

制度の論理による共有価値創造企業と 統合レポートイング

戸田 統久
近畿大学

要 旨

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、市場のグローバル化と企業の社会的責任の拡大等にもなう昨今の企業のビジネス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きた。その結果、財務報告書以外の報告書による企業レポートイングがさかんに行われるようになってきており、わが国を例にとっても、財務報告書以外にも知的財産報告書、知的資産経営報告書、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様々な報告書が作成されている。

このような現状を鑑みると、今後の企業情報開示制度のグランド・デザインは、財務会計の立場からの論理や理論だけでなく経営学全般の視点から、さらには社会学や倫理学などの学際的視点を包摂し、また数十年後の企業のビジネスモデルを見据えた長期的視点から再設計されていく必要がある。

そこで本稿では、経営戦略論のなかで近年展開されはじめた新たな企業像、すなわち「共有価値 (shared value)」や「制度の論理 (institutional logic)」に着目した企業実態を、統合レポートイング (integrated reporting) によって情報開示するための基礎理論を検討している。

I 問題の所在

今日の企業は、急速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、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、将来にわたる企業の競争優位性や持続可能性を判断するための非財務情報にますます感心を寄せている。

わが国を例に取り上げてみても、企業は財務報告書以外にも、知的財産報告書、知的資産経営報告書、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様々な報告書を作成しており、その多くは企業の非財務情報を開示するために作成されている。たとえば加賀谷 [2012] によると、日本企業は平均 6~7 の報告書を作成しているという¹⁾。これはもはや「レポーティングの氾濫」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、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、もはや困難といえよう。

このような現状を鑑みると、そもそも企業情報開示制度の中心に財務報告書を据えること自体に、すでに状況的困難（たとえば企業リスクの質的変容²⁾ や論理的矛盾（たとえば企業価値観の多様化³⁾）が生じてきていると思われる。そこで本稿では、これまで積み重ねられてきた財務報告のインクリメンタルな改善に加え、以下のように長期的視点と学

際的視点からの企業情報開示制度のイノベーションが必要であると考ええる。

まず、米国型金融資本主義のもとで短期的株主利益の最大化に奔走する企業像を前提とせず、新たな資本主義のもとでの新たな企業像を模索しながら、長期的な視点に立った企業情報開示制度の設計が必要であると考ええる。今後の企業情報開示のあり方を議論するにあたっては、複式簿記を会計学に発展せしめた 19 世紀の飛躍的な商工業の発展⁴⁾ 以来の、大きな社会変化が現在進行中であるということ意識したうえで、少なくとも数十年単位の視野を持つことが求められると思われる。

つぎに、財務報告書や会計学の視点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、より広い経営学全般の視点と、さらには社会学や倫理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のグランド・デザインを模索すべきであると考ええる。企業が持続可能性と競争優位性を確保し、経済的価値のみならず社会的価値も含む価値創造をおこなっている実態を、証券市場の参加者だけでなく幅広いステークホルダーに伝えることのできるような制度を構築する必要があるだろう。

以上のような問題意識と視点のもと、本稿では、学際的かつ長期的視点に立脚した企業情報開示研究の端緒として、財務の理論ないし経済の論理だけではなく「制度の論理 (institutional logic)⁵⁾」によって経済的価値（狭義の企業価値）と社会的価値を同時に創造しようとする共有価値創造企業を素材として、統合レポーティングのあり方を検討する。

II 統合レポートニング・フレームワーク

1. 討議資料にみる統合レポートニング・フレームワークの概要

前述のようなレポートニングの氾濫に対し、近年、企業情報開示の新たな潮流として、統合レポートニングの議論が台頭しつつある。統合レポートニングとは、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。統合レポートニングの議論は、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。また、IIRCの公表した討議資料 (IIRC [2011], 以下「討議資料」と略す。) では、統合レポートニングのフレームワークは、レポートニ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している (討議資料 p. 25)。

IIRCは統合レポートニング・フレームワークの作成に向けて討議資料を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30を超える国の組織や個人から214ものサブミッションが寄せ

られた⁶。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年間のパイロット・プログラムを実施しており、2013年3月5日現在では世界20カ国以上から合計82企業 (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) と37の機関投資者が参加している。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⁷。それらの結果を踏まえ、IIRCは2012年7月に公開草案のアウトライン (IIRC [2012b]) を、同年11月にプロトタイプ of 公開草案 (IIRC [2012c]) を公表し、2013年には公開草案バージョン1.0を公表する予定である⁸。

IIRCによると、企業を取り巻く昨今の環境の変化は、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り、このような変化は資源のクオリティと利用可能性と価格に大きな影響を与えた (討議資料 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を想定し、企業情報開示のフレームワークの開発を進めている。

討議資料 (pp. 6-7) によると、統合レポートニングとは、組織の戦略、ガバナンス、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、および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。そしてそれは、組織がどのようにステewardシップを遂行し、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かつ簡潔に表すものであるという。つまり、

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どうし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、利用者である投資者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。そして統合レポートは、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おり、従来の企業レポーティングに比して以下のように相違する。

(manufactured capital), 人的資本 (human capital), 知的資本 (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、統合レポーティングは、短期的視点だけでなく中長期的な視点に基づき、また簡潔性と重要性を重視して実施さ

図表 1 従来の企業レポーティングと統合レポーティングの相違点

	従来のレポーティング	統合レポーティング
思考	孤立 (Isolated) 思考	統合 (Integrated) 思考
スチュワードシップ	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] (討議資料) pp. 8-9 をもとに筆者が作成。

図表 1 によると、統合レポーティングは、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ティングとは違い、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、統合レポーティングが前提とするスチュワードシップは、財務資本 (financial capital) に加えて、製造資本

れる。

2. 統合レポーティングの原則と報告書の内容要素

上記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。次に「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て考慮に入れ、それらに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ニング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)⁹。

- 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ニングの5つの基本原則と報告書の6つの内容要素が公表されているが、具体的なレポートニング・フレームワークの詳細はまだ提示されていない。しかしながら、討議資料では、その開示の中核をなすものは「ビジネスモデル」であることを繰り返し強調している。

3. ビジネスモデルの開示

討議資料 (p. 10) によると、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創造が行われるのではなく、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,

および技術的变化を含む)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, およびそれらの管理に依存する。

このように IIRC は, ビジネスモデルを企業(組織)がステークホルダーと共同して価値を創造するプロセスとして捉え, その価値創造プロセスは企業を取り巻くリスクと機会によって影響を受けつつ, あらゆる資源(とくに自然資本や社会資本も含む)に依存するものと考えている。

そして, 統合レポートは, 以下のような情報を提供することを目標としている。

- ・組織に影響を与える重要な外部要因
- ・組織が利用し, 影響を与えた資源と関係
- ・組織のビジネスモデルが外部要因及び資源と相互作用する方法と, 企業の長期的価値創造・維持とそれらの関係

ここで重要なことは, 組織のビジネスモデルを中心とする報告フレームワークは, 経営者が真に重要な事柄を説明するうえでより良い基礎を提供し, ビジネスが実行される方法に即した形で報告することができることである(討議資料 p. 10)。

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とはいったいどのようなものであるのかについて, 最近の経営戦略論の視点に立脚して以下に考察する。

Ⅲ 共有価値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に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, と主張する研究があらわれてきた。そこでは, 企業は株主の所有物であると同時に, もしくはそれ以前に, 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追求から社会的価値創造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・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, 彼らがそれらを理解できるような制度に再設計していかなければならない。そこで以下では, 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, ついで次章ではそれらを援用することによって, 統合レポート・フレームワークの基本原則の再考と具備すべき機能の検討をおこなっていく。

2. CSR から CSV へ

Porter and Kramer [2011] によると, 近年, ビジネスは社会問題, 環境問題, 経済問

題の主な元凶であって、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り、そして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は、経済的価値に偏重した企業の価値創造戦略にあるという。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 (Porter and Kramer [2011], p. 64)。

そのような現状に対し、彼らは、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¹⁰ (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することができ、「共有価値」の創造は、社会的進歩と経済的進歩のつながり (connection) を明らかにして拡大することに焦点を置く¹¹。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、企業が経済的価値を創出すると同時に社会的価値も創造できるような仕組みが構築されているビジネスモデルである。

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・フィランソロビー・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) をもとに筆者が加筆修正。

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

「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¹²。たとえば、ウォルマートは2009年に、包装を減らし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。これは、炭素排出量という環境負荷を削減するという社会的価値を達成すると同時に、コスト削減を通じて企業の経済的価値を増加させた最もシンプルな好例であろう。またより一般的な例としても、これまで消費を刺激するために味や量を追求してきた食品メーカーは、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きていること等が挙げられる¹³。

Porter and Kramer [2011]によると、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、事業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った。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。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」を創造することが可能である¹⁴。

以上のように、企業が持続可能な成長を維持するには、経済的価値創出と社会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。そしてその方法を確立するための基礎となる論理ないし視点が、次に示す「制度の論理(institutional logic)」である。ここで、「制度の論理」とは、社会学理論

や組織研究における概念の一つで、「社会の文脈にしたがって、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¹⁵。

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者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、企業の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、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¹⁶(幅広い称賛を受け、パフォーマンスが高く、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」という、従来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、社会的価値や人間的価値（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、経済の論理と整合させるべきであるが、その下に置くべきではない。たとえば、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、経済の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たす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、彼女は、「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¹⁷。

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（狭義の企業価値）だけでなく社会的価値も創造することが企業にとって不可欠であると主張し、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。そして彼女は、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方法として、以下の6つの方法（six ways）を提示している。

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SSIONAL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

図表3 「制度の論理」を用いる際の6つの方法

共通目的 (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 (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。

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、指示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、通常であれば選択しなかった方向に企業を導いていく。従業員は、フォーマルに与えられた職掌を超えて企業内外にインフォーマルなネットワークを形成し、当初は想定しなかったようなビジネスを創造してくのである。

IV 共有価値創造企業モデルと統合レポート

1. 共有価値創造企業と統合レポートの基本原則

以上のように、「制度の論理」のもとでは、

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取引先、さらには消費者や公的機関までもが内部化され、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るべきパートナーとして扱われる。端的にいうならば、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が両立可能であるようなビジネスモデルを探し出し、その集合としての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。

ここで、このような共有価値創造時代の企業が自らの価値と活動について情報開示をす

るのであれば、財務報告を中心とした企業情報開示では不十分であることは明白である。また、財務報告中心の企業情報開示を補完するために独立した非財務報告書を作成することにも限界があろう。その理由は、企業が創造する共有価値は、経済的価値と社会的価値を同時に達成するものであり、両者は不可分なものであるからである。すなわち、企業は統合思考によって共有価値を創造しようとしているのであり、ここにこそ統合報告の必要性が認められる。

そこで、このような共有価値創造時代のビジネスモデルおよびその集合としての企業モデルを統合レポートによって開示するにあたって、本稿Ⅱ. 2で確認した統合レポートの5つの基本原則にさらに具体性を持たせるのであれば、図表4のようなことを提言できよう。

価値観を持ち続け、それを達成するためにレポートを行うのであるということを意識し、彼らとのコミュニケーションと価値創造活動を促進するようなレポートを構築することが重要である。そして、このような5原則のもと、統合レポートはどのような基礎的機能を具備する必要があるのだろうか。

2. 統合レポートの機能

一般に、企業レポートには、コミュニケーション・ツール機能とマネジメント・ツール機能の2つの機能が本来的に具備されている¹⁸。財務報告書であれCSR報告書であれ、一義的には投資者をはじめとしたステークホルダーに対して情報提供するために作成されるものであることに間違いなく、企業レポートは、一定の情報を利用者に伝達す

図表4 共有価値創造企業の統合レポート5原則

・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。そこでは短期的視点は長期的視点の犠牲となりうる。
・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と捉え、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という観点から、記載内容は信頼性のあるものでなければならない。

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、とくに、企業とステークホルダーとの間で共通目的と共有

のためのコミュニケーション・ツールとして作成されるものである。

まず、IIRC [2012c] (p. 3, para 1.4)にも明示されているように、統合レポート

ングは一連のステークホルダーにとって役立つものではあるが、それは主として財務資本の提供者に向けられている。したがって、統合レポートは、まず第一に投資者の意思決定に役立つものでなくてはならない。

しかしながら、投資者の求める情報の内容が変化してきている。とくに近年の金融危機の反省から、投資者の情報ニーズは、企業の過去指向・短期的な財務パフォーマンスだけでなく、企業の中長期的な業績を予想するに役立つような将来指向の情報にも広がってきている。すなわち、統合レポートには、旧来の経済の論理にもとづく企業活動の結果としての財務の視点からではなく、共有価値創造や「制度の論理」を重視した活動の結果として、企業が中長期的な競争優位性と持続可能性を確保するような価値創造プロセス開示やビジネスモデル開示の視点が求められよう。そしてそこでは、企業があらゆる形式の資源を活用しながら、自社の経済的利益の獲得とステークホルダーが企業に求める社会的価値の実現が両立可能であることを描写しなければならない。

つぎに、統合レポートは、投資者以外のステークホルダーとのコミュニケーション・ツールとしても機能しなければならない。従来の企業情報開示制度は、投資者の意思決定に有用な財務情報を中心に、一方通行ともいえる情報開示を行ってきた。しかしながら、共有価値創造企業は、様々なステークホルダーに情報を提供するだけでなく、お互いの価値観と目的を共有しながら新たなビジネスモデルを探し当てなければならない。

そこで、企業とステークホルダーが価値観を共有するためには、企業情報開示は一方通行のものではなくインタラクティブなものとなる必要がある。たとえば、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、投資者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、投資者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者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。このように、共有価値創造時代の企業の統合レポートは、単に企業情報を発信するための機能を有するだけではなく、共有価値創造が可能なビジネスモデルを模索するための、双方向コミュニケーションを実現する対話空間の「場」として機能する必要がある。

このように、統合レポートがコミュニケーション・ツールとして機能する一方で、企業は統合レポートの作成に際して、レポートの根幹に横たわる企業戦略、そこで利用される様々な経営資源との関係、そしてそれらと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る。そして企業は、レポートの作成過程を通じて判明した経営上の問題点の改善を検討し、経営資源を再配置したり戦略そのものを見直したりするのである。その結果、統合レポートはマネジメント・ツールとして機能する。

以上のようなコミュニケーション・ツールとしての機能に関する議論を踏まえると、統合レポートが備える機能として、さらに高次の機能が考えられる。共有価値創造企

業観の延長線上では、統合レポートニングは、これまでは企業外部の存在であったステークホルダーを共有価値創造のための不可欠なパートナーとして内部化して、彼らとの共に共有価値とビジネスモデルを見つけ出すだけでなく、レポートニング自体が企業の共有価値創造プロセスの重要な一部となっていくものと思われる。すなわち、統合レポートニングには、共有価値を模索するコミュニケーション・ツールとしての機能だけでなく、共有価値を創造するという新たな機能も具備する可能性がある。たとえば、Nonaka and Takeuchi [1995] では、組織的知識創造は個人レベルから始まり、メンバー間の相互作用が、課、部、事業部門、そして組織という共同体の枠を超えて上昇・拡大していくスパイラル・プロセスである、と分析している¹⁹。企業知識創造と共有価値創造とは異質のプロセスではあるが、このような考え方は共有価値創造にも援用可能であると考えられる。すなわち、統合レポートニングのプロセスにおいて企業とステークホルダーは絶えざる双方向コミュニケーションというスパイラル・プロセス繰り返すことによって、両者の相互作用は質的上昇と範囲の拡大を続け、その結果として共有価値をより大きなものとしていくと考えられる。企業はそのような統合レポートニングを目指すべきであろう。

以上のように、統合レポートニングのあり方を検討していくにあたっては、まず投資者に対して企業が経済的価値と社会的価値を同時に創造しようとしているプロセスやビジネスモデルを開示することを重視し、さらには、「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、それは共有価値の模索のための双方向コミュニケーションの手段であるとともに、その創出のための

マネジメントのプロセスであり、さらには両者は一体のものであるという認識が不可欠である。

V 結びにかえて—今後の研究課題

IIRC が統合レポートニング・フレームワークの討議資料を公表してから1年余が経過し、その活動の広がりとともに、我が国でも統合レポートニングに関して活発な研究が行われるようになってきている。企業のリスク・マネジメント、財務情報と非財務情報の融合、CSR 報告や環境報告の拡充、知的資産情報開示の拡充など、様々な視点からの研究成果がこの1年で発表され、研究者だけでなく政府機関や企業や実務家集団も含め、企業情報開示にかかわる幅広い層が強い関心を示すようになってきた。

そのようななか、本稿では、学際的かつ長期的視点に立った企業情報開示研究の端緒として、ビジネスモデルとその集合としての企業モデルの変化の視点から、「制度の論理」によって共有価値を創造しようとする企業を素材として、統合レポートニングの理念的な基礎理論を提示することを試みた。本稿の結びにあたって、今後の研究の課題として、本稿の議論の鍵となった2つの概念についてさらに研究を深める必要があることを指摘しておきたい。

ひとつは、共有価値創造企業が創造しようとする価値（とくに社会的価値）とはどのような価値であるのかについて、社会学や倫理学の視点からの理論的究明の必要があろう。向山 [2011] (211-214 頁) が指摘するように、これまでも企業の創出する社会的価値について会計的方法を中心にいくつかの測定

方法が検討されてきたが、やはり企業の多様な社会的側面を一元的に貨幣単位に還元することは困難であるといわざるを得ない。したがって、企業の社会的価値に関する情報を統合レポートで開示するにあたっては、とりあえずは記述的に記載する方法によらざるを得ないが、そこでは社会規範に照らし合わせて企業の創出する社会的価値を説明できなければ、ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションは失敗するであろう。企業が自身の活動と社会規範との間にどのような接点を見出すのかは、社会全体とその構成員である個人の価値判断規準に深く関連する事柄であるから、容易に結論を得られるものではないが、統合レポートが開示すべき情報の質的特性を追究するうえでは必須の課題である。

いまひとつは、制度としての企業について、社会学的見地から検討を深める必要があると考える。本稿では、「制度の論理」は社会の文脈に従って企業を理解する考え方であるとし、従来の株主・投資者重視の経済の論理とは異質であるとしながらも、その論理に操作性を見出すに至っていない²⁰。とくに、社会的文脈から企業をとらえて企業情報開示を研究していくにあたっては、ステークホルダーと企業価値創造との関係性について、ステークホルダー理論の視点から理論的に整理する必要がある。今後統合レポートのあり方について研究を深めていくにあたっては、たとえば社会制度としての企業とはNPOや政府機関とどのように異なるのかについても慎重に検討していく必要があるだろう。今後はこれらの課題について、長期的視点に立った学際的研究を継続していきたい。

<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）および近畿大学学内研究助成金（奨励研究助成金）の助成を受けた研究成果の一部である。

注

- ¹ 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。
 - ² 企業リスクの質的変容については、與三野 [2012b] 46-48 頁を参照。従来、リスクは管理することができると考えられてきたため、経験的なリスク実現の確率計算を会計測定に取り込むことによって、財務会計の理論と基準は数々のリスクに対応してきた。しかし昨今では、社会の自己危害（リスク制御のための科学技術によっても新たなリスクが生み出されるような状況）によって、何がリスクであるのかを認識することが困難な状況となっており、企業を取り巻くリスクは、もはや予防的にしか対応できないものに変化している。
 - ³ 企業価値の多様化と企業情報開示については小西 [2012a] 20-21 頁を参照。小西 [2012a] は、財務情報と非財務情報を統合する思考によって、価値創造のためのより良いビジネスモデルの構築とその業績評価が可能となり、その結果、企業の経済的価値と社会的価値の統合を促すことができるようになるという。このような企業価値観を前提とすると、企業がステークホルダーに開示すべきは経済的価値と社会的価値の両方であり、財務報告書に固執して企業情報開示の改善を図ることは、もはや合理的ではないと筆者は考える。
 - ⁴ 周知のように、Littleton, A. C. [1933] は、複式簿記と会計学の歴史における最も重要な変化が生じた時代を 15 世紀と 19 世紀であるとし、つぎのような表現でその名著を締めくくっている。「光ははじめ十五世紀に、次いで十九世紀に射したのである。十五世紀の商業と貿易の急速な発達にせまられて、人は帳簿記入を複式簿記に発展せしめた。ときうつつて十九世紀にいたるや当時の商業と工業の飛躍的な前進にせまられて、人は複式簿記を会計に発展せしめたのであった。
- だが、それは、しょせん、悠久なる歴史のひとつの断面であるにすぎない。」(Littleton, A. C. [1933]; 片野一郎訳 [1968] 498-499 頁)
- ⁵ 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*, Cambridge University Press で紹介されたものである。

- 6 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、その一部は林 [2012] 33-34 頁に掲載されている。
- 7 林 [2012] 36 頁。
- 8 IIRC [2012] p. 1.
- 9 なお、これら 6 つの内容要素と統合レポートニングの構造については、古賀 [2011] 23 頁に詳しい。
- 10 Porter and Kramer [2011], p. 76 (邦訳版 29 頁)。
- 11 Ibid., p. 66 (邦訳版 10-11 頁)。
- 12 Ibid., p. 67 (邦訳版 14 頁)。
- 13 Porter and Kramer [2011] には、このような共有価値創造企業のビジネスモデルの具体例が数多く示されている。
- 14 詳しくは Porter and Kramer [2011], pp. 67-75 (邦訳版 14-24 頁) を参照。
- 15 Kanter [2011] の邦訳版 39 頁。
- 16 Kanter [2011] では、グレート・カンパニーの例として、ペプシコや P&G や IBM といった米国企業だけでなく、インドのマヒンドラ・グループ (自動車・金融・IT などのコングロマリット)、スペインのグルッポ・サンタンデル (ブラジルのバンコーレアルを買収した銀行)、スイスのノバルティス (製薬会社であるチバガイギーとサンドの合併会社)、韓国のシンハン銀行 (チョーハン銀行を買収)、メキシコのセメックス (セメント会社) など世界各国の多様な業種の企業を例に挙げ、「制度の論理」を用いる際の 6 つの方法を説明している。詳細は Kanter [2011] および [2004] を参照。
- 17 Kanter [2011], p. 69.
- 18 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 頁および古賀他 [2008] 48 頁を参照。
- 19 Nonaka, I., and H. Takeuchi [1995] (邦訳版 108 頁) を参照。また、野中・竹内のいう 4 つの知識変換モード (いわゆる SECI モデル) および知識創造スパイラルについて、同書 91-109 頁を参照されたい。

- 20 合理的選択制度論のように、会計学や企業情報開示研究の分野でも一定の操作性を有する可能性のある制度論は存在するが、本稿ではそれらを検討の対象とするに至っていない。

引用・参考文献

- 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。
- 上妻義直 [2012a] 「統合報告への移行プロセスにおける制度的課題」『産業経理』vol. 7, No. 2, 17-24 頁, 産業経理協会。
- [2012b] 「統合報告はどこへ向かうのか」『会計』第 182 巻第 4 号, 107-123 頁, 森山書店。
- 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。
- [2012] 「統合レポートニング時代における会計研究の認識基点」『企業会計』Vol. 64, No. 10, 17-23 頁, 中央経済社。
- 小西範幸 [2012a] 「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。
- [2012b] 「コミュニケーションツールとしての統合報告の役割」『会計』第 182 巻第 3 号, 60-75 頁, 森山書店。
- 戸田統久 [2009] 「知的資産レポートニングの構造と展望」『会計』第 175 巻第 5 号, 127-139 頁, 森山書店。
- [2011] 「知的資産情報開示の現状と課題—レポートニング・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。
- 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ニング・フレームワーク」『企業会計』Vol. 64, No. 6, 37-45 頁, 中央経済社。
- 向山敦夫 [2011] 「企業の社会的責任会計と財務報告の拡大」『体系現代会計学第 5 巻 企業会計と法制度』第 9 章 (207-229) 収録, 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。
- 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 [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)
- International Integrated Reporting Committee (IIRC) [2011], *Towards Integrated Reporting—Communicating Value in the 21st Century* (Discussion Paper).
- [2012a], *Towards Integrated Reporting—Communicating Value in the 21st Century* (Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Steps)
- [2012b], *Draft Framework Outline*.
- [2012c], *Prototype Framework*.
- Kanter, R. M. [2004], *Confidence—How Winning Streaks & Losing Streaks Begin and End*, Crown Business Inc. (中井京子訳 [2009] 『「確信力」の経営学』 光文社)
- [2011], “How Great Company Think Differently” *Harvard Business Review*, Nov. 2011, pp. 66-78. (ダイヤモンド編集部訳 [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。)
- Littleton, A. C. [1933], *Accounting Evolution to 1900*, The American Institute Publishing Co., Inc. (片野一郎訳 [1968] 『リトルトン 会計発達史 (第11版)』 同文館出版)
- 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. (ダイヤモンド編集部訳 [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。)

(2012年11月6日審査受付
2013年3月15日掲載決定)