

## 統合報告から見える新しい広報のかたち

IR情報やCSR報告などの経営情報を整理し発信する「統合報告」という考え方が徐々に日本企業にも広がり始めている。その背景や企業への影響、今後についてレポートする。

第1/4回

# 「統合報告」とは何か

### 「短期志向」の是正が狙い

統合報告とは、Integrated Reportingの訳語であり、企業の「価値創造」についてのコミュニケーションプロセスを意味します。このプロセスの結果、作成されるコミュニケーション媒体の一つが「統合報告書」です。

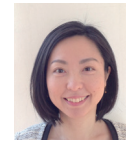
統合報告が国際的に大きな動きとして始まったことの最大の理由として、2008年の金融危機が挙げられます。全世界的な金融危機を招いた要因の一つに、投資家の短期思考が指摘されています。従来型の財務情報を中心とする開示が、投資家の短期志向を促進し、企業経営の短期志向化をも招いたとされています。「金融の安定化」および、「経済社会の持続可能性」のためには、投資家および企業の短期志向を是正する必要があり、「進化した企業報告」のあり方も求められるようになりました。

この進化した企業報告として、「統合報告」が国際的に議論されてきました。他の既存の開示枠組みとの調和を前提に、国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council = IIRC) が国際的な開示の枠組みである「国際統合報告フレームワーク」を開発し、2013年12月に公表しました。このフレームワークを活用すれば、企業は自社の価値創造を起点に、「つながり」の視点をもって開示を行い、効果的なコミュニケーションを行うことができるようになります。

### 「つながり」の視点

「つながり」の視点は、「統合 (integrate)」や「関連性 (connectivity)」という言葉で表現されています。

「統合」の対象には、財務報告書、CSR報告書、アニュアルレポートなどすべての開示情報が含まれます。た



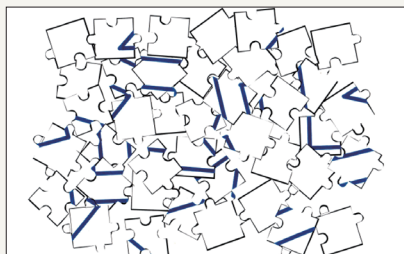
文/三代まり子

(みしろ・まりこ)RIDEAL代表。主に企業のKPI設定や統合報告作成のアドバイザーを行っている。2011年から2013年の間、国際統合報告評議会 (IIRC) の Technical Managerとして、国際統合報告フレームワークの開発に従事。米国公認会計士 (カリフォルニア州)。

だし、「統合」とは、単に対象となるすべての開示情報を一冊にすることではありません。重要なことは、統合報告書における情報が「有機的に結合」された形で開示されているかどうかです。有機的に結合されている状態とは、**下図C**で情報のピースに「つながり」があることにより、企業がこれまで何をし、今後どこに向かうかについて理解することができます。

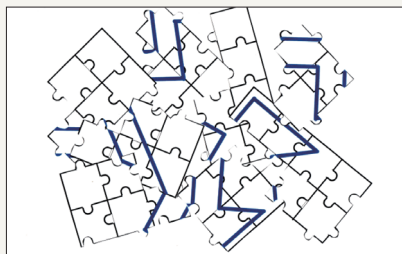
現在、統合報告書を作成しようとする動きは国際的に広がっています。IIRCのパイロットプログラム参加企業でもあるESKOM社は、統合報告書を作成するメリットとして「企業の価値創造ストーリーを自らの言葉で伝えられること」を挙げています。ストーリーによって「つながり」のあるダイナミックな開示が行われると、企業にとっての重要な部分に光があたり、価値創造への道筋が明確となります (**下図C**)。企業の価値創造ストーリーを伝えていくために、組織内外のコミュニケーションをブリッジする「広報」の役割もますます大きくなっていくでしょう。

図A 結合性ゼロ



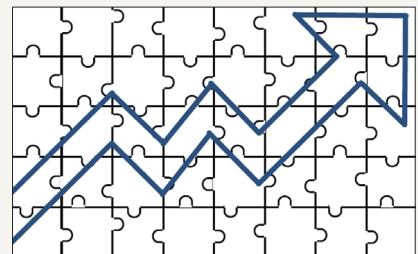
ピースの数=40

図B 部分的な結合性あり



ピースの数=40

図C 全体的な結合性あり



ピースの数=40

「統合報告」は、情報を一冊にまとめることなく、情報が「有機的に結合」された形で開示されていることが重要。



リレー4回連載

## 統合報告から見える新しい広報のかたち

IR情報やCSR報告などの経営情報を整理し発信する「統合報告」という考え方が徐々に日本企業にも広がり始めている。その背景や企業への影響、今後についてレポートする。

第2/4回

# 広報を鍛える「統合報告」

### 統合報告書には何を書くのか

今回は、「統合報告は、コーポレート・コミュニケーションにとってどのような意味があるのか」という点を考えます。

そもそも、統合報告書（Integrated Report）には何を書くのでしょうか。

IIRC（国際統合報告評議会）は、統合報告書を「外部環境の文脈における組織の戦略、ガバナンス、パフォーマンス、将来の見通しが、いかに短・中・長期の価値創造につながるかに関する簡潔なコミュニケーション」と定義しています。そして、右の8つを「内容要素」として挙げています。

見出しでいたい中身の見当がつきそうですが、**3**の「ビジネスモデル」は少し説明が必要です。一般的な理解（儲けを生む仕組み）と違い、IIRCが考えるビジネスモデルは、「多様な資源との関わりの中で展開する事業活動の見取り図」といった意味です。この資源（IIRCは「資本」と呼びます）は、いわゆるヒト、モノ、カネだけでなく、企業文化、暗黙知、ブランド・信用、ステークホルダーとの信頼関係、自然環境・生態系まで含みます。なかなか気付かない、あるいは把握しにくい資源を含め、上手に活用するとともに、先見の明をもって充実に努めている（ことを示せる）企業は、今後が有

#### 統合報告書の「内容要素」

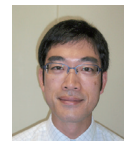
- 1 組織の概要と外部環境**
- 2 ガバナンス**
- 3 ビジネスモデル**
- 4 リスクと機会**
- 5 戦略と資源配分**
- 6 パフォーマンス**
- 7 見通し**
- 8 作成と開示の基礎**

企業・組織の価値創造を語るのに欠かさない要素が列挙されている。

望だということになります。

統合報告書における「価値」は、「資源（資本）をいかに変化させたか」を指します。資源がストックで、価値はフローです。創出される価値には、自社に帰属するものもあれば、直接的には利他的でありながら、いずれ自らに還流するものもあります。

このように、IIRCが考える統合報告書は、企業の活動の概略とその方向性を、社会とのダイナミズムの中で描き出すコミュニケーションツールとし



文／後藤大介

（ごとう だいすけ）アイディアシップ代表取締役。電子機器メーカー、ロンドン大修士、シンクタンクを経て2012年から現職。組織と社会のクリエイティブな関係づくりを支援している。

て想定されています。

### 企業価値の本質を探る作業

『広報会議』2013年5月号の巻頭特集「企業広報の進化を振り返る」は、企業とパブリックとが積極的で誠実な意思疎通を行い、相互理解を深め、互いに利益をもたらす時代に入っていることを指摘しました。そして、今まで隠れていた問題を発見し、企業の将来像を描き、経営において企業の社会的責任（CSR）を実践することの重要性を強調しています。

今日のコーポレート・コミュニケーションには、自社と社会との関係を広い視野で分析し、俯瞰的・中長期的な視点から向上させるという難題が課されています。これは、統合報告の志向性とよく重なります。統合報告書は、「企業が自らを語るためのコアな部分をまとめたソースブック」とも表現できます。

そうした内容を、定義通り「簡潔に」編集するのは大変なことです。何が本質的なのか。どのような切り口で、いかに語るべきか。社内でも見方は一つではないはずです。それでも、まとめ切ることができれば、読み手はもちろん、当の作り手にとっても、「わかった！」という充実感が湧くと思います。

相当数の企業では、広報・IR部門が統合報告の主管です。主管でなくても、広報ご担当者が関わる企業が多いでしょう。統合報告は、自己表現のための“産みの苦しみ”のプロセスであり、コーポレート・コミュニケーションの足腰を鍛えてくれます。



リレー4回連載

## 統合報告から見える新しい広報のかたち

IR情報やCSR報告などの経営情報を整理し発信する「統合報告」という考え方が徐々に日本企業にも広がり始めている。その背景や企業への影響、今後についてレポートする。

第3/4回

# 統合報告書の作成プロセス

### 発行してわかる統合化の意味

武田薬品工業（以下、タケダ）は、2006年から統合報告書を発行しています。当時は、IIRC（国際統合報告評議会）も存在せず、内発的に統合化の道を歩み始めました。今回はタケダの統合報告書について、作成の背景やプロセスについてご紹介します。

下図のとおり、タケダでは2005年当時、「アニュアルレポート」と「CSR報告書」を別々に発行していました。しかし、両報告書を見比べてみると、記載内容に重複が多いことに気づきました。そこで、株主・投資家を中心としながらも幅広いステークホルダーに向けて、“共通の重要な企業情報”を発信することができないかを模索する中で、One Report方式での統合報告書の発行が決まりました。

たとえ社内でも統合報告書に関する機

運が高まったとしても、関連部署間の連携体制が整っていなければ、物理的に発行はできません。タケダでは、コーポレート・コミュニケーション部（CC部）が統合報告書を発行しています。この部にはPR、ER、IR、CSRの各チームがあり、毎年、各チームから数人が指名され、統合報告書の作成プロジェクトが組織されます。各チームの機能が統合された横断的なプロジェクトチームが主体となることで、社内の様々な情報を有機的に結合した形で開示することが可能となりました。

また、作成する報告書の数が減ることで、2006年度は制作費を大幅に削減することができました。統合直後に限られますが、これも統合化の大きなメリットの一つといえるでしょう。

### 製薬業界に内在する統合思考

実は、世界的に見ても製薬業界は、



文／金田晃一  
武田薬品工業  
コーポレート・コミュニケーション部（CSR）  
シニアマネジャー

（かねだ・こういち）ソニー渉外部、米国大使館経済部、ブルームバーグ・アナウンサーを経て、ソニー（再入社）、大和証券グループ本社、武田薬品工業の3社にてCSR／統合報告書の制作を推進。

統合報告書の発行に早くから取り組んでいます。その理由は、「社会や環境の変化が自社の事業戦略に影響を与え、また、自社の事業プロセスが社会や環境に影響を与える」という相互関係（＝統合思考）を比較的理解しやすい業界だからと考えています。

食生活の変化や気候変動は、人々の健康状態や疾病に影響を与え、製薬企業の事業戦略にも影響を与えます。また研究、開発、製造、販売の過程では、患者さんの人権や地域社会への配慮が必要です。タケダが2006年に統合報告書を内発的に始めたのも、事業活動のベースに統合思考が根付いていたからだと考えています。

IIRCは2013年12月、「国際統合報告フレームワーク」を公表し、2014年4月にはその日本語訳も完成しました\*。さらに、2014年2月には、日本においても統合報告書に関心のある企業・金融機関で構成された実務者の勉強会も立ち上がりました。今後は、多くの企業が統合思考に基づいた多様な統合報告書を作成していくことでしょう。🍀

| 開示媒体の変遷 |        | '03                            | '04 | '05 | '06 | '07 | '08 | '09 | '10 | '11 | '12 | '13年度 |    |
|---------|--------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|----|
| ウェブ媒体   | 紙媒体    | AR                             | AR  | AR  | IAR | IAR | IAR | IAR | IAR | IAR | IAR | IAR   |    |
|         | PDF版   | AR                             | AR  | AR  | IAR | IAR | IAR | IAR | IAR | IAR | IAR | IAR   |    |
|         | 電子ブック版 | アニュアルレポート(統合報告書)・CSRデータブックの電子版 |     |     |     |     |     |     |     |     |     | EB    | EB |
|         | 動画     |                                |     |     |     |     |     |     |     |     |     | MM    | MM |

AR:アニュアルレポート EVR:環境報告書 CSR:CSR報告書 IAR:統合版アニュアルレポート CDB:CSRデータブック EB:電子ブック MM:マネジメント・メッセージ

機能横断的な作成プロジェクトにより、社内の様々な情報をストーリー化して開示できる。

\*参考:IIRC「国際統合報告フレームワーク日本語訳」は、以下のアドレスからダウンロード可能(PDFファイル)。  
[http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/International\\_IR\\_Framework\\_JP.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/International_IR_Framework_JP.pdf)



リレー4回連載

## 統合報告から見える新しい広報のかたち

IR情報やCSR報告などの経営情報を整理し発信する「統合報告」という考え方が徐々に日本企業にも広がり始めている。その背景や企業への影響、今後についてレポートする。

最終回(第4/4回)

# 統合報告は“コロンブスの卵”

### 実践困難な課題ではない

連載第4回となる最終回は、企業・組織のみなさんが統合報告への取り組みを推進するための要点を現場の目線からまとめたいと思います。ここであげたポイントは、一つひとつはごく当たり前のことですが、これらを“統合”し、その仕組みを企業活動の中に明確に位置づけるとき、初めて、統合報告という卵は立つことができるのです。

「わが社はまだまだ…」 「難しすぎる」 「上場していないから必要ない」——。私たちが統合報告についてご説明した際に多くの企業の広報・IR担当者の方々から返ってくる反応です。本当にそうなのでしょうか。

統合報告を実践するための重要なポイント、これはすべてコミュニケーションの本質に根差したものだということができます。基本に立ち返ることで、見えないハードルと思われていることが見える化され、クリアすることが容易になるのではないのでしょうか。

### 軌を一にする新たな経営課題

21世紀に入って、新たな経営課題が次々と提示されました。CSR、IFRS(国際財務報告基準)、ESG(環境・社会・ガバナンス)、レピュテーション・マネジメント、リスク対応等々。そして、これらの経営課題には多くの共通

### 統合報告 7つのポイント

1. コミュニケーションの基本であるステークホルダー起点の発想を貫く
2. 企業・組織がサステナブルであるために、いかに真摯に社会と向き合うか
3. 「株主価値」ではなく、「企業価値」を幅広いステークホルダーに提供する
4. オフ・バランスシートの企業価値を重視する
5. 縦割り型組織の問題点を統合報告という“横串”で解消する
6. 経営に不可欠な中・長期的プロセス・マネジメントととらえる
7. 最初から完璧を求めず、徐々にステップアップしていく

点があります。それは、コミュニケーションが最も重要な位置を占め、ステークホルダー起点でなければならないということ、そして、すべてプロセス・マネジメントであるということ、さらには、企業価値を高めるために必要不可欠であるということです。

最初に提示した統合報告における7つのポイントとほぼ重なることがわかります。これらの課題解決は、実は統合報告の進捗と軌を一にするべきものなのです。課題解決策が縦割り組織の弊害で“サイロ型”に陥っているとすれば、組織横断的な“統合の発想”で横串を通さねばなりません。



文／福田光洋  
エフピーアイ・コミュニケーションズ  
代表取締役社長  
(ふくだ・みつひろ)CSRとIRを得意領域とする。1986年設立以来、ステークホルダー起点のコミュニケーション支援を掲げ、CSRや統合報告にいち早く取り組む。統合報告書作成支援は10社に及ぶ。

### 非上場の組織にこそ必要な発想

上場企業の場合、株主・投資家という重要なステークホルダーが、企業活動を厳しくチェックします。

一方、非上場企業や官公庁などの組織には、そうしたチェックの目が入りにくいのが実情です。こうした企業・組織にこそ、統合報告の発想を取り入れた横串型の組織によるコミュニケーション・プロセスとそのアウトプットとしての統合報告書が必要だといえるでしょう。実際、国際統合報告評議会(IIRC)のパイロット・プログラムには、経産省の後押しで非上場会社の昭和電機が参画しています。

IIRCは、統合報告書を「企業活動の概略とその方向性を、社会とのダイナミズムの中で描き出すコミュニケーションツール」と捉えています。また、そのガイドラインは、それぞれの企業・組織が、比較可能性を担保しつつも自らに適した独自のアプローチをとるべきことを示唆しています。

企業・組織が、社会との関わりをどう最適化し、そして、その道筋をどうステークホルダーに理解してもらい、共感を得ることができるか。統合報告書の課題とは、「何を掲載するか」と同時に、「どう表現すべきか」ということです。興味を持って読まれるために、コンセプトは、コンテンツは、ビジュアルはどうあるべきか。問われるのは、コミュニケーションの永遠のテーマであるクリエイティビティなのです。

