

日米事業報告書の比較研究（2・完）

——営業関連事項の表示について——

青 山 則 雄

1. はじめに
2. 実態の分析と日米の比較
3. むすび

1. はじめに

企業が決算期ごとに株主に送付している事業報告書⁽¹⁾が企業と社会のコミュニケーションの手段としても有用であるとの考え方から、主として企業の社会的責任に関する情報のディスクロージャーについて最近の日米企業事業報告書の実態を分析し、前稿⁽²⁾で報告した。

事業報告書は本来、企業がその存在理由とする営利事業遂行の状況、成果を株主に報告することを目的としているものであるが、営業に関する事項について、「従来から、株主に対する報告事項として、いうまでもなく全ての事業報告書において、それなりの記載がなされてきている。しかしながら、事業分野の拡大、企業活動の高度化、複雑化等に伴い、企業の全容を株主、国民一般が理解するためには、より詳細、かつ、より親切的な形で情報が要請されており、こうした観点から現在の事業報告書の記載内容、方法に今後工夫を凝らすことが強く望まれる。」⁽³⁾との指摘がなされている。本稿はこの基本的認識を持った上で、さらに企業側の視点から基本的に企業内容・情報の開示が企業側から自発的になされることにより、企業の対外関係を維持し、改善し、かつ競争者への対抗力を強め、企

日米事業報告書の比較研究（2・完）

業自身の体質強化、合理化、イノベーション促進への刺激となると主張する立場に立っている⁽⁴⁾。もっとも、どのような情報をどのように開示するかは時代の流れとともに変化し、その時点における利害関係の要求の度合い、競争の状況、企業側の戦略的判断・ポリシーによって決まるので、個々のケースによって異なることはいうまでもない。

営業に関する事項は業績（売上、受注、利益など）、財務状態を始め金額その他の数値によらざるを得ない情報が多い。そのような情報を数値化し、財務諸表その他の形式で表示するシステムを会計学は展開して来ている。しかしながら一方において、経営の方針などのように数値だけでは十分に伝達することのできない情報もある。法その他の外的要求によるものを除けばどのような情報を公表するかは選択は経営戦略上の問題であり、これをどのように表示するかは会計学の問題領域であるとともにビジネス・コミュニケーションの研究分野でもある。本稿は後者の視点から、主として財務諸表以外の企業情報の提供の在り方について日米の事業報告を比較検討したものである。

比較の方法としては、以下述べるように、資料の数が少ないのでマクロ統計的な方法は採らず、代表的資料を比較する項目ごとにいくつかを選択し、その内容を検討することにした。その中の特に代表的なもの、注目すべきものは実例を示した。

資料は前回の社会関連事項表示の実態調査と同じもの⁽⁵⁾を用いた。ただし日本企業については前回研究報告執筆後に到着した事業報告書⁽⁶⁾を加えた。したがって、日本企業22業種80社、アメリカ企業20業種90社の1976—1977年度事業報告書を用いている。

2. 実態の分析と日米の比較

2-1 比較する項目

表1は経済同友会が昭和48年3月に発表した、望ましい営業報告書のモデル試案と同年10月に全国株懇連合会が発表した事業報告書モデルである。前者におい

日米事業報告書の比較研究（2・完）

表1 事業報告書モデル試案

1. 経済同友会（S.48.3）	2. 全国株懇連合会（S.48.10）
<p>日本における望ましい 営業報告書のモデル試案</p> <p>◇会社概要（会社の性格、沿革など）</p> <p>◇当期営業実績の概要（表でわかりやすく）</p> <p>◇株主に対する挨拶（より充実したもの） 国内外の経済・社会環境変化に対処した 経営能力 当社にとって社会的責任遂行が持つ意味 の説明</p> <p>◇会社機構の説明 役員の紹介（担当職務など） （上級職員の紹介） 本社組織 工場・事業所・営業所 関連会社</p> <p>◇事業報告 受注、販売、収益など 事業部別、工場別、製品別、関連会社別 合併、子会社設立など 新規投資、合理化投資など 新製品など</p> <p>◇製品・サービス紹介</p> <p>◇研究開発</p> <p>◇社会的価値における活動報告</p> <p>1. 公害・環境問題 企業の公害・環境問題に対する構え （組織設備等） 規定環境基準値の明示とその達成度 公害防止技術に関する研究開発体制 資源の再利用努力 原料転換努力 苦情処理状況 工場の緑化努力 地方自治体との協力体制の状況</p> <p>2. 地域社会問題</p>	<p><u>事業報告書</u></p> <p>事業報告書とは、企業内容の継続的開示 手段、企業の社会との融合、信頼性の確 立、企業PR等を主眼として、内容を充実さ せ、その記述は、簡潔で判り易くグラフ、 写真等を利用し、PR記事も加えて全体的 には親しみ易く、利用に便利な冊子としそ の内容は概ね次のとおりとする。</p> <p>なお、事業報告書の名称をもちいたこと は、商法上の営業報告書と区分するため であり、株主総会終了後にこれを各株主に送 付することは従来のとおりとする。</p> <p>1. 名称 第〇〇期事業報告書</p> <p>2. 内容</p> <p>(1) 株主のみなさまへ 社長から株主に対する挨拶の形式と する。 内容は、内外の経済情勢、同業界の 動向、経営方策、社会との融合信頼性 の確立、次期展望等適宜とする。</p> <p>(2) 会社の概要 表紙、裏、その他適当の位置に概ね 次の事項を記載する。</p> <p>① 主要営業品目 ② 設立 ③ 資本金、発行済株式総数 ④ 本社、各事業所（海外共） ⑤ 従業員数 ⑥ 関係会社（子会社）</p> <p>(3) 役員 適宜の位置に取締役、監査役の役 職、氏名を紹介する。</p> <p>(4) 事業の概況 株主総会において、承認された営業 報告書と関連付けることが最も自然で</p>

日米事業報告書の比較研究（2・完）

地域住民との対話努力

地域に対する雇用機会の提供

- 地域住民への病院・医療施設の開放
- 運動場・プールなどの厚生施設の開放
- 地域教育機関への財政援助
- 地域教育機関への場所・人材の提供
- 地域社会文化の保護・育成への協力
- 地域開発への協力

3. 対国民社会経済

国の経済政策の目標への協力貢献

- 教育基金の設置とその実績
- 文化諸活動の主催
- 廃棄物化した自社製品回収への努力

4. 消費者問題

商品の安全性確保のための研究開発体制と開発成果

- サービス、アフタサービスの実施状況
- 苦情処理の状況
- 商品の性能改善の説明
- 商品価格変動の場合の説明

5. 従業員問題

従業員の教育・能力開発等に対する取り組み

- 労働条件（含む高年齢問題）
- 労使協議の状況
- 福利厚生施設（含む託児所等）
- 余暇の活用状況

◇詳細な財務諸表とそれに関する丁寧な説明

- 時系列的展開（過去5年程度）
- 概括財務諸表説明文の挿入
- 財務諸指標の展開（生産性推移、付加価値分析、株価収益性など）
- 連結財務諸表作成企業は合わせ報告
- 資金運用・調達に関する資料
- 公認会計士の監査

◇その他

あるから、この項では営業報告書の細部説明の形式とし、更らに若干の項目を加えて概ね、次の事項について記載する。

① 第〇〇期営業報告書に記載された名部門別(事業所等適宜)の受注、生産販売の状況、新規の設備投資の主なものとその効果、要すれば資金計画、新規の技術開発(提携)、新製品の紹介、社会対策、環境改善、公害関係等について記載する。

(注) 社会的領域における活動報告については会社の状況により適宜報告する。

② 業績の推移を製品別、事業所別又は受注、販売、利益等適宜区分し表、グラフ等を利用して適當の位置に記載する。

③ 当期ハイライト
上記①②等に関連して適宜記載する。

(5) 庶務の概要

① 株主総会
株主総会の状況は、決議通知で既に株主に報告済であるが、決議の内容を開示する意味で記載する。

② 許認可事項
重要なものを記載する。

③ 従業員の状況
事業所別、性別、平均年齢、勤続年数、等適宜区分して記載する。

(注) 取締役会、商業登記、社債、新株発行等の項目については必要に応じ適宜記載する。

(6) 株式の状況

- ① 名義書換件数、件数、増(減)株主数、期末株主数
- ② 株主、株式の分布

日米事業報告書の比較研究（２・完）

	<p>所有株数別，所有者別，地域別</p> <p>③ 月別株価，売買高の推移</p> <p>④ 大株主（上位10位）</p> <p>(7) 財務の概況</p> <p>① 貸借対照表 } 前期との比較形式で ② 損益計算書 } 記載する ③ 利益金処分 }</p> <p>④ 経理の概況</p> <p>財務諸表の内容について重要項目を適宜説明する。</p> <p>(注) 最近3ケ年における受注高，売上高，当期利益，対資本利益率，1株当り当期利益，同配当額，総資産額，1株当り純資産額，従業員数等の推移を図表により併記する。</p> <p>(8) 監査役の監査報告（監査を受けた旨の表示でもよい）</p> <p>(9) 会計監査人の監査報告（監査を受けた旨の表示でもよい）</p> <p>(10) 株主メモ</p> <p>(11) 会社製品の紹介 写真を適宜掲載する等，会社のPR効果を重点とする。</p>
--	---

ては社会的領域における活動報告については詳しい細目が提案されているが，事業関連項目については後者の方が細目を具体的に整理している。日本企業の事業報告書は後者をモデルとして作成したものが多く，一つの流れとしてはほぼ定着したと言ってよい⁽⁷⁾。

表2は通産省が行った実態調査で，業績関連事項として「記載の内容および方法について適当な例と考えられるもの」と評価された実例項目の一覧表⁽⁸⁾である。

表1，表2を参考として，本実態調査では比較検討する項目を表3の通り決定した。すなわち，事業報告書の記載内容を，一般的な報告，各論的な事業報告，財務諸表，会社の組織・制度の4項目に分け，前節でもふれたように特に前2項

日米事業報告書の比較研究（2・完）

表2 業績関連事項に関する記載例

	記 載 例
(1) 事業概況	
① 部門別の説明	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 売上、受注(受注残を含む)、輸出入について、部門別の具体的説明 ◦ 利益については、部門別の利益の算出が困難である場合も多いが、可能な限り記載 ◦ 必要に応じ主要製品の市場状況について説明
② 過去との比較	<ul style="list-style-type: none"> ◦ グラフ、数表等を有効に利用した業績についての推移の説明
③ 設備投資の状況	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 主要な設備投資について、対象工事名、投資額、資金調達方法、完了予定時期、完了後の生産能力等の説明
④ 技術・研究開発の状況	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 主要な技術・研究開発について、対象分野、具体的内容、投資額等の説明
(2) 財務諸表(計算書類)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 貸借対照表、損益計算書についての少なくとも2期以上の比較及び大きな変動があった項目についての理由等の開示 ◦ 正確性担保の観点からの監査報告書の記載 ◦ グラフ、数表等を使用し、主要項目について、その推移の説明 ◦ 連結財務諸表上における主要項目（売上高、利益等）及び連結対象企業の記載 ◦ 重要な事項の内容を注記

目にウェートを置いて検討することにした。

2-2 全般的な報告

日本企業の多く、そしてアメリカ企業のほとんどすべてが事業報告書の冒頭に経営最高責任者から株主に対するメッセージを置いている。これは営業報告の単なるイントロダクションではなく、事業報告書に記載された多くの企業情報のそれぞれに相対的ウェートを与え、かつすべての情報を一体とし、またそれら情報

日米事業報告書の比較研究（2・完）

表3 本報告で比較した事業，報告書の事業関連項目

	節
【Ⅰ】 全般的な報告	2-2
1. 会社代表の株主への挨拶	2-2.1
2. 経済環境，業界環境（国内，海外，業界）	2-2.11
3. 業績	2-2.12
4. 戦略	2-2.13
5. 今後の見通し	2-2.14
6. その他（役員，公約提言など）	
【Ⅱ】 各論的な事業報告	2-3
1. 売上，受注，利益（部門別，製品別，市場別）	2-3.21
2. 新製品導入	2-3.22
3. 合併，子会社設立など	2-3.23
4. 設備投資	2-3.24
5. 研究開発	2-3.25
【Ⅲ】 財務諸表	2-4
提示された財務諸表など	
【Ⅳ】 会社の組織，制度	2-5
1. 組織	
2. 庶務事項	

が事実と分析を主体とするいわばクールなものであるのに対し，このメッセージはこれら事実・分析の上に立って経営陣が意思と進む方向を明らかにし，株主の支持を求めるホットなものであるという性格を持っている⁽⁹⁾。そこで，このメッセージ（以下 CEOM⁽¹⁰⁾ とする）について，量と質の面から検討する。

2-2.1 CEOM の長さと言載項目

一般に日本企業のものは短かく，アメリカ企業のものは相対的に長い。日本のものは，600-1,700字であるが，アメリカのものは900-1,800語で2-3倍の長さである⁽¹¹⁾。

CEOM の記載項目を，日本企業の比較的充実していると思われるものと同業

日米事業報告書の比較研究（2・完）

表4 CEOM 記載項目の対比（業種・金属）

日本企業 X 社	アメリカ企業 Y 社
1. 株主への感謝	1. 売上・出荷，記録更新
2. 前置き	2. 需要動向と業績向上
3. 経済環境	3. 価格引上げと競争力
4. 業界情勢	4. 投資収益向上とコメント
5. 輸出環境	5. 海外子会社状況
6. 生産状況，経営努力	6. 業界見通し
7. 製品価格	7. 配当，設備投資
8. 生産高・売上高	8. 設備投資の内訳
9. 重工エンジニアリング部門営業と売上高・受注	9. コスト上昇，労賃，エネルギー
10. 造船部門売上・受注	10. 賃金，経営努力
11. 今後の見通し	11. 努力の方向
12. 設備合理化	12. エネルギー問題，政府への働きかけ
13. 社債発行	13. エネルギー節約
14. 技術開発	14. 設備増強プラン
15. 総売上高・利益	15. “
16. 今後の見通し	16. 外国プロジェクト状況
17. 努力への決意表明	17. 研究開発
18. 株主の支持要請	18. 資源リサイクル
	19. 役員の功績について
	20. 従業員の保健，安全，平等な機会
	21. 1978年の展望
(約2,600字)	(約1,400語)

種のアメリカのを表4に対比する。これら記載項目のうち，比較的共通性の高いものを表4 [I] 2.-6. のように，次の5つにまとめてそれぞれ比較検討することにする。

- ・一般経済環境，業界環境
- ・業績の説明，背景
- ・環境への対応，経営努力，戦略
- ・次期，将来の見通し
- ・その他

2-2.11 事業環境

(1) 一般経済環境

日本企業の事業報告書の CEOM においては、冒頭の前置きないし挨拶の後にほとんどすべてが内外経済情勢についての要約をおいている⁽¹²⁾。これを記載の仕方では分けてみると次のようになる。

- (a) CEOM および各論⁽¹³⁾の両方にほぼ同じ記載をしたもの（大部分の製造業）（実例1）。
- (b) CEOM では簡略化し、各論でウェイトをおいた説明としているもの。
- (c) 両方とも簡略化したもの（実例2,3）。

上記(b)グループの中には業種により特に経済環境の説明の比重が高くなっているものがある。商社・金融などがこれに入る。(c)グループは以下説明するアメリカ型に近いといえる。

実例1

「当期におけるわが国経済は、輸出の増勢を背景に一部には明るさもみえましたが、個人消費や設備投資など国内需要の長期にわたる停滞により、大幅な需給ギャップを生じて景気は低迷を続け、非常に困難な情勢のうちに推移いたしました。」

実例2

「ご高承のとおり、わが国経済は、長期にわたる不況から脱出することができず、依然困難な情勢に際会しております。」

実例3

「当期における当社の業績は、長期不況による厳しい経営環境に対して、全社をあげて努力いたしました結果、～」

一方、アメリカ企業においては一般経済環境について記述したものは非常に少ない。僅かに言及したものもすべてを含め、資料90社のうち21社、すなわち23%である。さらに独立の文ないしパラグラフで当年度の経済環境を概観したものは10

日米事業報告書の比較研究（2・完）

社（11%）、さらに日本企業のように冒頭近くにこれを置いたものは僅か1社（1%）である。

アメリカ企業のを記載の仕方で分類すると次のようになる。

- (m) 独立の文として位置を与えたもの（上記の通り少ない）（実例4）。
- (n) 業績説明の背景として従属的に取り扱ったもの（実例5）。
- (o) 具体的現象（たとえば為替相場、気象など）を挙げたもの（実例6）。

なお、特殊なケースとしてCEOM約3ページすべてを国際経済情勢の分析にあてたものが1社あったがこれは例外的であろう。

実例4

「当年度は経済情勢に対照的な差のあった年であった。米国経済は不況の後、再び着実な伸びを示したが他の多くの諸国においては経済の伸び率は低調であった。」

実例5

「経済情勢の格差および消費者の可処分所得への圧迫が続いたにもかかわらず、当社製品への実質需要は年度が進むにつれて強まり、年間では売り上げの記録を更新したのである。」

実例6

「我が国経済は最近数ヶ月の間に幾つかの特に困難な情勢に遭遇しなければならなかった。厳しい気象状況は我が国のほとんどすべての分野に影響を与え、石炭ストは一時、国の経済を大混乱に落し入れるところであった。ドル価値の下落への懸念はより深刻なものになりつつある。」

以上見た通り、日本企業のCEOMでは冒頭にマクロ指標を中心とした内外経済情勢の説明をおいたものが多いのに対してアメリカ企業では僅かである。アメリカ企業ではCOEMの冒頭はまず業績の提示である。これは必ずしも好成绩の場合に限らず、不成績の場合もそうである（実例7）。また、経済情勢の説明をする場合も業績との関連で行われていることが多い。それも経済成長率、内需の伸

実例 7

「5年間利益計上を継続した後、LTV社は1977年に3,870万ドルの損失を計上した。」

びなどのようなマクロ指標よりも、業績により直接的な影響を及ぼす要因を指摘したものが多くといえる。

この差異は日米経営者の業績に対する意識の微妙な差異を示しているように思われる。すなわち、日本企業に比べてアメリカ企業では経営者が株主から委任された業務執行の責任について、自らの地位保全との関係からより意識的にならざるを得ないような状況が存在することを示しているのではなからうか。

日本企業の記載については、CEOMの冒頭で一般経済情勢について多くの言を費すのは適切であるとは思われない。説明は多くの場合、紋切り型であり、読者にとって既知の情報である。会社の業績ともっと密接、かつ直接的関係のある、具体的要因を指摘するようにすれば、制約を受けているスペースの活用上からも得策であり、かつより新鮮な魅力ある提示となるだろう。

(2) 業界環境

業界環境は一般経済環境より業績との関連がより密接である。大きい要因として次のものを挙げることができる。

- ・需要動向（中長期的にはユーザー、コンシューマーの要求の変化、製品ライフサイクルの状況、短期的には景気、金利、企業収益、個人所得など）
- ・供給動向（仕入市場の変化）
- ・競争
- ・法制・行政的制約

上記の要因は商品の種類、性質、目標とする市場によって異なるから、部門別、商品別に説明される必要がある。このような点を考慮して資料を検討した。

日本企業のCEOMではこれらにつき詳しく報告したものは少ない。大きく分けて次のようなグループのものが指摘できる。

日米事業報告書の比較研究（2・完）

- (a) マクロ情勢の記述を主としたもの（実例8）。
- (b) 輸出比率の高い企業において輸出環境を別個に報告したもの（実例9）。
- (c) 部門別の業績または経営努力説明の背景として従属的に述べたもの（実例10）。

実例 8

「百貨店業界におきましても、法人需要の停滞、消費者の買い控えの定着により個人消費は沈滞し、売上げは低水準に推移いたしました。」

実例 9

「鉄鋼部門におきましては、国内は自動車、家電等一部輸出の好調な業種に旺盛な需要がありましたが、全般的には緩慢な伸びにとどまりました。

輸出につきましても、上期は引き続き堅調に推移し、出荷も前年度を上回りましたが、秋口に至り、世界景気の中だるみの中で引合は減少傾向を示すとともに、わが国の輸出増加に対する欧米諸国の批判が強まるなど輸出環境は悪化いたしました。」

実例 10

「製品分野では、全般的な消費需要の低迷により、カラーテレビ、ステレオ、テープレコーダ等の音響映像機器は伸びなやみましたが、（中略）。

また輸出面では、米国のカラーテレビ輸入規制の実施や、期後半の急激な円高などで、環境は極めて悪化いたしました。各国市場の需要に直結する新製品の開発努力により、音響製品を中心に前期を上回る額を達成いたしました。」

一方、アメリカの企業でも CEOM では業界環境の説明にはあまり多くのスペースを与えていない。業績がよければ背景について詳しい説明は不要であった態度がより明確に感じられる。次の3つのグループに分けられよう。

- (a) 業績が伸び客観情勢も有利であった場合（実例11）。
- (b) 情勢は不利であったが業績は向上した場合（実例12）。

日米事業報告書の比較研究（2・完）

(0) 業績が悪化した場合。

実例 11

「アルミニウムの需要が強かったので、アルコア社は製品の大部分について値上げを得ることができ、コスト上昇をカバーすることができた。」

実例 12

「ゼロック社と我社市場の実力を示す証拠は競争の激化しているにもかかわらず、我社が利益と売上げにおいて記録を更新しつづけていることである。」

業績が悪化した場合は当然より詳細な説明が必要となる。長いので実例の引用は省略するが、次のような例がある。

- ・商品そのものの特性から市場に大きな変化が生じたケース（原子力発電設備）。
- ・多額の開発費を投じた期待商品が行政命令によって製造禁止となったケース（プラスチック容器）。
- ・在来部門が不振のため、新規部門を中心として組織を再編し、社名も変更したケース（小売業）。

なお、前稿において社会的責任との関連で指摘したことであるが⁽¹⁴⁾、法制・行政面の制約については、アメリカ企業の場合、より積極的な反論・提言となることが多い(実例13)。この点は日本企業と著しい対照をなしている。

実例 13

「(前略) 我国政府がこのようなアメリカの国際貿易上の地位低下に無関心でなかつたならば、我社の工場は1977年においてもっと雇用を増加できたであろうし、我社株主は収益向上を期待できたであろう。」

2-2.12 業 績

日本企業の CEOM は全体的に短いものが多いため、業績報告も数値を挙げた

日米事業報告書の比較研究（2・完）

ものは少ない。しかし背景となる直接・間接の要因は簡潔に説明を行っている。

- (a) 数値を挙げたもの（実例14）。
- (b) 数値は挙げず、増減を形容で表示したもの（実例15）。

実例 14

「～売上高は約2,659億円(前年度比約17%増)となり、また、利益は、販売量の増加に伴う操業度の上昇、技術向上による稼働の安定、更には期末に至って急騰した円高基調の影響を経営効率化などの企業努力により吸収し、約141億円(前年度比約40%増)を計上致しました。」

実例 15

「～買付け、開発輸入の拡充ならびに海陸各事業の合理化に全社をあげて鋭意努力いたしました結果、当期は順調な業績をおさめることができました。」

一方、アメリカ企業のCEOMにおける業績報告の特徴としては、既に述べたように冒頭におかれることが多いこと、ほとんどが数値を挙げていること、前年度との比較、増減率を示していることなどがある。実例として次のものを引用しておく。

- (m) 特に重要性の高い数値（たとえば利益増加率）のみを示して印象づけるもの（実例16）。
- (n) 標準的なもの（実例17）。
- (o) 業績の具体的要因を示すもの（実例18）。

実例 16

「皆様の会社の1977年の収益は前年のストライキの影響を受けた水準より73%増加しました。これは化学品の売上げと利益が予想を上回り、年度後半のはきものの低調をカバーしたためです。」

日米事業報告書の比較研究（2・完）

実例 17

「連結純益は、前年の1億4,925万ドル、1株当たり1ドル95に比べ、1977年には8%増加して1億6,052万1千ドル、普通株1株当たり2ドル7セントに上昇しました。これは1,127万1千ドル、1株当たり12セントの向上です。」

実例 18

「ヘイル・クェーカー社の1977年の増収・増益に貢献したのは5つの新製品導入であった。1) モービル住宅用電気エアコン、2) 住宅用パッケージ電気エアコン、3) 電気オーブン新製品群、4) モデルチェンジした石油オーブン、5) 住宅用換気装置の一群、(以下略)」

数値を挙げた例については、売上げ、利益などの金額は各論、財務諸表などで正確な数値を挙げるのであるから、短いCEOMにおいては前期比のパーセンテージ程度にとどめた方がバランス上よいように思われる。また、数値を挙げないものは簡潔さ、読みやすさのメリットはあるが、形容詞は読む人により印象が異なるという問題が残る。

2-2.13 環境への対応、経営努力

経済環境、業界情勢にどのように対応しているかは自社の戦略、経営の核心にふれる問題であるから、内容はディスクローズし難い項目である。したがって常識的な対応策を抽象的に表現しただけの例が多いが、具体的な例示を行ったものも見られる。具体例を挙げることはコミュニケーション効果をかなり向上させると思われる。

日本企業のCEOMでひんばんに用いられる抽象的で陳腐な印象を与えるきまり文句を列挙すると次のようである。

- ・「新製品、新機種の開発、導入」
- ・「需要の創造」
- ・「販売網・サービス体制の整備強化」
- ・「新規市場への進出、拡大」

日米事業報告書の比較研究（2・完）

- ・「企業体質の改善，転換」
- ・「コスト削減」「合理化運動」
- ・「積極的な企業努力」
- ・「いかなる事態にも即応できる経営基盤確立」

日本企業で具体例を挙げているものを1つ引用する（実例19）。

実例 19

「～本年8月末には CIVIC シリーズを含めた全四輪車の生産体制を年産70万台にあげるべく、このたび埼玉製作所・鈴鹿製作所の改造に着手いたしました。～一方、浜松製作所・鈴鹿製作所での二輪車生産体質の強化にも取り組んでおりますので今年は新たな展開がはかれるものと考えております。」

既に述べたように、アメリカ企業の CEOM は日本のものより長い、その1つの理由は具体例を示していることが多いことである（他の1つは役員紹介である）。もちろん具体的説明は各論の部分で行われるのであるが、重要度に応じて CEOM で取り上げることが情報の有用性を高める⁽¹⁵⁾。取り上げられる主な項目は新製品導入、新市場への参入、合併、設備投資、研究開発、中長期計画などである（実例20，21）。

実例 20

「昨年10月、ホワールプール社は16年間の中断の後、自立型電気レンジの生産を再開すると発表した。この間当社は他社から製品を購入していたのである。この発表は全く新しい製品群の3年間にわたるプランニング、デザイン、技術的検討の結果であった。～」

実例 21

「全社の1977年における研究開発支出は1億2,540万ドルで、売上げの9.2%に相当した。これにより年間に約100個の主な新製品を開発したが、これらは1978年に業績をさらに伸ばすはずである。」

2-2.14 次期・将来の見通し

将来は不確定要素に満ちており、どのような方法を用いても100%の確実性を期待することはできない。とはいえ、将来への何らかの見通しなくして経営を行い得るものではないから、いずれの企業も方法、精緻さの相異はあれ、見通しは立てているであろう。もちろんこの見通しも営業上の機密に属する部分が多いであろうから、詳細を公表しているものは見当らない。日本企業のCEOMに見られるものは次の3種に分けられる。

- (a) 自社の今後の経営努力を約束する文言に付帯して簡単に述べる(実例22)。
- (b) 一般環境についてのみ概略的に述べる(実例23)。
- (c) 一般・業界の見通しにつきかなり詳しく述べる(自社業績の見通しではない(実例24))。

実例 22

「さて今後の経済環境につきましては誠に予断を許さない状況にあり流通業界におきましてもさらに厳しい局面が予想されますが、当社は～」

実例 23

「今後のわが国経済は、引続き各般の景気浮揚策がとられるものの、その即効は期待できず、輸出においても対日輸入規制のたかまり、円高等困難な問題が山積し、企業をとりまく経営環境はますます厳しさを加えてゆくものと思われます。」

実例 24

「さて、今後の見通しでございますが、(経済環境は省略)繊維業界におきましては、天然、合成両繊維の不況カルテル実施など需給対策の進展により、需給バランスが漸次改善され、全般に回復基調を示してまいりましたが、過剰設備、輸入圧力など基本的な課題を未解決のまま内包しており、抜本的な対策を迫られているのが現状であります。」

アメリカ企業のものは次のような類型に分けられる。

日米事業報告書の比較研究（2・完）

- (m) 経済環境の見通しにのみ言及しているもの（日本型に近いので省略）。
- (n) 特定条件を挙げて業績向上に自信ありとしたもの（実例25）。
- (o) 単純に自信ありとしたもの（実例26）。

実例 25

「見通し．我々の観点からすると1978年は幸先よいスタートを切った。米国経済は回復軌道に乗って3年目であり，GE社は受注残は多く，新規受注も力強いものがある。（中略） 議会が1978年に効果が現れるように減税立法を早目に行い，議論の的となっている税法改正を先に延ばすならば，我々は米国経済は適度の成長を続けるものと予想する。そして持続する米国の回復は他の諸国にてこ入れの効果を持つことになる。これらの望ましい要因があることを前提に，我々はGE社がその成長目標を達成し続けることを期待する。」

実例 26

「要するに，我々はアメリカン・カン会社の今後の成功に自信を持っている。」

日本企業においては、「今後の業績向上のための努力を約束する」文言が多く見られるが，アメリカ企業では「業績向上に自信がある」という表現をとっているものがかなり見受けられる。この点も経営者が株主に対し，受任者としての立場をより強く意識していることを示唆していると思われる。

2-2.15 その他の事項

以上の4項目のほか，日米両企業 CEOM における目立った差異として役員人事と議会・政府への発言を挙げておきたい。

(1) 役員人事

経営は人である，といわれ企業の業績・将来性は経営にあたる人の資質に大きく左右される。そこで取締役・役員に移動があるときはこれを紹介するのが通例

日米事業報告書の比較研究（2・完）

であるが、日本の場合、CEOM ではほとんど取り上げない。これに対してアメリカではほぼ必ず CEOM で言及している。取締役だけでなく、主だった幹部の移動も紹介している。日本のは適例がないのでアメリカの例を引用する（実例27, 28）。

実例 27

「6月に、森林産業のユニオン・キャンプ会社の会長最高業務執行者、アレクサンダー・コルダール Jr 氏が取締役会に選出された。」

実例 28

「これまで当社副社長であったジョン・R・スタフォード氏は上級副社長に任命され、ジョセフ・R・ボック氏は労務担当の副社長に、～(略)」

(2) 議会・政府への発言

この項については2-2.11節で取り上げ、実例13で対政府批判を示した。議会に対する発言を1つ下に示す（実例29）。

実例 29

「我国の他の人達とともに、ガルフ社は進展しつつあるエネルギー政策に重大な関心を持っており、総合的な、また経済的に健全なエネルギー計画が立法化されていないことに失望している。大統領のエネルギー目標の最初からのまた一貫した支持者として我々は議会の公聴会で証言し、市政会館の会合に参加し、また我々の見解が求められるときはいつでも議会・政府のメンバー個人に説明を行い、れこら目標を立法化する努力に積極的に、建設的に参加した。」

2-3 各論的な事業報告

事業報告書の冒頭の CEOM を総論とするならば、事業活動の相対的に詳しい報告を含むこの部分は各論といえよう。表題は日本の場合、事業の概況としたも

日米事業報告書の比較研究（2・完）

のが多く、アメリカでは Review of Operations などとしている。この部分も、まず量を比較した後、内容を分析する。

2-3.1 各論の部分の長さ

日本、アメリカそれぞれ業種別にサンプルを取り、各論にあてられているページ数をしらべ、単純に平均した結果は次の通りである。

表5 各論部分の量

	日本企業	アメリカ企業
各論のページ数	5.3	17.8
内（写真）	(1.2)	(9.9)
（図・表）	(1.4)	(0.4)

日本企業の事業報告書はサイズが10.5cm×20.5cm、またはその倍であるが、アメリカ企業のものは21cm×28cm程度が多いから、スペースの差は上記の数字以上に大きい。

2-3.2 内容の比較

表3に示した5項目についてそれぞれ比較を試みる。

2-3.2.1 売上・受注残・利益

この項目については次の5つの条件をどの程度満たしているかを試載の質の基準とした。

- ・部門別、製品別、市場別（国内・海外）に報告がなされていること。
- ・業績の直接・間接の背景・要因が説明されていること。
- ・トレンドについてのデータ提供、あるいはコメント。
- ・業界における自社業績の相対的地位を示すこと。
- ・将来の見通し、見解を述べていること。

日米企業の記載状況を比較した結果、次のような点を指摘したい。

- 1) 日本の場合、相当数の企業が部門別売上の数値を表示しているが部門利益

日米事業報告書の比較研究（2・完）

は表示していない⁽¹⁶⁾。市場別売上は、輸出の多い企業では輸出比率のみが示されているものが多いが、地域別データを表示しているものもある。

アメリカ企業はFASB⁽¹⁷⁾ 指導により部門・商品別、地域別に売上と利益を表示している。部門別・地域別の利益表示は関心ある者にとって価値の高い情報といえる。

2) 業績トレンドについては、日本いずれも前年度との比較は行っている。またアメリカは5年間の推移をほとんどの企業が行っており、10年のサマリーを記載しているものもかなりある。日本のものは5年間の推移を記載しているものはあるが10年のものはない。アメリカ企業で実質GNP、業界全体の生産能力・生産量の推移を対比して示したものがある。

3) 業績の背景説明は全般的に日本のものは簡潔・抽象的である。もっとも、商品の性質も関係があり、素材産業では競争が価格中心となるために背景説明はマクロ的、抽象的となる傾向があり、組立産業では製品差別化、市場細分化があるためにミクロ的、具体的な説明が必要となる（実例30, 31）。

実例 30

「化学部門につきましては、輸出用尿素が依然として採算的に改善が見られなかったため、大幅な数量減となり、またアクリロニトリルが繊維不況の影響で低迷し続けるなど、総じて売上高は伸び悩みとなりましたが、特殊化学品およびガス・農業等は比較的順調に推移しました。」

実例 31

「～、前期当社が初めて発売したコンポーネントカーステレオが、ユーザーの強い支持を受けて、市場をリードいたしました。当期、業界初のドルビー回路内蔵カセットデッキ KP-88G など3機種をこのラインに追加するなど製品群をさらに充実し、また効果的な販売政策を講じた結果、国内のカーステレオの売上は前記を大幅に上回りました。」

アメリカのものについては前述のように業績報告には多くのスペースを与えて

いる。素材産業でもやや具体性のあるもの（実例31）と組立産業で将来の見通しについて展開しているもの（実例32）を引用しておく。

実例 31

「ユニオン・カーバイド社の自動車メーカーとの協力で支えられ、自動車の内外装にポリウレタン材料の使用が急速に増大している。使用量は1977年の水準1台当り37ポンドから1985年までに2倍に増加すると予想されている。」

実例 32

「将来の見通しについては、現在当社は1978年において主な家電製品の業界はさらに売上の増加があるであろうと期待している。そして多くの要因がその後の成長継続に明るい見通しを与えている。1981年を通じ、業界は人口統計の動向および現在使用されている製品の老朽化により、新家庭の増加と買替え市場の拡大で需要は増大すると予想している。これらの要因は小売りおよび契約販売に共に良い影響を与えよう。」

4) 業界における自社の相対的地位

この情報は投資家にとって興味あるものであるが、日米いずれにおいて記載は少ない。しかし、この情報も提供する内容、方法次第で必ずしも業務執行者側からみてマイナス効果ばかりではない。かりに相対的地位の低下というような事態があっても、投資家に対し一層の努力を約束する機会になろうし、執行者および従業員が決意を新たにする契機とすることもできよう。アメリカ企業で市場シェアの変化を表示した例を挙げる（実例33）。

実例 33

「フォード社製の自動車はヨーロッパにおける小売販売高120万台の記録を打ち立てた。これは1976年に比べ16%増である。1977年の売上げは業界全体の自動車売上伸び率6%を上回り、フォード社製自動車の市場シェアを1976年の11.2%から12.3%に増やした。」

2-3.22 新製品導入

新製品の導入は前項の業績の背景として説明されることも多いが、ここでは主として次の4点を比較考察する。

- ・具体例の記載
- ・市場の反応
- ・業績への寄与度
- ・今後の展望

1) 具体例の記載については一般にアメリカのものの方が例も多くまたメリットなどについての説明の量も多い。日本企業の標準的な記載例を1件（実例34）とアメリカのもの2件（実例35、36）を引用する。

実例 34

「冬季の変化しやすい道路状況での走行に、安定した性能を発揮する冬用のスチールラジアルタイヤとして「ウィンターラジアル707」と、「ウィンターラジアル708」を新たに発売いたしました。」

実例 35

「1977年に発表され、あるいは導入された製品には次のようなものがある。

・全く銀を含まない「クロナ・ライト」インスタント写真用高分子フィルムと専用の自動現像機。この特許装置は寸法の安定したフィルムを僅か17秒間（現在の高速フィルムより4-5倍早い）で、しかも大抵の銀含有フィルムより低コストで生産する。以下略」（16）。

実例 36

「より強力なプロセッサ。新しい IBM の3033プロセッサは IBM のもっとも強力なもので、大型コンピュータのユーザーに大幅な性能向上を約束するものです。内部性能は同類のもっとも早いシステム/370-モデル168-3のおよそ1.6から1.8倍です。ロジック回路はモデル 168-3 の2倍の密度を持

日米事業報告書の比較研究（2・完）

っています。この小型化により内部のサイクルタイムがモデル 168-3の80 ナノ秒に比べ僅か 58 ナノ秒に縮小されています。（中略） IBM 3033プロセッサは大規模なデータベースおよびデータ通信量を持つユーザー用に設計されています。」

2) 市場の反応については、「好評のうちに迎えられた」旨の簡単な記載が多く、事例を挙げるまでもないので省略する。

3) 業績への寄与度についても日米間に特に質的な差異は認められず、「売上に対する寄与を増大してきました」、「～の新製品を市場に導入し販売増加となりました」、「当期に上市しました「ADレクスター」が好評を博し、大幅に売上を伸ばしました」といった表示が多い。

4) 今後の展望

日本企業では記載はみられないが、「～今後さらに受注の増大が期待されます」という例がある。アメリカでも具体性のある記載は少ない。その中に、自動車の燃費改善のため軽量化が研究されつつあるがその傾向を数値を入れて説明し、このために金属に代ってプラスチックが使用される部分が增大すること、その結果自社の商品の需要拡大が見込まれることを長文で説明したものがある。

2-3.23 合併・子会社設立など

合併、提携、子会社設立などの組織上の変更は事業活動として比重が大きいため、そのようなことがあれば当然各論の部分で（重要度によっては CEOM でも）報告されるべきである。次のような点の記載があるかどうかを検討した。

・目的

・業績寄与度および展望（単に期待するのではなく具体的な表現があるかどうか）

日本企業のもは概して記載が簡単である。単に合併の登記を行った旨、買収を行った旨だけのものもある。目的を示す事例 2 件（37, 38）と展望を記載したもの（39）を引用する。

実例 37

「～専業化により責任体制の明確化，経営の効率化をはかるため，～」

実例 38

「～北米地域における当社製繊維機械の販売強化のため，～」

実例 39

「今後この両社が総合専門機器メーカーとしてその特殊性を最高度に発揮し，発展することが期待されます。」

アメリカ企業では，簡単に記載したものももちろんあるが，寄与度を具体的に記載したもの（実例40）もあり，また基本方針について問答形式を用いて説明を行ったもの（実例41一部分）もある。

実例 40

「1977年において吸収合併により売上は約13億5,200万ドル，利益は5,400万ドル増加し，総額で吸収した会社の売上と収益は過去5年間に於いてコルゲート社自身の事業よりやや高い率で成長した。」

実例 41（部分一要約）

「我社の（吸収の）方針は次のようなものである。

- ・株式が希薄とならぬこと。
- ・高い成長潜在性。
- ・マスメディア広告の効果がありかつそれだけの収益のあるもの。（中略）
- ・合併される会社の経営者は若くして経験あり，コルゲートグループに参加することを希望し，また成長
- ・変化・イノベーションに傾倒する者であること。

2-3.24 設備投資

この項目の比較検討で留意したのは次の諸点である。

- ・金額，前年あるいは過去数年間の推移，次年度の予算。
- ・目的，能力増強，合理化，公害防止など。

日米事業報告書の比較研究（2・完）

・地域別投資額。

また、実際に支出された金額とともに、支出しようとする額の決定についての記載にも注意した。

設備投資の表示では質・量ともに日米間にかなりの差がある。

(1) 日本企業の表示の特徴は次のようである。

- 1) 代表的な設備投資の実行（着工，完了，工事中など）をトピックスで説明したものが多（実例42）。
- 2) 金額を示したものは少ない（実例43）。
- 3) さらに金額について，前年比，時系列推移，次年度計画を示したものは資料中にはなかった。
- 4) 地域別配分を示したものはなかった。

実例 42

「青梅工場のカ性ソーダのイオン交換膜法製造設備は51年7月に稼動に入り順調に操業中です。その他の期中の主な設備投資としては，大牟田工場の熔融シリカと，千葉工場のEVAの増設工事を行ないました。」

実例 43

「設備投資につきましては，当期中に454億円を投下することとし，生産設備の合理化，省エネルギー・省資源，研究開発等の目的に重点的に配分いたしました。」

(2) アメリカ企業の表示の特徴は次のようである。

- 1) 金額，前年比，時系列推移のいずれもほとんどすべての企業が記載している。部門別に詳しく表示したものもある。
- 2) 次年度計画を表示したものも多い（実例44）。
- 3) 地域別の配分を示したものもかなりみられる。
- 4) 投資の基本戦略について詳しく述べたもの⁽¹⁸⁾がある（実例45）。

なお，目的については，日米ともに，能力増強，合理化，環境改善といった抽

象的で簡潔な表現を用いたものが多かった（アメリカの実例46）。

実例 44

「アルコアの経営陣はまた1978年の設備投資予算として3億6,000万ドルを承認した。これは1977年支出の7,830万ドル増となる。」

実例 45

「投資戦略。政府、学界、および産業の指導者は、将来世界の石油供給が次第に稀少化し、他のエネルギー資源、特に石炭・ウラニウムへの依存を高めなければならないという点においてほぼ意見が一致している。これらの基調に応えるのがコノコの投資戦略の基本である。（中略）石油の精製のマーケティングでは我社は既存設備の能率改善に重点を置く。拡張は高度に選択的に行う。ケミカルの製造は我社の石油事業の論理的延長であり、魅力的な成長の機会を提供する。我社はケミカル産業の選択された部門に多額の投資を行う計画である。」

実例 46

「1978年の設備投資の約30%は能力増強と生産性改善に使用されるであろう。残りは環境保全、従業員の保安、また既存設備の維持と改善のためである。後者はまた能力を増大する効果を持っている。」

2-3.25 研究開発

研究開発について比較のため検討したのは次の点である。

- ・金額、前年比、時系列推移、次年度の予算、分野別内訳。
 - ・成果、具体例。
 - ・基本方針・考え方。
- (1) 日本企業の記載には次のような特徴がみられる。
- 1) 研究開発に支出した金額を示したものはほとんどない。選んだサンプルの1社が損益計算書に研究開発費を前年度の金額と対比して表示している。しかし一般には損益計算書は大項目で示されており、研究開発費を含め細

日米事業報告書の比較研究（2・完）

目は示されていない。

- 2) ほとんどが具体例を示すにとどまっている（実例47）。
- 3) 成果については、「開発された新製品が市場において良い評価を受けた」というような表示が多いが、中に工業所有権の数、監督官庁からの選造承認といったものもある。これらだけで十分な情報とはいえないが、成果について客観的かつ比較可能な情報として今後展開できるベースと思われる（実例48、49）。

基本方針として、単に「新技術の開発に努めている」と片付けるのではなく、どの分野に重点をおいているか、基本テーマは何であるかといった、将来の方向を示唆する表示が望まれる。日本のものでは多く語られていない。適切ではないが1例を引用する（実例50）。

実例 47

「音声認識装置の製品化に成功。当社はかねてから音声認識システムの開発を中央研究所において行ってきましたが、音声で情報入力ができる「DP-100音声入力装置」を製品化し、去る3月から販売を開始しました。」

実例 48

「工業所有権、当期中の国内における特許権、実用新案権、意匠権、商標権の登録は291件、新たに出願した特許、実用新案、意匠、商標は688件であります。（以下略）」

実例 49

「つぎに当期間中に厚生省の製造承認、輸入承認を受けました医薬品等は、第51期中間事業報告書でご報告いたしました抗悪性腫瘍剤フラフロール・カプセル外5品目にさらに下記品目を追加することができました。（以下略）」

実例 50

「当社といたしましては、長年にわたって培った技術を発揮し、コンピュ

日米事業報告書の比較研究（2・完）

ータ・アンド・コミュニケーション時代，すなわち通信とコンピュータとの結合時代の斯界のパイオニアとして，変動する社会のニーズに的確に対応し，（以下略）」

(2) アメリカ企業のものについては次の特徴が指摘できる。

- 1) 支出金額と前年の比較はほとんどの企業が示している。5年または10年の経営諸指標の推移に表示しているものも多い。研究開発に従事する職員数を示したものがある（実例51）。
- 2) 成果，具体例は日本のものと大差はない。
- 3) 基本方針，重点をおく分野などは比較的良く説明されている（実例52, 53）。

実例 51

「ロックウェル社の能力の中核はその1万5,400人の専門的エンジニアおよび科学者，ならびにこれを助ける広範囲の技術的熟練を持つ3,400人の技術要員である。」

実例 52

「この挑戦的環境において，我々は将来の収益性の鍵となる製品・製法の進歩のための我社研究開発計画により期待を高めている。（中略）近年において我社の研究努力を既存製品群の強化にふり向ける軌道修正があった。これは今日の競争的世界の現実に適合する慎重な戦略の一環である。すなわち，新製品の開発コスト上昇，エネルギー・原料コストの上昇，商業生産設備の投資必要額増大，そして低下する収益性などであるが，これらの要因はすべて研究開発プロジェクトをリスク／成果の見込みがもっとも良い分野にのみ向けざるを得なくなって来ている。この重点の移動を我社の伝統である新製品の市場導入からの撤退とみることは事実の誤認である。我社の研究開発支出の25%は新製品分野に向けられている。（以下略）」

実例 53

「1977年において我社は2億5,000万ドル以上（売上総額の約5%）を研究とエンジニアリングに支出した。今後も会社の将来にこの水準の投資を継続する予定である。ゼロックス社の研究は基礎物理研究から人間行動、社会学研究にいたる非常に広範囲の領域にわたっている。もちろん、長年の間、研究はゼログラフィーをより高度の性能を持つコピー機や印刷機の実用的開発に中心を置いて来た。（中略） 我社の研究分野はゼロックス社が新しいテクノロジーをそのコピー機や印刷機に取り入れるに従って大きく拡大した。（以下略）」

研究開発はいうまでもなく企業の成長性と深い関係を持っている。それだけに企業機密の核心でもある。したがって、公表はできるだけ避けたいという心理が働くのは止むを得ないであろう。しかし技術は日進月歩であり、機密も固定的なものではない。研究が進むとともに公表してよい部分も増大する筈である。アメリカ企業についても十分とはいえないが、日本企業の場合、もう少し有意な情報提供ができないものかと思われる。

2-4 財務の概況・財務諸表

財務の概況および財務諸表について比較検討することは本稿の目的外であるが、記載された財務諸表および関連情報の項目対比を表6に示す。

2-5 会社の組織、制度・庶務事項

日米各3社のこれら表示項目を表7に示す。比較すると次の点を指摘できる。

- 1) 日本企業では会社の概要は、社名、設立、資本金などの項目リストにとどめているものが多いが、アメリカ企業では報告書冒頭に簡単な自己紹介文をおいているものが多い。また、別個に多くのページをさき、写真を添えたプロモーションナルなものもある（実例54, 55）。

日米事業報告書の比較研究（2・完）

表6 財務諸表と関連情報項目

項目	日本企業			アメリカ企業		
	A社	B社	C社	X社	Y社	Z社
1. 貸借対照表	○	○ ⁽²⁾	○	○ ⁽²⁾	○ ⁽²⁾	○ ⁽²⁾
2. 損益計算書	○	○ ⁽²⁾	○	○ ⁽²⁾	○ ⁽²⁾	○ ⁽²⁾
3. 利益金処分	○	○	○	○ ⁽⁶⁾	○ ⁽⁶⁾	○ ⁽⁶⁾
4. 1～3に対する脚注	○	○	○			
5. 販売店数の推移（図）	○ ⁽¹⁾					
6. 売上高の推移	○ ⁽¹⁾	○ ⁽³⁾		○ ⁽⁵⁾	○ ⁽⁵⁾	
7. 品種別売上高	○ ⁽²⁾			○ ⁽⁵⁾	○ ⁽⁵⁾	○
8. 当年度ハイライト			○	○ ⁽²⁾	○ ⁽²⁾	○ ⁽²⁾
9. 研究費推移				○ ⁽⁵⁾	○	
10. 売上に占めるコスト、利益などの内訳（％）				○	○ ⁽²⁾	
11. 利益配当推移				○ ⁽⁵⁾	○ ⁽⁵⁾	
12. 設備投資推移				○ ⁽⁵⁾	○ ⁽⁵⁾	
13. 財政状態の変動報告書				○ ⁽²⁾	○	○ ⁽²⁾
14. 国際部門の純資産、純売上純益				○ ⁽²⁾	○ ⁽²⁾	○
15. 土地・建物・設備				○ ⁽²⁾		○ ⁽²⁾
16. 支払手形明細				○ ⁽²⁾		○ ⁽²⁾ (10)
17. 長期負債の明細				○ ⁽²⁾	○ ⁽²⁾ (7)	○ ⁽²⁾
18. その他費用（広告、修繕費など）				○ ⁽²⁾		○ ⁽¹¹⁾
19. リース				○	○	
20. 所得税明細				○ ⁽²⁾	○ ⁽⁵⁾ (2)	○ ⁽²⁾
21. 資本の構成				○ ⁽²⁾	○	○ ⁽²⁾
22. 従業員の持株				○ ⁽²⁾		○
23. 四半期ごとの売上・利益				○	○ ⁽²⁾	○ ⁽²⁾
24. 従業員1人当たり売上					○ ⁽⁵⁾	
25. 原料使用比率					○ ⁽²⁾	
26. エネルギーコスト					○ ⁽⁵⁾	
27. 部門別売上高		○ ⁽³⁾	○ ⁽²⁾ (4)			○ ⁽²⁾ (3) (9)
28. 地域別売上高			○ ⁽²⁾ (4)	○ ⁽⁵⁾		○ ⁽²⁾ (5) (9)

日米事業報告書の比較研究（２・完）

29. 年金基金						○ ⁽²⁾
30. その他収入						○ ⁽²⁾
31. 売掛債権						○ ⁽²⁾
32. 在庫明細						○ ⁽²⁾
33. 投資						○ ⁽²⁾
34. 子会社財務諸表						○ ⁽²⁾
35. その他資産						○ ⁽²⁾
36. 業績の推移要約					○ ⁽⁸⁾	○

(注) (1)7年間 (2)前年度との対比 (3)3年間 (4)受注高 (5)5年間
 (6)損益および剰余金計算書 (7)今後10年間の返済・利子支払額
 (8)10年間 (9)利益も表示 (10)短期負債 (11)原価・費用

表7 会社の組織・制度・庶務事項

項目	日本企業			アメリカ企業		
	A社	B社	C社	X社	Y社	Z社
1. 会社の概要				○	○	
商号, 英文商号	○					
設立	○					
資本金	○					
従業員	○	○ ⁽¹⁾	○ ⁽¹⁾		○ ⁽³⁾	
2. 本社その他所在地	○		○	○	○	
3. 取締役・監査役一覧表	○	○	○	○	○	○ ⁽⁴⁾
4. 関係会社一覧表	○				○	
5. 主要営業品目	○		○		○	
6. 株主総会報告・決議	○	○	○			
7. 商業登記	○	○	○			
8. 取締役会決議	○	○	○			
9. 株主分布・大株主	○	○	○		○	
10. 株主メモ	○	○	○	○	○	○
11. 株価推移			○ ⁽²⁾	○	○	○

(注) (1)男女, 職種別, 平均年齢, 平均勤続 (2)売買高を含む (3)詳しい説明
 (4)新取締役, 役員の紹介, 略歴

実例 54

「キャタピラーの横顔。キャタピラー・トラクター会社は土木、建設資材、運搬機械器具、およびディーゼル、天然ガス・エンジンの世界一流メーカーの1社です。これらには次のような製品と関連部品・装置が含まれている。無限軌道型トラクター、ブルドーザー、(中略)。キャタピラー製品は米国内の工場およびオーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、フランス、メキシコ、英国の子会社で製造されている。キャタピラー製品またインドおよび日本の関連会社でも製造されている。」

実例 55

「RCAの数多い世界の最初の世界そのものであった。会社が生まれたとき「無線」と呼ばれていたものによって地球に橋をかける仕事でした。RCAの地球通信網は現在でも世界をつないでいます——テレックスで、電報で、専用回線で、そして海底電線や衛星を使ったデータ通信で。そして姉妹会社は広莫としたアラスカを横断してメッセージを送り、アメリカにおける最初の国内衛星通信サービスを提供しているのです。」

2) 役員の紹介において日本企業は取締役、監査役の一覧表にとどまるが、アメリカでは上級業務執行者のリストも記載している。

取締役でなくても重要なポストは誰が担当しているかは有意な情報である。アメリカ企業で新任の取締役、役員の紹介をしているものがある(実例56)。

実例 56

「L. J. トーマス Jr. 博士は副社長、コダック研究所長に任命された。同氏は1961年に研究所のカラー写真部の化学研究員として入社した。同氏はカラー物理工学研究室長、研究所長の技術補佐として勤務した。1975年に研究所副所長に任命された。同氏は W. T. ハンソン Jr. 博士(43年勤務し6月に退職)の後任である。」

日米事業報告書の比較研究（2・完）

- 3) 株式について、日本企業では株主分布が詳しく、また大株主が記載されている。アメリカではこれら情報は簡略であるが株価変動が記載されている。
- 4) 日本企業では株主総会の報告、決議事項が記されているが、アメリカでは総会の前に送付されるために記載はない。

3. むすび

以上、日米企業の最近の事業報告書における諸情報の提供の在り方について、主として財務諸表以外の記載事項に重点をおいて比較を試みた。主な観察事項を要約すると次のようなことが指摘できよう。

- 1) 最高業務執行者から株主にあてたメッセージ（全般的な報告）において、日本企業ではマクロ経済環境の記述に多くのスペースが与えられている。これに対しアメリカ企業では業績表示が概ね先行しており、経済環境については業績により直接的影響を及ぼす要因に重点がおかれている。
- 2) 将来の見通しについては、日本企業では「努力を約束する」型の表現が一般的であるのに対して、アメリカ企業では「業績向上に自信がある」旨の表示が多くみられる。上記 1) の現象とともに、日米経営者の業績に対する意識の微妙な差異、その背景として、彼等の地位安定性の差異を示しているように思われる。
- 3) アメリカ企業では、議会・政府に対する批判、提言が多くみられ、日本のものと著しい対照をなしている。官民関係の在り方の両国における差異を示しているといえよう。
- 4) 設備投資、研究開発について、日本企業の情報提供は米国企業に比べ不十分かつ部分的であるとの印象を与える。
- 5) 日本企業においては、取締役のみならず上級役員について紹介がなされるべきではないかと思われる。

上記のような個別指摘事項のほか、日本企業の場合、事業報告書の存在意義が改めて問われねばならないように思われる。アメリカ企業の Annual Report

日米事業報告書の比較研究（2・完）

は株主総会の前に株主に送付される。したがって、そのもっとも直接的な目的は経営者が株主から信任を受けることである。しかし日本企業の事業報告書は株主総会終了後に、「企業内容の継続的開示手段、企業と社会との融合、信頼性の確立、企業PR等を主眼として」⁽¹⁹⁾作成され、株主その他の関係者に送付される。アメリカ企業の場合は、経営者が株主から信任されることによって Annual Report の適切性も検証される。しかし日本企業の場合は商法上の営業報告書がこの目的を果しており、事業報告書については検証のプロセスはない。このことは日本の一部（というより依然として多くの）企業の事業報告書が保守的に、形式的に、企業内容・情報開示が不十分なまま作成されている要因となっている。しかしながら、企業から見てその内容・行動を株主のみならず広い一般社会に良く理解させ、また自社に対する理解に誤りがある場合はこれを是正して行く努力が企業にとってマイナスになる筈はなく、事業報告書はそのために極めて有効な手段となり得るのである。

既に見た通り、日本企業の事業報告書は物理的スペースが制約されている。限りあるスペースを活用し、有用な情報を高密度に盛り込む、という点において十分に意識されていないように思われる。自由経済の下においては競争の原理が有効に活用されるべきである。そして事業報告書においても、実質的内容の向上における競争が促進されるべきであると考える。

注

- (1) 企業が定時株主総会終了後、慣行により株主に対し、事業概況について報告する書類（通産省、事業報告書の実態と今後の在り方について、昭和52年5月、の用語をそのまま利用する。）
- (2) 拙稿、日米事業報告書の比較研究(1)、中央学院大学論叢、13巻2号、昭和53年11月。
- (3) 通産省、前掲調査報告。
- (4) 企業の戦略ディスクロージャーと成長性との関係については試行的な分析がある。齋藤祥男、企業内容開示と投資・投資者接触の関係研究(2)、中央学院大学論叢、13巻1号、昭和53年6月。
- (5) 拙稿、前掲論文、p.152、表1

日米事業報告書の比較研究（2・完）

- (6) 金属1社, 造船1社, 商業(2)1社, 計3社。
- (7) たとえば, 全株懇モデルは報告の形式として, 社長から株主に対する挨拶(「株主のみなさまへ」)と事業の概況を別個に記載することを勧めている。今回の資料80社についてこの形式を採ったものが55社で約70%を占めている。なおアメリカ企業では今回資料のうち1・2の例外を除いてすべて会社代表のメッセージと事業報告を分けて記載している。
- (8) 通産省, 前掲調査, 商事法務 No. 779, p. 33.
- (9) 英米企業のアニュアル・レポートにおける冒頭の最高業務執行者メッセージは次の観点から分析を試みたことがある。
 - 1) 文体について, 拙稿, 英米企業 Annual Report について, 日本商業英語学会研究年報, 第36回(1976)。
 - 2) 情報の有用性の小見出し利用, 同, インベスター・リレーションズについて, 同年報, 第37回(1977)。
- (10) Chief Executive Officer's Message to Shareholders の略。
- (11) 今回の資料を業種別に分け, 各業種の中でもっとも短いもの, 長いものを取り, それぞれの単純平均を求めた。英文1語は日本文約2字に相当するのでこのような倍数となる。
- (12) 表1に示した全国株懇連合会のモデルの影響が大きいと思われる。
- (13) 全株懇モデルにしたがって「事業の概況」としたものが多いが, 他の表題(たとえば「営業報告書」)を用いたものもあり名称は統一的ではないが, いずれにせよ CEOM が総論的であるのに対し, 事業活動を相対的に詳しく説明した部分なので以下「各論」と総称する。
- (14) 拙稿, 前掲論文(注(2)), p.173.
- (15) 斎藤祥男, 欧米巨大企業の対投資者接触の研究(1), 中央学院大学論叢, 12巻2号, 1977年12月, p.43.
- (16) 通産省の前掲調査では688社中4社(0.6%)しか部門・製品別利益を報告していない。
- (17) 財務会計基準審議会(Financial Accounting Standards Board)の略。
- (18) これは各論部分でなく, CEOM に表示されたものである。
- (19) 全国株懇連合会の事業報告書モデル前文(表1)。