

2016
社会関連会計研究
Vol.28

Research in Corporate Social Accounting and Reporting



日本社会関連会計学会

The Japan Corporate Social Accounting and Reporting Association

ISSN 1340-9417

会長挨拶

勝山 進 (日本大学)

現代会計の重要なキーワードは、「企業価値」であろう。具体的には、企業価値を開示すること、さらに価値創造過程を開示することが求められるようになったが、残念ながら、経営・会計不正による「企業価値」の低下がみられている。ここで問われるのが「コーポレートガバナンス」である。会社法やこのコードが充実しても、企業経営を担うのは人間であり、「制度作って魂入らず」では意味がない。究極は、善悪や正邪の判断といった道德規範といわれる「倫理」である。「倫理」は人間としての生き方の問題であり、普遍的なものであるが、時代や国および宗教によって捉え方が異なることはないのだろうか。「企業倫理」の研究は進んでいるが、グローバル時代であって従前とは違った広い視点で「倫理」を考える必要があるように思えてならない。

それでは、企業価値とはいかなる意味をもつのであろうか。そのポイントは、株式時価総額や将来キャッシュフローの割引現在価値であり、これらの象徴がROEといわれる。しかし、株式時価総額は、実質的な時価総額が反映されているのだろうか。また、わが国企業に対して内外の投資家は、一律にROEの引き上げを求めているが、ROEは資本構成の違い等で業種間でのバラツキがないのだろうか。さらに、資本利益率の計算に問題点はないのか等についての検討が必要である。加えて、企業価値は、ROEを中心とした評価のみでは狭すぎないか。

何故なら、現代社会は、企業の「社会的」価値ともいべき側面の評価を求めている。つまり、環境や社会的責任および社会貢献といった企業と社会との関係をも測定・開示することである。ここに総合的な企業価値評価としての「統合報告」の意義があり、この制度化には、財務会計のみならず、管理会計論と会計監査論からの体系的な研究が不可欠である。

本号は、6本の投稿原稿があったが、嚴重な査読を経た4本が採択された。4本の論文は、中国における社会貢献、CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システム、企業の税負担とCSRの関係、そして不確実性の組織化についてである。さらに、特別論文として、スタディグループの最終報告である「付加価値会計の総合的研究」がある。

2016年7月

目 次

会 長 挨 拶

【研究論文】

中国における一株あたり社会貢献値の吟味

－上海証券取引所上場会社の開示例に基づいて－

大原 昌明 1

CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システム

－コントロール・システム間の相互関係に注目して－

金 宰弘 13

企業の税負担削減行動とCSRの関係に関する研究の展開と今後の展望

玉越 豪 31

不確実性の組織化とその帰結

－アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化の陥穽－

増子 和起 43

【特別論文】

付加価値会計の総合的研究

水野 一郎 59

学会行事

Research in Corporate Social Accounting and Reporting

Volume 28 October, 2016

Articles

- Social Contribution Value Per Share in China: Based on Analysis of CSR Reports
Masaaki Ohara..... 1
- Management Control System for Managing CSR Practices:
Focusing on the Interrelationship among the Control System
Jaehong Kim.....13
- Development and Future Prospects of Researches on the Relationship between
Corporate Tax Avoidance and CSR
Go Tamakoshi.....31
- The Consequence of Organized Uncertainty:
Structural Defect of Realigning Accountability and Risk Management
Kazuki Masuko43

Special Article

- Comprehensive Research of Value Added Accounting
Ichiro Mizuno.....59

Published by

The Japan Corporate Social Accounting and Reporting Association

Osaka City University, Faculty of Business

3-3-138 Sugimoto, Sumiyoshi-ku Osaka, 558-8585 Japan

【研究論文】

中国における一株あたり社会貢献値の吟味

－上海証券取引所上場会社の開示例に基づいて－

大原昌明

論文要旨

本稿の目的は、一株あたり社会貢献値の計算に企業付加価値計算の計算要素と同一の要素が取り入れられている点に着目し、数値化されたCSR指標として検討に値する概念であることを示唆することにある。そのために、中国企業（上場会社）のCSR報告書における一株あたり社会貢献値について、その計算構造と上海証券取引所の意図、開示の態様を紹介し、その特徴と内在する問題点を考察した。

1 はじめに

2008年5月14日、上海証券取引所は、上場会社に対して同時にふたつの通知を行った。ひとつは9項目からなる「上場会社の社会的責任の業務強化（に関する通知）」（以下、業務強化通知）、もうひとつは、同じく9項目からなる「上海証券取引所上場会社の環境情報開示ガイドラインの公布に関する通知」である。そしてこの年の12月31日には、上海証券取引所は「上場会社2008年度年度報告書作成に関する通知」（以下、作成通知）を発表し、これによって上場会社の社会的責任報告書（以下、CSR報告書）の作成・開示が促進された。

上海証券取引所は、業務強化通知の中で、CSR報告書において一株あたり社会貢献値（每股社会貢献値）を計算し開示することを推奨した。この一株あたり社会貢献値の計算には企業付加価値計算の計算要素と同一の要素が含まれている。

本稿では、まず、一株あたり社会貢献値の計算構造を紹介し上海証券取引所の意図を考察する。次に一株あたり社会貢献値の開示の態様を紹介する。最後に、これらを通して中国企業（上場会社）のCSR報告書における一株あたり社会貢献値について若干の考察を行おうとするものである¹⁾。

キーワード：一株あたり社会貢献値（SCVPS）、CSR報告書（CSR report）、付加価値（value added）、上海証券取引所（Shanghai Stock Exchange）

2 計算構造と上海証券取引所の意図

まず、業務強化通知の中で、一株あたり社会貢献値は次のように提案され定義された。

「会社は年度 CSR 報告書の中で一株あたり社会貢献値を開示することができる。一株あたり社会貢献値とは、株主に対して創造した一株あたり利益を基礎とし、国家への納税、従業員への給料、銀行など債権者への支払利息及び寄付金など他のステークホルダーのために創造した価値額を加算し、そこから環境汚染などにより生じた社会コストを控除することによって算出する、会社が社会に対して創造した一株あたり増値額である。これによって、社会一般の人々は、会社が株主、従業員、取引先、債権者、地域及び社会全体のためにどれだけ真の価値を創造したのかが分かる。」

つまり一株あたり社会貢献値は「会社が社会に対して創造した一株あたり増値額」であると定義される。そしてこの文章で示される一株あたり社会貢献値の計算構造を等式で示すと次のようになる。

一株あたり社会貢献値

$$= \text{一株あたり利益} + (\text{税金} + \text{給料} + \text{支払利息} + \text{寄付金} - \text{社会コスト}) / \text{株式数}$$

ところで、上海証券取引所はいかなる理由で、あるいはどのような目的で一株あたり社会貢献値を提唱したのであろうか。その手がかりとして2010年12月18日に上海で開催された「第9回中国コーポレートガバナンスフォーラム」における上海証券取引所管理部部長（总监）、史多麗女史の一株あたり社会貢献値に関するスピーチを通して考察したい²⁾。

一株あたり社会貢献値情報は CSR 報告書で開示される。したがって CSR 報告書の作成・公表が前提となる。史女史によれば、上海証券取引所が上場会社に対して CSR 報告書の作成・開示を求めたのは2008年からであった³⁾。

中国の CSR 報告書の内容は多様であるが、とくに冊子体で作成している上場会社は、GRI ガイドライン（G3）に準拠して作成していることを明示している会社も多数あり（2014年度版ではG4に準拠している報告書がある）、このような会社では、経済・環境・社会の3つの観点から CSR 報告書を作成している。史女史は、G3が世界的に準拠され、影響力が大きいガイドラインであるとの認識を示し、上海証券取引所が上場会社に求めた CSR 報告書の作成方法もほぼG3に一致しているという。その上で、社会的責任の数量化は国際的な難題であると問題意識を持っていたと述べた⁴⁾。

史女史のスピーチの中で興味深い点は、「数量化不可能な社会的責任に対して会社に対する規制が効かない」と発言している点である。ここには上海証券取引所が上場会社の社会的責任の履行をコントロールしたい、あるいは促進したいという思惑が見え隠れする。上海証券取引所では一株あたり社会貢献値の測定・開示を推奨することで、「財務情報から得られない情報」（史女史の発言）を開示させようとしていたと考えられる。

これを受けて、史女史は「2008年、上海証券取引所は、上場会社の社会的責任に関する通知（業務強化通知：著者注）の中で、上場会社の社会的責任を数量化し、比較や投資しやすくするために一株あたり社会貢献値を公表した」とも述べている。すなわち、上海証券取引所は、社会的責任に関する数量的比較を可能にすること、そしてこの指標に基づく投資意思決定を促すことを意図していたと推測できる⁵⁾。

3 一株あたり社会貢献値の開示例

さて上記一株あたり社会貢献値の目的や考え方にに基づき、計算構造の特徴を検証するために、上海証券取引所上場会社のCSR報告書を対象に次のような方法で調査を行った。

①調査対象媒体

上海証券取引所ホームページで検索される2008年度から2014年度までのCSR報告書1,728。

②調査対象期間

2008年度（2009年公表）から2014年度（2015年公表）まで（中国の会計期間は暦年の1月から12月）。報告書収集・調査は、2015年5月～7月。

③検索に使用した用語

「〇〇年度社会责任報告」「〇〇年社会责任報告」「〇〇可持续发展」

※〇〇には2008から2014までの数字が入る。

3.1 調査の概要

一株あたり社会貢献値を計算・開示している会社数および一株あたり社会貢献値の計算・開示数は図表1のとおりである。年度によって若干差はあるが、検索されたCSR報告書と計算・開示数の割合をみれば、おおそ25%から30%程度といえる。2009年度から6年間開示している会社は1社（交通銀行）だけだった。なお、2009年度から2014年度までに一株あたり社会貢献値を開示した会社は、総数で146社、2014年度から新規に一株あたり社会貢献値を開示した会社は11社あった⁶⁾。

図表1 一株あたり社会貢献値の開示数

対象年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
検索された報告書数：a	3	8	306	239	371	395	406
一株あたり社会貢献値計算・開示数：b	－	2	75	61	114	104	112
割合 (b/a)	－	25.0%	24.5%	25.5%	30.7%	26.3%	27.6%
【参考】上海証券取引所の上場会社数 (World Federation of Exchanges (WFE))							
(期末の上場数)	864	870	894	931	954	953	995

ところで、ここからは2014年度に一株あたり社会貢献値を開示した上場会社112社に着目して概観したい。

一株あたり社会貢献値開示会社を業種別に分類すると(分類は中国証券監督管理委員会の分類基準による)、圧倒的に製造業が多く(45.5%)、次に多い業種が金融業(14.3%)、以下、交通運輸・倉庫・郵便サービス(9.8%)、不動産(7.1%)と続く。製造業はここに分類される母数が多いことによるが、2番目が金融業であることも特徴的である。これは、先に紹介した2008年12月公表の作成通知において、CSR報告書を作成・開示しなければならない業種のひとつとして金融業が指定されたことが要因であると推察できる⁷⁾。

3.2 記載方法

調査対象となったCSR報告書は、文字情報だけで4ページという報告書もあれば、冊子の形(PDF)で150ページを超える報告書まで多様であった。一株あたり社会貢献値を開示している上場会社の報告書もまた、文字情報だけの6ページの報告書の中で触れられていたり、130ページを超える冊子の中で記載されていた。

さて一株あたり社会貢献値の記載方法はおおむね7つの項目で分類可能であった。その分類と結果を示したのが図表2である。

図表2 一株あたり社会貢献値の記載方法

記載方法	企業数 (重複あり)	内 訳
金額のみ	18	
計算式	46	
計算構造説明	16	
図表化	23	(表16, 図7)
経年変化	28	(2期比較2, 3期比較19, 4期比較2, 5期比較4, 7期比較1)
計算要素根拠額	45	
社会貢献値総額	11	

傾向を見てみると、112社中18社は一株あたり社会貢献値の金額のみの記載であった。また「金額のみ」を除く6項目すべてを記載している事例はなかった。最多組み合わせのパターンは、計算式を明示するとともに金額を図表で示し、それを数年分の変化として示したパターンであったが、それでも12社に留まった。

3.3 計算内容

次に、2014年度に一株あたり社会貢献値を開示した上場会社112社のうち、計算式を記載している46社の計算構造を分類してみると図表3に示したように大きく分けて4つに分類できる。

業務強化通知に準拠した計算式を示したパターン（1）では、さらに社会コストを明示したケースと明示していないケースに分類できる。2段階の計算式を示したパターン（2）も、「一株あたり利益」と「一株あたり増値額*」を加算することを示して計算式を示したケース（アスタリスクを付けた「一株あたり増値額」いう表現は後述）、あるいは最初に社会貢献総額を株式数で除して計算することを示し、基礎となる社会貢献総額の計算要素を示して計算したケースに細分できる。

図表3 計算式を記載している46社の類型と例示

(1) 業務強化通知に準拠した計算式 (24社) A. 社会コストを明示したケース (7社) 例: 一株あたり利益 + (総納税額 + 賃金給料 + 利息純支出 + 寄付金 - 社会コスト) ÷ 期末総株式数 (安徽合力) B. 社会コストを記載していないケース (17社) 例: 一株あたり利益 + (納税総額 + 賃金給料 + 利息支出 + 寄付金) ÷ 期末総株式数 (交通銀行)
(2) 2段階の計算式 (13社) A. 一株あたり利益と一株あたり増値額*を加算することを示し、その計算式を示したケース (5社) 例: ・一株あたり利益 + 一株あたり増値額* ・一株あたり利益 + (総納税額 + 賃金給料 + 利息支出 + 寄付金 - 環境汚染費用等社会コスト) ÷ 株式数 (中国建設銀行) B. 社会貢献総額を株式数で除して計算することを示し、社会貢献総額の計算式を示したケース (8社) 例: 社会貢献総額 ÷ 総株式数 = (純利益 + 税金 + 賃金給料 + 利息純支出 + 寄付金) ÷ 総株式数 (寧波杉杉)
(3) 計算要素の総額を株式数で除する計算式 (6社) 例: (純利益 + 税金 + 財務費用 + 配当金 + 賃金給料 + 税金 + 寄付金) ÷ 総株式数 (上海紫江)
(4) 一株あたりの計算額を明示した計算式 (3社) 例: 一株あたり (収益 + 納税額 + 賃金給料 + 利息支出 + 寄付金 - 環境汚染コスト等社会コスト) (宝山鉄鋼)

図表3で分類したように、一株あたり社会貢献値の計算式を明示している会社でも、計算式のパターンは多様であり、しかも、そこで示される計算要素は異なっている。

3.4 具体例

多様な計算式や記載方法で開示される一株あたり社会貢献値であるが、報告書内で計算式を示し、その計算がどのような金額に基づくのかを明示している事例として、寧波杉杉 (NINGBO

SHANSHAN) の事例と中化国際 (Sinochem International) の事例を紹介したい。なおいずれも 2010 年度から 5 年連続で一株あたり社会貢献値を開示している。

図表4 宁波杉杉 (繊維製品) の事例

社会貢献総額÷総株式数
 = (純利益+税金+賃金給料+利息純支出+寄付金) ÷総株式数
 我が社が2014年に創造した一株あたり社会貢献値は2.67元でした。(一株あたり社会貢献値は、親会社所有者帰属純利益は348,420,726.41元, 国家への税金は193,871,031.20元, 従業員給料は385,169,585.08元, 銀行等債権者への利息支払額は166,485,847.46元, 寄付金は5,000,000.00元, 総株式数410,858,247株で計算しました。)

[宁波杉杉2014年度社会責任報告書, p.5]

図表5 中化国際 (製造) の事例

(単位: 万元)								一株あたり社会 貢献値 (元)
年度	純利益	税金	賃金給料	支払利息総額	公益性寄付	環境汚染費用	合計	
2014	84,629.02	61,165.65	105,686.77	43,579.40	19.50	-	295,080.34	1.42

[中化国際2014年度社会的責任報告書, p.23]

宁波杉杉は、計算式を示し、それぞれの計算要素の金額を明らかにして叙述的に説明し金額を実数で示している。一方、中化国際は叙述的な説明はなく計算要素と金額を表の形で示している。また中化国際は単位を万元で表現している。

宁波杉杉や中化国際と同様の形式を採用している掲載例は多く、その点で一般的な開示例といえる。

4 一株あたり社会貢献値に関する若干の考察

ここまで上海証券取引所の意図と一株あたり社会貢献値の開示状況を概観したが、ここから一株あたり社会貢献値の計算・開示に関して、若干の考察を行いたい。

まず、上海証券取引所が単なる社会貢献値ではなく、「一株あたり」としている点である。これは、企業規模を株式数に置き換え、社会貢献総額を株式数で除することで、規模の相違に左右されない (すなわち比較可能な) 指標を目指して工夫したのではないかと考えられる。

その上で、一株あたり社会貢献値は、原則的に、年次報告書で記載された金額に基づいて計算される点が興味深い。ちなみに先に紹介した宁波杉杉や中化国際の一株あたり社会貢献値の金額が、年次報告書のどの金額を利用しているのかを調べたものが図表6および図表7である。

一株あたり社会貢献値の計算で利用される項目と金額の記載場所は連結損益計算書や連結キャッシュフロー計算書、または注記事項に記載されていたが、たしかに一株あたり社会貢献値の金額が年次報告書の金額と一致していることが分かる。中化国際では一株あたり社会貢献値の計算要素の金額表示は万元単位だったが、そのもとになった年次報告書の金額では元単位で表示され、一株あたり社会貢献値の計算要素の金額と対応していた。年次報告書は監査済みなので、監査済報告書に記載されている金額を利用して一株あたり社会貢献値を計算できる点も特徴のひとつであると思われる⁸⁾。

図表6 社会貢献値と年次報告書データの相関①（宁波杉杉2014年度）

CSR報告書での記載内容と金額		年次報告書での記載内容と記載場所	
一株あたり社会貢献値	2.67		
純 利 益	348,420,726.41	← 親会社所有者帰属純利益	348,420,726.41 連結損益計算書 (p.56)
納 税 総 額	193,871,031.20	← 納税総額 (各種支払税金)	193,871,031.20 連結キャッシュフロー計算書 (p.58)
賃 金 給 料	385,169,585.08	← 賃 金 給 料	385,169,585.08 連結キャッシュフロー計算書 (p.58)
利 息 純 支 出	166,485,847.46	← 利 息 純 支 出	166,485,847.46 注記事項40 (財務費用) (p.125)
寄 付 金	5,000,000.00	← 寄 付 金	5,000,000.00 注記事項45 (営業外支出) (p.129)
社 会 コ ス ト	—		
(合 計)	1,098,947,190.15	= (合 計)	1,098,947,190.15
総 株 式 数	410,858,247.00	← 株式変動・株主状況表 (p.35)	
(総株式数以外の単位は元)			

図表7 社会貢献値と年次報告書データの相関②（中化国際2014年度）

CSR報告書での記載内容と金額 (単位：万元)		年次報告書での記載内容と記載場所 (単位：元)	
純 利 益	84,629.02	← 親会社所有者帰属純利益	846,290,204.79 連結損益計算書 (p.71)
税 金	61,165.65	← 各種支払税金	611,656,512.53 連結キャッシュフロー計算書 (p.75)
賃 金 給 料	105,686.77	← 賃 金 給 料	1,056,867,736.57 注記事項31 (p.158)
支払利息総額	43,579.40	← 利 息 支 出	435,794,012.50 注記事項51 (財務費用) (p.172)
公益性寄付	19.50	← 寄 付 金	195,000.00 注記事項45 (営業外支出) (p.129)
環境汚染費用	—		
合 計	295,080.34	← 合 計	2,950,803,466.39
一株あたり社会貢献値 (元)	1.42	← 期末総株式数 (株)	2,083,012,671 株式変動・株主状況表 (p.47)

さて、調査結果を受けて、先に見た計算式や計算要素の相違以外に、若干の問題点を指摘したい。まず、上海証券取引所が示した計算式における最大の問題点は社会コストの取り扱いにある。社会コストが多額であれば社会貢献値は小さくなり、一株あたりでも金額は減少する。社会コストが多くなるということは社会に対してマイナスの影響が大きかったことを意味することになり、企業側の心理として社会貢献値が小さくなるような結果は出たくないという行動に走らせ

ることになる。実際に、社会コストを計算式に含めて記載している会社21社のうち、社会コスト額を明示していたのは12社あったが、いずれもその金額はゼロ(0)であったことから作成者側の意図が見て取れる。

また、社会コストの範囲の設定にも問題が内在する。社会コストの中核はいわゆる環境コスト、企業が負担する環境汚染コストである。中国においては、企業が負担する環境コストの中には、国の規定によって事前に国に納めている部分もある。この事前に国に納めた環境コスト額は社会貢献値を構成するプラスの要素(事前算入コスト)であってマイナスの要素(すなわち社会コスト)に含めるのはおかしいのではないかという議論がある(除=朱, 洪=金など)。この議論によれば、国の規定に従って事前に納めた金額は、個別企業の社会に対するプラスの貢献なので社会貢献値の計算では加算し、当該企業が自ら引き起こした環境汚染等で発生した直接的な環境コストのみを社会コスト(未算入コスト)としてマイナスすべきという。社会コストを事前算入コストと未算入コストに分けて計算していた企業は4社あったが、そのうち2社は未算入コストをゼロ(0)と表示していたので、この点では社会コストゼロと表示した企業と意識は同じであると思われる。

その他の課題も指摘できる。一株あたり社会貢献値の掲載場所がさまざまであること、記載の仕方・表現の方法もさまざまであることである。たとえば記載場所であれば、「社会に関する重要データ」「社会指標」「社会貢献に関する記述」の中など、社会面に関する記述ページでの開示が多いが、中には「会社概要」や「ステークホルダー情報」、「まえがき」の中や「投資者権益」「経済的責任」「経營業績」などでの開示も見られた。

上記の開示の態様を見ると、一株あたり社会貢献値の企業間比較が可能かどうかの判断は、現状ではなかなか簡単ではないように思われる⁹⁾。

もうひとつ、「増値額」という用語に関する混乱もある。図表3(2)Aで「一株あたり増値額」にアスタリスクを付けたが、上海証券取引所は、「一株あたり社会貢献値は一株あたり増値額である」と定義している。図表3(2)Aに分類された5社は概念あるいは用語を混乱しているのではないかと思われる。ただ上海証券取引所は、「一株あたり利益」以外の部分についてはとくに名称を付していない。ここに混乱の要因があるのではないかとも思われる。ちなみに、一株あたり社会貢献値は「一株あたり利益」と「ステークホルダー貢献値」を足したものであると「一株あたり利益」以外の部分を「ステークホルダー貢献値」と称している文献もある(田=李=呂)。もし上海証券取引所がこれと同じように名称を付して説明していたとすれば、混乱は避けられたと思われる。

5 おわりに

一株あたり社会貢献値は、いくつかの問題を内在しているが、上場会社の社会的責任を数量化し比較可能な計算構造を持つものとして規定したところに最大の特徴がある。しかも一株あたり社会貢献値の計算は、財務諸表の金額を加工することなくそのまま利用できる点も特徴である。

一株あたり社会貢献値の計算・公表は任意だが、これまで安定的に開示され、上場会社の認知度も高まっているといえる。

目を転じるといくつかの欧文文献でも一株あたり社会貢献値は紹介されている。それらの欧文文献は上海証券取引所の定義をそのまま英訳して紹介している文献が多いが、そこでは、一株あたり社会貢献値を Social Contribution Value Per Share (SCVPS) と表現している¹⁰⁾。

業務強化通知における「増値額」という用語は、中国語では付加価値 (Value Added) を意味する言葉である。中国の間接税である増値税は、英語では Value added tax である。したがって、上海証券取引所が提案した一株あたり社会貢献値は、一株あたり付加価値 Value added per share といいかえることもできる¹¹⁾。

現時点で一株あたり社会貢献値の計算要素の検討プロセスにおいて付加価値の計算要素がなぜ採用されたのかは不明である。また 20 年ほど前、中国では経済効益評価指標として社会貢献率や社会蓄積率が提唱されたことがあるが (水野, 1995)、これと一株あたり社会貢献値の関係も不明である。しかし、CSR 指標としての社会貢献値の計算に付加価値計算 (加算法) が取り入れられている点は注目に値し、数値化された CSR 指標としても検討に値するものと思われる。

注

- 1) 今回の調査・分析のために二人の協力を得た。一人は張英春先生 (2015年度北星学園大学交流教員)、もうひとり張新悦さん (北星学園大学大学院経済学研究科修士) である。張英春先生は中国における法制度、企業制度など制度的側面の助言、また中国の文献について有益な情報を提供してくれた。また張新悦さんは一株あたり社会貢献値に関する予備的調査を行った。しかしCSR報告書の収集および一株あたり社会貢献値の分析および解釈は大原が行ったものであり、したがって本稿のすべての責任は大原にある。
- 2) 発言内容は「网易财经」ウェブサイト (2010年12月18日) による。URLは参考文献欄参照。
- 3) 上海証券取引所が調査したデータ「上海証券取引所2011年度社会的責任報告状況分析」(2012年8月16日) によれば、CSR報告書開示数は、2008年度290社、2009年度318社、2010年度327社、2011年度351社である (黄, 2012)。
- 4) これを踏襲した見解は、潘 (2011) の研究でもみられる。
- 5) 「社会一般の人々」という表現の背後に投資家を想定し、一株あたり社会貢献値は「社会的責任投資や社会的責任融資を強調し、上場会社が社会的責任を積極的に履行することを促進するため」導入されたという解釈もある (除=朱)。この解釈を踏襲すれば、社会一般の人々を想定しているとはいえ、一株あたり社会貢献値は投資家に役立つCSR情報としての色彩が強いともいえる。

- 6) 前掲上海証券取引所の状況分析(黄, 2012)によれば, CSR報告書で一株あたり社会貢献値を開示した上場会社は, 2008年度76社, 2009年度88社, 2010年度92社, 2011年度91社と報告されており, 検索結果から得られたCSR報告書開示数・一株あたり社会貢献値開示数と大きく異なる。その理由は, CSR報告書の開示が必ずしも上海証券取引所のウェブサイトで行う必要がないためであると類推できる。その意味では本調査は限定的な調査である。
- 7) 金融業以外に, 上海証券取引所のコーポレートガバナンスインデックス上場会社, 国外市場に上場している外資持株会社も指定された(作成通知10)。
- 8) しかしながら, 一株あたり社会貢献値計算のための情報が必ず年次報告書から得られるというわけではない。むしろ社会貢献値の計算要素のひとつまたはそれ以上が年次報告書での記載場所が分からないケースも多い。
- 9) さらに, 一株あたり社会貢献値そのものの値の大きさについて, 平均値・最大値・最小値等に関する統計的調査結果も公表されているが(洪=金, 2014), 業種による特性は不明であり, この点でも比較可能性に問題なしとしない。
- 10) 参考文献欄に掲載した欧文献では, すべてSCVPSと表現していることはもちろん, 上海証券取引所の定義を紹介しているが, 多くは定義そのものを紹介するに留まっている。
- 11) Wang *et al.* (2010) ではSCVPSの表現とともに, added value per shareとの表現も見られる。

参考文献

- 黄敏之(2012)「沪市上市公司 2011 年度社会责任报告披露情况分析」2012年8月。
<http://www.sse.com.cn/researchpublications/research/c/research20120810e.pdf>
- 洪震・金莉(2014)「每股社会贡献值披露现状分析—基于2008-2011年沪市公司社会责任报告」『财会月刊』第686期(2014年5月), pp. 103-105。
- 潘妙丽(2011)「每股社会贡献值与公司价值的关系—基于上证A股公司的实证研究」『证券市场导报』第227期(2011年6月), pp. 29-33+p. 47。
- 史多丽(2010)「推出每股社会贡献值: 量化公司社会责任」(ウェブサイト「网易财经」2010年12月18日)
<http://money.163.com/10/1218/15/6O6R8FM300254KOC.html>
- 田翠香・李冰泉・吕淑庆(2010)「每股社会贡献值披露存在的问题及改进建议」『财会月刊』第544期(2010年4月), pp. 63-64。
- 徐泓・朱秀霞(2010)「上市公司社会责任评价指标研究」『经济与管理研究』2010年第5期(2010年5月), pp. 78-83。
- OECD (2011) *Corporate Governance of Listed Companies in China Self-Assessment by the China Securities Regulatory Commission*, OECD Publishing.
- Si Tou, C. M. I. and Noronha, C. (2015) “The Trend of Corporate Social Disclosure in Mainland Chinese Listed Companies: A Longitudinal Observation” in Carlos N. (Ed.) *Corporate Social Disclosure: Critical Perspectives in China and Japan*, Palgrave Macmillan, pp. 19-58.
- Wang, Z., Qin, S., and Cui, Y. (2010) “Problem and Prospects of CSR System Development in China”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 128-134.
- Wang, Z. (2013) “The Research of Quality Evaluation System in Corporate Social Responsibility Report” in Qi, E., Shen, J. and Dou, R. (Eds.) *Proceedings of 20th International Conference on Industrial*

Engineering and Engineering Management: Theory and Apply of Industrial Management, Springer Science & Business Media, pp. 677-685.

Williams, G. (2010) “Sustainable and Responsible Investment in Asia” in Williams, G. (Ed.) *Responsible Management in Asia: Perspectives on CSR*, Palgrave Macmillan, pp. 234-255.

水野一郎（1995）「中国における社会関連会計の現状と展望」『社会関連会計研究』第7号，19-29頁。

（筆者：北星学園大学経済学部教授）

（2016年4月1日 採択）

【研究論文】

CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システム ーコントロール・システム間の相互関係に注目してー

金 宰 弘

論文要旨

本稿の目的は、Simons (1995) のコントロール・レバー (LOC) を分析視角として、CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システム (MCS) の活用形態を、コントロール・システム間の相互関係の観点から分析することである。日本企業2社の事例研究により、各社のCSR経営におけるMCSの活用形態は異なるが、個々のコントロール・システムが相互に関係して機能することを検証した。また、CSR価値の形成段階では、従業員をCSR活動に導くために、相反関係のある信条システムと境界システムが同時に活用され、これらのコントロール・システムがMCSデザインに強く影響を与えていることを示した。

1 はじめに

今日、様々なステイクホルダーの環境および社会問題への関心が高まるにつれて、企業には経済的活動だけではなく、環境的・社会的活動に対する社会的責任（以下、CSR¹⁾）が同時に求められている。この背景により、企業はCSR活動を効果的かつ効率的に実行するために、経済的利益に加え、環境的・社会的利益にも貢献できるCSR戦略を策定し、様々なコントロール・システムを活用しながら、企業の持続可能な発展を図っている。それでは、CSR経営を成功させるために、企業はどのようなコントロール・システムを活用しているのだろうか。

先行研究では企業がCSR戦略を効果的に遂行するために、公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムを同時に活用していることが示されている (Durden, 2008; Norris and O' Dwyer, 2004; Riccaboni and Leone, 2010; 黒瀬, 2015; 細田他, 2013)。また、CSR戦略の遂行において、企業は特定の管理システムだけでなく、予算管理システム、リスク管理システム、業績評価システム、報酬管理システムなどの様々なコントロール・システムを同時

キーワード：CSR経営 (corporate social responsibility management), コントロール・レバー (levers of control), マネジメント・コントロール・システム (management control systems), バランス (balance), テンション (tension)

に活用していることも、事例研究を通じて示されている²⁾ (Arjaliès and Mundy, 2013; Crutzen *et al.*, 2013; Mersereau and Mottis, 2011)。このように、近年、マネジメント・コントロール・システム (以下、MCS³⁾) の研究では、CSR経営にMCSの活用可能性を議論しようとする研究が増えつつある(Berry *et al.*, 2009; Ditillo and Lisi, 2014; Lueg and Radlach, 2016)。

MCSの研究では、MCSを構成する個々のコントロール・システムは独立して機能するのではなく、他のコントロール・システムと相互補完的に機能しており、コントロール・システム間のバランスが組織能力 (organizational capability) および組織業績の向上に影響を与えると主張されている (Henri, 2006; Malmi and Brown, 2008; Merchant and Van der Stede, 2007; Mundy, 2010; Simons, 1995; Widener, 2007)。しかしながら、CSR戦略の遂行にMCSの活用を分析した研究には、個々のコントロール・システムの役割および活用や、公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムの補完的關係に焦点を当てた研究は多くみられるが、MCSを構成する個々のコントロール・システム間の關係に注目した研究はまだ行われていないのが現状である (Ditillo and Lisi, 2014; 長野, 2015)。したがって、本稿では、上記の問題意識に基づき、CSR経営におけるMCSの活用形態を、コントロール・システム間の相互關係の観点から分析することを目的とする。

本稿の構成は以下の通りである。まず第2節では、CSR経営におけるMCSの活用を分析した先行研究のレビューを通じて、この領域における研究課題を導き出し、その研究課題を解明するための分析フレームワークとして、Simons (1995) のコントロール・レバー (以下、LOC) フレームワークを提示する。続く第3節では、研究方法について説明し、第4節で日本企業の事例を用いて、事例企業のCSR経営におけるMCS活用形態を分析する。その上で、第5節では活用形態をコントロール・システム間の相互關係の観点から考察する。最後に、第6節において、本稿の総括および今後の課題を述べる。

2 先行研究と分析フレームワーク

2.1 CSR経営にMCSの展開

管理会計研究において、パッケージとしてMCSをはじめて取り上げたのはOtley (1980) である⁴⁾ (Malmi and Brown, 2008; 佐久間他, 2013)。Otley (1980) は、組織には様々な目的の多様なコントロール・システムが同時に使用され、それらは相互に關係していることを主張している。それ以降、MCSに関する様々な理論フレームワークが提示され (Malmi and Brown, 2008; Merchant and Van der Stede, 2007; Simons, 1995)、MCSを構成する個々のコントロール・システム間の關係について検討が行われてきた。個々のフレームワークにおけるシステムの分類はそれぞれ異なるが、いずれも組織内のコントロール・システムが独立して機能するのではなく、

相互に関連して機能するという主張は一致している。

一方、CSR経営を企業の長期的な存続および成長に不可欠なものとして認識している今日の企業では、CSR活動を効果的に実行するために、CSR推進体制を組織し、予算管理システム、リスク管理システム、業績評価システム、報酬管理システムなどの様々なコントロール・システムを同時に活用している (Arjaliès and Mundy, 2013; Crutzen *et al.*, 2013; Mersereau and Mottis, 2011)。これを背景として、近年、CSR研究領域にMCSの活用および展開を分析した研究が行われている⁵⁾。以下では、CSR経営にMCSの概念を用いた先行研究のレビューを通じて、この領域における研究課題を導き出す。

まず、「CSR経営の実行におけるMCSの役割および活用実態」を分析した研究には、Mersereau and Mottis (2011), Arjaliès and Mundy (2013), Crutzen *et al.* (2013) が挙げられる。1社のフランス企業を分析対象にしたMersereau and Mottis (2011) は、Simons (1995) のLOCフレームワークを用いて、事例企業がCSR戦略を実行する際にどのようなMCSを活用しているのかを検討した。事例企業ではCSR目標を達成するために、Simons (1995) が提示した4つのコントロール・システムを同時に活用していることが示され、その中でも、従業員にCSR目標を理解させるために信条システムの活用が最も重要であることを示唆した。同様に、Simons (1995) のLOCフレームワークを分析視角として用いたArjaliès and Mundy (2013) は、40社のフランス企業を対象に、CSR戦略の実行におけるMCSの活用実態を分析した。調査企業においては、各企業が直面している状況によって、個々のコントロール・システムの活用形態がそれぞれ異なることがみられた。さらにCrutzen *et al.* (2013)⁶⁾ は、Malmi and Brown (2008) のフレームワークを援用して、CSR戦略を実行するために、どのようなMCSが活用されているのかを分析した。17社のヨーロッパ企業を分析した結果、調査企業ではMalmi and Brown (2008) が提示した5つのコントロール・システムをそれぞれ異なる形態で活用していることが検証された。

次に、企業がCSR戦略を効果的に遂行するために、「公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムの補完的活用」を議論した研究には、Norris and O' Dwyer (2004), Durden (2008), Riccaboni and Leone (2010), 細田他 (2013), 黒瀬 (2015) が挙げられる。イギリスの多国籍企業を対象に事例研究を実施したNorris and O' Dwyer (2004) と、ニュージーランドの企業を対象に事例研究を実施したDurden (2008) は、各々の事例企業の公式的コントロール・システムがCSRの3つの側面のうち、財務業績の達成のみを優先していることと、共通の価値観や信念のような非公式的コントロール・システムが機能していないことを指摘した。これに対して、Riccaboni and Leone (2010) はP&G (Procter and Gamble) 社のイタリア支社の事例研究を通じて、事例企業では公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムが相互に機能しており、それがCSR戦略の成功的な遂行を可能にすると主張した。同様に、日本企業12社とのインタビュー調査を通じて日本企業のCSR経営におけるMCSの活用実態を検討した細田他 (2013) も、CSRの促進のために公式的コントロール・システムと非公式的

コントロール・システムがそれぞれ役割を果たしていることを示し、特に2つのシステムが相互に機能することにより、CSRと財務業績の向上の両立を図るアプローチを示唆した。さらに、日本企業のグループ子会社の事例を用いた黒瀬（2015）も、公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムの補完的関係がCSR活動を促進させると主張した。

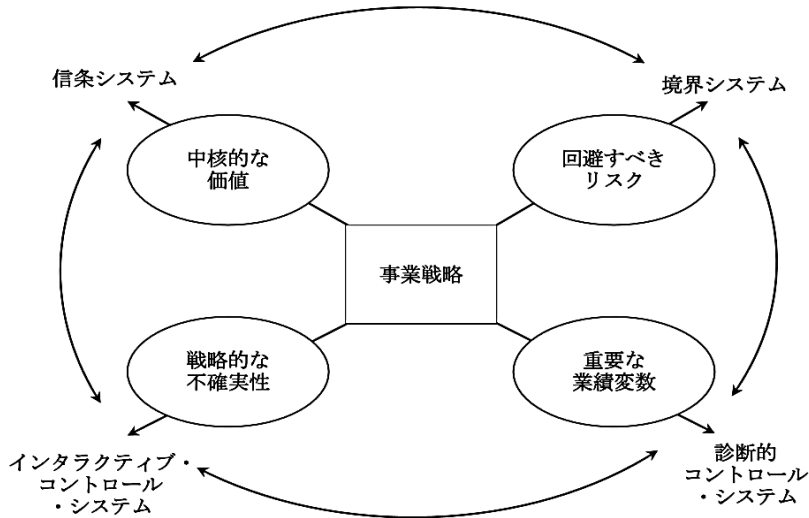
以上により、CSR経営にMCSの概念を展開した先行研究は、CSR経営の実行におけるMCSの役割および活用実態を分析した研究と、公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムの補完的活用を議論した研究に大きく分けられていることを確認した。しかしながら、CSR経営の実行におけるMCSの役割および活用実態を分析した研究には、コントロール・システム間の相互関係を主張したSimons（1995）およびMalmi and Brown（2008）のフレームワークが主に援用されているにもかかわらず、MCSを構成する個々のコントロール・システムの役割および活用に焦点が当てられて、複数のコントロール・システムがどのように関係し合って機能するかについては検討されていないことが指摘できる。なぜなら、MCSを構成するコントロール・システム間の補完性およびバランスは、組織能力および組織業績に影響するためである（Henri, 2006; Mundy, 2010; Widener, 2007）。また、公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムの補完的活用を議論した研究は、いずれもCSR関連の公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムを同時に展開していく重要性を主張しているが、それらのシステムが相互にどのように関係しているのかについては具体的に提示していない。したがって、本稿では先行研究から導き出した研究課題に基づき、CSR経営に活用されるコントロール・システム間の関係性をより深く踏み込んで分析していく。

2.2 分析フレームワーク

前述したように、MCSに関して様々な理論フレームワークが提示されているが、その中で、本稿ではSimons（1995）のLOCフレームワークを分析視角として用いる。Simons（1995）のLOCは、図1のように、フレームワークにおけるコントロール・システム間の相互関係を強調している。したがって、Simons（1995）のフレームワークは、独立した特定のコントロール・システムの役割よりも、異なる役割を遂行するそれぞれのコントロール・システム間の相互関係を分析するに適切なモデルである。また、LOCフレームワークは、MCSに関するフレームワークの中で最も引用されており⁷⁾、CSR経営にMCSを活用した研究においても、他のフレームワークに比して多く引用されている（Arjaliès and Mundy, 2013; Henri and Journeault, 2010; Mersereau and Mottis, 2011）。以下では、Simons（1995）のLOCフレームワークについて説明する。

Simons（1995）は、MCSを「マネジャーが組織活動の様式を維持または変更するために利用する情報ベースの公式的な手続（Simons, 1995, p.5）」と定義し、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムの4つのコントロール・システムを上手く利用することで戦略が達成できると主張した。LOCの中で、まず信条シ

システムは、企業理念、ビジョンなどを通じて、組織構成員に組織の価値観、目的、方向性を与え、新たな機会探索・開拓を可能にするシステムである (Simons, 1995, p.178)。これに対して境界システムは、明確に認識された事業リスクに基づいて、組織構成員に許容される活動範囲を明示または制限するシステムとして、組織内で公式的に表明されたルール、禁止事項、行動規範、処罰などが挙げられる (Simons, 1995, p.178)。診断的コントロール・システムは、特定の目標達成に向けて動機付け、達成状況をモニタリングし、事前に設定された目標からの差を修正するために使用されるシステムで、利益計画、予算システム、目標システムなどが使用されている (Simons, 1995, p.179)。最後に、インタラクティブ・コントロール・システムは、組織の注意力の焦点を戦略的な不確実性に合わせ、新規の企画と戦略の発生を促進するために利用されるシステムとして、公式的な会議、情報システム、コミュニケーションなどが挙げられる (Simons, 1995, p.180)。



(出所) Simons (1995) p.159.

図1 Simons (1995) のLevers of Control

次に、コントロール・システム間の相互関係について説明する。図1の中で、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムの2つは、組織目標に向けて従業員の自発的行動を導く「正のシステム」として、残りの境界システムと診断的コントロール・システムは、組織目標に反する行動をしないように従業員の行動を制限する「負のシステム」として説明されている (Simons, 1995, pp.7-8)。正のシステムは、情報の共有と学習を鼓舞するプラスの情報環境を作り出すことによって、従業員に対する内在的動機付けを生み出し、一方で負のシステムは公式的

に報酬の提供と機会探索のドメインを設定することによって、外在的な動機付けを生み出す (Simons, 1995, p.159)。このように、複数のコントロール・システムを相反する効果を意図して活用することで「テンション (tension)⁸⁾」が認識されるが、このテンションは事業戦略の効果的なコントロールを可能にし、組織能力および組織業績を向上させるため、相互に関係する4つのコントロール・システムを上手に操作して適切な強度に維持する必要があるとされる (Simons, 1995, p.8)。

本節ではCSR経営におけるMCSの概念を活用した先行研究を通じて、CSR戦略を効果的に遂行させるために、コントロール・システム間の関係の管理が重要であることを確認し、そのためコントロール・システム間の相互関係を明らかにした研究が必要であることを導き出した。したがって、本稿ではコントロール・システム間の多様な相互関係を説明しているSimons (1995) のLOCフレームワークに基づき、事例企業のCSR経営におけるMCSの活用形態を分析する。

3 研究方法

企業におけるMCSの形成や特徴、個々のコントロール・システムの役割、コントロール・システム間の複雑な関係に関する豊富な知見を提示するためには、研究対象の企業を近くで観察し、詳細な記述を可能にする事例研究が最も適切である (佐久間他, 2013)。事例研究に基づき、CSR経営におけるMCSの活用形態を、MCSの個々のコントロール・システム間の相互関係の観点から分析するために、本節では事例企業の選定およびデータ収集について説明する。

3.1 事例企業の選定

東洋経済新報社によるCSR企業ランキングは、人材活用100点、環境100点、企業統治および社会性100点、財務300点による合計600点で評価が行われている。そのため、東洋経済新報社によるCSR企業ランキングには、経済的・環境的・社会的活動を同時に実行する、CSR経営に優れた企業が多く存在している。また、中小企業では非公式的な手段を通じて行動パターンがよく変わるため、パッケージとしてMCSを分析する際には大企業の方がより適合である (Mundy, 2010; Simons, 1995)。したがって、東洋経済新報社によるCSR企業ランキングの企業を調査対象にすることで、積極的にCSR活動に取り組んでいる大企業におけるMCSの活用形態と、個々のコントロール・システム間の相互関係が分析できる。複数の事例を用いるとしても、全ての事例が妥当とは考えられないため、本稿では、以下のプロセスを通じて2社の事例を選定した。

まず、2015年11月にCSR経営を積極的に実行している1社の日本企業に対してパイロット調査を実施した。その後、東洋経済新報社による2015年版CSR企業ランキングの上位100社から、細田他 (2013) と同様にランダム変数を発せさせて無作為に20社を抽出した。この20社のCSR担

当者にEmailを送って、インタビュー調査を依頼した結果、2015年12月4日～18日に6社の日本企業から調査協力が得られた。その中で、本稿では各社のCSR経営におけるMCSの活用について十分な聞き取りができ、さらにMCSを構成する個々のコントロール・システム間の多様な相互関係が確認できた2社の事例を分析する。

3.2 データ収集

インタビュー調査は、事前に質問項目を示し、インタビュー実施中に柔軟に追加質問のできる「半構造化形式」であり、質問項目は先行研究を踏まえ、各社におけるCSR経営の経緯、CSR活動、CSR推進体制、CSRマネジメントなどに関する内容の回答を得た。インタビュー調査の対象者は、CSR経営を全社に展開することを目的としているCSR部署のマネジャーで、それぞれのインタビュー時間は、約1時間半から2時間程度であった。

各社のCSRマネジャーとのインタビュー・データは、インタビューの内容を音声データとして録音し、内容を書き残している。また、CSR活動と報酬システムとの連携およびCSR業績と人事考課の関係などのように、インタビュー調査で確認できなかった事項については、CSR部署のマネジャーとのEmailを通じて追加データを収集した。その他、本調査では各社のホームページおよびCSR報告書、各社のCSRマネジャーから得られた社内CSR資料を参考に、各社のCSR価値⁹⁾、多様なCSR活動、CSR関連の行動指針、CSR研修および教育制度などの追加データを入手した。

4 CSR経営におけるMCSの活用

CSR経営におけるMCSの多様な活用は、MCSを構成する個々のコントロール・システム間の様々な相互関係の探索を可能にする。本節では、Simons (1995) のLOCフレームワークを分析視角とし、CSR経営においてコントロール・システムの多様な活用がみられた2社の事例を分析する。

4.1 A社の事例

A社は、アジア、欧州、北米に生産・営業拠点を持つグローバル製造企業であり、環境・社会分野の課題解決に貢献できる多様な製品・技術・サービスを提供している。環境・社会分野の課題を事業機会と認識し、CSR活動を積極的に実行するために、A社はCSR経営のための様々なコントロール・システムを活用している。

まず、Simons (1995) のLOCの中、信条システムは組織の中核な価値を組織内に伝達して、組織構成員に組織ぐるみの機会探索を奨励し、正しい方向性に与えるシステムである。同様に、A社では、従業員に企業のCSR価値を根付かせることを目的に、企業理念に基づいたCSR基本方

針が明示されている。A社のCSR担当部署では、CSR基本方針に明示されているCSR価値を社内に展開するために、階層別CSR教育、各部門および各事業所に対するCSR研修会などを実施している。特に外部のCSR専門家を招いて実施するCSR講演会は、社外のCSR 이슈やトレンドを社内に展開し、新たなCSR活動の計画を促進している。

「うちの場合は、経営幹部の方々に、年2回、CSR講演会をやっています。その時は、うち以外の大学の先生やコンサルタントの先生を呼んできて、いわゆる社会のトレンドとか、そういう情勢をしゃべってもらっています。それを社内に展開するのは各部門長ですね。」(A社のCSRマネジャー)

企業価値や目的を明示する信条システムだけを強調すると、焦点の定まらない機会探索行動を鼓舞し、組織の経営資源を浪費してしまう恐れがあるため、組織構成員に許容される活動範囲を明示する境界システムを同時に活用する必要がある (Simons, 1995)。A社では、経営理念およびCSR基本方針といった信条システムに基づいて、CSR活動に関する様々な行動規範、行動指針が定められている。特にCSR活動の中でリスク管理を重要な課題として認識しているため、財務報告、公正取引、環境保全、安全衛生などの回避すべきリスク項目に対して、毎年、全事業所を対象に内部監査を実施している。また、コンプライアンスを強化する目的に、毎月、全従業員を対象にコンプライアンス教育をも実施している。CSRマネジャーの発言により、A社では、従業員をCSR活動に参加させるための信条システムと、CSR活動に反する従業員の行動を防ぐための境界システムが共同して機能していることを確認した。

「CSR経営は2つに分けられていますね。まず、事業を通じたCSRのことで、社会からの期待やニーズに応える製品・サービスを提供することで事業成長しましょうと、これが攻めのCSRですね。一方で、守りのCSRがありますけども、リスク管理とガバナンス体制を着実にやっています。あと、コンプライアンスの徹底、法令遵守もありますね。」(A社のCSRマネジャー)

CSR目標を達成させるためには、重要なCSR活動と事業部門の活動を連携し、CSR戦略の重要業績指標の決定と測定を可能にする診断的コントロール・システムの活用は有効である (Arjaliès and Mundy, 2013)。同様に、A社では各事業部門が中期計画からCSR関連の重点課題を計画し、その実績を公式的なCSR経営会議で報告している。A社ではCSR価値が反映されている中期計画をベースに、CSR関連の重点課題を計画しているため、信条システムと診断的コントロール・システムは相互に関係し合っている。また、回避すべきリスクが明示された境界システムに沿って、リスク管理の状況を全社的に監査しているため、境界システムも診断的コントロール・システムに影響を与えている。特に、CSR活動の実績を従業員の業績評価システムに連携することは、従業員をCSR活動に積極的に参加させ、さらに新たなCSR価値やCSR活動の探索も促進している。

「中期計画を作っているんですよ、3カ年計画。それは各部門が作って、毎年ローリングしていますね。見直しているんですけども、基本的に中期計画の項目と（CSR関連）重点課題の項目はほぼ一緒ですね。ですから、各部門は中期計画から、中期計画の内容をCSR報告書に書いています。……中略……CSR関連の重点課題には指標がありますね。売上や利益とか、生産性とか、安全対策と改善とか。そういう指標については、業績評価システムで年末にチェックするというので、基本的には全部（業績評価に）織り込まれていますね。」（A社のCSRマネジャー）

最後に、インタラクティブ・コントロール・システムは、情報の共有と学習を鼓舞する環境を作り出すことによって、組織構成員に新たな戦略の創発を促進するシステムである（Simons, 1995）。A社は様々なコミュニケーション活動を通じて、従業員に新たなCSR価値の探索機会を与えている。従業員のCSR経営やコンプライアンスについての理解や意識の現状を調査し、そこで新たな課題や改善を探索している。また、CSR報告書を作成する際に、各事業部長が集まって各事業部門のCSR活動および情報開示の範囲などを議論するため、CSR活動に対する事業部門間の協業が可能である。CSR教育および研修会、CSR講演会などの信条システムの活用も、従業員にCSR活動の議論を促進するだけでなく、新たなCSR価値を発見できる機会を与えている。

4.2 B社の事例

B社は、海外における新規拠点の設立や企業買収によって複数の子会社を有しており、事業活動拠点をアジア、欧州、北米に持ってグローバルな事業展開を加速している製造業である。事業のグローバル展開および顧客からの強い要請により、B社は本格的にCSR活動を推進してきているが、企業買収を積極的に行っているため、主に買収した企業のCSR経営の促進を目的とするコントロール・システムが活用されている。

まずB社では、社是、経営理念に基づいたCSRビジョンを提示し、全社的にCSRの考え方を共有している。これは、企業がCSR経営を行う際に、組織構成員に企業のCSR価値やCSR目的などを伝達して、新たな機会探索に動機付ける必要があるからである。特に、B社は企業買収による事業規模の拡大を続けているため、新たにグループに加わった企業にB社のCSR管理体制を広げ、CSR意識の向上とCSR管理領域の拡大を図っている。また、全従業員を対象にCSR報告書を配布することや、CSR活動に関する様々な教育および研修などを通じて、社員一人ひとりに企業のCSR経営に関する理解を強化している。

「それぞれの現場で実際にCSR活動をいかに実践してもらうかということが一番大きな課題でしょうね。……中略……特に企業買収を非常に積極的に行っていますので、多くの事業所がグループ内に関わるという形になっていることですね。そうすると、新しくグループメンバーになったところに対して当社のCSR考え方とか、やり方とかを広げていく必要がありますね。」（B社のCSRマネジャー）

一方、B社では従業員にCSR活動に反する行動をしないように、信条システムのCSRビジョンに合わせて、CSRに関する様々な行動指針を提示している。業界の特性上、多くの規制・法律から影響を受けており、さらに顧客からの強い要請もあったため、自発的な行動指針に加えて、強制的な業界特定の行動規範も導入している。B社のマネジャーが言及したように、従業員に回避すべきリスクを認識させることを目的に実施しているCSRマネジメントの外部監査は、事業所および子会社に金銭的な負担をかけるが、信条システムとともに本社のCSR価値や方針などを従業員に伝達し、CSR経営に関するより強い意識付けを促進している。

「CSRはやっぱり商売として売上や利益を生んでいかないとやらないと思いますよ。……中略……（しかし）CSRマネジメントの（外部）監査は結構お金がかかりますね。お金は基本的に事業所負担、子会社負担ですから、なかなか良い顔をしないこともありまして、ですから今はセルフチェックと監査を両方しながら広げて行こうということをやっています。」（B社のCSRマネジャー）

診断的コントロール・システムは、組織の成果を監視し、事前に設定されたパフォーマンス基準からの乖離を修正するために活用するシステムである（Simons, 1995）。同様に、B社ではグローバルCSR管理体制の構築とその運用を推進するために、国際的な基準に則ったCSRマネジメントを事業所単位で活用している。計画の策定からマネジメント・レビューに至る一連のプロセスをPDCAサイクルで管理することにより、CSRマネジメントの全社への展開と、継続的な改善を図っており、各事業所にはCSR担当者を置いて、地域特性を踏まえたリスク管理体制を構築している。

「各事業所にCSRマネジメントを入れるということは、CSRに関して、4月に計画を立てて、やるべきことをやって、（年度末の）3月が終わってレビューするという体制を、仕組みを作るということで、これは当社の子会社から始まって徐々に浸透しています。」（B社のCSRマネジャー）

前述したように、リスク管理の状況およびCSR活動をモニタリングするために、各事業所で自主的な内部監査を実施するとともに、第三者機関による外部監査も同時に実施している。B社では、業界特性上、潜在的リスクが多く存在しているため、境界システムに加え診断的コントロール・システムを同時に活用して、従業員の行動を制限している。また、B社の信条システムである中期ビジョンには、海外子会社および関連会社へのリスク管理体制の拡張が重要課題として挙げられているように、信条システムが診断的コントロール・システムに強く影響を与えている。

次に、急速に変化する企業環境においては、一人ひとりの従業員が相互に情報を提供することが必要であるため、企業は診断的コントロール・システムだけでなく、新たな戦略や課題が探索可能なインタラクティブ・コントロール・システムを同時に活用している（Simons, 1995）。B

社はCSR委員会でCSR活動方針や年度計画の意思決定を行い、その決定事項は本社のCSR部署と各事業所のCSR担当者との連携を通じて実行されている。本社では毎月、全世界の各事業所からCSR活動報告書を回収しており、毎年、全従業員を対象にするアンケート調査を実施している。この活動を通じて、本社のCSR部署は各事業所のCSR課題を把握し全社的に共有している。さらに、各事業所で発見したCSR関連課題は新たな戦略の創発を促進させるのである。

「今は各事業所に関しては、当室がカバーをしていますが、毎月、皆でシェアすべき活動があれば、それを全部取りまとめて、各事業所に返すこともやっています。これはまさにコミュニケーションで、……中略……それぞれの事業所がどのようなことをやっているかを情報発信していますね。」(B社のCSRマネジャー)

表1 各社のCSR経営におけるMCSの活用

MCS	企業	活用目的	具体的手段
信条システム	A社	CSR経営の目的、価値、方向性を明示して、従業員の行動をCSR経営に導く。	<ul style="list-style-type: none"> ・企業理念に基づいたCSR経営基本方針 ・CSR教育、研修会を実施 ・経営幹部を対象にするCSR講演会を開催
	B社		<ul style="list-style-type: none"> ・社是、経営理念に基づいたCSRビジョン ・CSR養育・研修会を実施 ・全従業員にCSR報告書を配布
境界システム	A社	従業員の行動に境界を設定して、CSR経営にみられるリスクを回避する。	<ul style="list-style-type: none"> ・CSRに関する行動規範、行動指針などを明示 ・コンプライアンス教育の強化 ・リスク管理システムを運用
	B社		<ul style="list-style-type: none"> ・CSRに関する行動指針を明示 ・業界特定の行動規範を導入 ・リスク管理システムを運用
診断的コントロール・システム	A社	CSR活動ごとに目標を設定し、その達成状況をモニタリングすることで、当初に計画したCSR活動を達成する。	<ul style="list-style-type: none"> ・事業活動をベースに、各部門でCSR活動を計画 ・従業員の業績評価システムにCSR活動を連携 ・CSR活動の実績を社内報告し、CSR報告書に記載 ・リスク管理の内部監査
	B社		<ul style="list-style-type: none"> ・事業所単位でCSRマネジメントを実施 ・毎月、各事業所はCSR活動報告書を提出 ・CSR活動に対して、内部監査および第三者機関に外部監査を同時に実施
インタラクティブ・コントロール・システム	A社	社内および社外ステイクホルダーとのコミュニケーションを通じて、新たなCSR活動を探索する。	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR報告書の発行において、各事業部門間の対話 ・従業員を対象にCSR意識調査を実施 ・CSR報告書にCSR専門家の意見を反映
	B社		<ul style="list-style-type: none"> ・本社CSR担当者と各事業所CSR担当者との連携によるコミュニケーションを強化 ・従業員を対象にCSR活動アンケートを実施 ・CSR活動報告書に挙げられている事例を全社で共有

(出所) Simons (1995) のLOCフレームワークを参考に筆者作成。

本節では、日本企業2社の事例を用いて、事例企業のCSR経営にMCSの活用形態を検討した。各社のCSR経営におけるMCSの活用をまとめたものが表1である。表1により、各社のCSR経営の実行においてMCSの活用実態は異なっていることが確認できる。両社において、CSR価値を社内に展開することを目的にする信条システムと、CSR活動に反する従業員の行動を防ぐことを目的にする境界システムの活用は類似している。しかしながら、各々の事例企業で重視しているCSR活動が異なるため、A社は従業員の業績評価システムにCSR関連指標を連携することを目的に、B社は買収企業のリスク管理を強化することを目的に診断的コントロール・システムが活用されている。この結果を踏まえて、次節ではMCSを構成するコントロール・システム間の相互関係を検討していく。

5 CSR経営におけるMCSの相互関係

前節では、事例企業のCSR経営におけるMCSの活用形態を記述した。CSR経営におけるMCSの活用は、広いCSR活動の中で、各社がどのような活動に重点をおくのかにより、その活用形態が異なっているが、各社の事例ともMCSを構成するコントロール・システムが相互に影響を与え合っていることが示された。これをもとに、本節では事例企業のCSR経営におけるMCSの相互関係について考察する。

まず、両社の事例とも、信条システムは他の3つのシステムに強い影響を与えていることが示された。信条システムと境界システムの関係について、両社はCSR経営の方向性を示す信条システムをもとに、境界システムを設定したため、信条システムは境界システムと相互に関係していた。特に、事例企業では事業活動を通じてCSR価値を実現する「攻めのCSR」と、CSR価値に反する従業員の行動を制限する「守りのCSR」がバランスよく実行され、Simons (1995) が主張したように、相反する関係のある信条システムと境界システムによるテンションが認識された。CSR価値の形成段階においては、従業員をCSR活動に導くために、明確なCSR価値を明示または制限する信条システムと境界システムの同時活用が重要であることを示唆する。

また、信条システムと診断的コントロール・システムの関係において、A社はCSR価値に基づいて各事業部門でCSR活動を計画しており、B社はCSRビジョンをCSRマネジメントに反映していたため、両社の信条システムは診断的コントロール・システムに影響を与えた。普段、企業でCSR活動は幅広い範囲で設定されているため、CSR価値や目標を示す信条システムは、CSR経営の方向性を提示するに役立つと考えられる。さらに、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムの関係において、Simons (1995) はこれらのコントロール・システムを、独創的な機会を追求し機会の枠を広げ、組織構成員を組織目標に奨励する正のシステムとして説明している。4節で前述したように、両社ともCSR教育および研修会などの信条システムを通じて、

社内にCSR価値に対する議論を促進するだけでなく、新たなCSR価値の探索をも可能にするため、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムは相互補完的な関係であることが確認された。

次に、回避すべきリスクに対する従業員の行動を制限する境界システムは、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムにも影響を与えた。境界システムと診断的コントロール・システムは、限りのある経営資源を効率的に使用するために、機会追求の活動を制限し、具体的な目標を明示する負のシステムとして説明されている (Simons, 1995)。A社の場合、様々な行動指針、ガイドラインが財務報告、公正取引、環境保全などを対象とするリスク管理の基準として設定されており、同様にB社においても、行動指針および業界特定の行動規範が、CSR活動に対する監査基準として活用されているように、境界システムは診断的コントロール・システムに強く影響を与えた。

一方、境界システムとインタラクティブ・コントロール・システムの関係において、CSRに反する従業員の行動を制限するために境界システムを活用するが、同時に従業員を新しいCSR問題に柔軟に対応させるためにインタラクティブ・コントロール・システムの活用も必要である。両社ともCSRに関する行動規範、行動指針など通じて、従業員にコンプライアンスやリスク管理などを強化しつつ、CSR教育・研修会やCSR活動に関するアンケート調査などを通じて、新たなCSR価値の探索を促進していたように、事例企業では境界システムとインタラクティブ・コントロール・システムを同時に活用していることが示された。

最後に、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムの相互関係はB社でみられた。B社では、CSR価値を全社に展開するために、各事業所にCSR担当者を任命し、CSRマネジメントをCSR担当者に一任している。組織構造を変更することで、本社と各事業所との柔軟なコミュニケーションが可能となり、新たなCSR課題を全社的に共有できるようになった。CSRマネジメントという診断的コントロール・システムを活用するために行った組織構造の変更が、インタラクティブ・コントロール・システムの活用を促進したのである。また、本社と各事業所とのコミュニケーションにより認識された新たな課題は、本社で取りまとめて全社的に伝達し、各事業所のCSRマネジメントに反映されたように、インタラクティブ・コントロール・システムが各事業所の診断的コントロール・システムにも影響を与えた。B社ではSimons (1995) が主張したテンションは認識されなかったが、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムは相互に影響を与え合いながら機能していることがみられた。

以上より、事例企業ではCSR経営におけるMCSの活用形態がそれぞれ異なるが、個々のコントロール・システムが相互に関係して機能することが検証された。まずA社ではCSR活動を促進するために、事業活動とCSR活動を連携し、業績評価にCSR活動の実績を反映していることが主な特徴であった。一方、B社では企業買収が頻繁に行われ、買収した企業に同じ水準のCSR経営方針を展開するために、リスク管理が強調されていることが主な特徴であった。このように、事例

企業では企業の状況に合わせて個々のコントロール・システムを選択したため、CSR経営におけるMCSが異なる形態で活用されていた。また、誤ったコントロール・システムの選択は、企業に有害な副作用を招く可能性があるため (Merchant and Van der Stede, 2007)、CSR経営を実行する際に、企業は個々のコントロール・システムの役割だけでなく、関連し合うコントロール・システム間の関係を理解し、その相互関係を考慮してMCSをデザインすることが何より重要である (Malmi and Brown, 2008)。

6 おわりに

先行研究ではCSR経営におけるMCSの役割および活用については研究が蓄積されてきたが、コントロール・システム間の関係については議論されてこなかった。これに対して、本稿では、Simons (1995) のLOCを分析フレームワークとして、企業のCSR経営におけるMCSの利用実態を、コントロール・システム間の相互関係の観点から分析した。2社の比較事例により、各社のCSR経営の実行においてMCSの利用実態は異なったが、それぞれのコントロール・システムが互いに影響を与え合いながら活用されていることを確認した。

まず、事例企業では従業員をCSR活動に導くために、相反関係のある信条システムと境界システムは同時に活用しており、これらのシステムが他のシステムに強く影響を与えていることが示された。CSR価値の形成段階では、信条システムと境界システムが同時に活用され、それらのシステムがMCSデザインに強く影響を与えているのである。次に、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムは相互に関係して、CSR活動に向けて従業員の自発的行動を導いており、一方、境界システムと診断的コントロール・システムは共同して機能して、CSR活動に反する行動をしないように従業員の行動を制限していることを確認した。最後に、B社の事例では、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムの間でSimons (1995) が主張したテンションは認識されなかったが、2つのコントロール・システムはバランスよく活用され相互依存的な関係であることがみられた。

本稿では、組織目標を達成するためには、個々のコントロール・システムの役割だけでなく、個々の関連し合うコントロール・システム間の関係を理解し、企業が直面している状況に合うコントロール・システムの選択が必要であることを示唆した。通常の企業経営におけるMCSの相互関係を分析した研究には、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムの相互関係に焦点を当てた研究が多くみられ、信条システムと境界システムの相互関係を議論した研究はほとんどない。これに対して、信条システムと境界システムが同時に活用され、それが他のコントロール・システムに強く影響を与えているということは、本稿で最も注目する点である。また、CSR経営におけるMCSの役割および活用を分析した先行研究と、公式的コント

ロール・システムと非公式的コントロール・システム間の補完関係を分析した先行研究では、それらのシステムが相互にどのように関係しているのかについては具体的に提示されていなかったが、本稿ではMCSを構成する個々のコントロール・システムの役割だけでなく、それらのシステム間の多様な相互関係を検討した。

一方、企業規模、産業、組織文化など様々な要因によって、MCSの活用形態が変わる可能性があるため、今後の課題としては、CSR経営におけるMCSの活用実態をコントロール・システム間の観点から分析する際に、コントロール・システムに影響を与える要因も考慮する必要があると考えられる。また、本稿では、コントロール・システム間の相互関係について分析できたが、これを踏まえて、今後の研究ではコントロール・システム間の相互関係が企業にどのような影響を与えるのかについてより深く踏み込んで検討する必要があると考えられる。

注

- 1) 1950年代から議論されてきたCSR (Corporate Social Responsibility) の定義は多く存在しているが (Carroll, 1999), それらの定義には、企業の経済的・環境的・社会的側面を同時に考慮しているという共通性がみられる (Aguinis and Glavas, 2012; European Commission, 2001など)。本稿では、European Commission (2001) の定義に基づき、CSRを「企業の事業活動に、環境・社会的側面を自主的に取り入れること」と定義する (European Commission, 2001, p. 7)。そこで、「CSR活動」は、経済的側面と環境・社会的側面を同時に追求する企業活動であり、それらの活動を管理することが「CSR経営」である。また、多くの実務および先行研究では、CSRという概念が持続可能な発展 (Sustainable Development), サステナビリティ (Sustainability) などのような用語と混用されており、それらの概念が明確に区別していない (Aguinis and Glavas, 2012; Lueg and Radlach, 2016)。したがって、本稿ではCSRの概念をサステナビリティと区別せずに同じ意味で使用する。
- 2) 会計分野では、*Accounting, Auditing and Accountability Journal* (AAAJ), *Accounting, Organizations and Society* (AOS), *Critical Perspectives on Accounting* (CPA), *European Management Journal* (EMJ), *Management Accounting Research* (MAR) などのジャーナルに、環境マネジメントおよびCSRマネジメントに関する研究が多く掲載されている。
- 3) MCS (Management Control Systems) は、個別のコントロール手段ではなく、複数のコントロール手段が互いに関連しながら機能するパッケージである (Malmi and Brown, 2008; Simons, 1995)。
- 4) 学術的研究においてマネジメント・コントロールを独立のテーマとして最初に議論したAnthony (1965) は、組織のマネジメントに不可欠なものである戦略とコントロール・システムに対して、「戦略計画」、「マネジメント・コントロール」、「オペレーショナル・コントロール」という3つのプロセスを1つのフレームワークで説明した。しかし、マネジメント・コントロールを会計システムに限定し、それを戦略計画とオペレーショナル・コントロールから分離していることが指摘されている (Langfield-Smith, 1997)。これに対して、Otley (1980) は、組織戦略を効果的に遂行するために、組織は会計システムだけでなく、相互に関連している様々なコントロール・システムを同時に考慮することを主張した。
- 5) 1990年代には経済的側面と環境的側面に焦点を当てた研究が多く行われていたが、2000年代に入ってから経済・環境・社会的側面を同時に考慮したCSRに焦点を当てた研究が増加してきた (Lueg and Radlach,

- 2016)。この背景により、MCSに関する研究においても、環境戦略の遂行を目的とするMCS研究から、CSR戦略の遂行を目的とするMCS研究に展開されている。環境経営およびCSR経営におけるMCS研究の展開については、金（2014）を参照されたい。
- 6) Crutzen *et al.* (2013) では、サステナビリティ戦略の実行において、財務的パフォーマンスおよび非財務的パフォーマンスを評価する「サイバネティック・コントロール」と、サステナビリティ活動のための組織構造、ガバナンス構造、サステナビリティ政策などの「管理的コントロール」は、すべての企業で用いられていたが、サステナビリティ目標の達成におけるインセンティブ制度、すなわち「報酬・給与」によるコントロール手段を使用している企業はわずか4社しかないことが確認された。
- 7) Simons (1995) の引用数は、2,806件であった（Google Scholarで2016/01/31に検索）。他に、Merchnat and Van der Stede (2007) は1,205件、Malmi and Brown (2008) は627件であった。
- 8) 管理会計分野では、Simons (1995) がLOCフレームワークを提示して以降、テンションの概念が注目されてきている。テンションとは、コントロール・システムが互いに引っ張っている状況であり、マネジャーが複数のコントロール・システムを相反する効果を意図して利用することにより発生する（Mundy, 2010; Simons, 1995; 西居・近藤, 2012）。先行研究では、Simons (1995) のLOCに基づき、コントロール・システムの同時使用により発生するテンションが、組織能力および組織業績の向上に影響を与えることを明らかにした（Henri, 2006; Mundy, 2010）。
- 9) 本稿では、CSR価値を「企業がCSR活動に取り組むことにより創出される潜在的な便益」と定義する。例えば、CSR活動の実践による企業評判の向上、資本調達コストの低減、収益の増加などの経済的便益や、環境および貧困問題の解決、地域社会の発展といった環境・社会的便益などをCSR価値として挙げられる。

参考文献

- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control System: A Framework for Analysis*, Harvard University.
- Aguinis, H. and Glavas, A. (2012) “What We Know and Don’t Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 932-968.
- Arjaliès, D-L. and Mundy, J. (2013) “The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective”, *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 284-300.
- Berry, A., Coad, A., Harris, E., Otley, D. and Stringer, C. (2009) “Emerging Themes in Management Control: A Review of Recent Literature”, *The British Accounting Review*, Vol. 41, No. 1, pp. 2-20.
- Carroll, A. B. (1999) “Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 268-295.
- Crutzen, N., Zvezdov, D. and Schaltegger, S. (2013) “Management Control for Sustainability: Exploring Patterns in Large European Firms”, EMAN-EU 2013 Conference.
- Ditillo, A. and Lisi, I. E. (2014) “Towards a More Comprehensive Framework for Sustainability Control Systems Research” in Freedman, M. and Jaggi, B. (Eds.) *Advances in Environmental Accounting & Management (Volume 5)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 23-47.
- Durden, C. (2008) “Towards a Socially Responsible Management Control System”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 671-694.
- European Commission. (2001) *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities.

- Henri, J-F. (2006) "Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, No. 6, pp. 529-558
- Henri, J-F. and Journeault, M. (2010) "Eco-Control: The Influence of Management Control Systems on Environmental and Economic Performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, No. 1, pp. 63-80.
- Langfield-Smith, K. (2007) "A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy" in Chapman, C. S., Hopwood, A. G. and Shields, M. D. (Eds.) *Handbooks of Management Accounting Research (Volume 2)*, Oxford: Elsevier, pp. 753-783.
- Lueg, R. and Radlach, R. (2016) "Managing Sustainable Development with Management Control Systems: A Literature Review", *European Management Journal*, Vol. 34, No. 2, pp. 158-171.
- Malmi, T. and Brown, D. A. (2008) "Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions", *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 287-300.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement Evaluation, and Incentives*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Mersereau, A. and Mottis, N. (2011) "Corporate Social Responsibility and Management Control", *ESSEC Business School Working Paper 1114*, pp. 1-37.
- Mundy, J. (2010) "Creating Dynamic Tensions through a Balanced Use of Management Control Systems", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, No. 5, pp. 499-523.
- Norris, G. and O' Dwyer, B. (2004) "Motivation Socially Responsive Decision Making: The Operation of Management Controls in a Socially Responsible Organization", *British Accounting Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 173-196.
- Otley, D. T. (1980) "The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No. 4, pp. 413-428.
- Riccaboni, A. and Leone, E. L. (2010) "Implementing Strategies through Management Control Systems: The Case of Sustainability", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 2, pp. 130-144.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Widener, S. K. (2007) "An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, No. 7-8, pp. 757-788.
- 金宰弘 (2014) 「サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム研究の展開：Simons (1995) およびMalmi and Brown (2008) のフレームワークを分析視角として」『六甲台論集経営学編』第61巻第3号, 13-27頁。
- 黒瀬浩希 (2015) 「グループ子会社におけるCSRマネジメント・コントロールの事例研究：フォーマル・コントロール・システムとインフォーマル・コントロール・システムの相互関係の視点から」『原価計算研究』第39巻第2号, 35-43頁。
- 佐久間智広・劉美玲・三矢裕 (2013) 「マネジメント・コントロール・パッケージのサーベイ研究における現状と課題：Levers of Control フレームワークに関する文献研究」『国民経済雑誌』第208巻第2号, 67-89頁。

東洋経済新報社（2015）『2015年版CSR企業総覧』東洋経済新報社。

長野史麻（2015）「マネジメント・コントロールとCSR」『会計』第188巻第4号，470-482頁。

西居豪・近藤隆史（2012）「テンション概念とそのマネジメントに関する理論的考察-マネジメント・コントロールからの視座を中心として-」『京都産業大学ディスカッションペーパー』，1-12頁。

細田雅洋・松岡孝介・鈴木研一（2013）「日本企業におけるCSR促進のためのマネジメント・コントロール・システム：12社とのインタビュー調査にもとづく実態分析」『原価計算研究』第37巻第2号，122-134頁。

<謝辞>本稿の作成に関して，7社のCSR部署の方々にインタビュー調査をはじめ多大なるご協力をいただきました。加えて，拙稿の改善にあたり，本誌編集委員長國部克彦先生ならびに2名の査読者の先生より貴重なご教示をいただきました。ここに記して皆様に感謝を申し上げます。

（筆者：神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程）

（2016年6月29日 採択）

【研究論文】

企業の税負担削減行動とCSRの関係に関する 研究の展開と今後の展望

玉 越 豪

論文要旨

多国籍企業の国境を越えた租税回避行為が注目を集め、国際的な枠組みの基で政策的な対応が進められている。そうした中、CSRの観点から租税支払いの問題を論ずる学術研究も活発になりつつあるが、企業の税負担削減行動とCSRとの関係に関する理論及び実証研究を包括的に整理した文献は、これまで存在しなかった。本稿は、両者の関係に関する先行研究の展開を示すと共に、当該研究分野の更なる発展のための展望として、将来的に重要な研究課題を提示するものである。

1 はじめに

近年、特に欧米において、多国籍企業の税負担削減行動に関して世間的な注目が高まっている¹⁾。税負担削減行動 (tax avoidanceまたはtax aggressiveness) とは、広義には「適法、違法、あるいはそのグレーゾーンにあるものを含むあらゆるタックスプランニング活動を通じて、課税所得の減少や税支払額の削減を行うこと」と定義できる (山下, 2010, p.9)²⁾。大沼 (2015, pp.9-10) によれば、税負担削減行動の中心概念は、「私法上はあくまでも有効な取引を行うことにより、課税要件が充足されることを回避しようとする行為」と定義される「租税回避行為」である。これは、私法上有効な取引である点で、「課税要件が充足されている事実を故意に仮装隠蔽する行為」である「脱税行為」と異なり、また、法が通常想定しない取引である点で、「法が本来予定している取引により税負担の軽減を図ろうとする行為」である「節税行為」とも異なる。実際、多国籍企業の税負担削減行動の中で今日問題視されているのは、各国の税制の差異を活用して合法的に租税負担の軽減が行われている租税回避行為であり、どれだけ多くの税源が侵食されたとしても、税法上それを防止するのは困難になっているというのが実態である (武井, 2014)。ただし、大沼 (2015, p.10) が指摘するように、個々の取引行為を詳細に分析しなければ、それ

キーワード: 税負担削減行動 (tax avoidance), 企業の社会的責任 (CSR), シェアホルダー理論 (shareholder theory), ステークホルダー理論 (stakeholder theory), 正統性理論 (legitimacy theory)

が租税回避行為、節税行為、脱税行為のいずれかに分類されるかを明確にするのは困難であるため³⁾、本稿では、これら三つの概念を含んだ「税負担削減行動」を分析の対象としていく。

こうした企業の税負担削減行動が、学術研究の中でCSRとの関連において分析されるようになってきたという事実は注目すべきである。そもそも伝統的なCSRの概念では、企業が自社の活動がもたらす環境面、社会面、経済面の効果を考慮することを社会は期待するとされてきた。実際租税支払いは、CSRに関する既存の国際的なフレームワークにおいても、企業の経済面における社会的貢献の一つの要素として見做されている⁴⁾。しかし、企業による実践では環境面と社会面のみが着目される傾向にあり、実際にはCSR報告書の中に税支払い状況の中身についての記述があるのは稀である。このような現実を受け、従来は学術研究でも、租税支払いとCSRの関係性について明確な問題提起を行ってこなかった (Christensen and Murphy, 2004)。しかし、近年、多国籍企業の税負担削減行動が注目を集める中で、適切な形で租税支払いを企業の重要な社会的責任の一つとして位置付けるという分析視角に基づく研究が活発に行われるようになってきたのである⁵⁾。

本稿で、税負担削減行動とCSRの関係性を分析することに関心を抱いた動機は、以下の二つに整理できる。まず一つ目の動機は、両者の関係を分析することが、企業とはどのような存在であるかを深く考察する契機となり得ることである。伝統的なエージェンシー理論では、企業は単なる株主の集まりで構成される擬制的なものとして見做されており、所有と経営が分離した株式会社において、経営者には株主の利益最大化に資するような行動が期待される。それ故、この考え方に沿えば、税負担を最大限削減するのが経済合理的な行動であるが、企業が過度に税負担を削減すれば、公共サービス支出の原資が減るという意味で、政府や社会全般に対しては負の効果が発生してしまう。一方、企業は単なる擬制ではなく権利・義務を有する実体として捉えれば、経営者が(株主以外の)他の多様なステークホルダーの利益も考慮に入れた活動、例えばCSR活動を行うことが正当化される余地も生まれる。この場合、経営者がCSRの観点から過度な租税回避に取り組みないように自制することも期待されることになる。即ち、税負担削減行動をCSRとの関係性の中で考察することで、そもそも企業とは、株主利益最大化を目的に経済合理性で動く部分と、他のステークホルダーの利益にも配慮して経済合理性のみでは動かない部分とが混成した主体として捉えるべきではないか、という根源的な問いに繋がっていくのである。

二つ目の動機は、多国籍企業の税負担削減行動の問題が、政策的にも現在CSR上の重要なアジェンダとして取り上げられつつあり、将来もその傾向がさらに強まる可能性があることである。OECDは、G20との共同で2012年6月にBEPS (Base Erosion and Profit Sharing) プロジェクトを発足し、多国籍企業の租税回避行為に対する課題認識を深めてきた。同プロジェクトは、各国の制度の共通化に向けた強制力を有するものではないが、2015年10月に発表された最終報告書の中には、移転価格の文書化の再検討や既存の二国間の租税条約を上書きする多国間協定の開発等が含まれ、各国が租税回避の防止に着手するための指針を提供し得るものである。また、EU

でも、欧州委員会が2012年12月に共通の包括的租税回避否認規定（General Anti-Abuse Rule）の導入勧告を行う等、将来域内で加盟国が共通の枠組みを導入することも視野に入れた活動を実施してきた。このように、政策担当者間で租税支払いを企業の重要な社会的責任と位置付ける議論が高まっている現状、その理論的な基礎が何かを学術研究の中に見出すことは意義深いと考えられる。

そこで本稿では、以下の二点を目的として掲げる。一点目は、「税負担削減行動とCSRの関係」についての理論面、実証面双方の研究がどのように展開されてきたかを明らかにすること、二点目は、本分野の今後の展望として、新たに検討の余地があると考えられる重要な研究課題を提示することである。

本稿の構成として、まず、第2節では、税負担削減行動に関する研究を類型化した上で、その中で本稿の主要テーマである税負担削減行動とCSRの関係がどのように位置付けられ得るかを考察する。第3節では、税負担削減行動とCSRの関係を考える上で支柱となる三つの理論を解説し、規範的な論文と実証的な論文とに分けて、主要な先行文献のレビューを行う。最後に、第4節において、結論を述べる。

2 税負担削減行動に関する研究の分類

企業の税負担削減行動に関する研究は、近年、文献が数多く積み上がりつつある新たな分野である⁹⁾。当該分野は非常に裾野が広いが、以下の三つの領域に大別できる。

一つ目の領域は、税負担削減行動についての理論研究である。経済学のエージェンシー理論を基に租税回避を分析したSlemrod（2004）やChen and Chu（2005）、租税回避に関する類似概念を整理し、会計学の立場から統合的フレームワークを示したLietz（2013b）が代表的なものとして挙げられる。二つ目の領域は、税負担削減行動の測定方法に関する研究であり、その一例が、長期CETR（cash effective tax rate）の概念を開発したDyreng *et al.*（2008）である。三つ目の領域は、税負担削減行動と他の要素との関係についての実証研究であり、本領域は、内容面から以下の六つの分野に区分可能である。

第一の分野が、税負担削減行動と企業の基礎的特徴との関係であり、例えば売上（税引前利益）が大きい企業ほど租税回避に消極的（積極的）になることを示したRego（2003）等が代表的である。

第二の分野が、税負担削減行動とコーポレートガバナンス関連要素との関係である。この分野では、まず、企業の株式所有構造に注目した研究として、同族企業の方が評判を気にかけるため税負担削減行動に消極的であることを示したChen *et al.*（2010）、アクティビストヘッジファンドに標的とされた企業は、税負担削減行動により積極的となることを明らかにしたCheng *et al.*

(2012) 等が存在する。次に、企業の取締役会の構成や性質に着目した研究として、豪州企業では取締役会における社外取締役の比率が大きい企業ほど、濫用的な租税回避に従事する確率が小さくなることを示したLanis and Richardson (2011) 等がある。さらに、経営者報酬に焦点を当てた研究として、経営陣の株式ベースの報酬水準が高いほど税負担削減行動により積極的になることを発見したRego and Wilson (2012) 等が存在する。

第三の分野が、税負担削減行動と社内の業績指標・内部管理体制との関係であり、税引後の会計数値を事業単位管理者の業績指標に用いた場合は企業の実効税率が低くなることを示したPhillips (2003)、社内の情報環境の質が高い企業ほど実効税率を低下させるのが可能になることを発見したGallemore and Labro (2015) 等が主な文献である。

第四の分野が、税負担削減行動と経営者の利益調整行動・会計不正との関係である。主な研究には、裁量的会計発生高で表される利益調整行動と税負担削減行動との間の有意な正の関係を見出したFrank *et al.* (2009)、税負担削減行動に積極的な企業は不正会計報告に従事しにくい傾向を発見したLennox *et al.* (2013) 等が存在する。

第五の分野が、税負担削減行動と株価・負債コスト・企業価値との関係であり、企業がタックスシェルターを利用したというニュースが配信された時には株価が下落する傾向を発見したHanlon and Slemrod (2009)、税負担削減行動に積極的な企業ほどより高い社債利回りとなることを明らかにしたShevlin *et al.* (2013) 等が挙げられる。

そして第六の分野が、本稿の主要テーマ「税負担削減行動とCSRとの関係」である。第一から第五の分野の先行研究の結果が総じて示唆するのは、株主から経営陣に対する利益確保の圧力が高い場合に、税負担削減行動がより活発に行われやすいことである。これについてCSRの観点から解釈すれば、経営者がガバナンス形態や内部管理体制等を通じて、経済、環境、社会というトリプルボトムラインの中で経済面（即ち、利益）のみを重視するように、または様々なステークホルダーの中で株主の利益を特に強く重視するように動機付けられた時に、適正な納税行為が妨げられる可能性を提起している。つまり、CSRとの関係という文脈で企業の税負担削減行動を捉える研究の意義は、株主のみならず多様なステークホルダーの期待に応えるためには税支払いにおいてどのような行動を取るべきかという、経営者の規範的な側面にまで視野を広げることができる点である。こうした位置付けも念頭に置きながら、次節で両者の関係に関する先行文献をレビューしていきたい。

3 税負担削減行動とCSRの関係に関する研究

3.1 支柱となる理論の研究

税負担削減行動とCSRの関係を分析した研究で度々引用され、両者の関係を議論する上での支

柱となっている理論には、主に以下の三つが存在する。第一の理論が、シェアホルダー理論 (shareholder theory) である。同理論は、Friedman (1970) によって最も明確に表現されたように、企業の社会的責任は株主のために利益を増加させることのみにあるという考え方にに基づいており、企業経営者は所有者である株主の代理人と見做す点で、経済学におけるエージェンシー理論の考え方と整合的である。この理論に従えば、企業は株主利益最大化に繋がるような活動のみを遂行する誘因を持ち、税負担削減行動がその目的に資するのであれば、積極的に行うことが奨励されるのである (Watson, 2012)。

第二の理論は、ステークホルダー理論 (stakeholder theory) である。同理論は、企業の行動によって影響を受ける主体は株主の他にも存在し、それらは意思決定で考慮されるべきであり、利害関係者の利益の均衡を図るのが経営者の義務であるというものである (e.g. Donaldson and Preston, 1995; Freeman, 1998)。シェアホルダー理論とは対照的に、ステークホルダー理論は、倫理を事業の運営上不可欠な要素として捉えている。この理論によれば、過度の租税回避は、政府が「公正な割合」の法人税を支払っていないと見做され、企業の社会的責任に反すると考えられるため、CSRに積極的な企業は、税負担削減行動に消極的になることが予想される (Landry *et al.*, 2013)。

第三の理論は、正統性理論 (legitimacy theory) である。同理論は、企業が継続的な事業運営を行うためには、社会的責任を満たす行動であると考えられる規範の範囲内で活動する必要があると主張する (e.g. Deegan, 2002)。この理論によれば、企業の活動と社会の期待との間に乖離がある時、経営陣は情報開示により社会の期待を満たそうとするため、租税回避に積極的な企業は、CSR情報の開示により積極的になることが想定される (Lanis and Richardson, 2013)。本仮説は、ステークホルダー理論から導かれた仮説と比較して、因果関係の方向が一見異なっているが、両者共に、CSRを媒介として相手との関係をどう適切に管理するかに焦点を置く点で、相対立する理論というよりは互いに重なる部分のある理論であるといえる。

3.2 規範的な研究

本項では、企業の税負担削減行動とCSRの関係について規範的なアプローチを採用した先行文献として、キーワードサーチによって抽出された9本の論文について検討する⁷⁾。初期の研究は、ステークホルダー理論に立脚し、企業が税を適切に支払うことをCSRの一環と考える必要性について論じている。Freedman (2003) は、税の支払いはCSR上検討すべき重要な問題であり、CSRの観点から企業経営者と課税当局双方が拠って立つべき共通の基盤を提供する原則の必要性を指摘した。Christensen and Murphy (2004) は、企業は税支払いに関して、実質的な目的を伴わない利益操作ビークルの使用抑制を含む、CSR上の基準を採用すべきであると述べた。Landolf (2006) は、企業のタックスプランニングをコーポレートガバナンスの原則の枠組みと結び付けて考えることによって、企業の持続性を担保する必要があると主張している。

一方、Avi-Yonah (2008) は、企業は権利義務に関して個人と同様のものを有すると見る実体観 (real entity view) を出発点とし、企業が市民を助ける活動を行うことは倫理的な面から奨励されると述べ、ステークホルダー理論に沿った考え方を提示した。これによれば、株主に資することも無いCSR活動も奨励される一方、過度な租税回避行為は奨励されないため、CSRに積極的な企業は、税負担削減行動には消極的になると想定される。

また、事例研究やサーベイ調査の結果を用いながら、あるべき租税回避とCSRの関係を規範的に論じた研究も存在する。Sikka (2010) は、大企業が社会的責任へのコミットメントを明示した報告書を開示しながらも、大規模な税負担削減行動に従事している事例を挙げ、警鐘を鳴らしている。Hasseldine and Morris (2013) は、Sikka (2010) の議論は「租税回避」ではなく「脱税」に関与した企業の事例から導かれている旨を指摘し、租税回避の定義を明確にした概念的なフレームワークを設計する必要があると論じた。また、Jenkins and Newell (2013) は、行動規範の面でリーダーとされる多国籍企業でも、CSR報告書内の租税に関する記載が希少であることを発見し、税に関する開示・報告をより透明に行う必要性について問題提起している。

さらに、企業の税負担削減行動がCSR上許容されるかどうかの線をどこに引くかに焦点を当てた研究もある。Dowling (2014) は、「法の文面に従うこと」と「法の精神に従うこと」の違いをどのように解釈するかによって、税負担削減行動が「社会的に無責任」と見做されるかどうかの結論が異なることを示唆している。一方、Knuutinen (2014) は、CSRの観点から税支払いの問題を考える上で重要なのは、道徳上容認できる線をどこに引くかという問題であるとし、CSRは租税回避に対して一定の制限を課すものであるとした。

以上、これらの規範的な先行文献については、実証的な文献で検証される理論的枠組みを提示しているものは希少であるが、税負担削減行動をCSRの文脈の中で論じる際に考慮に入れなければならない要素を明確にしている点で、意義深い研究であるといえる。

3.3 実証的な研究

一方、本項では、企業の税負担削減行動とCSRの関係について実証的な手法を採用した9本の先行文献について検討を行う。支柱となる理論が何であるかを基に分類すると、最も数が多いのは、ステークホルダー理論を検証した研究である。例えば、実証研究の嚆矢となったLanis and Richardson (2012) は、Avi-Yonah (2008) の実体観に基づくステークホルダー理論の検証を試みた論文である。彼らは、豪州企業のCSR開示レベルが高まるほど税負担削減行動は小さくなること、特に社会投資関連指標とCSR戦略関連指標のスコアが大きいほど租税回避が抑制されることを示した。Lanis and Richardson (2015) も同様の仮説検証に取り組み、米国企業では、特にコミュニティとの関係や多様性に関するCSR指標の水準が高い企業ほど税務訴訟に関与する確率が低くなることを発見した。

他にも、実証的な手法によりステークホルダー理論の検証に貢献した先行文献としては、以下

の三つが存在する。Hoi *et al.* (2013) は、米国企業に関して、過度に無責任なCSR活動に従事する企業ほど高い確率でタックスシェルターを利用し、より大きな裁量的永久差異を有する、即ち租税回避に積極的となることを示した。Huseynov and Klamm (2012) は、米国企業では、総じてCSR指標の大きさに関わらず、高いタックスマネジメントフィー比率は低い実効税率と関連付けられるが、コミュニティを表すCSR指標への懸念が高い場合、タックスマネジメントフィー比率が高いほど実効税率も高くなるという複雑な関係の存在を示唆した。カナダ企業を対象にしたLandry *et al.* (2013) は、オーナー企業は非オーナー企業よりも租税回避に消極的であるが、それはCSRに対する積極性とは関連がなく、またオーナー企業の方がCSR活動と税負担削減行動との関係性は弱いという結果を得た。

一方、シェアホルダー理論の検証を目的とした実証研究としては、以下の二つが主要な文献である。Shafer and Simmons (2008) は、香港の税専門家に対してサーベイ調査を行い、人を操ったり騙したりする行動を取る傾向を表すマキャベリズムの考え方を有する税専門家ほど、CSRに関してシェアホルダー理論に傾斜した見方を採用すること、また、企業の租税回避に対してより好意的な判断を行いがちであることを発見した。Watson (2012) は、米国企業に関して、CSRに積極的な企業はより低い実効税率及びより大きな未認識税控除を有することを示し、この結果は、企業が利益を最大化できる時のみCSR活動を遂行するというシェアホルダー理論と整合的であると結論付けている。

正統性理論に沿った実証研究も、現段階では数は少ないが存在する。Preuss (2010) は、オフショア金融センターに本社を置く企業では、ステークホルダーへのコミットメントに関する行動規範上の記載は、比較対照の米国企業と比べて、ほぼ全ての面で低い水準にあることを示した。Lanis and Richardson (2013) は、当局から租税回避について指摘を受けた豪州企業は、正統性を確保するためにより多くのCSR関連情報を開示することを発見し、正統性理論と整合的な結果を得た。

以上、今日に到るまでの実証的な先行文献を網羅的に見てきたが、それらの結果から判明している点は、以下の三つに整理できる。第一に、実効税率で表される税負担削減行動とCSR指標との関係について、対象国によって異なる結果が得られていることである。例えば、豪州企業を対象とした研究 (Lanis and Richardson, 2012) ではステークホルダー理論が支持されたが、米国企業や香港の税専門家を対象とした研究 (Watson, 2012; Shafer and Simmons, 2008) ではシェアホルダー理論を支持する結果が得られた。第二に、異なる変数を活用することで導かれる結論が大きく異なり得ることである。例えば、税負担削減行動の代理変数として税務争訟への関与を用いた研究 (Lanis and Richardson, 2015) や、CSRの代理変数として無責任なCSR活動を表す指標を用いた研究 (Hoi *et al.*, 2013) は、米国企業を対象としながらも、ステークホルダー理論と整合的な結果を導いている。第三に、税負担削減行動及びCSRにもう一つの変数を加えて三変数関係を分析した論文は、より複雑な結果を示していることである。例えば、カナダ企

業を対象にオーナー企業か否かを第三の変数として導入した研究 (Landry *et al.*, 2013) は、ステークホルダー理論にもシェアホルダー理論にも当てはまらない結論を導出している。このように、企業の税負担削減行動とCSRの関係を巡っては、単一の理論が十分な実証研究の蓄積を通じて合意を得てきた状況とは言い難く、理論及び実証の両面で新たな視点を提示する余地が大きい、発展途上の分野であるといえるであろう。

4 今後の研究についての展望

本稿では、企業の税負担削減行動とCSRの関係についての先行文献のレビューを行ってきた。両者の関係には確立した理論が未だ存在せず、対象とする国や用いる変数によって実証結果から支持される結論が異なることがわかっている。これについては、各国特有の企業文化や企業統治形態の影響を受けている可能性があり⁸⁾、先行文献の対象は米国が多いことを鑑みると、他国についての研究のさらなる蓄積が望まれる。さらに、近年、税負担削減行動自体に関して多様な研究が展開されており、そこから得られた知見が、本稿のテーマに関する理解を更に発展させるための基礎となる可能性がある。具体的には、将来の重要な研究課題として、以下の二つの方向性があり得ると考えられる。

一つは、企業のコーポレートガバナンスのあり方によって、税負担削減行動とCSRの関係がどのように異なり得るかという論点である。前述の通り、昨今の理論研究は、企業を擬制的な存在と見るかまたは実体的な存在と見るかによって、税負担削減行動とCSRの関係に対して異なる示唆が与えられることを示唆している。企業の統治形態を分析の枠組みに加えることで、表層に現れる企業の税負担削減行動とCSR活動及び両者の関係について、その動機にまで遡って深く検討することが可能になるであろう。例えば、株式所有構成、取締役会の構成、経営者の報酬体系といった要素が、税負担削減行動とCSRの関係にどう影響するかといった課題が今後解明されるべきではないか。

もう一つは、税負担削減行動が企業の株価・負債コスト・企業価値にもたらす関係に対して、CSRがどのような影響を及ぼし得るかという論点である。前述の通り、企業の租税回避は、株価の下落や高い社債利回りを誘発し得ることが近年の研究から明らかになりつつある。他方、CSRに関するシグナリング理論 (signaling theory) は、企業は、自社の企業価値を向上させる目的で、CSR報告書などの信頼できる私的情報を自発的に報告することを示唆する (Mahoney, 2012)。この理論に従えば、企業がCSRに積極的であれば、税負担削減行動がもたらす株価のクラッシュリスクや負債コスト、CDSスプレッドの上昇リスクを高める効果を緩和できるか、といった興味深い研究課題が導出されるのである。

最後に、これまで見てきたように、税負担削減行動とCSRの関係に関する研究の多くにおいて、

企業とはどのような存在かについて相対立する見解を持つ、シェアホルダー理論とステークホルダー理論が支柱となっていることが明らかになった。一方、実証分析の検証の対象となってきた上記二つの理論から、多国籍企業による租税回避の問題に対して十分な政策的含意が導出されてきたとは言い難く、よりバランスの取れた見方から、各国の政策形成に実質的に影響を及ぼし、企業に規範的な指針を与え得るような新たな理論の構築も望まれるところである。これについては今後の検討課題と致したい。

注

- 1) 武井（2014）が述べているように、例えば、利益を税率の低い他国に移転していたとメディアで報道されたスターバックス社は、英国で不買運動にまで繋がる厳しい批判に直面し、また米国では上院常設調査小委員会が、マイクロソフト社、アップル社等にヒアリングを行い、租税回避行為が米国の税源を侵食する一因となっている旨を指摘した。
- 2) この税負担削減行動の定義は、海外の先行文献で頻繁に引用されているHanlon and Heitzman（2010）によるtax avoidanceの定義、即ち「明示的税金（explicit taxes）を減少させる行為」と整合的である。
- 3) この分類上の困難さゆえに、例えば山下（2010）や大沼（2015）のような先行文献においても、租税回避行為、節税行為、脱税行為という三つの概念の厳密な区別には立ち入らず、税負担削減行動という広義の概念と他の要素との関係性についての議論が展開されている。
- 4) 例えば、Global Reporting Initiative（GRI）のG4ガイドラインには、租税の報告に関する記述が存在し、tax relief（課税免除）やtax credit（給付付き税額控除）の国別報告を推奨している。また、国際規格であるISO26000も、開発のための財源を得るために、政府は、企業が税支払いの責務を満たすことに依存している点を述べている。さらに、OECD多国籍企業ガイドラインも、企業は、租税支払い上のガバナンスを自社のリスク管理システムの重要要素として見做すべき旨を指摘している。
- 5) 例えば、Freedman（2003）は、企業は、税法で課される以上の額の租税を自発的に支払うことが期待されるわけではないが、租税回避行為を活用して税支払いを最小化することは必ずしも企業の利益と合致せず、CSR上の観点から展開国の政府に対して「適切な割合」の税額を支払うべきであること、そして「適切な割合」とは何を意味するかを示す原則が構築されるべきことを主張している。また、Christensen and Murphy（2004）は、適切な税支払いに際して多国籍企業が採用すべきCSR上の基準として、実体や経済的根拠が無く租税回避目的のみに作られたピークルの使用を控えるべきこと等を挙げている。
- 6) これらの文献に関する過去のサーベイ論文としては、山下（2010）、Hanlon and Heitzman（2010）、Lietz（2013a）を参照されたい。
- 7) 先行研究の選定に際しては、Google Scholarで“tax avoidance and corporate social responsibility”及び“tax aggressiveness and corporate social responsibility”のキーワードサーチによって論文を抽出し、内容が「税負担削減行動とCSRの関係」についての分析を含むと判断される文献について、レビューを実施した（期間としては、2001年から2015年までに出版された文献を対象）。検索ソースとしてGoogle Scholarを活用した理由は、本テーマの研究が蓄積され始めたのは比較的最近であり、直近にワーキングペーパーとして発表された論文も漏らさず捕捉するためである。
- 8) 企業のCSR活動と租税政策との関係に対して、企業文化やコーポレートガバナンスといった要素が与える可能性について示唆した文献としては、例えばLanis and Richardson（2015）が存在する。

参考文献

- Avi-Yonah, R. S. (2008) "Corporate social responsibility and strategic tax behavior," in Schön, W. (Ed.) *Tax and Corporate Governance*, Berlin: Springer-Verlag, pp. 183-198.
- Chen, K-P. and Chu, C. (2005) "Internal control versus external manipulation: A model of corporate income tax evasion," *RAND Journal of Economics*, Vol. 36, No. 1, pp. 151-164.
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q. and Shevlin, T. (2010) "Are family firms more tax aggressive than non-family firms?" *Journal of Financial Economics*, Vol. 95, No. 1, pp. 41-61.
- Cheng, A., Huang, H-H., Li, Y. and Stanfield, J. (2012) "The effect of hedge fund activism on corporate tax avoidance," *The Accounting Review*, Vol. 87, No. 5, pp. 1493-1526.
- Christensen, J. and Murphy, R. (2004) "The social irresponsibility of corporate tax avoidance," *Development*, Vol. 47, No. 3, pp. 37-44.
- Deegan, C. (2002) "The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation," *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 282-311.
- Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995) "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- Dowling, G. R. (2014) "The curious case of corporate tax avoidance: Is it socially irresponsible?" *Journal of Business Ethics*, Vol. 124, No. 1, pp. 173-184.
- Dyreg, S., Hanlon, M. and Maydew, E. (2008) "Long-run corporate tax avoidance," *The Accounting Review*, Vol. 83, No. 1, pp. 61-82.
- Freeman, R. E. (1998) "A stakeholder theory of the modern corporation," in Pincus, L. B. (Ed.) *Perspectives in Business Ethics*, McGraw-Hill, Singapore, pp. 171-181.
- Frank, M., Lynch, L. and Rego, S. (2009) "Tax reporting aggressiveness and its relation to aggressive financial reporting," *The Accounting Review*, Vol. 84, No. 2, pp. 467-496.
- Freedman, J. (2003) "Tax and corporate responsibility," *Tax Journal*, Vol. 695, pp. 1-4.
- Friedman, M. (1970, September 13) "The social responsibility of business is to increase its profits," *New York Times Magazine*, pp. 32-33.
- Gallemore, J. and Labro, E. (2015) "The importance of the internal information environment for tax avoidance," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 60, No. 1, pp. 149-167.
- Hanlon, M. and Slemrod, J. (2009) "What does tax aggressiveness signal? Evidence from stock price reactions to news about tax shelter involvement," *Journal of Public Economics*, Vol. 93, No. 1-2, pp. 126-141.
- Hanlon, M. and Heitzman, S. (2010) "A review of tax research," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 50, No. 2-3, pp. 127-178.
- Hasseldine, J. and Morris, G. (2013) "Corporate social responsibility and tax avoidance: A comment and reflection," *Accounting Forum*, Vol. 37, No. 1, pp. 1-14.
- Hoi, C. K., Wu, Q. and Zhang, H. (2013) "Is corporate social responsibility (CSR) associated with tax avoidance? Evidence from irresponsible CSR activities," *The Accounting Review*, Vol. 88, No. 6, pp. 2025-2059.
- Huseynov, F. and Klamm, B. K. (2012) "Tax avoidance, tax management and corporate social responsibility," *Journal of Corporate Finance*, Vol. 18, No. 4, pp. 804-827.

- Jenkins, R. and Newell, P. (2013) "CSR, tax, and development," *Third World Quarterly*, Vol. 34, No. 3, pp. 378-396.
- Knuutinen, R. (2014) "Corporate social responsibility, taxation and aggressive tax planning," *Nordic Tax Journal*, Vol. 2014, No. 1, pp. 36-75.
- Landolf, U. (2006) "Tax and corporate responsibility," *International Tax Review*, Vol. 29, pp. 6-9.
- Landry, S., Deslandes, M. and Fortin, A. (2013) "Tax aggressiveness, corporate social responsibility, and ownership structure," *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, Vol. 14, No. 3, pp. 611-645.
- Lanis, R. and Richardson, G. (2011) "The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness," *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 30, No. 1, pp. 50-70.
- Lanis, R. and Richardson, G. (2012) "Corporate social responsibility and tax aggressiveness: An empirical analysis," *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 31, No. 1, pp. 86-108.
- Lanis, R. and Richardson, G. (2013) "Corporate social responsibility and tax aggressiveness: A test of legitimacy theory," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 75-100.
- Lanis, R. and Richardson, G. (2015) "Is corporate social responsibility performance associated with tax avoidance?" *Journal of Business Ethics*, Vol. 127, No. 2, pp. 439-457.
- Lennox, C., Lisowsky, P. and Pittman, J. (2013) "Tax aggressiveness and accounting fraud," *Journal of Accounting Research*, Vol. 51, No. 4, pp. 739-778.
- Lietz, G. (2013a) "Determinants and consequences of corporate tax avoidance," Working Paper, University of Münster.
- Lietz, G. (2013b) "Tax avoidance vs. tax aggressiveness: A unifying conceptual framework," Working Paper, University of Münster.
- Mahoney, L. S. (2012) "Standalone CSR reports: A Canadian analysis," *Issues in Social & Environmental Accounting*, Vol. 6, No. 1-2, pp. 4-25.
- Phillips, J. (2003) "Corporate tax-planning effectiveness: The role of compensation-based incentives," *The Accounting Review*, Vol. 78, No. 3, pp. 847-874.
- Preuss, L. (2010) "Tax avoidance and corporate social responsibility: You can't do both, or can you?" *Corporate Governance*, Vol. 10, No. 4, pp. 365-374.
- Rego, S. (2003) "Tax avoidance activities of U.S. multinational corporations," *Contemporary Accounting Research*, Vol. 20, No. 4, pp. 805-833.
- Rego, S. O. and Wilson, R. (2012) "Equity risk incentives and corporate tax aggressiveness," *Journal of Accounting Research*, Vol. 50, No. 3, pp. 775-810.
- Shafer, W. E. and Simmons, R. S. (2008) "Social responsibility, Machiavellianism and tax avoidance: A study of Hong Kong tax professionals," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 695-720.
- Shevlin, T., Urcan, O. and Vasvari, F. (2013) "Corporate tax avoidance and public debt costs," Working Paper, University of California-Irvine, London Business School.
- Sikka, P. (2010) "Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance," *Accounting Forum*, Vol. 34, No. 3-4, pp. 153-168.
- Slemrod, J. (2004) "The economics of corporate tax selfishness," *National Tax Journal*, Vol. 57, No. 4, pp. 877-899.

Watson, L. (2012) “Corporate social responsibility, tax avoidance, and tax aggressiveness,” Working Paper, Pennsylvania State University.

大沼宏 (2015) 『租税負担削減行動の経済的要因：租税負担削減行動インセンティブの実証分析』同文館出版。

武井知佐 (2014) 「国際的租税回避に対抗する法人税制についての一考察：BEPS 対抗策と包括的租税回避否認規定の導入を中心に」『租税資料館賞受賞論文集』第 23 号 (下), 租税資料館, 3-119 頁。

山下裕企 (2010) 「税負担削減行動の指標に関する一考察」『経営総合科学』第 94 号, 愛知大学経営総合科学研究所, 9-30 頁。

<謝辞>本誌編集委員長國部克彦先生及び査読をご担当頂きました先生方には、拙稿の改善に際して貴重な示唆を賜りました。心より感謝申し上げます。

(筆者：神戸大学大学院経済学研究科研究員)

(2016年6月6日 採択)

【研究論文】

不確実性の組織化とその帰結

— アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化の陥穽 —

増 子 和 起

論文要旨

本論文の目的は、リスク管理システムに内在する問題点を明らかとし、新しいリスク管理システムの可能性を提示することである。これを目的として、なぜアカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化が社会や組織に重大な影響を与えるリスクを管理することにつながっていないのかを議論する。アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化の中心的役割を担っているリスク管理システムとしての会計こそが、むしろ社会や組織にとってリスクとなる主体の行動を生み出していることを示すことで、それとは異なるリスク管理システムをどのように構築することが可能か、その可能性について議論を展開する。

1 はじめに

アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化はリスクが顕在化するたびに進められてきた経緯がある (Power, 2004; 2007)。アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化によって組織や社会に対して重大な影響を与えるリスクを管理する試みが進められてきた背景には、2001年に起きたエンロンやワールドコムによる不正会計をはじめとする一連の会計不信が存在している。社会に蔓延した会計不信への対応策として、アメリカでは2002年にサーベンス・オクスリー法が制定され、これを受けて、世界各国で、会計、監査だけでなく、経営者のガバナンスと組織の健全な方向づけを目的とする内部統制を中核としたコーポレート・ガバナンス制度が構築されてきた。これに続き、2008年の金融危機というリスクの顕在化によって、それに関連するリスクを管理する必要性が認識されるようになった。さらに日本においても、2015年には先進的なリスク管理システムを構築しているとされてきた東芝よる会計不正が発覚し、組織や社会に重大な影響を与えるリスクを管理する必要性が広く認識されるようになっていく。

キーワード：リスク (risk), 不確実性 (uncertainty), リスクマネジメント (risk management), アカウンタビリティ (accountability), 会計不正 (accounting fraud), 正義 (justice), 他者 (the others), 儀式 (ritual)

うした事例の下で、リスクの社会的・政治的・組織的な重要性が認識されるようになってきた結果、リスクを管理する手段として会計の重要性も高まってきた (Bhimani, 2009; Cooper *et al.*, 2013; Soin and Collier, 2013)。

一般に、リスク管理は、不確実性¹⁾とリスクとを区別し、組織自身が管理システムの中でリスクを識別・評価・軽減する一連のプロセスとして理解されている (Bhimani, 2009; Soin and Collier, 2013)。アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化を通じて会計という管理システムの中で不確実性をリスクとして組織に管理させようとする一連のプロセスは、「不確実性の組織化 (organized uncertainty)」(Power, 2007) として位置づけられる。この一連のプロセスは、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化を通じて、企業やその中の個人という主体を統治²⁾しようとするプロセスとして理解することができる。

リスクの社会的・政治的・組織的な重要性が認識されるにしたがい、組織のリスク管理システムが構築されて続けてきたにもかかわらず、リスク管理システムは繰り返し破綻を経験してきた。破綻のたびにアカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化が進められ、今後も同様にそれらを通じた不確実性の組織化が進行していくと考えられる。リスク管理システムが破綻する要因として、リスク管理システムは組織の文化に依存していることから、組織文化が十分に育っていない組織ではリスク管理の実務が十分に行われずに破綻したり (Mikes, 2009)、リスク管理システムは数値化可能なリスク管理に依存しており、それ以外の数値化できていない部分でこそ問題が生じ破綻することが示されている (Mikes, 2011)。こうした経験的な事実は、「組織の失敗という経験を積み重ねているにもかかわらず、それらが自動的に『抵抗能力 (disruptive intelligence)』の創造につながっているわけではない」(Power, 2007, p.11, 邦訳, p.13) ことを示している。

そこで本論文では、リスク管理システムがもつ構造的な問題点を明らかとし、新しいリスク管理システムの可能性を提示することを目的とする。この目的のために、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化によって進行している不確実性の組織化がどのような帰結を招いているかを議論する。アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化をさらに進めていくことは、むしろ、社会や組織にとって重大なリスクとなる主体の行動を生み出す可能性があることを示すことによって、新しいリスク管理の可能性がどこにあるかを理論的に提示する。

本論文の構成は以下の通りである。第2節では、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化がどのような帰結を招来しているかを示す。特に、第2節は不確実性の組織化の促進要因が、組織の外的な環境に存在する社会的・制度的なものに起因することを議論し、リスク管理システムとしての会計を通じて生み出される監査可能な規準や指標こそを管理するようになってきていることを示す。第3節では、前節の議論を展開し、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化による不確実性の組織化の構造的陥穽を示す。第4節では、構造的陥穽を改めて提示し、これを克服する新しいリスク管理の可能性がどこにあるのかを示す。最後に、第

5節では本論文の結論を示す。

2 アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化の帰結

アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化による不確実性の組織化はリスクが顕在化するたびに進められてきた (Power, 2004; 2007)。組織のリスク管理に関して重要な影響を与えているキャドバリー委員会報告書、ターンブル・レポート、COSOによるレポート、コーポレート・ガバナンスコードなどの組織が直面するリスクに関するガイドラインは、組織がリスク管理を行うための基本的枠組みを提示しており、リスク管理に関して自身を評価する際の重要な基礎を提供している。これらのガイドラインでは組織が管理すべきリスクが示されており、例えば、金融リスク、地政学的リスク、情報システムの寸断、虚偽リスク、制度的変化などが挙げられている。こうしたガイドラインが公表されるにつれ、不確実性をリスクとして可視化する様々な技術も開発されており、例えば、Value at Risk³⁾、リスクマッピング⁴⁾等の手法が現在のリスク管理実務の中心的な役割を担っている。さらに、こうした手法を用いて不確実性をリスクとして可視化するだけでなく、リスク管理の具体的な手段として、アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化を通じたリスク管理システムの構築も進められてきた。このことは、様々なリスクを管理するための手段として会計システム⁵⁾が利用されるようになってきたことを示している (Bhimani, 2009; Cooper *et al.*, 2013; Soin and Collier, 2013)。

しかしながら、リスクを管理するこうした試みは何度も破綻を繰り返しており、その逆機能も指摘されている。例えば、リスク管理システムの一つである全社的リスクマネジメント (Enterprise Risk Management: ERM) の枠組みを提示しているCOSO (2004) は、ERMを、「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、一つのプロセスである」(COSO, 2004, p.8)として定義しているが、実際には、こうしたリスク管理システムとしてERMが機能していないことを多くの研究が示している (Arena *et al.*, 2010; Mikes, 2009; 2011; Power, 2009; Tekathen and Dechow, 2013)。

この点について、Pricewaterhouse Coopers (2004) の調査は、CEOがERMを企業の意思決定やオペレーションには影響を与えず、アカウンタビリティの履行こそを目的としたリスク管理システムとして構築している傾向を示している。意思決定やオペレーションに影響を与えないということは、ERMが、COSO (2004) の主張するCEOの無理なリスクテイク行動 (裁量的行動) や会計操作 (機会主義的行動)、組織内の従業員による不正行為を防ぐための管理システムとし

て機能していないことを示している。このことは、「あらゆる標準化された管理システムの機能が、効率的なオペレーションへの貢献にあるというよりも、組織活動の形式的で、正統で、公的で、監査可能な外観としての役割」(Power, 2007, p.165, 邦訳, p.206)を目的として構築されていることを示唆している。ERMの導入によるリスク管理システムの構築について、この調査は、「CEO達は、組織の外的な環境の慎重な見方と一致させようとしている。新しい規制や他の制約条件が、一自社だけでなく他の企業も含めて一よりリスク回避的とした」(Pricewaterhouse Coopers, 2004, p.17)ことを示しており、ここで述べられているリスク回避的とは、リスク管理システムが組織内で十分に構築されていないことによる社会からの批判というリスクに曝されることを回避すべく、組織の外的環境から要求されるアカウンタビリティの履行のためにこそ、リスク管理システムが構築されていることを示している。ERMというリスク管理システムは、「組織が環境に適した行動パターンを維持できているということに関する外的な保障を提供するものとみなされている」(Arena *et al.*, 2010, p.662)のである。

リスク管理システムが外的な保障のための基盤として構築されつつあるというこうした事実は、組織が不確実性を監査可能な規準や指標の中に組織化するようになってきていることを示唆している。例えば、チェックリストの中のボックスをチェックするというリスク管理で多く行われている実務は、チェックされた書面が存在するというだけで、リスク管理はなされたという規準になりうるし、リスクに関する何らかの指標をつくりだすことで、その指標がリスク管理のために作成された規準の許容範囲内であればリスクは管理されていると見なされるのである。これらは、リスク管理プロセスの中で行われたというだけで、後にチェックされた際にリスク管理はなされていたことを示すことができるだけである。

このことは、Pricewaterhouse Coopers (2004)の調査が示しているように、「リスクを管理することについての防御可能な証明をすることが、リスク管理の構築に浸透している」(Power, 2007, p.31, 邦訳, p.38)可能性があることを示している。だからこそ、リスク管理プロセスの形式的で、正統で、公的で、監査可能な外観を作り出すという実務、例えば、「チェックリストの中のボックスをチェックするという平凡な実務が、たとえ腐敗した形態であっても、科学的で合理的なリスクマネジメントや内部統制という行政管理の理想を表現するというマクロ的な意味においては機能的」(Power, 2007, p.168, 邦訳, p.210)であるとして、そうした実務がどれほど意味をなすのかについて疑義を呈すこともなく組織の中で実行されている。

この場合に、リスク管理の促進要因は企業のリスク計算の正確性が高まってきたことに起因するものではないことがわかる。リスク管理の促進要因は、むしろ組織の外的な環境に存在する社会的・制度的な要因にあり、組織はリスク管理システムとしての会計を通じて生み出される監査可能な規準や指標の中で不確実性をリスクとして管理していると考えられる。その結果として、アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化による不確実性の組織化は単純に組織のリスク管理システムをより良いものにするために機能しているわけではなく、組織のあらゆる

領域にリスク管理システムとしての会計によって生み出される監査可能な規準や指標という形態の中で不確実性をリスクとして管理することを促すような統治を浸透させていると考えられる (Arena *et al.*, 2010; Huberand Scheytt, 2013; Miller *et al.*, 2009; Power, 2007)。

こうした要因によって、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化を通じた不確実性の組織化が進行してきたにもかかわらず、第1節で指摘したように、多くのリスクが顕在化し組織や社会に重大な影響を与えてきた。次節では、不確実性の組織化が進行してきたにもかかわらず、なぜこのリスク管理システムを通じた統治は破綻を繰り返しているのか。アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化による不確実性の組織化に内在している構造的陥穽について議論を展開する。

3 アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化の陥穽

前節では、不確実性の組織化の促進要因が社会的・制度的な要因にあることを議論した。この帰結として、不確実性はリスクの管理システムとしての会計を通じて監査可能な規準や指標の中で管理されるようになってきていることを示した。その理由は、一連のリスク管理プロセスの結果として生み出される規準や指標が合理的に保証可能な水準であることでリスク管理はなされているものとされ、組織のレピュテーションの損傷や正統性の喪失といったリスクを避けられるからである。この結果、「合理化された管理システムは、この支配的な統治の論理を表現しているために、たとえその限界が認識されようとも、危機に対する正統な対応として認められ続けている」(Power, 2007, p.63, 邦訳, p.77) のである。

こうした統治の論理が作用する下で、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化による不確実性の組織化は進められてきたものの、リスク管理システムが破綻した事例は数多く存在している。それでは、リスクが顕在化した事例は、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化を通じた不確実性の組織化が不十分であったために生じたのであろうか。もしそうであるならば、これを防ぐためにはこれまで以上の規制によるさらなる統治が必要なのだろうか。アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化がこれまで行われてきたにも関わらずなぜ破綻を繰り返しているのだろうか。本節では、これらの論点について議論を展開する。

第2節で議論したように、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化を通じた不確実性の組織化の帰結として生じているのは、規準や指標こそを管理することを目的としたリスク管理システムの構築である。その理由は、「[...]リスク評価は、直接的に「監査可能」なものとはなりにくい、その評価が実行される管理プロセスは、「監査可能」なものとなりやすい」(Power, 2007, p.19, 邦訳, p.24) ことに起因している。このため、リスク管理はリスクに関する「計算の」正確性というより、プロセスの正確性の程度によって特徴づけられる」(Power,

2007, p.164, 邦訳, p.205) ののである。例えば, リスク管理に関するプロセスの正確性を遵守するために, 組織内で公式的な報告ラインをつくりだし, それに則ったアカウンタビリティ関係を構築したり, 正統な手続きに則っていることを示すための監査可能な文書等の監査証跡を作成したりすることになる。さらに, 過剰であると考えられたり, 監査の対象でなくとも, レピュテーションの損傷や正統性の損失に繋がりがねない組織外部からの非難を避けるために, 本来のリスク管理とはほとんど関係ないような文書等の作成にも腐心するようになる。だからこそ, 不確実性は監査可能な形態をとってリスクとして組織化されるのである。このとき, 組織という主体が監査可能な規準や指標の中で不確実性をリスクとして管理するのは, プロセスの正確性を確保することで社会からの批判を回避したり, 社会からの期待に自らの行動が一致しているようにみせるためと考えられる。

プロセスの正確性を遵守するようリスク管理システムが組織内で構築されるようになるにつれ, リスク管理システムは「儀式 (ritual)」(Power, 1997) となる傾向がある。リスク管理システムが儀式となるということの意味は, リスクの管理が本来管理すべき対象 (リスク) を管理しているように見えて, 実質的には異なる対象 (プロセスの正確性) を管理ようになる事態を示している。リスク管理システムにおいて, プロセスの正確性が担保されるためにこそ, リスク管理プロセスが公式的に構築されていることを示すための特定の規準や指標が用意されることになり, それらの規準や指標が, 形式的で, 正統で, 公的で, 監査可能なリスク管理システムによってリスクが管理されているという外観をつくりだしていく。このように, レピュテーションや正統性を管理するためにリスク管理システムが儀式となっていくことによって, 例えば Power (2009) は, 2008年の金融危機におけるERMの役割を議論しながら, リスク管理システムが主体の個人的な裁量行動や機会主義的行動を今後一層増加させる可能性があることを示している。つまり, 2008年の金融危機という事例は, 不確実性を組織化するために用いられている「会計システムのあり方が, 主体の自己定義そのものに影響を与える可能性がすでに現実化しつつある」(澤邊, 2005, p.191) ことを示している。

そうであれば, 「リスク管理は, ある現実を描写するものであるだけでなく, ある現実を規定するものでもあり, また, 行動のための青写真として機能するのだから, それは構成的な(すなわち遂行的な)要素を含んでいる。つまり, 組織がリスクを描写する方法は, 組織が出来事や他のアクター(主体)に対して反応する方法について重要な影響力を持っている」(Millo and Mackenzie, 2009, p.639, 主体の語は筆者が補っている) と考えられる。すなわち, 不確実性をリスクとして管理システムの中でどのように定義するかというリスクを描写 (計算) する方法は, それぞれの主体が決定しており, そこで描写される規準や指標を参照することで, 主体はそれを満たすよう自らを自己定義し, 行動するのであるから, リスク管理は単に現実を描写 (計算) しているだけでなく, 積極的にその規準や指標の要求を満たすような主体の行動 (現実) を生み出している側面があると考えられる。このように, リスク管理システムとして用いられている会計は, 単に

リスクを描写しているだけでなく、主体の自己定義と行為可能性を積極的に生み出しているのである。一般に、リスクをテイクするという行動は人間が経済主体であることを理由として仮定されるが、ここではむしろ、リスク管理システムとしての会計によって生み出された規準や指標こそが、人間の経済的主体としての自己定義や行動を生み出しているのである (MacKenzie, 2011; Millo and MacKenzie, 2009)。

したがって、リスク管理システムを破綻させるような主体の行動は、不確実性の組織化が不十分であったために生じているのではなく、むしろ、管理システムとしての会計によって与えられる規準や指標を通じて、主体がそれをリスクとして十分に認識しているからこそ生じていると考えられる。つまり、管理システムとしての会計が不確実性をリスクとして定義することで、主体が自らを評価・判断し行動するための規準や指標を与えているからこそ、その規準や指標の要求を満たすために行動を調整した結果として管理システムを破綻させるような行動が生み出されている側面があると考えられる。なぜなら、リスク管理システムとしての会計によって与えられる規準や指標こそが、主体の自己定義や行為可能性を生み出しているからである (Adams, 1995; Millo and Holzer, 2005)。

これを示す例として、2015年に生じた東芝による会計不正は、リスク管理システムとして利用されていた会計こそが社会や組織に対して重大なリスクとなる現象として会計不正という主体の行動を生み出した可能性がある。東芝が会計不正を行った要因については議論が必要であると考えられるが、株式会社東芝第三者委員会 (2015) が示しているように、売上高に対して行われた会計不正の額は相対的に僅少であった点は重要である。これは、会計不正の要因が組織の利益の最大化にあったわけではなく、組織外部の要求を管理システムとしての会計がリスクとして主体に過剰に認識させたからこそ、その要求を満たすために会計不正という行動が行われた可能性があることを示唆している。

同様に、Gabbioneta *et al.* (2013) も、2004年に生じたパルマラットによる会計不正の事例を分析して、当時の制度的環境 (institutional environment) が会計不正という行動を生み出したことを議論している。彼らは、「違法行為のモチベーションや機会、選択を形作っている組織あるいはガバナンスの要素の役割が[...]重要である」(Gabbioneta *et al.*, 2013) として、組織構造やガバナンスの構造が、主体の違法行為を生み出すことを示している。また、Mikes (2011) は、組織に存在する「リスクの文化 (risk culture)」(Mikes, 2011) によってリスク管理システムとしての会計の用いられ方が異なることを示し、異なるリスクの文化が存在する組織では、リスク管理システムを通じた主体の行動も異なることを示している。さらにPower (2013) は、言語、法、ベストプラクティス、リスクマップ、ウェブサイト、コンプライアンス・オフィサー、テキストブック、規制主体などによって構成される「装置 (apparatus⁶¹)」(フォーコー, 2007) が主体の行動を統治していることを主張している。概して、これらの研究は、リスク管理システムとしての会計こそが、それが存在していなければ決して行われえないと考えられるような主体

の自己定義と行為可能性を積極的に生み出していることを示している⁷⁾。

以上のことは、リスク管理システムとしての会計こそが、むしろ社会や組織に対して重大な影響を与えうるような行動をとるよう主体を統治していることを示している (Arena *et al.*, 2010; Miller *et al.*, 2008; Roberts and Jones, 2009; Roberts and Ng, 2012)。リスク管理システムの中で規準や指標によってリスクを定義する会計が存在しているからこそ、規準や指標を参照することで主体は自身について評価や判断を行い、規準や指標が要求するようにその行動を調整する。ここでの重要な論点は、リスク管理システムとしての会計が与える規準や指標の要求を満たすためにこそ、主体による裁量的行動や機会主義的行動が行われるという構造がリスク管理システムの中に構造的に内在するという点にある (Huber and Scheytt, 2013; Power, 2009)。

会計が与える規準や指標を満たすためにこそ主体の裁量的行動や機会主義的行動が生み出されているというこの問題は、アカウントビリティやリスクマネジメントに関する制度、あるいは装置を構成するリスクマップやベストプラクティスなどといった手法の網の目を拡充しリスク管理システムとしての会計がいかに充実しようとも構造的に排除できない問題として立ち現れる。その理由は、上で議論してきたように、制度、あるいは制度を含む装置による統治を具体化するリスク管理システムとしての会計こそが、規準や指標を満たすための主体の自己定義や行為可能性を生み出しているからである。そうであるが故に、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化によって不確実性を組織化するだけでは、主体による裁量的行動や機会主義的行動によってリスク管理システムが破綻するという問題の構造を変えられていないのである。この構造の中では、管理システムの破綻と規制の強化が繰り返されるという構造を免れることはできない。こうした構造的陥穽が埋め込まれたまま不確実性の組織化が進行していることこそが、最終的には、規準や指標の要求と現実との乖離を弥縫できなくなった際の主体の行動によるリスク管理システムの破綻を招来している。だから、この問題はアカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化による不確実性の組織化がどんなに進行しても構造的に克服しえない問題として繰り返し立ち現れている。したがって、この構造的陥穽を考慮した管理システムとしてリスク管理システムは再考される必要があると考えられる。次節では、新しいリスク管理システムをどのように構築することができるか、その可能性について議論を展開する。

4 新しいリスク管理システムの可能性

前節では、規準や指標を生み出している管理システムとしての会計こそが社会や組織に対して重大なリスクとなる主体の行動を生み出している可能性があることを議論した。特に、リスク管理のプロセスの正確性が担保されていることを示す規準や指標を管理するためにこそ主体の行動は統治されていることを示した。この場合、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメント

の強化によって不確実性が組織化され主体に対する統治が作用すればするほどに、社会や組織に対して重大なリスクとなるような主体の行動も生み出されることになる。リスク管理システムとしての会計こそが主体の裁量的行動や機会主義的行動を生み出しているという構造的陥穽が存在しているが故に、不確実性の組織化は期待される帰結を生んでいないばかりか、社会や組織に対して重大なリスクとなるような主体の行動を積極的に生み出していると考えられる。つまり、リスク管理において構造的な問題となるのは、このリスク管理システムとして会計が生み出す規準や指標そのものを満たすためにこそ主体が統治され、主体の自己定義の仕方や行動が生み出されているという事態である。この構造的に生じる問題は、リスク管理システムとしての会計によって生み出される規準や指標を用いることしか不確実性をリスクとして管理することができないというリスク管理システムに本質的に内在する問題であるから、アカウントビリティの拡張やリスクマネジメントの強化、リスクの識別手法、リスクの測定手法、リスク計算の技術などがどんなに改善されても解決できない構造的な問題である。

したがって、最も重要なことは、リスク管理システムのこうした限界をいかにリスク管理システムの中に反映させることができるかという点にある。すなわち、リスク管理システムの中で不確実性をリスクとして管理する際には、リスク管理システムとして会計が生み出す規準や指標そのものを満たすためにこそ主体が統治され、主体の自己定義の仕方や行動が生み出されているという事態の構造は変わらず、また、会計が儀式となる傾向も避けることができないという構造的な問題が内在しているが、それを前提とした上で、リスク管理システムをどのように構築できるか、その可能性がどこにあるのかを議論していく必要があると考えられる。これについて考える際には、デリダの「正義」や「他者」の議論が参考になると思われる⁹⁾。

デリダの正義論（1999）や他者論（2004）を会計研究に援用する意義は、到達不可能な「正義」や「他者」の存在から出発して主体を考察しようとする限りにおいて、会計が主体の自己定義や行動を生み出しているという議論とは異なる主体をどうすれば構築できるかに係る議論を提供できる可能性がある点にある。前節で議論したように、会計が主体の自己定義を決定し、その行為可能性を生み出しているとするならば、主体を経済的主体として素朴に仮定することはできないし（Roberts and Jones, 2009; Roberts and Ng, 2012）、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化という会計による不確実性の組織化を通じて、主体を統治すればするほどに、社会や組織に対して重大なリスクとなる主体の行動も生み出されていくのであるから、それとは異なる方法で主体を構築するための議論が行われる必要がある。いわんや、どのように主体が構築されているかについて問うことなしに、アカウントビリティの拡張やリスクマネジメントの強化という不確実性の組織化を進めていくことは問題を一層深刻なものとすると考えられる。したがって、デリダの正義論（1999）や他者論（2004）を会計研究に援用することは、これまで経済的主体や会計との関係で定義されてきた主体の存在そのものを批判的に問い直し、「正義」や「他者」という存在に対してどのように主体が接近できるかを問うことである（増子、

2013; 2014)。

デリダの言う「正義」とは、「他者」に対する応答責任として言及されている⁹⁾。リスク管理システムを「正義」や「他者」に接近するための技術と捉えることによって、あるリスクをとるという決断が、「正義にかなうものでありかつ責任ある／応答可能なものであるためには、その決断はそれに固有の瞬間において—このような瞬間があるとして—規制されながらも同時に規則なしにあるのでなければならないし、掟を維持するけれども同時にそれを破壊したり、宙吊りにするのでなければならない」(デリダ, 1999, p.56) ことになる。つまり、「正義」に接近するために、リスク管理システムを構築する際には、何をリスクとして認識し、判断し、評価するのかについて常に問い続けなければならないことになる。「すなわちそれは、現実中存在するコード化されたどんな規則をもってしても絶対的な保障を与えることができないし、与えるべきでもないような解釈」(デリダ, 1999, p.56) によってなされるよう、「正義」によって要請されるのである。この時、規準や指標が揺らぐことのないような方法でリスクを認識し、評価し、判断するならば、それは「行動プログラムとしての知をただ繰り広げるだけとなるだろう」(デリダ, 2004, p.176)。簡単に言えば、リスクの管理システムの中に「正義」という他者に対する応答責任という規範的概念を動員することで、「正義」という他者に対する応答責任をつねに到達できないものとして措定する。この時、正義という他者に対する応答責任には絶対に到達することはできないが、正義という他者に対する応答責任を履行しようとする限り、それはプログラムとしての知を展開しただけになってしまう。この限りで、まずは「正義」という他者に対する応答責任から始めて行動しないかぎり、リスク管理システムはつねにすでにコード化された行動プログラムの展開となってしまう、リスク管理のために用いられている会計が儀式となる傾向を避けることができない。「正義」という規範的概念を措定することによって、リスク管理を常に問いなおす規範が措定されてはじめて、主体が常により良いリスク管理を求める改善活動の必要性をリスク管理システムの中に理論的に埋め込むことができる。この時、正義という他者に対する応答責任に際限はないことから、リスク管理システムの中で不確実性をリスクとして組織化することは叶わないが、他者に対して責任を履行しようとする(つまり、正義という他者に対する応答責任を履行しようとする)主体の姿勢の中に、不確実性の組織化に内在する陥穽を克服する可能性が残されているのである。

したがって、リスク管理システムの構築に完成はなく、これは、常に未完成のままにとどまるプロセスとして考えられ、リスク管理システムは常に主体によって組み替えられるものとして概念化する必要があると考えられる。「正義」や「他者」という規範的概念を措定することなくしては、リスク管理システムを構築する試みは常に儀式となる傾向を避けられず、規準や指標を満たすための主体の自己定義と行動を避けられないであろう。したがって、新しいリスク管理システムの可能性は、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化によるリスク管理システムの構築を通じた主体の統治ではなく、規範的概念を取り込んだリスク管理システムの構築によ

る「正義」や「他者」という規範的概念に向けて自らの行動を方向づけていくような主体であるべきと考えられる (Power, 2004, 第8節; Tekathen and Dechow, 2013)。

5 おわりに

本論文では、リスク管理システムに内在する構造的陥穽を明らかとし、新しいリスク管理の可能性がどこにあるのかを議論してきた。第2節では、不確実性の組織化の促進要因が組織の外的な環境に存在する社会的・制度的な要因にあり、その結果、組織はリスク管理システムとしての会計が生み出す監査可能な規準や指標という形態の中でリスクを管理していることを示した。不確実性の組織化は、リスク管理システムを単純に良いものにしてきたわけではなく、リスク管理システムとしての会計が生み出す監査可能な規準や指標という形態の中でリスクを管理することを促すような統治を普及させてきたことを議論した。

また、第3節では、上述した不確実性の組織化の帰結として、会計が社会や組織に対する重大なリスクとなる主体の行動を生み出している側面があることを明らかとした。会計が組織という主体の行動を生み出していることを捉えることで、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化による不確実性の組織化の進行がむしろ会計不正のような事象を増加させる可能性があることが示唆される。このことは、リスク管理システムとしての会計は、現実を描写するものとして必ずしも機能しているわけではなく、むしろ、それが主体の行動を駆動させる機能を有していることを示している。つまり、会計はリスクに関する主体の自己定義や行動に積極的に影響を与えるものである。

さらに、第4節では、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化を具体化するリスク管理システムを充実させることによって組織という主体の統治を進めていくよりも、むしろ、リスク管理システムを再考するためにどのような主体が構築されるべきかについて議論を展開した。そこでは、リスク管理システムを儀式とさせないために、それを常に組み換え、その組み換えを正統化する根拠を規範的概念として取り込むしかないことを議論した。根拠となる規範的概念としてデリダの正義の概念を置くことによって、管理システムとしての会計を通じて統治される主体から、正義との関係の中で、自らを解体し、自らを根本的に再構築する主体によって、リスク管理システムを常に疑問に付す実践としてリスク管理システムが再構成されるべきであることを示した。

本論文が示したのは、アカウントビリティの拡張とリスクマネジメントの強化を通じた不確実性の組織化に内在する構造的陥穽である。不確実性を監査可能な規準や指標の中でリスクとして対象化する管理システムは、生み出された規準や指標を満たすための主体の行動によって破綻する可能性を内在したリスク管理システムである。したがって、こうした構造的陥穽がリスク管理

システムには内在していることを前提として、リスク管理システムが再考される必要がある。このとき、リスク管理システムを儀式とさせないために、リスク管理システムとしての会計を絶えず組み替える根拠となる規範が内包された仕組みとしてリスク管理システムを構築することが新しいリスク管理の可能性を開くと考えられる。本論文では、リスク管理システムを儀式とさせず、管理システムとしての会計を絶えず組み替える規範としてデリダの議論から「正義」という規範を含んだ管理システムの可能性を提示した。リスク管理システムとしての会計が与える規準や指標の要求を満たすためにこそ裁量的行動や機会主義的行動が行われるという構造が、リスク管理システムの中に常に内在しているという先行研究に加え、その構造的陥穽を克服するリスク管理システムをデリダの「正義」という規範を含んだ管理システムとして提示した点にある。

「正義」という規範概念が導入されるのみでは本論文が示した構造的問題を解決することはできない。リスクの管理システムとして会計という具体的なシステムに訴えることなしに「正義」という規範が組織内の管理システムの中で実現することはないが、他方で、それでもこの管理システムを常に超過する「正義」という規範を指定することのないリスク管理システムは儀式となる傾向を避けられず、規準や指標を満たすための主体の行動を生み出してしまふ。したがって、この構造的に生じる限界を乗り越えるためには、リスク管理システムとしての会計が生み出す規準や指標によって統治される主体を構築するのではなく、「正義」という規範に向けて自らの行動を方向づけていく主体を構築する他に、新しいリスク管理システムの可能性を見出すことはできないであろう。

注

- 1) 本論文では、組織が管理システムの中で概念化、あるいは定義しているものを「リスク」、それ以外のものを「不確実性」として用いている (Arena *et al.*, 2010; Miller *et al.*, 2008)。
- 2) ここに言う「統治」とは、外部から主体を操作する強制力ではなく、組織が何をすべきであり、主体自身が自らをどう評価・判断し、行動を調整するかを生み出すものである。リスクの管理システムとしての会計が不確実性をリスクとしてどのように管理すべきなのか、何がリスクとして認識されるべきかに関する規準や指標を主体に内面化させ、要求される規準や指標を満たすよう自己定義を行い、主体の自己規律的な行動を生み出すことを意味している (Arena *et al.*, 2010; Miller *et al.*, 2008)。
- 3) Value at Risk とは、保有期間中に一定の確率でポートフォリオに発生しうる最大損失額を統計的に表示する手法である。
- 4) リスクマップとは、確率と影響度によって、高度、中度、低度としてリスクに色付けを行う手法である。
- 5) 本論文では、例えば、ERM のような個別のリスク管理システムだけに言及しているわけではない。不確実性を組織化する具体的な手段であるリスク管理システムに焦点を当てることで不確実性を組織化しようとする試みに共通した構造的陥穽を議論している。
- 6) Power (2013) は、“apparatus”の語を用いているが、これはフーコーの“dispositif (装置)”である (Power, 2013, p. 525)。フーコーによれば、「装置」とは「まったく非等質的な集合です。そこには、もろもろの言説、制度、建築上の整備、法規に関する決定、法、行政の措置、科学的言表、哲学的・道徳的・人間

愛的な命題が含まれる。口に出されているか言外のものであるかを問わず、それらが装置の諸要素です。装置自体は、これら諸要素のあいだに定まる網の目です。[...]装置というのは、-いわば- 一種の形成物だと私は理解しています。それは歴史上の特定の時点において特定の緊急時に応えることを主要な機能とした。したがって、装置の支配的な機能は戦略的なものです」(フーコー, 2000, p. 410-11)。装置が戦略的であることは、装置が特定の行動をとるように主体を統治する作用を有していることを示している。これは、上で挙げたような要素の間に定まる網の目(装置)が、主体の自己定義や行動を統治していることを示している。

- 7) 同様の理由から、公正価値会計の導入が、2008年の金融危機の際の負の景気変動増幅効果(procyclicality)を生み出したと考えられる。つまり、公正価値会計によって算出された数値が存在するからこそ、例えば、銀行という主体は自己資本比率やレバレッジを管理するために融資の圧縮や保有資産を売却するといった行動をとる。そうした主体の行動の結果として負の景気変動増幅効果という新たなリスクが生み出されると考えられる(澤邊, 2005)。
- 8) デリダの正義論についてここで十分に議論を展開することはできない。デリダの正義論の詳細やそれを会計研究で展開したものとしては、増子(2013; 2014), McKernan(2012), McKernan and McPhail(2012)を参照されたい。
- 9) 本論文では、「正義」と「他者」という概念を同じものとして捉える。実際、デリダ(1999, p. 52)でも正義と他者の概念をそのように扱っている。

参考文献

- Adams, J. (1995) *Risk*, UCL Press.
- Arena, M. Arnaboldi, M., Azzone, G. (2010) "The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, No. 7, pp. 659-675
- Bhimani, A. (2009) "Risk Management, Corporate Governance and Management Accounting: Emerging Interdependencies. *Management Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 2-5.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004) *Enterprise Risk Management Framework*, American Institute of Certified Public Accountants.
- Cooper, J. D., Dacin, T., Palmer, D. (2013) "Editorial: Fraud in Accounting, Organizations and Society: Extending the Boundaries of Research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 38, No. 6/7, pp. 440-457.
- Gabbioneta, C., Greenwood, R., Mazzola, P., Minoja, M. (2013) "The Influence of the Institutional Context on Corporate Illegality", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 38, No. 6/7, pp. 484-504.
- Huber, C., Scheytt, T. (2013) "The Dispositif of Risk Management: Reconstructing Risk Management after the Financial Crisis", *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 88-99.
- Mackenzie, D. (2011) "The Credit Crisis as Problem in the Sociology of Knowledge", *American Journal of Sociology*, Vol. 116, No. 6, pp. 1778-1841.
- McKernan, J. F. (2012) "Accountability as Aporia, Testimony, and Gift", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 23, No. 3, pp. 258-278.
- McKernan, J. F., McPhail, K. (2012) "Accountability and Accounterability", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 23, No. 3, pp. 177-182.

- Mikes, A. (2009) "Risk Management and Calculative Cultures", *Management Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 18-40.
- Mikes, A. (2011) "From Counting Risk to Making Risk Count: Boundary-work in Risk Management", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36, No. 4/5, pp. 226-245.
- Miller, P., Kurunmäki, L., O'Leary, T. (2008) "Accounting, Hybrids and the Management of Risk", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 7/8, pp. 942-967.
- Millo, Y., Holzer, B. (2005) "From Risks to Second-order Dangers in Financial Markets: Unintended Consequences of Risk Management Systems", *New Political Economy*, Vol. 10, No. 2, pp. 223-245.
- Millo, Y., MacKenzie, D. (2009) "The Usefulness of Inaccurate Models: Towards an Understanding of the Emergence of Financial Risk Management", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, No. 5, pp. 638-653.
- Power, M. (1997) *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press. (國部克彦・堀口真司訳 (2003) 『監査社会: 検証の儀式化』 東洋経済新報社).
- Power, M. (2004) *The Risk Management of Everything*, Demos.
- Power, M. (2007) *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*, Oxford University Press. (堀口真司訳 (2011) 『リスクを管理する: 不確実性の組織化』 中央経済出版社).
- Power, M. (2009) "The Risk Management of Nothing", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, No. 6/7, pp. 849-855.
- Power, M. (2013) "The Apparatus of Fraud Risk", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 38, No. 6/7, pp. 525-543.
- PricewaterhouseCoopers (2004) *Managing Risk: An Assessment of CEO Perspectives*. PwC.
- Roberts, J., Jones, M. (2009) "Accounting for Self Interest in the Credit Crisis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, No. 6/7, pp. 856-67.
- Roberts, J., Ng, W. (2012) "Against Economic (mis)Conceptions of the Individual: Constructing Financial Agency in the Credit Crisis", *Culture and Organization*, Vol. 18, No. 2, pp. 91-105.
- Soin, K., Collier, P. (2013) "Editorial: Risk and Risk Management in Management Accounting and Control", *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 82-87.
- Tekathen, M., Dechow, N. (2013) "Enterprise Risk Management and Continuous Re-alignment in the Pursuit of Accountability: A German case", *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 100-121.
- 株式会社東芝第三者委員会 (2015) 『調査報告書』
(http://www11.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20150721_1.pdf), (2016年1月30日閲覧)。
- 澤邊紀生 (2005) 『会計改革とリスク社会』 岩波書店。
- デリダ (1999) 『法の力』 (堅田研一訳), 法政大学出版局。
- デリダ (2004) 『アデュー』 (藤本一勇訳), 岩波書店。
- フーコー, M. (2000) 「ミシェル・フーコーのゲーム」 増田一夫訳 『ミシェル・フーコー思考集成IV』 筑摩書房, 410-413頁。
- 増子和起 (2013) 「証言と抵抗のアカウントビリティ」 『六甲台論集』 第60巻第1号, 59-83頁。
- 増子和起 (2014) 「アカウントビリティの脱構築—自己と他者の視点から—」 『六甲台論集』 第61巻第1号, 35-57頁。

<謝辞>本稿の改善にあたり、本誌編集委員長國部克彦先生ならびに査読者の先生より貴重なコメントを賜りました。心より御礼申し上げます。

<付記>本稿は、メルコ学術振興財団研究助成金（『全社的リスクマネジメントにおける管理会計情報の役割－アカウントビリティ関係構築の視点から－』（助成金交付決定番号: 研究2015011号））の研究成果の一部である。

（筆者：神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程）

（2016年6月6日 採択）

【特別論文】

付加価値会計の総合的研究

水 野 一 郎

論文要旨

日本社会関連会計学会スタディ・グループ「付加価値会計の総合的研究」は、2014年と2015年の2年間にわたって研究活動を展開してきた。本スタディ・グループはメンバー各自の研究を踏まえて、7回の研究会を開催し、社会関連会計学会第27回全国大会では中間報告、第28回全国大会では最終報告を行った。本稿はその最終報告書の中から、「付加価値会計の回顧と展望」の部分をもとめたものである。本稿では日本会計研究学会「付加価値会計特別委員会（1974年～76年）」報告、社会関連会計学会設立の母体となった「企業生産性研究会」の研究活動から誕生した共同研究書、そして付加価値会計の理論的、実践的な側面においてきわめて重要な役割を果たしてきた日本生産性本部の活動を付加価値会計研究の回顧として取り上げ、付加価値会計が目標としてきた生産性の向上と公正な分配、労使協調の経営共同体理念は今日でも重要な意義と可能性を有していることを論じた。

1 本研究の経緯と目的

日本社会関連会計学会スタディ・グループ「付加価値会計の総合的研究」¹⁾は、2014年と2015年の2年間にわたって、7回の研究会を踏まえて、社会関連会計学会第27回全国大会（2014年10月4日5日、於：関西大学）において中間報告を実施し、第28回全国大会（2015年10月24日25日、於：亜細亜大学）では最終報告をおこなった。最終報告では研究報告を冊子（106頁）として取り纏め、会員に配付した。本稿は、最終報告書²⁾の中から、「付加価値会計の回顧と展望」の部分をもとめたものである。

本スタディ・グループは、次のような問題意識の下に研究グループを発足させた。

日本社会関連会計学会は、周知の様に1988年9月15日に創立総会が開催されたが、その学会創設の基盤となったのが付加価値会計を研究する関東・関西の研究者が集まって1976年4月

キーワード：付加価値会計 (value added accounting), 付加価値会計特別委員会 (Special Committees of Value Added Accounting), 日本生産性本部 (Japan Productivity Center), 生産性運動の3原則 (three principles of productivity movement), コーポレート・レポート (The Corporate Report)

に立ち上げた「企業生産性研究会」であった。この研究会から学会の前半の会長が誕生した。すなわち青木脩，山上達人，小川洌，飯田修三，中原章吉の各先生方であった。本スタディ・グループの多くのメンバーもこれらの先生方から直接，間接に薫陶を受け，また警咳に接してきた。本スタディ・グループは，日本社会関連会計の設立のベースになっていたのが付加価値会計の研究であったことをあらためて確認すると同時に付加価値会計の現代的意義は何か，付加価値会計の発展の可能性と展望はどこにあるのかを各メンバーの研究関心を軸にしながら議論を深めてきた。

まず本スタディ・グループが取りかかったのは付加価値会計研究を回顧し，その歴史的意義を共通の確認とすることであった。ただ付加価値会計の前史でもある生産性会計について今回は直接取り上げず，日本会計研究学会「付加価値会計特別委員会（1974年～76年）」報告，「企業生産性研究会」での研究活動から誕生した共同研究書（青木脩・小川洌・山上建人編『企業付加価値会計』），そして付加価値会計の理論的，実践的な側面においてきわめて重要な役割を果たしてきた日本生産性本部の活動を考察対象の中心に位置づけ，また研究の出発点とした。

2012年就業構造基本調査によると，非正規労働者の総数（推計）は2042万人なり初めて2千万人を超え，雇用者全体に占める割合も38.2%で過去最高となった。リストラと人員削減によって正規社員を減少させ，他方でいわゆる「ブラック企業」の増加により価値創造の源泉である「ヒト」が使い捨てられていく。なぜこのような社会に日本はなってきたのであろうか？今こそ付加価値会計が内包する経営共同体理念を再考し，再興する時期にきているのではないか。もちろんこうしたリストラに警鐘を鳴らし，事実上の付加価値経営（アメーバ経営）を進めている京セラや中堅企業ではあるが「人件費はコストではない」と表明している伊那食品工業など少なくとも企業が存在していることも確かである。また近年付加価値統計の廃刊が続き，さらに連結重視の会計報告の進展により企業外部からの付加価値計算と分析がきわめて困難になっており，こうした現状の解明と公表された企業情報からの付加価値計算の可能性を探ることも重要な課題となっている。

このような問題意識と現状認識を共有しながら組織された本スタディ・グループは，社会関連会計の基礎となっている付加価値会計を各メンバーの近年の研究と問題意識に基づいて様々な側面から付加価値会計にアプローチすることにした。一部のメンバーは議論に参加し，独自の問題意識を披露しながらも，いろいろな事情から論文として結実させることができなかつたのは残念ではあるが，末尾の〈付録〉のような形で2年間の研究をまとめることができた。最終報告ではあるが，本研究が付加価値会計の総合的研究を完成させることができたわけではなく，その現代的意義を明らかにすることはまだ各自のメンバーの課題として残っている。本スタディ・グループの各メンバーの今後の研究の発展を期待するものである。

2 付加価値会計研究の回顧

2.1 付加価値会計の導入と展開

わが国における付加価値研究を回顧するにあたって、我々がまず参考にしたのは、山上達人教授が青木茂男編（1976）『日本会計発達史—わが国会計学の生成と展望—』において執筆された「付加価値会計の導入と展開」である。山上教授はこの論稿で「わが国『会計学の発展過程』研究の一環として、戦後における『付加価値会計論』の導入と展開を論じてみたい」とされ、付加価値会計関係の文献（著書）を中心に、付加価値会計の導入と展開について次のように3つの時期に区分されて説明されている。

第1期は付加価値会計の導入期で、この時期の特徴として付加価値概念が国民経済の領域より個別企業の領域に導入され、外国の付加価値会計論の紹介が中心になっていったことである。年代的には昭和30年代（1955年～1965年）がこれにあたとされている。この時期の代表的文献として山上教授は次のような文献をあげておられる。①経営統計として日本銀行（1957）『主要企業経営分析』、②翻訳文献として、レーマン（1961）『生産性測定と創造価値計算』、ラッカー（1961）『ラッカー・プラン』、③理論的文献として野瀬新蔵（1961）『現代経営分析』、阪本安一（1961）『近代会計と企業体理論』、木村和三郎編（1960）『生産性会計』など。なお後年、付加価値会計に重要な影響を与える日本生産性本部もこの時期になる1955年に設立されている。

第2期は付加価値会計論の適用期で、この時期の特徴は付加価値会計が個別企業の管理会計領域に適用された時期で、個々の企業の計画・管理技術として利用されてきており、時代区分としては昭和40年代前半（1965年～1970年）がこれにあっている。この時期における代表的文献としては次のものがあげられている。①経営統計として日本生産性本部（1965）『付加価値分析』、②理論的文献として、黒沢一清（1967）『生産性の基本問題』、高田馨（1969）『経営成果の原理』、飯田修三（1969）『生産性分析論』、③実務的文献として後藤弘（1966）『付加価値分析』、今坂朔久（1965）『付加価値生産性と成果配分』などである。なおこの時期には生産性、付加価値に関するその他の数多くの理論書、実務書が公刊されているが、中西寅雄・鍋島達編（1965）『現代における経営の理念と特質』は日本生産性本部の活動や『付加価値分析』の理論的基礎となるものでこの時期の極めて重要な文献である。

第3期は付加価値会計の展開期で、この段階の特徴は付加価値会計が個別企業の報告会計領域へ展開される時期にあったことである。すなわち企業の社会的責任やそれを表示する指標が社会的に問題とされるにしたがって、社会的責任会計・社会的価値会計の重要な指標として付加価値が個別企業の財務報告に取り入れられた時期でもあったのである。時代区分としては昭和40年代後半（1970年～1975年）がこれにあたり、この時期の代表的な文献としては青木脩（1973）『付加価値会計論』および山上達人（1973）『生産性分析の理論』などがあげられている。

こうした付加価値会計の第1期から第3期にかけて山上教授が上記の論稿で紹介されているよ

うに生産性会計・付加価値会計に関する多数の理論書、翻訳書、実務書が刊行されている。こうした文献はそれぞれ個別的にも大変参考になるものであるが、本スタディ・グループの研究の出発点として、注目してきたのは、日本会計研究学会「付加価値会計特別委員会」報告と社会関連会計学会の創設に関係する2つの文献である。これらは上記の第3期まで発展してきたわが国付加価値会計の重要な一つの到達点を示すものである。

2.2 わが国における付加価値会計研究の重要文献・著書

2.2.1 日本会計研究学会「付加価値会計特別委員会（1974年～76年）」報告

この日本会計研究学会「付加価値会計特別委員会」では、阪本安一教授を委員長として青木脩、飯田修三、木内佳市、後藤幸男、武田隆二、野村健太郎、安平昭二、山上達人の各教授がメンバーとなって3年間の共同研究がなされ、3回の報告書が公表された。近年ではこの「付加価値会計特別委員会」報告について触れられることが少なくなっているが、付加価値研究を進めていくうえでの貴重な文献であり、これらの報告は特別委員会の中心メンバーであった青木脩・後藤幸男・山上達人の3教授が編集を務めた共同研究の研究成果著書である『付加価値会計』（1977年、中央経済社）に所収されている。またイギリス付加価値会計に「決定的な役割（a key role）」（Burchell *et al.*, 1981, p.96）を果たし、またこの特別委員会が「革命的な文献（revolutionary document）」（Parker, 1984, p.46）と評価された ASSC（Accounting Standards Steering Committee）の「コーポレート・レポート」（*The Corporate Report: a discussion paper, 1975*）とほぼ同時期に研究が開始され、報告書が提出されたのは大変興味深いところである。

さて「付加価値会計特別委員会」の第1回報告（1974年9月）の内容と構成は、I 利潤会計の意義・特質と付加価値会計の必要性、II 付加価値会計の意義・特質（1 付加価値会計の意義・特質、2 付加価値会計における会計主体、3 付加価値会計と経営成績の表示）、III 付加価値会計における会計処理の諸基準（1 付加価値会計における認識と測定の基準、2 付加価値会計における費用収益分類基準、3 付加価値会計における費用収益対応の原則）、IV むすびー利潤会計から付加価値会計へ、となっている。この第1回報告では「制度的企業体としての会計主体」が強調され、阪本学説が色濃く反映されているものである。

第2回報告（1975年6月）は、第1回報告を踏まえて付加価値計算書の意義・類型・構造・利用の諸点について検討が加えられ、次のような内容と構成になっている。I 付加価値計算書作成の意義、II 付加価値計算書の類型（1 純付加価値の計算を中心とするもの、①M.R.レーマン、②大蔵省『財政金融統計月報（法人企業統計年報特集）』、③日本生産性本部『付加価値分析』）、2 粗付加価値の計算を中心とするもの、①A.W.ラッカー、②OCAM プラン・コンタブル、③通産省『わが国企業の経営分析』、④日本銀行『主要企業経営分析』、三菱総合研究所『企業経営の分析』、⑤日本能率協会）、III 付加価値計算書の構造（1 粗付加価値の計算、2 付加価値計算書の内容と形式）、IV 付加価値計算書の利用（1 情報会計としての利用、2 制度会計上における利用）。

そして実際の付加価値計算書の雛形を提示し、「現段階においては、付加価値計算書を付属財務諸表の一つとして制度会計上に位置づけることが望ましいと思われる」と結んでいる。この提示された付加価値計算書は粗付加価値の算出から出発し、粗付加価値支弁高・分配高を計算し、営業純益（営業利益より金融費用を控除）を最後に示して、制度上の損益計算書との接合を企図したものとなっている。

第3回報告（1976年5月）は、付加価値の管理会計における利用の諸問題について検討し、次のような内容と構成になっている。Ⅰ経営管理のための付加価値関連指標とその計算（1生産関連指標とその計算、2分配関連指標とその計算）、Ⅱ経営計画のための付加価値関連指標とその利用（1利益計画と付加価値計画①付加価値計画の意義②付加価値計画の方法、2要員計画と付加価値計画、3設備計画と付加価値計画、4成果分配計画と付加価値計画①労働分配計画②資本分配計画）、Ⅲ経営統制（業績評価）のための付加価値関連指標とその利用（1付加価値による経営統制の特徴、2付加価値による経営統制の方法）。

そして「付加価値指標による経営管理が、利益指標による経営管理に全面的に代わるものとは考えていない」として、「企業の経営管理の実施に当っては、経営管理者は、利益指標と付加価値指標との両者をともにとり入れ、これを比較秤量し、状況に応じて営利性と社会性とのいずれをどの程度にとり入れるべきか、を決定することが経営の主要な職能であるとする。この意味において付加価値指標に基づく経営管理は、現行の経営管理を補うものとして極めて重要なものと信じる」と結んでいる。この第3回報告は日本生産性本部を中心とする生産性運動を進めている企業や実務家の付加価値指標を活用した実践例を踏まえ、整理した内容になっており、利益指標を補完する付加価値指標という落ち着いた結論になっている。

この3回に及ぶ「付加価値会計特別委員会」の報告と関連する研究は、付加価値会計の研究を志すものにとって一度は立ち向かわなければならない研究成果であり、付加価値会計研究の財産である。

2.2.2 青木脩・小川洌・山上建人編（1981）『企業付加価値会計』（有斐閣）

本書は、編集者の3名を中心に組織されてきた「企業生産性研究会」での研究活動から誕生した共同研究書であり、1980年までの付加価値会計の実践と研究を体系的かつ網羅的にまとめ、「研究のしおり」を各章に配置し、付加価値会計の入門から高度な理論までをコンパクトに収めたきわめて重要な著書である。この「企業生産性研究会」を母体に日本社会関連会計学会が誕生したのである。

本書は、3部構成をとっており、第Ⅰ部付加価値会計の理論として、1現代企業と付加価値会計、2付加価値指標と経営理念、3付加価値指標と物的指標、4付加価値指標と能率測定、5付加価値指標と会計報告、6付加価値会計と意思決定、7付加価値会計と経営管理、8付加価値会計と成果配分、9付加価値会計と社会責任指標が配置されている。

つぎに第Ⅱ部各国企業の付加価値会計として、1ドイツ企業と付加価値情報、2フランス企業と付加価値情報、3イギリス企業と付加価値情報、4わが国企業と付加価値情報、5アメリカ企業の付加価値分析、6わが国企業の付加価値分析が収められている。そして第Ⅲ部に補論として、1諸外国の付加価値会計学説、2わが国の付加価値経営統計、3わが国の付加価値会計文献を簡潔に紹介し、付加価値会計研究のガイダンス的役割も備えさせている。このような章編成と体系的網羅的な内容は、今日から見ても良く考え抜かれた文献であり、付加価値会計研究のそれまでの到達点を示しているものであった。

2.2.3 日本社会関連会計学会編（1991）『企業情報ディスクロージャー事典：社会関連会計の指針』（中央経済社）

本書は社会関連会計学会が創設された最初の研究成果であり、付加価値会計だけを取り上げたものではないが、付加価値会計に隣接する社会関連情報を法的制度的に、またイギリス・フランス・ドイツ・スイス・アメリカ・日本等の各国別に整理したものであり、付加価値会計を社会関連会計へと拡大、展開を志向するうえでは大変参考になる事典である。文字通り社会関連会計の指針となるものである。

2.2.4 わが国の生産性運動と付加価値会計

付加価値会計の回顧的研究を進める中で、我々が見過ごしてはならないのは、付加価値会計の理論的、実践的な側面においてきわめて重要な役割を果たしてきたのがわが国の生産性運動であり、その推進部隊であった日本生産性本部および各地方生産性本部の活動である。

日本生産性本部は、1955年2月14日に設立総会が開催され、3月1日に財団法人として正式に設立された。発足時の組織体制としては会長に石坂泰三、副会長に永野重雄と中山伊知郎、専務理事に郷司浩平が担うことになり、当初は経済界と学識者だけで出発したが、7月に日本労働組合総同盟が「8原則」を提示し、生産性本部も了解することによって参加し、その後全日本労働組合会議も生産性運動の支持を表明し、海員組合も加わるようになった。ただ日本労働組合総評議会は「わが国の有力な大資本家は米国政府の指導のもとに労働生産性増強本部なるものをつくった」として生産性運動と生産性本部を批判し、参加しなかった。

設立総会で承認された設立趣意書には「そもそも生産性の向上とは、資源、人力、設備を有効かつ科学的に活用して生産コストを引き下げ、もって市場の拡大、雇用の増大、実質賃金ならびに生活水準の向上を図り、労使および一般消費者の共同の利益を増進することを目的とするものである」と述べ、日本政府と米国政府の支援を明らかにしたうえで「しかしながら、生産性向上の鍵は、かかってわれわれ自身の努力と工夫如何にある。われわれは、日本経済の担い手としての責任を強く自覚し、生産性向上のために最善の努力を尽さんとするものである」と生産性運動を進める意義と決意を表明している。

その後 1956 年に中部、関西、四国、九州の各生産性本部が設立され、1957 年に中国、東北、そして 1960 年に北海道生産性本部が創設され、7 つの地方本部が設立されたのである。各生産性本部の基本的な組織体制は日本生産性本部と同様、経営者、労働者、学識者の三者で構成する民間の中立機関となっている。北海道生産性本部のホームページには「生産性運動とは、産業界労使、学識者の三者が協同して人間尊重を基本理念に我が国の生産性向上ならびに豊かな国民生活の実現を目指して取り組む国民運動です」と記載されている。人間尊重を理念に「生産性運動の 3 原則（雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な配分）」が決定されたのは、政府関係 9 省事務次官と生産性本部役員とで構成する第 1 回日本生産性連絡会議（1955 年 5 月 20 日）において「生産性向上運動に関する了解事項」が承認されたことによる。これ以降、この 3 原則の決定はわが国の生産性運動の基本方針となったのである。この 3 原則は付加価値会計ときわめて親和性が高く、付加価値会計の基本理念にもなっていくのである。

日本生産性本部の設立以後、いろいろな課題が山積していたのであるが、とくに生産性の概念とその測定に関する理論的検討が喫緊の課題となってきた。そのため、生産性本部に生産性研究所（1956 年 4 月、野田信夫所長）を創設し、生産性測定配分委員会が組織されて研究・実践活動が開始された。その第 1 次報告書は『生産性の概念』であり、第 2 次報告書が『生産性のてびき』であった。この『生産性のてびき』は物的生産性と付加価値生産性を詳細に説明しており、後の生産性本部方式の付加価値概念と指標化に繋がっていくのである。手帳のようなコンパクトな本でありながら、内容は充実したものである。

またこうした生産性の理論的な考察は、中西寅雄と鍋島達の両教授が担うことが多く、研究成果の一端を 1965 年に『現代における経営の理念と特質』として市販されるや否や、大きな反響を呼んだと言われている。本書は『30 年史』においてこの期の生産性研究所の「最大の成果」（417 頁）と呼ばれているが、筆者自身も大学院生時代に拝読し、感銘を受けたことが思い出される。現在あらためて再読しても 50 年前の著書とは感じさせない現代性がある。

3 付加価値会計の展望

付加価値会計の今後の展望として、まず第 1 に確認しておかなければならないことは、国民経済的にも個別企業においても生産性の向上が昔も今も引き続き重要であることである。生産性の向上がなければ、日本経済の発展や豊かな国民生活や充実した社会福祉もあり得ないのである。とくに人口減社会に突入し、生産年齢人口の増加が期待できなくなっている日本では、女性や高齢者の活躍の場を広げながら、国民経済全体の生産性を向上させていくことが必要である。2015 年 6 月 30 日に政府が公表した「日本再興戦略」（改訂 2015）では「未来への投資・生産性革命」が重要なスローガンとして掲げられている。また「日本再興戦略」を踏まえて同年 9 月 24 日に

安倍首相は、2020年に向けて「新たな3本の矢」の一つとして「希望を生み出す強い経済」の目標にGDP600兆円を提示した。これについては冷ややかな反応も少なくないが、基本的な方向としては間違っていない。

政府も企業も生産性を向上させることによる高付加価値経営が求められているのである。その上で格差社会を是正し、中間層を維持拡大できるような適正な分配が重要なのである。この意味では日本の生産性運動が掲げてきた人間尊重の理念と「生産性運動の3原則（雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な配分）」は、決して色あせてはいないし、今日なお付加価値会計の基盤となるものである。

1990年代からの営利主義と株主至上主義、経済格差の拡大、ブラック企業の登場などに対するかのように、ここ数年、アダムスミスの『道徳感情論』への注目、渋沢栄一の『論語と算盤』などの著書の再販ブーム（道徳経済合一説、合本主義）、伊那食品工業の日本的経営、坂本光司の一連の著作、京セラやJALの成功によるアメーバ経営ブーム、あるいは海外の企業についても従業員を大切にしている企業の事例（サウスウエスト航空など）、全体としての日本的経営、人本主義経営、家族主義経営への再評価が進んでいるように思われる。環境やCSR、トリプルボトムラインも引き続き、注目されてきている。人件費を費用とは考えない付加価値会計は、経営共同体志向を本来的にもっており、日本的経営、生産性3原則に基づく生産性運動とともに新たな発展の可能性が整いつつあるといえよう。

付加価値会計の第2の展望は、付加価値概念の再検討と多様な概念の包摂である。かつて1930年代の原価計算・管理会計の発展に重要なインパクトを与えたのが「異なる目的には、異なる原価を」というスローガンであったが、付加価値会計でも「異なる目的には、異なる付加価値を」という考え方の下で、補足財務諸表として制度化をめざした付加価値計算書としての付加価値、IRを含む統合報告やCSR報告の中に組み込んだ自主的な外部報告のための付加価値概念、経営管理のために用いる付加価値概念、成果分配のための付加価値概念、さらに製造業だけではなく、サービス産業や金融業の付加価値、非営利企業やパブリックセクターの付加価値概念などもこれまでの理論や実務での経験に基づいて検討することが必要である。本スタディ・グループの各研究報告はその参考になるものである。1970年代のイギリスの付加価値会計でも管理会計的には限界利益として結びつけて、あるいは同様のものとして付加価値概念が用いられてきた。付加価値も粗付加価値と純付加価値を区別するだけではなく、限界利益、貢献利益、さらに新しく登場してきたスループット、EVA、京セラの「差引売上」（付加価値）なども付加価値概念の範疇で捉え、整理することが重要であろう。EVAも目的に応じて数種類のEVAが提示されていた。

今後も付加価値概念と類似する概念が出現する可能性もあると考えられるのであるが、その際、宮本匡章教授の次のような箴言とも警鐘とも言える主張は、自戒を込めてあらためて傾聴すべきものである。「学問体系を一変させるようなパラダイム・シフトを伴う開発は、滅多に起こるものではない。われわれが新しい思考や技法として取り扱うもの多くは、現実には既存技法をマ

イナーチェンジしたものである可能性が少なくない。それを、あたかも全く新しいものであるかのように取り扱うことは、ビジネスの世界ではともかく、研究者が自ら加担すべきことではない、と私は考えている。---中略---、私がここで主張したいのは、研究者としてのわれわれは、新たに提案された管理技法に対して、今までに先達が開発してきた管理技法（思考）がそこにどのような形で継承され、その上で、現在の企業を取り巻く諸環境に適応して、いかなる新たな展開が付与されているかを、的確に認識すべきだということである。」（宮本，1998，9-10頁）。

付 録

本スタディ・グループの最終報告は、すでに第28回全国大会において最終報告書として会員に冊子（106頁）で配付した。その構成は以下の通りである。

1 付加価値会計研究の回顧と展望 （担当：水野一郎）

- 1 はじめに
- 2 わが国における付加価値会計研究の重要文献・著書
 - 2.1 日本会計研究学会「付加価値会計特別委員会（1974年～76年）」報告
 - 2.2 青木脩・小川洵・山上建人編（1981）『企業付加価値会計』（有斐閣）
 - 2.3 日本社会関連会計学会編（1991）『企業情報ディスクロージャー事典：社会関連会計の指針』（中央経済社）
- 3 わが国の生産性運動と付加価値会計
 - 3.1 日本生産性本部の設立とその理念・活動
 - 3.2 生産性測定から付加価値会計へ
- 4 付加価値会計の一定の停滞とその後の展開
 - 4.1 EVAの登場とその意義
 - 4.2 スループット会計の登場とその意義
 - 4.3 京セラのアメーバ経営の登場とその意義
- 5 付加価値会計の展望

2 業績評価指標と付加価値会計—外部分析の視点での位置づけ— （担当：梶浦昭友）

- 1 わが国における財務分析指標集における付加価値指標
- 2 財務諸表指標集の廃刊と変化
 - 2.1 廃刊書誌
 - 2.2 電子情報化
 - 2.3 継続書誌
 - 2.4 電子情報を含む継続書誌の可用性
 - 2.5 わが国の財務分析指標集の特質
- 3 指標集における付加価値情報の計算構造と利用目的
 - 3.1 日本生産性本部の視点
 - 3.1.1 日本生産性本部の付加価値計算方式
 - 3.1.2 日本生産性本部の付加価値分析指標
 - 3.2 各種指標集の付加価値計算方式

- 3.3 付加価値分配指標の位置づけ
- 3.4 CSR報告書と付加価値
- 4 業績指標としての付加価値と生産性
 - 4.1 アウトプット指標としての付加価値
 - 4.2 法人企業統計の体系
 - 4.3 付加価値の本質的な意義
- 3 非営利組織と付加価値会計** (担当：大原昌明)
 - 1 はじめに
 - 2 パブリック・アカウンタビリティと非営利組織
 - 3 日本の非営利組織と社会的企業
 - 4 社会的企業への付加価値会計適用の試案
 - 5 おわりに
- 4 ディスクロージャーと付加価値会計** (担当：冨増和彦)
 - 1 はじめに
 - 2 制度改正後の有価証券報告書における製造原価情報開示の実態調査報告
 - 3 製造業以外の明細書の開示動向について
 - 4 労務費を含まない「付加価値」分配報告の問題点について—帝人の事例—
 - 5 おわりに
- 5 CSRと付加価値会計** (担当：向山敦夫)
 - 1 はじめに
 - 2 ドイツとイギリスの経験（その1）
 - 3 ドイツとイギリスの経験（その2）
 - 4 付加価値情報の事例研究
 - 5 CSR情報としての付加価値計算書の課題
 - 6 おわりに
- 6 公共性と付加価値会計** (担当：國部克彦)
 - 1 はじめに
 - 2 公共性とは何か？
 - 3 付加価値が脚光を浴びた時代
 - 4 公共性から見た付加価値の意義
 - 5 付加価値会計の現代的可能性—Haller and van Staden (2014) の主張
 - 6 むすび
- 7 人的資源と付加価値会計—中国と日本との比較—** (担当：唐樂寧)
 - 1 はじめに
 - 1.1 人的資源への投資を人的資産として反映できる会計制度づくり
 - 1.2 人的資本情報の開示に関する国際統合報告の動き
 - 2 人的資源会計に関する論文の量的比較
 - 3 中国の人的資源会計研究の特徴
 - 3.1 徐国君の労働者持分モデルについて
 - 3.2 劉仲文教授の生産者持分モデル

- 3.3 張文賢教授の人的資源会計制度設計構想
- 4 中国と日本で発表された付加価値会計に関する論文の量的比較
- 5 むすびに代えて—人的資源会計と付加価値会計との融合—
- 8 エコ・エフィシェンシーと付加価値会計** (担当：岡照二)
 - 1 はじめに
 - 2 エコ・エフィシェンシーとは何か
 - 3 エコ・エフィシェンシー指標の実態
 - 4 おわりに
- 9 わが国企業の付加価値分析—労働分配率を中心として—** (担当：吉城唯史)
 - 1 はじめに
 - 2 労働分配率の算定方法
 - 2.1 付加価値の概念
 - 2.2 付加価値の算定方法
 - 2.3 付加価値の算定方法の問題点
 - 2.4 人件費の算定方法
 - 2.5 国民経済指標を用いた労働分配率の算定
 - 2.6 労働分配率の算定方法
 - 3 労働分配率の推移
 - 4 労働分配率の決定要因
 - 4.1 労働分配率と景気・企業業績
 - 4.2 労働分配率と一人当たり賃金、労働生産性
 - 4.3 株式保有構造の変化と労働分配率及び賃金水準
 - 4.4 その他の要因
 - 5 おわりに

注

- 1) メンバーは、次の通りである。水野一郎（関西大学教授，研究代表者），梶浦昭友（関西学院大学教授），大原昌明（北星学園大学教授），向山敦夫（大阪市立大学教授），國部克彦（神戸大学教授），富増和彦（愛知大学教授），唐榮寧（聖泉大学教授），吉城唯史（阪南大学教授），西村重富（大阪学院大学准教授），白谷健一（阪南大学准教授），岡 照二（関西大学准教授），崔洪雷（浙江大学寧波理工學院講師）。研究協力者：張宏武（関西大学大学院商学研究科博士後期課程）。
- 2) 最終報告書の構成については巻末の付録を参照されたい。なお現在，最終報告書をベースに著書を交換する準備をしており，上梓後はその著書もご一読いただければ幸いである。

参考文献

- Accounting Standards Steering Committee (1975) *The Corporate Report: a discussion paper*.
- Bennett Stewart III, G. (1991) *The Quest for Value—The EVA Management Guide—*, 出版社。(日興リサーチセンター，河田剛・長掛良介・須藤亜里記『EVA 創造の経営』東洋経済新報社 1998 年)

- Burchell, S., Clubb, C. and Hopwood, A. G. (1980) "A Message from Mars - and other Reminiscences from the Past," *Accountancy*, pp. 96, 98, 100.
- Dugdale, D. and Jones, T. C. (1996) *Accounting for Throughput*, CIMA.
- Ehrbar, A (1998) *EVA - The Real Key to Creating Wealth*, Wiley. (河田剛訳『富を創造する EVA 経営』東洋経済新報社 1999 年)
- Goldratt, E. M. and Cox, J. (1992) *The Goal : A Process of Ongoing Improvement*, 2nd ed., North River Press. (三本木亮訳『ザ・ゴール：企業の究極の目的とは何か』ダイヤモンド社 2001 年)
- Horngren, C. T., Foster, G. and Datar, S. M. (1997) *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*, 9th ed., Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. and Atkinson, A. A. (1998) *Advanced Management Accounting*, 3rd ed., Prentice Hall.
- Noreen, S., Smith, D. and Mackey, J. T. (1995) *The Theory of Constraints and Its Implications for Management Accounting*, North River Press.
- Parker, R. H. (1984) *Macmillan Dictionary of Accounting*, Macmillan.
- 稲盛和夫 (1998) 『稲盛和夫の実学』日本経済新聞社。
- 稲盛和夫 (2006) 『アメーバ経営 - ひとりひとりの社員が主役 -』日本経済新聞社。
- 梶浦昭友・西村智・根岸紳・福井幸男編 (2010) 『生産性向上と雇用問題』関西学院大学出版会。
- 社会経済生産性本部 (2005) 『生産性運動 50 年史』社会経済生産性本部。
- 中西寅雄・鍋島達編 (1965) 『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部。
- 野田信夫監修日本生産性本部編 (1975) 『生産性事典』日本生産性本部。
- 水野一郎 (1990) 『現代企業の管理会計 - 付加価値管理会計序説 -』白桃書房。
- 水野一郎 (1994) 「TA 社・MS 社・KC 社の事例 - 経営管理における付加価値指標の利用状況について -」
山上達人・飯田修三編『社会関連情報のディスクロージャー』所収, 白桃書房, 233-246 頁。
- 水野一郎 (1999) 「付加価値管理会計とスループット会計」『関西大学商学論集』第 44 巻第 4 号, 99-118 頁。
- 水野一郎 (2000) 「EVA と付加価値管理会計」『會計』第 158 巻第 3 号, 73-85 頁。
- 水野一郎 (2001) 「制約理論 (TOC) とスループット会計」『會計』第 160 巻第 5 号, 29-42 頁。
- 水野一郎 (2003) 「付加価値会計の現代的展開 - EVA とスループット会計に即して -」『産業と経済』(奈良産業大学) 第 18 巻第 1 号, 11-24 頁。
- 水野一郎 (2008) 「付加価値管理会計の展開 - 京セラアメーバ経営を中心として -」『會計』第 173 巻第 2 号, 84-94 頁。
- 水野一郎 (2012) 「京セラアメーバ経営の展開 - JAL の再生を中心として -」『関西大学商学論集』第 57 巻第 3 号, 129-146 頁。
- 水野一郎 (2013) 「人本主義企業をめざす管理会計」『Aoyama Accounting Review』(青山学院大学会計専門職大学院) 第 3 号, 32-39 頁。
- 水野一郎 (2015) 「日本における生産性運動と付加価値会計」『商学集志』第 84 巻第 3・4 号, 123-136 頁。
- 宮本匡章 (1998) 「管理技法の伝承とその発展をめぐって - TOC に関連して -」『企業会計』第 50 巻第 1 号, 4-10 頁。
- 山上達人 (1976) 「付加価値会計の導入と展開」青木茂男編『日本会計発達史 - わが国会計学の生成と展望 -』
所収, 同友館, 210-220 頁。
- 山上達人 (1984) 『付加価値会計の研究』有斐閣。

(筆者：関西大学商学部教授)

学会行事

学会奨励賞

第4回 日本社会関連会計学会奨励賞は、審査の結果、下記の論文が選ばれました。

大坪史治・黄 海湘「CSR報告書等の変遷と重要課題の探索—単語に着目した属性分析—」『社会関連会計研究』第26号所収

＜受賞理由＞本論文は、言語分析技術（テキストマイニング）を活用して、20年間のわが国における1,366組織のCSR報告書等に使用されている単語とそれらの出現回数をリストアップし、これを経年的かつ属性別に観察して、作成者側がより将来指向的にリスク管理、戦略、経営ビジョンを強調し、財務的ステイクホルダーを重視する傾向が強まっていること、他方で、環境負荷情報や環境にかかわる専門用語の出現頻度がCSR報告において著しく後退していることを、実際の単語の使用頻度から明らかにした点がユニークであると評価された。時代の変化・傾向を読み取る一つの客観的手法としてテキストマイニングを社会関連会計の領域で示したことも高く評価された理由の一つである。作成者側はたとえ無意識であったとしても、企業のCSR報告に記述される用語・単語には時代背景が織り込まれていることに改めて気付かされる。なお、統計処理の適切性にやや問題があるとの指摘があった。また、集計した段階であり、この結果を以て今後これをどのように発展させるのか、学術的完成度という点ではまだまだではないか、との意見もあったが、研究の方向性も含めての奨励賞という主旨には沿っているも

のとし、受賞論文として選出された。

岡 照二・西谷公孝「カーボンSBSCフレームワークの構築とその有効性の検証」『社会関連会計研究』第27号所収

＜受賞理由＞本論文は、CO2の排出量削減と会計利益の増加を同時に目指す、エコエフィシエンシー指標の一つである「カーボン利益率(ROC)」を用いて、これを向上させるためのサステナビリティ・バランスト・スコアカード(SBSC)のフレームワークを構築し、その有効性を実証した点がユニークである。そして、SBSCが内部管理目的だけでなく、外部報告目的にも利用可能であることも示唆し、SBSCの有効活用に向けた研究の広がりをも期待させるものである。分析結果には今後、産業別の特徴を分析する余地もあり、その方向での発展可能性をも有している。なお、先行研究とおおむね同じ枠組みを用いており、新規性・創造性には欠けるとの指摘もあったが、審査委員からは、論文の信頼性や方法論については高い評価を得られた。

第28回年次大会

2015(平成27)年10月24日(土)～10月25日(日)

会場：亜細亜大学

大会準備委員長：大島正克（亜細亜大学）

第1日：10月24日（土）

10:30～12:30 理事会（2号館6階 多目的室）

12:00～ 受付（2号館2階 224教室前）

12:40～13:30 会員総会（2号館2階 224教室前）

【スタディ・グループ報告】（2号館2階 224教室前）

司会：飯野幸江（嘉悦大学）
13:35～14:10 第1報告（報告25分・質疑応答10分）

研究代表者：水野一郎（関西大学）
「付加価値会計の総合的研究」（最終報告）
14:15～14:50 第2報告（報告25分・質疑応答10分）

研究代表者：大島正克（亜細亜大学）
「ESG情報に求められる会計の役割」（中間報告）

【自由論題報告】各報告25分・質疑応答10分

<第1会場>（2号館3階 234教室）

司会：宮地晃輔（長崎県立大学）
15:00～15:35 第1報告
村井秀樹（日本大学）
「自然資本会計の測定と課題：北海道下川町の実態調査からの知見を中心に」

15:40～16:15 第2報告
Eckhard Hitzer（国際基督教大学）
Nobuyuki Miyazaki（国際基督教大学）
“Prospects of Modern Wood Gas Cogeneration Renewable Energy Supply in Japan: Case Study of ICU”

<第2会場>（2号館3階 235教室）

司会：上田俊昭（明星大学）
15:00～15:35 第1報告
金 率弘（神戸大学大学院博士後期課程）
「CSR経営におけるテンションの管理」

15:40～16:15 第2報告
阪 智香（関西学院大学）

「会計データのビジュアライゼーションによる格差の証拠」

<第3会場>（2号館4階 241教室）

司会：吉岡 勉（産業能率大学）
15:00～15:35 第1報告
筑波由美子（亜細亜大学大学院博士後期課程）
「持続可能な資源情報と環境管理会計情報の可能性に関する一考察」

15:40～16:15 第2報告
大昌昌明（北星学園大学）
張 英春（北星学園大学交流教授）
張 新悦（北星学園大学大学院修士課程修了）
「中国における一株あたり社会貢献値の吟味」

【特別講演】16:20～17:05（2号館2階 224教室）

司会：川島和浩（苫小牧駒澤大学）
講演者：粕川哲夫（日本CCS調査株式会社）
「苫子牧におけるCCS実証プロジェクトについて」

【記念講演】17:10～17:55（2号館2階 224教室）

司会：石崎忠司（松蔭大学・中央大学名誉教授）
講演者：本山和夫（東京理科大学理事長、前アサヒ飲料株式会社代表取締役社長）
「アサヒグループHDの企業価値向上の取組について」

18:10～19:40 懇親会（2号館6階 多目的室）

第2日：10月25日（日）

【自由論題報告】各報告25分・質疑応答10分

＜第1会場＞（2号館3階 234教室）

司会：村井秀樹（日本大学）

9:30～10:05 第1報告

暮石秀樹（愛知学院大学大学院博士後期課程）

「米国ESOPと日本版ESOP：制度と効果」

10:10～10:45 第2報告

家串哲生（山形大学）

「農作業別原価計算に基づく農産物の原価
算出と経営分析・診断」

＜第2会場＞（2号館3階 235教室）

司会：平岡秀福（創価大学）

9:30～10:05 第1報告

増子和起（神戸大学大学院博士後期課程）

「不確実性の組織化とその帰結：リスクマ
ネジメントの強化とアカウンタビリティ
の拡張」

10:10～10:45 第2報告

中尾悠利子（公立鳥取環境大学）

「サステナビリティ報告のテキスト表現分析」

＜第3会場＞（2号館4階 241教室）

司会：水野一郎（関西大学）

9:30～10:05 第1報告

蒙 雪超（創価大学大学院博士後期課程）

「環境配慮型設備投資のキャッシュフロー
分析：中国中小鉄鋼企業A社のケース」

10:10～10:45 第2報告

小村輝代（University of Southern Queensland）

“Effectiveness of Online Teaching of
Accounting at University Level”

＜第4会場＞（2号館3階 242教室）

司会：大原昌明（北星学園大学）

9:30～10:05 第1報告

仲 伯維（亜細亜大学非常勤講師）

「中国企業のESGに関する報告書の回顧と
展望：国連グローバル・コンパクト（GC）
のCOPに関連」

10:10～10:45 第2報告

呉 綺（神戸大学大学院博士後期課程）

「サステナビリティ・マネジメントから見
たコーポレートガバナンス：システムマ
ティック・レビューの分析視角を用いて」

【統一論題報告】 10:55～12:25（2号館3階224
教室）

テーマ：「環境会計の再検討：過去・現在・未来」
座長：湯田雅夫（獨協大学）

10:55～11:25 鈴木俊明（CEAR産業環境管理
協会登録 環境審査員補）

「実務の現場からのISO14001実践報告」

11:25～11:55 向山敦夫（大阪市立大学）

「情報開示の社会的機能：環境情報と従業
員情報を中心に」

11:55～12:25 宮崎修行（国際基督教大学）

「シュマーレンバッハの「環境会計無用論」
の現代的意義：無用の用と不易流行の理」

12:25～13:20 休憩

13:20～15:00 【統一論題ディスカッション】

東日本部会

2015（平成27）年7月4日（土）

会場：専修大学神田校舎

大会準備委員長：黒川保美（専修大学）

【基調講演】13:45～14:35 (7号館3階 731教室)

司会：黒川保美 (専修大学)

講演者：吉森 賢 (横浜国立大学名誉教授)

「ドイツとフランスの企業統治：その実効性と限界」

<第1セッション> 各報告25分・質疑応答10分

司会：大島正克 (亜細亜大学)

14:40～15:15 第1報告

筑波由美子 (亜細亜大学大学院)

「水資源マネジメント情報の開示に関する一考察：アジアの水環境と企業の社会的貢献に関連して」

15:15～15:50 第2報告

仲 伯維 (亜細亜大学大学院博士後期課程修了)

「中国における環境資源会計の動向に関する一考察」

休憩20分

<第2セッション> 各報告25分・質疑応答10分

司会：川島和浩 (苫小牧駒澤大学)

16:10～16:45 第3報告

黒木 淳 (横浜市立大学)

尻無濱芳崇 (山形大学)

「社会福祉法人における裁量行動とインセンティブの検討」

16:45～17:20 第4報告

長岡 正 (札幌学院大学)

「管理会計における物流の考察」

17:30～19:30 懇親会

(ダイニングカフェ・エスペリア)

西日本部会

2015 (平成27) 年6月27日 (土)

会場：名城大学天白キャンパス 共通講義棟北403

大会準備委員長：伊藤秀俊 (名城大学)

<第1セッション> 各報告25分・質疑応答10分

司会：向山敦夫 (大阪市立大学)

13:35～14:10 第1報告

都筑 新 (愛知工業大学大学院経営情報科学研究科博士後期課程)

「建設業者と金融機関との関係性に関する考察：主として融資審査制度について」

14:10～14:45 第2報告

天野輝芳 (一般社団法人 京都産業エコ・エネルギー推進機構)

二井誠史 (医療法人社団 まついクリニック)

「マテリアルフローコスト会計と環境マネジメントシステムの統合モデルの精緻化：透析医療の現場の視点からの改造の試み」

14:45～15:20 第3報告

中澤優介 (愛知学院大学)

「アカウントビリティの「開かれ」：暴力批判の視点から」

休憩20分

<第2セッション> 各報告25分・質疑応答10分

司会：朴 恩芝 (香川大学)

15:40～16:15 第4報告

岡 照二 (関西大学)

中嶋道靖 (関西大学)

「自然資本情報の企業経営における意義と開示情報としての可能性」

16:15～16:50 第5報告

東 健太郎 (立命館大学)

「日本企業におけるコーポレート・フィランソロピー：東日本大震災直後の被災者支援行動に収益性と連帯感が与えた影響」

16:50～17:25 第6報告

Tazul Islam (Kobe University, PhD)

Katsuhiko Kokubu (Kobe University)

Michiyuki Yagi (Kobe University)

Kimitaka Nishitani (Kobe University)

“Corporate Social Reporting and Legitimacy in the Banking Industry: Evidence from Bangladesh”

17:25～17:30 閉会の挨拶

17:45～ 懇親会

学会役員

(第11期：第25-27年度 2013-16年)

会長	勝山 進
副会長（東日本部会長）	上妻義直
副会長（西日本部会長）	向山敦夫
理事（東日本部会）	石津寿恵，大下勇二，大原昌明，菊谷正人，黒川保美 坂上 学，村井秀樹，宮崎修行，湯田雅夫
理事（西日本部会）	小津稚加子，梶浦昭友，國部克彦，阪 智香，佐藤倫正， 富増和彦，中畷道靖，平松一夫，水野一郎
顧問理事	木下照嶽，中原章吉，松尾聿正，野村健太郎，石崎忠司， 郡司 健
監事	大島正克，宮地晃輔
幹事	吉田武史，依田俊伸，大西 靖

「日本社会関連会計学会」へ入会を希望される方へ

日本社会関連会計学会ホームページ (<http://www.jcsara.org/>) に記載されている入会申込書に所定の事項をご記入の上、次頁奥付記載の学会事務局へお送りください。

学会誌編集委員会

編集委員長	國部克彦
副編集委員長	坂上 学
編集委員	石津寿恵，菊谷正人，黒川保美 小津稚加子，佐藤倫正，中畷道靖
編集委員会事務局	〒657-8501 神戸市灘区六甲台町2-1 神戸大学大学院経営学研究科 國部克彦研究室 Tel & Fax: 078-803-6925 email: rcsar-editor@mail.jcsara.org

「社会関連会計研究」へ投稿を希望される方へ

日本社会関連会計学会ホームページ (<http://www.jcsara.org/>) に記載されている「投稿規程」および「執筆要領」を参照の上、ホームページの投稿フォームをご利用くださるか、上記編集委員会へ直接emailで投稿ください。いずれの場合も、編集委員長からの受信の返事をもって受付と致しますので、投稿後のご確認をお願いします。

編集後記

「社会関連会計研究」第28号は、6本の論文が投稿され、審査の結果4本が採択され、掲載となった。さらに、水野一郎教授を主査とするスタディグループ「付加価値会計の総合的研究」の研究成果を、「特別論文」として掲載した。

2015年は、環境やサステナビリティに関しては、国連における「持続可能な開発目標(SDGs)」の公表、COP21でのパリ協定の締結など、国際的に時代を画する出来事があった年である。しかし、一方でテロの増加、イギリスのEU離脱など、社会の根幹を揺るがす事件も多く発生しており、社会と企業の関係だけでは解けない問題も増加している。社会関連会計もそれだけ守備範囲を拡張する必要があるだろう。

社会関連会計の社会的使命を果たすためにも、今後も会員各位からの本誌への積極的な投稿をお願いしたい。

(編集委員長・國部克彦)

「社会関連会計研究」第28号

2016年10月1日発行

編集 日本社会関連会計学会
発行人 会長 勝山 進
事務局 大阪市立大学大学院経営学研究科 向山敦夫研究室
〒558-8585 大阪市住吉区杉本3-3-138
Tel & Fax: 06-6605-2232
E-mail: jcsara@bus.osaka-cu.ac.jp
URL: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/jcsara/>
印刷 株式会社 ルネック
〒652-0047 神戸市兵庫区下沢通4-7-30
Tel: 078-576-8866 Fax: 078-576-3016

【研究論文】

中国における一株あたり社会貢献値の吟味 －上海証券取引所上場会社の開示例に基づいて－ 大原 昌明	1
CSR 経営におけるマネジメント・コントロール・システム －コントロール・システム間の相互関係に注目して－ 金 宰弘	13
企業の税負担削減行動と CSR の関係に関する研究の展開と今後の展望 玉越 豪	31
不確実性の組織化とその帰結 －アカウンタビリティの拡張とリスクマネジメントの強化の陥穽－ 増子 和起	43

【特別論文】

付加価値会計の総合的研究 水野 一郎	59
-----------------------------	----