

第4章 統合報告と付加価値会計情報 －インサイドアウト・アプローチの視点から－

はじめに

近年、付加価値会計情報が統合報告の定量的な情報として適しているのではないかという主張が散見されるようになった。付加価値会計情報に関心が集まったのは1970年代である。その背景として、企業の社会性が強まったことが挙げられる。とくに、企業と利害関係者との関係が重要な経営課題となり、その1つに労使関係の安定化があった。わが国では「春闘」という言葉に代表されるように、経営活動の果実をどれだけ従業員に分配するかということが注目された。分配のための原資として付加価値会計情報への関心が高まり、労使交渉の結果が注目された時代といえよう。しかし、付加価値会計情報に対する企業の関心はその後急速に薄れていく。それは、従業員よりも、顧客をはじめ取引先、地域社会などの利害関係者を念頭においた企業の社会に対する責任や地球環境への貢献が問われる時代になったためである。そうした時代環境の変化に対応して、2000年代には、企業の社会的責任（corporate social responsibility：CSR）や社会的責任投資（social responsibility investment：SRI）の評価として、付加価値会計情報がわが国企業のCSR報告書の中で開示されたことがあった。しかし、それも長続きはせず、付加価値会計情報に対する関心はわが国企業ではほとんどなくなってしまったように見受けられる。

それとは逆に、企業が成長するためには製品やサービスの高付加価値化が必要との声は年々強くなっている。ここでいう付加価値とは、その名のとおり企業の活動によって新たに創造された価値を意味する。付加価値が企業の利益の源泉であることを、経営者をはじめ投資家および従業員その他のステークホルダー全員が承知しているのである。このように、分配面からの付加価値情報への関心は薄れてしまったが、企業の成長や利益確保のために付加価値を高めよ

うとする意欲は、まったく失われていないのが今日の企業経営の姿といえよう。

そうした時代変化の中で、統合報告の登場とともに、付加価値会計情報への回帰的な主張がみられるようになった。付加価値会計情報は、法令でその開示を義務づけられたものではない。その開示は任意であり、インサイドアウト・アプローチ（内部経営管理に関する情報をステークホルダーに提供すること）をねらった会計情報の1つと考えることができる。

本章の目的は、インサイドアウト・アプローチの視点から、統合報告における付加価値会計情報の開示の有用性と限界を明らかにすることである。具体的には、第1節で付加価値概念および付加価値の計算方法について説明し、付加価値会計情報の開示がインサイドアウト・アプローチの視点からの情報開示であることを述べる。第2節では、統合報告と付加価値会計情報を巡る論点を紹介し、その論点がステークホルダー志向の経営観に依拠していることを明らかにする。第3節では、付加価値会計情報の今日的な活用状況について紹介する。第4節において、インサイドアウト・アプローチの視点から、利害調整機能としての付加価値会計情報の有用性と現在の社会における必要性の有無、ならびに統合報告における付加価値会計情報の有用性と限界について検討結果を述べる。最後に、付加価値会計情報の開示よりも、ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、統合報告を企業の情報利用に活用すべきことを提案する。

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

4.1.1 付加価値概念と付加価値会計情報

付加価値は、一般的には企業の経済活動によって新しく生み出した価値といわれている。付加価値を決められた計算方法に則って計算したものが付加価値会計情報である。山上（1984）によれば、付加価値は、「もともと社会的（マクロ的）、経済的な概念として、国民経済の再生産や一国の国民所得を論ずるにあたって考え出された概念」（山上，1984，p.107）である。また、付加価値は、「新たに国民経済に対して創出、付加された価値をいい、それは、国民総生産から中間生産物（材料など）および資本減耗引当（減価償却費）を控除して計算され、その内容は賃金と利潤（これはさらに利子、地代や利益などにわかれ

る)から構成される」(同上, p.107)という。私たちに馴染みのある GDP は、国内全体で生み出された付加価値を集計したものである。

山上は、このように付加価値の概念を規定したうえで、「付加価値思考のもつ『社会的生産(→分配)』の観点と『純生産的』思考は本質的に重要」として、「これらの思考のもつ積極面を個別企業や企業会計に適用、拡充したものが付加価値会計にほかならない」(山上, 1984, p.108)と述べている。すなわち、企業会計の観点からみると、付加価値は、「企業外部から購入した材料やサービスなど他企業の生産物(これを前給付という)に対し、その企業が、労働や設備などの手段により加工して新たに付加した価値であり、その企業の純産出価値額である」(岡本ほか, 2008, pp.55-56)といえよう。付加価値のなかには、受取利息や企業が受け取る配当金などは含まれない。本章では、この付加価値の定義にしたがって計算された会計情報を付加価値会計情報と考える。

4.1.2 付加価値の計算方法と付加価値計算書

付加価値の計算には、控除法と加算法の二通りの方法がある(岡本ほか, 2008, p.56)。控除法は、(1)式で計算される。

$$\text{付加価値} = \text{売上高} - \{ (\text{原材料費} + \text{支払給費} + \text{減価償却費}) + (\text{期首棚卸高} - \text{期末棚卸高}) \pm \text{付加価値調整項目} \} \dots (1)$$

これに対し加算法は、(2)式で計算することができる。

$$\text{付加価値} = \text{経常利益} + \text{人件費} + \text{金融費用} + \text{賃貸料} + \text{租税公課} (+ \text{減価償却費}) \dots (2)$$

また、付加価値の計算において、付加価値に減価償却費を含めて計算した付加価値を「粗付加価値」、減価償却費を含めなくて計算した付加価値を「純付加価値」と呼んでいる。

この方法で計算された付加価値を会計情報として開示したものが付加価値計算書である。付加価値計算書について、山上(1984)は、イギリス会計基準委員会の『コーポレート・レポート』(1975)をもとに、付加価値計算書の位置づけを次のように紹介している。すなわち、「企業努力の成果が従業員、資本提供者、政府および再投資にいかん分配されるかを示すものであり、情報利用者に企業の経済的業績を評価することを助けるもの」(山上, 1984, p.19)が付加

価値計算書であると説明している。また、「付加価値計算書は、資本、経営者、従業員による総合的努力を示す、もっとも簡便にして、もっとも直接的な方法である」(同上)とも述べている。付加価値計算書が最低限含むべき情報としては、売上高、購入材料およびサービス(外注加工費)、従業員の賃金および福利厚生費、配当および支払利子、税金、再投資のための留保額(減価償却費を含む)がある(同上)。これらの項目は、今日の付加価値計算書にも引き継がれている。

4.1.3 付加価値計算書の特徴

水口(2005)は、付加価値計算書の特徴について、現在の企業会計の利益との違いを対比させながら説明している。水口によれば、「付加価値の大きさは、企業の最終的な売上高から、原材料などを外部から仕入れてきたときのコスト(外部給付原価)を差し引いた差額として計算」(水口, 2005, p.86)される。また、「こうして計算された付加価値から、さらに人件費や支払利息を差し引いた残りが利益」(同上)である。水口は、付加価値の計算では、「人件費や支払利息などをコストとは考えずに、それらは付加価値を構成する一部で、むしろ獲得した付加価値の分配先と考える」というのが付加価値計算書の特徴であると指摘し、表4.1のような付加価値計算書の例を提示している(同上, pp.87-88)。

表4.1に示した付加価値計算書をみると、収益から外部給付原価を引いて求められるのが付加価値であることがわかる。また、創出された付加価値が従業員・役員、資金調達先、政府および自治体、社会、株主へ分配した結果が示されている。

企業が利益を大きくするためには、コストはできるだけ小さいほうがよく、人件費をコストと考えるかぎり人件費を減らそうとする圧力が強まることが普通である。しかし、「付加価値計算書では、最終的な計算結果である付加価値が大きいほどよい、という見方が可能となり、付加価値を大きくするためには、人件費を減らしてはだめ」(同上, p.88)という考え方ができるのが付加価値計算書の特徴である。

表 4.1 付加価値計算書の例

区 分	金 額
(付加価値の創出)	
I 収益の部	
売上高	
その他の収益	
II 外部給付原価	
売上高に係る外部給付原価	
その他の外部給付原価	
当期付加価値額	
(付加価値の分配)	
I 従業員・役員への分配	
従業員給与・賞与等	
役員給与・賞与等	
II 資金調達先への分配	
支払利息等	
III その他の分配	
法人税・住民税等	
寄付金等	
IV 株主への分配	
配当金	
内部留保	
付加価値分配額合計	

出典：水口（2005），p.87。

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

持続可能性報告書について、Schaltegger（2012）は、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 4.2）。Schaltegger によれば、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用される。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広報（PR）のための情報開示である。外部報告の次の段階が、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、アウトサイドイン・アプローチと呼ばれている。表 4.2 によれば、アウトサイドイン・アプローチによる情報開示は、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主導の会計によるものとされている。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績管理を行い、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、業績管理のための会計主導の外部報告である。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、会計を巻き込んだアウトサイドインとインサイドアウトの2つのアプローチを取り込んだツイン・アプローチもある。

表 4.2 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（再掲）

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分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績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)	業績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(業績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.

この分類をわが国企業が発行している統合報告書やアニュアルレポートに援

用してみると、企業が行う情報開示には、大きく分けて2つの目的があると考えられる。1つは、外部報告のガイドラインや法令・制度など社会の要請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、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4.2）。もう1つは、企業が戦略や計画をどのように実行し、そのための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、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といえよう。

付加価値会計情報は、企業会計上の規則や規制に縛られたものではない。したがって、企業の情報開示をアウトサイドイン・アプローチとインサイドアウト・アプローチの2つの目的で分けた場合、インサイドアウト・アプローチの情報開示に加えるべき会計情報と考えられる。

4.2 統合報告と付加価値会計情報を巡る論点

国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council：IIRC）が、2013年12月に公表した国際統合報告フレームワークは、統合報告の中で開示すべき定量的指標について、具体的な例を掲げていない。国際統合報告フレームワークは、はじめに「定量的指標（重要業績指標（KPI）や金額評価された指標など）およびそれらが提供される文脈は、組織がどのように価値を創造するか、また、組織がどのような多様な資本を利用し、資本に影響を与えるかを説明する上で極めて有益なものとなる」（IIRC, 2013b, p.8）と述べている。そのうえで、「統合報告書には定量的指標が含まれる。そして、それを実務上可能で適切であることを前提に、組織の価値創造能力は、定量的情報と定性的情報との組み合わせによって、最も適切に報告できる」（*ibid.*, p.8）との指摘に止まっている。さらに「統合報告書は、ある時点での組織の価値、一定期間にわたる組織の価値創造、または組織によるあらゆる資本の利用、およびそれらに与える影響を定量化または金額評価することを目的とするものではない」（*ibid.*, p.8）とも述べている。これらの記述から、統合報告書において開示す

べき情報は、企業の財務諸表に代表される貨幣的情報に限らず、定量的情報と定性的情報とを組み合わせ、あくまでも企業の価値創造に関連した情報が要請されているものと理解できる。

また、適切な定量的情報に共通する特徴として、「組織の状況との関連性」、「組織のガバナンスとの一貫性」、「財務とその他の情報との結合性」、「組織の重要性決定プロセスによって特定された事象への焦点」、「将来の2期以上の期間に対応する目標」、「連続した複数期（3期以上）の推移」、「以前に報告された目標・計画との関連性」、「業界や地域におけるベンチマークの一貫性」、「複数期にわたる首尾一貫した情報」、「関連する定性的情報」の10項目が挙げられている（IIRC, 2013b, p.31）。このように、国際統合報告フレームワークは、企業の価値創造に関連する定量的情報と定性的情報を組み合わせた形での情報開示を求めているが、具体的な指標例については言及していない。

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

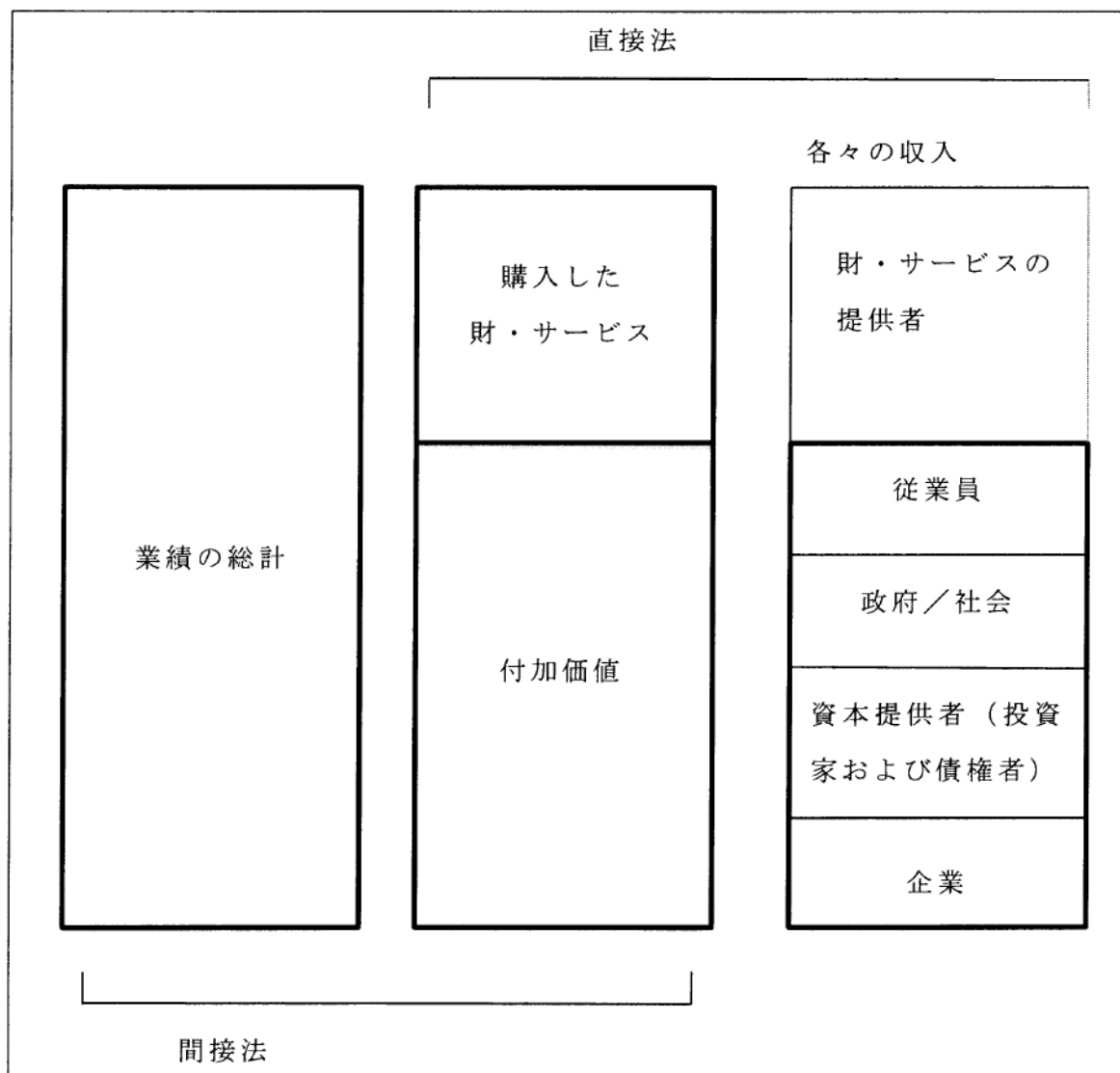
Haller and van Staden (2014) は、国際統合報告フレームワークの原則主義を踏まえ、付加価値会計情報が統合報告の概念を補完し、統合報告にとって主要な報告の用具となりうることを主張している^{注記¹}。本節では、はじめにその論点を少し詳しくみていくことにする。

Haller と van Staden によれば、付加価値の概念はもともとマクロ経済学にそのルーツがあり、「18世紀の終わりに米国で付加価値概念がはじめて使われて以来、付加価値は経済分野、産業、国全体の経済における業績の評価尺度になった」（Haller and van Staden, 2014, pp.1192-1193）という。その代表的な指標が GDP であることは先に述べたとおりである。また、企業業績における付加価値の計算には間接法と直接法の2つの方法があることを紹介している（ibid., p.1193）。

図4.1に示すように、間接法は業績の総計から購入した財・サービスの額を引き算して求める方法で、これは前述の控除法に該当する計算方法である。これに対し直接法は、分配の対象となる従業員の給与、租税公課、資本提供者へ

¹ Haller と van Staden の主張は、IIRC が 2013 年 4 月に公表した『コンサルテーション・ドラフト』（IIRC, 2013a）にもとづいたものである。

の報酬，および企業の内部留保分（分配されない部分）との足し算によって計算されるもので，加算法に相当する。間接法は，企業の業績面に焦点をあてた経済的な実態を計算するものであり，直接法は，企業の活動成果の分配という社会面に焦点をあてたものである。このように，Haller と van Staden は，付加価値には経済的な業績を表す面と，社会への分配という社会性をもった面の2つの側面があると述べている（ibid.,p.1193）。



出典：Haller and van Staden (2014) , p.1193.

図 4.1 付加価値の計算方法

付加価値会計情報が 1980 年代以降注目されなくなったことは先に述べたとおりである。Haller と van Staden も、1970 年代に高まった付加価値会計情報への関心が 1980 年代に急速に低下したことを指摘している (Haller and van Staden, 2014, p.1194)。しかし、付加価値会計情報を開示する企業が全くなかったわけではない。ドイツの BMW 社や Henkel 社は、アニュアルレポートの中で付加価値計算書を開示しており、また、企業に統合報告を義務づけている南アフリカでは、付加価値計算書が強制ではないものの、一般的な報告ツールとなっているという (ibid.,p.1195)。さらに、「持続可能性報告の中で、付加価値情報は社会に対して企業が与える経済的なインパクトの指標として使われるようになった」(ibid.,p.1195) と述べている。

Haller と van Staden は、このあと付加価値概念と統合報告の目的および基本概念との関係、統合報告の 6 つの資本および 6 つの指導原則との適合性について論じている。国際統合報告フレームワークによれば、統合報告書の主たる目的は、財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを説明することである (IIRC,2013b, p.7)。また、「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、組織の長期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」(ibid.,p.7) とも説明されている。これらの点を踏まえて、Haller と van Staden は、「付加価値は企業の価値創造に関する幅広い概念であり、付加価値の測定とその内容を開示することは国および社会、ならびに従業員、資本提供者に帰属するすべての成果を表している」(Haller and van Staden, 2014, p.1196) と述べている。また、「その根底にあるのがステークホルダー理論^{注記2}である」(ibid.,p.1196) と指摘する。加えて、「付加価値計算書は、多様なステークホルダーの利益を満たす企業の成功を表すものであり、純利益よりもより多くのもの、すなわち、国の経済に対する企業の貢献（富の増加）を示している」(ibid.,p.1197) という。したがって、「付加価値は、価値創造についての中心的要素として、経済および社会に対する企業の影響力を明らかにするものである」(ibid.,p.1197) というのが彼ら

² ステークホルダー理論とは、企業は株主や投資家の利益だけを求めるのではなく、企業をとりまく様々なステークホルダーの利益や満足感を考えて経営されるべきだという考え方である。

の主張である。

また Haller と van Staden は、国際統合報告フレームワークの基本概念である6つの資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然の各資本）と付加価値概念との適合性について、付加価値の持つ経済面（企業の業績）と社会面（成果の分配）という二面性から検討している。すなわち、「付加価値概念の二面性は、企業価値を形成する6つの資本に関するフレームワークの基礎概念によく当てはまる」（Haller and van Staden, 2014, pp.1197-1198）と主張する。とくに、社会面からみた場合の付加価値は、人的資本（給与、教育訓練費、その他の福利厚生費）と、財務資本（利子および配当）、さらに社会・関係資本（税金、その他地域社会や慈善団体への寄付など）に関する情報を提供するものであるという。これに対し付加価値の経済面からは、製造資本（購入する製品、原材料、使用した資産の減価償却費）を明らかにできるという（Haller and van Staden, 2014, pp.1197-1198）。このほか、付加価値は知的資本の情報にもなり得るが、自然資本に関する分配を何も示していないと述べている。さらに、「付加価値は『統合思考（組織内の様々な事業単位および機能単位と、組織が利用し影響を与える資本との間の関係についての組織の能動的な考察（IIRC,2013a, p.2）』をも取り込んでいる」（ibid.,p.1198）という。このように、付加価値概念が国際統合報告フレームワークの6つの資本による価値創造のかなりの部分をカバーできる情報として、統合報告との適合度が高いことが主張されている。

次に Haller と van Staden は、付加価値概念と統合報告の指導原則との適合性について言及している。国際統合報告フレームワークは、「戦略的焦点と将来志向」「情報の結合性」「ステークホルダー対応性」「重要性と簡潔性」「信頼性と完全性」「一貫性と比較可能性」という6つの指導原則を掲げている。Haller と van Staden は、付加価値概念にもとづく付加価値会計情報は、これら6つの指導原則に合致している、あるいはこれらの原則を反映した情報であることを論じている（ibid., pp.1199-1202）。さらに彼らは、統合報告に適合した付加価値計算書のモデルを提案している（ibid, p.1205）。図表 4.3 に示すように、付加価値の源泉についての計算書と付加価値の分配に関する計算書の2つのパターンを提案している。

上記の分析を通じて、Haller と van Staden は、付加価値会計情報が統合報告に対する大きな有用性をもっていると結論づける (ibid., pp.1204-1207)。特徴的なことは、ステークホルダー理論に立脚し、付加価値会計情報が国際統合報告フレームワークの6つの資本、および6つの指導原則を十分にカバーできるとの分析から、統合報告における付加価値会計情報の有用性を主張している点である。同時に、付加価値会計情報の限界については、次の2点を挙げている。第1の限界は、付加価値会計情報が自然資本と他の資本との相互関係に対応した情報を与えていない点である。第2の限界は、付加価値会計情報は貨幣で測定または換算することができない情報を把握することができないということである。

表 4.3 Haller と van Staden が提案している付加価値計算書

パネル A 付加価値の源泉についての計算書		
売上高		×××
－ 購入した原材料・サービス費用 (M&S)	××	
－ 製品在庫または仕掛品の減少	××	
事業による売上高ベースの粗付加価値		×××
＋ 製品在庫または仕掛品の増加 (購入した M&S 関連を除く)	××	
＋ 自社で生産した固定資産 (購入した M&S 関連を除く)	××	
事業による生産高ベースの粗付加価値		×××
＋ 無形資産からの収入 (購入した M&S 関連を除く)	××	
＋ その他の事業収入 (購入した M&S 関連を除く)	××	
事業による粗付加価値		×××
－ 有形固定資産の減価償却費	××	
－ 無形資産の減価償却費	××	
事業による純付加価値		×××
＋ 投資および他の財務的施策からの利益	××	
純付加価値		×××
＋／－ 特別な項目による付加価値	××	
＋／－ 非継続事業による付加価値	××	
創造した付加価値の総計		×××

パネルB 付加価値の分配に関する計算書

従業員への分配

給与支払総額		
+ 源泉所得税	××	
+ 社会保険料	××	
+ 年金割増金	××	
+ その他従業員に対する付加給付	××	
+ 賞与	××	
従業員への分配合計		×××
政府および社会への分配		
所得税	××	
+ 間接税（例えば付加価値税，料金，関税）	××	
+ その他公共料金および税	××	
- （政府からの）補助金	××	
政府への分配		
+ その他の社会貢献，例えば寄付，社会貢献活動など	××	
公共および社会への分配合計		×××
資本提供者への分配		
支払利息	××	
+ 株主への配当金その他	××	
資本提供者への分配		×××
内部留保の付加価値		
+ / - 残余所得の付加または減少	××	
		×××
付加価値の分配総計		×××

出典：Haller and van Staden, (2014), p.1205.

4.2.2 サステナビリティからみた付加価値会計情報

統合報告と付加価値会計情報を巡っては，わが国の研究者からも統合報告の定量的な情報として付加価値会計情報がふさわしいという提案が行われている。阪（2015）は，長寿企業の分析を通じて，統合報告の重要業績指標（Key Performance Indicator：KPI）として付加価値会計情報を提言している。

阪によれば，「統合報告は，従来は異なるチャンネルを通じて開示されていた情報を俯瞰的に提示するものである。したがって，ステークホルダーは，まず

統合報告書を読み企業の全体像を理解したうえで、財務報告書や CSR 報告書などの個別の報告書を読むことになる。すなわち、統合報告書は、企業を理解しようとするすべてのステークホルダーにとっての共通の入り口の役割を担うものであり、この共通の入り口の役割を果たすために KPI が重要な要素となる」（阪，2015，p.98）と述べている。また、「企業がステークホルダーにどのように配慮しているかを財務的側面から明らかにするのが付加価値情報である」（同上，p.100）としている。

阪の論点の特徴は、企業の社会的な側面から長寿企業の実態分析にもとづき、統合報告の KPI として付加価値会計情報の有用性を提言している点にある。すなわち、長寿企業に共通する経営の基盤は、近江商人の「三方よし」に代表されるように、顧客、取引先等のステークホルダーとの長期的関係による信頼の重視にある。こうした経営姿勢は現在の企業にも引き継がれており、そこでは、すべてのステークホルダーのための利潤という考え方がとられている。そして、ステークホルダー全員の利益を重視し長期の信頼関係を大切にするという考え方は、会計的観点から付加価値の考え方に通じるという（同上，p.104）。

また阪は、このようなステークホルダーと長期にわたって良好な関係を重視する長寿企業について、大鹿との共同研究を紹介している。この共同研究は、サステナビリティを実現した企業と位置づけ、創業 100 年以上の長寿企業が 10 社以上存在する 34 か国における企業を対象として、長寿企業とそうでない企業との調査分析（Oshika and Saka, 2014）を行ったものである。それによると、「長寿企業では、株主以外への付加価値分配率（労働分配率、金融費用分配率、租税分配率）が非長寿企業に比べて高いこと、さらに、長寿企業の付加価値率（分配額÷売上高）は非長寿企業に比べて高く、株主への付加価値率（株主分配額÷売上高）は高い³ことが明らかにされている」（阪，2015，p.106）という。この結果をもとに、阪は「長寿企業では、分配を通して継続的な社会的貢献を果たし、ステークホルダー共生型で、安定的に Win-Win 関係を構築するようなステークホルダー・マネジメントが実践されていることを示している。

³ 株主以外への分配率が高く、かつ株主への付加価値率が高いということは、「長寿企業では株主以外への分配割合が多いことから株主分配率は低くなるが、その金額自体が大きいことから株主も十分な分配がなされている」（阪，2015，p.106）ということである。

これによって、サステナビリティを判断するための統合報告における財務 KPI として付加価値情報が有用であるという Haller and van Staden, (2014) の主張が初めて証拠づけられた」(阪, 2015, pp.106-107) と結論づけている。阪の論文は、統合報告を企業の全体像を理解するための入口と位置づけ、付加価値の継続的な分配を通じたサステナブルな経営にとって、統合報告の KPI として付加価値会計情報が有用との考えを示したものであるといえよう。

4.2.3 アカウンタビリティからみた付加価値会計情報

牟禮 (2015) は、損益計算会計と付加価値会計との違いを対比させながら、付加価値会計情報の意義と統合報告への役割について考察している。牟禮によれば、「損益計算会計では、利益は自己資本 (財務資本) の所有主に帰属する持分として計算され、財務資本以外の資本の提供者に対する支払い (報酬) は利益獲得のための費用 (価値の減少) となる。これに対し、付加価値会計は、企業が新たに生み出した価値を認識し、そこから多様な資本の拠出者への価値を分配したと考えるものである。したがって、付加価値会計は、企業が新たに生み出した価値の大きさを示すとともに、各ステークホルダーの貢献額を直接的に示す役割を果たすものである」(牟禮, 2015, p.153) という。これは、先述の水口の付加価値会計情報の考え方と同義といえよう。牟禮はまた、わが国の統合報告書では付加価値情報を開示している例はほとんど見られないのに対し、海外では統合報告書の中に、広く経済価値情報を含めた形で付加価値情報を開示している企業が多いという事実を紹介している。

こうした分析を通して牟禮は、「付加価値の分配情報は、ステークホルダーに対する直接的な貢献を示すことから、サステナビリティ報告のみならず、統合報告においてもアカウンタビリティを高めることができる」(牟禮, 2015, p.156) と結論づけている。また、付加価値情報は、既存の会計システムから導き出されるため客観性が高く、作成に多くのコストをかけることもなく、しかも理解しやすいとも述べている。さらに、「財務以外の資本についても財務的に表すことから、国際統合報告フレームワークのいう『情報の結合性』を持たせた開示が可能になる」(同上, p.156) と論じている。付加価値会計情報の限界としては、付加価値会計情報の量的な側面だけで社会的価値や企業価値が評価できる

わけではなく、質的な吟味が必要となること、また付加価値会計情報はあくまでもフロー情報に止まることが挙げられている。

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

以上、統合報告の登場とあいまって、統合報告に適した定量的な情報として付加価値会計情報を支持する論点を紹介した。これらの論点は、いわば 1970 年代に関心を集め、1980 年代以降、急速に忘れ去られてしまった感がある付加価値会計情報への回帰論とみられる。

これらの付加価値への回帰論に共通しているのは、いずれも前出のステークホルダー理論をもとにした経営観をベースにしている点である。法的には企業は株主のものであって、企業価値とは株主価値を指す。しかし、企業は株主だけのために存在しているのではない。顧客、取引先、従業員、地域コミュニティ、中央政府および地方自治体などステークホルダーの存在があつてこそ、今日の企業が成り立っている。しかもわが国の経営者の多くは、企業は株主だけのものではなく、株主以外の幅広いステークホルダーの存在を大切にす経営観を持っている^{注記4}。

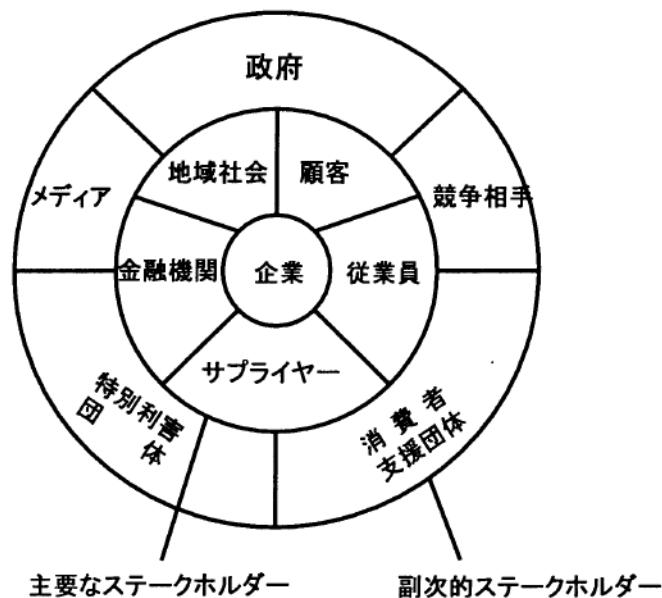
幅広いステークホルダーを大切にす経営観について、Freeman らは「ステークホルダー資本主義 (Stakeholder Capitalism)」(Freeman et al.,2007, pp.4-6) を提唱している。ステークホルダー資本主義は、「企業とはまさに、ステークホルダーが互いに価値を創造するために共同的で協働的な事業に従事す手段である」(Freeman and Read, 1983, p.89) という企業観に立ったものである。さらに Freeman and Read は、ステークホルダーについて広義と狭義の2つの定義を行っている。広義の定義は、「ステークホルダーとは、企業目的の達成に影響を及ぼすことができる、あるいは企業目的の達成によって影響を受ける特定のグループもしくは個人」(ibid., p.89) というものである。また、狭義の定義とは、「企業が生き残り続けるために依存する特定のグループもしくは個人」(ibid., p.89) というもので、この狭義の定義が、企業の主要なステー

⁴ 櫻井は、企業価値は経済価値だけか、それとも社会価値や組織価値を含むかという質問に対し、後者を支持する回答が 88% あつたことから、日本の主要企業の経営者は、欧米人とは違って、企業価値を経済価値とイコールの関係では考えていないと指摘している(櫻井, 2015, P.67)。

クホルダーに当たる。

こうした2つの定義をもとに、Freemanらは、ステークホルダーについて、主要なステークホルダーと副次的なステークホルダーという2つのグループに分けている(図4.2)。ステークホルダーといえは、通常、主要なステークホルダーの中の顧客、従業員、サプライヤー、金融機関、地域社会のことである。図4.2は、これらの主要なステークホルダーに加えて、政府、競争相手、消費者団体、特別利害団体、メディアを、企業に影響を与える存在という意味で、副次的なステークホルダーとする考え方を示している。主要なステークホルダーと副次的なステークホルダーの2つのグループは、広義のステークホルダーの定義に当てはまるものである。

付加価値会計情報は、ステークホルダーを構成する2つのグループのうち、主要なステークホルダーに対する経済的価値の分配を表わしたものである。統合報告の登場とあいまって主張されるようになった付加価値会計情報への回帰論は、付加価値会計情報がもつ分配機能を重視し、統合報告を用いて、全ステークホルダーを念頭に置いた経営の実現を狙いとしたものといえよう。



出典：Freeman et al. (2007), p.7.

図4.2 ステークホルダーの2つのグループ

4.3 日本企業における付加価値会計情報の活用状況

今日、付加価値会計情報に対する企業の関心が薄れたといっても、付加価値会計情報がまったく見られなくなったわけではない。わが国では、付加価値会計情報は、財務諸表分析における生産性分析の指標として、また、アメーバ経営における経営管理の指標として、さらに、GRIガイドライン（G4）の経済性指標をもとにした企業の持続可能性報告書やCSR報告書、あるいは統合報告書の指標として今も使われている。

4.3.1 生産性分析の指標としての付加価値会計情報

財務諸表分析は、「企業の利害関係者（経営者、投資家など）が合理的な経済的意思決定を行うために、その企業の現状と問題点を把握する必要上、企業が公表した財務諸表を分析し、比較し、解釈すること」（岡本ほか、2008、p.29）である。この財務諸表分析の1つに、収益性分析や安全性分析と並んで生産性分析がある。この生産性分析に付加価値会計情報が使われている。

生産性分析は、企業の活動が効率的に行われているかどうかを判断するために行われる。生産性とは、産出量（分子）と投入量（分母）の比率のことで、産出量（分子）に付加価値額が用いられるのが一般的である。生産性分析の代表的な指標が付加価値労働生産性である。付加価値労働生産性は、従業員1人あたりの付加価値額であり、以下の(3)式で計算する（岡本ほか、2008、p.51）。付加価値労働生産性の値が大きいほど、経営活動が効率的に行われていることになり、これを時系列でみたり、同業他社と比較したりすることができる。

$$\text{付加価値労働生産性} = \text{付加価値額} \div \text{平均従業員数} \cdots (3)$$

また(3)式は、平均有形固定資産有高を用いて(4)式のように分解することができる。(4)式は、付加価値労働生産性が、従業員1人あたりの有形固定資産（労働装備率）と有形固定資産1単位あたりの付加価値額（設備生産性）の積に分解できることを示している。(4)式は、付加価値労働生産性を高めるために、労働装備率を上げるか、設備生産性を高めるか、あるいは両方を高めていくことが必要となることを示したものである。さらに(4)式のなかの設備生産性は、売上高を使って、有形固定資産回転率（売上高÷平均有形固定資産有高）と付加

価値率（付加価値額÷売上高）の積に分解することもできる。

$$\text{付加価値労働生産性} = (\text{有形固定資産有高} \div \text{従業員数}) \times (\text{付加価値額} \div \text{有形固定資産有高}) \dots (4)$$

このような形で、生産性分析に付加価値会計情報が使われている。付加価値会計情報は生産性指標との相性がよいといえる。付加価値労働生産性や付加価値率などの指標は、企業の収益性の指標に重要な影響を及ぼしている（桜井，2011，p.191）。したがって、企業の収益性を分析するときには、付加価値会計情報にもとづく生産性分析を含めた形での評価が必要とされている。

しかし今日、外部者が特定企業の付加価値額を計算することが難しくなっている。付加価値額の計算には、製造原価明細書（表 4.4）のなかの労務費データが必要である。それが現在、もともと連結の製造原価明細書が公表されていなかったうえに、これまで企業単体で公表されていた製造原価明細書の開示が任意になった^{注記5}。したがって今は、外部者が付加価値会計情報を用いた生産性分析を行うことができなくなっている。

表 4.4 製造原価明細書の様式（例）

製造原価明細書

（単位：百万円）

科目	第77期 [自平成25年4月1日, 至平成26年3月31日]		第78期 [自平成26年4月1日, 至平成27年3月31日]	
	金額	構成比	金額	構成比
1. 原材料費	987,592	59.6%	1,178,385	64.0%
2. 労務費	279,807	16.9%	274,388	14.9%
3. 経費	389,752	23.5%	388,534	21.1%
（うち減価償却費）	76,560	4.6%	69,553	3.8%
（うち外注加工費）	103,023	6.2%	124,343	6.8%
当期総製造費用	1,657,151	100.0%	1,841,307	100.0%
期首仕掛品棚卸高	173,211		140,144	
計	1,830,362		1,981,451	
期末仕掛品棚卸高	140,144		127,696	
当期製品製造原価	1,690,218		1,853,755	

出典：桜井（2014），p.62。

⁵ 2014年3月31日以降、有価証券報告書における単体の開示項目が簡素化され、連結財務諸表を作成している上場企業は単体の製造原価明細書の開示が免除されることになった。

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

アメーバ経営は、京セラの創業者である稲盛和夫氏が、京セラの経営理念である「全員参加の経営」を実現するために考案した独自の経営手法である。アメーバ経営の特徴は、組織をアメーバと呼ばれる小集団に細分して、アメーバごとに計画目標を達成したかどうかをチェックする経営管理体制をとっている点にある。アメーバ経営は、このような小集団を管理の基本単位として、全員参加の経営を実践している。その管理指標が「時間あたり採算制度」の中に組み込まれた「時間あたり付加価値」である。

稲盛氏は、自身が公表している Official Site の中で、「経営とは非常にシンプルなもの、その基本はいかにして売上げを大きくし、いかにして使う経費を小さくするかということに尽きます。利益とはその差であって、結果として出てくるものにすぎません」と述べている。この経営理念を具現化したものが時間あたり付加価値である。すなわち、時間あたり付加価値とは、売上げから経費（労務費は含まれない）を引いた額を直接作業時間で除して求められる。これは、直接作業時間1単位あたりの付加価値労働生産性に等しい。

表4.5は、京セラの製造部門における時間あたり採算表を例示したものである。表4.5の項目の一番上にある総出荷は、社外出荷と社内売を足したものである。総出荷から社内買を引くと部門の総生産が計算される。総生産から原材料費をはじめとするいろいろな経費の合計を控除したものが差引売上である。この差引売上には人件費が含まれておらず、これが当該部門の付加価値額となる。差引売상을総労働時間で除したものが時間あたり付加価値である。この京セラのアメーバ経営における時間あたり付加価値について、水野（2008）は、「付加価値管理会計^{注記6}の具体的な適用と展開の一形態」（水野，2008，p.88）と位置づけている。

時間あたり付加価値の考え方は、稲盛氏がもともと付加価値概念に関心をもっていたからではなく、自身の経営理念と付加価値概念とがたまたま合致した結果ではないかと考えられる。稲盛氏は、時間あたり付加価値の考え方をとりいれた経緯について、「この部門がいくらの利益を出したかを計算する場合には、

⁶ 付加価値管理会計は、「付加価値指標を経営管理のために活用する理論と技法」（水野，2008，p.86）である。

人件費を経費の欄に入れなければなりません。しかし、そうすると少人数のアメーバの場合、その部門の課長や係長の給料や従業員の給料まで全部わかってしまうこととなります。それでは会社のなかの雰囲気が悪くなると思われましたので、あまり赤裸々に社員の給料まで公開しないために人件費は経費に入れませんでした。入れない代わりに、総時間で付加価値を割った時間あたりの付加価値を計算して採算性の指標としたのです」(アメーバ経営学術研究会, 2010, pp.10・11)と説明している。稲盛氏の Official Site によれば、アメーバ経営は、京セラのほか、稲盛氏が関わった KDDI や日本航空^{注記7}をはじめ 600 社ほどの企業に導入されている。また、わが国には、アメーバ経営を導入していなくても、稲盛氏の経営理念に賛同する経営者が多い^{注記8}。したがって、付加価値会計情報は、今後もアメーバ経営の重要な経営管理指標として活用されていくものと思われる。

表 4.5 京セラの時間あたり採算表（製造部門）の例

項目	予定	実績
総出荷		
社外出荷		
社内売		
社内買		
総生産		
控除額		
原材料費		
金具費		
商品仕入高		
金型費		
一般外注費		
.....		
.....		
内部技術料		
営業・本社経費		
差引売上		
総時間		
当月時間当たり		
時間あたり生産高		

出典：アメーバ経営学術研究会（2010），p.10。

⁷ 水野（2012）は、日本航空再生におけるアメーバ経営導入に関して、「JALの再生にアメーバ経営は決定的な役割を果たした」（水野，2012，p.144）と述べている。

⁸ 新原（2003）は、稲盛氏は、その経営哲学や人間的魅力、若手経営者の育成の面で、他の経営者から注目を集めているという調査結果（新原，2003，p.314）を紹介している。

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

統合報告書は、国際統合報告フレームワーク以外にも、持続可能性や企業の社会的責任、環境会計などに関するいくつかのガイドラインを参照して作成されているケースが多い。その代表的なガイドラインが Global Reporting Initiative (GRI) のガイドラインである。わが国企業の統合報告書にも、GRI の 3.1 版ないし 4 版を参照しているものが多くみられる。この GRI のガイドライン (G4) の経済性指標の中に、開示されるべき情報の 1 つとして付加価値の考え方が提示されている (表 4.6)。

GRI (G4) は、企業の全世界の事業所を対象として、「創出、分配した直接的経済価値 (Economic Value Generated and Distributed : EVG&D)」を発生主義ベースで報告することを求めている。表 4.6 の創出した直接的経済価値は収益である。また、分配した経済価値としては、事業コスト、従業員給与と福利厚生費、資本提供者に対する支払い (配当)、政府に対する支払い (租税公課、国別)、コミュニティへの投資の 5 つが挙げられている。創出した直接的経済価値から分配した経済価値を引いたものが留保している経済価値である。前出の牟禮 (2015) によれば、「GRI ガイドラインの体系は、前給付を控除した付加価値を算出しているものではないため、本来の付加価値会計とはいえないが、分配の視点を強調している点で、ステークホルダーとの関係を明瞭に示す計算構造となっている」(牟禮, 2015, p.154) という。

表 4.6 GRI ガイドラインにおける付加価値会計情報 (G4-EC1)

創出、分配した直接的経済価値
a. 創出、分配した直接的経済価値 (EVG&D) を発生主義ベースで報告する。 これには、組織の全世界の事業所について、次に一覧表示する基本要素を含める。
・ 創出した直接的経済価値
－ 収益
・ 分配した経済価値
－ 事業コスト

- 従業員給与と福利厚生費
 - 資本提供者に対する支払い（配当）
 - 政府に対する支払い（租税公課，国別）
 - コミュニティへの投資
 - ・ 留保される経済価値（「創出した直接的経済価値」-「分配した経済価値」）
- b. 地域に対する経済的な影響をより適切に評価するため，影響が著しいものについて EVG&D を国，地域，市場レベルに分けて報告する。また「著しい」と判断する基準を報告する。

出典：GRI（2013），p.48.

4.3.4 統合報告書で開示された付加価値会計情報

付加価値会計情報は，企業の持続可能性報告書や統合報告書のなかの会計指標として用いられている。とくに，前述の GRI のガイドライン（G4）を参考にしている統合報告書において，非常に少数ではあるが，付加価値会計情報を開示しているケースがみられる。

川崎重工業は，統合報告書『Kawasaki Report』のなかで，2013年版から付加価値会計情報を開示している（表 4.7）。表 4.7 をみると，売上高を提供価値とし，提供価値を取引先（事業コスト），従業員（給与・賞与），社会（社会貢献），政府・行政（法人税等）に分配した結果が創出価値として示されている。さらに創出価値の債権者（支払利息），株主（少数株主持分^{注記⁹}+支払配当額），内部留保（利益剰余金当期増加額）への配分状況が開示されている。川崎重工業は，売上高などの主要財務指標の5か年間の推移とともにパフォーマンスハイライトの1つの指標として付加価値会計情報を開示しており，同社がステークホルダーへの価値配分を重要視していることがうかがえる。

⁹ 少数株主持分は，2015年4月1日から「非支配株主持分」に名称が変更された。

表 4.7 川崎重工業が開示している付加価値会計情報

(単位:億円)

	2012年度	2013年度	2014年度
提供価値(売上高)	12,888	13,854	14,861
(提供価値の内訳)			
お取引先	10,475	11,077	11,662
従業員	1,907	2,116	2,315
社会	7	6	7
政府・行政	131	203	303
創出価値	367	451	572
提供価値総額	12,888	13,854	14,861
(創出価値の配分)			
債権者	41	39	37
株主	105	107	173
企業内部等	221	304	361
創出価値総額	367	451	572

出典：川崎重工業（2013,2014,2015）をもとに作成。

エーザイは、従来、環境・社会報告書のなかで付加価値会計情報を開示してきた。2015年度からは、環境・社会報告書を統合報告書と一体化させ、2015年版の統合報告書のなかで付加価値会計情報を開示している（表 4.8）。エーザイが開示している付加価値会計情報は「ステークホルダーズの皆様への付加価値の分配」というタイトルがつけられており、従業員、役員、株主、債権者、国・地方自治体（行政）、社会、内部留保に対する付加価値の分配状況が開示されている。さらに、分配した付加価値の一部が新たな医薬品を生み出すための研究開発に投資され、創薬によってさらなる価値がもたらされるという好循環を説明している。

表 4.8 エーザイが開示している付加価値会計情報

付加価値分配の内訳 (百万円)

従業員	136,122
役員	1,671
株主	43,010
債権者	4,676
国・地方自治体(行政)	4,628
社会	2,071
内部留保	444

出典：エーザイ（2015），p.69。

宝印刷の調査によれば、わが国では 224 の企業が統合報告書を開示している（2015 年 12 月末現在）。しかし、その中で付加価値会計情報を開示しているのは、上記の川崎重工業『Kawasaki Report 2015』とエーザイ『統合報告書 2015』の統合報告書だけである。このようにわが国企業の統合報告書をみると、付加価値会計情報を開示している企業は非常に少ないのが現状である。

4.4 付加価値会計情報の統合報告への役立ちと限界

付加価値は利害関係者に対する分配の原資であり、付加価値会計情報は利害関係者への分配状況を明らかにした会計情報である。本節では、付加価値会計情報の統合報告への役立ちと限界について検討結果を述べる。

4.4.1 付加価値会計情報の有用性と必要性

第 1 節で述べたように、1970 年代に付加価値概念に関心が寄せられた背景は、企業の社会性が強まったことであった。山上（1983）は、「付加価値会計導入の社会的背景は、企業が社会的性格をおびてきたことである」と述べている（山上，1983, p.13）。企業の社会的性格とは、企業は自社のことだけを考えていればよいのではなく、社会のなかの企業という認識をもつ必要があるという見方を意味している。企業が社会との関係性を無視できなくなった時代の到来である。ここでいう企業と社会との関係性とは、具体的には企業と利害関係者との関係性、とりわけ経営活動の成果の分配関係を意味していると考えられる。利害関係者への分配状況についての情報を開示するため、従来の損益計算とは異なる利益概念が必要となった。それが付加価値概念であり、付加価値を計算することを目的とした会計が付加価値会計である。

付加価値概念が生まれてきた経緯とそれをもとにした付加価値会計登場の意義について、日本会計研究学会・付加価値会計特別委員会「付加価値会計特別委員会」中間報告（昭和 48 年度報告，1974 年発表）は次のようにまとめている。「今日一般に制度として行われている企業会計は、利潤計算（または損益計算）を主目的とする利潤会計である。（中略）しかし、このような利潤会計は変貌する現代社会において多くの問題点をもつようになり、現実の企業の財政状

態・経営成績・あるいは企業の社会経済的貢献度の把握のためには十分な役立ちを果たしえなくなりつつある。このようにして、企業がその存立する社会経済のために生み出した経済価値を測定し、同時にその利害関係者への分配状態を明らかにする会計が要求されるに至った。付加価値会計の成立の意義がここに求められる」。これをみると、付加価値会計情報は、従来の損益計算では表すことができない企業の社会への貢献度を示す新しい利益情報として当時の期待と関心が寄せられたことが理解できる。

付加価値会計情報は、従業員、株主、債権者、取引先、政府・行政、地域社会などのすべての利害関係者に関わる利益を貨幣額で示したものである。そうした利益を分配した結果を開示するために作成されたものが付加価値計算書である。したがって、付加価値会計情報は利害関係者の利害調整の面、とくに企業の活動成果の分配の面で重要な役割を担うものであったといえよう。しかし、第3節で述べたように、今日、付加価値会計情報は、ステークホルダー間での利害調整というよりは、生産性分析に必要な財務データ、あるいはアメーバ経営の経営管理指標、または持続可能性報告書などの社会貢献指標としてしか活用されていないという現実がある。

こうした現実を踏まえると、現代の社会が、ステークホルダー間での利害調整の結果としての分配状況を示す付加価値会計情報について、それを必要なものとしていないのではないだろうか。そうだとすれば、今日の社会において、付加価値会計情報が、インサイドアウト・アプローチの情報開示としてその意味をなしていないということになる。企業が、ステークホルダーの利益のために、どのような戦略にもとづいてどのような経営管理を行い、どのような成果を達成したのかという情報を開示する場合、付加価値会計情報の有用性がほとんど認識されていないのが現実の姿ではないかと思われる。

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

統合報告は長期にわたる企業の価値創造を説明する外部報告である。統合報告では、企業は、どのような企業理念・ビジョン・戦略にしたがって価値創造を行い、どのような成果を生みだしているのか、またこれから先、どのような戦略目標を立て、何を実現しようとしているのか、さらに価値創造を行う基盤

としてどのような経営資源を備え、どのような経営管理システムを構築しているのか、といったことに関する情報開示が中心となる。これらのほとんどは財務情報では説明することができない非財務情報である。

付加価値会計情報は財務情報の1つである。たとえば、前節で示した川崎重工の付加価値会計情報を例にとると、提供価値は顧客価値に相当すると考えられる。また取引先への分配額は取引先価値、従業員への分配額は従業員価値、政府・行政への分配額は社会価値、債権者への分配額は債権者価値、株主への分配額は株主価値を表していると思われる。しかし、それらの価値は貨幣的価値で表示されたものにすぎない。すなわち、付加価値会計情報は、企業の価値創造の限られた部分しか説明しておらず、とくに非財務情報については説明することができない。このことは、Haller と van Staden が、付加価値会計情報の限界の1つとして指摘しているとおりである。しかも非財務情報の大部分は、研究開発、コーポレート・ガバナンス、人材育成、環境対応、CSR など戦略を中心とした企業の価値創造の基盤となるインタンジブルズに関係した情報である。したがって、付加価値会計情報は、企業の価値創造を中心テーマとした統合報告においては、定量的な情報の1つに数えられるにしても、それだけでは不十分といわねばならない。また、インサイドアウト・アプローチの視点を重視し、企業に対して何らかの形で付加価値会計情報の開示を求めるのであれば、GRIのガイドライン(G4)のような形で、企業が付加価値会計情報を積極的に統合報告のなかで開示していこうとする誘導策が求められよう。

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

それよりも大切なことは、株主を含めたステークホルダーを経営のよきパートナーと位置づけ、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)を重視することである。伊藤(2016)は、日本企業が統合報告を開示する理由として、ステークホルダーとの対話を挙げている(伊藤, 2016, p.123)。また、「ステークホルダーとの対話は、戦略の策定と実行にとって効果的な対話でなければならない」(同上, p.127)と、戦略の策定と実行と結びつけたステークホルダー・エンゲージメントがポイントになることを強調している。

ステークホルダーとの対話を重視する観点に立つと、統合報告は、全ステークホルダーを念頭においた経営や付加価値会計情報に回帰することを一義的に求めるよりも、それを越えたさらに先の展開をめざして活用されるべきである。具体的には、ステークホルダー・エンゲージメントを通じた企業の戦略策定への情報利用ツールとして位置づけていくことが必要と考える。同時に企業は、戦略の策定と実行のマネジメントを推進していくために、統合報告を積極的に活用していくことが望まれる。そのとき、付加価値会計情報は、財務情報を補完する会計情報の1つとしての役割を果たすことになるだろう。

こうした考えは、外部報告という情報開示（一方的）から企業側の戦略のための情報利用（双方向的）への新しい展開である。第1節で示した表4.2のツイン・アプローチは、情報開示ではあるが、情報利用と同じような方向をめざしたもののようと思われる。いずれにしても、統合報告を活用したステークホルダー・エンゲージメントによる戦略策定への情報利用を重視する考え方は、情報開示のアウトサイドイン・アプローチおよびインサイドアウト・アプローチを超える可能性をもった管理会計的色彩の濃いアプローチといえよう。

まとめ

本章の目的は、統合報告との関係において、付加価値会計情報がインサイドアウト・アプローチ（内部経営管理に関する情報をステークホルダーに提供すること）の視点からの情報開示として有用かどうかについて明らかにすることであった。まず先行研究を通じて、社会のなかの企業という認識のもと、付加価値概念が企業と利害関係者との関係性、具体的には経営活動の成果の分配関係を考慮した利益概念であることを確認した。また、付加価値を計算することを目的とした企業会計が付加価値会計であると位置づけた。

次に、付加価値会計情報が統合報告に適しているという主張について、Haller and van Staden (2014)をはじめとする3つの論文の論点を紹介した。こうした付加価値会計情報への回帰現象に共通してみられたのは、ステークホルダー理論にもとづいた経営観が主張のベースとなっていることであった。また、付加価値会計情報の今日的な活用状況について、生産性分析の指標、アメーバ経

営の経営管理指標、GRI ガイドライン (G4) を参考にした統合報告における開示情報の例を示した。

これらを踏まえ、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への役立ちについて検討した。まず、付加価値会計情報は、かつては利害関係者の利害調整の面（分配面）で重要な役割を担っていたが、今の社会が、利害調整の結果としての付加価値会計情報を必要なものと認識していない現状を指摘した。このことから、付加価値会計情報（とくに分配面）は、今日、インサイドアウト・アプローチとしての情報開示の意味をなしていないのではないかと結論づけた。また、統合報告との関係では、付加価値会計情報は、価値創造の限られた部分しか説明しておらず、非財務情報を説明できないため、必要とされる定量的な情報の1つではあっても、それだけでは不十分との考えを示した。最後に、統合報告をステークホルダー・エンゲージメント（ステークホルダーとの対話）を通じた企業の戦略策定への情報利用のツールとして位置づけ、積極的に活用すべきであることを提案した。

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 —

はじめに

アニュアルレポートや持続可能性報告書は、今日、企業経営に関する情報開示の手段として定着している。Fasan (2013) によれば、アニュアルレポートは、主として投資家を対象に、会計基準等に準拠した財務情報を中心に情報を開示している。他方、持続可能性報告書は、GRI (Global Reporting Initiative) ガイドラインなどにに基づき、非財務情報を中心に、投資家以外のステークホルダーをも対象とした情報を開示している (Fasan, 2013, p.48)。

日本の企業も、会社法等で義務づけられている報告以外に、アニュアルレポートや持続可能性報告書、あるいは CSR 報告書を通じて情報開示を行っている。アニュアルレポートには、企業戦略や現在取り組んでいる中期経営計画などに関する非財務情報も開示されている。また、GRI ガイドラインは、新しいバージョンである G4 は戦略的色彩が濃いものになっている。同ガイドラインの G1 から G3.1 に基づく持続可能性報告書は、ガイドラインが求めている開示内容を網羅していることが必要であった。しかし G4 では、企業が持続可能な価値創造に関する戦略を開示する場合、必ずしも取り組みを網羅的に開示する必要はなく、マテリアリティ (重要性) があるかどうか問われるようになった。さらに近年、アニュアルレポートと持続可能性報告書を一体化し、財務情報と非財務情報とを統合した統合報告書を公表する企業が増加している^{注記1}。企業は、戦略や中期経営計画をはじめとした企業の価値創造に関する情報を総合的に開示することによって、ステークホルダー・エンゲージメント (stakeholder

¹ 宝印刷の調査によれば、わが国で統合報告書を公表している企業は、2013年に81社だったが、2014年は142社、2015年は224社になっており、ここ数年間で急増している (総合ディスクロージャー&IR研究所、2016)。

engagement：ステークホルダーとの対話による絆づくり）に統合報告書を活用することができる。そうであれば、統合報告書には、単に情報開示に止まらず、ステークホルダーに対する情報開示を通じた戦略策定への情報利用という目的もあると考えられる。

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は、指導原則の1つにステークホルダーとの関係性を謳っている（IIRC, 2013, pp.17・18）。ステークホルダーとの関係性とは、統合報告が外部報告であるところから、ステークホルダーへの情報開示を意図した関係性と考えられる。しかし、統合報告書で開示する情報の中心は、戦略と密接に関わった価値創造プロセスである。したがって、戦略に関わる情報開示が、ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、企業にとっては戦略策定のための情報収集となる可能性がある。そうであれば、統合報告書は、企業からの情報開示だけでなく、企業にとっての戦略策定への情報利用という目的も考慮されなければならない^{注記2}。

本章の目的は、エーザイ株式会社をリサーチサイトとして、企業側の戦略策定への情報利用の観点から、統合報告書における企業の価値創造に関する情報開示とステークホルダー・エンゲージメントのあり方を明らかにすることである。第1節で、企業が作成する報告書の2つの開示目的を示すとともに、情報利用を目的とした統合報告書の管理会計的な役立ちについて述べる。第2節では、情報利用の観点から、ステークホルダー・エンゲージメントの意義について検討する。第3節では、エーザイの統合報告書について、企業価値観および価値創造プロセスの可視化、組織横断的な作業チーム、エンゲージメント・アジェンダなどエーザイの統合報告書の特徴を紹介する。さらに第4節で、情報利用のためのエンゲージメント・アジェンダとしてエーザイがどのような情報を開示しているのかを紹介し、統合報告書を通じた情報利用のあるべき姿を考察する。最後に本章の発見事項をまとめる。

² 古賀（2015）によれば、統合報告には3つの論点があるという。第1は、統合報告書の報告対象は投資家かステークホルダーかである。第2は、統合報告の目的は内部経営管理か外部報告かである。第3は、統合報告の組織への影響は漸進的かドラスティックかである。本章は第2の論点に焦点を当てたものだが、第1と第3の論点にも若干触れる。

5.1 情報開示と情報利用

5.1.1 情報開示の2つの目的

統合報告書や持続可能性報告書などステークホルダーに向けて報告書を作成する場合、大きく分けて2つの異なる目的がある（Burritt and Schaltegger, 2010; Schaltegger, 2012a）。第1の開示目的は、外部の法令や制度、ガイドラインなどに準拠していることを開示するために報告することであり、これをアウトサイドイン・アプローチという。これに対して、第2の開示目的は、内部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であり、これをインサイドアウト・アプローチという。

南アフリカのように統合報告の開示を法的に定めている国であれば、アウトサイドイン・アプローチは必須のアプローチである。GRIのG1からG3.1までは、開示内容を網羅しているかどうかというチェックリストが示されており、このチェックリストによって基準への準拠性を確認できる。このようなガイドラインに基づいた企業報告もアウトサイドイン・アプローチといえる。このアプローチは、開示情報をステークホルダーの「情報要件に適合させること」と特徴づけることができる（Burritt and Schaltegger, 2010, p.832）。言い換えれば、「ステークホルダーという外部の期待に関わるガイドラインと要件への適合」である（Schaltegger, 2012a）。

これに対し、インサイドアウト・アプローチは、企業の戦略を開示することにより、経営管理への役立ちを目的としたアプローチである。GRIのG4^{注3}は、それまでとは違って、持続可能な価値創造に関する戦略の開示というインサイドアウト・アプローチを取り入れた。ステークホルダーに戦略を開示する理由は、企業の戦略を開示することで、ステークホルダーとの齟齬に関わるデータを収集できるからである。その意味で、インサイドアウト・アプローチを「情報収集とコミュニケーションのプロセス」と特徴づけることができる（Burritt

³ GRIはG3.1までは網羅性を重視しており、チェックリストによって網羅性を保証してきた。ところが、G4では、戦略性を重視するようになり、チェックリストによって網羅性を担保してもよいし、戦略性の重視という点からチェックリストを無視してもよいことになった。したがって、GRIといっても、G4以前と以後とではその本質が大きく変わったことがうかがえる。

and Schaltegger, 2010, p.832)。インサイドアウト・アプローチとは、経営者の意思決定に有用な情報収集を目的としたステークホルダーとのコミュニケーション・ツールとして情報を開示するものといえよう。さらに、このようなステークホルダーへの情報開示は、業務管理をいかに適切に行っているかを開示するためのものとする考え方もある (Schaltegger, 2012b, p.186)。

5.1.2 統合報告のねらいとツイン・アプローチ

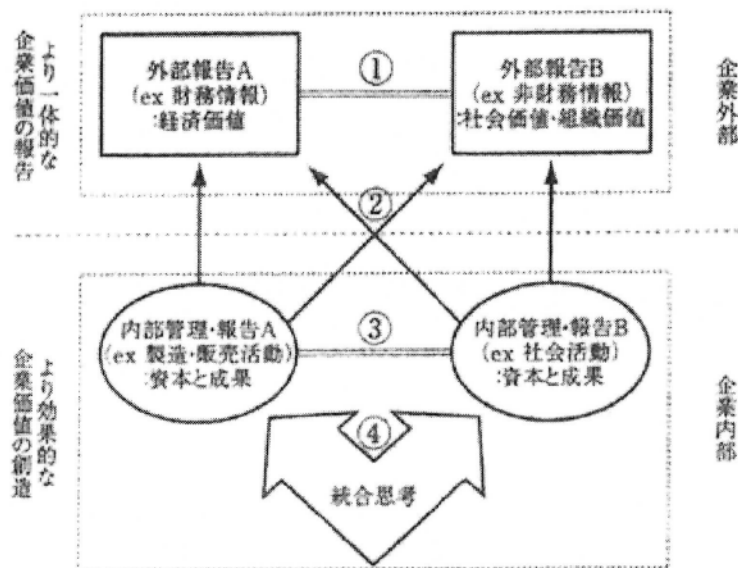
これら2つのアプローチ以外に、アウトサイドインとインサイドアウトを併せ持ったツイン・アプローチと呼ばれる情報開示もある (Stubbs and Higgins, 2014, p.1074)。ツイン・アプローチについて、Schaltegger は、「ステークホルダーの参加、協働的な戦略の策定、外部報告、コミュニケーション、会計を巻き込んだもの」と定義している (Schaltegger, 2012b, p.186)。これは外部の基準への準拠と経営管理への役立ちという両取りのアプローチであり、アウトサイドイン・アプローチやインサイドアウト・アプローチよりも優れたアプローチのように思われる。

国際統合報告フレームワークは、統合報告書の主たる目的について、「財務資本提供者に対して、企業がどのように長期にわたり価値を創造するかを説明すること」(IIRC, 2013, p.8)と述べている。また、「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にわたる価値創造能力に関心を持つすべてのステークホルダーにとって有益である」と明記している (ibid., p.8)。このことから、統合報告書は、株主や投資家を対象としてアニュアルレポートを通じて開示される財務情報と、株主や投資家を含む多くのステークホルダーを対象とした持続可能性報告書などで開示される非財務情報の情報開示の両方を目的としていることがうかがえる。

また国際統合報告フレームワークは、統合報告のねらいとして、①財務資本提供者に対する情報の質の改善、②複数の報告書をまとめる効率的アプローチ、③広範な資本間の相互関係の理解、④統合思考等への貢献、の4点を挙げている (IIRC, 2013, p.2)。第1の情報の質の改善とは、財務情報だけでなく非財務情報によって意思決定に資する情報を入手できるようにすることである。第

2の効率的アプローチとは、複数の報告書が無関連に報告するのではなく、関連づけて長期にわたる価値創造を開示することである。第3の資本間の相互関係の理解とは、企業の経営活動の結果を広範な資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係および自然資本）として開示することで、資本間の相互関係を明らかにすることである。第4の統合思考等への貢献とは、企業の短・中・長期の価値創造に焦点を当てた情報を開示することによって、企業の統合思考、意思決定および行動を支援することである。

この4つの統合報告のねらいについて、内山(2015)は外部への情報提供として、またその提供する情報内容が経営管理活動であるとして、図5.1のような図を描いている。また、統合報告における情報開示は、単に財務情報と非財務情報を一体的に報告するのではなく、より効果的な価値創造となるような情報開示を提案している。内山(2015)は、統合報告書の情報開示について、ツイン・アプローチとみていることが推察される。



出典：内山(2015), p. 43。

図5.1 統合報告のねらい

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

伊藤(2014b)は、統合報告について、開示目的としてはツイン・アプローチ

であるが、単に情報開示だけに止まらないと指摘している。それは、「統合報告は、統合報告書によって短期、中期、長期の価値創造についてステークホルダーとコミュニケーションをとるプロセスである」（伊藤, 2014b, p. 83）という主張である。この考えに立つと、アウトサイドインかインサイドアウトか、あるいはツイン・アプローチかという議論は、あくまでも外部への情報開示に関する財務会計的な議論であり、管理会計にとっては本質的なものとはいえない。むしろ、統合報告書を用いたステークホルダー・エンゲージメントを通じて、情報開示よりも企業側の戦略策定への情報利用を考えることこそが管理会計にとって重要となる。ここに、管理会計研究者が統合報告を研究する意義があるといえよう。

情報開示と情報利用の両方を考慮に入れた統合報告書を作成するメリットとして、①情報ギャップの解消、②信頼性の向上、③戦略情報への利用という3つが考えられる。第1のメリットは、情報ギャップの解消である。開示情報が財務情報だけでは、ステークホルダーが正しい意思決定ができない。その補完として非財務情報の開示は有益であり必要である。第2のメリットは、ステークホルダーからの信頼性の向上である。価値創造プロセスや戦略など企業内部の非財務情報もステークホルダーへ開示することによって、ステークホルダーからの企業への信頼性が向上する。アニュアルレポートと持続可能性報告書を一体化させるだけでなく、戦略をベースに両報告書が密接に絡んだ報告書へと統合することが信頼性の向上を担保することになる。第3のメリットは、戦略の策定と実行の改善への役立ちである。戦略に関する情報を開示することでステークホルダーとのコミュニケーションを図り、ステークホルダーの意見を取り入れて、戦略の策定と実行に活かすことができる。

こうした情報開示と戦略策定への情報利用の両方を目的とするためには、国際統合報告フレームワークの3つの基本概念に基づいた統合報告書を通じたステークホルダー・エンゲージメントが必要である。統合報告書において、3つの基本概念である①価値創造、②資本、③価値創造プロセスを開示するとともに、ステークホルダーとの対話を行うことが必須の条件となる。3つの基本概念に則った適切な情報開示が、企業とステークホルダーとの情報ギャップを解消し信頼性を高めることになる。また、ステークホルダーとの対話を通じて、

企業側の戦略策定への情報利用が可能となるものとする。

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

本節では、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について検討する。まず、ステークホルダーの捉え方について、企業はステークホルダー間における利害対立を中心に考えるか、それともすべてのステークホルダーの同時満足を中心に考えるかの観点から考察する。次に、ステークホルダー・エンゲージメントの定義および目的について述べる。最後に、統合報告書ではステークホルダー・エンゲージメントのために内部情報を開示しているが、経営者にとって内部情報を開示する役立ちについて検討する。

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

まず、株主とその他のステークホルダーは、利害が対立すると捉えるべきか、それともすべてのステークホルダーを同時に満足させると捉えるべきかについて考察する。この点について、George (2003) は、「ステークホルダーにサービスを提供することと、株主に多額の利益をもたらすこととの間にいささかの矛盾もない。長期的には、一方のステークホルダーを無視して他方のステークホルダーだけを満足させ続けることはできない」(George, 2003, p.104) という。こうした指摘があるように、株主とその他のステークホルダーを対立概念として捉える必要はないと考えられる。

ステークホルダーは、当然ながらそれぞれ多様な利害を持っている。たとえば、株主は株価の値上がりを期待し、機関投資家は長期的な収益性の増大を企業に要求する。また、従業員は報酬の増加を期待している。さらに、顧客は販売価格の引き下げを、サプライヤーは仕入価格の値上げを求めるかもしれない。税務当局は、税収の確保を重要視するであろう。こうした利害を持つ人々 (interested party) の思いをどのように調整するかは、企業が取り組むべき課題の1つである。

利害調整を重要視する議論の根拠は、「企業の目的は、その企業の多様なステークホルダーの相矛盾する要求のバランスをとることから導きだされなければ

ならない」(Ansoff, 1965, p.51) という主張にみられる。この見解によれば、利害関係者は敵対的關係にあり、これらの利害を調整することが企業の課題である。その結果、たとえば最終的には利害関係者間での利益分配という形で付加価値計算書を作成して、付加価値分配のバランスをとる (Haller and van Staden, 2014) ことが考えられる。

これに対し、Dill (1975) は、企業が戦略的な意思決定をするとき、経済業績と社会業績に何を含めるべきかについて、ステークホルダーがアイデアを持っているという見解を明らかにした。これは、ステークホルダーを利害の対立した関係を中心にみるのではなく、ステークホルダーの意見が経営者の意思決定に役立つという見方である。Dillによれば、ステークホルダーである「外部構成員の関心事は、製品価格と品質のような短期的な関心事から、長期にわたる戦略的意味合いを持つ環境保全、海外投資政策、雇用問題についての行動へと関心事が大きく変化している」(Dill, 1975, p.58) という。Dillの主張は、経営者はこうしたステークホルダーの関心事を戦略に取り込む必要があるというものである。経営者がステークホルダー志向の経営をめざすときは、付加価値計算書の作成による利害調整に重点をおくのではなく、ステークホルダーとの対話を推進することにより、ステークホルダーの関心事を戦略策定に役立てようとする事 (伊藤, 2016b) が大切である。

Dillはまた、「長い間、ステークホルダーの見解や行動は、企業の戦略的計画とマネジメント・プロセスにとって、外部の課題 (externality) として扱われてきた。すなわち、ステークホルダーの見解や行動は、経営者の具体的な意思決定に役立つ情報、かつ意思決定を制約する法律や社会的な制約として扱われてきた。しかし企業は、外部のステークホルダーが経営者の意思決定において積極的な役割を求めようになり、またそうした役割を獲得しようとする者が出てくるかもしれないという事実をこれまで認めようとしなかった。今日のこうした動向 (move) は、経営者の意思決定に影響を与えるステークホルダーから意思決定に参加するステークホルダーへの変化である」(Dill, 1975, p.58) とも述べている。

Dillの主張から40年以上が経過した今日、企業にとっては、ステークホルダーとの対話がますます重要となっている。この点について、Freeman and Reed

(1983)によれば、Dillは、ステークホルダーとのコミュニケーションを行うことが戦略的な経営者の役割であり、戦略的なプロセスに対してモノをいうNader's Raiders（消費者団体）のような団体（adversary group）の役割を考慮したという（Freeman and Reed, 1983, p.90）。これは、企業はステークホルダーがもたらす情報を積極的に取り入れていく必要があることを示唆したものである。

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

ステークホルダー・エンゲージメントは、企業の社会的責任（corporate social responsibility：CSR）との関連で、ステークホルダーとの良い関係づくりの観点から論じられてきた。AccountAbility^{注記4}は、ステークホルダー・エンゲージメントについて、「企業が決められた成果を達成するという明確な目標のために、適切なステークホルダーを参加させることに利用するプロセス」という定義を提示している（AccountAbility, 2011, p.4）。この定義は、ステークホルダー・エンゲージメントについての国際基準 AA1000 シリーズ^{注記5}として知られている。一方、谷本は、ステークホルダー・エンゲージメントについて「企業がステークホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映させていくこと（谷本, 2006, p.169）」であると定義している。この2つの定義は、いずれもCSRを念頭においたものである。しかし、双方とも、ステークホルダーの参加やステークホルダーの提案を経営活動に反映させていくといった表現に見られるように、ステークホルダーとの対話を通じた情報利用を推奨しているのが特徴的である。

そもそもエンゲージメントとは、婚約や婚約期間、あることの約束や取り決めを意味する言葉である（Oxford 英語辞典）。このほか、エンゲージする行動そのものや、軍隊の戦闘を意味する場合もある。エンゲージメントという言葉そのものには、対話という意味合いはみられない。なお日本の英和辞典には、よりよい理解のための関わりあいや触れあいという意味が載っている（三省堂

⁴ AccountAbilityは、イギリスのNGOである。

⁵ AA1000 シリーズは、AccountAbilityが公表しているステークホルダーへの説明責任を果たし、さらにその取り組みを向上させることを目的とした一連の基準・指針である。

Wisdom 英和辞典)。強いていえば、日本の辞書に載っている意味が対話に近い意味合いといえるかもしれない。このようにエンゲージメントは日本語で表現しにくい用語である。この点について前出の谷本は、「対話を通して、お互いに積極的に関与をすること」(谷本, 2006, p.169) という程度に理解すればよいと述べている。この考え方も対話を通じた情報利用につながるものといえよう。

国際統合報告フレームワークは、ステークホルダー・エンゲージメントの重要性について次のように述べている。すなわち、「ステークホルダーは、経済、環境および社会的課題などの、ステークホルダー自身にとって重要であると同時に、企業の価値創造能力にも影響を与える事象に関して有用な洞察を提供する。このような洞察は、企業が次のことを進める際の手助けとなり得る」(IIRC, 2013, p.17) として、ステークホルダーとの対話を通じた情報活用の可能性について言及している。また国際統合報告フレームワークは、日常的な事業活動の中で継続的になされるエンゲージメントと、特定の目的のために実施されるエンゲージメントとに分けて、それぞれの例を挙げている (IIRC, 2013, p.18)。日常的な事業活動の中で継続的に行われるエンゲージメントには、例えば、顧客やサプライヤーとの日々のやりとり、戦略立案およびリスク評価の一環としての広く継続的なエンゲージメントなどがある。他方、特定の目的のためのエンゲージメントの例には、工場の増築を計画する際の地域社会とのエンゲージメントが挙げられている。前者の中には、戦略立案に関するエンゲージメントが含まれている。国際統合報告フレームワークは、統合報告によるステークホルダー・エンゲージメントを通じた戦略策定への情報利用ということをも想定しているものと思われる。さらに国際統合報告フレームワークは、ステークホルダー・エンゲージメントは「統合思考がビジネスに根付いているほど、事業遂行の通常的局面において、ステークホルダーの正当なニーズおよび関心が十分に考慮されやすくなる」(IIRC, 2013, p.18) として、統合思考に裏づけされた統合報告書のステークホルダー・エンゲージメントへの有用性を主張している。

以上のことから、これまで CSR との関連で議論され実践されてきたステークホルダー・エンゲージメントが、経営活動全般へ拡張された形で用いられる可能性がうかがえる。それは、統合報告書を通じた戦略策定への情報利用に通ず

るものと考えることができよう。

5.2.3 内部経営管理者への統合報告の役立ち

Eccles and Krzus (2010) は、統合報告書には外的メリットと内的メリットがあることを指摘している。外的メリットとしては、ステークホルダーへ総合的なメッセージを提供することで、企業の情報開示と透明性を向上するという利点が挙げられる。他方、戦略を策定するときには、企業は持続可能な社会を保証するためリスクや機会への適応を真剣に取り組む必要があり、このことが内的メリットをもたらす。統合報告書における情報開示は、情報ギャップの解消と信頼性向上というメリットがあるだけでなく、戦略策定に役立つ内部経営管理者の情報利用というメリットが考えられる。

管理会計としては、この戦略策定に役立つ内部経営管理者の情報利用という内的メリットに注目することが重要である。情報利用の観点からみると、統合報告書の作成は企業に4つの大きな効果をもたらす (Eccles and Krzus, 2010, pp.148-156)。第1に、顧客やサプライヤーとの関係性を特定し、こうしたステークホルダーに対してコミットメントを明確にできる。第2に、コミットメントの明確化によって経営者はより卓越した意思決定ができるようになる。第3の効果として、こうしたコミュニケーションがステークホルダーとの関係性をより深化させていくことができる。第4に、以上の結果として、レピュテーション・リスクが低減する。同様の趣旨で、伊藤 (2014a) は、統合報告を用いてステークホルダー・エンゲージメントを行うことが、ステークホルダーだけでなく、企業の経営者にとっても重要なメリットがあることを明らかにしている。

5.3 エーザイ統合報告書の特徴

本章のリサーチサイトは製薬業のエーザイ株式会社^{注記6}である。エーザイでは、2014年から統合報告書を公表している。同社は、国際統合報告フレームワ

⁶ エーザイ(株)は1941年に設立され、売上高5,485億円、従業員10,183人(いずれも2014年度連結)を擁するわが国製薬業界有数の企業である。

ークの基本概念に基づいた統合報告書を作成している。当社の統合報告書は、国際統合報告フレームワークをそのまま適用するのではなく、とくに価値創造プロセスについて、国際統合報告のオクトパス・モデルとバランスト・スコアカードの4つの視点と結びつけて開示している点に特徴がある。また、2014年版はIR部が中心となって関係部署に聞き取り調査するような形で作成されているが、2015年版は組織横断的なチームで作成している。そこで、こうした事実の確認とその理由を探るために、インタビュー調査^{注記7}を行った。以下、インタビュー結果に基づき、エーザイの統合報告書の特徴について紹介する。

5.3.1 エーザイ統合報告書のコンテンツ

エーザイは、統合報告書を2014年から公表している。2015年版は、次のようなコンテンツで構成されている（表5.1）。

表 5.1 エーザイ『統合報告書 2015』のコンテンツ

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> エーザイとは（価値創造プロセスとフロー，企業理念，歴史，製品紹介，トップメッセージ） |
| <input type="checkbox"/> グローバルブランドの育成と2大フランチャイズの構築（認知症領域とがん領域の2つのフランチャイズと2つのグローバルブランド） |
| <input type="checkbox"/> 特集（医薬品アクセス向上への取り組み） |
| <input type="checkbox"/> 知的資本（研究開発体制，パイプライン，知的財産戦略） |
| <input type="checkbox"/> 人的資本（グローバル・マトリクス体制，グローバルなマーケティング体制，社員，労働安全衛生への取り組み） |
| <input type="checkbox"/> 製造資本（エーザイデマンドシステムズ） |
| <input type="checkbox"/> 社会・関係資本（パートナーシップ展開，社会的責任への取り組み） |
| <input type="checkbox"/> 自然資本（地球環境に配慮した事業活動） |
| <input type="checkbox"/> 財務資本（連結財務ハイライト，セグメント別の状況，財務戦略，中長期的なROE経営，株主還元，株式の状況） |
| <input type="checkbox"/> 価値創造を支える仕組み（コーポレートガバナンスの体制，役員一覧，コン |

⁷ 2015年9月25日，14時から15時30分まで，同社の常務執行役であるCFO（最高財務責任者）の柳良平氏とIR部の林直子氏にインタビューを行った。

プライアンス・リスク評価)

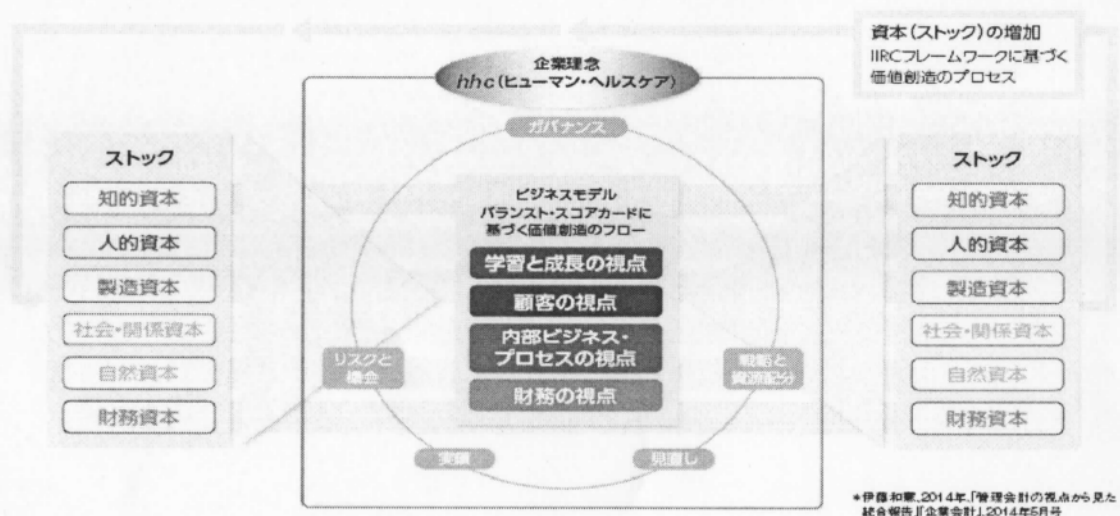
□ 会社概要 (社会的責任に関する指標と付加価値の分配, 会社概要)

出典: エーザイ (2015), p.2。

エーザイ統合報告書 2015 年版は, 表 5.1 に示したコンテンツからわかるように, 国際統合報告フレームワークの基本概念に基づいたものである。特筆すべきは, 統合報告書の冒頭に編集方針として価値創造プロセスを掲載し, 価値創造プロセスの内容を説明する形で統合報告書全体が形作られている点にある。編集方針を明記している統合報告書は多くあるが, 価値創造プロセスを用いて編集方針を説明しているのはエーザイの統合報告書をおいてほかにはない。

5.3.2 価値創造プロセスの可視化

エーザイでは, 国際統合報告フレームワークの基本概念に基づき, オクトパス・モデルを参考にして, 企業理念を前面に出した価値創造プロセスを可視化している (図 5.2)。また, バランスト・スコアカードの4つの視点を用いて, オクトパス・モデルのビジネスモデルの部分の説明している。エーザイの価値創造プロセスは, 伊藤 (2014a) が提案したものと同一発想で描かれている点特徴的である。

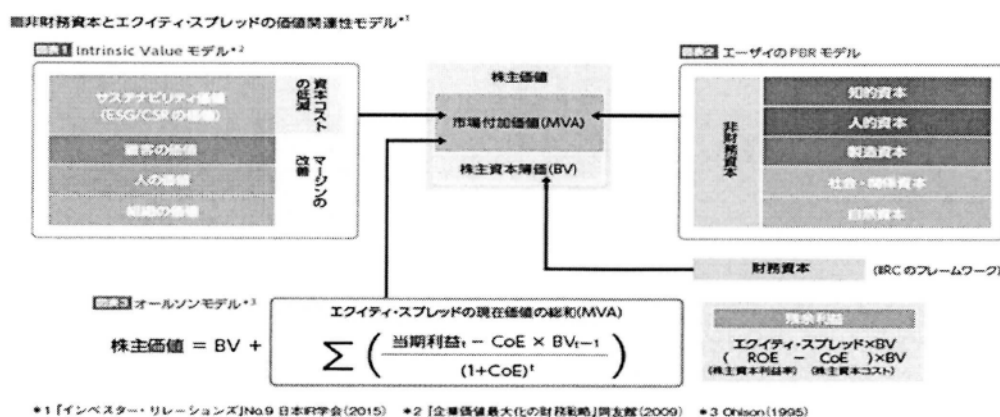


出典: エーザイ (2015), p.2。

図 5.2 エーザイの価値創造プロセス

エーザイ統合報告書の主たる目的は、機関投資家の正しい意思決定に向けた情報開示にある。また、同社の統合報告書は、機関投資家を対象とした情報開示を目的としているため、戦略などの内部管理のための情報収集というニーズは考えていないとのことである。それならば、情報開示を目的とした統合報告書を作成するとき、価値創造プロセスの開示はどのような意義があるのだろうか。柳氏は、「投資家からは『非財務資本とエクイティ・スプレッドの価値関連性モデル』だけを見せてくれればよいといわれると思います。彼らは1分で勝負をつける人達ですから、統合報告書1冊全部を読んでいる時間がありません。極端な話ですが、これ一枚だけでよいと思います」という。

柳氏が指摘するように、機関投資家は、非財務資本とエクイティ・スプレッドの価値関連性モデル（図 5.3）を用いて、エーザイの戦略とその将来予想を開示することだけを望んでいる。そこで、機関投資家へ説明するときの価値創造プロセスと資本の関係、およびこれらに強く影響を及ぼしているエーザイの企業理念との関係を質問した。柳氏は、「価値創造プロセスは、ストック to ストックであり、国際統合報告フレームワークがいう資本がストックになっています。資本と資本との真ん中をフローの概念としてバランスト・スコアカード、そして根っこにあるのは企業理念です。とくに目的と結果の順番が大切だというのが我々の価値創造の基本です」と、価値創造プロセスにおけるエーザイの企業理念の意義を明らかにしてくれた。



出典：エーザイ(2015), p.57。

図 5.3 非財務資本とエクイティ・スプレッドの価値関連性モデル

5.3.3 CSRに基づいた経済価値の実現

エーザイは、事業活動によって顧客の創造と維持、および顧客満足を向上することを企業目的としている。その結果として、売上や利益などの財務業績が向上するという考え方である。統合報告書にも、「企業理念の実現を通して、企業価値の向上をはかるために、顧客、株主、地域の皆様など幅広いステークホルダーズの皆様との信頼関係の構築に努め、『患者様価値』『株主価値』『社員価値』の最大化、ならびに企業の社会的責任の遂行を経営における重要課題と捉え、企業活動を展開しています」（エーザイ、2015、p.2）と記載されている。

エーザイでは、「患者様とそこご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献することである」という企業理念を定款に定めている。ヒューマン・ヘルスケア（*hhc*）という企業理念について、「要は患者様第一主義です。*hhc*というのは社会的価値、すなわち患者様価値を会社の使命としてまず創造して、その結果として利益を創造します」というのが柳氏の説明である。

このようなエーザイの価値観は、Porter and Kramer（2011）のCSVの概念（creating shared value: 共通価値）と近似している。Porter and Kramerの共通価値は、CSRと経済価値の共通部分を追求すべきだという主張である。これに対しエーザイは、CSRだけではなく、まずCSRを高めて、その結果として経済価値を増大することを使命としている。企業の使命は「患者様満足の増大であり、その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序が重要」としている。こうした考え方は、CSVとは少し異なっている。めざすのはCSRと経済価値の共通部分ではなく、CSRの結果としての経済価値を追求しており、いわばCSRと経済価値の和集合に近い概念であるといえよう。

柳氏は、「世界保健機関（WHO）と組んで、フィラリアの薬を22億錠、無料で配ることにしました。これは*hhc*の理念の具体化であり、ロングタームインベストメントです。それは、エーザイブランドの拡大や開発途上国・新興国への本格進出などを通じて、やがて結果として利益がついてくるものです。もちろん1年、2年ではなく、10年、20年、あるいは30年というスパンです」という。これがエーザイの企業価値観なのである。

このことから、同社の価値創造は、CSRに基づいた経済価値の実現というこ

とができる。価値創造プロセスは、ストックである6つの資本が期首と期末で価値創造を行うプロセスをいう。こうした価値創造にあたっては、hbcという患者様第一主義の企業理念がすべての活動の根幹となっている。この企業理念の下で、バランスト・スコアカードを用いて戦略の策定と実行のフローを可視化したものがエーザイの価値創造プロセスである。

5.3.4 組織横断的チームによる統合報告書の作成

同社の2014年度版の統合報告書は、IR部がアニュアルレポートとして作成したが、2015年版の統合報告書は組織横断的なチームをつくって作成している。2014年度までは、総務環境安全部というESGのE(Environment)の部分の所管組織と、ESGのS(Social)の部分を担当するPR部(メディアなどを担当する広報部署)が環境・社会報告書を作っていた。この点について、「2014年の統合報告書はIR部が単独で所管しました。柳がトップで作りました。2015年は3つの部門の合同プロジェクトチーム(IR部、PR部、総務環境安全部)が統合報告書の作成を担当しました。このなかで誰が委員長、副委員長という組織建てを明確にしたわけではありません。実質面で申し上げるとIR部がリードしました」という説明があった。

1年で組織体制を変更した理由については、「3つの部門の役員の中でここ数年侃侃諤諤の議論を行いました。総務環境安全部とPR部からは、最初から一緒にやってくれという話がありましたが、IR部は、国際統合報告フレームワークを知るべきだとこれを拒否しました。このように、2014年版はIR部が担当し、2015年版で組織横断的に作成するという2段階方式を踏むことによってスムーズに着手できたので、まったくとっていいほど、組織内からの抵抗はありませんでした」ということであった。

これは、総務環境安全部とPR部が意図したコスト低減だけを目的にすると、ステークホルダー・エンゲージメントを目的とする本来の統合報告書が作成できないことを柳氏は恐れたのではないかと推察される。そこで、最初はIR部が国際統合報告フレームワークをベースに統合報告書を作成した。その上で、コスト削減することも目的に加えて組織横断的に統合報告書を作成したものと理解できる。「初めから社内の意思を統一するのは非常に難しいと思うのですが、

これをパイロットに出して外部の意見をたくさんもらい、逆に社内を説得していき、補強されてできたのです」と、林氏も同様の見解を示していた。その上で、柳氏は、組織横断的チームの効果を次のように整理してくれた。すなわち、「3人の役員もある程度連携して、全社横断的な意識やモチベーションが高まった。副次的効果として、予算も手間も削減することができました」というのが組織横断的に統合報告書を作成した効果であった。

統合報告は情報開示が主目的であるが、組織横断的なプロジェクトチームにすることで、コストを低減することができる。また、それだけでなく、ステークホルダーからの情報収集によって社内の意識統一にも使えるという大きな成果があったことが理解できる。しかし、この情報収集は、まだ戦略の策定と実行のための情報収集にまでは至っていない。

5.3.5 エンゲージメント・アジェンダとしての情報開示

ステークホルダー・エンゲージメントによって対話すべき話題は、財務業績、中長期的な戦略課題、それに環境や社会貢献といったテーマが考えられる。柳(2015)は、投資家を対象としたエンゲージメント・アジェンダとして、10項目を取り上げている(柳, 2015, p.157)。財務業績としては、ROEの向上、決算数値や業績予想値の背景の確認、株主還元、コスト削減が挙げられている。また、中長期的な戦略課題については、業界再編・経営統合・事業売却、提供している製品・サービス・事業内容、中期計画の内容と背景を挙げている。さらに、環境や社会的責任については、コーポレートガバナンス、リスク管理体制、環境問題と社会貢献を取り上げられている。

柳氏は、これらの項目について、国内(60名)と海外(50名)の投資家に対して、「日本企業との対話で一番のテーマは何か」とする質問調査を行った(柳, 2015, p.157)。その結果、ROEの向上が国内投資家(48%)と海外の投資家(62%)がもっとも重視する項目であった。また、国内投資家が上記以外に重視するのは、決算数値や業績予想値の背景の確認(11%)、コーポレートガバナンス(7%)、中期計画の内容と背景(7%)、株主還元(6%)という順になっている。一方、海外投資家が重視する項目は、決算数値や業績予想値の背景の確認、コーポレートガバナンス、中期計画の内容と背景がいずれも8%であった。それ

以外の項目について国内投資家と海外投資家を比較すると、業界再編・経営統合・事業売却（国内投資家 2%、海外投資家 2%）、提供している製品・サービス・事業内容（国内投資家 0%、海外投資家 2%）、中期計画の内容と背景（国内投資家 7%、海外投資家 8%）であった。

このような実態調査から投資家の関心事について、3つのことが理解できる。第1は、投資家は短期的とは言い切れないが、ROEという財務業績への関心が極めて高い。第2は、投資家にとって、リスク管理体制およびCSRに関わる環境問題と社会貢献はほとんど主要な関心事とは考えていない。第3に、投資家との対話で戦略課題についての関心事はそれほど高くはなく、こうした状況では企業が戦略策定のために情報収集することはほとんど期待できない。

それでも柳氏は、投資家と面談するときは、統合報告書以外にも ESG パッケージという冊子を準備して臨んでいるという。ESG パッケージには、将来見通しに関する注意事項、*hhc* という企業理念、新興国および途上国への戦略と医薬品アセスメントへの取り組み、ガバナンス体制、環境保全活動、ROE 経営という統合報告書に記載されている内容が盛り込まれている。

統合報告書でも開示しているが、ESG パッケージには医薬品業界としての企業の評判調査が紹介されている。まず同社は、全産業（約 4,000 社）の中で「世界で最も持続可能な 100 社」に 3 年連続（2013 年から 2015 年まで）選出されている。この調査は、資源、財務、従業員に関わる 12 項目についての調査である。2015 年は日本から同社だけが選出されており、世界の製薬関連企業に限定すれば 5 位という成績である。また、医薬品アクセス貢献度(ATM Index 2014)のランキングも開示している。これは、マネジメント、企業活動・営業活動、研究開発、価格・製造・供給、知的財産・ライセンス、製造供給・販売の現地化推進、社会貢献・疾患啓発という 7 つの技術的な側面に関わる世界の医薬品会社への調査である。この調査でも、エーザイは 2010 年の 16 位、2012 年の 15 位、2014 年には 11 位に躍進している。さらに、世界 58 か国、1,150 患者団体による製薬会社 37 社のコーポレート・レピュテーション評価で 2014 年に 10 位にランキングされたという。

5.3.6 経営幹部登用試験への統合報告書の活用

エーザイでは、統合報告書は環境への配慮もふまえ、Web掲載の開示となっている。また、投資家以外に対しても、統合報告書の興味深い利用をしている。それは、幹部登用試験への統合報告書の利用である。同社の経営職登用試験の試験問題は、統合報告書の内容からも出題されることがあるという。これについては、「統合報告書は社内ウェブでも公開しておりますし、社員全員が見ております」、「経営職登用試験の教科書にも使われております。課長になろうという人は、みんな統合報告書を読んでしっかり理解しないと課長にはなれません」という説明があった。

同社は、社内向けの統合報告書セミナーは開いてはいない。しかし、個別の質問に対応するという。また、課長試験の受験者は労働組合員である。労働組合には、CFOが決算報告も兼ねて説明しているという。同社のこのような対応は、統合報告書の内容を従業員に熟知させる優れた利用の方法といえよう。こうすることで、自社の企業理念や価値創造プロセスを課長候補者までが共有できるようになり、それが戦略の実行を強力に支援できる力になっていると推察される。

5.4 情報利用のためのエンゲージメント・アジェンダ

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

ステークホルダー・エンゲージメントには、情報開示および情報利用という2つの目的があることはすでに明らかにした。まず、この2つのステークホルダー・エンゲージメントの目的について検討する。

ステークホルダー・エンゲージメントの第1の目的は、開示内容についての対話である。情報開示のアウトサイドイン・アプローチとインサイドアウト・アプローチという分類は、開示内容に関わる分類である。開示内容が外部の基準に準拠しているのがアウトサイドイン・アプローチである。また、開示内容が内部経営者の開示したい経営管理情報である場合がインサイドアウト・アプローチである。これらを組み合わせたツイン・アプローチも、開示内容の違いがあるだけで、開示内容に関わる分類であることに変わりはない。すなわち、

開示内容についての対話では、ステークホルダーに開示された内容に違いがあっても、あくまでも情報開示であることに変わりはない。

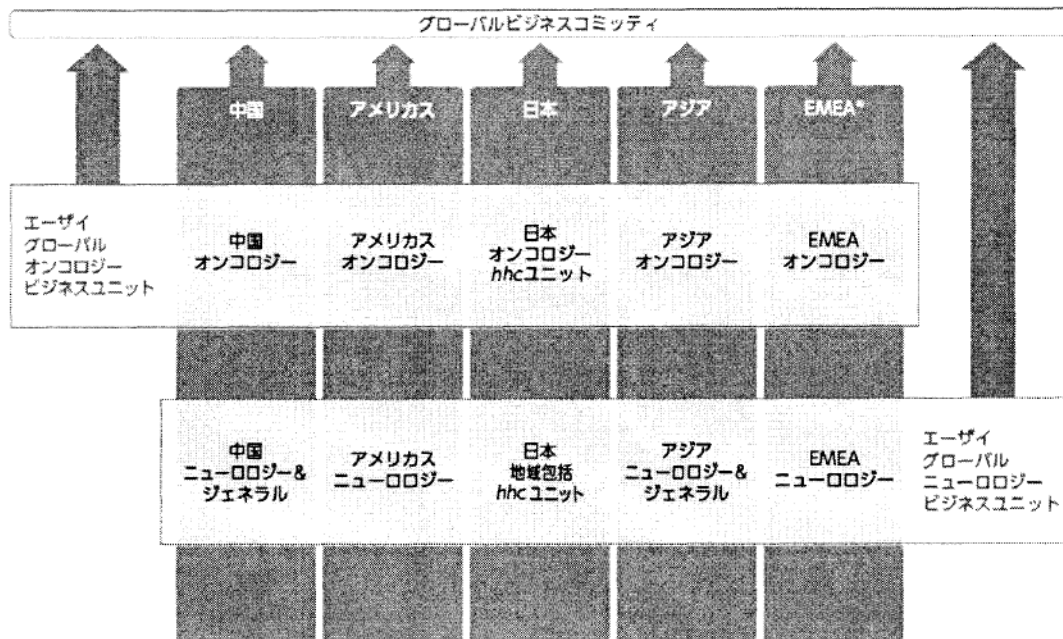
これに対し、ステークホルダー・エンゲージメントの第2の目的は、開示内容よりも、情報利用を意図した対話にある。国際統合報告フレームワークが要請している統合報告書は、企業の価値創造に資するため情報開示を行うことが重要であり、ステークホルダーの意見を取り入れた価値創造プロセスを開示するように求めている。そうすることによって、戦略の策定と実行に活用しているという企業の情報利用を意図した対話が可能になる。

先に紹介したように、ステークホルダーとの対話について、Dill (1975) は、ステークホルダーの関心事を戦略策定に役立てることが重要ととらえていた。また、統合報告書の役立ちは、企業とステークホルダーとの情報ギャップの解消、ステークホルダーの信頼性向上、戦略の策定と実行への情報利用にあった。そこで次項では、情報開示だけでなく、企業の情報利用までも考慮に入れたステークホルダーとの対話について、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検討する。

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

エーザイは、マトリックス体制による経営を行っている（エーザイ、2015, p.35）。エーザイは、日本、アメリカ、中国、アジア、EMEA（欧州、中東、アフリカ、ロシア、オセアニア）の各地域において、グローバルな営業を展開している。他方、横串の組織として、神経系のビジネスを統括する組織（グローバルニューロロジービジネスユニット）と、がん関連のビジネスを統括する組織（グローバルオンコロジービジネスユニット）とがある。このビジネスユニットの戦略上の位置づけは、図5.4に示したとおりである。管理会計的には、子会社ごとの損益計算書だけでなく、ビジネスユニットごとにも損益計算書を作成して、マトリックスで管理を行っている。

セグメント別情報としては、現在は、地域別セグメント情報だけに限定している。統合報告書では、ビジネスユニットごとに、ニューロロジーとオンコロジーに集中して研究開発を行うという戦略を開示している。研究開発費を集約するために、患者が最も困っているアンメット・メディカル・ニーズ（まだ有



出典：イーザイ(2015), p.35。

図5.4 エーザイのグローバル・ビジネス・マトリクス体制

効な治療法が確立されていない医療ニーズ)の高いがんと認知症に絞って、研究開発体制の構築と人財の投入を集中させている。

ニューロロジ-・ビジネスユニットを統括する責任担当役(プレジデント)は、フランク・シリエロという執行役でアメリカに居住している。アメリカ地域担当プレジデントは松江裕二常務執行役である。一方、オンコロジ-・ビジネスユニットを統括する責任担当役は、ガリー・ヘンドラーという常務執行役であり、EMEAの地域担当プレジデントでもある。ヘンドラー氏は、EMEAという地域とがんの利益責任を負っている。

がん領域では、ハラヴェン(乳がんの抗がん剤)の承認取得国が2015年7月に約60か国となり、軟部肉腫への拡大承認申請をしている。また、レンピマ(甲状腺がんの抗がん剤)でも、2015年に、アメリカ、日本、イギリスで承認取得し、2015年度内に20か国以上で発売を目指している。これら2つの抗がん剤について、アメリカのメルク社の抗がん剤との併用療法のための研究提携契約を結んでいる。さらに、新たな分子標的薬を創出し、フェーズI試験を開始していることなどを同社の統合報告書から知ることができる。

神経領域では、アリセプトが2014年9月に日本での効能・効果の追加承認を取得した。また、自社創製の抗てんかん剤が45か国以上で承認を取得している。また2015年6月には、アメリカと欧州で、全般てんかんの適応拡大の承認を取得した。日本でも2015年7月に新薬承認申請をしている。睡眠導入剤はフェーズⅢ試験の準備中といった情報を開示している。

こうした情報は、投資家だけでなく、取引先や患者あるいは一般消費者にとっても有益な情報である。また、前述したように、統合報告書からの従業員の経営職登用試験への出題を通じて、戦略を共有することができ、このことが戦略実行を支援することにもなる。同社は、統合報告書の主たる対象を機関投資家としているが、その他の主要なステークホルダーの情報ニーズにも合致した情報開示を行っている。その結果、同社の統合報告書は、ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、経営管理者にとって必要な戦略策定の情報収集にも役立つものと考えられる。

以上より、統合報告書に戦略を可視化する1つの目的として、戦略策定への情報利用があることが期待される。統合報告では、これまで情報開示だけが議論されてきたが、今後は統合報告書を通じた情報利用を重要視する必要があると思われる。

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

最後に、エーザイの統合報告書において、戦略策定への情報利用のためにインタンジブルズに関する情報がどのように開示されているかを整理する。エーザイの統合報告書の特徴は、国際統合報告フレームワークの基本概念に基づき、価値創造に焦点を絞った構成にある。とくに、国際統合報告フレームワークのオクトパス・モデルにバランスト・スコアカードの4つの視点を組み込んだ独自の価値創造プロセスが特徴的である。

まず、エーザイの価値創造は、知的資本や人的資本といったインタンジブルズが、戦略に組み入れられ、価値創造プロセスの根幹を担うものとして位置づけられている点に注目してみよう。エーザイの統合報告書は、国際統合報告フレームワークの基本概念の6つの資本について、表5.2に示すように独自の定義を行っている。

表5.2 エーザイの6つの資本の定義

- 知的資本（パイプライン^{注記⁸}や知的財産など知識ベースの無形資産）
- 人的資本（人財の能力や経験およびイノベーションへの意欲）
- 製造資本（製品の生産またはサービス提供に利用される設備）
- 社会・関係資本（共通善を目的とし、社会やステークホルダーと信頼関係を築く体制）
- 自然資本（企業活動を支え、企業活動により影響を受ける環境資源とプロセス）
- 財務資本（企業活動を行うために使用できる資金のプール）

出典：エーザイ(2015), p.3。

エーザイの2つの戦略（オンコロジーとニューロロジーという2つのビジネスユニット）は、知的資本としての研究開発体制と人的資本としてのグローバル人財がしっかり組み込まれた形で策定されている。また、先述した同社の価値創造プロセス（図5.2）において、知的資本と人的資本が製造資本よりも先に位置づけられている。

これらのことから、知的資本と人的資本の2つのインタangibleズが同社の価値創造の基盤になっていることがわかる。同社の統合報告書は、知的資本を筆頭にして、6つの資本のそれぞれについて詳細な情報開示を行っている。それと同時に、戦略に関する情報の中に知的資本や人的資本に関するインタangibleズ情報を開示しており、こうした形での情報開示が戦略策定への情報利用にも効果を発揮するものと思われる。

次に、ステークホルダーとインタangibleズ情報との関係についてみることにする。エーザイの定款第2条には、同社の主要なステークホルダーは、患者様と生活者の皆様、株主の皆様、および社員であると明記されている。ステークホルダーと関係が深いものが社会・関係資本である。社会・関係資本は、共通善を目的として追求することを通じて、社会やステークホルダーとの信頼関

⁸ パイプラインとは、製薬業における医療用医薬品候補となる化合物（新薬候補）のことである。パイプラインをどれだけ多く持っているかが、その製薬企業の発展を決める要素になるという。

係を築く体制である（表5.2）。共通善とは、先に述べたエーザイの *hhc* という企業理念に基づいた「患者様満足が増大という社会価値創造」（エーザイ、2015、p.5）を指している。この目的のために、「継続的な組織変革と企業活動を繰り返しながら、結果として売上げや利益である経済価値を創出する」（同上）ことが *hhc* という同社の企業理念であり、経営モデルでもある。このような価値創造プロセスの説明を通じて、患者や生活者という顧客、それに株主、社員をも含めたステークホルダーとの信頼関係づくりにとって欠かせないツールになっているのが統合報告書である。

社会・関係資本の内容としては、パートナーシップの有効活用による効率性・生産性の向上と、社会的責任への取り組みとしての社会貢献活動、臨床試験データの公開、社会的評価の結果が開示されている。これらの情報開示は、開示した相手からのフィードバックがあってこそ、より効果的なものとなる。同社の社会・関係資本に含まれるインタンジブルズの情報開示が、戦略策定への情報利用にも役立つことが期待される。

最後に、インタンジブルズに関する情報開示について、改善すべきと思われる点について述べる。エーザイの統合報告書は、表5.2に示した6つの資本をストックとして位置づけている。ストックとしての6つの資本が、フローにあたるビジネスモデルによって増加していく過程が同社の価値創造プロセスである。そして、ビジネスモデルの中に バランスト・スコアカードの4つの視点が組み込まれている。エーザイの統合報告書において、学習と成長の視点は、「企業理念である *hhc* 理念実現のために、変革と改善を可能にする社員や組織の能力をいかに向上、持続するか」（エーザイ、2015、p.2）と説明されている。顧客の視点は「患者様の満足のためにどのように行動できるか」、内部ビジネスプロセスの視点は「ビジネスモデルのどこが秀でるべきか、またはどこを変革すべきか」、財務の視点は「財務的に成功するため、および企業価値を高めるためにどのように行動すべきか」という説明がなされている。

こうした説明は、バランスト・スコアカード本来の使い方とは異なり、社会価値創造を行った結果としての経済価値の創出という同社の経営モデルを、バランスト・スコアカードの4つの視点を使った行動基準に置き換えたものにすぎない。そのようなバランスト・スコアカードの使い方ではなく、例えば学習

と成長の視点を知的資本と人的資本で説明し、内部ビジネスプロセスの視点の説明には製造資本と社会・関係資本、自然資本を用い、さらに財務の視点に財務資本を置くといった方法が考えられてもよいのではないだろうか。統合報告書のコンテンツが6つの資本を中心に構成されていることから、6つの資本による価値創造について、バランス・スコアカードの4つの視点を用いた価値創造のためのマネジメント・システムとして説明するほうが、より戦略的な情報開示となり、それが情報利用にも役立つものとする。

まとめ

本章では、エーザイの統合報告書に関するケーススタディを通じて、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考察した。その結果は以下の4点にまとめることができる。

第1に、ステークホルダーとの対話には、2つの目的があるということである。第1の目的は、外部の基準などに準拠した形でのステークホルダーへの情報開示であり、この場合、企業はどのような情報を開示したらよいかということが重要になる。第2の目的は、情報開示に止まらず、ステークホルダーとの対話を通じて企業の戦略策定への情報利用を意図したものである。

第2に、ステークホルダーの情報ニーズは、利害調整から対話へと大きく変化している点が挙げられる。こうした変化は、利害関係者から経営の良きパートナーとしてのステークホルダーへの変化である。ステークホルダーの情報ニーズは、今日、利害調整のための情報開示ではなく、企業経営に対する関心事を尊重した対話にあるということができる。

第3に、エーザイの統合報告書のケーススタディを通じて、国際統合報告フレームワークの基本概念に基づいた統合報告書は、情報開示だけでなく戦略策定への情報利用にも役立つことがうかがえた。エーザイの統合報告書は、情報開示を目的にしたものであっても、情報利用にも展開できる内容が含まれている点で卓越したものになっている。統合報告における企業の価値創造に関する情報は、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠するとともに、戦略策定への情報利用を目的としたエンゲージメント・アジェンダとして開示される

ことが望ましい。

第4に、統合報告書におけるインタンジブルズ情報は、戦略に組み込まれた形で開示されることが必要である。具体的には、バランスト・スコアカードの4つの視点を活用した価値創造に関するマネジメント・システムの中でインタンジブルズ情報を開示することが望まれる。このような形でインタンジブルズに関する情報を開示することは、企業の価値創造に関するより戦略的な情報開示となり、さらにそうした情報開示が戦略策定への情報利用にも役立つことが期待される。

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

はじめに

企業の価値創造の源泉が有形資産からインタンジブルズに移行したといわれて四半世紀が経過した。この間、財務会計および管理会計の双方からインタンジブルズに関する研究が行われてきた。そこでわかったことの1つは、インタンジブルズを貨幣的に測定すること（インタンジブルズのオンバランス化）に限界があるということであった。もう1つは、インタンジブルズに基づく価値創造プロセスの解明とそのマネジメントの方法についての研究が十分行われてきたとは言い難いということである。今後、管理会計としては、企業はインタンジブルズをどのような方法で戦略と結びつけて価値創造を行ったらよいか、さらに、価値創造を行う過程でインタンジブルズをどのように測定し、管理していくべきなのかという課題に取り組む必要がある。

1 本研究の意義

上記課題に対処するため、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について考察することにより、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たものである。本研究のポイントは、情報開示（財務会計の課題）と情報利用（管理会計の課題）の両面から、統合報告におけるインタンジブルズに関する情報を検討している点にある。

情報開示には、アウトサイドインとインサイドアウトという2つのアプローチがある。アウトサイドイン・アプローチは、法令や制度、ガイドラインなど外部の基準にしたがって、ステークホルダーに対し必要な情報を開示することである。インサイドアウト・アプローチは、企業の戦略を含む内部の経営管理

情報を開示することによって、透明性の高い経営を行っていることを企業がステークホルダーにアピールすることを目的にしたものである。統合報告は、主要な開示内容が企業の戦略と関係が深い価値創造プロセスであることから、この2つのアプローチを併せ持った外部報告（情報開示）とみることができる。そこで、本研究では、統合報告におけるインタangibleズに関する情報開示について、アウトサイドイン・アプローチとインサイドアウト・アプローチの両面から検討を行った。

他方、情報利用とは、統合報告で開示された情報を、企業がステークホルダー・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）を通じて戦略策定に利用することである。統合報告には、情報開示はもとより、戦略策定への情報利用という管理会計の研究にとってふさわしい役立ちがあると考えられる。したがって、本研究は、統合報告で開示されるインタangibleズ情報について、情報開示のアウトサイドインとインサイドアウトという2つのアプローチからの検討に加えて、それらをいかに戦略策定に利用したらよいかという情報利用の観点からも考察している。本研究は、情報開示と情報利用という両面からの考察を踏まえ、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、企業の価値創造とインタangibleズの測定、管理をより実効あるものにしていこうとする試みである。

本研究が研究対象とした統合報告は、国際統合報告フレームワーク（IIRC, 2013）の基本概念（価値創造、資本、価値創造プロセス）に準拠して価値創造プロセスを開示している日本企業の統合報告書である。基本概念に示されている資本とは、財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然の6つの資本を指す。この6つの資本には、知的資本、人的資本、社会・関係資本というインタangibleズに関連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に準拠した統合報告書には、インタangibleズに関する情報が何らかの形で開示されているとみられる。また、統合報告は、企業の経営管理にも大きな影響を与えるものと考えられる。統合報告で開示される企業の価値創造に関する情報は、企業の戦略を中心とした内部経営管理情報そのものといってもよく、それを開示することによって、企業はより透明性のある経営管理を行うことができるからである。

本研究は、文献研究とケーススタディを併用している。宝印刷（総合ディスクロージャー&IR 研究所）の調査によれば、2015年12月末現在、日本企業の224社が統合報告書を公表している。また昨今、統合報告を取り扱った学術論文も多く発表されている。このように、文献研究の対象となる日本企業の統合報告書や統合報告をテーマとした研究論文は比較的豊富である。しかし、日本企業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に準拠して作成されたものがどれくらいあるのかという点については明らかにされていない。また、企業は、価値創造プロセスの開示にあたり、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、活用したのかということもよくわかっていない。さらに、統合報告書をステークホルダー・エンゲージメントに活用している日本企業は多いと思われるが、戦略策定への情報利用にも統合報告書を活用しているかについても不明である。そこで、本研究では、文献研究と並行して、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠して統合報告書を作成している企業のベスト・プラクティスに学ぶためにケーススタディ（インタビュー調査）を実施した。ケーススタディの対象は、三菱重工業㈱、㈱ローソン、㈱野村総合研究所、エーザイ㈱の4社の統合報告書である。

管理会計では、インタンジブルズについて、財務会計のようにオンバランス化を目的とするのではなく、マネジメントの対象としてインタンジブルズを捉えていくことが必要である。そのためには、インタンジブルズを戦略と関係づけて、価値創造の源泉としてみていかなければならない。そこで、本研究は、インタンジブルズについて、「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」と定義して論考を進めている。また、企業価値については、企業価値を株主価値と同等に捉えるのではなく、統合報告と同じく長期的視点に立って、株主価値を含む全ステークホルダーにとっての経済価値、地域社会への貢献などの社会価値、ならびに経営者のリーダーシップ、従業員のモチベーション、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観に立脚している。

2 インタング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

管理会計の研究対象としてのインタングブルズは、企業の戦略や価値創造と関連づけて捉えていく必要がある。そこで本研究では、企業の戦略と関連づけたインタングブルズに基づく価値創造プロセスのフレームワークとして、バランスト・スコアカードと知的資本報告書およびそのガイドラインを先行研究として取り上げた。さらに、知的資本に関する研究プロジェクト、ならびに国際統合報告フレームワークも先行研究の対象とした。

バランスト・スコアカードを先行研究の対象としたのは、価値創造の基礎となる学習と成長の視点が人的資産、情報資産、組織資産というインタングブルズだからである。また、知的資本報告書とそのガイドラインを先行研究の対象としたのは、それらがインタングブルズの情報開示に止まらず、インタングブルズのマネジメント、すなわち経営管理にも活用できるという考えからである。先行研究としたインタングブルズと企業の価値創造に関する代表的なフレームワークは、①バランスト・スコアカード、②スカンディア・ナビゲーター（スウェーデン・スカンディア社の知的資本報告書）、③MERITUM ガイドライン（EU）、④PRISM プロジェクト（EU）、⑤デンマーク知的資本報告書ガイドライン、⑥日本（経済産業省）の知的資産経営の開示ガイドライン、⑦国際統合報告フレームワーク（International Integrated Reporting Council：IIRC）の7つである。

上記7つのフレームワークの特徴をみると、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、ともにインタングブルを価値創造の基盤として位置づけ、インタング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グ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（無形のコンピタンスと無形の潜在能力）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、いずれもインタングブルズの種類、および価値創造におけるインタングブルズ相互の関

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、デンマーク知的資本報告書ガイドラインと日本の知的資産経営の開示ガイドラインは、インタangible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を示している点が注目される。さらに国際統合報告フレームワークでは、財務情報と非財務情報とを一体化させて、インタangible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）が提示されている。これら7つのフレームワークについて、(1)インタangibleズ構築の狙い、(2)インタangibleズの価値創造への役立ち、(3)インタangibleズのマネジメントの要点の3つの観点から、それぞれの主要な論点について比較検討を行った。

第1に、インタangible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angible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angible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angible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angible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angibleズを有形資産や他のインタangible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angibleズのマネジメントは、インタangible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。これは、インタangibleズを戦略と結びつけることによって、インタangible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angible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angible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。

これらの論点が示しているように、企業は、インタangibleズを価値創造のドライバーとして価値創造能力を高めていく必要がある。したがって、インタangibleズのマネジメントは、インタangibleズと戦略との関係、インタangible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要点になると考えられる。

こうしたインタangibleと企業の価値創造に関する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。例えば、バランスト・スコアカードの影響を受けてスカンディア・ナビゲーター（知的資本報告書）が開発され、スカンディア・ナビゲーターがMERITUMガイドラインや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も影響を与えている。日本の知的資産経営の開示ガイドラインは、こうした国際的な動向を踏まえつつ作成されたものである。しかし、2000年代の後半以降は、インタangibleと企業の価値創造に関する研究の進展があまりみられなくなった。

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、再びインタangibleと企業の価値創造について考察する機会が巡ってきた。国際統合報告フレームワークは、インタangible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、短期、中期、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angible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・エンゲージメントも想定している。したがって、国際統合報告フレームワークを踏まえて作成された統合報告書は、6つの資本に基づく価値創造プロセスを通して、インタangibleの情報開示とともに戦略策定への情報利用にも役立つと考えられる。

3 統合報告におけるインタangibleの情報開示と可視化

以上の先行研究を踏まえ、まずアウトサイドイン・アプローチの視点から、統合報告におけるインタangibleの情報開示と可視化について、日本企業の統合報告書の文献研究とケーススタディを行った。ケーススタディの対象は、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠して統合報告書を作成した三菱重工業(株)、(株)ローソン、(株)野村総合研究所の3社の統合報告書である。この3社に対するインタビュー調査の結果を踏まえ、インタangible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考察した。

その結果、第1に、文献研究により、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が確認できた。2014年12月末現在で統合報告書を公表している日本企業142社の中で、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠している統合報告書は、10社の統合報告書にすぎなかった。

第2に、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がわかった。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社の統合報告書を選び文献研究とインタビュー調査を実施した結果、次の3点を確認することができた。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た。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、3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た。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、いくつかの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に、インタンジブルズの可視化は定性的に行わざるをえないということが確認できた。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った。まず、定量情報による可視化については、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統合報告書の読者にわかるようになっていた。今後は、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の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つながる有効な手段であることが考えられた。

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のが現状であるという結論に至った。しかし、国際統合報告フレームワークに準拠した統合報告書は、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のではないかと考えた。このことから、インタンジブルズの可視化の可能性を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。

今後、統合報告によってインタンジブルズの可視化を発展させていくためには、次の3点が必要と考えた。第1に、オクトパス・モデルを使って、バランス・スコアカードおよび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企業内部への影響も考慮して、統合報告の作成に取り組むことである。

4 統合報告における付加価値会計情報の開示と限界

次に、インサイドアウト・アプローチの視点から統合報告における付加価値会計情報の開示の有用性と限界について検討した。付加価値会計情報は、従業員、株主、債権者、取引先、政府・行政、地域社会などのすべての利害関係者に関わる利益を貨幣額で示したものである。しかし、付加価値会計情報は、法令でその開示を義務づけられたものではない。その開示は任意であり、インサイドアウト・アプローチをねらった会計情報の1つと考えることができる。さらに、国際統合報告フレームワークが公表されて以来、統合報告の重要業績指標（KPI）として付加価値会計情報を活用すべきとの主張がみられるようになってきたことから、付加価値会計情報が統合報告をインサイドアウト・アプ

ローチの視点から検討する対象としてふさわしいと考えた。

付加価値は利害関係者に対する分配の原資であり、付加価値会計情報は利害関係者への分配状況を明らかにした会計情報である。ステークホルダー志向の経営にとって、付加価値は必要な会計情報といえる。そうした利益を分配した結果を開示するために作成されたものが付加価値計算書である。しかし、今日、付加価値会計情報は、生産性分析に必要な財務データ、アメーバ経営の経営管理指標、または持続可能性報告書などの社会貢献指標として活用されることに止まっている。また、統合報告書において付加価値会計情報を開示している企業はわずか2社にすぎなかった。こうした現実を踏まえると、現代の社会が、ステークホルダー間における利害調整の結果としての分配状況を示す付加価値会計情報について、企業とステークホルダーの双方ともほとんど必要としないのではないかと思われた。

付加価値会計情報は、付加価値という企業活動によって生み出された新たな価値を貨幣額で表したものである。それを国全体で合算したものが国内総生産（GDP）である。このように、付加価値会計情報は社会的に意義のある会計情報であることは確かである。しかし、企業が新たに生み出した価値を貨幣的に表した情報だけでは企業の価値創造の限られた部分しか説明できておらず、統合報告が必要としている非財務情報については説明することができない。しかも非財務情報の大部分は、研究開発、コーポレート・ガバナンス、人材育成、環境対応、企業の社会的責任（CSR）など、戦略を中心とした企業の価値創造の基盤となるインタンジブルズに関係した情報である。したがって、付加価値会計情報は、企業の価値創造を中心テーマとした統合報告においては、定量的な会計情報の1つに数えられるにしても、それだけでは不十分と結論づけた。

なお、今後、統合報告において付加価値会計情報の必要性を高めようとするのであれば、付加価値会計情報の開示を1つの例として挙げているGRIガイドライン（G4）のような形で、企業が付加価値会計情報を積極的に統合報告のなかで開示しようとする何らかの誘導策が求められよう。

しかし、それよりも大切なことは、株主を含めたステークホルダーを経営のよきパートナーと位置づけ、ステークホルダー・エンゲージメントを重視することである。統合報告は、付加価値会計情報に回帰することを一義的に求める

よりも、それを越えたさらに先の展開をめざして活用すべである。具体的には、統合報告書を、ステークホルダー・エンゲージメントを通じた企業の戦略策定への情報利用ツールとして位置づけていくことが必要と考える。同時に企業は、戦略の策定と実行のマネジメントを推進していくために、統合報告を積極的に活用していくことが望まれる。そのとき、付加価値会計情報は、財務情報を補完する会計情報の1つとしての役割を果たすことになる。

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

国際統合報告フレームワークは、指導原則の1つにステークホルダーとの関係性を謳っている。ステークホルダーとの関係性とは、統合報告が外部報告であるところから、ステークホルダーへの情報開示を意図した関係性と考えられる。しかし、統合報告書で開示する情報の中心は、戦略と密接に関わった価値創造プロセスである。したがって、戦略に関わる情報開示が、ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、企業にとっては戦略策定のための情報収集となる可能性がある。そうであれば、統合報告書は、企業からの情報開示だけでなく、企業にとっての戦略策定への情報利用という目的も考慮されなければならない。ステークホルダー・エンゲージメントでは、ステークホルダーの関心事を戦略策定に役立てることが重要になると考えられる

そこで、エーザイ統合報告書のケーススタディを通じて、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考察した。エーザイ統合報告書は、国際統合報告フレームワークに準拠して、価値創造プロセスを可視化している。また、同社の価値創造プロセスには、企業理念であるヒューマン・ヘルスケア（*hhc*）に基づいた社会価値の実現が経済価値を向上させるという考えが明示されている。さらに、エーザイの統合報告書には、戦略策定への情報利用につながると思われる戦略情報が開示されている。それは、マトリックス体制による経営情報の開示である。具体的にみると、エーザイは、日本、アメリカ、中国、アジア、EMEA（欧州、中東、アフリカ、ロシア、オセアニア）の各地域において、グローバルな事業を展開している。他方、横串の組織として、神経系のビジネスを統括する組織（グローバルニューロロジービ

ジネスユニット)と、がん関連のビジネスを統括する組織(グローバルオンコロジービジネスユニット)とがある。管理会計的には、子会社ごとの損益計算書だけでなく、ビジネスユニットごとにも損益計算書を作成して、マトリックスで管理を行っている。セグメント別情報としては、現在は、地域別セグメント情報だけに限定している。統合報告書では、ビジネスユニットごとに、ニューロロジーとオンコロジーに集中して研究開発を行うという戦略を開示している。

こうした情報は、投資家だけでなく、取引先や患者あるいは一般消費者にとっても有益な情報である。また、エーザイでは、経営職登用試験の出題に統合報告書を活用しており、そのことを通じて、従業員が戦略を共有することができる。また、これが戦略実行を支援することになる。同社は、統合報告書の主たる対象を機関投資家としているが、その他の主要なステークホルダーの情報ニーズにも合致した情報開示を行っている。その結果、同社の統合報告書は、ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、経営管理者にとって必要な戦略策定の情報収集にも役立つものと考えられる。以上のことから、統合報告書において戦略を含めた価値創造プロセスを可視化する1つの目的として、戦略策定への情報利用があることが期待される。統合報告では、これまで情報開示だけが議論されてきたが、今後は統合報告書を通じた情報利用を重要視する必要がある。

さらに、エーザイの統合報告書におけるインタンジブルズに関する情報についてみると、エーザイの価値創造は、知的資本や人的資本といったインタンジブルズが、戦略に組み入れられ、価値創造プロセスの根幹を担うものとして位置づけられている。エーザイの2つの戦略(オンコロジーとニューロロジーという2つのビジネスユニット)は、知的資本としての研究開発体制と人的資本としてのグローバル人財がしっかり組み込まれた形で策定されている。また、同社の価値創造プロセスにおいて、知的資本と人的資本が製造資本よりも先に位置づけられている。これらのことから、知的資本と人的資本の2つのインタンジブルズが同社の価値創造の基盤になっていることがわかる。こうした形でのインタンジブルズをステークホルダーに情報開示していくことが、戦略策定への情報利用にも効果を発揮するものと思われる。

エーザイ統合報告書のケーススタディからいえることは、以下の4点である。第1に、ステークホルダー・エンゲージメントには、2つの目的をもって行うことが必要である。目的の1つは、法令や制度に準拠したステークホルダーへの情報開示であり、どのような情報を開示すべきかを重要視するものである。もう1つの目的は、情報開示に止まらず、ステークホルダーとの対話を通じて企業の戦略策定への情報利用までも重要視するものである。

第2に、ステークホルダーの情報ニーズは、利害調整から対話へと大きく変化している。こうした変化は、利害関係者から経営の良きパートナーとしてのステークホルダーへの変化と考えられる。ステークホルダーの情報ニーズは、付加価値会計情報に代表される利害調整のための情報ではなく、企業経営に対する関心事を尊重した対話にある。

第3に、エーザイ統合報告書のケーススタディを通じて、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、情報開示だけでなく戦略策定への情報利用にも役立つことが推察された。統合報告書の情報は、戦略策定への情報利用を目的としたエンゲージメント・アジェンダとして開示されることに意義があるといえる。

第4に、統合報告書におけるインタンジブルズ情報は、企業の戦略に組み込まれた形で開示されることが肝要である。そのためには、オクトパス・モデルにバランスト・スコアカードの4つの視点を組み入れた価値創造プロセスの中でインタンジブルズ情報を開示することが望まれる。このような形で価値創造プロセスを開示することは、企業の価値創造に関するより戦略的な情報開示となり、それが情報利用にも役立つものと考えられる。

6 結論

最後に、本研究の結論を述べる。本研究は、統合報告書に関して、情報開示という機能に加えて、情報利用という新たな機能を取り込んだものである。はじめに、情報開示について、アウトサイドイン・アプローチとインサイドアウト・アプローチに区分して、本研究の発見事項を明らかにする。次いで、情報利用について、ステークホルダー・エンゲージメントによって戦略策定への情

報利用に統合報告書を活用するという管理会計としての統合報告の役立ちまで踏み込んだ点の発見事項を明らかにする。

第1に、情報開示のアウトサイドイン・アプローチの視点からみると、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）に準拠した統合報告書は、インタンジブルズの可視化に役立つということが出来る。三菱重工業、ローソン、野村総合研究所3社のケーススタディを通じて、定量的な情報によるインタンジブルズの可視化は、今のところほとんど期待できないことがわかった。これに対し、定性的な情報による可視化については、インタンジブルズに関する3つの資本（知的資本、人的資本、社会・関係資本）について、それがどのようなものであるかという説明は行われていた。これにより、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国際統合報告フレームワークに準拠した統合報告書の中で開示されるようになったことが確認できた。このように、統合報告におけるインタンジブルズの情報開示は、その端緒が開かれたにすぎない。しかし、こうしたインタンジブルズに関する定性的な情報開示を契機として、①オクトパス・モデルの中に、バランス・スコアカードおよび戦略マップを活用した戦略実行プロセスを組み入れた価値創造プロセスを描くこと、②知的資本報告書ガイドラインが提示したストーリー性をもった戦略の開示方法を統合報告に取り込んでいくことなど、各社が工夫を凝らすことによって、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の可視化の精度を高めることができる。

第2に、情報開示のインサイドアウト・アプローチの視点で取り上げた付加価値会計情報は、戦略の可視化を意図した統合報告では、その役立ちに限界があることがわかった。とくに、付加価値会計情報と国際統合報告フレームワークの基本概念との関係性は希薄である。付加価値会計情報は、企業活動によって新たに生み出された価値（付加価値）を貨幣額で表したものである。それを国全体で表したものが国内総生産（GDP）であり、付加価値会計情報は社会的にも意義のある会計情報である。また、統合報告のKPIとして付加価値会計情報が適しているという主張もみられる。しかし、付加価値会計情報は、ステークホルダー志向の経営にとって、とりわけ付加価値の分配という面で有用な会計情報であるものの、統合報告が求めている戦略をはじめ、インタンジブルズ

に関する非財務情報を説明できないという限界がある。また、実際に、統合報告書において付加価値会計情報を開示している日本企業はわずか2社であり、今日の企業経営において、付加価値会計情報はほとんど重視されていないというのが現状である。

第3に、国際統合報告フレームワークに準拠した統合報告書は、ステークホルダーに対する情報開示だけでなく、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も役立てることができることを明らかにした。したがって、企業は、株主をはじめとするステークホルダーを経営のよきパートナーと位置づけ、統合報告を活用して、ステークホルダーの意見を戦略策定に積極的に取り入れていくべきである。ケーススタディを行ったエーザイの統合報告書には、企業価値創造の中核となるがん領域と認知症領域についてグローバルに事業を展開するという戦略情報が開示されていた。また、知的資本としての研究開発体制と人的資本としてのグローバル人財の育成などのインタンジブルズに関する情報が、戦略情報に組み込まれた形で開示されていた。さらに、知的資本、人的資本というインタンジブルズに関係する2つの資本が、同社の価値創造と関連づけられて、製造資本や財務資本の有形資産よりも先に位置づけられていた。このように、インタンジブルズに関する情報を価値創造プロセスに組み入れて開示することが戦略策定への情報利用に役立つものと考えられる。

インタンジブルズに対する会計のアプローチは、財務会計と管理会計が一体となった取り組みが行われることはほとんどなかった。統合報告は、インタンジブルズに関する情報開示（財務会計の課題）、情報利用（管理会計の課題）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ことができるという点についても、本研究を通じて明らかにしたことを最後に付け加えておく。

参考文献

序章

- Blair, M.M. and S.M.H. Wallman (2001), *Unseen Wealth : Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, The Brookings Institution, (ブレイカー・ウォールマン著, 広瀬義州他訳 (2002)『ブランド価値評価入門ー見えざる富の創造ー』中央経済社).
- IIRC (2013), *The International<IR>Framework*, The International Integrated Reporting Council, (日本公認会計士協会訳 (2014)『国際統合報告フレームワーク日本語訳』).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992), *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Jan. — Feb., pp.71-79, (本田桂子訳 (1992)「新しい経営指標 “バランスト・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1992年4・5月号, pp.81-90).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001), *The Strategy—Focused Organization*, Harvard Business School Publishing, (キャプラン・ノートン著, 櫻井通晴監訳 (2001)『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, (キャプラン・ノートン著, 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2004)『戦略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社).
- 伊藤和憲 (2008)「管理会計の40年」『専修商学論集』Vol.88, 2008年12月号, pp.13-23.
- 伊藤和憲 (2014a)「管理会計における統合報告の意義」『会計』Vol.185, No.2, pp.14-26.
- 伊藤和憲 (2014b)『BSCによる戦略の策定と実行ー事例で見るインタンジブルズのマネジメントと統合報告の管理会計への貢献ー』同文館出版。
- 伊藤邦雄・加賀谷哲之 (2001)「企業価値と無形資産経営」『一橋ビジネスレビュー』Vol.49, No.3, pp.44-62.

- 伊藤邦雄編著（2006）『無形資産の会計』中央経済社。
- 木村麻子（2003）「知的資産会計の基本問題－定義・認識・測定－」関西学院大学商学研究会『商学研究』Vol.51, No.1, pp.55-85。
- 古賀智敏（2009）「序にかえて－会計理論変革の背景と論点－」，古賀智敏編（2009）『財務会計のイノベーション－公正価値・無形資産・会計の国際化による知の創造－』中央経済社。
- 古賀智敏（2012）『知的資産の会計－マネジメントと測定（改訂増補版）－』千倉書房。
- 古賀智敏（2015）「統合報告研究の課題－方法の評価と今後の研究アジェンダ」『会計』Vol.183, No.5, pp.1-15。
- 櫻井通晴（2012）『管理会計第五版』同文館出版。
- 櫻井通晴（2015）『管理会計第六版』同文館出版。
- 榛沢明浩（1999）『知的資本とキャッシュフロー経営－ナレッジ・マネジメントによる企業変革と価値創造－』生産性出版。

第1章

- Blair, M.M. and S.M.H. Wallman (2001), *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, The Brookings Institution, (ブレイアー・ウォールマン著，広瀬義州他訳『ブランド価値評価入門－見えざる富の創造－』2002年，中央経済社)。
- Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry (2000), *A Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management –*, Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry.
- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003), *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation.
- Edvinsson, L. and M. S. Malone (1997), *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers, Inc., (エドビンソン・マローン著，高橋透訳『インテレクトチュアル・キャピタル－企業の知力を測るナレッジ・マネジメントの

- 新財務指標－』1999年，日本能率協会マネジメントセンター).
- IIRC (2013), *The International<IR>Framework*, International Integrated Reporting Council, (日本公認会計士協会訳 (2014)『国際統合報告フレームワーク日本語訳』).
- Ittner, C.D. (2008), Does measuring intangibles for management purposes improve performance ?—A review of the evidence—, *Accounting and Business Research*, Vol.38, No.3. pp.261-271.
- Ittner, C. D. and D. F.Larker (2005), Moving From Strategic Measurement to Strategic Data Analysis, in Chapman C. S. (Ed.) , *Controlling Strategy — Management, Accounting, and Performance Measurement* —, Oxford University Press, (イットナー・ラーカー「戦略的測定から戦略的データ分析へ」, チャップマン編著, 澤辺紀生・堀井悟志監訳『戦略をコントロールする～管理会計の可能性』2008年, 中央経済社).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, (キャプラン・ノートン著, 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ—バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』2005年, ランダムハウス講談社).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008), *The Execution Premium —Strategy to Operations for Competitive Advantage—*, Harvard Business School Corporation, (キャプラン・ノートン著, 櫻井通晴・伊藤和憲監訳『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』2009年, 東洋経済新報社).
- MERITUM Project (2002), *Guideline for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)*, European Commission.
- Lev, B. (2001), *Intangibles — Management, and Reporting —*, The Brookings Institution Press, (レブ著, 広瀬義州・桜井久勝監訳『ブランドの経営と会計』2002年, 東洋経済新報社).
- Mouritsen, J., P. N. Bukh, B. Marr (2005), A Reporting Perspective on Intellectual Capital, in Marr, B. (Ed.) , *Perspective on Intellectual Capital*, Routledge, pp.69-81.

Schaltegger, S.(2012), Sustainability Reporting Beyond Rhetoric – Linking Strategy, Accounting and Communication – , in Jones,S. and J. Ratnatunga, (Ed.) , *Contemporary Issues in Sustainability Accounting, Assurance and Reporting*, Emerald Group Publishing Limited, pp.183-195.

伊藤和憲 (2009)「インタンジブルズ測定に関わる管理会計上の課題」『産業経理』 Vol.69,No.2, pp.70-79。

伊藤和憲 (2014)「管理会計における統合報告の意義」『会計』 Vol.185, No.2,pp.14-26。

経済産業省編 (2004)『通商白書 2004－「新たな価値創造経済」に向けて』経済産業省。

経済産業省編 (2005)『知的資産経営の開示ガイドライン』経済産業省。

櫻井通晴 (2006)「管理会計における無形の資産のマネジメント」『企業会計』 Vol.58,No.8,pp.18-26。

櫻井通晴 (2012)『管理会計 第五版』同文館出版。

田邊朋子 (2009)「IAS38号無形資産」『会計・監査ジャーナル』 No.646, MAY, pp.15-23。

浜田和樹(2001)「企業価値向上のための知的資産管理」, 門田安弘・浜田和樹・李健泳編著『組織構造のデザインと業績管理』中央経済社, pp.46-58。

第2章

Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry (2000), *A Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management –*, Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry.

Danish Ministry of Science, Technology and Innovation(2003), *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation .

Edvinsson, L. and M. S. Malone (1997), *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers,Inc., (エドビンソン・マローン著, 高橋透訳『インテ

レクチュアル・キャピタル—企業の知力を測るナレッジ・マネジメントの新財務指標—』1999年, 日本能率協会マネジメントセンター).

Eustace C. (2003), *Report of Research Findings and Policy Recommendations*, Preliminary Draft, May 2003, Based on the final report of the PRISM consortium.

Holtham, C. and R. Youngman (2002), *Measurement and Reporting of Intangibles – A European Policy Perspective –*, A Paper of The Intangibles Conference at McMaster University, Canada in Jan. 2003.

Holtham, C. (2003), *PRISM Project Overview 2001/2003*, European Commission IST project 2000-29665.

IIRC (2011), *Toward Integrated Reporting—Communicating Value in the 21st Century –*, International Integrated Reporting Committee Discussion Paper, (日本公認会計士協会仮訳「統合報告に向けて—21世紀における価値の伝達」2011年).

IIRC (2013a), *Consultation Draft of the International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council, (日本公認会計士協会仮訳「国際統合報告<IR>フレームワーク—コンサルテーション草案」2013年).

IIRC (2013b), *The International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council, (日本公認会計士協会訳『国際統合報告フレームワーク日本語訳』2014年).

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992), *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance –*, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.71-79, (本田桂子訳「新しい経営指標 “バランسد・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1992年4-5月号, pp.81-90).

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. pp.75-85, (鈴木一功訳「バランسد・スコアカードによる戦略的マネジメントの構築」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1997年2-3月号, pp.92-105).

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2000), *Having Trouble with Your Strategy?*

Then Map It, *Harvard Business Review*, Sept. – Oct., pp.167-176, (伊藤嘉博監訳, 村井章子訳「バランスト・スコアカードの実践ツール: 「ストラテジー・マップ」」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年2月号, pp.28-41).

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001), *The Strategy – Focused Organization* –, Harvard Business School Publishing, (キャプラン・ノートン著, 櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』2001年, 東洋経済新報社).

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, (キャプラン・ノートン著, 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』2005年, ランダムハウス講談社).

MERITUM Project (2002), *Guideline for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)*, European Commission.

伊藤邦雄 (2011) 「財務報告の変革と企業価値評価」『企業会計』Vol.63, No.12, pp.48-57.

経済産業省編 (2004) 『通商白書 2004 – 「新たな価値創造経済」に向けて –』経済産業省。

経済産業省編 (2005) 『知的資産経営の開示ガイドライン』経済産業省。

古賀智敏 (2012) 『知的資産の会計 – マネジメントと測定 – (改訂増補版)』千倉書房。

櫻井通晴 (2012) 『管理会計第五版』同文館出版。

西原利昭 (2015) 「インタンジブルズに基づく企業の価値創造 – BSC, 知的資本報告書, 統合報告の論点比較 –」『原価計算研究』Vol.39, No.1, pp.32-42。

第3章

Blair, M.M. and S.M.H.Wallman (2001), *Unseen Wealth – Report of the Brookings Task Force on Intangibles –*, The Brookings Institution, (広瀬義州他訳 (2002) 『ブランド価値評価入門 – 見えざる富の創造』中央経済社).

- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003), *Intellectual Capital Statements – The New Guideline –*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation.
- Eccles, R.G. and M.P. Krzus (2010), *One Report – Integrated Reporting for Sustainable Strategy –*, John Wiley & Sons, Inc., (花堂靖仁監訳, ワンレポート日本語版委員会訳 (2012)『ワンレポートー統合報告が開く持続可能な社会と企業ー』東洋経済新報社).
- Edvinsson, L. and M.S. Malone (1997), *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers, Inc., (高橋透訳 (1999)『インテレクチュアル・キャピタルー企業の知力を測るナレッジ・マネジメントの新財務指標ー』日本能率協会マネジメントセンター).
- IIRC (2013), *The International<IR>Framework*, International Integrated Reporting Council, (日本公認会計士協会訳 (2014)『国際統合報告フレームワーク日本語訳』).
- MERITUM Project (2002), *Guideline for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)*, European Commission.
- Mouritsen, J., P. N. Bukh, B.Marr (2005), A Reporting Perspective on Intellectual Capital, in Marr, B. (Ed.) *Perspective on Intellectual Capital*, Routledge, pp.69-81.
- Lev, B. (2001), *Intangibles – Management, Measurement and Reporting –*, The Brookings Institution Press. (広瀬義州・桜井久勝監訳 (2002)『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社).
- 伊藤和憲 (2014)『BSCによる戦略の策定と活用ー事例で見るインタンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献ー』同文館出版。
- 伊藤和憲 (2015)「日本の統合報告の実態と企業変革の可能性」『第1回会計・IR研究会講演資料』2015年7月。
- ESG コミュニケーション・フォーラム (2015)「国内レポート情報」ESG コミュニケーション・フォーラム, http://www.esgcf.com/archive/a_repo.html, (2015年4月24日～7月5日閲覧)。
- 経済産業省編 (2005)『知的資産経営の開示ガイドライン』経済産業省。

KPMG Insight (2015) 「第13回日本企業の統合報告書に関する事例調査結果 (前篇)」『KPMG Newsletter』2015年3月号。

KPMG Insight (2015) 「第14回日本企業の統合報告書に関する事例調査結果 (後編)」『KPMG Newsletter』2015年5月号。

櫻井通晴 (2012) 『管理会計第五版』同文館出版。

宝印刷 (2013) 『統合報告<IR>通信』第19号, 宝印刷株式会社。

宝印刷・総合ディスクロージャー&IR研究所 (2016) 『ESG/統合報告 研究通信』, Vol.1, p.1, 宝印刷株式会社。

野村総合研究所 (2014) 『統合レポート2014』株式会社野村総合研究所。

三菱重工業 (2014) 『MHI REPORT 2014 三菱重工グループ統合レポート』三菱重工業株式会社。

ローソン (2014) 『INTEGRATED REPORT 2014 ローソン統合報告書』株式会社ローソン。

第4章

Freeman, R. E. and D. L. Read (1983), *Stockholders and Stakeholders – A New Perspective on Corporate Governance*, *California Management Review*, Vol.XXV, No.3, pp.88-106.

Freeman, R. E., J. S. Harrison, and A. C. Wicks (2007), *Making for Stakeholders – Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press (中村瑞訳者代表 (2010) 『利害関係者志向の経営 – 存続, 世評, 成功 –』白桃書房)。

GRI (2013), *Sustainability Reporting Guidelines Version 4*, Global Reporting Initiative.

Haller, A. and C. van Staden, (2014), *The value added statement – An appropriate instrument for Integrated Reporting*, *Auditing and Accountability Journal*, Vol.27, pp.1190-1216.

IIRC (2013a), *Consultation Draft of the International<IR>Framework*, International Integrated Reporting Council, (日本公認会計士協会仮訳 (2013) 『国際統合報告<IR>フレームワーク – コンサルテーション草

案』).

IIRC (2013b), *The International<IR>Framework*, International Integrated Reporting Council, (日本公認会計士協会訳 (2014)『国際統合報告フレームワーク日本語訳』).

Schaltegger, S.(2012), *Sustainability Reporting Beyond Rhetoric – Linking Strategy, Accounting and Communication –*, in Jones,S. and J. Ratnatunga, (Ed.) , *Contemporary Issues in Sustainability Accounting, Assurance and Reporting*, Emerald Group Publishing Limited, pp.183-195.

アモeba経営学術研究会 (2010)『アモeba経営学－理論と実証－』丸善出版事業部。

伊藤和憲 (2016)「利害関係者の利害調整からステークホルダーとの対話へ」『RID ディスクロージャーニュース 2016/4』 Vol.32, pp.123-128。

稲盛和夫『Official Site』 www.kyocera.co.jp/inamori/management/amoeba/, (2016年4月17日閲覧)。

エーザイ (2015)『統合報告書 2015』エーザイ株式会社。

岡本清, 廣本敏郎, 尾畑裕, 挽文子 (2008)『管理会計第2版』中央経済社。

川崎重工業 (2013)『Kawasaki Report 2013』川崎重工業株式会社。

川崎重工業 (2014)『Kawasaki Report 2014』川崎重工業株式会社。

川崎重工業 (2015)『Kawasaki Report 2015』川崎重工業株式会社。

阪智香 (2015)「統合報告の国際的な研究・開示動向と KPI の提言」『會計』 Vol.187, No.1, pp.97-111。

櫻井通晴 (2014)『原価計算』同文館出版。

櫻井通晴 (2015)『管理会計第六版』同文館出版。

桜井久勝 (2011)『財務諸表分析第4版』中央経済社。

宝印刷・総合ディスクロージャー&IR 研究所 ESG/統合報告研究室 (2016)『ESG/統合報告通信』 Vol.1, 宝印刷株式会社。

新原浩朗 (2003)『日本の優秀企業研究－企業経営の原点6つの条件－』日本経済新聞社。

日本会計研究学会・付加価値会計特別委員会 (1974), 「付加価値会計特別委員

- 会中間報告（昭和 48 年度報告）」『會計』 Vol.107, No1,. pp.157-163。
- 水口剛（2005）『社会を変える会計と投資』岩波科学ライブラリー106，岩波書店。
- 水野一郎（2008）「付加価値管理会計の展開－京セラアメンバー経営を中心として」『會計』 Vol.173, No.2, pp.84-94。
- 水野一郎（2012）「京セラアメンバー経営の展開－JAL の再生を中心として－」『関西大学商学論集』 Vol.57, No.3, pp.129-146。
- 牟禮恵美子（2015）「統合報告における付加価値会計情報の役割」『RID ディスクローチャーニュース 2015/4』 Vol.28, pp.151-156。
- 山上達人（1983）「現代会計の動向－付加価値会計の新しい展開－」『會計』 Vol.123, No.6, pp.13-30。
- 山上達人（1984）『付加価値会計の研究』有斐閣。

第 5 章

- AccountAbility（2011）， *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011*, AccountAbility.
- Ansoff, I.（1965）， *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expantion –*, McGraw-Hill,（広田寿亮訳（1974）『企業戦略論』産業能率大学出版社）.
- Burritt, R. L. and S. Schaltegger（2010）， *Sustainability Accounting and Reporting: Fad or Trend?, Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.23, No.7, pp.829-846.
- Dill, W. R.（1975）， *Public Participation in Corporate Planning－Strategic Management in a Kibitzer’s World－*, *Long Range Planning*, Vol.8, No.1, pp.57-63.
- Eccles, R. G. and M. P. Krzus（2010）, *One Report :- Integrated Reporting for a Sustainable Strategy –*, John Wiley & Sons,（花堂靖仁監訳（2012）『ワンレポート－統合報告が開く持続可能な社会と企業－』東洋経済新報社）.
- Fasan, M.（2013）， *Annual Reports, Sustainability Reports and Integrated*

- Reports—Trends in Corporate Disclosure—, in Busco, C., M. L. Frigo, and A. Riccaboni, P. Quattrone, (Ed.) *Integrated Reporting—Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability—*, Springer, pp.41-57.
- Freeman, R. E. and D. L. Reed (1983), Stockholders and Stakeholders—A New Perspective on Corporate Governance—, *California Management Review*, Vol.25, No.3, pp.88-106.
- George, B. (2003), *Authentic Leadership—Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value—*, Jossey-Bass, (梅津祐良訳 (2004) 『ミッション・リーダーシップ』生産性出版).
- GRI(2013), *Sustainability Reporting Guideline Version 4*, Global Reporting Initiative.
- Haller, A. and C. van Staden (2014), The Value Added Statement—An Appropriate Instrument for Integrated Reporting—, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27, No. 7, pp.1190-1216.
- IIRC(2013), *The International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council, (日本公認会計士協会訳 (2014) 『国際統合報告フレームワーク日本語訳』).
- Oxford(2010), *Oxford Dictionary of English, 3rd. edition*, Oxford University Press.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), Created Shared Value, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.62-77, (編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」『Diamond Harvard Business Review』 June, pp.8-31).
- Schaltegger, S. (2012a), Sustainability Reporting in the Light of Business Environments—Linking Business Environment, Strategy, Communication and Accounting, *Discussion Paper*.
- Schaltegger, S. (2012b), Sustainability Reporting Beyond Rhetoric—Linking Strategy, Accounting and Communication—, in Jones, S. and J. Ratnatunga, (Ed.), *Contemporary Issues in Sustainability Accounting, Assurance and Reporting*, Emerald Group Publishing Limited,

pp.183-195.

Stubbs, W. and C. Higgins (2014), *Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.27, No.7, pp.1068-1089.

伊藤和憲 (2014a) 「管理会計における統合報告の意義」『会計』Vol.185, No.2, pp.14-26。

伊藤和憲(2014b) 「管理会計の視点からみた統合報告」『企業会計』Vol.66, No.5, pp.83-88。

伊藤和憲 (2016a) 「わが国の統合報告の実態と組織変革の可能性」『日本知的資産経営学会誌』No.2, pp.59-74。

伊藤和憲 (2016b) 「利害関係者の利害調整からステークホルダーとの対話へ」『ディスクロージャー・ニュース』Vol.32, pp.123-128。

内山哲彦 (2015) 「経営管理からみた統合報告の役割と課題」『Aoyama Accounting Review』 Vol.5, pp.42-46。

エーザイ (2015) 『統合報告書 2015』エーザイ株式会社。

古賀智敏 (2015) 「統合報告研究の課題・方法の評価と今後の研究アジェンダ」『会計』Vol.188, No.5, pp.1-15。

三省堂 (2013) 『ウィズダム英和辞典第3版』三省堂。

宝印刷・総合ディスクロージャー&IR研究所 (2016) 『ESG/統合報告 研究通信』Vol.1, p.1, 宝印刷株式会社。

谷本寛治 (2006) 『CSR－企業と社会を考える－』NTT出版。

柳 良平 (2015) 『ROE 革命の財務戦略』中央経済社。

終章

GRI (2013), *Sustainability Reporting Guideline Version 4*, Global Reporting Initiative.

IIRC (2013), *The International <IR> Framework*, The International Integrated Reporting Council. (日本公認会計士協会訳 (2014) 『国際統合報告フレームワーク日本語訳』).

Schaltegger, S. (2012), *Sustainability Reporting Beyond Rhetoric – Linking*

Strategy, Accounting and Communication - , in Jones, S. and J.Ratnatunga, (Ed.) , *Contemporary Issues in Sustainability Accounting, Assurance and Reporting*, Emerald Group Publishing Limited, pp.183-195.

伊藤和憲 (2014) 「管理会計における統合報告の意義」『会計』Vol.185, No.2, pp.14-26。

伊藤和憲・西原利昭 (2016) 「エーザイのステークホルダー・エンゲージメント」『産業経理』Vol.76, No.2, pp.39-51。

エーザイ (2015) 『統合報告書 2015』エーザイ株式会社。

櫻井通晴 (2006) 「管理会計における無形の資産のマネジメント」『企業会計』Vol.58, No.8, pp.18-26。

宝印刷・総合ディスクロージャー&IR研究所 (2016) 『ESG/統合報告 研究通信』, Vol.1, p.1, 宝印刷株式会社。

西原利昭 (2015) 「インタangibleズに基づく企業の価値創造 - BSC, 知的資本報告書, 統合報告の論点比較 - 」『原価計算研究』Vol.39, No.1, pp.32-42。

西原利昭 (2016) 「インタangibleズの可視化に向けた統合報告の役立ち - 日本企業の統合報告書をもとに - 」『日本知的資産経営学会誌』No2, pp.97-109。

山上達人 (1984) 『付加価値会計の研究』有斐閣。

付属資料 1 日本企業の統合報告書一覧（2014年12月末現在）

No.	企業名	統合報告書の名称
1	アイシン精機株式会社	アイシングループレポート 2014
2	曙ブレーキ工業株式会社	AKEBONO REPORT 2014
3	旭化成株式会社	旭化成レポート 2014
4	旭硝子株式会社	AGCLレポート 2014
5	朝日工業株式会社	朝日工業グループレポート 2014
6	あずか製菓株式会社	ASKA REPORT 2014
7	アステラス製薬株式会社	アニュアルレポート 2014
8	アズビル株式会社	azbil report 2014
9	アマタホールディングス株式会社	2014年度 年次報告書
10	あらた監査法人	2014 アニュアルレビュー
11	株式会社アルバック	ULVAC REPORT 2014
12	株式会社アーレスティ	Ahresty Report 2014
13	飯野海運株式会社	経営報告書 2014
14	イオンフィナンシャルサービス株式会社	ディスクロージャー&CSRレポート 2014
15	出光興産株式会社	出光レポート 2014
16	伊藤忠エネクス株式会社	エネクスレポート 2014
17	伊藤忠商事株式会社	アニュアルレポート 2014
18	伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	アニュアルレポート 2014
19	E Y Japan	年次報告書 2014
20	ANAホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2014 3月期
21	エコ電子工業株式会社	統合報告書 2014
22	エーザイ株式会社	アニュアルレポート 2014
23	エステー株式会社	企業価値の創造報告書 2014
24	NECキャピタルソリューション株式会社	統合レポート 2014
25	NTN株式会社	NTNレポート 2014
26	エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社	アニュアルレポート 2014
27	王子ホールディングス株式会社	王子グループレポート 2014
28	株式会社大林組	OBAYASHIコーポレートレポート 2014
29	株式会社オハラ	オハラレポート 2015
30	オムロン株式会社	統合レポート 2014
31	株式会社カイオム・バイオサイエンス	アニュアルレポート 2014
32	鹿島建設株式会社	コーポレートレポート 2014
33	株式会社カナデン	カナデンレポート 2014
34	川崎汽船株式会社	"K" LINE REPORT 2014
35	川崎重工業株式会社	Kawasaki Report 2014
36	関西電力株式会社	関西電力グループレポート 2014
37	関西ペイント株式会社	Corporate Report 2014
38	株式会社キッツ	コーポレートレポート
39	株式会社協和エクシオ	コーポレートレポート 2014年版
40	協和発酵キリン株式会社	アニュアルレポート 2014
41	株式会社クボタ	KUBOTA REPORT 2015
42	クラリオン株式会社	クラリオンレポート 2014
43	株式会社栗本鐵工所	KURIMOTO REPORT 2014
44	KDDI 株式会社	統合レポート 2014
45	国際石油開発帝石株式会社	アニュアルレポート 2014
46	株式会社小松製作所	コマツレポート 2014
47	五洋建設株式会社	コーポレートレポート 2014
48	サトーホールディングス株式会社	統合報告書 2014
49	三機工業株式会社	SANKI REPORT 2014
50	サンメッセ株式会社	SUN MESSE REPORT 2014

No.	企業名	統合報告書の名称
51	ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社	JFEグループ TODAY 2014
52	株式会社J-オイルミルズ	J-オイルミルズ レポート 2014
53	株式会社JVCケンウッド	JVCケンウッドリポート 2014
54	塩野義製薬株式会社	アニュアルレポート 2014
55	四国電力株式会社	よんでんアニュアルレポート 2014
56	株式会社資生堂	アニュアルレポート 2014
57	昭和シェル石油株式会社	コーポレートレポート 2014
58	昭和電機株式会社	統合報告書 2014(知的資産経営報告書)
59	株式会社SCREENホールディングス株式会社	経営レポート 2014
60	住友商事株式会社	アニュアルレポート 2014
61	住友生命保険相互会社	ディスクロージャー誌 2014
62	住友理工株式会社	アニュアルレポート 2014
63	セガサミーホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2014
64	双日株式会社	アニュアルレポート 2014
65	損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社	NKSJホールディングスの現状(統合報告書) 2014
66	第一三共株式会社	バリューレポート 2014
67	第一生命保険株式会社	第一生命アニュアルレポート 2014
68	大成建設株式会社	TAISEI CORPORATE REPORT 2014
69	ダイダン株式会社	ダイダンレポート 2014
70	大東建託株式会社	DAITO GROUP Financial & CSR Report 2014
71	大日本住友製薬株式会社	アニュアルレポート 2014
72	株式会社大和証券グループ本社	年次報告書 2014
73	武田薬品工業株式会社	Annual Report 2014
74	株式会社竹中工務店	竹中コーポレートレポート 2015
75	田辺三菱製薬株式会社	コーポレートレポート 2014
76	中外製薬株式会社	アニュアルレポート 2014
77	中部電力株式会社	中部電力グループアニュアルレポート 2014
78	橋本チエイン株式会社	つばきグループコーポレートレポート 2014
79	ティ・エス テック株式会社	ティ・エステックレポート 2014
80	電気化学工業株式会社	CSR報告書 2014
81	株式会社東京ドーム	東京ドームグループレポート 2014
82	株式会社東芝	アニュアルレポート 2014
83	TOTO株式会社	TOTOグループコーポレートレポート 2014
84	東洋建設株式会社	CORPORATE REPORT 2014
85	東洋電機製造株式会社	東洋電機製造レポート 2014
86	凸版印刷株式会社	アニュアルレポート 2014
87	戸田建設株式会社	コーポレートレポート 2014
88	トピー工業株式会社	TOPY Report 2014
89	株式会社豊田合成	豊田合成レポート 2014
90	豊田自動織機株式会社	豊田自動織機レポート 2014
91	豊田通商株式会社	アニュアルレポート 2014
92	トヨタ紡織株式会社	トヨタ紡織レポート 2014
93	長瀬産業株式会社	アニュアルレポート 2014
94	ナブテスコ株式会社	インテグレイテッドレポート 2014
95	株式会社ニコン	ニコンレポート 2014
96	ニチコン株式会社	統合報告書 2014
97	日東電工株式会社	Nittoグループレポート 2014
98	日本航空株式会社	JAL REPORT 2014
99	日本新薬株式会社	日本新薬レポート 2014
100	株式会社日本政策投資銀行	CSR・ディスクロージャー誌 2014年度版

No.	企業名	統合報告書の名称
101	日本ゼオン株式会社	コーポレートレポート 2014
102	日本電気株式会社	アニュアルレポート 2014
103	日本電信電話株式会社	アニュアルレポート 2014
104	株式会社日本取引所グループ	JPXレポート 2014
105	日本発條株式会社	ニッパツレポート 2014
106	日本郵船株式会社	NYKレポート 2014
107	日本ユニシス株式会社	コーポレートレポート 2014
108	株式会社乃村工藝社	アニュアルレポート 2014
109	株式会社野村総合研究所	統合レポート 2014
110	野村不動産ホールディングス株式会社	統合レポート 2014
111	野村ホールディングス株式会社	Nomuraレポート 2014
112	日立化成株式会社	アニュアルレポート 2014
113	日立建機株式会社	CSR&Financial Report 2014
114	ヒューリック株式会社	CSRLレポート 2014
115	株式会社ファミリーマート	アニュアルレポート 2014
116	株式会社フジクラ	CSR統合報告書 2014
117	富士重工業株式会社	アニュアルレポート 2014
118	富士通株式会社	アニュアルレポート 2014
119	富士電機株式会社	富士電機レポート 2014
120	古河電気工業株式会社	サステナビリティレポート 2014
121	フロイント産業株式会社	2014年2月期統合報告書
122	北越紀州製紙グループ	コーポレートレポート 2014年版
123	ポーラ・オルビスホールディングス株式会社	コーポレートレポート 2014
124	株式会社堀場製作所	HORIBA Report 2014
125	丸紅株式会社	アニュアルレポート 2014
126	三井物産株式会社	アニュアルレポート 2014
127	株式会社三菱ケミカルホールディングス	KAITEKIレポート 2014
128	三菱重工業株式会社	MHI REPORT 2014 三菱重工グループ統合レポート
129	三菱商事株式会社	統合報告書 2014
130	三菱UFJリース株式会社	Corporate Report 2014
131	明治ホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2014
132	株式会社明電舎	明電舎レポート 2014
133	株式会社安川電機	YASUKAWA レポート 2014
134	ヤマハ発動機株式会社	アニュアルレポート 2012
135	株式会社ユニテッドアローズ	ANNUAL REPORT 2014
136	株式会社吉野家ホールディングス	CORPORATE REPORT 2014
137	株式会社LIXILグループ	ANNUAL REPORT 2014
138	株式会社リコー	リコーグループサステナビリティレポート 2014
139	株式会社レオパレス21	アニュアルレポート 2014
140	株式会社ローソン	INTEGRATED REPORT 2014(ローソン統合報告書)
141	ローム株式会社	ROHM Group Innovation Report 2014
142	株式会社ワコールホールディングス	統合レポート 2014

出典：企業名は ESG コミュニケーション・フォーラム（2015）に基づく。統合報告書の名称は各社の Web サイトの閲覧を通じた筆者調査による（閲覧期間：2015 年 4 月 24 日から 7 月 5 日まで）。欄外の*は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）に準拠している統合報告書である（10 社／142 社）。

付属資料2 日本企業の統合報告書一覧（2015年12月末現在）

No.	企業名	統合報告書の名称	
1	株式会社 IHI	IHI統合報告書 2015	*
2	アイシン精機株式会社	アイシングループレポート 2015	
3	IDEC株式会社	IDEC Report 2015	
4	曙ブレーキ工業株式会社	AKEBONO REPORT 2015	
5	旭化成株式会社	旭化成レポート 2015	
6	旭硝子株式会社	AGCLレポート 2015	
7	朝日工業株式会社	朝日工業グループレポート 2015	
8	アサヒグループホールディングス株式会社	統合報告書 2014	*
9	あすか製薬株式会社	ASKA REPORT 2015	
10	アステラス製薬株式会社	アニュアルレポート 2015	
11	アズビル株式会社	azbil report 2015	
12	アマタホールディングス株式会社	2014年度 年次報告書	*
13	あらた監査法人	2015 アニュアルレビュー	
14	株式会社アルバック	ULVAC REPORT 2015	
15	アルプス電気株式会社	ANNUAL REPORT 2015	
16	株式会社アーレスティ	Ahresty Report 2015	
17	アンリツ株式会社	2015 アンリツレポート (Anritsu Integrated Reporting)	*
18	飯野海運株式会社	経営報告書 2015	
19	イオンフィナンシャルサービス株式会社	2015 中間期ディスクロージャー誌	
20	出光興産株式会社	出光レポート 2015	
21	株式会社伊藤園	伊藤園レポート 2015	
22	伊藤忠エネクス株式会社	エネクスレポート 2015	
23	伊藤忠商事株式会社	アニュアルレポート 2015	
24	伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	アニュアルレポート 2015	
25	E Y Japan	(閲覧不能)	
26	ANAホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2015 3月期	*
27	エコー電子工業株式会社	統合報告書 2015	
28	エーザイ株式会社	統合報告書 2015	*
29	SCSK株式会社	統合報告書 2015	
30	エステー株式会社	企業価値の創造報告書 2015	
31	NECキャピタルソリューション株式会社	統合レポート 2015	
32	NSユニテッド海運株式会社	NS United REPORT 2015	
33	NTN株式会社	NTNLレポート 2015	*
34	エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社	アニュアルレポート 2015	
35	MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社	CSR Report 2015	
36	大阪ガス株式会社	大阪ガスグループCSRレポート 2015	
37	王子ホールディングス株式会社	王子グループレポート 2015	
38	大塚ホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2014/12	
39	株式会社大林組	OBAYASHIコーポレートレポート 2015	
40	小野薬品工業株式会社	コーポレートレポート 2015	
41	株式会社オハラ	オハラレポート 2016	
42	オムロン株式会社	統合レポート 2015	
43	株式会社オリエンタルランド	アニュアルレポート 2015	
44	オリックス株式会社	ANNUAL REPORT 2015	
45	オリンパス株式会社	アニュアルレポート 2015	
46	株式会社カイオム・バイオサイエンス	統合報告書 2014	
47	花王株式会社	花王サステナビリティレポート 2015	
48	鹿島建設株式会社	コーポレートレポート 2015	
49	株式会社カナデン	カナデンレポート 2015	
50	株式会社カプコン	アニュアルレポート(統合報告書) 2015	*

No.	企業名	統合報告書の名称
51	川崎汽船株式会社	"K"LINE REPORT 2015
52	川崎重工業株式会社	Kawasaki Report 2015
53	関西電力株式会社	関西電力グループレポート 2015
54	関西ペイント株式会社	Corporate Report 2015
55	株式会社協和エクシオ	コーポレートレポート 2015年版
56	協和発酵キリン株式会社	アニュアルレポート 2014/12
57	キョーリン製薬ホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2015
58	キリンホールディングス株式会社	KIRIN REPORT 2014
59	株式会社クボタ	KUBOTA REPORT 2015
60	クラリオン株式会社	クラリオンレポート 2014
61	株式会社栗本鐵工所	KURIMOTO REPORT 2015
62	株式会社クレディセゾン	CORPORATE PROFILE 2015
63	KDDI 株式会社	統合レポート 2015
64	国際石油開発帝石株式会社	アニュアルレポート 2015
65	株式会社小松製作所	コマツレポート 2015
66	五洋建設株式会社	コーポレートレポート 2015
67	サトーホールディングス株式会社	統合報告書 2015
68	沢井製薬株式会社	統合報告書(2015年3月期)
69	三機工業株式会社	SANKI REPORT 2015
70	株式会社サンゲツ	SANGETSU REPORT 2015
71	サンメッセ株式会社	サンメッセ統合レポート 2015
72	JX ホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2015
73	ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社	JFEグループ TODAY 2015
74	株式会社J-オイルミルズ	J-オイルミルズ レポート 2015
75	株式会社JVCケンウッド	JVCケンウッドレポート 2015
76	塩野義製薬株式会社	アニュアルレポート 2015
77	四国電力株式会社	よんでんグループアニュアルレポート 2015
78	シスメック株式会社	アニュアルレポート 2015
79	株式会社資生堂	アニュアルレポート 2015
80	株式会社商船三井	アニュアルレポート 2015年版
81	昭和シェル石油株式会社	コーポレートレポート 2015
82	昭和電機株式会社	統合報告書 2014(知的資産経営報告書)
83	新日鐵住金株式会社	アニュアルレポート 2015
84	株式会社すかいらーく	アニュアルレポート 2014
85	株式会社SCREENホールディングス株式会社	経営レポート 2015
86	住友化学株式会社	アニュアルレポート 2015
87	住友商事株式会社	アニュアルレポート 2015
88	住友生命保険相互会社	ディスクロージャー誌 2015
89	住友理工株式会社	統合報告書 2015
90	住友林業株式会社	アニュアルレポート 2015
91	セイコーホールディングス株式会社	コーポレートレポート 2015-2016
92	セガサミーホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2015
93	積水ハウス株式会社	Sustainability Report 2015
94	株式会社千趣会	千趣会レポート 2015
95	総合警備保障株式会社	ALSOK REPORT 2015
96	総合メディカル株式会社	第37期年次報告書
97	双日株式会社	統合報告書 2015
98	ソフトバンク株式会社	アニュアルレポート 2015
99	ソニー株式会社	CSRレポート
100	損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社	統合報告書 2015

No.	企業名	統合報告書の名称
101	第一三共株式会社	バリューレポート 2015
102	第一生命保険株式会社	第一生命アニュアルレポート 2015
103	株式会社大京	大京グループレポート 2015(統合報告書)
104	大成建設株式会社	TAISEI CORPORATE REPORT 2015
105	ダイダン株式会社	ダイダンレポート 2015
106	大東建託株式会社	DAITO KENTAKU GROUP Strategy Report 2015
107	大日本印刷株式会社	ANNUAL REPORT 2015
108	大日本住友製薬株式会社	アニュアルレポート 2015
109	太平洋工業株式会社	CSRレポート 2015
110	株式会社大和証券グループ本社	年次報告書 2015
111	大和ハウス工業株式会社	2015 アニュアルレポート
112	武田薬品工業株式会社	Annual Report 2015
113	株式会社竹中工務店	竹中コーポレートレポート 2015
114	田辺三菱製薬株式会社	コーポレートレポート 2015
115	中外製薬株式会社	アニュアルレポート 2014
116	中部電力株式会社	中部電力グループアニュアルレポート 2015
117	椿本チエイン株式会社	つばきグループコーポレートレポート 2015
118	株式会社T&Dホールディングス	アニュアルレポート 2015(統合版)
119	ティ・エス テック株式会社	ティ・エステックレポート 2015
120	帝人株式会社	統合報告書 2015
121	電気化学工業株式会社	CSR報告書 2015
122	東京エレクトロン株式会社	アニュアルレポート 2015
123	東京海上ホールディングス株式会社	統合レポート 2015
124	東京ガス株式会社	東京ガスグループCSRレポート 2015
125	株式会社東京ドーム	東京ドームグループレポート 2015
126	株式会社東芝	アニュアルレポート 2015
127	TOTO株式会社	TOTOグループコーポレートレポート 2015
128	東洋エンジニアリング株式会社	統合レポート 2015
129	東洋建設株式会社	CORPORATE REPORT 2015
130	東洋電機製造株式会社	東洋電機製造レポート 2015
131	東レ株式会社	アニュアルレポート 2015
132	凸版印刷株式会社	アニュアルレポート 2015
133	トッパン・フォームズ株式会社	統合報告書 2015
134	戸田建設株式会社	コーポレートレポート 2015
135	トピー工業株式会社	TOPY Report 2015
136	株式会社豊田合成	豊田合成レポート 2015
137	豊田自動織機株式会社	豊田自動織機レポート 2015
138	豊田通商株式会社	統合レポート 2015
139	トヨタ紡織株式会社	トヨタ紡織レポート 2015
140	長瀬産業株式会社	アニュアルレポート 2015
141	ナブテスコ株式会社	インテグレイテッドレポート 2014
142	株式会社ニコン	ニコンレポート 2015
143	ニチコン株式会社	統合報告書 2015
144	日揮株式会社	JGCLレポート 2015
145	日清食品ホールディングス株式会社	NISSIN REPORT (2015.4.1-9.30)
146	日清紡ホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2015
147	日東電工株式会社	Nittoグループレポート 2015
148	日本航空株式会社	JAL REPORT 2015
149	日本写真印刷株式会社	Nissha Report 2015
150	日本信号株式会社	Annual Report 2014

No.	企業名	統合報告書の名称
151	日本新薬株式会社	日本新薬レポート 2015
152	株式会社日本政策投資銀行	CSR・ディスクロージャー誌 2015年度版
153	日本ゼオン株式会社	コーポレートレポート 2015
154	日本たばこ産業株式会社	アニュアルレポート 2015年度
155	日本電気株式会社	アニュアルレポート 2015
156	日本電信電話株式会社	アニュアルレポート 2015
157	株式会社日本取引所グループ	JPXレポート 2015
158	日本発條株式会社	ニッパツレポート 2015
159	日本郵船株式会社	NYKレポート 2015
160	日本ユニシス株式会社	日本ユニシスグループ統合報告書 2015
161	株式会社乃村工藝社	アニュアルレポート 2015
162	株式会社野村総合研究所	統合レポート 2015
163	野村不動産ホールディングス株式会社	統合レポート 2015
164	野村ホールディングス株式会社	Nomuraレポート 2015
165	株式会社ノーリツ	NORITZ REPORT 2015
166	パナソニック株式会社	アニュアルレポート 2015
167	株式会社パルコ	アニュアルレポート 2015
168	阪急阪神ホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2015
169	日立化成株式会社	アニュアルレポート 2015
170	日立キャピタル株式会社	日立キャピタルレポート 2015
171	日立建機株式会社	CSR&Financial Report 2015
172	株式会社日立ハイテクノロジーズ	統合報告書 2015
173	日立マクセル株式会社	アニュアルレビュー 2014
174	ヒューリック株式会社	CSRレポート 2015
175	株式会社ファミリーマート	アニュアルレポート 2015
176	株式会社ファンケル	ファンケルレポート 2015
177	フィールズ株式会社	アニュアルレポート 2015
178	株式会社フジクラ	CSR統合報告書 2015
179	富士重工業株式会社	アニュアルレポート 2015
180	富士通株式会社	富士通グループ統合レポート 2015
181	富士電機株式会社	富士電機レポート 2015
182	富士フィルムホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2015
183	ブラザー工業株式会社	アニュアルレポート 2014
184	古河電気工業株式会社	サステナビリティレポート 2015
185	フロイント産業株式会社	FREUND Report 2015
186	北越紀州製紙グループ	コーポレートレポート 2015年版
187	ポーラ・オルビスホールディングス株式会社	コーポレートレポート 2014
188	株式会社堀場製作所	HORIBA Report 2014
189	マツダ株式会社	アニュアルレポート 2015
190	株式会社丸井グループ	共創経営レポート(統合レポート) 2015
191	丸紅株式会社	アニュアルレポート 2015
192	株式会社みずほフィナンシャルグループ	統合報告書 2015
193	三井化学株式会社	ANNUAL REPORT 2015
194	三井住友建設株式会社	コーポレートレポート 2015
195	三井造船株式会社	コーポレートレポート 2015
196	三井物産株式会社	アニュアルレポート 2015
197	三井不動産株式会社	アニュアルレポート 2015
198	株式会社三菱ケミカルホールディングス	KAITEKIレポート 2014
199	三菱重工業株式会社	MHI REPORT 2015 三菱重工グループ統合レポート
200	三菱商事株式会社	統合報告書 2015

No.	企業名	統合報告書の名称	
201	三菱製紙株式会社	コーポレートレポート 2015	
202	株式会社三菱総合研究所	三菱総研グループレポート	
203	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	MUFGレポート2015(統合報告書)	
204	三菱UFJリース株式会社	Corporate Report 2015	*
205	株式会社村田製作所	Murata Report 2015	
206	明治ホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2015	
207	明治安田生命保険相互会社	明治安田生命の現況 2015 [統合報告書]	
208	株式会社明電舎	明電舎レポート 2015	
209	株式会社安川電機	YASUKAWA レポート 2015	
210	ヤマハ発動機株式会社	アニュアルレポート 2015	
211	株式会社ユニテッドアローズ	ANNUAL REPORT 2015	
212	ユニ・チャーム株式会社	統合レポート 2015	
213	ヤマトホールディングス株式会社	アニュアルレポート 2015	
214	横河電機株式会社	YOKOGAWA レポート 2015	
215	株式会社吉野家ホールディングス	CORPORATE REPORT 2015	
216	ライオン株式会社	アニュアルレポート 2015	
217	株式会社LIXILグループ	ANNUAL REPORT 2014	
218	株式会社リコー	リコーグループサステナビリティレポート 2015	*
219	株式会社りそなホールディングス	ANNUAL REPORT 2015	
220	リンテック株式会社	LINTEC Annual Report 2015	
221	株式会社レオパレス21	アニュアルレポート 2015	
222	株式会社ローソン	INTEGRATED REPORT 2015 ローソン統合報告書	*
223	ローム株式会社	ROHM Group Innovation Report 2015	
224	株式会社ワコールホールディングス	統合レポート 2015	*

出典：企業名は宝印刷・総合ディスクロージャー&IR研究所（2016）に基づく。統合報告書の名称は各社 Web サイト閲覧を通じた筆者調査による（閲覧期間：2016年3月15日から3月28日まで）。欄外の*は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）に準拠している統合報告書である（33社/224社）。

謝 辞

家内から言われたことですが、結婚して間もない頃の私は、定年退職したら大学院に行って勉強すると話していたそうです。本当にそんなことを言ったのか全く記憶にありませんが、博士論文を書き終えた今、若い頃からの夢を実現することができたと言えなくもありません。

これもひとえに、伊藤和憲先生のおかげです。伊藤先生との出会いがなければ専修大学に入学することはありませんでしたし、多くの先生方とお近づきになることもなかったと思います。伊藤先生には、研究の進め方、論文の書き方、プレゼンテーションの仕方や資料の作り方など、研究者として必要なことを懇切丁寧に教えていただきました。また、博士論文のアイデアもご教示いただきました。心から感謝申し上げる次第です。

伊藤先生主宰の管理会計研究会で、櫻井通晴先生から直接ご指導を賜わることができたのも望外の喜びでした。櫻井先生は、学会報告に必ずお越しくださり、身が引き締まるとともに、とても心強い思いをいたしました。

建部宏明先生には、論文の副指導として貴重なアドバイスを頂戴いたしました。また、博士後期課程の1年次には、建部先生のご指導のおかげで、初めての学会報告と学会誌への投稿を行うことができました。副査の谷守正行先生、商学研究科の先生方、事務課の皆様にもたいへんお世話になりました。

玉川研究会では、毎回、小酒井正和先生をはじめ多くの先生方から論文や学会報告について適切にご指摘をいただきました。崎章浩先生主宰の管理会計普及研究会にも出席させていただき、研究のいろいろなヒントを頂戴しました。また、エーザイ(株)、(株)野村総合研究所、三菱重工業(株)、(株)ローソンの皆様には、インタビュー調査に快く応じていただきました。

最後になりましたが、同級生の梅田宙さんには、論文原稿を詳細にチェックしていただきました。また、5年間いつも一緒に、授業や学会、研究会に出席することができて本当によかったと思っています。

皆様に心からお礼申し上げます。ありがとうございました。

西原利昭