

<統合報告>

INTEGRATED REPORTING <IR>

パイロット・プログラム

2012年イヤーブック

Capturing the experiences of global businesses and investors

グローバル企業および投資家の経験に学ぶ



About the IIRC

IIRC について



詳細はウェブサイトまで：
www.theiirc.org

国際統合報告評議会 (IIRC) は、世界中の企業、投資家、会計士、証券関係者、規制当局、学会、基準策定当局、および市民社会から世界のリーダーを集めた国際的な組織である。

IIRC は、Marvyn King 教授を議長とし、Paul Druckman が CEO を務めている。

IIRC の使命は、企業の戦略、ガバナンス、業績、将来の見通しに関する重要な情報を、明瞭・簡潔、かつ比較可能な形にまとめ、国際的に合意された<統合報告>フレームワークを開発することにある。同フレームワークの目的は、企業の財務、ガバナンス、マネジメント・コメンタリー（経営者による説明）、およびサステナビリティ報告におけるこれまでの発展を基礎として、企業報告の進化を加速させることにある。IIRC は、報告書を作成する企業が<統合報告>を採用することを促進し、基準策定当局や投資家の認知獲得に努める。

www.theiirc.org

INTEGRATED REPORTING <IR>

目次

01	ご挨拶 ～ CEO ポール・ドラックマン～
02	エグゼクティブサマリー
06	<統合報告>およびパイロット・プログラム 初年度の概要
14	テクニカルトピックに関する プログラム参加企業のコメント
15	プログラム始動
17	1. ビジネスモデル
21	2. 価値
26	3. 資本
33	4. 結合性
38	5. 重要性
45	次のステップ

ご挨拶

このイヤーブックでは、投資家をはじめとする様々なステークホルダーに対して、価値創造に重きを置いたよりわかりやすい報告を目指す企業の取り組みを紹介し、また、IIRC のパイロット・プログラム初年度の取り組み（進化）も紹介しています。

パイロット・プログラムは、IIRC によるイノベーションの中心的な役割を担います。現在の企業報告上の課題を解決し得る創造性に満ち溢れるこのプログラムは、<統合報告>の普及に向けたフレームワークの開発を目指す 75 社以上の企業と 25 の投資機関の協力に支えられています。フレームワークの公開草案の刊行は 2013 年前半を予定しています。

多くのステークホルダーが質の高い企業報告に関心を持っています。なかでも投資家に対していかに適切かつ正確な情報が提供されるかは、経済の持続可能性を左右します。そうした情報こそが効率的かつ生産的な投資活動を促進するためです。世界が経済や環境に関する様々な難題に直面するなか、国際企業や投資家は一体となって、21 世紀に適合した報告環境の整備に努めています。

変革の必要性は多くの人々が同意することでしょう。一方、企業報告の進化を加速させる試みを実行に移す際に生じる多くの法的、規制的、技術的、実践的な課題を克服することは容易ではありません。パイロット・プログラムは、こうした課題克服に向けて前進を図るとともに、実例や市場参加者による詳細なコンサルテーションに対する洞察をリアルタイムに提供することを目指しています。

パイロット・プログラムでは、課題や慣習、<統合報告>のコンセプトを実践するための大小様々な問題を透明性の高い方法で共有することにより、企業報告の信用性を高めるための手掛かりを提供しています。

このイヤーブックは、プログラム参加者の経験や教訓、ベスト・プラクティスの共有を通じて、これまでのプログラムの進捗を紹介しており、読者の皆さまが自社の企業報告を<統合報告>に進化させるために有効にご活用くださることを期待しています。特に、ビジネスモデル、資本、結合性、重要性、利用者とその情報ニーズ、価値といった現在検証されているテクニカルトピックなどの最新のテーマに焦点を当て、実例も紹介しています。紹介する多くの企業や投資家の取り組みが示すとおり、<統合報告>はすでに実践の時を迎えているのです。

最後に、本レポートの編集に際してご協力いただいた、環境調査会社 Trucost と、Research Editor Liesel van Ast に謝意を表します。

Paul Druckman



本イヤーブックについて

この資料には広範な内容が記載されているが、報告書としてではなく、参考資料として利用されることを編集意図としている。読者は、関心があるセクションを参照し、パイロット・プログラム参加企業の具体的な取り組みや、コメント、ケーススタディを活用していただきたい。

このイヤーブックの作成に際しては、パイロット・プログラムの全参加者に広く協力を募った。書面で情報を提供していただいた企業や、（取り組みに関する情報を補足説明すべく）インタビューに応じていただいた企業、インタビューを通じて情報を提供していただいた企業および投資家もあった。掲載情報を補足すべく、企業のアニュアルレポートや、アニュアルレビュー、IIRC の資料も活用している。

EXECUTIVE SUMMARY

エグゼクティブサマリー

IIRC のパイロット・プログラムは、企業と投資家が経験を共有しつつ、将来、〈統合報告〉が広く導入されるための環境を整備するために設立された。世界中で〈統合報告〉が導入されるための重要な課題は、企業が統合報告書を作成するための道しるべとなるコンセプトと原則を示すフレームワークの開発にある。パイロット・プログラムはフレームワークの実効性に関する重要な試行の場といえる。

2011年10月、23カ国の様々な業種から75社以上の企業が参加し、パイロット・プログラム企業ネットワークが設立され、〈統合報告〉の基礎となるコンセプトと原則の実践を開始した。さらに、25社の機関投資家からなるパイロット・プログラム投資家ネットワークが、企業が統合報告書のなかで提供する情報が真に価値を有し、かつ投資家の意思決定をサポートするものかどうかを検証している。

初年度のパイロット・プログラムは、今後の活動に向けた重要なベンチマークを定めた。本イヤーブックは、参加企業の組織全体のプロセスに大きな変化が現れ始めていることを示唆している。企業は〈統合報告〉のコンセプトと原則の活用を通じて、統合的思考と戦略的意思決定の一層の強化に着手している。

この初年度のイヤーブックは、〈統合報告〉の展開に向けた各社のステージが異なることも明らかにしている。自社のシステムやプロセスの検証を目的に未公開の統合報告書作成を試みている企業がある一方、ファーストステップとして、財務情報と非財務情報の合本化に取り組んだ企業もある。また、すで

に〈統合報告〉のコンセプトと原則を自社のアニュアルレポートと会計処理に適用している企業も見られた。〈統合報告〉の試験的導入段階にある多くの企業が本格的に〈統合報告〉を実践するまでには、準備期間として最低でも1年間の会計報告年度を要するであろうことも伺えた。

パイロット・プログラムへの関心は日増しに高まっている。多くのグローバル企業が、積極的にこの試みへの参加を表明しているという事実こそ、〈統合報告〉が投資家だけではなく、企業にとっても価値あるツールであることの証左に他ならない。

参加企業と投資家の経験から、〈統合報告〉への確かな進化に関する洞察と展望を提供することが、プログラム参加者に対する我々の責務であり、必ずしも直ちに統合報告書の作成という成果を得ることではない。従って、参加企業にフレームワークバージョン1.0を試験的に利用いただけるよう、パイロット・プログラムを2014年までの3年間に延長することとした。

投資家ネットワークは、パイロット・プログラム成功の鍵を握っている。プログラム参加企業のイノベーションに対する評価・コメントをもらうと同時に、フレームワーク開発に向けて有益な助言をもらうことになる。同ネットワークでは、効率的な投資につながる質の高い情報の入手手段として、〈統合報告〉がいかに貢献できるかを探求している。特に企業が自社のビジネスモデルや戦略のなかで、いかに多様な資本を考慮に入れているかを統合報告書のなかで明確にするよう投資家が望んでいることが明らかになった。

〈統合報告〉とは？

〈統合報告〉とは、企業のビジネスモデルや戦略、ガバナンス、業績と将来の見通しに関する重要な情報を、それぞれの企業の事業運営と密接に関連性を持つ経済、社会、および環境面を反映したコンテキスト（背景状況）で報告するものである。そして、経営者が価値創造の複雑な仕組みを総体的に把握する統合的思考を投資家やステークホルダーに対して伝えることを目的としている。

IIRCは、国際的に合意される〈統合報告〉フレームワークの開発を推進している。IIRCが2011年9月に公表したディスカッション・ペーパー「〈統合報告〉に向けて～21世紀における価値の伝達」では、右図の基本原則と内容要素を中心とするフレームワーク開発に向けた草案を提示した。

基本原則と内容要素



パイロット・プログラム参加企業による重要なテクニカルトピックに関するコメント

IIRC では、パイロット・プログラムの参加企業に対し、IIRC 事務局が開発中のテクニカルペーパーで焦点を当てている 5 つの分野に関する最新の所見を共有するよう求めた。そこから明らかになった事実は下記のとおりである。

1. ビジネスモデル

- 事業構造、ブランドおよび製品、もしくはサービス提供の見地から自社の新たなビジネスモデルを認識している企業がある。
- 投資家は、企業の戦略的焦点および企業のビジネスモデルがいかにより価値創造力を支えているのか、を理解する必要がある。
- ビジネスモデルは、企業が依存する資本ならびにそれら資本に価値を付加するための戦略的目標、および目標を達成するための製品やサービスを説明することができる。
- 統合的なビジネスモデルの報告を通じ、市場を定義し、価値創造に影響を及ぼすリスクと機会に対して、外部要因がいかにより作用するかについての洞察が得られる。

詳細は 17 ページへ

2. 価値

- 企業はビジネスモデルおよび企業文化 (P21 では「values」ではなく「culture」となっている) を通じて価値を創造・維持する方法を解説している。
- 極めて広汎な要因が短・中期および長期的価値の創出をもたらすという認識が拡がりつつある。
- 資本の活用を通じた価値創造・維持について革新的な方法で説明している企業もある。
- より包括的に価値創造を捉えることにより、バリュー・アット・リスク (最大損失予想額) を評価することができる。

詳細は 21 ページへ

3. 資本

- <統合報告>において評価対象となる資本は、財務的(金融)資本、製造資本、人的資本、知的資本、自然資本および社会資本である。
- パイロット・プログラム参加企業の多くは、戦略的重要性をより正確に理解する一つの方法として、資本と関連する主要業績評価指標 (KPI) の評価を強化している。
- パイロット・プログラム参加企業の財務部門は、財務情報を越えた説明ができるようになってきている。
- 多くの企業は、データが適切な意思決定を行う上十分に信頼できるかを確認するために、財務情報にとどまらず非財務情報についても、独立した監査や保証を求めている。
- 業界固有の特性や地域固有の問題は、資本への依存度と影響の評価を目的として特定された KPI に大きく作用する。
- 資本間の相互関連性への洞察は、それぞれの資本が戦略的意思決定に及ぼす重要性の解説をサポートする。
- 企業は、投資家のより比較可能で、重要な意味を持つ情報へのニーズに応えるため、資本に関する説明責任を強化している。

詳細は 26 ページへ

「年金基金にとって企業の外部性を回避することは不可能です。長期的投資の展望のなかでそうした外部性は内部化（コストを価格に組み入れられること）されるからです。」

PGGM、Piet Klop

4. 結合性

- <統合報告>の開発に向けて部門をまたいで情報を結びつけようとする取り組みは、サイロ（風通しが悪く硬直した組織）を解体し、より強固な部門横断的なコミュニケーションを可能にする。
- 情報と情報を結びつけるというアプローチは、事業活動のいたるところで従業員同士による実りある対話を促進し、統合的な報告アプローチを可能にする。
- 情報の結合を試みる企業経営者は、より統合的な思考と、より統合的な伝達身につけることができる。
- 統合的意思決定は、外部のステークホルダーとのより意義ある対話を可能にする。
- ITの活用は、情報を関連づける能力のアップと情報へのアクセス性を高める起点となる。IT環境が一層高度化すると、データを体系的に説明することができる。

詳細は 33 ページへ

5. 重要性

- 一部の投資家は、すべての資本に関する重要なリスクならびに財務的、戦略的な意味を明確にすることをアニュアルレポートに求めている。
- パイロット・プログラム参加企業の多くはステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、ステークホルダーにとって重要な課題の特定に注力している。
- 重要性の評価は、短期・中期・長期的に企業価値に影響を及ぼし得る課題を特定し、優先順位をつける上で有効である。
- 潜在的に重要性がある要因の発生可能性や発生時期および影響度等をめぐる不確実性の分析にはシナリオ分析が有効である。
- 企業は、戦略策定に関連する重要な課題を特定するために、資本に関する社内・社外の情報を結びつけることができる。

詳細は 38 ページへ

INTEGRATED REPORTING & YEAR ONE OF THE PILOT PROGRAMME

<統合報告>およびパイロット・プログラム初年度の概要

＜統合報告＞

＜統合報告＞は、短・中期、長期にわたる企業価値創出の過程を明らかにすることにより、企業と投資家の意思決定を支援する企業報告の進化した形である。経済、企業、環境に関連する様々な危機的状況が複雑に絡み合っ企業に影響をもたらすなか、＜統合報告＞の必要性はますます高まっている。2007年に始まった国際的な金融危機の実体経済への波及は、社会と企業の相互依存性を明らかにした。多くの地域が直面する経済的困難は、企業と政策立案者に対し、伝統的な資本市場の考え方を見直し、既存の会計慣行や、ビジネスモデル、価値創造の方法を見直すよう迫っている。市場参加者が特に関心を持っていることは、短期・中期および長期的に持続可能なリターンを得ていくために、資本が最も効率的に配分されているかという点である。企業が市場に伝える情報の質は、投資家が効率的な投資を実行する際の重要な要素となる。

世界で指折りの大企業が有する極めて大きな力とその影響力はより正しく理解されるべきである。それらは、経済的な力のみを指すものと理解されがちだ。しかし、経済のみならず人々の暮らしや環境に対してポジティブ、ネガティブ両面で甚大な影響を及ぼすのもまた、それら大企業が下す意志決定である。企業によるより適切な情報開示は、企業の意味決定の質や、長期的な事業の安定性に関して、投資家やその他のステークホルダーによるより深い洞察を可能にする。多くのコンプライアンス重視の年次報告は、リスク要因や戦略に関する情報が不十分であり、投資家が必要とする情報が著しく欠落している。企業が開示する情報と、投資家が求める情報の間に大きなギャップが存在している。特に、事業環境の変化に対して企業がどのように備え、いかに短期的利益と長期的利益のバランスをとっているかについての説明が十分になされていない。

投資家は、資本市場の健全な発展に不可欠ともいえる信頼できる適切な情報を求めている。企業、投資家、基準策定当局は、企業報告を改善するとともに企業に対して価値の創造と維持の必要性を呼びかけることにより、持続可能で安定的な経済発展に貢献していくために、連携を強めている。

IIRCは、企業と投資家が十分な情報を得た上での意思決定をサポートし、企業が価値創造の方法を明確に伝えることをサポートするためのフレームワーク開発を目指している。必ずしも現在進めている＜統合報告＞が唯一の、そして最終的な解答とは限らない。より均斉のとれた戦略的思考や統合的なリスク管理に向けた動機づけとなり、現在の課題を解決していくためのひとつの方法（経路）が＜統合報告＞である。IIRCが目指すのは、企業と投資家が財務的資本をはじめとする限られた経営資源を効率的に活用していくための支援である。IIRCが2011年に公開したディスカッション・ペーパーでは、柔軟な適用が可能な原則主義のフレームワーク開発に対し圧倒的な支持を得られた。

これまでの発展を基礎として

＜統合報告＞は企業に対して、ビジネスモデル、価値創造戦略、資本の相互関連性を、より首尾一貫かつ簡潔に示しながら、すべての事業活動を前後関係や背景も含めて解説するよう促すことを目指している。また、それらの取り組みは、これまでの企業報告における発展を基礎に、重要な要因が価値の創造と維持にどのような影響を及ぼすかをより明瞭に示すことを目指している。IIRCのフレームワークは、財務報告や持続可能性報告などで利用されている既存の基準やガイドラインと併用されることになるだろう。＜統合報告＞は、相互関連性が乏しい主要業績指標（KPI）や業績データを選択することではない。投資家の要求や変化を遂げるステークホルダーの期待に対応するために市場主導の概念的なフレームワークを構築しようとするものである。持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）議長であるPeter Bakker氏はこう語っている。「私たちは今、国際的な企業報告の革新に向け、大きな一歩を踏み出している。ビジネス界とサステナビリティの双方に関与する組織を率いる立場から、企業が世界にポジティブな変化を与え得るこれらの取り組みの大きな潜在性に、私は大変興奮している。」

パイロット・プログラム初年度

IIRC のパイロット・プログラムは<統合報告>の発展に重要な貢献を果たしている。さまざまな業界から 75 社以上の企業が 23 カ国から結集し、<統合報告>のコンセプトを実践に移し始めている。

2011 年に公表したディスカッション・ペーパーが示した基本原則と内容要素を実践で適用した結果は、実践的なフレームワークの開発を進めていることを知らせる上で極めて大きな価値を有する。

フレームワークの開発に際し、もっとも焦点を当てているのは、投資家のニーズである。2012 年 3 月に設立されたパイロット・プログラム投資家ネットワークでは、投資家に対し、このブ

ロセス (12 ページ「投資家の視点」参照) への積極的なエンゲージメントを求めている。<統合報告>の進展とともに、より幅広いステークホルダーの個別のニーズに対応させるためにフレームワークをどのように構築していくかについてより深い議論が交わされていくことになる。

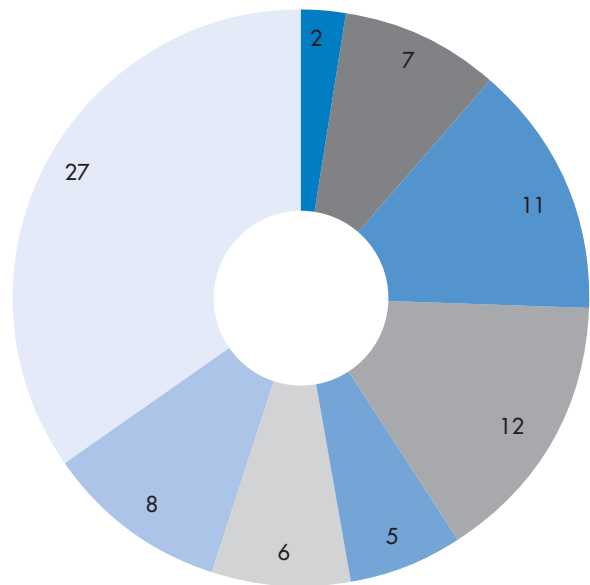
IIRC では、パイロット・プログラムの参加企業と投資家が教訓や経験を共有できるよう会議やオンライン討議を開催した (9 ページ「活動概要」参照)。初年度は、参加企業が、地域ネットワークや会議、調査、<統合報告>をテーマとした交流サイトなどに積極的に参加した。こうした様々な交流は、IIRC が開発中の技術的資料を議論・検証し、その適用性を考査する絶好の機会となる。プログラム参加者は、これらの機会を通じ、<統合報告>を世界中の企業リーダーの間に認知拡大させることにも貢献している。

<統合報告>による戦略的焦点の提供



<統合報告>は、これまでの報告モデルの異なる側面を持つ。それは、企業が自社の戦略とビジネスモデルによる価値創造・維持の方法の伝達を可能とすることである。

パイロット・プログラム参加者の業種別内訳



- 石油・ガス
 - 原材料
 - 工業
 - 消費者製品・サービス
 - 健康・医療
 - 通信・技術
 - ガス・水道・電気
 - 金融
- 合計：78 社

活動概要

本年度、パイロット・プログラムの参加者は次の活動を通じてフレームワーク開発に貢献している：

- <統合報告>の実践に関する調査への協力
- 現在の企業報告に対する投資家による論評会への参加
- オンライン討議への参加
 - 実践的ガイド
 - ディスカッション・ペーパーに対するコメント
 - 重要性
 - 企業報告の現状
 - 価値
 - 信頼性と保証
- パイロット・プログラム地域ネットワーク設立
 - 北・中・南米
 - 英国
 - オランダ
 - ドイツ
 - 南アフリカ
 - 日本
 - オセアニア、東南アジア

※ネットワークはさらに拡大中

パイロット・プログラムの参加者は次の対話を通じて、<統合報告>の機運を高めることに貢献した：

- 欧州会計士連盟 (FEE) <統合報告>会議の規制関係者
- オランダの大学における政策立案者
- ドイツで開催された SAP 主催によるラウンドテーブルに参加した企業および金融機関
- RIO+20 会議における国連グローバルコンパクト (UNGC) 参加メンバー
- リオ開催の国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (ICGN) 年次会議への出席メンバー
- 責任投資原則 (PRI) 年次会議出席のグローバル機関投資家 250 社
- FTSE100 加盟の 100 社以上の企業
- ラスベガスで開催された米国管理会計人協会 (IMA) の年次会議に参加した 1,000 人以上の国際会計の専門家
- マドリードで開催された欧州証券アナリスト協会連合会 (EFFAS) 出席の機関投資家 200 社
- シドニーで開催された<統合報告>に関するアクションカンファレンスに出席した企業、投資家、規制関係者
- バンクーバーで開催されたカナダ・コーポレート・セクレタリーズ協会 (CSCS) 年次企業ガバナンス会議に出席した 300 人のガバナンス担当者

リレーションシップ・チーム



Superna Khosla
Relationships Director,
based in London.
superna.khosla@theiirc.org



Mark Brand
Relationships Manager,
based in Amsterdam.
mark.brand@theiirc.org



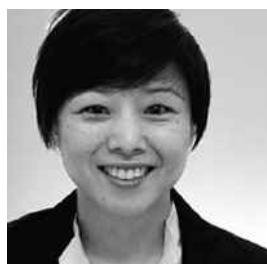
Henning Drager
Relationships Manager,
based in Kiev.
henning.drager@theiirc.org



Lisa French
Head of External Relations,
based in New York.
lisa.french@theiirc.org



Kate Jefferies
Relationships Manager,
based in London.
kate.jefferies@theiirc.org



Hiroko Ozawa
Relationships Manager,
based in Tokyo.
hiroko.ozawa@theiirc.org



Lucia Valesco
Relationships Manager,
based in Madrid.
lucia.valesco@theiirc.org

パイロット・プログラム

国別参加企業

Australia

mecu Limited
National Australia Bank Limited
Stockland

Belgium

Solvay

Brazil

AES Brasil
BNDES
Natura
Via Gutenberg

Canada

Vancity

Chile

MASISA S.A.

China

CLP Holdings Limited

Denmark

Novo Nordisk
Vestas Wind Systems

France

Danone

Germany

EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Flughafen München GmbH
SAP

India

Tata Steel

Italy

Atlantia S.p.A.
CNDCEC
Enel S.p.A.
eni S.p.A.
Generali Group
PricewaterhouseCoopers Advisory
Terna S.p.A.

Japan

Ernst & Young ShinNihon LLC
Showa Denki Co. Ltd.
Takeda Pharmaceutical Company Limited

Netherlands

AEGON N.V.
AkzoNobel N.V.
BAM Group
B Wise B.V.
Deloitte Netherlands
Ernst & Young Nederland LLP
Eureko (Achmea)
LeasePlan Corporation N.V.
N.V. Luchthaven Schiphol
PriceWaterhouseCoopers N.V.
Rabobank
Randstad Holding N.V.

New Zealand

New Zealand Post

Russian Federation

Rosneft
State Atomic Energy Corporation
ROSATOM

South Africa

Eskom Holdings SOC Limited
Gold Fields
SASOL
STRATE
Transnet

South Korea

Hyundai Engineering & Construction
SK Telecom

Spain

BBVA
ENAGAS S.A.
Indra
Industria de Diseño Textil S.A. (Inditex)
Telefónica S.A.

Sri Lanka

Diesel & Motor Engineering PLC

Sweden

AB Volvo - Volvo Group

Switzerland

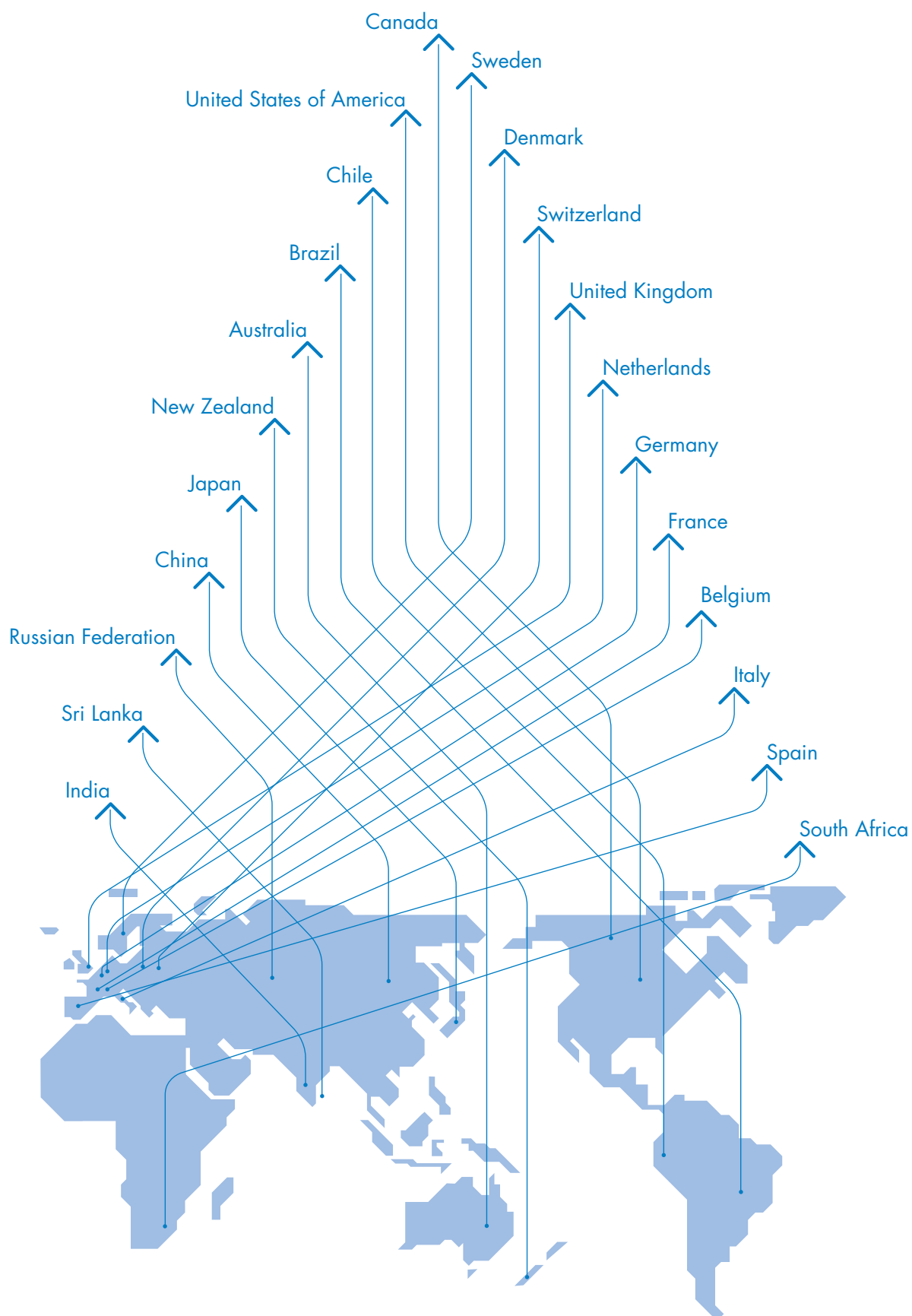
KPMG International

United Kingdom

ARM Holdings plc
Association of Chartered Certified Accountants
The Chartered Institute of Building
The Chartered Institute of Management Accountants
Deloitte LLP
Grant Thornton UK LLP
HSBC Holdings plc
Marks and Spencer Group plc
NHS London
Sainsbury's
The Crown Estate
Unilever

United States of America

Cliffs Natural Resources
Edelman
Microsoft Corporation
Prudential Financial, Inc.
The Clorox Company
The Coca-Cola Company



投資家の意見

IIRC のパイロット・プログラム投資家ネットワークは、投資家ニーズに合致する国際<統合報告>フレームワークの開発に貢献している。

投資家ネットワークの最初の作業は、パイロット・プログラム参加企業のなかの 13 の主要な報告書に対して論評を加えることであった。アセットオーナーやファンドマネージャーたちは、これまでの企業報告に不足している情報に関する意見を提供するとともに、<統合報告>がいかにかにそうした不足している情報に対処できるかを評価した。また、投資分析を行う上で必要な企業報告が何であるのかを明確にした。オランダの年金管理会社 PGGM Investments の Responsible Investment の Senior Advisor、Piet Klop 氏は、優れた企業報告の一例を次のように強調している。「まず戦略についての記述があり、進捗を評価する経営指標が設定されていて、そして目標があり。さらに、それらと外部影響および財務数値が関連づけて説明されています。また、大きな潮流のなかで、自社がどのような位置づけにあるかについても解説しています。」

高まりを見せる<統合報告>を求める声

グローバル経済を有効に機能させるためには、深化と十分な流動性が確保された株式市場が不可欠である。概して、投資

資産の配分は、企業が機関投資家に発信する情報に基づいて行われるものである。投資家コミュニティは決して一様ではなく、短期、長期志向の投資家やトレーダーなどにより構成されている。総じて、近年は機関投資家による短期的な株式保有が、市場のボラティリティを拡大させ、市場全体の短期主義を助長する傾向にある。1940 年では、投資家の米国株保有期間は 7 年程度であったが、2007 年にはわずか 7 カ月まで短期化している。

多くの投資家の情報ニーズや分析視点、期待は変化している。企業はより効率的な資産配分を可能にする質の高い情報を開示する必要があるという認識が広がっている。<統合報告>は、企業の無形価値を企業報告に組み込むことで、こうした要望への対応を促進する。

また、企業は、情報開示の透明性を向上させることにより、資金調達が可能になるという研究結果を示す研究機関が増えている。例えば、ハーバード・ビジネス・スクールの Beiting Cheng 氏と George Serafimov 氏およびロンドン・ビジネススクールの Ioannis Ioannou 氏は、より透明性の高い情報は企業と投資家間の情報の非対称性を低減し、内在するリスクへの不安を緩和させ、その結果、経営者と株主の意見対立に関連して生じる費用エージェンシーコストの削減をもたらし、低利で、より多くの資金調達を可能にするという研究結果を発表している。

変化を求める声は様々な投資家から聞こえてくる。国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (ICGN) は、投資家に対し、投資先企業への関与の方法を変えるよう求めている。IIRC の投資家ネットワークも、投資家による短期主義を見直し、より長期的な視点での投資意志決定への変革に向けた方策を模索する活発な活動を行っている。

マイクロソフトの Accounting and Reporting の Director である Bob Laux 氏は、多くの投資家は、財務・企業報告を短期的に見ていると確信している。「投資家には、環境問題の視点だけではなく、長期的な企業の利益創造力、つまり企業のサステナビリティに対して投資を行う姿勢が必要だと思います。ところがこうした考えは、株主コミュニティからはあまり共感を得ることができなくなっています。」

年金基金や保険会社のようなアセットオーナーは、しばしば長期投資を行う。Piet Klop 氏は、長期的投資家は、相応のリターンを短期的に得て顧客に対する責任を果たす一方で、長期的な視点を決して失ってはならないと語っている。

IIRC パイロット・プログラム投資家ネットワーク

AMP Capital Investors	Government Employees Pension Fund of South Africa
APG	Hermes EOS
Arisaig Partners	Interamerican Development Bank
ATP	Natixis Asset Management
Australian Council of Superannuation Investors (ACSI) (on behalf of StatewideSuper + AustralianSuper)	Newton Investment Management Ltd
Calvert	Norges Bank Investment Management (NBIM)
CFA Institute	Pax World
Colonial First State Global Asset Management (including First State Investments)	PGGM
DWS Investment GmbH (DB Advisors of Deutsche Bank Group)	Railways Pension Trustee Company Limited
European Society of Financial Analysts Societies (EFFAS)	Rathbone Brothers Plc
Element	Rockefeller Financial
Ethos Foundation	Skandinaviska Enskilda Banken (SEB)
	Victorian Funds Management Corporation

Q&A Colin Melvin へのQ&A

Hermes Equity Ownership Services CEO、投資家ネットワーク会長

Q: 企業が<統合報告>から得られるものとは？

A: <統合報告>は企業に対する見方を一変させます。多くの人たちがサステナビリティを企業の行動や成功とは切り離して捉えています。しかし、<統合報告>とは、企業経営そのものであり、企業の長期持続可能性や対応力（レジリエンス）、価値創造力を意味するものなのです。<統合報告>の背景には、サステナビリティを、これまでそれらよりも重要視されてきた財務的な視点と融合させることを求める声があります。長期的見地で見れば、よきに振る舞う企業こそが、価値を創造し続ける企業なのです。

Q: <統合報告>開発の障壁となるものとは？

A: 投資業界が抱える根本的な問題は、短期志向です。総じて投資業界は、企業の株式を保有し株主としての権利を行使することよりも、株式売買に意識を集中しがちです。ファンドマネージャーも、企業の次期の四半期の決算情報に目を奪われがちですが、本来は長期的な視座のもとで、企業の戦略や、リスク、ガバナンスにもっと目を向けるべきでしょう。

Q: どうしたら、そうした障壁を乗り越えられるのか？

A: 企業のガバナンスや、スチュワードシップ、説明責任の強化です。また、短期主義からの脱却には、政策的、規制的手段も必要となるでしょう。金融業界では、ファンドマネージャーが、長期に渡りよりよいパフォーマンスを出せるよう、アセットオーナーによる厳格な監視を促すことが必要です。これには、クライアントの意向と合致するより長期的な見地でファンドマネージャーの実績評価を見直すことも含まれます。ファンドマネージャーは、彼らの実績をクライアントの利益と合致させるインセンティブが働くよう、契約関係の変更を求めるようになるでしょう。

私たちは、受託者責任を長期的な視点でとらえられるという確信を年金受託者へ与える必要があります。資金力がある基金は、より良好なリターンを要求することができると同時に、よりよい行動を推進することもできます。ESG 課題を投資戦略に組み込むことは、広く公的利益につながります。ファンドマネージャーの運用資金は、労働者と預金者のお金だからです。

Q: 投資家ネットワークはどのような支援を行っているか？

A: <統合報告>の普及は、正しい方向の第一歩です。しかし、投資家に需要がなければ不十分なものになってしまいます。投資家ネットワークは、投資家間の対話の場を創出するととても重要なものとなるでしょう。ファンドマネージャーの投資尺度や行動に変化をもたらせる投資業界のリーダー達の協力が不可欠なのです。

投資家ネットワークは、たくさんのポートフォリオマネージャーの関与を計画しています。彼らのニーズを探る一方、投資業界に長期的な視点を普及させるよう目指していきます。また、<統合報告>を投資意思決定に有効なものにしていくことに対し、いかに彼らが貢献できるかについての理解を促していきます。<統合報告>が真に重要な、あるいは重要になり得る問題を取り上げるようになれば、長期的視点を持つ投資家は<統合報告>で開示される情報の有用性を認識することでしょう。

「統合報告書を作り上げる過程の様々な困難は、必ず企業自体にとって利益となるはずですが、経営者の視点から情報を統合することによって、重要な問題が事業戦略や目標にどのように関わっているかを正しく理解することができるのです。」

Hermes Equity Ownership Services CEO、
投資家ネットワーク会長

PILOT PROGRAMME BUSINESSES COMMENT ON TECHNICAL TOPICS

テクニカルトピックに関する
プログラム参加企業のコメント

IIRC では、パイロット・プログラム企業ネットワークに対し、IIRC が開発しているテクニカルペーパーの焦点となっている以下の5つの分野に関する最新の考えをシェアするよう求めた。

1. ビジネスモデル
2. 価値
3. 資本
4. 結合性
5. 重要性

プログラム始動

パイロット・プログラム参加企業は、〈統合報告〉の進捗において異なるステージにある。〈統合報告〉のコンセプトの試験適用と情報システム強化のために、未公表の統合報告書を作成している企業がある。多くの企業ではまず、〈統合報告〉の構成要素に焦点を当てながら、統合報告書を作成する上で必要な情報を特定すべくギャップ分析を行っている。また、より戦略に焦点を当てつつ、簡潔なアニュアルレポートやアニュアルレビューを志向する企業もある。パイロット・プログラムへの参加企業は、〈統合報告〉の開発に向けて様々なアプローチを採用し、組織、事業環境、規制・制度、ステークホルダーの情報に対するニーズの違いを考慮に入れながら、統合報告書の作成を目指している。本セクションでは、いくつかのアプローチの概要を紹介する。

非公表統合報告書

Microsoft は、統合報告書を始動させるに当たり、企業内のステークホルダーと事前に討議を重ねている企業のひとつである。同社初の統合報告書は、〈統合報告〉の価値の社内的認知向上を目的としている。同社の Bob Laux 氏は、次のように説明している。「現在の財務報告書は開示情報を過度に詰め込んだコンプライアンス資料になっているという懸念を抱いています。人々は、投資意思決定を目的として、財務報告書を読むことはないということを示す証拠もあります。当社は、財務報告に関する議論の方向性を変え、企業報告を改善する可能性のある取り組みを全力で支援していきます。」

米国における公平開示規則を遵守するべく、同社の〈統合報告〉チームは、すでに公表されている情報を引用した。統合報告書の草案は、IIRC が 2011 年に公開したディスカッションペーパーのフォーマットに従い、事業と戦略のアウトラインを提供するとともに、どのような資本に依存し、主要な経営資源および関係を管理しているのかを説明している。また、財務諸表を開示し、さらに、アニュアルレポートのマネジメント・コメントリーと主要な注記を整合させている。

草案に目を通した Microsoft の経営陣は、それが自社の事業を従来とは異なる視点で見直すという変化の出発点と考えている。Bob Laux 氏は、「これまでのところ、社内からは好意的フィードバックが集まっていますが、社員の考え方を変えていくためには、〈統合報告〉は、数多くの小さく革新的な取り組みを積み重ねていかねばなりません。」

「当社では、投資家にとって最も重要と思われる情報を特定し、統合報告書に関する当社のビジョンを示すために、白紙の状態に戻してから取り組みを開始したのです。」

Microsoft, Bob Laux

食品・飲料企業の Danone も、2012 年に非公表の統合報告書の作成に取り組んでいる。一般公開は予定されていないが、社内ステークホルダーはコメントの提出を求められている。〈統合報告〉チームは今後、この非公表の統合報告書を公式の Danone Report として公開することと、特定した開示ギャップを埋めることを、〈統合報告〉の成功の条件としている。

OJSC Oil Company Rosneft は、統合報告書に組み込む情報を環境・社会的要因へと拡大する前に、事業活動のいたるところにある財務報告を強化することに注力している。現在同社では、それぞれの部門がそれぞれの目標を掲げ、様々な指標やデータからなる財務報告書を個別に作成している。

飲料製造・販売企業の The Coca-Cola Company では、現在、ギャップ分析を実施するとともに、データやコンテンツニーズ、重複しているニーズ、データの範囲と品質の違いを把握するために内部の報告環境を分析している。Corporate External Affairs Senior Manager の Cassandra Garber 氏は、「当社では、既存の財務報告や持続可能性報告のシステムを活用しながら、現在有している情報、もしくは収集し得る情報の評価を進めています。そして、任意開示や制度開示で求められる情報と、ステークホルダーの情報ニーズを考慮にいれながら、最も重要な報告ニーズの特定を進めています。こうした取り組みは、当社の〈統合報告〉に必要な要素を定義することに役立つと考えています。」と説明している。

財務的(金融) 資本を越えた説明

The Coca-Cola Company は、これからの報告を強化するために、主要業績評価指標 (KPIs) とその計測手段を策定中である。Vice-President, Corporate External Affairs の Allyson Park 氏は、〈統合報告〉への挑戦には、非財務情報を財務情報と同時期に収集し、検証するコストが含まれており、具体的には、人的、社会的、知的資本の定量化、証券取引委員会の検討課題の把握、および〈統合報告〉への本格実施に向けた準備であると語っている。また、同氏は次のように説明している。「当社は現在、持続可能性報告書の数多くの情報をアニュアルレポートに取り込む、あるいは、その逆の取り組みを進めています。しかし、この取り組みが〈統合報告〉であるとは考えていません。多くの企業同様に、当社はまだ物理的な合冊のステージを出てはいません。」

＜統合報告＞とアニュアルレポートにおける統合報告

HSBC における＜統合報告＞に向けた活動は現在、同社の財務およびサステナビリティ部門に限定されている。Head of Group Finance Operations and Sustainability department の Richard Scurr 氏は、次のように述べている。「我々はまず統合した形式で報告を行う利点を会社に対して示す必要があります。それによって予想される新たな変化は、まるで『かかし』のように薄っぺらな新たな資料になるということです。」HSBC にとっての大きな障壁は、財務報告の規則である。「金融機関である当社にとって、報告の方法を大きく変えようとするれば、わずかな裁量余地しか与えられない報告規則や規制、ベスト・プラクティス・ガイドラインなどの縛りが必ず障壁になります。」「規制が緩和され、国際的な会計基準の不統一が解消されない限り、当社ではアニュアルレポートおよび財務報告書を統合報告書として全面改訂することは困難でしょう。我々は、アニュアルレビューと持続可能性報告書を統合する別の報告書を作成する方向で考えるべきかも知れません。」と Scurr 氏は説明する。

生命保険および年金企業の AEGON N.V. では、2011 年レビューでアニュアルレポートと持続可能性報告書の要素を統合した。同レビューでは、AEGON N.V. の戦略的目標、ビジネスモデル、リスク要因、ガバナンス、事業環境や業績についての概要を簡潔に説明している。同社は初めて、業績報告を環境、社会、ガバナンスの実績との関連を示しながら報告した。同社のウェブサイトにおいて、Chief Financial Officer の Jan Nooitgedagt 氏が、このアプローチは、同社と事業のより包括的な全体像を示すことができると語っている。「損益計算書は重要であることに違いありません。しかし、単にそれだけで企業が判断されるべきではないと考えます。財務的な業績だけでなく、どのように経営し、統治し、そして事業環境の変化がどのような新しい課題と機会を創出し、そうした変化にいかにかに有効に対応できるかも重視すべきなのです。」

AEGON の Sustainability Officer である Mike Mansfield 氏は、企業トップが＜統合報告＞の重要性を認識することにより、事業運営における財務的情報と非財務的情報の相互連関に対する組織の意識を高めていると語る。「経営トップの理解が、当社事業のドライバーを反映する一連の主要業績評価指標 (KPIs) の開発をスタートさせるのを容易にしました。」と同氏は語る。

「企業トップが＜統合報告＞の重要性を認識することが、当社の事業ドライバーを反映している一連の主要業績評価指標の開発を容易にしました。」

AEGON, Mike Mansfield

1 Business model

ビジネスモデル

**〈統合報告〉は、
組織の概要と
ビジネスモデル
の提示を目指す。**

AEGONの出発点は、生命保険と年金という2つの最重要事業を採り上げ、自社のビジネスモデルを可能な限り明瞭に示そうとするものであった。同社の商品は、顧客の将来（老後）資金の確保を目的に設計されている。AEGONのMike Mansfield氏は「当社は、この点について、世界動向に焦点を当てて当社のビジネスモデルが来るべきリスクと機会を考慮して設計されていることを〈統合報告〉のなかで示したかったのです。」と語る。

戦略的な価値創造

投資家は、企業の戦略的焦点ならびに、企業の価値創造・維持できる力と戦略的目標との関連性を理解する必要がある。

Danoneはパイロット・プログラム参加企業のなかで、ビジネスモデルを価値創造力と定義している企業のひとつだ。「食を通して最も多くの人々に健康をもたらすこと」が同社のバリュープロポジション（顧客にとっての価値ある提案）である。同社は、〈統合報告〉プロジェクトを通じ、ビジネスモデルに内在する経済的な問題と社会的な問題の既存の関係を明確に形成しつつ、財務上の課題以外に内部の業績やリスクマネジメントとの関連付けをするつもりである。

ビジネスモデルは、企業が依存する資本、付加価値活動、そして成果（製品やサービス）の概略を示すことができる。ミュンヘン空港の運営会社、Flughafen München GmbH(FMG)は、2008年以降、自社のビジネスモデルがどのようにサステナビリティを踏まえているかを報告し、2010年以降には、サステナビリティレポートとアニュアルレポートを1冊にまとめた。同社は、機会とサステナビリティに焦点を当てて競争優位性や顧客提案力を特定することでビジネスモデルを明らかにした。

まだサステナビリティレポートを発行していない企業のなかには、主要な報告書として〈統合報告〉の作成にとりかかっているところもある。英国を拠点とする専門機関、Chartered Institute of Building (CIOB)は、2011年のアニュアルレビューにおいて初めてサステナビリティ問題についての報告を行った。加盟メンバーとの関係が同機関のビジネスモデルの核心であり、既存メンバーと将来のメンバーに対して価値を創出している。そして、これをサポートしているのは、より厳格で保証されたメンバー加入へのプロセスを示し、効果的かつ持続可能な環境づくりに向け資格認定を改善するという目標である。

統合的方法によるビジネスモデルの報告が目指すのは、一連の外部要因から生じるリスクと機会がどのように価値創造に影響するのかについての洞察を提供することにある。こうした要因には、経済環境の変化や、社会的・環境的問題の発生、技術革新や競合の激化等が含まれ、これらのいずれも企業の事業環境や価値の創造・維持能力に影響を及ぼす可能性がある。SAPは自社のビジネスモデルの基盤を、人口統計や消費者動向の変化、技術がもたらす潜在的可能性（「ケーススタディ」参照）の導入といったトレンドに対応してビジネスチャンスを創出することに置いている。同社では自社のビジネスモデルと戦略を、コア・エンタープライズ・アプリケーションおよびデータ分析ツールを含む5つの主要な成長機会に結合して価値の創造を行っている。

「社会に重要な結果をもたらすことにより、究極的に投資家に価値を提供することになります。このことは、現実的な問題に対してソリューションを提供するあらゆる企業に当てはまります。〈統合報告〉は、自らが創造する価値に対する企業の理解力や、長期的な社会への貢献を企業がどのように果たそうとしているのかについて、長期的投資家により深い洞察を与えることができるのです。」

Via Gutenberg, Sérgio Serapião

SAP は重要な経営課題に関わる自社の戦略遂行能力を損なう可能性がある要素を特定している。そのなかには、現在ファイアーウォールで管理され、クラウドやモバイル機器を通じて活用されているデータの安全性や機密性を脅かすリスク、知的・金融資産を動かしている人材の能力、エネルギー需要の増加、猛スピードで変化する技術や市場において経営基盤であるガバナンス、行動や価値の基準を維持することが含まれている。

Via Gutenberg のビジネスモデルは、社会のニーズや難題に対応することにより社会的価値を創出しつつ経済的価値の創造も行う、という Michael Porter 博士の共通価値のコンセプトに基づいている。（「ボックス」参照）

Via Gutenberg は、社会、他ならぬステークホルダーに対して創出したい価値を定義するプロジェクトに着手した。2012 年の重要課題は、無形の資本の収益化の出発点として、社会の要求に合致した具体的な成果を特定するために、事業プロセスを見直すことである。Serapião 氏は、「自社の事業展開のユニークな点を理解することにより、社会的変数に応じた力加減ができます。つまり、自社の差別化を評価することにつながるのです。」と語る。

<統合報告>は、企業が、顧客やサプライヤー等の主要なステークホルダーとの関係を見直し、長期的な成功に向けた自社のポジショニングや能力を強化する手段の特定を促した。Via Gutenberg は、顧客と従業員を自社のコミュニティの一部と考え、企業内と外部のステークホルダーを分けていない。同社は、財務と CSR の目標を結びつけることにより、顧客やサプライヤー、潜在的投資家との関係を強化できることを見出した。

Via Gutenberg は、教育や医療のようなサステナブルな開発のテーマを通じて価値創造に言及している。同社はプロジェクト進捗を管理するシステムを開発している。Serapião 氏は「社会に重要な影響をもたらすことは、最終的には、投資家に価値を提供することになります。このことは、現実的な問題に対して解決策を提供するあらゆる企業に当てはまります。<統合報告>は、企業が創出する価値と企業が考える長期的な社会貢献の果たし方について、長期的投資家により深い洞察を与えるのです。」と語っている。

Porter 博士の仮説：共通価値の創造

ハーバード・ビジネス・スクールの Michael Porter 博士は、共通価値の実現により、企業の生産性と社会ニーズへの対応の関係性を理解することができ、それが市場に影響を及ぼす、と述べている。共通価値の実現は、企業の社会的責任もしくはサステナビリティをおまけの取り組みではなく、企業活動の中心に位置づけさせることにつながる。Porter

博士は、共通価値の創出方法を学ぶことは、新技術、取引方法、経営手法を通じてイノベーションに拍車をかけ、その結果、企業の生産性向上と市場拡大をもたらすと確信している。この取り組みはまた、資本主義および資本主義と社会の関わり方を一変させる可能性がある。

ケーススタディ

SAP はビジネスモデルと世界のトレンドを結ぶ

SAP の Sustainability の Vice-President である James Farrar 氏は、<統合報告>の進展は、企業価値を伝達する方法を改善する必要があるということを示すのに有効と語っている。SAP の 2011 年度アニュアルレポートでは、いかにして同社が戦略を転換し、インターネットを通じオンデマンドで情報を保存、処理、配信するデータセンターの複雑なシステムを基盤に、モビリティ、ビッグデータ管理ならびにクラウド能力といった技術トレンドに適応しつつ、そのトレンドを牽引していったかを説明している。SAP のビジネスモデルは、クラウド上で利用されるサービスへの（オン）プレミスライセンス販売により活用されるソフトウェアの拡

張、およびモバイル機器ユーザーにサービスを提供するためのソフトウェアの拡張に対応している。SAP は将来的に、デジタル化した世界をよりサステナブルなものにする革新的なソフトウェア技術に向けた同社のビジョンを、長期的な成長戦略に組み込むためのプロセス開発に努める計画だ。同社では、SAP とバリューチェーン全体のデータ収集を自動化しつつ、あらゆるタイプのの資本を開示し、XBRL の使用を拡大することにより、製造関連の報告のための測定基準の進化と報告の質的向上を目指している。こうしたオープンな基準によって、事業および財務データを電子的に伝達する言語の提供が可能になるのだ。

アーンスト・アンド・ヤング新日本有限責任監査法人と企業価値のモデリング

アーンスト・アーンスト・アンド・ヤング・グローバルのメンバーファームであるアーンスト・アンド・ヤング新日本有限責任監査法人 (EY 新日本) は、日本における最大のプロフェッショナル集団のひとつあり、会計監査からの収益が全体の 80% を占めている。同法人の経営幹部は<統合報告>について、中・長期的な企業戦略や戦略目標、ビジネスモデルおよび主要な事業活動を再定義する好機ととらえている。

EY 新日本では、企業全体のビジネスモデルや戦略の開発コンサルに向けて、企業価値を見極めようとしている。同法人は「バリューチェーン・プロセス」について詳述することにより価値創造を解説することも含め、様々なアプローチ

を用いている。バリューチェーン・プロセスは、企業がインプットされたコストよりも、大きい価値をがあるアウトプットに転換する方法に対して評価を行っている。

同法人ではまた、「ビジネスモデル・キャンバス」を基盤とする「戦略的マネジメントによる意思決定」というアプローチを模索している。これは、企業のビジネスモデルを、顧客セグメント、バリュー・プロポジション、カスタマー・リレーション、チャンネル、収益構造、主要な活動、価値・パートナーコスト構造を構築するのに不可欠な資源という 9 つの基礎的要素から定義するものだ。

トレンドに沿ってビジネスモデルを伝達する Via Gutenberg のイノベーション

ブラジルを拠点とするコンサルタント企業、Via Gutenberg は、トレンドに沿って自社のビジネスモデルを伝達するという革新的なアプローチを開発している企業のひとつである。同社は、戦略的な<統合報告>コンセプトをアニュアルレポート第 1 号に適用することに精力的に取り組んだ。チームメンバーの Sérgio C. Serapião 氏は「<統合報告>を作成する経験

を通じて、同社は社会的目標と環境的目標の結合や、事業活動の価値を説明することの重要性を学びました。同社の事業は多くの人々にとっては無形のサービスですが、一冊の統合報告書が同社の目指す共通価値の新たな創出方法や伝達方法を教えてくれたのです。」と語った。

2 Value

価値

企業はビジネスモデルと企業文化を通じて価値を創出することができる。極めて広汎な要因が、短・中・長期的な価値を創出するという認識が拡がりつつある。資本の活用を通じて自社の価値創造・維持について、革新的な方法で説明している企業もある。より包括的に価値創造・維持を認識することを通じて、バリュー・アット・リスク（最大損失予想額）を評価しやすくなるのだ。

価値創造・維持の報告は<統合報告>の中心である。価値は、企業が依存する様々な資源や関係に対して及ぼすビジネスモデルの影響をうける。企業が、自社のビジネスモデルが価値を生んでいるかどうかを知るためには、自社に影響のあるを内部・外部の財務的要因と非財務要因間にある関連性に対する理解が必要である。企業は、重要課題に焦点を当てることで、資本を通じた価値創造を評価することができる。

英国を拠点とする小売業、Marks and Spencer Group Plc (M&S) のアニュアルレポート 2012 では、自社のビジネスモデルと企業文化がどのように価値を創出しているのかを説明している。レポートには、「M&S はいかにして株主のための価値を創出したか」と題された新たな項目が掲載され、そこでは事業全体を通じた継続的な改善活動の説明がされている。M&S は、世界で最もサステナブルな小売業を目指すというコミットメント「プラン A」のなかで、自社の事業活動の中心に、環境および倫理的プログラムを組み入れる事で、2011 年 12 月期に「効率性の改善」を通じて 1 億 5 千万ポンドの利益創出を実現できたのかを説明している。

また、事業業績を市場環境とともに示し、戦略的な視点とも結びつけている。これは、通販など消費者トレンドを踏まえ、同社の商品施策の焦点となるべき方向性を示している。また、「品質、価値、サービス、イノベーションと信用」という企業価値が、消費者を含むステークホルダーに向けた価値の創出にどのように貢献するかについて概述している。

Novo Nordisk A/S の 2011 年度アニュアルレポートでは、主な読者である投資家に向けて、ヘルスケア企業としての使命、価値および基本原則が、価値創出にどのように貢献するかについて説明している。「The Novo Nordisk Way」では、「品質と企業倫理に関して決して妥協をしない」同社の意志が示されている。同社は、財務的・社会的・環境的責任を調和させ、患者や従業員、医療の専門家、株主や社会にとっての利益の最大化に貢献するという企業価値を追求している。

極めて様々な要因が、短・中・長期的な価値を創出するという認識が拡がりつつある。<統合報告>は、有形価値および無形価値、さらに財務業績に影響を及ぼす可能性のある非財務情報を、説明するよう企業に促している。経済的貢献によって創出した価値についてばかりでなく、社会的・環境的コスト、製品やサービスの便益性、評判、市場におけるポジショニング、従業員のスリルやイノベーション等の無形の要因を報告する企業もある。

アニュアルレポート 2011 のなかで、スペインの IT 企業、Indra Sistemas は、様々なステークホルダーに向け、同社がどのように経済的・社会的・環境的価値を創出するかについて説明している。そのなかには、株主をはじめとする出資者、従業員、サプライヤーおよび社会のために維持・還元される経済的価値の数値とともに顧客から創出した経済的価値の概要が示されている。

同レポートは将来を見据えた戦略的情報や、外部的要因を反映する目標についても記載している。Indra は、外部の技術や再生可能なエネルギーの活用、距離を短縮し、環境へ配慮した輸送システムへの転換、都市化による機会ならびに分析と持続可能なモビリティへのニーズ、医療サービスを提供するための IT の活用の進化等といった社会の変化に応じて、より大きな資源効率性とモビリティをサポートする情報通信技術 (ICT) を提供するための戦略について説明している。

Indra の企業責任マネージャー、Alberto Muelas Plaza 氏はこう語る。「最終的には、企業が投資家をはじめとするステークホルダーに対していかに透明性を高めるか、またそれによって、いかに信頼を獲得するかという問題です。そのためには、企業が価値創造に向け、信頼に足る長期的な計画があることをステークホルダーに知ってもらう必要があります。それは、事業内容と事業活動に伴う影響について (ステークホルダーの) 理解を促すことです。」

ロシアの国営企業、ROSATOM は、<統合報告>を適用した事を通じて、社内における自社のアニュアルレポートの利用法がよい方向に変わりつつあると手応えを感じている。ROSATOM の Public Reporting System のマネージャー、Marina Galushkina 氏は、「上級管理職および従業員は、ROSATOM の事業活動全てが記載されている統合資料が提供されるようになり、個々の事業部門の取り組みが、組織の全体像にどのように関連しているのか検証可能となりました。これによる最大の利点は、ステークホルダー・エンゲージメントです。」と語っている。

日本の武田薬品工業では、事業活動、製品および責任ある企業市民としての役割を果たす事を通じて、経済的ならびに社会的進歩に貢献するという目標を掲げている。これには、HIV/AIDS 等の健康上の問題に対処するための目標を含む国連ミレニアム開発目標のようなグローバルな取り組みを通じて、長期的に医療が社会に貢するようという意志がこめられている。地域社会にもたらす価値の評価を考慮することで、健康上の問題を取り上げ 10 年にわたり改善に取り組むのに必要なタイムフレーム (時間軸) ならびに各種プログラムを見込むことができる。(ケーススタディ参照)。

資本を通じて価値創造を説明する革新的な方法を開発している企業もある。土地・財産やキャッシュのような財務的・有形価値の創出には、従来の基準や方法に基づく財務諸表に計上されている。しかし、少ないながらも一般に公正妥当と認められており、より無形な企業の価値創出方法を説明するアプローチも存在している。そこでは、雇用の創出、環境保護、知的財産の創造や持続可能な開発を促進する公共政策の支援等が含まれる。

様々な資本を用いて価値創造を開示する新たな方法に取り組んでいる企業もある。(26 ページ「資本」参照) これは、関連リスクと機会を創出するために依存している資本と企業の価値創造との関連性への認識の高まりを反映している。測定可能な範囲で価値創造の重要な構成要素間の相互作用を説明することを通じて、〈統合報告〉は、伝統的な財務報告およびサステナビリティレポートよりも経営活動について広範な理解を提供してくれる。

Novo Nordisk は、世界中の様々な医療環境において、人々に製品やサービスを提供することにより創出する価値の評価を開始している。同社では、様々な所得水準の人々に有効な治療法を提供することを目的に、例えば、サハラ砂漠以南アフリカで糖尿病を診断しインシュリンを配給するシステムの有効性を評価している。同社はアニュアルレポート 2011 の財務業績ハイライトのなかで、初めて社会的業績に関する数値を掲載した。また、Novo Nordisk では、社会に対して創出する価値を測定するための社会会計を実施し始めた。社会会計は、社内の意思決定を社会問題収益化につなげるために、初期の方法論を使用している。

Hermes Equity Ownership Services 社長および投資家ネットワーク議長、Colin Melvin 氏はこう語る。「産業がお金を稼ぐ方法から、環境・社会的コストを除外するのはナンセンスです。我々サイロにおいてガバナンスや社会問題、環境へのアプローチを改善すべきかどうかということではなく、資本主義システムそのもののサステナビリティに関する問題なのです。しかし、ファンドマネージャー達はまだ、この点をよく理解していないのです。」

より包括的に価値創造を認識することでバリュー・アット・リスク (最大損失予想額) を評価することができる。

「最後に、すべては、企業が投資家をはじめとするステークホルダーに対していかに透明性を高めるか、またそれによって、いかに信頼を獲得するかという問題なのです。企業が価値創造に向け、信頼に足る長期的な計画があることをステークホルダーに知ってもらう必要があります。それは、事業環境および事業活動に伴う影響を理解することなのです。」

Indra, Alberto Muelas Plaza

価値ドライバーを理解することにより、重要なリスクを評価できる。例えば、M&S はアニュアルレポートのなかで、ブランド価値を財務的資本として認識し、自社が英国で最も信頼性の高いブランドであることによって生じるリスクと不確実性について報告している。同社では、価値に影響を及ぼす可能性のある、現在および新たに生じつつある内外の要因を考慮しつつ、営業リスクとレピュテーション・リスクのマネジメント活動に注力している。

価値 (数値) の開示は、たとえば競合他社が開示情報を利用するかもしれない、もしくは業績予測を行うことで (達成できない場合に) 経営陣はその責任を問われる危険性があるかもしれないという懸念のような、企業機密の観点から制限される可能性をはらんでいる。SAP は、将来の見通しに関する記述から生じる潜在的なリスクに対応すべく、「セーフ・ハーバー (承認領域)」と「負債エクスポージャーの低減」といった取り組みの可能性を強調した。開示の制限、不確実性や推測・仮定部分の指定、またはより広範なリスク管理を適用することで、エクスポージャーを管理している企業もある。とりわけ、ARM Holdings は、価格情報の開示や競争力に影響があるリスク管理のために公開されていない契約情報の開示を回避している。同社では、価値創造についての 5 ~ 10 年間における可能な限りの予測を伴う過去・現在・未来の情報を結合し、注意事項および第三者機関による市場調査・分析、戦略的リスクマネジメントを含めることによる不確実性から生じるリスクを管理している (「ケーススタディ」参照)。業績予想、予測、懸念に対する感度分析を報告することを通じて、不確実性をはらみながらも理にかなった開示の基礎を実証するのに役立つ証拠、見通しおよび推測・仮定を見極めることができる。

重要性を評価することを通じて、バリュー・アット・リスク (最大損失予想額) を検証することができる (39 ページ「重要性」参照)。様々な期間や資産を価値創造に貢献する要因に関連付けることで、短期的には財務的資本を形成する諸活動間のトレードオフ関係を明確化できるが、長期的には環境・社会資本を毀損する可能性がある。例えば、Danone は、プロジェクトの環境への影響を定量化することで、水への影響を増加させる可能性のある炭素を削減する様々な取り組み間のトレードオフ関係を考慮するようになった (26 ページ「資本」参照)。Danone はこうした課題について報告する方法を作成中だ。

ケーススタディ

ソーシャル・バリュー・チェーンを説明する武田薬品

武田薬品は、株主や投資家との関係強化に向け、2011年度アニュアルレポートにおいて統合的なアプローチに挑戦した。同社では透明性を、ステークホルダーとの信頼関係を構築する取り組みの一環と見なしており、ステークホルダーの利益が、短・中・長期的に価値を創出する取り組みの中心と考えている。実践的には、社会に価値を供給するために、顧客に医薬品とサービスの提供、経営資源の投入、そして倫理的な活動を行っている。

武田薬品では、持続的な成長のため、製品を開発し価値を最大化するための活動について、定性的および定量的に成果と将来予測を、報告している。これを達成するための戦略のひとつは、途上市場への進出を通じて、売上高を増加させていくことである。

価値創造は、地域社会の支援を目的とする社会貢献活動の一環として行われている。同社は、最前線の社会問題を理解している NGO や市民団体等ステークホルダーの意見を参考とし、健康・医療事業活動が地域社会のニーズを反映しているか調査している。これにより、事業活動が患者の方々に有益かどうか、また社会全体に波及効果としてポジティブな影響を与えているかどうかを評価している。

武田薬品のアニュアルレポートは、価値創造が誠実・公正な事業活動や資産・情報の保全といった原則といったグループのグローバル行動規準によって支えられていることを説明している。コーポレート・ガバナンスおよび調達構造を通じて、事業活動における規範、政策、人権上の規則の遵守がされている。

Value (価値) を用いてビジネスモデルを定義する bankmecu

豪州を拠点とする協同組合銀行、bankmecu では、価値創造の報告手段として<統合報告>を活用している。同行の所有者は顧客であるため、統合報告書の作成によって、顧客に対し長期的価値を創出するための施策をより明確に示せるようになって考えている。国連総会は、2012年を国際協同組合年とし、貧困削減、雇用創出および社会的統合を通じて、社会経済の発展に貢献していくことを宣言した。しかし、豪州における意識の欠如から、bankmecu が上場銀行に代わって価値を提供する方法を説明することが困難

になっている。bankmecu は、<統合報告>を活用しつつ、協同組合によるビジネスモデルを通じて社会に提供する広範な価値を示したいと考えている。これによって社会の利益のためにリソースを共有することが可能になると考えている。同行では、高利率と安い手数料および利益剰余金等を通じ、顧客に利益を還元している。同行は、他行との利益配当比較、コストのかからない対顧客・社会的・環境的銀行機能の提供等、単なる財務データ以上の情報を集積している。

ARM Holdings による市場価値予測

携帯電話や家電製品などのアプリケーション向けマイクロプロセッサの設計やライセンスを行っている ARM Holdings Plc は、パイロット・プログラムへの参加を通じて、自社についてより明確な報告を行う必要があると考えられるようになった。「目新しいものを開発する技術企業である当社の最大の課題は、この業界について知識を持たない人に当社の事業を説明することなのです。」と、IR の Vice-president、Ian Thornton 氏は語る。

ARM における価値創造とは、エンジニアの自己啓発にもつながるような興味深い技術の設計、顧客の抱える問題を解決することによる成功への誘導、市場シェアを上げる事による売上、利益、キャッシュ・フローの創出であると定義している。

Thornton 氏は、次のように語る。「当社の製品についての考え方は、当社が市場について持つ考え方ややや異なっていますので、価値を定義することは困難です。顧客企業に当社の設計に興味を持っていただけるよう、多くの技術特許について報告しています。顧客企業は、当社の設計に基づいてコンピュータ・チップを製造・販売し、チップごとにロイヤリティを当社に支払っています。当社の有す市場価値の大部分は、将来の成長に基づいているのです。」

Thornton 氏は、昨年同社の株価が、40 倍から 50 倍の PER (株価収益率) で取引されたと語った。このことは、現在の株価は現在の収益ではなく、今後 5 年以上にわたる予想利益成長率に基づいて決定されることを示している。

Thornton 氏は「当社は幸運にも、お客様が詳細な市場情報を提供してくれます。そのため当社では、業績予想を提供せずとも、市場の成長性や、当社の市場シェアがどのくらい拡大するか、予測を 5 年先まで提供することができます。私の目標は、ARM の事業が 5 年後にどのようになっているかについて、アナリストがおよその計算をできるようにするための仕組みを提供することです。ほとんどの企業は、このような可視的な仕組みをがないのが現実です。」と説明する。

「しかし、5 年間の予測を提示する際に、常にバランスを保つ必要があります。アナリストや投資家に ARM の伝達を可能とするフレームワークを提供したいと考えていますが、長期的予測には不確実性がつきまとうため、完璧に将来を予測できるわけではありません。当社では、リスクや不確実性があるなかで、客観的な分析を含め、どのように予測を行っているのか、なぜそうした予測が、合理的であるのかを説明しています。当社は、アナリスト予想の取り扱いについては保守的であろうとしています。」

ARM のビジネスモデルおよび主要なステークホルダーとの関係は、予期不能な技術開発が成長を阻害するリスクを軽減するのに役立っている。

3 The Capitals

資本

資本間の結びつきを明確化することで、
戦略的意思決定との関連性を実証する
という課題に対処しやすくなる。
資本に対する説明責任を強化し、
より比較可能かつ意義のある情報とすることで、
投資家ニーズを満たす革新的なアプローチを
展開している企業もある。
〈統合報告〉は、企業が依存しもしくは
企業に影響を及ぼす様々なリソースや関係
または「資本」に可視性をもたらす。

- 財務的
- 製造
- 人的
- 知的
- 自然
- 社会

多くのパイロット・プログラム参加企業は、まず、事業の重要性を理解する方法として、資本との関連で主要業績評価指標 (KPI) の測定を強化している。情報を客観的に検証することで、意思決定に際してデータの質が十分であることを確認している。業界特有あるいは地域の課題は、資本への依存度と影響を評価する KPI の選択の際により考慮される。資本間の結びつきを明確にすることは、戦略的意思決定との関連性を実証するという課題の解決に役立つ。資本に対する説明責任を強化し、比較可能な、有用な情報とすることで、投資家ニーズを満たす革新的なアプローチを展開している企業もある。

2011 年ディスカッション・ペーパーへの回答者の 70%以上が、さまざまな資本のコンセプトが企業の価値創出や維持の方法を説明するのに有効であると答えた。多くの回答者は、一般的なコンセプトについては支持したものの、様々な資本の分類と定義については疑問を呈していた。また、数人の回答者は、資本の測定法や、収益化の手段、報告方法について質問していた。IIRC では現在、統合報告書に資本の報告を含める最良の方法を模索している。資本の報告は次の点から極めて重要である。

- 企業による資本の活用および資本に及ぼす影響の明確化
- 企業のビジネスモデルや戦略の長期的な実現可能性に対する重要な評価になる
- 投資家やその他ステークホルダーのニーズへの対応
- 希少資源の効果的な配分

資本の活用は企業の戦略遂行に貢献する重要な柱としての役割を果たす。投資家やステークホルダーに意義のある方法で、資本についての伝達することを通じて、価値ある技術革新が起る。

資本間の結びつきに対するより深い洞察により、意思決定と戦略との関連性を実証するという課題への対応に役立つ可能性がある。Microsoft などの IT 企業は知的財産権と人的資本を企業の生命線と認識している。同社の統合報告書の草案では、将来見通しに対する資本の重要性について記述している。Accounting and Reporting の Director である Bob Laux 氏は、同社が 500 ～ 600 億米ドル以上の財務的資本価値に相当する数千の特許を保有していると説明している。しかし、米国会計基準等の会計規則では、費用ではなく資本として計上される知的資本の額は、保守的な処理になっている。

目標と指標で業績が測定される財務的資本については、定量的な指標と詳細な報告が広汎に利用可能となっており、制御と統制の効いた分析が適切に機能している。一方、知的資本は、より厳格に測定されるべきだ。Laux 氏は、「当社では知的資本や人的資本を財務的資本にリンクさせる必要があります。課題と機会、そしてこうした領域での業績に関する定量的データとの間で、より相互結合が果たされることが望ましいのです。」と語る。

Microsoft の貸借対照表は、同社の市場価値の半分以下しか報告されていない。その財務諸表は実質的に無形資産について何も報告していない。Laux 氏は、人的および知的資本に多く依存する企業が、実際には金融ならびに製造資本を重視して報告していることを示唆している。これは、製造業を中心に設計された報告体系を実施している米国企業が、変化に対して抵抗していることと表している。Laux 氏はこう説明している。「財務報告は、IT を基盤とする経済への移行に対応できていません。1995 年から 2000 年の IT バブルや 2007 年から 2012 年の金融危機のような不祥事が起こった時に、一時のみの処置が行われただけなのです。」

改革への障壁のひとつは、経済学におけるプリンシパル = エージェント問題、すなわち、(役員や経営者に代表される) エージェントの利益と、(投資家や株主に代表される) プリンシパルの利益の乖離にあるのかも知れない。透明性の向上は管理者が判断を下されることになる情報の報告も求める。「そうした状況を変えるためには、<統合報告>について真摯に考える必要があります。」と、Laux 氏は語る。

非財務的な重要リスクや、それらを管理する戦略が限定された報告は、投資分析のための情報提供として、開示の価値を損なう可能性がある。投資家たちは、KPI に関するより詳細な前後関係や背景が記述されていれば、報告書はより有用なものになると語っている。オランダの年金管理会社、PGGM の Piet Klop は、市場が「ソフトな」非財務課題と明瞭な財務情報の関連性を評価しきれない理由のひとつは、情報が別々に報告されてしまうためだと確信している。Klop 氏は次のように説明する。「非財務情報と財務情報を関連づけられれば、その意味ははるかに重大性を帯びます。さらには、企業の外部性が、企業に及ぼす影響を開示する方法が欠如しています。企業をとりまく環境、社会的側面における背景は、事業経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。例えば、業務の遂行に必要な社会的なライセンスを喪失するなど、事業の収益性や継続性を危険にさらす可能性があるのです。環境・社会的な事象は、短期的には企業に直接的かつ財務的な損失をもたらすこともありますが、そうした不確実性はあったとしても、重大な影響を及ぼす可能性のある広汎な事象を説明することには価値があるのです。」

意思決定をサポートするための強固な情報

パイロット・プログラム参加企業の多くはまず、事業の戦略的重要性を理解するために、資本に関連した KPI の測定に注力している。最初の課題のひとつは、二酸化炭素排出量や従業員の離職率に関するデータを把握するための仕組み創りと強化であり、データ管理の責任者を決定することである。パイロット・プログラム参加企業の数社では、情報の統合性を改善するため、報告目的に必要な財務データ以外の情報を収集する担当を、財務機能へ移している。例えば、採用・人材派遣サービスを提供している Randstad Holding N.V. では、非財務データの担当部門を 2012 年 9 月付けで、CFO（財務最高役員）に移管した。

HSBC の財務機能は、環境・社会・人的資本問題の経済的影響を評価しやすくするための、データ収集および処理のフィルター役である。同社の 2011 年度アニュアルレポートおよび財務諸表は、財務的、人的両側面からのリスクや価値、機会、リソースについて詳細な説明を報告している。

HSBC のサステナビリティレポートは、顧客へのサービス提供や気候変動への対応、融資のガイドラインを含むサステナビリティ・リスクの管理などの事業戦略に関する詳細な情報、自社の環境効率目標を達成するための取り組み、および従業員や地域社会への投資プログラム等を、それらに関連する主要データに沿って報告している。上級経営者委員会（Senior Management Committee）は、主要な社内機能、企業、法人からの意見を集約しつつ報告書をレビューしている。HSBC は現在、マネジメント情報や計画を簡略化し、環境および社会活動の測定に適用する仕組みを引き続き強化している。多くの企業では、意思決定情報の信頼性が十分であることを確認するために、財務情報以外にも対応した独立機関による監査や保証を求めている。HSBC は、そうした保証こそが報告の誠実度を支えたと確信しており、Danone では保証のメリットは、保証に要するコストを上回ると語っている。bankmecu は、アニュアルレポートのなかに、第三者により監査された非財務的資本を掲載し、それによって自社を含むステークホルダーに向け、報告書が信頼に足るものであることを、自信を持って伝えている。第三者による保証により、潜在的なエラーや現在の機会を限定することが可能となり、品質を向上

させ、データ範囲を拡大することができる。一方で、保証の提供に伴い、横断的かつタイムリーに正確なデータの提出が必要となるため、事務負担は増大する。

<統合報告>を通じてより高い信頼性の基準を達成したいという、香港を拠点とする電力会社、China Light and Power Holdings Ltd.(CLP) の強い思いが、内部情報管理体制の強化と業績データの精査を促した。より信頼性の高い業績結果をステークホルダーに提供するために、CLP では本年度のアニュアルレポートで第三者による監査と保証を実施した。CLP では、さらに重要性を増した非財務的資本およびその報告の規律という連携の重要性が、取締役会レベルでも認識されている。具体的には、取締役レベルで構成されるサステナビリティ委員会は、監査委員会が財務諸表を検証・精査する際に適用している基準と同水準で、サステナビリティレポートをレビューしているのである。

業界特有あるいは地域の課題は、資本への依存度と影響を評価し意志決定の参考となるように KPI の選択の際により考慮される。南アフリカの鉱山会社、Gold Fields は、2011 年統合報告書のなかで、人的資本への依存度を認識しているが、同レポートは、1. 事業およびサステナビリティ活動を統合したアニュアルレビュー、2. 法定財務報告要件に準拠した年次財務報告書、3. 鉱物資源と鉱物埋蔵の概要等の 3 つの部分から構成されている。アニュアルレビューでは、従業員への影響とリスクを含む諸問題を評価するための様々な KPI に基づく同社の年次業績を開示している。慢性閉塞性気道疾患のような一部の健康関連の指標は、鉱山業界に固有のものであり、これは、活性抗レトロウイルス治療を受けている従業員比率の測定基準が南アフリカにおける HIV/AIDS の流行を反映しているためである。

Gold Fields では 2015 年までに、法定的および自主的な報告要件を遵守できるように、あらゆる種類のデータを一元化されたデータベースに集約する予定だ。Gold Fields では、こうした統合的アプローチを通じて、投資家、ホスト国政府、地域社会および従業員を含むその他のステークホルダーが、同社の価値ならびに将来への見通しについて、多くの情報に基づき評価できるようにすることを目標にしている。

「CFO が非財務ならびに財務に関する KPI に対し、責任を持つことが重要です。なぜなら、CFO はそれら双方のつながりを俯瞰することができ、データ収集に向けた全社的なプロセスを管轄できる立場にあるからです。」

Randstad, Patrick Heinig

アパレル小売業、Industria de Deseño Textil S.A. (Inditex) は、報告体系の構築や定量的データ管理の強化に向けて、地域社会、同業他社および外部の環境の専門家を含むステークホルダーとのエンゲージメントを行っている。同社は、エシカル・トレーディング・イニシアチブ(ETI)、サステナブル・アパレル・コアリション(持続可能なアパレル連合)およびテキスタイル・エクステンジ(織物取引所)等の取り組みを通じ、他社と協力し環境・社会的活動における比較可能な情報を提供するために、それらを測定する方法の策定も行っている。最新の報告書のなかで、同社は、戦略的課題に関する数値をハイライトし、非財務指標が重要であることを示している。Inditex はアニュアルレポート 2011 において、〈統合報告〉は企業業績に関する情報を提供する場であることを株主に示すために、非財務情報と財務情報をリンクするサステナビリティ・バランスシートを設計した。そこでは、株主が簡単に理解できるよう、財務構造の定量的な指標が掲げられている。同社は、財務諸表と同様に、社会的・環境的な潮流を示すサステナビリティ会計を策定したのである。

テクノロジー企業である ARM Holdings は、アニュアルレポート 2011 において、従業員やビジネス・パートナーが価値創出においてどのような役割を担っているのかを報告している。IR の Vice-President、Ian Thornton 氏は、「技術設計のエンジニアを擁する人材を根幹とする企業であるにもかかわらず、私はつい最近まで、価値創造プロセスにおける従業員やビジネス・パートナーの役割を無視していました。当社は、マネージャー達に、それぞれの事業分野について報告してもらうことで、会社の『生命線』に焦点が当たるようにしたのです。」と述べている。

ARM では、パートナーのネットワークが重要な資本のひとつを、ひとまとめにして所有している。ARM は、技術系企業集団の一員であるものの、集団においてリスクと機会やパートナーシップの価値を説明することが困難であることが証明されている。「それは、ブランド・エクイティや営業権などのように、こうした価値を認識しづらい無形資産のためです。当社は、パートナーたちが技術をどのように用い、その技術がもたらす価値を説明するため、パートナーに多くのページを割き始めたのです。こうした分野は投資家にとっても比較的読み易い部分です。」と、Thornton 氏は語る。

同社のアニュアルレポートの読者調査によれば、多くが ARM を初めて見る投資家であり、ARM とはどのような会社でいかに収益をあげているのかについて明確な説明を望んでいることが分かった。同社では、財務および戦略的報告に CSR 報告をリンクするためのツールとして〈統合報告〉を利用している。同社は、過去 5 年間の戦略的目標に対し、一貫性のある事業展開を行っていることを示すために、戦略と KPI をリンクさせている。また、現在、環境報告のための新たな指標を作成中だが、その公表前に内部で試験利用するという慎重なアプローチを行っている。Thorntons 氏は、公表される数値には一貫性が重要であると考えている。「投資家は、明確な説明もなく指標が下方修正されることを嫌います。」と彼は語る。「投資家は何か不具合が起きていないかつねに懸念しており、何か隠蔽されていると疑いがちです。ゆえに、『改善』は慎重に行われる必要があり、それによってのみよい実績をあげられるのです。」

〈統合報告〉は戦略的に重要な資本の報告を伴うため、指標が選択された理由を説明することで、自社の事業への影響を理解するのに役立つ。例えば、事業やサプライチェーンにおける製造資本へのリスクを評価するための水安全指標と水利用のデータとを組み合わせることができる。Gold Fields では、安全性指標を企業目標、リスク管理、経済的要因にリンクさせている。企業は、様々な資本をリンクし、それらの間の重要な相互作用について十分な理解を促すことができる。SAP では、様々な基準を調和させ、複数の非財務会計基準や方法論を統合する必要性を強調している。

様々な企業が資本に関する説明責任を強化し、より比較可能な、戦略的かつ有用な情報とすることで、投資家ニーズを満たすといった革新的な取り組みを行っている。

ファンドマネージャーは、企業の財務および非財務情報の開示に基づき投資判断を行っている。投資家は、比較可能なデータおよびリスクを見積もる指標を望んでいる。しかし、財務、ガバナンスおよびサステナビリティ業績に関する企業の情報開示の範囲と質は、企業、業種、市場特性により異なる。ノルウェー政府年金基金グローバルの Christopher Wright 氏は、「当社では、重要な非財務情報を評価し、戦略、リスク、パフォーマンス、目標との関係を投資家にご理解いただけるような方

「〈統合報告〉では、一貫した姿を提示しつつ、違った視点から当社が求めている社会的責任感ある投資家やサプライヤー、お客様など、新たなステークホルダーに読者層を広げるために、他の情報を含めるようにしています。」

ARM Holdings, Ian Thornton

法による、比較可能な様式で報告してくれる企業を求めています。」と語っている。Hermes Equity Ownership Servicesの最高経営責任者であり、パイロット・プログラム投資家ネットワーク議長でもあるColin Melvin氏は、「比較可能な数値と、企業にとって有用な指標がバランスよく開示されていることが望ましく、それによってファンドマネージャーはKPIに対して注目するようになる。」と語る。

PGGMのPiet Klop氏は、重要な非財務的リスク評価の難しさと、それらを開示する意欲の欠如が、資本開示への主要な障壁と考えている。彼は、すべてのリスクについて有用な関連情報を開示するよう企業に奨励するためには、市場規制、為替当局、投資家ロビー団体や、ブルームバーグ、ロイター、ファクトセット等の主要データプラットフォームの役割が重要であると強調している。

リスクを把握するための最も重要な指標と尺度の組み合わせを使用することにより、複雑さを最小にすることができる。Danoneは財務データ以外の情報を統合することができると考えており、二酸化炭素の排出量のような問題が、新製品や包装、生産事業といった事業活動上の内部意思決定の際に確実に考慮されるようにすべく、カーボン・ソフトウェア・ツールを使用している。Danoneは「責任の拡大」というアプローチを採用することにより、ライフサイクル分析(LCA)を通して事業を見直している。その二酸化炭素量測定ツールは、例えば、人が生まれてから死にいたるまでの影響を考慮に入れている。

Danoneは、環境会計を水への影響まで拡大している。同社は、枯渇しつつある自然資本のストックとして水を認識し、供給不足を踏まえウォーターフットプリントを計測している。同社は、様々な資本を確実に測定する方法の積極的な開発に努めているものの、生物学的な多様性など確実な測定方法をもたない場合は、説明に頼ることになる。また、「エンタープライズ・リソース・プランニング・システム」の社会的報告に向けた利用について検討している。

bankmecuでも、環境・社会・財務的資本全体について、業績の報告方法を改善する革新的なアプローチに取り組んでいる。その取り組みは、地域社会の住宅投資に伴い生じる社会的投資収益率(SROI)を定量化しようとするプロジェクトも含まれる。しかし、製品やサービスの提供に伴い生じる二次的な環境的、社会的影響の定量化は、複雑かつ困難であることが理解されている。AEGONは過去1年間、従業員や顧客に関する測定と報告の改善により、社会的、人的資本に焦点を当てている。同社は、製品のライフサイクルおよびどのような暮らしの局面で顧客が製品を購入し、使用するのかを示そうとしている。

National Australia Bank Ltd (NAB)は、企業の既存のフレームワークが、生物学的な多様性や生態系への影響と依存関係をどのように捉えるのかを観察することにより、自然資本の評価法について調査を進めてきた。私たちの見解では、関連するリスクと機会を理解することは、企業のサステナビリティと経済全体にとって極めて重要なことである。

投資家は、企業が戦略的な前後関係や背景を踏まえた投資を行うことを望んでいる。投資家の多くは、資本の開示について、企業の評価への重要な関連性について説明するとともに業績アップのための企業戦略と行動計画についても説明してくれる定性的な情報により、補完して欲しいと望んでいる。

AEGONは、社会的な役割に焦点を当てている2011年のレビューで、こうした要望に取り組むべく努めている。高齢化や、変化する顧客行動、ステークホルダーの期待の高まりと経済の不確実性といった世界的なトレンドに対応するため、同社が何を行っているかについて簡潔なストーリーを伝えようとしている。変化する世界に適応し、関連リスクや機会に対処しつつ、詳細と事例を提供すべく資本をインプットとアウトプットとして活用する方法を示している。同社は、知識を根幹とする企業として、人的資本を重視し、才能を引きつけ、育成し、留める方法を明らかにしている。また、製品やサービスの観点から知的資本に考慮するだけでなく、企業価値や倫理的行動の側面から社会資本にも配慮している。

「当社では、重要な非財務情報を評価し、戦略、リスク、パフォーマンス、目標との関係を投資家にご理解いただけるような方法による、比較可能な書式で伝達してくれる企業を求めています。」

ノルウェー銀行投資マネジメント、Christopher Wright

ケーススタディ

M&S の資本に関する報告

M&S はアニュアルレポート 2012 において、資本についてどのように投資家に伝達したのかを評価している。

財務的資本: サマリー情報と財務諸表がグループ全体のキャッシュフロー、純負債および借入金ポジションならびに同社がどのように財務リスクを管理しているかについて詳細に報告している。

製造資本: 報告書では、店舗、マルチチャネル、サプライチェーンおよびテクノロジーの各分野において、将来の事業成長をサポートするためのグループ全体の投資について、および投下資本利益率は、現在は外部に報告される KPI となっていることについて述べている。

人的資本: 経営戦略の概要には、経営委員会 (the management committee) の詳細ならびに同社グループの従業員、人材計画、教育・能力開発および従業員の雇用方針について述べたセクションが含まれている。

知的資本: サブブランドと同様に、M&S のコアブランドは同社の主要な非財務的資本である。同社グループは財務的

資本のなかに Per Una と M&S モードの 2 ブランドを位置づけている。アニュアルレポートのなかでブランドに焦点を当てたセクションでは、同社が顧客のニーズを満たしていること、同社が潜在的な新規顧客に新鮮に映るよう働きかけていることを改めて顧客に知ってもらう目的で実施したキャンペーンに関して、どのような投資を行ったかを投資家が理解できるよう担保している。

自然資本: プラン A に向けた進捗状況は報告書のすべての記述部分で報告されている。プラン A について特化して述べているセクションは、M&S が顧客やサプライヤーと協力しつつ、どのように気候変動、廃棄物削減および、天然資源問題に取り組んだかについて、そして同社が公正なパートナーであることについて詳しく説明している。

社会資本: 基礎的な価値と、M&S が顧客、従業員およびサプライヤーとの関係を通じ株主のためにいかにして価値を生み出すのかを「M&S による株主のための価値創出」というセクションにおいて伝達している。M&S のレピュテーションはこれらのブランド価値に基づいている。

資本について戦略的な見解を採用している Dimo

「Dimo」として知られている Diesel & Motor Engineering PLC は 2011 年 12 月期に、2 回目の統合報告書作成に取り組んだ。スリランカのコロンボ証券取引所に上場している Dimo は、財務および非財務における価値のドライバーを、顧客、従業員、ビジネス・パートナー、規制当局、地域社会や環境への配慮にリンクさせている。レポートは、顧客の信頼獲得および従業員の育成を含む 8 つの戦略的緊急課題を中心に構成されている。

当レポートは、戦略的目標を達成するための活動やプロセスの概要を示し、サステナビリティにおける目標と過去 1 年間にわたる実績の指標をリンクしている。業績レビューでは、戦略的目標に対しあらゆる種類の主要データをリンクしている。また、環境への影響に焦点をあて、コンテキストを示しながら様々な立地での規制値に対する大気汚染物質排出量について報告している。

同社のガバナンスのフレームワークは、信託統治、スチュワードシップおよび説明責任に基づいており、Dimo は目標が達成されない理由についても明白に示している。同社はリスク管理と戦略をリンクし、リスクを軽減するための行動や、リスクおよび早期警戒指標を評価している。

Dimo の Director、Suresh Gooneratne 氏は、「重要課題に関するパイロット・プログラムの議論は、昨年の統合報告書にて定義した重要課題を洗練するのに役立ちました。当社は更なる改善に努めますが、ステークホルダーを評価しステークホルダーの課題を管理するプロセスは、重要課題を判断するための指針を提供してくれます。プログラムは、また、当社の全体像やステータスを示すための『現段階における状況』を記述するよう導いてくれました。」と語る。

今後、Dimo は非財務情報を強化するため、情報管理体制の見直しを行う予定だ。また、より広範な非財務的資本の測定およびその所有権について検討する予定である。

ケーススタディ

成長を支えるため資本を維持する Indra

アニュアルレポート 2011 において Indra は、ICT (情報通信技術) 産業における競争力の鍵として、知的資本と人的資本を強調した。Indra は、ノウハウを活用し、方法、ツール、アーキテクチャおよび測定などを含む新たな働き方を創出し、プロセスの改善を図っている。知的資本に対する Indra のアプローチは、企業の技術とサービスを通じ、内部と外部両方の知識と技術革新の収益化を目的とするモデルに基づいている。同社は、イノベーション管理の古典的なモデルから離れ、コラボレーションと知識の創出を同社の業務領域に限定せず、顧客、技術提携先、大学、研究機関、一般社会からの自由なインプットが可能なオープンイノベーションという独自のモデルを創出している。このイノベーションモデルは、組織全体が参加することによって分散化され、オープンでネットワーク化され、そして事業戦略に即している。

Indra の成長と発展の基礎となるものは、研究開発 (R&D) への多大な投資である。Indra は、人材こそがイノベーションのドライバーであり、「企業が確保できる唯一の永続的な競争優位性は、企業の保有するプロフェッショナルたちの才能である」ことを認識している。人的資本の管理が企業にとって極めて重要であるように、才能を把握し、育成し、維持することこそ、企業戦略の最優先事項である。方針、業績の評価およびキャリア・マネジメント・システムは、効果的に人材を育成するよう設計されている。

Indra は、株主、従業員から顧客、サプライヤーまで、様々なステークホルダーに及ぼす企業の経済的、社会的および環境的影響を評価している。

Indra は、市場の不確実性、高いボラティリティ、価値査定における無形資産の重視、エシカルファンド (道徳ファンド) と投資の増加ならびに優良なガバナンス実践への需要の高まり等、財務的資本の利用方法に影響を及ぼす可能性のある投資家のトレンドに対する対応について報告している。同社のアニュアルレポートは、ガバナンス体制、内部統制およびリスク管理システム、報酬を決定するためのプロセス等の概要を説明している。取締役会は、2011 年の報酬に関する企業ガバナンス基準を強化するための措置についても報告している。

Indra は、また、サプライヤーを集約させている顧客など、事業危機となり得る非財務的トレンドに対応するための戦略の概要を説明している。サプライヤーへの財政面や、支払能力、流動性といった問題、環境に関する法律の急増、水不足、企業に対する社会的影響を測定する期待の高まり等を引き起こす信用不足の可能性といった外的要因により、Indra によるサプライヤーの事前選択と評価プロセスには、財務的、環境的、社会的リスクを管理する基準が含まれている。

Indra は、株主、従業員から顧客、サプライヤーまで、「様々なステークホルダーに向け、事業の経済的、社会的、環境的影響を評価し、アニュアルレポートを単一の情報ソースとして、ステークホルダーが必要とする情報にアクセスできるように努めている。しかし、リスク管理、コーポレート・ガバナンス情報といった、いくつかの財務的 KPI 項目は、スペインの法律によって別の財務報告書においても重複し掲載されている。「これまでのところ、財務報告に関する法的要件が<統合報告>の障害となっています。」そう語るのは Indra の Alberto Muelas Plaza 氏だ。「そうした法律が社会、環境情報の統合を困難にし、しばしば<統合報告>の原則との矛盾をきたしています。」

4 Connectivity

結合性

**情報を結合することにより、
事業活動全体のあらゆるレベルの
従業員の間、より有効な対話を
創出することが可能になる。**

**こうした統合的思考は、投資家などの
外部のステークホルダーとの、
より有意義なコミュニケーションに
寄与する。IT アプリケーションは、
情報をリンクし、そこへアクセスを
与える機能を向上させる出発点と
なり得る。**

＜統合報告＞について IIRC が作成した 2011 年ディスカッション・ペーパーは、情報の結合性に関する指針を含んでいた。＜統合報告＞は、ビジネスモデルと価値創造がそれらに関連する資本とどのように結びついているか、そしてそれがどのように重大なリスクや戦略、業績に関係しているか、ということについてのより網羅されたストーリーを伝達すべく、従来の報告よりもより広汎な分析の提供を目指している。これにより、資本に与えるインパクトが、現在および今後予測される主要リスク指標 (KRIs) と機会にどのような影響を及ぼすかが明らかとなり、将来の戦略目標を方向づけるだろう。

＜統合報告＞は、様々な事業領域の結合を目指すか、その結合には以下が含まれる。

- 6 つの資本
- 財務および非財務情報
- リスク、戦略、ガバナンスおよび主要業績評価指標 (KPI)
- 経営情報、取締役会情報および外部から報告される情報
- 企業が事業を展開している外部社会情勢
- 企業が直面している機会とリスクおよび企業がどのようにそれを管理しているか
- 活動、成果、業績 (過去、現在、未来)

ビジネスモデルと重要な内部・外部要因に関する情報を結合することは、長期的な成功に向けた企業の将来見通しを理解する上で重要である。

情報の結合は、枠 (サイロ) を取り除き、事業活動におけるあらゆるレベルの従業員の間でのより有効な対話と報告に関するより密接的かつ戦略的なアプローチという好循環を創出することができる。知識の共有のためより緊密に協力し合うビジネスリーダーたちは、共同で価値創造プロセスに関する数多くの複雑性を描写し、監視し、管理し、伝達することが可能になる。パイロット・プログラムにおいて統合報告書を作成している多くの担当者たちにとって、情報を結合するための出発点は、多様な社内機能に携わる人々を結びつけることである。

「部門の枠を超えた委員会の設置によって、共通目標に取り組むために、広汎な専門家集団を結集できるようになりました。これにより、当社は＜統合報告＞について、当社が「何を、誰に対して、なぜ、」報告するのかを全体として明確に定義するための、より大きな取り組みのなかのひとつの要素として考えるようになりました。当社は、こうした取り組みのなかに大きな価値を見出し、＜統合報告＞が、当社の長期的な広報戦略を策定する上で果たす役割は大きいと評価しています。」

これによって、企業は相互に依存している事業部門間の関係性をより理解できるようになり、より効果的な意思決定に向け、内部障壁を排除することが可能となる。Coca-Cola では、社内のステークホルダーが関与することは、報告に向けた戦略的アプローチの進展に役立っている。Coca-Cola は＜統合報告＞を作成するための作業計画の立案を行う部門の枠を超えたチームと、主なマイルストーンに対して助言する執行役員レベルの委員会を編成した。

National Australia Banks (NAB) の Corporate Responsibility Performance Manager、Lauren Owens 氏はこう語る。「当社にとってエキサイティングな新しい展開は、異なる事業分野との関係を構築してきたことです。初めてのこのころみとして、オーストラリア事業強化や当社の評判向上等の戦略的目標遂行との関係性を解説するため、当社のアニュアルレビューの戦略セクションに重要な企業危機情報を組み込もうとしています。現在、事業の様々な部門間で、どのように情報が結合され、最も重要な外部からの財務リスク (例えば評判や顧客の維持、あるいは貸付や財務活動における外部影響) が何なのかの相互理解を確立するための継続的な対話を行っています。」

「チームでは現在、当社の事業の全体像を表し、当社の業績に対して意義深い評価を提供する情報を主要なステークホルダーに提供するために使用される財務実績や企業責任指標の特定に努めています。キーメッセージとなるのは、こうした取り組みが枠 (サイロ) 全体の統合を可能にするということなのです。」と Owens 氏は述べる。「こうした協働アプローチは、次の報告に何を組み込み、どのようにして当社の総合的な事業業績をよりふさわしい実態として示すかを見つけ出すのに役立ちます。ある程度まで、当社は身を危険にさらし、当社がやるうとしていることに対する自信を深めるべく、他社の支援を必要としています。」

ARM Holdings では、より広汎な非財務要因を企業戦略にリンクさせるにあたり、そのフレームワークとして＜統合報告＞を活用している。「当社では、企業間の伝達に関して、もっと関心の的や結合性をもたらす方法を模索しています。」と、Investor Relations 担当の Vice-President、Ian Thornton 氏は述べている。

Coca Cola, Mark Preisinger

彼は「＜統合報告＞は最終目標ではありません。」と続ける。「むしろそれは、外部のステークホルダーへの伝達を改善することや、事業戦略、目標、推進力などの状況が不十分な部分を強調することによって、役に立つツールとなるのです。＜統合報告＞のみが、これら両面を改善する目標を達成する上で、役割を果たす有益なものとなるのです。」

統合的思考

企業の経営者は、より統合的思考や意思決定を進展させるため、情報を結合することができる。関連情報の結合には統合的思考が必要だ。それに当たり、経営陣は、短期、中期、長期的に価値を創出・維持する企業の能力に重大な影響を及ぼす全要因間における結合性と相互依存性について、より密接させた理解が必要となる。

情報を結合することにより、過去、現在、未来における内部・外部ステークホルダーに対する結果を判定し報酬を決定するために使用される、経営事象、ガバナンスならびに業績指標との間の関連性をより明確にすることができる。HSBCの報告は、ビジネスモデル、価値、戦略、業績、財務情報、リスク、ガバナンスおよび規制情報間の結合性を適用している。同行はまた、戦略、KPIs および業績間の結合性を立証する報告における様々な要素間のなかで、報告の一貫性を確保するため、体系的なアプローチを採用している。しかしながら、現時点で＜統合報告＞に関与しているのは財務チームとサステナビリティチームだけということもあり、HSBCは現在、結合性が価値創出や組織のサステナビリティに明らかに貢献していることを立証するという難題に直面している。グループファイナンス事業部長のRichard Scurr氏は「活動は単独では行われませんが、業績とサステナビリティに重大な影響を及ぼす十分な意義がどちらにあるか、また、それらが相互に、またそれらの結果に対してどのように結合されるかを決定するのは必ずしも容易ではありません。このことはとりわけ、非財務活動に当てはまります。」と説明している。

相互に結合しあう意思決定が価値創造にどのような影響を及ぼすかを理解することは、企業が直面している現実に対処し、戦略、活動、プロセスならびに考え方を見直す上で重要である。

CLP Holdings は、この一年間、企業報告を見直すための基礎として、結合性を含む＜統合報告＞コンセプトを活用した。これにより、チームは、より構造化された、未来志向の方法で思考できるようになった。同グループの戦略執行部長、Peter Greenwood氏は次のように説明する。「経済、社会、環境に対する功績に関する報告原則は、当社の事業要素間の適合性や相互関係性の評価に貢献しています。＜統合報告＞は単に、過去の実績を報告する方法を改善するだけでなく、当社の将来の見通し方や当社が下す決定にも影響を及ぼしています。」

部門間の壁を突き崩すことにより、NABはより強固な部門の枠を超えた伝達と、さらなる統合的思考を構築することにつなげている。部門間のより戦略的な対話により、財務および非財務チーム間の関係が強化され、そして企業とそのステークホルダーにとっての重要課題について、様々な視点からより深い理解をもたらす。財務、戦略、コンプライアンス、株主広報、企業責任、法務およびガバナンスチームから集められた上級執行役員によるアニュアルレビュー助言委員会の定例会議では、報告書の戦略的方向性の構築と、当社の事業戦略を実現するための最重要問題について報告が触れているかどうかを確認する支援を行っている。

統合された意思決定は、外部ステークホルダーとのより有意義なコミュニケーションに貢献する。一部の企業は、統合的思考を知らせるため外部ステークホルダーと関わり合っている。IndraのCorporate Responsibility Manager、Alberto Muelas Plaza氏は、同社の2011年度アニュアルレポートが「重要なマイルストーン」だったと語った。彼は「パイロット・プログラムを通じて、投資家やステークホルダーにとって本当に重要なのは何かを学ぶことは、関連情報に焦点を合わせるのに役立っています。」と述べている。

その結果、Indraは、ビジネスモデルや、6つの資本、企業ガバナンスに関する情報を統合するためにコンテンツの構造を変更した。そのコンテンツは、事象と戦略、ビジネスモデルと活動の影響、戦略と業績の間の結合性に焦点を当てた解説文の章に盛り込まれている。

「＜統合報告＞は単なる数字の報告以上のものです。企業が従業員を保持し続け、彼らの潜在能力を引き出し、お客様に楽しんでいただき、当社がどのように様々な事業を推進するかについての統合的思考によるアプローチを採用することに関わるものなのです。＜統合報告＞は、リーダーシップを考える機会であり、＜統合報告＞とはまさに、こうした議論がどのように進展しているのかを表す成果なのです。」

NAB, Lauren Owens

南アフリカの中央証券預託機関、Strateでは、King Code 三世（42 ページ「次のステップ」参照）のもとで統合報告書を作成することになり、過去 2 年間にわたり統合報告書に取り組んできた。Strate の報告書は、同社ウェブサイトで公開され、取締役会、主に JSE Ltd ならびに南アフリカの主要 4 銀行等の株主、および預金の安全性を把握する必要のある様々な国際機関に閲覧されている。

フィードバックは概して肯定的だったが、企業の CFO および総務担当役員を務める Hannes van Eeden 氏は、「人々の期待に応えるために何を報告に含めるべきかを知ることが最大の課題」と述べた上でこう付け加えている。「私たちは何が重要なのかを決めるためのガイドラインもないまま、まさに白紙から始めました。それは試行錯誤のプロセスであり、私たちの限られたステークホルダーが、私たちの提供する詳細なレベルの情報を必要としているかどうか、確信はありませんでした。しかし、私たちはステークホルダーに、ポジティブとネガティブ両方の情報を開示する必要があると確信しています。損傷や誤った実行など会社にとっての失敗事象について報告することに、真の障壁は何もありませんでした。私は、私たちが自社のミスを開示し、そのミスから教訓を学びたいと願っている姿勢を、ステークホルダーたちは理解してくれると考えています。私たちは、統合報告書の価値を理解し、それが透明性の向上につながって欲しいと願っています。」

Van Eeden 氏は、情報開示に向けた統合報告プロセスは報告書自体よりも重要であることを学んだ。「統合報告書はただの最終成果物に過ぎません。」と彼は説明する。「私たちが日常的にビジネスを行う方法、すなわちプロセスと行動こそがより重要なのです。許容できないリスクを特定したら、それによって活動や業績測定を促す必要があります。リスク、業績測定、目標を統合し、共通のゴールに向かって働くことにより、リスク、業績測定、目標を関連付けるためのプロセスを改善することができる私は信じています。」

企業が、測定、管理及び情報開示の新たな方法に慣れるにしたがって、統合報告は企業の行動や考え方の根本的な変化につながっていく可能性がある。戦略、マーケティングおよびコミュニケーション代理店の Black Sun Plc は現在、パイロット・プログラム参加企業が統合報告へ移行することにより、企業内にどのような行動の変化が起きるかを追跡調査する研究を行っている（42 ページ「次のステップ」参照）。IIRC では今後、企業の内部および外部価値に関するディスカッション・ペーパーで概説した、統合報告の概念を適用することで生じる影響を調査した結果を活用していく予定である。

IT アプリケーションは、情報をリンクさせ、それへのアクセスを提供する機能を改善する出発点となる可能性がある。一部の企業では、非財務情報や財務情報を強化・結合し、ユーザーによるデータ利用を容易にするために、革新的な IT ツールを活用している。とりわけ、金融サービスプロバイダーの BBVA では、あらゆる種類のデータ統合を強化すべく、CSR の中心的なスコアボード（「ケーススタディ」参照）に情報を公開している。BBVA の Corporate Responsibility Manager、Beatriz Alonso Aznar 氏は「グループ戦略と財務、環境、社会、ガバナンス等の業績の結合により、投資家やその他のステークホルダーにとって、当社がどのような活動を行っているかを理解しやすくなりました。」と述べている。同社の財務部門と企業責任部門の間で緊密な連携が図られるようになって以降、同グループの年次レポートにおける資本に関する情報が、段階的に統合されてきている。BBVA が高い結合性を実現するために重要とされる技術的な取り組みのなかには、（ステークホルダーとのオープンな協議や議論を通じたグローバルオンラインによる CR コミュニケーションのベンチマークである）Bancaparatodos が含まれている。BBVA はまた、情報を結合し、報告書利用者にとって、よりインタラクティブでアクセスしやすい Web ベースの報告書を利用している企業のひとつでもある。

ケーススタディ

統合的思考に向かって歩み始めた EnBW

<統合報告>に向けた第一歩として、Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) では、2012 年会計年度に向け、財務情報とサステナビリティ情報を含めた一体型レポートを発行する予定だ。2012 年年頭に採用されたサステナビリティ戦略を、同プロジェクトの基本としている。EnBW は自社の戦略を取り込み、より多様なステークホルダーの関心事を考慮しつつ、重要課題に集中した要素間の結合性を向上させることにより、この一体型レポートの充実を図っていく予定だ。この過程において、2015 年までに発行する予定の統合報告書に向け、社内に統合的思考を浸透させるために使用する非財務指標を系統的に収集した。EnBW の統合報告書は、伝達、企業運営およびガバナンスツールとして使用される予定である。

統合的思考を促進するために、統合報告プロジェクトは財務部門とサステナビリティ部門のメンバーによるチームが主導している。当該プロジェクトは、取締役会ならびに様々な部門からの深い関与がプロジェクトの成功に不可欠な鍵であると考えている。同プロジェクトによるここまでの収穫には、現在の課題に対する理解が深まっていることに加え、議論や新たな情報交換の方法を通じて枠（サイロ）を解体すること等が含まれる。将来的な利点としては、ステークホルダーのための透明性の高い、包括的かつ有意義な報告が見込まれる。EnBW および他のドイツのパイロット・プログラム参加企業は、統合報告の開発における共通理解を深めていくため、そして他のプログラム参加組織や参加検討企業とのコンスタントな情報交換のため、ドイツ IIRC ラウンドテーブル会議を発足した。

ケーススタディ

経営の意思決定を告知するための重要課題を結合した ESKOM

南アフリカの国営電力会社、Eskom Holdings は、事業の様々な部分からの重要なコンテンツの結合を促すべく、標準となる報告テンプレートを開発した。

テンプレート構成要素：

- 業績ハイライト
- 業績ローライト
- 前向きなコミットメント
- ベンチマーク情報
- ケーススタディ、ステークホルダーコメント

テンプレートは、コンテンツを標準化し、大量の情報を統合しやすくするよう設計されている。同社の気候変動の Chief Advisor およびグループ・サステナビリティのサステナブル開発者である、Ian Jameson 氏によれば、このテンプレートは、多様な事業部門から報告される重要課題間の結合性の視認性を向上させている。「今後に向けて、＜統合報告＞プロセスによって当社の様々な報告プロセスがひとつの統合プロセスに集約される機会が強調されました。」と彼は語る。

運営 (Steering) 委員会は、財務担当取締役を委員長とし、Eskom の執行委員会 (EXCO) の他のメンバーが含まれている同社執行委員会の公式下位委員会である。同委員会は、報告プロセスと援助により、Eskom の主要な報告である統合報告書の作成に必要な情報を提供することを保証している。

「これはまた、当社の各種報告における情報の結合性を担保し、当社の事業運営の方法が、そのままステークホルダーに対して報告する方法でもあることを明瞭に示してくれるのです。」と Jameson 氏は説明する。彼は、同委員会では現場レベルで＜統合報告＞の原則に対する意識を高めるとともに、「情報提供者に重要課題を集約し、企業内の他の課題に対しても結合性を先取りするための権限を与える」よう目指していると、付け加えている。これによって、より明確なボトムアップの意見と、企業報告とのより良い統合をサポートすると考えている。

情報の結合技術を活用するスペイン企業

金融サービス企業 BBVA、Enagás、Inditex、Indra、Telefónica 等のパイロット・プログラムに参加しているスペインの企業グループでは、最新情報ソフトウェアを使用しつつ、財務データのみならず様々な情報を標準化し、普及させるために、スペイン会計および経営管理協会 (AECA) が率いる研究プロジェクトに参加している。AECA では、財務情報と非財務情報の保管場所として、XBRL において、企業の社会的責任 (CSR) の中心的スコアボードを開発した。AECA のウェブサイトでは、27 種類の経済・環境・社会に関する KPIs に基づく企業報告の指針を提供している。情報の比較可能性と普及を強化するために、それらの指標は定量的なものに限定されている。

研究グループには、学識経験者、監査人、およびスペイン銀行と国有市場委員会の代表者等が含まれている。同グループは、AECA、BBVA とともに、財務情報以上の情報を標準化するための研究に関するプロジェクトの調査結果ならびに理論的、技術的見地やアプリケーションの観点から統合情報に移行するための提案を発表した。同プロジェクトには、「財務、環境、社会、ガバナンス指標をともなう統合採点カード、すなわち、IS-FESG (過去と将来の見通しによって企業業績への理解を深めるための、明確かつ簡潔、一貫性があり、比較可能なフォーマットで KPIs と KRIs を結合するためのフレームワーク) が含まれている。IS-FESG には戦略目標と関連リスクに結び付いた指標が含まれており、異なる事業分野間の相互結合に対する洞察を提供するための指標と関連している。

5 Materiality

重要性

一部の投資家は、重要なリスクおよび多様な資本の財務的・戦略的な意味を明確に特定するためにアニュアルレポートを必用としている。

パイロット・プログラムの多くの参加企業は、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて自社の重要な課題の特定に努めている。また、一部の企業は、リスクを特定するために、重要性分析を利用している。一方、戦略策定に関連する重要な課題を特定するために、内部および外部情報を関連づけている企業もある。

重要性は、企業が短期、中期、長期的に価値を創造・維持する上で、企業の能力として何が大切であるかを明らかにする。IIRCの2011年度のディスカッション・ペーパーでは、〈統合報告〉の根幹であり統合報告書の内容を決定する基本原則において、簡潔性、信頼性、重要性は中心的な存在である。ディスカッション・ペーパーへの回答者の多くが、重要性を決定する方法と潜在的に重要な課題を特定・評価し、優先順位をつけ、報告する方法の詳細なガイダンスを求めている。企業や投資家は、重要性の定性的および定量的な側面の両方についてのより深い理解を必要としている。

財務報告における重要性の定義とは、次のとおり。「重要な項目の省略または虚偽記載が、個別にまたは合計して、利用者が財務諸表に基づき行う経済的意思決定に影響を与える場合、そうした省略や虚偽記載は重要なものとなる。重要性は、周囲の状況で判断された省略または虚偽記載の大きさと性質により異なる。省略と虚偽記載の大きさや性質あるいは両者の組み合わせが、決定要因となる可能性がある。」

しかしながら、〈統合報告〉における重要性の適用は、何が重要であるかというステークホルダーの視点が異なる点を反映し、財務報告もしくはサステナビリティ報告の場合とは異なる可能性が高い。

一部の投資家は、重要となるリスクや非財務課題における財務的および戦略的な意味を特定するためにアニュアルレポートを必用としている。NBIM、CalPERS および APG はディスカッション・ペーパーへの回答のなかで、環境・社会リスクが企業の財務成績にとって重要となる可能性があることを考慮すれば、報告基準と慣行の質の低さは、正確に企業とその資産の価値を評価し、究極的に長期での財務的なリターンを生む能力を阻害する、と述べている。「私たちは、取締役会が、戦略と業績を投資家に理解してもらうことを可能にする適切かつタイムリーな方法によって、投資家に戦略や重要となるリスクや報酬について伝達してくれるよう期待しています。これには、重要なリスクや、非財務的リスク要因に関連する報酬も含まれます。」と、彼らは語る。

「私たちは、企業が自社のビジネスモデルや直面する重要なリスクを通じていかにして価値を創造しているか、企業報告が説明してくれることと期待しています。現行の報告基準や慣行のもとでは、重要な情報がしばしば省略されたり伝達不足だったりします。」

NBIMの気候変動・環境、オーナーシップ方針担当シニアアナリスト、Christopher Wright氏は、環境報告書、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクトへの回答および米国証券取引委員会が定める「フォーム10-K」などの法的にリスク要因の開示を義務づけられている提出書類において、企業が重要なリスクを開示しているケースがあると述べている。「重要なリスクは、アニュアルレポートにおける戦略的レベルと同様に重視されるべきです。」と、Wright氏は語る。

パイロット・プログラム投資家ネットワーク会長、Colin Melvin氏は、長期的な視点を持つ投資家が〈統合報告〉を通じて開示された情報が役に立つ（もしその情報が重要な問題または重要になり得る問題をしっかりと見据えていれば）ことに気づくだろう、と語っている。Melvin氏は、「経営の視点から情報を統合することにより、重要な課題がいかに戦略や目的と関連付いているかについて認識しやすくなります。」と説明する。

パイロット・プログラムへの多くの参加企業は、ステークホルダーが重要な課題を決定する際のニーズ、関心、期待について考慮するためにステークホルダーとエンゲージメントを行っている。そうしたエンゲージメントにより、様々なリスクと機会の重要性、資源の利用可能性に関する制約と生産に関する環境的・社会的な影響といった主要な関連についての重要性等、ステークホルダーにとって重要な課題を明らかにすることができる。報告は、ステークホルダーのニーズや、企業がそうしたニーズについて考慮している度合についての企業自らの理解度を明らかにする。

エンタープライズ・リスク・マネジメントおよび企業のコンプライアンス・ソフトウェアを提供するB Wiseでは、〈統合報告〉への移行と、初めての公式アニュアルレポート発行に向けた準備の一つの方法として、従業員調査におけるサステナビリティと重要性についての質問を行った。エネルギー企業、Enagásは、ステークホルダーにとって最も重要な課題を特定するために年次調査を実施し、戦略プランを毎年見直している。同社は現在、かつては他の章に埋めこまれていた戦略とビジネスモデルに関する具体的な情報について報告している。また、同社が100%所有し運営している、様々な事業の財務および従業員関連の情報を報告している。Enagásでは、自らが株主である企業に関する情報についても報告のなかに組み入れ、主要サプライヤーの健康面、安全面、環境面への影響といった情報を統合すべく、報告対象の領域を拡張するよう検討している。

「投資家やその他のステークホルダーからの要求は、非財務情報が重要であることを明らかにしています。そのため、当社では、投資機会およびデューデリジェンスのプロセスについての当社の分析において、サステナビリティ基準を重視しています。」

Enagás, Jose Miguel Tudela Olivares

別のエネルギー企業では、経済状況が困難な時代には、財務数値の明示よりも、さらに大きな構想を示すことにより、統合的アプローチが価値を創出できることを発見した。厳しい環境下では、重要性に焦点を絞りつつ、投資家に対して自社の強みと弱みを伝達することがより大切となる。

社内の各部署と同様に、株主、顧客、政策立案者等の主要なステークホルダーと関係しつつ重要性を評価することにより、自社の課題の上で重要性の高いものを明確にし、ターゲットとするリスクの選択についての企業理解を形式化することができる。

社会的責任投資（SRI）の意義の高まりは、非財務的な課題に対する Enagás の認識を変えた。同社の director、Jose Miguel Tudela Olivares 氏は、「<統合報告>は、Enagás の戦略を定義する上で非財務情報の統合以上の収穫をもたらしました。」と述べている。

Enagás ならびに Indra では、重要課題を決定するためにダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス（DJSI）のような、SRI、CSR 指標およびサステナビリティ評価機関により使用される情報の分析に努めている。また、Indra では、アニュアルレポートに含むべき関連課題を特定するために、業界内で収益の大きな割合を占める企業や同業他社の持続可能性報告書を分析している。同社は、企業責任に関する質問を含む、従業員、サプライヤー、顧客への満足度調査の結果を重視している。さらに同社では、ウォッチドッグやフォーカス・グループなどのソースから得た情報を駆使しつつ、メディアの脚光を浴びている課題において、企業の評判を毀損する可能性のあるものに集中し、業界リーダーや社会全体が大事とみなす要因を分析している。

リスクを特定するために、重要性分析を使用する企業もある。別個の課題をリンクさせる重要性評価を用いることで、企業価値に影響を及ぼすそれらの課題を組み合わせる方法が明らかになる可能性がある。各種フィルター機能は、情報に優先順位をつけ、どのトピックが、企業の報告領域や、より広汎なフットプリントにとって最も重要であるかを特定するのに役立つ。シニア・マネージャー（上席管理職者）は、何が重要で誰に説明責任があるかについての判断を報告するために、戦略、リスク、資本、影響、トレンドといった側面をそれらが企業や主要なステークホルダーに及ぼす重大性に応じて評価することができる。

Indra は、アニュアルレポートに掲載する事業活動の主要な経済的、社会的、環境的影響を特定するために、重要性分析を

利用している。同社では、定量的データおよび主要事業に影響する指標を備えたサステナビリティ・スコアカードから、ビジネスモデルや戦略に重要とみなされる非財務要因を選択している。

マスタープランは、主要な課題および短期、中期、長期的にとるべき行動を特定するために使用される。Indra では、毎年、計画を更新し、前年の検証プロセスから得られる重要性分析と提言に基づき、関連のある外部および内部要因を考慮している。

Novo Nordisk では、アニュアルレポートに掲載すべき業績評価指標を決定し、リスクについて詳細に報告するために重要性フィルターを使用している。フィルターは、ビジネスモデルにとって重要となり得る川上、川下の問題を特定し、優先順位を決定するために使用される。同社は、非財務リスクを含む、統合的な財務およびリスク管理システムを持っている。同システムは、リスクの発生確率および企業に対する潜在的な財務的影響の観点からリスクをランクづけしている。しかしながら、潜在的な倫理リスクを定量化することは難しく、例えば従業員が規則に違反した場合、最悪な事態のシナリオを予測することは困難である。

企業は、重要なリスクに対する将来見通しの記述における気候変動政策のような、今後の課題を取り巻く不確実性に対処するために、より長い時間軸でシナリオ分析を使用することができる。これは、確率、タイミングおよび潜在的な重要となる要因の大きさを取り巻く不確実性への対処に役立つ。

戦略策定に関連する重要課題を特定すべく、内部および外部情報を結合して考慮する企業もある。

日本に拠点を置く電気機械メーカー、昭和電機株式会社の取締役会は、現在、重要性について熟議を重ねている。これまでの分析の結果、重要課題としてその業界における最終製品ユーザーが海外に移転していることを明らかにした。<統合報告>により、従業員や顧客が、関連する課題を理解・管理することが可能になりつつある。

アーンスト・アンド・ヤング新日本有限責任監査法人の執行役員チームは、3年間の「中期経営計画」に向けた主要な活動や事業課題、戦略目標に含まれる「結合性」を理解するために、様々な指標を用いた。チームは現在、戦略目標を熟議しており、2011～13年度に向けた重要課題として、15の事業課題を特定した。

「報告書を作成するプロセスによって、当社はアニュアルレポートで開示した財務情報と、企業責任・マスタープランから生じる重要な課題を整理することができました。」

Indra, Alberto Muelas Plaza

Q&A Richard Scurr 氏へのQ&A

HSBC・グループファイナンス事業部長

Q: 貴社ではどの課題が重要であるかをどのように決定していますか？

A: HSBC は、それぞれのレベルで、かつそれぞれの専門分野内のグループに影響を及ぼす課題を検討するグループとローカルレベルにおける管理構造を有しており、HSBC との関連性や緊急性の面からそれらの課題に効果的に優先順位をつけています。このプロセスは、それぞれの課題が、当社グループ、子会社の事業や企業にとってどのくらい重要であるかを判断することに類似しています。

Q: ある課題の重要性を短期、中期、長期的に異なった評価をすることはありますか？

A: 課題の重要性を考慮することには通常、一定の時間軸がありますが、重要性を判断する期間についての定型的な適用法はありません。

Q: 業界に固有の重要課題はありますか？

A: 多数の重要課題は金融サービス業界に影響を及ぼし、競争力に影響を与える得る課題のなかには、世界中の規制制度の多様なアプローチや、政府による課税政策や各国固有の法改正等が含まれます。

Q: 重要な非財務課題を特定するための主要な課題は何でしょうか？

A: 主な課題は、どのような非財務課題が、どのように、現行の報告に影響するかを判断することです。非財務課題の多くには関心を寄せていますが、定量化することが容易ではありませんし、定量化できる場合には、財務的な観点からすれば、当社グループにとって重要ではないのです。こうした課題については、それらをどのように開示すべきであるかを熟慮しつつ決定する必要があります。

ケーススタディ

市場リスクが ACCA の戦略を導く

職業会計士のためのグローバル団体である公認会計士協会 (ACCA) によるステークホルダーとのエンゲージメントは、今後のレポート内容や企業の戦略を策定する上で極めて貴重だった。戦略コミュニケーション部長の Helen Perkins 氏はこう説明する。「お客様や当社にとって本当に大事なもののから出発したことによって、長期的には当社の報告を簡素化することにつながると確信しています。重要性と焦点を考慮することで、顧客企業ならびにその企業が説明責任を果たすべき人々に、価値のあるものを提供することができるのです。」

ACCA は、重要性を決定するプロセスの早期からグローバルなステークホルダーエンゲージメントを始めることにより、フィードバックを回収し、それに対応する時間を確保できることを学んだ。「当社は報告年度の後半にステークホルダーエンゲージメントを行いましたので、2011 から 12 年の報告を作成するのにエンゲージメント活動を十分に利用することはできませんでした。しかしながら、将来の報告を構築し、戦略策定を報告するための基礎としてそれを使用するつもりです。」と Perkins 氏は語る。

そうしたプロセスはまた、ACCA が既にさらなる開発を進める計画のいくつかの領域に光を当てた。同協会では既にリスク管理プロセスのエンゲージメント活動と形式化を拡大しつつ、<統合報告>アプローチにこの価値を強調し、採り入れた。ACCA では、そうしたリスク・アプローチへの組織全体のエンゲージメント体制を改善すべく新たな人材を任命することにより、戦略目的のより良い達成に役立つリスクと機会
の分析から、さらなる組織的利益を実現するばかりでなく、より実効性かつ透明性のあるリスク報告を提供できると確信している。

ACCA のそうした取り組みは、ステークホルダーのニーズと期待への理解を深めるための別の貴重な機会をも提供している。Perkins 氏は「ACCA は、組織運営を改善する経営者の意思決定に使用される情報を強化しており、<統合報告>はこうした活動に対して補完機能を果たしています。したがって、このプロセスは、<統合報告>がそうであるように、将来に向けた基盤づくりなのです。」と語った。

NEXT STEPS

次のステップ

＜統合報告＞のポジティブな影響に向けたさらなる研究

本研究では、各社が統合的な思考と報告に向かって歩む道筋の違いについて把握することを目指す。企業経営者およびガバナンス担当者は、意思決定の際に経済、環境、社会、ガバナンスの各分野において、長期的な成功に寄与するこれらの要素がどのように相互に結びついているかについて理解を深めることが重要だろう。この理解には、他の変化に加えて、企業内の異なるチームや個人間の緊密な協力が必須である。＜統合報告＞を進展させるためには、事業活動とプロセスについて基礎的な再考が必要とされる。

本研究は、法令上要求される報告から、企業の急務としてのサステナビリティの実証へと移行するプロセスにおいて直面した主要課題や難題および利点に光を当てることを目的としている。本研究では、＜統合報告＞に向けた実践事例を構築しつつ、企業の観点から内部的・外部的価値について報告することによる影響についての情報を提供する。様々な会社には、企業報告の方向性を革新し、それに影響を及ぼす刺激的な機会がとることだろう。

研究の方法論

Black Sun では、＜統合報告＞が企業の行動に変化をもたらしていることについての IIRC の追跡調査を支援すべく、2012年7月に研究プロジェクトを立ち上げた。同社は、＜統合報告＞への移行に伴い、パイロット・プログラム参加企業が経験した「行動の変化」について、IIRC との協働により検証を行っている。＜統合報告＞を成功裏に作成することは多くの企業にとって困難を伴う長いプロセスであると認識しており、本研究は今後2年間で企業の進捗のみならず、行動の変化を追跡調査する予定である。

Black Sun の研究は、パイロット・プログラムへのあらゆる参加企業についての包括的な調査に基づいている。

同調査では下記について探る：

- 企業が自社の各種報告書の作成に伴う報告プロセスに対するアプローチと、＜統合報告＞プロセスへの移行に伴い自社の報告プロセスにどのような変化が期待されているのか、ならびに
- ＜統合報告＞の障壁とメリット

同調査は、企業が直面する課題と機会を十分に理解すべく、企業に対して掘り下げた電話インタビューを実施することにより補足される予定である。これらの結果は、成長段階にある＜統合報告＞のフレームワークに沿った報告の影響と利点を検討するために、IIRC およびその他のステークホルダーに向けた参考資料として公開される。

国際的なモメンタム

国際会計士連盟 (IFAC) では、G20 諸国に向け、IIRC によるフレームワーク開発への支援を呼びかけている。IIRC は 2012年と 2013年の間に、世界経済フォーラム、経済協力開発機構、G8 および G20 との連携を含め、いくつかの国際的なプロセスに参加する予定である。この連携は、主要株式市場における証券取引所との対話によって補完される。その主要目的は、＜統合報告＞および企業や投資家にとっての＜統合報告＞のメリットに対する意識を高め、理解を深めることにある。＜統合報告＞は、市場主導による、企業や投資家との協同で開発される先進的な取り組みであるが、政府間の規制・基準策定機関も、規制や文化の壁を壊し、＜統合報告＞を 21 世紀の企業報告の標準とするという市場の要求を適切に位置づけることで、将来的には＜統合報告＞の世界的な受容に向けた重要な触媒となるだろう。IIRC は、投資家や他のステークホルダーが企業の長期的な見通しを評価するために必要とする明確かつ簡潔な情報の伝達に向け、企業の指針となるフレームワークの開発を目指している。

2012年6月に開催された持続可能な開発に関する国連会議で、世界の指導者たちは、「成果ドキュメント」(196カ国で支持されたハイレベルな原則についての「私たちが望む未来」と題される声明)において、企業報告の統合のコンセプトを承認した。政府は、企業がサステナビリティ情報を彼らの報告サイクルに組み込むことを検討するよう、また産業界や関連ステークホルダーが「既存のフレームワークから得られた経験を考慮しつつ、サステナビリティ報告の統合に向けて、ベスト・プラクティスのためのモデルを開発し、行動を促進する」よう促すための措置をとることを確約した。

IIRC では、リオ+20以降の行動を取りまとめる国連のプロセスと連携しながら、こうした発展の上に更なる成果の達成を目指す。これは、取締役がリスクを開示し将来の見通しを提供することに対する重要な規制や責任の障壁に対処することや、投資家が依拠できる＜統合報告＞を開発することができるよう、管轄区域内および全体の報告要件を調和させる機会を模索するために必要不可欠な取り組みといえる。＜統合報告＞は「持続可能」なビジネスにおける共通語であり、それによって企業は、より明確に、短・中・長期的な価値創造・維持を支える要因について伝達できるのである。

結論

パイロット・プログラムの見通しと次のステップ

IIRC は 2012-13 年中も、フレームワークを開発するために、引き続きパイロット・プログラム参加の企業や投資家等を含む様々な組織と連携し続けていく予定である。〈統合報告〉フレームワークは、既存の報告慣行を拡大・強化し、コラボレーション、コンサルテーションおよび実証研究を通じて、〈統合報告〉へ移行するための対話型、反復型のプロセスにより作り上げる必要がある。IIRC は、〈統合報告〉とパイロット・プログラムの初年度から得た経験や 2011 年ディスカッション・ペーパーへの回答を昇華させるために、会議、ラウンドテーブルおよびカンフェレンスを通じ、管轄範囲内のステークホルダーとの広汎な協議を重ねていく予定である。

IIRC は、2012 年から 13 年初頭中にテクニカルペーパーを制作し、パイロット・プログラムの成果によって〈統合報告〉が企業ならびに企業行動にどのような変化をもたらすかについての理解を促す予定である。パイロット・プログラムは、企業と投資家のレンズを通して〈統合報告〉を見ていくための重要な要素である一方、IIRC はまた、〈統合報告〉を目指す世界なかのその他の企業による様々な実践についても検証していく。IIRC は 2013 年中に、2013 年 12 月に予定されている「フレー

ムワーク」の発表に備え、広汎なステークホルダーへの関与を行う予定である。また、今後 12 カ月間の進展について、ステークホルダーに向けた情報更新に努め、基本原則と内容要素の作成に関与していただく機会を提供する予定である。

パイロット・プログラム初年度およびディスカッション・ペーパーへの回答から、企業が十全なく〈統合報告〉を制作するためには数年の期間を要し、パイロット・プログラム 3 年目の 2014 年までかかることが明らかになった。このため、IIRC が〈統合報告〉の成果を評価し作業を完了できるように、参加企業は次の報告年度中にフレームワーク 1.0 を試用することが可能となった。

〈統合報告〉フレームワークは、政策立案者と規制当局への広範なパラメータの提供すること、また報告基準との調和に向けた視座をの提供することに役立つ。〈統合報告〉に向けて準備し、企業や投資家にどのような示唆を与えるかを理解する会社は、既存の企業の報告体制と〈統合報告〉の最終的なコンバージェンス（収斂）に向けた体制を整えることができるだろう。パイロット・プログラムの投資家ネットワーク議長、Colin Melvin 氏はこう語っている。「より優良な企業ほど、〈統合報告〉のトレンドを予測し、彼らが将来において〈統合報告〉を実践するよう囑望される可能性が高いことを理解しましょう。」

「当社は、企業の財務報告の正しい次のステップとして、クリティカル・マスやモメンタムを獲得するために、規制当局を含む有力な事業報告責任者の皆様からの激励を必要としています。」

Microsoft、Bob Laux

2012 年

著作権 © 国際統合報告評議会により 2012 年 9 月に取得

このレポートに掲載された情報の転載、複製、普及については、出典として下記を記載することにより、著作権者からの事前の書面による許諾なしに許可されています。

IIRC、2012 年、パイロット・プログラム 2012 イヤーブック「グローバル企業および投資家の経験に学ぶ」〈統合報告〉

当レポート日本語版は、日本語翻訳・編集・制作にあたり株式会社エッジ・インターナショナル (www.edge-intl.co.jp) の協力のもと IIRC がレビューを行い作成されました。

なお、当レポート日本語版と英語版において、内容に差異があった場合は英語版を優先します。

The IIRC's critical path

IIRCの重大経路

パイロット・プログラム (PP) の YR 1 (初年度) 会議

リオ +20 サミット

世界銀行会議



2012

- 国際<統合報告>フレームワークの概要
- IIRC 初年度イヤーブック
- 事例データベース：ライブ配信
- 国際<統合報告>プロトタイプ・フレームワーク
- ベースラインレポート：統合的思考
- トピック：固有レポート

PP YR 2 (2年目) 会議

世界経済フォーラム
(ダボス)

OECD 会議

G20 ロシア・サミット



2013

- 実用化に向け国際<統合報告>草案フレームワークを発表
- 国際<統合報告>フレームワーク・バージョン 1.0

PP YR 3 (3年目) 会議

G20 豪州サミット

世界経済フォーラム
(ダボス)

OECD 会議



2014

- 進捗と国際<統合報告>フレームワーク・バージョン 1.0
の試験運用

日本語翻訳・編集協力

株式会社エッジ・インターナショナル

www.edge-intl.co.jp

EDGE

International

