

国際統合報告フレームワークの ビジネスモデルがもたらす内部プロセスの変化

——財務報告と管理会計の融合の視点から——

大 西 弘 一

要 旨

統合報告書は、組織がどのように長期にわたる価値創造をもたらすかを説明するものである。また、統合報告は外部報告にイノベーションをもたらし、報告プロセスの効率性に寄与するとされる。本稿では、価値創造プロセスの中核であるビジネスモデルを外部報告の側面からのみ捉えるのではなく、資源変換プロセスとして管理会計の観点から考察し、財務報告と管理会計の融合が組織の内部プロセスに変化をもたらすものであることを文献研究に基づいて確認するものである。

I 企業環境の変化と財務報告の役割

東京証券取引所はコーポレートガバナンス・コードの改訂を行い、2018年6月に公表をおこなった。これにより、上場企業では政策保有株式の縮減、資本コストに見合う事業戦略の開示等の改革に取り組んでいる状況である。特に、同コードの基本原則3【適切な情報開示と透明性の確保】では、「上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスク・ガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとってわかりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである¹⁾とされている。

この背景には、有形・無形資産の簿価や純資産で企業価値を説明できる部分が少なくなっているという事情²⁾があり、伝統的な財務報告の企業価値説明能力の低下が指摘されている。その要因は、知的資産、ブランド、人的資産などさまざまなインタangibleの増加が影響していると言われている。一方で、環境、人権、地域社会などに対する企業意識も企業価値に影響を与えるようになってきている。多様なステークホルダーによる情報開示

の要請に応えるため、先進企業においては、CSR 報告書、環境報告書、持続可能性報告書、統合報告書などを通じて非財務情報の任意開示を主体的に行っている状況である。

特に、国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council: IIRC）³⁾ が設立され、2013年12月には国際統合報告フレームワーク（International Integrated Reporting Framework: IIRF）が公表されたことも影響し、上場企業を中心に統合報告書を任意開示する会社が増えている。IIRC は、企業報告の次なる発展を価値創造についてのコミュニケーションであると考え、その要請に応えるべく将来を見据えた基盤を構築するために IIRF が開発された⁴⁾ のである。

IIRF において、「統合報告書は様々な意味で他の報告書やコミュニケーションと異なる。特に異なる点は、組織の短、中、長期の価値創造能力に焦点を当てている」⁵⁾ とされる。また、IIRF は、統合報告書の作成企業その他の組織向けに原則主義のガイダンスを提供するものである⁶⁾ ことに加えて、「統合報告の利点を通じて企業報告におけるイノベーションを推進する力となることを意図している。これは報告プロセスの効率性にも寄与する」⁷⁾ とされる。ここから、統合報告がステークホルダーへの外部報告プロセスに止まらず、内部報告を初めとする内部プロセス全体にも影響を与えることが示唆される。

以上の背景と問題意識の下、本稿では、IIRF における価値創造プロセスの中核概念であるビジネスモデルを題材に、財務報告と管理会計の融合が内部プロセスに変化を与えることを論じるものである。まずは、IIRF の特徴である統合思考と統合報告の循環による情報の結合性を踏まえ、ビジネスモデルを構成する財務・非財務情報の融合を図ることが多様なステークホルダーへの情報提供に必要であることを説く。次に、統合報告による内部での情報共有と管理会計技法を用いた内部プロセスの強化によってビジネスモデルの質が高められ、それが多様なステークホルダーへの発信情報の質の向上につながることを確認する。その情報の戦略への取り込みを図ることで更なる内部プロセスの好循環が生まれ、価値創造への貢献につながることを確認する。

II 国際統合報告フレームワークの概要と特徴

1 統合思考と統合報告の循環および情報の結合性

IIRF の目的は、「統合報告書の全般的な内容を統括する指導原則及び内容要素を規定し、それらの基礎となる概念を説明すること」⁸⁾ である。その構成は、基礎概念（Fundamental Concepts）、指導原則（Guiding Principles）、および内容要素（Content Elements）からなる。また、IIRF は原則主義⁹⁾ に基づき、「主として、民間の、あらゆる規模の営利企業を対象として記述されているものであるが、公的セクター及び非営利組織への適用も（必要

に応じて適用することによって)可能である」¹⁰⁾とされている。

IIRFでは、その前文(統合報告について)において、次のように述べている。「IIRCの長期的ビジョンは、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。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」¹¹⁾。ここで、統合報告が長期的に企業報告の規範になるためには、統合思考のプロセス及び情報の結合性などの原則が適用されることによって実現される¹²⁾と説明している。

「情報の結合性」は、7つの指導原則の一つであり、統合報告書の中で、組織の長期にわたる価値創造能力に影響を与える要因の組み合わせ、相互関係、依存性等の全体像を示す¹³⁾ものである。また、「統合思考が組織活動に浸透することによって、より自然な形で、マネジメントにおける報告、分析及び意思決定において、情報の結合性が実現されることになる。さらに、統合報告書の作成を含め、内部及び外部に対する報告やコミュニケーションに資する、情報システムのより良い統合にもつながる」¹⁴⁾としている。つまり、統合報告というプロセスを通じて統合思考が組織に浸透することにより、情報の結合性が実現され、統合報告書が作成される。

さらに、これらの循環により「情報ギャップの解消、信頼性確保、戦略情報への利用という3つの利点」が生じる。第一の利点である情報ギャップの解消とは、財務情報と非財務情報の開示によって、多様なステークホルダーへ有益な情報を提供できることである。第二の利点は、価値創造につながる戦略、ビジネスモデル、ガバナンスなどを開示することによって、企業に対するステークホルダーからの信頼性の確保が担保されることである。第三の利点は、多様なステークホルダーへの情報開示によって、ステークホルダーからのフィードバックが期待され、その情報を戦略の策定と実行に生かすことができる¹⁵⁾ことである。これにより、財務報告の充実と内部報告の改善という循環が生まれるのである。

2 基礎概念

(1) 価値創造プロセス

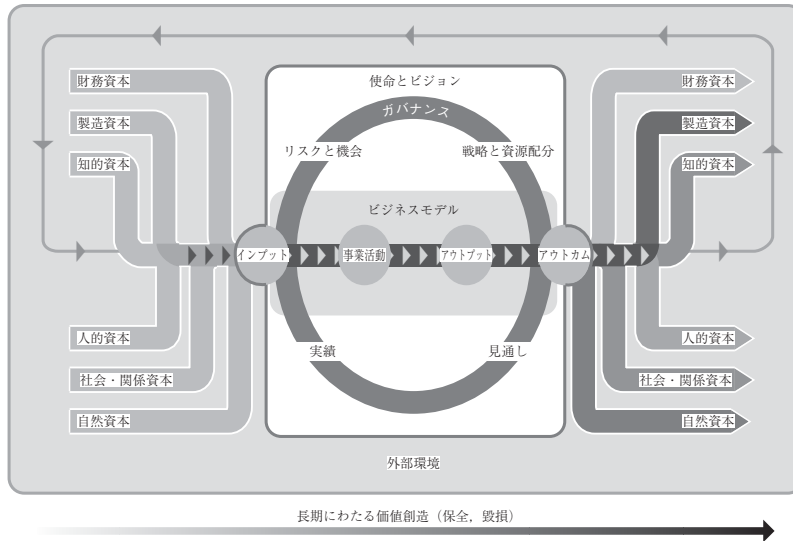
統合報告書は、「組織がどのように長期にわたり価値を創造するかについて説明する。価値は組織単独で、組織の中だけで創造されるものではなく、外部環境の影響を受け、ステークホルダーとの関係性を通じて創造され、多様な資源に支えられている」¹⁶⁾とされる。

図表1は、価値創造プロセスを表したものであり、IIRFは、これを次のように説明している。組織の中核であるビジネスモデルにおいて、「様々な資本はインプットとして利用され、事業活動を通してアウトプットに変換される。組織の活動及びアウトプットは、

資本への影響としてのアウトカムをもたらす。ビジネスモデルが変化（例えば、インプットの利用可能性、質、経済性に関して）への適応力を有することは、組織の長期的な継続性に影響を与え得る¹⁷⁾とされている。

外部環境は「経済状況、技術の変化、社会的課題、環境課題¹⁸⁾」等であり、使命とビジョンは「組織全体を包含し、明瞭かつ簡潔な言葉によって組織の目的と意図を示す¹⁹⁾」ものである。「組織の使命とビジョンを踏まえつつ、外部環境を継続的にモニタリング・分析することによって、組織、戦略及びビジネスモデルに関連するリスクと機会が特定される²⁰⁾」ことになる。組織の戦略は、「組織がどのようにリスクを軽減し又は管理し、機会を最大化するかを表す。そして、それによって、戦略目標及びこれを達成するための戦略が設定される。これらは資源配分計画を通じて実行される²¹⁾」のである。

図表 1 価値創造プロセス



出所) International Integrated Reporting Council, "INTEGRATED REPORTING <IR>", December 2013. 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」国際統合報告評議会, 2014年3月, 15頁。

(2) 6つの資本

IIRFでは、「あらゆる組織の成功は、多様な形態の「資本」に支えられている²²⁾とし、「財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本から構成されるもの²³⁾としている。「資本は価値の蓄積であり、組織の活動とアウトプットを通じて増減し、又は変換される²⁴⁾」ものである。

財務資本と製造資本は、従来から組織が一般的に財務諸表等で報告してきたものであり、前者は経営資源であるヒト・モノ・カネのカネであり、後者はモノである。財務および製

造資本を除く4つの資本は、財務諸表では計上されていない無形の資産や環境である。知的資本（組織的な、知識ベースの無形資産）、社会・関係資本（個々のコミュニティ、ステークホルダー、その他のネットワーク間またはそれら内部の機関や関係、及び個別的・集合的幸福を高めるために情報を共有する能力）および人的資本（人々の能力、経験及びイノベーションへの意欲）を財務資本および製造資本を包含する概念として捉えられ、自然資本（組織の過去、現在、将来の成功の基礎となる物・サービスを提供する全ての再生可能及び再生不可能な環境資源及びプロセス）は、他の5つの資本を含め、それらに関するあらゆる環境を提供するものである。

III 価値創造プロセスにおける価値と企業価値の概念

IIRFでは、価値創造とは「組織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」²⁵⁾とし、資本は「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。また、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」²⁶⁾と定義される。しかし、IIRFでは、資本を価値の蓄積と考えているが、具体的な価値の定義は行われていない。

企業価値とは、「企業が全体としてもっている資本としての価値をいう。一定の目的のために人的・物的資源を有機的に結びつけて組織化したものが企業であるから、企業全体としての価値は、企業を構成する個々の財の価値総額以上とならなければならない。企業価値は、将来の収益の流れをある適切な割引率で現在価値に割引いた資本還元価値 (capitalized value) として算定され、企業に資本を提供している株主、債権者、銀行などの投資家全体にとっての価値である」²⁷⁾と定義される。

Koller *et. al* (2015) は、創造される企業価値は、企業活動が生み出すキャッシュ・フローから投資額を差し引いた額に等しいとする。具体的には、企業の ROIC (Return on Invested Capital) と売上高成長率の2つが将来のキャッシュ・フローと利益を決める。ただし、ROIC が投資家にとっての機会費用である資本コストを上回ったときのみ、企業は価値を創造する²⁸⁾。

徳崎 (2012) は、企業価値と事業価値および株主価値との関係を次のように整理している。「①事業から創出される価値は「事業価値」であり、それは事業に投入されている資産 (=事業資産) の公正価値と同義である。事業価値は、会社の超過収益力等を示すのれんや簿外の無形資産並びに知的財産の価値を含んだものである。②企業に対する投下資本が、事業資産のみならず遊休資産や投資等 (=事業外資産) にも振り向けられている場合は、「企業価値」すなわち企業全体の価値は、①の事業価値と事業外資産との合計額とな

る。③企業の普通株主は、会社の資産から優位の請求権をもつ短期および長期の債権者の取り分を除いた資産（＝残余持分）に対する請求権しかもたないので、②の企業価値から負債を差し引いた残りが、普通株主に帰属する価値すなわち「株主価値」となる²⁹⁾。

一方、Drucker (1954) は、事業の目的は顧客の創造であって、経済価値のような利益最大化は事業の目的ではなく、むしろ害さえ与えると指摘した。この概念は、顧客の満足度を高め、そして顧客に信頼される企業を目指すという意味で、顧客価値 (customer value) を志向したものと捉えることができる³⁰⁾。

Porter & Kramer (2011) は、社会のニーズと課題に対処することで社会価値を創造するような経済価値の創造を目指す共有価値の概念³¹⁾ を提示している。

櫻井 (2015) は、「企業の究極的な目的は、経済価値の増大を図るだけでなく、組織価値、社会価値、および顧客価値を含む企業価値を高めることにある³²⁾ とする。この見解との関係でいえば、IIRF の6つの資本は、財務資本と製造資本は経済価値、人的資本と知的資本は主として組織価値、社会・関係資本は顧客価値と社会価値に相当し、これに自然資本が含まれる。

なお、Koller, *et al.* (2015) は、株主価値の創造が、株主以外のステークホルダーの利益を損なうものにはならないと指摘する。例えば、劣悪な労働環境のなか、給与も支払わず福利厚生も削減するなどして利益を増やそうとする企業が、質の高い人材を引き付けておくことは難しい。逆に、従業員の待遇を改善すれば、経営者も気分よく経営にあたることができ、業績にもプラスの効果をもたらし得る³³⁾ とする。

徳崎 (2012) は文献研究から、「企業ならびに経営者の社会的責任は株主価値の創出であるが、様々な法規制や市場の圧力が結果的に全ステークホルダー間の利益のバランスを図る必要を生じさせる³⁴⁾ と結論づけている。例えば、Rappaport (1998) は、企業価値の創造が、雇用拡大、サプライヤーの受注拡大、納税額の増大による地域社会への貢献につながる³⁵⁾ とする。また、Morin and Jarrell (2001) は、株主価値 (経済価値) の創造が、株主だけでなくすべてのステークホルダーの便益に資する³⁶⁾ とする。以上のように、本稿における価値および企業価値は、経済価値のみならず、社会価値や組織価値を含んだものとする。

IV ビジネスモデルの重要性と管理会計

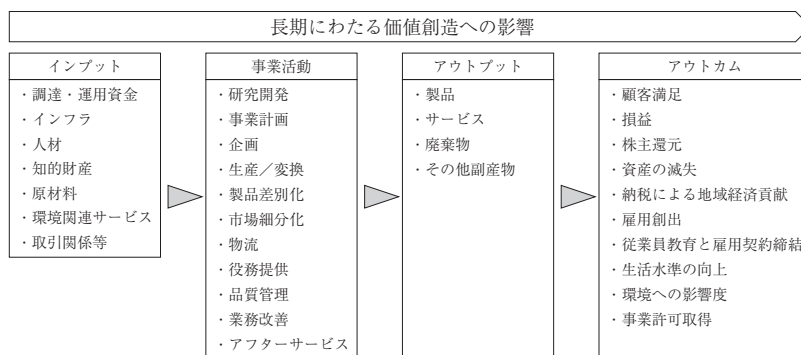
1 ビジネスモデルにおける管理会計の意義

IIRC バックグラウンドペーパーでは、統合報告におけるビジネスモデルの開示は①組織に影響を与える重要な外部要因は何か、②顧客や財務資本提供者を含むその他のステーク

ホルダーに対して価値を創出するために組織が何をするのか、③組織が依拠する資本は何か、④価値連鎖における組織の位置づけや活動する市場が何かといった組織に関する理解を促すよう配慮しなければならないとされ、図表2は、その開示マップである。

ところで、同バックグラウンドペーパーでは、ビジネスモデルの定義に関する文献調査³⁷⁾を行っているが、ビジネスモデルを構成する説明要素（インプット、事業活動、アウトプット、アウトカム）の導入経緯に係る説明は見当たらない。

図表2 ビジネスモデルの開示マップ

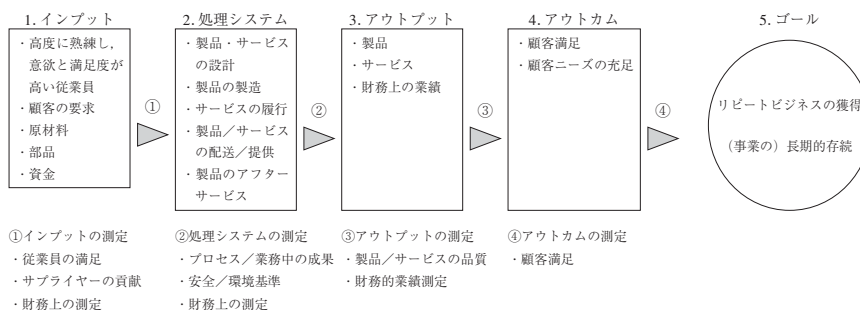


出所) Inetrnational Integrated Reporting Council, "BUSINESS MODEL: BACKGROUND PAPER FOR <IR>", March 2013, p. 10 をもとに筆者訳出し、作成。

徳崎（2012）は、VBM（value based management: 価値創造経営）を推進する事業部マネジメントに最適な業績評価手法を検討している。その研究の成果から Brown（1996）による図表3のモデルを導き出すことができる。Brown（1996）は、業績測定システムに係るデータを6つ（1. 財務上の業績 2. 製品/サービスの質 3. サプライヤーの業績 4. 顧客満足 5. プロセスと業務上の成果 6. 従業員の満足）に分類している³⁸⁾。特に、5. について、その因果関係を通して業績尺度を関係づける概念を発展させたフレームワークを提唱した。インプット（inputs）、処理システム（processing system）、アウトプット（outputs）、アウトカム（outcomes）、ゴール（goal）と定義した5段階と各段階での業績尺度間に明確な関係を提示している。組織へインプットされたものが、どのように処理システムや組織のトップレベルのゴール（目的）の遂行に影響を与えるかを明示する。各段階は次の段階の業績ドライバーである³⁹⁾としている。Neely（2002）は、このモデルを階層的なものからプロセスに特化したフレームワークとして落とし込んでいる⁴⁰⁾と述べている。

企業経営において管理会計がどのような使命や意義を有しているかを説明するにあたり、上埜（2008）は「企業の活動プロセスは資源変換プロセスともいえる価値連鎖を構成している」⁴¹⁾と述べ、企業は環境との間で資源交換を行いながら新陳代謝（metabolism）を行っ

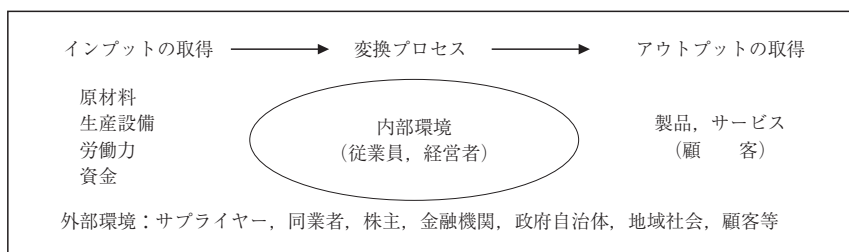
図表3 組織のマクロプロセスモデル



出所) Brown, M. G., *Keeping Score: Using the right metrics to drive world-class performance*, New York: Productivity Inc., 1996, pp. 96. をもとに筆者訳出し, 作成。

ているオープン・システム (open system)⁴²⁾ であると説明し, 図表4 を提示している。このオープン・システムは, 仮に製造企業においては, 「原材料, 設備, 労働力, 資金といっ

図表4 オープン・システムとしての企業



出所) 上埜進『管理会計: 価値創造を目指して 第4版』税務経理協会, 2008年4月, 4頁をもとに筆者作成。

た経営諸資源を外部環境 (external environment) である社会・経済システム (socio-economic systems) から購入し, そうしたインプット (inputs) を内部プロセスに取り込んで資源変換を行い, アウトプット (outputs) である財やサービスを外部環境に位置する顧客に販売する」ことになる。これには, アウトカム (outcome) こそ示されていないが, ステークホルダーとして顧客以外の従業員, サプライヤー, 地域社会など全てのステークホルダーがこれに含まれることからアウトプットからもたらされる付加価値や成果をこれらのステークホルダーが享受するものと考えられる。

IIRF は, 「情報の結合性」の形態として, 「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」⁴³⁾ としている。これにより, ビジネスモデルにおける管理会計情報と組織内で用いられるガバナンス情報との融合を図ることが求められる。そのため, 組織は, 多様なステークホルダーへの統合的な情報提供だけでなく, 組織内部においても統合された情報の共有化を図ることが期

待される。また、統合報告と統合思考の循環は、内部プロセスに影響を与えるものである。統合思考が浸透することによって、組織全体の内部プロセスが縦割りではなく、共通の意識を持ちながら価値創造に取り組んでいく思考が醸成される。

内山（2014）は、統合報告の実施による経営管理、管理会計の影響や効果に関して、IIRCのパイロット・プログラムに参加している武田薬品工業株式会社のインタビュー調査に基づく事例を提示している。①統合報告の実施は、トップマネジメント、戦略レベルでの継続的な組織学習を促進している、②統合思考による組織間の垣根が取り払われ、例えば、PR、IR、CSR部門間での統合化が促進されたこと、③アニュアルレポートとCSR報告書の低減による報告コストの低減、④各部署の活動とCSRとのつながりに関する教育的効果が認識され、従業員の知識・意識、行動の変化につながっている⁴⁴⁾とする。

Katsikas（2017）は、自治体を母体とする一方、ミラノ証券取引所に上場する公共事業会社（エラ社）を事例として、統合思考の浸透および内部プロセスの変化に関する考察を行っている⁴⁵⁾。一方、Stubbs and Higgins（2014）は、オーストラリアにおいて統合報告の早期適用会社についてインタビュー調査／コンテンツ分析を実施し、統合報告の早期的会社が必ずしも新たな開示メカニズムのイノベーションをもたらさない⁴⁶⁾ことを指摘している。

2 ビジネスモデルと管理会計技法

ビジネスモデルは、組織の戦略と能力を融合させたものであり、事業成功の主な要因はビジネスモデルの完成度を高めることである⁴⁷⁾。統合報告において、組織にとってのビジネスモデルは、外部報告のために利用されるだけでなく、その概念を通じて、管理会計技法・システムによる内部プロセスの強化を図り、経営の優位性を高めることが必要になる。本章では、IIRFのビジネスモデルの概念を通じて、価値創造に資する管理会計システムについて考察を行うこととする。

伝統的会計では、期間業績の正確な測定に対して発生主義会計が現金主義会計よりも理論的に優れているとされてきた。発生主義、取得原価主義のルールに基づき測定した期間業績の中心指標として、利益、ROI（return on investment：投資利益率）やROE（return on equity：株主資本利益率）が収益性の指標として広がっていった。やがて、1950年代から1960年代にかけては、伝統的な会計業績指標の弱点を補強しようと様々な試みがなされた。1980年代になって、ファイナンス理論の知見を取り入れ、EVA（economic value added：経済的付加価値）や企業価値、株主価値といった概念が展開されるようになった。企業価値や株主価値の概念が普及するとともに企業価値を経営目標とするVBM（value based management：価値創造経営）も広がっていく。

一方、業績評価の領域では、業績の代替的測定方法の開発や業績評価のフレームワークの発展が勢いを増し、意思決定－業績評価－報酬システム間のリンクや業績指標・尺度の分類の探求、業績評価を戦略の達成に結び付けるマネジメント（経営／経営管理）システムの提唱などが活発に行われてきた⁴⁸⁾。企業においては、すでに事業計画、期間計画、予算管理などが半ば制度のように管理会計実務として定着している。これに対し、企業価値や株主価値等の視点をいかにして反映させることができるかが論点とされる。

徳崎（2012）は、事業部価値創造のための業績評価システムについて検討⁴⁹⁾を行っている。以下、本節末までの考察は、その研究成果を踏まえたものである。例えば、Rappaport（1998）は、株主価値ネットワークというフレームワークを提唱した。当該フレームワークは、評価要素を規定するバリュードライバーに働きかける経営決定が株主付加価値（share holder value added: SVA）の創出、そして株主利益の改善をもたらすものである。バリュードライバーとして、売上高成長率、営業利益率、法人税率、運転資本投資および固定資本投資、割引率の規定要因である資本コスト、および価値成長持続期間を提示⁵⁰⁾している。SVAの創出は、価値成長持続期間の延長と、売上高の拡大、営業利益率の改善、タックスプランニングによる実効税率の低減といった業務決定、運転資本投資や固定資本投資といった投資決定、資本コストを介した割引率や負債への働きかけを行う財務決定により促進される⁵¹⁾。株主価値ネットワークは、マクロ・バリュー・ドライバーやそれをブレイクダウンしたミクロ・バリュー・ドライバーを変数にし、複数の戦略の優劣を測定することができる。一方、マネジメントや業務レベルで展開する場合にミクロ・バリュー・ドライバーによる目標展開や目標値に関する従業員等のコミットメントの醸成が必要となる⁵²⁾。

Kaplan and Norton（1992）は、ビジョンや企業戦略を具現化しようとする経営管理の仕組みであるBSC（balanced score card）⁵³⁾を提唱した。「財務情報が中心であった従来の管理会計手法と違い、財務情報と非財務情報を併用して事業戦略を測定評価し、企業の経営ビジョンと戦略の実現を図る管理手法」⁵⁴⁾であり、経営品質向上にも役立つ戦略的なマネジメントシステムである。BSCでは、戦略を策定し実行するために、4つの視点－財務、顧客、内部プロセス、および学習と成長－が設けられる。これら4つの視点の背後には、株主、顧客、経営者、従業員など様々なステークホルダーの存在が想定されており、4つの視点の間には因果関係がある。遅行指標である結果指標と先行指標である業績ドライバーの両方が業績指標に用いられ、関連性を勘案した組み合わせが行われる。

Morin and Jarrell（2000）は、BSCは従来の会計指標やVBMの指標とは違い企業価値を測定できないとするものの、BSCの目的は企業価値を測定することではなく、経営者が価値創造という目的を達成するために特化でき、バリュードライバーを識別するのに有用

なフレームワーク⁵⁵⁾であるとする。徳崎（2012）は、「VBMの脈絡においては、事業部価値の成長を財務の視点の目的に据えたうえで、業績尺度にSVAを採用し、実績を測定・評価するといったアプローチが考えられる」⁵⁶⁾とする。

Neely and Adams（2001）は、パフォーマンス・プリズム（performance prism）⁵⁷⁾を提唱した。Neely, Adams, and Kennerly（2002）は、パフォーマンス・プリズムをBSCなど既存の業績評価のフレームワークや方法論の長所を統合したものであることを強調し、すべての基準を満たすものだという検討結果を示している⁵⁸⁾。また、組織の機能を横断的にも階層的にも統合可能で、いかなる組織レベルにも使用できる。多様なステークホルダーを包含し、フレームワークの中心にしている。その展開は、①組織が重要とするステークホルダーを認識し、その要求を明確にする、②それぞれのステークホルダーの要求を満足させるための戦略を検討する、③ステークホルダーの満足という目標の達成に不可欠なプロセスを認識する、④ステークホルダーに価値をもたらすためのプロセスを運営・強化するために必要な能力（ケイパビリティ）を評価する、⑤ステークホルダーからどのような貢献を求められることができるのか、というステップによって行われ、それぞれが業績指標として明確化される。ケイパビリティを明確化することによって、資源ベースの観点との調和が図られている。ケイパビリティから戦略が導き出されるため、全社目標への準拠を評価する戦略システムとして適格である。外部・内部尺度、財務・非財務尺度、効率性・有効性尺度などによって、組織の業績に影響を与えるすべての領域を包含し、事業をバランスよく描出することが可能である⁵⁹⁾。

3 戦略とビジネスモデルの可視化

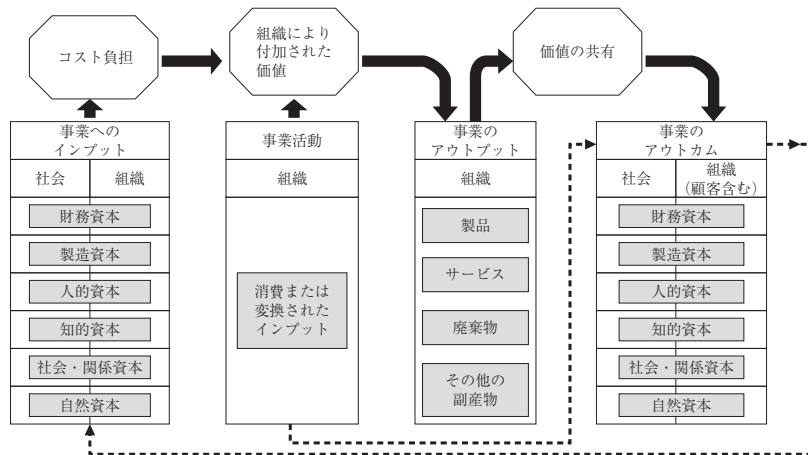
前節では、ビジネスモデルを概念として有用な価値創造に資する業績評価システムについて考察してきた。徳崎（2012）は、VBMを志向する経営において、事業（部）単位の責任者が株主価値増大に貢献できる意思決定を導く業績評価システムの検討を行うにあたり、VBMの基本要件として、①すべてのステークホルダーの観点の反映、②バリエードライバーないし因果連鎖の認識、また、業績システムの技術的要件として、③財務指標の測定・評価、④非財務指標の測定・評価、さらに、管理会計要件として、⑤部門業績評価への適用、⑥期間業績評価への適用、という基準を設定⁶⁰⁾し、比較評価している。この結果、徳崎（2012）は、業績評価システムの中でパフォーマンス・プリズムがすべての要件を備えた手法であると結論づけている⁶¹⁾。そして、株主価値ネットワークは、①すべてのステークホルダーの観点が反映できず、④非財務指標の測定評価に関し条件付／限定的評価となり、BSCは①ステークホルダーの観点について、サプライヤーや政府機関が網羅されていないことから条件付／限定的評価となっている⁶²⁾。なお、IV.1.で考察した

Brown (1996) のインプットープロセスアウトプットーアウトカムのフレームワークも評価対象に含まれている。

BSC は、企業価値の測定ができない点や一部のステークホルダーが網羅されていない点があるが、本稿においては、BSC が内部プロセスを通して価値を創造するという点、また、BSC では、無形の資産（BSC では人的資本、情報資本、組織資本。IIRF では人的資本、知的資本、社会・関係資本。）を戦略に結び付け、内部プロセスに方向づけるといった特徴をもつことから BSC を価値創造のための業績評価システムとして考察する。

Kaplan and Norton (2004, 桜井, 伊藤, 長谷川監訳, 2005) は、無形の資産の価値創造について、4つの特徴を示している。①無形の資産は財務成果に対して直接的な効果を及ぼさない。例えば、従業員のスキルアップが財務成果に直接影響しない。また、②無形の資産に係る価値は戦略に依存する。スキルアップをどのような戦略テーマと結びつけるかによって、創造される価値も大きく異なる。そして、③価値は潜在的である。スキルそのものが市場価値を生むわけではなく、価値創造の源泉としての潜在価値があるだけである。さらに、④他の資産と結びついて価値が生まれる。スキルアップはそれを製品へと結びつけ、品質の向上した製品を生み出し、それが販売できて経済価値が生まれる⁶³⁾。

図表5 内部および外部資本とビジネスモデルとの相関関係



出所) International Integrated Reporting Council, "BUSINESS MODEL - BACKGROUND PAPER FOR <IR>", March 2013, p. 9 をもとに筆者訳出し、作成。

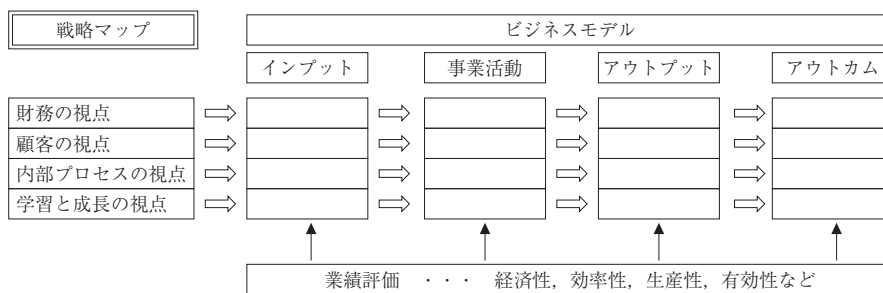
また、図表5が示すようにビジネスモデルのインプットの段階から組織だけでなく、社会が含まれているように、多様なステークホルダーが意識されなければならない。なお、表中の実線・矢印はインプットからアウトカムにいたる各プロセスとその繋がりを示している。一方、点線・矢印の内、アウトカムからインプットに戻る点線はビジネスモデルの循環プロセスを示し、事業活動から直接アウトカムに至る点線・矢印は、例えば、倫理基

準に基づいた生産方法があり、これはレピュテーションの観点からは、アウトプットを通らずにプラスのアウトカムとして直接認識される。金額換算が困難な経営者の社会に対する姿勢やCSRなどの行動がアウトカムをもたらすこともあることの例示であり、無形の資産に対する重要性を示唆している。

BSCは、まさに価値創造のための戦略を記述するフレームワークであり、戦略マップは、組織がいかに価値を創造するかを表し、戦略の構成要素間の因果関係を可視化することができる。これにより、ビジネスモデルと戦略との関係性を可視化できるものと考えられる。

例えば、図表6は、筆者により更なる検討を要するものであるが、戦略マップによる4つの視点からビジネスモデルを分析できる可能性を提示するものである。ビジネスモデルの縦軸（インプット、事業活動、アウトプット、アウトカム）を横軸のBSC・戦略マップを通して記述し、業績評価にあたっては、経済性（economy）、効率性（efficiency）、有効性（effectiveness）を高めていく必要がある。

図表6 戦略とビジネスモデル



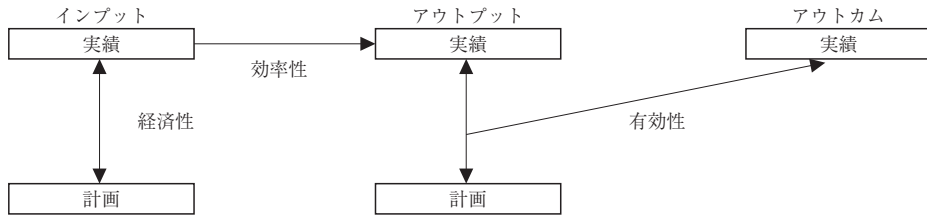
出所) 筆者作成

ビジネスモデルは、すでに検討したようにBrownの「組織のマクロプロセスモデル」からプロセスを強調した業績評価モデルであるが、インプット、アウトプット、アウトカムの連鎖と経済性、効率性、有効性の関係を図表7で提示している。

経済性は、経営資源の計画値に対する実績値との比較で経済性が測定される。低コストによる資金調達、原材料のコストダウン、設備投資の意思決定、人員計画などが考えられる。効率性は、インプットされた経営資源から得た最大限のアウトプットは何かという関係で測定される。効率的な生産体制、販路や流通網の効率化などがある。有効性は、アウトプットが目的や目標に対していかに貢献したかで測定される。損益やキャッシュ・フローなど財務目標に対する達成度に加え、販売された製品の顧客満足度など非財務的な目標や活動に対する達成度も含めた有効性の視点が必要となる。

例えば、内部プロセスの視点において、業務管理プロセスの重要なプロセスの一つが製

図表7 経済性、効率性、および有効性



出所) Willcocks, L., *Information Management: The evaluation of information systems investments*, London: UK, Chapman & Hall, 1994, pp. 20. Figure 1.3 Economy, efficiency and effectiveness. をもとに筆者訳のうえ、作成。

品・サービスの生産とする。その戦略目標の一つが製造・サービス原価の低減となる。この製造・サービス原価の低減は、顧客の視点においては製品・サービスの価格競争力を高め、トータル・コストの低減という戦略目標につながる。製品・サービス原価を低減することにより、自社の売上高を伸ばし粗利益を稼ぐことができる。一方、自社が低コストのサプライヤーとなり、顧客の内部コストを低減させることにもつながる。これをトータル・コストの低減という。そのため、原材料の投入（インプット）から生産活動（プロセス）および製品（アウトプット）に至る過程では効率性を重視した手法、例えばABC（activity-based costing）システムを採用し、計画と実績を比較して効率性の水準を測定・評価できる。

業務管理プロセスの卓越性は、財務の視点における生産性向上という戦略テーマと結びつく。業務管理プロセスのトータル・コストの低減は、全社的な原価構造の改善に結び付き、固定資産の有効活用などの生産性向上につながる。予算原価と実績原価を比較することによって、全社的な原価低減が有効に機能したかを検証する。内部プロセスの視点における戦略目標と学習と成長の視点の戦略目標を結び付け、人的資本としての従業員のプロセス改善能力向上を目指したTQMへの取組み、情報資本として自動化の推進や技術伝承の取組み、組織資本としてチームワークやプロセス改善に関するアイデアを創出していく組織文化の醸成を図っていかなければならない。

V 今後の課題と方向性

ここまで、価値創造プロセスの中核であるビジネスモデルの概念を通じて、価値創造のための業績評価システムについて文献研究を中心に考察し、内部プロセスの変化をもたらすものとしてBSCを取り上げた。本稿の成果としては、次の3点に言及したい。

第1の成果は、IIRFのビジネスモデルの概念が外部報告目的あることを踏まえた上で、

文献研究⁴⁾により、その概念と Brown (1996) が提示した業績評価（管理会計）手法である「組織のマクロプロセスモデル」との類似性を示したことである。

第2の成果は、組織にとってのビジネスモデルが、外部報告のために利用されるだけでなく、ビジネスモデルの概念を通じて、価値を創造し経営の優位性を高めることに利用できることを提示したことである。そのため、業績評価システムによる内部プロセスの強化のため、先行研究から BSC や VBM を志向した業績評価システムの適否を検討したことである。

第3の成果は、戦略マップによる4つの視点に経済性、効率性、および有効性という業績評価の視点を組み入れたビジネスモデル分析の可能性を提示したことである。なお、その有用性については今後の検討課題である。

以上の成果を踏まえ、今後の方向性について言及したい。

第一に、本稿では、ビジネスモデルを管理会計の視点から考察し、財務報告と管理会計の融合が内部プロセスの変化をもたらすものであることを確認することが目的であった。そのため、文献や実証分析による先行研究を検討したが、十分な深堀ができなかった。先行研究を深め、実証研究の結果が一般化されているのかも含めて確認することを今後の研究課題としたい。

第二に、本稿では、ビジネスモデルと BSC の親和性について、同じ価値創造を志向するパフォーマンス・プリズムと比較してその論点を明確にできなかったことである。この点については、次稿の研究課題としたい。

第三に、本稿では、BSC における無形の資産（人的資本、情報資本、組織資本）の内部プロセスを通じた価値創造の考察が行われていない。IIRF における人的資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本がビジネスモデルを通じて価値に変換され蓄積されることとの関連性を含め考察を深めていく必要がある。

注

- 1) 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～ 会社の持続的な成長と中期長期的な企業価値の向上のために～」, 2018年6月, 2頁。
- 2) Kaplan, R. S. and D. N. Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, 2004. 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・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社, 2005年12月, 26頁。ここで、市場価値に対する無形資産の割合（1982年から2002年）が75%以上にのぼっていることを指摘している。
- 3) 2010年8月にサステナビリティのための会計プロジェクト（The Prince's Accounting for Sustainability Project: A4S）と国際報告イニシアチブ（Global Reporting Initiative: GRI）が中心となって、「国際的に認められたサステナビリティ会計のフレームワークの構築」（A4S and

- GRI 2010) をそのミッションとして設立されたのが、国際統合報告委員会 (International Integrated Reporting Committee: IIRC) である。その後、委員会は評議会に改称された。
- 4) International Integrated Reporting Council (IIRC), “*INTEGRATED REPORTING <IR>*”, December 2013. 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」国際統合報告評議会, 2014年3月, 1頁。
 - 5) 「同上訳」, 2頁。
 - 6) 「同上訳」。
 - 7) 「同上訳」。
 - 8) 「同上訳」, 8頁, par 1.3。
 - 9) 「同上訳」, 8頁, par 1.9。
 - 10) 「同上訳」, 8頁, par 1.4。
 - 11) 「同上訳」, 2頁。
 - 12) 「同上訳」。
 - 13) 「同上訳」, 18頁, par 3.6。また, par 3.8 では「情報の結合性」の主な形態として, 内容要素, 過去・現在・未来, 諸資本, 財務情報とその他の情報, 定量情報と定性情報, マネジメント情報・取締役会情報・外部報告情報, 統合報告書の情報とその他の情報伝達手段や情報源における情報等を例示している。
 - 14) 「同上訳」, 2頁。
 - 15) 伊藤和憲「統合報告書に基づく価値創造プロセスの比較研究」『専修商学論集』第103号, 2016年7月, 22頁。
 - 16) IIRC 「前掲訳」, 11頁, par 2.2。
 - 17) 「同上訳」, 15頁, par 2.23。
 - 18) 「同上訳」, 14頁, par 2.21。
 - 19) 「同上訳」, 14頁, par 2.21。
 - 20) 「同上訳」, 15頁, par 2.26。
 - 21) 「同上訳」, 15頁, par 2.27。
 - 22) 「同上訳」, 12頁, par 2.10。
 - 23) 「同上訳」, 12頁, par 2.10。
 - 24) 「同上訳」, 12頁, par 2.11。
 - 25) 「同上訳」, 38頁。
 - 26) 「同上訳」, 37頁。
 - 27) 神戸大学会計学研究室編『会計学辞典 第六版』同文館出版, 2007年8月, 266頁。
 - 28) Koller, T., M. Goedhart, and D. Wessels, *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, (6th ed.), New York: John Wiley & Sons, 2015, p. 17.
 - 29) 徳崎進『VBM における業績評価の財務業績効果に関する研究—事業単位の価値創造と利益管理・原価管理の関係性』関西学院大学出版会, 2012年2月, 13-14頁。
 - 30) Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1954, p. 34.
 - 31) Porter, M. E. and M. R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January-February 2011, Vol. 89. 1/2, pp. 1-17.

- 32) 櫻井通晴『管理会計（第5版）』同文館出版，2014年，40頁。
- 33) Koller, T., M. Goedhart, and D. Wessels, *op. cit.*, pp. 7-8.
- 34) 徳崎進『前掲書』，2012年2月，66頁。
- 35) Rappaport, A., *Creating shareholder value: A guide for managers and investors, revised and updated*, NY: The Free Press, 1986, p. 7.
- 36) Morin, R. A. and S. H. Jarrell, *Driving shareholder value: Value-building techniques for creating shareholder wealth*, McGraw-Hill, 2001, p. 49.
- 37) International Integrated Reporting Council, “BUSINESS MODEL – BACKGROUND PAPER FOR <IR>”, March 2013, pp. 15-19.
- 38) Brown, M. F., *Keeping Score: Using the right metrics to drive world-class performance*, New York: Productivity Inc., 1996, p. 41.

ここで準用した Brown (1996) は，(徳崎進『前掲書』，2012) が，業績・測定の方法論に関する Neely A., M. Kennerley, and C. Adams, “Performance measurement frameworks: A review”, 2007, p. 147. Neely, A. ed., *Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice (second edition)*, Cambridge UK: Cambridge University Press, 2007, Chapter 7, pp. 143-162. 等の文献研究から導き出した成果が礎となっている。
- 39) *Ibid.*, p. 96.
- 40) Neely, A., M. Bourne, M. Kennerley, and et al. “Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 10, 2000, p. 1125.
- 41) 上埜進『管理会計：価値創造を目指して 第4版』税務経理協会，2008年4月，3頁。
- 42) 『同上書』，4頁。
- 43) IIRC 「前掲訳」，19頁，par 3.8。
- 44) 内山哲彦「統合報告と管理会計—二つの研究視点から—」『會計』第185号第6号，2014年，33-36頁。
- 45) Katsikas, E., F. M. Rossi, and R. L. Orelli. *Towards integrated reporting: Accounting change in the public sector*, UK: Springer, 2017, pp. 95-117.
- 46) Stubbs, W. and C. Higgins, “Integrated reporting and internal mechanism of change”, *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, Vol. 27 No. 7, pp. 1068-1089.
- 47) 山本浩二「ビジネスモデルにおける価値創造プロセスとコストマネジメント—統合報告のフレームワークに関連して—」『會計』，第194巻第1号，2018年7月，8頁。
- 48) 徳崎進『前掲書』，2012年2月，1頁。
- 49) 『同上書』，65-93頁。
- 50) Rappaport, A., *Creating Shareholder Value: A guide for managers and investors, revised and updated*, NY: The Free Press, 1998, p. 55.
- 51) *Ibid.*, pp. 53-56.
- 52) *Ibid.*, pp. 171-178.
- 53) Kaplan, R. S. and D. P. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992, pp. 71.

- 54) 神戸大学会計学研究室編『前掲書』, 980頁。
- 55) Morin, R. A. and S. H. Jarrell, op. cit., p. 335.
- 56) 徳崎進『前掲書』, 2012年2月, 79頁。
- 57) Neely, A. and C. Adams, “Perspectives on performance: The performance prism”, *Journal of Cost Management*, Vol. 15 No. 1, 2001, pp. 7-15.
- 58) Neely, A. ed., *Business performance measurement: Theory and practice*, Cambridge UK: Cambridge University Press, 2002, p. 153.
- 59) *Ibid.*, pp. 152-153.
- 60) 徳崎進『前掲書』, 2012年12月, 67頁。
- 61) 『同上書』, 85-86頁。
- 62) 『同上書』, 85頁。徳崎 (2012) による検討結果を取りまとめた「図表3-4 業績評価システムのVBM・部門経営との整合性との分析」に基づくものである。
- 63) Kaplan, R. S. and D. N. Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, 2004, pp. 29-30. (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』ランダムハウス講談社, 2005年12月。
- 64) すでに38)においても注記したように, Brown (1996) の準用は徳崎 (2012) の研究成果を礎としている。

参 考 文 献

【英文文献】

- Brown, M. F., *Keeping Score: Using the right metrics to drive world-class performance*, New York: Productivity Inc., 1996.
- Busco Cristiano, M. L. Frigo, A. Riccaboni, and P. Quattrone, *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Springer, 2013.
- Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1954.
- Feng, Z. Y., M. L. Wang, and H. W. Huang, “Equity Financing and Social Responsibility: Further International Evidence”, *The International Journal of Accounting*, Vol. 50 Issue 3, September 2015, pp. 247-280.
- International Integrated Reporting Council, “*BUSINESS MODEL – BACKGROUND PAPER FOR <IR>*”, March 2013.
- International Integrated Reporting Council, “*CAPITALS – BACKGROUND PAPER FOR <IR>*”, March 2013.
- International Integrated Reporting Council, “*CONNECTIVITY – BACKGROUND PAPER FOR <IR>*”, July 2013.
- International Integrated Reporting Council (IIRC), “*INTEGRATED REPORTING <IR>*”, December 2013. 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」国際統合報告評議会, 2014年3月, 1-40頁。
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992, pp. 71-79.

- Kaplan, R. S. and D. N. Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, 2004. (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ー』ランダムハウス講談社, 2005年12月。
- Katsikas, E., F. M. Rossi, and R. L. Orelli. *Towards integrated reporting: Accounting change in the public sector*, UK: Springer, 2017.
- Koller, T., M. Goedhart, and D. Wessels, *Valuation: measuring and managing the value of companies*, (6th ed.), New York: John Wiley & Sons, 2015.
- Maniora, J, “Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into Core Business Model? An Empirical Analysis”, *Journal of Business Ethics*, Vol.140 Issue 4, February 2017, pp. 755-786.
- Mio, Chiara, *Integrated reporting: A new accounting disclosure*, Palgrave Macmillan, 2016.
- Morin, R. A. and S. H. Jarrell, *Driving Shareholder Value: Value-building Techniques for creating shareholder wealth*, McGraw-Hill, 2001.
- Neely, A. ed., *Business Performance Measurement: Theory and practice*, Cambridge UK: Cambridge University Press, 2002.
- Neely, A. ed., *Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice (second edition)*, 2007.
- Neely, A., M. Bourne, M. Kennerley, and *et al.* “Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 10, 2000, pp. 1119-1145.
- Neely, A. and C. Adams, “Perspectives on performance: The performance prism”, *Journal of Cost Management*, Vol. 15 No. 1, 2001, pp. 7-15.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January-February 2011, Vol. 89. 1/2, pp. 1-17.
- Rappaport, A., *Creating Shareholder Value: A guide for managers and investors, revised and updated*, NY: The Free Press, 1998.
- Sukhari Aneetha and C. de Villiers, “The Influence of Integrated Reporting on Business Model and Strategy Disclosures”, *Australian Accounting Review*, August 2018, pp. 0-30.
- Stubbs, W. and C. Higgins, “Integrated reporting and internal mechanism of change”, *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, Vol. 27 No. 7, pp. 1068-1089.
- Willcocks, L., *Information Management: The evaluation of information systems investments*, London: UK, Chapman & Hall, 1994
- Zott Christoph, R. Amit, and L. Massa, “The Business Model: Recent Development and Future Research”, *Journal of Management*, Vol. 37 No. 4, July 2011, pp. 1019-1041.

【和文文献】

- 伊丹敬之, 青木康晴『現場が動き出す会計』日本経済出版社, 2016年3月。
- 伊藤和憲「統合報告書に基づく価値創造プロセスの比較研究」『専修商学論集』第103号, 2016年7月, 19-37頁。

伊藤嘉博「統合報告が管理会計研究・実践に及ぼす影響」『早稲田商学』第446号，2016年3月，29-51頁。

上埜進『管理会計：価値創造を目指して 第4版』税務経理協会，2008年4月。

内山哲彦「統合報告と管理会計—二つの研究視点から—」『会計』第185号第6号，2014年，27-39頁。

内山哲彦「インタンジブルズとしての人的資源の管理と管理会計—統合的業績管理システム研究における意義と課題」『千葉大学 経済研究』第24巻第3・4号，2010年3月。

内山哲彦「統合報告における Connectivity と統合思考—管理会計の観点から—」『千葉大学 経済研究』第30巻第1号，2015年6月。

神戸大学会計学研究室編『会計学辞典 第六版』同文館出版，2007年8月。

櫻井通晴『管理会計（第5版）』同文館出版，2014年。

東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～ 会社の持続的な成長と中期長期的な企業価値の向上のために～」，2018年6月。

徳崎進『VBMにおける業績評価の財務業績効果に関する研究—事業単位の価値創造と利益管理・原価管理の関係性』関西学院大学出版会，2012年2月。

伏見多美雄『経営の経済性分析』白桃書房，1995年9月。

門田安広『管理会計レクチャー（上級編）』税務経理協会，2008年。

山本浩二「ビジネスモデルにおける価値創造プロセスとコストマネジメント—統合報告のフレームワークに関連して—」『会計』，第194巻第1号，2018年7月。