

統合報告における価値創造プロセスの検討

—— DKS のケーススタディ ——

李 会 爽¹⁾
田 坂 公²⁾

はじめに

1. 統合報告が登場した背景とその概要
 - 1.1 統合報告が登場した背景
 - 1.2 統合報告の3つの基本概念
2. 価値創造プロセスのフレームワークに関する先行研究と未解決の課題
 - 2.1 西原（2018）によるフレームワークの先行研究
 - 2.2 西原（2018）の貢献と残された課題
3. 価値創造プロセスを整理する3つのメルクマール
 - 3.1 BSCによる戦略マップ
 - 3.2 スカンディア・ナビゲーター（1997）
 - 3.3 MERITUM Project（2002）
 - 3.4 PRISIM Project（2003）
 - 3.5 デンマーク知的資本報告書ガイドライン（2003）
 - 3.6 知的資産経営開示ガイドライン（2005）
 - 3.7 国際統合報告フレームワーク（2013）
 - 3.8 7つのフレームワークの比較のまとめ
4. オクトパスモデルの問題点と解決策
 - 4.1 オクトパスモデルの問題点
 - 4.2 オクトパスモデルと戦略マップの融合モデルの提案
5. ケーススタディと提案事項
 - 5.1 DKS レポートの特徴
 - 5.2 DKS レポートから作成した DKS の戦略マップ
 - 5.3 改善提案事項

まとめ

参考文献

謝辞

1) 福岡大学大学院商学研究科博士後期課程 E-mail: lihuishuang1990@gmail.com

2) 福岡大学商学部教授 E-mail: tasakako@fukuoka-u.ac.jp

は じ め に

昨今、決算情報だけでなく、意思決定の仕組みや CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）を守る活動についての情報をまとめて「統合報告書」（以下、統合報告）を作り、投資家など外部ステークホルダーへの情報開示を充実させる企業が増えている。宝印刷グループのディスクロージャー & IR 総合研究所によると、財務情報だけでなく、非財務情報を融合した統合報告を発行する日本企業の本数は、2017 年末に 411 社に達し、2016 年よりも 20%増加したという（日本経済新聞 2018 年 4 月 21 日朝刊）³⁾。この背景には、従来から存在する財務情報だけでなく、環境や社会、ガバナンスといった非財務情報も重視する ESG（Environment, Social and Governance：環境，社会，ガバナンス）投資家が増加していることが指摘されている（同上，2018 年 7 月 11 日電子版）。何より，外部ステークホルダーや投資家が実際に統合報告を読むようになれば，企業は統合報告の開示内容の充実に注力しなければならなくなってきたといえよう。

国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council：IIRC，以下 IIRC）による統合報告では，統合報告の 3 つの基礎概念を価値創造，6 つの資本および価値創造プロセスとしている（IIRC，2013）。これらの中で最も中心となる要素が価値創造プロセスであり，その質を明らかにするために，IIRC による統合報告では価値創造プロセスを「オクトパスモデル」で可視化している。しかし，現在のオクトパスモデルは，情報開示には役立つが，企業の戦略策定のための開示情報の内部利用には十分に役立つことができないのではないかというのが，本稿の問題提起である。価値創造プロセスはどのような変遷，見解を経てオクトパスモデルにたどり着いたのだろうか。そし

3) この現象は「統合報告バブル」と呼ばれることがある（日本経済新聞，2018 年 7 月 11 日電子版）。

て、オクトパスモデルは価値創造プロセスの可視化の観点から捉えたとき、まだ完成されたモデル図に至っていないのではないだろうか。そこで、本稿の目的は、オクトパスモデルよりもより優れた価値創造プロセスの可視化の手段があるのではないかという仮説について検討し、検証することにある。

第1節では、統合報告が登場した背景について述べる。第2節では、統合報告および統合報告が登場する前から存在している6つの価値創造プロセスのフレームワークについて内容を検討した先行研究を説明し、未解決の問題を明らかにする。第3節では、前節で紹介したそれぞれのフレームワークの特徴、長所、短所を3つのメルクマールの観点から分析・整理することで、残されていた課題について探る。さらに第4節では、情報開示および開示情報の内部利用の観点から価値創造プロセスの可視化を検討した場合、現時点で最も優れたモデルは、オクトパスモデルと「BSC（Balanced Scorecard：バランス・スコアカード、以下BSC。）による戦略マップ⁴⁾」を融合するモデルを構築することで価値創造プロセスを可視化することに帰着することを本稿では提案する。

第5節では、第4節で提案した理論とモデルを前提として事例研究を行った。事例研究を行う場合、公表されている統合報告から、情報開示だけでなく情報利用まで行き着くことができるかを考察する必要があると捉えた。そこで本稿では、第一工業製薬株式会社（DKS）の統合報告を分析し、訪問調査を行うことで、統合報告の本質を検討することを試みた。その結果、価値創造プロセスの中心に戦略マップを据えることで、統合報告は、当該企業の

4) BSCは戦略マップとスコアカードからなる。戦略マップは戦略を可視化する価値創造プロセスであり、スコアカードは戦略マップに記述された戦略目標の測定と管理を行う内部管理用のプロセスである。そのため、スコアカードの開示は不可能であり、本論文および西原（2018）で検討されるのは戦略マップのみである。以下、価値創造プロセスを指す場合、BSC および BSC による戦略マップを統一し、戦略マップと呼ぶ。

情報開示だけでなく戦略策定のための情報利用の手がかりにもなりうることを、図表を用いて提案する。最後に本稿をまとめる。

1. 統合報告が登場した背景とその概要

本稿では、まず統合報告が登場した背景について説明する。次に統合報告の概要として3つの基本概念があることを説明する。

1.1 統合報告が登場した背景

従来の会計情報開示の観点から考えると、会計に関わる外部への情報開示は財務会計の領域であり、過去の財務情報を中心に行われてきた。開示対象は企業の投資家であり、企業のアニュアル・レポートが最も重視されていた報告書である。しかし、1990年代から2000年代前半にかけて、過去の財務業績を報告するアニュアル・レポートだけでは、投資家が行う将来の意思決定にとって不十分であるという認識が広がってきた。投資家が適切な投資意思決定を行うためには、会計情報だけではなく、企業の中期経営計画を総合的に判断した上で、環境問題、社会問題、およびガバナンスへの配慮も検討しなければならない。それゆえ、アニュアル・レポートの情報開示だけでは投資家の意思決定としては不十分であるため、ESG情報の開示が求められてきた。これら非財務情報の開示対象は投資家および他のステークホルダーである。

同時に、企業では環境報告書やCSR報告書、あるいは持続可能性報告書（Sustainability Report: SR）によって、任意に非財務情報の開示を行う企業が増加してきた（伊藤, 2017a, p.194）。しかし、「変化する情報ニーズに応えるのに必要な仕組みが構築されつつあるが、今日、報告は混乱し、散乱し、断片化している」（IIRC, 2013, p.4）とされている。なぜならば、アニュアル・

レポートと持続可能性報告書は通常別々の部署で作成されるため、情報には一貫性がなく、ステークホルダーに誤解を与えていることが考えられるからである。そこで、財務情報と非財務情報に一貫性を持たせた開示が求められ、その期待に応えたのが、IIRCの国際統合報告フレームワークである。IIRCの国際統合報告フレームワークが公表されて以来、近年、日本での統合報告書の作成、および公表する企業が急激に増えている⁵⁾。

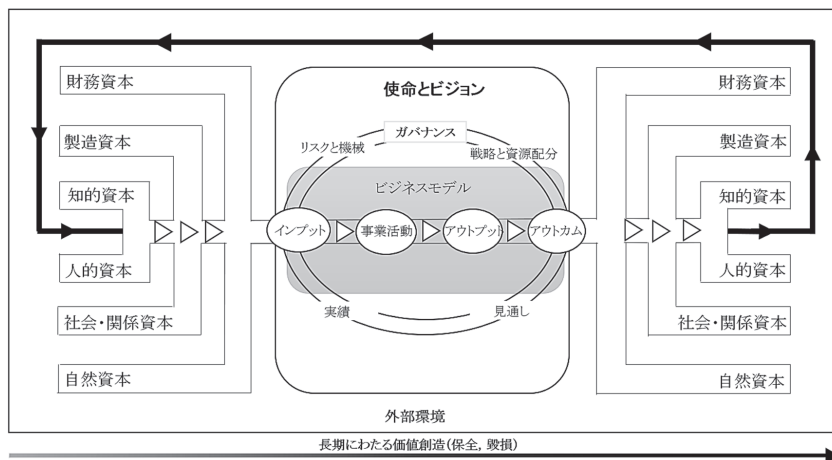
1.2 統合報告の3つの基本概念

では統合報告とはどのようなコンセプトからできているのだろうか。IIRCによれば、統合報告には3つの基本概念がある。第1に、価値創造を、「企業の事業活動とアウトプットによって資本の増加、減少、変換をもたらすプロセス」である定義している。第2に、①財務資本、②製造資本、③知的資本、④人的資本、⑤社会・関係資本、⑥自然資本の6つの資本から構成される。第3に、価値創造プロセスをオクトパスモデルによって可視化している。図表1を参照されたい。

IIRCによるオクトパスモデルによって描かれた価値創造プロセスには、期首と期末に6つの資本がある。期首の資本が企業にインプットされ、一連の事業活動を行い、そして、アウトプット、アウトカムされている。このプロセスは、企業の外部環境を考慮しないといけないし、企業ガバナンスを基に、リスクと機会、戦略と資源、実績そしてその見通し、すべてを念頭に行われている。企業が策定した戦略を具現化したものが価値創造プロセスであり、そうした戦略の実行がリスクを伴うとき、それを開示する必要がある。この価値創造プロセスをオクトパスモデルによって可視化していると考えら

5) 宝印刷の調査によれば、わが国で統合報告書を公表している企業は、2013年により81社だったが、2014年は142社、2015年は224社、2016年は334社、2017年は411社となっており、ここ数年間で急増している（総合ディスクロージャー&IR研究所、2017；日本経済新聞2018年4月21日朝刊）。

図表1 オクトパスモデルによる価値創造プロセス



出典：IIRC（2013，p.13）

れる。

もっとも、価値創造プロセスを描く方法はオクトパスモデルだけではない。価値創造プロセスは、統合報告が登場する前から、戦略マップ、5つの知的資本報告書およびガイドラインといった形式ですでに検討されていた。したがって、これらの情報開示方法があったにもかかわらず統合報告に至った理由があるのであれば、それを明らかにしておく必要がある。そこで次節では、統合報告および統合報告が登場する前から存在している6つの価値創造プロセスのフレームワークについて内容を検討した西原（2018）の先行研究を説明し、その上で未解決の課題を明らかにする⁶⁾。

6) 本稿では、インタンジブルズの先行研究を価値創造モデルのフレームワークに限定して管理会計の見地から検討する。なお知的財産の最近の動向を、財務会計の見地から丁寧にレビューした論文として金田（2018）がある。

2. 価値創造プロセスのフレームワークに関する先行研究と未解決の課題

2.1 西原（2018）によるフレームワークの先行研究

西原（2018）は1990年前後からはじまり、相互に影響を受けつつ今日に至るまでのインタンジブルズに基づく7つの価値創造プロセスのフレームワークを紹介している。具体的には、戦略マップ、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、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合計7つである。

西原（2018）は、インタンジブルズに焦点を絞ると、スカンディア・ナビゲーターが、それ以降のMERITUM ガイドライン、PRISM プロジェクト、およびデンマーク知的資本報告書ガイドラインがBSC⁷⁾の影響を受けていると指摘した。また、日本の知的資産経営の開示ガイドラインは、このような知的資本報告書ガイドラインの国際的な動向を踏まえつつ作成されたものである。ただその後、2000年代後半に入ると、このようなフレームワークの研究は、ほとんど進展がみられなくなったと西原（2018）は指摘している。

ところが、国際統合報告フレームワークが公表されて以来、統合報告を用いて、インタンジブルズに基づく価値創造プロセスについて考察する機会が再び巡ってきた（西原，2018，p.80）。西原（2018）では、この7つのフレームワークを取り上げ、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つの観点から整理している。図表2を参照されたい。

7) ここでいうBSCはただ単に戦略マップだけのことではない。そのため、BSCのままにする。

図表2 各フレームワークの論点比較表

取り組み	論点1 インタンジブルズ構築 の狙い	論点2 インタンジブルズの価値創造への役 立ち	論点3 インタンジブルズのマネジ メントの要点
<p>バランスト・スコアカード (BSC) (出典：Kaplan and Norton (2004))</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・無形の資産を持続可能な価値創造の究極的な源泉と位置づける。 ・無形の資産を戦略に方向づけることによって戦略目標を達成する価値創造プロセスを可視化する。 	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>財務の視点 (経済価値)</p> <p>↑</p> <p>顧客の視点 (顧客への価値提案)</p> <p>↑</p> <p>内部ビジネス・プロセスの視点 (価値創造)</p> <p>↑</p> <p>学習と成長の視点 (人的、情報、組織資産)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・無形の資産を戦略に方向づけるという戦略との関係を重視 ・無形の資産相互の関係、無形の資産と有形資産との関係にも着目 ・無形の資産と財務業績との関係は間接的
<p>知的資本報告書およびガイドライン</p>	<p>スキャンディア・ナビゲーター (出典：Edvinsson and Malone (1997))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知的資本を持続可能な価値創造を実現させる企業の能力と位置づける。 ・企業の将来をナビゲートするツールとして、知的資本報告書を開示する。 	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>財務焦点</p> <p>↑↓</p> <p>顧客焦点 ⇄ 人的焦点 ⇄ プロセス焦点</p> <p>↑↓</p> <p>革新・開発焦点</p>	<p>知的資本と企業のビジョン、戦略の実行との関係を重視する。</p>
	<p>MERITUM ガイドライン (出典：MERITUM Project (2002))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・競争優位の源泉としてのインタンジブルズを認識、測定、管理するためのフレームワークを提供する。 ・インタンジブルズの開示情報に関する基準を明示する。 	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>価値創造</p> <p>↑</p> <p>戦略目標</p> <p>↑</p> <p>重要なインタンジブルズ</p> <p>↑</p> <p>無形の資源 無形の活動</p>	<p>インタンジブルズのもつ動的な機能 (無形の活動) に着目。</p>
	<p>PRISM プロジェクト (出典：Eustace (2003) ほか)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経済的な価値や富の源泉は知的資産を創造、獲得、利用することにあるという、インタンジブルズを価値源泉と位置づけた新しい企業像と評価の仕組みの必要性を提言する。 	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>価値創造</p> <p>↑</p> <p>有形財 → リーダーシップ ← 無形コンピテンス 無形財・無形潜在能力</p>	<p>インタンジブルズに対する投資活動 (研究開発投資、知的財産権の活用など) を重視。</p>
	<p>デンマーク知的資本報告書ガイドライン (出典：Danish Ministry of Science Technology and Innovation (2003) ほか)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知識は企業の競争力の決め手となる組織の行動能力、潜在的な力である。 ・企業が製品やサービスをユーザーに提供することを可能にする知識のマネジメント戦略の策定・実践と、その成果の開示を行う。 	<p>(価値創造プロセスモデル)</p> <p>評価指標</p> <p>(ナレッジマネジメントの評価)</p> <p>↑</p> <p>実施項目</p> <p>(取り組むべき具体的な項目)</p> <p>↑</p> <p>マネジメントの課題 (強化すべき知的資本)</p> <p>↑</p> <p>ナレッジ・ナラティブ (ナレッジマネジメント戦略)</p>	<p>ナレッジマネジメントが企業の理念や戦略をどのようにに反映しているかに着目。</p>

図表2 つづき

	取り組み	論点1 インタングブルズ構築 の狙い	論点2 インタングブルズの価値創造への役 立ち	論点3 インタングブルズのマネジ メントの要点							
知的資本報告書およびガイドライン	知的資産経営の開示 ガイドライン (出典：経済産業省編 (2005))	<ul style="list-style-type: none">知的資産は企業価値を高める固有の能力、潜在的な力である。知的資産の組み合わせによる価値創造（知的資産経営）についての開示を行う。	自社のもつ強みや差別化の源泉を把握したうえで、価値創造の全体像をカスタマイズされた方法で順序立てて示し、ステークホルダーに開示する。 （価値創造プロセスは百社百様であるため、モデルの提示はなし）開示する内容は、基本的な経営哲学、経営方針・ビジョン、価値創造のやり方、知的資産に対する投資、将来の利益やキャッシュフローなどである。	知的資産経営の開示が経営全体の基本的な指針を示すものになるようにするため、企業の基本的な経営哲学（経営理念、目標）の理解と共有を重視。							
	国際統合報告フレームワーク (出典：IIRC (2013b))	<ul style="list-style-type: none">インタングブルズを価値の蓄積としての資本を構成する要素とする。事業活動を通じて増幅したり、変換したりする資本の変化をベースにした価値創造プロセスを開示する。	<p>（価値創造プロセスモデル）</p> <table><tr><td>（インプット）</td><td>（アウトプット）</td></tr><tr><td>財務資本</td><td>財務資本</td></tr><tr><td>製造資本</td><td>製造資本</td></tr><tr><td></td><td>ビジネス</td></tr></table> <p>知的資本⇒ ⇒ 知的資本</p> <p>モデル</p> <p>人的資本（変換プロセス） 人的資本</p> <p>社会・関係資本 社会・関係資本</p> <p>自然資本 自然資本</p>	（インプット）	（アウトプット）	財務資本	財務資本	製造資本	製造資本		ビジネス
（インプット）	（アウトプット）										
財務資本	財務資本										
製造資本	製造資本										
	ビジネス										

出典：西原 (2018), p.78

2.2 西原（2018）の貢献と残された課題

西原（2018）は次の3点に貢献があると筆者は考えている。第1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重要であることを指摘した点である。インタンジブルズを戦略を結びつけることによって、インタンジブルズが価値創造のドライバーになるという考え方である。

第2に、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、企業の価値創造を高めることができることを指摘した点である。すなわち、インタンジブルズ相互の関係、インタンジブルズと有形資産の関係に着目することによって、価値創造のドライバーとなるインタンジブルズが創造されて蓄積されていくという考えである。

第3に、インタンジブルズを価値創造のドライバーとして、企業の価値創

造能力を高めることが財務業績を向上させ、それがビジョンの実現につながっていくことを指摘した点である。すなわち、インタンジブルズを構築することは、最終的には財務業績のパフォーマンスと結びついてこそ意味をもつという主張である。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と指摘した点に貢献がある。

一方、西原（2018）には未解決の課題も残されている。西原（2018）は「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統合報告書は、オクトパスモデルと呼ばれる価値創造プロセスを通して、インタンジブルズの情報開示と戦略策定への情報利用に十分役立つと考えられる。」と指摘している。ところが、少なくとも2つの未解決の課題がある。第1に、オクトパスモデルと呼ばれる価値創造プロセスは「実際に作成することができず、企業がオリジナルで作成しているケースが多い」（伊藤，2017a，p.198）という問題である。すなわち、現在のオクトパスモデルによる価値創造プロセスによると、実行可能性の段階で不具合があるということである。その結果、統合報告を行うにあたり、必ずしもすべての内容をIIRCに準拠するのではなく、企業にとって最適なものを採用するという考え方に沿うことになる。あるいは、オクトパスモデルを選択しないという選択肢もありうることになる。西原（2018）では、この点について検討がなされていなかった。

第2に、統合報告では価値創造プロセスをオクトパスモデルと提案しているが、統合報告が登場する前から存在している6つの価値創造プロセスのフレームワークの内容に比べて、どんな点で優位に立っているのかについては十分に検討されていなかった。これらの残された課題について、次節では筆者の問題意識と解決策について述べる。

3. 価値創造プロセスを整理する3つのメルクマール

筆者は、価値創造プロセスとは、企業目的が価値創造を行うことを前提とした場合、ミッションやビジョンを実現するために可視化されたプロセスであると考ええる。これに基づき、価値創造プロセスは、次の3つのメルクマール（要件）を満たしたときに、価値創造プロセスの構成要素を十分に把握できると考えることができる⁸⁾。

図表3 価値創造プロセスに必要な3つのマルクマール

- ① インタングИБルズには人的資産、情報資産および組織資産がある（インタングИБルズの網羅性）。
- ② 非財務指標と財務指標が因果関係で結びついている（指標の網羅性）。
- ③ 戦略と結びついている（戦略への方向づけ）。

出典：筆者作成

第1に、Kaplan and Norton (2004) によると、インタングИБルズは組織資産、情報資産、人的資産の3つに分けられると考えられる⁹⁾。価値創造プロセスには、この3つのインタングИБルズが網羅されていることが望ましい。

第2に、企業目的が価値創造を行うことを前提とした場合、非財務情報であるインタングИБルズは、ただ開示するだけでは意味がなく、財務情報と結びついてこそ意味がある。なぜなら、非財務情報は、複数の評価指標が因果

8) 本研究における3つのメルクマールは、あくまでも価値創造プロセスの構成要素を絞り込むために用いるものである。それゆえ、価値創造プロセスを、いかなる場合でもこの3つのメルクマールで絞り込めるという意味ではないことをお断りしておきたい。

9) Kaplan and Norton (2004) の原文では「Human capital」, 「Information capital」, 「Organization capital」としている。直訳すると「人的資本」, 「情報資本」および「組織資本」である。しかし、実質的にはこれらは無形の資産であるから、これらを人的資産、情報資産および組織資産と訳しても何らの問題はないと、こんにちでは考えられている。例えば、櫻井 (2015, p.660) は、これらをすべて人的資産、情報資産および組織資産と訳出している。そこで、本稿では図表4においては、Kaplan and Norton (2004) の原文に依拠することとし、本文中では、「人的資産」, 「情報資産」および「組織資産」として記述することとした。

関係を形成しながら最終的には財務業績へとリンクしていくことで情報の網羅性が形成されていくからである。

最後に、Kaplan and Norton (2004) は「インタンジブルズを有効活用して最大の企業価値を創造するには、戦略への方向づけが必要である」と述べている。また、櫻井 (2012) 「企業の価値創造は、状況（競争、価格、組織、時代背景、資源の保有状況など）と戦略によって決定される。（インタンジブルズの状況と戦略の関係で検討することが必要。）」としている。すなわち、インタンジブルズは戦略と結びついてこそ意味があると考えられる。

以上を、本研究において、価値創造プロセスの構成要素を把握するためのメルクマールとする。西原 (2018) は、価値創造プロセスの中に含まれている構成要素を戦略の観点からは検討を行っていたが、網羅性の観点からは検討していなかった。そのため、この7つのフレームワークのうち、企業がどのフレームワークを採用すればよいのかについて十分に検討されていなかった。そこで、次節では戦略マップ、5つの知的資本報告書およびガイドライン、国際統合報告フレームワークの価値創造プロセスは、これらのメルクマールを満たしているかどうかを検討する。

3.1 BSC による戦略マップ

BSC は、ハーバード・ビジネス・スクールの会計学担当教授 Robert S. Kaplan と David P. Norton が、1990 年代に開発したマネジメント・システムである。当時の BSC は財務的指標偏重であった従来の業績測定システムに非財務的指標をバランスよく取り入れた業績評価マネジメント・システムであった。戦略マップは、4つの視点から構成される。1つは財務的指標としての財務の視点である。それ以外は、非財務的指標であり、学習と成長、内部プロセス、顧客という3つの視点である。戦略マップは、ニーズの高まりに合わせて徐々に改良が加えられていった。現在、戦略マップは財務業績の

向上だけではなく、顧客満足度の向上、内部プロセスを見直すことによる業務の改善、従業員の学習と成長の促進といった総合的な視点をもつ、戦略的マネジメント・システムに進化を遂げた。戦略マップによって、戦略の実行だけではなく、その策定にも役立ち、それらを可視化することができるようになったといえる。

戦略マップは次のような理由で、価値創造プロセスの3つのメルクマールを満たしている。第1に、①インタンジブルズには「人的資産、情報資産および組織資産がある（インタンジブルズの網羅性）」については、戦略マップの「学習と成長の視点」において、人的資本、情報資本、組織資本があげられている。前述したように「資本」は「資産」と読み換えられるので、インタンジブルズを網羅していることが分かる。

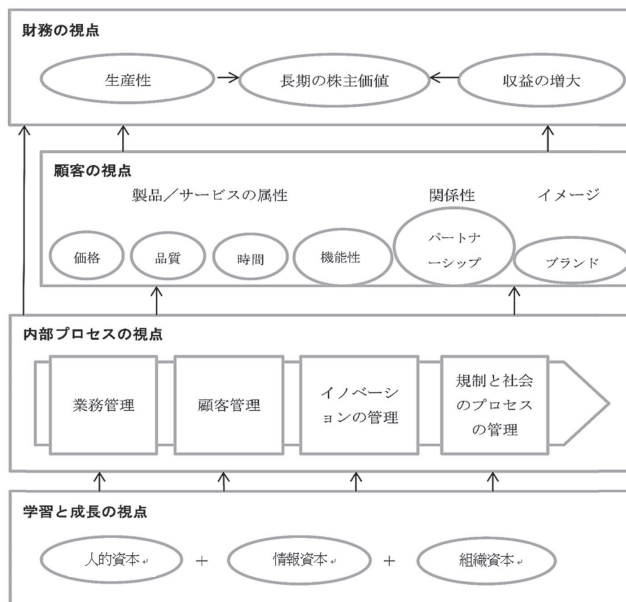
次に、「②非財務指標と財務指標が因果関係で結びついている（指標の網羅性）」については、学習と成長、内部プロセス、顧客という3つの視点が非財務的指標であり、これらが最終的に財務的指標としての財務の視点に繋がっている。それゆえ、財務および非財務すべての指標を網羅していることが分かる。

最後に、「③戦略と結びついている（戦略への方向づけ）」については、戦略マップは戦略的マネジメント・システムであり、戦略をもとに作成されたといっても過言ではないため、戦略と結びついている。以上のメルクマールを内包しているのが図表4である。

3.2 スカンディア・ナビゲーター（1997）

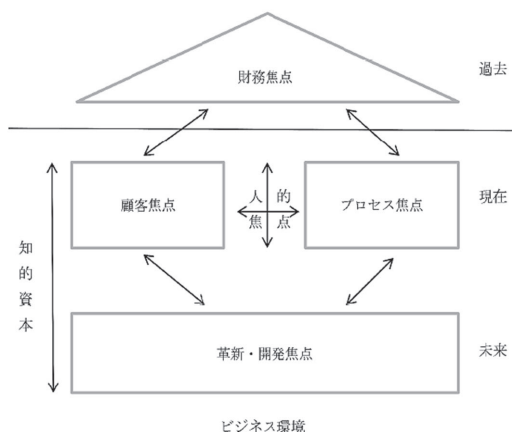
Edvinsson and Malone（1997）のスカンディア・ナビゲーターは、企業の将来をナビゲートするツールとして、知的資本報告書を開示すると考え、知的資本の価値を正確に測定し、実用的な形で提示することができる報告システムを開発することを目的とする。スカンディア・ナビゲーターには価値創造プロセスがある。図表5を参照されたい。

図表4 戦略マップによる価値創造プロセスのフレームワーク



出典：Kaplan and Norton (2004), p.31.

図表5 スカンディア・ナビゲーターの価値創造プロセス



出典：Edvinsson and Malone (1997), p.68.

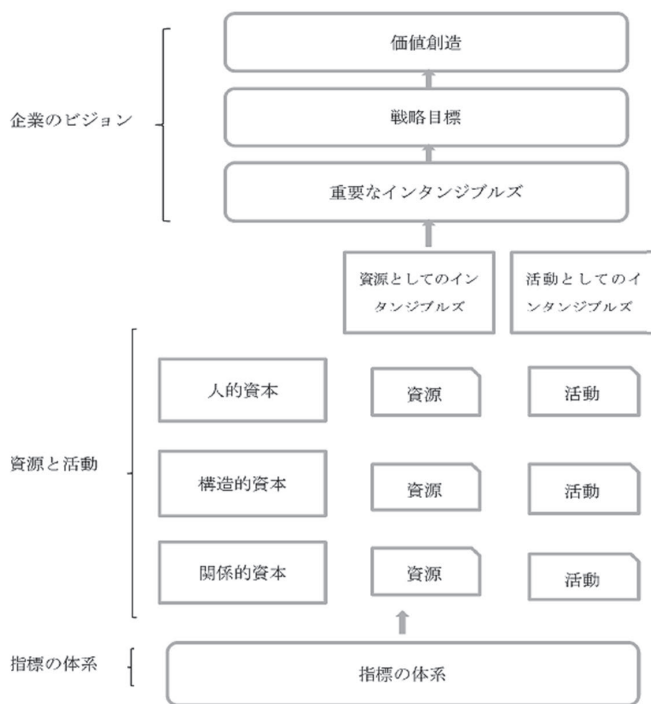
図表5に示される内容から、財務指標と非財務指標が因果関係で結びつけられているので、メルクマール②は満たしている。他方、スカンディア・ナビゲーターの価値創造プロセスは、すべてのインタangibleズ（人的・情報・組織資産）を網羅してないと考えられる。また、戦略との結びつきが十分に見えない。したがって、価値創造プロセスのメルクマール①と③を満たしていないと考えられる。

3.3 MERITUM Project (2002)

MERITUM Project (2002) のMERITUM ガイドラインは、インタangibleズの開示情報に関する基準を明示し、資本の提供者たちが投資の機会に関与した将来の便益とリスクを効果的に見積もることができる報告書の作成と開示のプロセスを手助けすることを目的としている。MERITUM ガイドラインにも価値創造プロセスがある。図表6を参照されたい。

図表6で示されているように、企業とビジョンの部分にある「重要なインタangibleズ→戦略目標」が概念的であるが示されている。したがって、戦略への方向づけであるメルクマール③は満たされている。MERITUM の価値創造プロセスは人的資本、構造的資本および関係的資本、3つをあげているが、構造的資本と関係的資本の分類で、全ての資本を網羅したかは不明である。したがって、メルクマール①は満たされていないと考えられる。MERITUM (2002) はインタangibleズを「資源としてのインタangibleズ」と「活動としてのインタangibleズ」に分けているが、区別する基準が明確でなく、実際に分けることは困難である。また、財務情報と非財務情報の結びつきが見えないため、メルクマール②は満たされていない。

図表6 MERITUM の知的資本報告書モデル（価値創造プロセス）



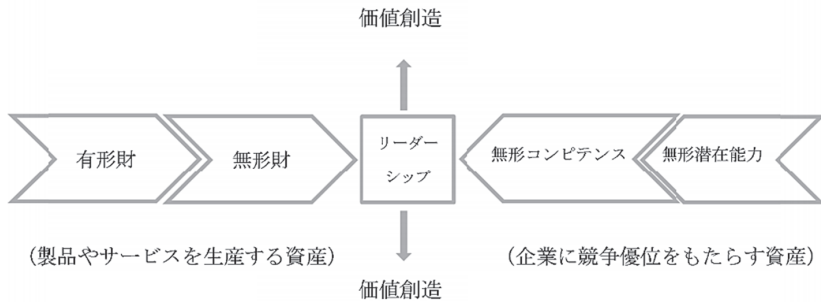
出典：MERITUM (2002), p.26.

3.4 PRISIM Project (2003)

Eustace (2003) ほかの PRISM プロジェクトは、経済的な価値や富の源泉は知的資産を創造、獲得、利用することにあるという、インタンジブルズを価値源泉と位置づけた新しい企業像と評価の仕組みの必要性を提言することを目的としている。PRISM プロジェクトには価値創造プロセスがある。図表7を参照されたい。

PRISIM プロジェクトの価値創造プロセスは、インタンジブルズとして組織資産「リーダーシップ」だけ考慮され、他の人的資産、情報資産等が描か

図表7 PRISM プロジェクトの価値創造プロセス



出典：Holtham and Youngman (2002), p.6.

れていない。インタンジブルズの網羅性（メルクマール①）に欠けている。また、図表7で示したように、財務の視点が明らかでなく、財務指標と非財務指標の結びつきが弱い。さらに、戦略との結びつきが見えないため、PRISM プロジェクトの価値創造プロセスはメルクマール①、②および③、全てを満たしてないと考えられる。

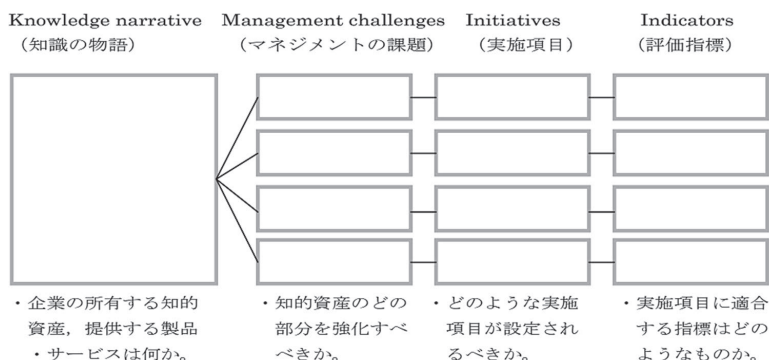
3.5 デンマーク知的資本報告書ガイドライン（2003）

Danish Ministry of Science Technology and Innovation（2003）ほかのデンマーク知的資本報告書ガイドラインは企業が製品やサービスをユーザーに提供することを可能にする知識のマネジメント戦略の策定・実践と、その成果を外部的に報告することを目的としている。このデンマーク知的資本報告書ガイドラインにも価値創造プロセスがある。図表8を参照されたい。

デンマーク知的資本報告書ガイドラインは、知識のマネジメント戦略の策定・実践と、その成果を外部的に報告することという視点から、メルクマール③戦略との結びつきは満たされていると考えられる。

他方、インタンジブルズの網羅性（メルクマール①）および情報の網羅性（メルクマール②）は満たされていない。図表8で示したように、価値創造

図表8 デンマーク知的資本報告書ガイドラインの価値創造プロセス



出典：Danish Ministry of Science (2003), p.13., 経済産業省『通商白書2004』, p.86.

プロセスは4つの部分に分けられている。「知識の物語」と「マネジメントの課題」の2つの部分は開示されてもよいが、「実施項目」と「評価指標」は企業内部の指標であり、開示することは企業価値創造に損失をもたらすと筆者は考えている。また、「知識の物語」と「マネジメントの課題」だけを開示すると、この2つの指標だけでインタangibleズを網羅することはできない。さらに、財務指標と非財務指標の結びつきが見えない。以上から、メルクマール①および②は満たされていない。

3.6 知的資産経営開示ガイドライン（2005）

日本経済産業省（2005）に発表された知的資産経営の開示ガイドラインは、知的資産は企業価値を高める固有の能力、潜在的な力であると指摘し、知的資産を活用した経営に関する情報開示の指針とすることを目的としている。特徴として、知的資産経営の開示ガイドラインには価値創造プロセスがない。そのため、3つのメルクマールを検討する必要性が生じない。

3.7 国際統合報告フレームワーク（2013）

最後に、財務情報と非財務情報に一貫性を持たせた開示が求められ、その期待に応じて登場したのが IIRC の国際統合報告フレームワークである。

IIRC の国際統合報告フレームワークでは、統合報告は、「組織の戦略、ガバナンス、業績、将来見通しが組織の外部環境の下で、いかに短期・中期・長期の価値創造に導くかについての簡潔なコミュニケーションである」（IIRC, 2013, p.7）と定義されている。加えて統合報告の目的を、「組織が長期にわたって価値をいかに創造するかについて、財務資本の提供者に説明することである」（IIRC, 2014, p.8）としている。ことから、IIRC による統合報告の主目的は、主として株主や投資家への、短期・中期・長期の価値創造の情報開示であると理解できる。

オクトパスモデルは、3つのメルクマールを次の点で満たしている。第1に、企業価値を6つの資本により網羅すると捉えているため、「人的・情報・組織資産」の分類とは異なるものの、①インタンジブルズの網羅性は満たされている。第2に、企業価値が6つの中で財務資本と製造資本は財務指標であり、その他の資本は非財務指標である。したがって、メルクマール②は満たされている。第3に、戦略の可視化ができることを前提にオクトパスモデルを提示していることから、メルクマール③は満たされている。国際統合報告フレームワークの価値創造プロセスは3つのメルクマールを全て満たしている。

3.8 7つのフレームワークの比較のまとめ

以上より、戦略マップ、5つの知的資本報告書およびガイドラインと国際統合報告フレームワークの価値創造プロセスを比較してみたものが図表9である。図表の中の○は満たしている、×は満たしていないことを示している。その結果、3つのメルクマールを満たしているのは、戦略マップと国際統合報告フレームワークの価値創造プロセスの2つだけと分かる。

図表9 7つのフレームワークの比較

7つのフレームワーク	インタンジ ブルズの網 羅性	指標の 網羅性	戦略と結び ついている
BSC：バランスト・スコアカード (出典：Kaplan, R. S and D. P. Norton (2004))	○	○	○
スキャンディア・ナビゲーター (出典：Edvinsson and Malone (1997))	×	○	×
MERITUM ガイドライン (出典：MERITUM Project (2002))	×	×	○
PRISM プロジェクト (出典：Eustace (2003)ほか)	×	×	×
デンマーク知的資本報告書ガイドライン (出典：Danish Ministry of Science Technology and Innovation (2003)ほか)	×	×	○
知的資産経営の開示ガイドライン (出典：経済産業省編 (2005))	×	×	×
国際統合報告フレームワークの価値創造プロ セス (出典：IIRC (2013))	○	○	○

出典：筆者作成。

図表9の結果から、企業は価値創造プロセスをどのような判断基準で作成すればよいだろうか。オクトパスモデルにするか、それとも戦略マップにするのか。それとも、オクトパスモデルと戦略マップの両方を作成するのか。後述するが、オクトパスモデルには全く問題点がないわけではないと筆者は考えている。次節では、オクトパスモデルの問題点について述べることにする。

4. オクトパスモデルの問題点と解決策

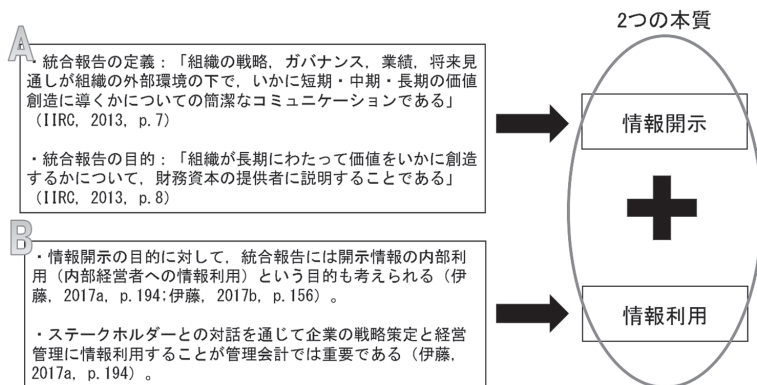
本節では、オクトパスモデルに内在する2つの問題点を指摘する。その上でその問題点を解決するための改善提案を示すものとする。

4.1 オクトパスモデルの問題点

オクトパスモデルには少なくとも、2つの問題点があると考えられる。第1に、オクトパスモデルの中、「使命とビジョン」の部分が概念的なモデル図（インプット→アウトプット→成果を定量的に測定する）にとどまっており、因果関係が分かりにくい。そのため、企業各自で実際に作成することが困難であり、実行可能性の段階で不具合がある。その結果、第2節でも述べたが、統合報告を行うにあたり、必ずしも全ての内容をIIRCに準拠するのではなく、企業にとって最適なものを採用するという考え方に沿うことになる。

第2に、オクトパスモデルは、情報開示は行われているけれども、情報利用の活用の視点が欠けていることである。統合報告には開示情報の内部利用（内部経営者への情報利用）という目的も考えられる（伊藤, 2017a, p.194; 伊藤, 2017b, p.156）。これは、外部に情報開示することが市場の論理となつて、企業の内部経営管理にも影響を及ぼすという主張である。なぜならば、ステークホルダーとの対話を通じて企業の戦略策定と経営管理に情報利用することが管理会計では重要だからである。ここに管理会計として統合報告を議論する意義が存在しよう。そこで、本論文による統合報告は、情報開示の目的だけでなく、企業の戦略策定と経営管理への情報利用という目的も含めて、この2つの目的を達成することにその本質がある。図表10を参照されたい。しかし、現在のオクトパスモデルの形式によれば、情報開示は可能でも、情報利用の視点での活用までは行いにくいという課題が残されている。

図表10 統合報告の2つの本質



出典：伊藤（2017a）に基づき筆者作成。

4.2 オクトパスモデルと戦略マップの融合モデルの提案

この2つの問題点を解決するための方策として、「使命とビジョン」の部分、戦略マップで置き換えることが効果的であると考えられる。その理由として、2つ考えられる。

まず、第1の問題点、「使命とビジョン」の部分が概念図にとどまっていることについて、戦略マップでは、因果関係が分かりやすいので、財務情報と非財務情報をリンクさせながら企業価値の創造を明確に可視化できる。すでに企業が開示されているレポート情報を利用して、戦略マップを作成するので、作成知識さえあれば実際にマップを作成することは容易である。

第2の問題点、情報利用の活用の視点が欠けていることについて、戦略マップを作成すれば、開示された情報を利用し、企業内部の研究資料として活用（コミュニケーション手段）したり、内部管理者が次期以降の戦略策定に役立てることが可能である。従って、情報開示と情報利用の2つの目的を可視化できる。

以上、戦略マップをオクトパスモデルに取り入れることで、2つの問題点

が解消される。さらに、IIRC で提案する価値創造プロセスは実際に作成することができず、企業がオリジナルで作成しているケースが多いことはすでに述べたとおりである。さらに、IIRC の価値創造プロセスを描くのではなく、BSC（Balanced Scorecard: BSC）の戦略マップに基づいて価値創造プロセスを可視化する方が有用であるという指摘もある（伊藤，2017a, p.198）。

以上のことから、オクトパスモデルと戦略マップの融合モデルを作成することが、価値創造プロセスを可視化するという点で最適であるという視点に基づき、実際の企業の分析を検討することが有意義であることが明らかになった。そこで、次節では、実際のケース研究を通して、戦略マップを取り入れたオクトパスモデルを検討し、改善提案としたい。

5. ケーススタディと提案事項

本稿では、第一工業製薬株式会社（以下、DKS）の事例を用いて、戦略マップを入れたオクトパスモデルについて考察する。そこで、DKS の概要、DKS レポートの特徴、DKS レポートから作成した戦略マップおよび価値創造プロセスについて述べる¹⁰⁾。DKS は、産業・工業用の薬剤、添加剤、助剤などを製造販売している日本の化学品メーカーである。国内、外において、多くの持株会社を有する会社である¹¹⁾。

DKS の統合報告を事例対象に選んだ理由には3つある。第1に、2016年、従来の環境・社会活動報告書に財務や経営戦略の情報を加えた「DKS レポート」の発行を始めたが、2017年度の「DKS レポート」では、すでにIIRCの

10) 調査日：2017年12月25日、調査地：DKS 京都本社、調査時間：15：00～17：00、訪問者：李 会爽、田坂 公の2名。DKS 側出席者：DKS 会長兼代表取締役坂本隆司氏およびIR 部長森下貴之氏、計2名。

11) 2017年3月期は、資本金：約89億円、売上高：約523億円、従業員数：967名である（いずれも連結ベースによる）。

国際統合報告フレームワークを参考に制作した。DKS レポートの出来映えの水準が高いため、DKS を選んだ。(2017 年度の WICI ジャパン「統合報告奨励賞」を授賞している)。第 2 に、DKS はオクトパスモデルの基礎となる価値創造プロセスを持っている。第 3 に、DKS には戦略マップを提案する余地がある。以上の理由から、DKS の統合報告に取り組む姿勢は賞賛に値するものであるが、次で述べるような改善提案の余地があると筆者は考えた。そこで、DKS に取材を申し込んだところ、快諾を得たため、訪問調査を行うことができた。

5.1 DKS レポートの特徴

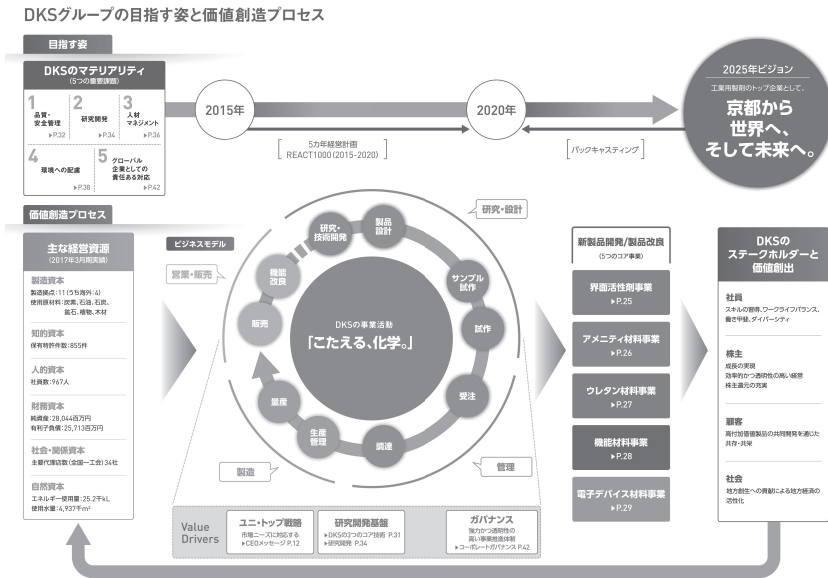
DKS は 2016 年から、従来の環境・社会活動報告書に財務や経営戦略の情報を加えた「DKS レポート」の発行を始めた。しかし、2016 年版の DKS レポートを見るとわかるのが、まだ IIRC の国際統合報告フレームワークを参考にして作成されていない。ところが 1 年経って、DKS レポートは大きな進展を遂げた。図表 11 を参照されたい。

2017 年版の DKS レポートには 3 つの特徴があると考えられる。第 1 に、DKS にはオリジナルの価値創造プロセスをもっていることである。IIRC による国際統合報告フレームワークの基本概念には価値創造プロセスが欠かさない。DKS は自社の企業活動、強み、重視点等を考え、自社の独特な価値創造プロセスを描くことができています。

第 2 に、図表 11 で示したように、DKS は期首に、IIRC の価値創造プロセスと同様に 6 つの資本をインプットされている。しかし、期末には IIRC と違って、アウトカムとして「DKS のステークホルダーと価値創出」を描き、社員、株主、顧客、社会の 4 つの視点から自社が創出した価値を表している。

第 3 に、DKS レポートでは、自社のバリュー・ドライバーを大きく 3 つに分けている。その項目としてはユニ・トップ戦略、研究開発基盤、ガバナンス

図表11 DKS グループの目指す姿と価値創造プロセス



出典：DKS レポート2017, pp.6-7.

スである。これらを見ると、DKSはインタングIBLEズを重視し、インタングIBLEズが企業価値創造に大きく影響を与えていることが分かれると考えられる。

5.2 DKS レポートから作成した DKS の戦略マップ

筆者は、「DKS レポート 2017」に基づき、DKS の戦略マップを作成した。この作成方法によれば、開示された情報だけを用いても、作成者が作成技術をも身につけていれば、戦略マップを作成することが可能である。その上で、IIRC の価値創造プロセス「オクトパスモデル」の真ん中の部分「ビジネスモデル」を戦略マップに置き換えた。図表 12 を参照されたい。

DKS の戦略マップは実際にどのように作成されたのかを次節で説明する。以下では、DKS の場合の 4 つの視点の内容についての説明を行う。その際、



DKS レポートの頁数をカッコで示すとともに、戦略マップの中に囲みで示されている戦略目標を「かぎっこ」で示すこととする。

5.2.1 学習と成長の視点

Kaplan and Norton（2004）によれば、学習と成長の視点は、組織資産・人的資産・情報資産の3つに分類される。この見解に基づき、DKS のそれぞれの資産について説明する。

（組織資産）

「コーポレートガバナンス体制の拡充」（p.42）：DKS は、【産業を通じて、国家・社会に貢献する】を社是とし、創業以来、【品質第一、原価削減、研究努力】の三つの社訓を創業の基本精神としている。DKS は、継続的な企業価値向上のために、社会から信頼を得られる経営基盤を確立している。また、この目的のために、企業の社会的責任に根ざした透明かつ公正な企業活動を行う事を基本としている。さらに当社は、企業活動を支える経営管理体制およびその他のコーポレートガバナンス体制を構築し、強化を進めている。

「品質管理システム・品質保証制度の拡充」（p.32）：当社は、1995年に品質方針を定め、ISO9001の認証を取得して全社で品質管理活動に取り組んでいる。当社は、製品企画から、設計・開発、生産、販売、顧客サービスに至る各部門の品質に関わる管理基準を定め、その適切な運用によって信頼性、安全性が高く、高品質の製品を提供するとともに品質の維持向上、並びに顧客への品質保証を図っている。また、品質保証を全社的に有効に機能させるため、当社は品質マネジメントシステムを確立し、維持している。さらに、すべての従業員は、この品質保証の基本方針を遵守し、品質保証管理規程に従って業務を遂行しなければならない。このように、日常の品質管理活動（品質検討会、クレーム・異常の是正処置と再発防止、監査、変更管理、教育など）とともに、管理システムの定期的見直しを実施している。また、当社は

品質保証管理規程に基づき品質保証体制を整え、品質方針を念頭に製品の設計・開発、生産、販売、顧客サービスに至る各担当部門で品質保証活動を推進している。

「研究開発体制の拡充」(p.34)：DKS は、工業用薬剤メーカーとして、産業の化学化にこたえる存在感のある企業であり続けることを経営理念とし、この理念の具現化に向けて、電子材料やトンネル工事用の岩盤固結剤の開発、糖誘導体事業の増強と既存事業の周辺領域における製品改良並びに高付加価値付与品の研究開発に注力している。ユニークな知恵と技術で、あらゆる産業のニーズに【こたえる、化学。】を追求し、持続可能な社会の構築に貢献できる製品開発を実践している。全社的な研究テーマや新規事業および新規技術の開発を担当するコーポレート研究開発部、生産技術の創生・革新に取り組む生産技術部が、事業部門を支援している。

(情報資産)

「情報セキュリティを確保するための体制の拡充」(p.45)：DKS は、潜在的リスクおよび顕在的リスクに対処するため、【危機管理規程】、【PL（製造物責任）予防管理規程】、【情報セキュリティ規程】などを制定している。今や経済、社会の重要な基盤となっている IT 統制の役割は非常に大きくなっている。サイバーテロ、情報漏洩などの情報システムリスクに対して、情報セキュリティ方針、対策基準および実施手順を定め、情報セキュリティを確保するための体制を構築している。

(人的資産)

「人材マネジメントの拡充」(p.36)：人は財産であり、人を大切にするという思想が、DKS 人事の根本理念である。従業員の成長が会社の発展につながるとの基本認識に立ち、従業員各自が主体的に、職場で活躍し、成長し、能力を発揮し、これにより自己実現を図ることが、延いては会社を発展させる原動力となり、会社を永遠のものにする源であると考えている。【プロの

仕事人の育成】と【自律型人材の育成】を人材育成の方針としている。人権・多様性を尊重しつつ、人材育成・教育に会社一丸となって力を入れている。

5.2.2 内部ビジネス・プロセスの視点

「グローバル人材育成への取り組み」（p.36）：近年特に注力している取り組みとしては、海外拠点ナショナルスタッフの国内部門での短期間受け入れ、外国人留學生の積極的採用、若手社員から中堅社員層を対象としたグローバルスキル研修を行っている。またその他にも海外留学制度、社内語学スクールの開校、ナショナルスタッフ経営者育成選抜型研修などにも積極的に取り組んでいる。当社は今後も、DKS グローバル化を加速させていくと考えている。

「グループ内、外連携による研究開発への取り組み」（p.34）：当社は、グループ内連携だけでなく、顧客や大学、公設研究機関との協調により研究開発の加速に取り組んでいる。

「環境に配慮した製品・技術開発への取り組み」（p.35）：当社は、地球温暖化防止、省エネルギー・省資源化、環境保護・環境汚染防止など、環境要求におこたえする製品の提供と技術開発に取り組んでいる。再生産可能な環境対応型原料を開発し、ユニークな特性を生かした高機能添加剤としての用途開発を進めている。

「内部統制システムへの取り組み」（p.45）：当社は、内部統制システムの重要性を認識し、財務報告統制委員会、IT システム統制委員会および内部監査室ともに取り組んでいる。

「社外取締役を含む取締役会での業務意思決定を行う取り組み」（p.42）：当社は、業務執行上の意思決定を、社外取締役を含む取締役会で決定している。取締役会に付議する案件は事前に【経営会議】で審議し、法令および定款に適合し、かつ合理的な意思決定が行われるよう努めている。監査上の重

要な課題などについては、監査役会が代表取締役との定期的な会合の中で意見交換を行い、代表取締役との相互認識と信頼関係を深めるよう努めている。

「レスポンシブル・ケア（RC）活動への取り組み」（p.38）：当社は環境・安全の基本理念、基本方針および行動指針を策定、それに基づき環境・安全・品質に関わる活動を推進している。「RC 推進会議」は、社長を議長とし最高意志決定機関として付議事項を審議して決定している。環境・安全品質保証担当を議長とし、事業所長および関係部門長から構成する環境保全会議、安全衛生会議、品質保証（PL）会議を定期的に開催して、全社目標、実施計画、結果の審議などを行い、RC 活動の促進に取り組んでいる。

「エネルギー効率向上への取り組み」（p.40）：当社は、地球温暖化防止（省エネルギー）、化学物質の適正管理、環境負荷物質の排出削減、廃棄物の削減等々に力を入れている。環境への配慮により、今後も中期目標の達成に向け、エネルギー効率の向上などに取り組んでいる。

5.2.3 顧客の視点

「コミュニティとの関係強化」（p.9, 44, 45）：当社は、清掃活動、地域行事への参加、出前授業、四日市地区対話会への参加等を通じて、コミュニティとの関係を強化している。

「顧客ニーズへの対応」（pp.25-29）：界面活性剤事業にて、今後も国内外を問わず当社固有のコア技術を活用して、お客さまのニーズに合った高機能化製品の開発を実現すべく注力している。また、中期経営計画「REACT1000」では、ユニ・トップとして、お客さまの要求性能に対して、細やかなすり合わせの技術を使うことを強みとして、売上の拡大を目指している。

アメニティ材料事業は、今後も成長分野として海外市場を視野に入れ、高機能製品の提供による生活の快適さの向上を目指し、顧客開拓を進めていくことを考えている。これからも安全・安心な高機能を当社のお客さまを通じ

てご提供し、拡販していくことを目指している。

ウレタン材料事業は、2016年に稼動した霞工場での製造を開始しており、今後は、シェア・実績ともに高いトンネル工事用薬剤のリニア中央新幹線向け売上高の伸長を目指している。製造拠点である霞工場では、安全教育研修所も併設し、グループ全社としてシナジー効果を生み出す人材教育も推進し、お客さまのニーズにこたえる当社の強みをさらに強化していく。

機能材料事業では、パソコンやスマートフォン、家電製品や生活必需品に使用されるゴム、プラスチックなどの高機能化に欠かせない樹脂添加剤、樹脂材料の光硬化モノマー・オリゴマー、難燃剤、帯電防止剤、滑材、防曇材、酸化防止剤などを提供している事業である。DKSでは、こうした難燃化、表面コートなどの機能を発揮するための技術の組み合わせによってさまざまな製品を開発している。

電子デバイス材料事業は、インターネットやスマートフォンの普及、また太陽光発電の増設に象徴されるように、情報化社会の進展と環境社会への対応は著しい動きといえる。当社は1980年代から高分子のイオン導電性高分子をはじめ、イオン液体などの開発を行い、こうした成長分野への製品供給を進めてきた。さらにその後は、導電性ペーストやセラミックス材料、リチウムイオン電池用材料などを開発し提供している。今後、エネルギーデバイス分野の次世代材料や、環境への影響を少なくするグリーン溶剤の一つとして注目されるものと考えられている。

5.2.4 財務の視点

「営業利益（利益率）の増加」（p.22）：2016年度の営業利益3,944百万円が、2015年度の営業利益3,439百万円より、約15%増加している。また、2016年度の営業利益率7.5%が、2015年度の営業利益率6.5%より、約15%上回っている。

「ROE の増加」(p.23) : 2016 年度の ROE 9.5%が, 2015 年度の ROE 8.7%より, 約 9 %上回っている。

「財務レバレッジ¹²⁾の低減・維持」(p.23) : DKS のキャッシュフロー計算書を見ると, 2015 年度 DKS は「積極投資型」であり, 2016 年度は「優良型」である¹³⁾。DKS は財務レバレッジを低減するか, 維持することが期待されている。当社の 2016 年度の財務レバレッジが 2.63 倍であり, 2015 年度の 2.61 倍より, 約 0.8%未満増加している程度である。これはほぼ維持していることで, 大きな問題はないと考えられる。

5.3 改善提案事項

DKS への訪問の際, 筆者は次の 3 点を提案した。第 1 に, DKS レポートにて開示された「DKS グループの目指す姿と価値創造プロセス」は, 価値創造プロセスの「ビジネスモデル」が曖昧かつ概念的であるため, 現状では十分な説明ができていない。そこで, 戦略マップを取り入れたオクトパスモデル図を提案した(図表 12 参照)。

この提案に対して, 坂本社長は「戦略マップを取り入れると, 自社のやりたいことの因果関係が明確になり, 分かりやすい。前向きに検討したい。

12) 財務レバレッジとは自己資本が総資産に占める割合のことである(財務レバレッジ = 総資産 ÷ 自己資本)。財務レバレッジが高い会社は, 総資産に占める負債の割合が高いことである。財務レバレッジが高い会社は借金が多いから危険なのかと言えば, 必ずしもそうではない。会社を運営していくうえでは, 借金をしてでも積極的に投資したほうが良いケースは多くある。また, 財務レバレッジが低い会社は積極的に投資をすることができない可能性もある。財務レバレッジが高い方がいいか, 低い方がいいかは, その会社の状況によって違うと言える。

13) 矢島 (2017, pp.72-73)『2018 年版決算書はここだけ読もう』は会社のタイプについて, 次のように述べている。キャッシュフローが営業活動, 投資活動および財務活動の順にプラス・マイナス・プラス型の企業は, 現在の事業も順調で積極的な投資のために資産調達を行っていることで「積極投資型」とみることができる。また, プラス・マイナス・マイナス型は, 会社の利益は大きく, 積極的に投資をしている, また資金が潤沢で調達の必要がないということで, 「優良型」とみることができる。

ただし、作成上のマンパワーの問題があるので、しばらく時間をいただきたい。」との回答を得た。

第2に、DKSは環境に関する目標の達成度が低い（DKS レポート pp.38-41）。5つの重要課題を設定している中、重要課題4として「環境への配慮」があげられている。しかし、多数の管理項目が昨年（2016年）より悪い実績を出しているため、何らかの解決案を提示すべきであると提案した。

この提案に対して、坂本社長は「謙虚に受け止め、改善できるよう努力を継続したい。」との回答を得た。この論点はESG投資家が増加している観点から、同社の課題の1つと言える。

第3に、同社へのインタビューによると、DKS レポートは、IR部にて作成されている。当該報告書は情報開示の観点から、ステークホルダーとの対話手段、および就職活動・転職活動を行う関係者への宣伝にもなる。しかし、それだけではなく、報告書は、情報の内部利用にも活用できる。むしろ、情報の内部利用を重視しなければならない。たとえば、戦略マップを取り入れたオクパスモデル図であれば、社内研修の教材にも活用できる。これらの点に基づき、経営企画部とともに、クロスファンクショナルチームを作り、DKS レポートを作成すべきであると提案した。

この提案に対して坂本社長は、「現段階では取り組めていないので、前向きに検討したい。」との回答を得た。IR部の性質上、クロスファンクショナルチームへの取組には困難はあろう。しかし、当該困難に挑み、取り組むだけの前向きな姿勢が、同社には感じ取れた。

以上のような点を踏まえて、DKS レポートに改善を加えることで、DKSは外部ステークホルダーに対して有用な「情報を開示」できるようになる。さらに、DKS レポートを同社自身の戦略策定のため、あるいは社内研修や社内教育のインフラ拡充のため、「情報の内部利用」にも活用することも可能となると考えられる。坂本社長は、たいへんアグレッシブな行動ができる方であ

り、インタビューにも前向きな姿勢で臨んでいただけた。同社が、さらなる進化を遂げることを心から願うばかりである。

ま と め

本稿の目的は、IIRC が公表しているオクトパスモデルは優れた長所があるものの、より優れた価値創造プロセスの可視化の手段があるのではないかと、いう仮説について検証することにあった。

第1節では、統合報告が登場した背景について述べた。第2節では、統合報告および統合報告が登場する前から存在している6つの価値創造プロセスのフレームワークについて内容を検討した先行研究を説明し、未解決の問題を明らかにした。第3節では、前節で紹介したそれぞれのフレームワークの特徴、長所、短所を3つのメルクマールの観点から分析・整理することで、残されていた課題について解決策を提示した。さらに第4節では、価値創造プロセスの可視化を検討した場合、現時点で最も優れたモデルは、オクトパスモデルと戦略マップを融合するモデルを構築することで価値創造プロセスを可視化することに帰着することを明らかにした。

オクトパスモデルと戦略マップを融合するモデルによって、次の2点を明解にすることができた。第1に、従来のオクトパスモデルでは「使命とビジョン」の部分が概念図にとどまっていたのに対し、「使命とビジョン」の部分に戦略マップを取り入れることで、因果関係がより明確にできるようになった。したがって、財務情報と非財務情報をリンクさせながら企業価値の創造を明確に可視化できるようになった。なお、戦略マップは、企業が開示したレポートから入手した情報を利用して作成するので、作成知識さえ身につければ実際にマップを作成することは容易である。

第2に、従来のオクトパスモデルでは情報利用の活用の視点が欠けていた

点については、戦略マップを作成すれば、開示された情報を内部利用し、企業内部の研究資料として活用し（コミュニケーション手段）、内部管理者が次期以降の戦略策定に役立てることも可能である。従って、オクトパスモデルと戦略マップを融合することによって、情報開示と情報利用という統合報告に内在する2つの本質的目的を達成することができることを明らかにした。

第5節では、第4節で提案した理論モデルを前提として事例研究を行った。本稿では、第一工業株式会社（DKS）の統合報告書を分析し、訪問調査を行うことで、統合報告の本質を検討することを試みた。その結果、価値創造プロセスの中心に戦略マップを据えることで、統合報告書は、当該企業の情報開示だけでなく戦略策定のための情報の内部利用の手がかりにもなりうることを、図表を用いて改善提案することができた。

最後に、本稿の限界について述べる。本稿の主張の支柱であるBSC¹⁴⁾の普及状況は、停滞傾向にある。BSCが開発されて約25年が経過したが、多くの利点があるにもかかわらず、実務界へのBSCの導入と普及があまり進展していない。諸説があるが企業へのBSC導入率は10%に到達していない（広原・大槻・崎, 2014; 川野, 2014）。研究者の普及活動の欠如も、その一因と考えられる。非財務情報の開示の有用性が徐々に高まり統合報告の普及率が上昇しているこんにちであるならば、これを追い風としてBSCを見直していただける契機となればと願うばかりである。筆者は、本稿を通じてケース研究を行い、企業へのBSC導入を提案したが、これを実際に活用していただくためには、長い年月をかけてアクションリサーチを行う必要があることを感じている。決して簡単なことではないが、今後の研究課題とさせていただきたい。

14) 文脈上、BSCという表現にした。

参考文献

- Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry (2000), *A Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management –*, Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry.
- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003), *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation.
- Edvinsson, L. and M. S. Malone (1997), *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers, Inc., (エドビンソン・マローン著, 高橋透訳『インテレクトチュアル・キャピタルー企業の知力を測るナレッジ・マネジメントの新財務指標ー』1999年, 日本能率協会マネジメントセンター).
- Eustace C. (2003), *Report of Research Findings and Policy Recommendations*, Preliminary Draft, May, Based on the final report of the PRISM consortium.
- Holtham, C. and R. Youngman (2002), *Measurement and Reporting of Intangibles – A European Policy Perspective –*, A Paper of The Intangibles Conference at McMaster University, Canada in Jan. 2003.
- Holtham, C. (2003), *PRISM Project Overview 2001/2003*, European Commission IST project 2000-29665.
- IIRC (2013), *The International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council, (日本公認会計士協会訳『国際統合報告フレームワーク日本語訳』2014年).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992), *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance –*, Harvard Business Review, Jan. -Feb., pp.71-79, (本田桂子訳「新しい経営指標“バランスト・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1992年4-5月号, pp.81-90).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Jan. -Feb. pp.75-85, (鈴木一功訳「バランスト・スコアカードによる戦略的マネジメントの構築」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1997年2-3月号, pp.92-105).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001), *The Strategy – Focused Organization –*, Harvard Business School Publishing, (キャプラン・ノートン著, 櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』2001年, 東洋経済新報社).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, (キャプラン・ノートン著, 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』2005年, ランダムハウス講談社).
- MERITUM Project (2002), *Guideline for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)*, European Commission.
- 伊藤和憲 (2017a)「統合報告と管理会計」(櫻井通晴・伊藤和憲編著)『ケース管理会計』中央経済社, 第15章に所収, pp.193-202.
- 伊藤和憲 (2017b)「企業報告書のパラダイムシフト」『ディスクロージャー & IR』Vol.3, pp.146-157.
- 伊藤邦雄 (2011)「財務報告の変革と企業価値評価」『企業会計』Vol.63, No.12, pp.48-57.
- 金田堅太郎 (2018)「取得法が提起する無形資産会計の論点」『会計』Vol.194, No.5,

- pp.500-514。
 川野克典（2014）「日本企業の管理会計・原価計算の現状と課題」『商学研究』No.30, pp.55-85。
 経済産業省編（2004）『通商白書 2004 -「新たな価値創造経済」に向けて-』経済産業省。
 経済産業省編（2005）『知的資産経営の開示ガイドライン』経済産業省。
 古賀智敏（2012）『知的資産の会計－マネジメントと測定－（改訂増補版）』千倉書房。
 櫻井通晴（2012）『管理会計 第五版』同文館出版。
 櫻井通晴（2015）『管理会計 第六版』同文館出版。
 DKS レポート 2016, https://www.dks-web.co.jp/rc_pdf/rc2016.pdf, 2018 年 12 月 19 日現在。
 DKS レポート 2017, https://www.dks-web.co.jp/rc_pdf/rc2017.pdf, 2018 年 12 月 19 日現在。
 西原利昭（2018）『統合報告におけるインタangibleの情報開示と情報利用』専修大学出版局。
 日本経済新聞（2018 年 4 月 21 日, 7 月 11 日）。
 広原雄二・大槻晴海・崎章浩（2014）「管理会計技法の理論と実践」『産業経理』Vol.74, No.2, pp.190-205。
 李会爽（2018）「BSC によるインタangible研究の現状とその方向性－戦略マップを用いた事例研究－」『日本近代学術研究』韓国日本近代学会 Vol.60, pp.321-343。

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、第一工業製薬株式会社（DKS）会長兼代表取締役坂本隆司氏および IR 部長森下貴之氏（2017 年当時）には、多忙の中、インタビューおよび E メールによる質問に丁寧に回答を頂戴しました。また、金田堅太郎先生（久留米大学商学部教授）にはインタangibleの先行研究に関する資料について丁寧なご指導をいただきました。この場をお借りしてお礼と感謝申し上げます。