

## 特別座談会

## 国際統合報告評議会(IIRC)

## 新CEO Richard Howitt氏を迎えて



- 1  
国際統合報告評議会(IIRC)  
Chief Executive Officer  
Richard Howitt 氏  
約20年、欧州議会にて議員を務め、またIIRCのAmbassadorとして統合報告の普及に貢献。2016年11月IIRC CEOに就任。
- 2  
国際統合報告評議会(IIRC)  
Chief Strategy Officer  
Jonathan Labrey 氏  
英国政府の政治アドバイザーとしてRIBA、ICAEWにて広報官を経験。その後、FRCにて広報の責任者を務めた後、2012年IIRCに参画。
- 3  
国際統合報告評議会(IIRC)  
日本事務局  
小澤 ひろこ 氏(モデレーター)  
会計監査法人系コンサルティング・ファームにて、企業買収および事業再編のアドバイザー業務を経験後、新日本有限責任監査法人に入所。2012年5月よりIIRCの日本事務局を務める。
- 4  
野村アセットマネジメント株式会社  
責任投資調査部長  
今村 敏之 氏  
1994年野村アセットマネジメント入社。東京、ニューヨーク、ロンドンにて日本株および海外株における運用調査の経験を積み、2016年4月より現職。
- 5  
ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社  
運用本部  
スチュワードシップ責任推進室長  
ヴァイス・プレジデント  
小野塚 恵美 氏  
2000年同社入社。営業部、運用部、業務部において多岐にわたる資産運用関連業務を経験後、ESGリサーチ、企業との対話をする現職に至る。
- 6  
株式会社エッジ・インターナショナル  
代表取締役社長  
梶原 伸洋 氏  
外資系IR支援会社にてアニュアルレポート制作などを経験後、1990年IRコミュニケーション活動支援会社、エッジ・インターナショナルを設立。代表取締役に就任。



**小澤** 本日はこの座談会を開催していただき、ありがとうございます。IIRCの新CEOのHowittと運用機関の皆さまと「統合報告」に関して討議する機会を賜り、心より感謝いたします。本日は、「統合報告」をめぐる、世界と日本でいま何が起きているかについて語り合いたいと考えています。まず、Howittから「統合報告」をめぐる世界の情勢を説明させてください。

**Howitt** IIRCの新CEOに就任しましたHowittです。この度は私どもをお招きいただき、また、皆さまと意見交換できる機会をいただきありがとうございます。そして、「統合報告」に関する皆さまの平素のご支援に感謝申し上げます。私は世界中を旅し、IIRCにとって重要な市場や国際的な会合で、様々な組織の方々にお目にかかることが私の任務のひとつです。IIRCにとって重要な市場の中でも、私は日本が「統合報告」の世界のリーダーだと考えています。日本では、300社を超える企業や団体が「統合報告」を採用しており、その数は世界最多です。今回の日本訪問は、私にとってたいへん刺激的です。

また、投資家がスチュワードシップ・コードを支持しています。これは、「統合報告」にとって、不可欠かつ普遍的な要素です。長期の企業価値に重大な影響を及ぼす可能性のある非財務上のリスクや機会が存在するという事実について、メインストリームの投資家のみならず、ニッチな投資家たちも認識し始めています。現行の財務報告書類や法定開示書類はもちろん重要ですが、「統合報告」によって企業と投資家のより良い対話が可能となるのです。グローバル資本市場では、「統合報告」が受容され、将来の企業報告の世界標準となることが認知されています。「統合報告」は、日本企業にとってグローバル資本市場への



アクセスを増やす有用なツールとなりえるのです。これこそまさに、日本企業が待望していたものなのではないでしょうか。

日本を含む世界中の企業が「統合報告」を採用している理由は、企業と投資家が6つの資本概念に基づき戦略の話をするようになったり、スチュワードシップが企業と投資家のエンゲージメント活動の活性化や、長期的な企業価値の創造そのものと認識されるようになったりしているからです。6つの資本とは、世界中のビジネスに影響を与える、より広汎な経営資源や関係性の代名詞です。今回の日本滞在で、「統合報告」が目指しているこうした方向性が、日本の企業文化に深く根をおろし始めていると感じています。「統合報告」は、「社会に貢献する」という日本の伝統的なビジネスの価値観をグローバル資本市場や西欧の市場資本主義につなぐものなのです。これはたいへん興味深いです。

**Labrey** IIRCで仕事を始めて5年になりますが、その間、私はアジア市場への「統合報告」の普及に努めてきました。Howittが述べたように、日本は「統合報告」の採用に関して先進的な国です。この2～3年、シンガポール、中国、韓国などアジアでは、日本の影響を受けて、「統合報告」の採用と関心が高まっています。例えば韓国では、日本と同様にスチュワードシップ・コードが導入されました。韓国における「統合報告」の採用企業はまだ少数で、IIRCが把握しているのは9社にとどまっています。今後、スチュワードシップ・コードの規制改革により、韓国の企業と投資家の間の対話が増えていくと確信しています。日本ばかりでなくアジア中で「統合報告」が発展しているのです。



## 日本はまだ企業の情報開示改革の 途上にあります

**小澤** ありがとうございました。次に、日本における「統合報告」の進捗について、今村さんにお聞きします。

**今村** 日本では、企業の情報開示改革への取り組みは、まだ途上にあると考えています。弊社は、投資先会社との対話の機会に恵まれており、年5,000件を超えるミーティングをしています。そのうち約2,000件は弊社での個別ミーティングです。現在、私どもでは統合レポートを、投資先会社とのエンゲージメントにおける重要なツールと考えています。日本企業が「統合報告」の先進的取り組みを進めていることはHowittさんもお指摘の通りですが、弊社のポートフォリオにある2,000社以上の日本企業のうち、わずか300社しか「統合報告」を現在採用しているにすぎないことを踏まえれば、まだ改善の余地が多いことは明らかです。

エンゲージメントの目指すところは、企業の価値創造と持続的な成長の実現にあります。この目標を達成するためには、企業は高品質なコーポレート・ガバナンスを実現していく必要があります。企業が情報開示を進めていくことは、企業の透明性を高め、説明責任を果たしていくことになり、それは必然的にコーポレート・ガバナンスの改善につながっていくものであると思います。従って、弊社のポートフォリオにある全企業に、できるだけ統合レポートの作成を求め、報告書の品質を改善していただくよう促していかなければならないと考えています。

**小野塚** 私は、投資家が企業の事業内容や主要な戦略、コーポレート・ガバナンスの構造などの全体像を知るうえで、統合レポートはとても優れた方法であると思っています。しかし、統合レポートにおいて重要なのは、経営トップによるESGへのコミットメントとそれを実現する仕組みが、世界の持続可能性と企業の持続可能性(成長性やレジリエンス)を目指すものになっているかという点です。統合レポートは、そういった情報を迅速に収集する必要のある投資家にとって非常に有益です。

現在、300社以上の企業が統合レポートを作成しているそうですが、1年前は、発行企業をもっと増やすことや、様々な動機をもつ企業や投資家に統合レポートに関する議論に参加してもらうことが大きなテーマ



になっていたように思います。ところが、ここ6カ月ほどで、より多くのメインストリームの投資家たちが統合レポートを活用している事例を目の当たりにしました。



## 各種の異なる任意のフレームワークが市場に混乱をもたらしています

**今村** 一方、我々が日本の統合レポートについて直面している問題は、網羅性と比較可能性の欠如です。ビジネスモデルに重点を置く企業もあれば、主としてESGへの言及ばかりの企業など様々です。

**Howitt** それは面白いポイントですね。IIRCとしてこの座談会で提起したいと考えていたことにも関係しています。IIRCは、各種の異なる任意のフレームワークが市場に混乱をもたらしていることを認識しています。「統合報告」は、こうした各種フレームワークを包含するグローバルなムーブメントとして設計されました。同時に、非財務情報と財務情報を「統合報告」の中で統合しようと努めています。「統合報告」とは「傘」であり、IIRCはその傘をさしている組織です。様々な基準やフレームワークの基準設定主体が、各種の異なるフレームワークの全体を統合していこうという全体目標に整合するようIIRCと連携を図ることで合意してくださっています。IIRCではこれまで、こうした基準設定者の皆さんとともに、企業が各種のフレームワークを検証・比較しやすくするための共通のランドスケープ・マップの作成など、実に価値ある共同作業を行ってきました。また、今年(2017年)はSDGsや、報告のメリット、気候関連財務情報開示に関するタスクフォース(TCFD)の提言の実施などについても協力しているところです。

IIRCではご指摘のような市場の混乱を避けるために、こうした共同作業を行っているのです。IIRCは、「統合報告」の利益のために行われるこうした調整により、企業がそのような混乱のために「統合報告」から後退することなく、自信をもって前進してくださるよう願っています。

## その混乱が、日本企業に思考を深めるチャンスを与えたり、チカラを与えたりするひとつの契機になると思うのです

**小野塚** 議論のために、私はそうした「混乱」に対して、正反対のスタンスをとろうと思います。私は、その混乱が、日本企業に思考を深めるチャンスを与えたり、ひょっとしたらチカラを与えたりするひとつの契機になると思うのです。日本は順応性の高い文化を持っているため、ひとつのフレームワークしかない場合、コーポレートガバナンス・コードで見られたように、多くの企業が同じようなアプローチを遵守しなければならないと考えがちです。しかしこの道のりの中で重要なのは、「統合報告」に何を期待し、実際の枠組みや取り組みの何を改善すべきなのかを理解しながら統合レポートを作成するということです。「統合報告」の真の精神を理解すれば、企業として求められる「統合思考」によって企業の持続可能性に関する課題に果敢にチャレンジできると思います。

この混乱が好都合なもうひとつの理由は、決算短信や有価証券報告書に見られるような定型の報告書から離れることで、統合レポートという自由度の高いフレームワークにおいて、創造性が尊重され、それが対話の機会を創出し、投資家が企業に対する意見を述べやすく、また場合によっては投資家の提案が企業の開示に反映されるというような好循環が生まれると思うからです。





**Howitt** 今ご指摘いただいたいくつかのポイントが相互に矛盾するとは思えません。小野塚さんが初めにおっしゃった「混乱が思考を深める」という意見に同意します。たぶん一部の人たちではなく、「より多くの報告書」に及ぼす混乱という意味でおっしゃっているのでしょう。私はそのことを覚えておきたいと思います。しかし、小野塚さんがされていることの中でIIRCが支持するのは、このことが「統合報告」を超え、統合思考にまで達するということです。それはマインドセットを変えるということなのです。小野塚さんは、見事にその点を強調されていました。さらには、長期的な価値創造でのことあって、そうした価値が創出するものについての視野を拡大してくれるのです。これは規則環境のもとでは不可能です。小野塚さんのおっしゃることを心から歓迎します。



## 政府による奨励環境があれば、規制を超えて市場が必要とする情報開示の次元に到達することができるのです

**Labrey** 日本に関し、その他の点で私が本当に歓迎しているのは、経済産業省の「企業報告ラボ」の取り組みです。英国を含む他の市場でも同様のことが起こっています。そこでは、規制当局、または政府の関連省庁が企業や投資家に取り組みを促しています。こうしたことが様々な市場で起こっており、IIRCは心から奨励しています。その理由は、企業が「規制当局や政府は私たちにそれを容認するだろうか」とか、「規制の境界線を超えてしてしまったら罰則があるのではないか」などと考えてしまうことこそイノベーションの障壁になってしまうからです。政府による奨励環境があれば、規制を超えて市場が必要とする情報開示の次元に到達することができるのです。



2017年9月14日、株式会社エッジ・インターナショナルにて開催

## 重要性とKPIこそ、 日本企業にとっての「統合報告」において、 代表的な課題となっています

**小澤** 話題を「統合報告」の実践的な側面に移してもよろしいでしょうか。梶原さんにお聞きますが、「統合報告」を実践中の日本企業はどのようなご意見をお持ちで、そうした企業が統合を進める中で直面している課題やメリットにはどのようなものがありますか。

**梶原** 弊社は、日本企業の統合レポート制作のお手伝いをさせていただいています。今日、日本では300社を超える企業が統合レポートを作成していますが、これはアニュアルレポートを公開している600社以上の約半数にすぎません。短期的には、統合レポートを作成する日本企業数は400社に達すると予測しています。弊社では、前述の300社の中から、多様な業種の顧客との経験値を通じ、日本企業への「統合報告」の普及に努めています。

ご承知のように、重要性とKPIこそ、日本企業にとっての「統合報告」において、代表的な課題となっています。多くの投資家の皆さんが、重要性とKPIを「統合報告」の意思決定に組み込む難しさに言及されています。また、多くの企業が、「統合報告」と、ESGを含む非財務情報について、投資家の皆さんと理解を進めていく必要があると語っています。私見では、統合レポートは企業と投資家の間の重要な架け橋になりつつあり、重要性とKPIが相互にうまく結びつければ、将来的に「統合報告」の質が向上していくと考えています。

**小澤** 結論として、日本は現在、細則主義から原則主義の世界への移動の過渡期にあるということかと思います。それには、私たちのマインドセットの変化が必要です。大きな挑戦になるでしょう。決して簡単な道のりではありません。「統合報告」をめぐる混乱は、企業や投資家にとって、何が自分たちにとって重要なかを再考する良い機会でもあると思います。「統合報告」は企業報告の未来であり、私は「統合報告」が企業と投資家にとって素晴らしい存在となるよう期待しています。皆さま、本日はどうもありがとうございました。