

# INTEGRATED REPORTING <IR>

## IIRC ニュースレター 2月号

### Paul Druckman 氏が 2016 年期中に CEO を辞任

国際統合報告書評議会 (IIRC) は、Paul Druckman 氏が 2016 年期中に CEO を辞任することを発表しました。Paul 氏は、IIRC 理事会との間で、年内に後任への移行を円滑に行うことで合意しており、退任の時期については明確にしています。なお、Druckman 氏が B20 SME 開発タスクフォースの会員や気候変動関連財務開示の金融安定タスクフォースの代表などの立場で取り組んでいる意欲的なプログラムについては、2016 年も引き続き主導することになっています。

また、IIRC の理事会は、Druckman 氏の情熱や知識、そして、統合的思考と統合報告に対する強い想いを発揮してもらえるよう、彼が引き続き IIRC の活動に関与することを希望しています。

Druckman 氏は、5 年の在任期間中に、2013 年 12 月にリリースされた国際「統合報告」フレームワークの開発を監修し、グローバルな普及啓発活動、ならびに 25 カ国以上における統合報告の採用を推進してきました。

なお、本発表の全文は、[IIRC のウェブサイト](#)に掲載しています。

新リソース：

[「統合報告」銀行ネットワークに関するリリース](#)  
[『銀行産業における成果・社会・関係資本の「統合報告」の概要の適用』について](#)

スピーチ：

[IIRC による気候変動関連財務開示のタスクフォースの取り組み](#)

ブログ：

[「ナラティブ報告における価値への投資」](#)

FutureValue 社  
Ian McDonald  
Wood 氏

# 統合報告が、投資家の 将来キャッシュ・フロー 評価を向上させる

スタンフォード大学、オークランド大学、プレトリア大学の専門家たちが、株式の流動性と企業価値の両面に統合報告がポジティブな影響を与えていることを示す学術研究論文を発表しました。これらに関する調査は、「IIRC の活動を通じて、統合報告に対する世界的な関心が、企業や投資家、規制当局の中で高まってきたこと」が契機となって行われたものです。

調査では、南アフリカ共和国におけるデータが使用されました。同国のヨハネスブルク証券取引所に上場する企業の多くが、コンプライ・オア・エクスプレイン方式（ルールに従え、従わないのであればその理由を説明せよ）に基づき、「統合報告」を導入してから5年目を迎えました。この論文では、「統合報告」を実践した企業の市場価値が向上していることが示されており、「『統合報告』が企業価値に与える影響は、将来キャッシュ・フロー評価が向上することによって主にもたらされるとしています。つまり、投資家が将来キャッシュ・フロー評価を引き上げるということを、この調査結果は示唆しています。その理由として、投資家が企業の資本や事業戦略を深く理解するようになったことが挙げられます。企業が統合報告を実践することが、『統合的思考』に基づくより良い経営判断につながるということを、投資家が理解するようになったのだ」と、述べています。

当該論文、“The Economic Consequences Associated with Integrated Report Quality : Early Evidence from a Mandatory Setting”では、「統合報告」が、投資家に対して、企業戦略とビジネスモデルに関する重要な洞察を与えているということが示されています。そして、『統合報告』モデルを実践することは、経済的利益にポジティブな影響を与え（中略）このような経済的利益は、より全体的で包括的な情報を開示することによってのみにもたらされているわけではないことを、我々の調査結果が示唆しています。より重要なことは、おそらく企業内の意思決定

「欧州での  
『統合報告』  
に関するイベントの  
お知らせ」

もし、イベントを  
計画中なら、  
ご連絡ください。

プロセスが変わることにあるのだ」と、結論づけています。

### **Hermes 主催のイベントで、 レポートに関する議題が話題に**

先日、Hermes EOS と Black Sun が主催し注目を集めたイベントに伴って、上述の論文と同様の見解が示されました。それは、投資家に対して最も価値が高い情報を提供しているのはアニュアルレポートであり、より深い理解とエンゲージメントを実現する役割を果たすことができるというものでした。投資家が投資判断を行ううえで、財務パフォーマンスのみに留まらず、幅広い情報を織り込むことを試みていることが研究によって明らかになっています。しかし、このような情報を使用するには、依然として課題が残されており、例えば、信頼性や比較可能性といった問題があるとしています。そこで、投資家やアナリスト、企業研究専門家の有識者で構成されるグループが、そのような課題を克服するためのアクションプランをリストにして、まとめた。これらの取り組みを進め、一つひとつ改善していくことによって、投資家と企業との間で新たな対話が生まれ、より良い理解につながる事が期待できる。なお、詳しい内容については、[IIRC のウェブサイト](#)に掲載しています。

## **欧州全域での「非財務情報 開示に関する指令」 の適応に向けて**

IIRC と Federation of European Accountants が主催するイベントにおいて、「統合報告」が欧州企業の「非財務情報開示に関する指令」の適応を加速する手段として期待できるという検討がなされました。今後、約 6,000 社の欧州企業が、非財務情報開示に関する指令の適応を必要であると判断するようになり、マネジメントレポートの中で、環境、社会、雇用、人権、汚職、賄賂問題に関連した情報を報告することが見込まれます。この指針をどのように適応するかは、企業自身に委ねられています。ただし、もし企業が、市場に向けてデータを発信するためだけに、この指令を形式的に利用するのであれば、あまり意味がないでしょう。し

かしながら、「統合報告」を実践するようになれば、企業は“ステップ・アヘッド（その先へと進む）”ことができるようになります。（なお、このフレーズは、2014年4月に欧州委員会がこの指令を発表した際のスローガンともなっています）

指令に従うことで、企業は、いかに自社の事業が環境に影響を与えているのかを理解することができるようになります。しかし、「統合報告」を実践すれば、企業のビジネスモデルや、企業の短・中・長期的な価値創造を生み出す力に対して、非財務情報がいかに影響をもたらすのかも考え始めることになるでしょう。そして、シニアマネジメント、取締役レベルの会合において、当たり前のように非財務情報を考慮するようになります。同イベントでは、財務情報以上の情報を事業戦略に織り込むことによって、コンプライアンスに留まらず、よりよいコミュニケーションやよりよいパフォーマンスを実現している企業の好事例を紹介していく予定です。

参照したデータが事業にとって意味のあるものとなるのは、そのデータが企業の意思決定で利用された場合のみです。つまり、そのようなデータが企業による価値創造プロセスに織り込まれていなければなりません。同イベントでは、企業や組織がどのようにしてそれらのデータを織り込むことができるのかについての議論がなされる予定です。とりわけ、企業がこのような非財務情報を理解し、価値創造プロセスに織り込んでいく手助けになるような手法について、焦点を当てていくことになります。

なお、2016年4月6日（水）にブリュッセルで開催されるイベントには、まだ空席が残っています。

## 「情報の結合性」に 焦点を当てることが、 企業に明確な利益をもたらす

情報の結合性は、「統合報告」の指導原則の一つになっています。AegonとAnglo Americanは、最新の<IR> Business Networkのオンラインセミナーにおいて、この

指導原則にさらなる意義を与えました。どのようにして両社が企業の価値を創造しているのかを理解するうえで、いかに情報の統合性が重要であるのかを説明しました。両社の事例によって、レポートにおける情報の結合性が、両社の統合的思考と意思決定が進化し続けていることを表していることが明確になりました。

聞くところによれば、「統合報告」における情報の結合性において重要なことは、レポートの内容要素をつなぐことだけではない（もちろん、それも重要ではあるのですが）。情報の結合性は、企業の統合的思考を表わしたものであり、過去、現在、将来のつながりを表わしたものでもあります。さらに、企業が利用する、もしくは、企業が影響を与える異なる資本や資源同士の関係性を示すものでもあります。また、レポートにおける見せ方や記載の仕方というのが、情報の結合性を上手く表現するうえで重要な役割を果たすことが、これらの事例から分かってきました。

まず、Aegon については、Neil Smith 氏が、情報の結合性を考える際、初めに軸になるのは、戦略であると説明しています。なぜなら、戦略は、企業と外部とのコミュニケーションを円滑にする役割を担っているからです。次に、戦略に照らして、重要性が高い事柄を検討し、あらゆる資本に関する情報を洗い出したうえで、それらの資本がどのように互いに影響を与え合っているのかを導き出していきます。Neil 氏は、具体的な事例として、従業員の幸福度と企業の利益との関係性を挙げた。10年前であれば、役員に対して、「従業員の幸福度が2%向上すれば、企業の利益が改善する」と進言したとしても、部屋を出た後に笑われていたでしょう。しかし、今日では、このような洞察は、Aegon が事業を行い、事業に関するレポートを行ううえで、重要な意味を持っています。Neil 氏は、「統合報告」を実践することが、思考を統合し、顧客に提供する製品を作り出す際に生じるリスクと機会の両面をつなぎ合わせるための手助けになっていると伝えました。

一方で、異なる資本間の関係性を定量的に表現するのは難しいことであると、Neil 氏は認めています。関係性が存在することは誰もが分かっていることですが、それをどのように表現すればよいのでしょうか。Aegon では、最も重要な

資本間の関係性について、定量的に表現するための方法を開発し、実際に当てはめる試みを進めているところです。それには新しいタイプの指標や KPI が用いられており、長きにわたって伝統的に用いられてきた財務指標や KPI とは全く異なる、革新的なものとなっています。

また、Anglo American では、長期にわたり企業がどのように価値を創造するのかを説明することが重要であると考えています。つまり、企業が目指すものに向かって、どのような戦略を採用し、何を提供しなければならないのか、そして、提供したものについて、どのように包括的な評価を行うことができるのかを、説明するということです。そのために企業のリスクやパフォーマンス、報酬といったもののすべてを管理しなければなりません。Pieter Myburgh 氏は、Anglo American では、とりわけ過去、現在、将来の価値に焦点を当てる手法を模索していると述べています。なぜならば、鉱山は、40 年以上にわたって運営されるものであるからです。

また、Pieter 氏は、「統合報告」、そして、情報の結合性の原則といった考え方は、天然資源のような国の資産を管理する企業にとって最も適したものである、とも言います。人々は、Anglo American がどのようにビジネスを行い、同社が扱っているすべての資源についてどのように管理しているかを把握しておきたいと考えています。また、株主は、その長期的わたる事業運営の中から、自分たちが正当なリターンを得ているかどうか、企業は資産を効率的に管理できているかどうか、そして、将来的も存続できる企業であるかどうかを知りたいと考えているのです。

Anglo American がどのようにして価値創造を行っているのかを理解したいと望んでいるステークホルダーは幅広い。そのため、同社は、アニュアルレポートや投資家向け説明会、取締役会報告などを含む、全体のレポートングにおいて、一貫性を持たせ、明瞭なコミュニケーションを実現するために、情報の結合性の原則を適用することに高い注意を払っています。

Anglo American と Aegon の両社は、レポートングにおいて、様々な見せ方や記載の仕方で様々な工夫を行うこ

とによって、情報の結合性の原則を上手く表現しています。例えば、色分けや図表、レポート内の他のセクションとの相互参照、詳細情報へのリンクといったものを活用しています。

具体的には、Anglo American は、レポート内に掲載していない情報に関して、読者をウェブサイトに誘導するようにしています。また、あまり多くの色は使用せずに、参照項目やリンクにポイントとして色を使うことで、こうした情報を特に際立たせることに成功しています。また、同社は様々なレポートにおいて、同じようなストーリーで描かれていることを確認しています。そのため、Anglo American のアニュアルレポートは、サステナビリティ報告書およびその他のレポートとの間で情報の整合性が上手くとれています。

Pieter 氏は、「統合報告」、そして情報の結合性の原則は、透明性の確保によって信頼性を構築することを目指す Anglo American にとって有用なものであるとともに、同社のビジネスに対する理解を促進するものになっていると結論づけています。「統合報告」は、Anglo American がどのように、そして、なぜ特定の方向に向かって取り組みを進めているのか、また、どのようにそのことを Anglo American が事業を行う世界に対して伝えるのかについて、一貫性を持たせるために役立つものです。

なお、情報の結合性に関する事例は、「[統合報告](#)」事例データベースに収録されています。

## すべての企業家は、 世界を救うべきだ

*IIRC の CEO、Paul Druckman 氏のブログから*

私は在英オランダ大使館という素晴らしい場所において、英国で出版されたばかりの Marga Hoek 氏の著書 *New Economy Business* に関する講演を行うという僥倖に恵まれました。Marga 氏は、Dutch Sustainable Business Association で主導的な役割を担っているとともに、多くの組織において CEO や顧問を歴任した経歴があ

り、様々な視点から企業を見ることができる人物です。

著書の一文目には、「すべての企業家は、世界を救うべきだ」と記されています。力強い始まりですが、この一文目が物議を醸しだしていると、Marga氏は明かしています。なぜならば、欧米諸国経済社会の現状、つまり企業が社会から切り離れた形で自らの利益を追求する存在であるという考え方に異議を投げかけるような一文になっているからです。確かに、そのような考え方は、強く否定されるべきものであるし、Marga氏は、このようなことを伝えています。「今日、世界で最も価値がある100の組織体のうち、40以上が国のような自治体ではなく、企業です。そうであれば、どこに説明責任や社会的責任があるのかは、すぐにわかるというものでしょう。」また、「新たな経済社会では、我々のすべての資産、すべての活動において、‘真の繁栄’に貢献するような価値を生み出すことに注力するべきである」とあり、この著書の命題が、「より広義の繁栄」にあることが理解できます。

もしも、*New Economy Business* が、企業の役員室における特別な参考資料として、すぐさま選ばれるようなことがあったとしても、私は驚きもしません。とりわけ、「幅広い意味での成功」を目指している企業であれば、なおさらのことです。グローバリゼーションや技術、透明性といったものが求められる中、資本市場や市民社会においては、そのような成功に対する期待が世界で高まっているからです。

この著書は「ビジネスの現状」に挑むものとなっていますが、著者には企業を強く支援する思いがあり、ケーススタディをいくつも提示しながら、包括的なビジネスを実践することが、いかにパフォーマンスを大幅に引き上げ、価値を高めやすくするのかを説明しています。

私にとって喜ばしいことに、Marga氏は、「情報」が強い影響力を持つことをはっきりと述べたうえで、「統合報告」を支持する考えを示しています。なぜなら、「統合報告」では、様々な資本にフォーカスを当てているほか、「情報の結合性」の原則が用いられているからであり、Marga氏は、新たな経済社会におけるビジネスのあるべき姿を実現するうえで、「統合報告」は情報伝達手段としての大きな役割を担うものになると、明言しています。世界的な金融危機が起きて数



年が経っていますが、いまこそ解決策を決めるときであるといえるでしょう。最早、様々な選択肢を延々と思案し続ける必要はないのです。

この著書の発刊に際し、Unilever の CEO である Paul Polman 氏も「統合報告」を支持しています。企業は、社会、人権、環境、財務など、新たな一連の「責務」に直面していますが、「統合報告」を用いることで、それらをコンテキストに落とし込むことができると、Paul 氏は述べました。統合的思考と統合報告の原則を参照している企業は、世界で 1,000 社以上に上っており、Unilever は、そのうちのひとつです。オランダを例に挙げますと、機関投資家である Eumedion は、上場企業の 3 分の 1 以上が「統合報告」の採用に向けて動いていると伝えています。同様に、フランス、ドイツ、英国、その他の欧米諸国においても、「統合報告」を採用する比率が急速に高まっていることが分かっています。

*New Economy Business* には、魅力的なアイデアが詰まっています。それらは、興味を惹くには十分な革新性があると同時に、実践するには十分な実用性もあります。この中に私（一人の会計士としても）の目を引いたアイデアを一つ紹介しましょう。それは、もし価値をマネジメントすることが、将来のビジネスの中核になるのであれば、Chief Financial Officer（最高財務責任者）は、財務価値を最大化するだけでなく、それ以上の責任を負う役職にしていかなければならないというものです。「Chief Value Officer」が CFO に取って代わり、価値創造に焦点を当てた「幅広い視点」を持つとともに、「統合報告」に対する責任を持つようになるべきであると、Marga 氏は提案します。おそらく、このアイデアが採用されるときがきているのでしょう。

私は、Marga 氏の著書が出版されるとともに、その英訳版が出たことによって、欧州だけでなく全くこの著書を知らなかった世界中の人々に、彼女のアイデアが知れ渡ることを心から祝福しています。

世の中には、社会を良い方向に変える資質を持っている人物がいます。ビジョンや情熱、アイデアを持ち、そして、これが最も重要なことなのですが、何かを変えようとする意志を持っている人物です。Marga Hoek 氏は、まさにそのよ

うな人物です。世の中の仕組みを変え、世界を救う資質と強さを備えています。



[Website](#)   [Twitter](#)   [LinkedIn](#)   [YouTube](#)

Contact: [juliet.markham@theiirc.org](mailto:juliet.markham@theiirc.org)

*Copyright © 2016 International Integrated Reporting Council, All rights reserved.*  
[unsubscribe from this list](#)   [update subscription preferences](#)