

主 論 文 要 旨

No.1

報告番号	甲 乙 第	号	氏 名	内山 哲彦
主 論 文 題 名 : 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—				
(内容の要旨) 1. 本研究の背景と目的 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）は統合思考を基礎とするとともに、統合報告（書）の目的として統合思考の実現を目指しているという関係を指摘することができ、統合報告の実践は、経営そのものの改善であると捉えられる。その最終的な目的は、持続可能な価値創造にある。一方で、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。本研究の目的は、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、両者を関連づけて、事例等を参照しつつ検討を行う。 2. 本研究の構成 本研究の特徴は、統合報告と統合思考と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、それはまた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）、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。 3. 本研究の結論 本研究では、各部と各章において、以下の議論を行い、結論を得た。 序章では、本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。				

第Ⅰ部では、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。

第1章では、統合報告における「結合性」について考察した。「結合性」には2つの側面があることや、統合報告の有効な実施や、その効果の有効な発現についての実践、研究には、統合思考とのかかわり、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、特に統合思考に向けて、統合報告に期待されること、統合報告の実践や研究に期待されることについて考察し、インタンジブルズの管理、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を提示した。

第2章では、統合報告の意義・目的、歴史や、その背景、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した。そして、統合報告と管理会計に関する2つの研究視点を提示して、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、統合報告の目的や背景、特徴や期待される効果にはバランスト・スコアカード（BSC）との高い共通性が見られることから、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、企業価値創造における経済価値と社会価値・組織価値がともに求められ、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という認識が強調される経済基盤（「先義後利型経済」）を前提に、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た。その際、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て議論を進めた。「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・実践からは、その解決のための1つ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た。そして、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、統合報告の考え方も援用し、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て、その実現のための戦略形成プロセスを理論的に検討した。その上で、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。

続いて、第Ⅱ部では、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、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・プロセスを明らかにした。

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、従来資本主義形態において対極にあると位置づけられる、日本とアメリカについて、近年の新しいステークホルダー資本主義に対して、それぞれ異なる方向から、どのように対応しようとしているのかを分析した。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、元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、統合報告、管理会計の立場からコーポレート・ガバナンスについて考察し、その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、第7章で示した「トリプル・ループ・モデル」について、「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とを統合的に考えることができるモデルとして、その意義を提示した。あわせて、大企業を中心に一般的となった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、企業観の変化と、統合報告の実践の類型について考察し、企業観（資本主義の形態）について、その変化と、新しいステークホルダー資本主義への収斂が起こっていることを述べた。そして、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、従来の経済価値の創造を中心としてきた既存のマネジメント・プロセスをベースに、SDGsの達成に貢献するための「SDGs マネジメント」について考察し、その体系・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・役割を示した。SDGs マネジメントの重要な基盤として、企業理念およびコーポレート・ガバナンス、CSR、多様なステークホルダーとのコミュニケーションと「ダブル（トリプル）・ループ」、マテリアリティ評価と統合報告、企業理念から業績評価・報酬制度までの一貫性について検討を行った。そして、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、これら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。

最期に、終章では、本研究のまとめと結論を提示し、本研究の貢献、ならびに本研究の課題と今後の展望について明らかにした。

以上により、とりわけ事業を通じた社会課題解決が求められる状況において、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枠組みとプロセスを、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ながら、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、両者を関連づけて検討し、明らかにすることができた。

4. 本研究の貢献

第1に、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たことである。その際、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っている。これにより、外部報告の発展、より良い報告書の作成としてだけでなく、経営そのものの改善、そして外部報告と内部管理と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たことである。

第2に、外部報告と内部管理とを一体的に議論するなかで、新しいステークホルダー資本主義における企業価値創造のモデルとして「トリプル・ループ・モデル」とその意義を提示したことである。それは、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。この「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、日本企業をベースに議論を行うことで、投資家を軸とするガバナンス改革と、多様なステークホルダーを念頭に置いた経営管理とを基礎として、企業の外部と内部、コーポレート・ガバナンスと経営管理・管理会計、それぞれをひとつながりとして、統合報告・統合思考が企業価値創造に至る枠組み・プロセスを説明している。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、近年の資本主義形態を前提に、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し、それぞれの国や企業において取り組むべきことを明確化するとともに、企業観の違いに基づいて統合報告実践を類型化している。

5. 本研究の課題

第1に、本研究は、統合報告・統合思考の相互強化・循環によって企業経営自体を良くすることにより、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明らかにしている一方で、そのプロセスやメカニズムに関連する経営要素等をすべて詳細に明らかにしているわけではない。

第2に、統合報告は、財務報告と非財務報告を有機的に組み合わせた、発展した形態として位置づけられ、財務報告、非財務報告それぞれに過去の制度や企業実践が存在する。しかし、統合報告に至るまでの、財務報告と非財務報告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を十分には議論に含めることができていない。

第3に、本研究は、統合報告や統合思考の実践や仕組みについての現時点までの研究であるということがあげられる。統合報告の企業実践の歴史は浅く、発展途上にある。統合報告書の作成、開示に関するさまざまな仕組みや制度、技術、活用の進歩も著しい。統合報告、統合思考についての関係者の理解や考え方、さらには法定開示との関係についても、日々変化、進化しつつある。そのため、本研究は、統合報告・統合思考の実践を極めて長期的に展望することを必ずしも目指してはいない。