

# 経営論集

vol.4

2018年3月

---

## 目次

### 〔論文〕

- 公的部門における非交換収益および非交換費用の会計処理の検討  
.....石田晴美 No.1
- 監査人の懲戒処分事案における財務諸表監査・内部統制監査の問題点  
.....山田優子 No.2
- 改正地方公営企業会計制度の影響と課題の検討  
－政令指定都市の下水道事業の財務分析を中心に－.....石田晴美 No.3
- 戦略の分析手法とビジネストライアドによる補完可能性  
.....石塚浩・金必中 No.4
- 金融危機における米国預金保険公社の規制および監督の変化  
.....鈴木誠 No.5
- コストの下方硬直性に関するコメント.....志村正 No.6
- 書評 伊藤嘉博編著『サービス・リエンジニアリング』新井一夫 No.7

### 〔活動報告〕

経営学部セミナー

### 執筆者一覧（掲載順）

文教大学経営学部 教授 石田晴美 博士（経営学）

昭和女子大学グローバルビジネス学部専任講師  
文教大学経営学部非常勤講師 山田優子

文教大学経営学部 教授 石塚 浩

文教大学経営学部 准教授 金 必中

文教大学経営学部 准教授 鈴木 誠 博士（経済学）

文教大学経営学部 教授 志村 正

弘前大学名誉教授  
文教大学経営学部非常勤講師 新井一夫



# 公的部門における非交換収益および 非交換費用の会計処理の検討 ～IPSASB, CP「収益及び非交換費用の会計処理」(2017) の批判的検討を中心に～

石田 晴美

## 概要

国や地方自治体等の公的部門の主な収益は、税金、地方交付税交付金、補助金等であり、これらは非交換取引 (non-exchange transaction) による収益と呼ばれる。国際公会計基準審議会 (IPSASB) は2017年8月に、国際公会計基準 (IPSAS) 23「非交換取引による収益 (税金及び移転)」(2006) を改定するためのコンサルテーション・ペーパー (CP) 「収益及び非交換費用の会計処理」を公表した。

本稿の目的は、CPの批判的検討をとおし今後の非交換収益および非交換費用の適切な会計処理のあり方を考察することである。検討の結果、IFRS15「顧客との契約から生じる収益」(2014) とのコンバージェンスを図るために新たに提案されたパブリック・サービス履行義務アプローチ (PSPOA) を活動の財源として資金を受け取る (あるいは提供する) 取引に採用することは、IFRS15が対象とする対価と交換に財・サービスを交換する取引とは性質が大きく異なり、かつ、履行義務の識別は私企業以上に困難が予想されることから適切とはいえないと考えた。

また、IPSAS23改定アプローチとして提示された5つのオプションについては、会計処理の変更を伴わない交換・非交換取引区別のための追加ガイダンスを提供するオプション (a) と時間要件を開示または注記するオプション (b) の併用が最も適切だと考える。

さらに、資産・負債アプローチのもと、収益と費用の差額概念だけでない財務業績の意義を明らかにすることが今後の大きな課題であることを指摘した。

キーワード：IPSAS23 国際公会計基準 (IPSAS) 非交換収益 非交換費用 パブリックサービス履行義務アプローチ

(受理日 2018年2月3日)

## 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 公的部門における非交換収益および 非交換費用の会計処理の検討 ～IPSASB, CP「収益及び非交換費用の会計処理」(2017) の批判的検討を中心に～ 石田晴美\*

## 1. はじめに

私企業と国や地方自治体（以下、自治体という）等の収益・費用を比較した場合に、最も異なるのは収益の性質である。利益獲得を目的とする私企業の収益の大部分は、財・サービスの提供と交換にほぼ同等の価値を受け取る交換取引（exchange transaction）によって生じる。しかし、公共の福祉の増大を目的とする国や自治体等の主な収益は、税金、地方交付税交付金、補助金等であり、これらは交換取引から生じるものではない。このような交換取引でない取引は、非交換取引（non-exchange transaction）と呼ばれる<sup>1)</sup>。

国際会計士連盟（IFAC）の国際公会計基準審議会（IPSASB）は、2006年に国際公会計基準（IPSAS）23『非交換取引による収益（税金及び移転）』を公表した<sup>2)</sup>。その後10年以上が経過した2017年8月にIPSASBは、IPSAS23を改定するための前段階としてコンサルテーション・ペーパー（CP）「収益及び非交換費用の会計処理」を公表した<sup>3)</sup>。CP公表の理由は、IPSAS23適用上のいくつかの課題を解決するため、また、相手方つまり資源提供者に関する非

交換取引の費用認識の会計基準が今まで明確に存在しなかったため、さらに、国際財務会計基準審議会（IASB）が企業会計の収益認識について国際財務報告基準（IFRS）15「顧客との契約から生じる収益」を2014年5月に公表（適用開始は2018年1月開始事業年度）したためである。すなわち、IPSASはIFRSと可能な限りコンバージェンスすることを目標に策定されているため、収益認識においてIFRS15を公的部門にどのように適用すべきかを検討する必要があるためである。

本稿の目的は、CPの批判的検討をとおし今後の非交換収益および非交換費用の適切な会計処理のあり方を考察することである。そこでまず第2節で現行IPSAS23の会計処理を検証し、第3節でCPの提案を概観する。第4節でCP提案を批判的に検討し適切な会計処理のあり方を考察する。

## 2. 現行IPSAS23の会計処理

IPSASBは「交換取引」を「ある主体が資産もしくはサービスを受領するか、又は債務を消滅させ、かつ、その交換として別の主体にたいして（主に現金、財、サービス、または資産の使用の形で）ほぼ同等の価値（approximately equal value）を直接的に（directly）与える取

\* 文教大学経営学部

✉ ishida@shonan.bunkyo.ac.jp

引」と定義し、「非交換取引」を「交換取引ではない取引。ある主体が交換にほぼ同等の価値を直接的に与えることなくして別の主体から価値を受領するか、交換にほぼ同等の価値を直接的に受領することなくして別の主体に価値を与えるかのいずれかである取引」と定義している（CP, par.2.2）。税金や補助金等は非交換取引に該当する。

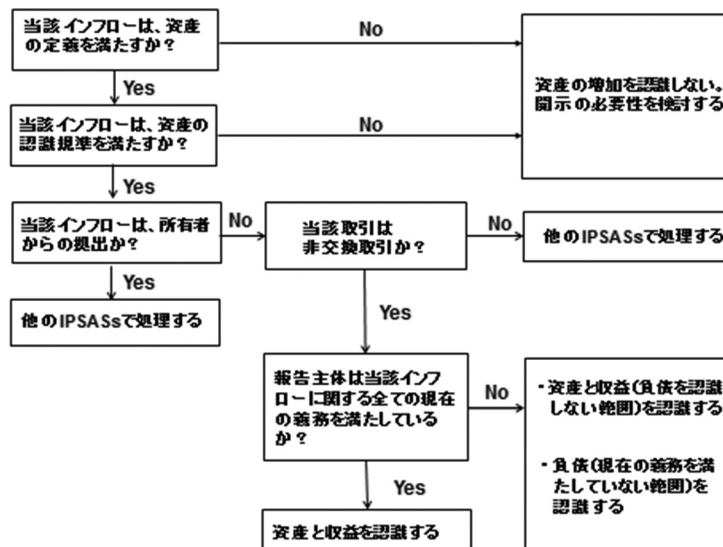
図表1は、非交換取引の資源インフローの当初認識のフローチャートである。

当初認識では、まず資源インフローが資産の定義を満たすか否かのテストを行う。資産の定義である「過去の事象の結果として企業が支配し、かつ、将来の経済的便益または用役潜在性が主体に流入すると期待される資源」（IPSAS1, par.7）を満たさないものは、資産を認識せず開示の必要性を検討する。資産の定義を満たすものは、次に資産の認識規準を満たすか否かのテストを行う。認識規準を満たす時

とは、(a) 資産にかかる将来の経済的便益、または、用役潜在性が流入する可能性が高く、かつ (b) 資産の公正価値が信頼性をもって測定できる時である（IPSAS23, par.31）。認識規準を満たさないものは資産を認識せず、開示の必要性を検討する。資産の認識規準を満たすものは、所有者からの拠出か否かを検討する<sup>4)</sup>。所有者からの拠出である場合は、その他のIPSAS基準にしたがって処理する。

所有者からの拠出でない場合は、その取引が非交換取引か否かを判断する。非交換取引でないものは、他のIPSAS基準にしたがって処理する。非交換取引である場合には、報告主体が資源のインフローに関する全ての現在の義務を満たしているか否か、つまり負債として認識すべきものがあるか否かのテストを行う。負債として認識すべき現在の義務とは (a) 義務の清算のために、将来の経済的便益又は、用役潜在性を内包する資源の流出の可能性が高く、かつ

図表1：非交換取引の資源インフローの当初認識



出典：IPSASB.2006.IPSAS23: Revenue from Non-Exchange Transactions(Taxes and Transfers), par.29.

(b) 負債金額を信頼性をもって見積もることができることをいう (IPSAS23, par.50)。現在の義務を満たさない場合は、資産、収益 (負債を認識しない範囲) 及び負債を認識する。現在の義務を満たしている場合は資産と収益を認識する。

資源の使用について特定の条件が課される補助金等がある。IPSAS23は、法律や規則、又は契約によって受取者が移転される資源の使用について課される条件 (stipulation) を①目的拘束 (restriction)、②付帯条件 (condition) の2つに分類し、それぞれについて負債を認識すべきか否かを明らかにした (pars.14-25)。図表2は条件の有無・種類ごとの収益認識をまとめたものである。

まず、①目的拘束 (restriction) とは、移転された資産の使用を制限または指示するが、これに違反した場合に資産を返還することが定められていない条件をいう。これは現在の義務を負わないため負債を認識せず、資源を受け取った際に資産と収益を認識する。一方、②付帯条件 (condition) とは、特定された資産の使用に違反した場合、将来の経済的便益又は用役潜在性を返還することが義務づけられている条件をいう。この場合は、現在の義務を負うため、

資源インフローを資産として認識した場合には、関連する負債を認識し、付帯条件が満たされた時点で負債を消去し収益を認識する。当該条件が目的拘束なのか付帯条件かを決定する際は、単に形式ではなく実質を考慮する必要があるとし、条件違反の場合に返還が強制されるか否かが重要であるとした。具体的には、目的拘束に違反した場合に、裁判提訴や大臣指示などの管理プロセスをとおして罰則や制裁を加える選択肢があったとしても、それら罰則等は当該資源を取得した結果により発生するのではなく、条件違反の結果なので現在の義務を負わない。つまり、目的拘束違反は、究極的には罰金のようなペナルティを受取者に課すかもしれないが、そのようなペナルティは違反から生ずるプロセスであって、資産の当初認識から生ずるものではないという (par.BC13)<sup>5)</sup>。さらに、受取者に代替の選択肢がない場合は、目的拘束でも付帯条件でもなく、資源受取時に資産と収益を認識すべきであるとした。

図表2：条件の有無・種類による収益認識

			収益の認識
条件なし			資産の増加を認識した時点
条件有り	目的拘束 (restriction)	違反した場合：返還義務なし	資産の増加を認識した時点
	付帯条件 (condition)	違反した場合：返還義務有り	付帯条件を満たした時点 (付帯条件を満たすまでは、負債を認識する)

出典：IPSAS23 (2006) pars.14-25をもとに筆者作成

## 3. CP 概要

### 3.1 目的

CPの目的は、収益の会計処理の改善および非交換費用の会計処理の会計基準とガイダンス策定について関係者からフィードバックを得ることであり、アカウントビリティを果たし意思決定ニーズを満たす情報提供のために現在開発中のプロジェクトの中間報告であるという(pars.1.3-1.4)<sup>6)</sup>。

IPSASBがIPSAS23を改定する必要があると考える問題意識は主に4つある。1つは、現行IPSAS23が取引を交換・非交換に分け、非交換取引にはIPSAS23を適用し、交換取引にはその他のIPSASを適用することについて交換・非交換取引の区別があいまいなため運用において識別の困難性を伴うことである。2つめは、受取者が移転される資源の使用について課される条件(stipulation)のうち時間要件(time requirement)の取り扱いに関する財務諸表作成者からの問題の指摘である(par.1.14)。現行IPSAS23は、複数年の活動の財源として資産を一時に受け取った場合、その時間要件(time requirement)に違反しても資産返還の義務がない場合には、目的拘束(restriction)として資産の定義を満たした時点、つまり資産の支配を得た時点で全額収益を認識する。これは財源と関係する活動コストの対応がなく、取引を忠実に表現していないのではないかと問題が提起されている。3つめは、企業会計においてIASBがIFRS15「顧客との契約から生じる収益」を2014年5月に公表したことである(適用開始は2018年1月開始事業年

度)。IPSASはIFRSと可能な限りコンバージェンスすることを目標に策定されているため、収益認識においてIFRS15を公的部門にどのように適用すべきか検討する必要性が生じた。そして最後に、非交換取引における収益認識はIPSAS23で取り扱ってきたものの、相手方つまり資源提供者に関する非交換取引の費用認識の会計基準が明確に存在しなかったことである。

### 3.2 収益認識

#### 3.2.1 新たな収益取引の分類

現行IPSAS23の交換・非交換取引区別の困難性を克服するためにCPが提案した新たな収益取引の分類と収益認識方法をまとめたものが図表3である。

CPは次のように各カテゴリーを説明する。

カテゴリーAは、履行義務も条件(stipulation)もない取引で、一般の税金や資金の用途・使用時期を特定しない補助金などの政府間移転を指す。この取引は、IPSAS23改定版で収益を認識する。

カテゴリーBは、IFRS15が規定する全ての特徴を有しないものの、履行義務または条件(stipulation)があるものをいい、これについては後述する2つのアプローチ(アプローチ1:IPSAS23改定アプローチとアプローチ2:パブリック・セクター履行義務アプローチ(Public Sector Performance Obligation Approach, PSPOA))を収益認識方法として提案する。

カテゴリーCは、IFRS15の範囲内の商業的取引であるため、IFRS15とコンバージェンスする新たなIPSASを策定し収益を認識する。

#### 3.2.2 アプローチ1:IPSAS23改定アプローチ

アプローチ1は現行IPSAS23の収益認識方法

図表3：新たな収益取引の 카테고리分けと収益認識方法

現行	非交換取引		交換取引	
CP提案	カテゴリーA	カテゴリーB	カテゴリーC	
特徴	履行義務も条件もない	履行義務または特定の方法または複数年度にわたる資源の使用(費消)についての条件がある	商業的な条件で財・サービスを移転する履行義務がある	
例	税金、移転	特定数量のワクチン予防接種	商業的な条件による財・サービスの販売	
CP提案 収益 認識 方法	IPSAS23改定	アプローチ1 (IPSAS23改定) または アプローチ2 (PSPOA)	IFRS15をコンバージェンスした新たなIPSAS	

出典：IPSASB, CP, 2017, pars.3.3-3.11をもとに筆者作成

を基本的に受け継ぎ、取引が非交換取引である場合には IPSAS23改定を適用し、交換取引の場合はその他の IPSAS を適用する。そして、先に示した現行 IPSAS23の2つの問題点、つまり①交換・非交換取引の区別の困難性および、②受取者が移転される資源の使用について課さ

れる条件 (stipulation) のうち時間要件 (time requirement) に対応するため図表4に示す5つの選択肢を提案した。

オプション (a) は交換・非交換取引区別のための追加ガイダンスを提供するものである。しかし、本 CP で具体的なガイダンス案は示さ

図表4：アプローチ1 (IPSAS23改定) の5つの選択肢

◆交換・非交換取引の区別の困難性に対応するための提案	
オプション(a)	交換・非交換取引の区別・決定のための追加ガイダンスを提供する
◆時間要件 (time requirement) のある移転に対応するための提案	
オプション(b)	時間要件を開示または注記する
オプション(c)	時間要件を付帯条件 (condition) に分類する
オプション(d)	時間要件をその他の債務 (other obligation) に分類する
オプション(e)	時間要件を伴う移転を純資産で認識し、あとで財務業績報告書 (PL) でリサイクルする

出典：IPSASB, CP, 2017, pars4.4-4.24をもとに筆者作成



れず、また、ガイダンスを提供したとしても区別に関する全ての問題解決にはつながらないだろうことが指摘されている (par.4.12)。

オプション (b) ~ (e) は時間要件 (time requirement) に対応するための選択肢である。オプション (b) は時間要件を開示または注記する提案であり、その方法として①純資産の繰越剰余金・損失において将来複数年にわたり使用されることが意図されているものが含まれることを注記するか、②各財務諸表において内訳開示することを提案している (pars.4.14-4.18)。

オプション (c) は時間要件を付帯条件 (condition) に分類し、企図された時間が経過していない受取資源を負債として認識する。この負債は、現在の義務を有さず、IPSASB「概念フレームワーク」の負債の定義を満たさないことから、フレームワークとの矛盾を生じさせると強い懸念が表明されている (par.4.19)。

オプション (d) は、時間要件をその他の債務 (other obligations) に分類することを提案する。その他の債務 (other obligations) は、IPSASB「概念フレームワーク」第5章 財務諸表の構成要素 (2014) で定義された。そこでは

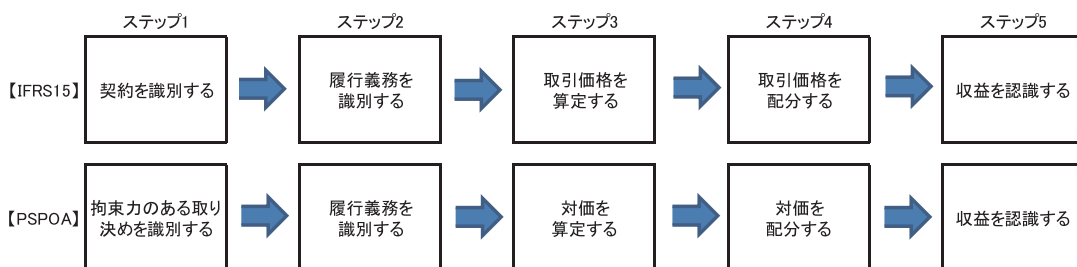
「財務諸表の構成要素のいずれの定義も満たさない経済事象の認識を必要とする場合もありえる」とし、「財務報告の目的をより良く達成するためには、それらをその他の資源 (other resources) またはその他の債務 (other obligations) とする」とされた (par.5.4)。しかし、これらは IPSAS で今まで認識されたことはない。この提案では、企図された時間が経過していない受取資源をその他の債務 (other obligations) として認識し、時間の経過とともにその他の債務を消去し、同額の収益を認識する (pars.4.20-4.23)。

オプション (e) は、時間要件を伴う移転を純資産で認識し、その後、財務業績報告書 (いわゆる P/L) で時間の経過とともにリサイクルする方法である。この方法については、企業会計の「その他の包括利益」の考え方を概念的な検討なしに黙示的に導入するものであるとして IPSASB において消極的な意見が多数表明されたという (par.4.24)。

### 3.2.3 アプローチ2：パブリック・セクター履行義務アプローチ (PSPOA)

PSPOA は、IFRS15の収益認識の5つのステップを公的部門に適用するものである。

図表5：IFRS15とCP収益認識の5つのステップ



PSPOA 契約→拘束力の修正事項 ある取り決め

取引価格→対価

取引価格→対価

出典：IPSASB, CP, 2017, par.2.22, par.4.28をもとに筆者作成

IFRS15を公的部門に採用するにあたり、CPは各ステップで修正を行っている。図表5はIFRS15とPSPOAの収益認識の5つのステップを示す。まず、ステップ1では、公的部門の資源提供の多くが非契約であることから法的な契約を必ずしも必要としないとし、IFRS15の契約(contract)を拘束力のある取り決め(binding arrangement)に修正した。これは、法的契約でない場合であっても、強制権(enforceability)を伴わなければ履行義務と言えないとしたためである。この強制権には違反したときに資源返還を要する付帯条件(condition)だけでなく、取り決め違反した場合に法令や内閣と大臣の決定、同様の将来のプログラムの財源の減額などの何らかの対抗措置を取ることが出来るだろう場合を含むとした(par.4.32)。

ステップ2では、履行義務を識別するためには、財・サービスが特定または明白であることが必要であるとした。しかしながら、公的部門における提供サービスは各公的部門間で大きく異なり多様であることが予想されるとともに文書によらず黙示的なことも考えられる。履行義務を識別するためにはサービスの性質、コスト、価値または量を考慮することが必要であり、履行義務の有無の決定は営利取引の場合より高いレベルでの判断が必要になるという(par.4.41)。また、IPSASBは、時間要件(time requirement)それ自体は履行義務に該当しないとされた。つまり、資源を特定の期間に使用することが決まっていたとしても、特定のサービスまたはサービスの量が特定されていない場合には、それはカテゴリーAの取引になるとした(par.4.45.)。

ステップ3では、IFRS15の取引価格(trans-

action price)を対価(consideration)と修正しているが内容に大きな違いは認められない。対価を決定するためには、履行義務の充足と対価の間にリンクが必要になるという。このリンクの有無を判断するためには、履行義務が遂行されなかった場合や超過した場合に対価の額を変更することが定められているかどうかを判断指標にするとする(pars.4.49-4.50)。

IFRS15のステップ4において企業は、各履行義務への取引価格の配分を契約において約束した財またはサービスのそれぞれの独立販売価格の比率において行う。独立販売価格が観察可能でない場合には、企業は独立販売価格を見積もることとなっている。しかし、公的部門において提供されるサービスの性質は統合的であるため、独立販売価格を識別することは困難である。また、競合する私企業が存在しないために市場を基礎にしたサービス対価を設定することが難しいだろうことが指摘されている。そのためIPSASBは、公的部門では独立販売価格の決定に重点を置かず、代わりに合意された対価の総額を各履行義務の配分の基礎とすることが適切であると考えている(pars.4.53-4.54)。

ステップ5は履行義務を充足した時に収益を認識するが、いつ履行義務が充足されたのかの決定は、その前の各ステップにおいてIFRS15がどの程度修正されたのか、さらには履行義務充足を決定する資源受取者の能力に依拠するという(pars.4.56-4.57)。

### 3.3 非交換費用認識

CPが対象とする非交換費用は、集合サービス(collective services)、普遍的にアクセス可能なサービス(universally accessible services)、補助金およびその他の移転である

(pars.6.2-6.12)。集合サービスとは、4つの特徴（①コミュニティまたはコミュニティの一部のメンバーに同時に提供される、②個人を集合サービスの便益から排除することができない、③集合サービスの一個人への提供は、その他に提供されるサービス量を減少させない。つまり、提供サービスの性質は排他的ではない、④集合サービスの利用は、通常、受動的であり、個人受益者の明確な同意または積極的な参加を要しない）を全て備えたものと定義し、具体例として国家レベルでは防衛、外交、治安・公安を挙げ、地方政府レベルでは街灯の提供を挙げている。普遍的にアクセス可能なサービスには、教育および医療サービスを挙げる。公立学校への入学は、子どもが学校から所定の地域内に暮らしているかどうかに基づくため普遍的にアクセス可能なサービスであるという。補助

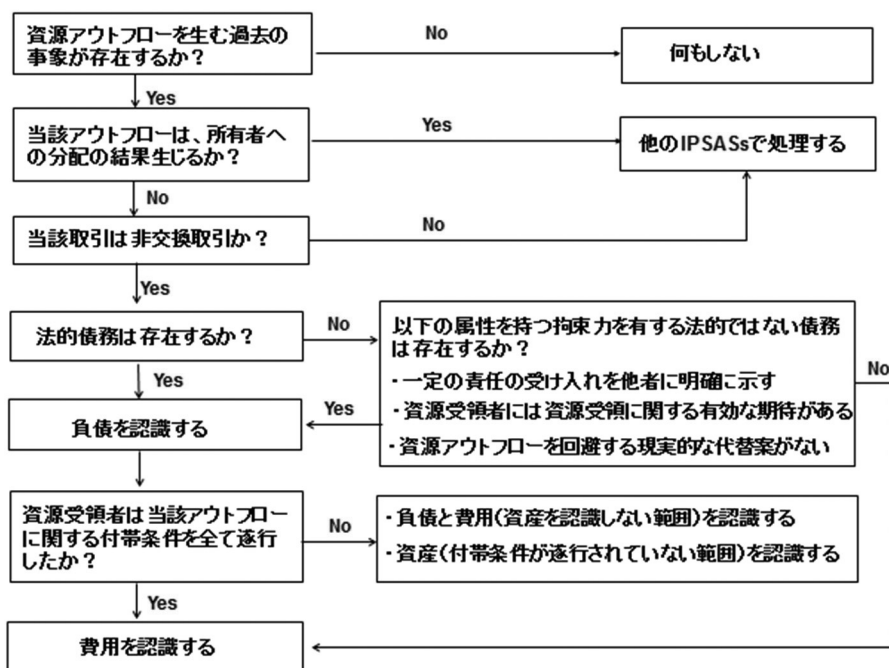
金およびその他の移転には、受領者側の付帯条件（condition）と履行義務が含まれる特定補助金や付帯条件も履行義務も含まない一般補助金（主体の全体的活動を賄うためのもの等）、さらに地震等の災害発生に際し個人や世帯に提供される緊急援助等の特定の不定期の事象に関連するその他の移転が含まれる。

CPは、非交換費用の認識に次の2つのアプローチを提案した。一つは拡張した債務発生事象アプローチで、もう一つは公的部門の履行義務アプローチ（PSPOA）である。

図表6は、拡張した債務発生事象アプローチのディシジョン・ツリーである。

拡張した債務発生事象アプローチとは、IPSASB「概念フレームワーク」の負債概念に基づき、非交換取引における資源アウトフローについて関連する法的債務または拘束力を有す

図表6：拡張した債務発生事象アプローチのディシジョン・ツリー



出典：IPSASB, CP, 2017, par.6.25

る債務を生み出す事象が存在する時に、付帯条件が充足された範囲で費用を認識するものである。これは、現行 IPSAS23 および IPSAS23 改定の収益アプローチと対称（鏡合わせ・ミラー）になる。法的ではないが拘束力を有する債務は、図表6に示す3つの属性（①一定の責任の受け入れを他者に明確に示す、②当該引き受けの意思表示は、資源受領者に資源受領について有効な期待を生む、③主体にはそれらの責任から生じる資源アウトフローを回避する現実的な選択肢が存在しない）を有する（pars.6.15-6.24）。

これにたいし、収益認識の PSPOA アプローチとミラーになるのが費用における PSPOA である。履行義務がある場合には、履行義務が満たされるまで資源アウトフロー全額を費用として認識せず、代わりに資産を認識し、履行義務が充足された時点で資産を費用に振り替える。

CP は、集合サービスおよび普遍的にアクセス可能なサービス、さらに資源受領者に履行義務も条件（stipulation）も存在しない補助金等を図表3のカテゴリー A に分類し、拡張した債務発生事象アプローチの採用を提案するとともに、履行義務または条件が存在する補助金等はカテゴリー B に分類し PSPOA を適用することを提案している（pars.6.36-6.42）。

### 3.4 具体例

CP は、3つの例（①複数年一般（非特定）補助金、②特定補助金（ワクチン接種）、③複数年特定補助金（大学研究費））を提示し、資源受領者（収益認識）および資源提供者（費用認識）の会計処理を説明している（Appendix B）。図表7は設例の具体的条件、図表8は3つの設例の具体的会計処理を示し、現行 IPSAS23

と会計処理が同一である場合を色付けした。費用認識においては、拡張した債務発生事象アプローチおよび PSPOA ともに収益認識とミラー処理する。そのため、拡張した債務発生事象アプローチにおいても IPSAS23 改定の各オプションの時間要件の取扱により費用認識の処理方法が異なる。

①は複数年一般（非特定）補助金の例で、資源受領者は一般活動財源として3年分10百万通貨の現金を一時に受け取る。現行 IPSAS23 では返還義務のない時間要件は資源受取可能となった時点で全額を収益に計上する。PSPOA も時間要件には履行義務が無いとして同様の処理を行う。時間要件を condition に分類するオプション（c）、その他債務とするオプション（d）、純資産・持分で認識しその後リサイクルするオプション（e）は、10百万の受取時に全額を収益化せず、1年が経過した段階で約1/3の3百万を収益として認識する。

②の特定補助金（ワクチン100万個接種）の例は、報告義務はあるもののワクチン接種を予定どおり行わなかった場合に返還義務がないものである。そのため、現行 IPSAS23 および IPSAS23 改定の全てのオプションで現金受取時に5百万通貨全額を収益計上する。これにたいし、PSPOA のみワクチン接種を識別可能な履行義務と認識し、現金受取時に同額の負債を計上し、ワクチン60万個接種時に3百万の収益を認識する。

③の複数年特定補助金（大学研究費）の例は、当初の取り決めに反した場合は返還義務が課される condition であるため、現行 IPSAS23 および IPSAS23 改定、PSPOA 全てにおいて現金受取時に全額負債を認識し、義務を履行した場合に収益を認識する。

図表7：設例の具体的条件

<p>①複数年一般（非特定）補助金          (3年間) (返済義務無し) (time requirement)          国政府（資源提供者）は、ある地方政府（資源受領者）にたいし10百万通貨を移転することを合意する。国政府は10百万を支払う拘束力ある取り決めに署名する。地方政府は、根拠法により当該地域の住民（受益者）のために様々な社会的プログラムを実施することが求められている。10百万は、地方政府の一般的運営を支えるべく3年間にわたって使用される旨の両当事者の合意に基づいて提供された。</p>
<p>②特定補助金（ワクチン接種）          (返済義務無し) (報告義務有り) (restriction)          ・国政府（資源提供者）は、ある政府の保健サービス機関（資源受領者）にたいし、公衆（受益者）への無料ワクチン接種プログラム（100万個投与、1個あたり投与コスト5）実施のために5百万通貨を移転する拘束力のある取り決めに署名する。資金は署名と同時に支払われるべきこととなる。          ・保健サービス機関は、ワクチン接種プログラムの進捗を毎月、国政府に報告する義務がある。進捗は、1ヶ月間に投与されたワクチン数で測定される。          ・資金提供の取り決めは、全てのワクチンが投与されなかった場合に国政府に資金を返還することを明記していない。しかし、資金提供の取り決めにより、返還義務を課す以外の手段により（例えば、類似のプログラムに対する将来の資金提供の額を減額することにより）全てのワクチンを投与するよう保健サービス機関に強制する能力を国政府に与えている。</p>
<p>③複数年特定補助金（大学研究費）          (5年間) (返還義務有り) (報告義務有り) (condition)          ・国政府は、食事制限が一般的な健康に及ぼす影響を調査する研究への補助金としてある研究大学に25百万通貨を提供する拘束力のある取り決めに締結した。          ・補助金は、研究大学が作成した詳細なプロジェクト計画（5つの食事制限方法）に基づいて供与される。          ・プロジェクト計画に基づき、5つの食事制限方法の研究結果を毎年、1つずつ学術誌へ発表することが要求される。          ・取り決めでは、補助金は5年間にわたり毎年5百万が各年の開始時に支払われる。第1年は取り決めに署名した時点で支払われる。第2年目以降の支払いは、前年の研究成果が発表されることが条件となる。          ・未使用の対価および大学が資金を別のプロジェクトに使用した場合は、国政府に返還することが要求される。さらに、大学が研究成果を発表しない場合も返還することが要求される。</p>

出典：IPSASB, CP, 2017, Appendix B

図表8：設例の具体的会計処理

	収益認識					費用認識				
	アプローチャ1: IPSAS23改定					拡張した債務発生事象アプローチャ				
	現行IPSAS23 アジョン(b)	アジョン(c) 時間要件を conditionに分類す る	アジョン(d) 時間要件をother obligation(その他債 務)とする	アジョン(e) 時間要件を純資産・ 持分で認識しリサイ クルする	アローチャ2 PSPOA	アジョン(b) 現行IPSAS23 アジョン(b)	アジョン(c) 時間要件を conditionに分類す る	アジョン(d) 時間要件を other resource(その 他資源)とする	アジョン(e) 時間要件を純資産・ 持分で認識しリサイ クルする	PSPOA
①構成年一般(非特 定)補助金 (3年間) (返済義務無し) (time requirement)	未収入金10百万 /収益10百万	未収入金10百万 /負債10百万	未収入金10百万 /その他債務10百万	未収入金10百万 /純資産10百万	現行IPSAS23と 同じ	費用10百万 /未払金10百万	資産10百万 /未払金0百万	その他資源10百万 /未払金10百万	純資産10百万 /未払金10百万	現行IPSAS23と 同じ
資産移転	現金10百万 /未収入金10百万	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左
1年分収 益認識	N/A	負債3百万 /収益3百万	その他債務3百万 /収益3百万	純資産3百万 /収益3百万	現行IPSAS23と 同じ	N/A	費用3百万 /資産3百万	費用3百万 /その他資源3百万	費用3百万 /純資産3百万	現行IPSAS23と 同じ
②特定補助金 (ワクチン)接種 (返済義務無し) (報告義務有り) (restriction)	現金5百万 /収益5百万	同左	同左	同左	現金5百万 /負債5百万	費用5百万 /現金5百万	同左	同左	同左	資産5百万 /現金5百万
ワクチン 60万個 接種	N/A	同左	同左	同左	負債3百万 /収益3百万	N/A	同左	同左	同左	費用3百万 /資産3百万
③複数年特定補助金 (大学研究費) (5年間) (返済義務有り) (報告義務有り) (condition)	未収入金5百万 /負債5百万	同左	同左	同左	同左	資産5百万 /未払金5百万	同左	同左	同左	同左
署名	現金5百万 /未収入金5百万	同左	同左	同左	同左	未払金5百万 /現金5百万	同左	同左	同左	同左
資産移転	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左	同左
義務履行	負債5百万 /収益5百万	同左	同左	同左	同左	費用5百万 /資産5百万	同左	同左	同左	同左

出典：IPSASB, CP, 2017, Appendix Bをもとに筆者作成

## 4. 批判的検討

CPは、付録Aで収益認識のIPSAS23改定各オプションとPSPOAに関し、4つの観点(①IPSASB「概念フレームワーク」と整合しているか、②その他のIPSASと整合しているか、③交換・非交換取引の決定の困難性を解消するか、④一報告期間以上にわたる収益認識が可能か)からそれぞれの長所・短所を表で示した。これを一覧にしたものが図表9である。

図表9では、長所をYes/Possiblyとし色付け、短所をNoで示した。IPSAS23改定オプション(a)は交換・非交換取引の区別・決定の追加ガイダンスの提供であるため、他のオプションとの併用が可能である。そのため、他のオプション全てがオプション(a)を併用すると、全てのオプションで観点③がPossiblyとなることを示すためにドットマークを付した。

これを考慮したうえで、長所の数を単純に比

較すると、長所が4つあるのはPSPOAとオプション(e)、長所3つはオプション(a)(b)(d)、長所2つがオプション(c)となる。

また、図表8：設例の具体的会計処理で示した収益認識の各アプローチと現行IPSAS23との異同をまとめたものが図表10である。現行IPSAS23と同じ場合は○を付し色付け、異なる場合は×を付した。

### 4.1 IPSAS23改定

現行IPSAS23は、複数年の活動財源を一時に受け取った場合を時間要件(time requirement)とし、資産の支配を得た時点で全てを収益認識する。これについてCPは「一定期間にわたる収益認識を認めないのは制約的過ぎる」という意見が財務報告作成者から挙がっている」「使用予定期間の前に受領する税金がある場合、資源の支配を獲得した時点で収益を認識する方法と、課税により賄う活動の期間中に収益を認識する方法で差が生じる」、「いくつかの

図表9：収益認識各アプローチの長所と短所

観 点	IPSAS23改定					PSPOA
	オプション(a)	オプション(b)	オプション(c)	オプション(d)	オプション(e)	
①IPSASB「概念フレームワーク」と整合しているか	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes
②その他のIPSASと整合しているか	Yes	Yes	No	N/A	Yes	Yes
③交換・非交換取引の決定の困難性を解消するか	Possibly 判断の効率化、比較可能性を向上するかもしれない。	No . . . . .	No . . . . .	No . . . . .	No . . . . .	Yes 交換・非交換を識別する必要はなくなる
④一報告期間以上にわたる収益認識が可能か	No	No	Yes	Yes	Yes	Possibly 履行義務の有無による。時間要件は履行義務に該当しない。

出典：IPSASB, CP, 2017, Appendix A をもとに筆者作成

図表10：収益認識に関する現行処理との異同

	IPSAS23改定					PSPOA
	オプション (a)	オプション (b)	オプション (c)	オプション (d)	オプション (e)	
時間要件 time requirement	○	○	×	×	×	○
目的拘束 restriction (履行義務有り)	○	○	○	○	○	×
付帯条件 condition	○	○	○	○	○	○

出典：筆者作成

国際機関は、将来の報告機関における相手方の活動の財源を「事前供与」しており、当該取引を相手方の財政状態計算書に反映する必要があると考えている」(pars.1.14-1.15)と問題を提起し、その改善を図るためにオプション(c)(d)(e)を提案した。

その結果、図表10に示すとおり、オプション(c)(d)(e)が現行処理と異なるのは時間要件についてのみである。

交換・非交換取引区別のための追加ガイダンスを提供するオプション(a)および、時間要件を開示または注記するオプション(b)は時間要件について会計処理の変更を伴わず、収益認識の会計処理自体は現行IPSAS23と同じである。したがって、適否を検討すべきは現行処理とオプション(c)(d)(e)である。

図表11は、各方法を用いた場合の貸借対照表と損益計算書(財務業績計算書)を示す。

図表11では、A 地方政府が国から3年分の一般活動財源として300(1年分100)の補助金を第×2期に受け取り、第×2期に当該補助金のうち100を費消すると仮定した。当該補助金に違

反した場合の返還義務はない。

IPSASBは資産・負債アプローチを採用し、「概念フレームワーク」の資産、負債の定義との整合性を重視しIPSASを開発している。したがって、負債の定義を満たさない時間要件を負債に分類し、第×2期末B/Sで唯一負債を70計上するオプション(c)は図表9：収益認識各アプローチの長所と短所でも示すとおり、IPSASB「概念フレームワーク」およびその他のIPSASと整合せず、不適切であると考ええる。

時間要件を開示または注記するオプション(b)およびオプション(d)(e)は、ともに第×2期末B/Sで負債を50計上する。これら3方法は、注記、内訳表示、あるいは「その他債務」と表現方法に差はあるものの、いずれも資産20が翌期以降に使用することが制限(違反しても返還義務がない)されていることを明らかにする。これは、純資産を拘束の程度で区分するのと同様であり、財務報告利用者に有用な情報を提供すると考える<sup>7)</sup>。オプション(b)およびオプション(d)(e)の違いは第×2期の利益(財務業績)である。争点は、利益獲得を



図表11：IPSAS23改定の各アプローチのB/S, P/L

<p>【仮定】</p> <p>①A地方政府第×1期末B/S</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>資産</td> <td>負債</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td></td> <td>純資産</td> </tr> <tr> <td></td> <td>50</td> </tr> </table>	資産	負債	100	50		純資産		50	<p>【現行・オプション(b)】</p> <p>第×2期末B/S</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td rowspan="2">資産</td> <td>負債</td> </tr> <tr> <td>50</td> </tr> <tr> <td>120</td> <td>純資産</td> </tr> <tr> <td></td> <td>70<sup>※</sup></td> </tr> </table> <p>第×2期P/L</p> <p>利益 20<sup>※</sup></p> <p>※注記または内訳開示</p>	資産	負債	50	120	純資産		70 <sup>※</sup>	<p>【オプション(c)】</p> <p>第×2期末B/S</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td rowspan="2">資産</td> <td>負債</td> </tr> <tr> <td>70</td> </tr> <tr> <td>120</td> <td>純資産</td> </tr> <tr> <td></td> <td>50</td> </tr> </table> <p>第×2期P/L</p> <p>利益 0</p>	資産	負債	70	120	純資産		50
	資産	負債																						
100	50																							
	純資産																							
	50																							
資産	負債																							
	50																							
120	純資産																							
	70 <sup>※</sup>																							
資産	負債																							
	70																							
120	純資産																							
	50																							
<p>②第×2期に国から一般活動3年分の財源として300の補助金を現金で受け取った。</p> <p>③第×2期に上記補助金のうち100を費消した。</p> <p>④第×2期の収益・費用は×3期以降費消予定の補助金200の外は均衡している。</p>	<p>【オプション(d)】</p> <p>第×2期末B/S</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td rowspan="2">資産</td> <td>負債</td> </tr> <tr> <td>50</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">120</td> <td>その他債務</td> </tr> <tr> <td>20</td> </tr> <tr> <td></td> <td>純資産</td> </tr> <tr> <td></td> <td>50</td> </tr> </table> <p>第×2期P/L</p> <p>利益 0</p>	資産	負債	50	120	その他債務	20		純資産		50	<p>【オプション(e)】</p> <p>第×2期末B/S</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td rowspan="2">資産</td> <td>負債</td> </tr> <tr> <td>50</td> </tr> <tr> <td>120</td> <td>純資産</td> </tr> <tr> <td></td> <td>70</td> </tr> </table> <p>第×2期P/L</p> <p>利益 0</p>	資産	負債	50	120	純資産		70					
資産	負債																							
	50																							
120	その他債務																							
	20																							
	純資産																							
	50																							
資産	負債																							
	50																							
120	純資産																							
	70																							

出典：筆者作成

目的としない非営利部門において収益と費用を対応させることに重きを置くか否か、あるいは、利益の意義である。

非営利部門の財務業績につき収益と費用を対応させることの可否については、資本的補助金の取り扱いにおいて長く議論が続いている。すなわち、償却資産取得のために得た補助金収益を資源獲得時に一括収益として認識するか、当該償却資産の減価償却費と対応させて収益を認識するかである<sup>8)</sup>。

現行IPSAS23は、固定資産を取得するための補助金等は受取資産が資産の定義を満たす時に全額収益を認識する。つまり収益とその後発生する減価償却費を対応させない。また、CPにおいてIPSASBは、企業会計のIAS20『政府補助金の会計処理及び政府援助の開示』

(1983)の会計処理(償却資産取得のための補助金を繰延収益として負債認識し、それを当該固定資産の耐用年数にわたり定期的に純損益に認識する方法)をIPSASB「概念フレームワーク」の負債の定義と矛盾を生じさせるため支持しないと表明している(par.5.4)。

現行IPSAS23と同様に償却資産取得のための補助金は、資産の定義を満たす時に収益を認識すべきと主張するG4+1報告書「非相互移転の会計」(1999)は、非交換取引の収益の認識に収益・費用の対応原則を適用することの不適切さを指摘している<sup>9)</sup>。交換取引の場合は、財・サービスとの交換で収益が発生するため、収益の認識とそのために犠牲になった費用を直接対応させることは必要である。しかし、非交換取引では、収益が財・サービスとの交換で発生す

るわけではない。非交換取引が活動に占める割合が高い非営利組織では、財・サービスのコストと受け取る非交換収益の関係は業績指標として営利企業ほど重要ではない。むしろ、業績測定尺度としては、提供したサービスのコスト、質、量の方が重要である。非営利組織におけるより目的適な対応関係は、収益対コストではなく、サービスとサービスコストであるという (pars.3.05-3.11)。

G4+1報告書 (1999) 指摘のとおり、非営利組織において重視すべきものは非財務のサービス成果とサービス提供コストであるとすれば、非財務成果単位当たりのコスト等を財務報告とは別に報告すれば良い。非営利組織の収益と費用の差額である財務業績が何を示すべきか、IPSASB「概念フレームワーク」の負債の定義をいずれも満たすオプション (b) (d) (e) についていずれの利益を表示すべきかについては再考の余地があるだろう。IPSASB「概念フレームワーク」第5章財務諸表の構成要素 (2014) では、収益を「所有者からの拠出以外の純資産の増加」、費用を「所有者への分配以外の純資産の減少」、余剰または損失を「当該期間の収益と費用の差額」と定義しているのみである (pars.5.29-5.32)。IPSAS23の公表から10年以上が経過し、実際の適用問題として時間要件を挙げるのであれば、非営利部門における財務業績が示す意義や情報ニーズについて詳細な検討を行うべきである。オプション (b) が示す利益20を単に収益と費用の認識のタイミングのズレであり財務報告利用者をミスリードすると考えれば、オプション (d) (e) が示す利益0とすべきであろう。しかし一方で、利益20を外部から資源を獲得した成果、あるいは、税金としての国民負担と国民が受け取るサービ

スコストの差 (世代間負担) を示すと考えることもできる。資産・負債アプローチの下での財務業績の意義や情報利用者ニーズを調査・検討することが必要である。それらを明らかにしないまま、オプション (d) または (e) を採用することは拙速であると考え。何故なら、オプション (d) または (e) の採用は、資金的補助金の取り扱いを含む他の IPSAS に多大な影響を与える恐れがあるからである。どのような理論的根拠で時間要件について収益費用を対応させるのか、今後、資金的補助金についても費用収益を対応させるべきか等を明らかにすることが求められる。

また、オプション (d) は、どのような規準で IPSASB「概念フレームワーク」の構成要素の定義を満たさないものをその他の債務 (other obligations) に計上すべきか議論の余地がある。精緻な議論を経ない採用は、濫用を招く危険性があり今後の会計基準策定において混乱を来たしかねない。同様に、オプション (e) も CP が指摘しているように企業会計の「その他の包括利益」の考え方を概念的な検討なしに黙示的に導入するもので問題があるといえるだろう。

したがって、時間要件の会計処理を変更し、現行と異なる財務業績を表示するオプション (d) (e) を現時点で採用することは不適切であると考え。IPSAS23改定では、会計処理の変更を伴わない交換・非交換取引区別のための追加ガイダンスを提供するオプション (a) および、時間要件を開示または注記するオプション (b) の併用が最も適切だと考える。

## 4.2 PSPOA

図表12は前述の図表3：新たな収益取引のカテゴリー分けと収益認識方法を整理し単純化したものである。CPは収益取引をカテゴリーABCの3つに分け、カテゴリーBに非交換取引と交換取引が混在する図を提示したが、交換取引の定義を満たすものはカテゴリーCに分類されるものが大部分であることから単純化した。

図表12で示すとおり、アプローチ1においてIPSAS23改定の採用可否の境界線は非交換取引と交換取引の区分である。これにたいしアプローチ2においてPSPOA採用可否の境界線は履行義務の有無である。

PSPOAは、前述の図表9：各収益認識アプ

ローチの長所と短所では、「③交換・非交換取引の決定の困難性を解消するか」の観点で「交換・非交換を識別する必要はなくなる」ことを長所として挙げている。しかしながら、代わりに履行義務の有無の識別が新たに必要となる。交換・非交換取引の識別に比べ履行義務の有無の識別の方が容易である証拠は示されていない。履行義務有りと判断するためには、強制権がある拘束力の取り決めが必要であること、さらにその強制権は違反したときに資源返還を要する付帯条件（condition）だけでなく、取り決め違反した場合に法令や内閣と大臣の決定、同様の将来のプログラムの財源の減額などの何らかの対抗措置がある場合を含むとしている。公的部門において、資源受取者が取り決め違反した場合に資源提供者が具体的な対抗措

図表12：各アプローチの取引分類

CP分類	カテゴリーA	カテゴリーB	カテゴリーC
特徴	履行義務も条件もない	履行義務または特定の方法または複数年度にわたる資源の使用(費消)についての条件がある	商業的な条件で財・サービスを移転する履行義務がある
例	税金、移転	特定数量のワクチン予防接種	商業的な条件による財・サービスの販売
現行分類	非交換取引		交換取引
アプローチ1	IPSAS23改定		IFRS15をコンバージェンスした新たなIPSAS
アプローチ2	IPSAS23改定	PSPOA	IFRS15をコンバージェンスした新たなIPSAS
PSPOA分類	履行義務無し		履行義務有り

出典：筆者作成

置を取るかどうかの判断は前例がある場合を除くと非常に判定が難しい。なぜなら、通常、条件違反は起きないという暗黙の了解のもとで資源移転がなされるケースが多いだろうし、条件違反のケースが少ないために具体的な対抗措置例が極めて少ないためである。さらに、履行義務を識別するためにはサービスの性質、コスト、価値または量を特定することが必要となる。国等が地方政府等に特定補助金を提供する場合であっても「この分野（活動）に使うべき」程度の抽象的な指定の場合には、履行義務の識別に足りるか疑問である。

また、PSPOA は前述した図表10：収益認識に関する現行処理との異同で示すとおり、CPの目的の一つである時間要件の問題を解決しない。

さらに、アプローチ2ではカテゴリー C 取引には IFRS15をコンバージェンスした新たな IPSAS を開発し、それ以外の非交換取引で履行義務があるものに PSPOA を採用するとしている。交換取引つまり、財・サービスの直接の提供と交換にほぼ同等の対価を得るカテゴリー C 取引に IFRS15を援用することに異論はない。しかしながら、カテゴリー B 取引は、特定活動への財源提供である。これは IFRS15が対象とする顧客との契約とは取引の向きが逆であり、異なる性質の取引である。財・サービスの提供と引き換えに対価を得るのではなく、活動を実施するための財源を得る取引を IFRS15と同じ枠組みで処理することは適切とはいえないと考える。

#### 4.3 非交換費用

CP 提案の拡張した債務発生事象アプローチおよび費用認識における PSPOA は、連結財務

諸表作成が必要なケースを考慮し、ともに資源受領者の収益認識と対称（ミラー）となる会計処理を採用することが前提となっている。そのため、先に収益認識で指摘したものと同様の課題を抱える。IPSASB は、費用認識についてカテゴリー A およびカテゴリー B のうち履行義務の無いものは拡張した債務発生事象アプローチを採用し、カテゴリー B で履行義務のあるものは PSPOA の採用を提案している。しかし履行義務の有無の認識は、返還義務の有無の判断より難しい。図表8の会計処理の具体例から明らかなように、時間要件に特段の変更を行わない拡張した債務発生事象アプローチと PSPOA の違いは履行義務がある場合のみである。会計処理に係るコストの観点からは、明確に返還義務がある condition のみ現金支出時に資産を認識し、条件が達成された段階で費用認識の方が負担が少ないだろう。

## 5. おわりに

本稿の目的は、2017年8月に IPSASB が公表した CP「収益及び非交換費用の会計処理」の批判的検討をとおし今後の非交換収益および非交換費用の適切な会計処理のあり方を考察することであった。CP は収益認識に IPSAS23改定アプローチ（5つのオプション）と PSPOA の2つのアプローチを提案し、非交換費用には拡張した債務発生事象アプローチおよび PSPOA を提案している。資源提供者の非交換費用の会計処理は、資源受領者の収益認識と対称（ミラー）であることが求められるため、本稿では収益認識に重きを置き検討を行った。IFRS15「顧客との契約から生じる収益」（2014）とのコンバージェンスを図るために提案された

PSPOA については、次の3つの観点から批判した。一つは、企業の交換取引を対象とするIFRS15と特定活動への財源提供は取引の向きが逆で性質が大きく異なることであり、もう一つは、履行義務の識別は私企業以上に困難が予想されること、最後に PSPOA 採用は時間要件の問題を解決しないことである。

IPSAS23改定の5つのオプションについては、オプション (c) は、時間要件を付帯条件 (condition) に分類するため IPSASB「概念フレームワーク」の負債の定義を満たさず不適切であることを指摘した。また、時間要件を「その他債務」に分類するオプション (d) および、時間要件を純資産・持分で認識しリサイクルする (e) は、IPSASB「概念フレームワーク」と整合するものの、どのような理論的根拠で時間要件について収益費用を対応させるのか、資本的補助金についても費用収益を対応させるべきかを明らかにせず新たな考え方を採用することは、将来、濫用を招く危険性があることから採用すべきでないことを指摘した。したがって、会計処理の変更を伴わない交換・非交換取引区別のための追加ガイダンスを提供するオプション (a) および、時間要件を開示または注記するオプション (b) の併用が最も適切だと結論づけた。

IPSAS23公表から10年以上が経過し、IPSASの採用国が増えている。非営利部門における財務業績の意義について情報利用者ニーズを調査・検討することが重要である。その結果いかなるかは、オプション (d) または (e) の採用、さらには資本的補助金の収益認識方法を大きく変更することが必要になるかもしれない。資産・負債アプローチのもと、収益と費用の差額概念だけでない財務業績の意義を明らかにする

ことが今後の大きな課題である。

---

#### 注

- 1) 非交換取引 (non-exchange transaction) は、非相互移転 (non-reciprocal transfer) と呼ばれることもあるが同義である。本章では、非交換取引という用語を用いる。
- 2) International Federation of Accountants (IFAC) の International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) は、独立した会計基準設定団体であり、国や地方政府を含むパブリック・セクターの財務報告の品質と透明性を高めるために発生主義会計に基づく国際公会計基準 (International Public Sector Accounting Standards, IPSASs) の設定を行っている。IPSASs は、2000年3月公表の『序文 (Preface)』以来、2017年9月末現在、IPSAS 第1号『財務諸表の表示』から IPSAS 第40号『公的部門の結合』を公表している。さらに、2014年に8章で構成される「概念フレームワーク」の策定を終えている。
- 3) CP のコメント提出締め切りは2018年1月15日である。
- 4) 「所有者からの拠出」は、IPSAS 第1号『財務諸表の表示』において以下のように定義されている。所有者からの拠出とは、外部関係者が実体に拠出した将来の経済的便益、または、用役潜在性のうち、実体の負債とならないものを意味し、純資産／持分における財務請求権を形成するものである。それらは、(a) 実体の存続期間において、所有者またはその代表者が将来の経済的便益、または、用役潜在性を分配する権利、および、実体が解散する際に負債を上回る資産を分配する権利をもたらす、かつ／または、(b) 売却、交換、譲渡または弁済することが可能なものである (IPSAS 1, par.7)。
- 5) これについて IPSAS23 と同じように使用目的拘束は負債ではないと主張する G4+1 報告書「非相互移転の会計」(1999) は、目的拘束が課すの

は資源を拘束された方法で適切に使用するという受託責任であり、受託責任それ自体は負債を発生させないと説明している (G4+1 Report, pars.4.29-4.32)。G4+1については注9参照。

- 6) 開発中のプロジェクト領域は次の5つである。
  - (a) 交換・非交換取引の運用上の区別及び、区別することの価値、(b) 非交換費用の現在の会計処理と IPSASB 文献とのギャップ、(c) IPSAS23の適用上の問題、(d) IFRS15「顧客との契約から生じる収益」とのコンバージェンス、および (e) 非交換取引における資源提供者と受取者の会計処理の一致。
- 7) アメリカ財務会計基準審議会 (FASB) の財務会計の諸概念に関するステートメント (SFAC) 第6号「財務諸表の構成要素」(1985) は非営利組織の純資産を「永久拘束純資産」「一時拘束純資産」「非拘束純資産」の3つに分類している。詳細は拙著『地方自治体会計改革論』森山書店、2006年、第5章参照。純資産区分は2016年に改定され、現在は「寄付者の拘束がない純資産」「寄付者の拘束がある純資産」の2分類となった。また、米国地方政府等では純資産を「資本的資産への純投資」「拘束」「非拘束」の3つに分類している。
- 8) 政府補助金の取り扱いについては、企業会計においてもコンセンサスが得られているとは言い難い。IAS20「政府補助金の会計処理及び、政府援助の開示」(1983 (最終改定2001)) では、償却資産取得のための補助金を繰延収益として負債に計上し、それを当該固定資産の耐用年数にわたり規則的に収益を認識する方法 (第1法) と、当該固定資産の帳簿価額から補助金を控除し、償却資産の耐用年数にわたり減価償却費を減額する方法 (第2法) を規定している。これにたいし、IAS41『農業』(2001) では、無条件の政府補助金は受取時に純損益を認識し、条件付である場合には条件充足時に純損益を認識する。IASB は2004年に、IAS20の会計処理は現在の義務がないものを負債として計上するものであり、「フレームワーク」の負債の定義と不一致をもたらすとして IAS20改

定プロジェクトを決定した。しかしながら当該プロジェクトは2006年に延期され、未だに IAS20 は改定されていない。拙稿「補助金等による固定資産取得の会計処理の検討」『経営論集』1.5, 2015年に詳しい。さらに、非営利部門においても固定資産取得の補助金の取り扱い、必ずしもコンセンサスは図られていない。拙著『地方自治体会計改革論』森山書店、2006年、第4章を参照されたい。

- 9) G4+1 とは、オーストラリア (Australian Accounting Standards Board)、カナダ (Canadian Accounting Standards Board)、ニュージーランド (New Zealand Financial Reporting Standards Board)、英国 (United Kingdom Accounting Standards Board)、米国 (United States Financial Accounting Standards Board) の各国会計基準設定団体、および、国際会計基準審議会 (International Accounting Standards Board) から成る組織で、財務報告の問題について共通の理解を得ると同時に、共通の解決策を模索し、より質の高い財務報告を提供することをその目的としている。G4+1は、組織構成員である各会計基準設定団体がより良い会計基準を新たに開発することに役立つよう各種の研究報告を発行している。

#### 【参考文献】

- 石田晴美. 2006. 『地方自治体会計改革論』森山書店.
- 石田晴美. 2014. 「地方公営企業会計制度及び地方独立行政法人会計基準 (公営企業型) の見直し論点—補助金等による固定資産取得の会計処理を中心に—」『地方自治の深化』243-264, 清文社.
- 石田晴美. 2015. 「補助金等による固定資産取得の会計処理の検討」『経営論集』1.5
- Financial Accounting Standards Board, 1985, *Statement of Financial Accounting Concepts No.6: Element of Financial Statements*.
- Governmental Accounting Standards Board, 2011, *Statement No.63: Financial Reporting of Deferred*

*Outflows of Resources, Deferred Inflow of Resources, and Net Position.*

G4+1 Report.1999. M. Westwood and A. Mackenzie.

*Accounting by Recipients for Non-Reciprocal Transfers, Excluding Contributions by Owners : Their Definition, Recognition and Measurement.*

International Accounting Standards Board (IASB), 1983 (up dated 2001. IAS20 : *Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance.*

IASB. 2001. IAS41: *Agriculture.*

IASB, 2006, "*Information for Observers: Government Grants (Agenda Paper 4)*".

IASB, 2014, IFRS15: *Revenue from Contracts with Customers.*

International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) , 2000, IPSAS1: *Presentation of Financial Statements.*

IPSASB, 2006, IPSAS23: *Revenue from Non-Exchange Transactions (Taxes and Transfers).*

IPSASB, 2014, *The Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities.*

IPSASB, 2017, *Consultation Paper: Accounting for Revenue and Non-Exchange Expenses.*



Journal of Public and Private Management

Vol.4, No.1, March 2018, pp.1-20

ISSN 2189-2490

## A Study on IPSASB, Consultation Paper (2017), *Accounting for Revenue and Non-Exchange Expenses*

Harumi Ishida

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [ishida@shonan.bunkyo.ac.jp](mailto:ishida@shonan.bunkyo.ac.jp)

Received 3 February 2018

### Abstract

The International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) has released a Consultation Paper (CP), *Accounting for Revenue and Non-exchange Expenses*.

The CP proposes updating existing IPSAS23, *Revenue from Non-Exchange Transactions (Taxes and Transfers)*.

In this paper, we discuss two possible approaches to the recognition of non-exchange revenue, one is exchange /non-exchange approach and the other is the Public Sector Performance Obligation Approach for Revenue (PSPOA). And also we discuss two potential approaches to the recognition of non-exchange expenses, one is the Extended Obligation Event Approach and the other is PSPOA for Expenses.

We conclude that there is no evidence PSPOA is superior to the exchange /non-exchange approach. Also, this paper recommends that we should clear what the surplus or deficit for the period means before deciding which approaches to adopt.

Keyword : IPSAS23, non-exchange transactions, Public Sector Performance Obligation Approach, Extended Obligation Event Approach

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>



**経営論集 Vol.4, No.1**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>





## 監査人の懲戒処分事案における 財務諸表監査・内部統制監査の問題点

山田優子

### 概要

不適切な会計処理の発覚による影響は、開示書類の訂正だけにとどまらず、経営者の財務諸表作成責任・監査人の意見表明責任が適切に果たされなかった帰結として、経営者の責任・監査人の責任が問われる可能性が生じることになる。監査人の懲戒処分事案（特定の監査証明業務に係るものに限る）は、いずれも被監査会社において開示義務違反に係る告発・課徴金納付命令事案となっている。本稿では、監査人の懲戒処分事案（特定の監査証明業務に係るものに限る）のうち、被監査会社における告発・課徴金納付命令の処分対象期が内部統制報告制度の導入後である事案を対象として、虚偽記載の内容・内部統制の評価結果および監査意見を分析するとともに、監査人の処分理由だけでなく、その後の訂正実務もあわせて検証し、財務諸表監査・内部統制監査の問題点および今後の課題を提言している。

キーワード：財務諸表監査、内部統制監査、訂正報告書、懲戒処分

(受理日 2018年2月3日)

### 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 監査人の懲戒処分事案における 財務諸表監査・内部統制監査の問題点

山田 優子\*

## 1. はじめに

金融商品取引法は、「企業内容等の開示の制度を整備するとともに、金融商品取引業を行う者に関し必要な事項を定め、金融商品取引所の適切な運営を確保すること等により、有価証券の発行及び金融商品等の取引等を公正にし、有価証券の流通を円滑にするほか、資本市場の機能の十全な発揮による金融商品等の公正な価格形成等を図り、もつて国民経済の健全な発展及び投資者の保護に資することを目的」としている（金融商品取引法第1条）。この目的を達成するため、企業内容開示制度と監査制度が規定されており、その両方が正しく機能して初めて資本市場は市場参加者に信頼されることとなる。すなわち、経営者は適正な財務諸表を作成する責任を有し、監査人は、経営者の作成した財務諸表について意見を表明する責任を有している。

しかしながら、近年、上場会社において、不適切な会計処理の発覚により、過去数期分の訂正報告書を提出している事例が多く見受けられる。不適切な会計処理の発覚による影響は、開示書類の訂正だけにとどまらない。上述したように、経営者は財務諸表の作成責任を有し、監査人は意見表明責任を有しているが、これらが適切に果たされなかった帰結として、経営者の

責任・監査人の責任が問われる可能性が生じることになる。

### 1.1 経営者の責任

#### 1.1.1 告発

投資者をはじめとする市場参加者が安心して参加できる金融・資本市場を維持していくためには、市場ルールの違反者を厳正に処罰することにより、金融・資本市場の公正性・透明性を確保し、市場参加者の信頼感を醸成することが重要であり、金融商品・取引の公正を害する悪質な行為の真相を解明し、投資者保護を図る目的から、証券取引等監視委員会に犯則事件の調査権限が付与されている<sup>1)</sup>（金融商品取引法第210条・第211条）。証券取引等監視委員会は、犯則事件の調査結果に基づき、虚偽有価証券報告書等の提出の嫌疑で地方検察庁検察官に告発する。

重要な事項につき虚偽記載のある有価証券報告書もしくはその訂正報告書を提出した者に対して、10年以下の懲役もしくは1,000万円以下の罰金またはこれらの併科、法人に対して7億円以下の罰金という刑事罰が定められている（金融商品取引法第197条第1項、第207条第1項第1号）。

平成21年度から平成29年12月31日までに行われた虚偽有価証券報告書の提出事件の告発事案のうち、処分対象期が内部統制報告制度の導入後の事案は、オリンパス(株)、(株)インデックス、(株)太陽商会、石山 Gateway Holdings (株)、グ

\* 昭和女子大学グローバルビジネス学部 専任講師  
✉ yukyo-yamada@swu.ac.jp

図表1：虚偽有価証券報告書の提出事件の告発

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	合計
虚偽記載等 <sup>2)</sup>	4件	2件	4件	-	-	2件	3件	-	-	15件
(内数) 処分対象期が 内部統制報告 制度導入後	-	-	(3件)	-	-	(2件)	(3件)	-	-	(8件)

(注) 年度：4月～翌年3月（ただし、平成29年度は平成29年12月31日現在）

(内数)：平成23年度はすべてオリンパス(株)、平成26年度は(株)インデックスと(株)太陽商会、平成27年度は石山Gateway Holdings(株)、オリンパス(株)およびグローバルアジアホールディングス(株)である。

ローバルアジアホールディングス(株)の5社であった(図表1)。

### 1.1.2 課徴金納付命令

金融商品取引法における開示制度の実効性を確保するため、① 正確な企業情報が公平かつ迅速に市場に提供されるようにすること、② ディスクロージャー規制の違反行為を抑止することにより、市場の公正性・透明性の確保と投資者保護に資することを目的として、証券取引等監視委員会に開示書類に対する開示検査の権限が付与されている<sup>3)</sup>(金融商品取引法第26条、第194条の7第1項・第3項、同法施行令38条の2第1項)。開示検査の結果、開示書類の重要な事項についての虚偽記載等が認められた場合、証券取引等監視委員会は課徴金納付命

令勧告を行う。

虚偽記載のある有価証券報告書を提出した場合、600万円または発行者の時価総額の10万分の6のいずれか大きい額の課徴金額となる。なお、四半期報告書・半期報告書・臨時報告書等の場合はその2分の1となる(金融商品取引法第172条の4)。

平成20事務年度から平成28事務年度までに行われた課徴金納付命令決定のうち、処分対象期が内部統制報告制度の導入後の事案は58件であった(図表2)。

## 1.2 監査人の責任

### 1.2.1 告発

有価証券報告書等に虚偽記載のあることを知

図表2：課徴金納付命令の実績

	平成20事務年度	平成21事務年度	平成22事務年度	平成23事務年度	平成24事務年度	平成25事務年度	平成26事務年度	平成27事務年度	平成28事務年度	合計
開示書類の虚偽記載 <sup>4)</sup>	11件	9件	23件	14件	9件	8件	8件	6件	4件	92件
(内数) 処分対象期が 内部統制報告 制度導入後	(1件)	(4件)	(13件)	(8件)	(7件)	(8件)	(7件)	(6件)	(4件)	(58件)

(注) 事務年度：7月～翌年6月

(内数)：被審人を役員等とする目論見書・有価証券届出書・変更報告書の虚偽記載事案を含めない。

りながら監査報告書に適正意見を表明したり、虚偽記載に協力をしたりした監査人も、有価証券報告書等の虚偽記載に係る刑事罰の対象となる<sup>5)</sup>(金融商品取引法第197条第1項、刑法第65条)。

平成20事務年度から平成29年12月31日までに行われた虚偽有価証券報告書提出事件の告発のうち、公認会計士を嫌疑者とする事案は「株式会社プロデュースに係る公認会計士関与の新規上場時<sup>6)</sup>有価証券届出書を含む虚偽有価証券届出書等提出事件」(平成21年4月28日告発)のみである。本件は「犯則嫌疑法人の監査を行った公認会計士についても、粉飾行為への積極的な関与が認められたことから、告発の対象とした。」とされている。なお、現時点において、内部統制報告制度の導入後の事案はない。

### 1.2.2 課徴金納付命令

平成19年の公認会計士法改正により、公認会計士・監査法人による虚偽証明に対する課徴金制度が導入された。公認会計士・監査法人が、故意に虚偽、錯誤または脱漏のある財務書類を虚偽、錯誤および脱漏のないものとして証明した場合には、当該証明を受けた会社の財務書類に係る会計期間における監査報酬の1.5倍に相当する額の課徴金納付命令が出される<sup>7)</sup>(公認会計士法第31条の2第1項第1号、第34条の21の2第1項第1号)。また、公認会計士・監査法人が、相当の注意を怠り、重大な虚偽、錯誤または脱漏のある財務書類を重大な虚偽、錯誤および脱漏のないものとして証明した場合には、監査報酬相当額の課徴金納付命令が出される(公認会計士法第31条の2第1項第2号、第34条の21の2第1項第2号)。

平成20年4月の制度導入以降、公認会計士・監査法人に対する課徴金納付命令の実績は、(株)

東芝の監査人であった新日本有限責任監査法人に対する21億1100万円のみである(図表3)。

### 1.2.3 懲戒処分

公認会計士・監査法人が、故意に虚偽、錯誤または脱漏のある財務書類を虚偽、錯誤および脱漏のないものとして証明した場合には、「2年以内の業務の停止」または「登録の抹消」の懲戒処分を受ける(公認会計士法第30条第1項、第3項)。また、公認会計士・監査法人が、相当の注意を怠り、重大な虚偽、錯誤または脱漏のある財務書類を重大な虚偽、錯誤および脱漏のないものとして証明した場合には、「戒告」または「2年以内の業務の停止」の懲戒処分を受ける(公認会計士法第30条第2項、第3項)。さらに、監査法人に対しては、虚偽または不当の証明等があった場合、戒告、業務改善命令、2年以内の業務停止命令、解散といった処分もある(公認会計士法第34条の21第2項)。

平成21年度から平成29年12月31日までに行われた監査人の懲戒処分(特定の監査証明業務に係るものに限る)は12件である<sup>8)</sup>(図表3)。

## 1.3 本稿の構成

平成21年度から平成29年12月31日までに行われた監査人の懲戒処分事案(特定の監査証明業務に係るものに限る)は、いずれも被監査会社において開示義務違反に係る告発・課徴金納付命令事案となっている(図表3)。

本稿では、監査人の懲戒処分事案(特定の監査証明業務に係るものに限る)のうち、被監査会社における告発・課徴金納付命令の処分対象期が内部統制報告制度の導入後である事案を対象として、虚偽記載の内容・内部統制の評価結果および監査人の対応について分析する。

被監査会社における告発・課徴金納付命令の

図表3：公認会計士法に基づく懲戒処分

処分日	処分対象	処分内容	会社名	告発 課徴金納付命令
H21.7.8	監査法人ウイングパートナーズ 公認会計士3名	業務停止1ヶ月 業務改善命令（業務管理体制の改善） 業務停止1年6ヶ月・1年3ヶ月・3ヶ月	(株)ペイントハウス (株)ゼンテック・テクノロジー・ジャパン	(告) H21.7.14 (課) H20.5.21
H23.7.7	新日本有限責任監査法人 公認会計士2名	戒告 業務停止3ヶ月	ネクストウェア(株)	(課) H19.7.13
H24.6.20	公認会計士2名 (創研合同監査法人)	業務停止6ヶ月	オー・エイチ・ティー(株)	(告) H20.12.24
H24.7.6	有限責任あずさ監査法人 新日本有限責任監査法人	業務改善命令（業務管理体制の改善） 業務改善命令（業務管理体制の改善）	オリンパス(株)	(告) H24.3.6 H24.3.28 H27.10.23 (課) H24.7.11 H25.9.4
H24.7.17	有限責任あずさ監査法人 公認会計士3名	戒告 業務停止3ヶ月・1ヶ月	中道機械(株)	(課) H20.12.3
H24.12.27	公認会計士2名 (新日本有限責任監査法人)	業務停止6ヶ月	(株)アクセス	(告) H20.6.16
H25.6.19	監査法人ハイビスカス 公認会計士2名	業務一部停止3ヶ月（契約の新規の締結） 業務改善命令（業務管理体制の改善） 業務停止3ヶ月	RH インシグノ(株)	(課) H24.6.19
H25.10.2	公認会計士2名 (監査法人ワールドリンクス)	業務停止3ヶ月・1ヶ月	デザインエクステンジ(株)	(課) H23.2.4
H26.6.18	公認会計士1名 (東都監査法人)	業務停止6ヶ月	(株)プロデュース	(告) H21.3.25 H21.4.28
H27.6.30	有限責任監査法人トーマツ 公認会計士3名	戒告 業務停止3ヶ月・1ヶ月	トラステックスホールディングス(株)	(課) H20.12.19
H27.12.22	新日本有限責任監査法人 公認会計士7名	業務一部停止3ヶ月（契約の新規の締結） 業務改善命令（業務管理体制の改善） 業務停止6ヶ月・3ヶ月・1ヶ月	(株)東芝	(課) H27.12.24
H28.1.22	新日本有限責任監査法人	課徴金21億1100万円		
H29.9.22	アスカ監査法人 公認会計士2名	業務一部停止3ヶ月（契約の新規の締結） 業務改善命令（業務管理体制の改善） 業務停止3ヶ月・1ヶ月	(株)メディビックグループ	(課) H28.11.7

図表4：処分対象期における内部統制の評価結果および監査意見

決算期	当 初				訂 正			
	内部統制 報告書	監査法人	財務諸表 監査	内部統制 監査	内部統制 報告書	監査法人	財務諸表 監査	内部統制 監査
＜オリンパス㈱＞								
H21/3期	有効	あずさ	無限定適正	無限定適正	<u>N</u>	あずさ	限定付適正	なし
H22/3期	有効	新日本	無限定適正	無限定適正	<u>N</u>	新日本	無限定適正	なし
H23/3期	有効	新日本	無限定適正	無限定適正	<u>N</u>	新日本	無限定適正	なし
H24/3期	N	新日本	無限定適正	無限定適正	/	新日本	無限定適正	/
＜RH インシグノ㈱＞								
H22/3期	有効	ハイビスカス	無限定適正	無限定適正	<u>N</u>	東京第一	無限定適正	なし
H23/3期	不表明	ハイビスカス	意見不表明	意見不表明	/	東京第一	無限定適正	/
＜デザインエクステンジ㈱＞								
H21/12期	N	ワールドリンクス	無限定適正	無限定適正	<u>N</u> (文言追加)	ワールドリンクス	無限定適正	無限定適正
＜㈱東芝＞								
H24/3期	有効	新日本	無限定適正	無限定適正	<u>N</u>	新日本	無限定適正	なし
H25/3期	有効	新日本	無限定適正	無限定適正	<u>N</u>	新日本	無限定適正	なし
＜㈱メディビックグループ＞								
H26/12期	有効	アスカ	無限定適正	無限定適正	/	フロンティア	無限定適正	/
H27/12期	有効	アスカ	無限定適正	無限定適正	/	フロンティア	意見不表明	/

(注)【内部統制報告書】N：「有効でない」 N：訂正内部統制報告書を提出し「有効でない」に変更  
 /：提出なし

処分対象期が内部統制報告制度の導入後であり、かつ監査人の懲戒処分があったのは、オリンパス㈱、RH インシグノ㈱、デザインエクステンジ㈱、㈱東芝、㈱メディビックグループの5事案である。各事案の虚偽記載の内容・内部統制の評価結果および監査意見を分析するとともに、監査人の処分理由と照らして、財務諸表監査・内部統制監査の問題点を検証する(図表4)。

## 2. 監査人の処分理由および財務諸表監査・内部統制監査の問題点

### 2.1 オリンパス㈱

課徴金納付命令の決定要旨(平成24年7月11日)によれば、重要な事項につき虚偽の記載があるとされた開示書類は、平成21年3月期第1四半期・第2四半期・第3四半期の四半期報告書および有価証券報告書、平成22年3月期第1四半期・第2四半期・第3四半期の四半期報告書および有価証券報告書、平成23年3月期第1



四半期・第2四半期・第3四半期の四半期報告書および有価証券報告書、平成24年3月期第1四半期の四半期報告書である（内部統制報告制度の導入後に限る）。

開示書類の訂正と処分に関する事項を時系列で整理すると、下記のとおりである。

H23.12.14	有価証券報告書 訂正 (H21/3期・H22/3期・H23/3期) 内部統制報告書 訂正 (H21/3期・H22/3期・H23/3期)
H24.3.6 H24.3.28	告発（虚偽有価証券報告書提出事件） <sup>9)</sup>
H24.4.13	課徴金納付命令勧告
H24.7.11	課徴金納付命令
H25.7.3	判決（虚偽有価証券報告書提出事件） <sup>10)</sup>
H25.9.4	課徴金納付命令 一部取消 <sup>11)</sup>
H27.10.23	告発（虚偽有価証券報告書提出事件） <sup>12)</sup>

虚偽記載の内容は、投資有価証券の過大計上・のれんの過大計上であり、当該箇所について、平成21年3月期・平成22年3月期・平成23年3月期の有価証券報告書で訂正が行われている。いずれの期も【有価証券報告書の訂正報告書の提出理由】には、「当社は1990年代から有価証券投資等にかかる損失計上の先送りを行っており、不適切な会計処理を行ってきたことを発表」し、「第三者委員会より損失先送りと損失解消の実態とその影響を記載した調査報告書を受領」したことを受けての訂正である旨の記載がある。

処分対象期の内部統制報告書を見ると、平成21年3月期・平成22年3月期・平成23年3月期は訂正内部統制報告書を提出し、評価結果を

「有効である」から「有効でない」に変更している。

一方、監査人の処分理由は、両監査法人（あずさ・新日本）とも「公認会計士法第34条の21第2項第3号に該当する事実が認められた」<sup>13)</sup>すなわち、監査法人の監査証明業務の運営が著しく不当と認められたことである。両監査法人とも、監査人の交代に際して十分な引継ぎが行われていなかったことが問題とされ、業務改善命令（業務管理体制の改善）が出されている。

本件において特筆すべきは、処分理由が虚偽証明（重大な虚偽のある財務書類を重大な虚偽のないものとして証明）ではないことである。

しかし、両監査法人の処分理由には、監査チームの監査手続に関する指摘も見受けられる（図表5）。

図表5：監査法人の処分理由

<有限責任あずさ監査法人>

イ．・・・当該会社に対する監査証明業務に従事する監査チームに、過去の監査等の状況を踏まえたリスクを的確に認識させることができなかった・・・

ロ．取引の内容等からその経済合理性等に疑問を抱かせるような特異な取引について、・・・監査チームと法人本部とが連携した専門部署の機動的な活用等による、より深度ある組織的な監査が行われていなかった。

ハ．監査人の交代に際して、監査チームは、後任監査人に概括的な説明を行ったのみで、被監査会社とのやり取り等について詳細な説明を行っていなかったため、監査で把握された問題点が的確に後任監査人に引き継がれていなかった・・・

＜新日本有限責任監査法人＞

イ. オリンパス株式会社から会計監査人就任の依頼を受けているが、依頼の時期が3月決算会社としては異例の5月上旬というタイミングであったこと、平成21年3月期に1000億円以上の特別損失を計上していたこと等を踏まえると、監査契約の受嘱の可否を検討するに当たっては、多額の損失を計上する原因となった国内企業3社ののれんの減損処理や英国医療機器メーカーの買収に係るフィナンシャル・アドバイザー報酬の一部の損失計上について、前任監査人にその見解や経緯等の詳細な説明を求めた上で、受嘱の決定をすべきであった。・・・監査チームは前任監査人からこれらの情報に関する詳細な聴取を行っておらず、・・・

ロ. 監査チームは、上述のとおり、国内企業3社ののれんの減損処理等に関する詳細な聴取を行っていないなど、前任監査人との間で十分な引継ぎを行っておらず、・・・

ハ. 監査チームは、上述の国内企業3社ののれんの減損処理等に関する問題は、前任監査人が基本的に解決したと理解したため、こうした点に係るリスクを的確に認識することができず、・・・

また、監査意見に注目してみると、平成21年3月期を担当した監査人（あずさ）は、財務諸表監査の監査意見を、当初の「無限定適正意見」から「限定付適正意見」に変更している。「受け皿ファンドの具体的な運用資産、評価額等について、十分かつ適切な監査証拠を入手することができなかった。」とする監査範囲の制

約に関する除外事項である。なぜ、当初の監査では、当該除外事項が付かなかったのか。受け皿ファンドの具体的な運用資産、評価額等に関する情報が十分に管理されていないことや、ファンド運用資産に関する重要な証憑の一部が存在しないことに気付かなかったのだろうか。そうであるならば、監査手続上の問題となるのではないか。オリンパス株式会社 第三者委員会の調査報告書<sup>14)</sup>においても、「あずさ監査法人において、無限定適正意見に先立って監査役会に業務監査権限の発動を促したり、金融商品取引法第193条の3の発動を仄めかしたりして、適正な経営判断かにつき問題提起をしている。」ものの、「無限定適正意見を出したことについては、問題なしとししない。」と結論されている。

なお、平成22年3月期・平成23年3月期を担当した監査人（新日本）は、訂正後の財務諸表監査でも「無限定適正意見」を表明している。本件は、処分対象期の訂正報告書の監査をそれぞれ当初の監査人が行っており、同じ虚偽記載の訂正でありながら、訂正後の監査意見が両監査法人で異なっていることも指摘しておきたい。

## 2.2 RH インシグノ(株)

課徴金納付命令の決定要旨（平成24年6月19日）によれば、重要な事項につき虚偽の記載があるとされた開示書類は、平成22年3月期第2四半期・第3四半期の四半期報告書および有価証券報告書、平成23年3月期第1四半期・第2四半期・第3四半期の四半期報告書である。

開示書類の訂正と処分に関する事項を時系列で整理すると、下記のとおりである。

H24.2.14	有価証券報告書 訂正 (H22/3期・H23/3期) 内部統制報告書 訂正 (H22/3期)
H24.3.30	上場廃止 <sup>15)</sup>
H24.5.25	課徴金納付命令勧告
H24.6.19	課徴金納付命令

虚偽記載の内容は、のれんの過大計上・営業投資有価証券の過大計上・売掛金の過大計上であり、当該箇所について、平成22年3月期・平成23年3月期の有価証券報告書で訂正が行われている。いずれの期も【有価証券報告書の訂正報告書の提出理由】には、「当社及び当社子会社において、過年度の不適切な会計処理が存在することが判明いたしました。平成23年12月より社内調査委員会による調査を行い訂正すべき内容が判明いたしました。」として、社内調査委員会から調査結果の報告を受けての訂正である旨の記載がある。

処分対象期の内部統制報告書を見ると、評価結果に違いがある。平成22年3月期は訂正内部統制報告書を提出し、評価結果を「有効である」から「有効でない」に変更し、「当社において設置した社内調査委員会及び東京第一監査法人の指摘に基づき、過去の会計処理に誤謬があることが判明しました。」として、課徴金納付命令の事由となった虚偽記載について言及している。平成23年3月期は訂正内部統制報告書を提出せず、「評価結果を表明できない」のままである。

一方、監査人（ハイビスカス）の処分理由は「平成21年9月第2四半期から同22年12月第3四半期までの間における財務書類の監査において、相当の注意を怠り、重大な虚偽のある財務書類を重大な虚偽のないものとして証明し

た」<sup>16)</sup> 過失による虚偽証明である。平成22年3月期は、財務諸表監査・内部統制監査とも無限定適正意見を表明しているが、コンサルティング業務に係る売上の過大計上・営業投資有価証券（非上場会社社債券）の評価損の過少計上・子会社取得に係るのれんの過大計上及び子会社の連結除外について、業務執行社員の監査手続と監査法人の業務管理体制に問題が認められたものである。

本件において特筆すべきは、上述の訂正内部統制報告書にあるとおり、監査人の交代によって、後任監査人（東京第一）が前任監査人（ハイビスカス）の監査判断の問題点を浮き彫りにしたことである。

本件では、処分対象期の訂正報告書の監査を後任監査人（東京第一）が行っており、平成23年3月期の財務諸表監査の監査意見が、当初の「意見不表明」から「無限定適正意見」に変更されたことについて指摘したい。当初、前任監査人（ハイビスカス）は「会社には全社的な内部統制及び決算・財務報告プロセスに係る内部統制において重要な欠陥が存在しており、当監査法人は、財務諸表監査において当該重要な欠陥の影響を考慮して実施すべき監査手続を実施できなかった」とする監査範囲の制約に関する除外事項で「意見不表明」としている。また、内部統制監査も「当監査法人は、内部統制報告書において評価範囲の制約とされた当該内部統制の財務報告に与える影響の重要性に鑑み」「意見不表明」としている。平成23年3月期の訂正内部統制報告書は提出されておらず、評価結果に変更がないとするならば、後任監査人（東京第一）は当該期の訂正後の財務諸表監査において、全社的な内部統制及び決算・財務報告プロセスに係る内部統制において重要な欠陥

があり、経営者が最終的な評価結果を表明しない状態で、実施すべき監査手続を実施できたということになる。すなわち、前任監査人（ハイビスカス）が「意見不表明」とするほどの監査範囲の制約をどのようにクリアし、「意見表明のための合理的な基礎を得た」のかが問題となる<sup>17)</sup>。この点について「独立監査人の監査報告書」（監査報告書日：平成24年2月14日）では、何ら明らかにされていない。

有価証券報告書の訂正報告書が提出されたことをもって、直ちに連動して内部統制報告書の訂正報告書を提出しなければならないということにはならないが<sup>18)</sup>、本件の場合、平成22年3月期は訂正内部統制報告書を提出し、評価結果を「有効である」から「有効でない」に変更していること、平成23年3月期の訂正後の財務諸表監査で「無限定適正意見」を表明していることを勘案すれば、平成23年3月期も訂正内部統制報告書を提出し、評価結果の変更（不表明→有効でない）が必要な事案であると考えられる。もっとも、仮に訂正内部統制報告書が提出され、評価結果が変更されたとしても、内部統制府令ガイドライン1-1の適用により、内部統制監査報告書は発行されないため、後任監査人（東京第一）はなぜ訂正後の財務諸表監査で「無限定適正意見」を表明できたのかという問題は解消できない。

### 2.3 デザインエクステンジ株

課徴金納付命令の決定要旨（平成23年2月4日）によれば、重要な事項につき虚偽の記載があるとされた開示書類は、平成21年12月期の有価証券報告書、平成22年12月期第1四半期の四半期報告書である（内部統制報告制度の導入後に限る）。

開示書類の訂正と処分に関する事項を時系列で整理すると、下記のとおりである。

H22.9.15	有価証券報告書 訂正 (H21/12期)
H22.11.1	内部統制報告書 訂正 (H21/12期)
H23.1.12	課徴金納付命令勧告
H23.2.4	課徴金納付命令
H23.5.1	上場廃止 <sup>19)</sup>

虚偽記載の内容は、減損損失の過少計上・著作権の過大計上であり、当該箇所について、平成21年12月期の有価証券報告書で訂正が行われている（内部統制報告制度の導入後に限る）。【有価証券報告書の訂正報告書の提出理由】には、「当社において過年度決算について調査したところ、不適切な会計処理が判明いたしました。当該内容について、外部調査委員会による調査を行った結果」調査報告書を受領したことを受けての訂正である旨の記載がある。

処分対象期である平成21年12月期の内部統制報告書では、「決算・財務報告プロセスの連結財務諸表および財務諸表の作成に関する会計処理および開示について監査人より複数の指摘を受けて、修正」したことにより、「内部統制は有効でない」としている。訂正内部統制報告書では、評価結果は変更せず、「著作権の評価、固定資産の評価、簿外債務の存在について不適切な会計処理が発見されました。」として、課徴金納付命令の事由となった虚偽記載に関する記述が追加されている。

一方、監査人の処分理由は「平成21年12月期の財務書類の監査において、相当の注意を怠り、重大な虚偽のある財務書類を重大な虚偽のないものとして証明した<sup>20)</sup>過失による虚偽証明である。平成21年12月期は、財務諸表監査・

内部統制監査とも「無限定適正意見」を表明しているが、著作権の評価について、業務執行社員の監査手続に問題が認められたものである。

本件では、開示書類の訂正と監査報告書の関係について指摘したい。上述のとおり、有価証券報告書と内部統制報告書の訂正は同時に行われていないにもかかわらず、訂正有価証券報告書には「独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書」（監査報告書日：平成22年9月14日）が添付されている。内部統制監査の追記情報には「当監査法人は訂正後の内部統制報告書について監査を行った。」と記載されており、「無限定適正意見」が表明されている。当該監査報告書を訂正事項とする訂正有価証券報告書はなく、また、実際に提出された訂正内部統制報告書（H22.11.1）に対する内部統制監査報告書もない。本件は、不適切な会計処理の発覚を受けての開示書類の訂正であるため、本来ならば有価証券報告書と内部統制報告書の訂正は同時に行われるべきであるが、提出されていない訂正内部統制報告書に監査意見が表明され、実際に提出された訂正内部統制報告書には内部統制監査報告書が発行されていない事態が放置されていることは、到底看過しえない問題と考える。

## 2.4 株東芝

課徴金納付命令の決定要旨（平成27年12月24日）によれば、重要な事項につき虚偽の記載があるとされた開示書類は、平成24年3月期の有価証券報告書および平成25年3月期の有価証券報告書である。

開示書類の訂正と処分に関する事項を時系列で整理すると、下記のとおりである。

H27.9.7	有価証券報告書 訂正 (H24/3期・H25/3期) 内部統制報告書 訂正 (H24/3期・H25/3期)
H27.12.7	課徴金納付命令勧告
H27.12.24	課徴金納付命令

虚偽記載の内容は、工事損失引当金の過少計上および売上の過大計上・売上原価の過少計上・費用の過少計上であり、当該箇所について、平成24年3月期および平成25年3月期の有価証券報告書で訂正が行われている。いずれの期も【有価証券報告書の訂正報告書の提出理由】には、「当社は、2015年2月12日、証券取引等監視委員会から金融商品取引法第26条に基づき報告命令を受け、工事進行基準案件等について開示検査を受け」「第三者委員会の調査報告、社内の自主チェックにより判明した事象、その他重要性の観点から修正を行わなかった事項の修正等を含め」有価証券報告書等を訂正することを取締役会で決議した旨の記載がある。

処分対象期の内部統制報告書を見ると、平成24年3月期・平成25年3月期ともに訂正内部統制報告書を提出し、評価結果を「有効である」から「有効でない」に変更している。

一方、監査人の処分理由は、「平成22年3月期、平成24年3月期及び平成25年3月期における財務書類の監査において」「相当の注意を怠り、重大な虚偽のある財務書類を重大な虚偽のないものとして証明した<sup>21)</sup>過失による虚偽証明である。平成24年3月期および平成25年3月期は、財務諸表監査・内部統制監査とも無限定適正意見を表明しているが、「監査チームのメンバー構成が、長期間にわたり東芝や東芝の子会社の監査を担当した者が中心となっていることなどにより、東芝のガバナンスへの過信が生

じ、東芝側の説明や提出資料に対して、批判的な観点からの検証が十分に実施できなかった」等の背景事情を原因として、監査チームの監査手続と監査法人の業務管理体制に問題が認められたものである。

なお、本件においては、監査人に対しても課徴金納付命令が出されている。課徴金納付命令の決定要旨（平成28年1月22日）によれば、「相当の注意を怠ったことにより」「重大な虚偽のある財務書類を重大な虚偽のないものとして証明した」過失による虚偽証明である。

本件では、処分対象期の訂正報告書の監査を当初の監査人（新日本）が行っていることについて指摘したい。財務諸表監査は、当初も訂正後も「無限定適正意見」が表明されており、同一の監査人が2種類の財務諸表に“お墨付き”を与えたことになる。上記、監査人の処分理由にもあるとおり、監査チームのメンバー構成が長期間にわたり固定化されたことの弊害が指摘されているにもかかわらず、当初の監査報告書・訂正後の監査報告書とも、監査人の署名欄には4名の同じ業務執行社員が並んでいる。監査報告書の利用者側に立って考えるならば、過失による虚偽証明を行った監査人が、訂正報告書の監査を受嘱することは望ましいこととはいえ、仮に受嘱した場合は、少なくとも業務執行社員の交代をもって、監査の信頼性の回復に努めるべきではないだろうか。

## 2.5 (株)メディビックグループ

課徴金納付命令の決定要旨（平成28年11月7日）によれば、重要な事項につき虚偽の記載があるとされた開示書類は、平成26年12月期の有価証券報告書、平成27年12月期第1四半期・第2四半期・第3四半期の四半期報告書および有

価証券報告書、平成28年12月期第1四半期の四半期報告書である。

開示書類の訂正と処分に関する事項を時系列で整理すると、下記のとおりである。

H28.9.5	有価証券報告書 訂正 (H26/12期・H27/12期)
H28.9.30	課徴金納付命令勧告
H28.10.6	上場廃止 <sup>22)</sup>
H28.11.7	課徴金納付命令

虚偽記載の内容は、売上の過大計上等であり、当該箇所について、平成26年12月期・平成27年12月期の有価証券報告書で訂正が行われている。いずれの期も【有価証券報告書の訂正報告書の提出理由】には、「平成28年8月15日付第三者委員会より、不適切な会計処理に関する事実関係の調査結果及び会計処理の適切性・妥当性について、過年度の売上の取り消し及びのれんの償却等を行うべきであるとの報告書を受領いたしました。」として、第三者委員会から調査結果の報告を受けての訂正である旨の記載がある。

処分対象期の内部統制報告書を見ると、平成26年12月期、平成27年12月期ともに評価結果は「有効である」としており、訂正内部統制報告書を提出していない。

一方、監査人の処分理由は「平成26年12月期における財務書類の監査において、相当の注意を怠り、重大な虚偽のある財務書類を重大な虚偽のないものとして証明した」<sup>23)</sup>過失による虚偽証明である。平成26年12月期は、財務諸表監査・内部統制監査とも「無限定適正意見」を表明しているが、当期売上高の過半を占める売上が期末日近くに計上されたこと等を認識しながら、不正リスクに対応した監査手続を実施せず、また、監査業務に係る審査においても、

監査実施上の問題点を発見・抑制できなかったとして、業務執行社員の監査手続と監査法人の業務管理体制に問題が認められたものである。

本件では、継続企業の前提に関連して、前任監査人（アスカ）と後任監査人（フロンティア）では異なる対応をしていることについて指摘したい。平成26年12月期は、当初は「継続企業の前提に関する注記」の記載はないが、訂正後は当該注記の記載があり、後任監査人（フロンティア）は監査報告書において強調事項としている。平成27年12月期は、当初から「継続企業の前提に関する注記」の記載があり、前任監査人（アスカ）は監査報告書において強調事項としているが、後任監査人（フロンティア）は「継続企業を前提として連結財務諸表を作成することに関する十分かつ適切な監査証拠を入手することができなかった」として「意見不表明」としている。すなわち、継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められるか否かの判断が両監査法人で異なっていることになる<sup>24</sup>。

また、内部統制報告書を見ると、平成26年12月期・平成27年12月期ともに「売上高」に至る業務プロセスは評価対象とされており、内部統制は「有効である」との評価結果が表明されているが、本件の虚偽記載の内容が売上の過大計上であることを勘案すれば、訂正内部統制報告書を提出し、評価結果の変更（有効→有効でない）が必要な事案であると考えられる。第三者委員会の調査報告書<sup>25</sup>においても、「上場廃止基準に該当しないように連結売上高を維持する必要がある、また市場による資金調達を実現するためにも業績の維持・向上に対するインセンティブが働きやすい環境にある」旨の指摘がある。内部統制府令ガイドライン1-1の適用により、監査人側からは内部統制報告書の訂正の

要否について積極的に検討しなくなったことも、処分対象期における内部統制の評価結果を「有効である」としたままの事案を生じさせている一因ではないかと考えられる<sup>26</sup>。

## 3. おわりに

### 3.1 小括

上記2.で対象とした5事案は、いずれも監査人の問題（監査法人の監査証明業務の運営が著しく不当1事案、過失による虚偽証明4事案）が明らかになっているものである。しかし、監査人の処分理由とされた事項の他にも、財務諸表監査・内部統制監査の問題はあることを指摘したい。

本稿で対象とした5事案のうち、オリンパス(株)・デザインエクスチェンジ(株)・(株)東芝は当初の監査人と訂正報告書の監査人が同一であった。同一の監査人が2種類の財務諸表に“お墨付き”を与えるという事態を招いており、監査報告書の利用者側に立って考えるならば、過失による虚偽証明を行った監査人が、訂正報告書の監査を受嘱することは望ましいこととはいえないであろう。他方、当初の監査人と訂正報告書の監査人が異なっていた2事案にも問題はある。RH インシグノ(株)では前任監査人（ハイビスカス）が「意見不表明」とするほどの監査範囲の制約をどのようにクリアし、後任監査人（東京第一）が「無限定適正意見」を表明できたのか疑問であり、(株)メディックグループでは継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められるか否かの判断が前任監査人（アスカ）と後任監査人（フロンティア）で異なっているように見受けられる。

また、内部統制府令ガイドライン1-1適用後に訂正のあった4事案のうち、オリンパス(株)・RHインシグノ(株)・(株)東芝では、経営者が内部統制の評価結果を変更するような事態があるにもかかわらず、監査人は誤った当初の評価結果に「無限定適正意見」を表明したまま(監査人にとっては内部統制監査の監査意見を変更する余地がない)となっている。(株)メディックグループでは、処分対象期における内部統制の評価結果を「有効である」としたままとなっており、内部統制府令ガイドライン1-1の適用により、監査人側からは内部統制報告書の訂正の要否について積極的に検討しなくなったことも一因ではないかと考えられる。やはり、ディスクロージャーの信頼性の確保に資するためには「内部統制報告書と財務諸表の一体的訂正」と「内部統制監査と財務諸表監査の一体的実施」が不可欠と考えられる。

### 3.2 今後の課題

平成28年3月8日に「会計監査の在り方に関する懇談会」提言として「-会計監査の信頼性確保のために-」が公表された。会計監査の信頼性確保に向けて講ずるべき取組みを「監査法人のマネジメントの強化」「会計監査に関する情報の株主等への提供の充実」「企業不正を見抜く力の向上」「第三者の眼」による会計監査の品質のチェック」「高品質な会計監査を実施するための環境の整備」の5つの柱に整理され、具体的な施策についても既に検討や実行の段階へ移行している。1つめの柱である「監査法人のマネジメントの強化」の具体的施策として、平成29年3月31日に「監査法人の組織的な運営に関する原則」(監査法人のガバナンス・コード)が公表され、大手・準大手監査法人を

中心に15法人が採用している<sup>27)</sup>。また、2つめの柱である「会計監査に関する情報の株主等への提供の充実」の具体的施策として、平成29年6月26日に「[監査報告書の透明化]について」が公表され、我が国においても監査報告書にKAM(Key Audit Matters: 監査上の主要な事項)を記載する制度の導入に向けた検討が企業会計審議会監査部会で進められている。これら2つの施策は、いわゆる監査のブラックボックス化を解消することを目指すものである。すなわち、「[監査法人のガバナンス・コード]」は監査法人レベルの透明性の向上に資するものであり、「監査報告書の透明化」は1つひとつの監査業務の透明性の向上に資するもの<sup>28)</sup>と位置づけられている。

本稿では、監査人の懲戒処件事案(特定の監査証明業務に係るものに限る)について、監査人の処分理由だけでなく、その後の開示書類の訂正実務もあわせて検証した結果、財務諸表監査・内部統制監査ともに、まさに監査のブラックボックス化との批判を免れないような実態が明らかとなっている。このような不正会計事案から教訓を得て、ディスクロージャーの信頼性を確保するために何をすべきか、経営者も監査人も真摯に考えなければならない。今後の議論および実務の動向に注目していきたい。

#### 注

- 1) 「証券取引等監視委員会の活動状況」(平成27年度版年次公表)、証券取引等監視委員会HP、(第8章 犯則事件の調査・告発)
- 2) 「告発の実施状況(平成29年12月末現在)」、証券取引等監視委員会HP
- 3) 「証券取引等監視委員会の活動状況」(平成27年度版年次公表)、証券取引等監視委員会HP、(第7章 開示検査)



- 4) 「金融庁の一年」(平成28事務年度版)、金融庁 HP
- 5) 宇澤 [2013] 41頁
- 6) 「証券取引等監視委員会の活動状況」(平成20年度版年次公表)、証券取引等監視委員会 HP
- 7) 監査証明を行う行為は、虚偽開示書類等の提出等を容易にすべき行為から除外されている。(金融商品取引法第172条の12第2項)
- 8) 「公認会計士・監査審査会の活動状況」(平成21年度版、平成22年度版、平成23年度版、平成24年度版、平成25年度版、平成26年度版、平成27年度版、平成28年度版)、公認会計士・監査審査会 HP  
「監査法人及び公認会計士の懲戒処分等について」、金融庁 HP、平成29年9月22日
- 9) 「オリンパス株式会社に係る虚偽有価証券報告書提出事件の告発について」、証券取引等監視委員会 HP、平成24年3月6日、「オリンパス株式会社に係る虚偽有価証券報告書提出事件の告発について(2)」「オリンパス株式会社に係る虚偽有価証券報告書提出事件の告発について(3)」、証券取引等監視委員会 HP、平成24年3月28日
- 10) 「刑事裁判の判決について」、オリンパス株式会社 HP、平成25年7月8日
- 11) 決定要旨(平成25年9月4日)によれば、平成24年3月期第1四半期の四半期報告書を除き、課徴金納付命令決定は取り消しとなっている。
- 12) 「オリンパス株式会社に係る虚偽有価証券報告書提出事件の告発について(4)」、証券取引等監視委員会 HP、平成27年10月23日
- 13) 「監査法人の処分について」、金融庁 HP、平成24年7月6日
- 14) 「第三者委員会調査報告書 要約版」、オリンパス株式会社 HP、2011年12月6日
- 15) 「上場廃止等の決定について」、札幌証券取引所、平成24年2月29日
- 16) 「監査法人及び公認会計士の懲戒処分について」、金融庁 HP、平成25年6月19日
- 17) 内部統制基準では「一般に、財務報告に係る内部統制に開示すべき重要な不備があり有効でない場合、財務諸表監査において、監査基準の定める内部統制に依拠した通常の試査による監査は実施できないと考えられる。」とされている。(Ⅲ.2.内部統制監査と財務諸表監査の関係)
- 18) 「内部統制報告制度に関する Q&A」、金融庁総務企画局、平成23年3月31日、(問71)
- 19) 「上場廃止等の決定について－デザインエクステンジ(株)－」、東京証券取引所 HP、2011年3月31日
- 20) 「公認会計士の懲戒処分について」、金融庁 HP、平成25年10月2日
- 21) 「監査法人及び公認会計士の懲戒処分等について」、金融庁 HP、平成27年12月22日
- 22) 「上場廃止等の決定：(株)メディビックグループ」、日本取引所グループ HP、2016年9月5日
- 23) 「監査法人及び公認会計士の懲戒処分等について」、金融庁 HP、平成29年9月22日
- 24) 継続企業の前提に関する注記は「継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在する場合であって、当該事象又は状況を解消し、又は改善するための対応をしてもなお継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められるとき」に記載することとされている。(監査・保証実務委員会報告第74号「継続企業の前提に関する開示について」7.)
- 25) 株式会社メディビックグループ第三者委員会「調査報告書(公表版)」、株式会社メディビックグループ HP、平成28年8月15日
- 26) 当該問題点の検討は、山田 [2016] 参照。
- 27) 「『監査法人の組織的な運営に関する原則』(監査法人のガバナンス・コード)を採用した監査法人のリスト」、金融庁 HP、平成29年11月30日
- 28) 「協会担当役員に聞く!!～日本公認会計士協会の取組みを中心に～ [第1回] 監査上の主要な事項(Key Audit Matters)について」、『会計・監査ジャーナル』No.750、2018年1月、11頁

参考文献

井上善弘 [2014]『監査報告書の新展開』同文館出版株式会社。

宇澤亜弓 [2013]『財務諸表監査における不正対応』株式会社清文社。

会計監査の在り方に関する懇談会「－会計監査の信頼性確保のために－」、平成28年3月8日。

監査法人のガバナンス・コードに関する有識者検討会「監査法人の組織的な運営に関する原則」（監査法人のガバナンス・コード）、平成29年3月31日。

企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」、平成19年2月15日。

企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」、平成23年3月30日。

金融庁「課徴金納付命令等一覧」（<http://www.fsa.go.jp/policy/kachoukin/05.html>）。

金融庁「金融庁の一年」（平成28事務年度版）。

金融庁「「監査報告書の透明化」について」、平成29年6月26日。

金融庁「「監査法人の組織的な運営に関する原則」（監査法人のガバナンス・コード）を採用した監査法人のリスト」（平成29年11月30日）。

金融庁総務企画局「内部統制府令ガイドライン」、平成23年3月29日。

金融庁総務企画局「内部統制報告制度に関するQ&A」、平成23年3月31日。

公認会計士・監査審査会「公認会計士・監査審査会の活動状況」（平成21年度版、平成22年度版、平成23年度版、平成24年度版、平成25年度版、平成26年度版、平成27年度版、平成28年度版）。

証券取引等監視委員会「告発の実施状況（平成29年12月末現在）」（[http://www.fsa.go.jp/sesc/actions/koku\\_joukyou.htm](http://www.fsa.go.jp/sesc/actions/koku_joukyou.htm)）。

証券取引等監視委員会「証券取引等監視委員会の活動状況」（平成20年度版年次公表、平成27年度版年次公表）。

日本公認会計士協会 監査・保証実務委員会報告第74号「継続企業の前提に関する開示について」、平成21年4月21日。

日本公認会計士協会 監査・保証実務委員会報告第82号「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」、平成24年6月15日。

日本公認会計士協会「協会担当役員に聞く!!～日本公認会計士協会の取組みを中心に～〔第1回〕監査上の主要な事項（Key Audit Matters）について」『会計・監査ジャーナル』No.750、10-15頁。

山田優子 [2016]「告発・課徴金納付命令事案における内部統制報告・内部統制監査の実態と問題点」『現代監査』No.26、75-85頁。

<資料>

－オリンパス(株)

オリンパス株式会社「第三者委員会調査報告書 要約版」、オリンパス株式会社 HP、2011年12月6日  
オリンパス株式会社「刑事裁判の判決について」、オリンパス株式会社 HP、平成25年7月8日

金融庁「監査法人の処分について」、金融庁 HP、平成24年7月6日

金融庁「決定要旨」（平成24（判）1）、金融庁 HP、平成24年7月11日

金融庁「決定要旨」（平成24（判）1）、金融庁 HP、平成25年9月4日

証券取引等監視委員会「オリンパス株式会社に係る虚偽有価証券報告書提出事件の告発について」、証券取引等監視委員会 HP、平成24年3月6日

証券取引等監視委員会「オリンパス株式会社に係る虚偽有価証券報告書提出事件の告発について（2）」、証券取引等監視委員会 HP、平成24年3月28日

証券取引等監視委員会「オリンパス株式会社に係る虚偽有価証券報告書提出事件の告発について（3）」、証券取引等監視委員会 HP、平成24年3月28日

証券取引等監視委員会「オリンパス株式会社に係る虚偽有価証券報告書提出事件の告発について（4）」、証券取引等監視委員会 HP、平成27年10月

23日

－ RH インシグノ(株)

金融庁「決定要旨」(平成24(判)5)、金融庁 HP、  
平成24年6月19日

金融庁「監査法人及び公認会計士の懲戒処分について」、金融庁 HP、平成25年6月19日

札幌証券取引所「上場廃止等の決定について」、平成  
24年2月29日

－ デザインエクステンジ(株)

金融庁「決定要旨」(平成22(判)41)、金融庁 HP、  
平成23年2月4日

金融庁「公認会計士の懲戒処分について」、金融庁  
HP、平成25年10月2日

東京証券取引所「上場廃止等の決定について－デザ  
インエクステンジ(株)－」、東京証券取引所 HP、  
2011年3月31日

－(株)東芝

金融庁「監査法人及び公認会計士の懲戒処分等につ  
いて」、金融庁 HP、平成27年12月22日

金融庁「決定要旨」(平成27(判)22)、金融庁 HP、  
平成27年12月24日

金融庁「決定要旨」(平成27(判か)1)、金融庁  
HP、平成28年1月22日

－(株)メディビックグループ

株式会社メディビックグループ第三者委員会「調査  
報告書(公表版)」、株式会社メディビックグルー  
プ HP、平成28年8月15日

金融庁「決定要旨」(平成28(判)17)、金融庁 HP、  
平成28年11月7日

金融庁「監査法人及び公認会計士の懲戒処分等につ  
いて」、金融庁 HP、平成29年9月22日

日本取引所「上場廃止等の決定：(株)メディビックグ  
ループ」、日本取引所グループ HP、2016年9月5  
日



**Journal of Public and Private Management**

Vol.4, No.2, March 2018, pp.1-16

ISSN 2189-2490

## **The issue of Financial Statement Audit and Internal Control Audit in the case of disciplinary actions against CPAs and audit firms**

**Yuko Yamada**

Faculty of Global Business, Showa Women's University

✉ [yuko-yamada@swu.ac.jp](mailto:yuko-yamada@swu.ac.jp)

Received 3 February 2018

### **Abstract**

This paper is summary of the issue of Financial Statement Audit and Internal Control Audit practices in Japan. In the case of disciplinary actions against CPAs and audit firms, audit opinions (Financial Statement Audit, Internal Control Audit) become serious problems. In addition, the author points out the problem of audit of the amended Financial Statements.

Keyword : Financial Statement Audit, Internal Control Audit, amended report, disciplinary actions

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集 Vol.4, No.2**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>





# 改正地方公営企業会計制度の影響と課題の検討 — 政令指定都市の下水道事業の財務分析を中心に —

石田 晴美

## 概要

地方公営企業（以下、公営企業）は、上下水道等、住民生活に直結する社会資本を提供する重要な責務を負う。現在、公営企業は、少子高齢化に伴う料金収入の減少と老朽化施設の更新増大等の重大な経営課題に直面し、より一層の効率的・戦略的な経営管理が求められている。そのため、昭和41年以来大きな改正がなされなかった公営企業会計制度は、平成26年度予算及び決算から企業会計の考え方を最大限取り入れた制度へと大きく変わった。これは、経営課題に適切に対処するには、公営企業自らが損益・資産等を正確に把握・見える化し、効率的な経営を行う必要があるからである。

一般の公営企業会計制度改正では、長期前受金（補助金等による償却資産の取得）の会計処理が大きく変わった。本稿の目的は、長期前受金の会計処理に焦点を置き、事業数・決算規模が最も大きい下水道事業について政令指定都市の決算を対象に財務分析を行い、会計制度改正の影響を検証するとともに、改正公営企業会計制度が抱える課題を明らかにすることである。

財務分析を行った結果、本来負債の定義を満たさない長期前受金が多額に負債として計上されるため、公営企業が自ら「長期前受金は負債ではない」と数値を加工し自己資本比率を計算していることを明らかにした。また、長期前受金戻入を営業外収益に計上することで、営業利益が管理すべき経営指標として機能していない可能性が高いことおよび、当期純利益の黒字化を企図して一般会計から基準外繰出を行っている自治体があることを明らかにした。さらに、長期前受金を負債計上する主な根拠であった「補助金を受領時に収益認識した場合は、翌年度以降の減価償却費に見合う財源がないため大幅に損益が悪化する」ことが当てはまらないことを明らかにした。

キーワード：地方公営企業 公営企業会計制度 下水道事業 長期前受金 補助金 基準外繰出

(受理日 2018年2月3日)

## 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 改正地方公営企業会計制度の影響と課題の検討 —政令指定都市の下水道事業の財務分析を中心に—

石田 晴美\*

## 1. はじめに

地方公営企業（以下、公営企業）は、上下水道等、住民生活に直結する社会資本を提供する重要な責務を負う。現在、公営企業は、少子高齢化に伴う料金収入の減少と老朽化施設の更新増大等の重大な経営課題に直面し、より一層の効率的・戦略的な経営管理が求められている。そのため、昭和41年以来大きな改正がなされなかった公営企業会計制度は、平成26年度予算及び決算から企業会計の考え方を最大限取り入れた制度へと大きく変わった。これは、経営課題を適切に対処するためには、公営企業自らが損益・資産等を正確に把握・見える化し、効率的な経営を行う必要があるからである<sup>1)</sup>。

「平成27年度地方公営企業決算の概況」（総務省）によれば、平成27年度末における公営企業数は8,614事業（法適用企業3,110事業、法非適用企業5,504事業）で、1,785の普通地方公共団体（47都道府県、20政令指定都市、1,718市区町村）が経営を行っている。事業数は、下水道事業が3,639事業（全体の42.2%）で最も多く、次いで水道事業2,081事業（同24.2%）、病院事業636事業（同7.4%）となっている。また、決算規模も下水道事業が5兆5,208億円（全体の32.3%）と最も大きく、次いで病院事業が4兆6,408億円（同27.2%）、水道事業が3兆9,917

億円（同23.4%）となっている。

今般の公営企業会計制度改正では、長期前受金（補助金等による償却資産の取得）の会計処理が大きく変わった。そこで本稿では、事業数・決算規模が最も大きい下水道事業について政令指定都市の決算を対象に会計制度改正の影響を検証するとともに、特に長期前受金に焦点を置き、改正公営企業会計制度が抱える課題を明らかにする<sup>2)</sup>。そこでまず第2節で、公営企業会計制度の主な変更点を明らかにする。第3節では、公営企業会計制度改正の影響を財務諸表の比較をとおし検証する。第4節では長期前受金の会計処理の妥当性を検討し、第5節で平成27年度の政令指定都市の下水道事業の財務分析から長期前受金の会計処理の課題を考察する。

## 2. 公営企業会計制度の主な変更点

公営企業会計制度の主な変更点を示したものが表1である。資本制度の見直しは、地域主権確立の必要性の高まりから地方自治体が自らの責任において経営を行うことを目的としたものである<sup>3)</sup>。利益処分時の減債積立金または利益積立金の積立義務を廃止し、条例または議会の議決による処分を可能にするとともに、従来、原則処分できないか、もしくは制限が付されていた資本剰余金の処分を条例または議決により処分可能とした。さらに、今まで認めなかった

\* 文教大学経営学部

✉ ishida@shonan.bunkyo.ac.jp



資本金の減少も、事業の縮小・一部清算などの経営の抜本的改革等に適切に対応するために議会の議決により可能とした。また、減債積立金を使用して企業債を償還した場合や、建設改良積立金を使用して建設改良を行った場合等に、その使用額に相当する額を資本金に組み入れる組入資本金制度を廃止した。

企業会計の考え方の最大限の取入れの一環として、借入資本金とみなし償却制度が廃止された。借入資本金とは、建設又は改良のために発行した企業債または他会計から借り入れた長期借入金を資本金とするものであったが、今般の改正で負債として認識することとなった。みなし償却制度は、固定資産の取得価額から、その取得のために交付された補助金、負担金等を控除した額を帳簿価額とみなして各事業年度の減価償却を行う任意適用の制度であった。そのため、フルの減価償却費が計算されないことや貸借対照表上、減価償却対象外である補助金等充当部分の固定資産価値の実態が適切に表示されないこと及び、任意適用であるため団体間の比較可能性を低めるなどの批判から廃止された(21年研究会報告.8-9頁)。

表1：公営企業会計制度の主な変更点

資本制度の見直し		①法定積立金(減債積立金、利益積立金)積立義務の廃止 ②利益及び資本剰余金の処分を条例または議決により可 ③資本金の減資を議決により可 ④組入資本金制度の廃止
企業会計の考え方の最大限の取入れ	廃止	・借入資本金 ・みなし償却制度
	変更	・繰延資産
	新規導入	・引当金 ・たな卸資産の低価法 ・減損会計 ・リース会計 ・セグメント情報開示 ・キャッシュ・フロー計算書
その他		・補助金等により取得した固定資産の償却制度等 ・勘定科目等の見直し

出典：筆者作成

繰延資産については、企業会計や地方独立行政法人(以下、独法という)会計基準を参考

に、新たな繰延資産の計上を認めないとしつつ、事業法で繰延資産の計上を認めているもの及び、控除対象外消費税につき長期前払消費税として固定資産計上を認める変更を行った<sup>4)</sup>。

新たに導入された会計処理は、引当金、たな卸資産の低価法、減損会計、リース会計、セグメント情報開示及び、キャッシュ・フロー計算書である。

改正前は引当金について特に規定はなく、「退職給与引当金」と「修繕引当金」のみが勘定科目表に掲げられていただけだった。今般の改正では「将来の特定の費用又は損失であって、その発生が当該事業年度以前の事象に起因し、発生の可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積もることができる」という企業会計原則注解18の引当金の要件を満たすものを全て引当金として計上することとなった。そのうえで、退職給付引当金については原則法のほか期末要支給額という簡便な方法での計上を認めた。リース会計についても中小規模の公営企業においては所有権移転外ファイナンス・リース取引を通常の賃貸借取引に係る方法に準じて会計処理することができるとし、比較的規模の小さい団体の事務負担の軽減を図る措置が取られた<sup>5)</sup>。減損会計は、地方独法会計基準と同様に減損の兆候を判断する際に、一般会計からの繰入金や長期前受金戻入も事業活動から生じる損益またはキャッシュ・フローに含めることとした。たな卸資産の低価法、セグメント情報開示、キャッシュ・フロー計算書についても、概ね企業会計及び地方独法会計と大きな相違は見られない。

その他の大きな改正は、補助金等により取得した固定資産の償却制度の変更である。今まで固定資産取得のための受入補助金等を資本剰余

金に計上してきたがこれを一部とりやめ、代わりに償却資産取得にかかる受入補助金等を「長期前受金」という科目名で繰延収益として負債に計上し、当該償却資産の減価償却時に減価償却費見合い分を長期前受金戻入として営業外収益で収益化することとした。

### 3. 公営企業会計制度改正の影響

#### 3.1 公営企業全体

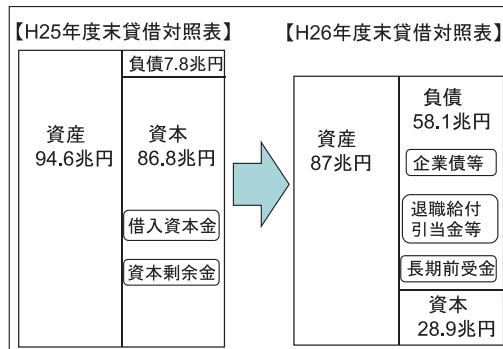
法適用公営企業全体に関する会計制度改正の影響は、『地方財政白書 平成28年度版』（総務省、2016年、99-101頁）で詳細な分析がなされている。図1および図2は、平成25年度（改正前）と平成26年度（改正後）の貸借対照表と損益計算書を比較したものである。

貸借対照表では、総資産が94.6兆円から87兆円と7.6兆円（前年比約8%）減少した。主な原因は、みなし償却廃止による固定資産（補助金等充当部分）の過年度分の減価償却費計上および減損会計実施に伴い固定資産が6.7兆円減少したためである。また、借入資本金の廃止によりそれまで資本計上していた企業債等を負債

に計上したこと、補助金等の計上方法の変更に伴い資本剰余金に計上していた償却資産取得のための受取補助金等を長期前受金に計上したことおよび、退職給付引当金等を負債に計上した結果、資本と負債の比率が前年度の9対1から3対7に大きく変化した。さらに、償却資産取得のための受取補助金（資本剰余金）のうち、過年度減価償却実施分を利益剰余金に振り替えた結果、利益剰余金が前年比4.5兆円増加した。またこれらに伴い公営企業全体の累積欠損金が平成25年度末に比べ2,409億円減少した。

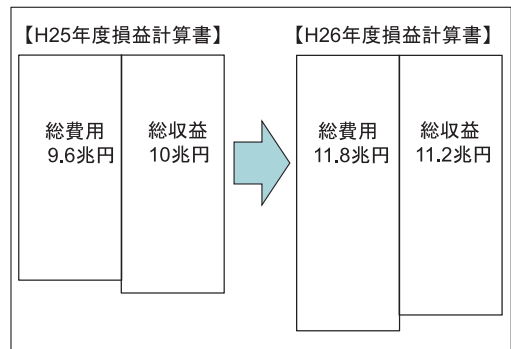
損益計算書では、これまで減価償却を行っていなかった固定資産（補助金相当部分）について減価償却を行ったことおよび、退職給付引当金の一括計上（特別損失）により、総費用が9.6兆円から11.8兆円と2.2兆円（前年比約23%）増加した。総収益も補助金等で取得した償却資産の減価償却見合い分である長期前受金戻入を計上したことから10兆円から11.2兆円と1.2兆円（前年比約12%）増加したが、総費用の増加分を補えず、純損益は平成25年度4,159億円の黒字であったが、平成26年度は6,223億円の赤字となった。

図1：貸借対照表の比較



出典：総務省『地方財政白書平成28年版』2016年、100頁

図2：損益計算書の比較



出典：総務省『地方財政白書平成28年版』2016年、101頁

### 3.2 横浜市下水道事業会計

横浜市下水道事業は、昭和41年から法適用事業となり政令指定都市で最も決算規模が大きい公共下水道事業である<sup>6)</sup>。表2で平成25年度と平成26年度の財務諸表を比較した。

貸借対照表では総資産額を100%とした各科目比率、損益計算書では営業収益総額を100%とした各科目比率を併せて示した。

表2：横浜市下水道財務諸表比較

貸借対照表		平成25年度		平成26年度	
		決算額 (百万円)	総資産比	決算額 (百万円)	総資産比
資産	固定資産	2,412,317	99%	2,152,639	98%
	流動資産	32,787	1%	38,748	2%
	その他	3	0%		0%
	資産合計	2,445,107	100%	2,191,387	100%
負債	固定負債	107,299	4%	721,947	33%
	流動負債	17,997	1%	126,908	6%
	長期前受金		0%	1,260,707	58%
	収益化累計 (繰延収益純額)		0%	-485,138	-22%
			0%	775,569	35%
	負債合計	125,296	5%	1,624,422	74%
資本	資本金	903,064	37%	151,184	7%
	資本剰余金	1,422,842	58%	56,079	3%
	利益剰余金(欠損金)	-6,095	0%	359,703	16%
	資本合計	2,319,811	95%	566,965	26%
	負債・資本合計	2,445,106	100%	2,191,387	100%
損益計算書		平成25年度		平成26年度	
		決算額 (百万円)	営業収益 比	決算額 (百万円)	営業収益 比
営業 収益	下水道使用料	57,037	99%	55,880	55%
	他会計負担金		0%	44,055	44%
	その他	839	1%	788	1%
	営業収益	57,876	100%	100,723	100%
営業 費用	減価償却費	55,119	95%	74,498	74%
	その他営業費用	26,095	45%	26,164	26%
	営業費用	81,214	140%	100,662	100%
	営業利益(損失)	-23,338	-40%	61	0%
営業 外 収益	他会計補助金	49,530	86%	2,760	3%
	長期前受金戻入		0%	28,122	28%
	その他	400	1%	493	0%
	営業外収益	49,930	86%	31,375	31%
	営業外費用	17,524	30%	16,386	16%
	経常利益	9,068	16%	15,050	15%
特別利益		0%	170	0%	
特別損失	94	0%	6,563	7%	
当年度純利益	8,974	16%	8,657	9%	
前年度繰越欠損金	15,068	26%	6,094	6%	
未処分利益剰余金変動額	0	0%	357,140	35%	
当年度未処分(欠損)利益剰余金	-6,094	-11%	359,703	35%	

出典：平成25年度および平成26年度「横浜市下水道事業会計決算書」

横浜市下水道事業における会計制度改正の影響も公営企業全体のそれとほぼ同様である。貸借対照表では、みなし償却廃止に伴う過年度減価償却累計額の増加により固定資産が減少した結果、総資産が2,540億円（前年比10.3%）減少し2.2兆円となった。また、これまで資本金に計上されていた借入資本金7,542億円を固定負債と流動負債に振り替えたことおよび、退職給付引当金等を計上したことにより固定負債と流動負債の合計額が前年比約7倍増加した。さらに、償却資産取得のための受入補助金等を長期前受金に振り替えた結果、負債が著しく増加し、自己資本比率が95%から26%へ大きく低下した。

下水道事業は「雨水公費・汚水私費」の原則がある。損益計算書でそれまで営業外収益に計上されていた「雨水公費」分（一般会計からの繰入分）が改正後は営業収益に計上されることとなった。影響が大きかったのは、みなし償却廃止に伴い減価償却費が前年比35%増加し745億円になったことおよび、営業外収益に長期前受金戻入が281億円計上されたこと、そして過年度の退職給付引当金の一括計上として65億円の特別損失が計上されたことである。その結果、総費用は公営企業全体とほぼ同程度の前年比25%増加した。また、総収益は公営企業全体を上回る前年比23%の増加となった。横浜市中で特筆すべきことは、繰越欠損金60億円が平成26年度に全額解消されたことである。これは、償却資産取得のための受取補助金（資本剰余金）の過年度減価償却実施分3,571億円を利益剰余金に振り替えた結果である<sup>7)</sup>。

## 4. 長期前受金の会計処理の妥当性の検討

### 4.1 問題の所在

従来、償却資産の取得に伴い交付される補助金、負担金等は損益計算書を通さず、資本剰余金に計上し、みなし償却制度を任意適用してきた。これを改正会計制度では、「長期前受金」という繰延収益として負債に計上し、減価償却時に減価償却費見合い分を長期前受金戻入として営業外収益として収益化する<sup>8)</sup>。取得資産が土地などの非償却性資産の場合には、従来どおり資本剰余金に計上する。補助金等で取得した固定資産の具体的な会計処理を示したものが表3である。

国際会計士連盟 (IFAC) の国際公会計基準審議会 (IPSASB) は、2006年に国際公会計基準 (IPSAS) 23『非交換取引による収益 (税金及び移転)』を公表した。IPSAS は IFRS (国際財務報告基準) との整合性を重視し、資産・負債アプローチを採用し、固定資産取得のために受け取った補助金等は、返還義務がなければ負債を認識せず、補助金受取時に資産と収益を

表3：補助金等で取得した固定資産の会計処理

		借 方	貸 方
償却資産	取得時	現金 建物	長期前受金 現金
	償却時	減価償却費 長期前受金 収益化累計額	減価償却累計額 長期前受金戻入
非償却資産	取得時	現金 土地	資本剰余金 現金

出典：筆者作成

認識する。これにたいし、公営企業会計は長期前受金を繰延収益として負債計上する<sup>9)</sup>。

図3は、両者の補助金収益の認識方法を比較したものである。設定した仮定は、① A 法人の第×1期末貸借対照表の内訳は、資産100、負債50、純資産50である、②第×2期末に補助金100を受け取り固定資産を取得した、③固定資産の残存価額0、耐用年数10年で定額法による減価償却を第×3期から行う、④第×2期、第×3期においてその他の収益・費用は均衡している、の4つである。補助金収益を費用と対応させて認識する場合は、補助金受け取り時及び固定資産の減価償却を行う10年間に純損益は発生せず、純資産は変動しない。つまり、補助金受け取りが損益に与える影響は全くなく、資産と負債が減価償却費相当分、每期減少していく。これにたいし、補助金収益を受け取り時に認識する場合は、補助金受け取り時に純利益が発生し純資産が大きく増加するが、翌期以降の固定資産の減価償却に伴い純損失が発生し純資産が減少する。固定資産の耐用年数終了時の両者の貸借対照表は同じになるが、耐用年数の途中期間では損益計算書の当期純損益及び貸借対照表の負債および純資産は大きく異なる。要するに経営成績と財政状態が大きく異なる。

図3：補助金収益の認識方法の比較

【仮定】	【補助金収益を費用と対応させて認識する場合】 (現行会計処理)																									
① A法人×第1期末B/S	(第×2期末B/S) (第×3期末B/S)																									
<table border="1"> <tr><td>資産</td><td>負債</td></tr> <tr><td>100</td><td>50</td></tr> <tr><td></td><td>純資産</td></tr> <tr><td></td><td>50</td></tr> </table>	資産	負債	100	50		純資産		50	<table border="1"> <tr><td>資産</td><td>負債</td></tr> <tr><td>200</td><td>150</td></tr> <tr><td></td><td>純資産</td></tr> <tr><td></td><td>50</td></tr> </table>	資産	負債	200	150		純資産		50	<table border="1"> <tr><td>資産</td><td>負債</td></tr> <tr><td>190</td><td>140</td></tr> <tr><td></td><td>純資産</td></tr> <tr><td></td><td>50</td></tr> </table>	資産	負債	190	140		純資産		50
資産	負債																									
100	50																									
	純資産																									
	50																									
資産	負債																									
200	150																									
	純資産																									
	50																									
資産	負債																									
190	140																									
	純資産																									
	50																									
② 第×2期末に補助金100を受け取り償却資産を取得した。																										
③ 固定資産残存価額0、耐用年数10年、定額法で減価償却を×3期から行う。																										
④ 第×2期、第×3期のその他の収益・費用は均衡している。																										
	【補助金収益を受け取り時に認識する場合】																									
	(第×2期末B/S)	(第×3期末B/S)																								
	<table border="1"> <tr><td>資産</td><td>負債</td></tr> <tr><td>200</td><td>50</td></tr> <tr><td></td><td>純資産</td></tr> <tr><td></td><td>150</td></tr> </table>	資産	負債	200	50		純資産		150	<table border="1"> <tr><td>資産</td><td>負債</td></tr> <tr><td>190</td><td>50</td></tr> <tr><td></td><td>純資産</td></tr> <tr><td></td><td>140</td></tr> </table>	資産	負債	190	50		純資産		140								
資産	負債																									
200	50																									
	純資産																									
	150																									
資産	負債																									
190	50																									
	純資産																									
	140																									

## 4.2 先行研究

政府補助金に関する IFRS 基準は、1983年公表の IAS20「政府補助金の会計処理及び政府援助の開示」及び2001年公表の IAS41「農業」の2つがある。IAS20は、政府補助金を関連費用と対応させるため、有形固定資産に関する補助金を、①繰延収益に計上し資産の耐用年数にわたり減価償却費と対応させて収益を認識するか、または、②有形固定資産の取得原価から控除するか、のどちらかの方法で処理することを求めている (pars.24-28)。これにたいし IAS41は、農業活動（生物資産）に関連する会計処理を対象とし「無条件の政府補助金は、受け取り時に純損益を認識し、条件付である場合には条件充足時に純損益を認識する」と規定とする (par.34)。

両基準の大きな違いは、IAS20は付帯条件が満たされ「現在の義務」が存在しない場合であっても「繰延収益」という負債を認識するのにたいし、IAS41は付帯条件が満たされれば「現在の義務」は存在しないので負債を認識せず補助金収益を認識することである。このように現在、IFRS では2つの異なる会計処理が併存している。IAS20の①法は、公営企業会計が採用した方法である。

G4+1報告書『非相互移転の会計』（1999）は IAS20の①法を伝統的アプローチと呼び、以下2つの批判を行っている (pars.3.05-3.11)<sup>10</sup>。まず第1に、収益認識原則が取得資産の性質に左右され不規則であることは適切ではないと批判する。つまり、伝統的アプローチの下では、土地などの非償却資産に係る受け取り補助金を繰延収益として永久に繰り延べることができないため、直接持分に貸記する等の例外処理が必

要となる。第2に、繰延収益は、IFRS『フレームワーク』の負債の定義および認識規準を満たさず、コンフリクトを起こすと批判する。

伝統的アプローチが IFRS『フレームワーク』とコンフリクトを生じさせることについては、IASB も不適切であるとし、現在 IAS41に平仄をあわせることを視野に IAS20改定を模索しているところである (IASB、2006)。

独立行政法人会計も公営企業会計と同様に償却資産取得のために受け入れた運営費交付金等を繰延収益（資産見返運営費交付金等）として負債に計上し、減価償却費と見合いで戻入れを行い当該取引の損益を均衡にする会計処理を行っている。これは、法人が中期計画に沿って通常の業務運営を行った場合に損益が均衡することを前提に、損益計算書の利益により経営努力を促進するために制度設計された。すなわち、独法が利益を生じた場合、主務大臣が経営努力の結果として認定したものを目的積立金にできるというインセンティブを付与したのである。この会計処理については、損益均衡を前提に導出される損益は、事前に見積もられた予算と発生した費用の差額に過ぎないという批判がある (野中、2000) (梅田、2007) (東、2009)。また、山本 (2000)、清水 (2008)、東 (2009) が指摘するように、どのような運営費交付金の収益化基準を用いても、独法の業績を「当期純利益」で評価することはできないと多くの論者が批判を行っている。このように多くの批判があり、かつ、特段の政策意図により設計された会計処理を制度が異なる公営企業会計にそのまま用いることは適切といえないだろう。

さらに、石田 (2015) は、独法会計基準が取得する資産の違い（償却資産または非償却資産）により受け入れ運営費交付金等の扱いを繰

延収益または資本剰余金と異にする会計処理について、新井(1985,75)の「貸借対照表の借方側の各資産項目と貸方側の各負債・資本項目とを個別に結びつけて考え、資本的支出によって得た財産項目(キャピタル・アセット)とその財源たる資本項目(キャピタル)とを結びつけて後者の性格を決めることは、複会計制度の名残であって、近代会計が採っている考え方に反する。つまり、貸方項目は借方項目の全体的な資金的源泉または財源を示すのであって、その会計的性格は、借方側におけるその用途によって決まるものではない」との批判を援用し、これは独法の会計処理の批判にもあてはまると指摘する。さらに石田(2014b)は、独法

の資産見返運営費交付金という繰延収益の負債計上について、本来負債でないものが固定負債の大部分を占める状況にあり、財務報告の利用者が法人の財政状態を大きく見誤る危険性が高いことを指摘している。これは、公営企業会計にもあてはまる批判といえるだろう。

### 4.3 新たな視点からの検討

「21年研究会報告」は、今般の会計処理の採用にあたり、補助金受け取り時に収益を全額認識する方法について検討を行った。その結果、補助金受け取り時に収益を全額認識する方法は、補助金を受けた期に多額の収益を計上する一方で、翌年度以降の減価償却費に見合う財源

表4：毎年同額の償却資産を補助金で取得する場合の損益推移の比較

	X1年	X2年	X3年	X4年	X5年	X6年	X7年	X8年	X9年	X10年
①補助金等	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
②減価償却費										
固定資産1	-20	-20	-20	-20	-20					
固定資産2		-20	-20	-20	-20	-20				
固定資産3			-20	-20	-20	-20	-20			
固定資産4				-20	-20	-20	-20	-20		
固定資産5					-20	-20	-20	-20	-20	
固定資産6						-20	-20	-20	-20	-20
固定資産7							-20	-20	-20	-20
固定資産8								-20	-20	-20
固定資産9									-20	-20
固定資産10										-20
A：減価償却費合計	-20	-40	-60	-80	-100	-100	-100	-100	-100	-100
③長期前受金戻入	20	40	60	80	100	100	100	100	100	100
④現行会計処理の損益 (A+③)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤補助金等を受け取り時に 収益計上する場合の損益 (①+A)	80	60	40	20	0	0	0	0	0	0

出典：筆者作成

がないため大幅に損益が悪化するだろうことを根拠に却下した。しかし、この指摘は妥当だろうか。

表4は、毎年、補助金等で償却資産100（耐用年数5年、残存価額0、定額法で減価償却を行う）を取得した場合の損益の推移を示したものである。

現行会計処理では補助金等で受け入れた償却資産の減価償却費と同額の長期前受金戻入を行うため、④現行会計処理の損益（A 減価償却費合計+③長期前受金戻入）はX1年からX10年まで全て0となる。これにたいし、⑤補助金等を受け取り時に収益計上する場合の損益（①補助金等 + A 減価償却費合計）においても×5年以降は全て0となる。つまり、減価償却費合計額と同額の償却資産を補助金等で取得する場合も損益は0になる。

しかしながら、⑤の場合の損益0は現行の会計処理が示す損益0とは意味が異なると考える。現行会計処理が示す損益0は、長期前受金戻入と減価償却費を相殺した結果であり、そこには収益と費用が同額であるという意味しかない。これにたいし、⑤補助金等を受け取り時に収益を認識する場合の損益は、当期、補助金という形態をとおり住民が負担した税金と補助金を財源とする償却資産のサービス提供コスト（減価償却費）を対比することで世代間負担の衡平性を示す指標といえるだろう。本来、パブリック・セクターにおける発生主義会計に基づく一会計年度の収益と費用の差額である財務業績（純損益）は、当期投入された税金およびその他の収益が当期のコストをカバーするのに十分であったか否かを示し（PSC1996, p.53）、世代間の負担の衡平性を評価するのに役立つものである（PSC2000, par.281）。每期、国や経営

主体である地方公共団体から一定の補助金等を得て償却資産を取得する公営企業では、既に補助金等で取得した資産の減価償却費と当期受入補助金の多寡を損益に反映させて当期純利益を示す方が世代間の負担の衡平性を示すという意味で有用性が高いと考える。

私企業は現行の減価償却費を考慮しながら償却資産の投資意思決定を行うことが多い。すなわち、減価償却費の範囲内の投資は、減価償却費の自己金融効果による内部留保資金で投資が可能と考え、減価償却費を超える投資は新たな資金が必要と考えて意思決定することが多い<sup>11)</sup>。公営企業も自らインフラ施設の建設・更新を計画し国等へ補助金を申請する際に、現在の減価償却費の状況を把握したうえで投資額を決定することは、適切な経営意思決定を行うために必須であると考え。何故なら、損失回避のためには、損益を均衡または利益を確保する必要があり、そのためには減価償却費というコストを必要最低限に抑えることが必要だからである。国等から得る償却資産取得のための補助金はタダではない。償却資産への投資は、減価償却費と維持管理コストを増大させる。無駄な投資を抑制するインセンティブを付与するために、既に補助金等で取得した資産の減価償却費と当期受入補助金の多寡を損益に反映させて当期純利益を示すことは有用だと考える。

## 5. 政令指定都市の下水道事業の財務分析

政令指定都市の平成27年度公共下水道事業業決算について総務省「地方公営企業決算状況調査」（決算統計）に基づき財務分析を行った。表5は政令指定都市の下水道事業の概況であ

表5：平成27年度の政令指定都市の公共下水道事業の概況

n=20	人口(万人)	営業収益 (百万円)	1ヶ月 家庭料金(円)	普及率(%)	有収率 (%)	汚水処理原価 (円)
平均値	137	31,582	2,181	92.4	76.0	131.7
最大値	373	98,587	2,991	100	93.0	189.4
	横浜市	横浜市	新潟市	大阪市	神戸市	岡山市
最小値	71	10,498	1,252	64.5	49.0	89.1
	静岡市・岡山市	浜松市	大阪市	岡山市	静岡市	札幌市

出典：各政令指定都市の「平成27年度下水道事業経営比較分析表」より筆者作成

る。

人口373万人の横浜市と71万人の静岡市・岡山市では人口に5倍超の開きがある。営業収益では横浜市の986億円と浜松市の105億円では10倍近い差がある。また、1ヶ月20㎡当りの家庭料金では新潟市は大阪市の約2.4倍となっている。下水道普及率は、岡山市が64.5%と最も低く、70%台は1都市、80%台は3都市、90%台は14都市で平均92.4%となっている。有収率は、最大の神戸市と最小の静岡市では約2倍の差が生じている<sup>12)</sup>。汚水処理原価も最大と最小で約2倍の差があるなど政令指定都市間の経営環境には相当大きな差があるといえる。

## 5.1 貸借対照表

負債に計上されている長期前受金が貸借対照

表に与える影響を示したものが表6である。

長期前受金は、将来返済の義務がなく負債の定義を満たさないにもかかわらず、負債全体に占める割合は平均41.4%と非常に大きい。その結果、自己資本比率が平均21.1%と低くなり、経営の実態を適切に示さなくなった。現行会計処理は、財務諸表の利用者に「負債計上した長期前受金は返済義務のある負債でない」と説明することが必要であり、理解可能性を著しく低めるといえる。現に、総務省『地方財政白書平成28年版』(100頁)でも貸借対照表の説明において「返済義務のない負債である長期前受金が含まれていることに留意が必要である」と述べている。さらに、総務省が平成26年度決算から公表を義務づけている「経営分析表」でも、長期前受金を除いて自己資本比率を計算するとし

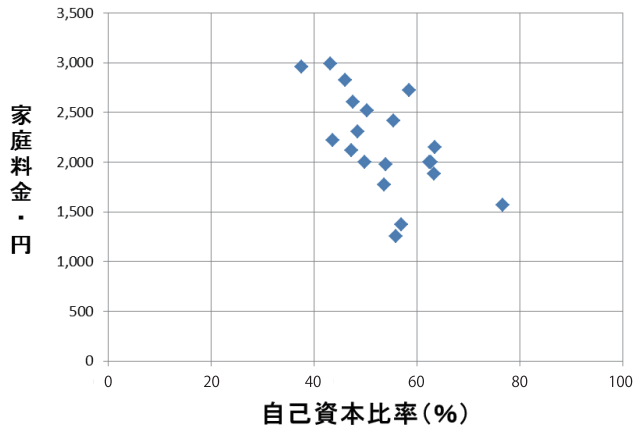
表6：長期前受金の影響

n=20	負債に占める長期前受金(純額)の割合(%)	負債・資本合計額に占める長期前受金(純額)の割合(%)	自己資本比率(%)	長期前受金を負債に含めない自己資本比率(%)
平均値	41.4	32.7	21.1	53.8
中央値	40.5	34.5	19.6	53.8
最大値	60.6	50.3	42.3	76.6
最小値	19.6	11.3	3.8	37.5
標準偏差	9.0	8.1	11.2	8.9

出典：筆者作成



図4：家庭料金と自己資本比率の関係



出典：政令指定都市「平成27年度下水道事業経営分析比較表」をもとに筆者作成

ており、負債でないものを負債計上することに無理が生じている<sup>13)</sup>。

図4は、家庭料金と（長期前受金を負債に含めない）自己資本比率の関係を示した。

サンプル数が20と少ないものの、自己資本比率が高いほど家庭料金が低くなる傾向が読みとれる。これは、自己資本が厚く経営状況が良好な都市の方が低料金であることを意味するといえるだろう。

## 5.2 損益計算書

長期前受金の1年間純増額（償却資産取得のために受領した平成27年度の補助金等）と長期前受金戻入（補助金等で取得した償却資産の減価償却費）の大きさを表7で比較した。

「21年研究会報告」は前述のとおり、償却資産取得のための補助金等を受領時に収益認識した場合は、翌年度以降の減価償却費に見合う財源がないため大幅に損益が悪化するだろうことを根拠に、長期前受金という繰延収益を計上するとした。しかし、表7で明らかのように長期前受金純増額と長期前受金戻入（減価償却費）の大きさはほぼ拮抗しており（長期前受金純増

額が戻入より大きい都市は9、少ない都市は11であった）、補助金受領時に収益を認識しても損益が大幅に悪化しないことが明らかとなった。

また、現行会計制度の利益率と仮に補助金等を受領時に収益認識する場合の利益率を比較したものが表8である<sup>14)</sup>。営業利益率と当期純利益率はともに営業収益を分母とした。

現行会計制度の下では、長期前受金戻入を営業外収益に計上するため営業損失を計上する都市が多い。逆に当期純利益は損益均衡の岡山市を除き全て黒字になっている。これらから以下を指摘することができるだろう。

まず第1に、営業利益が経営意思決定上の管

表7：長期前受金戻入の大きさ

n=20	長期前受金純増額 長期前受金戻入
平均値	1.1
中央値	0.8
最大値	3.2
最小値	0.3
標準偏差	0.8

出典：筆者作成

表8：現行会計制度および仮に補助金受領時に収益を認識する場合の利益率の比較

n=20		営業利益率		当期純利益率	
		現行	補助金受領時に 収益認識する場合	現行	補助金受領時に 収益認識する場合
平均値	(%)	-7.9	20.4	8.5	8.4
中央値		-4.8	14.2	7.2	4.5
最大値		11.2	117.8	21.7	100.1
最小値		-32.8	-17.6	0.0	-24.3
標準偏差		12.9	26.7	6.1	24.6
正の値の都市数		5	18	19	12
負の値の都市数	15	2	0	8	
0（ゼロ）の都市数	N/A	N/A	1	N/A	

出典：筆者作成

表9：基準外繰出額と当期純利益額

n=20	基準外繰出		当期純利益
	金額 (百万円)	当期純利益比 (%)	金額 (百万円)
平均値	288	21.5	2,745
中央値	171	5.2	1,807
最大値	1,059	117.7	15,745
最小値	0	0.0	0
標準偏差	N/A	35.7	N/A

出典：筆者作成

理対象指標として機能していない可能性が高い。現行会計制度は、補助金等で取得した償却資産の減価償却費を営業費用に計上する。これにたいし、当該減価償却費とみあいの長期前受金戻入を営業外収益に計上するため、営業損失を計上する都市が15と全体の2/3にのぼり、標準偏差も12.9とばらつきが大きい。

第2に、自治体は当期純利益を強くコントロールする意識が大きい可能性が高い。先の表5で示したとおり、政令指定都市間の経営状況には大きな差がある。それにもかかわらず、当期純利益が赤字である都市は一つも存在しな

い。岡山市が国の繰出基準を超える一般会計からの繰出（基準外繰出）により赤字額を補填していることを「経営分析比較表」で明言しているように、多くの都市が基準外繰出等を用い当期純利益の調整を図っている可能性があると考えられる<sup>15)</sup>。

表9は基準外繰出額と当期純利益額を比較したものである。基準外繰出を行っていないのは、大阪市のみであった。表9が示すとおり基準外繰出の当期純利益比の平均は21.5%と大きいものの全体のばらつきも大きい。当期純利益比で最も基準外繰出が大きいのは堺市（当期純

利益337百万円、基準外繰出397百万円)であり、当期純利益額を超える基準外繰出であった。また、基準外繰出で当期純損益を0に均衡させている岡山市の基準外繰出は235百万円であった。基準外繰出等を用い当期純利益の調整を図っている自治体の実態調査を行うことが今後の研究課題の1つである。

## 6. おわりに

公営企業は、料金収入をもって経営を行う独立採算制を原則としながら上下水道等、住民生活に身近な社会資本を適切に整備維持し、必要なサービスを継続して提供する責務を負う。今後、深刻な少子高齢化社会を迎え、人口減少に伴う料金収入の減少と施設等の老朽化に伴う更新投資の増大に対処するためには、中長期の視点に立った適切な経営が必須となる。

そのため国は、公営企業にたいし事業廃止・民営化や広域化・PPP/PFI等の活用による「抜本的な改革の検討」と10年以上の中長期的な基本計画である「経営戦略」の策定を強力に推し進めている<sup>16)</sup>。さらに、適切な経営を行うためには公営企業自らが損益・資産等を正確に把握し「見える化」を図ることが必要であるとの観点から公営企業会計の適用拡大を促している。今般の公営企業会計制度の改正もこの考え方に沿ったものである。会計制度見直し後の財務諸表のとらえ方のポイントとして総務省は①真の損益構造が明らかになること、②公営企業の公費負担範囲が明らかになること、③真の資産状況が明らかになること、④部門別の経営状況が明らかになること等を挙げている<sup>17)</sup>。しかしながら、公営企業会計制度改正は当初の目的を適切に果たしているといえるだろうか。

本稿では、特に長期前受金の会計処理に焦点を置き、改正公営企業会計制度の影響について決算統計を用いた財務分析を行った。そこでは、本来負債の定義を満たさない長期前受金が多額に負債として計上されるため、公営企業が自ら「長期前受金は負債ではない」と数値を加工し自己資本比率を計算していることを明らかにした。また、長期前受金戻入を営業外収益に計上することで、営業利益が管理すべき経営指標として機能していない可能性が高いことおよび、当期純利益の黒字化を企図して一般会計から基準外繰出を行っている自治体があることを明らかにした。さらに、「21年研究会報告」が償却資産取得のための補助金等を長期前受金として負債計上する主な根拠であった「受領時に収益認識した場合は、翌年度以降の減価償却費に見合う財源がないため大幅に損益が悪化する」ことが当てはまらないことを明らかにした。

補助金等を財源に取得した償却資産の減価償却費を長期前受金戻入と相殺することは、当該資産に係るコストを限りなくゼロと見なすことに等しく、償却資産全体のコスト意識の低下を招く危険性があるのではないかと。むしろ、償却資産取得のための補助金等を受領時に全額収益として認識し、提供サービスコストと対比させることの方が、効率的な運用の是非を問う「見える化」につながり、インフラ資産の更新等の適切な中長期計画の策定に有用な情報を提供する可能性があるといえないだろうか。

会計の役割は、報告主体の業績を適切に表示し、財務報告利用者の意思決定に資する有用な情報を提供することである。より良い経営意思決定のための指標として、受け入れ補助金をいかに会計処理すべきかの決定は情報利用者の

ニーズに依存する。情報利用者のニーズの観点から、受け入れ補助金のあるべき会計処理を検討することが今後の研究課題である。

注

- 1) 平成21年12月の「地方公営企業会計制度等研究会報告書」（以下「21年研究会報告」という）は、見直しの背景として①企業会計基準の見直しの進展、②地方独立行政法人会計制度の導入及び地方公会計改革の推進、③地域主権改革の推進、そして、④公営企業の抜本的改革の推進、の4点を挙げた（1-2頁）。さらに、「21年研究会報告」は公営企業会計見直しに当たり次の3点を基本的考え方とした（3頁）。まず第1に、民間企業、地方公共団体間の比較等を効果的に行いつつ、経済性の検証を適切に行うことができるようにするために「現行の企業会計原則の考え方を最大限取り入れたものとする」とである。次に、公営企業は民間企業と異なり、料金収入だけで収支均衡が図られないため、公営企業型地方独立行政法人会計基準の考え方も必要に応じ参考にしながら「地方公営企業の特性等を適切に勘案すべきこと」とし、最後に公営企業の経営の自由度の向上を図る観点から「『地域主権』の確立に沿ったものとする」と掲げ公営企業会計の見直しを提言した。
- 2) 下水道事業は、公営企業法が当然適用されず、条例で定めるところによりその全部または一部を適用できるとされているため、3,639事業中、法適用事業は640事業と低い水準にとどまっている。事業別では、公共下水道が1,188事業（法適用291、法非適用897）で全体の32.6%と最も多く、次いで特定環境保全公共下水道750事業、特定公共下水道10事業等となっている。公共下水道の法適用291事業の経営主体は東京都、20指定都市、221市、47町村、2一部事務組合である（総務省「平成27年度地方公営企業決算の概況」2017年、1頁）。
- 3) 資本制度の見直しのうち図表1の①～③は「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律（第1次一括法）」による地方公営企業法の一部改正により平成24年4月1日から他に先駆けて施行されている。
- 4) 企業会計では、株式交付費、社債発行費等、創立費、開業費及び、開発費の5つについてのみ繰延資産を認めている（企業会計基準委員会.2010.「実務対応報告第19号 繰延資産の会計処理に関する当面の取扱い」）。  
また、研究開発費は、発生時に将来の収益を獲得できるか不明であり、貸借対照表に資産として計上することは適当でない判断した（企業会計審議会.2008.「研究開発費等に係る会計基準の設定に関する意見書」）。地方独法会計基準は、繰延資産の計上を認めていない（第2章第8.3.注8）。
- 5) 中小規模の地方公営企業とは、地方公営企業法施行令第8条の2の管理者を置かなければならない企業に該当しないものを指し、「地方公営企業決算状況調査（平成20年度）」によれば、管理者必置の地方公営企業数は法定事業数全体1,649のうちわずか57（全体の3.5%）にとどまる。しかし、病院事業については中小規模の特例を設けていない。
- 6) 最も大きい公共下水道事業を行っているのは東京都である。東京都下水道事業の平成27年度の営業収益は267,751百万円、資産合計は5,838,940百万円で横浜市下水道事業のいずれも2.7倍である。また、横浜市下水道事業を横浜市水道事業（法適用）と比べると、平成27年度決算で営業収益は1.3倍、資産合計は3.4倍、横浜市下水道事業の方が大きい。
- 7) 主な理由は、償却資産の取得にかかる企業債の元金償還に係る一般会計からの繰入金（資本剰余金処理）の過年度減価償却累計額分を利益剰余金に振り替えたためである。
- 8) 長期前受金戻入の借方反対勘定は、長期前受金収益化累計額である。これは貸借対照表上、長期前受金の控除科目として負債側でマイナス表示を

行うこととなっている。

- 9) 繰延収益を負債として計上する妥当性については拙稿「地方公営企業会計制度及び地方独立行政法人会計基準（公営企業型）の見直し論点」『地方自治の深化』清文社、2014および、「補助金等による固定資産取得の会計処理の検討」『経営論集』1.5, 2015で詳細な検討を行った。
- 10) G4+1とは、オーストラリア（Australian Accounting Standards Board）、カナダ（Canadian Accounting Standards Board）、ニュージーランド（New Zealand Financial Reporting Standards Board）、英国（United Kingdom Accounting Standards Board）、米国（United States Financial Accounting Standards Board）の各国会計基準設定団体、および、国際会計基準審議会（International Accounting Standards Board）から成る組織で、財務報告の問題について共通の理解を得ると同時に、共通の解決策を模索し、より質の高い財務報告を提供することをその目的としている。G4+1は、組織構成員である各会計基準設定団体がより良い会計基準を新たに開発することに役立つよう各種の研究報告を発行している。『非相互移転の会計』（1999）は、IPSAS23（2006）の開発に大きな影響を与えていると考えられる。
- 11) トヨタ自動車（株）の元副社長の野野耐一は「減価償却の範囲内でどんどん設備投資しなさい」という考え方が一般的に多いと指摘している（『野野耐一の現場経営』日本能率協会マネジメントセンター、2001、202頁）。
- 12) 有収率とは、下水道で処理した年間の汚水処理量に対し使用料収入の対象となる水量（有収水量）の割合を示し、高い方が良いとされる。
- 13) 総務省は公営企業の経営適正化を促進するために、上下水道事業に共通の11指標の開示・分析を行う「経営比較分析表」の作成・公表を平成26年度決算から義務づけ、今後他の事業分野においても「見える化」指標の策定を企図している。総務省「経営比較分析表」では、（（資本+長期前受金

純額）／負債資本合計）、つまり長期前受金を負債に含めず自己資本比率を計算することを求めている。

- 14) 償却資産取得のための補助金等を受領時に収益認識する場合の仮定計算は次のように行った。仮定営業利益＝（営業収益＋平成27年度長期前受金純増加額－営業費用）。  
仮定期純利益＝（当期純利益－長期前受金戻入＋平成27年度長期前受金純増加額）。
- 15) 地方公営企業は独立採算を原則とするが、地方公営企業法上、①その性質上企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費および、②その公営企業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費等については、補助金、負担金、出資金、長期貸付金等の方法により一般会計等が負担するものとされている。この経費負担区分ルールについては、毎年度「繰出基準」として総務省が地方公共団体に通知する。「繰出基準」に沿ったものは、その一部につき地方交付税の基準財政需要額への算入等が行われ、「基準内繰出金」と呼ばれる。一方、「繰出基準」に基づかないものは「基準外繰出金」と呼ばれる。
- 16) 公営企業は国から平成32年度までに「経営戦略」の策定率を100%とすることが求められている（経済財政諮問会議「経済・財政再生計画改革工程表」2015年）。
- 17) その他に「資本より負債が大きくなる」こと、「移行処理時に利益剰余金が増加する」こと、「料金徴収率が明らかになる」ことおよび、「剰余金や資本金の処分を自ら決定できるようになる」ことをポイントとして指摘している（総務省「地方公営企業会計制度見直し後の財務諸表のとらえ方のポイント」2012年、1頁）。

#### 参考文献

東信男. 2009. 「独立行政法人会計基準の課題と展望」『会計検査研究』40.

- 新井清光.1985.『企業会計原則論』森山書店.
- 石田晴美.2016.「独立行政法人における損益外減価償却の検討」『公会計研究』17.1/2.
- 石田晴美.2015.「補助金等による固定資産取得の会計処理の検討」『経営論集』1.5
- 石田晴美.2014a.「地方公営企業会計制度及び地方独立行政法人会計基準（公営企業型）の見直し論点」『地方自治の深化』清文社
- 石田晴美.2014b「独立行政法人会計基準の見直し論点」『会計』186.6.
- 石田晴美.2006.『地方自治体会計改革論』森山書店.
- 梅田守彦.2007.「学校法人と国立大学法人の固定資産会計」『中京経営研究』17.1・2.
- 大野耐一.2001.『大野耐一の現場経営』日本能率協会マネジメントセンター
- 清水涼子.2008.「公会計における財務報告の目的に関する一考察」『現代社会と会計』2
- 総務省.2017.「経営戦略策定ガイドライン改訂版」
- 総務省.2017.「公営企業の経営のあり方に関する研究会報告書」
- 総務省自治財政局.2017.「平成27年度 地方公営企業決算の概況」
- 総務省自治財政局.2017.「今後の公営企業・第三セクター等の経営改革の方向性について」
- 総務省.2017.「平成27年度決算状況調査」
- 総務省.2016.『地方財政白書 平成28年版（平成26年度決算）』
- 総務省自治財政局公営企業課長、公営企業経営室長、準公営企業室長通知.2016.「『経営戦略』の策定推進 について」
- 総務省自治財政局公営企業課長、公営企業経営室長、準公営企業室長通知.2014.「公営企業の経営に当たっての留意事項について」
- 総務省.2012.「地方公営企業会計制度見直し後の財務諸表のとらえ方のポイント」
- 総務省地方公営企業会計制度等研究会.2009.「地方公営企業会計制度等研究会報告」
- 東京都.2017.「平成27年度東京都下水道事業決算報告書」
- 野中郁江.2000.「『独立行政法人会計基準』批判」『経理知識』79.
- 山本清.2000.「独立行政法人の財務と会計に関する考察」『岡山大学経済学会雑誌』31(4)
- 横浜市.2017.「平成27年度 横浜市下水道事業決算報告書その他財務諸表」
- 横浜市.2016.「平成26年度 横浜市下水道事業決算報告書その他財務諸表」
- 横浜市.2015.「平成25年度 横浜市下水道事業会計決算書」
- 横浜市水道局.2017.「横浜市水道事業概要 平成28年度」
- 各政令指定都市「平成27年度経営分析比較表」
- G4+1 Report.1999. M. Westwood and A. Mackenzie., *Accounting by Recipients for Non-Reciprocal Transfers, Excluding Contributions by Owners : Their Definition, Recognition and Measurement.*
- IASB. 1983(updated 2001). *IAS20 : Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance.* ((邦訳) 企業会計基準委員会、財務会計基準機構監訳『2013国際財務報告基準』中央経済社)
- IASB. 2001. *IAS41:Agliculture.* ((邦訳) 企業会計基準委員会、財務会計基準機構監訳『2013国際財務報告基準』中央経済社)
- IASB.2006. "*Information for Observers : Government Grants (Agenda Paper 4)*".
- International Federation of Accountants (IFAC), Public Sector Committee (PSC) (1996) *Occasional Paper 3: Perspective on Accrual Accounting.*
- IFAC, PSC (2000) Study11: *Government Financial Reporting.*
- IPSASB. 2006. *IPSAS23: Revenue from Non-Exchange Transactions (Taxes and Transfers).*



**Journal of Public and Private Management**

Vol.4, No.3, March 2018, pp.1-15

ISSN 2189-2490

## **The Impact and Problem of the Change in Local Public Enterprise Accounting Standards**

**Harumi Ishida**

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [ishida@shonan.bunkyo.ac.jp](mailto:ishida@shonan.bunkyo.ac.jp)

Received 3 February 2018

### **Abstract**

Local public enterprises have an important responsibility to provide social capital to residents. The public enterprises in Japan are facing serious management tasks such as lowering toll revenues due to the declining birthrate and aging population and increasing renewal of aging facilities. The local public enterprise accounting standards have changed significantly since 2014 in order to increase transparency.

The purpose of this paper is to clarify the impact and problems of the change in the accounting standards with analysis the financial statements of sewerage enterprise in ordinance-designated cities. The accounting standards allow the enterprise to recognize deferred credit as liabilities when they acquire government grants for asset acquisition. We conclude that there is no present obligation and thus no liabilities on the deferred credit. We also found that its volumes were excessively large and it had dangerous possibility to mislead users of the financial statements.

Furthermore, we conclude that it is probable that net income does not function as a management indicator due to offsetting the depreciation and the deferred credit.

Keyword : Public enterprise accounting standards, deferred credit, government grants, fixed assets, sewerage enterprise

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集 Vol.4, No.3**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>





## 戦略の分析手法とビジネストライアドによる補完可能性

石 塚 浩  
金 必 中

### 概要

経営戦略は、現在から将来にわたる競争優位を得るために策定される。企業をとりまく環境は、変化していくので、それにいかに効率よく効果的に対応していくかが問われる。経営戦略を策定するための多くの分析手法が存在するが、企業の成長にどれだけ貢献できているのか、疑問もある。本稿では、まず既存の分析手法について考察し、それらに共通する問題点を指摘していく。

戦略分析の各手法は、論理的に構成されているので説得力ある結論を提供してくれるようにみえる。しかしながら、分析対象が業界単位になっていること、そして分析者の意思決定にバイアスがみられること、の2つの点によって各手法の有効性が弱められている。各手法は現在の事業や市場の特徴を詳述するが、そこにとどまるだけで、どうすれば良いかの解決策は貧弱なものになっている。

本稿では、戦略の分析手法の問題点を克服するために、ビジネストライアドの検討が必要なことを提唱する。ビジネストライアドとは、企業の戦略行動について「誰に Whom」「何を What」「どのように How」の視点から捉えるもので、既存事業に囚われることなく企業の発展について思考することを可能にするものである。

キーワード：戦略分析手法 業界分析 意思決定バイアス ビジネストライアド

(受理日 2018年2月3日)

### 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 戦略の分析手法とビジネスライアドによる補完可能性

石 塚 浩\*  
金 必 中\*\*

## 序

経営戦略は、現在から将来にわたる競争優位を得るために策定される。企業をとりまく環境は、変化していくので、それにいかに効率よく効果的に対応していくかが問われる。ファイブフォース分析、バリューチェーン分析、VRIO分析、そしてSWOT分析など、経営戦略を策定するための多くの分析手法が存在する。よく知られている手法ではあるが、企業の成長にどれだけ貢献できているのか、疑問を禁じ得ないこともある。本稿では、まず既存の分析手法について考察し、それらに共通する問題点を指摘していく。

戦略分析の各手法は、論理的に構成されているので説得力ある結論を提供してくれるようにみえる。しかしながら、分析対象が業界単位になっていること、そして分析者の意思決定にバイアスがみられること、の2つの点によって各手法の有効性が弱められている。各手法は現在の事業や市場の特徴を詳述するが、そこにとどまるだけで、どうすれば良いかの解決策は貧弱なものになっている。戦略分析は、優れた企業の優れている理由を明らかにするにとどまり、優れた企業を積極的に作り出すためには不十分

であるといえる。

本稿では、戦略の分析手法の問題点を克服するために、ビジネスライアドの検討が必要なことを提唱する。ビジネスライアドとは、企業の戦略行動について「誰に Whom」「何を What」「どのように How」の視点から捉えるもので、既存事業に囚われることなく企業の発展について思考することを可能にするものである。

本稿の構成は、1. 戦略分析の主要な手法の考察、2. 分析手法の問題点の指摘、3. ビジネスライアドによる補完からなる。

## 1. 戦略の分析手法について

戦略分析のアプローチの一つとして産業組織論に依拠したSCPモデルがある。SCPモデルのSはstructure(構造)、Cはconduct(行動)、そしてPはperformance(成果)を指している。構造はその業界に存在する競合企業の数、製品の差異化の可能性、参入と退出のコストなどによって測定される業界内の競争の程度をみている。競争の程度を所与とした構造のもとで企業のとる行動が決まり、その結果としての企業業績も決定されてくるというものである。競争の程度が業績を決定する考え方は、完全競争という経済学の基本理論から得られた概念である。多くの企業が差異化できずに類似の製品サービスを販売しようとすれば、値下げ競争が始まり、やがては事業継続に必要な最低限

\* 文教大学経営学部

✉ ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

\*\* 文教大学経営学部

✉ pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp

の利益だけを残して利益はゼロに向かっていく。

差異化の可能性の高い業界では、企業は差異化戦略を採用することができるし、その差異化戦略が奏功すれば業績を良くすることができる。業界の構造を分析すれば、所属している、あるいは新たな参入を図る企業の業績は予想できる。Porter (1980) は競合企業との競争関係をみることから、競争優位を説明した。競争の程度が低いほど、つまり独占に近い状態になるほど、企業の利益は増える。

一方、Barney (2002) は企業業績について、保有する資源から説明する VRIO 分析を提唱する。この VRIO 分析は、経営資源の面から企業の活動と成長をとらえた Penrose (1980) の考察を基本においている。企業活動には多くの設備や労働力が必要である。ただこれだけで企業を経営することはできない。とくに企業が成長し拡大するためには、技術力、ブランド力、製品開発力、そして経営管理能力といった情動的経営資源が必要となる。つまり経営資源は「ヒト」「モノ」「カネ」といった有形財産と「情報」といった無形財産からなる。事業活動に必要な経営資源を質と量において他社よりも保有していれば、企業は競争上の優位にたてる。とくに成長という視点からすれば、資源そのものよりも必要な資源を生み出し蓄積するメタ的な能力が大切になる。

経営戦略の分析として評価の高い主な分析手法について、ここで取り上げ考察してみよう。

#### (1) ファイブフォース分析

Porter (1980) が考案したファイブフォース (Five Forces, 5つの力) 分析は、顧客や取引相手との関係から業界構造をとらえていく手法

である。Porter は競争優位にあり収益の高い企業について、競争相手の数や取引相手との交渉力をもとに説明した。市場の競争の程度、新規参入の可能性、自社商品の購買者の交渉力、原料や部品の供給業者の交渉力、そして代替品の脅威が5つの力である。Porter (1980) は、競争が緩やかになることが企業の収益向上の条件としているので、企業が属する業界の競争相手が多ければ、値引き競争を招きやすく収益低下の要因となる。新規参入者があると競争相手の数は増えて競争はますます激化する。よって新規参入が容易な業界は収益が低下する。

顧客である購入者の交渉力が高い場合は、収益性は下がり、低い場合は上がる。また、供給業者の交渉力が強いと収益力は下がる。交渉力の強弱は、取引相手への依存度によって決まり、顧客が他の企業からも同様の製品やサービスが得られる場合には、値引きを回避できなくなる。反対に顧客にとって唯一の売り手に自社がなれば、値上げしていくことも可能になる。一方、複数の供給業者が同一の部品や原材料を提供している場合には、こうした業者への依存は小さくなり、有利な取引が出来るようになる。

代替品の脅威とは、自社商品に取って代わる商品であり、当該商品の収益を圧迫する。パソコンであれば、タブレットやスマートフォンは代替品に該当する。タブレットやスマートフォンの売上げ増大は、パソコンの売上げを減少させる。

ファイブフォース分析は、自社の収益構造を説明するのに有益なものである。現在のパソコン業界について分析すれば、利益が少ない理由が明らかになる。上記でみたように5つの力すべてにおいて PC メーカーの多くは劣勢に立た

されている。

しかしながら、この分析は現状の分析にとどまり、優勢・劣勢の理由について深く分析するものではない。よって、あくまでも現状の理解にのみ有効な方法といえるだろう。

## (2)バリューチェーン分析

ファイブフォース分析は、業界の構造分析を行い、収益性についての必然的な高低を考えるものだが、Porterは現状分析にとどまる傾向の強いファイブフォース分析を補う手法としてバリューチェーン分析を提示している(Porter, 1985)。バリューチェーン分析は、企業の活動をいくつかに分けて、活動のどこに競争優位や劣位の源泉があるのかを発見できるようにするものである。差異化の要素を見いだす策とみることもできる。

日本のソフトドリンク市場は現在、コカ・コーラがシェアトップであるが、その理由は、自販機の数が多いことだとされている。ソフトドリンクの販売では入手容易性が決め手であり続けてきたので、自販機数の多さは、同社の優位を支える原因であった。自販機を核とするルートセールスと呼ばれる、コカ・コーラの物流および流通における活動が大きな価値を生み出してきた。

活動ごとにライバル企業と比較すれば、何が優れていて、何が劣っているかが明瞭に理解できる。ソフトドリンク市場で第2位のシェアであるサントリーは、日本たばこからソフトドリンク事業を買収するなどして、自販機数を増やすことに力を入れている。ただし、コンビニやディスカウントショップでの飲料販売が増えているので、今後は自販機を中心とした流通や販売に限界が生じるかもしれない。そうなればコ

カ・コーラの流通活動における優位は揺らぐ可能性もあるといえるだろう。

どのように企業の活動を分けるかについて、Porterは5つの主活動と3つの支援活動に分けたものを提示している。Porterの分け方は基本的な分け方であるので、業界の特性に応じて、分け方は適切に考えていくべきである。主活動と支援活動の区分けも適宜考えていけばよいだろう。たとえば小売業であれば「仕入れ」「物流」「商品企画」「販売・マーケティング」「店舗運営」といった分け方が考えられる。OEMを利用するファブレスの会社であれば、「研究開発」「営業・マーケティング」「アフターサービス」となる。競争相手と比較し活動の優劣が明確になるような分け方が望ましい。

SCPモデルによれば、業界の構造が決定論的に個々の所属企業の業績を一律に決めてしまうはずである。しかし、現実には同じ業界において、企業の業績は多様である。ここにSCPモデルの限界が指摘され、企業の特異性を説明するためのバリューチェーン分析が必要となった。ただし外部環境の変化は考慮されていない。

## (3)VRIO分析

VRIO分析は、企業が保有する経営資源から競争優位を説明するものである。

Vは、ValueのVを指していて、その資源に価値があるかどうかを問う。RはRarityのRで稀少性を指す。IはInimitabilityのIであり、非模倣性を指す。OはOrganizationのOであり、当該資源を効果的に利用できる組織であるかどうかを考えるものである。

価値を生み出せる資源かどうかは、当該企業がどの市場において活動するかに依存してい

る。現在の市場で価値を有するとしても、他の市場でも価値があるかどうかは分からない。今後において主となる市場で価値があるかを見極める必要がある。

資源に価値があるとしても、他社が容易に入手可能なものであれば、競争優位の源泉にはならないので、資源の稀少性や非模倣性が求められる。JR系百貨店のルミネは、ターミナル駅に店舗を有しているが、小売業にとって大きな駅にある店舗の存在は価値ある資源といえる。ターミナル駅の数に限られていて、そこへの新たな出店は競合する小売り各会社には難しい。ルミネは競争優位につながるV、R、Iを満たす経営資源を持っているといえる。こうした駅店舗をどう活用できるかは同社の組織力(O)にかかっている。

シャープは液晶技術の商業化に成功しテレビをはじめ、さまざまな分野に応用し発展していった。同社の液晶技術は価値ある資源であった。ところが韓国、台湾、そして中国の企業のキャッチアップを受けて、稀少性や非模倣性を失っていった。日本国内に建設した液晶パネル工場は国際的競争力を失い、シャープは経営危機を迎え鴻海精密工業の傘下に入った。VRIO分析では、どうしても現在の市場での価値、稀少性、そして非模倣性を判断しがちである。シャープは液晶事業について先駆者としての自信を持っていて機能やコストの面での優位を取り戻そうとしたが、叶わなかった。既存事業に多額の投資をした企業が、そこから撤退することは、そもそも難しい。その事業に執着し、組織(Organization)を変えれば回復できるという期待に執着し消耗していった。VRIO分析では、現在すでに存在している事業について優劣の判断は容易なはずであるが、その判断を将来

の経営に反映させることには難しい面がある。経営資源の獲得や累積は簡単にはいかないからである。

#### (4)SWOT分析

この分析手法は、競争相手や法律あるいは技術の変化など、自社を取り巻く外部環境と、自社の経営資源や能力などの内部環境を分析することで、戦略決定、経営資源の最適な活用を考えるものである。

①企業の内部環境としての強み(strengths) ②企業の内部環境としての弱み(weaknesses) ③企業の外部環境としての競争市場における機会(opportunities) ④企業の外部環境としての市場における脅威(threats)である。それらの頭文字S(強み)、W(弱み)、O(機会)、T(脅威)を結んでSWOTと呼ばれている。つまりは企業がその強み、弱み、機会、脅威という視点から、競争優位を得るための戦略を考えていくツールである。

分析の枠組みとして、これらの4つカテゴリーに当てはまる要因を挙げる。その上で、自社の強みで機会を活かすためにどうするか、自社の強みを活かして脅威のもたらし悪影響を避けるにはどうするか、機会を活かすために自社の弱みを補強・改変できないか、自社の弱みを理解し、脅威による影響を避ける、もしくは最小限にするにはどうするか、を検討していく。

SWOT分析の問題点としては、次のことが指摘できる。Hill and Westbrook(1997)によると、経営戦略の分析手法として支持されてきたSWOT分析であるが、実際には効果的ではないという。その理由としてSWOT分析はビジネスの現状について大まかな説明のみを行っ

ているにすぎないので、新しい戦略を策定することが困難であるとする。

そもそも内部環境（強みと弱み）と外部環境（機会と脅威）は互いに独立したものとはいえない。強みか弱みかの判断も簡単ではない。強みといっても環境の変化によって一転して弱みに変わることがある。強み・弱みが必ずしも外部環境から独立していないからである。問屋そして小売店への強固な販売経路を有するメーカーは、従来型のビジネスでは大きな強みを持っているといえるが、インターネット販売を強化する上で、これまでの販売経路からの抵抗が障害（弱み）となることも多い。

機会と脅威については、外部環境の変化が果たして機会なのか脅威になるのか判断が難しい。たとえば老人ホームにとって高齢化社会の到来は顧客増を意味し機会に該当するが、働く世代の減少を伴うので、介護職の人材の確保が困難になるとみれば、それは脅威となる。強み・弱みは他社との違いであり、機会・脅威は外部環境の変化と、もっと単純にとらえるべきかもしれない。

## 2. 戦略分析手法における問題点

経営戦略を分析する主な手法として4つを挙げた。いずれも課題はあるものの、論理的に整合性をもった優れた手法だと思われる。しかし、筆者らは、こうした手法を活用しても、有効な戦略を策定できない面があると疑念を抱いている。一例はソニーが売却したパソコン事業（VAIO）についてである<sup>(1)</sup>。

VAIOというブランドでパソコンを製造するVAIO株式会社は、もともとはソニーの1事業部であり、2014年に独立した。経営再建を進

めるソニーが業績不振の事業を整理するなかで、独立を余儀なくされたといつてよい。外部から社長を招き、投資ファンドの出資を得て再起を図った。ソニー時代のVAIO事業は、グローバル展開をしていて、2010年度には世界で870万台を販売していた。その後は新興国での拡販を目指したが価格競争に巻き込まれ赤字に陥っていた。

独立後に実際とられた戦略は、ソニー時代と異なるものだった。存亡の危機に立たされた同社はグローバル展開をやめ、国内に特化し顧客を個人ではなく法人に変えた。つまりは法人向けにビジネス仕様のパソコンを販売したのである。顧客が法人だと一般に、個人よりも製品の性能、機能、価格、そして納期が重視される。ソニー・ブランドを失ったVAIOとしては法人のほうが売り込みやすい。法人向けのパソコン販売ではカスタマイズが鍵を握る。企業の業種によって必要なソフトや機能が異なるためである。優秀なエンジニアたちを法人向け営業部隊に送り込み、法人客の多様な要望に応えさせた。こうした独立後の戦略は、概ね成功している。

ここで一つ疑問に残るのはソニー時代に、法人向けのビジネスを目指さなかったのはなぜかという点である。筆者らは、経営戦略の分析手法それ自体、あるいは、それらの使われ方にその一端があるのではないかと考えている。実行レベル以前に、戦略分析のレベルでも戦略の変更を打ち出せなかったのではないだろうか。

世界のパソコン事業は、コモディティ化が進み製造プロセスでも標準化が進んでいる。よって、社外の人間にとっても事業戦略の分析は困難なものではなくなっている。そこで代表的な手法としてファイブフォース分析とSWOT分

析を取り上げ、ソニー時代の VAIO 事業に適用してみる。

図表1 ソニー時代の VAIO 事業のファイブフォース分析（筆者想定）

「業界内の競争の程度」 世界中に Windows パソコンメーカーは多数存在し、同質的な製品を製造・販売している。
「新規参入の可能性」 先進国メーカーによる参入は少ないが、低価格パソコンに傾注する新興国メーカーが参入してくる。
「自社商品の購買者の交渉力」 パソコンはコモディティ化し、購買者（顧客）は価格の引き下げを求める立場にある。
「原料や部品の供給業者の交渉力」 OS（オペレーティング・システム）をマイクロソフト社、心臓部品の CPU をインテル社に大きく依存している。他のパソコン部品についても大量購入できないので VAIO 側の交渉力は高くない。
「代替品の脅威」 パソコンの代替品として、タブレットやスマートフォンが登場し売上げを伸ばしている。

図表2 ソニー時代の VAIO 事業の SWOT 分析（筆者想定）

「S: 強み」 AIBO など高付加価値製品を開発できるだけの製品開発力や技術力がある。安曇野工場の製造設備のレベルは高く、高品質の製品を実現できる。ソニー・ブランドが利用できる。設計から組立や物流、修理まで対応できる人材がいる。
「W: 弱み」 顧客ニーズを汲み取るための営業力が弱い。市場シェアが小さく規模の経済が追求できずコスト削減の余地が少なく、価格競争に弱い。
「O: 機会」 IoT 向け事業の将来性が高まっている。インターネットや IT 機器全体に対する消費者需要が高まっている。
「T: 脅威」 パソコン市場は総じてコモディティ化が進み単価が下がっている。パソコンに代わるタブレットやスマートフォンへの需要が大きくなっている。

ファイブフォース分析と SWOT 分析を実施した結果、そこから得られる戦略は次のようなものになるだろう。

「低価格化が進む市場で売上げ拡大の見込みはなく、パソコン事業は撤退または売却が望ましい」

「技術力で差別化の進んだ高付加価値商品を提供する。技術力やブランド力を用いてパソコン以外の電子機器類（タブレット、スマートフォン）あるいは IoT 分野に注力する」

いずれもパソコン事業の継続は断念するという結論である。大きなリスクはとらないという前提で、経営戦略に関わる2つの分析手法を適用するとすれば、ソニーによるパソコン事業の売却は首肯できるものである。この結論は、ここでは適用しなかった、バリューチェーン分析や VRIO 分析であっても変わることはないと思われる。顧客を法人に変更してパソコン事業を継続するというアイデアは、なかなか出てこないのではなかろうか。

戦略分析手法が有効に働かない原因として、どの分析も業界単位での考察をしていること、そして、分析を実施し活用する人々が、意思決定をする際にバイアスを有していること、の2点が考えられる。

#### (1) 戦略分析の対象としての業界

戦略分析の手法そのものにおける課題は、業界単位で思考する点である。ファイブフォース分析は、業界内の競争レベルを重視する SCP モデルに依拠するので、まさに業界単位で思考している。競争相手や顧客や他の取引相手はすべて業界内に存在している。また新規参入者や代替品も自社の所属する業界を前提にしている。バリューチェーン分析は、内部の諸活動に

ついて競争相手と比較することが行われるが、この場合の競争相手は業界内の企業である。

経営資源アプローチのVRIO分析でも、価値(V)のある資源かどうかの判断は、特定の業界において価値があるか否かで決まる。稀少性(R)や非模倣性(I)についても、業界の競争相手が念頭に置かれている。またSWOT分析についても同様のことがいえる。強み(S)や弱み(W)は業界内の競争相手を比較対象としているし、機会(O)や脅威(T)も業界の環境変化要因として考察される。

教科書レベルで考えるなら、分析対象が業界内に限られるとしても、差別化や市場細分化、新しい資源の開発が競争上で効果を生む可能性があることは理解できる。しかし、同じ顧客について競合する企業が差異化するといっても、それは直ちに模倣の対象になる。資源の開発についても、同じ業界で競争しあう企業は、互いの手の内を知っている。早晚キャッチアップが行われてしまうだろう。

業界の外に踏み出して考察をするには、既存の業界ではない別の業界を想定する必要がある。そうすると今度は、想定すべき新しい業界をどのように発見し特定していくかが課題となる。

## (2) 戦略分析者の意思決定バイアス

人間は意思決定する際に、焦点をせばめてしまう傾向がある。プロスペクト理論は、意思決定における選好逆転について説明する。この理論が示していることの一つに、意思決定課題に対し、利得を強調された課題において被験者はよりリスク回避的な意思決定を行い、損失を強調された課題において被験者はよりリスク志向的な意思決定を行うということがある(松井・

都築, 2006; Kahneman and Tversky, 1979)。

一定の収入を確保できている個人や集団は、それを失いかねないリスクをもたらす意思決定は回避する。まさに大企業病という言葉で括られる現象の一つである。高いリスクをもたらすような戦略案は考慮されなくなる。

売上げと利益を確保したい企業は、現在の顧客の満足を極めて重要だと考え、現在の競争相手に対してどう優位に立つかに目が奪われてしまう。自社の存続と成長を、現時点で直接に関わる存在である顧客、競争相手、そして取引相手の動向に集中していく。競争の過程では、一人負けを恐れるあまり競争しあう企業の間で模倣が行われる。その結果、競合企業が似たり寄つたりの戦略を選びやすい。競争の程度を減じることが望ましいことはポジショニング理論の教えのとおりである。しかし、独自性ある戦略の選択が、競争回避につながることは分かっているにもかかわらず、なかなか採用することはできない。

意思決定には、さまざまなバイアスが生じやすい。そのなかでも意思決定における入手容易性バイアスは、人間は身近にある情報で判断しがちなことを示している。人間は不確実性の高い状況での判断を嫌う。情報やデータが十分にあるところで意思決定をしたいと願う。ある出来事の生起頻度や確率を判断する際、しばしば、具体的な事例をいくつか思い浮かべ、それにもとづいて判断する。そのとき事例が思い浮かべやすいほど頻度や確率について高く判断される傾向がある(山田, 2001)。現在の顧客のニーズを満たし満足させることに全力を注いでいるので、入手される情報やデータも、思い浮かびやすい現在の顧客や事業に偏ることになる。

現場で得られる情報やデータは充実してい



る。だが、それらは現在の事業活動から得られるものである。顧客のニーズは何か、あるいは競争相手は何を仕掛けてくるか、などの詳細な情報が得られる。しかしながら、現場の人々は現在の事業活動にどっぷりと浸かっている企業全体の視点で考える機会は限られており、どうしても現在の事業活動に関わる情報に限定される。ボトムアップ型の意思決定が有力な日本企業では、管理層でも全社的な視点よりも現場情報が重視されてしまう。充実した誤りのない経営戦略分析のために、豊富な情報やデータを使おうとしても、いきおい現在の事業や市場に基づくものが増えていく。

### 3. ビジネスライアドによる補完

戦略分析が現在の事業について詳述したとしても、将来の戦略について語ってくれることは少ない。そうであれば、従来の戦略分析を補うことが求められる。現在の事業にとどまらず、全体を俯瞰する工夫が必要になる。ここで提案されるのが、ビジネスライアドである。ビジネスライアドは筆者らが名づけたものだが、事業について「誰に (Whom)」、「何を (What)」、「どのように (How)」の効果的連携を確保しようとする概念である。

VAIO パソコンの例でいえば、個人から法人へと顧客を変えた。そうになると、ビジネス目的で必要とされる機能が提供されなくてはならない。Whom を変えれば What を変える必要がある、その実現手段である How も変えねばならない。ビジネスライアドは企業の将来をつくり出すために、常時考えるべきものである。

ビジネスライアドを考える際に、参考にな

るのは企業ドメインの概念である。企業ドメインは、企業が多角化する際のガイドラインとして使われる概念でもある。ドメインとは活動領域を意味する言葉であり、企業の活動範囲を定めようとするものだ(榊原, 1992)。多角化になぜガイドラインが必要なのかといえば、ゆきすぎた非関連多角化についての反省がある。非関連多角化では、経営資源の共通性が小さいために、事業間のシナジーが働かず事業運営が難しく収益性を高めにくいという問題が発生しやすい。

企業ドメインの決定は、ビジネスライアドを決めることにつながる。ただし、ビジネスライアドの変更に結びつくとは限らない。企業ドメインの分析では、当該企業の歴史を振り返るなどして、その特徴を捉えることが行われる。企業発展の原動力は何であったか。主要顧客は誰であるか、事業は何で得意分野は何かが問われる。まさに「餅は餅屋」という言葉が当てはまり、企業の専門性を見極め、そこを軸に成長していくことが奨励される。たとえば、カゴメは自社について、「トマトと野菜のカンパニー」であると定義したことがある<sup>(2)</sup>。トマトは野菜に含まれるのに、なぜトマトをわざわざ示しているのだろうか。その訳はトマトケチャップやトマトジュースなどのトマト関連商品によって同社が成長・発展してきたからである。トマトに関わる技術力や商品開発力は秀でているという実績や自負があるからこそ、トマトにこだわりを示したのだろう。

企業ドメインを定義することは、上記のように企業の長期的な特徴の把握ができる点で、有益である。ただし、過去の企業活動つまりは歴史を重視する面が強く、それが将来の企業展開の呪縛となる問題も生じうる。企業発展の経緯

のなかで、競争優位のもたらす経営資源が蓄積される。カゴメの場合はまさにそれである。ただし、過去の成功をもたらしした要因が、将来の成功を保証するとはいえない。

過去にこだわりすぎることは、ビジネストライアドの最適な変更を妨げてしまうかもしれない。たとえば、ソニーがゲーム事業のプレイステーションをはじめるときは、同社がテレビなどのAV家電で成長してきたことが妨げとなった<sup>(3)</sup>。ゲームのような玩具は、同社の事業としてふさわしくないと社内で反対が起きた。当時のソニーの企業ドメインからは外れていると判断されたのだろう。ビジネストライアドは、企業の歴史に左右されるべきではなく、新たな歴史を作っていくためのものである。

ビジネストライアドの概念は、イノベーションのジレンマ現象についても説明することができる。イノベーションのジレンマとは、現在の顧客にフォーカスしすぎて、その満足度を高める方向でイノベーションを進めていくと、まったく異なるアプローチで他の顧客層に訴求する企業に、売上や利益の面で次第に劣位に立たされていくことを指している(Christensen, 1997, 2003)。

イノベーションのジレンマは、巨大企業が新興企業に敗れていく理由のひとつを説明している。巨大企業は画期的な新技術の将来性に懐疑的であり、あえてその可能性に賭けることはしない。画期的と思われる新技術であっても、普及するまでにはさまざまな紆余曲折がある。当初から次世代の中核技術であるとはっきりと判明することはあまりない。より確実なものを求めるあまり、既存技術の延長を追求する。新技術の水準は既存の技術に比べて見劣りし自己の現在の顧客たちを満足させることができない。

加えて画期的な技術に注力することは既存技術や製品に向けた投資を無駄にしてしまう可能性がある。

これは必ずしも巨大企業が新興企業に敗れるときのみの話ではない。優位にある企業を劣位にある企業が逆転するときに生じる現象である。イノベーションには持続的なものと破壊的なものがある(Christensen, 2003)。持続的イノベーションとは、既存の顧客を満足させるイノベーションである。顧客の評価は高い。一方、破壊的イノベーションとは、結果からみて従来の競争優位を破壊するイノベーションとなったものであって、当初はどうなるか分からない。少なくとも、それらが出現した時点では既存市場の大半の顧客から低い評価が寄せられる。

しかしながら、イノベーションのジレンマの現象について、イノベーションだけに目を奪われると本質を理解できない。ビジネストライアドの視点から理解することが大切である。本質は誰に(Whom)、何を(What)の視点である。既存市場で優位を得ている企業は、現在の顧客の確保で満足し、現在は顧客ではない潜在顧客のニーズを満たすための努力をしない。つまりは、どのように(How)において破壊的イノベーションを行い、潜在顧客を満足させることはしない。破壊的なイノベーションとは、技術やノウハウだけに限らない。既存の顧客は決して満足しないが、別の新しい潜在顧客たちを満足させるものである。既存事業のWhom、What、Howを再考することで、イノベーションのジレンマを回避することができる。

任天堂とソニーはゲーム機市場において長年にわたってシェア競争を繰り広げてきた。ソ

ニー陣営は2013年、顧客の満足度を高める方向でプレイステーション4を発売した。高度な技術が用いられた高性能のゲーム機であり、プレイステーション3のユーザーたちを満足させるのに十分なものだった。しかし、既存顧客の要望を充足することは、他の潜在顧客たちを無視する結果につながる。任天堂はこれを好機と捉え、ソニーが無視した潜在顧客に焦点をあてた。これまでゲームなどしたことがない中高年から高齢者、そして何よりもゲームの最大の批判者であった母親たちをもユーザーに変えた。バーチャル・リアリティ（VR）の高度な技術よりも、高齢者でも扱えるゲーム機やソフトの提供、家族で楽しめるものを提供した<sup>(4)</sup>。

任天堂の新しい顧客ターゲットは子供から大人、さらには高齢者までに拡大した。こうした顧客層の多くは、プレイステーション4の顧客層ではなかった。しかも、この新しい顧客層人口は格段に大きい。加えて提供するゲーム機やゲームソフトに高度なVR技術を駆使する必要はなく、むしろユーザーフレンドリーさが求められた。大きなゲーム需要を創造した任天堂は、イノベーションのジレンマの論理によって優位に立ったといえるだろう。

大企業では集団による意思決定が行われ、バイアスが是正される場合もあるが、反対にますます強まってしまう場合もある。それに対して規模の小さな企業では、あくまでも開明的な創業者や経営者がいる場合に限られるがビジネスライアドの変更がなされ、成功している例がある。

広島市の酒商山田はビジネスライアドを変更して成功した例である<sup>(5)</sup>。同社は過去30年間で売上げを2億円から10億円へと増やしてきた。他店の顧客を奪うことはしないを方針と

して、新しい顧客層を開拓した。売上げの76%を占めていたビールの販売をやめ、日本の酒に特化する。日本の酒の素晴らしさを世の中に広める。商品の種類を絞り、知られていない酒を安売りせず定価で販売する。顧客に日本酒について説明しアドバイスをする。他社との競争を避けることは、PorterらSCPモデルの論者の基本戦略である。ただしWhomを変えて競争を回避すれば、WhatやHowも変えねばならなくなる。つまりはビジネストライアドの変更が必要となる。

同社は戦わない経営を実現するために、コンビニ、スーパー、ディスカウントストアとは異なる商売を追求する。小さな蔵元に電話をかけ続け酒造りの夢を共有できる場所を見つけ取引する。年月をかけて酒造りを支援し、一緒に銘柄を育てる。客、取引先、そして蔵元がともに発展するwin-winの関係になることを重視する。広告宣伝、飛び込み営業をしない。一方で、顧客ニーズをデータ化し分析する科学的的手法をとる。

酒商山田にとって目先の利益を追わない経営を続けることができるかが課題である。広島の市場は小さいので、大手の企業は広島進出を躊躇すると考えられ競争の激化は避けられるだろう。しかし一方で、自社の成長にも限界がある。広島以外の地域での展開ができるかどうかも課題となっている。

豆腐の製造・販売の相模屋食料は、食品ヒット大賞や日本ものづくり大賞など数々の賞を得ている先進的経営の企業である<sup>(6)</sup>。同社もビジネストライアドの変更に挑戦してきた。まず顧客の地域的な拡大を行った。豆腐というと消費期限が短いために、販売可能な地域が限定されていた。相模屋食料は、群馬県前橋市に最新鋭

工場を建設し、ロボットによる生産を取り入れるなどして消費期限を長くし、販売可能な地域を拡大した。

さらにユニークなのは、販売地域を拡大する一方で、年代別の顧客ターゲットを設定した点である。「ザクとうふ」という商品はそれで、アニメの「機動戦士ガンダム」を好んでみた世代をターゲットとしている。ザクとは、このアニメ作品の主演であるガンダムと知名度を二分する人気ロボットのことで、ザクとうふで使用されたザクの型は、店頭に多く並べられても違和感のない量産型だという。

大企業でも上手にビジネスライアドを変更して、競争優位を獲得し維持している企業は存在する。

小売業のドンキホーテは、多様でユニークな品揃えを実現し、それらをディスカウント販売することに特徴があり、若者を中心とした深夜族をターゲットにしていた。同社の発展は、長崎屋の買収と再建を通じて、MEGA ドンキなどの大規模店舗を増やし、主婦や家族連れへと顧客層を広げた点にある。顧客層が変わっても徹底した個店主義と現場主義を通じて、品揃えの充実と買うことの楽しさを与え続けている<sup>(7)</sup>。

自動車製造のマツダは以前、なるべく多くの顧客を獲得しようとしてきたが、それを変えて成功した。マツダの世界シェアは現在2%程度であるが、顧客を拡大しようとするのはやめた。顧客の最大公約数を狙うのではなく、2%のファンだけに強く共感してもらえることを求める。万人向けの車は作らないし売らない。高性能エンジン搭載の個性的デザインの車で「走る喜び」を提供する<sup>(8)</sup>。

アミューズメント・レジャー業のよみうりラ

ンドは、来場者数の減少のなかで余暇を楽しみたい人向けから、子どもから大人までの生活する一般人向けに変え、不動産やショッピングなど生活関連サービスの提供に移行している。同社の遊園地も「遊ぶ遊園地」から「使う遊園地」へと転換し、イベント開催を重視し、所有する「敷地」をコンサート会場や運動会として貸し出している<sup>(9)</sup>。

上記の事例は、誰に(Whom)、何を(What)、どのように(How)のビジネスライアドを適切に変更したものである。一見単純な話のようにみえるが、ビジネスライアドを常に見直していく、変更していくことが必要であり、このことを執拗に愚直にまで行う心構えが大切である。

## 結語にかえて

ビジネスライアドを変更しさえすれば、ただちに業績の向上が生じるわけではない。変更した新しいビジネスライアドにおいて収益性の低い状態が続くこともある。高い収益を生み出すビジネスライアドを継続して見つけていくことが求められる。そのためには、想定される新しいビジネスライアドに対して、各種の経営戦略分析を実行していくことが大切であり、分析の結果が良好でなければ、ビジネスライアドを再考することが必要だろう。

IDOM は、旧社名をガリバー・インターナショナルといい、車買取の最大手である<sup>(10)</sup>。車の所有者から車を買取り、カー・オークションで中古車販売業者に販売するという方法で成長してきた。車の査定者の育成や査定マニュアルの整備など自動車買取査定 の 能 率 化 が 同 社 の 成 長 を 支 えた。Whom は車を売りたい

所有者、そしてオークションでそれらを購入する中古車販売業者であった。What は中古車そのものに加えて取引上の安心感や信頼が挙げられる。How では買取査定 の 能率化や平準化が大きいだろう。

中古車市場の縮小のなか、IDOM は中古車の小売り販売に進出する。買い取りから小売りまでを手がけたほうが、利幅が大きくなるからである。Whom にユーザーを加えたことで、How は大きく変わった。小売り販売の拠点整備が必要になりコストは拡大した。実際に同社のフリーキャッシュフローは、数年にわたってマイナスになっている。

徐々に車を所有する時代ではなくなってきたので、車の所有を前提にする同社のビジネスモデルは変更が必要だろう。同社の執行役員 の 一人は「クルマそのものだけを取り扱う会社から『移動需要』全体を商売の糧とする会社 に したい」と話し、What の変更の必要性を示している。

言うは易し行ふは難しという格言があるように、戦略や事業計画の立案よりも実行のほうがはるかに難しいとされる。まさにそのとおりであるが、戦略や計画そのもの自体が矮小化し、身動きのとれないものになっていないか確認が必要である。計画立案の際に各種の戦略分析を使うことは必須であるが、同時に、常日頃からビジネスモデルについて考え続けることは、効果的な確認作業になると思われる。

#### 参考文献

Barney, J. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2 ed., Upper Side River, NJ, Pearson Education. (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続 上中下』ダイヤモンド社、

2003 年)

Christensen, C. M. (1997), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, MA., Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき、増補改訂版』翔泳社、2000 年)

Christensen, C. M. and Raynor, M. E. (2003), *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*, Boston, MA, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修『イノベーションへの解:利益ある成長に向けて』翔泳社、2003 年)

Hill, T. and Westbrook, R. (1997), SWOT Analysis: It's time for a product recall, *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.

Kahneman, D. and Tversky, A. (1979), Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47(2), 263-291.

松井博史・都築誉史(2006), 「フレーミングによる漸進的／急進的な意思決定に関する実験的検討」『応用社会学研究』(立教大学社会学部紀要), 48, 205-211.

Penrose, E. (1980), *The theory of the growth of the firm*, 3rd ed, Oxford, UK, Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社、2010 年)

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, NY, Free Press. (土岐坤, 服部照夫, 中辻萬治訳『新訂競争の戦略』ダイヤモンド社、1995 年)

Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, NY, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持續させるか』ダイヤモンド社、1985 年)

榎原清則(1992)『企業ドメインの戦略論：構想の大きな会社とは』中公新書。

山田歩(2001), 「情動・認知の誤帰属と処理の順序

- 性」『対人社会心理学研究』, 1, 171-184.
- (1)VAIO 株式会社 参考資料  
YOMIURI ONLINE ソニーが売却したVAIO「V字回復」  
<http://www.yomiuri.co.jp/fukayomi/ichiran/20170420-OYT8T50040.html> 2017.10.28 閲覧  
VAIO 株式会社 [https://vaio.com/corporate/pdf/vaio\\_corporate.pdf](https://vaio.com/corporate/pdf/vaio_corporate.pdf) 2017.10.28 閲覧  
日経朝刊 2017.8.25  
日経ビジネス 2017.8.7, 14号「特集 挫折力 実録 8 社の復活劇 VAIO ソニーに捨てられた結末は」
- (2)カゴメ株式会社 参考資料  
日経ビジネス 2001.9.24号「伊藤正嗣氏 [カゴメ社長] 100年続いた“ぬるま湯”社風と決別トマトへの愛は変えず組織を変えた」
- (3)ソニー株式会社 参考資料  
麻倉怜士 (1998), 『ソニーの革命児たち—「プレイステーション」世界制覇を仕掛けた男たちの発想と行動』IDG コミュニケーションズ.
- (4)任天堂株式会社 参考資料  
日経ビジネス Digital 2008.9.20号佐久間陽一郎「第11回任天堂を復活させた、ある戦略」  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20080919/171033/> 2017.11.23 閲覧
- (5)株式会社酒商山田 参考資料  
株式会社酒商山田 website <http://sake-japan.jp/top.html> 2017.11.23 閲覧  
ジェイ-ガイド瀬戸内スポットライト酒商山田 代表取締役社長 山田淳仁  
<http://www.j-guide.net/spotlight2016-yamada-new.html> 2017.11.26 閲覧  
日経トップリーダー 2017.11「事業の転換には10年を要するが、人は1日でも変わることが可能」
- (6)相模屋食料株式会社 参考資料  
相模屋食料 website <https://www.sagamiya-kk.co.jp/> 2017.11.26 閲覧  
現代ビジネス 鳥越淳司氏 (相模屋食料社長) <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/34830> 2017.11.26 閲覧
- (7)株式会社ドンキホーテホールディングス 参考資料  
日経朝刊 2017.8.25  
日経ヴェリタス 2017.8.27「ドンキホーテホールディングス—大原孝治社長、再生6店舗、居抜きもテナントも」  
会社四季報 2017年秋号「(株)ドンキホーテホールディングス」
- (8)マツダ株式会社 参考資料  
マツダ website <http://www.mazda.co.jp> 2017.11.04 閲覧  
会社四季報 2017年秋号「マツダ(株)」  
毎日新聞マツダ絶好調の理由 <https://mainichi.jp/articles/20160520/k00/00m/020/027000c> 2017.11.04 閲覧
- (9)株式会社よみうりランド 参考資料  
よみうりランド株式会社 <http://www.yomiuriland.co.jp/> 2017.11.15 閲覧  
会社四季報 2017年秋号「(株)よみうりランド」
- (10)株式会社IDOM 参考資料  
IDOM Website <https://221616.com/idom/> 2017.10.7 閲覧  
会社四季報 2017年秋号「(株)IDOM」  
日経ビジネス 2017.7.6号「企業研究 中古車の巨人「IDOM」の産みの苦しみ」
- ※ 本論文は、平成28年度経営学部共同研究費の助成を受けた研究成果の一部である。



## **Analytical method of management strategy and possibility of complementing by business triad**

**Hiroshi Ishizuka**

**Pil Joong Kim**

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp](mailto:ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp)

✉ [pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp](mailto:pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp)

Received 3 February 2018

### **Abstract**

Management strategy is formulated to gain competitive advantage from now to the future. Since the environment surrounding enterprises will change, how to respond to it will be questioned. There are many analytical methods for formulating management strategies such as five force analysis, value chain analysis, VRIO analysis, and SWOT analysis. Although they are well-known methods, there are times when it is impossible to forbid the question how much they contribute to the growth of a company. In this paper, we first consider existing analytical methods and point out problems common to them.

Each strategy analysis method seems to provide persuasive conclusion because it is logically structured. However, the effectiveness of each method is weakened by the fact that the analysis target is an industry unit and that bias is seen in the analyst's decision making. Although each method details the current business and market characteristics, the solution to how to do is to stay poor. It can be said that strategy analysis can clearly show the reasons for superior companies and is insufficient to proactively produce excellent companies.

In this paper, we propose that consideration of business triad is necessary to overcome the problem of strategy analysis methods. Business triad is to grasp the strategic behavior of a company from the perspective of "whom", "what", and "how" making it possible to think about the development of a company without being held by existing business.

Keyword : Strategic analysis method, Industry analysis, Decision bias, Business triad

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel + 81-467-53-2111, Fax + 81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集 Vol.4, No.4**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>





## 金融危機における米国預金保険公社の規制 および監督の変化

鈴木 誠

### 概要

FDIC（米国連邦預金保険公社）といえばわが国の預金保険機構に相当する米国の連邦機関であると思われがちであるが、預金保険に関する機能はその一部に過ぎない。本論文では預金保険以外のFDICにおける機能として、FDICが管轄し、第1次規制機関となるFRB（連邦準備制度）に非加盟の州法銀行を対象とした規制および監督に焦点を当てている。特に、2008年に生じた金融危機以前と危機時（2008年9月から2009年年末まで）におけるFDICの金融規制と監督について描写することを目的としている。

FDICによる規則と監督は大別するとバーゼル規制に起因する部分と米国内要因に起因する部分とに区分することができる。金融危機以前は、バーゼル規制がやや優先するが、これらはある意味で独立した形でそれぞれのポリシーにしたがって、二元的に存在していた。しかし、金融危機が生じると、金融破綻を予防するという意味でのバーゼル規制は後手に回り、米国内での規制、監督、そして金融再生の制度設計が優先することとなったことを読み取ることができる。

キーワード：FDIC、規制と監督、バーゼル規制、金融危機

（受理日 2018年2月3日）

### 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 金融危機における米国預金保険公社の規制 および監督の変化<sup>1)</sup>

鈴木 誠\*

## はじめに

米国連邦預金保険公社 (Federal Depository Insurance Corporation、以下、FDIC) における「監督および消費者保護 (規制)」は、米国の金融システムにおける安定性と国民の金融に対する信頼性を担保する重要な取組みである。具体的には FDIC の監督プログラムは FDIC 監督下の IDI (保険加入金融機関) の安全性及び健全性を促進し、消費者の権利を保護している。また、FRB (連邦準備制度) に加盟していない州法銀行に対しては第1次規制機関として対応の最前線に位置している。

FDIC の年次報告書によれば、FDIC の強力な銀行検査プログラムは FDIC の監督業務の中核となっているが、この他、FDIC はリスク管理 (安全性、健全性) 検査、消費者法令遵守検査、およびその他の特別検査によって、金融機関の業務状況、経営上の慣行や方針、適用法・規則の遵守を評価している。

FDIC のホームページの Key Statistics によれば、図表 1 のように FDIC が第一義的監督権限を有する州法銀行は3,332行と米国の国法・州法銀行の66%を占めている。ただし、州法銀行を監督対象としていることから銀行の資産規模や預金規模は国法銀行や FRB に加盟する州法銀行や銀行持株会社に比較して、相対的に小

さい。米国の普通銀行の資産総額に占める割合は15.4%、預金総額に占める割合は16%に過ぎない。また、貯蓄機関については、382機関で OCC や FRB に監督される連邦免許貯蓄機関や貯蓄機関持株会社を含めた総数782社のほぼ半数に及ぶ。ただし、FDIC が監督する州免許貯蓄機関の場合、監督対象銀行同様に小規模であるため、監督貯蓄機関資産総額は全体の33%、預金総額は31%となっている。なお、2017年6月21日現在、FDIC による保険加入機関数はこれら国内銀行と国内貯蓄機関の合計5,802機関に外国銀行の米国内支店10行を加えた5,812機関である。

本章では、FDIC の規制・監督業務がリーマンショックにはじまる金融危機前後で時々刻々とどのように変容していったか、その過程や内容を FDIC の年次報告書を通して示すことを目的としている。したがって、一般によく見られる金融危機後に将来の金融行政や規制等が検討されたドッド-フランク法やその一部とされたボルカー・ルールについて解説するものではないことを予めお断りしたい。

本論文は、第1章として金融危機以前の FDIC による規制と監督について、第2章では金融危機当時の規制と監督について述べる。第3章は結語である。

\* 文教大学経営学部

✉ mcsuzuki@shonan.bunkyo.ac.jp

図表1 米国における金融規制機関の監督対象とその規模

	FDIC	OCC	FRB	合計
銀行数	3,332	904	784	5,020
(全資産, Mil\$)	2,434,688	10,800,821	2,557,950	15,793,459
(預金額, Mil\$)	1,946,426	8,148,435	2,059,554	12,154,415
貯蓄機関数	382	362	38	782
(全資産, Mil\$)	385,550	759,955	26,100	1,171,605
(預金額, Mil\$)	292,039	616,058	20,675	928,772
全銀行・貯蓄機関数	3,714	1,266	822	5,802
外銀米国支店数				10

出所：FDIC Key Statistics FDIC Insured Institutions as of 6/22/2017

図表2 米国の金融を取り巻く出来事と規制・監督の流れ<sup>2)</sup>

	区分	金融に関する出来事	米国内		国際連携(バーゼル、FSB等)
			FDIC関連	政府	
1988年					バーゼル規制 I (BIS) 発効
1996年					バーゼル規制 I 改訂
1999年					
2005年			大規模銀行監督課と国際大規模銀行政策課の設置 リスク管理合同調査チーム JET設置	グラムリーチープライリー法	
2006年				金融サービス規制緩和法	
2007年	金融危機前	ベアスターズ傘下のヘッジファンドに対して、資金支援を発表 サブプライムローン商品価格付け引下げ カントリーワイドの救済策としてバンカメは優先株で出資	住宅ローンの借り手との協調に関する声明の発出 サブプライム住宅ローンに関する声明の発出	信用保証を柱としたサブプライムローン問題への対策が公表される	バーゼル規制 II 発効
		BNPパリバ傘下ファンド解約停止		サブプライムモーゲージの借り手を対象とした5年間の金利凍結案を発表	
2008年		ノーザンロック(英)経営破綻 モノライン保険会社格付け引下げ カーライルキャピタル破綻 ベアスターズ破綻し、JPモルガン救済 ノーザンロック(英)国有化		不良資産救済プログラム(TARP)の導入	Financial Stability Forumによる報告書公表 「市場と制度の強靭性に関する報告書」
	金融危機	リーマンブラザーズ破綻 メリルリンチ、バンカメにより買収される ゴールドマン、モルガンスタンレー銀行持ち株会社に転じ、FRBによる監督下に入る ワシントンミュージアム破綻 ウエルズファーゴ、ワコビア買収	新リスク準備保険料発効	ファニーメイとフレディマック救済発表 金融安定化法案可決 AIGに最大850億ドルの融資実施を発表 公的資金注入を柱とする金融安定化策を発表	バーゼル銀行監督委員会「健全な流動性リスク管理と監督のための諸原則」を公表、監督カレッジの設置
2009年		GMとクライスラーが経営破たん	官民投資プログラム(PPIP)発表 各種の指針の発表 FRBがストレステストの実施	G20サミットにより討議 第2次金融安定化策を発表 金融規制改革案公表 TARPの延長を公表	FSFは危機管理における国際連携に関する原則を発表
		バンカメ、公的資金全額返済 ウエルズファーゴが公的資金全額返済	中小企業向け融資拡大策発表	TARPの延長を公表 サミットにてtoo big to failの検討がFSBに諮問された	バーゼルII強化策公表(BIS2.5)
2010年			法定準備金比率引き上げ 預金保険料徴収基準の変更 大規模銀行保険料システムに対する変更 複合金融機関室の設置 SIFIに特定した破綻処理計画策定 破綻処理計画の事前準備(生前遺言)の導入 ドッド・フランク法に基づく、無利息の決済口座への無制限填補終了	ホルカールール発表 ドッド・フランク法	バーゼルIII公表
2011年	金融危機後				

出所：FDIC 年報等各種データより著者作成

## 1. 金融危機以前の対応（2008年9月15日まで）

### a. バーゼル規制（自己資本比率規制）

本章は、いわゆるリーマンショックといわれるリーマン・ブラザーズが倒産した2008年9月15日以前の期間における FDIC による規制・監督について述べる。銀行規制および監督における基礎は国際共通の部分と米国固有の部分に区分することができるが、リーマンショック以前において FDIC の業務に関連する重要な金融規制の一つとしてバーゼル規制（BIS 規制とも呼ばれる）が挙げられるであろう。

バーゼル I は、1988年に米国の金融機関の競争力が落ちる一方、わが国の金融機関が資産価格の上昇によるバブルの恩恵を得て、国際競争力をつけてきたことに端を発するといわれている。当時、米国ではラテンアメリカにおける累積債務問題などから、国内大手銀行は財務内容が劣化しており、自己資本規制が強化されていた。その結果、米国銀行の国際競争力が削がれてしまったわけである。バーゼル I は、国際金融において公平な競争を促すという目的で導入され、現在でもこの目的は堅持されている。具体的な対応としては、バーゼル I において自己資本比率 8% とすることが国際的な合意として義務化された。ただし、この時点では銀行の信用リスクについてのみ、資本賦課の対象とされていた。

その後、1996年にバーゼル I は改訂されることとなった。当時、デリバティブ等の運用の失敗による金融機関の損失計上相次ぎ、銀行における市場リスクへの対応が求められていたこ

とを背景として、トレーディング勘定における市場リスクが銀行の資本強化のための賦課の対象となったのである。

さらに、金融技術の発達に伴う、金融商品の複雑化によって、従前のバーゼル規制では銀行の抱えるリスクに十分な対応をすることができないという懸念から、これまでの規制が大きく改変されたバーゼル II が2004年に誕生した。バーゼル II ではオペレーショナル・リスクとして事務リスクやシステムリスク等を自己資本比率算出に反映させたものである。また、信用リスクアセットの算出において、算出方法を細分化し、銀行に自らの算出方法の選択を委ね、詳細かつ高度な手法を採用する銀行に対しては、リスクアセットの軽減という導入促進のための甘味剤が与えられた。さらに、金融機関による自己管理、監督の検証、開示を通じた市場規律が導入されることとなった。

図表3 BIS 規制の変遷

1988年	バーゼル I 合意
1996年	トレーディング勘定における市場リスク部分の追加
1998年	バーゼル I の見直し検討開始
2004年6月	バーゼル II 最終合意
2007年3月	バーゼル II 適用開始
2009年12月	バーゼル III 市中協議
2010年7月	バーゼル III 規制改革パッケージの合意
2010年9月	バーゼル III 最低自己資本基準の合意
2010年11月	G20にて制度設計および水準調整を含めたバーゼル III 包括パッケージを承認
2010年12月	バーゼル銀行監督委員会がバーゼル III 最終文書を公表

出所：片桐友和 フィナンシャルエンジニアリングレポート(2011)より抜粋

FDIC では2005年年次報告書において大規模

保険加入金融機関におけるリスク・エクスポージャーの集中の高まりと同時に新バーゼルⅠの実施によって課された課題を認識すると述べられており、2005年には大規模銀行監督課ならびに国際大規模銀行政策課の2つの課を創設することによって、大規模銀行の監督およびリスク評価への対応を強化した。

大規模銀行監督課は、大規模銀行の監督活動を支援すること、全国ベースでの大規模銀行の監督への首尾一貫した取組みを確実なものとするために必要な最小限の基準および監督上の戦略を確立することがその使命とされた。2005年、大規模銀行監督課は、バーゼルⅡの母国・現地当局間の問題に対応するため、外国の規制当局とともに多数の監督上の作業グループへの会合に参加するとともに、新BIS規制の効果的な実施を確実にするための国内・国際的な議論に積極的に関与した。

国際大規模銀行政策課ではFDIC規制第325節<sup>3)</sup>補遺Cの下でのマーケット・リスクに関連した、リスク・モデル評価、エコノミック・キャピタル手順、検査業務、および計量的手法に依拠した手順などにおける監督上の活動支援に責任を有する。第325節補遺Cの目的とはマーケット・リスクに対してかなり大きなエクスポージャーを有する銀行が、そのエクスポージャーを支えるために十分な資本を確実に保持することにある。さらに、国際大規模銀行政策課は大規模銀行の監督および国際的問題に関する政策展開に対して責任を有している。

2006年の年次報告書によると、バーゼルⅡならびに大規模銀行プログラムについての対応が2005年報告以上に詳細に取り上げられている。それは、FDICにおけるバーゼルⅡに関する関心の高さを示していると言ってよいだろう。

FDICの大規模銀行プログラムは大規模かつ複合的な金融機関の監督と預金の保証に関連した特有の課題に対処するために導入された。その背景には、銀行業界の資産および付保預金のかなりの部分が少数の大規模金融機関に保有されていることにある。そのプログラムでは多様なFDICの部局で利用するために大規模銀行の業務についての基本的データを集め、分析し、大規模銀行に関する監督活動を支援し、全国ベースでの大規模銀行の監督およびリスク分析に対する統一した取組みを可能としている。さらに、2006年には資産500億ドル以上の大規模銀行に対するFDICのリスク監視プログラムを強化するために、ガイドラインが開発された。

そして、FDICはバーゼルⅡの標準化手法を施行するにあたり対象となる金融機関を区分し適用する一方で、バーゼルⅡの適用対象とならない銀行に対する監督機関として、既存のリスク基準の自己資本比率を改訂する取組みも行った。バーゼルⅠAとよばれるこの取組みは、その枠組みが銀行システムに存在する妥当かつ信頼しうるリスク基準であることを確実にするために、バーゼルⅡ非適用銀行に対するリスク基準としての自己資本比率規制を改訂するものであった。同時に、バーゼルⅡ適用銀行と適用外となり既存の自己資本比率規制を採用し続ける銀行との間で生じる潜在的な競争上の不公平を最小化する目的も有していた。

また、預金保険機関であるFDICは連邦機関として銀行セーフティー・ネットを過大な損失から効果的に預金者を保護することが重大な関心事であり、FDICはバーゼル銀行監督委員会(BCBS)および関連する会合に参加しただけでなく、国際基準を解釈し、これらの基準を履行するための健全な方針・手順を確立すること

を目的とした米国の様々な規制上の取組みにも参加し積極的な役割を果たした。

2007年には新たに制定されたバーゼルⅡの下で保険加入金融機関の自己資本比率の適切性を確保することがFDICの主要な目的とされた。また、他の連邦金融規制機関と協力して取り組んだ検査指針案のみならず、バーゼルⅡの先進的手法の施行に関する最終規則の公表も含まれていた。これは、金融業界に施行予定の規則についてFDICの意思を表明することで理解を得ようとしたものであった。さらに、米国銀行規制機関および他のバーゼル委員会構成国の規制当局と協力して、FDICは銀行の自己資本の適切性を確実にするために、現在用いられている監督上、および規制上の補完的な自己資本基準の再検討を行った。

バーゼルⅡ最終規則は、2007年12月7日の官報で公表され、2008年4月1日に発効となった。ただし、2005年に実施された第4次定量的影響度調査の結果によると、バーゼルⅡの枠組みに修正がなければ、リスク基準の最低自己資本要件は一部金融機関に受け入れ難い困難な状況をもたらすことを示唆していた。そこで、規制機関は新規規則が意図しない効果に対してセーフガードを用意した。例えば、規制機関は、新規規則が適正であるという調査結果が公表されるまで、あるいは発見された欠陥が是正されない限り、いかなる銀行にも規則による新リスク基準の自己資本比率の下限から値が下回ることは認めないこととした。仮に、いずれかの規制機関が、この合意に反して下限からの逸脱を銀行に認める場合には、当該規制機関にその理由を説明した報告書の公表が義務付けられることとされた。

## b. JET（リスク管理合同検査チーム）

FDICは法令遵守・リスク管理合同検査チーム（JET）を利用して、FDIC監督下の金融機関によって提供されている新規の非伝統的資産やハイリスク商品のリスク評価を行っている。JETはいわば監督の実施部隊と位置づけることができ、特に、以下の点で優れている。

- ① 特有の状況下におけるFDICの監督上の検査の有効性を強化する
- ② 近年の代替的融資および預金商品についての経験を有する検査官が活躍している
- ③ 国内の異なる地域で明らかとされた監督上の問題が確実に対処される

JETの基礎となる概念は非加盟州法銀行が第三者を通じてペイデイ・ローン<sup>4)</sup>業務を行っていた事へのFDICの検査から誕生することとなった。ペイデイ・ローンにはこの業務の抱える安全性・健全性および消費者保護に対して重大なリスクを伴っている。同様にサブプライム・ローンの顧客を標的としたクレジットカードによる貸し手の検査においてJETが活用された。

さらに、2007年には、FDICはサブプライム・ローンもしくは非伝統的住宅ローン業務に関与した金融機関、クレジットカード分野でかなりの貸付業務を行うため第三者と提携もしくは第三者を利用した金融機関、もしくは銀行による不当行為について消費者より重大な申し立てがなされた金融機関検査においてもJETが活用されている。

### c. サブプライム・ハイブリッド型変動金利住宅ローン

金融危機の混乱の元凶とされたサブプライム・ローンであるが、FDIC は傍観していたわけではなかった。FDIC は信用度の低い借り手に通常提供されるサブプライム・ハイブリッド型変動金利住宅ローン（ARM）の拡大について引き続き監視を強めてきた。ハイブリッド型 ARM は当初の一定期間は低い固定金利で始まり、多くの場合2、3年間固定金利期間が続きその後、変動金利に変更され、再設定されるものである。住宅ローンの貸し手は通常、完全物価スライド型金利で完全な分割償還計画を前提とするのではなく、むしろ低い当初の返済額に基づいて借り手を適格と判断してきた。このような与信基準や融資期間はペイメントショック（返済の急増）を引き起こす可能性があり、その結末は貸し手に十分説明されていない可能性があった。さらに、多くの貸し手は所得証明不要、高い担保掛目、および第2順位抵当権の同時設定のような潜在的にリスクのある目玉商品をこれらの融資と組み合わせた場合も見られた。

FDIC はハイブリッド型 ARM の返済が再設定されたときのペイメントショックからもたらされ、多額の債務を返済する借り手の金銭上の能力に関して、強く懸念を持つようになった。特に、多くの借り手は、完全物価スライド型金利と完全な分割償還計画ではなく、低い当初返済額で適格とされ、後には当初よりも多くの返済を実行する金銭上の能力に欠けている場合が少なくなかったからである。このような懸念に対応するため、FDIC は規制機関を主導して2007年4月『住宅ローンの借り手と協調に関する

声明』を発出した。この指針は主として金融機関が住宅ローンを帳簿上保有し続けた場合に対応したものとなっている。

さらに、FDIC は2007年7月10日、『サブプライム住宅ローンに関する声明（サブプライム・ローン指針）』の発出において、他の連邦金融機関規制当局と協力した。その指針には次の3つの主要な分野、すなわち①リスク管理慣行、②消費者保護方針、③統制システムを網羅している。

- ① リスク管理の分野は暴利をむさぼる融資を避けること、適格な借り手のために慎重な与信基準に従うこと、支払不能にあるか支払不能が合理的に予測できる住宅ローンの借り手と建設的に取り組むことを金融機関に促すことに焦点があてられている。
- ② 消費者保護方針については、広告、口頭説明及び宣伝資料を含む消費者とのコミュニケーションがサブプライム・ハイブリッド型 ARM のコスト、条件、特徴およびリスクについての十分かつ均衡のとれた情報を適時、借り手に提供することが勧告されている。FDIC はパブリックコメントに向けて、開示用のイラスト付き説明書を提示した。
- ③ 統制システムについては、サブプライム・ローン業務が正常に運営されているかどうか（返済が履行されているか）、実際の慣行がその方針および手順と一致しているかどうかを監視するための強力な統制システムを金融機関が開発し実施すべきとした。

規制機関は2007年9月第三者のために居住用

住宅ローンの回収を行う企業に指針を提供するために『住宅用ローンサービサー<sup>5)</sup>』に対する損失軽減戦略に関する声明』を発出した。加えて、FDICは州銀行監督機関会議およびアメリカ住宅ローン規制機関協会と『損失軽減戦略のための補足通知』を合同で発出した。この指針ではサービサーが借り手の月収総額に占める住宅関連返済総額の割合を考慮に入れて、金利変更後の借り手の債務の返済能力を検討することを勧めるものとなっている。

FDICはサービサーが必要な場合にはローンの変更を認める決定をするために、簡素化された方法を採用することを推奨した。債務者である住宅保有者が総じてこれまで当初の金利条件で支払いは滞っていないものの金利再設定後、現在の市場では借り換えが困難であるか、多くの返済ができない場合、そのローンは長期の継続可能な期間、当初金利でローンを継続するように緩和されるべきだと主張している。このような緩和措置により高水準の正常なローンを保有するだけでなく、延滞債務の回収や資産の担保処分に関連する追加的な管理費用を回避したい貸し手や投資家に経済的な利益をもたらすことにもなるはずである。加えて、金融機関は融資変更が慎重な方法でなされることを前提に低・中所得の借り手を高コスト融資から低コスト融資に移転させるプログラムに対して望ましいRCA評価を受けるインセンティブを与えている。

#### d. 規制緩和とレギュレーションR

2006年10月13日、ジョージ・W・ブッシュ大統領は「2006年金融サービス規制救済法」に署名した。同法案はFDICおよび他の連邦規制機関に一定の規則、規制および監督手順の修正を

義務付けたもので、義務付けられた規制上の変更はほぼ2007年中に完了した。

特に注目されるのは、FDICはFRB、SECと共同で『レギュレーションR（用語の定義と銀行に対する「ブローカー」の例外規定について）』を立案し、完成させたことである。

「2006年金融サービス規制救済法」は他の連邦銀行規制機関と協議して、FRBとSECに「1999年グラムリーチ・ブライリー法」に含まれるブローカーの定義から銀行を例外とする規則の策定を義務付けたものであった。最終的に、レギュレーションRは2007年10月3日に官報にて公表され、2007年12月3日に発効した。レギュレーションRは「1934年証券取引法」の下でブローカーとしての登録を条件とすることなく、銀行が顧客のために証券取引を引き続き成し得る状況と条件を定めたものであった。この規制緩和が、米国の金融混乱を拡大する原因の一つとなったのである。

## 2. 金融危機時の対応（2008年9月から2009年末まで）

2008年9月15日のリーマン・ブラザーズの倒産をきっかけとして、全米の金融機関の経営危機が報じられるようになった。世界最強を誇ったウォール街の覇者たちが急転直下、救済を求める立場へと転じたのである。メリルリンチがバンク・オブ・アメリカの傘下に入ったように、インベストメントバンクといわれ高収益を謳った証券引受業者は軒並み、普通銀行に救済されていった。また、ゴールドマン・サックスやモルガン・スタンレーは銀行持株会社としてFRBの監督下に入ることとなった。これまで米国の市場経済の中枢に君臨していた金融機関



が歴史的な転機を迎えた時期であった。

#### a. BIS 規制（自己資本比率規制）

リーマンショックによる金融不安の結果、浮き彫りとなった従来の銀行規制の中核となっていた自己資本規制が無効であったことに対処するとともに、自己資本比率基準が安全かつ健全な銀行業務への適切な礎となることをより確かとするための国内外の討議に FDIC は積極的に関与した。

特に、バーゼルⅡのリスク基準の自己資本比率に対するモニタリングを行う「資本水準モニタリンググループ」に参画した。また、FDIC は自己資本の質を改善し、リスク基準の自己資本比率規制の有するプロシクリカリティー（procyclicality）<sup>6)</sup>を抑制し、銀行がリスクの高いエクスポージャーに対して保有する自己資本額を確実にリスク相応な水準とする国際的な取組みにも参加した。

FDIC が積極的に参加しているのはバーゼル銀行監督委員会の政策企画部会と多くの作業部会<sup>7)</sup>である。これらのグループによる作業のかなりの部分は、2009年6月の『バーゼルⅡにおけるマーケット・リスクの枠組みに対する改訂』、『トレーディング勘定における追加的リスクにかかる自己資本算出のためのガイドライン』および『バーゼルⅡの枠組みの強化』などの取りまとめに反映され、2009年12月に2つの市中協議文書である「銀行セクターの強靱性の強化」や「流動性リスク計測、基準、モニタリングのための国際的枠組み」に結実した。

国内において、FDIC は規制上の自己資本をさらに密接にリスクと整合させるため、規制機関合同の規制制定を数多く発出した。2009年11月12日、FDIC は米国財務省の実施する住宅返

済負担軽減プログラム（MHAP）に従った条件変更済住宅ローン<sup>8)</sup>に対するリスクウエイトに関する暫定的最終規則を作成した。この規則は住宅用不動産の担保処分を原則禁止し、アメリカ国民の住宅を守るために、他の連邦銀行規制機関と共同で発出されたものである。その規則は住宅ローンが財務省のプログラムのもとで条件変更されたものであっても、優遇したリスクウエイトで引き続きウエイト付けすることを金融機関に認めた。

また、金融不安に対応するとともに、銀行に関連した多様な利害関係のある機関との連結のために財務会計基準審議会（FASB）が行った会計規則の改定に対応して、連邦銀行規制機関は2009年8月27日に「一般に認められた会計原則の変更の影響、資産担保コマーシャルペーパー（ABCP）プログラムの連結、およびその他に関する問題」と題した規則案のコメントを募集し、そして、財務会計基準書第166号『金融資産の譲渡に関する会計処理、FASB 基準書第140号改正』および財務会計基準書第167号『FASB 解釈第46（R）等への改訂』<sup>9)</sup>を行った。規則では規制機関による規制上の自己資本における会計上の変更の影響が取り扱われた。金融危機に関連して特定の連結された資産担保付コマーシャルペーパー（ABCP）をリスク資産からの除外を廃止する事、会計基準では連結されない法人であってもリスク基準の自己資本目的のために連結したもものとして扱うことを銀行に義務付ける事、さらに、リスク基準の通常の自己資本比率、および先進的な自己資本比率の枠組みに権限を残す事などが定められた。

さらに、FDIC は2009年末にバーゼルⅡ（自己資本比率規制）により標準化されたリスク基準自己資本の枠組み、大幅なトレーディング勘

定取引についてより高い規制上の自己資本比率規制を適用すること、証券化や再証券化に関する追加的な開示の義務付け、そして、リスク基準の自己資本比率規制に関するバーゼル規制変更の実施などの規制制定を行った。

## b. 大規模複合金融機関

FDICの「大規模複合金融機関プログラム」は、大規模かつ複合的な金融機関の監督、保険および潜在的破綻処理に関わる、特有の課題に対処している。2008年の経済および市場の展開によってもたらされた課題（いわゆる、リーマンショック）によって、大規模金融機関は著しい影響を受けることとなった。これらの金融機関におけるリスクを分析し、それに対応するFDICの能力は、大規模複合金融機関が銀行業界の資産のかなりの部分を占めているためとりわけ重要であった。プログラムの焦点は、大規模銀行の監督とリスク分析に対して、全国規模での統一的な取組みを確実に行うこと、そして大規模金融機関において発見されたリスクに対して速やかな対応をすることであった。

本プログラムはFDIC地方事務所、他のFDICの部門やその他の銀行・貯蓄金融機関規制機関との広範囲な協力が不可欠であった。実際、FDIC理事会によって指定された8つの大規模複合金融機関に関して、それらのリスクを評価し、流動性を監視し、さらに第1次連邦規制機関とともに対象とされる大規模複合金融機関の検査を行うために、FDICは現場駐在の人員を増加させて対応した。標準化された流動性手順、および報告手順が限定された大規模かつ問題ある金融機関に適用され、総資産50億ドル以上を持つ危険度の高い銀行に対しては、現場外監視の報告を毎週求めるなど監視が強化され

た。

一方、金融危機後、経済および市場の状況は厳しく、2009年を通して大規模金融機関に影響を与え続けた。FDICはリスクの高まりを前提として、現場および現場外の監視の追加・強化を通じて、米国の最大規模かつ複合的な金融機関に対応する規制機関として存在意義を高めたのである。

## c. 金融危機時にFDICの発出した指針

本節ではFDICが金融危機時（2008年9月から2009年年末まで）の期間に発出した指針のうちで規制・監督に関連するものとりあげ、FDICによる広範な対応を明らかにする。

### (1) 仕組み信用商品に関する指針

FDIC監督下の金融機関は、民間の住宅ローン担保証券および債務担保証券を含む仕組み信用商品への投資を継続してきた。この結果、金融危機から2009年初めまでに財務実績が悪化する金融機関が増加することとなった。そこで、連邦銀行規制機関は既存の指針である「証券投資とエンドユーザーとしてのデリバティブ取引に関する監督方針声明」や「資産の分類及び証券の査定に関する統一的合意」を強化し、2009年4月末「仕組み信用商品への投資のリスク管理」と題する新たな指針を発表した。この指針は複雑な仕組み信用商品の取得と保有に関する監督方針を明確化したものであった。特に、取得する証券に関する取得前分析、適合性判断、リスク制限、信用格付け、査定、デューデリジェンス、不良資産分類、自己資本に係るリスクウエイトの扱いなどについて焦点が当てられていた。

### (2) 破綻銀行取得の資格に関する指針

破綻した（預金）保険加入預金取扱金融機関

の預金債務の取得、あるいは預金債務と資産の取得に関心を持つ機関のための指針を策定した。2009年8月26日にFDIC理事会は「破綻銀行の取得要件に関する方針の最終声明」を公表した。この最終声明では、最低自己資本比率を15%のTier1レバレッジ比率から10%へと取得上の要件が緩和された。一方で、関連会社間の相互支援要件、提携貸付の禁止、取得株式に関する3年間の売却制限、不透明かつ複雑な経営構造を持つものによる応札の禁止、最小限の開示要件など金融システムをいたずらに不安定化する要素を排除する項目が含まれている。

### (3) 流動性リスク管理に関する指針

連邦銀行規制機関および全国クレジット・ユニオン管理庁は資金調達並びに流動性リスク管理に関する規制案の策定を目指し、2009年7月、公衆からの意見を聴取した。指針案はバーゼル委員会の提示する「健全な流動性リスク管理・監督のための原則」に従ったもので、2010年4月15日に公表された。

### (4) ブローカー預金に関する指針

FDICは2009年5月29日、自己資本が充実していない銀行の預金金利に関する法的制限の運用方法を変更する最終規制を発出した。FDIC規則の下では、自己資本が十分ではない保険加入金融機関は、当該金融機関の扱う市場における一般的な金利、もしくは預金が受け入れられる地域の一般的な金利を著しく上回る金利の支払いが禁じられている。本規制案は、本来の規制の運用簡素化と同時に強化が意図されたものであった。

## 3. 結語

FDICの規制および監督は、大別するとバー

ゼル規制に起因する部分と米国内要因に起因する部分とに区分することができる。金融危機以前はこれらの両者はある意味で独立した形で独自のポリシーにしたがっていた。つまり、二元論として成立していたとすることができる。しかし、金融危機が生じると、金融破綻を予防するという意味でのバーゼル規制は相対的に後退し、米国内での規制、監督、そして金融再生の制度設計が優先することとなったことが読み取れる。

1999年11月、グラムリーチ-ブライリー法が制定され、1933年銀行法、いわゆる銀行業と証券業を分離したグラス-スティーガル法が骨抜きとされ、銀行による証券業務が可能となった。この結果、米国証券市場は、インターネットの拡大やエンロンに代表される新規産業の登場などと相まって、大きく拡大の時期を迎えた。2006年のヘッジファンドバブルがはじけた後にも、サブプライム・ローンと呼ばれる資産担保証券を利用した投資が拡大し、不動産を中心としたバブルに再び遭遇した時期が金融危機の前夜であった。

金融規制当局は、従来のフレームワークでの金融機関の規制では明らかに不十分であることを認識していた。その結果、バーゼルⅡが2007年より導入されることとなる。しかし、導入されたバーゼルⅡは2004年に合意された規則であって、2007年当時において、金融機関の抱えるリスクを適切に評価し、規制するものとして十分とは言えなかった。

一方、国内では、金融リスクの原因として問題視されていたサブプライム・ハイブリッド型変動金利住宅ローンへの規制が検討され、導入された。ただし、サブプライム・ローンの監視の中心は消費者保護であって、ローンに基づく

資産担保証券と金融機関との関係を規制するものではなかった。むしろ、2006年に署名された金融サービス規制緩和法に見られるように、従来の銀行業に証券ブローカーとしての機能を認める規制緩和が促進される状況にあったため、資産担保証券市場は大きく拡大していくこととなった。その結果、金融市場の拡大の一方で、金融機関への監視や規制という面では停滞した時期が金融危機までの状況である。

金融危機前夜の金融市場の異様な活況は国際的に金融規制当局の関心事であり、従来の規制の枠組みの強化で対応が試みられた。バーゼル規制2.5と呼ばれるバーゼルⅡ緊急強化策は、資産証券化をいかに金融機関のリスクとして担保していくかを示したものである。具体的には、金融危機の原因となる資産担保証券は資産の証券化以上に「再」証券化についてのリスク認識が1次証券化資産同様に扱われていたことにより大きな問題を生じた。つまり、再証券化の過程で、リスクが劣位のトランシェに過度に集積していったからである。この再証券化のリスクウエイトを変更し、資本賦課に反映させるものであった。緊急の措置とはいえ、金融危機の原因となった再証券化資産の劣化によるこれ以上の影響を回避することが狙いであった。FDICはバーゼル委員会によるバーゼル規制2.5の策定に関して、米国の規制当局として大いに関与した。

一方、金融危機の震源となった国内金融への対応としては、大規模保険加入預金取扱機関(LIDI)プログラムや保険加入預金取扱機関(IDI)プログラムを実施し、定量・定性的な総合リスク分析を行った。また、大規模複合金融機関プログラムでは、大規模かつ複合的な金融機関への監督、保険および潜在的な破綻処理に

関わる課題に取り組んだ。具体的な対象機関は8機関余りであったが、FDICは地方事務所、FDIC内の他部門、そして他の規制機関とも連携して速やかに、統一的にリスク評価が定期的に行われることとなった。

その後、金融危機を引き起こさない状況を作るための恒久的な施策として、バーゼルⅢの施行とドッド-フランク法の制定、ボルカー・ルールを導入が図られることとなったのである。

---

注

- 1) 本論文の作成にあたり、文教大学大学院情報学研究所より研究支援を受けている。また、本論文は(一般財団法人)農村金融研究会(平成29年9月解散)における研究を基礎とし、研究結果の一部を加筆修正したものである。支援をいただいた両機関に記して謝意を表したい。
- 2) 本表ではFDICによる規制・監督業務について金融危機以前、危機当時、危機終息後の3つの時期に区分をしているが、時期の区分に関して研究者によりいろいろと提唱されており、本表の区分と異なる場合もある。
- 3) FDIC規則第325節は金融機関の資本規制("Capital Maintenance")に関する規制で補遺Cは「リスク基準による資本ガイドライン：市場リスク」に関する規定とされる。
- 4) ペイデイ・ローンとは給料日に返済することを約束として少額貸付を行う仕組みで、いわゆる、消費者金融の一形態である。
- 5) サービサーとは債権回収機関を指し、金融機関からの委託により債務者(借り手)から資金回収を行う機関を指す。
- 6) 景気循環増幅効果
- 7) AIGトレーディング勘定、トレーディング勘定の抜本的見直し、自己資本の定義、非リスク基準の補完的尺度(レバレッジ)、流動性、外部格付けおよび証券化、カウンターパーティー信用リス

ク、資産担保、プロシクリカティー、マクロブ  
ルーデンスの視点に立った監督に関するものであ  
る。

- 8) 担保処分のため自己住宅を失う危機にある所有  
者に対する持続可能な融資への条件変更を促進す  
るため、2009年3月4日に財務省はM H A P に沿っ  
たガイドラインを公表した。
- 9) この最終規則は2009年12月15日に FDIC 理事会  
において承認された。

参考文献：

- 澤井 豊・米井道代 [2013] 「ドッド＝フランク法に  
よる新たな破綻処理制度」、『預金保険研究』15号
- 杉原正之 [2010] 「米国における金融機関破綻処理の  
最近の動向について」、『預金保険研究』12号
- 片桐友和 [2011] 「新 BIS 規制の概要と現在までの  
変遷－フィナンシャルエンジニアングレポート  
Vol.10 -」 <https://www.mizuho-ir.co.jp/publication/report/2011/fe1102.html>
- 原 和明 [2009] 「米国における銀行破綻処理」、『預  
金保険研究』10号
- 農村金融研究会 [2005] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編
- [2006] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編
- [2007] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編
- [2008] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編
- [2009] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編
- [2010] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編
- [2011] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編
- [2012] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編
- [2013] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編

————— [2014] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編

————— [2015] 『FDIC (米国預金保険公社)  
年次報告書』、農村金融研究会編

————— [2017] 『リーマンショックと預金保  
険公社』、農村金融研究会編



**Journal of Public and Private Management**

Vol.4, No.5, March 2018, pp.1-12

ISSN 2189-2490

## **Regulation and Supervision under the Financial Crisis** **~ From the view point of FDIC ~**

**Makoto Suzuki**

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [mcsuzuki@shonan.bunkyo.ac.jp](mailto:mcsuzuki@shonan.bunkyo.ac.jp)

Received 3 February 2018

### **Abstract**

The Federal Depository Insurance Corporation (FDIC) is one of the federal regulatory and supervision agency. It has been well known that main function of FDIC provide insurance for the deposit on commercial banks. In this article, we argued about other function of FDIC. The FDIC is a primary regulatory agency for non-registered state banks. We focused on the regulation and supervision activities on FDIC. Especially, we reviewed FDIC activities ① Before financial crisis on September 2009 and ② Under financial crisis between October and December 2009.

We could separate briefly on regulation and supervision by Basel Accord related regulation and Internal subjects. Before the financial crisis, FDIC relatively weighed on the Basel Accord related subjects before the crisis. However FDIC regulatory activities and supervision turned around after the crisis to revitalize the financial system and financial industry in the US.

Keyword : FDIC, Regulation and Supervision, Basel Accords, Financial Crisis

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集 Vol.4, No.5**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>







経営論集

Vol.4, No.6, March 2018, pp.1-12

ISSN 2189-2490

■ 論文 ■

## コストの下方硬直性に関するコメント

志 村 正

### 概要

CVP分析による利益予測を行うには、コスト・ビヘイビアに対する正確な理解が必要である。コスト・ビヘイビアでは、活動量の変動に応じたコストの動き方を問題にするが、近年において、売上高が増加するときと減少するときではコスト・ビヘイビアが異なるという、コストの下方硬直性が検証されている。本稿では、このコストの下方硬直性に対する私見を述べることを目的としている。当該研究にどのような限界や問題点があるのかを指摘する。

キーワード：コストの下方硬直性 コスト・ビヘイビア 資源調整コスト キャパシティ・コスト

(受理日 2018年2月17日)

### 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# コストの下方硬直性に関するコメント

志 村 正\*

## 1. はじめに

コストが活動量の変化に対してどのような動き方をするかはコスト・ビヘイビア (cost behavior: 一般に原価態様と訳されている) といわれる。それによるとコストは変化するものと変化しないものに大別される。変化するコスト、つまり変動費はさらに比例費、準固定費、準変動費に分かれる。準固定費と準変動費は、固定費と変動費のミックスされたコストである。固定費・変動費の分解は管理会計にとって基本的なコスト分類である。損益分岐点分析ないしはCVP分析 (Cost-Volume-Profit Analysis) をはじめ、変動予算、直接原価計算などの管理会計ツールの基礎となっている。

CVP分析ないしは損益分岐点分析は短期的な利益計画を策定するための管理会計ツールとして広く利用されている。従来、CVP (Cost-Volume-Profit) 分析において、コストは売上高の変動に応じた直線の形で描かれる単純なモデルとして分析がなされてきた。実際にそのように仮定しても正常作業圏 (relevant range) 内では妥当するものと考えられてきた。なぜなら、利益計画策定の段階ではそれほど厳密な数値が要求されず、概算額でよいとされたからであろう。

ところが、1990年代後半から売上高の変動が

コストに及ぼす影響が研究され、コストの下方硬直性 (cost stickiness) ないしはコスト・ビヘイビアの非対称性 (asymmetric cost behavior) が議論されてきた。売上高が増加するときと売上高が減少するときでは、コスト・ビヘイビアが異なるという現象である。しかし、こうした情報は外部の分析者には知り得ないので、売上高減少によってどれほど標準的なCVPモデルからズレが生じているかを正確に予想することができない。

本稿は、こうしたコストの下方硬直性に関して理論的な観点から若干のコメントを行うことを目的としている。

## 2. 分析の視点

コスト・ビヘイビアの正しい理解は利益予測の正確性を高める。CVP分析が利益予測の情報を提供することには異論はないが、誰の視点からどういう目的でそれを行うのかという研究のポジショニングを定めなければ、議論に混乱を招くものと考えられる。投資家が外部分析の一環として利益予測を行うのか、それともマネジャーが利益計画策定の一環として利益予測を行うのかによって論述の仕方は異なってくる。

コストの下方硬直性の研究には、基本的に次の4つの視点が考えられる。

- ①過去のデータからコストの下方硬直性が存在するかどうかを検証する。
- ②コストの下方硬直性によってマネジャーの経

\* 文教大学経営学部

✉ shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

営行動を予測する。

③利益計画ないしは予算編成の精度を高める。

④投資家の投資意思決定に資する。

先行研究の中には、企業外部者が公表された財務諸表のデータを分析して、マネジャーが行う将来の利益予測に資することによって、わが国の場合、決算短信情報の正確性を向上できるというスタンスのものもある。

わが国でも、コストの下方硬直性の先駆的研究とされる Anderson et al. (2003) のモデルを用いて、あるいはそれを若干修正して、コストの下方硬直性に関する検証がなされ、その存在が確認されている。

CVP 分析は伝統的には損益分岐点分析として展開されてきた<sup>1)</sup>。損益分岐点分析は歴史的には Henry Hess (1903) や C.E.Knoeppel (1920) 等の利益図表にまで遡ると考えられる。彼らはエンジニアであるが何のためにこの技法を考案しようとしたのであろうか。それは、当然、内部的に活用するためである。損益分岐点図表はマネジャーに売上高とコストと利益との三者の関係 (CVP 関係) に関する視覚的な理解を提供する。

経営分析には企業の外部者 (投資家や証券アナリストなど) が公表された財務情報から当該企業の財務の安全性や収益性などを分析して証券投資の決定に役立てる外部分析と、企業の内部者 (主としてマネジャー) が将来の経営計画のために用いる内部分析があるとされる。後者はむしろ管理会計に属する。損益分岐点分析がいつしか経営分析でも取り上げられ、この内部分析のためのツールとして取り扱われるようになってきた。しかし、外部分析に利用できる情報は内部分析と比較して少なく、アグリゲートであるため、その分析には一定の限界がある。

外部分析者にとって制約となるのは、企業の内部データの入手の困難性である。CVP 分析では、コストを固定費と変動費に分解することは必須の作業であるが、この分解においても限界が認められる。外部分析者にとって、公表される損益計算書から固定費と変動費を分解する方法として、費目別法、総費用法、最小二乗法がある。

企業の費用構造の時系列的な安定性を仮定した総費用法と最小二乗法において、その前提が満たされない場合には変動費率が過大推定され、固定費額が過小推定されたりマイナスになったりするおそれがある (桜井, 2008, p.238)。何年かの時系列データを用いて分析すると固定費が変動費として推定される可能性が否めない。

費用構造の安定性を仮定しない方法として費目別法があるが、製造原価の内訳明細が公表されない製造業では、この方法を適用するのは困難である (桜井, 2008, p.236)。2014年以前は、製造業は売上原価の明細書として製造原価明細書の公表が義務づけられてきたが、その年以降は連結財務諸表上セグメント情報を注記している場合には製造原価明細書の公表をしなくともよくなった。このことから、外部者は製造原価の詳細が入手できずに費目別法が適用できなくなった。コストの下方硬直性に関する先行研究が販売費及び一般管理費を用いてきたのはこうした事情にもよるのだろう。製造業を対象として売上原価データによる分析を実施するには、総費用法か最小二乗法を採用しなければならないことになる。

外部分析者にとって CVP 分析を行う意義はどこにあるのだろうか。その最も大きな狙いは、企業業績の不確実性に関する情報を入手す

るためである（桜井・小野，2011，p.107）。すなわち、ビジネス・リスクに関する情報である。これには、景気変動に伴う売上高の変動性と変動費・固定費という費用構成に起因する業績の変動性がある。このうち、後者の企業の費用構成に起因する要因は一般に営業レバレッジ（operating leverage）という指標によって測定される。経営分析の教科書では、内部分析としてこの営業レバレッジが取り上げられることが多い。

この点で、かつて Foster and Baxendale (2008) は、投資家または証券アナリストのために直接原価計算情報の開示を求める提案を行った<sup>2)</sup>。営業レバレッジが高いと不確実性リスクは高くなる。どれほどの営業レバレッジがあれば不確実性リスクが高いという基準はないが、他企業との比較において相対的に判断されることになる。また、他の条件が同じであれば、変動率が大きいほど、また固定費の金額が大きいほど利益の変動幅はよりいっそう大きくなる。営業レバレッジによって利益変動が増幅されると、将来の期間の利益予測がよりいっそう不確実になって、経営リスクは増大する（桜井，2008，p.168）。

コストの下方硬直性との関連で述べれば、変動費の割合が大きく固定費の割合が小さいほど、つまり営業レバレッジが低いほどコストの下方硬直性は緩い。マネジャーはコスト構成を変化させることによって需要の不確実性に対処しようとする。

コストの下方硬直性という現象は、企業外部の利害関係者にとっても重要な関心事であるという。なぜなら、証券アナリストたちの利益予測の正確性を改善することができるからである（Banker and Chen, 2006；Weiss, 2010）。

### 3. コストの下方硬直性・反下方硬直性

コストの下方硬直性は、売上高の増加時と減少時ではコスト・ビヘイビアが異なるので、コスト・ビヘイビアの非対称性とも呼ばれている。Anderson et al. (2003, p.48) によれば、コストの下方硬直性とは、活動量（volume）の増加する際のコスト増加率に比べて、同額の活動量が減少する際のコスト減少率（絶対値）のほうが小さいという現象を指している。一般に、活動量の代理変数として売上高が用いられている。

コストの下方硬直性を概念的に描くと次のようになる。

$$\begin{array}{l} \text{売上高が増加} \\ \text{するときのコ} \\ \text{ストの増加率} \end{array} > \begin{array}{l} \text{売上高が減少する} \\ \text{ときのコストの減} \\ \text{少率（絶対値）} \end{array}$$

コストの下方硬直性の存在は、CVP 分析が利益予測を行うためのツールとして利用される場合、マネジャーの利益予測の正確性を期するためには、売上高が前期よりも減少するような局面では、売上高が増加する際に使用したコスト・モデルをそのまま利用すると利益予測が不正確でミスリードさせることを示唆している。

こうしたコストの下方硬直性が生じる原因の説明として、一般に、2つの説が指摘されている。1つは、売上高の変動に直面したマネジャーによる経済合理的な意思決定の結果であるとするものである（この説を以下では、合理的意思決定説という）。いま1つは、売上高の減少速度にコスト低減の速度が追いつかないためであるとするものである（この説を以下では、資源調整遅延説という）。前者の見解が有力とみられる。

前者の見解に従えば、経営者は売上高が減少

する場合に、資源の一部を削減しないでそれを保有するという意思決定を行った結果と説明される。つまり、スラック資源（未利用キャパシティ）の存在を許容する意思決定をする。マネジャーがどうしてこのような意思決定を行うのかというと、将来、再び売上高が増加すると予想される局面に面したときに削減した資源を再取得するための調整コスト（資源調整コスト）がスラック資源を保有するコストを上回ると考えるためである。これを言い換えれば、短期の利益を犠牲にして長期の利益を選択したことになる。この点で、安酸（2012, p.4）はコストの下方硬直性を「当期の利益を犠牲にして、長期的な利益の増大を選択するという経営者のトレードオフ問題として」捉えている。

この場合には、売上高が減少すると予想される局面では、増加する局面の場合よりも利益幅が小さくなる。その利益差は売上高減少のときマネジャーによって保有されるスラック資源を反映する。つまり、未利用資源は資源調整コストを回避するために保有されることになる。スラック資源を保持するコストのほうがスラック資源を削減するためのコストよりも小さいとマネジャーが判断したことを示唆する。資源調整

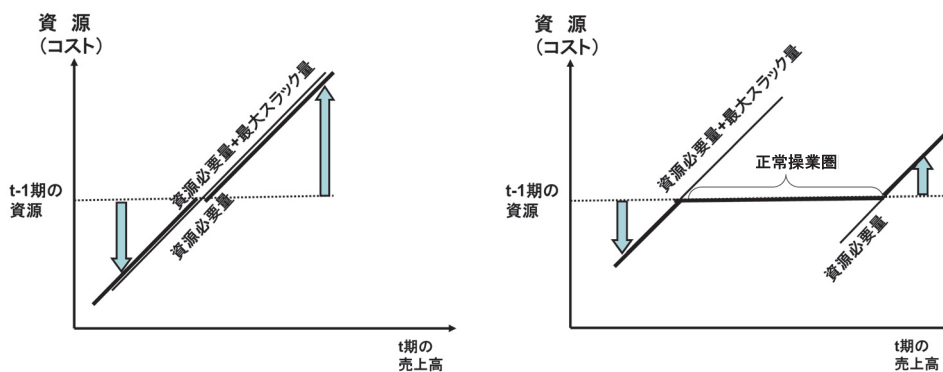
コストとは、削減された資源を再調達するのに要するコストであり、そのなかには、従業員の雇用関係の解消に伴う費用や新たに従業員の雇用に伴う採用・訓練費用が含まれるという（Anderson et al. 2003）。

資源には、調整コストの高いものと低いものがある。調整コストの低い資源については、マネジャーは小さい量のスラックのみを許容する。したがって、そのコスト関数は図1の左に描かれるように、変動費に収束される。これに対して、調整コストの高い資源については、マネジャーは大きな量のスラックを保持したいと考えるから、図1の右側に描かれるように、コスト関数は正常操業圏では固定費となる。そのようなわけで、固定費と変動費はコスト・ビヘイビアの基本的な構成とは考えられるべきではないという。固定費と変動費は資源調整コストとマネジャーの意思決定の結果から考えられるべきである（Banker et al, 2014）。

このコストの下方硬直性の原因となるコストとは何であろうか。固定費なのか変動費なのか。図2はコストの下方硬直性の原因として、3つのパターンを描いている。

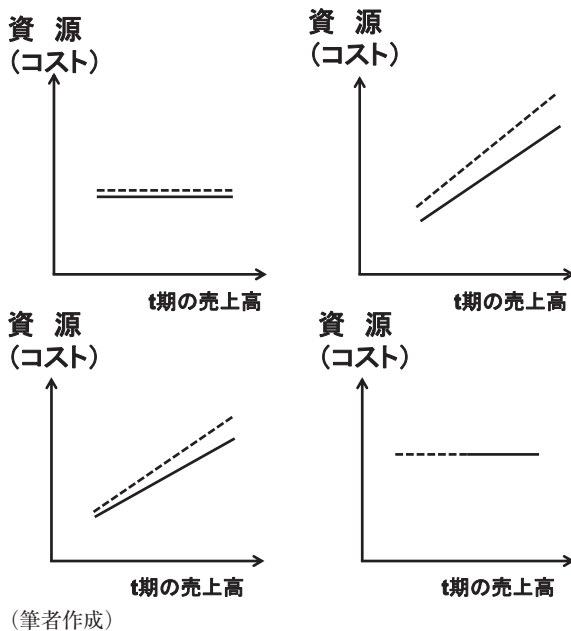
もしコストの下方硬直性の原因が固定費にあ

図1 調整コストの多寡とコスト・ビヘイビア



(出典：Banker et al, 2014)

図2 コストの下方硬直性とコスト・ビヘイビア



るなら図2の左上のように重ねて描くことができる（実線は売上高の増加時の直線で、点線は売上高の減少時の直線である、以下同じ）。また、その原因が変動費にあるとすれば右上の図のようになり、準変動費や準固定費の時には各々図2の下側のように描くことができる。

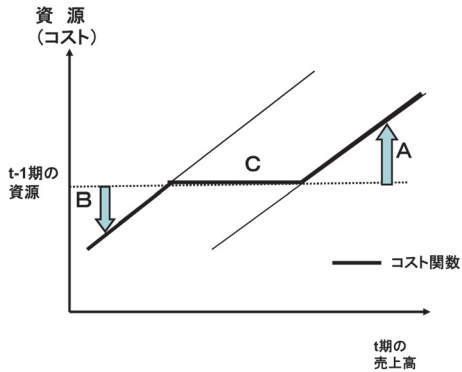
近年の研究では、コストの下方硬直性とは逆の現象が認められている。すなわち、売上高が増加する際のコスト増加率と比べて、同額の売上高が減少する際のコスト減少率（絶対値）のほうが大きいという現象である（Weiss, 2010）。この現象はコストの下方硬直性の緩和とか反下方硬直性（cost anti-stickiness）と呼ばれる<sup>3)</sup>。

一方、売上高の減少に対してマネジャーが素早く資源の削除決定ができないとする資源調整遅延説では、マネジャーの意思決定の遅延に起因してコストの下方硬直性が発生するとする。ただし、この説はマネジャーの合理的意思決定説と識別できない場合もある。売上高の減少に

応じて、マネジャーが資源削減の意思決定を遅らせているのか、または意図的にそのようにしているのかを判別できないからである。後者の場合には、マネジャーの合理的意思決定説と同じことになる。

Banker et al. (2014) は、当期の売上高が増加および減少する場合と資源コストとの関係を図3に示すように3つのシナリオを用いて説明している。シナリオ A は、当期の売上高が利用可能な資源キャパシティ（t-1期の資源コスト）を超過している場合で、この場合にはマネジャーは必要とする資源を追加する。シナリオ B は、当期の売上高が利用可能な資源をはるかに下回っていて、未利用資源レベルは受け入れがたいほど高い場合である。この場合には、マネジャーはスラック資源の最大受け入れ可能量を留保し、資源を最大受け入れ可能レベルまで削減するための調整コストを発生させる。シナリオ C は、スラック資源が存在するが受け入れ可能なので、このキャパシティを処分するた

図3 当期売上高と資源コストとの関係



(出典：Banker et al., 2014)

めの調整コストを発生させるよりも未利用資源すべてを留保する方が効率的な場合である。マネジャーはこれまでの資源レベルを維持する。シナリオ A と B の直線は状況に応じて凸状か凹状になることもある。

以上の説明をもとに不足している部分を補ってフローチャート形式で表したのが図4である。

当期の売上高が増加しスラック資源でまかなうことができればシナリオCとなる。また、売上高が減少し、スラック資源が受け入れ可能レベルにあればシナリオCとなる。

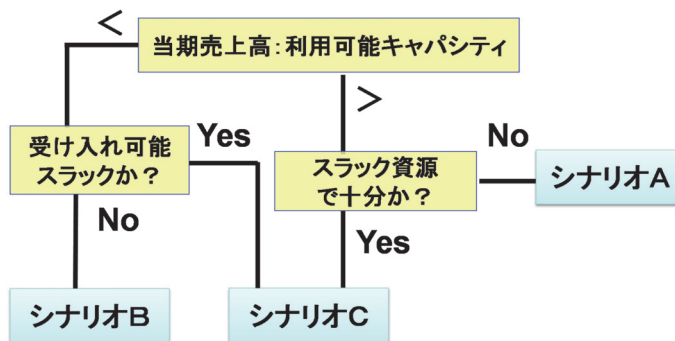
## 4. 考察

通常、コスト・ビヘイビアは短期的な変動を問題としているため、2期間以上のタイムスパンでは捉えていない点をまずは指摘しておきたい。固定費は、短期的には売上高の変化に対して変動しない。このことは、固定費は長期的には変動するから従来から議論されているコスト・ビヘイビア理論は役に立たないということとは主張できないということである。コストの下方硬直性に関する研究は、従来のコスト・ビヘイビアの議論とは一線を画すべきであろう。

### 4.1 合理的意思決定説について

コストの下方硬直性・反下方硬直性が起こる原因についてこれまでの議論で提起されたものの1つとして、マネジャーの合理的意思決定説があることは前述した。もし、この説を支持するとすれば、資源調整コストを考えて、売上高の減少時において資源を削減せずに保持するという意思決定をしたためにコストの下方硬直性が起こったのだという説明がなされる。これが仮に正しいとしても、今度は売上高の増加に際しては、当該スラック資源を利用できるために

図4 フローチャートで示したシナリオ



(筆者作成)

その分だけキャパシティ・コストの増加を抑えることが可能になり、コストの上昇率は低くなる、つまり変動費のみの増加になるという新たな現象が生じることになる（図4のシナリオC）。

売上高が増加するとしても、資源を新規に取得しないで現有する資源を利用する傾向が見られることもある。例えば、わが国の場合、仕事量が増えたとき、新規に人材を調達するよりも現有の人材を活用する企業は少なくない。そのため、現有の人材に負担を強いる結果を招くことになる。それは、マネジャーが新規に人材を調達するコストが高いとの判断が働いた結果と考えられる。このような場合には、固定的資源の追加はなく変動費（時間外手当）のみが増加する。

また、合理的意思決定説は、キャパシティ・コストや固定費を説明することには妥当と思われるが、未利用キャパシティがあっても短期的には容易に削減できないことが多いという点には目を向けていない。キャパシティ・コストのうちコミットド・コストの場合が特にこの点が当てはまるであろう。コミットド・コストは、一旦資源を取得したら契約などによって発生が拘束され、回避不能となるためである。この資源は Kaplan and Cooper (1998) がいう固定的資源 (committed resource) である<sup>4)</sup>。Anderson et al. (2003) の言葉を借りれば、キャパシティ・コストの削減には多大な調整コストがかかることになる。本来はキャパシティ・コストという分類はコストの発生源に着目した分類であり、固定的資源の取得に関する意思決定の際に管理されなければならないと説明される。しかし、変動費は資源を短期的に調整できるコストであり（つまり資源調整コス

トは低い）、コストの反下方硬直性の議論では対象外とされる。変動費あるいは準固定費、ないしはマネジッド・コストがコストの反下方硬直性をもたらすということはあると考えているのかもしれない。

さらに、コストの反下方硬直性については合理的意思決定説では説明が付かない。これを経営者の期待感（将来の売上高への楽観的見方・悲観的見方）によって説明しようとする見解もある (Banker et al., 2014; 北田, 2016)。マネジャーが前期の売上高の増加を受けて、将来の売上高に楽観的であるとき、今期の売上高が減少しても、その減少を一時的と考えて、スラック資源をただちに削減せず、積極的にスラック資源を留保しようとする。その結果、その楽観的な見方は前期の売上高の増加を条件とする当期のコストの反下方硬直性を強めるように作用する。これとは逆に、マネジャーが前期の売上高の減少を受けて、将来の売上高に対して悲観的なとき、スラック資源を維持しても、その後の売上高の回復が期待し得ないので、積極的にスラックのある資源を削減する傾向を強め、コストの反下方硬直性が強まるとする説明である。この場合、前期の売上高はベンチマークとして機能している。北田ら (2016, p.75) は、「コストの反下方硬直性は、資源スラックの議論と将来の売上高に対するマネジャーの期待の議論の両者の影響を強く受ける」と観察している。

仮に、固定的資源を処分できるとしても、変動費と同じように売上高に比例してコストを削減できないので、急激に大きなコスト削減となるために反下方硬直性が認められるようになる。これが物的資源や人的資源のように一塊りとして発生するコストの特性なのである。

しかしながら、合理的意思決定説であれ資源



調整遅延説であれ、いずれの説明であっても、次のような前提に基づいているといえる。すなわち、「マネジャーは企業のあらゆる資源（固定的資源を含む）を自分の裁量で自由に増減できる」とする前提である。また、マネジャーは企業のすべての資源について資源の利用状況、稼働率を把握しているという前提も置いている。この前提は果たして現実的なのかどうか疑問である。

また、どれだけの売上高の増加率（減少率）があったときに、コストの下方硬直性現象が認められるのだろうか。この点に関しては、安酸・梶原（2009, p.71）は、「製造業とサービス業において、売上高の変動が小さい場合（5%未満）には、コストの変動は対称的であるが、売上高が大幅に変動する場合（5%以上）には、コストの変動が非対称的であることを示している。」と5%基準を示している。さらなる検討が必要とされる。

## 4.2 コストの測定について

コストの下方硬直性の原因を考察するとき、資源の利用度に関する情報が外部に公表される財務諸表からは入手できないというのが最も大きなネックとなっている。それはとりもなおさずコストの測定問題である。公表されるコスト情報は財務会計的測定に基づいて得られるものである。売上高の減少において、スラック資源を留保するというマネジャーの意思決定の結果として、コストの下方硬直性が発生するという見解においては、その事実を知ることができない。もしコストの下方硬直性の原因がもっぱら固定的資源、したがってキャパシティ・コストであるとすれば、そのキャパシティがどれほど利用されたとしても、財務会計上測定される

キャパシティ・コスト（例えば、減価償却費、設備賃借料）は資源の供給量に基づいて測定されたものである。したがって、企業が公表する財務諸表を用いて分析する限りでは、資源の消費分と未利用分とを区別できない。

固定費は売上高減少のとき資源の未利用（資源スラック）が存在しても存在しなくとも、公表される損益計算書に表示される費用としての金額は異ならない。これらのキャパシティ・コストは削減されれば減少するが、売上高の減少に当たって資源を追加したかどうかは分からないので、両者が相殺される可能性が無いとはいえない。キャパシティ・コストを構成するのは物的なものだけではない。人的キャパシティもありうる。特に、人的キャパシティの利用度を測定することは困難が伴うことだろう。

これに対して、次式のように、資源消費モデルとしてのABCでは、資源の供給コストではなく利用コストを費用として測定するので、売上高の減少は利用コストの減少につながる。

$$\begin{aligned} \text{資源の供給コスト} &= \\ & \text{資源の利用コスト} + \text{資源の未利用コスト} \end{aligned}$$

ABC (Activity-based Costing) でも、固定的資源の量を調整することは1年や2年の短期では不可能なことを認めており、当該資源のコストの削減にはやや期間を長めに取った中期的な対応が求められる。ABC情報は短期的な意思決定にではなく、むしろ注意喚起情報として活用されるべきであるというのは、そのような含意があるからであろう。需要の減少が長続きすることが確実になるまで、固定的資源の削減を延期する (Anderson et al., 2003, pp.48-49)。

## 4.3 CVP 分析との関連

コストの下方硬直性の検証に関する一連の研

究が、マネジャーによる利益予測に資するという目的を持つとすれば、詳細な内部情報を利用できるマネジャーよりも外部分析者のほうが精度において劣ると言わざるを得ない。

決算書にもとづいてコスト・ビヘイビアの非対称性、コストの(反)下方硬直性の存在を検証しようとする場合には、次のような限界を認める必要がある。つまり、あるコスト(ないしはコスト・グループ)が売上高の増加のときと減少のときとで非対称的なコスト・ビヘイビアを示しているとしても、過去のデータを基礎として利益予測を行うことの是非が問題とされよう。

企業の短期利益計画および予算編成の際に、マネジャーは過去の情報を活用するとはいえ、コストの下方硬直性現象がたとえ事後的に見られたとしても、CVP分析を用いて計画するマネジャーは、将来に向けて意思決定するから、事後的な結果を織り込んだ予想値でCVP分析を行うと考えられる。それで、コストの下方硬直性がマネジャーの利益予測に多大な影響を与えるとは考えにくい。また、安酸・梶原(2009, p.67)は、「仮に実際の売上高の変動に対してコストが変動したとしても、それが、実際の売上高の変動に対する事後的な適応行動によるものか、売上高予測に基づく事前の計画とその実行によるものかについて区別することができない」点を認めている。

当初の予算で、当期の売上高の増加を予定して費用計画を立てていたが、結果として前期の売上高を下回ってしまい、費用(とくに固定費)の調整を行わなかったという事態が発生したときには、表面上はコストの下方硬直性が観察されよう。その点に関して、期中において、当初の売上高目標を下回る可能性が予測される

ときには、それを見越してキャパシティ・コストを含めたコストの予算目標を下方修正している(つまり、ローリング予算)企業では、コストの下方硬直性現象はそれほど表面化しないように思われる。したがって、この種の分析を行う場合には、個々の企業の事情を勘案しないと正確な情報を入手することができないだろう。

#### 4.4 分析の拡張について

先行研究では、分析の対象とされるコストは主として販売費・一般管理費に限定されている場合が多い。売上原価はなぜ分析対象とされてこなかったのだろうか。製造業の場合は、販売費・一般管理費だけではなく、売上原価ひいては製造原価にも原価の下方硬直性現象が認められないのだろうか。安酸・梶原(2009, p.71)の研究では売上原価にも下方硬直性がみられたと検証している。

販売費および一般管理費には、当然に固定費と変動費が含まれる。コスト・ビヘイビアからすると、固定費は売上高の変化に対して変化しないコストではあるが、そのなかには変化できるものと変化できないものがある。変化できる固定費としてはシステムの変更によるものと経営者の意思決定によるものがある。システムの変更の例としては、労働者の雇用条件を変えて、賃金の支払方法を歩合制(変動費)から月給制(固定費)に変更する(またはその逆)ケースが考えられる。月給制であっても残業部分は変動費となる。経営者の意思決定によって変化しうるものの例としては、経営者の自由裁量によってその発生額をコントロールできるコスト、例えば、広告宣伝費、研究開発費、従業員訓練費などのポリシー・コストが考えられよう。

販売費・一般管理費に注目するのは、「製造原価のコスト・ビヘイビアについては主としてコスト・ドライバーに関するデータが入手困難であることに起因して実施が難しいのに対し、販管費は売上高をコスト・ドライバーの代理変数とすることで公表データのみを用いて検証が可能になることによる」(平井・椎葉, 2006, p.16)。このことは外部分析者にとっては、サービス業や小売業の分析がやりやすいことを示唆している。

理想からすれば、販売費および一般管理費を総額として検証するのではなく、個別項目について分析していけば、売上高の増加のときと減少のときコストの下方硬直性を示す項目の存在を突き止めることができる。しかし、これは情報不足から実行可能性は低い。

CVP 分析による利益予測を外公表の財務情報によって行うことには何の問題もないのであろうか。製造業の場合、公表される損益計算書は全部原価計算によって作成されているが、CVP 分析で用いられる情報は直接原価計算に基づくものである。直接原価計算に基づいて計算される利益は、全部原価計算に基づいて計算される利益とは異なる。前者の場合、確かに利益を売上高の関数として捉えることには問題がないが、後者の方法で計算される利益は売上高だけではなく生産量によっても影響を受けるからである。

## 5. おわりに

本稿では、従来までの CVP 分析に再考を促す、コストの下方硬直性および反下方硬直性に関して私見を述べてきた。これまでの CVP 分析では、総費用線は売上高に関して 1 つの直線

で描けるという仮定のもとに展開されてきた。とはいえ、その議論は単年度の短期的な分析を前提としており、2 期間以上の売上高の変動に対する議論には当てはまらない。

売上高が増加するときに追加した固定的資源は、一旦取得され利用されると短期的には削減することができず、売上高の減少する期間に残留されて結果としてコストの下方硬直性現象が起こると考えられる。それは、経営者による合理的意思決定の結果だけでなく、むしろ当該コストの削減を経営者がコントロールすることができなかったことの反映であるとも考えることもできる。

コストの下方硬直性現象の原因を明らかにしようとするためには、少なくともコストを固定費と変動費に分けて詳細に分析していく必要がある。なぜなら、定義上は、売上高の増減に応じて変化するのは変動費だけであり、正常操業圏では固定費は増減しないからである。もし前期に売上高の増加に対して変動費のみが増加すれば、当期の売上高の減少に伴ってコストの変動があったとしても、コストの下方硬直性が認められる場合もある。

先行研究を付度するに、コストの下方硬直性現象が認められるためには、前期の売上高の増加に対して固定的資源の追加があったということから議論がスタートされており、当期の売上高の減少のときにマネジャーが当該資源を留保する意思決定をとったためにコストの下方硬直性が存在したとするのである。コストの下方硬直性の原因として、そのほかにも考えられないだろうか。例えば、固定的資源の増加ではなく変動費の構成要素としての価格や料金（ガソリン代など）の値上げがコスト増の原因かもしれない。また、売上高の減少が予想される場合で

も、広告宣伝費や研究開発費を削減することなく、前期と同じ水準に維持したり、むしろ追加させたりすることはないだろうか。

設備の稼働率がコストの下方硬直性に影響を及ぼしているという研究成果があるが、企業の所有する資源のプロフィールもマネジャーの意思決定に影響を与えるのではなかろうか。前期に売上高の増加を予想して新資源を取得したばかりであるなら、当期の売上高の減少に合わせて当該資源を削減することにはマネジャーは躊躇するにちがいない。つまり、新資源に対する調整コストはあまりにも高つくのである。

いま1つ疑問に思うことは、マネジャーによる利益予測に資するのにどうして外部公表の財務情報に基づいて分析・検証する必要があるのだろうか。マネジャーは内部情報を存分に活用することができるのではないだろうか。そうすれば、より正確な利益予測が可能になるに違いない。

本稿でも指摘したように、外部分析者にとって資源キャパシティの利用度は計り知れないので、売上高の減少のときにどれだけのキャパシティ余力（資源スラック）があればマネジャーが留保するという意思決定を行うのか未知数である。理論上は、将来の売上高の増加をまかなえるだけのスラック資源ということになろう。平井・椎葉（2006, p.23）が指摘するように、今後はキャパシティの利用度あるいは資源のスラックをより正確に反映した代理変数を考えていく必要があるろう。

財務会計情報と管理会計情報との関係は、決算短信の公表によってより緊密になってきた。決算短信で公表される売上高・利益予測情報は企業の短期利益計画および予算編成と連動する。外部の情報利用者にとって決算短信で公表

されるこれらの情報はいわばマネジャーの公約のように受け入れられ、マネジャーはその公約を果たすようプレッシャーを受ける。外部利用者にとっては、利益予測を正確に行うことは投資意思決定において重要な材料となるに違いない。

とはいえ製造業の場合、外部に公表される利益は全部原価計算をベースに計算されており、CVP分析では直接原価計算ベースで計算されている点に注意が必要である。

#### 注

- 1) 本稿ではCVP分析を損益分岐点分析と同義的に使用している。
- 2) この議論については志村（2011）を参照のこと。
- 3) この邦訳は北田（2016）による。
- 4) Cooper & Kaplan（1998）は資源を固定的資源と変動的資源に区分する。固定的資源（committed resource）とは、契約などによって事前に一定量を取得しなければならず、したがって、そこには未利用部分が発生する。変動的資源には未利用部分は生じない。

#### 参考文献

- ・新井康平・福嶋誠宣（2013）「CVP分析に基づく利益予測モデルの経験的検証」『会計プロGRESS』第14号、1～13頁。
- ・北田智久（2016）「日本企業におけるコストの反下方硬直性」『管理会計学』第24巻第1号、47～63頁。
- ・北田智久・福嶋誠宣・新井康平・安酸建二（2016）「過去の売上高変動および将来の売上高予想が非対称なコスト変動に与える影響」『メルコ管理会計研究』Vol.9, Issue 1、69～78頁。
- ・桜井久勝（2008）『財務諸表分析』（第4版）、中央経済社。
- ・桜井久勝、小野慎一郎（2011）「四半期財務諸表による営業レバレッジの推定」『会計』第180巻4号、

107～120頁。

- ・志村正 (2011) 「直接原価計算情報の開示について」『経理研究』(中央大学経理研究所) 第54号, 205-216頁。
- ・平井裕久・椎葉 淳 (2006) 「販売費および一般管理費のコスト・ビヘイビア」『管理会計学』第14巻第2号、15～27頁。
- ・安酸建二 (2012) 『日本企業のコスト変動分析：コストの下方硬直性と利益への影響』中央経済社。
- ・安酸建二・梶原武久 (2009) 「売上高変動に対する経営者の適応行動－原価データによる実証分析－」『原価計算研究』 Vol.33, No.1, 64～75頁。
- ・Anderson, M.C., R.D. Banker, and S.N. Janakiraman (2003). “Are Selling, General, and Administrative Costs “Stickey”?,” *Journal of Accounting Research*, Vol.41, No.1, March, pp.47-63.
- ・Banker, R. D., and L. Chen (2006), “Predicting Earnings Using a Model Based on Cost Variability and Cost Stickiness,” *The Accounting Review*, 81, pp.285-307.
- ・Banker, R.D., and D. Byzalov (2014), “Asymmetric Cost Behavior,” *Journal of Management Accounting Research*, Vol.26, No.2, pp.43-79.
- ・Foster, Benjamin P. and Sidney J. Baxendale (2008), “The Absorption VS. Direct Costing Debate,” *Cost Management*, July/August, pp.40-48.
- ・Hess, Henry (1903) ,“Manufacturing : Capital, Costs and Profits,” *Engineering Magazine*, Vol.26.
- ・Kaplan, Robert S. and Robin Cooper (1998), *Cost & Effect*, Harverd Business School Press. (櫻井通晴訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社)
- ・Knoepfel, C. E. (1920), *Graphic Production Control*, Engineering Magazine Co.
- ・Weiss, D. (2010), “Cost Behavior and Analysts’ Earnings Forecasts,” *The Accounting Review*, Vol.85, No. 4, pp.1441-1471.



**Journal of Public and Private Management**

Vol.4, No.6, March 2018, pp.1-12

ISSN 2189-2490

## **A Comment on The Cost Stickiness**

**Tadashi Shimura**

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [shimura@shonan.bunkyo.ac.jp](mailto:shimura@shonan.bunkyo.ac.jp)

Received 17 February 2018

### **Abstract**

We exactly need to understand the cost behavior to forecast earnings in Cost-Volume-Profit (CVP) analysis. In the cost behavior, we are dealing with how to response costs with volume. Recently, the cost stickiness had been validated that a magnitude of a decrease in costs associated with a decreases in sales is greater than a magnitude of an increase in costs associated with an equivalent increase in sales. The purpose of this paper is to point out a limitation and problem on these studies.

Keyword : cost stickiness, cost behavior, resource adjustment cost, capacity cost

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集 Vol.4, No.6**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>







経営論集

Vol.4, No.7, March 2018, pp.1-11

ISSN 2189-2490

■ 書評 ■

## 書評 伊藤嘉博編著『サービス・リエンジニアリング』中央経済社、2016年

新井 一夫

### 概要

本書は、日本のGDPの多くを占めるサービス産業の低い生産性、鈍い成長力という現状を改善するため、サービス・リエンジニアリングと呼ぶ手法を提唱している。この産業では中小企業が多いため、既存のノウハウや経験を生かしながら、あくまでリフォームにこだわるという姿勢は、すぐにでも適用可能であり、注目に値する。

キーワード：サービス・リエンジニアリング、ホテル、旅館、レストラン、非営利組織、VE、USALI、管理会計

(受理日 2017年10月11日)

### 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 書評 伊藤嘉博編著『サービス・リエンジニアリング』中央経済社、2016年

新井 一夫\*

## 1. はじめに

本書は日本のGDPの70%近くを占めるサービス産業の成長力が鈍く、生産性もすこぶる低いという現状を改善するため、サービスを再構築するという意味の「サービス・リエンジニアリング」(以下ではSREと記す)なる考え方や手法を提唱することを目的としている。とくに、この業界には中小企業が多いために、改善のための資金力に限りがあることを考慮して、既存のノウハウや経験を生かしながら、あくまでリフォームにこだわるという姿勢を取っている点を、高く評価したい。

本書で扱う内容は、業種としても、また科学的な分析方法にしても非常に多岐にわたっているため、企業としては適用可能なところから、順次採用していけるのではないかと思われる。

以下では、各章ごとにその内容を検討する。

## 2. 各章の内容

### 2.1 基本的な考え方

第1章の「SREの意義とその基本概念」では、基本的な考え方を明らかにしている。まず、サービスが、製品と異なる4つの特徴を示した上で、サービスの提供者から見た商品属性

をサービタビリティと定義する。そして、そのサービタビリティと顧客がサービスに求める3つの商品属性(当たり前属性、一元的属性、魅力的属性)との対応関係から、次のような3ファクターモデルを提唱している。

$$Q(\text{クオリティ}) \times H(\text{ホスピタリティ}) + A(\text{アメニティ}) = \text{ACbS}$$

ここではラーメン店の例で説明されており、ACbS(affecting customers by service)はサービスによって顧客を感動へ導くことであり、それはQで表されるラーメンそのものの品質などとHである接客との積と、Aで表される割引券の配布などの和として考えられるというものである。

次に、サービタビリティを最大化するサービス・コンテンツの作り込みを行う、以下の4ステップを挙げている。

- ①問題発見、
- ②問題の大きさの把握、
- ③代替案の探索、
- ④サービス・インフラの整備である。

このうち②のステップでは、失敗コストがサービス改善に取り組む予算の上限になるとの指摘は重要で、この後、第12章で詳述される。また、③のステップでは、サービスの価値を以下の式で表して、この式から既存の活動のうちサービタビリティを生まない活動を削減し、浮いた資金をサービタビリティを生む活動に追加投資するという本書の基本指針を導き出してい

\*経営学部 非常勤講師

✉Kazuo.Arai@mb4.seikyuu.ne.jp

る。

$$\text{サービスの価値} = \text{サービスタビリティ} / (\text{価格} + \text{利用コスト})$$

本章の3ファクターモデルは、第9章でラーメンチェーン店に、また、第12章ではホテル業の分析にと用いられることになる。また、上記サービス価値の決定式は、第4章などのVEアプローチに繋がる重要な提言である。

## 2.2 サービス品質の測定と顧客ニーズに応える新サービスの開発

### 2.2.1 成功するサービスの開発

第1章の枠組みを受けて、第2章から第4章では、高品質のサービスを低コストで実現するサービス・コンテンツをいかに見いだすかという課題に取り組み、顧客ニーズに応える新サービスの発掘方法を論じている。とくにサービス品質の測定方法に努力している点に注目できる。

まず、第2章の「SREの位置づけと手法に関する一考察」では、成功するサービスの開発方法論を明らかにしている。すなわち、原価企画的な方法は競争劣位のサービス企業には実施する余裕がないとして、航空業界の商品企画で有用な分子モデルをSRE分子モデルに拡張しようとしたところに注目できる。そのため、以下の7つの手順を挙げている。

- ①現在の自社サービスの分子モデルに要素を描く。
- ②各要素ごとに、充足されれば満足だが、不充足でも仕方がないとされる「魅力的属性」、充足されれば満足だが、不充足なら不満をもたらす「一元的属性」、あって当然と見なされる「当たり前属性」に色分け

する。

- ③各要素ごとに、サービスタビリティのQ、H、Aのいずれかを識別する。
- ④商品1単位当たりの原価を計算。
- ⑤商品1単位当たりの原価削減額を計算。
- ⑥上記削減額の範囲内で追加可能要素を議論。
- ⑦新たな分子モデルの描写。

ここで、②③⑥のステップが、第1章の枠組みで議論されていることが、理解出来るであろう。

### 2.2.2 サービス品質の測定

つづく第3章の「サービス財における知覚品質の形成過程と評価測定」では、サービス・マーケティングの視点から、サービスの品質の評価と測定問題を論じている。まず、サービスの品質自体を測定するのが困難なため、顧客側の知覚する品質を測定することを提唱している。そのための測定方法としてSERVQUALや日本版顧客満足度指数を、また、評価方法としてギャップ分析や覆面調査に類似したサービス・プロセスのマッピング法などを紹介している。

最後に、SREのアプローチに、サービス・マーケティングの視点を加えて、以下の6ステップを提唱している。

- ①サービス・コンセプトの設計、
- ②ターゲット・セグメントの設定、
- ③サービス・プロセスの設定、
- ④顧客視点を導入したサービス・プリント（サービス・プロセスのマッピング）の作成、
- ⑤知覚品質とコストの分析、
- ⑥サービスの提供プロセスの再設計。

ここで興味深いのは、①②のステップでマーケティングからの視点が活かされることである。ホテルの例であれば、ラグジュアリーホテルかビジネスホテルか、また、寿司店であれば、高級寿司店か回転寿司店かの対象を絞る必要があるとの指摘である。その上で、標準化の程度が決められる。すなわち、ラグジュアリーホテルであればバトラーサービスを置けるが、ビジネスホテルであれば、予約や精算業務すらウェブサイト上でシステム管理することになるであろう。この指摘は、限られた資源を有効活用する SRE の考え方に沿うものとして、評価できる。

### 2.2.3 顧客ニーズの把握と新サービスの発掘

第4章の「SREのためのVEアプローチ」では、製品分野で適用された価値工学をサービスに適用して、顧客ニーズの把握とサービスにおける価値創造の実例を紹介している。まず、SREにはVE的なアプローチ、とくに感性VEが有効であるとして、以下の価値式を示している。

$$V(\text{価値}) = F(\text{機能}) / C(\text{コスト})$$

また、機能、つまりサービス品質の客観的測定が困難なため、先行研究を参考にして、顧客満足に結びつく以下の6つの評価項目を提示している。

- ①有形性（施設、設備、従業員の外見）、
- ②信頼性（約束されたサービスを正確に遂行できる能力）、
- ③応答性（顧客を助け、迅速なサービスを提供する意向）、
- ④保証性（信用と信頼を与える従業員の知識と丁寧さ）、

- ⑤快適性（気持ちよくサービスを受ける）、
- ⑥嗜好性（自分の好みに合っている）。

次に、実例によって、顧客ニーズを把握し価値創造に結びつく、新サービスの発掘方法を紹介している。まず、高速道路サービス会社ではアンケート調査により、走りやすさ、通行料金、サービス・エリア（SA）やパーキング・エリア（PA）の評価といった既存のアンケート項目では、③④⑥の評価項目があまり改善せず、認識していない潜在的な別のサービスが必要であることが判明した。そのため、アンケートの自由記述から潜在的な顧客ニーズを推測するために、テキストマイニングやコンセプト・メイキングVEなどの手法を用いて、ドライバーのマナーの啓発、SAやPAのトイレの快適性など、新しいサービスのニーズを認識している。

次に、鉄道サービス会社では、他社との差別化できる機能を見出すために、顧客要求関連図を用いて、以下の価値概念式のどの機能が価値創造に結びつくかを分析している。

$$V(\text{価値}) = F(\text{安全} \times \text{移動} \times \text{正確} \times \text{速達} \times \text{快適}) / C(\text{運賃} + \text{料金})$$

さらに、分子モデルを用いて、このサービスにどのような財が必要かを分析している。

この研究は、顧客ニーズの把握と新サービスの発掘方法をよく説明していて高く評価できるが、著者も述べているとおり、VEのもう一方の要素であるコスト側に議論がないのが残念であった。

## 2.3 ホテル業の研究

### 2.3.1 環境適応型の経営管理システム

第5章～第7章、および付録はホテル業界の

研究であり、一流ホテルの成功の秘訣や経営管理システム、管理会計情報システムの改善策を論じている。

まず、第5章の「サービス提供プロセスに基づく業績管理システム」では、SREの基本ステップの④「インフラの整備」に焦点を当て、サービスの特性に応じた経営管理システムの必要性を論じている。

先行研究にもとづき、外部環境の変化が激しいほど予測を重視した環境適応型の経営管理システムが求められることを明らかにしている。それを予測型経営と呼び、具体的な成功例として、事前管理を特徴とする京セラの予算管理システムを紹介している。

すなわち、京セラでは、①毎年更新する3年の「ローリングプラン」と、②単年度の「マスタープラン」、さらに、③直近の環境要因を考慮した毎月の「予算」という、環境変化への対応度が異なる3つの計画を持っている。さらに、サービス組織の業績管理システムには、トップやミドルが中心に予測を行う「予測分離方式」と、組織階層の責任者が予測を行う「予測一体方式」という2つの視点があることを明らかにする。

最後に、上記視点に照らして、ホテルの仮説例を用いながらサービス提供プロセスを3分類し、各タイプに適した、以下のような業績管理システムを提言している。

- ①高価格で顧客別の専属担当者を置くようなラグジュアリーなホテルには、従業員に裁量権を与えた「予測一体方式」が適しており、
- ②フルサービスを提供するシティホテルには、「予測分離方式」と「予測一体方式」のどちらも適しており、

③宿泊に特化した低価格のビジネスホテルには、予測に基づく経営管理システムで対応する意義は少ない、と提言している。

ホテル業界のような固定費型産業の特性上、売上の変化が利益に強い影響を与えるために、外部環境の変化に対処する必要性を提言するこの研究は、非常に高く評価できるであろう。今後は、仮説例に基づく提言を超えて、实例の分析が期待されるところである。

### 2.3.2 最高級のホスピタリティ

第6章の「ホスピタリティ産業におけるSRE」では、SREに取り組む先進的な実践例を取り上げ、すべてのホスピタリティ産業に共通の課題解決アプローチを提示している。まず、ホスピタリティは商品であり、よりよい商品に仕立てるためにコストを掛けるのは当然である。そのため、削減の対象になるのは顧客にとって付加価値を生まない活動に対する支出であり、浮いた資金を付加価値を生む活動のため投資するべきであるという、第1章の考え方を踏襲している。この考えに沿って、最高級のホスピタリティと高収益を同時に達成している、以下の実践事例を分析している。

その事例は、努力もアピールも忘れないエンターテインメント型ホスピタリティのザ・リッツ・カールトンと、お客の気づかないところに気を配るヒーリング型ホスピタリティをもつ老舗旅館の加賀屋である。興味深いのは、対照的な背景を持つ2社であるにもかかわらず、共通点として以下の3点を挙げていることである。

- ①ノーを言わないサービスとそれを可能にする従業員への権限委譲、
- ②従業員が快適に過ごせる職場環境、
- ③提案を歓迎し、情報を共有できる制度。

ここから、洋の東西を問わず、望ましい組織には大差ないとの印象を受けるであろう。

また、現地スタッフを雇用しながらも、日本の加賀屋の運営方法をそのまま移転するとの方針で台湾に進出した加賀屋は、わずか3年で現地の人気高級旅館サイトで第1位になっていることから、日本流「おもてなし」はシステムとして作り込めることが実証されたとしている。この結果は、日本流ホスピタリティの海外移転の可能性を示唆する、貴重な発見であろう。

### 2.3.3 USALI のわが国への導入

第7章の「SREの手法としてのUSALIの導入」では、宿泊業においてUSALI(ユニフォーム・システム)を管理会計情報システムとして構築する方法を考察している。

通常宿泊業では、客室部門、料飲部門、物販部門などで収益と費用(原価)が発生しており、上記のようなセグメント別に損益計算を行うことが、経営管理上の情報として重要である。この情報要求に応えるものとして、欧米を中心にUSALIが用いられている。1926年の初版以来改訂が重ねられ、本書では、2014年の第11版を詳述している。

USALIの特徴の1つは、直接原価計算方式による部門別損益計算である。計算書のおおまかな構造は、部門ごとの売上高から部門費用を控除して部門利益を算出した後は、会社全体で計算する。すなわち、部門利益の合計額から共通営業費、マネジメント料、営業外損益を加減して、利払い・償却・税引前利益(EBITDA)を計算する。さらにそこから更新積立金を控除して更新積立金差引後EBITDAを計算するようになっている。

米国では約78%(1999年調査)の企業が管理

会計情報と財務会計情報の両方の目的で利用しており、その背景には、自社を類似企業と比較できるベンチマークとして利用できるサービスが整っていることなどが挙げられている。また、金融機関の融資判断や事業の売却価格決定にも利用されているのも一因であろう。

他方、日本ではわずか18.6%(2010年調査)の普及率である。この背景には、宴会部門の売上の比重が高いのにその部門がない、日本独特の旅館は規模が小さく、宿泊と食事がセット料金になっていて、宿泊部門と料飲部門に分けづらい、さらに、ベンチマーク情報が乏しい、会社法、金融商品取引法などの規制で財務会計情報として利用できないなど、多くの理由が挙げられている。

そこで、本書では、経営管理上の利点から日本でもUSALIを導入すべきとして、順次段階を踏んで実施するよう勧めている。とくに本書の付録からも分かるように、旅館業では管理会計情報を利用する点で後れを取っており、以下の手順はそうした旅館経営の近代化を目指すものとして、高く評価できる。

- ①第1段階として、観光庁が勧める宴会部門を独立させた「旅館管理会計システム」とそのマニュアルである「旅館経営管理マニュアル」などを活用して、いわば「日本版USALI」を導入する、
- ②最終段階として、日本版USALI様式からUSALI様式に調整する。

なお、観光庁の「管理会計システム」は売上高と費用を部門別に分ける方法を工夫しており、また、エクセル版が無料でダウンロードできるため、中小企業にも容易に適用できると思われる。

### 2.3.4 わが国宿泊業の実態

さて、わが国宿泊業の現状、とりわけ管理会計情報の利用実態はどうなっているのでしょうか。その研究が、付録の「わが国宿泊業における管理会計情報の利用実態－単純集計に基づく考察」である。ここでは観光庁国際観光ホテル整備法登録済みのホテル270件と旅館402件のアンケートを分析し、以下の管理会計情報の利用実態を調査している。

- ①料金体系、
- ②業績評価の実施と業績評価指標、
- ③業績目標の設定と利用状況、
- ④部門別管理会計情報の利用状況。

さて、①の料金体系の主な結果は、ホテルが1泊朝食付きが約90%、1泊（素泊まり）が約80%なのに対し、旅館は1泊朝食・夕食付きが約98%、1泊朝食付きが約70%となっていた。このように、旅館は基本的に宿泊と食事がセット料金となっている。

②の業績評価の実施率については、ホテルが70%以上であるのに対し、旅館では50%以下であった。しかも、ホテルも旅館も規模の大きい方が実施率は高かった。また、使用する業績評価指標は、旅館では部門別売上高や客室単価をあまり重視していなかった。これは料金体系の違いにより、旅館では部門別損益計算がしづらいという背景があると思われる。しかし興味深いのは、旅館の約70%が、当該地域を訪れた観光客の統計である「入込客数」を重視していたことである。温泉街などの特殊な立地のためなのか、理由を知りたいものである。

③の業績目標として損益計算書様式の予算を設定し実績値と比較しているかという点では、ホテルと旅館では、プロパティレベルでは同程度であったが、部門レベルではホテルの方が多

くなる。また、アンケート対象の宿泊施設はかなりの規模（ホテルの平均客室数は187.03室、旅館は58.70室）であるにもかかわらず、ホテルで約10%、旅館で約25%が損益計算書様式の予算を編成していなかった。これは、経営管理に管理会計情報を利用するとの観点からは、問題である。

同様に、④の部門別管理会計情報の利用のため、売上高の部門への配分を行っていたのは、ホテルが約80%であるのに対し、旅館は約30%であった。

このように、全般に旅館の方が規模が小さく、部門別計算を中心とした管理会計情報の利用が少ないという実態が見て取れるであろう。第7章で紹介されている観光庁の「管理会計システム」などを利用するなどして、マネジメントの問題点を早期発見できる部門別損益計算書様式の予算管理を、早急に実施することをお勧めしたい。

## 2.4 レストラン業の研究

### 2.4.1 高級レストランの顧客吸引力

第8章、第9章は、高級レストランの高い集客力の理由と、ラーメン・チェーン店の原価管理の考え方を扱っている。

第8章の「顧客吸引力の創造とディレンマ」では、スペインの世界的に有名な高級レストランを事例に、短期間に顧客吸引力を創造する要因と、有名になったことの経営上のマイナス要因について考察している。

まず、周辺地域やオンラインでもカジノができるようになると、ほとんどギャンブル収入に依存していたアトランティック・シティは急速に競争力を失ったのに対し、収益源を多様化したラスベガスはますます繁栄しているという事

例から、ある地域に人を引きつける要素をアトラクターと名付け、競争力のある魅力的で多様なアトラクターが存在すると、環境変化に対する頑健性が高くなることを指摘している。

同様に、ここ10年ほどで4店から8店に急増しているスペインの三つ星レストランが、比較的短期間で顧客吸引力を創造した例を詳しく検討している。注目すべきは、これらのレストランは大都市ではなく、バスク地方のサン・セバスチャンとその近郊の3店やカタルーニャ地方の4店のように、中小都市に位置することである。いずれの地方も良質な海・陸の食材が得られるだけでなく、地方の政治・経済の中心地であったり、かつての王国や産業革命の繁栄があったり、さらに中世からの高級保養地としての景観というインフラがあるという特徴があった。さらに、地元を愛するシェフが料理開発の努力を長期間続け、専門学校や大学での料理教育、著作の出版にも携わり、これらの地域には多くのアトラクターが存在していると分析している。これはよい指摘であるが、大都市にはアトラクターが無かったのであろうか。将来の分析に期待したい。

しかし、高級レストランには経営上のマイナス要因も存在する。それは、高級レストランにふさわしい料理とサービスを提供するにはコストも掛かり大きな利益を上げることが難しいため、それを補うためにコンサルティング業やテレビ・ラジオへの出演を増やすと、大事な旗艦店でも仕事の時間を奪うというディレンマである。

なお、注目したいのは、高級レストランといえども経営は容易ではなく、ミシュランガイドやその他のガイドブックに掲載された時から、経営が軌道に乗ったり、集客力が爆発的に増加

している店が複数あることである。したがって、こうしたマス・コミュニケーション手段も顧客吸引力には欠かせない要因になるかもしれない。

#### 2.4.2 飲食業の原価管理

これに対し、第9章の「飲食業における原価管理の現状と課題－SREの効果的な運用をめざして」では、庶民的なラーメン・チェーン店の事例を取り上げて、各店舗と本社での原価管理にSREを適用する方法を検討している。

個人店の原価管理の特徴は、歩留まりを考慮した各商品の平均原価の算定と棚卸資産の在庫管理に重点を置くのに対し、チェーン店での原価管理にはそれ以外に、同社の他店と比較した原価管理が可能になるという特徴がある。また、本社の役割は、各店舗でラーメンの品質とスープの濃度のようなサービス品質の維持と、無駄な経営資源の低減とのバランスが取れているかを確認することである。その際に、人件費、売上高、来店数、FL（フードとレイバー）コスト、およびそれらの店舗間比較などの管理指標を用いている。ここでチェーン店の原価管理で興味深いと思われるのは、以下の2点である。

- ①本社は各店舗に対し、貨幣的尺度よりも、品質維持とか歩留管理のような量的管理を求めるようにしており、これは品質問題を予防するためであるとしている。わが国でも一流ホテルや老舗食品メーカーですら、安易な原価管理が食品偽装問題を誘発していることから、良い判断と思われる。
- ②従業員の店舗異動によって異動先の店舗がコスト高になることから、コストを多く発生させている特定の従業員を把握でき、速



やかに従業員教育に結びつけることができる。

さて、このような特徴を持つチェーン店でのSREの課題は、各店舗での品質向上と無駄なコストの低減、および本社のサポートである。その第1歩は、顧客満足と来店頻度の向上、および新たな顧客の来店数の増加であるとして、第1章で紹介したSREの概念式を利用し、次のように分析している。

$$Q \times H + A = ACbS$$

ここで、ACbSはサービスによって顧客を感動へ導くことであり、Qはラーメンの品質だけでなく、カウンター・テーブルにある調味料、お手拭き、ティッシュ、子供用椅子も含むとしている。また、Hは接客、配膳だけでなく、「雪の日でも営業している」などの施策も含んでいる。さらに、Aは割引券の配布、トッピングの無料サービスなどを挙げている。

さて、この式のHを取り上げ、店舗が責任を持つべき部分は競争相手も同水準であるため、本社が物質面でのインフラの整備によりHに与える影響が、競争優位を左右するとしている。

具体的に本社のインフラ整備における役割は、以下の2点である。

- ①空調（エアコン、風除室）や駐車スペースに配慮して、顧客に入店してもらおう際の気遣いを示すこと。
- ②リニューアル工事の際に原価低減も目的にすること。たとえば、座席数を減少して空きスペースに店内喫煙室や研究場所を確保したり、車いすスロープを新規に設置する。また、座席レイアウトを、従業員から90°で見渡せる角度に変え、顧客の表情ま

で意識が行き届きやすくすると同時に、人員削減を可能にする。お客の気づかない面でのコストカットとして、LED照明、以前の一部設備の再利用という事例を挙げている。

第11章でも言及するが、レストランのような人手不足の業界にあって、本社の担うこのような役割はたいへん重要であると思われる。

## 2.5 その他のサービス組織に適用可能な研究

### 2.5.1 NPOのSRE

第10章から12章は、その他のサービス組織に適用可能な問題を考察している。すなわち、自治体の施策の活用方法、サービス業界の人手不足問題、さらにサービス・コンテンツの開発と予算配分問題を同時に解決できる支援ツールなどを扱っている。

第10章の「非営利組織におけるSRE - SREサポートシステムとしての行政評価-」では、行政経営の効率化、住民満足の向上、透明性の高い行政経営の実現などを目指して、約8割の自治体で実施しているものの、多くの自治体が行政経営の結果報告の手段としか見ていない行政評価と呼ばれる評価システムを取り上げている。そして、それを行政経営の効率化にも活用できるようにリフォームし、行政サービスの向上とコスト削減を同時に達成しようとしている。この点で、費用をあまり掛けずに既存の組織をリフォームすることで、コスト削減とサービスの向上を達成するという、SREの趣旨に合致する研究として、高く評価できるであろう。

全国の366の都道府県、市、特別区を対象に分析した結果、「コストの削減」と「行政サー

ビスの向上」の両者に良い影響を与える組織の特徴について、以下の2点が判明した。

- ①部局や階層を超えた多様な協力関係を持つ組織、
- ②行政評価の情報に基づいて、上司と部下間の積極的なコミュニケーションを生み出す（インタラクティブ型利用）組織。

この研究により、「コストの削減」と「行政サービスの向上」の両者を同時に実現することは可能であり、現在とくに採用の少ない②の「インタラクティブ型利用」を目指したりフォームが重要になるとして、次のリフォーム4条件を提示している。

- ①システムから得られる情報は、トップの経営陣が取り組む問題に関するもの、
- ②組織のあらゆるレベルの現場マネージャーが、当該システムからのデータに注意を払うこと、
- ③得られるデータは、上司、部下、同僚間のフェイストゥーフェイスのミーティングで議論すること、
- ④システムは継続的なチャレンジと議論のための触媒（きっかけ）となること。

これらは、第12章でも言及されるが、組織構成員が一丸となって継続的に取り組むことが重要という考え方と一致する。

### 2.5.2 人手不足問題の解決法

第11章の「ホスピタリティ産業における非正規の基幹化マネジメント」では、この業界の人手不足と非正規雇用の従業員が多いとの現状を踏まえ、人的資源管理の一環として、サービス向上を低コストで実現するSREの目的達成方法を模索している。すなわち、時給アップなどの方策では対処しきれないほど深刻化している

人手不足と、5年以上の反復更新された非正規従業員に対し無期雇用契約への転換制度が立法化されたことを背景に、非正規従業員に正社員と同様の仕事と責任を担ってもらう基幹化マネジメントと、その延長上にある正社員への転換制度の、効果的な実施方法を検討している。なぜなら、慎重に行わないと、5年以内の雇い止めとか、正社員への転換がモチベーションを下げるという、意図せざる結果が生じる可能性があるからである。

そこで研究では、過去の知見に基づき、非正規を正社員化するには、自己の貢献度に基づき賃金や昇進を決定する人事制度も並行して設置すべきとの仮説を立て、宿泊、飲食サービス業の正社員42人と非正規の従業員130人を対象にして、分析している。

その結果は仮説通り、正社員への転換制度を導入するには、賃金や昇進を能力、職務、業績など組織への貢献度に基づく人事制度も同時に設置する必要があることが判明した。興味深いのは、こうした人事制度の無のまま正社員への転換制度を導入すると、正社員との比較意識を目ざめさせ、かえって非正規の不正感を高めてしまったことである。

この発見は、深刻な人手不足と非正規雇用従業員が多いその他の業界にも等しく適用可能であり、重要な研究であると思われる。なお、もう一つの予期せざる結果である5年以内の雇い止めについては言及がなかったので、これからの研究に期待したい。

### 2.5.3 SREの支援ツール

第12章の「SREの支援ツールの検討－サービスABCDの意義とその活用事例－」では、すぐにも適用したい読者の期待に応えられる

と著者も自負しているように、適用が容易な、サービス ABCD (attributed-based cost deployment) と呼ばれるツールを提唱している。これは、品質機能展開の枠組みで考案された ABCD をサービスに適用したもので、SRE の目的であるサービスの品質とコストの同時作り込みを可能にするものである。適用が容易という点で、SRE としてたいへん優れたものと思われる。

具体的には、マトリックス形式のワークシートが肝要で、この表の上で、顧客がサービスに求める商品属性と、商品としてのサービスの構成要素（またはサービス・コンテンツ）との対応関係を評価し、有望なサービス・コンテンツには改善予算つまり収益改善のための投資資金を効果的に配分できるようにしたものである。

さらに、同種、類似価格のホテルが数軒隣接する、地方都市の駅周辺に位置するビジネスホテルという仮説例を設け、サービス ABCD の運用方法を説明している。その結果、ワークシートから以下の3つの施策が望ましいことが分かった。

- ①アーリーチェックインとレイトチェックアウトの導入、および、それを可能にする定刻以前にチェックアウトする客への次回割引券の配布、
- ②ビジネス客のフロアと女性、子供連れ客のフロアを分ける、
- ③コーヒー、紅茶の無料サービスによる、レストランとバーの活性化。

さらに、これらのサービス・コンテンツの改善予算の最高限度額は、サービスの失敗コストとするとの指摘も、第1章のSREの考え方に一致し、理解しやすいものであろう。

こうして、ワークシートが分かりやすいとい

うことは、別の効果も生んでいる。つまり従業員にも施策が理解しやすく、結果として組織構成員が一丸となって取り組むための合意形成や自主的に思考する機会を提供するという、潜在的な機能を持つことになる。これは非常に興味深い。

最後に、仮説例はホテル業であるが、このワークシートはどのサービス組織であっても容易に適用可能であろう。

### 3. おわりに

本書の研究は非常に多岐にわたっているが、すべてSREの視点で論じられており、全体として今後のサービス業の研究に、優れた示唆を与えるものであろう。

第1章では、SREのサービタビリティの3ファクターモデルとサービス・コンテンツを識別するための4ステップが、以下の議論の枠組みとして提示された。

つづく第2章から第4章までは、サービス品質の測定やサービス・コンテンツの作り込みに関する分析手法が論じられた。

これらの基礎的な研究の次は、各業種別の研究である。まず、第5章から第7章と付録では、宿泊業について、外部環境の変化に対応する経営管理システムのあり方や、最高級ホテルの秘訣、また、ホテルと旅館におけるUSALIや管理会計情報の利用実態が明らかにされている。

次に、第8章と第9章では飲食業について、高級レストランの多様なアトラクターや、チェーン店での本社の役割などを分析している。

最後に第10章から第12章を用いて、サービス

業におけるその他の業界にも有益と思われる SRE の研究を行っている。その中には、行政組織の効率化、非正規雇用従業員の正規化問題、サービス ABCD の技法などが含まれる。

このように、現在でも宿泊、飲食業を中心に、非常に示唆に富んだ広範な研究が行われているが、さらに研究が進められることによって、どのサービス業にも適用できる理論や手法が確立されることを期待している。

#### 参考文献

伊藤嘉博編著『サービス・リエンジニアリングー顧客の感動を呼ぶホスピタリティを低コストで実現する』中央経済社、2016年。

山口祐司監修、山口祐司、青木章通、北岡忠輝共著『最新ホテル企業会計完全マスター』柴田書店、2009年。



**Journal of Public and Private Management**

Vol.4, No.7, March 2018, pp.1-11

ISSN 2189-2490

## **Book Review: Yoshihiro Ito, *Service Re-Engineering*, Chuokeizai-sha, 2016.**

**Kazuo Arai**

Faculty of Business Administration (Part-time lecturer)

✉ Kazuo.Arai@mb4.seikyounet.jp

Received 11 October 2017

### **Abstract**

Authors advocate the new technique named "Service Re-Engineering", in order to improve productivity and growth of service industry in Japan. This technique is applicable for many medium and small companies in service industry, because the policy of this technique is mainly reforming of existent organization, at low cost.

Keyword : Service Re-Engineering, Hotel, Japanese-style hotel, Restaurant, NPO, VE, USALI,  
Management Accounting

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集 Vol.4, No.7**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

## 2017年度 経営学部セミナー

～研究報告～

### 「揺れ動く国際経済と日本の対応」

日本貿易振興機構 顧問 林 康夫 先生

日時：2017年5月20日(土) 14時～15時30分

場所：文教大学湘南校舎 1101教室

内容：近年における日本経済の競争力と貿易投資構造の変化（グローバル化）の下での日本再興戦略について大所から、そして、具体的にご紹介をいただきました。

経営学部の学生と教員を中心に大教室である会場がほぼ満室となる約300人が集い、普段とは異なる刺激を参加者が共有することができました。

～研究報告～

### 「企業社会のモニタリング機能としての監査 — これまでの研究と今後の展望 —」

文教大学 経営学部 専任講師 亀岡 恵理子 先生

日時：2017年6月28日(水) 15時30分～17時

場所：文教大学湘南校舎 3211セミナー室

内容：「企業社会のモニタリング機能としての監査 — これまでの研究と今後の展望 —」と題し、会計分野において、情報が正しいことを示す監査の位置づけから監査の現状、そして、監査にかかわる規範的研究（どうあるべきか？）と実証的研究（どうなっているのか？）の流れをわかりやすくご講演いただきました。参加者は11名（教員7名、学生4名）でした。その後のディスカッションでは、監査の妥当性の判断基準や監査と監事の役割の現状などにも話題が広がり大いに盛り上がりました。

～研究報告～

## 「創業時における金融のあり方」

第一勧業信用組合 理事長 新田 信行 先生

日時：2017年10月31日(水) 11時～12時40分

場所：文教大学湘南校舎 4302教室

内容：「創業時における金融のあり方」と題し、創業時のお金の壁とそれを乗り越える重要性、そして、創業者の重要な資質などについてわかりやすくご講演いただきました。特に、日本では珍しい金融機関によるアクセラレータープログラムや地域クラウドファンディングなどの取り組みから地域創生や創業につながっている事例も具体的に紹介いただき、創業する人とそれを支える人が日本を変える原動力の一つになっていることが伝わってきました。参加者は約30名〈教員4名、学生約25名、学外者3名〉でした。その後のディスカッションでは、ブランディングと価格にも話題が広がり、議論が大いに盛り上がりました。



## ■ 文教大学経営学部紀要発行規程 ■

### (目的)

第1条 この規程は、文教大学経営学部紀要（以下、紀要という。）に関する基本事項を定めることを目的とする。

### (責任)

第2条 紀要の編集及び発行については、経営学部研究推進委員会の下に編集委員会を設置し作業を担う。

- 2 編集責任者として編集長を編集委員の中から互選する。
- 3 発行責任者は学部長とする。

### (誌名)

第3条 紀要の誌名は『経営論集』とする。その英語名称は、『Journal of Public and Private Management』とする。

### (区分)

第4条 紀要に掲載する論文その他の文章(以下「論文等」という。)を次のとおり区分する。

- (1) 論文
  - (2) 研究ノート
  - (3) 解説
  - (4) その他
- 2 論文等の区分は、その論文の執筆者が投稿時に希望を提示する。
- 3 「その他」に区分する場合は、執筆者が講演録、書評など希望する具体的な名称を投稿時に提示する。
- 4 区分に関する決定は編集委員会が行う。

### (投稿資格)

第5条 紀要へは経営学部専任教員および非常勤教員が投稿できる。また、経営学部専任教員の推薦を得た者が投稿できる。

### (投稿要領)

第6条 論文等の投稿は、編集委員会が別に定める『経営論集』投稿要領に基づき行う。

- 2 『経営論集』投稿要領に基づかない論文等の投稿は、受理されないもしくは掲載されない場合がある。

### (掲載論文等の選択)

第7条 紀要に掲載する論文等の選択は、編集委員会が行う。

- 2 選択に際して、編集委員会が適切な第三者にその審査を依頼する場合がある。

### (発行回数)

第8条 紀要の発行は年1回とする。

### (発行形態)

第9条 紀要は電子化されインターネット上にて発行する。

- 2 インターネット上での発行とは別に、論文等を印刷し冊子形態にしたものを経営学部専任教員および執筆者の希望者に資料として提供する。ただし、編集委員会の判断によりその全部または一部を提供しない場合もある。

### (抜き刷り)

第10条 論文等の執筆者には抜き刷りの電子データ（PDF ファイル）を提供する。抜き刷りの印刷を希望する場合は執筆者の負担により可能とする。

### (改廃)

第11条 この規程の改廃は、経営学部研究推進委員会の議を経て、経営学部教授会が行う。

### 附則

この規程は、平成26年9月17日から施行する。

## 文教大学経営学部紀要『経営論集』投稿要領

### 1. 募集する論文内容と使用言語

- ① 未発表の論文、解説、及び、その他の文章（以下、論文等）。
- ② 日本語または英語の論文等を原則とします。

### 2. 投稿原稿書式

- ① A4サイズ横書きで表現された電子ファイル（Word ファイルまたは業者が扱うことができるファイル）での投稿を求めます。
- ② 特にページ数に制限は設けていません。
  1. ただし、ページ数やカラー面の多さによっては、執筆者への印刷資料の提供を委員会の判断で見送る場合があります。

### 3. 論文等形式

投稿する論文等には下記の内容を含むことを原則とします。

※ 英語を用いた論文等の場合は題名・著者情報・要約・キーワードを冒頭に英語にて表記し、最後に日本語での題名・著者情報・要約・キーワードを別ページで付すこと。

- |   |          |
|---|----------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>① 題名</li><li>② 著者名</li><li>③ 概要</li><li>④ キーワード</li></ol> | } 1ページ収め |
|---|----------|

#### ⑤ 本文

- a. 文章の区切りには読点「、」、句点「。」を用いる。
- b. 本文の章、節、項の見出しには、番号を付与する。番号はアラビア数字とコンマ「.」の組合せによって表し、3段階（章. 節. 項）までとする。
- c. フォント 和文 明朝体 10.5ポイント、英文 Times New Roman 10.5ポイント

(参考)

1. はじめに
2. 研究内容（既存研究の整理、本論文の位置づけ、意義、内容説明、結果、考察）
  - 2.1 先行研究
    - 2.1.1 わが国における研究
3. 結論

#### ⑥ 脚注情報

- a. 所属部署名
- b. 連絡用メールアドレス

⑦ 参考文献

※必要に応じて図表・付録

----- (下記は別ページで付す)

⑧ 英語題名	} 1ページ収め
⑨ 英語による著者名	
⑩ 英語による所属情報	
⑪ メールアドレス	
⑫ 英語による概要	
⑬ 英語によるキーワード	

4. 投稿資格

- ① 経営学部専任教員および非常勤教員が投稿できます。
- ② また、経営学部専任教員の推薦を受けた者の投稿も可能です。

5. 投稿方法

- ① 次の印刷記入済み書類と電子ファイルを編集委員会に提出してください。
  - 記入済み書類：「投稿申込書」、「著作権使用許諾書」
  - 論文等印刷物：投稿論文等の印刷物1部（電子ファイルとの内容確認用）
  - 電子ファイル：「論文等ファイル」※メール添付またはUSBメモリ等にて※提出に必要な書類は経営学部事務室にて入手可能です。電子ファイルは本学 Shot フォルダにても提供しています。または、編集委員長にメールにて請求してください。
- ② 提出先：『経営論集』編集委員長
- ③ 締切日時 別途案内を参照してください。

6. 掲載の通知とその後の作業

投稿された論文等の『経営論集』への掲載は編集委員会が投稿締切日後に選択します。選択結果は投稿者にメール等にて通知します。投稿締切後約半月以内に通知が届かない場合は編集委員長にお問い合わせください。

『経営論集』掲載に選択された論文等の整形は編集委員会が業者に委託し行います。整形後原稿の校正は投稿者が編集委員会から提示された期日までに行います。

7. 問合せ先：投稿に関する相談やお問い合わせは『経営論集』編集委員長までお寄せ下さい。

8. その他

『経営論集』編集及び発行は、文教大学経営学部紀要発行規程に従います。また、本投稿要領は編集委員会の下で随時改訂されます。最新の要領に従い投稿をお願いします。

(2015年2月6日修正)

編集委員会

鈴木 誠（委員長）

根本 俊男

---

---

**経営論集 Vol.4**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集者 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木 誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

---

---

印刷所 奥村印刷株式会社



# Journal of Public and Private Management

---

 Vol. 4

 March 2018
 

---

## Contents

- A Study on IPSASB, Consultation Paper (2017),  
*Accounting for Revenue and Non-Exchange Expenses* ..... Harumi Ishida No. 1
- The issue of Financial Statement Audit and Internal Control Audit  
 in the case of disciplinary actions against CPAs and audit firms ..... Yuko Yamada No. 2
- The Impact and Problem of the Change in Local Public Enterprise  
 Accounting Standards ..... Harumi Ishida No. 3
- Analytical method of management strategy and possibility of complementing  
 by business triad ..... Hiroshi Ishizuka and Pil Joong Kim No. 4
- Regulation and Supervision under the Financial Crisis ~ From the view point of FDIC ~  
 ..... Makoto Suzuki No. 5
- A Comment on The Cost Stickiness ..... Tadashi Shimura No. 6
- Book Review  
 Yoshihiro Ito, *Service Re-Engineering* ..... Kazuo Arai No. 7
- Report of Activities  
 Faculty Seminar

---

 Published by

Faculty of Business Administration, Bunkyo University  
 1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN