

〈資料〉

専修大学での教育，研究，行政， 社会活動の38年間

櫻井通晴

はじめに

本稿は、1969年4月に専修大学の助手の職を得てから2007年3月に定年で退職するまでの38年間にわたる筆者の教育，研究，学内行政および社会活動の記録を綴った“私の履歴書”である。本稿を執筆した目的は、過去に犯した数々の失敗（および、あまり多いとはいえないが成功）の記録を残すことで、読者が筆者と同じ誤りを犯さないよう、またどうすれば大学の教師として成功できるかのヒントと情報を提供することにある。

本稿の構成は，“はじめに”に続き、①会社員から脱サラをして大学院を経て大学教授になった道程，②専修大学入職後の教育，研究，学内行政，③対外的な社会活動，および④大学の資源（人的資源，諸設備）の有効活用について述べ、最後に，“まとめ”で本稿を締めくくる。

1. 会社員から大学教授へ

大学では当初、国立で授業料が安く郷里の家から通学可能な静岡大学に在学して、主にマルクス経済学を勉強した。研究テーマは明治維新史であった。勉強の過程でマルクス経済学についていくつかの疑問¹⁾が生まれた

が、どの先生もまともに筆者の疑問に答えてはくれなかった。そこで、研究の方向を180度転換し、公認会計士への夢を抱いて早稲田大学の第一商学部に入学し、早稲田大学の同学部を1962年に卒業した。

早稲田大学の第一商学部を進学先に選んだのには、次の2つの理由がある。第1は、公認会計士の夢の実現を抱いていた筆者にとって、当時の早稲田大学の会計学の教授陣は、佐藤孝一、青木茂男、染谷恭次郎、日下部与一、新井清光といった有名教授がキラ星のごとくそろっていたことは筆者にとっても大きな魅力であった。第2は、当時の第一商学部では昼夜間講制を採用していたので、8人家族の両親にあまり財政的負担をかけないで希望の大学を卒業することができると思ったからである。

早稲田大学での最初の授業が、生涯の恩師となる青木茂男教授の管理会計であった。マルクス経済学の素養しかなかった筆者にとって、管理会計の授業は全く新鮮な驚きを覚え、先生の話しぶりや飾らない態度や人柄に完全に魅了されてしまった。その場で、自分の生涯の恩師にしたいとの決意を固めたのである。このことが、その後の筆者の人生を決定づけたといえる。

学部卒業を控えた4年生の4月、恩師は日産自動車の人事部長への紹介状を書いてくださり、会社を訪問した。その先輩と恩師は同級生で、日産自動車では国立大学卒業者でないと出世は難しいといった話をしてくれた。「国立大学というと、東大、京都大学などのことをいうのですか」と質問すると、先輩は私の質問を途中で遮り、「いや違う。東大と一橋大学のことをいう」と申されたのがいまでも鮮明に頭に刻み込まれている。結局、日産自動車の受験をやめ、当時、これも恩師の紹介で、破竹の勢いのあった川崎化成工業に就職した。就職先が決定したのは5月の初めのことであった。

川崎化成工業には、通算すると4年間勤めた。最初の2年間は本社の営業部に配属された。新製品の開発を主たる業務とするセクションであった。

化学関係の英文ニュースを要約したり、ポリプロピレンの市場調査をしたりした。ドイツから技術指導にきている技術者と対等に議論している先輩が眩しかった。営業部であるからマージャンを覚えた他は、会社が終了すると週3回、英会話学校に通った。フリー・カンパセーションのクラスであった。往復の通勤時間には、英字新聞を読んで次第に英語の読解に慣れていった。入職の2年目には、会社が終了すると週5日（月～金）、会社終了後の6時から9時まで四ツ谷にある日米会話学院に通い、英会話を勉強した。当時、日米会話学院の就学年数は1年半で、全部終了できればフルブライト試験に合格できるとされていた。しかし、数ヶ月ごとに試験があり、筆者は1年まで終了したところでドロップアウトした。その時悟ったことは、東京には英会話にしても英文科の出身などでほんとによくできる人物がいて、会計学を勉強してきた筆者は英語を専門にしてきた人々とはなかなか互角には戦えないということであった。自分が他の人と差別化できるものは会計学しかないと自覚し始めたのは、このときである。しかし、このときには気づかなかったが、この2年間の英語の勉強は、後年大いに役立った。事実、何年か後にフルブライト留学を果たしたのは、この2年間の努力があったからだといえるようにも思われる。

会社勤務の3年目には、工場に配転になった。私の担当した川崎の塩浜工場では、（シャツや洋服の原料として使われている）テトロンの原料になるテレフタル酸を生産していた。筆者の担当は塩浜工場の原価計算と予算統制を1人で行なうことであった。4年目からは、長期経営計画の策定²⁾にも参加した。工場に配転になってからは、4時30分に工場が終わるとすぐ自転車で会社の寮に帰り、5時少し前から毎日のように11時前後まで、経営分析、財務会計、原価計算、管理会計、会計監査、商法、経営学、近代経済学、法人税法などを徹底的に勉強した。早稲田での2年間は授業にだけは一日も休まず真面目にでていたから、3年次の成績はグレボン2.9³⁾であったものの、アルバイトのために勉強の時間は夜と通学の往復の電車

しかなく、公認会計士の夢を果たすだけの勉強時間が取れなかった。そのときに味わった無念さを晴らすかのように、工場勤務の2年間は、脇目もふれずよく勉強したように思う。

土曜日の午後には、商法会計の著書を使った勉強会を催し、それには管理部長や経理課長も参加して大いに議論した。中央大学の経理研究所にも会社の資金で通わせてくれた。この勉強の素地があったからこそ、大学院に戻ってから公認会計士の2次試験にも短期間（3ヶ月；一日平均12時間）の勉強で合格できたのだと思う。最初から大学の教師になるつもりはなかったが、この会社勤務の4年間、とりわけ最後の2年間に実践した原価計算や管理会計の経験は、その後の管理会計の研究にとって貴重な“無形資産”となった。

後で分かったことであるが、早稲田大学商学部の当時の多くの先生は実務の経験を持っていた。青木茂男教授は陸軍の内部監査部門（後に、内部監査論で学位を取得）、染谷恭次郎教授は日立製作所、日下部与一教授は会計事務所に勤務していたと聞く。最近の早稲田の商学部教授は純粋培養であるから、実務経験をもつとそれだけで教師になる資格を失うといった面があるが、会計学での実務経験は、本人の自覚がある限り、研究にも有形・無形のプラスの影響を及ぼすのではないかと考えている。

会社には若さと活力が漲っており、すぐれた社員が数多くいた。にもかかわらず会社を退職した直接の契機は、入社3年目頃から石油化学原料の生産過剰が起り会社の業績が急速に悪化したことにある。しかし、会社退職の本当の理由は別のところにあった。かっこよく表現すれば、工場に配転になったことで自分の専門領域である原価計算や管理会計を本格的に勉強したいという気持ちが強まったということになるが、真の理由は次の3つである。

第1は、会社では、当時の社会情勢を反映して、組合が次第に先鋭化してきていた。そこで、筆者に目をかけてくれた人事部長が、会社の方針で

第二組合を結成したのであるが、原価計算を担当したことで自分の多くの時間を現場の担当者やその周りの従業員との交流に費やしていたため、工場の人々の考えを理解できた当時の筆者には、最後まで、第二組合に参加する（現場の人々を裏切る）気持ちにはならなかったのである。

第2は、本社にほとんど誰もいないほど遅い時間に、銀行への提出用の長期計画の資料を作成中の課長に、実質的に会社を牛耳っていた専務が、「資料の作成は、銀行をうまく×××ことが大切だ」と述べていたことを、残業中の筆者が偶々聞いたことにある。会社の価値観と自分のそれとがあまりにも大きく違うことに気づき、この時点で、筆者の気持ちはこの専務がいる限り早く退職すべきであるといった気持ちに傾いていったのである。

第3は、会社が当時の業界トップの三菱化成（現三菱化学）と業務提携しただけでなく、実質的に子会社化された。見る見るうちに上層部に三菱系の幹部が次々と送り込まれ、会社勤めの悲哀を目の当たりにした。つまり、昨日までは風を切って歩いていた営業部長が、次の日には突然“窓際⁴¹”に追いやられたのを目の当たりにしたのである。城（会社）を奪われることが待（社員）にとっていかなる意味をもつかを実感したのである。

結局、通算すると早稲田大学の大学院には通算して7年遅れで入学した。面接に当たった青木茂男教授によると、入学試験では約180人中で6番であったという。論文は満点であるが英語が弱い（75点）から、入学後はしっかり勉強して欲しいと申し渡された。

早稲田大学の大学院生活の5年間は、実に楽しい毎日であった。ゼミ生が全員で勉強に向かっていた。公認会計士の第二次試験にも合格した。大学院に通う傍ら、東京高等経理学校の講師、内部監査協会から指定された（毎月1本の）論文の翻訳、大丸百貨店の子会社の監査などを主なアルバイトとして、毎月3万～5万円の収入を得た。とくに大丸百貨店の関係会社では、当初は土曜日週1回の業務・会計監査で1万5千円の契約であったが、最後の頃（留学前）には月1回で3万円の報酬を与えてくれた。お

抱えの公認会計士も解明できずに困っていた会計上の不正を1週間できれいにしたので、大丸には随分と貢献できたからの好待遇であったように思われる。商法上の見せ金、融通手形（金融手形のことで、当時は禁止されてはいなかった）、実質的に給料である費目の仮払金処理（その数年前に専務の住宅の建設費約3,000万円に支出されていた）、銀行勘定調整表の作成による銀行口座の不正発見など、普通ではできないような経験をさせていただいた。当時の学生は月当たり2万～3万円で生活できた（退職直前の月給は25,300円）から、毎月1万～3万円かけて必要な洋書を大量に購入することができた。当時の大学院生としては破格ともいえるたいへん優雅な生活を送ることができた。

当時の早稲田の大学院商学研究科には、キャンディデート試験と称する試験があった。単位取得に加えて、修士の学位には英語、博士の学位を取得するには英語とドイツ語（あるいはフランス語などの第二語学）で一定の点数以上を取得することが必須であった。筆者が入学試験を受けたとき、受験者約180人のうち、合格者は123人であった。しかし、キャンディデート試験のために多くの学生が途中でドロップアウトして、2年で修士課程を修了できたのはわずかに36名であったように記憶している。そのため、授業のある月曜日と土曜日には、仲間と一緒に夜遅くまで勉強するのが当時の青木ゼミの慣行であった。修士1年生のときは、以前専修大学におられたゼミ先輩の矢澤秀雄教授に Charles Horngren, *Introduction to Management Accounting*, Prentice-Hall, 1st ed., 1967を1年がかりで教えていただいた。土曜日のドイツ語の勉強会では、静岡大学では、毎朝ドイツ語単語を覚えるなどしてエンゲルスの『空想から科学へ』やマルクスの『共産党宣言』などをドイツ語と英語で読み込んでいたためか、早稲田でのドイツ語の学習は随分とやさしかった。勉強というのは、どこでどう役立つかわからない。博士課程でのキャンディデート試験は首位であった。1ヶ月ほどであったが、1日15時間の集中的な勉強が奏功したのかもしれない。公

認会計士試験前の3ヶ月でも一日平均で12時間の勉強であったから、筆者の人生では他にこのときほど集中して勉強したことはない。

後期博士課程の1年次には、当時は東大・一橋・早稲田・慶応の4校が主体的に行っていたAIESEC（アイセック）に受験・合格し、アメリカでインターンシップを受けた。研修先はカリフォルニア州のバークレーにあるカッター・ラボラトリー（Cutter Laboratories）であった。期間は1968年7月から9月までであった。カリフォルニア大学のバークレー校のインターナショナル・ハウスに滞在した。アメリカまでの航空運賃が何と17万円であった。父親が親戚からの“餞別”であるとして30万円をくれた。今にして思えば、すべてが餞別であったかどうかは分からないが、当時はまだ海外渡航は珍しい時代で、そのときはすべて餞別であると信じていた。

当時、内部監査協会の *Internal Auditor* 誌の翻訳をしていた関係から、筆者が最も研究していた内部監査部門で研修を受けた。自分が翻訳して出版されていた訳書をロッキード社（ロスアンゼルス）の弁護士のところにお持ちしたところ、社員クラブで社長や重役に紹介されたことが忘れられない思い出である。すばらしいクラブハウス、豪華な食事と、当時の筆者にとっては夢のような感じであった。当時はEDP監査（現在のシステム監査）がアメリカで進んでいたので、この研究では日本での第一人者になろうと思ったこともある。3ヶ月間の研修期間は実に実りの多いものであった。日本企業との比較において、アメリカの会社がどういうものであるかを身をもって体験することができたからである。

研修を終えて行なった1ヶ月の旅（アメリカの東海岸までのグレハントバスでの旅行で初めて見るソルトレイク・シティ、シカゴ、ニューヨーク、ワシントン、ナイアガラ、ロスアンゼルス、ハワイなど）も、各所で忘れたい思い出がある。ニューヨークでは、プレントイス・ホールを訪問して、カリフォルニア大学のバークレー校の教授の著書、Wayne S. Boutell, *Computer Oriented Business Systems*, Prentice-Hall, 1968の翻訳の

交渉を行った。(この著書は、1970年にダイヤモンド社から『会計のためのビジネス・システムの設計』と題して上梓した。担当してくれたのは、静岡の中学での同級生であった同社の友人岩崎謙一郎君であった)。この留学で得た教訓は、自分がいかに日本のこと(歴史、地理、文化など)を知らないかを実感したことであった。帰国後自分に誓ったことは、次のアメリカ留学では、経営学や会計学だけでなく日本の歴史や文化をしっかりと身につけて(自分のものをもって)から留学しようということであった。事実、その後何回かの海外渡航のチャンスはあったが、次の留学は15年以上も後になってからのことになる。

帰国すると、恩師の青木教授から、就職先として上智大学、明治大学、専修大学の3つの選択肢があることを告げられ、結局は最も早く決定した専修大学に、後期博士課程の2年次から助手として勤務することになった。当時の助手制度はすばらしい制度であった。専修大学には、火曜日に1日だけ出向し(発言権はなかったが)教授会に参加し、あとは早稲田の大学院に通わせていただいた。実に充実した2年間であった。そのしばらく後、横浜国立大学など4つの大学からの移籍の誘いがあったが決して動じなかったのは、この2年間に専修大学が筆者に与えてくれた好意への感謝の気持ちが強かったからである。

専修大学助手試験の面接は、経済学関係研究科の先生(当時はまだ経営学研究科も商学研究科もなかった)によって行われた。筆者の英語とドイツ語の試験の結果は、後になってから、それぞれ85点(合格点70点)と95点(合格点60点)であったと聞いた。商学部の先生から面接で、「孫引きをしていないか・・・」と聞かれた時には、全く予期していなかったので、目から火がでるような恥ずかしい思いを味わった。証拠があれば示して欲しいという筆者の回答に、その先生は「ただそのように感じられたからだ」と答えた。筆者の修士論文では最新の英米の文献が盛られていたので、学生の分際でそんなにたくさんの著書を購入することはできないと考えたの

であろうか。本当の理由はいまでもわからない。結局、3名の受験者のうち筆者だけが合格した。

専修大学での合格発表があって、明治大学経営学部の事務局に願書を取り下げにいったとき、事務局長から、「明治大学の経営学部でもすでに君に決定しているので、取り下げないで欲しい」と要望された。面接での一件があったこともあり、自分の意志は明治大学に傾いたのであるが、その帰途、恩師の青木茂男教授に公衆電話をかけて相談したところ、“最初に決定したところに決定するのが人の道である”と諭され、専修大学に職を求めたのである。入職直後の1969年5月25日、婚約後5年間待ってもらっていた萩原佐知子（櫻井宏子）と結婚した。

2. 専修大学での教育、研究、学内行政

専修大学の教員になってすぐ、自らに3つの目標を課した。1つは、若いときからの夢であった「フルブライト留学」を果たす。第2に、専修大学の教員というよりも日東駒専の教員では誰も果たせなかった公認会計士第二次試験の委員になる。第3は、日本経済新聞で経済・商学・会計学のうち毎年5～6名に与えられている日経文化賞を受賞するという目標である。その後の研究生生活は、この3つの目標に向かって進んできた毎日であったように思う。

筆者のケースでは、大学の教師としての活動は、大きく分けて、①教育、②研究、③学内行政、および④社会活動からなっている。一般には①、②、③が普通であろうが、筆者の場合は④の社会活動が大きな要素を占めている。つまり、筆者のケースは研究と教育および社会活動に偏重しており、必ずしもバランスがとれているとはいえなかった。本節では教育、研究、および学内行政についてのみ述べ、社会活動については節を改めて考察したいと思う。

1 教育

若いうちは、学部学生の教育に非常に熱心であった。ただ、その後大学院を担当するようになってからは次第に大学院教育に多くの時間を割くようになり、最近では博士号の授与に自分の多くの時間を割くようになっている。親から頑健な身体をいただいたこともあり、授業を休んだことはほとんどない。自分のポリシーとして、どんなに外部の仕事が忙しくても、そのことを理由に決して授業を休まないことにしてきた。

最初の10年～20年間は、学部のゼミナールの教育と公認会計士の指導に熱心に打ち込んだ。入職2年目からゼミナールを担当した。初年度にゼミ生が合コンに行こうという。恥ずかしながら、当時の筆者には合コンの意味が分からなかった。行った先が深大寺植物公園であり、合コンの相手は、相模女子大学の学生であった。学生結婚でまだ新婚ホヤホヤであったとはいえ、実に楽しい思い出であった。

その後、ゼミ合宿には、小学生になった息子を箱根、軽井沢などのゼミナーハウスに連れて行ってゼミ生からか愛がってもらったこともしばしばある。ゼミ生（桑原正敏氏）の1人は、ご息子もまた私のゼミナールを卒業した。冬の合宿はスキーで、毎年欠かさず出かけていった。1期生からは、大学の教師が2人輩出したが、全部あわせると、教え子のうち20名前後が大学の教員になった。入職後10年前後は、ずっとクラス担任を担当し、毎年、入園料を払ってあげて向ヶ丘遊園に連れて行ってあげ、遊園地でソフボールを楽しんだ。これも実に楽しい思い出である。

公認会計士講座の計修会の指導は、親身になって行った。いまとは違って大学側の協力がいまひとつのとき、三島さん（現在の専務理事）が大いに協力してくれた。商学部の澤田武教授（理事）と事務の久保雄氏（庶務課長；当時）に直訴して、年間80万円の予算を180万円に増額していただいたこともある。計修会の学生とは大いに学びまた議論した。その意味で彼らは学生であるとともに筆者にとっては先生でもあった。その後、著書

『経営原価計算論—新しい原価計算システムの構築—』(中央経済社, 1979) や『原価計算—理論と計算—』(税務経理協会, 1983)を上梓することができたのは、計修会での指導の賜物であったともいえる。

大学院の授業とゼミナールをもつようになってからは、学部学生との授業外での交流が減少したのが残念であった。なぜなら、限られた時間で大学院と学部生の両者と血の通った交流を行なうのは、実質的にはなかなか困難だからである。さらに、計修会の講義においてもまた、当時の責任者であった小澤康人教授から、「若手に頼むから君は不要」といわれ、公認会計士受験の指導からも遠ざかることになった。

以上の理由から、学生との課外でのつきあいは、年齢を重ねるとともに学部生から大学院生に移行していった。

定年にあと15年ほどという頃からは、意識的に大学院の学生の指導に力を入れ始めた。大学院の授業に卒業生(で大学の教師をしている人々)その他が集まりだしたこともある。とりわけ、定年があと7、8年に迫った頃には、後進の指導をして研究者を1人でも多く育てるという目標を自分に与え、後進の指導に努力してきた。大学院の研究科には暗黙の了解を求め、大学院に参加したいという本業生や参加を求めてきた企業関係者は分け隔てなく指導した。このようなやり方に対しては、陰であるいはあからさまに批判する先生もいた。しかし、将来は必ず専修大学のためになるという強い意志をもって無言で批判に耐えた。事務当局の理解を求めようと努力もした。その結果もあって、最近では自然な形で“櫻井シューレ”が形成されてきたと思う。

櫻井シューレのなかでは、学位論文はこれまで、山田義照(玉川大学)、松島桂樹(武蔵大学)、伊藤和憲(専修大学)、岩田弘尚(東京国際大学)、新江孝(日本大学)、谷守正行(専修大学非常勤講師)の6氏に与えることができた。2006年度に専修大学に学位論文を提出したのは小酒井正和(専修大学北海道短期大学)、田坂公(川口短期大学)の2氏である。青木章

通（専修大学経営学部）氏は早稲田大学商学研究科への提出を予定している。小酒井氏は2002年に、田坂氏は2004年に学位論文を仕上げたものの、筆者の最終的な判断で提出には至らなかったものであり、両氏とも先の論文を全面的に改定して推敲に推敲を重ねて提出した。学位授与までにはたいへん長く、苦しい忍耐を要する努力が必要である。岩淵昭子氏も学位の取得には最短距離にある。これら残された方にも可能な限り早い機会に是非とも学位を授与したいと祈念している。

過去にもいろいろ他大学からの誘いはあったが、退職前の10年間の頃になると、早稲田大学から二度、移籍の誘いを受けたがお断りした。最初のときは気持ちが動かないではなかった。なぜ母校の早稲田に戻らなかったかと問われるならば、最大の理由は、手塩にかけて育ててきた学部卒業生や大学院生を見捨てて他の大学に移ることができなかったからである。指導教授が他の大学へ転籍していったため、残された学生が惨めな思いを経験している例を数多く見てきたからでもある。

非常勤講師や客員教授についても触れておこう。若い頃、自らに課していた原則がある。それは、どんな場合でも、金銭目的のために非常勤講師を引き受けないことを誓ったことである。30代の後半、横浜商科大学から原価計算の非常勤講師を依頼された。しかし、自らの原則に従い、自分の代わりに先輩の柘植敏治教授にお願いした。しかしその後、依頼を受けた先生にお会いしたときのよそよそしい態度が忘れられない。そこで、人間関係からは非常勤講師は断るべきでないことを悟った。そこで、その後しばらくは、非常勤講師の依頼は原則として受けることにした。しかし、そうこうするうちに、成蹊大学、法政大学、亜細亜大学、神奈川大学など数校の大学をかけもちするような状態になり、人生が空しいと感じるほどになった。かといってそれぞれの大学が筆者に依頼してきたのはそれなりの理由がある。無理にお断りせず、留学がお断りのいい理由になろうかと考えたのであるが、事実、1983-1984年の留学後はすべての学部での非常勤

講師が整理された。

40歳代の後半になると、学部ではなく大学院の授業やゼミナールを依頼されるようになった。ただ、この頃になると自分の研究も忙しさを増してきた。そこで、関係の深い日本大学商学研究科、亜細亜大学大学院、広島修道大学大学院の他はお断りした。これらの大学も比較的短期にお断りすることになった。大学院の兼任講師をお断りした理由は、いつまでも非常勤講師を続けることが当該大学の若い研究者の芽を摘んでしまうことに気づいたからである。

早稲田大学で大学院アジア太平洋研究科が設立されたとき、親友の松田修一君から早稲田への移籍を求められたがお断りし、代わって客員教授をお引き受けした。2006年度で8年目になるが、年々、学生の質が高まってきた専門職大学院の指導の難しさと楽しさを味わっている。その後、青木門下の先輩で当時早稲田大学の副学長をしていた石塚博司先生から早稲田大学のファイナンス研究科への移籍を求められたが、これもお断りした。専修大学で学位授与を待ち受けるゼミナリス滕がいたからである。代わって早稲田大学の商学研究科での客員教授を2006年秋から引き受けることにした。残された期間は1年しかないが、仮に1年だけであっても、出身大学の研究科で指導できることほどうれしいことはない⁵⁾。お誘いいただいた早稲田大学の辻正雄教授と伊藤嘉博教授には衷心より感謝している。

2 研究

専修大学での研究は、将来を含めれば、4つの期間に分けることができる。①研究テーマの模索と研究の基礎構築時代（1969-1983）、②日本の管理会計の研究と海外への発信の時代（1984-日本企業への紹介を主体にした時代（1994-2004）、④現在および今後の研究計画（2005-）である。

第1は、早稲田大学の後期博士課程3、4年（専修大学助手）の時代か

らアメリカ留学までの1969年から1983年までの14年間である。この時代は、いまから考えると、自分の研究の方向性に悩みながら原価計算と管理会計の基礎を培った期間であったように思われる。

第2は、1984年のアメリカ留学の帰国後から、1993年前後の約9年間である。日本企業が好況を謳歌し、世界から日本的経営がもてはやされた時代である。この時代は、日本の管理会計を構築し、それらを海外に“輸出”することに努力した。アメリカ、ドイツ、イタリア、イギリスなどで数多くの講演を行なって、原価企画の普及に努めた。数多くの研究論文のほか2冊の英文著書を上梓したのも、この頃の研究成果である。

第3は、1994年前後から2004年までの10年間である。この時代は、日本のバブルが崩壊して日本経済が疲弊し、もがきながらも経済の再生を果たそうとして努力してきた“失われた10年”などと表現される時代に近い。筆者の研究も、1994年前後から明確に方向転換した。日本企業の強さとその秘密を世界に発信することから、逆に、世界のすぐれた原価計算や管理会計システムの日本企業への導入を努力した。海外への講演も、ブラジルとインドに原価企画の講演で出張した他は、意識的に減少させていった。

第4は、2005年頃になると、日本経済の回復基調が明確になってきた。そこで、再び現在は日本の管理会計システムを日本から発信すべき時がきたと考え実行し始めている。2006年には海外（ニューヨーク）での学会報告も再開した。将来の研究課題は、無形の資産、特にコーポレート・レピュテーション（会社の評判）においている。

① 研究テーマの模索と研究の基礎構築時代（1969-1983）

専修大学の助手になって最初に研究領域として考えたのは、内部監査（とくにEDP監査）であった。しかし、この研究の継続には3つの障害があった。1つは、専修大学には当時、内部監査を研究していた松田信男教授がいた。松田先生からは、暗に、他の研究領域への変更を薦められていた。

2つめには、当時の専修大学の情報管理室が筆者の研究の継続に適しているとは思えなかった。3つめは、筆者は原価計算・管理会計の研究者として名をあげていた小林健吾教授の後任を期待されていた。

以上から、専修大学での指導教授であった柘植敏治先生の助言もあり、内部監査の研究を断念したのである。

当時の管理会計研究の中心は、行動科学、オペレーションズ・リサーチ、コンピュータ科学、統計学、数学といった隣接科学全盛の時代で、筆者と同年輩の多くの大学院生や研究者はこれらの隣接科学の研究に向かっていて、原価計算や管理会計の伝統的研究は“ダサイ”と感じられる風潮があった。そこで、恩師の青木茂男教授に真剣に自分の進路について相談したこともある。考え抜いた末に出した結論は、自分は父親のDNAを持っているはずだ。であれば、時代の先端を掻い潜っていくような研究には向かず、一人でコツコツと研究を積み重ねて縁の下で支えるような研究を選択しようということであった。その結果、まさに“時代の流れに掉さして”当時は誰にも見向きされない原価計算の歴史的研究を徹底的に行おうと決意したのである。

当時、シュマーレンバッハ (Eugene Schmarlenbach) によって執筆された原価計算 (*Kostenrechnung und Prispolitik*) の著書を、ドイツ経営学の研究をされていた経営学部の齊藤高志教授と2人 (途中までは柘植敏治先生が参加していた) で2年がかりで読破した。ドイツ語の輪読は、静岡大学での在学中に原書で読むのが慣れていたので、苦痛には感じなかった。この研究会の最大の成果は、これほど理論的に優れた原価計算の碩学でも、書かれている内容は石炭の鉱区での詳細な記述に満ちており、原価計算にとって実務との係わりがいかほど大切であるかを知ったことである。一方、アメリカの会計学の歴史書で最も啓発されたのは、パートンとリトルトン共著の『会社会計基準序説』(Paton, W. A. and A. C. Littleton, *An Introduction to Corporate Accounting Standards*, AAA, 1940. 中島省吾訳) によって

である。感動して計修会の学生に自主的に指導するという形で研究室において数回かけて輪読した。リトルトン (Littleton, A.C.) の片野一郎訳『会計発達史』(*Accounting Evolution to 1900*, 1933) やガーナー (Garner, Paul S.) の品田・米田・園田・敷田共訳『原価計算の発展』(*Evolution of Cost Accounting to 1925*, 1954) その他を読んだのもこの時期である。

助手 (2年) と専任講師 (2年) の4年間は、会計学と原価計算の歴史研究に没頭した日々であった。専修大学での最初の論文は、原価計算の歴史的な文献を読み込むことで、欧米の研究者の研究成果を日本の原価計算の碩学との対比で研究を重ね、その結果から導かれた知見をもとに執筆したものである。学位論文の基礎はこの時代の研究の積み重ねによって築かれたように思う。

この頃のことである。企業経営協会から出版されていた研究誌『原価計算』への書評を毎月執筆するよう依頼された。喜んでこの依頼を引き受けた。最初は日本語で書かれていた著書の紹介をしていたのであるが、2年目からは自らに外国語 (主として英語) で書かれた著書と論文の文献紹介に切り替えた。その後の約3年間は、英文の著書の紹介に限定して書評を書いた。夏はいつも箱根と軽井沢のセミナーハウスに籠って、書評を溜め込んだ。次第に英文の著書の読破が苦にならなくなり、3年目になると、500-600ページの著書であれば、3日間で読破できるようになった。

最初の本格的な研究業績ともいえる訳著『AAA原価・管理会計基準』(中央経済社, 1975年, 増補版は1981年) 誕生の経緯を述べておこう。大学院の学生のと看、早稲田大学の構内を歩いていると、青木門下の兄弟子の石塚博司教授(後に、商学部長・副学長を務め、現在は日本道路公団の監事) から、アメリカ会計学会 (AAA) から発表されている4つの報告書の翻訳 (下訳ないし素訳) をしないかと声をかけられた。ほぼ1年後に翻訳が完成したことを告げると、多忙を理由に、1~2年待つて欲しい (石塚教授が序文を書くことになっていた) と告げられた。そこで、その間に数本(正

確には7本)の関連論文を完成させて、その3年後に再び石塚教授に完成した翻訳と論文をお持ちした。その折は、石塚教授から、1960年代後半から数多くの報告書ができていたのでその研究論文を書いたらどうかと薦められた。3度目に完成した翻訳と論文を石塚教授にお持ちしたのは、最初に依頼されてから7年ほどが経っていた。そのとき、石塚教授は翻訳と序文の執筆から降りることを決意された。翻訳から解説まですべて櫻井が仕上げしてほしいというのである。そのとき先生はすでに経営財務論の実証研究にご自身のご研究が向いていたからである。最終的には、恩師の青木茂男教授に監修をお願いして、『AAA原価・管理会計基準—原文・訳文・解説—』(中央経済社、1975)を上梓した。いまは絶版にしているが、全部で2万部近く売れたのではないかと思う。この仕事が筆者にとっては学界への実質的なデビュー作となった。

アメリカ会計学会の気鋭の教授と重鎮によって書かれた報告書の素訳を始めてからこの訳文・翻訳・解説を上梓するまでにほぼ8年以上の歳月が流れたことになる。その結果、原文の内容を暗記できるほどにまでになり、アメリカ会計学会における一流の教授からなる委員会によって執筆された報告書の内容が筆者の血となり肉となったことは、筆者のその後の研究に有形・無形の学問的基盤を形成させてくれたように思う。当時の管理会計の第1人者であり多くの研究者から高い評価を受けていた恩師青木茂男教授による監修を得たこともまた、なにもものにもかえがたい多大なブランド価値を筆者に与えてくれた。

1978年には、論文「原価計算対象の変遷」『会計』で日本会計研究学会から学会賞(論文賞)をいただいた。専修大学商学部の石渡績先生が自分のことのように喜んでくれて、祝賀会を開いてくれた。その後しばらくしてから、経営学部長であった小田切美文先生から、「商学部の〇〇先生が、『櫻井が学会賞をもらったのは恩師の青木茂男教授が推薦したからですよ』と述べていたが、君はこれについてどう思うか」と質問された。どの

組織でもある足の引っ張りである。そのとき小田切先生には、「〇〇先生の申されるとおりです。ただ、青木門下には55名ほどの大学教授がいるが、学会賞を授与されたのは、ほんのわずかにすぎません」と答えた。青木門下であれば誰でも学会賞がもらえるわけでもないし、事実、その2年前の学会での筆者の発表論文については、恩師の青木教授から「君の論文には神戸大学の溝口一雄先生と黒澤清先生（当時の日本会計研究学会の会長）が強く推薦してくれたが、私は反対したのですよ」と申された。えこひいきを嫌う立派な先生であった。その後、著書で公認会計士協会学術賞、経営科学文献賞、日本会計研究学会太田賞（著書）、内部監査協会青木賞などを受賞したが、このときほど感激したことはない。だが、残念ながら、教師になったときに自分に与えた目標の1つであった日経文化賞はまだ受賞できていない。受賞に最も適した年齢であったときに推薦委員を務めたため、自分の著書の推薦ができなかったことも影響しているかもしれない。

CASB（Cost Accounting Standards Board；原価計算基準審議会）の原価計算基準の研究を始めたのは、1974年であった。研究を始めたキッカケは、当時は管理会計の世界的な権威であったハーバード大学のアンソニー（Robert N. Anthony）教授が日本に來日し、日本会計研究学会の理事会で先生の講演を聞いたことによる。月曜日の授業が終わったとき、突然、青木茂男先生から、本日は空いているかと聞かれた。連れて行かれたのが、日本工業倶楽部での日本会計研究学会の理事会であった。雲の上にいるかと思っていたような立派な先生が20人ほどであろうか、ずらりと並んでいた。上座には、写真でしか見たことのない管理会計の碩学ハーバード大学のアンソニー教授がいた。アンソニー教授によれば、国防費の増大と不正の増大のためアメリカでは会計検査院のなかにCASBが設置され、膨大な予算を使って1973年から審議を始めているという。思い切って、日本の「原価計算基準」との違いを質問したところ、丁寧に答えてくれた。早速、原価計算の指導を受けたこともあるペンシルバニア大学のマッツ（Adolph

Matz) 教授に手紙を書いたところ、膨大な資料が送られてきた。聞けば、マッツ先生もまた原価計算審議会の委員であるという。

CASB の原価計算基準の研究を巡っては、貴重な体験をした。実質的に日本原価計算研究学会を設立した横浜国立大学の山辺六郎教授（当時は学会の常任理事）から、「君の研究を日本原価計算研究学会の中心的な研究課題としたいから、積極的に研究を進めてほしい」と下命された。事実、学会誌の第2号までは、毎回、CASB の紹介論文を掲載させてくれた。

研究を始めてから2年ほど経た頃、慶応義塾大学の××教授から、「大学院生がCASB の原価計算を勉強したいと述べている。文献の入手方法を教えてくれないか」と頼まれた。しかし、その教授は当時たいへん有名な教授であり、万一研究領域がダブったときには全く歯が立たないと感じられたので、明言を避けた。しかし、その後にお会いしたときの先生の筆者への対応があまりにもよそよそしく、この種の対応の難しさを認識させられた。それから1年ほどした頃、今度は神戸大学の△△教授から、「大学院生が勉強したいと述べている。文献の入手方法を教えてくれないか」という話があった。その先生は筆者よりも3つほど年上で将来は一緒に研究会などでお世話になることも予想された。事実、その後、公認会計士試験の試験委員では、3年間一緒に委員を務めることになった。以前にお断りしたために味わった苦い経験もある。そこで、すべての資料を差し上げるとともに資料の入手方法を申し上げた。すると、神戸大学のグループはすぐに翻訳権を取得し、日本会計研究学会の学会誌である『会計』での掲載を始め、瞬間に主導権は神戸大学のグループの移ってしまった。しかも、当の先生はそれ以降の付き合いで研究の資料を差し上げたことなどは全く忘れられたような態度でしか接してくれなかった。

ただ、CASB の研究の中心が神戸大学グループに移行した頃から、CASB の原価計算への関心は急速に冷え込んでいった。このときの実に苦くも悔しい経験は、その後の筆者の研究に貴重な教訓を残すことになった。

たとえば、1980年代の後半に行なっていたソフトウェア原価計算の研究では、誰も筆者の研究に追従できなかった。その頃のことである。横浜国立大学の△△教授と青山学院大学の▲▲教授から資料の入手方法の開示を求められた。事を荒立てないように時が経過するのを待ったが、その後、この2人の教授は筆者にほとんど挨拶をしなくなかった。“友人”を2人失ったことになるが、いまにしてみれば、当時の筆者の判断は総合的に考えて正しかったと考えている。

研究者がライバルの研究のネタや資料の収集方法を聞こうとするのは、企業であれば新製品の開発計画やその製造方法を聞きだそうとするのと同じで、決して褒められた行為ではないからである。

この時期と前後して、原価計算の名著を完成させた。これは専修大学の計修会での指導が最初のキッカケになっている。早稲田大学でのCPA研究会、中経学院、税経学院、経理研究会、東京経済大学、日大商学部での公認会計士講座などでの原価計算の指導も大いに役立った。日本の主要著書だけでなく、当時出版されている欧米（とくにアメリカ）の主要著書はすべて読破したという自信もあった。中央経済社に出版のお願いに行くと、原稿が200字詰めで3,326ページ（当時、パソコンではなく原稿用紙を用いていた）であったので、こんな厚い本では到底出版することはできないという。そこで、ほぼ1年かけてこの著書に推敲を加えるとともに、最初に書いた原稿を2,600ページまでに減らした。1978年12月のことである。中央経済社にお持ちしたところ、それでもまだ厚すぎてダメだという。いまにして思うと、この1年間にわたる推敲がこの著書の内容を高めるのに大いに役立ったように思われる。恩師に相談したところ、青木茂男教授は、中央経済社がダメならば別の出版社を紹介してくれるという。しかし、この著書の内容からして中央経済社が最適である。そこで、年が改まった1979年の1月の初めに再び中央経済社にお願いに出向いた。なぜか、すんなりと出版を引き受けてくれた。その前の年に日本会計研究学会から学会賞を

いただいていたことが関係していたのかもしれない。

結局，前述したとおり，1980年に著書『経営原価計算論—新しい原価計算システムの構築—』として上梓した。約600ページ（増補版では約700ページ）の著書になり，通算すると，2万部ほどは販売されたのではないかと思う。さらに，このときに枚数が多すぎることを理由に外した原稿と計算問題約200問をもとに，1983年に税務経理協会から著書『原価計算—理論と計算—』を上梓した。

学位は，早稲田大学から1979年に授与された。主査は青木茂男，副査は染谷恭次郎と西沢脩教授であった。原価計算と管理会計の基礎的な歴史研究とアメリカ会計学会（AAA）の報告書の研究成果を基礎にした著書『アメリカ管理会計基準研究』（白桃書房）が対象であった。この著書で日本公認会計士協会から前述の学術賞を受賞した⁶⁾。

この著書は，専修大学の出版助成を受けた著書の第1号でもあった。再校が終わった頃であったが，専修大学で出版助成の制度ができたとの通知を受けて出願した。この博士論文は，期せずして2度ほど版を重ねた。筆者は専修大学にあってほんとはよく失敗してきたのであるが，重版のことをたまたまマイクロバスの中で乗り合わせた経営学部の××教授に話した。1週間ほど経ったとき，大熊武夫常務理事から，“出版助成は売れない本を助成するのが本旨であるから気をつけて欲しい”と釘をさされた。

海外留学の機会は1983～1984年にきた。1968年にはカリフォルニア大学バークレー校（University of California, Berkley；略称・UCバークレイ）への“留学”であったが，バークレイ（UCバークレイ）のように日本人留学生が多い地域では，日本人だけが集まってしまう弊害を認識していた。そこで，可能な限り田舎であってしかも研究が盛んなところを探した。その結果，1982年の学位授与人数で全米で3位を誇っていたバージニア州の片田舎にある Virginia Polytechnic Institute and State University（バージニア・テックと略称）に留学した。家族で1軒家を借りて過ごしたバージ

ニアテックへの留学は大成功であった。大学では大学院の授業に出席したり、議論したり、楽しくも実りある1年間を過ごした。水泳を覚えたのもこのときである。いまでも共同研究を行なっている親友 (Paul Scarborough) もできた。

若い研究者はしばしば最初からハーバード大学やスタンフォード大学などに憧れる。しかし、欧米の有名大学の著名な教授は、こちらから与えるべき研究成果がなくても温かく迎えてくれるほどのお人よしではないことを知るべきである。

留学の終了前に、元バージニア・テックにいてサスクエハナ大学に転籍したバラス学部長から、半年間の期限でサスクエハナ大学の客員教授を依頼された。当時は学長に就任していた小田切先生にお願いして、半年の延長を認めていただいた。専修大学での留学期間の延長は、筆者が初めてのケースであったように思う。しかし、1～2ヶ月経った頃、学長から帰国時期の問い合わせがしばしばきた。そこで、学内では期間延長について他の先生から批判がでていいる可能性を察知して、6月の終わりに帰国を決意した。(その後、サスクエハナ大学には竹村憲郎教授を紹介し、専修大学との国際交流の第1号になる)。

留学先のバージニア・テックでは Buick を購入し、1年間でほぼ3万マイル強 (約5万キロ) 旅行した。旅行先の1つに、カーネギーメロン大学があった。同大学にはその少し前の年にアメリカ会計学会 (AAA) の会長であった井尻雄士教授がいた。日本人では初めてのアメリカの会計学会の会長であり、それだけにすぐれた研究成果を残していた。お会いいただいたのは、ただ1つのことを聞くためであった。それは、自分がそれまで研究してきた AAA の委員会報告書が継続されるか否かについてであった。井尻先生は、「研究領域が広がっているので、従来のように1つの報告書で済むといった時代は終わった。今後は継続されないであろう」という趣旨のことを話してくれた。このことが、その後の筆者の研究方法を大きく

変えさせるキッカケになったのである。

② 日本の管理会計の研究と海外への発信の時代（1984-1993）

帰国後に筆者を待っていたのは、1つは、ゼミナールの卒業生で、その当時すでに大学の先生や大学院生になっていた教え子たちであった。まずは、数ヶ月かけて、アメリカの最新の研究方法と実証研究の勉強会を続けて、それらの仲間たちに最新の情報を提供した。その仲間の1人に、現在では商学部の教授として活躍していただいている伊藤和憲先生がいた。

筆者を待っていたいま1つのものは、日本原価計算研究学会の会長からの手紙であった。だが、この手紙が筆者の研究アプローチを決定づけるとは、このときは考えてもいなかった。その手紙によれば、9月に大阪大学で行なわれる原価計算研究学会の統一論題で報告して欲しいという依頼であった。具体的に言えば、工場が自動化すると原価計算がどのように変化するか（あるいは変えるべきか）を報告するよにということであった。当時の筆者にはたいへん名誉なことであった。

歴史的な文献研究を行なってそれなりの成功を収めてきたので、筆者はその流れのなかで関連文献を収集し始めた。どうしても必要な文献の1つに、日刊工業新聞社から昭和30年代に出版されている著書（既に絶版になっていた）があった。日刊工業新聞社に問い合わせたところ、1冊が残されているだけであった。購入したいと申し出ると、担当者は筆者に贈呈するということとともに、次のように言った。「工場自動化の研究をするのに、なぜ埃をかぶったような著書を勉強するのか。しっかりと目を開いて、いま工場では何が起きているか見てみるが必要ではないか。いま日本の工場では大きな変革が起きているのですよ。しっかりとしてください」と。この厳しい言葉には参った。と同時に、この助言によって、実態を直視した研究の必要性を痛感し、自らの研究方法を見直すことになった。つまり、この頃から、自分の研究方法を歴史的研究から訪問調査やアンケートを中

心とする研究方法に大きく変換していったのである。

工場の原価計算を担当していたとき、上司の係長から、勤務時間のうちの1/3は現場を見て回ることを心がけるように指導されていたことを思い出した。自分の研究の方法を根本から変革しよう。また、それまでの筆者の研究はまさに“研究のための研究”でしかなかったが、今後は“世の中に貢献できる研究”をすることに頭を切り替えていこうと自らに誓った。まずは手始めに、5つの仮説を設定して、工場を訪問することに決めた。

結局は、15の工場を回り、あとは電話などで、全部で40ヶ所の会社の調査を行なった。15社といっても、知らない会社を暑い夏休みを利用して訪問するのは、いま思い出しても厳しかった。とはいえ、新たな研究の慶びにあふれ、筆者には楽しい毎日でもあった。

学会発表は、予想外の大成功であった。いまでは常識になっているが、わが国の原価計算の研究では工場を訪問した結果から導いた研究成果の発表は当時の原価計算研究学会では誰も試みていなかったもので、学会に新しい研究アプローチを導入しえたのではないかといまでは思っている。

一連の工場訪問で発見したことが2つある。1つは、日本では原価企画が今後の日本では大きな役割を果たすであろうと確信したことである。事実、訪問した会社の1つにデーゼル機器があった。ヒアリングに当たってくれた当社の部長に原価企画の意義を説いたところ、その数年後、立派な原価企画を導入し、筆者が会長に就任したときに原価計算研究学会で発表していただいたこともある。いま1つは、2年目の工場訪問（次の年度には、装置工業を10社選んで訪問した）では前年度以上にソフトウェア原価管理の必要性を感じ取ったことである。その後の約10年間は、原価企画とソフトウェア原価計算が、筆者の最も得意とする研究領域となった。

原価企画に関しては、当時の日本では東京理科大学の田中雅康、大阪府立大学（当時）の門田安弘、名古屋大学（当時）の牧戸孝郎教授が研究を先行していた。しかし、いまひとつ説得力に乏しかった。管理会計との関

係で原価企画を位置づけるべきではないか。筆者はそこに目をつけて、管理会計の一環として原価企画を研究した。たまたまスタンフォード大学のジョージ・フォスター（George Foster）教授⁷⁾やジム・ブリムソン（James A. Brimson）⁸⁾など7名の研究者が来日した。午後6時頃のことであるが、畏友・早川吉春氏⁹⁾（当時は中央クーパーズコンサルティングの社長）から電話があり、アメリカの管理会計研究者と実務家の代表が来日しているからすぐに霞ヶ関ビルの会場まで来て、日本の原価管理の現状について講演して欲しいという。とるものもとりあえず会場にかけつけて、2時間ほど日本の原価管理の現状について講演した。

ジム・ブリムソンがその直後に再来日して、原価企画の論文を英文で書いてほしいという。1986年の12月のことであった。そのとき、原価企画を英語で何と表現するかを話し合ったのが、バックコーラスのある新宿の会員制クラブ“源氏”においてであった。朝方2時頃になって、Target Costingを提案することで、ジムと筆者はようやく同意に達した。アメリカ人は必達目標であるターゲット（target）を好むからである。この1本の論文がキッカケになって、筆者はアメリカを中心にして多くの先進国に招待されることになった。このTarget Costingという英語の呼称はその後、神戸大学の〇〇教授によって批判されたりはしたが、いまではこの名称が世界的に広まり、現在では世界の自動車会社で原価企画を導入していない企業はないほどになった。

ハーバード大学ビジネス・スクールでの学内討論会（コロキウム）に招聘されて発表したのは、1988年2月のことであった。80名ほどの世界的に著名な研究者の会合である討論会において、工場自動化による原価企画などマネジメント・コントロールの変化について発表した。そのとき、筆者から原価企画を中心に工場自動化によって管理会計がどう変化するかを発表したのがこの研究会の中心的な話題となった。このとき同時に、ハーバード大学からはキャプランとクーパーによるABC（Activity-Based Cost-

ing；活動基準原価計算）が発表されたのが注目された。筆者はこの発表をキッカケにして、その後、アメリカの数多くの大学・企業に招待されることになる。最も思い出に残っているのは、日本経済新聞の経済学教室欄で工場自動化によってマネジメント・コントロールがどのように変化したかを執筆した論文を見たボーイング社の担当者が筆者を招待してくれたことである。1日目は工場自動化によるマネジメント・コントロールの変化、次の日は原価企画を英語で講演した。シアトルには12日ほど最高のホテルであるフォーシーズンズに宿泊した。英語で2日間講演したことなどは全く初めての経験であったので、講演は実にしんどかったものの、あとの10日間余はまことに楽しい旅行であった。講演料もまた破格であった¹⁰⁾。

フルブライト留学について述べておこう。この頃、専修大学では海外の大学との国際交流が開始された。最初の提携大学はサスクエハナ大学であった。筆者をサスクエハナ大学に招待してくれたバラス学部長が筆者を再び招待したいという。そこで、留学体制を整えた。しかし、しばらくしてから、専修大学が許可しないから筆者を招待できないという連絡があった。国際交流の責任者は先の理事長である出牛正芳教授であったが、同教授からは何らの説明はなかった。そこで、大学とは無関係に留学することを決意し、早速、公的な留学制度を探した。最初に閃いたのはかねてからの憧れの対象であったフルブライト留学であった。早速応募して合格し、1989年から半年間、ハーバード大学のビジネス・スクールに留学することになる。いまにして思えば、専修大学がサスクエハナ大学への留学を認めてくれなかったことが幸いし、われわれ経営関係の研究者の垂涎的になっていたハーバード大学に留学を果たしえたことは、結果的にみると筆者にとっては幸いであった。

出牛教授が筆者に少しでも温情をかけてサスクエハナ大学に留学していたら、フルブライト留学はなかった。人生はまさに塞翁が馬である。

このような結果から、個人的にはサスクエハナ大学との交流の架け橋に

なってくれた幸子さん（サスクエハナ大学の事務員であり、ブレッサー教授（Bruce Presser）の令夫人）との交友関係が急速に冷え込んでしまったのがなによりも残念であった。とはいえ、妻はしっかりと筆者のフォローをしてくれた。つまり、幸さんは専修大学の便宜を図り随分と国際交流の推進には尽力したてくれたので、そのことを知る妻は、幸さんのためにあらゆる手を尽くしてくれた。幸さんが亡くなってからはその肉親から相談を受け、国際的に著名な弁護士にお願いして専修大学を含む関係者への残余財産の配分のお手伝いをした¹¹¹。

ハーバード大学での6ヶ月は、実にエキサイティングな期間であった。フルブライト留学生ということだけで、ボストンでは2週間に1回、美術館、博物館、講演会などに招待してくれた。ハーバード大学では約2ヶ月間、ABCを誕生させたロビン・クーパー（Robin Cooper）と共同研究を始めた。*Harvard Business Review*への掲載が主たる目的であった。しかし、表現方法を巡って意見が対立し、2ヶ月目に共同研究を中止した。筆者の述べた“You should not twist truth”の表現が彼に与えた最後の言葉になった。世界的に著名な大学であることを鼻にかけて、実際とは異なる（振れた）自分の意見を押し付けてくるロビンのやり方に我慢ができなかったのである。その後、ハーバード大学ではロビンとの研究は中止して、月に3-4回、筆者を招聘してくれたバブ・キャプラン（Robert S. Kaplan）と意見を交換することにした。ただ、ABCに関してはキャプランともしばしば意見が対立した。当時のクーパーとキャプランはあまりにも製品原価算定に傾注しすぎ、筆者が原価計算の役割として最も重要だと信じている原価管理や戦略的な目的を軽視していたからである。（その後、彼らの手を離れたABCは1992年ごろから原価管理のためのABMを、1995頃からは予算管理を目的としたABBを志向することになる）。ABCに関しては、筆者が初めからABCに全面的に賛同してきたと考える研究者や実務家が多いが、事実は全くその逆であった。事実は、招聘してくれた人への

感謝の気持ちと研究者としての良心に悩む毎日であったのである。

ボストンに滞在中、ボストン大学にも研究室を頂戴して、ボストン大学の主要な研究者と交友をもった。バージニア工科大学の博士課程で机を共にした畏友ポール・スカルボー（Paul Scarbrough）がいたからである。ボストン大学では、エドワード・ベルの名前で知られた研究者の1人、ベル先生には、博士課程の講義に出席して、数多くの財務会計に関する貴重な示唆を得た。ベル先生からの指導を得たことは、後述する通産省（当時；現在は経済産業省）との関係で、ソフトウェア会計基準（実務指針）を作成する上で大いに役立った。

ボストン大学のワインクラブには4ヶ月ほど参加した。年会費は25ドルのみであった。2週間に1回、ワインクラブの会合に参加し、醸造の年度や産地を言い当てるのであるが、もちろん筆者にそれらが分るはずはなかった。世の中には少し飲んだだけで産地と年度をピタリと言い当てる奇特定の人物がいることと、このような形でワインを楽しむことの喜びをかみしめることができたのは幸いであった。このときもまた世話になったポールには、その後、旅費を出してわが家を2週間ほど提供して日本への訪問をしてもらうなど、彼の恩義にはそれなりに報いてきたと思っている。

ハーバード大学への留学の1年ほど前に、放送大学の客員教授に任命され、すべての放送分の収録を行なった。慌ただしい毎日であった。ユニークな録画をとることを意図して、毎回、経営者との対談を収録することにして、45分の収録時間のうち、15分を対談、30分を管理会計の本論の説明にあてた。全部で15回分を収録したが、初回はキャプラン教授との対談にあてた。5年後に放送大学が終了したが、テキストはそれ以降印刷されないのだという。このときのテキストが現在の著書『管理会計 第3版』（同文館）につながることになる。

管理会計の著書は、日本経済新聞社、中央経済社、同文館出版の3社から執筆を依頼されていた。日本経済新聞社は最も発行部数は多いが、タイ

トルを『入門管理会計』にしたいとする日本経済新聞社と筆者との主張が合わなかった。中央経済社はできるだけ教科書を書いて欲しいという要求が筆者の構想と合わなかった。結局は、ロンドン大学（LSE）の管理会計の第1人者、マイケル・プロミッチ教授の翻訳を引き受けてくれた同文館で出版した。出版直後のことであるが、日本経済新聞、中央経済社の両者から抗議を受けた。1998年に初版、息子の結婚式に合わせて出版した第2版は2002年、第3版は2004年に出版した。まだ3万部には達していないが、第3版では636ページの大著になったので、印税をほぼ半分に下げて3,000円台の価格にしている。

管理会計の軽い教科書を書いて欲しいという要望は、現在でも続いている。放送大学では教科書の執筆が必須であったので、心ならずも教科書を作成せざるを得なかった。教科書を書けば多くの著書が売れるかもしれないが、研究者としての評価は下がる。6歳になったら教科書を書こうかと思っていたが、いまだにその気持ちにはなれない。生涯、研究者としての姿勢だけは保っていききたいという気持ちが強いからである。

ソフトウェア原価計算の研究を始めた直接のキッカケについても触れておこう。1980年代の後半に、工場自動化が及ぼすマネジメント・コントロールの研究を始めたことについては既に触れたとおりである。工場を訪問していくつかの質問をすると、逆に企業経営者から求められたのは、コンピュータの急速な発展によってわが社のソフトウェア原価は増加の一方であるが、これをうまく処理できないと企業として成り立たなくなる。何とかしてソフトウェア原価管理の方法を研究してその成果を教えて欲しいといった趣旨の要望が訪問した企業の先々で聞こえてきた。

実は、筆者は以前（大学院を終了した直後）、現在はCSKとして知られているコンピュータサービス株式会社の幹部を指導して事業部制を導入したことがある。その当時としては珍しい先端的なソフトハウスであった。さらに、1983年から電電公社（現在のNTT）の会計制度委員会の委員の

1人として、民営化に向けた会計制度と原価計算制度の導入に係わった。考えてみると、約10年の間にNTTの6つの委員会に参加した。そのなかでも最も難しかった課題がソフトウェア原価の会計処理であった。研究してみると、全く誰も研究がなされてこなかった領域である。資産に計上されている約1,600億円の開発費の資産性が妥当か否か、どの勘定科目で計上すればよいかでも委員会で3回も議論が紛糾した。NTTの委員会にしては異例のことであった。このような過去の経験を持っていたのであるが、このような時期に、日本会計研究学会の特別委員会（岡本委員会）の委員に選ばれた。

委員長は岡本清（一橋大学）教授が務め、委員には当時最も活躍していた宮本匡章（大阪大学）教授、津曲真躬（東京大学）教授、安達和夫（慶應義塾大学）教授、小林健吾（滋賀大学）教授、石塚博司（早稲田大学）教授、それに筆者からなっていた。委員会のなかでは、筆者が最も若い委員であった。次の特別委員会では、宮本匡章教授が委員長になり、委員も多少の変更がなされた¹²⁾。最初の委員会で、“櫻井君、君は何をテーマにして研究を進めていくのか”という宮本委員長からの質問に、思わず、ソフトウェア原価計算の研究をすると答えてしまった（という表現がピッタリであった）。

ソフトウェア原価計算を研究すると答えてしまったから、ホントに困った。全く研究の取っ掛かりがないからである。最後に思いついたのが、商売をしていた父親が新製品を開発するために、工業試験所に何回か足を運んでいたことである。そこで、ソフトウェア開発支援の政府機関を探した。ようやく探し当てたのが、通産省（当時；現在は経済産業省）所管の情報サービス産業協会（通称、JISA）である。自分のいくつかの論文を引さげ、JISAの扉を明けに行った。偶々、早稲田大学商学部の先輩の丸森隆吾氏（現在はSRA会長）が財務委員会の委員長を務めていた。当時、丸森氏との面識はまだなかったが、同氏は「ソフトウェア原価計算」部会

を設置してくれて、筆者を部会長に任命してくれた。1986年の初頭のことである。4月から原価計算部会を開き、約30名の委員で毎月一回、ソフトウェア原価計算のあり方をめぐって議論した。その研究結果を著書にしたのが、著書『ソフトウェア原価計算』（白桃書房、1987）であった。共著の形にはしているが、全体の約85%は筆者の執筆であった。到底売れる本ではないと思われていたので、JISAはすべての著作権を筆者に与えてくれた。しかし、2万部近くまで売れた予想外のヒット作になった。

公認会計士の第二次試験委員の決定結果は、スタンフォード大学から招聘を受けて1991年の12月から同大学のビジネス・スクールに滞在中に、大蔵省（現・金融庁）の担当官から電話で知らされた。1992年2月の初めの早朝のことである。正直のところ、天にも昇る気持ちであった。それまで試験委員は、東大、一橋大学、神戸大学、早稲田、慶応を中心とする有名大学の独占物であり、日東駒専の教授はそれまで1人として選ばれたことはなかった。試験委員の期間は5年間（5年目から短答式が導入され、4年に短縮された）、担当科目は原価計算であった。試験問題を作成する必要性があったので、帰国の予定を早めてすぐに帰国することにした。

公認会計士の委員では、神戸大学の小林哲夫教授とのペアであった。ようやく夢の2つ目（1つ目はフルブライト留学）がかなった。つらいことはあったが、若い時代に流れに棹差して伝統的な原価計算や管理会計をコツコツと勉強してきたことがようやく報われたと思った。その後、第三次試験委員にも任命されることになるが、そのときの担当は財務分析であった。会社在职中の3-4年目（原価計算の担当者であったとき）に経営分析の勉強もあわせて行なったことがこのときに大いに役立った。勉強はいつ役立つかわからない。何であろうとも、常に勉強を重ねることがいざというときに役立つものである。

この頃、青木門下の後輩から、「河合塾で、受験者用にどの大学の会計学教授が最も優れているかの調査が行われた。その結果が河合塾の機関紙

で発表された。それは445名が調査対象になっていて日本の会計学者に向けて調査が行なわれているが、最もすぐれた研究者の第1位に櫻井先輩が選出されている。その雑誌を送付します」という電話が入った。送付された *Guideline* (ガイドライン) [1993] によると、「どの大学に会計学研究で積極的、独創的な研究者がいるか」という質問項目があり、“多くの会計学研究者達に上げられた先生”の第1位に筆者があり、専修大学では商学部の鳥羽至英教授が16位、その他の欄には竹林代嘉があげられていた。この雑誌が発行されたのは、1993年のことであった。専修大学全体で見ると、“会計学の「研究」で充実している上位大学”の13位にランクされていた。これらの事実から見ると、この頃の筆者の研究はようやく多くの会計学者の注目を集め始めるようになっていたように思われる。

③ 海外での研究成果の日本企業への紹介を主体にした時代(1994-2004)

日本にABCを持ち帰って日本の経営者に最初に指導したのは1988年4月であった。この頃の日本経済は絶頂期であったので、経営の効率化やリエンジニアリングに関心をもつ経営者や研究者は皆無の状態であった。そのこともあって、誰もABCの研究に着手しようとはしなかった。だが不況の深刻化とともに事態は大きく動き出すことになる。ABCに関しては、1980年代の後半のわが国の研究業績では筆者を中心に毎年数本の論文が発表されるにすぎなかったのが、1992年には60本を超える論文が発表された。バブル崩壊と経済の低迷といった経済環境がABCを必要とし始めたのである。日本の経営者の態度が明確に変わり始めたのは、1992年以降のことである。原価計算はまさに「不況の子」[Garner, 1925]であるが、実は、管理会計もまた不況の子である。この頃になると、筆者は若い研究者を育てたいという願望が強くなり、青木門下の後輩にABCの研究を盛んに進めた。原価計算や管理会計の研究者の研究領域としてこれほどすぐれた領域はないと確信していたからである。

筆者が著書『間接費の管理—ABC/ABMによる効果性重視の経営—』（中央経済社）を上梓したのは1998年であった。研究を始めてから、10年にしてようやく著書として発表することができた。4年後の2000年には、新版を上梓した。それ以降、普及版やケース・スタディを上梓した。現在、たとえば銀行でABCを導入していないところを見つけることが難しいほど、ABCは普及した。このように、活動基準原価計算とも称されるABCは、不況の深刻化とリエンジニアリング（re-engineering；業務改革ないしBPR）の必要性の高まりとともに普及したことは、原価計算の本質と研究の方向性を考えるとき、最も留意すべき点である。

バランスト・スコアカードの研究に注目し始めたのは、キャプランとノートンの最初（1992年）の *Harvard Business Review* の論文からである。1980年代の後半から1990年の初めにかけて、キャプランの大きな変身を見ることができる。経営効率化のための原価計算（ABC）から戦略的経営のための管理会計（バランスト・スコアカード）への変身である。

筆者はここで手痛い失敗をすることになる¹³⁾。1992年と1993年にキャプランとノートンによるバランスト・スコアカードの論文を読んで感動した筆者は、当時たいへん親しかったダイヤモンド社の編集長に自分の見解を述べて、特集を組むことを提案した。編集長の反応は、「多くの日本の経営者は、バランスト・スコアカードに関心をもちませんよ。なぜなら、総合的評価といってもステークホルダー・アプローチといっても、すべて日本の経営の焼き直しではないですか。これが日本の多くの経営者の反応です」であった。このときはなぜか、編集長の言葉に妙に納得してしまった。このことが筆者によるバランスト・スコアカードの研究を4-5年ほど遅れさせてしまったことになる。1980年代の後半から1990年代の初頭は、アメリカで最新の経営システムの提案があっても、日本の経営者はアメリカのものをすべてバカにしてかかる風潮が一般化していたのである。当時から、経営者にはそのような態度を厳に戒めていたのであるが、自らも知

らず知らずのうちに“増長慢”に陥っていたのかもしれない。

とはいえ、バランスト・スコアカードの研究は着実に進めた。なぜなら、将来の日本企業はビジョンや戦略にもとづく経営が必要であると確信していたからである。キャプラン・ノートンの2冊目の著書の翻訳書『戦略バランスト・スコアカード』（東洋経済新報社）を上梓

啓記念論文集『ABCとバランスト・スコアカード』（同文館）や著書『企業価値を創造する3つのツールEVA・ABC・BSC』（中央経済社）を上梓したのが2002年、著書『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディー』（同文館）を上梓

カードも著書を出版するまでに研究を始めてから10年の歳月がかかったことになる。さらに、2004年には『ABCの基礎とケース・スタディ（第2版）—ABCからバランスト・スコアカードへ』（東洋経済新報社）を上梓し、2005年にはキャプランとノートンが出版した3冊目の著書の訳書『戦略マップ』（ランダムハウス講談社）を上梓した。この戦略マップの翻訳は2年前に別の出版社から翻訳を打診されていたのであるが、他に何冊かの翻訳を行っていた関係で、仲間や弟子の多くが翻訳疲れしており、一度はお断りした。偶々、ランダムハウス講談社の担当者が専修大学大学院（商学研究科）の出身であることに加え、商学部の伊藤和憲教授の希望もあり、翻訳を決断したのである。

ここで、自分の経験にもとづいて、アメリカ人と対比してみたイギリス人気質について述べておこう。アメリカの研究者は誰に対しても平等に扱ってくれる。対して、イギリス人研究者は同じ日本人でも差別していることがハッキリ分かる。仲

ギリスの研究者はもてはやされている研究者には素っ気無い顔をしている。にもかかわらず、流行の嵐がやんだ頃、おもむろにその研究者を招聘する。筆者がロンドン大学に招聘されたときには、既に自分の研究は世界に広く知られ

た後のことであった。

イギリスにおけるビジネスや会計学の名門校、ロンドン大学（London School of Economics ; LSE）に客員教授の身分で招聘されたのは、1996年の冬から春にかけてのことである。招聘してくれたのは、マイケル・プロミッチ教授であった。日本に来たときに親切に接してあげたことや、彼の著書の翻訳をしてあげたお礼の意味もあったように思われる。原価企画の研究成果やその前年に、英文拙著 Sakurai, Michiharu, *Integrated Cost Management, -A Companywide Prescription for Higher Profits and Lower Costs*, Productivity Press, 1996を出版していたことも関係していたかもしれない。2月1日に成田を出発して3月9日に帰国した。その間、アイルランドのダブリンをも訪問した。アイルランドでも客員教授の待遇で処してくれた。ダブリンの町は実に落ち着いてすばらしい町並みであった。雪で凍えるイギリスの紛争地帯北アイルランドに慶應義塾大学の園田智昭教授を誘って訪問したときに、イギリスの兵士9人からショットガンを向けられたときの緊張感は忘れることができない。さらに、4月15日から4月20日まで講演のために再びイギリスに渡ったが、この頃になると多忙のため、長期に滞在することは難しくなってきた。

著者がコーポレート・レピュテーションの研究を始めた理由を述べておこう。著者の教え子の1人に渡邊俊輔という俊才がいた。早稲田大学の政治経済学部を卒業して山武ハネウエル（現在の山武）で数年の経験を積んだ後に公認会計士試験に合格し、公認会計士として実務をこなしていた。著者は以前、早稲田大学システム科学研究所（「早稲田大学大学院アジア太平洋研究科」はその発展形）で毎年3日間の管理会計の指導をしていたのであるが、3日間の指導の間に、彼は専修大学の大学院への進学を決断した。指導をして分かったことは、渡邊君は20年に1人であるかと思われるほどの逸材だということであった。大学に革ジャンを着てバイク通学したり、真っ赤なスポーツカーを好むのと同じ人物とは思えなかった。一橋大

学の博士課程への進学を薦めて廣本敏郎教授の指導を得た後、順調に明治学院大学へ職を得、名著『知的財産—戦略・評価・会計』（東洋経済新報社、2002年6月）を上梓した。その渡邊君がその著書を出版した直後に、30代の若さで急逝したのである。

渡邊君の遺業を継ぐことは、研究者への道を拓いた自分の役割であると考えた。そこで、ブランドや知的資産を中心に無形資産に関するありとあらゆる文献を読み漁った。それにもかかわらず、いくら読んでも1本の論文も書くことができなかった。その理由が次第に分かってきた。主要な理由には次の3つが考えられた。1つは、ブランドを中心とする無形資産の研究についてはすぐれた研究者が数多く、著作物も多いため、既存の論文を上回る論文を書くことができなかったからである。2つめには、管理会計からブランドなどの無形資産の研究をするにはバランスト・スコアカードに結合させるのが有望である¹⁴⁾が、主要なステークホルダーが顧客であるブランドでは、ステークホルダー・アプローチをとるバランスト・スコアカードの適用が難しい。いま1つは、過去の相続遺産的な性質をもつブランドは財務会計の格好な研究対象にはなりえても、管理会計からの研究には限界がある。

苦しみのなかからようやく見つけた研究テーマが、コーポレート・レピュテーション (Corporate Reputation；企業の評判) であった。それは、第1に、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスのあり方が問われているこれからの日本では、不可欠な研究であると思われる。第2に、日本の研究者は誰も研究したことがないチャレンジングな研究テーマである。第3に、ブランドとは違って多様なステークホルダーが認識されるから、管理会計の中心的な研究課題になっているバランスト・スコアカードの適用が有効である。第4に、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、コーポレート・レピュテーションの管理が有効な研究対象である。本格的な研究を始めたのは、既に2004年春になっていた。

コーポレート・レピュテーションの研究に取り掛かってすぐに気づいたことが2つある。1つは、企業統治のあり方や法令順守のあり方に問題が多い現在の日本企業にとって、コーポレート・レピュテーションの研究が不可欠であると思われたことである。第2は、日本での研究は、この研究領域では世界の研究水準から完全に取り残されているので、誰かが早急にこの研究を進めて世界的なレベルにまで高めていく必要があるということであった。

そこでまずアメリカと北欧、イギリスを中心とする文献を渉猟した。限られた文献であったので、比較的容易に全体の枠組みを把握することができた。次いで、論文や著書で啓発された先生とのディスカッションを目的として、北欧（2005年2月）とイギリス（2005年7月）を訪問して、欧米の研究者との交流を始めた。翻訳権の取得も行い、翻訳を始めた。

研究を始めて自分の研究が軌道に乗り出した頃であるが、電通の統合マーケティング局の数人が、総括責任者の越智慎二郎氏を中心にコーポレート・レピュテーションを独自に研究し始めていることを発見した。そこで、著者が助手の頃から過去3回にわたって、①財務管理、②原価管理制度、③セグメント別会計に関連して指導や共同研究をしたことのある電通の監査役花塚 仁氏（前副社長）に紹介をお願いして越智氏を紹介していただき、共同研究を始めたのである。この共同研究は、同じ仲間がいることを知りえたことだけでもたいへん力になった。加えて、共同研究者を発見して育てるという目的にも大いに役立っている。

④ 現在および今後の研究計画（2005- ）

2005年4月には日本ではコーポレート・レピュテーションに関する初めての著書『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）を上梓した。その後、論文の発表や講演などで、内容を深めるとともに、守備範囲を広げている。

コーポレート・レピュテーションに関連させた新しい研究領域として、2005年からは内部統制の研究を始めた。理由は4つある。第1は、内部統制の領域は、レピュテーション・リスクの研究に不可欠である。第2に、内部統制や内部監査の研究は管理会計と監査の両者にまたがり、筆者にとっては過去に取った杵柄でもある。第3に、監査役を拝命しているNTTドコモではSEC基準にもとづく内部統制システムを導入したり、SRAでは日本型の内部統制システムを導入する必要がでてきて、筆者としても内部統制を研究することの必要性が高まった。第4に、30年前には筆者の内部監査研究にはネガティブであった松田信男教授が、いまでは共通の指導教授である青木茂男先生

者に託するために、内部監査の研究を期待している。2006年6月現在では、すでに内部統制に関する3本の論文〔櫻井，2004；櫻井（a），2006；櫻井（b），2006〕を完成させた。今後もコーポレート・レピュテーションとの関係でこの研究を深めていく予定である。

2006年5月には、ニューヨークのレピュテーション・インスティテュート（RI）主催の会議に出席して、コーポレート・ガバナンスの立場からレピュテーションに関する報告を行った。

実を言うと、アメリカでの講演や研究発表は数多く行ってきたが、自らが手をあげて報告したのは、1984年にパンパシフィック会議で発表して以来であった。招待報告でないことがいかに厳しいものかを思い知らされた。そのため、報告を終わった2ヶ月後の2006年8月に、アメリカのジャーナルから論文提出の依頼を受けたときは、新しい領域の開拓が順調に動き出した喜びを心からかみしめることができたのである。

3 学内行政

入職後すぐに、就職委員を下命され、学生の就職の指導を行なってきた。意義ある仕事であり、積極的にしかも楽しく指導を行なってきた。だがし

ばらくして、専修大学にも差別問題がもちあがってきた。その対策として、就職部としては、家族構成や親の職業などの質問を自制した。結果、教師によるきめ細かな就職指導ができなくなった。次第に就職部の指導は形骸化してきて、教師は事務局の案を承認するマシンにすぎないものとなった。そこで、教師の果たす役割はほとんどなくなったという認識から、委員を自ら辞任した。学生部の部長からは、是非とも学生部委員をお願いしたいのだが計修会の指導を熱心してくれているからお願いはできないのだということを、二度にわたって聞いたことがある。それ以来、幸いなことに、経営学研究科長に就任するまでは、大学全体に係わる委員が回ってくることはなかった。

助教授から教授に昇格させたいという話は、当時の学部長の小田切美文先生からきた。それに対して、筆者はただちに「教授になると、各種の委員や委員長をしなければならない。研究が道半ばであるので、教授をお断りしたい」とお答えした。小田切学部長は、「自分の在任期間中は決して委員には任命しないから、教授への昇格を引き受けて欲しい」と述べられた。教授に昇格したのは、1979年のことである。小田切先生は、ほんとに信頼できる先生であった。学部長の在任期間中だけでなく、学長になっても筆者を大学の委員に任命することはなかった。しばらく経ってからである。経営学研究科長（当時の呼称は研究科委員長）になっていた小田切先生から、先輩の先生を飛び越して大学院の委員（博士課程の担当者）にならないかとの話があった。しかしそれを受けると、先輩の先生との関係が悪化することが目に見えていたので、「他の大学に移籍させたくなかったら、委員就任はご勘弁ください」と申し上げた。委員になったのは、それから数ヶ年以上経ってからのことである。

学部長が出生正芳先生になってから、1980年代の初めにカリキュラムの改定が必要になった。当初は、麻烏昭一教授など経済学の先生が中心になって経済学中心のカリキュラム改定案を提出してきた。その案に対しては

経営学、会計学の教員を中心に、こぞって反対した。委員長が工藤達男教授に代わり、新たに経営中心のカリキュラム案が提案された。それには今度は経済学関係の先生が反対した。そこで、工藤先生は筆者にとりまじめを託してきた。カリキュラム検討委員会の委員長として筆者は、コース制を設置することで学生の勉学意欲を高めようとした。これには経済学関係の先生が強く反対した。しかし、このような反対の動きには力強く頑張り、同時に、最終的には自説を大幅に後退させて緩やかなコース制に改め、当初から意図していた経営関係の学問を強化する案を2年がかりでまとめた。1982年のことである。

1983-1984年まで、1年間の留学の機会が与えられた。1968年にはカリフォルニア州のUCバークレーに3ヶ月滞在したが、日本人留学生が多いところでは、本当の意味での留学になるとは思われなかった。そこで、日本人が全くいない地域に留学したいと考え、東海岸でも南部に近いバージニア州にあるバージニア工科大学 (Virginia Polytechnic Institute and State University; 通称、バージニア・テック) に1年間留学した。楽しい1年間であった。研究も進み、さらに数多くの研究者仲間を作ることができた。実に充実した1年であった。

1年間の留学も終わりに近づいてきた頃のことである。バージニア工科大学のビジネス・スクールの副学部長であったバラス教授がペンシルバニアの内陸部にあるサスクエハナ大学に初代学部長に赴任することになった。その学部長から、1984年4月から6ヶ月間、サスクエハナ大学の教員への日本の経営の指導(研究会)を依頼された。当時は学長に就任していた小田切先生に相談すると、思い切り活躍してきて欲しいという返事であった。そこで、サスクエハナ大学に客員教授として(大学からは、留学は勉強に行くのであるから、報酬を得ることは望ましくないと申し入れてきた)赴任した。しかし、2-3ヶ月すると、小田切学長から帰国の日時を問う矢の催促が来るようになった。留学の延長は初めてのケースであったので、

当然である。サスケエハナ川の氾濫のために、3日間、川の中州に閉じ込められた怖い体験もあって、滞在期間を2ヶ月で切り上げて、6月には日本に帰国した。

1990年代になると、次第に学部長の順番が近づいてきた。しかし、これまで数多くの研究者が、学部長になると例外なく、それまでの研究がストップする事例を見てきた。筆者が最も尊敬していた恩師の青木茂男先生ですら例外ではなかった。そこで、この頃から、学部長の就任を避けたいとする思いが強まった。意識的・無意識的に、少なくとも学部の大勢の意見に迎合するような意見を述べず、理事会や教員の耳には厳しくとも将来のために正しいと思うことを率直に述べることを心がけるようにした。竹村憲郎前学部長と学部の主要なメンバーの5～6名から、1号館の受付であったと思うが、何らかの折に、「この機会を逃すと学部長のチャンスがくることはないが、それでよろしいですね」といった趣旨の確認を求められた。そこで、自分には学部長になる意思は全くないと返答することによって、学部長の職務を避けることができた。

生田校舎9号館の建設について、簡単に触れておこう。9号館は、専修大学の120周年を記念した事業として建設が行なわれた。着工が1994年、完成が1996年であった。構想が発表されたのは、その1、2年前（バブル崩壊の直後）のことであった。大学から約230億円の建設費の構想が出てすぐ、これはまずいと直感した筆者は、土曜日ではあったが当時専務理事であった丸山貞雄氏を訪ね、午前10時から12時前後まで直談判した。そのとき筆者は専務に次のことを述べた。①早晩、バブル崩壊の影響がでてくるから、経済は低迷すると確信している。②そうになると、現在（当時のこと）は日東駒専で授業料が突出するようになって見えても問題にはならないが、早晩、必ず大学間競争が始まる。したがって、③競争力をつけなければならない。④それには、建設会社（鹿島）には自分の専門である原価企画を行なってもらって、機能を落とさずにコストを大幅に低減させるように要

求して欲しい、とお願いした。さらに、⑤競争社会では、プッシュ方式(230億円かかったから授業料を最高に引き上げる)のではなくプル方式(学生や父兄が支払える金額)でなければならなくなる、と述べた。その後から教授会でも大きな問題になり、最終的に理事会は建設費を150億円に引き下げて工事を開始し、最終的には20億円くらい増加して、170億円程度になったと聞いている。

ビジネス・スクール設置の提言とその経緯についても触れておかねばなるまい。1997年、専修大学における専門大学院の必要性を痛感した筆者は、望月清司学長にビジネス・スクールのフレームワークをA4の紙4枚にまとめて、望月学長に提出した。当時はまだ早稲田大学のアジア太平洋研究科以外は本格的な専門大学院はなかった。学長は「ビジネス・スクールの必要性を説く先生は数多いが、このような形で提言してくれたことは初めてである」といったいへん喜ばれた。「必ず実現させます。しかし、そのためには時間が必要だから、しばらく待ってください」といってくれてから、学長は約1年の間、各種の検討委員会を設けるなどして、ビジネス・スクール設置に努力してくれた。“自分が提言したからには、自ら泥をかぶってでも汗を流して実現させる責任を感じています”と申し上げると、「過去の経緯から判断すると、学内行政はどろどろしたものであるから、あなたは研究を中心に行ってくればよろしい。泥をかぶるのはわれわれに任せて下さい」ということで委員会が始まったのである。

委員会では4つの意見があった。①大学院ではなく、研究機関を設置すべきである¹⁵⁾。②教育対象を“株式会社”に特化したものにすべきである¹⁶⁾。③現存する大学院の延長線上で夜間大学院を設置すべきである¹⁷⁾。④筆者が提唱したビジネス・スクールにすべきである、という意見である。

以上の4つの意見のうち、④に決定されたのは、委員会が設置されてから9ヶ月ほど経ってからであった。委員長の交代があり、当初の構想どおりビジネス・スクールの検討が始まった。筆者にとって誤算であったのは、

委員長が法学部出身の学部長経験者に代わったことで、経営と法律の二兎を追うことになり、充実したカリキュラムが作れなくなったことである。この段階で当初の構想は頓挫したことになる。さらに、思想上の問題もあり、筆者の主張は全く受け入れられなくなっていった。経済産業省からすぐれた人材を非常勤で招聘するという構想も全く封じられてしまった状況のなかで、大学院の骨格が形成された。

筆者にとってのいま1つの誤算は、ビジネススクール構想を推進してくれた望月学長が突然退任され、代わって、出牛正芳教授が学長に選出されたことである。しかも、学長選挙で協力を依頼してきた教務部長に明確に非協力の立場を表明したことである。

当然のことであるが、システム戦略研究科（この名称で申請）は1999年に文部科学省に提出するはずであったが、その直前に頓挫した。5月の20日前後であったように思う。新学期からは、学長が望月学長から出牛正芳学長に代わっていた。筆者はNTTの関係会社の社長をしていて専修大学の新研究科に備えて退職してくれていた高橋均氏を推薦していた。退職してくれたのは、面談では準備委員長がそのすぐれた経歴にたいへん喜び、大学院がうまくいかなかったときの保証として学部への入職を保証したからである。計画が頓挫して出牛学長、大野寛成常務と筆者とで謝罪に出向いたものの、高橋氏はわれわれを許してはくれなかった。準備委員長の約束が果たされなかったからである。それから2週間ほど経てからである。筆者の咳が止まらなくなり、どこの病院に行っても原因が分からなかった。みるみるうちに体重が5キロ減り、わずか5～6メートルも歩けなくなってしまった。

ようやく病状が回復したのは、秋も深まってからのことである。病院を変えたりしても西洋医学では快方に向かわなかった病状が、漢方医学（針と漢方薬）によって徐々に回復してきた。いまにして思えば、その頃には回復基調に向かっていたからであったかもしれない。最近もしばしば咳き

込むことがあるが、その原因は、このときの心身の悩みが原因ではないかと思っている。この事件以降、筆者は家族から、専門職大学院への関与をやめるよう懇願されることになる。もちろん筆者自身も高橋氏への責任¹⁸⁾を取るべきであって、専修大学の会計専門職大学院への協力はすべきではないと考えるに至っている¹⁹⁾。専修大学への入職後、ほぼ30年間は専修大学と筆者の価値観が全く一致していたことはたいへん幸せであった。しかし、最後の8年目頃から、自分の価値観と大学のそれとの大きな乖離に悩まされることになった。

経営学研究科の研究科長になったのは前任者が辞任したからで、全くのハプニングであった。ただ、大学院の委員会では自分の意見はほとんど受け入れられることはなかった。その最大の理由は、出牛正芳学長との人間関係にあったと思う。人間関係以外でも、多くの問題で学長の方針と経営学研究科の委員の考え方は大きく対立していたこともある。最大の理由は、経済系3学部で夜間の大学院を開設していないのは経営学研究科だけであった。筆者は、数多くの経験²⁰⁾から、企業人を対象にした大学院をもつのであれば、十分な人材を備えた大学院でなければ長期的に世間から高い評価を得ることはできないと考えている。そのため、現有スタッフを活用した夜間大学院の開設にはネガティブな立場をとった²¹⁾。

2つ目の理由は、松下の跡地購入でも意見が対立したことによる。6学部長と5研究科長のなかで松下の跡地購入に反対したのは、筆者だけであった。筆者が松下の跡地購入に反対した理由は、専修大学の財政事情にあった。学校法人会計は会計学者であっても非常に分かりにくい。とはいえ、会計の専門家であるからには十分に研究する必要がある。このように考えて、学校法人会計を徹底的に研究するとともに、専修大学の財政を徹底的に検討した。独自のキャッシュ・フローの算定方法も開発した。算定結果は、正確性を期するために専修大学の経理部の助言をいただいて、自己の見解の妥当性を検証した。その結果は、常任理事の承諾を得た上で、自己

点検委員の責任において自己点検委員会報告書の一部として発表した。

筆者の試算によると、仮に松下の土地を70億円で購入しても、建物と建物の維持にそれ以外の多額な資金を投下しなければならない。しかも、強く建物の購入に賛成していた経済学研究科の研究科長は、利用計画をまったく持っていなかった。それではキャッシュ・フローが入ってくる見込みはない。その頃になると、資金的な余裕は少なくなってきた。建物の建設には多額な借入れをしなければならない。入学希望者も大幅に減少してくることが予測される。金利の上昇も見込まねばならない。となると、借入金の返済は、将来、専修大学にあって大きな困難を伴うことは火を見るより明らかである。そこで、筆者はただ1人、最後まで反対したのであるが、研究科では1人だけ反対したら困るからということで、最後の最後には賛成の印鑑を押さざるを得なかった。

結局は、松下の跡地は購入せず松下の跡地に代えて10号館の建設を進めているが、この意思決定は、結果的に見れば、専修大学にとっては正しい選択であったと思う。筆者は専修大学の将来を真剣に考えて反対してきたが、組織内ではトップの方針に反対することがいかに厳しいものであるかを思い知らされた一件であった。専修大学の将来のため、そのガバナンスのあり方が検討される必要があろうかと思われる。

3. 社会活動

社会活動では、筆者の場合、特定の機関と何らかの関係ができると、長期にわたってその関係が深まってきている。それらのうち、主要なものとして、①経済産業省との関係、②NTTとの関係、③NHKとの関係、④電通との関係、⑤行政の効率化検討委員会と市場化テスト、⑥学会役員、および⑦その他の社会活動について述べたいと思う。

1 経済産業省（旧呼称は通産省）との関係

大学の研究者とお役所との関係ではいろいろな付き合い方があるように思う。①東大など有名大学の教授であるがゆえに“三顧の礼”をもって迎えられることもあろう。あるいは、②恩師から磐石な“地盤”を受け継いでお役所との関係を築くケースもしばしば見られる。③有力な教授の紹介で地位を築くこともあろう。他方、④現場から“這い上がって”お役所との関係が構築されていって、次第にいくつかの地位につくケースもろう。役所の場合にはとくに、どのようなきっかけで関係ができたかは、その後の処遇に大きな開きができる。筆者のケースは④に該当した。お役所の中でも、通産官僚には他の官庁に比べると伝統的に自由闊達な気風がある。筆者はその気風が好きである。以下で、身をもって体験してきた筆者の経験を述べたいと思う。

通産省（現在の経済産業省；以下同じ）との関係ができたのは、1985年、通産省所管の情報サービス産業協会（通称JISA）への訪問がキッカケである。日本会計研究学会で1984年に岡本清教授主催の特別委員会の委員になり、続いて次の特別委員会の宮本匡章委員会の委員にも二期連続で就任した。岡本委員会では直接原価計算が共通テーマであったが、次の宮本委員会では各研究者が最も関心をもつ課題を個別に研究することになった。既に述べたように、筆者の順番になったので、全く成算がないままに、訪問調査の折に企業の多くの経営者から要望があった“ソフトウェアの原価計算”の研究をすると発言した。とはいえ、どのように研究すべきかが全くわからない。日本はおろか世界でもソフトウェア原価計算の先行研究はなかった²²⁾。

途方に暮れていたときに思い出したのは、既に述べたとおり、父親が商売の関係で新しい生産方法を考案する前には工業試験所を訪問したことであり、それがJISAを探し当てた最大の理由である。JISAを訪問して分かったことは、通産省ではJISAを通じて過去数年にわたってソフトウェア

原価計算の基礎データを蓄積してきたことである。しかも JISA では、ソフトウェア原価計算の構築を試みたいと思ってはいたもののその指導者が見当たらなかった時期でもあった。“跳んで火にいる夏の虫”といったところであった。

早速、金融委員会の1つの部会として「ソフトウェア原価計算」委員会を設置するからその部会長として委員会をまとめて欲しいという依頼を受けた。幸いにして、筆者は大学院の学生の頃は、EDP 監査を志していたので、コンピュータの基礎はそれなりに勉強していた。加えて、コンピュータ・サービス（現在の CSK）の指導や NTT の委員会を通じてソフトウェア産業の問題点や解決すべき課題の所在をある程度は把握していた。

JISA では企業の方に自社の実務を毎月1人ずつ報告していただき、1年間の研究会の成果を纏めて、世界に全く類のないソフトウェア原価計算のシステムを構築したのである。参加者は若さで溢れ、世界にない新たな制度を構築するという期待に満ちた実に楽しい委員会であった。1年間の研究成果を著書『ソフトウェア原価計算』（白桃書房、1987）として上梓したときには、この著書が爆発的な人気を博すとは全く予想していなかった。開発環境が大きく変わった（汎用コンピュータを中心とするレガシー・システムから C/S システムに移行した）ことが明白になった1995年に絶版にするまで、数多くの増し刷りがなされたのである。

筆者によるソフトウェア原価計算の研究は、多くの人々に衝撃を与えたようであった。郵政省（現在は総務省）から経団連を通じて委員長打診の連絡があったのは、そのようなときである。「テレコム税制委員会」を設置するから、委員長に就任して欲しいという。事務局には、日本経団連（旧呼称は経団連）の遠藤博志氏（現財務会計機構常務理事・事務局長）と前公認会計士協会会長で前中央青山監査法人理事長の奥山章雄氏が当たってくれた。委員会の重要な課題の1つは、ソフトウェアのマネジメントであった。当時は通産省と郵政省の対立が最も激しい時期であった。

報告書が完成する直前に、通産省の情報処理振興課の筆頭課長補佐原山保人氏（2006年現在は、内閣官房行政改革推進事務局内閣審議官）から電話があった。郵政省と通産省のいずれかを選択せよという。状況によっては富士通など企業側の委員をすべて引き上げると迫ってきた。このような形でソフトウェアの記述の削除を求めた通産省の要求を拒否したのはいうまでもないが、通産省所管のJISAとの共同研究が自らの研究に大きな役割を果たしていることは確かであるので、その恩義には報いなければならない。結果、その後現在に至るまで、基本的には郵政省との関係を断ち切ることにしたのである²³⁾。

通産省との関係で最も思い出が深いのは、ソフトウェアの税制で国税庁とタフな交渉をしたことである。ソフトウェアの税制では、法人税基本通達8-1-7が日本の課税だけでなく実質的な会計基準の役割を果たしていたが、どう考えても論理性に欠ける。IT業者から多くの課税をするために制定されたとしか思われなかった。アメリカなどの欧米諸国では課税されていないのに日本でのみ課税されるのは、日本のIT産業の発展を阻害すると思われた。そこで、通産官僚とそろって国税庁に出向き、実質的な課税をやめてもらう交渉をした。当時の直税課の課長補佐の態度は実に立派であった。筆者らの申し出に、今後は一切課税をやめますと約束してくれた。半信半疑であったが、その後はピタリと課税されることはなくなったのである。

その後直ちに、コンピュータ・メーカー、ユーザー企業、ソフトハウスなどからなる企業の方々、約40名の方に委員として集まっていただき、2年にわたる検討を行い、「ソフトウェア会計実務指針（案）」を作成した。事務局は、通産省所管のソフトウェア情報センター（通称、SOFTIC）に当たってもらった。当初は「ソフトウェア会計基準」として発表する予定であったが、発表の直前に大蔵省（現在は金融庁）から呼び出しを受けた。会計基準作成の仕事は大蔵省の仕事であるから、通産省の所管で会計基準

を作成しては困る, というのである。そこで, ①タイトルを会計基準から実務指針に変更する。③実務指針のカバレッジ(対象範囲)をコストに限定し, 収益を扱わない, の2つを約束した。さらにその後, ③実務指針に(案)を入れることを呑まされた。会計基準を制定するのは通産省ではなく大蔵省であるから, 省域を犯してはならないというのが大蔵省の言い分であった。とはいっても, 当時の大蔵省には, ソフトウェア会計基準を制定する意思は全くなかった。ようやく1998年にソフトウェアに関する会計基準が制定されたのであるが, そのときにはすでに会計基準制定の緊急度も必要性もほとんどなくなっていた。

「ソフトウェア会計実務指針」は, 企業会計審議会から会計基準ができるまで, 日本のソフトウェア会計処理の実質的な実務指針となってきた。企業会計審議会では, 筆者を委員に加えることの検討もなされたようであるが, 過去に通産官僚と協力関係にあったために筆者への依頼を見送ったことの間緯が, 当時は早稲田大学教授であった大塚宗春氏(現在の会計検査院長)から聞いたのは, だいぶ後になってからであった。

次の大きな仕事は, JISA から依頼を受けたオープンシステム下における価格決定と原価管理の委員会であった。1992~1993にかけてのことである。この頃から, なぜか好評を博した著書『ソフトウェア原価計算』(白桃書房, 1987)が突然売れなくなった。当初, その理由が全くわからなかった。環境が大きく変化したことだけは分かっている。ジャーナルにも環境の変化によって何が変わるかは明らかにされていない。バブルが崩壊して経済がどん底の状態²⁹⁾になったことだけが理由ではなさそうである。そこで, 日立, 富士通, NEC, 松下電器, 新日鉄など, 日本の主要企業を訪問した。しばらくしてからようやく, ①オープン化が進展しC/Sシステムを導入しようとする企業が多くなっていること, ②C/Sシステムではソフトウェア原価計算の有効性が低下していることを発見した。いまでもハッキリ憶えているのは, 日立訪問の帰途, 疲れ果てて, もうソフトウエ

ア管理会計の研究はやめようと真剣に悩んだことである。

それを打ち破ったのは、松下電器経理部の情報システム担当の山本憲二部長（現在は龍谷大学教授）からの電話であった。新しい環境での原価管理のあり方を一緒に考えてみたいという。訪問したときの話のなかで、松下電器では“部下と一緒に次の日には財務業績がすべて分かるトータル・システムを仕事の合間に作成したが、そのコスト計算をどう行ったらよいか、検討してほしい”という。これが大きなヒントになり、“情報システム投資の評価”の必要性が頭に閃いた。JISAの原価管理委員会は半年ほど進行していたが、これの検討内容を急遽変更してもらって、サブタイトルをつけて、主要な検討テーマを「情報システム投資の評価」に変更した。設備投資の評価やCIM投資の評価は自分の最も得意とするところであったので、比較的簡単に論文を完成させることができた。論文を完成させて専門誌の『日経コンピュータ』で発表してもらった（正確に言えば、持ち込んだ）のは、もう1995年の初めになっていた。これが、現在では多くの企業が行っている“IT投資の評価”の先駆けになった論文である。

その後、バランスト・スコアカードを活用したIT投資の評価に関する委員会を2つ主催して、2006年度には、2005年度に引き続いてIT投資の評価ガイドラインの作成に関する委員会を、経済産業省所管の日本情報処理開発協会（JIPDEC）で行っている。

1994年には、専修大学の研究会の席で、コンピュータ教育を伝統的なレガシー・システムに立脚した教育からC/Sシステムに立脚したPC教育に変換するべきだとの意見を述べたが、誰にも理解してもらえなかった。筆者がITに深く関わっていることも、技術環境が大きく変わっていることも、専修大学の情報科学関係の多くの先生は全く気づいていなかったということであろう。「どんなに環境が変化しても、汎用コンピュータを前提にしたCOBOLやFORTRAN教育を変えてはならない」といった意見が参加者の大半を占めた。

次の年度に、アメリカ訪問からの土産話という形で情報科学研究所において報告させていただいたのは、先生方にもっと目を開いて現実を見て欲しかったからである。報告を終えてすぐに、わざわざ魚田勝臣教授が報告内容に賛意を表明にきてくれたときは、たいへんうれしかった。

ITベンチャーへのソフトウェア担保融資とエクイティ・ファイナンスに関わる委員会は通産省所管のIPA（現在は独立行政法人 情報処理推進機構の略称）が事務局になり、2年間にわたり委員長として携わった。この委員会を通じて、多くのITベンチャーと金融関係者の仲間を作ることができた。いずれの委員会でもすべてのお膳立ては通産省と委員で行ってくれたのは助かった。

ITベンチャーのためのエクイティ・ファイナンス委員会が終了した頃、地方のIT業者を育成する目的で、全国ソフトウェア連合会（通称、全ソ連）で2年間にわたり、ジョイントベンチャーとコンソーシアムの2つの委員会の委員長としてその内容を検討した。この委員会で、地方のIT業者とコンタクトができ、その現状と問題点を議論したのは、筆者にとって大きな収穫であった。通産省の担当者は10年前に郵政省との関係を断ち切るよう求めてきた情報処理振興課の島田保人課長であった。

その後、ITスキル標準（ITSS）協議会、サービスレベル・アグリーメント（SLA）委員会、CIOのベスト・プラクティス協議会、IT投資の評価、情報サービスの価格決定など約20の委員会の委員長を歴任した。これらの委員会の多くは筆者の研究に役立った。なぜなら、これらの研究課題はその後の日本のIT業界にとって大きな意味をもつことになったからである。『ソフトウェア管理会計』（白桃書房、2001）が完成できたのは、これらの懇談会、委員会、研究会での研究の賜物である。

全ソ連の委員会が終了した頃、IT業界は深刻な不況に見舞われていた。筆者に通産省の課長が全ソ連の指導を依頼したのは、IT業界の不況を見越してIT産業の活性化を意図したからでもある。ITの発展なくして日本

経済の発展を期待することはできない。何かが必要である。必死で考えたがなかなかいいアイデアが浮かばない。この頃、通産省所管の日本パーソナルソフトウェア協会の税務委員会の座長を数年引き受けていたが、廃止が決定したプログラム準備金に代わる税制がどうしても見当たらない。そんなときである。霞ヶ関を歩いているとき、過去に読んだことがあるレーガン税制のことがフツと思ひ出された。よし、日本でも、レーガン税制に類似するIT投資促進減税を提案してみよう。過去の日本では、類似の税制はなかったものではあるが、筆者は税務会計の専門家ではないので、むしろ斬新な提案が可能かもしれない。このように考えて早速、数名の企業の方々に自分のアイデアを話した。すべての経営者が賛成してくれた。次に、昔、一緒にソフトウェア会計基準（実務指針）を制定してくれた仲間、さらには日本租税研究協会の専務理事、税理士、税務会計専門の日本大学（当時）の矢内一好教授や専修大学の柳祐治教授などにも相談した。日本の税制にはなかったものであるが不可能ではないだろうという。

そんなとき、どこから聞きつけたか、通産省の課長補佐から電話があり、「IT投資促進税制など現在の日本では実現するはずがないのだから、経営者の人々に妄想を抱かせるのは止めてほしい」という。仕方なく検討を取りやめて悶々たる日々を送っていたが、そんなある日、またとない機会が訪れた。全ソ連の成果を沖縄と九州で報告する会議の後の夕食会で、通産省の新任の課長（電話をかけてきた課長補佐の上司）と同席することになった。約20分にわたってIT投資促進税制の構想とその必要性を説いた。効果はすぐに現れた。次の週、これから経団連（現在の日本経団連ないし日本経済団体連合会）にIT投資促進税制の説明にいくから一緒に行って欲しいという。

経団連では、担当の常務理事から、そのような税制の提案は過去にも全く受けたことがないので、実施は難しいという。そこで、「IT業者は弱小の企業からなるから、経団連に経営者を送り込んだり意見を述べる機会は

全く閉ざされている。日本の将来を考えると、今後、経団連はそのような声なき声を聞き取る必要があるのではないか」と申し上げ、その言葉で経団連は了解してくれた。その後の通産官僚の迅速な対応には舌を巻く思いであった。通産省から毎晩のようにメールが送られてきて、IT投資促進減税の構想を実現させていった。2006年で終了したが年間で約6,000億円とされるIT投資促進税制が実現²⁵⁾したとの新聞報道をみたときには、すべてが報いられたと感じたものである。

IT投資促進税制の最後の仕上げ段階で、朝食会の席上でIT投資の説明を自民党代議士にお願いしたいという。日程の調整を行った。しかし、朝食会の前の日になってもならん連絡が入らない。聞いてみると、その説明は、「東京大学の〇〇教授とコマツの会長にしてもらうことになった。出席しなくても結構である」という。失礼な話ではある。これほどの恥をかかされたのは、筆者の勤務する大学が私学であること、および通産省との係わりのキッカケが自ら求めたものであったことが招いた帰結であろうと思い、無念の思いが募ってきた。しかし、考えてみれば、企業人は常にそのような気持ちに苛まれているであろうと思うと心は静まった。半年ほど経ってから、担当の課長補佐を2人、スパゲッティを食べに行こうと誘って、南青山のサバティーニ本店に招待した。席上、2人にやんわりと（親が息子を諭すような感覚で）自分の気持ちを伝えた。事実、その2人の課長補佐は筆者の息子とあまり年は変わらず、2人とも筆者の息子とは違って東大はでているものの、日常の人の気持ちを推し量れるまで世間の荒波には一度としてもまれたことはないように思われた。

2004年からは、独立行政法人のIPAの監事として、情報サービス産業の資金支援や債務保証、情報処理試験、情報セキュリティ、ウイルス情報の提供と管理などのお目付け役をこなしている。その他、電気事業審議会で託送料金の導入に努力したのに続いて、2005年度から産業構造審議会の委員として知的資産マネジメントの問題に取り組んでいる。審議会の委員

になることは長い間の夢であったが、ようやくこの頃になってから実現し始めたということである。

2006年の5月には、初版を大幅に改定して、著書『ソフトウェア管理会計（第2版）—IT戦略の構築』（白桃書房、2006）を上梓した。2006年度の秋からは、経済産業省で、「情報システムの価格決定」の委員会の座長として委員会を取り仕切っている。事務局は、2005年度から同じテーマで研究会を重ねてきたNTTデータである。

2 NTT との関係

NTT との関係が始まったのは、民営化の2年前（1983年）のことである。それは会計制度研究会と称する研究会であり、委員は中島省吾教授（当時は国際キリスト教大学教授・現フェリス理事長）を委員長として、諸井勝之助東大教授、津曲真躬東大教授、東海幹夫青山学院大学教授、それに筆者の5名であった。最初の委員会で、電電公社の経理局長から、「世間では民営化の議論があるが、その議論と本研究会は全く関係がありません」と述べた言葉がいまでも鮮明に記憶に残っている。

われわれに課された主要な役割は、原価計算制度の構築であった。原価計算制度の構築が終了したら、それに続いて、森田哲也一橋大学教授、加古宣士早稲田大学教授が加わった拡大研究会に発展した。会計制度の導入とともに民営化の際の株価の決定などがなされたのであるが、ちょうど留学の時期と合致して、これらのすべての審議には加わるができなかった。いわゆる中島委員会は新しい会計制度の導入や80万円の株価の決定などを行なって、1985年の民営化とともに終了した。

民営化直後の事業部制の導入（1986年）は、公認会計士が指導したと聞く。次に原価管理制度の導入が必要になった。その委員長には、当時、学会の原価計算研究のリーダー的役割を果たしていた一橋大学の岡本清教授に白羽の矢が立てられた。NTTの財務担当役員であった飯田克己氏とそ

の部下の水戸啓三郎担当部長から、他の先生から依頼して断られた岡本清教授への委員長就任の依頼を頼まれた。幸いにも筆者の要請には快く引き受けてくれた。

岡本清教授を委員長として、宮本匡章大阪大学教授、小林健吾青山学院大学教授、石塚博司早稲田大学教授、経済学者2人（南部鶴彦学習院大学教授と永井進法政大学教授）、それに筆者を中心とする委員会が1988年12月に形成され、その後約10年にわたってNTTの管理会計制度の構築に携わることになる。この後の検討事項は、①役務別損益計算の研究（1989）、②英米の電気通信事業者の原価計算システムの研究（1990）、③原価管理制度の構築（1990、1991）の他、④サービス別原価計算（1989-90；1992）、⑤事業部制の管理会計制度、⑥設備投資管理（1995）、⑦料金原価算定（1993；1995-1996；1997-1998）、⑧ABCによる接続会計などであった。委員には、1996年、1998年の委員会では廣本敏郎一橋大学教授、および監査法人の代表として、中央監査法人からは川口勉氏、朝日監査法人（現あずさ監査法人）からは新沢忠氏が参加した。接続会計に関しては、NTTの懸案事項に関して多くの相談を受け、直接的な指導の機会も増大した。

思えば、経済産業省の数多くの委員会を通じて情報に関連する議論を重ねてきた。一方、通信についてはNTTの委員会を通じて勉強できたことは、筆者のその後の情報と通信に関する研究を充実させるうえで大きな刺激になった。事実、ソフトウェア会計の研究を始めた理由の1つは、1985年前後にNTTに約1,600億円計上されていたソフトウェア（長期前払費用として処理していた）に関して、日本には会計基準も指針も全くないことが明らかになったからである。

NTTの委員会を通じて交流のあった組織も数多くある。その1つは、NTTの委員会の事務局をしていた情報通信総合研究所（通称、情総研）との交流ができたことである。数年にわたって顧問に就任した情総研の依頼で海外の通信業者の調査を行ったのは、岡本委員会がキッカケである。

さらに、NTT オートリースで、2005年10月に伊藤忠の子会社との合併が行われるまでの9年間、社外取締役を務めることができたのも、NTTの委員会での一連の発言などがキッカケになっているものと思われる。NTT オートリースの上原清人社長には、社外取締役として7年にわたって仕えた。筆者の反対のために上原社長が実施しようとしていたM&Aを取りやめたこともある。その上原社長がNTTドコモの監査役に推薦してくれた。ほんとに懐の深い方であると、いまでも心より尊敬している。

NTTドコモの役員の任期はまだ半年残っている。わずか3年半の経験ではあるが、思い出に残る出来事は数多い。しかし、現役の監査役であるのでその活動を云々すべき段階であるとは思われない。ただハッキリいえることは、NTTドコモの監査役に就任してから、①内部監査の研究に自分の関心が向き始めたこと、②アメリカのSEC基準に準拠しているので生きた会計学の勉強になっていること、および③同僚の監査役・監査室との関係で、全員が絶大な信頼をおいてくれており、これほど毎日が楽しいことはなく、また充実した楽しい日々であることを明らかにしておきたいと思う。事実、NTTドコモの監査役に就任後、何本かの内部監査に関する論文を発表することができたのであるが、それは社内監査役の適切なアドバイスのおかげである。

総じて言えば、情報と通信の結合が現代の経済の原動力の1つとされているようになった今日の企業経営のあり方を研究するとき、経済産業省(情報)とNTT(通信)との深いかわりかかわりがもてたことは、研究の深化に大いに役立った。極論すれば、経済産業省とNTTは、情報通信の面で筆者を育ててくれたといえる。両組織の関係者には、ただただ感謝あるのみである。

3 NHK との関係

NHKの「会計制度研究会」の委員に誘ってくれたのは、一橋大学教

授（当時）の飯野利夫教授であった。委員には、慶応義塾大学の財務担当の常務理事でもあった会田義男教授と専修大学からは櫻井の他、〇〇公認会計士と証券会社系の××総研の役員が実務家の代表として参加した。時は1980年代の後半で、バブルが弾ける2、3年前のことで、村山政権の時代であった。

この委員会では忘れられない思い出がある。社会党の村山政権が続いたこともあって、3日目には必ず値上げが認められてきた料金値上げが認められなかった。そのこともあって、審議項目の1つに、株式の購入が議題にあがった。経理局長の説明に対して異論を唱えたのは筆者だけであった。最初に、ワリコーやワリショーの受け取り金利がいくらであるかを質問した。7.62%という返事をいただいた。次いで、それだけの受け取り金利があるのになぜリスクのある株式の売買をするのかと質問した。それには、局長から、国民から資金の受託を受けているわれわれは、株式を購入すれば20%前後のキャピタル・ゲインが約束されているのに、何もしないのは国民に対する信託にできていないことになるのだという。そこで筆者は、株の購入には必ずリスクが伴う。万一、株で損失をだしたら、会長、経理局長のうちの誰かが責任を取らねばならないであろう。したがって、賛成できないと述べた。それに対しては、××総研の役員から「櫻井教授は勉強不足だ。ポートフォリオをしっかりと勉強すれば、“決して”損をすることはない」と反論してきた。それにはすかさず反論した。「仰せのとおり、たしかに、ポートフォリオ理論をしっかりと勉強したことはない。しかし、どんなにポートフォリオ理論を勉強しても、すべての株価が下落することになれば損失を免れることはできないのではないかと。これに対しては、××総研の役員は「それも櫻井さんの勉強不足だ。株価というのは、全面的に同時下落ということはありえないですよ」という。これで議論は終わった。1929年のウォール街の大暴落を見れば明らかだからである。

日本で最も信頼の高い総研でも、証券会社関連の役員はここまでえげつ

ない主張をすることに驚かされた。結局は予定より大幅に金額を引き下げて株式は購入された。損失補填の企業名のなかにNHKがなかったのは幸いであった。

1989年7月、予算制度研究会「予算制度の改革—新しい公共放送にふさわしい制度の構築—」の委員長を依頼された。忘れられないテーマはBSの受信料を決定したことである。先の委員会の折に衛星が成功したテレビを局長室で飯野教授と当時の局長とで見た。それが本格的なBS放送のインフラの始まりであった。地上放送640円/月、BS2,000円/月が事務局の提案内容であったと思う。BSはまだ始まったばかりで、100万世帯しか加入者がいなかった。BSの直接費しか回収できないことに異論もあったが、委員長として、将来は必ず視聴者が増加するはずであるしネットビジネスは固定費さえ回収できれば極言すれば変動費はゼロである。そこで、月2,000円を支持した²⁶⁾。

その後、2003-2004年にかけてのことであるが、デジタル化に対応した研究会が1年ほど断片的に行われた。委員は、経済学者として京都大学(当時)の佐和隆光教授、憲法では東京大学の長谷部恭男教授、行政法では、元総務省の事務次官で中央大学の増島教授、それに会計学者として筆者が参加した。思い出に残るのは、不払者への措置であった。筆者は社会正義の観点から、適切な処置(テレビの下部に支払いが滞っていることを示す文字を挿入し、5秒から始まって、だんだんと放送時間を長くしていく)を主張したが、受け入れられなかった。

2006年の秋からは、管理会計研究会の委員長として管理会計制度の構築に向けた検討をすることが予定されている。委員会名は、「経営管理システム導入について(仮案)」である。受信料制度をとりまく環境の変化に対応させて、コストの把握によって経営の効率化を、BSCでは戦略的マネジメント・システムを構築したいと考えている。

4 電通との関係

最初に電通から仕事を依頼されたのは、専修大学助手（早稲田大学大学院商学研究科の後期博士課程の学生でもあった）のときである。財務管理の社内教育用のテキストを作成した。完成したときは、専任講師になっていた。最近、そのテキストを見て、恩師の青木茂男教授の監修であったことを改めて思い出した。自分ながら、よくできたテキストであると自負している。いまにして思えば、青木教授の力が大きかったからであろう。

数年経てから、経理局次長になっていた花塚仁氏から、原価管理制度を導入したいという相談を受けた。アメリカでは広告業では標準原価制度を導入しているのだから、電通も導入すべきかを検討したいという。検討の結果、筆者の結論は否であった。日本の広告業界の労働環境は時間給で請求額が決まるアメリカとは違っているから、標準原価計算で時間単価を算定して報酬を決定するといった慣行は根付かないであろうというのが筆者の理由であった。その結論に電通も同意した。

そこで、当初の計画は断念したが、標準原価計算制度を導入する代わりに、広告業の原価管理と管理会計に関する3冊の英文報告書を1冊の書物にして翻訳し、中央経済社から出版したいという。監修を引き受けて勉強会を続け、すべての翻訳が終了したときのことである。アーサーアンダーセン会計事務所（数年前に粉飾に加担したとしていまは解散させられた）の日本関係者が版權をもっていたが、残念なことには、交渉の結果、監修者などについては、翻訳を指導した筆者ではなく、全く翻訳には携わらなかったアンダーセンの日本事務所に持っていかれたことである。当会計事務所の責任者は専修大学商学部の××教授であった。

電通から依頼された3回目の仕事は、管理会計としてのセグメント別計算制度の導入の検討であった。会計制度を組織にあわせて改組し、①メディア、②プロダクション、③イベントに区分経理できるシステムの構築であった。この仕事は思ったよりは難しい仕事であった。なぜなら、メイ

アを担当している社員がプロダクションやイベントも担当するのが一般的であるため、会計上で仕事の区分をすることがむずかしかったからである。しかし、この研究会を通じて、電通との関係はさらに深まっていった。

電通から4回目に依頼されたのは、かつて筆者が若い頃に電通のためにテキストを書いたように著書を書いて欲しいから、筆者の信頼する弟子を紹介して欲しいということであった。その頃はすでに5名ほどの専修大学の櫻井ゼミ関係者が大学教師の道を歩み始めていたので、最も信頼していた弟子の1人を紹介した。しかし、電通から、期日になっても全くアウトプットを提出してくれないという連絡を受けた。このときほど、自分の人を見る目がないことを恥じたことはない。この一件のために、電通との関係も終わりになった。

それから15年近くが経った。筆者は2002年から1人でコーポレート・レピュテーションの研究を始めることになった。この研究には電通の協力が欠かせない。これまで4度にわたって仕事を依頼された花塚仁氏が経理担当の副社長になっていたことは、日経新聞で知っていた。考えに考えた末に恥を忍んで、花塚氏に電通とのコラボレーションをお願いした。そのときの屈辱的な気持ちをいまでも忘れることはできない。しかし、花塚氏は過去の事件が全くなかったような態度で接してくれ、その後、一時、中断の時期はあったものの、既に2年以上にわたって電通とは毎月研究会を行っている。その研究会には早稲田大学から花堂靖仁教授が参加しているほか、専修大学から大柳康司助教授と新井範子助教授、それに大学院生の岩淵昭子氏が参加してくれている。さらに、2006年9月からは、指導を始めた城西国際大学博士課程3年の林田浩氏がオブザーバーとして参加し始めている。

5 行政の効率化検討と市場化テスト協議会

1998年前後には、日本の銀行は膨大な債務処理に翻弄されていた。その

ため、債務処理にのみ目がいき、銀行の効率化や戦略的経営に思いを馳せる人間は誰もいなかった。しかし、銀行の債務処理が終わったら、次には必ず、経営の効率化や戦略的な経営のあり方が検討されなければならない日が来ると筆者は信じていた。なぜなら、それまでの日本の銀行は原価管理と利益管理が全くできていないことを知っていたからである。そこで、全くのボランティアで、1年間、生田校舎で銀行の効率化のための研究会を始めた。最初は6行8名でしかなかったが、年末には23人の銀行関係者および研究者が集まって研究を重ねた²⁷⁾。

日本の将来のために行政改革の必要性を痛感したのは、その翌年1999年のことである。会計学研究者のなすべき中心的な課題であるとは思わなかったが、行政の現状をみるにつけ、民間と比べてあまりにも国・自治体・公益事業のムダが多すぎる。しかし、残念ながらその現状を打破しようとする動きは、現在とは違って、当時はどこからも見えてこなかった。そのような状況を見るにつけ、民間企業の経営システムやツールを行政に導入して公的な機関の効率化を推進していくことが自分の役割ではないかとする考えが次第に高まってきた。

このようなコンテキストのなかで、政府・自治体、公益事業の効率化検討委員会を開催しようという構想が次第に芽生えていった。銀行との研究会のときは研究会の開催の事務連絡でたいへん苦勞した。そこでまず、通産省（現在の経済産業省）に自分の抱負を語り国の資金的な支援をとりつけた。次に、当時顧問をしていたNTTの情報通信研究所に事情を話し、事務局になってもらった。委員の選定や海外からの研究者の招聘資金は民間企業のウッドランドの社長（当時）の浅田隆治氏にお願いした。研究者、国・自治体、公益事業、民間企業からの代表、約40名に委員になってもらい、生田校舎を使って私的な委員会を開始した。年10回の研究会を開催することにした。専修大学からも、財政学の原田博夫教授に参加してもらった。海外から研究者を招聘して、委員会だけでなく、専修大学で講演をお

願いしたこともある。

現在では市場化テストが国レベルでも行なわれるようになったが、それにはこのような草の根の研究会が大きな役割を果たしているように思う。各自治体で現在行なわれている市場化テストでは、この時に参加していただいた委員の多くが始めていることを、たいへんうれしく思っている。現在、市場化テスト協議会の会長を務めているが、それはこれらの人々を中心に経済産業省で1年間、委員会を実施してその委員長を務めたためである。さらに、現在、いくつかの市や府で改革の仕事に参加したり、稲城市で契約委員会(委員長)や市民センターのPFI(Private Fund Initiative)の委員を拝命している。

国や自治体のために尽力できることは、金銭的な報酬や研究面での報いはないにしても、筆者にとっては無上の喜びである。これらの委員会では、全体の流れが非常によく見えるようになった。それは、以上のように過去からいくつかの委員会に属することによって幾多の経験をもつことができたことによるものと思っている。

6 学会役員などの学会活動

日本原価計算研究学会については、学会の成立以前から、企業経営協会の専務理事から学会を設立したいとの相談を受けていた。筆者は企業経営協会での執筆活動、講演活動を通じて、専務理事とは懇意な関係にあったからである。企業経営協会を事務局にして、横浜国立大学の黒澤清教授を会長に、山辺六郎横浜国大教授、番場嘉一郎一橋大学教授、今井忍中央大学教授、松本雅男一橋大学教授、青木茂男早稲田大学教授、溝口一雄神戸大学教授など、当時の日本の管理会計の指導的立場にあった先生によって日本原価計算研究学会が1974年に設立された。

初代会長の黒沢教授に続いて、会長としては、新井益太郎成蹊大学教授、岡本清一橋大学教授、宮本匡章大阪大学教授、小林哲夫神戸大学教授に続

いて、筆者が第6代会長に就任したのは2001年であった。

最初に直面した困難な仕事は、事務局をお願いしていた企業経営協会が、財政破綻を理由に事務局を返上してきたことである。会計担当の常任理事からは、財政難であるから会費の値上げが必要であるという。とはいえ、会員を減らしたくないから、値上げをしないで会員の満足を図っていききたい。就任早々、事務局を探したがいずれも予算に比して高すぎて、結局は櫻井研究室で事務局をお預りすることになった。大学院の博士後期課程に在学中の岩田弘尚君（現在は東京国際大学専任講師）に事務局の手伝いをお願いした。とはいえ、すべての決定を自らが行わねばならず、しかも（宮本・小林会長の時代の）6年間は学会常任理事の仕事から離れていたのと、事情を聞きたくともほとんどが神戸大学を中心とする関西出身の理事によって運営が行われていたこともあって、学会の事情が全くわからず、苦難の連続の出発であった。会費値上げはしばらくの間待ってもらうことにした。財政再建を果たさなければならない責任が生じた。

ほぼ半年の悪戦苦闘の末、ようやく薄日が差し込み始めた。アクセンチャーの貫井清一郎氏から、社会貢献の一環として事務局を引き受けてくれるとの申し出を受けたのである。さらに、新日本監査法人からは、筆者の任期である3年で見直すことを条件に毎年、50万円の支援をしてくれることを約束してくれた。さらに、1件5万円の賛助会員が10件に増えた。そのようなことから、3年の任期で会長の職を辞する時には、約3年分の予算に相当する資金を残すことができた。いくつかの斬新的なプログラムも行き、次期会長に引き渡すときには、すべての懸案事項を解決した。

日本原価計算研究学会が専門に特化した学会であるのに対して、日本会計研究学会は親学会である。日本会計研究学会の理事は、3年2期が任期である。長く評議委員を務めていたが、2001年からは理事に選出された。日本原価計算研究学会の会長選挙のときも同じであるが、どんな選挙でも、選挙の応援を関係者をお願いしたことはなかった。選挙応援の申し出はあ

っても、いつも断ってきた。したがって、どんなときも、サプライズではなく当然のこことして役員に選出された。

第2期目からは国際交流委員長の職も与えられた。安藤英義会長からは、財政難の折柄、できるだけ活動をしないで欲しいといわれていた。したがって、韓国から日韓交流の申し出を受けたときも、安藤会長からは可能な限り、ネガティブであって欲しいとの依頼を受けた。しかし、筆者の考えは異なっていた。可能な限り、ポジティブな立場をとるべきではないかと考えた。その理由は、①アメリカではFASB(Financial Accounting Standards Board；財務会計基準審議会)が、ヨーロッパでは国際会計基準の設定で自らを主張している。日本は両者の間を右往左往しているかに見える。長期的には、日韓中が中核となって、第3のセクターを作る準備が必要ではないか、②かつて、日本はアメリカの会計学者に大いに啓発されてきた。アメリカ人も大きな観点から、日本の研究者を育ててくれた。いま、韓国、中国の研究者とコラボレーションをすることは、報恩という意味からも必要ではなからうか。③日本会計研究学会は従来のように国内だけで研究をするのではなく、海外の研究者との交流を図ることで会計学の国際化を図るべきではないか、というものである。

このような考え方から、2005年の6月には韓国を訪問し、日韓の交渉を進め、2005年6月に日韓交流の覚書を締結した。2006年9月には専修大学での第65回全国大会において、初めての韓国からの研究者の研究発表が行われた。12月には、日本の研究者の4名が韓国で、英語または韓国語で発表することが予定されている。この第65回大会では、専修大学での大会準備委員長を仰せつかった。

大会が近づいてきた頃、筆者にも学会の会長の噂が飛び交った。そこで、①日本会計研究学会は伝統的に一橋大学と早稲田大学および神戸大学を中心に決定されており、専修大学に在職する筆者はその任ではないこと、②大会の準備でも多くの先生に仕事をお願いせねばならないのに、それ以上

のお願いはできないし、③2007年3月には専修大学を去る身である。以上から、自分にはその気はないので、会長推薦の話があれば、本人にはその気持ちが全くないと答えて欲しいと返答した。

筆者は、公認会計士第二次試験と第三次試験委員を7年間一緒に行なってきて人となりを知っている齊藤静樹教授（現・明治学院大学教授・元東京大学教授）を推薦した。同時に、学会賞、太田・黒澤賞の委員であれば、名のない大学に在籍していてもすぐれた研究者を推薦するため、審査委員になる意思はある旨を述べた。このようにして、選挙結果は、会長には齊藤教授が選任された。専修大学から、日本会計研究学会初の学会賞、太田・黒澤賞の審査委員が誕生した。

2006年9月5日から9日に専修大学神田校舎で行なわれた第65回日本会計研究学会全国大会についても触れておこう。専修大学で前回の全国大会が開催されたのは、30年前（第35回大会；準備委員長鍋島達教授）であった。大会を開催してから随分と時間が経っているし、専修大学では多数の会計教師を擁していることもあって、学会開催の依頼は、専修大学では唯一人の理事であった筆者を通じて、過去2回依頼されていた。しかし、寄付集めや無償の労力提供について古参の教員の間で抵抗が強く、2回とも受け入れることはできなかった。3回目ようやく学会の開催がほぼ全員一致で了承された。学会開催は筆者の退職1年前であった。準備委員長には、委員長になることを強く希望した候補者がいたので筆者もそれを了解していたが、会議の席上で、ある教員から強い反対があって他の教員全員もその意見に賛同する結果になったために、最終的には筆者が準備委員長になることに決定されたのである。

学会運営では、2つの“事件”が筆者を苦しめた。1つは、寄付集めであった。教員が嫌がる寄付集めは、筆者だけで当たることにした。当初は専修大学会計人会の会長が他の大学と同じように親切に応じてくれ、金額まで提示するなど順調に進むかに見えた。しかし、寄付の約束をしてくれ

た専修大会計人会の会長自身からまもなく、“お金がないのになぜ拋出するかという反対する会員がいる”という理由で断ってきた²⁸⁾。そこで、個々の公認会計士に準備委員会からお願いするという方策を考えたが、これも一旦は快く引き受けてくれたものの、その後会長は、個人情報保護法を理由に協力すべきではないと申している会員がいるとして断ってきた。

他校の例を見ると、2004年開催の中央大学では会員名簿を活用して数多くの卒業生から多額の寄付を得たし、2005年開催の関西大学では卒業生の公認会計士から230万円の寄付を得たという情報が伝わっていた。しかし、中心になってくれるはずの専修大学の会計人会は結果的に全く応じてくれなかったのである。懇意にしてきた2名の専修大学卒業の公認会計士（うち1名は日本のナンバー5の監査法人のトップ、いま1人は四大監査法人の1つのナンバー2）が寄付集めに働いてくれたが、成果はゼロであった。そこでやむなく、全く個人的なつながりのなかで、2つの監査法人からそれぞれ100万円の寄付の申し出を受けた。このようにして寄付金集めは何とか乗り切ったのである。幸いにして、大会近くになって、専修大学の3人の有志が30万円の寄付を申し入れてくれたのには救われた。

いま1つは、アスベスト工事である。現場百回の言葉がある。この言葉を思い出して、大会が近づいた頃からは準備委員会を生田校舎ではなく神田校舎で行なうことにした。その効果はすぐに現れた。神田校舎では、アスベスト工事が8/26日～9/8日の予定で行なわれていて、大会終了時まで工事を継続するという掲示があるのではないか。大会は9/5～9/8日である。万一そんなことになったら、3台のうち2台のエレベーターが使えないというだけでなく、専修大学のレピュテーションは確実に低下する。学長の挨拶も予定されているので、学長にも大恥をかかせることになる。そこで、すぐに担当者と連絡して工事の中止または早期終了を申し入れた。しかし、担当者レベルの返事はNOであった。そこで、専務理事・常務理事・学長・理事長の順に連絡をとったものの、全員が不在であっ

た。工事の担当部長も岐阜に出張中であった。ようやく工事責任者である出牛正芳理事長に金曜日の夜11時に連絡がとれたが、返事は“月曜日に電話でもする”というものであった。それでは到底間に合わない。そこで、一夜考え抜いた末、土曜日の早朝ではあったが学務担当の松木健一室長と連絡を取り、担当部長と連絡を取ってもらって、土・日の工事をお願いして、ようやくにして事なきに至ったのである。

学会は成功裏に終了した。教員も、とくに若手を中心に実によく協力してくれた。お互いの強い友情が芽生えたのがうれしかった。2006度には選挙もあったが、参加者は1,100名を大幅に上回る学会史上歴史に残る大会となった。専修大学の名誉を傷つけることなく、多くの会員に心から喜ばれながら大会を終了したことはたいへんありがたいことであった。

専修大学在職の最後の年（2006年）の秋には、3つの学会から講演報告の依頼を受けた。最初は、医療バランスト・スコアカード学会での11月11日の「BSCの理論と実践のアプローチ；病院経営への質の向上を目指して」である。次は、12月2日の情報システム学会での講演で、「人間中心のCIOのベストプラクティス」を専修大学の神田校舎で発表する。大会委員長は、魚田勝臣教授である。秋での最後の報告は慶応義塾大学で12月9日に開催される日本会計研究学会の関東部会で、「コーポレート・レピュテーション研究の学界への貢献の可能性—歴史的アプローチによる将来の研究の予測にもとづいて—」の内容で発表する。退職を知って発表の機会を与えてくれた先生が多く、いまはその気持ちに報いるべく、最高の報告をしたいと日夜努力しているところである。

7 その他の社会活動

日本学術振興会の専門委員を拝命したのは、2004年から2006年の約3年弱である。担当は経済学であるが、とくに経営学・商学・会計学の各種の審査委員の選定を行なった。人事に関する事なので、残念ながら、ここ

で詳しいことは述べられないが、委員の選定にあたっては公正さを常に心がけてきた。

2006年からは東京医科大学の監事を仰せつかった。4年間の任期である。幸いなことに、2005年から偶々日本の医療機関だけでなく北欧の医療機関を訪問（2006年3月）するなど、医療機関の研究を始めたところであった。2006年11月には、先に述べたとおり、医療関係の学会で招待されて、バランス・スコアカードについて報告した。病院経営の効率化と医療品質の向上はこれからの日本にとって最も大切なことの1つであると思う。求められるのであれば、医療改革という点でも大いに貢献していきたいと考えている。

4. 大学の資源（人的資源、諸設備）の有効活用

専修大学では、振り返ると、大学が所有する資源をフルに活用させていただいていた。ここでは、教員スタッフなどの人的資源の活用、セミナーハウス、図書館および体育館など諸設備をいかに有効に活用してきたかについて述べたいと思う。

1 教員スタッフとの自由闊達な意見交換

研究者として活躍するには、自分の殻にこもってはなかなかいい研究はできない。幸いにして、専修大学には25名を超える会計学の教員がいる。経営学部と商学部所属の会計学スタッフ、経営学部にあつては経営学とIT関連のスタッフと自由闊達に意見交換ができたことは、研究者として最大の幸せであった。

若いときには、日本会計研究学会や日本原価計算研究学会での発表の前には必ずといっていいほど会計学研究所でリハーサル場を設けてくれた。25名を超える会計学の教員がいれば、どんなテーマであっても発表論文に

関心を抱く教員が何人かはいる。このような先生からの意見や批判を聞けることは、筆者にとってなにもものにも代えがたい訓練の場であった。

計修会の学生からの意見も参考になった。専修大学に入職後しばらくしてのことであるが、先輩の先生から、「専修大学では他の有名大学とは違って、学生からの質問も学生からヒントも得られないから、そのつもりでいたほうがいい」という助言を受けたことがある。事実はどうかという、入職後の15年ほどは、前述したように、ゼミ生だけでなく専修大学計修会の学生を親身になって指導した。しばらくすると、計修会の学生からの批判や反応がきわめて貴重な示唆に富むことに気づいた。記述のとおり、中央経済社から上梓した著書『経営原価計算論—新しい原価計算システムの構築』や税務経理協会から上梓した著書『原価計算—理論と計算』は、計修会の学生なくしては完成しなかったといっても言い過ぎではない。つまり、筆者にとって計修会の学生は上記2つの著書を完成させる上での大切な“先生”であったのである。

この10年前後は、年々のように、櫻井シュレーが強固に形成されていったことは既に述べた。なかには特別研究生でこの数年ご一緒させていただいている吉田千之輔さんのように、三井銀行（現・三井住友銀行；最初にお会いしたときは専務）の役員や山種証券（現・SMBCフレンド証券）の社長を経験された経営者やNTTの社員などは、筆者にとってはよき師でもあった。専修大学の卒業生で他の大学で職を得ている面々が、自分の恩師に対する態度を忘れたかのように自由闊達に自己の意見を述べ、恩師である筆者の見解を堂々と批判するようになったのではないか。しかも、残念なことには、その辛らつな意見や批判は的を得たものであった。したがって、ここ15年ほどの著書や論文はすべてこれらの櫻井シュレーの“検閲”を受けたものばかりである。教師冥利に尽きるとはこのことである。

以上、思えば、経営学部と商学部を中心とする会計学を中心とする教員、学部や大学院のゼミ生と計修会の学生、およびゼミの卒業生で“櫻井シュ

ーレ”を構成している面々は、必要なときにはこちらの質問に適切かつ親切に答えてくれるアドバイザーであり、筆者の見解の誤りに批判や疑問を提示してくれる貴重な助言者でもあったし、しかもよき相談相手であったともいえる。

2 セミナーハウス

40代の前半まではずっとアパート暮らしであった。狭いアパートは、夏は暑く、冬は寒い。現在ほど冷暖房が普及していなかったので、夏はとくに涼しいところでの仕事場が必要であった。セカンドハウスを購入するだけの資金的な余裕もなかった。入職後すぐに森口忠造理事長の方針で、次々とすぐれたセミナーハウスが建設されていった。とりわけ箱根と軽井沢のセミナーハウスは籠って仕事をするのには快適であった。そのため、入職後20年ほどは、夏の間には箱根と軽井沢のセミナーハウスを实によく利用した。夏も8月後半になると、今とは違って、これらの施設の利用者はほとんど誰もいなかった。当時も1週間が利用の限度であった。そこで、ときには1週間の期限がきたところでホテルに居を移して1泊して、また次の1週間はセミナーハウスを利用するといったことがしばしばであった。

伊豆大島のセミナーハウスが完成してからは、ほとんど毎年のように、リュックに著書をつっ込んで伊豆大島に1週間ほど滞在して読書・論文作成と水泳を楽しんだ。入職後20年ほど経た頃になると、インプット(読書)ではなくアウトプット(執筆)の場としてセミナーハウスを活用した。要するに、筆者にとって、セミナーハウスは夏と冬の研究室であったともいえる。資金的にも余裕ができてきた頃、セミナーハウスに代えて、子午線を超えない(日付変更線が変わって体調を崩す恐れのない)グアムに研究の場を移すことを計画し、2度ほどグアムで読書と執筆活動を行ったこともあるが、読書をするには誘惑が多すぎたし、執筆活動をするには参考文献が足りなかった。往復の時間も貴重な資源のムダ使いだと感じられた。

かくして、最近では再びセミナーハウスが筆者にとっての第2研究室になっている。

3 図書館

恩師青木茂男先生が、専修大学で筆者を採用してくれたお礼として、筆者が助手の時代の2年間、管理会計の指導にきてくれたことがある。そのとき、青木先生から専修大学の図書館の印象を聞かれたことがある。その折は、当時は在学中であった早稲田大学と比較して専修大学の図書館が充実しているという返答はできなかった。

その後、専修大学図書館の充実振りはすごかった。ある時点では、図書への支出額が全国で7位であったこともあり、最近では少なくとも会計学の文献はほんとはよく整備されていると思う。非常勤講師として赴いた他の大学で必要な図書を調べても十分な著書が得られないことを経験して以来、専修大学は掛け値なしに、すばらしく充実した図書館に恵まれているように思っている。

さらに最近では、図書館員のサービスも格段によくなってきた。個人研究費や研究費助成も、入職時の頃に比べると実に充実してきた。組合の研究教育条件の担当部長を1年間（経営研究所の所長になったために、特別に1年で免除していただいた）務めたことがある。同格の大学の研究費（図書を中心とする研究費、学会出張費、海外留学費用の補助、サバティカルなど）を横並びに調べて大学側に要求をだしたことがある。調査に相当時間はとられたが、その調査以降、研究費が年々大幅に引き上げられていった。このことは誰からも称賛されたことはないが、筆者の行なった調査がもとになっているだけに自分だけの密かな誇りである。その結果もあつてか、現在では他の大学に比較しても研究費の面でも、決して見劣りしなくなった。2005年には、わずか2年ほどの研究で中央経済社から著書『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』を上

梓したが、これほど短期間に出版までにこぎつけ得たのは、図書館のスタッフの献身的な支援があったからである。

4 体育施設—水泳の継続

記憶に間違いがなければ、体育館が完成したのは、1982年ではなかったかと思う。1983年から1984まではバージニア・テックに留学したが、そのときにお世話をしていただいたラリー（Professor Larry N. Killough）はスカイダイビングが趣味であることもあって、昼休みには必ずといっていいほど大学のプールで、ラリー、ボブ（Associate Professor, Robert Brown）、ミチ（櫻井のニックネーム）の3名で泳ぐのが習慣づけられていた。筆者は当初平泳ぎしかできなかった。わが家はバージニアの片田舎にある人口9,000人のブラックスバーグに家を構えていたが、すぐ近くに市・村のプールが2箇所あった。そこで、8月の夏休みには、バージニア・テックの学生から1時間5ドルでクロールを教わった。ただ、わずか1-2回の指導しか受けなかったので、一応は泳げるまでにはなっただけのもの、ものにはならなかった。あの時点でもっと指導を受けておけばよかったと悔やまれる。

帰国後も、昼休みには専修大学のプールで必ずといっていいほど水泳で体を鍛えた。振り返ると、水泳はたいへんすぐれた気分転換の機会を与えてくれたように思う。会議など何かの理由で気分が滅入ってしまうこともしばしばあったが、そのような折にも、昼休みに水泳をすると気分がすっきりして午後からの仕事が捗った。この十数年間は、毎年、ほぼ10本前後の論文を書いている（質のことは話題にしないで欲しい）し、2005年には論文に加えて、6冊の著書・編著・翻訳を上梓できたが、これも偏に水泳のお蔭であると感謝している。

ありがたいことには、専修大学では水泳を理由に非難されたことは一度もなかった。むろん、陰では冷笑されていたかもしれない。しかし、大学

の研究者は結局のところ、教育と研究をしっかりとやっていれば他人から非難されることはないのではないかと思います。テニスもいい運動であるが、仲間がいなければできないし、10年ほど前に腰痛を経験してからは、再発がこわくてテニスを継続することができなくなった。

そのような理由から、専修大学に戻ってきた1984年7月頃から2006年度まで、大学ではバカの一つ覚えのように水泳を続けてきた。その間、多くの先生がプールに来ては「これからは水泳で体を鍛えるぞ」と宣言するものの、その9割の先生は途中でギブアップしてしまい、いまでも続けているのは、わずか3-4名にすぎない。筆者は、水泳も研究も継続が必要であるということでは同じであると思っている。残念ながら水泳では、すぐれた先生に本格的な指導を受けたことがなく、相変わらず自分が楽しむだけでしかないが、水泳が続かないようでは研究もたいした成果はあげられないと思いながら続けてきたところもある。

早稲田大学への転職の誘いがあったとき、最も反対したのが息子であった。反対の理由はただ1つ、“専修大学にいれば好きなときに水泳ができるが他の大学ではそんなに自由に水泳をエンジョイすることはできない”，というものであった。自分の分身のような息子は、結婚して独立してはいるものの、筆者の生活と考え方を実によく知っている。

まとめ（総括）

以上、専修大学の38年の出来事を述べてきた。最後に、本稿を終えるに当たって、①研究への取り組み、②将来の研究予定、および③後進の指導について総括してみたいと思う。

第1に、専修大学では常に高い目標をもって毎日を努力してきた。専修大学に赴任したとき自らに課したのは、①フルブライト留学、②公認会計士第二次試験委員、③日経文化賞の3つであった。高い目標を自らに課し

たのは、会社員とは違って、大学教師は自らの意思で自分の目標に向かっていくことができるからであり、逆にいえば、目標をもたないと、毎日が惰性で流されてしまうと考えたからである。結局は、日経文化賞は受賞の機会を逃してしまったようである。しかし、目標をもつことで、質の高い論文や著書を完成させようとする気持ちが高まったのではないかと思う。要するに、人生は「初めに目標ありき」が大切である。高い目標をもって第一歩を歩み出せば、その目標は限りなく近づくものであるということを、筆者はこの38年間に教えられたのである。

1984年に、アメリカから帰国後、研究のための研究ではなく、社会に貢献できる研究を行おうと誓ったことも、その後の研究には役立ったように思われる。このような決意をしたのには、わけがある。大学院の学生の頃、一部の先輩は会計学への科学性の導入を提唱し、多くの若い研究者(友人)を魅了したことがあった。しかし、①哲学や数学と違って、会計学は実学である。②哲学的な背景をもつ科学志向の研究を行うには、実学重視の早稲田や専修大学ではなく東大や京都大学で行うべきで、方法論について十分な学習を得ていない早稲田大学商学部卒業生には方法論に関する研究のための研究は適さない。③恩師の青木茂男教授も、このような研究の方向性に疑問を抱いていた、といった理由がある。社会への貢献という目標を自らに課してからは、研究が面白いほど進んだのは、幸いであった²⁹⁾。ただその反面、純粋な研究者としての研究が疎かになったという批判があったかもしれない。しかし、専修大学という場にあっては、自分の歩んできた道が最善の方法の1つではなかったかと思っている。

第2には、大学行政や学会運営など行政上の仕事からは意識的に避けてきた。大学行政に携わらねばならないという理由から、①教授昇格を断ったり、②学部長への選出が近くなると意識的に学部の多数意見に反対したり、③就職部委員を断ったり、可能な限り、大学行政には参加しないことを自らに課してきた。生意気な奴だと思われたかもしれない。事実、教授

を断ったときは、業績不足のためになかなか教授になれなかった先生から“けしからん。生意気だ”と小田急線の電車のなかで叱られた。しかし、専修大学では決して少なくない教員が研究よりも大学行政への参加に意義を見出している事実をみてきたから、自分としては教育と研究という意味での大学教師の本分をしっかりと果たそうと思ってきたのである。

大学院の研究科長は、前任者が突然辞任したために降って沸いたような形で引き受けたのであって、逃げることは卑怯であると思われた。しかし、研究科長に就任して当時の学長と経営学研究科委員会の多数意見とは大きな考え方の違いがあることに気づかされた。学長選挙への支援を断ったからかもしれない。いずれにせよ、筆者が抱いていた理想を実現することができなかったことはまことに残念であった。大学院委員会に出席することが針の筵のように感じられたこともしばしばであった。経営学研究科の先生には、心より申しわけないと思っている。いまにして思えば、要するに筆者には、専修大学の学内行政には魅力も感じなかったし、性格的にも向いてもいなかったのである。

第3に、“卒業”（退職の意）前の約15年は、後進の指導に力点をおいた。筆者の場合、教授に昇格した後も先輩教授たちがなかなか大学院を担当させてくれなかった。あるときは、事務職員から、「先生は学部を卒業した学生を他の大学院に送り出すから怪しからん」と批判されたことがあった。そのとき彼には、大学がまだ大学院を担当させてくれないのだからやむをえない、と申し上げたことがある。本格的に後進の指導ができるようになったのは、“卒業”の15年ぐらい前のことであった。現在、20人近くの教え子が大学の教師をしているのは何ものにもかえがたい喜びである。

最後に、専修大学の38年間にはうれしいことも悲しいことも、声を荒げることも数多くあった。1984年から始めた水泳が自由にできたことは何よりの健康法であり楽しみであった。フルブライト留学でのハーバード大学への留学、ボーイング社での2日間にわたる講演、経済産業省、NTT、NHK

などの委員会にも無条件で送り出してくれたことにも、大学関係者に心から感謝している。最後までご一緒できなかった畏友竹林代嘉教授が途中で急死されたことは、たいへん悲しいことであった。井本武厚、拓殖敏治両教授には数多くのことを教わった。数多くの出来事はあったものの、瓶子長幸教授、山崎秀彦教授、青木章通・坂口幸雄・大柳康司助教授など経営学部の会計スタッフ、および商学部の会計スタッフとの交友関係は心に残るきわめて友好的なものであった。

総じていえることは、誠実さだけしかとりのない筆者を、専修大学の教職員は温かく育ててくれた。筆者がまがりなりにもここまでがんばれたのも、専修大学の理事会や教授会、教員各位のご協力の賜物である。専修大学のすべての関係者に感謝の意を表しつつ、本稿の執筆を終えたいと思う。

注

- 1) 疑問の1つに、スウージーの“利潤率傾向的低下の法則”があった。剰余価値説では、工場が自動化を究極まで進めると、利潤はゼロになる。では企業は何のために自動化を進めるのか。それは利潤を高めるためである。マルクスが説くように労働だけが価値を生み出すのであれば、無人工場では利潤はゼロであるかという、決してそうだとはいえない。
- 2) 当時は、P. ドラッカーが日本に長期経営計画を導入したばかりであった。中期経営計画が日本企業に普及したのは、将来の見通しが不透明になったオイルショック（1973年）以降のことである。
- 3) グレード・ポイント（grade point）の略語である。10教科のうち、9教科が秀、1教科が優であった。
- 4) 当時はまだ“窓際族”という表現はなかったが、このとき企業経営者の厳しさを初めて味わった。
- 5) とはいえ、いまや出身大学が専修大学であるかと思えるほど、専修大学のことが好きである。事務職員の一部には、筆者の出身大学が早稲田であるという理由だけで違和感をもつ人がいる。そのようなときに感じる寂しさは、味わった者でしか理解できないであろう。
- 6) 日本会計研究学会の学会賞も日本公認会計士協会の学術賞も、いずれも歴史的

研究を基礎にしている。これは、筆者の静岡大学での研究テーマが明治維新史の研究であったこととも関連しているようにも思われる。静岡大学で夢中になって勉強した（かじったという表現が正しい）マルクス経済学の方法論は、その後の論文作成になんらかの形で活かされてきたのかもしれない。

- 7) 翻訳だけでも、原価計算や財務分析など数多くの著書がある。現在では、スタンフォード大学の会計学の主任教授である。
- 8) ジムの *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The Cam-I Conceptual Design*, 1994は長松秀志教授によって、『先端企業のコスト・マネジメント』のタイトルで翻訳されている。その他、ABCやABM、投資管理などの数冊の著書がある。筆者が会ったときは、アメリカではオープンカーを乗り回す独身貴族（バツイチ）であった。
- 9) 現在は霞エンバワメント研究所の最高責任者である。
- 10) この論文の謝礼は、5,000ドル（当時の為替で約130万円）という破格のものであった。
- 11) 生前、子供のない幸子さんからは、われわれの息子をアメリカで育てたいという希望をいただいていた。なお、誤解のないように付け加えれば、幸子さんの姻戚関係であった相談者からは、一切のお礼や報酬をお断りした。それが幸子さんへの供養になると考えたからである。
- 12) 岡本・宮本・小林（哲）委員会の次には、1992、1993年に特別委員会の委員長に任命された。1993年の最終報告書は「特別委員会報告書 新しい企業環境下における原価管理システムのあり方」として発表した。
- 13) 企業も研究者の研究も、No.1にならないとすべてに遅れを取るといった点では全く同じである。ソフトウェア原価計算やABCとは違って、バランスト・スコアカードでは研究成果の発表が慎重すぎたことが、その後の研究に大きなハンディキャップを生むことになっている。
- 14) 新しい研究を行なうには、全く未知の分野に取り組むよりも、研究者にとっては既知の知見を活用できる関連分野の方が成功の機会が大きい。これは、企業が新製品開発を行なう場合でも同じである。筆者は、バランスト・スコアカードや戦略マップとの結合は最も得意とするところである。
- 15) 最初の委員長は、大学院ではなく、研究所を設置すべきであるとの主張を行い、委員会はしばらく空転した。これは誰が考えても大学側のミスキャストिंगであると思われる。
- 16) 当初は全く賛同者がなかった。学長が出牛学長に代わると、“株式会社”を“税理業務”に代えることで、この見解が次第に大きな力を持つようになった。大学もこの見解を支持するようになった。しかし、大学の姿勢が会計専門職大学院に

- 傾いてもこの主張を貫いていた2人の教授が2005年3月に突然大学を去ることになり、プログラムは1から見直されることになった。
- 17) 現在の経済学研究科と商学研究科がこの意見に従って設置されている。最もお金のかからないやり方ではある。ただし、大学のレピュテーションを高めることにはならない。
 - 18) 高橋均氏もまた原因不明の病気にかかり、随分と苦勞されたと聞き及んでいる。人を介して電話で事情を説明する機会をもてたのは、ようやく2005年の秋になってからである。現在、高橋氏は大学教授に就任しているが、いまだお会いしていただけない。申し訳ない気持ちでいっぱいである。
 - 19) とはいえ、2005年7月に、親友で同僚の竹林代嘉教授が急死したときには、当時進行中の会計専門職大学院の頓挫が予見された。そこで、家族には内緒で、責任者の瓶子教授には、すでに出牛学長に断ってあった特認教授の話に弾力的に対応する旨を伝えた。しかし、大学からの返事はなかった。以上の経緯から、専門職大学院への関与はすべて終わったのである。
 - 20) たとえば、法政大学では、研究所の親友佐藤康男教授は、随分と夜間大学院の設置と運営に努力していたものの、3年ほどすると愚痴に変わり、終には体調を壊した。一方、客員教授で講義を行っている早稲田大学のアジア太平洋研究科は、年々いい学生が集まってきている。
 - 21) 歴代の経営学研究科の科長が夜間大学院を設置してこないのは、研究科内での反対が極めて強いからである。
 - 22) 研究を始めてしばらくしてから、ソフトウェア原価管理の団長として渡米したとき、その理由が判明した。そもそもアメリカではパッケージ・ソフトが原則で、日本で一般的である委託開発そのものが見られないからである。ソフトウェア原価計算は、カスタム・ソフトを制作するために委託開発する場合に最適な経営管理のツールなのである。
 - 23) 数年前のことである。郵政民営化の動きと3事業分割の議論が盛んになった頃、当時の郵政省（現総務省）から①戦後の郵政省の成立当時の資本関係の区分経理、および②ABCを用いた業務の分析を依頼された。ソフトウェア原価計算の時代背景とは大きく違っていた。そこで、その折は、通産省にも事情を話して、筆者の代わりに大学院生（修士課程）の2人—現在、日本大学の藤野雅史氏と東京国際大学の岩田弘尚氏—にその仕事をこなしていただいた。これが現在の郵政公社のABC導入の基礎になったことは喜ばしいことである。
 - 24) ソフトウェア業界では、1993年に未曾有の不況に見舞われ、大量のIT技術者を解雇することになった。わが世の春を謳歌してきたソフトハウスにとって、初めてともいえる試練であった。

- 25) 平成15年1月1日から18年3月31日の3年間の減税額試算は、5,240億円、5,060億円、5,170億円である。この減税の効果がわずかなものに留まったとする批判[占矢, 2006]があることは承知している。しかし、①減税は特定の産業を支援してはならないという前提で考えたものがあったので、わずか1.5兆円で大きな効果は当初から期待していなかった。逆に、特定の産業にとって大きなプラス効果があったら、もともと認められなかったであろう。②この年度は、IT産業が未曾有のIT不況に陥っており、カンフル剤としての役割は十分に果たしえたと信じている。
- 26) 現在の加入者数は1,000万人を超えている。ネットビジネスにおける変動費は原則としてゼロである。そのため、デジタル化に多額の投資が必要であるにしても、1980年代の後半と比較して現在の財務状況は極めて良好であると思われる。
- 27) この研究が契機になり、現在では顧客管理や原価管理のために、ABCを導入して業務改善を行っていないところを見つけるのが難しいほど、銀行の経営システムの再構築が進んだのは、たいへん喜ばしいことである。最初の研究会で、参加者の1人から、何の目的でこんな研究会をするのかとの質問を受けたときは、隔世の感がある。
- 28) その後の調査で、専修大学会計人会からはそのような反対はなく、反対したのは教員の1名であることが明らかになってきた。
- 29) 筆者は、研究業績を作ろうとして研究を重ねても、それだけではすぐれた研究はできないと信じている。“社会のために”とか、“日本の研究水準をあげるために”といった目標が大切であると考ええる。それが研究者にとってのモチベーションになるからである。企業にあってもまた、何が何でも利益をあげようとするのではなく、社会が欲する良質で廉価な製品やサービスを提供していれば利益はついてまわると考えるのと同じである。もちろん、このような見解には批判的な意見があることは承知している。

参考文献

- 占矢文子「ハード・ソフトへの投資促進減税」『JTRI 税研』Vol.22-No.1, 128, July 2006, pp32-33.
- Garner, Pal S., *Evolution of Cost Accounting to 1925*, 1945, pp.2-3. 品田誠平, 園田平三郎, 米田清貴, 敷田礼二共訳『ガーナー原価計算の発展』一粒社, 1958, p.5.
- 河合塾編「学問の先端を探る会計学 [17]」『Guideline ガイドライン』河合塾, 1993年4月, pp.70-71.
- 櫻井通晴「バランスト・スコアカードを用いた内部監査部門の評価」『月刊監査研究』No.4, April 2006, pp.1-7.
- 櫻井通晴 (a)「内部監査とコーポレート・レピュテーション—内部統制システムの変

貌と内部監査』『月刊監査研究』No. 2, February 2006, pp. 1-12.

櫻井通晴 (b) 「SOX 法の下での IT 統制システムの有効性—SOX 法の採用は日本企業に企業価値の向上をもたらすか」『月刊監査研究』No. 8, pp. 10-19.