

CONNECTIVITY

相互結合性

BACKGROUND PAPER FOR <IR>

(WICI Japan 翻訳版 : Translated by WICI Japan)

注 : Notes

2013年7月に国際統合報告評議会（IIRC）より公表された「統合報告<IR>のための相互結合性に関するバックグラウンドペーパー」（英語版）は、2018年2月にWICI Japanメンバーの中から有志を募り日本語に翻訳された。これはIIRCの許可を得て複製されたものである。WICI Japan並びにIIRCは、翻訳物の正確性と完全性についていかなる責任も負わず、その結果に伴う行動に対しても責任を負わない。IIRCが英語によって公表した「統合報告<IR>のための相互結合性に関するバックグラウンドペーパー」が正規の承認された文書である。

統合報告<IR>のための相互結合性に関するバックグラウンドペーパー日本語翻訳版© February 2018 by the IIRC. All rights reserved.

IIRCはWICI Japanに対して翻訳版の作成にあたるご支援に感謝の意を表したい。

当ペーパー英語版は国際統合報告フレームワークが公表される前に発行されたものであり、内容についてはコンサルテーションドラフトを引用し、開示原則および内容要素は最新の内容を含むものではない。最新の情報については、2018年2月現在IIRCのウェブサイト上に掲載されている国際統合報告フレームワークを参照されたい。また、当ペーパーに含まれている事例は2012年時点のもので有り、当該時点以降、進化している可能性がある。

最新のベストプラクティス（好事例）の理解については、統合報告事例データベース

（examples.integratedreporting.org）を参照されたい。

The 'Connectivity Background Paper for <IR>' published in the English language by the International Integrated Reporting Council (IIRC) in July 2013 has been translated into the Japanese language by WICI Japan and its voluntary members in February 2018. It is reproduced with the permission of the IIRC. WICI Japan and the IIRC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation, or for actions that may ensue as a result thereof. The approved text of the 'Connectivity Background Paper for <IR>' is that published by the IIRC in the English language.

Japanese language text of the Connectivity Background Paper for <IR> © February 2018 by the IIRC. All rights reserved. The IIRC would like to thank WICI Japan for its support in preparing this translation.

As this paper was published before the International <IR> Framework was released it quotes the consultation draft and outdated guiding principles and content elements. The <IR> Framework posted on the IIRC website (as of February 2018) should be referred to for up to date information. The case studies were also taken from 2012 reports, so practice is likely to have evolved. To understand current best practice visit the Integrated Reporting Examples Database: examples.integratedreporting.org

統合報告<IR>のための相互結合性に関するバックグラウンドペーパー

国際統合報告評議会（IIRC）のテクニカルタスクフォースは、統合報告<IR>のためのバックグラウンドペーパーを作成することを目的とするテクニカルコラボレーショングループ（TCG）を設置した。TCGは、主管組織によってコーディネートされ、幅広い専門分野や国の参加者によるインプットを受けた。本ペーパーには、TCG参加者の集合的な見解が反映されている（参加者の所属組織やIIRCの見解だとは限らない）。

IIRCは、2012年11月に発行したプロトタイプフレームワークの作成の際にTCGの中間検討結果を考慮した。また、国際統合報告<IR>フレームワークのコンサルテーション草案を策定する際には、本ペーパーのいくつかの側面を考慮した。

IIRCは、本バックグラウンドペーパーを起草するにあたって、以下の方々からいただいた貢献への謝意を表明する。

CONNECTIVITY BACKGROUND PAPER FOR <IR>

The Technical Task Force of the International Integrated Reporting Council (IIRC) established a Technical Collaboration Group (TCG) to prepare this Background Paper for <IR>. The TCG was coordinated by the lead organizations with input from participants from a range of disciplines and countries. This paper reflects the collective views of TCG participants, not necessarily those of their organizations or the IIRC.

The IIRC considered interim findings from the TCG when preparing the Prototype Framework released in November 2012, and considered aspects of this paper in developing its Consultation Draft of the International Integrated Reporting (<IR>) Framework.

The IIRC gratefully acknowledges the contributions made by the following in the drafting of this Background Paper for <IR>:

主管組織

World Intellectual Capital Initiative
(WICI)

プロジェクトチーム

三代 まり子 (IIRC・WICI)
住田 孝之 (WICI・経済産業省)

運営グループ

Amy Pawlicki (AICPA・WICI US)
Beth Schneider (IIRC)
Jean-Phillippe Desmartin (ODDO Securities)
牛島 慶一 (株式会社日立製作所)
Leigh Roberts (South African Institute of Chartered Accountants)
Lisa French (IIRC)
Lois Guthrie (IIRC)
Michael Nugent (IIRC)
Mike Willis (PwC・WICI US)
Olivier Servais (International Accounting Standards Board)
Pedro Faria (Carbon Disclosure Project)
Stefano Zambon (Ferrara University・WICI Europe)
山本 高稔 (富士重工業株式会社※・JASIR) ※現・株式会社 SUBARU
花堂 靖仁 (WICI Japan)

LEAD ORGANIZATION

World Intellectual Capital Initiative
(WICI)

PROJECT TEAM

Mariko Mishiro, IIRC/WICI
Takayuki Sumita, WICI/Ministry of Economy, Trade and Industry (Japan)

STEERING GROUP

Amy Pawlicki, AICPA/WICI US
Beth Schneider, IIRC
Jean-Phillippe Desmartin, ODDO Securities
Keiichi Ushijima, Hitachi Ltd
Leigh Roberts, South African Institute of Chartered Accountants
Lisa French, IIRC
Lois Guthrie, IIRC
Michael Nugent, IIRC
Mike Willis, PwC/WICI US
Olivier Servais, International Accounting Standards Board
Pedro Faria, Carbon Disclosure Project
Stefano Zambon, Ferrara University/WICI Europe
Takatoshi Yamamoto, Fuji Heavy Industries Ltd/JASIR
Yasuhito Hanado, WICI Japan

Copyright© July 2013 by the International Integrated Reporting Council. All rights reserved.

本資料ができるだけ多くの人の目にふれるよう、複製版を作ることは許可される。その際、本資料の各複製版に以下のクレジットラインを表示すること。

Copyright © July 2013 by the International Integrated Reporting Council. All rights reserved. Used with permission of the International Integrated Reporting Council. Permission is granted to make copies of this work to achieve maximum exposure.

ISSN: 2052-1723

Copyright© July 2013 by the International Integrated Reporting Council. All rights reserved.

Permission is granted to make copies of this work to achieve maximum exposure provided that each copy bears the following credit line:

Copyright © July 2013 by the International Integrated Reporting Council. All rights reserved. Used with permission of the International Integrated Reporting Council. Permission is granted to make copies of this work to achieve maximum exposure.

ISSN: 2052-1723

目次

エグゼクティブサマリー	7
1. イントロダクション	9
A 本ペーパーについて	12
B 相互結合性の定義	16
2. 統合報告	19
A 統治組織、および経営層における検討事項	19
全体像を構築する	20
時間軸をつなげる	26
一貫したメッセージを作り上げる	30
B 他の機能部門における検討事項	32
内部コミュニケーション	33
重要な事象をつなぎ合わせる	36
情報通信技術	38
内部監査	43
3. 統合報告書	44
A. 報告内容	45
全体像を伝える	45
時間軸をつなげる	53
B 報告書のアプローチ	58
コミュニケーションの技法を応用する	59
テクノロジーの活用	64

エグゼクティブサマリー

統合報告 (<IR>) は、長期にわたる価値創造に関するコミュニケーションを生むプロセスであり、こうしたコミュニケーションの最も見えやすい形は、定期発行の統合報告書である。統合報告<IR>への移行を促すために、国際統合報告評議会 (IIRC) は国際<IR>フレームワークの草案 (フレームワーク草案) を策定した。

情報の相互結合性は、統合報告書の内容と表示をガイドする6つの原則のうちのひとつである。<IR>の文脈の中では、相互結合性は次のように定義される。統合報告書は、組織が長期にわたって価値を創造する能力にとって重要な要素同志の組み合わせ、相互関連性、相互依存性を包括的な価値創造ストーリーとして示すべきである。

統合思考は、統合報告の基礎である。組織における統合報告が統合思考の定着を助けることは、経験が示すところである。従って、統合報告と統合思考のプロセスは、相互に強め合う関係にある。全体観を持ち続け、時間軸をつなぎ、かつ一貫したメッセージを発するのための戦略を策定する組織の能力によって、物事につながりに着目する意識が醸成され、報告書の内容を伝えることができる。

Executive summary

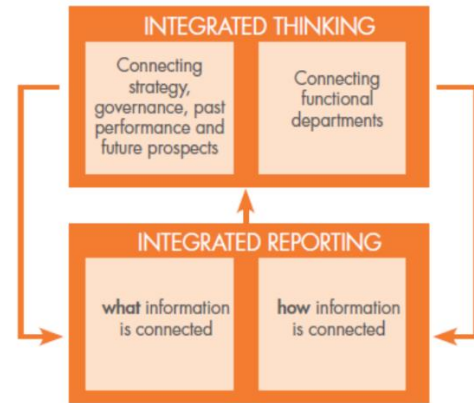
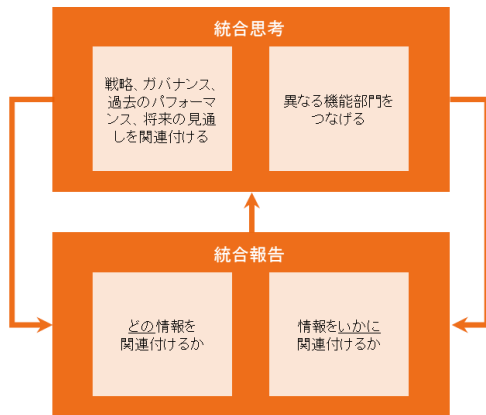
Integrated Reporting (<IR>) is a process that results in communication, most visibly a periodic integrated report, about value creation over time. To encourage the transition to <IR>, the International Integrated Reporting Council (IIRC) has developed a draft International <IR> Framework (the draft Framework).

Connectivity of information is one of six principles guiding the content and presentation of the integrated report. Within the context of <IR>, connectivity is defined as follows:

An integrated report should show, as a comprehensive value creation story, the combination, interrelatedness and dependencies between the components that are material to the organization's ability to create value over time.

Integrated thinking is the basis for integrated reporting. The experience has shown that integrated reporting in an organization further helps to embed integrated thinking. Therefore, the processes of Integrated Reporting and integrated thinking are mutually reinforcing. The organization's ability to maintain a big picture view, connect time horizons and develop a strategy for consistent messaging

fosters a connected mindset and informs report content.



組織は、統合思考を統合報告へと転換するために、「戦略」「ガバナンス」「パフォーマンス」「見通し」などの全体像を伝えるべきである。統合報告書はフレームワーク草案における内容要素と基本概念とを結び付け、時間軸をつなげるべきである。定性的な情報と定量的な情報との効果的に結びつけることで、報告書に文脈と信頼性をもたらすことができる。

To translate integrated thinking into Integrated Reporting, the organization should convey a holistic view of strategy, governance, performance and prospects. The integrated report should link the draft Framework’s content elements and fundamental concepts and bridge time horizons. Effective connections between qualitative and quantitative information can provide both context and credibility to the report.

フレームワーク草案は、「財務諸表を超えた」事象類を価値創造に関連付けることの重要性を認識する。しかし、このことは、全ての非財務情報（例：製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）についての貨幣換算、あるいは測定さえ求めるものと解釈されるべきではない。

The draft Framework recognizes the importance of connecting ‘beyond financial statement’ matters to value creation; however, this should not be interpreted as a directive to monetize, or even measure, all non-financial information (e.g., manufactured capital, intellectual capital, human capital, social and relationship capital and natural capital).

透明性への期待が増すにつれ、ビジネスの世界では企業が「何を報告するか」だけでなく、「それをどのように報告するか」にも焦点を置くようになってきている。統合報告書が論理的な構造、セクション間のリンク付け、相互参照、そしてナビゲーションデバイス（アイコン、カラーコーディング、その他のツール、等）を備えた時には、相互結合性が強化される。

企業報告において、通信技術が担う役割の重要度は、過去に例がないほど大きくなっている。Web ベースのアプリケーションを含むデジタル報告プラットフォームは、相互結合性を向上させている。XBRL のようなデジタル報告の規格は、電子的な情報の共有や関連付けに不可欠な役割を担う。テクノロジーを基礎とするフィードバック・ループを作ること、そして読み手の嗜好に適合するように情報の表示方法をカスタマイズすることにより、組織は報告書の利用者とより密接につながることができる。

1. イントロダクション

1 統合報告 (<IR>) は、長期にわたる価値創造に関するコミュニケーションを生むプロセスであり、こうしたコミュニケーションの最も見えやすい形は、定期発行の統合報告書である。統合報告<IR

As expectations for transparency grow, businesses are focusing not only on what to report, but also on how to report it. Connectivity is enhanced when the integrated report features a logical structure, linked sections, cross-referencing and navigation devices such as icons, color coding or other tools.

Communications technology is playing an ever more important role in corporate reporting. Digital reporting platforms, including web-based applications, are improving connectivity. Digital reporting standards such as XBRL play a critical role in sharing and connecting information electronically. By creating technology-based feedback loops and customizing the presentation of information to suit readers' preferences, organizations are better connecting to report users.

1. Introduction

1 Integrated Reporting (<IR>) is a process that results in communication, most visibly a periodic integrated report, about value creation over time. To encourage the transition to <IR>, the International

>への移行を促すために、国際統合報告評議会（IIRC）は国際<IR>フレームワークの草案（フレームワーク草案）を策定した。フレームワーク草案の特徴は、次の通りである。

Integrated Reporting Council has developed a draft International <IR> Framework (the draft Framework), which embodies the following features:

図表 1. フレームワーク草案の主要な特徴

基礎概念	基本原則	内容要素
価値を創造するための努力において、組織のビジネスモデルは同組織が利用し、影響を与える様々な資本に依存する。	6つの原則は、統合報告書の内容と表示を特徴づける。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略的焦点と将来志向 ・ 情報の相互結合性 ・ ステークホルダー対応性 ・ 重要性和簡潔性 ・ 信頼性と完全性 ・ 一貫性と比較可能性 	統合報告書は、次の要素を含むべきである。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織概要と外部環境 ・ ガバナンス ・ 機会とリスク ・ 戦略と資源配分 ・ ビジネスモデル ・ パフォーマンス ・ 将来の見通し

Figure 1. Key features of the draft Framework.

Fundamental Concepts	Guiding Principles	Content Elements
In its effort to create value, an organization’s business model draws on various capitals which the organization uses and affects	Six principles inform the content and presentation of an integrated report: <ul style="list-style-type: none"> • Strategic focus and future orientation • Connectivity of information • Stakeholder 	An integrated report should include the following elements: <ul style="list-style-type: none"> • Organizational overview and external environment • Governance • Opportunities and risks

	responsiveness ・ Materiality and conciseness ・ Reliability and completeness ・ Consistency and comparability	・ Strategy and resource allocation ・ Business model ・ Performance ・ Future outlook
--	--	---

2 図表1が示すように、相互結合性の概念は統合報告<IR>の中心的な原則であり、IIRCの2011年の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コミュニケーション」（脚注1）で導入されたものである。

当時、同概念は「組織のビジネスモデルの異なる構成要素、組織に影響を与える外部要因、そして組織とそのパフォーマンスが依存する様々な資本の関連付け」と記述されていた。

3 ディスカッションペーパーに寄せられたパブリックコメントでは、統合報告<IR>の中核的な特徴としての相互結合性の重要性が強調された。とりわけ、伝統的な報告モデルは本概念を見過ごす傾向があったためである。統合報告<IR>は、価値創造のより全体的な姿を財務資本提供者達に示そうとするため、相互結合性が根本的な原則だと考えられた。ま

2 As shown in Figure 1, the concept of connectivity is a central principle of <IR>, one that was introduced in the IIRC's 2011 Discussion Paper, Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century.

At that time, the concept was described as the 'connections between the different components of the organization's business model, external factors that affect the organization and the various capitals on which the organization and its performance depend.'

3 Public responses to the Discussion Paper underscored the importance of connectivity as a core feature of <IR>, particularly as traditional reporting models tend to overlook the concept. As <IR> seeks to present a more holistic picture of value creation to providers of financial capital, connectivity is considered a fundamental principle. Respondents to the Discussion

た、ディスカッションペーパーに対する回答者達は、財務情報とインタンジブルズ（イノベーション、ブランド、優れた人材、効果的な資源マネジメント、等）との間の関連性を重視することの重要性も強調した。

4 パブリックコメントの回答者達は、相互結合性が統合報告<IR>の中心的な原則として重要であることを強調する一方で、統合報告書において、特に簡潔な形では、相互結合性の原則を実行することが相当に困難であることも認めていた。この懸念に応えるため、本バックグラウンドペーパーは、相互結合性というトピックについて、より掘り下げた洞察と実用的なガイダンスを提供する。

A 本ペーパーについて

5 本バックグラウンドペーパーは、理論と実例の双方を提供することにより、相互結合性に関する追加的なガイダンスの必要性に対応するものである。取り上げた題材は主要な概念を説明することを意図したものであるが、それらは包括的なものでもなければ、正式なものでもない。フレームワーク草案と同様に、本バックグラウンドペーパーは、理想形や例外なく適用可能なアプローチを規定したものではない。むしろ、各組織において、これらのアプローチを、自身の置かれた環境や報告の必要性、読者に合わせて調整する必要があるであろう。

Paper also stressed the importance of emphasizing connections between financial information and intangibles such as innovation, brand, talent and effective resource management.

4 While stressing the importance of connectivity as a central principle of <IR>, respondents acknowledged the considerable challenge in implementing the principle, particularly in a concise manner, in an integrated report. To address this concern, this Background Paper provides further insights into, and practical guidance on, the topic of connectivity.

A About this paper

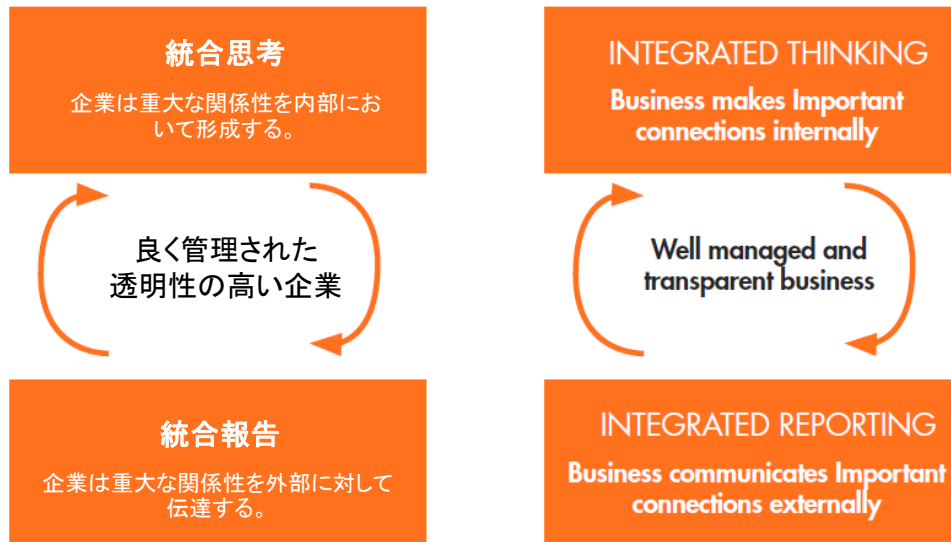
5 This Background Paper responds to the need for additional guidance on connectivity by providing a blend of theory and practical examples. Although the material is intended to illustrate key concepts, it is neither exhaustive nor authoritative. Like the draft Framework itself, this Background Paper does not prescribe an ideal or universally applicable approach. Rather, organizations will need to tailor their approach to their own circumstances, reporting needs and reading audience.

6 統合報告とは、長期にわたる価値創造についてのコミュニケーションにつながるプロセスであり、定期的な統合報告書という形で最も明示的に表される。統合思考は、統合報告の基礎となるものである。

7 本バックグラウンドペーパーは、相互結合的な情報をもたらす二重の便益を示している。図表2の下段に示されている通り、組織は、重大な関係性について、財務資本提供者達あるいは他の外部のステークホルダーとのコミュニケーションを図ることにより、透明性を高めることができる。それらの関係性には、組織の戦略、ガバナンス、過去のパフォーマンス、将来の見通しに関連するものが含まれうる。これらのリンクを描くことにより、統合報告書は組織の価値創造能力のより完全な姿を示すことができ、将来のパフォーマンスに影響を与える重要な要素を読者が理解する一助となる。統合報告書は、その簡潔性を重視することにより、事業を理解するための入り口としての役割を果たす。さらに読者は、他の場所でもより包括的な情報にアクセスすることもできる。

6 <IR> is a process that results in communication, most visibly a periodic integrated report, about value creation over time. Integrated thinking is the basis for integrated reporting.

7 This Background Paper reflects the dual benefit of connected information. As shown at the bottom of Figure 2, an organization can enhance its transparency by communicating important connections to providers of financial capital and other external stakeholders. Such connections may include those between the organization's strategy, governance, past performance and future prospects. In drawing these links, the integrated report presents a more complete picture of the organization's ability to create value and supports readers' understanding of the material factors that affect future performance. With its emphasis on conciseness, the report offers an entry point for understanding the business, while still allowing readers to access more comprehensive information elsewhere.



**図表2 互いを強化する関係にある
統合思考と統合報告**

**Figure 2. Mutually reinforcing
relationship between integrated
thinking and reporting.**

8 利用者の視点について配慮することは、利用者が必要としている情報（情報の有用性）だけではなく、利用者がどのようにしてその情報を利用するか（情報の使いやすさ）について配慮することも含む。こうした配慮があれば、開示された情報がより価値のあるものとなり、報告書の利用者による有効活用と、主要なステークホルダーとの事業価値共創につながるであろう。

8 Consideration of the user view includes considering not only the information users need (its usefulness) but also the way how they use it (its usability). With such consideration, the disclosed information will be more valuable and successful to be used by the report users and to co-create the business value with key stakeholders.

9 図表2の上段に示されている通り、統合報告そのものは最終目的ではない。報告のために準備された情報の関係性は、事業、およびその戦略に関して経営層がその理解を深めることにより、内部的な便益をももたらす。

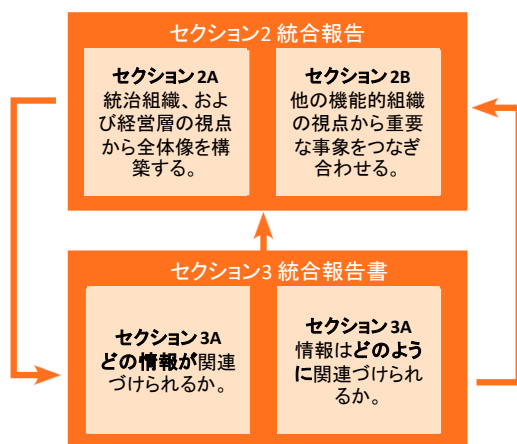
9 As the upper section of Figure 2 suggests, <IR> in itself is not the end game. The connections made for reporting purposes also provide internal benefits by enhancing management's understanding of the business and its strategy.

10 図表2が示唆する通り、統合報告をめぐる議論は、事業がもたらしうる内部、

10 As Figure 2 implies, a discussion of <IR> would not be complete without

および外部の関係性を考慮しない限り、完結しないであろう。そして、円状の矢印が示す通り、統合報告と統合思考の両者のプロセスは、互いを強化する関係にある。外部への報告目的のために、明瞭かつ意味のある関係性を描こうとする規律を持つことにより、因果関係を明示し評価することに対する経営層の関心も高まる。同様に、これらの内部的な相互結合が広がり、その質も高まることで、統合報告書の内容作りに役立つ。さらに、相互結合の考え方をサポートする他の機能部門（脚注2）は、外部への情報の伝達方法にも影響を与えうる。図表3はこれらの概念をまとめたものであり、それぞれが本バックグラウンドペーパーのどの部分で触れられているかを示している。

addressing both the internal and external connections that a business can make. And, as the cyclical arrows suggest, the processes of integrated reporting and integrated thinking are mutually reinforcing. The discipline of drawing clear and meaningful connections for external reporting purposes strengthens management’s interest in identifying and validating causal relationships. By the same token, the breadth and quality of these internal connections can help shape the content of the integrated report. Additionally, other functional departments² that support connected thinking can influence how that information is communicated to the outside world. Figure 3 maps these concepts and identifies where each is addressed in this Background Paper.



図表3 統合思考と統合報告の関係に関する概念的なマッピング

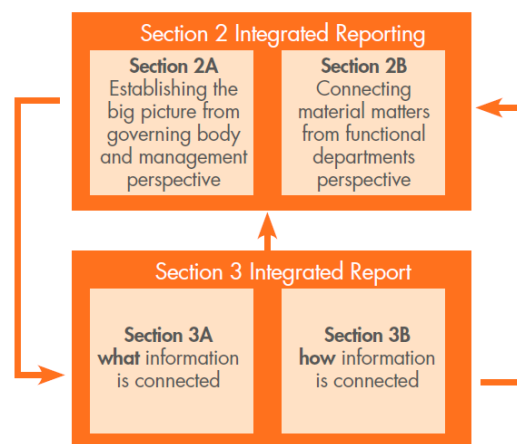


Figure 3. Conceptual mapping of the relationship between Integrated Reporting and integrated report

B 相互結合性の定義

11 情報の相互結合性はコンサルテーション草案において、統合報告書を作成する際の基本原則の一つとして明示されている。統合報告に関連して、基本原則は相互結合性の意味を以下の通り明確化している。「統合報告書は、組織が長期にわたって価値を創造する能力にとって重要な要素の組み合わせ、相互関連性、相互依存性を包括的な価値創造ストーリーとして示すべきである。」

12 図表2は、統合思考と統合報告が互いにその特性を高め合うことを示すだけでなく、統合報告の文脈において、相互結合性を定義する際の基礎を提供している。一旦ここで、図表2の上段にある統合思考の欄について検討してみると、以下のような疑問が浮かんでくる。

事業の価値を生み出している主要な要素は何か？

組織の目的は、事業の置かれた環境にどのように影響を受けているか？

事業に変化をもたらす事業の置かれた環境は、将来生じる事象をどのように促進、あるいは妨害しうるのか？

資源への依存性とステークホルダーの期待は、どのように戦略や中核となる活動に影響を与えるのか？

B Defining connectivity

11 “Connectivity of information” was identified in the Consultation Draft as one of the Guiding Principles for the preparation of an integrated report. The Guiding Principle clarifies the meaning of connectivity as it relates to <IR>: “An integrated report should show, as a comprehensive value creation story, the combination, inter-relatedness and dependencies between the components that are material to the organization’s ability to create value over time.”

12 Figure 2 not only depicted the mutually reinforcing nature of integrated thinking and <IR>, but it also provided a basis for defining connectivity in the context of <IR>. Considering, for a moment, the upper integrated thinking box in Figure 2, several questions come to mind:

What are the key factors that drive business value?

How are the organization’s objectives influenced by its operating context?

How might the operating context help or hinder matters in the future?

How do resource dependencies and stakeholder expectations influence strategy and core activities?

企業の目的は、内部のポリシーやシステム、プロセスにどのように反映されているのか？

過去のパフォーマンスは、その組織を将来に向けてどのように位置づけるのか？

決して網羅的なリストではないが、これらのような疑問は（戦略の責任者としての）取締役会や、（戦略の遂行者としての）経営層が一番初めに思い浮かべるだろう。

13 興味深いことに、前述した質問はIIRCフレームワーク草案に記載された概念や用語にマッピングすることが既にできている。このマッピングは図表4に記載されている。

How are the organization's objectives reflected in internal policies, systems and processes?

How does past performance position the organization for the future?

Although by no means an exhaustive list, questions like these are presumably top of mind for the Boards (as in charge of strategy) and management (as implementing the strategy) of well-functioning organizations.

13 Interestingly, the preceding questions can be readily mapped to the concepts and terminology presented in the IIRC's draft Framework. This mapping is shown in Figure 4.

経営層の検討事項		統合報告における検討事項
事業の 価値 を生み出している主要な要素は何か？	→	基礎概念 価値創造
組織の目的は、 事業の置かれた環境 にどのように影響を受けているか？	→	内容要素 組織の概要と外部環境
事業環境は、 将来 生じる事象をどのように 促進 、あるいは 妨害 するのか？	→	内容要素 機会とリスク 将来展望
資源 に対する 依存度 とステークホルダーの期待は、どのように 戦略 や 中核 となる 活動 に影響を与えるのか？	→	基礎概念 諸資本のストックとフロー 内容要素 戦略と資源配分 ビジネスモデル
企業の目的は、 内部のポリシー や システム 、 プロセス にどのように影響を与えるのか？	→	内容要素 ガバナンス
過去のパフォーマンス は、企業の 将来 に向けてどのように位置づけるのか？	→	内容要素 パフォーマンス 将来展望

図表4 経営層の検討事項と統合報告における検討事項のマッピング

MANAGEMENT CONSIDERATIONS		<IR> CONSIDERATIONS
What are the key factors that drive business value ?	→	Fundamental concept value creation
How are the organization's objectives influenced by its operating context ?	→	Content element organizational overview & external environment
How might the operating context help or hinder matters in the future ?	→	Content elements opportunities and risks future outlook
How do resource dependencies and stakeholder expectations influence strategy and core activities ?	→	Fundamental concept stock and flow of capitals Content elements strategy and resource allocation business model
How are the organization's objectives reflected in internal policies, systems and processes ?	→	Content element governance
How does past performance position the organization for the future ?	→	Content element performance future outlook

Figure 4. Mapping of management considerations to <IR> considerations.

2. 統合報告

14 組織の内部において個々の要素を結びつける能力は、統合報告の重要な基礎を提供する。特に、縦割り（サイロ）になっている機能を橋渡しする能力は、短・中・長期の価値創造に関する包括的な評価を可能にする。そのため、相互結合性は、単なる組織の統合報告書の特徴ではなく、組織そのものに根づかせることもできる。このセクションでは、情報を相互結合させることによる内部的な意義を探求し、セクション3の基礎を構築する。

A 統治組織、および経営層における検討事項

15 コンサルテーション草案にもある通り、価値創造は統合報告の核心部分である。（脚注3）組織のビジネスモデルは、価値創造という目的を達成する手段である。その価値は、組織が利用し影響を及ぼす資本に具現化される。組織のビジネスモデルと広範な内部及び外部的要因との間の相互結合性の理解は、組織の短、中、長期の価値創造能力に対する評価の基礎となる。価値創造に関する最も特筆すべき検討事項（「重要性」のバックグラウンドペーパー（脚注4）を参照）を特定することで、組織は自らの経営と長期

2. Integrated reporting

14 An organization's ability to connect the dots internally provides an important basis for <IR>. In particular, the capacity to bridge functional silos allows a holistic assessment of value creation in the short, medium and long term. Therefore, connectivity is not merely a feature of the organization's integrated report; it also becomes engrained in the organization itself. This section explores the internal implications of connected information and in so doing builds the foundation for Section 3.

A Governing body and management considerations

15 As introduced in the Consultation Draft, value creation lies at the heart of <IR>3. An organization's business model is the vehicle through which it creates value. That value is embodied in the capitals that it uses and affects. The assessment of an organization's ability to create value in the short, medium and long term depends on an understanding of the connectivity between its business model and a wide range of internal and external factors. By identifying the most significant considerations for value creation (see

にわたり存続しうる能力に関しての全体観を確立することができる。

16 そのような相互結合は、必然的に時間軸をつなげる役割を果たす。例えば、「過去から現在」の価値創造に関する記載、および将来「現在から将来」の価値創造について示唆的な分析を示すことは、過去、現在、将来をつなげるのである。

17 統合報告書自体を超えて物事につながりに着目する姿勢を持つことにより、組織は複数のコミュニケーションにまたがる一貫したメッセージを作り上げることができる。また、セクション2Bにて後述するが、内部での一貫性を構築する際には、テクノロジーや他の機能部門が重要な役割を果たすことができる。

18 以下、15項から17項で示した、「全体像を構築する」「時間軸をつなげる」「一貫したメッセージを作り上げる」という相互結合性の3つの側面について検討する。

全体像（ビッグピクチャー）を構築する

19 統合報告が実現しようとしていることの一つは、組織が各ビジネスモデルの中

Materiality Background Paper for <IR>4), organizations establish a big picture view of their operations and their ability to remain viable in the longer term.

16 Such connections also serve to naturally bridge time horizons, for example, by showing the description of the “past-to-present” value creation and an indicative analysis for the “present-to-future” value creation connect the past, present and future.

17 By extending a connected mindset beyond the integrated report itself, the organization can develop a consistent message across communications. As will be shown in Section 2B, technology and other functional departments can play a significant role in building this internal consistency.

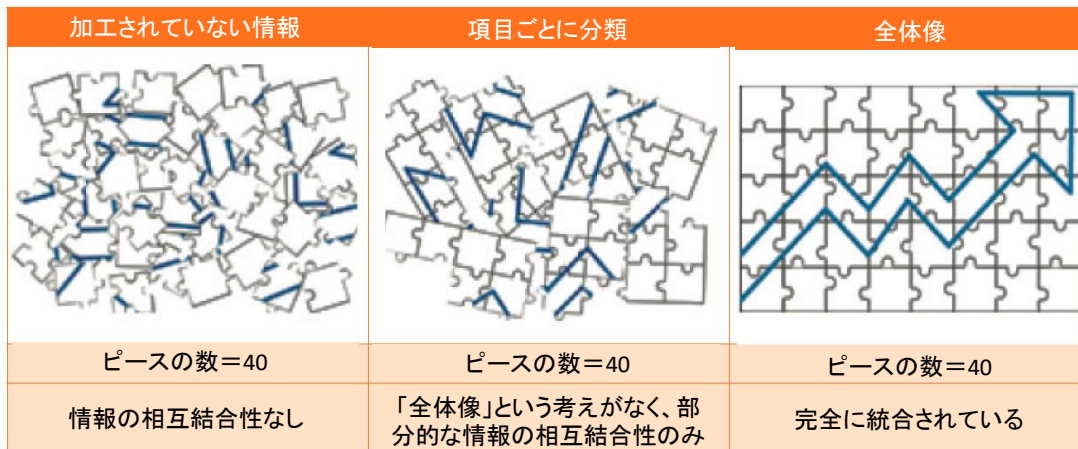
18 The following pages consider the three aspects of connectivity introduced in Paragraph 15-17, namely establishing the big picture, connecting time horizons and developing a consistent message.

Establishing the big picture

19 One of the ambitions of <IR> is to show how the organization creates value

で独自の資本を活用し、長期にわたって価値をどのように創造するかについての全体像を示すことである。組織の価値創造ストーリーをより包括的に示すためには、今日の断片的な開示内容をつなげる必要がある。

over time by utilizing its unique capitals in its own business model in a big picture. It is necessary to bridge today's fragmented disclosures to present a more holistic picture of the organization's value creation story.



図表6 情報の相互結合性の3段階

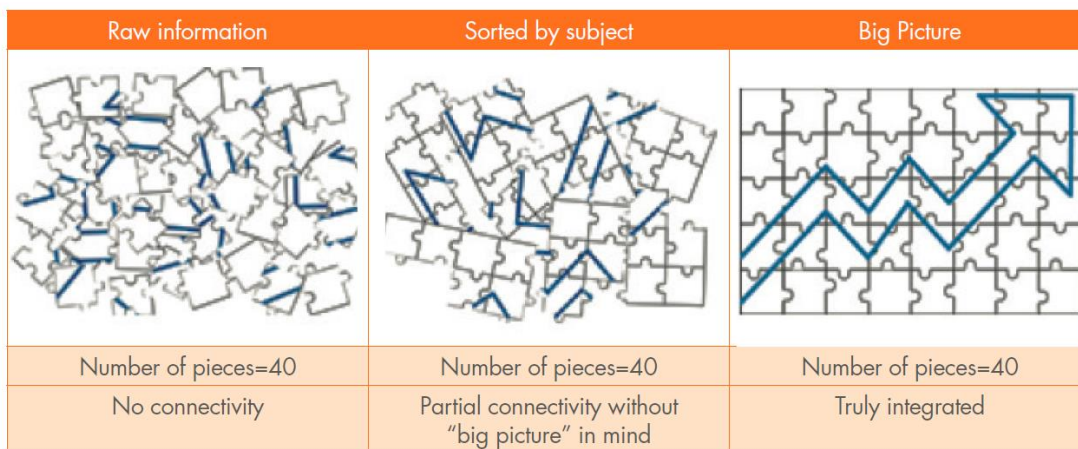


Figure 6. The three degrees of connectivity.

20 情報の相互結合性を向上させることで、報告書の利用者の関心とニーズを十分に考慮しつつ、組織の全体像を動的モデルにより示すことで、開示に関するギャップ（情報の非対称性）を最小限に抑えることが可能となる。

20 Improving the connectivity of information can help minimize disclosure gaps by showing the total picture of the organization in a dynamic model, with due consideration to the interests and needs of report users.

報告に関する現行の実務におけるギャップには、例えば以下のギャップが含まれる。

- 組織の真の経済状態とその報告書に示されているものとのギャップ。これは、「組織における真の経済状態に対しての偏った、または不完全な理解や要因だけを報告する傾向」「静的、線形、またはサイロ化された思考」「貸借対照表に含まれていないインタンジブルズ」といった要素に起因しうる。

- 報告書において示されている組織の意図と報告書の利用者の認識とのギャップ。これは、「全体像を示すことの欠如」「報告書の利用者からのからの明示的なフィードバック（すなわち、フィードバック・ループ）の欠如」「不十分な定義の用語、専門用語や不明確な計算方法や前提条件の使用」といった要素に起因しうる。

21 価値創造ストーリーは、組織の戦略目標、戦略、過去の取り組みを記述するとともに、将来の業績を示唆する材料を提供するものである。そのストーリーは、統合報告書の中の作り話ではない。統合報告書における価値創造ストーリーの役割は、複雑な事象間の諸関係を認識、記述し、組織自身の言葉で主要なステークホルダーと効果的にコミュニケーションすることにある。

Gaps in current reporting practice can include a gap between:

- The true economic state of the organization and what is shown in its reports. This can result from such factors as: a biased or incomplete understanding within the organization of its true economic state; a tendency to report only positive factors; static, linear, or silo thinking; and intangibles not being included in the balance sheet.

- The intentions of the organization as stated in its reports and the perceptions of report users. This can result from such factors as: failing to show the big picture; lack of explicit feedback from report users (i.e., a feedback loop); and use of poorly defined terms, jargon and unclear calculation methods and assumptions.

21 The value creation story describes the organization's strategic objectives and strategy and what it has done in the past, as well as giving an indication of how it is going to perform in the future. Story is not a fiction in an integrated report. The role of the value creation story in an integrated report is to recognize and describe the relationships between complex matters, and effectively communicate with

22 この価値創造ストーリーを支えるのは、システム思考（Box1）を適用する能力である。システム思考は、システムのある部分の行動や振る舞いが、システムの他の部分に影響を及ぼしうることを認識する。したがって、システムを理解するためには、システム内の相互作用が、個々の要素の構造と同様に重要となる。システム思考は、価値創造ストーリーの一貫性と妥当性をチェックするのに役立つであろう。

Box 1: システム思考

おそらく自然科学、工学、サイバネティクス分野ではより一般的に関連づけられているだろうが、正しく機能している事業や経済を説明するためにも、システム思考がますます利用されている。

システムとは、統一された全体を形成する、相互に作用しあう一連の部分または構成要素を指す。システム思考の根幹には、構成要素間の諸関係を理解することは、それらの構成要素を単独で理解することよりも重大ではないにせよ、少なくとも同じくらいには重大であるという考えがある。これは、全体とはその部分の

key stakeholders in the organization's own words.

22 Underpinning this value creation story is the ability to apply systems thinking (Box 1). Systems thinking acknowledges that the actions or behaviour of one part of a system can have an effect on other parts of the system. Thus, the interactions within the system are as critical to understanding that system as is the structure of the individual elements. Systems thinking will be useful to check the consistency and plausibility of the value creation story.

Box 1: Systems thinking

Perhaps more commonly associated with the natural sciences, engineering and cybernetics, systems thinking is used increasingly to explain well-functioning businesses and economies.

A system refers to a set of interacting parts or components that form a unified whole. At the root of systems thinking is the notion that understanding the relationships between the components is at least as important as, if not more than, understanding those components in isolation. This is reminiscent of the premise

総和以上のものである、という前提を想起させる。

アコフや他の組織理論家は、適切にセグメントを管理することで、適切に管理された組織が自動的に生み出されるという理論を批判している。（脚注5）セグメントは、個々のパフォーマンスを同時に向上させることが可能であるがために、組織の全体としての成功を妥協してしまうという点が、この理論を否定する根拠となっている。この意味で、システム思考は、要素還元主義への批判的な反応とみられている。

効果的なシステム思考では、線形思考をより水平的な思考に置き換えていくことが必要となる。

システムは外的要因によって制約を受けたり、動作が引き起こされたり、影響を受けたりするという事実は、この必要性をきわだたせる。（脚注6）システムは、外部の出来事、新たな優先事項、修正された目的に対応して長期にわたって進化していく。

that the whole is greater than the sum of its parts.

Ackoff and other organizational theorists criticize the theory that well-managed segments automatically yield well-managed organizations.⁵ They reject this view on the basis that segments can simultaneously improve their own individual performance, and compromise organizational success as a whole. In this sense, systems thinking is viewed as a critical response to reductionism.

Effective systems thinking requires that linear thinking be supplanted by more lateral reasoning. The fact that the system can be constricted, triggered or influenced by outside forces underscores this need.⁶ Systems will evolve over time in response to external events, emerging priorities and revised objectives.

23 組織は、以下によりシステム思考の理論を実務に活用することができる。

23 Organizations can translate the theory of systems thinking into practice by:

- 全体的な思考を支援するガバナンス構造を構築する。
- 事業単位や機能部門を横断する形で、戦略レベル・業務レベルのインプットを求める
- 内部コミュニケーションと知識の共有を強化するプロセスを確立する
- 意思決定の支援に活用できるデータ管理システムを作る。
- 情報が内部でどのように使用されているかを分析し、ギャップを特定する。

24 この基盤を整備することで、組織は経営に対する包括的な視点を構築することが可能となる。その視点は、例えば重要な事象（脚注7）を、永続的な価値を生み出すためのビジネスモデル（脚注9）の中で使用または変換される資本（脚注8）のストックやフローに結び付けることである。これらの要因と他の要因がどのように相互作用するのかを評価するために、組織は、下記の検討事項を含む、さまざまな質問について検討することが推奨される。

- developing a governance structure that supports holistic thinking
- seeking strategic and operational input across business units and functional divisions
- developing processes that enhance internal communication and knowledge sharing
- aligning data management systems to support decision-making
- analyzing how information is used internally and identifying gaps.

24 With this infrastructure in place, the organization can develop an overarching view of operations, one that connects material matters⁷ to the stock and flow of capitals⁸ used or transformed in the business model⁹ to generate enduring value. To evaluate how these and other factors interact, the organization might consider a range of questions, including those in the accompanying panel.

検討事項の例

- 価値を生み出す重要な要因は何か？
- 組織の目的は、事業の置かれた環境にどのように影響を受けているのか？

SAMPLE CONSIDERATIONS

- What are the key factors that drive value?
- How are organizational objectives influenced by the operating context?

•内部のポリシーやシステム、プロセスは組織の目的と首尾一貫しているか？

•短期的な混乱に対する対応力を評価する、あるいはステークホルダーの期待に対応するために組織のガバナンス構造が有する能力はどのくらいか？

•資源に対する依存度とステークホルダーの期待は、どのように戦略や中核となる活動に影響を与えるのか？

•現在のまたは予想される事業の置かれた環境、機会およびリスクの下で、選択されたビジネスモデルは適切なものか？

•パフォーマンスはどの資本に最も依存しているか？諸資本の質や量の変化に対するパフォーマンスの感度はどのくらいか？

•諸資本間の重大な相互依存性やトレードオフは何か？

•過去のパフォーマンスは、その組織を将来に向けてどのように位置づけるのか？

• Are internal policies, systems and processes aligned with organizational objectives?

• What is the capacity of the organization's governance structure to assess resilience against short-term disruptions or respond to stakeholder expectations?

• How do resource dependencies and stakeholder expectations influence strategy and core business activities?

• Is the chosen business model appropriate given the current or expected operating context, opportunities and risks?

• On which capitals does performance most rely? What is the sensitivity of performance to changes in the quality or quantity of capitals?

• What are the critical interdependencies or tradeoffs between the capitals?

• How does past performance position the organization for the future?

時間軸をつなげる

25 今日の報告書は過去の結果にのみ過大な焦点を当て、将来の価値創造に対しては十分な注意が払われていないと多くの人々が主張している。また、組織の価値創造ストーリーは、通常は物語の形で記述されているものの、組織の将来におけ

Connecting time horizons

25 Many contend that today's reporting places a disproportionate focus on historical results, with inadequate attention paid to future value creation. Also, the organization's value creation story, described usually in a narrative form, often tends to

る価値創造に対しての実質的なビジョンではなく、単なる「絵に描いた餅」として認識されがちである。このような傾向を避けるため、統合報告書では「過去から現在」の価値創造に関する記載と「現在から将来」の価値創造に関する示唆的な分析の両方が提示される必要がある。

26 フレームワーク草案は、組織に対して過去、現在、将来をより適切につなげることを促し、過去から現在の価値創造と現在から将来に対して示した分析の間の不均衡を変えることを目途としている。この過去、現在、将来のつながりには以下のようなものがある。

- 過去の実績と失敗による現在の戦略への影響
- 過去のパフォーマンス指標の現在の状況における妥当性
- 過去のパフォーマンスと将来の期待予測の関係
- 過去の（価値創造）要因が将来変化する速度
- 将来の機会とリスクに対する現在の戦略の適応性
- 将来の諸資本の量または質に対する現在の事業活動の反応性
- 短・中・長期における将来利益の相互関係。

be perceived as just pie-in-the-sky rather than a substantive vision of the organization's future value creation. To avoid such tendencies, an integrated report needs to present both the description of the “past-to-present” value creation and an indicative analysis for the “present-to-future” value creation.

26 The draft Framework strives to change this imbalance of the description of the past-to-present value creation and an indicative analysis for the present-to-future value creation by encouraging organizations to better connect the past, present and future. Such connections span the:

- influence of past achievements and misses on present strategy
- suitability of past performance indicators given present circumstances
- relationship between past performance and future expectations
- pace at which past drivers are expected to change in the future
- adaptability of present strategy to future opportunities and risks
- responsiveness of present business activities to future quantity or quality of capitals
- interaction of future interests in the short, medium and long term.

27 組織は、現在または予想される条件における過去のパフォーマンス指標の適合性を評価することも奨励される。その理由は、重要な事象の一部が長期的には変化する可能性があるためである。例えば、ビジネスモデルの変化やプロセスの自動化、市場の変化により、過去の重要な肯定的な事象が、将来においては否定的な事象になる、あるいはその逆が生じる可能性がある。例として、物理的な実店舗からインターネット上の仮想店舗に移行している小売業者を想定していただきたい。この場合、経営層は、過去に用いられていた1平方フィートあたりの売上高が、もはやパフォーマンスの代替指標にはならないと結論付けるかもしれない。

27 Organizations are also encouraged to assess the relevance of past performance indicators given current or anticipated conditions. The reason is that some of the material matters might change over time; for example, a positive material matter in the past might become a negative material matter in the future, or vice versa, due to changes in the business model, process automation, and market changes. Consider, for example, a retailer that is transitioning from a physical, bricks-and-mortar presence to virtual stores on the internet. Management may conclude that its past use of retail sales per square foot is no longer a suitable proxy for performance.

検討事項の例

- 組織は、将来の機会とリスクを特定するために、過去の経験をどのように適用するのか？
- 組織は、将来どのように諸資本の使用または変換を変化させるのか？
- 現在のステークホルダーとの関係の質はどのようなものか？ この質は、将来変化することが予測されるものか？
- 新しい条件を反映するために、将来の目標はどのように修正されるか？

SAMPLE CONSIDERATIONS

- How does the organization apply past experience to identify future opportunities and risks?
- How will the organization's use or transformation of capitals differ in the future?
- What is the current quality of stakeholder relationships? Is this expected to change in the future?
- How will future targets be modified to reflect new conditions?

28 時間軸をつなげる際、組織は以下の検討事項にある質問についても検討することになるだろう。

28 In connecting time horizons, organizations might also consider the questions in the panel below.

検討事項の例

- 前述した全体像は組織外の報告書の利用者が容易に理解できるものか？
- 開示された情報の種類は、過去に開示された内容と一致しているか、そうでない場合は正当な理由による不一致であるか？これについての説明があるか？
- 過去のコミュニケーションへの取組みから得ることのできる明確な学びはあるか？
- 組織の標準的な会社説明は、統合報告書の組織の概要と外部環境に関する記載と一致しているか？
- 一連の開示における指標や統計は、ストーリーをサポートし、一貫したメッセージを伝えるものか？
- 外部への開示は、内部的な意思決定を推進するために使用される情報と一致するか？それらの情報は取締役会の結集された思考を反映しているか？
- 組織は、明示的な相互結合を描写するために、テクノロジーや他のコミュニケーションツールを最大限に活用しているか？

SAMPLE CONSIDERATIONS

- Can the big picture, as described, be easily understood by report users outside of the organization?
- Is the kind of information disclosed consistent with what was disclosed in the past or, if not, is it inconsistent for a good reason and is there an explanation of this?
- Are there clear lessons to be learned from past communication efforts?
- Does the organization's standard communication profile align with the integrated report's Organizational Overview and External Environment discussion?
- Do indicators and statistics across the suite of disclosures support the narrative and convey a consistent message?
- Do external disclosures align with information used to drive internal decision making? Do they reflect the collective mind of the Board?
- Is the organization best leveraging technology and other communications tools to draw explicit connections?

一貫したメッセージを作り上げる

29 企業の報告書の利用者は、自らの評価や意見を提供するために、組織の全ての開示内容をレビューするであろう。利用者のレビューには、規則に基づき提出した資料、任意の報告書、プレスリリース、マーケティング・ブリーフ、およびウェブサイトの開示が含まれる。多くの組織では、主要なコミュニケーションチャンネルとしてソーシャルメディアやブログへの依存度も高まっている。外部の読者が事業を理路整然と理解できるようにするためには、組織の価値創造ストーリーを明確に説明し、一貫したメッセージを発信することが、組織の取るべき最初のステップとなる。

30 当然のことながら、外部に対するコミュニケーションの焦点や表現方法は、その目的と対象とする読者に依存する。しかし、一般への開示を有用なものとするためには、二つの基本的な前提を充たす必要がある。特に、外部に対して報告される情報は、以下の通りとすべきである。

- 組織の他の開示を否定するのではなく、強化する
- 事業上の意思決定を推進するために内部で使用された情報を反映している、または平仄が合っている。

Developing a consistent message

29 Users of corporate reporting may review an organization's full suite of disclosures to inform their evaluations and opinions. Their review might include regulatory filings, voluntary reports, press releases, marketing briefs and website disclosures. Many organizations are also increasing their reliance on social media and blogs as key communication channels. An organization's first step in ensuring external audiences have a coherent understanding of the business is to explain clearly about the organization's value creation story and deliver a consistent message.

30 The focus and tone of external communications will naturally depend on their objectives and target audience. However, for public disclosures to be useful, they ought to meet two fundamental premises. In particular, externally reported information should:

- reinforce rather than negate the organization's other disclosures
- reflect or align with information used internally to drive business decisions.

31 一貫したメッセージを外部に向かって発信することは、報告のあり方に関する課題ではあるものの、内部において組織として適切な心構えを持つことから始まる。例えば、過去のコミュニケーションへの取組みにおける成功や失敗から学ぶという組織の能力は、本バックグラウンドペーパーの第16項に記載されている相互結合性の基礎的考え方と関係している。特に説得力のあるメッセージに関する過去のフィードバック、組織の動機や活動に関する外部からの広範な誤解、悪意のある不正な表示に対する重大な告発など、様々な情報源から重大な学びがもたらされる可能性がある。外部のフィードバックを収集、共有し、対処するための明確な仕組みがなければ、組織は、外部に対するメッセージを明確にし、結び付けるという重要な機会を見過ごすことになる。

32 多くの組織は、統合報告書を事業全体を理解するための情報ハブまたは入口として扱うだろう。この点を念頭に置くと、この報告書の内容から標準的なメッセージを引き出す、または構成することは理にかなっていると思われる。例えば、組織の概要や外部環境の重要な側面が確実に記載されているかを確かめるために、組織の概要に関する現行の記述（あるいは、利用目的、対象とする読

31 Though clearly a reporting issue, projecting a consistent message to the outside world begins in house with an appropriate organizational mindset. For example, the ability of the organization to learn from successes and failures in past communication efforts relates to the groundwork laid in Paragraph 16 of this Background Paper. Important lessons may come from a variety of sources including past feedback on particularly compelling messaging, pervasive misunderstandings from outsiders about the organization's motives or activities or more serious accusations of fraudulent misrepresentation. Without clear mechanisms for collecting, sharing and addressing external feedback, the organization foregoes important opportunities to clarify and connect external messaging.

32 Many organizations will treat the integrated report as an information hub or entry point to understanding the business in totality. With this in mind, it seems logical to draw from, or build standard messaging around the content of, this report. For instance, the organization might revisit the current description of its organizational profile – or series of descriptions depending on the purpose, audience and

者、文書の長さに応じて一連の記述) を見直すことがありうる。(脚注10)

33 企業のコミュニケーション全体において一貫したメッセージを構築することは、相互参照や電子的なリンクを通じて強化することも可能である。セクション2Bおよび3Bは、ITシステム部門を含む他の機能部門と効果的なコミュニケーションの技術が、開示内および開示間の相互結合性を向上させることに果たす役割について言及している。

B 他の機能部門における検討事項

34 組織における相互結合の関係性を捉える思考の手助けとなる広報部門、IT部門、内部監査部門を含む他の機能部門は、報告に際しても明らかな影響を及ぼすことが可能である。他の機能部門が報告書の内容に影響するとしても、これらの影響はおそらく、その内容がどのように報告されるか、の方により大きな影響を及ぼす。

このセクションでは、他の機能部門が統合報告の有効性をどのように形作ることができるのか、について探求する。

document length – to ensure that key aspects of the Organizational Overview and External Environment are captured.¹⁰

33 Consistent messaging across the body of corporate communications can also be enhanced through cross-referencing and electronic links. Sections 2B and 3B address the role that other functional departments, including IT systems, and effective communication techniques can play in improving connectivity within and across disclosures.

B Other functional departments' considerations

34 Other functional departments – including communications, IT and internal audit – that support the organization's connected thinking can also have a pronounced effect on its reporting. Although these functions may have a bearing on report content, their greater influence is perhaps on how that content is reported. This section explores the ways that other functional departments can shape the effectiveness of <IR>.

内部コミュニケーション

35 本バックグラウンドペーパーの第19項では、事業部門をつなげる方法を検討した。組織内の相互結合性は「統合思考」の本質である。組織は統合思考により、これらの異なる部門間の関係をよりよく理解し、情報の作成、モニタリングおよび管理に対する内部障壁を打ち破り、価値創造プロセスを伝えることが可能となる。統合思考は、短、中期のみならず長期的な価値創造に焦点を当てた、統合された意思決定と行動につながる。統合思考は、組織の長期にわたる価値創造の能力に重要な影響を及ぼすあらゆる要素間の相互結合性と相互依存性を考慮に入れているという点で、時に「サイロ的思考」と呼ばれるものと対比することができる。統合思考が考慮している点は以下の通りだが、これらに限定されない。

- 組織が使用し、影響を与える諸資本と、それらの中のトレードオフを含む重要な相互依存性。
- 短期的な混乱に対する対応力を評価する、あるいは長期のリターンを確保するためのステークホルダーの正当なニーズ、関心、期待に対応するために組織のガバナンス構造が有する能力。
- 直面する機会とリスクや外部環境の大きな変化に対応するために、組織がビジネスモデルや戦略をどのように調整しているか。

Internal communications

35 Paragraph 19 of this Background Paper considered ways to connect business functions. Connectivity within the organization is the essence of “integrated thinking”. Integrated thinking enables an organization to understand better the relationship between these different units, helping to break down internal barriers to working, monitoring and managing information and to communicate its value creation process. Integrated thinking leads to integrated decision-making and actions that focus on the creation of long term, as well as short and medium term, value. Integrated thinking can be contrasted with what is sometimes known as “silo thinking”, in that it takes into account the connectivity and interdependencies between the full range of factors that have a material effect on an organization’s ability to create value over time, including (but not limited to):

- The capitals the organization uses and affects, and the critical interdependencies, including trade-offs, between them.
- The capacity of the organization’s governance structure to assess resilience against short-term disruptions and respond to stakeholders’ legitimate needs, interests and expectations so as to secure long-term returns.

•過去、現在、将来の諸資本の観点から見た、その他の組織的な価値創造要因、活動、結果（財務およびその他）、成果。

• How the organization tailors its business model and strategy to respond to the opportunities and risks it faces as well as major changes in its external context.

• Other organizational value drivers, activities, results (financial and other), and outcomes in terms of the capitals – past, present and future.

36 統合報告書において情報の相互結合性を完全なものにするためには、組織内のさまざまな部署をつなげることが前提条件となる。組織内のサイロを打ち破ることで、短・中・長期にわたり価値を創造し、維持する能力を全体的に評価することが容易になる。

36 Connecting the different strands within the organization is a prerequisite for fully connecting information in the integrated report. Breaking down silos within the organization facilitates a holistic assessment of its ability to create and preserve value in the short, medium and long term.

37 したがって、相互結合性は、単なる報告書が持つ特徴ではなく、組織自体の特定の状態をいう。統合報告書において効果的な情報の相互結合性を達成する前提条件は、たとえ初期段階のものであったとしても、組織レベルで相互結合性が存在するということである。

37 Connectivity is, therefore, more than a feature of the report; it is a specific state of the organization itself. A pre-condition to effective connectivity of information within an integrated report is that, even if germinal, connectivity exists at the organizational level.

38 ある部門を別の部門につなげることに加えて、これらの部門が統合報告の原則ともつながることも同様に重大である。特に、組織の各部門は、以下の基本原則を適用する体制を整えるべきである：

38 In addition to connecting one function to another, it is equally important that these functions connect to the principles of <IR>. In particular, the organization's functions should be equipped to implement each of the following guiding principles:

- 戦略的焦点と将来志向
- 情報の相互結合性

- ステークホルダー対応性
- 重要性と簡潔性
- 信頼性と完全性
- 一貫性と比較可能性.

39 情報の相互結合性という基本原則は本バックグラウンドペーパーの第一の焦点であるが、報告書の作成に関わる者は他の基本原則を実行するためのスキルと専門知識も持っていなければならない。例えば、以下に示すように、組織の戦略的焦点と将来志向を明確に表現することは、他の基本原則によっても強化される。

- Strategic focus and future orientation
- Connectivity of information
- Stakeholder responsiveness
- Materiality and conciseness
- Reliability and completeness
- Consistency and comparability.

39 Although the connectivity of information principle is the primary focus of this Background Paper, those involved in report preparation must also have the skills and expertise to implement the other guiding principles. For example, as suggested below, clear expression of the organization's strategic focus and future orientation is enhanced by lateral reasoning.

3A 戦略的焦点と将来志向（脚注11）

3.3 この基本原則の適用は、内容要素の戦略と資源配分及び将来展望に限定されるものではなく、その他の内容の選択と表示においても適用されるものであり、例えば以下を含む：

- 市場における組織の位置付け及び組織のビジネスモデルによってもたらされる特筆すべき機会、リスク及び依存について強調すること。
- ガバナンス責任者達の視点による以下に関する説明

3A Strategic focus and future orientation¹¹

3.3 Applying this Guiding Principle is not limited to the Content Elements strategy and resource allocation and future outlook. It pervades the selection and presentation of other content, and may include, for example:

- Highlighting significant opportunities, risks and dependencies flowing from the organization's market position and business model.
- An explanation of those charged with governance's view of:

- 過去と将来のパフォーマンスとの間の関係性及びその関係性に変化を与える要因
- 組織がどのように短、中、長期の利益を調和させるか。

- the relationship between past and future performance, and the factors that may change that relationship, and
- how the organization balances short, medium and long-term interests.

40 戦略を構築するために用いられるシステム思考（脚注12）は、この情報を伝達することにも用いられるべきである。

40 The systems thinking¹² used to develop the strategy should also be used to communicate this information.

重要な事象をつなぎ合わせる

41 重要な事象の一貫性を確保することについては、他の機能部門がともに責任を負うことになる。組織は重要な事象に関する情報を内容要素の全体を通して結び付けるべきである。重要な事象をつなぎ合わせることは、全体像よりも詳細を示す。これにより、報告書の利用者は、組織の価値創造プロセスをよりよく理解するために、重要な事象をより詳しく見ることが可能となる。

Connecting material matters

41 Other functional departments will mainly be responsible together to ensure the consistency of material matters. An organization should connect information about material matters throughout the Content Elements. Connecting material matters shows further details than the big picture. This allows report users to take a closer look at material matters to better understand the process of the organization's value creation.

42 このレベルでの相互結合性には、以下の間の諸関係が含まれる：

- 資本間の関係。長期にわたる資本間のトレードオフ、転換、増強、枯渇を含む（バックグラウンドペーパー「資本」（脚注13）を参照）。

42 Connectivity at this level includes the relationships between:

- The capitals, including the trade-off, conversion, enhancement, and depletion of the capitals over time (see discussion of the capitals in the Background Paper “The Capitals”¹³).

•財務情報とその他の情報（特に以下のよ
うな将来のキャッシュフローに関する情
報）：

- 研究開発に関するポリシー、技術やノウ
ハウ、設備投資、人的資源と特許へ
の投資、それらの期待収益成長または
目標市場シェアへの影響。
- 環境に関するポリシー、エネルギー効
率、地域社会との協力、社会課題に取り
組むためのテクノロジー、とそれら
がコスト削減や事業拡大に与える意
義。
- 長期的な顧客との関係、顧客満足度や
評判とそれらが収益や利益の成長に与
える意味合い。
- 基本と応用研究の適切な組み合わせ、
新製品の開発方針、製品開発から生み
出された実際の製品、顧客関係と開発
チームのチームワーク、新製品に基づ
く商業化、研究開発と設備投資の傾
向。
- 技術能力の向上と安定化、生産条件の
変化に伴う製品の歩留まりの向上、情
報と生産の管理の統一化と営業利益率
の向上を目的とした人的資本への投
資。
- 定量的および定性的情報。統合報告
書においてそれらは互いに意味づけを
付与しあう。組織の価値創造ストーリ
ーを適切に表現するためには、両方が
必要となり、説明に主要パフォーマンス
指標を含めることは、定性的要素と

• Financial information and other infor-
mation, especially as it relates to future
cash flows, such as:

- Research and development policy,
technology/know-how, capital invest-
ment, investment in human resources
and patents, and their implications for
expected revenue growth or targeted
market share.
- Environmental policies, energy effi-
ciency, cooperation with local commu-
nities, or technologies to tackle social
issues, and their implications for cost
reductions or enlarged business oppor-
tunities.
- Long-term customer relationships,
customer satisfaction and reputation,
and their implications for revenue or
profit growth.
- Adequate mix of basic and applied re-
search, new product development pol-
icy, actual products from product devel-
opment, teamwork of customer rela-
tionship and development teams, com-
mercialization based on the new prod-
uct, and the trend of R&D and facility
investment.
- Investment in human capital to in-
crease and stabilize technical capabili-
ties, improve yield rate of products un-
der changing production conditions,
unify management of information and

定量的要素を結びつける有効な方法となることが多い。

production, and increase operating profit margin.

- Quantitative and qualitative information. Both qualitative and quantitative information are necessary if an integrated report is to properly represent the organization's value creation story, with each providing context to the other. Including key performance indicators in the explanation is often an effective way to connect qualitative elements and quantitative ones.

43 重要な事象をつなぎ合わせることは重大である。しかし、全体像がないままにそれらを示すことには意味がない。

43 Connecting material matters is important. It is, however, useless if it is presented without the big picture.

情報通信技術

44 現在、多くの組織において統合思考の重大な障害となっているのは、システムの非互換性である。人的資源、生産、調達、財務やその他の情報を管理するために多数のソフトウェアプラットフォームが用いられていることが多くの問題をもたらしている。こうした課題が、不完全に定義されたデータ入力フィールド、ユニットの不一致、または自動化の度合いがバラバラであることが原因であろうと、旧来のシステムが、内部データの分析、予測、意思決定を遅らせている可能性がある。また、不整合なデータセットの辻褄をあわせる手作業は、経営資源を

Information technology

44 Systems incompatibility is a considerable obstacle to integrated thinking in many organizations today. The patchwork of software platforms used to manage human resource, production, procurement, financial and other information presents a host of challenges. Whether those challenges stem from imperfectly defined data entry fields, unit inconsistencies or mixed degrees of automation, legacy systems can stall internal data analysis, forecasting and decision-making. Moreover, the manual intervention needed to reconcile

より付加価値をもたらす活動から遠ざけてしまう。

45 内部で生成されるデータの有用性は、いくつかある属性の中で特に、データの利用可能性、適時性、信頼性、使いやすさに影響される。効果的な IT 戦略は、これらの性質を高め、そして組織が内部で情報を共有し、因果関係を調べ、企業の決定を伝える能力を向上させることができる。IT 戦略は、単にハードウェアとソフトウェアの検討に止まらず、新しく生じた機能を特定し、関連する方針を設定し、技術関連の判断を戦略に連携させることにまで拡張されるべきである。

46 前述のとおり、ステークホルダーへの対応性は、統合報告の基になる 6 つの基本原則の一つである。すなわち、統合報告書では、主要なステークホルダーとの関係の質やステークホルダーの利益や期待をどの程度満たしているかにも配慮するべきである。組織の IT 戦略の基本要素の一つは、少なくとも統合報告の文脈では、効果的なフィードバック・ループの構築である。ウェブベースアプリケーションおよびソーシャルメディアがこの領域で注目を集めている。

47 第 19 項は、組織の全ての開示情報をつなぐことの重大性を強調している。このことは、財務資本提供者が複数の情報源によって分析を行っているという理解に基づいている。ここでもまた、効果的な IT 戦略は、内部のサイロを取り崩し、

incompatible data sets tends to divert resources from more value adding activities.

45 The usefulness of internally generated data is influenced by, among other attributes, its accessibility, timeliness, reliability and usability. An effective IT strategy can strengthen these attributes and improve organizations' ability to share information internally, examine causal relationships and inform business decisions. The IT strategy should extend beyond hardware and software considerations alone to identify the role of emerging applications, establish related policies and align technology-related decisions to strategy.

46 As noted earlier, stakeholder responsiveness is one of the six guiding principles underpinning <IR>. That is, an integrated report should address the quality of relationships with key stakeholders and the extent to which their interests and expectations are being met. A core element of the organization's IT strategy, at least in the context of <IR>, could be the creation of effective feedback loops. Web-based applications and social media are gaining traction in this area.

47 Paragraph 19 highlighted the importance of bridging an organization's full suite of disclosures. This reflects an understanding that providers of financial capital base their analyses on multiple information sources. Here, too, an effective

情報利用者が関連情報にアクセスしたり、移動したり、つなげたりする上で強力な役割を担うことができる。ウェブベースアプリケーションなどのデジタルレポート・プラットフォームにはさまざまなメリットがある。もっともわかりやすいのは、相互参照（クロス・リファレンス）やドリルダウン機能を通じた情報の相互結合性に関するものである。実際、相互参照（クロス・リファレンス）を用いれば、組織は、統合報告書に含める情報の質を管理することで報告の簡潔性を達成できる。より包括的な開示情報が隠れたところにあっても、それは、ワンクリック分しか離れていないところにある。

48 デジタル化された報告書内、そして報告書間での相互結合性の度合いは、静的文書やPDF文書でできることとは際立って対照的である。自動的にデータを取り込んだり、言語を選択したり、利用者のニーズ／見方や権限に基づいてデータを自動的にフィルターしたり、求めるデータポイントを検索したり、利用者定義のテンプレートを見る／表示するなどが、デジタル形式では可能になる。

49 デジタル化された報告書では、カスタマイズした形式の付加価値を提供することができ、報告書の利用者がそのニーズに適した方法で情報を見ることができるようになる。

IT strategy can play a powerful role in breaking down internal silos and helping information users to access, navigate and connect information. Digital reporting platforms, including web-based applications, offer a range of advantages. The most obvious concerns connectivity of information through cross-referencing and drill-down capability. In practice, cross-referencing allows the organization to achieve conciseness in reporting by managing the quantity of information included in the integrated report. Although more comprehensive disclosures lie behind the scenes, they are but a click away.

48 The degree of connectivity within and across digital reports is in sharp contrast to that enabled by static paper and PDF documents. The digital formats allow you to automatically import data, customize language, automatically filter data based on user needs/perspective and/or authorizations, search for desired data points, and view/display information in custom user-defined templates, etc.

49 Digital reports can offer the added benefit of customized formats, allowing report users to view information in a manner suitable to their needs.

50 XBRL (Extensible Business Reporting Language) などのデジタル版の報告規準は、電子情報の共有において重要な役割を担っている。

50 Digital reporting standards such as Extensible Business Reporting Language (XBRL) play a critical role in the sharing of electronic information.

Box 2 : XBRL (Extensible Business Reporting Language)

Box 2: Extensible Business Reporting Language (XBRL)

XBRL は、拡張可能なマークアップ言語 (Extensible Markup Language : XML) の一種 (サブセット) であり、国際的に認められた電子的コミュニケーションの規格である。主要な属性は、ある種の辞書ととらえられているもので、タクソノミと呼ばれている。情報がコンピュータで読み取り可能になり、普及や分析が容易になる。

XBRL is a subset of Extensible Markup Language (XML), an internationally recognized standard for electronic communication. Key attributes are captured in a kind of dictionary, called taxonomy. The information becomes machine readable, allowing for easy dissemination and analysis.

XBRL は、世界中ですでに財務や非財務の、法定および税務上の報告アプリケーションに使用されている。タクソノミは、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト (CDP)、グローバル・レポーティング・イニシアチブ (GRI)、世界的資本・知的資産推進構想 (WICI) に従った開示に加え、国際財務報告基準 (IFRS)、米国で一般に認められた会計原則 (米国 GAAP)、経営者による財務・経営成績の分析 (MD&A)、経営者による説明 (MC) についても存在する。

XBRL is already used in financial and non-financial, statutory and tax reporting applications around the world. Taxonomies exist for International Financial Reporting Standards (IFRS), US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP), Management Discussion and Analysis (MD&A) and Management Commentary (MC), as well as for disclosures in accordance with the Carbon Disclosure Project, Global Reporting Initiative and World Intellectual Capital Initiative.

XBRL の利用の観点から、組織によっては財務およびその他の情報をレポーティングの最終段階でタグ付するといったア

In terms of XBRL use, organizations may opt for a bolt-on approach, whereby financial and other information is tagged

プローチ（ボルトオン・アプローチ）を選ぶ。タグ付された開示の利点は、アナリストやその他の利用者がより適時に正確な情報を入手できることである。さらに、XBRLは情報を掘り下げることで、時間によってデータを正規化すること、同業他社と比較することを可能にする。

また、情報が活動や取引の段階でタグ付けするといった非常に高度な統合的アプローチを選ぶ組織もある。プロジェクトの開始時では費用がかかるが、このアプローチは内部に固有の利点をもたらす。既存のシステムを取り替えずに、マッピング・プロセスがレポーティングの目的で情報をタグ付するだけでなく、タグ付された情報を共通の言語に変えることにより、複数の旧来のシステム同士をつなげることができる。内部のレポーティング機能は、情報の流れを高め、データ編集や分析機能を簡素化し、因果関係を強調することで改善される。

支援ソフトウェアを利用すれば、XBRLで報告書の利用者は以下を行うことが可能になる。

- データをエクセルなどのスプレッドシートまたはその他のアプリケーションに取り込むこと
- 言語、データ、またはその他のニーズに従って情報の表示をカスタマイズすること

during the final stages of reporting. The benefit of tagged disclosures is that analysts and other users have access to more timely and accurate information. Moreover, XBRL lends the possibility of drilling down on information, normalizing data over time and drawing comparisons to industry peers.

Other organizations may choose a more sophisticated integrated approach, whereby information is tagged at the activity or transactional level. Though more costly at inception of the project, this approach offers inherent benefits internally. Without replacing existing systems, a mapping process not only tags information for reporting purposes, but it can also bridge legacy systems by translating tagged information into a common language. Internal reporting capabilities are improved by enhancing information flow, simplifying data compilation and analysis functions, and highlighting causal relationships.

Using supporting software, XBRL allows report users to:

- import data into spreadsheets or other applications
- customize the presentation of information according to language, data or other needs

- 当初の表示位置にかかわらず、関連する開示情報を表示すること

- display related disclosures, regardless of their location in the original presentation.

内部監査

51 統合報告の進展に関心を寄せる多くの人々が真っ先に考えるのが外部保証である。この議論に先行した議論として情報の信頼性と完全性を確保する上で内部統制・手続きが果たす役割、がある。

52 内部監査の範囲は広く、組織により異なるが、その機能は、財務・マネジメント報告に最も共通的に関連している。統合報告は従来の企業報告のアプローチにチャレンジしているが、内部監査のアプローチにもチャレンジしている。

53 本バックグラウンドペーパーの第17項では、内部で全体像が深まるように事業部門および機能部門をつなぐ必要性を強調している。つながることでグループが協力し、情報を伝え合い、共有する方法が変わっていく。こうした相互作用が、報告可能な情報を生み出す程度にまで、「支えるシステム」「構成」「プロセス」は強固で信頼できるものである必要がある。同様に、内部監査では、良くも悪くも今までは二の次とみなされていた領域についての専門知識を磨く必要がある。システム思考は、以前から内部監

Internal audit

51 The topic of external assurance is top of mind for many tracking the progress of <IR>. An important precursor to this discussion is the role that internal controls and procedures play in ensuring the reliability and completeness of information.

52 Although the scope of internal audit is broad and varies across organizations, its function is perhaps most commonly associated with financial and management reporting. As <IR> challenges the traditional approach to corporate reporting, so too does it challenge the approach to internal audit.

53 Paragraphs 17 of this Background Paper emphasized the need to bridge business units and functional departments to reinforce a big picture view internally. This bridging will alter the way that groups collaborate, communicate and share information. To the extent that these interactions yield reportable information, supporting systems, structures and processes will need to be robust and reliable. Likewise, internal audit will need to develop expertise in subject areas that, for better or for worse, have been deemed of secondary importance until now.

査の専門家に必須のスキルであり、引き続き重要になる。

3. 統合報告書

54 セクション1では、統合思考と統合報告との間の重大な関係性を強調した。ここでは、報告アプローチにおけるその他の機能部門の重要性とともに、特に、報告書の内容に関する内部管理上の検討事項の影響についても強調している。セクション2では、こうした考えがどのように組織の具体的な方策、例えば「組織の全体像の構築」「時間軸をつなげること」「すべての開示にわたり一貫したメッセージを送るために戦略を調整すること」などを検討した。また、コミュニケーション、情報通信技術、内部監査の機能における統合思考の重大な役割も述べられている。

55 セクション3では、報告への影響を考慮することによって、前述のような方策をさらに一歩進めている。特に、本セクションでは事例を使って、統合思考がどのように統合報告書の内容やアプローチに影響するかを検討している。事例では主な概念を説明しているが、明確なガイダンスを示しているわけではないことに注意しなければならない。各事例では、考えられる多くのアプローチの一つを示

Systems thinking, already a requisite skill for internal audit professionals, will continue to be critical.

3. Integrated report

54 Section 1 emphasized the important relationship between integrated thinking and Integrated Reporting. In particular, it highlighted the influence of internal management considerations on report content, as well as the importance of other functional departments on reporting approach. Section 2 considered how these concepts translate into practical measures for organizations, including the development of a big picture view of the organization, connection of time horizons and coordination of a strategy for consistent messaging across all disclosures. The important role of integrated thinking within communications, information technology and internal audit functions was also explored.

55 Section 3 takes these measures a step further by considering their influence on reporting. In particular, through examples, this section explores how integrated thinking influences the content and approach of integrated reports. It should be noted that although the examples illustrate key concepts, they do not represent definitive guidance. Each represents one of many possible approaches. For a range

している。企業が状況に応じて適用もしくは変更を加える際に参考となるさまざまな新たな報告実務については、Emerging <IR> Database (<http://examples.theiirc.org/home>) を参照されたい。

A. 報告内容

56 統合思考を統合報告へと変換していくことは、「組織は意思決定の内容を伝えるために、戦略、ガバナンス、パフォーマンス（実績）、見通しの全体像を示しているか」という問いに集約される。この質問へ答えるために、組織は、統合報告フレームワークの草案における内容要素と基礎概念を結びつけ、どのように効果的に全体像を伝えているかを考えるべきである。また、いかに過去、現在、将来を結びつけているかも考えるべきである。両方について本セクションでは検討する。

全体像を伝える

57 本バックグラウンドペーパーの第11項では、<IR>という目的に向け、相互結合性を下記のように定義した。

「統合報告書は、組織が長期にわたって価値を創造する能力にとって重要な要素の組み合わせ、相互関連性、相互依存性を包括的な価値創造ストーリーとして示すべきである。」

of emerging reporting practices, which businesses may choose to adopt or modify to suit their circumstances, visit the Emerging <IR> Database at <http://examples.theiirc.org/home>.

A. Report content

56 The translation of integrated thinking into Integrated Reporting can be reduced to a single question: Has the organization presented a holistic view of its strategy, governance, performance and prospects to inform decision-making? To answer this question, the organization should consider how effectively it has communicated the bigger picture by connecting the draft Framework's content elements and fundamental concepts. It should also consider how well it has connected the past, present and future. Each consideration is explored in this section.

Communicating the big picture

57 Paragraph 11 of this Background Paper defined connectivity, for the purpose of <IR>, as follows: "An integrated report should show, as a comprehensive value creation story, the combination, interrelatedness and dependencies between the components that are material to the

58 報告実務において、これは、<IR>の基礎概念と内容要素とのつながりを明確に描くことを意味する。組織は、これらのつながりを描く上で、当然のことながら、図表1やフレームワーク草案に羅列されている要素の順序にしばられると考えるべきではない。それとは反対に、組織は直線的思考による落とし穴を避け、様々な情報のピースをどのように組み合わせるかを決定する上では独自の判断を適用すべきである。

59 サソール社はその2012年の統合報告書において、ビジネスモデル活動においてカギとなるインプット（すなわち、自然および知的資本）、ビジネスモデル、アウトプットやアウトカム（成果）、価値創造、ガバナンスを結合している。これらの概念は、次のページに示したように、略図の中で紹介されており、レポートのテキスト部分においてもさらに議論されている。

価値創造

資本

組織概要と外部環境

ガバナンス

機会とリスク

戦略と資源配分

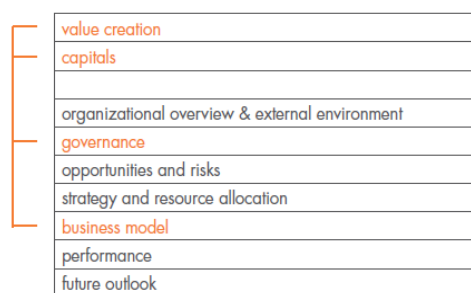
ビジネスモデル

パフォーマンス

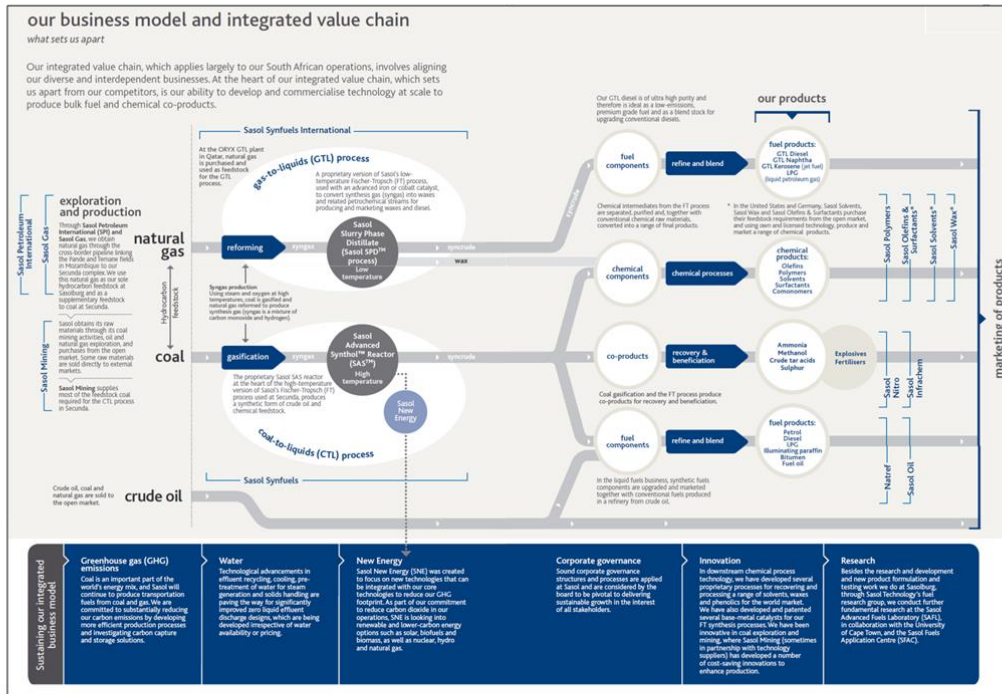
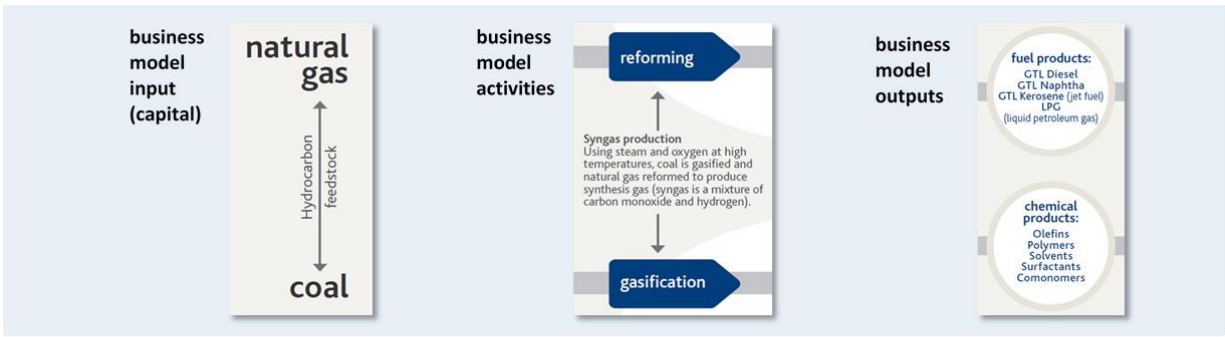
organization’s ability to create value over time.”

58 In terms of reporting practice, this translates into drawing explicit links between the fundamental concepts and content elements of <IR>. In drawing these links, of course, the organization should not feel constrained by the order in which the elements are listed in Figure 1 or in the draft Frame-work. On the contrary, the organization should avoid the pitfall of linear thinking and apply its own judgment to determine how the various pieces fit together.

59 In its 2012 integrated report, Sasol connects key inputs to business model activities (namely, natural and intellectual capital), business model, outputs and outcomes, value creation and governance. These concepts are introduced in a diagram, shown on the following page, and discussed further in the report’s narrative.



将来の見通し



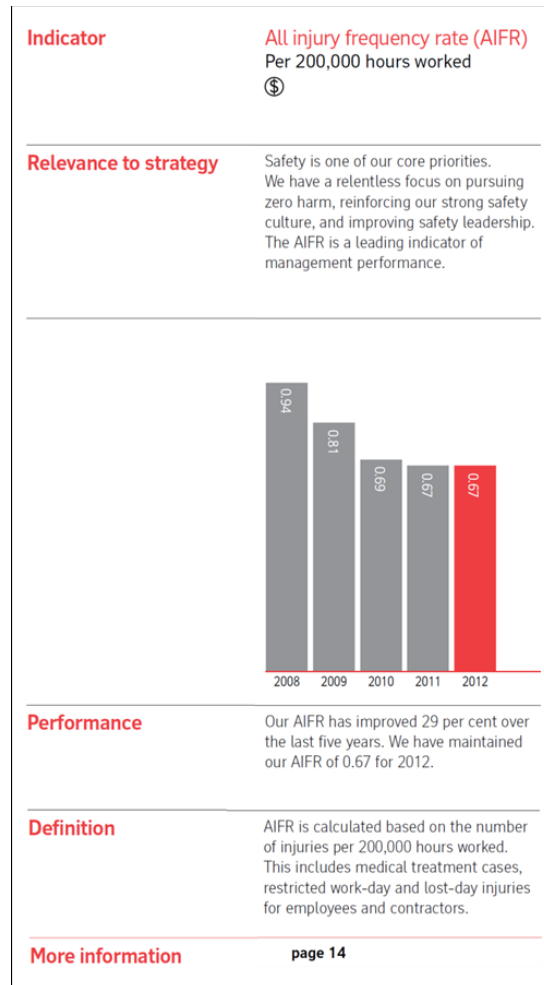
図表7 サソール社、2012年統合報告書 P.24-25 より抜粋
 Figure 7. 2012 Integrated Report excerpt, Sasol, p. 24-25.

60 図表 8 は相互結合性の二つ目の例である。リオ・ティント社は KPI（主要パフォーマンス指標）の一つである、全負傷頻度率を定義し、組織の戦略とリンクさせている。経営陣は整理された概要を提供し、さらなる詳細情報に関しては、読者を報告書の他のセクションへと案内している。

60 Figure 8 provides a second example of connectivity. Specifically, Rio Tinto defines and links one of its key performance indicators, all injury frequency rate, to organizational strategy. Management provides a tidy snapshot and directs readers to another section of the report for more detailed information.

価値創造
 資本
 組織概要と外部環境
 ガバナンス
 機会とリスク
戦略と資源配分
 ビジネスモデル
パフォーマンス
 将来の見通し

value creation
capitals
organizational overview & external environment
governance
opportunities and risks
strategy and resource allocation
business model
performance
future outlook



図表 8. リオ・ティント社の 2012 年アニュアルレポート P.8 より抜粋
Figure 8. 2012 Annual Report excerpt, Rio Tinto, p. 8.

61 前述したように、内部の経営判断が、統合報告書の内容構成に役立つ。もちろん、重要性と簡潔性の基本原則によって、組織はすべての経営上の検討事項や判断、実行内容をフィルターにかけ、有意義、有益かつ理解しやすい項目に絞り込むことが可能になる。重要性原則とその適用についてのさらなる情報については、発行物「<IR>のためのバックグラウンドペーパー – 重要性」を参照されたい。（脚注 14）

61 As noted earlier, internal management considerations will help shape the content of the integrated report. Of course, the guiding principle of materiality and conciseness ensures that the organization filters its entire universe of management considerations, decisions and actions to yield a package that is relevant, useful and digestible. For more information on the materiality principle and its application, readers are directed to the publication

Materiality – Background Paper for <IR>.14

62 本バックグラウンドペーパーの Box 1 では、事業経営へのシステムアプローチの重要性を強調した。これと同じ考え方によって、統合報告書の内容を提供すべきである。統合報告書に含める情報を評価する際、組織は事象を単独で考慮することに加え、それらの相互作用をも理解すべきである。結局のところ、単独では重要性が低いと考えられる事象であってもその最終的な影響が、投資家たちが評価をする上で重要となることもありうる。資本の相互作用に焦点を当てた、検討事項例が次のものである。

62 Box 1 of this Background Paper emphasized the importance of a systems approach to business management. This same mindset should inform the content of the integrated report. When evaluating information for inclusion in the integrated report, the organization should go beyond considering matters in isolation to also understanding their interactions. After all, the net impact of matters considered immaterial in isolation may be important to investors as they carry out their assessments. The adjacent panel provides sample considerations, in this case focusing on the interaction of capitals.

検討事項の例

- ・内部から供給される諸資本と外部から供給される諸資本とを、組織がどのように組み合わせるか。
- ・ビジネスモデルのインプット側を考慮すると、どのようなトレードオフが諸資本間に存在するか。
- ・ビジネスモデルのアウトプットやアウトカム側を考慮すると、どのようなトレードオフが諸資本間に存在するか。
- ・上記に基づくと、諸資本間の関係性の強さと性格はどのようなものか。

SAMPLE CONSIDERATIONS

- How does the organization combine internally and externally sourced capitals?
- Considering the inputs side of the business model, what trade-offs exist among the capitals?
- Considering the outputs and outcomes side of the business model, what trade-offs exist among the capitals?
- Based on the above, what is the strength and nature of relationships between the capitals?

63 前述のとおり、<IR>は事業会社、そして投資家にも同様に、「財務諸表を超えた」事象が組織の価値創造能力に重大な貢献をしていることを認識するよう要請している。この大きな目標は、しばしば、すべての情報を貨幣換算するようという指示であるかのように間違っ て解釈されることがある。非常に多くのケースにおいて、そのような貨幣換算を行っても、あまりにも多くの仮定を含むがゆえに努力が無駄になってしまう。しかしながら、経営陣が、非財務情報（例えば、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）と将来キャッシュフローとの有益な結合性を描くことができるケースもある。例えば、組織は以下に挙げる項目が与えると考えられる影響について考慮し伝えるとよいだろう。

- ・ 知的資本－研究開発投資、技術開発ならびに特許のパイプラインを含む－が売上成長や市場シェア目標に与えるインパクト
- ・ 環境政策－エネルギー効率化計画や関連するテクノロジー投資を含む－がコスト削減に与えるインパクト
- ・ 顧客満足度や評判が売上または利益成長に与えるインパクト
- ・ 製品開発政策と基礎研究と応用研究の比率が、研究開発費用に与えるインパクト

63 As indicated earlier, <IR> urges businesses and investors alike to consider the important contribution of “beyond financial statement” matters to the organization’s ability to create value. This ambition is often misconstrued as a directive to monetize all information. In a great many cases, such efforts would be too assumption-laden to be meaningful. In other cases, however, management can draw useful connections between non-financial information (e.g., manufactured capital, intellectual capital, human capital, social and relationship capital and natural capital) and future cash flows. For example, the organization might consider and communicate the projected impact of:

- intellectual capital – including R&D investments, technology developments and patent pipeline – on revenue growth or targeted market share
- environmental policies – including energy efficiency plans and associated technology investments – on cost reduction
- customer satisfaction and reputation on revenue or profit growth
- product development policies and ratio of basic to applied research on R&D spending
- investment in human capital – including spending to enhance skills and improve yield rates – on operating profit margin.

・人的資本への投資—スキルの向上や歩留まり改善のための支出を含む—が営業利益率に与えるインパクト

価値創造

資本

組織概要と外部環境

ガバナンス

機会とリスク

戦略と資源配分

ビジネスモデル

パフォーマンス

将来の見通し

value creation
capitals
organizational overview & external environment
governance
opportunities and risks
strategy and resource allocation
business model
performance
future outlook

64 図表9では、二つの内容要素、具体的にはガバナンスとパフォーマンスをリンクさせるためにある会社が取ったアプローチを示している。この例では、ポタッシュコープが、短期インセンティブプログラム（STIP）を含む同社の報酬構造を、組織の財務、安全、環境パフォーマンスと結合させている。パフォーマンスターゲットとインセンティブはまた、より幅広い組織のゴールと平仄が揃っている。

64 Figure 9 illustrates one company’s approach to linking two content elements, namely governance and performance. In this example, Potash Corp connects its compensation structure, including a short-term incentive program (STIP), to the organization’s financial, safety and environmental performance. Performance targets and incentives are also aligned to broader organizational goals.

GOAL	DISCUSSION
Create superior shareholder value	At-risk incentive compensation plans include short-term, medium-term and long-term cycles and are based on total shareholder return, share appreciation or a related measure.
Be the supplier of choice to the markets we serve	The STIP is based on annual Board-approved goals for sales, productivity and profitability. Achieving them requires us to meet the needs of our customers throughout the year.
Build strong relationships with and improve the socioeconomic well-being of our communities	Our target is to invest 1 percent of consolidated income before income taxes on a five-year rolling average in the communities in which we work and in other philanthropic programs. We actively encourage all employees, particularly executives, to participate in these programs.
Attract and retain talented, motivated and productive employees who are committed to our long-term goals	Target compensation is competitive with the industry average. Executives are motivated to achieve strong results through opportunities to earn above target based on company and individual performance.
Achieve no harm to people and no damage to the environment	At all plant locations, one-half of the annual STIP payout is based on performance in relation to local metrics, a significant portion of which relates to safety and environmental performance. At corporate offices, 5 percent of the annual STIP payout depends on the company's overall safety performance.

図表9 ポタッシュコープの2012年の要約統合報告書 P.35 から抜粋
 Figure 9. 2012 Summary Integrated Report excerpt, Potash Corp, p. 35.

時間軸をつなげる

65 今日の報告書の多くが過去の業績——主に過去の財務業績——に焦点を当てており、将来の機会やリスク、戦略についてほとんど強調されていない。確かに、事業は投資した資金に対して過去の四半期または過去1年における使途について説明責任を負うべきである。しかしながら、報告書の読者に、その組織の将来に関する基本的な道筋についても示すべきである。このバックグラウンドペーパーの第25項から第28項において、組織が時間軸のつながりを描くさまざまな方法を示した。

Connecting time horizons

65 Much of today's reporting focuses on historical performance – primarily historical financial performance – with little emphasis on future opportunities, risks and strategies. True, a business should be held accountable for its use of invested funds over the past quarter or past year; however, it should also equip report users with a basic roadmap for the organization's future. Paragraphs 25 through 28 of this Background Paper explored various ways in which an organization can draw links across the time spectrum.

66 図表 10 では、トゥルワースインターナショナル社が過去、現在そして将来を、

- ・過去の目的、パフォーマンス、課題を提示すること
- ・現在のニーズ、戦略、予算を評価すること
- ・将来の目的と計画の開示をすることで結合している。

66 In Figure 10, Truworths International connects past, present and future by: • Citing past objectives, performance and challenges • Assessing present needs, strategies and budgets • Disclosing future objectives and plans.

価値創造

資本

組織概要と外部環境

ガバナンス

機会とリスク

戦略と資源配分

ビジネスモデル

パフォーマンス

将来の見通し

value creation
capitals
organizational overview & external environment
governance
opportunities and risks
strategy and resource allocation
business model
performance
future outlook

ADOPTING LEADING INFORMATION TECHNOLOGY SYSTEMS

PERFORMANCE AGAINST OBJECTIVES IN 2012

Objectives and plans for 2012	Performance in 2012
Continued roll-out of new point-of-sale (POS) system in a controlled manner.	<ul style="list-style-type: none"> After a pilot phase, new POS and store inventory management applications installed in over 70 stores by period-end.
Completion and implementation of a customer account acquisition system.	<ul style="list-style-type: none"> New account acquisition system developed in-house and implemented across all account acquisition channels.
Capital expenditure of R40 million committed to information technology (IT).	<ul style="list-style-type: none"> R38 million invested in IT, with POS solution expenditure lower than expected. Main IT projects in 2012 included: <ul style="list-style-type: none"> Upgraded store data network with increased bandwidth capacity. Account acquisition system developed. Developed merchandise assortment system.
Enhance IT governance processes across the business in line with King III.	<ul style="list-style-type: none"> Enterprise-wide IT governance framework implemented, focusing mainly on risk management of IT resources and improvement of IT processes. Quarterly reporting at board meetings against the IT governance scorecard.
Continued development of key merchandise and supply chain IT systems.	<ul style="list-style-type: none"> Several merchandise and supply chain applications introduced during the period.

CHALLENGES ENCOUNTERED IN 2012

- Internationalising systems to operate in African countries which have different currencies, seasons and supply chain lead times.
- Meeting the needs of the business for constant systems innovation within cost and resource constraints.
- Managing the business needs to enhance legacy applications while these are in the process of being replaced or upgraded.

KEY RISKS AND MITIGATION STRATEGIES FOR 2012

Description of risk	Risk mitigation
Growth and expansion in the business has resulted in certain systems requiring upgrade or replacement and IT capacity increases.	<ul style="list-style-type: none"> Project Steering Committee prioritises IT projects. R38 million IT-related capital expenditure in the period. Business continuity plans, disaster recovery facilities and backup processes are in place. External consultants used to advise on new technology.
The new POS system is being introduced in stores. The project has change management implications and potential implementation risk.	<ul style="list-style-type: none"> Dedicated project management team with internal and external expertise. Engaged services of change management consultant. Extended pilot phase undertaken before POS system rolled-out to stores on a phased basis to limit integration risk. Project designed to limit impact on merchandise distribution and customer management systems.

OBJECTIVES AND PLANS FOR 2013

- Implement new human resources IT solution.
- Complete implementation phase of the POS project.
- Continue roll-out of standardised business intelligence systems throughout the business.
- Continue to implement new or enhanced IT systems relating to merchandise, supply chain and new account acquisition.
- Upgrade IT capacity relating to merchandise distribution.
- Ensure improved mainframe operational stability.
- Capital expenditure of R51 million committed for 2013.

図表 10 トゥルワースインターナショナル社の 2012 統合年次報告書 P.22-23 から抜粋。

Figure 10. 2012 Integrated Annual Report excerpt, Truworths International, pp. 22-23.

67 既に述べたように、<IR>は明確な予想を提供するためのものではない。もちろん、組織によっては戦略や合理的な前提、そして現在の外部状況の理解などをもとに組織の予想を示すという選択をするであろう。予想は、業界のノウハウと第三者による調査や予測が前提となっていることもある。関連する前提を明確に伝えられれば、報告書の読者は自身の財務資本の配分を考えるうえで独自の評価を行うことができる。

68 図表 11 は、ストックランド社の 2012 年株主向けレビューから引用したものである。上の図では、同社が、事業ポートフォリオの計画と現在の構成を示しながら、現在と将来を結合させている。補足文章で、関連する論拠と戦略を説明している。

69 下の図表では、ストックランドは将来を短期と長期に分けて考えている。その過程で、図表は、4 つの内容要素をつなげている。

67 As shown, <IR> is not necessarily about providing specific forecasts. Of course, some organizations may choose to share their expectations based on strategies, reasonable assumptions and current understanding of external conditions. Expectations may be predicated on industry know-how and third-party studies and forecasts. Based on a clear communication of related assumptions, report users can make their own assessments as they consider their allocation of financial capital.

68 Figure 11 includes excerpts from Stockland's 2012 Shareholder Review. In the upper graphic, the company connects present and future by indicating its planned business portfolio relative to the current mix. A supporting narrative explains the associated rationale and strategy.

69 In the bottom diagram, Stockland divides the future into short and long term considerations. In the process, the diagram bridges four content elements.

価値創造

資本

組織概要と外部環境

ガバナンス

機会とリスク

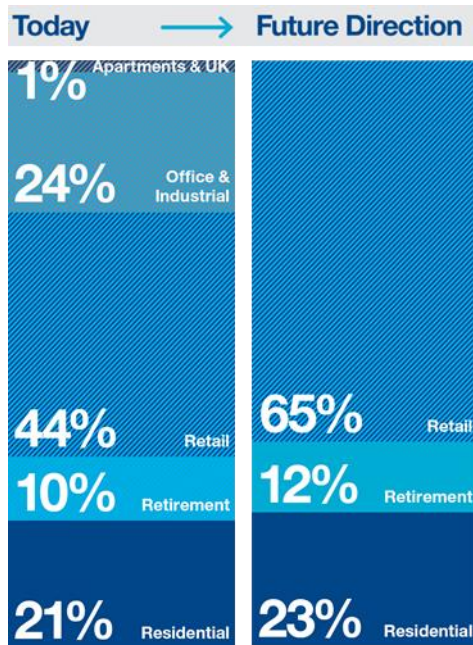
戦略と資源配分

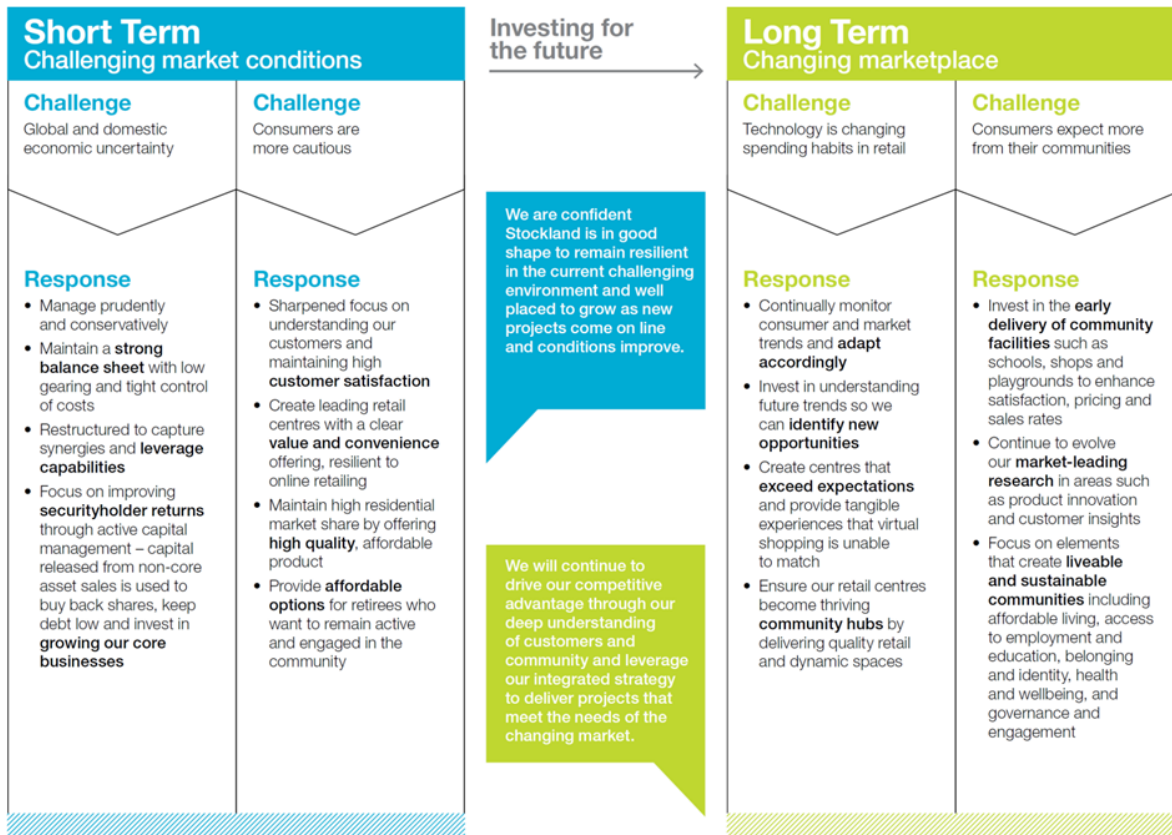
ビジネスモデル

パフォーマンス

将来の見通し

value creation
capitals
organizational overview & external environment
governance
opportunities and risks
strategy and resource allocation
business model
performance
future outlook





図表 11 スtockランド社の 2012 年株主向けレビューP.5 より抜粋。

Figure 11. 2012 Shareholder Review excerpt, Stockland, p. 5.

B 報告書のアプローチ

70 企業の報告は、非常に速いペースで変化している。10 年前には一般的ではなかった開示も、今日ではほぼ標準的な実務となってきた。そして、透明性と説明責任への期待が引き続き増すなかで、ビジネスの世界では、事業会社は「何を報告するか」だけでなく、それを「どのように報告するか」にも焦点を置くようになってきている。また、ソーシャルメディアへの依存度の高まりやハイテク機器の普及などのおかげで、事業会社はよりつながりのある世界で事業を行っている。これらの要素を考慮して、事業会社は新し

B Report approach

70 Corporate reporting is changing at a remarkable pace. Disclosures perhaps unheard of a decade ago have become all but standard practice today. And, as expectations for transparency and accountability continue to grow, businesses are focusing not only on what they are reporting, but also on how they are reporting it. Businesses are also operating in an increasingly connected world, thanks in part to a growing reliance on social media and proliferation of hi-tech devices. With these factors in mind businesses are accepting –

い報告の現実を受け入れ、時には進んで活用すらしている。このセクションでは、いくつかの組織が情報をよりよく結合・明確化するために、コミュニケーションの方法と技術的なリソースをどのように駆使しているのかについて探る。

コミュニケーションの技法を応用する

71 統合報告書は、上手に開示され、論理的に構成され、率直な表現で書かれているときに、その結合性と全体的な有用性が高まる。組織は、明確に区別されているが関連のあるセクション、セクションのサマリー、相互参照やナビゲーションの方策などを提供することで、読者の理解を深めることができる。ナビゲーションの例が、図表 12 に示されている。特に、アイコンが、読み手を用語集や、他のレポートの内容、さらなる情報をオンラインで導いている。シンプルなアイコンはまた、レポート読者がパフォーマンスの良し悪しについて素早く理解するのにも役立っている。このようなビジュアル面での技法が、レポート全体を通していたるところに織り込まれている。このようにすることで、反復を回避し、さらなる情報へのアクセスを必要に応じて提供している。

or even embracing – a new reporting reality. This section explores how some organizations are leveraging communications and technology resources to better connect and clarify their information.

Applying communication techniques

71 The connectivity, and overall utility, of the integrated report is enhanced when it is well presented, logically structured and written in straightforward language. Organizations can improve readers' comprehension by providing clearly delineated yet linked sections, section summaries, cross-references and navigation devices. An example of the latter is shown in Figure 12. In particular, icons direct readers to a glossary, other report content or further information online. Simple icons also help report users easily spot performance hits and misses. These and other visual techniques help weave common threads throughout the entire report. In so doing, they avoid repetition and provide access to further information as needed.

How to get the most out of our integrated report



We've allowed some repetition so as not to interrupt your reading too often, but we've also provided cross-references. This icon tells you where you can find related information in our report.



These icons will help you quickly spot the areas where we are doing well and where we're not doing well so you can look out for improvements in future reports.



This icon tells you where you can find more information online on vodacom.com. We'll be updating our website over the next year so please register to be notified when new information is uploaded on vodacom.com/inv_nr_news_alert.php.



We're part of a much bigger family (one of the world's largest mobile communications companies based on revenue). This icon tells you where to find more information on our parent Vodafone Group Plc's website at vodafone.com.



These QR code links will take you to information that is suitable to view on your smartphone, like video clips or our feedback form. Download an application for your phone, take a picture of the code and the relevant page will open in your browser window. Bakodo or i-nigma for iPhone, QR Code Scanner Pro for BlackBerry® and Barcode Scanner for Android all work well.



We've tried really hard to avoid jargon in writing our report, and to make it as understandable as possible. But where we've had to use business-speak, we've provided a Glossary. This icon tells you a term is explained in the Glossary starting on page 111.

図表 12 ボーダコム社の 2012 年統合報告書 P.9 より抜粋
Figure 12. Integrated Report 2012 excerpt, Vodacom, p. 9.

72 ほかにも、事業体はその価値創造ストーリーを正確に理路整然と論理的な方法で伝えることができるようにするテクニックがある。例えば、ポタッシュコープは2011年の要約アニュアルレポート

(図表13)の中で、5つの価値ドライバーを表示している。シンプルな図表の中で、これらのドライバーが組織のコアバリュー、外部環境、重要な資源または資本、そして重要な関係性と結びつけられている。報告書では、それぞれの価値ドライバーに対して、関連するゴール、戦略、そしてターゲットまたはパフォーマンス指標を割り当てている。この図表には複数の有益な特徴がある。

- ・箇条書きは、戦略を簡潔に伝える。
 - ・わかりやすい言葉は、効果的に概念を伝える。
 - ・各ドライバーに関して、ゴールー戦略的アプローチーターゲットというパターンを一貫させることで、論理と予測可能性を提供する。
 - ・参照ページを示し、ターゲットとパフォーマンスデータを結合させる。
 - ・カラーコーディング（色での識別）
- で、各価値ドライバーに関する情報を、図表中においても報告書のバランスにおいてもリンクさせている。

72 There are other techniques by which the business can tell its value creation story in a concise, coherent and logical manner. For example, in its 2011 Summary Annual Report (Figure 13), Potash Corp presents its five drivers of value. Through a simple diagram, these drivers are connected to the organization's core values, external context, key resources or capitals and key relationships. To each value driver, the report assigns related goals, strategies and targets or performance measures. The diagrams include several useful attributes: • Bullet points convey strategies succinctly. • Plain language communicates concepts effectively. • Consistent goal – strategic approach – targets pattern for each driver provides logic and predictability. • Page references connect targets to performance data. • Color-coding links information for each value driver, both within the diagrams and throughout the balance of the report.



<p>GOAL Create superior long-term shareholder value</p> <p>Our Strategic Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> Divide and execute strategies that prioritize future earnings growth and reduce volatility across all business segments Strategically use capital to build competitive advantages, especially in potash Develop and implement governance practices that minimize risk, maximize management performance and ensure we operate with integrity and transparency <p>Targets</p> <ul style="list-style-type: none"> 22 Total shareholder return 22 Cash flow return 23 Governance practices ranking 	<p>GOAL Be the supplier of choice to the markets we serve</p> <p>Our Strategic Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> Build our potash operational capability to meet expected growth in global demand Invest in our transportation and distribution system to efficiently meet our customers' needs Establish standards for customer service and product quality that set us apart from our competitors <p>Targets</p> <ul style="list-style-type: none"> 24 Product quality and service measurements 25 Number of quality-related customer complaints 	<p>GOAL Build strong relationships with and improve the socioeconomic well-being of our communities</p> <p>Our Strategic Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribute to economic growth by creating direct and indirect jobs, purchasing locally, attracting investment and paying our fair share of taxes Target community investments in organizations and projects that bring sustaining value in the regions where we operate, and more widely, through corporate and site contributions, matching of employee gifts, in-kind contributions and employee volunteerism Participate in outreach projects to share information and best practices about fertilizer use, environmental matters and safety <p>Targets</p> <ul style="list-style-type: none"> 26 Community investments 26 Local purchasing 27 Community leader surveys 27 Employee matching gift and donation participation 	<p>GOAL Attract and retain talented, motivated and productive employees who are committed to our long-term goals</p> <p>Our Strategic Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> Offer competitive compensation and provide opportunities for employee development and advancement Promote from within when qualified candidates are available for open positions Provide equal opportunity in hiring, promotions, wages, benefits, and terms and conditions of employment Communicate our goals and expectations clearly, particularly in matters regarding ethics and workplace behavior <p>Targets</p> <ul style="list-style-type: none"> 28 Employee engagement scores 28 Senior staff internal promotion metrics 29 External staff-level employment acceptance rate 	<p>GOAL Achieve no harm to people and no damage to the environment</p> <p>Our Strategic Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> Use peer-to-peer behavior-based process to improve safety and environmental performance Meet or exceed all federal, state, provincial and local safety and environmental requirements Use our Best Practices program to pilot and refine innovative processes that improve safety and efficiency and minimize water, waste and emissions Actively preserve habitat and promote natural biodiversity in areas where we operate <p>Targets</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 Site severity injury rates and life-altering injuries 30 Greenhouse gas emissions 31 Reportable environmental incidents 31 Water usage per product tonne
--	--	--	---	--

図表 13 ポタッシュコープの 2012 年要約アニュアルレポート P.13-16 より抜粋
 Figure 13. 2012 Summary Annual Report excerpt, Potash Corp, pp. 13-16.

73 コミュニケーションの明確さと一貫性を高めるためのアプローチには、確か

73 Clearly, there are a range of approaches that can enhance the clarity and

に幅がある。当然ながら、組織は内容より先にスタイル（見栄えの良さ）に凝ることが無いよう、意識しなければならない。企業のコミュニケーションのあらゆる形態において、根本的な情報の信頼性こそが決定的に重要な意味を持つという事は、今もこれからも変わることはない。

74 この信頼性を達成するために、組織は結合性のもう一つの側面、すなわち定量情報と定性情報間の相互関係を考慮すべきである。一方では、パフォーマンスの測定基準や指標が、より幅広い主張や弁明を裏付ける。そうすることで、数値データはある程度の客観性と信頼性を統合報告書に添えている。他方で、丁寧な説明は、数字だけでは提供できない機能を果たすこともある。テキストを添えることで、長期にわたる内部の傾向や競合他社との比較を理解するうえでの重要な文脈を提供することができる。

75 組織は、標準化されたあるいは外部から課された測定基準だけに依存するよりはむしろ、その個別の状況や戦略、さらには目的を最も良く反映する情報について、慎重に考慮すべきである。全体像の概念を念頭に置きながら、以下のようにKPIを活用することは有益である。
(1)組織の長期にわたるパフォーマンスのトレンドを、戦略の重要な変更と明確にリンクさせながら開示する

cohesiveness of communication. Naturally, the organization must be mindful not to forego substance for style. As in all forms of corporate communication, the credibility of the underlying information is and will continue to be critical.

74 To achieve this credibility, the organization ought to consider another aspect of connectivity: the partnership between quantitative and qualitative information. On the one hand, performance metrics or indicators provide evidential support for broader statements or assertions. In so doing, numerical data can lend a level of objectivity and reliability to the integrated report. On the other hand, a well-crafted narrative offers a function that numbers alone cannot provide. The accompanying text can provide essential context for understanding internal trends over time or comparisons to industry peers.

75 Rather than relying exclusively on standardized or externally imposed metrics, the organization should consider carefully the information that best reflects its unique circumstances, strategies and objectives. With the big picture concept in mind, Key performance indicators may be useful for: (1) exposing trends in the organization's own performance over time with the clear linkage to the important

(2)パフォーマンスの実績を目標値と比較する
(3)他社のパフォーマンスに照らしながらパフォーマンスを評価する

change of strategy, (2) contrasting actual versus targeted performance and (3) benchmarking performance to that of other companies.

テクノロジーの活用

Leveraging technology

76 コミュニケーション技術は、企業報告においてますます重要な役割を果たしている。本バックグラウンドペーパーのセクション 2B「情報通信技術」で述べたように、Web ベースのアプリケーションを含むデジタル報告プラットフォームは、情報の相互結合性を大幅に改善している。

76 Communications technology is playing an ever more important role in corporate reporting. As noted in Section 2B Information technology of this Background Paper, digital reporting platforms, including web-based applications, are vastly improving the connectivity of information.

77 最も簡易なレベルでは、組織は統合報告書に Web リンクを掲載して、コンテンツをより包括的なオンライン情報や他の文書に接続することができる。この相互参照およびドリルダウン機能によって、統合報告書は情報ハブとして機能し、必要に応じて他の一連の開示情報にアクセスすることができる。こうしたリンクは、利用者が最終的に求める詳細な背景情報量を維持しながら、簡潔性を高めることになる。

77 At the simplest level, an organization can embed weblinks in the integrated report to connect content to more comprehensive information online or in other documents. With this cross-referencing and drill-down capability, the integrated report serves as an information hub through which a suite of other disclosures can be accessed as needed. Such links promote conciseness while still maintaining a level of background detail that readers may ultimately seek.

78 Box 2 は、国際的にも認められた電子的コミュニケーション規格である XBRL の概要を示したものである。多くの点で、XBRL は、組織内と外部の情報利用

78 Box 2 provided an overview of XBRL, an internationally recognized standard for electronic communication. In many ways, XBRL paves the way for more

者双方にとって、より洗練された相互結合の道を切り開いている。前述のように、情報の機器による可読性は、情報の検索、アクセス、組み合わせ、さらにカスタマイズ、分析、再利用などを容易にし、またそれらを迅速に行うことを可能にする。プログラム支出や年間生産量などの重要な変数との関係で、組織の業績データを瞬時に表示できることは、特に有益である。

79 図 14 に示すように、技術をより全体的な視点から使用することで、より大きな絵を明確に示すことができる。この事例では、ボタンをクリックすることで、SAP はオンライン上の読者にさまざまな財務的、非財務的な実績がどのように結びついているのか説明している。また、それらの原因と結果の関係が、画面の下部に簡単に説明され、さらに明確になる。

sophisticated connections, both within the organization and for external information users. As noted earlier, the machine readability of information improves the ease and speed with which that information can be searched, accessed, combined, customized, analyzed and reused. The instantaneous ability to view an organization's performance data in the context of important variables such as program expenditures or annual production is especially beneficial.

79 As shown in Figure 14, technology can be used at a more macroscopic level to clearly demonstrate the bigger picture. In this example, through the click of a button, SAP demonstrates to online readers how various financial and non-financial performance dynamics connect. Cause and effect relationships are further clarified through brief accompanying explanations at the bottom of the screen.

Connectivity of Financial and Non-Financial Indicators

Gaining a Holistic View of Our Performance

Integrated reporting is based on the idea that social, environmental, and economic performance are interrelated, with each creating tangible impacts on the others. To achieve a truly integrated strategy, we must understand these connections and work to support them throughout SAP. Figure 1 below shows how different elements connect.

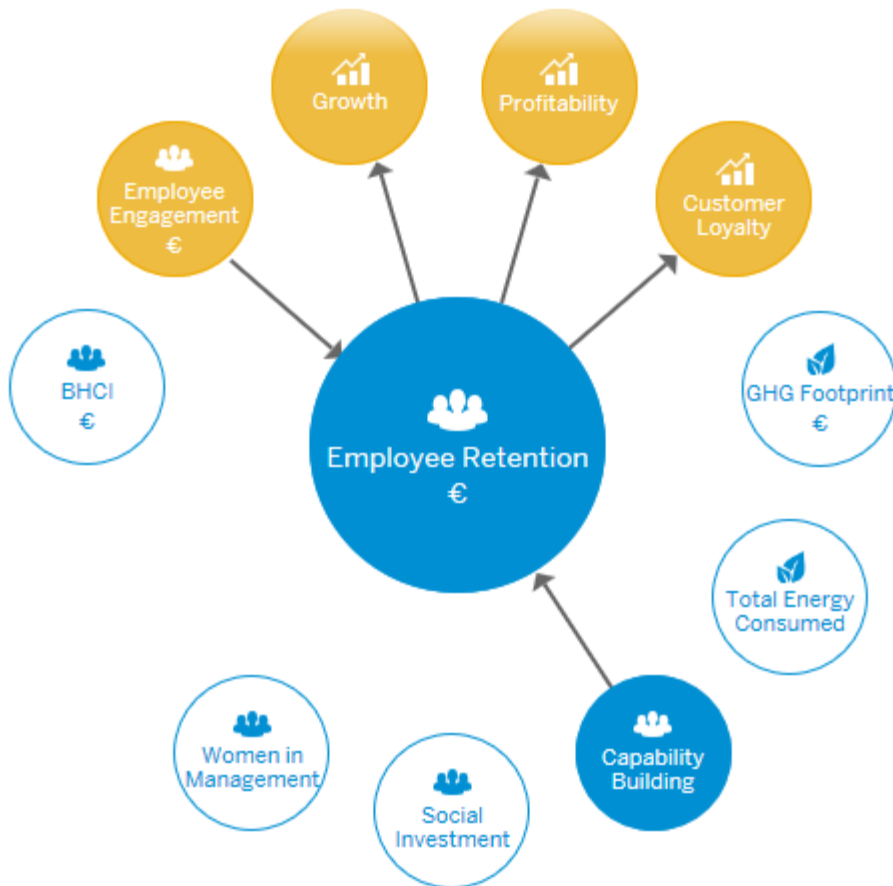


図 14 SAP のオンライン統合レポート 2016 Strategy, Connectivity

<https://www.sap.com/integrated-reports/2016/en/strategy/connectivity.html>

Figure 14. Online Integrated Report 2016 Strategy, Connectivity

<https://www.sap.com/integrated-reports/2016/en/strategy/connectivity.html>

80 開示と内容要素を相互結合することに加えて、組織は技術を活用して読者とのつながりを深めている。XBRL とサポートソフトウェアを組み合わせることで、利用者独自のフォーマット、レイアウト、言語設定に合わせた情報の表示が可能になる。

80 In addition to connecting disclosures or content elements themselves, organizations are leveraging technology to better connect to their readers. The combination of XBRL and supporting software can cater for the presentation of information to users' own format, layout and language preferences.

81 図 15 に示すように、Rio Tinto はクイックレスポンスコード (QR コード) を

81 As shown in Figure 15, Rio Tinto uses a Quick Response code, or QR code, to

使用して、携帯端末またはタブレットデバイスを介して読者をさらなるオンラインコンテンツに接続している。マトリックスバーコードは、読者とそのデバイスを付加的な情報に結びつけるためのツールとして普及しつつある。図 16 は、Vodacom が同様の技術を使用して、ステークホルダー対応性についてのコミットメントを達成していることを示している。特に、QR コードを使用してフィードバック・ループを作成し、ステークホルダーにとっての重要性の観点から、報告すべき重要な将来評価の情報を提供している。

connect readers to further online content via mobile or tablet devices. The matrix barcode is gaining popularity as a tool for connecting readers and their devices to additional information. Figure 16 demonstrates Vodacom's use of the same technology to fulfill its commitment to stakeholder responsiveness. In particular, the company uses the QR code to create a feedback loop that informs future assessments of what is material to report, based on what matters to its stakeholders.



図 15 Rio Tinto の 2012 年年次報告書

Figure 15. 2012 Annual Report excerpt, Rio Tinto, p.ii.

Feedback

We welcome your feedback to make sure we're covering the things that matter to you. Go to vodacom.com or email investorrelations@vodacom.co.za for the feedback form, or scan the code below with your smartphone.



図 16 Vodacom Group Limited の 2012 年 3 月期 統合報告書

Figure16. Integrated report excerpt, Year ended 31 March 2012, Vodacom Group Limited, p.3.

Integrated Reporting examples database

The database contains examples of emerging practice in Integrated Reporting that illustrate how organizations are currently reporting concise information about how their strategy, governance, performance and prospects, in the context of their external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term.

Getting started

This section features extracts from reports that illustrate <IR> guiding principles, content elements and fundamental concepts.

Recognized reports

This section shows reports that have been recognized as leading practice by a reputable awards process or through benchmarking.

Recently added reports



<http://examples.integratedreporting.org/home>

脚注	Footnotes
<p>1 http://www.theiirc.org/resources-2/framework-development/discussion-paper/</p>	<p>1 http://www.theiirc.org/resources-2/framework-development/discussion-paper/</p>
<p>2 他の機能部門とは、中核となる活動を支援するプロセスや業務を担当する部署である。例えば、IT 部門、IR 部門、広報部門、経理部門、内部監査・コンプライアンス部門などである。</p>	<p>2 Other functional departments are the processes and tasks that support core business activities. Examples include information technology, investor relations, communications, accounting, internal audit and compliance functions.</p>
<p>3 International <IR> Framework の意見集約文書 16 頁参照のこと。 www.theiirc.org/consultationdraft2013/</p>	<p>3 See page16 of the Consultation Draft of the International <IR> Framework. www.theiirc.org/consultationdraft2013/</p>
<p>4 www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf</p>	<p>4 www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf</p>
<p>5 Ackoff, R. (1999). <i>Recreating the corporation</i>, New York: Oxford University Press</p>	<p>5 Ackoff, R. (1999). <i>Recreating the corporation</i>, New York: Oxford University Press</p>
<p>6 <i>Thinking in Systems - A Primer</i>, Donella Meadows, Sustainability Institute, September 2007.</p>	<p>6 <i>Thinking in Systems - A Primer</i>, Donella Meadows, Sustainability Institute, September 2007.</p>
<p>7 「重要性」に関する Background Paper for <IR>を参照のこと。 www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf</p>	<p>7 See Materiality – Background Paper for <IR>, www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf</p>

content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf	
8 「資本」に関する Background Paper for <IR>を参照のこと。 www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf	8 See Capitals – Background Paper for <IR>, www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf
9 「ビジネスモデル」に関する Background Paper for <IR>を参照のこと。 www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf	9 See Business Model – Background Paper for <IR>, www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf
10 International <IR> Frameworkの意見集約文書のセクション4A “Organizational overview and external environment” を参照のこと。 www.theiirc.org/consultationdraft2013/	10 See Section 4A – Organizational overview and external environment of the Consultation Draft of the International <IR> Framework. www.theiirc.org/consultationdraft2013/
11 International <IR> Framework の意見集約文書より抜粋。 www.theiirc.org/consultationdraft2013/	11 Extracted from Consultation Draft of the International <IR> Framework. www.theiirc.org/consultationdraft2013/
12 本バックグラウンドペーパーの Box 1 において説明。	12 Described in Box 1 of this Background Paper
13 http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf	13 http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf

14 www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf	14 www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf
--	---

* 翻訳メンバーは個人の立場で参加しており、所属する組織の代表ではありません。
Each member of the project team below participates on an individual basis, not as the representative of the organization he/she belongs.

WICI Japan 翻訳チーム	WICI Japan Translation Project Team
プロジェクト・リード：	Project Lead
三代まり子 (RIDEAL 株式会社 代表取締役)	Mariko Mishiro (Managing Director, RIDEAL K.K.)
翻訳メンバー：	Translation Members:
後藤 大介 (株式会社 アイディアシップ 代表取締役)	Daisuke Goto (Managing Director, ideaship Inc.)
植田 隆彦 (PwC あらた有限責任監査法人)	Takahiko Ueda (PricewaterhouseCoopers Aarata LLC)
中村 良佑 (PwC あらた有限責任監査法人)	Ryosuke Nakamura (PricewaterhouseCoopers Aarata LLC)
河合 巧 (PwC あらた有限責任監査法人)	Takumi Kawai (PricewaterhouseCoopers Aarata LLC)
アレックス・ネット株式会社	Alex-Net Corporation
塩瀬 恵 (有限責任監査法人 トーマツ)	Megumi Shiose (Deloitte Touche Tohmatsu LLC)
宮永 雅好 (東京理科大学大学院)	Masayoshi Miyanaga (Tokyo University of Science)
監修：	Supervising Editor:
住田 孝之 (内閣府知的財産戦略推進事務局長)	Takayuki Sumita (Intellectual Property Strategy Headquarters, Cabinet Office)

日英対訳版最終更新日 2018年2月22日	Japanese-English translated version Last Updated: February 22, 2018
--------------------------	--