

英国勅許公共財務会計協会日本支部

CIPFA Japan ジャーナル

第5号

2021

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
Japan Branch

May 2021

目 次

【巻頭言】

LGAAT の専門的能力の向上とオンライン CPE 講座の有効活用	石原 俊彦	1
--	-------	---

【寄稿】

価値共創に関わる諸概念の統合的枠組み	松尾 亮爾 関下 弘樹 細海 真二 石原 俊彦	3
-----------------------------	-------------------------	---

【査読論文】

Public Sector Auditing in Bangladesh	HAIDER, Mohammad, HOSSAIN, Dewan and MAZUMDER, Mohammad	13
---	---	----

地方公共サービスにおける人員・車両・施設等の最適資源配置問題 －救急・消防に関する検討－	三木 潤一 川崎 雄二郎 萩原 茂樹	25
--	--------------------	----

学術研究のインパクト評価 －英国の研究評価をめぐる議論にみる課題の本質－	大林 小織	37
--	-------	----

わが国地方公会計における減価償却の意義 －地方自治体における効果的な資産管理の観点から－	高橋 範行	45
--	-------	----

病院経営における外部報告の現状と課題 －知識集約型の公的組織におけるアカウンタビリティの変容－	丸山 洋三	53
---	-------	----

【論文】

Fusion of Integrated Reporting and Performance Measurement in Local Government － Current Status and Issues of Japanese Local Governments －	SAKAI, Daisaku and AKHTER, Taslima	63
--	------------------------------------	----

地方自治体における文化政策の現状と課題 －NPMからNPGへの変革に向けて－	高木 学 荒木 利雄	71
--	------------	----

港湾労働の持つ包摂の本質	佐藤 俊通 細海 真二	87
-----------------------	-------------	----

イタリアの事例にみる中小企業における統合報告の意義 －わが国における導入促進に向けて－	内海 美保 石原 俊彦	101
---	-------------	-----

【実務ノート】

自治体病院における戦略的人財管理

—看護サービスの原価企画から価値共創へ—

.....西野 万寿子 勝田 篤 丸山 洋三 石原 俊彦 115

イタリアの事例にみる中小企業における統合報告の意義

－わが国における導入促進に向けて－

内海 美保
石原 俊彦

本論文の要旨

経済産業に大きなインパクトをもつ中小企業の価値創造や持続可能な発展のためには、外部資源との連携が必要である。わが国の中小企業は現在、価値創造の手段や外部発信の手段として統合報告を活用していない。イタリアでは中小企業が統合報告を導入するための研究が進んでおり、中小企業版の統合報告導入のためのガイダンスが作成され、利用可能になっている。そこでは、中小企業は柔軟性、創造性、組織の単純性等から大企業よりも容易に統合報告の原則を適用することが可能という考え方から、統合報告は長期的には中小企業の成功にプラスの影響を与えるという結論が導き出されている。問題は、作成過程における各種経営資源の不足であるが、ガイダンスでは、外部資源の活用と簡素化したIIRCフレームワークの活用で、中期的な計画で漸進的に統合報告書を作成すべきであるという提案がなされている。本稿は、これらの研究成果を渉猟して、わが国中小企業における統合報告導入の促進に向けて、その意義やメリットの整理を行なう。また、日本における知的資産経営報告書や経営デザインシートなどの各種のフレームワークとの整合を行なったうえで、日本方式の中小企業向け統合報告ガイダンスの開発が必要であることを確認する。

I 中小企業における価値創造と持続的発展に向けた問題意識

1 日本の中小企業の現状

2020年は新型コロナウイルス感染症が世界的パンデミックを引き起こし、生活の常識を大きく変えた年である。加えて近年、地球温暖化の影響によると考えられる災害も頻繁に発生するなど、高まる不確実性への対処が必要な時代に入っている。そのような状況下において、企業が常に価値を創造し持続的成長を遂げることが一国の経済にとって非常に重要であることはいうまでもない。このことは大企業だけでなく、中小企業においても同様である。

特にわが国では中小企業のインパクトが大きく、日本の中小企業は企業数で全企業の99.7%、従業員数は全体の約70%、付加価値額は全体の約53%を占めている¹⁾。中小企業は大企業に比べて労働生産性が低いことが大きな課題であり、持続的な経済成長のためには中小企業の生産性向上を図ること、および企業の新陳代謝も必要である。廃業企業の4分の1は、経営者の高齢化と後継者不在により、高い生産性をあげながらも市場から退出している状況が生じている²⁾。中小企業の事業承継は「同族承継」が最も多いが、全体に占める割合は年々減少し、最近では事業を継続する手段としてM&Aも少しずつ増加している³⁾。

2 中小企業の価値創造と情報開示における課題

中小企業が価値創造を目指し生産性を上げるには、自社の限られた経営資源だけに頼るのではなく、外部の資源を活用することも有効である。これまでの自前主義でのイノベーションには限界が来ており、外部の技術やノウハウを活用し、新しい技術開発や新しい製品化・サービス化を実現するオープンイノベーションの重要性が指摘されている⁴⁾。オープンイノベーションに取り組んだ企業は、取り組まない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きいとの調査結果がある⁵⁾。

こういった他者との連携はもちろんのこと、事業承継の手段として今後期待されるM&A、人材確保、

投融資の確保、製品・サービスの販路開拓のためにも、中小企業は自らの優位性を外部発信し価値創造につなげていくことがきわめて重要である。一部の先進的な中小企業はサステナブル報告書等を作成・公表しているが、多くの中小企業では企業パンフレットやwebサイトでの会社案内・製品案内を活用した外部発信を行うにとどまっている。2005年以降、「知的資産経営報告書」⁶⁾を作成・公表する試みもなされており、また、知的財産戦略本部が推奨する「経営デザインシート」を活用する中小企業も現れてきている。しかし、統合報告書を公表している中小企業は後述する昭和電機以外、ほとんどないといつてよい。

一方、欧米では中小企業における統合報告導入についての研究が進みつつあり、イタリアにおいては、複数の中小企業の実証研究をもとに、NIBR (Network Italiano Business Reporting) により、“Integrated Reporting for SMEs : Implementation Guidance” (中小企業における統合報告ガイダンス) が作成・公表されている。また、アジアでもインドネシアの大学において、中小企業向けの統合報告モデルの提案を行う研究が進んでいる⁷⁾。しかしながら日本では中小企業における統合報告導入に関する研究はあまり進んでいない。そこで本稿は、わが国中小企業における統合報告採用の意義やメリットを整理することを目的とする。

II 統合報告の発展と日本での導入経緯

1 統合報告発展の経緯

統合報告発展の経緯は、ロバート・G・エクスらの著書(訳書)⁸⁾に沿って以下にまとめていく。統合報告の源流は、1994年に南アフリカのキング委員会が制定した初版のキング・コードにさかのぼる。アパルトヘイト(人種隔離政策)に対する国際的な経済制裁や政情不安の影響により、撤廃後も南アフリカの経済力は不安定であった。このような状況から脱却するため、南アフリカ取締役協会が1992年にキング委員会を設立し、国際市場に開かれた存在になる準備を整えようと試みた。キング・コードIは、当時最も進んでいたとされたコーポレートガバナンス・コードである英国のキャドバリー報告書においても提唱されていなかった企業の透明性を促すものである。キング・コードはコーポレート・ガバナンスの原則から出発し、キングIIが2002年に制定された際には、サステナビリティ(持続可能性)に関するセクションが追加された。さらに2009年に発表されたキングIIIでは、統合報告のコンセプトを明確に定義し、統合報告が単なる年度末の情報開示ではなく、より高い水準において常に持続可能性に関わる活動を企業運営に統合することであると強調している。2010年には南アフリカ統合報告委員会が設立され、最初の成文化の試みがなされ、「統合報告のためのフレームワークと統合報告書のディスカッションペーパー」が公表された。

続いて2013年にキング博士も参画した国際統合報告評議会(The International Integrated Reporting Council : IIRC) が国際統合報告フレームワーク(以下、「フレームワーク」という。)を発表したが、それ以降、統合報告の機運が世界中で高まってきた。

すこしさかのぼると、1992年6月にブラジルのリオ・デ・ジャネイロで「環境と開発に関する国際会議」が開催され、1990年代半ばには環境報告書、CSR報告書やサステナビリティ報告書が世界各国の企業で発行されはじめた。企業経営がCSRに舵を切り始めたのである。地球が直面している環境問題や社会問題は、国連、国家、NGOだけでは解決できなくなっている。世界の経済を握っている企業の行動がなくては、持続可能な社会は維持できないことから、SDGs(Sustainable Development Goals)が国連総会で採択された。これ以降、世界の企業は統合報告書にSDGsとの関連付けを始め、統合報告はコーポレート・ガバナンスに加えて、サステナビリティの要素も多く盛り込まれるようになっていく。

2 IIRC フレームワークにおける指導原則

ここでIIRCフレームワークの原則を概観する。IIRCは統合報告を「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、長期の価値創造を導くかについての簡潔なコミュニケーションである」と定義する⁹⁾。フレームワークの構造は、原則主義に基づき、以下の7つの指導原則を示している。この指導原則は報告書の内容及び情報の表示方法に関する情報を提供

することによって、統合報告書の基礎をなすものである¹⁰⁾。原則主義は、組織それぞれの状況に違いがあることを認めつつ、比較可能性を確保し、柔軟性と規範性の間で適切なバランスをとることを目的としている¹¹⁾。

- ① 戦略的焦点と将来志向
- ② 情報の結合性
- ③ ステークホルダーとの関係性
- ④ 重要性
- ⑤ 簡潔性
- ⑥ 信頼性と完全性
- ⑦ 首尾一貫性と比較可能性

また、フレームワークでは統合報告書を作成する際、「重要性のある事象は何か」、「どのように開示するか」を判断しなければならないとし、「統合報告は組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを伝達するため、情報の結合性を明確にするものである¹²⁾」とされている。この情報の結合性は統合思考が組織の活動に根付いているほど、より自然な形で、実現されるとしている¹³⁾。

さらに、価値創造のプロセスは、様々な資本（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）をビジネスモデルにインプットし、事業活動を通してアウトプット（製品、サービス、副産物および廃棄物）に変換されるとし、それらはアウトカムをもたらす¹⁴⁾。このように組織の様々な資本を活用し、ビジネスモデルを通して、価値を生み出すプロセスを表現するよう求めている。

3 日本における統合報告導入の広がり

日本における統合報告に関する重要性は、2014年の日本版ステュワードシップ・コード制定を受けて、企業と投資家との対話の必要性という文脈の中で、「短期的な業績のみに偏ることなく、非財務情報も含めた企業の現状や将来の価値創造に向けたプロセスを評価するための総合的な報告が求められる」と「伊藤レポート」¹⁵⁾において示された。さらに、2015年に公表されたコーポレートガバナンス・コードでは「株主との対話」という基本原則が設けられた。こうした動向を踏まえて、経済産業省により非財務情報開示の手引きとして「価値協創ガイダンス」が提示され、IIRCフレームワークとともに、大企業を中心に統合報告の参考として使用されている。企業価値レポートイングラボの「国内自己表明型レポート発行企業等リスト」によると、2020年10月現在、統合報告書を発行している企業は565に上っている¹⁶⁾。しかしながら、このリストには中小企業の名前は見当たらない。これは、日本の統合報告が企業と投資家との対話の促進から始まっていることから、上場企業のためのものであり中小企業には関係ないと思われてきたことに起因すると考えられる。

4 統合報告は中小企業にも活用できるか

IIRCは統合報告を「従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、及び政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つすべてのステークホルダーにとって有益なものとなる」としている¹⁷⁾。このことから、統合報告は上場企業が投資家に対する開示だけを目的にするものではないことが理解できる。事実、フレームワークの目的には「民間の、あらゆる規模の営利企業を対象として記述されたもの」¹⁸⁾と述べられており、形式的には規模に関係なく原則の適用は可能であるとしている。また、「組織の価値創造能力は、定量的情報と定性的情報との組み合わせによって、最も適切に報告できる」¹⁹⁾ともされている。

このことから理論的には中小企業においても定量的情報と定性的情報を組み合わせることにより自社価値創造能力を表現することが可能であり、それを適切に外部発信していくことは中小企業の持続的発展のためにも効果的であると考えられる。しかし、実際に中小企業に統合報告を導入することは可能か、また導入によりどのような効果が得られるのか、そのためには何が必要で何が障害になるかという点について、イタリアの実証研究を参考に検討する。

Ⅲ イタリア中小企業における統合報告導入に向けた試行

イタリア、ウルビーノ大学の Mara Del Baldo 准教授は、” The implementation of integrating reporting <IR> in SMEs: Insights from a pioneering experience in Italy”²⁰⁾ の中で、2014年に統合報告書を公表したイタリアの中小企業（当時）であるコスタ・エデュテイメント社のケーススタディから、中小企業が統合報告を導入するプロセスにおいて直面する重要事項を明らかにするとともに、中小企業が統合報告を公表するためにはシンプルで操作性の高いガイダンスが必要であることを示している。以下、中小企業における統合報告に関する理論的枠組み作成の試み、および事例研究に焦点をあてその内容を概観する。

1 中小企業における統合報告に関する理論的枠組み作成の試み

2013年にIIRCが公表したフレームワークは「主として民間のあらゆる規模の営利企業を対象とする」と記載されているが、中小企業はこの新しい企業レポートモデルの潜在的なユーザーとは見なされていないとしている²¹⁾。Del Baldo (2017) は、中小企業における統合報告導入に関する研究が少ないことを指摘している。その中で、Dumayら(2016)が上場企業、民間中小企業、民間その他、公共部門、非営利、一般の6つの組織に焦点をあて統合報告に関する論文を分析したところ、56編の論文のうち、民間中小企業を対象としたものはなかったことが明らかになっているとしている²²⁾。このことは、中小企業が統合報告に取り組み始めてから日が浅いことが一因であり、また、中小企業のコンサルタント（特に公認会計士）が容易に採用できるガイドラインが存在しないことに起因している可能性があるとする²³⁾。しかし、それだけでなく、前節で述べた統合報告発展の経緯から、中小企業には統合報告は「遠い存在である」と思われているとも考えられる。

Del Baldo (2017) は、中小企業の特長性について、家族経営が多く大企業とはガバナンスが異なっており、組織構造が単純で管理プロセスが漸進的であること、経営管理に弱く報告についても不慣れであること、経営資源と財務資源に限られていることとしている。これらの特徴から、中小企業における統合報告アプローチは、起業家の態度、目的、起業家文化、限られた資金や経営資源、さらには企業の現地の経営環境との整合性を保つ必要があるという仮説が立てられた。この仮説は、IIRCや他の国際機関であるIFAC（国際会計士連盟）やGRI（グローバルレポーティングイニシアチブ）が、中小企業向けの具体的な枠組み・ガイドラインの公表に関心を持っている事実にも裏付けられている²⁴⁾。

また、Del Baldo (2017) によると、統合報告は主に投資家を対象としているものの、戦略的意思決定プロセスとリスク管理を改善し、ブランド価値・評判・従業員の忠誠心・資金提供者からの信頼を高め、資本コストの低減を促進するため、中小企業の活動に影響を与える他のステークホルダー（従業員、顧客、地域社会）にも有益であり、長期的には中小企業の成功にプラスの影響を与えることができる（James, 2013）と評価している。

さらにその中で、James (2013) は、中小企業は大企業に比べて統合思考の度合いが高い可能性があるとし、その独特の特性（動的性と柔軟性、創造性、組織の複雑性の低さ）は、結合性などのIIRC原則の適用を大企業よりも容易にすることができるとしていることから、Del Baldo (2017) は統合思考の原則は、中小企業から「遠い存在」ではなく、戦略的な視点と業務的な視点を融合させ、インプット、アウトプット、アウトカムをつなぎ合わせることにより、中小企業の戦略的な管理プロセスに本質的にリンクすると考えることができるとする。

Del Baldo (2017) によると、問題は、形式化するためには経営的・財政的・技術的・情動的資源を必要とする点にあり、例えば、形式化されたツール、手順、管理システム等がないため、統合思考は起業家の心の中にしばしば「しまわれた」ままであり、明示されない可能性がある。多くの場合、起業家は、統合思考の原則から始まる哲学全体を理解し、採用するに足るバックグラウンドを持っていないとしている。この点については、NIBRが、このプロセスの「正体を暴く」ことが必要であると指摘しているとする。そこでDel Baldo (2017) は、統合報告への長い旅路を実現するためには次にあげる点が重要だとしている。

① 起業家が統合報告導入の過程で得られるサポートと変化

- ② 中小企業が統合報告を実施することで得られるメリット
- ③ 起業家とのコミュニケーションに最適なチャネルの必要性²⁵⁾

Del Baldo (2017)によると、Ecclesら(2015)は中小企業における統合報告導入に向けた主な動機について、社会的収支報告書や持続可能性報告書を作成したものの、中小企業の価値観や戦略、業績、事業目標の間のつながりを説明し、伝えるには限界があったためとしている²⁶⁾。Del Baldo (2015)は統合報告の採用は、急進的なものというより、むしろ他の形式の報告の「変革」を含む過渡的なイニシアチブとして考えられるべきであるとし、中長期的な視点では、この段階的な道筋は中小企業の起業家精神と経営文化の進化を引き起こす可能性があるとする(Adams et al., 2008)。

2 コスタ・エデュテイメント社の事例研究

B20 / G20の中小企業と起業家精神タスクフォースの中で、公認管理会計士協会(CIMA)によって、統合報告により中小企業がより良い金融へアクセスできるようになるということが認識された²⁷⁾。そこで、中小企業に統合報告の理解を深め、IIRCの原則を中小企業の実態に適合させるため、Del Baldo (2017)は以下の2つの観点から調査を行った。

- ① 統合報告フレームワークは中小企業に効果的か
- ② 中小企業が使いやすいように、フレームワークをどのように簡素化、短縮し運用可能にするべきか

②については、IIRC統合報告フレームワークにおける7つの原則のうち、特に結合性の原則(結合性の原則をどのように適合すべきか)、重要性の原則(複雑さを軽減するために重要性の原則をどう改訂すべきか)、および統合思考の原則(統合思考は中小企業から「遠い存在」か、それとも、中小企業の戦略的管理プロセスにつながるものか)の3点に焦点を当てて検討が行われた²⁸⁾。この3つが注目された理由に関連して、内山(2015)は、IIRC統合報告フレームワークのうち最も重要なものは(情報の)結合性であり、統合思考の実現によって統合報告の結合性が実現される関係にあるとする。また、情報の結合性を実現するには、作成・伝達すべき情報は重要性を持ったものに限られるため、ここで重要性が導かれるとする。加えて、統合思考は統合報告の中核をなすとしている²⁹⁾。

(1) コスタ・エデュテイメント社の概要

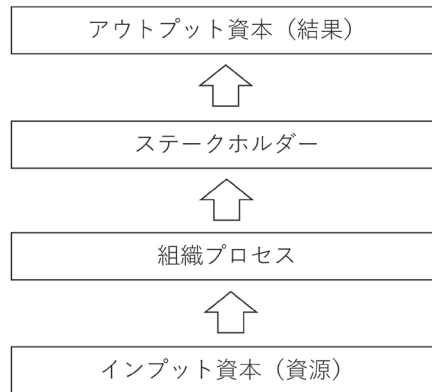
コスタ・エデュテイメント社(以下、「コスタ社」という。)は、レクリエーション、文化、教育活動、研究、科学研究に特化した国内外の12の主要な公園や施設を管理するイタリアのリーダー的存在である。2014年10月31日現在、従業員106名、売上高約2,500万ユーロの中小企業である³⁰⁾。エデュテイメントとは、教育とエンターテインメントの融合であり、同社は文化、教育、イベント、感動、楽しさを有意義な体験に融合させることで、自由時間の質的な使い方の需要の高まりに応えることを使命としている。そのため、起業家精神、強い教育的使命、地域との密接な結びつきに特徴があり、創業以来、CSRの価値を認識していることは重要なポイントである。

コスタ社が統合報告プロセスを取り入れようと決定したのは、同社の経済的、社会的、環境的な影響を戦略と行動に統合できる企業として明確に位置づけようとしたからである。また、後述するNIBRワーキンググループに中小企業として参加する機会を得たことで、IIRCのフレームワークに準拠して開始することができたという事情がある³¹⁾。

(2) フレームワークの適用に照らしたケーススタディ

IIRCのフレームワークは、7つの指導原則「戦略的視点と将来志向、情報の結合性、ステークホルダーとの関係性、重要性、簡潔性、信頼性と完全性、首尾一貫性と比較可能性」を規定しているが、コスタ社のケーススタディでは特に結合性と重要性の原則、および統合思考について内容が検討された。まず、結合性についてであるが、ビジネスモデルの4つの主要な次元、すなわち、入力資本、組織的プロセス、ステークホルダー、およびアウトプット資本(結果)に言及されている³²⁾。

図表1 コスタ・エデュテイメント社における結合性



(出典) Del Baldo (2017) P.517 を筆者訳出・編集

次に、統合思考についてであるが、同社の基本的な戦略的方向性を明確に表現するための戦略マップは、バランススコアカードモデル (Kaplan and Norton 1996) に刺激され、ステークホルダー志向のアプローチを行い、IIRC フレームワークが提案する6つの資本モデル (金融資本、生産資本、組織資本、人的資本、関係・社会資本、自然資本) に統合された。同社の戦略マップ (図表2) は、相互に関連するインプット、目的と組織プロセス、ステークホルダー、パフォーマンスの4つの次元で構成されており、企業に適用される統合思考の原則を明確に示している³³⁾。

図表2 コスタ・エデュテイメント社における戦略マップの内容

次元	内容
インプット	戦略的目標を遂行するために会社が利用できる資源(財務的、生産的、組織的、人間的、関係的、社会的および天然資源)
目的と組織プロセス	プロセスに関連した改善目標は、価値創造の4つの分野、すなわち、ガバナンスと透明性、主要なステークホルダーとの関係、経済的・財務的な持続可能性、環境保護にまとめられている
ステークホルダー	企業目標の主な利用者は、従来の視点のような単なる顧客ではなく、拡張された一連の対話者である
パフォーマンス	資本の種類を参考にした企業業績

(出典) Del Baldo (2017) P.517 を筆者訳出

ここで、同社の価値創造モデルについては、各分野 (ガバナンスと透明性、主要なステークホルダーとの関係、経済的・財務的な持続可能性、環境保護) において、6つの資本を価値 (アウトプット資本) に変換するプロセスを通して最適に発展させることができるとしている³⁴⁾。その内容を以下に示す。

① ガバナンスと透明性

責任ある企業としての明確な地位を確立するためには、企業文化の段階的な進化を通じて、ステークホルダーへの開示プロセスを強化する必要があることを認識している。

② 主要なステークホルダーとの関係

顧客、協力者、地域の機関との関係を大切にすることは、コスタ社ファミリーと会社の価値観の歴史の中で不可欠な部分である。顧客と地元の機関の関係が中心であるが、従業員との関係は、個人のモチベーション、才能、チームワークの向上など、さらに改善の余地がある。また、価値を地域と共有するために地域機関との関係を強化するつもりである。

③ 経済的、財務的な持続可能性

コスタ社は、既存のプロセスの最適化と新たな収益源の開発を通じて、収益性の向上に努めてい

る。事業計画（2015-2017年）は、倫理的金融が提案する格付けモデルをモニタリングし、コミットメントと社会的・環境的パフォーマンスを評価することを重視している。

④ 環境保護

同社は、環境保護（構造物や製品が環境に与える影響を最小限に抑え、保護動物の生命倫理基準を推進）と間接的な保護（一般の人々への啓発と環境教育への取り組み）を継続的に改善している³⁵⁾。

最後に、重要性の原則に関連して、第一級管理職の関与により実施した統合報告プロセスは、14のステークホルダーのマクロカテゴリーを特定することができたが、そのうち以下の3つのステークホルダーとの傾聴と対話のプロセスを強化することとした。

- ① 施設内でサービスを提供する従業員、協力者、外部人材
- ② クライアント（特に学校、特定の教科的なプロジェクトを教師と共同で計画されることが多いため）
- ③ 地域統治の主体の一つである地方公共団体³⁶⁾

このようにしてコスト社は、従業員や内外の関係者、顧客、地方公共団体を特に重視し、それらステークホルダーとの関連で重要事項を特定し、統合思考により結合している。

(3) 課題と解決策

ケーススタディの結果、Del Baldo（2017）は中小企業における統合報告の必要性と可能性について、以下のようなインプリケーションを導出することができると言及している。第一に、統合報告の初期段階での課題は、ガバナンス情報、データ収集、または異なる「サイロ」間の比較可能性（Dumay and Dai, 2016）に関する透明性や明確性など「非財務情報の文化」の弱さに起因するものであるとする。これに対して、コスト社では、次のことにより問題を克服した。

- ① 取締役会の真の強力なコミットメント（Adams and McNicholas, 2007; Cormier et al., 2004）
- ② 持続可能性と社内外での企業責任の両方に関する重要な場面に対処できる調整マネージャー（CSR マネージャー）の創設
- ③ 外部コンサルタントの利用
- ④ パイロット企業として NIBR ワーキンググループへの参加

特にコスト社の場合、起業家的で家族的なガバナンスが共通の価値観に結びついており、ステークホルダー（特に従業員や地域社会）の参画による持続可能な戦略が統合報告の導入を促進させたとしている³⁷⁾。

第二に、統合思考と結合性の原則を実施する第一段階では、価値を生み出す要因を特定し、モニタリングし、説明するための情報整理が困難であった。さらに、同社では、価値を創造できる領域と、価値喪失のリスクがある領域を明確に定義することも困難であった。そのため、社内外のステークホルダーを巻き込んで、目的と重要な影響を特定し、図式化してマテリアリティ・マトリクスを構築し、これらを分析した³⁸⁾。

第三に、重要性などの統合報告の原則を運用し、IIRC フレームワークを事業戦略に適応させるため、同社は数年かけて統合報告を開発するという段階的なプロセスを採用している。最初の1年は情報技術ツールを確立し、リソースと時間が限られている中でも、段階的に重要性分析を実施し報告書にまとめた。

この過程で、さらに2つの課題が提起された。

- ① 外部を巻き込んだ効率的な作業グループ構築の必要性
- ② 重要性分析を結合性および統合思考の適用と結びつける難しさ³⁹⁾。

そこで、コスト社は、社内のプロジェクトマネージャー（CSR マネージャー）と第一級管理者（最高財務責任者、マーケティング・人事マネージャー、内部監査スタッフマネージャー、科学ディレクター）、および NIBR ワーキンググループに所属する外部コンサルタントの参加を得て、重要性分析を行った。この点について、Del Baldo（2017）は外部パートナーとの機能横断的なチームを構築すること（Adams

and McNicholas, 2007; Stubbs and Higgins, 2014)、および特定のソフトウェアソリューションの採用が重要であるとしている。

(4) 統合報告プロセスで得られた効果

Del Baldo (2017) は、本調査で、コスタ社における統合報告プロセスの実施により得られた効果を分析したところ、内部と外部の両方に効果が出たとしている。内部的な効果は、統合報告プロセスを実施しなければ隠れたままになっていた (Lev, 2004; WICI, 2014) 無形資産 (特定の技術的・組織的スキル、製品の品質、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会との良好な関係など) を認識し評価できるようになったことであり、以前は内外へ断片的もしくは全く伝えられていなかった会社の戦略と成果を、組織のすべての階層に浸透させることができ、企業文化の結束が強化されたとする。

Del Baldo (2017) によると、主な外部効果として統合報告がすべての利害関係者との主要なコミュニケーションツールとなったことで、財務、学術、制度上において国内および国際的に会社の知名度向上につながる事が挙げられる (Eccles et al. 2010) としている⁴⁰⁾。

3 ケーススタディから得られた示唆

このケーススタディは、中小企業が世界の社会経済構造のバックボーンを構成しているとの認識から、中小企業のための IIRC フレームワークの「使いやすさ」に取り組みられてきた。中小企業向けの基準がないことが、統合報告の普及を阻害している可能性があるとし、統合報告の概念と持続可能性報告との関係を明確に定義すること、投資家の概念が中小企業にとってどのように変化するかを理解することと、主な概念の適応を簡素化することの必要性を強調している。また、中小企業の場合、投資家は主要なステークホルダー・グループの代表ではなく、従業員、顧客、地域社会が重要な役割を果たしているということができる⁴¹⁾。

さらに、Del Baldo (2017) によると、中小企業は、起業家文化と経営管理文化の間の緊張関係に直面しているため、Stubbs ら (2014) は、統合報告プロセスを実施するための重要なメカニズムとして、クロスファンクショナルチームの創設が必要であるとしている⁴²⁾。また、Del Baldo (2017) は、中小企業では、専門の会計士が報告プロセスにおけるいくつかの役割と責任を果たしていることが多く、彼らは通常、起業家・経営者チームの不可欠な一部として機能し、中小企業特有の属性 (ファミリーガバナンスシステムや起業家文化) に精通しており、投資家や債権者との関係を維持し、事業報告の法的または規制上のコンプライアンスを監視し、内部統制を含む組織の管理報告システムを評価し、改善する役割を担っているとする。さらに中小企業における内部リソースの限界は外部能力を活用することによって克服できることが多いとする。

Del Baldo (2017) は、事例研究を通して中小企業にとって使いやすいように、IIRC フレームワークを簡素化し、短縮し、「運用可能に」すべきであることを実証した。統合思考の原則は、中小企業から「遠い存在」ではなく、インプット、アウトプット、アウトカムをつなぐを踏まえて、戦略的経営プロセスに結びつけることができるとしている。また、中小企業における統合報告は、中小企業の起業家文化と経営文化を急進的に発展させるというより、むしろ過渡的なイニシアチブとして考えられるべきであると示唆している。

最後に、本事例研究では、統合報告導入による主な効果として、ステークホルダーからの評価の向上、信頼の構築と従業員の忠誠心・モチベーションの向上、価値観・ビジョンの社内外への発信の強化、中長期的な視点でのコミュニケーション戦略とパフォーマンスを測る体質の改善を指摘している⁴³⁾。

このように事例研究から、中小企業において統合報告を導入することは必ずしも困難ではないが、そのために必要なことについて多くの示唆が得られた。また、これらは、次節で述べる NIBR による「中小企業のための統合報告書ガイダンス」にも生かされている。

IV イタリア NIBR による「中小企業のための統合報告ガイダンス」

1 「中小企業のための統合報告ガイダンス」公表の経緯と概要

NIBRは2010年に設立されたイタリアの世界知的資本イニシアティブ(WICI)を代表する協会である。事業報告の改善を目的とした国際的なグローバルネットワークであり、2012年からは統合報告に関する活動を行っている。この中に2013年、中小企業における統合報告導入に向けた具体的なガイドライン開発を目的としてワーキンググループが設置された。Del Baldo教授もこのワーキンググループの取りまとめ役として参画している。コスタ社はパイロット中小企業3社のひとつとして選ばれ、NIBRのワーキンググループ内で統合報告の導入を開始した。メンバーは、IIRCの代表者、公認会計士、銀行役員、コンサルタント、企業団体の代表者、経営者、起業家、学者などによって構成され、2018年12月に「中小企業のための統合報告ガイダンス」を公表し、すでに利用可能となっている。

本ガイダンスの目的として、統合報告は報告そのものを目的とするためのツールではなく、経営者が自社を包括的にみることができると言える経営ツールである。したがって、企業がどこで、どんな風に価値を創造しているかを可視化することができる。中小企業は、さまざまな公的機関や民間機関と相互に関係を持っているが、統合報告書を採用することにより、これらとの相互作用が重要であることを示すことができる⁴⁴⁾としている。

ガイダンスの内容は以下のように構成されている。まず、事業報告書、統合報告書、財務報告書の概念的な違いを明らかにし、その上で、統合報告と統合思考を理解するための基本的な情報を提示する。特に、統合思考、統合報告の利点、境界について解説している。中小企業がどのようにして統合報告を実施することができるかは、本ガイダンスの中核となる部分であるため、特に、中小企業とは何かということと、運営上の側面を定義している。また、IIRCフレームワークの基本的な概念、指針となる原則、内容の要素について、中小企業の視点から解説がなされている。特に7つの指導原則等については、事例を紹介しながら丁寧に解説をおこなっている。最後のセクションでは、イタリアの中小企業のケーススタディを紹介し、ガイダンスを締めくくっている。

2 ガイダンスに掲載された日本の事例

(1) 昭和電機株式会社の統合報告

本ガイダンスには、情報の結合性、およびビジネスモデルの事例として、日本の昭和電機の統合報告の一部が掲載されており、統合報告作成に携わった昭和電機の担当者にインタビューを行った。インタビュー結果および小西ら(2014)をもとに、同社が統合報告に取り組むことになった経緯、課題やメリット等について以下にまとめていく⁴⁵⁾。

昭和電機は大阪府大東市に本社を置く資本金8,850万円、社員数243名(2020年3月現在)の中小企業である。電動送風機や環境機器などの製造販売を行い、2019年度の売り上げは83億円となっている。また、タイ、韓国、台湾のほか、アメリカ、メキシコにも拠点を持つ大きめの中小企業である。同社は、2007年から知的資産経営報告書を作成・公表しているが、2013年に経済産業省からIIRCのパイロット・プログラムの参加依頼を受け、統合報告作成に取り組んだ。これは、中小企業においてもグローバル規格である統合報告書を開示することは国際取引の場における信頼性の向上につながるが、上場企業だけでルールが決められてしまうと、中小企業において使いにくいものになるとの懸念を経済産業省が持ったからである。昭和電機が知的資産経営報告書を作成していたのは、自社の経営方針をステークホルダーに理解してもらいたいとの思いを具現化するためであった。これまで社内で集計、分析されてこなかったKPI(主要業務評価指標)を抽出し整理した。これは2014年からの統合報告にも引き継がれている。

知的資産経営報告書と統合報告書では資本の分類が違っていたものの、もともと中小企業はビジネスが単純なため、実際の経営活動をフレームワークに従って整理していくことで「価値創造プロセス」と資本の結びつきは描きやすいとしている。同社の統合報告は、「自社が事業活動を進めるために、経営環境を反映しつつ、戦略的に取り組む重要項目を明確にし、どのように企業価値を創造・維持するかについて明瞭かつ簡潔に表すもの」⁴⁶⁾と述べられており、戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、ステークホルダー対応性、重要性和簡潔性、信頼性と完全性、一貫性と比較可能性についての整理がされ、IIRCフレームワークの指導原則にほぼ従ったものとなっている。さらには価値創造プロセス、事業モデル、事業機会とリスク、将来に向けた事業展開、および事業目標達成のための資本についての説明がされている。また、全体で20ページ程度と簡潔なものになっている。

同社は中小企業が統合報告に取り組む際の課題として、以下の3点を指摘している。

- ① 財務情報の開示の度合い（ビジネスが単純であるため、財務情報により原価や生産性がわかってしまう恐れがある）
- ② 作成の負荷
- ③ 金融機関への対応

一方、フレームワークに準拠するメリットとして、以下の3点をあげている。

- ① 6つの資本により価値創造ストーリーを描くことにより、正確な価値創造実現が可能になる
- ② 自社のビジネスモデルを描き、インプット、アウトプットが検証できる
- ③ 定義が明確でフレームワークに沿ってまとめることができる

また、イタリアの事例と同じように、昭和電機においても中小企業診断士がサポートをしており、ここでも外部サポーターの存在が必要であることを示唆している。

(2) 経営デザインシート

本ガイダンスの付録2には、日本の内閣知的財産戦略本部が2018年に発表した「経営デザインシート」、が中小企業向けの統合報告実装に向けたアプローチの可能性を示すものとして図示されている。これは、企業等が将来に向けて持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせる企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインして在りたい姿に移行するためのシートとして開発・公表されたものである⁴⁷⁾。将来を構想するための思考補助ツールであり、シートを埋めても統合報告書ができるわけではないが、内閣知的財産戦略本部 web サイトには40件以上の活用事例が公表されており、中にはこのシートを統合報告書を作成する際の価値創造プロセスの整理に役立てている日本の企業事例もある⁴⁸⁾。

V わが国中小企業における統合報告導入に向けて

イタリアの企業事例研究およびNIBR「中小企業のための統合報告ガイダンス」から得られた示唆としては、次のことが挙げられる。まず、統合報告は資金提供者だけでなく他のステークホルダー（従業員、顧客、地域社会）にも有益であり、長期的には中小企業の成功にプラスの影響を与えるものである。その前提で、中小企業にIIRCフレームワークを適用することは可能かという点については、中小企業の動的性と柔軟性、創造性、組織の単純性により大企業よりも容易に原則の適用が可能である。同様に、統合思考も中小企業の戦略的な管理プロセスに本質的にリンクしていると考えられる。しかし、ここで課題となるのは、経営的、財政的、技術的、情動的資源が少なく、形式化が難しいことである。この点に関しては、経営層のコミットメント、調整マネージャーの創設、外部コンサルタントの活用等で克服が可能である。また、重要視するステークホルダーをいくつか選択して重点化することも可能である。さらに、短期間で急進的に行う必要はなく、数年かけて段階的に実施する方が中小企業には向いている。中小企業が統合報告を導入した場合、社内の無形資産の評価が可能となり、企業文化の強化を図ることも可能となる。また、社外的には会社の知名度、評判が向上するというメリットも得ることができる。

このようにイタリアの研究から、中小企業における統合報告導入に関して、理論と実践の双方で相当の効果があることが確認できる。そこで同じようにわが国でも中小企業の価値創造や持続的成長のために、統合報告の導入は可能であるか、効果はあるか、また必要とされるかという問題点が想起され、いくつかの検討課題があげられる。

まず第一に、日本の中小企業には、「統合報告」の概念がよく知られていないという課題がある。特に日本においては統合報告は企業と投資家との対話の促進のためのツールと理解されている可能性が高いため、上場企業のためのものであり中小企業には関係ない、もしくはハードルが高い、と考えられている懸念がある。経済産業省がIIRCフレームワークと並んで企業開示の手引書として提示した「価値協創ガイダンス」を作成した際も、経済産業省の担当部署は産業資金課であり中小企業庁は関与してい

ない。そして、企業と投資家をつなぐ共通言語とされており、中小企業を排除しないまでも上場企業を想定していることは明らかである⁴⁹⁾。したがって、中小企業に統合報告導入を促進するためには、まずは統合報告の定義、メリットについて中小企業自身が明確に認識する必要がある。その際に、「誰に向けて何のために」中小企業が統合報告プロセスを取り入れるのかという整理が必要である。

第二に、わが国中小企業にすでに普及している「知的資産経営報告書」と統合報告の類似点と相違点について精査し、中小企業にとって使いやすい日本式ガイダンスの作成を検討することが必要である。I-2で述べたように、わが国では2005年以降知的資産経営報告書を作成・開示する企業が出てきており、近畿経済産業局によると近畿地域では2020年4月3日現在、271社の中堅・中小企業が作成・開示をしている⁵⁰⁾。「知的資産経営報告書」は無形資産を企業の競争力の源泉となる知的資産として認識し、知的資産による価値創造ストーリーをステークホルダーに伝えるものとされている⁵¹⁾。この点について、西原(2015)がBSC(バランス・スコア・カード)、日本を含む各国の知的資本報告書およびガイドライン、およびIIRCフレームワークにおいて、インタンジブルズに基づく企業の価値創造の論点を比較している⁵²⁾。李(2019)は、それを踏まえ、IIRCのオクトパスモデルとBSCによる戦略マップとの融合により財務情報と非財務情報をリンクさせながら企業価値の創造を明確に可視化できることを見出しており⁵³⁾、比較検討の参考になる。しかしながら、両者とも中小企業における価値創造プロセスおよび情報開示については言及していない。この点については、昭和電機の事例をさらに掘り下げて研究することで補足できる可能性がある。また、内閣知的財産戦略本部が作成した「経営デザインシート」は、これがそのまま統合報告の作成につながるわけではないが、統合報告の重要な要素である価値創造プロセスを検討する上で活用可能であることから、IIRCフレームワークとの比較分析・整理が必要である。

イタリアでは日本以上に産業経済における中小企業のインパクトが大きい⁵⁴⁾ことから、中小企業への統合報告導入に関する研究の重要性が認識され、意義があることと評価されている。同様に中小企業の存在感が大きいわが国においても、中小企業が統合報告を採用することの意義、メリットを理論的に整理することは学術的意義があると考えられる。各種ガイドライン、フレームワークを比較分析し、NIBRのガイダンスも参考にしつつ、わが国中小企業の現状と制度的背景に則し、中小企業の価値創造および外部発信に資する、日本式ガイダンスの開発を今後の研究課題としたい。

注

- 1) 中小企業庁編『中小-企業白書2020』I、xiii。
- 2) 『同上書』I、132-139頁。
- 3) 『同上書』I、140-141頁。
- 4) オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構『オープンイノベーション白書第二版』2018年6月。
- 5) 中小企業庁編『前掲書』II、129頁。
- 6) 経済産業省では、産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会における検討を踏まえ、2005年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」を取りまとめた。これによると知的資産経営報告の目的は、①企業が将来に向けて持続的に利益を生み、企業価値を向上させるための活動を経営者がステークホルダーにわかりやすいストーリーで伝え、②企業とステークホルダーとの間での認識を共有することにあるとされる。
- 7) アジアでの中小企業における統合報告の研究は、例えば以下のものが挙げられる。
Muslichah, M. U. S. L. I. C. H. A. H., Wiyarni, W. I. Y. A. R. N. I., & Nursasi, E. N. G.
G. A. R. (2020), "Model of the integrated reporting for SMES", *Journal of Sustainability Science and Management*, vol.15, no. 2, pp.146-161.
- 8) ロバート・G・エクレス他著、北川哲雄監訳『統合報告の実際-未来を拓くコーポレートコミュニケーション』日本経済新聞出版社、2015年。
- 9) IIRC (2013), *The International <IR> Framework*, par. 1.1.
なお、訳出にあたっては、IIRCが2014年3月に公表した『国際統合報告フレームワーク日本語訳』を参考にしている。
- 10) *Ibid.*, p.5.
- 11) *Ibid.*, par.1.9.
- 12) *Ibid.*, par.1.13.

- 13) *Ibid.*, par. 3.7.
- 14) *Ibid.*, par. 2.23.
- 15) 2014年8月に公表された、伊藤邦雄一橋大学教授(当時)を座長とした、経済産業省の「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト(伊藤レポート)」の最終報告書。
- 16) 企業価値レポーティングラボ(2021)「国内自己表明型レポート発行企業等リスト2020版」、
http://cvrl-net.com/archive/pdf/list2020_202102.pdf (2021年2月5日閲覧)。
- 17) IIRC, *op. cit.*, p.4.
- 18) *Ibid.*, par. 1.4.
- 19) *Ibid.*, par. 1.11.
- 20) Del Baldo, M. (2017), "The implementation of integrating reporting <IR> in SMEs : Insights from a pioneering experience in Italy" , *Meditari Accountancy Research*, Vol.25, No.4, pp.505-532.
- 21) *Ibid.*, p.506.
- 22) *Ibid.*, p.511.
- 23) *Ibid.*
- 24) *Ibid.*
- 25) *Ibid.*, p.512.
- 26) *Ibid.*
- 27) *Ibid.*
- 28) *Ibid.*, p.513.
- 29) 内山(2015)はその論拠として、IIRCは、フレームワークの完成に向けて、もっとも重要な5つの論点(「資本(capitals)」、「価値創造(value creation)」、「結合性(connectivity)」、「重要性(materiality)」、「ビジネスモデル(business model)」)について、それぞれバックグラウンド・ペーパーを作成しているが、7つの指導原則のなかでバックグラウンド・ペーパーが作成されたのは、「結合性(connectivity)」と「重要性(materiality)」の2つであるとする。
- 30) 欧州の中小企業の規定は、中企業(従業員250人未満、売上5,000万ユーロ以下又は貸借対照表合計額4,300万ユーロ以下)、小企業(従業員50人未満、売上又は貸借対照表合計額1,000万ユーロ以下)、零細企業(従業員10人未満、売上又は貸借対照表合計額200万ユーロ以下)である。
- 31) Del Baldo, M., *op. cit.*, p.515.
- 32) *Ibid.*, p.516.
- 33) *Ibid.*, pp.517-518.
- 34) *Ibid.*, p.518.
- 35) *Ibid.*, pp.518-519.
- 36) *Ibid.*, p.519.
- 37) *Ibid.*, pp.519-520.
- 38) *Ibid.*, p.520.
- 39) *Ibid.*, p.521.
- 40) *Ibid.*, p.523.
- 41) *Ibid.*, p.524.
- 42) *Ibid.*
- 43) *Ibid.*, p.525.
- 44) NIBR, *Integrated Reporting for SMEs : Implementation Guidance*, December 2018, p10.
- 45) 2021年1月25日、昭和電機の統合報告作成担当者である栗山隆史氏に対し、インタビューを行った。また、栗山と中小企業診断士、森下が執筆した論文を参照した。(小西範幸、神藤浩明「統合報告の制度と実務」『経済経営研究』日本政策投資銀行設備投資研究所、Vol.35、No.1、2014年7月、第9章。)
- 46) 『昭和電機統合報告書2014』
<http://www.showadenki.co.jp/news/report2014.pdf> (2020年12月2日閲覧)
- 47) 官邸webサイト https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/ (2020年12月2日閲覧)
- 48) サトーホールディングス株式会社における活用例の事例
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/sato_01.pdf (2020年12月2日閲覧)
- 49) 経済産業省『価値協創ガイダンス解説資料』2018年。
- 50) 近畿経済産業局webサイト
https://www.kansai.meti.go.jp/2giki/chitekishisan/chiteki_report.html (2020年12月16日閲覧)。
- 51) 経済産業省『知的資産経営の開示ガイドライン』2005年10月。
- 52) 西原利招「インタangibleに基づく企業の価値創造－BSC、知的資本報告書、統合報告の論点比較－」『原価計算研究』Vol.39、No.132－42頁。
- 53) 李会爽「統合報告における価値創造プロセスに関する一考察」日本知的資産経営学会編『日本知的資産経営学会誌』第5号、2019年、69－88頁。
- 54) イタリア統計局(以下、ISTAT)によると、2010年時点でイタリア産業(鉱工業及びサービス業)界におけ

る企業数は約 437 万社、就業者数は 1,670 万人、そのうち 67.2%の 1,120 万人が被雇用者である。1 企業あたりの平均就業者数は約 3.8 人と非常に小規模となっている。イタリアは欧州でも一番中小企業 1 の多い国であり、その企業数に占める割合は 99.9%、従業員 10 名未満の零細企業が全体の約 95%である。中小企業が生み出す付加価値額は全体の 7 割近くに達しており、イタリア経済の土台を支える重要な役割を果たしている。

参考資料

- Adams, C.A. and Frost, G.R. (2008), "Integrating sustainability reporting into management practices", *Accounting Forum*, Vol. 32, No. 4, pp. 288-302.
- Adams, C.A. and McNicholas, P. (2007), "Making a difference; sustainability reporting, accountability and organisational change", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 382-402.
- Cormier, D., Gordon, I. and Magnan, M. (2004), "Corporate environmental disclosure: contrasting management's perceptions with reality", *Journal of Business Ethics*, Vol. 49 No. 2, pp. 143-165.
- Del Baldo, M. (2015), "Is it time for integrated reporting in small and medium-sized enterprises? Reflections on an Italian experience", in Idowu, S.O., Frederiksen, C.S., Mermod, A.Y. and Nielsen, M.E.J. (Eds), *Corporate Social Responsibility and Governance. Theory and Practice*, Springer International Publishing, Heidelberg, pp. 183-209.
- Del Baldo, M.(2017), "The implementation of integrating reporting <IR> in SMEs: Insights from a pioneering experience in Italy", *Meditari Accountancy Research*, Vol.25, No.4, pp.505-532.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016), "Integrated reporting: A structured literature review", *Accounting Forum*, Vol. 40, No.3, pp. 166-185.
- Dumay, J. and Dai, T. (2016), "Integrated thinking as a cultural control?", *Meditari Accountancy Research*, Vol.25, No.4, pp.574-604.
- Eccles, R.G. and Krzus, M.P. (2015), in Ribot, S. (Ed.), *The Integrated Reporting Movement – Meaning, Momentum, Motives and Materiality*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Eccles, R. and Krzus, M. (2010), *One Report : Integrated reporting for a sustainable strategy*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- IIRC(2013), The International <IR> Framework.
- James, M.L. (2013), "Sustainability and integrated reporting: opportunities for small and midsize entities" Paper Presented at the 2013 Allied Academies International Conference, Las Vegas, NV, pp.17-28.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Lev, B. (2004), "Sharpening the intangibles edge", *Harvard Business Review*, Vol.82 No.6, pp.116-190.
- NIBR, *Integrated Reporting for SMEs : Implementation Guidance*, December 2018.
- Muslichah, M. U. S. L. I. C. H. A. H., Wiyarni, W. I. Y. A. R. N. I., & Nursasi, E. N. G. G. A. R. (2020), "Model of the integrated reporting for SMES", *Journal of Sustainability Science and Management*, vol.15, no. 2, pp.146-161.
- Stubbs, W. and Higgins, C. (2014), "Integrated reporting and internal mechanisms of change", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.27, No.7, pp. 1068-1089.
- WICI –The World Intellectual Capital Initiative (2014). Comment Letter on the ESMA Consultation Paper on Alternative Performance Measures – final 21 May 2014- "ESMA –European Securities and Market Authority – "Guidelines on Alternative Performance Measures (APMs)" issued on February 13, 2014, European Securities and Markets Authority (ESMA) Paris, France Submitted on line at www.esma.europa.eu
- オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構『オープンイノベーション白書第二版』2018年6月。
- 内山哲彦「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、2015年6月。
- 経済産業省「『持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係構築—』プロジェクト（伊藤レポート）」最終報告書、2014年8月。
- 貝沼直之、浜田幸編『統合報告で伝える価値創造ストーリー』商事法務、2019年。
- 企業価値レポーティングラボ「国内自己表明型レポート発行企業等リスト 2020 版」、http://cvrl-net.com/archive/pdf/list2020_202102.pdf、2021年2月。
- 小西範幸、神藤浩明「統合報告の制度と実務」『経済経営研究』日本政策投資銀行設備投資研究所、Vol.35、No. 1、2014年7月。
- 昭和電機株式会社『昭和電機統合報告書 2014』2014年6月。
- 昭和電機株式会社『昭和電機統合報告書 2017』2017年8月。
- 中小企業庁編『中小企業白書 2020 版』2020年7月。
- 内閣知的財産推進本部「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/

- 西原利招「インタンジブルに基づく企業の価値創造－BSC、知的資本報告書、統合報告の論点比較－」『原価計算研究』Vol. 39、No. 1、2015年、32－42頁。
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部「イタリア産地の変容」2014年3月。
- 八田進二、橋本尚、町田祥弘訳『南アフリカ・キング委員会報告書 コーポレート・ガバナンス』白桃書房、2001年、7－8頁。
- 李会爽「統合報告における価値創造プロセスに関する一考察」日本知的資産経営学会編『日本知的資産経営学会誌』第5号、2019年、69－88頁。
- ロバート・G・エクレス、マイケル・P・クルス著、北川哲雄監訳『統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション』日本経済新聞出版社、2015年。

（内海美保：関西学院大学大学院経営戦略研究科博士課程後期課程1回生）

（石原俊彦：関西学院大学大学院経営戦略研究科教授）

CIPFA Japan ジャーナル 編集委員会

編集委員会委員長 石原俊彦
編集委員（編集長） 酒井大策
編集委員（副編集長） 荒木利雄 松尾亮爾
編集委員 武久顕也 遠藤尚秀 梅村 仁 井上直樹 関下弘樹
行正彰夫 AKHTER Taslima 細海真二 飯田哲也

CIPFA Japan ジャーナル 第5号 (2021年)

2021年5月31日発行 ISSN 2423-8201

編集・発行 CIPFA Japan ジャーナル編集委員会

〒658-0001

神戸市東灘区森北町 1-7-13 ARK 玉谷 306

(一般社団法人) 英国勅許公共財務会計協会日本支部

機関紙ジャーナル編集委員会

電子メール cipfa.japan@ares.eonet.ne.jp

ホームページ <https://www.cipfa.jp>

印刷所 (株)登プリント社

〒577-0808 大阪府東大阪市横沼町 1-14-14