

# レピュテーション・マネジメントの有効性

## —会計学はレピュテーションの維持・向上に役立つのか—

櫻井通晴

### はじめに

北米、英国、北欧では、1990年代以降、コーポレート・レピュテーション (corporate reputation；企業の評判) に関連した研究は、コミュニケーション研究者とマーケティング研究者が中心になって、それに戦略研究者、経営学や会計学研究者がそれに加わって学際的な研究として行われてきた。とりわけアメリカでは、グリーンズパンが述べているように、エンロン事件以降、コーポレート・レピュテーションやレピュテーション・マネジメントの研究成果が次々と発表されるようになってきた。しかし残念ながら、論文レベルを除けば会計学研究者による研究はベルカウイとパプリーク [Belkai = Pavlik, 1992] およびベルカウイ [Belkai, 1992, 2001] を除いては活発さを欠き、しかも会計学研究者による研究は決してコーポレート・レピュテーション研究の本流とはなっていない。

世界での研究の潮流で会計学とコーポレート・レピュテーションにかかわる研究が見られないことから、アメリカの研究を横目で見ながらそれに追従してきた研究が日本の主要な研究テーマに選ばれることの多い日本の学界では、当然のことながら、この領域での研究者は皆無に近かった。

では、会計上の不正防止のためにコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの重要性が叫ばれているこの時代に、会計学はコーポレート・レピュテーションの維持・向上に貢献しえないのであろうかという疑問が生じる。

本稿の目的は、会計手法によるレピュテーション・マネジメントの有効性を

考察することにある。具体的には、内部統制、バランスト・スコアカードによるレピュテーション・マネジメント、品質原価計算、リスクマネジメントがコーポレート・レピュテーションの向上に役立つかを検討する。そのために、まずコーポレート・レピュテーションとレピュテーション・マネジメントは何かを明らかにするとともに、欧米での支配的な見解とは異なった理論を展開している企業価値の内容を検討しておこう。

## 1 コーポレート・レピュテーションとは何か

現代の社会では、楽天の球団取得や田中耕一氏のノーベル賞の受賞でみられたように、コーポレート・レピュテーションが高まると企業の名前が世間に広く知れ渡り、売上高、収益性が高まるとともに、株価に好影響を及ぼし、企業価値を増大させる。逆に、船場吉兆のようにコーポレート・レピュテーションを低下させると、企業の信頼を失墜させ、売上高と利益の低下を招き、株価を暴落させる。利益の減少と株価の下落は企業価値の減少を招き、企業を存亡の危機に陥らせる。このように、近年の企業では、コーポレート・レピュテーションは企業価値を大きく増減させる重要な要因になってきた。

コーポレート・レピュテーションは、「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な (sustainable) 競争優位」[櫻井, 2005] であり、企業価値を高める非常に重要な無形資産である。

商品ブランドも貴重な無形資産であるが、両者が異なるのは、商品ブランドが主として顧客に対するすぐれた製品・サービスを提供することによって顧客を通じて生み出されるのに対して、コーポレート・レピュテーションは企業の経営者および従業員による過去の行為の結果および現在と将来の予測情報から導かれる持続可能な競争優位から生じることにある。

ブランドというとき、わが国ではコーポレート・ブランドを意味することがある。伊藤 [2000] が構想するコーポレート・ブランドは、株主、顧客、従業員の価値を高めることで株主に価値を約束する無形の個性としてとらえてい

る。

コーポレート・ブランドとコーポレート・レピュテーションとは類似点も少なくない。しかし、コーポレート・ブランドは、①株主、顧客、従業員のイメージを決定づける無形の個性であると定義づけ、②株主価値を強調し、企業価値をもって欧米流に資本コストを上回るキャッシュフローであると定義づけていること、③ブランドの評価には日本独自に日本経済新聞社と共同で構築したCBバリュエーターを用いていること、および④ブランドは相続遺産的な性格をもつため、ブランドの毀損への対応といった問題ではなく、財務会計と連動した評価に最大の関心がある、といった点に特徴がある。

一方、櫻井 [2005, 2008] が構想するコーポレート・レピュテーションでは、①その本質を経営者と従業員の行為がステークホルダーに及ぼす評価であると定義づけ、②企業価値には欧米流の経済価値だけでなく、社会価値、組織価値を含み、③評価には、世界の主要国に普及してグローバル・スタンダードになっている *The Wall Street Journal* 紙による RQ (reputation quotient; 評判指数) や *Fortune* 誌による“最も称賛される企業”指数などが使われていること、④経営者と従業員によって比較的容易にコーポレート・レピュテーションの維持と向上のために、レピュテーション・マネジメントが活用できる点が異なる。

## 2 なぜレピュテーション・マネジメントが必要か

ブランドは相続遺産的な性質（経済学的に言えば、経路依存性<sup>1)</sup>）をもつ。そのため、管理会計の手法を駆使してブランドを管理することは困難である。たとえば、エルメス、グッチ、味の素、キヤノンなどのブランドを短期間にいま以上に高めるのは容易ではない。他方、コーポレート・レピュテーションは経営者と従業員による日々の努力によって高めることができる。たとえば、1925年創業のシヤチハタ<sup>2)</sup>はブランド力が高い。他方、近年急成長したワタミ<sup>3)</sup>は社長の努力によってコーポレート・レピュテーションを大幅に高めてきた。

相続遺産的なブランドとは違って、経営者および従業員は努力によってコー

ポレート・レピュテーションを比較的短期間に高めることができる。その方法は、商品力を高めて顧客を満足させること、PRやIRを通じて会社の評判を高めること、リーダーシップの発揮によるすぐれた戦略策定によって会社の業績を向上させること、CSRを行うことでステークホルダーの評価を高めること、レピュテーションリスク・マネジメントによってレピュテーションの毀損を回避すること、会計上の粉飾を行わないこと、従業員へのコンプライアンス教育を徹底させて不祥事を起こさないこと、不良品をださないことなど数多くの施策を取りうる。加えて、内部統制や管理会計を駆使して、コーポレート・レピュテーションを維持または向上させることができる。

最近、企業が倒産の危機に立たされるのは、経営者や従業員による不祥事や反社会的な行為によって惹起されたコーポレート・レピュテーションの毀損である。このような不祥事や反社会的な行為は、ブランド力向上の努力だけでは防げない。経営者は内部統制や管理会計の手法を駆使することでレピュテーション・マネジメントを行い企業の持続的な発展を図ることができる。

### 3 企業価値とは何か

個人の価値観<sup>4</sup>には個々人によって違いが見られるように、企業価値<sup>5</sup>といても、国、企業、個人によって意味する内容に違いがみられる。欧米では、企業価値の創造という、将来のキャッシュフローの現在価値の増大であるとする見解が支配的である。

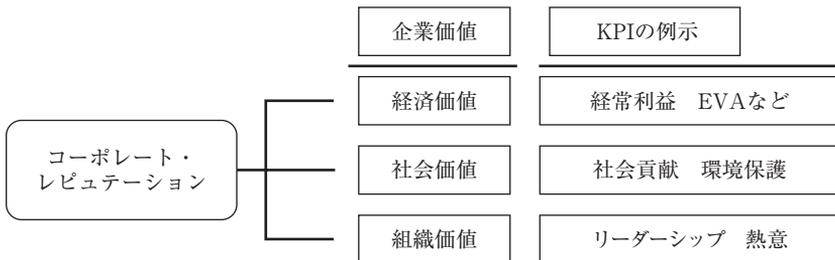
欧米だけでなく、日本でもM&Aにおいて企業価値を将来のキャッシュフローの現在価値で測定することは、客観的なデータが必要とされることからすれば当然であるし、経済産業省が証券市場における企業価値を検討する「企業価値研究会」[経済産業省、2005]において、経済価値のなかでも将来のキャッシュフロー<sup>6</sup>の現在価値をもって企業価値だとしているのもまた、当然であるといえる。しかし現実には、株価総額、一株当たり利益×株数、将来のキャッシュフローの現在価値のいずれであれ、日本企業の経営者は企業価値がこれら経済価値のみからなるとみる経営者は極めて少ない<sup>7</sup>。

筆者は、市場での評価において株価や将来のキャッシュフローの現在価値といった客観性のある数値が企業価値として重要な情報源であることは認識しているものの、株価、利益、キャッシュフローなどの経済価値 (economic value) だけでなく、社会貢献活動などによって高まる社会価値 (social value)、および経営者のリーダーシップやすぐれた従業員の育成や熱意などによって高まる組織価値 (organizational value) からなるものと考えている。しかも、このような見解が多くの日本の経営者の支持を受けている。筆者の見解は、経済同友会の『21世紀宣言』[2000/12, No.2000-14] にみられる「経営者の基本的使命は、絶えざる効率性の追求とイノベーションによって、経済的価値を創造・提供すること」を認めつつ、企業のなすべき努力を「経済性」だけでなく、「社会性」「人間性」を必要とする価値観が必要だとする見解に近い。

要するに、コーポレート・レピュテーションの究極の目的は、経済価値の増大のみではなく、社会価値や組織価値を含む企業価値の創造におかれていることに留意されたい。図1を参照されたい。

以上みたとおり、コーポレート・レピュテーションの構築、毀損、維持、補修は経済的属性だけでなく非経済的属性によっても影響を受ける。コーポレート・レピュテーションが高まることによって、売上高や利益など経済価値が高まるという事実も無視し得ない。たとえば、田中耕一氏によるノーベル賞の受賞が島津製作所の経済価値 (株価と経常利益) だけでなく社会価値、組織価値をいかに高めたかは、別著 [櫻井, 2008] を参照されたい。企業価値を高める主

図1 コーポレート・レピュテーションと企業価値



企業価値の増大		
株価上昇	納税額・寄付	リーダーシップ
経常利益や ROI	地域社会への貢献	経営者と社員の能力
キャッシュフロー	環境対策	ビジョン・戦略の妥当性
資産の有効利用	価格競争力	従業員の熱意・協力
高品質の製品・サービス	革新力	はたらきたい職場

要な要因を例示列举すれば、上記のとおりである。

#### 4 内部統制は企業のレピュテーションの維持に貢献するか

いまから 40 年から 50 年ほど前に、内部統制の実施には企業の評判を高める役割があるといったら、何と荒唐無稽なことをいうのかと笑われるか、無視されるのがオチであったろう。なぜなら、内部統制の主要な役割は、従来、①会計監査、②業務監査、および③経営監査からなり、会社の評判を維持または向上させるといったソフト（曖昧）な問題と内部統制とは無縁だと思われていたからである。とくに③の経営監査の意義に関しては、青木 [1956, 1959] のように、経営トップの経営方針に助言と勧告をすべきだという、現代のコンプライアンスやコーポレート・ガバナンスに通じる見解もあった。しかし、当時は内部統制の主要な担い手である内部監査人が、上司である経営トップの批判を糺すことは難しいとして、これらの意見は学界から無視されたのである。

2002 年 7 月に議員立法として成立した SOX 法（Sarbanes-Oxley Act；サーベンス・オクスリー法）のわが国（2006 年に制定され 2008 年から導入されている J-SOX 法）での議論と制度化が、内部統制におけるコンプライアンスの重要性を周知徹底する役割を果たした。それは、内部統制の概念モデルとなった COSO [1992] の内部統制目的に、①財務報告への信頼性（会計監査に対応）、②業務の有効性と効率性の確保（業務監査に対応）に加えて、③関連する法令順守（新しい意味での経営監査ないしコンプライアンスに対応）が加えられたからである。

評判を落としたために倒産の憂き目に遭うことのないようにするには、現代の企業にとって内部統制による会計監査や業務監査の充実は欠かせない。しかし最近の会社の不祥事や事故の多くがコンプライアンスやコーポレート・ガ

バランスの欠如に起因していることは、多くの経営者が熟知していることである。このような理由からする企業の不祥事や事故の発生は、コーポレート・レピュテーションを毀損させ、財務業績を低下させる。そこで、新しい意味での内部統制の概念が、会計監査と業務監査に加え、法令順守に貢献しうることを明記したことは、COSOだけでなく日本の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」で明らかである。

以上、内部統制は業務監査や会計監査だけでなく、法令順守を通じてコーポレート・レピュテーションの維持に貢献する会計上のシステム<sup>8</sup>として位置づけることができると考えられるのである。

## 5 バランスト・スコアカードによるレピュテーションの向上

コーポレート・レピュテーションは、経営者だけでなく従業員をも含む企業の構成員によって持続的に積み重ねられてきた過去の行為と現在および将来の行為の結果として、ステークホルダーによって評価された企業価値を創造する貴重な無形資産である。一方、バランスト・スコアカードは、株主、顧客、経営者、従業員など多様なステークホルダーとの関係を尊重した戦略的マネジメントシステムである。戦略の策定と実行、業績評価、経営品質の向上その他の目的に役立つ。バランスト・スコアカードがコーポレート・レピュテーションの維持・向上に貢献すると考えられるのは、次の理由からである。

### (1) ビジョンや戦略の妥当性の検証が可能である

バランスト・スコアカードは、ビジョンや戦略の策定と実行の検証に有効なシステムである。一方、コーポレート・レピュテーションは主として経営者の過去および現在の戦略や日々の行為によって影響を受ける。このことは、バランスト・スコアカードが経営者によるビジョンや戦略の妥当性の検証が可能であることを意味している。事実、筆者は医科大学病院の非常勤の経営企画部長として戦略の作成、経営計画の策定、バランスト・スコアカードの運用に携わっているが、バランスト・スコアカードを使うことで大学病院のレピュテーションを高めるための戦略の妥当性と検証が容易であることを実感している。

(2) 経営者と従業員による業績評価指標による管理が可能である

管理会計上という管理とはなかなか結びつきにくいコーポレート・イメージやブランドとは異なり、コーポレート・レピュテーションは主に経営者や従業員による過去および現在の行為の結果として生みだされる。バランスト・スコアカードを活用すれば、経営者や従業員の行為を業績評価指標—KPI (key performance indicator ; 主要業績評価指標) や CSF (critical success factor ; 重要成功要因) など—で経営を可視化することによって、管理することができる。

(3) ステークホルダーによる評価が可能である

商品に対して顧客が抱く情感によって長い年月をかけて築かれていくブランドとは違って、コーポレート・レピュテーションは顧客の情感だけでなく、株主、顧客・社会、経営者、従業員などステークホルダーによる評価によって比較的短期間に形成される。バランスト・スコアカードもまた株主、顧客、経営者、従業員などのステークホルダー・アプローチをとっている。そのため、バランスト・スコアカードを使って、コーポレート・レピュテーションが種々のステークホルダーにどのような影響を及ぼすかを明らかにすることができる<sup>9)</sup>。

(4) 無形の資産の管理のための戦略マップの有効性

バランスト・スコアカードのツールである戦略マップとスコアカードを活用して、企業の経営者と従業員の行為から企業価値がどのように創造されるかのプロセスを描くことによって、企業のコーポレート・レピュテーション戦略の妥当性の検証が可能になる。先に述べた医科大学病院では、当然のことではあるが、戦略マップを用いてレピュテーション戦略の妥当性を検証している。

以上4つの理由の考察から、バランスト・スコアカードの適用によるコーポレート・レピュテーション管理の潜在的な有用性が高いことが明らかになる。なかでも、無形の資産であるコーポレート・レピュテーションを可視化するには、バランスト・スコアカードのツールである戦略マップによって多くの管理上の示唆を得ることが可能になる。

海外でも、バランスト・スコアカードがレピュテーションの向上に役立つと

する論文 [Drew et al., 2006] はある。その他の実例としては、ロイヤル・ダッチ/シェル社が、1996年から1998年にかけてレピュテーションのシステムを構築 [Fombrun=Rindova, 2000] したのであるが、その時に用いられた手法はレピュテーション・スコアカードと呼称されたバランスト・スコアカードである。ただ、これらの論文ではバランスト・スコアカードがどのように用いられるのかまでは述べられていない。しかし、バランスト・スコアカードを導入している企業であればすぐに理解できることであるが、最も簡単にバランスト・スコアカードをレピュテーション・マネジメントに活用するには、戦略テーマ（戦略の柱<sup>10</sup>）の1つに「評判の維持・向上」を掲げればよい。バランスト・スコアカードの具体的な適用事例については、別著 [櫻井(b), 2008] で9つの事例（米国企業2, 日本企業7）で記述しているので、関心のある読者は同著を参考にされたい。

## 6 品質原価計算によるレピュテーションの維持・向上は可能か

筆者達の調査 [櫻井・大柳・岩淵, 2007] やケース・スタディでも明らかにされたように、“いかにして顧客に良質な製品・サービスを提供するか”がコーポレート・レピュテーションを向上させるうえで最も重要性の高い要件である。

戦争直後には日本製品といえば粗悪品の代名詞でしかなかったが、その後の経営者の必死の努力によって、1970年代から1980年代にかけて逆に日本製品イコール高品質の評判という高いレピュテーションが定着した。ただ、近年の日本企業の現象の1つとして、日本製品にもしばしば不良品の問題が頻発するようになった。まことに残念なことであるが、それはなぜなのか。これからの日本企業には、TQM<sup>11</sup> (total quality management) のような日本的な現場管理の手法がもはや不要なのか、それとも品質原価計算 (quality costing) のような欧米的な計算体系がこれからは必要となるのか。本項では、この点に焦点を絞って品質とコーポレート・レピュテーションの問題を考察したい。

品質原価計算は、品質に係わるコストを投資の性格をもつ予防原価と評価原

価（自発的原価）、結果として発生する原価を内部失敗原価と外部失敗原価（非自発的原価）とに区分することにより、品質原価の可視化を行うための手法である<sup>12</sup>。日本で誕生したTQMが作り込みによる品質の向上を図ろうとするのに対し、品質原価計算は測定による品質ないし経営の可視化におかれているという意味で、品質原価計算は活動基準原価計算（Activity-Based Costing；ABC）と類似して、欧米的な特徴をもつ。いずれも“測定されないものは管理できない”という視点に立脚する。測定と伝達を主要な役割とする会計学では、測定による問題領域の可視化が経営に果たす貢献は大である。

予防原価と失敗原価との間には、トレードオフ関係がある。1991年前後に始まったバブル崩壊までの多くの日本企業は、QCサークルと呼ばれていた小集団活動を中心に品質向上の活動を行って製品とプロセスの品質向上活動を徹底的に行い、そのことが世界に冠たる日本製品イコール高品質という国際的なレピュテーションを獲得した。アメリカでは1970年代の後半から“Quality is free（品質を高めるのにコストはかからない）”の議論が起こり、予防原価に全力をあげる日本企業の総合的な品質管理活動に礼賛の声が巻き起こった。しかし、バブル崩壊とともに日本では「過剰品質」が問題になり、品質を向上させるためにコストをかけすぎるといけないかという声が高まった。

この過剰品質の解決に大きな貢献を果たしてきたのが、品質原価計算である。このことは、筆者がバブル崩壊の直前に行った調査〔櫻井，1991〕では、日本企業で何らかの形で品質原価計算を行っていた企業はわずか（32%）にすぎなかったが、21世紀以降に梶原〔2008〕によって行われた調査では、品質原価計算をもとに予防原価・評価原価と失敗原価とのトレードオフを行っている企業は調査対象の半数以上（53%）になり、現代では品質原価計算の採用企業が急速に増加してきたことから理解できよう。

過度に現場を重視する姿勢に批判の目が向けられ、投入されたコスト（努力）が成果との関係で妥当であるかの検討がなされるようになったのは、品質の領域にとどまらない。筆者がABCを1988年4月に日本の経営者に初めて紹介したときにはABCに対する批判の声が高く、後輩研究者に声をかけても

誰一人として ABC を研究しようとする者はいなかった。ABC が日本で正当に評価され始めたのは、日本経済の構造的な不況が明白になってきた 1992 年以降のことである。同様に、IT 投資の領域で IT 投資の評価が問題になりだしたのもまた、バブル崩壊後で C/S システムの導入が始まった 1993 年以降のこと [櫻井, 2006] である。

経済が順調に成長していて競争もさほど激しくないときには、品質原価計算、ABC、IT 投資の評価といった測定による経営の可視化を目的とする会計手法への役割期待は低く、経済が低迷してくるに従って経営効率を高めるために欧米的な手法が必要になってきたといえるように思われる。

現在、品質管理に関連して、経営者が真剣に検討しなければならない喫緊の課題の 1 つは、アメリカ企業が 1980 年代において予防原価と失敗原価とのトレードオフ関係を測定してギリギリまで予防原価を引き下げてきたことが、コスト低減には有効であったものの結果として製品の品質を下げってしまったのであるが、現下の日本企業もまたアメリカ企業が 1980 年代に犯した失敗の轍を踏んでいるのではないかと懸念の検討である。

そのような見解とは逆に、当時とは環境が変化したのであるから、トレードオフ関係の測定を行う品質原価計算の導入は当然の流れであるという見解もある。品質原価の測定を重視すべきだとする理由としては、バブル崩壊以前と現在とは経済・社会状況が大きく異なっていることがあげられる。

第 1 には、ライフサイクルの短縮化によって次々と新製品が現れるため、とくにソフト開発において、製品のチェックが追いつかない状況が起きている。携帯会社の役員を経験して、このことは筆者が実感していたことである。

第 2 には、1960-1970 年代に多くの日本企業に広がった現場中心の QC サークルによる品質の作りこみや徹底した品質管理教育が従来ほどには重視されなくなった。代わって品質の中心テーマがグローバル・スタンダードや経営品質の向上に移行してきた。ただここでわれわれが心すべきは、ISO 9001 を実践したり、社会経済生産性本部が推進してきた日本経営品質賞 (Japan Quality Award; JQA)<sup>13</sup> を目指したからといって、それ自体ではモノ作りにおける品

質は決して大きくよくなることはないということである。

第3には、企業が品質の問題を引き起こすと、消費者が過剰に反応するようになったという社会の変化がある。このことは、雪印乳業の2度にわたる不誠実な会社の対応への消費者の不買運動、三菱自動車によるリコール隠しに対するユーザーの反応、中国の毒餃子への日本の消費者のクールな対応、船場吉兆の食品の二度だしの結末などをみれば明らかである。

品質の問題は、現在ではコーポレート・レピュテーションを毀損させるレピュテーションリスクの問題になり始めている。ここで留意しなければならないことは、レピュテーションを毀損する可能性が高いのは商品が顧客に渡ってから発生する外部失敗原価であるが、外部失敗原価は事前の測定が困難であるという理由から品質原価が測定されないため、内部失敗原価に比較して何十倍もの損失を企業に与えるリスクがあるということである。

管理会計の重要な役割の1つは、測定によって経営上の問題を可視化することにある。ホーングレン [Horngren et al., 2002] が用いてきた管理会計体系に従えば、品質原価計算には管理会計の機能—記録保持、注意喚起、問題解決—のなかでも注意喚起機能がある。品質原価計算はTQMのように手法の遂行が現場管理に直接的に役立つわけではなく、予防原価をかけすぎている（過剰品質）か、逆に予防原価にもっとコストをかけるべきだとか、予防原価をいくらかければ失敗原価を含めた品質原価を最小に抑えうるかを可視化する。

梶原 [2008] は、品質管理に関する現下のわが国の現状について、2つのグループがあるという。1つは、徹底的にコストをかけてもTQMなどによって最高の品質を追求すべきだとするグループである。いま1つは、ROQ (return on quality; 品質利益率) を向上させるために品質原価計算を実施して品質への投資効率を高めるべきだとするグループで、両者は対立関係にあるという。それでは第3の見解はありえないのか。つまり、企業はモノやプロセスの品質を高めるTQMや、アドミニストレーションの品質向上に役立つISO 9001,あるいは経営品質の向上を目指すJQAのような現場活動と密接に結合した品質管理を引き続き行うとともに、“必要に応じて”品質原価計算を行って経営の効

率化を図るべきだとする見解もあるのではないかとのことである。

要するに、品質原価計算のような管理会計の手法は、あくまでも品質原価の可視化（測定）と、測定された情報の経営者への提供（伝達）にとどめるべきであって、具体的な品質管理活動はTQC、ISO、JQAなどの現場管理の手法に譲るべきである。このように、品質の問題領域を品質原価計算によって可視化し、発見された問題領域についてのみ現場中心の品質管理活動を行っていくことで最小の原価で最大の効果（高品質）を獲得していくことによってのみ、企業はコーポレート・レピュテーションを維持・向上させることができるのではないかとと思われるのである。

## 7 リスクマネジメントのコーポレート・レピュテーションへの貢献

リスクマネジメントはコーポレート・レピュテーションを維持・向上させるか。イギリスの管理会計の研究・調査団体であるCIMA [Collier, et al., 2007] が会員にリスクマネジメントに関する調査を行った結果では、高い確度で、リスクマネジメントがコーポレート・レピュテーションを改善することが明らかにされた。COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; トレッドウェイ委員会/不正な財務報告全米委員会) のERM 報告書 [COSO, 2004] もまた、「ERM (enterprise risk management; 全社リスクマネジメント) は有効な報告と法と規則への順守を確保し、事業体のレピュテーションとそれに関連する結果への損害の回避を助ける」(下線は筆者が加筆) としている。このように、CIMA だけでなく COSO もまた、リスクマネジメントがコーポレート・レピュテーションの維持に貢献することを明示している。

リスクマネジメントに関する欧米の文献では、2000 年前後から、リスクといえば全社的で、マイナスだけでなくプラスの影響を含むERM が意味されるようになった。ERM は元来、目的の達成にマイナスの影響を及ぼす事象だけでなく、目的達成にプラスの影響を及ぼす機会 (opportunity) をも管理対象にすべきであるとされる。ただ、内部統制の目的が損失発生リスクを回避することを目的としていることから、ERM にもとづく内部統制 [COSO, 2004]

では、リスクが企業価値を毀損させないことを ERM の目的としている。それゆえ、レピュテーションリスク・マネジメントでは、コーポレート・レピュテーションの向上よりはその維持に主な目的がおかれることになろう。

レピュテーションを高めるためのリスクマネジメントは、レピュテーションリスク・マネジメント (reputation risk management) と呼ばれている。ではレピュテーションリスクとは何か。グリーン [Green, 1992] は、レピュテーションリスクのことを、「会社のレピュテーションを保護するために用いられるスキルと技術の公式な概念構成」とであると定義づけている。レピュテーションリスク・マネジメントの目的は、レピュテーションリスクの悪化と財務業績の低下を防ぎ、企業の持続的な発展と企業価値を毀損させないことにおかれる。

レピュテーションリスク・マネジメントは具体的に何を意味するのか。論者によって具体的な内容が異なるが、筆者は別著 [櫻井, 2005] で、レピュテーションリスク・マネジメントの対象として、①コーポレート・ガバナンス、②倫理規範とコンプライアンス、③環境保全、④ IT、⑤従業員の健康と安全、⑥製品の安全性といった問題をあげて、具体的なケースを用いて記述した。レピュテーションリスク・マネジメントの役割は、これらの領域で企業に潜在的な損害を与える可能性のある出来事を、組織的・論理的な方法で識別し、損害を最小限にするように働きかけることにある。

以上、レピュテーションリスク・マネジメントは、コーポレート・レピュテーションを維持する上で、必要不可欠のツールになりつつあるといえる。

## まとめ

本稿では、会計学とくに管理会計がコーポレート・レピュテーションの維持・向上に貢献するかを検証するため、内部統制、バランスト・スコアカードおよび品質原価計算、レピュテーションリスク・マネジメントがコーポレート・レピュテーションの維持・向上に貢献できるかを検討した。

その目的のため、まずコーポレート・レピュテーションを定義づけるととも

に、類似の概念であるブランドとコーポレート・レピュテーションとの異同を明らかにした。とりわけ、ブランドの管理との関係で管理会計がレピュテーション・マネジメントに有効であることを明らかにした。加えて、コーポレート・レピュテーションが企業価値に貢献するというときの企業価値の意味を、欧米で支配的な経済価値だけでなく、社会価値と組織価値を含めるべきであるとした。

会計学には内部統制やリスクマネジメントのようにコーポレート・レピュテーションの維持または毀損を防止する役割と管理会計の手法のようにコーポレート・レピュテーションの向上に役立つ手法があることを明らかにした。具体的な手法との関係では、内部統制と、COSOにもとづく内部統制で活用されるERMは、コーポレート・レピュテーションの維持に役立つ手法として位置づけた。ERMを管理会計の手法の1つに含めたのは、ERMがコーポレート・レピュテーションに貢献するとしたCIMAの見解に従ったからである。

さらに、バランスト・スコアカードとコーポレート・レピュテーションの関係を考察した。その結果、バランスト・スコアカードには無形のビジョンや戦略の可視化を通じてコーポレート・レピュテーションを維持・向上させる機能があることを明らかにした。別著〔櫻井, 2008〕ではその具体的な活用法を述べたので、詳細はそれらの文献に譲りたい。

品質原価計算については、レピュテーションを高める可能性だけでなく毀損させる要因もあるため、品質原価計算を活用すれば単純に業績が向上するといった関係では表しえない問題が横たわっている。つまり、品質原価計算は品質原価の可視化によって過剰品質の問題を解決することができる。しかし、ここに1つの重大な落とし穴がある。予防原価、評価原価といった投資コストと企業内部で発見される内部失敗原価とのトレードオフは可能であるが、品質原価計算では顧客に渡ってから発見される不良品の品質原価である外部失敗原価は事前には測定しにくいという問題がある。しかも問題は、コーポレート・レピュテーションを大きく毀損させるのは、この事前に測定することが難しい外部失敗原価だということである。したがって、企業経営者が測定対象になりう

る予防原価・評価原価と内部失敗原価だけをトレードオフ関係で測定して、測定対象になりにくい外部失敗原価を等閑視することが仮にあるとすれば、過去にアメリカ企業が経験してきたように、品質原価計算に過度の期待を寄せることには、日本企業の製品が二流品のレッテルを貼られる危険性をはらんでいるということを指摘した。

以上で述べた会計学の手法がコーポレート・レピュテーションの維持・向上に役立つか否かは、最終的には読者が判断すべき問題である。経営者、研究者、コンサルタント、大学院生、会計専攻の学部ゼミ生からの批判的意見是非ともいただければ幸い ([smichi@tky 2.3 web.ne.jp](mailto:smichi@tky2.3.web.ne.jp)) である。

## 注

- 1 Path dependency とは、時間の経過とともに形成され、形成の速度を早めることが困難で、時間をかけなければ獲得できない資源のことをいう。模倣が困難である。
- 2 日経リサーチの「ブランド戦略サーベイ」(2008年)によれば、シヤチハタのPQ (perception quotient) のランキングは、マイクロソフト、ソニー、トヨタ、グーグルなどに次いで9位である。
- 3 ノルド (株)ノルド社会環境研究所)の「評判のいい会社調査」(2007年)によれば、ワタミはトヨタ、任天堂、松下に次いで4位の成績である。
- 4 バレット [Barrett, 1998] は、価値観とは個人が別の個人と、あるいは環境・地球と、どのように係わるかを述べたもので、個人的な性質を有すると述べている。
- 5 企業価値を英語で表すには corporation value が一般的であるが、2007年のアメリカ会計学会年次大会で、ある報告者は企業価値の意味で firm value, entity value という表現を交互に用いていた。value と表現されることもある。アメリカの経営者や研究者 (とりわけ経営財務論研究者) がこれらの表現を用いるときには株主価値を中心にした経済価値を含意している。これらの研究者の多くは将来のキャッシュフローには無形のブランド価値や社会・組織価値が包含されていると主張する。しかし、多くの日本の経営者は、企業価値に関してはアングロサクソン流の価値観とは違った見解をもっている。
- 6 説明にある「利益の現在価値」は、キャッシュフローの現在価値の誤りである。
- 7 1960年代には、企業が利益をあげて納税を増やすことが社会貢献の中心であるという経済価値中心の見解が支配的であった。今日ではトリプル・ボトムラインを主

- 張する CSR が盛んである。日本電産の永守重信氏のように、企業の最大の貢献は雇用だとする見解もある。また、YKK の Corporate Value は、顧客、社会、社員（企業価値の提供先）、経営、技術、商品（企業価値の提供元）、それに公正をあわせた 7 つからなる（詳しくは櫻井 [2008] を参照されたい）。
- 8 内部統制はかつて管理会計の範疇の 1 つと考えられていた。産業構造審議会「企業における内部統制の大綱」（1956）では、管理会計の担い手であるコントローラーの役割の 1 つに内部統制をあげ、当時は管理会計の最も主要な手法とされていた予算統制や標準原価計算を内部統制のツールとして位置づけていた。
- 9 筆者は、通産省（当時）の知的資産管理の担当室長から、バランスト・スコアカードを用いてブランドをマネジメントできないかの検討を依頼されたことがある。しかし、消費者ないし顧客が主要な評価者である個別ブランドについては、バランスト・スコアカードの適用が難しいことが明らかになった。その検討を通じて、コーポレート・レピュテーションもバランスト・スコアカードもステークホルダー・アプローチが有効であることを発見した。
- 10 バランスト・スコアカードの導入では、戦略の柱のことを戦略テーマと呼んでいる。筆者は医科大学のバランスト・スコアカードの運用において、①研究・教育の充実、②財政の健全化、③建設計画の適切な遂行（内容と表現は変えてある）を掲げている。
- 11 1998 年の『TQM 宣言』以前は、TQC と呼ばれていた。
- 12 品質原価を生産と販売の関係で述べれば、次のようになる。①予防原価は生産前と生産の過程で発生する。②評価原価は生産後（または生産中）であって、製品の出荷前に発生する。③内部失敗原価は生産中か生産後であって、製品の出荷前に検出または発見される。④外部失敗原価は販売後に一般的にはお客の手に渡ってから発生する。
- 13 JQA は、企業の総合的な品質の向上に役立つ。モノやプロセスだけでなく、経営の品質向上に貢献する。TQM、ISO 9001 との関係については、櫻井 [2008 (b)] を参照されたい。

#### 参考文献

- 青木茂男『内部監査論』中央経済社、1956、p. 66。
- 青木茂男『近代内部監査』中央経済社、1959、pp. 3-18, pp. 19-20。
- Barrett, Richard, *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*, 1998, p. 186. (斉藤彰吾監訳・駒沢康子訳『バリュエーション・マネジメント—価値観と組織文化の経営革新』春秋社、2005、p. 243.)
- Belkaoui, Ahmed and Ellen L. Pavlik, *Accounting for Corporate Reputation*, Quorum

- Books, 1992, p. 110, pp. 1-249.
- Belkaoui, Ahmed Riahi, *The Role of Corporate Reputation for Multinational Firms; Accounting, Organizational, and Market Considerations*, Quorum Books, 2001, pp. 1-13.
- Collier, Paul M., Anthony J. Berry and Gary T. Burke, *Risk and Management Accounting, Best Practice Guidelines for Enterprise-Wide Internal Control Procedures*, CIMA, 2007, p. 7, p. 63.
- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), *Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary*, 1992. (鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳『内部統制の統合的枠組み—理論篇—』白桃書房, 1996年, p. 4.)
- COSO, *Enterprise Risk Management-Integrated Framework, Executive Summary Framework*, September 2004, p. 3, p. 16, p. 24, p. 38. (八田進二監訳・中央青山監査法人訳『全社的リスクマネジメント』東洋経済新報社, 2006年, p. 51.)
- Fombrun, Charles J. and Violina P. Rindova, *The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell*. (Edited by Schultz, Majken, Mary Jo Hatch, and Mogens Holten Larsen, *The Expressive Organization, Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, 2000, pp. 77-96.)
- Drew, Stephen A., Patricia C. Kelley and Terry Kendrick, CLASS: Five Elements of Corporate Governance to Manage Strategic Risk, *Business Horizons*, 49, 2006, p. 128, pp. 127-138.
- Green, Sheldon, *Reputation Risk Management*, Financial Times, 1992, pp. 14-16.
- Horngrén, Charles T., G. L. Sundum and W. O. Stratton, *Introduction to Management Accounting*, 12<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 2002, p. 5.
- 伊藤邦雄『コーポレート・ブランド経営』日本経済新聞社, 2000, p. 29, 65, 66, 70, 75。
- 経済産業省「経済産業省『企業価値研究会』に関する説明会」日証協, 2005/4/8, p. 16。
- 経済同友会『21世紀宣言』経済同友会, 2000年12月, No. 2000-14, pp. 3-4。
- 梶原武久『品質コストの管理会計』中央経済社, 2008年, p. 160。
- 櫻井通晴「わが国管理会計システムの実態: CIM企業の実態調査分析」『専修経営論集』第55号, 1991年, pp. 109-175。
- 櫻井通晴『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判をマネジメントする」—』中央経済社, 2005年, p. 1, pp. 178-222, pp. 184-185。
- 櫻井通晴『ソフトウェア管理会計—IT戦略マネジメントの構築— [第2版]』白桃書房, 2006年, pp. 20-38, pp. 112-143。

櫻井通晴・大柳康司・岩渕昭子「新興市場におけるコーポレート・レピュテーションの意識調査」『専修経営学論集』第85号, 2007年11月, p. 34。

櫻井通晴『レピュテーション・マネジメント—内部統制・管理会計・監査による評判の管理—』中央経済社, 2008年, pp. 321-325, 333-335, 302-328, 221-260。

櫻井通晴 (b)『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディー—』中央経済社, 2008年, pp. 268-283。