

生産性を向上するサステナブル・プロフィット・マネジメントについての一考察

A Study on Sustainable Profit Management to Improve Productivity

梅 田 充 (金沢星稜大学)

UMEDA Shu (Kanazawa Seiryō University)

李 会 爽 (山梨学院大学)

LI Huishuang (Yamanashi Gakuin University)

佐 藤 夏 輝 (神奈川大学大学院)

SATO Natsuki (Kanagawa University Graduate Student)

佐 藤 公 俊 (神奈川大学)

SATO Kimitoshi (Kanagawa University)

田 坂 公 (福岡大学)

TASAKA Ko (Fukuoka University)

平 井 裕 久 (神奈川大学)

HIRAI Hirohisa (Kanagawa University)

吉 岡 勉 (東洋大学)

YOSHIOKA Tsutomu (Toyo University)

1. サステナブル・プロフィット・マネジメント

1.1. はじめに

企業経営において利益への着目は不可欠である。それも、短期的な利益だけでなく長期的な利益、さらには持続的に利益を獲得できることが必要である。そのためのマネジメント、すなわち本研究でいうサステナブル・プロフィット・マネジメントについて検討することは、有意義であると筆者は考える。

本研究の目的は、管理会計の視点から、事業価値についての経営課題の解決に着目するだけでなく、マテリアリティを考慮した社会的課題の解決をも考慮した経営を行い、企業価値創造の実現を目指すことである。これを「生産性を向上するサステナブル・プロフィットマネジメント」と称して研究する。

わが国が主要先進7か国のうち一貫して低位置である労働生産性を含め、生産性の問題にも本研究は着目する。そのうえで、持続的（継続的）に利益を獲得し、かつ社会的課題の解決に寄与するマネジメント、すなわちサステナブル・プロフィット・マネジメントを実施することで、生産性向上に寄与したいと考えた。その結果、長期的利益が増加すれば企業価値創造が実現すると考える。

1.2. 先行研究レビュー

「持続的利益」について梶原（2022, p.2）は、「どんなに大きな社会的な意義があろうとも、長期的に十分な利益を生み出さない事業は、通常の企業活動として継続することができない」、「企業の最も重要な目的の1つは、事業活動を通じて、長期的に十分な利益を獲得すること」、「長期的に十分な利益のことを、短期的な期間利益と区別するために、持続的利益（sustainable profit）と呼ぶ」としている。

また、この持続的利益の獲得について梶原（2022, p.3）は、「企業が利益の獲得を目指して、原価低減を図る活動は、コストマネジメント（cost management）と呼ばれる」、「持続的利益の獲得を目指して行われるコストマネジメントのことを、特に、戦略的コストマネジメント（strategic cost management）と呼ぶ」としている。

この先行研究は、当スタディ・グループが焦点を当てるサステナブル・プロフィット・マネジメントと密接に関係していると考えられる。文字通り、持続的利益（サステナブル・プロフィット）を包含する研究だからである。

1.3. 本研究で扱う事業活動における経営課題

一般社団法人日本能率協会が、「企業が抱える経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を探ることを目的に」、「企業経営者を対象に」実施している「当面する企業経営課題に関する調査」の結果における上位15項目は次のとおりである。（日本能率協会, 2024）。

- ① 人材の強化（採用・育成・多様化への対応）
- ② 収益性向上
- ③ 売り上げ・シェア拡大（販売力の強化を含む）
- ④ 事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築
- ⑤ 新製品・新サービス・新事業の開発
- ⑥ 働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上
- ⑦ 株主価値向上
- ⑧ デジタル技術の活用・戦略的投資
- ⑨ 企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し
- ⑩ 現場力の強化
- ⑪ 技術力・研究開発力の強化
- ⑫ 品質向上（商品・サービス・技術）
- ⑬ 財務体質強化
- ⑭ コーポレート・ガバナンスの強化
- ⑮ ブランド力の向上

これらのすべてではないものの、多くを本研究は扱う。そこで本研究ではこれらのうち、第2章（従業員エンゲージメントとBSC）において「①人材の強化（採用・育成・多様化への対応）」と「⑥働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」を、第3章（日本企業における内部統制不備とガバナンスの変化）において「⑬財務体質強化」と「⑭コーポレート・ガバナンスの強化」を、第4章（生産性向上のための価値創造プロセス）において「⑨企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し」を扱うものとする¹。

2. 従業員エンゲージメントとBSC

2.1. はじめに

昨今、学術界、実務界、政策とあらゆる場面で人的資産、とりわけ従業員エンゲージメントへの注目が高まっている。PwCの「第22回世界CEO調査」によれば、CEOが重要視する経営課題として「鍵となる人材の確保」が世界で3位、我が国は1位となっている。また、人材版伊藤レポートでは、これまで人的資産の要素であるスキルやノウハウに加え従業員エンゲージメントの重要性が主張されている。これらからわかる通り、企業の持続的成長のためには、有能な人材を惹きつけ、維持することが急務である。従業員エンゲージメントの高い従業員はそうでない従業員にくらべ離職率が低いことが明らかにされている（Vance, 2006; Anuradha, 2017等）。加えて、昨今、経済的、社会的変化が目まぐるしく変化する中で、「VUCA」（変動性、予測不可能性、複雑性、曖昧性）が高まっている。産業やテクノロジー、労働者の意識がどのように変化しようとも企業の持続的成長のために従業員エンゲージメントは不可欠である（Turner, 2020）。

高い従業員エンゲージメントは様々な成果をもたらすが、とりわけ、従業員エンゲージメントが高い組織は生産性も高いことがこれまでの研究で明らかになっている（Gallup, 2016; Anand, 2017; Harter, 2018等）。Turner（2020）によれば、従

¹ 第2章は梅田充が、第3章は佐藤夏輝が、第4章は李会爽が主に執筆する。

業員エンゲージメント研究は定義づけや従業員エンゲージメントの成果を対象とする研究から従業員エンゲージメントを高める要因やいかにマネジメントするかという研究にシフトしている。組織的な側面でいえば、組織の構造、リーダーシップ、戦略の浸透といった組織資産が従業員エンゲージメント向上に寄与する (Schaufeli and Bakker, 2004; Vance, 2006; 橋場, 2013; Carasco-Saul et al., 2014; 岡田・吉田, 2019)。

さらに、パソル総合研究所の「タレント・マネジメントに関する実態調査」によれば、人材マネジメントの課題で「人材戦略が経営戦略に結びついていない」が1位であり、人材版伊藤レポートのなかでも人事戦略に戦略性を持たせる重要性が主張されている。従業員エンゲージメントを人的資産すなわちインタンジブルズとして捉えれば、戦略と結びついてはじめて企業価値に貢献する (Kapla and Norton, 2004)。戦略的人的資源管理とBSCの親和性は高い (内山, 2010) もののBSCが従業員エンゲージメントに正または負の影響を与えるという研究結果が報告されている。このようなまったく相反する結果になった原因の一つとしてBSCの利活用方法の違いが考えられる。そこで、本研究では、従業員エンゲージメントを高めるBSCの利活用方法を明らかにする。

2.2. 先行研究

2.2.1. 従業員エンゲージメントとは

高業績の追求、有能な人材の争奪戦、従業員の心理的負荷低減から従業員エンゲージメントは注目を集め始めた (橋場, 2013)。従業員エンゲージメントは、企業間競争が激しくなり企業はより一層高業績を追求するために、従来重要視されていた企業がもつ技術やマネジメント技法だけでなくそれらを扱う従業員自体が業績に大きな影響を与えるようになった。また、人材不足による有能な人材の争奪戦が激しくなる中で、企業は人材をいかに確保し維持するかについても取り組まなければならなくなった。加えて、従業員に対する過度な職務要求は従業員を疲弊させ離職やバーンアウトにつながる。働き方改革やワークライフバランスを保つためには、従業員と企業間のコミットメントや信頼性が不可欠である。

従業員エンゲージメントに加え、パーソナルエンゲージメントやワークエンゲージメントといった類似概念がある。従業員エンゲージメントとは、個人の仕事への関与と満足および熱意と定義されている (Harter et al., 2002)。パーソナルエンゲージメントとワークエンゲージメントは従業員個人の感情や認知に焦点を当てているのに対して、従業員エンゲージメントは、組織パフォーマンスの向上を目的して従業員の組織への愛着や貢献行動を引き出すためのマネジメントに焦点を当てている。本節は、生産性向上を目的としたマネジメント手法の解明に焦点当てているため従業員エンゲージメントを用いる。

2.2.2. 従業員エンゲージメントの効果と向上要因

高い従業員エンゲージメントは、心理的安全性 (KURNIAWATI, 2022)、仕事設計 (Bakker, 2017; Bailey et al., 2015)、モチベーション向上 (KURNIAWATI, 2022)、組織的パフォーマンス (Kazimoto, 2016; Saks, 2006)、従業員満足度 (Harter, 2002)、タスク・パフォーマンス (Saks, 2006)、創造性 (Graffigna, 2017) など、様々なレベルの成果をもたらす。とりわけ、生産性に関しては、幅広い研究においてその成果が確認されている (Harter et al., 2002; Thompson, 2015; Sang, 2017; Turner, 2020; Ryan et al., 2021; Shweta, 2021; Guntuku et al., 2022)。BSCの導入により、従業員の生産性が51%向上することも明らかにされている (Choughri, 2018)。

さらに、従業員エンゲージメントの向上には、組織構造、職場環境の設計が重要でそのためには従業員に対し戦略そのものや自分の仕事と戦略の関係性の理解を深めることが重要である (Bakker et al., 2003; 岡田, 2013; Lee et al., 2017; Snow, 2018; Simpkins and Lemyre, 2018)。つまり、自分の仕事が戦略や組織目標にどのような貢献があるのかを理解することが、従業員エンゲージメントを高める。

2.2.3. BSC導入による従業員エンゲージメントの向上

BSCを導入によって大半の従業員が戦略的マネジメントの重要性を認識し従業員エンゲージメントが向上する (Muller et al., 2018; Klinck, 2019; Duwe, 2023)。Duwe (2023) によれば、BSCは、より明確で焦点を絞ったツールであり従業員の満足度を高め、雇用者と従業員双方への対応力、責任感、説明責任を強化されることで組織業績を高めるといえる。

BSCをもちいて業績を測定した場合、従業員エンゲージメントは組織のパフォーマンスに正の影響を与える (Muller et al., 2018)。一方で従業員が自身の貢献度が正確に測定されないと感じた場合、阻害要因になるという課題がある (Klinck, 2019)。

Thompson (2013) は、従業員エンゲージメントを戦略目標としてBSCに組み込むことで組織全体のパフォーマンスが向上し持続可能な成長が実現できると主張した。従業員が組織のビジョンや目標に対して積極的に関与し、熱心に働くことが、最終的に顧客満足度や財務結果に結びつくことが示されている。

要するに、BSCを用いることで従業員は戦略の理解が深まり従業員エンゲージメントが向上するが、業績測定には十分注意しなければならない。

2.3. ケーススタディ

A社は、システムのコンサルティング、開発及び保守サービスを主とした独立系ソフトウェア企業である。2024年度の売上高は、9億9,500万円、従業員数89名である。従業員エンゲージメント向上には従業員の戦略や目標の理解が重要となる。そこで、同社の従業員の戦略や目標の理解を深める仕組みを調査するために、①全社戦略の立案方法、②部門戦略と全社戦略のアライメント、③部門戦略と個人目標のアライメントについて半構造化インタビューを実施した。インタビュー調査は、2023年8月1日から15日の各60分の計510分を行った。インタビューイは、A社役員、事業部長、課長の計8名である。また、2024年7月25日に統計の結果から戦略について40分間、営業部長にインタビューを行った。なお、事前調査として、全従業員に対して従業員エンゲージメントサーベイを実施している。

2.3.1. インタビュー結果

① 全社戦略の立案方法

A社では、直近3年間の戦略目標を洗い出し、顧客へヒアリングを行い次の戦略を立案している。

現状、当社であれば、強みとか弱みとかっていうところを、ここは、経営陣で話をして、その後にいわゆるSWOT分析をします。

あとはお客様と一緒に面談の機会をいただいて、実際にどういったところに着手していくか、お客様がどこに向かっていくのかというところをヒアリングさせていただいて、そういったところで当社に期待をするところも聞きます。そこら辺の情報収集した上で、現状分析が終わって、その後にどういったことをやっていこうかっていうビジョンとかミッションを設定していきます。

② 部門戦略と全社戦略のアライメント

A社は期首に新発会で社長が中期経営計画の大まかな方針を社員に伝えている。財務指標は必達、非財務指標は工程数など業務に直結する目標のみ連携している。

トップからメッセージといった形で「こういった方針でいきます。」というのを全社へ向けて発表します。そちらに対して各事業部長が会社の方針に対して各事業部でこういうことやっていくということを全社に持って発表します。その方針説明をし、一貫性を持たせるために毎月1回グループ会議や事業部会議計会議をします。そこでは目標に対してどこまで行けるのかを毎月確認をして、そこでもし足りてない目標があれば、どういう風にリカバーするのかといったようなところをしていきます。お客様の状態状況や、そのお客様にヒアリングした時にこういうのを求めているものに会議資料判断軸は基本的にお客様ベースそれと、中経を達成できるような内容かっていう。そのお客さんベースっていうのも、やはり経営理念のお客様主義っていうのが、お客さんがまず求めているものをちゃんと提供するっていうのも、うちの理念の一つであるのに、それとその中経とかを掲げているものをちゃんとリンクさせていく。

③ 部門戦略と個人目標のアライメント

A社では個人目標は2つある。1つ目は、事業部で決められた目標である。2つ目は、個人で設定する自己成長のための目標である。課では、個人目標を把握しているが、事業部では把握していない。実際は、事業部でも個人目標を把握しなければならないという意識はある。個人目標は、グループ長と話し合いながら決めている。

定期的な面談をしてコミュニケーションの場を設けています。当社は年に3回ですね。3回評価の機会があるの

で、いわゆるボーナスと昇給というので、そういったところで、〇〇さんのパフォーマンスに対するフィードバックをするといったことをやっています。その目標達成に応じてボーナスとかの金額も決まってくるので、そこに対して自己評価をしてもらって、サブリーダーの方の評価をしてグループリーダーが増加している。最後、社長と事業部を経て評価している。

個別でやってほしいというのがあればその都度合わせて、査定の時はちゃんとフィードバックする。

以上からA社には4つの課題があることが分かった。第1の課題は、戦略目標が独立し、財務指標と非財務指標の合理性が不明瞭なことである。第2の課題は、従業員エンゲージメントやスキルといったインタンジブルズの管理ができていないことである。第3の課題は、戦略目標の尺度が曖昧なことである。第4の課題は、従業員に全社戦略が浸透していないことである。

2.4. 考察

インタビュー調査の結果、従業員エンゲージメント向上の鍵となる戦略と目標の理解について、戦略目標が独立し、財務指標と非財務指標の関係性が不明瞭なこと、従業員エンゲージメントやスキルといったインタンジブルズの管理ができていないこと、戦略目標の尺度が曖昧であること、従業員に全社戦略が浸透していないことの4つの課題が見つかった。BSCを導入することで、これらの課題を解決できると考えられる。

第1の課題は、戦略目標が独立し、財務指標と非財務指標の関係性が不明瞭なことである。財務指標と非財務指標の関係性を明らかにするには、BSCを用いることで解決できる。戦略マップで因果関係、スコアカードで測定することができるため、組織全体の戦略目標を明確にし、関係者に共有することで戦略実行を促進できる。

第2の課題である従業員エンゲージメントやスキルといったインタンジブルズの管理ができていないことは、BSCの学習と成長の視点で解決することができる。従業員エンゲージメントやスキルといったインタンジブルズは、学習と成長の視点における重要な要素である。

従業員エンゲージメントをBSCに組み込むことで、組織全体のパフォーマンスが向上し、持続可能な成長が実現できる(Thompson, 2013)。レディネス評価の具体的な方策は、従業員エンゲージメントの可視化、スキルの評価、人材育成である。まず、知識データベースやマニュアルを作成し、ナレッジマネジメントツールを導入することで、従業員エンゲージメントを可視化し、共有しやすくする。次に、360度評価やスキルテストを実施し、個人のスキルレベルを育成する。具体的には、社内研修や外部研修、オンデマンド学習などにより、個人のスキルを育成する。これらの対策をBSCのフレームワークに沿って体系的に実施することで、従業員エンゲージメントだけでなく人的資産のマネジメントを効果的に行うことができる。

第3の課題である戦略目標の尺度が曖昧であることは、スコアカードの目標設定のフレームワークを用いることで解決できる。BSCで業績を測定することで従業員エンゲージメントが向上する(Muller et al., 2018; Klinck, 2019)。

目標設定は、スコアカードの中核的な要素であり、4つの視点それぞれにおいて具体的で測定可能な目標を設定することが重要である。スコアカードの目標設定のフレームワークを用いることで、戦略目標の明確化、目標達成の進捗状況の把握、従業員のモチベーション向上、意思決定の迅速化が期待できる。

第4の課題である従業員に全社戦略が未浸透は、組織全体のアラインメントを図ることで解決できる。効果的なBSCの運用には、従業員全体で一貫した運用が求められる(Goitseone and moraka, 2019)。そのためには、全社戦略を部門ごとで共有する必要がある(Kaplan & Norton, 2009, p.102)。Kaplan and Norton (2009)によれば、従業員を戦略へと方向づける3つのステップがある。1つ目は、戦略の伝達と教育である。経営幹部は、組織のビジョン、バリューを従業員に伝達する必要がある(梅田, 2020)。これにより、従業員は組織全体の戦略について学ぶことができる。2つ目は、個人目標とインセンティブを連携させることである。従業員は個人目標と戦略目標を整合し、目標と日々の業務を関連付ける。組織は、インセンティブやボーナス報酬を活用し、従業員の戦略への貢献度を評価する。3つ目は、能力開発である。従業員の職位に応じて必要な能力を評価し、カスタマイズされた研修プログラムで、個人目標と戦略の連携を実現することで従業員のアラインメントを図る。戦略検討会議では、バランス・スコアカード報告書を事前に配布することで、課題解決と計画策定に焦点を当て戦略実行を成功に導くことができると考えられる。

2.5. まとめ

本節では、従業員エンゲージメントを向上させる効果的なBSCの運用について明らかにした。分析の結果、戦略目標を因果関係で示すこと、従業員エンゲージメントを学習と成長の視点に組み入れること、スコアカードで従業員が理解できる形で業績を測定すること、全社戦略を部門ごとで共有することでBSCを効果的に運用できることが分かった。

BSCの運用にあたっては、組織全体で一貫した運用が求められ、特に上司のリーダーシップと従業員の積極的な参加が戦略実行の成功に不可欠であること（Goitseone and moraka, 2019）、戦略目標の測定尺度は従業員の貢献度を反映したものではないとBSCの理解を阻害する可能性があるため留意しなければならない。

3. 日本企業における内部統制不備とガバナンスの変化

3.1. はじめに

「財務報告の信頼性」の確保は、投資家や取引先などの様々なステークホルダーが経済的意思決定を行う上で極めて重要である。そのため、金融商品取引法では、内部統制報告制度を通じて「財務報告の信頼性」の確保を目的とし、企業に内部統制の整備・運用を求めている（企業会計審議会, 2023）。この制度が導入された背景には、国内外で相次いだ企業不祥事がある。米国では2000年代初頭にエンロンやワールドコム不正会計事例が発覚し、それを受けてサーベンス・オクスリー法（SOX法）が制定され、企業に内部統制の強化が求められた。一方、日本でも国内企業の不祥事を背景に2008年に日本版SOX法（J-SOX法）が導入され、上場企業には内部統制報告書の開示が義務付けられた。一度不正会計が行われると、投資家や取引先がその企業の財務報告を信頼できないと判断し、投資を控えたり取引を中止したりする可能性がある。こうした事態は企業の持続的成長を困難にするため、企業には適切な内部統制を構築することが求められている。すなわち、企業における有効な内部統制の構築はサステナブル・プロフィット・マネジメントに貢献するだろう。

内部統制報告制度において、経営者は財務報告に係る内部統制を評価し、その結果を開示する必要がある。評価の結果、財務報告に重要な影響を及ぼす可能性がある場合には、内部統制に「開示すべき重要な不備」があると判断し、財務報告に係る内部統制は有効でない旨とその開示すべき重要な不備の内容を表明しなければならない。異島（2019）は日本の内部統制報告制度の概況として、2009年から2017年の上場企業のうち内部統制が有効でないと表明した企業は全体の約1%と少なく、多くの企業では内部統制が適切に整備・運用されていると報告している。一方で、日本公認会計士協会（2024）のレポートによれば、不正会計事例の半数近くで内部統制が有効に機能していない状況が報告されている。具体的には、2023年4月から2024年3月までに発覚した不正会計事例のうち、過年度の内部統制が有効でなかったと公表された割合は44.4%に上っており、一部の企業においては、不正会計を防止するための内部統制が十分に構築されていない実態が浮き彫りとなっている。

適切な内部統制を構築するためには、経営者をはじめとした組織全体の取り組みが不可欠である。その中において、取締役会や監査委員会は内部統制の整備および運用に対して重要な役割と責任を担っている。企業会計審議会（2023）の財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準によれば、取締役会は内部統制に係る基本方針を決定し、その整備および運用状況を監督する責任がある。また、監査委員会は、独立した立場から内部統制の整備・運用状況を監視・検証する役割と責任を有している。

内部統制における取締役会や監査委員会について、先行研究では、内部統制の不備との関係について分析が行われている（例：Krishnan, 2005; Goh, 2009; Johnstone et al., 2009; Goh and Li, 2013; Yazawa, 2015）。日本企業を対象に分析を行ったYazawa（2015）は、内部統制の重要な不備を開示した企業（以下、不備開示企業）と開示していない企業（以下、非開示企業）を比較し、非開示企業は取締役会の規模が大きく、取締役会における社外取締役の割合が低いことを報告している。一方、米国企業を対象とした研究では、内部統制の重要な不備と取締役会や監査委員会の規模や構成との関係について、一貫した結果が必ずしも示されていない。さらに、多くの先行研究は内部統制の重要な不備があった期間のみを対象としており、その前後の期間における企業の取締役会や監査委員会については十分に分析が行われていない。

そこで本節は、2010年3月期から2022年3月期までの日本の上場企業を対象に、内部統制の重要な不備があった期間とその前後1期について、不備開示企業と非開示企業の取締役会や監査委員会の規模や構成を比較することを目的とする。本節では、内部統制の重要な不備が発覚し、有効ではなかったと表明した期間をt期、不備が発生する直前期をt-1期、不備開示の直後期をt+1期とし、各期において不備開示企業と非開示企業を比較する。

3.2. 先行研究と仮説の設定

日本企業を対象とした内部統制の重要な不備に関する研究として、矢澤（2010）、松本（2011）、Yazawa（2015）、異島（2019）などが挙げられる。これらの研究では、内部統制の重要な不備が発生する要因や、不備開示企業の特徴、監査報酬との関係について分析が行われている。

矢澤（2010）は、2009年3月期の上場企業（銀行、証券、保険、その他金融を除く）を対象に、不備開示企業は、企業規模が小さく、セグメント数が多く、損失やリストラ費用を計上し、売上高成長率が低いなど、財務状態が悪化していることを報告している。また、不備開示企業は、負の異常会計発生高が増加する傾向が見られ、保守的な会計手続きを選択する可能性が示唆されている。

松本（2011）は、2009年4月期から2010年3月期の企業を対象に、不備開示企業や有価証券報告書の訂正を行った企業と監査報酬の関係を分析している。その結果、不備開示企業や有価証券報告書の訂正が行われた企業は、監査報酬が高い傾向にあることを示している。

Yazawa（2015）は、2009年から2012年の上場企業を対象に、不備開示企業と、不備開示企業の財務状況や企業特性が類似する非開示企業の監査報酬とガバナンス要因について、比較している。その結果、非開示企業は不備開示企業に比べ、取締役会の規模が大きく、取締役会における社外取締役の割合が低いことが示された。また、非開示企業の方が大手監査法人を利用する傾向があり、監査報酬が低い傾向にあることも報告されている。

上述の先行研究は、内部統制報告制度が導入された直後の1年から4年の期間に限定されている。そこで、異島（2019）は、分析対象期間を拡張し、より長期間にわたる内部統制の状況を分析している。具体的には、2009年3月期から2017年12月期までの上場企業を対象に、不備開示企業は非開示企業よりも監査報酬が高くなることが示されている。また、有価証券報告書の訂正を行った企業は、内部統制に重要な不備を開示する傾向があることが明らかになっている。

これらの研究に共通する点として、内部統制の不備が発覚した期（ t 期）のみに着目していることが挙げられる。そのため、不備の発生前後（ $t-1$ 期、 $t+1$ 期）の分析は行われていない。そこで、本節では、内部統制の整備・運用に関して監督及び監視責任を有する取締役会と監査委員会に焦点を当て、不備の発生前後（ $t-1$ 期、 $t+1$ 期）の規模や構成について分析する。具体的には、不備発生前の時点（ $t-1$ 期）において、不備開示企業の取締役会や監査委員会の規模や構成が非開示企業と異なるかを検証するために、仮説1を設定する。

仮説1：内部統制不備期間の直前の期（ $t-1$ 期）において、不備開示企業の取締役会と監査委員会は、非開示企業と比べて規模や構成が異なる。

不備開示後には、内部統制を改善するために取締役会や監査委員会の規模や構成が変更される可能性がある。そこで、不備開示後の時点（ $t+1$ 期）において、不備開示企業の取締役会や監査委員会の規模や構成が、非開示企業と異なるかを検証するために、仮説2を設定する。

仮説2：内部統制不備期間の直後の期（ $t+1$ 期）において、不備開示企業の取締役会と監査委員会は、非開示企業と比べて規模や構成が異なる。

3.3. リサーチデザイン

3.3.1. サンプルセレクション

本節では、2010年3月期から2022年12月期までに内部統制報告書、あるいは内部統制報告書の訂正報告書で内部統制の重要な不備を開示した企業と開示していない企業を対象に分析を行う。これらの企業の財務・非財務データ、監査人データ及び役員データは「日経NEEDS-FinancialQUEST」「日経NEEDS-監査法人・監査意見」「日経NEEDS-企業基本データ」から取得している。収集するデータの期間は後述の傾向スコアマッチングで使用する変数を作成するために、2007年3月期から収集している。また、 $t+1$ 期について不備開示企業と非開示企業を比較するため、2023年12月期までデータを収集している。

図表3-1にサンプル選択の過程を示す。本節では、分析サンプルを次の4つの条件に一致する企業に限定した。(1) 連結決算であること、(2) 1会計期間が12か月であること、(3) 銀行・証券・保険・その他金融業以外の業種であること、(4) 分析に必要なデータが入手可能であることである。不備開示企業の $t-1$ 期、 t 期、 $t+1$ 期以外のデータは分析に使用し

ないため、削除している。

図表3-1：サンプル選択の過程

	事例数 (件)	不備開示企業 (企業・年)	非開示企業 (企業・年)
2007年3月期から2023年12月期までの全上場企業のデータ	—	—	54,083
2010年3月期から2022年12月期までの不備開示企業のデータ (同一企業で複数回の内部統制の不備が発生した事例等を除外)	235	3,696	-3,636
連結決算でない企業を除外	-23	-444	-11,242
決算期が12ヶ月でない企業・年を除外	-1	-18	-182
金融、保険、証券、その他金融に属する企業を除外	-1	-7	-536
必要なデータが入手できない企業・年を除外	-24	-741	-7,397
不備開示企業のt-1期、t期、t+1期以外のデータを除外	—	-1,602	—
マッチングしないサンプルを除外	-28	-114	-27,186
t-1期、t期、t+1期のデータがないサンプルを除外	-13	-61	-1,474
計	145	709	709

3.3.2. 傾向スコアマッチングによるコントロールサンプルの選択

サンプルの傾向スコアを推定し、非開示企業の中から傾向スコアが不備開示企業と近い企業を選択する。傾向スコアの推定には、不備開示企業のt-1期のデータを1、非開示企業のデータを0とするダミー変数を目的変数、先行研究を参照して、内部統制の重要な不備と関連する計9変数を説明変数として、(1)式のロジスティック回帰モデルを推定する。モデルの推定に使用するデータは不備開示企業のt-1期のデータと非開示企業のデータである。具体的な説明変数は、総資産の自然対数 (SIZE)、総資産利益率 (ROA)、売上債権/総資産 (REC)、棚卸資産/総資産 (INV)、過去3年の損失 (LOSS)、有利子負債/総資産 (LEV)、海外売上高の有無 (FOREIGN_SALE)、連結子会社数 (COMPLX)、大手監査法人ダミー (BIG4) である。

$$\begin{aligned}
 Y(0,1) = & \alpha + \beta_1 \times SIZE + \beta_2 \times ROA + \beta_3 \times REC + \beta_4 \times INV \\
 & + \beta_5 \times LOSS + \beta_6 \times LEV + \beta_7 \times FOREIGN_SALE \\
 & + \beta_8 \times COMPLX + \beta_9 \times BIG4 + \varepsilon
 \end{aligned} \quad (1)$$

次に、算出された傾向スコアを用いて、不備開示企業と非開示企業をマッチングする。その際、不備開示企業のt-1期と同じ年で、かつ同業種の非開示企業を選択する。また、t-1期からt+1期までのデータがない非開示企業と不備開示企業がマッチングした場合、両方のサンプルを除外した。以上のサンプル選択の結果、不備開示企業と非開示企業のサンプルサイズはそれぞれ709企業・年となった。

3.3.3. 取締役会や監査委員会に関する変数

本節では、不備開示企業と非開示企業の実績と取締役会と監査委員会の規模や構成を比較するにあたり、図表3-2の4つの変数を使用する。

図表3-2：変数の定義

変数名	定義
#Directors	取締役会の規模 (人数)。
OutsideDir%	取締役会における社外取締役の割合。
#AudComMbrs	監査委員会の規模 (人数)： 監査役会の人数または、監査委員会の人数 または、監査等委員会の人数。
AudComOutsideDir%	監査委員会における社外監査委員の割合： 監査役会における社外監査役の割合または、 監査委員会における社外取締役の割合または、 監査等委員における社外取締役の割合。

まず、*#Directors*と*OutsideDir%*はそれぞれ、取締役会の規模と取締役会における社外取締役の割合を示す。次に、*#AudComMbrs*は、企業が監査役会設置会社の場合は監査役会の規模、指名委員会等設置会社の場合は監査委員会の規模、監査等委員会設置会社の場合は監査等委員会の規模とする（以下、監査委員会の規模）。最後に、*AudComOutsideDirs%*については、*#AudComMbrs*と同様に、監査役会設置会社の場合は監査役会における社外監査役の割合、指名委員会等設置会社の場合は監査委員会における社外取締役の割合、監査等委員会設置会社の場合は監査等委員会における社外取締役の割合である（以下、監査委員会における社外監査委員の割合）。

3.4. 結果・考察

図表3-3は不備開示企業と非開示企業のt-1期からt+1期の各期における*#Directors*、*OutsideDir%*、*#AudComMbrs*、及び*AudComOutsideDirs%*の平均値と中央値を比較した結果である。また、各期における不備開示企業と非開示企業との検定結果も示している。

図表3-3：t-1期からt+1期における平均値、中央値、及び差の検定

変数名	期	不備開示企業		非開示企業		t-stat	z-stat
		平均値	中央値	平均値	中央値		
<i>#Directors</i>	t-1	7.79	7.00	8.47	8.00	-1.85 *	-1.64
	t(=0)	8.10	8.00	8.56	8.00	-2.32 **	-1.40
	t+1	7.93	8.00	8.61	8.00	-2.18 **	-2.24 **
<i>OutsideDir%</i>	t-1	18.00	16.67	16.53	14.29	0.79	0.64
	t(=0)	21.92	22.22	21.31	22.22	0.57	0.37
	t+1	29.29	28.57	25.42	25.00	2.02 **	1.79 *
<i>#AudComMbrs</i>	t-1	3.50	3.00	3.66	4.00	-2.07 **	-1.86 *
	t(=0)	3.56	3.00	3.69	4.00	-2.81 ***	-2.67 ***
	t+1	3.57	3.00	3.60	3.00	-0.43	-0.18
<i>AudComOutsideDir%</i>	t-1	69.59	66.67	68.59	66.67	0.57	0.16
	t(=0)	70.29	66.67	67.77	66.67	2.42 **	2.00 **
	t+1	71.02	66.67	69.76	66.67	0.68	0.43

※ t-stat, z-stat はそれぞれ、t検定とMann-WhitneyのU検定の検定統計量である。***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%の水準で有意であることを意味する。

まず、t期について確認する。表3の結果を見ると、不備開示企業は非開示企業と比較して、*#Directors*が小さく、有意な差が見られた ($p < 0.05$)。同様に、*#AudComMbrs*についても、不備開示企業の方が小さい傾向にあり、有意な差が確認された ($p < 0.01$)。一方で、*AudComOutsideDirs%*は、不備開示企業のほうが非開示企業よりも高く、有意差が見られた ($p < 0.05$)。これらの結果から、不備開示企業では、内部統制に重要な不備が発生する期間において、取締役会や監査委員会の規模が小さい一方で、監査委員会における社外監査委員の割合が高いことが確認された。次に、内部統制に重要な不備が発生する直前期 (t-1期) について確認する。t-1期において、不備開示企業は非開示企業と比較して、*#Directors*と*#AudComMbrs*が小さく、有意な差が見られた ($p < 0.10$, $p < 0.05$)。つまり、不備開示企業では、内部統制の不備が発生する前の時点においても、取締役会や監査委員会の規模が小さいことが確認された。最後に、内部統制の重要な不備が発覚した直後の期 (t+1期) について確認する。t+1期において、不備開示企業は非開示企業と比較して、*#Directors*が小さく、有意な差が確認された ($p < 0.05$)。一方で、*OutsideDir%*は不備開示企業の方が非開示企業よりも高く、有意な差が見られた ($p < 0.05$)。この2つの結果から、不備開示企業では、内部統制の不備が発覚した後も、取締役会の規模は小さい一方で、取締役会における社外取締役の割合が高まることが示された。

以上の結果から、2つのことが考えられる。まず、不備開示企業では、内部統制の重要な不備が発生する以前から、取締役会や監査委員会の規模が小さく、その結果、内部統制の整備・運用に対する監視機能を十分に果たしていなかった可能性が示唆される。一方で、取締役会や監査委員会の規模が小さいことで意思決定のスピードが高く、内部統制が有効に機能していない場合、不備の早期発見につながる可能性も考えられる。しかし、本節の対象となる不備開示企業は、不備の最初の発生から発覚までの期間 (t期) が平均 2.89年であり、少なくとも2年程度は不備が発覚していなかったことが示される。このことから、取締役会や監査委員会の規模が小さいことが、必ずしも早期発見につながるわけではないこと

がわかる。むしろ、取締役会や監査委員会の規模が小さいことは、内部統制の整備・運用に対する監視機能の低下につながる要因の一つとなることが考えられ、その傾向は内部統制の重要な不備の発生以前から見られる。

また、取締役会の規模は、内部統制の重要な不備が発覚した直後の期（ $t+1$ 期）においても、小さいままである一方、取締役会における社外取締役の割合が高くなっている。この結果は、不備が発覚した後も、直ちに取締役会の規模を拡大するのではなく、内部統制の整備・運用体制の強化を図るために、社外取締役の割合を高めることで内部統制の監視を強化しようとする対応を取っている可能性を示唆している。例えば、Goh and Li (2013) や Johnstone et al. (2009) の研究では、内部統制の重要な不備が発覚した企業では、取締役会や監査委員会のメンバーが入れ替わる傾向があることが指摘されている。本研究においても、取締役会の規模は変化しないものの、社外取締役の割合が増加していることから、内部統制の整備・運用体制の強化の一環として取締役会の構成が見直されている可能性がある。

3.5. 結論

本節では、2010年3月期から2022年3月期の日本の上場企業を対象として、内部統制の重要な不備が開示された企業（不備開示企業）と非開示企業の間で、取締役会や監査委員会の規模および構成の違いを明らかにすることを目的とした。分析の結果、不備開示企業は非開示企業と比較して取締役会や監査委員会の規模が内部統制の重要な不備が発生する以前から小さい傾向があり、内部統制に対する取締役会や監査委員会の監視機能が十分に機能していない可能性が示唆された。また、不備が発覚した直後の期には、社外取締役の割合が高まる傾向が確認され、取締役会の構成を見直すことにより内部統制の整備・運用体制を強化しようとしていることが示された。

以上、本節では内部統制の不備の発生前後を含めた分析を行ったことで、不備が生じる前からガバナンス構造に問題が存在していた可能性が示唆された。ただし、限界として、内部統制の重要な不備が発覚した時点と過年度の不備が発生した期間が t 期としてまとめてあるため、過年度に不備があった時点と不備が発覚した時点では取締役会や監査委員会の規模と構成が異なる可能性がある。そのため、この2つの時点を分けて分析する必要がある。将来の課題は、内部統制の重要な不備と不正会計の関係性について分析を行うことである。日本公認会計協会（2024）のレポートで報告しているように、不正会計が発覚することで、過年度の内部統制に重要な不備があったことを公表する事例があり、このような事例を分析することで、不正会計と内部統制の関係性を明らかにすることができると考えられる。

4. 生産性向上のための価値創造プロセス：統合報告書の事例研究をもとに

4.1. はじめに

昨今、決算情報だけでなく、意思決定の仕組みやCSR（Corporate Social Responsibility：CSR；企業の社会的責任）を守る活動についての情報をまとめて「統合報告書」を作り、投資家など外部ステークホルダーへの情報開示を充実させる企業が増えている。宝印刷グループのディスクロージャー&IR総合研究所によると、2023年1月～2023年12月末時点の統合報告書発行企業数は1,019社となり、昨年同時期の872社から実に147社増加し、上場企業の3割弱が統合報告書を発行する状況になっている。この背景には、従来から存在する財務情報だけでなく、環境や社会、ガバナンスといった非財務情報も重視するESG（Environment, Social and Governance：環境、社会、ガバナンス）投資家が増加していることが指摘されている（日本経済新聞2018年7月11日電子版）。何より、外部ステークホルダーや投資家が実際に統合報告を読むようになれば、企業は統合報告の開示内容の充実に注力しなければならなくなってきたといえよう。

国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council：IIRC、以下IIRC。）による統合報告書は、組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、及び見通しが、どのように短、中、長期の価値の創造、保全又は毀損につながるかについての簡潔なコミュニケーションであるとしている（IIRC, 2021, 1.1）。さらに、統合報告書の主たる目的は、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保全又は毀損するかについて説明することである。それゆえ、関連する財務情報とその他の情報の両方が含まれる（IIRC, 2021, 1.7）。上記のことから、統合報告書では、単に財務データを開示するだけでなく、企業が長期的にどのような価値を生み出し、持続可能な社会に貢献していくのかを説明することが求められている。

もう一方で、日本は現在、投入した資源（人・モノ・時間など）に対して、どれだけの価値（成果）を生み出したかを示す指標「生産性」の低いことが、1つ重要な課題となっている。生産性向上は、現代企業の競争力を維持し、持続可能な成長を実現するために不可欠な要素である。日本は製造業を中心に非常に高い水準の生産性を誇っている。自動車産業

や電子機器産業など、世界的に見てもトップクラスの企業が数多く存在しており、これらの分野では依然として高い競争力を維持している。しかし、他の多くの産業においては生産性が相対的に低い状況にある。

本節は、企業が長期的に価値を創造し続けるためのプロセスとして、生産性向上と企業価値創造の関係性を明らかにすることを目的としている。特に、統合報告書の事例を通じて、経済的、社会的、組織的価値がどのように相互作用し、企業の持続可能性を支えるかを検討する。

4.2. 先行研究

本節では、先行研究について検討する。そして、統合報告書における価値創造プロセスと生産性との関係性を明らかにする。

4.2.1. 統合報告書における価値創造プロセス

IIRC (2021) によれば、統合報告書には、価値創造、保全又は毀損、資本、価値創造・保全・毀損プロセスの3つの基礎概念を可視化しなければならない。ここで価値創造、保全又は毀損は、「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、又は変換された形で現れる」(IIRC, 2021, 2.4) と定義されている。この価値については、IIRCでは明確には定義していないが、統合報告書の登場の背景から、経済価値だけでなく、CSRのような社会価値も含めていと考えられる。つまり、財務業績や利益、原価という財務資本・製造資本（経済価値）、と人的資本・知的資本・社会関係資本・自然資本になる非財務資本（社会価値）である。これらの資本は必ずしも財務数値で表せないこともあり、非財務数値、もしくは定性的にナラティブ情報として開示することもできる。

さらに、価値創造・保全・毀損プロセスとして、IIRCではオクトパスモデルを例示している。6つの資本が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、そして資本への影響としてアウトカムをもたらすビジネスモデルが様々な資本がどのように増減するかをプロセスとして可視化することが重要であると指摘している。統合報告書は、開示する情報が価値創造・保全・毀損に関するものであり、どのように価値創造・保全・毀損するかのプロセスも開示しなければならない。

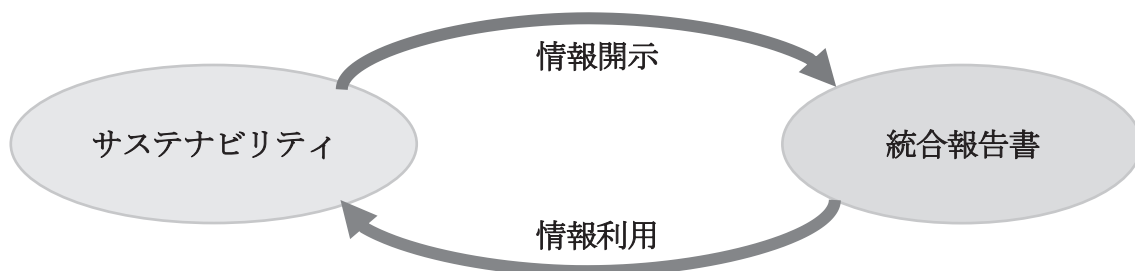
4.2.2. 統合報告書の目的

IIRCフレームワークによると、「統合報告書の主たる目的は、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保全又は毀損するかについて説明することである。それゆえ、関連する財務情報とその他の情報の両方が含まれる」としている。組織が長期にわたりどのように価値を創造保全又は毀損するかについて説明することが目的である統合報告書がサステナビリティを促進していることが分かる。これは、統合報告書の情報を利用していると考えられる。そのため、統合報告書には、情報利用目的がある。

4.2.3. 統合報告書とサステナビリティの関係性

統合報告書の登場から分かる統合報告書はサステナビリティを報告する1つの手段であり、情報開示目的を有していることと、統合報告書の開示情報の利用によってサステナビリティが促進され、統合報告書には、情報利用目的があることが分かった。統合報告書の2つの目的と統合報告書とサステナビリティの関係性を図表4-1で示す。

図表4-1：統合報告書とサステナビリティの関係性



出典：筆者作成

4.2.4. 統合報告書の取り扱い情報

IIRC（2021）によると、統合報告書は、組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、及び見通しが、どのように短、中、長期の価値の創造、保全又は毀損につながるかについての簡潔なコミュニケーションである。財務情報と非財務情報の両方を取り扱う統合報告書だが、すべての情報ではなく、価値がどのように創造、保全又は毀損する、すなわち、企業価値に関連し、重要性（マテリアリティ）の高い情報を取り扱っていることが分かる。

伊藤（2021）によると、マテリアリティには事業戦略のマテリアリティと社会課題解決のマテリアリティがある。さらに、価値創造と価値既存の抑制に分けると、図表4-2のような分類がある。

図表4-2：価値創造と価値毀損の抑制

	価値創造	価値毀損の抑制
事業戦略	・新製品開発 ・既存製品の市場開拓 ・既存製品の卓越化 ・その他	・カニバリゼーション対応 ・トップの暴走の抑制 ・市場予測の的確化 ・その他
社会的課題の解決	・CO2の配送変更 ・マイクロファイナンス ・水資源の削減 ・その他	・情報漏洩の対応 ・リスクマネジメント ・ワークライフバランス ・その他

出典：伊藤（2021）

さらに、梅田・李ら（2022）では、テキストマイニング分析によりCEOは事業戦略のマテリアリティと社会課題解決のマテリアリティを意識していることを明らかにし、梅田・李（2023）では、企業価値創造において、事業戦略のマテリアリティと社会的課題のマテリアリティの2つを取り扱う必要があることを明らかにした。

4.2.5. 生産性の定義

生産性という言葉を辞書で引くと、「生産過程に投入された一定の労働力その他の生産要素が生産物の産出に貢献する程度」とある。経済学ではより具体的に「投入量と産出量の比率」としている。川上（2016）において、産出量は、実際の生産物の量をもちいる場合も、売上高をもちいる場合もあるが、多くの研究では付加価値額（Value Added）が採用されると述べている。さらに、生産活動を行うときには、生産要素（Factors of Production）を投入する必要があるが、経済学ではこれらのものを単純化して、資本（Capital）と労働（Labor）にわけている。そのため、「経済学で考える生産性は「投入量と産出量の比率」であるが、今みたばかりの投入量（資本、労働）と産出量（付加価値額）を用いると、労働生産性（Labor Productivity）という指標を計測することができる。」（川上, 2016）。また、「全要素生産性は、「投入量と付加価値額の比率」であることと同時に、「同じだけ生産要素を投入した時の、付加価値額の違い」としても表すことができるのである。」（川上, 2016）。

4.2.6. 生産性向上と価値創造

上記内容から分かるように、価値創造プロセスは、企業が財務資本・製造資本・人的資本・知的資本・社会関係資本・自然資本であるリソースを活用し、社会的・経済的価値を生み出すプロセスである。一方、生産性の向上は、このプロセスを効率化し、限られた資源で最大限の成果を生み出すことを可能にする。例えば、デジタルトランスフォーメーション（DX）や業務の自動化により労働生産性が向上すれば、企業はより高度な付加価値の創出に注力できると考えられる。また、資本生産性の向上により、経営資源の最適配分が促進され、競争力の強化につながる。価値創造プロセスを明確にすることで生産性向上の取り組みが効果的に進み、結果として企業の持続可能な成長が実現し、社会全体への価値提供が拡大することが分かる。

4.2.7. 小括

上記の先行研究を取り上げてみたが、少なくとも次の3点が明らかになってきた。第1に、統合報告書の情報開示と情報利用の2つの目的とサステナビリティは相互関係にある。第2に、統合報告書には事業戦略のマテリアリティと社会的課題の解決のマテリアリティがある。第3に、価値創造プロセスを明確にすることは生産性向上の取り組みが効果的に進むことに貢献している。

4.3. 事例研究

本節では事例を通して、生産性と統合報告書における価値創造プロセスの関係性を確認する。ここでは、京都に本社を置く第一工業株式会社を紹介する。

4.3.1. 第一工業製薬株式会社の概要

第一工業製薬株式会社（以下、DKSとする）は、界面活性剤をはじめとする工業用薬剤や、健康食品などのライフサイエンス関連製品を製造・販売する企業である（図表4-3を参照）。

図表4-3：第一工業製薬株式会社

社 名	第一工業製薬株式会社
創 業	明治42年4月
創 立	大正7年8月
資 本 金	88億95百万円
従業員数	584名（連結1,104名）（2023年3月末現在）
本 店	〒600-8873 京都市下京区西七条東久保町55
本 社	〒601-8391 京都市南区吉祥院大河原町5
東京本社	〒104-0031 東京都中央区京橋1-3-1 八重洲口大栄ビル8階
事業内容	界面活性剤を始めとする各種工業用薬剤や、健康食品などのライフサイエンス関連製品の製造・販売。

出典：筆者作成

4.3.2. DKSの選定理由

DKSは2006年度から「環境安全報告書」を発行し、2016年度からは統合報告書「DKSレポート」を発行することで、持続可能な価値創造に取り組んでいる。さらに、2017年にWICIジャパン統合報告書アワードにおいて、優秀賞を受賞しており、2017年から2023年までのインタビュー調査においてDKSの統合報告書を情報開示だけではなく情報利用にも役立っていることが明らかになっている。DKSは社会面・環境面を配慮し、統合報告書を発行、サステナブルな視点を持ち、情報開示だけでなく情報利用を行っている先駆的企業である。

4.3.3. 生産性向上における具体的な取り組み

DKSレポートは対内外に活用されている。対外部では、DKSは、顧客や行政機関とのコミュニケーションにおいて統合報告書を積極的に活用している。具体的には、地方に新しい工場を設立する際、環境影響や雇用に関する説明を行い、フィードバックを受けて修正を繰り返すプロセスが特徴である。例えば、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に基づく排出ガスの削減計画を顧客に提示し、顧客からのフィードバックを取り入れながら改善を図ることで、持続可能な価値創造に寄与している。

このプロセスは、同社の持続可能なビジネスモデルの確立に直結し、生産性向上と収益性の確保に寄与している。環境への配慮とコスト削減を両立させることで、同社は製品の価格競争力を強化し、収益性を高めることに成功している。

対内部では、統合報告書が「DKS社の参考書」として機能しており、新入社員の説明会や役員の経営研修会でも重要なツールとして活用されている。このように、同社の経営戦略や価値創造の方針を全従業員に共有することで、組織全体のアラインメントが図られている。

4.4. まとめ

以上で述べた取り組みにより、DKSは持続可能なビジネスモデルを確立し、収益性向上と社会的価値の創造を両立させている。具体的には、統合報告書の活用を通じて、顧客との信頼関係を強化し、価格競争力を高めるとともに、環境問題への取り組みを通じて社会的信頼を獲得している。これにより、企業の売上が拡大し、利益率も向上している。

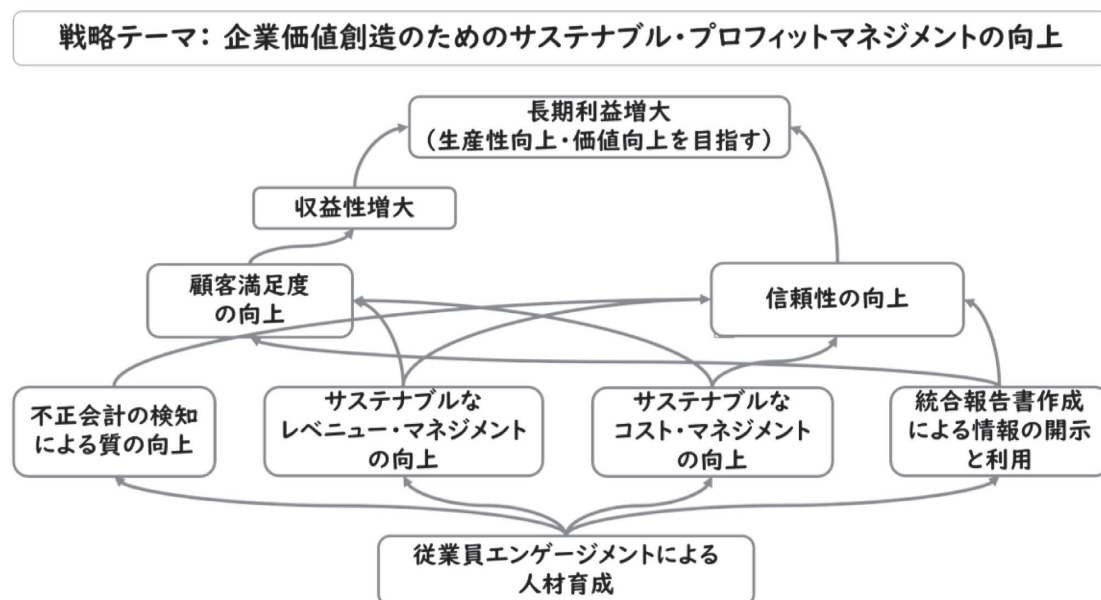
同社のケースは、単なる生産性向上だけでなく、サステナビリティを意識した取り組みが収益性に与えるポジティブな影響を示している。このように、環境や社会的な課題を解決するための戦略が、結果として企業の競争力と収益性を高めることが分かる。

5. むすびにかえて

本研究はサステナブル・プロフィットマネジメントを中心テーマとして、それに関係する（あるいはそれを構成する）要素のうち、従業員エンゲージメントとBSC、日本企業における内部統制不備とガバナンスの変化、生産性向上のための価値創造プロセスについて扱った。

現時点で筆者らが想定しているこのサステナブル・プロフィット・マネジメントの構成は、図表5-1のとおりである。

図表5-1：サステナブル・プロフィット・マネジメントの構成



出典：筆者作成

今後、本研究で扱いきれなかった要素を含めて研究を進展させ、サステナブル・プロフィット・マネジメントを確立させたい。

参考文献

- Kurniawati, N. I. (2022). "Employee Engagement Comparative Study of Baby Boomers, x, and y Generation Workers in Transportation and Logistics Delivery service Companies Semarang" *Asian Journal of Logistics Management*, 1(1), 43-56
- Anand, G. (2017). "Corporate excellence through governance and employee engagement: A brief analysis" *Journal of Commerce & Management Thought*, 8(3), 554-562.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., & Currie, G. (2015). "Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: A narrative synthesis of the literature" *Health Services and Delivery Research*, 3(26).
- Bakker, A. B. (2017). "Strategic and proactive approaches to work engagement" *Organizational Dynamics*, 46 (2), 67-75.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). "Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature" *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
- Choughri (2018). "INCREASING EMPLOYEES' EFFECTIVENESS USING BALANCED SCORECARD, DIAGNOSTIC STUDY" *International Journal of Advanced Research*, 6(4):722-740
- Duew, A. B., Felician, B. (2023) "Employees Perceptions on the Usage of Balanced Scorecard" *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(5), 1-10.
- Gallup. (2016). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes (2016 Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition)*, Washington, DC: Gallup Inc.
- Goh, B. W. (2009). "Audit Committees, Boards of Directors, and Remediation of Material Weaknesses in Internal Control" *Contemporary Accounting Research*, 26(2), 549-579.

- Goh, B.W. and Li, D. (2013). "The Disciplining Effect of the Internal Control Provisions of the Sarbanes- Oxley Act on the Governance Structures of Firms" *The International Journal of Accounting*, 48(2), 248-278.
- Graffigna, G. (2017). "Is a transdisciplinary theory of engagement in organized settings possible? A concept analysis of the literature on employee engagement, consumer engagement and patient engagement" *Frontiers in Psychology*, 8, 135-144.
- Guntuku, R. K., Boini, S., Mukherjee, K., & Kummeta, R. S. (2022). "Effect of employer-employee relationship on employee engagement and task performance" *Economics and Organization*, 19(2), 111-124.
- Harter, J. (2018). *Employee engagement on the rise in the U.S. Economy*, Gallup.
- Harter, J. K. (2000). "Managerial talent, employee engagement, and business unit Performance" *The Psychologist-Manager Journal*, 4 (2), 215-224.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis." *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.
- IIRC (2011), *Prototype of The International<IR>Framework*, International Integrated Reporting Council.
- IIRC (2021) *The International<IR>Framework*, International Integrated Reporting Council.
- Johnstone, K., C. Li, and K. H. Rupley. (2009). "Changes in Corporate Governance Associated with the Revelation of Internal Control Material Weaknesses and Their Subsequent Remediation" *Contemporary Accounting Research*, 28(1), 331-383.
- Kaplan R.S. and D.P.Norton(2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press [櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一 (2014)『戦略マップーバランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』東洋経済新報社].
- Kaplan R.S. and D.P.Norton(2009), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press [櫻井通晴・伊藤和憲 (2009)『バランスト・スコアカードによる戦略実行プレミアム』東洋経済新報社].
- Kazimoto, P. (2016). "Employee engagement and organizational performance of retails enterprises" *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(4), 516-525.
- Klinck, G. (2019). "Evaluating the level of employee engagement in strategy implementation using the Balanced Scorecard" *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 21(2), 82-90.
- Krishnan, J. (2005). "Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis" *The Accounting Review*, 80(2), 649-675.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). "The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator" *International Journal of Stress Management*, 24 (4), 392-415.
- Muller, R., Smith, E., & Lillah, R. (2018). "THE IMPACT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A BALANCED SCORECARD APPROACH" *International Journal of Economics and Finance Studies*, 10(2), 22-39.
- Ryan, R.M. & J.B.Rodell & A.Agolli(2021) "Daily Engagement and Productivity:The importance of the Speed of Engagement" *journal of Applied Psychology*, 107(9), 1-21.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement" *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619
- Sang,H.(2017). "The Relationship Between Employee Engagement and Labour 18 Productivity in State Corporations in Kenya European" *Journal of Business and Management*, 9(18), 89-94.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study" *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Shweta(2021). "Enhancement in productivity due to employee satisfaction and engagement", *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8(1), 999-1002.
- Simpkins, L., & Lemyre, L. (2018). "Organizational stewardship: Examining a new measure in the stress and well-being framework" *Canadian Journal of Behavioural Science*, 50(3), 144-155.
- Snow, C. C. (2018). "Research in Journal of Organization Design, 2012-2018" *Journal of Organization Design*, 7 (1), 1-10.
- Thompson, K.R, Nicholas J. M.(2015). "It's Time to Add the Employee Dimension to the Balanced Scorecard", *Organizational Dynamics*, 42(2), 135-144,
- Thompson, K.R., Lemmon, G., Walter, T.J. (2015). "Employee Engagement and Positive Psychological Capital Organizational Dynamics" *Organizational Dynamics*, 44(3), 1-11.
- Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*. Springer Nature.
- Vance, R. (2006). *Employee engagement and commitment*. SHRM.
- WICI (2013). *Connectivity Background Paper for <IR>* (『統合報告<IR>のための相互結合性に関するバックグラウンドペーパー』.
- Yazawa, K. (2015). "The Incentive Factors for the (Non-)Disclosure of Material Weakness in Internal Control over Financial Reporting: Evidence from J-SOX Mandated Audits" *International Journal of Auditing*, 19, 19-32.
- 伊藤和憲(2018)「管理会計の拡張と実務適応の課題」『日本管理会計学会誌』管理会計学2018年第26巻第2号, pp.19-29.
- 伊藤和憲(2021)『価値共創のための統合報告 ―情報開示から情報利用へ―』同文館出版。
- 異島須賀子 (2019)「内部統制報告制度の現状分析」『現代監査』, 29, 65-76.

- 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』24(3・4),293-435.
- 梅田充 (2020) 「インタンジブルズ・マネジメントの統合化―コミュニケーション, 戦略管理, 価値創造―」『専修大学出版局』.
- 梅田充・李会爽・稲葉花奈・大浦志歩・河崎悠・小島すず・笹原悠加 (2022) 「統合報告の実態調査: テキストマイニング分析によるCEOメッセージと価値創造プロセスに焦点を当てて」『商学研究』16, 71-81.
- 岡田恵子・吉田由起子 (2019) 日本企業がエンゲージメント経営を実践する5つの要請」『DIAMOND Harvard Business Review』November 11月号,76-90.
- 梶原武久 2022.『戦略的コストマネジメント』中央経済社.
- 川上淳之 (2016) 「生産性が高まるには? ―経済学がデータから明らかにした方法―」『生産性レポート』,1,1-10.
- 企業会計審議会 (2023) 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について (意見書)」, 1-133.
- 第一工業製薬株式会社 『統合報告書』 (<https://www.dks-web.co.jp/ir/report/> 2024年8月29日現在).
- 日本公認会計士協会 (2024) 「上場会社等における会計不正の動向 (2024年版)」『経営研究調査会研究資料』, 11, 1-15.
- 日本能率協会 (2024) 「『日本企業の経営課題2023』 調査結果発表」<https://jma-news.com/wp-content/uploads/2024/04/83700c3e32950997c731c69fc3b398f1.pdf> (2025年3月12日閲覧).
- 橋場俊展 (2013) 「高業績を志向する管理の新潮流―従業員エンゲージメント論の考察―」『名城論叢』,255-279.
- 矢澤憲一 (2010) 「内部統制の実証分析 ―決定因子, 利益の質, 証券市場の評価―」『インベスター・リレーションズ』, 4, 3-28.