

論 説

人的資産にかかわる測定と価値創造

—統合報告を例に—

内 山 哲 彦

I はじめに

インタンジブルズ (intangibles: 無形の資産) が企業業績や企業価値に対して正の影響を持ち、その適切なマネジメントの重要性が高まっているという認識が一般的になっている。インタンジブルズとは、「財の生産もしくはサービスの提供に貢献するか、それに用いられる非物的な要因、またはこれら要因の利用をコントロールする個人もしくは企業に対して将来の生産的便益を生み出すと期待される非物的な要因」(Blair and Wallman, 2001, p. 3), あるいは「イノベーション (新発見), 独自の組織デザイン, または人的資源制度によって生み出される無形の価値源泉 (将来のベネフィットに対する請求権)」(Lev, 2001, pp. 6-7) とされる。

伝統的な会計学では、法律上の権利や経済上の優位性を表す特許権, 実用新案権, 商標権, 営業権など物理的な形態を持たない資産は、一括して無形資産 (intangible assets) とされてきた。伝統的な会計学で認識されてきた無形資産のほかに、ブランド, 知的資産, ソフトウェア, コーポレート・レピュテーション, 人的資産, 情報資産, 組織資産といった、企業価値の創造に大きな貢献を果たす無形の資産の存在が無視し得なくなってきたが、これらの資産は会計学ではインタンジブルズと

よばれるようになってきた（櫻井, 2012, 1 ページ）。

インタangibleズに関する管理上の特徴として、次の2点を指摘することができる（内山, 2010, 2 ページ）。第1に、どのように創造され、利用されるかにより価値が異なる。取り分け、その価値が戦略に依存する。第2に、他の資産と結びついて価値をもたらすため、そのマネジメントにおいては複合的なマネジメント・システムが求められる¹⁾。

このようなインタangibleズのなかでも、その重要性が高く、また一方で、その測定や管理が難しいものとして人的資産があげられる（内山, 2010）。人的資産とは、（従業員としての）個人および人的組織の持つ知識や能力、高い動機づけを指す。

本稿では、人的資産にかかわる把握・測定と、人的資産と戦略や経営成果、企業価値とのつながりをどのように明らかにするかについて検討する。そのため、企業事例として統合報告（integrated reporting）に着目する。統合報告は、さまざまな有形・無形の経営資源が戦略やビジネスモデルなどを含めた価値創造プロセスを通じて長期にわたる価値創造にどのように至るかについて、財務情報と非財務情報とを組み合わせ、ステークホルダーに対して伝達するものである。このような統合報告による報告書、すなわち統合報告書に見られる、人的資産にかかわる把握・測定と、人的資産と戦略や経営成果とのつながりの実態を明らかにするとともに、課題を指摘する。

以下、次の構成をとる。第Ⅱ節では、統合報告ならびに統合報告書と、その経営管理、価値創造との関係について概観する。第Ⅲ節では、「国際統合報告フレームワーク」と、人的資産に関するコスト・ベネフィット分析のためのフレームワークから、本稿における分析枠組みを導出す

1) さまざまなインタangibleズがどのように組み合わせられて企業業績に対して正の影響をもたらすのかについて、内山ほか（2015）の実証研究を参照されたい。

る。第Ⅳ節では、企業事例（統合報告書）をもとに、人的資産にかかわる把握・測定と、人的資産と戦略や経営成果とのつながりの実態と課題について検討する。そして第Ⅴ節では、本稿のまとめを行う。

Ⅱ 統合報告

1. 統合報告の意義と背景²⁾

統合報告の普及・研究を主導する国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council；IIRC）による「国際統合報告フレームワーク」（以下、〈IR〉フレームワーク）（IIRC, 2013b）によれば、統合報告とは、統合思考を基礎として、長期にわたる価値創造についての組織による統合報告書を生み出し、価値創造の諸相に関する関連したコミュニケーションをもたらすプロセスである（IIRC, 2013b, p. 33）。また、統合報告書は、組織の戦略、ガバナンス、業績、見通しが、外部環境のコンテキストのなかで、いかに短期、中期、長期にわたる価値の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る（IIRC, 2013b, 1.1）。

このような統合報告の考え方が提唱される背景には、企業報告に関する次のような問題意識がある。第1は、従来財務情報に重きを置いて行われてきた企業報告の限界である。そこでは、財務情報としては把握・伝達しきれない情報をどのように企業報告に盛り込むかが大きな問題となる。第2は、企業の活動にかかわる環境、社会、ガバナンスといった経営要素の重要性の高まりである。〈IR〉フレームワークにおいて、経営資源にあたる資本（capital）のなかに社会・関係資本（social and relationship capital）や自然資本（natural capital）が含まれる（IIRC, 2013b, 2.15）ことから、それらが重要視されていることがわかる。第3

2) 詳しくは、内山（2014a, 107-108ページ；2014b, 28-29ページ）を参照されたい。

は、知的資産、インタンジブルズの重要性の高まりである。〈IR〉フレームワークにおいても、資本のなかに知的資本（intellectual capital）や人的資本（human capital）³⁾、そして社会・関係資本が含まれる（IIRC, 2013b, 2. 15）。環境・社会・ガバナンスといった経営要素や知的資産・インタンジブルズの多くは財務情報では測定や管理が難しいことから、第2の点および第3の点は第1の点とも深くかかわる問題である。

上記3点のなかでも、インタンジブルズに関する第3の点は特に重要であると思われる。なぜなら、IIRCの最初のディスカッション・ペーパーでは、企業報告が変わるべき理由の1つとして、企業の市場価値に占める物的および財務的資産の割合が劇的に減少していることをあげている。そして、市場価値の残りの部分は無形の要因（intangible factors）であり、それらの多くは財務諸表において説明されていないことを指摘している（IIRC, 2011, p. 4）からである。

すなわち、統合報告のプロセスには、さまざまな有形・無形の経営資源が戦略やビジネスモデルなどを含めた価値創造プロセスを通じて長期にわたる価値創造にどのように至るかを、まず企業自身が把握し、そしてそれを、財務情報と非財務情報とを組み合わせるステークホルダーに対して伝達するという試みを公式的に行うことが、明示的に包含されているのである。そして、そこでの力点は、従来財務情報（財務諸表）によってある程度説明されてきた財務資本や物的資本にあるのではなく、人的資産などのインタンジブルズにあるのである⁴⁾。

3) 本稿では、参照する文献での呼称の関係から、人的資産（human asset）と人的資本（human capital）とを特に区別しない。

4) 一方で、〈IR〉フレームワークが提示する統合報告の課題も指摘される。詳しくは、内山（2015a, 55-56ページ）を参照されたい。

2. 統合報告と経営管理とのかかわり⁵⁾

統合報告が必要とされる背景として、前述のように、財務情報に偏った企業報告の問題や、外部報告において財務情報と非財務情報とが統合されていない問題が指摘される。企業価値や価値創造プロセスを断片的に報告する外部報告は、報告先のサイロ化だけでなく、外部報告のもとである事業活動や経営管理、内部報告におけるサイロ化も要因となっている。

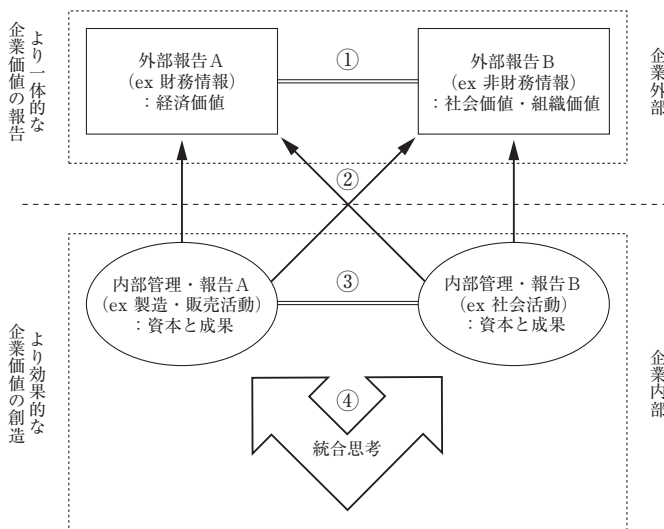
このような問題に対して、統合報告は統合思考を基礎とする (IIRC, 2013b, p. 33)。統合思考とは、さまざまな事業ユニットや機能ユニット、組織が利用し影響を与える資本、これらの間の関係について組織が積極的に考慮することである (IIRC, 2013b, p. 2)。

その上で、統合報告は次の4つを目的とする (IIRC, 2013b, p. 2)。すなわち、①より効率的かつ生産的な資本の配分が可能となるよう、財務資本の提供者の利用可能な情報の質を高める。②さまざまな報告要素に基づき、長期にわたって価値を創造する組織の能力に重要な影響を与えるすべての範囲の要因について伝達する組織の報告に対して、よりまとまりのある効率的なアプローチを促進する。③幅広い資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然）についての説明責任と受託責任を高め、資本間の相互依存についての理解を促す。④短期、中期、長期にわたる価値の創造に焦点をあてた統合的な思考、意思決定、行動を支援する。これら4つの目的を関係づけると、図表1のように示すことができる。

ここから、統合報告は統合思考を基礎とするとともに、統合報告の目的として統合思考の実現を目指しているという関係を指摘することができる。統合報告と統合思考との間のこのような関係は、相互強化 (mutually reinforcing) (IIRC, 2012, 3.9 ; 2013a, p. 1) あるいは循環 (cycle)

5) 詳しくは、内山 (2015c, 42-43ページ) を参照されたい。

図表 1 統合報告の4つの目的

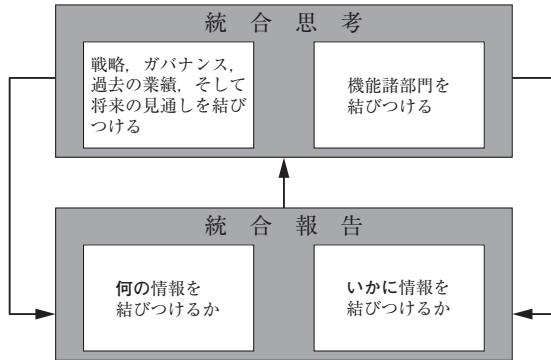


出所：内山（2015c, 43ページ）

（IIRC, 2013b, p. 2）と表現される（図表 2）。そして、このような相互強化・循環が効率的かつ生産的な資本の配分につながり、金融の安定性および持続可能性（financial stability and sustainability）に向けた力になる（IIRC, 2013b, p. 2）とされる。

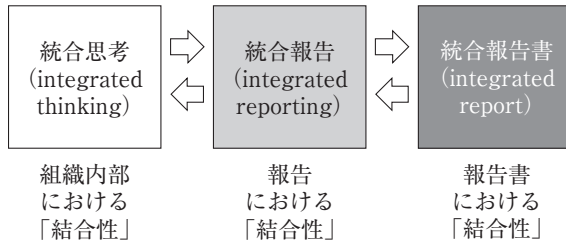
統合報告と統合思考との相互強化・循環に基づくと、統合報告の前記 4つの目的（①～④）について、2つの方向での連鎖を指摘できる。1つは、④の統合思考に基づいて、③や②の統合報告が実施され、結果として①の統合報告書（情報の結合性）がもたらされるという連鎖である（図表 3 の上段の矢印）。いま1つは、①の統合報告書（情報の結合性）をもたらしべく、②や③の統合報告の実施により、結果として④の統合思考が生まれ、組織に定着するという連鎖である（図表 3 の下段の矢印）。①は、ステークホルダーが求めているものの理解や共同設定につながっており、統合報告（書）はステークホルダーとの対話に重要となる。一

図表2 統合報告と統合思考との相互強化・循環



出所：IIRC（2013a, p. 1）

図表3 統合思考，統合報告，統合報告書の関係



出所：内山（2015b, 36ページ）

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，より良い経営のための両輪であると位置づけられる。

3. 統合報告とインタンジブルズによる価値創造

このように，統合報告の実施プロセスがもたらす経営管理上の効果は，組織内部における統合思考の発生，定着・拡大とそれによる持続可能な経営の実現，そして長期的な価値創造の実現に見出すことができる。そのなかには，統合報告実施プロセスでの統合思考の発生を通じた，目に

見えない経営要素のより良い管理の実現が指摘できる（内山, 2015c, 44 ページ）。具体的には、ブランド、レピュテーション、顧客エクイティ、ITとデータベース、従業員のスキルとモチベーションといった、企業の競争優位を決定づける、目に見えない資産であるインタンジブルズの管理である。

先述のように、インタンジブルズには、その価値が戦略に依存する、他のインタンジブルズや有形資産と結びついて価値をもたらすといった管理上の特徴が指摘できる。〈IR〉フレームワークでは、価値創造にあたって組織が利用し影響を与える資本を6つに分類し、そのなかには知的資本や人的資本、社会・関係資本を含めている。これらが戦略やビジネスモデルなどを含めた価値創造プロセスを通じて、他の資本とともにどのように価値創造に至るかを統合報告書は明らかにする必要がある。したがって、統合報告の実施プロセスは、人的資産などのインタンジブルズの把握・測定や管理、そしてそれを通じた価値創造にも有効に作用すると思われる。

そこで本稿では、人的資産にかかわる把握・測定と、人的資産と戦略や経営成果とのつながりをどのように明らかにするかについて検討するため、企業の統合報告書を事例として、人的資産にかかわる把握・測定と、人的資産と戦略や経営成果とのつながりの実態を明らかにし、課題を指摘する。

Ⅲ 分析のための枠組み

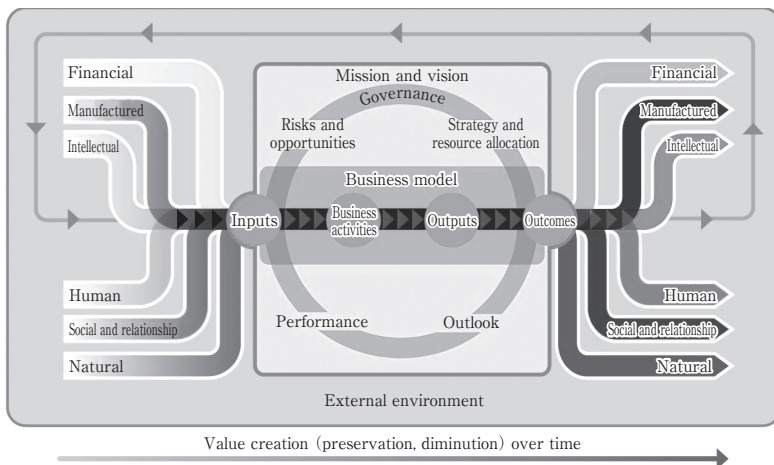
本稿における分析枠組みを導出するべく、〈IR〉フレームワーク、ならびに人的資産に関するコスト・ベネフィット分析のためのフレームワークを検討する。

1. 〈IR〉フレームワーク

〈IR〉フレームワークでは、図表4のような「価値創造プロセス (value creation process)」が提示されている。

「価値創造プロセス」では、外部環境 (external environment) の下、組織が利用する経営資源を、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の6つの資本に整理する。そして、ミッションやビジョン、戦略などに基づいて、6つの資本をインプットとして利用し、それらを、事業活動を通じてアウトプット (製品やサービスなど) に変換し、そのような事業活動やアウトプットの結果、アウトカムとして上記6つの資本に影響を与え、さらに、影響を与えられた6つの資本が再びインプットとして利用されるという、循環的な価値の流れを設定している。

図表4 〈IR〉フレームワークにおける「価値創造プロセス」



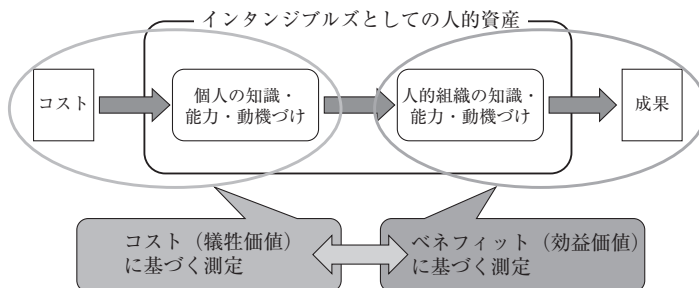
出所：IIRC (2013b, p. 13)

2. 人的資産に関する「コスト・ベネフィット分析」

ここで、人的資産に焦点を絞ると、価値創造のプロセスのなかで、人的資産の価値（コストとベネフィット）の流れは図表5のように示すことができる。

インプットとしての人的資産の構築と利用には必ずコストが伴う。組織のなかでの人的資産の構築は、採用や教育研修、報酬付与など、まず個人を対象に行われることから、個人の経済的価値測定は、支出などのコスト（犠牲価値）⁶⁾に基づいてなされるのが一般的である。このようにして構築された個人としての人的資産が組み合わせられて、人的組織としての人的資産が構築、利用される。人的組織の経済的価値測定は、経営成果によるベネフィット（効益価値）に基づいてなされるのが一般的である。そして、基本的にその逆は難しいといえる。なぜなら、個人の価値をその効益価値の面から個別に把握することは、営業などの一部職

図表5 人的資産に関する「コスト・ベネフィット分析」



出所：内山（2010、20ページ）を一部改

6) 一般に、人的資産への支出をコストとしてではなく投資として見よう、といった主張がなされる。人的資産への支出が長期的に（将来的に）新たな価値をもたらすという点で、上記の主張は正しいと思われる。ただし、本稿のここでの「コスト」は、経営資源の利用のための支出をはじめ、何らかの価値犠牲による「犠牲価値」という意味で用いている。

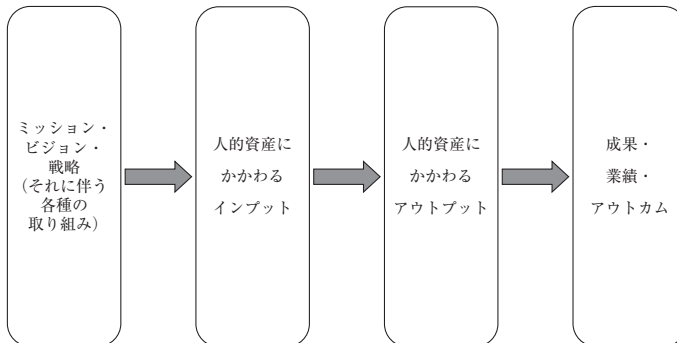
務や職位を除いて極めて難しく，また人的組織を構築するのにかかったコストを歴史的にすべて明確に把握することは，これもまた極めて難しいからである（内山，2010，20ページ）。

3. 本稿における分析枠組み

図表5の人的資産の価値の流れのうち，個人としての人的資産の構築と利用（コストの発生）にあたっては，どのような人材を求めるのかについての意思決定が前提として存在し，組織におけるミッションやビジョン，戦略などが深くかかわる。一方で，人的組織としての人的資産の構築と利用（ベネフィットの発生）については，経営成果や業績，アウトカムなどが深くかかわる。

そこで，本稿における，人的資産にかかわる把握・測定と，人的資産と戦略や経営成果とのつながりについて考察するための分析枠組みを，図表4に示した〈IR〉フレークワークにおける「価値創造プロセス」，ならびに図表5に示した人的資産に関する「コスト・ベネフィット分析」を参考に，図表6のように設定する。

図表6 人的資産にかかわる把握・測定と，人的資産と戦略や経営成果とのつながりの分析枠組み



出所：筆者作成

Ⅳ 企業事例

本節では、企業事例として、アサヒグループホールディングス株式会社（以下、アサヒ）、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社（以下、MS&AD）、オムロン株式会社（以下、オムロン）の4社の統合報告書を取り上げ、人的資産にかかわる把握・測定、人的資産と戦略や経営成果とのつながりの実態、ならびにそこでの課題について検討する。

1. 4社の選択理由

上記4社を企業事例として取り上げる理由は、以下の3点である。

第1に、4社は、筆者も審査委員を務める「WICIジャパン統合報告表彰」（WICIジャパン）の2015年（第3回）⁷⁾における優秀企業賞の受賞企業であることである。4社のうち、伊藤忠商事とオムロンは第1回から3年連続で受賞をしている。

このほかにも、「日経アニュアルリポートアワード」（日本経済新聞社）において、2015年（第18回）にオムロンが準グランプリを、アサヒと伊藤忠商事が優秀賞を、それぞれ受賞している。また、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」（公益社団法人 日本証券アナリスト協会）において、2015年度（第21回）に電気・精密機器業種でオムロン（3回目）が、2014年度（第20回）に食品業種でアサヒ（12回連続）が、それぞれ選定をされている。さらに、「IR優良企業賞」（一般社団法人 日本IR協議会）において、2015年度（第20回）にオムロンがIR優良企業賞を、2014年度（第19回）にアサヒがIR優良企業大賞を、

7) 詳しくは、<http://www.wici-global.com/wp-content/uploads/2015/11/20151119.pdf>（2016年3月29日閲覧）を参照されたい。

それぞれ受賞している。

付言すると、アサヒ、MS&AD、オムロンの統合報告書では、〈IR〉フレームワークを参考にしたり、準拠性の確保に努めたりしていることが明記されている。

以上のように、4社は、これまで極めて優れた統合報告書（アニュアルレポート）を発行していることなどから、統合報告書において、代表的なインタンジブルズである人的資産の把握・測定と、人的資産と戦略や経営成果とのつながりを明らかにしている可能性が高いと考えられる。

第2に、「ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業省）⁸⁾において、2015年度（名称は「新・ダイバーシティ経営企業100選」）に伊藤忠商事が、2014年度（第3回）にMS&ADの主要グループ企業である三井住友海上火災保険株式会社が、2013年度（第2回）にアサヒの主要グループ企業であるアサヒビール株式会社と、MS&ADの主要グループ企業であるあいおいニッセイ同和損害保険株式会社が、それぞれ選定をされている。また、「健康経営銘柄」（経済産業省・東京証券取引所）⁹⁾として、2015年度（第2回）にアサヒ（2年連続）と伊藤忠商事が選定をされている。

8) ダイバーシティ経営については、次のように説明されている。「『ダイバーシティ経営』は、個々の企業が置かれた市場環境や技術構造の中で競争優位を築くために必要な人材活用戦略です。福利厚生やCSR（企業の社会的責任）としてではなく、あくまでも経営戦略の一環として、自社の競争力強化という目的意識を持って戦略的に進めることが重要です。」（経済産業省、2013、3ページ）。

9) 健康経営銘柄については、次のように説明されている。「健康経営銘柄は、東京証券取引所の上場会社の中から、従業員等の健康管理を経営的な視点で考えて戦略的に実践している企業を、業種区分毎（1区分で1社）に選定して紹介するものです。こうした企業は、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらすことで中長期的な業績・企業価値の向上を実現し、投資家からの理解と評価を得ることで株価の向上にもつながることが期待されます。」（http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/2015newsrelease.pdf；2016年3月29日閲覧）。

以上から、これらの企業・企業グループは、取り分け人的資産の構築と活用において、戦略や経営成果とのつながりを考慮した先進的な取り組みを行っている可能性が高いと考えられる。

第3に、アサヒとオムロンは製造業に、伊藤忠商事とMS&ADは非製造業に分類され、さらに、製造業のなかで、アサヒはいわゆるB to C事業を、オムロンはB to B事業を、それぞれ中心としている。そのため、4社を見ることで、産業界全体にわたって業種・業態の偏りがなく検討が可能であると考えられる。

2. アサヒ（アサヒグループホールディングス株式会社、2015）

(1) 統合報告書の内容

① ミッション、ビジョン、戦略（2-3 ページ）

アサヒは、グループ経営理念として「アサヒグループは、最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追求め、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。」を掲げる。そして、酒類事業、飲料事業、国際事業、食品事業の4つの事業ドメインを設定して、「食と健康」、「環境」、「人と社会」の3つの「解決すべき社会的課題領域」において、課題解決を通じて「広義の企業価値の向上」を目指している。長期ビジョンでは、すべての経営戦略の判断基準を明確にするため、顧客、取引先、社会、社員、株主というステークホルダーに対するビジョンを定めている。社員に対するビジョンについては、「社員が自身の成長と会社の成長を実感し、生き活きと働ける環境を構築する。」とされている。

② 人的資産にかかわるインプット（8-9 ページ）

アサヒは「企業価値創造プロセス（概念図）」を明らかにしている。そこでは、インプットとしての「広義の企業価値（6つの資本の総和）」として、〈IR〉フレームワークにおける6つの資本を設定した上で、「さ

らに強化すべき「強み」]として、「コスト競争力」,「ブランド力」,「人材力」,「社会共創力」の4つを示している。「人材力」については,「“イノベーションに挑戦する企業風土”を担う人材,組織,スキル,社員満足度」としている。

③人的資産にかかわるアウトプット (46-49ページ)

人的資本の高度化が持続的な企業価値の創造には必要不可欠であるとした上で,人的資本の高度化に向けた取り組みを明らかにしている。具体的には,「ダイバーシティの推進」,「人材育成」,「働きやすい職場環境づくり」の大きく3点をあげている。人的資産にかかわる把握・測定 of 具体的な指標として,「ダイバーシティの推進」においては,グループ企業における女性管理職の比率や女性役員の人数などが明示されている。また,「働きやすい職場環境づくり」においては,国内の主要子会社を含めた約9,000名の役員・社員を対象とした社員意識調査について述べられている。

④成果,業績,アウトカム (8-9ページ)

アサヒでは,「実際に企業価値を創造していくのは,創業以来培ってきた“イノベーションに挑戦する企業風土”を土台とした研究開発から販売に至るまでのバリューチェーンとなります。こうしたビジネスモデルを通じて全ての資本の高度化を図っていくことにより,持続的な企業価値の向上を目指します。」としている。そして,インプットと同様にアウトカムとして,〈IR〉フレームワークにおける6つの資本を設定した「広義の企業価値(資本高度化の成果)」を示している。人的資本については,「企業風土を担う人材,モチベーションの向上」,「経営・グローバル人材,ダイバーシティの推進」をあげている。

ダイバーシティの推進は,先述した,主要グループ企業の2013年度の「ダイバーシティ経営企業100選」への選定につながっている。

(2) 考察

統合報告書においては、ミッション・ビジョン・戦略、人的資産にかかわるインプットとアウトプット、成果・業績・アウトカムが明らかにされている。これらの間のつながりについては、「企業価値創造プロセス（概念図）」（8-9ページ）において簡潔に示されている。トップ自らが人的資産をはじめとする「見えない資本」の高度化への注力を強調（17ページ）するなど、インタンジブルズの把握・管理や、その戦略や経営成果とのつながりを強く意識していることがわかる。

ただし、「見えない資本」の高度化については、見える化を目指したKPIの設定などが必要となります」（17ページ）としているものの、「人材育成」や「働きやすい職場環境づくり」にかかわる指標が示されていないという課題が指摘できる。

3. 伊藤忠商事（伊藤忠商事株式会社、2015）

(1) 統合報告書の内容

① ミッション、ビジョン、戦略（4ページ、6-13ページ）

伊藤忠商事は、企業理念として「豊かさを担う責任」を、コーポレートメッセージとして「ひとりの商人、無数の使命」を、それぞれ掲げる。そのベースには、創業以来、近江商人の経営哲学である「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」がある。2013年度から始まった中期経営計画では、「非資源No.1商社」というビジョンを立てている。経営者メッセージのなかでは、「いかに事業規模が拡大し、事業のフィールドがグローバルに広がろうとも、当社の社員は、お客様視点、現場主義を徹底する「商人」であり続けねばならないというのが、私の考えです。当社は「野武士集団」とよく評されるように、自由闊達な風土のもと、個人の強さと個性を活かす伝統を受け継いできました。そうした強い「個」こそ、今後も当社に求められる人材です。」としている。

②人的資産にかかわるインプット (14-15ページ, 26-27ページ)

伊藤忠商事は「ビジネスモデル」を明らかにしている。そこでは、インプットとしての経営資源に、「内部」において財務基盤, 人的資産, 総合商社の伝統的な機能, ビジネスノウハウ, グループ企業の各種機能, 組織資産を, 「外部」において顧客資産 (販売先・仕入先), パートナー資産を, それぞれあげており, 〈IR〉フレームワークにおける6つの資本の分類に類似したものを設定するとともに, 人的資産をはじめとするインタングИБルズを重視していることがうかがえる。これらの経営資源に基づいて, 「付加価値の創造」と「資産戦略」を両輪として「経営資源の高度化」を図り, 「トレード・投資収益の最大化」を目指している。

人的資産については, 「世界で多様な事業を展開する伊藤忠商事にとって, 「人材」は最大の経営資源です。」とした上で, さまざまな取り組みを行っている。具体的には, 「個性豊かな多様な人材」を実現するための採用活動を行い, 「攻めを支える人材育成」として「業界のプロ」, 「強い人材」の育成を目指している。人材育成の強化ポイントとしては「連結」, 「海外」, 「現場力」の3点をあげている。さらに, 「能力を最大限発揮できる環境の整備」として, 「「現場」に根差した血の通った「個別」支援を推進することに加え, 会社・社会と常に「つながり」を持つという意識醸成を図ることにより, 従業員一人ひとりが働きがいをもって会社に貢献し続けられる環境を提供する」という「げん・こ・つ」改革, 「従業員の経営参画意識を高め, 中長期的な視点に立った貢献を促すことを目的」とする「未来の経営者」報奨制度, 「お客様対応を徹底し, 業務効率化を通じた生産性の向上と社員の健康増進を目的」とする「朝型勤務」, そして積極的な健康増進と健全なキャリア形成に向けた取り組みが説明されている。人材育成に関しては, 各種研修の参加人数が示されている。

③人的資産にかかわるアウトプット（26-27ページ）

取り分け商社においては、人的資産の質は経営成果や企業価値に直結する。能力だけでなくモチベーション、さらには健康管理を含めた、人的資産の健全な構築が重要視されている。先述の「朝型勤務」に関しては、入退館者に占める早朝・深夜の入退館者の割合（導入前と正式導入後）といった数値を明らかにしている。このほかにも、定期的な社員意識調査も実施されており、「社員エンゲージメント」（たとえば「私は、伊藤忠商事で働くことに誇りを感じる」）の調査結果が明らかにされている。

④成果、業績、アウトカム（26-27ページ）

積極的な健康増進と健全なキャリア形成という取り組みは、先述した、2015年度の「健康経営銘柄」への選定や、同じく2015年度の「新・ダイバーシティ経営企業100選」への選定につながっている。多面的な取り組みは、単に人的資産における成果やCSRにおける成果としてだけでなく、たとえば株式会社日本政策投資銀行（DBJ）による「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」において、総合商社では初となる「従業員の健康配慮への取組みが特に優れている」という最高ランクの格付の取得につながっており、これにより資金調達面でのメリットが得られるとしている。

(2) 考察

長い伝統にも基づく強固な企業理念、総合商社にとって人的資産が重要であるという明確な認識のもと、人的資産の構築と活用のための取り組みが明示されている。ただし、業績データのなかに人的資産にかかわるものが十分には示されていない（40-45ページ）という課題が指摘できる。

なお、事業セグメント（カンパニー）ごとの説明（46-69ページ）では、「当カンパニーの社会・環境側面における持続的成長に向けた課題」

として、繊維カンパニーにおいてサプライチェーン上での労働慣行などへの配慮が、機械カンパニー、金属カンパニー、エネルギー・化学品カンパニーにおいて安全・健康・人権などへの配慮が、それぞれ不足することでリスク要因となり得ることが示されている。このように、人的資産にかかわる負の側面についても把握、説明されていることは高く評価できる。

4. MS&AD (MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社, 2015)

(1) 統合報告書の内容

① ミッション、ビジョン、戦略 (2-5 ページ)

MS&ADは、グループの経営理念 (ミッション) として「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます」を掲げる。そして、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外事業、金融サービス事業、リスク関連サービス事業の5つの事業ドメインを設定して、「多発する事故・災害」、「異常気象による甚大な自然災害」、「高齢化に伴う介護・医療の負担増」、「地域社会の活力の低下」といった「社会的課題」に対して、「安心・安全の提供」を通じて「安定した人々の生活」、「活発な事業活動」を実現し、もってミッションの達成を目指している。そこでは、お客さま、株主、取引先、環境、地域社会・国際社会、社員、代理店という7つのステークホルダーを明示している。

② 人的資産にかかわるインプット (4-5 ページ)

MS&ADは「価値創造ストーリー」を明らかにしている。そこでは、インプットである「MS&ADを支える資源—MS&ADの強み—」として、〈IR〉フレームワークにおける6つの資本のうち、製造資本を除く5つの資本を設定した上で、人的資本については、「グローバルで多様な

人財¹⁰⁾」,「保険・リスク関連等の知識に精通したプロフェッショナルな人財」を示している。

③人的資産にかかわるアウトプット（15ページ，68-69ページ）

「人財育成」,「社員満足度」,「ダイバーシティの推進」,「ワーク・ライフ・バランスの実現」について明らかにしている。

人財育成では「次世代リーダーの育成」と「グローバル人財の育成」をあげ、海外への派遣制度と派遣人数や、「グローバルトレーニー制度」,「海外雇用社員の出向制度」とその参加人数が示されている。社員満足度については、KPIとしてその数値が示されている。ダイバーシティの推進では、「グローバルな環境変化に対応するグループ経営を進めるためには、多様な価値観を持つ社員一人ひとりの力を結集することが、重要となります。当社グループでは、仕事を通じて成長し能力を発揮できる機会を意欲あるすべての社員に対して提供していくことが、企業競争力の向上につながると考えています。」として、「女性活躍推進」,「世界規模の人財活用」,「障がい者の雇用」,「高齢者の雇用」について取り上げ、女性管理職者数と管理職に占める女性の割合が示されている。さらに、ワーク・ライフ・バランスの実現については、「子育て支援」や「介護支援」について明らかにされている。

④成果、業績、アウトカム（4-5ページ）

価値創造の結果について、先述の7つのステークホルダーとともに創出する価値として、インプットと同様、〈IR〉フレームワークにおける6つの資本のうち、製造資本を除く5つの資本が説明されている。人的資本については、「さらに働きがいを実感し、成長できる職場環境の提供」,「安定し、かつ、ワークライフバランスにも配慮した雇用」をあげている。

10) MS&ADでは、「人材」ではなく「人財」と表記している。

ダイバーシティの推進は、先述した、主要グループ企業の2013年度と2014年度の「ダイバーシティ経営企業100選」への選定につながっている。

(2) 考察

統合報告書においては、ミッションや戦略、人的資産にかかわるインプットとアウトプット、成果・業績・アウトカムが明らかにされている。これらの間のつながりについては、「MS&ADの価値創造ストーリー」（4-5ページ）において簡潔に示されている。トップ・メッセージでは、「成長を実現するためには、「人」と「ノウハウ」が財産」（23ページ）としており、インタンジブルズを重視していることがわかる。「主要経営指標」のなかの「非財務関連データ」には「従業員数」だけでなく「海外連結子会社従業員数」や「女性管理職者数」が示されている（12-13ページ）、「財務・非財務ハイライト」にも、「非財務ハイライト」のなかの「女性管理職者数と管理職に占める女性の割合」が明示されている（15ページ）など、戦略・経営成果と結びつけて人的資産にかかわる把握・測定が行われている。

ただし、取り巻く経営環境や求められる能力などが異なる事業ドメイン・事業会社ごとの人的資産の構築・活用については十分には明らかにされていないという課題が指摘できる。

5. オムロン（オムロン株式会社，2015）

(1) 統合報告書の内容

① ミッション，ビジョン，戦略（1ページ，6-7ページ）

オムロンは、企業理念として、Our Mission（社憲）を「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」、Our Values（私たちが大切にする価値観）を「ソーシャルニーズの創造」、「絶えざるチャレンジ」、「人間性の尊重」とする。その上で、制御機器事業、電子部品事業、車載事業、社会システム事業、ヘルスケア事業、

その他事業の6つの事業セグメントを設定して、社会的課題の先取りを心がけている。そして、「これらの事業活動を通じて、お客様から頂いた対価でオムロンは企業価値を向上させ、また新たな社会的課題の解決に向けて効率的に投資を行い、次なる価値の提供を行っています。」としている。

②人的資産にかかわるインプット（6-7ページ）

オムロンは「ビジネスモデル」を明らかにしている。そこでは、「オムロンでは大きく6つの事業セグメントにおいて、豊富な人財¹¹⁾、知的&物的財産を活用し、社会的課題の先取りを心がけながら事業活動を展開しています。」とする。そして、「人の意志や考え」、「人・モノの個別情報」など、身の回りにあるさまざまな情報をセンシング&コントロール技術で商品やサービスに変換し、それらがさらに製造業で利用される、鉄道や道路で利用されるなどにより、ユーザー（消費者）に利用されることで、広く社会に価値を提供していることが示されている。

③人的資産にかかわるアウトプット（32-35ページ、59-61ページ）

「オムロンは、長期経営ビジョンVG2020を確実に実行するための重要な経営戦略の一つとしてグローバル人財戦略を位置づけています。」とする。そこでは、管理職の人事制度の改定など国内の人事制度改革や、次世代のオムロンを担う経営人材のグローバルでの計画的な確保・育成、グローバルものづくり人財開発、中国でのものづくり人財の育成について説明されている。

オムロンにおいて特徴的なのは、「ROIC経営」を標榜する点である。そこでは、ROIC（投下資本利益率）を最も重要な経営指標の1つと位置づけ、「ROIC経営」を「ROIC逆ツリー展開」と「ポートフォリオマネジメント」の2つによって成り立たせている。このうち、「ROIC逆ツ

11) オムロンでは、「人材」ではなく「人財」と表記している。

リー展開」においては、ROICをROS（売上高利益率）と投下資本回転率とに分解し、さらにそれらを各種の「改善ドライバー」、さらにはKPIへと分解して、各現場におけるマネジメントに活用する。KPIのなかには、一人当り生産台数や自動化率（省人数）、売上高人件費率のように、人的資産にかかわるものも含まれる。

④成果、業績、アウトカム（32-34ページ）

上述の「ROIC経営」は、優れた経営手法ではあるものの、その考え方の理解、仕事への結びつけは容易ではないと認識されている。そこで、ROICの概念や考え方を浸透させるために、「ROIC逆ツリー」で活用している式を、「必要な経営資源」を投入し、「滞留している経営資源」を減らし、「お客様（ステークホルダー）への価値」を上げるというように、社内において「翻訳」している。また、財務知識を持たない現場の社員への概念の浸透に向けて「ROIC道場」という取り組みが始まっている。そこでは、概念の正しい理解を促す「伝道師」とのコミュニケーションを通じて、伝えた知識をベースに改善のアイデアを現場とともに考え、発展させることを意図している。最終的には、「よりお客様の価値を創造する活動、より企業価値を向上する活動へ現場自らが考え、そして行動することを意図」している。

(2) 考察

統合報告書においては、「非財務ハイライト」の1つとして、「女性管理職比率（国内）」が示されている（16ページ）。それは、ミッションや戦略の実現のために重要であるとの考えとともに、「国内においてリーダー的役割を担う女性が少ないという点を課題として認識しています。」という考えにも基づいている。ただし、人的資産にかかわる非財務情報の明示が限定的であるという課題が指摘できる。

その一方で、先述の「ROIC経営」、そして「ROIC逆ツリー展開」を通じて、人的資産にかかわる各種指標、KPIを最重要経営指標である

ROICと直接的に結びつけ、さらにその社内での理解・浸透の向上や、活用に努めていることは注目に値する。

V おわりに

本稿では、人的資産にかかわる把握・測定と、人的資産と戦略や経営成果、企業価値とのつながりをどのように明らかにするかについて、統合報告に着目し、4つの企業の統合報告書に見られる、人的資産にかかわる把握・測定、人的資産と戦略や経営成果とのつながりの実態を明らかにするとともに、課題を指摘した。

事例として取り上げる企業については、優れた統合報告書（アニュアルレポート）を発行し、また人的資産のマネジメントにおいて優れた取り組みが行われている企業を選択した。各企業の統合報告書からは、社内においても、ミッションや戦略などに基づいて人的資産にかかわるさまざまな把握・測定とマネジメントが行われ、人的資産と戦略や経営成果との結びつけが行われていることがうかがえた。

一方で、統合報告書に記載される、人的資産にかかわる情報は、財務情報はもちろん、非財務情報についても必ずしも十分ではないことが指摘できる。取り分けインタンジブルズとしての人的資産のアウトプットやアウトカムについての把握・測定が行われていることは十分には観察できなかった。また、人的資産に関する財務情報と非財務情報との間の結合性についても、十分に観察、検討できなかった。これらについては、実務上の課題であるとともに、今後の研究課題である。

参考文献

アサヒグループホールディングス株式会社（2015）『統合報告書2014』。

伊藤忠商事株式会社（2015）『アニュアルレポート2015』。

内山哲彦（2010）「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, 1-25ページ。
- 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ページ。
- 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ページ。
- 内山哲彦 (2015a) 「企業の社会性・人間性と企業価値創造―統合報告と管理会計の役割―」『管理会計学』第23巻第2号, 45-59ページ。
- 内山哲彦 (2015b) 「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, 31-45ページ。
- 内山哲彦 (2015c) 「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』第5号, 42-46ページ。
- 内山哲彦, 青木章通, 岩田弘尚, 木村麻子, 小酒井正和, 細海昌一郎 (2015) 「企業価値創造に向けてのインタンジブルズの複合的活用」日本管理会計学会2013年度スタディ・グループ研究成果報告書 (http://www.sitejama.org/publications/docs/studygroup/JAMA_2013-2014sg-report.pdf; 2016年3月29日閲覧)。
- MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社 (2015) 『MS&AD統合レポート2015』。
- オムロン株式会社 (2015) 『統合レポート2015』。
- 経済産業省 (2013) 「平成24年度 ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」 (http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/pdf/130515_bestpractice.pdf; 2016年3月29日閲覧)。
- 櫻井通晴編著 (2012) 『インタンジブルズの管理会計』中央経済社。
- Blair, M.M. and S.M.H. Wallman (2001) *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, Brookings Institution Press. (広瀬義州他訳『ブランド価値評価入門―見えざる富の創造』中央経済社, 2002年)
- International Integrated Reporting Committee (2011) *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*.
- International Integrated Reporting Council (2012) *Prototype of the International <IR> Framework*.
- International Integrated Reporting Council (2013a) *Connectivity Background Paper for <IR>*.
- International Integrated Reporting Council (2013b) *The International <IR> Framework*.
- Lev, B. (2001) *INTANGIBLES: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution

Press.(広瀬義州, 桜井久勝監訳『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社, 2002年)

(付記) 本稿は, 科学研究費補助金(基盤研究(C)研究課題番号25380591)による研究成果の一部である。

(2016年3月30日受理)

Summary

Measurement on Human Assets and Value Creation: The Case of Integrated Reporting

Akihiko UCHIYAMA

In this paper, we investigate the measurement on human assets, and examine how human assets, strategy and performance are connected. To the purpose, we bring focus into integrated reporting that communicates the value creation process of organizations aiming long-term value creation by using financial and non-financial information. The value creation process usually expresses the various “capitals” including human assets, strategy, business model and created value. We refer to the case at four enterprises, and make the measurement on human assets, the strategy and the performance in integrated reports clear. In addition, we point out the problems to be solved.