

統合報告の動きとWICIの活動

2013年10月

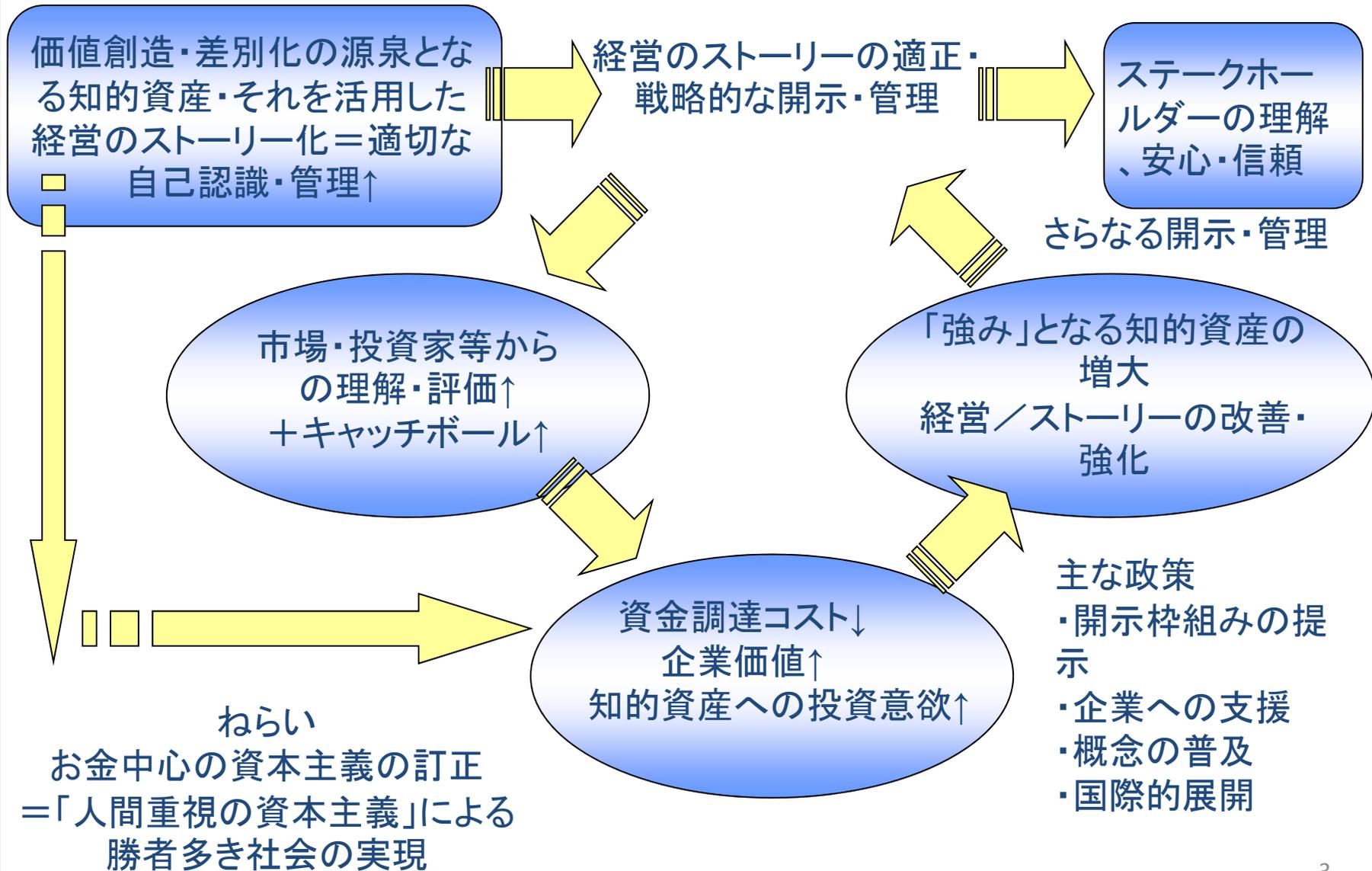
経済産業省

住田 孝之

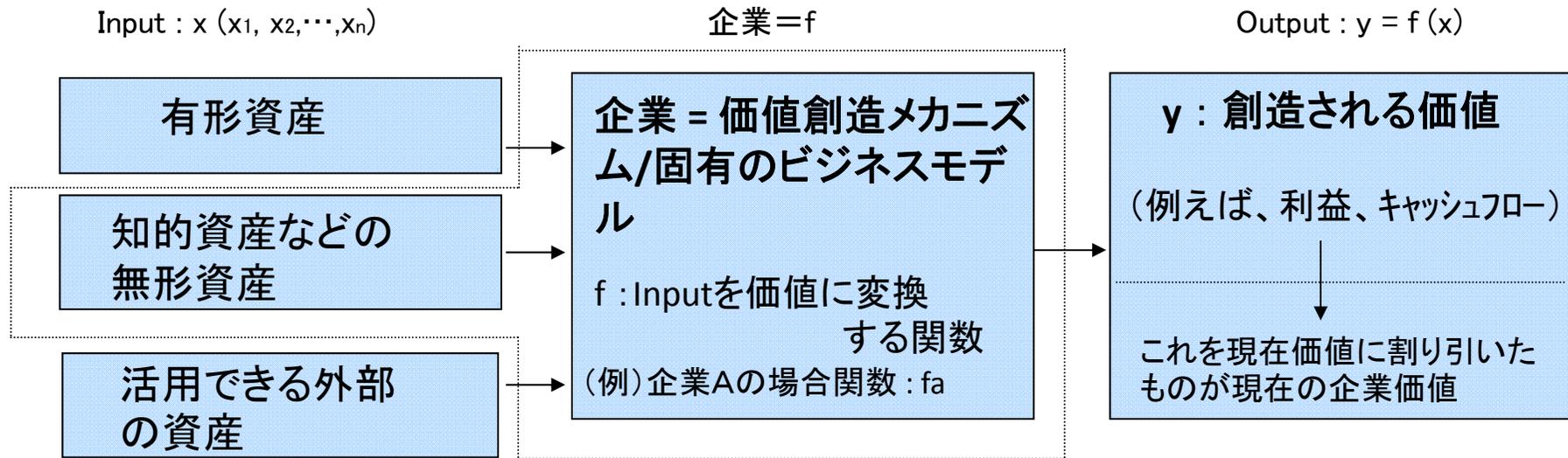
1. 活動の原点 ＝知的資産経営の考え方

- 1-1 経営のストーリー化のねらい
- 1-2 企業とビジネスモデル
- 1-3 開示ガイドラインの基本原則
- 1-4 知的資産経営報告の内容・要素

1-1 経営のストーリー化の狙い



1-2 企業とビジネスモデル



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。

1-3 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。

1-4 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

2. 国際展開とWICIの活動

2-1 国際的な展開の考え方

2-2 WICI Network

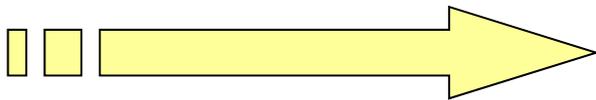
2-3 WICIの活動

2-4 WICI のコンセプト

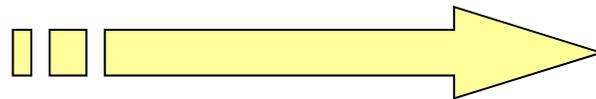
2-5 WICI Reporting Framework

2-1 国際的な展開の考え方

- 日本のみでのルール化は、ローカルルールとして企業のコストを上げる。
- 国内でルール化されていないものに自主的に取り組む企業は少ない。
- 国際ルールの導入は、コスト的にも心理的障害も少ない。



- 国際的なルール、仕組み作りを先行
- 「日本の仕組みを世界に」ではなく、「世界の仕組み作りの中に日本テイストを入れる」アプローチ

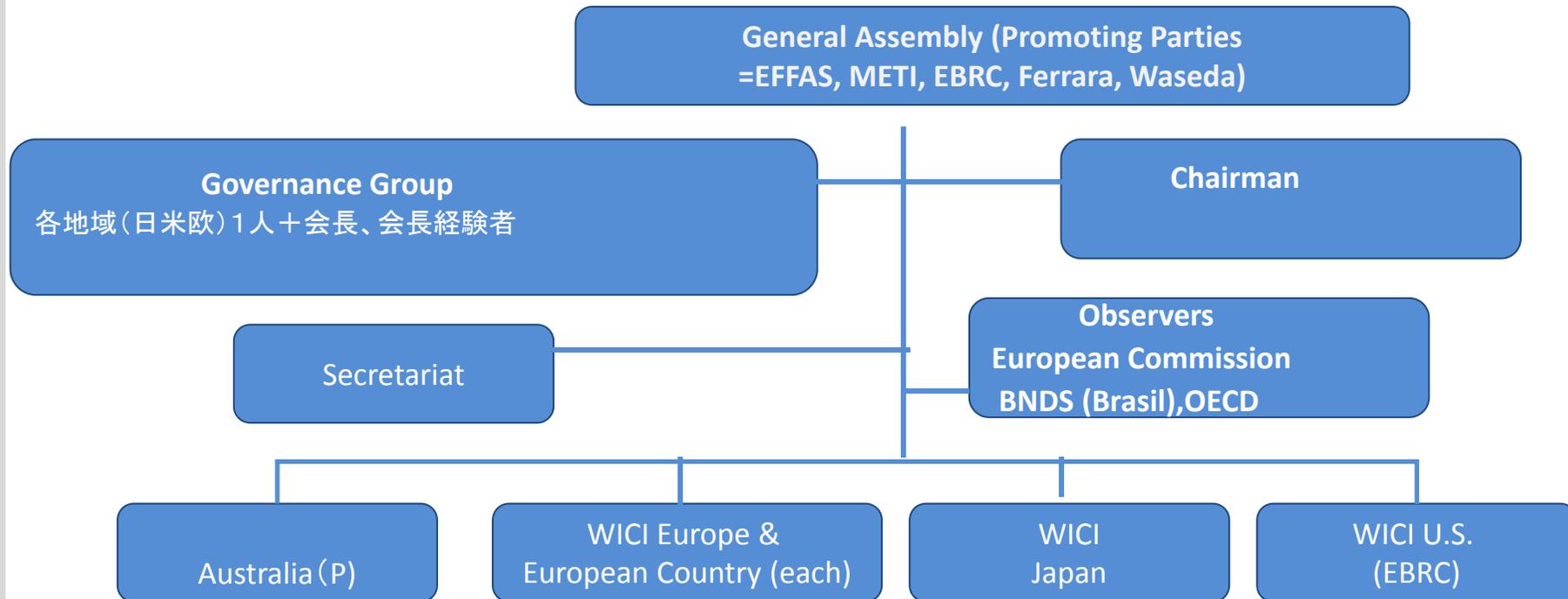


- 国際的組織として、中立性の高いWICIを設立
- WICIの活動を通じて、各方面にインプット
- その最も成功しつつあるケースがIIRC（統合報告協議会）との連携

2-2 | WICI Network

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。

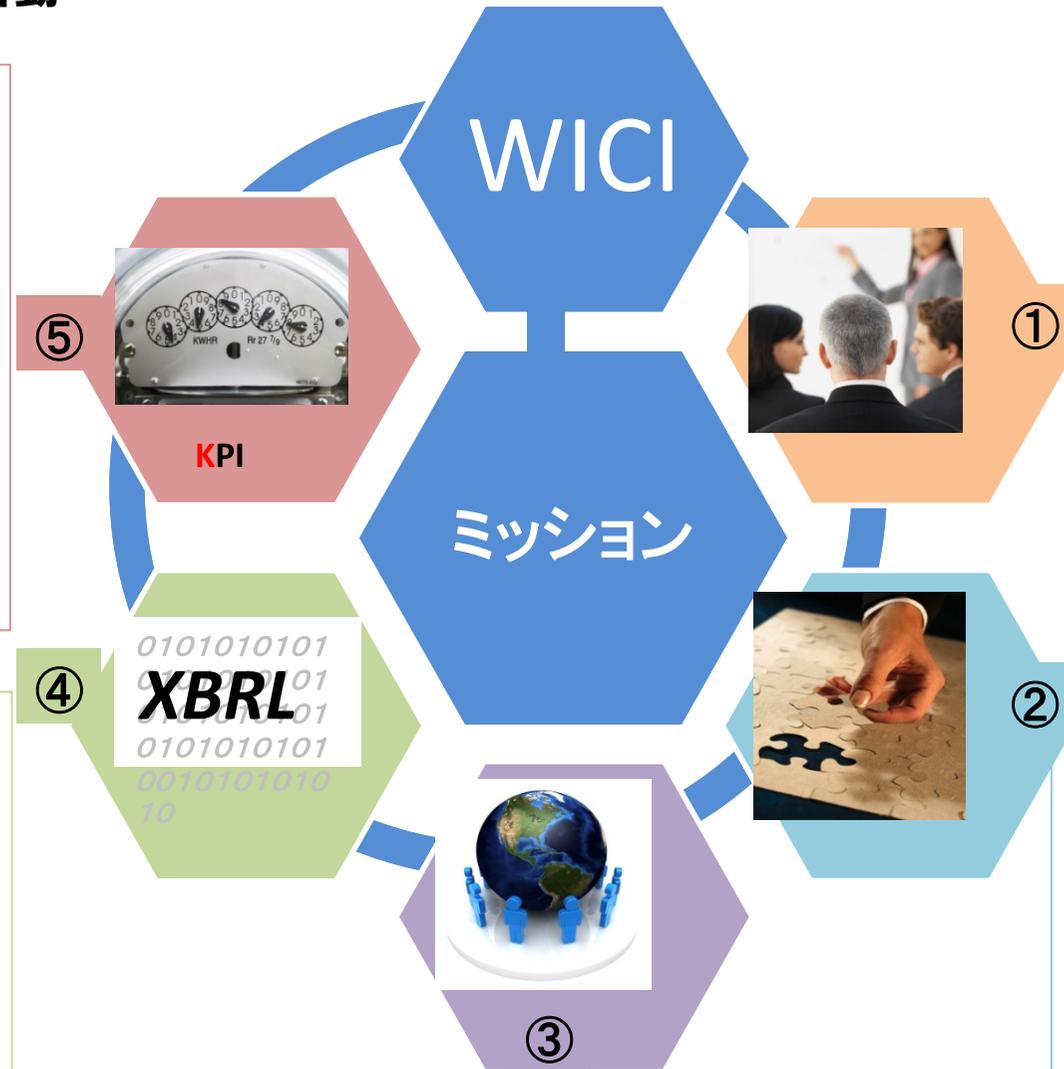
日本からは、経済産業省、早稲田大学が参加。



2-3 WICIの活動

知的資産経営の実質についての企業の気づきに資するため、プロセス管理を含めた内部管理指標としても使われ得る**指標(KPI)**の例を産業分野別に示す。指標のセット化はせず、経営の実質を踏まえた自由な選択が可能であるとの概念を示し、普及させる。

従来の報告書にとらわれず、新しい時代のコミュニケーションに移行すること念頭に、**XBRL**などの**技術**を当初段階から組み込んだ枠組みを示す、**不断の改善**を行う。



国際的な開示枠組みの開発にも参画し、グローバルに認知される枠組みにWICIのアイデアを**インプット**する。

2-4 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事的なストーリーの骨格・あらすじを提示
 - ✓企業に叙事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

2-5

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 |
| <p>a. Business Landscape</p> <p>a-1. business landscape summary</p> | <p>d. performance</p> <p>d-1. performance summary (results of operation)</p> <p>d-2. GAAP based</p> <p>d-3. GAAP derived</p> <p>d-4. Industry based</p> <p>d-5. Company specific</p> <p>d-6. Capital market-based</p> | <p>A. Business Landscape</p> <p>A-1. business landscape summary</p> <p>A-2. economics</p> <p>A-3. industry analysis</p> <p>A-4. technology trends</p> <p>A-5. political</p> <p>A-6. legal</p> <p>A-7. environmental</p> <p>A-8. social</p> |
| <p>b. Strategies</p> <p>b-1. corporate strategy summary</p> <p>b-2. vision and mission</p> <p>b-3. strengths</p> <p>b-4. weakness</p> <p>b-7. goals and objectives</p> <p>b-8. corporate strategy</p> <p>b-9. business unit strategies</p> <p>b-10. business portfolio</p> | | <p>B. Strategies</p> <p>B-1. corporate strategy summary</p> <p>B-2. vision and mission</p> <p>B-5. opportunities</p> <p>B-6. threats</p> <p>B-7. goals and objectives</p> <p>B-8. corporate strategy</p> <p>B-9. business unit strategies</p> <p>B-10. business portfolio</p> |
| <p>c. Resources and Processes</p> <p>c-1. resources and processes summary</p> <p>c-2. resources forms</p> <p>c-3. key processes</p> <p>c-4. value drivers</p> | | <p>C. Resources and Processes</p> <p>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</p> |
| | | <p>D. performance</p> <p>D-1. financial prospects (summary)</p> |

3. 欧州の動き

- 3-1 非財務開示に関するいくつかの流れ
- 3-2 欧州委員会の検討と法制提案
- 3-3 WICIの各機関との関わり

3-1 非財務開示に関するいくつかの流れ

➤ 企業活動への懐疑論

→企業の「お行儀」を質すとの観点からCSR情報の開示を求める。

→GRIのSustainability Reportの動き →G4の公表（2013年5月）

➤ 企業選別のための情報へのニーズ

→機械的に比較可能な情報を求める一部投資家の動き

→CSR情報などの共通的な指標の開示を求める動き（Eurosif, EFFASなど）

→「開示増大」を狙った欧州委員会の新たな立法提案（2013年4月）

➤ 企業の本質をより正確に表現しようとする試み

→投資家とステークホルダーのコミュニケーションの質の向上を目指す

→OECD、FASB、WICI、IIRCなど

→IIRCの統合報告のConsultation Draftの公表（2013年4月）

3-2 欧州委員会の検討と法制提案

➤ 企業総局での検討

- ・ 2009年～ 「ESG情報の開示に関するワークショップ」
- ・ 2010年春 今後の方向性に関する幅広い選択肢を提示

➤ 域内市場総局の提案

- ・ 2011年11月 非財務情報の開示に関するパブリック
- ・ 2013年4月 法制化提案を提示

原則主義を基本

Annual Reportにおいてリスク、不確実性の説明とともに、企業のビジネスの進展、業績などについての正当なレビューを行い、その中で環境、人権等に関する非財務情報の開示を求める。

その理解に必要な範囲で財務、非財務のKPIを含めることを求める。

- ・ 2014年5月の議会改選までの制度化が自己目的化しつつある。
また、「とにかく非財務情報の開示を増やす」ことに熱心

3-3 | WICIの各機関との関わり

- OECD 2004 - 08年の「価値創造と知的資産のプロジェクト」を踏まえ、2011 - 13年に「新たな成長源泉—無形資産」プロジェクトを実施。WICIにも言及。
- IASB MC (Management Commentary)に関するIFRS実務文書を2010年12月に公表。Discussion PaperにはWICIもコメントを提出し、事務局とも議論。
- GRI G4の最終案公表と平行して行った有識者調査において、有識者に選定され意見を陳述。
- 欧州委員会
 - 企業総局における検討に参画
 - 域内市場総局のパブコメに対しては意見を提出。
- IIRC (後述)

4. IIRCの活動

4-1 IIRCの概要

4-2 これまでの活動と今後の予定

4-3 Consultation Draftの概要

4-4 中心的テーマ＝ビジネスモデル&価値創造

4-5 WICIとIIRCの協力関係

4-6 WICIとIIRCの考え方の共通性

4-1

IIRCの概要

○2010年8月にA4S(Prince's Accounting for Sustainability Project※1)とGRI(Global Reporting Initiative※2)が共同して、**IIRC(国際統合報告委員会: International Integrated Reporting Committee)**を創設。2011年にCouncilに名称を変更。

○IIRCは、非財務情報と財務情報を統合した企業の報告の実現のためのフレームワークの提示をめざし、2011年9月にDiscussion Paperを提示。www.theiirc.org

○METIIは、事務局とのコンタクト、WICIを通じてサブスタンスをインプット。

※1 A4S・・・2004年に英国チャールズ皇太子により開始され、企業行動による長期的かつ広範な帰結を考慮しつつ、21世紀に直面する持続可能性課題に対応することのできる意思決定及び報告システムを開発しているプロジェクト。

※2 GRI・・・持続可能性報告のためのフレームワークの開発と普及を目的とし、組織が経済、環境及び社会パフォーマンスを測定し、報告するにあたっての原則と指標を提示。GRIが開発したフレームワーク(G3)は世界で最も広範に利用されている。

【統合報告(Integrated Reporting)の目的】

- 1)重要決定の広範で長期的な結果を示すことにより、長期的なリターンを目指す投資家のニーズを満たす。
- 2)長期的なパフォーマンスおよび事業状況を左右する意思決定における、環境・社会・ガバナンスと財務的要素の相互関係を反映させ、サステナビリティと経済的価値の関連性を明らかにする。
- 3)報告や意思決定を行うにあたって環境側面や社会的側面を考慮するための体系的フレームワークを提供する。
- 4)短期的な財務業績を過度に重視する傾向にバランスをもたらす。
- 5)企業報告を、経営者が日常的な事業運営を行うために活用している情報に近づける。

4-2 IIRCのこれまでの活動と今後の予定



4-3 Consultation Draftの概要

- Primary Reportとしての位置づけ
- 当初は大企業と投資家に焦点
- レポートの対象の中心は、資本、ビジネスモデルと価値創造のストーリー

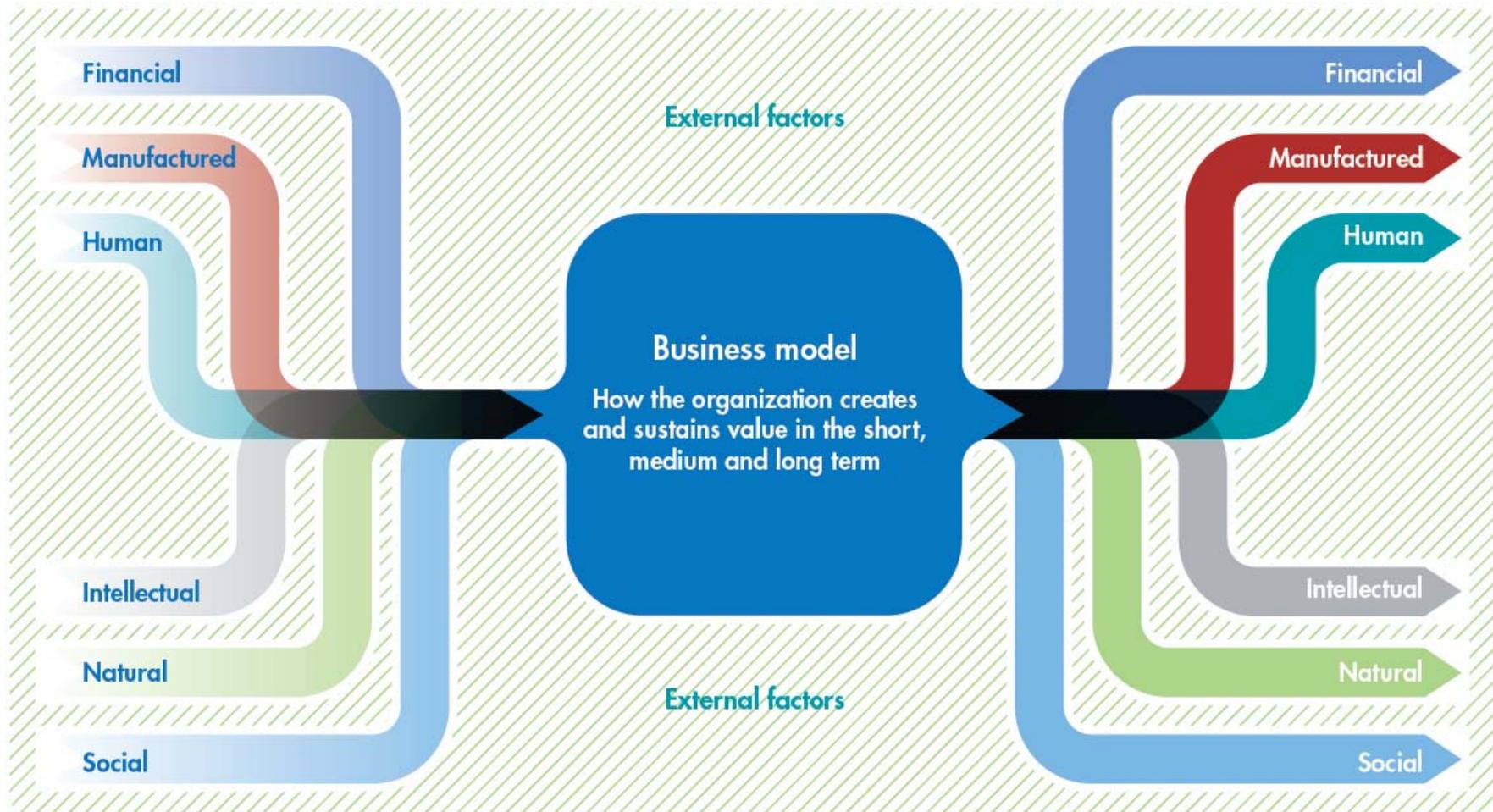
- 報告原則は6点＝戦略と将来指向、情報の結合性、ステークホルダの関心の反映、重要かつ簡潔、信頼性と完全性、一貫性と比較可能性
- 開示項目は7点＝組織概要と外部環境、ガバナンス、機会とリスク、戦略と資源配分、ビジネスモデル、パフォーマンス、将来見通し

- 必須項目としては、上記の報告原則と開示項目に則した基本的な考え方(＝知的資産経営報告のあらすじと多くの点で一致)
したがって、企業ごとの個性に応じて異なる重要な内容が示される
- 特定の共通のKPIを開示することを求めず、重要なものは示す
- 比較可能性を高める観点も含め、XBRLや技術の活用を奨励

4-4

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



4-5 | WICIとIIRCの協力関係

- IIRCのCEO及び事務局への継続的なインプット
 - WICIの枠組みがIIRCの検討のベースの1つに
 - IIRCの各種会議にスピーカー、パネリストとして参加
 - シンポジウムの共催
-
- IIRC事務局スタッフサポート(2010年12月から)
 - Discussion Paperへのコメント提出(2011年)
 - 5つの論点ペーパーのうち、Connectivityの協力団体となりペーパーをとりまとめ。他の2つ(Materiality、Capital)にも参加
-
- MOUの締結(2013年4月)
 - IIRCのWGのメンバーに加わる(2013年6月から)
 - Consultation Draftへのコメント提出(2013年7月)

4-6 WICIとIIRCの考え方の共通性

[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) 企業を価値創造メカニズムと捉え、持続的な価値創造や戦略のストーリーを重視
- 3) 過去だけを見るのではなく、業績を含む将来を視野に入れる
- 4) 人的資産、知的資産など、さまざまな非財務資産、知的資産を重視する
- 5) 必須項目をあらずじ的なものに限定し、企業がそれぞれに異なる実質的な部分を選択できる柔軟性を有する
- 6) 共通のKPIを特定したり、その開示を求めたりしない
- 7) XBRLの活用により、読み手側のハンドリングを容易にし、比較可能性を高める

[報告原則、開示要素における一致点]

報告原則

Strategic focus and Future orientation
 Connectivity of information
 Stakeholder responsiveness
 Materiality and conciseness
 Reliability and completeness
 Consistency and comparability

対応する部分(スライド5の基本的な原則)

①②③
 ①
 ④
 ②
 ⑥
 ⑤⑥

開示要素

Organizational overview and external environment
 Governance
 Opportunities and risks
 Strategy and resource allocation
 Business model
 Performance
 Future outlook

対応する要素(スライド6)

①②
 -
 ⑧
 ④⑨
 ⑤⑦
 ⑥
 ⑦⑧⑨⑩