

(仮訳)

# 統合報告に向けて

## 21世紀における価値の伝達



統合報告 < I R >

## 目次

本ディスカッション・ペーパーについて	3
要旨	4
統合報告とは何か	
なぜ統合報告を必要とするか	
国際的なフレームワーク	
将来の方向性	
コメント要請	
世界は変わった—報告も変わらなければならない	7
統合報告に向けて	11
統合報告の定義	
これまでの発展を基礎として	
国際統合報告フレームワーク	14
統合報告はどのように異なるか	
ビジネスモデルと価値創造	
基礎的要素	
基本原則	
内容要素	
統合報告に向けて—活動の革新	
統合報告は、我々にとって、どのような意味を持つか	32
便益と課題	
報告組織の視点	
投資家の視点	
政策立案者、規制当局及び基準設定主体の視点	
将来の方向性	42
コンサルテーション質問の要約	44
謝辞・脚注	47

本文書は、International Integrated Reporting Committee (IIRC)から2011年9月14日に公表されたDiscussion Paper “Towards Integrated Reporting –Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century”の日本語仮訳です。本仮訳は、日本の幅広い関係者にIIRCの活動をご理解頂くための参考とするため、日本公認会計士協会がIIRCの許可のもと作成・公表したものです。

本仮訳の内容について、IIRCのレビューを受けていません。したがって、本仮訳を利用するに当たっては、原文を併せてご確認ください。Discussion Paper 原文はIIRC ホームページ (<http://www.theiirc.org>) よりダウンロード可能です。

## 本ディスカッション・ペーパーについて (原文1頁)

国際統合報告委員会 (IIRC) は、新たな報告アプローチを開発するため、企業、投資、会計、証券、規制、学会、市民社会及び基準設定者から世界のリーダーを呼び集めた。

この統合報告というアプローチは、21世紀のニーズに応えるものである。それは、財務、マネジメント・コメントリー、ガバナンスと報酬、及び持続可能性報告を基盤として、その上に築かれるものである。

IIRC は、報告が展開すべき方向についてのグローバルな合意を築くとともに、より良く複雑性に対応できる報告フレームワークを構築することによって、様々な報告を首尾一貫かつ統合された形としてまとめ上げることを目指している。

本ディスカッション・ペーパーでは、統合報告の背景と必要性を考慮しつつ、国際統合報告フレームワーク開発に向けた最初の提案を行うとともに、2012年の公開草案の公表を含め、フレームワークの作成と採用に向けた今後の展開について概括する。本ディスカッション・ペーパー公表の目的は、報告書の作成者と利用者の双方を含む、利害関係を持つすべての方々からのインプットを得ることにある。

本ディスカッション・ペーパーの質問に対する回答、及びその他のすべてのコメントは、これらの提案を改善するに当たって重要なものとなる。コメントは、[dpresponses@theiirc.org](mailto:dpresponses@theiirc.org) 又はホームページ ([www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)) 上で提出されたい。回答に当たっては、所属の組織及びその所在地を特定するようお願いする。受領したすべてのコメントは公開事項として、[www.theiirc.org](http://www.theiirc.org) に掲載される。

コメントは、2011年12月14日(水)までに提出されたい。

IIRC ホームページ ([www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)) 上で登録することによって、IIRC から追加情報が公表される場合、地域の円卓会議又はオンラインセミナーが開催される場合、あるいは IIRC パイロット・プログラムに関して、通知を受けられるようになる。

## 要旨 (原文2頁)

統合報告は、現在の報告実務を強化・集約するよう開発されており、これによって、21世紀における組織の価値評価に必要な情報を提供する報告フレームワークへ向かうことができる。

### 統合報告とは何か

統合報告は、組織が事業を行う商業上、社会上及び環境上のコンテキストを反映しつつ、組織の戦略、ガバナンス、業績及び見通しに関する重要な情報をまとめ上げるものである。それにより、組織がステークホルダーシップをどのように果たしているか、また、組織がどのように価値を創造・維持するかに関して、明瞭かつ簡潔に表されることとなる。統合報告書は、組織の主たる報告手段となるべきである。

### なぜ統合報告を必要とするか

現在の企業報告モデルが形成された後に、経営のあり方、事業価値がどのように創造されるか、さらには事業が営まれる環境に大きな変化があった。これらの変化は相互に関連しており、以下のような傾向を反映したものである。

- ・ グローバル化
- ・ 金融、ガバナンス、その他の危機に対応する形で世界的に広がる政策対応
- ・ 企業の透明性と説明責任への期待の高まり
- ・ 現在及び将来の資源の枯渇
- ・ 人口増加
- ・ 環境問題

このような背景を考えると、組織の過去・現在の業績及びその将来の対応力（レジリエンス）を評価するために必要となる情報は、現在の企業報告モデルが提供する情報よりも広範である。近年、組織から提供される情報は増えたが、その一方で、重要な開示ギャップも存在する。

報告書は既に長文であり、ますます長くなってきている。しかし、各種報告は、互いに結びついておらず、それぞれ別々に展開されてきたので、戦略、ガバナンス、事業運営及び財務と非財務の業績の間の重要な相互関係は、明らかにされていない。また、市場、規制当局及び市民社会から広範な情報が求められるようになってきたため、このような複雑さが増す状況に対応しつつ、将来的な報告の発展を支えることのできるフレームワークが必要とされている。そのようなフレームワークは、多岐にわたり、結合されていない報告を、首尾一貫した統合された全体にまとめ上げ、現在及び将来に渡って価値を創造する組織の能力を示すものとなる必要がある。

## 報告に関する国際的な相違

報告に関する要求事項は、それぞれの行政区域において、別々に、異なる形で展開されてきた。このような状況は、法規制遵守のための負担を著しく増加させ、複数の行政区域で報告を行う組織の数が増加することにより、行政区域を超えた組織の業績比較を困難にさせた。

## 統合報告の便益

調査結果によれば、報告が行動に影響を与えることが示されている。統合報告では、伝統的な報告よりも広範な業績の説明を行うことになる。組織による様々な資源とその関係又は「資本」(金融、製造、人的、知的、自然及び社会)の利用と依存、及び組織によるそれらへのアクセスと影響を可視化する。これらの情報を報告することは、以下において不可欠である。

- ・ 組織のビジネスモデルと戦略に係る長期的実行可能性に関する意味のある評価
- ・ 投資家及びその他のステークホルダーの情報ニーズへの対応
- ・ 最終的には、乏しい資源の効果的な配分

## 国際的なフレームワーク

IIRCは、今後数十年にわたる報告の発展を推進するものとして、国際統合報告フレームワークを開発している。フレームワークの主たる目的は、明瞭、簡潔かつ結合された、比較可能な形で、組織の長期的見通しを評価するために、投資家及びその他のステークホルダーが必要とする広範な情報を組織が伝達できるようにすることである。それによって、当該組織、その投資家及びその他の主体が、より良く短期及び長期の意思決定をできるようになる。

フレームワーク開発の当初段階においては、大会社による報告と、その投資家のニーズに焦点をあてる。本フレームワークは、組織による一貫した報告を求め、政策立案者と規制当局に対して広範なパラメーターを提供するものとして、報告基準の調和を図ることに焦点を当てることになる。

## 基礎的要素

五つの基本原則が統合報告書の作成を支えている。

- ・ 戦略的焦点
- ・ 情報の結合性
- ・ 将来志向
- ・ 反応性とステークホルダーの包含性
- ・ 簡潔性、信頼性及び重要性

統合報告書の内容を決定するに当たっては、以下で要約される主たる内容要素を基礎として、これらの原則を適用すべきである。各要素を開示するにあたっては、各要素相互の結びつきが明らかにされるべきである。

- ・ 組織概要及びビジネスモデル
- ・ リスクと機会を含む、事業活動の状況
- ・ 戦略目標、及び当該目標を達成するための戦略
- ・ ガバナンス及び報酬
- ・ 業績
- ・ 将来の見通し

## 将来の方向性

統合報告は、現在の報告実務を強化・集約するよう開発されており、関係者間の協力、コンサルテーション及び試行を通じて、21世紀における組織の価値評価に必要な情報を提供する報告フレームワークへ向かうことができる。このような方向へ向かうため、IIRCは今後、以下に示す各対応を予定している。

- ・ 会社と投資家が共同で、試行と革新を促すためのパイロット・プログラムに着手する
- ・ 本ディスカッション・ペーパーに寄せられた回答と、パイロット・プログラムの初年度から得られた経験を反映しながら、国際統合報告フレームワークの公開草案を開発する
- ・ 統合報告に関連する新たな測定及び報告実務の開発に役立てるために、他の主体と連携する
- ・ 投資家その他のステークホルダーの間での関心を高めるとともに、組織に対しては、統合報告を採用し、統合報告の発展に貢献するよう促す
- ・ 行政区域内及びその行政区域を超えた報告要求事項を調和させる機会を模索する
- ・ 統合報告枠組みの形成にあたって必要な体制を構築する

## コメント要請

本ディスカッション・ペーパーに対する意見を提供していただき、包括的な国際統合報告フレームワークを開発する、この特有の取り組みへのご参加をお願いします。本ディスカッション・ペーパーの質問への回答及びその他すべてのコメントは、以下への送付が必要です。

[dpresponses@theiirc.org](mailto:dpresponses@theiirc.org) 又はホームページ ([www.theiirc.org](http://www.theiirc.org))

分析の目的のため、所属する組織とその所在を明記されたい。受領したすべてのコメントは、公開事項として、以下に掲載される。

[www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)

コメントは、2011年12月14日(水)までに送られることが必要です。

## IIRCの構成員

国際統合報告委員会(IIRC)には、企業、投資、会計、証券、規制、学会、市民社会及び基準設定の諸セクターにおける国際的かつ多様なリーダーが集まっている。メンバー一覧は48頁を参照。

## 世界は変わった—報告も変わらなければならない

(原文 4 頁)

変化する情報ニーズに応えるために必要な仕組みが構築されつつあるが、報告は混乱を来たし、散乱し、断片化しているとの認識が広がっている。

### 本セクションの要点

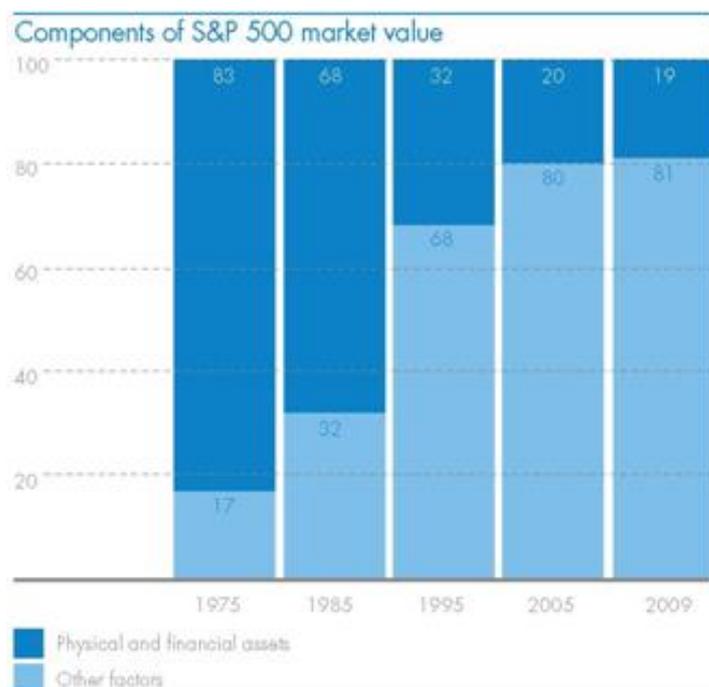
- ・ 世界は変わった。報告も変化に対応する必要がある。
- ・ 報告は、その範囲を広げ、進化してきているが、その一方で複雑性を増している。重要な相互関係が示されておらず、開示ギャップが残っている。
- ・ 情報を追加し続けることは、十分な対応と言えない。情報間の結合性を明らかにするとともに、情報の散乱を解消することが必要である。最も重要な情報だけが統合報告書に含まれるべきである
- ・ 今、協動的かつ国際的な行動が必要とされている
- ・ そのような状況に対応するため、IIRC は主要な組織を呼び集めた

**世界は変わった。**この変化は、経済とサプライチェーンにおけるグローバル化、及びその結果として生じる相互依存、科学技術の進歩、急速な人口増加並びにグローバルな消費の増大に起因するものである。このような変化は、水、食糧及びエネルギーを含む資源の、質、利用可能性及び価格に重大な影響を与えた。それはまた、経済及び社会にとって必要不可欠な生態系に対するプレッシャーを高めた。

このことは、政治、社会及び商業の各側面との間で密接な関わり合いを持っている。ビジネスは、継続的に成功し続けるために、これらの変化に対処しなければならず、多くの場合、より少ないものから、より多くを生み出すための革新の必要性を認識し、新たなビジネスモデルを開発している。

より広範な情報が必要となっていることは、市場価値に占める物的及び財務的資産の割合が、非常に小さくなっていることに明確に示されている。物的及び財務的資産の市場価値に占める割合は 1975 年の 83% から 2009 年の 19% まで下がった。市場価値の残りの部分は、無形の要因によるものであり、その一部は財務諸表において説明されているが、多くは説明されていない。

## S&P500 市場価値の構成要素



物的及び財務的資産と、無形要因によって表される市場価値（財務諸表内で一部は説明されているが、その多くは説明されていない）の割合比。（注.1）

## 報告も変化に対応する必要がある

伝統的な報告モデルは、産業社会に対応して開発された。この報告モデルは、財務的資本のステewardシップに関して貴重な役割を果たし続けているが、過去の財務業績及び価値創造プロセスの比較的狭い部分に焦点を合わせている。

ビジネスはますます複雑になり、伝統的報告における隙間が顕著になってきたため、新たな報告要求が、法令、規則、基準、規範、指針及び取引所の上場規則等の形で、それぞれパッチワークのような形で追加されている。このような変化は、以下のような形で情報の増加につながっている。

- ・ より長い、より複雑な財務報告書とマネジメント・コメントリー（注.2）
- ・ ガバナンスと報酬に関する報告の増大
- ・ 過去10年間に急速に進展した、独立して報告される持続可能性報告（注.3）

このような、政策立案者、会社その他の報告組織、投資家及び市民社会によって導かれた発展は、世界が変化する状況の中で必要となる情報が開示されるよう促すという点では、歓迎すべき対応である。しかし、変化する情報ニーズに応えるため必要な仕組みが構築されつつある一方で、報告は混乱を来し、散乱し、断片化しているとの認識が広がっている。現在提供さ

れる情報の多くは、相互に結びついておらず、重要な開示ギャップが残っている。

その結果、投資家は、非財務要因の重要性を認識しているにもかかわらず、入手可能となっている情報が、その意思決定に十分な状況にあるとは感じていない。例えば、持続可能性にかかわる課題が、会社の戦略と事業運営に十分に統合されるべきとの経営者の認識は存在するが（世界の大会社の CEO の 96%がこの意見を表明している（注.5））、その一方で、ブルームバーグ社の調査によると、何らかの持続可能性情報を報告している上場会社は 21%しかない。（注.6）

### **情報を追加し続けることは、十分な対応と言えない — 情報間の結合性を明らかにするとともに、情報の散乱を解消することが必要である**

企業報告書は、既に長文であり、多くの場合、ますます長くなってきている。長さや過剰な詳細さは、理解の助けとなることなく、重大な情報を曖昧にし得る。（注.7）最も重要な情報だけを、統合報告書に含めるべきである。

多くの組織にとって、報告は、重要事項を伝達するプロセスでなく、法令遵守のためのプロセスと看做されている。さらに、様々な種類の報告は、それぞれ別々に展開しがちである。追加的な要求事項や情報要請は統合されるのではなく、既存モデルに付加される形で要求される。追加し続けようという圧力は、増大し続けている。これによって、複雑かつ重複した、結合されていない開示が生み出された。その結果、例えば、以下の間に存在する重要な相互関係は、明らかにされていない。

- ・ 戦略及びリスク
- ・ 財務と非財務の業績
- ・ ガバナンス及び業績
- ・ 組織の業績及びそのバリューチェーンに含まれる他組織の業績

### **今、協調的かつ国際的な行動が必要とされている**

経営者、投資家及びその他のステークホルダーに利用可能な情報、並びに、それがどのように開示されるかは、意思決定に極めて重要な影響を及ぼす。業績、影響及び相互関係に係る明瞭で簡潔な描写が提供されるために、どのような情報が必要となるか、再考すべき時代が到来した。そのような描写は、以下のようなものでなければならない。

- ・ 革新を後押しする
- ・ 準拠だけでなく、コミュニケーションに焦点を当てる
- ・ 持続的な価値創造と長期安定的な経済につながる資源配分決定を支援する

市場のグローバル化が進展する状況においては、比較可能性が重要となる。報告要求は、様々な行政区域において、それぞれ別々に、異なる形で進展してきた。複数の行政区域で報告を行う組織は増えつつあるが、地域間で異なる報告要求の進展は、このような組織の報告上及び管

理上の負担を増加させた。そのような状況は、開示実務の枝分かれという結果も招き、投資家等が自身の意思決定に必要な情報を理解し、比較する際の障害となっている。

財務報告との関連で、国際的な収斂は重要と認識されており、例えば、国際財務報告基準(IFRS)と、米国の一般に認められた会計原則(U.S. GAAP)との収斂に関する現在の作業を通じてなど、国際基準に向けた進展があった。それでもなお、報告に関するその他の多くの側面は、国又は地域の法令、規則及び取引所の上場要件により、そして強制及び任意の基準、規範及び指針により、引き続き統治されている。

### そのような状況に対応するため、IIRCは主要組織を集めた。

IIRCは、21世紀の目的に適合する、国際統合報告のフレームワークに向けて動く必要があるとの認識のもと、2010年に設立された。IIRCは、これまで実現されてきた成果、また、現時点でも進行中の作業を基礎とし、これを強化・支援することによって、以下のような報告フレームワークを実現するよう活動している。

- ・ 経営上のコンテキストとあわせて、組織の戦略、ビジネスモデル、業績及び計画を伝達する
- ・ 市場的観点、規制的観点のそれぞれからの報告要請を統合することのできる、首尾一貫したフレームワークを提供する
- ・ アプローチの収斂を促し、それによって、開示された情報をより容易に理解できるようにするよう、国際的に合意される
- ・ 組織と社会がその繁栄のために必要としている、すべての資源及び関係又は「資本」(金融、製造及び知的だけでなく、人的、自然及び社会も)の利用、及び、これらに対する影響を反映する
- ・ 組織の成功と、組織が投資家、従業員、顧客及び、より広く、社会に対して創造する価値との間の相互関係を反映し、伝達する

Q1.

- (a) 組織がその価値創造プロセスを表す方法を改善するための行動が必要と考えますか。  
必要又は不必要の理由
- (b) このような取り組みが、国際的に進められるべきことに同意しますか。  
同意又は不同意の理由

## 統合報告に向けて (原文6頁)

統合報告は、組織が事業を行う商業上、社会上及び環境上の背景を反映できるように、組織の戦略、ガバナンス、業績及び見通しについての重要な情報をまとめ上げるものである。それによって、組織が、現在及びその将来に、どのように価値を創造するかについて、明瞭かつ簡潔に表明されることとなる。

### 本セクションの要点

- ・ 統合報告は、様々な異なる報告(財務、マネジメント・コメンタリー、ガバナンスと報酬、及び持続可能性報告)を、首尾一貫したものとして結合させることによって、価値を創造・維持する組織の能力を説明するものとなる。
- ・ 統合報告の主な成果物は、統合報告書であり、IIRCはその統合報告書が単一の報告書で、組織の主たる報告書になることを見込んでいる。
- ・ 統合報告は、投資家及びその他のステークホルダーの識見と理解を改善すると同時に、組織の報告負担を軽減できる
- ・ 統合報告は、報告に関するこれまでの発展を反映し、基礎としている

### 統合報告の定義

統合報告は、組織が事業運営を行う商業上、社会上及び環境上の背景を反映するように、組織の戦略、ガバナンス、業績及び見通しについての重要な情報をまとめ上げる。それによって、組織がどのようにステークワードシップを実践するか、そして、組織が現在及び将来に渡ってどのように価値を創造・維持するかに関して、明瞭かつ簡潔に表明されることとなる。統合報告は、それぞれ独立した報告(財務、マネジメント・コメンタリー、ガバナンスと報酬、及び持続可能性報告)において、現在報告されている情報の最も重要な要素を、まとまりのある全体に結合させる。

統合報告の重要な側面として、以下があげられる。

- ・ 相互の結合性を示す
- ・ 短期、中期及び長期で価値を創造し維持するために、それらが組織の能力にどのように影響を与えるかを説明する

統合報告は、「統合的思考」と呼ばれるもの—ガバナンス責任者(取締役又は同等者)全体の考え、及び極めて複雑な価値創造プロセスを監視し、管理し、伝達する経営能力の適用—、及び、この統合的思考が長期的な成功にどのように貢献するかを反映するものである。組織による価値の創造と維持は、ますます、このような「統合的思考」プロセスを通じて実践されることとなって来るだろう。このプロセスを効果的に伝達することによって、投資家及びその他のステークホルダーが、組織の過去と現在の業績だけでなく、その将来の対応力(レジリエン

ス)をも理解するために役立てることができる。

統合報告の主たる成果物は、統合報告書である。統合報告書は単一の報告書であって、(IIRCが考えるに)組織の主たる報告書となる。現在要求されるもの(報告)に取って代わるものであって、新しく追加されるものではない。このような報告書は、市場や規制から増大する報告要求を、首尾一貫した説明ができるような形に体系立てるものである。統合報告書は、他のコミュニケーションへの明確な参照ポイントを提供する。ここでの他のコミュニケーションとは、特定の制度的に要求される情報を含み、例えば、投資家向けの開示、詳細な財務情報、操業データ、及びサステナビリティ情報などである。これらの情報の多くは、オンライン環境へ移行するだろう。それによって、主要な報告における情報の散乱を解消し、組織がその成功において最も重要と考える課題に焦点を当てることができる

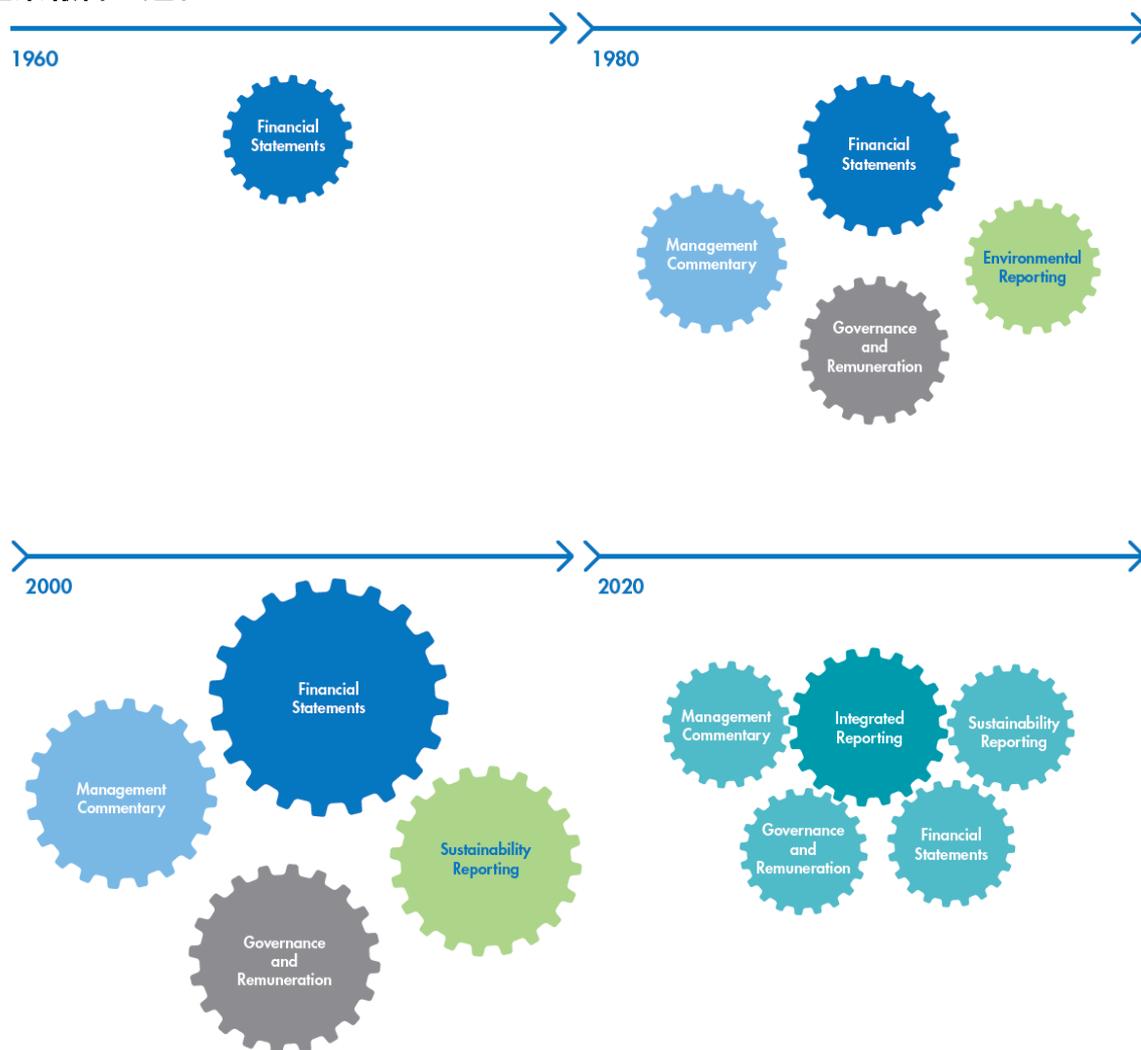
### これまでの発展を基礎として

統合報告は、以下を含めて、報告に関するこれまでの発展を反映し、それを基礎としている。

- ・ 国際会計基準審議会 (IASB) と米国の財務会計基準審議会 (FASB) による、IFRS と U.S.GAAP を改善し、相互の差異を解消するための共同作業を通じた、進行中の会計基準の国際的収斂
- ・ 英国皇太子によるアカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクト(A4S)、グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)、持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD)、世界資源研究所(WRI)、ワールド・インテレクチュアル・キャピタル・イニシアティブ(WICI)、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)、気候情報開示基準審議会(CDSB)、欧州証券アナリスト協会(EFFAS)、国連貿易開発会議(UNCTAD)、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(ICGN)、非財務情報の価値創造に関する共同事業、及びその他多くの主体による、非財務情報に係る会計と報告に対する原則、方法論、指針及び基準を開発するための作業
- ・ 2010年及び2011年中の公表物
  - － 組織の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローを解釈するための背景を提供する記述的報告に対する国際的フレームワークである、IFRS 実務ステートメント「マネジメント・コメンタリー」
  - － 南アフリカ統合報告委員会のディスカッション・ペーパー「統合報告及び統合報告書に対するフレームワーク」
  - － グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)の「G3.1」持続可能性報告ガイドライン、及び第4世代のガイドライン開発に向けた現在実施中のプロジェクト(今後2年間を予定)、並びに
  - － 国際監査・保証基準審議会 (IAASB) のディスカッション・ペーパー「財務報告の進化する性質：開示とその監査への影響」

IIRCは、報告ニーズを展開する方向について、グローバルな合意を得ることを目指しており、この方向性は、複雑な状況により良く対応し、そうすることによって、様々な異なる報告を首尾一貫かつ統合されたものとしてまとめ上げる、報告のためのフレームワークを構築することである。上に挙げたすべての組織は、この目標を達成するためIIRCに参加、又は密接に協調している。

## 企業報告の進化



Q2. 11 頁の統合報告の定義に同意しますか。

同意又は不同意の理由

(仮訳)

## 国際統合報告フレームワーク (原文8頁)

本フレームワークは、統合報告書を作成する組織に高次の指針を提供するものであり、組織において、どの程度、統合的思考が実践されているかを示すに当たって、内容及びアプローチの一貫性を確保する手助けとなるものである。

### 本セクションの要点

- ・ IIRC は、将来の報告の発展を支援するためのフレームワーク開発を進めている
- ・ 本フレームワークは、組織が一貫性をもった報告を実践するのに役立ち、政策立案者と規制当局に対しては広範なパラメーターを提供し、そして報告基準間の調和をとる際の中心ともなるだろう。
- ・ 当初段階においては、大会社による報告と、投資家のニーズに焦点を当てることとする
- ・ 組織のビジネスモデル及び短期、中期及び長期で価値を創造・維持する能力が、フレームワークの主題であり、フレームワークには基本原則と内容要素が含まれている
- ・ 統合報告は、伝統的報告と比べ、業績について、より幅広い説明を提供するものとなる
- ・ それにより、組織が様々な資本（金融、製造、人的、知的、自然及び社会）をどのように利用するか、それら資本に対する影響、及びそれらの相互関係が明らかになる。

国際統合報告フレームワークの狙いは、組織が価値を創造・維持する方法を中心にした、今後数十年間に亘る報告の発展を支援することである。

本セクションは、フレームワークの中核となるであろう概念、原則及び主要な要素を提示しつつ、フレームワーク開発に向けた当初段階の提案をするものである。これらの提案は、完全なフレームワークとしてではなく、議論の出発点を提供するものである。フレームワークの公開草案は、2012年に公表する予定である。本ディスカッション・ペーパーに対するコメント期間中に、暫定的なガイダンス資料をIIRCのウェブサイトで開催する予定である。この資料は、IIRCのパイロット・プログラムを通じて得られた経験に基づき、追加されていくこととなる（41頁参照）。

本フレームワークは、統合報告書を作成する組織に高次の指針を提供するものであり、組織において、どの程度、統合的思考が実践されているかを示すに当たって、内容及びアプローチの一貫性を確保する手助けとなるものである。それはまた、政策立案者と規制当局に対し、複数の行政区域間で一貫性のある報告制度を構築できるような広範な枠組みを提供するものとも

なるだろう。本フレームワークは、基準の調和化に向けた中心的な役割を果たすものとなるだろう。

当初段階においては、大規模な会社による報告に焦点を当てる。しかしながら、その一方で、IIRC は、統合報告の基礎にある概念は、中小規模企業、公共部門及び非営利組織にも同様に適用可能であると考えている。

統合報告書は、広範なステークホルダーのニーズを満たすことになる。しかしながら、IIRC は、当初段階におけるフレームワーク開発に当たって、多くの行政区域におけるガバナンス責任者の現状の責務を考慮して、投資家（負債と持分の提供者）のニーズに焦点を当てている。

これ以降の頁では、次の事項を取り扱っている。

- ・ 統合報告と伝統的報告との間の重要な差異の要約
- ・ 組織のビジネスモデルと価値創造に関する議論
- ・ 統合報告書を開発するための基本原則
- ・ 統合報告書に含まれるべき中核的情報を記載する内容要素

<b>統合報告はどのように異なるか</b>	
<b>思考</b>	<b>分離 ≧ 統合</b>
	<p>伝統的報告は、孤立した枠（サイロ）のなかで生じているため、そのようなサイロ的な思考が奨励されている。他方、統合報告は、統合的思考 — 極めて複雑な価値創造プロセスを監視、管理、伝達すること、及び長期に亘ってどのように成功に貢献するか — を反映し、また、支持している。統合報告は、統合的思考が組織内でどの程度生じているかを明示する。</p>
<b>ステewardシップ</b>	<b>財務的資本 ≧ すべての形態の資本</b>
	<p>統合報告書では、財務的資本だけでなく、その他の「資本」（製造、人的、知的、自然及び社会）にも係る組織のステewardシップ、各資本の相互関係、及び各資本がどのように成功に貢献するかが示される。このような広範な視点により、組織の資源利用や、バリューチェーン全体におけるリスクと機会について考慮することが求められることになる。</p>
<b>焦点</b>	<b>過去、財務 ≧ 過去と将来、結合的、戦略的</b>
	<p>現在の年次報告は、主として、過年度の経営成績と財務的リスクに焦点を当てている。その他の報告書やコミュニケーションにおいては、財務以外の資源と関係が対象となることもあるが、多くの場合、結合した形では開示されず、組織の戦略目標及び将来価値を創造・維持する能力に関連付けて報告されることも稀である。</p>
<b>時間軸</b>	<b>短期 ≧ 短期、中期及び長期</b>
	<p>メディアと規制当局は、グローバルな金融危機について、その主な発生要因として「短期主義」に焦点を当てた。短期的な視点での考察は、多く場合に重要であるが、そのような考察を文脈の中でとらえることも不可欠である。統合報告は、明確に、短期、中期及び長期的視点を考察を織り込むものである。</p>
<b>信頼</b>	<b>狭い開示 ≧ より高い透明性</b>
	<p>財務報告は、基本的に狭い一連の強制的開示に焦点を当てている。例えば、任意の持続可能性報告を通じてなど、ますます多くの組織がその透明性を改善しつつあるが、絶対数で見れば、その数はまだ少ない。統合報告は、透明性を強調することによって、例えば、より広い範囲の課題を対象とする、良い面とともに悪い面を開示することによって、信頼の構築に貢献する。</p>
<b>適応性</b>	<b>規則的 ≧ 個々の状況に対応</b>
	<p>今日の報告は、多くの場合、組織自身が判断する範囲を縮小しており、あまりにコンプライアンスを重視し過ぎていると言われている。一定レベルのコンプライアンス重視は、一貫性を確保して比較可能にするため必要であるが、統合報告</p>

	は、個々のセクターや組織に重要となる要因に焦点を当てる、原則ベースのアプローチを提供する。それにより、組織が、明瞭かつ理解可能な言葉で、その固有の状況を開示できるようにしている。
<b>簡潔</b>	<b>長文かつ複雑 ≧ 簡潔かつ重要</b>
	長文かつ複雑な報告書は、多くの読者にとって理解困難なことが多い。統合報告の主な目的は、報告書が簡潔で最も重要な情報だけを対象とすることができるように、主たる報告書から不必要な情報を除去することにある。
<b>科学技術の利用</b>	<b>紙ベース ≧ 科学技術の利用</b>
	インターネットと XBRL という重要な技術革新にも関わらず、多くの企業報告書は、依然として紙媒体によって作成されている。統合報告は、主たる報告書内の情報とリンクさせ、適当な場合、更に詳細な情報はオンラインでアクセスする新技術を活用する。

Q3.国際統合報告のフレームワークの開発を支持しますか。

支持又は不支持の理由

Q4.

(a) 当初段階において、統合報告につき、大会社による報告と投資家のニーズに焦点が当てられるべきことに同意しますか。

同意又は不同意の理由

(b) 統合報告の基礎にある概念は、中小規模企業、公共部門及び非営利組織にも同様に適用可能であることに同意しますか。

## ビジネスモデルと価値創造

統合報告の中核は、組織のビジネスモデルである。「ビジネスモデル」という用語について、単一の一般に合意された定義は存在しないが、多くの場合、組織が価値を創造・維持しようと努めるプロセスとして捉えられることが多い。

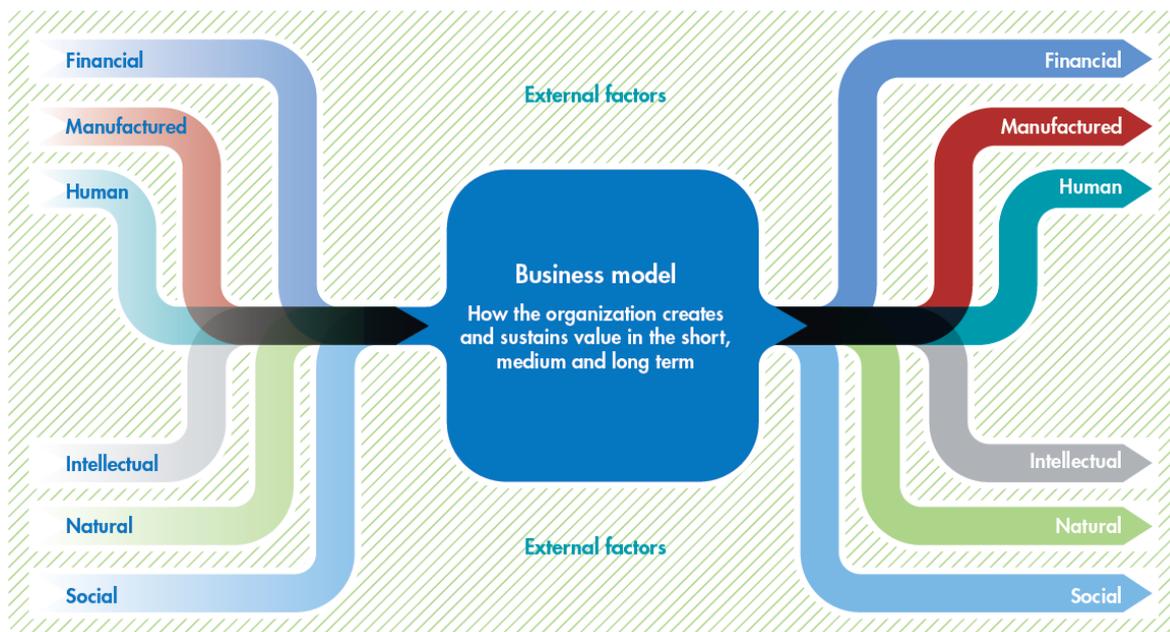
組織は、組織単独又はその内部のみによって価値が創造されるのではなく、以下に示されるように、外部との関係性のもとに価値は創造されるものと認識した上で、そのビジネスモデルを決定している。

- ・ 組織が事業を営むコンテキストとなる、リスクと機会の外部要因（経済的状況、社会的課題及び技術変化を含む）によって影響を受ける
- ・ 他の主体（従業員、パートナー、ネットワーク、仕入先及び顧客を含む）との関係を通じて、共同で作り出される
- ・ 様々な資源、言い換えると「資本」（金融、製造、人的、知的、自然及び社会）の利用可能性、品質及び管理に依存している

したがって、統合報告は、以下について洞察を与えることを目標としている。

- ・ 組織に影響を与える重要な外部要因
- ・ 組織が利用し、影響を与えた資源と関係
- ・ 組織のビジネスモデルが、長期に亘って価値を創造・維持し続けるために、外部要因及び資源と関係との間で、どのように影響を及ぼし合うか

価値創造の重要な構成要素、さらには、構成要素間の関係を、記述し、実行可能な場合には測定することによって、統合報告は、伝統的な報告よりも広範な業績説明を行うこととなる。さらに、統合報告は、以下の図表に示されるように、（過去、現在及び未来の）業績が依存しているすべての関連する資本を、そして、組織が当該資本をどのように利用するかを、さらには、当該資本に与える組織の影響を、可視化するものである。この情報は、希少な資源を効果的に配分するうえで極めて重要となる。それは、企業の長期的な対応力（レジリエンス）と成功の見通しに関して有意義な説明を提供し、投資家とその他のステークホルダーの情報ニーズに応え、それらの主体からの評価を容易にする。重要なことには、組織のビジネスモデルを中心とする報告フレームワークは、事業が営まれる方法に即した形で報告することができ、経営者が真に重要な事柄を説明するうえで、より良い基礎を提供することとなる。



### 資源と関係、「資本」

すべての組織は、その成功のために、様々な資源と関係に依存している。組織が、これらの資源や関係性の利用を通じて資源を枯渇させ、また関係を衰退させる程度や、資源を創造し、関係を強化する程度は、当該組織の長期的な存続性の基礎となる、資源の利用可能性及び関係の強さに重要な影響を与える。これらの資源と関係は、様々な形態の「資本」として考えることができる。以下では、これを分類するとともに、その説明を提供するが、これらは、多くの文献及びモデルを基礎に、(注.8) 本ディスカッション・ペーパーの基礎にある概念を読者が理解するうえでの手助けとすることを目的とするものであり、資本を分類、又は説明する唯一の方法とすることを意図するものではない。様々な組織が、これらの資本を利用する、あるいは、資本に影響を与える程度は多様であり、すべての資本が、すべての組織に同様に関連したり、当てはまるわけではない。

#### 財務的資本：

以下に該当する資金のプール：

- 物品の生産又はサービスを提供するに当たって組織が利用でき、
- 債務、エクイティ又は寄附などの資金調達を通じて入手されるか、あるいは事業経営又は投資を通じて生成される

#### 製造資本：

物品の生産又はサービスの提供に当たって組織が利用できる、以下を含む、製造物（天然物は除外）：

- 建物

- ・ 設備
- ・ インフラ（道路、港、橋、廃棄物、水処理設備など）

**人的資本：**

以下を含む、人々の技能と経験、及び革新を行う動機：

- ・ 組織統治のための枠組み及び人権などの倫理的価値に係る連携と支援
- ・ 組織の戦略を理解して適用する能力
- ・ 指導し協働する能力を含む、プロセス、製品及びサービスの改善実施に向けた忠誠心（ロイヤルティ）と動機

**知的資本：**

以下を含む、競争優位をもたらす無形資産：

- ・ 特許権、著作権、ソフトウェア及び組織的なシステム、手続及び手順などの知的所有権
- ・ 組織が開発したブランドと評判に付随する無形資産

**自然資本：**

自然資本は、製品の生産又はサービスの提供へのインプットである。

組織の活動はまた、積極的又は消極的に、以下を含む、自然資本にも影響を与える。

- ・ 水、土地、鉱物及び森林
- ・ 生物多様性及び生態系の健全性

**社会資本：**

個別及び共同の福利を高めるために、各地域社会、ステークホルダーグループ及びその他のネットワーク内とそれらの間で確立された、以下を含む、機構と関係：

- ・ 共有された価値観と行動様式
- ・ 重要な関係、及び、組織が顧客、仕入先及び共同経営者と作り上げ、保護するよう努力する信頼と忠誠
- ・ 組織が事業活動を行うことについての社会からの受け入れ（ソーシャル・ライセンス）

Q5. 以下は、将来的に向かうべき報告の主題として適切ですか。

- (a) 組織のビジネスモデル、及び
- (b) 短期、中期及び長期で価値を創造・維持する能力  
適切又は不適切の理由

(仮訳)

Q6. 組織が価値を創造・維持する方法の説明に、多様な資本の概念が役立つと思いますか。  
思う又は思わない理由

## 基礎的要素 (原文 12 頁)

### 基本原則一

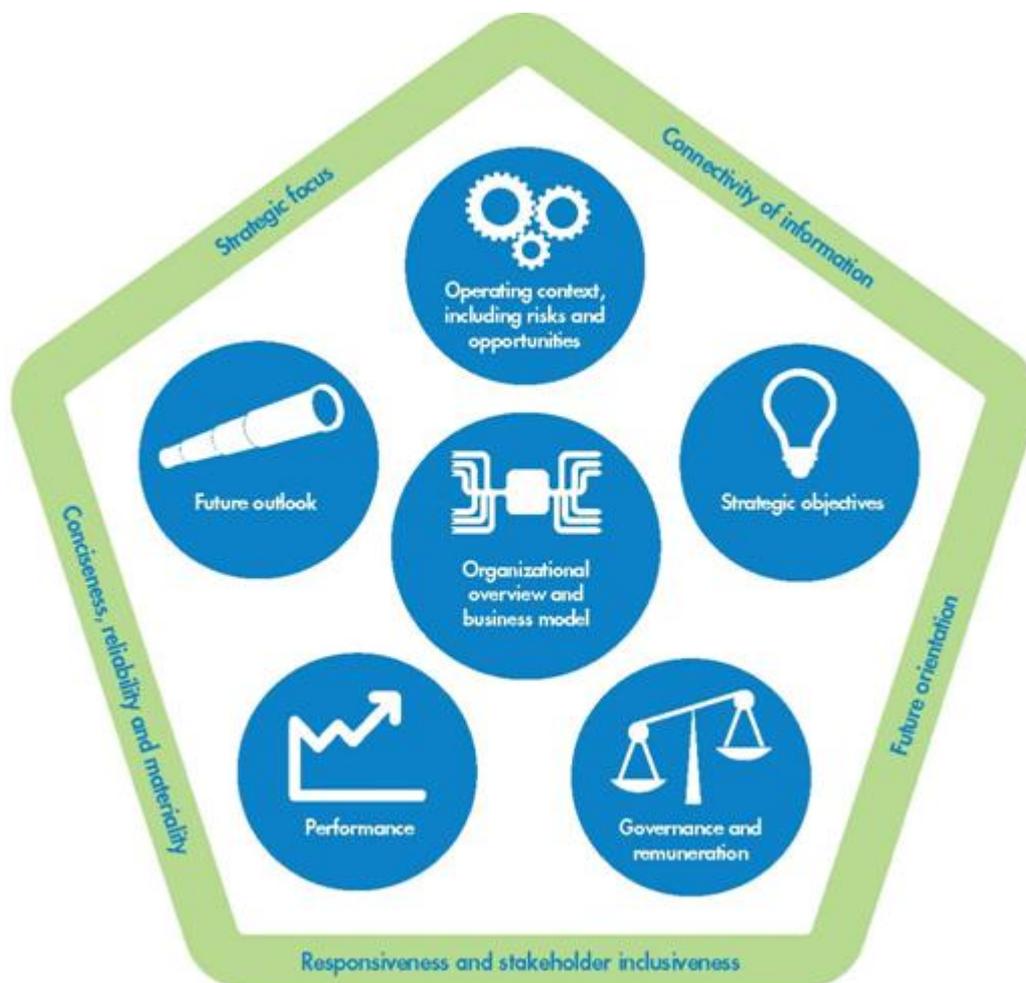
五つの基本原則が統合報告書の作成を支えている (24～26 頁参照)。

- ・ 戦略的焦点
- ・ 情報の結合性
- ・ 将来志向
- ・ 反応性とステークホルダーの包含性
- ・ 簡潔性、信頼性及び重要性

## 内容要素

これらの原則は、統合報告書の内容の決定に当たり、以下に要約した主要な要素をベースに、適用されるべきである。各要素を開示するに当たっては、要素相互の結合性が明らかにされるべきである (27～29 頁参照)。

- ・ 組織概要及びビジネスモデル
- ・ リスクと機会を含む、事業活動の状況
- ・ 戦略目標及び当該目標を達成するための戦略
- ・ ガバナンス及び報酬
- ・ 業績
- ・ 将来見通し



Q7. 本ディスカッション・ペーパーで特定した基本原則は、統合報告書を作成するための堅固な基盤を提供しますか — それらは全体として、また、個別に適切ですか、そして、付け加えられるべき他の基本原則がありますか。

肯定又は否定の理由

## 基本原則 (原文 13 頁)

以下の基本原則は、報告書の内容及び情報の提示方法についての考え方を提供するものであり、統合報告書の作成の基礎になるものである。

### 戦略的焦点

統合報告書は、組織の戦略目標、及び当該目標が長期に亘って価値を創造して維持する能力と組織が依存する資源と関係にどのように関連しているか、に対する洞察を提供する。

統合報告書は、戦略的視点から、何が組織にとって重要であるかを伝達する。その概要は以下のとおりである。

- ・ 組織の戦略目標
- ・ 当該目的を達成するための戦略、実施計画
- ・ 当該戦略がビジネスモデルの他の構成要素にどのように関連するか

本原則には、例えば、市場における組織の位置づけ、戦略及びビジネスモデルに起因する重要かつ新たな機会、リスク及び依存関係に焦点を当てることも含まれるだろう。それによって、組織がどのように資源と関係を利用するかが明瞭に示されることとなる。また、財務的、製造、人的、知的、自然及び社会の各資本について、それらが組織の価値創造・維持能力に大きく貢献する範囲で報告することも含む。

### 情報の結合性

統合報告書は、組織のビジネスモデルと組織に影響を与える外部要因の様々な構成要素、及び組織とその業績が依存する様々な資源と関係が、どのように結合しているかを示す。

結合性は、統合報告書が以下のことを確保するうえで、基本となる。

- ・ 事業における意思決定の特性の変化、及び経営思考と経営行動との間の繋がりを、明らかにする、そして
- ・ 情報を報告する方法として形成された枠 (サイロ)、及び主に財務的課題に焦点を置きがちな伝統的な考えを解体することに役立つ

結合性の例としては、以下が挙げられる。

- ・ 市場環境の変化が、どのように戦略に影響を与えるかについての情報
- ・ 組織による市場分析における様々な要素と、リスクの評価と説明との間の繋がり
- ・ 戦略が、主要業績評価指標 (KPIs)、主要リスク評価指標 (KRI) 及び報酬にどのようにリンクするか

ここで重要なことは、統合報告書は、財務業績と、当該業績が依拠する重要な資源と関係の利用及び影響との間の繋がりを、明瞭に示すことである。

### 将来志向

統合報告書は、将来についての経営者の予想とともに、組織の見通し及び組織が直面する不確実性を利用者が理解して評価するのに役立つその他の情報も含める。

将来志向として、以下が含まれる。

- ・ 組織が短期と長期の利益をどのようにバランスさせるか
- ・ 組織が長期に亘ってどこに進むと予想するか
- ・ どのようにして、目指すべき方向に達するよう計画しているか、及び
- ・ 今後想定され得る重要な実現要因、課題及び障壁

これは、以下の分析を含む。

- ・ 組織のビジネスモデルがどの程度持続可能であるか
- ・ 過去と未来の業績の関係
- ・ 当該関係を変える可能性のある要因、例えば、組織が、受け入れ可能な価格で、必要とする資源を利用できるかどうか

統合報告書には、目標、予想、予測、見積り及び感度分析を含めることがある。

### **反応性及びステークホルダーの包含性**

統合報告書は、組織の重要なステークホルダーとの関係及び、組織がどのように、どの程度、ステークホルダーのニーズを理解し、考慮に入れ、対応するかについての洞察を提供する。

統合報告は、組織のステークホルダーとの関係の重要性を強調している。

ステークホルダーは、経済的、環境的及び社会的課題など、組織にとって重要である事項について、有益な洞察を提供する。

これは、組織が以下を行うのに役立つ。

- ・ 重要な課題の識別
- ・ 戦略の立案と評価
- ・ 重要な課題への戦略的及び説明可能な対応など、組織活動の管理

統合報告書は、以下の開示により、信頼と対応力（レジリエンス）の構築に不可欠な、透明性と説明責任を高める。

- ・ 顧客、仕入業者、従業員及び地域社会などの、重要なステークホルダーと、組織との関係の性質と質
- ・ それらの課題がどのように理解され、考慮され、対応されるか

### **簡潔性、信頼性及び重要性**

統合報告書は、短期、中期及び長期で価値を創造し維持する組織の能力を評価するに当たって重要であって、簡潔かつ信頼できる情報を提供する。

上級経営者及びガバナンス責任者は、以下についての判断を下さなければならない。

- ・ 統合報告書に含まれるべき重要な情報と、比較的变化のない、又は一部の報告書利用者だけに関連するその他の情報、との間の区別

後者が、統合報告書とは別に、組織のウェブサイト又は他の伝達媒体に含まれる場合、簡潔性は高められる。そして、

- ・ 情報が統合報告書に含めるに十分なほどに信頼できるかどうかの決定

信頼できる情報は、完全かつ中立で正確なことが必要ではあるが、実際にはほとんど達成可能ではないことも明白である。したがって、ここでの目的は、実行可能な範囲において、情報の質を最大化することにある。例えば、悪い課題も良い課題と同様にできるだけ忠実に報告されることを確保する等の方法によってである。信頼性はまた、情報が、組織間で比較可能であり、また、同組織において継続して一貫している必要性も包含している。信頼性は、ステークホルダーとの強固なエンゲージメント、及び独立した外部の保証などのメカニズムによって高められる。

## 内容要素 (原文 14 頁)

統合報告書は、以下の各内容要素を含むとともに、その中では、以下に示す内容要素それぞれに示す問いへの回答が提供される。これらの各要素は、基本的に、それぞれ繋がりを持っており、孤立・独立したセクションとしてではなく、各要素相互の結合を明らかにする方法によって、統合報告書に開示される。

前報告期間からの重要な変更があった場合、これについての説明は、特に重要である。



**組織概要及びビジネスモデル：**組織は、何を行い、どのように短期、中期及び長期で価値を創造し維持するのか。

統合報告書は、以下を特定することによって、重要なコンテキストを提供する。

- ・ 組織の使命、主たる活動、市場、製品及びサービス
- ・ ビジネスモデル、価値ドライバー及び重要なステークホルダーへの依拠の状況、並びに
- ・ リスクに対する姿勢



**リスクと機会を含む、事業コンテキスト：**組織が依存する重要な資源と関係、及び組織が直面する重要なリスクと機会も含め、組織が事業を営む環境はどのようなか。

コンテキストの提供のため、統合報告書では、以下を特定する。

- ・ 組織が事業を行う商業的、社会的及び環境的なコンテキスト：短期、中期及び長期に価値を創造・維持する組織の能力に影響を与える重要な法令と規則を含む
- ・ 組織の成功にとって重要となる資源と関係：主なステークホルダー、それらの正当なニーズ、関心及び期待、並びに組織に対するそれらの重要度を含む
- ・ 組織の主なリスクと機会：組織の対外関係、関連する資源に組織が及ぼす影響、及び当該資源の継続的な利用可能性及び質に関するリスクと機会を含む

この内容要素は、高いレベルの組織概要を基礎としており、以下を含んでいる。

- ・ より徹底した重要課題の記述
- ・ どの課題を重要と考えるかを決定するための組織のプロセス、及び
- ・ 重要な課題が、どのように長期に亘って価値を創造し維持する組織の能力に影響を与えるか (例えば、組織が、新たに生起又は重要性の高まったリスクと機会をその戦略に統合するかなど)



**戦略目標及び当該目標を達成するための戦略：**組織はどこへ向かおうとするのか、そしてどのようにしてそこへ辿り着くのか。

統合報告書は、組織の戦略目標及び当該目標を達成するための戦略を記述する。それは、どのように、短期、中期及び長期での成果と結果を測定するかを提示する。本議論は、組織概要と事業コンテキストに関する記述に基礎を置いて作成され、報告書利用者が、何が組織の価値を推進し保護するかを理解できるようにする。

統合報告書では、以下を特定する。

- ・ 主な資源と関係に関連するリスク管理
- ・ 戦略とその他の内容要素との間の繋がり
- ・ 何が、組織を特徴付け、将来の価値を実現できるようにさせているか：例えば、持続可能性に関する考慮が、組織に競争優位をもたらす観点から、どの程度組み込まれているかなど



**ガバナンスと報酬：**組織のガバナンス構造はどうなっているか、そしてガバナンスは、どのように組織の戦略目標を支え、どのように報酬に関する組織のアプローチに関係しているか。

統合報告書は、以下を含めて、組織の監督と経営者の姿勢について洞察を提供する。

- ・ 組織のリーダーシップ及び戦略的意思決定プロセスの説明：ガバナンス責任者の技能を含む
- ・ ガバナンス責任者がどのような活動を行ったか：組織の戦略的方向に影響を与えるために、その文化、倫理的価値及び主なステークホルダーとの関係を含む
- ・ 役員とガバナンス責任者の報酬と、短期、中期及び長期で業績との繋がり：組織がその依存する資源と関係の利用及びそれに与える影響に、どのように報酬がリンクするかも含む



**業績：**組織がその戦略目標及び関連する戦略を達成するために、どのように活動を行ったか。

統合報告書には、以下を含む定性的及び定量的な情報を含める。

- ・ その戦略目標及び関連する戦略に対する組織の業績に関する KPIs と KRIs
- ・ 組織の依存する資源と関係への影響（良い面悪い面の両方）
- ・ 業績に影響を与えている重要な外部要因、並びに
- ・ 組織が目標に向けて、どのように対応したか

財務業績に関する情報は、他の諸資本の業績に関する情報に統合される。ここでの議論には、技術革新が、価値を創造し維持する組織の能力にどのように影響を与えるかも含む。業績情報は、バリューチェーンの上流及び下流における、重要な外部の経済的、環境的及び社会的な影響とリスクに関する、組織の見解も含んでおり、また、実施可能な範囲で量的情報も含む。多様な業績に関して追加的かつ詳細な情報を必要とする報告書利用者を対象として、その他の報告書と伝達手段（財務諸表、持続可能性報告書又は詳細なウェブサイト開示など）が、統合報告書から参照又はリンクされるだろうが、統合報告書内における業績の議論は、相当に簡潔であり、結合されている。過去と現在の業績の間、及び現在の業績と将来の見通しの間の繋がりは、明らかにされるべきである。



**将来の見通し：**組織が、その戦略目標を達成する際、どのような機会、課題及び不確実性に遭遇する可能性が高いか、そして、その戦略と将来の業績に対する結果として生ずる影響はどのようなものか。

将来の見通しは、長期に亘って予想される変化を示すために、他の内容要素を基礎とする。統合報告書は、堅固かつ透明性のある分析を基礎として、以下に関わる情報を提供する。

- ・ 将来、直面するであろう状況に対応するために、組織が現在どのように備えているか
- ・ 短期及び長期の利益をどのようにバランスさせるか
- ・ 組織が短期、中期及び長期に向かう方向に関して発生する影響
- ・ そこに到達するために必要な活動、並びに
- ・ 関連した不確実性

統合報告書においては、たとえそれらが現実のものとなる可能性が極めて小さいと考えられ得る場合であっても、極端な結果になる可能性のあるすべての現実的なリスクが特定されるべきである。

Q8. 本ディスカッション・ペーパーで特定した内容要素は、統合報告書の作成のための堅固な基盤を提供しており、全体として、また個別に適切ですか。そして、追加されるべきその他の内容要素がありますか。

肯定又は否定の理由

## 統合報告に向けて—活動の革新 (原文 16 頁)

多くの組織は、統合報告の概念と整合することの多い報告上の各側面について、革新的なアプローチを取っている。しかしながら、統合報告の理念を達成したと断言できる組織は、たとえあったとしてもごく少ない。30～31 頁では、ごく少数であるが、現在の革新的アプローチの例を紹介している。これらの例は、本文書のフレームワークのすべての側面について「完全に」対応するものではないかもしれないし、明確な指針を提供することを意図したものでもない。むしろ、現在の「グッド・プラクティス」として、組織固有の状況における革新的な報告を示すために提示するものである。IIRC パイロット・プログラムは、フレームワーク開発の情報提供の更なる機会を提供する試行の場であり、IIRC はまた、良好な実務の革新的例示に係る他の組織による貢献も奨励している。

※訳注：ここで紹介する開示例は和訳版には掲載しておりません。英文ディスカッション・ペーパーの 16 頁から 19 頁と併せてご確認ください。

### **アクソノーベル社 報告書 2010 52～53 頁**

事業が価値を創造する方法、主な市場と事業上の特徴、価値創造に影響を与える外部要因、及び革新の役割を含め、事業の簡潔な概要を提供している。それらは、報告対象期間における主要な成果を記述し、グローバル市場ドライバーへ対応する形で生成された財務上の価値を明示しつつ、多岐に渡る財務・非財務の業績評価指標を提供している。

- ・外部状況の簡潔な概要
- ・主要な成果についての簡潔な要約
- ・収益獲得と、主な市場ドライバーへの対応との繋がり

### **サソール社 アニュアル・レビュー及び要約財務情報 4～5 頁**

主要なインプット、活動と結果、革新と研究などの将来価値のドライバーのほかに、財務及び非財務の表現での一定の定量化を伴った事業環境の変化に対応するための手段も結合しつつ、会社のビジネスモデルについて分かり易い記述とグラフ表現を提供している。

- ・インプットとアウトプットとをリンクさせたビジネスモデルの明瞭な記述
- ・目標とコストを含む、事業活動の結果として生じる重要な課題に関する議論
- ・事業環境の変化への戦略的対応の特定

### **BHP ビリトン社：年次報告書 2010 152～153 頁**

主要な戦略的財務・非財務のドライバー、報酬に関する方針及び実績の間の関係性を示している。さらに、報酬と、リスク及び業績との間の関連付けに関する議論を通じて補強され、報酬実務の定量化及び報酬と会社業績の間の連携を含めている。

- ・財務及び非財務の両面からの、報酬と戦略目標との間の連携についての説明と定量化

- ・説明は、リスク及び業績との関連付けについての議論を通じて補強されている
- ・報酬と会社業績との間の関係性についての定量的開示

**アングロ・アメリカン社：年次報告書 2010 14～15 頁**

これらの頁は、業績のスナップショットを示している。これらは、財務及び非財務の両面から、重要な戦略目標と業績との間の関係性を、読者が容易に理解できるように構成されている。また、ここでは、KPIs がどのように計算されるかについて説明されるとともに、過去実績及び将来目標も定量的に示されている。

- ・戦略目標と KPI 目標との間の関係性が明確に示されている
- ・数々の財務と非財務の KPIs を含めている
- ・過去及び現在の業績データと将来目標の定量化

## 統合報告は、我々にとって、どのような意味を持つか

(原文 20 頁)

「統合報告と透明性は、あるべき正しい行動であるだけでなく、資本市場への円滑なアクセス、コスト削減機会の識別、さらには従業員とのエンゲージメントの増加といった、幅広い経営上の便益をもたらすものである。」

アビバ社 *chairman*, *Lord Sharman of Red lynch*

### 本セクションの要点

統合報告の主な便益と課題は、以下の視点からここで示されている。

- ・ 報告組織
- ・ 投資家
- ・ 政策立案者、規制当局及び基準設定主体、並びに
- ・ その他のステークホルダー

### 便益と課題

統合報告の影響は、以下の図表で描かれた報告サプライチェーンの様々な関係者によって異なる。ディスカッション・ペーパーの本セクションは、報告組織、投資家、政策立案者、規制当局と基準設定主体、及びその他のステークホルダーごとの、統合報告に関する主な便益と課題の概要を説明している。顧客、サプライヤー及び政府機関などの、その他の主要なステークホルダーは、事業の前提条件として、業績に関する統合的全体像についてより多くの説明を求めようになっており、本セクションで提示される統合報告の便益は、これらのステークホルダーにも同様に関連する。



### 統合報告への代替的経路

IIRC は、究極的には、統合報告書がすべての組織において主たる報告書になると予測しているが、組織によって、そこに向かう道のりや時間軸（タイムフレーム）は異なるであろう。すべての組織は、変更が無い限り、既存の規制上の報告要求により制約を受けることになる。行政区域や組織が事業運営を行う業種によって、異なる形で組織は影響を受ける。組織が選択し

得るルートとして、以下が挙げられる。

- ・ マネジメント・コメントリー又は年次報告書と持続可能性報告書の結合  
結合された報告書は、統合報告書ではないが、これによって、両報告書の内容をより簡潔な形で統合する機会が生まれるであろうし、ある領域の業績が他の領域の価値にどのように繋がるかを理解できるようにするため、組織にとって合理的な最初のステップと言える。
- ・ 法令によって要求される年次報告書又は制度提出書類に追加する形で、簡潔で独立した統合報告書を発行する。  
これは、ステークホルダーが期待しているにもかかわらず、持続可能性報告書を作成していない組織にとっては、特に魅力的であろう。
- ・ 持続可能性報告書、又は、組織の規制的環境が許す範囲においてマネジメント・コメントリーを、統合報告の基本原則及び内容要素に準拠する形で調整する。
- ・ 経営者に情報提供するために、内部的に統合報告を作成する。  
このアプローチをとることによって、規制当局との間で、あらゆる組織の企業報告を対象に統合報告を導入する、又は革新と試行を選択する組織に対して「セーフ・ハーバー」措置を導入するかどうかについて協議する際の、事業上の便益を享受することができるだろう。

## ○ 報告組織の視点 (原文 21 頁)

### 便益

統合報告は新たな実務領域であるが、以下に要約して示すとおり、これまでの研究によって多くの便益が指摘されている。

- ・ 投資家のニーズに、より適合した報告情報
- ・ 情報調査機関等に利用可能な、より正確な非財務情報
- ・ 主なステークホルダーとの間の高いレベルの信頼関係
- ・ コスト削減を含む、より良い資源配分決定
- ・ 強化されたリスク管理
- ・ より良い機会の識別
- ・ 投資家及びその他のステークホルダーとの間の、より踏み込んだエンゲージメント：技能の魅力と保持を改善する現在及び将来の従業員を含む。
- ・ 評判リスクの低減
- ・ 開示が改善されることによる、資本コストの低下、及び資本へのアクセス
- ・ 組織内での共通理解の醸成と、部門を超えた協力体制の構築

### 課題

#### 規制一

統合報告の多くの要素は、行政区域間で異なる各地域の制度により規制されている。したがって、統合報告の進展の早さは、国ごとに異なる。方向性に関する国際的な合意は、特に、複数の行政区域で事業を営む組織にとって重要になる。

#### 取締役の義務一

ガバナンスに責任を負う者の受託者責任及びその他の責務は、行政区域によって異なる。その結果、統合報告書の焦点は、特に、統合報告書が想定する利用者について、異なり得る。

#### 取締役の法的責任一

統合報告は、将来に焦点を合わせ、新しく発展途上の主題を対象とするため、ガバナンスに責任を負う者の法的責任について、対処が必要になる。これは、グローバルに受け入れられ、かつ、調整された「セーフ・ハーバー」又は広範な事業上の判断ルールを採用することによって、対応されるかもしれない。

#### 商業上の守秘義務一

組織は、より戦略に焦点を当てた情報を提供する必要があるが、このような情報は、制度開示においては現在要求されていない情報であることもある。したがって、組織は、上述の便益と、競合情報の開示を回避する要請とのバランスを取ることが必要になる。

#### 能力強化ー

報告システム全域での知識と経験を蓄積することは、長期的な成功にとって不可欠となる。IIRC パイロット・プログラム（詳細は 41 頁参照）は、IIRC が把握して広めた知見を用ることによって、報告能力を強化することに役立つ。知見を共有することを目的としたオンライン・フォーラムも、新たに設置される。

#### 情報システムー

組織は、情報の入手及び集積のために、情報システムの確立又は強化が必要になる。

今後 2 年間に渡って実施される予定の統合報告の試行に関心のある組織は、IIRC パイロット・プログラムへ参加して頂きたいー詳細は 41 頁を参照。

Q9. 報告組織としての視点から：

- (a) ディスカッション・ペーパーで提示された主な便益に同意しますか。  
同意又は不同意の理由
- (b) ディスカッション・ペーパーで提示された主な課題に同意しますか。  
同意又は不同意の理由

## ○ 投資家の視点 (原文 22 頁)

### 便益

#### ・ 受託者責任一

年金基金等のような、他者に代わって投資を行う主体にとっては、より統合された情報が提供されることによって、投資先である組織の成功、すなわち財務的な成功と投資リターンに影響を与える幅広い課題を考慮に入れることを通じて、受託者責任を履行しやすくなるだろう。

#### ・ 将来志向と見通し一

統合報告は、将来に関する情報に、より重きを置いている。これによって、投資家が組織の将来キャッシュ・フローを生成するその能力を評価するのに役立つ。

#### ・ リスクと機会一

統合報告書では、経営者の視点から重要なリスクと機会が開示される。これによって、投資家は、その投資ポートフォリオ全体においても、リスクと機会の長期的影響を評価することができるようになるだろう。

#### ・ 比較可能性一

統合報告は、セクター特有の報告モデルを改善するとともに、様々な報告からの情報をまとめ上げるための、プラットフォームを提供する。これによって、組織にとって重要である場合の経営倫理、利益相反の管理、及び収賄と汚職といった各種課題について、セクター別及び地域別の分析と比較が改善される。

#### ・ 結合された情報一

統合報告は、組織の戦略、ガバナンス及び財務業績と、組織が事業を営む社会的、環境的及び経済的なコンテキストとの間の関連性を明らかにする。さらに、経営者が意思決定のために利用する情報と、外部に報告される情報とを、より良く連携させる。これによって、投資家は、組織の長期的価値に重要な影響を与える各種要因について、その総合的な影響を、より効果的に評価できるようになる。

#### ・ 改善された分析一

セルサイド、バイサイド問わず、アナリストにとっては、必要に応じて、より詳細な情報を「掘り下げる」ための機会が提供されるため、簡潔かつ統合された形で、組織の最も重要な情報にアクセスできることとなるだろう。これによって、アナリストの分析プロセスが合理化されるとともに、広範な KPIs とその他要因を分析に用いることができるようになる。

#### ・ より効果的な意思決定、より良い投資リターン及びより効果的な資本配分一

全体として、上に記した便益は、より効果的な意思決定、より良い長期的な投資リターン、及びより効果的な資本配分という結果となるだろう。

## 課題

- ・ **分析技術の改善**

広範な財務と非財務の要因を組み込んだ分析ツールが開発されつつある。IIRC パイロット・プログラムでは、投資分析に有用な開示を進めるため、投資家と協働する。

- ・ **投資サプライチェーン**

投資サプライチェーンにおける、現在の報酬とインセンティブ構造は、多くの場合、短期志向を助長している。このようなバランスを改善するために、規制関係者によって、また、それ以外の主体によっても、様々な措置が取られつつある。統合報告は、組織の成功、言い換えればその長期的な投資リターンに影響を与える要因を全体として考慮に入れることによって、このような取り組みをサポートできる。

投資分析に適合した統合開示の開発に関心のある投資家は、IIRC パイロット・プログラムへの参加して頂きたい—詳細は 41 頁を参照。

Q9. 投資家としての視点から：

- (a) ディスカッション・ペーパーで提示されたような主な便益に同意しますか。  
同意又は不同意の理由
- (b) ディスカッション・ペーパーで提示されたような主な課題に同意しますか。  
同意又は不同意の理由
- (c) 統合報告が、統合的分析にとって有益な情報開示を推進すると思いますか。  
同意又は不同意の理由

## ○ 政策立案者、規制当局及び基準設定主体の視点 (原文 23 頁)

### 便益

- ・ **より効果的な資本配分**

統合報告による、より意味のあるコミュニケーションは、経済全体の資本配分をより効果的なものとするとともに、将来の課題に最も効果的に対応している組織への資本流入が促されるという範囲において、エネルギー安全保障、食物不足及び気候変動等の課題に対処するに当たって必要な投資を、奨励し得る。
- ・ **アプローチの調和と「縦割り」の解消－**

報告は、直近の報告書で「ジグソーパズルの断片」として表わされる、法令、規制、基準、規範、ガイダンス及び取引所の上場規則のパッチワークによって形作られている。統合報告は、政策立案者、規制当局及び基準設定主体に対し、以下について協働するためのプラットフォームを提供する。

  - － 行政区域内の報告要求を統合する
  - － 様々な行政区域における報告に関する進展を調和させる
  - － 行政区域を越えて発生する新たな報告課題について、一貫した形で取り組む
- ・ **経済と市場の安定性－**

近年の国際的な金融危機は、従来より厳格に規制されてきた機関以外の市場参加者及び実務を介して、リスクが生じ、隠され、伝達され得ることを明らかにした。これらのリスクに対処する一つの重要な手段は、市場参加者の透明性強化であり、これは統合報告によって促進することができる。統合報告は、組織内部のより良い意思決定と行動を促すとともに、より長期的な視点をもたらすことによって、市場の安定性確保に繋がるだろう。加えて、政策立案者と規制当局にとっては、リスクが発生する際、これを識別することが可能となるため、これに適時に対処することができるようになる。これは、経済、市場の安定化につながる。
- ・ **共有された資源のステewardシップ－**

統合報告は、対象とする資源と関係、長期的な価値創造の考慮という点で、より広範な視点を求めるため、社会全体で共有された資源、特に人的、自然及び社会資本のステeward (受託者) として適切に行動し、説明責任を果たすよう、組織をより良く位置付けることとなる。
- ・ **情報へのアクセス－**

統合報告は、意思決定に適合する情報を提供することにより、当該情報の利用者として、政策立案者と規制当局による効果的な行動を支援できる。

### 課題

- ・ **法律、規制及び基準の改訂－**

法律、規制及び基準を改訂するためのメカニズムは、リーダーシップ、政策意思、

調整、時間、資源、相談及デュープロセスを必要としている。提案された変更が、複数の主題領域（例えば、環境法や証券法など）、及び複数の行政区域以上に関連する場合、特にその傾向は強くなる。

・ **法的責任及び経営上の守秘義務**

統合報告の範囲は、新たな発展しつつある主題を対象にしており、また、戦略に焦点を当てる度合いは強まるだろう。経営者、ガバナンスに責任を負う者及び保証提供者の、法的責任、受託者責任及び経営上の守秘義務に関する懸念は、適切に対処される必要がある。

Q9. 政策立案者、規制当局又は基準設定主体としての視点から：

(a) ディスカッション・ペーパーで提示されたような主な便益に同意しますか。

同意又は不同意の理由

(b) ディスカッション・ペーパーで提示されたような主な課題に同意しますか。

同意又は不同意の理由

## ○ その他の視点 (原文 24 頁)

### 市民社会

- ・ **持続可能な課題の連携**  
統合報告を採用する組織は、財務的資本だけでなく、人的、自然、社会及びその他の資本についても、そのステewardシップを明示する。これらは、多くの市民社会グループの関心に沿うことが多いだろう。
- ・ **ステークホルダー・エンゲージメント**  
統合報告では、ステークホルダー・エンゲージメントが重視されるため、これによって、市民社会グループとのコンサルテーションが促されるだろう。
- ・ **サプライチェーン**  
統合報告によって、組織がそのサプライチェーンにおいてステークホルダー・グループにどのような影響を与えるかが、より明確となるだろう。
- ・ **特定の課題への焦点**  
環境、社会的な課題を財務的な課題と統合することは、特定の地域社会のステークホルダー・グループが懸念する一部の課題に焦点が当てられにくくなる結果をもたらし得る。IIRC には、主な市民社会のステークホルダー・グループが参加している。また、IIRC はフレームワーク開発全体を通じて、既存のガイドラインや規範等を利用する。

### 従業員

- ・ **将来予想**  
現在及び将来の従業員は、その雇用者の将来見通しについて、統合的な視点を理解することができるようになる。従業員はまた、その雇用者の価値が自身の価値と整合しているかどうかについても、より良く理解できるようになる。
- ・ **組織の結合**  
統合報告は、報告に関する枠（サイロ）の解体と統合的思考の導入を促進する。これは、従業員が、組織の目的と自身の実績が結びつく方法に関して、より良い理解を得るとともに、長期に亘って価値を創造・維持する組織の能力に貢献する方法を認識できるようにする。

### 保証提供者

- ・ **独立した保証**  
財務諸表に対する独立した監査は、現在、世界の資本市場において極めて重要な役割を果たしている。また、持続可能性報告書に対する独立した保証は、ベスト・プラクティスとして認知されている。したがって、統合報告書が組織の主たる報告書である場合、投資家及びその他のステークホルダーは、当該報告が独立した保証の対象と

なるよう望むことになると予想するのが合理的といえる。

- ・ **新たな技術一**

統合報告書には、伝統的報告のフレームワークの下で開示される情報よりも保証することが困難となる情報も含まれる。したがって、統合報告書に対する保証を支援する新たな技術、基準及び報告メカニズムの開発が必要となる。

## 学会

- ・ **研究一**

学会は、研究者という立場から、初期のフレームワーク開発と、統合報告が長期的に発展する過程で生じるトピックの研究において、強力な役割を果たすことになる。

- ・ **教育一**

教育者という立場からは、統合報告の長期的成功にとって不可欠となる、報告システム全般について教育と能力強化において、強力な役割を果たすことになる。

### IIRC パイロット・プログラム

IIRC は、国際統合報告フレームワークプログラムを開始している。本プログラムは、企業グループと投資家が知識を交換でき、経験を共有できるネットワークという形で作業を進める。IIRC パイロット・プログラムは、以下を目標にしている。

- ・ 組織がその報告実務を革新するよう促す。
- ・ 報告と投資家の将来的な実務展開について情報提供する、そして
- ・ 国際的な報告ガイダンスにおいて収斂を推進する

詳細、及び参加に向けた関心表明については、[www.theiirc.org/pilot](http://www.theiirc.org/pilot) を参照のこと。

Q9. 主要なステークホルダーとしての視点から：

- (a) ディスカッション・ペーパーで提示されたような主な便益に同意しますか。

同意又は不同意の理由

- (b) ディスカッション・ペーパーで提示されたような主な課題に同意しますか。

同意又は不同意の理由

## 将来の方向性 (原文 25 頁)

### 本セクションの要点

- ・ 統合報告の開発は、意思決定と報告について、確立された思考に変化を要求することになる。
- ・ IIRC が計画している活動は、以下を含んでいる。
  - － フレームワークの公開草案の開発
  - － 新たな測定・報告実務に関する他者との共同作業
  - － 組織が、統合報告を採用し、その発展に貢献するよう奨励
  - － 行政区域内において、及び、複数の行政区域を越えて、報告要求を調和させる機会の模索、及び
  - － 統合報告を巡るガバナンスに関するコンサルテーション

統合報告は、既存の報告実務を強化・集約することを目的に、開発されている。協働、コンサルテーション及び試行を通じて、IIRC は、21 世紀における組織的価値の評価に必要な情報を提供する、報告のフレームワークを推進していくことを計画している。

移行期間が設けられる。

- ・ 一部の行政区域では、他地域に先駆けて統合報告に関する要求事項を導入することになる。これは、例えば、南アフリカの事例であり、そこでは、ヨハネスブルグ証券取引所が、会社は統合報告書を作成するか、又は作成しなかった理由を公に説明するという上場規則を導入した。
- ・ 他の行政区域では、組織は、既存の報告要求のなかで、統合報告を試行することになる。多くの組織は、このような状況下において、統合報告書を既に公表している。IIRC パイロット・プログラムは、更なる試行を促進することになる。

効果的なフレームワークを開発し、本メカニズムをサポートしていくに当たっては、報告システムに関与するすべての人々による協力を必要としている。IIRC は、このような協働を促進しようとしている。IIRC が現在計画している取り組みは、以下のとおりである。

#### ・ **パイロット・プログラム**

本ディスカッション・ペーパーにおける提案をテストし、統合報告の実例を提供するために、2011 年 10 月に開始している 2 年のパイロット・プログラムを実行する。IIRC パイロット・プログラムに参加している会社及び投資家等は、次の 2 年間で対象とするフレームワーク開発への重要な貢献を提供することになる。

#### ・ **フレームワーク**

以下に基づいて、国際統合報告のフレームワークを開発する

- － 本ディスカッション・ペーパーに対して受領した回答

- － IIRC パイロット・プログラムにおいて明らかになった洞察
- － IIRC 等が実施した追加調査、及び
- － 投資家及びその他の主要なステークホルダーとのエンゲージメント

2012年に、国際統合報告フレームワークの公開草案を公表し、意見募集することを予定している。これは、フレームワークが今後数十年間の報告の開発を支えるスコープと柔軟性を保持するよう担保することを意図するものである。IIRCは、市場と社会の進化するニーズに対応し続けるために、フレームワークが定期的に改訂される必要があることも認識している。

・ **測定と報告の実務**

統合報告に関連する新たな測定及び報告に関する実務の発展を観察するとともに、必要に応じてこれに貢献し、さらには、これを先導することもありえる。ここで言う測定及び報告に関する発展には、外部性として扱われているビジネス影響と相互依存にかかわる領域について、リスク及び機会として、あるいは業績ステートメントの一部として、より良く定量化され、意思決定と報告のそれぞれに統合するための、方法論開発が含まれるだろう。

・ **アウトリーチ**

投資家及びその他の主要なステークホルダーの間で統合報告に対する認識を高めるとともに、統合報告を採用し、また、その展開に対して貢献するよう組織を促すために、地域ラウンドテーブルその他のエンゲージメント活動やコミュニケーション活動を実施する。

・ **調和**

国、地域及び国際的な政策立案者、規制当局及び基準設定主体で、行政区域内、または行政区域間において報告に関する要求事項を調和させるための機会を調査し、相互親和性の確保された規制環境の発展に役立てる。

・ **ガバナンス**

公開コンサルテーションを実施することによって、統合報告に係るガバナンスと組織体制を構築する。

Q10.

(a) ディスカッション・ペーパーに記載された活動が、IIRCの取る次の段階となるべきことに同意しますか。

同意又は不同意の理由

追加されるべき、その他の重要な活動がありますか。

(b) 各々の活動には、どのような優先順位を与えるべきですか。

その理由

Q11. IIRCに考慮してもらいたい他のコメントがありますか。

## コンサルテーション質問の要約 (原文 26 頁)

IIRC は、取決めに表明するか、変更を提言するかどうかを問わず、すべてのステークホルダーからのディスカッション・ペーパーのすべての側面に関するコメントを歓迎している。コンサルテーション質問への回答、他のコメントは、[dpresponses@theiirc.org](mailto:dpresponses@theiirc.org) に、又はホームページ ([www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)) 上で提出することが必要になる。分析上の目的から、所属する組織及びその所在を明記いただきたい。受領したすべてのコメントは、公開事項として、[www.theiirc.org](http://www.theiirc.org) に掲載されることになる。コメントは、2011 年 12 月 14 日 (水) までに提出されることが必要である。

### 世界は変わった—報告も変わらなければならない (7 頁)

Q1.

- (a) 組織がその価値創造プロセスを表す方法を改善するための行動が必要と考えますか。  
必要又は不必要の理由
- (b) このような取り組みが、国際的に進められるべきことに同意しますか。  
同意又は不同意の理由

### 統合報告に向けて (11 頁)

Q2. 6 頁の統合報告の定義に同意しますか。

同意又は不同意の理由

### 国際統合報告フレームワーク (14 頁)

Q3. 国際統合報告フレームワークの開発を支持しますか。

支持又は不支持の理由

Q4.

- (a) 当初段階において、統合報告につき、大会社による報告と投資家のニーズに焦点が当てられるべきことに同意しますか。  
同意又は不同意の理由
- (b) 統合報告の基礎にある概念は、中小規模企業、公共部門及び非営利組織に等しく適用可能であることに同意しますか。

### ビジネスモデルと価値創造 (18 頁)

Q5. 以下は、将来的に向かうべき報告の主題として適切ですか。

- (a) 組織のビジネスモデル、及び
- (b) 短期、中期及び長期で価値を創造して維持するその能力  
適切又は不適切な理由

Q6. 組織が価値を創造・維持する方法の説明に、多様な資本の概念が役立つと思いますか。

思う又は思わない理由

### 基本原則 (24 頁)

Q7. 本ディスカッション・ペーパーで特定した基本原則は、統合報告書を作成するための堅固な基盤を提供しますか — それらは全体として、また、個別に適切ですか、そして、付け加えるべき他の基本原則がありますか。

肯定又は否定の理由

### 内容要素 (27 頁)

Q8. 本ディスカッション・ペーパーで特定した内容要素は、統合報告書の作成のための堅固な基盤を提供しており、全体として、また個別に適切ですか。そして、追加されるべきその他の内容要素がありますか。

肯定又は否定の理由

**統合報告は、我々にとって、どのような意味を持つか (報告組織—34 頁、投資家—36 頁、政策立案者、規制当局及び基準設定主体—38 頁、その他の視点—40 頁)**

Q9. コメント提供者の視点から：

(a) ディスカッション・ペーパーで提示されたような主な便益に同意しますか。

同意又は不同意の理由

(b) ディスカッション・ペーパーで提示されたような主な課題に同意しますか。

同意又は不同意の理由

(c) 統合報告が、統合的分析にとって有益な情報開示を推進すると考えますか (投資家の視点から)。

同意又は不同意の理由

### 将来の方向性 (42 頁)

Q10.

(a) ディスカッション・ペーパーに記載された活動が、IIRC の取る次の段階となるべきことに同意しますか。

同意又は不同意の理由

追加されるべきその他の重要な活動がありますか。

(b) 各々の活動には、どのような優先順位を与えるべきですか。

その理由

Q11. IIRC に考慮してもらいたい何か他のコメントがありますか。

## 究極的には、統合報告は良い経営のためのものである

(原文 27 頁)

「タタ・グループの中核にある信条は、私たちの行うことが社会のためにならねばならないということであり、これは、私たちが統合報告の開発を支持する理由である。

持続可能性はあなたの DNA であるに違いない。」

**グループ持ち株式会社タタ・サンズ社の財務担当取締役、Ishaat Hussain 氏**

「年金資産を管理するという事は、私たちが、数百万の人々が確実に、必要な年金を受け取ることができるようにする責任を負っていることを意味する。すなわち、私たちは、長期に亘って責任ある態度で適切なリターンを生み出すことが必要である。統合報告は、私たちが、会社の業績に係る全体像を入手し、堅固な投資意思決定を行うことに役立つ。」

**APG 社の最高投資責任者、APG アセット・マネジメント社の最高経営責任者、Angelien Kemna 教授**

「国際的に一貫した財務報告基準の必要性は、よく理解され、受け入れられている。企業報告の他の側面についても同じグローバルなアプローチを適用することが適切である。このイニシアティブは、この航海に向けた重要なステップを表している。」

**国際会計基準審議会の議長、Hans Hoogervorst 氏**

「何ら可視的かつ具体的なリンクを設けずに、財務報告書と持続可能性報告書を同時に印刷する行為をストップする時期にきている。」

**サンパウロ大学、Nelson Carvalho 教授**

「貴社が長期的志向のもとで責任を負う会社であり、信頼を享受することを強く願うのであれば、コミュニケーションを行う方法として、統合報告以外の選択は無い。」

**ネスル社の最高財務責任者、Jim Singh 氏**

「IIRC のゴールは、会社及びその他の事業体の報告負担を増大することではない。そのゴールは、会社と、そのすべてのステークホルダーが、より良い資源配分の意思決定ができるよう支援することにある。持続可能な社会は、我々皆にかかっている。」

**国際会計士連盟会長、Göran Tidström 氏**

「統合報告は、財務報告、環境、社会及びガバナンス報告に関する実務を基礎としている。統合報告によって、会社は、戦略的にその事業、ブランド及び評判を管理し、事業の長期的な持続可能性を損ない得るすべてのリスクをより良く管理することができる。」

**IIRC の副議長及び GRI の議長、Mervyn King 教授**

## 謝辞・脚注 (原文 28 頁)

### IIRC メンバー

英国皇太子及びコーンウォール公爵夫人の第一個人秘書官、Michael Peat 卿 (議長)  
コーポレート・ガバナンスに関するキング委員会議長、GRI 議長、Mervyn King 教授 (副議長)  
英国勅許公認会計士会(ACCA)最高責任者、Helen Brand 氏  
ブラジル・サンパウロ大学教授、国連貿易開発会議(UNCTAD)の国際会計・報告基準 (ISAR) に係る第 25 回会議議長、Nelson Carvalho 氏  
国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)責任者、Paul Clements-Hunt 氏  
Business for Social Responsibility (BSR)会長・最高責任者、Aron Cramer 氏  
ハーバード・ビジネス・スクール教授、Robert Eccles 氏  
金融安定理事会(FSB)会計及び監査政策に関する上級アドバイザー、Gerald Edwards 氏 (オブザーバー)  
ボランスの創設者兼会長、John Elkington 氏  
ミュンヘン再保険アメリカのコーポレート・センター長、国連責任投資原則(UNPRI)議長、Wolfgang Engshuber 博士  
KPMG インターナショナル議長、Tim Flynn 氏  
国際会計基準審議会(IASB)議長 (2011 年 7 月より)  
Hans Hoogervorst 氏  
タタ社財務担当取締役、Ishaat Hussain 氏  
イングランド・ウェールズ勅許会計士協会(ICAEW)の最高責任者及び Global Accounting Alliance(GAA)、Michael Izza 氏  
APG 社最高投資責任者、A P G 資産運用会社アセット・マネジメント社最高経営責任者、Angeliem Kemna 教授  
EnBW ENERGIE Barden Württemberg AG 最高財務責任者、Thomas Kusterer 氏  
トランスペアレンシー・インターナショナル議長、Huguette Labelle 氏  
Ceres 代表及び INCR ディレクター、Mindy Lubber 氏  
世界銀行の副頭取兼コントローラー、Charles A. McDonough 氏  
グローバル・コンパクト財団(GC)議長、Mark Moody-Stuart 卿  
プライスウォーターハウスクーパース(PwC)議長、Dennis Nally 氏  
BDO インターナショナルの最高経営責任者、Jeremy Newman 氏  
グラント・ソントン・インターナショナルの最高経営責任者、Edward Nusbaum 氏  
WWF インターナショナル WWF-UK 最高責任者、David Nussbaum 氏  
Natur 社の財務及び法務担当上級副社長、Roberto Pedote 氏  
HSBC 社グループ最高会計責任者、Russell Picot 氏  
デロイト上級パートナー、James H. Quigley 氏  
General Commissioner for Public Investment (フランス)、René Ricol 氏  
株式会社東京証券取引所グループの社長兼最高経営責任者、斉藤惇氏

世界経済フォーラム (WEF) ディレクター、気候情報開示基準委員会(CDSB)議長、Rick Samans 氏  
証券監督者国際機構(IOSCO)執行委員会議長、Maria Helena Santana 氏  
財務会計基準審議会(FASB)議長、Leslie Seidman 氏  
ネスレ社最高財務責任者、Jim Singh 氏  
持続可能な開発のための経済人会議(WBCSD)議長、Björn Stigson 氏  
国際会計士連盟(IFAC)会長、Göran Tidström 氏  
勅許管理会計士協会(CIMA)会長、Charles Tilley 氏  
アーンスト・アンド・ヤング(EY)の議長兼 CEO、Jim Turley 氏  
100 Group of Finance Directors、Doug Webb 氏  
国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(ICGN)議長、Christy Wood 氏  
中国財政部副大臣及び中国公認会計士協会会長(CICPA)、Li Yong 氏 (2011年7月から)

**作業グループ・メンバー**

英国皇太子アカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクト理事会議長、Paul Druckman 氏  
(共同議長)  
国際会計士連盟(IFAC)CEO、Ian Ball 氏 (共同議長)  
GRI 最高責任者代理、Nelmara Arbex 博士  
Railpen 社コーポレート・ガバナンス長、国際コーポレート・ガバナンスネットワーク (ICGN) 理事会メンバー、Frank Curtiss 氏  
WPP 取締役、Peter Dart 氏  
英国皇太子アカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクト ディレクター、Jessica Fries 氏 (秘書官)  
国連責任投資原則(UNPRI)エグゼクティブ・ディレクター、James Gifford 氏  
デロイトトウシュ LLP パートナー、Eric J. Hespeneide 氏  
日本公認会計士協会常務理事、市村 清氏  
Independent Standards Advisor、Alan Knight 氏  
APG 社 Sustainability and Governance 本部長、  
国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(ICGN)統合ビジネス報告委員会議長、Claudia Kruse 氏  
マイクロソフト社 Accounting and Reporting 取締役、Bob Laux 氏  
国連グローバル・コンパクト (UNGC) の Special Advisor、Jerome Lavigne-Delville 氏  
GRI Chief Executive、Ernst Ligteringen 氏  
グラント・ソントン パートナー、Steve Maslin 氏  
ハーバード大学 Initiative for Responsible Investment, Kennedy School of Government の Senior Fellow、  
Robert Kinloch Massie 博士  
KPMG パートナー、David Matthews 氏  
国連貿易開発会議の Accounting and Corporate Governance Programme、Anthony Miller 博士  
シーエルピー・ホルディングス社 Group Environmental Affairs 取締役、Jeanne Ng 博士

プライスウォーターハウスクーパーPartner、David Phillips 氏  
世界資源研究所 Vice President for Science and Research、Janet Ranganathan 氏  
ニューサウスウェールズ大学 Associate Dean, Research、Roger Simnett 教授  
Novo Nordisk Global Triple Bottom Line Management の Vice President、Susanne Stormer 氏  
国際会計基準審議会 Director of Technical Activities、Alan Teixeira 氏  
南アフリカ勅許会計士協会 Strategy & Thought Leadership, SAICA Senior Executive、Graham Terry 氏  
Aviva Investors Head of Sustainability Research and Engagement、Steve Waygood 博士  
UNE 金融イニシアティブの副局長、安井友紀氏

**追加タスクフォース/助言グループ・メンバー**

GRI Communications and Network Relations Director、Marjolein Baghuis 氏  
GRI Manager – Technical Development、Bastian Buck 氏  
DVFA Managing Director、Ralf Frank 氏  
GE Deputy Controller-Financial Reporting、Robert Giglietti 氏  
Burson-Marsteller UK の Chairman、Gavin Grant 氏  
気候情報開示基準審議会(CDSB) Secretary、Lois Guthrie 氏  
Incite Sustainability の Founding Director、Jonathon Hanks 氏  
日本公認会計士協会 テクニカル・ディレクター、森 洋一氏  
Global Alliance for Public Relations and Communication Management の Chair、John Paluszek 氏  
Black Sun Director of Research & Strategy、Sallie Pilot 氏  
財務会計基準審議会(FASB) Assistant Director、Peter Proestakes 氏  
KPMG シドニー Senior Director、Nick Ridehalgh 氏  
Hermes Equity Ownership Services (EOS)の Associate Director、Tom Rotherham 氏  
英国勅許公認会計士会(ACCA)Brand Executive Director、Neil Stevenson 氏  
Independent Standards Advisor、Alan Willis 氏

**事務局**

英国皇太子アカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクト (A4S) Director 及びプライスウォーターハウスクーパーDirector、Jessica Fries 氏  
GRI Director Reporting Framework、Lisa French 氏  
英国皇太子アカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクトの Head of Communications and Engagement 及びプライスウォーターハウスクーパーSenior Manager、Superna Khosla 氏  
Mike Krzus Consulting の President、Mike Krzus 氏  
World Intellectual Capital Initiative (WICI) Research Fellow、三代まり子氏  
英国皇太子アカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクト Communications Strategy Advisor、Charlotte Masiello-Riome 氏

国際会計士連盟(IFAC) Senior Technical Manager、Michael Nugent 氏

勅許管理会計士協会(CIMA) Project Manager、Jeremy Osborn 博士

英国皇太子アカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクト Project Manager、Mike Reid 氏

デロイトトウシュ Director、Beth A. Schneider 氏

英国皇太子アカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクト Communications Officer、Bethan Walker 氏

GRI Senior Coordinator – External Relations、Joris Wiemer 氏

英国皇太子アカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクト Project Manager 及びデロイト Manager、Victoria Windmill 氏

#### **その他、協力頂いた方々**

英国皇太子アカウンティング・フォア・サステナビリティ・プロジェクト 会計士団体ネットワーク(ABN)のメンバー

ジャーナリスト、Robert Bruce 氏

国際会計士連盟(IFAC)元会長、Robert Bunting 氏 (先の IIRC メンバー)

Black Sun の Group Account Director、Lauren Dalley 氏

IOSCO 理事会の前議長、Jane Diplock 氏

国際会計基準審議会(IASB)の Technical Editor、Alan Fisk 氏

財務会計基準審議会(FASB)前議長、Robert H. Herz 氏 (先の IIRC メンバー)

Black Sun の Design Director、Donald Hill 氏

Black Sun の Account Manager、Britt Keay 氏

日本公認会計士協会の前常任理事、小見山満氏 (作業部会の前メンバー)

KPMG ロンドン議長 (作業グループの元メンバー)、Richard Reid 氏

Black Sun のリサーチアナリスト、Victoria Scott 氏

World Intellectual Capital Initiative (WICI)議長、住田孝之氏

国際会計基準審議会(IASB)の元議長、David Tweedie 卿 (IIRC の元メンバー)

加えて、IIRC は、会議、ラウンド・テーブル、セミナー、オンライン討議及びその他の行事への参加を通じて、統合報告と本ディスカッション・ペーパーの開発に貢献した世界中の数百人もの多くの人たちに感謝したい。

#### **巻末注**

1. オーシャン・トモ社 (2010 年) 「Ocean Tomo’ s Intangible Asset Market Value Study」
2. マネジメント・コメンタリーは、経営者の討議及び分析 (MD&A)、ビジネス・レビュー並びに説明的報告 (ナラティブ・レポーティング) としても知られている
3. 持続可能性報告は、トリプルボトムライン報告、環境、社会及びガバナンス報告、企業責任報告、並びに企業の社会的責任 (CSR) 報告としても知られている

4. 例えば、Boston College Carroll School of Management (2008年)「The Use of Non-Financial Information: What Do Investors Want?」、Arnold, V.、Bedard, C.、Phillips, J.及び Sutton, S. (2009年)「Understanding Professional and Nonprofessional Investors' Information Requirements」、金融サービス協議会及びオーストラリア老齡年金投資家評議会(2011年)「“ESG Reporting Guide for Australian Companies – Building The Foundation For Meaningful Reporting」、英国の環境食糧農村地域省(Defra)からの委託により気候情報開示基準審議会 (CDSB) が作成した Haigh, M.、及び Shapiro, M.A. (2011年)「Financial Institutions: taking greenhouse gases into account」を参照
5. 国連グローバル・コンパクト及びアクセンチュア(2010年)「A New Era of Sustainability, UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010」
6. ブルームバーグ社(2010年)「The Sustainability Edge, Sustainability Report 2010」
7. 例えば、Financial Reporting Review Panel and Accounting Standards Board(2011)、“Cutting the Clutter. Combating clutter in an annual report” 参照
8. これらの情報源は、White, A.L氏(2010年)「The Five Capitals of Integrated Reporting – Toward a Holistic Architecture for Corporate Disclosure」及び Forum for the Future (2009年)「The Five Capitals Model – a framework for sustainability」を含んでいる。
9. 例えば、Eccles, R.G.氏及び Krzus, M.P.氏(2010年)「One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy」及び Hopwood, A.H.氏、Unerman, J.氏及び Fries, J.氏(2010年)「Accounting for Sustainability: Practical Insights」を参照
10. CIMA、プライスウォーターハウスクーパース及び Tomorrow's Company (2011年)「Tomorrow's Corporate Reporting – A critical system at risk」