

第2部

寄稿編

花堂 靖仁

早稲田大学知的資本研究会
上級顧問

はなどう やすひと 早稲田大学大学院
商学研究科博士課程を満期退学後、
國學院大学経済学部講師、助教授、
教授を経て、2003年4月より2012年3月ま
で早稲田大学大学院アジア太平洋研究
科および同大学院商学研究科教授を務
める。現在、早稲田大学知的資本研究
会の上級顧問としてWorld Intellectual
Capital/Assets Initiative(WICI)の
Promoting PartyおよびGovernance
Groupに参加し、日本企業の強味と特性
を生かすグローバルに通用するものとして、
財務報告の限界を克服する新しい企業コ
ミュニケーションの在り方を調査研究する。

「持続可能性」を追求するグローバルな企業競争を勝ち抜く経営に向けて

花堂 靖仁 早稲田大学知的資本研究会 上級顧問

はじめに

本白書のテーマである日本企業のグローバル化を考えるにあたっては、「グローバル化」をどう捉えるかとともに、21世紀の企業活動に大きな影響を及ぼす特徴的要因を、あらかじめ整理しておくことが欠かせない。

まず、「グローバル化」について、本白書の本文では、『「国内外にかかわらず世界の企業との競争、競合にさらされる状況」と定義してみたい。日本の企業が成長を求めてグローバルに展開するの一つの「グローバル化」であり、進出してきた海外の企業と日本の市場での競争にさらされるのも一つの「グローバル化」である¹と記している。すなわち、「グローバル化」を、ボーダーレス化した地球における企業間の競争、競合の事象として捉えている。この認識は、いわゆる「グローバル化」は今に始まったものではないという一般の認識と比べ、日本企業が、現在、まさしく直面している競争、競合に焦点を当てており、「21世紀のグローバル化」を捉えていることを示唆している²。

次に、「21世紀のグローバル化」に取り組むにあたっては、内のグローバル化であれ、外のグローバル化であれ、企業活動を取り巻く経営情勢の徹底した分析と対応策の策定が欠かせない。内外それぞれで取り組む企業経営に大きな影響を及ぼす特徴的要因は、時

と所に応じて変化するから個別案件ごとに特定することが必要になる。ここでは、筆者が理解する「21世紀のグローバル化」に共通すると考えられる要因を挙げ、企業開示を通してそれらの特徴的要因が生み出す可能性のある問題点への対応策を示すことにしたい。

日立建機のグローバル化から学ぶこと

昨年9月中国で勃発した、進出日本企業への徒党を組んだ破壊行為は、いまだ生々しく脳裏に焼き付いている。週刊 東洋経済(2012年10月13日号、108～109頁)は、ジャーナリスト陳言氏の手になる「中国動態」の記事、「反日デモのさなかでも操業した日立建機の決意」を報じた。それは日立建機(中国)有限公司(以下「建機」)³の副総経理、先鋒氏への取材に基づく次のようなものであった。

『…安徽省でも不穏な動向が見られた。これに対応し社内の共産党委員会、共産主義青年団(共青团)、労働組合がそれぞれ会合を開き、対応策を練った。…中略…

9月18日前後、状況がますます厳しくなる中、共産党委員会は「共産党員が第一線に出て工場を守る」と宣言。共青团と労働組合も、それぞれの立場で工場を守っていくとの強い決意を表明したという。ここは中国の旧(引用者加筆)国有企業なのだろう

1 本白書8頁

2 その典型は、Jeffrey D. Sachs. "The Price of Civilization-Reawaking American Virtue and Prosperity." Random House, 2011 (『世界を救う処方箋』野中邦子・高橋早苗訳、早川書房、2012)に見ることができる。サックスは、シルクロードの交易、ヨーロッパと南北アメリカを結ぶ航路の国際貿易等にグローバリゼーションの歴史が認められるとした上で、「現代のグローバリゼーションには、新しいグローバリゼーションと形容できるほど質的に異なる点がある。」(訳書101頁)としている。具体的には、「グローバリゼーションとはつまり、貿易と投資と生産のネットワークによって、世界のすべての地域が結びついている状態を指す。」(訳書101頁)と定義した上で、今われわれが抱えている課題として、「新しいグローバリゼーションをうまく利用することである。私たちは、煩雑をさきめると同時に相互の繋がりが密になった世界で、効率性と公平性と持続性のもとに生きる道を新たに模索しなければならない。」(訳書101頁)と指摘している。

3 同社は、中国 安徽省合肥市に所在する日立建機の主要製品である油圧ショベルの生産拠点で、従業員約4000名を擁し、2012年では年産3万台を計画する単一工場として世界最多の生産量を誇っている。1995年4月に同省の機械工業を牽引してきた国有企業と合併した「合肥日立掘削機有限公司」として発足し、当初の従業員350名全員は合併国

かと、一瞬耳を疑うほどの団結ぶりだ。

日立建機のゲストハウスを焼き討ちにしようとの動きがあるという情報もあった。同社はすぐ20トン積み的大型トラックを50台調達。ゲストハウスを囲んで、暴徒の接近を許さない態勢を取った。』

一朝一夕の取り組みで、「建機」において、現地従業員が団結して工場を守れるようになったのではない。詳細に立ち入れないが、1997年から2006年にわたり現地に赴任し、労務管理改革と人づくりに心血を注いだ副総経理兼人事部長を経験した廣田則夫氏によれば、次の2点に要約できよう。

1) 合弁契約により国営企業から受け入れた負の要素、例えば社員間の派閥争いや非効率な業務習慣を解消淘汰するばかりでなく、「小紅軍」と呼ばれる不良社員を整理する人事刷新の断行に臨んだこと。それと同時に、貢献に対して正当かつ迅速に月次で評価し、評価結果を被査定者に分かりやすく説明するという、現地の実情に即した公平な人事評価制度の確立を図ったこと。

2) 日立建機グループ一人ひとりの価値基準と行動規範を具体的かつ職種別に示した「Kenkijin スピリット」の研修を通じ会社の目指す日立イズムの浸透を図りつつ、小集団活動による業務課題の発見と改善に努めさせ、「日立技術養成校」への選抜入学により心技体がバランスしたグローバルに通用するトップクラスの技術者を養成訓練したこと。

このような設立以来18年に及ぶ労務管理と人づくりの積み重ねは、今日では「建機」において国籍、人種を問うことなく、同一労働同一評価の人事査定制度をグローバルに確立させる形で結実している。その結果、同社グループの人的資源の流動性を高めることに繋がっている。なお、同一労働同一評価といっても経済水準の相違を反映するパリティ方式を採用し、支給額は事業所の経済レベルに相応しいものとされている。

先鋒氏は、「建機」設立以来勤務し、同社の実態を、「他はどの企業も日本の雰囲気をもそのまま持ってきているんです。でもここは違う。日立建機と中国の文化が融合し、独自文化をつくっている。ここは、日本でも中国

でもないんです」⁴と述べている。

まさしく、この「建機」は、現地でビジネスを続ける固い決意を持ち、地元にも根を張った経営に取り組むことで新たな地平を切り拓いたのである。同社が学んだ教訓は、「建機」における企業活動のグローバル展開が二つの柱によって支えられているという事実であろう。その一つの柱は、「Kenkijinスピリット」に代表されるが、「何時にあっても、何処にあっても、変えることなく守り通さなければならない企業経営の基本姿勢があること」の確認である。いま一つは、月次の人事評価制度のように、経営手法レベルでは、「時と所に応じて、新たな経営環境に適応すべく、躊躇なく自らを変える自己変革を反復しなければならないこと」である。

破壊騒動が起こるはるか以前、1990年代の半ばに中国に進出し、「建機」は、その後の10年強で現地社会の一員と認められる経営スタイルを固めていた。さらに、中国で得た経営知見を日本の本社に還元して、同社のグローバル経営に生かすだけの態勢が既に整えられていたから、事なきを得たことは間違いない。インターネットを基盤にする「情報伝播技術 (Information Communication Technology-ICT)」が新興国にも普及した21世紀に、しかも「アラブの春」に象徴されるICTの情報伝播力を使った社会の動かし方を、民衆側であれ、体制側であれ知り得た段階であったならば、果たして事態はどのように動いたのであろうか。

このような認識を持つとき、「21世紀のグローバル化」に共通すると考えられる要因を以下に取り上げ、企業経営に及ぼす影響について検討することにした。

工業化社会から知識化社会への移行

第2次産業革命を経て大量生産・大量消費の新たな産業体系を確立し、工業化経済により米国経済は拡大発展を遂げた。そこでは、貨幣資産と物的資産、つまり「有形資源 (Tangibles)」が企業価値の創造において主要な役割を果たしていた。このような工業化社会における企業価値の創造活動の業績を測定・評価する技法として整備された企業会計では、投資回収期間の長期化を踏まえた減価償却会計、繰延資

4 「TIERRA」(2011春・夏号)11頁

産会計、引当金会計などを通して期間損益計算の適正化を重視する取得原価主義会計を確立させた。

この会計ではオンバランスされるものが重視される。オンバランス項目となる条件として、一つには貸借対照表の構成要素である資産および負債の本質に照らして「過去取引または事象の結果」であること、いま一つにはそれらが過去・現在・将来のいずれかの市場価格に基づいて貨幣額によって測定されなければならないことが挙げられる。その結果、「無形資源(Intangibles)」、例えば自己創設暖簾、従業員の士気や経営者の資質、将来の事業計画への社会の期待などは認識の対象外に置かれてしまうことになったのである。

1970年代に入り、日本製のビデオや小型自動車が米国市場を席卷し、米国の電器や自動車の製造業、さらにそれを支える鉄鋼業などの基幹産業が没落するにつれ、1980年代前半にかけて米国は、著しい経済低迷を招くことになった。その対策として、時のレーガン政権は、冷戦構造の崩壊を背景に、パーソナル・コンピュータ(PC)の普及、インターネット技術の民間開放および米国の基幹技術保護を図るプロパテント政策の遂行により米国産業界の復興を推し進めた。ICTを基軸にする経済・産業のソフト化であり、工業化社会から知識化社会への移行に他ならない。移行が進むにつれ、ソフトウェアの研究開発への投資額、あるいはインターネット・ショッピングの顧客リストの整備状況などの「無形資源」が企業価値創造の主要なドライバーとなり、付加価値形成の源泉となってきたのである。ところが、取得原価主義会計に基づく伝統的な財務報告では、これらはオフバランスとなる結果、外部者による企業価値評価を不安定なものにしたばかりでなく、このことに便乗して開発された派生金融商品、例えばサブ・プライムローンの証券化商品があの金融危機のような社会混乱を招く原因となった。

Youngmanは、早くからこのことを懸念し、「20世紀に、われわれは利益額、投資額および資産生産性に焦点を絞り込むことによって競争優位性を確保してき

た。このような形の競争は今でも続けられている。しかし、21世紀の競争勝利者は、革新への能力とその実践能力といった無形の能力およびレピュテーション損失のようなリスクを管理することにますますそのマネジメントの焦点を絞り込むことになる。我々は、物的資源と財務資源に関わる記号表現と管理手法に対象を絞り込み過ぎないようにする必要がある。」⁵と警告を発していた。

紙媒体のアナログ・データから 電子媒体のデジタル・データへの移行

生起する事象や現象を認識・測定の対象とするとき、人類は記号を駆使し、対象(object)である実体(principle)を、写像(surrogate)としての信号(signal)ないし象徴(symbol)に代理させて他者に伝える技法を生み出し活用してきた。この記号化による情報伝播は、当事者が直接に顔を合わせ口頭で行うものに始まり、時空を異にする当事者を結びつける紙、電波あるいは電子などの媒体(media)を介して行われるようになった。

歴史的には紙媒体が20世紀までは主流とされてきた。また、紙媒体に使われる記号は、対象とされる事象や現象、例えば「当期中の企業の扱った貨幣量」という対象を「貨幣額」という同型・類似の記号形式をもって表現するので、一般にアナログ・データと呼ばれている。アナログ・データの授受に関し、当該データの発信者にとっては、それを受信し利用する被伝達者が意思決定情報として利用するとき、その行動に影響を及ぼすように目論んで提供する、といわれている。しかし、被伝達者にとっては、提供されたものがアナログなもので、慣習上は意思決定情報と呼ばれていても、一次的にはデータはデータでしかない。それが意思決定情報となるのには、被伝達者が利用目的に即して解釈することが必要となり、被伝達者がその解釈と活用のリテラシーを備えていなければならない。企業活動が高度・複雑化の度合いを高めるにつれ、可視化されたデータとして提供されたものでも、特殊な専門知識

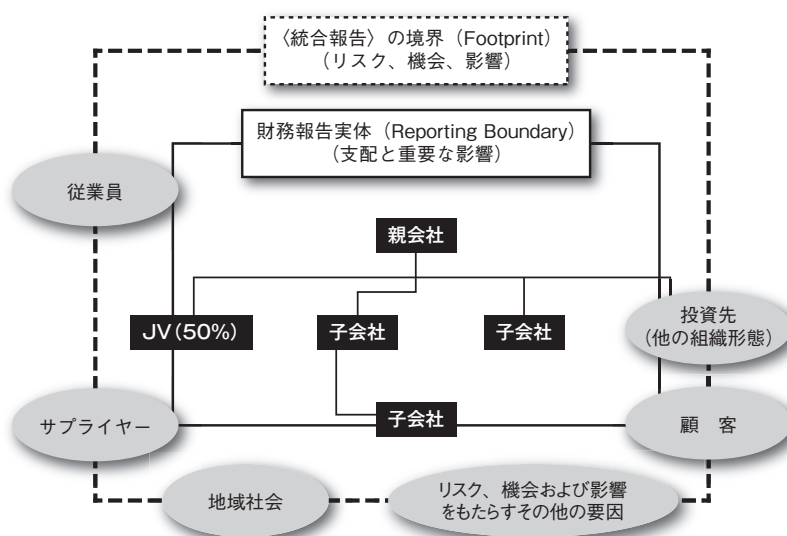
5 Youngman, R. D., Understanding and Measuring Intangibles; A Journey of Learning, *Spectra, the Journal of the Management Consultancies Association*, June 2003.

を備えない一般人には適確な解釈はきわめて難しい。そればかりでなく、オフバランスになっている無形資源について、提供された財務報告データ外で想定するとすると、適確な解釈は不可能でしかない。この紙媒体のアナログ・データの限界を克服する道は、XBRL⁶技法を加えたデジタル・データに求められ始めている。

電子媒体によるデータの作成と提供は、1980年代に進展したインターネットの民間開放とPCの急速な普及によって可能となった。マスからパーソナルへのコミュニケーション・スタイルの転換であり、光通信網の整備によりPCやスマホなどの新たなコミュニケーション機器の普及を加速させ、ネット販売やSNSのデータに基づく情報提供サービスというICTビジネスの勃興をもたらした。その背景には、電子媒体に表現される記号は、認識・測定の対象とされる事象や現象をそれと同型・類似の記号形式をもって表現することに代えて、離散的な数値データであるデジタル・データとして提供する技法が貢献している。

この結果、紙媒体のデータ提供を中心にしつつ、対

面による直接対応でこれを補う従来の企業情報開示に代えて、ホームページ(HP)を介して電子データをインターネットで提供し、電話会議やビデオ会議でこれを補いつつ、対面による直接対応は必要最低限にするICT時代の企業情報開示が主流になった。データ単位当たりの情報提供コストはICT方式において著しく低減し、投資家をはじめ外部のステークホルダーからの情報ニーズに応えることを容易にした。同時にそれは、「ICT情報開示を積極的に活用する開示姿勢の良い透明性のある発行体」という企業の評価を高める安直な情報開示慣習を生むばかりでなく、体系化されないまま電子化データをホームページで提供する情報氾濫を生むことになった。さらに、このようなICTを活用する企業情報開示は、結果として、電子化された企業データの発信が到達し、これに反応する者が出現する範囲にステークホルダーを認識し、これをマネジメントする必要性を生むことになった。この関係を「国際統合評議会(IIRC: International Integrated Reporting Council)」は図1のように示している⁷。



「財務報告実体」：当該組織の支配と影響が及ぶ範囲で、その財務諸表のものと一体化させる。

「『統合報告』の境界」：「財務報告実体」を越えて、当該組織が発信する情報が到達し、ステークホルダーからの反応が戻ってくる範囲 (Footprint)、すなわち、サプライチェーンに変化を及ぼす経済面、環境面および社会面の主要な影響が認められる範囲まで拡張される。

図1

6 XBRLはeXtensible Business Reporting Languageの略称で、「拡張可能な事業報告用電子言語」と訳すことができる。XBRLは、XBRL Internationalのもとで管理され、ビジネスの世界のグローバル共通言語として活用できるようになっている。そのポイントの一つは、電子言語の技術仕様が公表され、無料開放されていることであり、いもう一つは「タクソノミ (taxonomy)」の設定は利用者に委ねつつその妥当性認定がXBRL機関によって行われることである。その有用性を支えている特徴は、XBRLデータの構造が「タクソノミ」と「インスタンス文書」によって構成されているところにある。前者はデータの名称を定義し辞書機能を備えた提供データ一覧表である。後者は、データの内容を特定する、例えば「現金」という勘定であればその有価、あるいは「会計方針」という注記であれば選択されている会計処理法を明らかにする役割を担っている。この「タクソノミ」は、定義された項目名称のリストである「タクソノミスキーマ」と、その個々の項目の関係を明らかにする一連の「リンクベース (定義、表示、計算、名称、参照の各リンクベース)」から構成され、これらによって「タクソノミ」の構造が規定され、提供されるデータの意味を特定し高度な情報が提供できるようになっている。

7 International Integrated Reporting Council, "Prototype of the International (IR) Framework", IIRC, Nov. 26, 2012, p.42に掲出された説明図を筆者が翻訳

発信優先のインターネット社会から 双方向通信のインターネット社会への移行

電子化データの授受は、PCが呱呱の声を上げ、インターネットの接続もアナログ電話回線を介していた初期には、データ処理能力の低さから、特定の相手に僅かな文字データを送ることで精一杯であった。このような発信側の一方通行のインターネット社会では、情報送付の即時性とボーダーレス性、保存の容易性といったICTがもたらすメリットだけを強調すれば事は足りた。

やがて光通信回線が整備され、さらに高速の無線LANが世界に普及したばかりでなく、データの処理能力と記憶能力が幾何級数的に高められた持ち回り可能なPCが一般化し、高機能携帯電話やスマホを誰もが持つようになり、状況は大きく変わった。マスメディアを介したコミュニケーションに比べ、今日の双方向通信のインターネット社会では、従来のICTのメリットに加え瞬時に大容量のデータが授受できるようになった。

それは、一方で、ユーチューブの動画が利用可能になり、またブログやフェイスブックさらにはラインなどによるSNSにより、インターネット上のコミュニティが物理的な時間や空間を超えた新たな社会関係を実社会に形成する時代となった。しかし、他方では、インターネット

を介して入手したデータの信憑性を検証することなく、それに受信者の主観的評価を書き加え次へと送信され世界中に拡散していく、地球規模で展開される“伝言ゲーム”の世界を生むことになった。そのため、悪意とは無関係な事実のデータが知らぬうちに悪意に満ちたデータに変形されて流通し、しかもその責任関係は問われないまま拡散を繰り返すことになる。2ちゃんねるや一部のブログを見れば、その実態は明らかである。その結果、企業を含め誰もが、予期せぬレピュテーション・リスクに、常に晒されるようになっている。

知識化経済が進み企業の価値創造要因が「無形資源」へと大きく移行しているが、それはオフバランスのまま放置されている。肝心のデータが提供されず意思決定が迫られる状況は、ステークホルダーが負のレピュテーションによる損失を蒙る危険と隣合わせであることに他ならない。また、ICT時代にあってグローバル化が進展する中では、企業のステークホルダーは価値観を異にする多様な構成になり、同じデータに対する解釈の仕方も分岐するから、レピュテーション・リスクに晒される度合いはさらに高まっている。

このような負のレピュテーション・リスクを回避する基本は、企業の透明性を高めることにあるが、その土台は企業と従業員、従業員同士のインナー・コミュニケーションを十分に高め、企業の姿をワン・ボイスで外

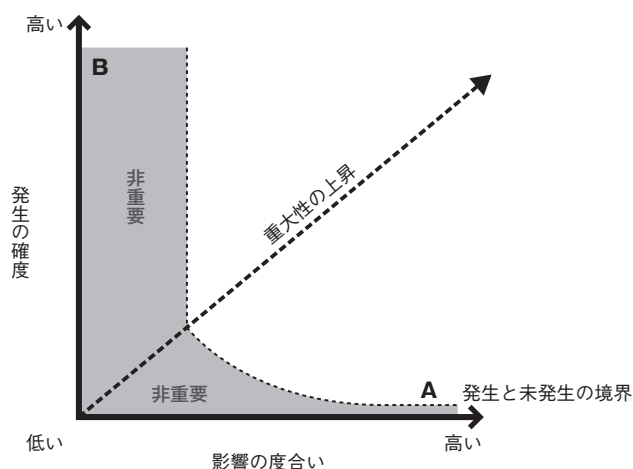
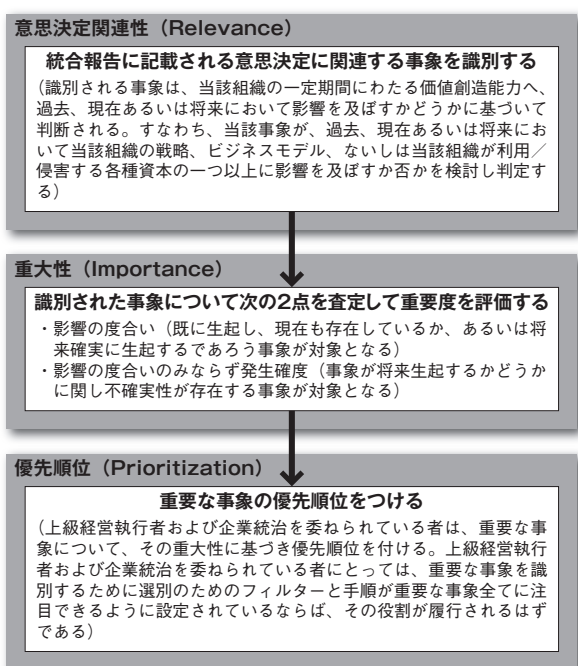


図2

部へ発信できるようにすることが鍵になる。その際、開示対象を企業活動に関係する全てのステークホルダーとみる、いわゆる360°ステークホルダー論を避け、当該企業の活動に強く、深く関与するステークホルダーを特定し、企業活動に及ぼす影響度の大きいものを重点的に開示するように、IIRCは前頁の図2のように新たな「重要性(Materiality)」⁸の概念を提起している。

地球の自然処理能力への過度な依存からサステナビリティの自覚への転換

ローマクラブは、1972年に『成長の限界』を発表し、人口増加や環境破壊がそのまま続くなれば資源の枯渇と地球環境の悪化により人類の成長は100年以内に限界に達すると警鐘を鳴らした。以来、地球が無限であることを前提としたこれまでの経済の在り方を見直す機運は徐々に高まり始めた。1987年には、国連の「環境と開発に関する委員会(通称ブルントラント委員会)」が、『われわれ共通の未来(Our Common Future)』と題する報告書を発表し、「持続可能な発展(Sustainable Development)」の概念を提起し、「将来世代が必要とする資源や能力を損なうことなく、現在世代が求める必要性を満たす発展」と定義した。今日一般に使われるようになっている「持続可能性(Sustainability)」の概念はここに端を発すると言われている。

「地球を食い尽くす」⁹という先進国をはじめ世界の人々がこれまでの生産・消費行動を変えることへの転機は、1992年に国連がブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催した「環境と開発に関する国際会議」であった。そこでは、27の原則からなる「環境と開発に関するリオ宣言」、それを実践するための「アジェンダ21」「森林原則声明」「気候変動枠組条約」および「生物多様性条約」が合意され、環境保全と経済開発の均衡を図り地球環境問題を解決することが始まった。

この地球環境問題の解決の鍵を握るのは、企業に

声高に社会責任を求め「アンチ企業活動」を展開するNGOではなく、「持続可能な発展」に取り組む企業そのものであると捉え、問題解決の新たな仕組み作りを志向したのがイギリスのチャールズ皇太子が2004年に設立した「持続可能性を志向する会計(A4S: Accounting for Sustainability)」である。それは、持続可能な発展を目指す企業活動を、伝統的な投資家のみならず企業と様々な形で関わりを持つ一般の社会構成員にも理解できるように報告し、人々のモニタリングを受けることで企業経営のガバナンスを有効に機能させ経営を規律づけようとする社会運動体である。そのポイントを、A4Sは、「受託責任解明の役割を担う会計と人々の意思決定に、今よりも幅広くかつ長期にわたる要因を織り込むことができる実践的で頑強な仕組みが開発されない限り、世界は将来にわたり、稼ぎ出した利益ではなく元手となる資本を食い潰しながら暮らしていくことを続けるだろうし、次世代の負担で現世代の豊かな生活を続けることになる」¹⁰と述べている。A4Sの活動は、イングランド・ウェールズ勅許会計士協会の会長を務め、実業界とも繋がりが深いPaul Druckmanにより推進されてきており、課題の解決方向を示すものとして「結合報告(Connected Reporting)」が提唱されている。

社会と企業の「持続可能性」を追求するいま一つの担い手であるGlobal Reporting Initiative(GRI)は、G2の名称で知られている第2世代のGRI報告ガイドラインが公表されたことを契機に「国連環境計画(UNEP: United Nation Environment Program)」の協力機関として認定された。この段階でGRIの本拠を活動基盤の弱い米国からオランダのアムステルダムに移し、欧州を中心にしつつも世界的に活動を展開することになった。その後、このガイドラインは、産業界、市民社会および労働界からの3000を超す専門家が開発に携わることでG3へと2006年に改定された。CSR報告のデファクト・スタンダードとなり、多くの日本企業もこれに準拠するようになっている。それと共に国際機

8 International Integrated Reporting Council, "International (IR) Framework Consultation Draft, 2013.02.13 version", IIRC, 2013, p.28およびp.30に掲出された説明図を筆者が翻訳。

9 この表現は、この第17回企業白書を起草された「経営改革委員会」の委員長を務めている小林喜光氏が著わした『地球と共存する経営—MOS改革宣言』(日本経済新聞社、2011年)の第2章の章題「出発は『地球を食い尽くす』という危機感」において使われている。

10 <http://www.accountingforsustainability.org/about-us/project-history>

関との連携を深め、「国連グローバルコンパクト(Global Compact)」¹¹やOECD等の支援を受けるところとなっている¹²。ところが、このG3は、CSRの専門家が完璧主義を追い求め精緻を極めたものとしたことから、欧州での展開を阻害する結果を生んだ。すなわち、G3報告ガイドラインは、併設された業種別指針と併せ完成度の高い報告基準であり、詳細かつ緻密であるため開示データ量が著しく増えるところとなった。このガイドラインに忠実に従い報告書を作成すると、CSR報告を年次企業報告に含めて開示することが一般的な欧米では、大企業ではそれが数百ページに及ぶことになった。いわゆる「開示の過剰負担問題」である報告書の膨大化は、発行体にとっても負担になるばかりでなく、なによりも利用者にとっても読みこなすことが事実上不可能になった。特に市民意識が高くCSR報告の作成が強く要請されながらも、大半の企業が中小規模の欧州では、G3の実践可能性に大きな疑問が寄せられたのである。

IIRCの設立と統合報告<IR>への展開

苦境に立たされたGRIがそれから抜け出すために、また2008年のリーマンブラザース破綻から改めて問い直されるコーポレート・ガバナンスへの対処をA4Sが急ぐため、期せずして両者が一体となり呼びかけ、2010年8月にIIRCが設立された。法的権限を有しなくても地球規模で<IR>フレームワークを世界標準として機能させるべく、企業その他組織の報告に関与する最高レベルの各種専門組織、会計基準設定機関、証券取引関係機関、行政府、非政府組織および学識経験者を参加させることで、IIRCの発表するものは実効性を得ている。

その設立を促す問題意識と動機について次のように記している。「世界は、有限な天然資源の過剰消費、気候変動、そして膨れ上がる地球の人口の暮らしを支えるきれいな水、食物および改善された生活水準の

確保という、いまだ直面したことのない挑戦を受けている。これらの問題の解決に向かうには、明快で、包括的な情報に基づいて行動することが必要になる。しかし、チャールズ皇太子が述べているように、今我々は、『21世紀に突きつけられている挑戦に、最善のものとして、20世紀の意思決定と報告の仕組みで立ち向かうしかない』という状態にある」¹³としている。その上で、IIRCの使命と活動目的について、「地球規模で受け入れられる持続可能性の会計フレームワークを創出することがIIRCの責任である。そのフレームワークは、財務、環境、社会およびガバナンスの情報を、明快で、簡潔で、首尾一貫し、比較可能な様式により、つまりは『統合された』様式に短くまとめて、一体化するものである。その意図するところは、新生されるべき、持続性を志向する地球規模の経済モデルが求められていることに応えるため、実績だけでなく将来展開も含め組織の全体的な活動に関するもので、これまでのものより包括的で解りやすい情報を開発することを手助けすることにある」¹³としている。

IIRCは、2011年9月に「統合報告フレームワーク・ディスカッションペーパー(Integrated Reporting Framework Discussion Paper)」を発表し、同年12月までグローバルに寄せられたコメントを整理集約しホームページに掲出した。その一方で、<IR>フレームワークをまとめる上での整理すべき課題として「資本(Capitals)」「価値(Value)」「ビジネスモデル(Business Model)」「結合性(Connectivity)」および「重要性(Materiality)」の5概念を取り上げ、それらの論点整理ペーパーを公表するとしている。それと共に、2013年4月16日に「<IR>フレームワーク公開草案(IIRC <IR>Framework Consultation Draft、以下IIRC CD)」を発表し、同年7月15日までのパブリック・コメント収集期間を経て、2013年一杯に<IR>フレームワークを確定するとしている。また、これと並行させて、約80の企業等の組織を参加させ、<IR>フレームワークをまとめる上での実践上の問題点を捉え、その対策を講じ

11 国連グローバルコンパクトは、社会や人などの新しい経営価値と事業性を統合することを通じて、21世紀型の新しい真に競争力のある経営モデルを生み出していくという挑戦であり、人権、労働、環境、腐敗防止に向けた10原則を定めている。<http://www.ungcn.org/>

12 GRIについては次のホームページを参照されたい。<http://www.theiirc.org/about/making-happen/>

13 <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2011/03/Press-Release1.pdf>

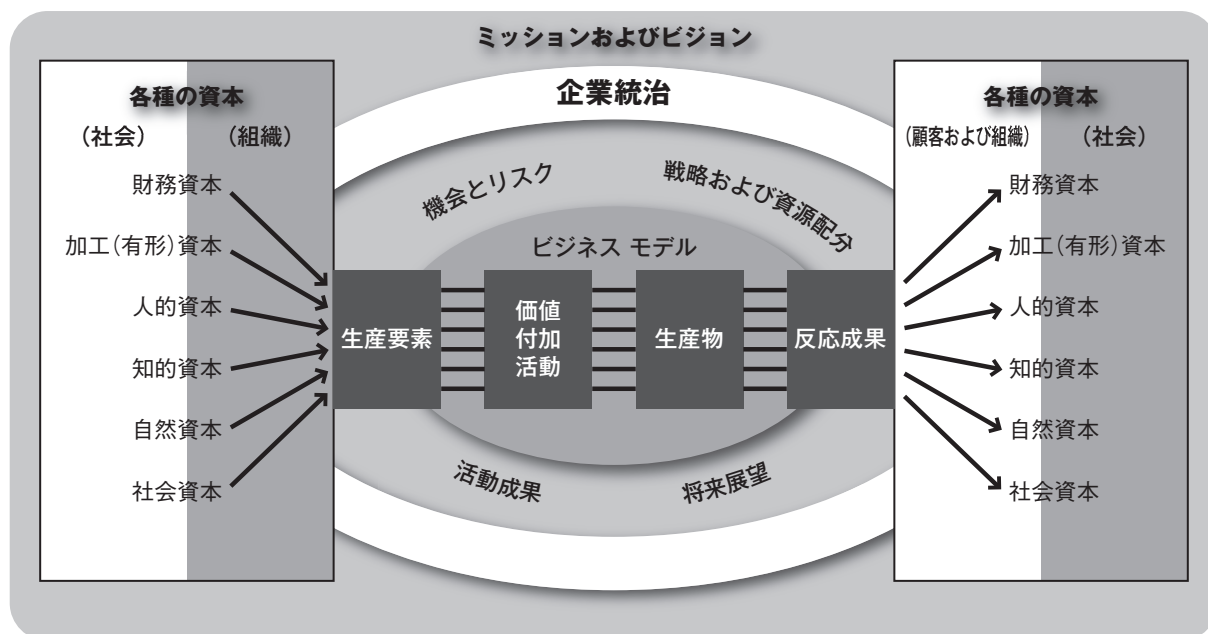


図3

るためのパイロット・プログラムを運用している。

上記のIIRC CDの内容については未だ流動的なところがあるが、〈IR〉統合報告の全体像については図3のような説明図¹⁴が示されている。

全体で、IIRCが捉えている価値創造の仕組みを示そうとしている。企業は、よく知られるように、社会と企業を含め各組織の統制下にある経営資源を、「生産要素」として投入し、個々の企業を特徴づけるビジネスモデルにより価値を付加する活動を通して「生産物」を産出し、これを顧客および他組織に提供する生産活動を展開している。IIRCは、この生産活動に関わる経営資源について、「財務資本(Financial Capital)」「加工(有形)資本(Manufactured Capital)」「人的資本(Human Capital)」「知的資本(Intellectual Capital)」「自然資本(Natural Capital)」および「社会資本(Social Capital)」に分類することを標準類型としているが、個々の企業はそこから生産活動に必要なものを特定して調達・管理し、それらを投入して生産物を創出することになる。また、営む生産活動の評価にあたっては、「反応成果(Outcome)」の概念が必要になるとしている。それは、提供した「生産物」に対して、顧客をはじめとするステークホルダーとの市

場取引あるいは関係形成を通じて寄せられる反応としての成果であり、これによって生産活動に対する顧客やその他のステークホルダーの「価値」が形成されるとみている。

そこでは、個々の企業でこのような生産活動を適切に経営していく仕組みが欠かせない。それぞれの事業を展開する環境条件である「外部要因(External factors)」に照らし経営情勢を分析し、取り組もうとする価値創造活動の「機会とリスク(Opportunities and Risks)」を整理した上で、「戦略と資源配分(Strategy and Resource Allocation)」を行い、その結果である「活動成果(Performance)」を適確に捉え、所期の活動目的が達成できたか否かを自己評価することを加えて自企業の生産活動の「将来展望(Future Outlook)」を試みることになる。この経営の仕組みが中・長期にわたり適切に運営されるためには「企業統治(Governance)」が機能しなければならず、その機能判定の基準として企業の「ミッションとビジョン(Mission and Vision)」が求められるとしている。

以上のような経営の構造と仕組みのポイントは、同時に、〈IR〉統合報告が簡潔明瞭に報告する内容になるが、その報告では実績を説明するだけでなく、ステ

14 International Integrated Reporting Council, "International〈IR〉Framework Consultation Draft, 2013.02.13 version", IIRC, 2013, p.13に掲出された説明図を筆者が翻訳

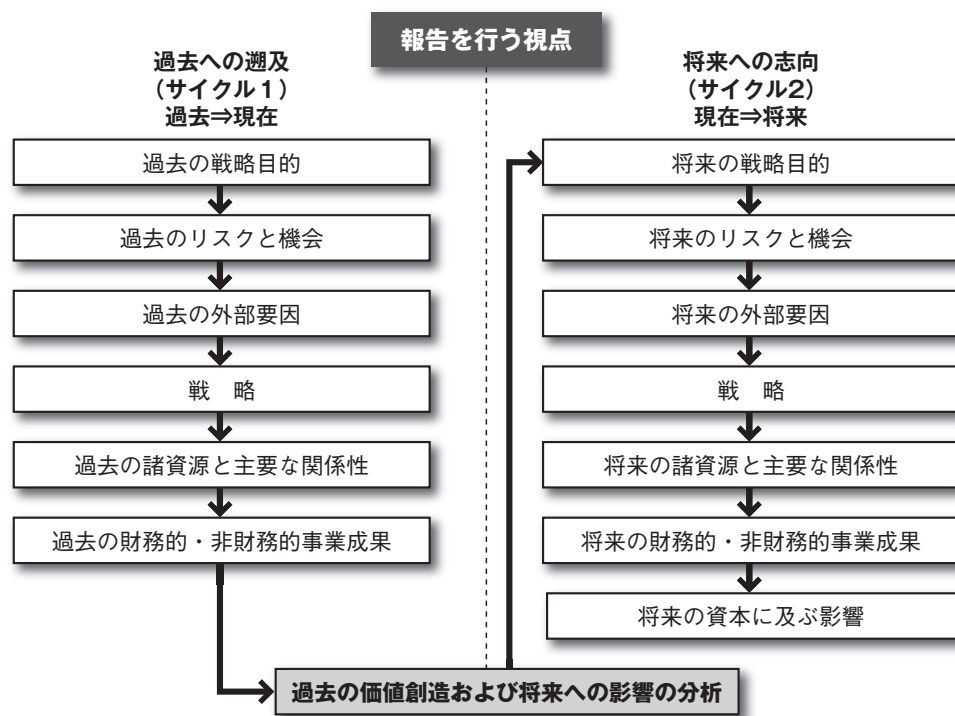


図4

ークホルダーが企業の将来展開を合理的に見通すことができるようにするデータの提供を求めている。その報告手続きは図4のように示されることになる¹⁵。

グローバルな企業間の競争・競合に勝ち抜くサステナビリティ経営

この小論の主題であるグローバルな企業間の競争・競合に勝ち抜くサステナビリティ経営を考える要件として、21世紀の一般的な経営情勢として考えられる「工業化社会から知識化社会への移行」「紙媒体のアナログ・データから電子媒体のデジタル・データへの移行」「発信優先のインターネット社会から双方向通信のインターネット社会への移行」「地球の自然処理能力への過度な依存からサステナビリティの自覚への転換」の4つを挙げ、それぞれの論点を概観した。

その論点を簡潔に示せば、知識化社会で企業が取り組む価値創造のドライバーは、工業化社会の財務報告でオンバランスされる「有形資源」と異なり、「無形資源」であり財務会計の計算構造から財務報告ではオフバランスになる。その結果、経営者にしても、また内外のステークホルダーにしても意思決定に必要なデ

ータが入手できず判断を誤ることになりやすい。この弊害を回避するには、企業の過去から現在、現在から将来にわたる価値創造過程を一つのストーリーとして叙述し、その裏付け資料として「主要な業績指標（KPI：Key Performance Indicator）」データを一体化して提供する必要がある。

意思決定に深く関わるデータが提供されないとき、意思決定者は自らの経験から得た知見によって足りないところを補うが必要になる。しかし、ICT時代によって拡散した多くのステークホルダーにはそれを求めることはできない。さらに、十分に体系化されないまま電子化されたデータをホームページで提供するための情報氾濫が事を難しくしている。その解決の糸口は、非財務データを含め電子化データはいずれXBRLで提供されるようになるから、そのタクソノミを準備するなかで非財務データの体系化を図るとともに、それを財務データと結び付けられるようにすることに求められる。併せて、一般の人々が手元のPC等で大きな負担なくXBRLソフトを使えるようにすることが欠かせない。

高速通信網による双方向通信が進み、誰もが大量なデータを瞬時に授受できるようになり、特に匿名によ

15 International Integrated Reporting Council, "《IR》Guide Version 1", IIRC, 2012, p.31に掲出された説明図を筆者が翻訳。

るデータ発信が行われるようになると、根拠のないデータに尾ひれがつき、当事者の実体とは似て非なる写像が当事者の知らないところで形成されネットを駆け巡るのである。危険なレピュテーション・リスクの問題である。今や誰しもが常に晒されているこのリスクによる損害を最小化するには、当事者の実像を継続的、かつ分かりやすく、適時に開示することが必須になる。

地球の自然処理能力の限界を知り、日々の暮らしにおいても、企業活動においても、サステナビリティを自覚して生産活動や消費活動に取り組むことは常識になりつつある。この自覚の有無こそ、今や企業の社会責任を考える原点になっている。IIRCの〈IR〉に即して言えば、事業活動で使った資源や関係について、事業活動を通してどこまで金銭的に回収されたかばかりでなく、自然環境や社会関係がどこまで維持・保全されたかも明らかにされなければ、責任は問えないし、免責することもできない。この点でも既存の企業報告・開示では不十分なことは明らかである。

確かに、日本の公開企業は、企業活動の実態に迫ろうとする利用者のニーズに少しでも応えようと、制度開示の報告書に加え、和文アニュアルレポート、中期経営計画説明会資料、環境報告書、CSR報告書、知的資産経営報告書、技術レポートなど、独自の工夫を加えて実に多くの企業データを提供してきた。いずれの報告も質・量の両面において、これだけ高い水準で企業開示を行っている国や地域は見当たらない。しかし、企業単位でみれば「開示の過剰負担問題」から逃れることはできず、意図するところとは異なる不本意な状態となっている。この状態から抜け出し、ステークホルダーが限られた時間内に適確、合理的かつ適時に意思決定が行えるような報告・開示を可能にするためには、上掲の図3の全体像から窺い知ることができる〈IR〉統合報告の採用に踏み切ることが必要になる。

しかし、〈IR〉統合報告をIIRCのフレームワークに準拠して作成すれば課題が解決するわけではない。少なくとも日本企業はこれを作成するに先立ち、次のことに関して事前の準備が必要になる。

- ①ディスクロージャーに取り組む基本姿勢の整理と
確認：ディスクロージャーの発祥地米国では、19

世紀後半のトラスト形成が社会に及ぼす弊害への対処策として、連邦議会「産業委員会」における「プライバシー（秘匿主義）」か「パブリシティ（公開主義）」かの激しい議論が重ねられた。その生みの苦しみを経て、「パブリシティ」の重要性を社会が認知したことを背景に、産業社会が「ディスクロージャー」の企業文化を形成し、1929年の株式恐慌を経て連邦証券法および連邦証券取引所法をもって制度化された。この過程で、米国の公開企業は、制度開示が求めていなくても、企業経営にとって必要ならば、投資家をはじめステークホルダーへの積極的・戦略的なデータの提供を通して、目的を実現する経験を積み重ねてきた。ディスクロージャーは本質において戦略的との認識が明確になっている。

一方、日本のディスクロージャーは企業実践のなかから生まれたものではない。1948年の証券取引法の改正により、第2次世界大戦後の占領行政で採られた証券民主化政策の受け皿として、財閥に代わる個人投資家を育成するための投資家保護の仕組みを整えるため、米国の連邦証券2法に倣って導入されたのである。当初から、わが国の企業開示は、規制機関が定める開示法規の規定に最低限に準拠することで実践するものでしかなかった。換言すれば、主体的かつ能動的な経営の戦略的な営みとしては取り組まれなかった。さらに、戦後の経済成長期では、社会が求める企業成長を支える主要な要因として自社の価値創造の仕組みを丁寧に説明する必要性は乏しく、生産性の向上とコストの削減に専念すればよかったところから、この傾向は一層助長された。

ところで、IIRCの〈IR〉統合報告フレームワークであれ、あるいは「国際財務報告基準(IFRS)」であれ、グローバルに適用される規準は、ガイドラインあるいは原則主義による規定とされる。企業が自らの経営目的を実現しようとするれば、報告にどのように取り組み、いかなるデータをどのように提供するかを自ら決しなければならず、それ自体が戦略策定の一環に組み込まれることになる。

従って、経営者をはじめ開示担当者には、ディスクリージャーが受動的に取り組むものではなく、能動的かつ戦略的に取り組むものと認識して行動するものと、意識改革することが求められる。

- ②インナー・コミュニケーションの改善・充実こそ優先すべき：外部ステークホルダーに企業の価値創造の活動を適確に伝え、その合理的な意思決定に繋げるには、まずいわゆる「サイロ問題」を解消し、インナー・コミュニケーションの改善・充実が図られなければならない。企業を含め組織の規模が大きくなるにつれ、事業経営を支えるマネジメントは機能別に縦割りに細分して行われるようになる。この構造でマネジメントを続けていくと、縦割り組織間に壁が立ってしまう。本来は事業活動のバリューチェーンと互いに結びついており、その関連データが関係組織間で共有されていないのに、互いが孤立してしまっていることが少なくない。これが、最近内外で指摘される「サイロ問題」に他ならない。

セクショナリズムが優先し、このような状態が続くようになると、経営者も企業の価値創造活動の全体的連携が捉えにくくなり、適切なマネジメントが行えなくなる。また、それぞれの機能部門で働く従業員も、直面する課題を当該機能部門内だけで解決しがちになり、事業活動の全体像がさらに捉えにくくなり、それぞれの機能の効率を一層低下させる結果になりがちである。このような「サイロ問題」に陥る事態を回避するために、事業活動の全体像をその価値創造ストーリーに即して叙述し、関連KPIとともにデータ化し、関係者間で共有する仕組みを整備しておくことが求められる。それは、組織内の無用な摩擦の解消に繋がるだけでなく、異なる部門間の交流により社内イノベーションを起こす機会を作ることになる。

- ③多様な異文化間におけるアイデンティティーの確認と確立：グローバル化が進む中で事業活動を展開するとき、日立建機にみられるように、日本で作り上げてきた経営手法のうち何をグローバルに

共通させるのか、何をローカルに共有するものにするのかを整理する必要がある。まずは、多様な異文化間におけるインターフェースをどこに求め、どのように異文化間のコミュニケーション・チャンネルを設定するのか模索しなければならない。このチャンネル発見作業にはあらかじめ用意できる正解はなく、トライ・アンド・エラーを繰り返すしかない。この作業を根気よく続けて日立建機のように異文化間にアイデンティティーが共有されるようにならなければならない。その第一歩は日本での事業経営を通じて磨き上げてきた経営スタイルを、グローバルに共通する〈IR〉統合報告のフレームワークを用いて叙述した説明資料を準備し、これを異文化間のステークホルダーに提示して、親和性を感じるところと違和感を持つところとを整理しながらアイデンティティーを求めていくことが必要になる。

このような準備を整えた上で、日本企業が統合報告を活用してグローバル化に取り組むときに思い起こすべきことは、「日本という国は、有史以来、海外からのインパクトに晒される中で、文化・政治・経済の各方面において、何を採り、何を捨てるかを繰り返し、独自のものを形成してきた」という歴史的事実である。いわば日本はグローバル化の達人といっても過言ではない。本白書の32ページに掲げられた、統合報告の作成にあたり日本企業に求められている五つの要件、「合理的意思決定データの提示」「企業価値創造の源泉分析」「各社固有の事業サイクル全体像の可視化」「財務成果との関連性の明確化」および「分かりやすく作ること」は、これまでの日本企業の開示の軌跡を踏まえたものであり、上記の歴史的事実をも反映したものであると考えられる。これらを満たすようにして日本企業の統合報告が作成され、活用されるならば、それはグローバルな企業間の競争・競合に勝ち抜くサステナビリティ経営の実現に間違いなく貢献することになる。

以上