

INTEGRATED REPORTING <IR>

IIRC ニュースレター：3月号

IIRC、統合報告の実施に関するフィードバックを世界規模で収集

The International Integrated Reporting Council (IIRC) は、「国際統合報告フレームワーク」の発行から3年経過した本年、世界規模で統合報告の実施に対するフィードバックの収集を開始した。国際統合フレームワークは、長期的な価値創造に沿った企業報告の作成という観点から将来志向の多岐にわたるアプローチを提供するものであり、IIRC は統合報告の変革を支えてきたグローバル連合である。

IIRC は、企業、投資家、規制当局、政策立案者その他重要なステークホルダーを対象としたコメント期間を2カ月設けると発表した。加えて、世界10カ国以上でフォーカスグループを開催し、一般のフィードバックも専用のウェブページを通して受け付ける。

IIRC の Richard Howitt CEO は、フィードバックの開始にあたり、以下のように述べた。

「統合報告により、世界中のビジネスリーダーが自社の将来像を記述するようになりました。統合報告を通じ、企業のアプローチは、過去の報告のみならず、将来のビジネスに関する思考や計画も展開するものへと変化してきています。

今日、世界中で1,500ものグローバル企業が統合報告を採用しており、日本や南アフリカなどでは統合報告がすでに主流になってきています。加速度的な統合報告採用の流れは、『国際統合報告フレームワーク』が、画期的かつ有益なツールである

「統合報告」
トレーニング・
ファウンデーション・
パートナーが語る
トレーニングを
実施する理由：

Black Sun：
「統合報告の
時代の訪れ」

BSD Consulting：
「統合思考と
統合報告を巡る
組織としての能力を
確立する必要性」

IIRC は今月、
Enel と the Duchy
of Cornwall を
「統合報告ビジネス
ネットワーク」
に迎える。

「統合報告ビジネス
ネットワーク」
の参加者は、
「統合報告事例
データベース」
に収められた
企業報告による

という市場の認識を裏づけるものといえるでしょう。統合報告が事業報告の向上に向けてどのように活用されているかさらに分析するとともに、新しい課題との結びつきを強め、市場のニーズに十分に適応し続けていることを確認する好機が訪れました。

3年前に、今日の状況、すなわち、これほどまでに多くのビジネスリーダーが、ショートターミズム、気候変動、事業における信頼喪失などに対処するツールとして統合報告に着目すると予測できた人はほとんどいませんでした。他方で私たちは、世界的に活発な統合報告のビジネスネットワークとの連携や、年間を通じて行うビジネス上の専門的なアドバイス、統合報告に関する定期的な調査・分析といった形で、統合報告をめぐる事例を常に研究しています。

今回の新しい試みは、フレームワークの見直しを目的とするものではなく、報告書作成への準備を整えている企業、あるいはまだ準備に至っていない企業からのフィードバックを求める具体的な機会として位置づけられるものです。これにより私たちは経験に基づく知見を数多く得ることができます」。

国際的な保険会社、AXA グループの戦略・サステナビリティ・広報部門のトップを務める Christian Thimann 氏は以下のよう

に述べた。

「本年、私たちは、2020 年戦略計画の始動を盛り込んだ、当社にとって初めてとなる統合報告を発行しました。本誌ではここ数年の当社における統合的な思考を自然に表現することができ、大いに満足しています。当社は長年にわたって、価値創造について議論を交わすステークホルダーとの関係性を次第に高めるとともに、長期的指向を巡るグローバルな議論を通じてエンゲージメントを試みてきました。IIRC の協力のもと作成した本統合報告で、私たちは、これら当社にとっての核心となる取り組みを具体的な形で対外的に表現することに成功しました。支援や助言のさらなる拡充に向けて、私たちの事業に対する価値観や『国際統合フレームワーク』の活用法を IIRC と共有する機会を得たことを大変うれしく思います」。

フォーカスグループはまずオーストラリア、インド、イタリア、日本、オランダ、マレーシア、シンガポール、スペイン、英国、米国

数多くのケーススタディをもとに、企業報告革命の最前線に立っている。

IIRC は
PwC の
2017 Global
Investor Survey
を歓迎する。
これは、
情報過多の
時代にあって
企業に明確な
ストーリーを
伝える必要性を
訴えるもので、
統合報告の事例を
強化するものである。

これは近年の
IIRC と PwC
共同の出版である
「財務諸表が全て
ではない」
という、
投資専門家への
インタビューシリーズ
に基づいている。

で開催されることが予定されており、その他の開催場所も随時発表される予定である。また、フィードバックは2017年4月30日までIIRCのウェブサイト (www.integratedreporting.org/invitation-to-comment) から送信することもできる。

「統合報告ビジネスネットワーク」参加企業 DIMO が Integrated Reporting Award を受賞

ディーゼル&モーターエンジニアリング (DIMO) は、南アジア会計士連合会が主催する南アジア統合年次報告賞(Integrated Reporting Award) において最優秀賞を受賞した。本賞は、高品質で、結合性を備え、信頼性の高い優れたレポートに贈られるものである。DIMO は統合報告を長期にわたって活用しており、IIRC のパイロットプログラムにおいても「国際統合フレームワーク」の発展に向け貢献してきた。

DIMO は「統合報告ビジネスネットワーク」に積極的に関与しており、統合報告発行に至るまでのあらゆる段階において企業の支援活動を行っている。

IIRC は2015年、DIMO の取締役兼最高財務責任者 Suresh Gooneratne 氏と会談の場を設け、DIMO が統合報告を採用した理由と、統合報告作成により企業活動に生じた影響について議論を交わした。



IIRC の CEO である Richard Howitt は、Public Finance magazine で、公的機関が価値を示す際の一助として統合報告を活用していることについて語った。CIPFA がこの分野で ガイダンスを 開発する計画を発表した。

Richard Howitt CEO が IFAC Annual CFO Forum で演説

International Federation of Accountants (IFAC) が、企業報告の今後のあり方を示すとして統合報告支援の姿勢を公に打ち出したことに続き、IIRC の Richard Howitt CEO が IFAC 会員企業の最高責任者に演説を行うため、ニューヨークを訪れた。Richard は、IIRC の将来の方向性や、IIRC の取り組んでいるシステム変革を実現する上で会計専門職が重要な役割を担うとの認識を示した。

IIRC の委員会の議長を務める Barry Melancon 氏 (AICPA CEO) をはじめ、多くの IFAC 会員は長期にわたり統合報告を支援し、その趣旨に賛同してきた。2017 年 1 月には、IFAC により「統合報告は理路整然としたツールであり、企業の長期的価値創造能力の源をなす全ての要素を 1 冊で表現するというニーズを満たすものである」とする報告書が発行されたところである。また、IIRC は IFAC と長年にわたり密接な協力関係を築いており、2015 年のマテリアリティに関する報告書の作成や、本年を最終年とする「中小企業のための統合報告」計画の共同実行といった成果を上げてきた。

フォーラムでの演説で、Richard は、近年、世界中で見られる統合報告普及の動きについて、自らの認識を披露した。近年の具体的な動きとしては、日本において統合報告を刊行する企業が 300 社近くに達していること、中国財務省が統合報告に対する関心を高めていること、インドで証券取引委員会が自国の企業に対し統合報告の採用を促す文書を発行したことなどがあげられる。Richard は、保守的な最高責任者に対し、統合報告の進展を足掛かりにするよう呼び掛けた。さらに、IFAC の統合報告の支援声明をただ単に受け入れることに警鐘を鳴らし、その趣旨を心に深く留めるよう促すとともに、本支援表明が IFAC のコミュニティにおける合意に基づくものであるということを示した。これは今後、多くの IFAC 会員が持つ共通認識になると思われる。一方、IIRC は、統合報告がブレークスルーを経て国際的な採用へ至ったという流れを踏まえ、統合報告が世界中で企業報告の将来像とされている理由

について一層大きな関心と理解を促すべく、より大きな国際市場を見据えた活動を展開する予定である。

統合報告能力の形成

IIRC の Enrique Torres トレーニングマネージャーは、「統合報告」研修プログラムおよび研修プログラムと報告プロセスの向上の関係性について、次のように論じている。

「統合報告」トレーニングプログラムは1周年を迎えた。1年後の姿はどのようなものだろうか。

トレーニング・パートナーの要望を受け、2015年12月、IIRC は「統合報告」トレーニングプログラムを立ち上げた。「統合報告」トレーニングは、統合報告を採用すること、およびそのメリットを受けることを目的とするもので、組織に求められる知識、能力、言動など「統合報告」を作成する能力の土台となるものを、これまでの学習成果を基に組み立てている。「統合報告」トレーニングは、現地の慣行や、IIRC が選んだトレーニング・パートナーの要望を反映しつつ、種々の状況に対応した形で実行されるだろう。

IIRC は、次のファウンデーション・パートナーに対し、認可済み「統合報告」トレーニングプログラムを提供し、提携していくことに胸を躍らせている。すなわち、AACA(global)、BSD Consulting working with the University of Stellenbosch Business School(global)、Black Sun plc、Boston College(Center for Corporate Citizenship)、Enact Sustainable Strategies、Education Australia(Consortium of KPMG Australia、University of New South Wales and Deakin University)、Grant Thornton and KPMG である。私たちは、2017年央までに14前後の組織・団体と「統合報告」トレーニングの提携を行うと見込んでいる。

現在のファウンデーション・パートナーは、2016年9月以来、およそ160人に対し、16の認可済み「統合報告」トレーニングコースを実施してきた。受講生によるコースの評価を見ると、第1セッションへの評価がかなり高いものであったことがうかが

える。以下の受講生の感想は、「統合報告」トレーニングに対する好意的な評価を示す代表的なものである。

- 「対話式でとても参考になりました。統合報告のビジネスにおける意味づけや、統合報告がもたらすビジネスの改善効果について、深く理解することができました」。
- 「プログラムを通じて、統合報告に対する鋭い考察を学びました。また、『統合報告』を本格的に作成するにあたり、どのように思考を応用し、変えるべきか、さまざまな形で考えるきっかけになりました」。



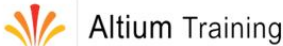







私たちは 2017 年に実施される認可済み「統合報告」トレーニングの数がこれまでより目覚ましく拡大すると見込んでいる。私たちはファウンデーション・パートナーと協力できることを誇りに思っている。というのも、受講生は、ファウンデーション・パートナーの提供する専門的なトレーニングプログラムを通じて、知識の習得を図ることができる。また、受講生の勤務する会社で統合報告が採用された際、必要になるスキルを強化することもできるからである。

現在のファウンデーション・パートナーに関する詳細な情報については、IIRC のウェブサイトをご参照ください。次回の「統合報告」トレーニングプログラムの開催場所や開催日程を確認することもできます。www.integratedreporting.org/resource/ir-training.

「統合報告」トレーニングは個人の能力を向上するとともに、組織全体の統合報告作成能力の養成も図るものです。

トレーニングは現在、私たちの「統合報告」ファウンデーション・パートナーを介して世界中で実施されています。

[次回の開催についてはこちらをご覧ください。](#)

統合報告とSDGs

ICASとIIRCは2017年中に、統合報告に関するレポートと国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」に関するレポートの刊行に向け、Green Economy Coalitionと協力する予定だ。

SDGsの達成に向けた制度改革を巡る議論が、その採択をきっかけに再び活発に交わされるようになっている。企業が十分に協力することで初めてSDGsの実現が可能になることは、広く賛同を得ている。賛同の過程において、インフラ投資、長期の投資ホライズン、ビジネスプランサイクル、一貫性のある非財務資産の査定など、SDGsの実現に際し求められる多くの制度改革に光があてられた。また、企業はSDGsを「単なる責任で

はなく、資本に対する収益」という観点から捉えている。

今回のレポートの刊行は、統合報告を採用する企業の理解を助けるとともに、SDGs と適切な価値創造モデルについて実例をもとに説明することを意図したものである。「国際統合報告フレームワーク」に見られる結合性、価値創造、マルチ資本主義といった概念は、SDGs への貢献を望む企業にとって有益なものである。発表予定のレポートでは、企業が価値創造プロセスを SDGs に関連付け、2017 年前期末にそのプロセスを実現に移すことができるよう、知的基礎や概念的基礎を端的かつ実践的にまとめることが想定されている。

本レポートの執筆予定者は、CA である Carol Adams 教授である。Carol 教授は実践面、学問的な観点から統合報告に関する広範な専門知識を有し、共著者として IIRC の “Capitals Background Paper” の刊行に携わった。

17 の目標を掲げる SDGs は 2015 年 9 月に国連で採択・発表されたものである。世界中の指導者に向け、2016 年から 2030 年の 15 年間にわたって、極度の貧困の撲滅、不平等や不公正の是正、気候変動の正常な状態への回復を目指すという姿勢が表明された。

IIRC の Managing Director (Global Implementation) を務める Neil Stevenson 氏は、プロジェクトの共同展開を念頭に、次のように述べた。「私たちが望んでいるのは、ビジネス界で既に達成された優れた功績を前提にレポートを作成し、SDGs の実現に貢献することです。SDGs に取り組むための支援、調査、指針は、すでに、WBCSD・GRI・UNGC による『SDG コンパス』や、A4S と Green Economy Coalition の主導する『Measure What Matters』を通して数多く提供されています。私は、『国際統合フレームワーク』の理念と調和的な SDGs の達成に向け、今回のレポートでこれら現在の取り組みを一步進めた指針を提供したいと考えています」。

ICAS の Sustainability and Assurance のトップを務める Anne Adrain 氏は次のように述べた。「今回のレポートで重点を置くのは、価値創造モデルと SDGs の親和性の高さという観点から、統合報告の有用性について企業の理解を醸成することです。最終的には、企業が『極度の貧困の撲滅、不平等や

不公正の是正、気候変動の正常な状態への回復を目指す』という目標の実現に向けて、自らの役割を果たす際の手引きになることでしょう。私たちは、今回のプロジェクトを IIRC、Green Economy Coalition とともに遂行することを楽しみにしています」。

Green Economy Coalition の Oliver Greenfield 氏は次のコメントを残した。「国際的に掲げる目標は、ビジネスチャンスを生み出す、普遍性のある発展に向けた方向性を明示することです。私たちは、統合報告に関わって企業は、チャンスを手中に収めることにおいて一歩先んじていると信じています」。

今回のプロジェクトは、企業報告制度に関わるステークホルダー・アドバイサリグループによって監督される予定である。

さらに、IIRC は、SDGs 報告に関する UNGC との共同プロジェクトの一環として、GRI におけるパートナーから共同して事業に取り組むよう依頼を受けている。IIRC と GRI は、さまざまに異なる対話の基準が存在する中、どのような形で SDGs が共通の基盤になるか明確に示すため、企業報告に関する対話をテーマとする共同プロジェクトに参加することで同意した。

英国のコーポレートガバナンス改革に関する報告の要点

このほど、英国政府は、自国のコーポレートガバナンスの将来を巡る議論について結論を下した。議論の過程において強調されたのは、コーポレートガバナンス改革の基本原則をなす、質の良い企業報告の重要性である。IIRC は英国の議論に対して、同国法が求める戦略報告と「国際統合報告フレームワーク」との一貫性を固めつつ、対応を進めている。

現在、英国の企業経営者は、「企業の成功促進」方針に則って行動することが求められている。これは、企業に対し、従業員やサプライヤーといった幅広いステークホルダーに配慮すること、長期的な事業活動や企業の環境に及ぼす影響に注視することを求めるものである。しかし、企業にこれらの活動に関する報告を提出する義務は課されていない。英国政府は、経営

者が自らの責務を果たしているか確認する方法を調査しており、IIRC は「国際統合報告フレームワーク」を活用することを提案した。統合報告を採用することにより、企業は経営にあたり、様々な要素をどのような形で考慮に入れているか説明することができるであろう。

また、IIRC は英国政府に対して、全てのレポートの統合を検討するよう提案した。英国企業には戦略レポート、財務レポート、ガバナンスレポートなど、広範に及ぶ企業レポートを作成することが求められている。しかしながら、これらの異なる報告書を企業の価値創造ストーリーを伝えるという見地から、全体を通して一貫性のあるコミュニケーションツールとしてまとめるための要件は存在しない。そこで私たちは、次の事項を推奨している。すなわち、英国政府は企業に対し、一つの統合された基盤を軸に種々のレポートを作成するよう要求すべきである、と。こうすることで、投資家やその他のステークホルダーは、企業の短期間、中期間、長期間における企業経営の方針やその実現可能性について、よりよく理解することができると考えられる。

ロンドン証券取引所が発表したガイダンスによれば、サステナビリティ報告について次のように記述されている。「大規模上場企業では、アニュアルレポートで ESG について明確に言及することがいよいよ当然のことになっている。ESG 課題がアニュアルレポートに統合されることで、すでに実施済みの取り組みに関するプロセスや情報が記載されるようになる。これは、投資家にとっては、企業のより広範な情報や ESG データがすぐに参照できるということを意味する」。さらに続けて、このように述べている。「統合報告の枠組みは、『6 つの資本』を通して企業の実績と将来予想を記述するという、投資家を対象にした簡潔なレポートを作成する上で有用である」。

CFO は、 マルチ資本ビジネスモデルの 重要性と拡大傾向に言及

2016 年 12 月、IIRC 公式年次会合が International

Corporate Governance Network (ICGN) と共同して開催され、世界 30 以上の国々から集まった 400 人の参加者が、グローバルな資本市場制度の将来像について議論を交わした。年次総会では、世界の一流企業から参加したハイレベルな論者による意見交換がなされたが、本記事では、全体会議の第 2 セッションで現れたキーメッセージ、課題、議論について報告する。第 2 セッションでは、将来価値のためのマルチ資本ビジネスモデルの創設がテーマとされた。

第 2 セッションの CFO によるパネルディスカッションでは、技術発展、環境問題、人口変動といった、今日のグローバル資本市場の動きによってもたらされる影響を視野に入れることが求められた。技術発展などの動きはレジリエントなビジネスモデルの発展に対しどのように作用するか。どうすれば投資家は明確な将来予測をなしうるか。人的資本、知的資本、社会関係資本といった観点に照らし、企業は、チャンスと挑戦を通じて創造した価値を広めるため何をなすべきか。セッションの冒頭、司会を務める Helena Morrissey 氏 (Newton Investment Management CEO) は、「マルチ資本ビジネスモデルは今日のビジネスに対応する上で不可欠なものであるという意見に賛成か否か」という点に関する投票を呼びかけた。99%の参加者が賛成と回答したことを受け、Morrissey 氏はパネルディスカッションを開催する旨宣言するとともに、セッションの進行に向け、Interserve 社の Tim Haywood 氏に意見を求めた。「グループ財務取締役とサステナビリティの代表という素晴らしい役割を兼ね備えている参加者はいますか」。

これを受け、Haywood 氏は、自らの複合的な役割の説明を始めた。Mervyn King 氏の Chief Values Officer を設置すればよいのではないか、という案に対して、Haywood 氏は、2 つの役割を兼ね備えることが、「財務取締役はあらゆるコストを把握しているが、価値は何も知らない。一方、サステナビリティの代表は、樹木に抱きつきにいき、空室に向かって叫ぶような、権限を持たない人物である」という広く知れわたっている偏見を覆す上でいかに有益な試みになるかを説明した。

Haywood 氏は、悪い経営を行おうとする企業もなければ、価値を広めることを拒む企業もないと発言した。必要なのは、「株主とステークホルダーの価値観を融合し、変化し続ける社会に対応すること」である。さらに、私たちが直面している最も差

し迫った挑戦と変化として、Haywood氏は3つの事実を指摘した。1つ目は、2030年の経済大国トップ12のうち7カ国は2016年現在、新興経済国とされている国が占めると思われること。2つ目は、今日、24時間ごとに世界人口が150万人増加しているということ。3つ目は、今後10年間のうちに現在の仕事のうち約50%がコンピューター化されるということ。Haywood氏は、これらの国際的な流れに適応してビジネスモデルを変革することを怠った企業は、本当の意味で「存続の危機」に直面すると結論づけた。

実践中のマルチ資本モデル

次に、Morrissey氏はパネリストにマルチ資本モデルの実践的な意義について尋ねた。ビジネスにおいてマルチ資本モデルとは何を意味するのだろうか。そしてそれはどのように実施されているだろうか。

日本の製薬会社・エーザイのCFOを務める柳良平氏は、マルチ資本モデルが「現在のESGと将来のROE、無形資産の定量化に関するエビデンスの結合」に対しどのように影響を及ぼすか述べた。例えば、エーザイでは、2020年までにフィラリア症の錠剤を22億錠、無料で配布する計画を打ち立てている。この取り組みには企業の慈善活動としての意義や、新興国市場において信用という価値を創造し、「30年間でブランドの無形資産化を図る」という長期的な計画としての意義があるという。このモデルは「株主に対する説明責任」としての役割も果たしており、すでに、「日本企業と海外投資家の間でより良いエンゲージメントを図るうえで非常に効果的なツールである」ことが証明されているとも述べた。

SAPのChief Financial Executiveを務めるLuka Mucic氏にとってのマルチ資本モデルとは、人口変動に対応することと、知的資本の核心をなす「イノベーションを志向する多様な人材を育成する」ことに帰着する問題である。エンタープライズ・アプリケーション・ソフトウェアのマーケットリーダーとして、SAPは知的価値の創造によってもたらされる効果の測定に注力し、新製品の開発に際しても、開発当初からその製品がどの程度総売上高に貢献するか慎重に見極めている。この測定の重要性を示す事例として、Mucic氏は、「新規受注のうち50%以上は、SAPが5年前には有していなかったソリューションをきっかけに獲得したもの」であると明かした。

Mucic氏は続けて、SAPの統合報告に対する取り組みを基礎づける前提事情について説明した。その前提とは、「運営の鍵となる基準は、健全な財政状態と収益性に関連しているという信念」であるという。この前提のもと、SAPは、従業員のエンゲージメントなど人的資本に関連するKPIを財務的な観点から測定するという「分析モデル」を生み出した。

バランスの取れた企業活動

金融危機以降、企業に対し、短期的な収益と長期的な価値創造・持続可能な成長のバランスを取る能力を示すよう求める圧力は増す一方である。ブラジルItaú UnibancoのGroup Finance Directorを務めるAlexsandro Broedel Lopes氏はこの点についてコメントを求められ、新興国市場では「持続可能性は必然的に導き出されるものではない」ものの、「ビジネスモデルの不可欠な構成要素」をなすと説明した。またLopes氏は、この概念は、当行がすぐに消費される商品やサービスではなく、「消費者と50年間にわたって継続する取引」を扱っているという事実によって強調されているという。

その事実ゆえに、当行は「今後50年間存続し、長期間にわたって価値を創造できる能力があると信じてもらわなければなりません」。そうでないならば、実に単純で、「私たちのビジネスは存続しえなくなり、お客様は当行への預金を手元に戻すでしょう」。

Lopes氏は続けて、挑戦とは「スピーチから実践に移ること」であると述べた。実際、「6つの資本に基づいた経営を行いたければ、6つの資本を根拠とする奨励金を与えなければなりません。つまり、統合思考が報酬と補償制度の一部を形成し、会社中に広く行きわたる必要があるといえるでしょう」。

このコメントを受けて、パネリストは統合報告にふさわしい、より強固な法的根拠の形成に向けたタイムスケールについて議論を交わした。Lopes氏の「統合奨励金」に関する指摘に言及しつつ、Morrissey氏は、企業が「生き生きとした暮らしと休息」を確実に実行するためには、より詳細な会計監査や、証券取引の要件・基準が必要になると述べた。Tim Haywood氏は、これに同意し、さらに自らの見解を付け加えた。理想的には、「持続可能なコミュニティや戦略を練るのではなく、持続可能性それ自体がビジネス戦略になるべきです。容易なことではありませんが、それを効果的に実現することが、あらゆる面で

持続可能な価値を届けるという企業の目的に関する本質といえるでしょう」。

本記事は *Stratton Craig* により、誠意をもって寄稿されたものです。 www.strattoncraig.co.uk。

代表者やスピーカーによって交わされた継続的な議論は、www.integratedreporting.org の中に掲載されています。



Website



Twitter



LinkedIn



YouTube

Contact: juliet.markham@theiirc.org

Copyright © 2017 International Integrated Reporting Council, All rights reserved.
[unsubscribe from this list](#) [update subscription preferences](#)