

内山哲彦君 博士（商学）学位請求論文 審査報告

審査対象論文

「統合報告・統合思考による企業価値創造-経営管理・管理会計・ガバナンスの観点から-」

1. 論文の問題意識と目的

2013年に統合報告書を発行した日本企業は90社であったが、2023年には10倍以上の1,017社に増加しており、日本企業において統合報告の実践、統合報告書の発行が拡大している。統合報告書では、企業が長期的に持続可能な価値を創造することを説明するために、長期ビジョン、中期経営計画、重要課題などの価値創造ストーリーを示すとともに、事業活動、ガバナンス、サステナビリティなどの企業に関する総合的な情報を、財務に加え非財務的な面から説明する。統合報告の最終的な目的は持続可能な価値創造にあり、そのためには収益性の実現による経済価値の創造だけではなく、社会課題解決による社会価値・組織価値の創造を伴わなければならない。すなわち、統合報告の実践は、財務会計的な外部報告だけではなく、経営そのものの改善であり、経営管理に対する貢献も期待されている。このような統合報告は、さまざまな事業ユニットや機能ユニット、組織が利用し影響を与える諸資本の関係について、組織が積極的に考慮する統合思考を基礎としているが、その一方で、統合報告の目的として統合思考の実現を目指すという、相互強化または循環の関係を持っている。しかし、統合報告の実施、企業内部における経営管理と、企業外部とのかかわりのなかで機能するコーポレート・ガバナンスを通じて、統合報告・統合思考の循環が企業価値創造に結びつくプロセスやメカニズムは、必ずしも十分に明らかにされていない。本論文の目的は、統合報告の実施、統合報告・統合思考の循環が、経済価値と社会価値・組織価値によって構成される企業価値の創造に貢献するプロセスを理論的に明らかにすることである。その際、多様なステークホルダーを前提とする日本企業を題材とし、かつ経営管理、管理会計という企業内部のメカニズムと、コーポレート・ガバナンス、社会課題解決という企業外部のメカニズムの両者を関連づけて、事例等を参照しつつ検討を行っている。

2. 本研究の構成

本研究の特徴は、統合報告と統合思考が循環していること、またそれを前提に、統合報告・統合思考の取り組みが経済価値と社会価値・組織価値によって構成される企業価値の創造に至る枠組みとプロセスを提示しようとするところにあり、それは本研究の強調点でもある。そのため、企業内部における経営管理、管理会計からの考察（第Ⅰ部）と、企業外部とのかかわりのなかで機能するコーポレート・ガバナンスからの考察（第Ⅱ部）に分け、これら2つが有機的に連携したものとして本研究を構成している。

序章 統合報告・統合思考と企業価値創造

第Ⅰ部

「経営管理・管理会計を通じた統合報告・統合思考による企業価値創造」

第 1 章 統合報告の目的と統合報告・統合思考の循環

第 2 章 統合報告・統合思考と管理会計—2 つの研究視点—

第 3 章 統合報告を用いたインタングИБルズによる企業価値創造—人的資産を題材に—

第 4 章 人的資源会計、バランスト・スコアカード、統合報告

第 5 章 多様な企業目的を前提とした戦略形成と統合報告—統合報告書発行企業における
戦略形成プロセスと、戦略マネジメントとしての統合報告と統合思考の循環—

第Ⅱ部

「コーポレート・ガバナンス、社会課題解決を通じた統合報告・統合思考による企業価値創造」

第 6 章 企業価値創造に向けたコーポレート・ガバナンスの枠組みと統合報告の目的

第 7 章 日本におけるガバナンス改革と新しいステークホルダー資本主義—そこでの統合
報告の役割—

第 8 章 コーポレート・ガバナンスと統合報告、管理会計の役割

第 9 章 企業観の変化と統合報告の実践

第 10 章 SDGs マネジメントと統合報告—日本企業の経営実務をベースに—

終章 本研究のまとめと結論、貢献、課題と今後の展望

3. 論文の概要

本論文は「第Ⅰ部 経営管理・管理会計を通じた統合報告・統合思考による企業価値創造」と「第Ⅱ部 コーポレート・ガバナンス、社会課題解決を通じた統合報告・統合思考による企業価値創造」の 2 部構成である。まず、第Ⅰ部の前の「序章」で研究の背景と目的を示し、企業価値創造、統合報告の役割について考察するとともに、本研究の構成を明らかにした。本論のうち第Ⅰ部（第 1 章から第 5 章）では、企業内部における経営管理と管理会計を通じて、統合報告・統合思考が企業価値創造に至る枠組み・プロセスを明らかにした。続く第Ⅱ部（第 6 章から第 10 章）では、コーポレート・ガバナンスと社会課題解決を通じて、企業外部とのかかわりのなかで統合報告・統合思考が企業価値創造に至る枠組み・プロセスを明らかにした。さらに「終章」で研究のまとめと結論、貢献、課題と今後の展望を示している。以下、第Ⅰ部と第Ⅱ部を構成する 1 章から 10 章の内容を紹介する。

第 I 部

経営管理・管理会計を通じた統合報告・統合思考による企業価値創造

第 1 章では、統合報告における「結合性」について考察し、「結合性」の 2 つの側面、統合報告の有効な実施、効果の有効な発現、統合報告と統合思考とのかかわりを検討し、組織内部における「結合性」を含めて考える必要があることを指摘した。その上で、インタングブルズの管理、ミドル・マネジメントないしロー・マネジメントのレベルでの組織内部のコミュニケーションの促進、トップ・マネジメントのレベルでの組織学習の促進が、統合思考に向けて統合報告の実践や研究に期待されることを指摘した。

第 2 章では、統合報告の意義・目的、歴史、背景、類似した取り組みについて検討し、管理会計の観点から統合報告の特徴・強調点を明らかにして、管理会計研究として統合報告を取り上げる意義を主張するとともに、統合報告と管理会計に関する 2 つの研究視点を提示し、統合報告の効果的、効率的な実施に向けた管理会計研究のかかわり、有用性と、統合報告の実施による経営管理、管理会計への影響、効果について検討した。また、統合報告とバランスト・スコアカード (BSC) の高い共通性から、今後、統合報告の導入が進むことで BSC に期待される効果と類似したものが観察される可能性や、統合報告には従業員への教育的効果が期待されること、統合報告は社内におけるコミュニケーション手段としても有用であり、統合思考の有効な発現にはそれが不可欠であることを指摘した。

第 3 章では、統合報告の考え方や取り組みが持つ含意や役割に着目し、企業における人の管理と、管理会計の研究・実践が持つかかわりについて検討している。経済価値創造と社会価値・組織価値創造とが結びついている「先義後利型経済」における管理上の 3 点の必要性を指摘し、これら 3 つの必要性を実現するためには、財務情報と非財務情報の有機的な活用、およびそのコネクティビティを理解することが不可欠となり、管理会計の研究・実践上のツールが統合報告であることを明らかにした。

第 4 章では、管理会計の視点から人的資産の測定、管理、報告について考察を行い、人的資源会計、BSC、統合報告、それぞれの意義と特徴、異同を明らかにすることで、統合報告の特徴をより明らかにした。また、人的資産の測定、管理、報告の一体的議論の必要や、因果連鎖・ロジックの重要性を指摘し、測定・管理・報告における画一性や規格性と、人的資産の測定・管理・報告の性格としての多様性や独自性、これら両者のバランスをどのように取るかという課題を示した。

第 5 章では、日本企業へのインタビュー調査に基づき、統合報告書発行企業における、多

様なステークホルダーとの価値創造を目指す多元的な企業目的を前提とした、戦略形成プロセスの実態を明らかにし考察を行った。さらに、統合報告を実施している複数の日本企業に対する、共通した問題意識に基づくインタビュー調査の結果から、上記の考察を補強するとともに、それらの企業で見られる共通点を明らかにした。

第Ⅱ部

コーポレート・ガバナンス、社会課題解決を通じた統合報告・統合思考による企業価値創造

第 6 章では、投資家を中心としたさまざまなステークホルダーとの対話を通じた、持続可能な企業価値創造を支援する統合報告の役割と課題を検討し、コーポレート・ガバナンスや企業観が異なることで、統合報告の役割が異なることを指摘した。また、統合報告をベースとした管理会計の役割と課題について検討した。多くの日本企業に代表されるコーポレート・ガバナンスの下では、統合報告には、投資家との対話を通じたコーポレート・ガバナンスの強化への貢献と、多様なステークホルダーを認識し、ステークホルダーとの関係性のなかに自社の強みと課題を見出し、それを企業価値創造に結びつけてマネジメントし、統合思考を醸成する役割が期待されることを明らかにした。

第 7 章では、資本主義の形態とその変化、近年の新しいステークホルダー資本主義と、第 6 章で示した「ダブル・ループ・モデル」を拡張させた「トリプル・ループ・モデル」を示した。そして、日本とアメリカによるステークホルダー資本主義に対する異なる方向からの対応を分析した。これらの考察からは、新しいステークホルダー資本主義への対応にあたり、もとの立地が異なることから、異なる目的や力点が見られることが示された。

第 8 章では、コーポレート・ガバナンスの 1 つの仕組みとして統合報告に着目し、統合報告を中心に、コーポレート・ガバナンスの枠組み・プロセスについて検討した。また、「先義後利型経済」の下での経営管理、管理会計、統合報告が期待される役割を果たすためのコーポレート・ガバナンスの枠組み・プロセスに関して、企業外部と企業内部を統合的に考えることができる「トリプル・ループ・モデル」の意義を提示した。あわせて、グループ経営におけるガバナンスの問題と管理会計のかかわりについても考察した。

第 9 章では、資本主義の形態に関する企業観の変化と統合報告の実践の類型について考察し、新しいステークホルダー資本主義への収斂が起こっており、そのなかで非財務情報の重要性の高まりや、財務情報と非財務情報とを有機的に結びつけた企業報告の必要性から、統合報告の実践が拡大、進化していることを述べた。その上で、複数の企業観の違いに基づき、統合報告の実践の類型化を行った。

第 10 章では、望ましい企業観、社会と企業のあり方を示すものとして持続可能な開発目標（SDGs）を取り上げ、SDGs マネジメントの体系・全体像を明らかにするとともに、そこでの統合報告の位置づけ・役割を示し、企業理念、長期ビジョン、中期経営計画（戦略）、KPI、事業計画・年次計画・予算と業績評価・報酬制度が有機的に連携するべく一貫性を持ったものとして、SDGs マネジメントのフレームワークを明らかにした。

4. 論文の評価

本論文の学術的貢献は以下の 3 点にまとめることができる。

第 1 に、近年企業で導入が進められている統合報告という新しい考え方について、外部報告という財務会計的な視点だけではなく、内部管理という管理会計的な視点より体系化を行い、統合報告・統合思考による企業価値創造の枠組みとプロセスを明らかにしていることである。統合報告と統合思考との関係を循環（相互強化）の関係とし、一体的に捉えて検討を行うことで、外部報告の発展やより良い報告書の作成としてだけではなく、経営そのものが改善されることを指摘した。このように外部報告と内部管理が循環的に改善することで、持続可能な企業価値創造に至る枠組みとプロセスを明示している。

第 2 に、報告を行うこと自体が強調されがちな統合報告について、報告を受ける側の企業外部とのかかわりに焦点を当て、企業外部とのかかわりのなかで機能するコーポレート・ガバナンスと社会課題解決を通じて、統合報告・統合思考が企業価値創造に至る枠組み・プロセスを、社会・環境（さまざまなステークホルダー）と（機関）投資家、（機関）投資家と経営者、経営者とさまざまなライン部門・スタッフ部門、これらが 1 つのつながりを持って連携・連動して機能する「トリプル・ループ・モデル」として提示したことである。トリプル・ループ・モデルは単なる理論モデルではなく、新しいステークホルダー資本主義における価値と意思の流れを示しており、企業実践を反映したものでもある。トリプル・ループ・モデルにより、企業の外部と内部を、ならびにコーポレート・ガバナンスと経営管理・管理会計を、それぞれひとつながりとして説明し、統合報告・統合思考が企業価値創造に至る枠組み・プロセスを説明している。

第 3 に、日本版スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの存在を前提としつつ、統合報告の実践が盛んである日本企業の優れた事例をベースに議論を行うことで、考察に具体性を持たせている。さらに、日本とアメリカ・イギリス（アングロサクソン）を相対化し、企業におけるコントロール（支配権）の配分と企業価値の捉え方を二軸として統合報告の役割・位置づけを明らかにするとともに、企業観やコーポレート・ガバナンスが異なることで、統合報告の役割の内容や大きさが異なることを指摘し類型化している。

このような学術的貢献があるものの、本論文には以下の課題も残されている。

第 1 に、統合報告の範囲は広範にわたるために、本研究でも統合報告に関係するすべての経営要素を取り扱っているわけではなく、企業価値創造にとって重要な、また統合報告書において取り扱われることが多いインタングブルズを議論の対象とし、取り分け人的資産を重要な組織要素として取り上げているが、たとえば環境に関する事項については統合報告の背景の 1 つとして取り上げるにとどまっている。そのため、統合報告・統合思考の循環が企業価値創造につながるプロセスのメカニズムを細部にわたり議論し検討することや、関連する経営要素を網羅的に検討するには至っていない。

第 2 に、統合報告は、財務報告と非財務報告とを有機的に組み合わせることで、それらの発展した形態として位置づけられるが、本報告では内部管理の観点からの検討を主に行っており、それが長所でもあるが、その一方で一般的な企業報告、外部報告の観点からの統合報告の検討が十分ではないという課題も有している。また、財務報告だけではなく非財務報告についても、統合報告に至るまでのそれぞれの制度的変遷や報告対象範囲の拡大に向けた取り組みなどがあるが、本研究では現在の状態を前提とした検討をしており、過去の制度や企業実践については十分には議論に含めることができていない。

第 3 に、統合報告の企業実践の歴史は浅く、まだ発展途上にあるため、本研究は現時点までの統合報告や統合思考の実践や仕組みについての研究であり、今後、統合報告書の作成と開示に関する仕組みや法定開示制度の変化や、企業における活用の進歩があった場合は、研究結果への影響が生じる可能性がある。本研究では、それを防ぐために表層的な実践部分ではなく、統合報告と統合思考とが企業価値創造に結びつく枠組み・プロセスと理由を、統合報告と統合思考、外部報告と内部管理を一体的や循環的に議論することでこの問題に対処しているが、抽象的な議論にとどまっている部分もある。本研究でも企業の事例を一部参照しているが、さらに多くの事例に関連する箇所を記述することで、より具体的な理解を読者に与えることができるであろう。

これらの課題も存在するが、今後本論文をもとに研究をさらに発展させるべき論点であり、本論文の価値を損なうものではない。したがって、審査委員一同は、本論文を内山哲彦君への博士（商学）の学位授与にふさわしい研究業績であると判断する。

主査	園田智昭	（慶應義塾大学商学部教授）
副査	横田絵理	（慶應義塾大学商学部教授）
副査	山口 操	（慶應義塾大学名誉教授）