The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学 2015年 第23巻 第2号

論 壇

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—

内山哲彦

＜論壇要旨＞

企業の社会的側面（社会性・人間性）が強調されるようになっているが，経済性と社会性・人間性とが長期的には一致しなければ，持続可能な企業価値の創造は望めない．持続可能な企業価値創造には，多様なステークホルダーの認識とともに，コーポレート・ガバナンスが重要である．コーポレート・ガバナンスの問題は，会社観が深くかかわり，それには国による違いもある．統合報告には「投資家との対話による長期的な企業価値の創造」と「価値創造に影響する多様なステークホルダーの認識（多元的な企業価値の追求）による長期的な企業価値の創造」という大きく2つの役割があり，両者はつながっている．さらに，会社観が異なると統合報告の役割の内容や大きさが異なることが指摘できる．

＜キーワード＞

企業価値創造，社会性と人間性，コーポレート・ガバナンス，統合報告

Social and Human Aspects of Corporations and Corporate Value Creation

Roles of Integrated Reporting and Management Accounting

Akihiko Uchiyama

Abstract

Social and human aspects of corporations have been increasingly emphasized. We can not realize sustainable corporate value creation if the economic aspect and the social / human aspects of corporations are not conformed for the long term. Sustainable corporate value creation requires the recognition of various stakeholders and corporate governance. The type of corporate governance depends on a view of corporation. The roles of Integrated Reporting are long-term corporate value creation by the engagement with investors and by recognizing various stakeholders (pursuit of plural corporate values) which influence value creation. These two roles are related. We point out that roles of Integrated Reporting depend on a view of corporation.

Key Words

Corporate Value Creation, Social and Human Aspects, Corporate Governance, Integrated Reporting

2015年1月7日 受理
千葉大学法政経学部准教授

Accepted : January 7, 2015
Associate Professor, Faculty of Law, Politics and Economics, Chiba University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1. はじめに

近年，企業活動におけるESG（環境，社会，ガバナンス）要素が強調される．そこでは，経済価値だけでない企業価値，すなわち社会価値（社会性）や組織価値（人間性）が強調されている．持続可能な企業価値の創造には，企業を取り巻くさまざまなステークホルダーの認識が必要である．持続可能な企業価値創造においては，コーポレート・ガバナンスの重要性が指摘されるが，ステークホルダーの視点に基づいて企業を「治める」という点で，コーポレート・ガバナンスは，企業をどのような存在と捉えるか，社会やステークホルダーのなかで企業をどのように位置づけるかという，会社観が深くかかわる問題でもある．

投資家を中心としたさまざまなステークホルダーとの対話を通じた，長期的な（持続可能な）企業価値創造を支援する仕組みとして，統合報告（Integrated Reporting）に注目が集まる．本稿では，その役割と課題を検討する．その際，コーポレート・ガバナンスや会社観が異なることで，統合報告の役割も異なることを指摘する．また，統合報告をベースとした管理会計の役割と課題についても検討する．

以下，次の構成をとる．第2節では，考察の前提として，企業の意義と諸側面を検討する．第3節では，企業価値の構成要素について検討する．第4節では，コーポレート・ガバナンスの意義と枠組みについて整理する．第5節では，統合報告について，その役割をコーポレート・ガバナンスの類型と関連づけて検討するとともに，課題を検討する．第6節では，統合報告をベースとして，管理会計の役割と課題について検討する．最後に第7節で，本稿のまとめを行う．

2. 企業の意義と諸側面

2. 1. 企業の意義

企業は，経済活動を主たる目的とする組織であり，その設立や活動は，それに参加する個人の自由意志に基づく．その意味で，企業は「私的存在」である．しかし他方で，企業の役割は，人間の生存（社会の存続）に必要な財貨･サービスの生産･分配にある．このような役割は，歴史的に見ればさまざまな主体･体制によって担われていたものであり，今日，少なくとも資本主義社会においては，その役割を企業が主として担っているという意味で，企業は「社会的存在（公器）」でもある．

「私的存在」であることと「社会的存在」であることとは，しばしばコンフリクトを引き起こしうる．しかし，人間の生存に必要な財貨・サービスの生産・分配，すなわちニーズの充足にはそもそも多様性があり，多様なニーズを発見し，ニーズのなかで何を満たすのかを決定するには多様な自由意志が有効である．このことが，マーケットにさまざまな企業が存在する1つの理由でもある．そこでは，自由意志を発現する「私的存在」であることが，もっとも効果的かつ効率的に「社会的存在」であることを満たす．その意味では，「私的存在」と「社会的存在」とは対立せず，企業はそもそも多面性を有する存在であるといえる．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

2. 2. 企業の諸側面

企業の多面性を整理すると，企業を 3 つの側面（3 つの場）に整理することができ，それぞれにおける指導原理を指摘することができる（山口, 1989）.

第 1 に，企業は「経済活動の遂行の場」である．それは，企業が財貨・サービスの生産・分配を行う存在であることと，そのような財貨・サービスを購入する所得を創出し分配する存在であることから導かれる．そこでは，経済性（効果性・効率性）を指導原理とする．第 2 に，企業は「人間の生活の場」である．それは，企業に参加する個人が単に労働力を提供し所得を得るだけでなく，自身の成長や社会への貢献を実現するという自己実現欲求を充足する場であることから導かれる．そこでは，人間性を指導原理とする．そして第 3 に，企業は「社会の利害の交錯する場」である．それは，企業が社会に存在する一構成要素であり，他の人や組織と時に利害を一致させ，時に利害を対立させる存在であることから導かれる．そこでは，社会性を指導原理とする.

上記 3 つの指導原理には，それぞれを代表する主たるステークホルダーが存在する．すなわち，経済性は投資家や債権者，人間性は従業員，そして社会性は顧客を中心に広く社会全体である．企業活動の大規模化やグローバル化，社会的影響力の増大に伴い，企業の社会性と人間性（合わせて広く企業の社会的側面）が近年より強調されるようになっている[1].

3. 企業価値の構成要素

企業においては，企業価値の創造が求められる．企業価値については，①「経済価値（利益，キャッシュフロー，株価など）」と，②「経済価値（経済性）＋社会価値（社会性）＋組織価値（人間性）」という対極的な考え方がある．また，その中間に，①´「企業価値は経済価値であるが，そこには社会価値や組織価値が反映される（社会性・人間性は経済性の手段）」という考え方もある.

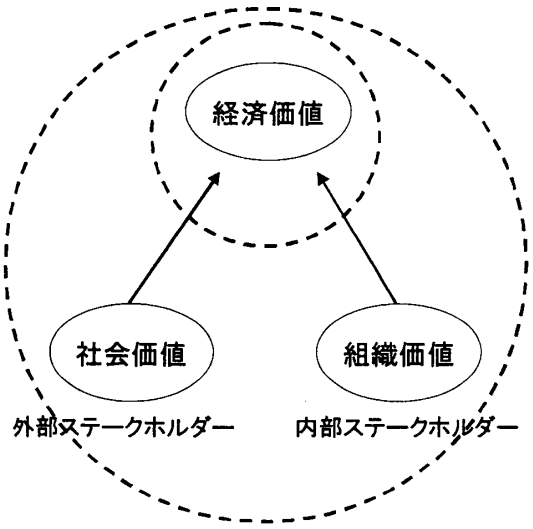
企業の役割は人間の生存に必要な財貨･サービスの生産・分配にあるが，その良否の重要な尺度が売上（効果性）や利益（効率性）である．したがって，①´「社会性・人間性は経済性の手段」という考え方の良い点は，(1) 企業が経済活動を主たる目的とする組織であることと整合すること，(2) 比較可能性が高いこと，(3) 因果関係（時間軸）を考慮していること，そして (4) 経済性（その背後にある価値創造や戦略など）が判断の 1 つの軸となり，ESG 要素も含めたさまざまな経営要素をそれに関係づけて意思決定できることである[2]．一方で，①´「社会性・人間性は経済性の手段」という考え方の問題点として，経済価値に結びつかない（関係しない）社会価値や組織価値は考慮から除外される可能性が指摘できる[3].

図 1 は，①´「社会性・人間性は経済性の手段」の考え方を示したものである．それは，図 2 で示した，IIRC（International Integrated Reporting Council; 国際統合報告評議会）の国際統合報告フレームワーク（IIRC, 2013b. 以下，FW）における「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．現実として，経済性と社会性･人間性とが長期的には一致しなければ，持続可能な企業価値の創造は望めない．ここからは，持続可能な企業価値創造には，多様なステークホルダーの認識（多元的な企業価値の追求）が必要であることが指摘できる.

NII-Electronic Library Service

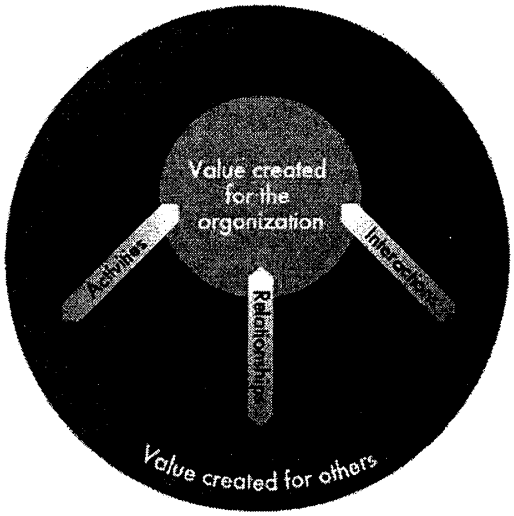
The Japanese Association of Management Accounting

図 1 「社会性・人間性は経済性の手段」の考え方



出所：筆者作成

図 2 国際統合報告フレームワークにおける「2つの価値」



出所：IIRC（2013b: 10）Figure 1

4. コーポレート・ガバナンスの意義と枠組み

4. 1. コーポレート・ガバナンス（企業統治，会社統治）とは

企業は持続可能な企業価値創造を追求する．そのために，ガバナンス（統治，管理，支配，マルチステークホルダー・アプローチでは社会的調整）が重要となる．

コーポレート・ガバナンスは極めて多義的である．その定義は，企業をどのような存在と捉えるかに強い影響を受ける．株主を中心に企業を考えると，コーポレート・ガバナンスは「企業の経営者とステイクホルダーとりわけ株主との間におけるコントロール権の配分に関す仕組み」（田中, 2005: 4）とされる．「株主の富は企業の戦略を設定する人の目標に大きく依存するので，コーポレート・ガバナンスは株主にとって大きな関心事である」（Jensen, 2000: 9）．一方，多様なステークホルダーを前提にすると，コーポレート・ガバナンスは「ステークホルダー全体の経済的厚生の増進を図るために経営者を規律付ける制度的仕組みのデザイン」（宮島, 2011: 2）とされる．また，企業をどのような存在と捉えるかという価値判断を除外すると，コーポレート・ガバナンスは「『株式会社（コーポレーション）』がより『よく経営』されるようにするための諸活動とその枠組みづくり」（加護野・砂川・吉村, 2010: 2）とされ，より具体的には，「『誰が会長，社長，CEO（最高経営責任者），COO（最高執行責任者）などの最高責任者を選び，そのパフォーマンスを誰が評価して，どういう咎で，そしてどういう手続きで，追い出せるか』に関わる，よりよい企業経営が執行されるようにするための方法，制度と慣行」（加護野・砂川・吉村, 2010: 3）とされる．

したがって，コーポレート・ガバナンスの議論は，遡ると会社観，すなわち会社は誰のもので，会社の目的は何かに至る（図 3）．また，会社観には国による違いも見られる（図 4）．日本企業を対象とした近年の調査でも，企業価値は経済価値だけか，それとも社会価値や組織価値をも含むかについて，「経済価値」とするのが，回答した 122 社中 14 社（11.5%）であるのに

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

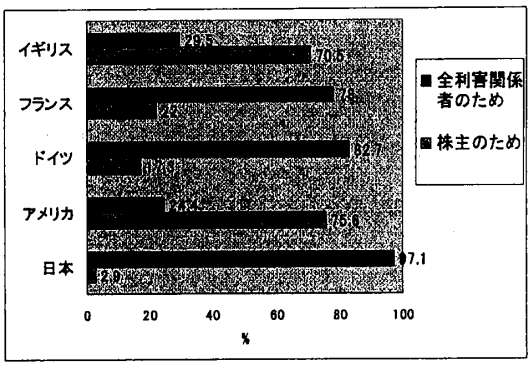
対し,「経済価値, 社会価値, 組織価値」とするのが, 同 108 社 (88.5%) となっている (青木・岩田・櫻井, 2009: 85).

図 3　会社観

基本的な会社観		会社は誰のものか	会社の目的
会社用具観	<一元的用具観> 株主用具観	株主のもの	利益の最大化:企業価値の最大化
	<一元的用具観> 従業員用具観	従業員のもの	従業員所得の最大化
	<一元的用具観> 経営者用具観	経営者のもの	企業成長:規模の最大化
			自由裁量利益の最大化
			経営者所得の最大化
	<多元的用具観>	労使共同のもの	共同利益の最大化:付加価値の生産の分配
		多様な利害関係者のもの	交渉による目的の形成
会社制度観		会社は公器:誰のものでもない	会社の存続と成長

出所：加護野・砂川・吉村 (2010: 18) 表序-2

図 4　会社は誰のために存在するか



N＝イギリス78 フランス50 ドイツ110 アメリカ82 日本68

出所：吉森 (1993: 36) 図 2-1

ここまでの議論から, コーポレート・ガバナンスにおける 2 つの対比軸が見出される. 1 つは,「コントロール (支配) 権の配分における, 株主 vs.経営者」である. 2 つめは,「ガバナンスの主体 (企業価値の捉え方) における, 株主 (一元的価値) vs.多様なステークホルダー (多元的価値)」である.

もちろん, 会社を株主のものと考える株主用具観においても, 他のステークホルダーとの関係は無視されるわけではない. しかし, その場合, 顧客重視, 従業員重視, CSR は, 株主価値を高めるために必要な顧客重視, 従業員重視であり, 社会的責任の整理となる (田尾, 2013: 69). これは, 先述の①´「社会性・人間性は経済性の手段」と共通する考え方である. 実態としての企業を見た場合, 拠出する経営資源を金融資産に限定せずに, 経済的価値の拠出というように広く考えるならば, 経営に必要な資源を企業に提供しているのは株主だけではない. 従業員は人的資産を提供していると考えることができ, 人的資産は知的資産と結びつく. 従業員は, 知的資産とロイヤリティという, 無形であるが, 企業を運営するうえで必須の経営資源を提供している. 一般に経営資源はヒト, モノ, カネ, 情報といわれるが, 時代によってこれらの重要性の相対的な高低は異なっている. 今日重要な知的資産を主として提供しているのは経営者と従業員である. こうした点を踏まえると, 会社は単純に株主のものであるという割り切りは実態からかけ離れていると考えるのが, 多元的用具観あるいは会社制度観の基本的視点である (田尾, 2013: 67-68).

4. 2. コーポレート・ガバナンスが関連するもの

いま見たように, コーポレート・ガバナンスの議論は,「会社は誰のものか」という基本的な会社観に遡る.「会社は誰のものか」は,「ガバナンスを主体的に (最終的に) 行うのは誰か」ということをほぼ決定づける.「ガバナンスの主体」が決まると, 企業はその「ガバナンスの主体」にとっての価値を中心的に追求するため,「企業価値は何か」が次に決まる. また, その「企業価値」を生み出すために「企業が使用する資本 (経営資源) は何か」もそれに合わせて決ま

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

る[4]．また，「企業が使用する資本」を「企業価値」に変換するのに適した「より良い価値創造の視野はどのようなものか」が決まってくる[5]とともに，「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（必要な業績評価の方法）」も決まってくる．すなわち，これらはいずれも強い関連性を持っている（図5上段）．

図5　コーポレート・ガバナンスの類型

コーポレート・ガバナンスの類型※	代表的な国	会社は誰のものか（基本的な会社観）		ガバナンスを主体的に（最終的に）行うのは誰か	企業価値は何か（output・outcome）	企業が使用する資本（経営資源）は何か（input）	より良い価値創造の視野はどのようなものか	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
					ビジネスモデル			
					価値創造プロセス			
古典的モデル	英・米	法律上は株主	株主（株主用具観）	株主	経済価値（株主価値）	経済価値から見て多様	短期	財務情報
洗練された株主価値モデル				①	経済価値＋(−)環境価値（TBL），社会価値（CSV，コンシャス・キャピタリズム）など	多様な企業価値から見て多様	長期	財務情報＋非財務情報
多元主義モデル	日本	②	多様なステークホルダー（多元的用具観，会社制度観）	株主，メインバンク，従業員（労働組合），グループ会社 など	多元的 ③	多様	長期	財務情報＋非財務情報

出所：筆者作成（ただし，※は稲上（2004: 4-5））

コーポレート・ガバナンスには，それにかかわる要素（「会社は誰のものか」や「企業価値は何か」など）の組み合わせによって，さまざまな類型が考えられるものの，経験的に意味のあるコーポレート・ガバナンスの類型として，図5に示した「古典的モデル」（企業の目的は株主価値の最大化），「洗練された株主価値モデル」（「古典的モデル」に比べてステークホルダーとの協調が重視され，株主の利害関心は経済的なものを超えるが，最終的には株主価値の最大化が志向される），「多元主義モデル」（企業の目的は多元的な企業価値の創造）（稲上,2004: 4-5）という3つをあげることができる．IIRCによる統合報告の考え方の主たるベースは，「古典的モデル」から「洗練された株主価値モデル」への転換にある[6]．そして，図5のなかの①から③は，齟齬（課題）が生じているところとして認識できる．すなわち，①と③は，株主と経済価値以外の価値（およびその経済価値とのつながり）について対話するという課題である．また，②は，法律上，会社は株主のもの（ガバナンスの主体は株主）であるものの，会社観（ガバナンスの実態）は必ずしもそうではないという課題である．

4．3．コーポレート・ガバナンスの枠組み

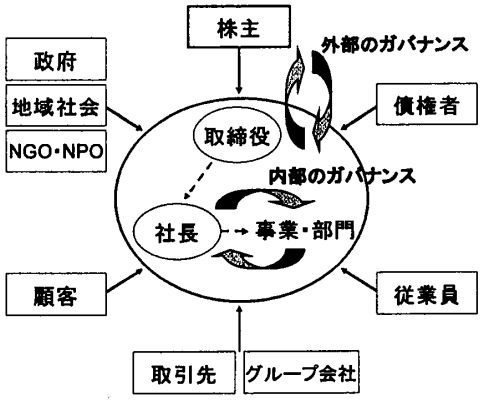
ここで，コーポレート・ガバナンスの枠組みを整理すると，ガバナンスを機能させる議決権

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

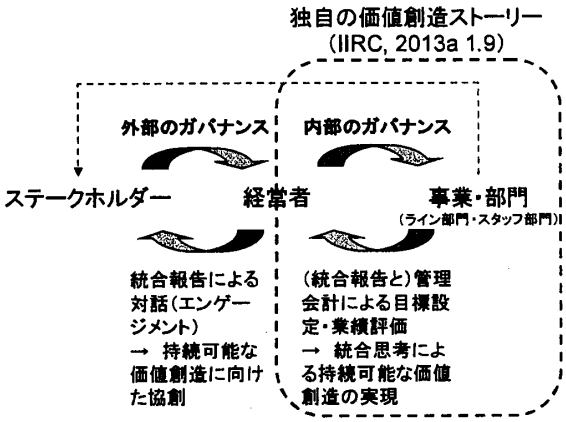
力，経済力，法律・政治力のうち，株主は議決権力と経済力を，債権者，従業員，取引先，顧客は経済力を，そして政府，地域社会，NGO・NPO などは法律・政治力を，それぞれ企業に対して行使する．図 6 に示す，さまざまなステークホルダーのなかで，ガバナンスの役割をもっとも期待されているのは，議決権力の唯一の保持者である株主である．

図 6　企業を取り巻くステークホルダーとガバナンス



出所：筆者作成

図 7　ステークホルダー，経営者，事業・部門の関係



出所：筆者作成

一方，株主を中心とする「外部のガバナンス」に基づいて，持続可能な価値創造を実現する「内部のガバナンス」がある．ステークホルダーと直に接するのは，経営者に加え，ライン部門やスタッフ部門である．特に，IR（investor relations）担当部門，CSR 担当部門，人事担当部門などが重要となる．さらに，持続可能な価値創造を実現するためには，「内部のガバナンス」のなかに，有効な「外部のガバナンス」を構築し機能させる仕組みが備わっていなければならない．それは，ガバナンス責任者としての経営者の役割から導かれる．また，持続可能な企業価値の創造のために「外部のガバナンス」を有効に機能させるには，ステークホルダーのさまざまな視点の存在が不可欠であり，いかに「多様性」を確保するかが課題となる．ここでいう「多様性」には，多様なステークホルダーと，各ステークホルダーにおける多様性（例えば，株主における機関投資家と個人株主，従業員における男性と女性など）という 2 つの意味が含まれる．

図 7 に示したように，「外部のガバナンス」においては，それを有効に機能させる 1 つの手段としての統合報告の役割が見出される．例えば，企業理念，長期的な目標やそれを達成するための戦略などを統合報告書に示し，統合報告書を用いた，ステークホルダーと経営者との「対話（エンゲージメント）」を通じて，持続可能な価値創造に向けた協創を図る．また，「内部のガバナンス」においては，それを支援するものとしての統合報告と管理会計の役割が見出される．例えば，統合報告書に示した長期的な目標や戦略を実現するべく，各事業・部門における目標を設定して業績評価を行うとともに，それを報酬制度と結びつけることで，統合思考を醸成し(内山, 2014b: 34-35)，従業員のモチベーションを高め，持続可能な価値創造の実現を図る．そして，これら 2 つのガバナンスは，「ダブル・ループ」として 1 つのつながりを持って連携・連動して，機能しなければならない．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

5. 統合報告の役割と課題

5. 1. 統合報告とは

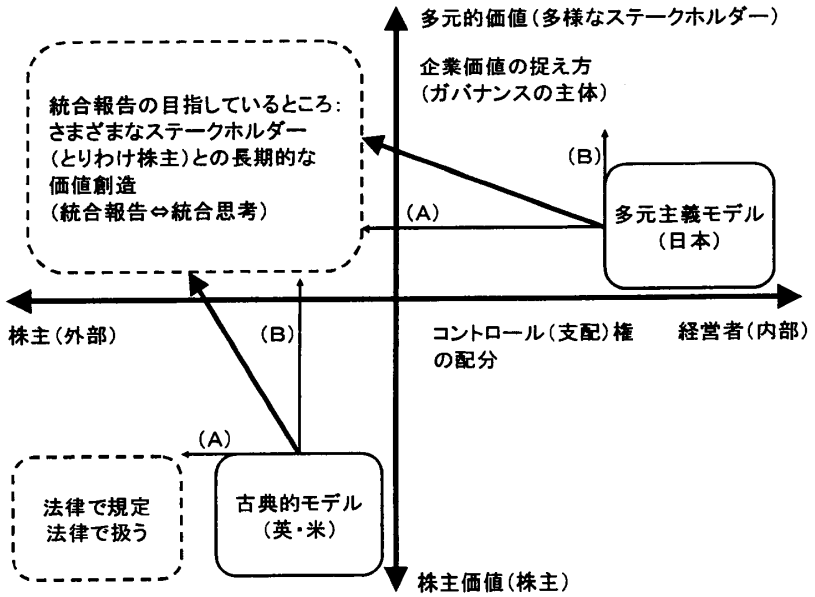
統合報告とは，統合思考を基礎として，長期にわたる価値創造についての組織による定期的な統合報告書を生み出し，これに関連する，価値創造の諸相についてのコミュニケーションをもたらすプロセス（FW: 33）である．また，統合報告書は，組織の戦略，ガバナンス，業績，見通しが，外部環境のコンテクストのなかで，いかに短期，中期，長期にわたる価値創造に至るかについての簡潔なコミュニケーション（FW 1.1）である．

統合報告書の第一義的な目的は，財務資本の提供者に，組織がいかにして長期にわたって価値を創造するかを説明することである．したがって，統合報告書は，財務とその他両方の関連する情報を含む（FW 1.7）とされる．また，統合報告書は，従業員，顧客，サプライヤー，ビジネスパートナー，地域社会，立法者，規制当局，政策立案者を含む，組織の長期にわたる価値創造の能力に関心を持つすべてのステークホルダーにとって有益である（FW 1.8）とされる．

5. 2. 統合報告の役割

前節で指摘したように，コーポレート・ガバナンスにおいては，「コントロール（支配）権の配分における，株主 vs.経営者」と「ガバナンスの主体（企業価値の捉え方）における，株主（一元的価値）vs.多様なステークホルダー（多元的価値）」という2つの対比軸がある．いま，前者を横軸に，後者を縦軸にとるとともに，図5の「古典的モデル」と「多元主義モデル」，および「統合報告の目指しているところ」を位置づけると，図8のように示すことができる．

図8　コーポレート・ガバナンスにおける2つの対比軸と「統合報告の目指しているところ」



出所：筆者作成

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

統合報告は，その定義や目的から，投資家を中心としたさまざまなステークホルダーとの対話を通じた，長期的な価値創造を目指していることがわかる．ここで，統合報告の役割を次の2つに要素分解する．すなわち，（A）企業価値創造プロセスの投資家への報告から，投資家との対話（エンゲージメント）（FW 1.7, 3.20）を行い，長期的な企業価値（特に経済価値）を創造する，（B）価値創造に影響する多様なステークホルダーを認識し，多様なステークホルダーとの対話（FW 1.8, 2.4, 3.10）を行い，統合思考（事業・機能ユニットと，組織が利用し影響を与える資本との関係について積極的に考慮すること（FW: 33））を醸成することで，長期的な企業価値（特に社会価値，組織価値）を創造する．

なお，上記（A）と（B）とはつながっていることに注意を要する．統合報告が想定する投資家は，長期的な価値創造に関心を持つ投資家（FW 1.7）である．（A）「投資家との対話」は，経営者と対話し，経営者を支援し，価値を協創（共創）する，長期視点を持った投資家とともに長期的に（持続可能な）企業価値を創造することを目指すものである．その際，持続可能な企業価値創造には，多様なステークホルダーの認識が必要である．したがって，統合報告書の第一義的な報告先は投資家であるが，それは（B）「多様なステークホルダーの認識」とは対立しない．

ただし，コーポレート・ガバナンス（基本的な会社観）が異なることで，統合報告の役割（A）「投資家との対話」と（B）「多様なステークホルダーの認識」それぞれの内容や大きさが異なることが指摘できる（図9）．

図9　コーポレート・ガバナンスの類型と統合報告の役割

	(A)投資家との対話	(B)多様なステークホルダーの認識
古典的モデル（英・米）	・「短期志向（short-termism）」の是正	・経済価値と社会価値や組織価値とのつながりの認識 ・社会価値や組織価値自体の重要性の認識
多元主義モデル（日本）	・投資家との対話を通じたコーポレート・ガバナンスの強化 （例　スチュワードシップ・コード，コーポレートガバナンス・コード，価値の協創；経済産業省，2014）	・ステークホルダー，企業価値における真の多元性の実現 ・多様性の企業価値への結びつけ，それによる統合思考の醸成 （例　ステークホルダー・エンゲージメント，ダイバーシティ経営，グローバル化，リスク・マネジメント）

出所：筆者作成

まず，「古典的モデル」について考える．（A）「投資家との対話」については次のような役割が期待される．以前より，投資家と企業との関係は，投資と利益分配という「価値交換」の関係（カネだけの関係）になっている．これは，株式会社においては「所有と経営の分離」によって株主（投資家）が無機能資本家となっていることによる．投資家の原点は有機能資本家

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

（この事業を自ら行いたい，だからお金を投資する）であり，それを今日の投資家に適用すると，「価値の協創（共創）（この事業を行ってもらいたい（応援したい），だからお金を投資する）」と表現できる．このような考え方の近年における重要性の上昇の背景には，カネだけの関係に基づく投資の「短期志向（short-termism）」への反省がある．統合報告には，この「短期志向」の是正の役割が期待される．

一方，（B）「多様なステークホルダーの認識」については次のような役割が期待される．法律でも規定されるような「会社は株主のもの」という考え方を追求すると，経済価値（株主価値）だけの追求，短期的な企業価値の追求に偏る危険性がある．持続可能な企業価値の創造のためには，企業価値創造における経済価値と社会価値や組織価値とのつながりの認識や，社会価値や組織価値自体の重要性の認識が不可欠である．ここから導かれるのが，図5の「洗練された株主価値モデル」である．統合報告には，「古典的モデル」から「洗練された株主価値モデル」への転換促進の役割が期待される．

次に，「多元主義モデル」について考える．（A）「投資家との対話」については次のような役割が期待される．「この事業を行ってもらいたい（応援したい），だからお金を投資する」という投資家においては，短期的な配当よりも，長期視点に基づく再投資を望む．それは，その企業にとっても，その企業が活動を行う国にとっても望むことであろう．このような行動を投資家に取ってもらうためには，企業理念，目標や戦略，価値創造プロセス，業績などについての開示と説得が不可欠となる．そのための投資家との対話が重要になる．それはすなわち，コーポレート・ガバナンスの一環としての役割であり，統合報告には，投資家との対話，それを通じたコーポレート・ガバナンスの強化への貢献の役割が期待される．この期待は，特に近年の日本で顕著である（例えば，日本版スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの策定など）．

一方，（B）「多様なステークホルダーの認識」については次のような役割が期待される．そもそも，例えば多くの日本企業は，多様なステークホルダーを認識し，多元的用具観あるいは会社制度観に基づいた長期視点の経営を行ってきた．日本の統合報告先進企業では，すべてのステークホルダーに向けて統合報告書を作成し，統合報告書の社内利用（従業員など）にも取り組んでいる．また，IIRCの最初のディスカッションペーパーでは，企業報告が変わるべき理由の1つとして，物的および財務的資産によって説明される企業の市場価値の割合が劇的に減少し，市場価値の残りの部分は無形の要因（intangible factors）であって，それらの多くは財務諸表において説明されていないことを指摘している（IIRC, 2011: 4）．このようなインタンジブルズ（無形の資産）に関しては，経済産業省による「知的資産経営の開示ガイドライン」の統合報告との類似性（内山, 2014a: 108-110）や統合報告への反映の経緯（住田, 2014: 58-62）が明らかにされている．これらの点で，多くの日本企業の経営と統合報告との整合性，とりわけ「多様なステークホルダーの認識」との整合性は高いと考えられる．

しかし，日本企業にも課題は存在する．例えば，株主は株式の持ち合いにより，従業員は長期的雇用により，取引先は下請けや系列として，それぞれ企業システムに取り込まれた（「内部化」された）ため，加えて市民社会組織が未発達であったため，「これまで日本の企業社会では，ステイクホルダーが企業に対して厳しくアカウンタビリティを求め，そして企業がそれに応える，というような関係性はつくられてこなかった」（谷本, 2006: 22-25）という指摘がある．また，日本のCSR・ESG関連情報の開示は国際的にも進んでいるとされるが，CSR・ESG関連事項が企業価値やリスクにどのように関係しているかは不明瞭である．そこでは，統合報告の基

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

礎となる統合思考の不十分さが指摘できる．

さらに，世界の変化に基づく新しいガバナンスの特徴として，従来の行政制度と市場の持つ特質を併せ持ったものであること（複雑化），複数の法的管轄がかかわるものであり，しばしば国をまたがること（ボーダーレス化），ステークホルダーの範囲が広がり，数も増えていること（ステークホルダーの拡大・増加）（Bevir, 2012: 5-7．カッコ内は筆者）が指摘される．企業活動が大規模化，広域化，高度化するなかで，企業価値創造におけるインプット，アウトプット，アウトカムが一層多様化し，かつその多様性の重要性が高まる．日本企業は本当に多様であるのか，多様性の重要性や危険性を認識しているのかは，議論が必要である．多様なステークホルダーや多元的な企業価値が「当たり前」とされる企業であるほど，多様性をシステマティックに捉えることが十分にできていない可能性がある．また，法律が企業に社会的責任のある活動に従事することを義務づけることは，あまりない．企業の社会的責任は，典型的には，ネットワーク内の法的拘束力のない合意や理解に依拠する（Bevir, 2012: 49）．したがって，そこには，多くの場合，明確なルールや評価基準がないか，あるいはそれらが見出しにくい．そこでは，主に欧米世界において出来上がったルールに対応するという態度から，ルールメイクや議論に参画するという態度への転換が重要である．

このように，（B）「多様なステークホルダーの認識」は，多様なステークホルダーがかかわって多元的な企業価値を創造することを目指すという意味で，企業の社会性・人間性の追求に深くかかわるが，多様なステークホルダーを過不足なく認識し，ステークホルダーとの関係性のなかに自社の強みと課題を見出し，それを企業価値創造に結びつけてマネジメントすることは，「多元主義モデル」をとる企業でも難しい経営課題である．この問題は，価値創造とともに，近年その重要性が一層高まっているリスク・マネジメントにも大きくかかわる．上記の経営課題に対する統合報告の役割は大きいといえる．

5．3．統合報告の課題

期待される多くの役割の一方で，国際統合報告フレームワークが提示する統合報告にはいくつかの課題が存在する．

第1に，経済価値に結びつかない（関係しない）社会価値や組織価値は考慮から除外される可能性が指摘できる．このことは，すべての企業価値を経済価値につなげて考えること（「社会性・人間性は経済性の手段」）の問題点と符合する．統合報告書の第一義的な報告先は投資家であり，投資家は，組織自身にとっての価値（経済価値）を創造する能力に影響を与える場合，他者にとっての価値（社会価値など）に関心を持つ（FW 1.7, 2.5．カッコ内は筆者）．しかし，経済価値の向上に必ずしも結びつかない社会価値の実現が存在しうるという指摘（向山, 2012: 39-42）や，投資家向け情報である統合報告での重要性判断は，すべての重要なステークホルダーに対して企業の環境的・社会的リスクや配慮行動の実態を伝えなければならないCSR報告書の重要性判断と必ずしも一致しないという指摘（上妻, 2012: 118-119）がある．

第2に，先述のように，企業の市場価値における財務資本の相対的価値の低下を統合報告の議論の1つの出発点としている一方で，しかし，統合報告書の第一義的な目的は財務資本の提供者（投資家）への報告としていることの矛盾である．

第3に，ステークホルダーの多側面化への対応の難しさがある．例えば，日本企業においてしばしば見られる従業員持株会は，株主と従業員という，時に利害を異にする2つのステークホルダーが1つの主体に内在していることを表している．ステークホルダーを単純に類型化す

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

る議論の下では，このような複合的ステークホルダーに対してどのように対応するのかは十分に明らかにできない．

この他に，持続可能性に関する規格（sustainability standards）そのものに対しては，最善の実践よりも受け入れられている規格の方が促進される，イノベーションが抑制される，採用されていないあるいは適切に適用されていない規格は無関係であるとみなされる，最低限の水準を促進してしまう，あまりに厳しすぎたり緩すぎたりする（Oakley and Buckland, 2004: 133-134）といった懸念が指摘される．

6. 管理会計の役割と課題：統合報告をベースに

6. 1. 管理会計の役割（かかわりの深い管理会計のテーマ）

統合報告を実践するにあたっては，その効果的・効率的実施に対して，管理会計の実践や研究が少なからぬ役割を果たすと考えられる（内山, 2014b）．

バランスト・スコアカード（BSC）では，価値創造プロセスの認識や報告により，図9の（A）「投資家との対話」において，財務情報と非財務情報との結合性や非財務情報どうしの結合性を考慮し，記述することで，統合思考を醸成し，それが結果的に（B）「多様なステークホルダーの認識」につながると期待される．また，バリューチェーンやサプライチェーンでは，同じく価値創造プロセスの認識や報告により，（A）「投資家との対話」においてリスク・マネジメントを深化させ，（B）「多様なステークホルダーの認識」につながると期待される．

インタンジブルズでは，統合報告書の作り方やそれを通じたステークホルダーとの対話自体が競争優位の無形の源泉となり，（A）「投資家との対話」，（B）「多様なステークホルダーの認識」を高度化する．とりわけ，人的資産やレピュテーションに関するマネジメントは（B）「多様なステークホルダーの認識」にとって重要であると考えられる．

この他にも，環境会計（マテリアルフローコスト会計）は，情報の結合性の促進により（B）「多様なステークホルダーの認識」を伸張し，また，グループ経営の進展は，IRの形式や報告書の作成など，（A）「投資家との対話」において新たな研究機会を提供している．

6. 2. 管理会計の課題

統合報告やその考え方の拡大・浸透に伴い，管理会計にも新たな課題が指摘できる．

図7の「外部のガバナンス」においては，外部報告と内部報告との整合化・一体化が一層求められる．例えば，外部向けの経営指標と内部向けの経営指標との整合や，中期経営計画の使い分けや達成率の低さ（伊藤・加賀谷・鈴木, 2012: 17-18）という問題，ステークホルダーとの関係のマネジメントとBSCとのかかわり（Atkinson and Epstein, 2000），BSCのIRへの役立ち（櫻井, 2008: 29）といった研究課題が存在する．これらは，多様なステークホルダーの認識を前提に，多様なステークホルダーへの情報提供であるほど，多様な外部環境の理解のために重要であると思われる[7]．

同じく「内部のガバナンス」においては，内部情報における整合化・一体化が一層求められる．例えば，事業・部門におけるマネジメント情報と経営者層が持つ情報との乖離や不整合という課題である．これは，コーポレート・ガバナンスの良否に直結する問題であり，特に社外取締役にとって問題である．社内における統合思考不足によって，部分最適な情報が事業・部

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

門から提供され，結果として「内部のガバナンス」が機能しない可能性を指摘できる．

また，財務情報と非財務情報との統合化だけでなく，非財務情報どうしの統合化も課題である．これは，統合思考の醸成に不可欠であり，例えば，BSC においてもリスク・マネジメントや CSR（CSV）の領域での研究（Kaplan and Norton, 2012: 4-5）が期待されている．

7. おわりに

本稿では，投資家を中心としたさまざまなステークホルダーとの対話を通じた，長期的な（持続可能な）企業価値創造を支援する仕組みとしての統合報告について，その役割と課題を検討し，コーポレート・ガバナンスや会社観が異なることで，統合報告の役割が異なることを指摘した．また，統合報告をベースとした管理会計の役割と課題について検討した．

企業は「私的存在」であるとともに「社会的存在（公器）」でもある．企業活動の大規模化やグローバル化，社会的影響力の増大に伴い，広く企業の社会的側面（社会性・人間性）がより強調されるようになっている．経済性と社会性･人間性とが長期的には一致しなければ，持続可能な企業価値の創造は望めず，持続可能な企業価値創造には，多様なステークホルダーの認識（多元的な企業価値の追求）が必要である．また，コーポレート・ガバナンスの重要性を指摘できるが，コーポレート・ガバナンスの問題は，会社観が深くかかわり，それには国による違いもある．統合報告には，「投資家との対話による長期的な企業価値の創造」と「価値創造に影響する多様なステークホルダーの認識（多元的な企業価値の追求）による長期的な企業価値の創造」という大きく 2 つの役割があり，両者はつながっている．そして，コーポレート・ガバナンスや会社観が異なると，統合報告の役割の内容や大きさが異なる．多くの日本企業に代表される「多元主義モデル」のコーポレート・ガバナンスの下では，統合報告には，投資家との対話を通じたコーポレート・ガバナンスの強化への貢献という役割とともに，多様なステークホルダーを過不足なく認識し，ステークホルダーとの関係性のなかに自社の強みと課題を見出し，それを企業価値創造に結びつけてマネジメントし，統合思考を醸成するという役割が期待される．そして，このような統合報告にかかわる管理会計として，BSC，バリューチェーンやサプライチェーン，インタンジブルズ，環境会計などがあげられ，そこでの課題として，「外部のガバナンス」における外部報告と内部報告との整合化・一体化や，「内部のガバナンス」における内部情報の整合化・一体化，非財務情報どうしの統合化がある．

謝辞

本稿は，日本管理会計学会 2014 年度全国大会（青山学院大学）における統一論題報告を加筆修正したものである．座長の大下丈平先生（九州大学）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．

なお，本稿は，科学研究費補助金（基盤研究(C)研究課題番号 25380591）による研究成果の一部である．

注

[1] 狭義の CSR（企業の社会的責任）を社会（外部ステークホルダー）に対する企業としての責任，労働 CSR を従業員（内部ステークホルダー）に対する企業としての責任とすると，両者を

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

合わせたものが広義のCSRとなる.

[2] このことが，統合報告書とCSR報告書との違いでもある.

[3] 企業価値は，貨幣単位で測定可能な経済価値と貨幣単位で測定が困難な非経済価値から構成されている．非経済価値には多様なものが含まれ，それらは相互に関係しているので，概念的に明確に区分できるわけではない．また，非経済価値も測定能力の向上によって経済価値として認識されるようになってきている．この意味で，非経済価値と経済価値との差は絶対的なものではない（石崎, 2007: 258）．例として，インタンジブルズやレピュテーションをあげることができる.

[4] 国際統合報告フレームワークにおける「ビジネスモデル」（FW 2.23）にあたる.

[5] 国際統合報告フレームワークにおける「価値創造プロセス」（FW 2.20, 2.21）にあたる.

[6] 類似・関連するものや「多元主義モデル」により近づくものとして，トリプルボトムライン（TBL）（Elkington, 1994; Henriques and Richardson, 2004），戦略的CSRやCSV（共通価値の創造）（Porter and Kramer, 2006; 2011），コンシャス・キャピタリズム（Mackey and Sisodia, 2013）などがある.

[7] 財務会計と管理会計の垣根を崩す「財務報告の managerialisation」（Zambon, 2011）も指摘される.

参考文献

青木章通，岩田弘尚，櫻井通晴. 2009.「レピュテーション・マネジメントに関する経営者の意識—管理会計の視点からのアンケート調査結果の分析—」『日本会計研究学会スタディ・グループ「インタンジブルズの管理会計研究—コーポレート・レピュテーションを中心に—」 中間報告』: 83-112.

Atkinson, A. A. and M. J. Epstein. 2000. Measure for Measure. *CMA Management* 74(7): 22-28.

Bevir, M. 2012. *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford; UK, Oxford University Press. 野田牧人訳 2013.『ガバナンスとは何か』NTT出版.

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?*. Oxfordshire; 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.

稲上毅. 2004.「株主重視と従業員重視—その両立可能性：国際動向と経営イデオロギー—」稲上毅，森淳二朗編『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社: 1-32.

International Integrated Reporting Committee. 2011. *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*.

International Integrated Reporting Council. 2013a. *Consultation Draft of the International <IR> Framework*.

International Integrated Reporting Council. 2013b. *The International <IR> Framework*.

石崎忠司. 2007.「企業価値の二面—一元的企業価値から多元的企業価値へ—」石崎忠司，中瀬忠和編著『コーポレート・ガバナンスと企業価値』中央大学出版部: 255-283.

伊藤邦雄，加賀谷哲之，鈴木智大. 2012.「会計はどこに向かっているのか：有用性喪失を超えて，価値創造に貢献できるか」一橋ビジネスレビュー 60(1): 6-22.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Jensen, M. C. 2000. *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Cambridge; MA, Harvard University Press.

加護野忠男，砂川伸幸，吉村典久. 2010. 『コーポレート・ガバナンスの経営学—会社統治の新しいパラダイム』有斐閣.

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. 2014. 「「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（伊藤レポート） 最終報告書」.

上妻義直. 2012. 「統合報告はどこへ向かうのか」會計 182(4): 107-123.

Mackey, J. and R. Sisodia. 2013. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston; MA, 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.

宮島英昭. 2011. 「日本の企業統治の進化をいかにとらえるか 危機後の再設計に向けて」宮島英昭編著『日本の企業統治』東洋経済新報社: 1-70.

向山敦夫. 2012. 「CSR の戦略的理解と社会環境情報開示—経済的価値と社会的価値のバランス—」會計 182(3): 31-45.

Oakley, R. and I. Buckland. 2004. What if Business as Usual Won't Work?. in Henriques, A. and J. Richardson ed. *The Triple Bottom Line: Does it All Add up?*. Earthscan: 131-141.

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. 村井裕訳 2008. 「競争優位の CSR 戦略」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 33(1): 36-52.

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): 63-77. 編集部訳 2011. 「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 36(6): 8-31.

櫻井通晴. 2008. 『バランスト・スコアカード（改訂版）—理論とケース・スタディ—』同文舘出版.

住田孝之. 2014. 「統合報告の我が国経済への効果」企業会計 66 (5): 57-67.

田中隆雄. 2005. 「コーポレート・ガバナンスと企業価値—買収防衛に関連して—」會計 168(3): 1-17.

谷本寛治. 2006. 『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版.

田尾啓一. 2013. 『リスク・ガバナンス—企業価値経営から持続的経営へ』中央経済社.

内山哲彦. 2014a. 「管理会計研究としての統合報告の意義」産業經理 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—」會計 185(6): 27-40.

山口操. 1989. 『原価会計情報システム論』慶應通信.

吉森賢. 1993. 『EC 企業の研究—その発想と行動—』日本経済新聞社.

Zambon, S. 2011. The managerialisation of Financial Reporting: an introduction to a destabilizing accounting change. *Financial Reporting, Special Issue*: 5-16.

NII-Electronic Library Service