

「統合思考」による発想の転換を!

～「統合報告」に向けた非財務情報の重視と企業価値の創造～

ニッセイ基礎研究所 保険研究部 川村雅彦

要 旨

1. 昨年 12 月、IIRC が財務情報と非財務情報を経営レベルで関連付けて開示する「統合報告フレームワーク」を公表した。これを契機に、非財務情報を重視する企業経営の模索が始まる。企業価値の判断においても非財務情報の重要性が高まる。
2. 統合報告書とは、様々な企業報告を形式的に一冊にすることではない。財務情報と非財務情報を戦略的かつ整合的に関係付けるのが本来の姿である。現在、多くの企業は両者を別々に開示しており、中長期的な経営戦略や ESG の取組が、将来の業績や財務パフォーマンスにどのような影響を及ぼすのか分かりづらい。また、適切な投資の意思決定には財務情報だけでは不十分との指摘がある。
3. しかし、いきなり統合報告書を作ることは難しく、IIRC は統合報告書だけを求めている訳ではない。特に、中長期的な企業価値の創造のために「統合思考」を強調する。自社の個性を踏まえ、統合思考に基づく企業価値の創造を様々なアプローチで実践し、それを開示することが統合報告に他ならない。
4. 統合報告書の世界的な動きに日本企業が対応するべく、経営戦略レベルでの発想の転換に不可欠な統合思考の醸成のための、四つのポイントを提案する。
 - ① 企業価値を高める“プロセス”としての経営戦略の認識
 - ② 企業価値の創造と毀損回避の両面からのアプローチ
 - ③ IR 部門と CSR 部門の連携を中心とする組織再編
 - ④ 経営戦略における重要事項を表す KPI(主要業務評価指標)の活用

はじめに

昨年12月、IIRCが財務情報と非財務情報を経営レベルで関連付けて開示する「統合報告フレームワーク」を正式に公表した。これを契機に非財務情報を重視する企業経営の模索が始まる。企業価値の判断においても非財務情報の重要性が高まる。これまでも短期志向ではない長期投資家から、「適切な投資の意思決定のためには、財務情報だけでは不十分である」との指摘があったが、企業価値の創造に対する財務情報の説明力や有用性の相対的な低下が背景にある。

それでは、非財務情報の重視とは具体的にどのようなことを意味するのか。本稿では、まず非財務情報が重視されるようになった背景を整理し、企業価値と非財務情報の意味を確認する。そのうえで、世界の潮流となりつつある統合報告書の動きに日本企業が対応するべく、経営戦略レベルでの発想の転換に不可欠な「統合思考」の導入について、四つのポイントを提案する。

1—環境・社会の持続可能性と企業価値

(1) 企業価値にかかわるグローバルな環境的・社会的課題

近年、経済のグローバル化と世界人口の増大を背景に、地球規模で環境的・社会的課題が深刻化している。環境面では、地球温暖化（気候変動）や生物多様性の喪失（生態系の劣化）に代表されるように、人類生存に不可欠なエネルギーの選択問題や生物・鉱物資源の有限性が明らかになってきた。社会面では、途上国や新興国の人権・労働問題あるいは貧困などが社会の不安定要因となっている。先進国にも固有の社会経済状況に応じた少子高齢化、ダイバーシティ問題、格差問題などの慢性的・構造的な課題がある。

これらは、地球環境・社会の持続可能性の問題であると同時に、グローバルなバリューチェーン（自社事業の上流・下流に繋がる価値連鎖）を通じて企業の持続可能性や企業価値にもかかわる重大な問題となってきた。なぜならば、健全なビジネスは健全な環境・社会でしか発展しえないからである。

(2) 高まる企業の責任と期待

このようなグローバル化する環境的・社会的課題に対して、もはや政府だけでは解決することができないことも明らかになってきた。その一方で、事業規模が先進国一国の国家予算を凌駕するようなグローバル企業が出現するほど、現代の企業活動は巨大化し、環境や社会に様々な影響（インパクト）を及ぼしている。それゆえ、環境的・社会的課題の解決に向けて企業には大きな責任がある。その反面、企業への期待も大きくなっている。

すなわち、地球的規模の環境・社会両面の制約に加え、責任と期待の高まりという形で、企業の経営環境が大きく変化しているのである。このような激変の中では、投資家はもとより広範なステークホルダーの理解や協力がなくては、企業は持続可能な経営を続けることが困難となってきた。しかるに、従来型の成功体験やビジネスモデルのままで、将来にわたって企業価値の維持ができるのであろうか。むしろ、企業価値を毀損する可能性さえある。

特に操業地や調達先の社会的課題に配慮しない事業展開は、大きな経営リスクを抱え込む。社会的課題の解決に向けた国際的なNGOなどによるキャンペーンや消費者の不買運動にいたるケースもあり、それを契機に環境・社会配慮型経営に転換した有名企業も少なくない（図表1）。

図表1:環境・社会配慮型経営へ転換した企業事例

ナイキ	児童労働の発覚後、発注先の環境・労働・人権の改善(1997年)
三菱製紙	オーストラリア・タスマニアの原生林の購入停止(2005年)
マクドナルド	熱帯雨林伐採で栽培した大豆で飼育された鶏肉の使用禁止(2007年)
アップル	調達先での有害化学物質の使用を2008年までに廃止(2007年)
ネスレ	インドネシアの熱帯雨林伐採で栽培されたパーム油の使用中止(2010年)
花王	熱帯雨林を破壊しない認証パーム油の購入開始(2010年)
ディズニー	熱帯雨林伐採による製品・絵本の不使用と熱帯雨林保護(2012年)
ユニクロ	サプライチェーン全体で2020年までに危険化学物質の全廃(2013年)

(資料)既公開資料より筆者作成

(3)狭義と広義の企業価値, 両者をつなぐ非財務情報

IIRCの強調する企業価値には狭義と広義がある。「狭義の企業価値」とは計数的な経済価値に主眼を置く伝統的な考え方であり、企業が将来生み出すキャッシュフローの割引現在価値の総和(DCF法)などの形で計算することが多い。これまでその最大化をめざして、企業は努力を続けてきた。

しかし、企業の持続可能な発展のためには、この狭義の企業価値の考え方だけで十分だろうかという疑問が、長期投資家をはじめ多様なステークホルダーから出されている。つまり、環境・社会の持続可能性の実現を視野に入れた、より根源的な企業価値を追求しなければならないという考え方が次第に広がってきたのである。これを「広義の企業価値」と呼ぶことにする。

広義の企業価値の向上には、非財務情報が重要な役割を果たす。別の表現をすれば、狭義の企業価値と広義の企業価値を関連付けるのが非財務情報であり、財務的要素と非財務的要素の経営レベルでの整合的な統合が、今後の企業価値の向上につながるのである。

2—重要性を増す非財務情報

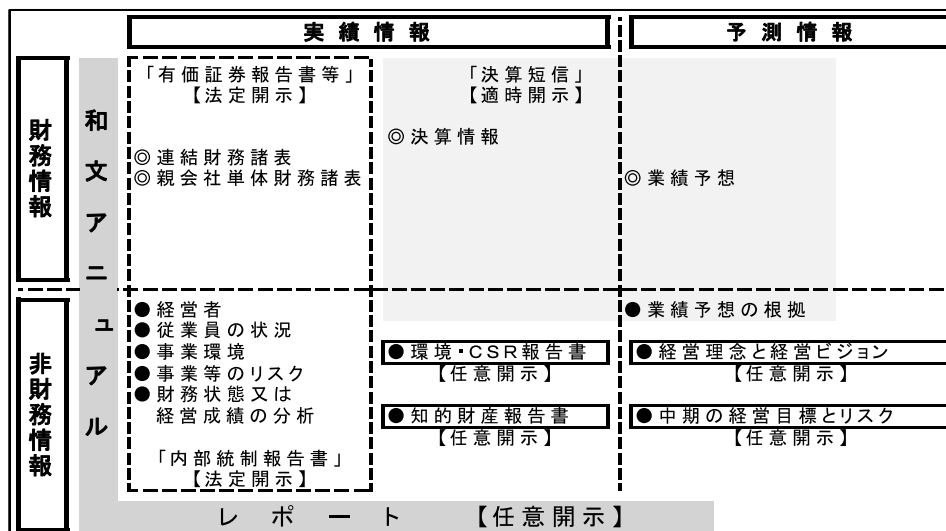
(1)企業情報の多様化と非財務情報の重視

現在、日本で株式を公開する企業は、「法定開示」である有価証券報告書や内部統制報告書、そして民間規制ながら証券取引所により決算短信を中心に「適時開示」が義務付けられている。さらに自主的な「任意開示」としてアニュアル・レポート、中期経営計画、知的財産報告書、あるいは環境・CSR報告書など様々な情報開示を行っている。つまり、多様な企業情報が多様な形で開示されているのである(悪く言えば、企業情報の乱立?)。

そのなかで非財務情報とは具体的に何を指すのか。企業情報は財務情報と非財務情報に大きく分けられる(図表2)。財務情報とは財務諸表と決算情報、業績予想など金銭的な会計情報である。したがって、これ以外が非財務情報ということになるが、一般には以下のような幅広い情報が含まれる。

- 財務報告(有価証券報告書やアニュアル・レポートなど)における財務情報以外の経営情報
- 経営理念・経営ビジョンや中期経営計画などによる経営の将来像
- 知的財産報告書による経営情報
- ESG情報(環境・CSR報告書や内部統制報告書などによる環境・社会・企業統治に関する経営情報)

図表 2: 日本の公開企業における情報開示の現状



(資料) 経済産業省「知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査」2007年を基に筆者作成

(2) 企業価値に対する財務情報の説明力低下

経済のグローバル化を背景に企業の経営環境が複雑化・多様化し、経営の不確実性が増大するなかで、企業が持続的発展を遂げるためには、“過去情報”中心の財務情報だけでなく、“将来志向”の非財務情報の重要性が認識されるようになった。これは企業価値の創造に対する財務情報の有用性や説明力の相対的低下に他ならず、内外の研究で指摘されている。

2011年にIIRCが公表した資料によれば、S&P500のマーケットバリュー（資本市場で計測される株価の時価総額）に占める物的・財務的資産の割合は、1975年の8割超から急速に低下し、2009年には2割を切った。これは、財務情報のマーケットバリューに対する説明力が大きく低下する反面、非財務情報の有用性が高まっていることを如実に示している。

(3) 非財務情報の中核としての「ESG情報」

投資家の関心事は企業の業績と株価である。将来的な成長性と企業価値は株価に反映されることから、企業価値の最大化のために、企業はどのような経営戦略をもち、どのような取組をするのか情報が必要である。それゆえ、財務情報は当然ながら、経営ビジョンや知的財産あるいは環境・CSR活動などの非財務要素が経営戦略にどう関係し、また将来の企業価値にどのような影響を及ぼすのか、企業自らが明らかにしなければならない。

これらの非財務情報のなかで注目されるのが「ESG情報」である。2000年代に入ってESG（環境・社会・統治の英語の頭文字）という表現が、投資リスクの観点から欧米の主流投資家の間で使われるようになった。その後、2006年に成立した国連の責任投資原則（PRI）に採用されたことで世界中に広まり、環境と社会の持続可能性に向けて、すべての投資対象企業がこの視点から評価されることが認識された。そこで、資本市場で非財務情報と言え、ESG情報を意味するようになったのである。

(4) どのような非財務情報が有用なのか？

それでは、どのような非財務情報が有用なのか。これを考える際に大事なことは、誰がどのような非財務情報を欲しているかを知ることである。

日本企業の多くが環境・CSR報告書でCO₂排出量を開示している。地球温暖化に関心の高い読者にと

って、これは有用な非財務情報である。しかし、一般の投資家は CO₂ 排出量だけで投資の意思決定はできず、それが経営や業績に対してどのような意味をもつのが重要である。つまり、過去の CO₂ 排出量（の増減）が業績に与えた影響や効果はもちろんのこと、今後の規制動向や自社の削減目標・計画が将来の業績や企業価値にどのような影響を及ぼすかについての情報が必要となる。

例えば、エネルギー多消費型産業では 2020 年以降の CO₂ 排出量の削減目標が導入されると、財務的に大きな影響を受ける可能性があるが、逆に自社の強みを活かした新規事業も可能である。このことから、CO₂ 排出量削減とその経営への影響は重要な非財務情報ということになる。他方、銀行など金融機関は直接的なエネルギー消費量や CO₂ 排出量は少ないが、地球温暖化防止のための金融商品や新規事業への投融資は新たなビジネスチャンスとなる。それゆえ、気候変動に対する経営姿勢は意味のある非財務情報となる。

このように考えると、長期投資家を対象とした場合、その有用な非財務情報とは、当該企業の業種特性に応じて、中長期的に企業価値が高まるかどうかを判断するのに必要な情報ということになる。

3—財務情報と非財務情報の戦略的統合

(1)世界的に本格的な模索が始まった「統合報告書」

統合報告書（Integrated Report）とは、投資家に対する情報の質を高めるために、財務情報と非財務情報を関連付けて簡潔に報告するものである。上述した背景のなかで、IIRC が「国際統合報告フレームワーク」を正式に公表したことから、統合報告書の本格的な模索が世界的に始まった。

2010 年に設立された IIRC は、企業報告における統合報告の主流化を目指している。2011 年にフレームワーク（公開草案）に基づく実証実験的なパイロット・プログラムを開始し、その結果を踏まえ、2013 年 4 月にはフレームワーク（コンサルテーション草案）を発表した。その国際的なパブコメを経て、同年 12 月にフレームワーク（第 1 版）を正式に公表した（図表 3）。

図表 3: IIRC による「統合報告」の基本的な考え方

「統合報告」が必要となった要因	
①	経営環境の変化(グローバル化, 金融危機, 経営透明性の要請, 人口問題, 資源・環境問題など)に対応できる, 中長期視点での企業報告が必要になった
②	投資家の短期主義が, 企業にも短期志向をもたらしている
③	企業価値の源泉が, 有形から無形へと変化している
④	企業の報告負担が増す一方で, 情報利用者に経営の全体像を提供できていない
⑤	企業情報の乱立⇔財務, 統治, 戦略, 知財, CSRなど報告における重複・不整合

↓

統合報告書の 7 つの基本原則	
・戦略的焦点と将来志向	長期的な価値創造に向けた経営戦略の明確化
・情報の結合性	財務情報と非財務情報の関連付け
・ステークホルダーとの関係	ステークホルダーの意見の取り入れ
・重要性	重点を絞った情報の提供
・簡潔性	簡潔で分かりやすい情報の提供
・信頼性と完全性	信頼できるすべての重要な情報の提供
・一貫性と比較可能性	一貫した報告方針かつ他社比較可能な情報の提供

(資料) IIRC「国際統合報告フレームワーク 2013 年 12 月」を基に筆者作成

それでは、実際、統合報告書はどのように作ればよいのか。今後、実務的な試行錯誤を繰り返しながら、統合報告書の記載内容の議論が世界的に本格化するが、既に欧州を中心にアニュアル・レポートに ESG 情報を掲載した報告書が世界的に増えており、1000 社以上が発行している。日本でも 100 社近くが CSR 報告書に財務関連情報を併記した報告書を発行している。ただし、現状では世界的にも財務情報と非財務情報が形式的に一冊になった「合冊報告書 (Combined Report)」が大半を占めており、両者を関係付けた本来の統合報告書はこれからである。

(2) そもそも、統合報告書とは何か？

【なぜ統合報告書なのか？】

そもそも、なぜ統合報告書なのか。合冊報告書とは何が違うのか。これまで多くの企業は財務情報と非財務情報を別々に開示してきたが、相互にほとんど関係がなく、中長期的な経営戦略や ESG の取組が財務パフォーマンスにどう影響を与えているのか分かりづらい。また、情報過多のなかで、投資の意思決定に何が重要かの判断が難しくなっている。そのため、両者を経営レベルで整合的に関係付けた統合報告書が必要となってきたのである。

「世界は変わった。報告も変わらなければならない。」と IIRC は訴える。世界の変化とは、人口急増と経済活動増大、そしてバリューチェーンのグローバル化を背景とする地球規模の相互依存の強化と不確実性の増大に起因する。この変化は、地球環境・社会問題だけでなくエネルギーや資源の利用可能性と価格形成にも重大な影響を与える。さらに、金融危機や安全保障などへの対応においても、世界的な政策決定に影響力を強める企業の透明性と説明責任の必要性が指摘されている。

過去情報である財務パフォーマンスを中心とする現在の企業報告は、20 世紀モデルとして形成された。しかし、21 世紀に入って企業の経営環境の基本構造に大きな変化が起きており、これまでの企業経営の考え方や企業価値の意味が揺らぎだしている。それゆえ、企業報告も変わらざるを得ない。

【統合報告書に不可欠な「統合思考」】

しかしながら、IIRC は単に統合報告書の作成だけを求めている訳ではない。次のように、統合報告のための「統合思考」を強調している。

統合思考 (Integrated Thinking)

- 財務要素と非財務要素が分離した縦割思考とは対極にある考え方で、統合的な意思決定と行動を導く
- 企業価値の創造において、企業の財務、製造物、知的、人的、さらに社会・関係、自然から成る「資本」との関係についてアクティブな考察
- 長期にわたる価値創造能力に重要な影響を与える要素間の結合性と相互依存関係に配慮すること

統合報告 (Integrated Reporting)

- 財務・非財務情報について何が重要であるかを認識した上で、これら情報を用いて統合的かつ簡潔に報告するプロセス
- 短中長期に企業価値をどう高めていくかについて、「統合思考」に基づいて戦略・統治・実績・展望と結びつけること

統合報告書 (Integrated Report)

- 統合報告の結果作成される成果物で、IIRC フレームワークに準拠したもの
- 外部環境の中で企業の戦略・統治・実績・展望が、どのように短中長期の企業価値につながるかについての“簡潔な”コミュニケーション

(3)財務情報と非財務情報の戦略的な関係付け

企業価値にかかわる情報開示においては、投資家を中心とするステークホルダーから、企業統治への不信任感を払拭する経営の透明性を求める圧力が高まっている。また、将来の経営環境の不確実性が拡大していることから、業績予想についても今後の事業展開が見えにくくなっている。さらに、グローバルなバリューチェーン上の“想定外”のリスク要因（環境問題や人権・労働問題など）が、今後の業績を左右する可能性がでてきた。

これらの問題は、情報開示として当然であるが、むしろ情報開示以前の企業自身の経営課題である。今後、企業が持続的に企業価値を創造していくためには、財務情報だけでは説明しきれない部分を強化する非財務情報を重視する経営が重要である。ただし、単に多くの非財務情報を収集・分析・開示すれば良いという訳ではなく、経営戦略の観点から事業展開と非財務要素の統合性・整合性が不可欠である。

このことと関連して、フレームワークでは新たな要求事項として、「ガバナンスに責任を負う者」による表明書（Statement）の掲載が求められた。これは、ガバナンスに責任を負う者が関与しなければ、統合報告書の信頼性が失墜する恐れがあるためである。

(4)「価値創造プロセス」と統合報告書で答えるべき8つの問

統合報告の基礎概念として、IIRCは新しい視点から「価値」およびその創造を強調する。価値は企業単独あるいは企業内部だけで創造されるものではなく、外部環境との相互関係の中で創造される。また、価値は企業自身だけでなく他者（ステークホルダーや社会など）に対して創造されるという相互関連性がある。

企業の成功は多様な「資本」に依存するとして、6つの資本を例示した。そして、“資本の利用と増減”という観点からビジネスモデルを考える。価値は諸資本に宿り、様々に変容していくからである。そこで価値創造プロセスとして、企業が置かれている外部環境において、内部要素と「資本」への相互作用を示しつつ、企業がどのように価値を創造するのかについて全体像を報告することが求められる。

これは統合報告書の作成時に勘案すべきことであり、投資家などの情報利用者に対して、いかに分かりやすく伝えるかが問われる。フレームワーク（第一版）では統合報告書に「8つの内容要素」を記載することを求めているが、要は、統合報告書で“8つの問”に答える必要がある（図表4）。

図表 4: 統合報告書で答えるべき“8つの問”（内容要素）

①企業概要と外部環境	企業はどのような事業を、どのような経営環境において営むのか？
②ガバナンス	企業統治の構造は、どのように短・中・長期の価値創造の能力を担保するのか？
③ビジネスモデル	価値を生むビジネスモデルはどのようなものか、それはどの程度の“復元力”を有するのか？
④リスクとチャンス	短・中・長期の価値創造能力に影響を及ぼすチャンスとリスク、それに対する取組はどのようなものか？
⑤経営戦略と資源配分	企業はどこへ向かおうとするのか、どのようにしてそこに辿り着くのか？
⑥実績（パフォーマンス）	企業は戦略目標をどの程度達成したか、資本への影響に関する成果はどのようなものか？
⑦将来展望	経営戦略遂行における課題や不確実性は何か、ビジネスモデルや将来の実績への潜在的影響は何か？
⑧作成と開示の基礎	記載事象はどのようにして決定されたのか、それはどのように定量化され、評価されたのか？

(資料)IIRC「国際統合報告フレームワーク2013年12月」を基に筆者作成

以上のことから、統合報告書とは、企業による企業自身と社会に対する価値創造プロセスを有形・無形の諸資本の利用と増減という観点から説明するものである。従来の企業報告の発想とは大きく異なり、これまで財務指標で経営判断をしてきた多くの企業には新しい評価基準である。戸惑いもあるが、「統合思考」によって発想を転換することが近道であろう。そこで、企業経営における統合思考の導入に向けた四つのポイントを提案したい。

4—発想の転換を迫る「統合思考」

(1) 鍵を握る「統合思考」

今後、統合報告書の動きは世界的に急速に広がっていくと予想されるが、いきなり統合報告書を作成することは困難であろう。統合報告には「統合思考」が大前提となる。IIRCは、統合思考を「企業価値の創造において、重要な要素間の結合性と相互依存関係を考慮に入れること」と定義した。より具体的に言えば、社会の持続可能性と企業の持続可能性の関係性、そして企業経営における財務要素と非財務要素の関係性について統合的・整合的に考えることである。これに対比されるのが、IIRCの言う「サイロ思考」であり、従来型の縦割思考ないしタコツボ思考ということになる。

自社の特性や強みを踏まえた統合思考に基づき、バリューチェーンを視野に入れた企業価値の創造を様々なアプローチで実践し、それを開示することが統合報告書に他ならない。統合報告書の形を真似することは可能であろうが、「仏造って魂入れず」では無意味である。統合思考を省いて統合報告書を作ろうとしても、単に「合冊報告書」にしかならない。このことから、統合思考は、これまでの企業経営の判断基準やビジネスモデルを根底から変えるパラダイムシフトとなる。

(2) 「統合思考」の導入に向けた四つのポイント

統合報告書の概念の登場により、経営戦略のあり方や企業価値の意味が問い直されている。そのためには、まず統合思考の醸成が不可欠であるが、その際に留意すべきポイントを四つあげることができる。いずれも大胆な発想の転換が必要である。

- ① 企業価値を高める“プロセス”としての経営戦略の認識
- ② 企業価値の創造と毀損回避の両面からのアプローチ
- ③ IR部門とCSR部門の連携を中心とする組織再編
- ④ 経営戦略における重要事項を表すKPI（主要業務評価指標）の活用

【第一のポイント】 企業価値を高める“プロセス”としての経営戦略の認識

統合報告書が求めるものは、従来の企業報告では扱っていなかった新たな領域（未来志向の価値創造プロセスの全体像）を開示することである。過去情報である財務パフォーマンス中心の開示とリーマンショック後の資本市場における短期主義の進展が、企業経営に長期的な視野の欠如をもたらしたと指摘されている。

そこで、短期・中期・長期にわたる時間軸をもって企業価値をどのように創造していくのかが問われる。これまで価値創造として考慮することの少なかったESG要素を十分に勘案し、財務要素と非財務要素を整合的に関連付けて経営戦略を策定し、投資家をはじめステークホルダーが理解・納得できるような価値創造プロセスとビジネスモデルを報告する必要がある。

【第二のポイント】 企業価値の創造と毀損回避の両面からのアプローチ

統合報告書では、企業価値の創造について、IIRC が提案する価値創造にかかわる 6 資本（財務、製造物、知的、人的、社会・関係、自然、）を相互に関係付け、どのように活用するかが問われる。企業価値は諸資本に宿るからである。

一方、企業価値の毀損回避はリスク・マネジメントである。グローバルなバリューチェーンには様々な経営リスクが潜むため、デュー・ディリジェンス（予防的な調査・評価）が必要である。その際に役に立つのが国際標準の CSR ガイドライン ISO26000 であり、解決すべき社会的課題として 7 テーマ（企業統治、人権、労働慣行、環境、事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画・開発）が端的に示されている。

【第三のポイント】 IR 部門と CSR 部門の連携を中心とする組織再編

これまでの企業情報の開示では、多様なステークホルダーの要請に応える形で、各部門（特に IR 部門と CSR 部門）がそれぞれ担当する情報を独自に作成し、独自に開示してきた。その結果、財務情報と非財務情報の連携はほとんどなかった。さらに非財務情報にしても、異なる枠組みで別々に開示されてきた。

そこで、まず、これまで無関係と考えられていた IR 部門と CSR 部門が連携できるような組織再編を行い、両者の協働で統合報告書の作成をめざす。最初は「合冊報告書」でも構わない。互いに別物と思い込んでいた両者が同席し、一つのものを目指すこと自体に意味がある。これは“経営思考の統合”に他ならず、発想の転換をもたらす部門横断の“統合思考型組織”への再編に向けた始まりの形である。

【第四のポイント】 経営戦略における重要事項を表す KPI の活用

統合報告の開示原則にある「一貫性」とは報告方針の経年的な一貫性であり、そのためには同じ事象について非財務要素であっても定量的な KPI（Key Performance Indicators）で表現することが効果的である。つまり、価値創造プロセスとして記載される戦略や目標を理解しやすい数値で開示することが可能となる。

そうすることで、企業自身はもとより長期投資家が中長期目標の実現可能性を理解し、実績を定量的に評価できるようになる。例えば、非財務情報である CO₂ 排出量削減の経営上の位置付けについて、費用や投資が将来のキャッシュ・フローや業績、さらにはグローバルな経営戦略や事業展開にどのような影響を及ぼすのかを明確に表現できる。

おわりに

◆企業報告が1冊になるという誤解

IIRC は様々な企業報告を 1 冊にまとめることを目指している訳ではない。つまり、全ての企業報告が統合報告書の 1 冊に置き換わる訳ではない。IIRC は統合報告書を“簡潔な Primary Report”と位置付け、むしろ既存の財務報告書や CSR 報告書などとの並存・関係付けをイメージしている。この点が統合報告書のそもそもの考え方であるが、誤解している日本企業は少なくない。世界の認識とのズレが生じないよう注意が必要である。

◆いかに経営戦略の個性を伝えるか？

IIRC は統合報告書の作成・開示の原則を示すが、具体的な個別の報告内容を規定するものではない。

それゆえ、統合報告書の記載内容は業種や企業の Materiality（重要課題）によって大きく異なる。それは経営戦略上の企業の個性でもあり、それをどう考え、どう伝えるかが強く問われる。もはや日本企業の体質とも言える“横並び”の発想は通用しない。

◆“情報開示の統合”から入るのが現実的？

社会的な感度が高い先進的な企業は、統合報告を自らの経営課題と位置づけている。しかし、そうでない多くの日本企業では、それ以前の問題として CSR の取組自体が遅れているため、“CSR の経営への統合”が先決である。それができれば自ずと統合思考の醸成は進むはずである。ただし、逆説的に考えると、“情報開示の統合”から始めて、財務重視のメインストリームの中に CSR を浸透させながら統合思考を醸成していくのが現実的かもしれない。形から入ることは、決して間違いではない。

企業、投資家ならびにステークホルダーが長期的な視野をもち、環境、社会、市場、企業のいずれもが健全な発展ができるよう、財務情報と非財務情報が戦略的かつ整合的に統合された報告書が普及することに期待したい。それは、社会と企業の持続可能性の同時実現に向けた大いなる挑戦の始まりだからである。