

INTEGRATED REPORTING <IR>

IIRC ニュースレター：1月号

「統合報告」 ーダボスの舞台上で

短期的な資本市場から持続可能な資本市場に転換する際に、統合報告は一定の役割を果たしている。スイスのダボスで開かれた世界経済フォーラムでは気候変動やビッグデータ、長期計画を立てる必要性の増加など、「新しい世界状況」が注目されていた。そこで、IIRCのCEOであるPaul Druckman氏は持続可能な市場の形成における統合報告の役割について、話をするために招かれた。

「統合報告」に移行している事業に関する研究の中で、企業報告は意思決定の改善、リスクマネジメントの強化、財務・自然・人的資源の不適切な配分を阻止するのに重要であると実証された。今日のような新しい世界状況のもとでは、事業が成功するためには、財務・自然・人的資源のいずれも決定的な要素である。

International Monetary Fund (国際通貨基金) のManaging DirectorであるChristine Lagarde氏は「成長、貿易、発展および気候変動は重要な多国間の取り組みである。2015年に集約しているので、失敗は許されない」と述べた。IIRCは引き続きこれらの課題に取り組み、短期的な考え方や意思決定を継続させないように、四半期財務報告のようなインセンティブ・システムの終焉を推奨する。本議会は機関投資家のために、コーポレートガバナンス・コードと並行して、短・中・長期的な戦略と資源配分、価値創造に焦点を当て、強力な対話を支えるステュワードシップ・コードを規制当局より導入することを勧める。



お見逃しなく!

「統合報告イヤーブック2014」は、企業や投資家たちの経験を通じ、「統合報告」が開発、テスト段階からメインストリームになるまでのバーチャル旅行へ誘う。



Global Alliance for PR and Communication Managementの代表であるDaniel Tisch氏は、「統合報告」がどのように企業のコミュニケーションを効果的にするかを考察している。

コロンビア財務大臣 Mauricio Cardenas 氏はダボスで以下のように述べた。「私の専門は気候変動ではなく財務だが、毎日気候変動のつけを支払っている」。この皮肉な言葉は統合報告の核心をついている。あまりにも長い間、企業報告は財務情報だけに焦点をあてており、例えば自然資本のような財務以外の経営資源が価値創造のコアな部分で、財務資本と同じように戦略、意思決定に統合され、報告すべきであるという事実を目を向けてこなかった。

Paul Druckman 氏はこのようにコメントした。「ダボス会議からの真のメッセージは、世界が直面している課題が相互につながっているゆえに、それらの課題を解決するには共に向き合わなければならないことである。各業界のリーダーたちが 2015 年は行動する年であり、企業改革にとって最も良い時期だと信じているのは明らかである。市場とビジネスが信頼を強化・回復し始めていることもあり、長期的な繁栄を確立するための改革の絶好のチャンスである。

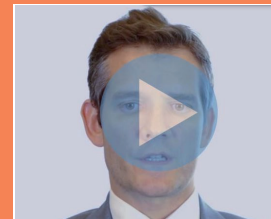
2015 年、IIRC は世界経済フォーラムで提示された重要課題の解決策を求めて、グローバルポリシーの首唱に関与し続けるつもりである。具体的には、オーストラリアから引き継ぎトルコが主催する 2015 年の G20 において、IIRC はその期間中に開催される B20 の会合に参加し、企業報告が長期的投資、特にインフラ事業への投資に対して、もっと貢献できるかどうかを検証していく。

「統合報告インシュランスネットワーク」

保険会社による「統合報告」のチャレンジをサポートするために、Aegon、Generali と Mazars の 3 社が「統合報告インシュランスネットワーク」を共同で立ち上げた。当該ネットワークには、すでに 15 社の企業が参



World Bank Group の Financial Reporting and Analysis のマネージャーである Zinga Venner 氏は World Bank が「統合報告」を支持する理由と方法を論じている。



European Equity Strategy, MainFirst Bank 代表 Rui Mota Guedes 氏は投資家に「統合報告」の見通しを示している。

加しており、「統合報告」が業界規則に即してどのように適用しうるのかを模索している。Aegon の Simon Clow 氏がなぜこのネットワークに参加したか、また「統合報告」の理解をどのように深めるかについて、ブログで以下のように語っている。

「統合インシュランスネットワーク」は5ヶ月ほど前に立ち上がった。実用性が高く、企業が統合報告の実態（理論だけではなく！）を理解できるネットワークにしていきたい。

最初にインシュランスネットワークを作るアイデアを思いついたのは IIRC であり、わが社は、イタリアの保険会社 Generali とコンサルティング会社の Mazars と共同運営をしてほしいと IIRC から依頼され、引き受けた。我々は、ここ数か月間、大量なリサーチとコーディネーションワークをしてきた。

我々がこのネットワークを作った目的は実にシンプルである。

- 統合報告を実践する者として経験（何がうまくいったか、何がうまくいかなかったか）を共有すること。
- （法規制の改正、不確実な経済状況、新しい技術の誕生などにより）事業環境が変わっていく中で、保険会社が「統合報告フレームワーク」をどのように適用できるかについて検討すること。
- IIRC にフィードバックすること。保険会社同士の交流を増やし、さらには統合報告へ移行する動きを支援すること。

今までのところ、このネットワークはうまくいっている。ネットワークに参加していない企業にとっても参考となるように、ビジネスケースをまとめたものを2015年の初頭に発表する予定である。企業報告に何を期待しているかについて投資家や保険組合からフィードバックを

集めるところである。これは、最も興味深いフェーズである。

ネットワークは、着実に拡大している。現在、我々のネットワークには、欧州で有数のリーディングカンパニーも含まれており、欧州の代表である。最近では南アフリカの保険会社 Discovery も加わった。加入する企業が多ければ多いほど、このネットワークは効果的になる。前進あるのみである。

Aegon は、相当早い時期に統合報告に切り替えた。今は、来年の3月に公表予定の4年目の統合報告書を手掛けている。わが社と Generali は、ともに経験があるので、特に経営陣の協力やマテИАリテイ、異なる報告フレームワークの使い分けなどについての事例を提供することができる。我々が、他のメンバーから学んだこともたくさんある。何と云っても、私たちは同じ課題と同じ報告ルールにチャレンジしているのだから。

統合報告は、保険業界にとって、本当にチャンスだと我々は考えている。統合報告は、社会との信頼関係を築き、業績の見える化を促進させ、業績に関する重要な全ての事項をカバーできる状態にする。保険業界が社会のためにどのように価値創造するかを説明することができる。我々にとっての重要な成果は、統合報告を本質的な統合的思考に変えることにある。一番の進歩は、例えば、質問を投げかけたり、他ではできなかったであろうつながりを作ったりすることを通じて、思考に変化をもたらしたことである。

このチャンスはさらに広がると思う。保険業は銀行業と同じように、投資家としての機能を持っている。統合報告の基本的な原則を投資に応用すれば、他の業界においても、ポジティブな変化を生み出すことができる。特に価値創造や資本に対するインパクト（財務だけではなく、人的・自然なども含む）の面で考えられる。保険業界は、統合報告の用途を広げ、また、企業報告の改善の促進役になれると考えている。「統合報告イン

「シュランスネットワーク」は、その第一歩にすぎないことを願っている。

詳しくはこちら：[more](#)

Singapore Accountancy Commission の CEO が初のアニュアルレポート について語る

Singapore Accountancy Commission は、シンガポールで「統合報告」を推進している。産業界が「統合報告」へチャレンジし、その効果を得ることを推奨するとともに、シンガポールの会計士に統合報告への関わり方について教育している。Singapore Accountancy Commission (SAC) の CEO である Uantchern Loh 氏は、自社の初のアニュアルレポートを「統合報告」とすることについて、次のように話している。

Singapore Accountancy Commission(SAC) のアニュアルレポートの発行を考えていたのは、2014年6月だった。

そこには、二つの明白な事実があった。一つは、アニュアルレポート作成の前例がないこと、もう一つは、SAC が設立してから二年未満ということである。私は制作チームに対して、そして自分に対して次の問いを投げかけた。私たちのメッセージは何なのか。ターゲットにすべきなのは誰なのか。我々はどのように見られたいのか。

私には、はっきりしていたことが二つあった。まず、テー

マがユニークでなければならないこと。そして、我々の初のアニュアルレポートを統合報告書（あるいは統合報告の必要な要素を含むレポート）にしなければならないことである。なぜなら、国際統合報告フレームワークが2013年12月9日に発行されて以来、SACはその支持者であった上に、シンガポールで統合報告へのチャレンジを推奨しようとしていたからだ。

私たちは、コンセプトを「テーマパーク」に決めて、面白さ、コミュニティ、ビジネスの要素を入れて、一つのエコシステム（有機的なつながり）を描いた。

制作のプロセスをコンテンツとグラフィック、統合報告の3つに分けた。統合報告は、簡潔なコミュニケーションを求めるため、報告書には重要かつ読者を困惑させない適度な情報が含まれるべきである。グラフィックの部分は比較的簡単だったので、すべてを手書きにした！

最後は統合報告である。このプロセスの大部分は、一つのストーリーを作り出し、語ることによって価値を創造することである。このプロセスが、次第に、よりよい戦略の立案、意思決定、ステークホルダーとの対話をもたらす。

課題：

想定通りではあったが、我々は統合報告を実践する際に、いくつかの課題に直面した。

誰に対して説明責任があるのか

利益を追求する企業や多国籍企業には、ある一定のステークホルダー集団がいる。そのような企業にとって、ステークホルダーエンゲージメントや投資家のより深い信頼の獲得のために統合報告にチャレンジすることは、必然的な流れである。SACの場合、我々の役割と責任は国内レベル（Committee to Develop the Accountancy Sector (CDAS) のレポートの中で推薦されたように）に留まっていて、会計分野全体に関与

することも含まれる。

ビジネスモデルを定義する

我々のビジネスモデルは何なのか、どのように価値創造するかを定義するときに、私たちはジレンマを感じた。国際統合報告フレームワークは、製造、自然、社会・関係、知的、人的および財務の6つの資本の考えを推奨している。自然資本とSACとの関係について考えていたときに、統合報告は、フレームワークに書かれているすべての事項に応える必要がないと気づいた。私たちのストーリーと組織の戦略に最も関係している要素を選べればよいのである。

簡潔は充実なのか

簡潔にまとめるのも一つのチャレンジであった。

我々には、長々と書けるほどの歴史、画期的な出来事や取り組みはないが、夢とチャンスと未来についてたくさん語ることができる。これら全てをCDASレポートに収められるだろう。

しかし、それでは読者にとっては情報が多すぎて、消化不良を起こしてしまう。余計なものがないほうがいい。例えば、財務的ハイライト(48～49ページ)がその良い例だと思う。たった2ページの内容で我々の1年間の財務的ポジションを要約しており、誰が見ても感心する。

利点:

我々にとって利点もある。

より高い透明性

余計なものをなくすことによって、我々は自分たちのミッションや価値観、役割、責任などをよりわかりやすくすることができた。一言でいうと、我々の取り組みが、いかに価値を創造するか、または破壊するかを理解した。我々は、統合思考の本質がわかった。ビジネスモデルと短・中・長期的な価値創造の核心をつきつめて考えた。

部門間の連携

我々は、組織が小さいため、当然、部門間連携があると思われている。

実はそうではない。

部門間連携を培う必要がある。統合報告へのチャレンジを通じて、互いに理解し尊重し合うようになる。協働と相互学習の事例に、例えば、財務チームが、知的資本を生み出す非財務的要素が、いかに財務業績に影響を及ぼすかを理解したことがある。

300冊を印刷して、ステークホルダーに配布した後、DBS Bank と ComfortDelGro からポジティブなフィードバックをもらった。また我々のアニュアルレポートを見て、統合報告にチャレンジしようと検討する組織まで出ている。

「統合報告」の保証についての次なるステップ

「統合報告」の保証に関する文書に対する意見募集は、2014年12月8日に締め切りを迎えた。意見募集には、世界各国の組織から協力をいただいた。地域的・国際的な組織と19の国の幅広いステークホルダーから、合わせて61の提言が集まった。さらに、14カ国で円卓会議を開催し、300人以上の専門家から協力をいただいた。

集まった意見は、[IIRCのウェブサイト](#)上に掲載されており、2015年の上半期に、要約版が発行される予定である。円卓会議で挙げられた重要なテーマに、保証の専門家の早期関与が報告プロセスの強化に繋がるというものがあつた。費用対効果についての懸念からくるものでもあるが、従来の保証を超えて信用と信頼という幅

広いテーマを検討する熱意からの意見であった。内部監査を保証アプローチに含めることに多くの参加者が関心を表明した。

IIRC の役割は、「統合報告」に対する保証の開発に貢献し、信用と信頼の構築に関心のあるすべての人に呼びかけ、保証に関する議論を促進することである。「統合報告」に対する保証の次なるステップは、the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) が主導する。IAASB には、Australian Auditing and Assurance Standards Board の Merran Kelsall 氏が議長を務める正式な「統合報告アシュアランスワーキンググループ」がある。IAASB は、「統合報告」に関する議論を促進してきており、2015 年初めに、初となる文書を発行予定である。

コンテキストレポーティング (筋道が通ったレポート) は統合報告を 企業データへと繋ぐ

「統合報告テクノロジーイニシアティブ」は、テクノロジーが企業報告の新しいトレンドをどのようにサポートができるのか、その中でも特に、「統合報告」の世界的な普及をいかに支援するかを検討している。参加者は、企業報告をより速く、より効率的に、より正確に、さらにより一貫したものにするテクノロジーを通して「統合報告」を始める世界各国の組織をサポートするための重要な役割を担っている。

「統合報告テクノロジーイニシアティブプログラム」を主導する Jyoti Banerjee 氏は、「統合報告テクノロジーイニシアティブ」が取り組もうとしている課題について、次の通りに述べた。

かつて企業情報は、企業が提供した情報しか入手できなかった。一般的に、こうした情報は、アニュアルレポートにまとめられ提供されていた。今日、アニュアルレポートは分量が増え重くなっているものの、企業に関する唯一の情報源ではない。

代わりに、私たちはさまざまなところから情報を得ている。データ端末は、市場価格、対象企業と競合他社に関するニュース、同じ業界・エリアの企業間比較、戦略と活動についての企業からのメッセージなどの情報を提供している。オンライン調査は、企業自身が把握していない、環境パフォーマンスや社会的影響についての情報を発信している。このようなリストは延々と続いていく。

アニュアルレポートの作り手たちの課題は、事業に関する情報が増えつつも、情報を分かりやすく、適切なものにすることである。実際に、「国際統合報告フレームワーク」の原則の一つに、簡潔性がある。企業は、以前より短い報告書の中で、自分たちの事業活動をより明白に示し、増え続ける開示要件を満たすことが可能だろうか？

統合報告書は、企業戦略やビジネスモデルに関する情報本部であり、書かれている情報が組織の価値創造ストーリーにとって重要なものであるべきである。しかし、特定の問題について有益な洞察をもたらす情報の結合性も必要である。企業の外にある情報が利用可能かどうかを考えてみると、喫緊の課題がみえてくる。その課題とは、統合報告書の中で補足情報として報告されている情報やデータは、企業戦略、ビジネスモデル・リスクあるいは機会に関するものだが、背景や脈絡が十分に説明されていないということである。

統合報告書は、読んだ時に、企業の戦略やビジネスモデルについて洞察を得られるような基礎的なデータを見つけられるはずである。一方、膨大な量の企業データの調査では、企業が直面しているリスクや機会につ

いてその情報がいかに重要であるかを理解できるはずである。統合報告書とその他の企業データをつなげるものを、私は「コンテキストレポート」と名づけた。それは、Bob Eccles氏とMike Krzus氏が“The Integrated Reporting Movement”という新刊の中で採択したコンセプトである。

コンテキストレポートには、いくつかの検討すべき課題がある。第一に、デジタルレポートの情報と、その他の企業情報との結合性を強化するための技術が必要だ。第二に、情報ユーザーが利用可能な膨大なデータ（構造化・非構造化されたデータ）の山の中から分析的な洞察を得るためのより良い方法が必要である。最後に、電子版レポートの公開を管理するための基準が必要である。もしこれらが実現すれば、統合報告書は、企業情報の迷路のような地形に内部・外部のユーザーを案内することができる有益なコンテキストマップになりうるだろう。

詳しくはこちら「[統合報告テクノロジーイニシアティブ](#)」



[IIRC Website](#)



[Twitter](#)



[LinkedIn](#)



[YouTube](#)

Contact: pippa.whittaker@theiirc.org

Copyright © 2015 International Integrated Reporting Council, All rights reserved.
[unsubscribe from this list](#) [update subscription preferences](#)