

# 松村通信第60号

2005年8月12日

松村勝弘

## サマー・セミナー

**サマー・セミナーに参加して** この8月8, 9, 10の三日間、会計学サマー・セミナー・in・九州に参加した。このセミナーの前身の九州会計学研究会夏期合宿の時代から通算すると、私はもう20年以上参加しているのではないかと。今年は熊本学園大学で開かれた。九州の大学の先生方のホスピタリティというか、そういう人情が心地よくて毎年参加している。私はまさに「フリー・ライド」させて頂いている。主催される先生方には感謝の気持ちで一杯だ。初期の頃は、4泊5日登山付きといった、すごくハードな合宿だった。いささか修行の場という風情であった。だが、最近には私にとって楽しみですらある。おまけに「耳学問」の場、情報交換の場でもある。

**バランスト・スコアカード** 今年の場合、私は「バランスト・スコアカード」(BSC)に関する報告に関心があった。と言うのも、最近ある税理士さんから「バランスト・スコアカードがよくわからない」と言われたのが耳に残っていたので、この際自分としても頭の整理をしておこうと思ったからだ。

関西大学の院生臼谷健一さんと阪南大学の吉城唯史助教授のお二人が関連の報告をされた。BSCは、アメリカのカプランなどが広めた管理会計手法というか、コンサル手法である。臼谷さんのレジュメによると、BSCは「1992年、KaplanとNortonによって紹介された業績評価手法であり、すでに実施された行動の成果である財務指標と、将来の財務業績の作用因である顧客満足、内部プロセス、組織の革新と改善に関する業務的な指標をそれぞれ、『財務』、『顧客』、『内部ビジネス・プロセス』、『学習と成長』という4つの視点で表現したもの」(Kaplan and Norton, 1992, pp. 71-79)とされている。臼谷さんはこれを環境問題と結びつけて論じられている。このあたりについては、さしあたり私の関心事ではない。

吉城助教授はBSCに関連する海外の実証結果を中心に紹介されている。上述のようにBSCは「将来の財務業績の作用因である顧客満足、内部プロセス、組織の革新と改善に関する業務的な指標」を取り上げているだけに、果たしてその成果如何ということが問題となる。そこで「非財務指標が業績評価シス

テムに組み込まれることによって、企業の将来業績に正の効果をもたらされる」という実証分析が行われることになるわけだ。

さらに京都大学・澤邊紀生助教授も「管理会計技法の進化と制度的環境 - 東京三菱銀行のBSCと金融規制の事例 -」を報告された。そこでは、企業統治の改善のために透明性が求められ、企業統治の改善は企業経営の改善からもたらされるが、その企業経営過程の可視化のために管理会計がある、とされる。そしてさらに、内部的主観的なものが客観化、外部化されるという。

私としては、BSCがどうしてアメリカで受け入れられたのかに関心がある。周知のように1980年代のアメリカは、産業が空洞化し貿易赤字・国際収支赤字が累増し、他面で日独が黒字で日の出の勢いであった。彼らは、日本の産業の成功、アメリカの失敗の原因はどこにあるのかと考えたわけだ。アメリカの場合、財務業績を上げたら報酬も増やしましよ、ということまでやってきて、どうしてもうまくいかなかったか、日本企業はというと、チームワークで「カイゼン」をし、そこに満足を見いだしていた。どうやら財務業績一辺倒だけではだめだと気づいたわけだ。人間はパンのみにて生きるにあらず、だからこそ、「顧客満足、内部プロセス、組織の革新と改善」などといった非財務指標に着目したわけだ。

**構造的権力** 第2次世界大戦後、アメリカは膨大な生産力を誇り、日独に金を貸してでも、自国の製品を買わせていたのに、今や、アメリカの生産力が低下し、むしろ日本などの資金融通がないと、輸入できないわけだ。アメリカは国内の産業育成を図るとともに、資金融通(ドル還流)体制を確たるものにしようとした。アメリカの金利を相対的に高めにしておくために、日本の金利を引き下げさせ、ドルが還流するようにした。しかし、これが1980年代後半の日本にバブルをもたらした。ドル還流体制を確たるものにするためには、金融の世界をアングロ・アメリカナイズしなければならなかった。スーザン・ストレンジというところの「構造的権力」である。

「ダイムラー・ベンツ(当時)がニューヨーク証券取引所に上場したとき、あるいは後にトヨタ自動車と同様にしたとき、ドイツと日本を代表するこの両社は、米国流の会計基

準に則して本国でしていたよりはるかに徹底した情報開示をせざるを得なかった。仕向けたものは何か。米国が持つ、『構造的権力』であるとストレンジなら言うわけである。

このように、それが露骨な権力の行使であることを意識しないまま、させないまま、ある種の行為へと人を導いていく枠組みというものがある。そういう枠組みの中にいったん入れてしまえば、後は当人たちが自発的に求められる行動を取ってくれるから、あえて力を行使する必要すらない。まさにそんな枠組みをつくり維持する力こそは、ストレンジの言う構造的権力であるわけだ。

……人の認識枠組みそれ自体を縛ることによって最も安価に目的を達成できるという意味では、英語メディアが世界を覆う状態に適合している。すなわち、現代アメリカの権力を分析するフレームワークとして極めて説明力に富む概念なのである。」(谷口智彦『通貨燃ゆ』日本経済新聞社、2005年、55-6頁)

**コーポレート・ガバナンス** セミナー最終日トップの報告は秀明大学・山口桂子助教授による「コーポレート・ガバナンスとディスクロージャー」というのであった。前日に司会の池上さんから、この報告への質問をして欲しいと言われていたので、そのつもりでじっくり聞いた。「経営者から良質な経営行動を引き出すための仕組みがコーポレート・ガバナンス」だと言われた。私は、一体「良質な経営行動」とはどういうものか、と質した。以前から私が指摘しているように、コーポレート・ガバナンスは極めて多義的であるので、問題限定をしてかからなければ、議論が拡散するばかりである。概念規定があまりなされないまま、コーポレート・ガバナンスという言葉は花盛りである。2004年3月期決算期からは、日本企業の有価証券報告書に「コーポレート・ガバナンスの状況」を記載するよう求められてもいる。

**企業価値向上** 2005年3月期のNECの有価証券報告書「コーポレート・ガバナンスの状況」では、「当社は、企業価値の最大化をはかるためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると認識しており、経営の透明性と健全性の確保、スピードある意思決定と事業遂行の実現、アカウンタビリティ(説明責任)の明確化および迅速かつ適切で公平な情報開示を基本方針としてその実現に努めています。」(日本電気HPより)と述べている。ここでは、コーポレート・ガバナンスは直截的に「企業価値の最大化」と結びつけられている。

また、『会計情報』7月号で、トーマツ企業リスク研究所の結城秀彦氏は「コーポレート・ガバナンスは、本来は企業価値の増大をその目的とする経営層の意思決定と迅速な結果報告を動機付け、推進させる仕組みの構築・運用である。」(トーマツ企業リスク研究所HPより)このようにさらに、直截的に論じられてもいる。「企業価値の向上・増大・最大化」という問題意識の底流にアメリカのドル還流システムを支えているファイナンス論・会計基準、まさに「構造的権力」が横たわっている。

先の山口さんの報告に対する私のもう一つの質問で、コーポレート・ガバナンスを問題にするとき、それはパフォーマンス(企業価値といってもよい)向上を問題にするのか、それともむしろ、それを意識しつつも会社運営の仕組みを問題にするのかと質した。パフォーマンスを問題とするのであれば(そしてまたしばしばそれを問題にする論者は多いのだが)、「製品市場の競争が、経営者に規律を与え、内部統治構造による規律を不要にするのであれば、内部統治構造改革のパフォーマンスへの影響は乏しいことが予想される」(財務省財務総合政策研究所『進展するコーポレート・ガバナンス改革と日本企業の再生』2003年6月)場合もある。コーポレート・ガバナンス改革が必ず良いパフォーマンスをもたらすというストレートな関係はない。だから、せいぜいのところ、仕組み作りが問題になるのである。社外取締役を入れるとか委員会等設置会社にするとか、そういう型を問題に出来るだけである。

もしパフォーマンスをあげたいのであれば、どんな経営を行うのか、どういう経営者が望ましいか、経営理念はどうあるべきか、それをどのように徹底し、それが従業員に共有されるようにするにはどうしたらよいか、が問題になる。もうこれは経営全般の問題である。BSCが問題にしているのは、まさにこのあたりのことである。

実は、今年の大学院「経営財務」講義で「日本企業はどうしたらよいのだろう。企業価値追求、日本企業の財務戦略・経営課題に関連して述べなさい」というテーマで最終レポートを課した。私の問題意識は、こういうところにあったわけだ。

HPを見て下さい。又何でも意見を。

皆様のご意見を歓迎します。HP

(<http://www.finance.ritsumei.ac.jp/matsumura/>

)もご覧下さい。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい

([matumura@ba.ritsumei.ac.jp](mailto:matumura@ba.ritsumei.ac.jp))