

## インタビュー

# 統合報告をめぐる国際的な動向と SASBの活動内容について



左から、Bob Eccles氏、山田辰己氏

ハーバード・ビジネス・スクール名誉教授  
国際統合報告評議会（IIRC）カウンシルメンバー

**Bob Eccles**

（聞き手）国際統合報告評議会（IIRC）アンバサダー

やま だ たつ み  
**山田 辰己**

米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB：Sustainability Accounting Standards Board）の前議長（初代議長）だったBob Eccles教授が来日した機会をとらえ、統合報告をめぐる国際的な動向や、米国SASBの活動内容に関してインタビューを実施した。Eccles教授が考える統合報告における「重要性」の概念については、経営者と投資家のさらなる対話の促進につながる要素も含まれていることから、是非、ご一読いただきたい。

（機関誌編集員会）

< Bob Eccles教授 >

ハーバード・ビジネス・スクール名誉教授。国際統合報告評議会（IIRC）カウンシルメンバー。前米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）議長（初代議長）。

山田 本日は、米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB：Sustainability Accounting Standards Board）の前議長、Bob Eccles教授をお招きして、統合報告に関するお話やSASBの活動内容についてお聞きします。Eccles教授、本日はおいでいただき、ありがとうございます。

## I 統合報告をめぐる動向と重要性について

### 統合報告的な見方の重要性

Eccles 統合報告の内容をどのように充実していくかに関して、私が良いと考え、他の多くの人賛同することであっても、それが必ず実現できるものではありません。また、その実現を規制に頼ることはできません。むしろ、多くの規制が早い段階で導入されることは間違いだと思っています。統合報告は、さまざまな人が一緒になって、言い訳することなくお互いに協力する方法を見つけ作成していかなければならないものだと考えています。

例えば、企業が「なぜ投資家が関心がないのにこれをやらなければならないのか？」と言い、投資家が「企業が提供する情報は良くない」と言い、企業が「基準がない」と言うなど、それぞれが言い訳するのではなく、企業、投資家、基準設定主体、取締役会、そして最終的には、規制当局がこれを支持し、協力し合ってその内容の充実を推進していく必要があるのです。

私の著書「The Integrated Reporting Movement」（Robert G. Eccles, Michael P. Krzus with Sydney Ribot [2014]）の中では、何が問題かを明確にし、たまに見られるような準拠



ハーバード・ビジネス・スクール名誉教授 国際統合報告評議会（IIRC）カウンシルメンバー Bob Eccles氏

のためだけの統合報告、あるいは、要求される項目だけをただ開示するような、いわゆる準拠のためだけのtick-the-box型の統合報告ではなく、高品質な統合報告を行うには何をすべきかを明確にするよう努めました。私は、統合報告は、会社の一部の人や外部の事務所が作成した報告書というだけではなく、統合思考のためのツールであり、企業の経営方法から自然に生まれ出るものであると考えています。

統合報告の初期のころに最も良い報告を行っていたのはデンマークの製薬会社とブラジルの化粧品・香水会社だと思っていますが、この2つの企業の統合報告は、経営方針から自然に生まれたものでした。国籍も業界も全く違う企業が、同時期に最初の統合報告書を公表したというのは興味深い事実です。それぞれが統合報告書を作成しているというのは、お互い知り得なかったはずで、どちらの企業の説明もほぼ同じで、「私たちにとって、また、私たちが今後、価値を創造し、事業を営むライセンスを維持して生き残っていくためには、サステナビリティがますます重要になってきており、私たち

が何をしているかを伝える最も自然な方法は統合報告である」と考える」というものでした。

これが統合報告であり、統合思考なのです。そして、これは、統合報告書を他社が公表しているから、自社も統合報告書を公表しようというような、従来型の経営を行っている企業の考え方とは対照的なものです。それは本当の統合報告ではありません。

### 統合報告書の任意適用と規制の関係

山田 統合報告は、経営者が行うべき6つの資本<sup>1</sup>との対話の枠組みを描き出したという点が素晴らしいと思います。経営者は、ESG（環境・社会・ガバナンス）が非常に重要であると考えれば、財務資本以外の資本にももっと注意を払わなければなりません。統合報告では、まず企業のステークホルダーとの対話の枠組みを設け、企業を取り巻くさまざまな事項を1つの枠組みの中で考えることができるようにしていると思います。

これを可能にしたのは統合報告が初めてであり、重要な点だと思います。ところで、先ほどEccles教授は、規制は後にすべきであり、統合報告を任意適用とすることが非常に重要だとおっしゃいました。なぜそのように思われるのでしょうか。

Eccles それにはいくつか理由があります。まず、先ほどおっしゃった6つの資本が非常に重要であるという点からご説明したいと思います。国際統合報告評議会（IIRC）は、国際統合報告フレームワークの作成という大きな貢献をしたと思います。国際統合報告フレームワークは原則主義で、40頁ほどしかなく、6つの資本、財務業績と非財務業績がお互

いにどのように関係しているかという情報の結合性 (Connectivity)、そして、重要性 (materiality) について説明しています。

この重要性の決定プロセスは非常に重要です。というのも、統合思考の観点からの重要な事項というのは、業界によって異なるからです。統合報告ではそうした重要な項目に焦点を絞り、サステナビリティ報告書とは別の読者を対象とします。統合報告書とサステナビリティ報告書はそれぞれ別の報告書ですが、両者は補完的な関係にあります。

私が規制には慎重になるべきだと考える理由はいくつかあります。1つ目は、規制を設けると、規制当局と規制対象の企業の双方が規制の意図を明確に理解していない場合、tick-the-box型の実務が生じてしまうことです。米国でいうところの、法の精神ではなく、法律の文言にのっとった実務となってしまうのです。また、新しい規制が導入されるたびに、企業からの抵抗を受けることとなります。それが正しく理解されなければ、投資家も使用しないでしょう。

### 統合報告の今後の展開

統合報告の今後の展開についてですが、まずは、もっと統合報告の理解を深める必要があると考えています。フレームワークはできました。企業によって、また、IIRCのビジネス・ネットワーク・パイロット・プログラム等によって、そのフレームワークが機能するかどうか、今、試されているところです。思い出してほしいのですが、統合報告は実務から生まれたものです。私が統合報告を発明したのでも、IIRCが発明したのでもありません。統合報告は一

部の企業から生まれたものであり、それが今、さまざまな方法で成文化されているのです。ちなみに、重要なのは報告書だけではありません。企業が投資家との四半期のカンファレンスコールや投資家会議をどのように実施するかも重要で、統合報告は、市場やその他ステークホルダーに対する企業の全体的なコミュニケーション戦略の1つの要素として考える必要があります。十分な数の企業がこれを実践し、その利点を感じることができ、投資家も賛成するのであれば、その時点で規制を導入してもよいと思います。そのときまでには、何をなぜ規制するのが明確になっているはずですし、全く新しいものを導入するときに受けるであろう抵抗を受けないはずだからです。最終的には規制は必要だと思います。最初にお話したように、統合報告が持続可能な発展に寄与するためには、統合報告が制度のレベルで行われる必要があるからです。例えば、上場企業が財務諸表を作成するかどうかを選択できたとしたら、資本市場は機能しないでしょう。上場企業は財務諸表を作成しなければなりませんよね？

**山田** 1つははっきりさせたいことがあるのですが。「規制」とは具体的には何を意味するのでしょうか。統合報告書の作成を義務付け、統合報告書の内容を規制当局が決めるべきであるという意味ではないですよ？

**Eccles** これは非常に良い質問ですね。IIRCのフレームワークは有用だと思いますが、今後、どのような方向に進む可能性があるかについて、私は、各国固有の方向に進む可能性があると思っています。例として、

欧州連合 (EU)、及び米国と米国証券取引委員会 (SEC) を考えてみます。1つの方法として考えられるのは、それが既存の規制機関により成文化され、義務化されることです。例えば、米国ならSECです。SECが、フォーム10-K<sup>ii</sup>は、今後、国際統合報告フレームワークに従うべきであるということはあるのでしょうか？

それはあり得ません。

SECが、「財務情報、非財務情報を含むすべての重要な情報はフォーム10-Kに記載すべきであるが、その判断を行う際に参照するガイダンスには国際統合報告フレームワークやサステナビリティ会計基準がある」といったならば、目的はほぼ達成したといえると思います。このように、私は国際統合報告フレームワークと全く同じようになることがそれほど重要であるとは考えていません。

EUでは、昨年、非財務情報に関する会計指令が承認されました。これは非常にハイレベルなものであり、これを採用するかは各加盟国に委ねられています。そのため、加盟国がどのような方針を取るかを決定し、推奨する企業を決め、国際統合報告フレームワークを参照するかどうかを決定することになる可能性があります。国によってそれぞれ異なることになると思います。

米国がかなり細則主義であり、規範的であるというのはご指摘のとおりだと思いますが、1つだけ例外があります。それは重要性に関して厳格な規則がないという点です。重要性とは、投資家の合理的な決定に影響を及ぼす1つの情報であり、情報の組合せです。これは非常に原則主義です。



**統合報告書とサステナビリティ報告書の違い、そして重要性**

山田 重要性についてお聞きする前に、1つ質問があります。統合報告書とサステナビリティ報告書の違いをご説明いただけますか？

Eccles 重要なのは、統合報告書がすべての人を対象としていると考えてはならないということです。サステナビリティ報告書は、重要な読者以外のすべての人を対象としていることができるかもしれません。企業を取り巻くさまざまなステークホルダーがいますが、企業が事業を行うライセンスは市民社会によって認められたものです。ステークホルダーが関心を持ち、企業が対応しなければならない論点があるからといって、それが価値を創造する能力にとって重要でなければ、それに多大な時間と労力を割く必要はありません。それでも、注意は払わなければなりません。読者が誰かという問題を明確にできれば、どの非財務情報を統合報告書に含め、どれをサステナビリティ報告書に含めるかが見えてくると思います。

私たちは、重要な読者及び決定が与える影響を評価する時間枠に関するステートメントの公表を取締役に奨励しています。時間枠が重要なのは、株主が同質的な集団ではないからです。短期の株主しかいないのであれば、重要なのは短期の財務業績だけです。より長期の株主は、ESG問題にもっと関心があるでしょう。誰が重要な読者であるかが特定できれば、彼らにとって重要な問題が会社にとって重要な問題になるのです。その多くは財務的なものですが、非財務的なものもいくつかあります。実際には、その数は限定的で

す。また、業界によってもかなり異なります。そして、重要な読者であるステークホルダーではなく、他のステークホルダーにとって重要なその他の問題があります。これは、サステナビリティ報告書に記載するか、サステナビリティ報告のウェブサイトに掲載します。どの問題がステークホルダーや社会にとって重要であり、それについて報告し、取組みを行うべきであるかは企業が判断して決めます。そして、その他のステークホルダーにとっても重要ではない他の問題があります。こうした問題については、混乱を生むだけなので、報告すべきではありません。こうした問題はノイズにすぎないのです。ここで活用できるのが、サステナブル・バリュー・マトリックスです(下図)。このマトリックスのX軸は「企業にとっての課題の重要性(materiality)」であり、Y軸は「社会にとっての課題の重大さ(significance)」です。

企業にとって重要なものはすべて、

それが社会にとって重要であるか否かにかかわらず、統合報告書に含められます。また、企業にとって重要ではないものの、社会にとって重要なものはサステナビリティ報告書に含められます。それ以外のものは、一切報告しません。

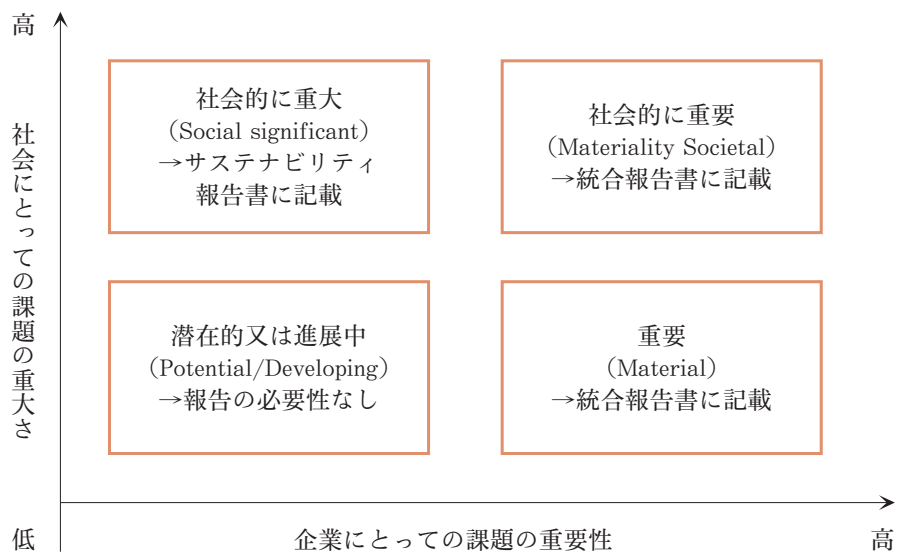
山田 取締役会は、何が重要かを判断しなければならないということですね？

Eccles 取締役会は、誰が重要な読者かを判断しなければならないということです。私は、「重要な読者及び重要性についてのステートメント」キャンペーンを行っていますが、その目的は、重要な読者が誰であるかを判断するのは、取締役会だということを確認することにあります。

山田 取締役会が重要な読者が誰であるかについて決定を下したら、それをステークホルダーに説明しなければならないというのが、「重要な読者及び重要性についてのステートメント」の考え方なのですね。

Eccles そのとおりだと思います。

**図表 6.2 サステナブル・バリュー・マトリックス**



(出所) Robert G. Eccles, Michael P. Krzus with Sydney Ribot [2014], FIGURE 6.2 The Sustainable Value Matrix, 159頁の一部を編集部で抜粋・翻訳

(注) 縦軸は「Society's Issue Significance」、横軸は「Firm's Issue Materiality」が原文である。

今おっしゃった中で一番重要なのは「関与（engagement）」だと思います。Y軸の「社会にとっての課題の重大さ」は、社会的な構成概念です。企業は、ステークホルダーと読者が誰であるか、それらのステークホルダーと読者とどのように関与していくか、どのようにデータを収集するかを判断します。取締役会が重要な読者を決定すると、暗にそれ以外の人たちは重要な読者ではないということになり、そこで対話が生じます。自分の関心がある事項が、会社として重要ではないと告げられた読者は、それを変えたいと思うからです。彼らにはその権利があります。結果的に会社の考えを変えることができるかもしれませんし、できないかもしれません。しかし、会社にはエンゲージメントの義務があるのです。

## II SASBの活動について

山田次に、SASBの活動についてうかがいたと思います。SASBの活動は、細かい業種別KPI（主要業績評価指標）の提案などによって、最近、日本でも注目されてきています。Eccles教授はSASBの初代議長でしたが、SASBの目的な



（聞き手）国際統合報告評議会（IIRC）アンバサダー 山田辰己氏

どについてお聞かせいただけますか？

私は、SASBの作業は、SECのフォーム10-Kに係る規制要件の文脈でしか理解できないと思っています。

### SASBの目的

**Eccles** SASBの目的は、会計基準によって財務情報を比較できるように、非財務情報に関する基準を作成し、同じ項目を同じように比較できるようにすることです。サステナビリティと非財務情報の違いは、それぞれの内容が業界固有であることが多く、重要な事項も業界によって異なる傾向があるという点です。国際財務報告基準（IFRS）や米国会計基準には、何を損益計算書や貸借対照表で報告すべきかについて非常に明確なガイドラインがあり、すべてがきちんと定義されています。しかし、非財務情報に関してはそのように詳細なガイドラインや定義は定められていません。

### 業種別KPIの特定

SASBは、10セクター、80の業種を対象にKPIを公表しています。KPIを選定する最初のステップは、フォーム10-Kの観点から重要な論点を特定することです。平均するとそれらの論点は、1つの業種でおおよそ7つぐらいです。そして、それらの重要な論点についてどのようなKPIが推奨されるかを検討します。比較可能性をもたらすのはそのKPIです。SASB設立当初、追加の規制や法律を定めることなく米国の資本市場で事業を行う企業の報告に影響を及ぼそうとしました。私にとってこれは目から鱗でした。

SASBでは、レギュレーションS-K<sup>III</sup>の中に、重要性のある事項はフォーム10-Kに含めなければならないと定められていることに注目し、

私たちはその定義がどの程度全般的なものであるかを検討しました。「重要性に関するガイダンスがある。米国企業が重要な論点とKPIを特定するためにSASBの基準を使うようになり、それをフォーム10-Kに含めるようになった場合、フォーム10-Kは統合報告書のようになるか？」、「ならない」、「では、その方向に向けた大きな一歩になるか？」。その答えはイエスです。もし、訴訟が多い米国の環境下で企業がこの非財務情報をフォーム10-Kに含めるようになれば、IIRCが推奨するような統合報告書に変えることは、比較的簡単だと思います。SASBは設立から4年が経ち、資金調達が必要であり、基準を設定しなければならず、資源は限られており、経済的に自立する方法を模索していて、米国にある。それが私たちの出発点です。

### SASBの国際的な影響力

私たちは、SASBの基準が国際的な影響力を持つと考えています。基準のダウンロードのうち40%は米国外からです。日本も非常に興味を持っていると認識しています。中国も興味を持っています。ブラジルも興味を持っています。このように私たちは、SASBの活動をもっと国際的なものにしていこうとしています。日本は大きな市場ですし、英国も大きな市場です。まずは大きく活発な市場から始めたいと考えています。まだ答えはわからないのですが、SASBの基準は非常に業種固有の性質を有するため、SASBが重要であると推奨している論点の80%から90%はどここの国でも同じになると考えています。

製薬会社は日本でも英国でも米国でも同じです。その業種に関する各

国の規制や各国の文化によっていくらか新しい答えが見つかるかもしれませんが、KPIは、おそらく同じになると思います。そして投資家についてですが、日本の製薬会社がよいか、米国の製薬会社がよいか、フランスの製薬会社がよいか、というように投資家はグローバルに活動し、そのセクターの企業を世界的規模で比較しています。そのため、投資家の観点からすると、比較的共通の基準があれば有用でしょう。米国会計基準やIFRSに対応するようなものです。今後、2、3年の間にSASBが行おうと考えていることの1つが、もっと組織だって国際的な存在感を高めていくことです。

#### 過去業績と将来志向とのバランス

山田 フォーム10-Kに関連してお聞きしたいのですが、フォーム10-Kで提供される情報は、過去の業績ですよ？ すなわち、企業がどのように長期にわたり価値を創造していくかについての経営者の考えは、サステナビリティ会計基準に基づいた場合、提供されませんか？

Eccles どうしてそう思われるのでしょうか。業績と呼ばれるものはすべて、本質的に過去についてのものです。

山田 国際統合報告フレームワークでは、もっと将来志向の情報に重点が置かれています。経営者は、価値創造についての自分の考えを説明しなければなりません。

Eccles 文章による情報と定量的な情報を区別する必要があるかもしれませんが、財務情報は定量的な情報が主ですが、SASBが取り組んでいるのは、国際統合報告フレームワークに含まれているようなものをできる限り定量化することです。フォー

ム10-Kでさえもビジネスモデルを説明しなければならず、長期又は短期のビジネスモデルを説明します。IIRCの指導原則の1つに戦略的焦点と将来志向という原則がありますが、これは文章の部分です。企業は、「これが将来に関する私たちの考えで、これが私たちの財務及び非財務業績で、財務業績が改善すると、非財務業績が悪化する」というように説明することができます。企業は、文章により「安全と財務業績は関係していると考えており、安全性が向上すると罰金等がなくなるため財務業績が向上する」というように説明することができます。そこから、「非財務業績がこれらの要因について改善すると、将来の財務業績に影響を及ぼすと考えている」との見解を導き出すことができます（なお、この見解には保証は受けません）。それが将来志向です。ただ、これは常に経営者の見解です。将来、何が起こるかを測るような指標はありませんが、目標を設定することはできません。それが将来予測情報です。しかし、その証拠を示すことはできません。「これまでは、非財務業績がこのような改善すると、6か月後／1か月後／2年後には財務業績が改善した」というように、企業は因果関係を説明することができるのです。ほとんどの企業はそのような説明はしていませんが、だからこそ情報の結合性という指導原則が重要なのです。

山田 なるほど、ようやく納得できました。SASBの活動は、過去の業績だけに焦点を絞っていて、KPIや重要性に基づいて、過去の業績に関連した非常に重要な比較可能性のある情報をフォーム10-Kに含

めるべきであるということですね。それがサステナビリティ会計基準の意図なのですね。さらに、フォーム10-Kそのものが、将来情報の提供も求める枠組みにもなっているということでしょうか。

Eccles はい、そのとおりです。

山田 わかりました。本日はどうもありがとうございました。このようなインタビューの機会をいただけたことを光栄に思います。今日のこのインタビューが、IIRCやSASBの活動についての日本の関係者の理解に役立つことができれば嬉しく思います。

#### 参考文献：

Robert G. Eccles, Michael P. Krzus with Sydney Ribot [2014], *The Integrated Reporting Movement Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*, Wiley

#### 〈注〉

- i 国際統合報告評議会（IIRC）が示している6つの資本は、財務資本（financial capital）、製造資本（manufactured capital）、知的資本（intellectual capital）、社会・関係資本（social and relationship capital）、人的資本（human capital）及び自然資本（natural capital）である。
- ii 米国で株式公開している企業が提出する年次報告書。
- iii 米国の非財務情報の開示規則。