

論 壇

管理会計研究・実践と人的要素の管理
—統合報告を中心に—

内山 哲彦

＜論壇要旨＞

企業経営や経営管理、管理会計において人的要素が与える影響は、時代とともに大きく変化している。企業の目的を持続的な企業価値創造とする場合、経済価値、社会価値・組織価値、いずれにとっても人的要素に対する適切な管理の重要性が高まっており、このことは管理会計の研究・実践にもかかわる問題である。管理会計の研究・実践における人的要素の管理への適応に大きな役割を果たすと考えられるのが、統合報告の考え方や取り組みである。本稿では、企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値がともに求められ、経済価値の創造と社会価値・組織価値の創造とが結びついているという認識が強調される経済基盤を前提として、統合報告の考え方や取り組みが持つ含意や役割に着目しながら、企業の人的要素の管理と、管理会計研究・実践が持つかわりについて検討する。

＜キーワード＞

企業価値創造、人的要素の管理、統合報告、マネジメント・コントロール

Management Accounting Research/Practice and
Management of Human Factors:
Focusing on Integrated Reporting

Akihiko Uchiyama

Abstract

The influence of human factors for management and management accounting has been changing. The appropriate management of human factors is very important for corporate value creation including the economic value creation and the social/organizational value creation. That brings challenges for management accounting research and practice. Integrated Reporting is expected to play roles for the management of human factors in management accounting research and practice. In this paper, focusing on integrated reporting, we investigate the change of the management of human factors for corporate value creation and the challenges of management accounting research/practice based on the basis of an economy in which the economic value creation and the social/organizational value creation are connected in corporate value creation.

Keywords

Corporate Value Creation, Management of Human Factors, Integrated Reporting, Management Control

1. はじめに一問題意識と研究目的一

管理会計は、経営管理に有用な会計情報を提供すること、あるいは会計情報を用いた有用な経営管理を実践することを目的としてきた。企業活動を実行するのは組織に参加する人であり、経営管理には人の管理も含まれる。管理会計の研究・実践においても、従業員に対する、さまざまな考慮や働きかけがなされてきた。動機づけを中心に、従業員への働きかけを目的とした管理会計上の工夫や考慮は、マネジメント・コントロールなどに見ることができる。

企業経営や経営管理、管理会計において人的要素が与える影響は、時代とともに大きく変化している。従業員について、今日では、その知識や能力、高い動機づけがインタンジブルズ(intangibles; 無形の資産)として認識され、企業価値創造における経済価値の創造の主要な源泉として、有効な管理の重要性が一層高まっている。加えて、CSR(企業の社会的責任)の観点からは、ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ、健康に代表される、人的要素へのさまざまな考慮が一層強く求められており、これらは企業価値創造における社会価値・組織価値の創造に大きく影響すると考えられる。そして、経済価値と社会価値・組織価値との一致・調和が、持続可能な企業価値創造にとって不可欠であるとの認識が広まっている。

企業の目的を持続的な企業価値創造とする場合、経済価値、社会価値・組織価値、いずれにとっても人的要素に対する適切な管理が重要であり、このことは管理会計の研究・実践にもかかわる問題であると考えられる。また、日本企業における人的資源管理自体の変容や変革が議論されている。このようななか、管理会計の研究・実践における人的要素の管理への適応に大きな役割を果たすと考えられるものとして、統合報告の考え方や取り組みがあげられる。

そこで、本稿では、企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値がともに求められ、経済価値の創造と社会価値・組織価値の創造とが結びついているという認識が強調される経済基盤を前提として、統合報告の考え方や取り組みが持つ含意や役割に着目しながら、企業の人的要素の管理と、管理会計研究・実践が持つかわりについて検討することを目的とする。

なお、企業における従業員は、一般に、企業価値創造のなかの経済価値の創造に主に焦点が当てられて、「人的資産」と呼称されることが多い¹⁾。本稿では、経済価値創造の要素としての人と、社会価値・組織価値創造の要素としての人という、2つの側面を同時に扱うことから、企業価値創造に影響を与え、また管理の対象となる、従業員の持つ諸側面を「人的要素」と呼称する。したがって、人的要素という場合、企業の経済価値とその創造だけでなく、社会価値・組織価値とその創造、さらにはこれらが一致・調和する必要性を前提としている²⁾。

以下、次の構成をとる。第2節では、統合報告における外部報告と内部管理の関係を検討し、統合報告においては外部報告と内部管理とが連携した「ダブル・ループ」が機能することが重要であることを指摘する。第3節では、経営管理における人的要素の持つ意味の変化について検討し、今日の経済基盤である「先義後利型経済」とそこでの統合報告の役割について明らかにする。第4節では、企業価値創造にかかわる人的要素の管理の変容・変革について管理会計の研究・実践の視点から考察し、人的要素に関する非財務尺度、ダイバーシティ経営、従業員満足度、健康経営について取り上げる。第5節では、統合報告に適合的なマネジメント・コントロール概念について検討し、統合報告書における内容要素とパッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムとの共通性を指摘する。最後に第6節では、本稿のまとめを行う。

2. 統合報告における外部報告と内部管理の関係

2.1 統合報告の意義と背景

国際統合報告フレームワーク（以下、〈IR〉フレームワーク）（IIRC, 2013b）によれば、統合報告とは、「統合思考を基礎として、長期にわたる価値創造についての組織による定期的な統合報告書を生み出し、これに関連する、価値創造の諸相についてのコミュニケーションをもたらすプロセス」（IIRC, 2013b: 33）である。また、統合報告書の第一義的な目的を、財務資本の提供者に対して、組織が長期にわたってどのように価値を創造するかを説明することとしている（IIRC, 2013b, para.1.7）。そこでは、主として外部報告が念頭に置かれていると考えられる。

統合報告が提唱される背景として、従来財務情報に偏重してきた企業報告の限界、企業活動にかかわる環境、社会、ガバナンス（いわゆる ESG）といった経営要素の重要性の高まり、人的資産に代表される知的資産・インタンジブルズの重要性の高まり³という、企業報告についての問題意識がある（内山, 2014a: 107–110）。そのため、管理会計の視点・立場からの統合報告に関する研究も行われるようになってきている（e.g. 伊藤, 2014; 内山, 2014a; 2014b; 日本会計研究学会スタディグループ, 2017）。そこでは、管理会計で伝統的に行われてきた財務情報と非財務情報との併用や、それを実現する仕組みとしてのバランスト・スコアカード、インタンジブルズ、CSR などが議論の対象となっている。

2.2 統合報告の目的と統合報告における「統合」の意味すること

〈IR〉フレームワークは、統合報告について次の4つの目的を示している（IIRC, 2013b: 2）。すなわち、①より効率的かつ生産的な資本の配分が可能となるよう、財務資本の提供者の利用可能な情報の質を高める。②さまざまな報告要素に基づき、長期にわたって価値を創造する組織の能力に重要な影響を与えるすべての範囲の要因について伝達する組織の報告に対して、よりまとまりのある効率的なアプローチを促進する。③幅広い資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然）についての説明責任と受託責任を高め、資本間の相互依存についての理解を促す。④短期、中期、長期にわたる価値の創造に焦点をあてた統合的な思考、意思決定、行動を支援する。

これら4つの目的は、並列的ではなく、関連性を持っており（内山, 2015c: 43）、このような統合報告の目的からは、統合報告における、さまざまなものの「統合」の意味することとして、以下のようなものがあると考えられる。①従来財務情報に偏ってきたアニュアルレポートと、非財務情報を中心とする CSR レポートやサステナビリティ・レポートなど、企業によって報告されてきた複数の報告書の統合。②財務情報と非財務情報の統合。これは、企業価値創造における、経済価値と社会価値・組織価値との一致・調和を反映している⁴。③〈IR〉フレームワークが示す6つの資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然）に代表される、さまざまなインプット。④製造・販売活動のみならず、社会的活動を含めた、さまざまなアクティビティ。⑤製品・サービスのみならず、廃棄物を含めた、さまざまなアウトプット。⑥④や⑤が6つの資本に対して影響を与える、企業の内と外、また正と負のさまざまな結果（アウトカム）。

上記のような、インプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカム、それらを測定し、報告する情報、そしてそれらの情報を用いた報告書という一連のプロセス志向から、統合報告

は、さらに次のような「統合」を含意しているといえる。⑦経営活動を支える統合的な思考（統合思考）、意思決定、行動。⑧統合思考を支える、多様なステークホルダーに対する認識。

2.3 統合報告における外部報告と内部管理との連携の重要性

統合報告の4つの目的からは、統合報告は統合思考を基礎とするとともに、統合報告の目的として統合思考の実現を目指しているという関係（内山, 2015b: 35）を指摘できる。このような関係は、「相互強化 (mutually reinforcing)」(IIRC, 2012, para.3.9; IIRC, 2013a: 1) や「循環 (cycle)」(IIRC, 2013b: 2) と表現される。そこでは、上記の①から⑧のさまざまなものの「統合」を含みながら、統合報告は、価値創造についてステークホルダーに対して伝達する手段となり、さらにはその価値創造を実現する手段となる。そのためには、外部報告と内部管理との連携が重要となり、統合報告によるステークホルダーとの対話（エンゲージメント）と統合思考による持続可能な価値創造の実現は、1つのつながりを持って連携・連動し、機能することが求められる（内山, 2015a: 51）。

具体的には、まず、多様なステークホルダーとの対話（ステークホルダー・エンゲージメント）を通じた「外部のガバナンス」による、ステークホルダーとの価値の協創、すなわち多様なステークホルダーが組織に求めているものを理解し、それを組織の目標として設定することが求められる。その上で、この目標を達成するべく、戦略を策定して内部組織と従業員を戦略に方向づける「内部のガバナンス」による、価値創造の実現、すなわち多様なステークホルダーが求めているものを効果的かつ効率的に達成することが求められる。そして、これら2つのガバナンスが連動した「ダブル・ループ」が機能することで、多様なステークホルダーに価値をもたらす、持続可能な経営が実現する（内山, 2015c: 44）。

人的要素は、このような統合思考において考慮すべき事項に含まれ、時に最も重要な考慮事項となりうる。そして、経済価値の源泉である資産（インタンジブルズ）として（内山ほか, 2015）だけでなく、社会価値・組織価値の創造の要素として、またリスク要因として、人的要素は統合的に管理される必要がある。なぜならば、それらはすべて、経済価値と社会価値・組織価値によって構成される企業価値の創造に結びつくからである。

3. 経営管理における人的要素の持つ意味の変化

3.1 管理会計における人の捉え方

管理会計の立場からは、企業における人は次のように捉えることができる（内山, 2017b: 235-244）。第1に、コストとしての人である。そこでは、代表的な（管理）会計手法・ツールとして原価計算における労務費計算をあげることができる。第2に、さまざまな投資によって価値の上がる、投資対象である経営資源（人的資本）としての人である。そこでは、代表的な（管理）会計手法・ツールとして人的資源会計をあげることができる。第3に、戦略の実行を支えることで経済価値の創造に貢献し、競争優位の源泉となる、インタンジブルズとしての人である。そこでは、代表的な（管理）会計手法・ツールとしてバランスト・スコアカードをあげることができる。

表1 経営管理における人的要素の持つ意味の変化

管理会計の立場 からの人の捉え 方(内山, 2017b)	代表的な会計 (管理会計)手 法・ツール	経済基盤(「インタンジブルズ型経済」まで, 櫻井, 2015: 108-111)
コスト として	労務費計算	プロダクト型経済 (1960年代以降)
経営資源 として	人的資源会計	ソフト化・サービス化型経済 (1970年代以降) ファイナンス型経済 (1980年代以降)
インタンジブルズ として	バランスト・スコ アカード	インタンジブルズ型経済 (1990年代以降)
インタンジブルズ +社会価値・組織 価値創造の要素 として	統合報告	先義後利型経済 (2000年代以降) ・ (超)長期視点(持続可能性) ・ 統合的(複合的)企業価値観(多様なス テークホルダーの認識に基づく, 経済価 値創造と社会価値・組織価値創造) ・ 企業価値創造の要素の統合的(複合的) 管理

出典：筆者作成。

上記の人の捉え方は、おおむね歴史的な時間の経過に沿って位置づけることができる。櫻井(2015: 108-111)は、「原価計算基準」の現代的意義を検討するなかで、経済基盤の変容を指摘している。それは、1960年代以降のプロダクト型経済、1970年代以降のソフト化・サービス化型経済、1980年代以降のファイナンス型経済、1990年代以降のインタンジブルズ型経済である。これをベースに、管理会計の立場からの人の捉え方を位置づけると、表1のように示すことができる。

そして、今日(2000年代以降)では、さまざまなステークホルダーや広く社会のために価値を創造することが経済価値を創造することに深くかかわるという認識が強調され、世界的にも一般的になりつつある(e.g. Elkington, 1994; Henriques and Richardson, 2004; Porter and Kramer, 2006; 2011; Mackey and Sisodia, 2013)。そのような考え方は、たとえば〈IR〉フレームワークが示す「2つの価値(投資家への財務リターンを可能にする、組織にとっての価値と、他者(ステークホルダーや広く社会)にとっての価値)」とも符合する。そこでは、企業の究極的な目的は持続可能な価値創造であると考えられる。

実は、インタンジブルズには、自ら所有しているわけではないものもある(Blair and Wallman, 2001: 55-56)ことから、「義」(世のため人のため)という側面がある。それは、〈IR〉フレームワークが示す社会・関係資本だけではなく、人的資本についてもあてはまる。〈IR〉フレームワークにおける人的資本は、能力、経験、イノベーションへのモチベーション(IIRC, 2013b, para.2.15)とされ、そこでは必ずしも社会的側面を述べてはいない。しかしながら、人的資産を含むインタンジブルズはさまざまなステークホルダーや広く社会に対しても価値を創造し、そのようなインタンジブルズにおける社会的側面は無視できない。

3.2 先義後利型経済における人の捉え方

このように、企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値がともに求められ、社会価値・組織価値の創造は経済価値の創造に深くかかわるとする認識が、企業においても投資家においても強調され、世界的に一般的になりつつある。そのような、経済価値創造と社会価値・組織価値創造とが結びついているという認識が強調され、一般的になる経済基盤を、ここでは「先義後利型経済」と名付ける⁵。表1に示したように、先義後利型経済は2000年代以降の経済基盤として位置づけることができる。また、先義後利型経済においては、以下のことが管理上必要となると考えられ、それは人的要素においてもあてはまる。

第1に、長期視点、あるいは人の（職業）人生を超えるような超長期的な視点を持つ必要性である。それは、別言すると、企業経営における持続可能性を意識することである。そこでは、経営活動の結果だけでなく、そのためのプロセスや、経営活動の結果が次の経営活動に与える影響に焦点をあてた循環性を考慮する必要がある。また、短期的には変わらないものとしての企業理念や企業文化の重要性を指摘することができる。

第2に、統合的あるいは複合的な企業価値観を持つ必要性である。これは、多様なステークホルダーの認識に基づく。そこでは、さまざまなステークホルダーに対してもたらされる価値をステークホルダーの視点で捉えるためのアウトカム指標の活用が必要になる。

第3に、企業価値創造の要素を統合的あるいは複合的に管理する必要性である。これは、上記の多様なステークホルダーの認識から導かれる、複数のステークホルダーと、その関係性の管理である。そこでは、例えば従業員が、インタンジブルズとして経済価値創造の要素であるとともに、企業の社会価値・組織価値創造に大きな影響を与える存在であることのように、1つのステークホルダーの持つ複数の側面の認識とその管理（多くが経済価値と社会価値・組織価値とのバランスの維持）も重要となる。

これら3つの必要性⁶を実現するためには、さまざまな経営要素を統合的に捉えることが必要になり、財務情報と非財務情報の有機的な活用、および両者のコネクティビティ（結合性）を理解することが不可欠となる。

3.3 先義後利型経済における統合報告の役割

管理会計の研究・実践という立場からは、財務情報と非財務情報の有機的な活用、および両者のコネクティビティの理解をどのように実現するかが大きな課題となる。その解決のための1つのツールとなるのが統合報告であるといえる。

前節での検討を踏まえると、上記3つの必要性のうち、第1の（超）長期視点の必要性については、統合報告は短期・中期・長期にわたる価値創造を前提としており、そのコミュニケーションと実現のために、プロセス志向を有し、諸資本の循環を想定している。第2の統合的（複合的）企業価値観の必要性については、統合報告は多様なステークホルダーへの有用性を前提としており、そのために、財務情報と非財務情報の併用や、両者のコネクティビティを重視している。第3の企業価値創造の要素の統合的（複合的）管理の必要性については、統合報告では統合思考との相互強化・循環を前提としており、外部報告と内部管理との連携が重要とされる。具体的には、外部報告（ステークホルダーとの対話）を通じた、ステークホルダーとの価値の協創と、内部管理を通じた、戦略の策定、内部組織と従業員の戦略への方向づけによる価値創造の実現、これらの連動が重要とされる。

以上から、先義後利型経済では、管理会計の立場からは、従業員はインタンジブルズとして捉えられるとともに社会価値・組織価値創造の要素として捉えられ、そこでは、代表的な（管理）会計手法・ツールとして統合報告をあげることができる。

4. 企業価値創造にかかわる人的要素とその管理

4.1 人的要素の管理にかかわる変革

近年の日本企業では、能力開発の重要性の一層の高まりの一方で、労働時間の短縮や働き方の改革に代表されるようなワーク・ライフ・バランスの確保や、女性や外国人を中心とした、従業員の多様性を企業価値創造に結びつけるダイバーシティ経営、従業員の健康の保持・増進を通じて生産性の向上（コスト低減）と幸福な労働を実現する健康経営といった、人的要素の管理にかかわるさまざまな変容・変革が見られる。これらに共通するのは、前節で説明した先義後利型経済に特徴づけられる、従業員をはじめとする多様なステークホルダーや広く社会のために価値を創造することが経済価値を創造することに深くかかわることに対する認識が基礎となっていることである。

以下、近年の人的要素の管理の変容・変革について、管理会計の研究・実践の視点から考察する。

4.2 人的要素に関する非財務尺度

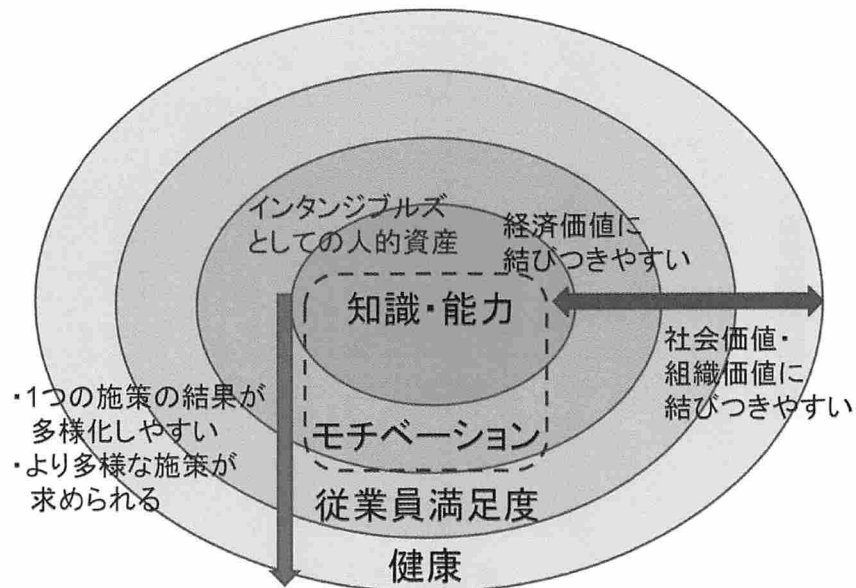
表1に示したように、今日、従業員は、保有する知識・能力や高い動機づけに注目が集まり、これらはインタンジブルズとして管理される。加えて、社会価値・組織価値創造の要素としても管理の重要性が高まっている。そこでは、知識・能力のほか、モチベーション、従業員満足度、健康についての非財務尺度の果たす役割が大きく、それは企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値、どちらにとっても重要である。

ただし、図1に示したように、これらの尺度が表わすものには企業価値創造において違いも見られる。一般に、知識・能力は経済価値に結びつきやすく、一方、健康は社会価値・組織価値に結びつきやすい。これらに比較すると、モチベーションや従業員満足度は、経済価値と社会価値・組織価値に同程度に結びつきやすい。また、一般に、知識・能力、モチベーション、従業員満足、健康の順に、1つの人事施策の結果が多様化しやすく、したがって、より多様な人事施策が求められる傾向がある。

4.3 従業員の多様性と従業員満足度の意味

企業価値創造における経済価値創造と社会価値・組織価値創造とが結びついているという認識を前提とした経営として、従業員の多様性を企業価値創造に結びつけるダイバーシティ経営が、近年多くの日本企業で志向されている。ダイバーシティ経営とは、一般に、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」（経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室、2016: 1）とされる。また、そのような企業経営を投資の面から支援するものとして、2012年度より、経済産業

図1 人的要素に関する代表的な非財務尺度



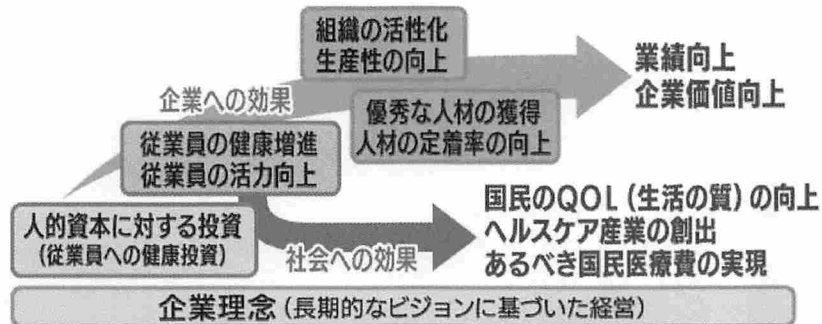
出典：筆者作成。

省と東京証券取引所によって「なでしこ銘柄」の選定が行われている。なでしこ銘柄は、「女性活躍推進に優れた上場会社を『中長期の成長力』を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、そうした企業に対する投資家の関心を一層高め、各社の取組を加速化していくことを狙いとしています。」（経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室，2016: 107）とされる。

従来、多くの日本企業では、一般に、新卒一括採用・男性・日本人という属性を持った画一的な中核社員を中心に業務が行われてきた。多くの場合、このような従業員は、他の従業員と比較して高い給与や雇用保障が付与される一方で、職務や勤務地、労働時間が限定されない、いわゆる無限定正社員となることに特徴がある。採用、教育訓練、昇進、ジョブローテーションについても、これらの従業員に対して画一的な人事施策がとられてきた。

従業員満足度は、企業価値創造における社会価値・組織価値だけでなく、経済価値にとっても重要な KPI の 1 つとされる (Randall, 1990; Judge et al., 2001; 鈴木・松岡, 2014)。しかし、従業員の多様化の進展により、画一的な人事施策によって従業員満足度を高めることが難しくなる可能性がある。例えば大湾 (2017: 103-106) は、日本のある製造業企業に対する調査から、回答に影響を与える要素（年齢、学歴、職種、等級、勤務地、部門）をコントロールした上で、従業員満足度指標の設問項目ごとに男女の回答の違いを明らかにした。その結果、ほぼすべての設問項目で男性より女性がややネガティブな評価をする傾向にあることが明らかになった。さらに、分析からは、次の 2 つの傾向が明らかにされた。1 つは、女性は男性と比較して、仕事量が少なく、職務グレードに照らしてやや簡単な仕事を与えられており、加えて、上司から育成の機会を与えられていると感じる比率が少なく、これらに不満を感じていることである。いま 1 つは、女性は男性と比較して、全社的ビジョンや戦略について十分な説明を受けておらず、加えて、職場での重要な情報の共有がなされず、上司との期末評価の対話が納得のいくも

図2 健康経営



出典：経済産業省・東京証券取引所（2017: 2）。

のであったと感じる比率が少なく、これらに不満を感じていることである。

これらの結果からは、人事管理の諸施策における多様化や高度化が求められるとともに、コミュニケーション・チャネルの拡充の必要性を指摘することができる。内山（2014b; 2015c; 2017a）で明らかにしたように、このような社内でのコミュニケーションの1つの手段として統合報告書の活用をあげることができる。

4.4 健康経営の重要性と測定、管理

企業価値創造における経済価値創造と社会価値・組織価値創造とが結びついているという認識を前提とした経営として、従業員の健康保持・増進を積極的に働きかける経営が、近年多くの日本企業で志向されてきている。また、そのような企業経営を投資の面から支援するものとして、2014年度より、経済産業省と東京証券取引所によって「健康経営銘柄」の選定が行われている。健康経営銘柄については、「『健康経営』とは、従業員等の健康管理を経営的な視点で考えて、戦略的に実践することです。『健康経営銘柄』は、健康経営に取り組むことで、従業員の活力向上や生産性の向上等、組織の活性化、中長期的な業績・企業価値の向上を実現し、そこに投資家からの理解と評価が得られることを期待して実施するものです。」⁷とされる。その基本的な考え方は、図2のように表されている。

健康経営については、以前より次のような課題が指摘されてきた（河野，2010: 14-16）。すなわち、①企業の取り組みを社会に公開する仕組みがないことにより、取り組みを行った企業が正しく社会的評価を受けることができない。②健康関連投資の効果の可視化が行われず、投資効果が不明瞭になっている。③個人が健康増進に取り組むやすいインセンティブや支援が欠けている。④健康増進にかかわる事業者の評価が容易に行えない。

健康経営銘柄の選定の仕組みは、多様なステークホルダーを巻き込んだ、全社的な健康経営への取り組みを経済的と社会的・組織的の両側面から支援することで、上記のような課題の解消に役立つと考えられる。健康経営銘柄への選定は「健康経営度調査」に基づくが、経済産業省・東京証券取引所（2017）によると、同調査の結果からは、2014年度から2016年度の3年間の変化として次のようなことが明らかになっている。第1に、493社から726社へと回答企業数が大幅に増加している。第2に、従業員の健康保持・増進の理念・方針の明文化、従業員の健康保持・増進に関する取り組みの社外への情報開示、施策の効果検証の実施が進んだほか、

経営トップによるコミットメントが高くなり、産業医・医療専門職・健康保険組合が施策立案にかかわる比率が高くなっている。これらから、健康経営の質を高める取り組みが進んでいるとしている（経済産業省・東京証券取引所、2017: 4）。

さらに、健康経営に優れた企業（健康経営度の評価結果上位20%以内）では、ほとんどの企業で管理職に対する従業員の健康保持・増進に関する研修が行われていることに加え、そのような従業員の健康保持・増進に関する取り組みを社外へ情報開示している企業がほとんどであり（「はい」が99.3%、回答企業全体では53.3%）、さらには、投資家との対話において健康経営をテーマとしている企業も多い（「はい」が57.9%、回答企業全体では24.0%）（経済産業省・東京証券取引所、2017: 5）。この比率は、健康経営銘柄企業では79.2%にのぼる（経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課、2017: 14）。そして、このような情報開示の媒体として、CSR 報告書（銘柄企業の66.7%、評価結果上位20%以内企業の65.3%、全回答企業の52.2%）に加え、統合報告書（銘柄企業の41.7%、評価結果上位20%以内企業の24.3%、全回答企業の14.7%）が用いられており（経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課、2017: 14）、健康経営銘柄に選定された企業ほど、その傾向が強い。

このような健康経営に取り組むことによる効果として、企業理念・文化の向上、従業員満足度の向上と人材の維持、コーポレート・レピュテーションやブランドの向上など、経済価値の創造に深くかかわる社会価値・組織価値の創造が指摘できる。さらに、人件費や健康保険などのコストの低減や、現在、株式会社日本政策投資銀行（DBJ 健康経営格付）や各地の地方銀行などにおいて取り組みが始まっている、健康優良企業・団体に対する低金利融資、自治体の入札・取引における考慮、さらには健康経営のコンサルティング・サポート事業など、経済価値の創造に直接貢献する効果も指摘できる。そして、このような健康経営の効果に関する測定、管理においては、健康経営に関する財務情報と非財務情報の有機的な活用、および両者のコネクティビティの理解が必要になる。

これらからも、社内外とのコミュニケーションの1つの手段として統合報告書の活用をあげることができる⁸。

5. 統合報告に適合的なマネジメント・コントロール概念

5.1 「ダブル・ループ」の機能とマネジメント・コントロール

第2節で述べたように、統合報告は統合思考を基礎とするとともに、統合報告の目的として統合思考の実現を目指しているという関係を指摘でき、統合報告においては外部報告と内部管理との連携が重要である。すなわち、統合報告によるステークホルダーとの対話（エンゲージメント）と統合思考による持続可能な価値創造の実現は、1つのつながりを持って連携・連動し、機能することが求められる。このような「ダブル・ループ」が機能するためには、企業内外で一致した目標の重要性が指摘できる。例えば、戦略経営において統合報告書を活用しているオムロン株式会社では、戦略という性格を持った各種の計画において、企業内外で一致した目標によってコミュニケーションが行われており、社外のステークホルダーとの対話においても、社内コミュニケーションにおいても、ともに統合報告書が活用されている（内山、2017a: 69）。

このような外部報告と連携した内部管理によって統合報告を企業価値創造に結びつけるためには、戦略や組織目標の達成に向けた効果的・効率的な従業員への働きかけのために、統合報告やその考え方に適合的なマネジメント・コントロール概念の検討が必要となる。

5.2 R. N. Anthony のマネジメント・コントロールの特徴

伝統的なマネジメント・コントロールの考え方として、R. N. Anthony のマネジメント・コントロール概念 (Anthony, 1965) をあげることができる。

伊藤 (2012: 124-125) は、Anthony (1965) に記述されたマネジメント・コントロールについて次のように指摘する。まず、その特徴として、フォーマルな公式のツールを重視していること、マネジメント・コントロールで利用される情報の属性として会計情報を重視していたこと、動機づけの重要性を強調したこと、以上3点の重要性を指摘する。そして、このような3つの特徴から、Anthony (1965) によるマネジメント・コントロールでは業績管理会計の役割が特に重視され、Anthony の後の著書でも、マネジメント・コントロールにおいて利用可能なコントロール手段を非常に限定して考えた結果、他のコントロール手段（特にインフォーマルなもの）は考察対象として重視されず、マネジメント・コントロールは管理会計とはほぼ同義語として扱われるようになっていったとする。

5.3 統合報告と「パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システム」

近年では、マネジメント・コントロール概念を拡張して、「パッケージとして」マネジメント・コントロール・システム (MCS) を捉える考え方が広まっている。その考え方を整理して示した研究の1つに Malmi and Brown (2008) がある。彼らは、MCS パッケージの研究が重要である理由として、MCS が孤立して機能するわけではないことや、会計ベースのコントロールや公式システムに焦点をあてた研究の限界を指摘する (Malmi and Brown, 2008: 287-288)。そして、「マネジメント・コントロールには、従業員の行動や意思が組織の目的や戦略に一致するようにするためにマネジャーが用いるすべての仕組みやシステムが含まれる」(Malmi and Brown, 2008: 290) とし、「『パッケージ』の言葉が用いられるが、それはほとんどの現代的組織では複数の MCS が存在するためである。これらすべてが意図的に設計され、連携されれば、全体のシステムを MCS と呼べる」(Malmi and Brown, 2008: 291) とする。このような基本的な考え方は、財務情報と非財務情報を有機的に活用し、両者のコネクティビティを重視する統合報告、統合報告の基礎であり目的でもある統合思考とそれに基づく経営、上記の「ダブル・ループ」や企業内外で一致した目標によるコミュニケーションと共通性を持っていると考えられる。

Malmi and Brown (2008) があげた MCS パッケージの概念的分類は、図3のように示される。これらのうち、上段の「文化によるコントロール (Cultural Controls)」は、広く、変化しにくく、したがって他のコントロールに文脈的フレームを提供する。また、中段の「計画設定 (Planning)」, 「サイバネティック・コントロール (Cybernetic Controls)」, 「報酬と報奨 (Reward and Compensation)」は、多くの現代的組織と結びついており、左から右へと一時的な秩序のなかに示される。下段の「管理的コントロール (Administrative Controls)」は、中段の諸コントロールが実行されるにあたっての構造を生み出すとされる (Malmi and Brown, 2008: 295)。

ここで、統合報告との対照を行うために、〈IR〉フレームワークに示される、統合報告書が記載すべき内容要素 (Content Elements) を取り上げる。〈IR〉フレームワークが示すもののうち、

図 3 マネジメント・コントロール・システム・パッケージ

文化によるコントロール（B）						
クラン		価値観 A		シンボル		
計画設定 E G		サイバネティック・コントロール C F				報酬 と 報奨 （B）
長期 計画 設定	行動 計画 設定	予算	財務 測定 シス テム	非財務 測定 シス テム	ハイブ リッド 測定 システム	
管理的コントロール						
ガバナンス構造 B		組織構造 A		方針と手続き （B）		

出典：Malmi and Brown (2008: 291) Fig.1. ただし、ローマ字部分は筆者加筆.

統合報告書に記載すべき実質的な内容要素としては、「A 組織の概要と外部環境 (Organizational overview and external environment)」, 「B ガバナンス (Governance)」, 「C ビジネスモデル (Business model)」, 「D リスクと機会 (Risks and opportunity)」, 「E 戦略と資源配分 (Strategy and resource allocation)」, 「F 業績 (Performance)」, 「G 見通し (Outlook)」, 以上 7 つがあげられる。これらのほとんどが、図 3 に示したように、Malmi and Brown (2008) があげた MCS パッケージのさまざまなコントロールと共通することがわかる (図 3 のなかのローマ字は、該当する内容要素の記号を表している)。

以下、IIRC (2013b, para.4.1–4.39) と Malmi and Brown (2008: 291–295) に基づいて検討する。「文化によるコントロール」のなかの「価値観」や、「管理的コントロール」のなかの「組織構造」は、「A 組織の概要と外部環境」に該当する。「管理的コントロール」のなかの「ガバナンス構造」は、「B ガバナンス」に該当する。また、「B ガバナンス」には、組織文化や倫理、価値観が資本の利用にどのように反映されるか、報酬が価値創造とどのように結びついているか、戦略的意思決定や組織文化の確立・監視のためのプロセスなどがいかに価値創造能力と結びついているか、これらがわかるようにすることが含まれるため、「文化によるコントロール」, 「報酬と報奨」, 「管理的コントロール」のなかの「方針と手続き」は、「B ガバナンス」と部分的に共通している。「サイバネティック・コントロール」は、予算、財務尺度、非財務尺度、バランスト・スコアカードのように財務尺度と非財務尺度の両方で構成されるものの 4 つで基本的に成り立つとされることから、インプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカムについてのさまざまな指標を含む「C ビジネスモデル」や、企業がなし得た経営成果についての定量的・定性的情報を含む「F 業績」に該当する。「計画設定」は、事前型のコントロールであり、通常 12 カ月間以下の「行動計画設定」と、より戦略的焦点を持った中長期にかかわる「長期計画設定」の大きく 2 つにわかれるが、これらは、企業が向かう先を示す「E 戦略と資源配分」と、戦略遂行にあたって企業が直面する課題や不確実性を示す「G 見通し」に該当する。

ただし、このように多くの共通性がある一方で、一部に違いも見られる。具体的には、価値創造能力に影響を与える特定のリスクと機会、それらへの対処法を示す「D リスクと機会」に該当するものは、Malmi and Brown (2008) による MCS パッケージには必ずしも明確に見出されない⁹。

6. おわりに

本稿では、企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値がともに求められ、経済価値創造と社会価値・組織価値創造とが結びついているという認識が強調される経済基盤（先義後利型経済）を前提に、企業の人的要素の管理と、管理会計の研究・実践が持つかわりについて検討した。その際、統合報告の考え方や取り組みが持つ含意や役割に着目して議論を進めた。

上記のような先義後利型経済においては、管理上、次のようなことが必要となる。第1に、(超)長期視点であり、それは換言すれば、持続可能性を意識することである。そこでは、プロセスや循環性を考慮する必要がある、企業理念や企業文化などの短期的には変わらないものの重要性が高いといえる。第2に、統合的（複合的）な企業価値観である。そこでは、多様なステークホルダーの認識が基礎になり、それらステークホルダーに提供される価値を捉えるアウトカム指標の活用が求められる。第3に、企業価値創造の要素の統合的（複合的）な管理である。そこでは、複数のステークホルダーの認識・管理と、1つのステークホルダーの持つ複数の側面の認識・管理が重要となる。

これら3つの必要性を実現するためには、財務情報と非財務情報の有機的な活用、およびそのコネクティビティを理解することが不可欠となり、管理会計の研究・実践の立場からは、その解決のための1つのツールが統合報告であるといえる。そして、統合報告における外部報告と内部管理との連携、すなわち「ダブル・ループ」を機能させ、統合報告を企業価値創造に結びつけるためには、統合報告やその考え方に適合的なマネジメント・コントロール概念の検討が必要となる。本稿では、パッケージとしてのMCSを取り上げ、Malmi and Brown (2008) が示すMCSパッケージの概念的分類は、(IR) フレームワークが示す内容要素と多分に共通性を持つことを指摘した。

謝辞

本稿は、日本管理会計学会 2017 年度年次全国大会（福岡大学）における統一論題報告を加筆修正したものである。座長の伊藤和憲先生（専修大学）には、貴重な報告と考察の機会を頂戴したことを感謝申し上げたい。また、報告者の先生方、フロアーの先生方との討論から多くを学ばせていただいたことに感謝申し上げたい。

注

- ¹ 「人的資本」や「人的資源」も同様である。
- ² 内山 (2015a: 47) において指摘したように、経済価値、社会価値、組織価値、それぞれにかかわる主たるステークホルダーとして、経済価値は投資家や債権者、社会価値は顧客を中心に広く社会全体、組織価値は従業員が存在する。ただし、本稿における議論は多様なステークホルダーの存在（多面的な企業価値の追求）、ならびにさまざまな価値の創造が結びついているという認識を踏まえている。
- ³ 企業価値創造におけるインタンジブルズの重要性については、インタンジブルズは単独で価値を創造することは少なく、さまざまなインタンジブルズの複合的活用が重要であることが実証されている。詳しくは内山ほか (2015) を参照されたい。そこでは、統合報告についても取り上げられている。
- ⁴ コーポレート・ガバナンスの類型と、そこでの「企業価値」と「創造された価値の測定・評価にどのような情報を用いるか」との組み合わせについては、内山 (2015a: 49-50) を参照されたい。
- ⁵ 「先義後利」は、大丸グループの業祖である下村彦右衛門が「先義而後利者栄」を事業の根本理念として定めたことでも知られる。大丸グループのホームページには、次のように説明されている。「この言葉は中国の儒学の祖の一人、荀子の榮辱編の中にある『義を先にして利を後にする者は栄える』から引用したものです。企業の利益は、お客様・社会への義を貫き、信頼を得ることでもたらされとの意味で、言い換えると「お客様第一主義」「社会への貢献」となります。これは、大丸グループ共通の精神、営業方針の根本となりました。」 (<https://www.daimaru.co.jp/company/about/rinen.html>; 2017年12月12日閲覧)。
- ⁶ 第1の「長期視点」と第2の「多様なステークホルダーの認識」とは、ある部分で共通性を持つ。
- ⁷ <http://www.meti.go.jp/press/2015/01/20160121001/20160121001.pdf>; 2017年12月22日閲覧。
- ⁸ 内山 (2017b: 244-246) では、統合報告の先進企業であり、健康経営銘柄に2015年度と2016年度に選定されている伊藤忠商事株式会社の事例を取り上げている。
- ⁹ リスクは、バランスト・スコアカードにおいて研究課題として示されている。詳しくはKaplan and Norton (2012: 4-5) を参照されたい。

参考文献

- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, Massachusetts: Harvard University, Division of Research. 高橋吉之助訳. 1968. 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社.
- Blair, M. M. and S. M. H. Wallman. 2001. *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press. 広瀬義州他訳. 2002. 『ブランド価値評価入門—見えざる富の創造』中央経済社.

- Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* 36(2): 90–100.
- Henriques, A. and J. Richardson. ed. 2004. *The Triple Bottom Line: Does it All Add up?* London, UK: Earthscan.
- 大江宏, 小山良訳. 2007. 『トリプルボトムライン—3つの決算は統合できるか?—』創成社.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). 2012. *Prototype of the International <IR> Framework*.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013a. *Connectivity Background Paper for <IR>*.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013b. *The International <IR> Framework*.
- 伊藤克容. 2012. 「組織資産のマネジメント—インタングИБルズの蓄積を促進するマネジメント・コントロール—」櫻井通晴編著『インタングИБルズの管理会計』中央経済社: 123–135.
- 伊藤和憲. 2014. 「管理会計における統合報告の意義」『会計』185(2): 160–172.
- Judge, T. A., C. J. Thoresen, J. E. Bono and G. K. Patton. 2001. The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin* 127(3): 376–407.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2012. The Balanced Scorecard's 20th Anniversary. *Balanced Scorecard Report* 14(3): 1–5.
- 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室編. 2016. 『経済産業省 平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選・平成 27 年度なでしこ銘柄 ダイバーシティ経営戦略4～多様な人材の活躍が、企業の成長力に繋がる～』一般財団法人 経済産業調査会.
- 経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課. 2017. 「健康経営銘柄 2017 の選定基準等について」(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/meigarakijun2017.pdf; 2017 年 12 月 22 日閲覧).
- 経済産業省, 東京証券取引所. 2017. 「2017 健康経営銘柄 選定企業紹介レポート」(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/kenkoukeieimeigara2017_report24.s.pdf; 2017 年 12 月 22 日閲覧).
- 河野敏鑑. 2010. 「今なぜ健康経営か」田中滋, 川渕孝一, 河野敏鑑編著『会社と社会を幸せにする健康経営』勁草書房: 1–20.
- Mackey, J. and R. Sisodia. 2013. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- 鈴木立哉訳. 2014. 『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー—』翔泳社.
- Malmi, T. and D. A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19(4): 287–300.
- 日本会計研究学会スタディグループ. 2017. 『日本会計研究学会スタディグループ「『統合報告』が企業会計に及ぼす影響に関する考察」最終報告書』日本会計研究学会.
- 大湾秀雄. 2017. 『日本の人事を科学する 因果推論に基づくデータ活用』日本経済新聞出版社.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84(12): 78–92.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer. 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review* 89(1–2): 62–77.
- Randall, D. M. 1990. The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior* 11(5): 361–378.

- 櫻井通晴. 2015. 『管理会計〔第6版〕』同文館出版.
- 鈴木研一, 松岡孝介. 2014. 「従業員満足度, 顧客満足度, 財務業績の関係」『管理会計学』22(1): 3-25.
- 内山哲彦. 2014a. 「管理会計研究としての統合報告の意義」『産業経理』73(4): 104-113.
- 内山哲彦. 2014b. 「統合報告と管理会計—二つの研究視点から—」『会計』185(6): 27-40.
- 内山哲彦. 2015a. 「企業の社会性・人間性と企業価値創造—統合報告と管理会計の役割—」『管理会計学』23(2): 45-59.
- 内山哲彦. 2015b. 「統合報告における Connectivity と統合思考—管理会計の観点から—」『千葉大学経済研究』30(1): 31-45.
- 内山哲彦. 2015c. 「経営管理からみた統合報告の役割と課題」『青山アカウンティング・レビュー』5: 42-46.
- 内山哲彦. 2017a. 「多様なステークホルダーとの価値創造と戦略経営—統合報告書発行企業における戦略形成プロセス—」『日本会計研究学会特別委員会「戦略経営と管理会計に関する総合的研究」(最終報告)』日本会計研究学会: 49-72.
- 内山哲彦. 2017b. 「人的管理会計」櫻井通晴, 伊藤和憲編著『ケース 管理会計』中央経済社: 234-248.
- 内山哲彦, 青木章通, 岩田弘尚, 木村麻子, 小酒井正和, 細海昌一郎. 2015. 『日本管理会計学会 2013 年度スタディ・グループ 最終成果報告書「企業価値創造に向けてのインタンジブルズの複合的活用」』日本管理会計学会 (<http://www.sitejama.org/publications/docs/studygroup/JAMA2013-2014sg-report.pdf>; 2017 年 8 月 22 日閲覧).