

平成 28 年 11 月 30 日

## 学位請求論文（課程博士）審査報告

学位請求論文：統合報告におけるインタンジブルズの情報開示と情報利用

学位請求者：西原 利昭

### 審査委員

主査 商 学 部 教 授 伊藤 和憲 印

副査 商 学 部 教 授 建部 宏明 印

副査 商 学 部 准 教 授 谷守 正行 印

<博士論文要旨および審査報告>

## I 論文要旨

西原 利昭

### 1 本論文の概要

#### 1-1 研究目的、対象、方法

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

本論文は、こうした問題意識を踏まえ、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のあり方を検討することにより、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。本論文のポイントは、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考察している点にある。企業が行う情報開示には、アウトサイドイン・アプローチ（法令や制度、ガイドラインに準拠した情報開示）とインサイドアウト・アプローチ（企業の戦略を含む内部の経営管理情報の開示）という2つの目的がある。統合報告は、主な開示内容が戦略との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とみることができる。他方、情報利用とは、企業がステークホルダー・エンゲージ

ジメント（ステークホルダーとの対話）を通じて、統合報告で開示された情報を戦略策定に利用することである。

本論文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の基本概念（価値創造、資本、価値創造プロセス）に準拠して作成された日本企業の統合報告書である。研究方法は、文献研究とケーススタディを併用している。統合報告書を公表している日本企業 142 社（2014 年 12 月末現在）の中で、この条件に合致しているのは 10 社の統合報告書であった。ケーススタディは、上記 10 社の中から三菱重工業(株)、(株)ローソン、(株)野村総合研究所、エーザイ(株)の統合報告書を対象として実施した。まず、アウトサイドイン・アプローチの視点から、三菱重工業、ローソン、野村総合研究所の統合報告書のケーススタディを通じて、インタンジブルズと価値創造プロセスがどの程度可視化されているかについて考察した。次に、インサイドアウト・アプローチの視点から、付加価値会計情報を取り上げ、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した。さらに、戦略策定への情報利用の観点から、エーザイの統合報告書のケーススタディをもとに、統合報告を活用したステークホルダー・エンゲージメントについて検討を行った。

なお、本論文は、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、全ステークホルダーにとっての経済価値、社会への貢献などの社会価値、経営者のリーダーシップ、従業員のモチベーション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。

## 1-2 結論

上記の検討を通して得られた結論は以下のとおりである。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は、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、インタンジブルズの可視化、およびインタンジブルズに基づく価値創造プロセスの可視化に役立つ可能性がある。統合報告においてインタンジブルズと価値創造プロセスの可視化を促進させるためには、 バランスト・スコアカードの 4 つの視点、知的資本報告書ガイドラインが提示しているストーリー性をもった戦略の開示方法などを統合報告に取り込んでいく必要がある。

第 2 に、インサイドアウト・アプローチの視点からみると、付加価値会計情報は、ステークホルダー間の利害調整にとって有用な会計情報であるが、統合報告が求める戦略をはじめとする非財務情報を説明できないという限界がある。したがって、付加価値会計情報を統合報告の KPI として考えるよりは、統合報告を活用した戦略策定への情報利用という面を重視して、付加価値会計情報は補完的な会計情報と位置づけるほうが妥当である。

第 3 に、企業は、戦略策定への情報利用を目的として、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積極的に行うべきである。とくに、知的資本、人的資本、社会・関係資本というインタンジブルズに関係した資本を戦略と結びつけ、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とって必要とである。国際統合報告フレームワークが推奨するオクトパス・モデルは、それだけでは戦略を十分に説明することができない。そこで、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angible情報を開示することが望まれる。

## 2 本論文の構成と要旨

本論文は、次の各章から構成されている。

序章 本研究の目的とフレームワーク

第1章 インタangibleに関する会計の取り組み

第2章 インタangibleに基づく価値創造プロセスのフレームワーク

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

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

第5章 統合報告を通じた戦略策定への情報利用  
ー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ー

終章 統合報告におけるインタangibleの情報開示と戦略策定への情報利用

以下、各章の要旨を述べる。

### 序章 本研究の目的とフレームワーク

はじめに、序章において、本研究論文の目的と研究対象、および研究方法について述べ、本研究のフレームワークを提示した。本研究の目的は、統合報告におけるインタangibleの情報開示と戦略策定への情報利用という2つの面から、統合報告を活用したインタangibleに基づく企業の価値創造のあり方を明らかにすることである。

研究対象は、International Integrated Reporting Council（国際統合報告評議会：IIRC）が2013年12月に公表した国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠して作成された日本企業の統合報告書である。本研究では、そうした条件に適合した日本企業の統合報告書において、インタangibleの情報開示がどのように行われているか、また、ステークホルダーとの対話を通じて、開示した内容を内部の経営管理、とりわけ戦略策定のために情報利用することに統合報告書が役立つかどうか、という2つの面から考察する。

研究方法は、文献研究と統合報告書を公表している企業へのケーススタディ（インタビュー調査）を併用する。このような文献研究とケーススタディを通じて、統合報告におけるインタangibleの情報開示の実態を明らかにすると同時に、統合報告を通じた戦略策定への情報利用のあるべき姿を提示する。

### 第1章 インタangibleに関する会計の取り組み

第1章では、インタangibleに関する会計の取り組みを概観し、それらの先行研究から統合報告におけるインタangibleの情報開示と情報利用という本研究テーマに至る道筋を明

らかにした。はじめに、インタンジブルズに対する考え方や定義に関する先行研究を紹介し、それらの定義について、①物的実態を伴わない価値源泉、②戦略実行を支援する無形の資産（バランスト・スコアカードの学習と成長の視点）、③財務業績を向上させるパフォーマンス・ドライバー、という3つに整理した。続いて、管理会計の研究対象としてのインタンジブルズには、超過収益力の源泉としての無形の資産として、知的なインタンジブルズ（人的資産、情報資産、組織資産）と、コーポレート・レピュテーションの2つがあることを確認した。また、インタンジブルズの戦略的なマネジメントにとってバランスト・スコアカードによる管理が有効であること、およびインタンジブルズと関係づけた戦略の実行は、循環型マネジメント・システムの構築が必要なことを紹介した。

次に、インタンジブルズを情報開示することによる経営管理への役立ちについて検討した。欧州で取り組まれた知的資本報告書が内部の経営管理にも役立つという主張、および日本の経済産業省が取りまとめた知的資産経営の開示ガイドラインによる経営の見直しや改革への役立ち、さらに統合報告の経営管理上の意義についての論点を紹介した。最後に、情報開示に関するアウトサイドインとインサイドアウトという2つのアプローチを紹介した。

## 第2章 インタンジブルズに基づく価値創造プロセスのフレームワーク

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

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

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

第3に、インタンジブルズのマネジメントは、インタンジブルズを戦略と関係づけることがポイントになることを指摘した。インタンジブルズを戦略と結びつけることによって、インタンジブルズが価値創造および財務業績向上のドライバーになるという考え方である。さらに、インタンジブルズ相互の関係に着目して、価値創造のドライバーとなるインタンジブルズを創造し、蓄積することが重要である。このように、インタンジブルズと戦略との関係、インタンジ

ブルズ相互の関係、および財務業績との関係、といった3つの関係性を十分考慮することが、インタンジブルズのマネジメントの要点になるものと主張した。

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

第3章では、情報開示のアウトサイドイン・アプローチの視点から、三菱重工業(株)、(株)ローソン、(株)野村総合研究所の3社の統合報告書のケーススタディを通じて、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可能性について検討した。第3章における発見事項は以下の3点である。

第1に、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した日本企業の統合報告書はそれほど多くはないということである。日本企業142社の統合報告書の中で、国際統合報告フレームワークの基本概念（価値創造、資本、価値創造プロセス）に依拠した統合報告書は10社しか該当しなかった。この10社の統合報告書は、いずれも価値創造に焦点を当て、国際統合報告フレームワークが提示したオクトパス・モデルによる価値創造プロセスを開示している。また、その開示モデルは、① 企業戦略および事業戦略を明示し、それにしたがって価値創造プロセスを開示したもの（例えば三菱重工業）、② 事業のコンセプト（事業戦略を含む）の説明を中心としたもの（ローソン、エーザイ）、③ ビジネスモデルや事業内容の開示を中心としたもの（野村総合研究所）の3つに大別できる。

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である。三菱重工業、ローソン、野村総合研究所の3社の統合報告書をみると、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が、資本については、各社の事業活動やビジネスモデルによって捉え方や記述が異なっていた。また、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が、資本を5つに分類したもの（三菱重工業、ローソン）、アウトプットを事業ドメイン別の製品にしたもの（三菱重工業）など、バリエーションがみられた。

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

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

るのが国際統合報告フレームワークの基本概念を踏まえた統合報告書であると結論づけた。

#### **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－**

第4章では、情報開示のインサイドアウト・アプローチの視点から、付加価値会計情報の統合報告における役立ちと限界について検討した。まず付加価値会計の先行研究を通じて、社会のなかの企業という認識のもとで、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。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3つの論文の論点を紹介した。これらの主張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。

さらに、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－**

第5章では、エーザイ(株)の統合報告書のケーススタディに基づき、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（ステークホルダーとの対話）を通じた戦略策定への情報利用のあるべき姿について検討した。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。目的の1つは、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がということが重要になる。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を指摘することができる。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える。

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わかった。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るが、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た。そこで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ことを提案した。

第4に、統合報告書におけるインタangible情報は、戦略に組み込まれた形で開示されることが必要ということである。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angible情報を開示することが望まれる。このような形でインタangible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ことを指摘した。

## 終章 統合報告におけるインタangibleの情報開示と戦略策定への情報利用

最後に終章において、本論文の意義を述べるとともに、結論を以下のようにまとめた。第1に、統合報告におけるインタangibleの情報開示について、アウトサイドイン・アプローチの視点からいえることは、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）に準拠した統合報告書は、インタangibleの可視化、およびインタangibleに基づく価値創造プロセスの可視化に役立つ可能性があるということである。今後、統合報告においてインタangibleとインタangibleに基づく価値創造プロセスの可視化を進めるためには、バランスト・スコアカードの4つの視点、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などを統合報告に取り込んでいくことが必要である。

第2に、インサイドアウト・アプローチの視点からいえることは、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、とくにステークホルダー間の利害調整にとって有用な情報であるものの、統合報告が求める戦略をはじめとする非財務情報を説明できないという限界がある。したがって、昨今の主張にみられる統合報告のKPIとして付加価値会計情報が有用と考えるよりも、統合報告を通じた戦略策定への情報利用という面を重視して、付加価値会計情報はその補完的な会計情報と位置づけるほうが妥当である。

第3に、企業は、情報開示だけでなく、戦略策定への情報利用も目的として、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積極的に行うべきである。そのためには、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書を作成することが必要である。とくに、知的資本、人的資本、社会・関係資本というインタangibleに関係した資本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。国際統合報告フレームワークが推奨するオクトパス・モデルは、それだけでは戦略を十分に説明することができない。そこで、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angible情報を開示することを提案した。

統合報告は、統合報告を活用したインタangibleに関する情報開示（財務会計）、情報利

用（管理会計）双方の研究成果を一元化させて取り組むことを可能にするものである。国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書を作成している日本企業はまだ少ない。しかし、2014年12月末現在で142社中10社にすぎなかった国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書を作成している企業が、1年後の2015年12月末現在では224社中33社へと増加している。統合報告を活用したインタangibleズに基づく価値創造のマネジメントの展開が期待されると結論づけた。

## Ⅱ 審査報告

### 1. 本論文の構成と概要

本論文は、日本企業の統合報告書を研究対象として、インタangibleズの情報開示と戦略策定への情報利用のあり方を検討することにより、統合報告を活用したインタangible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。

本論文は、序章、終章を含めた7つの章から構成されている。

序章 本研究の目的とフレームワーク

第1章 インタangibleズに関する会計の取り組み

第2章 インタangibleズに基づく価値創造プロセスのフレームワーク

第3章 統合報告におけるインタangibleズと価値創造プロセスの可視化

ーアウトサイドイン・アプローチの視点からー

第4章 統合報告と付加価値会計情報

ーインサイドアウト・アプローチの視点からー

第5章 統合報告を通じた戦略策定への情報利用

ー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ー

終章 統合報告におけるインタangibleズの情報開示と戦略策定への情報利用

はじめに、序章において、本研究論文の目的と研究対象、および研究方法について述べられ、本研究のフレームワークが提示されている。第1章では、インタangibleズに関する会計の取り組みを概観し、それらの先行研究から統合報告におけるインタangibleズの情報開示と情報利用という本研究テーマに至る道筋が明らかにされている。続く第2章では、インタangibleズに基づく価値創造プロセスに関する代表的なフレームワークにおけるインタangibleズの役割を把握するとともに、インタangibleズのマネジメントの要点について考察している。第2章で取り上げたフレームワークは、バランス・スコアカード、5つの知的資本報告書およびガイドライン（スカンディア・ナビゲーター、MERITUM ガイドライン、PRISM プロジェクト、デンマーク知的資本報告書ガイドライン、日本の知的資産経営の開示ガイドライン）、および国際統合報告フレームワークの7つである。

第3章では、情報開示のアウトサイドイン・アプローチの視点から、三菱重工業(株)、(株)ローソン、(株)野村総合研究所の3社の統合報告書のケーススタディを通じて、統合報告におけるイ



インタangibleブルズと価値創造プロセスの可視化の可能性について検討を行っている。第4章では、情報開示のインサイドアウト・アプローチの視点から、付加価値会計情報の統合報告における役立ちと限界について検討している。さらに第5章では、エーザイ㈱の統合報告書のケーススタディに基づき、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（ステークホルダーとの対話）を通じた戦略策定への情報利用のあるべき姿について検討している。

最後に終章において、結論を次の3点にまとめている。第1に、統合報告におけるインタangibleブルズの情報開示について、アウトサイドイン・アプローチの視点からいえることは、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）に準拠した統合報告書は、インタangibleブルズの可視化、およびインタangibleブルズに基づく価値創造プロセスの可視化に役立つ可能性がある。第2に、インサイドアウト・アプローチの視点からいえることは、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、とくにステークホルダー間の利害調整にとって有用な情報であるものの、統合報告が求める戦略をはじめとする非財務情報を説明できないという限界がある。第3に、企業は、情報開示だけでなく、戦略策定への情報利用も目的として、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積極的に行うべきである。そのためには、国際統合報告フレームワークの基本概念に準拠した統合報告書を作成することが必要である。とくに、知的資本、人的資本、社会・関係資本というインタangibleブルズに関係した資本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と主張している。

## 2. 審査結果報告

### (1) 本論文の特長と貢献

本論文は、価値創造プロセスの情報開示と戦略策定への情報利用という目的で、統合報告のインタangibleブルズについて検討した。検討に当たっては、統合報告について掘り下げて分析した点に本研究の大きな特徴がある。以下の3点は、とりわけ優れた特長でありオリジナリティがある。

第1の特長は、統合報告の機能を情報開示だけでなく、戦略策定への情報利用に拡張した点である。情報開示であれば財務会計のテーマであるが、情報利用と認識することで管理会計の研究テーマに位置づけた意義は大きい。また、インタangibleブルズの戦略的情報について、ステークホルダーとのエンゲージメント(対話)をケーススタディによって実証したことで、情報利用の可能性を担保したことは価値がある。

第2の特長は、インタangibleブルズに関わる価値創造プロセスのフレームワークを提唱した7つの報告書を整理し、その中に統合報告書を位置づけた点である。バランス・スコアカード、スカンディア・ナビゲーター、MERITUM ガイドライン、PRISM プロジェクト、デンマーク知的資本報告書ガイドライン、日本の知的資産経営の開示ガイドラインというインタangibleブルズの報告書に国際統合報告フレームワークを位置づけた。つまり、統合報告にインタangibleブルズという視角を入れることで分析に深みが増し、学会への貢献は大きい。

第3の特長は、インタビューに基づいてインタangibleブルズの可視化の実態を明らかにした点である。インタビューに先立って、日本企業の統合報告書を国際統合報告フレームワークの基

本概念に基づいて3つに分類した。この分類に基づいて、価値創造プロセスを開示している企業を特定し、その企業にインタビュー調査を行い、実態を把握している。価値創造プロセスの開示が進んでいない現状の下で、あるべき情報開示を提唱している。

## **(2) 残された課題**

本論文には、以上のように優れた特長がある。しかし、本論文にまったく課題がないわけではない。第1に、戦略策定への情報利用としてエーザイをケーススタディしているが、同社は情報利用をしているという事実はない。この点についてアクションリサーチを通じて企業を情報利用へとドライブするという研究が残されている。第2に、統合報告書の開示は始まったばかりで、世界的に模範的報告書は存在しない。日本企業がリードする形で開示しているが、まだまだ情報開示としてはもちろんのこと、情報利用としては問題が多い。企業での統合報告書の作成実績を積んだところで、情報開示と情報利用の実態調査をするという研究が残されている。さらに、第3として、ステークホルダー・エンゲージメントとしてエーザイのケーススタディで顧客との対話を取り上げてはいる。しかし、従業員や地域住民など、多様なステークホルダーとの対話を掘り下げる研究が残されている。

## **(3) 総合評価**

以上、本研究の優れた特長とともに課題を指摘した。しかし、これらの課題は本論文の貢献に比べれば些細なものであり、学会への貢献をいささかも損なうものではない。主査・副査の審査の結果、本論文は十分に博士論文の水準に達しているものとの結論に至った。

平成 28 年 11 月 30 日