

企業価値の持続的な成長における 統合報告の役割

一橋大学大学院商学研究科 教授 いとう くに お 伊藤 邦雄

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 てつか まさひこ 手塚 正彦

国際統合報告評議会（IIRC）によって、統合報告のフレームワークが2013年12月に最終化されようとしている。最近、わが国においても「統合報告」に注目が集まり始めている。現に、統合報告のコンセプトを企業報告に取り入れる企業数は年々増加している。しかしながら、統合報告が企業経営に対してどのようなメリットをもたらすかということに関しては、多くの企業に明確に理解されているとは言いがたいように思える。そこで、本日は、企業価値や企業報告に関する研究の第一人者である伊藤邦雄教授をお迎えし、企業価値の持続的な成長に対する統合報告の役割について、有限責任監査法人トーマツ 統合報告アドバイザー室長の手塚正彦がお話を伺った。



1. 日本企業が抱える問題と「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトの関係

手塚 最近、日本企業の統合報告に対する関心が非常に高まってきたように思います。統合報告については、単なる報告書の作成プロセスであるという見方がある一方で、企業価値創造プロセスである経営

活動そのものを投資家に理解してもらう極めて重要な活動であるという見方もあります。経済産業省は、2013年7月に「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト*1を立ち上げました。先生はこのプロジェクトの座長を務めていらっしゃいますが、私は、このプロジェクトは企業と投資家との間のより良いコミュニケーションのあり方を追求するという点で、統合報告と密接な関係を有すると考えています。

*1 企業と投資家の対話を深めるプラットフォーム「企業報告ラボ」の特別プロジェクト。企業報告ラボの詳細は以下の経済産業省のサイトを参照のこと：http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/pdf/kigyohoukoku_zentai.pdf（2013年11月1日アクセス）

したがって、最終的には統合報告との関係を明らかにしていけるのではないかと考えています。まず、このプロジェクトの背景などをご説明いただけますでしょうか。

伊藤 最初に日本企業が根っこに抱えている問題についてお話する必要があると思います。これは必ずしもプロジェクトとしての問題意識ではありませんが、結果としては繋がってくるものです。そして、実はストーリーは統合報告に繋がっていきます。

安倍政権になってモノイノベーションと言っていますが、企業の成長エンジンとして「イノベーション」はとても大切です。現状の日本企業は、イノベーション創出力という点で、世界でどの辺の位置づけにあるのでしょうか。ここで、私が関わりましたエピソードをご紹介します。2013年1月にオックスフォード大学ハートフォード・カレッジ学長のウィル・ハットン氏があることが気になって来日しました。ハットン氏は親日家であり、「世界で最もイノベティブな国は日本である」というのが彼の持論です。世界経済フォーラムなどの世界的な機関によるランキングでも、日本はまだ1位にこそなっていないが、5番目くらいまでには入ります*2。これはある意味潜在力です。ということは、日本はその潜在力を含めて世界で最もイノベティブな国、あるいはイノベティブな企業がいる国であると考えてよいでしょう。ただし、イノベーションを創出できるのであれば、通常その成果として企業のボトムラインに繋がってくるはずですが、日本企業の収益性は高くありません。主要国と比べてもいまだに非常な落差があります。そうすると日本企業はイノベーション創出能力という点では世界屈指なのに、その一方では持続的的低収益性にあるわけです。これは一種のパラドックスです。ハットン氏が1月に来日した本来の目的も、日本はイノベーションで屈指の国であるにもかかわらず、どうも最近の日本企業の経営が短期志向化しているのではないかとこの憂慮からで、逆に長期志向経営をしている企業をあるいは経営者に会って話を聞くことにありました。そこで私が知っている範囲でご紹介いたしました。このことからやや神話ではありますが、日本企業の経営がどうも短期志向化している。だけれどもイノベーション創出は、短期志向経営のもとではおおよそ実現できないはずで、それにもかかわらず短期志向化しているとしたらこれは極めて重大な問題です。したがって、日本企業の経営が短期志向

化しているのかどうか、もし短期志向化しているとするならばなぜ短期志向化してきたのかという、「なぜ」の部分、主因を押さえる必要があります。

考えられる一つの主因は、投資家が短期志向化しているのではないかとことです。日本の年金基金など本来は長期投資のはずの機関投資家も短期売買しているらしい。証券市場の短期志向化がどうやら経営者に連鎖というか、影響を与えていて、これが経営者の短期志向を生んでいるのではないかと。すると今後は投資家が本当に短期志向化しているのか、短期志向化しているとするならば何が投資家の短期志向を招いているのかを考える必要があります。すると、やはりインセンティブ構造、報酬のスキームがどうも短期志向なので、これが投資家の短期志向を招いていると考えられます。

もう一つ主因として挙げられているのは、四半期開示です。ディスクロージャーが四半期で行われるだけならいいのですが、当然、その四半期業績を見た投資家が、四半期毎にIRのミーティングを要求してくるようなこととなります。そうすると、四半期業績報告が色々なところに影響を与えて、それが回りまわって企業経営の短期志向を呼んでいると考えられているわけです。



経済産業省のプロジェクトでは、そういったある種の短期志向の原因と結果、あるいはファクトとして短期志向が経営者側、投資家側に見られるのかどうかということについて議論します。このプロジェクトでは、アネクドット、つまり思い込みでは議論しません。印象論でも議論しません。できるだけエビデンスベースで議論したい。2013年10月16日には日本のみならず、世界に向けて「Call for Evidence and Information」*3を発しました。海外からも寄せられはじめているところ。プロ

*2 世界経済フォーラムによるThe Competitiveness Report2013-2014でのイノベーションランキングは5位 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

*3 プロジェクトが2013年10月16日に公表した「論点整理 エビデンス・情報提供の呼びかけ」。提出期限は2013年12月10日。詳細は経済産業省の以下のサイトを参照のこと：<http://www.meti.go.jp/press/2013/10/20131016001/20131016001.html> (2013年11月1日アクセス)

プロジェクトの分科会*4でも分科会のメンバーが、かなり重要なデータをエビデンスとして出してくれています。そういう点ではすごく画期的なプロジェクトになるだろうし、画期的なプロジェクトにしたい、また、世界にこれを発信したいと思っています。審議会の議事録の要約版も英語にして毎回出しています。中間報告も、もちろん最終報告も英語にします。

手塚 これまで海外に同時に発信するプロジェクトは少なかったと思います。まさに画期的なプロジェクトですね。



伊藤 画期的です。なぜそういうふうにしたかというと、直接的な刺激は、このプロジェクトのベースになっているケイ・レビュー*5にあります。ジョン・ケイ氏がイギリス政府から依頼されて、イギリスの資本市場が本当に短期志向化しているのかどうかをエビデンスベースで議論しました。その結果、短期志向化しているということになり、スチュワードシップ行動を作る、投資家フォーラムを開く、あるいは複雑化したインベストメントチェーンを変えていくというような提言もしています。もちろんこの結果への反論、反発もあります。ただ、これに対する世界的な影響もあり、イギリス発だけをそのまま受け入れるのではなく、日本発でもしめようと、日本ではいくらグローバル市場が世界共通であると言っても、日本的なコンテキストがあり、少なくとも日本企業の経営には日本的なコンテキストがあるわけですから、そこにきちんと焦点をあてて、関係者を集めて議論をしましょうというのがプロジェクトの背景であり狙いでもあります。

2. 日本企業の短期志向化と二枚舌経営の限界

手塚 短期志向ということにつきまして、1990年代の前半から、失われた10年が20年となり、日本企業の業績は長らく低迷してきました。先生のプロジェクトの最初の問い*6は、日本企業自体にそもそも収益力があるのかというものです。そこで先生にお聞きしたいのですが、従来、日本企業は長期的に価値を生み出しながら経営をしていたのかどうか、また、今も潜在的には収益力があるのでしょうか。

伊藤 そうですね、まず先にお話ししましたイノベーション創出能力と持続的・低収益性のパラドックスがなぜ生じたのかということの説明できる要因はいくつかあります。一言でいうと、日本企業の経営者はあまり企業価値にこだわってこなかったということです。経営者と話していると、雇用や戦略の話はできますが、企業価値という言葉がでることはあまりありません。経営者にとって企業価値は株式市場で決まる結果であり、自分たちの関係のないところで決まっただけで、「勝手についている通信簿だ」というような認識がどこかにあるのかもしれませんが、これは、商品価値は自分のところで作りこめ、雇用は自分たち経営者としての責任があるのでそういう意識があったのだとも思います。しかしながら、言うまでもありませんが、企業というのも一つの大きな商品です。では、その商品の価値をどうするのかということに経営者は責任をもたなくてはならないし、アカウントビリティもださなくてはなりません。これまで企業価値というものに対するこだわりが薄かったのではないのでしょうか。では、企業価値に経営者がかなり強い関心を持っていたかというかならずしもそうではない。やはり時代状況が良かったので、あまり企業価値というものと向き合う必要もなかったのだと思います。その証拠に、私は「二枚舌経営」と言っています。かつてIRといっても経営者にはびんとこなかったのが、今ではIRがあたりまえになっています。そのIRの場で経営者は投資家やアナリストにROEをはじめ財務的なKPIを用いて3年後には何%にしますと約束したり、コミットしたりしますが、社内ですべて同じように言っているかというところではありません。つまりIRの場と社内とで使う言語を分けてしまっている。だ

*4 3つの分科会：企業価値創造の実態分科会（第一分科会）、投資コミュニティ分科会（第二分科会）、ショートターミズムと開示分科会（第三分科会）

*5 原文は「THE KAY REVIEW OF UK EQUITY MARKETS AND LONG-TERM DECISION MAKING FINAL REPORT」 July 2012:http://www.ecgi.org/conferences/eu_actionplan2013/documents/kay_review_final_report.pdf

*6 「日本企業には、持続的に価値を創造していくための収益力があるか。」プロジェクトの第1回会合資料の資料4参照（http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/corporate/130716_01.html 2013年11月1日アクセス）

から私はこれを「二枚舌」、ある種のダブルスタンダードであると考えています。よい時代とされる80年代だとか90年代の比較的初期の頃までは、コミッションを稼がなければならない、売買しないとイケないと、ややもすれば短期志向化する証券市場に対して、経営者はそれなりに財務的な数値目標を約束していましたが、一方社内では長期的なイノベーション活動にいそしんでいたわけです。つまり、うまく短期志向化しがちな証券市場をそこでは財務的なことを言ってある種折り合いをつけた上で、でも実際の経営の場ではかなり長期志向の経営をやっていたのだと思います。ところが失われた10年、20年の間に何が起こったかということ、資本市場が、あるいはグローバルな投資家が、財務的な数値目標と経営が全然一貫していない、経営の面での実行力がない、実行に移していないのではないかということなどをどうも見抜いたのではないのでしょうか。二枚舌経営が見透かされて、資本市場懐柔ではなくなって、資本市場側が企業側に裏切られているというように認識してしまったのではないのでしょうか。そういう意味で、失われた10年、そして20年が生まれたのではないかとも思います。

3. 日本企業の競争力を高めるための経営と開示の同期化と統合報告

手塚 日本の製造業は、従来、高品質でしかもコストの安い良い製品を作ってきたのですが、現在必ずしもそれが収益に結びついていません。今は、円安、中韓企業の減速、日本株高などによって一見すると競争力が復活したように見えますが、根本的にはまだまだであると感じています。そのあたり、先ほどのハットン氏のお話にもありましたが、先生としては日本企業の潜在能力を信じていらっしゃるのでしょうか。

伊藤 潜在能力は信じています。でも顕在能力ではなくて、潜在なのです。では、どうやったら顕在するかと。実は顕在化がなかなかできないところがある程度弱みであり、その一つの理由に先ほど日本企業は企業価値に対するこだわりがないと言ったのですが、もう一つの理由は、経営能力、日本企業は経営能力を本当に進化できているのかということなのです。これをパソコンのOSになぞらえて、企業競争力も1.0、2.0、3.0と私なりに整理しました。企業競争力1.0は、世界的に日本企業は優れていると思われた時代で、「カイゼン」や「メイド・イン・ジャパン」の品質だとか、ようするに品質とコストがトレードオフされていた中で、日本企業が高い品質とコストの低減を両立させることができました。だから日本企業が世界に知られるようになりました。企業競争力2.0は、言ってみれば日本的経営の

ことです。まさに高品質で高収益が実現されました。収益性の高い時期でもありました。

企業競争力2.0が万万であれば、今、私たちはこんなに危機感を持つ必要はなくて、イノベーション創出潜在力が実は顕在化しているはずなのですが、数字に表れていないようになかなか顕在化していません。つまり、企業競争力2.0が限界に来てしまったということです。それは今のエレクトロニクス産業を見れば火を見るより明らかです。では、何が限界を生んでいるかということ、日本企業の組織内が失われた10年、20年の間に縦割り・部分最適化してしまったことにあります。良い時代からバブルがはじけて、多くの主要企業が社内カンパニー制を敷いてその利益責任を追究し始めました。そうすると横の連携などとはいつていられずに、もう全部縦で利益責任を問われるようになってしまいました。それから、成果主義がだんだんとあたりまえになってきました。成果主義をうまく導入しようとするれば、個々の社員の仕事の範囲を明確に区切らなければなりません。かつての日本企業ではそんなことはあまりやらず、社員の仕事の範囲もあいまいで、重なっていてもそれでよかったのです。では、成果主義が適用されるようになって何が起こったかということ、社員の視野がとて狭くなってしまいました。例えば、日本企業はよく「うち」という言い方をしますが、「うち」はかつて自分の会社のことを指していました。それが、現在の「うち」は会社ではなく、自分の所属する本部、部、あるいは課になってしまっています。社員の視野狭窄がかなり進んでしまっていて、これも部分最適・縦割りに拍車をかけてしまっています。また、本社が重くなりすぎたとして、本社をスリム化、小さくしました。それ自体は悪くないのですが、小さくて弱い本社にだんだんとなってしまいました。本社の役割は何かということ、その一つの大きな役割は横串を通すことにあります。事業部門に横串通す。だから本社と言われるわけですが、その本社が小さくて弱い本社になってしまったために、事業部門に横串を通すにはパワーがなくなってしまったのです。例えば人事部がサポートと言い出したわけです。私たちは事業部のサポートですと。サポートというのは責任がないということで、これも部分最適に拍車をかけていくこととなります。したがって、縦割り・部分最適化した組織をどう立て直していくかがとても大事になります。立て直せば会社はもちろんあります。例えば日産ですが、カルロス・ゴーン氏がまさに部分最適の権化だった組織をクロス・ファンクショナル・チームや、「V-UPチーム」などの横断チームを作り、今では大変な横断型組織になりました。トヨタみたいにずっと昔から部分最適に陥らないように、漸進的に全体最適になるようなしくみを講じてきた会社もあります。こうした会社は例外であって、多くの会社がいまだに

部分最適にあります。しかしながら、ある時、一瞬にして部分最適が解消された時がありました。

手塚 それはいつでしょうか。

伊藤 3.11です。あの震災の時は上司に伺いをたてることもなく、被災地にいろいろな人を送ったり、物資を送ったり、縦の組織の範囲に関係なくわっと動いたわけです。ところが平時になるともどってしまふ。平時のいつもの組織の論理がまた動き始めてしまっているのです。そこで、全体を、「自律的全体最適化」する新たな企業競争力3.0の構築が必要になります。企業競争力3.0では、縦割り・部分最適化してしまっている組織にどう横串を刺して統合的にしていくかといふことがとても大事になります。そういう意味では、今、日本企業が抱えている組織問題というのは縦割り・部分最適化してしまつたこの状況をどう解決・解消できるかということです。そうした時に、一見関係のないディスクロージャーというレポートの世界で、私は「不都合な現実」と言っているのですが、いろいろ不都合な現実が起こってきています。つまり、財務情報中心だったレポートがどうもその有用性を失ってきてしまっています。本当に会社のことがレポートからわかるのですかと。私たち学者の世界でも実証研究で企業価値を説明するレポートのバリュー・レリバンズ（価値関連性）が従来型のレポートではほとんど落ちてしまっているということがわかっています。また、一方で、環境報告書、CSR報告書など、非財務情報を入れた任意開示を日本企業は行っています。多くの会社があんなに一生懸命作っているのにあまり読まれているような声は聞こえてきません。これは、競合企業が出しているからという経営者の横並び意識から、読まれることに意義があるのではなく、作ることに意義があるということになってしまっているからです。あれだけコストがかかっているのに読み手からすると情報有用性をあまり持たないという不都合な現実が起こってしまっているのです。これをどう解決すればよいか。無形資産情報です。無形資産が企業価値へ寄与するということをお伝えることです。私は、無形資産の重要性に着目し、企業ブランドという無形資産をなんとか測定できないかと研究しています。無形資産は有価証券報告書に載せ難いし、もちろん監査の対象にはしにくいです。一方で、無形資産、インタangible情報はアナリストが欲しい情報であるわけです。でも強制開示で載せることは無理です。そうすると今度は任意開示かということ、任意開示は先に説明したようにいろいろコストをかけて作るのですが、読まれない。ではどうすればよいかということ今まで出してきた報告書をもう一度見直して、（無形資産情報も開示していくために）もう少し統合的

な報告書にしていくということになるのではないのでしょうか。つまり、企業組織側の課題を解決するために何が重要かということ「Integrated thinking」、統合的思考ですが、今度はレポートの世界においても統合的思考が必要になってきたのだということです。かつてのディスクロージャーのパラダイムは、「more is better」で情報が多ければ多いほどよかった。21世紀は違って、「Integration is better」であり、「Cross function is better」になります。そうなった時に、実は組織上、経営上の課題とレポートの課題がどうもある時同期化してきます。経営と開示という一見離れていた問題分野が、「Integration（統合）」という点では同じになり、まさに組織経営上の問題と開示の問題がリンクしてくることになるわけです。少なくとも勤のいい経営者だったらそう考えると思います。そうすると、経営者が部分最適から脱却しようと経営上の問題として「全体最適」を社員に説いても、開示の問題を同時に考えなければ、その達成は難しいということになります。

手塚 全体最適を具体化していくのは難しいと思います。日本企業はどのように全体最適を目指せばよいでしょうか。

伊藤 アメリカはトップ経営者のリーダーシップで一気によれば全体最適に結構なります。日本企業は社員側に納得感がないと変われません。

手塚 アメリカ型だとできるということは、トップ主導のドラスティックな人事なども可能な要因でしょうか。

伊藤 そうかもしれません。日本企業はそれがないので、納得してもらわないと全体最適志向になりません。それではどうすればよいのでしょうか。レポートで統合報告をしてみる。でも統合報告だつて簡単にできるわけではありません。私も今、一生懸命統合報告に挑戦している会社を知っていますが、本社はとにかく縦割りで、CSR担当、IR担当も違う、広報でまた違う、そして経営企画も人事部もある。こうした縦割りだと、統合報告はできません。

手塚 縦割りの本社組織に横串を通すことが必要になってくるということですね。

伊藤 まさにそういう意味ではプロジェクトチームを作るということになると思いますが、プロジェクトチームを作つたからうまく統合報告ができるというわけでもありません。どこかに一体感が必要になります。統合報告に苦勞しながら取り組むプロセス

で一体感がでてくるということもあるでしょう。そうした時にこの本社の横串、横断化、全体最適化を統合報告のプロセスの中で実現する。しかしながら、本社の中の横串だけで統合報告ができるかということそんなことはありません。セグメント別報告と違って、各事業が全体としてどのように価値創造をしているかということが見えない限りは統合報告のコンテンツがでてきません。そうすると今度は事業部を横串で見ないと統合報告は貫徹しないということです。つまり、本社の横串化、横断化に加え、事業ラインの横串化をしないと、会社全体としての価値創造プロセスをストーリー立てて統合報告の中で語ることはできないということです。

経営上の課題とディスクロージャーのレポーティングの課題が完全にリンクしてきた時に、まさに開示力と経営力が同期化するという、21世紀はもうそういう時代であるのだと思います。ただ多くの経営者は、いまだに「ディスクロージャーはディスクロージャー、経営は経営、経営戦力は経営戦力」と全部峻別してしまっています。やはり対話力も開示力も実はもう経営と表裏のもとに結びついていることを経営者には早く気づいてほしいですね。そうなった時に統合報告はファッションでも流行でもなく、極めて本質的な活動である言うことができるでしょう。とはいえ統合報告といっても様々であり、企業の創意工夫を凝らせばそれはそれでよいのですが、やはりフレームワークが必要です。そこで国際統合報告評議会（IIRC）がそのフレームワークをつくっているわけです。それはそれでまた意義のあることだと思います。

4. 企業価値の持続的な成長を実現するための日本企業の取り組みと統合報告

手塚 統合報告を通じて、報告と経営とをリンクさせていこうとしている日本企業もあると思います。例えば、CSV^{*7}経営を目指す企業が出てきたことが示すとおり、CSRと経営の一体化に取り組んでいる企業もかなり増えてきたように思います。こうした企業の狙いはよくわかるのですが、企業価値と実際の企業の生産・販売活動、CSR活動、研究開発活動といったものに全部関係性をもたせて企業価値の向上に結びつけようと考えても、うまく説明するのはなかなか難しいですね。ましてや業績に結びついていない場合などはなおさらです。この点について、先生は今の企業を見てどう思われますか。

伊藤 CSVは、かのマイケル・ポーターが言ったからあんなにその世の中に普及したのだと思いま

す。CSVはいいと思います。まさにシェアードバリューであるし、バリュー（価値）を共有しないしていると、どこかで経営に齟齬が起こったり一貫性が欠いてしまったりして、場合によっては破綻したり、不都合が起こったりしてしまう。それはその通りなのですが、シェアードバリューだけで企業価値は生まれません。例えば、野球チームだって、皆で甲子園に行こうというバリューをシェアしているだけでは皆で行くことはできません。そのためにはやはり同じスキルを磨いたり、チームの型を決めたりしないといけませんよね。そうしないと甲子園には行けません。要するに成績を残せないということです。シェアードバリューは根底のインフラと思えばいいのです。その上で、どういうビジネスモデルにするのかということです。その際にIIRCのフレームワークのドラフトが言う6つのキャピタル^{*8}がインプットとして入って、ビジネスモデルや、コーポレートガバナンスを絡めながらアウトプットがどう出て、かつアウトプットのトンネルの出口を6つのキャピタルがどのように変わっていくのか、あるいは価値増殖をしていくのかというプロセスを考えないと、考えぬかないと、企業価値は生まれません。

5. 統合報告をする経営者にとってのインセンティブ

手塚 日本の経営者には、統合報告によって企業の価値創造プロセスを投資家などに理解してもらうということに対するインセンティブがやや実感できていないのではないのでしょうか。それは投資家が統合的思考にたって投資判断をしているのかどうかにもよるのだと思います。つまり、1年ではなく、2年、3年、5年という中・長期的に企業を見て投資判断をしているのかどうかということです。経営者が統合報告に取り組むインセンティブが感じられるように何か工夫できないでしょうか。

伊藤 企業が統合報告を通じて長期的に企業価値を生んでいきますということを説明したとして、投資家が本当にそれを評価するということは今の時点ではまだわかっていません。もちろん評価する投資家もいると思いますが、評価せずに依然として短期的な情報で投資判断する投資家もいると思います。では、どちらが先か。つまり、投資家側が統合報告を理解するというのが先なのか、経営者が統合報告に取り組むことで投資家側に理解がだんだんと広まっていくのか、どちらが先かという投資家側が先であることはないと思います。まず企業側が統合報告の中で、私たちは6つのキャピタルをこう使って、

*7 「Creating Shared Value（共通価値創造）」のこと [Porter and Kramer, 2011]。

*8 財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の6つ [IIRC, 2013 : p21]。

こういうビジネスモデルで、ガバナンスはこう効かせて、こういうように価値創造をしていきますと投資家に言い続けることで、最初は統合報告に関心を示さなかった投資家であっても、関心を示すようになることが期待されます。また、経営者の統合的ストーリーが成果、財務パフォーマンスに繋がり、また、製品にも結実していくというようになっていくと、投資家の企業に対する見方が変わってきます。統合報告を通して企業の語る力とその実行力を投資家側が見ていくようになるのではないのでしょうか。投資家も企業が語るストーリーとそれからその後の成果が一致してきている、リンクしているとなれば、そのストーリーに耳を当然傾けるようになります。そういう意味でも、どちらが先かと問われれば、経営者側と答えるでしょう。逆に、経営者が「投資家にはわかりっこない」と思い込んでいるふしがあります。「投資家は四半期業績にしか関心がないみたいですよ」といううさがありますよね。うさを信じて、経営者が投資家はそういうものだと思ってしまうと悪循環に陥ってしまいます。

6. 統合報告を通じた経営課題の解決

手塚 企業の経営者の方やIR担当の方から、アナリストの方たちの間にもレベルの差があるとお聞きしたことがあります。経営者と対等にビジネスについて対話できるアナリストもいらっしゃると思います。経営者と対話する上で何が重要になるのでしょうか。

伊藤 アナリストも能力を問われていて、アナリストは、監査法人もそうだと思いますが、専門家集団です。でも専門家といっても自分の専門領域のことしか知らないと、経営者の広範な話題にはついていけなくなります。そういう意味では横断知が大事です。横断的なナレッジを普段からできるだけ蓄えていく必要があります。横断知の集団にならないと、企業の経営課題についてのコンサルティングは難しいはずですよ。

手塚 監査法人の人材だけで統合報告のアドバイザリーをすると、報告書の作成支援とアシュアランス（保証）にサービスが限定されてしまうおそれがあります。それでは企業側にとっては価値があまり実感できません。したがって私たちは、経営課題の解決に繋がる統合報告を可能にするために、デロイト トーマツ コンサルティングと協働して戦略立案・ビジネスモデルの策定から報告書の作成・保証まで、経営の上流から下流まで一貫して企業を支援していきたいと考えています。

伊藤 経営課題を解決するアプローチも、経営組織

上の観点からのアプローチありきではなく、レポートから入るアプローチもあることを経営者に理解してもらう必要があります。

先に話しましたように、経営組織上の課題、つまりイノベーション活動は新結合ですよ。縦割りで新結合は起こりません。もっといろいろな部門の人が組織間をわたり歩いたり、接触したり、スパークリングしないとだめです。そういう意味では競争戦略、私の言葉で言えば企業競争力3.0という、その構築がとても大事になります。そうした時に、カルロス・ゴーン氏みたいな人が出ればいいのですが、そのようなことはまず稀有です。そうすると課題解決に別の入り口から入る、つまりレポートの観点からも経営上の課題に取り組むことができることを経営者に理解してもらえれば、経営者も統合報告を受け入れやすくなるのではないのでしょうか。

7. 統合報告書を通じた企業価値の社内への浸透

手塚 先ほど先生が言われたように投資家側が先に統合報告の価値を理解するということはなかなか難しいとすれば、企業側が統合報告の取り組みを通じて、統合報告の理解を投資家側に促すことになると思いますが、企業の従業員や役員に対しても同様のことが言えるのではないのでしょうか。

伊藤 新聞にニュースを出すことで社員に知らせる経営者がいますよね。あれと同じで、レポートをして社員に読んでもらうよう仕掛けるのです。もちろん投資家にも読んでほしいけれど、実は統合報告書の隠れ読者は社員です。社員は統合報告書を読むことで会社全体がわかるようになります。自分のことしかわからなかった、自部門にしか感心のなかった社員が、「うちの会社は、様々な部門が繋がって価値を生んでいる」という全体の繋がりが見えてくるようになります。そうすると社員の視野も広がり、「うち」が個々の部や課ではなく「会社」になっていくのです。だから、隠れた読者は社員になるわけです。

また、リクルーティングでその会社に関心を持っている人達も隠れた読者といえます。企業の全体像がわからないと、入社して希望以外の部門に配属されると、がっかりする人がいますよね。この会社に入ったのは、この部門に行きたかったというので。そうではなくて、全体が見えて、この会社はこうやって価値創造していますとわかれば、ずいぶん違ってくると思います。



左から、伊藤邦雄氏、手塚正彦氏。

8. 統合報告の利点を理解してもらうために

手塚 トーマツの経営には3つのキーワードがあるのですが、そのうちの一つがクロスファンクションです。ERS（Enterprise Risk Services）のファンクションと例えばコンサルティングや、税務など、それが全部一緒になると何か新しいものが生まれると思います。

伊藤 そうですね。一人で新しいものは出ないですよ。

手塚 では最後に、日本企業に統合的思考を含めて統合報告を広めていく上で、私たち監査法人に期待するところをお聞かせください。

伊藤 それはまさに今言われたとおり、クロスファンクショナルなチームをつくることです。組織は何もしなければ縦割りになってしまいます。チームを作ることは人を集めればいだけなので簡単です。大事なことは横断的なチームを作って、いかにそこに一体感を生むかということです。一体感を生むということは簡単ではありません。実際に価値を生むのはチームのメンバーが試行錯誤して、議論しながら一体化した時です。だからその一体化させられるマネジメント能力というのがとても大事になりますが、これが難しい。

手塚 リーダーシップというものは違うのでしょうか。

伊藤 リーダーシップももちろん関係はするのですが、やはりそこで大事なのが私が前から言っているとおり、日本企業（日本企業だけではないですが）に徹底的に欠けているのは総合型プロデューサーです。ただいろいろな才能を持っている人達が集まればいいのかというとそうではなく、プロデューサー的な人が必要になります。向かうべき方向性を俯瞰して、それを実現するために様々な経営資源を組み合わせられるタイプの人、そういう人を育てていくことが重要になります。これは監査法人のみならず日本企業にとっても課題でしょう。

監査法人もそうだと思いますが、専門家というのは縦割りですよね。また専門家は誇り高い。そういう人は専門分野の範囲から出ず、横断チームに入ることもしません。こういう人達にチームに貢献することの喜びを知ってもらいたいですね。特に、チームの中での貢献で。

手塚 統合報告を広めていく上で、私たち自身も殻をやぶらないといけないということですね。本日はありがとうございました。

（対談実施日 2013年10月29日）

以上

参考文献

International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013) : CONSULTATION DRAFT OF THE INTERNATIONAL < IR > FRAMEWORK (日本公認会計士協会訳『国際統合報告<IR>フレームワーク コンサルテーション草案』2013)

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011) : Strategy & Society : The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility Harvard Business Review January 2011

伊藤邦雄 (2013a) 「企業価値を持続的に高める経営とは」(伊藤邦雄・石井淳蔵・価値創造フォーラム 21編者『次世代リーダー育成塾 経営の作法』) 日本経済新聞出版社、2013年10月。

伊藤邦雄 (2013b) 『企業会計制度の再構築』(『企業会計』別冊号) 中央経済社、2013年11月。

経済産業省 「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト (第1回会合) の開催について (2013年7月開催)

——— 「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト (第2回会合) の開催について (2013年8月開催)

——— 「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクトの「論点整理」に対するエビデンス・情報を募集します (2013年10月公表)

いとう くにお
伊藤 邦雄

略歴

一橋大学大学院 商学研究科 教授

日本会計研究学会会長

日本IR学会会長

日本ベンチャー学会前会長

日本IR協議会企画委員長

東京証券取引所・企業価値向上表彰委員会座長