

第4回 都市政策・地域経済ワークショップⅡ 議事録

- [日 時] 2021年10月22日(金) 18時30分～21時20分
[テーマ] 統合報告と行政経営 ―組織変革の視点から―
[講 師] 常葉大学経営学部経営学科 酒井大策 准教授
[場 所] 梅田サテライト 101 教室

■統合報告 (Integrated Reporting) とは

- 統合報告は財務だけでなく非財務情報も用いて情報提供する新たなディスクロージャー手法であり、環境報告書(サステナビリティ報告書)やCSR報告書と同様に財務だけでなく社会・環境・人権等(ESG、SDGs)に対しても、いかに企業が貢献しているかを明らかにすることを目的としている。
- 統合報告は価値に焦点を当て企業を短期志向から長期志向に変化させ財務だけでなく広く企業価値を報告するものとして期待されており、導入することによって企業の意思決定メカニズムに変化をもたらすことが可能となり、企業(組織)自身の変革につながるとされている
※法令で義務付けられた報告書ではない(南アフリカをのぞく)。

《国内で統合報告書を作成している組織》

オムロン、JT、日本郵政グループ、東京大学、神戸大学、筑波大学 など

■統合報告の潮流

- 企業価値レポート・ラボの調査によると、国内の統合報告発行企業は2004年度1社であったが、2013年度以降増加傾向となり、2020年度には579社にまで増加している。
- 一時的な流行ではなく、企業にとって必須のディスクロージャーツールとなりつつある。

■統合報告導入の背景

- ステークホルダー観の変化、企業の社会的責任、企業の環境責任などの社会的要請。
- 情報の氾濫による有用性低下・コストの増加、会計情報の複雑化による財務情報の有用性低下、無形資産(インタンジブルズ)の重要性の増大などの実務的要因。

■統合報告の経緯

- 企業がステークホルダーにとって重要な情報を適切に提供するディスクロージャーツールの必要性が高まり、ワン・レポート(One Report)という発想が生まれ、国際的な組織(IIRC:International Integrated Reporting Council、国際統合報告協議会)による基準の開発が始まった。

■IIRC (国際統合報告協議会) とは

- 英国のチャールズ皇太子のプロジェクトであるアカウンティング・フォー・サステナビリティ(A4S)とCSR報告書の基準設定団体の一つであるグローバル・レポート・イニシアティブ(GRI)が母体となり、これに国連機関・会計基準設定団体・会計士団体・監査法人などが参加し2010年8月に発足。

- 主な目的は統合報告基準を設定し統合報告を浸透させることであり、2013年に最初の統合報告基準である「IRフレームワーク」を公表。

■国際統合報告フレームワークとは

- 2013年に初版を公表、2021年に改訂版を公表。
- 公表団体（IIRC）は民間団体であり法的位置づけはないが、国際的な統合報告の基準として認識されている。
- 特徴としては、原則主義に基づく基準、デファクトスタンダードとして機能、理論的根拠としての利用などがあげられる。

■フレームワークにおける統合報告の定義

《IIRC（2021）》

- ◎ 統合報告書は、組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績および見通しが、どのように短、中、長期の価値創造を導くかについての簡潔なコミュニケーションである。

- 統合報告書は「価値創造」に焦点をあてることに特徴がある。
- これまでの企業報告における価値の中心は財務的価値であるのに対して、統合報告は財務的価値に限定せず様々な価値を対象とする。
- 価値を短期的な視点で見るのではなく、中長期の視点で価値がどのように創造されるかに着目する。

■フレームワークにおける価値の定義

- フレームワークでは価値とは資本の増減であるとし、資本の例として「①財務資本、②製造資本、③知的資本、④人的資本、⑤社会・関係資本、⑥自然資本」の6つを例示している。
- 財務資本、製造資本といった有形資産（タンジブルズ）だけでなく、無形資産（インタンジブルズ）を評価の対象としている。

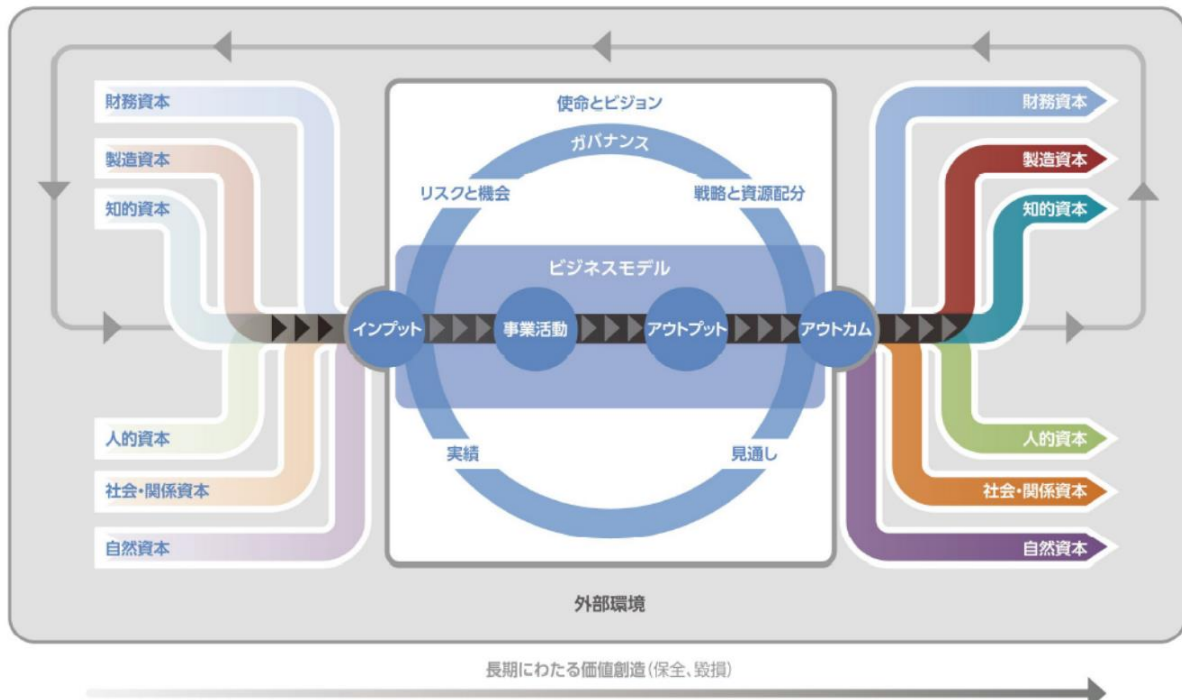
■価値創造とビジネスモデル

- IIRCのフレームワークでは、組織の中核的な活動をビジネス・モデル（Business model）とし、組織がさまざまな資本をインプット（Inputs）として利用し、事業活動（Business activities）を通じてアウトプット（Outputs）へと変換し、資本への影響としてアウトカム（Outcomes）をもたらす一連のプロセスと捉えている。

■オクトパスモデル

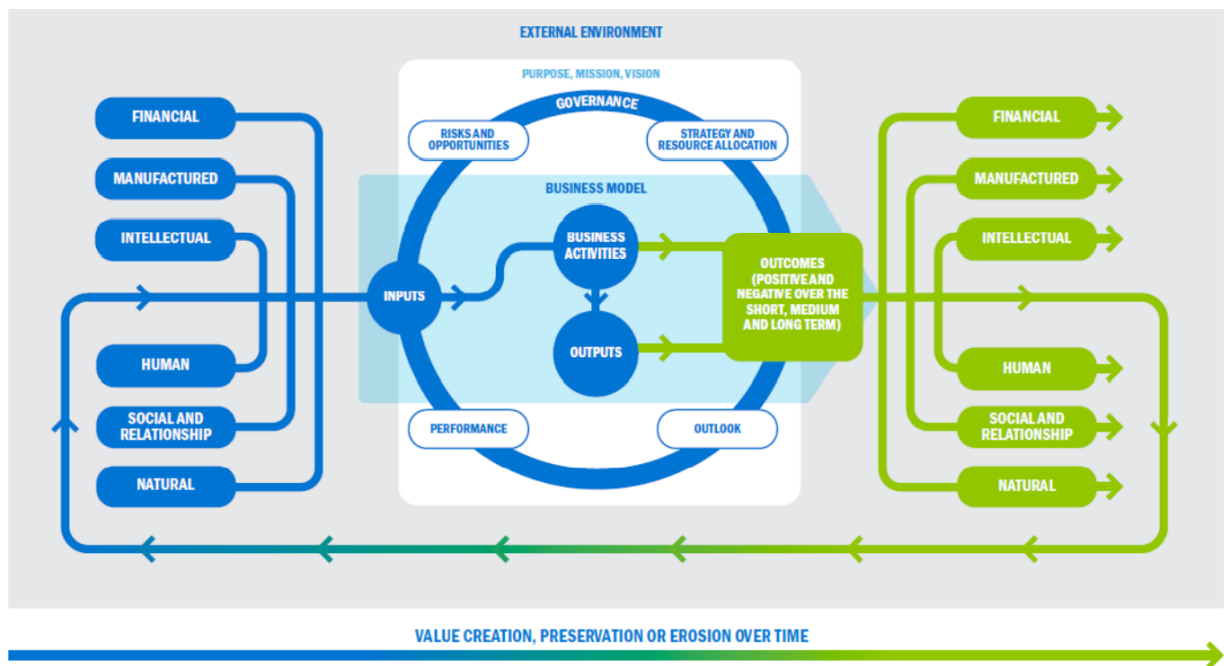
- これまでの企業報告ではあまりなかった「アウトカム」という発想を、インプット→プロセス→アウトプット→アウトカムの流れで捉え、これをモデル化し図で示したもの。

《オクトパスモデル 2013 年版》



IIRC国際統合報告IRフレームワーク日本語版

《オクトパスモデル 2021 年版》



IIRC (2021), International <IR> Framework, p.22.

■ 国際統合報告フレームワークの構成

【指導原則】

- 統合報告書の作成と表示および統合報告・統合報告書の基礎となる原則。
- 指導原則には、①戦略的焦点と将来志向、②情報の結合性、③ステークホルダーとの関係性、④重要性、⑤簡潔性、⑥信頼性と完全性、⑦首尾一貫性と比較可能性の7つがある。

【内容要素】

- 統合報告書に含まなければならない要素であり、フレームワークでは問いかけに対して答える形式をとる。
- 内容要素には、①組織の概要と外部環境、②ガバナンス、③ビジネスモデル、④リスクと機会、⑤戦略と資源配分、⑥実績、⑦見通し、⑧作成と表示の基礎の8つがある。

■統合思考 (Integrated Thinking) とは

《IIRC (2021)》

- ◎ 統合思考は、組織内の様々な事業単位及び機能単位と、組織が利用し影響を与える資本との間の関係について、組織が能動的に考えることである。統合思考は短、中、長期の価値創造を考慮した、統合的な意思決定と行動につながる。
- 統合報告書は作成を通じて組織の内部に変革を起こすことが真の目的であり、その内部変革の基礎となるのが統合思考である。

■統合思考の基礎概念

- 統合報告は、これまでの財務偏重志向、短期志向を是正し、多様で長期的な企業価値に焦点をあてることを目的としている。
- 組織目標が、多様で長期的なものにするためには、組織間でのコミュニケーションが必要であり、縦割り組織（サイロ組織）を打破する必要がある。
- 組織及び組織に所属する個人は、自らの業績をあげることを使命とし業績目標に影響を受ける。
- 業績目標が、多様で長期的なものとなれば、組織及び組織に所属する個人の意思決定と行動に変化が起きる。

■統合報告と内部変革（制度論的アプローチ）

- 全ての組織は外部環境（社会）から影響を受ける主体（オープン・システム）であり、組織は外部環境（社会）から正当性を得るための行動をとる。
- 統合報告の適用アプローチには、①PR・アプローチ、②アウトサイド・イン・アプローチ、③インサイド・アウト・アプローチ、④ツイン・アプローチの4つがある。

■自治体のディスクロージャー

- 地方自治体では総合計画を最上位計画として、その目的を達成するために各種計画が立てられる。（総合計画、市政方針、予算書、決算書及びその付属書類、新地方公会計改革に基づく財務書類、行政評価、各担当部局の計画、行政改革プランなど）

■行政経営の課題

- 自治体の業績には「利益」といった明確な業績指標がない。
- これまでも業績を明らかにしていくために、非財務情報による業績測定手法（行政評価）が用いられてきたが、業務の見直しや効率化を意図とした事務事業評価であり、政策・施策・事務事業の流れを十分に意識した業績測定はほとんど行われていない。

- 総合計画と各部署で作成される個別計画との間も、明確につながりを意識した計画体系になっていない。

■課題解決手法としての統合報告

- 総合計画に基づく包括的業績ディスクロージャー手法として統合報告を公表する。
- 計画と業績の関連性を年次で明らかにすることにより計画・業績を意識した行政経営が行われる。
- 行政を多様な価値を創造する主体として見ることによって、総合計画自体を変化させ、内部コミュニケーションと業績把握による内部変革を促す。
- 簡潔な情報提供による市民の理解向上は、業績への関心と協働者としての参加意欲を高める。

■最後にもっと重要なこと

- 組織に変革を起こすうえでもっとも重要なのは、組織内のコミットメント。
- トップが主導的に戦略として統合報告を導入し、組織内で統合報告を浸透させることが何よりも重要。
- 正当性を確保するだけの行動では、組織の根本を変化させる内部変革は起きない。
- 自治体は特に横並びを意識する組織、正当性の確保だけを追って行政改革手法が形だけ導入されるケースがこれまでほとんどだったことを忘れてはいけない。

■質疑応答（抜粋）

Q. 統合思考の基礎概念を踏まえた目標に対する個人の評価はどういう形で帰結しているのか？

A. 統合基準であるIRフレームワークが最初に公表されたのが2013年であり、まだ完全な形のやり方はない。組織目標→部目標→課目標→個人目標と、目標を下に落としてゆくBSC（バランストスコアカード）の管理会計手法が参考になる。

Q. 統合思考を導入するにあたって企業が学ぶ場はあるのか？取り入れるまでのプロセスはどのような流れになるのか？

A. 多くはコンサルから学んでいる。自分たちで学んで創り上げていく事は難しいが、アドバイスを受けながら自分たちで取り組む事が大事。

Q. 非財務情報が主となる統合報告書の信頼性を確保するにはどのようにすれば良いのか？

A. 財務情報は監査で担保されているが、統合報告には監査はない。信頼できる情報にするためにはガバナンスによる内部チェックが必要。

Q. 自治体は多忙で作成する資料も多い、統合報告書を新たに作成するとしたら自治体においてどのような仕事を削減すれば良いと思うか？

A. 自治体の仕事は重複している仕事が多い。違う部署で同じような資料を作成しているケースもある。そのような仕事を削ってみてはどうか。