



## 共有価値創造時代における 統合レポートのあり方について

戸 田 統 久

**概要** 従来の企業は株主価値の最大化ないし利益の獲得を一義的な課題とし、企業情報開示制度も投資意思決定に資するための財務報告を中心として設計されてきた。しかしながら、昨今の企業モデルの変化に対し、会計基準の変更や会計理論の再構築による財務報告の改善のみでは企業情報開示の十分な改善が困難となっており、財務報告書以外の報告書による企業レポートがさかんに行われるようになってきている。このような現状を鑑みると、企業情報開示制度は、財務会計サイドの理論だけでなく多面的な視点を包摂しながら再設計される必要がある。そこで本稿では、新たな企業モデル、すなわち「制度の論理 (institutional logic)」にもとづいて共有価値 (shared value) を創造する企業の、統合レポート (integrated reporting) によるディスクロージャーの方向性を検討する。

**Abstract** In traditional companies, maximizing their stockholder value or earning profits have been deemed as their primary objectives, and their disclosure systems have been built up focusing on financial performance for investors' decision-makings in the financial markets. But nowadays, related to the changes in the recent business models, it seems hard to improve the traditional disclosure system only by reforming financial reporting with revising accounting standards and rebuilding accounting theories, and consequently, there have been so many corporate reporting practices but financial reporting. Considering such situation, the corporate disclosure system should be redesigned not only from the perspective of financial accounting theory, but from interdisciplinary views. Therefore, in this paper, I discuss the ideal direction of the new disclosure system by "integrated reporting" for new company, which creates "shared value" using "institutional logic".

**キーワード** 企業情報開示制度、統合レポート、「制度の論理」、共有価値、社会的価値

**原稿受理日** 2012年6月5日

## 1. 問題の所在

1933年の米国証券法および1934年米国証券取引法の制定以来、企業情報開示の方法とそれを支える理論は、主として財務報告書を中心として会計学（財務会計）の分野で議論されてきた。そして周知のとおり、従来のプロダクト生産型企業をその開示対象とした財務会計は、期間損益計算を中心的課題として、原価・実現アプローチないし費用・収益観を会計理論の中心に指定してきたが、近年の企業モデルの変貌にともない財務会計の理論構造と会計基準は大きく変容してきている。すなわち、プロダクト生産型からファイナンス型もしくは知識集約型に変化した企業を開示対象とする現代の財務会計では、市場志向の企業価値の測定が中心的課題となり、資産負債アプローチと公正価値測定を採用した会計基準が増加し、両者は財務会計の理論構造の中心に置き換わろうとしている。そのもっとも象徴的な例として、FASB（Financial Accounting Standards Board：米国財務会計基準審議会）とIASB（International Accounting Standards Board：国際会計基準審議会）の共同プロジェクトによる、新たな収益認識モデルの制度化の試みが挙げられる。それは、収益費用アプローチの本丸である収益の認識基準を、資産負債アプローチにもとづいて再設計することを意味している（藤井（2011）3頁）。

最近のこのような会計理論と会計基準の変容ないし重点移行は、企業モデルの変化に対応して会計パラダイムも変化させることで企業の情報開示を質的に変革していこうとする努力の過程であるといえ、それによって現在の企業情報開示制度が抱える諸問題は一定程度解決できよう。

しかしながら、そもそも企業情報開示制度の中心に財務報告を据えること自体にすでに状況的困難や論理的矛盾が生じてきており、そのような情報開示ではステークホルダーの情報ニーズを満足することが困難になっているように思われる。すなわち、現在の開示制度の抱える諸問題には、会計基準の改訂や会計理論の整備といった財務報告の改善だけではもはや対処することは困難であり、制度全体における財務情報と非財務情報の位置付けと開示のあり方を再検討することが必要ではないか、ということである。

今日の企業は、急激に拡大するグローバル環境のもとでイノベーションを創出し続けることによって競争優位性を追求し、それと同時に多様なステークホルダーの要求を満足しながら持続可能性（サステナビリティ）を確保しなければならない。そのような企業のステークホルダーは、過去の結果としての財務情報に加えて、将来にわたって企業が競争優

位を確保できるのか否か、および企業が持続可能であるのか否かを判断することのできるような非財務情報にますます関心を寄せているように見受けられる。そうであるならば、今後の企業情報開示制度のあり方を模索するにあたっては、現在進行中の会計理論および財務報告のパラダイム・シフトと並行して、財務会計の理論を超えた視点から財務情報と非財務情報の開示ミックスを検討しなければならない。つまり、会計学の立場に偏重して企業ディスクロージャーを議論するのではなく、経営学や社会学等の理論も包摂した学際的視点から企業情報開示制度（強制開示制度とするか任意開示制度とするかはひとまず置いておいて）を設計していくことが必要である。そして企業が持続可能性と競争優位性を確保しながら財務パフォーマンスを高めようとしている態様をステークホルダーが理解できるようなディスクロージャー制度を策定し、さらにそれが社会全体に正統性（legitimacy）を獲得して広く受容されるようにする必要がある。

以上のような課題の解決のため、本稿では、経済の論理だけではなく「制度の論理（institutional logic）<sup>(1)</sup>」によって経済的価値と社会的価値の両方を同時に創造する企業モデルを前提とし、そのような企業のディスクロージャーを統合レポート（integrated reporting）によって推進していくためひとつの理念型を検討する。

## 2. レポートの氾濫と統合

### (1) 財務報告の限界に対処した企業価値の開示—知的資産報告書

企業が開示する情報のなかで、財務報告における開示の限界に対処するためにレポートの開発を試みた顕著な項目は、知的資産（無形資産）情報である。

1990年代の終盤から顕著となった経済のグローバル化とITの発達により、企業は持続的競争優位性（sustainable competitive advantage）を確保するために連続的なイノベーションを創出する必要性に迫られ、その源泉となる知的資産を重視した知識集約型企業モデルへ変化することを余儀なくされてきた。このような企業モデルの変化のもと、知的資産が企業の財務パフォーマンスに及ぼす影響もますます増大してきている。

しかしながら、知的資産ないし無形資産は、それがもたらす経済的便益の発生可能性の不確実さと測定の信頼性の欠如という資産性の脆弱さから、現行の財務会計の概念フレー

(1) Kanter (2011) の邦訳版 (39頁) によると、institutional logic は、社会学理論や組織研究の主要概念の一つで、「社会の文脈に従って、個人や組織など行動主体の振る舞いを理解する」という考え方であり、Roger Friedland and Robert R. Alford (1985) *Powers of Theory: Capitalism the State, and Democracy* で紹介されたものである。この理論は社会学・政治学でいう新制度論 (new institutionalism) に属する。

ムワークの規定する資産認識規準を満足しないことが多く、生来的にオンバランス化が困難である。また、コーポレート・ブランドや顧客のロイヤルティーに代表されるように、無形資産の多くは、企業から切り離して取引や移転することが困難であるため、「取引アプローチ—費用収益観」を基礎とした伝統的な取得原価主義会計の認識規準に適合しない。さらに、近年IASBおよびFASBが傾斜を強める「評価アプローチ—資産負債観」に基づいて無形資産の認識の可能性を模索するにしても、公正価値測定限界等の理由から、無形資産を財務報告書上で開示していくことには限界があると言わざるを得ない。

そこで、財務報告書における無形資産（知的資産）情報開示のこのような限界に対処すべく、過去20年近くにわたって、知的資産情報を財務報告書以外の報告書によってレポートしようとする試み（いわゆる知的資産レポート）が、北欧諸国の実務実践を嚆矢として欧米ならびに日本でも展開されてきた。欧州では、古くはスウェーデンの保険会社であるスカンディア社の知的資本報告書（1994年）からはじまり、デンマーク貿易産業庁が2000年に公表したデンマーク・ガイドライン、欧州委員会から資金援助を受けたMERITUMプロジェクトによって2001年に公表されたMERITUMガイドラインなどがそれである。また米国においても、古くは1994年のジェンキンス報告書（AICPA（1994））にある包括的事業報告モデル（Comprehensive Model of Business Reporting）や、EBRC（Enhanced Business Reporting Consortium）が2005年に公表したEBRフレームワークなどが挙げられる。さらには、わが国においても、経済産業省が2004年に知的財産報告書ガイドラインを、2005年に知的資産経営報告書ガイドラインを公表し、経済産業省および中小企業庁が中心となって、知的資産経営概念の啓蒙と知的資産経営報告書の普及に注力してきた。また、2007年にはWICI（World Intellectual Capital/Assets Initiative）がOECDを事務局として発足し、知的資産（無形資産）レポートの世界的な連携を模索している。

ところが、エンロン・ワールドコム事件を契機とした財務報告の信頼性の動揺や、会計基準の国際的コンバージェンスの加速化、ひいてはリーマンショックを契機とする昨今の金融危機および世界経済の先行きの不透明さから、無形資産情報の開示の議論はここ数年間あまり進展していない。わが国の知的資産経営報告書に関しても、ガイドラインの公表からすでに6年半が経過するが、報告書を開示した企業はこれまで217社（2012年5月現在、延べ265冊）、直近の2011年に開示した企業は77社（2010年は73社）にすぎない<sup>②</sup>。

② 一般財団法人知的資産活用センターの「知的資産ポータル」のHP（<http://www.jiam.or.jp/CCP013.html>）を参照。

## （2）レポートの氾濫と統合レポートの台頭

上記のような知的資産報告書は、企業レポートの拡大のほんの一例である。企業は、財務報告の限界に対処して企業の経済的価値と社会的価値に関する情報をステークホルダーに開示するため、財務報告書と知的資産報告書のほかにも、知的財産報告書、環境報告書、CSR報告書、およびサステナビリティ報告書など、非財務情報レポートを行うための様々な報告書を作成してきた。たとえば加賀谷（2012）によると、日本企業は平均の6～7の報告書を作成しているという<sup>③</sup>。これはもはや「レポートの氾濫」ともいえる状態であり、情報提供者である企業にとって過大なコストとなっているばかりか、情報利用者であるステークホルダーにとっても、会計基準の国際的コンバージェンスにともない年々ボリュームが増加し内容も難解になっている財務報告書以外にも、これらの報告書に記載されている情報を消化していくことは、もはや困難であると思われる。

このようなレポートの氾濫に対し、近年、企業情報開示の新たな潮流として、統合レポート（Integrated Reporting）の議論が台頭しつつある。

統合レポートとは、財務報告書とその他の報告書を統合し、財務情報と非財務情報、および非財務情報どうしを結合させて（関連つけて）単一の報告書によって開示しようとするものである。統合レポートの議論は、A4S（Accounting for Sustainability：2006年に英国のチャールズ皇太子の提唱によって発足）とGRI（Global Reporting Initiative：サステナビリティ報告書ガイドラインの設定主体）が共同事務局となって創設されたIIRC（International Integrated Reporting Committee：2010年7月に設立、2012年1月より独立組織化）が主導して推進しており、その活動には世界各国の会計士協会や民間企業も参加し、グローバルに拡大しつつある。日本からは、東京証券取引所の代表執行役社長がメンバーとしてIIRCに参加しており、またワーキンググループ等には日本公認会計士協会やWICIのメンバーが参加している。

IIRCは統合レポート・フレームワークの作成に向けて討議資料（IIRC（2011）、以下「討議資料」と略す。）を2011年9月に公表しており、討議資料のパブリック・コンサルテーションは2011年12月14日に締め切られたが、それには各方面から214ものサブミッションが寄せられた<sup>④</sup>。また、IIRCはフレームワークの開発にあたって2011年10月から2

③ 加賀谷（2012）80頁。一橋大学の伊藤邦夫研究室が2008年に実施した調査による。

④ 討議資料に対するすべてのサブミッションがIIRCのホームページで閲覧可能である。経済産業省も討議資料にサブミッションを送付しており、その内容の一部は林（2012）33-34頁に掲載されている。

年間のパイロット・プログラムを実施しており、2012年7月1日現在では世界20カ国から合計75社が参加（日本からは昭和電機株式会社、武田薬品工業株式会社および新日本有限責任監査法人の3社が参加）している<sup>(5)</sup>。さらに、このようなパブリック・コンサルテーションとパイロット・プログラムに加え、IIRC は発足以来すでに欧州、米国、アジアの20を超える地域でラウンドテーブルを開催している<sup>(6)</sup>。これらの結果を踏まえ、IIRC は2013年には公開草案を公表する予定である<sup>(7)</sup>。また、フレームワークは、レポーティングの今後数十年間の将来的発展に資するため、市場と社会のニーズに合致させるように定期的に見直される予定であるという<sup>(8)</sup>。

### 3. 統合レポーティング・フレームワーク

#### (1) 討議資料にみる統合レポーティング・フレームワークの概要

「世界は変わった。この変化は、経済とサプライチェーンにおけるグローバル化とその結果生じた相互依存、テクノロジーの進歩、および急速な人口増加とグローバルな消費の増加に起因するものである。このような変化は資源のクオリティーと利用可能性と価格に大きな影響を与えた。またそれは、経済と社会に不可欠な生態系にますますプレッシャーを与えている。

そしてこのことは、政治、社会、商業と密接に関連する。ビジネスは、成功し続けるためにはこれらの変化の対応に直面しており、多くの場合、より少ないものを用いてより多くのものを革新し実行する必要性を認識した新たなビジネスモデルを開発している。」(IIRC (2011) p.4)

IIRC は、このような環境の変化に対応したビジネスモデルないし企業モデルを想定し、「情報を追加し続けるだけでは十分ではない—情報の結合性を明らかにするとともにガラクタは除去しなければならない<sup>(9)</sup>」という方針のもと、企業情報開示のフレームワークの開発を進めている。

IIRC の討議資料 (pp.6-7) によると、統合レポーティングとは、組織<sup>(10)</sup> の戦略、ガバ

(5) 三代 (2012) 40頁。

(6) 林 (2012) 36頁。

(7) 公開草案は、IIRC の討議資料 (2011) p. 25 では2012年に公表予定と記載されていたが、林 (2012) 31頁によると2013年末までに公表されるとのことである。

(8) IIRC (2011) p.25.

(9) Ibid., p.4.

(10) IIRC (2011) では、レポーティングの主体を“organization”としており、これには営利企業以外の組織も含む。

共有価値創造時代における統合レポートのあり方について（戸田）

ナンス、業績および見通しに関する重要な情報を、組織が置かれている商業上、社会上、環境上のコンテキストを反映する形でまとめたものである。それは、組織がどのように受託責任（stewardships）を遂行し、どのようにして価値を創造・持続しているかについて明瞭で簡潔に表す。具体的には、統合レポートは、財務報告書とその他の報告書を統合し、財務情報と非財務情報もしくは非財務情報同士を結合させながら企業が創造する価値とその創造プロセスを開示しようとするものである。そうすることによって、作成者である企業が報告書を作成する負担を軽減し、利用者である投資家をはじめとするステークホルダーの洞察と理解を改善する。統合レポートは、作成が要求されている既存の諸報告書を補完するというよりも、むしろそれらに置き換わって組織の主要な報告書になることが期待されている（IIRC（2011）p.6）。

そして統合レポートは、従来の企業情報開示（およびレポート）に対し、以下のように相違する<sup>10)</sup>。

図表1 統合レポートと従来の企業情報開示の相違点

	従来の情報開示（レポート）	統合レポート
思考	孤立（Isolated）思考	統合（Integrated）思考
受託責任	財務資本	あらゆる形の資本
焦点	過去・財務的	過去および将来・結合性・戦略目標
時間軸	短期	短期、中期、長期
信頼性	狭いディスクロージャー	より高度な透明性
適合性	規則によって束縛された情報開示	個別の環境に応じた反応の良い情報開示
簡潔性	長く複雑	簡潔（concise）かつ重要（material）
技術活用	紙ベース	テクノロジー（インターネットやXBRL）を活用

出所 IIRC（2011）p.11 をもとに、一部筆者が加筆修正。

統合レポートは、互いに孤立した思考（isolated thinking）のもとで行われていた従来のレポートとは違い、非常に複雑な組織の価値創造のプロセスをモニタリングし、マネジメントし、コミュニケーションするという統合思考（integrated thinking）と、それがどのように企業の成功に寄与しているのかを反映してサポートする。そして、その受託責任すなわち開示対象は、従来開示対象の中心であった財務資本（financial capital）に加えて、製造資本（manufactured capital）、人的資本（human capital）、知的

<sup>10)</sup> Ibid., pp8-9.

資本 (intellectual capital), 自然資本 (natural capital), 社会資本 (social capital) を含むあらゆる形の資本であり, したがって過去の財務的業績を焦点とした情報開示ではない。つまりそれは, これまで孤立した形式で開示されていた企業が保有する諸資源や企業を取り巻く諸関係を結合させて表現するものであり, 組織の戦略と将来に向かって価値を創造し持続する能力にそれらをリンクさせて開示するものである。さらに, 統合レポートは, 短期的視点だけでなく中長期的な視点に基づき, 簡潔性と重要性を重視して実施される。

## (2) 統合レポートの原則と報告書の内容要素

以上のようなコンセプトのもと, 討議資料 (p.13) では, 以下の5つの基本原則 (Guiding Principles) が統合レポートの基底をなすものとして提示されている。

- ・戦略フォーカス (Strategic focus)
- ・情報の結合性 (Connectivity of information)
- ・将来指向 (Future orientation)
- ・反応性とステークホルダー包含性 (Responsiveness and stakeholder inclusiveness)
- ・簡潔性, 信頼性および重要性 (Conciseness, reliability and materiality)

まず, 「戦略フォーカス」については, 統合レポートは組織の戦略目標について理解できる情報を提供するものでなければならない。また, 長期にわたって組織が価値を創造し維持する能力や組織が依拠する諸資源や諸関係とその戦略は, どのように関連しているのかについても示す必要がある。「情報の結合性」の原則について, 統合レポートは, 組織のビジネスモデルの構成要素, 組織に影響を及ぼす外部要因, 組織とそのパフォーマンスが依拠する様々な資源や関係, これらの関連性を示すものである。「将来指向」の原則とは, 将来に関する経営者の予想とともに, 組織の見通しと直面している不確実性をレポートの使用者が理解できるようにするための情報を含めるとする原則である。また「反応性とステークホルダー包含性」について, 統合レポートは, 組織の重要なステークホルダーとの関係や, 彼らのニーズを理解し考慮に入れ対応する方法と程度を提示する。最後に「簡潔性, 信頼性および重要性」の原則とは, 統合レポートは, 組織が短期・中期・長期の価値を創造し維持する能力を評価できる重要かつ簡潔で信頼できる情報を提供しなければならない, とする原則である。

以上のような5つの原則は統合レポートを実施する際に適用されなければならない

いが、具体的には、報告書に記載する主要な内容要素（Key Content Elements）として次の6つが提示されている。また、報告書の作成にあたっては、これらの相互の結びつきが明らかにされなければならない（討議資料 pp.14-15）<sup>02</sup>。

- ・組織概要とビジネスモデル
- ・リスクと機会を含む事業コンテキスト
- ・戦略目標とそれらを達成するための諸戦略
- ・ガバナンスと報酬
- ・業績
- ・将来の見通し

このように、討議資料ではレポートの5つの原則と報告書の6つの内容要素が公表されているが、具体的なレポート・フレームワークの詳細はまだ明確ではない。しかしながら、討議資料（p.10）によると、その開示の中核をなすものは「ビジネスモデル」であることに注意する必要がある。

「ビジネスモデル」とは、一般的に合意された唯一の定義というものは存在しないが、組織が価値を創造し維持しようとするプロセスである、と考えられていることが多い。そして組織は、組織単独でまたはその内部でのみ価値は創造されるのではなく、以下に示すように、外部との関係のもとに価値は創造されるものと認識したうえでビジネスモデルを決定している。組織が選択するビジネスモデルは、

- ・組織が活動するコンテキストを形成するリスクと機会（経済的状況、社会的問題、および技術的変化を含む）を付与する外部要素によって影響を受ける。
- ・他者（従業員、パートナー、ネットワーク、サプライヤー、および顧客を含む）との関係を通じて共同で作らされる。
- ・様々な資源ないし「資本」（財務資本、製造資本、人的資本、知的資本、自然資本、および社会資本）の利用可能性、価格、質、および管理に依存する。

では、統合レポートが開示の中核的内容と位置付けるこのようなビジネスモデルは、より具体的にはどのようなものであろうか。

以下では、経営学の分野で提示されている新たなビジネスモデルないし企業モデルを確認したうえで、そのようなビジネスモデルが価値を創造し維持しようとするプロセスの開

---

<sup>02</sup> なお、これら6つの内容要素と構造レポートの構造については、古賀（2011）23頁に詳しい。

示のあり方を検討していく。

#### 4. 社会的価値創造を重視した新たな企業モデル

##### (1) 新たな企業モデル

これまで、企業の目的は株主価値（狭義の企業価値）ないし利益の稼得であるとの理解が一般的であった。しかし、リーマンショック以降の顕在化した株主資本主義の反省から、高いパフォーマンスだけでなく持続可能性を備えた企業となるには、企業の目的を経済的価値の創出だけではなく社会的価値の創造にも置くべきである、と主張する研究が目立つようになってきた。そこでは、企業は株主の所有物であると同時に社会的機関として捉えられ、企業の従業員や消費者や取引先等は単に利益獲得のための手段ではなく、彼らのニーズを満足すること自体が企業の目的であるとされる。

このような新たな企業モデルのもと、その経営の思考も経済的利益から社会的価値を重視するものに変化していくのであれば、企業のディスクロージャーも、そのような思考と戦略、マネジメントのプロセス、およびその結果としての業績をステークホルダーに伝達し、彼らにとって有用な制度に再設計していかなければならない。そこで本節では、まず Porter and Kramer (2011) と Kanter (2011) で提示された新たな企業モデルを確認し、次いでそれらをもとに統合レポーティング・フレームワークのあるべき姿を検討する。

##### (2) CSR から CSV へ

近年、ビジネスは社会問題、環境問題、経済問題の主な元凶であるとますます考えられてきており、企業は地域社会の犠牲のもとに繁栄していると広く認識されるようになってきている。そしてさらに悪いことに、企業は、自らの社会的責任を受け入れれば受け入れるほど、社会の失敗の責めに帰されるようになってきている (Porter and Kramer (2011) p.64)。

Porter and Kramer (2011) は、企業のビジネスがこのように社会的正統性を喪失した原因を、経済的価値に偏重した企業の価値創造戦略に求める。企業は、過去数十年と変わらない時代遅れの偏狭な価値創造アプローチ、つまりバブルのなかで短期的な財務業績を最大化しようとする一方で、長期的な成功をもたらす最も重要な顧客のニーズと広範な影響を無視してきた。そのため、ビジネスは社会の厄介者とみなされるようになったという。

このような現状を打破するためには、企業は事業活動と社会を再び結びつけるために率先して行動しなければならず、進歩的な経営者の間では新たなビジネスモデルに向けた取

り組みも始まっている。しかし、このような取り組みの指針となるフレームワークがまだまだ存在しないばかりか、ほとんどの企業は「社会的責任」という固定観念に捉われ、社会問題は周辺問題であってコアの問題ではない。つまり、企業にとって CSR (Corporate Social Responsibility) はビジネスの遂行に付随して負わされる「責任」なのであって、換言すれば、企業が利益を獲得するために社会から負担させられるコストであるとの見方が、いまだ支配的であるといえる。

そこで、Porter and Kramer (2011) は、企業は社会問題に対するアプローチを CSR から CSV (Creating Shared Value) へと変化させるべきである、と提言している<sup>03</sup> (図表2を参照)。ここで、「共有価値 (Shared Value)」とは、企業の競争力を高めると同時に、企業が活動を行う経済的・社会的な諸状況を進歩させる方針や実践、と定義できる。「共有価値」の創造は、社会的進歩と経済的進歩の結合性 (connection) を明らかにして拡大することに焦点を置く<sup>04</sup>。つまり、「共有 (shared)」とは企業とステークホルダーの間の共有を意味し、共有価値を創造するビジネスモデルとは、企業が社会的価値を創造することによって経済的価値も創造できるような好循環が形成されたビジネスモデルをいう。

「共有価値」概念は資本主義の境界線を引き直すものであり、企業が成功すれば社会が改善されるように双方を結び付けることで、新たなニーズに応え、効率を改善し、差別化を生み出し、そして市場を拡大する道筋がいくつも見えてくるのである<sup>05</sup>。例えば、ウォルマートは2009年に、包装を減らながら配送ルートも100万マイル削減することによって、炭素排出量の低減と200万ドルのコスト削減を同時に達成した。また例えば、これまで消費を刺激するために味や量を追求してきたが食品メーカーは、より良い栄養物を求める基本的な顧客のニーズに再び焦点を当てるようになっている。

これまでの CSR プログラムは、主に企業の評判 (reputation) に焦点を当てており、ビジネスとの関係性も限定的であるため、これを長期的に維持し正当化することは困難である。それに対し、CSV は企業の収益性や競争上のポジションと不可分であり、CSV ではその企業独自の資源や専門性を、社会的価値を創出することによって経済的価値を創造するために活用 (leverage) する<sup>06</sup>。そして、①製品と市場を見直す (上述の食品会社の例)、②バリューチェーンの生産性を再定義する (上述のウォルマートの例)、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを形成する、という3つの方法によって共有価値

<sup>03</sup> Ibid., p.76 (邦訳版29頁)。

<sup>04</sup> Ibid., p.66 (邦訳版10-11頁)。

<sup>05</sup> Ibid., p.67 (邦訳版14頁)。

<sup>06</sup> Ibid., p.76 (邦訳版29頁)。

図表2 CSR (Corporate Social Responsibility) から CSV (Creating Shared Value) へ

	CSR	⇨	CSV
求める価値	善行 (doing good)		コストと比較した経済的・社会的ベネフィット
アイデアの源泉	シチズンシップ・フィランソピー・持続可能性		企業とコミュニティが共同で価値を創造
必要性	自由裁量で、または外圧に反応して実施		競争と不可分
利益との関係	利益の最大化とは別物		利益の最大化と不可分
アジェンダ	外部の報告や個人的嗜好によって決定		企業によって異なり、内発的
予算	企業の足跡や CSR 予算の制約を受ける		企業の予算全体を再調整する
いずれの場合も、法律および倫理基準の遵守と企業活動によって生じる害悪の削減が予想される。			

出所 Porter and Kramer (2011) p.76 (邦訳版29頁) に筆者が加筆修正。

を創造することができる<sup>07)</sup>。

以上のように、企業が持続可能な成長を維持するには、社会的価値創造と経済的価値創造を結び付けた新たな価値創造の方法を追求する必要がある。そしてその方法を追求し確立するための基礎となる論理ないし視座が、次に示す「制度の論理 (institutional logic)」である。「制度の論理」は、社会学理論や組織研究における概念の一つで、「社会の文脈に従って、個人や組織など行動主体の振る舞いを理解する」という考え方である<sup>08)</sup>。

### (3) 経済の論理から「制度の論理」へ

Kanter (2011, p.68) によると、これまでの経済学者や投資家たちはビジネスの目的は金儲けにほかならないと主張してきており、米国の資本主義システムの根底に深く埋め込まれたこのご都合主義で狭量なイメージは、短期利益を最大化して株主に利益をもたらすように大半の企業を型にはめ、企業的意思決定は金融用語で語られている。この偏った論理のため、企業は世界に良くも悪くも影響を及ぼす莫大な資源を自由に使用しているという事実や、従業員やパートナーや消費者の生活は企業の描く戦略に左右されるという事実により、企業は目をつぶってしまっている。

これに対し、グレート・カンパニーと呼ばれる企業（幅広い称賛を受け、パフォーマンスの高い、長続きしている企業）は、ビジネスは社会の内在的な (intrinsic) 一部分であり、工業化時代以来社会の支柱となってきた家族や政府や宗教と同様のものであることを

07) 詳しくは Porter and Kramer (2011) pp.67-75 (邦訳版14-24頁) を参照。

08) Kanter (2011) の邦訳版39頁。

認識している。もちろんグレート・カンパニーも金儲けをしているが、彼らはその方法を選択するにあたっては、長く存続する制度を構築することを考え、人と社会を築く必要性を知覚しつつ未来に投資するのである。つまり、このような企業においては、社会や人々は結果の産物もしくは使用されて廃棄されるインプットであるのではなく、企業の目的の中心である。そしてこれらの企業の根底には、「制度の論理 (institutional logic)」という、従来の企業経営の論理とはまったく異なる論理が横たわっている。

「制度の論理」によると、企業の創造する価値は短期的利益や給料の観点から測定されるのではなく、長期にわたって繁栄するためのコンディションをどのように維持しているのかという観点から測定されなければならない。グレート・カンパニーは、企業のプロセスをより多くの経済的価値を引き出す方法とみなすのではなく、社会的価値や人的価値 (human value) を意思決定の基準とするフレームワークを形成し、企業は目的を持ちながらステークホルダーのニーズを満たすものであるという信念を持つ。

そして「制度の論理」は、経済の論理と整合 (align) させるべきであるが、その下に置くべきではない。例えば、いかなる企業もビジネスを行って自身を存続させるためには資本を必要とするが、グレート・カンパニーの場合には、利益は単なる目的ではなく、リターンを継続的に確保するための手段である。つまり、経済的論理のもとではステークホルダーは利益を獲得するための手段であるが、「制度の論理」のもとでは利益がステークホルダーのニーズを満足するための手段であるといえる。

また、企業の目標と社会的価値を整合させて正統性や人々の指示を確保することが、ビジネス上の喫緊の課題となりつつある。国境を越えて事業展開する企業は、文化的適合や地域への適応といった問題に直面するが、企業がどこで操業しようと政府やオピニオンリーダーや市民から支持されなければならない。そう考えると、経営者は企業を社会的機関であると考えて、はじめて企業環境の変化や課題に対応できるのである。

以上のような議論をもとに、Kanterは、「制度の論理」は、研究・分析・教育・政策・経営意思決定の指針として、経済の論理や財務の論理と同じ地位を与えられなければならないと主張している<sup>99</sup>。

このように、Kanter (2011) は、Porter and Kramer (2011) と同じく、株主のための経済的価値（企業価値）だけでなく社会的価値も創造することが企業にとって必要であると主張し、さらに企業を社会的制度として社会の文脈で捉えようとする。すなわち、企

---

<sup>99</sup> Kanter (2011) p.69.

業は、経済の論理によって自身を利益獲得のための経済的機関として定義づけるのではなく、「制度の論理」によってステークホルダーのニーズを満足するための社会的機関として自らを再定義することによって、はじめて持続可能性を維持できるであろうと考えるのである。そして、グレート・カンパニーが「制度の論理」を用いて優位性を確保し、リーダーシップと企業行動を劇的に変化させる6つの方法は以下のとおりである。

図表3 「制度の論理」を用いる際の6つの方法

共通目的 (A Common Purpose)	企業を社会的機関と見なすことで、アイデンティティに一貫性が与えられ、不確実性や変化を緩和できる。
長期的視点 (A Long-Term Focus)	企業を社会的機関と考えることで、企業目的を達成して長きにわたって存続するために、財務上の短期的犠牲も正当化するような長期的な視点が生まれる。
感情あるエンゲージメント (Emotional Engagement)	組織の価値を伝達することは、前向きな感情を喚起し、モチベーションを刺激し、自己規律および相互規律を推進する。
公的組織との連携 (Partnering with the Public)	新しいビジネスの機会を獲得するために国境やセクターを横断しなければならない場合、企業の境界を超えた社会的問題に関心を持つことも必要であり、企業の幹部には事業の利益だけでなく社会の利益も考慮して官民パートナーシップを構築することが求められる。
イノベーション (Innovation)	金儲けよりも大きな目的を掲げることで戦略や行動の指針が得られ、イノベーションのための新たな資源が開かれ、人々は日常業務のなかで自社と自分の価値を表現できるようになる。
自己組織化 (Self-Organization)	グレート・カンパニーは人々を信頼し、規律や仕組みだけでなく信頼関係に頼ることも考えている。そして従業員を、自己組織化して新たなアイデアを創出することによって行動を統合・調整する、自己決定可能なプロフェッショナルとして扱う。

出所 Kanter (2011) pp.69-78 (邦訳版27-39頁) から抜粋し、筆者が作表。

図表3で示すように、「制度の論理」のもとでは、企業とステークホルダーはともに、企業を社会的機関として捉えた長期的な視点から共通目的を共有し、そうすることによって従業員の感情やモチベーションに訴えて彼らのやる気を引き出し、または公的機関とのパートナーシップも構築することによって新たなビジネスの機会を獲得しようとする。また、株主のための金儲けよりも大きな価値観と目標を共有することで、従業員は、これまで経済の論理にもとづく偏狭なイノベーション観から、そのような価値の創造と目標の達成を可能とするようなイノベーションを創出しようするようになる。さらに、「制度の論理」を作り上げることで、ビジネスの生態系全体のパートナーを結び付け、ビジネスモデルにイノベーションを起こすことが可能となる。

最後に、従業員との信頼関係を頼りにすることによって、従業員を自己組織化が可能な

プロフェッショナルに育成していくことができるのである。自己組織化とは、「制度の論理」のもとでは従業員は信頼されており、自分の仕事や昇進だけでなく会社全体の未来についても考えられ、また、支持を待つことや職務記述書にこだわることなく、自発的に改善やイノベーションの触媒になることである。このような自己組織化するコミュニティは、改革の強力な原動力となり、企業を通常であれば選択しないであろう方向に導いていく。

#### （4）新たな企業モデルと統合レポート

ここで重要なのは、経済の論理ではあくまで企業の外部者ないし利益獲得の手段として考えられていた従業員や公的機関、さらには取引先や消費者までもが、「制度の論理」のもとでは内部化されるという点である。企業を取り巻くステークホルダーは、ともに同じ目的を共有し、共通の価値の創造に向かって協力すべきパートナーとして捉えられる。逆にいうならば、ステークホルダーの求める価値こそが企業が創造すべき価値なのであり、企業は自社の資源や専門性をフルに活用しながら、それらステークホルダーの様々なニーズの充足と自社の経済的利益の獲得の両立が可能であるようなビジネスモデルを探し出し、企業モデルを最構築する必要がある。そしてそこで企業が創造すべき価値とは、社会的価値と同時に経済的価値を達成しうるような共有価値であることはいうまでもない。

このようなビジネスモデルないし企業モデルによって企業が価値を創造し維持しようとするプロセスを、統合レポートによって開示するとすれば、どのようなことに留意する必要があるか。これまでみてきた新たな企業モデルに照らして統合レポートの5つの指導原則に具体性を持たせようとするならば、図表4のように解釈できると考える。

以上のように、「制度の論理」による共有価値創造企業の情報を統合レポートによって開示するにあたっては、企業とステークホルダーとの間で共通目的と共有価値観を持ち続けるためにレポートするのであるということ意識し、彼らとコミュニケーションを促進するようなレポートを心掛けることが重要である。

図表4 新たな企業モデルと統合レポート基本原則

統合レポートの5原則	新たな企業モデルにもとづく解釈
・戦略フォーカス	企業とステークホルダーに共通する目的と「共有価値」を明らかにし、その達成のための戦略を開示する。
・情報の結合性	企業が創造する社会的価値と経済的価値に関する情報を関連づけて開示するとともに、それらを創造するための諸資源と外部環境についても結合させて開示する
・将来指向	社会的機関たる企業が存続しうるような長期的視点からの情報開示を重視する。
・反応性とステークホルダー包含性	あらゆるステークホルダーを内部者である捉え、レポートを彼らと目的・価値観を共有するためのインタラクティブなコミュニケーション手段としてとらえる。
・簡潔性、信頼性および重要性	ステークホルダーの理解とコミュニケーションを促進する観点から、報告内容は簡潔かつ重要な点のみ記載したものである必要がある。また、ステークホルダーとの信頼関係を確立しそれを継続するためにも、記載内容は信頼性のあるものでなければならない。

## 5. 結びにかえて—マネジメントとコミュニケーションの統合

企業レポートには、マネジメント・ツール機能とコミュニケーション・ツール機能の2つの機能が、本来的に具備されているといえる<sup>20)</sup>。

企業はあるレポートの作成に際して、当該レポートの切片となる企業戦略と、そこで利用される様々な経営資源との関係、さらには価値創造プロセスや業績との関係を整理し関連付ける必要があり、レポート作成過程を通じた気付きを受けて、効率良くパフォーマンスを発揮できるように経営資源を再配置する。その結果、当該レポートはマネジメント・ツールとして機能する。例えば、企業が知的資産経営報告書を作成するにあたっては、自社の知的資産経営戦略と様々な知的資産の結びつきや活用プロセスを整理し洗練する必要が生じ、そこで発見された改善点は知的資産経営にフィードバックされる。

一方で、企業レポートとは本来、一定の情報を利用者に伝達するために作成されるものである。従来の企業情報開示制度においては、企業は経済的価値のみを創造する機関であるため、企業の生み出す経済的価値にのみ関心を持つ現在株主や投資者に対し、彼らの意思決定に有用な財務情報を中心に、一方通行の情報開示を行ってきた。

しかしながら、共有価値の創造しようとする企業は、様々なステークホルダーに情報を

<sup>20)</sup> 知的資産報告書のコミュニケーション・ツール機能とマネジメント・ツール機能については、戸田（2011）333頁を参照。

提供するだけでなく、お互いの価値観と目的を彼らと共有しつつながら新たなビジネスモデルを探し当て、「制度の論理」によって彼らを内部化しながらビジネスモデルを構築していかなければならない。そのためには、企業情報開示は、一方通行の開示ではなく、インタラクティブなコミュニケーションとなる必要がある<sup>20</sup>。企業レポートは、単に企業情報を発信するための機能を有するのではなく、ステークホルダーのニーズを知覚し取り込むための「場」として捉えられるのである。

さらに、「制度の論理」にもとづく企業をレポートの客体とすることは、レポート自体を「制度の論理」によって設計することにつながる。すなわち、企業レポートは、企業が共有価値を模索し創造するための双方向コミュニケーションの「場」であり、そのような「場」はステークホルダーと共有する対話の空間であるから、ステークホルダーを内部化して対話を促進するために、レポート自体も「制度の論理」によって構築することが必要となってくる。レポートは共有価値とそれを達成し創造するためのビジネスモデルを見つけ出すツールとして機能し、レポート自体が企業の価値創造プロセスの一部を構成するといえるのである。

このように考えていくと、企業レポートは、マネジメント・ツールとして機能するとともにインタラクティブなコミュニケーション・ツールとしても機能し、さらに両機能は共有価値と「制度の論理」のもとで統合されていくといえる。そして将来の企業情報開示制度のあり方を検討していくにあたっては、「企業の内部にある情報の開示」というパースペクティブにこだわることなく、それはコミュニケーションの手段であるとともにマネジメントの手段であり、さらには両者は一体のものであるという認識が不可欠となろう。

以上のように、会計学や財務報告といった経済の論理のもとづいた金融用語で企業情報を開示するのではなく、「制度の論理」のように社会的な文脈からその方法を模索していくことが必要であり、今後は学際的な視点からの企業情報開示制度の研究がますます重要となっていくであろう。

<sup>20</sup> 加賀谷（2012, 86-89頁）は、規制や制度が求める最低限の内容を開示する「受け身」の伝統的な企業情報開示を「ディスクロージャー1.0」と名付け、投資家等の情報利用者のニーズに合わせた情報開示を実践するプル型の開示を「ディスクロージャー2.0」と位置付け、そして、これらを超えた「ディスクロージャー3.0」に挑戦する時期が到来していると主張している。「ディスクロージャー3.0」とは、企業の持続的な価値創造に関する企業の方針、コミットメント、方向性の理解を促し、投資家からの緊張感と学習意欲を獲得するような企業情報開示であり、それはディスクロージャー活動そのものを企業と投資家の双方向のコミュニケーションと位置づけるものである。

〈付記〉

本研究は文部科学省・科学研究費補助金（基盤研究（C）・課題番号24530586）の助成を受けた研究成果の一部である。

引用・参考文献

- 伊藤邦雄編著（2006）『無形資産の会計』中央経済社。
- 加賀谷哲之（2012）「持続的な企業価値創造のための非財務情報開示」『企業会計』Vol.64, No.6, 79-89頁, 中央経済社。
- 経済産業省（2003）『知的財産の取得・管理指針』。
- （2005）『知的資産経営の開示ガイドライン』。
- （2012）『平成23年度総合調査研究 持続的な企業価値創造に資する非財務情報開示のあり方に関する調査 報告書』経済産業政策局企業会計室委託調査研究（あらた監査法人受託）。
- 古賀智敏（2005）『知的資産の会計』東洋経済新報社。
- （2011）「企業情報開示の新たな展開—財務情報と非財務情報の統合化の可能性と課題—」『税経通信』2011年12月号, 税務経理協会。
- 古賀智敏編著（2011）『IFRS 時代の最適開示制度』千倉書房。
- 小西範幸（2012）「統合報告の特徴とわが国への適用」『企業会計』Vol.64, No.1, 18-27頁, 中央経済社。
- 戸田統久（2009）「知的資産レポートの構造と展望」『會計』第175巻第5号, 127-139頁, 森山書店。
- （2010）「知的資産情報開示の現状と課題—オンバランス・アプローチを中心に—」『商経学叢』第57巻第2号, 155-179頁。
- （2011）「知的資産情報開示の現状と課題—レポート・アプローチを中心に—」『商経学叢』第58巻第2号, 327-350頁。
- 林美由紀（2012）「経済・規制環境のパラダイム変化と統合報告に期待される役割」『企業会計』Vol.64, No.6, 28-36頁, 中央経済社。
- 藤井秀樹（2012）「資産負債アプローチの功と罪」『税経通信』2011年11月号, 2-3頁, 税務経理協会。
- 三代まり子（2012）「国際統合報告審議会（IIRC）による取組み—価値創造のための国際的なレポート・フレームワーク」『企業会計』Vol.64, No.6, 37-45頁, 中央経済社。
- 與三野禎倫（2012a）「知的資産の経営と開示：知的資産経営報告書の開示実務の正統性獲得に向けて」『企業会計』Vol.64, No.1, 104-112頁, 中央経済社。
- （2012b）「財務と非財務の統合による経営と開示のダイナミズム—企業経営の視点」『企業会計』Vol.64, No.6, 46-55頁, 中央経済社。
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (Special Committee on Financial Reporting) (1994), *Improving Business Reporting – A Customer Focus (a.k.a. The Jenkins Report)*.
- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (DMSTI) (2003a), *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*.
- Enhanced Business Reporting Consortium (EBRC) (2006), *EBRC Framework version 2.1*.
- International Integrated Reporting Committee (IIRC) (2011), *Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century* (Discussion Paper).
- Kanter, R. M. (2011) “How Great Company Think Differently” *Harvard Business Review*, Nov. 2011, pp.66-78. (邦訳：ダイヤモンド編集部（2011）「グレート・カンパニーの経営論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』Mar, 2012, 24-39頁。)

共有価値創造時代における統合レポートのあり方について（戸田）

- MEasuring (2002), *Guideline for Managing and Reporting on Intangibles*.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高著／梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。)
- Porter, M. and Kramer, M. R. (2011) "Creating Shared Value" *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 2011, pp.62-77. (邦訳：ダイヤモンド編集部 (2011) 「「共有価値」の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 June, 2011, 8-31頁。)
- Sabeti, H. (2011) "The For-Benefit Enterprise" *Harvard Business Review*, Nov. 2011, pp.98-104. (邦訳：ダイヤモンド編集部 (2011) 「「共益企業」とは何か」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 June, 2011, 40-49頁。)