

## コントロールのパラドックスとガバナンス・コントロール：ビジネス・モデルの構築が意味するもの

大下, 丈平  
九州大学大学院経済学研究院：教授

<https://doi.org/10.15017/1937153>

---

出版情報：経済學研究. 85 (1), pp.55-83, 2018-06-30. 九州大学経済学会  
バージョン：  
権利関係：

# コントロールのパラドックスとガバナンス・コントロール

— ビジネス・モデルの構築が意味するもの —

大 下 丈 平

- 1 はじめに
- 2 コントロールのパラドックス認識から見た種々の管理会計研究方法の整理
  - 2.1 4つの仮説とその根拠
  - 2.2 ビジネス・モデルによる戦略とマネジメント・コントロールの間の仲介
- 3 ビジネス・モデルをガバナンスのコントロールに活用する
  - 3.1 COSOの「内部統制」・ERM：ガバナンス・レベルでの規律づけの端緒
  - 3.2 ガバナンス・コントロールの主要な対象としての取締役会
  - 3.3 モケの「社会的共創コントロール」構想の位置づけ
- 4 結び

## 1 はじめに

ここ数年、上場企業の取締役会制度の改変を中心として、コーポレート・ガバナンス改革の議論が盛んになされるようになってきた。平成26年度改正会社法が平成27年に施行され、同年に日本版コーポレートガバナンス・コードが適用されることになったことから、平成27年を我が国におけるコーポレート・ガバナンス改革元年と評価することもあるほどである。それほどに、ここ数年のコーポレート・ガバナンス論議は熱を帯びているということができよう。特に取締役の社外性や独立性の条件の内実を初め、社外独立取締役をどのような形で任用できるのかといった取締役の任用形態や取締役会などの会社機関の設計、さらにそれに関連した監査等

委員会設置会社の導入といった新しい会社形態などが論点となっている<sup>1)</sup>。

本稿の課題はガバナンスをコントロールすることにある。ゆえに本稿はガバナンス・コントロールの対象と想定される取締役会の改変の行方に注視しており、特に社外取締役・独立取締役の役割期待とそこでの規律づけと支援の仕方に注目している。とりわけ最近の取締役会をめぐる議論がこれまでのコーポレート・ガバナンス論と異なる点に注目しなければならない。けだし、最近の議論が取締役会の構成と機能のあり様を取り上げつつ、それを会社におけるリスクの回避や不祥事の防止といった守りの姿勢に立って論じるのと同時に、いわば「攻め

---

1) 最近の動向については、宍戸&後藤(2016)や宮島(2017)を参考とした。

のガバナンス」と呼ばれるような積極的な立場に立って議論を進めているからである。

例えば、『日本版コーポレートガバナンス・コード』は、その序文において次のように言う。「本コード（原案）は、こうした（ステークホルダーに対する一引用者）責務に対する説明責任を果たすことを含め会社の意思決定の透明性・公正性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果敢な意思決定を促すことを通じて、いわば「攻めのガバナンス」の実現を目指すもの」であり、「会社におけるリスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく、むしろ健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ること」に主眼を置いているというのである<sup>2)</sup>。

本稿は、もちろん、こうした会社法関連の法的な機関設計などの事情や証券取引所における上場規定に関わるコーポレートガバナンス・コードそのものを分析対象とするものではないが、論題に掲げたように、ガバナンスをめぐるコントロール問題を論じる視点からは、ここに極めて興味深い論点が見出される。それは、先に見たように、最近のコーポレート・ガバナ

ンスの議論が、当然なことながら会社のリスクの回避や抑制、さらに不祥事の防止といった側面に目を向けながらも、他方で会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るといった「攻めのガバナンス」という立場を鮮明にしている点に注目するからである。こうした点が、本稿で取り扱う、ガバナンスをコントロールするといった視点と明示的に重なり合うものとなっている。

本稿は、管理会計論やコントロール論<sup>3)</sup>の立場からこうしたガバナンス問題に接近することを特徴としている。そして、そこから上記のようなコーポレート・ガバナンスの新しい展開をどのように受け止め、それにどのように対処することができるのかについて追究することを意図している。本稿の目的はこうした論点に対して、筆者の構想するガバナンス・コントロール論の視点から一つの認識を示すことにある。その場合、本稿では全体としてこのガバナンス・コントロールの構想につながる4つの仮説を一つひとつ順に考察することを通して、その作業を進めることになっている。

少し結論を先取りして言えば、本稿は、昨今の管理会計論やコントロール論の研究動向を検討する中で、その本質的な部分の変化を捉えるならば、それらの領域で、これまで与件とされてきたものをいま一つずつ解除していると認識するところから出発している。筆者の20年以上にわたるフランス管理会計研究を振り返ってみ

2) コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（2015）『「コーポレートガバナンス・コード原案」序文』。そもそも、この日本版コーポレートガバナンス・コードは、金融庁と東京証券取引所が共同で立ち上げたコーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議が策定したのち、それぞれの証券取引所が有価証券上場規定に取り入れるといった形をとっている。したがって、引用先は、正確には、株式会社東京証券取引所（2015）『コーポレートガバナンス・コード—会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために—』となる。この辺の事情については、渡邊（2015）を参考とした。ちなみに、企業法関連の研究者達は、コーポレート・ガバナンス改革の議論のなかで、精力的に研究成果を積み重ねている。その成果としては、例えば穴戸&後藤（2016）や宮島（2017）を始め、冨山&澤（2015）や海永（2016）などがある。

3) 本稿でのマネジメント・コントロールの定義としては、例によってBouquin（1991）に拠り、「管理者が業務コントロールのおかげで、戦略的選択と当座の行動が一貫性を持つであろうこと、持っていること、持ったことを保証するプロセスとシステム」（p.35）としておきたい。また、管理会計の定義も簡単に「貨幣的フローのモデル化の一つ」としておきたい。

でも、また、最近のフランスのコントロール論に見られるパラドックス認識を初め、パッケージ論、バランスド・スコアカード論、戦略的管理会計論、さらに英国に特有な方法である管理会計「変化」論などにおいて、すべてが与件解除の方向に向かってるように思えるのである<sup>4)</sup>。企業経営における実践的な要請を受ける形で、研究上においても種々の与件を解除することによって、様々なパラドックスが認識されるようになってきたのである<sup>5)</sup>。そして、本稿ではそのパラドックス認識をベースに、最終的にそのパラドックスの緩和を成し遂げることができるのは、マネジメントのレベルというよりもガバナンスのレベルにおいてであるということに今ようやくたどり着いたのである。本稿はその意味で、ガバナンスをコントロールするという、いままでほとんど検討されてこなかった問題領域に新たに足を踏み入れてみようとする大胆な試みとなっている。

さて、いま先に紹介した種々の研究方法をそのパラドックス概念で包括的に整理すれば、与件解除によって引き込んでしまったパラドク

ス的事態に対処するために、コントロール論はその前提条件として「ビジネス・モデル」(後述)を構築する必要性を認識するようになってきたと筆者は理解している<sup>6)</sup>。それも、そのビジネス・モデルのなかにパラドックスを緩和する仕組みを当初から組み込もうとする方法を採用しようとしているのである。こうした問題意識から出発するところに本稿の特徴がある。当初からパラドックスの緩和を組み込んだビジネス・モデルが要請されているが、こうした視点から管理会計論、コントロール論のこれからの方向性を展望することが、本稿の一つの目的となっている。のちに見るように、その時に、まさにガバナンス問題がその方向性を大きく規定するものと考えているのである。

ところで昨今、経営戦略論の一領域としてビジネス・モデル論<sup>7)</sup>というものが一般的な形で議論されたり、イノベーション論の方から伝統的な製品やプロセスのイノベーションはもとより、それを越えたビジネス・モデルのイノベーション論として提起されたりすることがある。経営の立ち上げの論理を問うビジネス・モデル論がイノベーション論の対象となるということから判断しても、後に展開するように、企業経営の重要な論点の一つがマネジメントのレベルから、ビジネス・モデル論が対象とする戦略策定のレベル(本稿でいうガバナンスをコントロールするレベルもこれに関連する)に移行し、それがいかに緊要なものとなっているかを示唆していると思われる<sup>8)</sup>。

本稿は、このビジネス・モデルの可能性に対

4) 拙稿(2017)参照。とりわけ、英国に特有な管理会計「変化」論の生成過程については、拙稿(2016)を参照されたい。

5) ここで、与件の解除といった表現について、少し解説を加えておきたい。一般的にはここで学問がその領域を拡張するといった表現が適切であるのかもしれない。つまり管理会計論やコントロール論がその対象とする領域を拡張し、そしてその認識のためのフレームワークを発展させてきたと言うこともできよう。とはいえ、管理会計論やコントロール論がどのようなものであれ、企業実践においてはその当初から企業経営に必要なものはすべて活用してきたということについては言うまでもないであろう。そうした意味から、本稿では、管理会計論やコントロール論の方からすれば、いままで与件としてほとんど分析対象としてこなかった部分を一つひとつ解除することによって考察の対象とするようになったという表現を採用したのである。もちろん、対象とする領域を拡張したと表現してもまったく問題はない。

6) この方法は、アンリ・ブッカンの一連のマネジメント・コントロール論や管理会計論に依拠していることをお断りしておきたい。

7) 差し当たり、伊丹(2013)や野中&徳岡(2012)などを参照されたい。

してコントロール論の方から接近している。そして、差し当たりは、ビジネス・モデルと戦略、コントロールさらに管理会計との関わりなどに焦点を当てる試みとなっている。そして、そうした試みを前提に、本稿の最終的な目的は、そのビジネス・モデル構築の意味するところを、ガバナンスをコントロールするという次元にまで引き上げて捉え直すことを通して、筆者の意図するガバナンス・コントロールという構想の妥当性・緊要性を明らかにし、その一層の具体化・精緻化を目指すところにある。ビジネス・モデルがガバナンス・レベルでのパラドックスの緩和に大いに貢献することになることに読者は気づかれるであろう。

さて、本稿の入口での記述が少々冗長になってしまったが、後の議論のために筆者の考える4つの仮説について最低限、触れておかねばならない。筆者はその研究の過程で、管理会計とマネジメント・コントロールに関する独自のフレームワークを構築するためには、次の4つの仮説をめぐって議論を深めていく必要があることを主張してきた<sup>9)</sup>。ちなみに、その4つの仮説とは、以下のようなものである。

(4つの仮説)

- ① 管理会計の発展は企業組織の経済的モデル化の次元で考えるべきこと
- ② マネジメントの主たる領域が技術・生産志向性から組織・市場志向性へと移行してきたことが、コントロールのパラドックス認識を進めたこと

8) 本稿でガバナンス・コントロールというとき、戦略的コントロールの内部で進められることを前提としている。特に取締役会によるガバナンスを規律づけ、支援する(すなわちコントロールする)ことを通して戦略策定に貢献できるとの判断の上に立っている。

9) 拙著(1996)、(2009)を参照されたい。

③ マネジメント・コントロール論をそのパラドックス状況に対応、緩和するための方法論の体系として再編すること

④ 企業不祥事、会計不正を背景とした内部統制論議はガバナンスをコントロールする方策を考えさせていること(ガバナンス・コントロールの構想に繋がる<sup>10)</sup>)

本稿は、その論題が示唆するように、上記仮説のなかの仮説②と③から仮説④の論証を目指すことになる。もっとも、そのためには、仮説②と③に先立つ仮説①の根拠、さらに仮説①から仮説②が生まれる契機についても、その前段として簡単に言及しておかねばならない。

以上の目的を達成するために、本稿は次のような構成をとっている。次の第2節第1項では、前述した仮説①の根拠、さら仮説①から仮説②が生まれる契機に簡単に言及したのち、これまでの筆者の研究成果を踏まえつつ、この仮説②を、最近のコントロールのパラドックス認識から種々の管理会計研究方法を整理することを通して論証してみたいと思う。それを受けて、続く第2節第2項では、ビジネス・モデルを媒介とすることで、戦略とマネジメント・コントロールとが結びつく事情を明らかにする。続く第3節では、コントロールのパラドックスを緩和するための仕組みを組み込んだビジネス・モデルに焦点を当て、そのビジネス・モデルが筆者の意図するガバナンス・コントロールという構想にどのように貢献することができるのかを明らかにしていきたい。

そして、次に仮説③から④を目指す過程においては、ビジネス・モデルをベースに、企業の

10) ガバナンス・コントロールのあり様として考えられる幾つかの事例については本稿でも後述するが、これについての詳細は拙稿(2011)を参照されたい。



不祥事、会計不正を契機として生じた COSO の「内部統制<sup>11)</sup>」やさらにそれをマネジメントとして発展的に取り込んだ COSO の ERM<sup>12)</sup> (全社リスク・マネジメント) という企業の内部システムから提起されてきた問題を念頭にガバナンス・コントロールという構想の一層の緊要性を明らかにしていきたい。この COSO の「内部統制」や ERM への展開の問題は、先に言及したように、最近のコーポレート・ガバナンスの議論がリスクの回避や抑制、さらに不祥事の防止といった負の側面と同時に、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るガバナンスの攻めの姿勢を鮮明にしている点と深く関わっている。そして、その場合、ガバナンスの主要な担い手として取締役会が想定され、その取締役会のガバナンスを規律づけ、支援する(いわゆるガバナンスをコントロールする)という役割の重要性が問われるのである。

そして、さらにその先に、後に見るビジネス・モデルによって描き出されるように、グローバル経済や国民経済といったマクロレベルから、(メゾレベルとされる)企業経営者のもとに降りてくる「持続可能な発展 (le développement durable)」といった言説のもとに進められる「社会的共創コントロール論 (le contrôle sociétal)<sup>13)</sup>」の実践的な試みにも注目している<sup>14)</sup>。そして、ここでは、後述するように、ビジネス・モデルが戦略的コントロールのなかにあって、ガバナンスをコントロールする戦略的タブロー・ド・ボールとして性格づけられる可能性についても明らかにしていきたい。

最後の結びでは、全体を総括し、ガバナンス・コントロールの具体化・精緻化を進めていくうえで残された課題を提示したい。

## 2 コントロールのパラドックス認識から見た種々の管理会計研究方法の整理

### 2.1 4つの仮説とその根拠

さて、上述した仮説①は「管理会計の発展は企業組織の経済的モデル化の次元で考えるべきこと」というものであるが、その根拠をリチャール (Richard (2005), Le Débat (2011)) に依拠するところから探ってみたい<sup>15)</sup>。いま彼に従って、資本主義を会計 (特に財務会計) 的にモデル化すれば、大きく (1) 静態会計資本主義、(2) 動態会計資本主義および (3) 保険数理資本主義の3つに区分される。この流れに管理会計がどのように関わっているかといえ、(1) から (2) への資本主義の転換点に近代的工業会計の端緒たるガーク&フェルズの『工場会計』(1887)が公刊されている(拙著(1996))。財務会計では、ここから Paton & Littleton の『会社会計基準序

13) ここで確認しておきたいことは、Moquet (2010) の「社会的共創コントロール le contrôle sociétal」という用語である。通常、フランス語の social は英語のそれと同じく「社会的」と訳されることが多いが、ここで使われている sociétal という用語は、単に「社会的」と訳することができない少々特別な意味を持っている。例えば、social の「社会的」の意味が会社従業員の労働、雇用、福利厚生などの従業員関連の意味を持つことが多いのに対して、sociétal という用語は地域社会とともに企業が成長・発展するといった意味合いを持っていることに注意していただきたい。そうした意味合いを出すために、sociétal という用語を「社会的共創コントロール」と表現した。

14) 例えば國部 (2017) の言う「会社を社会に開く」という信念は、こうした文脈の中に位置づけることができると思われる。

15) この辺りの展開は拙稿 (2015a) に基づいていることをお断りしておきたい。

11) The Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO) (1992). 邦訳 (1996)。

12) The Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). 邦訳 (2006)。

説』(1920)などを嚆矢とした取得原価主義の財務会計理論が構築されてくるし、他方、管理会計の領域では、伝統的な理論的フレームワークの構築が進められてくる(拙稿(1991))。一方、(2)から(3)への転換点にはジョンソン&キャプランの『レレバンス・ロスト』(1987)が書かれている(拙著(2009))。歴史的に大きく捉えた場合、こうした財務会計と管理会計との相互の関連は、管理会計の視点から見た場合でも、その発展は、清算価値、歴史的な原価さらに時価(特に企業価値、公正価値)などの企業組織を経済的に表現するためのモデル化の次元での展開に注目すべきことを示唆している。

かつて筆者は、ガーク&フェルズの『工場会計』とジョンソン&キャプランの『レレバンス・ロスト』のそれぞれが1世紀の時を跨いで2つの転換点に出現したことは偶然ではなく、むしろ必然性を思わせるほど時代の転換を象徴する事象であると論じた(拙著(2009))。管理会計の発展は、まさに財務会計を含めた、企業組織の経済的モデル化の次元で進むことを歴史が証明しているということである。その意味するところは、筆者がこれまでのフランス管理会計研究のなかで明らかにしてきたように、マネジメントやマネジメント・コントロールとは明示的に識別された管理会計(傍点は筆者)の発展を、フランス発の同質セクション法から活動基準原価計算(ABC)、さらに時間駆動型活動基準原価計算(TDABC)の提案へと続く歴史的経緯が証明しているということである<sup>16)</sup>。

その辺の経緯については、いま縦軸を「フローの構造化」で表し、横軸を「原価のモデル化」で示した図表1によって示すことができる。そして、この図表の「フローの構造化」と「原価のモデル化」の両方を基礎づけるものが同質性

原則なのである。つまり、縦軸の「フローの構造化」においては、基礎的作業、活動、プロセス、製品および顧客といった各レベルでの安定性の程度が原価の同質性で認識され、他方、横軸の「原価のモデル化」における原価の括りの幅によって、それに相応しい原価計算方法が、総合原価計算からUVA(付加価値単位)法、ABC、同質セクション法、個別原価計算などのなかから選び取られていることが理解されるであろう。この場合、原価の安定性と原価の括りとのマッチングを決定する原理が「原価の同質性」であり、それは主として生産に係わる技術に強い影響を受けるものとなっている<sup>17)</sup>。

筆者の言う企業組織の経済的モデル化の次元とはこのようなものであり、ここから管理会計とコントロール概念との相違と両者の相互関連が導き出されてくるのである<sup>18)</sup>。

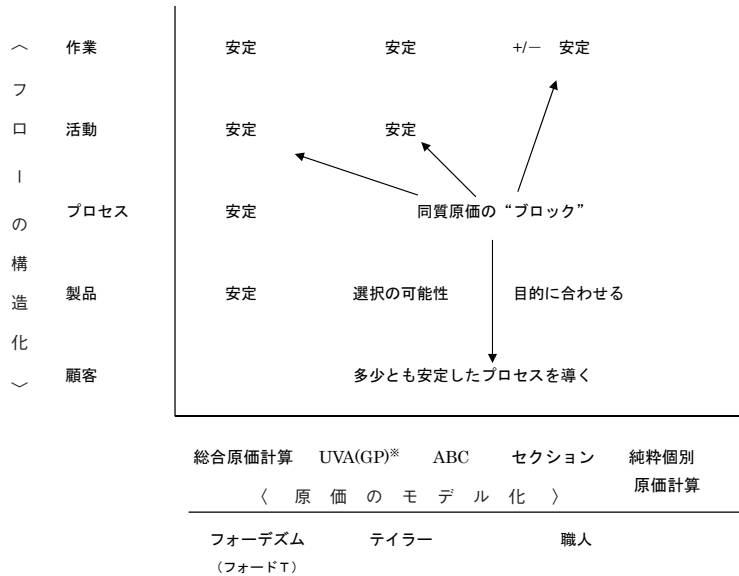
さて、話を戻そう。後者の転換点(上記(2)から(3))である『レレバンス・ロスト』に至

16) 拙稿(2104)参照。ちなみに、フランスにおいてTDABCに相当する経済的モデルがUVA(付加価値単位)法であろう。

17) もっとも、原価が生産に係わる技術に強い影響を受けるとはいえ、ブッカンにとって原価をめぐる問題はそう簡単なものではなかった。彼は言う。「歴史的な視点を採用することは、問題の核心に向かう契機となっており、管理会計の組織化にはサービス業や工業といった慣習的な区分を超える技術についての根本的な考え方が影響を与えるということを示す契機となっている。また、管理会計が生み出すものは多様化しており、それは管理者たちの諸要求に依存するものである。しかし、管理会計はまた、常に明確に表明されるとは限らない彼らの要求を型にはめてしまうこともある。すなわち管理者は、世界について会計が提示するきわめて特殊な表現の枠内で推論しがちになるのである。したがって、一つの真実が自覚されることになる。すなわち、原価とは一つの構成物であって、決して自明なものではないということである。そして、自明なものであるように思われれば思われるほど、その情報としての豊かさは減少してしまうのである。それゆえ原価を構成するということは困難な作業なのである」と(Bouquin(1997)の邦訳版への序文)。

18) 注記の10も参照されたい。

図表1 技術と会計方法の地図



※UVA (GP) とはフランスに伝統的な原価計算方法であり、TDABC に類似している。  
 また UVA 法は、以前には GP 法と呼ばれていた。  
 (出所) Bouquin H. (2000), p.88を一部加筆・修正して作成した。

る1980年代前半頃までの管理会計を伝統的管理会計 (Kaplan (1982)) と呼べば、この伝統的管理会計に対して、1980年代後半から90年代初頭にかけて三方から批判が投げかけられた。一つは言うまでもなく、ジョンソン&キャプランの『レバンス・ロスト』であり、他の一つは製造現場からの問題提起であり、最後の一つは価値基準管理 (VBM) 論からのそれである。ここに「3つのレバンス・ロスト」(拙稿 (2012)) を認識できる。

この「3つのレバンス・ロスト」のうち、まず会計研究領域内からの会計批判とは、まさにジョンソン&キャプランの本来の『レバンス・ロスト』である。また製造現場からの会計批判とは、ジョンソン&ブルムス (2002) を始め、最近では河田&今井 (2011) による製造現場からみた会計批判である。最後のVBM論が資本市場を軸に据えた視点からの会計批判であ

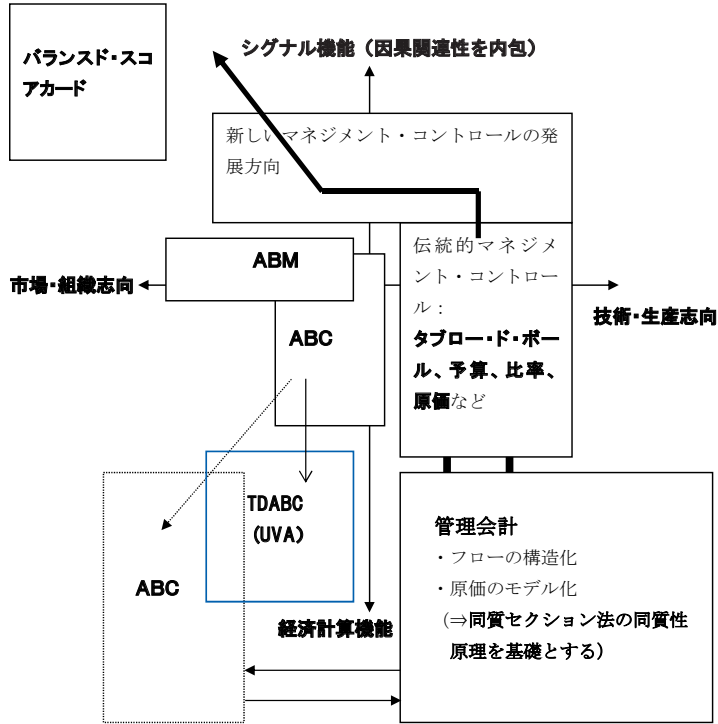
る。特に、ラッパポート (1986) や Copeland T. *et al.* (1990)、同 (1995) による資本市場からの会計批判は、歴史的に見ても、米国のビジネス・モデル改革において重要な役割を担ったことは周知の事実である (拙稿 (2012))。

この「3つのレバンス・ロスト」は、それぞれに異なった立場からの会計批判ではあるが、確認しておくべきは、それらの批判に見られる多様性である。まずは会計の足元からの会計批判に始まり、加えて製造現場や資本市場からの批判が、ほぼ同時に会計に寄せられてきた。企業経営はどこまでもこの多様な批判を受け止め、その多様性をコントロールしていかねばならないことは言うまでもない。

まさに、この多様性のうちに本稿で取り上げる核心的な概念である、厄介なパラドックス概念の萌芽が見られるのである。ここに仮説①から仮説②へ移行する契機が潜んでいると考えら



図表2 管理会計とマネジメント・コントロールの発展方向



(注) 2つのABCが点線で結ばれているが、点線で囲んだ下方のABCはフランスにおけるABCに対する理解のあり方を示している。つまり、一般的な理解に比べて、ABCのもつシグナル機能側面よりも経済計算機能側面をより重視した事情を表現している。また同じく、TDABC (UVA) の位置もABCの方からは逆の、同質セクション法に近いものになっていることを示している。

(出所) 拙著 (2009), 148頁を加筆・修正。

れる。つまり仮説②は「マネジメントの主たる領域が技術・生産志向性から組織・市場志向性へと移行してきたことが、コントロールのパラドックス認識を進めたこと」となっているが、この辺の構図は、図表2に示すように管理会計の経済計算機能と (因果関連性を内包した) シグナル機能の縦軸に、技術・生産志向と市場・組織志向の横軸を加えた4象限で描くことができる<sup>19)</sup>。

まず経済計算機能のレベルで同質セクション

法とABCを捉えると、ABCは同質セクション法の同質性原則をより普遍的な原価のモデル化の原則としたものといえるであろう。それゆえに同質性原則から見れば、同質セクション法やABCといった方法は、同じ同質性原則のもとにありながら、生産技術に規定された単に同質性のレベルを異にした一つの会計手法として位置づけることができるのである。

また同質セクション法からABCへ、ABCからTDABC (およびUVA法) への流れは、管理会計<sup>20)</sup> (原価計算) の本質的なあり方、発展の方向性を示唆している。図表2に示すように、

19) 拙著 (2009)、148頁。この4象限での分析に至る研究のプロセスは拙著 (1996) と (2009) に詳しい。

同質セクション法から ABC、そして ABC から TDABC (および UVA 法) へ戻ってくる流れは、管理会計 (原価計算) というものが、一端 ABC のような純粋な理念モデルを得た後は、ひたすら理念モデルからの単純化 (経済的な合理化) を志向するものであることを教えている (図表 2 はその様子を図示したものである)。もっとも、単純化 (経済的合理化) を図るといっても、それによって失われる管理会計 (原価計算) 上の計算の正確さを担保するための仕組みを組み入れていることにも注意しておかねばならない。その仕組みこそが TDABC の場合も UVA 法の場合も「時間による換算計算における同質性の意識的創造」にあることは言うまでもない。こうした管理会計 (原価計算) の進展のあり方を企業組織の経済的モデル化の一つとして考えるならば、これこそ管理会計 (原価計算) の発展と言えよう<sup>21)</sup>。換算計算における同質性の意識的創造のプロセスこそ、管理会計 (原価計算) の一般的なあり方であり、ここでも原価の同質性原則こそ管理会計 (原価計算) の一般理論の核心をなすものと考えられる<sup>22)</sup>。繰り返しになるが、仮説①の「管理会計の発展は企業組織の経

済的モデル化の次元で考えるべきこと」とは、まさにこのことである。

他方で、両手法の出会いには会計情報の運用上の問題であるマネジメント・コントロールの展開 (「管理会計の外延的展開」といえる) の契機となるし、当然のことながら、それは厄介なパラドックスを招き寄せることになるのである<sup>23)</sup>。従来、フランスの伝統的なマネジメント・コントロールはタブロー・ド・ボールや予算、比率、原価などのコントロール装置 (dispositif) から構成されていたが、ABC の登場を契機に、「新しいマネジメント・コントロール」が論議されるようになってきた。ここで「新しい」という意味は、組織、戦略、構造、技術などこれまでマネジメント・コントロールでは暗黙の前提 (与件) とされてきた要素を明示的に組み込んだ

22) 拙稿 (2014)、133 頁。ちなみに同質セクション法、ABC および TDABC (UVA) をめぐる詳細な歴史的展開については、同拙稿を参照されたい。

23) ここで、マネジメント・コントロールの展開を「管理会計の外延的展開」と捉える視点について、筆者の考え方を少し示しておきたい。まずマネジメントとマネジメント・コントロールとの違いについて考えてみることから始めよう。マネジメントが経営実践および経営学全般を指し示す用語であるとすれば、そこでは (マネジメントの業績如何が会計的成果に落とし込まれるという意味で言えば) 管理会計との繋がりは希薄となってこよう。一方、マネジメント・コントロールの方は常にその業績を会計の世界 (例えば管理会計の世界) に落とし込むことを前提にしている。したがって、マネジメントとマネジメント・コントロールとの違いは、会計の世界へのその成果の落とし込みを想定しているかどうかにあることになる。その違いを踏まえ、次にマネジメント・コントロールと管理会計の世界とを明確に区分し、そしてその両者の関連・連携を考察することが肝要となるであろう。そして、その両者を媒介する経営上の言語こそが、(経営言語ではあっても) 会計言語足りえない「価値 value」概念なのではなからうか。コントロールはあくまでもプロセスであり、そのプロセスの世界を描き出すために価値概念が使われているのである。そして、そのコントロールの成果が、一定の会計的手続きを経て、最終的に利益や原価といった会計言語を用いて会計 (管理会計) の世界に落とし込まれるのである。例えば、西村 (2014) を参照されたい。

20) いつものことであるが、筆者の研究はフランス会計学を基礎としているために、本稿も日米で用いられる原価計算 (cost accounting) と管理会計 (management accounting) という用語とフランスにおけるそれらに対応する用語とのズレを常に意識して書かれている。つまり日米での原価計算 (cost accounting) は、フランスでは管理会計 (comptabilité de gestion) に対応し、日米の管理会計 (management accounting) に対応する用語は、フランスでは内容的にはマネジメント・コントロール (contrôle de gestion) に対応している。本稿で採用する原価計算と管理会計のそれぞれの用語法はフランスのそれに近く、原価計算と管理会計とをそれほど区別しないで用いている。この段落では、読者に「管理会計」に日米での原価計算 (cost accounting) に近い意味を与えたことを理解していただくために、あえて管理会計 (原価計算) と表記した。

21) わが国では、この TDABC を原価計算の発展と積極的に理解する論者は少数であろう。

マネジメント・コントロール論という意味である。

換言すれば、これまで上記のいくつかの要素を暗黙のうちに与件としてきたが、この「新しいマネジメント・コントロール」においては、それを一つずつ解除し、それらに対処していかざるを得なくなっているのである。ここで、読者は最近の英米での管理会計研究における与件解除の傾向との類似性に気づかれることであろう。フランス管理会計論、マネジメント・コントロール論の内部においても、また最近の新しいアングロサクソン諸国のそれにしても、やはり与件解除の方向に進んでいることを確認できるであろう。

そしてそのことは、今度は当然に、管理会計をフローの跡づけによる単なる事実確認の手段から、原価の原因をモデル化する手段、さらには北米生まれのバランスド・スコアカード(BSC)に典型的に見られるように、パフォーマンスの原因をモデル化するという手段へと変貌させる契機となっていくのである。図表2では、その辺の事情が、第4象限から第1象限を経て第2象限へと延びる矢印によって表現されている。ここに仮説①から仮説②へ移行する契機が見いだせよう。

筆者は、こうした管理会計の外延的展開が本当に管理会計の発展となっているのかについては疑問を呈してきた。以下は拙著(2009)からの少し長い引用となるが、重要な論点を含んでいるので、煩を厭わず引用しておきたい。「実際、フランスの方法では、ここでの矢印が示す方向はマネジメント・コントロール論がとる新しい方向なのであり、管理会計はそうしたマネジメント・コントロールの新しい方向に影響を受けながらも、あくまでも原価のモデル化を通して経済計算機能を担うものとして考えられて

いる。フランスでは、管理会計は複雑な「組織」の論理のレベルではなく、むしろ「技術」を志向した経済計算の論理レベルで構想されるものなのだとすることを強調しておきたい。新しい方向をとるのはコントロールの方であり、それゆえにそのコントロールがパラドックスを抱え込むことになるのである。換言すればマネジメント・コントロールは因果関連性を内包したシグナル機能を一層発揮する方向に展開し、パラドックスを内実とする組織管理に立ち向かうことになる<sup>24)</sup>。」この長い引用に見るように、ここにも仮説①から仮説②へ移行する契機を見いだすことができるであろう。先に提示した「管理会計の外延的展開が管理会計の発展となるのか」という筆者の疑問はこうした視点から引き出されていることに注視していただきたい。

さて、本節での議論の端緒となった「3つのレレバンス・ロスト<sup>25)</sup>」を契機としてパラドックスが明示的になされるようになる<sup>26)</sup>が、繰り返すならば、本稿はこのパラドックスを緩和する次元をガバナンスのレベルに引き上げてみようとする試みとなっている。最近のコーポレート・ガバナンス論が「攻めのガバナンス」の姿勢を強く押し出していることについてはすでに言及したが、ガバナンスに会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る役割を求めようとする点が、本稿で構想するガバナンス・コントロールの企図と合致するのである。しかし、不思議なことに、最近のコーポレート・ガバナンス論を先導する日本版コーポレートガバナンス・コードにおいても、それを規律づけ、支援する(要するにコントロールする)ためのプロセスやシステムはほとんど想定されていない

24) 拙著(2009)、149頁。

いのである。以下の論述は、そうした想定されていないガバナンス・レベルでのコントロールの状況を少しでも具体化しようとする試みとなっている。

## 2.2 ビジネス・モデルによる戦略とマネジメント・コントロールの間の仲介<sup>27)</sup>

本稿の冒頭でも述べたように、管理会計やマネジメント・コントロールがいまどこへ向かおうとしているのかを考えると、注目しておくべきは、拙稿（2017）でも明らかにしたように、

25) ここに至って、いま改めて『レバンス・ロスト』を考えると、そこに2つの意義を見出すことができる。一つは、これまでは管理会計の発展を理論的レベルで考えてきたことに対して、より実践的な視点がそこに持ち込まれてきた事情に関わっている。しばしば論じられる、いわゆる「理論と実践のギャップ」の問題提起である。例えば、西村（2000）による管理会計の発展段階論はまさに管理会計学としての理論的な展開をベースとしており、それが第4段階に至ると、管理会計へより実践的なマネジメントの内容（例えば日本的な「協力的な組織」など）を取り入れる必要性が語られることになっている。もう一つは、本稿で論じている多様性の問題である。この多様性はマネジメントに必然的なものであり、これをどのようにマネジメントし、そのマネジメントをコントロールするかが問われるのである。ともかく多様性はコントロールされなければならない。他方、この多様性に対して別の視点もある。それはこの多様性をコントロールするのではなく、この多様性の問題を「複数性のもつ人間性」として評価するものである。そしてそこから「複数評価原理の会計」を構想する國部（2017）のような興味深い試みもある。

26) ちなみに『レバンス・ロスト』の提案とほぼ同じ時期に、アンソニーの伝統的なマネジメント・コントロール論の改変を目指した動きがあったことにも触れておかねばならない。例えば、Otley（1994）は早い時期からそうした試みを行っているし、それをさらに受けついで Simons（1995）の4つのコントロール・レバ論なども、そうした一連の研究の延長線上に位置づけられる。当然ながら、Malmi and Brown（2008）のコントロール・パッケージ論も同様である。こうした研究の流れについても、本稿の論理展開から見れば、すべてが経済状況の変化を契機にした与件解除に向けた動きであると理解することができよう。

27) 本項は拙稿（2017）に依拠していることをお断りしておきたい。

そして上記図表2が示すように、管理会計やコントロールがこれまで与件とされてきた条件を一つずつ解除してきたことと平仄を合わせるものとなっていることである。繰り返しになるが、コントロールのパラドックス認識を初め、マネジメント・コントロールのパッケージ論、管理会計「変化」論、BSC論、さらには戦略的管理会計論<sup>28)</sup>も、そうした解除された与件の一つひとつを考察の対象としなければならなくなってきたのである。そのために、どの研究方法もそれぞれ解除された多くの条件を同時に取り扱わざるを得なくなってしまった。

それでは、こうした状況において、我々はどうのように対処すればいいのであろうか。

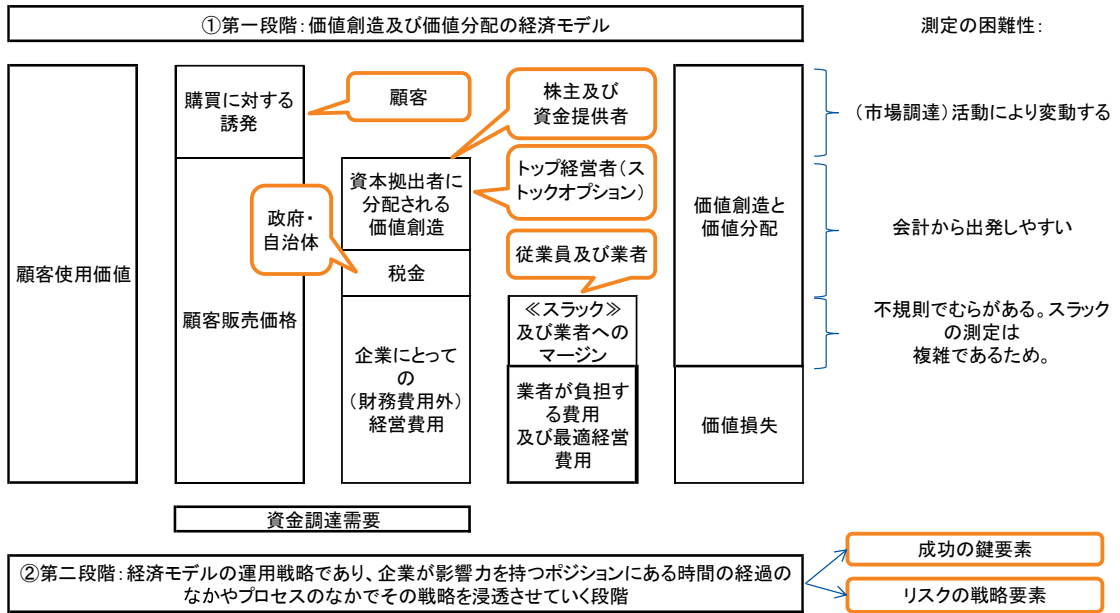
そこでまず、拙稿（2017）における考察の結果、ブッカンのによって一つの手掛かりが提起されていることを確認できる。つまり与件解除により引き起こされたパラドックス状況に対峙するために、ブカンはマネジメント・コントロール論の前提条件としてビジネス・モデルを構築する必要性を主張したのである。要するに、与件解除により引き起こされたパラドックス状況をモデル内に前提条件として組み入れたビジネス・モデルを構築することによって、複雑・錯綜化した事態に対処しようというのである。

こうした複雑で錯綜したパラドックス状況に対峙しなければならない経営陣をみて、ブカンは「マネジメントは技術ではなく、芸術である」とし、経営陣が直面する状況は不確実性の只中にあり、そうした不確実性が存在するために、人は管理者に信頼を置くということであった<sup>29)</sup>。そこで、マネジメント・コントローラー

28) Langfield-Smith（2008）は、2008年当時からみた「最近25年間の戦略的管理会計研究の動向」を整理している。参照されたい。



図表3 マネジメント・コントロールの座標軸としてのビジネス・モデル



(出所) Bouquin et Kuszla (2013), p.50.

達は経営陣がその不確実性の進展を解釈し、予測することを支援し、不確実性を低減させることを主たる任務としていたのであった<sup>30)</sup>。その場合の核心は、経営陣が不確実性をその知識、経験、判断力を駆使しつつ、リスクを取る形でパラドックスとして認識し、それを戦略に落とし込むことにあった。しかしながら、その戦略は高度な分析を前提とした合理性に富むものではなくともよく、臆病でリスクを取ることを嫌う従業員に対して、これから進む過程での「見通し」を与えるものであればよかったのである。ブッカンのにおいては、そうした戦略概念は、不確実性をパラドックスとして認識して初めて生み出されることになっていたのであった。ここでは、ビジネス・モデルの構築はそうした戦略概念と共にあったということを確認しておきたい。

さて図表3と図表4はブッカンのビジネス・モデルの一部であるが、こうしたビジネス・モデルをマネジメント・コントロール論の前提条件として置くことによって、これまでの戦略概念や不確実性概念を初め、それらに取り囲まれている経営者、管理者の能力・資質のあり様とともに、マネジメント・コントロールを担うコントローラーの権限・責任、役割などのあり様にもそれなりの変化が求められるようになってきたのである<sup>31)</sup>。

いま、このビジネス・モデルの特徴を整理すれば次のようになろう。まず、一目してこのモデルが付加価値計算の計算構造を持っていることが理解される。顧客価値がどこで、どのように、そしてどれほど生み出されるのかに始まり、

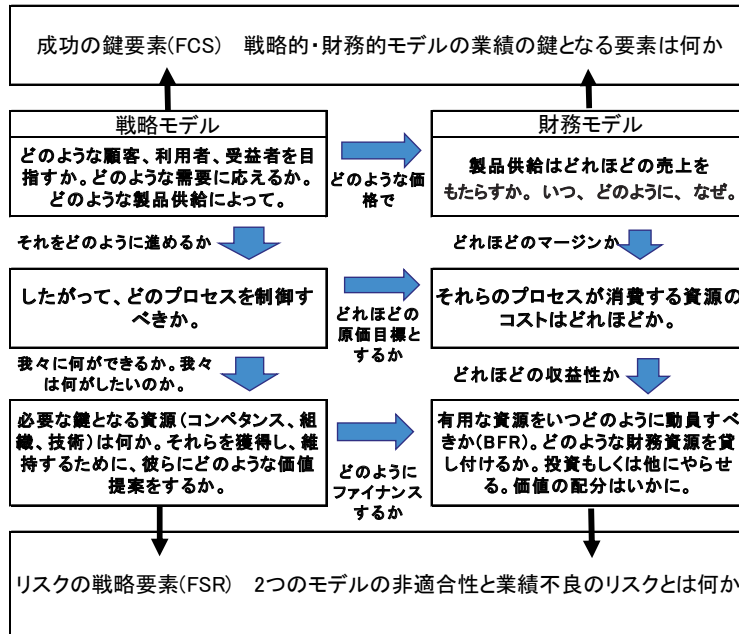
29) Bouquin et Kuszla (2013), p.48.

30) Bouquin et Kuszla (2013), p.48.

31) ブッカンの思い描くビジネス・モデルとマネジメント・コントロールとの関わりの全体像については、拙稿(2017)を参照されたい。



図表4 戦略と財務のビジネス・モデル



(出所) Bouquin et Kuszla (2013), p.52. 表題は筆者による。

顧客、株主・資金提供者（債権者）、トップ経営者、政府自治体及び従業員・業者といった企業を取り巻く内外の利害関係者における価値創造と価値分配の様子が描き出されている。当然のことながら、業者が負担する費用部分と最適経営部分（どうしても避けることができない費用部分）は価値創造部分からは除かれ、価値損失として位置づけられる。この第1段階が価値創造と価値分配の経済モデルとされる。

そして第2段階が、第1段階の経済モデルを運用する段階となっている。要するに第1段階で経済モデルの形で策定された戦略を第2段階で下部に浸透させていく仕組みとなっている。そして、その場合に、このモデルの特徴は、プラス側面の成功要因とマイナス側面のリスク要因の両面から、戦略をマネジメント・コントロールの段階へと浸透させていく点にある。その下部への浸透の過程を描き出したのが、図表4で

ある。図表4では、価値創造と価値分配の戦略を成功の鍵要因とリスクの戦略要因の二面から、戦略モデルと財務モデルで受けとめる仕組みとなっている。

しかしその論理はそれほど複雑ではなく、一方の戦略モデルでは、どのような顧客、利用者及び受益者を対象とするかを決定し、それに向けてどのような製品を供給するか、さらに製品提供プロセスをどのように制御するのか、さらにそのために必要となる資源、技術はどのようなものかといったことが課題となる。他方、財務モデルの方は、戦略モデルの一つひとつの段階を貨幣価値的に表現する役割を持っている。具体的に言うと、製品供給による売り上げはどのようなもので、マージンはいくらか、そのプロセスを遂行するためにはどれほどの資源コストがかかるのか、さらに、収益性を考慮しながら、有用な資源をいつどのように動員すべきか

などが問われることになる。

改めて確認しておきたいことは、こうしたビジネス・モデルを介することによって、これまでの伝統的な戦略概念や不確実性概念に代わり、マネジメント・コントロールの側から求められる適切な戦略概念や不確実性概念が新たに構築されることになっていることであった。繰り返して言うならば、不確実性の下での「合理的戦略」に代わり、ラフな「見通し」を与える程度の戦略概念があれば十分であり、いまそういった戦略概念が求められているのである<sup>32)</sup>。マネジメント・コントロール論に向かうビジネス・モデルの意義は、まずはそうしたところに見出すことができるであろう。

以上、コントロールのパラドックス認識から種々の管理会計研究方法を整理してきたが、そのことが最終的に意味することは、現在、マネジメントのレベルにおけるパラドックス認識が強く認識され、それをどのように緩和するかが緊要な経営課題となっていることであり、そのための方策の一つとしてビジネス・モデルの策定が求められていることであった。先の仮説③は「マネジメント・コントロール論をそのパラドックス状況に対応、緩和するための方法論の体系として再編すること」であったが、その有力な方法としてビジネス・モデルが考えられているということである。本項では、次節での考察の前提として、この点を少し整理しておきたい。

これまで、戦略というものは当たり前合理的で分析的な形で生み出されるものと考えられてきた。ブッカンの貢献は、戦略とマネジメント・コントロールの間に、ビジネス・モデルを

32) この辺の事情についても、拙稿 (2017) を参照されたい。

介在させることによって、戦略からビジネス・モデル、そしてビジネス・モデルからマネジメント・コントロールへと流れていくプロセスを目に見える形で示して見せたことである。その場合、注目すべき点は、上述したように、ビジネス・モデルを介することによって、マネジメント・コントロール論が自らに相応しい戦略概念を提示することができるようになったことであろう<sup>33)</sup>。つまり、そこから帰結したものは、戦略というもの単に合理的でかつ分析的なものではなくとも、マネジメント・コントロールを進めるために「見通し」を与える程度のもので十分であるというものであった<sup>34)</sup>。

さて、次節ではこのビジネス・モデルをガバナンスのレベルでのコントロールに活用する方法を模索することになる。

### 3 ビジネス・モデルをガバナンスのコントロールに活用する

前節ではビジネス・モデルがマネジメント・コントロールと戦略を結びつける要石として特徴づけられたが、本節では、そのビジネス・モデルが今度はガバナンスをコントロールする契機となりうるのかという点を考察しよう。つまり、ここではガバナンスのコントロールにおけるビジネス・モデルのあり様を検討してみたいということである。

さて前述したように、パラドックス状況をすべて解消してしまうことはできない。とはいえ、それを緩和し、何らかの折り合いをつけていか

33) マネジメント・コントロール論に相応しい戦略概念についての詳細は、拙稿 (2017) を参照されたい。ちなみにブカンはミンツバーク (2007)、(2011) などの管理者論から多くを学んでいることは明らかである。

34) 拙稿 (2017)、10頁を参照。

ねばならないことは言うまでもない。これがコントロール論の焦眉の課題となってきたことは、これまでの考察から理解されよう。その対応策として、ブッカンのコントロール論に見るように、ビジネス・モデルをマネジメント・コントロールの前提として考えなければならなくなってきた。そこで要請されたのは、事前にパラドックス状況を組み込んだビジネス・モデルであった。先の図表3における付加価値原理に基づく価値創造と価値配分の経済モデルの構築から、それに基づいて、図表4では製品・サービスの提供（競争力）、それを進めるための方法・手順（価値創造）、さらにそれらに備えるための資源獲得（持続可能性）といった手続きを進めることになっている。それはまさに経営プログラムの最初から競争力、価値創造および持続可能性の間のパラドックス状況を想定し、その緩和策をビジネス・モデルに落とし込み、その後のマネジメント・コントロールのプロセスが遂行されることになっている。

繰り返しになるが、先の図表3では、ビジネス・モデルの第1段階で価値の創造・分配の経済的モデルが描き出され、そのモデルを運用するための戦略が練られ、それを下部に浸透させていく第2段階のプロセスが始まる。この第2段階の機軸をなす経済的モデルの運営戦略は「成功の鍵要素（FCS）」と「リスクの戦略要素（FSR）」であった。図表2の右下に、成功とリスクの要素（FCSとFSR）が示されているが、これがビジネス・モデルの第2段階の主役であり、戦略を下部に浸透させる場合の指針となるのである。図表2でみた成功とリスクの要素は戦略モデルと財務モデルのそれぞれの成功とリスクに繋がっていることが理解されよう<sup>35)</sup>。

ここで敢えてビジネス・モデルの内容を繰り返

返したのは、経済的モデルに組み込まれた戦略が成功の鍵要素とリスクの戦略要素の両面から遂行されることを確認するためであった。特に最近では経営トップのレベルでの不祥事、会計不正が頻発する事態のほか、企業の社会的責任（CSR）意識の高まりは、企業経営のリスク側面に重点を置くことを要請するようになってきた。さらにそうした観点とともに、昨今の気候変動問題・環境問題から帰結する「持続可能な発展」への意識の高まりが無視できないものとなってきた。こうした企業の内外から提起される深刻なリスク要因は、マネジメント・コントロールに先立つ、戦略策定、さらに言えばガバナンスのレベルにおけるコントロールのあり様を強く問いかけるものとなってきた。

こうした問題はまさに前述した管理会計論やマネジメント・コントロール論における与件の解除の件に深く関わっているのである。一例を挙げれば、伝統的なマネジメント・コントロール論での与件を解除し、つまりその結果として認識領域を拡張したと捉えられる Simons (1995) の「4つのコントロール・レバー論」を取り上げてみよう。4つのコントロール・レバーのうち、診断的コントロールは伝統的なマネジメント・コントロールの枠組みそのものであろうが、信条のコントロールと相互的コントロールの2つは成功要因（光の側面）として伝統的な枠組みに収まることにならう。他方で境界のコントロールはリスク要因（影の側面）としてその枠組み再編の契機となっている。少し考えてみれば、管理会計論やマネジメント・コントロール論の最近の新しい展開は、そのほとんどが成功要因に加えて、こうしたリスク要因にまでその

35) 詳細は、拙稿（2017）の第Ⅲ節を参照されたい。

認識領域を拡張してきているということである。

ともかく、こうした与件の解除、あるいは認識領域の拡張に伴う諸問題が、種々のパラドックスを引き起こすことになってきたのである。そして、それに伴って、企業経営はマネジメントのコントロールのレベルではもはや十全に対応できないことが認識されてきたのである。冒頭で紹介したコーポレート・ガバナンスをめぐる議論を始め、「ガバナンス経営」と名打った試み<sup>36)</sup>も、この文脈で理解することができる。本節では、こうした諸問題を与件から解除し、コントロール論の当面の課題に組み入れた場合の事情を検討することにしたい。

### 3.1 COSO<sup>37)</sup>の「内部統制<sup>38)</sup>」・ERM：ガバナンス・レベルでの規律づけの端緒

以上の問題意識の下に、本節の課題は、ガバナンス・レベルでのコントロールにおいてビジネス・モデルが有効かどうかを検討することにあるが、まずその前に、本項では、昨今の企業不祥事や会計不正を契機としたCOSOの「内部統制」・ERMを軸としたコーポレート・ガバナ

ンス論の規律づけの側面について、筆者の考え方を議論に必要な限りで簡単に整理しておきたい。

図表5を見ていただきたい。この図のコントロール/監査をめぐる3組の3層構造は、本稿で提案するガバナンス・コントロールという新しいコントロール論の基本的な構造とこれまでの2つの3層構造との関連を明らかにしたものである。3組のコントロール/監査のそれぞれが、次のように描かれている。つまり、(イ)財務諸表監査の場合には、コントロール/監査は、内部統制/外部監査となって財務諸表へ向かい、(ロ)マネジメント・コントロール(特にフランスのケース)の場合には、コントロール/監査はそのままマネジメントに向かい、本稿で提案する(ハ)ガバナンス・コントロールの場合には、コントロール/監査は「コントロール<sup>39)</sup>」/「内部監査」としてガバナンスに向かう様子が描かれている。これら3組のコントロール/監査は3層構造である点においては同型性を持っている。つまり、コントロールは常に監査を伴いつつ、それぞれの対象へ向かうのである。そして、ビジネス・モデルが(ロ)マネジメント・コントロールと(ハ)ガバナンス・コントロー

36) 富山&澤(2015)や海永(2016)などが代表例である。富山&澤(2015)の場合、「ガバナンス経営」の本質はコーポレートガバナンス・コードの基本原則4が体现していると言えよう。その第4原則は次のように言う。「上場企業の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、(1)企業戦略等の大きな方向性を示すこと、(2)経営陣幹部による適切ナリスクテイクを支える環境整備を行うこと、(3)独立した客観的な立場から、経営陣(執行役員及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うことをはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。」(114頁)と。つまり、「ガバナンス経営」はモニタリング・ボードとしての取締役会の役割に期待しているのである。他方、海永(2016)では、ガバナンス経営を実行する場合の最強ツールとして「価値創造監査」を据えている。この「価値創造監査」によって組織のガバナンスが担保され、強い経営が遂行されると考えられている(4頁)。

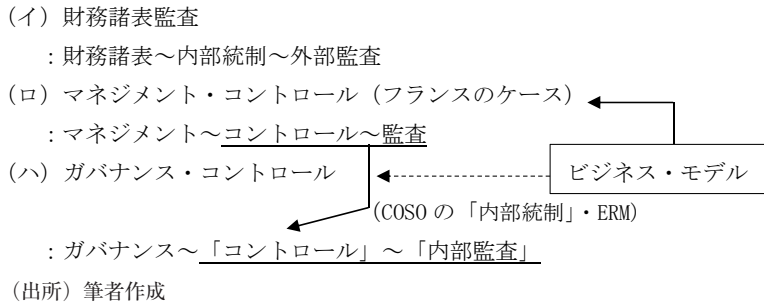
37) 米国に起源をもつ内部統制に関する論議をコントロール論の観点から再度取り上げ、特に世界の内部統制論をリードしてきたのがトレッドウェイ委員会組織支援委員会(COSOと略す)であり、このCOSOは以下の2つの報告書を公表した。2つの報告書とは、1992年のCOSO『内部統制の統合的枠組み』(COSO(1992))と2004年のCOSO『全社的リスク・マネジメントERM』(COSO(2004))の2つである。

38) COSOの内部統制には、それ以前の内部統制と区別して「 」を付けて「内部統制」と表記する。

39) コントロールに「 」をつけて表現したのは、後述するようにこのコントロールがCOSOの「内部統制」概念を得たのちの、ガバナンスを包摂したコントロール概念であることを示唆するためである。もっとも、特にこの点を強調する以外は「 」を付けることはしない。またガバナンス・コントロールという場合にも、あえて「 」を付けずに表示する。



図表5 コントロール/監査をめぐる3組の3層構造



ルのそれぞれのコントロールに向かう様子が描き出されている<sup>40)</sup>。このビジネス・モデルはマネジメント・コントロールの場合には、策定された戦略をマネジメント・コントロールに結びつけるうえでの一つの指針となっていたが、ガバナンス・コントロールの場合には、マネジメント・コントロールに先立つ戦略策定において、特に取締役会のガバナンスを規律付け、支援するために活用されることになると想定される。その場合、ガバナンス・コントロールは、取締役会による付加価値計算をベースとした価値創造と価値配分の経済モデルの策定とそのモデルの策定を通じた企業内外の協同の仕組みの構築を支援することになる<sup>41)</sup>。

さて、私見によれば、まず本稿の課題であるガバナンス・コントロールといった観点から見ると、COSO『内部統制の統合的枠組み』には2つの論点がある<sup>42)</sup>。まず第1の論点は、COSO

がマネジメントのプロセスからコントロールと監査の要素である「リスクの評価」、「統制活動」、「監視活動」の3要素を抽出し、「内部統制」を形成させた点である。上記の3要素を現実のマネジメントのプロセスから引き出すことで「内部統制」を定義したところに意味がある。これに関連して、先に示した3組の3層構造を再度見ていただきたい。そこにはフランスのケースに見るように、コントロールと監査の機能がマネジメントに向かい、そしてコントロールと監査の両機能を含みこんだ「内部統制」概念がそこから引き出され、それが今度はガバナンスに向かう様子が描き出されている。それはまさにCOSOの本報告書でいう「内部統制」概念(以後、必要に応じてCOSOの「内部統制」と表記)そのものであり、会計プロフェッションに馴染みの伝統的な会計監査論という内部統制とはその理念・役割を異にしている。そして、このことは、次の第2の論点に関わっている。

40) ガバナンス・コントロールの方はまだ可能性としてしか考えられていないので、点線で描き出している。図表5のガバナンス・コントロールにおける「内部監査」については、想定はできるが、本稿では取り扱っていない。今後の課題としたい。

41) 言うまでもなく、ガバナンス・コントロールの対象は取締役会であり、主体はコントローラーである。その場合に、ガバナンス・コントローラーとマネジメント・コントロールの主体である(マネジメント)コントローラーとがどのような関係になるのかは、今のところ明らかではない。これも今後の課題としたい。

42) この2つの論点についても拙稿(2011)などですでに論じてきたところであることをお断りしておきたい。参考までに、COSOによる「内部統制」の定義は次のようになっている。つまり、「内部統制」は以下の3つの目的、つまり①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③関連法規の遵守に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセスである、と定義されている(COSO(1992), p.3。(邦訳(1996), 4頁))。



第2の論点はこのCOSO「内部統制」概念がガバナンスを包摂した点に関わっている<sup>43)</sup>。COSOはおそらく、当初からガバナンスを包摂した「内部統制」概念を構築することを意図していたのであろう。それは1980年代後半から1990年代における米国発のコーポレート・ガバナンス論の高まりが、会計監査論を超えたところにガバナンスを含みこんだ「内部統制」概念を求めた結果であったと考えられる。

新自由主義政策のもとで様々な束縛・規制から解放された経営者は、リスクを無視した経営あるいは放漫な経営に陥ってしまい、企業不祥事、会計不正を引き起こすようになってしまった<sup>44)</sup>。そして、それを機にコーポレート・ガバナンスの一環として「内部統制」が法制化されるようになってきた。そこでは、そのCOSOの「内部統制」概念がガバナンス概念を包摂することは当然の要請であったであろう。この「内部統制」概念によるガバナンス概念の包摂いかんがCOSOの考える「内部統制（インターナル・コントロール）」と従来の「マネジメント・コントロール」との大きな違いの一つであるということができよう。こうした「内部統制」の新しい展開はコントロール論に対して、マネジメントのコントロールに加えてガバナンスのコントロールをも含む契機を与えたといつてよいであろう。

さらに、次の点もガバナンスに焦点を当てざるを得なくなった理由の一つと考えられるであろう。それは、2004年のCOSO『全社リスク・

マネジメント<sup>45)</sup>』の公表である。それはCOSO『内部統制の統合的枠組み』の内部統制論からリスクのマネジメント論への展開の契機であった。COSO『全社リスク・マネジメント』が画期的といわれる点は、「リスクの評価」に加えて「リスクへの対応」を視野に入れたところにあった。鳥羽（2007）によれば、「リスクの評価」を企業戦略の実現に関係づけるには、マネジメント・システムに投射しなければならないのであった。なぜならば「リスクの評価と対応」とは、企業の事業目的を「戦略」として認識し、その戦略達成に影響を与える潜在的な事象を「リスク」として認識するとともに、当該リスクを事業体が求める水準に押さえ込むためのプロセスであったからである<sup>46)</sup>。要するに、ERMとは、リスクを事業目的に関連づけた形で整理し、全社的に戦略として継続的に管理しようとする総合的なリスク管理方式であった。言うまでもなく、ビジネス・モデルが描く価値創造と価値配分の指針は、ビジネス・モデルのなかに最初からパラドックスの緩和の仕組みを組み入れ、それを成功要因とリスク要因を通してマネジメント・コントロールのプロセスのなかで遂行していくのである<sup>47)</sup>。

さて、ここでこれまで取り上げてきたCOSOの「内部統制」・ERMの特徴とその歴史的経過を総括しておこう。再び先の図表5を見ていた

43) COSOの内部統制には「 」をつけて表示したが、それには2つの理由がある。すでに述べたように、一つは会計監査論という内部統制と区別するためであり、もう一つはCOSOの「内部統制」がガバナンスを包摂したものであり、それを表現するためである。

44) 例えば、Mills（2003）などを参照されたい。

45) 他方、COSO『全社リスク・マネジメント』におけるERMの定義は次のようになっている。それは事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体に適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスク管理の実施ができるように設計された一つのプロセスである。（COSO（2004）, p.4）。

46) 鳥羽（2007）、235頁。この辺の事情も、拙稿ですでに展開しているので参照されたい。

だきたい。財務諸表監査における財務諸表～内部統制～外部監査の3層構造における内部統制とマネジメント・コントロールの軸となっているコントロール～監査の仕組みから引き出された「内部統制」とはその性格を異にしていることはすでに述べた。ここでは、その「内部統制」はすでにガバナンス概念を包摂しており、ガバナンスに向かう契機を孕んでいることを確認しておきたい。財務諸表監査における内部統制概念が会計専門職に特徴的な性格から極めて会計的なものに留まろうとするのに対して、ガバナンスのレベルに向かう「内部統制」はすでに大きく会計的な枠組みを超えたものとなっているのである。上述したように「内部統制」の発展形態であるERMが、リスクを事業目的に関連づけた形で整理し、全社的に戦略的に管理しようとする総合的なリスク管理方式となっていることがその証左であろう。

このように、マネジメントのレベルのコントロールにおけるビジネス・モデルの役割と同様に、ガバナンスのレベルでの「コントロール」においては、図表4から理解されるようにビジネス・モデルの持つ成功要因とリスク要因、とりわけリスク要因をベースとしたコントロールが有効に機能するであろう。これは先に見た内部からのガバナンスのレベルの「コントロール」

要請と同様に、企業の外部からやってくる企業の社会責任（CSR）や「持続可能な発展」の要請が企業に強く投げかけられてくるようになった事情と密接に関連していることは言うまでもない。このように内外から同時に寄せられるコントロールの要請は、冒頭に見た上場企業の取締役会制度の編成替えを中心としたコーポレート・ガバナンス改革の議論と密接に関わっているのである。

そこで、本節の第3項では、企業の外部からやってくる企業の社会責任（CSR）や「持続可能な発展」の要請の問題を取り扱うことになるが、その前に、次の第2項ではガバナンス・コントロールの主要な対象として考えられる取締役会をめぐるコントロール問題を取り上げておきたい。筆者はこれまでガバナンスをコントロールするといった構想を提案してきたが、その具体的な対象については曖昧なままであった。しかし今、昨今のコーポレート・ガバナンス論における取締役会の組織改編の議論に刺激を受け、より具体的な提案を行う時期が到来したといえるであろう。

### 3.2 ガバナンス・コントロールの主要な対象としての取締役会

これまでに筆者は、少々曖昧な形ではあったが、ガバナンス・コントロールの主要な対象として想定できる取締役会を「規律づけ、支援する（つまり、コントロールする）」機構・仕組みを取り上げ、考察したことがあった（拙稿（2011））。つまりそこでは、従来あまり注目されることはなかったが、これまでも様々な場面で取締役会をコントロールする仕組みがすでに提案されていたことに注目していたからである。

例えば、先のリーマンショックに端を発した

47) ちなみに、西村（2014）におけるフィードバック・コントロールにフィードフォワード・コントロールの方法を加味したリスク・マネジメントの構造に注目しておきたい。氏は言う。「利益機会の発見と開発が国際化すればするほど、リスク事象も拡大し、その影響も広範囲に波及し、それらの相乗効果も拡大し、価値創造基盤を根底から傷つけるから、リスク管理は事前予防的で、事前行動的（proactive）でフィードフォワード統制でなければならない」（188頁）と。特に経済が成熟化し、定常状態になればなるほど、リスク管理の場面においては、フィードフォワード・コントロールが機能することになると考えられる。

金融危機、換言すればグローバル恐慌ともいべき事態の主役をなしたのが投資銀行であったが、そこで採用された「投資銀行モデル」のようなビジネス・モデルをリスクと企業価値の両面からコントロールし、ガバナンスを支援できるシステムと人材を養成する仕組みなども当然に、ガバナンスをコントロールするシステムの一つとして組み入れることが許されるであろう (Kumarasinghe and Willet (2009), スクワイヤ他 (2003))。さらに、国際会計士連盟 IFAC の PAIB 委員会が構想した、取締役会のための情報システムである戦略スコアカードなども、重要なツールとしてガバナンスを支援するものとなろう (国際会計士連盟 IFAC の PAIB 委員会報告書 (2003))。その他にも、例えば、取締役会のなかに戦略策定委員会などを設けることなどが考えられるし (土屋・岡本 (2003))、また別の方策としては、我が国に伝統的なガバナンス・コントロールの仕組みとしての監査役会が担う諸機能が取り上げられることが多いが、その監査役会のガバナンス能力<sup>48)</sup>を一層高めるという方法を採用するということもできる (別府 (2009))。もちろんこうした早くからの議論<sup>49)</sup>を受けて、冒頭に紹介した、最近の取締役会制度の編成替えを中心としたコーポレート・ガバナンス改革の議論が熱を帯びてきていることは言うまでも

ない。

こうした早くから提案されてきた取締役会のガバナンスを規律づけ、支援する機構・仕組みのなかで、本稿のコントロールのツールとしてのビジネス・モデルに関わって重要なものが、イギリスの社会学者ドナルド・ドーアによって提唱されてきた。まず一つは「企業会議」といった機関を企業内部に設けるという奇抜な考え方である。なぜ「企業会議」が奇抜かと言えば、それが企業を取り巻くステークホルダー全体に、企業が直面している競争環境・挑戦すべき問題についてのそれぞれの認識・理解を高めることを促進すると同時に、経営トップ達に自分達の決定がステークホルダーにどう影響するののかについての意識を高めてもらうことを狙っているからである (ドーア (2006))。こうした提案は、上述したような最近の我が国のコーポレートガバナンス・コードやステュワードシップ・コードの作成をめぐる会社の機関設計問題に対して、一つの重要な視点を提供するものであろう。

そして、ドーアが提案するもう一つの試みが、本稿の課題の核をなし、ブッカンのビジネス・モデルの基本構造となっていた付加価値計算の原理を活用した付加価値計算書の作成・運用である。周知のように、この付加価値計算書はそれほど目新しいものというわけではなく、欧州においては早くから広く採用されてきた<sup>50)</sup>。ドーアによれば、この付加価値計算書は、ステークホルダー企業に相応しい意識を経営者に植えつける方法であり、これは株主や銀行から得た資本を使って、経営者・技術者初め事務・生産に当たった労働者などの知恵および肉体労働が総

48) 監査役会のガバナンスの能力を取締役会のガバナンス・コントロールにどのように結びつけていくかは、日本企業のコーポレート・ガバナンス改革にとって極めて重要な論点である。しかし本稿では、今後の課題としておきたい。

49) さらにコリス&モンゴメリーは本来、取締役が使える時間や知識が限定され、企業目的に関する取締役間のコンセンサスが欠如し、さらに CEO に代表される経営陣の強力なパワーに圧倒されており、取締役会が持つべきガバナンス能力が制約されている点を指摘したのち、それへの対抗措置を取るべきという注目すべき提案をしているのである (コリス&モンゴメリー (2004))。

50) 例えば、邦語文献ではイギリスに関しては山上 (1984) があるし、フランスに関しては青木 (1973) がある。参考とされたい。

体的に作った価値を開示するものである。ドエアは、そういった認識のもとにこの計算書を提案したのである（ドエア（2006））。こうしたドエアの提案は、いまから思えばきわめて先進的なものであったことが理解されよう。

ここで、以上の文脈のなかに、先に見たブッカンのビジネス・モデルを置いてみたい。まさにブッカンのビジネス・モデルは価値の創造と分配のあり様を簡単な一覧表（いわゆるタブロー・ド・ボール）に描き出したものであるが、上述したように、いわゆるフランス流のタブロー・ド・ボール、それも戦略的コントロール場面での運用を考えれば、戦略的タブロー・ド・ボールとも称することができよう。会社を取り巻く種々のステークホルダーに対する価値創造と価値分配を明示した一つのビジネス・モデルとして位置づけることができる。このビジネス・モデルがマネジメント・コントロールの基礎条件となり、マネジメントのパラドックスを緩和することによって、戦略をマネジメント・コントロールと上手く結びつけることは前述したが、そのプロセス自体が価値創造と価値分配の過程を一定のリスクと成功のチャンスの両面から実行するものとなっている。

いわば戦略とマネジメント・コントロールの間にビジネス・モデルを介在させることによって、戦略からビジネス・モデル、そしてビジネス・モデルからマネジメント・コントロールへと流れていくプロセスを、例えば取締役会のガバナンスを規律づけ、支援するといった形で明示的に推進することが想定されるのである。まさに、これこそ戦略的コントロールの枠内で進められるガバナンス・コントロールと言うことができるのである。

再度、コントロール／監査をめぐる3組の3

層構造を示した図表5を見ていただきたい。すでに言及したように、3組のコントロール／監査がそれぞれ、(イ)財務諸表監査の場合には財務諸表へ向かい、(ロ)マネジメント・コントロール（特にフランスのケース）の場合にはマネジメントに向かい、(ハ)ガバナンス・コントロールの場合にはガバナンスに向かう同型性をもった形で描かれていた。つまり、コントロールは常に監査を伴いつつ、それぞれの対象へ向かった。そして、(ロ)マネジメント・コントロールと(ハ)ガバナンス・コントロールのそれぞれのコントロールにビジネス・モデルが向かう様子が描きだされているが、まさにこのビジネス・モデルの位置づけこそ、ガバナンスの担い手である取締役会を規律づけ、支援するコントロールのツールとしての働きを表しているのである。

言うまでもなく、図表5のガバナンス・コントロールのレベルにおいて、ガバナンスに向かう「コントロール」の理論的な想定は可能であり、すでに見たように幾つかの具体的な事例においてそうした機能を担うことが実証されてきた。つまり、取締役会のガバナンスを規律づけ、支援するものとして意図的に制度設計が可能ない段階にあることは明白である（「内部監査」についても想定可能であるが、本稿では取り扱っていないことについてすでに触れた）。またCOSOによる「内部統制」の定義、つまり業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性確保などを遂行するための事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセス<sup>51)</sup>という定義からも、ガバナンスに向かうコントロールを想定できないわけではないであろう。

要するに、本稿では具体的にガバナンスの主体としての重責を担う取締役会を規律づけ、支



援する（つまりコントロールする）ためのツールとしてブッカンのビジネス・モデルがその役割を担う可能性を提示したのである。そして、これまでの様々な提案とともに、今後もガバナンス・コントロールのプロセスとシステムを体系化する試みを進めていきたいと思う。

### 3.3 モケの「社会的共創コントロール」構想の位置づけ

さて、前項までの分析から、読者は、企業の内と外を同時に眺めることができ、内外の深刻なパラドックスに対峙しようとするガバナンスの担い手を取締役会と想定し、それを規律づけ、支援できるコントロール・システムがいま求められるようになっていく状況に気づかれたことであろう。ちなみに、ブッカンはこの要請をコントロールにおける「持続可能性の展開」として受け止めた。そして、この「持続可能性の展開」を「企業の経済的モデルに必要な内外の協同を維持する能力<sup>52)</sup>」と捉え、それは単なるエコロジックな意味だけでない持続可能な発展や企業の社会責任（CSR）の概念をめぐる議論と関わらせて認識するようになったのである<sup>53)</sup>。その意味で、繰り返しになるが、ビジネス・モデルの構築は、仮説④に言う企業不祥事、会計不正を背景とした「内部統制」論議（さらにはその発展形態であるERMの展開）が、ガバナンスをコントロールする方策を考えさせることに加えて、持続可能な発展や企業の社会責任（CSR）の概念をめぐる議論と関わるような内外の協同を維持する能力を求めることを通して、広く企業経営に貢献することができるよう

になると考えられたのである<sup>54)</sup>。

ブッカンのコントロール論の場合、競争力、価値創造および持続可能性といった互いに矛盾する要素をいかにバランスさせ、矛盾を緩和させるかがコントロール論の核心に据えられてきた。そして、この持続可能性の意味をより広く、持続可能な発展や企業の社会責任（CSR）の概念をめぐる議論と関連させようとブッカンが考えたのである。これに対して筆者は、ブッカンのこうした「思い<sup>55)</sup>」をさらに発展させ、コントロールを考え、実践するレベルをガバナンスの次元にまで引き上げ、そこでのより一層深刻となるパラドックス状況に対峙し、その緩和を図る目論見を提示したいと考えたのである。いま企業経営に求められているのは、まさにこうしたガバナンスをコントロールするという考え方と言えるであろう。そして、その一つの典型的なケースが、次に紹介するモケの「社会的共創コントロール」の構想なのである。

これまで繰り返し紹介してきたように、ブッカンが当初、「持続可能性」を他の競争力、価値創造との間に典型的なパラドックス状況に見出す「経営上のコンピタンスを維持する能力」として考えてきたのであるが、モケが提起した「社会的共創コントロール」の構想とその理念を受けとめるなかで、その「持続可能性」をより広

54) ガバナンス・コントロールの全体的なイメージについては拙稿（2015a）を参照されたい。

55) 敢えて「思い」と表現したのは、ブッカンがこの問題に対して自らの考えを明らかにしないままであったからである。彼はあくまでも自らのマネジメント・コントロール論の枠内で対応できる範囲で持続可能性や企業の社会的責任の問題に対処しようとしてきた。しかし、モケの「社会的共創コントロール」との出会いがブッカンにおけるマネジメント・コントロール論を旋回させる契機となった。その出会いのなかで、ブッカンが企業を社会に開くといった方向性をもった議論を自らのマネジメント・コントロール論の中から引き出そうと努力したのであった。

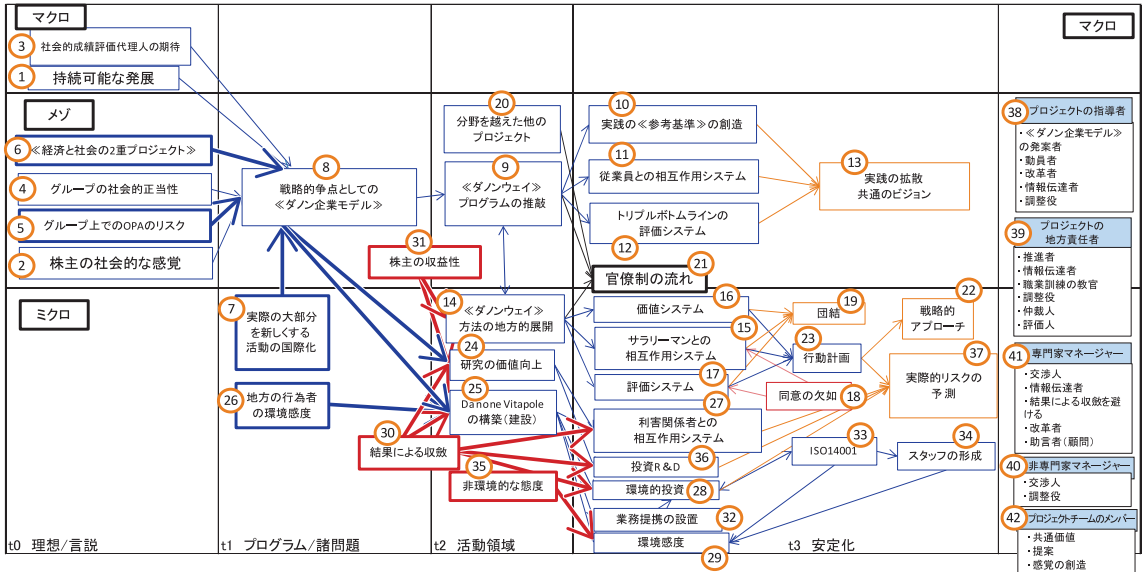
51) COSO (1992), p.3. 邦訳 (1996), 4 頁。

52) Bouquin et Kuszla (2013), p.45.

53) Bouquin et Kuszla (2013), p.45.



図表6 ダノン社における「社会的共創コントロール」の構図



(出所) Moquet (2010), p.373. 表題は筆者による。掲載にあたり、黒岩 (2017) に依拠した。

く理解し、「企業の経済的モデルに必要な内外の協同を維持する能力<sup>56)</sup>」と捉えるようになってきたことは前述した。ブッカンの意向をそうした方向へ向けさせる契機となったものが、モケの「社会的共創コントロール」の構想であったことは間違いない。モケの構想は、ブッカンにより一層企業内外の協力関係の重要性を意識させるものとなったのである。

さて図表6は、モケが描く、フランスのグローバル企業であるダノン社 (Danone) における「社会的共創コントロール」の構想とその具体的な展開の構図である。ダノン社の会社の詳細、経営戦略やマネジメント・コントロールなどの仕組みについての考察は黒岩 (2017) に譲るとして、これから大方理解されることは、ブッカンの言う「企業の経済的モデルに必要な内外の協同を維持する能力」を経営者が早いうちから

意識し、それを内部のコントロールにおいて実践していったプロセスである。ここでは「持続可能な発展」というグローバル経済・社会の危機的な状況から投げかけられた、いわゆる外からの課題 (マクロレベルの課題) を経営者が自らのものとしていく感覚 (メゾレベル) と、それを日々のマネジメント (ミクロレベル) に落とししていくプロセスが1枚の一覧表 (タブロー・ボール) に書き出されている。

紙幅の関係で、ここではダノン社のコントロールの具体的な運用の様子までを描き出すことはできないが、ともかくここで確認しておきたいことは、「企業の経済的モデルに必要な内外の協同を維持する能力」といった場合の「企業の経済的モデルに必要な」という意味は、マネジメント・コントロールの出来具合とそれを管理会計の領域へと落とし込んでいくことを想定しているのであり、また「内外の協同を維持する能力」とは、マネジメント・コントロールと管理

56) Bouquin et Kuszla (2013), p.45.

会計の領域への落とし込みの前提となるビジネス・モデルの構築をマクロ、メゾおよびミクロの各レベルの繋がりを考えながら進めるべきことを示唆しているということである。

ここにおいても、マネジメントのレベルを超えるガバナンスのレベルにおいて「コントロール」する方策を考えさせていると言えるであろう。そしてその場合にも、先の図表3、図表4をガバナンス・レベルにおけるものに再編することによって、ビジネス・モデルの構築は小さくない貢献をすることができるであろう。そうした意味において、モケのいう「社会的共創コントロール」の構想とその理念は、ガバナンスのレベルにおけるビジネス・モデルの構築が進められねばならないことを示唆している貴重なモデルとして位置づけることができるであろう。また、これから各企業においてガバナンス・コントロールのシステムを制度設計する場合には、一つの基準となるモデルとして位置づけられることになるであろう<sup>57)</sup>。

#### 4 結 び

さて本稿は、コントロールのパラドックス認識を分析の基礎概念としながら、ビジネス・モデルの構築がマネジメント・コントロールの前提となるだけでなく、ガバナンス・レベルでのコントロールにも貢献するものであることを明らかにしようとしてきた。そして、その論証を筆者の考える4つの仮説が生成する過程を一つずつたどりながら進めてきた。まず仮説②と③から仮説④が生成する過程を明らかにし、次いで仮説②と③に先立つ仮説①の根拠、さらに仮説①から仮説②が生まれる契機について言及してきた。

第2節第1項では、仮説①の根拠、さら仮説①から仮説②が生まれる契機に簡単に言及したのち、筆者の研究成果を踏まえつつ、この仮説②を最近のコントロールのパラドックス認識から見た種々の管理会計研究方法を整理することを通して論証した。それを受けて、第2節第2項では、ビジネス・モデルによって、戦略とマネジメント・コントロールとが結びつく事情が明らかになった。第3節では、コントロールのパラドックスを緩和するための仕組みを組み込んだビジネス・モデルに焦点を当て、ビジネス・モデルがガバナンスをコントロールすることにも関わりを持つことを明らかにした。そして、特に仮説③から④を目指す過程において、ビジネス・モデルをベースに、企業の不祥事、会計不正を契機とした「内部統制」やERMから提起されてきた問題と、さらにはマクロレベルからメゾレベルの経営者のもとに降りてくる「持続可能な発展」といった言説のもとに進められる「社会的共創コントロール論」の影響を考慮しながら、筆者の意図するガバナンス・コン

57) ちなみに宍戸(2017)は、企業法研究の立場から、取締役会を人的資本の拠出者と物的資本の拠出者間のインセンティブ・バーゲニング(動機づけ交渉)が行われる最も重要な場であると認識し、そのもとに「内部ガバナンスと外部ガバナンス」との補完性に注目している。ここで「内部ガバナンス」とは、株主による経営陣に対する「外部ガバナンス」に対して、経営陣内部でのガバナンスを指す仕組みと考えられている(232頁注記)。日本では伝統的に内部ガバナンスが強く、欧米では外部ガバナンスが影響力を持ってきたが、環境変化の中で、それぞれが保持していた伝統的なモデルへの変革圧力が強まってきた。そのなかで、宍戸氏はどちらが優れているというよりも、あくまでも内部ガバナンスと外部ガバナンスとの補完性に注目しているのである。そして、次のように結論する。「インセンティブ・バーゲニング・ボードの概念そのものは、社外取締役の割合等に関して、規範的な主張を含むものではない。各国ないし各企業のボード・システムは、それぞれの状況に応じた最適な割合等を考慮することが望ましい」(261頁)と。

ルールという構想の一層の緊要性が一定程度ではあるが明らかになったであろう。

最後に全体を総括すれば、少なくとも次のことは言えるであろう。コントロールのパラドックス認識を分析の基礎概念とすることで、ビジネス・モデルの構築がマネジメント・コントロールにとって必須な前提条件となるだけでなく、ガバナンス・レベルでのコントロールに対しても、「企業の経済的モデルに必要な内外の協同を維持する能力」を醸成していく場合にも威力を発揮できるものと思われたことである。その場合に、その対象として考えられるのは、現時点では取締役会であろう。実際に本稿のなかでも紹介したように、多くの場面で取締役会を規律づけ、かつ支援する様々なアイデアが構想され、実践されてきている。図表5に見たように、マネジメント・コントロールもガバナンス・コントロールもビジネス・モデルの支援を受けることができるが、ガバナンス・コントロールの場合には、取締役会に対して内外に目を向けさせつつ、戦略的な視点からコントロールするためにビジネス・モデルが活用されるであろう。その意味で、それは上述したように、フランス的な経営ツールとしては、戦略場面でのコントロール装置の一つという意味で「戦略的タブロー・ド・ボール」と呼ぶことができよう。

その場合、このガバナンス・コントロールはブッカンの3つのコントロール・システム<sup>58)</sup>のうち、戦略的コントロールの枠内で遂行されるものではあるが、それは常に企業の経済的モデルを進めるために内外の協同を維持するものであることが求められることは言うまでもない。

58) ブッカンの3つのコントロール・システムとは、戦略的コントロール、マネジメント・コントロールおよび業務コントロールの3つである。

その意味で、マネジメントのコントロールであれ、ガバナンスのコントロールであれ、その事後的な成果を明らかにする役割を持つ管理会計（原価計算）の世界に引き継いでいくために、ビジネス・モデルといった工夫が、まさに企業経営を経済的にモデル化し、企業の内外の協同を維持する能力を高めるために必要とされることが明らかになったと言えよう。

とはいえ、ガバナンス・コントロールの具体化・精緻化を進めていくうえで残された課題は少なくない。本稿の論調から想定されるガバナンス・コントロールの主たる対象は差し取り取締役会であったが、そこでの具体的なコントロールの仕組みは依然として明らかになっていない。おそらく、本稿での考察に基づく提案が今後どのようなようになっていくのかについては明らかではないが、上述のコーポレート・ガバナンスに関するダブルコードをめぐる企業の受け止めとそれを対象とした企業法領域での研究動向とを今後もつぶさに観察していく必要があるであろう。その意味で、取締役会をめぐるガバナンス・コントロールの動向の解明にはもう少し時間を要するであろう。そして、その先に、本稿で紹介した図表3、図表4をガバナンス・コントロールに改編する作業が具体性を以て要請されることになるであろう。

さらにこれと関連して言うならば、ガバナンスの本質的な定義、ガバメント（government）とガバナンス（governance）の関連と相違、さらにはガバナンスとマネジメントの関連と相違など、グローバリゼーションのもとで激変する現代の経済社会において、ガバナンスをめぐる新しい議論が提示されてきている<sup>59)</sup>。だが、こうした議論との関わりで、本稿でのガバナンス・コントロールの構想はそもそもどのような意味

合いを持つものであろうか。そして、両者の間にどのような関係を切り結ぶことができるのであろうか。こうした疑問も等閑に付すことのできない重要な問題として、浮かび上がってくる。

本稿で考察したガバナンス・コントロールの構想<sup>60)</sup>はまだ始まったばかりであり、その意味で、本稿はこうした基本的な問題にもまだ十分には答えることができていない。とはいえ、できるならば、コントロール論や管理会計論の方から、最近のガバナンスをめぐる研究動向に対して何らかの問題提起ができはしないかと密かに思案している。本稿がその最初の一步になれば、これにすぐるものはない。

## 参考文献

- ・青木脩(1973)『付加価値会計論』中央経済社。
- ・伊丹敬之編著(2013)『日本型ビジネス・モデルの中国展開』有斐閣。
- ・大下丈平(1991)「原価計算・管理会計史論についての一考察—ジョンソン=キャプラン『失われた関連性』における問題提起を受けて—」『経済学研究』第56巻第3・4合併号、145-188頁。
- ・大下丈平(1996)『フランス管理会計論—工業会計・分析会計・管理会計—』同文館。
- ・大下丈平(2009)『現代フランス管理会計—会計、コントロール、ガバナンス—』中央経

済社。

- ・大下丈平(2011)「ガバナンス・コントロールの理念と方法—内部統制論議を手掛かりとして—」『管理会計学』日本管理会計学会、第19巻第2号、81-100頁。
- ・大下丈平(2012)「コントロールのパラドックスと管理会計—『レバンス・ロスト』の意義を考える—」『九州経済学会年報第50集記念号』2012年12月、19-31頁。
- ・大下丈平(2014)「ヘルスケアにおける「競争戦略」と原価計算—TDABCとUVA法の比較考察をめぐって—」『経済学研究』(九州大学経済学会)第80巻第5・6合併号、113-135頁。
- ・大下丈平(2015a)「ガバナンス・コントロールの可能性:「価値多様性と管理会計」に寄せて」『会計』森山書店、第187巻第2号、41-55頁。
- ・大下丈平(2015b)「環境、社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか」『管理会計学』日本管理会計学会、第23巻第2号、3-16頁。
- ・大下丈平(2016)「「管理会計イノベーションの普及」とは何か—管理会計の発展と変化の視点から—」『経済学研究』(九州大学経済学会)第83巻第1号、1-28頁。
- ・大下丈平(2017)「コントロールのパラドックスとビジネス・モデル—H.ブッカンのコントロール論を読み解く—」『経済学研究』(九州大学経済学会)第84巻第1号、1-34頁。
- ・海永修司(2016)『実践ガバナンス経営』日本経済新聞出版社。
- ・河田信&今井範行(2011)『ジャストインタイム経営入門:5Sから本社、会計、資本市場まで』中央経済社。
- ・黒岩美翔(2017)「フランスの社会責任戦略コントロールの研究—ダノン社とラファージ社

59) 最近のまとまった成果としては、東京大学社研/大沢・佐藤(2016)などのガバナンス研究シリーズが興味深い。また、ベビア(2013)も参考とした。

60) 本稿では触れることができなかったが、ガバナンス・コントロールのレベルでの外部報告としては、最近話題の「統合報告」が相応しいであろう。「統合報告」については、差し当たりIIRC(2013)などを参照されたい。ちなみに、拙稿(2015a)(2015b)でも検討を加えている。



- の二つの事例をめぐって」『経済論究』（九州大学大学院経済学会）第159号、9-23頁。
- 黒沼悦郎&藤田友敬編（2017）『企業法の進路（江頭憲治郎先生古稀記念）』有斐閣。
  - 國部克彦（2017）『アカウントビリティから経営倫理へ：経済を超えるために』有斐閣。
  - コリス, D. J. & C. A. モンゴメリー（2004）『資源ベースの経営戦略論』（根来龍之他訳）東洋経済出版社。
  - コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（2015）「「コーポレートガバナンス・コード原案」序文」（株式会社東京証券取引所（2015）『コーポレートガバナンス・コード—会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために—』に所収）
  - 宍戸善一（2017）「モニタリング・ボード再考—内部ガバナンスと外部ガバナンスの補完性の観点から」（黒沼悦郎&藤田友敬編（2017）『企業法の進路（江頭憲治郎先生古稀記念）』有斐閣, 231-262頁。）
  - 宍戸善一&後藤元編著（2016）『コーポレート・ガバナンス改革の提言—企業価値向上・経済活性化への道筋』商事法務。
  - ジョンソン, H. T. & A. ブロムス（2002）『トヨタはなぜ強いのか：自然生命システム経営の神髄』（河田信訳）日本経済新聞社。
  - スクワイヤ, S. E., C. J. スミス, L. マクドゥーガル, W. R. イーク（2003）『名門アンダーアンダーセン消滅の軌跡』（平野皓正訳）シュプリンガー・フェアラーク東京
  - 土屋守章&岡本久吉（2003）『コーポレート・ガバナンス論：基礎理論と実際』有斐閣。
  - 東京大学社研 / 大沢真理・佐藤岩夫編（2016）『ガバナンスを問い直す [ I ] 越境する理論のゆくえ』東京大学出版会。
  - ドーア, D.（2006）『誰のための会社にするか』岩波新書。
  - 鳥羽至英（2007）『内部統制の理論と制度：執行・監督・監査の視点から』国元書房。
  - 富山和彦&澤陽男（2015）『これがガバナンス経営だ！』東洋経済新報社。
  - 西村明（2000）『会計の統制機能と管理会計』同文館。
  - 西村明（2014）「第12章 リスク・マネジメント」西村明&大下丈平編著（2014）『新版ベーシック管理会計』中央経済社。
  - 野中郁次郎&徳岡晃一郎編著（2012）『ビジネス・モデル・イノベーション：知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社。
  - 別府正之助（2009）『経営を監視する監査役：日本型ガバナンスのキーパーソン』同文館出版。
  - ベビア, M.（2013）『ガバナンスとは何か』（野田牧人訳）NTT 出版。
  - 宮島英昭編著（2017）『企業統治と成長戦略』東洋経済新報社。
  - ミンツバーク, H.（2007）『H. ミンツバーク経営論』（DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部編訳）ダイヤモンド社。
  - ミンツバーク, H.（2011）『マネジャーの実像：「管理職」はなぜ仕事に追われているか』（池村千秋訳）日経 BP 社。
  - ラッパポート, A.（1986）『株式公開と経営戦略—株主利益法の応用』東洋経済新報社。
  - 山上達人（1984）『付加価値会計の研究』有斐閣。
  - 渡邊顯（2015）『コーポレートガバナンス・コードを読み解く』商事法務。
  - Bouquin H.（1991）*Le Contrôle de gestion*, PUF, 2<sup>e</sup> édition.
  - Bouquin H.（1997）*La Comptabilité de gestion*, PUF《Que sais-je?》, No.3175. 邦訳『ブッカン



- フランス管理会計』(大下丈平・丸田起大訳) 同文館、2000年。
- Bouquin H. (2000) *La Comptabilité de Gestion*, Paris, Economica.
  - Bouquin H. et C. Kuszla (2013) *Le Contrôle de gestion*, PUF, 10<sup>e</sup> édition.
  - The Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO) (1992), *Internal Control-Integrated Framework*, AICPA. 邦訳 (1996) 『内部統制の統合的枠組み(理論編)』(鳥羽至英、八田進二、高田敏文訳) 白桃書房。
  - The Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004) *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*, AICPA. 邦訳 (2006) 『全社のリスク・マネジメント：フレームワーク篇』(八田進二監訳、中央青山監査法人訳) 東洋経済新報社。
  - Copeland T., T. Koller and J. Murrin (1990) *Valuation, Measuring and Managing the Value of companies*, Mckinsey & Company, Inc. 邦訳 (1993) 『企業評価と戦略経営：キャッシュフロー経営への転換』(伊藤邦雄訳) 日本経済出版社。
  - Copeland T., T. Koller and J. Murrin (1995) *Valuation, Measuring and Managing the Value of companies*, Mckinsey & Company, Inc. 邦訳 (1999) 『企業評価と戦略経営(新版)：キャッシュフロー経営への転換』(伊藤邦雄訳) 日本経済出版社。
  - Le Débat (2011) Comment la comptabilité modèle le capitalisme, Entretien avec Jacques Richard, *Le Débat*, numéro 161, septembre-octobre, pp.3-18.
  - Garcke E. & J. M. Fells (1887) *Factory Accounts: Their Principles and Practice*, Crosby Lockwood and Co.
  - International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013) *The Internal<IR>Framework*.
  - Johnson H. T. and R. S. Kaplan (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, HBS Press. 邦訳 (1992) 『レバンス・ロスト：管理会計の盛衰』(鳥居宏史訳) 白桃書房。
  - Kumarasinghe S. and R. Willet (2009), *Business managers and accounting research: A cross-paradigm approach in management accounting and the future, prospects*, the 5th Asia-Pacific Management Accounting Forum (proceedings), Asia-Pacific Management Accounting Association, at Beppu University, 1<sup>st</sup> Nov. 2009.
  - Langfield-Smith K. (2008) Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 204-228.
  - Mills D. Q. (2003) *Wheel, Deal, and Steal: Deceptive Accounting, deceitful CEO's, and ineffective Reforms*, Prentice Hall, 2003. 邦訳 (2004) 『アメリカ CEO の犯罪』(林大幹訳) シュプリンガー・フェアラーク東京、2004年。
  - Moquet A. C. (2010) *Le contrôle sociétal: Les cas Lafarge et Danone: de nouveaux modèles de management portés par le projet de développement durable*, Vuibert, Paris.
  - Kaplan R. S. (1982) *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall. 邦訳 (1989) 『R. S. キャプラン上級管理会計』(西村明・昆誠一監訳) 中央経済社。

- Malmi T. and D.A. Brown (2008) Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, Vol.19, No.4, pp.287-300.
  - Otley D. (1994) Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, Vol.5, pp.289-299.
  - The Professional Accountants in Business Committee (PAIB) of The International Federation of Accountants (IFAC) (2003), *Enterprise Governance: Getting the Balance Right*, CIMA & IFAC.
  - Richard J. (2005) Les trois stades du capitalisme comptable français, *Les norms comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, sous la direction de M. Capron avec la collaboration de E. Chiapello, B. Colasse, M. Mangenot et J. Richard, La Découverte, pp.89-119.
  - Simons R. (1995) *Levers of Control*, HBS Press. 邦訳 (1998) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』(中村元一、黒田哲彦、浦島史恵共訳) 産能大学出版部。
- (付記 本稿は日本原価計算研究学会第43回全国大会での自由論題報告内容に加筆・修正したものである。また、日本学術振興会平成29年度科学研究費補助金(基盤研究(C))の研究成果の一部である。)
- [九州大学大学院経済学研究院 教授]