

# イギリス会計士の描く三つのシナリオ

百合野 正 博

- I はじめに
- II 基本的な論点の要約
- III シナリオを立案する意味
- IV 三つのシナリオ
- V シナリオの問題点
- VI むすびにかえて

## I はじめに

会計士監査の発展がそれぞれの国に固有の社会的経済的発展の影響を受けていることは、今さら改めて言うまでもないことであろう。アメリカで「貸借対照表監査」が大いに発展していた時期に、イギリスではそれについてほとんど知られていなかったし、また、アメリカでは早くからプライベート・セクターが GAAP を設定するシステムができ上がっていたにもかかわらず、アメリカよりも古い歴史を有しているイギリスでは 1969 年まで会計原則を設定する委員会は設立されなかった。これらの事実、アメリカとイギリスという会計士監査制度について人的・制度的共通点が非常に多い二つの国の間ですら、それぞれの国の社会的経済的基盤の相違が、システムの大きな違いを生み出したということを実例に示しているのである。

今日は、一方で、会計原則や監査基準の国際的な調和化が推進されており、その際にアメリカの慣習が支配的な地位を占めつつある。このことについては、わが国はもちろんのこと、アメリカの会計士監査のルーツと自負しているイギリスですらその事実を受け入れなければならない状況が存在している。それに加えて、イギリスにとっては、EC 統合というもう一つの調和化の「大問題」も控えている。このように、対外的な調和化が重要なテーマとなっている時期に、イギリスの会計士は自国固有の問題と関連付けて自分たちの将来をどのように捕えようとしているのかを知ることは、

非常に興味深いことであろう。というのは、わが国の会計士監査のこれまでの発展過程を振り返ったとき、そこで、わが国の固有の問題について十分な検討が行われたという印象は、残念ながら（あるいは、不思議なことに）非常に薄いからである。

ここでは、イングランド・ウェールズ勅許会計士協会（以下 ICAEW と略す）の研究叢書の一冊として1990年に出版された“Understanding Accounting in a Changing Environment”を取り上げ、イギリスの会計士にとってはまさに激動のこの時期に、彼らが自分たちの将来のシナリオをどのように考えたかを紹介し、わが国でも同様のシナリオを作成する必要がないのかを考える一助としたい。

本書は、1984年の後半に ICAEW の調査研究委員会が、変化している環境を理解するための研究会を計画したことをその発端としている。1985年1月に始まった「環境の変化を理解するための研究会（The Understanding a Changing Environment Group ; UCEG）」と名付けられたこのプロジェクトは、職業会計士の発展に関して、経済的、技術的、社会的変化がどのような意味を持っているかを研究するための幅広い討論の場を提供することを目的としていた。このプロジェクトの担っていた基本的役割は、政策立案のために必要な背景を解明する手がかりを提供することであった。それは、これから先の20年間に会計を取り巻く環境が変化すると思われる未来に関する情報や考え方を示すこと、可能性のあるシナリオを作成してその意味を探究すること、会計と有資格の会計士の将来に関して重大な決定要素となる組織上の要因やその関連性を明らかにすることを通じて達成されると考えられたのである。<sup>1</sup>

第1表 UCEG の研究会における論題

全般的な論題	経済の未来
未来を見通す方法	社会の未来
個別の問題	シナリオの立案
	会計事務所
	産業界で働く会計士
	情報テクノロジー
	会計原則の設定
	シティーの規制
概観	職業会計士に関するシナリオ

1 Hopwood, A., Page, M., Turley, S., *Understanding Accounting in a Changing Environment*, Prentice Hall, 1990, p. 4. 本書からの引用については、以下、本文中にページ数を示す。

そこで取り扱われたテーマは第1表のとおりであるが、ここでは、次節で基本的な論点の要約を示したあと、立案された三つのシナリオを紹介したい。

## II 基本的な論点の要約

以下の論点の要約は、個々の論点の見出しを羅列したのではなく、それぞれの関連性を示し、他の論点に関する討論で再論した問題点を明らかにし、会計の歴史的発展の考察から明らかに重要な要素を反映させようとしながら要約したものである。

(pp. 7~10)

### 1 会計士のサービスに対して拡大しつつある需要

社会の変化を反映して、新しいタイプの情報に対する需要が生じているが、このことは、職業会計士が、現在担っている役割に加えて新しい役割を作りだすことを期待されている、あるいは少なくともその機会を与えられているということを意味している。職業会計士は、拡大しつつある領域をカバーする会計測定の方法を開発するという大仕事に直面している。すなわち、組織の効率性のような価値や業績のもっと幅広い概念が、変化しつつある財務上の関係や活動を映し出すとともに、それによって現在の測定システムの持っている明白な欠陥を補うような新しい形態の経済的計算と独立的評価に対する需要が存在しているのである。

この傾向は、公益団体やパブリック・セクターの活動の方面でとくに顕著のようにみえる。一例としては、報告制度の変化や、規制、裁判所の判断を通して、会計事務所がもっと企業の財務状態の保証人として行動するよう要請される可能性のあることがあげられよう。さらに、不正や不整を摘発して規制当局に報告する責任が大きくなれば、監査人とその依頼人との関係を根本的に異なったものにしてしまうかもしれない。

なお、UCEG は多彩な学歴と経歴を持つ約 25 名の委員で構成されていた。その中には、ICAEW の職員、会計事務所・産業界・金融界・パブリック・セクターで働く会計士、国会議員、省庁の官僚および大学教員が含まれていた。このプロジェクトの期間を通じて、必要な場合に新委員が委嘱されるなど、委員構成は若干変動したが、中心メンバーは 2 年間の会合を通じてほとんど変化しなかった。研究会は 1985 年春から 1987 年春まで合計 9 回開催された。

## 2 会計事務所内で新しいサービスを開発すること

上記1に加えて、会計事務所は、それ自身が新しいサービスを開発して新しい市場に参入することを狙っている。例えば、最近、監査というサービスの内容を「再定義」しようとして活発な論議が行われてきており、会計事務所は多くの新しい事業を多角経営するようになってきている。このような変化は、「会計」すなわち職業会計士の業務と考えられるものの定義と境界線とを再検討して拡大しているのである。

## 3 国際化

会計を取り巻く環境の変化の中で最も顕著なものの一つは、それがますます国際化しているということである。多国籍会計事務所やそれとの提携事務所がますます増加しており、その場合には、事務所も依頼人も、国境を越えたレベルでの規制を受けている。会計士は、ヨーロッパ圏内もしくはそれよりも世界的な規模で国際経済の影響を考慮しなければならないであろうし、職業会計士がサービスの「輸出産業」であるという期待をも考慮しなければならないであろう。

## 4 競争社会

公共会計が発達してきているのは競争社会なので、会計事務所どうしの競争を処理しなければならないという問題が生じている。最近の競争下にある実務の変化が及ぼす影響を評価するにはまだしばらく時間がかかるであろうが、この先、競争の本質がますます変わりやすいものとなるのは間違いないであろう。

それに加えて、他の専門家の集団との関係において、勅許会計士の地位に関しても問題が生ずる。これは、スタッフ構成や会計事務所の専門化と関係を有している。

## 5 会計事務所の成長と会計士協会の役割

上記のような特徴を持った環境のもとでは、会計事務所の仕事が減ることによってその成長が抑えられるということは起こりそうにない。しかしながら、会計事務所間の、とくに規模の異なる会計事務所間の仕事の構成比には大きな変化が生ずるのである。会計事務所の提供するサービスの共通性があまり多くななくなり、個々の会計事務所の「個性」がもっと多様化すれば、この関係は、会計士協会と会計事務所との関係およびその活動に圧力となりうるであろう。また、会計事務所内で職業専門家として

の資格を持たない職員が増加すれば、この圧力はやはり増大する。このように会計士の活動が多様化すると仮定すれば、専門化を認識することはさらに重要なこととなるかもしれない。

## 6 競争と公益

職業会計士が成功するかどうかは、会計士の能力と役割とを一般大衆が認知するかどうかということにかかっている。伝統的に、職業会計士は公益に奉仕するという概念に忠誠を尽くしていると主張してきた。したがって、業務内容を拡張する場合には、例えば独立性といった会計士の業務の質に関する他の価値に沿って行わなければならないのである。「公益」という分かりにくい概念を定義して、会計士が担っている潜在的な責任をはっきりさせるためには、裁判所がますます頻繁に使われることになるかもしれない。

## 7 産業界における会計士

産業界において財務的職能の性質が変化しつつあるので、次のような将来に向けての二つの難問が職業会計士の前に立ちはだかっている。

- (a) 技術。伝統的な管理会計上の技術の役割の変化、組織内の経済的計算の役割のソフト、情報テクノロジーの影響、および経営意思決定と危険負担の変化といったこれらすべてのものが、これまで伝統的に職業会計士が提供してきたものとはまったく異なる一連の技術や才能を必要とするであろう。教育、訓練、資格付与要件が、専門家としての訓練を受けた会計士と会計事務所に開かれるであろう市場と仕事の機会との重要な鍵を握っているのである。
- (b) 人材提供。歴史的に、公共会計実務は産業界の経営者として適格な新しい人材の大きな供給源となってきた。短期的には、依然として大多数の組織はそのスタッフの供給源として職業会計士の方を注目しなければならないであろうが、長期的には、専門経営者が別に養成されるという挑戦を受ける可能性がある。ここでも (a) と同様に、教育、訓練、資格付与要件が、専門家としての訓練を受けた会計士と会計事務所に開かれるであろう市場と仕事の機会との重要な鍵を握っているのである。

## 8 技術革新

変化しつつある技術革新の影響が非常に広く行きわたっている。それは、依頼人に

影響を与えるのみならず、スタッフの技術とスタッフ構成を通して会計事務所にも大きな影響を与えるし、その業務の技術革新にも大きな影響を与えるのである。それはまた、デザインと製造の性質を変えることによって生産と流通に影響を及ぼすし、金融市場のように、取引の性質を根本的に変えてしまうような大きな影響を及ぼす場合もある。情報処理能力とデータ・ベースの記憶力の増大は、財務報告の基本原則を根本的に変えてしまうかもしれない。

## 9 規制に関する環境

国家は取引活動を規制するうえで必要なある種の機能を職業会計士に依存してきたし、職業会計士はその立場から生ずるベネフィットを享受してきた。国家との係わり合いが変化すれば、この関係の均衡もまた変化する。重要なのは、規制の程度と、一般的な概念よりもむしろ詳細な規則と定義の程度の両者である。職業会計士は、規制の構造とその概念の変化に適応する必要があるであろう。

## 10 職業会計士による規制

一般的な規制の枠組みの中で、職業会計士は、会計士協会員自身の活動を規制する責任と職業会計士以外の人々の行動に影響を及ぼす会計原則という形での規則もしくは規範を作成する責任を負っている。これら二つの職能は次第にはっきりと目に見えるようになってきているように思える。前者の領域に関しては、とくに国際比較が行われ、それからの圧力がある場合には、自己規制の過程に外部との係わり合いを持ち込まないことは困難であろう。後者に関しては、金融界において会計原則のベネフィットを認識することは不可欠となるであろうし、合法性と強制の問題に注意が向けられるに違いない。監査についての規制も次第に重要性を高めるであろう。

## 11 教育

上記の論題の多くが、会計士の教育と訓練に重要な関係を持っている。それらは、変化しつつある環境からの要求を満たすために必要とされる技術のポートフォリオと、これらの技術を獲得するための教育のプロセスに影響を与えるのである。経営に関する幅広い技術を会計士が身につけるのに失敗したならば、現在職業会計士が得ている高い地位は失われて、狭い領域に専門化してしまうことになるであろう。問題は、

すべての会計士に全般的な技術を身につけさせることが必要なのだろうかということ、職業会計士として基本的な資格の一部もしくはそれへの追加としてスペシャリストの資格を認める可能性があるのかということである。新しく会計士を志望する人たちに行う教育が職業会計士の将来に対する重要な決定要素となるであろう。人口の減少しつつある18歳から21歳の学生の関心を職業会計士が引きつけるためには、適切な教育と訓練とを提供することが非常に重要なこととなるであろう。

### III シナリオを立案する意味

本書では、非常に近い将来は別として、予想は外れるものである、ということと、環境が非常に不確実なものだとすれば、未来の予測を行うために過去の趨勢を判断の基礎とすることはたんに推測することと大差ない、という基本的立場にたつて、シナリオ分析の有用性を主張する<sup>2</sup> (p. 12)。その枠組は第1図に示した。

- 2 シナリオの立案を実際に行って成功をおさめた好例として、石油産業の歴史をあげている。そこでは、1973年まで長期にわたる安定した高率の成長が続いた後に、ほとんどの大石油会社がこれまで同様のビジネスの将来をいつまでも享受できると予想したが、周知のように、1973年と1979年の石油ショックがそれ以前の石油価格と石油に対する需要の見積もりを無効にしてしまったのである。

ロイヤル・ダッチ・シェル企業集団（以下シェルと略す）の Wack や他の経営計画立案者たちは、1970年代の初頭において、石油に対する需要と石油産出国がテヘラン合意で決められた価格で石油を売りたいと考えていることの間から生ずるエネルギーギャップを認識することができた。シェルの経営計画立案者たちは、石油産出国と石油消費国、および石油会社の前途について検討した。その検討の結果は、石油産出国がそれぞれ異なった行動をとるだろうということであった。すなわち、間もなく埋蔵量が急激に減少するイランは将来のニーズに備えて価格を上げて石油を節約したいと考えていたのに対して、サウジ・アラビアは石油の売上がもたらす資金を使い切ることができないので、最善の投資は石油を地下に眠らせたままにすることだと考えていたのである。

他方、石油消費国は、それまでになかったほど輸入石油に依存するようになっていた。すなわち、日本は固有のエネルギーをまったく蓄積していなかったし、アメリカはその少し前からエネルギー需要の成長のほとんどを輸入石油に頼るようになっており、さらに自国の石油生産がピークを迎えていすぐに下降線をたどり始めるので、ますます多くを輸入に頼る必要があったのである。このように、経済活動の当時の水準は豊富な石油が継続的に入手可能であるということを基礎にして成り立っていた。シェルの経営計画立案者たちは、規則的な成長が維持されるという「驚くに当たらない」シナリオは当時の既定の要素とは矛盾する<sup>3</sup>



シナリオの立案に関する時間の枠については、5年程度の短期、10～15年程度の中期、それ以上の長期という三つの一般的な接近法があるが、今回の検討においては、今世紀末までの期間を概観するために、中期的計画立案範囲が採用された。(p. 14)

そして、会計と職業会計士の発展のシナリオを構築するための要素として、次の五つものを挙げている。

## 1 経済的環境

当研究会は、会計の発展が一般的な経済成長と関連していると考え、経済成長を次の二つと見積もった。

- (1) 国際成長もイギリスの目標達成も中程度。両者とも、経済成長率は約3%。
- (2) 国際成長もイギリスの目標達成も低い。世界経済の成長率はほんの1～2%に過ぎず、イギリスの経済はほとんど成長しない。

そして、会計の発展に影響を及ぼしうる重要な経済的要因を、製造業からサービス業への継続的な重点の移動と国際化と捕えている。グローバルな国際金融センターの成長と太平洋地域の経済的影響が強まる状況のもとでは、サービス部門全般の成功、とくにシティーと金融サービス部門の成功がイギリスの経済成長全般に非常に重要な鍵となるであろうと考えるときにも、低い経済成長の意味していることから、(経済の目標達成の測定は依然として重要であろうが)、サービス部門での成長が新しい測定問題を生じさせるかもしれないとも考えている。しかし、過去の学習から、職業会計士の成長は経済成長に制約されてこなかったし、将来的にも、国家の経済的変数が会計の発展に対する唯一の決定要素ではないという強気の見方もしているのである。(pp. 17～18)

## 2 政府と国家

国家が会計に委ねた役割が会計の発展に大きな影響を及ぼしてきたことと、国家の

1973年の石油産業において、シェルの経営計画立案者たちは、石油産出国政府が支配権を握っているので石油の探査と生産を契約している人たちの収入の大部分が失われるだろうということを契約者に納得させることは容易ではないと気がついた。同様に、高い成長率が過剰投資もすぐに回収できることを保証していた石油の精製、運搬、販売においても、石油産業が今や低成長産業だという警告は歓迎されなかった。それにもかかわらず、少なくともシェルにおいてだけはその警告が受け入れられるように Wack は論証したのである。(pp. 15～17)

活動とニーズとが職業会計士の多くの活動の基礎を提供してきた状況は将来も続く<sup>3</sup>と予想している。

しかし、規制に対しては政府干渉主義と自由放任主義の二つの代替的な考え方を採用し、いずれの場合でも規制が続くであろうと予想する。しかしながら、規制方法は異なったものとなり、自由放任主義のアプローチでは、私的なすなわち会計士自身による規制を重要視し、政府干渉主義の場合には規制の面で国家の機関をもっと利用することを重要視するようになると考えているのである。(pp. 18~19)

### 3 ビジネス社会からの要求

イギリスの会計士が有している特徴を反映しているのが、このビジネス社会からの要求に対する反応である。すなわち、ビジネスに対して専門的サービスを提供するという他の国々でも見られる側面と、商工業の経営者にふさわしい人材を提供するというイギリス特有の側面の2面を持っているのである。

イギリスの職業会計士は、「会計」という狭い領域にのみ閉じこもってきたのではなく、上級経営管理者の地位を含む多くの全般的経営者の供給源となってきた。これは、アメリカではビジネス・スクールの卒業生が全般的経営者として頼りにされており、ヨーロッパ大陸ではビジネス・エコノミックスという会計学とは本質的に異なる科目を大学で教えるという伝統があるのに、イギリスではそういった、いわば競争相手が存在していないことに一因がある。

この能力は、公共会計実務についている会計士が成長している仕事の機会をいち早く捕えて、新しいサービスに対するビジネス社会等からの需要に応じてきたという事

---

3 国家の規制は、例えば、監査、税務、破産等の領域で、また近年ではパブリック・セクターでの「支出に見合う価値(value for money)」<sup>3</sup>の領域で会計士にビジネスの機会を提供してきた。会計士が公共会計実務の領域で提供するサービスや組織内における会計的活動の発展は、しばしば、国の指導に対する反応もしくは国の要求に起源を求めることができる。さらにいえば、とくに法定監査のようないくつかの領域においては、国家は、特定の会計士協会の会員だけが職務を行うことができるという意味で職業会計士に対して特定の活動を「確保」してくれている。確保された職能は会計士にビジネスの機会を提供するが、それとともに、会計を専門的職業として特徴づける中心的職能を定義するうえで重要な役割をも担っているのである。国家が強制している規制に関する環境の全般的構造は、職業会計士の手にパワーを持たせているし、法令の解釈において専門的判断を行使することによって重要性を持たせているのである。(p. 18)

実によっても示されると考え、本書は、その証拠として、会計事務所が経営コンサルタントの分野に重点を移してきていることを示すとともに、情報システムや情報テクノロジーの分野およびパブリック・セクターの有効性判断業務にも好例があるとする。

将来に関して言えば、職業会計士は企業経営者の第一の人材供給源としての立場を維持することができるのか、それともそれを失ってしまうのかという問題がある。現在は依然として続いているように、優秀な大学卒業者のかなりの数（ちなみに、有力な六つの会計士協会の会員になるために登録する人数は毎年大卒の1割にも達している）を職業会計士が吸収し続ける限り、企業はその後の人材確保に関心を持ち続けるであろうが、このことが、会計士としての訓練を受けている間に身についた技能が評価されてのことなのかということに疑問を述べた後、本書は、そうではないので、他の経営者の供給源から挑戦を受ける可能性は高まりうると結論付けている。(pp. 19～20)

また、会計事務所が経営コンサルタントとして発展し続ける結果、独立的評価という「規制によって確保された」職能と関連した活動の役割が減少するか、あるいはその活動の基本的な役割だけが維持されるという将来像も描いている。その結果、会計事務所は、継続的に新しいサービスと重要な領域に多角化して、会計専門職以外に人材を提供し、伝統的な職業会計士の母体から隔った「コングロマリット」となるという可能性と、独立的評価に基礎を置いたサービスに中心を置き続けるという可能性の二つの可能性を有しているとする。(p. 20)

#### 4 職業会計士の柔軟性

会計が持っている歴史的に最も重要な特徴の一つは、それが「会計」を意味する活

#### 4 会計士と経営者の適性は次のように比較されている。(p. 20)

適性と態度の比較対照	
F (財務) タイプ	A (会計) タイプ
ビジネスの現実問題	会計上の慣行
「大まかな」数字	正確性についての幻影
数字は最後	数字が第一
物量的測定	財務的結果
適度のリスク負担	リスク回避
先に行動する	後から行動する

動に照らして継続的に変化してきたという事実であると捕えて、その事実が職業会計士の柔軟性あるいは適応性を反映しているとする。その例としては、

- (1) 専門領域の柔軟性。会計士が企業やパブリック・セクターのさまざまな地位につくに従って、職業会計士はその専門領域を拡張してきている。
- (2) サービスの柔軟性。職業会計士は新しいサービスに対する需要に素早く適応してきている。例えば、会計事務所内にいない専門家を進んで「雇い入れる」。
- (3) 知識的基盤の柔軟性。上記の項目に関係しているのは会計士になるために必要な知識的基盤の適応性である。この適応性は試験の範囲からある程度うかがい知ることができるとは。

そして、将来の会計や職業会計士の役割は、上記の柔軟性を維持できるかどうかにかかっていると考える。同様に、ただ一つの専門職集団としての会計の境界の中に含まれるサービスと職能の多様性に限界がある場合には、活動の多様性を増加させることに対する圧力はある種の危険性を生じさせるかもしれない。全般的にみて、勅許会計士の備えている技能が将来のビジネスの機会を開発する重要な要因となるであろうと考えるのである。(p. 21)

## 5 客観性に関する評判

本書では、過去において会計に影響を及ぼした要因で忘れてはならないのが客観性に関して職業会計士が受けてきた評判の良さであると考え、その名声を非常に重要とみなしている。会計士が仕事を通じて獲得してきたこの客観性は、会計士が行う多くの活動に重要な意味を持ってきた。例えば、外部に対する財務報告において、監査人の独立性は監査の本質に必然的に含まれているし、報告実務を規制するうえで職業会計士が担っている役割はこの特質によるものとみなしうる。同様に、破産管財においては、会計士は影響を受ける利害関係者のために関与する独立性のある外部の人間としての役割を果たすし、税務上の仕事については、会計士の客観性は国内歳入庁によって重要視されているのである。経営コンサルタントの領域でさえ、この種の仕事を依頼される職業会計士の能力の大部分は客観性に関する評判によるものであり、独立的評価を含む諸活動に関連していると主張する。この要素がいかに重要かは、例えば会計原則委員会、監査実務委員会、協同訓練計画といった、イギリスの職業会計士内で最も重大な構造的変化の生じたのが、独立的評価に関してイギリスの職業会計士の名

声が批判にさらされた時期だということからも証明できる。この名声こそが職業会計士の構成員が引き受ける仕事の機会の中心部分なので、それが脅威にさらされた場合には、職業会計士はそれを守るために行動してきたと、本書は、この要素がいかに重要であるかを強調しているのである。

上記に基づいて、あらかじめほぼ決定されているいくつかの要素とともに、かなりの数の不確実性が列挙できる。それらの要素は第2表に要約されているが、不確実性に対していろいろな仮定を行うことが、シナリオを作成するための基礎を提供するのである。(pp. 23~24)

第2表 シナリオを作成するための不確定要因と確定要因

不確定要因	
経済成長	経済の成長率
金融市場	国際的な競争の高まる環境下におけるシェアーとイギリス金融市場の役割
確保された職能規制	国家によって「確保」された職能の発展と依存可能性 規制の環境が政府の干渉を制限するか否かの程度
客観性に対する名声 企業に対する人材提供	この名声を維持する職業会計士の能力 職業会計士が企業経営者の人材提供源となり続ける程度
成長の機会	経営コンサルタントのサービスと独立的評価に含まれるサービスが会計事務所に及ぼす相対的重要性 環境からの要求に応じて会計士が開発する技術の程度
一連の技術	
確定要因	
国際化	市場はますます国際化されるであろう
サービス業に対する強調 技術	製造業からサービス業へのシフトは継続する 企業社会を取り巻く環境のもとで必要とされる技術はさらに専門化する
情報テクノロジー	情報の潜在的な入手可能性は増大し、そのテクノロジーと情報そのものを取り扱う人は不足する

#### IV 三つのシナリオ

##### 1 シナリオ1

最初のシナリオは、現在の環境のもとで観察可能な傾向がこれからもほぼ続くという仮定に基づいている。(pp. 22~26)

### シナリオ

イギリス経済はここ数年の傾向に沿って発展する。製造業からサービス業へのシフトは継続するが、これら二つの業種の相対的な大きさは、サービス業の貢献が国全体の相当な経済成長をもたらすには十分ではないということを意味している。イギリスの経済成長率は世界の平均よりは少し低い。1990年代の展開としては、インフレは低く、失業者数は400万人に増加する。サービス業における仕事の機会と利益はともに増加するが、製造業における機会は相対的に限られたものとなり、利益も基本的に生産性を高めることを通じて維持される。シティーと金融機関の役割は、主として国際化の高まりに直面してその重要性が保たれる。

政府は自由放任主義を採用して規制にあたる。規制制度の構造的変化は、したがって詳細な規則よりも規制の枠組みに焦点を当てたものとなり、プライベート・セクターの規制に依存し、部分的には規制機構を「民営化」することを通して、規制撤廃の考え方が支配的となる。会計実務界の合同も可能となる。

会計事務所にとってのビジネスの成長は、国家が命令する評価活動よりもコンサルタントの分野で高まる。職業会計士は製造業と流通業への主たる人材供給源であり続けるが、要求される技能が幅広くなるに伴って、勸許会計士になるための訓練の過程で身につけて試験される技能と、ビジネスが要求する技能との間の伝統的な関連に対する圧力が次第に高まる。

### 分析と意味づけ

このシナリオから考察できる問題点を明らかにするうえで、会計士という専門職の成長と会計士に対するビジネスの機会の持続を限定する要因が何であるかを問うことが有用であるとし、コンサルタント業務を提供するのに必要な技能とビジネスが求人者にさいして必要としている種類の技能に合った技能とを会計士が身につけるか否かということが主たる制約となるであろうと予想するのである。

会計事務所の成長は契約可能なコンサルタント業務を十分に行いうる専門的技能の取得に依存しているが、短期的には、必要とされる「非会計」専門家を雇い入れるか訓練することによってこの要求を満たすことができるであろう。すでに、いくつかの会計事務所ではこのような状況が生まれている。長期的には、会計士になるために必要な中心的知識の境界を定義し直すことによって、新しい技術を含み、技能基盤の拡

大に対処することができると考えている。技術に対する主たる圧力の一つは、情報テクノロジーと、それが取引、財務、定期的報告の本質に対して与えるインパクトから生ずるであろうということも予想しているのである。

後者の戦略は、勅許会計士が商工業に対する適合性を維持するためにも必要であり、もしも勅許会計士が伝統的な技能にだけすがりついていたならば、適合性は低下する。会計事務所は企業への人材供給源であり続けるであろうが、これは専門家としての資格そのものではなくコンサルタントとしての仕事の経験によって獲得される職務上の能力によるところがますます大きくなるであろう。もしも資格を持った会計士に対する産業界からの需要が大きく低下したならば、大学卒業者が会計士という専門職に対して感ずる魅力も低下するであろう。もちろん、このことは大学卒業者に開かれた代替的な雇用機会にも依存している。会計事務所は大学卒業者が産業界に進むために重要な進路であり続けることもできるであろうが、会計士の資格が産業界で必要とされる技能と深く関連していないならば、その進路において会計士の資格をとるといふ回り道をすることは必要ではなくなると主張するのである。

このシナリオのもとでは、大規模会計事務所はコンサルタントとしての成長を志向するであろう。大規模会計事務所は必要な人材を補充し、伝統的な職業会計士団体とは直接結びついていなかった人材の補充をますます行うようになるであろう。伝統的な技能の役割は低下し、事務所内で監査人が「さまざまな仕事をこなす」圧力が生まれるであろう。訓練を受けた会計士よりもそれ以外の専門家が増加するという、事務所内のスタッフ構成にも変化が生ずるであろう。「勅許会計士」の会計事務所であることがもたらす価値と重要性は再評価されるかもしれない。監査というサービスに対する市場の相対的な成長が低くなるに伴って競争が増大するであろう。それは、監査報酬に関する問題と依頼人の要請を尊重することに対する圧力の増大とを伴って本書は予想している。

小規模会計事務所は、必要なだけの専門家を雇い入れる力が乏しいであろうから、二つの戦略に直面することとなる。伝統的な仕事の領域を当てにして低い成長に甘んじつつ、効率性を改善して依頼人と密接な関係を作るか、あるいは、コンサルタントとして専門化するかのどちらかである。会計事務所がこれまでの伝統的な技能に基づいて全般的なコンサルタント業務を提供することのできる中間領域もいくぶんかは残るであろうが、それは成長率の高い領域ではないであろう。

産業界との関係でいえば、勅許会計士からの人材補給は少なくなるであろうが、この進行はゆっくりとしており、産業界における会計士の影響力は徐々に小さくなるに過ぎない。勅許会計士には能力のある人材が豊富にそろっているため産業界は依然としてそこから人を求めようとするであろうが、会計事務所内のスタッフ構成と人材補給に変化が生ずれば、これは低下するかもしれないと本書は強調している。産業界は勅許会計士と同様に会計士でない職員をも会計事務所から人材補給するであろうという予想もたてられている。

職業会計士の団体の観点からは、協会の活動に対する関連性を維持することに圧力が生ずるが、この圧力は大規模会計事務所と産業界に所属する協会員にとってとくに大きいと予想する。この関連性を維持することは、増加しつつあるさまざまな種類の問題を調整する、すなわち指導書を作成すること、これらの問題の領域を検討することによって可能となるであろう。前者の戦略が後者なしに成功するかどうかは疑わしく、問題の領域が会計の核をなす知識以外のものであったならば指導書は権威のあるものとみなされるであろうかという問題も生ずる。もしも問題の領域が非常に広範な種類のものとなるならば、職業会計士団体が関連性を維持する唯一の道は構造の変化を通して専門家の小集団に分化することであろう。異なったタイプの会計事務所どうしや、実務についている会計士とそうでない会計士との間に起こりうる分裂を協会の政策に組み込まなければならないということも、本書では認識されている。

## 2 シナリオ2

職業会計士の発展と役割とを決定する要因の中で最も重要なものの一つが規制すなわち職業会計士と国家との関係と捕え、シナリオ1の中の規制に関する仮定を変えるると以下のようなシナリオが描かれることになる。(pp. 26~28)

### シナリオ

シナリオ1と同様に、経済成長は現在の傾向を反映するとする。すなわち、成長率は比較的low、製造業の重要性は低下し、インフレ率は低くて、失業者は多い。金融部門は相変わらず重要性を高める。

職業会計士の主たる成長機会は、人材提供やその他のことを考慮すると、伝統的に確保されてきた職能以外のところで見込まれる。

規制方式については、政府干渉主義が採用される。国家が命令する活動に関連した、

すなわち独立的評価を含んだサービスに大きな重点が置かれる。これらのサービスを提供できてしかもそれに適した職業会計士の名声は危うくならないであろうが、しかし職業会計士の資格に対する政府の敏感さは自由放任主義体制の場合よりもずっと高い。国家が命令する活動に関する規則を成文化することが重要視され、職業会計士の自己規制の領域も、私的な専門職の利害の問題と考えられずに、公共政策の問題と考えられるようになるというのである。

### 分析と意味づけ

このシナリオのかかなりの部分がシナリオ1と同じなので、分析の多くもシナリオ1と同じということになる。例えば、目の前の成長機会を追求したいと考えている会計事務所に対して持っている意味も、ビジネスの機会を維持するための技術を勸許会計士が有していなければならない必要性も同じである。このシナリオの相違点は、その基盤にある経済的変数ではなく、職業会計士の可視性と規制者の態度を取り扱わねばならないということである。したがって、規制方式の変化がどのような相違をもたらすかということが重要な問題となる。

シナリオの後半で政府の干渉主義について仮定しているが、これは国家の要求と商工業界が提供する仕事の機会との間の関係に関連があると指摘する。前者が独立的評価の伝統的な役割を重視し、後者が技能とサービスがずっと多様化し続けることを要求するとすれば、これらの圧力が衝突する点は存在するかということが問題になるが、これは、すでに EC 第8号指令の状況のもとで考える必要があったと指摘している。

この問題は、コンサルタント業務と独立的評価とくに監査との間の関係について興味深い疑問を提起する。もしも政府干渉主義政策が独立的評価の重要性に厳密な基準を置くならば、この役割とコンサルタント業務を提供することとの間の潜在的な衝突は大きな問題となるであろうかという疑問が生ずるのである。コンサルタント業務の成長機会が大きければ、会計事務所は監査業務を切り捨てたいと考えるだろうということは想像できるが、本当にそうなのかとか、コンサルタント業務はどの程度独立的評価に関連した業務に依存しているかという指摘と、独立的評価はコンサルタント業務を通じて得られた知識と情報によってどの程度その質が高められるのであろうかという疑問も生ずることを指摘している。

少なくとも、職業会計士団体は国家の命令に関する仕事の重要性をその構成員に周知し続ける必要があることは確かであるとする。この問題は、構成員の収入のどれだけが国家の命令する仕事から直接得られるかという単純な問題ではない。同様に、職業会計士の立場を定義するさいには国家との関係の持っている意味をもっと中心問題に据えなければならない。職業会計士の地位を保つためには、会計士の独占的な領域内で特定の確保された職能を維持することが重要であるとしても、それらの確保された職能はサービスの範囲の一部であるということ以上の重要性を持っているであろうか。

政府干渉主義のもとでは、関連領域において職業会計士が規制活動を行う重要性が生ずる。職業会計士は、確保された職能を行う能力があるという印象を維持するために、つまり、シグナリングを行うためにそれ自身の規制プロセスに投資しなければならないであろう。例えば、会計原則の役割とその施行はますます職業会計士と国家の関係における重要な要素となるであろう。これは職業会計士の他の規制領域にも当てはまるであろう。現在、協会は、会計原則と監査基準、行為規則を通じて技術的な事項を規制しているが、中でも行為規則の規制は、技術的基準を遵守することよりもっと積極的な重要性を持つようになっているであろうと本書は予想している。

要するに、シナリオ2のもとでは、会計士に開けている職業的機会を十分に維持することは、(a)コンサルタント業務を行うのに必要な細分化がますます進むことと独立的評価との間には利害の衝突はないということを国家に説明して納得させるか、あるいは、(b)そのような衝突の発生を防止するものが自己規制であるということが分かっていることを証明するために自己規制に投資するか、にかかっているようにみえるということである。

### 3 シナリオ3

このシナリオも、これまでのシナリオをもとにしつつ、その一部を変更することによって立案される。これまでの二つのシナリオの大きな特徴の一つは、コンサルタント業務を通じて会計事務所には大きな成長の機会があるということであった。シナリオ3では、経済成長の可能性がもっとはっきりしないという仮定を組み込むことによって、その見込みを弱めている。さらに、このシナリオでは、もっと過激な将来への不連続性を組み入れようとしているが、それは、イギリスの金融市場は失敗し、職業会計士は客観的な判断に関する名声を失うというものである。(pp. 28~30)

### シナリオ

このシナリオにおいては、なだらかな経済成長すら達成できないと想定されている。製造業における傾向はこれまでのシナリオと同様であるが、サービス業とくに金融部門におけるビジネスの機会があまり楽観的ではないのである。中期的には、規制の撤廃の結果、シティーは外国市場との競争に負ける。それとの関連で、会計事務所と個々の会計士の仕事の機会が不振に陥り、金融に関するサービスがもたらしてくれていた近年の会計士の報酬の上昇は停止すると考えているのである。

金融市場の諸問題はそこで倒産を生じさせ、この倒産が、職業会計士の名声とイメージに脅威を及ぼす。規制方式が政府干渉主義であれば、上記の問題は政府による調査と具体的な行動とを伴うこととなり、会計事務所が個々の事例に対する申し開きに失敗した場合には、政府干渉主義の立場をとる政府の要求に対して職業会計士は守勢に立つことになると本書は予想する。

### 分析と意味づけ

このシナリオの第一の意味は、予期しえない類いのものであろうと本書は冷静に述べる。これまでの二つのシナリオにおいては、さまざまな技術に対して増大しつつある産業界からの需要はコンサルタント業務が同様に増加することを通して会計事務所にも需要をもたらすが、問題は職業会計士がこれらの技術にどれだけ適応できるかということであった。しかしながら、今回のシナリオにおいては、コンサルタント業務の機会が存在しないので、産業界の需要は会計事務所には同様の需要をもたらさない。このことは、産業界が、職業会計士は全般的経営者の人材供給源としてはあまり適していないと次第に考えるようになるということを意味している。短期的には、勅許会計士は十分に全般的経営者の代わりになるが、中期的には、この地位は相当低下するのであろう。職業会計士はますます特定の狭い領域に専門化するようになり、国家の命令する役割に依存するようになるであろう。

この点から、規制方式の重要性が考慮されている。規制方式が政府干渉主義であるならば、職業会計士のイメージにひどいダメージを与えるような出来事は現在の職業会計士と国家との関係に重大な変化をもたらすであろう。シナリオ1で述べた規制の民営化努力とは対照的に、この場合には、会計士が国家のために行う活動に対する規制の程度が高まり、職業会計士は現在担っている規制に関する役割の幾分かを失っ

てしまうであろう。職業会計士の将来に対するこのような政府介入の影響は相当重要である。なぜならば、(a)職業会計士の地位を定義するうえで国家の命令する活動が重要であり、(b)このシナリオにおいては経営コンサルタントの機会が低下させられるという事実があるからである。

職業会計士の規模と影響力は大きくなることが期待できないだけでなく、むしろ実際には減少しそうである。前の二つのシナリオにおいては、新卒大学生を求人する会計事務所にはビジネスの機会が増加すると考えられたので、職業会計士の規模は成長するか安定を維持することが期待されていた。もしもビジネスの機会が減少するならば、求人は停止されて、職業会計士の規模はおそらく小さくなるであろう。

### V シナリオの問題点

これら三つのシナリオを振り返ってみると、一つは会計士の技能とビジネスの機会に注意を向け、一つは国家の規制と社会からの期待に注意を向け、最後の一つはイギリス経済の失敗に注意を付けている。最初にも述べたように、本書では、これらのうちのどれか一つを「一番起こりそうな」未来として取り上げようとしたのではなく、可能性のある未来のいろいろな特徴を記述しているのである。したがって、シナリオがひとまとめにして明らかにしている重要な変数を取り出して、それらを戦略的計画

第3表 重要な変数

ビジネスからの 需要のある サービス	国家との関係 規制に対する考え方	
	自由放任主義	政府干渉主義
	政府が権限委譲する役割の 重要性が低い	
	政府が権限委譲する役割の 重要性が高い	
コンサルタント業務の 機会が多くて その重要性が高い	A	B
コンサルタント業務の 機会は多くなくて その重要性は低い	C	D

の状況下で考察することが重要となる。これらをひとまとめにして検討してみると、少数の重要な問題点が浮かび上がるが、その基本的な相互的影響要因は、職業会計士と国家の関係、および、職業会計士とビジネスの関係に存在している。(第3表参照)

Aの組み合わせでは、重点が伝統的な技術から広範なサービスと技術に継続的に移行し、Bの組み合わせでは、ビジネス社会から生ずる需要と政府から権限委譲されたサービスに関連する需要とを満足させるために均衡させることが必要となり、Cの組み合わせでは、ビジネスの機会が制限されるので、職業会計士の役割と地位だけでなく、職業会計士の規模そのものも小さくなる。さらに、Dの組み合わせでは、伝統的な技能を強調して、自己規制を重要視することへの回帰を意味しているのである。(p.30)

それでは、これらのシナリオに基づくと、職業会計士にとっての戦略的意思決定の領域はどのようになるのであろうか。戦略的意思決定に対する影響力をシナリオ分析に持たせるためには、求められている長期目標をはっきりさせることが必要となる。それらの目標は組織と個人によって異なるであろうが、ここでは、職業会計士にとって全般的な目標が採用されている。それはビジネスの機会を個別にあるいは全体的に開拓し、職業会計士の構成員の地位を維持増進させるものと考えられているのである。(pp.30~31)

本書で採用されている接近法は次の三つの類型化である。すなわち、

1. 防御者。防御者の戦略で最も強調されるのは既存の市場を守ることである。したがって、政策は、既存の市場を封鎖して市場占有率と効率性を高めることを通じて収益性を高めることに関連している。第4表に関してみると、この接近法は、横軸に最大の関心を払う。この戦略のリスクは環境の大きなシフトに対応することができないということである。
2. 投機者。防御者とは対照的に、投機者は成長と収益性を維持するために新しい市場の発見と開拓とを重視する。したがって、組織的な政策は、新しいビジネスの機会を明らかにして、それに適応するのに十分な柔軟性を維持することに関連している。この接近法は第4表の縦軸に最大の関心を払う。この戦略のリスクは、成功の見込みのないイノベーションを追求するあまり、戦略が拡大しすぎることである。
3. 分析者。伝統的な中心部分は維持すると同時に新しいビジネスの機会を開拓しようとして、分析者は上記の二つを結合させようとする。成功したイノベーションは、

第4表 会計に関するシナリオの要約 \*は、前のシナリオとの相違点

シナリオ1	シナリオ2	シナリオ3
<b>経済的環境</b>		
経済は成長するが成長率は低い	経済は成長するが成長率は低い	* 経済は成長しない
物価上昇率は低いが失業者は多い	物価上昇率は低いが失業者は多い	* 物価は上昇し失業者は増加する
金融部門の重要性は相対的に高い	金融部門の重要性は相対的に高い	* 金融市場は失敗する
サービス産業とハイテクノロジー産業のビジネスの機会と収益が最大	サービス産業とハイテクノロジー産業のビジネスの機会と収益が最大	* ハイテクノロジーの分野が失敗する * 金融市場の失敗が職業会計士の名声に重大な意味を持つ
<b>規制の環境</b>		
政府の規制を撤廃して自己規制を行うことが重視される	* 規則の成文化が重視される	規則の成文化が重視される
法律の変化は詳細な規則よりも枠組みに集中	* 重要性の高い部分に関しては職能を維持する	重要性の高い部分に関しては職能を維持する * 国家の要求する評価活動が拡大する
<b>ビジネスに対するサービスと会計専門職</b>		
確保された活動よりもコンサルタント業務に対するビジネスの機会が多い	確保された活動よりもコンサルタント業務に対するビジネスの機会が多い * 確保された活動の可視性は高い	* コンサルタント業務は現在よりも制限される * 金融部門に対する人材提供の機会が現在よりも減少する
幅広い技能が要求される産業界が会計士業界から人材を補給することはつづく	幅広い技能が要求される産業界が会計士業界から人材を補給することはつづく	幅広い技能が要求される * 伝統的なサービスと国家の要求する仕事の相対的な重要性が高まる
ビジネスからのニーズと専門家としての技能の間の緊張が強まる	ビジネスからのニーズと専門家としての技能の間の緊張が強まる	

それがどこかで証明された場合にのみ採用されるであろう。この説明は、過去における職業会計士を最もよく表わしている。職業会計士団体にとっては、これ以外の戦略をとることは困難かもしれない。

上記の各戦略はそれぞれリスクと利点とが異なっているので、その中から唯一の「最良の」選択をすることはできない。その選択は、組織の目標とビジネスの機会を開発する組織の能力とにかかっているのである。また、ビジネスの機会から利益を得る会計専門職の構成員の能力は、主として、それらの機会のために会計士が有している一連の技能の適合性と、職業会計士の一員となるための資格要件とに依存しているが、これらの資質は多くの要素に影響される。それらには、試験の結果によって会計士になることで「証明される」技能や、各会計士に共通する経験によって獲得される技能などがある。名誉に関する要素もまた重要であろう。これには、個々の組織に関連した名誉と職業会計士の規制に関する役割から一般的に引き出される名誉の両方がある。その結果、いくつかの活動領域において職業会計士は権威ある地位につき、職業会計士と国家から権限委譲された諸活動との結びつきが生まれることになる。(p. 33)

ということで、最後に、職業会計士が行う意思決定がこれらの要素に影響を及ぼしうる戦略領域を明らかにする必要が生ずることになる。本書では、職業会計士の団体と、そして一人一人の構成員もしくは会計事務所の二つに分類して、それぞれの戦略的考察を例示している。(pp. 34~35)

## 1 職業会計士団体

- (1) 影響が及ぶと考えられる範囲。これは、職業会計士団体が狭い技術的領域にとどまって、その領域で確保された権威を維持することによってその重要性を保つ唯一の方法であるが職業会計士の一員であるという地位は、広がりつつある影響範囲を越えて、権威ある地位を追求することに依存しているのであろうか。影響の及ぶ範囲相互間には潜在的な利害の衝突が存在しているのであろうか。
- (2) 影響の及ぶ活動の維持されるべき程度。この問題には、教育、構造、規制活動で取り扱う問題を含んでいる。
- (3) 教育。会計士が身につけている一連の技能は、試験を通して証明されるために会計士の中核知識の一部を明らかに構成すると扱われている技術とどの程度適合していると考えられているのであろうか。

- (4) 組織構造。職業会計士は、現在の組織構造内で次第に広がりつつある一連のさまざまな活動と関係を持ち続けることは可能であろうか。活動と技能における次第に広がりつつある多様性は職業会計士を分裂させて影響の及ぶ範囲を狭くさせるであろうか。
- (5) 規制活動。職業会計士の一員であるという地位を維持するためには、規制活動と専門家としての行動の基準はどの程度重要であろうか。

## 2 職業会計士の個々の構成員と会計事務所

- (1) サービスの範囲。会計事務所はどの程度の範囲のサービスと「イメージ」を追求すべきであろうか。(あるいは、個人にとっては、可能なビジネスの機会を利用するためにはどのような一連の技能を身につけなければならないであろうか。)
- (2) 人材の確保。上級レベルの職員とそれよりは下級レベルの職員の両方で専門家を雇う場合、人材確保に関して会計士としての資格を付与することでどのような政策を採用すべきであろうか。会計士として人事採用された人々が会計事務所職員に占める割合は低下するであろうか。
- (3) 訓練。職員を新規採用する政策と、会計事務所内での訓練のために提供されるサービスの程度とが持っている意味は何であろうか。この訓練は、個人にとっては会計士としての資格に付加するものである。
- (4) 規模。契約可能なビジネスの機会を利用するために最も効率よく配置するにはどの程度の規模の単位が必要であろうか。
- (5) 職業会計士のアイデンティティ。特定の市場はもしくは職業の機会を開発しようとする場合に「勅許会計士」という称号はどの程度重要な強みとなり続けるであろうか。

## VI むすびにかえて

本書の目的は、本書自身が述べているように非常に試験的なものであるといえよう。その証拠に、筆者は滞英中にホブウッド氏が本書の第3部で述べている「概観」については、イギリスの会計士の間でも批判的な意見が数多いような印象を受けた。しかし、たとえここで述べられている見解に対する批判はあるにせよ、「職業会計士

の一員が将来についての重要な問題を考察するのを助ける手段として、職業会計士のコンテキストでシナリオ立案の利用を探究しようとした」(p. 35) このプロジェクトの意図は、高く評価出来るであろう。

それは、このシナリオの立案作業が、私たちの目には現在順風満帆のように映るイギリスの勅許会計士が、決してその現状に甘んじてはいないことを示しているからにはかならない。刻々と変化しつつある環境のもとで、数多い変数にどのように対応すれば良いかを真剣に探ろうとしている姿勢に対して共感を覚えるのである。

一方、わが国の会計士監査も、制度化されて早くも半世紀近くが経過しようとしている。しかしながら、いわゆる「期待ギャップ」を埋めていないばかりか、厳しく言えば、その期待ギャップすらも生じているとは言い難い状況が長く続いてきているような印象を受けるのである。日本の会計士が、プライベート・セクターの独立の専門職として、これまでの展開をどのように認識して、それらをどのように評価し、さらには、どのような将来像を描いているのか、ぜひとも知りたいと考えているのは、私一人だけではないと考えるのである。