

2016年度

統合報告における インタangibleの情報開示と情報利用

指導教授 : 伊藤和憲

研究科 : 商学研究科

専攻 : 会計学専攻

氏名 : 西原利昭

目次

序章 本研究の目的とフレームワーク	1
はじめに	1
1 インタangibleブルズと企業の価値創造	2
1.1 価値創造源泉のインタangibleブルズへの移行	2
1.2 インタangibleブルズの特質	4
1.3 インタangibleブルズの貨幣的測定の限界と情報開示に対する期待	5
2 インタangibleブルズのマネジメントの研究意義	6
2.1 インタangibleブルズのマネジメントの重要性	6
2.2 インタangibleブルズのマネジメントの構築目的と研究意義	7
3 インタangibleブルズに対する会計のアプローチ	8
3.1 バランスト・スコアカード	8
3.2 インタangibleブルズの測定・開示モデル	9
3.3 統合報告の経営管理への役立ち	11
4 本研究の目的とフレームワーク	12
第1章 インタangibleブルズに関する会計の取り組み	15
はじめに	15
1.1 インタangibleブルズの先行研究	16
1.1.1 Edvinsson の考え方	16
1.1.2 Lev の考え方	18
1.1.3 Blair と Wallman の考え方	20
1.1.4 Kaplan と Norton の考え方	21
1.1.5 Ittner の考え方	22
1.1.6 インタangibleブルズに対する考え方の整理	23
1.2 インタangibleブルズの戦略的マネジメント	25
1.2.1 管理会計の研究対象としてのインタangibleブルズ	25
1.2.2 バランスト・スコアカードによるインタangibleブルズの戦略的 マネジメント	27

1.2.3	戦略の実行と循環型マネジメント・システムの構築	29
1.3	インタンジブルズの情報開示と経営管理への役立ち	30
1.3.1	知的資本報告書の経営管理ツールとしての活用	30
1.3.2	経営改革を意図した日本の知的資産経営	32
1.3.3	透明性を増した適正な経営管理を志向させる統合報告	33
1.4	情報開示の2つのアプローチと戦略策定への情報利用	34
1.4.1	持続可能性報告書の5つのタイプ	35
1.4.2	情報開示の2つのアプローチ	36
1.4.3	統合報告による戦略策定への情報利用	37
	まとめ	37
第2章 インタンジブルズに基づく価値創造プロセスのフレームワーク		39
	はじめに	39
2.1	バランスト・スコアカードの価値創造プロセス	40
2.1.1	バランスト・スコアカードの基本構造	40
2.1.2	戦略実行に有効なマネジメント・システム	42
2.1.3	戦略の可視化とインタンジブルズの位置づけ	43
2.1.4	価値創造プロセス	44
2.2	知的資本報告書およびガイドラインの価値創造プロセス	47
2.2.1	スカンディア・ナビゲーターの価値創造プロセス	47
2.2.2	MERITUM ガイドラインの価値創造プロセス	51
2.2.3	PRISM プロジェクトの価値創造プロセス	56
2.2.4	デンマーク知的資本報告書ガイドラインの価値創造プロセス	59
2.2.5	知的資産経営の開示ガイドラインの価値創造プロセス	63
2.3	国際統合報告フレームワークの価値創造プロセス	64
2.3.1	国際統合報告フレームワークの特徴	65
2.3.2	価値創造に対する考え方	65
2.3.3	価値創造プロセス	67
2.4	各フレームワークの論点比較	69
	まとめ	72

第3章 統合報告におけるインタンジブルズと価値創造プロセスの可視化

ーアウトサイドイン・アプローチの視点からー	75
はじめに	75
3.1 国際統合報告フレームワークの基本概念とインタンジブルズの情報開示	77
3.1.1 インタンジブルズの情報開示に関する取り組み	77
3.1.2 国際統合報告フレームワークの基本概念	78
3.1.3 統合報告の経営管理への役立ち	79
3.2 日本企業の統合報告書の現状	80
3.2.1 国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書	81
3.2.2 インタビュー調査の対象と調査項目	82
3.3 インタビュー調査結果	83
3.3.1 3社の統合報告書の概要	83
3.3.2 三菱重工業『MHI REPORT 2014 三菱重工グループ統合レポート』	84
3.3.3 ローソン『INTEGRATED REPORT 2014 ローソン統合報告書』	86
3.3.4 野村総合研究所『統合レポート2014』	88
3.3.5 3社の統合報告書の特徴	90
3.4 国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書の意義	91
3.4.1 統合報告におけるインタンジブルズ可視化の現状	91
3.4.2 統合報告におけるインタンジブルズの可視化促進への提案	93
まとめ	94

第4章 統合報告と付加価値会計情報

ーインサイドアウト・アプローチの視点からー	97
はじめに	97
4.1 インサイドアウト・アプローチとしての付加価値会計情報の開示	98
4.1.1 付加価値概念と付加価値会計情報	98
4.1.2 付加価値の計算方法と付加価値計算書	99
4.1.3 付加価値計算書の特徴	100
4.1.4 インサイドアウト・アプローチとしての付加価値会計情報	101
4.2 統合報告と付加価値会計情報を巡る論点	103

4.2.1	統合報告に適した用具としての付加価値会計情報	104
4.2.2	サステナビリティからみた付加価値会計情報	109
4.2.3	アカウンタビリティからみた付加価値会計情報	111
4.2.4	付加価値会計情報とステークホルダー志向の経営	112
4.3	日本企業における付加価値会計情報の活用状況	114
4.3.1	生産性分析の指標としての付加価値会計情報	114
4.3.2	アメーバ経営の経営管理指標としての付加価値会計情報	116
4.3.3	GRI ガイドライン (G4) の経済性指標としての付加価値会計情報	118
4.3.4	統合報告書で開示された付加価値会計情報	119
4.4	付加価値会計情報の統合報告への役立ちと限界	121
4.4.1	付加価値会計情報の有用性と必要性	121
4.4.2	統合報告における付加価値会計情報の役立ちと限界	122
4.4.3	財務情報を補完する会計情報の1つとしての付加価値会計情報	123
	まとめ	124

第5章 統合報告を通じた戦略策定への情報利用

	—エーザイのステークホルダー・エンゲージメントをもとに—	126
	はじめに	126
5.1	情報開示と情報利用	128
5.1.1	情報開示の2つの目的	128
5.1.2	統合報告のねらいとツイン・アプローチ	129
5.1.3	情報利用を目的とした統合報告の管理会計的役立ち	130
5.2	ステークホルダー・エンゲージメントの情報利用への役立ち	132
5.2.1	ステークホルダーの関心事に対応した情報開示の必要性	132
5.2.2	ステークホルダー・エンゲージメントを通じた情報利用	134
5.2.3	内部経営管理者への統合報告の役立ち	136
5.3	エーザイ統合報告書の特徴	136
5.3.1	エーザイ統合報告書のコンテンツ	137
5.3.2	価値創造プロセスの可視化	138
5.3.3	CSRに基づいた経済価値の実現	140

5.3.4	組織横断的チームによる統合報告書の作成	141
5.3.5	エンゲージメント・アジェンダとしての情報開示	142
5.3.6	経営幹部登用試験への統合報告書の活用	144
5.4	情報利用のためのエンゲージメント・アジェンダ	144
5.4.1	ステークホルダー・エンゲージメントの2つの目的	144
5.4.2	ステークホルダー・エンゲージメントを通じた戦略情報の共有	145
5.4.3	情報利用を目的としたインタンジブルズの情報開示	147
	まとめ	150
	終章 統合報告におけるインタンジブルズの情報開示と戦略策定への情報利用	152
	はじめに	152
1	本研究の意義	152
2	インタンジブルズに基づく価値創造プロセスのフレームワークの論点	155
3	統合報告におけるインタンジブルズの情報開示と可視化	157
4	統合報告における付加価値会計情報の開示と限界	159
5	ステークホルダー・エンゲージメントを通じた戦略策定への情報利用	161
6	結論	163
	参考文献	I
	付属資料1 日本企業の統合報告書一覧(2014年12月末現在)	i
	付属資料2 日本企業の統合報告書一覧(2015年12月末現在)	iv

序章 本研究の目的とフレームワーク

はじめに

企業の価値創造の源泉は、今日、土地や工場、設備などの有形資産から知識資産や無形資産などと呼ばれるインタンジブルズに移行しつつある。しかし、インタンジブルズは、その用語のとおり形がなく見えなため、把握したり測定したりすることが難しい。しかも、インタンジブルズがどのようにして企業の価値創造に結びつくのかということも十分に解明されていない。企業は、戦略にしたがい、インタンジブルズと有形資産とを有機的に関連づけ、それをビジネス・プロセスの中に効果的に組み入れることによって、価値創造を行っているものと考えられる。こうした価値創造を支える基盤としてのインタンジブルズのウエイトが高まってきていることを踏まえると、企業は、インタンジブルズをどのように測定し管理して、価値創造のマネジメントを行っていくべきなのかという管理会計の課題が見えてくる。

インタンジブルズを源泉とした価値創造のマネジメントについては、戦略の実行を支援する戦略的マネジメント・システムとしてバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard : BSC) が注目される。バランスト・スコアカードの4つの視点のうち、その基盤となる学習と成長の視点 (人的資産、情報資産、組織資産) がインタンジブルズだからである。また昨今は、財務情報と非財務情報を一元化して、価値創造について情報開示を行う統合報告書を公表する企業が増加している。統合報告書には、知的資本や人的資本、社会・関係資本といったインタンジブルズに関する情報が含まれている。統合報告は外部報告であり、その点からは財務会計の研究対象と思われるが、統合報告の経営管理に対する役立ちという観点に立つと、統合報告は管理会計にとっても重要な研究対象となる。

本研究は、管理会計の立場から、統合報告におけるインタンジブルズの情報

開示と戦略策定への情報利用について考察することによって、統合報告を活用したインタンジブルズに基づく企業の価値創造のあり方を明らかにしようとするものである。本章では、最初にインタンジブルズと企業の価値創造との関係についての論点を整理する。次いで、インタンジブルズを源泉とした価値創造のマネジメントの研究意義について述べる。続いて、インタンジブルズに対する会計の取り組みの現状を概説する。最後に、本研究の目的および方法、フレームワークを提示する。

1 インタンジブルズと企業の価値創造

21世紀を目前に控えた1990年代は、情報や知識といった無形の資産に経営者の関心が集まった時代である。そこでは、「知識社会の到来」や「ナレッジ・マネジメントの時代」といった人間の知識と社会や経営のあり方を結びつけたフレーズが盛んに使われた。当時、高度情報化社会の急速な進展や経済のグローバル化の拡がりとともに、会計の分野では、会計ビッグバンによる時価評価会計やキャッシュフロー・マネジメントへの関心が高まり、情報や知識はキャッシュフローを生む根源的なものとみなされるようになった。企業は情報を積極的に活用して新たな知識を生み出し、それを様々なイノベーションにつなげていくことが求められ、そのことが企業経営の新しいコンセプトとなったのである。

企業が生み出す知識は、目に見える有形資産の背後にあって、企業価値を何倍にも高めることができるインタンジブルズとして、無形資産、知的資本、知的資産などと呼ばれるようになった。さらに、こうしたインタンジブルズをいかに認識・測定するかという財務会計のアプローチに加えて、インタンジブルズに基づく企業の価値創造のマネジメントをどのように行ったらよいかという管理会計のアプローチが開始された。

1.1 価値創造源泉のインタンジブルズへの移行

価値創造源泉のインタンジブルズへの移行について、伊藤・加賀谷（2001）は、価値創造を企業の本質的な役割の1つと位置づけ、財務データを用いて、

1980年代と1990年代とで、わが国企業の価値創造がどのように変化しているかについて実証研究を行った。それによると、1980年代は、株式時価総額が増加した企業は全体の90%、営業利益が増加した企業は67%であり、企業価値（株主価値）を創造している企業の割合が非常に高かった（1983～85年度平均と1989～91年度平均との比較）。これに対し、1990年代は、株式時価総額が増加した企業は全体の15%、営業利益が増加した企業は38%に減少し、1980年代に遠く及ばない結果となった（1990～92年度平均と1997～99年度平均との比較）。1990年代におけるわが国企業の株式時価総額は、平均値でみると増加している。しかし、これは一部の優良企業が牽引しているにすぎず、日本企業の85%が1990年代初めの株式時価総額の水準を超えることができていない状況が明らかとなった。

この原因について、伊藤・加賀谷は、日本企業は1980年代には資本コストを意識することなく、土地や工場といった有形資産への投資を盛んに行っていたのに対し、1990年代に入ると、有利子負債や金融資産の削減に力を注ぐようになった点を挙げている。また、1980年代には市場シェアや売上高の拡大が主要な目標であったのに対し、1990年代後半には、ROA（資産利益率）やROE（株主資本利益率）といった資本効率を示す尺度が主要な経営目標の1つとなったことを指摘している。このように、平成不況といわれた1990年代の日本企業は、1980年代後半のバブル経済の後始末と、経済のグローバル化や高度情報化への対応に苦慮していたのである。

伊藤・加賀谷は、日本の企業が会計制度の改変や株式所有構造の変化、M&Aの活発化に代表されるグローバル資本主義経済の大きな潮流に対応できていなかったのではないかと考えた。そこで、一定の基準によって価値創造企業と非創造企業とに日本企業を区分けし、エンタプライズ・バリュー（株式時価総額＋有利子負債）の資産構成の比較を行った（1991年度と1999年度の比較）。その結果、1991年度は価値創造企業と非創造企業の間に大きな差は存在しなかった。しかし1999年度には、価値創造企業のエンタプライズ・バリューの50%以上が無形資産で占められているのに対し、非創造企業の多くは営業資産や金融資産への依存から脱却できていないことが判明した。

こうして、わが国企業においても、企業の価値創造の源泉が有形資産からイ

インタangibleズへと移行しつつあることが実証されたのである。ただし、伊藤・加賀谷の研究は、企業価値を株主価値として捉えたものである。企業価値について財務情報を用いて分析しようとする場合は、企業価値＝株主価値という理解にならざるをえないことはわかる。また、企業価値というと、株主価値を意味するのが一般的である。しかし、統合報告は、短、中、長期の価値創造において、とくに長期にわたり企業がどのような価値をするかを説明するものである。このように長期的な視点に立った場合、企業価値は、株主を含む全ステークホルダーにとっての経済価値、地域社会への貢献や環境問題への対応などの社会価値、組織風土や経営者のリーダーシップ、従業員の高いモチベーション、チームワーク、企業倫理などの組織価値を含む総合的な企業価値として捉えることが必要である。これらは、主として非財務情報によって表される企業価値である。本研究は、企業価値を株主価値に限定せずに、経済価値、社会価値、組織価値を包含した総合的な企業価値観に立って、以下の論考を進めていく。

1.2 インタangibleズの特質

1990年代以降、経営環境の変化を踏まえ、知的資本を積極的に活用してイノベーションを実現させようとするナレッジ・マネジメントに関心が寄せられるようになった。榛沢（1999）は、こうした経営環境の変化について、知的資本とキャッシュフローとの関係に着目しながら、知的資本の特質を次の3点にまとめている。第1に、知的資本は、企業の利益を生み出すための技能・知識・情報に由来する無形資産の集合である。第2に、知的資本は、人的資産（社員の能力、経験など）、商標、特許などの知的資産、顧客との結びつき、技術・ノウハウ、情報システム基盤およびデータ、企業固有の業務手続などからなる企業の知識活動の総体である。第3に、知的資本の大部分は、多くの場合、財務諸表上、明確に区別して資産計上されない。

すなわち、知的資本は、①無形資産の集合であり、②企業の知識活動の総体であって、③その大部分は財務諸表に資産計上されない、という特質を持ったインタangibleズとみることができる。ただしこの中には、コーポレート・レピュテーション（企業の評判）が含まれていない。また、知的資本は明らかにインタangibleズであるが、インタangibleズは、コーポレート・レピュテー

ションを含む知的資本よりも広い概念として捉えることが必要である。

榛沢は、知識は組織のなかに単体で存在しても力を発揮するものではなく、様々な知識が互いに結びついてこそ競争力を生み、キャッシュを生むものとの考えを示している。また、知識をキャッシュフローに結びつける役割を果たすのが事業活動の成果としてのイノベーションであるとして、知的資本のマネジメントによってイノベーションを引き出すことの必要性を説いている。ここで強調されているのは、知識社会の到来を迎え、知的資本、すなわちインタangibleの優劣が企業の競争力を決める重要な要因となるという認識である。

1.3 インタangibleの貨幣的測定の限界と情報開示に対する期待

知識社会の到来への対応として、インタangibleの認識と測定について、財務会計から多くの研究が実施された。古賀（2009）は、無形資産を新たな価値創造社会のバリュー・ドライバーとしてとらえる考え方を提示した。古賀によれば、新たな価値創造経済の時代を迎えて、そのバリュー・ドライバーをなすのが知的財産権、ブランド、技術、顧客関係等を含む知的資産であるという。これらの無形資産の多くは、資産の認識要件を満足せず、財務諸表に計上されない見えない資産、すなわちインタangibleである。

古賀は、無形資産の認識と測定について、伝統的プロダクト型会計理論とナレッジ型会計理論とに分けて説明する。まず、伝統的プロダクト型理論における無形資産の測定は、原則として取得した無形資産のみ資産の定義を満たし、取得価額に基づき資産計上される。これに対して、研究開発活動や人的資産、ブランド価値など多くの無形資産は会計の認識対象とはされず、オフバランス処理されることになる。他方、ナレッジ型会計理論では、人材、技術、ブランド等の無形資産の戦略的活用による企業の競争優位性を促進するため、法的または契約、その他ライセンス供与し得るものに対して、公正価値評価による資産処理を図ろうとするものである。

しかし古賀は、人材のコンピテンスや技術力、顧客関係等の無形価値の多くは貨幣によって評価することは困難であると結論づける。古賀によれば、インタangibleとは、①新たな価値創造のバリュー・ドライバーであるが、②財務諸表に計上されず、③貨幣的な評価が難しい見えない資産である。

さらに古賀は、見えない資産への対処方法として、無形資産に関する情報の拡充を図り、企業の競争優位性の実態を広く情報利用者に伝達することが必要だと述べている。これは、知的資本報告書など無形資産に関するレポーティングの拡充によって、無形資産のマネジメントの実態を開示していくことがインタンジブルズの理解と企業の価値創造につながってほしいという期待の表われとみることができる。古賀のこうした期待は、今日、統合報告に寄せられていると思われる。このことは、古賀（2015）が、統合報告を巡る論点の1つに、内部管理目的か外部報告目的かという統合報告の持つ機能的役立ちを挙げていることから推察される（古賀，2015，pp.8-10）。したがって、インタンジブルズの認識と測定にあたっては、その報告形態（情報開示）のあり方からの検討も必要である。

2 インタンジブルズのマネジメントの研究意義

前節では、価値創造源泉のインタンジブルズへの移行、インタンジブルズの特徴、インタンジブルズの貨幣的測定の限界と情報開示への期待の3つの点から、インタンジブルズに基づく企業の価値創造に関する論点を紹介した。各論点に共通してみられるのは、①今日、経済社会の構造が工業型経済社会から知識主導型経済社会に変化していること、②企業の価値創造の基盤がインタンジブルズに移行していること、③インタンジブルズを戦略的に活用してイノベーションを実現していくことが企業の競争優位性の獲得にとって重要である、という認識である。管理会計として、この3点の中で着目すべきことは、インタンジブルズを戦略的に活用してイノベーションを実現していくことが企業の競争優位性の獲得にとって重要であるという点である。

2.1 インタンジブルズのマネジメントの重要性

櫻井は、管理会計の立場から、インタンジブルズと企業の競争優位性の獲得との関係について次のように論じている。櫻井（2012）は、アメリカの Blair and Wallman（2001）の見解にしたがい、インタンジブルズを知的財産（特許権や商標権など）とオフバランスの無形資産（ブランドやコーポレート・レピ

ュテーション), 無形の資産(人的資産, 情報資産, 組織資産)の3つに分けて捉えている。櫻井によれば, 従来の工業型経済社会において, 企業は原材料を購入して機械・設備などの有形資産を使って原材料を製品に変換して企業価値を創造するのが一般的であった。しかし現代企業のマネジメントは, 多くの場合, 企業価値創造の機会是有形資産のマネジメントからブランド, ソフトウェア, 卓越した業務プロセス, 情報技術(IT)とデータベース, 従業員のスキルやモチベーションといった無形の資産を使った知識主導型のマネジメントに移行している。したがって, 企業が競争優位性を獲得するためには, 無形の資産の有効活用が必須になったという。

さらに櫻井(2015)は, ①企業価値を創造する商品自体が無形物の複合体になってきたこと, ②企業価値の創造が従来の原価低減による経営の効率化ではなく, ビジョンや戦略によって決定づけられるようになったこと, ③戦略マップやバランスト・スコアカードによるインタンジブルズの活用を可視化できるマネジメント・ツールが登場したことが, 無形の資産の有効活用が必須になった理由であると述べている。このように, インタンジブルズのマネジメントを考えるにあたっては, 企業の競争優位性獲得の重点がインタンジブルズの有効活用に変化しただけでなく, 管理会計それ自体のインタンジブルズのマネジメントに果たす役割期待とその対応能力(経営管理のツールの開発と発展)が増大してきたという現状を踏まえておく必要がある。

2.2 インタンジブルズのマネジメントの構築目的と研究意義

伊藤(2014b)は, インタンジブルズの構築目的によって, マネジメントの方法が異なるとの認識を示し, インタンジブルズのマネジメントを構築する目的について, インタンジブルズと戦略との関係をもとに3つのアプローチに分けている(伊藤, 2014, pp.138-139)。3つのアプローチとは, ①戦略目標アプローチ, ②戦略実行アプローチ, ③戦略策定アプローチ, である。

戦略目標アプローチは, 課題と戦略目標が明確な場合に, その実現のために必要な特定のインタンジブルズを利用するというアプローチである。戦略実行アプローチは, インタンジブルズと戦略目標との因果関係が明確でない場合に, どのようなインタンジブルズのマネジメントが効果的かについて仮説をもって

行うアプローチである。戦略策定アプローチは、戦略課題そのものが不明確であり、どんなインタンジブルズを構築したらよいかも不明な場合のアプローチである。このように、一口にインタンジブルズのマネジメントといってもいろいろなケースがあり、戦略との関係でそれぞれの目的を踏まえたインタンジブルズのマネジメントが必要となる。

インタンジブルズは把握したり、測定したりすることが難しい。また、インタンジブルズがどのようにして企業価値を創造するのか、そのメカニズムも十分に解明されていない。しかし、管理会計には、インタンジブルズのマネジメントに対する役割期待の増大と、バランスト・スコアカードや戦略マップという経営管理ツールの進展というこれまでの研究基盤がある。こうした現状を踏まえ、インタンジブルズのマネジメントのあるべき姿を探っていくことは、今日の管理会計が取り組むべき重要な課題である。インタンジブルズのマネジメントの優劣がこれからの企業の競争力向上の鍵を握っているのであれば、なおさらインタンジブルズのマネジメントについて究明していく意義は大きいといえることができる。

3 インタンジブルズに対する会計のアプローチ

企業の価値創造の基盤がインタンジブルズに移行していることは前述したとおりである。知識社会の到来やナレッジ・マネジメントの重要性が指摘され始めた 1990 年代から今日に至るまで、インタンジブルズを認識・測定するにはどうしたらよいか、インタンジブルズをどのようにマネジメントすべきかといった課題に真っ向から挑戦してきたのが会計のアプローチであった。

3.1 バランスト・スコアカード

インタンジブルズに対する管理会計からのアプローチとしては、Kaplan と Norton によって開発されたバランスト・スコアカードが挙げられる (Kaplan and Norton, 1992)。バランスト・スコアカードは、企業の戦略的な業績評価のための経営管理上のツールとして開発されたものだが、今日では戦略実行のための統合的マネジメント・システムとしての役割が大きくなっており、イン

タンジブルズのマネジメントにも役立つことが期待されている。

Kaplan と Norton は、1992 年以降もバランスト・スコアカードの戦略的活用に関する多くの著作や論文を発表している。中でも特筆すべきは、バランスト・スコアカードのフレームワークを用いて戦略実行をモニターできる戦略マップを考案した点である。戦略マップは、人的資産、情報資産、組織資産という学習と成長の視点のインタンジブルズを基盤とした企業価値プロセスを可視化したものである (Kaplan and Norton, 2001, 2004)。彼らの一連の研究により、バランスト・スコアカードは戦略実行のための経営管理上のツールとして、多くのエクセレント・カンパニーで導入・活用されて今日に至っている。

伊藤 (2014b) は、将来の財務業績を向上する要因がインタンジブルズにあり、インタンジブルズをマネジメントする必要が高まってきたとして、戦略の実行を支援する無形の資産としてインタンジブルズを位置づけている (伊藤, 2014b, p. 45)。伊藤の考えは、バランスト・スコアカードにおいて、学習と成長の視点の人的資産、情報資産、組織資産というインタンジブルズが、内部ビジネス・プロセスの視点における企業の価値創造プロセスを下支えするというものである。

櫻井 (2012) は、「将来の企業価値創造の最大の要因となる、無形の資産ないし知的資産やコーポレート・レピュテーション (企業の評判) による価値創造プロセスを、従来よりもすぐれた方法で戦略的に表現し、さらにそれを検証できることにある」のがバランスト・スコアカードの最大の潜在的長所であると述べている (櫻井, 2012, p. 573)。したがって、バランスト・スコアカードは、戦略と結びつけて、インタンジブルズと企業の価値創造に関する研究を進めていくうえで欠くことのできないマネジメント・システムということが出来る。しかしわが国では、バランスト・スコアカードを導入している企業は少なく、バランスト・スコアカードがインタンジブルズによる価値創造プロセスの管理に役立つことに、多くの経営者は気がついていないのが現状といえよう。

3.2 インタンジブルズの測定・開示モデル

財務会計の領域からは、インタンジブルズのオンバランス化やその認識・測定・開示の方法について、これまで国や地域を挙げて、管理会計以上に多くの

研究が行われてきた。

米国では、財務報告革新の必要性からジェンキンス報告書（AICPA：アメリカ公認会計士協会，1994年）が公表された。ジェンキンス報告書は、非財務指標の開示，財務会計と管理会計の融合，将来情報の開示を謳ったもので，インタンジブルズの情報開示に関する会計研究の先駆けともいえるべきものである。また，米国のブルッキングス研究所の Blair と Wallman は，インタンジブルズの評価について，特許，著作権，商標など企業が所有し売却が可能なもの，開発途上の研究開発，コーポレート・レピュテーション，独自の業務プロセスなど企業が所有しているが企業と分離しての売却が困難なもの，知識，スキル，コアとなる競争力，ネットワークなど企業によるコントロールが困難なもの，の3つに分類するなどの研究成果を残した。

ヨーロッパ諸国では，知的資本の測定・開示を目的とした多くのプロジェクトが実施された。古賀（2012）によると，欧州連合（European Union：EU）が実施した無形資産の管理と報告のガイドラインに関する MERITUM および PRISM と呼ばれるプロジェクトの成果（2002～2004）やデンマーク政府による知的資本報告書ガイドラインの刊行（2000，2003）などが代表的なものである。日本においても，経済産業省がブランド価値研究会の成果としてブランド価値を測定するモデル（2002）を公表した。さらに，知的資産経営を推進するため，知的資産経営の開示ガイドライン（2005）のとりまとめが行われた。

国や地域を挙げての取り組みばかりでなく，研究者個人や企業においても同様の取り組みがみられる。木村（2003）によれば，Lev（2001）が提唱したバリューチェーン・スコアボード，および Edvinsson and Malone（1997）が作成したスカンディア・ナビゲーターと称するスカンディア社（スウェーデン）の知的資本報告書は，バランスト・スコアカードの発想を取り入れた無形資産の測定・開示モデルの代表的なものである。このほか，伊藤邦雄（2001）が日本経済新聞とともに開発したコーポレート・ブランド（CB）バリュエーター，Sullivan（2000）の IC（知的資本）バリュー・チェーンなどに代表される無形資産の価値測定モデルなどが考案され，公表されている。

しかし，こうしたインタンジブルズの測定や開示を主目的にした財務会計のアプローチは，2000年代中頃には一段落した感がある。ところが近年，財務情

報と非財務情報とを一元化させた統合報告のフレームワークが公表されてから、財務会計からも非財務情報の測定と開示に再び関心が集まるようになった。

3.3 統合報告の経営管理への役立ち

統合報告は、外部報告を目的としたものであるが、管理会計の観点から分析・活用すべきだとの主張も行われている。伊藤（2014a）は、統合報告が価値創造の報告を目的としていることから、管理会計としても研究するテーマであると述べている（伊藤，2014a，p.14）。伊藤は、統合報告は、外部ステークホルダーに対する経営管理情報の提供を行う外部報告であるが、管理会計の立場から、統合報告で開示される情報は内部の経営管理にも大きな影響を与えることを重要視している。また、このことは内部の経営管理者に対する経営管理情報の提供という管理会計の本質を揺り動かすという点で、統合報告は管理会計に対するイノベーションをもたらすとも述べている（同上，p.14）。伊藤の論点は、統合報告において開示される価値創造に関する情報が、戦略を中心とした経営管理に関する情報そのものであると捉えている点に特徴がある。

さらに伊藤（2014a）は、総合報告について、ステークホルダーだけでなく、報告主体である企業にとっても重要な意味があることを強調する。伊藤のいう重要な意味とは次の6点である。すなわち、統合報告は、①ステークホルダーとの信頼関係の樹立、②内部経営管理者への市場の論理の導入、③従業員との戦略情報の共有と協力体制の強化、④戦略を可視化することによる従業員のスキルアップ、⑤新たな組織文化の形成、⑥レピュテーション・リスクの低減と戦略実行のマネジメントの強化、という点において、企業にとって重要な意味を持っているという（伊藤，2014a，pp.15-16）。これらは、いずれも企業のインタンジブルズと関係が深い論点であり、統合報告が、インタンジブルズに関する管理会計の研究対象としてふさわしいことを示唆していると考えられる。

このように、インタンジブルズに対する会計のアプローチは、大別すると2つに分けられる。第1のアプローチは、財務会計からの外部報告のあり方を中心とした研究である。第2のアプローチは、戦略の実行と結びつけたインタンジブルズのマネジメントのあるべき姿や統合報告の経営管理への役立ちなどを検討する管理会計のアプローチである。

今後も、これらのアプローチのさらなる展開が期待される場所である。そのなかで管理会計としては、どのようにしてインタンジブルズを戦略の策定と実行に関連づけて企業の価値創造を行ったらよいのかという研究課題を追究していく必要がある。そのためには、インタンジブルズに関する会計の先行研究の成果を踏まえ、企業はインタンジブルズをいかに測定し管理し、インタンジブルズを戦略的に活用していくかという観点からの研究アプローチが重要になる。今日、そうしたアプローチを可能にすると考えられるものの1つが、統合報告におけるインタンジブルズに関する情報開示と、戦略策定への情報利用にあると考える。

4 本研究の目的とフレームワーク

本研究は、統合報告におけるインタンジブルズの情報開示と戦略策定への情報利用という2つの面から、統合報告を活用したインタンジブルズに基づく企業の価値創造のあり方を明らかにすることを目的として実施するものである。インタンジブルズを研究対象とした会計のアプローチは、インタンジブルズの外部報告を目的とした財務会計のアプローチと、インタンジブルズのマネジメントを目的とした管理会計のアプローチの2つに大別される。しかし、これらの2つのアプローチが一体となった取り組みが行われることは、これまでほとんどなかったと思われる。それが、統合報告の登場によって、インタンジブルズの情報開示（財務会計の研究課題）と情報利用（管理会計の研究課題）という財務会計と管理会計双方の研究成果を一元化させて取り組む可能性が出てきたと考えられる。

伊藤（2008）は、経営管理に有用な非財務尺度を大いに取り入れているのが現在の管理会計研究であり、非財務尺度は財務尺度を直接高めるパフォーマンス・ドライバーであるという見方を示している。本研究も、伊藤のこうした考え方にしたがって、財務指標と非財務指標とを一元化して報告する統合報告の経営管理への有用性に着目するものである。

本研究の研究対象は、International Integrated Reporting Council（国際統合報告評議会：IIRC）が2013年12月に公表した国際統合報告フレームワ

一夕の基本概念に準拠して作成された日本企業の統合報告書である。そうした条件に適合した日本企業の統合報告書において、インタンジブルズの情報開示がどのように行われているか、また、ステークホルダー・エンゲージメント（ステークホルダーとの対話による絆づくり）を通じて、開示した内容を内部の経営管理、とりわけ戦略策定のために情報利用することに統合報告書が役立つかどうか、という2つの面から考察する。

研究方法は、文献研究と統合報告書を公表している企業へのケーススタディ（インタビュー調査）を併用する。ケーススタディを用いるのは、統合報告書の分析には、アンケート調査などから得られる大量データによる分析よりも、価値創造を主要テーマとした統合報告書を公表している企業のベストプラクティスに学ぶほうが、本研究の目的に見合っているとの判断による。文献研究とケーススタディの結果を通じて、統合報告におけるインタンジブルズの情報開示の実態を明らかにすると同時に、統合報告を通じた戦略策定への情報利用のあるべき姿を提示する。

本研究のフレームワークは、図1に示すとおりである。第1章で、インタンジブルズに関する会計の取り組みを概観し、先行研究から本研究のテーマである統合報告におけるインタンジブルズの情報開示と情報利用に至る道筋を明らかにする。さらに、分析の視点として、アウトサイドイン・アプローチ、インサイドアウト・アプローチという情報開示の2つのアプローチを紹介する。第2章では、インタンジブルズに基づく価値創造プロセスの代表的なフレームワークの紹介と論点比較を行う。その結果をもとに、インタンジブルズに基づく価値創造プロセスの理解や解明にとって、統合報告への期待が大きいことを述べる。第3章では、アウトサイドイン・アプローチの視点から、三菱重工業(株)、(株)ローソン、(株)野村総合研究所の3社の統合報告書のケーススタディを通して、統合報告におけるインタンジブルズと価値創造プロセス可視化の可能性について考察する。第4章では、インサイドアウト・アプローチの視点から、付加価値会計情報の統合報告における情報開示への役立ちと限界について検討する。第5章では、エーザイ(株)の統合報告書をもとにしたステークホルダー・エンゲージメントのケーススタディを通じて、統合報告を活用した戦略策定への情報利用のあるべき姿を提示する。最後に、終章において結論をまとめる。

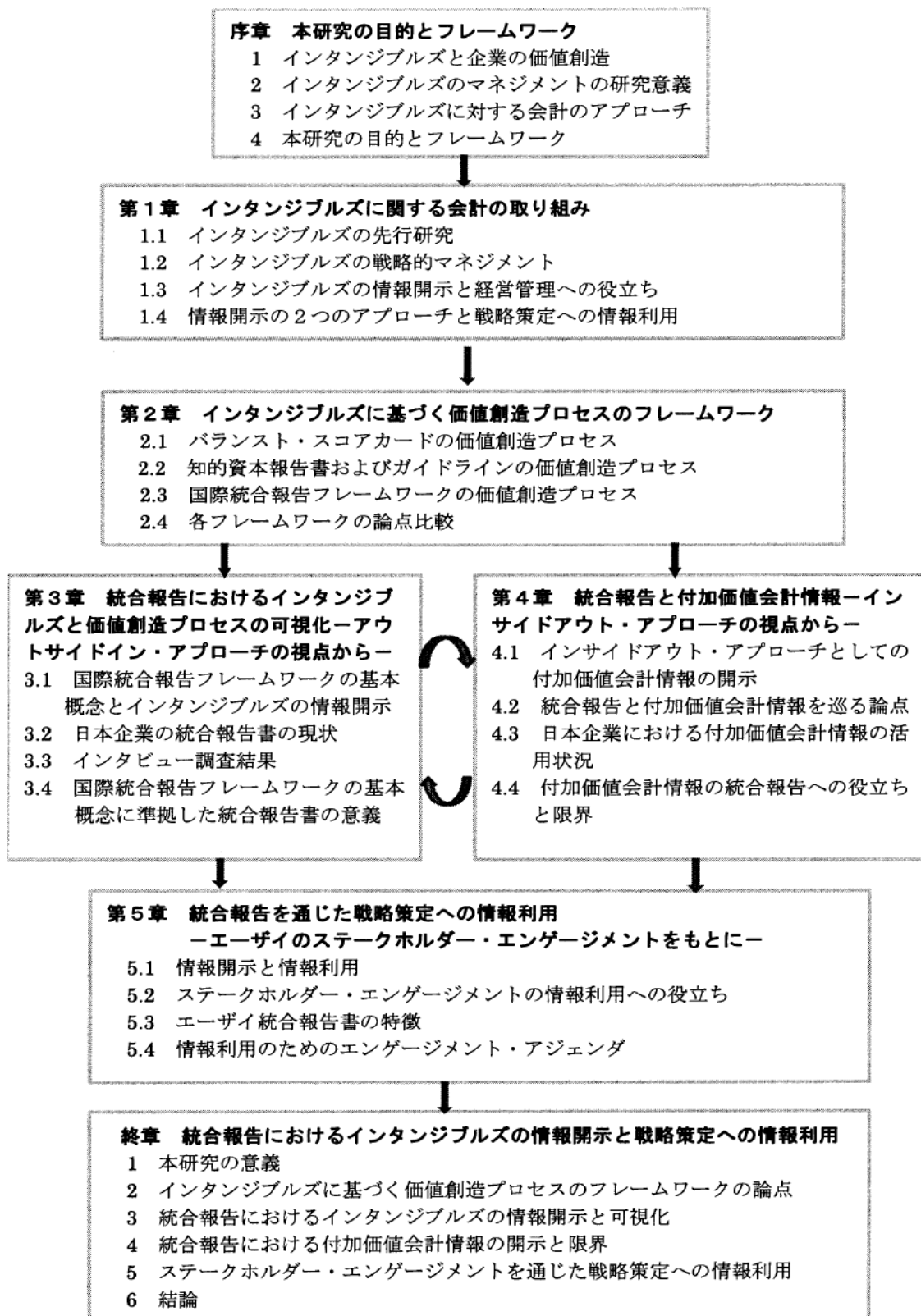


図1 本研究のフレームワーク

第1章 インタンジブルズに関する会計の取り組み

はじめに

現代の企業は、経済社会のグローバル化と情報化が進展した経営環境の下で、より戦略的に競争優位を獲得し、企業価値を創造することが求められている。今日その鍵を握っているのが、知的資本や無形の資産などと呼ばれるインタンジブルズである。インタンジブルズとは、ブランド、知的財産、企業が所有するノウハウや技術、従業員のスキルや忠誠心、顧客や取引先とのネットワーク、コーポレート・レピュテーション（企業の評判）などの無形の価値源泉をいう。

インタンジブルズは、今日、企業の持続的な価値創造のための源泉であるとの理解が定着してきた。しかし、インタンジブルズが企業の価値創造とどのように関わっているのか、また、インタンジブルズをどのように測定し、管理したらよいかについては一般的な方法が見つからない。さらに、企業を取り巻くステークホルダーに対し、インタンジブルズと企業の価値創造に関する情報をいかに開示していくかということも重要な経営課題である。

インタンジブルズと企業の価値創造に関する会計の取り組みは、財務会計のアプローチと管理会計のアプローチの2つに大別される。財務会計のアプローチは、インタンジブルズを測定し、それを財務情報としてどのように開示していくかという、インタンジブルズのオンバランス化と外部報告を目的としたものである。これに対し管理会計のアプローチは、企業はインタンジブルズをどのような方法で管理して、価値を創造していくべきかという、インタンジブルズのマネジメントの方法を明らかにすることを目的としている。インタンジブルズを研究対象とした財務会計と管理会計のアプローチは、これまで別々に取り組まれてきた。ところが、統合報告の登場によって、インタンジブルズに対するこれまでの財務会計と管理会計の研究成果を一元化させた形で、インタンジブルズと企業の価値創造について研究できる可能性が高まってきた。

本章の目的は、インタンジブルズと企業の価値創造に対する財務会計と管理会計の先行研究を概観し、それらの先行研究と本研究の統合報告におけるインタンジブルズの情報開示と情報利用との結びつきを明らかにすることにある。まず第1節で、インタンジブルズとは何かについて、Edvinsson, Lev, Blair and Wallman, Kaplan and Norton, Ittnerの先行研究をもとに、インタンジブルズについての考え方と定義を整理する。第2節で、インタンジブルズの戦略的マネジメントについての先行研究を紹介する。第3節では、インタンジブルズに基づく価値創造プロセスの情報開示に関する代表的な取り組みを紹介し、それらの取り組みの経営管理への役立ちについて述べる。最後の第4節では、本研究において情報開示を考察する際の枠組みとなるアウトサイドイン・アプローチとインサイドアウト・アプローチという情報開示の2つのアプローチを説明する。

なお、本研究においては、インタンジブルズという用語を知的資本、知的資産、無形資産、無形の資産などとの同義語として用いることにする。また、文献を引用、紹介する場合は、著者が用いた用語（インタンジブルズ、知的資本、知的資産、無形資産、無形の資産など）をそのまま引用する。

1.1 インタンジブルズの先行研究

インタンジブルズは、土地、建物、設備などのタンジブルズ（有形資産）の対立概念である無形資産のなかで、戦略と結びつけて価値創造を行うドライバーとなるものの総称である。インタンジブルズについては、これまで研究者により多様な考え方や定義が提示されてきた。本節では、その代表的な見解を紹介することにより、インタンジブルズとは何かについての論点を整理する。

1.1.1 Edvinssonの考え方

Edvinssonは、インタンジブルズ研究の嚆矢ともいえる存在である。スウェーデンの保険会社スカンディア社の財務担当役員に招聘されたEdvinssonは、企業の知的資本（Intellectual Capital）の定義、分類および評価方法等についての研究を行い、スカンディア・ナビゲーターという知的資本報告書のひな型

を作成した。

Edvinsson の知的資本に対する関心は、経済が長期的に停滞していた 1990 年代を通して、株式市場が高値を更新し続けたのはなぜかという疑問から始まっている (Edvinsson and Malone, 1997)。当時ビジネス界では、激変する経営環境への柔軟な対応が強く求められていた。たとえば戦略的パートナーシップの推進、マルチメディア・ネットワークの活用、高度な人材・知的資源の蓄積など、それまでには見られなかった経営環境の変化が進行していた。Edvinsson は、財務情報を用いて企業の経営状況を説明してきた会計学の伝統的なモデルが、今日の経営環境の変化にそぐわなくなったのではないかと考えた。

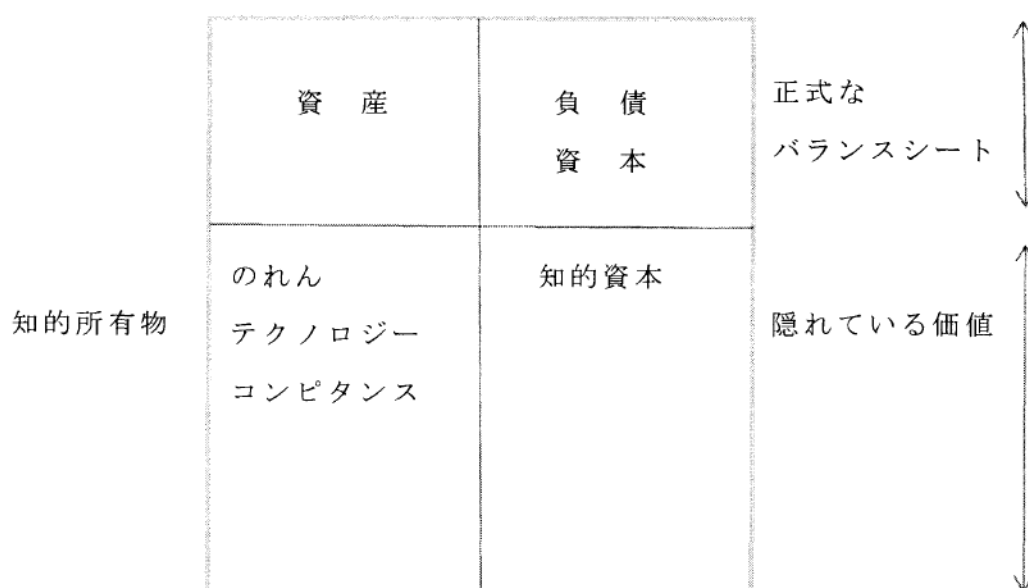
Edvinsson は、企業のバランスシートが語る経営実体と企業が日々演じている事業活動との間には根本的な相違があり、企業の真の価値を伝統的な会計指標だけでは測定できないという認識を持つようになった。そこから、インテルやマイクロソフトの価値は、会社の建物のレンガやモルタルにはなく、また彼らの商品の在庫にもなく、それらの企業価値は知的資本にあるという結論に至った。

Edvinsson は、知的資本の基本的性質について次の 3 点を挙げている (Edvinsson and Malone, 1997, p.43)。

- ① 知的資本は、財務情報に対し補足的な情報であって、財務情報よりも下位に位置する従属的な情報ではない。
- ② 知的資本は非財務的な資本であり、市場価値と簿価との間にある隠れたギャップをあらわす。
- ③ 知的資本は負債の問題であって、資産の問題ではない。

インタangibleズに対する Edvinsson の考え方の特徴は、上記③に示されているとおり、「知的資本は資本と同様に負債の問題であり、顧客や従業員などステークホルダーから借りているもの」(Edvinsson and Malone, 1997, p.43) という認識にある。この考え方を示したものが図 1.1 である。これは、企業に超過収益力がある場合、その背景に知的資本があるという考え方である。Edvinsson 以降のインタangibleズ研究はこの考え方を踏襲しているものが多い。Edvinsson は、こうした認識に立ち、「知的資本は、スカンディア社に市

場での競争力をもたらすところの知識,応用のきく経験,組織のテクノロジー,顧客との関係,専門的な技術を所有すること」(Edvinsson and Malone,1997,p.44)と定義した。Edvinssonは,また,知的資本の価値は,知的資本を企業にとっての財務上の利益にどれだけ結びつけることができるかにかかっていると述べている。



出典 : Edvinsson and Malone (1997), p.43.

図 1.1 Edvinsson のインタンジブルズ (知的資本) の考え方

1.1.2 Lev の考え方

アメリカでは,ブルッキングス研究所が1990年代からインタンジブルズの研究に取り組んでいた。同研究所は,BlairとWallmanをリーダーとするインタンジブルズに関するタスク・フォースを設置し,ニューヨーク大学のBaruch Lev教授に研究委託を行った。その研究報告で提示されたインタンジブルズに対するLevの考え方は,インタンジブルズをイノベーションと結びつけて説明している点に特徴がある。

Lev(2001)は,まず,インタンジブルズは何ら新しい現象ではなく,文明の夜明けから家庭,農場および作業場において活用するべくアイデアが付加されるときには,いつでもインタンジブルズが創出されてきたと指摘する。また,

電気、内燃機関、電話および医薬品などの目覚ましいイノベーションは、数々のインタンジブルズを創出してきたという。さらに、インタンジブルズへの投資が、商業ベースで成功し、特許または先行者優位性によって保護される場合には、それらは企業価値および成長をもたらす有形資産へと形を変えると説明する。このように、インタンジブルズは、基本的に企業のイノベーションへの投資によって生み出されるというのが Lev の基本的な考え方である。

インタンジブルを定義するにあたって、Lev は、まず資産について「商業上の財産からもたらされる収益、債券から得られる利息収入、および製造設備から生じるキャッシュフローのような将来のベネフィットに対する請求権である」(Lev, 2001, p.5) と定義する。Lev は、この資産の定義をもとに、インタンジブルズとは「物理的形態または金融商品としての形態（株券または債券）を有しない将来のベネフィットに対する請求権である」(Lev, 2001, p.5) と定義づけている。またインタンジブルズの例として、コスト削減をもたらす特許、ブランド、独自の組織構造（たとえばインターネットによる販売チェーン）を挙げている。Lev の考え方は、前述の Edvinsson がインタンジブルズを資本の側から捉えているのと対照的に資産と捉えている。

Lev は、インタンジブルズに関連する要素として、①新発見（イノベーションによる創出）、②組織上の慣行（組織デザイン、ビジネスモデル、マーケティング）、③人的資源（訓練への投資、インセンティブ（報酬）、知識）、の3つを挙げている。この3つの要素を用いて、Lev は、インタンジブルズについて、「イノベーション（新発見）、独自の組織設計または人的資源によって生み出される無形の価値源泉（将来のベネフィットに対する請求権）」(Lev, 2001, p.7) とも説明している。また、インタンジブルズは、企業価値を創出し、有形資産および金融資産との間で相互に作用することによって経済が成長することが少なくないとも述べている。

Lev は、インタンジブルズや知的資本などの言葉の使い方についても言及している。Lev によれば、インタンジブルズは会計学、知的資産は経済学、知的資本はマネジメント・法律の分野で使用されることの多い用語であり、インタンジブルズ、知的財産、知的資本は本質的に同じものであるという。

1.1.3 Blair と Wallman の考え方

Lev の研究報告を踏まえ、Blair と Wallman は、『見えない富 (*Unseen Wealth*)』と題するブルッキングス研究所タスク・フォースのレポートをとりまとめた (Blair and Wallman, 2001)。Blair と Wallman は、そのレポートの冒頭で、企業が提供する製品がタンジブルズ (工業製品などの有形なもの) であっても、人々が購入した製品の価値は、技術力やブランド・イメージといったインタンジブルズ (形のない目に見えないもの) によって大幅に高められているという認識を示している。

それに続いて、工業中心の経済からサービス化ないし知識化した経済への急激な変化について述べている。また、タンジブルズの生産や取引を中心とした経済と、インタンジブルズの取引を中心とした経済との違いについても言及している。すなわち前者は測定が容易なのに対し、後者は取引量をそれらに対する支払価格以外の何等かの単位をもって測定することがきわめて困難であると指摘している。同時に、インタンジブルズの生産に必要な資源に対する投資額及び支出額を数量化すること、およびインタンジブルズの形成に投入されるインプットの支出額が十分に費消されたのかどうかを評価することも困難であると説明している。

Blair と Wallman は、インタンジブルズに関するこのような把握困難性を出発点として、インタンジブルズを定義することは難しいとしながらも、次のような幅広い定義を採用している。すなわち、「インタンジブルズとは、財の生産またはサービスの引き渡しに貢献するか、もしくはそれに用いられる無形の要因、またはインタンジブルズの利用をコントロールする個人または企業に対して、将来の生産活動による利益をもたらすと期待される無形の要因である」 (Blair and Wallman, 2001, pp.9-10) というのが彼らの定義である。

このような定義をもとに、Blair と Wallman は、インタンジブルズはサービスの引き渡しはもとより、生産、マーケティングおよびタンジブルズの流通にとっても重要であると述べている。また、インタンジブルズはサービスと同じではないが、それらはリンクしており、高度な技能に裏付けられたサービスや専門的サービスの引き渡しには相当量のインタンジブルズのインプットを伴うとしている。

さらに、企業の市場価値と帳簿価値との乖離の一部は明らかにインタンジブルズへの投資によるものであるとも指摘している。またインタンジブルズへの投資は、一般に企業の帳簿価値の一部として記録されることはないが、外部の投資家はそれらの価値を認識し、高い水準のインタンジブルズへの投資を行っている企業に対し高い価値を認める傾向があると述べている。

最後に、インタンジブルズの測定困難性について、インタンジブルズは目で見たり、これに触れたり、その重さを測ったりすることはできないため、インタンジブルズを直接測定することは困難であるという。そのためインタンジブルズが測定可能な他の何らかの変数に及ぼすインパクトについて説明するには、代理指標または間接的測定に依存せざるを得ないと説明している。

1.1.4 Kaplan と Norton の考え方

インタンジブルズについて、Kaplan and Norton (2004) は、バランスト・スコアカードの学習と成長の視点を構成する要素として、人的資産、情報資産、組織資産の3つを挙げている。これらの無形の資産 (intangible assets) は、持続可能な価値創造の究極的な源泉であるとの考えを示している。

バランスト・スコアカードに関する Kaplan と Norton の研究は、企業の新たな業績測定の手法を開発する目的で1990年に開始された。その背景として、当時、企業が競争に勝つためには主として従業員と情報技術などの知識ベースの資産が重要になりつつあったことが挙げられる。しかし、企業の主要な測定システムが財務会計制度を基礎にしたものであるため、従業員の能力、データベース、情報技術、顧客関係、品質、応答プロセス、革新的な製品およびサービスなどの無形の資産への投資は、それらが発生した期に費用計上されるという会計処理が行われていた。

Kaplan は、財務報告制度は、企業が無形の資産の持つ能力を向上させることによって創造された企業価値を測定、管理するための基礎を提供するものではないと看破した。この欠点を克服するために、「企業の過去の行動の結果である財務尺度 (財務の視点) に、将来の財務業績のパフォーマンス・ドライバー (先行指標) を表す3つの視点 (顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長の各視点) を追加して、成果尺度と非財務尺度のバランスをとるべきである」

(Kaplan and Norton, 2004, pp. ix・x) と提案した。これがバランスト・スコアカードの基本的なアイデアであった。

その頃、それまで生産能力と製品特性を武器に競争してきた製造業も、いまや市場と顧客について深く理解することによって、ターゲットとなる顧客に対し、独自の価値提案をしなければ競争に勝つことができないことが明らかになりつつあった。企業の価値創造プロセスの重点が、有形資産から無形の資産へ移行し、それに伴って市場における競争の性質も変化していた。当時の経営者たちは、新たな戦略を実行できるかどうかという大きな問題を抱えていた。そうした状況の中で、バランスト・スコアカードに理解があった経営者は、戦略実行のツールとして、バランスト・スコアカードが有効なことを見抜いていた。こうしてバランスト・スコアカードは、人的資産、情報資産、組織資産としての無形の資産を戦略に方向づけ、戦略目標を財務、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長の4つの視点の因果関係で結びつけることによって、企業の価値創造を実現させる戦略的なマネジメント・ツールとなっていく。

Kaplan と Norton は、Lev や Blair と Wallman のようなインタンジブルズに関する独自の定義は行っていない。ただし、「無形の資産は、差別化による優位性を生み出すための組織内に存在する知識、あるいは顧客のニーズを満たすための企業内にいる従業員のケイパビリティである」(Kaplan and Norton, 2004, pp.202-203) というようにインタンジブルズを説明している。また「無形の資産には、特許権、著作権、従業員の知識、リーダーシップ、情報システム、作業プロセスなどの多くのものが含まれている」(Kaplan and Norton, 2004, p.203) と述べている。Kaplan と Norton の関心は、インタンジブルズをどのように定義するかよりも、インタンジブルズの個々の要素をどのように戦略実行と関連づけていくかにあったといえよう。

1.1.5 Ittner の考え方

企業が戦略を実行するにあたって、インタンジブルズを含む情報を分析データとして測定することを重視するのが Ittner である。Ittner は、企業が戦略を実行するうえで、客観的に測定されたデータの入手と分析がマネジメント・コントロールをより有効にするとの立場から、戦略的データ分析の必要性を説い

ている。Ittnerによれば、戦略的データ分析とは、戦略的前提の伝達の促進、戦略的バリュー・ドライバーの同定と測定における改善、および資源配分と目標設定の改善にとって役立つものである。Ittnerは、戦略的データ分析が、戦略的成功の基礎となる原因を明らかにするのに有用であるとしている。戦略的データ分析によって、戦略の実行を阻害する技術的並びに組織的障害を明らかにすることにより、企業が一般的な業績測定の枠組みや経営者の直感への過度の依存をやめることができるという。戦略的データ分析を行うための定量的、定性的な測定技術をより重視すべきであるという立場をとるのがIttnerである。

Ittnerは、無形の資産を多く測定すれば企業の経済的業績は実際に向上するのか、そのための企業の組織環境や測定の実践はどうあるべきなのかといった問題提起を行っている。インタンジブルズを業績との関係で捉えようというのである。Ittnerは、「無形の資産とは、将来の経済的業績及び企業価値のドライバーである非物的資産への支出および非物的資産の開発に相当するもの」(Ittner, 2008, p.262)という定義を示している。Ittnerは、非財務指標であるインタンジブルズの測定への関心から、インタンジブルズを将来の経済的業績及び企業価値創造のバリュー・ドライバーと捉えていると考えられる。

1.1.6 インタンジブルズに対する考え方の整理

表1.1は、これまで紹介してきたインタンジブルズの考え方をまとめたものである。伊藤(2009)は、研究者によって異なるインタンジブルズの定義について、インタンジブルズとは触ることができないもの、物的実態を伴わないものとしたうえで、次の3つに整理している。

第1は、Levのように、インタンジブルズについて物的実態を伴わない価値源泉とみなす見解である。前述したように、Levはインタンジブルズをイノベーション(発見)、独自の組織設計、人的資源によって生み出される物的実態を伴わない価値源泉(将来便益の請求権)と捉えている。すなわち、株価時価総額と帳簿上の純資産とが大きく食い違っている主因がインタンジブルズにあるというインタンジブルズの捉え方がある。EdvinssonおよびBlairとWallmanも同じような考え方に立っているといっていよいであろう。

第2は、KaplanとNortonのように、戦略実行を支援する無形の資産をインタンジブルズとみる見解である。具体的には、バランスト・スコアカードの学習と成長の視点を構成する3つの要素、すなわち人的資産、情報資産、組織資産がインタンジブルズである。KaplanとNortonは、短期的な財務業績への偏重によって長期的な無形の資産への投資が軽視されているとみて、バランスト・スコアカードを開発した。そこでは、長期的にみた将来の財務業績向上のためというインタンジブルズの位置づけを学習と成長の視点で示したことになる。このように、戦略的な価値創造プロセスを下支えするバランスト・スコアカードの学習と成長の視点こそがインタンジブルズであるという考え方があ

表 1.1 インタンジブルズに関する用語と定義

研究者(文献)	使われている用語	インタンジブルズの定義
Edvinsson and Malone (1997)	intellectual capital (知的資本)	市場での競争力をもたらすところの知識、応用のきく経験、組織のテクノロジー、顧客との関係、専門的な技術を所有すること
Lev (2001)	intangibles (インタンジブルズ)	物理的形態または金融商品としての形態を有しない将来のベネフィットの請求権
Blair and Wallman (2001)	intangibles (インタンジブルズ)	財の生産またはサービスの引き渡しに貢献するか、もしくはそれに用いられる無形の要因、またはインタンジブルズの利用をコントロールする個人または企業に対して将来の生産活動による利益をもたらすと期待される無形の要因
Kaplan and Norton (2004)	intangible assets (無形の資産)	・持続可能な価値創造の究極的な源泉 ・差別化による優位性を生み出すための組織内に存在する知識、あるいは顧客のニーズを満たすための企業内にいる従業員のケイパビリティ(特許権、著作権、従業員の知識、リーダーシップ、情報システム、作業プロセスなどの多くのものを含む。)
Ittner (2008)	intangible assets (無形の資産)	将来の経済的業績および企業価値のドライバーである非物的資産への支出および非物的資産の開発に相当するもの

出典：筆者作成。

第3に、Ittnerのように、インタンジブルズを非財務指標で測定できるものと捉える見解もある。Ittnerは、インタンジブルズは将来の経済的業績と企業価値に影響を及ぼす物的実態を伴わない資産への支出およびその構築であると

捉えている。これは、財務業績を向上させるパフォーマンス・ドライバーこそがインタangibleブルズであるという見解といえよう。

インタangibleブルズについての Edvinsson, Lev, Blair and Wallman の定義は、インタangibleブルズのオンバランス化を目的とした財務会計のアプローチである。他方、Kaplan and Norton と Ittner の定義は、企業の価値創造のためのインタangibleブルズのマネジメントを目的とした管理会計のアプローチである。本研究では、Kaplan and Norton および Ittner の定義をもとに、インタangibleブルズについて、「持続可能な価値創造の究極的な源泉であり、将来の企業価値創造のドライバー」と定義して、これから先の論述を進めていくことにする。

1.2 インタangibleブルズの戦略的マネジメント

従来インタangibleブルズといえれば、会計学では、オンバランスされる特許権や商標権、営業権などの知的財産と、ブランドに代表されるオフバランスの無形資産を意味するのが一般的であった。しかし現在は、管理会計において、上記以外の知的資本、およびバランスト・スコアカードの学習と成長の視点のインタangibleブルズ（人的資産、情報資産、組織資産）などを含めて広くインタangibleブルズを捉え、それらを戦略的にマネジメントしようとする考えが打ち出されてきている。

1.2.1 管理会計の研究対象としてのインタangibleブルズ

櫻井（2006）は、管理会計におけるインタangibleブルズの研究の現状について次のように分析している。櫻井によれば、オンバランスされている無形資産の会計処理をどうするか、現在はオフバランスであっても投資意思決定のためにそれをいかに測定するか、無形資産をいかに評価するかといった財務会計からのアプローチに比べて、管理会計においては、バランスト・スコアカードの学習と成長の視点に含まれるようなインタangibleブルズを対象とした研究は極めて少ない現状にあるという。さらに管理会計では、インタangibleブルズを効率的・効果的にマネジメントして企業価値を創造できるのでなければ、論文としての価値は高いとはいえないと指摘している。

こうした現状を踏まえて櫻井は、管理会計におけるインタンジブルズ研究の対象として、Kaplan and Norton (2004) の戦略マップと、コーポレート・レピュテーションの2つを挙げている。このうち、戦略マップに関しては、「少なくとも Kaplan の意図には、これまで正面から試みられたことのなかった挑戦的な試み—無形の人的資産、情報資産、組織資産のマネジメンター—を行おうとする意志が明確に読み取れる」(櫻井, 2006, p.18) と述べている。

インタンジブルズに対する櫻井の研究アプローチの特徴は、第1に、無形資産と無形の資産とを意識的に区別している点にある。櫻井(2006)は、財務会計で伝統的に会計の対象としてオンバランスされるものを無形資産(intangible assets)とし、会計学上でまだ資産として必ずしもすべての人々によって認知されていない人的資産、情報資産、組織資産、およびコーポレート・レピュテーションを含む包括的な資産概念を無形の資産と称して区別している。

櫻井によれば、こうした区分は、先に紹介した Blair and Wallman (2001) のインタンジブルズの測定段階における区分を含意するという。すなわち、Blair と Wallman は、インタンジブルズについて、①所有と売却が可能な資産(特許権、著作権など)、②支配可能であるが分離し売却することができない資産(開発途上にある研究開発投資、企業秘密、独自の業務システムなど)、③企業によって完全に支配できないインタンジブルズ、の3つに分けている。このうち、①はオンバランスされる知的財産、②はオフバランスの無形資産(ブランドなど)である。この2つは、財務会計研究者によって測定と伝達の対象として取り上げられてきた無形資産である。③は人的資産や情報資産、組織資産と呼ばれる無形の資産であり、③がインタンジブルズのマネジメントにとって、今日重要性が高まってきた資産であると櫻井は説明している。

第2の特徴は、インプット(ヒト、モノ、カネ)をアウトプット(企業価値)に変換する媒介変数としてインタンジブルズを捉えている点である。櫻井は、無形の資産について、Kaplan and Norton (2004) にしたがって、人的資産(スキル、知識、訓練など)、情報資産(ネットワーク、データベース、情報システムなど)、組織資産(組織文化、リーダーシップ、チームワークなど)の3つに分類している。そしてこれらの無形の資産を企業価値に変換するには、資源か

ら価値への変換の枠組みが形成されていなければならないとしている。

さらに櫻井（2012）は、人的資産、情報資産、組織資産を知的なインタンジブルズとしてまとめ、これらに対するマネジメントの特徴として次の4点を挙げている（櫻井，2012，pp.612-613）。

- ① 知的なインタンジブルズは単独ではほとんど価値をもたず、他のインタンジブルズや有形資産と結合して、はじめて価値を創造する。（管理会計におけるインタンジブルズ研究は、人的資源、IT および組織との関係で研究することが重要。）
- ② 企業の価値創造は、状況（競争、価格、組織、時代背景、資源の保有状況など）と戦略によって決定される。（インタンジブルズの状況と戦略との関係で検討することが必要。）
- ③ インタンジブルズに基づく企業価値の創造は間接的である。つまり努力が成果に直接的な影響を及ぼすことは少ない。（バランスト・スコアカードや戦略マップといった努力と成果の関係を測定して可視化できる管理会計的手法の開発と活用が不可欠。）
- ④ インタンジブルズではコストと収益との対応関係が製造業ほど明白ではない。（管理会計において創造される価値の測定や評価・分析方法について、新たな測定方法開発の必要性を示唆。）

櫻井は、超過収益力のバリュー・ドライバーについて、1980年代まではのれん、1990年代は知的財産や知的資本、2000年代はインタンジブルズを挙げている。そのうえで、今日の超過収益力の源泉としての無形の資産を、①知的なインタンジブルズ、②レピュテーションに関するインタンジブルズ、の2つに分類し、この2つが管理会計のインタンジブルズに関する研究対象であるとしている。

1.2.2 バランスト・スコアカードによるインタンジブルズの戦略的マネジメント

インタンジブルズの戦略的マネジメントについて、浜田（2001）は、市場競争に勝つための留意点の1つとして知的資産の効果的管理の必要性を強調する。浜田のいう知的資産とは、企業の利益を生み出す技能、構造、知識、情報等の

無形資産の集合を意味している。無形資産の集合には、たとえば社員の能力や経験などの人的資産、商標や特許などの知的財産、顧客との望ましい関係、技術、ノウハウ、情報システム基盤、企業固有の業務手続などが含まれる。

これらの無形資産の大部分は、財務諸表には計上されない見えざる資産であり、競争優位をもたらす重要な源泉であると浜田は捉えている。知的資産を有効に活用することが顧客との信頼関係の維持や顧客の望む革新的な製品やサービスの効率的な提供につながるという。すなわち、知的資産の効果的な管理には、財務諸表だけでなく、それと非財務情報の両者を用いた総合的マネジメントが必要であり、しかも知的資産の管理は、長期的視点に立って、株主のみならず全ステークホルダーの価値を高めることと結びついていなければならないと指摘している。

浜田は、上記の目的を達成するための方法として、バランスト・スコアカードによる管理の意義について述べている。さらにバランスト・スコアカードがナレッジマネジメントに対しても有効であることに言及している。浜田は、非財務目標について、「企業における非財務目標と財務目標との間には、必ずしも明確なものばかりではないが一般的に原因と結果の関係があり、財務目標を達成するための実施目標として、非財務目標がある」(浜田, 2001, p.51) と位置づけている。バランスト・スコアカードによる管理方法については、「もっぱら財務情報のみに考察対象を限定しがちな会計人に対し、管理への非財務指標の有用性や、財務指標と非財務指標の両者による管理の必要性を検討させる発端となった点で、きわめて重要である」(浜田, 2001, p.52) と述べている。

浜田によれば、バランスト・スコアカードによるインタンジブルズの戦略的マネジメントの利点は次の3点に集約される。

- ① 知的資産の充実をもたらす指標を具体的に設定し、その達成をめざすことができる。
- ② 管理者と現場従業員の間で、共通の目的に向かわせるようなコミュニケーションを促進することができる。
- ③ コミュニケーションを行う過程で知識が蓄積されることになる。

この3つの利点に加えて、浜田は、「バランスト・スコアカードは決して静態的な、管理のための管理会計情報システムではない。バランスト・スコアカー

ドは生きたスコアカードであり、経営管理者と現場従業員が常に仮説検証サイクルを回し続けるための共通のプラットフォームなのである。両者が有する異なるナレッジが流通し、蓄積され、組織知として新たに創造されるための「場」を提供するフレームワークなのである」とバランスト・スコアカードの特徴を紹介している（浜田，2001，p.54）。

1.2.3 戦略の実行と循環型マネジメント・システムの構築

戦略実行のマネジメントは、循環型のマネジメント・システムとして構築する必要があるというのが Kaplan と Norton の主張である (Kaplan and Norton, 2008)。伊藤 (2009) は、バランスト・スコアカードを用いた循環型のマネジメント・システムにおける戦略実行の PDCA (Plan・Do・Check・Action) の具体的な展開方法について、インタンジブルズと関係づけて、次のように論じている。戦略実行の PDCA サイクルは以下の 6 つのステージで構成される。

ステージ 1：戦略の構築。

ステージ 2：戦略マップやバランスト・スコアカードを用いた戦略の計画。

ステージ 3：戦略マップとバランスト・スコアカードをすべての組織ユニットへ落とし込むこと（組織の戦略へのアラインメント）。

ステージ 4：経営者たちが戦略と一貫性をもって業務を計画すること。

ステージ 5：戦略および業務の計画を実行した結果をモニターし、学習すること。

ステージ 6：戦略を検証し適応すること（戦略の修正や新たな構築）。

まずステージ 1（戦略の構築）で、インタンジブルズの戦略への取り込みが行われる。このステージでは、ブランドやレピュテーションといったステークホルダーの評価を考慮に入れるだけではなく、人的資産、情報資産、組織資産といった資源をベースにしたものも含めて戦略策定を行うことが重要となる。

ステージ 2（戦略の計画）では、インタンジブルズの取り扱いに対する留意が必要となる。とくに戦略マップの学習と成長の視点におけるインタンジブルズの戦略目標と、内部ビジネス・プロセスの戦略的価値創造プロセスとの連携を重視した形でインタンジブルズを設定しなければならない。内部ビジネス・プロセスにおける価値創造に必要な人材やデータベース、情報システム、

組織文化などに関して、現状と必要と想定されるレベルの差を把握し、現有のインタangibleブルズの成熟度を評価（レディネス評価）する必要がある。

ステージ3（組織の戦略へのアラインメント）においては、インタangibleブルズを特定の事業部だけでなく、支援部門や支援本部などと連携させたものにしていくことが必要となる。ステージ4（業務の計画）では、日常業務の中にインタangibleブルズを落とし込んでいく。

ステージ5（モニターと学習）では、戦略目標としての財務尺度と非財務尺度、無形の資産のレディネス評価、業務計画の達成度についてそれぞれモニターすることになる。最後にステージ6（戦略の修正と新たな構築）において、インタangibleブルズを含めて戦略の修正や新たな構築が行われる。

このように、インタangibleブルズのマネジメントに関しては、管理会計の立場からみた場合の留意点とそのマネジメントの特徴、バランスト・スコアカードを用いたインタangibleブルズの管理の有効性、さらにバランスト・スコアカードを用いた戦略実行のための循環型マネジメントの構築方法などについての先行研究がある。これらの先行研究に共通しているのは、インタangibleブルズの戦略的マネジメントに対するバランスト・スコアカードの有用性である。

1.3 インタangibleブルズの情報開示と経営管理への役立ち

インタangibleブルズの情報開示に関する先行研究としては、欧州の知的資本報告書に関するガイドラインが代表的なものとして知られている。また、わが国でも経済産業省が知的資産経営の開示に関するガイドラインをとりまとめている。本節では、それらのガイドラインへの取り組みと、そうしたインタangibleブルズの情報開示への取り組みがインタangibleブルズのマネジメントにも役立つという主張を紹介する。次に、統合報告において、インタangibleブルズを含む企業の価値創造プロセスに関する情報開示の管理会計への役立ちについて述べる。

1.3.1 知的資本報告書の経営管理ツールとしての活用

1990年代から2000年代前半にかけて、ヨーロッパでは前述のEdvinssonのスカンディナヴィア・ナビゲーターをはじめ、欧州連合（European Union：EU）や

デンマーク政府などが中心となって、インタンジブルズを定義・認識・測定し、その成果を知的資本報告書として開示しようという取り組みが行われてきた。

知的資本報告書に関する代表的な取り組みは次の3つである。

- ① スカンディア社（スウェーデン）のスカンディア・ナビゲーター
- ② EUが中心となって実施したMERITUMおよびPRISMと呼ばれるプロジェクトがまとめた知的資本報告書ガイドライン
- ③ デンマーク政府の知的資本報告書に関するガイドライン

EU およびデンマーク政府のプロジェクトにおいて指導的役割を果たしたMouritsen は、仲間との共同論文（2005）の中で、知的資本報告書に関して外部報告目的だけでなく、内部の経営管理とくにインタンジブルズのマネジメントに役立てるべきであると論じている（Mouritsen et al., 2005）。

Mouritsen たちは、企業の知的資本戦略とは、知的資源とその相互作用について理解することであると位置づける。そのうえで組織にとってどのような知的資源が重要か、組織の業績を向上させるために知的資源をどのように組み合わせたらよいのかについて、企業は状況と情報を積極的に提供する必要があるという。そのためには、企業は重要な知的資源を特定すること、企業の競争上のポジションを高めるために重要な知的資源を管理する正しい手段を見つけることにチャレンジしなければならない。その問題を解決するうえで、知的資本報告書が知的資源とそれを管理する方法とを深く理解するのに役立つというのがMouritsen たちの論点である。

ヨーロッパを中心に行われた知的資本報告書ガイドラインの取り組みは、いずれも知的資本に関する情報開示モデルの決定版とはなっていない。また、2005年に、無形資産の会計処理について規定した国際会計基準（IAS）第38号「無形資産」¹がEU内の企業の会計基準となり、その頃を境に知的資本報告書に関する新しい研究成果がみられていない。Mouritsen たちは、このような状況を予測していたかのように、知的資本報告書は、企業の競争上のポジ

¹ IAS38号「無形資産」は無形資産の会計処理に関する取扱いを規定したもので、原則としてすべての無形資産の会計処理に適用される。IAS38号は、資産について「過去の事象の結果として企業が支配し、かつ将来の経済的便益が企業に流入することが期待される資産」と定義しており、この資産のうち「物質的実体のない識別可能な非貨幣的資産」を無形資産としている。

ションを理解するために資本市場と外部ステークホルダーにとって重要とする一方で、組織のバリュー・ドライバーについて企業内部での理解を深めるのにも役立つと指摘している。知的資本に関する情報の開示が、内部の経営管理のツールとしても役立つという主張である。

こうした主張を行った主旨について、Mouritsen たちは、ヨーロッパの視点で、知的資本の自発的報告をもたらす目的があったという。同時に、知的資本報告書は管理会計によって影響されるものであり、伝統的な会計のレレバンス・ロストへの回答であるとも述べている。

1.3.2 経営改革を意図した日本の知的資産経営

21世紀に入り、わが国でもインタangibleによる企業の価値創造に対する関心が高まった。経済産業省は、『『新たな価値創造経済』へ向けて』と題する2004年の通商白書において、知的資産の活用による価値創造が新たな競争のあり方として拡がりつつあることを指摘している。

経済産業省の分析によれば、新たな価値創造経済とは、経済的な価値や富の源泉が、もはや財を生産することではなく、知的資産を創造、獲得、利用することであり、他の企業が複製できないその企業固有の能力や資産をもつことが必要不可欠な経済（知識基盤経済）という状況認識を示している。こうした変化に対処するためには、①経済の生産活動における価値創造の源泉を把握し評価すること、②研究開発（R & D）のようなイノベーションを促進する創造的な活動については、富を創造する投資活動として認識されるべきであること、③教育訓練やスキル開発のような知識の生産や知的資産の形成に関わる活動も、将来的には富を創造する投資活動として認識すべきこと、といった新しい評価の仕組みが必要なことを説いている。それと同時に、現状の会計システムで開示されている財務情報を把握するだけでは不十分であり、知的資産に関する多様な評価方法や開示手段が提案されているが、それらが包括的なフレームワークを提案するには至っていない状況にあるとの認識も示している。

通商白書に続いて、経済産業省は、2005年、『知的資産経営の開示ガイドライン』を公表した。これは、知的資産経営報告を作成する企業（経営者）、およびそれを評価する者への参考指針として取りまとめられたものである。知的資

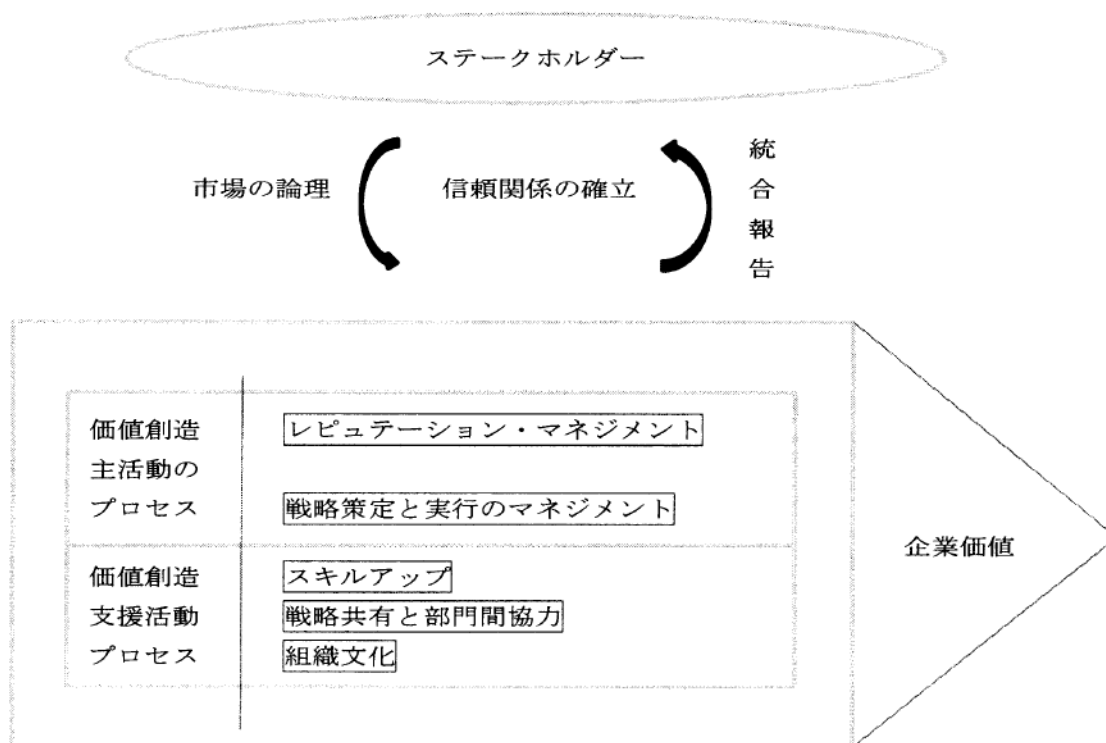
産経営の開示ガイドラインの目的は、企業が将来に向けて持続的に利益を生み、企業価値を向上させるための経営活動を、経営者がステークホルダーにわかりやすいストーリーで伝え、企業とステークホルダーとの間で認識を共有することにある（経済産業省，2005，p.3）。また、知的資産経営報告は、任意の開示であり、新たな報告書として発行してもよいが、アニュアルレポート、サステナビリティレポートなど、既存の開示文書の一部としてもよいとしている。さらに、開示されるストーリーの信憑性を高めるため、ストーリーの中に裏づけとなる指標を入れる方法を提示し、その目安として具体的な指標例を多数示しているのが特徴である。このガイドラインが真に意図することは、知的資産経営を行おうとする企業が、知的資産経営の開示自体よりも、むしろ開示を行う過程において自らの強みや特徴を再認識し、それらを最大限活用できる経営のあり方を改めて捉えなおし、改革していくことにある。このガイドラインは、経営管理への役立ちという表現こそないものの、知的資産経営の実態を開示することが経営管理にも役立つことをも意図したものであることがうかがえる。

1.3.3 透明性を増した適正な経営管理を志向させる統合報告

統合報告は、財務指標に非財務指標を加えた総合的な外部報告として新たな関心を集めており、わが国において、統合報告書を作成、公表する企業が急増している。とくに国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council：IIRC）の国際統合報告フレームワークの基本概念（価値創造、資本、価値創造プロセス）に準拠して作成された統合報告書は、企業の価値創造プロセスが、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本という6つのストックと、ビジネスモデルというフローを用いて開示される点が特徴的である。

伊藤（2014）は、統合報告は、外部報告に関する基準という意味で財務会計の研究テーマであるが、報告内容が価値創造であるという意味において、管理会計としても研究すべきテーマであると主張する。統合報告の管理会計上の意義について、伊藤は、内部経営管理としてこれまで行ってきたことに外圧が加わることで、透明性を増したより適正な内部管理へと向かうことができる点があると指摘する。すなわち、図 1.2 に示すように、①統合報告を作成すること

で投資家との信頼関係を樹立できること，②統合報告によって内部経営管理者へ市場の論理を導入できること，③統合報告が外部だけでなく，内部の従業員への報告ともなり，戦略情報の共有と協力体制の強化ができること，④統合報告で戦略を可視化することによって，従業員のスキルアップにも寄与できること，⑤統合報告することが新たな組織文化の形成となること，⑥統合報告によってレピュテーション・リスクの低減と戦略の策定と実行のマネジメントが強化され，企業価値の創造が行われること，を統合報告の経営管理上の意義として挙げている（図 1.2）。



出典：伊藤（2014a）， p.16。

図 1.2 統合報告の経営管理上の意義

1.4 情報開示の2つのアプローチと戦略策定への情報利用

本節では，情報開示におけるアウトサイドイン・アプローチ，インサイドアウト・アプローチという2つのアプローチを紹介する。さらに，この2つのア

アプローチをもとに、前節で述べた知的資本報告書、知的資産経営報告書、ならびに統合報告がどのアプローチに該当するかについて検討する。最後に、インタangibleの情報開示と情報利用に向けての統合報告の役立ちについて述べる。

1.4.1 持続可能性報告書の5つのタイプ

Schaltegger (2012) は、持続可能性報告書について、ビジネス環境や企業の報告に対する社会の期待などの違いによって、報告のタイプを5つに分類している(表1.2)。Schalteggerによれば、企業の報告に対する社会の期待がない場合は外部報告が行われず、業務の一部として内部のコミュニケーションのみに持続可能性会計情報が使われるという。外部報告への社会の期待がある場合、外部報告のもっとも初歩的な段階は、社会との関係づくりを目的にした企業の広報(PR)のための外部報告である。外部報告の次の段階は、企業の持続可能性に対するステークホルダーの期待とニーズに見合った情報を提供するものである。この段階の外部報告はアウトサイドイン・アプローチと呼ばれている。表1.2によれば、アウトサイドイン・アプローチの外部報告は、任意のコミュニケーション活動に必須の要素を含んだ外部報告のための会計を基礎にしている。Schalteggerのいうアウトサイドイン・アプローチは、持続可能性についての外部のガイドラインや規程に準拠して作成された情報開示を目的とした外部報告を意味していると考えられる。

これに対し、持続可能性に対して企業がどのような業務管理を行い、何を達成したかについての情報開示がインサイドアウト・アプローチと呼ばれるものである。インサイドアウト・アプローチは、業務管理のための会計を基礎にした外部報告である。すなわち、インサイドアウト・アプローチは、内部の経営管理に関する情報をステークホルダーに開示することを目的とした外部報告と理解することができる。さらに、ステークホルダーの参加、協働的な戦略の策定、外部報告、コミュニケーション、会計を巻き込んだ双方向のアプローチをめざしたツイン・アプローチもある。ツイン・アプローチは、アウトサイドイン・アプローチとインサイドアウト・アプローチの双方を取り込むことにより、さらに進化を遂げた外部報告のタイプとみることができる。

表 1.2 社会・ビジネス環境の違いによる持続可能性報告書のタイプ

ビジネス環境	報告に対する 社会の期待	持続可能性会計との関連	持続可能性報告との関連	報告のタイプ
Trust me 委託する	なし	内部の効率性改善	効率性の改善達成のための内部コミュニケーション	外部報告なし 標準的な業務の一部としての必要な内部コミュニケーション
Tell me 伝える	情報伝達	社会から要請された問題に対する情報創造(非常に見やすい形)	重要な外部とのコミュニケーション要素としての持続可能性(一部内部目的を含む)	外部報告(PR(社会との関係づくり)志向)
Show me 見せる(示す)	情報伝達と説明	ステークホルダーの期待と情報需要に見合った情報創造	任意のコミュニケーション活動に必須のコミュニケーション要素	アウトサイドイン・アプローチ(コミュニケーションおよび外部報告主導の会計)
Prove to me 証明する	測定と報告 (情報伝達と説明)	持続可能性に対する業務管理において何を達成したかについての情報開示(透明性をもった証拠にもとづいたもの)	業務管理および情報開示の体系的なアプローチにおける追加的な要素	インサイドアウト・アプローチ(業務管理および会計主導の外部報告)
Involve me 巻き込む(参加)	参加, エンパワー, 統合, 対話	対話のサポートおよび開発・実行への参加, 責任の共有の基盤	双方向のコラボレーションおよびステークホルダー・インボルブメントの体系的なアプローチにおける一つの統合された要素	ツイン・アプローチ(ステークホルダーの参加, 協同的な戦略の策定, 外部報告, コミュニケーション, 会計を巻き込んだもの。)

出典 : Schaltegger (2012), p.186.

1.4.2 情報開示の2つのアプローチ

上記の分類を第3節で紹介した欧州の知的資本報告書や日本の知的資産経営報告書に援用すると、企業が行う外部報告、すなわち情報開示には、大きく2つの目的があると考えられる。1つは、法令や制度、または外部報告のためのガイドラインなど社会の要請・基準に準拠した形での情報開示を目的としたアウトサイドイン・アプローチである。アウトサイドイン・アプローチは、Schaltegger の分類では、情報伝達と説明という社会のニーズに対し、企業が経営の成果を社会に見せる(示す)ための情報開示である(表1.2)。欧州の知的資本報告書や日本の知的資産経営報告書の開示ガイドラインに基づいて作成された報告書は、アウトサイドイン・アプローチに相当するものである。

もう1つのアプローチは、企業が戦略や計画をどのように実行し、経営管理をどのように行って目標を達成したかについて情報開示することを目的としたインサイドアウト・アプローチである。これは、Schaltegger の分類にしたが

えば、測定と報告という社会のニーズに対し、企業がどのような経営を行っているかについて証明するための情報開示に相当するものである。知的資本報告書の経営管理のツールとしての活用や、知的資産経営報告書を経営の見直しや改革に利用しようという意図をもった情報開示はインサイドアウト・アプローチからの情報開示であるということができる。

1.4.3 統合報告による戦略策定への情報利用

統合報告は、投資家をはじめとしたステークホルダーへの外部報告であると同時に、ステークホルダーとの信頼関係の確立など管理会計的な意義があることは第3節で指摘したとおりである。企業は、アウトサイドイン・アプローチとして、国際統合報告フレームワークにしたがって統合報告書を作成し、投資家をはじめとするステークホルダーに対し、企業の価値創造に関する情報開示を行うことができる。それと同時に企業は、インサイドアウト・アプローチとして、価値創造を実現するにあたり、どのような経営管理を行っているかについても、統合報告を通じて情報を開示することができる。さらに、統合報告を活用したステークホルダー・エンゲージメントを通じて、ステークホルダーとの信頼関係を確立するとともに、戦略の策定への情報利用も期待できる。したがって統合報告は、ステークホルダーを巻き込んだ **Schaltegger** のいうツイン・アプローチに相当するものと考えられる。

本研究では、アウトサイドイン・アプローチ、インサイドアウト・アプローチという情報開示の2つのアプローチをもとに、統合報告におけるインタンジブルズの情報開示について検討する。さらに、統合報告について、単に情報開示に止まらず、統合報告を活用したステークホルダー・エンゲージメントを通じた戦略策定への情報利用の観点からも考察する。それにより、統合報告を活用したインタンジブルズのマネジメントの展開方向を明らかにすることができる。と考える。

まとめ

本章では、インタンジブルズと企業の価値創造に関する会計の取り組みについての財務会計および管理会計の先行研究を概観した。はじめに、インタンジ

ブルズとは何かについて、Edvinsson, Lev, Blair and Wallman, Kaplan and Norton, Ittner のインタンジブルズに対する考え方や定義を紹介した。また、それらの定義について、伊藤（2009）にしたがい、①物的実態を伴わない価値源泉、②戦略実行を支援する無形の資産（バランスト・スコアカードの学習と成長の視点）、③財務業績を向上させるパフォーマンス・ドライバー、という3つに整理した。

続いて、櫻井（2006）の見解をもとに、管理会計の研究対象としてのインタンジブルズには、超過収益力の源泉としての無形の資産として、知的なインタンジブルズ（人的資産、情報資産、組織資産）と、コーポレート・レピュテーションの2つがあることを確認した。また、インタンジブルズの戦略的なマネジメントにとってバランスト・スコアカードによる管理が有効であること（浜田，2001）、およびインタンジブルズと関係づけた戦略の実行は、循環型マネジメント・システムの構築が必要なことを紹介した（伊藤，2009）。

次に、インタンジブルズの情報開示の経営管理への役立ちについて、欧州で取り組まれた知的資本報告書が内部の経営管理にも役立つという Mouritsen たちの主張、および日本の経済産業省が取りまとめた知的資産経営の開示ガイドラインの経営の見直しや改革への役立ち、さらに統合報告の経営管理上の意義（伊藤，2014）についての論点を紹介した。

最後に、情報開示に関するアウトサイドインとインサイドアウトという2つのアプローチを紹介した（Schaltegger, 2012）。アウトサイドイン・アプローチは、法令や制度、持続可能性等に関するガイドラインなどに準拠した情報開示を目的としている。インサイドアウト・アプローチは、透明性の高い経営のために、内部の経営管理に関する情報をステークホルダーに開示することを目的としたものである。本研究では、この2つのアプローチにしたがって、統合報告におけるインタンジブルズの情報開示について検討するとともに、統合報告を活用したステークホルダー・エンゲージメントを通じた戦略策定への情報利用についても考察する。

第2章 インタンジブルズに基づく価値創造プロセスのフレームワーク

はじめに

インタンジブルズと呼ばれる無形の資産に注目が集まったのは、東西冷戦が終焉を迎え、グローバルな大競争時代の幕開けとなった1990年前後からである。当時、知識をはじめとするインタンジブルズは、これからの企業の価値創造を支えていくものとして、ナレッジマネジメントに代表されるインタンジブルズのマネジメントに大きな関心が寄せられた。時を同じくして、インタンジブルズと企業の価値創造に対する会計の取り組みも活発に行われるようになった。そこには、伝統的な財務報告モデルでは、企業の真の姿を伝えることが難しくなっているのではないかという問題意識があった。

バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard : BSC) を開発した Kaplan と Norton, スカンディア・ナビゲーターと呼ばれる知的資本報告書を公表した Edvinsson と Malone は、こうした時代の変化を敏感に読み取り、新しいマネジメント・システムや外部報告のあり方の研究に取り組んでいたのである。彼らの研究は、その後の北欧諸国が中心となった知的資本報告書プロジェクトに影響を与え、さらに、今日の統合報告へつながっている。とくに、先進諸国が新たな成長戦略の実現を模索している現在、長期的にみて、インタンジブルズのマネジメントの巧拙が、今後の企業の価値創造を左右する大きな要因になると考えられる。管理会計も、そうした状況に対応できる役割が求められているといえよう。

本章の目的は、文献研究により、インタンジブルズに基づく価値創造プロセスに関する代表的なフレームワークを通して、企業の価値創造におけるインタンジブルズの役割を把握し、マネジメントの要点を考察することにある。本章で取り上げるフレームワークは、バランスト・スコアカード、5つの知的資本報告書およびガイドライン (スカンディア・ナビゲーター、MERITUM ガイド

ライン, PRISM プロジェクト, デンマーク知的資本報告書ガイドライン, 知的資産経営の開示ガイドライン), および国際統合報告フレームワークの合計7つである。

第1節では, バランスト・スコアカードを取り上げ, バランスト・スコアカードがインタンジブルズをどのように位置づけ, 価値創造プロセスを設定しているのかを概説する。第2節では, 5つの知的資本報告書およびガイドラインを紹介し, そこに示されているインタンジブルズに基づく価値創造プロセスの概要を述べる。第3節では, 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とインタンジブルズの取り扱いについて検討する。第4節において, 各フレームワークの論点を比較し, インタンジブルズの情報開示と情報利用の観点から, 統合報告が重要なマネジメント・ツールになりうることを指摘する。最後に発見事項をまとめる。

2.1 バランスト・スコアカードの価値創造プロセス

バランスト・スコアカードは, Kaplan と Norton によって開発された業績評価および戦略実行のためのマネジメント・システムである。バランスト・スコアカードの長所は, 短期的視点と長期的視点, 財務情報と非財務情報, 株主・顧客・従業員などステークホルダー, 原因と結果, といった4つの面においてバランスのとれたマネジメントを行える点にある。また, 財務, 顧客, 内部ビジネス・プロセス, 学習と成長という4つの視点に基づき, 企業の価値創造プロセスを可視化した点が特徴的である。

2.1.1 バランスト・スコアカードの基本構造

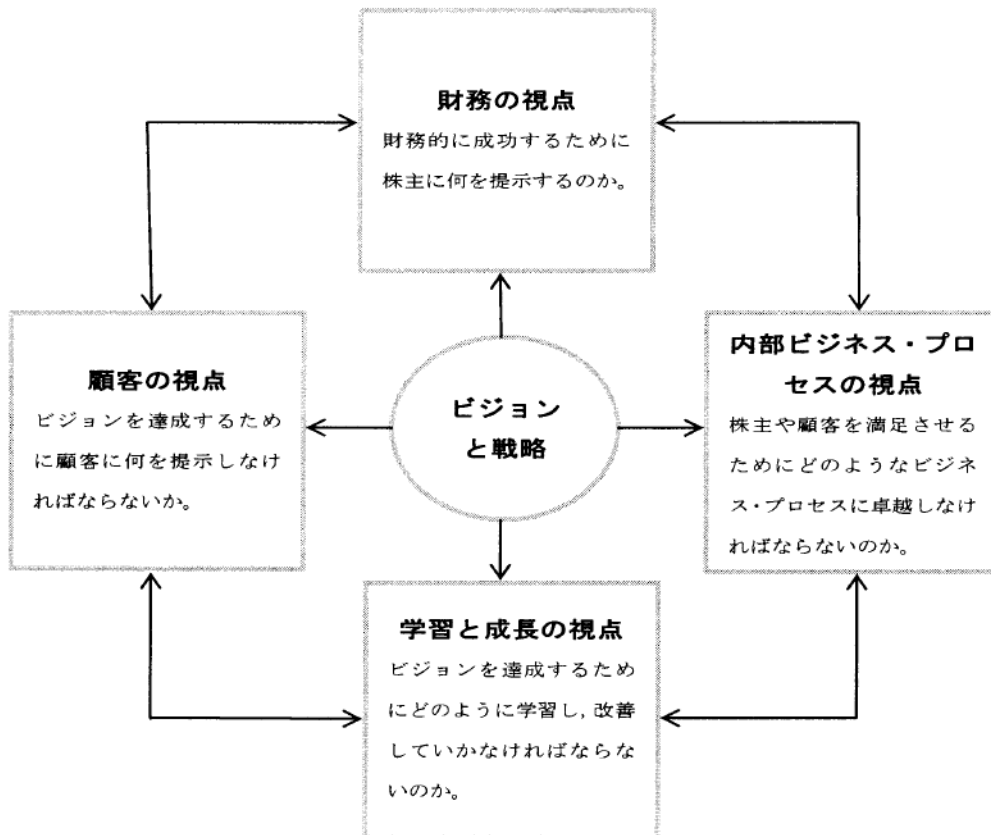
経営環境の変化に適合した新しい経営指標について, Kaplan と Norton は, はじめてバランスト・スコアカードを取り上げた論文の冒頭で次のように述べている。「ROI (return on investment: 投下資本利益率) や EPS (earnings per share: 1株あたり利益) といった伝統的な財務会計の指標は, 業務改善や今日の競争の激しい環境の中で必要とされてくる継続的な業務改革およびイノベーションを行っていくうえで, 誤った判断を与えてしまうことがある。伝統的

な財務指標は、工業化の進展した時代には適切なものであったが、今日のように企業がスキルや知識を身につけていこうとする時代には有効といえない」(Kaplan and Norton, 1992, p.71)。バランスト・スコアカードは、こうした時代変化に対応したものである。

バランスト・スコアカードの長所は、過去の事業活動の成果を示す財務指標だけでなく、経営トップが自社の業績を迅速かつ総合的な視点から見ることができる指標を含んでいる点にある。具体的には、従来の財務指標に加えて、顧客満足度や企業内部のビジネス・プロセス、および組織の改善・改革などのオペレーションの成果に関する評価指標が使われている。Kaplan と Norton の言葉を借りれば、企業経営における「飛行機のコックピットの各種計器の指針盤と指示器」(Kaplan and Norton, 1992,p.72) に相当するものがバランスト・スコアカードである。今日、バランスト・スコアカードは、当初の財務指標と非財務指標のバランスのとれた業績評価指標という役割に代わって、組織全体を戦略に方向づけ、戦略を実行していく戦略的マネジメント・システムとしての役立ちに重点が置かれるようになっている。

バランスト・スコアカードの最大の特徴は、典型的な4つの視点(perspective)から企業のビジョンと戦略に基づいた企業の価値創造について、統合的に把握できることにある。4つの視点とは、①財務の視点(Financial Perspective)、②顧客の視点(Customer Perspective)、③内部ビジネス・プロセスの視点(Internal Business Process Perspective)、④学習と成長(Learning and Growth Perspective)をいう。

バランスト・スコアカードは、図 2.1 に示すように、4つの視点が相互に関係を保ち、最終的に財務業績にリンクするような基本構造を持っている。このように構造化された指標は、今日、経営者が、戦略目標を達成するために、同時に測定・管理しておかねばならない重要な複数の指標に注意を傾けるのに役立つとされている。



出典：Kaplan and Norton (1996), p.76.

図 2.1 バランスド・スコアカードの基本構造

2.1.2 戦略実行に有効なマネジメント・システム

Kaplan and Norton (2001) によれば、彼らがバランスド・スコアカードを最初に発表したときの目的は、業績測定問題を解決することにあった。業績測定問題とは、伝統的な財務尺度ではインタンジブルズ(技術、コアコンピタンス、従業員のモチベーション、データベース、効率的で反応のよい業務プロセス、顧客との良好な関係など)に基づく企業の価値創造活動を適切に測定できないということを意味している (Kaplan and Norton, 1992, p.75)。

Kaplan と Norton は、この業績測定問題を解決する方法としてバランスド・スコアカードを提案した。しかし彼らは、その後バランスド・スコアカードを導入した企業が、業績の測定よりもはるかに重要な問題を解決する目的でバランスド・スコアカードを利用していることを知ることになった。業績測定問題より重要な問題とは、新しい戦略をいかに実行するかという問題である。バラ

ンスト・スコアカードを導入した企業は、ビジネス・ユニット、シェアードサービス・ユニット、チーム、個人を全体的な組織目標に方向づけるためにバランスト・スコアカードを利用していた。企業におけるビジョンや戦略の策定、およびそれに伴う資源配分は、トップダウンで実施されることが多い。これに対し、戦略の実行を担っているのは現場の第一線である。したがって企業のトップは、戦略の実行に的を絞り、バランスト・スコアカードを使って、現場のチーム・ユニットや個人に対し戦略への方向づけを行うようにした。現場に対して、戦略に方向づけられた仕事を学習させることで、業務プロセスの改善を期待したのである。この点について、Kaplan と Norton は、「その結果、全体はまさに部分の合計以上になった」(Kaplan and Norton, 2001,p.viii) と述べている。

Kaplan と Norton は、戦略について、企業が価値を創造するためのユニークで持続可能な方法であると定義している。さらに、戦略は変化するが、戦略を測定するためのツールがその変化に追いついていないことを指摘している。これは、工業経済社会は、有形資産で価値を創造し、それを財務指標で測定してきた。しかし、知識経済社会は、無形の資産で価値を創造するが、そのための測定ツールが開発されていないという指摘である。このため、企業は新しいタイプのマネジメント・システムを必要としており、戦略をマネジメントするために設計された新しいシステムとして、バランスト・スコアカードを位置づけている。

2.1.3 戦略の可視化とインタangibleブルズの位置づけ

戦略をマネジメントするには、戦略を可視化することが必要である。Kaplan and Norton (2004) が提案した戦略マップは、戦略を可視化できるツールである。Kaplan and Norton は、戦略マップが必要となる理由として、インタangibleブルズが競争優位の源泉となったにもかかわらず、インタangibleブルズの実態や、それが生み出す価値について明確に記述できるツールがなかったことを挙げている。戦略マップは、企業が戦略目標や経営資源（企業文化や従業員が持つ知識などのインタangibleブルズを含む）をどのように財務上の成果に変えていくのかを示す地図のようなものである。企業が創造する価値は、個々のインタangibleブルズそのものにあるのではなく、企業の資産全体と個々の資産とを結びつけ

る戦略から生まれるという考えによって、戦略マップが誕生したのである。

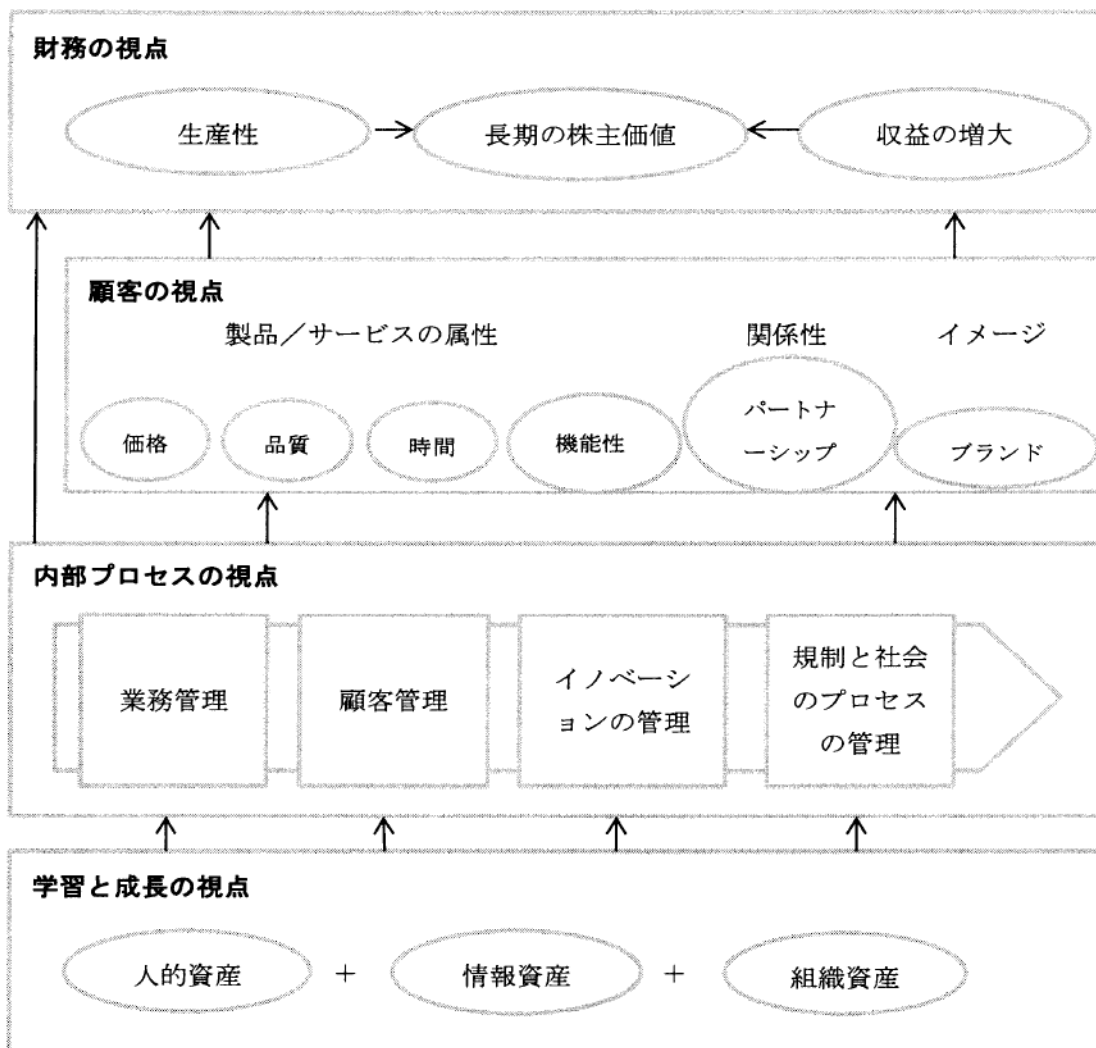
このことに関連して、Kaplan and Norton (2001) は、インタンジブルズそれぞれ自体はほとんど価値を持つものではなく、その価値は一貫した結合性と戦略との適合性から引き出されるという考え方を明確に打ち出している。戦略マップは、戦略を記述するための論理的で包括的なフレームワークであって、いかにしてインタンジブルズを有形の財務上の成果に変換するかを可視化して示すことができるツールである。戦略マップには、学習と成長の視点のインタンジブルズを、内部ビジネス・プロセスの視点を通じて、顧客の視点、および財務の視点の成果へと変換していくプロセスを記述する。

戦略マップの作成は、従業員に求められる知識やスキルなど学習と成長の視点の向上にも役立つ。学習と成長の視点が充実すれば、戦略の実行力と業務プロセスの効率性を高めることができる。さらに、戦略の実行力と業務プロセスの効率性が高まれば、市場に提供する自社ならではの顧客価値、およびそこから最終的に導き出される株主価値（財務業績）を読みとることができる。

これらのことから、バランスト・スコアカードおよび戦略マップにおけるインタンジブルズは、インタンジブルズを相互に結びつけ、事業戦略達成のための戦略目標と関連づけて理解することが必要と考えられる。学習と成長の視点のインタンジブルズが内部ビジネス・プロセスを改善し、顧客の満足度やロイヤリティを向上させ、最終的には株主価値を高めていく基盤として位置づけられている。

2.1.4 価値創造プロセス

バランスト・スコアカードは、企業が価値創造のために戦略を実行するためのフレームワークを提供している。フレームワークの重要な要素が4つの視点である。4つの視点は、図 2.2 のような因果関係で結ばれている。



出典：Kaplan and Norton (2004), p.31.

図 2.2 戦略マップによる価値創造プロセスの基本フレーム

財務の視点は、利益最大化という企業の究極的な目標を示すものである。財務の視点には、長期的目標としての収益増大と短期的目標としての生産性向上という2つの戦略目標が設定されている。また、この2つの戦略目標の均衡点という形で株主価値の増大という企業の最終的な目標が置かれている。収益増大の具体的な評価尺度は、収益を得る機会の拡張を評価する指標（新しい収益源としての新製品、新市場、新ビジネス・パートナーなどの開発）、および顧客価値の向上を評価する指標（既存顧客によって得られる収益性の改善）の2つに大別される。他方、生産性向上の具体的な評価尺度としては、原価構造の改

善指標（現金支出原価の低減，仕損の排除，歩留まり率の向上など）と，資産の有効利用度の指標（既存資産のキャパシティ，ボトルネックを解消するための追加投資など）が設定される。

財務の視点における収益増大という戦略目標を実現するためには，顧客の視点において，企業がターゲットとする顧客に対して，差別化した持続的な価値をどのように提供するのかを示した価値提案が必要となる。価値提案とは，顧客が製品やサービスに対して望む便益を提供することを意味している。たとえば，優れた品質を持った製品やサービスを低価格でタイムリーに提供すること，既存製品とサービスの性能や品質を望ましいレベルにまで向上させること，最高のトータル・ソリューションを提供すること，顧客の他社への乗り換えを防止するためスイッチング・コストを高くしたりする施策を採用すること，などが価値提案である。

内部ビジネス・プロセスの視点は，実際に企業価値を創造する場である。財務の視点は企業が戦略を実行した経済的帰結であり，顧客の視点は財務の視点の戦略目標を達成するためにターゲットとした顧客に対する価値提案を示したものである。これに対し，内部ビジネス・プロセスの視点は，企業が戦略を実行するうえで，2つの重要な役割を果たすことになる。その1つは，顧客に対する価値提案を創造し，それを提供することである。すなわち，顧客の視点における戦略目標の達成とそれに基づく財務の視点の収益増大に貢献することである。もう1つは，財務の視点における生産性向上に対する貢献である。内部ビジネス・プロセスの視点は，①業務管理，②顧客管理，③イノベーション，④規制と社会，の4つのプロセスで構成される。

内部ビジネス・プロセスの視点における企業の価値創造活動を支えるのが学習と成長の視点である。学習と成長の視点では，人的資産，情報資産，組織資産といったインタangibleズをいかに開発し，蓄積していくかが戦略目標および評価指標となる。

インタangibleズが持続的な企業の価値創造にとって決定的に重要な要因になってきたことは，これまで述べてきたとおりである。しかし，インタangibleズは形がなく，目に見えない。また，インタangibleズの定義も研究者の見解が一致していない。このことはインタangibleズを企業が管理することの難し

さを物語っている。バランスト・スコアカードの学習と成長の視点は、こうした難問に対して、インタンジブルズを戦略に方向づけることによって、その管理を行っていくことを意図したものである。それは、Kaplan と Norton の「企業のすべての無形の資産が相互に、また有形資産および戦略に方向づけられるときに、最大の価値が生まれる」(Kaplan and Norton, 2004,p.30) という言葉に象徴される。

Kaplan と Norton は、インタンジブルズについて、①人的資産（従業員のスキル、知識、体験など）、②情報資産（システム、データベース、ネットワークなど）、③組織資産（組織文化、リーダーシップ、チームワークなど）、の3つに分類している。また、この3つのインタンジブルズの構築、開発は、企業にとっての戦略目標であり、内部ビジネス・プロセスの戦略目標に方向づけられ、かつ統合されなければならないとも述べている。すなわち、インタンジブルズは、戦略に方向づけられてはじめて価値を持つものであり、他のインタンジブルズと関係づけられ統合されることによって、企業の価値創造の重要な要素となりうるのである。

2.2 知的資本報告書およびガイドラインの価値創造プロセス

インタンジブルズについては、そのオンバランス化や認識・測定・開示の方法に関する研究が、主として財務会計の領域から行われてきた。そうした取り組みの多くは、1990年代から2000年代にかけて実施されたインタンジブルズの情報開示を目的とした知的資本報告書のモデル研究、あるいは報告書作成のためのガイドライン研究として結実している。その代表的なものが Edvinsson と Malone によるスカンディア・ナビゲーターと呼ばれる知的資本報告書、EU の MERITUM および PRISM と略称されるプロジェクトの成果、およびデンマーク知的資本報告書ガイドラインである。

2.2.1 スカンディア・ナビゲーターの価値創造プロセス

スカンディア・ナビゲーターは、保険業を営むスカンディア社（スウェーデン）が刊行した知的資本報告書の名称である。これは同社の財務担当役員であ

る Edvinsson によって開発されたもので、世界初の本格的な知的資本報告書として知られている。また、その後の EU が中心となりヨーロッパ諸国で取り組まれた知的資本報告書プロジェクトの参考モデルにもなっている。

スカンディア・ナビゲーターは、企業の簿価と市場価格（株式時価総額）との差が知的資本（intellectual capital）であるという Edvinsson の考え方を前提にしたものである。スカンディア社は、企業の価値はビジネスのビジョンとそれを踏まえた戦略の実行によって持続可能な価値を生み出す能力にあり、この価値創造を実現させる能力を持ったものが知的資本であるという理念を掲げた。また、知的資本とは、スカンディア社に利益をもたらすような知識、応用のきく経験、組織が有するテクノロジー、顧客との良好な関係、および専門的な技術などを所有することであると定義した。さらに知的資本の価値は、これらの無形のものを、企業の財務上の利益にどれだけ結びつけることができるかにかかっているという認識を示した。

次にスカンディア社は、①財務、②顧客、③プロセス、④革新と開発、⑤人的資源、の5つの領域に焦点を絞り、それぞれの焦点における業績を測定する主要な指標についての検討を行った。その結果を踏まえて上記の5つの焦点を構造化させ、企業経営の全体的な視点に立った知的資本報告書モデルをスカンディア・ナビゲーターと呼ぶことにした。

このような経過を経て、スカンディア・ナビゲーターの記念すべき第1号は、1995年5月、『目に見える知的資本（Visualizing Intellectual Capital）』と題して、スカンディア社の1994年度アニュアルレポートの付録として刊行された。スカンディア社の当時 CEO であった Wolrath は、スカンディア・ナビゲーターを評して、「知的資本を指標化し、バランスのとれた報告を行うことは、工業化時代から情報化時代への移行のうえで重要なマイルストーンとなる。この幅広くバランスのとれた会計手法や報告手法は、知的資本を財務的資本へ変換する会社の実力・潜在能力を、より体系的に表してくれる」（Edvinsson and Malone, 1997, pp.17-18）という言葉を残している。

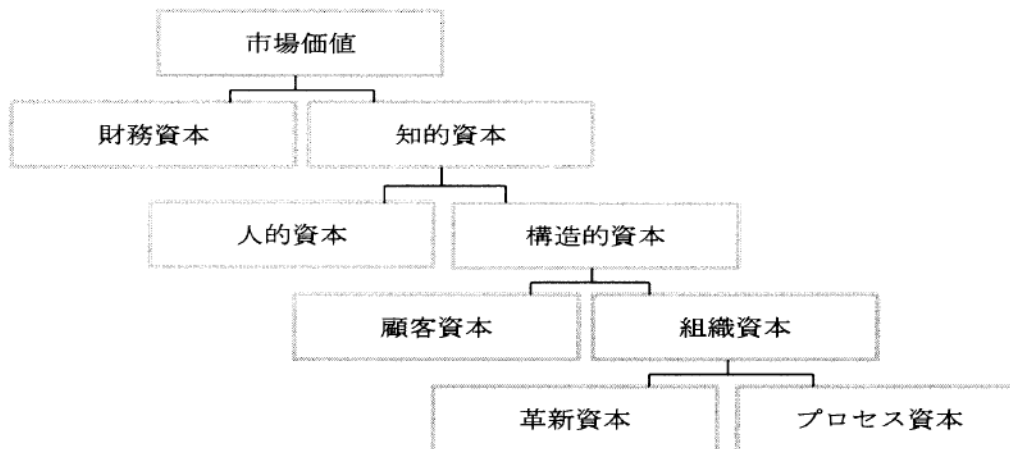
スカンディア社の知的資本は、①人的資本と②構造的資本の2つから構成される。人的資本とは、スカンディア社の従業員一人ひとりが持っている業務を行うための知識、技術、革新性、能力などを組み合わせたものである。人的資本

には、スカンディア社の企業としての価値観、文化、理念なども含まれる。人的資本は、従業員から借りているものであり、企業が所有することは本質的に不可能であるとされている。

これに対し、構造的資本は、従業員の生産性を支援するための組織の能力を表したものである。この中には、スカンディア社が持っているハードウェア、ソフトウェア、特許や商標、データベースなどに組織構造を加えたすべての組織の能力が含まれている。顧客資本や顧客との関係も構造的資本に含まれる。人的資本が企業として所有することができないものであるのに対し、構造的資本は、従業員が帰宅した後でもオフィスに残されているもの、すなわち、企業が所有できるものである。また、構造的資本は、企業間での取引も可能である。

スカンディア・ナビゲーターは、知的資本の価値を正確に測定し、実用的な形で提示することができる報告システムとして開発された。スカンディア・ナビゲーターにおける知的資本の価値は、市場価値（株主時価総額）と財務資本の価値（簿価）との差を計算することによって測定される。また、構造的資本は知的資本と人的資本の価値との差を求めることによって測定される。さらに構造的資本は前述した5つの焦点に合わせた形に細分され、各々の価値が、同様の方法で差を求めることによって測定できるように設計されている（図 2.3）。

図 2.3 の顧客資本とは、文字どおり顧客に関する資本である。組織資本は知識の伝達システムなど組織の持つ体系化された能力のことである。プロセス資本には業務のプロセスや技術、従業員の教育プログラムなどが含まれる。革新資本には、商標などの知的財産権をはじめ、ビジネスを展開していくときの独自の方法なども含まれる。

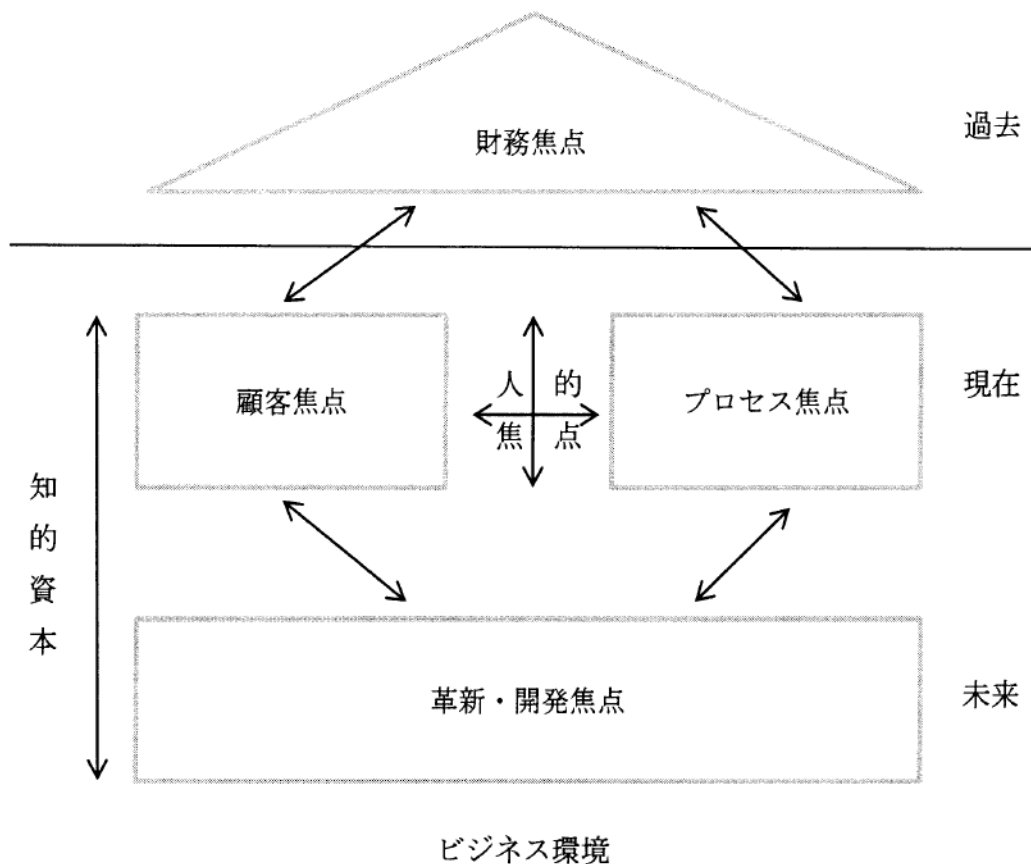


出典：Edvinsson and Malone (1997), p.52.

図 2.3 スカンディア・ナビゲーターの知的資本の分類

スカンディア・ナビゲーターは、①財務焦点、②顧客焦点、③プロセス焦点、④革新・開発焦点、⑤人的焦点、という5つの焦点 (focus) のうち、顧客焦点、プロセス焦点、革新・開発焦点、人的焦点の4つの知的資本が、最終的に財務の焦点における企業価値の創造に影響を与える構造になっている。これがスカンディア・ナビゲーターの価値創造プロセスの基本形である (図 2.4)。

図 2.4 に示すように、スカンディア・ナビゲーターの価値創造プロセスは家に似た形をしている。価値創造プロセスの中で、伝統的会計手法が過去を表現するためのツールであるのに対し、知的資本は未来をナビゲート (操縦) するためのツールと位置づけられる。スカンディア・ナビゲーターの価値創造プロセスは、先に述べた人的資本と構造的資本という知的資本のタイプ分類とは異なる。スカンディア・ナビゲーターは、財務焦点 (過去の業績であり、特定の瞬間に企業がどこに位置したかを正確に測ったもの)、顧客焦点 (顧客資本を測定するもの)、プロセス焦点 (構造的資本の大部分を測定するもの)、革新・開発焦点 (構造的資本の一部を測定するもの)、人的焦点 (ほかの4つのすべての焦点と接している組織の心臓部で知性・魂を持った存在) の5つで構成されている。なお、これらの5つの焦点は、前節で紹介したバランスト・スコアカードの4つの視点を参考にしたといわれているように、スカンディア・ナビゲーターは、バランスト・スコアカードとよく似た構造になっている。



出典：Edvinsson and Malone (1997), p.68.

図 2.4 スカンディア・ナビゲーターの価値創造プロセス

2.2.2 MERITUM ガイドラインの価値創造プロセス

EU の MERITUM^{注記1} プロジェクトは、2002 年 1 月、知的資本報告書ガイドラインを公表した。このプロジェクトは、スカンディア・ナビゲーターのように実務家によって取り組まれてきた知的資本報告書を踏まえた国家横断的なプロジェクトである。

MERITUM プロジェクトは、デンマーク、フィンランド、フランス、スペイン、ノルウェー、スウェーデンの 9 つの大学および研究機関による学術共同プロジェクトとして 1998 年に取り組みが開始された（古賀, 2012）。古賀によれ

¹ MERITUM とは、MEasuring Intangibles To Understand and improve innovation Management というプロジェクト名称の略称（上記の大文字をつなげたもの）である。

ば、プロジェクト発足の目的は、科学やテクノロジー分野での政策形成能力を促進することによって、EUとしてナレッジ型経済への準備をしておくことにあった。その背景として、ナレッジ型経済への移行とそれに伴うビジネスモデルの変化、伝統的財務報告の限界と新たな測定モデルの構築の必要性、無形財のマネジメントとレポーティングのためのガイドラインの設定要請などがあったという。また、当時の研究課題として、インタangibleブルズの分類およびそのマネジメントコントロール・システムのあり方、インタangibleブルズと資本市場(株価)との関係、知的資本報告書のガイドラインの構築などが挙げられていた。古賀は、このプロジェクトについて、北欧諸国を中心とした無形財の戦略的マネジメントとレポーティングのあり方を究明し、そのモデル化を試みた画期的な取り組みであると評している。

MERITUMのガイドラインの特徴は、企業の価値創造の決定要素であるインタangibleブルズの認識・測定・開示のための一般的なフレームワークを提供するとともに、その開示と情報内容の基準を明示している点にある。MERITUMガイドラインの目的は、経営の効率を増加させ、資本の提供者たちが投資の機会に関係した将来の便益とリスクを効果的に見積もることができるタイムリーな報告書の作成・開示のプロセスを手助けすることにあった。

MERITUMガイドラインは、知的資本を①人的資本、②構造的資本、および③関係的資本の3つに分類している。人的資本は、従業員が企業を離れたときに彼らと一緒に持って行ってしまうような知識、すなわち人々の持つ知識、技術、経験、能力をいう。これは、前述のスキャンディア・ナビゲーターにおける人的資本と同じ考え方である。たとえば、イノベーション能力、創造性、ノウハウ、経験、チームワーク能力、従業員の柔軟性、あいまいさへの耐性、モチベーション、満足度、学習能力、忠誠心、正式な教育訓練などが人的資本に含まれる。

構造的資本は、その日の仕事が終わっても企業内に残っている知識のことである。組織的なルーチンワーク、仕事の手順、システム、組織文化、データベースなどで構成される。たとえば、組織の柔軟性、文書サービス、ナレッジセンターの存在、ITの一般的な利用、組織の学習能力などが構造的資本である。

関係的資本は、企業と顧客、サプライヤー、研究開発のパートナーなどとの

関係とリンクしているすべての資源のことである。企業とステークホルダー（投資家、債権者、顧客、サプライヤーなど）との関係に加えて、人的資本や構造的資本の一部、およびステークホルダーが企業に対して持っている認識（知覚）も含まれる。たとえば、企業イメージ、顧客、忠誠心、顧客満足度、サプライヤーとの関係、販売力、銀行などへの交渉力、環境行動能力なども関係的資本である。スカンディア・ナビゲーターでは構造的資本としてひとまとめにされていた人的資本以外の知的資本が、MERITUMのガイドラインでは、構造的資本と関係的資本の2つに分けられている。

MERITUMガイドラインは、インタangibleブルズのマネジメントを効果的に行うことが知的資本に対する企業のコミットメントを高めるとして、そのマネジメント・プロセスを重要視している。このためガイドラインは、インタangibleブルズに関して、静的概念（経営資源としてのインタangibleブルズ）と動的概念（インタangibleブルズの構築活動）という2つの概念を提示している（表2.1）。

表 2.1 インタangibleブルズの静的概念と動的概念

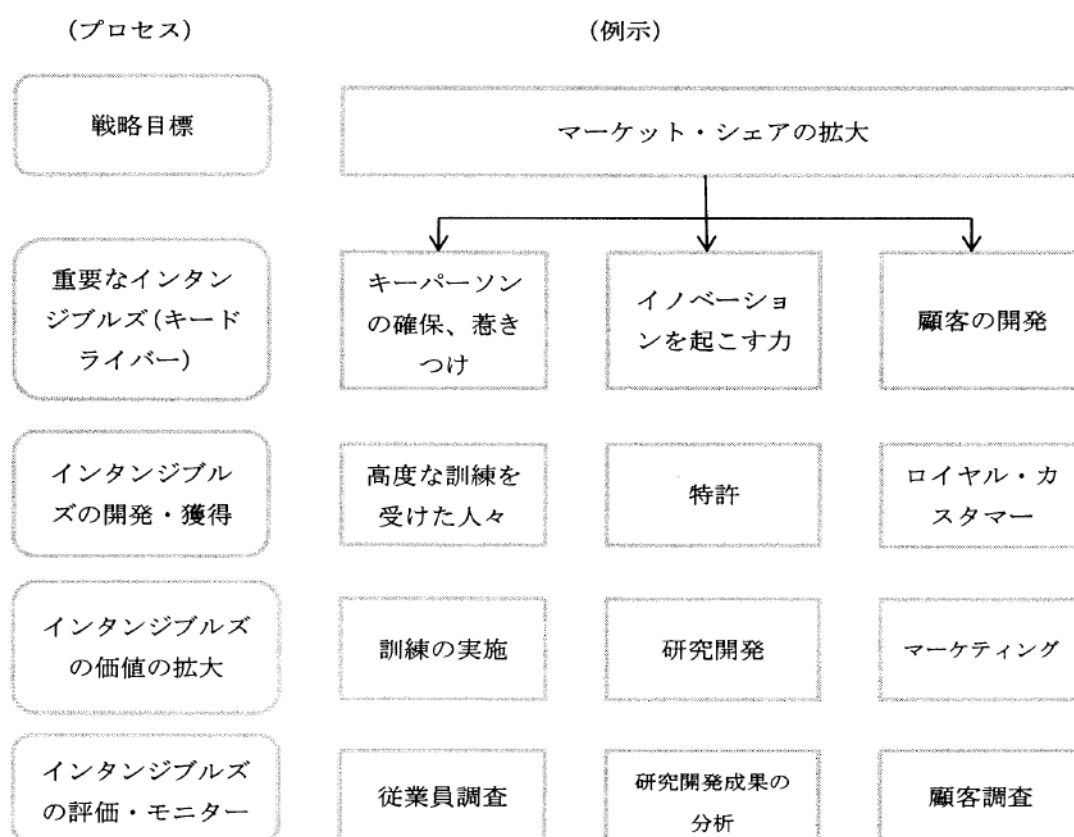
静的概念	経営資源としてのインタangibleブルズ		
	広義の資産		技術
動的概念	インタangibleブルズの構築活動		
	インタangibleブルズの開発・獲得。	インタangibleブルズの価値の拡大。	インタangibleブルズの評価・モニター。

出典：MERITUM（2002），p.12.

静的概念である経営資源としてのインタangibleブルズは、①広義の資産（知的財産権、商標、データベース、ネットワークなど）、②技術（従業員の能力、クイパビリティ、競争力など）の2つに分けることができる。これらの経営資源としてのインタangibleブルズは、測定が可能なインタangibleブルズとされている。それに対し動的概念であるインタangibleブルズの構築活動には、①新しいインタangibleブルズを開発・獲得する活動、②既存インタangibleブルズの価値を高める活動、③上記2つの活動を評価・モニターする活動、の3つがある。

経営資源としてのインタンジブルズ、およびインタンジブルズの構築活動は、重要なインタンジブルズ（たとえば従業員の能力（人的資本）、知的財産権（構造的資本）、顧客満足度やサプライヤーとの合意（关系的資本）などのキードライバー）の創造と改善に役立つとされている。MERITUM ガイドラインにおける重要なインタンジブルズとは、バランスト・スコアカードにおける学習と成長の視点に近いものと考えられる。それは、経営資源としてのインタンジブルズ、およびインタンジブルズの構築活動が、重要なインタンジブルズ（キードライバー）を創造・獲得・改善し、さらに戦略目標を達成していく基盤的な役割を果たすものと位置づけられているからである。

重要なインタンジブルズを開発するためのマネジメント・プロセスを例示したものが図 2.5 である。これが MERITUM のガイドラインにおける価値創造プロセスのベースになっていると考えられる。

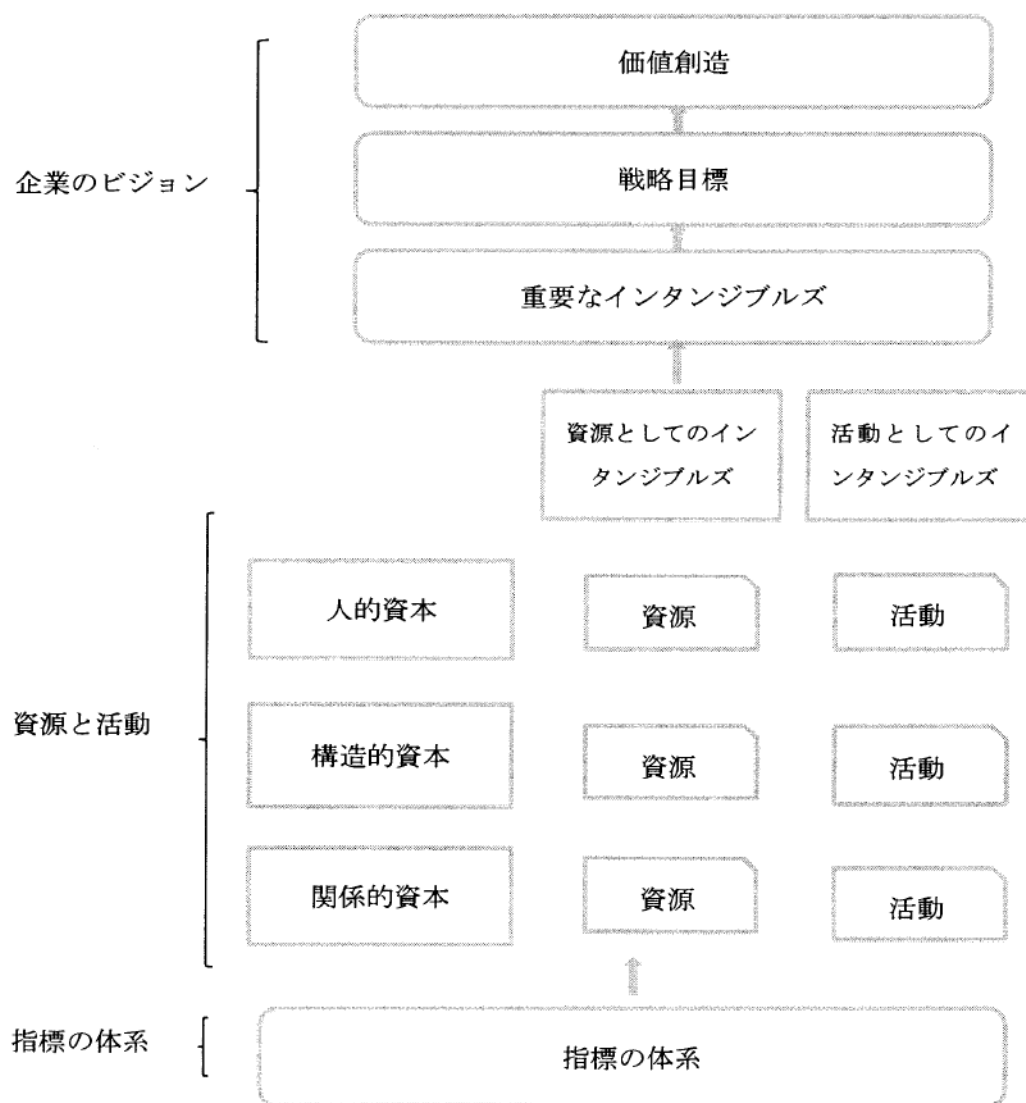


出典：MERITUM（2002），p.16.

図 2.5 MERITUM のマネジメント・プロセス

MERITUM ガイドラインが示している知的資本報告書モデルは、上記のインタンジブルズのマネジメント・プロセスを示したものである。知的資本報告書は次の3つのパートで構成される。このモデルが価値創造プロセスに相当する。

- ① 企業のビジョン
- ② インタンジブルズの資源および活動（サマリー）
- ③ インタンジブルズの資源と活動の指標体系



出典：MERITUM（2002），p.26.

図 2.6 MERITUM の知的資本報告書モデル（価値創造プロセス）

企業のビジョンは、インタンジブルズのマネジメントの実践にあたってのスタート地点である。このパートでは、組織のミッションや戦略目標が決定される。企業は、自社がどのポジションにいるのか、どの方向に行こうとしているのか、何にチャレンジするのか、インタンジブルズを活用して何を得て、何をしなければならないのかといった問いへの回答を明示しなければならない。

無形の資源と無形の活動に関する箇所は、戦略目標に関係する特定のインタンジブルズ（主要な要素やキードライバー）を確定し、インタンジブルズの活用に関する具体的方策について説明する役割を担っている。ここではとくに、人的資本、構造的資本、関係的資本の3つの要素の相互関係およびインタンジブルズの資源と活動のハイライト（目玉）となる内容を記述することになる。

2.2.3 PRISM プロジェクトの価値創造プロセス

PRISM^{注記2}プロジェクトの目的は、経済学やインタンジブルズの測定などに関する先進的な知識を創造し、競争的な経済の成長を促すための政策提言を行うとともに、その普及啓蒙を行うことにあった。EUでは、2000年にインタンジブルズに関する有識者による研究プロジェクトが開始された。参加したのは、イギリス、イタリア、スペイン、デンマーク、オランダ、アイルランド、スウェーデンの7カ国の8研究機関である。

通商白書(2004)によれば、PRISMプロジェクト^{注記3}は、具体策は必ずしも多くないものの、知的資産に関して幅広い政策領域をカバーした包括的な提言を行ったものであるという。PRISMプロジェクトは、経済的な価値や富の源泉について、企業が財を生産することではなく、知的資産を創造・獲得・利用することにあるという新しい企業像をはじめに提示している。企業は、その企業固有の知的資産、すなわち他の企業がまねすることができない能力や資産を持つことが必要不可欠な状況になってきたという時代変化の認識が示されている。

次に、こうした変化に対応するため、企業の生産活動における価値創造の源泉を把握し、適切な評価を行うことの必要性が指摘されている。たとえば、研

² PRISMは、Policy-making, Reporting and measuring, Intangibles, Skills development, Managementの大文字をつなげたEUのプロジェクトの略称である。

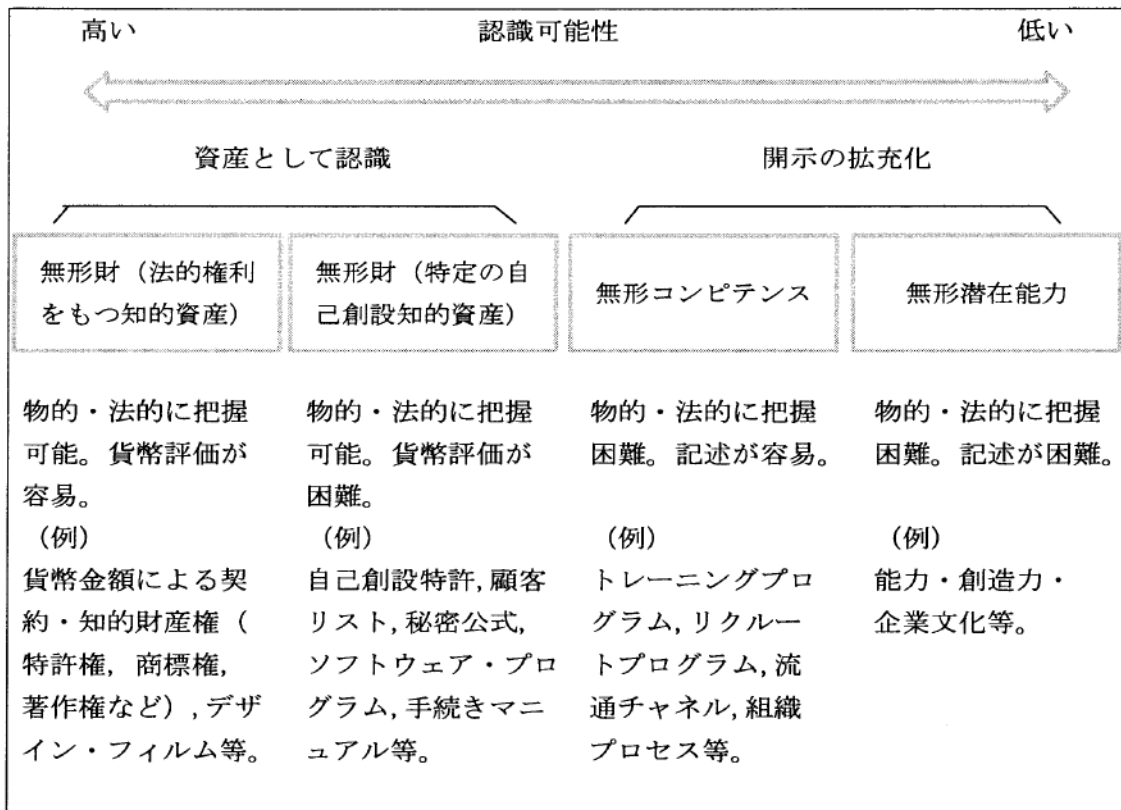
³ PRISMプロジェクトは、インタンジブルズの情報開示を目的としたものではないが、インタンジブルズを含めた価値創造に言及しているため、論点比較に加えている。

究開発のようなイノベーションを促進する創造的な活動については、投資活動として認識すべきである。同様に、従業員に対する教育訓練や技能開発のような活動についても、将来的には富を創造する投資活動とすべきである。このためには、現在の会計システムで開示されている財務情報を把握するだけでは不十分である。また、これまで多くの機関から提案されてきた知的資産の評価方法や開示手段についても包括的なフレームワークを構築するまでには至っていない。

こうした現状分析を踏まえ、PRISM プロジェクトは、国レベルおよび企業レベルでの知的資産に関する統計情報の整備に関して、技術や知識に対する的確な評価と情報開示への取り組みが必要であるという提言をしている。そのほかサービス業における研究開発投資の評価方法の確立、知的財産戦略の継続的な促進、中小企業金融政策における知的資産の位置づけなどについても提言を行っている。

PRISM プロジェクトは、知的資産について、①無形財 (intangible goods)、②無形コンピタンス (intangible competences)、③潜在能力 (latent capabilities) の3つに分類している (Eustace, 2003,p.13)。無形財は、知的財産権や契約上の権利のように物的・法的に把握が可能なものである。無形コンピタンスは、成文化された企業に所有権のある能力全般をいう。潜在能力は、無形コンピタンス以外のもので、成文化することも企業が所有することも難しい従業員のコンピタンスやリーダーシップなどの能力のことである。

古賀 (2012) は、PRISM プロジェクトにおける知的資産の分類に関して、相対的に認識しやすいものから困難なものへ3つに類型化されているとして、「知的資産の認識可能性の連続帯」という表現を使って説明している。古賀ははじめに、無形財について、法的権利をもつ知的資産と特定の自己創設による知的資産との2つに分ける。そのうえで、資産として認識すべき無形財と開示の拡充を必要とする無形コンピタンスおよび無形潜在能力について、知的資産を認識可能性の高低に応じた連続帯モデルとして提示している (図 2.7)。



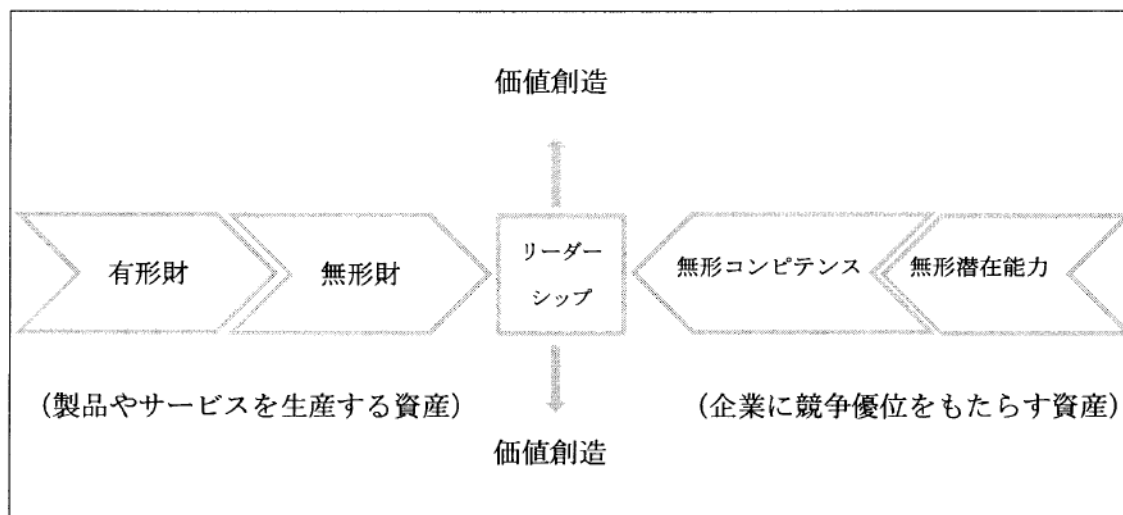
出典：古賀（2012），p.89。

図 2.7 知的資産の認識可能性の連続帯モデル

Holtham と Youngman によれば，PRISM の価値創造プロセス^{注記4}は図 2.8 のような考え方をとっている (Holtham and Youngman, 2002,p.6)。PRISM は，①製品やサービスの創造に直結した資産と，②企業に競争優位をもたらす資産という 2つの流れによる価値創造プロセスを想定している。製品やサービスの生産に直結した資産とは，有形財はもちろんのこと，これに前述の分類による資産として認識可能な無形財を加えたものである。他方，競争優位をもたらす資産とは，認識することが困難な無形コンピテンスと無形潜在能力を組み合わせたものである。この 2つの資産をいかに編成し，マネジメントして価値を創

4 PRISM プロジェクトの価値創造プロセスについては，プロジェクトの最終報告の原典を入手することができなかつた。そのため，このプロジェクトに関わった研究者の論文をもとに論点を整理した。

造するかという役割を果たすのがリーダーシップ（リーダーの能力）である。



出典：Holtham and Youngman (2002), p.6.

図 2.8 PRISM プロジェクトの価値創造プロセス

2.2.4 デンマーク知的資本報告書ガイドラインの価値創造プロセス

デンマークでは、MERITUM プロジェクトとほぼ同時期に貿易産業庁が中心となり、同国企業 17 社の参加を得て、1998 年に知的資本報告書ガイドライン作成プロジェクトを開始した。その成果は、*A Guideline for Intellectual Capital Statements—A Key to Knowledge Management* (『知的資本報告書ガイドライン—ナレッジマネジメントへの手引き』) (2000 年 11 月) と *Intellectual Capital Statement—The New Guideline* (『知的資本報告書—新ガイドライン』) (2003 年 3 月) という 2 つのレポートとして公表された。

デンマークは、各企業が有する知的資産を定性的かつ定量的に評価するため、世界に先駆けて知的資本報告書の開示についての法制化を行った。それが 2000 年に制定されたデンマーク財務諸表法 (The Danish Financial Act) である。この法律は、知的資本報告書の開示を義務づけたものではないが、知的資本が将来の企業収益に対してとくに重要な位置を占めるようになった場合、大企業は年次報告書においてこれを記載するべきであることを定めたものである。当時デンマーク政府は、企業が知的資本報告書を作成する場合を想定して、実践

的なガイドラインが必要との認識を強めていたのである。

ガイドライン（2000）は、知的資本報告書作成の意義について次の2点を挙げている。第1は、企業の経営者は知的資本報告書を作成することで知的資産を言語化し、知的資産を体系的に認識・評価して、最終的に知的資産を活用した競争戦略を構築することができるという点である。これは、マネジメント・ツールとしての知的資本報告書の意義と考えられる。第2に、経営者は知的資本報告書を従業員・顧客・投資家・金融機関等のステークホルダーに提示することで、自社がステークホルダーに対してどの程度の価値を提供できるかを伝えることができるという点である。これは、情報開示の手段としての知的資本報告書の意義といえよう。このようにデンマーク知的資本報告書ガイドラインは、企業のナレッジマネジメント戦略の策定・実践と、それに関する外部向けの報告書を作成するための指針としてまとめられたものである。その背景には、新しい知識を獲得・所有・活用する能力が企業の競争力の決め手となる知識社会やグローバルな知識経済の到来といった時代認識があった。

知的資本報告書についてガイドライン（2000）は、ナレッジマネジメントを体系的かつ包括的に実行する機会を明示的に提供するものであり、企業の戦略的なナレッジマネジメントの一部を担うものと位置づけている。たとえば知的資本報告書は、新製品開発の促進、ビジネス・パートナーとの関係強化、生産過程における新技術の使用などを保証する手助けとなることが期待されている。ナレッジマネジメントが、多くの企業において避けて通ることのできない課題であるというのが当時のデンマーク政府の認識であったといえよう。

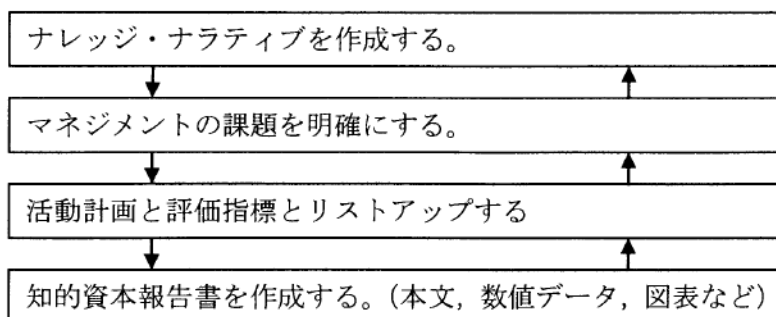
ガイドライン作成のプロジェクトに参加した17の企業は、期間内に2組からなる知的資本報告書を作成することを義務づけられた。それは、報告書作成にあたって企業が経験する様々な出来事こそ最も得難いものであり、それがナレッジマネジメントの実践に役立つという考えに基づいたものであった。したがって、ガイドライン作成の狙いは、知的資本報告書の最終的なモデルを提示することではなく、各社がナレッジマネジメントの実践に役立つような報告書作成の経験を得ることにあつたのである。ガイドラインは、知的資本報告書を実践レベルでどのように活用すべきか、知的資本報告書を外部報告用の出版物としてどのように作成したらよいか、ということについて推奨すべき方法の提

示に重点を置いて作成された。

ガイドライン（2000）は、企業がガイドラインを活用することのメリットとして次の5点を挙げている。すなわち、①知識資源のマネジメント・ツール、②知識を共有する組織文化の創造、③内外のコミュニケーションの活発化、④従業員の採用、⑤顧客とのコミュニケーションの改善、である。このように、ガイドライン（2000）は、ナレッジマネジメントの実践面に着目し、知的資本報告書を活用するメリットを強調しているところに特徴がある。

ガイドライン（2000）は、知的資本報告書とは何かについての簡潔な解説で始まる。次いで知的資本報告書の作成に必要な項目、すなわち企業の知識資源のマネジメントにおいて鍵となる必要事項と優先順位づけのプロセスが順を追って説明されている。とくに注目すべき点は、企業のナレッジマネジメント戦略を記述するナレッジ・ナラティブ（知識の物語）について、その内容や作成方法について述べているパートである。続けて、ナレッジ・ナラティブをマネジメントの課題（マネジメント・チャレンジ）として具体化する方法が示されている。この2つがデンマークのガイドラインの特徴といえよう。

さらにガイドラインは、マネジメントの課題をどのように具体的な活動計画や評価指標に展開していくべきかについても示唆を与えている。最後に外部報告としての知的資本報告書の作成方法が示されている。そこでは、知的資本報告書の作成にあたって想定される課題を例示するとともに、報告書を採用するにあたっての信頼性や会計的な施策についても言及している。ガイドラインの知的資本報告書の作成プロセスは図 2.9 に示すとおりである。

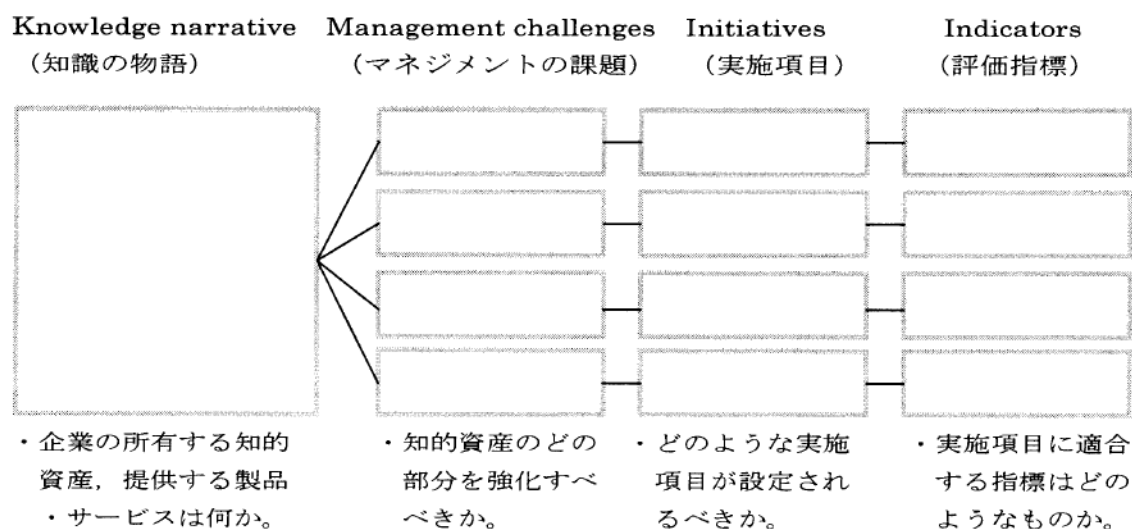


出典：Danish Agency for Trade and Industry（2000），p.16.

図 2.9 知的資本報告書の作成プロセス

新しいガイドライン（2003）が提示した知的資本報告書のモデルは、ナレッジ・ナラティブ（Knowledge narrative：知識の物語）、マネジメントの課題（Management challenges）、実施項目（Initiatives）、評価指標（Indicators）の4つのステップで構成されている（図 2.10）。第1ステップのナレッジ・ナラティブは、企業が自社の製品やサービスを通じて、どのような価値（使用価値）をどの程度ユーザーに提供し、それぞれの使用価値を高めるためにどの種類の知的資本が必要になるかについて示すものである。その場合企業は、価値創造の目的と手段、および知的資本による価値創造の因果関係などについて、首尾一貫したストーリーによってナレッジマネジメントを体系的に説明することによって、自社の持つ知的資本を明らかにしなければならない。

第2のマネジメントの課題は、ナレッジマネジメントにおける価値創造能力を強化するために、社内における既存の知的資本の充実、および外部からの新しい知的資本の獲得をどの程度行うべきかを示すものである。続く第3ステップの実施項目は、知的資本の充実と獲得のための具体的な行動計画を示したものである。さらに第4ステップの評価指標は、実施項目に着手したかどうか、マネジメントの課題に基づく実施項目が達成できたかどうかについて、客観的に評価することができる指標を表すものである。こうしたプロセスがデンマークの知的資本報告書ガイドラインの価値創造プロセスである。



出典：Danish Ministry of Science（2003），p.13.，経済産業省『通商白書 2004』，p.86。

図 2.10 デンマーク知的資本報告書ガイドラインの価値創造プロセス

デンマークのガイドラインは、以上の4つの要素が相互に関係し合うように知的資本による価値創造について記述していくことを求めている。この作業を通じて、最終的に各要素が首尾一貫した関係を持つ知的資本報告書を企業が作成できるようになることを目的にしている。なおガイドラインにおける知的資本は、①従業員、②顧客、③プロセス、④技術、の4つで構成されている。知的資本報告書は、この4つの知的資本を可視化するためのものと位置づけられている。

2.2.5 知的資産経営の開示ガイドラインの価値創造プロセス

わが国では、2005年、経済産業省が『知的資産経営の開示ガイドライン』を公表した。このガイドラインは、知的資産を活用した経営に関する情報開示の指針として、知的資産経営報告を作成する企業およびそれを評価する者への参考指針として取りまとめられたものである。

ガイドラインの目的は、①企業が将来に向けて持続的に利益を生み、企業価値を向上させるための活動について、経営者がステークホルダーにわかりやすいストーリーで伝えること、②その価値創造ストーリーについて、企業とステークホルダーとの間で認識を共有することにある。そのため、経営者の目からみた経営の全体像をストーリーとして示すことを、任意の知的資産経営報告とすることを求めている。また、知的資産経営報告は、新たな報告書を発行してもよいが、アニュアルレポートやサステナビリティレポートなどの既存の開示文書の一部としてもよいとされている。

ガイドラインは、知的資産経営について、「知的資産経営は、経営の一面というよりも経営そのものであり、利益の追求を基本としつつ、多くのステークホルダーを視野に入れ、自らの有する固有の能力を活かして持続的な利益や発展を目指すことにより、企業価値を高める経営のやり方である」（経済産業省、2005、p.1）と述べている。また、ガイドラインは、「知的資産は、それぞれの企業に固有のものであり、また、それを組み合わせて活用するやり方が価値を生む力となるものであって、そのやり方を他社が単純に模倣することが困難であるもの」（同上）と位置づけている。

価値創造プロセスについては、過去の経験と実績を踏まえた分析からスター

トし、それを踏まえた将来の価値および利益の創造に向けた経営方針を明確にして、企業の将来的な価値創造の全体像をステークホルダーにわかりやすいストーリーで伝えることを求めている。したがって、わが国のガイドラインには、ヨーロッパの知的資本報告書ガイドラインにみられるような価値創造プロセスのモデルが提示されていない。その理由は、企業の価値創造のストーリーは百社百様であり、ストーリーの優劣を絶対的な尺度で測ることは不可能だとの認識によるものである。

価値創造ストーリーは、基本的な経営哲学、事業概要、過去の経営方針とビジョン、過去の投資実績、企業に定着した知的資産および価値創造のやり方、知的資産の持続・強化のための投資、将来の利益やキャッシュフローの各項目で構成される。また、ストーリーを裏づける知的資産指標（定量的情報）を本文中に記載することを求めており、具体的な指標について例示している。

2.3 国際統合報告フレームワークの価値創造プロセス

統合報告については、2011年に、国際統合報告委員会（International Integrated Reporting Committee）がディスカッション・ペーパーを公表して以来、関心が寄せられてきた。2013年になると、国際統合報告評議会（IIRC：International Integrated Reporting Council）がコンサルテーション・ドラフト（2013a）の中で統合報告のフレームワークを提示し、さらに関係者のコメントを踏まえた国際統合報告フレームワーク（IIRC, 2013b）を公表したことによって、統合報告に対する関心が一気に高まった。

国際統合報告フレームワークは、統合報告書の全般的な内容を統括する指導原則および内容の要素を定め、それらの基礎となる概念の説明を目的として公表されたものである。各企業の統合報告書は、このフレームワークに準拠して作成される。その結果、わが国でも200社以上の企業^{注記⁵}が統合報告書を作成、公表するに至っている。

⁵ 宝印刷㈱の調査によれば、224社が統合報告書を作成・公表している（2015年12月末現在）。

2.3.1 国際統合報告フレームワークの特徴

国際統合報告フレームワーク（IIRC, 2013b）は、「統合報告書の主たる目的は、財務資本の提供者に対し、企業がどのように長期的にわたり価値を創造するかを説明することである。それゆえ、統合報告書には、関連する財務情報とその他の情報の両方が含まれる。」（IIRC, 2013b, p.7）と述べている。また、統合報告書の利用者について、「統合報告書は、従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、および政策立案者を含む企業の長期的にわたる価値創造能力に関心をもつすべてのステークホルダーにとって有益なものとなる。」（同上）と説明している。

また、国際統合報告フレームワークは原則主義^{注記6}に基づいている。フレームワークは、特定の主要業績指標（KPI）や測定方法、個々の課題の開示を強制するものではない。したがって、統合報告の作成者は、重要性のある事象、開示方法、開示する定量的情報および定性的情報などについて自主的に判断を下さなければならないようになっている。

国際統合報告フレームワークの特徴の1つに統合思考という概念がある。統合思考とは、「企業内の様々な事業単位および機能単位と、企業が利用し影響を与える資本との間の関係について、企業が能動的に考えること」という説明がなされている（IIRC, 2013b, p.2）。さらに「統合思考は短、中、長期の価値創造を考慮した、統合的な意思決定と行動につながる」（ibid.）として、統合思考が企業活動に浸透することが求められている。

国際統合報告フレームワークのもう1つの特徴は、企業が統合報告書を作成する際の基礎となる3つの基本概念について述べている点である。フレームワークの基本概念は、①企業に対する価値創造と他者に対する価値創造、②資本、③価値創造プロセスの3つで構成されている。

2.3.2 価値創造に対する考え方

国際統合報告フレームワークは、企業の価値創造について、価値は組織単独

⁶ 原則主義アプローチとは、企業それぞれの状況に大きな違いがあることを認めつつ、情報ニーズを満たすうえで十分な比較可能性を確保するよう、柔軟性と規範性との間で適切なバランスをとることを目的とするものである。（IIRC, 2013b, p.7）

または組織の中だけで創造されるものではなく、企業を取り巻く外部環境に影響されるといふ考え方を提示している。具体的には、株主、顧客、サプライヤー、ビジネス上のパートナー、地域社会などとの相互作用、および財務、製造、知的、人的、社会と関係、自然の各資本の利用可能性を通じて創造されるものであるとの考えを明確に示している。

したがって統合報告書は、価値創造において重要な要素および要素間の関係を測定することによって、従来の報告より広範な実績を説明することができる。とくに統合報告書は、企業の過去・現在・将来の価値創造に関係するすべての資本を明らかにすることによって、企業がそれらの資本をどのように利用し、それらが価値創造にどのように関わっているかを明確にすることができるという。

国際統合報告フレームワークは、価値創造に影響を与える資本について、財務資本 (Financial capital)、製造資本 (Manufactured capital)、知的資本 (Intellectual capital)、人的資本 (Human capital)、社会と関係資本 (Social and Relationship capital)、自然資本 (Natural capital) の6つに分類している。これらの資本が企業のビジネスモデルにインプットされ、事業活動を通じてアウトプットおよびアウトカムへと変換される。

財務資本は、企業が製品を生産し、サービスを提供するときに利用可能な借入、株式、寄付などによって調達されるか、あるいは事業活動および投資によって生み出された資金を蓄えたものである。製造資本は、建物、設備、インフラなど製品の生産やサービスの提供にとって企業が利用できる製造物である。なお、製造資本は自然資本とは区別される。

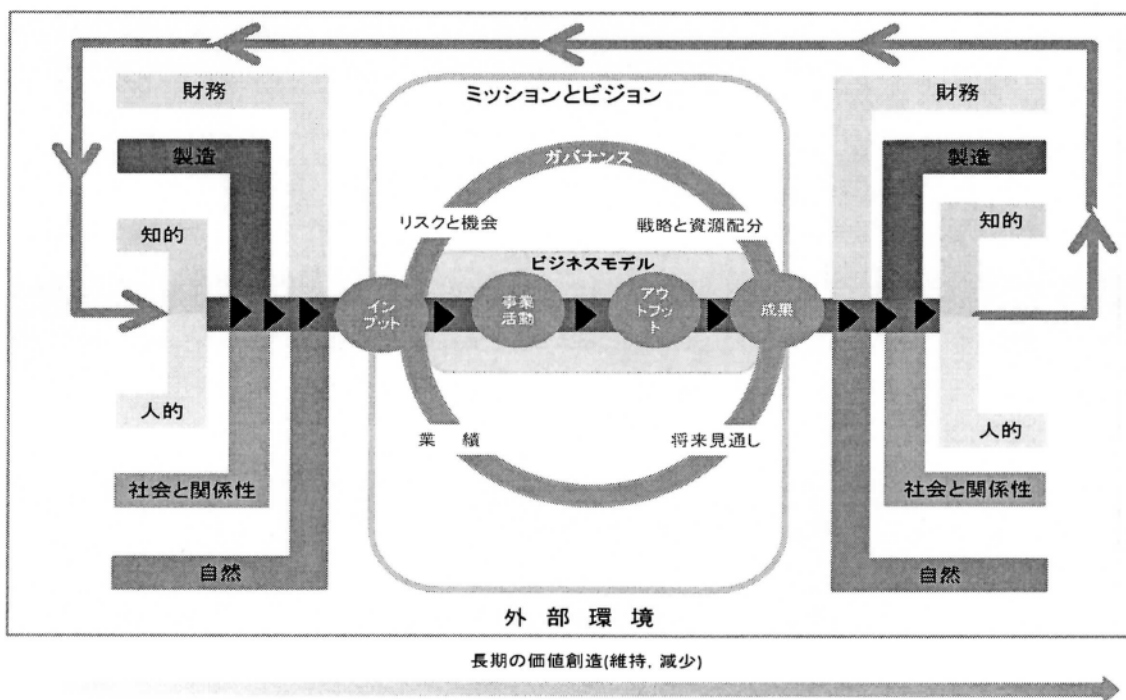
知的資本は、企業が持つ知識をベースとしたインタンジブルズのこと、特許や著作権、ソフトウェア、権利およびライセンスなどの知的財産、システム、業務の手順およびプロトコルなどの組織資本、ブランドや評判などに関連した無形の資産が知的資本に含まれる。人的資本には、従業員の持つ能力、経験およびイノベーションへの意欲などが含まれる。社会と関係資本は、共有された組織の規範、共通の価値観や行動様式、ステークホルダーとの信頼関係や対話の有無、組織が事業を営むことに対する社会的許諾などのことである。自然資本は、商品の製造やサービスの提供時に利用する空気、水、土地、鉱物、森林な

どの自然資源を意味し、生物多様性や生態系などのシステムもこの中に含まれる。この分類にしたがうと、インタンジブルズは、上記6つの資本のうち、知的資本、人的資本および社会と関係資本の3つに当たると考えられる。

2.3.3 価値創造プロセス

図 2.11 は、統合報告における価値創造プロセスを表したものである、この図は、たこの足のような形をしているところから通称オクトパス・モデルと呼ばれている。オクトパス・モデルは、企業をとりまく外部環境を背景にして、企業のミッション、ビジョンおよび戦略と先の6つの資本との相互関係を示した価値創造プロセスの全体像を示したものである。

国際統合報告フレームワークは、ビジネスモデルによって企業の価値創造プロセスを説明しようとしている点にある。ビジネスモデルは統合報告の中核概念であり、企業が価値を創造・維持しようとするプロセスとして位置づけられている。



出典：International Integrated Reporting Council (2013b), p.13.

図 2.11 国際統合報告フレームワークの価値創造プロセス
(オクトパス・モデル)

統合報告は、企業がビジネスモデルの主要なインプットを特定することから始まる。たとえば、財務資本について、その具体的な内容として資金調達モデルの概要を提示する。製造資本に関しては、施設や設備の経営効率や効果をどのように高めるかが報告される。知的資本はバランスシート上で捉えることができないものであるが、21世紀のビジネスモデルには不可欠な要素であり、その価値創造能力について説明することが重要になる。人的資本は、企業にとっての最大の資産となり得るものであり、従業員のモラル・意欲、トレーニング状況、人材開発プログラムを通じたスキルの維持などについて述べる。社会・関係資本は、サプライチェーンや地域コミュニティとの関係など外部とのネットワークについて記述する。自然資本は、その利用可能性およびそれを利用する場合の経済性や環境改善に対する取り組みについても必要な説明を行うとされている。

ビジネスモデルの核になるのは事業活動である。インプットされた6つの資本は、事業活動を通じてアウトプットに変換される。事業活動では、企業が有する専門的なスキルや知識、品質、コスト競争力、技術の優位性などを反映させながら、製品の企画・設計・製造およびサービス提供のための取り組みについて説明する。アウトプットでは、企業の主要製品やサービスが特定される。続くアウトカムでは、事業活動とアウトプットによってもたらされる資本の内部および外部的帰結がポジティブとネガティブの両面から説明されることになる。ポジティブな面とは、資本の純増加がもたらされたことによる価値の創造である。反対にネガティブな面というのは、資本の純減による価値の減少・毀損をいう。

このように統合報告の核心は、6つの資本によるインプット、事業活動、アウトプット、アウトカムというプロセスで構成される価値創造プロセスを用いて、企業が長期にわたってどのように価値を創造するのかということについて説明することにある。資本とは価値が蓄積されたものである。言い換えれば、インプットされた資本が事業活動に利用されて、アウトプットやアウトカムに変換されることで価値創造が行われるのである。また統合報告における価値が意味するのは、財務資本の変化に直接的に関連する価値だけでなく、外部との関係性などのより広範囲にわたって論じられる価値を含んでいる。これが国際

統合報告フレームワークの価値創造プロセスである。

2.4 各フレームワークの論点比較

以上、バランスト・スコアカード、スカンディア・ナビゲーター、MERITUM および PRISM と呼ばれる EU のプロジェクト、デンマーク知的資本報告書ガイドライン、わが国の知的資産経営のガイドライン、および国際統合報告フレームワークの7つの取り組みを取り上げ、①インタンジブルズ構築の狙い、②インタンジブルズの価値創造への役立ち、③インタンジブルズのマネジメントの要点、の3つの観点から論点を整理した。表 2.2 は、これらの論点をまとめたものである。

インタンジブルズ構築の狙いについては、7つのフレームワークのすべてが、インタンジブルズは企業の持続的な価値創造における競争優位の源泉、ないし価値を生む企業の能力であるという認識で一致している。また、7つのフレームワークは、インタンジブルズを価値創造プロセスの中に明確に位置づけている。さらに、スカンディア・ナビゲーター、MERITUM ガイドライン、デンマーク知的資本報告書ガイドライン、知的資産経営の開示ガイドライン、国際統合報告フレームワークの5つは、インタンジブルズに基づく価値創造に関する情報をステークホルダーに積極的に開示することによって、外部報告を拡充させることができるとの考えが示されている。

インタンジブルズの価値創造への役立ちについては、どのフレームワークも、インタンジブルズを戦略と関係づけることが強調されている。また、インタンジブルズを有形資産や他のインタンジブルズと結びつけることによって、企業の価値創造能力を高めることができるという考え方が示されている。

マネジメントの要点についてみると、バランスト・スコアカードは、インタンジブルズと戦略との関係およびインタンジブルズ相互の関係性を強調しており、財務業績との関係は間接的にとらえている。MERITUM ガイドラインは、インタンジブルズ同士の相互関係に着目しつつ、戦略目標を達成することをめざしたものである。デンマークの知的資本報告書ガイドラインは、ナレッジマネジメント戦略が価値創造プロセスのベースとなるモデルが示されている。国

表 2.2 各フレームワークの論点比較表

取り組み	論点1 インタンジブル構築の狙い	論点2 インタンジブルの価値創造への役立ち	論点3 インタンジブルのマネジメントの要点
<p>バランス・スコアカード(BSC)</p> <p>(出典: Kaplan and Norton(2004))</p>	<p>無形の資産を持続可能な価値創造の究極的な源泉と位置づける。</p> <p>無形の資産を戦略に方向づけることによって戦略目標を達成する価値創造プロセスを可視化する。</p>	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>財務の視点(経済価値) ↓ 顧客の視点(顧客への価値提案) ↓ 内部ビジネス・プロセスの視点(価値創造) ↓ 学習と成長の視点(人的、情報、組織資産)</p>	<p>無形の資産を戦略に方向づけるという戦略との関係を重視</p> <p>無形の資産相互の関係、無形の資産と有形資産との関係にも着目</p> <p>無形の資産と財務業績との関係は間接的</p>
<p>知的資本報告書およびガイドライン</p>	<p>スキャンディア・ナビゲーター</p> <p>(出典: Edvinsson and Malone(1997))</p>	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>財務焦点 ↓ 顧客焦点 ⇄ 人的焦点 ⇄ プロセス焦点 ↓ 革新・開発焦点</p>	<p>知的資本と企業のビジョン、戦略の実行との関係を重視</p>
	<p>MERITUMガイドライン</p> <p>(出典: MERITUM Project(2002))</p>	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>価値創造 ↓ 戦略目標 ↓ 重要なインタンジブル ↓ 無形の資源 無形の活動</p>	<p>インタンジブルのもつ動的な機能(無形の活動)に着目</p>
	<p>PRISMプロジェクト</p> <p>(出典: Eustace(2003)ほか)</p>	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>価値創造 ↓ 有形財 → リーダーシップ ← 無形コンピテンス 無形財 無形潜在能力</p>	<p>インタンジブルに対する投資活動(研究開発投資、知的財産権の活用など)を重視</p>
	<p>デンマーク知的資本報告書ガイドライン</p> <p>(出典: Danish Ministry of Science Technology and Innovation(2003)ほか)</p>	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>評価指標(ナレッジマネジメントの評価) ↓ 実施項目(取り組むべき具体的な項目) ↓ マネジメントの課題(強化すべき知的資本) ↓ ナレッジ・ナラティブ(ナレッジマネジメント戦略)</p>	<p>ナレッジマネジメントが企業の理念や戦略をどのように反映しているかに着目</p>
	<p>知的資産経営の開示ガイドライン</p> <p>(出典: 経済産業省編(2005))</p>	<p>自社のもつ強みや差別化の源泉を把握したうえで、価値創造の全体像をカスタマイズされた方法で順序立てて示し、ステークホルダーに開示する。(価値創造プロセスは百社百様であるため、モデルの提示はなし)</p> <p>開示する内容は、基本的な経営哲学、経営方針・ビジョン、価値創造のやり方、知的資産に対する投資、将来の利益やキャッシュフローなどである。</p>	<p>知的資産経営の開示が経営全体の基本的な指針を示すものになるようにするため、企業の基本的な経営哲学(経営理念、目標)の理解と共有を重視</p>
<p>国際統合報告フレームワーク</p> <p>(出典: IIRC(2013b))</p>	<p>インタンジブルを価値の蓄積としての資本を構成する要素とする。</p> <p>事業活動を通じて増幅したり、変換したりする資本の変化をベースにした価値創造プロセスを開示する。</p>	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>(インプット) (アウトプット) 財務資本 財務資本 製造資本 製造資本 知的資本 ⇒ ビジネス・モデル ⇒ 知的資本 人的資本 (変換プロセス) 人的資本 社会・関係資本 社会・関係資本 自然資本 自然資本</p>	<p>組織の戦略が価値創造にどのように影響するかについての明確な情報を提供することを重視</p>

出典：拙稿（2015），p.39。（MERITUM ガイドラインの文言を一部修正）

際統合報告フレームワークは、価値創造プロセスにおいてインタンジブルズと戦略との関係を重視しており、知的資産経営の開示ガイドラインは、戦略を含む経営理念との関係に注目したものである。これらのことから、インタンジブルズのマネジメントは、インタンジブルズを戦略と関係づけることがポイントになることがわかる。インタンジブルズを戦略と結びつけることによって、インタンジブルズが価値創造のドライバーになるのである。

さらに、インタンジブルズ相互の関係に着目して、価値創造のドライバーとなるインタンジブルズを創造し、蓄積することも重要である。インタンジブルズを価値創造のドライバーとして企業の価値創造能力を高めることが、財務業績を向上させ、それがビジョンの実現につながっていくのである。このように、インタンジブルズと戦略との関係、インタンジブルズ相互の関係、および財務業績との関係、といった3つの関係性を十分考慮することが、インタンジブルズのマネジメントの要点になるものと考えられる。

上記7つのフレームワークの時代的な変遷をみると、バランスト・スコアカードとスカンディア・ナビゲーターは、ともにインタンジブルズを価値創造の基盤として位置づけ、インタンジブルズ相互の関係を重視しつつ、最終的に財務業績の向上につながる価値創造プロセスを提示している。MERITUMガイドラインは、無形の資源と活動が価値創造に直結する重要なインタンジブルズを創造するという考え方を新たに打ち出している。また、PRISMプロジェクトは、価値創造に関係する資産について、製品やサービスを生産する資産（有形財と無形財）と、企業に競争優位をもたらす資産（無形コンピタンスと無形潜在能力）とに分ける考え方を示している。これらの4つのフレームワークは、いずれもインタンジブルズの種類、および価値創造におけるインタンジブルズ相互の関係や財務業績との因果関係を中心に価値創造プロセスを提示している点に特徴がある。

これに対し、デンマークの知的資本報告書ガイドラインと知的資産経営の開示ガイドラインでは、インタンジブルズによる企業の価値創造を独自のストーリーとして開示するという考え方が示されるようになった点が注目される。さらに国際統合報告フレームワークは、インタンジブルズを含む6つの資本による価値創造プロセス（オクトパス・モデル）が提示されるに至っている。国際

統合報告フレームワークは、価値創造、資本、価値創造プロセスという3つの基本概念をもとに、企業の価値創造に関する情報開示を求めている。この3つの基本概念に準拠した統合報告書は、インタンジブルズの情報開示および戦略策定への情報利用にとって有効な手段と考えられる。

本章で取り上げたインタンジブルズに基づく価値創造プロセスのフレームワークの研究は、1990年前後にはじまり、相互に影響を受けつつ今日に至っている。インタンジブルズに焦点を絞ると、バランス・スコアカードの影響を受けたスカンディア・ナビゲーターが、それ以降の MERITUM ガイドライン、PRISM プロジェクト、およびデンマーク知的資本報告書ガイドラインに影響を与えている。日本の知的資産経営の開示ガイドラインは、こうした知的資本報告書ガイドラインの国際的な動向を踏まえつつ作成されたものである。その後、2000年代後半に入ると、こうしたフレームワークの研究は、進展がほとんどみられなくなった。

ところが、国際統合報告フレームワークが公表されて以来、統合報告を用いて、インタンジブルズに基づく価値創造プロセスについて考察する機会が再び巡ってきた。国際統合報告フレームワークは、インタンジブルズの情報開示そのものを目的としたものではない。しかし、国際統合報告フレームワークは、長期にわたる企業の価値創造に関する情報をステークホルダーに開示していくことを目的として掲げている。また、価値創造プロセスを構成する6つの資本の中にインタンジブルズが含まれている。さらに、国際統合報告フレームワークは、統合報告を活用したステークホルダーとの対話も想定している。企業は、統合報告を活用したステークホルダー・エンゲージメントを通じて、ステークホルダーからフィードバックされた情報を戦略策定に利用することができる。したがって、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠して作成された統合報告書は、オクトパス・モデルと呼ばれる価値創造プロセスを通して、インタンジブルズの情報開示と戦略策定への情報利用に十分役立つと考えられる。

まとめ

本章では、文献研究により、インタンジブルズに基づく価値創造プロセスに

関する代表的なフレームワークを通して、企業の価値創造プロセスにおけるインタンジブルズの役割を把握し、そのマネジメントの要点について考察した。本章で取り上げたフレームワークは、バランス・スコアカード、5つの知的資本報告書およびガイドライン（スカンディア・ナビゲーター、MERITUM ガイドライン、PRISM プロジェクト、デンマーク知的資本報告書ガイドライン、知的資産経営の開示ガイドライン）、および国際統合報告フレームワークの合計7つである。この7つのフレームワークについて、①インタンジブルズ構築の狙い、②インタンジブルズの価値創造への役立ち、③インタンジブルズのマネジメントの要点、の3つの観点から論点を整理した。その結果、次の3点を確認することができた。

第1に、インタンジブルズ構築の狙いについては、7つのフレームワークのすべてが、インタンジブルズは企業の持続的な価値創造における競争優位の源泉、ないし価値を生む企業の能力であるとの認識で一致していた。また、7つのフレームワークは、インタンジブルズを価値創造プロセスの中に明確に位置づけていた。

第2に、インタンジブルズの価値創造への役立ちについては、どのフレームワークも、インタンジブルズを戦略と関係づけることが強調されていた。また、インタンジブルズを有形資産や他のインタンジブルズと結びつけることによって、企業の価値創造能力を高めることができるという考え方が示されていた。

第3に、インタンジブルズのマネジメントは、インタンジブルズを戦略と関係づけることがポイントになることがわかった。インタンジブルズを戦略と結びつけることによって、インタンジブルズが価値創造および財務業績向上のドライバーになるという考え方である。さらに、インタンジブルズ相互の関係に着目して、価値創造のドライバーとなるインタンジブルズを創造し、蓄積することが重要なことも理解することができた。このように、インタンジブルズと戦略との関係、インタンジブルズ相互の関係、および財務業績との関係、といった3つの関係性を十分考慮することが、インタンジブルズのマネジメントの要点になるものと考えられる。

インタンジブルズに基づく価値創造プロセスのフレームワークの研究は、1990年前後にはじまり、相互に影響を受けつつ今日に至っている。なかでも国

国際統合報告フレームワークは、長期にわたる企業の価値創造に関する情報をステークホルダーに開示していくことを目的として掲げている。また、価値創造プロセスを構成する6つの資本の中にインタンジブルズが含まれている。さらに、国際統合報告フレームワークは、統合報告を活用したステークホルダーとの対話も想定している。国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠して作成された統合報告書は、オクトパス・モデルと呼ばれる価値創造プロセスを通して、インタンジブルズの情報開示と戦略策定への情報利用に十分役立つものと考えられる。

第3章 統合報告におけるインタンジブルズと価値創造プロセスの可視化 －アウトサイドイン・アプローチの視点から－

はじめに

本章の目的は、情報開示のアウトサイドイン・アプローチ（法令・制度やガイドラインにしたがった情報開示）の視点から、統合報告におけるインタンジブルズと価値創造プロセスの可視化について考察することである。今日、企業の価値創造において、貸借対照表上に表れないインタンジブルズのウエイトが高まっている。企業は、価値創造の源泉としてのインタンジブルズを特定し、インタンジブルズを自社の価値創造プロセスと関係づけて管理していくことが求められている。そのためには、インタンジブルズをできるかぎり可視化することが必要である。インタンジブルズを可視化する目的は、企業が価値創造の源泉となるインタンジブルズを特定し、それを見える形で示すことで、インタンジブルズに基づく価値創造のマネジメントを効果的に行うためである。

インタンジブルズについては、研究者によっていろいろな定義や分類が行われている。櫻井（2012）は、Blair and Wallman(2001)にしたがい、インタンジブルズを①知的財産、②オフバランスの無形資産、③無形の資産、の3つに分類している（櫻井，2012，p.602）。知的財産とは、特許権や商標権など、法的に保護され、貸借対照表に計上されるものをいう。オフバランスの無形資産とは、ブランドやレピュテーションなど企業が支配できるが、貸借対照表上に計上されないものである。また、無形の資産とは、人的資産、情報資産、組織資産など企業の支配が難しいものをいう。本章で取り上げるインタンジブルズは、この3つの分類のうち、②オフバランスの無形資産と③無形の資産に含まれる貸借対照表上に表れない無形の価値源泉をいう。

また、本章で考察の対象とする統合報告は、国際統合報告評議会（The International Integrated Reporting Council：以下、「IIRC」と略記）が、2013

年 12 月に公表した国際統合報告フレームワーク (The International Integrated Reporting<IR> Framework) の基本概念 (fundamental concepts) に準拠して作成された日本企業の統合報告書である。国際統合報告フレームワークの基本概念が、インタンジブルズを含む 6 つの資本による価値創造プロセスの開示を要請していることから、統合報告は、インタンジブルズとそれに基づく価値創造プロセスの可視化への貢献が期待できる。ところが、日本企業の多くは、競争他社との関係から、自社の価値創造プロセスを開示することには抵抗があるという。また、統合報告を作成する際のコストの発生や、価値創造プロセスを開示したからといって株価にほとんど反映されないといった理由などで、IIRC が推進する統合報告の作成・開示を回避しているといわれている。しかし、日本企業の統合報告書が、どんな目的をもって作成され、どのような情報を開示しているかについての研究はほとんどみられない^{注記1}。

そこで本章では、はじめに、日本企業の統合報告書が、国際統合報告フレームワークの基本概念をどの程度踏まえて作成されているのかについて、文献調査により現状を把握する。次に、日本企業の統合報告書において、6 つの資本および価値創造プロセスに関する情報がどのように開示されているのかについて、文献調査とインタビュー調査の結果を紹介する。さらに、その結果を踏まえ、インタンジブルズと価値創造プロセスの可視化に向けた統合報告の役立ちについて検討する。

本章の構成は以下のとおりである。第 1 節で、国際統合報告フレームワークの基本概念のインタンジブルズの情報開示への役立ちを述べる。第 2 節で、日本企業の統合報告書の現状と文献調査の結果を紹介する。第 3 節で、三菱重工業(株)、(株)ローソン、(株)野村総合研究所の 3 社の統合報告書に関するインタビュー調査の結果について述べる。第 4 節で、国際統合報告フレームワークの基本概念にしたがって作成された統合報告書の意義について検討する。同時に、インタンジブルズと価値創造プロセスの可視化に向けた統合報告の役立ち、および統合報告の改善方向を明らかにする。最後に、本章の発見事項をまとめる。

¹ 宝印刷および KPMG の調査レポートには、統合報告書を公表している日本企業の一覧表と、統合報告書という名称のついたものがどれくらいあるかなどの若干の調査結果が掲載されている。

3.1 国際統合報告フレームワークの基本概念とインタangibleの情報開示

国際統合報告フレームワークによると、統合報告は、企業の戦略やガバナンスを重視し、財務情報と非財務情報の両方を用いて、投資家をはじめとしたステークホルダーに対し、企業の価値創造に関する情報を簡潔に伝えるための外部報告である（IIRC, 2013, 1.1, 1.7, 1.8）。国際統合報告フレームワークは、「価値創造」「資本」「価値創造プロセス」という3つの基本概念を掲げている。

3.1.1 インタangibleの情報開示に関する取り組み

インタangibleの情報開示に関する研究は、1990年代から2000年代の中頃にかけて、米国および北欧を中心としたヨーロッパで活発に行われた。米国では、ジェンキンス・レポート（1994）、Lev（2001）、Blair and Wallman（2001）が、インタangibleの情報開示の必要性、およびインタangibleの定義、分類、測定方法等についての研究を発表した。ヨーロッパでは、Edvinsson and Malone（1997）による知的資本報告書をはじめ、知的資本報告書ガイドラインに関するインタangibleの外部報告を目的とした研究^{注記2}が実施された。日本でも、経済産業省が、2005年に『知的資産経営の開示ガイドライン』を公表した。これらの研究は、インタangibleを定義・分類し、それを定量的に把握し、開示する方法を示したものから、インタangibleに基づく価値創造について、ナラティブ（物語）的な定性情報を開示するところまで進んできた。

こうしたインタangibleの情報開示に関する取り組みと、それに続く国際統合報告フレームワークは、ともに非財務情報を取り入れた外部報告を目的としたものである。しかし、Mouritsen et al.（2005）が指摘しているように、知的資本報告書は、インタangibleの情報開示に止まらず、インタangibleのマネジメントにも活用できると考えられる。また、Eccles and Krzus（2010）は、統合報告を念頭において、外部報告に求められる情報の高い信頼性は、より質の高い内部情報によって提供され、その結果、経営者はよりの確な意思決定をすることができる（Eccles and Krzus, 2010, p.151）と述べている。これ

² たとえば、EU7か国の研究機関による共同プロジェクトであるMERITUMガイドライン（2002）、デンマーク政府の知的資本報告書ガイドライン（2000, 2003）がある。

は、インタンジブルズの情報開示や統合報告への取り組みが、経営意思決定をはじめとする企業内部の経営管理にも好影響を与えることを示唆したものである。

3.1.2 国際統合報告フレームワークの基本概念

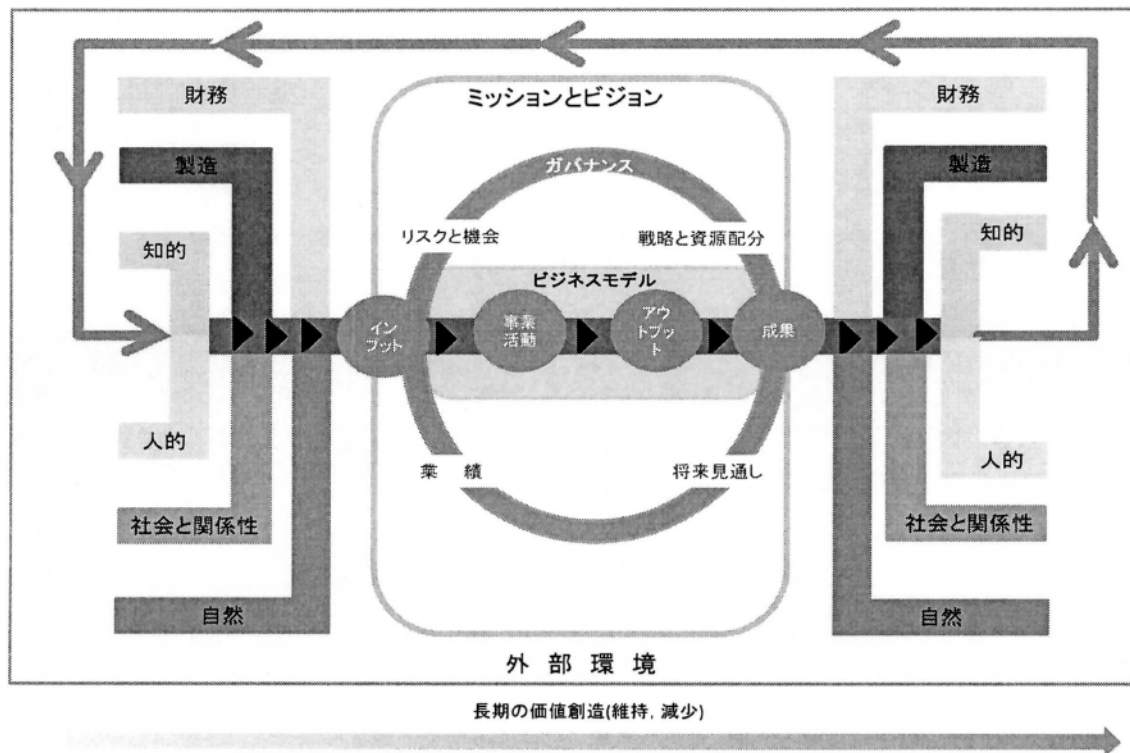
国際統合報告フレームワークは、企業の価値創造について、企業が長期的にわたり創造する価値は、企業の事業活動とアウトプットによって資本が増加、減少、または変換された形で現れると説明している (IIRC,2013,2.4)。さらに、価値には、企業に対して創造される価値（財務資本提供者への財務リターンにつながるもの）と他者に対して創造される価値（ステークホルダーおよび社会全体に対する価値）の2つがある (ibid.,2.4)。

資本は、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の6つの資本で構成される (ibid., 2.10)。資本は価値の蓄積であり、企業の活動とアウトプットを通じて増減し、または変換されるものである (ibid.,2.11)。しかし、資本をどのように分類するかについては、統合報告を作成する企業の判断に委ねられている。

価値創造プロセスは、オクトパス・モデル (図 3.1) が提示されている。オクトパス・モデルは、6つの資本が事業活動にインプットされ、事業活動を通じてアウトプット（製品、サービス、副産物および廃棄物）に変換される。さらに、事業活動およびアウトプットは、資本に対して影響を与えるものとしてのアウトカムをもたらす (ibid.,2.23) と記されている。

これらの基本概念から、統合報告は、企業の事業活動を通じて、6つの資本がどのようにインプットからアウトプットに変換され、さらに、それがどのようなアウトカムをもたらすかという価値創造プロセスに関する情報を開示するものであることが理解できる。また、6つの資本の中には、知的資本、人的資本、社会・関係資本といったインタンジブルズに関係した資本が含まれている。したがって、国際統合報告フレームワークの基本概念を踏まえて作成された統合報告書は、インタンジブルズおよび企業の価値創造プロセスの可視化に貢献すると考えられる。

ただし、課題も残されている。オクトパス・モデルは、インプットされた6



出典：International Integrated Reporting Council (2013), p.13

図 3.1 国際統合報告フレームワークの価値創造プロセス（再掲）
（オクトパス・モデル）

つの資本が、事業活動を通じてアウトプットおよびアウトカムに変換される価値創造プロセスを示すことはできる。しかし、インタンジブルズを含む6つの資本が、企業の戦略やガバナンスとどのように結びつけられて価値を創造するのかという点については、このモデルだけでは十分な説明ができない。これに対処するには、個々の企業において、3つの基本概念をさらに掘り下げ、独自の活用方法や情報開示のための工夫が必要である。

3.1.3 統合報告の経営管理への役立ち

管理会計の視点から統合報告を論じたものとしては、伊藤の研究が挙げられる。伊藤（2014）は、これまでの財務報告や CSR 報告書、環境報告書には一貫性がなく、それらの情報を相互に関連させ、それが長期にわたる企業の価値創造能力にどのような影響を及ぼすかについて説明することに、統合報告の意

義があると考えている（伊藤, 2014, p.217）。また, そうした取り組みは, 内部経営管理としてこれまで企業が行ってきたことに市場の論理という外圧が加わることで, より適正な経営管理へと向かうことができるとして, 統合報告の経営管理への役立ちを主張している（同上, p.220）。

中でも伊藤が強調するのは, インタングブルズを戦略的にマネジメントすることにも統合報告が役立つという視点である。インタングブルズによる価値創造プロセスについて, ステークホルダーに可視化して伝えることができるのが統合報告であり, さらに, オクトパス・モデルに, バランス・スコアカードを活用した価値創造プロセスを提案している（同上, pp.235-239）。これは, オクトパス・モデルにバランス・スコアカードを結びつけることによって, インタングブルズに関連した資本を含む6つの資本と企業の戦略との関係性が十分に説明できないというオクトパス・モデルの弱点を補強しようというアイデアである。

国際統合報告フレームワークは, 統合報告を活用したインタングブルズのマネジメントまでは求めている。しかし, オクトパス・モデルを使ってインタングブルズに基づく価値創造プロセスを開示した統合報告書は, ステークホルダー・エンゲージメントを通して, インタングブルズのマネジメントにも役立つことが期待できる。本章は, 伊藤の考え方を踏まえ, 統合報告の管理会計への役立ちの観点から, インタングブルズの可視化に向けた統合報告の役立ちを検討する。

3.2 日本企業の統合報告書の現状

日本では, 国際統合報告フレームワークの公表を契機に, 統合報告書を作成する企業が急増している。宝印刷の調査（2013）によれば, 日本企業で, 2013年に統合報告書を開示した企業は 81 社^{注記3}である。その1年後の ESG コミュ

³ 伊藤（2015）は, 81社のうちの78社の統合報告書について, ①CSR報告書タイプ（21社, 27%）, ②持続可能性報告書タイプ（55社, 71%）, ③統合報告書タイプ（2社, 2%）というように3つのタイプに分類している。統合報告書タイプがわずか2社であることから, 2013年の時点では, IIRCの基準に準拠した日本企業の統合報告書はごく少数であったことがわかる。

ニケーション・フォーラム（2015）の調査^{注記4}によると、142社に達している（2014年12月現在、付属資料1）。本節では、この142社の統合報告書について、先に述べた国際統合報告フレームワークの3つの基本概念（価値創造、6つの資本、価値創造プロセス）を開示しているものがどれくらいあるのか、それはどのような目的や内容なのか、といった観点から、日本企業の統合報告書の現状を紹介する。

3.2.1 国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書

KPMG（2015）は、上記142社を対象とした事例調査結果をまとめている。それによると、統合報告書ないし統合レポートの名称を使った報告書を発行している企業は142社のうち15社である。また、統合報告書の作成にあたって、IIRCの国際統合報告フレームワークを参照したという企業は全体の26%（37社）を占めている。しかし、142社の統合報告書が、前節で紹介した国際統合報告フレームワークの3つの基本概念をどの程度踏まえて作成されているかについての情報は記載されていない。

そこで、142社の統合報告書の中で、国際統合報告フレームワークの3つの基本概念（価値創造、資本、価値創造プロセス）について記載している統合報告書がどれくらいあるのかを知るため、各社のWebサイトから統合報告書をダウンロードし、その内容をチェックした^{注記5}。その結果、表3.1に示した10社の統合報告書が、国際統合報告フレームワークの基本概念を踏まえて作成されていることがわかった。

表3.1の10社の統合報告書は、いずれも価値創造に焦点を当て、国際統合報告フレームワークが提示した6つの資本を用いたオクトパス・モデルによる価値創造プロセスを開示している。また、その開示モデルは、大きく3つのタイプに分けることができる。第1は、企業戦略および事業戦略を明示し、それに

4 宝印刷とESGコミュニケーション・フォーラムの調査は、いずれも日本企業の年次報告書やCSR報告書などの中に、「財務指標と非財務指標とを統合」といった記述がある場合、あるいは「統合報告書」ないし「統合レポート」という名称が使われているものを統合報告書とみなして、企業名をリストアップしている。

5 142社の統合報告書の閲覧は、2015年4月24日から7月5日まで行った。この期間内に新たに2015年版の統合報告書を開示した企業については、2015年版の統合報告書を閲覧対象とした。

したがって価値創造プロセスを開示している統合報告書である。三菱重工業の統合報告書がこれに相当する。第2は、事業のコンセプト（事業戦略を含む）の説明を中心とした統合報告書である。エーザイ、昭和電機、ローソンの統合報告書がこれに当たる。第3は、ビジネスモデルや事業内容の開示を中心としたものである。資生堂、大東建託、野村総合研究所、野村不動産、日立化成、ポーラ・オルビスホールディングスの統合報告書がこれに該当する。

表 3.1 国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書

(1)エーザイ(株)『アニュアル・レポート 2014』
(2)資生堂『アニュアルレポート 2014』
(3)昭和電機(株)『統合報告書 2014 (知的資産経営報告書)』
(4)大東建託(株)『DAITO GROUP Financial & CSR Report 2014』
(5)野村総合研究所『統合レポート 2014』
(6)野村不動産ホールディングス(株)『統合レポート 2014』
(7)日立化成(株)『アニュアルレポート 2014』
(8)ポーラ・オルビスホールディングス(株)『コーポレートレポート 2014』
(9)三菱重工業(株)『MHI REPORT 2014 三菱重工グループ統合レポート』
(10)ローソン『INTEGRATED REPORT 2014 ローソン統合報告書』
(企業名 50 音順)

出典：筆者作成。

3.2.2 インタビュー調査の対象と調査項目

次に、この3つのタイプの中から、それぞれ三菱重工業、ローソン、野村総合研究所の3社を選び、インタビュー調査^{注6}（半構造化インタビュー調査）を実施した。半構造化インタビューにしたのは、企業にとって国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した情報開示が必ずしも容易ではなく、とりわけ国

⁶ ローソンは、経営戦略本部 IR 部伊丹英人氏、鈴木暁子氏（2015年5月22日）にインタビューを行った。三菱重工業は、経営・財務企画部 IR グループ中村健一氏、小関七七海氏（2015年6月12日）、野村総合研究所は、経営企画部 IR 室上岡晋氏、山田美奈氏（2015年7月3日）にそれぞれインタビューを行った。インタビューの時間は、3社とも1時間強であった。（部門名はインタビュー当時のものである。）

際統合報告フレームワークが明示していないインタンジブルズを意識したインタビューであったためである。なお、ローソンと三菱重工業は、前述の宝印刷の調査（81社）のリストにも含まれていることから、統合報告に対する取り組みの経験や実績が比較的多く蓄積されていると考えた。また、野村総合研究所は、その業態から多くの経営資源がインタンジブルズであることを期待して調査対象とした。インタビュー調査項目は、①統合報告への取り組みをはじめた理由について、②統合報告書の作成（担当部門、コンセプト、フレームワークを使う理由など）について、③統合報告書がもたらした変化・効果について、④今後の展開について、の4点を中心である。

3.3 インタビュー調査結果

はじめに、三菱重工業、ローソン、野村総合研究所3社の統合報告書の概要を述べる。次いで、三菱重工業、ローソン、野村総合研究所の統合報告書に対するインタビュー調査結果を紹介する。なお、調査対象とした3社の統合報告書は、いずれも2014年版である。

3.3.1 3社の統合報告書の概要

インタビュー調査を行った3社の統合報告書の概要は表3.2に示すとおりである。この3社の統合報告書は、いずれも国際統合報告フレームワークを参考にして作成されている。また、自社の価値創造に関する情報について、投資家をはじめとするステークホルダーに開示することを目的として内容が構成されている。たとえば、三菱重工業は、価値創造、企業価値向上の戦略、企業価値向上への取り組みを中心に、三菱重工業の価値創造に関する情報を開示している。ローソンは、統合報告書の冒頭で企業価値創造サイクルを図示し、詳細な説明を加えている。野村総合研究所は、価値創造、事業別戦略、企業価値創造を支えるための取り組みといった内容で情報開示を行っている。統合報告書の作成は3社ともIR（Investor Relations）部門が担当している。

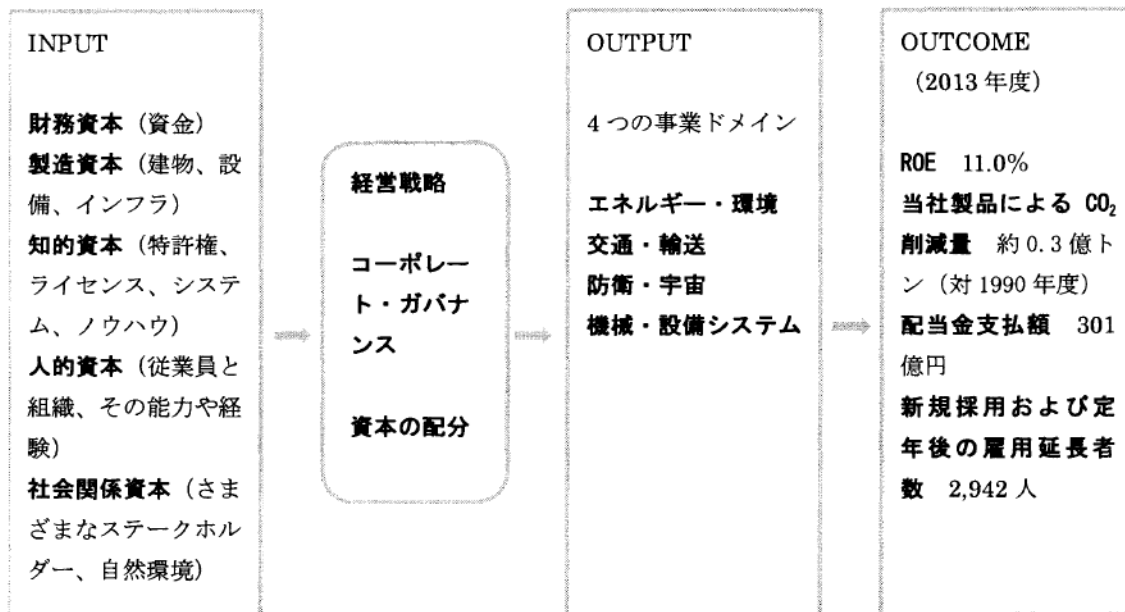
表 3.2 インタビュー調査を行った3社の統合報告書の概要

	三菱重工業株	ローソン	野村総合研究所
1. 名称	MHI REPORT 2014 三菱重工グループ統合レポート	INTEGRATED REPORT 2014 ローソン統合報告書	統合レポート2014
2. 目的	価値創造活動全体について、シンプルで簡潔な1つのストーリーで示すこと	ローソンの価値創造について正しく理解していただくこと	企業価値創造に関するメッセージを簡潔に発信すること
3. 対象	長期の投資家を主体としたマルチ・ステークホルダー	長期の投資家を中心とするマルチ・ステークホルダー	機関投資家
4. 内容構成	1. 三菱重工の価値創造 2. 企業価値向上の戦略 3. 企業価値向上の取り組み ほか (別冊)財務セクション	1. 企業価値創造サイクル 2. 実行・実現による新たな飛躍 3. 社長メッセージ 4. 新たなイノベーションを起こす 5. コンプライアンス 6. 社会・環境への取り組み 7. コーポレート・ガバナンス ほか	1. NRIとは 2. 財務非財務ハイライト 3. トップインタビュー 4. NRIの価値創造 5. 事業別戦略 6. 企業価値創造を支えるための取り組み 7. 財務セクション ほか
5. 価値創造プロセス	オクトパスモデル インプット…5つの資本(財務、製造、知的、人的、社会関係資本) アウトプット…4つの事業ドメイン アウトカム…ROE、CO2排出量、配当金、雇用者数	オクトパスモデル インプット…5つの資本(財務、製造、人的、知的、社会) 成果…5つの資本(同上)	オクトパスモデル インプット…6つの資本(財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然資本) アウトカム…6つの資本(同上)
6. 担当部門	経営・財務企画部 IRグループ	経営戦略本部 IR担当	経営企画部 IR室
7. ページ数	117ページ	53ページ	117ページ

出典：三菱重工業（2014）、ローソン（2014）、野村総合研究所（2014）をもとに作成。

3.3.2 三菱重工業『MHI REPORT 2014 三菱重工グループ統合レポート』

三菱重工業のIRの担当者は、統合報告が注目され始めた2012年頃から、財務、CSR、環境の各報告書が1つのものに収斂していくのではないかと感じていた。また、1つにまとまった会社を代表するレポートをつくりたいという思いもあった。そのため、自社の活動をきちんと伝えていくための開示ツールを求めて、IIRCの国際統合報告フレームワークやGRIガイドラインなどを調査していたことが統合報告へのきっかけとなった。同社では、長期の投資家を主体としたマルチ・ステークホルダーとの対話を重視しており、その総合的な開示ツールとして統合報告の作成に着手した。統合報告の制作はIR部門（3名）が担当しており、CSR担当などが協力する体制がとられている。統合報告のコンセプトは、価値創造活動全体について、シンプルで簡潔な1つのストーリーで示すことである。



出典：三菱重工業（2014），pp.8-13をもとに作成。

図 3.2 三菱重工業の価値創造プロセス（概念図）

同社の価値創造モデル（図 3.2）は、オクトパス・モデルを同社なりに解釈した結果である。伝えたいことは何か、オクトパス・モデルで何が伝わるのかといった検討を経て、5つの資本⇒経営戦略・ガバナンス⇒資本配分⇒事業活動（事業ドメイン別）⇒アウトプット（事業ドメイン別の製品）⇒アウトカム、といった価値創造モデルが出来上がった。同社は、後述のローソンと同様に自然資本を社会関係資本の中を含め、インプットの要素として5つの資本を提示している。この5つの資本には、2010～2013年度の時系列データが添付されている。同社の価値創造モデルの特徴は、アウトプットが、資本ではなく、4つの事業別ドメインで示されており、さらに、セグメント別にも価値創造モデルが開示されている点である。また、アウトカムはアウトプットがもたらした効果であり、全体の価値創造モデルには、アウトカムとして、ROE、配当金支払額、当社製品使用によるCO₂削減量、新規採用および定年後の雇用延長者数の4つのデータが示されている。

統合報告が企業内部に与える効果については、担当者はほとんど考えていな

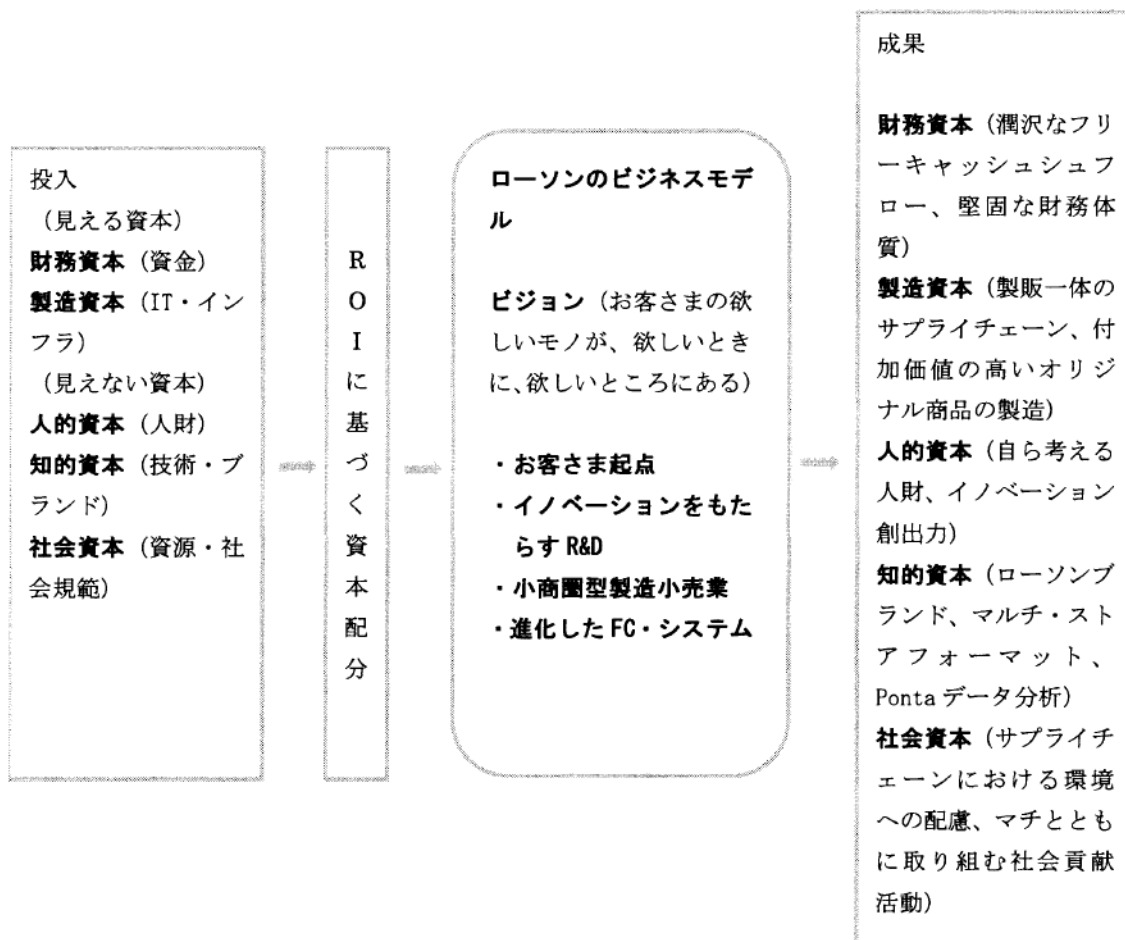
かったという。ただし、統合報告書の社内への浸透度は高く、とくに営業部門からの引き合いが増えているという。また、対外発信機能を一元化した広報担当部門が経営・財務企画部に組み入れられたため、経理担当者が統合報告を理解するきっかけにもなっている。したがって、統合報告が社内の意識変化の起点になるのではないかといった議論が増えていけばよいと担当者は感じている。

同社の統合レポートは、年次報告書や CSR 報告書などの外部報告を統合したワンレポートである。今後の展開としては、国際統合報告フレームワークを意識しすぎずに、もう少し自由な形を考えているとのことであった。インタンジブルズに関しては、同社の知的資本は技術基盤が中心だが、これと短期の指標である ROI などとのバランスのとれたものを構想しながら、統合報告がメジャーな存在になることを担当者は願っていた。

3.3.3 ローソン『INTEGRATED REPORT 2014 ローソン統合報告書』

ローソンでは、新浪前社長が 2010 年のダボス会議に出席した際、サステナビリティと財務および非財務情報との統合の話が出たのがきっかけとなり、2011 年にアニュアルレポートと ESG 情報とを統合した。2013 年 2 月決算期には最初の統合報告書を作成し、2014 年版に至っている。統合報告は、長期の投資家をメインとしたマルチ・ステークホルダーに、ローソンの価値創造について正しく理解してもらうためのものである。IR 室（2 名）が制作の主担当となり、社会共生担当が協力する体制がとられている。

ローソンの統合報告書は、価値創造プロセスを「価値創造サイクル」と表現している（図 3.3）。5 つの資本（インプット）⇒ROI に基づく資本配分（経営戦略）⇒ビジネスモデル⇒5 つの資本（アウトプット）により持続可能な成長をめざすのがそのサイクルである。インプットする資本は、財務資本（資金）、製造資本（IT, インフラ）、人的資本（人財）、知的資本（技術・ブランド）、社会資本（資源、社会規範）の 5 つである。自然資本は、社会資本の中に含めている。この 5 つの資本が、経営戦略によって適正に配分され、ビジネスモデルを通じて増幅され、アウトプットされる。アウトプットの資本は、財務資本（潤沢なフリーキャッシュフローなど）、製造資本（サプライチェーン、オリジナル商品の製造）、人的資本（自ら考える人財、イノベーション創出力）、知的資本（ロー



出典：ローソン (2014), p.8 をもとに作成。

図 3.3 ローソンの価値創造サイクル (概念図)

ソンプランドなど)、社会資本 (環境への配慮、マチ^{注7}とともに取り組む社会貢献活動) といった説明がなされている。このサイクルを回していくことが同社の価値創造プロセスにあたる。

さらに、ビジネスモデルと資本との関係についても記述がある。例えば、人的資本は、マチのニーズに的確に応え自ら考え行動する人財の育成である。知的資本は、マチの変化を機敏に感じ取りイノベーションを続ける成長の源泉である。社会資本は、環境への配慮の徹底と自然環境から得られる資源の活用で

7 「マチ」とは、地域社会を意味するローソン独自のコンセプトである。

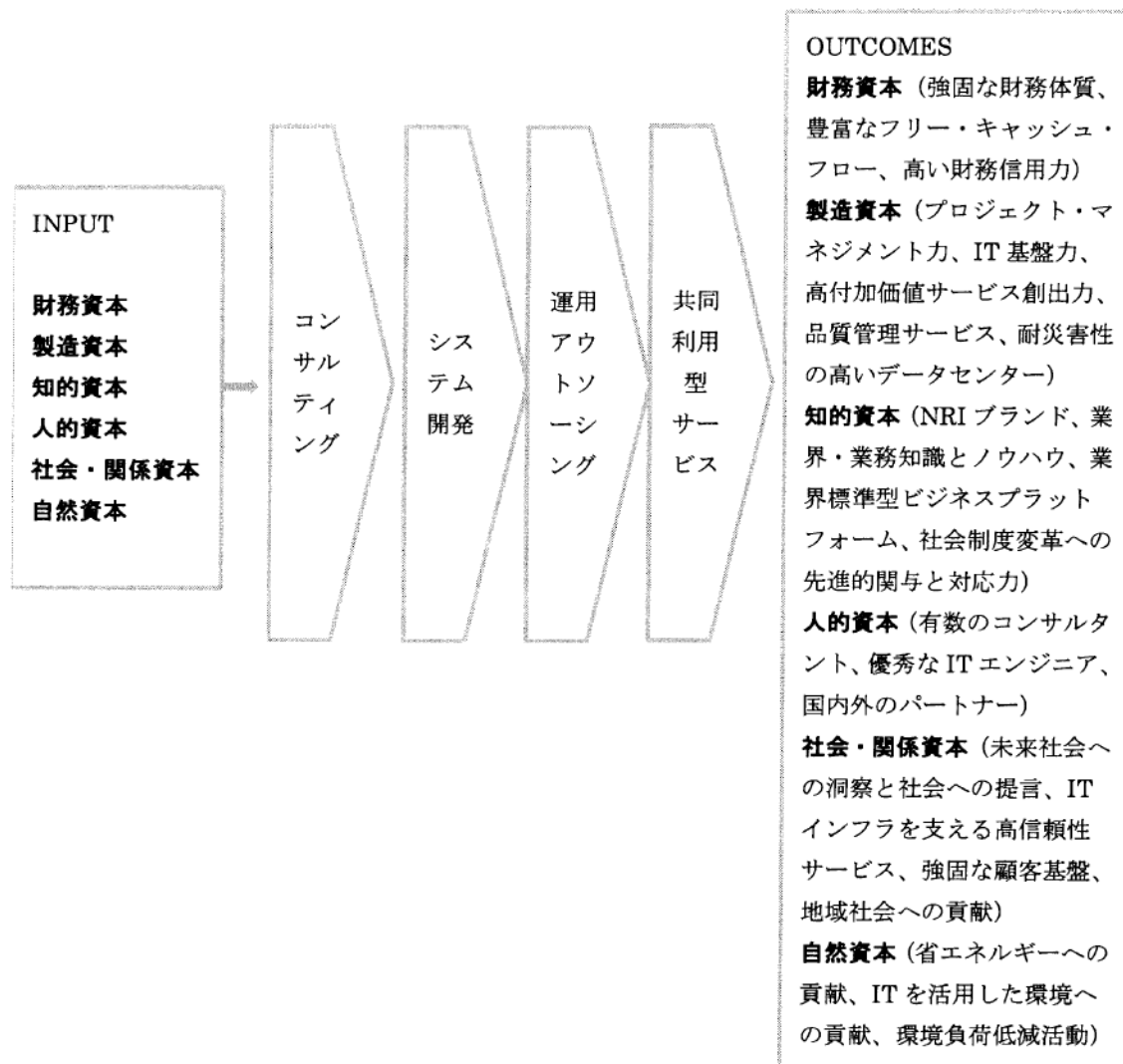
ある。これらのように、資本とビジネスモデルとの関係が記されている。この3つの資本について「見えない資本」と明記しているのも、同社の統合報告書の特徴である。

統合報告の企業への影響については、統合報告によって企業文化などが変わるわけではなく、あくまでもツールの1つにすぎないと考えている。統合報告の効果は、会社案内書を1つにすることができたことといった程度であるという。今後も、現在のスタイルを続けていき、とくに海外の投資家の理解を深めることをねらいにしている。同社の統合報告書は、年次報告書などの外部報告を1つにまとめたワンレポートである。

3.3.4 野村総合研究所『統合レポート2014』

野村総合研究所の『統合レポート2014』は、国際統合報告フレームワークの公表を契機に、同社が取り組んだ最初の統合報告書である。その目的は、機関投資家向けに長期的な企業価値創造に関するメッセージを簡潔に発信することにある。同社では、国際統合報告フレームワークの内容が、従来のアニュアルレポートと共通点が多かったこともあり、国際統合報告フレームワークを参考にした統合報告を作りたいという思いが強かった。オクトパス・モデルを使ったのは、ビジネスモデルがすでにアニュアルレポートの中で説明されており、価値創造プロセスの中央に置きやすかったからという。しかし、資本については簡単ではなく、どのような経営資源が6つの資本に該当するのか、とくに自然資本と社会・関係資本が難しかったとのことである。

同社の価値創造プロセスは、6つの資本(インプット)⇒ビジネスモデル(「ナビゲーション×ソリューション」)⇒6つの資本(アウトカム)を基本形として、これを人材育成、品質向上、生産性向上、R&Dの各活動が支援するモデルが開示されている(図3.4)。インプットする6つの資本については具体的な説明がないが、アウトカムの6つの資本については、その内容の記述がある。その中のインタangibleズに関係する3つの資本をみると、知的資本は、社会提言・情報発信により蓄積されたNRIブランド、業界・業務知識とシステム開発ノウハウ、業界標準ビジネスプラットフォーム(共同利用型サービス)、社会制度変革への先進的関与と対応力の4点を記している。人的資本については、日本有数



出典：野村総合研究所（2014），pp.4・5 をもとに作成。

図 3.4 野村総合研究所の価値創造プロセス（概念図）

のコンサルタント、優秀な IT エンジニア、層の厚い国内外のパートナーの 3 点を挙げている。社会・関係資本には、未来社会の洞察と社会への提言、社会の IT インフラを支える高信頼性サービス、強固な顧客基盤、地域社会への貢献の 4 点を示している。これらが、同社の価値創造を支えるインタangibleズと考えられる。

同社の統合レポートには、ビジョンは示されているが、戦略についての具体

的な記述がほとんどない。その理由は、IT サービス業は、他社がどのようなことをやっているかが比較的わかりやすい業界であるため、具体的な顧客ごとの施策や計画を開示することには慎重な姿勢が必要だとの回答があった。ただし、他社の追随を許さない独自のサービス（上記の共同利用型サービス）については開示されている。統合報告に対する機関投資家の反応は上々で、統合レポートによって話が弾むこともあるという。また、同社の情報にはじめて接した人が、統合レポートが参考になったという声も寄せられている。統合レポートは、社内研修のテキストとしても使われている。また、統合レポートの作成によって、付加価値の源泉が見えてくることもあるのではないかと担当者は感じている。

今後は、メッセージをより上手に伝えていくことに留意しながら、開示情報の重要性および結合性を改善することを考えている。同社の統合レポートはアニュアルレポートを拡充させたもので、CSR 報告書は別途作成されている。制作は、経営企画部 IR 室（4 人のメンバー）が担当している。名称を「統合レポート」としたのは、統合報告書よりも柔らかい表現にしたかったためである。

3.3.5 3社の統合報告書の特徴

以上、インタビュー調査を行った3社の統合報告書の特徴は以下のとおりである。第1に、3社の統合報告書は、いずれも価値創造にフォーカスした内容になっている。そこには、企業理念、戦略、ビジネスモデルなどの説明を通して、自社の価値創造に関する情報について、投資家を中心とするステークホルダーに伝えようという統合報告の作成目的が強く意識されている。それぞれ表現こそ異なるものの、企業理念やビジョンに沿って戦略を策定・実行し、ビジネスモデルや事業活動を通じて持続的な価値創造を実現させ、顧客はもとより、社会全体に貢献しようという姿勢が表れている。

第2に、資本については、各社の事業活動やビジネスモデルによって捉え方や記述が異なっている。しかし、国際統合報告フレームワークにできるかぎり沿った形で説明しようとした努力の跡がみられる。たとえば、三菱重工業のように数値データを付加するなど工夫を凝らしたものがある。知的資本、人的資本、および社会・関係資本についての説明には、企業が、どのようなインタンジ

ブルズを価値創造の源泉と認識しているのか、その具体例がインプットされる資本の中に示されている。また、アウトプットされる資本の説明からは、事業活動の結果、どのようなインタangibleブルズが創出されるのか、具体的な内容が理解できる。

第3に、価値創造プロセスは、3社ともオクトパス・モデルを使っているが、資本を5つに分類したもの（三菱重工業，ローソン），アウトプットを事業ドメイン別の製品にしたもの（三菱重工業）など、バリエーションがある。価値創造プロセスの中核となる資本の変換プロセスは、3社のビジネスモデルや事業活動にしたがって自由に描かれている。

しかし、オクトパス・モデルは、ビジネスモデルあるいは事業活動の中で、インプットした資本が企業の戦略とどのように結びつけられて価値を創造するのかを説明するところまでは至っていない。したがって、インタangibleブルズに基づく価値創造を効果的にマネジメントするためには、オクトパス・モデルによる価値創造プロセスの開示をさらに進化させていく企業の努力と知恵が必要である。このことは、今後の統合報告への取り組みにあたって、最も重要な課題といえよう。

3.4 国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書の意義

本節では、国際統合報告フレームワークの基本概念にしたがって作成された統合報告書の意義について検討を行う。それと同時に、インタangibleブルズと価値創造プロセスの可視化に向けた統合報告の役立ち、および統合報告の改善方向を明らかにする。

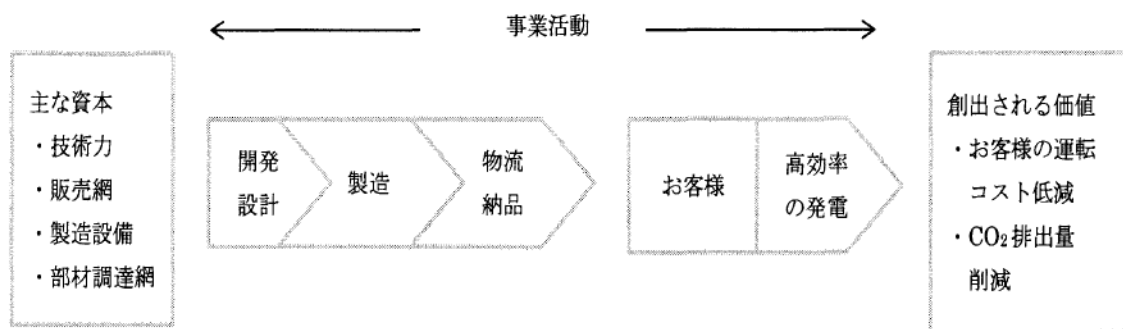
3.4.1 統合報告におけるインタangibleブルズ可視化の現状

日本企業の統合報告書をみると、財務情報と非財務情報とを1つの報告書の中に開示するという意味での統合報告書が大半を占めている。中でも、従来のアニュアルレポートとCSR報告書を1つにまとめたケースが多い。また、中期経営計画や戦略について説明している統合報告書は多いが、それらを企業価値創造と結びつけて記述しているものは少ない。とくに、国際統合報告フレーム

ワークを使って、6つの資本や価値創造プロセスを説明している事例は10社と少数であった。これは、国際統合報告フレームワークのオクトパス・モデルをどのように理解して価値創造プロセスを記述したらよいか難しいためである。インタビュー調査を行った3社の担当者もオクトパス・モデルの理解が難しいことを述べていた。しかし、インタビュー調査を行った3社を含むこの10社は、いずれも価値創造に焦点をあてた統合報告書を作成していた。また、ローソンの統合報告書には、知的資本、人的資本、社会・関係資本について「見えない資本」と明記されていた。そこで、これらの資本についての説明が、どの程度インタンジブルズを可視化しているかについて、①定量情報による可視化、②定性情報による可視化、の2つの面から検討を行うことにする。

まず、定量情報による可視化についてみると、知的資本、人的資本、社会・関係資本について、従業員数などの数値データを付けて説明しているのが三菱重工業の統合報告書である。そのような工夫や試みは必要と思われるが、従業員数などのデータは、どの企業でも開示しようと思えば開示できるものであり、戦略とは関係のないデータである。この点は、作成担当部門も認識していた。したがって、統合報告書における定量情報によるインタンジブルズの可視化は、この3社の統合報告書をみるかぎり、今のところ期待できそうな状況にはない。

これに対し、定性情報による可視化については、これまでみてきたように、インタンジブルズに関係する3つの資本に関する記述によって、各社が想定しているインタンジブルズの具体的な内容がわかるようになってきている。この中でとくにインタンジブルズの可視化に有効なのは、オクトパス・モデルを使って、ビジネスモデルや戦略実行プロセスとインタンジブルズとの関係に対する説明を充実させていくことと思われる。たとえば、三菱重工業は、4つの事業ドメインごとに、インプットとしての資本、事業活動（開発⇒製造⇒納品・保守）、アウトプット・アウトカムとして創出される価値までの一連のプロセスを提示している。インプットされる資本は、技術力やノウハウなどのインタンジブルズが中心である。これによって、同社が、価値創造の源泉であるインタンジブルズとして何を用い、それがどのようなアウトカムを生むのかの想定をしているのか、ある程度理解することができる（図3.5）。



出典：三菱重工業（2014），p.29 をもとに作成。

図 3.5 三菱重工業の価値創造プロセス（エネルギー・環境ドメイン）

以上の点から，フレームワークに依拠した統合報告書が，インタングブルズの可視化に直接的に役立つとはいえないのが現状である。しかし，定性情報によるインタングブルズの可視化については，ある程度の期待が持てる。142社の統合報告書の多くは，アニュアルレポートとCSR報告書を統合させただけのものである。また，国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書を公表している10社の担当者も，インタングブルズによる価値創造プロセスを可視化するために統合報告書を作成しているという認識はほとんどないとみられる。しかし，国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書は，投資家をはじめとする外部のステークホルダーおよび従業員など統合報告書の読者に対し，企業がどのような資源をインタングブルズとして捉え，それを使ってどのような価値を創造しようとしているかについての理解を促進させることにはつなげると考えられる。また，そうした可能性を最ももっているのが国際統合報告フレームワークの基本概念を踏まえた統合報告書であるといえよう。企業が，一度だけの報告やチャレンジに終わることなく，年々，統合報告の改善努力を継続していくことが，インタングブルズの可視化にプラスの効果をもたらしていくものと思われる。

3.4.2 統合報告におけるインタングブルズの可視化促進への提案

以上，統合報告におけるインタングブルズの可視化の現状について論述した。今後は，以下の3点を踏まえ，統合報告を発展させていくことによって，イン

インタangibleの可視化が促進されることが望まれる。

第1は、バランスト・スコアカード、戦略マップを活用した価値創造プロセスを描くことが考えられる。具体的には、学習と成長の視点（人的資産、情報資産、組織資産）を事業の共通プラットフォーム（競争の土台）として位置づけ、バランスト・スコアカードの4つの視点をオクトパス・モデルに組み入れた価値創造プロセス^{注記8}を開示することである。これにより、価値創造プロセスと戦略との関係がより明確になろう。

第2に、知的資本報告書ガイドラインに示された価値創造プロセスを統合報告書にも援用することである。例えば、経済産業省の知的資産経営の開示ガイドライン、デンマークの知的資本報告書ガイドラインなどを参考にして、価値創造に関する詳細なプロセスやストーリー^{注記9}を統合報告に組み入れることが考えられる。このように、価値創造に関するナラティブな情報を加えることにより、インタangibleに関する定性的な情報の充実を図るべきである。

第3に、経営管理や従業員の意識改革など内部企業への影響も考慮して、統合報告に取り組むことも重要であろう。インタビュー調査では、そこまで意識して統合報告を作成しているケースはみられなかった。しかし、そうした観点をもって、統合報告書を、投資家を中心とした外部のステークホルダーだけでなく、従業員とのコミュニケーションにも役立てていくことが望まれる。

まとめ

本章では、情報開示のアウトサイドイン・アプローチ（法令・制度やガイドラインにしたがった情報開示）の視点から、日本企業の統合報告書を調査対象として、インタangibleの可視化に向けた統合報告の役立ちについて考察した。インタangibleの可視化は、価値創造の源泉となるインタangibleを

⁸ バランスト・スコアカードの4つの視点をオクトパス・モデルに組み入れるというのは伊藤（2014）の考えに沿ったもので、エーザイの統合報告書『アニュアル・レポート2014』で開示された価値創造プロセスにおいて、伊藤の考えが採用されている。

⁹ 昭和電機の統合報告書は、副題に「知的資産経営報告書」と記されており、同社の価値創造プロセスが詳細に開示されている。昭和電機の統合報告書は、国際統合報告フレームワークとともに、経済産業省の『知的資産経営の開示ガイドライン』も参考にして作成されたことが推察される。

特定し、それを見える形にすることで、インタangibleブルズの効果的なマネジメントを行うために必要である。

第1の発見事項は、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した日本企業の統合報告書はそれほど多くはないということである。日本企業142社の統合報告書の中で、国際統合報告フレームワークの基本概念（価値創造、資本、価値創造プロセス）に依拠した統合報告書がどれくらいあるかについて文献調査を行った。その結果、10社の統合報告書が該当することがわかった^{注記10}。

第2の発見事項は、価値創造プロセスの可視化は、企業によって一様ではないことである。国際統合報告フレームワークの基本概念を踏まえて作成された10社の統合報告書の中から、三菱重工業、ローソン、野村総合研究所の3社の統合報告書を対象にインタビュー調査を実施した。その結果、国際統合報告フレームワークの基本概念について、次の3点が確認できた。第1に、3社の統合報告書は、いずれも価値創造にフォーカスした内容になっている。そこには、企業理念、戦略、ビジネスモデルなどの説明を通して、自社の価値創造に関する情報について、投資家を中心とするステークホルダーに伝えようという統合報告の作成目的が強く意識されていた。第2に、6つの資本については、各社の事業活動やビジネスモデルによって捉え方や記述が異なっている。しかし、国際統合報告フレームワークにできるかぎり沿った形で説明しようとした努力の跡がみられた。第3に、価値創造プロセスは、3社ともオクトパス・モデルを使っていた。しかし、資本を5つに分類したもの（三菱重工業、ローソン）、アウトプットを事業ドメイン別の製品にしたもの（三菱重工業）など、バリエーションがみられた。また、価値創造プロセスの中核となる資本の変換プロセスは、3社のビジネスモデルや事業活動にしたがって自由に描かれていた。

第3の発見事項は、インタangibleブルズの可視化は定性的に行わざるをえないという点である。インタビューを行った3社の統合報告書がどの程度インタangibleブルズを可視化しているかについて、①定量情報による可視化、②定性情報による可視化、の2つの面から検討を行った。まず、定量情報による可視化に

¹⁰ 宝印刷（2016）の調査によれば、2015年12月末現在、統合報告書を公表している日本企業は224社に増加している。このうち、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書を作成している企業も33社に増えている（筆者調査による。企業名および統合報告書の名称は付属資料2に掲載）。

については、3社の統合報告書を見るかぎり、今のところ期待できそうにないことがわかった。これに対し、定性情報による可視化については、インタンジブルズに関係する3つの資本（知的資本、人的資本、社会・関係資本）に関する説明の記述によって、各社が想定しているインタンジブルズの具体的な内容がわかるようになっていた。とくに、オクトパス・モデルを使って、ビジネスモデルや戦略実行プロセスとインタンジブルズとの関係に対する説明を充実させていくことがインタンジブルズの可視化に有効なことがわかった。

以上の点から、国際統合報告フレームワークに依拠した統合報告書が、インタンジブルズの可視化に直接的に役立つとはいえないというのが現状である。しかし、統合報告の読者（投資家をはじめとする外部のステークホルダーおよび従業員など）に対し、企業がどのような資源をインタンジブルズとして捉え、それを使ってどのような価値を創造しようとしているかについての理解を促進させることにはつながると考えられる。また、そうした可能性を最ももっているのが国際統合報告フレームワークの基本概念を踏まえた統合報告書であると結論づけた。

さらに、今後は次の3点を踏まえ、統合報告を進化させていくことによって、インタンジブルズの可視化が促進されることが望まれる。第1に、バランスト・スコアカード、戦略マップを活用した価値創造プロセスを描くことである。第2に、知的資本報告書ガイドラインに示された価値創造プロセスを統合報告書にも援用することである。第3に、経営管理や従業員の意識改革など内部企業への影響も考慮して、統合報告に取り組むことである。