

# 統合報告が管理会計研究・ 実践に及ぼす影響

伊藤 嘉博

## I. はじめに

統合報告は、従来の多様な企業開示情報を集約するとともに、各情報の関連性（因果連鎖）を「見える化」しようとする試みであり、近年にわかに注目を集めるようになってきた。この動向は、一面において、投資家の意思決定が財務情報一辺倒から、地球環境および地域社会への配慮、知的資産、ガバナンス、さらには中長期的な経営戦略に関わる非財務情報にも相応にフォーカスを置くものへと変化しつつあることを受けたものであり、統合報告の行方いかんでは、会計情報の相対的な地位の低下をも引き起こしかねない重大な問題をはらんでいる。

こうした状況認識を反映してか、財務会計の領域では統合報告の意義とその推移を占う研究も一部に散見はされるものの、本格的な研究はこれからの感がある。ましてや、管理会計にあつてはその端緒すら見出すことはできない。いうまでもなく、統合報告はひとえに財務会計だけの問題ではなく、管理会計実践にも大きな影響をあたえるものと予測される。とりわけ、予算管理への影響は顕著だと思われるが、他方でバランスト・スコアカード（balanced scorecard：BSC）のような管理会計手法が統合報告書作成の支援ツールとなりうる

可能性も指摘できる。

本稿では、上記のような現状認識のもと、統合報告が管理会計研究ならびに当該実践に及ぼす影響を多面的に考察し、今後の管理会計研究が進むべき方向性の展望を試みることにしたい。

## II. 統合報告をめぐる主要な論点の整理

### 1 CSR レポートから統合報告への重点以降

統合報告とは、企業が財務情報のみならず、中長期の経営戦略に関わる非財務情報を統合的なフレーム、すなわち統合報告書を通じて開示することを意味し、非財務情報にはいわゆる CSR (corporate social responsibility) 関連のファクターのほか、知的資産やガバナンスなどに関連する情報も含まれる。この点に鑑みれば、統合報告とは他ならぬ財務情報と非財務情報との統合を企図したものであるということが出来る。

さて、統合報告に関する議論が一挙に活性化したのは2011年に設立された国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Committee, 翌年より International Integrated Reporting Council : IIRC) によるディスカッションペーパーが同年9月に公開されてからである。さらに、2013年にはこれをもとに「国際統合報告書フレームワーク」(以下、〈IR〉フレームワーク)<sup>(1)</sup>が発行され、世界的に注目されることとなった。

もっとも、統合報告はけっしてアドホックに登場したわけではない。その歴史をたどるなら、地球環境問題の深刻化を背景に欧州では1980年代から企業に環境及び社会関連の情報開示を求める動きが活発化してきた。これを受けて、IIRC 設立母体の一つである NPO 法人 GRI (Global Reporting Initiative) が CSR ないしサステナビリティ・レポートのガイドライン<sup>(2)</sup>の作成と普及を目的

---

(1) このフレームワークの日本語版は、下記の web ページよりダウンロードすることができる。  
[http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International\\_IR\\_Framework\\_JP.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf)

として1997年に設立され、環境及び社会関連の情報開示の動きが本格化することになった。くわえて、2004年には英国のチャールズ皇太子によってA4S (Accounting for Sustainability) が組織された。これは、企業行動の長期的かつ広範な影響を考慮しながら、21世紀に直面するサステナビリティ関連の課題に対応可能な意思決定と報告のためのシステムの開発を目指すプロジェクトであった。そして、この2つの組織を設立母体として誕生したのが前述のIIRCである。したがって、〈IR〉フレームワークは上記2つの設立母体がそれまで取り組んできた活動の成果が色濃く反映された内容となっている。

とはいえ、GRIもA4Sもともに情報開示のターゲットは地域社会をはじめとするマルチステークホルダー、換言すれば投資家以外の人々であったのに対し、〈IR〉フレームワークでは投資家（資本提供者）が情報開示のターゲットとして明確に位置づけられることとなった。このことは、とりもなおさず統合報告書が非財務情報によって財務情報を補完することを意図したものである<sup>(3)</sup>ことを匂わせている。

ともあれ、世界規模ではすでに相当数の企業が統合報告書を発行しているようであるが、KPMGが2014年に行った調査では、わが国においてもその数は146社にのぼり、これは前年度に比べ46社増にあたるというから、今後その勢いはますます加速するものと思われる。他方で、この調査では自社のビジネスモデルについて説明している企業は59社（42%）にとどまり、そのうち約半数

---

(2) GRIガイドラインは、2015年まで第4版（G4）まで発行されている。G4の日本語版は、下記のwebページよりダウンロードすることができる。

（報告原則および標準開示項目）

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Japanese-G4-Part-One.pdf>

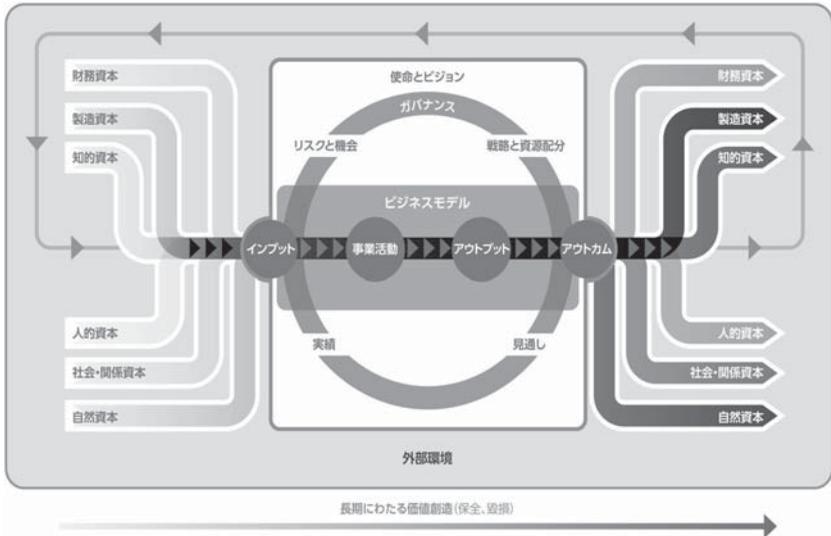
（実施マニュアル）

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Japanese-G4-Part-Two.pdf>

(3) この点について大鹿（2015）は、「これまでは、『財務資本提供者に対して、財務資本の状況を報告する』伝統的な財務報告と、『財務資本提供者以外のステークホルダーに対して、財務資本以外のステークホルダーに関する状況を報告する』社会・環境関連報告（A4SやGRIガイドライン）という対応関係であったが、『財務資本提供者に対して、財務資本以外のステークホルダーに関する状況も報告する』という仕組みが提唱されたことになる」と指摘している（pp. 92-93）。

(26社) の企業が資本との関係を明記していない実態を明らかにしている (KPMG, 2015, pp. 16-17)。

図表 1 IIRC フレームワークが示唆する価値創造プロセス



出所：IIRC, 2013 日本語版, p. 15

〈IR〉フレームワークは、統合報告書の目的を「財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを説明すること」(IIRC, 2013 日本語版, p. 4, p. 8) と明記したうえで、その内容を構成するものとして、組織概要と外部環境、ガバナンス、ビジネスモデル、リスクと機会、戦略と資源配分、実績、見通し、作成と表示の基礎の8つの要素をあげている。このうち、企業の長期的な価値に直接的かつもっとも影響を与える要素がビジネスモデルである。〈IR〉フレームワークは、これを「組織の戦略目的を達成し、短中、長期に価値を創造することを目的とした、事業活動を通じて、インプットをアウトプット及びアウトカムに変換するシステム」(IIRC, 2013 日本語版,

p. 28) と定義するとともに、価値創造プロセスとビジネスモデルの関係を図表 1 のように表現している。したがって、統合報告書においてビジネスモデルを説明するには、5つの資本(財務資本、製造資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本)との関係を明らかにすることが不可欠となるはずである。この点だけに着目しても、現在のわが国の統合報告書の多くは、〈IR〉フレームワークが企図するような報告書にはなっていないといわざるをえない。

さらに、わが国の場合、統合報告書の発行部門は、広報および IR (investor relations) 関連部門が44% (64社) を占めている (KPMG, 2015, p10)。従来の CSR ないしサステナビリティ・レポートに関してもその傾向が見られたが、統合報告書においても自社の先進性をアピールしたいという意図がわが国の場合顕著であるように思える。同様な傾向は萌芽期にはよくみられることであるため、そのこと自体を問題にするつもりはない。むしろ、〈IR〉フレームワークそのものが総花的な内容構成で原則主義を貫いているため、そこから統合報告のあり方や統合報告書作成の具体的な指針を導くことが困難であるため、まずは試行的に作成してみたという企業が多いことがその背景にあるのかもしれない。

いずれにせよ、統合報告書の構成および内容は実践を通じて育まれていく性格のものであり、議論が収束するまでにはいましばらくは時間が必要となる。ただ、状況に応じて、〈IR〉フレームワークからある程度距離をおいて考えてみるのも必要かもしれない。そのうえで、統合報告が一過性のブームに帰するものなのか、それとも時代の必然が生み出した持続的な要請を背景とするものであり、外部報告の将来像を決定づけるものなのかを見極めることが重要である。

もとより、前者の場合であれば、会計情報及びシステムが受ける影響はわずかだが、後者の場合にはその影響は非常に大きなものになる可能性もある。いずれにしても、統合報告は時代の大きな流れのなかで、会計にいま必要とされ

ている変革がなんであるかを考察するよいチャンスであると筆者は考えている。

## 2 統合報告をめぐる主な論点

統合報告の今後を占ううえで、その方向性に大きな影響を与えると考えられる論点がいくつか存在する。

まずもって問題となるのは、統合報告書が文字通りにすべての情報を盛り込んでワンレポートとして作成されるのか、それとも統合報告書はあくまでも要約版であり、これを補完する詳細情報を記載した複数の報告書が別途作成されるのか、はたしてどちらが主流となるのかということである。

〈IR〉フレームワークは、報告の「簡潔性」を指導原則の一つに位置づけていることから、ワンレポートでなければこの原則が保てないといった考えも成り立つかもしれない。他方で、統合報告書の被報告者は投資家であるので、ワンレポート化されると。他のステークホルダーのニーズに応えるだけの情報量が確保されなくなるのではといった懸念もある。また、簡潔性を過度に追及すると、「信頼性と完全性」という〈IR〉フレームワークが求める他の指導原則<sup>(4)</sup>に抵触する恐れもでてくる。さらに、ワンレポートでは、社会や地域住民など投資家以外のステークホルダーから不満が生じる可能性も否定できない。そこで、統合報告書は各種の報告書の要約版として作成され、詳細はそれぞれの報告書に委ねるといった方向性を支持する人々も多いのではないかと推測できる。

もちろん、ここでこの論点について結論を出すつもりはない。ただ、どのような顛末になろうとも、従来の年次報告書（アニュアルレポート）は大きく変わることになる点は否めない。すなわち、これまで投資家に対する企業の自主的開示情報はこの年次報告書が中心であった。そこには、財務諸表のほかそ

---

(4) 〈IR〉フレームワークの指導原則には、このほかに戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、ステークホルダーとの関係性、重要性、首尾一貫性と比較可能性が掲げられている（IIRC, 2013, 日本語版 p.5）

からは把握が困難なインタンジブルズ、さらには企業理念やビジョン、戦略などに関わる非財務情報が記載されていた。統合報告書は長期の企業価値創造プロセスの開示を念頭に置くことから、当然年次報告書と内容的にはかなり重複することになる。その意味では、統合報告に関わる議論は今後それがどのように進展しようとも、年次報告書の変革を促すことだけは間違いない。

この点にくわえてより重要な論点となりうるのは、統合報告書に具体的にどのような内容を盛り込んでいくのかということである。前述のように、〈IR〉フレームワークは原則のみを示すのみで、上記の論点について具体的な指針を示していない。そのため、今後この種の議論が一層かしましくなるものと推察される。いずれにしても、ある程度自主性は認めつつも各社ばらばらな様式ならびに内容では他社との比較ができないため、なんらかの調整が必要となつてこよう。そして、この点に関しては財務会計以上に管理会計の貢献を期待する動きが一部にある。

統合報告は、平たくいえば財務情報と非財務情報の統合を意味するが、非財務情報の収集と財務情報への影響の評価は従来から管理会計の任務とされてきた。統合報告書では、組織が利用し業績に影響を与える広範な資本に関する説明とトレードオフなどを含む資本間の相互作用について開示することが求められている（IIRC, 2013, 日本語版, p.2）。くわえて、報告内容や KPI (key performance indicators) は定量的・定性的両情報を含むとされることから、管理会計が中心的な役割を担うことになるはずである。とくに、統合報告に盛り込む内容の検討およびそれらの体系的な調整のためには、BSC ないし戦略マップが有力なベースモデル候補の一つとされている（ICAEW, 2003；伊藤(和), 2014）。

それは、いわば統合報告における財務情報と非財務情報の関係を価値創造という観点から俯瞰するという役割であり、その意味で、BSC ないし戦略マップには「統合報告の羅針盤」、さらには「統合報告書の設計図」としての貢献

が期待されているのである。

このように、統合報告に関わる議論は管理会計の貢献領域の拡大を促す一方で、伝統的な管理会計実践に対する挑戦的な意味合いを含む側面もある。具体的には、統合報告が予算制度の質的变化もしくは役割期待の低下をもたらすのではということである。もっとも、それは統合報告が実務の上でも定着し、投資家の意思決定が統合報告書の開示内容に大きく左右されるようになることを前提としている。それだけに、統合報告が既存の開示制度の在り方にそれほどの変革を及ぼすことなく、一過性の議論に終始するような状況のもとでは、上記の懸念は杞憂に終わる可能性もないわけではない。

ただ、現段階では統合報告が今後どのような帰結を見るのか不透明ではあるものの、議論の進展を望む声が世界的にも高まりつつあるのは事実である。そこで、本稿の後半では管理会計に関わる上記2つの論点の双方について検討を行うことにする。

### Ⅲ. 統合報告とバランスト・スコアカード

#### 1 統合報告のベースモデルとしてのBSCの課題

前述のように、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。とはいえ、その役割を期待する声は現時点でさほど大きくはない。なぜなら、BSCに関する議論は一時のブームが去り、実務での活用も、近年では医療機関など一部の業種を除けば低調な状況にある<sup>(5)</sup>。したがって、統合報告という新たな貢献領域が台頭したとはいえ、BSCそのものに関しては今更といった感があるのも事実である。

しかし、BSCは本当に過去のものとなったのであろうか。というのも、BSCの登場はけっして偶発的なできごとではなかった。その背景には、環境

---

(5) 横田・妹尾(2011)が東証一部上場企業220社を対象に行った調査によれば、2010年3月時点でBSCを活用している企業は全体の1割ほどの23社に過ぎなかった。

保全や地域社会への貢献など、企業を取り巻く多様なステークホルダーを意識した経営を企業に求める世界的な議論のうねりがあり、統合報告それ自体もかかる時代背景の延長線上に生まれた議論であることを見逃してはならない。

くわえて、財務的な業績だけでなく、当該業績には未だ反映されないものの、将来そこにつながるプロセスに関する定量的な情報へのニーズが組織の内外で顕著となってきたことも忘れてはならない。そうした情報の多くは非財務情報であることから、企業は財務・非財務両情報の因果連鎖を意識した経営を迫られるようになってきた。そして、こうしたグローバル経営に必要な諸条件を統合し、これを具現化するモデルがほかならぬBSCであったことを想起すべきである。

上記の風潮は今もなんら変わっていない。いや、むしろより深化しつつあるとあってよい。そうであれば、BSCそのものへの期待感には陰りがあるとしても、前述の時代背景を色濃く映し出すとともに、これらを組織の共通目標の実現に向けて体系的に調整するためのツールを必要とする状況は今も続いていることになり、ここでBSCの貢献を再検討する根拠もそこにある。

反面、上記の目的に資するBSCの貢献には別途課題も残る。BSCは戦略を具体的な施策へとブレークダウンし、それらを体系的に統合し関連づけることによって、戦略そのものを実現に向けてマネジメントしようとする試みである。そこには、戦略はもとよりそれを具現化する個々のプロセスもちりばめられている。統合報告がどのような形式をとるにせよ、これら戦略関連の情報の開示は競争上マイナスに作用するのではないかという懸念がある。また、同様な理由から開示内容が制約され、統合報告として機能しなくなる恐れもある。ただ、いずれのケースもBSC以外のものを統合報告のベースモデルとして活用する場合にも起こりうることである。

より重要な論点となりうるのは、環境保全その他のCSR関連の目標やKPIを、BSCの中にどのように盛り込んでいくかということである。BSCは企業

を取り巻く多様なステークホルダーの存在を意識しつつも、企業の財務業績と直接的な因果関係をもたない上記の目標ないしKPIの取り扱いについては、明確な指針をこれまで提示してこなかった。たしかに、わが国におけるBSC導入企業のさきがけとなったリコーや宝ホールディングスでは、通常の4つの視点にくわえて第5の視点として、「環境保全」や「社会・環境行動」を別途設けるとした活用事例（伊藤・清水・長谷川, 2001）、さらにはBSCの縦軸を貫く戦略テーマ（戦略クラスター）の1つに「規制と環境」あるいは「規制と社会プロセス」掲げる（Kaplan & Norton, 2001, 2003）などのアプローチが示されてはきた。また、類似の議論はCSRないしサステナビリティ経営のサポートツールとしてBSCの貢献がささやかれる過程にあっても繰り返し議論の遡上にはあがったものの<sup>(6)</sup>、多くの実務はこれらを模倣しようとはしてこなかった。その理由は明白である。

すなわち、最終的に企業価値の増大に向けて因果連鎖を構築する戦略目標ないしKPIとCSR関連のそれらとは、多くの場面で負の相関あるいはトレードオフが生ずることになる。後者のそれらは、そもそも財務的な成果に直結するものではないし、業務プロセスの革新を図っていく場面にあっては、むしろ前者の目標やKPIの達成を阻害するマイナス要因として働く可能性も否定できない。そのため、CSRを積極的に推進している企業ですら、これを重要成功要因と認識しているところは少なく、むしろCSRに無関心でいると遠からず財務的な成果にマイナスな作用を及ぼしかねないとして、これをリスク要因と位置づけているところもある。それゆえ、CSR関連の目標ないしKPIが組織

---

(6) たとえば、英国のSIGMA (sustainability integrated guideline for management) ガイドライン・ツールキットにより提示されたサステナビリティ・スコアカードでは、BSCの「顧客の視点」をより広義に解釈して「ステークホルダーの視点」に、また財務の視点も「サステナビリティの視点」に変えることが提案されたほか (<http://www.projectsigma.com/>)、BSCの4つの視点を「ミッション&財務」、「ステークホルダー」、「業務イノベーション」および「スキル・ノウハウアップ」にそれぞれアレンジしたわが国のアサヒビール(株)のCSR戦略マップなどのケースが紹介されている(伊吹, 2005)。

の基本戦略を実現に導く重要成功要因としてよりも、リスク要因あるいは制約条件的な性格をもつものであるとすれば、既往のBSCないし戦略マップでは両者の性格のちがいを明確に描き出すことはできない（伊藤(嘉), 2009, p. 319）。ゆえに、統合報告とりわけ統合報告書作成のためのベースモデルとしてBSCが機能するには、BSCそれ自体の修正が必要になるであろう。

筆者は、別の機会に重要成功要因とリスク・制約要因を明確に識別できるように、BSCや戦略マップの作成の仕方を工夫するというアプローチを提案した（伊藤(嘉), 2009）。以下ではそこでの議論を敷衍しつつ、統合報告に資するBSCの新たな貢献の可能性を検討することにした。

## 2 3次元戦略マップ

BSCおよび戦略マップには、異なるステークホルダーの利害を反映する場として4つの視点が設けられている一方で、地域社会の利害や環境保全を直接射程に含める場は設けられていない。だが統合報告では、もともと当該議論の発展の経緯からして、それらに関連する影響及び成果を鮮明に報告書の中に投影することが求められる。くわえて、財務的成果と非財務的業績との因果関係を価値創造という観点から見直そうとする統合報告の基本的な考え方に立脚するなら、既往のBSCや戦略マップのなかでは、ややもすると同質のものと考えられる恐れがあった財務と他の3つの視点も、より明確な体系化と関連づけが必要となる。

BSCの4つの視点はけっして同質ではない。本来、財務の視点は組織の最終的な「成果ないし結果（アウトカム）」を表す視点であり、他の3つの非財務の視点には、実質的には戦略を実現に導くドライバーとなる戦略目標とそのKPIが散りばめられる。くわえて、非財務の視点に配置された戦略目標がアウトカムである財務の視点の戦略目標に結びつくまでにはタイムラグも存在する。ゆえに、原因となるプロセスとその結果という意味において、財務の視点

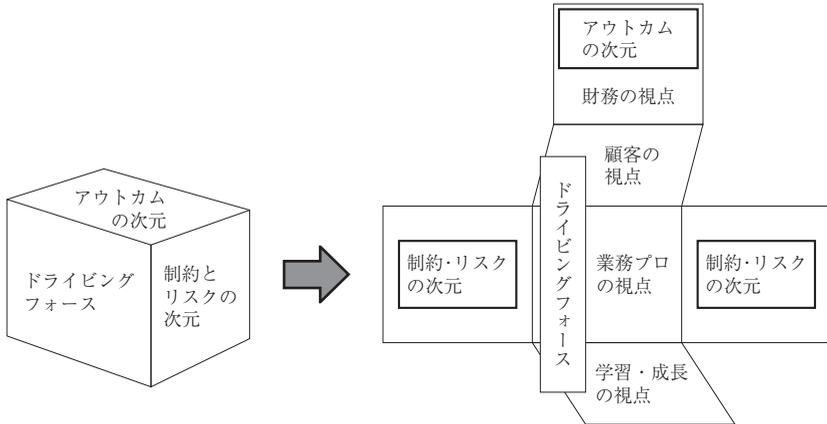
と他の3つの視点とは明らかに次元を異にしていると考えられるのだが、既往のBSCないし戦略マップではそうした関係性が明確には識別できなかった。

それだけではない。財務の視点ではイニシアティブあるいはアクションプランに関連づけて具体的な施策が検討されることはないが、他の3つの視点ではむしろその検討こそが重要となる。そのため、既往の戦略マップにおいても、財務の視点と顧客の視点の間には、いわば暗黙の境界線が引かれているとみてよいが、実際には4つの視点が平面的に羅列されているだけなので、この境界線の存在を忘れがちである（伊藤(嘉), 2009, p. 321）。結果として、因果連鎖を無視して4つの視点を入れ替えたり、前述のように第5の視点をくわえるといった事例がしばしば見られた。そこで、不鮮明であった境界線を明確にするとともに、統合報告書に求められるリスクや制約要因についても、戦略目標やKPIとは区別して描き込むことで、両者の関係性を明らかにしようとするなら、BSC及び戦略マップを少なくとも3つの次元に分けて記述することが有用となろう。

仮に、先の「アウトカム」にくわえて、顧客、業務プロセス、学習・成長の3つの視点を統合して「ドライビングフォース」とし、さらにリスクや制約要因をこれらとは区別して第3の次元として体系化することができれば、企業価値との因果連鎖及びこれらと時にトレードオフの関係を形成する要因をBSCや戦略マップの中にわかりやすく描き込むことが可能となる。これにより、BSC及び戦略マップは戦略の実現に向けてより信頼するにたるガイドとなるとともに、統合報告書の設計図としての役割期待にも応えることができるはずである。

図表2は、上記の戦略マップのイメージを示したものであり、ここでは3次元戦略マップと呼ぶことにする。この3次元戦略マップでは、前述の「アウトカム」、「ドライビングフォース」そして「リスク・制約」の3つの次元に、BSC上の4つの視点と、時にこれらとは負の相関を有すると考えられるファ

図表2 3次元戦略マップの概念図

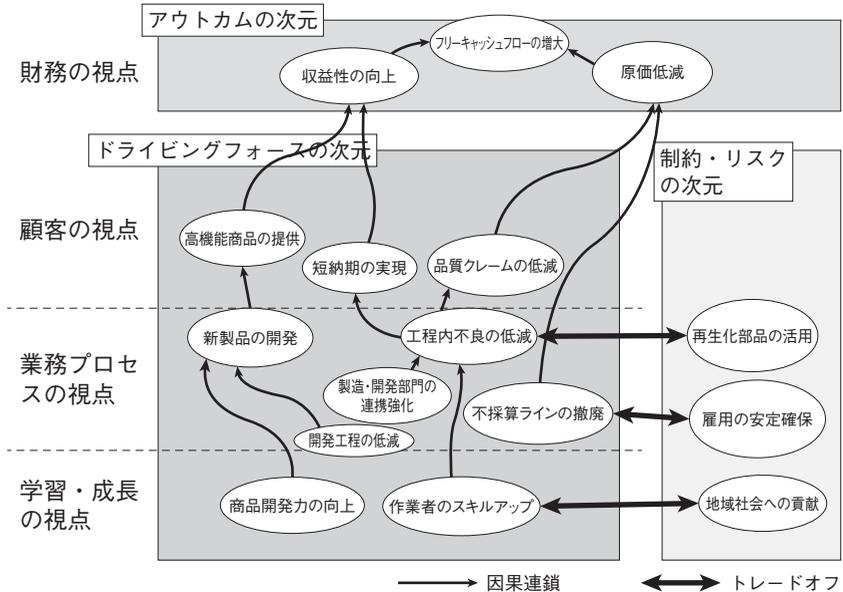


クターがちりばめられる。他の機会（伊藤(嘉), 2009）でも強調したが，民間企業であれば，財務の視点はアウトカムに，そして業務プロセスおよび学習と成長の視点はドライビングフォースに，それぞれ例外なく位置づけられるであろう<sup>(7)</sup>。もちろん，戦略目標やKPIも各次元に体系的に配置されることになるが，これによってそれぞれの因果連鎖や影響が鮮明になるものと期待できよう。

そこで，戦略目標やKPIをくわえたより具体的な3次元戦略マップのモデルを示すならば，図表3のようなものとなる。この戦略マップは，CSRへの関心の高まりを背景にBSC及び戦略マップにどのような変革が必要かを意識して描いたものであり，統合報告を直接念頭においたものではない。したがって，統合報告において同様な議論が成り立つかどうかは慎重に検討する必要があるかもしれない。また，各戦略目標ならびにKPIも架空のものであるため，具体的な事例に即した分析が必須であることも付けくわえておかなければなら

(7) 民間企業の場合とは異なりパブリックセクターの場合には，アウトカムには顧客（市民）の視点が入り，財務の視点はアウトカムというよりは，リスク・制約の次元に位置づけられることになるかもしれない。

図表3 3次元戦略マップの例



出所：伊藤(嘉), 2009, p. 76

ない。だが、それらは主たる論点ではない。かわって、重要な論点となりうるのは、このBSCおよび戦略マップのなかで、リスクや制約をどのようにして過不足なく盛り込んでいくかということであり、統合報告の支援ツールとしてBSCや戦略マップが有効に機能するかどうかは、まさにそこにかかっているといえるであろう。

統合報告書では、企業の価値創造能力とその源泉となる資本に影響する短期および中長期のあらゆる要因や事象の伝達が求められる。この影響には、マルチステークホルダーに起因及び関連するリスク、機会そしてアウトカムが含まれる。BSCないし戦略マップが統合報告書の設計図として機能するには、これらの影響および相互作用を体系的に整理し、わかりやすく示せるかどうかは課題となる。機会はともかくも、一般的にリスクに関しては投資家にマイナス

のイメージをもたれかねないため、企業はその開示には消極的である。実は、これまでも CSR レポートあるいはサステナビリティ・レポートにおいて、リスクや制約要因に関わる項目はネガティブ情報とされて、あまり開示されない傾向にあることが指摘されてきた (Boiral, 2013; Lougges & Wallace, 2008; Holder-Webb et al, 2009)。統合報告書においては、その傾向は一層顕著であるようである<sup>(8)</sup>。しかし、企業価値に直結するポジティブ情報以上に、投資家は制約やリスク要因、あるいは戦略に関わる企業の脅威や機会について知りたいと考えていることは容易に想像がつく。その一方で、制約およびリスク要因を企業価値との因果連鎖の中うまく取り込めずに、マネジメントに苦慮している企業が多いのも事実であろう。

だからこそ、3次元戦略マップのようなモデルの構築が必須であり、BSCには当該フレームワークを形づくるベースモデルとしての貢献が期待できる。すなわち、当該モデルを活用すれば、企業価値の向上に直接結びつく戦略目標ないし KPI 間の因果連鎖と、当該価値の実現に制約やリスクとして働き、ときとしてこれらとトレードオフの関係に陥る可能性のある他の目標ないし KPI を体系的に調整し、企業価値の創造プロセスとその結果を過不足なく描き出すことができると思うからである。

もとより、BSC や戦略マップの変革のためのアプローチは複数存在するはずである。その意味では、3次元戦略マップはあくまでも一つの方向性を示すものに過ぎないが、十分に検討に値するものと自負している。

---

(8) Metoki & Omori (2015) は、2014年末現在でサステナビリティ・レポートを廃止して統合報告書に一本化した日系企業29社（日経225対象企業より抽出）について、統合報告書作成以前との比較分析の結果、サステナビリティ・レポートのときよりも統合報告書においてはネガティブ情報の開示が抑制される傾向が顕著であることを示している。

## IV. 統合報告と予算管理

### 1 脱予算経営促進の可能性

統合報告に関する議論の進展は、BSCを核として管理会計の貢献領域の拡大をもたらす一方で、企業予算に代表される伝統的な管理会計手法の意義の低下を招く可能性も秘めている。

もっとも、企業予算については、統合報告の議論を待つまでもなく、すでにその意義の後退を唱える「脱予算」なる議論が市民権を得つつある<sup>(9)</sup>。これはときに「予算不要論」などと称されることもあるが、すべての論者が予算の不用を唱えているわけではなく、むしろ経営計画の策定にあたって、予算に頼らないもしくは予算を前提としない経営への脱皮を目指す議論といった方が適切であろう。いずれにせよ、統合報告の行方いかんではこの脱予算経営がさらに加速する可能性がある。

予算が歴史的に担ってきた基本的な役割は、財務数値を用いて将来の業績を予測することに求められる。この点、脱予算をめぐる一連の議論は、むしろ伝統的な予算管理に見られる手続の煩雑さや、労力の割に経営計画に求められる精度が現代の競争環境に耐えうるレベルに達していない点を問題視する(Hope & Fraser, 2003)。くわえて、予算目標値に拘泥する業績評価をもたらす弊害についても脱予算の論者は声高に強調する。この弊害は、脱予算に関わる議論が台頭するずっと以前から指摘されてきたもので、ときに予算ゲームと称されることもある。それは、予算編成への参加の過程で参加者に心理的な圧力が加わり、その結果、(1) 売上高予算は低く、費用予算は高めに設定される、(2) 好ましい影響については控えめに見積もる、(3) 手に入る無料のサービスはすべて享受する、(4) 研究開発、設備投資を抑え、短期的な出費を控える、(5)

---

(9) たとえば、Jensen (2001) や Hope & Fraser (2003) がその代表的な論者である。

予算期間の前半部分について、差異分析の際に有利差異がでるように、費用金額を多く設定する、(6) 予算期間の前半部分について、差異分析の際に有利差異が出るように収益金額を低く設定する、といったような一連の行動が出現することを意味する (Gibbons, 1972, p. 49)。したがって、予算を廃止あるいは抜本的にその適用の在り方を変革すれば、予算管理に宿命的ともいえるこれらの弊害を除去して、経営資源の柔軟な配分が可能となると脱予算の論者は示唆するのである。

もっとも、脱予算の実践企業は北欧の一部を除けばまだまだ少ないのが現状のようであるが、既往の予算管理に対しては少なからず不満を抱く企業が大半であると推測できる。実際、わが国でも京セラなど、脱予算経営を公言する企業も現れてきている。同社では、予算に代わって「マスタープラン」と呼ばれる収益計画を作り、これを定期的に見直すことによって精度の高い年間の目標数値をローリング方式で立案している。これにより、環境変化に素早く対応しながら、ストレッチでかつ挑戦的な目標の設定と維持が可能となっている (稲盛, 2006, pp. 213-223)。

しかしながら、この点を見る限り、財務数値にもとづく業績予想機能はむしろ強化されているとみることもできる。ここであらためて確認しておきたいのは、予算それ自体は経営計画を貨幣価値的なスケールによって表現したものであり、それ以下でも、それ以上でもないということである。他方で、当該予算の編成あるいは予算実績差異分析などに関連して積み重ねられてきた管理慣行が、予算にさまざまな意味合いを付与してきた。脱予算を唱える論者たちが問題としているのは、組織内の軋轢の元凶とされる、前述の予算ゲームを生み出してきた予算管理慣行ないし制度であって、予算そのものではけっしてない。かといって、予算はたんなる予想や見積りでもない (伊藤(嘉), 2005, pp. 26-27)。予算は、組織における唯一のフォーマルな計画として位置づけられてきたからこそ、他の手段では代替できない重要な役割を演じてきた一方で、その

ことが多くの制度的弊害を引き起こしてきた点を想起する必要がある。

換言すれば、どのような形で計画を練り、かつ目標を設定しようとも、それが組織におけるフォーマルな計画策定プロセスとして制度化されると、組織の構成員は自身にとって有利に働くように制度を利用し、そこに新たなゲームが、そして軋轢が生まれる。いかなる形態をとるにせよ、こうしたことはプロセスが制度化ないし慣行化される過程では必ず起こることであり、何も予算管理に限ったことではない。それゆえ、脱予算に関わる議論や実務の行方が予算管理の意義の低下を直接もたらすとは考えにくい。他方、統合報告がどのような形で実践され、かつどこまで進展するか、その行方は予算それ自体の存在意義を根底から覆す可能性を秘めていると認識する必要がある。

## 2 企業予算の相対的意義の低下

予算が統合報告によってもっとも深刻な影響を受けると考えられる事態を想定してみよう。それは、投資家が企業活動の結果である短期的な財務業績よりも、当該結果を導いたプロセスや中・長期にわたって企業の業績に及ぼす様々な要因に関する情報をもとに意思決定を下すようになることである。実は、その傾向はすでに既成の事実であるが<sup>(10)</sup>、今後ますます顕著に、そして加速していくと予測される。なによりも、統合報告に関する議論それ自体がかかる状況の変化を端緒としていることを想起すべきである。

すなわち、これまで投資家をはじめとする企業のステークホルダーは財務諸

---

(10) このことは、株価の時価総額の構成割合が有形資産から、財務情報によっては明確には読み取れない無形資産（インタンジブルズ）へと急速に移行しつつあることから知れる。米国の Ocean Tomo 銀行の調査結果によれば、株価時価総額に占める無形資産の割合は1975年には17%にしか過ぎなかったが、1995年には68%に上昇し、2015年現在では85%にまで跳ね上がっている。裏を返せば、もはや財務情報からは株価の推移を予想することは困難であり、財務情報に対する投資家のニーズは大きく後退していると推測することができる。詳しくは、下記の Web ページを参照されたい。<http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>（2016年1月21日閲覧）

表を通じて企業の活動を知り、その結果を評価してきた。企業が外部に公表する情報の多様化によって財務諸表の役割は限定されつつあるものの、投資家にとってそれは依然としてもっとも信頼するに足る情報源であることに変わりはない。統合報告は、こうした慣行そのものに挑戦しようとするものである。その意味では、管理会計に限らず、会計そのものがこの挑戦を受けていると認識する必要がある。

ただし、これはあくまでも統合報告が実務に定着し、かつ投資家がこぞってこれをもとに投資決定を行うと仮定した場合である。もちろん、現状はそこまでは至っていない。それゆえ、投資家の情報ニーズがこれまで通りもっぱら財務情報に向かえば問題はない。くわえて、統合報告書はCSRないしサステナビリティ・レポートなどと同様に自主開示情報であり、法定開示情報である有価証券報告書が別途存在する。それゆえ、財務情報に影響する多様な非財務情報が統合報告書を通じて入手可能となるとしても、多くの投資家にとってそれは有価証券報告書を補完する情報源の域を越えるものでしかなければ、ここでの議論はほとんど意味をもたないかもしれない。ただ、時代は確実に変化しており、前述のように、統合報告はまさにこれを象徴する存在である以上、当該議論が行きつく先の、いわば究極の状況を想定しておくことは重要と考える。

それでは、その可能性はどのくらいあるのだろうか。上妻（2012）は、統合報告書が財務報告書（EUではアニュアルレポート、わが国では有価証券報告書、事業報告書を意味する）の代替物になるか否かは極めて重要な論点であると前置きしたうえで、統合報告が企業報告の多元化や肥大化を克服する手段として登場した経緯を考えれば、統合報告書が現行の制度的規制を受ける財務報告書に代替して、企業の『主要な報告書（primary report）』になるのが自然の成り行きだ』（pp. 115-116）と論じている<sup>(11)</sup>。実際、IIRC自身もこの点を

---

(11) ただし、上妻自身は統合報告による財務報告書の代替は適切ではないと主張している。詳細は上妻（2012, pp. 116-119）を参照されたい。

明言している (IIRC, 2011)。

しかし、仮にそうなったとしても、そのことが管理会計あるいは予算管理の意義の低下にどうつながるのであろうか。もとより、統合報告は外部報告に関わる問題であり、内部報告に主眼をおく管理会計実践には影響しないように思われがちである。しかし、実際にはそうとはいいい切れない。

予算も含め、管理会計は法制度や会計慣行と直接関連をもたないとされてきたが、実はその存在意義は外部報告会計のそれと密接不可分の関係にある。この点を確認するために、なぜ予算がこれまで重要視されてきたのか、その理由を考えてみることにしたい。

そもそも予算が歴史的に登場してきたきっかけは、企業の経営者が主たるステークホルダーであった株主ないし投資家と同じ目線で、自らの組織の来るべき将来の姿を展望したいと考えたからであり、換言すれば、自らが社会ないし外部から評価されるのと同じフォーマットで未来を予測したいという極めて素朴かつ自然な動機を端緒としている。その後、この動機を強化する制度化が図られ、予算は民間企業における唯一のフォーマルな計画として定着していくこととなった。この制度の一つが決算短信である。そこでは、来るべき株主総会で確定する前年度の決算の予測情報が主だが、次年度業績予想として売上高、利益等の数字も発表される。決算短信のタイミングと株価には高い相関があるとされるから<sup>(12)</sup>、慎重な予測が必要とされる<sup>(13)</sup>。そのことから、企業によっては当該予測情報の導出を予算編成の最大の目的としているところもあるほどである (伊藤(嘉), 2005, p. 27)。

こうした制度は直ちになくなるものではないが、前述のように会計情報に対

---

(12) たとえば、後藤 (1997) を参照されたい。

(13) 決算短信における業績予想の値は、売上については10%以上、利益は30%以上変動すると、修正理由を含めた業績予想修正が義務付けられている。そのことが、予算数値をできるだけ正確に見積もりたいとする企業の動機につながっていると推測できる。なお、このように次年度業績予想を公表する慣行は米国をはじめ諸外国にはなく、わが国特有の慣行といわれている。

する投資家のニーズもかなり後退してきている現状にくわえ、統合報告が制度として定着し、投資家が業績予測よりも戦略に関わるリスクや機会について知りたいと考えるようになれば、決算短信への関心も薄れ、究極的には有価証券報告書すら必要とされなくなる可能性もある。とすれば、財務会計を取り巻く社会制度ないし慣行と表裏一体の関係にある企業予算は、統合報告の出現によって今まさにその存在意義が根底から揺らいでいるといえるのかもしれない。

もっとも、かかる将来展望が現実のものとなるか否かを見極めるには、投資家の動向わけても彼らの情報ニーズの推移を注意深く調査・分析する必要がある。それは、単に企業予算ないし管理会計の来るべき将来の姿のみならず、統合報告それ自体の行方をも占うことにもなるはずである。

## V. 結び

本稿は、統合報告が管理会計研究ならびに実践におよぼす影響について検討してきた。そこでの論点を要約するなら、統合報告に関する議論の進展は、企業内部における経営意思決定に資する情報提供に限定されてきた管理会計の貢献領域の拡大、わけても BSC および戦略マップに統合報告の羅針盤もしくは統合報告書の設計図という新たな役割を付与する可能性を示唆する。他方で、統合報告に関する議論の進展は、一面において財務情報に対する投資家のニーズの後退を反映するものであった。それゆえに、統合報告がさらに普及すれば、財務情報に対する投資家の依存度を拠り所として発展した企業予算の意義の低下が現実となり、脱予算経営が加速すると想定される。

本稿では触れなかったが、その影響は単に予算管理だけにとどまらないかもしれない。すなわち、企業内部の経営意思決定の場面でも利益数値をはじめとする管理会計情報のウェイトは薄れ、また当該情報を主たる制御基準として実践されてきたマネジメント・コントロールも変質を余儀なくされると考えられるからである。

繰り返し強調するように、それらは偏に統合報告の今後の進展の大きさにかかっている。だからこそ、その動向を見極めつつ、慎重な考察を行っていくことが必要であろう。もとより、それには財務会計および管理会計両面からの検討が必須である。この課題に挑戦すべく、2015年9月に両会計に関わる研究者が集結して日本会計研究学会スタディグループ（統合報告が会計研究および実務に及ぼす影響に関する考察）<sup>(14)</sup>が立ち上った。そこでの議論は、会計研究ならびに実践の変革の在り方を展望するうえで、貴重な指針を提供することになると確信している。

(付記) 本研究の端緒となった研究活動に際しては、2014年度早稲田商学研究基金による助成を受けた。また、本研究は2015年度日本会計研究学会スタディグループ（統合報告が会計研究および実務に及ぼす影響に関する考察）の研究成果の一部である。

#### 主要参考文献

- Boiral, O. (2013), *Qualitative Data Analysis: Practical Strategies*, Sage.
- Eccles, R. G. and M. P. Krzus (2010), *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley and Sons. (花堂靖仁監訳, ワンレポート日本語版委員会訳『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, 2012年)
- Gibbons, C. C. (1972), The Psychology of Budgeting, *Business Horizons*, Vol. 15, No. 3, pp. 47-50.
- Holder-Webb, L., J. R. Cohen, L. Nath and D. Wood (2009), The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures among U.S. Firms, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, No. 4, pp. 497-527.
- Hope, J. and R. Fraser (2003), *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press.
- ICAEW (2003), *New Reporting Models for Business: Information for Belter Markets Initiative*, Institute of Chartered Accounting in England and Wales, ICAEW Financial Reporting Faculty.
- IIRC (2011), *Towards Integrated Reporting-Communicating Value in the 21th Century*, International Integrated Reporting Committee.

---

(14) 当該スタディグループのメンバーは筆者（リーダー）のほか、大鹿智基早稲田大学商学部教授、大森明横浜国立大学大学院国際社会科学部研究科教授、原晴生札幌学院大学経営学部教授、目時壮浩武蔵大学経済学部准教授、山内暁早稲田大学商学部教授、山本浩二府立大学経済学部教授、横田絵里慶応義塾大学商学部教授である。さらに、2016年度からは、尾畑裕一橋大学大学院商学研究科教授、広瀬義州早稲田大学商学部教授が加わる予定である。

- IIRC (2013), *The International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council.
- Jensen, M. C. (2001), Corporate Budgeting Is Broken: Let's Fix It, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 10, pp. 94-101.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *The Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.
- Metoki, T. and A. Omori. (2015), Voluntary Disclosure of Negative Information in Integrated Reports Issued by Japanese Companies, *Proceedings of the 14th Australasian Centre on Social and Environmental Accounting Research Environmental Accounting Research Conference - ACSEAR 2015*, Academic Conferences and Publishing International Limited, pp. 88-97.
- Lougee, B. and J. Wallace (2008), The Corporate Social Responsibility (CSR) Trend, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 20, No. 1, pp. 96-108.
- KPMG ジャパン・統合報告アドバイザリーグループ (2015) 『日本企業の統合報告書に関する調査』 KPMG. (<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/integrated-reporting-article/Documents/integrated-reporting-20150628.pdf>)
- 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ジブル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
- 伊藤嘉博 (2005) 「戦略志向組織における予算管理～BSCとの関係を軸とした検討」『原価計算研究』 29巻1号, pp. 25-34.
- 伊藤嘉博 (2009) 「インタンジブルズとしてのCSR～その『見える化』の意義と可能性」『早稲田商学』 第418/419合併号, 59-91頁.
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001), 『バランスト・スコアカード～理論と導入』ダイヤモンド社.
- 伊吹英子 (2005), 『CSR経営戦略～「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社.
- 大鹿智基 (2015) 「統合報告の方向性とその変遷」『会計』188巻3号, pp. 354-367.
- 上妻義直 (2012) 「統合報告はどこへ向かうのか」『会計』182巻4号, pp. 107-123.
- 後藤雅敏 (1997) 『会計と予測情報』中央経済社.
- 横田絵里, 妹尾剛好 (2011) 「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実態～質問書調査の結果報告」『三田商学研究』53巻6号, pp. 55-79.