

# 統合報告と価値創造の人間主義経営

平 岡 秀 福

## 目 次

1. 本講の概要
2. 統合的思考の概念の再確認
3. 統合報告の概念の再確認
4. 統合報告の基本原則ならびに内容要素
5. 統合報告に期待される役割
6. 統合報告で想定される価値概念と価値創造
7. 人間主義経営とは何か
8. 価値創造の人間主義経営
9. 統合報告はなぜ人間主義経営を促進するか
10. ローソンの統合報告書から
11. まとめと今後の課題

## 1. 本稿の概要

本稿は、最近注目されている統合報告の考え方を再確認し、それが幸福のための会計として機能するかを、創価大学の経営学部が教育理念としている人間主義経営にも照らしながら明らかにした。また、ローソンの2013年度の統合報告書を具体例としてあげながら、統合報告とそれを支える現代の会計が人類の幸福を促進する可能性について探求するものである<sup>1</sup>。

## 2. 統合的思考の概念の再確認

国際統合報告評議会：IIRC（International Integrated Reporting Council：IIRC）の（プロトタイプ）フレームワークによれば、統合的志向の概念は「さまざまな事業上および機能上の単位と、

---

1 本稿は2014年10月5日に関西大学で開催された社会関連会計学会年次大会・統一論題「幸福の会計学を目指して－社会関連会計の可能性－」において「統合報告と価値創造の人間主義経営」というテーマで発表した内容を論文としてまとめたものである。

組織が使用し影響を与える資本の間にある関係性を理解する組織の能力」とされており、またそれは「短期的、中期的な価値創造のみならず長期的な価値創造に焦点を当てた統合的な意思決定と行動につながる」(1.16-17)とされている。そこでは、企業と事業と機能の関連性(戦略⇒落とし込みと共有・創発)ならびに資本概念の拡張とその関係性に着目している。明らかに価値概念が従来の会計から比べると拡張されており、短・中・長期的な時間を越えた価値創造に焦点を当てている。以上の内容を組織の意思決定と行動につなげることが統合的思考である。拡張された資本概念としては、組織にとっての有形・無形の資源とされており、次のものがあげられる(IIRC[2013b] pp.11-12)。

- ・財務資本…物品の生産またはサービスの提供に当たり利用可能な調達資金プール
- ・製造資本…建物、設備、インフラ含む物品生産またはサービスの提供に当たり利用可能な製造物(天然物除く)
- ・知的資本…知的所有権、組織的資本(暗黙の知識・システム・手続・手順等)
- ・人的資本…統治の枠組み、リスク・マネジメントへの対応、倫理的価値観に係る連携と支援、戦略の理解・開発・実践の能力、指導・管理・協働の能力を含むプロセス、製品およびサービスの改善実施に向けた忠誠心と動機など(技能・潜在能力・経験、革新を行う動機)
- ・社会・関係資本…地域社会、ステークホルダーグループおよびその他のネットワーク内の制度・慣習・関係、および個別や共同の幸福を高めるための価値共有能力、共有された規範・価値観・行動様式、重要なステークホルダーとの関係、組織が開発し、外部ステークホルダーと作り上げ、保護を努力する信頼と意欲、ブランドと評判に係る無形資産、事業活動を行うための社会的ライセンス
- ・自然資本…すべての環境資源(空気・水・土地、鉱物および森林、生物多様性および生態系の健全性)

### 3. 統合報告の概念の再確認

統合報告の概念は「長期にわたる価値創造についての組織によるコミュニケーションをもたらす、最も見える形では定期的な統合報告書を生み出すプロセス」あるいは「統合的思考に基づき行われる組織の価値創造についての全てのコミュニケーションプロセス」と定義される(IIRC [2013a] 1.2, 内山 [2014a] p.104, 三代 [2014] p.31)。また、統合報告書は「戦略、統治、業績、見通しが、外部環境の状況(背景)の中で、いかに短期、中期、長期にわたる価値創造に至るかについての簡潔なコミュニケーション」であり「統合報告(プロセス)の結果の一つ」と定義されている(IIRC [2013a] 1.2, 内山 [2014a] p.104, 三代 [2014] p.31)。そこでのキーワードは短・中・長期の価値創造、(外部)環境、コミュニケーション(プロセス)、統合的思考、戦略・統治・業績・見通し、簡潔性である。

#### 4. 統合報告の基本原則ならびに内容要素

統合報告の基本原則とは、内容および情報の開示方法に関する情報と作成の基礎を提供するもので、時間軸は基本的に短・中・長期にわたり、次の7原則からなる（IIRC [2013b] 3.1, 小谷 [2014] pp.122-123.）。

- ・戦略的視点と将来志向…戦略とその価値創造能力や資本（とその利用）への影響に関わる情報。
- ・情報の結合性…価値創造能力に影響を与える要素間の組合せと相互依存関係の全体像。
- ・主要なステークホルダーとの関係性…その特性に関する情報、ステークホルダーの正当なニーズと関心をどのように、またどの程度、理解し、考慮し、対応しているかの情報。
- ・重要性…価値創造能力に実質的に影響を与える事項に関する情報。
- ・簡潔性…簡潔であること。
- ・信頼性と安全性…ポジティブ・ネガティブ両面が、バランスよく、重要な誤りがない形で、重要性のあるすべての事象を含むこと。
- ・一貫性と比較可能性…将来にわたり一貫し（期間比較）、価値創造能力にとって重要性を有する範囲内で他企業と比較可能な方法で開示されること（企業間比較）。

統合報告の内容要素とは、開示されていることが期待されている項目をいい、次の8項目からなる（IIRC [2013b] 4.1, 三代 [2014] p.33, 小谷 [2014] p.124, 與三野 [2014] pp.54-55.）。

- ・会社概要と外部環境…会社が行うこと。事業を営む環境について。
- ・統治…統治構造の価値創造能力への支援のしかた。
- ・ビジネスモデル…ビジネスモデル（利益を生み出す仕組み）は何か。
- ・リスクと機会…価値創造能力に影響を与えるリスクと機会とそれらへの対応。
- ・戦略と資源配分…向かおうとしている場所とその達成方法。
- ・業績…戦略目標の達成度。資本への影響に関する成果（アウトカム）は何か。
- ・見通し…遭遇する可能性の高い課題および不確実性。結果として生じるビジネスモデルおよび将来業績への潜在的な影響。
- ・作成と開示に当たっての基礎…掲載事項とその定量化及び評価の決定方法。

#### 5. 統合報告に期待される役割

統合報告に期待される第一義的な役割は、組織がいかに時を超えた価値創造をしているかという経営管理情報を説明し、有用な財務情報と非財務情報ならびにそれらの関係性に関する情報を、

財務資本提供者をはじめとして、その他のステークホルダーにも提供し、コミュニケーションを促進するという役割である（IIRC [2013b] 1.7-8, 蟹江 [2014] p.76, 住田 [2014] p.63, 窪田 [2012] p.69, 伊藤 [2014a] p.14.）。

また、持続可能性がいかに関業の成功に貢献しているか、また企業の諸活動がいかに関球な問題の解決策の発見に貢献しているかといった、社会と企業の持続可能性の同時達成（Creating Shared Value）の在り方を示すものであると主張する者もある（郡司 [2014] p.109.）。

管理会計学者の立場からは、伊藤 [2014c] が、(1) 財務資本提供者との信頼関係の樹立、(2) 従業員のスキルアップ、(3) 内部経営管理者への市場の論理の導入、(4) 戦略情報の共有と協力体制の強化、(5) 組織文化の形成、(6) レピュテーションと戦略策定・実行のマネジメント強化による企業価値創造といった役割をあげている。

## 6. 統合報告で想定される価値概念と価値創造

IIRC のフレームワークには、明確な価値の定義が含まれていない。その理由として「ある特定の観点のみから価値を定義すべきでない」としている。しかし、それについての説明はあり、「様々な資本の増加、または減少もしくは転換・変換によって価値そのものが明らかになる（具現化する）」もので「組織にとっての価値、組織以外の価値という相互に関連のある二つの価値から構成される」としている（IIRC [2013c], 三代 [2014] p.31.）。

2. でも述べたように、資本の概念は現代において明らかに拡張されており、その増減・転換・変換が価値として認識される。

また、価値概念の拡張については、管理会計の立場からも、次のようなものがあげられるようになってきた（櫻井 [2011] pp.70-71, 伊藤 [2014] pp.163-165.）。

- ・経済価値…伝統的な企業価値、付加価値、利益、キャッシュフローなど
- ・社会価値…寄付や福祉による地域社会貢献、社会秩序の順守、社会的コストの削減、社会問題の解決（Porter・Kramer [2011], 三代 [2012] p.38.）
- ・組織価値…WLB、ダイバーシティ、従業員満足（社会価値に含むこともあり）
- ・顧客価値…顧客満足、顧客との信頼関係の向上、顧客ニーズへの対応
- ・株主価値…伝統的な企業価値のうち債権者価値を控除したもの。株式時価総額

これらのことから、拡張された資本が増加したときは正の価値創造、減少したときは負の価値創造（価値破壊）と考えることができる。価値創造のプロセスは、オクトパスモデル（IIRC [2013a] p.11, Figure 3.）に表現されるが、組織にとっての価値と組織以外にとっての価値が創造されることが企業を中心とした組織対の内外ステークホルダーの幸福につながるとき、その組織の統合報告書はそのプロセスを映し出す鏡となる。また統合報告書の情報により、組織とス

テークホルダーがお互いの幸福のための価値創造活動を促進する意思決定と行動をとるようになる  
るとき、統合報告書は幸福のための会計情報としての機能を果たすことになる。

## 7. 人間主義経営とは何か

創価大学経営学部（創価大学経営学会）は、2003年頃から当時の学部長である山中馨教授を中心に人間主義経営の研究を開始した。オムニバス形式の講義（人間主義経営論）も開講された。経営学部の教員がコーディネーターを勤めた「トップが語る現代経営」とともに経営学関連の看板授業となった。最新のカリキュラムでは「人間主義経営演習」としてゼミ形式のPBL（Project Based Learning）も取り込む講義に発展した。また、そこに至る過程で2007年に創価大学経営学部30周年を記念して創価大学経営学会より『人間主義経営の世紀』が発刊された。本書の中には人間主義経営に関わる数々の主張を垣間見ることができる。

たとえば、山中[2004]は「[人間主義に立脚した人材]は、見えない部分である精神性まで洞察できる人間になって、組織活動に取り組める知性の人材をつくろうということなのです。」「人間の精神性にまで踏み込んで洞察できれば、本質が見えてくる」と述べている。また、前田(2004)は「企業をはじめるにあたって何が目的なのか。富を築きたい、名声を博したい、そういう目的なのか。あるいは民衆のため、人々のため、社会のために貢献したいというのが目的なのかです。」と述べている。さらに、平岡(2004)は「企業を価値創造の場ととらえ、いかに企業経営に関わる価値を測定し向上させていくか（会計の役割）」「企業が社会的存在であり、人間集団の協働の場であり、そこで作り出されるあらゆる価値が人間の生活に深く関わっている以上、企業が人間の幸福のために存在することこそ社会的責任を果たすことになる」「企業経営が人間の幸福のための価値創造とは何かを真剣に問うべき時代がやってきた」と主張している。

本書では、ウィリアム[2000]のアインシュタインの言葉の引用より「宇宙の法則の中に具現化し、心と関連する、あらかじめ確立された調和が存在している」「君と私は赤の他人だが、あるパターンによって結びついている。」とし、これは、統合報告が志向する関連性、調和性、結合性にも繋がる思想であるといえる。また、日本労働年鑑第58集によれば「…日本の経営の特色は、究極のところ平等主義（人間主義－地位にかかわりなく人間として取り扱う）」とされており、日本的経営にはすでに統合報告が求める公平性の考え方が内在していることもわかる。山中[2006]は、仏教の依正不二について「人間の生命を「正報」といい、人間を取り巻く環境を「依報」という。この場合、環境とは他の人間や人間組織はいうに及ばず、多様な生物、森林、水、国土、地球など人間を取り巻く環境すべてを意味する。そしてこの正報と依報は観念のうえでは区別できるが、実際には分離することができないものとして、二にして二にならず、すなわち不二であるとする考え方である、人間と他を格別する西洋思想ではこのような考え方はない。この依正不二は人間が自然と共生してきた東洋の思想であり日本の伝統の中に息づいているものである。」として、人間と環境との関係性について、日本を含む東洋思想の重要性を主張している。

## 8. 価値創造の人間主義経営

平岡[2004]は、幸福のための会計学の必要性について「企業に関わるすべての価値の創造は、人間主義を中心とした、人間の幸福のための価値創造でなければならないのであり、企業を取り巻くあらゆる価値の測定と向上の理論や実務もそのためにあることを忘れてはならない」と主張した。統合報告が取り上げるあらゆる価値の創造が、経営者も含むさまざまなステークホルダーの幸福につながっているとき、統合報告書はそれを映し出しているといえる。その開示による適度のプレッシャー（伊藤[2014]）が、組織におけるステークホルダーの幸福のための価値創造を促進することになるだろう。

価値創造の人間主義経営があらゆるステークホルダーを幸福にするのであれば、それを促進する統合報告はステークホルダーの幸福を促進する可能性を秘めている。

## 9. 統合報告はなぜ人間主義経営を促進するか

まず統合報告がステークホルダーの幸福への貢献度を簡潔かつ信頼しうる形で表現している場合、そのような企業にはより財務資本が集まりやすいという可能性もある。あるいは現状でステークホルダーを幸福にしながら、それが収益の獲得に結びついているとき、企業にとっても財務資本の安定的な確保につながっていく可能性がある。

製造資本は、優れた営業用固定資産の組み合わせと、それを活用して生み出された製品やサービスを意味し、後者が顧客を幸福にし、かつこれからもその期待を裏切らないことが統合報告書に記載されている場合、（B to B も含む）顧客との間で Win-Win（あるいは Happy-Happy）の信頼関係を築けることになるであろう。

知的資本は、企業のもつ知的所有権や組織的資本を意味し、組織に属するあるいは組織と関係を持つ個人や組織そのもののもつナレッジの結集である。より創造的な仕事に関わりたという人間の高次の欲求につながる可能性もあり、それが満たされたことで幸福に感じることも多々あろう。よって知的資本のストックとフローの高さは知的な（精神的）幸福度を測る一つの尺度になりうる可能性がある。

人的資本のうち、統治の枠組みとコンプライアンス体制、倫理的価値観を統合報告書の中に明確に示すことは、その信頼性の保証を担保する一つの手段である。統合報告書にステークホルダーの幸福に関する記述がある場合、その最終責任は誰にあるのかを明確にできる。また組織とステークホルダーの安全に備えたりリスク・マネジメントの対応は将来に向けての非常事態に企業が貢献することを意味し、そこにステークホルダーの幸福をも守る体制を表現できる。

社会・関係資本は、地域社会やその他のネットワーク内の制度や慣習、関係性を及び個々あるいは共同の幸福を高める価値共有能力、共有の規範・価値観・行動様式、外部ステークホルダーとの信頼関係、ブランドやレピュテーションを意味し、これらはまさに組織とステークホルダー



の精神的幸福感の源泉を表現する可能性がある。

自然資本を守ることは、人間が生きながらえていく上での前提条件であり、この資本の保全への取り組み度を統合報告書に表現することは、人間の幸福の大前提を守る取り組み度を示していることにつながる。

## 10. ローソンの統合報告書から

2013 年より始まった第 1 回 WICI (The World Intellectual Capital Initiative) ジャパン『投合報告』表彰制度（財務・非財務のデータを統合し、企業の価値創造活動を簡潔に示し、企業の将来が見通せるように努めた報告書を表彰する制度）で優秀企業賞を受賞したローソンの統合報告書は全 71 頁にわたる。その詳細を吟味し、価値の概念、基本原則、内容要素の IIRC フレームワークへの準拠ならびにステークホルダーの幸福のための会計報告としての機能を果たす可能性があるかを確認していく。このケースを一つの手掛かりとして、今後のさまざまな企業の統合報告書がステークホルダーの幸福のための会計報告として機能する可能性について探る。

まず、1 頁から企業理念が「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」＝持続的成長の実現と表記されており、そこでは、みんなと暮らすマチ＝地域社会とあり、その上にマルチステークホルダーである「お取引先さま」「社員」「株主さま」「お客さま」「FC 加盟店オーナーさん」「クルーさん（パート・アルバイト）」が示されている。

2 頁には、社会的課題（6 つ）と地球環境的課題（5 つ）が掲げられていて、それぞれの課題に対するローソンの具体的な取り組みが明示されている。これらは、Porter・Kramer [2011] のいう Creating Shared Value とつながる考え方である。社会的課題の例として、女性の社会進出の拡大があげられており、その具体的な取り組みとして、女性のお客様向けの商品・サービスの強化、働く女性や育児休職者の支援があげられている。11 頁財務ハイライトの下段には、女性社員に占めるワーキングマザー率や新入社員における男女実数などの具体的な数値が明示されている。地球環境的課題の例としては、廃棄物の増大があげられており、その具体的な取り組みとして、廃棄物削減を可能にする発注システム、リサイクルシステムの構築があげられており、11 頁の財務ハイライトの下段には、食品リサイクル等実施率の目標（32.5%）とそれを大きく上回る実績（50.3%）が明示されている。3 頁目には、ローソンのオクトパスモデル（企業価値創造サイクル）が図示されており、投入前の見える資本に財務資本（資金）と製造資本（IT・インフラ）、見えない資本に人的資本（人財）、知的資本（技術・ブランド）、社会資本（資源・社会規範）があり、IIRC フレームワークでいう自然資本は社会資本の中に含まれている。これらが ROI（投下資本利益率）に基づく資本配分によりビジネスモデルに投入される。

「お客さまの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」というお客様起点のビジョン・考え方に基づき「イノベーションをもたらす R & D」「小商圈型製造小売業」「進化した FC システム」といったビジネスモデルの活用へと展開される。それらが企業内の資本と社会資本を

さらに増やしていく仕組みから、その成果が財務資本（潤沢なフリーキャッシュフローと堅固な財務体質）、製造資本（製販一体のサプライチェーンと付加価値の高いオリジナル商品の製造）、人的資本（自ら考える人財とイノベーション創出力）、知的資本（ローソンプランド、マルチ・ストアフォーマット、Ponta データ分析）、社会資本（サプライチェーンにおける環境配慮とマチとともに取り組む社会貢献活動）となり、それらが顧客の幸せ、従業員の成長、環境への配慮、社会貢献と繋がっている。

ビジネスモデル1「イノベーションをもたらすR & D」は、顧客の利便性と健康を考え、健康志向の「ナチュラルローソン」や生鮮食品「ローソン 100」などのマルチ・ストアフォーマットについての説明があり、中長期的成長のキーワードとして、健康（ローソンファーム、調剤薬局併設型店舗）、（定期）宅配（スマートキッチン）、海外 466 店舗（新興国、先進国）展開についての記述がなされている。ビジネスモデル2「小商圈製造小売業」は、取引先との共存共栄と顧客情報の共有、SCM 全工程への関与によるコスト構造の見える化とアウトソース（SCI 設立）、CRM の強みとしての Ponta データ分析による機会ロスの見える化と削減により、売上と利益増が達成できることが示されている。ビジネスモデル3「進化したFCシステム」として、社員と加盟店の教育と人材育成（ローソン大学）、2010 年度より導入されたマネジメントオーナー制度（多店舗経営オーナーへの教育と権限委譲）、エリア競争力の強化、ダイバーシティ（女性比率と外国人比率）への取り組みがあげられている。

CS（顧客満足）に関連する頁の記述は情報の結合性が考慮されている。たとえば、CS 度を高める「3つの徹底」（12-15 頁）には環境配慮、組織、財務、非財務の情報が統合化されており、一つ目の徹底の商品の価値を伝える「心のこもった接客」は、カウンタファストフード（MACHI Cafe）の実施、二つ目の徹底の「社会との共生」は、環境に配慮した材料とサプライチェーン全体の環境負荷低減、三つ目の徹底の「お店とマチをキレイに」は、社会や環境に対して思いやりのある行動を推進できるお店づくりを実現することこそローソンが目指す店舗運営のあるべき姿としている。それは 32-33 頁に記載されている CO<sub>2</sub> オフセット運動、レジ袋・割り箸削減、店頭募金、太陽光発電システムの導入、食品リサイクル推進などの具体的な実績数値へとリンクされている。また、リスク・マネジメントの一環として、防災体制や災害時の対策についても明示されている（38-39 頁）。

Ponta データ（POS データをさらに発展させたデータ）の分析と発注精度の向上を実現する「マチのニーズに合った品ぞろえ」としては、商品機会ロスの減少（18-19 頁）、顧客の利便性を高める出店「便利な立地」での高 ROI を実現（支店制導入）、店舗レベルでの（接客・品揃え・清潔・CS）を通じた定量化と MS 制度（覆面調査）を活用した改善などを行っている。

社会的課題、たとえば、少子高齢化と人口減少、環境、多様性への対応（Creating Shared Value）として、女性が育児をしながら働きやすい社会になることとシニアの利便性を考えたビジネス（16-21 頁）ならびに多様性支援（31 頁）について記述されている。また、Ponta データ



分析に基づく商品開発と品揃えとして「安心」「安全」「健康」そして「おいしい」をモットーに女性とシニア向けブランドを増加していることを明示している。多様性支援（31 頁）については、新卒女性社員採用 5 割、外国籍社員採用（100 名超で定着率 75%）、障害者雇用、60 歳以上の継続雇用制度、女性社員限定の幹部候補育成研修、業務効率と就労環境改善のための労使協議の場の設置、育児休職からの復帰率 99.1% 達成（女性社員の 5 人に一人がワーキングマザー）といった具体的数値を伴った情報が掲載されている。

サプライチェーンマネジメントについては、事業面と社会・環境面から具体的な記述（22-23 頁）があり、仕入れた材料を売り切る力、オリジナル商品の品質管理、IT を駆使した機会ロスと廃棄ロスの削減、サプライチェーンの各段階での CO<sub>2</sub> 削減と資源消費量（エネルギー含む）の削減といった取り組みが示されている。

組織と人材育成については、「自ら考える風土」を作る組織とマチを幸せにする理念に基づく人材育成（28-30 頁）、FC 加盟店オーナーがマチを深く理解し、マチに合った店作りを実行するためのデータ分析と斬新なマーケティング手法の仮説立案・検証し、事業拡大戦略に対する支援・助言を行っている。それは本部とのパートナーとしての共同事業であり、これまでのコンビニエンス・ストア事業にありがちな中央集権的チェーンストア・オペレーションから分権型組織への転換を図っており、8 支社、約 80 支店長に地域の損益責任が与えられ、店舗開発と加盟店指導の統合がなされ、エリアチーム（加盟店 20 ～ 24 店舗）単位ごとにマチに合った営業施策を「自ら考える」体制としてマネジメントオーナー制度（ビジネスモデル 3）とストアコンサルタントの教育が実施されている。また、FC 加盟店と本部社員の教育を統合し、自立的成長と思考を養うための「ローソン大学」の開講や、自発的プロジェクトチームあるいはタスクフォースによって新たな顧客価値を創造したチームを表彰する制度「New Value Creator of the Year」などによって、名誉的欲求の充足から自己実現の欲求といった高次の従業員満足の向上を狙った仕組みづくりがなされている。

環境マネジメント体制については、ローソンの活動と顧客の環境保全・社会貢献活動を支援する取り組みが示されている。ISO14001 の活用、本部従業員は研修と e ラーニング、FC 加盟店では、オーナー・店長・クルーが店舗オープン時研修、さらには社内情報誌や環境報告書等を通じた情報共有が図られている。eco 検定の取得も推奨、社会共生室が事務局となり、社会・環境小委員会が開催されている。

サプライチェーンでの取り組みは、マテリアルフロー図が示されており（35 頁）、各段階での投入物と産出物が明記されている。とくに CO<sub>2</sub> は排出量の構成割合や省エネ機器の導入による電気使用量の削減目標と達成率も明示されている。36 頁に環境保全活動の数値目標と実績、環境保全コストの内訳（金額）と成果が示されている。たとえば、省エネ項目の中に配送センターにおけるエコドライブの推進という環境保全活動の取組項目があり、その CO<sub>2</sub> 排出量目標値が 2007 年度から 22.0% 減であるのに対し、実績値が 23.8% 減と目標を超えている。

多岐にわたる事業（コンビニ・チケット販売・金融サービス・EC（電子商取引）・コンサルティング・外食）と海外展開，多数店舗で多種多様な商品・サービス提供を実施していることから，コンプライアンス・リスク（事業環境の変化，食品の安全性・衛生管理及び表示，個人情報の取り扱い，法的規制，FC事業，災害時等，ITシステムトラブル，原材料価格の高騰）の管理体制についても述べられている（37-39頁）。ローソンの「内部統制システムの整備の基本方針」の主な改定ポイントとしては，社内外の相談・通報窓口の明確化（グループ横断的に設置），ECビジネスと海外展開への対応（情報セキュリティ体制の整備）により，ローソnbrランドの価値向上を狙っている。法令や社会規範等の遵守のみならず，『企業行動勲章』に基づいたあらゆるステークホルダーへの「思いやり」ある行動実践のための研修，C & Rハンドブックの活用，防災訓練の実施がなされている。コンプライアンス・リスクへの管理体制としては，責任者会議（隔月），情報セキュリティ小委員会（毎月），事業継続計画ガイドライン，災害対策マニュアルの定期的見直し，店舗における防犯・防災体制（支社における小委員会）でリスク対応に敏感な組織風土（事業継続能力）を作り，その整備と浸透を図っていることが示されている。

コーポレート・ガバナンスの特徴についての記述もあり，執行役員制度導入（執行と経営機能分離），経営責任の明確化，取締役・監査役計11名のうち7名が社外（うち5名が独立役員），7名の社外役員のうち女性社外取締役2名，女性社外監査役1名，監査役会設置会社であること，取締役会と監査役会の開催回数と出席状況も明示されている。

さらに，内部統制システムの整備状況，三菱商事の持分法適用会社（32.5%）であること，取締役報酬と監査役報酬の決定プロセスと金額，独立役員の貢献内容，独立性の判定，株主総会の召集通知開示，インターネットによるオンデマンド配信，IR活動の推進（投資家とのダイアログ）について記述されており，役員の写真入りプロフィールと社外役員の写真入りメッセージが掲載されている。

企業データの部（48-49頁）では，会社概要，株式情報，エリア別店舗数（海外含む），フォーマット別特徴（女性顧客率・出店地域特性・取扱品目数・共通商品比率・国内総店舗数とその推移を含む）が具体的数値も含めて示されている。

続いて，経営陣による財務状況と業績の評価及び分析（50-65頁）としては，業界の動向（ポジショニング），経営施策，商品及びサービスと店舗運営の概況，店舗開発及び店舗フォーマットごとの概況（契約タイプ別国内店舗数），業績数値の概況（レベニュードライバーである客数と客単価の前年同期比推移，商品群別の売上高（連結）と粗利益率の状況（単体）），B/S・P/L（事業別営業総収入と販管費内訳等）の各項目の状況，キャッシュフロー，資本政策（資本コスト，配当，ROI，ROE，フリーキャッシュフロー，自己株式の取得と消却），主な関係会社の概況，次期の見通し（プラスとマイナスの側面・企業理念の確認と戦略の差別化・経営施策・具体的な目標値の一部提示（店舗数8,400店））に関する情報があり，最後に連結財務諸表データで報告書全体が締め括られている。

ローソンの統合報告書を、統合報告の基本原則と内容要素への準拠という視点から評価すると、図表1のようになる。

図表1 統合報告基準への準拠

基本原則への準拠	内容要素への準拠
○ 戦略的視点と将来志向	○ 会社概要と外部環境
○ 情報の結合性	○ 統治
○ (主要な)ステークホルダーとの関係性	○ ビジネスモデル
○ 重要性	○ リスクと機会
○ 簡潔性	○ 戦略と資源配分
○ 信頼性と安全性	△ 業績（戦略目標値の開示が一部）
△ 一貫性と比較可能性	△ 見通し（次期のみで決意表明に近い）
	△ 作成と開示に当たっての基礎 （決定方法の開示が不十分）

以上の内容を参考にすると、ローソンの統合報告書は、現状のローソンのステークホルダーの幸福への貢献（人間主義経営）を映し出しているといえるだろうか。まず、経営理念の実現に向けての努力がある程度理解可能なので、ステークホルダーの幸福への貢献（人間主義経営）は理解可能である。ただし、さらなる数値目標と達成度の開示が必要であろう。

また、ローソンの統合報告書は、今後ローソンがそのステークホルダーの幸福に貢献すること（人間主義経営）を促進するであろうか。これについては経営理念の実現に向けてより具体的で多角的に展開された戦略数値目標と達成度の開示が実施されるならば、ステークホルダーの幸福に貢献すること（人間主義経営）を促進するといえるだろう。つまりそれこそが、本稿のテーマの「幸福のための会計」の実現である。

## 11. まとめと今後の課題

以上、最近注目されている統合報告の考え方を再確認し、さらに創価大学経営学部が教育理念に掲げる「人間主義経営」に照らしてみても、統合報告が幸福のための会計として機能するかどうかの可能性を考察した。その際に、具体例としてローソンの統合報告書を分析しつつ、それがローソンのステークホルダーの幸福に貢献する可能性も探った。

ただし、本稿の分析だけでは統合報告が幸福のための会計として機能するかどうかの十分な結論には至らなかった。さらに他の多くの企業の統合報告書も解読しなければならない。

釈迦の説法には「境智の二法」という考え方がある。「境」とは観察される対象、「智」とは対象の本質を照らし出す知恵をいう。法華経はこの二つが合致すると説く。「境」を企業とする場合、統合報告が「智」となることが実現すれば、仏教でも説かれている万民の幸福に統合報告が

貢献するといえるだろう。

本稿の内容を発表した2014年10月5日開催の日本社会関連会計学会では、環境会計の専門家・愛知大学教授の富増和彦先生、関西生産性本部・特別顧問の辻本健二先生とともに、報告の機会をいただき、フロアーからは日本大学の勝山進教授、神戸大学の國部克彦教授をはじめ、一流の諸先生方から多くのご質問を頂戴しました。活発な議論がなされ、とても勉強になりました。この場をお借りし、関係者の皆様に感謝を表します。

## 主要参考文献

1. 安藤 聡 (2014)「オムロンの企業理念経営と統合報告」『企業会計』Vol.66 No.5, 68-75.
2. 郡司 健 (2014)「統合財務報告の一展開方向ードイツ企業のGRI型統合財務報告を中心としてー」『会計』186巻 第1号, 105-116.
3. 林美由紀 (2012)「経済・規制環境のパラダイム変化と統合報告に期待される役割」『企業会計』Vol.64 No.6, 28-36.
4. 平岡秀福「企業経営における価値創造のフレームワーク」(2004)『創価経営論集』第28巻 第1・2・3合併号, 105-114.
5. 平岡秀福 (2012)「環境債務と投資決定ー資産除去債務 (ARO) に基づくアプローチー」『創価経営論集』第36巻 第1・2・3合併号, 69-79
6. International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013a) *Consultation Draft of the International (IR) Framework*.
7. International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013b) *The International (IR) Framework*.
8. 伊丹敬之 (2002)『人本主義企業：変わる経営 変わらぬ原理』日本経済新聞社.
9. 伊藤和憲 (2014a)「管理会計における統合報告の意義」『会計』第185巻 第2号, 160-172.
10. 伊藤和憲 (2014b)「管理会計の視点からみた統合報告」『企業会計』Vol.66 No.5, 83-88.
11. 伊藤和憲 (2014c)『BSCによる戦略の策定と実行』同文館出版.
12. 加賀谷哲之「持続的な企業価値創造のための非財務情報開示」『企業会計』Vol.64 No.6, 79-89.
13. 加賀谷哲之「統合報告が企業経営に与える影響」『企業会計』Vol.66 No.5, 38-45.
14. 金田晃一「報告書の変遷から見る「統合」のインプリケーション」『企業会計』Vol.64 No.6, 56-61.
15. 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, 76-82.
16. 国際統合審議会 (2013)「ジェシカ・フリース氏にきく・なぜ、統合報告が必要なのかー新しい投資情報がもたらすメリットと可能性」『企業会計』Vol.65 No.2, 63-68.
17. 小西範幸 (2012)「統合報告の特徴とわが国への適用」『企業会計』Vol.64 No.6, 18-27.
18. 小西範幸 (2014)「統合報告の国際的動向と財務報告の可能性」『企業会計』Vol.66 No.5, 18-27.
19. 窪田真之「投資家から見た統合報告書の利用価値」『企業会計』Vol.64 No.6, 69-78.
20. 三代まり子「国際統合報告審議会 (IIRC) による取組みー価値創造のための国際的なレポート・フレームワーク」『企業会計』Vol.64 No.6, 37-45.
21. 三代まり子「国際統合報告<IR>フレームワークの特徴と課題」『企業会計』Vol.66 No.5, 28-37.
22. ローソン (2013)『統合報告書』Lawson, Inc.

23. 水野一郎（2013）「人本主義企業をめざす管理会計」『青山アカウンティング・レビュー』Vol.3, 32-39.
24. 中村良佑（2013）「統合報告は業績評価の「処方箋」となるか」『企業会計』Vol.65 No.4, 33-41.
25. Porter, M. E & M. R. Kramer（2011）Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 62-77.
26. 柴田英樹「統合報告に関する一考察」（2014）『産業経理』Vol.73 No.4, 4-15. 創価大学経営学会編（2007）『創価大学経営学部開設 30 周年記念・人間主義経営の世紀を』創価大学経営学会.
27. 住田孝之「統合報告の我が国経済への効果」『企業会計』Vol.66 No.5, 57-67.
28. 宝印刷株式会社・総合ディスクロージャー研究所編（2014）『統合報告書における情報開示の新潮流』同文館出版.
29. 田中宏昌「非上場企業における統合報告の意義」『企業会計』Vol.64 No.6, 62-68.
30. 内山哲彦（2014a）「管理会計研究としての統合報告の意義」『産業経理』Vol.73 No.4, 104-113.
31. 内山哲彦（2014b）「統合報告と管理会計－二つの研究視点から－」『会計』第185巻 第6号, 27-40.
32. ウィリアム・ヘルマン・雑賀紀彦訳（2000）『アインシュタイン，神を語る』工作舎.
33. 山中 馨「人間主義経営論の試み」（2004）『創価経営論集』第28巻 第1・2・3合併号, 115-127.
34. 山中 馨「CSR と人間主義リーダーの重要性」（2006）『創価経営論集』第30巻 第1号, 1-16.
35. 奥三野禎倫「財務と非財務の統合による経営と開示のダイナミズム－企業経営の視点」『企業会計』Vol.64 No.6, 46-55.
36. 奥三野禎倫「グローバル経済における企業の長期的発展と統合報告の可能性」『企業会計』Vol.66 No.5, 46-56.