

サステナビリティ関連標準と統合思考経営

～インタンジブルズを軸にした価値とインパクトの創造～

セッション1 日本の統合報告進化論～国内外の統合報告を比較する

モデレーター

宮永 雅好 氏：東京理科大学大学院 経営学研究科 教授

パネリスト

小西 範幸 氏：青山学院大学副学長 大学院会計プロフェッション研究科教授

内山 哲彦 氏：千葉大学大学院社会科学研究院 教授

山本 章代 氏：株式会社ウィルズ 取締役

1. 各登壇者からのポジショントーク

1) 宮永教授

日本の統合報告書の進化を WICI ジャパンの統合報告書審査 10 年の歴史から振り返り、統合報告は既に上場企業にとって情報開示の主たるツールになり、その内容も諸外国の報告書と比べても昨今大きく改善していることが読み取れる。一方課題は「マテリアリティ」や「リスクと機会」のコンテンツ、さらに経営にける統合思考の欠如にあることが指摘できる。したがって、その制作には経営層が主体的に関与し、ステークホルダーと積極的にコミュニケーションを行うことで、統合思考による経営への転換が図られ、21 世紀型のステークホルダー資本主義に貢献できるのではないかと。

2) 小西教授

2008 年のリーマンショックの教訓からグローバル資本主義の再考が促され、多元的なステークホルダーと中長期の価値創造が重視され、財務情報と非財務情報を統合した報告が強く求められるようになった。統合報告とは、統合思考に基づく組織の内外とのコミュニケーションプロセスであり、トップメッセージなどの情報開示とコミュニケーションによって要請の認識の不均衡が発見でき、それが経営の意思決定に取り込まれることでイノベーションやビジネスチャンスに繋がる。また英国の CG コードにおいては、ガバナンスの観点からも非財務情報開示は必然であり、統合報告の重要性が読み取れる。統合報告を 10 年間審査し、また 10 年以上この分野を研究してきたが、今年度の日本の統合報告については次のようなことがいえる。まず戦略と ESG のコネクティビティは改善しているが、財務と非財務の関係の繋がりとアウトカムの表示が弱い。またトップメッセージにビジョンを語る報告書が少ない。一方で CFO メッセ

ージは最近かなり改善している。インテグリティ（誠実さ）についてはガバナンス責任者の真正表明が求められる。更に、リスクマネジメントの徹底が重要であり、この点は今後の進化につながると思う。

3) 内山教授

管理会計の研究者としての立場から、統合報告をいかに経営に活用していくべきかについてお話したい。そもそも統合報告の目的は統合報告と統合思考の相互強化と循環にある。統合報告を作ることによって統合思考が浸透し、統合思考が根付くことで統合報告が進化する。また企業価値創造においては、社会的価値の創造が経済的（財務的）価値につながっていく。これを私は「先義後利型経済」と名付けた。そこでは、長期的視点と持つこと、多様なステークホルダーを認識すること、価値創造要素を統合的に管理することが求められる。2010年代のCG改革は、原則主義、ソフトローの枠組みで進んできた。即ち、企業が社会からの要請を、自社を取り巻く環境認識を踏まえて的確に把握し、それを経営目標に組み込み、戦略的に実現するよう自主的に努めることが大切である。現在のCGは経営者と投資家の設定において注目されているが、それらの背後には様々なステークホルダーと社会がある。統合報告のインタンジブルとしては、統合報告書作成のプロセスを経営管理に結び付けること、「書くから考える」というプロセスが大切で、また統合報告書に基づく対話によって外部からの良い「知恵」と「圧力」を受けることで統合思考による経営の改善が図れるものと感じている。

4) 山本 WILLS 取締役

統合報告書（<IR>）の制作を支援する立場から過去10年間を振り返ると、<IR>1.0ではARとCSR報告書を合体したコンバインド版が大勢を占めていたが、2014年頃からIIRCのフレームワークを基に、財務と非財務情報の統合化が見られるようになった。またその頃から2つのコード、SDGs、価値協創ガイダンスなどが策定され、2019年からはサステナビリティ情報開示への注目度が高まり、企業が独自の価値創造ストーリーを語る<IR>が出始め、昨今では企業はサステナビリティ情報として何をどこまで開示すべきかという点に悩んでいる。そこで<IR>3.0時代における3つの課題「独自性とストーリー化」「リスクと機会の捉え方」「サステナビリティ開示要請への対応」が考えられる。第一のストーリー化のヒントは、①企業が創造する2つの価値（自己への財務価値と他者への社会的価値）を意識すること、②6つの資本の言語化、③時間軸（短中期、長期）で価値創造プロセスを描くことだと言える。そのために参考になるのは海外の<IR>であり、南アのNedbank、Kumba、ABN AMROなどは参考になる。

2. パネルディスカッション

1) 時間軸をどう考えるべきか

- 日本の統合報告では中計が中心になっているので3~4年の時間軸で語ることが多い。しかし長期ではビジョンが大切であり、トップメッセージで語るべき（小西）
- 会社のBMや外部環境によって違いがある。中計の背後には自社が将来実現したいこと

があるはず、夢や願望をしっかりと定めて現在までのブレイクダウンが求められる（内山）

- 長期の投資家の呼び込み、社会課題への対応では10年+の時間軸が必要で、そうした情報を説明できることが重要（山本）

2) <IR>で注目すべきコンテンツ

- CFOメッセージを重視したい。特に財務と非財務との結びつき、キャッシュフロー経営が大切（小西）
- CEOメッセージが重要。統合報告書の要約であることで<IR>が伝わりやすくなる（内山）
- CEOメッセージでリスクと機会をきちんとメッセージとして伝え、統合報告の中で記載していくことが重要（山本）

3) 日本企業のESG情報の改善

- ESについては改善していると思うが、Gは実効性がまだ十分なのかわからない。特に価値創造へのコミットメントが重要（山本）
- ESGが生む出す価値、そして財務にどうつながるのか、またリスクについて示すことが重要（内山）
- Gが弱い理由は、日本では内部統制に注力しがちだが、Gはインターナルコントロールであり、より広義の意味で捉えるべき（小西）

4) 役員報酬とサステナビリティ指標

- サステナビリティ指標に連動した中計、報酬への流れには賛同したい（内山）
- 報酬にESG評価を入れることはステークホルダーの目線と一致する（山本）
- ガバナンスの中でサステナビリティ指標を示していくことは重要であり、それが報酬に結びつくのは当然（小西）

5) Sの中で従業員への価値創造について

- 従業員への価値、満足度などは重要だが、どう計測するかは難しい（内山）
- 日本の労働慣行において業績に連動した給与は進んでいないのかもしれない。ただ、今後雇用がJob型になれば実績との比例で給与が決まっていっくだろう（小西）
- 日本だけでなく、知的資産の開示についても足りない。非財務情報として人的資本との関連で示していくことが今後の課題（宮永）

6) 最後に

- サステナビリティ開示の標準化は各国の特徴を生かすような形で進んで欲しい。日本は引き続き任意開示で、且つワンレポートでやっていくべき。（小西）
- 統合報告のメリットは、一つにまとめることと、マネジメントが自身で考えて情報を開示していくことである（内山）

- 企業の価値創造ストーリーをしっかりと考えて経営をしてほしい（山本）