

〔論 文〕

統合報告書におけるBSC・戦略マップの利用実態

——日経225とJSE top 40の統合報告書から——

吉 城 唯 史

要 旨

近年大きな注目を集めている統合報告書とバランスト・スコアカード（以下、BSC）あるいは戦略マップとの親和性を指摘する研究がある。また、BSCを統合報告書に利用する事例を紹介する研究、あるいはBSCを統合報告書に用いることを提唱する研究も散見される。本稿では、統合報告書におけるBSC及び戦略マップの利用実態についての調査を行った。日経225の統合報告書においては、BSCから派生した利用は一部であったものの、BSCの因果連鎖の特徴が見られる利用は皆無であった。南アフリカのJSE top 40の統合報告書においては、一部BSCフレームワークを利用している企業はあったものの、多くの場合、因果連鎖の特徴を見出すことはできなかった。

キーワード：統合報告書, BSC, 戦略マップ, 因果連鎖

1. はじめに

近年、新聞やテレビ報道でも統合報告書という言葉が見られる機会が増えていることから分かるように、わが国における統合報告書への注目が高まっている¹⁾。企業価値レポート・ラボ(2024)によれば、わが国で初めて統合報告書が発行されたのは2004年のことである。約20年が経過した現在、統合報告書を発行する組織は1,000を超えるに至っている。

統合報告書の特徴の中でもしばしば焦点が当てられるのが非財務情報である。わが国企業の統合報告書においては、CSR報告書の流れを汲んでなのか、非財務情報の中でもESGに焦点が当てられることが多い。しかしながら、国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Committee: 以下IIRC)は統合報告書の主たる目的を財務資本提供者に価値創造プロセスを提供することとしている。つまり、IIRCは価値創造プロセス内に生じる非財務指標を公表することを、主たる目的として推奨しているのである。言い換えるならば将来利益の要因となっている非財務指標の公表に焦点を当てているものと考えることができる。そしてこの考え方が、BSCの大きな特徴である因果連鎖との類似性、親和性が指摘される原因となっているのである。

後述するように、BSCの最大の特徴として挙げられるのが、戦略、財務指標、非財務指標間の因果連鎖である。そのため、統合報告書とBSCの親和性、あるいは統合報告書へのBSCの適用可能性が少なからず指摘されてきている。それでは、日本企業の統合報告書、あるいは海外企業の統合報告書にBSCは利用されているのであろうか。もし利用されているならばどのように利用されているのであろうか。本稿では、こういった問題意識に基づき、日本を代表する企業(日経225)の統合報告書におけるBSCの利用実態を調査することを目的とするものである。また、統合報告書先進国とされる南アフリカを代表する

企業 (JSE top 40) の統合報告書にも焦点を当てたい。

以下、第2節では統合報告書とBSCの関連性を指摘する先行研究の整理を行う。第3節では日経225の統合報告書におけるBSC及び戦略マップの利用実態についての調査結果を示し、同様のことをJSE top 40の統合報告書にも行う。最後に第4節では本稿のまとめと残された課題について言及する。

2. 先行研究のレビュー

IIRC (2013) においては、統合報告書の主たる目的は「財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたって価値を創造するかを説明することにある (IIRC 2013, p.7)」とされている。つまり、投資家に対して価値とその要因を明らかにすることが統合報告書の主たる目的なのである。この文脈で重要となるのが価値の要因である。言い換えるならば財務業績の要因となる非財務業績、あるいは非財務情報ということになる。そして、これが統合報告書における非財務情報の重要性、そして財務情報と非財務情報の関係の重要性を裏付けるものとなるのである。近年、統合報告書に注目が集まるのと歩調を合わせるかのように非財務情報、あるいは非財務指標という言葉が散見されるようになってきている背景には、このような事情があることも一つの要因であると考えてよいであろう。

財務情報と非財務情報の関係性に焦点を当てた管理会計技法の代表的なものにBSCがある (Kaplan and Norton, 1996)。BSCの最大の特徴は財務指標とその源泉、あるいは要因である非財務指標を業績評価システムに組み込んでいることにある。過去に非財務業績が将来の財務業績の源泉になること、つまり因果連鎖があることを前提として、運行指標である財務指標、先行指標である顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長の3つの視点における非財務指標、BSCにおいてはこれらがシステマティックに業績評価指標として用いられるのである。BSCは戦略との関連性を意識したうえ構築された多元的業績評価システムであり (Kaplan and Norton, 1996)、後に戦略実行を支援するためのフレームワークである戦略マップへと発展している (Kaplan and Norton, 2001)。またBSCは戦略に焦点を当てた業績評価システムであることから戦略的業績評価システム (Strategic Performance Measurement System) とも呼ばれる (Chenhall, 2005)²⁾。

統合報告書とBSC、戦略マップの類似性や親和性、あるいはBSCと戦略マップのフレームワークを統合報告書に用いることが可能であることは数多くの研究が指摘している。Eccles & Krzus (2010) では、非財務報告及びKPIと財務成果の関係を説明する最適な実例としてBSCの存在を紹介している。西原 (2015) では、BSC、知的資本報告書、統合報告書が共通して、インタンジブルズが企業の持続的な価値創造や競争優位の源泉として認識されているということを指摘している (西原2015, 38-39頁)。内山 (2015) では、統合報告書における結合性 (connectivity) の重要性、そして統合報告とBSC及び戦略マップの類似性と親和性を指摘している。伊藤 (2016) では、統合報告における財務情報と非財務情報の統合の重要性を指摘し、BSCには「統合報告の羅針盤」として、さらには「統合報告書の設計図」としての貢献が期待できるとしている。更に、財務と非財務の因果連鎖を意識した経営が今後ますます進化することが予測される中でBSCの重要性を再認識すべきことを指摘している (伊藤2016, 335-337頁)。伊藤 (2014) では統合報告でBSCを用いることによって戦略の可視化と実行の管理ができるだけでなく、進捗度をフローで開示できるメリットがあると指摘している (伊藤2014, 86頁)。伊藤 (2019) では戦略マップによって統合報告書における価値創造プロセスを開示することが可能であり、また統合報告書の6つの資本の結合性に関する問題を解決できることを指摘している (伊藤2019, 8, 11頁)。また、伊藤 (2021a) では、統合思考の実現には、戦略策定と実行のマネジメント・システムであるBSCが効果的であること、戦略マップによって財務情報と非財務情報の因果関係を明らかにすることができることを指

Aug. 2024

統合報告書におけるBSC・戦略マップの利用実態

摘している(伊藤2021a, 27-29頁)。李(2019)では統合報告におけるオクトパスモデルとBSCによる戦略マップを結合するモデルを構築することで価値創造プロセスを可視化することを提唱している。

以上のように、いくつかの先行研究はBSC及び戦略マップと統合報告書の親和性、そしてBSC及び戦略マップの統合報告書への適用可能性を指摘しているわけであるが、実際の統合報告書にBSCや戦略マップはどの程度利用されているのであろうか。次節では日本企業及び南アフリカの企業の統合報告書内でのBSCあるいは戦略マップの利用実態について見ていくこととする。

3. 日経225及びJSE top 40の統合報告書とBSCの実態分析

企業価値レポート・ラボ(2024)によると、2023年に統合報告書を発行した組織は1,017³⁾で、そのうち上場企業は943であった。2013年の発行組織が90であったことを考えると、この10年で劇的に増加している。とはいうものの、上場企業に限定するというならば、2022年末時点の上場企業数は日本取引所グループのデータでは3,869社であり、上場企業の中で統合報告書を発行している企業の割合はわずかに約24.3%となる。統合報告書発行数の増加の勢いには目を見張るものがあるものの、また、統合報告書というキーワードが新聞報道等で散見されることからわかるように統合報告書への認知度合いが高まっているものの、わが国上場企業の大半が統合報告書を開示するには至っていないのが現状である。

本節では、上場企業を代表する、あるいは、わが国企業を代表する企業群ともいえる日経225⁴⁾の2022年度版の統合報告書について、まず、統合報告書開示企業数、統合報告書のページ数に関する調査を行う。次いで、BSCあるいは戦略マップのフレームワークが統合報告書内に表記されている企業数について、そしてBSC及び戦略マップが統合報告書内で具体的にどのように用いられているかについて見ていくこととする⁵⁾。最後に、日本企業の比較対象として、統合報告書の先進国であるとされる南アフリカの企業⁶⁾、具体的には南アフリカを代表する企業群であるJSE top 40企業の統合報告書及びその中でBSCあるいは戦略マップの利用実態について触れてみたい。

図表-1のpanel Aは日経225の統合報告書に関する発行企業数及びBSC表記等のデータを示したものである。225社のうち統合報告書を発行している企業数が212であり(2020年度:179)、日経平均構成企業のほとんど(94.2%)が統合報告書を発行していることがわかる。先に述べたように、上場企業全体で見ると、統合報告書の発行割合は決して高い値を示していないものの、日経225に限定すると様相が一変し、大半の企業が統合報告書を発行しているのである。ページ数も20年度に比べて、僅かではあるが、増加していることが示されている。日本企業の統合報告書が量的に拡充しているということが出来る。

一方で、この図表は日本を代表する企業の統合報告書内でBSC、戦略マップに関する表記が著しく少ないことも示している。225社のうち統合報告書内においてBSC、戦略マップの語句があった企業数は14社、BSCや戦略マップに関連する図表が提示されていた企業はわずかに12社のみである。要するに、日本を代表する225社のうちほとんどが統合報告書においてBSCや戦略マップのフレームワークを用いていないのである。さらに注目すべきは、かつては統合報告書内でBSCのフレームワークを用いていたにもかかわらず、用いなくなっている企業が存在することである⁷⁾。そもそも、日本企業にはBSCは浸透していなかったという指摘があるが⁸⁾、その傾向がより強まっている可能性すらある。

それでは、それら14社が統合報告書内でどのようにBSCのフレームワーク、あるいは考え方を用いているのであろうか。これを示したものが図表-1のpanel Bである。BSCに関する表記があった企業14社のうち、10社が健康経営あるいは健康・労働安全に、2社が長期計画に、1社が人材戦略に、1社がサ

図表一 1 日経 225 の統合報告書及び BSC 利用企業

panel A 日経 225 統合報告書の基礎データ		2020 年度		2022 年度	
統合報告書開示企業数	179	212			
統合報告書非開示企業数	46	13			
ページ数平均	86.2	99.4			
ページ数中央値	83.0	97.0			
ページ数最大値	200.0	234.0			
ページ数最小値	20.0	21.0			
BSC、戦略マップ表記企業数	14				
BSC 関連図表表記企業数	12				

panel B BSC 利用企業と利用方法		ページ数		表記回数		図表表記		BSC、戦略マップ利用方法	
社名	日経 36 業種	報告書名	90	4	1	健康経営戦略マップ			
(株)長谷工コーポレーション	建設	長谷工グループ統合報告書 2023	85	2	2	経営計画「Mission 2030」にBSCの考え方が用いられている。			
デンカ (株)	化学	デンカレポート 2023 統合報告書	95	1	1	2030 サステナビリティ戦略マップ 総括/KPI 進捗確認			
(株)電通グループ	サービス	統合レポート 2023 dentsu	122	1	1	健康経営を実装するための「戦略マップ」を策定する。			
塩野義製薬 (株)	医薬品	SHIONOGI INTEGRATED REPORT 2023 統合報告書 2023	109	1	1	健康・労働安全戦略マップに			
第一三共 (株)	医薬品	第一三共グループバリュートレポート 2023	152	1	1	健康経営戦略マップ			
DIC (株)	化学	DIC レポート 2023	112	5	1	2030 年長期戦略アスピレーション(実現したい姿)：戦略マップ			
(株)ブリヂストン	ゴム	統合報告書 2023	105	2	1	経済産業省「健康投資管理会計ガイドライン」に基づく戦略マップ			
(株)しずおかフィナンシャルグループ	銀行	Shizuoka Financial Group 統合報告書 2023	84	2	1	健康経営戦略マップ			
日本精工 (株)	機械	NSK レポート 2023	145	1	1	人財戦略マップ			
オムロン (株)	電気機器	統合レポート 2023	60	1	1	FANUC 健康経営戦略マップ			
ファナック (株)	電気機器	統合報告書 2023	120	1	1	健康経営戦略マップ			
丸紅 (株)	商社	丸紅株式会社 統合報告書 2023	172	1	1	健康経営戦略マップ			
(株)大和証券グループ本社	証券	統合報告書 2023	87	2	1	健康経営戦略マップ			
NIPPON EXPRESS ホールディングス (株) 陸運		NK グループ統合報告書 2023							

※日経 225 社の統合報告書から作成。2022 年度データは吉城 (2022) から引用。「表記回数」は BSC あるいは戦略マップという用語の統合報告書内でのヒット回数を、「図表表記」とは BSC あるいは戦略マップに関連する図表の表記があるかどうかを示す(ある場合は 1、ない場合は空白)。

ステナビリティに関連する戦略マップの表記があった。

最大の10社の統合報告書内で表記及び図表のあった健康経営に関する戦略マップであるが、共通して従業員の健康維持を目的として策定されている。しずおかフィナンシャルグループのみが、経済産業省が2020年に策定した「健康投資管理会計ガイドライン⁹⁾」に基づいて戦略マップを策定し、健康投資を実施しているという表明を行っている。残りの9社も、正式な表明はないものの、経済産業省のガイドラインに基づいていることが推測される。

2社が長期計画にBSCあるいは戦略マップの考え方が用いられている表記がある。デンカの統合報告書では、経営計画にBSCの考え方が結果的に用いられている旨の表記のみがあった。ブリヂストンの統合報告書では長期戦略を明示する形式で戦略マップが図示されている。しかしながら、財務と非財務の因果連鎖に関する表記はない。オムロンの統合報告書では人材戦略マップという名前で人材の配置、開発、評価等の表記が体系的に行われていることが示されている。電通グループの統合報告書では「2030サステナビリティ戦略マップ総括／KPI進捗確認」という表記のみがあり、詳細説明や図表はなかった。

これら14社のBSCあるいは戦略マップに関する表記は、推測ではあるが、フレームワークの源流はKaplan and NortonのBSCに求めることができるのであろう。しかし、統合報告書の価値創造モデル、あるいはBSCの因果連鎖の特徴を示すものではなかった。つまり、これは日経225の中でKaplan and NortonのBSCや戦略マップの考え方を採用している企業はゼロ社であることを意味する。言い換えるならば、投資家に対して価値とその要因を明らかにするという統合報告書の主たる目的を達成するためにBSCあるいは戦略マップのフレームワークは日経225の中では全く利用がなされていないのである。

分析の焦点を南アフリカ企業に転じてみたい。図表-2のpanel AはJSE top 40¹⁰⁾の2022年版統合報告書に関する基礎データ及び統合報告書内にBSC、あるいは戦略マップの表記があった企業数を示したものである¹¹⁾。ヨハネスブルグ証券取引所に上場する全企業に統合報告書の作成が求められているため、当然のことながら、JSE top 40企業の全てが統合報告書を発行している。次に、ページ数に目を転じてみると、日本企業に比べて、総じて、ページ数が多いことがわかる。BSC及び戦略マップが統合報告書内でどの程度利用されているかを見てみると、南アフリカを代表する企業においても、統合報告書内でBSC等の表記がある企業は40社中16社、図表の表記がある企業は6社であった。それでも、日本の企業に比べると統合報告書内でのBSC利用が多い。図表-2のPanel Bは16社の報告書名、ページ数、BSC及び戦略マップの利用形態をまとめたものである。

まず注目すべきはBSC及び戦略マップの利用形態の多くが報酬及び給料の評価基準になっていることである。非財務情報を用いての価値創造プロセスを直接的に文章と図表で説明している企業は、Absa Group, Woolworth Holdingsの2社のみであった。統合報告書の主目的である価値創造プロセスの明確化をBSCあるいは戦略マップのフレームワークによって行っている企業は2社ということになる。また、17社の報告書の中で戦略マップを用いている企業はゼロであった。

4. おわりに

本稿では、統合報告書において統合報告書におけるBSC及び戦略マップの利用実態についての調査結果の検討を行った。その結果、下記の事実が判明した。

まず第1に、全上場企業で見ると統合報告書の発行割合は23.4%と低いものの、日経225のほとんどの企業が統合報告書を発行しているということである。日本を代表する企業のほとんどが統合報告書を発行するに至ったと解釈できるであろう。

図表一2 JSE top 40 の統合報告書及びBSC利用企業

panel A JSE top 40 統合報告書の基礎データ		panel B BSC利用企業と利用方法				
統合報告書開示企業数	40	社名	報告書名			
統合報告書非開示企業数	0	産業	図表表記			
ページ数平均	165.8		ページ数			
ページ数中央値	132.5		表記回数			
ページ数最大値	412		図表表記			
ページ数最小値	75		回数			
BSC、戦略マップ表記企業数	16		BSC利用方法			
BSC関連図表表記企業数	6					
Absa Group Ltd.	Financials	Absa Group Limited Integrated Report 2022	119	2	1	戦略スコアカード (Strategic scorecard) で戦略を5つの視点と評価指標に変換。
Anglo American	Basic Materials	Integrated Annual Report 2022	328	4		役員賞与と従業員の給与の一部がBSCスコアで決定される。
Aspen Pharmacare Holdings	Health Care	Integrated report 2022	148	3		従業員給与の一部が企業、事業単位、所属グループのBSCスコアで決定される。
BHP Group Ltd.	Basic Materials	Annual Report 2022	246	1		報酬決定の一部にBSCが用いられている。
British American Tobacco PLC	Consumer Goods	Combined Annual and ESG Report 2022	412	2		ICR (internal carbon pricing) を組み込んだ設備投資活動にBSCを用いている。
Capitec Bank Holdings Ltd.	Financials	Integrated Annual Report 2022	284	7		報酬決定にBSCが用いられている。
Exxaro Resources Ltd.	Basic Materials	Integrated report 2022	120	1		戦略目標の明示、報酬決定に利用
Harmony	Basic Materials	Integrated Annual Report 2022	131	3	1	役員報酬にBSC結果が用いられている。
Impala Platinum Hlds	Basic Materials	2022 Annual Integrated Report	151	7	1	役員報酬にBSC結果が用いられている。
Investec	Financials	2022 Integrated annual report and financial statements	210	1		戦略スコアカードに地域別(南ア、欧州)の戦略目標が記載、価値連鎖モデルはなし。
Mondi Plc	Basic Materials	Integrated report and financial statements 2022	258	1		役員報酬にBSCが利用されている。
MTN Group Ltd.	Telecommunications	Integrated Report for the year ended 31 December 2022	137	1	1	従業員の業績評価基準にBSCフレームワークが用いられている。
Shoprite	Consumer Services	INTEGRATED REPORT 2022	116	2	1	財務と非財務から構成されるSTI scorecardが役員に用いられ、結果も公表。
Standard Bank Group	Financials	Annual integrated report for the year ended	152	2		PRP (Performance Reward Plan) scorecard を役員に適用
Vodacom Group Ltd.	Telecommunications	INTEGRATED REPORT 2022	119	1		サブライチエーションマネジメントにBSCアプローチが用いられている。
Woolworths Holdings	Consumer Services	INTEGRATED ANNUAL REPORT 2022	116	4	1	戦略の明示、役員報酬の評価基準にBSCが用いられている。

※上記17社の統合報告書から作成。「表記回数」及び「図表表記」の意味は図表-1と同じである。

Aug. 2024

統合報告書におけるBSC・戦略マップの利用実態

第2に、日経225の統合報告書を発行している企業の中で、BSCや戦略マップを健康経営等の派生的な目的で利用している企業は僅かにあったものの、因果連鎖モデルとしてのBSCあるいは戦略マップの利用方法を用いている企業はゼロであったことである。更には、BSCの統合報告書での利用を廃止する企業も存在した。

第3に、統合報告書先進国としての南アフリカJSE top 40企業の統合報告書においても、役員報酬や従業員給料の決定等にBSCを利用しているという表記は散見されたものの、BSCあるいは戦略マップのフレームワークを統合報告書に利用していた企業は2社のみであった。

以上要するに、日本及び南アフリカを代表する企業のほとんどが統合報告書を発行しているものの、BSC及び戦略マップのフレームワークの利用は極めて少ないということになる。それでは、なぜ日本企業の統合報告書ではBSCのフレームワークは全く用いられないのであろうか。また、南アフリカ企業の統合報告書においてもほとんど用いられないのであろうか。あるいは、統合報告書とBSCにはそもそも親和性はなく、BSCを統合報告書に利用すべきという提唱は合理性を欠くものなのであろうか。更には、本稿では日本と南アフリカの企業に限定して調査を行ったが、他の国の統合報告書の場合はどうなのであろうか。これらの疑問点は今後の研究テーマとして残される。

注

- 1) 日経テレコンで「統合報告」と検索を行ったところ（日本経済新聞朝刊のみを対象）、2019年1月1日～12月31日で33件、2020年で42件、2021年で77件、2022年で102件、2023年で99件ヒットした。
- 2) SPMSにはBSC以外にもタブロイドボード（Tableau de Bord）や無形資産スコアカード（Intangible Asset Scorecard）がある。
- 3) 年度は2022年度であり、対象期間は企業によって異なる。
- 4) 日本経済新聞社によると、日経225とは「東京証券取引所のプライム市場上場銘柄から市場流動性の高い銘柄を中心にセクター（業種）間のバランスに配慮して選定した225銘柄」である。
- 5) 調査は下記手順で行った。即ち、①Googleで「統合報告書+企業名」で検索を行う、②日経225社の報告書名とページ数をチェックする、③225社の統合報告書内で「BSC」、「バランス」、「スコアカード」、「マップ」、「戦略マップ」という語句検索を行う、④ヒットした場合は、BSC、戦略マップの具体的な利用方法をチェックする。統合報告書は全て2022年度のものを用いている。そのため、統合報告書名の年表記が2023の場合と2022の場合が混在していた。
- 6) ヨハネスブルグ証券取引所に上場する企業には統合報告書の開示が義務付けられていることと関係してか、南アフリカ企業の統合報告書の質の高さはしばしば指摘される。Eccles, R. G., & P. Krzus (2019) では10か国の統合報告書の質の調査をマテリアリティ、リスクと機会、戦略と資源配分等の観点から行い、南アフリカの統合報告書が最も高いと結論付けている。
- 7) 例えば、エーザイの統合報告書は初めて統合報告書を発行した2015年度版（2015年4月～3月）においてBSCによるフレームワークを価値創造プロセスとして提示していた。2016年度以降は戦略マップという用語に変化し、2022年度版（対象年度2021年4月～2022年3月）まで継続していた。ところが、BSC及び戦略マップの表記は2023年度版では消滅している。「財務戦略マップ」という図表があるものの、Kaplan and NortonのBSCや戦略マップの考え方は異なる性質のものとなっている。また、財務戦略マップは図表のみであり、文章による記述説明はない。
- 8) 吉田、福島、妹尾（2012）では、日本企業におけるBSC利用実態に関する6つの研究結果を要約しているが（32-33頁）、BSC導入企業の割合は最大で18.7%、最小で4.1%、導入検討中企業の割合は最大で29.0%、最小で4.1%というものであった。更に、未検討あるいはそもそもBSCを知らないという企業の割合が、最大で61.6%、最小でも7.6%であった。海外企業とは異なりそもそもBSCは日本企業にはあまり浸透していないのである。一方で海外企業の場合は事情が異なる。Anand et al. (2005) ではインド企業の45.28%がBSCを採用していることを指摘している。またChenhall and Langfield-Smith (1998) は88%のオーストラリア企業がBSCを採用していることを指摘している。更に、Malmi (2000) ではフィンランド企業においてBSCが非常にポピュラーな経営技法であることを示している。
- 9) 詳細は経済産業省のwebページを参照されたい (https://www.meti.go.jp/press/2020/06/20200612001/20200612001.html?yclid=YSS.1001190034.EAIaIQobChMI4e_3t9S0-gIVk6-WCh3RugYTEAAAYASAAEgLVUPD_BwE&fpc=205.0.365.f79808fc046a023r.1717394367000)。
- 10) ヨハネスブルグ証券取引所に上場する企業の中で時価総額上位40社を指し、南アフリカを代表する企業群として提

えられる。

- 11) 調査は下記手順で行った。即ち、①Googleで「integrated report+企業名」で検索を行う、②40社の報告書名とページ数をチェックする、③40社の統合報告書内で「balanced」、「scorecard」、「map」という語句検索を行う、④ヒットした場合はBSC、戦略マップの具体的な利用方法をチェックする。

参考文献

- Anand, M., B. S. Sahay, and S. Saha (2005) Balanced scorecard in Indian companies. *VIKALPA* 30 (2), 11-25.
- Chenhall, R. H. and K. Langfield-Smith. (1998) The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society* 23, 243-264.
- Chenhall, R. H. (2005) Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory Study. *Accounting, Organization and Society*, 30 (5), pp. 395-422.
- Eccles, R. G., & P. Krzus (2010) *One report integrated reporting for a sustainable strategy*, WILEY.
- _____ (2019) "A comparative analysis of integrated reporting in ten countries". SSRN (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3345590).
- GPIF (2023) 「GPIF の国内株式運用機関が選ぶ優れた統合報告書と改善度の高い統合報告書」(https://www.gpif.go.jp/esg-stw/20240221_integration_report.pdf).
- International Integrated Reporting Council (2013) *The International <IR> Framework* (日本公認会計士協会訳 (2014) 「国際統合報告フレームワーク」)。
- _____ (2021) *International <IR> Framework*.
- Sun, Y., (2018) *Towards an integrated reporting framework for China* [Doctoral thesis, University of Waikato]. University of Waikato Research Commons. (<https://researchcommons.waikato.ac.nz/handle/10289/14337>).
- GPIF (2023) 「GPIF の国内株式運用機関が選ぶ優れた統合報告書と改善度の高い統合報告書」(https://www.gpif.go.jp/esg-stw/20240221_integration_report.pdf).
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- _____ (2001) *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KPMG ジャパン (2021) 「日本企業の統合報告に関する調査2020」(home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/03/integrated-reporting-20210330.html).
- 伊藤和憲 (2014) 「管理会計の視点からみた統合報告」『企業会計』第66巻, 第5号, 83-88頁。
- _____ (2019) 「統合報告書における結合性の検討」『専修商学論集』第108巻, 1-14頁。
- _____ (2021a) 「日本企業の統合報告書の比較研究」『専修商学論集』第113巻, 25-39頁。
- _____ (2021b) 『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。
- 伊藤嘉博 (2016) 「統合報告が管理会計研究・実践に及ぼす影響」『早稲田商学』第446巻, 29-51頁。
- 内山哲彦 (2015) 「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頁。
- 大西弘一 (2019) 「国際統合報告フレームワークのビジネスモデルがもたらす内部プロセスの変化—財務報告と管理会計の融合の視点から—」『ビジネス&アカウンティングレビュー (関西学院大学経営戦略研究科)』第23巻, 97-116頁。
- 大西淳也, 梅田宙 (2018) 「統合報告についての論点整理」PRI Discussion Paper Series (No.18A-11)。
- 乙政佐吉 (2004) 「わが国企業のバランス・スコアカード導入に対する促進要因の分析」『会計』166 (5), 127-139頁。
- 櫻井道晴 (2003) 『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディー—』同文館出版。
- ㈱宝印刷D&IR総合研究所 (2023) 「統合報告書発行状況調査2022 最終報告」(<https://www.dirri.co.jp/res/report/uploads/2023/02/5c703266ae69cf2f927055dd64a9931e51a00f64.pdf>).
- 企業価値レポート・ラボ (2024) 「日本の持続的成長を支える統合報告の動向2023」(https://www.edge-intl.co.jp/wp-content/themes/edge-intl/assets/pdf/01_research/02/list2023_J.pdf).
- 小西範幸 (2014) 「統合報告の国際的動向と財務報告の可能性」『企業会計』Vol.66 No.5, 18-27頁。
- 住田孝之 (2014) 「統合報告の我が国経済への効果」『企業会計』Vol.66 No.5, 57-67頁。
- 西原利昭 (2015) 「インタンジブルズ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

Aug. 2024

統合報告書におけるBSC・戦略マップの利用実態

算研究』Vol.39 No.1, 32-42頁。

西村三保子(2019)「管理会計における統合報告の意義」『経済研究(明治学院大学)』第157号, 77-91頁。

吉城唯史(2022)「我が国企業における統合報告書とビジネスモデル開示の現状と課題」『阪南論集』第57巻 第2号, 125-136頁。

吉田栄介, 福島一矩, 妹尾剛好(2012)『日本の管理会計の探究』中央経済社。

李会爽(2019)「統合報告における価値創造プロセスに関する一考察—DKSの事例を用いて」『日本知的資産経営学会誌』第5号, 69-88頁。