

競争力向上へ繋げる「統合的思考」の役割： 「伝える」から「わかる」統合報告へ

統合報告アドバイザリー室

1. はじめに

「競争力向上へつなげる『統合的思考の役割』：『伝える』から『わかる』統合報告へ」のテーマのもとに、World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI)^{*1}によるシンポジウムが平成25年11月22日に開催され、統合報告の実践を中心に国際統合報告評議会 (IIRC) の関係者や日本の規制当局、実務関係者を交えて議論された。以下はその要旨である。なお、WICIによるシンポジウムは今年で6回目を迎え、2012年からIIRCの後援を受けている。

2. 基調講演

最初に、経済産業省審議官である西山圭太氏による基調講演が行われた。

西山氏は、競争力向上 (アベノミクス「第三の矢」) の点から、企業の持続的な成長における課題への取り組みとして、社外取締役の導入の推進、また日本版スチュワードシップ・コードの策定、収益面や経営面で評価の高い上場企業の銘柄からなるインデックスを作るといったソフト・ローを活用したコーポレートガバナンスの強化について述べた。

社外取締役を経営戦略を進めるための人材ととらえ、「comply and explain」と、その導入だけではなく、経営戦略との繋がりを積極的に発信する必要性を説き、開示と経営は無関係ではないことを強調した。

次に、IIRC CEOのPaul Druckman氏による基調講演 (ビデオ) が行われた。同氏は「IIRCの〈統合報告〉 (IR) フレームワークの作成と今後の展開」について語り、長期的な思考に基づいた経営をするためには金融取引に見られるような短期志向のトレンドを早急に変える必要があること、日本の企業には長期的な理念を持っている会社が多いこと、そして長期的な思考や統合的思考を実務的に行うにはサイロ (縦割りの組織) を壊し、情報を結合することが要となってくることを述べた。

3. Session 1 : 「統合的思考に関する資本提供者との対話」

IIRCの技術部会メンバーである日本公認会計士協会の森洋一氏司会のもと、投資家サイドの投資判断の現状と統合報告の有用性に関するディスカッションが行われた。

まず投資判断の現状として、株式会社バリューレイザー社長の川原稔氏は、非財務情報は投資判断に有用な情報であるにもかかわらず、そのような非財務情報が今の報告書には記載されていない点を指摘し、投資家が求めている情報はアウトプットだけでなく、企業の成長に結びついたアウトプットを作り出す能力や、具体的なインプットについての情報であることを述べた。ブラックロック・ジャパン株式会社のコーポレートガバナンス・チーム運用部門ヴァイスプレジデントである江良明嗣氏は、投資家は時間的制約により各レポートを読み込む時間がないこと、また投資のグローバル化により日本企業を熟知していない海外投資家が短期的な視点で投資することもあり、市場へのアプローチ手法が短期化していることを挙げた。

本セッションで問題とされたのは、経営者は「投資家からは非財務情報に関する質問がないため非財務情報は必要ない」と考える一方で、投資家は「企業の成長に繋がる資本の使途に関するロジックを端的に説明してほしい」と考え、非財務情報の扱いについてギャップが生じている点であり、これを埋める役割として統合報告に有用性があると考えられている。

そういった中で、株式会社創コンサルティング代表取締役の海野みづえ氏は、統合報告が有用性を持つためには、IIRCの6つの資本を適切に統合することが必要であり、また資本を持続的に社会的価値として還元していくためのドライバーの1つとしても統合報告は有用であると述べた。

最後に、バリューレイザーの川原氏は「最も重要なのは投資家と企業の信頼関係。経営者による『なんとか分からせよう』という姿勢が投資家との信頼

*1 WICIは、2007年に民間及び公的機関により、企業の情報開示の透明性を高め、社会全体での資本配分の最適化を目的として発足・組織された。

関係構築に繋がり、投資家の短期志向化を改善させることができる。企業側から主体的なメッセージ性のある報告がなされ、トップのメッセージがレポート全体を通じて首尾一貫していることが重要であり、統合報告は全員一致型のオピニオンとなつてはじめて有用になる」とまとめた。

4. Session 2 : 「統合的思考による組織内サイロ問題の解消」

まず、WICIグローバル会長であるAmy Pawlicki氏が「統合的思考」についての新しい定義を紹介し、それが如何に企業の戦略的計画に繋がるかを説明した。この新しい定義は、12月に公表されたフレームワーク・バージョン1.0に記載されている。このセッションでは主に、1) 組織内にはどんなサイロが存在し、2) それを壊すためにはどの部門・部署が率先すべきか、3) またどういったものが障壁となってくるかについて議論された。

1) のサイロについては、CSRと経営戦略などが結びついていないというサイロ、部門間・部署間、個人間におけるサイロ、階層の違い（例えばCEO一部門一現場）や地域、また、情報におけるサイロ（特定の情報を有している単位をサイロと考える）などが挙げられた。また住友スリーエム株式会社副社長兼執行役員の昆政彦氏からは、企業が機能する為に、階層や機能（部門）において別々の言葉や行動（サイロの要因）が存在するのは必須である一方、経営者にとってそれらは統一されていなければならぬと説明された。

2) のサイロを壊すのは誰が率先すべきかについては、デロイト・アンド・トウシュLLPのディレクターで、IIRCのテクニカル・ディレクターでもあるBeth Schneider氏より、IIRCにおけるパイロットプログラムの知見からのコメントがあった。同氏によると、パイロットプログラムの参加企業は多岐にわたるため、担当者・部門も多様な形態を取っているが、強いて言えば財務部門やサステナビリティチームが担当している企業もあれば、中には社内弁護士が担当している企業もある。昆氏からは、組織体系を作るのも、サイロを壊すのも経営者であるため、社長や経営上層部が率先すべきであると述べた。株式会社ENアソシエイツ代表取締役の長友英資氏は、全ての部門長が対応の必要性を認識すべきで、非財務情報に対する真の理解を得ることでサイロを壊すことに繋がると述べた。

3) の障壁やその対応については、コンプライアンススペースの発想をやめ、価値創造ストーリーの可視化を行うべきであること、非財務情報を金額換算するのではなく財務情報にどうつながるかを示すべきであること、一面的な法令遵守ではなく多面的な倫理遵守と捉えるべきであること、金融や財務に見

られる短期志向をやめるべきであること、(IR)を現代のビッグバンとして捉えるべきであること、など多様な意見が見られた。また、デロイトのSchneider氏は、実務的な観点から、日頃の業務への追加的な作業となるため、人的リソースや時間が足りないことも障壁となると述べた。

5. Session 3 : 「統合報告表彰企業の成果と課題」

WICIは、今回初めて「統合報告書」表彰制度に取り組んだ。本セッションでは投資家、学識者、経営者を含む12名の審査員のうち6名が登壇し、優秀企業選択の観点と、今後の課題及び改善点のフィードバックを行った。

今回の評価項目は大きく分けて、①会社概要の説明、②企業理念と戦略（企業理念が戦略にどのように落とし込まれているか、事業セグメントと戦略を結びつけて記述しているか）、③環境・社会・ガバナンス（ESG）とリスク、④ガバナンス情報、⑤業績と財務情報、⑥全体を通して統合報告として説得力のある構成になっているか、といった点であった。

優秀企業を選択する際の観点として各審査員が共通してあげたのは、①トップメッセージがクリアか、②いわゆる「見えない資産」の企業価値への影響を言及しているか、③簡潔明瞭性といった点であった。

一方で、今後の課題と改善点としては、以下が挙げられた。

- ①事業環境のみならず競合他社との比較情報も記載する必要がある
- ②過去の戦略に対する振り返りがなく、経営の失敗についてもコメントすることが投資家の信頼を獲得することを理解してほしい
- ③バリュードライバーの記載がない
- ④非財務情報の定量化が必要であり、KPIで非財務情報を表現することが求められる。非財務情報では特に人材（財）情報が不足している
- ⑤ガバナンスの記述は大部分の会社が有価証券報告書の抜粋のようなステレオタイプである
- ⑥資本政策、財務戦略、配当政策のコメントがなく、少なくとも一年間の株価パフォーマンスについてはコメントすることが望ましい
- ⑦全体的に長いものが多く、目安としては30～50ページがベストである
- ⑧経営者には「説明責任」のみならず「説得責任」があるということ意識してほしい
- ⑨もっと会社の個性を表現したレポートであつても良い

今回の表彰では、名称（「統合報告書」「コーポレートレポート」「サステナビリティレポート」「CSRレポート」「アニュアルレポート」等）の如何を問

わず、2013年度のアニュアルレポート（年次報告）として、2013年10月前半までに上場会社ないしこれに準ずる会社が発表したものを対象とした。以下は今回の審査結果である。

【審査結果】

「統合報告」優秀企業賞（五十音順）

- ・伊藤忠商事株式会社
- ・オムロン株式会社
- ・株式会社ローソン

「Web統合開示特別賞」（五十音順）

- ・TOTO株式会社
- ・三菱商事株式会社

6. Session 4：「企業経営を支える統合的思考」

このセッションでは、セッション1から3を踏まえた上で、経営者が実務上どのように統合的思考を適用しているかについて、実際の会社の取り組みを紹介した。登壇したのは、出光興産株式会社常務執行役の川崎武彦氏、株式会社ワコールホールディングス専務取締役の大谷郁夫氏、旭硝子株式会社取締役・常務執行役員の藤野隆氏である。また、紹介された内容に対するコメンテーターとして、MFSインベストメント・マネジメント株式会社副社長の平田恭之氏と、WICIヨーロッパ会長でフェラーラ大学のStefano Zambon教授が登壇した。

出光の川崎氏は、出光は「人間尊重の事業経営」を行っている」と述べた。「人間尊重」は創業以来経営の原点としてきた理念であり、顧客、株主、環境・社会に限らず、従業員やビジネスパートナーも対象にした経営方針を軸に展開してきた同社の沿革・事業を紹介した。これに関してMFSインベストメントの平田氏は、海外の投資家から見て、「人間尊重」といった理念は期待している情報である一方、一般的に投資家としてはこのような長期的なメッセージを理解しづらい面もあると述べた。

ワコールの大谷氏は、「相互信頼の精神」が当社のビジネスプロセスに根付いていると紹介した。この相互信頼の精神がもっとも表れている例として、創業者が当時、工場における従業員と販売会社従業員の待遇の均等、勤怠と人事考課の切り離し、組合の正式要求は全て承認すること等、組合員である従業員を徹底的に信頼することで、従業員と組織の密着性及び企業の発展に貢献したことや、顧客に満足してもらう製品の開発のために、40年もの時を経て同一人物の身体の変化をリサーチした結果を組み込むことで、顧客との長期的な信頼を築いていることを紹介した。これに対しZambon教授は、ワコールのサステナビリティやCSRと経営の関係が上手く循環し、統合的思考に導いているとコメントした。

旭硝子の藤野氏は、旭硝子は「Look Beyond」をグループビジョンとして掲げ、先を見据えた経営をしていると紹介した。その一例として、顧客の要望が複雑化してきたことに対応するため、従来の縦割型（Product-out）の組織体制から、ドメイン型（Market-in）の事業展開を行うことで、環境エネルギー問題への対応と事業収益性を両立していると説明した。これを踏まえた上でMFSインベストメントの平田氏は、投資家には効率性を重視した短期志向と付加価値の創造力を重視した長期志向の2タイプがあり、価格競争しない企業がブランド力のある企業であると述べた。

7. Final session：「統合的思考を後押しする社会的仕組み」

このセッションでは、司会者の経済産業省 資源エネルギー庁 資源・燃料部長で、WICIガバナンス・グループのメンバーでもある住田孝之氏の提案で、以下の3テーマでディスカッションが行われた。

- 1) 統合的思考が日本企業・経済にどのようなメリット・インパクトをもたらさうか。
- 2) 統合的思考のメリットに対しパネリストがそれぞれの立場からどのように取組んでいるか。
- 3) 統合的思考をどのような戦略で広げていくか。

まず1)につぎ、金融庁企業開示課長の油布志行氏から、統合的思考の有無で企業・銘柄が選別される証券市場を目指すべきであるとの説明があった。アクセンチュア株式会社代表取締役社長の程近智氏は、2011年から2013年まで経済同友会の経営改革委員会の副委員長を務めた経験から、統合報告は日本企業が従来から得意とする長期的思考に合致しており、今後のグローバル競争に勝ち残るため必要な企業収益力の向上や、ガバナンス強化に資する統合報告の有り方を日本から発信し、形作りたいとのコメントがあった。内閣府経済社会システム担当参事官の佐久間正哉氏からは、統合報告は財務情報のみならず、非財務情報も開示されるため企業と投資家との信頼関係を深め、投資家が安心した投資を行う上での重要なツールであるとのコメントがあった。株式会社日本経済新聞社編集委員兼論説委員の小平龍四郎氏からは、統合報告は長期投資家へのアピールポイントとして用いることが出来ること、企業開示情報が多様化・細分化されている状況で、読み手が企業全体を理解するに資するツールとして注目しているとのコメントがあった。

2) に対して、経済産業省企業会計室長の福本拓也氏が「企業報告ラボ」の取組みを紹介した。企業と投資家が企業価値の向上に向けた対話や開示の有り方を検討、調査、提案する場としての実験活動であり企業と投資家間の統合的な取組の必要性が識別された。日本経済新聞社の小平氏からは、CSR活

動として従業員価値の向上に取り組み、財務的にも良い影響を与えている取材対象企業として株式会社ユニテッドアローズの事例が紹介された。

3) に対しては、経済産業省の福本氏からコミュニケーションの場作りとしての企業報告ラボを、ニーズがある限り、継続し続けるとのコメントがあった。金融庁の油布氏からは、統合報告開示は有価証券報告書のように法制化するのではなく、企業に任せたいとの意見が出た。

8. Concurrent session : 「統合報告の国際的動向とそのベスト・プラクティス」

DBJ設備投資研究所が担当するコンカレントセッションが「統合報告の国際的動向とそのベスト・プラクティス—IR, OFR, MD&A, MCの開示制度」と題して開催された。

当セッションのチェアは青山学院大学の小西範幸教授が担当し、スピーカーとして専修大学の山崎秀彦教授、及びIIRCテクニカル・マネジャーの三代まり子氏が登壇した。

まず三代氏から、IIRCの組織概要、IIRCが提唱する統合報告フレームワークの概要についての説明がなされた。フレームワークの概要説明では、基本原則、内容要素、及び重要な要素（ビジネスモデル、様々な資本、価値創造）の3つのレイヤーが存在することや、特に理解が困難とされる結合性の意味するところに重点を置いた説明がなされた。

次に、専修大学の山崎教授から、米国のSEC登録企業によるMD&A (Management's Discussion and Analysis) の状況を中心とした、経営者によるナラティブ情報の開示の現況についての解説がなされた。

次に青山学院大学の小西教授から、英国での会社法改正の概要が解説され、改正に伴って制度開示にビジネスモデルや戦略をはじめとする非財務情報の開示がより強化され、統合報告と同様の方向性をもって制度改正が進んでいるとのメッセージが発信された。

最後に小西教授のファシリテーションによる、三代氏、山崎教授、及び聴講者を交えたディスカッションが行われた。あらかじめ小西教授に設定されたディスカッションポイントに沿って、又は聴講者からの質問に対応してスピーカーがコメントを行った。その中で、統合報告は財務報告の拡大というアプローチを取るべきか、あるいは非財務報告の拡大というアプローチを取るべきかという論点があり、会社の状況に応じてアプローチがおのずと異なることとなり、またアプローチが異なる以上、目指す到達点が同じであったとしても、成果物である統合報告書には相違点が生じることが予想されるが、両者のアプローチが併用されることが期待されるとの結論に到達した。

以上

トーマツ Web サイトのご案内 トーマツ企業リスク研究所 季刊『企業リスク』のご案内 <http://www.tohmatsum.com/book/er/>

トーマツ企業リスク研究所では、2003年10月より、季刊誌『企業リスク』を発行しております。本誌では、毎号企業のリスク管理活動に有益でタイムリーなテーマを取り上げております。是非ともご購入賜りますようお願い申し上げます。

<最新号 第42号 (2014年1月号) >

●特集 サイバーセキュリティ、現状と対策

サイバーセキュリティの現状と対策のトレンド／サイバー攻撃における予防的統制の限界と発見的統制の高度化／サイバー攻撃の被害調査の重要性和その調査手法／サイバー攻撃の被害発生後の対外対応と事前の備え

●研究室

排出量取引制度：制度間リンクへの挑戦 ～検証の視点から～
製薬業界にみる贈収賄リスクの高まり

●連載

企業リスクの現場 第3回 グローバルグループガバナンスについて考える②
企業リスク海外事情 ブラジルは日本企業にやさしいか

お問合せ先 トーマツ企業リスク研究所 Tel:03-6213-1113 E-mail:risk-magazine@tohmatsum.co.jp