

管理会計としての会計政策

辻 正 雄

1. はじめに

管理会計は、経営者と管理者および従業員の経済的意思決定ならびに業績管理に役立つ会計行為を実践することによってその役割期待がある。この会計行為には、経済的意思決定ならびに業績管理が適切に行われるように有用な会計情報を提供することのみならず、会計情報の作成に係わる判断を組織の目的との関連において行う政策決定が含まれる、と解されるべきである。しかしながら、後者の会計政策に係わる研究はこれまでもっぱら財務会計の視点から行われてきており、管理会計の視点からなされた研究は皆無に等しいといえる。本稿の目的は、会計政策を管理会計の視点から論究するとすれば、どのようにアプローチし、いかに考察すればよいかを検討することにある。

財務会計の役割期待は、組織の財産を保全し、投資家を中心とする利害関係者の利害を調整し、利害関係者の経済的意思決定に役立つような会計行為を実践することにあると解される。その役割期待が組織の経済実態を適切に表す会計情報を提供することにあることは合意されても、何を持って適切とするかについて利害関係者の間で契合することがないうえに、経済実態という本体を会計情報という客体に写像する方法が完全なものではないために、財務会計の立

場からする会計政策は特有の複雑さの存する難業となる。

株式会社という企業組織における財務会計が係わる多種類の利害関係者の中心にいるのが投資家であることに異論はなかろう。株主は、法的に株式会社の所有者として議決権を行使し、投資の果実である配当金と株価の値上がり益による利得を享受する立場にあり、財務会計における会計行為が、株主と他の利害関係者の利害を調整しながら、株主の経済的意思決定に役立つ会計情報を提供することを第一義的な目的としているのである。したがって、財務会計の視点からの会計政策の研究も、経済実態を適切に表す会計情報を提供することに係わる問題と、主たる利害関係者である株主がその会計情報をどのように利用するかの問題に係わらせて展開されてきたのである。

ところが、管理会計は、株主ら投資家から資金の提供を受けて経営を受託された経営者の立場から経営と管理に資する会計行為であるから、そこにおける会計政策も企業組織の目的および経営者の役割と行動との関係において捉えられることになる。

何よりもまずいえることは、経営者の最も基本的な責務は、経営目標を達成することであろう。この経営目標が何かをめぐっては、幾多の議論が展開されてきたが、多元的であることに異論はないとしても、統一的な見解に収斂するには至っていない。そもそも経営目標は経営者が策定するものであり、企業の歴史や文化そして環境といった要因に加え、経営者の価値判断や資質といった内的要因によっても影響を受けることになり、結論を求めることはきわめて困難なのである。

しかし、経営者によって策定される経営目標は多元的であり、環境の変化に応じて適応的に変わるものであるとしても、株式会社という事業体が存続し続けることを前提にしたとき、経営目標の基本となる概念は「企業価値」ということがいえよう。そこで、本稿では、経営目標の核として企業価値の創造を掲げ、経営者の責務を論及することにしよう。

会計との関係において経営者の責務を論ずるときに想起すべきは、経営目標の達成ということよりも経営者による「会計責任」の履行であるかもしれない。会計責任とは、一般に、ある主体が他の主体から財産（経済的資源）についての経営や運用・管理を委託された場合に、その財産をどのように費消（運用）し、それによっていかなる結果が生じたのかを、当該他の主体に説明する責任のことである。その意味で、会計責任とは報告責任であり、その報告が了承されてはじめて責任が解除されることになる。

以上のように、経営者には経営目標を達成するという「経営責任」と経営成績と財政状態を説明するという「会計責任」が併せて課せられていることを理解すると、経営者による会計政策はどのように考えればよいのだろうか。本稿では、この2つの責任について検討を加え、かかる責任を有する経営者が取り組む会計政策のあり方について論究することにしよう。

2. 経営者の経営責任

2.1 利益管理（profit management）

経営者の役割期待としてまず第一にあげられるのは、長期ならびに短期における目標利益の達成であろう。目標利益を計画し、達成に向けて統制するための利益管理は、古くから管理会計の中核をなすものとして、古典的な管理会計の文献において多くの紙幅を割いて論及されてきた。私的な企業の目的は利益の追求であり、経営者の役割は期間的に定められた利益目標の達成であると解されてきた。

わが国における代表的な初期の研究である古川（1960）において、利益管理は企業の総合管理の代表的な管理形態として発展してきた、とされている。この総合管理は、企業における購買、製造、販売、その他財務などの各種の経営活動領域にたいする部分管理を、企業全体としての観点から統一的、総合的に行う経営管理を意味していた。

高度成長期を迎えた日本企業における経営管理は、部分管理から、集権的な利益管理へ、さらにそれが分権的な利益管理へと発展してきた。それは、部分管理への逆戻りではなく、いわば分権的総合管理としての利益管理であった。集権的な利益管理から分権的な利益管理への展開は、一つには企業における経営規模の拡大であり、二つには製品品種の多様化ということであった。さらにそれとの関係において、三つには販売競争の激化ということがあげられた。

1960年に公表された通産省産業合理化審議会の答申『事業部制による利益管理』は、米国の研究者によって体系的にまとめられた研究成果を下敷きにして、当時の代表的な研究者と先端的な企業の実務家による共同研究の成果としてまとめられたものであり、その後多くの企業の管理会計の実践の指針となった⁽¹⁾。

利益管理における中核的な手法の一つである損益分岐点分析の普及に貢献された國弘教授は、利益管理を利益計画と利益統制とを総称するものとし、利益計画のもつ3つの意味を以下のように考察している⁽²⁾。

第1は、利益の予測という意味であり、次の期間にはどれだけの利益が生ずるようになるかを予測することをいう。

第2は、目標利益の計画という意味であり、次の期間にあげるべき利益を計画決定することをいう。次の期間には、利益配当をどれだけしなければならないか、また利益の内部留保をどれだけしなければならないかということなどを計画して、あるべき利益を計画決定することになる。

第3に、利益のための計画という意味であり、まず目標利益を計画決定し、ついで、その目標利益をあげるために、売上と費用を計画することをいう。これは第1と第2の意味を総合したものであり、利益計画の名にふさわしい。

利益統制は、(1) 利益の現実を確認すること、(2) 実際の利益と計画利益と

(1) 1960年9月15日に大臣へ答申された通商産業省産業合理化審議会「事業部制による利益管理」は『産業経理』第20巻第10号に掲載されている。(pp. 66-81)

(2) 國弘員人(1961)「利益管理の発展」『産業経理』第21巻第10号：67-71

の差異を分析すること、および(3)利益の差異を除去することの3つのプロセスからなる、としている⁽³⁾。

その後、利益管理は管理会計の中核として、さらなる発展を遂げることになった⁽⁴⁾。津曲(1977)においても、管理会計の機能をその主軸と考えられる利益管理機能を中心に捉えている。すなわち、企業の利益計画は、目標ないし期待資本利益計画への巨視的統合を遂行する会計的測定を通じて数値変換され、達成目標として示達されるとし、管理会計情報の伝達は、利益計画の実現をラインの管理責任者の執行活動を通じて思考する利益統制活動に対するそれとして把握されねばならない、と論じている。

2.2 マネジメント・コントロール

その後、Anthony(1965)によるフレームワークが支持を受けるようになると、利益計画と利益統制という区分は次第に影が薄れ始めた。Anthony(1965)は、「計画」と「統制」の区分は抽象的であり、機械的であるとし、計画と統制は本来密接に結びついており、同時に発生し、区別することが困難な場合がある、とする。予算管理において年度を通じて行われる多くの活動は、統制の定義に当てはまるが、同時に同じプロセスの一部として、計画活動を意味する予算の修正が含まれている。計画活動と統制活動とは密接に関連付けられて予算管理活動を形成しており、それぞれの活動を別々に説明することは困難であり、無意味である、と考えたのである。

そこで、Anthony(1965)は実務を調べ上げてシステムとプロセスに注目し、次のフレームワークを提示するにいたった。すなわち、計画と統制からなる経営管理を、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つから構成されるとする体系を提唱したのである。

(3) Anthony(1960)に代表されるテキストにあるように、この見解は標準的な考え方であった。

(4) 末政芳信(1981)「管理会計の機能」『会計』第120巻第6号：51-65

これを受け入れて、管理会計の体系は大きく変わりはしたが、そのコアはマネジメント・コントロールにあり、そのマネジメント・コントロールを支えるものは責任別予算管理を中心とする利益管理にあることに変わりはなかった。

企業の戦略計画の枠の中で実践されるマネジメント・コントロールの中核は企業の短期の利益管理であり、全社的利益目標の設定に始まり、短期利益計画、予算編成方針の設定、予算編成、予算統制ならびに原価管理といったプロセスとして展開される。全社利益目標は長期あるいは中期の利益計画に基づいて、トップ・マネジメントによって設定され、全社的に達成しようとする年度の目標利益を意味する。その利益目標を具体的に実現するべく設定される利益計画では、短期的に環境適合をはかって意思決定が下され、人員、設備、コスト等の資源をセグメント別に配分し、利益目標の実現を期することになる。

多角化が進み、セグメント別に利益管理が実施されるようになると、セグメント別利益計画は、プロジェクト別ないしセグメント別の長期利益計画を前提とし、短期的で具体的な経営状況に対してセグメント相互間の調整を経て、全社的な利益目標の達成を目指し、各種の条件を考慮して設定されることになる。もちろん、セグメント別年次利益計画の結果いかんによっては、新規のプロジェクト別ないしセグメント別長期個別計画を修正しなければならない。したがって、セグメント別利益計画の設定は、各事業部門間の総合調整の場でもある。

しかし、セグメント別年次利益計画は、人間が環境を予測して設定するものであり、予測のとおりを実現することは期待されない。このような状況が起こると、当初のセグメント別利益計画に基づいて業務活動をコントロールしていくより、期中において妥当でない予測に基づいて設定された計画を変更することが必要になる。そのため、Demski (1980) は、計画期間の進行中においても、その後の新しい追加情報に基づいて事後的に計画ないし予算を変更することを提唱している。

3. 利益管理と報告利益管理

利益平準化に代えてより広い会計行動を示す用語として使われるようになった「報告利益管理 (earnings management)」⁽⁵⁾が誰による命名であるかは定かではないが、論文の表題にその用語が用いられるようになったのは、1980年代後半のようである。利益の平準化に関する研究が蓄積されるにつれて、経営者による会計の選択行動には、意図的に利益を増加あるいは減少させ、平準化とはみなせないものが観測されるようになってきた。そのため、そうした行動をも包摂する「報告利益管理」なる用語が用いられるようになったものと解釈される。すなわち、報告利益の管理には、利益の平準化を含むばかりではなく、意図的に利益を増加あるいは減少させる行動を包摂するものと理解されるようになったのであろう。

ところがこの報告利益管理に、報告利益に影響を及ぼすために行う経営の実態的な活動を含める見解が米国において主張され、日本においてもそれが支持されるようになった。そうした活動内容の大半は、管理会計の領域において古くから経営者による意思決定として認識されてきた費用の管理に他ならないのである。

前述されたように、利益管理は管理会計の中核と位置づけられ、経営者の経営責任を果たす役割の一翼を担ってきた。目標利益を達成しようとするときに、収益を増大させることと費用を減少させることの両面からマネジメント・コントロールが実践されることになった。さらに、企業の成長と産業の発展に伴って、費用のなかで固定費の占める割合が高まりを見せると、利益管理のなかで固定費の管理が管理会計の主要課題になっていった。

Evans (1959) は、増加の一途をたどる固定費をキャパシティ・コスト

(5) “earnings management” の和訳として、報告利益管理の他に、利益調整、利益操作、利益管理さらに利益マネジメントなどがある。

(capacity cost) と捉え、それをコミテッド・コスト (committed cost) とマネジド・コスト (managed cost) に分類し、それぞれの特性に合った管理を行うべきことを主張した。

研究開発費や広告宣伝費などの固定費は、予算期間ごとにその金額が決定される費用であり、過去の意思決定の結果として、予算期間にその発生を回避しえない固定費とは異なる。管理会計におけるキャパシティ・コスト論では、Evans (1959) の提起した分類を採用して、前者はマネジド・コスト、後者はコミテッド・コストと呼び、異なった方法で管理されるようになった。

こうしたマネジド・コストの発生は企業の活動にとって重要であり、その金額の大きさは将来のキャッシュ・フローの流入に影響を及ぼすことになる。しかし、その費用計上の効果には不確実性が伴うために、その金額の決定は客観的および合理的な根拠から科学的に下されるということにはならない。そのため、経営者の経営理念や方針、ライバル企業の動向、そしてなによりもその費用負担能力といった様々な要因を考慮したうえで、経営者のポリシーとして計画設定されることになる。その意味で、マネジド・コストはプログラムド・コスト (programmed cost) と称されることもある⁽⁶⁾。

さらに、マネジド・コストを、操業することによって発生する操業固定費と、経営者の裁量によって自由にその金額を決めることができるポリシー・コストに区分する分類も広く用いられるようになった。青木 (1961) の分類は、固定費がどのような条件の下で発生するかという視点から、以下の3つに大別している⁽⁷⁾。

(1) 設備に基づく費用

事業の生産能力を物的な面から示すもので、生産活動の有無、大小にかかわらず発生するコストであり、機械・設備の減価償却費、維持修繕費、基本電力

(6) マクファランド (1967) 著、染谷恭次郎訳『管理会計の基礎』日本生産性本部。

(7) 青木 (1961) p. 76を参照。

料金、土地の賃借料、固定資産税などがあげられる。

(2) 組織に基づく費用

事業活動のための基礎的な受け入れ体制として、一定数の人員の確保を必要とし、幹部、監督者、技術職員等の給料や、固定給的な従業員の賃金などがあげられる。

(3) 方針に基づく費用

経営者の方針によって発生し、あるいはその金額が定められるもので、従業員の訓練費、調査費や広告費などがあげられる。

Evans (1959) の分類とは異なるが、Shillinglaw (1961) による固定費の分類においても、経営者により政策として発生高が決められる固定費の存在を認めている。Shillinglaw (1961) の分類は、以下のとおりである⁽⁸⁾。

(1) 能力維持費用 (caretaker cost) : 物的キャパシティを調整するに足る十分な時間が存しない場合、総額が変化しない固定費をいう。

(2) 能力提供費用 (enabling cost) : 一定の操業度範囲内において現場のキャパシティを提供するに必要な固定費であるが、一定の範囲を超える場合には変化する固定費をいう。

(3) 裁量的費用あるいは回避可能費 (discretionary cost) : 操業度との因果関係はなく、経営者の意思決定によって総額が変化する固定費をいう。

固定費の分類にはいくつかの提案がなされてきたが、いずれにも共通している費用は、研究開発費、広告宣伝費、従業員の教育訓練費、福利厚生費などの、ポリシー・コストあるいは裁量的費用と称されるものである。経営者は企業のおかれた状況を十分に熟慮した上で、企業のコスト負担能力から判断して事前にこれらの費用を増加あるいは減少させ、目標利益の達成を目指すのである。しかも、それらの費用の増減は、企業の実質的な活動に係わるものであるから、

(8) Shillinglaw (1961) pp. 91-92をまとめた。

将来のキャッシュ・フローに影響を及ぼすことになる。その意味で、ポリシー・コストに関する意思決定と会計政策とはまったく異なる類のものである、といえる。

利益管理の一環として実践されるコスト・マネジメントにおいて、変動費の削減に努めながら、固定費のなかで経営者の政策によって短期にその増減が可能であるポリシー・コストを見直すことによって目標利益の実現を目指すことは経営者の責務である。すなわち、このような実質的な政策は、每期行われているし、行われねばならないのである。

これは経済活動の実態に直接的な変化を与えるものであり、経営管理そのものである。その意味で、会計に係わることがらに変更をもたらす政策とは異質のものであるといえる。報告利益の管理にその実質的なものを含めることは、会計政策の本質と意義を曖昧にするばかりでなく、その影響を的確に把握することを難しくしてしまう。定義の問題であるから、それを誤りであると断じることは不可能であろうが、すでに利益管理として確立されてきたものの一部を移し替えることに何らの意義を見いだすことはできない。

しかるに、前述したように、実態的な活動にかかわるポリシー・コストの管理を「報告利益の管理」の範疇のものとする見解が広く主張されるようになったが、以上の論考から明らかのように、このような見解には与する論拠は見いだされえないのである。

4. 経営責任—企業価値の創造

4.1 経済的利益

これまで管理会計の中核としての利益管理について考察を加えてきたが、報告利益である会計的利益を追求することの問題点が認識されるようになると、新たな展開が見られるようになった。

会計との関係性のもとで経営責任の遂行を考えると、経営者が目標と

すべき主たる業績指標は、会計的利益ではなく、以下に定義する経済的利益 (economic profit) でなければならないと理解されるようになった。もちろん、利害関係者にも開示され、経営者のインセンティブとも係わり、さらには企業の成員間のコミュニケーションの手段として機能する会計的利益の重要性は正しく認識されねばならない。しかし、会計的利益のみの追求によっては、企業の価値が創造される保証の得られないことは知るべきである。

いうまでもなく、経営者は企業の保有するすべての資源を有効に活用し、企業価値を創造することの任にある。企業の資源は有限であり、代替性を有している。そこで、あるひとつの用途にその使用が限定されるような資源を除いて、他の用途にも活用できる資源をどの用途に使用するか、という選択の問題が経営者に課される。そのような状況において評定されるべき期間業績には、会計的利益の算定に適用される原価ではなく、機会原価が用いられねばならない。経済理論に依拠して展開されてきた投資決定の理論においては機会原価を適用するモデルが用いられてきたが、期間業績の管理に機会原価を用いる実務はいまだ定着していないように思われる。

機会原価は、ある資源を特定の用途に消費することによって諦めねばならない利益である、と定義される。その利益の値は、実際に選択される用途に次いで有効である用途がもたらす期待利益である。したがって、実際に選択された用途に消費する活動によってあげる収益が機会原価を上回る値でなければ、経営者の選択と行動は経済的合理性にかなったものにはならない。当期純利益であれ包括利益であれ、会計的利益の計算に使用される原価はこうした経済的合理性に基づくものではないため、収益がこの原価を上回ったとしても、企業価値を高めることになったことは保証されない。

経済的合理性にかなう経営指標は、次式で定義される経済的利益である。

$$\text{経済的利益} = \text{税引き後営業利益} - \text{資本費用}$$

ここで、税引き後営業利益は利払い前の値であり、資本費用は投下資本に機会原価である資本コスト（加重平均資本コスト）を掛けた値である。

ここで定義された経済的利益は経済的付加価値と同義的なものである。強調されるべきは、それが機会原価である資本費用を考慮している利益概念である点である。

経済的利益の重要性は強調されてもされ過ぎることのないほどであるが、経済的利益は会計的利益と無関係のものではないことも忘れてはならない。何よりも、経済的利益の定義式にあるように、税引後営業利益は会計的利益に他ならないからである。資本費用を所与のものとするならば、経営者はこの税引後営業利益を増加させることに努めることになる。財務諸表分析における収益性指標を改善することは、それらの問題点を認識していれば、正しい方策なのである。

4.2 非財務情報の重要性

管理会計において、前述のように、経済的利益などの財務情報が経営の意思決定と業績管理には欠かせないことに異議を唱える人はいないだろう。しかし、管理会計の役割期待が大きくなればなるほど、非財務情報がますます重要となってくるように思われる。

財務情報は異なる単位で測られる資源や結果を貨幣という統一の単位で表したのものとして欠くことのできないものであるが、その利用には注意しなければならない危険が潜んでいる。財務情報は四半期ごとに開示されるため、財務情報のみを経営者の目標に設定すると、経営者がその実現に向けて短期的な志向を強めてしまう、という弊害が出てくる。経営者を長期的な業績の向上を目指すように動機付けるためにも、それに結び付く非財務情報を併せて利用することが望ましくなる。

事実、財務情報と非財務情報を組み合わせて利用している企業が、有意に高

い総資産利益率（ROA）を長期的にあげ、資本市場で株価を高めていることを明らかにした研究が発表されている⁽⁹⁾。投資家への情報の提供を行う財務会計の領域においても、非財務情報の有用性を主張する見解が見られるようになった。米国公認会計士協会（AICPA）がいわゆるジェンキンス報告書を発表して以来、業績報告書の拡充を模索する研究が活発に展開されている。

非財務情報が管理会計における意思決定と業績評価に用いられるようになった背景として、原因と結果の関係をより明確にすることが必要になってきたことがあげられよう。たとえば、キャプランとノートンによって提唱されたバランスト・スコアカードの戦略マップに用いられる変数は、行動の指針としてより具体性を持ち、それがもたらす結果を観測することが可能となるように選定されることが求められる。たとえば、従業員へのインターナル・マーケティング（従業員教育）が、顧客満足を高め、顧客のロイヤルティーを育て、市場シェアを広げ、さらには従業員満足をも高める、といった結果に結び付くように、原因と結果をつなぎ合わせた手段－目的の関係が戦略マップに織り込まれているのである。

さらに、こうした因果関係は連鎖を伴う広がりをもつので、因果関係に着目することにより、経営者は最終の結果のみにとらわれることなく、そこまでにいたる連鎖を考慮することにより広い視野をもち続けることができる、というメリットも生まれてくる。

財務情報は貨幣単位に物量を掛けて集計することによって得られるものであるが、それらが集計されてしまうとそれを利用して直接的にコントロールすることは難しくなる。この難点を避け、活動の水準を直接表す非財務情報を利用する実務は、今後ますます盛んになると思われる。とりわけ、非財務情報のなかでも、企業価値の創造にかかわる顧客満足、従業員満足、品質、市場シェア、

(9) Said, HassabElnaby and Wier (2003) を参照されたい。

生産性、およびイノベーションといったことがらに関する非財務情報はますます重要になるであろう。

5. 経営者の会計責任

5.1 はじめに

会計とは、企業などの事業体において生起するさまざまな取引などの経済事象を定められたルールに従って認識し、測定し、そして開示することによって、事業体の内部の関係者や外部の利害関係者が行う経済的意思決定に役立つ情報として提供する行為である。この認識・測定・開示という会計のプロセスにかかわるルールを規定するのは会計基準であり、会計の行為を実践する責任者（会計責任者あるいはCFO）およびその責任者に指示を与える経営者が遵守しなければならない規範である。

会計基準は、会計プロセスの中核的な処理ルールである複式簿記が時代を超えて普遍的なものであるのに対して、経済社会や企業活動の変化に伴って改定され、新たなものが設定される、という特徴を有する。したがって、経営者は、時代とともに変化する会計基準に対応することが求められる。また、その時々
の会計基準には、会計処理を画一的に定めることが適当ではないために、経営者に選択的な適用を認める裁量が含まれている。認められる会計処理の方法を
列挙し、それらの中から経営者が適切であると考えるものを選択する、という
形になっている。さらに、経営者がある方法を選択したとしても、その方法を
適用するに際して必要となる認識や見積りに経営者の判断が不可欠となる。こ
のように考えると、開示される会計情報は経営者の判断によってかなり影響を
受けざるを得ないことが理解される。

5.2 会計基準の統一化について

会計基準が規定する会計ルールに経済的事象の認識・測定・開示について一

意的な定めがないことの是非について様々な議論が展開されてきた。これまで会計基準をめぐる議論はもっぱら財務会計の領域で行われてきたが、管理会計の立場から会計基準が経営に与える影響を検討することの意義は決して小さくはない。財務会計によって提供される会計情報は、株主などの利害関係者の意思決定に利用されるばかりでなく、経営者の意思決定および業績管理にも使われる。したがって、会計情報がどのようにつくられるべきかを規定する会計基準の改定と新設は、経営者や投資家などの行動にさまざまな影響を及ぼすことになる。前述のように、会計責任を果たすことは経営者に課せられた重要な責務であり、経営者の行動を扱うのは管理会計の役割である。

経営者についてみれば、重要な意思決定の際には、目標となる財務諸表の数値を念頭におきながら代替案の選択を行っており、会計基準の変更は財務諸表の数値を変えることになるので、経営者はそのことに強い関心をもつはずである。影響が及ぶ全期間にわたる予測に基づいて意思決定を下すことが望まれるが、何期先までの経営成績と財政状態を考えて意思決定するかは、経営者の戦略や企業の経済状況さらにはおかれている環境によって異なるであろう。

会計数値が企業および経営者の業績評価に用いられることから、目標の達成に向けて努力するという本来的な行動にまぎれて、会計情報の利用者が必ずしも望んでいない政策的な行為を経営者が行うこともありうる。この点について、パレプ・ヒーリー・バーナード（1999）は、次のように述べている。

「経営者は、事業に関する詳細な情報を有しているので、財務諸表を作成するにあたり、適切な見積りや仮定を設定することの裁量が与えられている。投資家等の利害関係者は会計数値を業績指標とみているので、経営者は裁量を利用して会計数値を歪める誘因を持っている。」

[パレプ・ヒーリー・バーナード（1999）p.8]

いわゆる報告利益の管理（earnings management）は、一般に認められた会計基準を遵守しながら裁量的な行為によって当期の損益や貸借対照表の数値に影響を及ぼす行為あるいはプロセスであり、さまざまな形をとって行われているその実態が多くの研究者によって観測されている。財務会計の領域における研究ではその主たる情報利用者である投資家の行動との関連性に焦点が当てられるが、管理会計の領域においては情報の作成者である経営者の行動に注目が寄せられる。

報告利益の管理については、会計方針の選択に關してのみならず、会計基準の変更の際してどのような行動を経営者がとるかを観測することによっても、その実態を知ることができる。現在、国際会計基準（IFRS）へのコンバージェンスが進められており、強制適用が現実のこととなる可能性が高まってきたが、この会計基準の統一化が企業経営にどのような影響をもたらすかを明らかにすることは、財務会計ではなく管理会計の領域に属する課題であるといえる。

財務会計の世界で進められている国際会計基準へのコンバージェンスには、会計基準を統一し、原則主義により経営者の裁量の余地を少なくしようとする動きが認められる。まさにこの問題は管理会計と深いかわりをもっているにもかかわらず、管理会計の研究者による研究は皆無に等しかったように思われる。

会計基準についてはこれまで、各国が互いに影響しあいながらも、自国における経営行動やビジネスの実務を考慮して、各国が独自のものを設定してきた。比較可能性を高めるために会計基準を統一するという理念に賛同するむきもあるが、懸念されるべきことがらも指摘されている。パレブ・ヒーリー・バーナード（1999）は、前述の指摘に続けて以下のように述べている。

「もちろん、会計基準は経営者が報告する会計数値を歪めることを制限している。会計基準の統一化は、経営者が類似の経済取引を異なる方法で記

録する余地を制限する効果をもつ。しかし、会計基準が統一化されれば、経営者が企業実態の本当の違いを反映させる能力が奪われることになる。したがって、経営者の優越した情報を利用できなくするような会計基準の統一化は、かえって会計数値のノイズを拡大させることになりうるので、望ましい方向ではない。」〔パレプ・ヒーリー・バーナード（1999）p.9〕

同様の危惧の念は、斎藤（2009）においても以下のように記されている。

「基準統合の目的である会計情報の比較可能性は、いうまでもなく実務が統一されなければ実現しない。したがって、実務の統一を伴わない基準の統一は、基準統合だけを目的に行動する機関や個人の利益になるとしても、肝心の投資家のためにならないのはもちろん、結果として資金を調達する企業のためにもならない無駄な規制であろう。」〔斎藤（2009）p.374〕

管理会計はまさに経営において実践される実務に係わるものであり、管理会計論はその実務を説明し、望ましいあり方を探求する学問であるから、会計基準と実務との係わりは管理会計の研究者が対象とするものでもある、と考えねばならない。

5.3 当期純利益と包括利益に関連して

ここで再び、経営者が会計的利益にのみに目を奪われてしまうことの問題点を再確認しよう。管理会計においても、意思決定ならびに業績評価のための期間損益計算には中核的位置づけが与えられてきた。わが国企業では、当期の営業利益、経常利益そして純利益はきわめて重要な会計数値とみなされているが、これらの利益概念に加えて、限界利益や貢献利益といった管理会計独自の利益概念も利用されてきた。

2010年4月1日から始まる事業年度から義務付けられた包括利益計算書で一計算方式を採用し、当期純利益に代わって包括利益がボトムラインの利益になると、管理会計においてこれまで使用されてきた諸々のモデルやそれらの適用も、それに応じて変わらざるを得ないのだろうか。その他有価証券評価差額や為替換算調整勘定等のように、予測することが難しく、経営者が管理可能でないものが含まれる包括利益が、経営者の目指す目標を示し、業績評価の指標として使用されることになるのであろうか。あるいは、包括利益がボトムラインとなるかもしれない財務会計とは別に、管理会計は従来損益計算を使用し続けるのだろうか。強制適用の規制からは自由である管理会計においては、研究者と実務家が最も適した利益概念を考案し、繰り返される適用から優良のものが残されていく、という公正な淘汰が機能することになるのかもしれない。等々、いくつもの疑問が生まれてくる。

まず、意思決定のための情報提供という側面から考えると、資産負債アプローチに基づく会計基準は管理会計と整合しているところが多いように思われる。固定資産の投資決定や企業評価においては、将来キャッシュ・フローの予測が行われ、その予測値を現在価値に割り引くという方法が用いられている。財務会計における公正価値会計において将来キャッシュ・フローの予測に基づく測定を採用は、管理会計におけるこれらの方法を取り入れたものであるとも解釈される。その意味では、資産負債アプローチが意思決定のための情報提供という管理会計の機能と整合性を有しているのは、当然のことなのかもしれない。

しかしながら、前述されたように、資産負債アプローチに基づく包括利益の概念は期間業績の評価に用いるに際してむずかしさがある。公正価値会計による場合、貸借対照表を構成する科目には経営者の判断によらざるを得ないところが増え、事業活動の内容や経済環境の状況によりいくつかの解釈が可能となりうる。キャッシュ・フローの予測を使わず、市場からの時価評価を用いる場

合においても、未実現利益が加わる値となり、得られた数値のうちのどれが経営者の努力によるものであるかを見極めることは至難の技となる。そのため、資産負債アプローチに基づく包括利益の数値を管理会計における責任会計の原則を守りながら経営者の業績評価に適用することにはかなりの無理が生じる。さらに、その利益概念を責任会計の区分にしたがって細分化し、下層レベルの動機付けや業績評価に利用すると、さらに困難を極めることが予想される。

この問題を検討する際には、古くに提示された表現にはなるが、企業の業績と経営者の業績とを分けて考えることが肝要であろう。包括利益がボトムラインになるとしても、それは企業の業績をあらわすものであり、それを経営者や従業員の業績評価に用いるためには、それを構成する要因のうちから適合しないものを除くことが必要となるであろう。

また、経営者の業績管理における問題に加えて、経営者が包括利益の数値を外部者に説明する際にも難しさが加わることも明記すべきであろう。すなわち、公正価値がさまざまな前提条件に基づいて算定される場合、いくつもの前提条件を列挙した上でその結果を説明せざるを得なくなり、それら前提条件の妥当性をめぐりさまざまな議論が生まれてくる。また、予測と結果が無視できないほど異なる場合にも、いくつもの前提条件がどのように変わったかを説明した上でないと外部者には理解されえないであろう。果たして外部の情報利用者にとってこれまでと同様に有用な情報が提供されることになるかどうか、疑問の残るところである。

6. 会計政策の体系

6.1 分類の基準

いうまでもなく、事業体の中でも、国内に拠点をおく企業によってその国の経済活動は担われている。会計にはその経済活動の実態を映し出す役割が課さ

れており、その会計の根幹をなすのが会計基準である。当然のこととして、それぞれの国の会計基準は企業の実務に影響を与え、また実務に基礎を置きながら会計基準は設定されてきた。ことの性質上、会計基準は規範性をもつものであり、その設定主体は国家の機関であるか、その支援を受けた民間の機関のいずれかであり、そこで設定された会計基準はその適用を受ける企業の経営者が遵守しなければならない規範である。

会計基準は絶対的に普遍的な原則ではないので、何時どのような内容の会計基準を設定するかについては、政策的な判断に頼らざるを得ないところがある。普遍性のある絶対的な原理ではない会計基準が企業の業績や財政状態を表す姿を規定するとなると、影響を受ける企業の会計責任者と経営者は自分たちの企業にあるいは自分たちにマイナスの影響を及ぼさないようにと願い、多様な取り組みによって設定主体に働きかける行動に出る。国の政策責任者にしても、国の経済が企業活動に支えられていることからすれば、会計基準が経済にどのような影響をもたらすかについて感心をもたざるを得ない。

かくして、会計政策を会計に係わるすべての判断あるいは意思決定であると定義すると、マクロレベルの公的な会計政策と企業のミクロレベルの私的な会計政策とに区分することができる。わが国においても、会計政策をマクロとミクロのレベルに分けて検討することについては、すでに会田（1963）が示唆し、今福（1992）が提示してきた。今福（1992）のいう「会計政策」は、会計基準の設定というマクロレベルでの政策と、個別企業による会計方針の選択というミクロレベルでのそれを包摂する概念であり、本稿においてもこの考え方を踏襲することにしたい。また、これら二つの政策ディメンジョンはそれぞれ独立したものではなく、相互に関係しあっていると考える点についても、今福（1992）における立場と整合している。ミクロレベルの政策決定がマクロレベルの決定に拘束されることは当然のことであるが、マクロレベルの決定におけるプロセスにおいて、ミクロレベルの決定が深く係わりをもつことが観察され

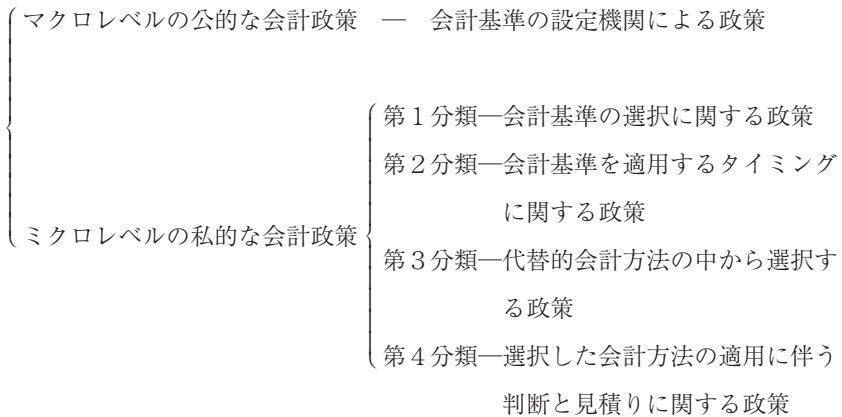
ている。実務においてどのような取引が行われているかについては実務に携わる担当者からの情報提供に依拠するところも多く、会計基準の変更や改定さらには新設によってどのような影響を受けるかを予測して実務の側から基準の設定主体に働きかけがなされることも一般的になっている。つまりは、マクロレベルとミクロレベルの会計政策が相互に作用し交錯し合う形で現実の会計制度が形成されているのである。

会計政策を2つの領域に区分する見解は、伊藤（1996）によっても支持されている。伊藤（1996）は会計政策を「企業経営者が一定の目的を達成するために会計変数を戦略的に制御することと定義できる。（p.550）」としながらも、企業の立場からのそれを「私的会計政策」と呼び、規制機関に係わるそれを「公的会計政策」と呼んで区分している。しかし、後者の会計政策を基準設定主体による政策決定と捉えるのではなく、「会計規範によって影響を受ける利害関係者が会計規範の改変を規制機関に働きかけるという要素」に着目している点において特異でもある。

さらに、伊藤（1996）は、私的会計政策に2つのディメンジョンのあることを指摘する。第1は、「GAAPの中から1つの会計方法を選択すること、もしくは1度選択した会計方法を変更するもの（p.552）」であり、「技術的会計政策」とよび、第2は、「アウトプットたる会計数値そのものを直接操作するのではなく、その前提となる事業活動のベクトルを制御し、間接的に会計数値を制御するもの（p.552）」であり、「実質的会計政策」と呼んで区分している。そして、後者には、自由裁量的コストである広告宣伝費や研究開発費の増額や圧縮、あるいは有価証券や土地などの含み益のオンバランス化などがある、としている。この分類は、米国における先行研究に倣ってのものであるが、すでに詳述されたように、本稿はこれを会計政策に含める見解には賛同しかねる。

6.2 会計政策の体系とマイクロレベルの4分類

本稿では、会計政策をマクロレベルとマイクロレベルに大別し、マイクロレベルの会計政策を、以下の4分類とすることを提唱する。このいずれにも実際の活動に作用して収益や費用の計上に直接影響を及ぼす「実質的会計政策」と称されるものは含まれない。これらは前述した利益管理の領域に属する政策であり、本稿の定義する会計政策には含まれないものとする。以上をまとめると、会計政策の体系は、以下のように示される。



6.2.1 第1分類の会計政策

第1分類の会計政策は、どちらの会計基準を適用するのかに関するものである。日本の証券取引所に上場する企業であれば、原則として、日本の会計基準を適用することになっている。しかし、日本企業が米国の証券取引所に上場するか、ADRを発行する場合には、米国SECのルールに従い、連結財務諸表の作成に米国の会計基準を適用することが義務付けられてきた⁽¹⁰⁾。したがって、

(10) 米国SECは、2007年から米国以外の国の企業にIFRSの選択適用を認めた。三井住友フィナンシャル・グループはIFRSによる連結財務諸表をSECに提出した日本企業の第1号である。

このような形で米国での資金調達を行う企業は、会計政策として米国会計基準を選択することを併せて意思決定することになった。

しかしながら、これは連結財務諸表に対してであって、個別の財務諸表の作成には日本の会計基準に準拠することが義務付けられており、連結と単独で異なる会計基準によるという変則的な形を取らざるを得ないことになっていた。

ソニーは1961年6月にADRを発行して以来、米国会計基準により連結財務諸表を作成している⁽¹⁾。日立製作所は、1962年9月にドル建て転換社債を発行しており、同様に、米国会計基準により連結財務諸表を作成している。これらの企業は、わが国で連結財務諸表制度が開始された1977年以前に、米国基準にしたがって連結財務諸表を作成していたのである。

そのため、大蔵省は、米国SECに米国基準に基づいて連結財務諸表を提出している企業に対して、日本基準による連結財務諸表の提出を義務付けることを控えたのである。その後も米国においてADRを発行する、あるいは上場する企業は増えていったが、大蔵省あるいは金融庁はこれらの企業が米国基準により連結財務諸表を作成することを認めているのである。

ここにきて、国際会計基準への流れが米国そして日本に変化をもたらした。米国では、2007年に国外の企業について米国基準に拠らなくともIFRSを適用することを容認したのである。その結果、これまで米国基準によって連結財務諸表を作成してきた日本企業は、米国基準に代えてIFRSを選択することができるようになった。IFRSに関する第1分類の会計政策については、緊急の課題として検討されねばならないが、わが国におけるIFRS適用の第1号である日本電波工業の連結財務諸表の注記には、以下の会計基準が適用されたことが記されている。

(1) ソニーはその後1970年9月にニューヨーク証券取引所に上場している。

〔5〕 新会計基準の適用の影響

当社グループは当連結会計年度より以下の基準を採用しております。

- ・ IAS 第1号（平成19年9月改訂：財務諸表の表示）
- ・ IAS 第23号（平成19年3月改訂：借入費用）
- ・ IFRS 第7号（平成21年3月改訂：金融商品－開示）
- ・ IFRS 第8号（平成18年11月：事業セグメント）

基準はそれぞれの経過規定に従って適用されております。当連結会計年度における当社グループの連結財務諸表への主な影響は、以下のとおりであります。

① IAS 第1号（財務諸表の表示）

改訂後のIAS第1号「財務諸表の表示」の適用に伴い、所有者以外との取引による全ての資本の変動額を連結包括利益計算書に表示し、所有者との取引による全ての資本の変動額を連結持分変動計算書に表示しております。比較情報は、改訂後のIAS第1号に準拠して修正再表示されております。この会計方針の変更は表示にのみ影響するため、1株当たり利益に影響はありません。

② IAS 第23号（借入費用）

従来、当社グループは全ての借入費用を即時に費用として認識してまいりましたが、資産計上日が平成21年4月1日以降である適格資産に関連する借入費用について、適格資産の取得、建設又は生産に直接起因する借入費用を当該資産の取得原価の一部として資産計上しております。この借入費用に係る会計方針の変更については、IAS第23号の経過規定に準拠して、比較数値は修正再表示しておりません。なお、1株当たり利益への重要な影響はありません。

③ IFRS 第7号（金融商品－開示）

改訂後のIFRS第7号「金融商品－開示」の適用に伴い、公正価値で測定

される金融商品について、測定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じた公正価値測定額を、公正価値ヒエラルキーの3つのレベルで開示しております。また、流動性リスクに関する定性的情報及び定量的情報を追加的に開示しております。比較情報は、IFRS第7号の経過規定に準拠して修正再表示しておりません。

④ IFRS第8号（事業セグメント）

従来、当社グループは事業セグメントをIAS第14号「セグメント報告」に準拠して決定及び表示しておりましたが、当連結会計年度より、経営者に対して内部的に提供される情報に基づいて事業セグメントを決定及び表示しております。比較セグメント情報は、IFRS第8号の経過規定に準拠して修正再表示しております。この会計方針の変更は表示及び開示のみに影響するため、1株当たり利益に影響はありません。

会計方針はグループ会社に一貫して適用されており、特に明記しない限り過年度に使用した会計方針と一致しております。」

6.2.2 第2分類の会計政策

企業会計基準委員会より平成20年3月31日に公表された企業会計基準第18号の「資産除去債務に関する会計基準」では、その適用時期について、次のように定めている。

「本会計基準は、平成22年4月1日以後開始する事業年度から適用する。ただし、平成22年3月31日以前に開始する事業年度から適用することができる。」

このことは、平成22年4月1日以後開始する事業年度からは適用が義務付けられるが、経営者が選択すれば、平成22年3月31日以前に開始する事業年度

から適用することが認められている、ということの意味している。いわゆる、早期適用を行うか、義務とされる時期に適用するか、について、経営者による会計政策が実践されることになる。

さらに、その意思決定に伴って下されねばならない判断が生まれてくる。先の「資産除去債務に関する会計基準」は、「適用初年度の期首における既存資産に関連する資産除去債務は、適用初年度の期首時点における割引前将来キャッシュ・フローの見積り及び割引率により計算を行う。」と定めており、経営者は、割引前将来キャッシュ・フローの見積りと適用する割引率という2つのことを決めねばならない。

企業会計基準委員会より平成22年6月30日に公表された企業会計基準第25号「包括利益の表示に関する会計基準」では、その適用時期等について、以下のように規定している。

「本会計基準は、連結財務諸表については、第8項及び第9項による注記を除き、平成23年3月31日以後終了する連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用する。ただし、平成22年9月30日以後に終了する連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用することができる。適用初年度においては、その直前の年度における包括利益（親会社株主に係る金額及び少数株主に係る金額の付記を含む。）及びその他の包括利益の内訳項目（第7項参照）の金額を注記する。」

この規定は、平成23年3月31日以後終了する連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用が義務付けられるが、経営者が選択すれば、平成22年9月30日以後に終了する連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用することが認められている、ということを決めている。いわゆる、早期適用を行うか、義務とされる時期に適用するかについて、経営者による会計政策がここに展開

されることになる。

こうした早期における選択的適用は、米国の会計基準では時に、わが国の会計基準ではしばしば、認められており、経営者の政策能力を発揮する重要な局面となる。

6.2.3 第3分類の会計政策

第3分類に属する会計政策は、会計方針の選択に係わることがらである。連結財務諸表には、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」として、以下の事項が含まれる。

1. 連結の範囲に関する事項
2. 持分法の適用に関する事項
3. 連結子会社の事業年度等に関する事項
4. 会計処理基準に関する事項
 - (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法
 - (イ) 有価証券
 - (ロ) デリバティブ
 - (ハ) たな卸資産
 - (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法
 - (イ) 有形固定資産
 - (ロ) 無形固定資産
 - (ハ) リース資産
 - (3) 重要な引当金の計上基準
 - (イ) 貸倒引当金
 - (ロ) 賞与引当金
 - (ハ) 退職給付引当金

- (4) 重要な外貨建ての資産及び負債の本邦通貨への換算の基準
 - (5) 重要なリース取引の処理方法
 - (6) その他連結財務諸表作成のための重要な事項
- 5. 連結子会社の資産及び負債の評価に関する事項
 - 6. 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲
 - 7. のれん及び負ののれんの償却に関する事項

また、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更」には、以下のことがらがある。

- 1. 会計基準の変更に伴うもの
- 2. 表示方法の変更
- 3. 注記事項

個別財務諸表に関する事項には、「重要な会計方針」として以下について記述することになっている。

- 1. 有価証券の評価基準及び評価方法
- 2. デリバティブ等の評価基準及び評価方法
- 3. たな卸資産の評価基準及び評価方法
- 4. 固定資産の減価償却の方法
 - (1) 有形固定資産
 - (2) 無形固定資産
- 5. 外貨建ての資産及び負債の本邦通貨への換算基準
- 6. 引当金の計上基準
 - (1) 貸倒引当金

- (2) 賞与引当金
 - (3) 退職給付引当金
- 7. リース取引の処理方法
 - 8. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

さらに、「会計方針の変更」がある場合には、それを明記することが求められている。

第3分類に属する会計政策は、上記に挙げられた会計処理基準および会計方針が定められたとして、選択しうるもののうちからどれを選択するのかにかかわる意思決定である。

たとえば、たな卸資産の評価は、先入先出法、後入先出法、あるいはそれ以外のいかなる方法によるのか、減価償却資産の減価償却の方法は、定額法、定率法、あるいはそれ以外のいかなる方法によるのか、をそれぞれ明記しなければならない。実態を表すのに最も適切な方法が選ばれるべきであるが、事情に精通している企業の内部者にしかその妥当性を正確に把握できないところである。同一の業種に属する企業間において方法に違いがみられることもあり、経営者による政策の相違が反映された結果と思われる。

もちろんいったん選択された会計方法を正当な理由なしに変更することは認められていない。しかし、この正当な理由を、事情に精通している内部の経営者によりある種の合理性を持った理由として説明されるとき、監査人は首肯せざるを得なくなることもあるだろう。

第3分類に属する会計政策の事例として、2007年度に日本企業が直面した減価償却制度の改正をめぐる会計方法の変更について再考してみよう。2007年4月の税制改正によりそれまで95%と定められていた償却可能限度が撤廃され、その年の4月以降に取得した資産は新しい定額法か定率法で償却するようになった。とりわけ、新しい定率法の償却率は定額法の償却率に250%を乗じた

率となるので、償却の初期に計上する減価償却費が従来に比べて格段に大きくなった。たとえば、5年償却の場合に初年度の償却率は50%と従来の定率法より13ポイントも高くなってしまいます。おそらく経営者は、自社の費用負担能力を考えて変更するか否かを判断したのであろう。

2007年4月の減価償却に係る税制の改正を機に、実際に、経営者は設備の利用実態の見直しを進め、定率法を選択するか、定額法を選択するか、の政策決定を行っている。定率法を選べば、初期に償却負担が重くなるが、その分早めに償却が進むことになり、定額法を選べば、償却速度は遅くなるが利益への影響が安定的となる。本来的には、実態をより適切に表す償却方法を選ぶべきであるが、報告利益の増減額や経営行動への影響なども考慮に入れたのではないだろうか。

日本では、決算に基づいて納税額を計算する「確定決算主義」が税効果会計を導入した後も機能しており、税法上の償却方法を会計方法にも援用する企業が多い。そのため、税制が改正されると、それに伴って会計の変更が行われがちである。もちろん、会計方法を変更したければ、税制の改正を理由にして会計方法を変更することは認められないので、「正当な理由」付けを行わなければならない。

米国会計基準を採用しているキャノン株式会社は、第107期（平成19年1月1日から平成19年12月31日まで）の有価証券報告書に掲載した財務諸表の注記で、減価償却方法を変更したことを、以下のように記述している。

「有形固定資産は取得原価により計上しております。減価償却方法は、定額法で償却している一部の資産を除き、定率法を適用しております。

当社及び国内子会社は、平成19年4月1日より、機械装置及び備品の減価償却方法である定率法を、残存価額を取得原価の一定率とした定率法から250%定率法に変更いたしました。この変更に関連して見積残存価額も

減額しております。当社及び国内子会社は、製品ライフサイクルがより短期化している実態に鑑みて、250%定率法は、機械装置及び備品の原価配分を関連収益により適切に対応させますので、より望ましい方法であると考えております。

米国財務会計基準審議会基準書第154号「会計上の変更及び誤謬の修正－米国会計原則審議会意見基準書第20号及び米国財務会計基準審議会基準書第3号の差し替え」に準拠し、この減価償却方法の変更は、会計方針の変更による会計上の見積りの変更としております。したがって、変更による影響は将来にわたって計上しております。これにより、従来の方法と比較して、第107期において減価償却費は累計で63,773百万円増加し、当期純利益は32,321百万円減少しております。また、第107期において基本的1株当たり当期純利益及び希薄化後1株当たり当期純利益は、それぞれ24.99円、24.99円減少しております。

償却期間は、建物及び構築物が3年から60年、機械装置及び備品が1年から20年の範囲となっております。オペレーティングリースにより外部にリースしている資産は、取得原価により計上しており、2年から5年にわたり定額法により見積残存価額まで償却しております。」

キャノンの主張する正当な理由は、「製品ライフサイクルがより短期化している実態に鑑みて、250%定率法は、機械装置及び備品の原価配分を関連収益により適切に対応させますので、より望ましい方法であると考えております」に記されている。しかしながら、この変更により、営業利益は63,773百万円減少し、当期純利益は32,321百万円減少しており、その影響額の大きさには目を奪われる。もちろん、後の期の減価償却費の負担は小さくなるが、当該期の利益の減少分を補って余りある効果が期待できるとの判断が働いたのかもしれない。

利益を減少させる変更を選んだ企業がある一方で、利益を増加させる変更にも踏み切った企業もあった。富士通は2007年度（平成19年度）の会計期間に「有形固定資産の減価償却方法の変更並びに耐用年数及び残存価額の見直し」を行い、従来の方法によった場合に比べ、営業利益を11,408百万円増加させ、経常利益及び税金等調整前当期純利益を11,765百万円増加させている。富士通の主張する「正当な理由」は、連結財務諸表の注記から引用すると、以下のとおりである。

「この変更及び見直しは、当社グループの主要ビジネスにおける、アウトソーシングビジネスのグローバル展開とデバイスソリューションビジネスのロジックビジネスへの集中といった事業環境の変化と新規設備の稼働により行うもので、当該変更の結果、投資後の減価償却費を安定的な収益とより厳格に対応させ、より適切に各々のビジネスの業績を表すことができるようになります。」

経済実態に合うように会計方法を変更するべきであるとするのが本来のあり方であろうが、変更できる機会を利用して、変更した会計方法に合うように経営することを目指す経営者がいるかもしれない。経営と会計を車の前輪と後輪にたとえていうならば、経営という前輪に駆動装置が着いているばかりではなく、会計という後輪にも駆動装置が装着されている車があってもよいのである。ときに会計が駆動装置を働かせて、速度を加速したり、坂道での発進を助ける役割を果たすことが期待されるのである。減価償却の方法についていうならば、償却速度を速めて環境変化への即応性を高める経営を目指す企業がありうるということである。

6.2.4 第4分類の会計政策

第4分類に属する会計政策は、第3分類における会計政策が定められる際に、同時に検討されるであろう事項である。なぜならば、ある会計方針が選択されるときには、その方針によって収益と費用さらには資産と負債がどのように変動するかを計算するであろうし、その計算には第4分類の政策決定が必要になるからである。すなわち、それらは会計方法を実践するうえで不可欠な事項なのである。たとえば、ある有形固定資産の減価償却の方法として定額法が選ばれたとして、その資産の耐用年数は何年とするか、残存価額はいくらとするか、といった見積りが決められねば、減価償却額を算定することはできない。

耐用年数は税法上の規定に従うのか、それとも使用計画に基づいてそれとは異なる年数とするのか、を決めねばならない。税法上の法定耐用年数と異なる場合には、課税所得の計算に際して調整計算が必要になるし、税効果会計の適用が問題になる。残存価額についても、使用計画に基づきながらも当該資産の市場における状況を推定して算定されることになる。いずれにしても、事情に精通している企業の内部者の判断によるところである。

2010年3月期から適用が認められたIFRSにおいては、この第4分類に属する会計上の見積りと評価を詳細に注記して説明することが求められている。たとえば、わが国におけるIFRS適用の第1号である日本電波工業の2010年3月期の連結財務諸表における注記には、以下の記述がある。

「2. 作成の基礎

(4) 見積り及び判断の利用

IFRSに準拠した連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の金額に影響を及ぼす判断、見積り、仮定を行うことが義務付けられております。実際の業績は、これらの見積りとは異なる場合があります。

見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの変更は、見積りが変更された会計期間及び影響を受ける将来の会計期間において認識されます。

経営者が行った連結財務諸表の金額に重要な影響を与える判断及び見積りは以下のとおりであります。

- ・事業セグメントの決定（注記3.）
- ・固定資産の耐用年数及び残存価額の見積り（注記8.及び9.）
- ・引当金の会計処理と評価（注記33.）
- ・棚卸資産の評価（注記6.）
- ・営業債権その他の受取勘定の回収可能性（注記5.及び28.）
- ・繰延税金資産の回収可能性（注記26.）
- ・減損テストの基礎となる計画と評価の前提（注記8.及び9.）」

ここには項目のみが書かれているだけであるが、その先の注記には具体的な政策が記述されている。

7. 会計政策と管理会計

経営者の第1義的な役割が企業価値を創造することであり、そのために経済的利益を業績指標に用いるべきことが前述された。会計数値はいわば経済的な実態である主体が写像された客体であるが、会計が主体の完全なる写像をもたらさないことを理解し、客体にのみ目を奪われて、経済的な実態の掌握を誤ってはならないのである。

経営者にとって経済的な実態を良くすることが真の目的であるならば、その実態を可能な限り忠実に表すような会計行為を実践するべきである。会計が経営者の裁量に委ねる道を選んでいるのは、画一的な写像方法を押し付けるよりも、経済的な実態に最も精通している経営者の判断に任せることのほうが、至

みの少ない写像が得られると考えられるからであろう。さらに、経営者が会計情報に頼るのは、それが企業の経済的実態を表すものであるからに他ならない。会計情報が経済的実態をできる限り正確に表わしていることを願うのは、それを最も頻繁に利用する、まさに経営者自身なのではないだろうか。歪んだ姿を正しいものと誤認して下す意思決定が望む結果をもたらす可能性は低くなるはずである。

このことは、経営者のもう一つの役割である会計責任の履行にも通ずることであろう。株主などの利害関係者への会計責任は、財産の経営・管理に関する状況とその顛末について利害関係者に対して報告する責任を負っているということであるが、それは利害関係者が行う経済的意思決定に役立つ情報として提供するための行為でもある。歪みの少ない写像でなければ、彼らの経済的意思決定に役立つことは期待できないはずである。

しかし、こうした立論は、企業価値を損なっても自らの利得を増やそうとする経営者の存在を認めるならば、修正されねばならない。そのような経営者の行動仮説に基づいてモデルの構築を行うアプローチから導かれた分析がどのような結末を産むことになるかを明らかにするならば、かかる立論を修正する方向が示されるかもしれない。

第3分類および第4分類に属する会計政策は、会計責任の履行の本来的なあり方からすると、経営者がそれらを推進することを望むべきではない。しかしながら、会計情報が企業の評価や経営者の評価に使われ、経営者の報酬もそれに連動するようであれば、経営者がそれらの会計政策の私的利用に心惹かれることも認識せねばならない。

以上から、第3分類と第4分類に属する会計政策は、経営者の会計行動を説明する理論を構築するという目的にとって重要な対象となるが、第1分類および第2分類に属する会計政策こそ、経営者の取り組むべき政策決定であることが結論付けられる。換言するならば、第3分類と第4分類の会計政策は、経営

者が企業価値を毀損することなくその創造を目的として行動する限りにおいて、管理会計における規範的な会計政策として考慮の対象となることはない。それらが、株価に一時的に好材料をもたらすとしても、企業価値を高めることに貢献するとは考えられないからである。しかしながら、ここでも企業価値の評価が一義的に定まるものではないという難題に直面することになる。

では、第1分類と第2分類に属する会計政策は企業価値の創造に貢献するかといえば、直ちにそれを肯定するわけにはいかないのである。会計政策それ自体が価値を生むというよりも、会計政策が他の経営政策と一体となって機能し、経営者ならびに従業員の行動に影響を及ぼすことによって価値の創造がもたらされる、と解するべきである。なによりも、収益力を高め、持続的成長力を維持していく経営行動を促すような会計政策をとることが肝要なのである。

かつて會田（1963）が指摘したように、会計政策はすぐれて管理会計の領域に属する分野である。経営者による会計政策の研究を管理会計の立場から進める上で必要なことは、実践されている会計政策が経営者による責任の履行にどのように結びついているかを明らかにすることであろう。しかし、そのような立場から行われた研究は近年になって始められたばかりであり、今後研究の蓄積が期待される場所である⁽¹²⁾。

さらに、こうした研究の蓄積から会計政策の理論を構築していく際に直面する問題は、経営者の会計選択に関する行動仮説の設定である。この問題に関する数少ない研究の中で、佐藤（1988）による説明的実証理論の立場からの論考と、井上（1990）による現実を直視した会計選択の行動に関する論及は注目に値する。

佐藤（1988）では、「経営者は、自分以外の組織参加者の利害をある制約条件の範囲内で満たし、自己の利益を最大化する行動をとる」とするエイジェン

(12) 辻（2007）、辻（2009a）、辻（2009b）、辻（2010a）、そして辻（2010c）は、「会計ビッグバン」に際して実践された会計政策の実証分析を試みたものである。

シー理論の行動仮説に基づいている。それに対し、井上（1988）はエイジェンシー理論が仮定した経営者の報酬を最大化するという考えを否定し、経営者は企業の長期的な観点での維持発展への志向を自らのうちに生じさせ、その達成が経営者の効用を増大させていくと考えている。同様に、井上（1990）では、「わが国においてエイジェンシー関係を析出し得る基盤はないのではないかと主張し、「わが国における経営者の行動は長期持続可能な企業維持活動になると解し、企業維持の観点が経営者の会計行動の動機を形成していると解すべきである」との立場を強調している。

両者の間にはなぜこのような乖離が存在するのであろうか。契約の理論あるいは内部組織の経済学に依拠した研究が、なぜ現実を必ずしも表していない行動仮説に基づいて理論の構築を進めるのであろうか。この問題は、伝統的な企業の経済学に対する行動科学的アプローチからの批判に酷似している。

会計政策の理論が科学に近づくためには、経営者の行動仮説から科学的方法に従って説明理論を導かねばならない。その導出には、経営者の行動仮説を科学的方法に適する程度まで抽象化せざるを得ないのである。実際に観察される経営者の行動仮説はあまりにも複雑多岐であるため、そのような仮説からの説明理論の導出は、現在までのところ、不可能なのである。こうして導かれた理論は常に現実の結果と突き合わされて検証が進められ、抽象化された行動仮説を少しでも現実に近づけて理論を再構築する作業は絶え間なく続けられる。現実に妥当しない部分を含む行動仮説に則っていても、ある程度に現実を説明し、将来を予測することを可能にする理論を構築することの方が、それら行動仮説が非現実的であるとの批判に留まっている立場よりも、理論研究としては受け入れられるのであろう。

8. 結びに代えて

会計政策を前節で提唱したように体系化されるとすれば、次の課題は、それ

ら各段階における会計政策が経営者の責務である企業価値の創造に向けてどのように実践され、どのような結果をもたらすかを明らかにすることである。財務会計の視点からの会計政策は、経営者の会計行為に関心を持ちながらも、投資家等の意思決定への情報を提供する役割期待に応え、もっぱら経営者が遵守する会計基準の設定に取り組む営みとなっている。

経営者の立場からこのマクロレベルの会計政策を見ると、遵守すべき会計基準ならびに会計行為のための指針を規定することによって、経営者に委ねる裁量の範囲を定める行いであると捉えることもできる。その場合、管理会計の視点からの会計政策は、与えられた裁量の範囲で実践される政策決定ということになる。そして、その政策決定を経営者の兼行する2つの責任が果たされるよう実践することを支援することが、管理会計の役割期待ということになる。

本稿が提唱したミクロレベルにおける会計政策の4分類は、いずれも経営者による経営行動に係わりを持っている。それらの各分類の会計政策が企業の実態に作用する経営政策と一体的に実施されることにより、企業価値が向上することになると考えるべきである。前述のように、活動の実態を映し出す会計は行動選択に不可欠であるが、それのみによって企業価値が向上することはないのである。

このように考えてくると、管理会計の視点からする会計政策の研究によって解き明かされねばならない課題はきわめて多く存在している。そうした研究の意義を明らかにするためには、異なる会計政策を実施することによって企業の実態が異なってくることを明らかにすることが貢献するであろう。たとえば、会計基準の改定あるいは新設を見込んで事前対応を図り、任意適用が認められれば早期に適用する会計政策を実行した企業は、そうしなかった企業に比べて、企業業績や財務体質の点で優位に立つことを明らかにする実証研究はすでに始められている。

未だ着手されていない研究は、会計政策をどのようにして経営政策に結びつ

けるかを明らかにする課題についてである。この研究にアプローチするには、財務会計を理解し、経営行動の実体を知ることが不可欠であり、まさに管理会計の研究者が取り組むべき領域がここにあるといえよう。

参考文献

- 會田義雄 (1963) 『会計政策—その実態と限界—』中央経済社。
- 青木茂男 (1961) 「固定費の管理」『産業経理』第21巻第6号, pp. 75-79。
- 青木茂男 (1976) 『現代管理会計論』国元書房。
- 青木茂男 (1965) 『利益計画』春秋社。
- 飯野利夫 (1994) 『会計方針選択行動論—理論と実証—』中央経済社。
- 石塚博司 (2005) 『会計情報の現代的役割』中央経済社。
- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業』筑摩書房。
- 伊丹敬之 (2000) 『経営の未来を見誤るな—デジタル人本主義への道—』日本経済新聞出版社。
- 伊藤邦雄 (1985) 「会計政策と財務戦略—ミッシング・リンクの探求—」『ビジネス・レビュー』第33巻第1号, pp. 14-32。
- 伊藤邦雄 (1986) 「会計政策の可能性」『企業会計』第38巻第7号, pp. 930-939。
- 伊藤邦雄 (1996) 『会計制度のダイナミズム』岩波書店。
- 伊藤邦雄 (2007) 『ゼミナール企業価値評価』日本経済新聞出版社。
- 井上良二 (1988a) 「経営者会計行動と企業戦略」『会計』第134巻第2号, pp. 34-47。
- 井上良二 (1988b) 「経営者会計行動とその説明・予測モデル」『産業経理』第48巻第3号, pp. 11-19。
- 井上良二 (1990) 「経営者財務会計行動論の分析視覚」『産業経理』第50巻第1号, pp. 26-36。
- 井上良二 (1991) 「実証主義的経営者財務会計行動論の検討」『会計』第140巻第6号, pp. 58-71。
- 今福愛志 (1984) 「現代の会計政策の諸相」『産業経理』第44巻第3号, pp. 34-40。
- 今福愛志 (1992) 『会計政策の現在』同文館。
- 岩井克人 (2005) 『会社はだれのものか』平凡社。
- 大塚宗春・辻 正雄 (1999) 『管理会計の基礎』税務経理協会。
- 岡部孝好 (1993) 『会計情報システム選択論 (増補)』中央経済社。
- 岡部孝好 (1985) 『会計情報システム選択論』中央経済社。
- 岡部孝好 (1994) 『会計報告の理論』森山書店。
- 木村 剛 (2003) 『会計戦略の発想法』日本実業出版社。
- 國弘員人 (1961) 「利益管理の発展」『産業経理』第21巻第10号, pp. 67-71。
- 経済同友会 (2006) 『企業価値向上の実現に向けて—経営者の果たすべき役割と責務—』経済同友会。
- 斎藤静樹 (2009) 『会計基準の研究』中央経済社。
- 佐藤絢光 (1988) 「経営者の会計選択行動」『会計』第133巻第4号, pp. 49-68。
- 首藤昭信 (2010) 『日本企業の利益調整 理論と実証』中央経済社。
- 須田一幸 (2004) 『会計制度改革の実証分析』同文館出版。
- 須田一幸 (2000) 『財務会計の機能』白桃書房。
- 須田一幸・山本達司・乙政正太 (2007) 『会計操作—その実態と識別法, 株価への影響』ダイヤモンド社。
- 末政芳信 (1981) 「管理会計の機能」『会計』第120巻第6号, pp. 51-65。

- 高橋吉之助, 江島夏美, 渡瀬一紀, 高橋正子, 黒川行治 (1994) 『企業の決算行動の科学』中央経済社。
 通商産業省産業合理化審議会 (1960) 「事業部制による利益管理」通商産業省。
- 辻 正雄 (2007) 「わが国企業における適応的会計政策」『会計』第172第1号, pp. 1-12。
- 辻 正雄 (2009a) 「金融商品会計基準の適用と企業業績への影響 (1)」『早稲田商学』第418・419号, pp. 1-31。
- 辻 正雄 (2009b) 「金融商品会計基準の適用と企業業績への影響 (2)」『早稲田商学』第420・421号, pp. 1-37。
- 辻 正雄 (2010a) 「金融商品会計基準の適用と企業業績への影響 (3)」『早稲田商学』第426号, pp. 49-80。
- 辻 正雄 (2010b) 「管理会計の課題と展望に係る基礎的視座」『会計』第177巻第2号, pp. 1-21。
- 辻 正雄 (2010c) 「会計政策と企業業績の関連性に関する分析—保有する有価証券に係る会計基準の適用—」『企業会計』第62巻第9号, pp. 4-10。
- 津曲直躬 (1977) 『管理会計論』国元書房。
- 濱口恵俊・公文俊平 (1982) 『日本人の集団主義』有斐閣。
- 濱本道正 (1988) 「会計政策の理論 (一)」『会計』第134巻第2号, pp. 101-118。
- 濱本道正 (1988) 「会計政策の理論 (二)」『会計』第134巻第3号, pp. 105-117。
- 濱本道正 (1988) 「会計政策の理論 (三)」『会計』第134巻第4号, pp. 125-137。
- 濱本道正 (1988) 「会計政策の理論 (四)」『会計』第134巻第5号, pp. 109-125。
- 濱本道正 (1988) 「会計政策の理論 (五)」『会計』第134巻第6号, pp. 81-94。
- 濱本道正 (1989) 「会計政策の理論 (六)」『会計』第135巻第1号, pp. 147-162。
- 濱本道正 (1989) 「会計政策の理論 (七)」『会計』第135巻第2号, pp. 145-156。
- 濱本道正 (1989) 「会計政策の理論 (八)」『会計』第135巻第3号, pp. 133-141。
- 濱本道正 (1989) 「会計政策の理論 (九)」『会計』第135巻第4号, pp. 103-118。
- 濱本道正 (1989) 「会計政策の理論 (十・完)」『会計』第135巻第5号, pp. 113-122。
- 廣本敏郎 (1993) 『米国管理会計論発達史』森山書店。
- 平松一夫・柴 健次 (2004) 『会計制度改革と企業行動』中央経済社。
- 古川榮一 (1960) 「事業部制と利益管理 (その一)」『会計』第78巻第4号, pp. 109-116。
- アンソニー, R. N. (1965) 高橋吉之助訳 (1968) 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社。
- カノディア, チャンドラ (2010) 著, 佐藤絃光監訳『会計ディスクロージャーと企業行動』中央経済社。Kanodia, Chandra. 2007. *Accounting Disclosure and Real Effects*. Foundations and Trends in Accounting, 1(3).
- キャプラン・ノートン (2009) 著, 櫻井通晴・伊藤和憲監訳『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社。Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2008. *The Executive Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing Company.
- スチュアート (1998) 著, 日興リサーチセンター・河田 剛・長掛良介・須藤亜里 訳『EVA 創造の経営』東洋経済新報社。Stewart, G. B. 1991. *The Quest for Value: The EVA™ Management Guide*, Harper Business.
- フリードマン, ミルトン (1980) 著, 西山千明訳『選択の自由—自立社会への挑戦』日本経済新聞出版社。Friedman, Milton. 1980. *Friedman Free to Choose: A Personal Statement*. Penguin Books.
- フリードマン, ミルトン (2008) 著, 村井章子訳『資本主義と自由』日経 BP 社。Friedman, Milton. 1982. *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- フェファー, ジェフリー (2009) 「ステークホルダー資本主義の再来」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー11月号, pp. 132-135。Pfeffer, Jeffrey. 2009. Shareholders First? Not So Fast...

Harvard Business Review

- パレプ・ヒーリー・バーナード (1999) 著, 斉藤静樹監訳『企業分析入門第2版』東京大学出版会。
- Palepu, Krishna G, Paul M. Healy and Victor L. Bernard. 1998. *Introduction to Business Analysis and Valuation*. International Thomson Publishing.
- マクファランド, W. B. (1967) 染谷恭次郎訳『管理会計の基礎』日本生産性本部。
- ワッツ・ジンマーマン (1990) 著, 須田一幸訳『実証理論としての会計学』白桃書房 Watts, R. L. and J. L. Zimmerman. 1990. *Positive Accounting Theory*. Prentice-Hall.
- Anthony, R. N. 1960. *Management Accounting: Text and Cases*. Homewood, Ill.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University Press.
- Arrow, K. J. 1951. *Social Choice and Individual Values*. John Wiley and Sons.
- Beyer, R. 1963. *Profitability Accounting for Planning and Control*, Ronald Press Company.
- Demski, J. S. 1980. *Information Analysis*, Second ed. Addison-Wesley.
- Evans, M. K. 1959. Profit planning. *Harvard Business Review*, July-August 37(4): 45-54.
- Fields, T. D., T. Z. Lys, and L. Vincent. 2001. Empirical research on accounting choice. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3): 255-307
- Hendriksen, Eldon S. 1982. *Accounting Theory*, Fourth edition, Richard D. Irwin, Inc.
- Kelly-Newton, L., 1980 *Accounting Policy Formulation: The Role of Corporate Management*, Addison-Wesley.
- Said, A. A., H. R. HassabElnaby, and B. Wier. 2003. An empirical investigation of performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15: 193-223.
- Shillinglaw, Gordon, 1961. *Cost Accounting: Analysis and Control*. Richard D. Irwin.
- Watts, R., and J. L. Zimmerman. 1986. *Positive Accounting Theory*. Prentice-Hall.
- Watts, R., and J. L. Zimmerman. 1990. Positive Accounting Theory: A ten year perspective. *The Accounting Review*, 65(1): 131-156.
- Zeff, Stephen A. 2008. The contribution of the Harvard Business School to management control, 1908-1980. *Journal of Management Accounting Research*, 20(Special issue): 175-208.