

日本における統合報告書の現状とナレッジ・マネジメントの必要性に関する一考察

芝坂佳子*

In recent years, Japanese companies are facing drastic changes to improve corporate value in the global markets with movements that are led by the Japanese government. Integrated reporting is considered to be a valuable tool for the establishment and implementation of medium to long term corporate strategy. Integrated report should be issued based on actual business operations. However, based on our review of over 200 “self-declared” integrated reports issued by Japanese companies, the content of these reports are not sufficient in meeting the requirements for an integrated report, whose purpose is to communicate the corporate value creation story, linking the company’s past and present performance, as well as future outlook.

In the survey conducted by KPMG Japan, reporting of the company’s value creation process and capitals are not informative enough, especially to institutional investors. One of the most critical reason for this is that integrated thinking is not being properly implemented in most reporting companies in Japan. Integrated thinking is fundamental to integrated reporting because it is a crucial factor in the establishment of a reporting processes to produce an integrated report.

The International <IR> framework issued by the International Integrated Reporting Council, described intellectual capital as an example of one of the key capitals relevant for a company’s value creation. Identification and reporting on the company’s key intellectual capitals could assist in the quality of integrated reporting as well as the establishment of an integrated reporting process.

Ever since 2003, some Japanese companies have been making an effort to publish “Intellectual Property Reports” and/or “Intellectual Assets based Management Reports (IAbM)”. Although the contents required in such reports are much less than what is required in integrated reports, the processes involved are very similar to the processes in integrated reporting/thinking. Thus, reconsideration of intellectual assets based management could be a practical approach to improve the quality of integrated reporting and integrated reports.

キーワード：統合報告書, 統合的思考, ナレッジ・マネジメント, 非財務情報, 知的資本

* 青山学院大学国際マネジメント研究科 DBA コース

1. 問題意識

安倍政権による日本再興戦略¹⁾は、コーポレートガバナンスの強化などを「攻め」の視点から取組を進めており、これまでの日本企業特有の慣習からの脱却を要請している側面がある。一方で、これまでの日本的経営の強みを再認識し、グローバル化する競争状況の中で、適切な企業評価と価値向上へとつなげていくために、主体的、自律的な取組を通じた企業活動の姿と成果に関する情報発信の必要性も多くあると考える。

ナレッジ・マネジメントは、日本発の理論²⁾であるにも関わらず、知的資本や人的資本、組織資本との関係については、海外での実践や学術的な研究が積み上げられており、日本企業における実践については、エーザイ株式会社の事例³⁾はよく知られているものの、日本企業の経営者の意識の中に根付いた理論であるとは言えない⁴⁾。

筆者は、1995年ごろからナレッジ・マネジメントへの関わりを有している。今のアベノミクスの旗の下、成長戦略として推進されている様々な施策が企業の業務の中で実践され、成果を実感できるためには、企業が事業のために活用するリソースを内部で有するか否かに関わらず、用いるリソースを統合的に取扱い、効率的に企業価値を創出するための仕組みが不可欠である。企業価値の84%が非財務的な要素から決定されているといわれる現在⁵⁾、競争優位の基礎となるナレッジ、および、それを活用する仕組みの浸透は、企業の持続可能性をもたらす土台になると考える。企業が、ナレッジのように目に見えない、非財務的な要素についての取組を進めよう

とするとき、適切なツールの選定は、その成果に大きく影響を及ぼす。成果は、企業価値を表す代表的な指標の1つである時価総額のように、定量的な結果として示されるものもあれば、就職企業ランキングや企業イメージ調査⁶⁾のようにランキング等で公表されるケースや、報道等で記述的に表され、評判や風評を形成していくものもある。いずれにしても、外部からの評価によって、企業価値は決定されていくのである。

それゆえ、外部に対して、企業価値向上への取組を伝え、取組の背後にある実現にむけた企業の意思や意図の伝え方を、組織内で議論し、計画を策定して実行することは、適確な評価を実現するための活動として意義は深い。また、外部に伝えることによって、社会的存在である企業の説明責任の遂行となるだけでなく、第三者とのコミュニケーションから得た気づきを内部のフィードバックにつなげ、様々な意思決定や、事業発展に有効に働くことも期待できる。

そこで、本稿では、昨今多くの上場企業が取組んでいる「統合報告書」の作成を、ナ

レッジ・マネジメント推進のためのツールの1つとしてとらえ、現状を分析するとともに、その必要性についての一考察を試みる。

なお、統合報告書(Integrated Report)は、統合報告(Integrated Reporting)の実践、その背後にある統合思考(Integrated Thinking)の成果物の1つであるとし、本稿においては、この3つの言葉を使い分けることとする。

また、企業価値は、IIRC(2013)に示されているように、財務的価値と社会的価値の両方を含んだものとして用いる。

2. 日本における統合報告書の発行状況

統合報告書についての定義は存在していない。このため、統合報告書を作成している社数について、本稿では、企業価値レポートングラボが公表している「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト」⁷⁾を元に、KPMG ジャパンが行った調査(KPMG ジャパン, 2015)を用いて、発行状況と内容についての議論を進めていく。本調査資料を用いる理由は、以下の通りである。

- ① 社数カウントの定義が明確であり、他の類似調査の結果に左右されない姿勢で対応されている⁸⁾。
- ② 2010年から調査を続けており、その推移が確認できる。
- ③ 会社名が公表されている。一方で、以下の課題についても、認識していることを明記しておく。
 - ① 必ずしも優れた内容のアンニュアルレポートが含まれていないケースがある。
 - ② 統合報告書とみなせないような内容のレポートも含まれている。

課題①については今後の調査の中で、上記リストに組み込まれてくる可能性が高く、同②については、統合報告書への取組は単年度ではなしえない性質のものであるため、企業が意思ある取組をスタートしている点に意義があると考え、本調査を利用するメリットを否定するものではないと判断した。

「統合報告書」の普及を促している国際統合報告評議会(以下、IIRC: International Integrated Reporting Council)の活動がスタートしたのは、2009年9月であるが、正式に発足した翌年の2010年にはすでに10の企業が統合報告書の作成企業としてカウントさ

れているのは注目に値する。IIRCは資本市場の活動に関係する組織を網羅⁹⁾して構成されており、CSR報告書を作成する企業が1000社近くに及んでいた日本企業にとっては、すでに発行をしていた報告書の内容向上を検討する中から、その取組に関心が集まり、

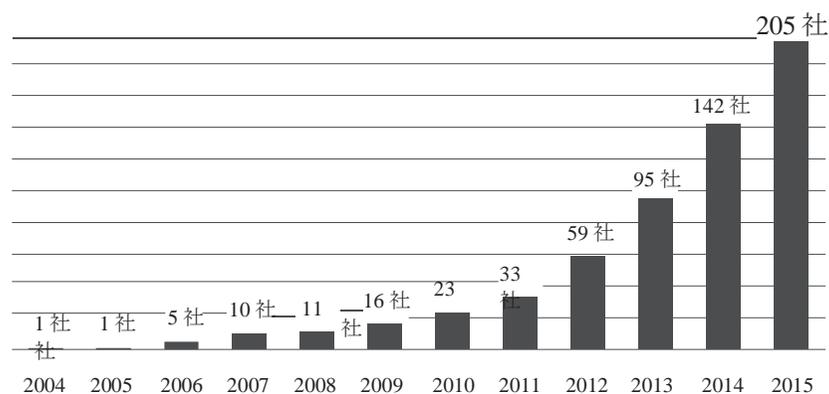
統合報告書の作成がスタートしたと思われる。その後、大きく作成社数が拡大したのは、2013年末に国際統合報告フレームワーク（以下、IIRCフレームワーク、IIRC, 2013）が、新たに公表されたことが契機となる。その結果、2014年には46社増えて、2013年と比較して約5割増となっている。2015年においては、スチュワードシップコードやコーポレートガバナンスコードの導入による影響を受けて、前年増65社となり、やはり5割近い数の企業が新たに統合報告書を作成している。

2016年においては、さらなる拡大がみられ、270社を超える企業が作成に取り組むことが見込まれる（2016年12月末現在で、279社¹⁰⁾）。

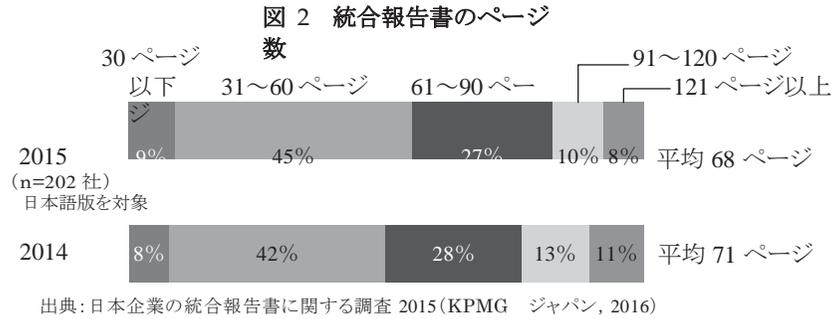
2015年に205社を数える作成企業の特徴としては、以下の点をみることができる。

- ① 大企業における作成が多い。
 - ・東証一部上場企業が191社93%を占めている
 - ・売上1000億以上の大企業が174社で85%
- ② 事業と社会的責任の関係をストーリーとして示しやすい企業（医薬、化学など）である。
- ③ ブランドイメージが重要な企業（小売り、消費財など）に広がっている。統合報告書に求められる要素の1つである簡潔性を示すデータであるページ数をみると、おおよそ70ページ前後での構成となっている。財務情報の掲載量がページ数に影響している傾向にあり、併せて、従来のCSR報告書等に組み込まれていた指標の取扱いによって左右している。しかしながらCSR報告書を別途作成している企業も53社あり、これは、2014年の35社と比べて増加している。

図1 国内自己表明型統合報告書発行数の推移



出典：日本企業の統合報告書に関する調査 2015 (KPMG ジャパン, 2016)



それぞれの報告書の目的と読み手をどの程度明確に意識するのか、インターネット上の開示や、インタラクティブな機能を備えた発行媒体も考慮した開示媒体の棚卸や整理を行い、統合報告書における簡潔性と、情報提供の量と質のバランスなども今後の課題であると思われる。

3. 統合報告書の内容について

3-1 内容検討にあたっての仮説

統合報告書の作成にあたり、多くの企業が IIRC フレームワークを参考にしている。本フレームワークは公表から 4 年以上を経過して浸透しつつあり、検討の経緯等を鑑みて、本フレームワークで提示されている開示内容には汎用性があり、統合報告書作成のために有効とみなせる。しかし、一方で、取組む企業にとっては、検討の前提となる「統合的思考(Integrated Thinking)」が根付いていない場合、統合報告書の伴ともいえる過去から現在、現在から未来に至る企業の目指す姿と、実現の戦略及びプロセスを語るのは難しい可能性がある。

また、IIRC フレームワークの例示(いわゆる「オクトパスモデル」)を踏襲しようとしたり、翻訳の問題ではあるが、英語と日本語の意味の違いによる概念理解の混乱なども見受けられる¹¹⁾。

2015 年に日本において 205 社もの企業が統合報告書を作成していることは、海外からは驚きをもって受け止められている。しかし、その内容を詳細に読み、また、主たる利用者である投資家からの評価や表彰制度の結果などを鑑みても、統合的思考、および統合的思考に裏付けられた統合的な報告書作成プロセスである統合報告(Integrated Reporting)の成果物としての統合報告書といえるものは、10 社に満たない。

ナレッジ・マネジメントでは、SECI モデルでも明らかのように、ナレッジが様々な人や組織の中における活動によって形態を変え、そのプロセスの中で、価値を創出して

いくダイナミズムが指摘される。組織の存在意義を共有し、ビジネスを通じて、財務的および社会的な価値を創造し、企業価値を向上させるために、有形無形の資本の有効活用とその成果を表そうとする統合報告書は、ナレッジ・マネジメント実践の証左となり、組織の価値創造の可能性を示すものになると考える。

そこで、本稿では、統合報告書に記載されている「価値創造プロセス」と、開示されている資本の内容を中心に見ていく。前述したように、企業価値の84%が非財務的要素から決定される現在において、知的資本、人的資本、関係性資本に対する組織の認識と取り扱いは、企業活動の成果に大きく影響を及ぼす。そこで、統合報告書での資本の開示状況を見ることで、ナレッジ・マネジメントのプロセスとの関わりを考えてみる。双方に共通しているのは、価値創造を目指したプロセスを重視することである。

3-2 価値創造プロセスと資本の開示

価値創造プロセスの開示にあたり、企業価値を生み出すための資本とその過程であるビジネスモデル、またその成果を示すことは、統合報告書に求められる基本的な内容である。

しかし、ビジネスモデルを開示している企業は、205社の内91社であり、約44%である。

また、資本についての開示も58社28%に留まっている。資本の開示を行っている企業が、ビジネスモデルの開示を行っている企業より少ない要因のひとつとして、企業価値の向上の源泉として知的資本や関係性資本は、目に見える製造資本や財務資本とは異なり、GAAPのように合意されたルールや基準等が存在せず、明確な定義や分類、計測等が困難であるためと推定される。企業価値の向上に大きな影響を及ぼすと認識を有してはいても¹²⁾、組織内のマネジメントや維持について、事業戦略と関係して取組まれてこなかったのではないかと想定される。これは、資本の説明にあたり、KPI等を用いて質的量的説明のある企業がわずか7社12%に留まっている点からも推察できる。

IIRCが提起した「6つの資本」¹³⁾という区分に合わせて作成しようとする傾向もみられ、作成初年度においては、資本概念の理解に苦勞する企業も多い¹⁴⁾。しかし、社内での議論の成熟に伴い、自社の価値創造プロセスに関連性の高い資本のみを提示(14社24%)や、IIRCフレームワーク分類と合致しない開示(19社33%)などが拡大する傾向にある。

価値創造プロセスには、その源泉である資本がビジネスモデルの中で、どのように用いられていくのかを示す必要があるが、多くの統合報告書では説明が十分とはいえない

い。事業概況や事業内容の説明に留まり、戦略を実現するための資本間の結合性や、資本活用の戦略との結合性について、些少でも触れている企業をカウントしても 20 社 22% である。

以上の事実は、多くの企業の統合報告書では、個別項目ごとの事実の開示に留まり、価値創造の道筋とその源泉に関する開示が不十分であることを示している。

3-3 知的資本の開示の現状と課題

IIRC フレームワークにおいても、知的資本は重要な要素のひとつとして認識されている。知的資本は、組織的な知識ベースの無形資産と定義され、例として、特許、著作権、ソフトウェア、権利及びライセンスなどの知的財産権、暗黙知、システム、手順及びプロトコルなどの「組織資本」との例示がある。

日本においては、2003 年から検討が始まり、2004 年 1 月に公表された「知的財産情報開示指針」(経済産業省 2004)があり、パイロットに参加した企業を中心に知的財産報告書が作成されている。また、その後の展開である知的資産経営報告書 (IAbM : Intellectual Assets based Management) の動きの中で、知的財産の概念を拡張し、見ざる資産を外部に報告し、企業価値につなげるための取組が進められてきていた。

このため、かつて知的財産報告書を作成していた(あるいは、現在も作成している)主として製造業の企業等を中心に、統合報告書の中に「知的財産」の項目を設けて開示している企業もある。しかしながら、ビジネスモデルで記載されている「知的資本」の内容との整合性がとれていない報告書が多くみられた。知的財産の評価手法は主なものは 3 つ¹⁶⁾ あるが、いずれの評価作業は、様々な前提条件や活用しようとするビジネスモデル(仮説)に依存するものである。したがって、知的財産の管理や活用は、価値創造モデルに基づく戦略遂行と、期待される財務的価値との関連性において説明されるべき事項であるが、知的財産に関する記述の多くは、「知的財産そのもの」の記載にとどまってしまっている。相互の結合性が確保されておらず、価値創造モデルで示される知的資本との関係性を意識した内容とはなっていない。

例えば、環境問題に代表される社会的課題の解決に貢献する技術を伴う製品等の開発であるならば、投資額、新たな技術を搭載した新商品等の上梓までの時間軸や市場規模や売り上げ予想額などの情報を提供すれば、ビジネスモデルの実行可能性を示せる。また、技術の優位性や、今後の展開なども併せて述べると、さらなる理解の獲得にもなる。

自社の事業の実態を示す代表的な指標として、本文中から選択して提示されるハイラ

イト情報において、全体のわずか3%のみが知的資本に関するKPIとなっている。しかも、KPI項目みると、約4割が研究開発費の開示というのが実情である。研究開発費だけの開示では、他資本との関係による効率性や先進性、将来の業績に及ぼす影響などはわからない。統合報告書作成企業の多くが想定する利用者は、中長期的な視点から意思決定を下すような投資家であり¹⁷⁾、そのような投資家にとっては示唆に乏しいもの¹⁸⁾となっている。

KPMG ビジネスレポートニングサーベイ第二版 Room for improvement (KPMG, 2016)においては、日本だけでなく、他国を対象とした場合でもインサイトに富む知的資本の開示が少ない点が指摘されている。

この調査で興味深いのは、ヘルスケアや自動車・自動車部品など、技術や研究開発の動向が直接に業績に及ぼす影響が大きいと思われる業種において、なんらかの知的資本に関する記載が多いとの結果である。本サーベイでは、知的資本の指標例として、新製品に関する実績、専門的に人材に関する情報、パイプライン情報、特許切れ技術とその影響に関する予想情報などを示している。

知的資本が企業価値を生み出す源泉であり、これらの財を組織として創出し、活用し、維持していく必要性は、CEOメッセージの中で語られることも多く、認識はされている。しかし、価値創造プロセスにおいて、知的資本の位置づけが明確に語られていない。ここからも、経営に用いるリソースとそのプロセス、成果がストーリーとして結び付いていない実情が窺える。研究開発部門や、製品開発、技術開発等の部門を分離することなく、企業が目指す方向性の共有や、社会からの企業に対する期待への理解促進なども肝要である。例えば、環境問題の解決に資する製品やサービスの開発には、研究開発部門等との協業が不可欠である。企業の将来にむけた活動の根幹である知的資本の持続的な創出のためにも、社会からの期待に応え、フィードバックを活かした製品／技術開発や研究体制を実現する統合的思考(Integrated Thinking)が浸透していけば、外部とのコミュニケーションに貢献し、企業価値評価を実現する知的資本についての開示が進んでくると期待できる。

4. ナレッジ・マネジメント推進のための統合報告書の活用可能性

ナレッジ・マネジメントの原点ともいえる「知識創造企業」(野中、竹内、1994)において、価値創造のスパイラルを回す知識の共同化、表出化、連結化、内面化からなるSECIモデルが、知識創造プロセス全体の「エンジン」とであると記載されている。この

エンジンによって、暗黙知と形式知のダイナミックな相互作用が生じ、知識創造企業の根幹となり、価値を生み出し、イノベーションが加速する。

IIRC フレームワークにおける知的資本の例示の中に、「暗黙知」をみることができ、知的財産や知的財産権等は形式知の具体例である。統合報告書(Integrated Report)は統合報告実践プロセス(Integrated Reporting)の成果のひとつであり、優れた報告書の作成には、統合的思考(Integrated Thinking)が組織の中で実践されている必要がある。企業価値向上のために用いられる資産のひとつである知的資本は、ビジネスモデルの中で、ナレッジ・マネジメントの根幹である SECI モデルの4つの作用を通じて、価値向上のために、他資本との相互作用を行う。言い換えれば、統合報告実践プロセスの中には、暗黙知を具体的な知的資本に形式化するための SECI プロセスにあたるものが、内在していることが求められると指摘したい。

資本間の相互作用を通じた企業価値向上と創造について、統合報告書において示すことは、企業の中長期的な取組を伝え、将来における企業価値の実現可能性を明らかにすることであり、外部からの理解と評価の獲得に資する活動である。また、外部からのフィードバックにより、内部でその知見を活かすことも期待できる。

例えば、財務資本であるならば、財務会計を通じて対外的な報告が行われ、外部における評価(例えば株価など)や、資本コストの低下等のメリットにつながっていく。内部においては、管理会計により、組織内における財務的要素についての管理や評価、活用等の対応がなされている。

同様に、ナレッジ・マネジメントのモデルに基づく取組を、知的資本の有効な活用のための施策として外部にむけて説明できれば、企業の目指す事業の方向性と企業価値の向上可能性に関する理解を促すことにつながる。特に研究開発等においては、研究課題の方向性や分野等について、外部における研究成果の活用や、M&A、オープンイノベーション等を通じた社会全体での知的資本の有効活用を加速することも可能になると推定される¹⁹⁾。

統合報告書は、個別の資本ではなく、すべての資本を包括的に捉え、ビジネスモデルへのインプット、結果としてのアウトプット、さらに広義での社会的価値の創出までを含むアウトカムを価値創造プロセスとして、短期、中期、長期を踏まえた持続可能性を語ることを提起している。ナレッジのダイナミックな相互作用による SECI モデルの考え方を導入することで、個別資本ごとに検討、記載されがちな統合報告書の記載が改善され、結合性に乏しい現在の統合報告書の改善にも貢献できると考える。

SECI モデルの知識創造プロセスと、統合報告書の作成、および統合報告の実践と関

連が深い事項について、整理を行う。統合報告書作成プロセスは、財務報告書のように定まったものではなく、開示方針等によって企業ごとに異なる。そこで、本稿では、IIRC (2013)を中心に、統合報告書とその活動において、提起されている内容との類似点を示す。併せて、KPMG ジャパン(2016)の調査結果を参照しつつ、現状の報告書の改善点についても、考察した。

ナレッジ・マネジメントの対象となるものは、データ、情報、知識、そして知恵(アーサー・アンダーセンビジネスコンサルティング, 1999)と定義されており、これらの要素は、他の資本との結合性に基づく相互連携の中で活用され、ビジネスモデルの中に結合されてこそ、IIRC フレームワークにおけるアウトプット、アウトカムの実現につながっていく。特に、付加価値の高い知的集約的な商品やサービスにおいては、知的資本の果たす役割は大きく、ナレッジ・マネジメントの概念を踏まえた知的資本の活用は、優先的な経営課題として取組まれることになるであろう。

「日本企業の統合報告の取組に関する意識調査 2016」(KPMG ジャパン, 2016-2)において、統合報告書の作成のための「統合報告(Integrate Reporting)」の実現のために企業が直面している課題として、広く統合報告(Integrated Report 作成を含む広義を指す)に対する社内の理解向上と、統合的思考に基づく経営改善のいずれもが50%を超え

表1 SECIモデルと統合報告書作成プロセス

SECIモデルの4モード	統合報告書作成プロセスにおいて期待される内容との類似点	統合報告書改善に期待される効果
共同化	組織内部における価値創造のための活動を、外部に対する発信を目的として整理し、内容の取りまとめ等を行う。	自社にとって企業価値の源である資本を明確にし、意識することにつながる(資本に関する開示内容の充実)。
表出化	外部からわかりやすい表現で、実現を目指す企業価値を示し、そのプロセスを明確に示すことで関係者と理解を共有する。	ビジネスモデルと資本の関係性について共有し、統合的思考の推進を支援する(結合性のある開示の実践)。
連結化	創出された企業価値そのもの(アウトプット)だけでなく、アウトカムを認識して、さらなる価値向上のための活動につなげる。	開示内容をベースに外部 / 内部とのエンゲージメントを活性化する(説明責任の実践と的確な企業価値の獲得)。
内面化	フィードバックをビジネスプロセスの中に活かし、効率化やさらなる企業価値を目指す活動に組み込んでいく。	過去から現在、現在から未来への価値創造ストーリーの実現可能性を高める(社会的課題の解決を通じた持続可能な企業への取組)。

筆者作成

るものとして認識されている。開示の担当者だけでなく、組織横断的に取組む姿勢と、経営そのものを変革する必要性が、現場で認識されていることが分かる。

すぐれた統合報告書作成のために求められる社内の取組は、ナレッジ・マネジメントの促進要素とされるリーダーシップ、企業文化、業績評価、情報技術(アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング, 1999)と通じるものがあり、目に見えない、定量化しにくい資本や経営資源とそのプロセスの中で、有意な効果を生み出していくためには、様々な要素を統合した総括的な取組が求められる。

日本における統合報告書の開示内容を今後充実したものにするためには、差別化や競争優位の実現を通じて創られる企業価値の源泉としての知的資本を、どのようなビジネスモデルの中で、活用し、どのような有形・無形の価値を創出していくのかといった議論を、具体的に展開していく取組が有用となる。その際において、ナレッジ・マネジメントで検討され、実践されてきた様々な取組をあらためて見直し、企業の価値創造ストーリーと結び付け、内部だけでなく、外部に対しても発信し、共有することが、有効な手段なのではないかと考える。

5. 統合的思考(Integrated Thinking)とナレッジ・マネジメントの取組の類似性

2章でも述べているように、統合報告書の定義について合意され、確定したものは存在していない。また、制度開示に基づく資料でもなく、プリンシプルベースの取組である故に、統合報告書に含まれる要素を固定的に考え、項目を個々に評価すべきではない。企業は、ターゲットとする読み手に対する訴求や、外部における的確な評価の実現に資する事項を、自らの判断で決定していくのである。IIRC フレームワークが提示している内容要素は参考にはなるが、IIRC 以外にも多くの開示フレームワークが様々な機関から提唱²⁰⁾されており、企業は、作成している様々な開示資料のポートフォリオを踏まえて、統合報告書で示す範囲や作成方針を策定していく。それゆえに、内容決定のためには、組織内における統合的思考(Integrated Thinking)が根付いていることが必要となる。そこで、統合的思考とナレッジ・マネジメントの取組の類似点について考えることとする。

表1においてSECIモデルと統合報告書作成プロセスとの類似性、ナレッジ・マネジメントの効果について整理した。ここでは、統合的思考との関係性を見るために、アーサーアンダーセン(1999)で示されているナレッジ・マネジメントの促進要素の1つで

あるリーダーシップのありようが表出する、統合報告書におけるトップマネジメント・メッセージの内容から、ナレッジ・マネジメントとの関係性について考える。

価値創造プロセスと資本の開示については、3-2 で取り上げた。トップマネジメント のメッセージでは、統合報告書で伝えたい内容を端的に、かつ包括的に表現される必要がある。そこで、統合報告書の根幹をなす企業の価値創造を実現するビジネスモデル と、資本の関係性を踏まえた長期的な見通しの記載について、トップマネジメント・メッセージでの説明の有無を KPMG ジャパン(2016)から確認し、当該企業の統合報告書における他の記載事項との整合性を調べ、統合的思考の現状について見てみる。

KPMG ジャパン(2016)によると、ビジネスモデルの長期的な見通しについてトップマネジメントによるメッセージの中で記載されているのは、9社²¹⁾であった。しかしながら、これら9社のレポートにおいて、ビジネスモデルと資本との関係性が十分に説明されている報告書はなかった。また、資本に関する記載についても、インプットだけにとどまり、価値創造プロセスを通じて、どのような成果(アウトプット、アウトカム)につなげるのか、という記述のあるレポートも皆無であった。

その他、リスクについての記載をみると、有価証券報告書の「転記」にとどまり、リスクマネジメントの最高責任者であるトップマネジメントの考え方や分析、管理方法への言及はなかった。また、意思決定の根幹となるマテリアリティ分析の説明も不十分なものであった。

これらの事実を総括すると、組織内において、様々な情報は存在しているが、組織の価値創造のためのビジネスモデルとの連携が十分になされていないことがわかる。限られた資源を有効に活用するためには、現状把握に加え、利用のための制度的要件を含む制約条件(例:環境規制)やコスト(例:資本コスト)等を念頭にいったビジネスモデルの構築と意思決定がなされる必要があるはずだ。しかし、統合報告書の記載を見る限り、関係性を考慮した意思決定に資する統合的思考が根付いているとはいえない。

ナレッジ・マネジメントの実践は、「情報は行為によって引き起こされるメッセージの流れであり、(中略)コミットメントと次なる行為を誘発する」(野中・竹中, 1996)のものであり、SECIモデルをつうじて醸成された「組織知が企業のビジネス行動に影響を与える」(同上)のものである。さらに、野中・竹中(1996)で指摘されているように、SECIモデルを通じた暗黙知と形式知の間で知識変換は、相互に作用しあってスパイラルを生むものである。この点においても、統合的思考に関するIIRCの定義「……利用し影響を与える資本との関係において、能動的に考えることである。(中略)価値創造を意識した統合的な意思決定及び行動につながる」(IIRC, 2013)との類似性がある。

また、組織的知識創造のための様々なナレッジ・マネジメントの施策(例:コミュニティ・オブ・プラクティスの形成, ファイブ・フェイズ・モデル等によるプロセス導入, ナレッジワーカー育成)なども、企業が長期的な視点から注力している競争力向上の取組として、統合報告書で紹介されている取組事例と近いものがあると考えられる。

6. エーザイ株式会社の統合報告書からみるナレッジ・マネジメントの貢献

エーザイ株式会社は、ナレッジ・マネジメントのベストプラクティス企業として広く知られている存在である。同社は長年にわたり、SECI モデルを現場にとり入れる様々な取組をおこなってきている。「場」を作り、人や組織の活動を通じたナレッジの相互作用の中で、エーザイにとっての企業価値を創出し続けている。

同社知創部の高山千弘氏がプレゼンテーション²²⁾で言及されているように、ナレッジ・マネジメントへの注力が、エーザイの企業理念である hhc を実現し、その成果としての財務的価値を含む企業価値向上を目指した活動であることが明解である。そこで、ナレッジ・マネジメントの実践が、統合報告書の内容にどのように反映しているかを、同社の2017年統合報告書においてみていくことにする。

〈企業理念と戦略, 人的資本の結合性を推進する仕組みとしての hhc 活動の例〉患者様との共同化プログラムについて、日本だけでなく、韓国, カナダの取組について紹介している。hhc の実現に不可欠な「患者様の真実(喜怒哀楽)」を理解するために、世界中の社員が就業時間の1%を用いて、患者様と過ごすという、共同化を重視している。

患者様という外部の関係者の共同化を経て獲得した知識は、「場」を用いて、他メンバーと共有され、表出化, 連結化のプロセスについても意識的につなげている。

文化的な背景の違いなどから企業理念の浸透, 共有が難しい海外においても、エーザイ韓国での、「会社に対する誇りや信頼感, 素晴らしい仲間と一緒に働ける喜び」との感想もあり、成果が上がっていることが理解できる。企業価値の向上に資する人的資本へのプラスの効果を具体的に示す例となっている。

〈創薬活動におけるイノベーション促進のための人材活用と能力開発の例〉

「共同化」が創薬活動に関わる人材のモチベーションと能力開発に貢献すると位置づけ、結果として、エーザイの企業価値向上に影響する新薬創出をめざす活動につなげるなどの意図により取組が進められている。

海外派遣プログラムによる「場」の提供や、交流を加速する「つくば白熱教室」を週一度の頻度で開催して、具体的な成果につなげる活動を継続している。また、インセンティブを伴う制度も整備し、ナレッジ・マネジメントの考え方を様々な施策の中で、具体化していることがわかる。

7. おわりに

統合報告、あるいは統合報告書という用語とその存在は、すでに多くの上場企業の間では一般化しつつある。一方で、統合報告書作成を急ぐあまり、これまで培ってきた様々な取組との関係性や整理を踏まえて、企業にとっての意義や、内部でどう進めていくのかといった検討や作業が欠落しているように見える。企業においては、中期経営計画などを含め、様々なプロジェクトや企画が平行して進んでいることが常であり、活動の相互連携が十分に取れているとは必ずしも言えない。

本稿では、統合報告書の現状を踏まえて、ナレッジ・マネジメントの必要性について検討してきた。そのまとめとして、次の3点をあげておく。

まず、企業価値向上に貢献する可能性の高い知的資本についての企業としての見解を明らかにすることである。これは、有用な形式知を具体的に生み出すことにつながっていく。

次に、企業価値向上に貢献する知的資本を継続的に生み出し、活かしていくプロセスを形成することである。SECIモデルを用いた取組は有意なものとなる。

最後に、形成されたプロセスが動く仕組みを作ることである。適切なKPIの選択と導入は促進要素となるであろうし、もし、統合報告書でこれらのKPIを開示できれば、組織内の知的資本に対する取組を的確に外部に伝えることにもつながっていく。

ショートターミズムの弊害は、Kay Review (Kay, 2012) や伊藤レポート(経済産業省, 2014)でも指摘されている。企業自らが、過去から現在、現在から未来への経営の在り方を再検討し、その中で、自社の強みやその源泉となる資本について、認識し、社内外とその意識を共有する取組を行うことが重要である。ナレッジ・マネジメントについては、多くは組織内部にある知的資本をその検討としてきたが、合従連衡が日常のものとなってきた中、また、その背後にある地球環境問題などの社会全体の課題解決

のためにも、ナレッジ・マネジメントの概念もより広く検討されていく必要がある。筆者は、ナレッジ・マネジメントは、組織とそこに関わる人たちの双方の厚生に寄与するものであると捉えてきた。統合報告書が、インベストメントチェーン活性化のため

の有効なツールとして期待されているのも、現代の資本主義経済の中で、大きな責任と影響力、そして社会的課題解決の可能性を有する企業の姿を過去から現在、現在から将来にむけたプロセスとして理解することが、市場を構成する様々な関係者の適切な意思決定に貢献するとの考えからである。統合報告書は、単なる成果物でしかないことを再度指摘しておく。より重視されるべきは、部分最適ではなく、全体最適を目指す思考であり、企業価値を超えて、社会と共有できる価値の向上を目指す長期的な視点である。

謝辞

本稿の作成にあたっては、KPMG において、企業の経営改革の視点から、統合報告および統合報告書の質的向上等のために共に活動しているメンバーとの成果である研究報告書から多くの情報、示唆を得た。日頃の率直な議論を通じた様々な関わりについて、ここにあらためて感謝の意を表したい。

ナレッジ・マネジメント学会の創設者であり、長らく理事長を務められた故森田松太郎先生から、長年に渡り、深い教養に基づいた暖かいご指導をいただけたことは、何よりも人生の幸であった。ナレッジ・マネジメントと統合報告 / 統合報告書に代表される非財務情報の活用と開示との関係性、企業価値向上に対する深い洞察に関する先生の先見性を改めて振り返り、もっとご指導をいただきたかったと、深く感じている。今後の研究活動において、先生の学恩、いただいたご指導を振りかえり、引き続き、努力して行きたい。

注

- 1) 安倍政権のアベノミクスについては、内閣府のホームページを参照。「日本再興戦略」に具体的施策が記載されている。
- 2) Nonaka, I. and Takeuchi, H (1995) が該当する。
- 3) エーザイ統合報告書 2017 P.24 は一例 <http://www.eisai.co.jp/pdf/annual/pdf2017ir.pdf>
- 4) 2017 年に公表された統合報告書 333 社分において、「ナレッジ・マネジメント」「知識経営」という文言が報告書中に使用されていたのは、RPA (Robotic Process Automation) を用いた検索では 5 社にとどまり、4 社は、現場の知の共有や人材育成等を主たる目的としている。株式会社リクルートホールディングスのみ、自社のバリューと知的資本の文脈の中で言及されている。また、海外における知的資産等に関する学会等でも日本人研究者の発表は多くない。
- 5) Ocean Tomo “Ocean Tomo’s Intangible Asset Market Value Study” <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/> 6) 例えば、日経企業イメージ調査などがある。
- 7) <http://cvrl-net.com/>
- 8) 他の調査としては宝印刷によるものが存在するが、実施年も浅く、リストも一般に公開されていない。
- 9) IIRC の組織構成と参加団体については、<http://integratedreporting.org/the-iirc-2/structure-of-the-iirc/> 参照。
- 10) 2017 年 12 月現在では 333 社となっている。
- 11) 例えば important significant, materiality は英語上では大きく含意が違うが、日本語訳では「重要性」と訳されている事例が多い。IIRC フレームワークの日本語版でも翻訳上の差異が認められない。
- 12) 統合報告書の CEO メッセージ等の多くで、技術や顧客との信頼関係等を重視するとの言及がある。
- 13) IIRC は 6 つの資本はあくまでも「例示」であるとしている。(前 CEO Paul Druckman 氏との対話による)。

- 14) 複数の企業との議論を通じた著者の経験に基づく考察。特に、社会関係資本については理解が難しいようだ。
- 15) 本稿においては、知的財産については、知的財産基本法の定義を用い、知的資本については、IIRC フレームワークにおける定義を用いることにする。また、知的資産経営報告書で表出する、知的資産については、欧州における知的資本の研究や IIRC フレームワークにおける知的資本と同じ文脈で理解することが可能として、同意に取り扱うこととする。
- 16) 知的財産評価の手法として、コストアプローチ、マーケットアプローチ、インカムアプローチがあり、いずれか、あるいは組み合わせて行われる。
- 17) KPMG (2016-2) による。
- 18) 投資家フォーラム等における長期投資家の発言より。
- 19) 「オープンイノベーションと知的財産」特許庁, 2010 等による示唆。
- 20) 例えば経済産業省による価値協創ガイダンス <http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170529003/20170529003-1.pdf> や、WICI によるインタンジブル報告フレームワーク http://www.wici-global.com/wp-content/uploads/2016/09/WICI-Intangibles-Reporting-Framework_ver-1.0.pdf などがある。
- 21) 9 社は NEC キャピタルソリューション、カイオムバイオサイエンス、協和発酵キリン、セガサミーホールディングス、帝人、豊田通商、ファミリーマート、三井物産、三菱 UFJ フィナンシャルグループである。
- 22) 筆者が拝聴したのは 2017 年 7 月のパリ・ユネスコ本部で開催された IC13 The World Conference on Intellectual Capital for Communities におけるプレゼンテーションである。資料は、http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr/wp-content/uploads/2017/07/takayama_sess3_IC13.pdf

参考文献 アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング

- (1999)「図解ナレッジ・マネジメント」東洋経済新報社 International Integrated Reporting Council (the IIRC) (2013) “The International <IR> Framework” International Integrated Reporting Council (the IIRC) (2015), “Materiality in <IR>, Guidance”
- Eccles, R and Krzus, M (2014) The Integrated Reporting Movement, Wiley & Sons (北川哲雄監訳 (2015)『統合報告の実際』日本経済新聞出版社)
- エーザイ株式会社 (2017), 「統合報告書 2017」 経済産業省 (2004), 「知的資産経営の開示ガイドライン」
- 経済産業省 (2014), 「持続的成長への競争力とインセンティブ - 企業と投資家の望ましい関係構築」プロジェクト (伊藤レポート) 最終報告書
- KPMG (2016), “Room for Improvement, KPMG Business Reporting Survey ver.2”
- KPMG ジャパン (2016), 「日本企業の統合報告書に関する調査 2015」
- KPMG ジャパン (2016-2), 「日本企業の統合報告の取組に関する意識調査」
- John Kay (2012), “The Kay Review of UK Equity Markets and Long-Term Decision Making” 野中郁次郎, 紺野昇 (2012), 「知識創造経営のプリンシプル」東洋経済新報社
- Nonaka, I. and Takeuchi, H (1995) The Knowledge Creating Company. Oxford University Press (野中郁次郎・竹中弘高, 梅本勝博訳 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社)