



TOKIO MARINE
NICHIDO

IIRC 国際統合報告フレームワーク公表 ～先行企業へのインタビューから学ぶ～

2013年12月、国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council、以下「IIRC」）は、統合報告のフレームワーク（The International Integrated Reporting Framework）を公表した¹。このフレームワークは、世界各国から寄せられた350以上の回答に基づいて行われたIIRC主導の協議を受けて公表されたもので、統合報告の概念の説明、統合報告書の定義、統合報告書が依拠すべき指導原則、統合報告書に必須とされる内容要素等がまとめられている。

統合報告書とは、組織が外部環境と相互に作用しつつ、いかに価値を創造するかを伝えるコミュニケーションであるとIIRCは定めている。統合報告書は公表されたフレームワークに準拠して作成すべきであるとされており、今後はフレームワークに沿った形で統合報告書の発行を検討する企業が国際的に増加することが見込まれる。

このように統合報告書への注目度が高まるなかで、弊社は2014年6月に、既に統合報告書を発行している国内外の先行企業に対する取材を実施した。

本稿では、フレームワークの意義やポイントを概観するとともに、各社の統合報告書発行に際しての苦勞や発行によるメリットを弊社がヒアリングした結果をまとめる。

1. IIRCによる統合報告書のフレームワーク公表

（1）IIRCが考える統合報告書の目的

今回公表されたフレームワークの冒頭において、IIRCは、自らの長期的ビジョンは「統合報告が企業報告の模範となり、それによって、統合思考が公的セクターおよび民間セクターの主活動に組み込まれること」と定めている²。つまり、統合報告書の発行自体が最終ゴールではなく、統合思考の浸透こそが重要であるとしている。IIRCはこの統合思考を、組織の事業・機能と、当該組織が利用し影響を与える資本の関係について、「組織が能動的に考える」ことであり、「統合思考は、短、中、長期の価値創造を考慮した、総合的な意思決定及び行動につながる」と解説している。統合思考を理解するポイントは、「関係」を軸とすることである。つまり、ビジネスモデルや戦略が、いかに社内外の様々な資本に影響を与え、関係があるかについて考える行為が統合思考である。そのうえで、財務資本の提供者に対し、統合思考に基づいて、組織が長期にわたってどのように価値を創造するかを説明することが、統合報告書の目的であるとしている。

¹ IIRCの概要については、弊社2013年3月12日発行 リスクマネジメント最前線「財務情報と非財務情報の統合報告に向けた国際動向」で解説した。（http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/201303131.pdf）

² 国際統合報告評議会公表のフレームワーク（The International Integrated Reporting Framework）（<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>）
フレームワーク日本語訳は、日本公認会計士協会が翻訳し、翻訳レビュー作業部会による確認・承認を経て2014年3月に公表された。（http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/International_IR_Framework_JP.pdf）

■表1 統合思考の定義、統合報告書の目的と指導原則

<p>統合思考の定義</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・統合思考は、「価値創造能力」に影響を与える要素間の結合と相互関係を考慮するもの。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織が利用し、影響を与える資本間の相互関係 ✓ ステークホルダーのニーズ対応能力 ✓ リスク・機会対応のためのビジネスモデル、戦略 ✓ 資本に関する組織の活動、実績、アウトカム
<p>統合報告書の目的</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織が利用し、影響を与える資源および関係（資本）についての、洞察を提供する。 ・組織が短、中、長期的に価値を創造するために外部環境及び資本と、どのように相互作用するかについて説明する。
<p>統合報告書の基盤となる指導原則</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的焦点と将来志向情報の結合性 ・ステークホルダーとの関係性 ・重要性/ 簡潔性/ 信頼性と完全性 ・首尾一貫性と比較可能性

出典：IIRC「国際統合報告フレームワーク日本語訳」（日本公認会計士協会訳）より弊社作成

(2) フレームワークの5つのポイント

① 原則主義アプローチ

フレームワークは原則主義³であり、特定の主要業績指標（KPI）を設定し、個別の課題を規定するものではない。また、独立した統合報告書ではなく、他の報告書で「識別可能で、明瞭かつアクセス可能な一部として含まれる」ことも容認されており、この点においても企業の自主性が尊重されている。

② 読み手は金融資本の提供者

企業等が従来発行してきた統合報告書は、様々なステークホルダーを読み手として想定している。今回のフレームワークでは、統合報告書の第一の目的は、組織が投資家等の金融資本の提供者に対して、中・長期的に生み出す価値を説明することであるとしている。そのうえで、統合報告書は、組織が創造する価値に関心を持つ従業員、顧客、取引先、地域社会、立法・規制関係者等のすべてのステークホルダーにとっても役立つものであるとしている。

③ ガバナンス責任者の声明書

フレームワークでは、統合報告書において、組織のガバナンスに責任を有する者による声明書を含むことを要求している。声明書には、統合報告書は誠実に作成され、かつ、作成・開示に向け組織全体で取組んだことの確認、さらに、当該統合報告書は、IIRCのフレームワークに沿っているか否かに関する意見・結論を含むことが求められている。

³IIRCは原則主義を、個別組織の違いを認め、柔軟性と規範性のバランスを取ることを目的とすることとしている。

④ 資本の基礎概念

表1で示したとおり、統合報告書の目的のうちの一つは、組織が利用し、影響を与える資源および関係（フレームワークでは「資本」と総称）についての洞察を提供することである。フレームワークにおいて、資本は表2のとおり分類されている。資本は「価値」の蓄積であり、組織の活動とアウトプットを通じて増減、変換したりすることから、統合報告の重要な要素となっている。

■表2 資本の分類

分類	具体例
財務資本	—
製造資本	建物、設備、インフラ等
知的資本	特許や組織資本
人的資本	—
社会・関係資本	共通の価値・行動、ステークホルダーとの関係性、ブランド等の無形財産等
自然資本	—

出典：IIRC「国際統合報告フレームワーク日本語訳」（日本公認会計士協会訳）より弊社作成

⑤ 「価値創造」の基礎概念

もう一つの統合報告書の目的は、財務資本の提供者に対し、組織がいかに価値を創造するかについて説明することである。フレームワークでは「価値創造」には二つの側面があるとしており、一つは、組織のための「価値創造」であり、組織の「価値創造」が金融資本の提供者にも財務的リターンをもたらす。もう一つの側面は、ステークホルダーや社会等の他者にとっての「価値創造」であり、両者の「価値創造」は相互につながっている。

(3) 統合報告書に記載すべき8つの内容要素

フレームワークでは、統合報告書は以下の8つの内容要素を含むものとしている。各要素は「本来的に相互に関連している」とされ、要素を関連づけて考えることが統合思考につながる。

■表3 統合報告書フレームワークの内容要素

内容要素	内容要素が求める説明の概要
組織概要と外部環境	組織の使命・ビジョンの特定と基本的文脈
ガバナンス	組織の価値創造能力を支えるガバナンス構造
ビジネスモデル	インプット、事業活動、アウトプット、アウトカムを含んだビジネスモデル
リスクと機会	組織の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会、それらに対する取組み
戦略と資源配分	組織が目指すものと、辿り着くためのプロセス
実績	当該期間における戦略目標の達成度、資本への影響に関するアウトカム
見通し	戦略の遂行にあたり、どのような課題・不確実性に直面する可能性が高いか、ビジネスモデル、将来実績への影響
作成と表示の基礎	統合報告書に含む事象の決定方法、事象の定量化・評価の手法

出典：IIRC「国際統合報告フレームワーク日本語訳」（日本公認会計士協会訳）より弊社作成

2. 国内外の先行企業の取組み

ここまで、今回のフレームワークの特徴的なポイントおよび内容要素を概観した。今後、フレームワークに準拠した統合報告書を発行しようとする企業は、フレームワークを理解し、社内プロセスを確立し、一つ一つの内容要素の開示の準備へと進むことになる。しかし、そのための社内調整や開示への道のりは容易ではないことが想像される。

そこで、弊社では 2014 年 6 月に、既に統合報告書を発行している先行企業にインタビューを実施した。対象とした企業は、今回のフレームワークを作成する前に IIRC が実施したパイロットプログラムに参加した企業である。統合報告書作成において何が困難であったか、統合報告書にどのようなメリットを感じているか等についてヒアリングした結果を考察する。

(1) Akzo Nobel N.V. (アクゾノーベル社)⁴

アクゾノーベル社はオランダに本社を置く化学品や塗料を扱う企業である。同社は 2008 年以降、財務・非財務の項目をあわせた経営目標を掲げていた。そのため、財務・非財務を分けた形でアニュアルレポート、CSR レポートを発行することは意味がないと考えたことが、統合報告書の“AkzoNobel Report”を作成するきっかけとなった。

■表 4 アクゾノーベル社の統合報告書作成に係る苦勞とメリット

作成までの苦勞	<ul style="list-style-type: none"> ・統合報告書への変更に伴う社内関係部署の説得 ・必要なデータ収集プロセス ・監査範囲の設定とその明確化
苦勞したパート	<ul style="list-style-type: none"> ・「いかにして価値を創造するか」というパートを、視覚的な情報とともに作成することに時間がかかった。
統合報告書発行のメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・発行した統合報告書は、会社の目標や価値に関する全ての要素を網羅した一冊の調査報告となっている。 ・様々なステークホルダーから、統合報告書に対して大変好意的なフィードバックを得、企業評価向上のために統合報告書は重要な役割を果たしている。

出典：弊社取材により作成

(2) BASF SE (BASF 社)⁵

BASF 社は、ドイツに本社を置く化学品メーカーである。同社は長期的成功のためにサステナビリティがいかに貢献するかを示すことを目指し、2007 年から、業績、環境、社会面での実績を一冊で示したアニュアルレポートの発行を開始した。レポートでは、現在と将来のリスクと機会を査定するための基礎となる情報提供を行うことを目標としている。

⁴ アクゾノーベル社 Investor Relations 部からの、弊社取材に対する書面回答に基づく。

⁵ BASF 社 Corporate Sustainability Relations Thorsten Pinkepank 氏への弊社取材に基づく。

■表5 BASF 社の統合報告書作成に係る苦勞とメリッ

作成までの苦勞	<ul style="list-style-type: none"> ・タイトなスケジュールで非財務情報も盛り込むこと。 ・GRI⁶や国連グローバル・コンパクト⁷等既存の基準とも整合性を持たせること。
苦勞したパート	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客と協力して製造する製品やそうでないものもあり、多様なビジネスモデルを簡潔に記述すること。 ・資本という概念を定量化すること。
統合報告書発行のメリッ	<ul style="list-style-type: none"> ・困難であっても統合報告書作成過程で学ぶことは多い。レポートに記載するビジネスモデルは、投資家にとってより明確な視点を提供すると感じている。

出典：弊社取材により作成

(3) Schiphol Nederland B.V (スキポール社)⁸

スキポール社は、アムステルダムスキポール空港を運営しているオランダの企業である。同社は、国とアムステルダム市が株式の大半を保有する非上場会社であるが、IIRCのパイロットプログラムに参加し、新しい概念やアイデアに触発されたことがきっかけとなり、統合報告書を発行した。同社はパイロットプログラムへの参加前からアニュアルレポートとサステナビリティレポートを合体させた報告書を発行していた。さらに、レベルアップを模索していた同社は、統合報告書の作成を開始したことで、報告書に対して経営トップからさらなる注目と関与を得られ、その効果によって経営戦略についてより明確に記述でき、今後の報告書作成の方向性をさらに固めることができた。

■表6 スキポール社の統合報告書作成に係る苦勞とメリッ

作成までの苦勞	<ul style="list-style-type: none"> ・財務・オペレーション中心の報告書から、より意義深く、相互関連性のある戦略的な報告書へと変化させること。 ・掲載情報に相互関連性をもたせ、多くのステークホルダーにとって重要な事項を掲載し、簡潔にまとめること。 ・コンテンツが多くなる傾向がある。 ・短、中、長期の価値創造に影響を与えない情報もステークホルダーはレポートの完全性のために、継続して開示することを期待している側面がある。
苦勞したパート	<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造プロセスは、記載が困難であると感じており、まだ記述できていない。 ・当社の空港での活動は多岐に渡り、それが財務・非財務含め様々な結果につながる。そうした結果の直接的・間接的影響を把握することにまだ慣れていない。 ・当社の活動の影響は非常に重要であるため、まずは報告に含めるべき価値創造の領域を決定すべきと考えている。
統合報告書発行のメリッ	<ul style="list-style-type: none"> ・株主は、業績の実績報告と事業戦略・目標が結びつけられていること、事業戦略が短期、中期、長期的リスクや機会の文脈で説明されていることを大変歓迎している。

出典：弊社取材により作成

⁶ GRIについては、弊社2013年7月8日発行 リスクマネジメント最前線「GRIガイドライン第4版発行」を参照願う。http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/201307091.pdf

⁷ 国連グローバル・コンパクトとは、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取組みを指す。

⁸ スキポール社 Corporate Treasury Investor Relations Simon Theeuwes氏への弊社取材に基づく。

(4) 武田薬品工業株式会社(武田薬品工業)⁹

武田薬品工業は、IIRC 設立以前の 2006 年から統合報告書の作成を開始している。それ以前に存在していたアニュアルレポートと CSR 報告書を比較すると、重なっている部分が多い、という気付きがあったことと、そもそも製薬ビジネスは人々の「いのち」に関わっており、その特性から考えて、非財務情報と財務情報を統合する合理性を感じたことが、早くから統合報告書にとりかかったきっかけである。また、2006 年当時、アニュアルレポートを担当している IR チームと、CSR 機能を担っていたチームが、同じ「コーポレート・コミュニケーション部」内にあったことも、統合報告書に移行できた要因である。

■表 7 武田薬品工業の統合報告書作成に係る苦勞とメリット

作成に向けた苦勞	・製薬業界として、統合思考は理解しやすいもので、統合報告書の作成に向けて大きな困難はなかった。
苦勞したパート	・CSR 活動が経営戦略に組み込まれている点をどう表現するかが難しい。国連グローバル・コンパクトへの加盟 (2009 年)、新興国市場での戦略的企業市民活動 (2010 年)、ワクチンビジネス部の設立 (2012 年) 等の具体的な事例を通じ、統合思考を徐々に表現した。
統合報告書発行のメリット	・作成を通じ、統合思考が社内関連部署に浸透していく。 ・統合報告書を社内 CSR 研修で活用することにより、従業員一人一人に統合思考が浸透していく。

出典：弊社取材により作成

以下に、国内で発行されている統合報告書の先進的な例として、武田薬品工業による Annual Report (2013 年 7 月発行) の目次からの抜粋を示す。

◆ タケダ スナップショット ー 医薬事業による企業価値創造/CSR による企業価値保全、財務・非財務ハイライト
◆ 社長メッセージ
◆ 経営の基本精神
◆ Creating Corporate Value ～医薬事業による企業価値創造～ ー 研究開発、ワクチン事業、パイプライン 主な開発品の状況、導入・アライアンス活動、CMC 研究センター/知的財産、生産供給体制、品質保証体制、マーケティング、主力製品、市場別 業績状況
◆ Sustaining Corporate Value ～CSR による企業価値保全～ ー タケダの CSR 活動、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画および発展
◆ 経営管理体制 ー コーポレート・ガバナンス、取締役、監査役およびコーポレート・オフィサー、主要子会社および関連会社、タケダの歴史
◆ 財務セクション ー 独立監査人の監査報告書、社会パフォーマンス指標に関する第三者保証、社会的責任に関する主なデータ、会社情報

⁹武田薬品工業株式会社コーポレート・コミュニケーション部 (CSR) シニアマネジャー金田晃一氏への弊社取材に基づく。

3. 先行企業の経験から得られる示唆

(1) 経営トップによる関与の重要性

武田薬品工業は、2006年という早期に統合報告書の発行を実現できた一つの要素として、アニュアルレポートを担当するIRチームと、CSR報告書を担当するチームが同じ「コーポレート・コミュニケーション部」内にあったことを挙げている。一方で、統合報告書の作成に向けて最も困難だったこととして、アクゾノーベル社は「統合報告書へと変更することに関する社内関係部署の説得」と回答している。既存の報告書を複数の部署で作成・発行している企業が、統合報告書への移行を検討する場合は、まず最初に社内調整が必要となるのは当然のことである。しかしながら、ここで着目すべきは、スキポール社が指摘するように、統合報告書を発行すると、経営トップから報告書に対して今まで以上の注目と関与を得ることができるということである。こうした先行企業の経験を勘案すると、統合報告書の作成に向けて、経営トップの関与を得ることが肝要であり、それによって複数企業が指摘しているような社内調整の困難も乗り越えられると考えられる。

(2) 「価値創造」パートにおける領域設定

1. (1) で述べたように、統合報告書の目的は、財務資本の提供者に対し組織が長期にわたってどのように価値を創造するかを説明することである。しかし、アクゾノーベル社のように、もともと財務・非財務の項目をあわせた経営目標を掲げていた企業でも、苦勞した点として、価値創造のパートについて作成に時間を要したという回答があった。また、スキポール社は、価値創造のプロセスについての記載は重要であると認識しているものの、空港の運営という事業の性質上、ステークホルダーが多いことから、その記載は困難でまだ実現できていないとコメントしている。こうした先行企業の経験から、今後統合報告書の作成を開始する企業にとっても価値創造に関する記述は、難度が高いことが想定される。一方で、スキポール社が、「まず、いかにして報告に含めるべき価値創造の領域を決定するかという問題を考える」ことを、当該部分記述のきっかけとしていることは、参考になるポイントであろう。

(3) 統合報告書の発行による企業評価の向上

弊社がインタビューを実施した複数の企業が、ステークホルダーから、統合報告書に対して好意的なフィードバックを得られたことが、統合報告書を発行したメリットであるとコメントしている。

1. (2) で述べたように IIRC のフレームワークは、主な読み手として金融資本の提供者を想定している。金融資本の提供者に対しては、財務情報だけで十分というイメージではあるが、スキポール社が述べているように、株主が「業績の実績報告と事業戦略・目標が結びつけられていること、事業戦略が短期、中期、長期的リスクや機会の文脈で説明されていることを大変歓迎している」という点は重要である。また、BASF 社は、ビジネスモデルの記載によって、投資家が企業についてより明確な視点が得られることを統合報告書のメリットとして挙げている。財務情報を中心に報告するアニュアルレポートでは、実績と戦略を短期、中期、長期的なリスクと機会という文脈で語るこ

は稀であるものの、それこそが、投資家が求めているディスクロージャーであると言えよう。そして、このようなディスクロージャーは投資家以外のステークホルダーに対しても役立つものであり、企業評価の向上につながる。

4. 最後に

日本では、統合報告書への対応は個別企業に任されている。しかし、フレームワークが公表されたことで、今後数年かけて統合報告書の発行を開始する企業が国際的にも増加することが想定される。現時点で IIRC のフレームワークの全てをかなえている統合報告書は存在しておらず、今回 IIRC がまとめたフレームワークはいわば理想に近いと言えよう。実際に、2007 年に統合報告を開始した BASF 社は弊社取材に対し、「従来から統合報告書に向けて歩んできたものの、企業報告の統合性を高めるにはまだ余地がある」と述べている。また、我が国での先行事例である武田薬品工業は弊社取材に対し、「まず統合報告書という『形』から入ることも重要。この制作プロセスを通じて、社内各部署は、元来備わっていた統合思考に気づくこともある」とコメントしている。

IIRC は統合思考に基づいた統合報告書を求めているが、現時点では統合思考というコンセプトが社内に存在しない場合でも、まずは統合報告書に向けた検討を開始することで、企業の持つ二つの価値創造を含めた、新たな気づきをもたらされると言えるだろう。

本稿の先行企業へのインタビューが、これから統合報告への取組みを検討する企業の参考になれば幸いである。

[2014 年 7 月 7 日発行]