



## 6つの原則への期待

### -VRF〈Integrated Thinking Principles (統合的思考の原則)〉 -

文責：ESG/統合報告研究室 室長 片桐 さつき

#### はじめに

コロナ禍に翻弄された2021年が終わり、2022年の幕が開けた。皆様は良いお年をお迎えになられたでしょうか。企業のサステナビリティに関わる皆様が、少しでも羽を休められたことを祈るばかりである。果たして、今年はどのような年になるのだろうか。間違いなく言えるのは、企業のサステナビリティに関する情報開示において、大きな変化が起こるであろうということだ。筆者があえて言うまでもなく、このあたりをヒシヒシと感じている方のほうが多いだろうし、昨年以上に多忙な日々が始まると予感している方も多いであろう。2022年は企業のサステナビリティに関わる皆様をより強く支援できるよう、当研究室全員で情報提供に力を入れていきたいと思う。

#### Integrated Thinking Principles (統合的思考の原則) に期待するもの

早速ではあるが、皆様は Value Reporting Foundation (以下、VRF) が2021年12月6日に公表したプロトタイプをご覧になられたでしょうか。国際統合報告評議会 (以下、IIRC) とサステナビリティ会計基準審議会 (以下、SASB) の合併が完了し、VRFを設立したことを2021年6月9日に正式に発表したことはご存知であろう。そこから半年程度で「Integrated Thinking Principles (統合的思考の原則)」と題したレポートを公表したのである。現時点では邦訳が開示されていないため英文ではあるが、興味のある方は下記サイトから入手いただくと良いと思う。

[https://www-integratedreporting-org.translate.goog/integrated-thinking/?x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=ja&x\\_tr\\_hl=ja&x\\_tr\\_pto=op\\_sc](https://www-integratedreporting-org.translate.goog/integrated-thinking/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=ja&x_tr_hl=ja&x_tr_pto=op_sc)

年明け早々に「えーと、そもそもVRFってなんだったけ？」と思われた方のために、ここで少しおさらいをしておこう。IIRCは、企業内の財務・非財務情報を統合して情報開示するだけでなく、そうした情報開示を行う過程を通じて統合思考が組織に浸透することで組織が進化し、開示される情報が投資家にとって有用なものとなり、結果的に企業価値を向上させることを企図している。SASBは、投資家にとって関心が高い「将来的に財務資本への影響が大きいと想定されるESG要素」に焦点を当て、業種ごとに具体的なサステナビリティ関連指標を標準化し開示することで、企業と投資家とのエンゲージメントを双方にとって有用なものにしようという目的を持っている。気候変動をはじめとしたサステナビリティに関する情報開示の重要性が急速に高まる中で、より包括的で一貫した企業報告のフレームワークの構築が投資家・企業から求められ、これに応えようとVRFが設立されたというわけだ。VRFは、「統合思考原則」「統合報告フレームワーク」「SASBスタンダード」の3つの重要なリソースを活用して、企業と投資家の意思決定をサポートし、企業価値についての共通理解を図っていくという旨の発信をしている。2021年はこうしたサステナビリティに関する情報開示のグローバル標準化を巡る動きが活発化された年であった。サステナビリティの世界に足を踏み込んだばかりの方にとっては、いわゆるアルファベットスープに飲み込まれそうになっているのではと推察する。また、洪水のようなサステナビリティ情報に揉まれる中で「今更聞けないけどアレ何だったけ？」とふと忘

れてしまうこともあるだろう。そんな時に活用できるのが日本証券取引所の「JPX ESG Knowledge Hub」だ。ここでは、上場会社がESG情報の開示に取り組む際に必要になる情報がギュッと詰まっている。特に、ある日突然サステナビリティ担当者になってしまった！という方にはお勧めしたい。「ESG情報開示実践セミナー」も掲載されており無料で視聴できるのでメリットは大きいだろう。

<https://www.jpjx.co.jp/corporate/sustainability/esgknowledgehub/index.html>

さて、VRFが開示した「Integrated Thinking Principles（統合的思考の原則）」に話を戻すでしょう。VRFはCDSB（気候変動開示基準委員会）と共に2022年6月にIFRS財団のISSB（国際サステナビリティ基準審議会、以下ISSB）に統合されるとしているが、だからと言って当該レポートを読まないのは機会の損失であると筆者は言いたい。それほど素晴らしい哲学が繰り広げられているからだ。なお、邦訳が開示されていないため、これ以降の引用文については当研究室にて邦訳したものであることをご了承いただいた上で読み進めていただきたい。統合思考原則（以下、「原則」）は、「企業とその主要なステークホルダーのために時間をかけて価値を創造することに焦点を当てた、リーダーシップとマネジメントの哲学を表している」としている。読み進めれば読み進めるほど奥深く、まさに「哲学を表している」という言葉通りであり、情報開示の実務的な場面でこの哲学を使いこなせる企業はどれほどだろう、と正直疑問に思う点もある。

このプロトタイプ的要旨では、「統合思考原則（以下、原則）は、国際統合報告フレームワーク（IRフレームワーク）に根ざしており、年間を通じて組織で統合思考を活用していくための構造的なアプローチを提供している。これにより、組織の無形資産の本質的な価値を最大限に引き出し、

IRフレームワークと国際財務会計基準およびサステナビリティ会計基準に基づく統合報告書を通じて、投資家にその価値を伝えることができる。これにより、金融資本の提供者は、組織が時間の経過とともにどのように価値を創造し、維持し、消滅させていくかをより適切に評価できるようになるかもしれない。また、加重平均資本コスト（WACC）が改善され、将来のキャッシュフローの予測がより堅固になることで、時価総額の向上につながる可能性もある。ビジネスモデルは、企業価値創造の中核をなすものであり、「原則」の中心に位置している。ビジネスモデルは、事業活動を通じてインプットされたリソースをアウトプットとアウトカムに変換し、組織の目的を達成し、戦略を実現する。また、統合的な思考は、これらの成果を、持続可能な開発目標（SDGs）の実現に向けて組織ができる明確な貢献に結びつけるのに役立つ。ビジネスモデルを取り巻く6つの原則は、取締役会が監督し、シニアマネジメントチームが管理する主要な活動を網羅している。」として、6つの資本と共に新たに6つの原則「パーパス」「リスクと機会」「ガバナンス」「戦略」「文化（CULTURE）」「パフォーマンス」を導入した。また、これらの6つの原則は、TCFD提言の構造に沿ったものである、としている。

さらに、それらに関連して3つのレベルにおける考え方を提示している。そのレベルとは、「第1レベルでは、6つの原則のそれぞれが組織内でどれだけ広く採用されているかを取締役会やCEOに問いかけ、第2レベルでは、シニア・リーダーシップ・チームに、これらの原則が日常業務にどれだけ深く組み込まれているかを測るリトマス試験を提供し、第3レベルでは、統合的思考を実現するためのマネジメント・ツール、プラクティス、プロセスで構成されている。」としている。

今までのIIRCフレームワークで示された6つの資本を支えるのが6つの原則、という理解になるが、当該レポートに掲載されている図版は土星のような惑星を用いてその考え方が示されている。従来平面的（二次元）であった理論が立体的（三次元）になったイメージだ。とはいえ、実務担当者としてはこうした考え方を情報開示においてどう生かせばいいのか頭を悩ませるが、現段階でVRFは2022年6月頃に入門ガイドを公表するとしているので、それまではこの惑星を眺めながら、自社における原則について考えを巡らせるレベルに留めておくのも十分だろう。それにしても、この6つの原則は奥深い。6つの原則は、レポートの中で下記のように定義されている。

### ●パーパス

社会のニーズに対してどのように独自の貢献をするのか、なぜ存在するのか。

### ●戦略

どのようにして組織が機会を捉え、リスクを軽減し、利用可能な資源を最大限に活用して、製品やサービスを通じて顧客のニーズに応え、財務上の余剰を生み出すか。

### ●リスクと機会

外部環境が当社のビジネスモデル、オペレーション、戦略に与える影響をどのように評価するか、またその逆も同様である。

### ●カルチャー

どのようにして主要なステークホルダーを特定し、彼らの信頼を得て、当社のコア・バリューに合致した企業文化を定着させるのか。

### ●ガバナンス

当社の取締役会は、企業とその主要なステークホルダーのための価値創造に、どのようにして際立った貢献をしているか？組織構造、部門横断的なチームワーク、意思決定プロセス、リスクと機会の管理プロセスによって、当社の戦略実行がどのように可能になっているか？

### ●パフォーマンス

投資家のために創造した企業価値と、その他の主要なステークホルダーのために創造した価値を、どのように測定し、伝達するか。

特に昨今重要性が問われている「パーパス」が明確に記載されている点について筆者は興味を持った。多くの日本企業では企業理念や経営理念があり、理念の浸透の重要性が叫ばれてきた。理念に共鳴した社員は足元の業務を左から右へと「こなす」のではなく、どう工夫したら理念の実現に近づけるのか試行錯誤しながら業務にあたる。社員一人ひとりが使命感を持って業務に当たれるか否かが、結果的に業務の質や生産性の向上を左右することになる。また、使命感があればイノベーションの創出も可能になるとも言えるだろう。「あなたの会社は何のために存在するのですか？」「あなたはなぜその会社で仕事をしているのですか？」と聞かれた時、皆様はどう回答するだろうか。この回答がパーパス、理念とイコールに近くなることが求められているのではないだろうか。日本企業の場合、既に企業という大きな箱が出来上がり、後付けで理念が策定される場合も少なくない。しかし創業者の志を振り返ると、そこには何かしらの使命感があるのではないだろうか。6つの原則にパーパスを見出した時、筆者は「おお！」と感じた。経営理念を掲げる多くの日本企業が本来は得意とする分野だと思えば、既にこの重要性に気が付きパーパス経営を掲げ始めている日本企業も存在するからだ。パーパスについて深く語り始めると長くなるので割愛するが、こうした原則が企業の6つの資本、ビジネスモデルを支えるのだ！という考え方に、「おお！」と思わずにはいられなかった。立体的になったこの哲学を、どう情報開示に活かしていくのか。苦悩と共に期待感を感じている次第である。

## 自社の本当の企業価値を表現するために、

### 必要なこと

今までVRFの話をしてきたが、2022年6月には前述したIFRS財団のISSBの基準が開示されるタイミングでもある。また多くの企業が活用しているGRIもマテリアリティの考え方など、ユニバーサルスタンダードを構成する3つのスタンダードを2021年10月に大幅改定をしており、これも2022年1月から適用開始、GRIスタンダードの使用は2022年12月までとされている。国内の動向では、金融審議会のディスクロージャーワーキング・グループにおける議論においても、TCFDをはじめとして制度開示化の動きが既にまとまりつつある。

企業のサステナビリティに関する情報の開示要請は加速するばかりであるが「もう！どうすればいいの!？」という企業も少なくないだろう。そもそも、サステナビリティに関する情報開示は一朝一夕に出来るものではない。今サステナビリティに関する情報開示においてトップラインにいる企業は、今までもコツコツとCSR活動を続けていた企業が多く、だからこそ昨今の情報開示ニーズに即応できるのだ。これまでサステナビリティに向き合ってきた企業にとっては苦しい時代が始まっている。しかし、だからと言って自社を卑下する必要は全くない。TCFDにしても、TCFDコンソーシアムが発行しているTCFDガイダンス2.0に、まず開示に取り組むことの重要性が記載されており、その中には「例えばTCFDは、3年の間にまずはガバナンスやリスク管理など開示できる項目から開示し、時間をかけて戦略や指標と目標に関する事項を開示するなどのロードマップを一例として提示しているように、TCFD提言に沿った情報開示は、初めから完璧である必要はなく、まずは開示に取り組み、段階を踏んでブラッシュアップしていくことが重要である。」と記載がある。プライム市場に組み込まれたい

がために取り繕って開示しようとしても、それは組織にとって本末転倒であり望まれる姿ではない。とてもではないが、取り繕った開示では前述したVRFの哲学や、迫りくるISSBの開示ニーズには応えられないだろう。まず、気候変動関連リスク及び機会が組織の財務資本に重要な影響を及ぼす可能性があることを取締役会に認識してもらい、そうしたリスク及び機会について取締役会で議論する仕組みを組織内に作らなければならない。本質は「取締役会で気候変動関連リスク及び機会が財務資本に及ぶ影響について議論すること」にある。これを事務方が取り繕い、仕立ててしまっただけでは、TCFDが求める本質とは違ってしまふということだ。焦る気持ちは分かるが、ここは自社内で気候変動を始めとしたサステナビリティ関連に関する対応をどうしていくのか、ロードマップを作成し、段階的に且つ着実に対応をしていくことをお勧めしたい。そうでなければ、今以上に再度対応に苦しむ時期が必ず来てしまうからだ。グローバルなサステナビリティ情報開示基準が日本でも押し寄せる中、こうした基準をどう使ってどの媒体で自社の企業価値を表現していくのかベターなのか、企業はいずれ意図を持って選択をしていく時代になるであろう。情報開示において自由演技が不得意な日本企業には中々対応が難しい時代になる。その準備のためにも、取り繕うのではなく真摯にサステナビリティ課題に関する情報開示に向き合うべきだと感じる。もしこうした状況に目を向けず耳を貸さない危機感の薄い取締役がいれば、株主である機関投資家は黙っていないだろう。

なんにせよ、2022年は企業のサステナビリティに関わる人にとって今までにないほど激動の1年になりそうである。不安と期待が交錯する1年の始まりだが、12月には企業のサステナビリティ担当者の皆さんとともに、期待感にあふれた気持ちで2023年を迎えられることを心から願う。