

---

# 利害調整会計における意思決定コントロールの役割

Decision Control Functions Performed by Accounting for the  
Conflict Resolution

岡部 孝好

Takayoshi Okabe

---

\*初出：「企業会計」第49巻5号(1997年5月)、4-10頁。 (注)引用は初出文献によりたい。

\*\*著者 おかべ たかよし

神戸大学名誉教授、経営学博士。大分県生まれ。神戸大学経営学部卒。神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了。関西大学教授、神戸大学大学院教授、阪南大学教授、同志社大学教授を歴任。代表的著作に『会計情報システム選択論』（中央経済社）など。

---

日本の会計制度はいま大きな変革期にさしかかっており、21世紀に向けた新しい制度づくりが模索されている。この大事業を推進するためには、これまでの会計制度の在り方を根本的に見直す必要があるが、この洗い直しにあたっては会計方法の技術的側面だけでなく、会計利益が導いている経営者行動とか市場取引にもっと目を向ける必要がある。会計利益は利害調整メカニズムに組み込まれているのであり、このため会計利益によっては経営者の意思決定が変わってきて、ヒト、カネ、モノの流れが違ってくるのだという点が見落とされてはならない。

## 1. 利害を調整する会計利益

企業の経営者は株主、債権者、顧客企業、供給先企業、労働組合、政府・地方自治体などと契約関係を結んでいるが、企業を取り巻くこれらの利害関係者と経営者との間には厳しい利害の対立(conflicts of interest)が潜在している。経営者に有利なことは株主や債権者に必ずしも有利でないし、経営者が株主に有利なように行動を変えれば、こんどは債権者などの利害を損なうことになりやすい。この対立する利害関係の中で信頼関係と取引秩序を築き、市場取引の成立を促すのが利害調整メカニズムであるが、その軸を担うのが会計利益にほかならない。企業が存続できるのは、会計利益の仲立ちによ

って人びとの利害が調整されているからであり、この利害調整機能を抜きにしては会計利益の役割は語れない。

利害が対立するこの状況では、すべてを経営者のなすがままに任せてしまうと、利害関係者が不利益をこうむるおそれがある。そこで、予想される不利益を防ぐために、経営者のインセンティブを人為的に変えたり、経営者の意思決定に枠をはめたりする手だてが重要になってくる。株主がボーナスプランを設定し、会計利益を増やそうとする経営者の動機を掻き立てたり、債権者(あるいは債権者を保護する法律)が配当限度を定めて、会社を抜け殻にするような配当政策を禁じたりするのがその例である。利害の対立を緩和するには、インセンティブの向きや強さを人為的に変えたり、意思決定の範囲と限度を画したりして、経営者の意思決定を誘導しなければならない。利害調整のための主要な手段をなすのは意思決定コントロール(decision control)であり、会計利益が活用されているのはこのコンテキストにおいてである<sup>(1)</sup>。

## 2. 会計利益が変える経営者行動

利害の調整においては、ボーナスプランのようなインセンティブ・システムとか配当制限のような意思決定の束縛がきわめて重要な働きをするが、利害調整に役立つ手段は他にも多数ある。その全貌に触れる余裕はないが、少なくとも業績評価システムと価格メカニズムが「賞罰のシステム」(reward and penalty system)として経営者に圧力を掛けている点は、ここで指摘しておく必要がある。

まず第1に、経営者が公表する会計利益は、その経営者の業績を評価する便利なモノサシである。会計利益がたとえば競争企業より多いということは、生産・管理技術も市場環境も類似しているのに、競争の結果に差がでていることを意味しており、経営スキルが相対的に優れていることの指標になる。反対に競争企業よりも会計利益が少ないとすれば、それは経営スキルが相対的に低いことを示唆している。重要なのはこうした業績評価が経営者の個人的な名声、権威だけでなく、その生涯所得にも影響を与えるという点である。よい業績評価は再任、報酬増などを通じて経営者の所得を増やし、わるい業績評価は任期短縮、報酬減などを通じて経営者の所得を引き下げる。これは、公式のボーナスプランがない場合でも、業績評価を媒介にして会計利益が経営者の所得を増減させ、経営者に「賞」や「罰」を賦与することを意味する。

第2に、市場における値決め(pricing)もまた賞罰のシステムとして働くことが多い。たとえば前期より会計利益が減ったとすれば、貸し手からすれば、これはリスクの増加を示すシグナルであり、割り増しの金利を受けなければ取引が引き合わないということである。そこで、会計利益にもとづくリスクの評価を利率や債券の割引額に織り込むが、

経営者からすればこの価格への織り込みは、資金コスト増という「罰」を課されるのと同じである<sup>(2)</sup>。価格メカニズムに埋め込まれているこれらの賞罰のシステムは金融市場だけでなく、証券市場、労働市場などにも広く存在するが、これもまたインセンティブに影響し、経営者の意思決定に影響を与える。

### 3. 意思決定コントロールへの対抗行動

利害の調整を図るには、経営者がいかに強く望むことでも、利害関係者に不利な行動は思いとどまらせる必要があるし、経営者には気がすすまないことでも、利害関係者に有利な行動はあえて選択を強いなければならない。経営者が望む行動を抑制し、経営者が渋る行動を採択させるのが意思決定コントロールであるが、賞罰のシステムがうまく組み立てられていれば、このプロセスは比較的順調にすすむ。合理的な経営者は「罰」を避け、「賞」を増やすように意思決定を変更するし、この意思決定の変更は利害の対立を緩和するのに役立つ。たとえば再任などの「賞」の確率が会計利益に正比例して増加する場合には、経営者はあらゆる手だてをつくして収益を増やし、費用を減らすにちがいない。これによる会計利益の増加が株価を高め、リスクを減らすとすれば、会計利益にもとづく賞罰のシステムは株主、債権者の利害を増進することになる。

意思決定コントロールにおいては、このように経営者を締め付けたり、駆り立てたりして、株主、債権者などの利害に向けて経営者行動を誘導する<sup>(3)</sup>。しかし、このメカニズムは会計利益というモノサシをたよりにしているから、経営者がモノサシそれ自体を歪めたいという動機に駆られたとしても不自然ではない。この歪曲のインセンティブは、経営者に対する締め付けが厳しければ厳しいほど強くなり、利益数値制御(earnings management)と呼ばれる会計現象を出現させることになりやすい<sup>(4)</sup>。

減少した会計利益を公表すると、借入金利が上昇するといった経済的帰結(economic consequences)が派生するが、これらの経済的帰結はブーメランのように手許に戻ってきて、経営者に「賞」や「罰」を与える。このプロセスはすべて事前に予測できるから、経営者は経済的帰結が自己に有利になるように、会計利益に意識的に調整を加えようとする。公表予定の会計利益に対するこうした経営者の働き掛けが利益数値制御なのであり、それをもたらす行動を裁量行動(discretion)と呼んでいる。粉飾決算はまったくの虚偽報告で論外になるが、これを除いても、利益数値制御には次の2つがあることが知られている。

まず第1は、会計手続きの恣意的な選択を通じて会計利益を増減させる方法である。発生主義会計では、会計利益を計算するために、期中取引で確定したキャッシュフローを発生主義の会計手続きで修正するが、その際には貸倒損失、棚卸減耗損、引当金、見

越・繰延項目などを見積りや判断もとづいて計上する。しかし、これらの発生処理額 (accruals)の計上には恣意性が混入しやすく、その裁量的な調整によって会計利益が動かされる可能性がある<sup>(5)</sup>。この発生処理額に関連するもう1つの可能性は、会計方法の変更である。たとえば定率法から定額法へ、あるいは後入先出法から先入先出法へと会計方法を変更すれば、会計利益は大幅に増減することになる。

こうした会計方法の選択による利益数値制御は、取引を変更したり、事業活動を修正したりするものではない。背後の事実関係もキャッシュフローも不変であり、ただ会計的表現の方法が変えられるだけである。そこで、このタイプの利益数値制御は会計的裁量行動とか技術的裁量行動(accounting or technical discretion)と呼ばれる。

利益数値制御の第2の方法は、望ましい会計利益を導く目的で、取引を中止したり、取引内容を変更したり、あるいは取引タイミングを動かすことである。たとえば納品のタイミングを調整したり、経費支出の繰り下げや繰り上げを行うと、キャッシュフローそのものが変わり、会計利益が増減する<sup>(6)</sup>。このキャッシュフローの調整には消耗品の調達延期など、ささいなケースも含まれるが、研究開発や設備投資の中止のように、重大な含意をもつケースもある。いずれにしても、この場合には市場取引が修正され、キャッシュフローが動かされているから、資源配分の在り方が変わり、投資、生産、財務などの事業活動に違いがでてくる。このタイプの利益数値制御は一般に実体的裁量行動 (real discretion)と呼ばれるが、それは事実関係そのものが操作されていることになっている。

わが国では期末直前に投資有価証券や土地を売却する(そして買い戻す)ことによって、含み益を裁量的にオンバランス化する例が多い。この「益出し」は取引そのものの操作によって利益数値制御を行うものであり、実体的裁量行動の典型だといえよう。また、デリバティブなどの決済を先送りして、含み損をオフバランスにすることがあるが、これも取引時点を操作するものであり、実体的裁量行動の1つである。

利益数値制御にはこのように会計的裁量行動も実体的裁量行動の2つがあるが、いずれも意思決定コントロールに対する経営者の対抗行動であり、厳しい締め付けがなければありえない会計現象である。会計方法の変更と益出しに限定しても、わが国には利益数値制御の事例が満ち溢れているが、それは意思決定コントロールがわが国で特に強く作用しているからにほかならない。

#### 4. 機会主義的選択と効率的選択

実証会計学(positive accounting)においては、まず利害対立状況を想定したうえで、株主、債権者などが会計利益を利用して、経営者の行動を締め付けるものと考えられる。そして次に、この意思決定コントロールに対抗して、経営者が裁量行動を選択し、利益数値制御を行うとみる。このシナリオを共有したうえで、経営者が行う会計上の選択(accounting choice)を仮説に照らして検証するのがその主要な方法であるが、その中には機会主義的選択(opportunistic choice)と効率的選択(efficient choice)という2つの見方があるといわれている<sup>(7)</sup>。

まず第1の機会主義的選択の考えによれば、経営者の利益数値制御は締め付けに対する対抗行動であり、意思決定の縛りを逃れるものにすぎない。利害関係者からの意思決定コントロールをあざむいたり、出し抜いたりするのが利益数値制御であり、したがってそれは利害調整に対してはマイナスの効果しかもたない。利益数値制御は、株主、債権者などの犠牲において経営者が自己の利害を増進する反機能的行動であり、企業価値を高めるものでもないし、また全体のパイを増やすものでもない。

これに対して第2の効率的選択の考えによれば、利益数値制御にはたしかに機会主義的なものが多いが、「行使される裁量行動がすべての契約当事者の富を増やす」<sup>(8)</sup>ケースも少なくないとみる。利益数値制御が、だれの利害も犠牲にすることなく、企業のキャッシュフローと企業価値を高めていることもあるというのである。利益数値制御が全体のパイを増やし、株主、債権者などの利害を増進するとすれば、それは順機能的であり、利害調整をむしろ助長するといえる。

このような2つの見方は、利益数値制御の効果についての評価の違いを示すにすぎず、いちがいにはいずれが妥当ともいえない。実際の会計上の選択には2つが混在していて、機会主義的になっているケースもあれば、効率的になっているケースもあろう。しかし、ここで重要なことはそうしたことよりも、利益数値制御には効率的なものも存在するという点である。利益数値制御には順機能的なものもあるとすれば、反機能的な裁量行動とひと括りにして、会計基準などにより無差別に締め出すのは賢明な方策ではないことになる。

## 5. 利益数値制御行動の4類型

第1表をみられたい。すでに述べたように、利益数値制御には会計的裁量行動と実体的裁量行動があるが、それぞれに機会主義的選択と効率的選択が区別できるとすれば、利益数値制御はA、B、C、Dの4つケースに切り分けることができる。これら4つの中で、Aは機会主義的動機にもとづく会計的裁量行動であり、1980年代の初頭から最も精力的に研究されてきた分野だといえよう。分析の対象は会計方法の選択、会計方法の

変更、発生処理額など多様であるが、いずれも会計的表現の技術的側面に焦点を合わせ、経営者に対する締め付けが強い時に、裁量行動が起きやすいことを実証的に裏付けるようとするものである。Bは、機会主義的動機による実体的裁量行動を意味するが、比較的最近のこととはいえ、この分野に属する実証研究も少なくない。裁量的な固定資産の売却、出荷タイミングの選択、研究開発支出の調整、益出し、ビッグバスなど、市場取引にかかわる機会主義的行動に科学的な分析が加えられつつある。これらの研究は、会計利益が意思決定コントロールに使われていること、またそうであるがゆえに機会主義的行動を誘発していることを経験的に証拠づけるものといえよう。

| 第1表 利益数値制御の類型 |         |         |
|---------------|---------|---------|
|               | 会計的裁量行動 | 実体的裁量行動 |
| 機会主義的選択       | A       | B       |
| 効率的選択         | C       | D       |

これに対して、効率的選択のケースにおいては、会計的裁量行動(C)についても実体的裁量行動(D)についても、現段階ではまだ不明のことが多い。いくつかの試論は散見されるものの、分析手法さえ未開発の段階にあるといえる<sup>(9)</sup>。しかし、これらのCとDは今後の最も有望な研究分野であるだけでなく、会計の機能を解明するうえで重要な鍵になる可能性が大きい。会計利益にもとづく締め付けが、Cのケースでは会計方法の選択、会計方法の変更、発生処理額などに、Dのケースでは市場取引にそれぞれ影響を与えるが、その結果はいずれも順機能的で、企業を取り巻くすべての利害関係者に有利なものである。

利益数値制御が効率的であれば、会計利益による意思決定コントロールによって企業価値が高められ、利害の対立は緩和されるが、Cのケースについて具体的事例を示すのは容易なことではない。しかし、強いて例示するとすれば、公共工事の入札資格を維持しなければならない建設会社のケースが挙げられるかもしれない。わが国では会計利益が一定水準を割るとその建設会社は公共工事の受注資格を失うが、それを避けるためにたとえば利益増加型の定額法を選ぶとすれば、この選択は経営者、株主、債権者、下請け、従業員、課税当局など、どの利害関係者からみても不利なことではない。これに対して、利益数値制御が市場取引にかかわるDのケースは、最も重要であるが、ごくありふれたことである。会計利益が減少した会社において冗費を削減し、不要不急の支出を先送りにするとすれば、これは効率を高めて、すべての取引関係者に有利な結果を導くであろう。会計利益が減少した会社が売上拡大を図るのも、またコストダウンを徹底するのも、同様に順機能的で、効率的選択といえる。社会的にも望ましいこうした

効率的な結果を導くのが会計利益なのであり、機会主義的行動はこの本来の機能から派生する弊害にすぎない。

## 6. 結び

いま日本の会計制度は大きな変革期にある。その行く末はなおも見定めがたいが、1つの方向がマーク・ツー・マーケット(mark to market)であることはまちがいない。市場性の高い有価証券や金融資産に限ってのことであるが、会計利益の計算に公正価値評価を導入しようとするものである。この動きの背景には、機会主義的な裁量行動が横行しており、従来の歴史的な原価主義によると、経営者が取引そのものを操作し、自分勝手な会計利益を「造る」という問題がある。このいびつな会計現象は「創造的会計」(creative accounting)というシニカルな名前ですと知られているところである。

たしかに、わが国の企業が行う利益数値制御は、目に余るものがある。上場会社における会計手続きの変更は毎年130件を越えているし、有価証券の益出しだけでも、「決算対策売り」によりダウ平均株価が大幅に下落するほど大規模に行われている。これらのほとんどが機会主義的動機によるものだとすれば、早急に是正の方策を検討し、会計利益の利害調整機能を回復させなければならない。

しかし、このような機会主義的裁量行動は、経営者に対する強い締め付けから派生した弊害にすぎず、いかに目に余るといっても、この弊害の除去だけに視野を限定するのは妥当ではない。機会主義的裁量行動への対応を考えるのであれば、その前にわが国の利害調整メカニズムを再点検し、会計利益にもとづく意思決定コントロールがいかに効率的な経営者行動や市場取引を導いているかを究明しなければならない。表面的な派生現象に目を奪われ、効率的な経営者行動や市場取引まで締め出すと、角を矯めて牛を殺すような結果になりかねない。小稿の要約をかねて、関連する3つのポイントを最後に列記することにしよう。

(1) 経営者が会計利益を「造る」のはそれにもとづいて強く締め付けられているからであるが、この締め付けのメカニズムは日本のビジネス・システムに深く埋め込まれており、短期的に変わるとは考えられない。とすれば、会計利益の「造り方」は変わっても、「造る」というインセンティブはそのままだから、会計基準を手直ししても、それは一時凌ぎで、新手の裁量行動を誘発するだけかもしれない。リース会計では新基準が設定されたが、リース契約が書き改められたために、現実ほとんど変わらなかった。

(2) たとえばマーク・ツー・マーケットによれば、市場価格が動くだけで会計利益が増減し、この会計利益が直接に経営者に賞罰をもたらす。実現テストは業績評価や賞罰とは無関係になるから、経営者も市場で裁量的に売買するという動機を失う。機会主義的行動を封じるのにはこれで十分であるが、ここで市場取引のインセンティブが消えている点に注意されたい。時価評価によると売っても売らなくても結果は同じだから、販売などに努力を傾注するのは無意味なことになる。これは、かりそめにも棚卸資産や固定資産へマーク・ツー・マーケットを拡大すると、販売に駆り立てている現行のメカニズムが消失することを意味する。会計利益の計算方法を変えるということは、経営者行動の誘導の仕方を変えるということであり、誘導の方向につねに留意する必要がある。

(3) 会計利益を通じて意思決定をコントロールすると、経営者の行動と市場取引が変わり、投資、生産、財務などの事業活動が変わる。この会計利益が及ぼす実体面への影響はミクロの企業レベルのものであるが、それが累積されるとマクロの影響になる。たとえば会計利益が赤字になれば経営者が解任されるような場合、有望な研究開発計画でも、赤字になりそうであれば経営者は中止せざるをえないであろう<sup>(10)</sup>。この研究開発計画の中止はその会社の技術水準に影響するが、より広い視点からすれば日本の技術発展にもかかわってくることになる。このマクロへの影響も、忘れてはならない論点の1つをなす。

#### <注>

(1) この意思決定コントロールの重要性と手法については、管理会計の立場からではあるが、Zimmerman[1995]に卓抜した説明がある。

(2) 取引相手は、自己に不利益な結果が予想される場合、取引価格を引き下げて自己の利益を擁護するが、この現象は一般に「価格による保護」(price protection)と呼ばれている(Watts and Zimmerman[1985])。この価格による保護は、他方で資金コスト増などの形で経営者に不利益を与えるから、それを見越す経営者が、取引相手の不利益にならないように自己規制(bonding)をすることになる。

(3) 利害関係者の中で、実質的にみてだれが経営者をコントロールしているのか、またそのコントロールがどの程度まで有効なのかといった問題は「会社ガバナンス」(corporate governance)の議論に直結しているが、その詳細は別の機会にゆずり、ここでは深く立ち入らないことにしたい。

(4) 利益数値制御とその方法については、Schipper[1989]が有益は検討をしている。

(5) 発生処理額の分析はHealy[1985]によって実証研究に導入されたが、その分析モデルにはなおも未解決の問題が多数残されている。



(6) 取引の種類とタイミングの選択による会計利益の期間移転については Scholes et. al [1992]の説明が有益である。

(7) Watts and Zimmerman[1990], Holthausen[1990]を参照せよ。なおこの点については Sweeney[1994],須田[1996]も検討されたい。

(8) Watts and Zimmerman[1990], p.136.

(9) 効率的選択の実証の試みとしては、たとえば Christie and Zimmerman[1994]をみられたい。

(10) わが国企業における研究開発支出の裁量的調整については岡部[1994b]が実証的に研究している。

## [参考文献]

Christie, Andrew A., and Jerold L. Zimmerman, "Efficient and Opportunistic Choices of Accounting Procedures: Corporate Control Contests," *The Accounting Review*, Vol. 69, No. 4 (October 1994), pp.539-566.

Healy, P. M., "The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions," *Journal of Accounting and Economics*, Vol.7, No.2 (April 1985), pp.85-107.

Holthausen, R. W., "Accounting Method Choice: Opportunistic Behavior, Efficient Contracting and Information Perspective," *Journal of Accounting and Economics*, Vol.12, No.1-3(January 1990),pp.208-218.

岡部孝好、『会計報告の理論－日本の会計の探求－』（森山書店、1994a年）

岡部孝好、「会計情報のブレーラン効果と研究開発支出」、『JICPA ジャーナル』、第6巻9号(1994b年4月)、23-27頁。

岡部孝好、「日本企業の安定配当政策と会計上の選択」、シャム・サンダー/山地秀俊編著、『企業会計の経済学的分析』（中央経済社、1996年）、81-115頁。

Schipper, Katharine, "Commentary on Earnings Management," *Accounting Horizons*, Vol.3, No.4(December 1989),pp.91-102.

Sholes, Myron S., G. Peter Wilson, and Mark A. Wolfson, "Firms' Responses to Anticipated Reductions in Tax Rates: The Tax Reform Act of 1986," *Journal of Accounting Research*, Vol. 30, (Supplement 1992), pp.161-185.

須田一幸、「日本企業の貸倒引当金会計ー利益操作仮説と実体開示仮説ー」、シャム・サンダー/山地秀俊編著、『企業会計の経済学的分析』（中央経済社、1996年）、55-80頁。

Sweeney, Amy Patricia, "Debt-Covenant Violation and Managers' Accounting Responses," *Journal of Accounting and Economics*, Vol.17, No.3 (January 1994), pp.281-308.

Watts, Ross L., and Jerold L. Zimmerman, *Positive Accounting Theory* (Prentice-Hall,1985). 須田一幸訳、『実証理論としての会計学』（白桃書房、1991）。

Watts, Ross L., and Jerold L. Zimmerman, "Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective," *The Accounting Review*, Vol. 65, No.1 (January 1990), pp.131-156.

Zimmerman, Jerold L., *Accounting for Decision Making and Control* (Richard D. Irwin Inc., 1995).