

〔書評〕

## 櫻井通晴著「レピュテーション・マネジメント —内部統制・管理会計・監査による評判の管理—

(中央経済社 2008年)

佐藤 康 男

(1)

かつて財務会計の領域で「人的資源会計」の問題が学会で華々しく議論されたことがあったことを記憶されている方は多いであろう。そこでの議論の根底には現在の財務諸表 - ここでは貸借対照表であるが - は企業の実力および能力を表わしていないのではないかという疑問があった。

企業の能力は、その企業もつ経営資源から生まれるとすれば、その代表的なものはヒト、モノ、カネの三つであろう。それに情報を加える人がいるかもしれないが・・・貸借対照表ではカネを表わす現金および現金等価物（預金、売掛金、貸付金など）は当座資産として借方に記入されている。また、モノは商品、製品、機械、土地および建物などであるが、これらは流動資産、固定資産として同じように貸借対照表の借方に記入されている。

しかし、もうひとつの経営資源であるヒトの価値を表わす「人的資源」は、現在の会計学では算入されていない。それは人的資源の価値を客観的に算定できないからである。いままでも従業員の教育訓練費を資産として計上するような試みが発表されてきたが、誰もが納得できるような方法を示すのは不可能だったのである。

現在はグローバルなM & Aが盛んであるが、その場合にも買収される企業の価値はその企業の資産価値も考慮されるが、もっとも重要視されるのはその企業の株価と将来の一定期間に獲得するであろう期待収益の現在価値であろう。それは人的資源を含まない貸借対照表の資産価値はその企業の能力を表わしていないからにほかならない。

さて、同じような問題が現在、会計の領域で生

じている。ひとつは企業のもつブランド価値である。それは企業が長い年月で築きあげた資産である。しかし、これも貸借対照表には示されない。企業は広告宣伝費や研究開発費を費用として支出しているが、これは他方では企業のブランド価値を高めていることになる。

ブランド価値と同じような性質を持つものとして営業権 (good will) がある。これもその企業が収益を獲得する能力を表わすものとみなされる。ただ、ブランド価値と異なるのは、これは現在の会計では資産として計上されることである。もちろん、買収時において対象となる企業の純資産額を上回る金額を支払ったときに限定されるが・・・<sup>(1)</sup>

さて、本書の著者である櫻井通晴教授によって3年前（2005年）にわが国では初めての「コーポレート・レピュテーション」という名称の著書が出版された<sup>(2)</sup>。著者によれば、この研究はこれまでわが国ではほとんど無視されてきた分野であるが、アメリカや北欧、イギリスなどではかなり盛んに行われていると言う。この最初の著書では、コーポレート・レピュテーションとは「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」とであると定義している。

また、コーポレート・レピュテーションもブランドも無形資産であるが、両者が異なるのは、前者がさまざまなステークホルダーを対象としているのに対して、後者はすぐれた製品・サービスの提供によって顧客を通じて生み出されたものであると述べている。

櫻井通晴教授は最近このテーマに関する2冊目

の著書が出版されたが、それが本稿の対象となる「レピュテーション・マネジメント - 内部統制・管理会計・監査による評判の管理」である。

## (2)

レピュテーション (reputation) という単語を英和辞典で引くと、評判、風評、名声などの日本語が示されているが、著者によれば「評判」がもっとも妥当する用語であるという。さて、このテーマに関する著者の2冊目となる本書は、前書とは異なるつぎの三つのアプローチがとられている。

第1は、レピュテーションの向上が財務業績にプラスの影響を与えるという理論を構築したこと、第2は会計学の立場からコーポレート・レピュテーションを高めるには何をすべきかという議論をとりあげたこと、そして第3は内部監査部門や内部統制と関連してBSCの戦略マップを活用してレピュテーション監査を行う可能性をとりあげたことである。

さて、ここで本書の構成内容の概略を示すことにしよう。なお、本書は400ページにもおよぶ大冊なので、すべての内容をとりあげることは与えられた紙幅では不可能である。そのためにも、本書の全体的な構成を掲げておくのが適切であろう。

### 序 章

- 第1部 レピュテーション・マネジメントの役割と課題
  - 第1章 管理会計におけるコーポレート・レピュテーションの課題
  - 第2章 管理会計における無形資産のマネジメント
  - 第3章 レピュテーション・マネジメントによる競争優位の確保
  - 第4章 レピュテーション・マネジメントによる企業価値の増大
  - 第5章 レピュテーション・マネジメントの方法
- 第2部 会計手法によるレピュテーション・マネジメント
  - 第6章 内部統制とコーポレート・レピュテーション
  - 第7章 ERMのコーポレート・レピュテーションへの貢献

第8章 IT内部統制とレピュテーション・マネジメント

第9章 バランスト・スコアカードを用いた内部監査部門の評価

第10章 バランスト・スコアカードによるレピュテーション・マネジメント

### 第3部 ケース・スタディ

第11章 カネボウの粉飾決算とエンロン事件から学ぶもの

第12章 松下のCSR活動とコーポレート・レピュテーション

第13章 島津製作所におけるノーベル賞受賞の企業価値への貢献

第14章 YKKの世界戦略とレピュテーション・マネジメント

第15章 トヨタはなぜコーポレート・レピュテーションが高いのか

### 結 章

## (3)

著者は序章において、コーポレート・レピュテーション (以下ではCRと略記する) は企業の持続的発展に役立ち、企業価値の創造に貢献すると定義づけている。そして、企業価値とは株価、1株当たり利益、キャッシュフローなどの経済価値 (economic value) だけでなく、社会貢献などによって高まる社会価値 (social value)、および経営者のリーダーシップや従業員の育成や熱意などによって高まる組織価値 (organizational value) からなるとしている。

そして、日本企業の多くの経営者はこうした考えに同調していると述べ、著者はこれをトリプル・ボトムラインと呼んでいる。また、CRとCSR (企業の社会的責任) は類似点が多いが、後者は環境価値と社会価値が重視されるとしている。

第1章でCRはどのようなメカニズムで企業価値を向上させるのかという論点に対して、企業の内的な問題 - 組織構造、組織文化、ビジョン、戦略、リーダーシップ、CI、職場環境 - を背景にして、経営者と従業員が株主・顧客・サプライヤー・メディアなどに与えた社会的事実の反映であり、このCRを高めることによって上述の三つの価値

も向上し、企業価値を増大させている。

第2章では日本の経営者はCRをどのようにみているかについての調査結果が紹介されている。まず、CRを認識しているかの問いに対して、非常に強く認識しているのは4分の1である。また、CRをマネジメントできるかという問いに対しては“やや可能”と回答したのが3分の1であった。欧米の研究者や経営者とはかなり差があるという<sup>(3)</sup>。

第3章で目につくのはCR概念の歴史的考察を掲げていることである。1960年代にはCRは「購買者が企業をみる目」との関連でこの用語を用いていた。1970年代になると、「社会的ステータス」との関連でみられるようになった。そして1980年から90年代になると、その社会的ステータスが形成されるプロセスにも目を向けられるようになったという。

また、CRが資産として管理できるかどうかを論じているが、著者によれば、欧米ではCRには資産性があるとみているという。これは誰も否定はしないと思うが、問題は測定が可能かどうかである。もちろん、これは不可能であるから、ブランドと同じようにオフバランスとなっている。著者もCRを資産として管理することを主張しているが、その具体的な方法は述べられていない。これは「人的資源」や「ブランド」と同じように誰もが納得するような測定方法は提示できないからである。

経営管理における伝統的な管理過程論によれば、マネジメントは計画、組織、調整、統制というプロセスになるが、CRを対象とすれば測定可能性が前提となる。なぜならば、計画値や最終的な結果は数値で示す必要があるからである。

CRの測定は不可能なのであろうか。たとえば、ある企業のCRを測定する場合、その企業の専門セクションで対象者・株主・マスコミ・顧客・サプライヤー・取引銀行・同業者など・を特定する。最初の年度はいくつかの項目についてアンケートで指数・リッカート・スケールポイントでもよい・を記入して貰う。そして、その後は同じ対象者に同じ項目で前回と比較して向上したか否かを問うようにする。これを繰り返し行えばある程度の測定値が得られるのではないだろうか。

第4章ではCRによる企業価値の増大について

述べているが、CRリスクが生じる領域としてコーポレート・ガバナンス、倫理規範とコンプライアンス、製品の安全性、IT、従業員の福利、環境保全、M&Aなどをあげている。これらはいわゆるCSRの内容と重複していることはいうまでもない。

第5章ではCRのマネジメントの方法としてCR監査について述べている。フォンブラン(Fonbrun)によれば、「CR監査とは企業のCRを識別、評価、活用する上で経営者を支援する組織的なプロセスである」という。そしてレピュテーション監査の主要な構成要素はつぎの三つのステージからなるとしている。

ステージ1; 現在の会社のアイデンティティ、イメージ、レピュテーションの診断的分析

ステージ2; 会社の望ましい将来の状況を定義づける趨勢、計画、競争的ポジショニングの戦略的分析

ステージ3; 将来の状況への移行を管理するための会社の計画の検討

また、著者が最初のCRに関する著書を出版した2005年にこのテーマに関する翻訳書が出版されたが、それについても紹介している。この本はCRに対する経営学的、経営倫理的なアプローチともいえるもので本書の「管理会計のアプローチ」とは異なっている<sup>(4)</sup>。

#### (4)

第6章では内部統制の問題をとりあげている。今年(2008)4月から、すべての上場企業は経営者が内部統制を評価した結果を報告する「内部統制報告書」を内閣総理大臣に提出しなければならなくなった。それに加えて、その報告書は公認会計士の監査証明が義務づけられた。これまでの経過が述べられている。

第7章では全社リスクマネジメント(enterprise risk management; ERM)とCRの問題を扱っている。ERMという用語を評者は初めて聞いたが、組織体の各階層における個々のリスクマネジメントの活動を戦略的に調整し、全社的なリスクを管理することであるという。

著者はERMと伝統的なリスク管理の違いをつ

ぎのように述べている。ERM担当者は個別のリスクだけの専門家になるのではなく、すべてのリスクが経営意思決定に含まれると考える。もうひとつはリスクを専門家だけのものとせず、あらゆる従業員と職務責任の一部とする。

レピュテーションリスク・マネジメント(以下ではRMと略記する)はERMの範疇のひとつであるが、それにはつぎの五つの領域がある。オペレーショナル・リスク 資本調達のリスク 財務上のリスク 社会的リスク(建築基準法違反など) 無形のリスク(知的財産、ブランド、商標、顧客、従業員など)

第8章ではIT内部統制とRMについて述べているが、これはITを用いて内部統制を効率的に行ない、それが結果的にRMを促進させるということである。また、本章ではアメリカにおける関連協会の内容を紹介している。

第9章ではBSCを内部監査に適用することを提唱している。アメリカ内部監査協会によれば内部監査をは企業価値を創造し、改善するために行うが、これはまたリスクマネジメント、コントロールの有効性を評価し、改善すると定義している。

著者は内部監査にBSCを導入するさいのひとつのモデルとして、財務の視点におけるステークホルダーとして取締役会/監査役会を想定する。そして、顧客の視点には事業部のマネジメント、内部ビジネス・プロセスの視点のステークホルダーには内部監査人、学習と成長の視点には内部監査人を想定する。

内部監査人の資質として、内部監査に関する専門的知識 問題への弾力的な対応能力 ベストプラクティスに関する知見 熟慮にもとづくリーダーシップ、などが必要であると述べている。

第10章ではBSCによるRMをとりあげているが、著者の基本的スタイルはつぎの文章に読み取れる。「人的資源の有効活用に関連したリーダーシップ、職場環境、組織学習、コンプライアンス、仕事への熱意によって組織価値が高まることで内部ビジネス・プロセスの改善がなされ、プロセスの改善を通じてステークホルダーの間での社会価値が高まり、それが財務業績の改善につながり、その結果としてコーポレート・レピュテーション

が高まり、経済価値だけでなく社会価値・組織価値が高まるとする一連の関係を前提にしている」

そして著者のモデルではつぎの四つの視点によって指標を検討する。人的資源の視点(これは学習と成長の視点に対応する) 内部ビジネス・プロセスの視点 顧客と社会の視点 財務の視点

これらの視点の指標が示されているが、紙幅の関係で人的資源についてのみ示すと、リーダーシップ、組織文化の向上、革新能力、経営者の個人的評判、企業内教育、社外での教育・訓練、IT教育、企業内教育、その他多くが掲げられている。

### (5)

第3部はケース・スタディが示されている。このテーマに関する著者の最初の著書である「コーポレート・レピュテーション - 「会社の評判」をマネジメントする」(中央経済社、2005)でも、第7章においてエンロン、西武鉄道、丸石自転車、大和銀行、住友商事、チッソ、ナイキ、三菱自動車、雪印乳業などのケースがとりあげられている。そこでのこれらの企業は、粉飾決算、総会屋への資金提供、架空増資、個人情報漏洩、従業員の不正取引による巨額損失事件、製品偽装事件などによって、多大な制裁を受けたケースである。

このような企業は当然にレピュテーションは急低下し、業績も悪化する。ある企業は倒産の危機にも直面し、その後も業績の回復には程遠い状態が続いている。粉飾決算はそれを行った企業だけでなく、それを見抜けなかった監査法人にも及んでいる。旧中央青山監査法人のケースがそうである。とくに旧中央監査法人は山一證券の倒産にもからんでおり、むしろ遅きに失した感じがある。

第11章ではカネボウの粉飾決算とエンロン事件がとりあげられている。まずカネボウ事件であるが、不正な会計処理方法とは本来ならば連結対象となる子会社を外しているケースがあげられる。もちろん、これらの子会社の業績が悪いので含めると連結純資産は債務超過になってしまうからである。

これ以外の粉飾決算の事例としては、資産価値のない不良在庫を資産価値があるように貸借対照表に計上していたり、決算日を過ぎれば返品を容

認する条件で架空売上を計上するケースである。これらはいずれも古典的で、典型的な粉飾決算の方法である。もちろん、経理部に所属する社員はほとんど知っていたであろう。内部告発はやはりこの時点では、日本企業ではむしろ裏切り行為とみなされる雰囲気が強かったのであろう。

このようなカネボウの粉飾決算は、裁判では問題が発覚した時点から5年前が対象となったが1970年代半ばから行われていたという。また、この不正経理は経営幹部の私利私欲ではなく、あくまでも会社の倒産による社員の失業を防ぐためになされたと言われているが、むしろ上層幹部が自分達の保身のためになされたと思う。粉飾決算によって本来ならばありえない配当金を得た歴代の経営幹部もいたと思う。

カネボウの監査を担当していたのは旧中央青山監査法人であった。当然にこの監査法人の3人の公認会計士は虚偽の有価証券報告書を容認した証券取引法違反で起訴され、1年の求刑が言い渡された。そして、旧中央青山監査法人はその後、担当していた日興コーディアル証券の不正経理が明るみに出るにおよび崩壊の道をたどることになった。現在は、みずす監査法人として再スタートしている。

著者は監査法人がなぜ不正行為を見逃したか、についてつぎの3点をあげている。第1は合併の積み重ねで、特定グループの仕事に他者がくちばしを挟めなかったこと。監査法人のなかでカネボウを担当する特定のグループができて、他の監査人を寄せ付けなかったことをあげている。

第2は古くからカネボウの監査を担当してきた先輩監査人に対する遠慮から過去の問題をそのまま引き継いでしまったことがあげられる。これはまさに日本的な上下関係からでてきたもので、日本企業にもこのような事情はあてはまるであろう。そして第3は日本企業はもちろん、あらゆる団体、法人にもいえるが、性善説を前提にしていることである。このことは今年4月からスタートした「内部統制」が諸外国より遅れた原因でもある。この延長上に前述で述べた内部告発の不毛があげられる。わが国の大部分が単一民族であるという事情も左右しているのかもしれない。

さて、本書ではこのカネボウ事件とアメリカの

エンロン事件を対置させて、その内容を明らかにしている。エンロン事件とは2001年12月、アメリカのエンロン社がニューヨークの破産裁判所に破産を申請し、破綻した事件である。負債総額は400億ドルを超え、アメリカ史上最大の倒産であった。

エンロン社はエネルギー卸売り会社となっていたが、その内容は外部からみても透明性に欠けていた。著者によれば、エンロン社がこれほどの事件になったのは、株式投資の信頼性崩壊、究極の実力主義とストックオプション、会計事務所の信頼性を失墜させたこと、の三つがあげられるという。

評者もこれらの要因には同意するが、とくに2番目をもっとも大きな要因であると思う。すなわち、新しいデリバティブを考案した社員には、その報償としてストックオプションの権利を与え、彼等のエリート意識を駆り立てることによって益々エスカレートしていったのである。

著者はまた、カネボウ事件の旧中央青山監査法人と、このエンロン社の会計監査を担当していた世界規模の会計事務所であるアーサーアンダーセンとを比較している。これはすばらしい発想といえるであろう。たしかに、対象となった企業および会計事務所の規模はあまりにも違いすぎるが、その内容はすこぶる類似しているのである。

この事件が発生するまでは、粉飾決算は日本企業社会に生き続ける恥部とみなされ、アメリカのような内部統制が発達した国ではありえないという雰囲気がわが国では支配的であった。しかし、アーサーアンダーセンの会計責任者は驚くことに、この不正が発生する直前に関係書類をシュレッダーにかけて廃棄していたのである。

著者によるこれら両社を比較した結果を簡潔に述べるとつぎのようになる。エンロンの経営者は個人的な利益の追求の要素が大きかったのに対して、カネボウの経営者が大義名分としたのは保身と会社の持続的発展であった。エンロンの幹部は彼らの行為は非合法であることを知っていたので、内部統制の不備についてスレスレのところでおこなっていた。それに対して、カネボウは粉飾決算であることを認知していた。

本書の12章では松下のCSR活動とコーポレー

ト・レピュテーション, 13章では島津製作所におけるノーベル賞受賞の企業価値への貢献, 14章ではYKKの世界戦略, 15章ではトヨタのコーポレート・レピュテーションの高さがとりあげられている。この中でも島津製作所のケース・スタディは実際のインタビューによって得られた結果であり, 興味をそそる内容になっている。著者はこのケースでレピュテーションの向上が財務業績のプラスの影響をあたえるという命題を証明しようとしているが, 評者は疑問を感じざるを得ない。たとえば, トヨタ, ホンダなどの自動車メーカーの今年の決算では大幅な利益減少となる。それはレピュテーションの低下ではなく円高などの別の要因である。また, この後, 円安の振れれば大幅な増益に転じるであろう。レピュテーションに変化がなくても・・・財務業績は企業環境のあらゆる複合した要因の結果である。

以上, 本書の内容をかなり省いて紹介してきた。評者はこのテーマに関してはまったく知識がないので書評という分類になっているが, 内容は紹介である。しかし, 著者のこのテーマに関する広範な文献渉猟には驚くばかりである。著者はわが国にソフトウェアの会計処理の問題を提起したパイロット研究者であるが, このコーポレート・レピュテーションの分野でもその地位を獲得したといってもよいであろう。是非, 本書が多くの人に読まれて, これが学会でも統一論題でとりあげられる日が来ることを願う。

〔注〕

- (1) この営業権は「暖簾」とも呼ばれているが, グローバルなM & Aが盛んになるにつれて, その会計処理の面で関心を集めているテーマである。わが国では20年間の定額償却で処理されてきたが, 国際会計基準では原則的には償却しないことになっている。ソニーがアメリカの映画会社を買収したときも, その会計処理の違いで注目を浴びたが, 金額が膨大であるので利益に大きな影響を与える。これまでは「現地主義」を重視し, 海外子会社はその国の会計ルールで処理することを認めてきたが, 今年4月以降は日本基準で処理されることになる
- (2) Cf. 櫻井通晴著「コーポレート・レピュテーション - 「会社の評判」をマネジメントする」中央経済社,

2005年。

著者によれば, このテーマはアメリカや北欧, イギリスではかなり前から研究がなされてきたが, 管理会計からのアプローチは初めてであるという。すなわち, 経営者と従業員の行為をマネジメントできる管理会計では, 管理が可能な研究対象としてこのテーマは興味があるという。

- (3) 本章でCRを高めた例としてノーベル賞を受賞した島津製作所をあげているが, それを予想した人は社内でも国内でも皆無であったであろう。また最近, この企業は医療用エックス線装置の入札をめぐる談合をしていたとして課徴金納付を命じられている。これも経営者は多分知らなかったであろう。これからみてもCRの管理はむづかしいのではないだろうか。
- (4) Cf. Ronald J. Alsop, The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation, - Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset, Free Press, 2004 (トーマツCSR ブルーブ訳「レピュテーション・マネジメント」日本実業出版社, 2005)。  
この訳本の序文にはつぎのような記述がある。「レピュテーション・マネジメントは技術というより芸術である。しかし, そこには18の不変の法則からなる明確な指針があり, その法則を3部構成でまとめた本書は, 評判というもっとも価値ある資産を最大限に利用する手引きとなるだろう。評判がよいとどんなメリットがあり, 評判が悪いとどういう結果になるか, よい評判を保ち, 悪い評判を改めるにはどうすればいいか, 具体例を通して示している」

2008年4月20日脱稿