

財務・非財務情報の統合による経営管理への影響

－統合報告の意義と内部監査の重要性－

大西 弘一

要 旨

財務情報の信頼性が低下し、財務上の企業価値と実態としての企業価値との乖離が顕著となっている。一方、従来の財務報告に加えて様々なステークホルダーを視野に入れた CSR 報告書、サステナビリティレポート、統合報告書等の開示が進出し、非財務情報の重要性が増している。本稿では、統合報告書の開示を推進する国際統合報告評議会（IIRC）が公表した国際統合報告フレームワークを考察の対象として財務・非財務情報統合を指向した内部統制構築の有用性を論じる。また、統合報告の実践による経営管理への影響とそれを支える内部監査の重要性を明らかにする。

I はじめに

非財務情報への関心が高まる一方で、「実務では制度開示によって求められる開示資料（有価証券報告書や決算短信など）を指して財務情報と呼び、CSR 報告書、環境報告書、アニュアルレポートなどの IR 資料（自発的開示資料）を指して非財務情報と呼ぶこともある。」（広瀬・藤井 2012, 115 頁）また、「非財務情報は定量化の基準や開示方法が各社によって様々である。したがって、開示されている非財務情報に信頼性があるのかがまずは課題としてあげられる。それと同時に、多くの論者が指摘するように非財務情報の開示領域が常に拡張し続けているために、基準化や研究蓄積が困難なことがあげられる。」（広瀬・藤井 2012, 129 頁）

さらに、「バリュー・ドライバーがインタンジブルズ、非財務情報等にシフトしつつあり、一部でこの種の任意開示がみられるものの、その開示内容は不十分である。それどころか、企業自体もかかる情報を的確に把握できておらず、CSR 報告書、知的財産報告書などの任意開示情報が果たして企業価値とどのような関係にあるのかを発行体でさえも必

ずしもわかっておらず、ひいては企業価値の創造・向上について企業サイドとステークホルダーとがコミュニケーションをするためのインフラストラクチャーが未整備のままであるのが現状である。」(広瀬 2011, 16 頁)

以上のことから、非財務情報に係る開示制度は未だ発展途上であると解される。これを踏まえた上、本稿では、伝統的な財務報告に加え、非財務情報を取り入れることにより、様々なステークホルダーを視野に入れた長期の企業価値創造を示す(財務)報告や経営のあり方が必要であるとの問題意識の下、財務・非財務情報の統合を基礎とした統合報告書の作成を推進する国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Council: IIRC)の国際統合報告フレームワーク(The International <IR> Framework: <IR>)に係る基礎概念や見解を考察の対象とする。そして、統合報告の実践に向けた財務・非財務情報統合のアプローチとして、内部統制を手がかりに論じていく。次に、財務・非財務情報の統合プロセスの進展によって、統合化された財務・非財務情報が統合報告書による価値創造プロセスの開示という外部報告目的だけではなく、内部報告目的として経営管理プロセスに組み込まれることを明らかにする。最後に、この外部報告および内部報告のプロセスを保証する内部監査の重要性を明らかにしていく。

II 統合報告における非財務情報の意義

1 <IR>における財務・非財務情報

<IR>では、財務情報と他の情報に関する例として、3. 指導原則 3B 情報の結合性の中で、「①収益成長期待又は市場占有率に対する、研究開発の方針、技術/ノウハウ、又は人的投資の影響 ②コスト削減又は新たなビジネス機会に対する、環境方針、エネルギー効率、地域コミュニティとの協調、又は社会的課題を解決する技術の影響 ③収益及び利益の拡大に対する、顧客との長期的関係、顧客満足度又は評判の影響」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.3.8 19 頁)を列挙している。

なお、<IR>では、「財務情報と他の情報」という表現のほか、1D 原則主義アプローチをはじめとして、定量的情報と定性的情報という表現が多く用いられている。そして、「定量的指標(KPIや金額評価された指標など)及びそれらが提供される文脈は、組織がどのように価値を創造するか、また、組織がどのような資本を利用し、資本に影響を与えるかを説明する上で有益なものとなる。」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.1.11

9頁)と説明し、さらに「組織の価値創造能力は、定量的情報と定性的情報との組み合わせによって、最も適切に報告できる。」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.1.11 9頁)と説明している

2 財務・非財務情報の統合と価値創造

<IR>では、基礎概念としての価値創造を定義し、組織に対する価値創造と他者に対する価値創造を区分している。「組織が長期にわたる価値創造は、組織の事業活動とアウトプットによって資本が増加、減少、又は変換された形で現れる。この価値には、次のとおり、相互に関係し合う2つの側面がある。」とし、一つは、「組織自身に対して創造される価値であり、財務資本提供者への財務リターンにつながるもの。」もう一方は、「他者に対して創造される価値(すなわち、ステークホルダー及び社会全体に対する価値)。」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.2.4 11頁)だと説明している。

統合報告書の目的は、「財務資本の提供者に対し、組織が長期にわたりどのように価値を創造するかについて説明することである。それゆえ、統合報告書には、関連する財務情報とその他の情報が含まれる。」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.1.7 8頁)また、統合報告書の利用者からすれば、「統合報告書は、従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、及び政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つ全てのステークホルダーにとって有益なものとなる。」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.1.8 8頁)

<IR>では、2D 価値創造プロセスにおいて、長期にわたる価値創造プロセスと、統合報告書に含まれる8つの内容要素との関係性を説明している。(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.2.20-2.29 14-16頁)その8つの要素とは、「A 組織の概要と外部環境 B ガバナンス C ビジネスモデル D リスクと機会 E 戦略と資源配分 F 業績 G 見通し H 作成と表示の基礎」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.4.1 27頁)である。そして、「これらの要素は本来的に相互排他的なものではなく、相互に関連している。」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.4.2 27頁)と説明している。

「このうち、企業の長期的な価値に直接的かつもっとも影響を与える要素がビジネスモデルである。」(伊藤 2016, 32頁)組織のビジネスモデルを説明するには、インプット、事業活動、アウトプット、アウトカムが必要であり、<IR>では、ビジネスモデルを「組織の戦略目的を達成し、短、中、長期に価値を創造することを目的とした、事業活動を通

じて、インプットをアウトプット及びアウトカムに変換するシステムである。」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.4.11 28 頁)と説明している。そして、資本との関係を明らかにすることで組織のビジネスモデルを説明しなければならない。

なお、資本とは、「あらゆる組織の成功に向けた支えとなる価値の蓄積であり、ビジネスモデルへのインプットとなる。資本は、組織の事業活動及びアウトプットを通じて増減し、又は変換される。フレームワークでは、資本を財務資本、製造資本、知的資本、社会・関係資本、及び自然資本に分類している。」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, 37 頁)

ビジネスモデルを中核として、6つの資本との関係性を示すことで価値創造プロセスが表現され、統合報告書が作成されると理解できる。

Ⅲ 経営管理における統合報告の意義

1 財務・非財務情報の統合を指向した内部統制構築

価値創造プロセスの開示に向け、企業はビジネスモデルを中核とした財務・非財務情報の統合プロセスをどのように構築すればよいか検討していく必要がある。この場合に参考となるのがトレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)が2013年に公表した報告書「内部統制の統合的フレームワーク」¹である。

内部統制は、事業体の重要な目的を達成し、業績を維持および改善する上で役立つものであり、COSO(2013)は以下のように定義する。「内部統制とは、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって実行され、業務、報告およびコンプライアンスに関連する目的の達成に関して合理的な保証を提供するために整備された1つのプロセスである。」(COSO 2013, 八田・箱田監訳 2014, 29 頁)つまり、内部統制は、経営者自らが指揮する企業全体の取組みであり、会社組織をあるべき姿に近づけていくマネジメントシステムの一部である。

また、COSO(2013)は、内部統制に係る三つの目的のカテゴリーを以下のように提示している(COSO 2013, 八田・箱田監訳 2014, 30 頁)。

①業務目的—これらは、業績目標および財務業績目標の達成および資産を損失から保全することを含む、事業体の業務の有効性と効率性に関連している。

1 同報告書は1992年に発表され、その後の経営・事業環境の変化を踏まえて2013年に改訂された。

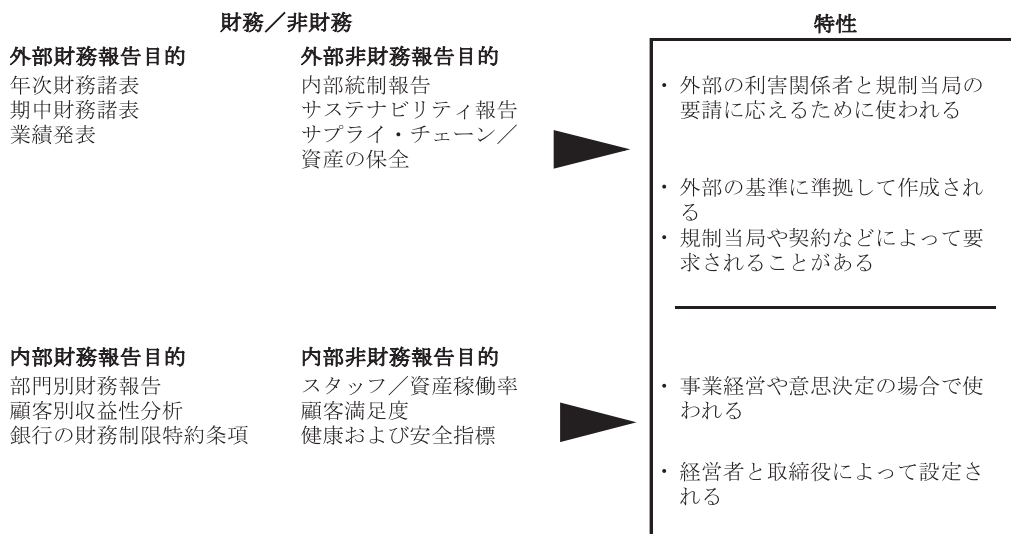
- ②報告目的—これらは、内部および外部の財務および非財務の報告に関連しており、規制当局もしくは認められた基準設定主体により、または、事業体の方針として明らかにされる信頼性、適時性、透明性またはその他の観点を含むものである。
- ③コンプライアンス目的—これらは、事業体が法律および規則を遵守することに関連している。

ここにあげられている報告に関わる目的について、COSO (2013) は、報告目的を4つのカテゴリーに分類、整理し、その関係を図1のように示している。

なお、COSO (2013) は、組織の目的達成への取組みを支援するものとして、内部統制の5つの構成要素を採り上げている。それは、①統制環境、②リスク評価、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング活動である (COSO 2013, 八田・箱田監訳 2014, 40-42 頁)。経営者は、内部統制システムが有効かどうかを判断するに当たって、各構成要素および関連する原則が存在し、機能しているか、ならびに構成要素が共に運用されているかを判断し、評価する。内部統制が有効であると決定される際に、上級経営者および取締役会は、目的カテゴリーに関して合理的な保証を有する。

企業組織は、COSO (2013) における内部統制フレームワークを活用して、統合化された財務・非財務情報の報告目的を達成するため、内部統制の有効性を高める取り組みを行

図1 報告目的のカテゴリー内における関係



(出所) (COSO 2013、八田・箱田監訳 2014、37 頁) を基に筆者作成

うことになる。この実践により、統合化された財務・非財務情報は、マネジメントプロセスに組み込まれていくことになる。

また、<IR>では、3B情報の結合性において、「マネジメント上用いられる情報、役員会において用いられる情報：例えば、統合報告書内で使用される定量的情報とガバナンス責任者が組織内で使用する指標とが一貫していることが重要である。」(the IIRC 2013, the JICPA 2014, par3.8 19頁)としている。つまり、財務報告と管理会計との整合、結合の必要性を説明していると解釈できる。

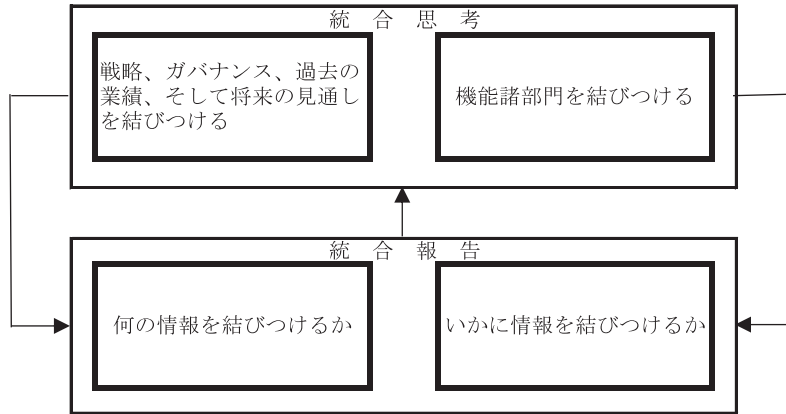
2 統合報告における経営管理の位置づけ

<IR>において、「IIRCの長期的なビジョンは、統合報告が企業報告の規範となり、統合思考が公的セクター及び民間セクターの主活動に組み込まれた世界が実現されることにある。」(the IIRC 2013, the JICPA 2014, 2頁)とし、「統合思考と統合報告の循環によって、効率的かつ生産的な資本の配分がもたらされ、それによって金融安定化と持続可能性につながる。」としている。(the IIRC 2013, the JICPA 2014, 2頁)。なお、統合思考と統合報告の循環は、図2のように表現できる。

ここで、統合思考とは、「組織が、その事業単位及び機能単位と組織が利用し影響を与える資本との関係について能動的に考えることである。統合思考は、短、中、長期の価値創造を考慮した、統合的な意思決定及び行動につながる。」(the IIRC 2013, the JICPA 2014, 37頁)のものであるとし、統合報告とは、「統合思考を基礎とし、組織の、長期にわたる価値創造に関する定期的な統合報告書と、これに関連する価値創造の側面についてのコミュニケーションにつながるプロセスである。」(the IIRC 2013, the JICPA 2014, 37頁)と定義している。また、<IR>では、統合報告の狙いを次のように説明している。(the IIRC 2013, the JICPA 2014, 2頁)

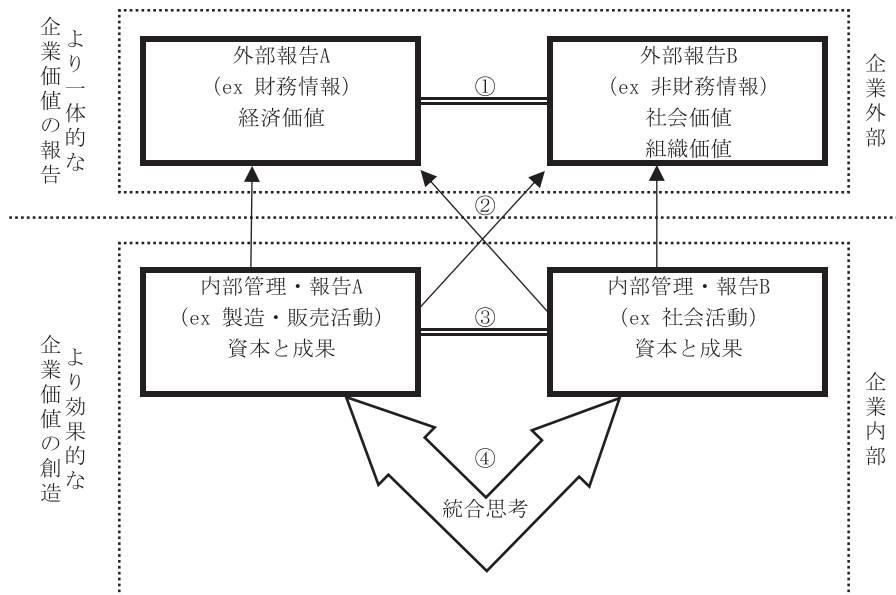
- ①より効率的で生産的な資本の配分を可能とするために、財務資本の提供者が利用可能な情報の質を改善する。
- ②複数の異なる報告を基礎に、組織の長期にわたる価値創造能力に強く影響するあらゆる要因を伝達する企業報告に関して、よりまとまりのある効率的なアプローチを促す。
- ③広範な資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係及び自然資本）に関する説明責任及びスチュワードシップを向上させるとともに、資本間の相互関係について理解を深める。
- ④短、中、長期の価値創造に焦点を当てた統合思考、意思決定及び行動に資する。

図2 統合思考と統合報告の循環



(出所) (内山 2015 「図表2 統合報告と統合思考との相互関係・循環」 43頁) を基に筆者作成

図3 統合報告の4つの目的



(出所) (内山 2015 「図表1 統合報告の4つの目的」 43頁) を基に筆者作成

ここから、<IR>が意図する統合報告は、統合報告の4つの目的達成を通じて「統合思考の実現を目指している」(内山 2015, 43頁)と解することができる。そして、統合報告の4つの目的と企業報告との関係を図3のように示すことができる。

「一つは、④の統合思考に基づいて、③や②の統合報告が実施され、結果として①の統合報告書（情報の結合性）がもたらされるという連鎖である。いま1つは、①の統合報告書（情報の結合性）をもたらし、②や③の統合報告の実施により、結果として統合思考が生まれ、組織に定着するという連鎖である。①は、ステークホルダーが求めているものの理解や共同設定につながっており、統合報告（書）はステークホルダーとの対話に重要となる。一方、④はステークホルダーが求めているものの効果的・効率的な実現、すなわち組織内部での経営管理につながっている。そしてこれら2つの方向での連鎖は、よりよい経営のための両輪であると位置づけられる。」（内山 2015, 43 頁）

3 統合報告の実践による経営への効果

財務・非財務情報の統合を実践することによって、企業には4つの大きな効果が生まれると考えられる。

第1は、関係性および企業関与の明確化である。「経営者が主要な財務および非財務評価数値の間に存在する結びつきを説明することである。」（Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 133 頁）また、「必要に応じて内部システムおよび評価方法を改善して、経営リスク、機会、および選択枝の項目に何を含めたらよいのかの再評価を行うことができる。」（Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 134 頁）例えば、「特定の財務評価数値の良い成果に、ESGにおける特定の側面における優れた成果が、どのように結びついていたのかの原因と結果をできるだけ明確にすることである。」（Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 134 頁）

第2は、意思決定の改善である。財務情報と非財務情報との関係をより明確化するためには、異なる事業部や部署間を越えた内部連携が必要となる。「外部報告用に要求される質の高い評価基準は、より質の高い内部情報によって提供され、その結果、よりの確な意思決定をすることができる。」（Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 135 頁）

第3は、すべてのステークホルダーの参画の深化である。「より高いレベルの内部連携により、適切な意思決定を導くことに成功した企業では、ステークホルダーの参画を通して、ステークホルダーの期待を理解し、より高いレベルでの外部連携から同じ効果が得られると考えている。」（Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 135 頁）よって、「企業は、外部報告についてより総合的なアプローチをとる必要があり、ステークホルダーは、他のステークホルダーの利害を含めた総合的な見方をすることが重要である。」（Eccles

and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 136 頁)

第4は、レピュテーションリスクの低減である。「企業の社会的責任および持続可能性の重要性が増加するにつれて、最も重要なものの一つで、かつ管理が難しいレピュテーションリスクへの対処が求められている。」(Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 137 頁) 統合報告書は、「財務・非財務業績について総合的な視点を提供し、企業のレピュテーションと業績結果の重なる領域を明確にできるため、ギャップの生じているリスクのある分野を識別することができる。」(Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 138 頁) これにより、「複数のステークホルダーの新しい話題や懸念を認識させ、早い段階でステークホルダーの期待値の変化に気づく手助けとなるだろう。」(Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 139 頁) と考える。

そして、「レピュテーションリスクを管理するためには、必要な全ての部署に対する明確なプロセス設定を通じ、内部調整の未熟さを改善する必要がある。協力しながら、担当部署の枠を取り除き、このプロセスにかかわる責務を各人に明確に与える必要がある。」(Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 139 頁) 統合報告は、レピュテーションリスクの管理と同様に、「すべての部署がかかわる総合的なプロセスおよび連携に関して、同じ立場で取り組むことが要求される。」(Eccles and Krzus 2010, 花堂監訳 2012, 139 頁)

以上を踏まえ、財務・非財務情報の統合による企業組織内部への影響は大きいと考える。一方、統合化を可能とする適切なシステム整備が必要とされることにより、任意開示とはいえ、統合化されたデータの信頼性に係る保証の問題が発生する。そのためには、企業は内部統制の構成要素であるモニタリング活動やレビューを含めた適切な管理方法の確立が求められる。

IV 統合報告における内部監査の役割

1 <IR>のビジネスモデルと内部監査の関係性

COSO (2013) が、組織の目的（業務、報告、コンプライアンス）達成への取組みを支援するものとして、内部統制の5つの構成要素（①統制環境、②リスク評価、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング活動）を採り上げたことは、IIIの1で論じた。

その5つの構成要素の中でも、モニタリング活動は、「内部統制の5つの構成要素および関連する原則が、存在し、機能していることを評価する。」(COSO 2013, 八田・箱田

監訳 2014, 156 頁) また、「組織の内部統制の有効性評価における重要な情報を提供し、また、内部統制システムの有効性に関するアサーションの重要な支えとなるものである。」(COSO 2013, 八田・箱田監訳 2014, 156 頁) 企業組織における内部監査部門は、そのモニタリング活動を担っている。

一方、統合報告書が 8 つの内容要素を含むものとし、各要素が相互に関連していることはⅡの 2 において論じたところではあるが、「統合報告書は、これらの要素を通じて、組織の時を越えた価値創造力の測定を可能にしようとするものである。そこに示される情報は、組織の価値創造力ひいては組織運営の実態を映し出す指標となる。こうした情報の信頼性を担保するためには、当該情報とそれを映し出す実態との整合性が検証され、確認されなければならない。こうした検証・確認の機能を担いうるものとして、内部監査がある。」(蟹江 2014, 78 頁)

アメリカ内部監査人協会 (The Institute of Internal Auditors) は、内部監査の使命を「リスクベースで客観的なアシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである。」と定義する。(the IIA 2015, Home Page) 内部監査は組織の全ての業務を対象として実施されるものであり、それらが組織目標の達成を可能とするように有効かつ効率的に実施されているかどうかを検証するものである。

また、<IR>の価値創造プロセスにおけるビジネスモデルにおいて、インプット→事業活動→アウトプット→アウトカムの循環プロセスが示されているが、これは企業活動におけるマネジメントプロセスとも言える。内部監査はこの一連のプロセスを評価、保証、助言することによって、組織の価値創造プロセスに寄与すると考えることができる。

2 内部監査による統合報告書の信頼性保証

<IR>では、3F 信頼性と完全性において、「情報の信頼性は、情報のバランスと重要な誤りがないことに影響を受ける。信頼性 (しばしば忠実な表現と呼ばれる。) は、強固な内部統制及び報告システム、ステークホルダー・エンゲージメント、内部監査又はこれと類似した機能、独立した外部保証などのメカニズムによって高められる。」(the IIRC 2013, the JICPA 訳 2014, par.3.40 24 頁) としている。

一般的に、統合報告書の信頼性に係る保証は、第三者である監査法人、外部監査人による実施が想定される。しかしながら、現状は任意開示であることも含め、<IR>では、「有

効な内部統制に支えられて作成され信頼性という属性を備えているはずの統合報告書に対して、内部監査という組織内部とはいえ独立した立場からの事後的なチェックが行われることによって、その信頼性はより高まるはずである。」(蟹江 2014, 79 頁)と考えている。非財務情報を含む統合報告書の保証の問題に対しては、「情報内容には踏み込まなくても、統合報告書が成立するための要件としてフレームワークが要求する内容要素が漏れなく盛り込まれていることについて保証を付与することが、一つの役割と期待されるであろう。」(蟹江 2014, 81 頁)とする見解もあるが、開示の法制化を含めて今後の動向を注視していく必要がある。

V 結びに変えて

財務・非財務情報の統合という観点からは、COSO (2013) の活用を手掛かりに内部統制構築の必要性を論じた。内部統制はマネジメントプロセスの一部であることから、その構築にあたっては、経営戦略あるいは将来見通しなどに関わる複雑かつ高度な情報に配慮することに加え、投資家をはじめとするステークホルダーとの中・長期的な関係を維持し、改善するという、経営上の要請に対応した内部統制の構築・整備が求められることになる。

財務・非財務情報が統合思考と統合報告の循環プロセスに組み込まれ、経営管理へ効果をもたらすことを論じたが、これは、管理会計へ多くの示唆を与えるものでもある。

例えば、統合報告書では、非財務情報を定量化するために、事業目的を明確化して、その目標達成に向けて業績をモニタリングするために設定された KPI 等の積極的な活用を行う必要がある。そのため、KPI の選定や運用方法等について検討を要する。加えて、多様なステークホルダーとの関わり、価値創造への貢献といった点を含め、バランス・スコアカードをはじめとする管理会計の思考や手法と共通する点が多く、今後の課題としたい。

最後に、価値創造プロセスのビジネスモデルにおけるインプット、事業活動、アウトプット、アウトカムという一連のプロセスに対する内部監査の評価、保証、助言が、経営および価値創造にいかに関与するかについて更なる考察が必要であることを指摘し結びとしたい。

参考文献

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”) (トレッドウェイ委員会支援組織委員会) (2013), *Internal Control – Integrated Framework* (八田進二・箱田順哉監訳, 日本内部統制研究学会・新 COSO 研究会訳 (2014) 『COSO 内部統制の統合的フレームワーク フレームワーク編』日本公認会計士協会出版局).
- Eccles, R. G. and M. P. Krzus (2010), *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons. (花堂靖仁監訳 (2012) 『ワンレポーター統合報告が開く持続可能な社会と企業』東洋経済新報社).
- The Institute of Internal Auditors (“the IIA”) (2015), *Standards & Guidance – Mission of Internal Audit*, [<https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx>] (最終検索日: 2018年5月7日).
- The International Integrated Reporting Council (“the IIRC”) (2013), *The International <IR> Framework*, December 2013, (日本公認会計士協会 (“the JICPA”) 訳 (2014) 『国際統合報告フレームワーク日本語訳』).
- 伊藤嘉博 (2016) 「統合報告が管理会計研究・実践に及ぼす影響」『早稲田商学』446号, 2016年3月, 29–51頁。
- 内山哲彦 (2015) 「経営管理からみた統合報告の役割と課題」『青山アカウンティングレビュー』Vol. 5, 2015年, 42–46頁。
- 蟹江章 (2014) 「国際統合報告<IR>フレームワークの監査・保証への影響」『企業会計』Vol. 66 No. 5, 2014年5月, 76–82頁。
- 広瀬義州編 (2011) 『財務報告の変革』中央経済社。
- 広瀬義州・藤井秀樹責任編 (2012) 『体系 現代会計学 [第6巻] 財務報告のフロンティア』中央経済社。