

統合報告の展開に向けて —WICIの役割と課題—

WICI Symposium in Tokyo, 2011

2011年12月1日

WICI Chair

住田 孝之

1. WICIの活動の原点＝知的資産経営の考え方

1－1 企業とビジネスモデル

1－2 開示ガイドラインの基本原則

1－3 知的資産経営報告の内容・要素

1－4 KPIの視点と例

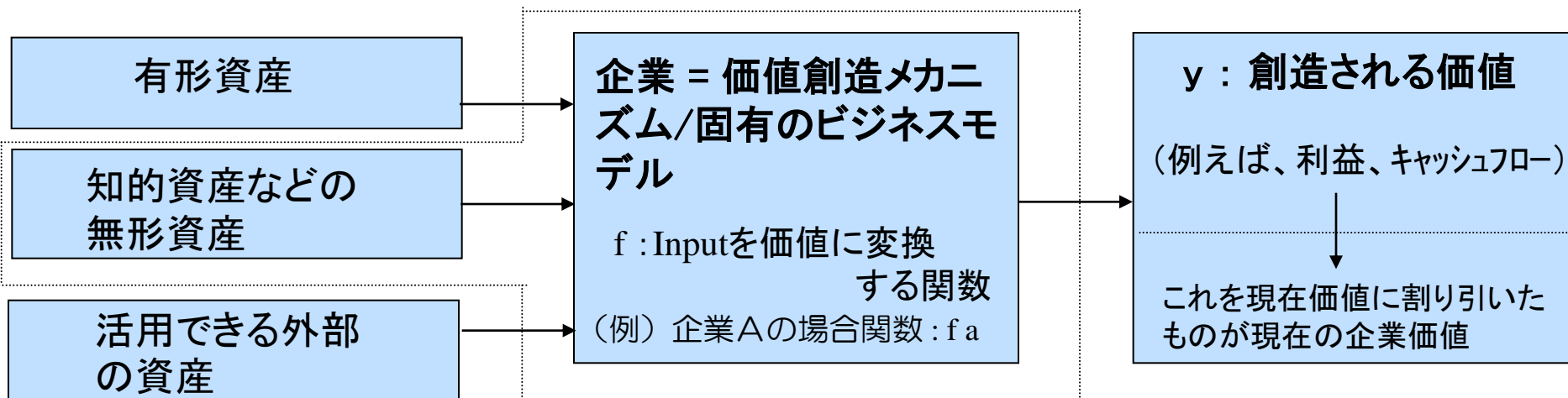
1－5 知的資産経営の発展と成果

1-1. 企業とビジネスモデル

Input : $x (x_1, x_2, \dots, x_n)$

企業 = f

Output : $y = f(x)$



- ポイント
- ① f も x (保有する資産の組合せ) も百社百様。
 - ② x の中味だけでなく、 x の中味を活かせる f になっているかも重要。
 - ③ y を高めるには、 x の増大、 f にマッチした x の選択、 x を活かす f = 経営方針の変更がある。
 - ④ 知的資産としては、人的資産 (従業員の知識・ノウハウ、リーダーシップ等)、組織資産 (チームワーク、技術の蓄積、忠誠心など)、関係資産 (評判、長期的関係など) がある。

○企業は、価値創造メカニズムであり、その内容がビジネスモデル。

○現在の開示では、最も重要な価値創造メカニズムとその重要な源泉である財務以外のリソース(点線部分)についての説明、将来創造される価値についての説明がなく、確からしい予測ができない。

1-2. 開示ガイドラインの基本原則

1. 検討の経緯

2005年 2月 産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会で検討を開始

2005年 8月 経営・知的資産小委員会「中間報告」公表

<http://www.meti.go.jp/press/20050812002/20050812002.html>

2005年10月 「知的資産経営の開示ガイドライン」公表

<http://www.meti.go.jp/press/20051014003/20051014003.html>

2. ガイドラインのポイント

- ①経営者の方針をわかりやすいストーリーで示すことを促し、そのあらすじを示した
- ②信憑性を高めるため、ストーリー中に裏付け指標を入れるやり方を提示した
- ③裏付けとして使われる指標の目安として35種類の指標を例示した
- ④評価側の誤解による混乱を避けるため、評価側にも指針を示した

3. 基本的な原則

- ①経営者の目から見た経営の全体像をストーリーとして示す。
- ②企業の価値に影響を与える将来的な価値創造に焦点を当てる。
- ③将来の価値創造の前提として、今後の不確実性(リスク・チャンス)を中立的に評価し、それへの対応につき説明する。
- ④株主のみではなく自らが重要と認識するステークホルダー(従業員、取引先、債権者、地域社会等)にとって理解しやすいものとする。
- ⑤財務情報を補足し、かつ、それとの矛盾はないものとする。
- ⑥信憑性を高めるため、ストーリーのポイントとなる部分に関し、裏付けとなる重要な指標(KPI)などを示す。また、内部管理の状況についても説明することが望ましい。
時系列的な比較可能性を持つものとする。(例えばKPIは過去2年分についても示す。)
- ⑦事業活動の実態に合わせ、原則として連結ベースで説明する。

4. 知的資産経営報告の要素

- ①事業の性格と経営の方向性
- ②将来見通しを含む業績
- ③過去及び将来の業績の基盤となる知的資産とその組み合わせによる価値創造のやり方
- ④将来の不確実性の認識とそれへの対処の方法
- ⑤上記を裏付けるKPIとしての知的資産指標
参考として他の指標も添付できる。

1-3 知的資産経営報告の内容・要素

- (全般) ①基本的な経営哲学(O)
②事業概要 (a)

(過去～現在)

- ③ 過去における経営方針 (b)
④ (③に基づく)投資(実績数値含む) (b)(c)
⑤ (③④に基づき)その企業に蓄積された固有の知的資産やそれをベースとした強み、価値創造のやり方(裏付けとなる知的資産指標を含む) (b)(c)
⑥ (⑤の価値創造の結果としての)利益などの実績(数値を含む) (d)

(現在～将来)

- ⑤及び過去から現在に関する評価に基づき
⑦: 企業に定着し、今後も有効である知的資産とそれをベースとした今後の価値創造のやり方 (B)(C)
⑧: 将来の不確実性／リスクの認識とそれへの対処、及びそれらを含む今後の経営方針 (A)(B)
⑨: (⑧の経営方針に沿って)必要な知的資産の維持・発展のために行う新規／追加の活動・投資(数値を含む) (B)(C)
⑩: (これらをベースに)予想される将来の業績等(数値目標含む) (D)

a-d、 A-D は WICI 枠組みの文字を反映

1-4. KPIの視点と例

＜バリューチェーンにおいて
ポイントとなる視点＞

＜開示項目例＞

① 経営スタンス・リーダーシップ

従業員、投資家、顧客等への
経営哲学の浸透、リーダーシップ

・経営理念等の社内浸透度
・経営者による社外にむけた情報発信(対外広報活)
・次世代リーダーの育成方法(子会社社長平均年齢)

② 選択と集中

製品・サービス、技術、顧客、市場
等の選択と集中の状況

・主力事業の優位性(売上比、利益比、利益率)
・主力製品・サービスを提供する同業他社数加重平均
・不採算部門の見直し実績・R&D集中度
・市場の差別化・従業員の評価システム

③ 対外交渉力・リレーションシップ

川上、川下との交渉能力、説得力

・主力事業における主力製品・サービス別シェア加重平均
・顧客満足度・客単価の変化
・新規顧客売上高比率(対法人)及び新規顧客会員数の
対前年伸び率(対個人)
・原価の変化に対する出荷価格の弾性値(価格転嫁能力)
・原材料市況変化に対する仕入原価の弾性値(交渉力)
・資金調達

④ 知識の創造・イノベーション・スピード

イノベーション、スピードを含む
新しい価値創造の能力・効率

・売上高対研究開発費(または能力開発費)
・外部委託研究開発費比率
・知的財産の保有権数、賞味期限
(経済的に意味のある期間)
・新陳代謝率(従業員平均年齢とその前年比)
・新製品比率

⑤ チームワーク・組織知

組織(総合)力、
個々の能力等の組織としての結合

・社内改善提案制度・改善実施件数
・部門横断的なプロジェクトの数・従業員満足度
・インセンティブシステム(年俸制等)・転出比率

⑥ リスク管理・ガバナンス

リスクの認識・評価、対応、管理、
公表等

・コンプライアンス体制
・リスク情報のプレス公表件数及びトラブルのプレス
公表スピード
・リスク分散状況・被買収リスク
・訴訟係争中の案件における賠償請求
・営業秘密の漏洩リスク(営業秘密の数とそれを扱う
コア従業員比率)

⑦ 社会との共生

地域・社会等への貢献による
好イメージの形成

・環境関連支出投資額
・SRI(社会的責任投資)ファンド採用数
・企業イメージ調査・ランキング

1-5. 知的資産経営の発展と成果

- **概念の普及→幅広い関係者の活動への参加**
 - 例：2010年の知的資産ウィークは10以上のイベントに合計1000人以上が参加
- **知的資産経営報告の事例の増大（多くは中小企業、大企業は数十社）**
- **中小企業では、周辺のアドバイザー（診断士、技術士、弁理士、行政書士、近畿経済産業局、知的資産活用センター等）による組織的サポートが特に活発化**
 - ✓ 180 の中小企業が知的資産経営報告を公表（主に銀行・顧客向け）
 - ✓ 600 の中小企業が魅力発信レポートを作成（主に新入社員向け）
- **政策対象も地域政策、イノベーション政策などに拡大**

2. WICIの活動

2-1 WICI Network

2-2 これまでのWICIの成果

2-3 WICI のコンセプト

2-4 WICI Reporting Framework

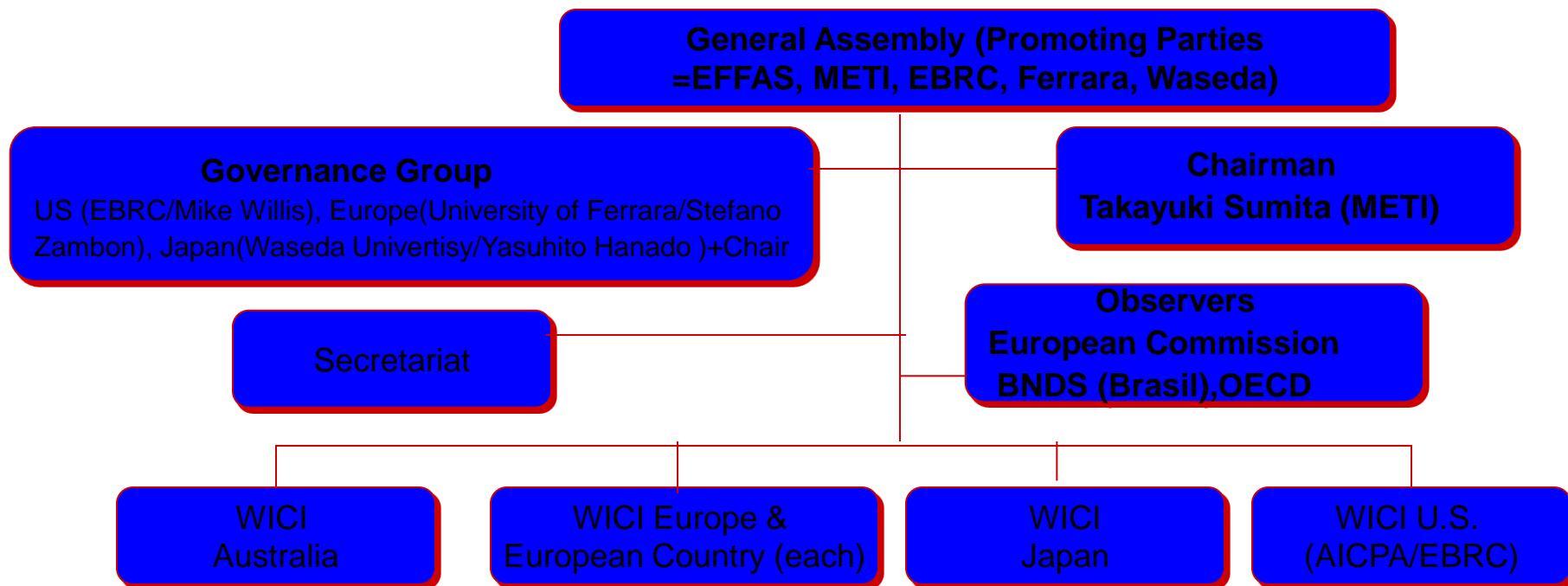
2-5 WICI KPIコンセプト

2-1 WICI Network

www.wici-global.com

WICI (World Intellectual Capital/ Assets Initiative) は、21世紀の知識経済時代における新しいビジネスレポーティングの枠組みの設定を目指し、2007年にグローバルネットワークとして設立。

日本からは、経済産業省、早稲田大学が参加。



2-2 これまでのWICIの活動

- 2008年に、METIのガイドラインとEBRCの考え方を組み合わせて、ビジネスレポーティングのフレームワークを提示
- 産業分野別のKPI例の案を、医薬品、電子部品、繊維・ファッション、鉱業などの分野で提示
- 「KPI」による画一化への誤解を避けるべく、WICI KPIコンセプトを提示（2010年）
- WICI コンセプトの提示（2011年）
- 各種の国際的な組織（IASB, 欧州委員会, OECD, IIRC, A4S, Eurosifなど）、各国政府、学会などとも深く連携してインプット

2-3 WICIのコンセプト

http://www.wici-global.com/docs/wici_concept_rev.1_jan_2011.pdf

- 企業を価値創造メカニズムと捉える
- ビジネスレポーティングは、企業の実質的な部分に焦点を当てるべきであり、そのために、1)その企業固有の価値創造メカニズム、2)非財務を含む固有の資産、3)将来の見通し、4)戦略を明らかにし、それによって、企業とステークホルダーを結び付ける。
- WICI は以下の機能を有する新しいビジネスレポーティングを提案する。
 - ①差別化の源泉を特定し、非財務要素を含む実質的な部分を説明する。
 - ②企業の中長期的な価値創造メカニズムを明確にする。
 - ③企業活動の統合的な絵姿を示す。
 - ④将来実績をステークホルダーが予測する手がかりを与える。
 - ⑤Tick the box型ではなく、企業が自由に実質的な部分を選択することを認める。
 - ⑥包括的な統合的報告をまとめることを通じて、全体のレポーティングコストを削減する。
 - ⑦環境・社会面での持続性を超えて、企業の全体的な持続性を支援する。
- これらの目的を達成するためWICIは、
 - ✓ 開示内容の実質を規定することなく、価値創造や戦略の叙述的なストーリーの骨格・あらすじを提示
 - ✓ 企業に叙述的なストーリーを補強する計測可能な指標(KPI)を盛り込むことを求め、同時に、KPIの性格についての誤解を避け、企業が自らにとって最も実質的なKPIを選択することができるように、KPIのコンセプトペーパーを提示
 - ✓ 企業にXBRLフォーマットでの記述を推奨し、比較可能性を高めるとともに、ユーザにとって利用しやすくなることを期待

2-4 WICI Reporting Framework

0. Corporate Profile & Business Attributes		
0-1. industry overview		
0-2. duration and results per business unit		
0-3. business cycle per business unit		
0-4. competitive analysis		
past	current	future
a. Business Landscape a-1. business landscape summary	d. performance d-1. performance summary (results of operation) d-2. GAAP based d-3. GAAP derived d-4. Industry based d-5. Company specific d-6. Capital market-based	A. Business Landscape A-1. business landscape summary A-2. economics A-3. industry analysis A-4. technology trends A-5. political A-6. legal A-7. environmental A-8. social
b. Strategies b-1. corporate strategy summary b-2. vision and mission b-3. strengths b-4. weakness b-7. goals and objectives b-8. corporate strategy b-9. business unit strategies b-10. business portfolio		B. Strategies B-1. corporate strategy summary B-2. vision and mission B-5. opportunities B-6. threats B-7. goals and objectives B-8. corporate strategy B-9. business unit strategies B-10. business portfolio
c. Resources and Processes c-1. resources and processes summary c-2. resources forms c-3. key processes c-4. value drivers		C. Resources and Processes C-1. resources and processes summary (C-99.)Resources and processes summary especially with changes in resource forms, key performance and main process from that described in c-2 and c-3 D. performance D-1. financial prospects (summary)

2-5 WICI KPI のコンセプト

http://www.wici-global.com/publications/concept_paper_ver1_final_201006_E.pdf

➤ WICI-KPIの定義

- ✓ 価値創造の重要な要素に関する数値
- ✓ 市民社会からの要請を踏まえた指標とは異なる性格
- ✓ WICI-KPIは、頻繁に使われる指標を例示的にリスト化したもの

➤ WICI - KPIの性格

- ✓ 企業の価値創造メカニズムの叙述を補強
- ✓ 価値創造のストーリーを過去—現在—未来の時間軸で可視化
- ✓ レーティング方式を含めた数値情報
- ✓ 内部意思決定プロセスで活用されるもの
- ✓ 特定の産業分野であっても、全企業に適用される KPI はない
- ✓ 義務的な開示が求められるKPIのセットを定義するとの考えはとらない
- ✓ 企業はWICI-KPIの中から選択するのも独自指標を追加するのも自由
- ✓ 企業は、継続的に同じKPIを開示するか、説明を付して変更する
- ✓ WICI-KPIは、産業、社会、経済の変化を踏まえて見直される

3. IIRCの活動

- 3-1 ディスカッションペーパーの概要
- 3-2 従来の報告書との違い
- 3-3 中心的テーマ
- 3-4 報告原則と開示要素
- 3-5 将来の方向性

3-1 ディスカッション・ペーパーの概要

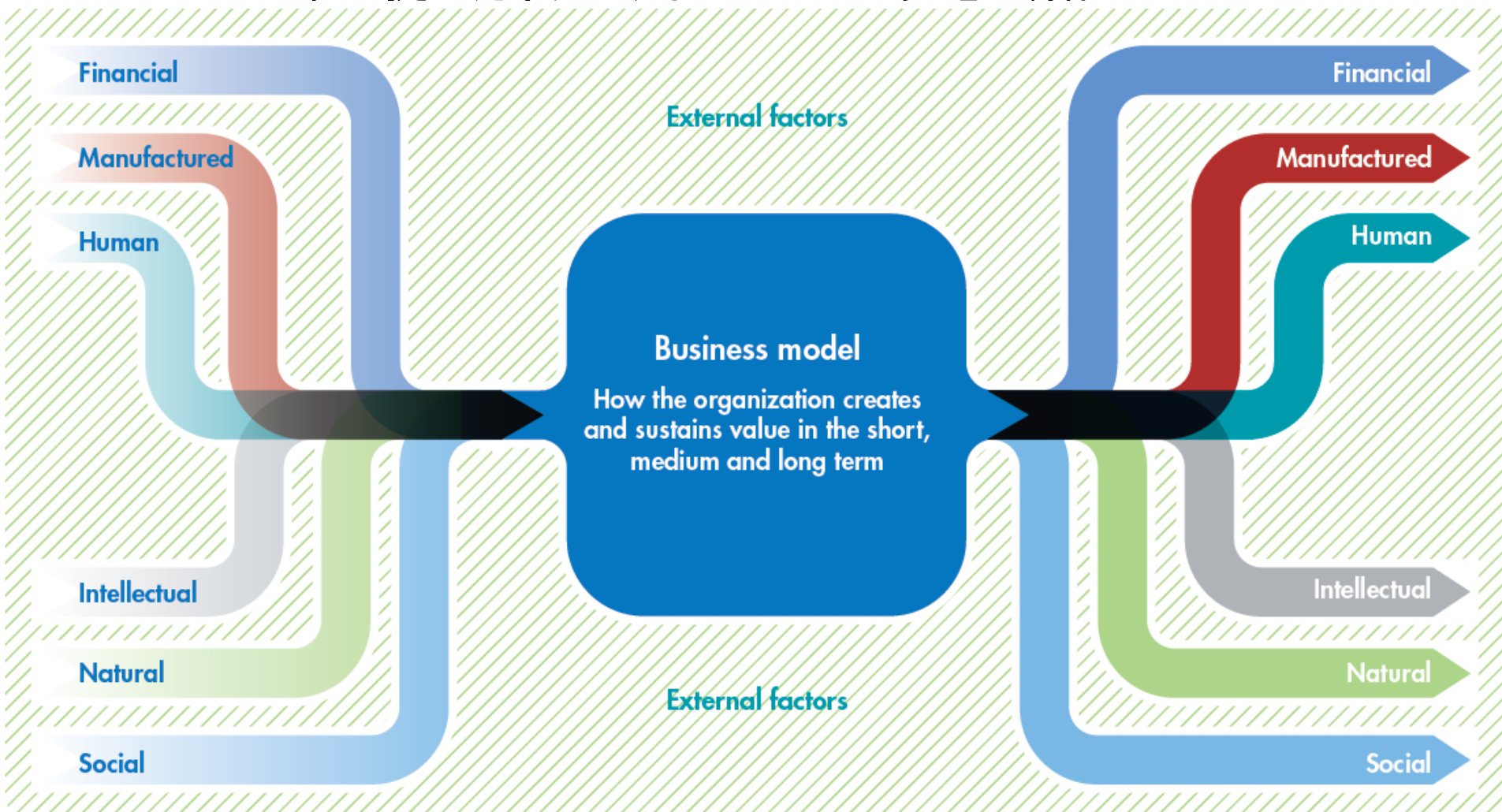
- 財務情報と非財務情報の単なる結合ではなく、統合的視点からの報告（統合報告）を実現するために、IIRCが2010年7月に組織され、統合報告の枠組み作りに向けて、ディスカッションペーパーを公表。
- 9月12日ー12月14日 パブコメ
- 10年先のレポーティングの開発を支援
- 当初は大企業と投資家に焦点
- レポートの対象の中心は、ビジネスモデルと価値創造
 - 報告原則（5点）
 - 開示項目（6点）を提示
- 戦略に焦点を当て、過去だけでなく将来を志向した内容、企業の全体像を報告することを求める。

3-2 従来の報告書との違い

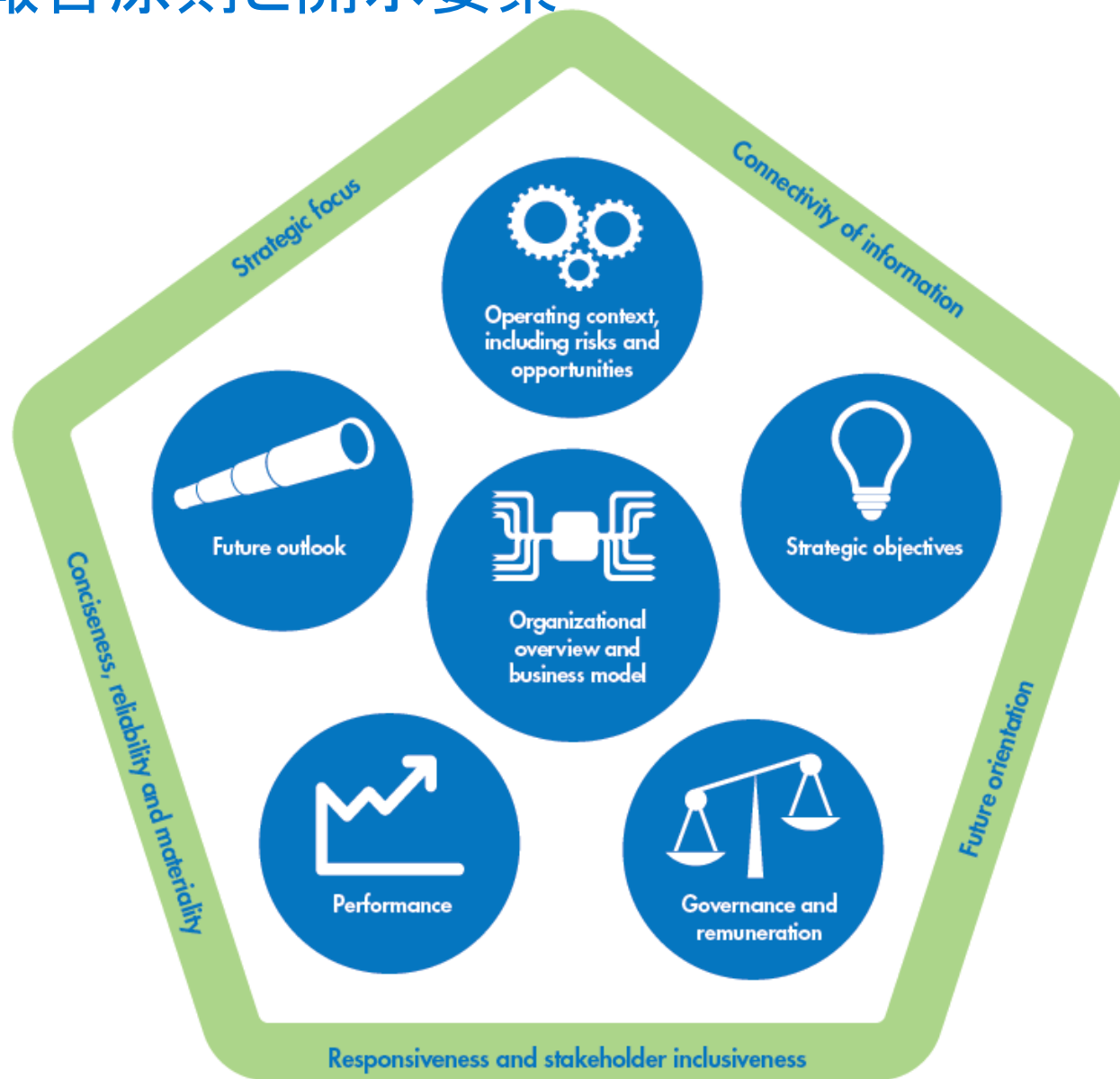
考え方:	分離・独立	➔	統合
善管注意義務 (Stewardship):	財務資本	➔	あらゆる種類の資本
焦点:	過去、財務	➔	過去、将来、戦略との関連
時間軸:	短期	➔	短期、中期、長期
信頼性:	限定された開示	➔	高い透明性
適応性:	ルールに縛られた	➔	各状況に応じて
簡潔性:	長くて複雑	➔	簡潔で重要な
技術活用:	紙ベース	➔	技術活用

3-3 中心的テーマ=ビジネスモデル&価値創造

企業の捉え方(以下)などWICIの発想と類似



3-4 報告原則と開示要素



3-5 将来の方向性

- 国際統合報告フレームワークの開発を引き続き行う
 - パイロットプログラム学びを利用
 - 公開草案 2012
- 統合方向に関連する測定やレポーティングについて他の人々や団体と協力する。
- 管轄内外の報告要件の調和について規制当局等との調整を行う。
- 地域のラウンドテーブルを開催し、その他エンゲージメントやコミュニケーション活動も行う。
- 統合報告の継続的なガバナンスについてのパブリックコンサルテーション

4. WICIとIIRC

4-1 これまでの連携と成果

4-2 WICIとIIRCの共通性

4-3 今後のIIRCとWICIの役割

4-1 これまでの連携と成果

(これまでの連携)

- 事務局を通じた内容面でのインプット
- IIRCの主要メンバーやCEOとの強い信頼関係

(現時点での成果)

- WICI の枠組みが検討のベースの 1 つに
- Discussion Paper においても明確にWICIの取り組みに言及
- 最も基本的な部分である「価値創造への着目」「価値創造メカニズムとしての企業の捉え方」「CSRやESG以外の要素を含む非財務資産の重視」「戦略をベースにした全体のストーリーの提示」「将来のパフォーマンスへの着目」「内容を定式化しない(企業の選択を可能にする)開示」などの考え方を共有し、Discussion Paperに反映。

(さらなる改善が可能な点)

- 個別の要素のConnectivityを超えて、企業の全体像を示す
- 過去から現在、現在から将来という2つのサイクルを明確にする
- 画一化を回避しつつ、比較可能性を高めるための方策をビルトインする(XBRL、KPIコンセプトなど)

4-2 WICIとIIRCの共通性

[アプローチの主な共通点]

- 1) 非財務要素と財務要素を統合した報告を目指す
- 2) 持続的な価値創造や戦略に焦点をあて、企業を価値創造メカニズムと捉える
- 3) 将来の業績を中心に、過去だけを見るのではなく、将来を視野に入れる
- 4) 短期のみでなく、中長期の視野を有する
- 5) 人的資産、知的資産など、さまざまな非財務資産を重視する
- 6) 企業の個性・実質を重視し、企業が実質的な要素を選択できる柔軟性を有する

[報告原則、開示要素における一致点]

報告原則

Strategic focus
Future orientation
Connectivity of information
Responsiveness and stakeholder inclusiveness
Conciseness, reliability and materiality

対応する部分(スライド11、12)

①、b、B
②④
③
④
①④

開示要素

Organizational overview and business model
Operating context, including risks and opportunities
Strategic objectives and strategies to achieve those objectives
Governance and remuneration
Performance
Future outlook

対応する要素(スライド12)

0,a
b,c
b
N.A.
d
A-D

4-3 今後のIIRCとWICIの役割

(WICIの強み)

- 特定の社会的価値観のバイアスがなく、経済活性化、企業活動を基本とすること
- Globalな組織であり、他のグローバルな組織との関係も深いこと
- 既にコンセプトについて明確な合意文書があること
- 比較可能性向上のKeyとなるXBRLへの視点があること

(今後のIIRCに関するWICIの活動と役割)

- Discussion Paperへのサポートと前向きな修正提案
- パブコメのまとめへの関与
- Exposure Draftへの実質的なインプット、GRIなど社会的勢力とのバランス
- 中小企業での日本の経験を踏まえた仕組み作りの提案
- 日本の考え方を世界の標準にインプットする橋渡し役

(課題)

- 組織
- 企業による実際の活用