

# 価値創造プロセスの可視化の要件

伊藤和憲\*

はじめに

価値創造プロセスをいかに可視化すべきかについては、統合報告書の大きな課題の一つである。バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC) の戦略マップを用いることができれば、戦略テーマによって、価値創造と価値毀損の抑制を区分して可視化できる。事業戦略の戦略テーマと社会的課題の解決の戦略テーマに区分して、価値創造プロセスの可視化が可能となる。ところが、BSCを導入していない企業では、戦略マップを用いることができないという課題がある。このために、価値創造プロセスをどのように可視化すべきかは興味深い検討課題である。

国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council: IIRC) の IIRC フレームワーク (2013b) では、主として財務資本の提供者に対する情報開示を対象としており、価値創造プロセスの可視化は事業戦略による価値創造に焦点が当てられている。一方、IIRC ディスカッションペーパー (IIRC, 2011) は、ステークホルダーの社会的課題の解決という価値毀損の抑制にも焦点を当てた提案であった。ところが、IIRC で提唱しているオクトパスモデルは、価値創造と価値毀損の抑制に対応できる価値創造プロセスになっているとはいえない。つまり、事業戦略と

社会的課題の解決、または、価値創造だけでなく価値毀損の抑制についても情報を可視化することは大きな課題である。

我が国の多くの企業<sup>1)</sup>は、2013年から統合報告書で価値創造と価値毀損の抑制に対処した価値創造プロセスの可視化にチャレンジしている。統合報告書のすべてを検討することはできないので、我が国の統合報告書で比較的多様な価値創造プロセスを可視化している企業を題材に、価値創造と価値毀損の抑制という情報開示を比較検討する。

本稿では、企業が任意に開示している統合報告書を題材に、価値創造プロセスの可視化を比較検討し、価値創造と価値毀損の抑制を考慮した価値創造プロセスの要件を提案する。第1節では、内容項目における企業の内外環境要因について検討する。第2節では、内容項目のビジネスモデルについて、IIRCの見解およびその変化を明らかにする。第3節では、我が国を代表する4社の統合報告書に基づいて、価値創造プロセスの可視化を比較検討する。第4節は、比較検討した企業の統合報告書に基づいて、経営者の情報利用という点から価値創造プロセスの可視化の要件を明らかにして、さらなる検討を加える。最後に、本稿の発見事項をまとめる。

\* 専修大学商学部教授

## 1. 内容項目における企業の内外環境

統合報告書は、財務情報と非財務情報、およびそれらの関係性を明らかにするだけでない。企業内外の環境要因について情報開示を求めている。これらは、IIRC フレームワークの内容項目の中で、企業概要と外部環境、ガバナンスとして記述されている（IIRC, 2013b, pp.24-25）。これらを順に明らかにする。

・**企業概要と外部環境** IIRC フレームワークでは、「統合報告書は、企業が何を行うか、どのような環境において事業を営むのかに答えなければならない（2013b, p.24）」と指摘して、企業の事業内容と企業を取り巻く外部環境の開示を求めている。企業概要に関しては、ミッションとビジョン、および基本的な経営環境の下での事業内容を明らかにする必要がある。

企業概要と外部環境は概念的であるため、財務情報や非財務情報と結びつけて可視化することは比較的困難である。そのため多くの企業では、社長メッセージなどでこれらを記述している。ただし、社会的課題を外部環境と認識する企業では、達成目標を明示して非財務情報と結びつけるケースもある。そうしたケースでは、社会的課題を事業戦略で解決するというように、事業戦略と社会的課題が密接に結びついて価値創造プロセスが可視化されている。

・**ガバナンス** IIRC フレームワークでは「統合報告書は、企業のガバナンス構造がどのように企業の短期・中期・長期の価値創造能力を支えるのかに答えなければならない（2013b, p.25）」として、ガバナンスの情報開示を求めている。統合報告書でのコーポレート・ガバナンスの可視化に当たっては、ガバナンス体制、取締役・監査役の構成員、役員報酬、委員会形態、それぞれの連携状況、内部監査、株主との対話などを開示する企業がほとんどである。これらは財務報告書でも可視化してきた内容である。このような現在の情報開示は、ガバナンス体制や社外取締役の経歴など形式的要件を整えればよいという**形式的開示**でしかない。

一方、IIRC フレームワーク（2013b, p.25）では、

ガバナンス責任者のスキルとして、経歴、能力、経歴などの開示を求めている。また、戦略やリスクマネジメントに影響を及ぼした具体的行動、報酬が価値創造にどのように関連づけられているかなどを記述することを求めている。IIRC フレームワークが提示するように、ガバナンスを価値創造と関連づけて可視化する意味のある**実質的開示**が求められよう。ここでの実質的開示とは、たとえば、特定の社外取締役のコメントが、経営者の戦略策定や意思決定に影響を及ぼし、価値創造もしくは価値毀損の抑制にどのような貢献をしたのかを記述することである。

統合報告書の作成では、財務報告書とは違って、投資家によるガバナンスのみを想定した会計責任の解除で満足すべきではない。企業はステークホルダーによるガバナンスに応える必要がある、価値創造プロセスと結びつけて説明責任を果たす必要がある。そのためには、形式的開示しか考えないようでは問題である。ステークホルダーが価値創造と価値毀損の抑制とを理解できるような実質的開示によって、ステークホルダーのガバナンスに応える必要がある。ただし、ガバナンスを価値創造プロセスの可視化と同列に示すことは困難であろう。したがって、現在多くの企業が開示しているように、ガバナンスという項目を立てて実質的開示を明らかにすることになろう。

以上の企業概要と外部環境、およびガバナンスは、従来の財務報告書として情報開示してきた内容である。統合報告書によって追加された情報開示の内容項目ではない。その点からは、統合報告書にこれらを情報開示することは特に問題はないと考えられる。ただし、形式的に開示してきたこれまでの企業内外環境は、価値創造と関わらせてステークホルダーに実質的開示をする必要がある。

## 2. ビジネスモデルに関わる内容項目

IIRC フレームワークの内容項目の中で、ビジネスモデルに関わる項目には、ビジネスモデル、リスクと機会、戦略と資源配分、実績、将来見通しがある（IIRC, 2013b, pp.25-32）。これらを順に考察する。

・**ビジネスモデル** IIRC フレームワークのビジネスモデルの定義は、「企業の戦略目的を遂行するために、短期・中期・長期にわたる価値創造を狙って、インプットをアウトプットとアウトカムに変換する事業活動システムのこと (IIRC, 2003b, p.34)」である。ここでインプットとは事業活動で利用する資本であり、アウトプットは製品やサービス、副産物と廃棄物などの産出量や品質レベルのことである。また、アウトカムは事業活動を行いアウトプットした結果としてもたらされる資本の達成度もしくは影響度のことである。6つの資本の増減をアウトカムと言い換えることもできる。このように可視化すべき価値創造プロセスの中心はビジネスモデルに関わる項目である。

IIRC のビジネスモデル・バックグラウンド・ペーパー<sup>2)</sup>によれば、ビジネスモデルに関する文献研究の結果、戦略と同義の定義もあれば戦略とは区別した定義があることがわかる。ここでは、ビジネスモデルと戦略は異なり、ビジネスモデルを戦略実行の手段と捉える考え方を明らかにする。たとえば、コンビニエンスストアや自動車メーカーを考えてみよう。これらの業界はどの企業もほぼ同じようなビジネスモデルを採用しているといえよう。収益性に違いを及ぼしているのは戦略である。ビジネスモデルをこのように捉えようと、ビジネスモデルと戦略は異なる概念と考えることができる。IIRC フレームワークのオクトパスモデルでも、内容項目として戦略とは別にビジネスモデルを設けている。ビジネスモデルを戦略実行の手段として捉えていることが理解できよう。

・**リスクと機会** IIRC フレームワークでは、「統合報告書は、短期・中期・長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会は何か、企業がそれらに対しどのような取組を行っているかに答えなければならない (IIRC, 2003b, p.27)」と記述している。リスクと機会が価値創造能力に影響を及ぼす要因のうち、これらが重要であれば情報開示する必要がある。

重要性の決定プロセスと主要な判断事項（絞り込みのプロセス、優先順位づけに影響を及ぼした主要な人物）を開示する必要がある。マテリアリティという重要度の決定プロセスについては、IIRC ドラフト (2013a, p.31) で、価値創造能力への影響のマテリア

リティと事象（BSC用語でいえば戦略的实施項目）の発生可能性を勘案したマトリックスを作成して、マテリアリティを判断するよう求めている。また、IIRC フレームワーク (IIRC, 2013b, p.29) でも、マテリアリティの決定プロセスを明示するように指摘している。このように決定プロセスを明確にできれば、企業は合理的にリスク発生可能性を考慮して事象を選択していることを情報開示できる。

・**戦略と資源配分** IIRC フレームワークでは、「統合報告書は、企業がどこを目指したいのか、またそうするにはどのようにしようとするのかに答えなければならない (IIRC, 2003b, p.27)」と記述している。これは、企業の戦略上の狙いを実現するために戦略の策定、戦略の実行、それに社会的課題を解決するための資源配分計画の開示を要求したものである。また、短期・中期・長期のアウトカム目標値を示し、その進捗状況を実績で測定する必要がある。戦略と資源配分の開示に当たっては、伊藤 (2014, pp.218-250) で提案したように、統合思考を考慮しなければならない。つまり、戦略テーマと組織の関係によるシナジー創出や価値毀損の抑制を機能させるだけでなく、企業戦略としての戦略マップによるポートフォリオ・マネジメントを図ることも重要である。また、SWOT分析によって、外部環境およびリスクや機会などとの関係を示すことも考えられる。社会的課題の解決のための資源配分には、サステナビリティ・レポート・スタンダード (GSSB, 2016) のマトリックスが機能すると考えられる。

企業は業務の卓越性を追求するだけでなく、顧客関係性重視を狙った戦略を図ったり、競争優位をもたらす差別化された戦略を追求するといった戦略テーマを、価値創造プロセスで開示することが重要である。具体的には、価値創造プロセスによって、戦略テーマごとに、イノベーションの役割、企業がインタンジブルズをどのように構築し探求するか、環境や社会の問題が競争優位をもたらす企業の戦略にどの程度組み込まれるかなどを明らかにする必要がある。同時に、社会的課題の解決のために資源配分することも求められている。これらを同時に達成して価値創造プロセスを可視化するところに戦略と資源配分の焦点の意味があ

る。企業は社会的課題の解決だけを求めても価値創造できず、社会的課題を無視しても適切な価値創造とはならない。

・**実績** IIRC フレームワークでは、「統合報告書は、企業が当該期間に戦略目標をどの程度達成したか、また、資本への影響に関するアウトカムは何かに答えなければならない (IIRC, 2003b, p.28)」と記述している。統合報告書は、企業がある期間に戦略目標をどの程度達成したか、こうした達成度やアウトカムの情報開示に当たっては、定量的情報と定性的情報の開示が可能である。

具体的に言えば、目標値は定量的情報で開示する必要がある。また、リスクと機会やバリューチェーンの資本への影響といった要因は、できるだけ定量的情報で開示する必要がある。主要なステークホルダーとの関係性とその対応は定性的情報での開示とならざるを得ないであろう。さらに、過去、現在、将来見通しとそれらの関係についてはできるだけ定量的情報で開示することが求められるよう。

情報開示に当たっては、一貫性と比較可能性という指導原則に準拠して、いったん採用した指標は継続して開示する必要がある。投資家のためであれば、定量的情報によって企業間比較できるような情報開示が望まれる。ステークホルダーのためであれば、定量的情報による期間比較だけでなく、定性的情報によって戦略の違いが実績値にどのような影響を及ぼすのかも開示する必要がある。

財務指標とその他の構成要素を結合させて開示する必要がある。たとえば、売上高に占める温室効果ガス排出量の比率といった KPI (key performance index: 重要業績指標) で示したり、人的資本の増加によって期待される売上高成長率といったように資本と実績の因果関係に重大な影響を及ぼす財務指標への影響をストーリー (narrative) で説明することも重要である。要するに、過去や現在の実績そのものを開示するだけでなく、将来見通しに影響を及ぼす資本の増減との関係をストーリーで解説する必要がある。

・**将来見通し** IIRC フレームワークでは、「統合報告書は、企業が戦略実行に当たり、いかなる挑戦や不確実性に直面する可能性が高いか、ビジネスモデルと将来

実績への潜在的意味に答えなければならない (IIRC, 2003b, p.28)」と記述している。統合報告書は予想される長期の変化に焦点を当てるものであり、妥当性がありかつ透明性のある分析として、短期・中期・長期に直面する外部環境、企業への影響、不確実性に対する備えを提供しなければならない。しかし、将来見通しは不確実であり、こうした不確実性に対処するためにリスク分析やコンティンジェンシープランを作成しておくことも重要である。リスクについては、たとえば、カーボンフットプリントのように、サプライチェーン全体でどのようなリスクが蓄積されていくのかを可視化できるようにしておくことも重要である。

以上、企業内外の環境要因として2つの項目、ビジネスモデルに関わる内容項目として5つの項目を検討してきた。環境要因だけでなく、リスクと機会、および実績とその将来見通しなども財務報告書ですでに開示している企業が多いと考えられる。ただし、価値創造との関係性にまで踏み込んで実質的内容の開示をしているか否かについては検討の余地がある。内容項目の開示に関して、開示内容は十分か、追加すべき情報内容は何かを検討した。この点を整理しておく。

第1の開示内容の課題については、ガバナンスと実績、将来見通しの解説で明らかにした。すなわち、ガバナンスであればガバナンス責任者のスキルと意思決定への関与を開示すること、実績については結果だけでなくストーリーを開示すること、将来見通しについては不確実性への備えを開示することである。また、価値創造に関わる実質の開示が望まれる。

第2の追加の開示内容としては、ビジネスモデルおよび戦略と資源配分の開示がある。戦略と資源配分をBSCで可視化したりSWOT分析を補完するといったことが求められるよう。また、リスクについては、報告の範囲をサプライチェーン全体にわたって開示することも重要である。事業戦略のマテリアリティではIIRCドラフト (IIRC, 2013a) の事象のマトリックスを、社会的課題の資源配分では、サステナビリティ・レポート・スタンダード (GSSB, 2016) のマトリックスを活用することを提案した。

### 3. 価値創造プロセスを可視化する3つのタイプ

伊藤（2016）で紹介した川崎重工のように、統合報告書といってもサステナビリティレポートに近似した報告書がある。もちろん価値共創としてステークホルダー・エンゲージメントを行うには、事業戦略と社会的課題の解決として、価値創造と価値毀損の抑制を開示する必要がある。我が国の統合報告書を参考にすると、価値創造プロセスの開示は3つのタイプに分類できる。第1はオクトパスモデル・タイプである。第2は戦略マップ・タイプである。第3はサステナビリティ・タイプである。本節では、比較的優れていると考えられる統合報告書に基づいてこれら3つのタイプを具体的に検討する。

#### 3.1 オクトパスモデル・タイプの価値創造プロセス

オクトパスモデル・タイプは、IIRC フレームワークに準拠したものである。まず、企業概要と外部環境の下で、企業はガバナンスを効かせて事業活動を行うことになる。事業活動によって、リスクと機会を考慮して戦略を作成し、資源配分し、過去の実績値を期待される将来見通しに変換する必要がある。そのためには、期首資本をインプットとして事業活動に利用し、そこから産出されたアウトプットを管理しながらアウトカムを期待し、このアウトカムが結果として資本の価値創造になる。以上がIIRC フレームワークで提案されたオクトパスモデルによる価値創造プロセスである。このようなオクトパスモデル・タイプの代表として、オムロンの価値創造プロセスがある。

オムロンの価値創造プロセスは図1である。オムロンの価値創造プロセスは、**資本**を事業創造プロセスに**インプット**して、**事業活動**の結果を**アウトプット**し、ドメインごとに**社会的価値**を創造し、併せて**中期経営計画**と**サステナビリティ**に関わる目標を実現するというものである。

図1で、事業創造プロセスとは、企業理念の下で、社会的課題（人口増加、資源制約、技術革新）を探索し、近未来のデザインを行う。これをベースとして、コア技術の深化とビジネスモデルを設計する創造プロ

セスから、製品化・サービス開発を行い、事業の立ち上げ収益化を目指す事業化プロセスへと橋渡しをするビジネスプロセスのことである。4つのドメイン（ファクトリーオートメーション、ヘルスケア、モビリティ、エネルギーマネジメント）ごとに、製品・サービスのアウトプットによって社会的価値を創造し、一方では中期経営計画の実現を目指すとともに、サステナビリティ目標の実現にも寄与する。

オムロンの中期経営計画（VG2.0）は、10年間の長期ビジョン（Value Generation 2020）の最終ステージとして2017年にスタートした。この中期経営計画は4年間を対象としたものであり、図2に示す。

図2より、社会的課題と急速な技術革新に対処するために、事業戦略として①注力ドメインを再設定し事業の最強化、②ビジネスモデルの進化、③コア技術の強化を策定した。またパートナーとの協創を行うとともに、機能戦略としては人財マネジメント、ものづくり・環境リスクマネジメントを行うことで、サステナビリティの重要課題に対処している。サステナビリティの重要課題とは、事業を通じて社会的課題を解決したり、パートナーと協創したり、ステークホルダーの期待に応えるというもので、価値創造の部分と価値毀損の抑制に貢献する部分がある。その結果、中期経営計画の実現を目指すとともに、超長期的にSDGsの達成にも貢献する。

価値創造プロセスは、社会的課題を解決するために、企業戦略ではなく一步踏み込んで事業戦略を可視化している（オムロン統合レポート, 2019, pp.21-24）。事業戦略まで可視化することで、顧客との関係が明瞭になる。また、パートナーとの協創も含めて、事業を通じた価値創造という目的とステークホルダーの期待に応えるという価値毀損の抑制の目的とがうまく描かれている。価値創造と価値毀損の抑制を見事に解決した点から、オムロンの統合報告書は非常に優れた価値創造プロセスであるといえる。

ところが、オムロンの価値創造プロセスにはいくつかの課題がある。まず、統合思考に関わる課題として、事業戦略のみを記述しているため、企業戦略と事業戦略の関係がはっきりしない。また、情報の結合性に関わる課題として、事業戦略について財務情報と非

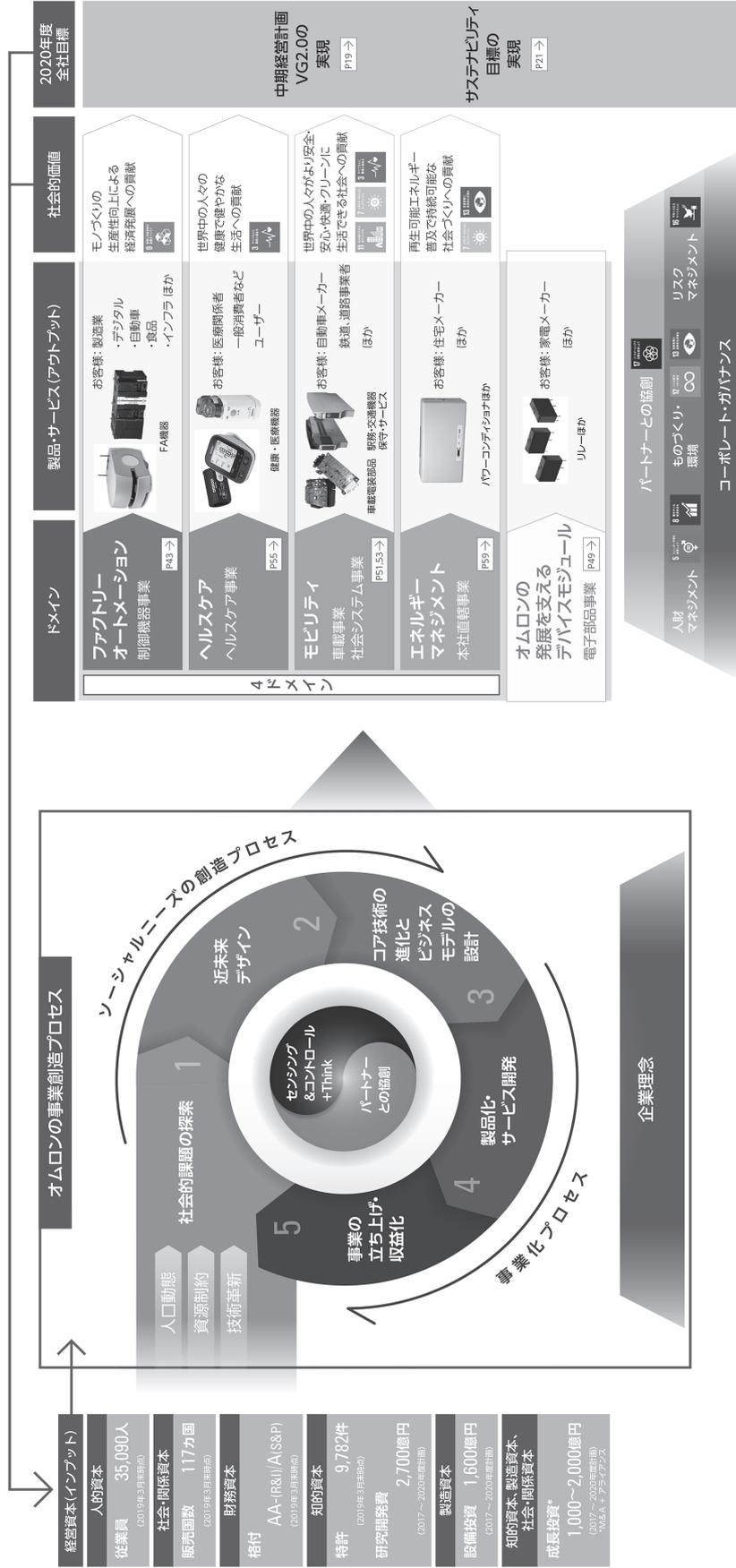


図1 オムロンの価値創造プロセス

出典：オムロン統合レポート（2019, pp.7-8）。

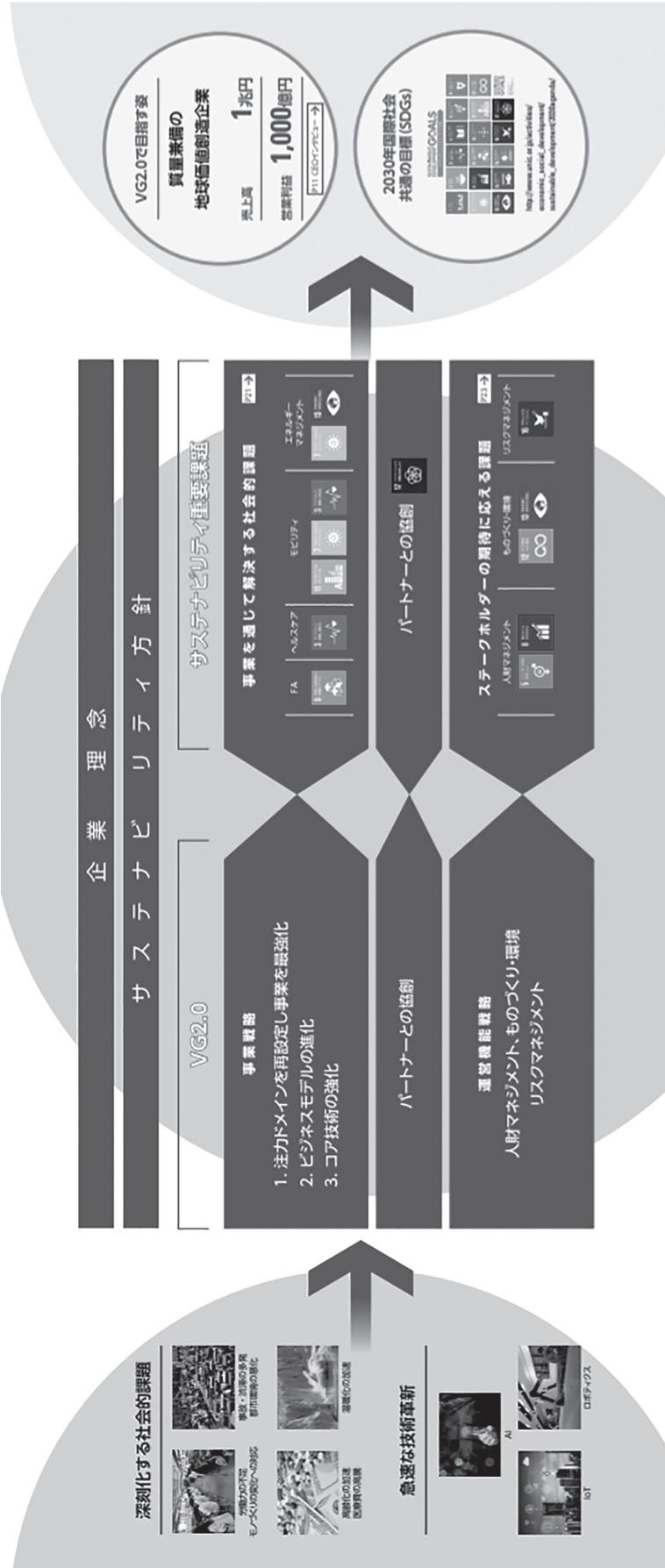


図2 オムロンの中長期経営計画

出典：オムロン統合レポート（2019，pp.19-20）。

財務情報がどのような因果関係にあるのかがわからず、第1の情報の結合性に課題がある。さらに、アウトプットは製品とサービスとしており、それらの産出量という捉え方をしていない。そのために、事業活動とアウトカムや資本との関係もはっきりせず、第2の情報の結合性にも課題が残されている。

### 3.2 戦略マップ・タイプの価値創造プロセス

価値創造プロセスに関して、IIRC フレームワークの指導原則では情報の結合性を求めている。しかし、伊藤（2019）で検討したように、オクトパスモデルでは情報の結合性を可視化できないという課題があった。

これに対して、Kaplan and Norton（2004）が提唱したバランスト・スコアカード（Balanced Scorecard: BSC）の戦略マップは、戦略目標間の因果関係によって戦略を可視化できる。その戦略の可視化こそが価値創造プロセスである。この価値創造プロセスでは、学習と成長の視点の戦略目標を準備しておけば内部プロセスの視点の戦略目標が実現でき、それによって顧客の視点の戦略目標と財務の視点の戦略目標が実現できるという因果関係が想定されている<sup>3)</sup>。戦略マップによって価値創造プロセスを可視化しているケースにエーザイがある<sup>4)</sup>。図3に、エーザイの戦略マップによる価値創造プロセスを示す。

図3より、エーザイの価値創造プロセスは、まず、**6つの資本**を戦略実行のために**インプット**する。ここでの戦略は、4つの視点の戦略目標の因果関係として可視化されている。戦略マップの左に価値創造を、右に価値毀損の抑制を可視化している。戦略目標の達成度を測定できるように指標が設定されなければならない。指標化できれば、戦略マップの中で、非財務情報と財務情報が結合される。**事業活動**による結果として、指標は先行指標（leading indicators）である**アウトプット**を産出するとともに、遅行指標（lagging indicators）である**アウトカム**として戦略目標の達成度が測定される。そのアウトカムが6つの資本の増減となって**価値創造**される。

学習と成長の視点の戦略目標は、組織資本（*hbc* 理念の浸透）と人的資本（人財イノベーション戦略の推

進）に関わるものである。これを基盤として、内部プロセスの視点の戦略目標は、価値創造のためのビジネスプロセスに関わる戦略目標（グローバルな事業展開とパートナーシップの活用、製品の品質保証・安全供給・安全性マネジメント）と、価値毀損を抑制する戦略目標（コーポレートガバナンスの強化、コンプライアンス・リスクの管理の強化）が設定されている。

その結果、価値創造のアウトプット（製品とサービス）が産出できるとともに、価値毀損を抑制するための取組（無償提供、服薬支援機器の提供）も行うことができる。このことから、顧客の視点の戦略目標として患者満足度の増大、医療・ケアのギャップの解消、SDGsの達成への貢献を果たすことができる。最終的には、財務の視点の戦略目標として、持続的な株主価値の最大化、ROEの創出、それに株主還元を実現できるようになる。

エーザイのマテリアリティはユニークである（図4参照）。IIRCドラフト（IIRC, 2013a）で提案されたような価値創造への影響とリスク発生可能性によるマトリックスではない。また、サステナビリティ・レポート・スタンダード（GSSB, 2016）のように、価値創造への影響と社会・ステークホルダーの評価への影響のマトリックスでもない。

図4に示すように、エーザイのマトリックスは、戦略実行する事象について、価値創造への影響と長期投資家の関心の度合いのマトリックスである。縦軸をステークホルダーの重要度とした点はサステナビリティ・レポート・スタンダード（GSSB, 2016）と似ているが、長期投資家という特定のステークホルダーのみを対象にしている点が異なる。また、社会的課題のマテリアリティではなく、戦略実行の事象のマテリアリティであるという点も異なっている。つまり、エーザイでは、戦略実行の事象のマテリアリティによって優先順位づけをして、優先順位の高い事象を戦略目標として設定していることが理解できる。

要するに、エーザイでは戦略マップを使って、価値創造と価値毀損の抑制という価値創造プロセスを可視化していることが理解できる。また、戦略マップによって戦略の可視化も理解できる。統合思考の課題である企業戦略と事業戦略の関係については、同社は製

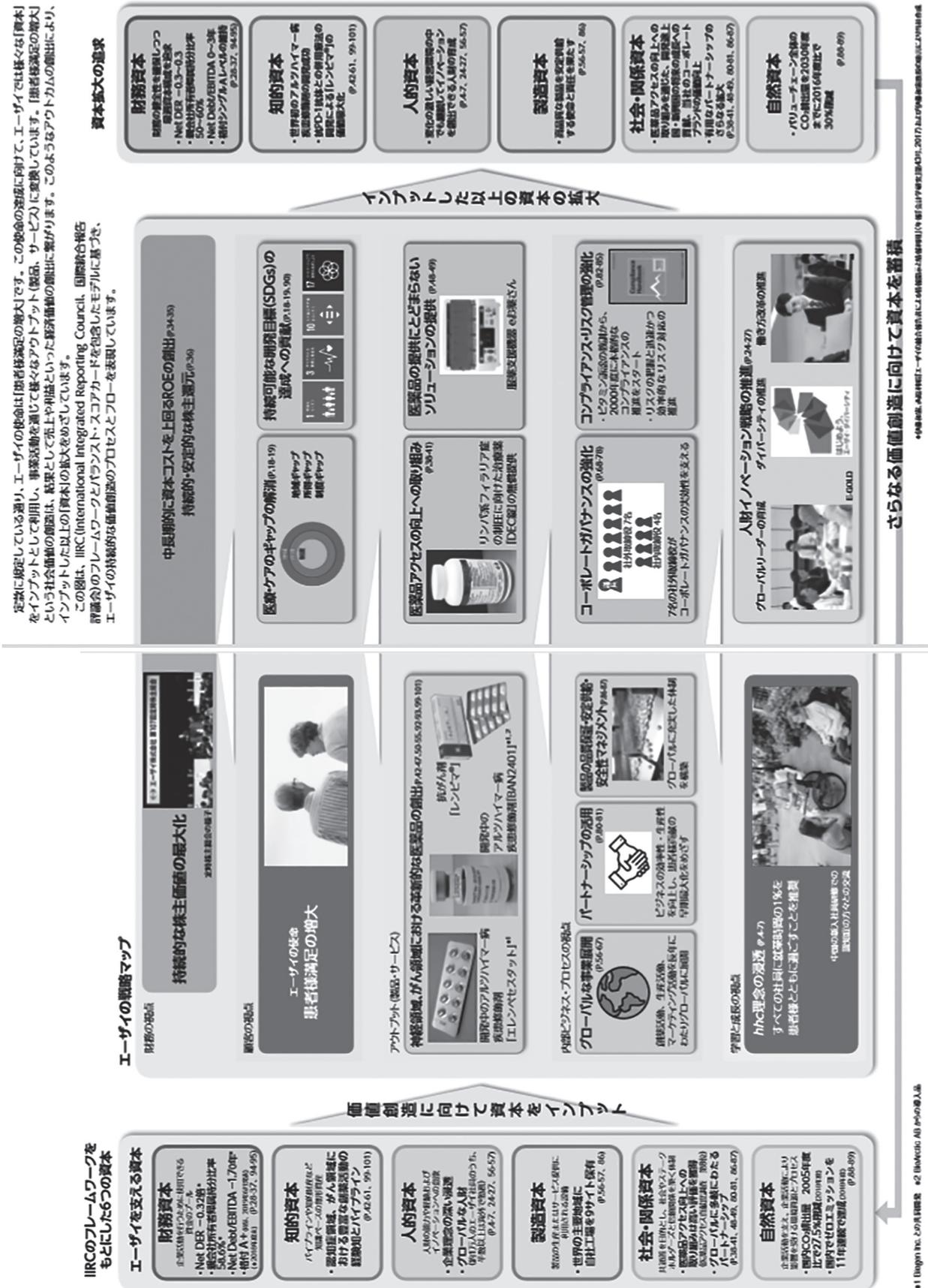


図3 エーザイの価値創造プロセス

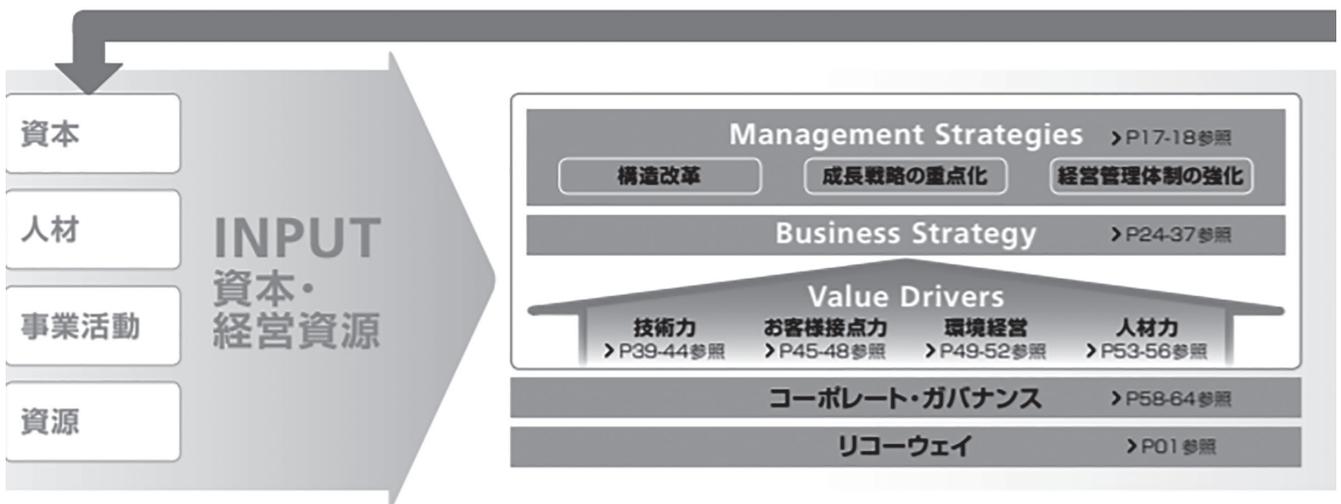
出典：エーザイ統合報告書（2019, pp.20-21）。



社会的課題を外部環境として捉え、その解決のためにインプットがあるという点も特徴の一つである。ミッションやガバナンスの下で、企業戦略（リコーグループでは経営戦略としている）と事業戦略に区分している。ビジネスモデルを取り上げていないことから、ビジネスモデルは戦略と同義で捉えていると考えられる。さらに、ステークホルダー価値を社会的課題の解決と捉えている点は、サステナビリティレポートに類似している。社会的課題を解決する手段が事業戦略であり、こうしたステークホルダーとの価値共創を可視化したものである。価値毀損の抑制については、社会的課題の解決に関わる事業戦略とは結びつけず、バリュー・ドライバーと関連づけていると解釈できる。社会的課題の解決に関して、事業戦略と結びつけてバ

リュー・ドライバーで解決する部分と事業戦略とは結びつけずバリュー・ドライバーで解決する部分に区分するのがリコーグループの特徴の1つである。

図5は、オクトパスモデル・タイプのオムロンと極めて似ている。違いは、最終目的を経済価値と社会価値からなる共有価値と捉えているか、社会価値だけを問題視しているかである。オムロンの最終目的は、中期経営計画とサステナビリティの実現であり、経済価値と社会価値を目指している。一方、リコーグループの最終目的は、ステークホルダー価値ではあるが、ステークホルダーが重要としている取組として、社会的課題の解決を目指している。この点が、サステナビリティ・タイプとする根拠である。そのため、社会的課題と価値創造の関係は図6のように示している。



The diagram shows the output of value creation. A large arrow labeled 'OUTPUT 価値創出' (OUTPUT Value Creation) points to the right. To its right is a table titled '各ステークホルダーに対して重要と考えている取り組み' (Initiatives considered important for each stakeholder).

価値の種類	ステークホルダー	取り組み
お客様価値	お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービス提供によるお客様価値の増大</li> <li>安心 / 安全な製品・サービスの提供</li> </ul>
	ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正な取引と信頼に基づいたパートナーシップ</li> <li>バリューチェーンにおける社会的責任の推進</li> </ul>
株主価値	株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な成長を実現することによる企業価値の増大</li> <li>適時 / 適切な情報開示とコミュニケーション</li> </ul>
従業員価値	社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材が生き生きと働ける職場の提供</li> <li>活躍、成長できる環境の整備と公正な処遇の実現</li> </ul>
社会的価値	社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動および社会貢献活動を通じた社会的課題解決への貢献</li> <li>国や地域の文化 / 習慣の尊重とその発展への貢献</li> </ul>
	地球環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷を抑えた事業活動とお客様の環境負荷低減への貢献</li> <li>地球環境の再生能力の維持および回復への貢献</li> </ul>

図5 リコーグループの価値創造プロセス

出典：リコーグループ統合報告書（2019, pp.19-20）。

目指す社会	Prosperity 持続可能な経済 企業の持続的発展		People 持続可能な社会 人々の生活基盤の向上			Planet 持続可能な地球環境 バリューチェーン全体の環境負荷削減		
マテリアリティ	 		  			  		
2030年目標	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">生産性向上</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">生活の質の向上</div>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">脱炭素社会の実現</div>		
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値を提供するすべての企業の生産性の向上に貢献する</li> <li>価値を提供するすべての働く人の新しい知の創造に貢献する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>3,000万人以上の生活基盤の向上に貢献する</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>GHGスコープ1,2の30%削減、スコープ3の15%削減を達成する</li> <li>バリューチェーン全体のGHG排出量</li> </ul>		
提供価値	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <b>EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES</b>            人々の“はたらく”をよりスマートに。         </div>							

図6 社会的課題と価値創造の関係

出典：リコーグループ統合報告書（2019, p.21）。

図6から、目指す社会として持続可能な社会（リコーグループでは Three Ps Balance という）にとつての社会的課題をマテリアリティとして認識している。ここで3Pとしている社会的課題は、企業の持続可能な経済（Prosperity）、持続可能な社会（People）、持続可能な地球環境（Planet）のことである。こうしたマテリアリティは、国連が2015年に2030年までに達成を目指した持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）のアイコンを用いて、その関係が明らかにされている。社会的課題ごとに2030年の目標を設定し、それを評価する指標を設定している。これらがすべて実現できれば、ステークホルダーに新たな価値提案ができるという関係である。

社会的課題は、3つのPに関わって、生産性向上、知の創造、生活の質の向上、脱炭素社会の実現、循環型社会の実現の5つのマテリアリティが提示されている。これらの社会的課題が選択された優先順位づけのための決定プロセスは示されていない。価値創造に関わる社会的課題は、生産性向上（卓越した業務）と知の創造（新製品リーダーシップ）であることが理解できる。その具体的な事業戦略は、オフィスプリンティング/オフィスサービス、商用印刷、産業印刷、サーマル（感熱紙、熱転写リボン）、産業プロダクツ、スマート・ビジョン（画像・映像やデータサービス）、

新規育成といった事業ごとに詳述されている。

価値毀損の抑制に関わる社会的課題については、生活の質の向上と脱炭素社会の実現と環境循環型社会の実現が設定されている。これらの社会的課題はSDGsを想定した2030年の目標であり、超長期という特徴がある。価値毀損の抑制に関わる社会的課題の評価指標は、環境負荷の削減や在庫廃棄量の削減といった定量的な部分もあるが、新たな事業スタイルの推進や多様なニーズへの対応といった戦略目標となっていて、容易には測定できない部分となっている。このことから価値毀損の抑制をいかに測定すべきかについては、指標の特定が難しい課題であるといえよう。

リコーグループでは、図6から、社会的課題をSDGsと連動させていることがわかる。企業価値創造としてSDGsの達成を目指すことは、社会的課題解決につながる重要な目的である。ところが、サステナビリティ・タイプの価値創造プロセスは社会的課題の解決だけを目指すことが企業の目的であるというところに疑問がある。トリプルボトムラインとして、社会と環境だけでなく、経済的側面も考慮していることは理解できる。リコーグループでいえば3つのPの1つであるProsperityとして持続的な経済も目指している。その点は理解できるが、事業戦略は社会的課題の解決と関わることもあるが、必ずしも関わらないこともあ

る。

リコーグループの主力製品はオフィスプリンティングの複写機である。循環型社会の実現を目指して、使用済み複写機の再生製造をしたり、「針なし綴じインナーフィニッシャー」を開発するというように、環境に配慮した製品開発をしてきた。これらはまさに社会的課題の解決となる事業戦略である。ところが、リコーグループでは、成長戦略としてデジタルビジネスを目指している。たとえば、オフィスでのデジタルデータによる文書管理をしたり、センサー情報により介護・福祉現場での情報記録、サービス業における音声テキストに自動変換することで情報共有したり情報記録する。これまでになかったプラットフォームを構築する製品・サービスの開発は、社会的課題の解決として取り組むよりも、事業戦略と捉えて進めていくべきではないだろうか。とりわけ潜在的ニーズの掘り起こしであれば、社会的課題となっていない可能性もある。

要するに、リコーグループの価値創造プロセスは、社会的課題の解決に関わる価値創造と価値毀損の抑制とが混在した形でバリュー・ドライバーに関連づけられているように思える。また、統合思考の課題に関して、中期経営計画の中で、成長戦略の可視化によって企業戦略と事業戦略の統合を明らかにしている。ただし、シナジー創出とエネルギー抑制、およびポートフォリオ・マネジメントまでは把握することができなかった。さらに、情報の結合性という課題にも問題がある。価値創造プロセスだけでは、財務情報と非財務情報の関係がはっきりせず、第1の情報の結合性に課題がある。また、事業活動が可視化されていないので、第2の情報の結合性である活動と資本の関係にも課題がある。

### 3.3.2 ローソンの価値創造プロセス

ローソンの価値創造プロセスは、**社会的課題**を解決するために**6つの資本**を**インプット**する。社会的課題解決を目指すという経営戦略に基づいて資本を利用して**事業活動**を行うことで、**アウトプット**と**アウトカム**がもたらされる。その結果、最終的に**SDGs**を達成するという価値創造プロセスである（図7参照）。

図7より、ローソンの価値創造プロセスでは、コンプライアンス・リスク、コーポレート・ガバナンス、環境マネジメントをベースとして、期首の5つの資本で人財育成、イノベーション、FC（フランチャイズ）を用いた戦略によって、お客様起点で生活全般のニーズへの対応、高度な店舗生産性、小商圏型製造小売業というビジネスモデルで事業活動を行っている。そのアウトプットの結果、アウトカムとして、圧倒的な美味しさ、人への優しさ、地球（マチ）への優しさを実現し、これがSDGsの達成に貢献している。

ローソンの価値創造プロセスがオクトパスモデルと違う点は、社会的課題の解決という点から価値創造が始まり、その終着点がSDGsの達成への貢献で終わる点である。統合報告書と呼んでいるが、SDGsという社会的課題の解決と事業戦略を関連づけており、サステナビリティレポートの色彩の濃い企業報告書である。言い換えれば、ステークホルダーの課題を認識して、この解決のためにビジネスモデルの下で事業戦略と関連づけている。また、事業戦略によって達成したアウトカムは必ずしも資本と結びついているわけではない。つまり、最終的なSDGsの達成と資本の関係が不明確になっている。さらに、ローソンの事業戦略は、「持続的成長に向けた基礎固め」としていくつかの対策を詳述している。

基礎固めとしての対策は、図7の社会的課題から明らかである。ローソンが取り組む社会的課題は、生産労働人口の減少への対応、超高齢社会の到来、女性の社会進出拡大、医療費の増加、食品ロス・プラスチック問題の深刻化、地球平均気温の上昇である。社会的課題の優先順位を決めるためにマテリアリティのマトリックスを図8のように描いている。

図8のマトリックスは、IIRCドラフト（2013a）やサステナビリティ・レポート・スタンダード（GSSB, 2016）のマトリックスと異なっている。図8に示すように、このマトリックスは、社会的課題について社会への影響とローソンへの影響を図示したものである。言い換えれば、社会的課題について価値創造と価値毀損の抑制への影響をプロットしたものと解釈できる。このようなマテリアリティの捉え方は、伊藤（2016）で検討した川崎重工のCSR活動のマテリアリ

ティと同じである。

マテリアリティによって抽出された社会的課題（図8）とローソンが取り扱う社会的課題（図7）を対置すると、そこには若干の食い違いがあることがわかる。優先順位は高いのに、社会的課題として取り扱っていないものとして、法令遵守、大規模災害、消費品の安全・安心の提供、少子化、24時間営業問題など多数の

社会的課題がある。また、優先順位は高くないがローソンが取り扱う社会的課題には、女性の社会進出の拡大と医療費の増加がある。

この食い違いについては特に統合報告書に記述されていないが、ある程度の推測はできる。2013年度に初めて統合報告書を作成したとき、マチの課題（ローソン統合報告書, 2013, p.3）として、女性の社会進出の

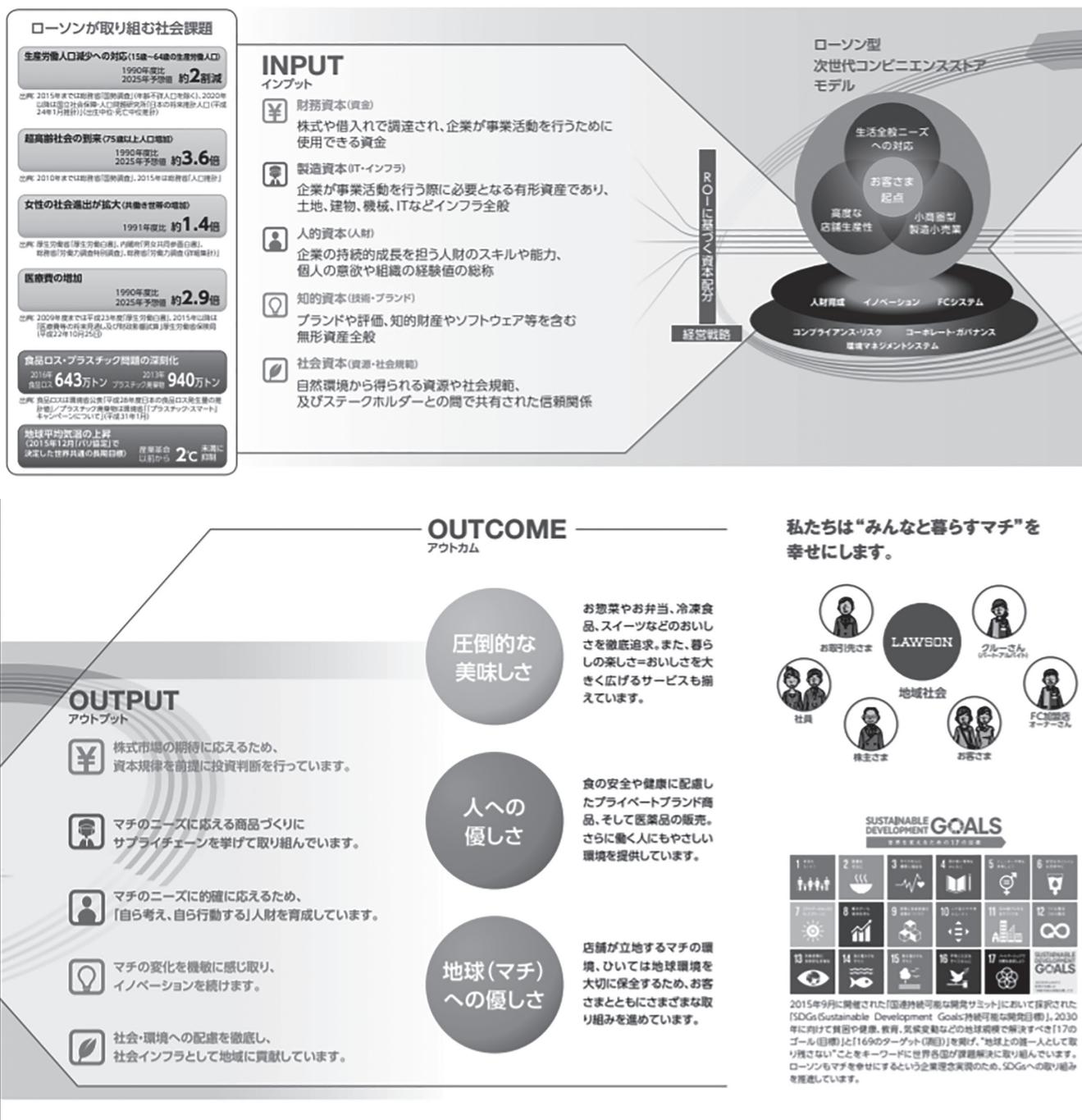


図7 ローソンの価値創造プロセス

出典：ローソン統合報告書（2019, pp.14-15）。

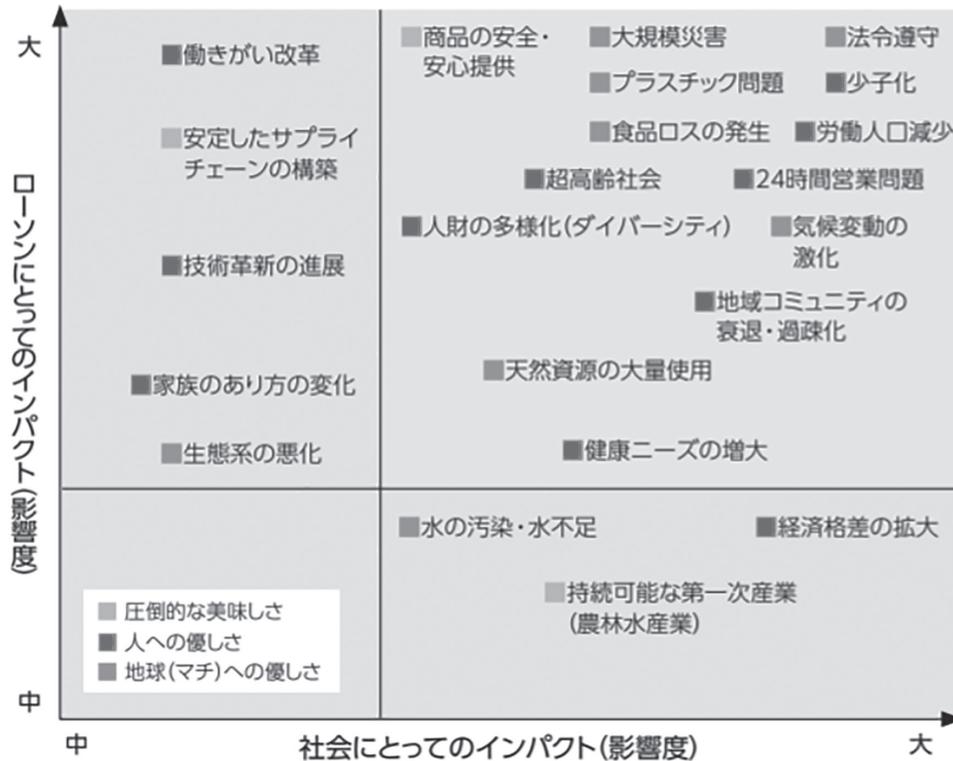


図8 ローソンのマトリックス

出典：ローソン統合報告書（2019, p.16）。

拡大と医療費の増大を取り上げていた。その点から考察すると、ローソンのマテリアリティは、優先順位の高い社会的課題だけでなく、ローソンが当初より取り組んできた社会的課題も含めていることがわかる。

ローソンでは、企業の目的は社会的課題の解決であり、社会的課題の解決はすべて事業戦略と関係があると捉えている。企業の目的は社会的課題の解決のみにあるというローソンの価値創造プロセスは疑問である。企業は事業戦略によって価値創造することが主たる目的であり、社会的課題の解決は従たる目的である。ローソンのように、社会的課題解決を事業戦略と捉えるように、両者は共通する部分がないわけではない。しかし、社会的課題と関係のない事業戦略は、ローソンには存在しないのだろうか。

たとえば、顧客ニーズに応えた商品展開は、社会的課題と捉えるだけでは済まされない事業戦略に関わる課題である。そのような商品展開として、ローソンでは、時間帯別やターゲット別に生活シーンを想定したオリジナル商品を開発することを取り上げている。この商品開発は、潜在顧客を想定した自社の戦略であ

る。すべて顕在化した社会課題の解決とするのではなく、事業戦略と社会的課題の解決があることを認識した方がいいように思われる。

要するに、ローソンの価値創造プロセスは、社会的課題を解決するために事業戦略が策定され、事業活動によってSDGsの達成に貢献している。社会的課題の解決への貢献は把握できるが、価値毀損の抑制についてははっきりしないという課題がある。統合思考の課題に関しては、小商圏型製造小売業という単一事業であり、企業戦略と事業戦略の区別はできないため事業戦略のみを可視化している。情報の結合性という課題に関しては、価値創造プロセスでは財務情報と非財務情報の結合という第1の情報の結合性は可視化されていない。また第2の情報の結合性についても、事業活動が具体的に示されておらず、事業活動と資本の関係も可視化されていないことがわかる。

#### 4. 情報利用のための価値創造プロセスの要件

統合報告書の作成は、ステークホルダーへの情報開

示という側面と経営者の情報利用という側面がある。まず、情報利用としての統合報告書の役立ちを検討する。次に、経営者の情報利用を目的とした価値創造プロセスを可視化するための要件を明らかにする。その上で、第3節で取り上げた4つの価値創造プロセスのケースを再評価する。

#### 4.1 情報利用としての統合報告書の役立ち

Eccless and Krzus (2010, p.148) は、彼らの著書で統合報告書には外的メリットと内的メリットがあると指摘している。外的メリットとしては、ステークホルダーへ単一のメッセージを提供することで、企業の情報開示と透明性を向上できるという。他方、内的メリットは、戦略を策定するとき、持続可能な社会を保証するためにリスクや機会への適応を真剣に取り組むことができるためである。つまり、統合報告書の作成は、情報開示により情報ギャップの解消と信頼性確保という外的メリットがあるが、経営者の情報利用として経営管理への役立ちという内的メリットもある。

経営者にとっては、戦略の策定と実行、経営意思決定、マネジメントコントロールへの情報利用が重要である。このような情報利用を想定すると、統合報告書の作成は企業に4つの大きな効果をもたらす (Eccless and Krzus, 2010, pp.148-156)。第1に、顧客やサプライヤーとの関係性を特定し、こうしたステークホルダーに対してコミットメントを明確にできる。第2に、コミットメントの明確化によって経営者はより卓越した意思決定ができるようになる。第3として、こうしたコミュニケーションがステークホルダーとの関係性をより深化させていくことができる。第4に、こうした結果としてレピュテーション・リスクが低減する。まさに、統合報告における管理会計の意義を明言している。

ステークホルダーは、経営者とのエンゲージメントによって、価値共創のための対話が行われなければならない。そのためには、ステークホルダーは、統合報告書から価値創造と価値毀損の抑制に貢献する価値創造プロセスを正しく把握できなければならない。また、そうすることで経営者は、ステークホルダー・エンゲージメントの結果を戦略の策定と実行やマネジメ

ントコントロールへ情報利用できる。このように、経営者は戦略の策定と実行のために内部情報だけでなく、ステークホルダー・エンゲージメントの外部情報を経営に利用できるようになる。要するに、ステークホルダーにとっても経営者にとっても統合報告書の作成とステークホルダー・エンゲージメントは大きなメリットがある。

#### 4.2 価値創造の要件と各社のケース

ステークホルダー・エンゲージメントの検討で示唆したように、統合報告書に基づくステークホルダー・エンゲージメントは、情報利用の対象が企業だけでなくステークホルダーでもある。しかしここでは、経営者が自らの戦略の策定と実行を行うためにステークホルダー・エンゲージメントで得た情報を利用する場合を考察する。戦略に関わる情報開示とそれに対する対話により得た情報を、経営者は情報利用することができる。ステークホルダー・エンゲージメントのための情報開示には、価値創造プロセスの可視化、とりわけ内容項目の因果関係を考察することである。そこで、情報利用のための価値創造プロセスの要件を考察する。

##### 4.2.1 価値創造プロセスの可視化の要件

価値創造プロセスで可視化するための要件は、①**価値創造と価値毀損の抑制**、②**統合思考**、③**情報の結合性**の3つである。

①の価値創造と価値毀損の抑制とは、価値創造プロセスを可視化するとき、事業戦略と社会的課題の解決へ可視化する必要がある。とりわけ、価値創造と価値毀損の抑制について可視化することを忘れてはいけない。したがって、価値創造と価値毀損の抑制を明確に峻別して可視化する必要がある。

②の統合思考とは、企業の組織内の関係や短期・中期・長期のバランスを可視化することである。統合思考を考慮した企業戦略と事業戦略の関係からシナジー創出とエネルギー抑制を可視化する必要がある。また、短期・中期・長期のポートフォリオ・マネジメントを可視化する必要がある。

③の情報の結合性とは、統合報告書に求められる2

つの要件に細分される。すでにたびたび記述しているように、第1の情報の結合性は、財務情報と非財務情報の結合性である。第2の情報の結合性は活動と資本の連動である。価値創造プロセスの可視化に当たっては、これらの情報の結合性を明示しなければならない。

価値創造プロセスの可視化では、情報開示と情報利用にとって、以上の3つの要件を満たす統合報告書がベストであると考えている。そこで、以下では、この3つの要件に基づいて、4社の統合報告書を検討する。

#### 4.2.2 オクトパスモデル・タイプの要件適合性

オムロンの価値創造プロセスの要件適合を取り上げる。オムロンでは、図1のように、社会的課題を解決するために事業化がある。ところが、図2から、事業戦略で価値創造する部分とステークホルダーの期待に応えようとする価値毀損の抑制部分を並列させて可視化していることが窺える。このことから、要件1については適合していることがわかる。ところが、要件2の企業戦略と事業戦略の関係については、はっきりしない。事業戦略は可視化されているが、企業戦略としてのシナジー創出とアネルギー抑制、およびポートフォリオ・マネジメントの記述がない。そのため、要件2は不十分であることがわかる。さらに、財務情報と非財務情報の結合性については把握できず、第1の情報の結合性は未解決の課題である。また、事業活動と資本の関係もはっきりせず、第2の情報の結合性も未解決のままである。このことから、要件3は解決できていないことがわかった。

#### 4.2.3 戦略マップ・タイプの要件適合性

次に、エーザイの戦略マップによる価値創造プロセスの要件適合を検討する。

要件1の価値創造と価値毀損の抑制に関して、図表3より、エーザイは、戦略マップの左側に価値創造プロセスを、右側に価値毀損の抑制を可視化している。このような戦略の可視化によって、6つの資本を事業活動にインプットし、活動を行った結果、アウトカムの増減分によって資本が増減するという価値創造プロセスを可視化している。このことから、エーザイでは、

価値創造と価値毀損とを同列に扱って可視化していることが理解できる。要件2の企業戦略と事業戦略の可視化については、エーザイは医薬製造という単一事業会社であり、企業戦略と事業戦略の区別がない。要件2の適合は事業戦略だけで十分といえよう。要件3の情報の結合性については、戦略マップを用いていることから、第1の情報の結合性は満たすことができる。ところが、事業活動がはっきりしていないので、第2の情報の結合性については課題として残されたままである。

#### 4.2.4 サステナビリティ・タイプの要件適合性

リコーグループの価値創造プロセスにおける要件適合を検討する。要件1の適合として、リコーグループの価値創造と価値毀損の抑制を取り上げよう。価値創造プロセスは、社会的課題の解決としての価値創造と価値毀損の抑制とが混在した形でバリュー・ドライバーと関連づけられている。したがって、価値創造と価値毀損の抑制は図示されているが、明確には峻別されていないため、要件1を満たしているとは言えない。

要件2の適合については、リコーグループでは、中期経営計画で企業戦略と事業戦略の関係を記述している。しかし、企業戦略としてシナジーの創出とアネルギーの抑制、およびポートフォリオ・マネジメントについては記述されていないため、要件2は不十分といえよう。要件3の適合に関して、財務情報と非財務情報の関係がはっきりしないという第1の情報の結合性の課題が残されていた。また、事業活動が可視化されていないので、活動と資本の関係もはっきりしないという第2の情報の結合性にも課題が残されていた。

最後に、ローソンの価値創造プロセスの要件適合を検討する。要件1の価値創造と価値毀損の抑制に関しては、図7が参考になる。この図7には、中期経営計画の目標とサステナビリティの目標が可視化されている。このことから、事業戦略と社会的課題の解決への貢献は把握できるが、価値創造と価値毀損の抑制については峻別されていない。要件1は完全ではないが、よくできている。

また、要件2の統合思考について考察する。小商圏型製造小売業という単一事業であり、企業戦略と事業

表1 価値創造プロセス・タイプと要件適合の関係

価値創造タイプ		要件	価値創造と 価値毀損の	統合思考	第1の情報の 結合性	第2の情報の 結合性
オクトパス	オムロン		○	×	×	×
戦略マップ	エーザイ		○	△	○	×
サステナビリティ	リコーグループ		△	△	×	×
	ローソン		△	△	×	×

出典：著者作成。

戦略の区別はできない。そのためローソンは事業戦略のみを可視化している。最後に、要件3の情報の結合性について考察する。ローソンの価値創造プロセスでは、財務情報と非財務情報の関係がはっきりせず、第1の情報の結合性は未解決であった。また、事業活動が具体的に示されておらず、事業活動と資本の関係である第2の情報の結合性も未解決のままであった。

以上より、価値創造プロセスのタイプごとに、情報開示と情報利用にとっての有用性に関する要件適合を検討した。4社のケースを整理してまとめると、表1となる。表1で、丸印は要件適合しているケース、バツ印は要件に不適合のケース、また三角印は、要件が完全には適合していないケースである。

#### まとめ

本稿では、我が国の企業が作成している統合報告書に基づいて、価値創造プロセスを比較検討した。投資家だけでなく、ステークホルダーや経営者の立場で比較検討するために、価値創造プロセスの可視化タイプを3つに分類した。比較に当たっては、情報開示と情報利用にとって有用と考えられる3つの要件（価値創造と価値毀損の抑制、統合思考、情報の結合性）への適合性を検討した。その比較検討の結果、3つの発見事項があった。

第1の発見事項としては、価値創造と価値毀損の抑制を同時にかつ明瞭に峻別して価値創造プロセスを可視化すべきである。価値創造と価値毀損の抑制を峻別している事例は2つあった。オムロンとエーザイは、価値創造と価値毀損の抑制を併置し、しかも明確に峻別しているケースであった。このことから、エーザイ

とオムロンは要件1を満たしていることがわかった。一方、リコーグループとローソンは、価値創造プロセスは社会的課題を解決することであり、事業戦略によって社会的課題を解決するというケースであった。社会的課題解決こそが企業の目的であるとする考え方は、サステナビリティレポートではあっても統合報告としては問題である。ところで、リコーグループでは価値毀損の抑制は明示的ではなかった。ローソンは、価値創造と価値毀損の抑制は捉えていたが、両者は峻別されていなかった。

第2の発見事項としては、価値創造プロセスにおける戦略の可視化を事例研究した結果、統合思考という企業戦略と事業戦略の統合という要件2を比較的軽視していた。たとえば、オムロンは価値創造プロセスで事業戦略を開示しているだけであり、企業戦略についての記述は不明瞭であった。リコーグループでは、企業戦略と事業戦略の記述はあるが、企業戦略のシナジー創出やエネルギーの抑制、ポートフォリオ・マネジメントがはっきりしていなかった。エーザイとローソンは特定の事業に特化した企業であり、事業戦略だけの可視化で十分である。要するに、複数の事業を営む企業では、企業戦略の認識があいまいということがわかり、要件2は課題であることがわかった。

第3の発見事項としては、情報の結合性については、未解決の課題となっていることがわかった。エーザイのように、戦略マップを作成していれば、財務情報と非財務情報の因果関係を保つという第1の情報の結合性を確保できる。しかし、戦略マップの作成だけでは、第2の情報の結合性は解決できない。また、オムロン、リコーグループ、ローソンの3社の価値創造プロセスからは、第1の情報の結合性も第2の情報の結

合性も解決できないことがわかった。要するに、要件3を満足する事例は存在しないことがわかった。この結果から、企業は、まず戦略マップを作成して第1の情報の結合性を可視化する必要がある、また未解決となっている第2の要件を解決する提案が求められていることがわかった。

#### 謝辞

本研究は、平成31年度専修大学中期研究員およびJSPS 科研費18K01940とJSPS 科研費18H00915の助成を受けた研究成果の一部である。ここに記して謝意を記す。

#### 注

- 1) 我が国を取り上げた理由は、日本の統合報告書の作成企業数の多さからである。DHBS 編集長大坪亮氏のインタビューに答えて、WICI ジャパン 会長は、2018年度の世界の統合報告書の作成企業数は約1600社であり、そのうち400社以上が日本企業で作成されていると指摘した。この記事は2019年7月29日の『DHBS オリジナル記事』に掲載されている。  
<https://www.dhbr.net/articles/-/6032?page=3> (2019/12/19)
- 2) この報告書は以下からダウンロードできる (2019/11/12)。  
[https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business\\_Model.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf)  
この報告書では、ビジネスモデルが戦略と結びつくという見解の下で、ビジネスモデルと内容項目の関係を調査している。報告書によれば、63%が収益性の増大、56%がインプットと活動、52%が価値創造ないアウトカム、48%が戦略、22%がアウトプット、19%がバリューチェーンとその他に関連する組織能力だという。
- 3) 伊藤 (2019) で取り上げた Massingham et al. (2019) はこのタイプの研究である。
- 4) 伊藤・西原 (2017) で紹介したエーザイの価値創造プロセスは2017年版である。一方、本稿で取り上げた価値創造プロセスは2019年版である。2017年の戦略マップの方が戦略目標間の因果関係を理解するのに便利である。しかし、エーザイの機関投資家から戦略目標がイメージしにくいと批判されたという。そこで2018年版の統合報告書からは、戦略目標がイメージしやすいように図や写真をつけた戦略マップを作成している。

#### 参考文献

- Eccles, R. G. and M. P. Krzus (2010) *One Report : Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons (花堂靖仁監訳 (2012) 『ワンレポート—統合報告が開く持続可能な社会と企業—』 東洋経済新報社)。
- Global Sustainability Standard Board (2016) *GRI 101: Management Approach*.
- IIRC (2011) *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century*, International Integrated Reporting Committee.
- IIRC (2013a) *Consultation Draft of the International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council.
- IIRC (2013b) *The International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004) *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップ』 ランダムハウス講談社)。
- Massingham, R., P. R. Massingham and J. Dumay (2019) Improving Integrated Reporting: A New Learning and Growth Perspective for the balanced Scorecard, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.20, No.1, pp.60-82.
- Stubbs, W. and C. Higgins (2014) Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27, No. 7, pp.1068-1089.
- 伊藤和憲 (2014) 『BSCによる戦略の策定と実行—事例で見るインタングIBLEズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献—』 同文館出版。
- 伊藤和憲 (2016) 「利害関係者の利害調整からステークホルダーとの対話へ」『ディスクロージャーニュース』 Vol.32, pp.123-128。
- 伊藤和憲 (2019) 「統合報告の価値創造に関する文献サーベイ」『会計』 vol.196, No.2, pp.202-215。
- 伊藤和憲・西原利昭 (2017) 「エーザイの統合報告における情報開示と情報利用」『会計学研究』 No.43, pp.1-26。
- エーザイ株式会社 (2019) 『統合報告書 2019』。
- オムロン株式会社 (2019) 『統合レポート2019』。
- 株式会社リコー (2019) 『リコーグループ統合報告書 2019』。
- 株式会社ローソン (2013) 『統合報告書 2013』。
- 株式会社ローソン (2019) 『統合報告書 2018』。