

インタビュー



国際統合報告評議会（IIRC）CEO Paul Druckman氏に訊く ～統合報告の現状とこれから～



左から、Jonathan Labrey氏、Paul Druckman氏、
和貝享介氏、山田辰己氏

IIRC CEO **Paul Druckman**

IIRC Policy and Strategy Director **Jonathan Labrey**

IIRC Ambassador **山田 辰己**
やま だ たつ み

IIRC ワーキンググループメンバー・
日本公認会計士協会常務理事 **和貝 享介**
わ が い きょう すけ

本誌では、これまで、「国際統合報告評議会（IIRC）国際統合報告フレームワークの位置づけと基礎概念」（日本公認会計士協会（JICPA）研究員 森 洋一氏：2014年4月号）、座談会「国際統合報告フレームワークを読み解く～財務・非財務情報の統合をめぐる国際的な動向を探る～」（山田辰己氏、和貝享介氏、森 洋一氏：2014年7月号）で国際統合報告フレームワークについて紹介・解説をしている。

IIRC CEOのPaul Druckman氏とIIRC Policy and Strategy DirectorのJonathan Labrey氏の来日の機会をとらえ、本誌では、統合報告特集第3弾として、IIRC Ambassadorの山田辰己氏、IIRCワーキンググループメンバーでJICPA常務理事の和貝享介氏を聞き手に、Druckman氏とLabrey氏にインタビューを行った。

インタビューでは、統合報告とステュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードの関係、最近の統合報告をめぐるIIRCの動向、統合報告の保証等についてお話をうかがった。

この機会にご一読いただきたい。

（機関誌編集委員会）

1 はじめに

和 貝 本日は、お忙しい中、お時間をいただき、ありがとうございます。

早速ですが、質問が3つあります。まず、日本での統合報告の反応に対してはどのような印象をお持ちですか？ 次に、日本では統合報告がどの程度広がっていると思われますか？ また、2014年9月2日に、「グローバル時代の企業価値リポーティング「統合報告～長期価値創造を実現する企業報告」」（主催：日本経済新聞社、特別協賛：日本公認会計士協会、日本取引所グループ。当日の模様については、本誌2014年12月号67頁に掲載）と題したシンポジウムが開催されましたが、シンポジウムの感想もお聞かせ願えますか。

Druckman 重複する事柄もあるので、3つまとめてお答えします。

9月2日のシンポジウムに出席して、出席者数はもちろん、その質とレベルの高さに大変驚きました。聞いたところによると、約600人の参加者の中、100人を超えるCEOや経営幹部が出席されていたそうです。これは、これまでのシンポジウムではなかったことだと思います。統合報告が経営幹部レベルにインパクトを与えている証拠だと思います。アベノミクスとその第3の矢が展開されたこと、また、それが企業報告と統合報告に関係していることが大きな影響を及ぼしたのだと思います。私は、このシンポジウムを通して、私たちが訴えてきたことと、日本で起きていることの間にシナジーが生じているのを実際に見て、体感しました。



IIRC CEO Paul Druckman氏

日本では、2014年9月現在で、130もの企業が統合報告を行っている聞いて、私はとても驚いています。日本における統合報告の発展がいかにも早いのがよく分かります。

山 田 2013年に統合報告を行った企業数は87社でした。

Druckman そうですね。シンポジウムでは、2015年のうちに400社を目指すとの報告がありましたが、実際にそうなることも驚きません。

また、シンポジウムのパネル・ディスカッションのパネリストが、統合報告を明確に理解していることにも驚きました。私が出席するほとんどのカンファレンスでは、統合報告の意味を本当に理解している人は一部です。しかし、今回のシンポジウムでは、パネリスト全員が統合報告をよく理解していると感じました。これは、とても新鮮でエキサイティングでした。

和 貝 日本は、統合報告を容認した最初の国だと思いますか？

Druckman 日本はそうなると思っています。国全体が同じ方向に向かって動いていますので。1年後は、日本が先行して、他の国がそれに続く形になると思います。現時点では、まだ先行国の1つですが、とても早

いペースで動いています。

和 貝 2015年、400社以上の統合報告書が公表されれば嬉しいです。

Druckman IIRCは、パイロット・プログラム等により、企業との協議に多くの時間を割いてきました。事業には、運も必要です。運をつかんだ時は、それを利用しなければなりません。私たち、そしてIIRCは、運に恵まれましたが、これは単なる運ではありません。努力していたからこそ運に恵まれたのです。ゴルフで有名な話があります。私が若かった頃の偉大なゴルファーの1人であるGary Playerに関する話です。人は皆、彼がゴルフ・コースで強運であるといいました。しかし、彼は練習すればするほど強運になったというのです。

山 田 同じことが起こっていると思います。シンポジウムに出席したのが意識の高い人たちだったということも忘れてはなりません。

Druckman そうですね。

山 田 日本企業の意識の高い経営者の統合報告を通じた投資家との対話に対する理解や熱意を、他の日本の経営トップ層に拡げていく必要があります。

2 英国の2つのコードと統合報告の関係

(1) 2つのコードの策定の背景

和 貝 次に、英国のスチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードについてうかがいます。

日本でも、2013年に日本版スチュワードシップ・コードが金融庁から公表されました。また、日本再興戦略の一環として、コーポレートガバ

ナンスの強化が挙げられており、日本でもコーポレートガバナンス・コードの検討が進められています。

2010年に公表された英国のスチュワードシップ・コードは、機関投資家による投資企業に対する関与の在り方についての原則を定めるために開発されたと理解しています。一方で、英国のコーポレートガバナンス・コードには、企業に適用される規則が定められています。英国でこの2つのコードが策定された問題意識・背景などを教えてください。

Druckman 私は、両コードの専門家ではないので、個人的な見解となりますが、よろしいでしょうか。コーポレートガバナンス・コードの起源は、実は統合規範（Combined Code）です。これは1992年にさかのぼります。この規範が策定されたきっかけは、1980年代に起きた国際商業信用銀行（BCCI）のスキャンダルです。このスキャンダルがきっかけで、何らかの行動が必要であるとの気運が高まりました。余談ですが、コーポレートガバナンス・コードの公表を主導したのはAdrian Cadbury氏です。そして興味深いことに、Adrian Cadbury氏は、南アフリカにおけるコーポレートガバナンスの第一人者でありIIRCの議長でもあるMervyn King氏の親友であり、同僚でもあります。その世代の人たちの中には、その分野に深く関与しているコミュニティがあります。

英国でのスチュワードシップ・コードは、金融危機が大きなきっかけでした。金融危機に対する反応です。また、英国政府は、John Kay教授に資本市場が短期志向に陥っていることの要因と対策についての調査報告を要請し、これに対応してKay

Review¹が公表されました。このKay Reviewはスチュワードシップ・コードの後に公表されたのですが、この2つは関係しています。金融危機が起きなければ、スチュワードシップ・コードが公表される可能性は低かったと思います。

Labrey そのとおりです。金融危機の直後に問題になっていたのは、銀行やその他金融機関のガバナンスでした。David Walker卿が、銀行や金融機関のガバナンスの面をレビューした結果、スチュワードシップ・コードを提案したのです。それが始まりです。

山田 しかし、スチュワードシップ・コードでは、投資家、特に機関投資家が、市場をより公正又は利用者指向の場所にする一定の責任を有する、あるいは自らの投資に関してより長期的な視点を持たなければならないとされていると理解しています。

Druckman それは、どちらかと言えば日本のスチュワードシップ・コードの考え方だと思います。

山田 そうです。

Druckman だからこそ、日本のスチュワードシップ・コードによって英国のスチュワードシップ・コードが改善されたのだと思います。英国のスチュワードシップ・コードでも言及されていましたが、それは英国のスチュワードシップ・コードの実際の主要な原動力ではありませんでした。

山田 しかし、私の知る限り、Kay Reviewでは、機関投資家による投資の長期的な視点が大いに強調されていました。

Druckman そのとおりです。

山田 そしてKay Reviewの一

部では、短期投資の原因になる可能性があるという理由から、期中報告をなくすことが提案されていました。しかし、英国のスチュワードシップ・コードでは、それほど長期投資に重点が置かれていません。

Druckman そのとおりですが、Kay Reviewがスチュワードシップ・コードに組み込まれていないということも忘れてはなりません。

Labrey 実際は戦略報告書²の方が、Kay Reviewへの反応だったと思います。Kay Reviewから政策的なアウトカムがあったとすれば、それは現在のところ、スチュワードシップ・コードよりも戦略報告書だと思います。そして四半期報告の廃止です。英国では、四半期報告は今後なくなります。

和貝 2014年、日本では伊藤レポートが公表されました。このレポートでも長期的な思考が取り上げられています。

Druckman 私たちにとって伊藤レポートは本当に強い文書です。伊藤レポートで興味深いのは、伊藤レポートは統合報告フレームワークが公表された後に発表された文書ですが、伊藤レポートにおいて統合報告が強く推奨されている点です。一方で、Kay Reviewが公表された時、Kay教授は統合報告に対してとても熱心でしたが、これは統合報告が始まる前でした。

(2) 2つのコードの概要

和貝 2つのコードの内容について簡単にご説明いただけますか？

Druckman 先に申し上げたとおり、私の専門分野ではありませんので私見となりますが、ご説明します。英国のスチュワードシップ・コードの主要原則は、アセット・マネージャー

や資産の保有者による企業への関与の仕方に関する方針の開示に関するものです。この開示は、定性的開示と定量的開示の両方です。コーポレートガバナンス・コードは、組織のガバナンスの構造や取締役会の責任に関するものです。これが私の理解している2つのコードの目的です。

和 貝 2つのコードが英国で公表された後に、ビジネスや他の分野で変化はありましたか？



IIRC ワーキンググループメンバー・
日本公認会計士協会常務理事

和貝享介氏

Druckman 影響はあったと思います。英国の2つのコードは、多くの点でアウトカムよりも統制や方針に重点を置いていました。ただ、日本において実務上行われたことの方が、英国のコードよりも重大な影響を及ぼしたと思います。英国のコードは影響を及ぼしましたが、実務レベルよりも基本的なレベルのもので、より長期的な影響という形で現れる可能性が高いと思います。

和 貝 次の質問に移ります。英国でコーポレートガバナンス・コードが公表された後に、IIRCの統合報告フレームワークが策定されました。統合報告フレームワークは、英国のステュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの影響

を受けていますか？

Druckman 統合報告フレームワークは、国際的なレベルにおいて策定されたものです。そのため、世界中のステュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードを考慮しました。IIRCの統合報告フレームワークに関し、ステュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードは考慮した重要な要素ですが、基本的な事項ではありません。統合報告フレームワークで重点を置いたのは、市場の目的に適合した統合報告フレームワークを作ることでした。私たちのいう市場とは、企業、投資家やその他ステークホルダーのことです。私たちは、様々な国の既存の枠組みをフォローすることを考えていませんでした。私たちはイノベーションを起こしたかったのです。そしてそれは、既存の規制の力によってではなく、市場の力で成し遂げたいと考えました。すなわち、規制の影響を受けず、市場の求めるものを作り出したいと考えました。

和 貝 統合報告フレームワークでは、Comply or explain（遵守せよ、さもなければ説明せよ）の考え方が使われています。この考え方は、この条項を遵守するのであればそれでよいが、遵守しない場合には経営者（取締役会）が説明しなければならないというもので、英国のコーポレートガバナンス・コードのトレードマークですが、その部分は統合報告フレームワークの一部に影響を及ぼしましたか？

Druckman Comply or explainをIIRCは使っていますが、英国のガバナンス・コードから採用したと考えていません。これは、南アフリカのキング委員会も採用していましたし、非財務情報の報告に関してデンマー

ク政府も採用していました。Comply or explainは世界中で採用されている概念だと私たちは考えています。英国は、この考え方を生み出した最初の国の1つかもしれませんが、私にとってComply or explainは、英国のアイディアのコピーではありません。これは世界的な概念であり、IIRCはそれを採用したのです。

(3) 2つのコードと統合報告の関係性

和 貝 ステュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コードと統合報告の関係性はどのようになるのでしょうか？

Druckman 伊藤レポートのおかげで、私の考えはとても深まりました。ステュワードシップとコーポレートガバナンスの間には常に関係性があります。私の考えでは、3つの柱があります。1つの柱はステュワードシップ、もう1つの柱はコーポレートガバナンスであるとして、その2つの柱を結び付ける役割を担うのが3つ目の柱である企業報告になります。統合報告はその一部にすぎませんが、非常に重要な部分です。私は、それぞれを単独で考えるのではなく、結合性としてとらえています。このように考えが明確になったのは、日本で起きていることを実際に理解してからです。

3 今後のIIRCの取組み

(1) 統合報告フレームワークの改訂予定

山 田 日本の関係者の多くがIIRCの活動についてある程度理解しているとの前提で、今後、IIRCの組織をどのように広げていくのか、また、〈IR〉の概念をどのように世界

に広めていくかについて伺いたいと思います。

統合報告フレームワークは、変更が加えられない確定したものではないと理解しています。すなわち、内容を改善するために改訂が行われる可能性があるということです。統合報告フレームワークの改善はどの程度の頻度で行うことが予定されているのでしょうか？

Druckman どの程度の頻度でフレームワークを改善するかという質問は、将来についての予定表があるということを前提としています。IIRCにそのような予定表はありません。私たちは、現在、何が起きているか、その証拠や、市場に統合報告がどのような影響を及ぼすかを理解することに重きを置いています。例えば、リーディング・プラクティスの構築を試みています。そこにはセクターごとの統合報告書の事例についてのリーディング・プラクティスや統合報告と関連する統合思考の実行に関するリーディング・プラクティス、そして、統合報告が投資家全体、企業やその他ステークホルダーに変化をもたらした証拠のリーディング・プラクティスといったものが含まれます。また、実際の論点は何か、どの方向に進むべきかを理解し、その上で統合報告フレームワークの変更が必要かどうかを検討することになると思います。統合報告フレームワークは、非常にハイレベルなものです。統合報告フレームワークの基本を微調整することは必要になると思います。ただ、改訂が必要かどうかについては、「分からない」というのが私の答えです。このように、私たちは柔軟な姿勢を保つようにしています。これから2年か3年の間に統合

報告フレームワークの改訂を検討する必要があるとの考えは持っています。しかし、それは決まったものではありません。

山田 少し驚きました。利用頻度や利用者の数を増やすことにもっと力を注いでいると思っていたからです。そして、統合報告フレームワークが使われるようになればなるほど、もっと多くを統合報告フレームワークに盛り込んでほしいとの要望が出ることになると思います。このように、統合報告フレームワークの利用の拡大や、統合報告書を公表する企業数の増加を優先するのだと考えていました。

Druckman そうではありません。統合報告書を作成する企業を増やすことにも力を注いでいます。しかし、作成される統合報告書の数が増えても、その質が良くないという状況が生じることを私たちはおそれています。その結果、統合報告のテンプレートやハウツーを示すことをIIRCが求められることがあってはならないと思います。短期的にはとても危険だと思います。そうなれば、さらにもう1つの遵守すべき文書が増えることになってしまうからです。IIRCの戦略は、いわゆる「早期適用企業」に焦点を絞ることです。これは多数派ではありません。IIRCは、企業が要求されるからではなく、自発的に統合報告を行うことを望んでいます。そのため、数ではなく、質を望んでいます。とはいえ、数も増えてほしいですが。

(2) 統合報告のレベルの判定

山田 私も全面的に賛成です。ところで、統合報告の質はどのように判断し、どのようにレビューし、質の低い報告書を作成・発行した企

業に対してはどのような形で改善のための提案をされるのでしょうか？

Druckman 結論を申し上げれば、「まだ模索中である」ということです。統合報告フレームワークは2013年12月に公表されたばかりで、まだ初期の段階です。私たちがなすべきことは、いろいろ試し、よい統合報告を行うよう企業に奨励することです。企業報告の世界では、よい行いを奨励する代わりに、誤りがないか探すが一般化しています。規制当局や他の多くの人々、そして監査人全体でも…。規制当局や監査人は、何が正しいかではなく、何が間違っているかをみる傾向にあります。そのため私たちは、統合報告書が完璧であるかどうかではなく、企業が統合報告をどのように形作っていくかをみたいと思っています。このように、規定するのではなく、改善されていくのをみたいと考えています。

山田 日本で統合報告を適用している企業数は現在130社です。2013年は87社でした。このように、早いペースで拡大しています。130の企業は、統合報告書を公表したいという熱意を持っている企業群だと考えています。しかし、それら企業の統合報告書のレベル、質は誰が判断するのでしょうか？

Druckman いくつか選択肢があると思うのですが、私たちは、誰が判断するかについては、市場が決めるべきであると考えています。選択肢は排他的なものではなく、それぞれ重なり合う可能性もあります。選択肢の1つがアシュアランスです。これについては、今後、取り組んでいかなければなりません。また、今後は格付機関やインデックス、表彰制度も選択肢の1つとして入ってく

と思います。例えば、「これらの報告書はこのレンジの中に入っており、これらの他の報告書はそれよりも下のレンジに含まれる」というようなものです。それは日本経済新聞社の表彰であるかもしれませんが、日本公認会計士協会（JICPA）の表彰であるかもしれません。統合報告フレームワークの要件に基づく賞ができれば、とても興味深いと考えています。3つ目に、まだ可能性の段階ですが、IIRCによって何らかの認定プロセスを設けるという選択肢もあります。

山田 3つ目のお話について、もう少し詳しく聞かせていただけますか。

Druckman 現在、検討中ですが、問題が多く、非常に慎重に検討する必要があります。ほかにも選択肢があるかもしれませんが、現在はそれらすべての選択肢を検討しているところです。

山田 私も、3つ目の選択肢はとても危険だと思います。誰かが客観的に点数を付けることはできないと思います。これは高品質で、これは高品質ではないとIIRCが判断することは危険だと思います。IIRCの別の部門が行うのであれば可能かもしれ

ませんが、Druckmanさん自身が行うべきではないと思います。

Druckman 企業報告に関して世界中の他の基準設定機関のほとんどは、そのような認定は行っていませんが、認定をしている機関もあります。認定を行うつもりかどうかを今日聞かれれば、そして確約しろと言うのであれば、「ノー」と言うでしょう。しかし、まだ検討中の段階であり、決定したわけではありません。認定を行う可能性は低いと思いますが、まだ決定ではありません。

山田 格付機関や投資家が、それが高品質な統合報告書であるかを評価すべきであるとおっしゃいました。そのためには、投資家や格付機関への教育が欠かせないと思います。その分野で何かしようとお考えですか？

Druckman 考えています。しかしさらなる取り組みが必要です。例えば、統合報告に関して、投資家から非常に面白い取り組みが起きました。これはごく最近のことですが、日本のGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）のような組織であるオーストラリアの主要な年金基金は、オーストラリアにおける主要株主ですが、そのオーストラリアの年金基金が集まり、統合報告へのチャレンジを始めたのです。その取り組みを通して、統合報告とは何かをきちんと学び、自らが投資を行っている市場や企業によりよい適用を促すことができるようになります。これはとても素晴らしいイニシアティブだと思っています。日本の主要な年金基金もオーストラリアのイニシアティブに加わったらよいとは思いませんか？

山田 なるほど。

Druckman それが1つです。も

う1つは米国のCFA協会や他の金融アナリスト・資産所有者の専門団体などの組織を通じた取り組みです。これらの組織は、組織の会員の教育にとても力を入れています。

(3) CRDについて

山田 ありがとうございます。統合報告書を発行している企業の数は、特に日本で増加しているという印象があります。そのレベル又は質を保つためにどのような教育の取り組みを考えているかを、Druckmanさんの口から聞くことがとても重要だと思います。

ところで、IIRCはCRD（Corporate Reporting Dialogue）を立ち上げました。これは、IIRCのフレームワークが包括的なフレームワークであるという考えに基づいて、それ以外の関係者との関係をより深めるための仕組みだと理解しています。GRI（Global Reporting Initiative）やサステナビリティ会計基準審議会（SASB：Sustainability Accounting Standards Board）にはそれぞれ取り組んでいることがありますが、統合思考や統合報告はこれらを統括するものであるように思います。CRDの立ち上げはどのような考えに基づいているのかをお聞きしたいと思います。

Druckman まず、CRDがどのようなもので、誰が参加しているかを説明したいと思います。統合報告の場合、一般に、サステナビリティ報告に焦点が当たりがちですが、財務報告もとても重要な報告です。そのため、CRDに参加している組織は、国際会計基準審議会（IASB）、米国財務会計基準審議会（FASB）、国際公会計基準審議会（IPSASB）、SASB、GRI、CDP（Carbon Disclosure Pro-



IIRC Ambassador

山田辰己氏

ject) などです。

次に、CRDがどのようなものかについて説明します。CRDは、統合報告がそうした組織を1つにまとめる手段であることを理解した上で、そうした組織がお互いを理解できるように、CRDが最初に行うのは、各組織がどのような活動をしているのか、また、各分野における主要なプレーヤーが誰であるのかを分かりやすくマッピングすることです。興味深いことに、サステナビリティ報告関連の組織と、財務報告関連の組織の間に、相互理解とつながりが生まれました。IIRCは、統合報告がすべてに共通するテーマであるとの考えに基づき、さらに、両者の理解とつながりを促進する手助けをしているのです。

4

IIRCとSASBの方向性について

山田 初期の段階で、どの方向に進むかはまだ分からないということですね。次に、IIRCとSASBとの関係についておたずねします。SASBの目指す方向は、業界の会計指標や重要業績評価（KPI）を作ることにように思えます。SASBが重点を置いているのは業界単位での非財務情報開示の統一化のように感じています。業界内の比較可能性を重視しているように思えます。その概念はIIRCの考え方の一部にはなり得るかもしれませんが、表面的には方向性がまったく違うように思えます。

Druckman それは違うと思います。SASBを例に取ってご説明しましょう。SASBはアメリカ・ベースの組織ですが、SASBは産業部門ごとのサステナビリティに係るKPIに焦点を絞っています。これは、統合

報告にとって、とてもよいことです。統合報告と方向性が異なるとは思いません。資本を考えたときに、産業によっては、自然資本に関する指標がなければ統合報告はできません。企業は、統合報告を行うことが難しくなるでしょう。重要なことは、統合報告を支える指標があるということです。現時点では、いわゆるデータに介入することは私たちがすべきことではないと考えています。私たちの仕事は、戦略をみて、それがどのように関係しているかを考えることです。

山田 統合報告フレームワークでは、KPIを特定しないと明確に述べられています。

Druckman 明記されていますが、これは統合報告フレームワークの改訂が必要になる分野の1つかもしれません。しかし、まずは企業報告業界が1つにならなければなりません。

山田 なるほど。しかし、業界ごとに的を絞ったKPIは、ボイラープレートにつながる可能性があるのではないですか？

Druckman IFRSやUS-GAAPはボイラープレートだと思いますか？

山田 いえ、そうは思いません。業界内の比較可能性は1つの方向性です。私の理解が正しいのであれば、フレームワークは企業のビジネスモデルだけに焦点を絞っています。

Druckman 企業のビジネスモデルと戦略だけを説明して、それを実績と結び付けない統合報告書は率直に申し上げてまったく役に立ちません。要するに、ビジネスモデル、戦略、戦略的テーマを説明して、今何をしていて、過去に何を達成したかという事実——これはKPIであり、IFRS財務諸表であり、サステナビ

リティ情報ですが——に関連付けなければ、そして過去の実績をその根拠としなければなりません。

山田 統合報告は、どちらかといえば将来情報を重視しているのではないですか？

Druckman 統合報告は将来情報を重視しているのではなく、過去と将来の両方が含まれるのです。統合報告書は過去情報と将来情報とを区分するためのものではありません。将来情報だけを扱うのであれば、それは単なるPR文書になってしまいます。将来情報が、基準に裏付けられた実績情報やKPIと結び付いていなければ、とんでもないことになるでしょう。

Labrey KPIに関してですが、現在、IIRCではなくIIRCのパイロット・プログラムに参加している企業がこの問題に取り組んでいます。これらの企業は業界ごとのネットワークのようなものを構築しており、シンガポールのDBS銀行の統合報告の担当者が主導して銀行のネットワークが構築されました。彼はそのネットワークを構成する9か10の銀行を定期的に招集して議論を行っています。比較可能性を高められるような共通の報告上の課題が銀行業界にないかどうか話し合いが行われており、そのうちの1つがKPIです。これは、IIRCではなく、市場が主導している取り組みです。

Druckman 財務報告やサステナビリティ報告はデータ中心であると批判されることもあります。私はデータだけでは十分ではないと考えています。しかし、戦略や将来情報、統合報告だけでも十分ではないと思うのです。それらを総合的に考慮しなければなりません。

山田 戦略についての説明を支えるのは、過去の実績でなければならないということですね。その意味では、実績は出発点として非常に重要です。

Druckman そのとおりです。

山田 それに基づき、経営者は将来何を達成できるか、どのような価値創造を行うのかを考えるということですね。

Druckman 経営者は将来の戦略を持ち、その戦略は過去の実績に裏打ちされたものであるということですね。

5 統合報告の保証について

山田 保証についてお聞きしたいと思います。IIRCは、最近、保証に関するペーパーを公表しました。保証は、ここまでのお話とどのように関係するのでしょうか？

Druckman 私たちが担保しなければならないことは、統合報告書が信頼のおけるものとするということです。今、私は意図的に“assure”ではなく、“ensure”という言葉を使いました。

山田 それはどういうことでしょうか？ 現在の制度の下では、財務データは監査の対象になります。しかし、統合報告は価値創造や戦略に関するものですね。

Druckman そうですが、戦略や価値創造はただの夢物語であってはなりません。現実、すなわち、その事業が何をしようとしているかでなければならないのです。それが本当の戦略であり、当該事業の価値創造モデル、ビジネスモデル、価値創造であると市場に満足させるにはどのようにすればよいのでしょうか。そ

のためには市場に任せるか、何らかの保証プロセスを作ることになります。私たちは、財務諸表監査やサステナビリティの保証の世界で使われている従来の意味での保証を考える場合、主にデータについて考えてしまいます。その際には、保証プロセスのチェックを行うなど、私たちが監査人として何年もしてきたことが行われます。また、統制、システムなどにもフォーカスします。では統合報告に関しては何を見るべきでしょうか？ 統合報告書中のデータの保証は既に行われています。統合報告に関する業務においては、何を確保すべきなのでしょうか？ 現在、IIRCは、議論のきっかけとなるようなペーパーを作成したところです。この質問に対しても、「答えは分からない」と申し上げるしかありません。統合報告はまだ始まったばかりです。統合報告書は信頼できるものでなければならないということは分かっていますが、保証に関する答えはまだ見つかっていません。まずは議論をして、それがどのような方向に向かうかを見たいと思います。

山田 では、誰がその仕事をするのでしょうか？ 例えば、CO₂の削減に関する情報です。この手法を採用すれば、CO₂の生成を何パーセント削減できるという場合、通常であれば監査人はそれを評価する能力は持っていません。要するに、その情報が信頼できるものであるとするためには、その手法又はCO₂削減との関係について誰かが知識を有していなければなりません。そのような保証に関しては誰が行うことができるのでしょうか。

Druckman 率直に申し上げて、今の例はあまり適切な例だとは思

いません。誤解しないでください。というのも、私にとってCO₂の削減はサステナビリティ報告とサステナビリティの保証に関係するものだからです。提供されたデータ又は情報を保証するためのプロセスは、市場がどのような方法での保証を求めているかに応じて行われなければなりません。統合報告に関していえば、統合報告書中のデータは既に保証されていることから、それが正しいことを前提とします。しかし、例えば、自分がある企業の取締役又はCEOであるとします。取締役会としての意思決定を行う際にベースとする情報に依拠できなければ、経営者を解雇しなければなりません。このように、情報が信頼できると取締役会が考えているのであれば、市場もそう考えるべきであるというのが私の考えです。これについては議論の余地があります。取締役会は、情報に満足するために何をするのでしょうか？ 重要になるのは、内部監査と外部監査です。私は、統合報告の信頼性を支えるために「複合保証（combined assurance）」を考える必要があると思います。しかし、まだ答えは出ていません。統合報告書は信頼できるものでなければなりません。日本の会計業界やその他多くの人々には意見を出してほしいと思います。それが一番です。私たちは答えを持ち合わせていません。結論としては、私たちは自分たちのことを保証基準の設定主体だとは考えていません。私たちは議論のきっかけを作っているのです。

山田 そうでした。IIRCが公表した保証に関するペーパーは、IIRCが自ら保証に関する監査基準を作るのではなく、IAASB（国際監査・

保証基準審議会)のような国際監査基準を作成する国際組織が、統合報告書というユニークな性格を持つ報告書に一定の信頼性を付与するための保証基準を作ることを促すという趣旨で公表されたものと理解しています。信頼性を判断するための要件もまだ立案されていないのですか？

Druckman フレームワークを公表した際、私たちはとても注意を払いました。何時間も何日もかけて議論した主要な点の1つは、フレームワークから作成される報告書を保証できるものにすることでした。そのために、黒体文字やボールド体などを用いました。そしてフレームワークは保証可能なものになったと思います。問題は、誰がどのようにそれを行うかです。必要なのは戦略が正しいかどうかをチェックすることでしょうか？ そうではありません。それが実際の戦略かどうかをチェックすることです。私たちは、うわべだけのPR情報を見たいのではありません。

和 貝 保証について、質問を1つ付け加えたいと思います。保証という用語は、CPAや監査に携わる人に誤解されていると思います。例えば、「保証 (assurance)」を「信憑性 (credibility)」に変えるなど、ほかの用語を使うことは考えたことがありますか？ 「保証」と聞くと、データや財務諸表の詳細のことを考えてしまいます。用語についてはどのようにお考えでしょうか？

Druckman 素晴らしいアイデアだと思います。個人的にそのようなことを考えたことがありますし、今、取り上げてくださったことをとても嬉しく思います。用語についてはとても真剣に考える必要があると

思います。私たちは基準設定主体ではないことを忘れてはなりません、それは多大な貢献になると思います。人は、用語は関係ないと思うことが多いですが、実際にはとても関係しているのです。和貝さんのご意見に全面的に賛成です。

6 IIRCのアジア戦略

山 田 Labreyさんに最後の質問をしたいと思います。IIRCは、シンガポールに支所、連絡事務所を開設したように理解しています。これは、アジアにより注力していくということだと思います。日本を含むアジアの国々にどのように対応していくのか、何か戦略はありますか？

Labrey そうした事務所をシンガポールに開設はしていませんが、私自身は現在、シンガポールに配属されています。

山 田 シンガポールにはどのくらいいらっしゃるのですか？

Labrey シンガポールには2か月前に配属されました。2014年6月に配属され、現時点では2014年末までいる予定です。ただ、IIRCはその後にもアジアとの関与を続けていく予定です。日本や韓国にもIIRCのスタッフが配属されています。また、インドにもスタッフを派遣することになっています。このように、2015年以降もアジアでの活動は継続していく予定です。私自身がシンガポールに配属されたのには2つの理由があります。

1つは、特に日本、そしてシンガポール、マレーシア、インドなどアジアの様々な国で統合報告の気運が高まっているのを感じたためです。そして私たちはこの機会をとらえて

支援し、統合報告を推進するため、そうした国々の中ですべての関係者を含む持続可能なネットワークを構築したい、又は構築するよう働きかけたいと考えたのです。すなわち、主要な市場参加者すべてを考慮し、そうした様々な市場における統合報告の採用や統合報告の理解を推進するということです。

2つ目の理由ですが、私たちは、アジア市場の声や見解を、今後のIIRCの戦略判断や計画の策定にもっと反映すべきだと考えました。私の仕事の1つには、アジアの主張やアジアの様々な視点を理解するためにアジアの様々な市場参加者の意見を聞き、そこから学ぶことがあります。この取組みに関して1つの例を挙げたいと思います。資本の中には、関係・社会資本があります。特にアジアでは、築いた関係性がビジネスにおいて非常に重要視されます。企業は、話を伝える上で、そうした関係の価値を伝えたいと考えています。これは、アジア市場固有のものです。私たちはこれについて検討し、そうしたイノベーションの発展を促進したいと考えています。

山 田 フレームワークの適用に関するリーディング・ケースを集めているということですね？

Labrey フレームワークの適用、フレームワークを開発する上での課題の理解、そして推進力の理解です。ほかにも、様々なネットワークを構築したり、構築を支援したりしています。例えば、6週間ほど前にシンガポールで、あるビジネス・ネットワークが立ち上げられました。また、インドでもタタ・スチールのCFOが議長を務めるインド工業連合との間にネットワークが立ち上げられまし

た。さらに、今後数週間のうちに、マレーシアでネットワークが立ち上げられる予定です。これは、日本のビジネス・ネットワークを補完するものです。

Druckman 1つ付け加えてさせてください。IIRCは世界中に事務所を置いたり、スタッフを派遣したりする予定はありません。

山田 それはすみませんでした。

Druckman いえいえ。それは無理もない間違いです。現在、2人のスタッフが日本を拠点に活動しています。彼らには日本国内の活動だけでなく、グローバルなプロジェクトにも関与してほしいと考えています。私たちは、世界中に事務所を設置しようとは考えていません。JICPAなどの主要な組織に統合報告を推進してほしいと考えています。IIRCは、営業組織ではありません。統合報告フレームワークを設定する組織なのです。

Labrey 構築されているネットワークは、その国の団体による自立したネットワークなのです。

山田 ネットワークを構築したいと考えているのは、シンガポール、マレーシアとインドですか？ これは複数国によるネットワークなのでしょうか？

Labrey いえ、各国の国内ネットワークです。ちなみに、シンガポールのネットワークはとても興味深いです。シンガポールは、東南アジアにおける統合報告のハブになりたいという野心を持っています。そのためにシンガポールは、マレーシア、フィリピン、タイの組織と対話し、シンガポールのネットワークがそれらの国々にとってのハブになれるかどうかを探っています。ハブ・モデ

ルの可能性もありますが、これはまだ発展途上です。現時点では、これまで構築されてきたのは各国内のネットワークです。



IIRC Policy and Strategy Director
Jonathan Labrey氏

Druckman 統合報告ビジネス・ネットワークはJICPAによって支えられています。それに関してこの2、3年のJICPAの協力に感謝しなければなりません。今後ともよろしくお願いいたします。

7 JICPAとの協働

山田 次の質問はまさに今おっしゃったことについてです。日本の現在の状況、あるいはJICPAの活動やネットワーク構築の試みについて満足されていらっしゃいますか？何か改善してほしいことがあれば、うかがいたいと思います。

Druckman JICPAには先見の明があり、将来、統合報告が来ることを早くから分かっていたと思います。そして、JICPA以外の多くの日本人たちはそれに気付いていなかったと思います。もちろん中には気付いていた人もいたとは思いますが、JICPAは組織としてそれを認識し、資源を投じ、日本だけではなく世界におけるIIRCの活動を支援してくれ

ました。

IIRCとしての次の段階は、これはLabreyが担っていることですが、JICPAが私たちに提供してくれた支援を基に、それを会計専門職から市場へと拡げていくことです。それをどのように達成するのがベストかは、JICPAと協力して答えを見付けなければなりません。IIRCは、日本での私たちの活動にとって、JICPAの存在がその中心でなければならないと考えています。

山田 和貝さんの役割はとても重要ですね。ところで、これから1年半の間に組織再編を行うという話を聞きました。現行のテクニカルな組織の代わりに、テクニカル・レビュー機関を立ち上げるとのことですが、この組織再編の目的は何でしょうか？特に技術的な側面からお話をうかがいたいと思います。

Druckman 組織再編の目的は、IIRCの信頼をさらに高めることです。これは、IIRCの組織が設立時のガバナンス・モデルで対応できるよりも大きくなってしまったからです。そして、私たちの活動が成功を収めたからこそこの組織再編が必要になったのです。私たちは、今の状態にこれほど早く達するとは思っていませんでした。このように、組織再編の目的は信頼をもたらすことです。テクニカル・レビュー機関に関してですが、私たちは、フレームワーク、ガイダンスやIIRCが取り組んでいるプロジェクトを主導するのは、技術系の人材でなければならないと考えています。そうした技術畑の人たちは、IIRCによる統合思考に関する取り組み、提唱活動やその他の取り組みに対し、私たちほどには関心がないかもしれません。そのため、独立の立

場で統合報告フレームワークの技術的な面を専門に考えるグループを設けた方がよいと考えました。

山田 メンバーの構成について何か考えはありますか？

Druckman 正直に申し上げます、現在、メンバーを選んでいるところです。考えはありますが、まだIIRCの審議会にも評議会にも伝えていませんので、ここで話すのは控えさせていただきます。

山田 愛国的な観点から、日本人も選ぶようにご検討いただければと思います。

Druckman 検討するだけでなく、日本人を選ばなければ、それは私たちの怠慢になります。

山田 そして、IIRCは資金ももっと必要ですね。

Druckman 「も」ではありません。「私たちは資金が必要です」と声を大にして言いたいです。IIRCのような組織は、どんどん大きくなってしまいう危険性があります。そのため、ある程度資金が限られている必要はあります。とはいえ、維持できるだけの資金は必要です。

山田 では、最後の締めくくりをお願いします。

Druckman 本日は、ありがとうございました。私たちには、皆様が必要とされる時間を割く義務があります。質問をしていただき、また、関心を持っていただき感謝しています。

和貝 これでインタビューを終了いたします。本日は、お忙しい中、お時間を割いていただき、本当にありがとうございました。

<注>

1 The Kay Review of UK Equity

Markets and Long-term Decision Making (英国資本市場と長期的意思決定に関するケイ・レビュー) 2012年7月

英国政府の要請に基づき、英国資本市場の抱える構造的課題について、投資家行動、企業ガバナンス、企業報告等の視点から包括的に分析するとともに、根本的な改善に向けた方策を提示した報告書。英国内の制度にとどまらず、インベストメントチェーンに関わる国際的、地域的枠組みに大きな影響を及ぼしている。

2 Strategic Report：英国会社法の改正(2013年8月)により年次報告書の一部として従来の取締役報告書とあわせて開示が求められることとなった。企業の戦略とビジネスモデル、主要なリスク、年次報告書内の詳細情報へのリンクが開示対象となる主な情報である。英国の企業報告基準設定主体である財務報告評議会(FRC)は2014年6月、戦略報告書の作成ガイダンスを発行した。

* 必須研修科目「監査の品質及び不正リスク対応」研修教材

教材コード J030374



研修コード 3201

履修単位 1単位