

氏名	りほいしゅあん 李会爽		
学位の種類	博士（商学）		
報告番号	甲第1800号		
学位授与の日付	令和2年3月16日		
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当（課程博士）		
学位論文題目	統合報告における価値創造プロセスの可視化－管理会計の視点から－		
論文審査委員	（主査） 福岡大学	教授	田坂 公
	（副査） 福岡大学	教授	山内 進
	福岡大学	教授	長東 航
	福岡大学	准教授	飛田 努

## 内容の要旨

### 1. 研究の背景

本論文の目的は、IIRC フレームワークにおける価値創造プロセスをいかに可視化するかにについて明らかにすることにある。そのため、本論文は、海外の統合報告と価値創造に関する文献に基づいて、統合報告研究の進展状況と課題を明らかにする。また、管理会計において、統合報告の目的は、「ステークホルダーへの情報開示」だけではなく、企業の戦略策定と経営管理への「情報利用」が重要であることを踏まえて、この2つの目的を達成することにその本質があることを明らかにする。

本論文では、管理会計の視点から、統合報告における価値創造プロセスをいかに可視化するかにについて焦点を当てて、考察を行った。IIRC フレームワークに関する理論研究を行った上、ケース・スタディを検討した。これらのプロセスを通じて、本論文には、以下の3つの貢献がある。

第1に、管理会計の視点からみると、統合報告にはステークホルダーへの情報開示と情報利用の2つの目的があることを明らかにしたことである。統合報告書は、投資家がより適切な意思決定を行えるよう、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つすべてのステークホルダーにとって有益なものとなるように、開示が求められるようになってきた。さらに、企業のあらゆるステークホルダーが統合報告書をもとに経営者との対話を通じて、ステークホルダー・エンゲージメントを実現できる。また、ステークホルダー・エンゲージメントから得られた情報は、企業の内部経営管理に利用され、より企業の価値創造に役立つ。

第2に、IIRC フレームワークを念頭に作成された統合報告書においては、第1の貢献にあるステークホルダーへの情報開示と経営者への情報利用の2つの目的を備えているのは、「戦略マップ・タイプの価値創造プロセス」であることを明らかにしたことである。戦略マップは、企業の戦略策定と実行に役立つ戦略マネジメント・システ

ムであり、本来は、企業の内部経営管理に利用されるシステムであった。補論で述べたように、BSCは戦略マップとスコアカードの2部で構成されている。スコアカードは企業の内部資料として、完全に開示不可であるものの、戦略マップは企業が開示した資料を用いて、作成できるものである。そのため戦略マップを開示しても、企業の機密情報を漏洩問題に支障を与えることはない。逆に言えば、戦略マップの開示は、企業の非財務情報と財務情報、企業と事業部の結合性を図れるようになったといえる。戦略マップは情報利用に役立ちつつ、ステークホルダーへの情報開示にも利用できることがわかった。

第3の貢献は、オクトパスモデルと戦略マップの融合モデルを構築することで、価値創造プロセスの可視化に関する1つのソリューションを提示することを明らかにしたことである。価値創造プロセスを可視化するには、企業戦略を明記したうえで、企業価値がいかに創造されるかの因果関係を明らかにすることかが重要であることを本論文を通じて明らかにした。そのため、戦略マップの活用が不可欠である。しかし、戦略マップは、IIRCフレームワークのもう1つの結合性、資本と価値創造プロセスの結合性について欠けている点がある。そこで筆者は、その欠点は、オクトパスモデルと戦略マップの融合モデルで解決できると考えた。期首に資本のインプットを加えることで、資本と価値創造プロセス(戦略マップ)の結合性がみえてくるからである。筆者は、DKSのモデル図(図表4-6、結章-4)がその理想形であることを提言した。

最後に、本論文には次の4つの課題があると考えている。第1に、本論文ではBSCの活用の有効性を提唱しているにもかかわらず、日本の企業において、管理会計技法としてBSCを導入している企業が少ないことである。広原ら(2014)によると、調査した99社のなか、BSCを導入しているのはわずか4社であった。統合報告における価値創造プロセスを可視化するには、まず、BSCを導入する企業をどのようにして増加させるのかという課題がある。研究者は、諦めることなく企業訪問し、アクションリサーチを通じて、DKSのような企業を発掘し、共に成長していかなければならない。私もその一人でありたいと思う。

第2に、ケース・スタディに用いている事例は日本の企業であり、外国企業ではなかった。筆者は、外国文献における先行研究を行ったにもかかわらず、本論文で取り上げたケース・スタディのすべてが日本の企業であった。現段階で、外国の企業を訪問することは、時間および経済的な問題がある。将来、研究者としてのスタートラインに立てたときの課題として取っておこうと考えている。

第3に、統合報告書の作成および公表には限界がある。統合報告書の内容において、非財務情報がかなりの紙幅を示している。しかし、業界によって、非財務情報を大量に開示して良い業界と、非財務情報を出すと企業に悪影響を与えてしまう業界がある。IIRCフレームワークでは、「重要性のある情報を開示することによって、重大な競争上の障害が生じる場合」、その事項を表記しなくて良いと示しているが、その境界線があいまいである。統合報告書のメリットとして、企業が自らの判断で載せる情報と載

せない情報を区別することがあるが、自由度が高すぎると、比較可能性が失ってしまうというデメリットが生じる。開示の在り方に関して、法制度化するのは難しくても、もっと詳しいガイドラインが必要ではないかと考えられる。このような開示の改革を行う雰囲気を醸成していくために、この点を今後の課題として研究していきたいと考えている。

第4に、統合報告書に関して現状では監査を行うことができないことである。統合報告書を企業報告書とする場合、財務会計において、監査を行うことが重要である。しかし、現在では、統合報告書に関する監査手続き、保証制度が存在しない。日本公認会計士協会が公表した「統合報告の将来ビジョンと公認会計士の役割 ～持続的な価値創造サイクルを支える企業報告モデル構築に向けて～」では、『統合報告の信頼性確保のためのアプローチとして第三者による保証を含め、取締役会による監督、内部統制の整備、報告基準の整備、制度の下での開示等、多面的な対応についての整理が必要である。』と述べている。しかし、今のところ、措置が行われていない。

本論文の最後に、統合報告の展望について述べる。日本経済新聞によると、日本総研は人工知能（AI）開発ベンチャーの Laboro.AI（東京・中央）と組み、企業の ESG（環境・社会・企業統治）の取り組みを調べる AI を開発したという（2019年8月1日電子版）。新たに開発した AI は、企業のホームページや適時開示などの公開情報を自動で収集し、すべての文章を抽出する。それらのなかから ESG の評価項目ごとに関連性の高い文章をリスト化し、担当者の手元に出力する。もちろん、最終的な評価は人間が行うが、情報収集が大幅に効率化できるため調査期間が短縮され、調査の質の向上も見込めるといふ。ESG に関する企業の情報発信は年々増える傾向にあり、経営戦略などの非財務情報も載せる統合報告書は数百ページにのぼる企業も珍しくない。統一された開示様式がないため、情報収集にも手間がかかっていた。一方で ESG 調査に携わる人材は財務情報を分析するアナリストなどに比べて少なく、業務の効率化が大きな課題となっていた。

日本総研は 1999 年から ESG 投資を行う機関投資家向けの調査サービスを手がけており、現在は東証 1 部上場企業を中心に 2000 社を対象としている。AI の導入により、調査対象を国内のほぼ全上場企業にあたる 3700 社まで広げることが可能になるという。

このように、AI の進歩とともに、統合報告書を上手に活用し、企業が財務情報と非財務情報を融合することが可能になる世界も開けようとしている。統合報告研究は、筆者だけでなく、多くの研究者とともにますますの進展を遂げるだろう。議論の高まりを待つとともに、筆者もさらなる進歩ができるよう努力したい。

## 審査の結果の要旨

### 1 本論文の課題と構成

本論文の目的は、IIRC フレームワークにおける価値創造プロセスをいかに可視化するかについて明らかにすることにある。そこで、海外の統合報告と価値創造に関する文献に基づいて、統合報告研究の進展状況と課題を明らかにする。加えて、戦略マップを活用することで、ステークホルダーへの情報開示と情報利用の同時達成を図っている。また、戦略マップに伴うスコアカードの作成過程では、企業と事業部の結合性を意図している。オクトパスモデルと戦略マップの融合において、資本と価値創造プロセスの結合性がある。本論文の最終目的は、オクトパスモデルと戦略マップの融合によって、価値創造プロセスの可視化を図ることを提案する。

### 〈論文構成〉

#### 序 章

#### 第1章 国際統合報告評議会における国際統合報告フレームワーク

#### 第2章 ステークホルダーへの情報開示と価値創造プロセスの可視化

#### 第3章 情報利用と価値創造プロセスの可視化

#### 第4章 ケース・スタディにみる価値創造プロセスの可視化

#### 結 章

本論文は、序章と結章のほか、全4章からなる。序章では、本論文の問題意識が述べられ、その問題に対する研究のアプローチ方法が示された上で、本論文の全体構成が説明される。各章の要約は次のとおりである。

#### 第1章

(1) 本論文による統合報告の本質は、「ステークホルダーへの情報開示」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」目的という2点を達成することにある。(2) 統合報告の本質に関わる課題を克服するための先行研究を説明した。(3) 統合思考と統合報告は互いに強化する関係にあるため、統合思考も同時に検討対象にする必要がある。

#### 第2章

(1) 投資家、利害関係者およびステークホルダーの三者を区別した。(2) 統合報告書の報告対象はステークホルダーであり、作成目的はステークホルダー・エンゲージメントであることが情報開示の本質である。(3) 統合報告書は、財務報告書をベースとしながら、持続可能性報告書を包括する形で登場した。

#### 第3章

(1) 統合報告書の価値創造プロセスを企業間比較することで、戦略策定のための情報利用の有用性を判断できる。(2) オクトパスモデルによる価値創造プロセスの可

視化では、ステークホルダーが戦略を理解できない。(3) オクトパスモデルやそれ以外のユニークな価値創造プロセスを開示する統合報告書では、戦略が可視化されない。

#### 第4章

(1) 管理会計の視点から、ステークホルダーが統合報告に求めているのは情報開示だけではなく、情報利用も含まれる。(2) 理想型の価値創造プロセスは、ステークホルダーへの情報開示と情報利用との2つの観点を満たすが、事例からみると、情報利用の観点が欠けていた。(3) 価値創造プロセスを可視化するには、オクトパスモデルと戦略マップの融合が最善である。

結章では、統合報告研究の将来の展望について、学位論文提出者の主張がまとめられている。

#### 2 本論文の特徴

本論文では、次の3点が評価に値する。(1) 統合報告にはステークホルダーへの情報開示と情報利用の2つの目的があるとした。(2) IIRCフレームワークを念頭に作成された統合報告書においては、ステークホルダーへの情報開示と経営者への情報利用の2つの目的を備えているのは、「戦略マップ・タイプの価値創造プロセス」である。

(3) オクトパスモデルと戦略マップの融合モデルを構築することで、価値創造プロセスの可視化に関する1つのソリューションを提示できる。

#### 3 本論文の問題点ないし課題

本論文には、以上のようにすぐれた特徴があるが、課題もある。(1) 本論文ではBSCの活用の有効性を提唱しているが、日本企業において、BSCの導入率がきわめて低い。学位論文提出者の主張がやや空回りする。

(2) 用いた事例研究は日本企業であり、外国企業はなかった。学位論文提出者は、外国文献における先行研究を取り扱っているため、外国企業を訪問調査すべきであった。

(3) 統合報告書の作成および公表には限界がある。統合報告書では、企業が自らの判断で載せる情報と載せない情報を区別するが、現状では基準がないため、恣意性が混入する。

しかし、上記の問題点や課題は、本論文の管理会計への貢献に比べれば今後の課題として研究展開されるべきものである。その意味でも本論文の学界への貢献を否定するものではない。今後、本論文から発想を得て、実際に企業へのインタビューを蓄積し、価値創造プロセスに関する知見を深く広く展開されることを期待する。

#### 4 本論文の評価

以上を勘案すると、本論文は学位の称号を与えるだけの十分な資格を有すると認め

うる。今後は、学位論文提出者の理論面でのさらなる深化と、実務面での応用へと研究を進展させることを期待している。