

# アメリカにおける経営者(層)の 業績評価の会計的意義

山 田 勲

## はじめに

アメリカの会計原則は、1973年以来私的機関である財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standards Board, 略して FASB という) によって形成されてきた。初代委員長アームストロング (Armstrong, M. S.) は財務会計基準を設定し、それに対して用いられる会計手続を決定した。アームストロングは財務会計目的をスチュワードシップ (Stewardship) と考え、その立場から会計原則の形成に取り組んだと思われる。これに対して、インフォメーション・アプローチが1960年代後半に初めて財務会計研究で取りあげられ、前会計原則形成団体である会計原則審議会 (Accounting Principles Board, 略して APB という) のステートメント No. 4, Basic Concepts and Accounting Principles Underlying Financial Statement of Business Enterprises., さらには FASB の Statement of Financial Accounting Concepts No. 1 において、このアプローチが用いられた。それには、財務報告は現在および将来の投資家、債権者ならびにその他の利用者が将来のキャッシュ・インフローの金額、時期および確実性の程度を評価するのに役だつ情報を提供しなければならないということである。この立場では、インフォメーションの送り手・受け手 (= コミュニケーション・システム) は、財務会計基準の設定の利害関係を持つことになる。そこで、コミュニケーション・システムとして考えられているのは、投資家、債権者、証券分析家、規制団体 (FASB, Securities and Exchange

Commission, 略して SEC という), 経営者(層), 監査人などが考えられている。ここでは, 会計原則設定のひとつのコンティンジェンシーとしての経営者(層)を取りあげて, 経営者(層)の業績評価を通して経営者(層)の会計原則に対する対応について考察する。

## I 経営者(層)の業績評価

アメリカにおける株式会社は, 典型的には株主の信託にこたえて取締役会を構成し, 取締役会に経営の権限を与えている。取締役会は, 法律上は経営の最高決定機関であるが, 取締役会の監督のもとに経営者(層)に経営の業務執行の権限を委譲している。経営者(層)には, 社長をはじめ, 副社長, 総務部長, 財務部長その他が選任され, それぞれの職務の権限が委譲される。経営者(層)は委譲された権限のもとに業務の意思決定を行い, これに対して取締役会が経営者(層)の業績に応じて報奨 (Bonus) を与える。それでは, 取締役会は経営者(層)の業績評価に対して本質的にインセンティブ (incentive) な組織として機能しているだろうか。まず, 初めに取締役会の機能についてみてみよう。

### 1. 業績評価機関としての取締役会

取締役会はプリンシパル (principal) である株主の利益のために, 経営機能を担当する最高意思決定機関である。これはアメリカの各州の会社法に伝統的なコモンローである。取締役会は経営の決定と実行を含むすべての業務の経営の権限を与えられている。ドット (Dod, 1980, p.100) によれば, 1800~34年において, 当時大部分の州の会社制定法は, その中に取締役会を認め, それに経営に関する広範囲な権限を付与したとされている。しかし, 取締役会が決定した会社の業務を実際に実行することは不可能である。このため, アメリカにおいて会社形態が採られた当時から, 会社の経営の権限は第三者に委譲されるという方式が用いられた。

当初から、取締役会は社長、副社長、総務部長および財務部長から成る上級業務執行役員(経営者層)を選任して、経営の実行にあたらせていた。<sup>(1)</sup>会社制定法や附随定款によって、取締役会はそのメンバーの一部をもって、執行委員会その他の各種委員会を設定してそれに相当部分の権限を委譲した。最近では、取締役会の委員会として執行委員会、財務委員会、推薦委員会、報酬委員会、監査委員会などが設定されるのが、公開株式会社の一般的傾向である。執行委員会は普通5名の委員によって構成され、取締役会の権限を行使する。財務委員会は会社の財務政策を決定し、取締役会に対して財務上の助言、配当方針、証券の発行、金融機関との取引の大綱および投資政策などの決定を行う。推薦委員会は、取締役会に対して補欠取締役や各種委員の候補者を推薦することを権限とする。取締役は株主総会によって選任されるが、任期中に生じた欠員の補充については取締役会によって行われる。報酬委員会は、経営者(層)の報酬の決定またはそれについての取締役会への提案を権限とする。さらに、取締役や経営者(層)が参加できる報酬支払計画や株式引受権(stock option)付与計画の承認の権限を持つ。監査委員会は取締役会と独立監査人との間の連絡機関として、監査人(または監査法人)の推薦・監査計画の立案、監査報告書の作成への協力とその再検討および内部牽制組織と内部監査の再検討などを行う。

アメリカの会社制定法およびコモンローにおいては、このような傾向があるとしても、現実の取締役会はどのように運営されているか。取締役会は経営者(層)への経営の権限委譲に対して、経営者(層)の経営努力を評価できるように有効に機能しているだろうか。ヴァンス(Vance, S. C.)は、取締役会の機能の変化を歴史的にとらえ、その現状と将来の方向づけを示した。ヴァンスによれば(Vance, S. C., 1971, p. 54), 取締役会の機能を4つのパターンに分類している。

- (1) 法的要件を満たすためだけの機関。
- (2) 諮問機関。
- (3) 合議機関。

#### (4) 社会的機関。

これら4つのパターンは、取締役会の初期のものとして(1)、現在のものとして(2)、さらに将来の方向として(3)もしくは(4)を示している。ヴァンスが取締役会の機能の実態としてとらえているものは(2)の諮問機関であるが、これは通常一般にとらえている見解——決定の機関でなく助言の機関であるということ——と本質的に同じである。しかしながら、いわゆる伝統的な企業の実務取締役会と見比べると、固有の機能を果たしていなかったと指摘されている。このことは取締役会の機能に対して理論と現実のギャップがあったということである。また、ドラッカーも以前、現実の実務取締役会について実質上の機能を形式的・事後的承認機関となり、色あせて影のうすい擬制的存在にすぎなくなってしまうと指摘していた (Drucker, P. F., 1965, p. 154. 訳書 p. 261)。

会社制定法・コモンローにおいて、経営者(層)は取締役会から経営の業務について広範囲の権限を最終的監督基準のもとに委譲され、会社の経営を行うものとされ、経営者(層)の業績に対しては取締役会もしくはその監督のもとに報酬委員会によって俸給・報奨が決定される。しかし、ヴァンスやドラッカーが指摘するように、大規模会社のほとんどの取締役会は事業の経営において無力な存在となっており、その地位は執行権を持った経営者(層)にとって代られている。1960年代において大規模企業の財務破綻や不正支出などの問題が多く発生したこと、また欠陥製品や環境破壊などの問題がクローズ・アップされたことは、経営者(層)の行動や決定に対する取締役会の監督機能が作用していなかったことが影響したものと思われる。取締役会の無力化は、企業経営業務の複雑化、それに対応した取締役会の任務を果たす人材の欠乏、企業目標の達成に関して経営者(層)の取締役会に対する直接的働きかけの欠如、社内取締役の増大などの要因が考えられる。

取締役会を真に効果のあるものにするには、すでに多くの論者が指摘しているように、取締役会のメンバーの経験、視野、関心領域などが経営者(層)と異なる人びとを取締役に選ぶことが必要である。これは取引銀行、原材料供給



者、顧客の代表者などという直接的な取引関係者から選ぶというよりは、生活の全背景が経営者(層)と異なっている人材を選ぶことである。経営者(層)は、とかく目先の技術的な問題を大きく扱いがちである。特に、経営者(層)の業績評価に短期的利益を用いる企業においては、なおさら経営者(層)は長期的目標よりも短期的目標を重視しがちである。社外取締役であれば、会社の業務について社内取締役よりも具体的に把握することができないが、より広い視野からさらに一般的な立場から経営上の決定や行動を考察することができる。取締役会は優れた人材を採用して無機能化した休眠状態から脱して、その機能を明確にし目標を定め経営の監督機関として強力に効果的に構成させることによって、経営者(層)の経営努力に対してインセンティブ・モチベーション (Incentive motivation) に結びつくものといえる。取締役会は経営者(層)の経営努力の結果としての業績に対して、報奨制度 (Bonus plans) にしたがって経営者(層)を報奨することができる。つぎに、経営者(層)の報奨制度の歴史的展開について考察する。

## 2. 報奨制度の展開

経営者(層)の報酬パッケージのなかでとりわけ重要な制度として注目されているのが、経営者(層)に限定されている報奨制度である。報奨制度は、1918年スローン (Sloan, A., 1962, 第22章) によってゼネラル・モーターズ社において初めて導入されたものである。ゼネラル・モーターズ社のボーナス制度の目的は、取締役会が会社の全体的成功に対する経営者(層)の貢献にもとづいて報奨することによって、経営者(層)と株主との利益の共通性を増大させることにあった<sup>(2)</sup>。当時、ゼネラル・モーターズ社は経営業務決定権限を分権化していて、報奨制度の導入以前では経営者(層)には組織の全社的な利潤を考えようというインセンティブ・モチベーションはあまりなかった。むしろ、経営者(層)は時には全社的な利潤を犠牲にしてまでも自分の部門の利益に強く執着する傾向にあった。しかし、報奨制度の導入以後、経営者(層)の努力が組織全体の利潤にど

れだけ反映されたかについて非常に敏感になったといわれる。

報奨制度は、近年経営者報奨制度として採用する企業が急速に増加してきている。1976年に全国産業協議会事務局 (National Industrial Conference Board) が報奨制度の利用率を調査した結果をみると、つぎのようである (Fox, H., 1976, p. 4)。

報奨制度の産業別利用率

産 業	調査対象会社数 (社)	1972年 (%)	1976年 (%)
製 造 業	712	65	78
小 売 業	90	40	62
保 険 業	175	18	31
商 業 銀 行	275	19	30
ガスおよび 電気事業	106	6	8

産業別では、1976年製造業および小売業においてその利用率は著しく高く、1970年以來、ガスおよび電気事業以外の産業ではその制度の普及は急速に進んだといえる。

報奨制度は、一般には取締役会においてその設定について決議され、その内容である報奨の支払方法、支払形態および評価基準などについて決定される。また、報奨制度のそれらの基本的内容が附随定款に規定されることもあり、経営者(層)の個別的な雇用契約の締結条件として認められることもある。報奨決定に際して、取締役会が有効に機能しない場合には、それは公正な判断や相当性を欠き、過大または過少の報奨を決定してしまう可能性もある。このため、1933年証券法および1934年証券取引所法のもとで、経営者報酬の諸制度や約定について証券取引所および証券取引委員会への提出書類のなかに記載することが要求されている (Securities Act Release No. 6003, Exchange Act Release No. 15380)。これらのディスクロージャーにより経営者報酬が株主に明示されることから、その基本的事実が隠べいされてしまうことが防止されるという効果を持つものといえる。

ゼネラル・モーターズ社の場合を例示すると、1978年度年次財務諸表の脚注(3)でつぎのように表示している。

「脚注3 インセンティブ・プログラム

『インセンティブ・プログラムはゼネラル・モーターズ社報奨制度から成り、このインセンティブ・プログラムは、最近では1977年度株主総会で承認された。…略…。

当社は報奨制度のために準備金を設定し、毎年当社(注・顧問)公認会計士が決定するつぎの一定額を計上する。報奨制度のために修正した当期利益の自己資本と社債の合計額に対する割合が、7~15%の範囲についてはその8%、それが15%以上についてはその5%とする。…略…。1978年度では、報奨および俸給委員会は、168.4百万ドル(上限)を報奨制度準備金として計上するよう指揮した。』(1978年度アニュアル・レポート)。

報奨制度は、株主=企業所有者(principal)が取締役会を通じて上級業務執行役員=経営者(層)(Agent)に自分たちの最善の利潤で企業経営を代理させるために雇うという関係(Principal-Agent Relationship)のうえに成り立っている(Kaplan, R. S., 1982, p. 567)。経営者(層)は、株主の最善の利潤で行動するとは限らない。というのは、経営者(層)は一般的に金銭的報奨ばかりでなく、業務内容の魅力や業務時間の柔軟性などといった効用を合理的に最大限に欲するであろうからである。そこで、経営者(層)の報酬パッケージとして定額での俸給のみの報酬制度である場合には、経営者(層)は株主に対する企業の価値を最大にするような行動をとろうとせず、非金銭的な事柄を過剰に気にかけることになる。しかし、この場合でも、企業にとって最適な行動が何であるかわかっており、さらにそれに対する経営者(層)の行動の結果をモニターすることが容易である時には、経営者(層)に効率的にそれらの行動を達成させることの指導が可能である。一方、プリンシパルの株主グループの利害関係が多様で最適行動に幅がある場合には、経営者(層)を統一的に指導することが困難である。このためには、経営者(層)の報奨制度を導入することによって、株主グループ

は本来的な取締役会を通じて経営者(層)の行動を指導することが可能となるといえる。そこで、つぎに経営者(層)の報奨制度の特徴について考察しよう。

### 3. 報奨制度の特徴

アメリカ企業における報奨制度の特徴を支払方法と支払形態の2点から考察してみよう。まず、報奨制度の支払方法は2つの型の制度がある (Seidler, L. J., & Carmichael, D. R., 1981, pp. 28.2-28.5)。ひとつは決算後即時一括して支給する即時支給型制度と、もうひとつは将来の年度にわたって分割支給する据え置き型制度である。即時支給型制度は、決算後即時に報奨金が支払われることから、即金的魅力ある制度である。しかし、毎月一定額が支給される俸給と異なり、業績いかんによってはその支給自体およびその金額が左右されることになる。また、経営者(層)にとって即時支給型は、累進所得税率の課税のためにインセンティブ効果が低いが、特に俸給水準の低い経営者(層)にとっては、高所得水準を期待して、インセンティブ効果が高い。

一方、据え置き型制度の場合、その短期のものは経営者(層)の雇用期間中に通常2～5年据え置き後年賦で支給される制度である。その据え置き期間は4～5年が最も多い。長期据え置き型制度は退職後一定の年数にわたって均等額を分割支給し、通常年数は10～15年が多い。据え置き型制度は、このような雇用期間中の一定期間または退職後という据え置き期間の設定、さらに各種の厳しい制約条件を経営者(層)に課しているといわれている (Crystal, G. S., 1970, p.178)。これらには、競争会社の業務の担当および会社の利益に反する行動の禁止、また据え置き額の支給開始から一定期間の継続勤務などである。受給資格者である経営者(層)がこれらの制約条件に反する場合には、据え置き額に対する取得権をなく奪われることになる。この制度は、これらの厳しい制約条件を課すことから有能な経営者(層)の流出を抑制したり、定着の強化を促すことをねらいとしている。さらに、この制度は経営者(層)の所得の増減を調整し、高額所得の年度から低額所得の年度へ所得の均衡を図ることにより、その制度



に課税節約の機能を持たせることができる。

つぎに、報奨制度のもうひとつの特徴である支給形態としては、一般に現金、株式もしくはこれら両者の混合形態が用いられる。これらの支給形態のうち圧倒的に多いものが現金で、つぎに混合形態が多い。株式のみによる形態は極めて少ない (Fox, H., 1979, p. 41)。混合形態の場合は、通常それぞれの支給率が規定されており、経営者(層)の俸給水準や報奨支給額を基準として決定される。一般には、それらが高額になるにつれて、株式部分の支給率が上昇する傾向がある。株式報奨が低調であるとはいえ、特に高額所得者層を対象に現在なお採用されているゆえんである。

株式報奨額は報奨付与決定時の株式市価で示される (Moore, R. F., 1969, p. 154)。たとえば、据え置き型制度における株式報奨の場合、報奨付与時点以後に実際に株式が受給資格者に譲渡されるので、報奨額は、株式が実際に譲渡された時点の株価でなく、株式報奨付与時点の株価で決められる。この株価が据え置き期間中企業の業績向上により上昇した場合には、その間の株価の増加分は資本利得として計算でき、株式を売却することにより実現できる。このように、据え置き期間中の株価の上昇および配当金相当額によって、株式報奨の最終的な報奨額は大きく影響をうける。したがって、株式報奨制度の意図は、株価の上昇による資本利得および配当金という金銭的利得の増大とともに、経営者(層)に株主と同じ利害関係を持たせて経営努力を刺激させることにある。企業の業績いかんは経営者(層)にとっては、企業内での報奨額の向上、企業外での専門経営者としての評判や他企業への採用などに反映される。このために、経営者(層)は危険な投資や決定を避けようとすることも大いにありうる。その投資や決定によって、高率の投資利回りが期待されようともである。それというのも、経営者(層)は潜在的な利益よりもその反対の発生のおそれのある損失をはるかに高く評価する傾向があるからである。このようなことから、経営者(層)は株式報奨によりリスク回避行為を強めるだろう (Kaplan, R. S., *op. cit.*, p. 569)。

また、株式報奨は、報酬パッケージのなかに経営者(層)によって管理できないリスクを導入してしまうことにもなる。株式市場の出来高は経営者(層)の活動とは直接的に因果関係を持たず、多くの管理できないランダムな事象(たとえば、経済情勢、政府活動、資源不足、国際情勢など)によって影響をうける。株式市場の不確実性のために、株式報奨の株価による報奨額は経営者(層)の行動や諸決定の有効性(経営業績)に対して信頼できるフィードバック(Feedback)を持たない。このため、株式報奨は経営者(層)の経営努力を反対にくじけさせる要因となりかねない。

このように、経営者(層)の報奨制度では支給方法における据え置き型制度の利用は、即時支給型制度に比較して相対的に低調であるが、特に高額所得者層に対してかなり多く、近年目立って普及してきた。また、支給形態では株式形態の利用は極めて低調であるが、現金との混合形態として高額所得者層に対してその効果が高く、支払方法の据え置き型制度として利用されることによりさらにその効果が増すものといえる。

経営者(層)の報奨制度の特徴について支給方法と支給形態の点から考察したが、報奨制度の中心問題であり、会計的観点から重要な意味を持っているのは経営者(層)の業績評価基準である。この基準は現在何が用いられており、その特徴、さらに企業の観点から効率的有効的基準は何かについて考察する。

## Ⅱ 報奨制度の業績評価基準

経営者(層)が行った諸決定や行動(経営努力)によってどれだけ企業が向上したか、すなわち、経営努力の結果である企業の経済的利潤について、取締役会(もしくは報酬委員会)は業績評価基準にもとづいて評価する。企業の経済的利潤を評価するための基準は、新しく展開する内部的測定基準と既存の外部情報がある(Kaplan, R. S., 1981, p.569)。内部的測定基準を展開する場合には、経営者(層)の業績評価に恣意的要素が入りやすいということがあり、また毎年

その基準を計算することはコスト-ベネフィット (Cost-benefit) からみて、不利であるということになる。

これに対して、外部情報を用いる場合。企業の経済的利潤の概算値として証券市場の株式価格と公表会計情報とがある。株価は、前述したように経営者(層)にとって管理できないランダムな出来事によって影響をうける。このため、経営者(層)の経営努力の程度によって、どれだけ株価に反映されたか直接的因果関係としてとらえることは困難である。また、歴史的原価ベースの財務諸表を利用して、経営者(層)の業績評価基準として1株当たり利益 (Earning per share, 略して EPS という) や総資本利益率 (Return on equity, 略して ROE という) が用いられる。これらの数値は株価よりも経営者(層)のコントロール下にあり。多くの企業の報奨制度において用いられている (Fox, H., 1979, p. 6)。会計上の利益と連結した報奨制度を採用する企業数は、調査対象企業 (74社) 中90%強の割合であった。また、企業の経営目標についてのアンケート調査の結果も、調査企業 (291社) 中最も多い経営目標は投資収益率であった (加護野忠男稿, 昭和57年, p.178)。しかし、EPS, ROE, 純利益などの会計指標は業績評価基準としていくつかの限界がある (Rappaport, A., 1982, pp. 247-248)。

1. EPS 等の会計指標の算定において適用される一般に認められた会計基準はいくつかの代替的方法がある。たとえば、売上原価計算にはFIFO, LIFO, その他の方法、減価償却方法には利用量基準や期間基準などの各種のものがある。それらの代替的方法の適用の結果は、それぞれ異なる会計数値が計算されることになる。

2. 純利益の数値は、経営者(層)の経営努力のリスクの程度の差を示さない。リスクは経営者(層)が決定した投資の性格や資本構成によって制約される。

3. 純利益は予想される売上増に必要とされる運転資本と設備投資の規模を説明しない。

4. 純利益の予想は将来の収益と費用の見積りに係わることであるが、その計算にインフレーションや営業上ならびに財務上のリスクの変動を原因とする

資本コストの将来の変動を説明しない。

5. 経営戦略に対する EPS のアプローチは配当方針を考慮させない。たとえば、企業の目標が EPS を最大にすることであるとすれば、新規投資の利回りがそれを達成する見込みがある限り、決して配当方針をたてるべきでないということは納得できる。

6. EPS アプローチは計算上時間選好率を導入しない。当期の EPS の 1 ドルの価値は 1 年後、2 年後等々の 1 ドルと比較して計算されない。

EPS その他の会計指標にはこれらの限界があることから、それらの数値の増加はそのまま経営者(層)の効率的な意思決定の結果とは必ずしもいえず、また企業の将来の収益力に影響を及ぼした多くのファクターを反映していない。実際、将来の詳細な予測や期待にもとづいて十分検討した意思決定(たとえば、研究開発、広告、従業員啓発計画およびその他の開発計画などの資本投資や支出など)は短期的には EPS を低下させる場合もある。逆に、それらを勝手気ままに切りつめることは短期的にはより多くの利益に貢献するが、長期的には将来の収益力に対してネガティブ(negative)な影響を及ぼす。収益の創出を遅らせることになるような資本投資や研究開発支出を決定することは、「すぐれた決定にはより少ない利益、まずい決定にはより多くの利益」というジレンマ(dilemma)に陥る(Rappaport, A., 1982, p.368)。たとえば、1960年代に頻発した企業倒産に対して代替的会計処理方法(買収と持分プーリング)のうち持分プーリングを大部分の企業が選択適用したことから、企業の EPS が増加した。1970年代における企業倒産の多くは、このようなまずい会計処理方法の選択適用をその要因のひとつとしてあげられよう。

いくつかの代替的方法のなかからひとつを選択する場合、その基準を何に求めるかの問題が生じる。それは何がベストであるかという問題であり、これまで規範論の問題とみなされてきた(Beaver, W. H., 1981, p.3)。ひとつの手がかりは一般的定義からその基準を推論することであった。しかし、このアプローチでは、いくつかの代替的方法のなかからひとつを選ぶための基準を洞察する



ことができなかつたといえる。たとえば、費用を費消済のコストと定義しても、この定義では費消額の算定方法の選択の基準を指示しない。その具体的方法として減価償却についてみると、この定義は見積耐用年数にわたって有形固定資産の取得原価を配分する方法である。この定義でもいくつかの減価償却方法のなかからひとつの配分方法を選ぶ基準を明らかにしない。

そこで、さらに「理想的」な純利益はどの特質を持つべきかを明らかにすることによって、望ましい代替的方法の選択に対する接近法がとられた。この特質は(1)他の条件が一定であれば、純利益は少ないより多い方がベターであること、(2)経営者(層)の諸決定で正しいもしくは適切なものほど、より多くの純利益をもたらすということの2点である(Beaver, W. H., 1981, p.3)。

このアプローチの追求には通常経済的利潤概念が用いられてきた。したがって、この概念にもとづいて代替的方法が評価されることになる。確実的で自由経済市場の場合であれば、経済的利潤は将来キャッシュ・フローの現在価値のプラスの差額として算定されることができ、2つの望ましい特質を持つことができる。しかし、不確実で不完全自由経済市場であれば、経済的利潤概念は十分に明らかにすることができない。

このように、EPSを中心とした会計指標は経営者(層)の業績の合理的な評価基準といえない。またその会計指標は短期的な観点からの業績評価基準としての性格を持っており、企業の長期的繁栄の立場からの経営者(層)の業績を評価する基準としては不適切である。EPS, ROE, 純利益などの短期的な業績評価基準の前述のような限界に対して、ラパポート(Rappaport, A.)は3つのアプローチを提案している(Rappaport, A., 1982, p.369)。

- 1 拡大業績評価期間アプローチ。
- 2 経営戦略要素アプローチ。
- 3 管理会計アプローチ。

1については、業績評価期間を1年とするのではなく数期間にわたる指定の業績水準を経営者(層)の業績評価基準とする方法である。これによれば、経営者

(層)は通常3～5年間における所定の利益目標の達成いかんによって報奨されることになる。最近、この基準がCBSやKraftにおいて採用された。

2については、将来の収益力に反映する経営戦略要素を確認し、それを目標とした年次別達成度(進捗度)を業績評価基準とする方法である。この経営戦略要素は歴史的原価ベースの財務諸表にもとづいた会計指標ではなく、企業の実況のいかんによって市場シェア、操業度水準、品質度、新製品開発度、人的能力度などのようなものを含む。このアプローチは経営者(層)の業績目標に短期的利益を強調することなく、長期的利益創造能力を潜在的に取り入れることになる。これにより、経営者(層)は長期的戦略的プランをおし進めることになり、取締役会は企業の長期的繁栄という観点から経営者(層)の業績評価を行える。

3については、会計指標を経営者(層)の業績評価基準として用いるとしても、株主へのアニュアル・リポートを規制する財務会計基準に準拠したものでなく、企業の内部的目的に従ってその財務会計基準を修正したものにもとづいた会計指標を業績評価基準とする方法である。これはプロフィット・センター(profit centre)や投資センターのように財務会計モデルをそのまま用いるのではなく、会計測定の経営者(層)に対するインセンティブ・モチベーションを考慮する意味を持っている。

経営者(層)は株主の利益のために取締役会の監督のもとに経営業務を行い、業績いかんによって財務的報奨をうける。したがって、基本的な業績評価基準としては当期に獲得された利益にもとづいた会計指標として、これを上記の3つのアプローチに合理的に結びつけることが望まれる。この結びつけはその会計指標による短期的観点に加えて、企業の長期的繁栄の観点を経営者(層)の業績評価基準のなかに取り入れることができる。また、これに対して基本的な業績評価を規定する財務会計基準にも企業の長期的繁栄の立場からの取り組みが要求されよう。

### Ⅲ 会計基準の業績評価への影響

財務会計基準は1973年以来 FASB によって形成されている。FASB はウィート委員会 (Wheat committee) の提言によりアメリカ公認会計士協会から独立した私的機関である財務会計基金 (Financial Accounting Foundation) によって設立された。財務報告規制団体は FASB と SEC の2つで、財務報告の二重規制構造を形づくっている。FASB と SEC は会計原則形成においてパートナーシップの関係にある。SEC は会計連続通牒 (Accounting Series Release) 第150号を発表してそれを確認した (CCH, 1981, pp. 3271-72)。

「FASB のステートメントおよび注解は有力な権威を持つものと考えられるが、FASB の公式見解に反するものはそれを持たないだろう。」というポリシーを発表した。このように、会計原則の確立と改善についてリーダーシップを FASB に求めながら、SEC 自らも会計原則を確立する権限を留保した。この権限を執行する場合としては、FASB が確立した会計原則に同意できない場合、会計原則確立を促す場合、さらに新しい会計原則を確立する場合が考えられている。

FASB は1973年以来会計原則の公式見解を発表し、1982年まで53号を数えるが、大半は既に発表済の会計原則の修正、追加もしくは改訂であった。なかでも、経営者(層)の業績評価に対して利害関係のある FASB の公式見解がある。それは FASB の財務会計基準書 (Statement of Financial Accounting Standards, 略して SFAS という) 第2, 5, 8, 19号である。効率的資源配分により、より高い業績を獲得しようとする経営者(層)のインセンティブ・モチベーションに対してこれらの公式見解は機能障害的影響を与えている。

SFAS第2号は「研究開発費の会計」と題して研究開発費に関する会計および報告基準を規定したものである。これは1974年に発表され「この基準書にいう研究開発費はすべて発生時の費用として計算しなければならない。」という

ものである (SFAS, No. 2, 1974, パラ 12)。この基準書にいう研究開発はつぎのように定義している。

a 研究 (Research) — 新しい知識の発見を目的とした計画的な探索または批判的調査, 新しい製品, サービス, 工程もしくは技術の開発ならびに既存の製品・工程の実質的改良に結びつく新しい知識。

b 開発 (Development) — 研究成果またはその他の知識を, 販売・使用のいずれの目的とも問わず新製品・工程もしくは現製品・工程の実質的改良のための計画または設計のなかに取り入れること。

これらの定義にしたがって研究開発に含められる典型的な諸活動としてつぎの9つの事例をあげている。(a) 新製品の発見を目的とした研究室での研究, (b) 新研究成果その他の知識の適用に関する探求, (c) 採用可能な代替的製品・工程の考案・設計, (d) 代替的製品・工程の探究または評価のテスト, (e) 製品・工程の構成または設計の修正, (f) 製造開始前のプロトタイプ (prototype) とモデルの設計, 建設およびテスト, (g) 新技術に伴われる工具, 治具, 型およびダイスの設計, (h) 商業的生産事業として経済的に実施できる規模でないパイロット・プラント (pilot plant) の設計, 建設および稼動, (i) 製品の設計を, 特定の機能上・経済上の要件の順応性から製造工業化の可能性の点まで展開させるに必要なエンジニアリング活動。これらの典型的な研究開発活動を当然ながら契約にもとづいて外部の第三者のために行うものはこの規定から除外される。

これらの研究開発活動上要する原価要素——材料費, 減価償却費, 人件費, 無形資産の償却費, サービス費, 間接費配賦額——の会計処理については, 従来4つの方法が確認されている (SFAS, No. 2, 1974, パラ 37)。

- 1 費用処理法——研究開発費の金額を発生時に費用として計上する方法。
- 2 資産計上法——研究開発費の全額を発生時に資産に計上する方法。
- 3 条件付資産計上法——所定の条件を満たした場合, 発生時に研究開発費を資産に計上する (しかし, それ以外の場合はそれを全額費用とする)。



4 特別勘定法——将来の効果の存在が確定するまで特別勘定に研究開発費の全額を累計する方法。

研究開発費の従来の会計原則は、会計原則審議会 (Accounting Principles Board, 略して APB) 意見書第17号「無形資産」において規定されており、研究開発費の資産計上を認めていた。FASB は SFAS 第2号を発表し、そのパラグラフ1で規定する研究開発費はすべて発生時に費用計上しなければならないとした。FASB がこのような結論に到達した根拠として5つのものをあげている。すなわち、(1) 個々の研究開発プロジェクトの将来の効果の調査によれば、新製品の着想の成功率は2%以下、その商業ペースの成功率は15%以下であるという非常に低い点を指摘している。(2) 費用と効果の因果関係の欠如。研究開発費と特定の将来の収益との間の直接的関係を一般に立証することができない。(3) 資産計上の基準に合致しない。大部分の研究開発費において発生時には将来の収益は不確実であり、明確に特定できず、さらに測定することができないということから、資産計上の基準 (測定可能性) に合致しない。(4) 費用収益対応の原則を適用できないこと。現在投資された研究開発費と将来の収益との間に直接的関係が見いだせないために、費用収益対応の原則が研究開発費に適用できない。(5) 企業の潜在的収益力評価に役立たないこと。研究開発費とその成果としての収益との関係が不明確である限り、それを資産化した財務諸表は企業の収益力の評価には役立たない。

これらの5つの根拠により FASB は研究開発費を上記の4つの会計処理法のうち費用処理法を選んだ。経営者(層)は企業の長期的繁栄を旨とするには、上記のような研究開発を緻密に計画実施していくことが重要である。これらの5つの根拠から費用処理が規定されたが、これまで研究開発費を資産計上してきた経営者(層)は報告利益の減少をもたらすことになり、経営者(層)の業績評価に反映してくる。このため、経営者(層)は、長期的観点から企業にとって良い結果とならないが、研究開発投資を減じる方針をとらざるをえないだろう。

SFAS 第5号は「偶発事象の会計」を1975年に発表し、損失性偶発事象

(Loss contingencies) の財務会計および報告基準を確立した。この基準書により会計調査公報 (Accounting Research Bulletin, 略して ARB という) 第50号「偶発事象」と ARB 第43号, 第6章「偶発損失準備金」はさしかえられることになった。SFAS第5号は偶発事象について「ひとつまたはそれ以上の将来の事象の発生時に基本的に確定されるところの蓋然的利益または損失の不確実性を伴う現在の状態, 状況または一連の環境である。」と定義して偶発事象の内容を明らかにした (SFAS, No.5, 1975, パラ1)。将来の事象の発生の可能性について3つの範囲——事実らしい (probable), 可能性があるが無理なく考えられる (reasonable probable) および可能性が薄い (remote)——をあげ, 損失性偶発事象の計上の条件を定めている。すなわち, その条件として財務諸表日における資産の損傷または負債の発生が「事実らしい」という情報が財務諸表公表前に入手可能であることと, 損失の金額についての合理的な見積りができることの2つである。これら2つの条件の双方が満たされれば, 引当金の設定, 負債の計上あるいは資産の減額により損失性偶発事象は損失計上されなければならないというものである。

このような SFAS 第5号により ARB 第43号第6章「偶発損失準備金」と第50号「偶発事象」はさしかえられた。これらの会計基準は偶発損失準備金の本質についてつぎのように規定していた (ARB, No.43, Chapter 6, パラ7)。

「つぎの事項 (a～f) により設けられる準備金についてその増減の会計処理は純利益の算定上無関係のものである。a. 一般的な不確実な偶発事象に対して, b. 将来起こりうる不特定の損失に対して, c. 一般に認められた会計原則に従った水準を超えた棚卸資産評価額に対して, d. 当期の営業に合理的に関連する特定の損失のいずれにも関係なくして, e. 原価または損失の合理的な見積りの基準によって決定されたのではない金額をもって。」

また, このような偶発損失準備金の処理方法についてつぎのように規定していた (ARB, No.43, Chapter 6, パラ8)。

「a. 準備金は利益剰余金の分類または処分によって設定しなければならない

い。b. いかなる原価または損失もそれに賦課できず、いかなる部分も利益に振り替ええず、そしていかなる方法によるもいずれの期間の純利益の算定に反映させてはならない。c. このような準備金またはその一部が不要と考えられる時は利益剰余金へ直接に戻し入れるべきである。d. 貸借対照表上、株主持分の一部として分類されなければならない。」

このように、一般的な偶発事象に対して利益処分として偶発損失準備金を設立することが提示されている。偶発損失準備金の設定、たとえば自家保険準備金は、経営者(層)にとって報告利益の安定化のための手段としての効果を持っていた。しかし、SFAS 第5号により、一定の条件のもとで偶発事象の損失計上が規定され、経営者(層)にとって業績安定化の方策が閉ざされた。このため、報告利益のパターンの安定化のために、経営者(層)は不経済な保険証書を買うという手段をとらざるを得なくなった。

SFAS 第8号は「外貨建取引および外貨表示財務諸表の換算のための会計処理」で1975年に発表された。この基準書は標記のごとく外貨建取引ならびに外貨表示財務諸表の両者の換算を詳細に規定したものである。外貨建取引および外貨表示財務諸表を、報告会社の財務諸表に含めるための換算問題が扱われている。このような問題は外貨建取引の場合と外国事業の場合(会社が外国で事業を営み、当該事業の資産、負債、収益、費用が外国通貨で測定されている場合)とで生じる。前者の外貨建取引としては事業取引(輸出入、認可事業取引等)、金融取引(借入、貸付)、先物為替予約(未履行の先物為替予約の当事者である場合)、その他の理由で外国通貨で表示された資産を取得もしくは負債を負う場合をあげている。

これらの場合における資産、負債、収益、費用についてドル額でかつアメリカにおいて一般に認められた会計原則に従って測定し表示するために、FASBは属性法を規定した(SFAS, No. 8, 1975, パラ7)。外貨建取引について具体的にはつぎのような換算基準の適用を要求した。

1. 取引日価額で表示された外貨建取引に係わる資産、負債、収益、費用——

実際の取引日レート。

2. 決算日における手持外貨および外貨建債権・債務——決算日レート。
3. 決算日に外貨建の時価で記載されている資産——決算日のドル時価（決算日における外貨建の時価に決算日の為替レートで乗じて求められる金額）。

以上の換算基準は報告通貨としてドルを用いている会社の外貨建取引について適用される。

一方、外貨表示財務諸表上の資産、負債、収益、費用の換算についても外貨建取引の換算の時と同じ方法を要求している（SFAS, No. 8, 1975, パラ 10）。外貨表示財務諸表における資産、負債、収益、費用はアメリカの一般に認められた会計原則に準拠して作成されていることが必要である。このため、換算前に外貨表示財務諸表をアメリカの一般に認められた会計原則に準拠させたいうえで、SFAS 第 8 号で規定した換算基準を適用して、報告会社の財務諸表に連結、結合もしくは持分法を行わなければならない。

換算にあたり資産および負債を測定もしくは表示する場合、ドルと外国通貨との間で為替相場が変動している時は、換算差損益（Exchange gains and losses）が生じうる。この換算差損益の生じるケースとしては、外貨建取引から生じた外貨や外貨建債権・債務を決算日レートで換算する場合、外貨表示財務諸表を規定の換算基準に従い換算する場合、外国通貨を変換する場合、外貨建債権・債務をその記録時点でのレートと異なるレートで決済する場合があげられる。このような換算差損益は FASB によってレート変動期の純損益に含めるべきであるとされた（SFAS, No. 8, 1975, パラ 17）。

従来外貨換算問題は在外子会社外貨表示財務諸表の換算を中心に扱われてきた。初めてこの問題が扱われたのはアメリカ公認会計士協会の会計手続委員会（Committee on Accounting Procedure, 略して CAP という）の会計研究公報第 43 号第 12 章「外国事業活動と外国為替」（1953 年）であった。CAP は外貨換算方法として流動・固定法（Current-noncurrent method）を規定した。この方法は流動資産・流動負債の換算基準として決算日レートで、固定資産・固定負債



のそれとして取引日レートを要求した。この換算方法により生じる換算差損益の処理は実現した換算差損益については純損益に含めるが、未実現の換算差損については引当金設定を通じて営業費として計上し、未実現の換算差益については過年度の未実現の換算差損と相殺される範囲を除いて仮勘定で繰り延べるというものであった。

SFAS 第8号は ARB 第43号第12章よりも規定内容が広く、直接海外活動を含めて外貨表示財務諸表の換算も扱っており、さらに新しい換算方法として属性法を採用し換算差損益を発生時に計上するという換算差損益の新しい処理の適用をも規定したのである。

このように、SFAS 第8号により換算差損益を発生時に純損益に含めるべきとしたことによって、経営者(層)は外貨建取引や外国事業の業績の換算の結果によって自分の経営努力に影響を及ぼされる。このため、外貨建取引や外国事業の業績に対する換算差損益の影響を緩和させるために、経営者(層)は不経済なヘッジング(hedging)取引を行わざるをえない。規定の換算基準は経営者(層)に不経済なヘッジング努力を余儀なくさせ、報告利益の変動を避けようとする。経営者(層)は SFAS 第8号の換算規定により国際的規模の活動へのディスインセンティブ・モチベーションをもたらす結果となる。

最後に、SFAS 第19号は「石油・ガス産出企業の財務会計と報告」で1977年に発表された。この基準書は石油・ガス産出企業における石油・ガス産出活動に関する財務会計および報告基準を確立することを意図したものである。この産出活動は土地に対する鉱業権の取得、試掘を含む探索調査、開発、原油の産出などである。これらの石油・ガス産出活動において発生した原価を処理する統一的会計方式として SFAS 第19号は成功支出資産計上方式(Successful effort costing, 略して SE 方式という)を規定した。

従来、石油・ガス産出企業では2つの会計方式が用いられてきた。それらは SE 方式と全支出資産計上方式(Full costing, 略して FC 方式という)である。2つの会計方式は原油または天然ガスの地下埋蔵量を評価する会計方式ではな

く、それらの探索、開発および産出活動において発生する原価を処理する会計方式である。SE方式は資源の利権、井(Wells)および関連設備などの埋蔵資源の取得に要する原価を除き、産出活動における発生原価が特定の発見埋蔵資源と直接的な関係がある場合に限り、これを資産計上する方法である。そしてこの資産原価は当該埋蔵資源の産出に応じて償却される。このSE方式はコスト・センターの性質よりも、むしろ原価の性質が資産計上されるか費用計上されるかの決定要素となる。一般にこの方式はメジャーのような大規模企業(ガルフ、エクソン、モービルなど)において採用されている。

一方、FC方式は地政学(geopolitics=地質学と対照とされるもの)上のコスト・センター(たとえば一国)内の資源の取得、探査および開発活動において発生したすべての原価を発生時に資産に計上し、当該コスト・センターにおける埋蔵資源の産出に応じてこれを償却する方法である。当該コスト・センターにおける埋蔵資源にかかわる原価はすべて単一の資産として処理される。この方式は独立系の中小産出企業において採用されている。両方式の根本的相違は特定の石油・ガス埋蔵資源の発見と直接的に関連する原価のみを資産計上する(SE方式)か、直接的に関連しない原価もすべて資産に計上する(FC方式)かにある。したがって、SE方式では発生原価と発見埋蔵資源との直接的因果関係の立証を必要とし、FC方式ではそれを必要としないことになる。

SFAS第19号は従来のFC方式を禁止し、産出活動の成功部分のみを資産化する方法(SE方式)を提案するものであった。この提案に対して、独立系の中小産出企業の経営者(層)は業績の悪化、資金調達の困難を理由にして反対を表明した。中小産出企業の経営者(層)の探索努力の意欲の足を引っばり、企業の長期的繁栄をおびやかす、さらにエネルギー産業の停滞を引き起こすことにもなりかねない。

このように、FASBは1973年の設定以来、財務会計および報告の基準を発表してきたが、SFAS第2、5、8、19号において経営者(層)の経営努力に対してディスインセンティブ・モチベーションを引き起こす要因となった。取締役会

は経営者(層)の業績評価においてこのような SFAS の作用を十分考慮していく必要があるし、経営者(層)は会計原則形成団体である FASB に対して会計原則の経済活動に対する影響の重要性を指摘していくことが要請されよう。このような経営者(層)、ないしは産業界の動きのひとつのあらわれが、FAF 制度検討委員会の1976年の報告である。これには FASB の組織と活動の再検討がなされ、17の調査結果もしくは勧告が行われた。そのひとつの勧告に FASB による会計原則の将来の公開草案にはその経済的影響分析を含めるべきであるとされた。FASB が提案する会計原則は証券市場、会社の方針およびアメリカ経済に対する経済的影響の分析が想定されたところである。この点については稿をあらためて取りあげたい。

## おわりに

これまで、経営者(層)の業績評価の会計的意義を明らかにするために、その業績評価を行う機関としての取締役会の現状、業績評価制度として報奨制度の特徴、業績評価基準および FASB の SFAS の経営者(層)の経営努力に対する影響の順に考察してきた。取締役会は現状では無力な擬制的機関の域を出ず、経営者(層)の業績評価機関として機能していない。報奨制度を有効に運用するためには、取締役会を監督機関として機能させることが必要である。そのうえで、報奨制度が経営者(層)の経営努力を喚起させるように採用されなければならない。そのための報奨制度の特徴を明らかにした。その特徴として、支給方法ならびに支給形態の2点をとりあげ、経営者(層)の経営努力の喚起の観点から、それらの内容が決定されなければならない。

そして、報奨制度における業績評価基準の種類およびその特徴について明らかにし、現在の一般的な業績評価基準としての会計指標の選択は、短期的利益の重視、会計基準の代替的方法の存在とその選択による会計指標の変化、インフレ、時間選好、リスクの除外などの限界があることから、経営者(層)の経営

（田山）経営者社会の両利弊楽の（調）答答器とれることありて

努力の結果を有効に評価する基準として不適切である。報奨制度が財務的対価を伴うということ、また株主の利益を追求するということから当期利益を中心とした会計指標を業績評価基準とすることはそれなりの意味を持つものである。しかし、企業の長期的繁栄のため、ひいては株主利益の長期的継続的達成のために、取締役会は長期的目標を業績評価基準に設定することが要求されよう。そのひとつのアプローチを提示してくれたのがラパポートの主張である。また、経営者（層）の適正な資源配分＝経営努力に対してディスインセンティブ・モチベーションを与えるような FASB の SFAS（第2, 5, 8, 19号）の影響のないように規制団体は指導していくべきであろう。その現れがメトカーフ報告書の産業界の提言や FAF 制度委員会の報告書（1976年）の勧告であったといえる。

〔注〕

- (1) Dod によれば New York Manufacturing Corporation Act of 1811, New York Turnpike Corporation Law of 1807 をあげている。
- (2) 製造業の報奨制度の目的について、National Industrial Conference Board の1965年の調査結果によれば、「大部分の報奨制度の主目的は経営者に会社の利潤の増大への刺激を与えることである。」という結果であった（Beach, D. S., 1965, p. 692）。

〔参考文献〕

- Beaver, W. H., Financial Reporting: An Accounting Revolution. 1981, Prentice-Hall.
- Beach, D. S., Personal: The Management of People at Work. 1965, Collier Mac.
- CCH, Accounting Series Releases and Staff Accounting Bulletins as of June 1, 1981.
- Committee on Accounting Procedure, Accounting Research Bulletins No. 43, "Restatement and Revision of Accounting Research Bulletins." June 1953.
- , No. 50, "Contingencies." Oct. 1958.
- Crystal, G. S., Financial Motivation for Executive. 1970, American Man-



agement.

- Drucker, P. F., *The Practice of Management*. 1965. 野田一夫監訳『現代の経営』上・下, 昭和53年, ダイヤモンド社.
- Dod, E. M., *American Business Corporation until 1860. With Special Reference to Massachussets*. 1954, Harvard U. P.
- Fox, H., *Top Executive Compesation: Report No. 706. The Conference Board*, 1976.
- , *Top Executive Bonus Plans. The Conference*, 1979.
- FASB, SFAS No.2, "Accounting for Research and Development Costs." Oct. 1974.
- , SFAS No.5, "Accounting for Contingencies." Mar. 1975.
- , SFAS No.8, "Accounting for the Translation of Foreign Currency Transaction and Foreign Currency Financial Statement." Oct. 1975.
- , SFAS No.19, "Financial Accounting and Reporting by Oil and Gas Producing Companies." Dec. 1977.
- Moore, R. F., *Compensating Executive Work*. 1969.
- Rappaport, A., *Information for Decision Making*. 1982.
- Seidler, L. J., & Carmichael, D. R., *Accountants' Handbook. The 6th Edition*, 1981, Wiley.
- 加護野忠男稿「経営戦略と組織の日米比較」『経営学論集』52, 昭和57年, 千倉書房.
- Vance, S. C., "New Dimensions for Boards of Directors." *The Conference Board Record*, Nov. 1971.