

統合的報告の意義と課題について

——戦略的 CSR とマネジメントコントロールシステム研究の視点から——

浅田 孝幸

はじめに

第1節 なぜ、多角的な報告書が求められるのか

第2節 なぜ、多角的な報告書の統合がもたえられるのか

第3節 多角的報告システムから統合報告システムの先にあるもの

第4節 今後の可能性と課題

まとめにかえて

参考文献

はじめに

企業が発行する財務報告書を見ると、そのほとんどが大部になり、内容の理解に高い専門性が要求されて久しい。その結果としてそれを補完する目的でアニュアルレポートや環境報告書さらには社会責任報告書などの非財務報告書が、財務報告書を補うものとして追加・拡充されその有用性が議論されている（例えば、與三野（2012）、櫻井（2012））。しかし、市場での企業評価額と財務報告書の株主簿価の差額は近年において拡大する方向であり、むしろ、価値関連性を意識して、その差を埋める工夫を考えるとすれば何が重要なのか、その議論は多元的である。本稿では、企業の価値を中長期的に利害関係者に財務等の報告書の上で見えるようにするための手段・方法として、株主価値を構成する2つの価値に関連して検討したい。1つは、株主価値を説明するものとしての株価×発行株式数と財務報告の簿価としての純資産額との関係の乖離を説明するための工夫である。もう1つはフロー側面で、収益ドライバー・価値ドライバーの大きな変化の可能性による、収益の質あるいは、営業利益の質の問題についての戦略的な事業モデルに関するものである。すなわちこの2つのポイントは、株主価値と株主簿価の乖離をどう関係づけるかという課題でもある。前者については、説明方法として関心を集めているのは、インタンジブルズとも呼ばれる、無形資産でこれまでバランスシートに計上されてこなかった、コーポレート・ブランド（いわゆるレピュテーション）、開発中の新製品や新サービスについての市場やアナリストなどの評価に関するもので、とりわけ、製薬会社での新薬に

なる前の開発段階でのシーズの価値評価の課題や、ユニークなサプライ・チェーンがもつ競争優位性の資産価値評価や様々な生産や営業に関わるノウハウについての客観的な評価(例えば、JIT システムのコスト節約効果の資産化など)の可能性などである。後者については、これまでコストと見なされ、例えば社会的コストあるいは、内部化された社会的コストの議論(日本会計研究学会 特別委員会編(2010))はあったが、むしろ、積極的に社会的コストの企業による内部コスト化とそれに関連する収益ドライバーとの対応関係を戦略的に取り上げようとする見方である(Porter& Kramer (2002))。これら2つのトピックスは、現代の財務報告書では説明できない課題の合理的な因果関係を説明できる企業価値評価論や外部性あるコストの内部経済化の確立にも関係する。例えば、最近のワンレポートや統合報告への関心の高さもこれらのトピックスに関連しているように思える。また、その関係について理解を深めることは、財務会計研究にとどまらず戦略管理会計研究やビジネスモデル研究からみても大きな関心事と見るべきであろう。

第1節 なぜ多元的は報告書が求められるか

日本を代表する企業での、資産価値と負債価値の差額が、十分に株価に関連しないことや、企業の価値とりわけ、株主価値に対応するインタンジブルズのもつ資産的評価が、財務報告書上で十分でないことから、往々にして経済全般の景気等の影響が資本市場等で個々の企業評価にシステマティックに響き、たとえその企業が国境を越えてグローバルに企業活動を展開している場合でも、不必要なまでに慎重な企業価値、株主価値をもたらしている可能性がある(三浦良造, pp. 129-156)。日本企業においては、とりわけ、以下の表1にあるように、好業績企業として、運輸サービス・製造の5社と総合商社5社(小原重信, 2012年9月「P2M 視点による次世代ビジネスモデル」から修正・引用)を比較したものである。そこでは、例えば、総合商社のなかで、住友商事を例にとって一定の仮定をおいてその株主価値を計算して見ると、2012年8月7日の時点における、理論株価は8000円、株価は1042円ということで、大きな差額が、求められる。このように、大きな乖離があることから、市場はどのように評価しているのか、また、財務諸表のタイミングのよい開示は、株価の説明力を高めるといえる程度まで可能かもしれない。しかし、依然としてその理論値と実勢値との乖離は、説明できないとも言

表1 主要企業の業績比較(2012年3月決算)

	ファースト・リテイリング	日東電工	クラレ	東レ	ヤマト運輸	総合商社5社平均
ROE	17.3%	7.2%	8.7%	10.2%	30.7%	17.28%
ROA	10.0%	4.3%	6.0%	4.1%	10.0%	4.22%

えるだろう。

さらに、この表1から、1つの示唆するところは、ヤマト運輸、ファースト・リテイリング、ならびに総合商社は事業の競争優位性を説明する革新的なビジネスモデルあるいは、革新的業績管理モデルを重視した企業であり、また東レ、クラレ、日東電工などは、研究開発型でかつ革新的な事業開発・製品開発の優れた企業であり、円高、デフレ下においても高収益を挙げているということである。

とりわけ、著者が関心をもつ総合商社（住友商事、伊藤忠、三井物産、三菱商事、丸紅）の業績のうち、上記にあげた住友商事を見ると、1998年に住友商事が他社に先駆け事業活動の財務評価方法として「リスク・リターン」モデルを導入した後、非常に高い成長性と収益性を達成している（小林（2006）を参照）。しかも、その他4社も数年以内に同様の指標を設けている。この、5大商社は、これまでのリスクマネジメントの事例を見る限り、「競合関係ではなく、協調関係を歴史の中で積み上げてきており、イギリスとアメリカが特別な関係のように、独自性を守りつつも互いに助け合っていくという。世界の他企業では到底真似できない、独特の業界を作り上げたと考えられる。」そして、「彼らの利用している経営指標は、非常に優れたものであるが、リスクの見積りは高度な能力を必要とするし、（これら）商社が同様な判断ミスを犯す可能性もあり、その場合には、共倒れする危険性が高くなる。」（佐藤一彦氏の指摘、2012年7月、中央大学大学院レポートより一部は著作による加筆・修正した）と指摘されているように、日本企業の好業績を代表する総合商社の例をみても、その業績と株価との関係を探る投資家の立場にたてば、単に、好業績な財務業績だけでは継続的な投資を判断できないビジネス・モデルとしての差別化に成功しており、見えない知的資産の厚みからもたらさせている可能性がある。場合によっては、たとえ財務上のリスクについての脚注が財務報告でなされていても、それは事業上のリスクが外部投資家から見えないことでもある。

表2 2012年度決算による電機と5大商社の業績格差の要因比較（小原、2012年9月PM学会秋期大会資料から、一部加筆・修正）

戦略・組織要因	電機産業（パナソニック・ソニー・シャープ）	総合商社（大手5社）
主な業績結果	主要液晶事業としてテレビ事業での大手3社は、1兆6000億円の赤字計上	資源、非資源分野での投資事業で1兆6700億円の史上空前の最高益を計上
主な事業戦略の課題あるいは優位性	韓国企業の大規模投資とタイミングに対するコスト競争劣位	採算優先の取引仲介事業の選別と成長産業への積極投資効果
主な組織要因の影響	韓国製品のライフサイクルスピードに追従できない	定常的な商取引業務と投資事業のプロジェクト組織の内部統制
ビジネスモデルの特徴とビジネスモデルの課題	グローバル市場の1年ライフサイクル・コモディティを想定した生産工場モデルへの変革の遅れからの課題と対応力の欠如	知的資産を利用した複雑なリスク・リターンを重視した関係性モデルによる意思決定の変革（早期の課題の摘み取りと迅速な資源展開）

多角的な経営報告書への要請は、その詳細な経営成果をより根源的な事業活動要因にさかのぼり比較・分析することを要請している。例えば、総合商社と電機産業との比較から、次のような共通した比較優位性の要因と個別の比較劣位性の原因が垣間みえるといえるだろう。

上記の電機産業での大きな業績の落ち込みと5大商社の好調な業績の理由説明は、上記のように可能ではあるが、財務上の成果のボトムラインとその理由としての数値の外観を見る限りでは、個々の企業の課題や問題の原因は投資家には、その財務報告からの説明では十分とはいえず、事業概要の現在の競争優位性と課題を説明するための、事業戦略、組織要因、ビジネスモデル、ブランド力、事業別業績管理モデルの概要と成果との関係の説明が必要になると想定できるだろう。とりわけ財務成果での脚注等で明らかにされている業務業績のダウンサイド・リスクを開示することだけでなく、どうそれに対応しているかの先行指標を明らかにする必要性もあるだろう。

第2節 なぜ多角的報告書の統合が求められるのか

すでに、日本企業のなかでも、様々な業種間に大きく業績の乖離があるように、その株価とEPS (earning per share) の差分について、どこにその原因を求めるのか、また、その業種間格差、会社間格差について、どう財務諸表は答えてくれているのか、そのポジティブな原因なり、ドライバーについても明らかにする必要があるだろう。最近の財務報告書には、この答えを求めることは難しいとして、会計報告制度に新たな次元を追加しようとする動きは様々存在している。そのなかでも、国際連合をベースに行われている、グローバルコンパクト等の環境と気候変動問題に関連する自主的な規制・開示方法とその遵守についての動き、欧州委員会あるいは、それと連動して英国を中心に行われている国際統合報告委員会、さらに、アメリカの公認会計士協会に設置された「改善された企業報告特別委員会」によるワンレポートと言われるプロジェクトの動き（例えば、ロバート・エクレス他（2012））がある。これらの会計報告等についての様々な変革への動きはそれぞれ、主たるねらいと射程において違いがあるが、基本的には、中長期的に、現在の財務報告書の開示から得られるべきアカウンタビリティでは、企業のビジネスモデルの現在および将来の財務成果ならびに、その競争力を測定・開示するには、不十分であると考え。そこで、社会性、環境性を含めた企業の多角的価値を表明する何らかの補完的な手段を含む非財務データと財務データのバランスした開示を制度的あるいは、ボランティアな開示行動を企業に促そうとするものであると言えるだろう。

特に、本稿では、IIRC (International Integrated Reporting Committee) の2011年9月12日に委員会から提起されたディスカッションペーパー（2011）の内容ならびに、それに関連した日本における議論を参照して、統合化の欧州における動きとその後の動向を見ることで、かかる議論が求める内容とそのもつインパクトについて、考察していくことになる。

その場合にキーワードとして、小西（2012）によれば、多元的なリスク概念を入れた財務報告への拡張という方向性の指摘がある。また、林（2012）から報告ツールから対話型ツールへの報告制度の構築の必要性、三代（2012）からは、3つの主要な統合的思考が求める概念として、共通価値の創造、持続可能な資本主義、知的資産経営が必要条件であることを明らかにしている。さらに、これら統合報告がもたらす企業への直接的なベネフィットとしては、與三野（2012）によれば、ステークホルダーとの関係とコミットメントの明瞭化、企業経営者の意思決定の改善、ステークホルダー・エンゲージメント（多元的利害関係者と企業との契約関係の構築）、それにレピュテーションリスクの削減をあげている。

これらの指摘は、統合報告の拡大された目的は、全ての主要なステークホルダーとの報告制度を通じた双方向性をもった対話の場の実現であり、将来思考に立脚した企業経営者行動へのインセンティブの提供を意図していると言えるだろう。

すなわち、統合報告のコンセプトは、個別に年次報告書などでそれぞれ自社の競争戦略の優位性の開示から次元を拡げて戦略的 CSR 経営の必要性をも明らかにしようとするものであり、多元的な利害関係者を意識した事業戦略、組織成果の開示を行うことである。換言すれば、企業経営者は社会セクター・環境セクター・財務セクターとの対話と学習を促されることや、企業経営者を否応なしに、それら多様なセクターとの関係性を積極的に開示するための手段として必要だと言っているように思われる。

第3節 統合的報告システムの先にあるもの

どのような具体的な統合報告の開示方法があるのだろうか、それを探る糸口は、戦略的 CSR を事業戦略とみるパラダイム転換にあるように思われる（Porter・Kramer（2011））。これまでの CSR が負の効果あるいは、事業上の多元的ステークホルダーから生まれる様々なリスクを開示し、事業活動を展開する上での制約要因を克服する意思表示であることで一定程度の投資家へのアカウンタビリティを果たそうとする動きであったのに対して、新たな統合報告の開示の意図は、積極的な事業戦略としての CSR を意図していることを報告書にも含んでいるとの見方が明らかになっている。

例えば、先見性の高い CSR 経営への見方として、金井・岩田（1997）では、「戦略的社会性」という概念がキーワードになり、戦略的な企業活動においては、社会性あるいは社会環境の課題解決を戦略的問題に入れることが、経済性と社会性の同時実現することになり、事業戦略としての競争優位性をも強化できると指摘する。さらに、ポーター・クラマー（2011）、伊吹他（2004）の理論ならびに事例調査を見ると、まず、社会性問題を事業戦略のなかに取り込むことは、課題をフィナンソロフィー活動に関するコスト問題から社会性をもつ事業への投資問題へと転換させること。さらに、戦略的に社会性問題をとらえることで、新たな事業機会と事業

成長の方向性が見えて来ることである。

もっとも、企業活動と環境問題との関係では、例えば、これまでの製品とは異なる技術あるいは技術革新による環境配慮型製品開発がある産業ではすでに有望な事業戦略となっており、例えば、トヨタのハイブリッド車、パナソニックのノンフロン冷蔵庫、ダイキンのインバーター・エアコン、燃料電池とガスに併用による発電システムを事業化した大阪ガスなどに例を見ることができる（日本会計研究学会（2010））。しかし、社会性問題を事業戦略の射程に入れる試みは、依然として新たなチャレンジングなテーマであると言えるだろう。例えば、図1（リコー、CSR 報告書から著者により修正）で説明すると、リコーの経済的な獲得価値は、狭い左半分範囲で示される。その左半分の事業領域での利益は、事業収益と環境配慮型システムに関するコストを含む事業コストを上回る。そこには、新たな環境に関するマネジメントを含んでいるが、既存の事業への環境に対する対応活動・設備の追加コストを含む。そして、右側の部分は、左の効果として環境配慮経営によるレピュテーションの向上によるブランド価値や格付けの向上による部分が、間接的な社会貢献活動（フィアソロフィー活動を含む）やパブリックリレーション活動のコストを上回ることで、正味の社会的利益が生まれることを示唆している。しかし、その測定は難しいと言えるだろう。

リコーへの多元的ステークホルダーからの信頼性向上やレピュテーションの向上につながる、右側の活動は、格付け、ブランドへの信頼性の向上、さらには、レピュテーションランキングがあがったことで、社会的利益を一部内部化することで得られる。それは、換言すれば、価値連鎖内に環境配慮活動により、事業リスクや製品リスクを下げることになるが、それは、

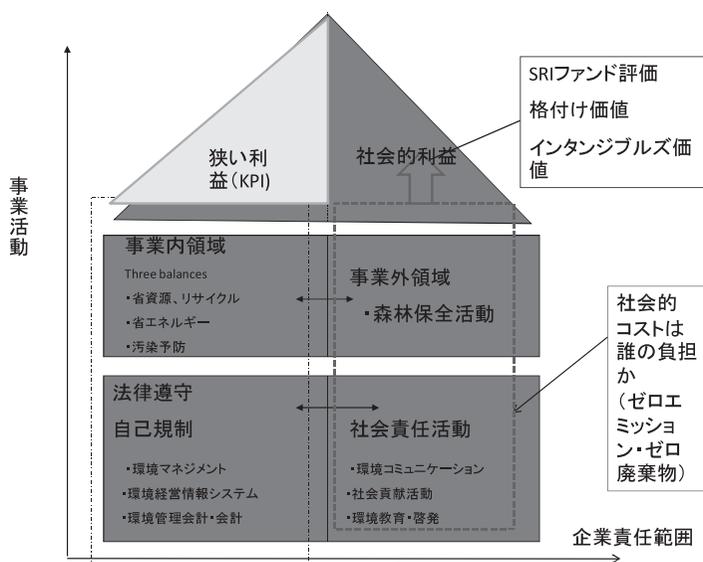


図1 リコーの獲得価値のとらえ方

必ずしも直接的に事業戦略を支援するものではないと解釈できよう。

しかし、次の図2（M. Porter, M. Kramer (2002)）で示す、ポーター・クラマーの考え方（渡辺修朗・安田直樹（2011）を参照したい。ここでは、軸の立て方が逆になっている）では、社会性軸を意識した、事業活動そのもので、経済性の軸でもよりその成果が向上するものを最初からねらうことである。すなわち、0-1-2のトライアングルに入る事業戦略を立案することがいまや求められる社会性企業の条件であると指摘している。そして、これまでの事業は、例えば、A点で示すように社会性については、考慮されることは殆どなかったが、いまや、この2つの軸に挟まれた領域を意識した経営では、1つのベクトルとして「0からZ」の方向に、経済性と社会性が両立する範囲で、社会性を考慮して事業をすることで、社会性を前提に行う事業により、例えば当初は、Y1とX1の交点で（X1の値から、社会的費用（社会的便益を提供する）を負担するが、Y1では、経済性は殆ど実現していないとする）は社会性の支援あるいは、協力がむしろその事業を成長させ、継続させるものを探すべきであることを示唆する。それが、事業として成長するにつれて、ある実現可能領域（1-0-2）のなかで、X1-Y2の交点でなく、X2-Y2のB点に到達するようにマネジメントすることが求められると。

果たしてそのような、社会性を意識した事業が、経済性と両立するものがあるのだろうか。ポーターとクレマー（2002）によれば、図2の経済性と社会性の両立する状態は、4つの段階があるとするピアンソロフィー活動うち、第4段階のレベル（知識の増進）で達成させるともしている。それが強いて言えば、図2のB点であろう。このレベル事例としてネスレ社は「途上国の小規模農家と直接契約し、世界各国に広がる各事業の主原料となるミルク、コーヒー、ココアといった主原料を調達している。同社は何十年もかけて現地のインフラに投資し、ワール

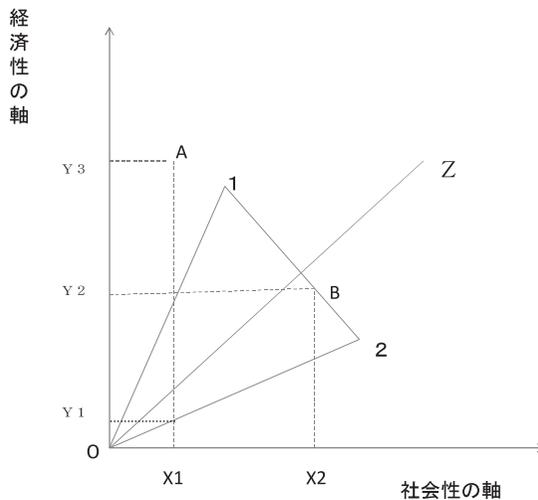


図2 事業領域に経済性と社会性を同時に入れるビジネスホテル

ドクラスの知識と技術を移転させてきた。その結果、医療の改善、教育の向上、経済成長といった素晴らしい社会的成果を生み出した。」(邦訳(2008), 49頁)。同様なコンセプトの例として、日本では、HOP (House of Operations) 社は、先ほどの図2の第4段階に近似する状況でもありと考えられる。彼らの仕組みは次のとおりである。HOP社は、木質住宅の材料製造から家の設計・施工まで行う企業である。この企業は、自らの価値連鎖に、無価値で放棄されてきた間伐材を利用することで、国有林の伐採・保全と不要間伐材利用活動の両立を可能とし、建材・建設事業としてのハウジング事業の成長を同時に実現している。この場合に価値連鎖のなかで、これまで無価値に近い間伐材を有効活用するイノベーションとして間伐材の加工・処理で、無価値の材料を有価値に展開することに成功し、森林保全業を支援し、同時に本格的木造住宅を提供するという事業開発に成功している。

社会性問題は政府の仕事、あるいは企業にとってはあくまでボランティアな仕事であるとの価値観・行動から、潜在的な顧客の要望に応えつつ、社会性の問題に積極的に関与することが、むしろ、社会インフラの構築や環境保全と企業の成長・発展と両立させうることがいくつか指摘できるだろう。

もっとも、顧客と企業、あるいは企業と供給者で共有する社会的価値を見つけることと、それに事業戦略として取り組むことの具体的意義を示していることになる。すべての社会性をもつ問題が経済性を前提に解決できるわけではないが、企業の価値連鎖活動については、取り組みの視点を戦略的に変えることでそれが実現できるとこともあると指摘できよう。

統合報告の提案される背景の1つは、それを財務報告の補完報告書とするのではなく、事業利益をあげる活動での社会性をコスト問題あるいは、追加的な社会的コストの負担の大小を開示することから、むしろ、社会的共有価値という新しい概念を提起することで、その成果を示すには、非財務指標と財務指標との関係を事業戦略レベルで、統合的に開示する仕組みを提供する意義ではないかと言えるだろう。

第4節 今後の可能性と課題

現代企業における新たな事業戦略の方向性を見ることで、これまでの利益と株価の乖離を解消する方策の1つとして、開示内容・方法と開示のタイミングのうち、前者については、統合報告システムの構築が、新たな戦略である戦略的CSRに関する取り組みを可視化する可能性があることが示唆されたと言えるだろう。その事業に関する価値連鎖を内から外へ広げることと、外から内へ引き入れる視点を新たに持つことが、ステイクホルダーとの共有価値により、収益のドライバーを大きく転換しつつあることを検討してきた。

株主や一般投資家の関心・利害が、企業経営における成功あるいは成長とは、社会性と経済性の対立から両立によることで実現できることを具体的な価値連鎖に沿って開示する事業別モ

デルの開示や、事業戦略についてのトップによる非財務情報の開示により大きくかわる可能性があると言えるだろう。

いまや企業のなかでは、コストが安いから低開発国に進出し、その安い労働力を搾取して利益を上げることから、その国に成長とともに、社会・市民を豊かにするような社会発展モデルをビジネスモデルとして、開発することが経営者には、大きな課題となるだろう。いわゆる、低コスト・劣悪なインフラを前提にして、侵略的・搾取的な事業モデルからの大きな展開を企業経営には、期待されていることである。ただ、この場合に、金融・ファイナンスに関連する事業モデルについて、いまだ、かかる問題やトピックスについて関心が低い点が気になるところである（例えば、日本会計研究学会 特別委員会編（2010）巻末アンケート結果参照）。

まとめにかけて

最後に、第4節で触れたように、資本市場の企業評価モデルが変わらないとすれば、経営者の行動は、急速に変わることは期待できないだろう。しかし、ポーター・クレマー（2011）の指摘や星野（2003）第6章で指摘するところから、多元的利害関係者への経営者のコミットメントとは、戦略的社会性問題を事業戦略に入ること、社会あるいは地域が、求めている可能性が広がりつつあること、グローバル企業の経営者の役割・使命の1つは、それを先取りしている事例もあること、統合的報告書の開示は、その彼らの行動、意思決定の説明責任に、社会的共有価値実現への行動に積極的に影響を与える可能性は高いとも考えられる。それは、測定・開示されることによる新たな経営者評価フレームワークの形成をうむ可能性があるとの見方からである。もっとも、従来の財務尺度と新たなビジネスモデルとの関係は、ベクトル的には、短期ではコンフリクトを起し、中長期では、その関係がむしろ、プラスに働くということであり、そのためには、社会自体が、かかる共有価値を狙う企業に対して、他企業以上のプラスワンを意識させる要素を常に発信していることが必要であろう。その点で、戦略的CSRの具体的モデルを提示することをどう、短期的な競争優位性の壁にできるか、知財保護あるいは戦略的CSR活動を生み出す人的資源の育成・配置と評価方法の公式化に業績測定という管理会計システムが機能する内部論理の構築が必要であると言えるのではないだろうか。

参考文献

- 浅田孝幸（2012）「企業統治と管理会計」20-38頁、立命館大学経営学部編『ビジネスの発見と創造』、ミネルバ書房。
- 伊吹英子・高橋雅史・牧陽子（2004）「企業の社会的責任と経営戦略の進化—欧州先進企業の現地調査より—」『知的資産経営』2004年9月号。
- 足立辰雄・井上千一編著（2009）『CSR経営の理論と実際』中央経済社。
- 岡本光信（2012）「企業経営に役立つ環境リスクとマネジメントに関する考察」『企業会計』第64

- 卷第9号.
- 小野武美 (2013) 「企業の財務構造と会計戦略」『企業会計』第65巻第2号.
- 小原重信 (2012) 「P2Mと産業を変革する次世代ビジネスモデル」『PM学会秋季大会予稿集』2012年9月.
- 加賀谷哲之 (2012) 「持続的な企業価値創造のための非財務情報開示」企業会計, 第64巻第6号.
- 金井一頼・岩田智 (1997) 「経営戦略と社会—戦略的社会性とは何か—」大滝清一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略—創造性と社会性の追求—』有斐閣 (有斐閣アルマ).
- 窪田真之 (2012) 「投資家から見た統合報告書の利用価値」企業会計, 第64巻第6号.
- 小西範幸 (2012) 「統合報告の特徴と我が国への適用」企業会計, 第64巻第6号.
- 小林啓孝編 (2006) 『リスクとリターンの経営手法: ケースでみる定量的評価・計画の実践』中央経済社.
- 古賀智敏・河崎照行編 (2003) 『リスクマネジメントと会計』中央経済社.
- 園田智昭 (2011) 「IFRSのアドプションによる原価計算・管理会計への影響」『企業会計』第63巻第10号.
- 櫻井通晴編著 (2012) 『インタンジブルズの管理会計』中央経済社.
- デービッド・ボーゲル (小松由紀子他訳) 『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究』一灯社.
- 日本会計研究学会 特別委員会編 (2010) 『環境経営意思決定と会計システムに関する研究最終報告書』2010年9月, 日本会計研究学会.
- 星野優太 (2003) 『日本企業の業績評価と報酬システム—理論と実証—』白桃書房, 2003年.
- 向山敦夫 (2009) 「CSR経営を支援する会計システム—付加価値会計の可能性と限界」日本会計研究学会特別委員会『環境経営意思決定と会計システムに関する研究—中間報告』2009年9月, 日本会計研究学会.
- 與三野禎倫 (2012) 「財務と非財務の統合による経営と開示のダイナミズム—企業経営の視点—」企業会計, 第64巻第6号.
- リコー (2006), CSR報告書, 2006年.
- ロバート・G・エクレス, マイケル・P・クルス (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.
- 渡辺修朗・安田直樹 (2011) 「企業のCSRの概念に関する一考察」『城西大学国際文化研究所紀要』2011年3月, 17-45頁.
- Buckingham, Jane and Venkataraman Nilakant (2012) *Managing Responsibility: Alternative Approaches to Corporate Management and Governance*, Gower Publishing, England.
- Eccles, R. G. et al. (2007) "Reputation and its Risks", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, Feb., International Integrated Reporting Committee (2011) *Towards Integrated Reporting-Communicating Value in the 21st Century — Discussion paper* (日本公認会計士協会訳 (2011) 「統合報告に向けて—21世紀における価値の伝達」)
- Porter, M. and Mark R. Kramer (2011) "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Vol. 89, 1/2, pp. 62-77.
- Porter, M., and M. Kramer (2006), "Strategy and Society; The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December 2006, (「競争優位性のCSR戦略」『Diamond Harvard Business Review』2008年).
- Porter, M. and M. Kramer, (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December 2002, (「競争優位性のフィアンソロフィー」『Diamond Harvard Business Review』2003年).