

# INTEGRATED REPORTING <IR>

## IIRC ニュースレター：ハイライト 2016

### ブレイクスルーとなった 2016年

IIRC の Richard Howitt CEO は、「統合報告」に関して数多くのブレイクスルーがあったこの一年を回顧するとともに、2017年の展望を語った。

2016年は、「統合報告」および組織としての IIRC にとって重要な一年となりました。11月1日に、Paul Druckman の後継として理事会から CEO に任命されたことは、大変光栄なことでした。またその日に南アフリカで、King IV Corporate Governance Code が立ち上がりました。この名称は言うまでもなく、私たちカOUNシルの Chairman である Mervyn King 教授にちなんでいます。King IV Corporate Governance Code は、南アフリカのコーポレート・ガバナンスに「統合報告」の原則を組み込み、世界初のアウトカムを基盤としたガバナンスシステムを構築しました。

南アフリカや日本の経済において、「統合報告」はコーポレート・ガバナンスシステムの重要な要素として認識され、目覚ましい発展を遂げた一年となりました。日本経済新聞によれば、日本だけでも「統合報告」を導入する企業が、2017年には320社に達すると予想されています。

また、その他の市場においても重要なブレイクスルーが見られました。China's Ministry of Finance (中国・財政部) が IIRC カOUNシルに加わり、最近発表した5カ年計画で「統合報告」の支持を表明したことを喜ばしく思います。EU では、非財務報告法案が統合報告への足掛かりとして発令され、法案の論点は委員会によって作られ発効しました。マレーシアにおいて最近開催されたカンファレンスでは、20社以上の企業が「統合報告」を



#### 必見：

IIRC の CEO として Richard Howitt が就任当初に受けたインタビューの1つ。

インタビュアーは金融ジャーナリストの Robert Bruce 氏、  
テーマは「マーケット改革のための統合報告利用」

Mervyn King  
教授の新書

「The Chief Value Officer」が  
発売中。

IIRC のメンバーの  
皆さまには  
30%の割引が  
利用可能：  
割引コードは  
「IIRC2017」

作り始めると公約しました。南アフリカ、日本、中国、EU、マレーシアと、異なる文化圏において異なる採用方法や規制の度合い（ある国は緩く、ある国は厳しい規制手段をとるなど）に違いはあるものの、全て同じ方向を向いています。これまでの成果を踏まえ、2017年に向けて明確な道筋を示すにあたり、改めて以下について考えてみました。

なぜ、これらの市場でブレークスルーが起きたのでしょうか。そして、2017年以降に世界規模へと広げていくために私たちに何ができるのでしょうか。

私は、3つの発展が2016年の転換を後押ししたと思います。

1つ目は、エビデンス・ベースが増加しており、極めて説得性が高くなっています。Harvard Business School ならびに Nanyang University の研究成果に立脚し、Stanford や the National University of Singapore の研究によれば、「統合報告」を採用している企業は低い資本コストならびに高い株価パフォーマンスの恩恵を受けていることが明らかとなっています。中国・財政部が一連の研究結果に着目し「統合報告」導入の必要性を認知したことは、世界がマルチ資本思考や意思決定に向け変遷していく上で、研究ならびにエビデンスが重要であることの証でしょう。

2点目は、先導的な制作事例が大幅に増加しており、IIRC のデータベースには「国際統合報告フレームワーク」を参照する300社以上が網羅されています。当データベースには、ニュージーランド、オーストラリア、シンガポール、インド、南アフリカ、ドイツ、オランダ、イギリス、米国、ブラジル、カナダを始めその他の世界各国の企業が紹介されています。「統合報告」は共通概念であり、地域や分野を問わない広がりには目を見張るものがあります。2017年は、このような進展に加え、「統合報告」トレーニング・プログラムにより個別市場へ実践的に支援することにより、「統合報告」の採用をさらに加速させる所存です。

3点目の歓迎すべき進展は、投資家の需要が高まったことです。Black Rock の CEO である Larry Fink 氏は2016年の初頭、米国や EU 諸国の CEO に向けたメッセー

「統合報告」は、組織の思考、計画、経営のストーリーを報告する方法を強化している。詳しくは動画をご覧ください。

新ブログ：  
「長期主義とコーポレートレポーティングの役割」  
PwC Integrated Reporting Policy Lead の  
Superna Khosla 氏

ジで、戦略がどのように長期的価値を生み出すのかを伝える年次ステートメントの作成を求めています。これは、企業が Larry Fink 氏のビジョンを遂行する手段として「統合報告」を採用するよう、CFA Institute のパブリックコールによって支持されたものです。Michael Bloomberg 氏が先週リリースした Climate-Related Financial Disclosures における FSB Task Force Report では、投資家はスチュワードシップ責任を果たし、資本を生産的かつ持続的に配分するために、透明性、結合性、時宜的で積極的な開示を要望することを述べており、この方針がさらに強まっています。広がりを見せた投資家の声明は、未来における「統合報告」の採用を力づけるものとなるでしょう。The International Corporate Governance Network (ICGN) が Global Stewardship Code で、企業に「統合報告」を採用するよう推奨していることは、誠に喜ばしく思います。The Coalition for Inclusive Capitalism や PRI、Focusing Capital in the long-term 等の取り組みはすべて、長期的な価値創造についての議論において、機関投資家が検討・理解するためのものです。

私たちの使命は、「統合報告」が世界中で普及するよう導くことです。そのためには私たちが事例を示し、このトレンドをリードすることが重要なのです。その考えから、私たちは今年自身の統合報告書を発行しました。IIRC のような小さな組織が統合思考を適用し、アウトカムに焦点を当てることはかなり難題でした。私自身、実質優先のアウトカムについて考えることは好きなことです。しかし、いち早く導入した多くの企業がそうだったように、私たちも大きな行動を起こしたのです。そしてその思考は組織に組み込まれてきています。私が IIRC に仲間入りした頃、IIRC ではより組織横断的にあるべきと考え、透明性かつ見通しのある戦略で、2017 年に向けて KPI を発展させようとしているところでした。そのため、私たちの次年度報告において質の改善につながる、より透明性のある計画を持つことができましたと思います。

2017 年は、2016 年の成果の上にさらに実績を積み重ねていくつもりです。G20 のビジネスフォーラムである B20 への IIRC の参加は、政府や企業が FSB Task Force の推奨や実践方法を反映するのと同様に重要なことです。そして、私たちのパートナー、支援者、大使、友人など皆さま全員と働くことを期待して

います。重要なブレイクスルーになった 2016 を、2017 年以降も世界的な採用に向けて持続的にシフトするよう前進し変革していくためには、皆さまと一緒に行動していくことが肝要です。皆さまのご支援に、心より感謝いたします。

## 2016 年市場主導の 「統合報告」採用と 投資家の関心

2016 年に現れた明確なテーマは、投資家の意思決定を支える幅広い情報についての興味だ。ICGN – IIRC カンファレンスの代表団は語気を強め、長期的な価値創造に対する情報を分析できるように、投資家の意思決定ツールにイノベーションを求めている。さらに、彼らは「統合報告」を投資家と企業がより良く対話するための中心的なものとして位置づけている。

これは、2016 年初に IIRC と共同で PwC が作成したレポートの所見「財務についてだけでなく、投資の意思決定に用いられる幅広い要素でもある」に反映されている。IIRC はこのレポートで「財務や幅広い情報を統合することで『投資家が、投資リスク管理や、産業のダイナミクスや規制環境の評価、投資テーマの検証、企業の将来情報の検証を改善することにつながる』ようにすべき」という序文を寄稿した。投資コミュニティの長旅は、彼等の思考に価値創造における全面的な要素を組み入れるという意味で、さまざまな点で統合報告の先駆者が通った旅路と同様である。

General Electric の CEO である Jeffrey Immelt 氏が同社初の統合報告書の発行について次のように述べた。「投資や議決を行う投資家にとって、より多くの情報があることが、必ずしも良いものであるとは思わない。その代わりに、私たちはより良い情報を提供することに腐心した。」

2016 年は幅広い投資家組織からの承認があった。

BlackRock、CFA Institute、CalPERS、Eumedion は、長期的な価値創造の必要性や「統合報告」の役割を強化した組織のごく一部だ。

世界中の市場参入者が、投資家やビジネスコミュニティ双方から、価値創造の新たな視点へと動いているのは明らかだ。経営陣の89%は企業が利益を超えて目的を実現しなければならないことに同意したと、IIRC の協力のもと作成された AICPA、CIMA、BLACK Sun のレポートは言及している。

IIRC は、価値創造に対するこの新たな視点がどのように日々の事業活動に組み込まれるようになるのかについて議論を先導している。世界の「統合報告」ネットワークは、500 以上のメンバーを擁す世界最大のネットワークのホストであるブラジルの「統合報告」コミッションのように、統合報告の先端的な慣例を開発すべく集まっている。また会計士組織は今年、IIRC のブレイクスルー・パートナーである IFAC によって先導されている会計組織の新たなネットワークを導入した。IIRC は 2016 年、フランス、ドイツ、ロシアなどで数多くの組織と協働した。

また私たちは 2016 年、WBCSD、GRI、IFAC、UNCTAD を含む大切なパートナーと、いくつかの重要な覚書を更新した。

IIRC は、質の向上や、「統合報告」の世界的な採用を支援するためのトレーニングの質や一貫性の向上に注力している。私たちは今、世界各地で「統合報告」トレーニングを展開するファウンデーションパートナーとともに作業できることを喜ばしく思う。

## **IIRC は対話と 支援への焦点を提示、 2017 年にシステム変更の 条件を作成**

金融安定理事会 (FSB) の気候変動関連の財務情報開示に関するタスクフォースは、コーポレートレポートにおける直近の構図を整備している。個社のレポートのフレームワークや基準の強みが何であれ、市場は明らかに断片的なアプローチによって時に混乱し不安を感じていることは重要なポイントだ。だからこそ、コーポレートレポートダイアログは、さまざまな洞察情報の共有、業界地図の作成、視点や方針展望の明瞭化を始めるために重要なイノベーションなのだ。対話は、より密接で関係

性の深い企業報告システムへの懸け橋となる。

IIRC は当ダイアログの熱心なメンバーであり、Ian Mackintosh 氏の新たなかじ取りのもとで、2017 年がさらに進展する一年となることを期待している。そして、2014 年 6 月の発足からチェアマンを務めた Huguette Labelle 氏の絶大なるリーダーシップに感謝する。

コーポレートレポーティングシステムは孤立して存在しているわけではない。グローバル金融危機以降、多くの政策立案者の焦点は、私たちの経済成長の財務エンジンである資本市場を維持・創造する行動や報償や報酬の相互作用をする金融システム自体に集まっている。しかし、政府と金融市場関係者ともに、価値創造の一つである「財務資本」のみに執拗な集中をするよりも価値創造・維持そしてリスク管理においてはより重視すべきことがあると認識しているので、変革は広まってきている。減少した社会・環境インフラや才能と知的キャパシティについては、長期の財務的影響がある。そして、世界共通で適用される SDGs (持続可能な開発目標) は、資本市場に目標を設定した。元世界銀行グループの CFO である Bertrand Badré 氏は、2016 年 12 月ロンドンでの ICGN-IIRC カンファレンスにおいて、「(資本市場は市場主導だったため) 最悪のマスターだったが、(SDGs のような重要な要素が主導的になり) 市場は再び幅広い目的の奉仕者となった」と、雄弁に述べた。

私たちが対話や整合性について語るとき、そこには本来の目的がある。それは、資本市場思考と意思決定の転換を図る一助となることだ。これによって視野が広がり、将来のリスクと機会について現在取り組む計画が作られるようになる。コーポレート・ガバナンスやスチュワードシップ・コードは、企業と投資家が共通語としてこれらの概念を導入する際に重要な方法となる。私たちは、レポーティングが行動に影響を与えることを知っている。したがって、コーポレートレポーティングが今日の世界が直面する新たな挑戦に順応していくことは正しいことだ。このシステムの中で、私たちの役割を進展させることは、IIRC の戦略の支柱だ。なぜなら、統合思考や統合報告は、DNA において長期視点の注目やインクルージョンをもつ資本市場システムに向けての貴重な触媒となるからだ。それはつまりマルチ資本システムであり、私たちの全行動の中心にあるのだ。

# 2016年の企業の思考、 プランニング、レポーティング のステップアップ

2016年は、「統合報告」のフレームワークを利用する企業が増加した。フレームワークは、自社の全資産がいかにして価値創造に寄与しているかを整理・簡潔化された統合的情報として発信するために利用された。世界的にも、1,500社が何らかの形式で統合報告を導入しており、うち1,200以上の組織が「統合報告」ネットワークに参加している。

先進的取り組みをしている企業は年間を通して多くあったが、「統合報告データベース」では、直近の例として、UBS、United Utilities、Tata Steel、FMOがハイライトされている。データベースでは統合報告において先進的な取り組みを進める企業に焦点が当てられており、さらに信頼できる表彰制度における順位の推移やベンチマークも含まれている。また、このデータベースには、他社向けにまだ掲載されていない提案や推奨もアップできるようになっている。

2016年、統合報告の道のりに関する初めての直接的な洞察について、参加企業は統合報告を採用することの利点についてIIRCにフィードバックがあった。

## ブラジル：Votorantim 社

「当社が作成した最初の統合報告書は、ステークホルダー向けの情報がより明確になったという評価を受けた。透明性により、銀行や投資家にとっては当社の事業についての理解が深まり、質問も少なくなった。」

## スペイン：Indra 社

「我々が注力したのは、連結性と簡潔さの向上であった。また、当社の統合報告と統合思考の土台となるKPIの進展も見られた。」

## イタリア：UniCredit 社

「統合報告を通じて、経済環境や財務成果は、顧客満足度や従業員との対話、当社グループが属する地域社会へのインパクトな

どの主要価値ともに計測される。UniCredit では、この方法が持続可能な価値の理解と創造のために重要であると理解している。」

#### **オーストラリア : National Australia Bank**

「事業ならびに社会的課題の包括的なフィルターにより、NAB のマテリアリティ選定プロセスがより統合化されるに伴い、戦略開発に関する対話に変化が見られた。」

#### **南アフリカ : Gold Fields 社**

「統合報告により、単なる財務価値だけでなく、私たちが社会のために生み出す総価値をより明確に描けるようになった。」

2016 年の「統合報告ビジネスネットワーク」において、約 80 社がビジネス思考と報告の実践を支援するために、相互にあるいは IIRC と積極的に関わっている。ハイライトとしては、投資家や統合報告の専門家の視点から見たレポーティングの現状における強みと弱点をフィードバックするために (ACCA との共催による) 報告書の評価プロジェクト、2016 年 12 月 8 日に開催された「統合報告ビジネスネットワーク」の Focus Day、そして実践的なケーススタディと専門家による考察を含めた最近注目の話題についてのディスカッション・プログラムなどだ。とりわけ、結合性とメガトレンド、効果的なステークホルダーエンゲージメント、人的資産・知性資産に関する管理とレポーティング、統合思考、そして統合報告における CFO が果たす役割などのテーマに人気が集まった。

「統合報告ビジネスネットワーク」は、2017 年も引き続き企業の統合報告の進展に努める構えだ。2017 年の代表的なプログラムは、以下のとおり。

- (1) 先進的な統合報告実践企業「super group」による優先分野における思考深化と実践。
- (2) コーポレートレポーティングシステム全体に向けて、教育機関や投資家、エンジニア (技術提供者)、基準作成者の連携による合同思考とアウトカムの発信。
- (3) 注目度の高いトピックについて、専門家の知見や統合報告における先進企業からのケーススタディを議論するプログラムの発足。
- (4) 「統合報告」の専門家による企業のレポーティング技術の進展のフィードバック。そして、



(5) テクニカルシンキングについての周知。

なお、「統合報告ネットワーク」に関してのより詳しい情報については、businessnetwork@thiirc.org. まで、ご連絡ください。

2016年、IIRCではテクニカルワークを支援いただくため、世界中のテクニカル・エキスパート達を指名した。「統合報告フレームワークパネル」は、今後は「統合報告フレームワーク」の改定・変更・更新が必要となった場合、IIRC理事会に対してその対応を促す予定である。当フレームワークは2013年12月にリリースされたばかりであり、マーケットの評価としても企業が当フレームワークを統合報告に適用するにはまだ時間がかかると示唆していることから、当フレームワークに改定・変更が必要かどうかを的確に判断するには時期尚早だろう。「統合報告ビジネスネットワーク」の進捗ならびに広範な市場レビューと学術的なパーセプションについては、2016年中にすでにパネルへフィードバックされている。

## ICGN-IIRC カンファレンス において、世界のビジネス リーダーと投資家が より長期の価値創造について、 協調を表明



2016年12月6～7日にかけて、IIRCはICGN(International Corporate Governance Network)と共催でオフィシャルカンファレンスを開催し、30カ国以上、約400名の参加があった。

代表団は、ビジネス、投資、コーポレート・ガバナンス、標準化団体、学術組織、研究機関、そしてNGOのトップらとさまざまであったが、現在の資本市場ニーズにさらに見合った長期的な価値創造方法を探るといった共通目的があった。

代表団はロンドンの Tower Hotel に集まり、著名なスピーカーと様々なグループが長期的な（短中期にも）価値創造のために役目として行わなければならないことを議論した。資本市場におけるプレーヤー間の架け橋となるための対策を検討しているゲスト参加者の中には、IIRC Council 議長である Mervyn King 教授、EL Rothschild CEO で Coalition for Inclusive Capitalism リーダーを務める Lynn Forester de Rothschild 女史、そして前世界銀行 CFO の Bertrand Badré 氏など、有名どころが一堂に会した。

カンファレンスは King 教授と ICGN 会長の Erik Breen 氏の開会挨拶で幕を開けた。King 教授は、「短期的な利益追求」や先見性の欠如という状況から、価値創造やインクルーシブな資本主義な時代へ変わっていくだろうと、語った。世界の資源は有限である。だからこそ、CFO は Chief Value Officer の役割として企業が投資や事業運営の中でバリューチェーンを無視すべきでないことを徹底することではないかと訴えた。Erik 氏は現代がデータ台頭の時代であることを受け入れてはいるものの、情報の渦に巻き込まれることはあってはならないと主張した。そして「統合思考」が持続可能な価値創造の方法であると述べて、プレゼンテーションを締めくくった。

Erik Breen 氏はまた、IIRC と ICGN の革新的な提携についても議論した。その中で、IIRC と ICGN は透明性を原則とする共通理念や、企業と投資家の目的のある対話の促進と、より持続可能な資本市場システムに寄与といった共有の目標を持っていることについて言及した。

全体セッションや基調講演、ワークショップなど多くの場で、21世紀のニーズに合わせた資本市場の整備といった議論から、コーポレートレポートの改革による信用性と信頼性の確立まで、数多くの喫緊の課題やテーマで、セッションが行われた。AICPA 社、CIMA 社、Black Sun 社のセッションでは、パネリストと参加者は経営層がどれほど長期的な価値創造に注視しているのかが討議され、一方で Newton Investment

Management の CEO である Helena Morrissey 氏が議長を務めた本会議では、環境問題や技術革新や人口動態などのメガトレンドに対し、いかにビジネスモデルを適合させなければならないかについての検討がなされた。

いくつかのケーススタディのセッションでは、先進的なビジネス思考とレポートに向けた道筋と影響がパネリストによって議論された。統合報告がどのように会社の経営方針を変えたかという話もあり、統合の原理が長年のビジネスの中心にあるという説明もあった。たとえば、Danone 社では、同社の CEO が「責任は工場のゲートで止まるわけではない」と主張した 1972 年以降、企業文化として統合思考が根付いている。過去の先進的なスローガンは、いまや多くの企業に受け入れられてきている。それは企業が「すべき」だからではなく、適正な成長と財政の安定に不可欠だからだ。

United Utilities の CFO である Russ Houlden 氏は、「21 世紀のニーズ」として、企業を中心に据えられている、持続的な富の創造を挙げた。Houlden 氏は経営者、政府、投資家に対して、以下のような行動を促す発言をした。

**企業:** 統合思考と統合報告を採用し、価値創造のストーリーをわかりやすく発信すること。

**政府:** 新法・新規制を発令する前に、影響評価を含んでいることを確認すること。

**アセット・マネジャー:** 多くの経営者にも同様だが、報酬の体系を明らかにすること。

**アセット・オーナー:** 企業の存続を判断する上で重要な指標が何かを説明すること。

カンファレンス中には、参加者が相互的に投票や議論を行い、SNS 上に絶え間なく投稿した。以下、Twitter では、スピーカーからの投稿がツイートされていた。

「統合報告その透明性により、企業の信頼回復の一助になっている。」(IIRC 理事会副議長 Jane Diplock)

「私たちは、長期的価値志向と経営陣のパフォーマンスについて、理解を深めているところである。」(Blackrock 代表取締役社長 Michelle Edkins 氏)

「私たちが今ここで行っていることは重要だ。企業が将来的な統合視野を持っていることを示す方法として（統合報告は）不可欠だ。」（前 World Bank Group MD 兼 CFO Bertrand Badré 氏）

「情報開示に伴う過度な負担は避けるべきである。重要なものは、コミュニケーションの手段であり、マークシートではないのだ。」（IFRS 財団理事長 Michel Prada 氏）

このイベントは、まさにこれから進展すべきインクルーシブ資本主義、弾力的なビジネスそしてマルチ資本による価値創造について究極的なプラットフォームを提供した。共有された経験、多様な視点、そして理解をもった本当の対話を通して。

この記事は Stratton Craig (<http://www.strattoncraig.co.uk/>) から提供していただいた。

参加者やプレゼンターの議論や記事については、以下のウェブサイトをご覧ください。

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

## ICGN-IIIRC カンファレンス スポンサーには感謝申し上げます。



Think Ahead



Chartered Institute of Management Accountants



Website



Twitter



LinkedIn



YouTube

Contact: [juliet.markham@theiirc.org](mailto:juliet.markham@theiirc.org)

Copyright © 2016 International Integrated Reporting Council, All rights reserved.  
[unsubscribe from this list](#) [update subscription preferences](#)