



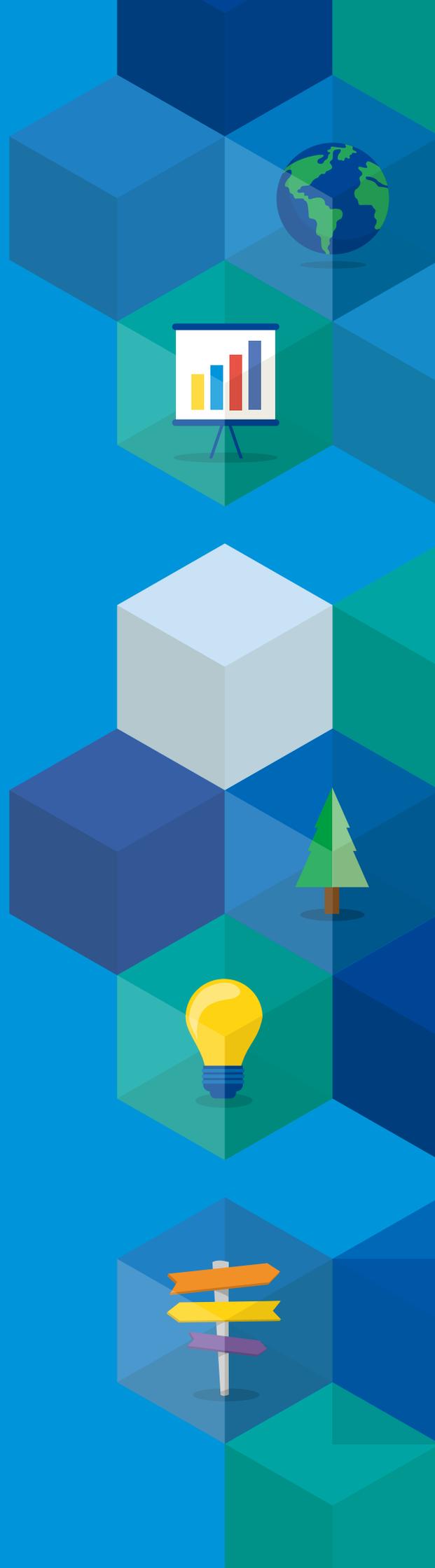
日本企業の 統合報告書に 関する調査2018

KPMG ジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス

March 2019

home.kpmg/jp



「日本企業の統合報告書に関する調査2018」発行によせて

今年で5年目となる本調査報告の発行にあたり、
企業報告におけるThought Leadersからメッセージをいただきました。

Japanese businesses pride themselves on a longer-term focus compared to the rest of the world, where prioritizing short-term gains has too often become the norm. Focusing on long-term value creation and taking into account all of the resources an organization uses is the sustainable, profitable, and proven way to manage a business. Many Japanese businesses are just beginning to implement integrated thinking and reporting. The findings in this report show that senior management must take ownership to spread integrated thinking in their businesses – not just in accounting but in strategy, operations, marketing, and the rest of the company as well. This report makes me optimistic and excited for Japanese business leaders as they strive to think, act, and communicate in an integrated and sustainable way.

Integrated Reporting improves communication between companies and investors and where most effective, sets the stage for enhanced corporate value creation over the mid to long-term. Investors desire integrated reports which provide comprehensive information disclosure useful for making investment decisions. The International Corporate Governance Network (ICGN) has encouraged integrated reporting for many years. In 2015, ICGN's Disclosure and Transparency Committee released Guidance on Integrated Business Reporting. The Guidance amplifies that strategic decisions should be based on factors that are broader than those reflected in the financial statements. ICGN's current policy guidance states that, "Companies should provide for the integrated representation of operational, financial, human capital management practices, environmental, social, and governance performance in terms of both financial and non-financial results in order to offer investors better information for assessing risk. Companies should provide an integrated report that puts historical performance into context, and portrays the risks, opportunities and prospects for the future, helping shareowners understand a company's strategic objectives and its progress towards meeting them." There are numerous benefits to integrated reporting including, 1) companies articulate, with greater clarity, their business strategies and the resilience of their business models to changes in market expectations and requirements, 2) clearer picture of how the strategies, governance, performance, and vision of the company are linked with each other, and 3) enables investors to have a better assessment of the short, medium, and long-term effects of risks and opportunities that are considered material. We applaud Japan's leadership in encouraging listed companies to disclose their value creation stories through integrated reporting. It has been exciting to see strong progress in the adoption of integrated reporting in Japan as well as enhancements in the quality of integrated reports. We hope to see the positive aspects spread to the rest of the global market.

日本の企業は、短期的な利益が優先されることの多い他の国・地域と一線を画し、長期志向にフォーカスする姿勢を誇っています。

企業が長期的な価値創造に焦点を当てつつ、利用するあらゆる資源を考慮することは、明らかにサステナブル、かつ収益性の伴う経営手法となり得るのです。

日本企業の多くが、統合思考と統合報告の実践を始めています。本調査の結果からも、経営者のオーナーシップのもとで、組織内に統合思考を浸透させていかなければならないことは明らかです。それは、財務面だけでなく、戦略立案、事業運営、マーケティングなど、組織のあらゆる領域において実施されなければなりません。

日本のビジネスリーダーが、統合的でサステナブルな思考、行動、コミュニケーションの実践にまい進されていくであろうことを本調査は示しており、私はそれが実現されるものと胸躍る気持ちです。

国際統合報告評議会 (IIRC) 議長

ドミニク・バートン

Dominic Barton

International Integrated Reporting Council, Chairman

統合報告は、企業と投資家のコミュニケーションを改善し、さらには中長期的に企業価値を高める機会を提供してくれます。投資家は、投資判断に有益、かつ総合的な情報の開示を統合報告書に望んでいます。

ICGNは長年にわたり統合報告を推奨しています。2015年に、ICGNのディスクロージャー&トランスパレンシー委員会が公表した「Guidance on Integrated Business Reporting」は、財務報告よりも幅広い要素を考慮した戦略的意思決定の強化を促すもので、次のように述べています。「企業は、投資家のリスク評価により資する情報を提供するため、オペレーション、財務管理、人材管理、そして環境、社会、ガバナンスに関する財務・非財務の両面のパフォーマンスについて、統合的に説明すべきである。企業は、過去からの業績に文脈を加え、リスクや機会、そして将来への展望を説明する統合報告書を提供し、戦略目的やその達成度合いに関する株主の理解を促すべきである。」

統合報告のベネフィットは、(1) 企業が戦略や、市場の期待や要求の変化に対するビジネスモデルのレジリエンスについて、より明示できること、(2) 企業の戦略、ガバナンス、業績、そしてビジョンがいかに繋がっているかを示す全体像が明確になること、(3) マテリアルであると考えられるリスクと機会の短期、中期、長期的な影響について、投資家が適切な評価をしやすくなることなど、数多くあります。

私たちは、統合報告を通じ、自らの価値創造ストーリーを明らかにしようとする日本企業のリーダーを称賛し、日本における統合報告の浸透と、統合報告書の質の向上を嬉しく思います。世界の他の市場においても、このような動きが浸透することを願っています。

国際コーポレートガバナンス・ネットワーク (ICGN)

ディスクロージャー&トランスパレンシー委員会

ジェームス・アンドラス

James Andrus

International Corporate Governance Network,
Disclosure and Transparency committee

はじめに

今年も「日本企業の統合報告書に関する調査」をお届けできることに感謝しています。2014年から続く本調査は、5回目となりますが、おかげさまで多くの国内外の関係者の皆さまに関心をもってご利用いただいております。

統合報告への取組みの第一歩は、経営者が深く自らの組織を統合的に思慮することから始まります。これまでの歴史、現状、そして、将来の姿を、俯瞰的に捉えた思索がなされる必要があるでしょう。そして、価値創造ストーリーとして、ともに紡ぐ人々と共有し、一人ひとりによる「役割に誠実で、かつ責任ある行動」を支援し、自らも範を示すリーダーとなることが求められています。

統合報告の実践には、統合的な思考が不可欠です。「統合」の範囲は、自らの組織だけにとどまりません。ときには、相反する考え方を有するステークホルダーと連携する必要もあるかもしれません。しかし、私たちの社会が複雑な危機に直面しながらも、持続的な世界の実現に向け、共通認識を醸成しつつある今、長期的な視座に立ち、組織が提供する価値を高め、有形無形の成果を社会に還元する役割が、企業に求められています。

統合報告書への取組みは、企業が直面しているさまざまな課題を、中長期的な価値の向上に繋げるための活動であると、私たちは確信しています。

そして、KPMGジャパンは、企業がその課題に対応していくなかで、KPMGの存在意義である理念「社会に変革を、信頼に力を」を基に、貢献してまいります。

本報告書が、複雑な社会のなかで活動する皆さまのお役に立てば幸いです。



KPMGジャパン
統合報告センター・オブ・エクセレンス
統轄パートナー 大塚 敏弘

Contents

- 01 「日本企業の統合報告書に関する調査2018」発行によせて
- 02 はじめに

- 03 調査の概要／発行企業の概要
- 04 Key Recommendations
— KPMGの提言
- 05 Key Findings
- 07 統合思考
- 09 価値創造
- 11 マテリアリティ
- 13 リスクと機会
- 15 財務戦略
- 17 主要指標 (KPI)
- 19 ガバナンス
- 21 基礎情報

- 25 国内自己表明型統合レポート
発行企業リスト2018年版
- 27 おわりに
- 28 調査メンバー／KPMGジャパン
統合報告センター・オブ・エクセレンス紹介

Column

- 10 企業は本気でSDGsに取り組み始めたのか
統合報告書調査から見たもの
- 12 有価証券報告書の深化と
これからの企業報告の在り方
- 14 気候関連財務情報開示への対応を
持続的な価値創造能力の向上につなげる
- 16 チーフ・バリュー・オフィサー
CFOの新たな役割
- 20 いま一度、KPIを考える
- 24 異なる報告基準間の整合性と特異性の整理を進める
Corporate Reporting Dialogueの動向



調査の概要

調査の背景と目的

企業と投資家との建設的な対話の必要性への理解は、2018年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂をはじめ、さまざまな施策や議論のなかで、一層高まってきています。

KPMGジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE) では、この対話のツールの1つとして浸透が進む統合報告書を作成する日本企業の開示動向を、2014年から5年間にわたり継続して調査してきました。

企業の自発的な取組みである統合報告書の発行が、企業と投資家をはじめとするステークホルダーとの対話の促進を通じた価値向上に貢献し、その結果として日本企業の競争力向上につながっていくためにも、現状を見つめ、成果や課題の一端を明らかにすることが必要であると、KPMGは考えています。

そこで、本年も引き続き、2018年に発行された統合報告書を対象とし、調査を実施することとしました。

調査対象

統合報告書の厳密な要件については、いまだ広く合意されたものが存在していません。

このため、企業価値レポーティング・ラボのご協力をいただき、「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2018年版」で公表されている企業(全414社)の報告書を対象として、調査・分析を行いました。

なお、本調査文中の過去比較情報は、各調査時点の発行企業数に基づいています。そのため、企業価値レポーティング・ラボの最新の調査による発行企業数とは乖離がある点をご確認ください。

参考：調査時点の発行企業数(各年12月末時点)
2014年：142社
2015年：205社
2016年：279社
2017年：341社

調査方法

調査項目は、統合報告書に期待される内容や、主たる読み手と想定される投資家にとっての有意性を鑑みて選定しています。

調査は、調査メンバー全員で判断基準を定めたのち、領域ごとに数名の担当者がレポートを確認する方法で行いました。

また、分析結果や提言は、調査メンバー全員で議論を重ね、取りまとめました。



発行企業の概要



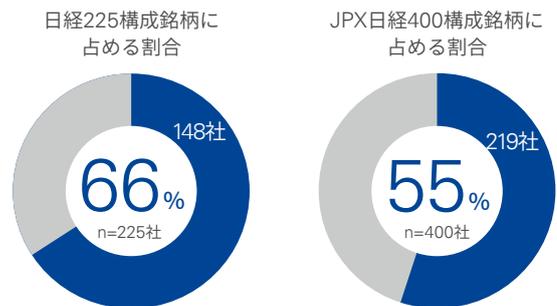
414社

2018年統合報告書発行企業数

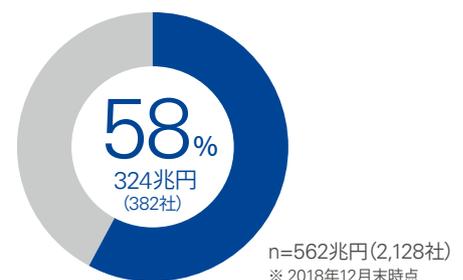


出典：企業価値レポーティングラボ「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2018年版」

発行企業のインデックス属性



東証一部上場企業の時価総額における発行企業の割合



国内自己表明型統合レポート発行企業リスト p.25 >

Key Recommendations

KPMGの提言

統合報告書の質向上のためには

1 経営者や取締役会の考える 価値創造ストーリーを伝える

統合報告書の普及が始まった当初は、統合報告書を発行するという行為そのものが、企業の情報開示に対する積極性を裏付ける差別化要因でした。しかし、この数年で、ステークホルダーとの建設的な対話への要請等が高まる中、統合報告書の発行企業は増加を続けています。いまや、統合報告書は経営者や取締役会の考えを反映した価値創造ストーリーを伝えるものでなければ価値はありません。報告書の作成を担う現場の努力だけでは、伝えるべき価値創造ストーリーを示すのに限界があります。経営者や取締役が、自らの責任において社会と企業の持続性について深く考え抜き、価値創造ストーリーとして伝えるものが統合報告書であるべきです。

関連調査

p.08 統合思考 3

問われる経営トップの関与とコミットメント

p.11 マテリアリティ 2

経営システムに組み込まれたマテリアリティ評価のプロセスを示す

p.13 リスクと機会 2

経営者の懸念が大きいリスクを統合報告書で示す

p.19 ガバナンス 1

価値創造の実現可能性を裏付け、読み手の信頼を促すガバナンスの説明を

2 流行りのキーワードに惑わされず、 統合思考に基づく経営を示す

企業経営上、一層の考慮が求められ始めたものはESG、SDGs*など、少なくありません。しかし、関連するキーワードを単に統合報告書に羅列するだけでは、価値創造との関わりがはっきりしません。統合報告書の作成の第一歩は、統合思考に基づく経営を実践することです。企業には、そもそも大切にしてきた存在意義や目的があります。多くの日本企業が、「事業を通じて社会への貢献を目指し、経済的価値と社会的価値をともに希求する」と考えてきています。では、そのために創出すべき価値が何であり、どのような資本をいかに使って何をすべきなのか。それらを、流行りのキーワードに惑わされることなく、論理的にわかりやすく伝えなければなりません。

※ 国連が提唱する「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals)」の略称

p.07 統合思考 1

フレームワークが求める要素を網羅しても、統合思考は十分に読み取れない

p.08 統合思考 2

図とキーワードだけではない、「つながり」の説明に統合思考は反映される

p.09 価値創造 1

統合報告書である以上は、企業独自の価値創造プロセスの説明を

p.11 マテリアリティ 1

統合報告書で示すべきは、企業価値に対して影響度の高い事象である

読み手の理解を促すためには

3 価値創造ストーリーを柱に、 その実態と進捗状況を示す

統合報告書は、中長期的な価値創造ストーリーを伝える媒体です。しかし、長期的に目指す姿を示してはいても、それに向けた歩みを伝えていなければ、理解を得ることはむずかしくなります。統合報告書で報告するさまざまな取組みや実績、そしてガバナンスの仕組みは、価値創造ストーリーと結び付けられた説明になっているでしょうか。これまでの実績等をベースとしたフォーキャストの思考だけでなく、長期的に目指す姿にもとづくバックキャストの思考がより必要となるでしょう。戦略の達成状況を示す指標、財務戦略、価値創造の土台となるガバナンス体制の説明などを通じて、価値創造に向けた歩みが示されることが望まれます。

p.12 マテリアリティ 3

特定されたマテリアルイシューについて、十分に説明する

p.14 リスクと機会 3

リスクと機会はマテリアリティ評価の結果を戦略へとつなげるもの

p.15 財務戦略 1

財務資本の配分と循環を示し、価値創造ストーリー実現の道筋を示す

p.17 主要指標 (KPI) 1

価値創造に向けた戦略と関連するKPIを示す

p.19 ガバナンス 2

ガバナンス体制や取締役会の構成決定に至る合理的な説明を

p.20 ガバナンス 3

取締役会の実効を高めるプロセスの透明性が信頼獲得に繋がる

Key Findings

統合思考

統合思考 p.07 >

統合思考は、長期の価値創造能力に影響を与える要素間の相互関係を包括的に考慮するものです。KPMGが統合思考の実践において考慮されると考える要素を7つ挙げて確認しましたが、「社会・環境に対するアウトカムが経済的価値に及ぼす影響」と「社会・環境に対するアウトカムに関する具体的な戦略目標」を含めている報告書は50%以下でした。

経済的価値と社会的価値との関連性、社会と環境のアウトカムに関する戦略目標への言及が少ないことから、事業戦略とサステナビリティ戦略の統合は、まだ進展の初期段階にあると推察されます。

その一方で、各要素と価値創造ストーリーの関係性(各要素間の関係性を含む)を説明する報告書は多く、「ビジネスモデル」の図式化による分かりやすさだけでなく、価値創造ストーリーの背後にある考え方を説明しようとする努力も見られました。

しかし、統合思考が実践されていれば、統合報告書に示された内容が経営においても考慮されているはずです。経営者が統合報告書の正当性について表明している企業は1%と少数でしたが、こういった表明は統合思考に基づく経営の実態を示す1つの証左だと考えられます。

社会・環境に対する
アウトカムが
経済的価値に及ぼす影響を
説明している企業は



価値創造

価値創造 p.09 >

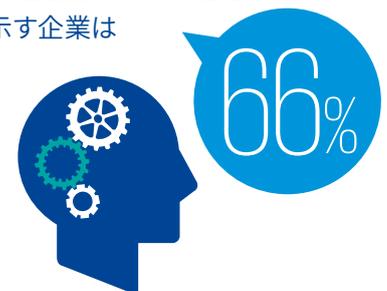
価値創造プロセス図を用いて説明する企業は、毎年増加し、今回は66%となりました。しかし、統合報告書が、価値創造プロセスとその進捗を説明する媒体であることを前提に考えると、66%は必ずしも高い割合であるとは言えません。統合報告書を発行する以上は、価値創造プロセスについて十分に説明することが求められます。

価値創造プロセス図を示すにあたって、IIRCフレームワークの例示を参考にする企業は多いようです。しかし、例示を参考に、選択したキー

ワードを当てはめるだけでは十分ではありません。同じ業種・業態の企業であっても、事業環境などが異なれば、投入する資本だけでなく、リスクや機会の捉え方や戦略なども異なってくるでしょう。価値創造プロセスは、他社との違いを示す、より個性的なものであるはずです。

また、価値創造プロセスは、インプット、事業活動とそのアウトプットに加え、組織内外へのアウトカムに至るまでの流れの説明も求められます。しかし、そのような「循環」について明示する企業は少数にとどまりました。

価値創造プロセス図を
示す企業は



マテリアリティ

マテリアリティ p.11 >

統合報告書でマテリアリティ評価を示す企業は年々増加し、36%となりました。統合報告書で提示すべきは、企業価値に対して影響度の高い事象(マテリアルイシュー)ですが、依然としてCSR項目を対象に評価を行う企業の割合が74%と高い状況でした。

また、マテリアリティ評価について記載している企業の多くが、評価プロセスについても説明しています。経営全般を対象にマテリアリティ評価を実施した企業のうち、経営者の関与を明記しているのは34%にとどまりました。多くの

企業で、マテリアリティ評価が経営システムに適切に組み込まれておらず、そのプロセスや結果を十分に示す状況に至っていないと考えられます。企業の価値に大きな影響を及ぼすマテリアルイシューは、統合報告書における価値創造ストーリーを描く起点であることを確認し、マテリアリティ評価の位置づけの再考が望まれます。

マテリアリティ評価を
記載している企業の



リスクと機会

リスクと機会 p.13 >

リスクと機会を報告している企業は前年と比べ増加しました。企業固有のリスクと機会の説明が増えてきており、企業の積極的な姿勢が見えます。しかし、リスクと機会の認識で考慮する時間軸を明示していない企業が多い状況は変わりありません。

具体的なリスク項目では、サイバーセキュリティや気候変動のように、中長期的に顕在化の可能性が高く、影響の大きさが意識され始めたリスクは、経営者の認識を反映して、統合報告書で言及される傾向がみられました。一方、オペ

レーションリスクのように有価証券報告書の事業等リスクの内容がそのまま記載されているものも散見されました。

そもそも、リスクと機会は、マテリアリティ評価で特定されたイシューに関連するものであり、それらにどう対応するのかを検討した結果が戦略へと反映されるはずですが、マテリアリティ評価結果と戦略と結び付けてリスクと機会の説明をしている企業は11%にとどまります。「リスクと機会」を「マテリアリティ評価の結果」、そして「戦略」と関連付けて捉えることが、

価値創造の全体像を語る上では不可欠です。

マテリアリティ評価結果と
戦略と結び付けて
リスクと機会を
説明する企業は

11%

財務戦略

財務戦略 p.15 >

財務戦略を記載する意義は、中長期的な価値創造ストーリーの実現可能性を、財務資本の側面から裏付けることです。事業戦略の遂行には、変化する事業環境を踏まえた財務資本の配分が不可欠です。資金調達、利益の獲得、キャッシュ・アロケーション、成長投資、株主還元等を、財務資本の循環としてとらえ、最適なバランスで行い、キャッシュフロー獲得能力の向上へとつなげているさまを、その根拠とともに統合報告書で示すことが望まれます。しかし、財務戦略を記載する企業181社のうち、財務

資本の循環を示す要素について、具体的数値を用いて網羅的に記載している企業は、23%にとどまりました。

資本効率性に焦点を当てて見てみると、財務戦略を開示している企業の中でROEに言及していたのは69%、そのうち資本コストにも言及している企業は44%でした。

多様な資本を経営資源として利用して効率的かつ持続的にキャッシュフローを創出するための方針や取組みが、具体的に事業戦略と整合

した形で語られ、価値創造ストーリーの裏付けとして示されることが望まれます。

財務資本の
循環を示す要素を
すべて記載する
企業は

23%

主要指標 (KPI)

主要指標 (KPI) p.17 >

ハイライトセクションには、価値創造ストーリーやその実現に向けた戦略に関連するKPIが示されているとの仮説に基づき、KPIの実績に加え、今後の見通しや目標値を併記する企業を調査したところ、6%にとどまっています。戦略の達成度合いや進捗状況を定量的に示すためにも、目標値や今後の見通しの併記が、本来の統合報告書におけるKPIの開示のあるべき姿であるといえるでしょう。

財務KPIについて見てみると、株主還元や資本効率性に関するものはハイライトセクションで

開示されている割合が多い一方、資金調達や投資に関するものは少ないことが分かりました。財務KPIの数は相対的に減少傾向にありますが、財務的な裏付けのある実現可能な施策かどうかを判断するためにも、財務KPIの必要性はますます高まるでしょう。

なお、ハイライトセクションにおける非財務KPIの比率は、KPMGが調査を始めた2014年以降、増加を続けており、今回は38%に達しました。非財務KPIの充実を目指す企業の継続した姿勢を読み取ることができます。

KPIの実績と目標を
併記している企業は

6%



ガバナンス

ガバナンス p.19 >

統合報告書では、制度に基づく要請でもあるコーポレートガバナンス報告書とは異なり、企業の目指す価値創造との関連性の説明が期待されます。つまり、戦略の実行可能性、中長期的な成果の実現可能性への確からしさを、読み手が実感できる内容を示すべきです。

その一つの方法として取締役会議長が自らメッセージを出すことが考えられますが、議長メッセージの掲載がある報告書は9%にとどまりました。ガバナンス体制の構築とその実効性向上には、その責任者たる取締役会議長の役割

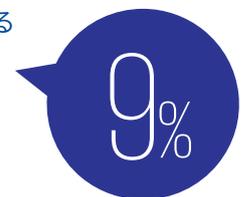
が大きいはずですが。投資家をはじめ、企業に影響を与える関係者との対話において、統合報告書を有効活用するには、内容の信頼性向上が不可欠であり、取締役会議長のメッセージが大きな意味をもっていくと考えます。

コーポレートガバナンスの制度選択の根拠を示す企業は大幅に増えました。しかし、取締役の選任理由や、取締役として必要な経験やスキルを踏まえた記載は、少数にとどまります。経営者育成など長期的視座から企業価値に大きく影響する事項についても、他項目と結合性

のある説明が必要になってくるでしょう。

取締役会議長の
メッセージが
掲載されている
報告書は

9%





統合思考

統合思考の調査にあたって

この数年で、社会や環境に関する問題が企業の価値創造能力に与える影響への認識が広まり、企業が社会的課題の解決において果たすべき役割への期待が高まると同時に、企業の意識にも変化が見られます。それは、持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals、以下SDGs) や、気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosure、以下TCFD) が提唱する気候関連財務情報の開示への注目度の高さからもわかります。統合報告の取組みが進んでいるのも、その証左と言えるでしょう。

国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council、以下IIRC) は、国際統合報告フレームワーク (以下、IIRCフレームワーク) の冒頭で、「統合報告の目的は、統合思考に資する」ことであると述べています。統合思考は、長期の価値創造能力に影響を与える要素間の結合性と相互関係を考慮するものであり、金融システムの安定と企業、そして社会の持続可能性につながるの考えを表しています。これは、不確実な経営環境下において、難しい意思決定を迫られている企業が価値創造を目指す中で、統合思考と統合報告を繰り返すことの必要性を示唆しています。

KPMGは、統合報告書から統合思考の浸透度を読み取る試みとして、以下の観点からの分析に挑戦しました。

- ◆ 統合報告書に、KPMGが統合思考の実践において考慮されると考える7つの要素がどの程度表れているのか
- ◆ 統合報告書に示された内容が経営において考慮されているのか

統合思考は長期的かつ俯瞰的なものであることから、トップメッセージ、戦略、価値創造のセクションから最も顕著に読み取れるであろうとの仮説に基づき、これら3つのセクションを調査範囲としました。

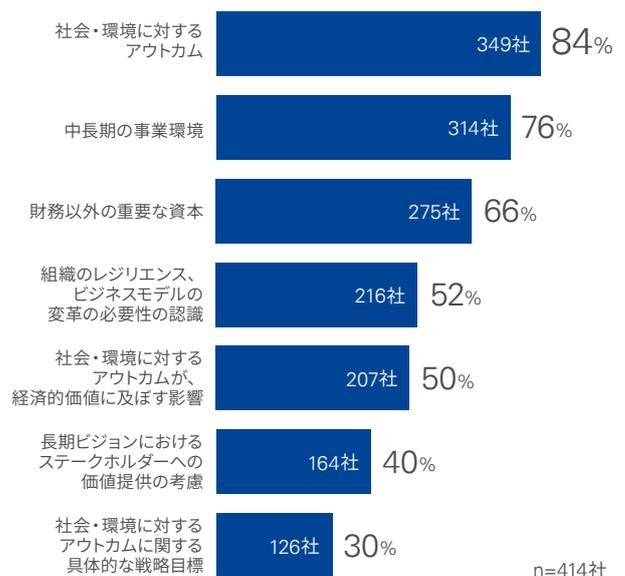
1 フレームワークが求める要素を網羅しても、統合思考は十分に読み取れない

まず、図表1-1のとおり、KPMGが考える統合思考の7つの要素が統合報告書で言及されているかを調査しました。社会、環境に対するアウトカムなどの5つについては、半数以上の報告書で言及されていました。IIRCフレームワークが提唱する「ビジネスモデル」の要素である事業活動のインプット、アウトプット、アウトカムへの考慮については浸透が進んでいると考えられます。

しかし、社会・環境に対するアウトカムが経済的価値に及ぼす影響について説明している報告書が半数にとどまり、社会・環境に対するアウトカムに関する具体的な戦略目標を含めている報告書は30%と少ない結果でした (図表1-1)。経済的価値と社会的価値との関連性、および社会と環境のアウトカムに関する戦略目標への言及が少ないことから、事業戦略とサステナビリティ戦略の統合はまだ進展の初期段階にあると推察されます。

持続的な価値創造は、統合思考の深化により、事業戦略とサステナビリティ戦略の統合が進み、社会や環境に対するアウトカムの追求が経済的合理性へとつなげられることが前提となるでしょう。経済的価値と社会的価値との関連性の認識が説明され、社会と環境に対するアウトカムの具体的な戦略目標が示されれば、企業の長期的な存続について納得感も生まれるでしょう。

図表 1-1
統合思考の実践において考慮されると考える要素の説明



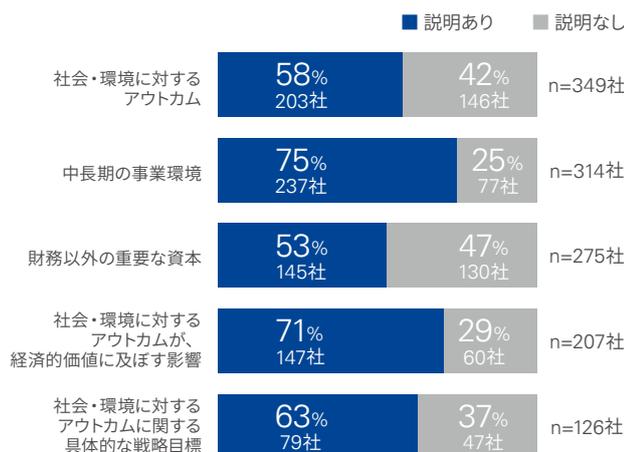
2 図とキーワードだけではない、「つながり」の説明に統合思考は反映される

統合思考がいかに実践されているのかの理解を深めるために、KPMGが考える統合思考の7つの要素のうち、価値創造能力との関係性の説明が不可欠と思われる要素5つについて、さらに調査を行いました。その結果、各要素と価値創造ストーリーの関係性(各要素間の関係性を含む)については、トップメッセージ、戦略、価値創造のセクションを合わせて読むと、何らかの説明が試みられている報告書が多いことがわかりました(図表1-2)。

ビジネスモデル図や図式化した価値創造プロセスを掲載する報告書は増えており、これら5つの要素は、そういった図のなかに列挙されるケースが多く見られました。図の中のキーワードとしてそれらを列挙するだけでなく、価値創造との関係性や要素間のつながりを説明すれば、読み手は、価値創造ストーリーを読み解き、その根底で統合思考が実践されていることを読み取れるでしょう。

事業戦略とサステナビリティ戦略の統合がより進み、価値創造の要素のつながりが明確に示されれば、統合思考が反映された価値創造ストーリーは、より説得力を持ち、確固たるものとなります。企業自らがそれを示すことで、読み手のフィードバックが得られ、双方の認識をすり合わせるなかで関係性も深められると考えます。

図表 1-2
価値創造ストーリーとの関連性の説明



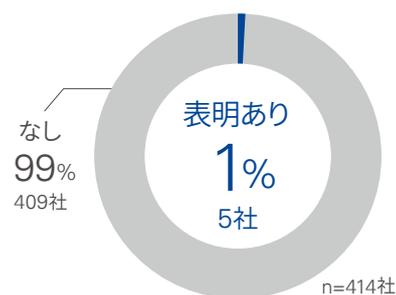
3 問われる経営トップの関与とコミットメント

統合思考に基づいて統合報告書に示された内容が、経営においても考慮されているかを知る手掛かりとして、経営者が統合報告書の正当性について表明しているかを調査した結果、表明のある報告書は1%と少数でした(図表1-3)。

これは、経営者が統合報告書の作成に主体的に関与できていない可能性を示しています。ここでは統合報告書で説明されている社会や環境への配慮が、事業活動において考慮すべき中核的要素に位置付けられ、資源配分などの経営上の意思決定において、念頭に置かれているのかの判断ができません。さらに、後述のリスクと機会やマテリアリティに関する調査からも、経営者の主体的関与が明確に表れていないことが懸念されます。

統合報告書は、統合思考に基づく経営について報告する媒体であると考えます。ガバナンスを司る者の責任において、経営の実態を統合報告書に示すというプロセスを繰り返すことで、組織内外の共感を得て、価値創造ストーリーの実現へと繋がられるのではないのでしょうか。このプロセスを実効性のあるものとするには、経営の最高責任者のより主体的な関与が期待されます。統合報告書の正当性の表明は、統合思考に基づく経営の実態を示す方法の1つであり、企業による説明責任の遂行と信頼度向上に繋がるものと考えます。

図表 1-3
経営者による統合報告書の正当性の表明





価値創造

価値創造プロセスの説明は、企業が多様な資本をいかに投入・変換して製品・サービスを生み、どういったアウトカムを誰にもたらすかを簡潔に伝えるものです。価値創造の結果としてのアウトカムは、企業の財務的および非財務的な資本として、さらなる価値創造に活用されます。今回は、こうした価値創造プロセスの循環に焦点を当て、調査を行いました。

1 統合報告書である以上は、 企業独自の価値創造プロセスの説明を

価値創造プロセス図を示す企業は増加傾向にあり、2018年は全体の66%となりました(図表2-1)。しかし、統合報告書が、価値創造プロセスとその進捗を説明する媒体であることを前提に考えると、66%という割合は必ずしも高いとは言えません。統合報告書を発行する以上は、価値創造プロセスについて十分に説明することが求められます。

価値創造プロセス図を示すにあたって、IIRCフレームワークの例示を参考にしている企業は多いと思います。IIRCフレームワークは、自らの組織の価値創造について整理する有効な手段の1つです。しかし、例示を参考に、選択したキーワードを当てはめるだけでは十分ではありません。同じ業種・業態の企業であっても、事業環境などが異なれば、投入する資本だけでなく、リスクや機会の捉え方や戦略なども異なってくるでしょう。価値創造プロセスは、他社との違いを示す、より個性的なものであるはずで

「どのような価値をいかに生み出すか」の考え方が組織内で共有され、統合報告書で明確な価値創造プロセスとして説明がされれば、読み手は価値創造の実行可能性、組織や事業の持続可能性、投入される資本の必要性などを納得できるでしょう。

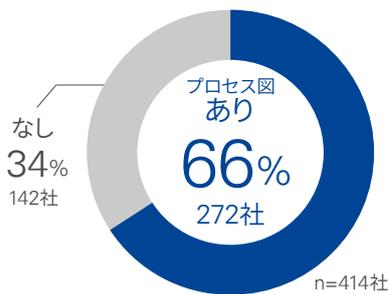
2 価値創造プロセスは、 循環を意識した説明を

価値創造プロセスは、「循環」であることを意識し、インプット、事業活動とそのアウトプットに加え、組織内外へのアウトカムへと変換される流れを示す必要があります。

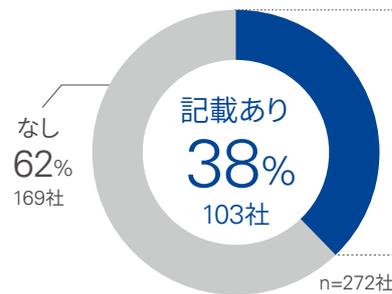
価値創造プロセス図を示す272社中、38%(103社)がインプット、アウトプット、そして組織内外へのアウトカムのすべてを記載しています(図表2-2)。そのうち、インプットがいかにアウトプットやアウトカムへと変換されたかを示す企業は21%(22社)でした(図表2-3)。

たとえインプットを示しても、いかにアウトカムへと変換され、価値創造に作用したかが説明されていなければ不十分です。また、アウトカムについては、提供する価値によってもたらされるインパクトまでを意識した記載がなければ、有限、かつ多様な資本を用いて活動する企業としての説明責任を全うしたことにはならないのではないのでしょうか。これらの情報は、どのような長期的な視点が根底にあるのかを理解するために有用であるといえます。

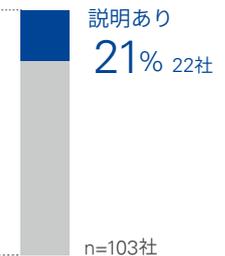
図表 2-1
価値創造プロセス図の有無



図表 2-2
インプット・アウトプット・
アウトカムの記載



図表 2-3
インプットからアウトカムへ
の変換の説明



企業は本気でSDGsに取り組み始めたのか 統合報告書調査から見たもの

統合報告書で、SDGsを取り上げる企業が増えています。今回の調査では、統合報告書発行企業の75% (312社) が何らかの形でSDGsに言及していました。IIRCフレームワークでは、価値を「組織に対して創造される価値」と「他者に対して創造される価値」の2側面で捉えた上で、価値創造ストーリーを語ることを求めており、持続可能な世界を実現するためのゴールであるSDGsを意識した説明は統合報告の考え方にふさわしいものと言えます。

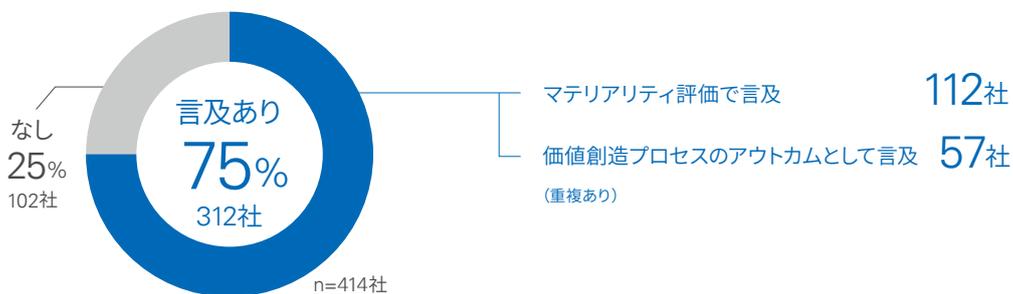
企業がSDGsとの関わりを統合報告書に記載する場合、主に2つの視点が考えられます。1つは、自らが解決に貢献すべき社会課題を特定する際の視点、もう1つは自らが価値創造ストーリーで実現すべき社会的なアウトカムを検討する際の視点です。今回、前者をマテリアリティ評価、後者を価値創造プロセス図におけるSDGsの明示状況として調査しました。

まず、マテリアリティ評価を明示する149社のうち、SDGsと関連付けて言及する企業は112社でした。しかし、これはマテリアリティ評価をCSRの視点で実施する企業が多いためだと推察されます。マテリアリティ評価が価値創造ストーリーの起点であることを考えると、経営全般のマテリアリティ評価のなかでSDGsの達成との関連性をとらえることが必要です。

次に、価値創造プロセスにおけるアウトカムと結び付けてSDGsを取り上げる企業を調査したところ、57社にとどまりました。SDGsは2030年をターゲットとした目標です。SDGsを企業が生み出す価値、すなわち社会的なアウトカムとして捉え、価値創造プロセスと結びつけるのが自然ではないでしょうか。

統合報告書では、価値創造ストーリーだけではなく、ストーリーの実現に向けた進捗状況(実績・見通し)の経営者による説明が求められます。SDGsを経営者自らが解決に貢献する課題の特定に活かし、価値創造ストーリーのアウトカムとして捉え、具体的な目標に落とし込み、その目標に向けた進捗状況を統合報告書で示せたときに、SDGsに対して企業が本気で取り組んでいると言えるのではないのでしょうか。

SDGsへの言及





マテリアリティ

今回は、企業の価値創造におけるマテリアリティの概念の浸透が進んでいないという問題意識に基づき調査を行いました。日本企業の現状を示し、マテリアリティを企業の価値創造の観点で評価する意義および統合報告書で説明すべきものとは何かを考察しました。

1 統合報告書で示すべきは、 企業価値に対して影響度の高い事象である

マテリアリティ評価について言及のあった149社(図表3-1)について、その評価対象を調査した結果、CSR活動領域選定のための課題に限定した事象の重要性を示す企業が111社(149社のうち74%にあたる)でした(図表3-2)。企業の特性を活かすCSR活動領域の選定は、社会的責任を果たす上で意義があるものの、統合報告書で示すべきは、企業価値に対して影響度の高い事象(マテリアルイシュー)であり、経営全般に関する項目を、マテリアリティ評価の対象とすべきです。

マテリアルイシューの検討にあたっては、ステークホルダーの関心や影響を考慮した企業が半数以上を占めていました(図表3-3)。しかし、ステークホルダーの属性によって異なる関心や企業価値への影響の認識までは統合報告書からは読み取れません。また、価値に与えるインパクト、発生可能性・時間軸といった、企業価値に対する影響を考慮している企業はありませんでした。企業の価値に大きな影響を及ぼすマテリアルイシューは、統合報告書における価値創造ストーリーを描く起点であることを確認し、マテリアリティ評価の位置づけの再考が望まれます。

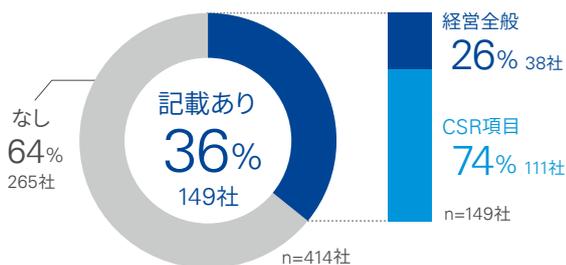
2 経営システムに組み込まれた マテリアリティ評価のプロセスを示す

企業が中長期的に成長を果たすには、その鍵となる活動に限りある経営資源を優先的に割り当てる必要があります。そのためには、企業価値に短期的には影響がなくても、中長期的に重大な影響を及ぼす活動を見極めることが不可欠です。統合報告書において説明すべきマテリアリティ評価とはまさにその見極めです。投資家をはじめとするステークホルダーが求めているのは、その評価結果だけではなく、その見極めが経営者の関与のもと、適切に企業の経営システムに組み込まれているかどうかなのです。

マテリアリティ評価について記載している企業の多くが、評価プロセスについても説明していました(図3-4)。そのなかで経営者の関与を明記しているのは、経営全般を対象にマテリアリティ評価を実施した企業でも34%(13社)でした(図3-5)。多くの企業で、マテリアリティ評価が経営システムに適切に組み込まれておらず、そのプロセスや結果を十分に示す状況に至っていないと考えられます。

マテリアリティ評価は、統合報告書に記載するために実施するものではありません。長期ビジョンや中期経営計画策定に合わせて、自社の経営システムに組み込むことが必要だと考えます。

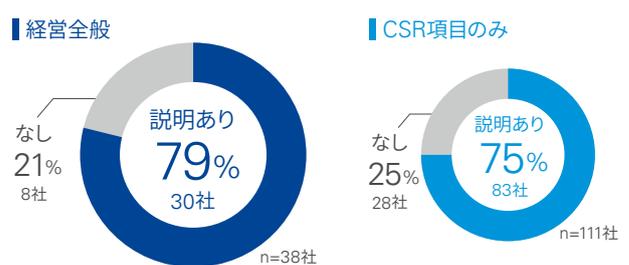
図表 3-1
マテリアリティ評価の記載



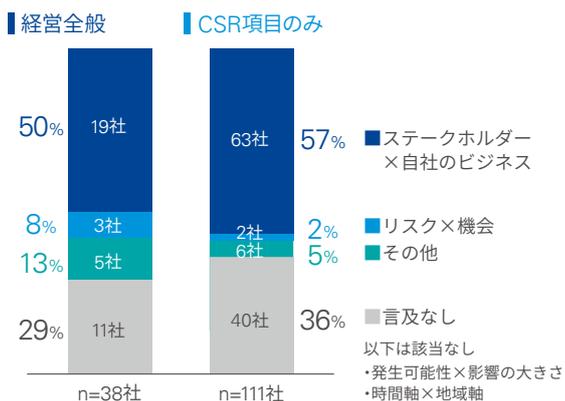
図表 3-2
マテリアリティ評価の対象



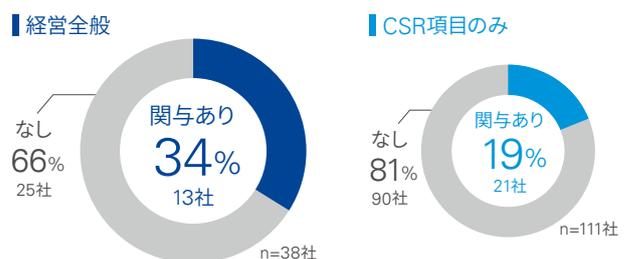
図表 3-4
マテリアリティ評価プロセスの説明



図表 3-3
マテリアルイシューの検討にあたって考慮した項目



図表 3-5
マテリアリティ評価プロセスにおける
経営者の関与



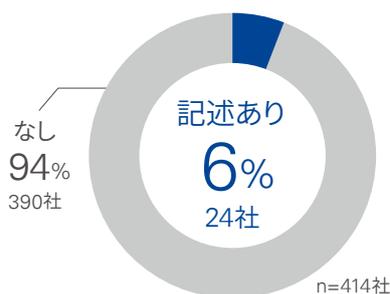
3 特定されたマテリアルイシューについて、十分に説明する

統合報告書では企業の中長期的な価値創造ストーリーを簡潔に説明することが求められ、そこには想定する読み手の意思決定に資する情報が過不足なく記載されていることが理想です。企業が特定するマテリアルイシューは、中長期的な価値創造ストーリーの起点と言えるでしょう。マテリアリティ評価の結果は、項目の列挙にとどめることなく、統合報告書の骨子と位置付け、関連する機会やリスクをどう認識し、どのような中長期的な戦略で対処しようとしているかを価値創造ストーリーのなかで、結び付けて説明していくことが望ましいと考えます。

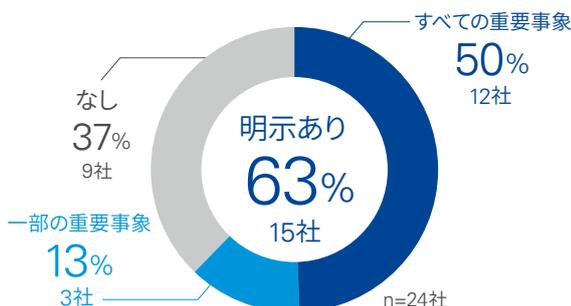
マテリアリティを特定している企業のうち、マテリアルイシューに関連した何らかの詳細な説明を統合報告書に記載している企業は6% (24社) でした (図表3-6)。そのうち、どこに詳細が記載されているかを明示している企業は63% (15社) でした (図表3-7)。

読み手が必要とする、企業価値に重大な影響を及ぼすマテリアルイシューに関連する取組みを十分に説明するだけでなく、その記載箇所をわかりやすく伝える工夫も不可欠であると考えます。

図表 3-6
マテリアルイシューの詳細な記述



図表 3-7
マテリアルイシューの詳細な記述の箇所 (ページ番号等) の明示



C O L U M N

有価証券報告書の深化と これからの企業報告の在り方

2018年6月28日に金融審議会から公表された「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告による提案を受けて、有価証券報告書における開示の充実を図るため、金融庁が「記述情報の開示に関する原則」(以下、原則)を2019年3月19日に公表しました。

この原則は、有価証券報告書の記載項目のなかでも、投資家による適切な投資判断を可能とし、投資家と企業との深度ある建設的な対話につながる項目である経営方針・経営戦略等、経営成績等の分析、リスク情報を中心とした「記述情報」について、望ましい開示の考え方、開示内容、開示に対する取組み方をまとめたものです。

この原則が示された背景には、有価証券報告書における経営戦略に関する説明に、中長期的なビジョンに関する具体的な記載が乏しいこと、MD&Aやリスク情報との関連付けが企業が相当程度見られること、また経営者の考えを反映していないものが多い、との問題意識があります。

それゆえ、従来の有価証券報告書に多く見られるひな型の記載や他社事例に倣った記述ではなく、取締役会や経営会議等で議論された経営戦略などを反映した企業独自の説明が求められています。これを実践するには、有価証券報告書を作成する実務担当が他部署との連携を図るだけでなく、経営者が深く関与し、責任をもって開示内容を検討することが必要となるでしょう。

任意開示の統合報告書も、制度開示の有価証券報告書も、企業報告である以上、経営者の責任において発行されるべき点に相違はありません。だからこそ、企業報告全体に統合報告書での経験が生かされ、有価証券報告書の内容の充実に対応されていく必要があると考えます。企業と投資家との深度ある建設的な対話の進展のために、日本の企業報告の在り方について、包括的に再検討すべき時期が来ているのではないのでしょうか。

金融庁 ウェブサイト



オンラインでご覧の方はQRコードをクリック



リスクと機会

リスクと機会の認識と、その対応に関する説明は、価値創造の全体像を伝えるための欠かせない要素です。その点を鑑み、リスクと機会を考える時間軸、マテリアリティ評価や戦略との関連性の説明に焦点を当て、記載内容の深度を調査しました。

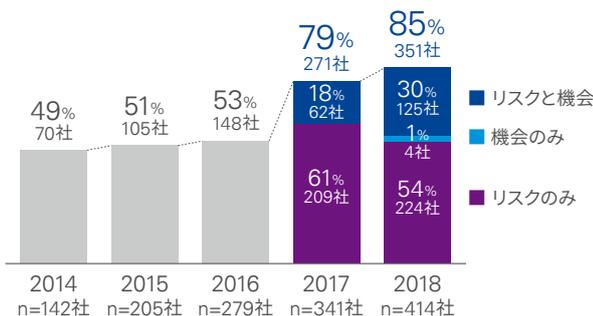
1 時間軸を考慮した リスクと機会の説明を

今回、リスクと機会のいずれかを説明している企業は85%と、前年の79%から増加しました。その内訳は「リスクと機会の両方」が30%、「リスクのみ」が54%、「機会のみ」が1%でした(図表4-1)。前回調査と比較すると、「リスクと機会の両面」から示す企業が徐々に増えてきていることがわかります。両面から説明している企業のなかには、SWOT分析*1やPEST分析*2を用いている企業が28社ありました。通常、SWOT分析やPEST分析は、戦略立案に際して多く利用されるものです。このため、統合報告書への記載には抵抗感もあろうかと推察しますが、ステークホルダーへの説明に活用しようとする企業が一定数みられることは、企業のリスク開示への積極的な姿勢の現れであり、興味深い結果です。

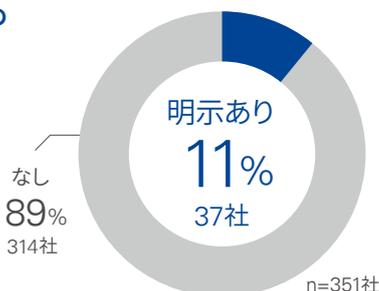
一方、リスクと機会が表面化するであろう時間軸の考え方について、明示のない企業は89%と、これまでの調査結果と大きく変わりません(図表4-2)。具体的な年数を示すことは難しいものです。しかし、経営者がリスクと機会を決定するにあたり、短、中、長期のどの時間軸で認識しているかを明らかにすることは、利用者が将来の価値創造の全体像を同じ目線で理解する上で有用な情報だと考えます。

*1 SWOT分析: 内部環境をStrengths (強み) とWeaknesses (弱み)、外部環境をOpportunities (機会) とThreats (脅威) という枠組みに分けて行う分析
*2 PEST分析: Politics (政治)、Economy (経済)、Society (社会)、Technology (技術)の4つの視点で行うマクロ環境分析

図表 4-1
リスクと機会を説明している企業



図表 4-2
リスクと機会の
時間軸の明示



2 経営者の懸念が大きいリスクを 統合報告書で示す

前回の調査と同様、KPMGが実施した「グローバルCEO調査2018」*3 (以下、CEO調査) が示す「経営者が認識するリスク」と、今回把握した「統合報告書に記載されたリスク」の乖離状況について調査しました(図表4-3)。

「サイバーセキュリティリスク」や「環境/気候変動リスク」が両調査で同順位となっています。これらのリスクは、中長期的に顕在化の可能性が高く、また影響の大きさが意識され始めていることから、経営者の認識を反映して、統合報告書で言及される傾向がみえます。一方、「保護主義への回帰」と「オペレーションリスク」については両調査の順位が逆転しています。統合報告書が、組織として年次で発行する媒体であるのに対し、CEO調査は、経営者個人の意識を直接的に反映する調査であることから、乖離が生じたのかもしれませんが、統合報告書に記載されるリスクの多くが、いまだ有価証券報告書と同様の記載にとどまっていることが、経営者の認識を反映しきれていない要因であるとも考えられます。

望ましいのは、経営者が最も懸念するリスクが、統合報告書において説明されることです。たとえば、地域別の事業戦略の説明において「保護主義への回帰」を事業環境として言及している統合報告書は少数ながら存在しており、このような例が増えてくることが期待されます。

*3 KPMGインターナショナル「グローバルCEO調査2018」
調査対象は日本企業のCEO100名

図表 4-3
日本における、統合報告書とCEOとの認識のギャップ

KPMGジャパン 統合報告書調査2018	リスク 重要度	KPMGグローバル CEO調査2018 (日本) 一部改変
オペレーションリスク	1位	保護主義への回帰
サイバー・セキュリティリスク	2位	サイバー・セキュリティリスク
環境/気候変動リスク	3位	環境/気候変動リスク
規制リスク	4位	最先端技術/破壊的技術のリスク
金利リスク	5位	レピュテーション/ブランドリスク
最先端技術/破壊的技術のリスク	6位	金利リスク
サプライチェーンリスク	7位	サプライチェーンリスク
レピュテーション/ブランドリスク	8位	タレント(人材)リスク ※同順7位
税務リスク	9位	規制リスク
保護主義への回帰	10位	オペレーションリスク
タレント(人材)リスク	11位	税務リスク

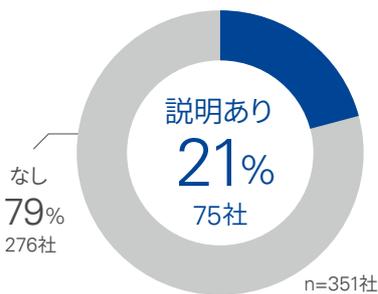
3 リスクと機会はマテリアリティ評価の結果を戦略へとつなげるもの

リスクと機会は単にその説明だけでは不十分であり、リスクと機会がどのように戦略に反映されているかを示すことが求められます。しかし、リスクと機会を示している企業351社のうち、戦略と関連付けて説明している企業は21% (75社) にとどまりました (図表4-4)。

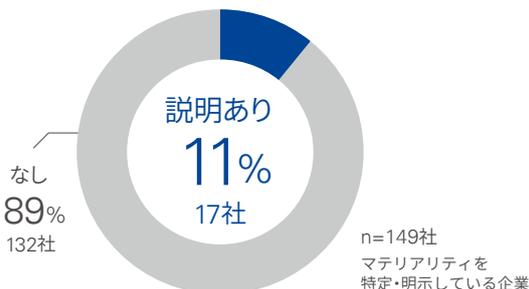
また、マテリアリティに関する調査結果で判明したマテリアリティを特定・明示している企業149社を対象に調査した結果、リスクと機会、マテリアリティ評価、さらには戦略とも結び付けて説明している企業は、11% (17社) と少数でした (図4-5)。

リスクと機会とは、マテリアリティ分析で特定された課題に関わるリスクと機会であるはずですが、そして、これらのリスクと機会にどう対応するのかを検討した結果が戦略へと反映されるものと考えます。リスクと機会をマテリアリティ評価の結果、そして戦略と関連して捉えることが、価値創造の全体像を語る上で不可欠です。

図表 4-4
戦略との関連性



図表 4-5
マテリアリティ評価および戦略との関連性



C O L U M N

気候関連財務情報開示への対応を 持続的な価値創造能力の向上につなげる

気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosure、以下TCFD) は、G20傘下の金融安定理事会により設立されたプロジェクトであり、気候変動リスクが企業財務に及ぼす影響の重大性に鑑み、適切な投資判断に必要な気候関連財務情報の開示を促す任意的な提言として2017年6月に最終報告書を公表しています。

最終報告書は、気候関連のリスクと機会が企業にもたらす潜在的な財務的影響を理解するため、組織運営における4つの中核的要素 (ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標) について、推奨される開示内容を具体的に提案しています。

最終報告書の公表後、提言の普及に向け多くの取組みが行われており、2018年9月にTCFDより公表されたステータスレポートによれば、すでに多くの企業が (少なくとも1つ以上の開示内容について) 提言に沿った情報開示を行っています。そして、今後の課題は、想定される気候変動シナリオの下での戦略のレジリエンスについて報告すること、気候変動の要因となる要素を経営における全体的なリスクとして包括的に報告することなどとされています。しかし、これらは多くの企業にとって未経験のものであることから、対応には多大な時間と労力を要すると考えられます。

TCFDの提言への対応を、単なるコンプライアンス上の課題と捉えることは適切ではありません。提言の背景には、気候変動リスクが、企業にとって無視することのできない中長期的な財務リスクであるとの認識があり、当該リスクへの対応をおろそかにしては、いずれ企業価値を大きく毀損してしまうことを示しています。気候関連財務情報開示の取組みを通じて、戦略やリスクマネジメントに気候関連要素を統合することは、多くの企業にとって持続的な価値創造能力を高めるための活動となります。今後、持続可能な経営の根幹に関わる課題であることが理解されてくるのではないのでしょうか。

TCFD ウェブサイト

最終報告書 (2017年6月) ステータスレポート (2018年9月)



オンラインでご覧の方はQRコードをクリック



財務戦略

前回の調査でKPMGは、統合報告書で確固たる価値創造ストーリーを伝えるために、事業戦略だけでなく、その実現可能性を裏付ける財務戦略を併せて説明することを提言しました。
今回は、財務戦略を説明する統合報告書が181社に及んだことを受け、財務戦略の記載状況について、より詳細な調査を実施しました。

1 財務資本の配分と循環を示し、価値創造ストーリー実現の道筋を示す

財務戦略を記載する意義は、中長期的な価値創造ストーリーの実現可能性を、財務資本の側面から裏付けることです。事業戦略の遂行には、変化する事業環境を踏まえた財務資本の配分が不可欠です。資金調達、利益の獲得、キャッシュ・アロケーション、成長投資、株主還元等の財務資本の循環を最適なバランスで行うことが、キャッシュフロー獲得能力の向上へとつながっているさまを、その根拠とともに統合報告書で示すことが望まれます。

原資（調達）、投資、効率性、配当の4つを財務資本の循環を示す要素と定義し、財務戦略を記載する企業181社について、財務資本の循環を示す要素を調査したところ、具体的数値を用いて網羅的に記載している企業は、23%（42社）にとどまりました（図表5-1）。また、要素ごとにみると、配当への言及がもっとも多いことがわかりました。（図表5-2）。

企業は、財務資本を最適なバランスで循環させ、これらの要素を十分に示すことで、価値創造ストーリーの実現に向けた道筋を示すことができると言えます。

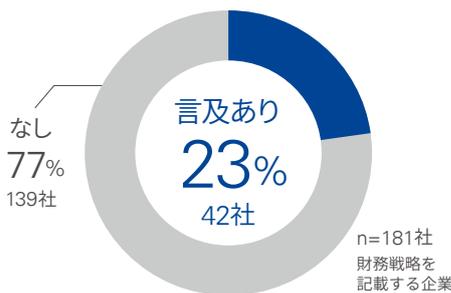
2 最適資本コストの認識が企業価値向上のための対話の起点となる

企業は、中長期的な価値創造ストーリーの実現に不可欠な将来キャッシュフローを最大化するため、最適な財務資本の構成を維持しながら、事業規模の拡大と資本効率性の向上を図っているのではないのでしょうか。

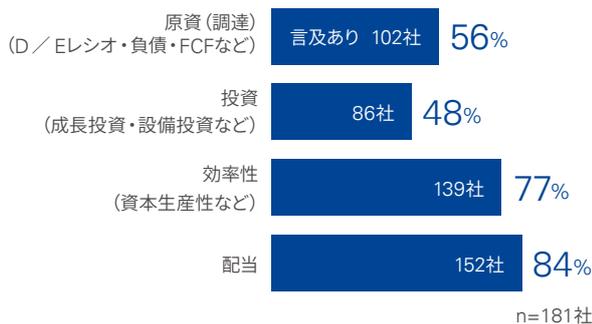
資本効率性のモニタリング指標の代表的なものとして、ROE（株主資本利益率）があります。企業が、資本効率の適正值、あるいはマイルストーンとしてROEの目標値を設定し、中長期的なROE向上に取り組んでいるとの仮説で調査を行った結果、財務戦略のなかでROEに言及している企業は69%（124社）でした。そのうち、目標値と実績値をともに記載しているのは68%（84社）でした（図表5-3）。また、目標ROE算出の前提として認識される資本コストにも言及している企業は44%（54社）で、そのうち、具体的な数値を用いて想定資本コストを説明している企業は13%（16社）でした（図表5-4）。

ROEの目標値を示すのであれば、その背景にある最適資本コストや、その算出の前提に置いた事業環境等への認識を表わすことが、読み手の理解促進につながるでしょう。

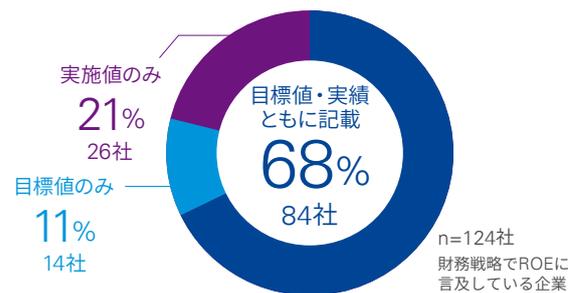
図表 5-1
財務資本の循環を示す全要素への言及



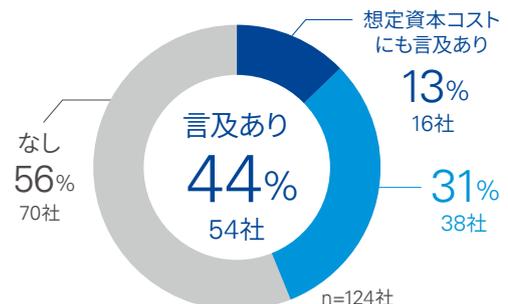
図表 5-2
財務資本の循環を示す要素ごとの言及



図表 5-3
ROEの記載の状況



図表 5-4
資本コストへの言及



3 キャッシュフロー創出の取組みとともに 資本効率向上への道筋を示す

資本効率に関する代表的な指標であるROEは、次の3つの要素に分解できます。

$$\text{ROE} = \text{売上高利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$

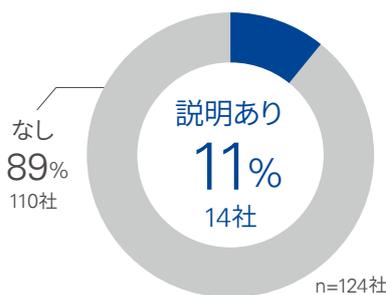
(当期純利益÷売上高) (売上高÷総資産) (総資産÷株主資本)

財務戦略のなかでROEに言及する企業の割合は69% (124社) でしたが、そのうち、ROEの構成要素を分解した上で、各要素の改善に向けた方針や取組みを説明している企業は11% (14社) でした (図表5-5)。

一時的な利益増加や資本減少に伴う特定のROEの構成要素の増減は、長期的な企業価値向上につながるものではありません。キャッシュフローの創出能力向上を中長期的に意識した取組みが、資本効率の向上につながるものであり、統合報告書ではそのような取組みや方針の説明が求められるのではないのでしょうか。例えば、財務戦略のセクションで、目指すべきバランスシートを明示し、達成に向け、個別に利益率や在庫回転率向上の方針を説明する企業も見られました。

財務戦略のセクションでは、多様な資本を経営資源として利用して効率的かつ持続的にキャッシュフローを創出するための方針や取組みが、具体的に事業戦略と整合した形で語られ、価値創造ストーリーの裏付けとして示されることが望まれます。

図表 5-5
ROEの構成要素ごとの改善に関する説明



C O L U M N

チーフ・バリュー・オフィサー CFOの新たな役割

IIRCの設立に尽力した南アフリカ出身のコーポレートガバナンスと企業報告の泰斗マーヴィン・キング博士の近著に「Chief Value Officer - Accountants can save the Planet」(邦題「SDGs・ESGを導くチーフ・バリュー・オフィサー - 次世代CFOの要件」)があります。本書において、博士は、企業における取締役の責務の新たな展開、企業報告の新たな時代の到来を踏まえて、企業の価値創造におけるチーフ・バリュー・オフィサー (Chief Value Officer、以下CVO) の役割とその必要性について述べています。

企業価値がバランスシートに反映され、市場における価値が、その情報によって決定される時代においては、財務価値こそが価値の中心であり、ある一定の期間 (多くは1年) における資本の増減等のありようで、企業価値が決定されていたと言えるでしょう。

しかし、今や取締役の責務遂行においては、一企業の活動とその範囲にとどまる対応だけでは十分ではありません。環境や社会など、企業を取り巻く外的な要因が大きく価値創造に関わる時代となり、より包括的、かつ長期的な視点を備える必要があります。

また、意思決定に用いられる情報には、過去から現在の活動の成果である財務的価値よりも、企業活動の成果として社会に及ぼすアウトカム (インパクト)、将来に実現が期待される価値、企業としての持続可能性のための戦略遂行力、持続可能な社会への貢献などの要素が大きく組み込まれるようになってきています。ESG投資の拡大はその現れの1つです。

このような時代において、CFOは企業のなかにあり、自社の価値向上に影響を与えるさまざまな要素を、財務的な指標や価値との関連で把握し、それを統合的に理解し、企業戦略の決定に貢献することが求められます。すべてが確定的、あるいは、定量的な情報になるとは限りません。しかし、これからのCFOには、価値創造に関わる多種多様な情報を取り扱い、分析し、的確な評価を実現するための中心的役割を担うCVOとしての活躍が期待されているのです。

SDGs・ESGを導くチーフ・バリュー・オフィサー - 次世代CFOの要件



オンラインでご覧の方はQRコードをクリック



主要指標 (KPI)

統合報告書では、価値創造ストーリーの定性的な説明に加え、その達成度合いや進捗状況を定量的に検証し、現況や成果を伝える主要指標 (Key Performance Indicator、以下KPI) を取捨選択し、提示することが求められます。今回もハイライトセクションを対象として、KPIの動向について、6つの資本 (財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然) の切り口で分析するとともに、戦略との結合性について調査しました。

1 価値創造に向けた戦略と関連するKPIを示す

統合報告書の発行企業のうち、89%がハイライトセクションを設けており、企業が有する定量データから取捨選択したKPIをハイライトセクションに一覧で示す傾向にあります。価値創造ストーリーやその実現に向けた戦略に関連するKPIが、統合報告書のハイライトセクションにまとめて掲載されているとの仮説に基づき調査したところ、各KPIの実績に加え、今後の見通しや目標値を併記する企業は6% (26社) にとどまりました (図表6-1)。経営戦略の達成度合いや進捗状況を定量的に示すためにも、目標値や今後の見通しの併記が、本来の統合報告書で示すKPIのあるべき姿だと考えます。

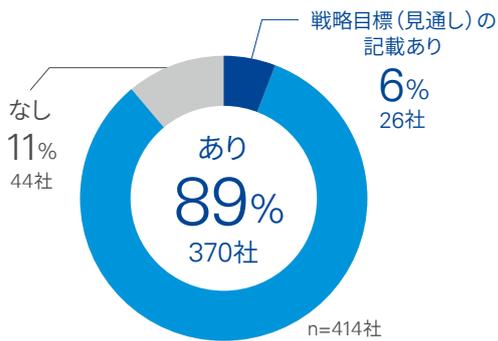
また、資本別KPIの動向 (図表6-3) が示すように、非財務KPIの割合は増加傾向にあります。統合思考の調査が示すように、戦略目標に環境や社会へのアウトカムに関する指標を含めている企業は30%にとどまります (p.7 図表1-1)。これは、ハイライトセクションに示される非財務KPIの多くが、CSR活動に関わるKPIとなっていることが一因だと考えられます。価値創造ストーリー実現に向けた戦略との関連性で非財務KPIを示し、読み手の理解を促すことが求められます。

2 価値創造ストーリーの実現を裏付ける財務戦略に関連する財務KPIを示す

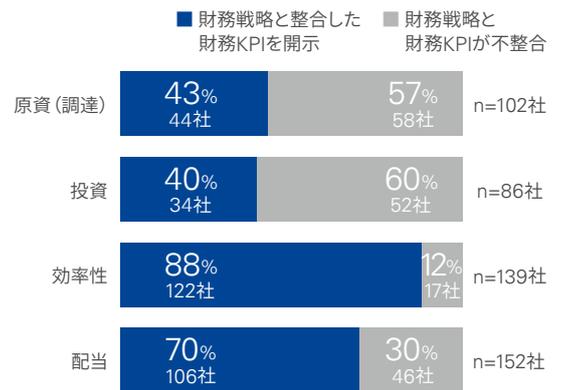
統合報告書で説明されている財務戦略とハイライトセクションに示されている財務KPIが、どの程度ひも付いているかを調査しました。財務戦略で示されている指標のうち、ハイライトセクションでは、効率性 (ROE、ROA、ROIC) や配当に関するものは多く示されている一方、原資 (調達) や投資に関するものは少ない傾向であることがわかりました (図表6-2)。

企業が生み出す価値において、人的資本や知的資本などの見ざる資本による影響が高まり、示す非財務KPIが拡充される傾向にある反面、財務KPIは相対的に減少傾向にあります (図表6-3)。しかし、不確実性の高い現在の事業環境下においては、財務的な裏付けのある実現可能な施策かどうかを判断するためにも、財務戦略の必要性はますます高まっていくでしょう。経営者は、自社の財務戦略に関連する指標を吟味し、企業の価値創造の実現可能性を裏付ける成果や今後の見通しの判断に資する財務KPIを、場合によっては定義等も含めて、読み手に対してわかりやすく示すことが有用であると考えます。

図表 6-1
KPIをまとめた
ハイライトセクションの有無



図表 6-2
財務戦略と整合したKPIの
ハイライトセクションでの開示比率



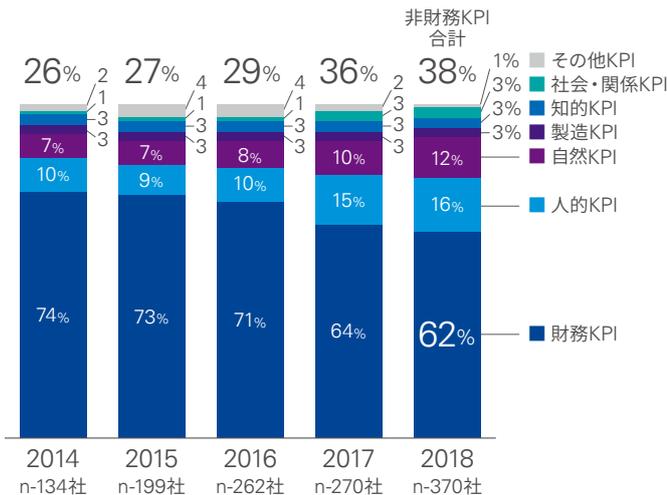
※ 財務戦略を記載する181社のうち、「財務資本の循環を示す要素への言及がある企業」を各々対象とした。詳細は、財務戦略 p.15 (図表5-2) 参照。

3 KPIの5カ年の動向 ー 非財務KPIの充実にむけた努力

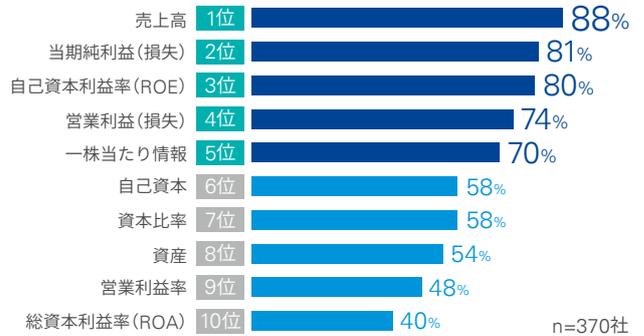
ハイライトセクションで示されたKPIのうち、非財務KPIが占める割合は、KPMGが調査を開始した2014年以降、継続して増加傾向にあり、今回38%（2014年度は26%）に達しました。この結果に、非財務KPIの充実に目指そうとする企業の継続した姿勢が読み取れます。また、非財務KPIの内訳を見ると、人的KPIと自然KPIが拡充し、人的KPIが16%（2014年度は10%）、自然KPIが12%（2014年度は7%）となっています（図表6-3）。

財務、非財務ともに示されたKPIの傾向には、2017年から大きな変化は見られませんでした（図表6-4、6-5）。報告する企業の割合が大きく伸びたのは、人的KPIの「女性管理職数または比率」で40%（2014年度比：27ポイント上昇）、自然KPIの「CO₂・温室効果ガス排出量」で53%（2014年度比：20ポイント上昇）となりました（図表6-5）。「女性管理職数または比率」は、2015年の女性活躍推進法の成立以降、企業がこの取組みを重視している様子がうかがえます。また、「CO₂・温室効果ガス排出量」は過去5年間自然KPIのトップ項目であり、企業の気候変動への関心が継続的に高い実態が読み取れます。

図表 6-3
KPIの資本別比率

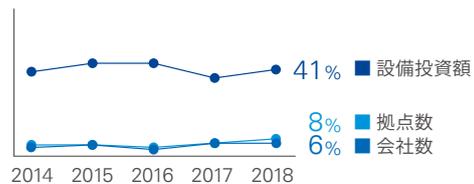


図表 6-4
財務KPIの内訳TOP10

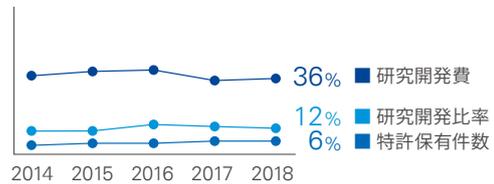


図表 6-5
非財務KPIの資本別TOP3 (5年推移)

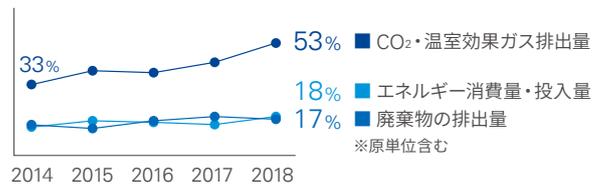
製造KPI



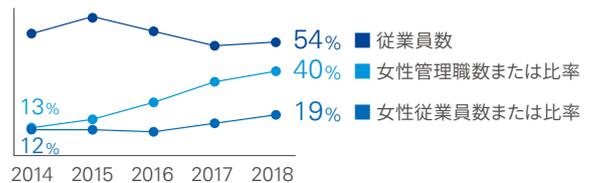
知的KPI



自然KPI



人的KPI



社会・関係KPI



n=370社



ガバナンス

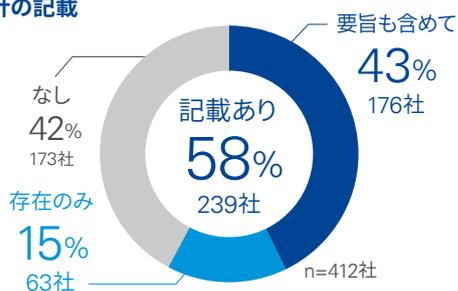
1 価値創造の実現可能性を裏付け、読み手の信頼を促すガバナンスの説明を

統合報告書では、制度に基づく要請でもあるコーポレートガバナンス報告書とは異なり、企業の目指す価値創造との関連性についての説明が期待されています。つまり、戦略の実行可能性、中長期的な成果の実現可能性への確からしさを、読み手が実感できる内容を示すべきです。

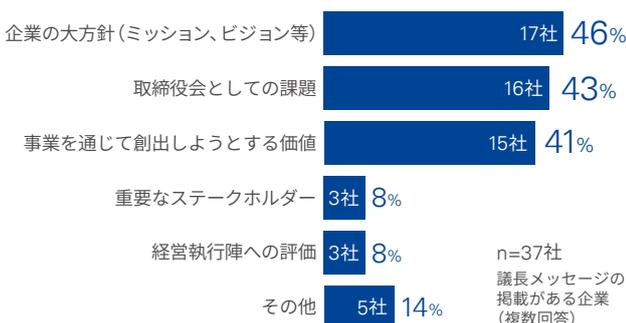
まず、コーポレートガバナンスの仕組みを築く土台となるのは、企業の事業特性を踏まえたガバナンスの方針です。企業独自のガバナンス基本方針について言及している企業は58%、さらに、その要旨について統合報告書に記載している企業は43%でした(図表7-1)。

次に、取締役会の長である議長のメッセージのなかに、コーポレートガバナンスへの取組み姿勢やステークホルダーへの責務への誠実さが表出しているかどうかを調査しようと試みたものの、議長メッセージの掲載がある報告書は9% (37社) にとどまりました。ガバナンス体制の構築とその実効性向上には、その責任者たる取締役会議長の役割が大きいはずで、投資家をはじめ、企業に影響を与える関係者との対話において、統合報告書を有効活用するには、内容の信頼性向上が不可欠であり、取締役会議長のメッセージの内容が大きな意味をもつと考えます(図表7-2)。

図表 7-1
コーポレートガバナンスの
基本方針の記載



図表 7-2
議長メッセージの内容



※ 本セクションでは発行企業414社のうち、コーポレートガバナンス・コードが適用されない監査法人2社を除く412社を対象に調査を実施しました(前期も同基準で調査)。

統合報告書では、価値創造ストーリーを実現する土台としてのガバナンスの機能を明確に意識し、戦略実行が可能な体制であることを伝え、読み手の信頼を得る必要があります。

今回の調査では、企業独自のコーポレートガバナンスの考え方、コーポレートガバナンス・コードの策定以降、改善が進んでいるとみられる取締役会の形式面、そして、今後の課題である運営面の3点に焦点を当てました。

2 ガバナンス体制や取締役会の構成決定に至る合理的な説明を

日本は他の国・地域とは異なり、大きく分けて3つの体制からの選択が可能です。2015年頃から、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行する傾向が継続的にみられ、任意の指名・報酬諮問委員会を設置する企業も増加しています。*

制度そのものに優劣はありません。ですから、なぜその制度を選択したのか合理的な説明が、読み手の信頼を高める有効な情報となります。制度選択の考え方を示している企業は54%となり、2017年(20%)に比べて大幅に増加しています(図表7-3)。

しかし、コーポレートガバナンスを担う取締役の選任理由の説明には、まだ改善の余地があります。選任理由や、取締役として必要な経験やスキルを踏まえた記載は、いまだ少数にとどまっています。また、説明が社外取締役に偏っているという課題も残っています(図表7-4)。

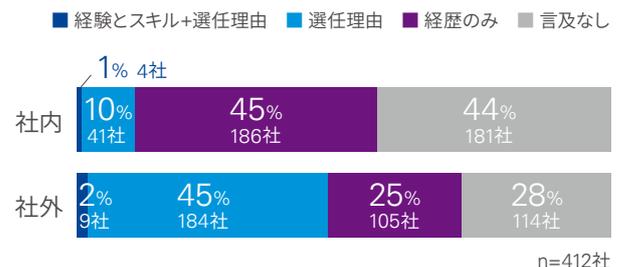
さらに、取締役全体として、機能を十全に果たすために求められる多様性の在り方等についても検討し、スキルマトリックスなどを用いて、合理的、かつ分かりやすく説明する工夫も必要です。

※1 東京証券取引所
「改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応状況(2018年12月末日時点)速報版」

図表 7-3
ガバナンスの制度選択に関する考え方の説明の有無



図表 7-4
取締役の経験とスキル、選任理由



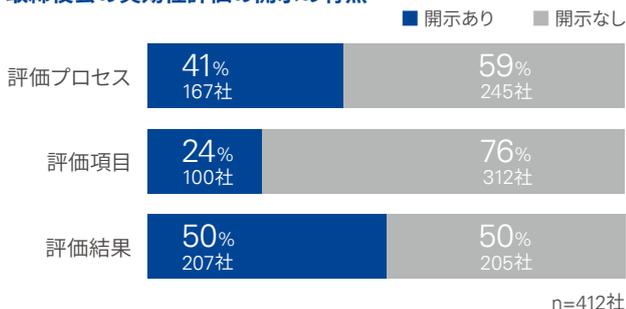
3 取締役会の実効を高めるプロセスの 透明性が信頼獲得に繋がる

ガバナンス体制の説明に加え、取締役会の実効的な運営状況や検証機能を示すことも、価値向上の実現可能性への信頼につながります。取締役会評価実施そのものに関する言及は大きく増えているものの、評価のプロセスや項目、評価に基づく改善とその結果の言及例の少なさが懸念されます(図表7-5)。

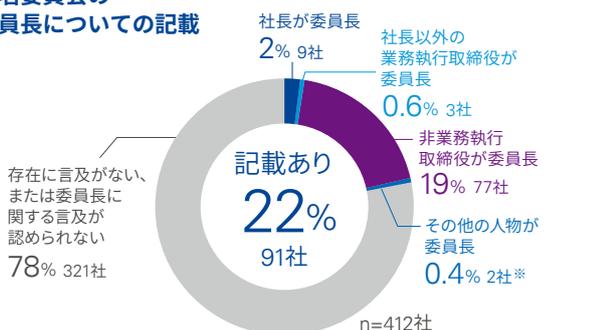
また、コーポレートガバナンスの要諦の1つに、経営者の選解任があります。わずかでも説明のある報告書は22%と少数でした。さらに、説明されていても、選解任の妥当性を担保するために機能する指名委員会の構成が明記されておらず、約78%の企業では委員長の独立性や属性が不明なままでした(図表7-6)。

事業環境の急変、取締役会の体制見直しや社外人材の登用等の増加を受け、取締役会の議論の内容や運営状況に関心が集まるなか、いまだ肝心な記載が不足しているのが実態といえます。経営者人材の育成体制など、長期的な視点から企業価値に影響する事項についても、さらなる説明が必要になってくるのではないのでしょうか。

図表 7-5
取締役会の実効性評価の開示の有無



図表 7-6
指名委員会の
委員長についての記載



※ 相談役が1社、社内取締役(業務執行に関する記載が不明)が1社

C O L U M N

いま一度、KPIを考える

統合報告書に記載するKPIは、企業の価値創造ストーリーの進捗度合いを示し、その実現可能性を裏付けるためのものです。このため、価値創造に影響を与える資本、取組み、成果、将来に向けた戦略など、統合報告書で報告している内容との結び付きを重視して選択したものが示されてこそ、役割を果たすことができるのです。

企業価値の多くが見えざるものによって判断され、価値創造への影響が大きいにも関わらず、「そのもの」を計測することは不可能です。しかし、KPIはそれらの代理指標として、統合報告書の有効活用に資することができます。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)が推進する、気候変動シナリオの分析に基づくリスク情報などは、その一例です。同じ指標であっても、創出しようとする価値や訴求したい内容によって、その意味合いは異なります。

イメージ図や記述情報だけの報告では、内容が正確なのか、信頼できるものなのか、判断できません。特に、投資家の受託者責任(フィデューシャリー・デューティー)遂行にあたっては、活用する情報の信頼性や透明性が重視されます。

KPIが有効なツールとして用いられるための課題もいくつか議論されています。1つは、非財務指標の多くが、Non-GAAP指標と異なり、合意された定義を有さず、その計算式も統一されていないことです。

また、非財務情報には、資源配分など戦略的意思決定と関連の深いものが多く、投資家にとっては利用価値の高い情報である反面、秘密保持の観点から、取扱いが難しいという要素が多いことも挙げられます。

今後、企業でCSR活動に関連するKPIが経営指標と一体化し、投資家の意思決定への影響が高まれば、KPIが示すデータの信頼性担保の在り方が課題となってくると推測されます。建設的な対話の実践に向けた説明力のあるKPIの提示は、有効な手段となりえます。統合報告書に記載するKPIについて、企業が提供している情報のなかでの位置付けを検討する必要性も高まってくるのではないのでしょうか。

基礎情報

発行企業の数

国内自己表明型統合レポート 発行企業数の推移

2018年の発行企業は、2017年を79社上回る414社となり、前年からの増加率は24%となりました。

これは、統合報告書が、企業、投資家の双方に建設的な対話のツールとして認知され、浸透してきた結果であると分析しています。

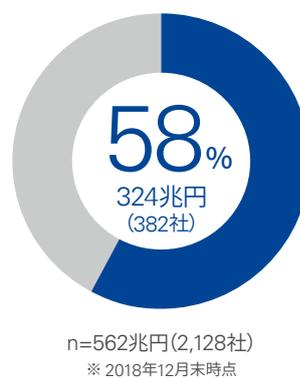


出典：企業価値レポートिंगラボ「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2018年版」

東証一部上場企業の時価総額にみる 発行企業の割合

2018年12月末時点で東証一部に上場する2,128社の時価総額のうち、統合報告書を発行する382社の時価総額が占める割合は58%と6割に届く勢いです。

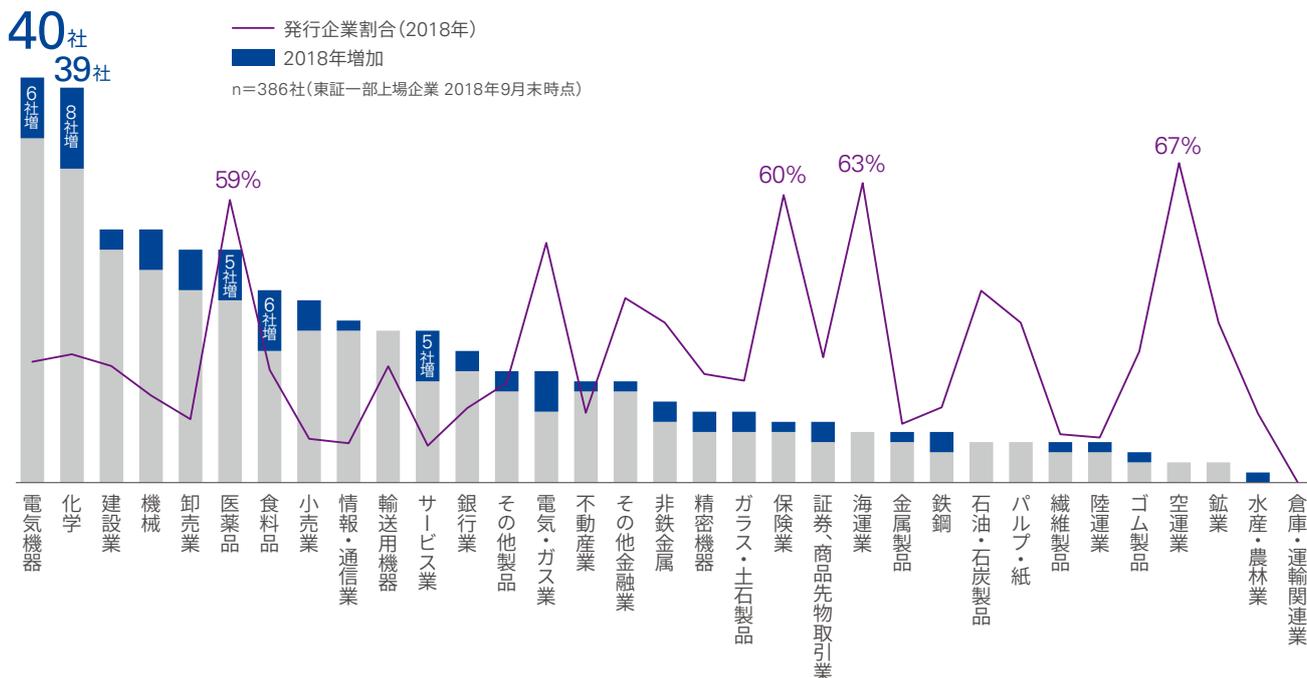
企業数の割合では、18% (2,128社中、382社) であることから、規模の大きい企業を中心に統合報告書の発行が進んでいることがうかがえます。



東証一部上場企業の業種別発行企業数と発行企業割合

業種別の発行企業数は、4年連続で電気機器が最多となり、昨年より6社増の40社でした。業種別の発行企業数の割合は、前年と同様に、空運業(67%)、海運業(63%)、保険業(60%)、医薬品(59%)の順で多くなっています。

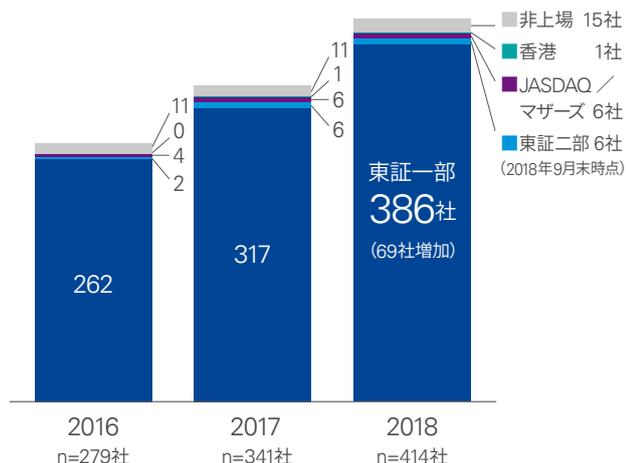
発行企業数の大幅な増加がみられた業種は、電気機器、化学、医薬品、食料品、サービス業で、特にサービス業は前年の1.5倍となりました。また、これまで統合報告書の発行がなかった水産・農林業で、新たに取り組みを始めた企業がありました。



発行企業の属性

発行企業の上場市場

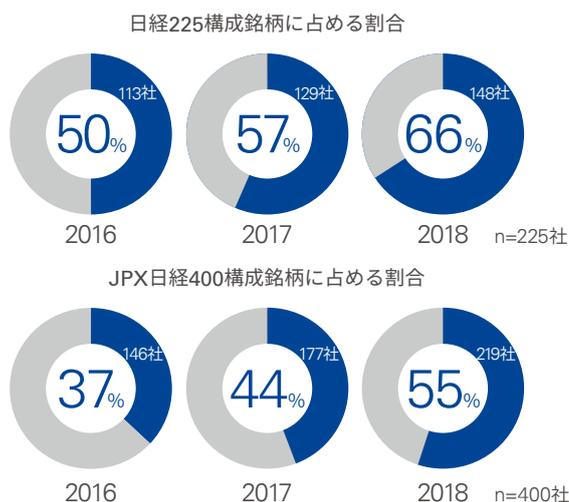
例年どおり、東証一部上場企業が発行数の伸びをけん引しています。発行企業のうち、386社(93%)を東証一部上場企業が占め、前年比69社の増加となりました。



発行企業のインデックス属性

日経225およびJPX日経400構成銘柄に占める発行企業の割合は年々増加しており、日経225構成銘柄では66%、JPX日経400構成銘柄では55%の企業が統合報告書を発行しています。

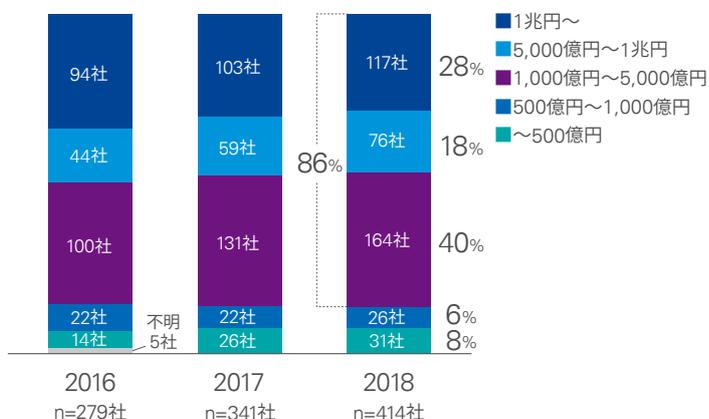
日経225構成銘柄の要件である「株式市場での取引が活発な企業」、ないしはJPX日経400構成銘柄の要件である「財務・非財務面での評価の高い企業」において、統合報告の取組みが盛んであると考えられます。



発行企業の売上規模

売上高1,000億円以上の企業を合計すると、全体の86%となり、高い割合で推移しています。

また、売上高1兆円以上の上場企業143社(出典:会社四季報2018年秋号)に占める統合報告書発行企業の割合は82%となり、前年の71%から大幅な増加となりました。

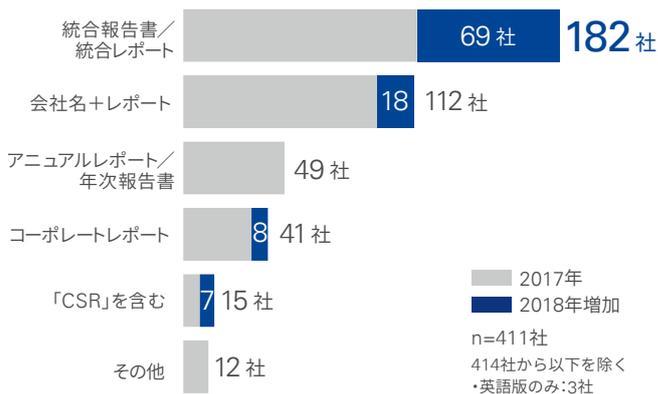


統合報告書の概要

統合報告書の名称

昨年に引き続き、「アニュアルレポート/年次報告書」として発行していた企業が「統合報告書/統合レポート」へ報告書の名称を変える傾向にあります。その数は、前年比69社増の182社で、使われた名称のなかでは最多となっています。

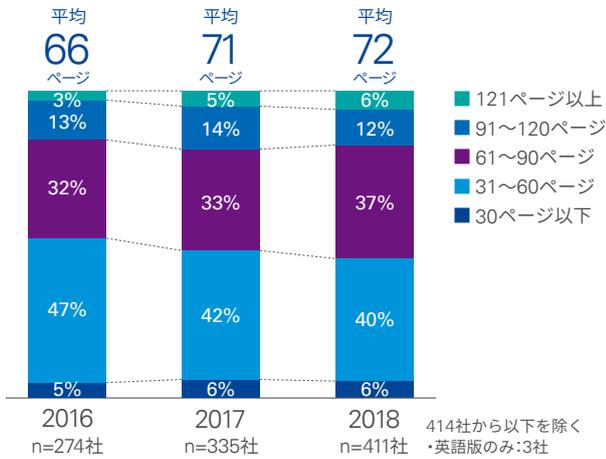
経営者や投資家等の中で、統合報告書の利用価値が認識されはじめ、「統合報告書/統合レポート」の名称を積極的に採用する企業が増えてきた結果と考えます。



統合報告書のページ数

統合報告書の簡素化が進んできた流れが落ち着き、平均ページ数は2年連続で微増となりました。

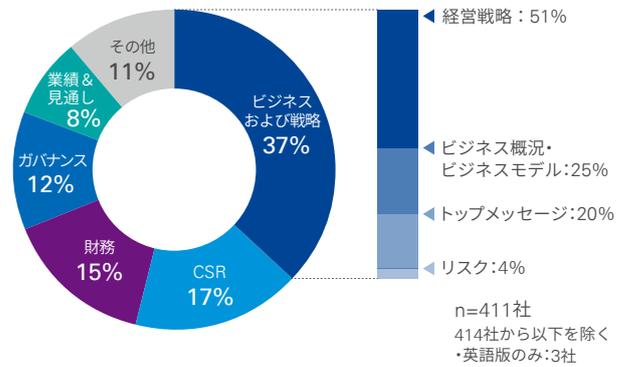
全体として大きな変化は見られないものの、内容の充足へ目が向けられている傾向が見てとれます。



統合報告書のページ内訳

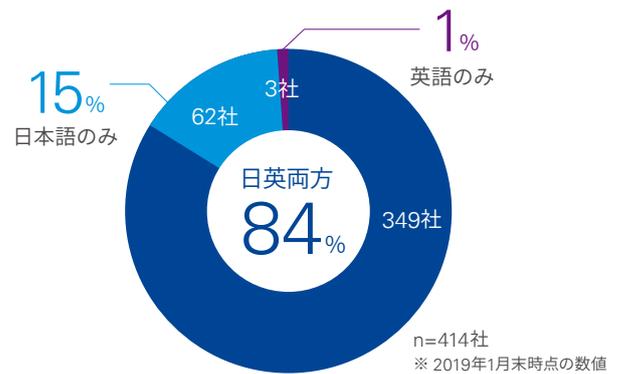
「ガバナンス」に割くページの割合が増加し、前年比1%増の12%となっています。全体の20%以上を割くケースも見られるなど、企業が投資家へ向けて自社の「ガバナンス」の状況を伝えようとする傾向が見受けられます。

ビジネスおよび戦略の内訳では「リスク」の記述が引き続き少なく、有価証券報告書に記載されている範囲にとどまる企業が多い印象です。



統合報告書英語版発行の有無

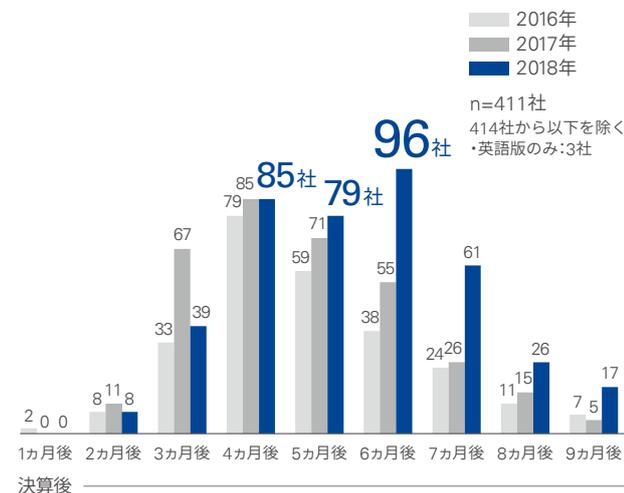
日本語版と英語版の両方を発行する企業は、2017年に引き続き8割以上に達しています。



統合報告書の発行タイミング（日本語版）

決算日から6ヵ月後に発行した企業が増加しました。

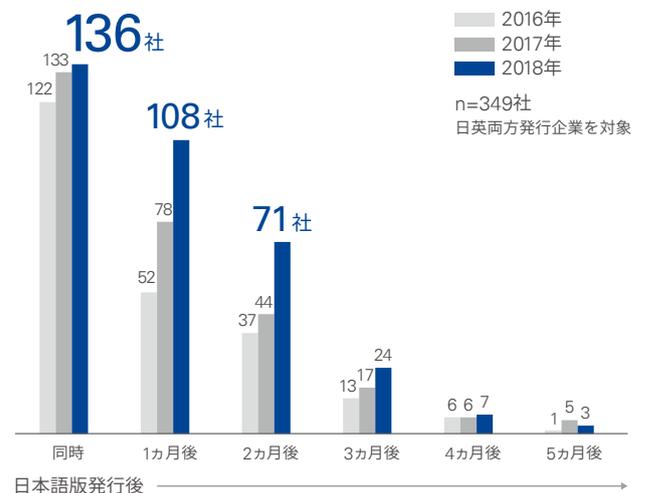
「統合報告書／統合レポート」と名称を変更した企業や新規発行企業などが、報告内容の検討にさらなる時間をかけ、充実を図ろうと試みた結果ではないかと推測されます。



統合報告書の発行タイミング（英語版）

日本語版と同時に英語版を発行する企業が最も多く、続いて日本語版から1ヵ月以内に英語版を発行する企業が多い結果となりました。

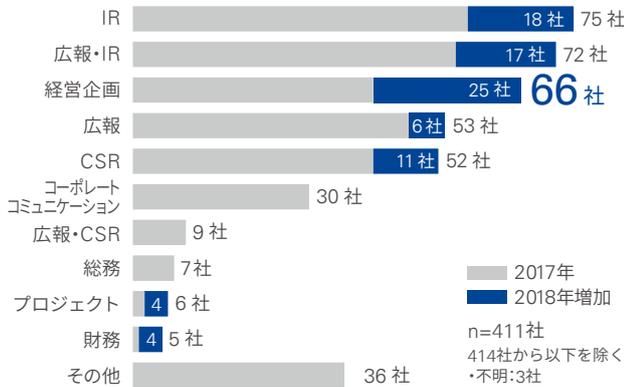
国内外の読み手にフェアな情報提供を行おうとする企業の意識が表れています。



統合報告書発行部門

経営企画部門を発行部門とする企業の増加傾向が、前年から続いています。

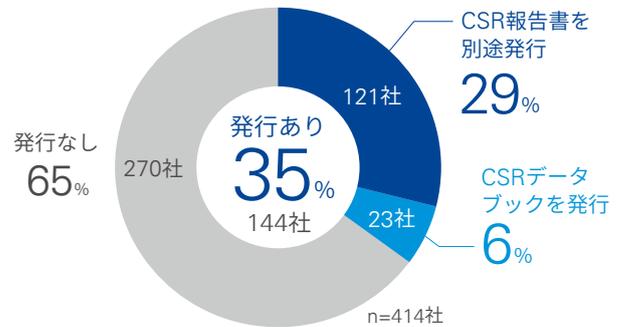
CSR部門を経営企画部門の傘下に置く企業が多くみられ、それが増加の要因の1つとなっています。これまでCSR部門が担ってきた社会や環境などの問題が、経営課題として認識され、経営により近い部門で統合的に検討されはじめている傾向がみえます。



CSR報告書の発行状況

統合報告書と並行してCSR報告書（データブックを含む）を発行する企業は、昨年から上昇し、35%となりました。

より詳細なサステナビリティ情報を提供する報告書の発行が必要だと判断した企業が増加したと考えられます。



C O L U M N

異なる報告基準間の整合性と特異性の整理を進める Corporate Reporting Dialogueの動向

日本のみならず、世界でも統合報告への注目が集まっており、企業報告に関連するさまざまな団体が、資本市場や社会のニーズに応え、より効果的な企業報告の実践を促す努力を続けています。

このような動きを包括する取組みとして、国際統合報告評議会 (IIRC) が設立した組織Corporate Reporting Dialogue (CRD) が、2018年11月より2年間にわたる新しいプロジェクト「Alignment project」を開始しました。

CRDIは、より統合された、かつ比較可能な企業報告の実現を支援する目的で2014年に設立され、世界を代表する基準設定団体であるCDP¹、CDSB²、FASB³、GRI⁴、IASB⁵、ISO⁶、SASB⁷が、IIRC⁸のリーダーシップのもとに参画しています。

これらの団体は、各々の目的に応じて、財務・非財務情報に関する報告基準を設定しているため、同じ事項であっても異なる視点から要求する事象等が現れており、作成企業や、読み手である機関投資家に、少なからず混乱をもたらしています。この混乱は、特に非財務情報の報告要件で顕著となっています。

そこで、Alignment projectは、CRDに参加する各団体の基準やフレームワークの要求事項の類似点と相違点を整理し、混乱を低減する取組みを始めています。基準間で類似する

報告事項について、その目的が一致しているものについては、無駄な重複をなくし、より整合性が図られるよう、各団体が報告要件の改良を検討します。この取り組みによって、企業も機関投資家も、各基準の目的をより明確に理解することができます。

本プロジェクトの結果は、2020年末の終了時に公表される予定です。企業や読み手の負担が軽減されるとともに、より的確で簡潔な報告書の作成につなげられることが期待されます。

- 1 Carbon Disclosure Project
- 2 Climate Disclosure Standard Board
- 3 Financial Accounting Standards Board
- 4 Global Reporting Initiative
- 5 International Accounting Standards Board
- 6 International Organization for Standardization
- 7 Sustainability Accounting Standards Board
- 8 International Integrated Reporting Council

CRD ウェブサイト



オンラインでご覧の方はQRコードをクリック

国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2018年版 (五十音順)

株式会社IH	花王株式会社	株式会社島根銀行
アイシン精機株式会社	科研製薬株式会社	清水建設株式会社
曙ブレーキ工業株式会社	カゴメ株式会社	株式会社ジャックス
旭化成株式会社	鹿島建設株式会社	JUKI株式会社
アサヒグループホールディングス株式会社	兼松株式会社	上新電機株式会社
朝日工業株式会社	株式会社カプコン	株式会社商船三井
アサヒホールディングス株式会社	カルビー株式会社	昭和シェル石油株式会社
味の素株式会社	川崎汽船株式会社	昭和電工株式会社
あすか製薬株式会社	川崎重工株式会社	信越化学工業株式会社
アステラス製薬株式会社	関西電力株式会社	株式会社新生銀行
アズビル株式会社	関西ペイント株式会社	新日本空調株式会社
株式会社アドバネクス	株式会社かんぽ生命保険	株式会社すかいらーくホールディングス
アマタホールディングス株式会社	株式会社キッツ	株式会社SCREENホールディングス
株式会社あらた	株式会社キトー	株式会社スズケン
総合警備保障株式会社	九州電力株式会社	株式会社SUBARU
アルパイン株式会社	九州旅客鉄道株式会社	住友化学株式会社
株式会社アルバック	株式会社京三製作所	住友金属鉱山株式会社
アルプス電気株式会社	国立大学法人京都大学	住友ゴム工業株式会社
アルフレッサホールディングス株式会社	株式会社協和エクシオ	住友重機械工業株式会社
株式会社アーレスティ	協和発酵キリン株式会社	住友商事株式会社
アンリツ株式会社	キョーリン製薬ホールディングス株式会社	住友生命保険相互会社
飯野海運株式会社	キリンホールディングス株式会社	住友理工株式会社
イオン株式会社	株式会社クボタ	住友林業株式会社
イオンフィナンシャルサービス株式会社	株式会社熊谷組	スリープログループ株式会社
出光興産株式会社	株式会社クラレ	生化学工業株式会社
株式会社伊藤園	株式会社栗本鐵工所	セイコーエプソン株式会社
伊藤忠エネクス株式会社	グンゼ株式会社	株式会社西武ホールディングス
伊藤忠商事株式会社	KDDI株式会社	セガサミーホールディングス株式会社
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	京阪神ビルディング株式会社	積水化学工業株式会社
岩谷産業株式会社	KPMGジャパン	積水ハウス株式会社
ウシオ電機株式会社	興銀リース株式会社	石油資源開発株式会社
宇部興産株式会社	株式会社神戸製鋼所	株式会社セブン&アイ・ホールディングス
エア・ウォーター株式会社	国際紙パルプ商事株式会社	株式会社セブン銀行
株式会社AIRDO	国際石油開発帝石株式会社	株式会社千趣会
AGC株式会社	コスモエネルギーホールディングス株式会社	双日株式会社
株式会社エイチ・アイ・エス	株式会社コーセー	株式会社ソディック
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	コニカミノルタ株式会社	株式会社ソラシドエア
ANAホールディングス株式会社	小林製薬株式会社	SOMPOホールディングス株式会社
エコー電子工業株式会社	株式会社小松製作所	第一工業製薬株式会社
エーザイ株式会社	五洋建設株式会社	第一三共株式会社
SCSK株式会社	株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループ	第一生命ホールディングス株式会社
エステー株式会社	コンドーテック株式会社	大王製紙株式会社
SBIホールディングス株式会社	株式会社サイバーエージェント	株式会社大京
SBSホールディングス株式会社	サカタイクス株式会社	ダイキン工業株式会社
NECキャピタルソリューション株式会社	サッポロホールディングス株式会社	大建工業株式会社
NECネットエスアイ株式会社	サトーホールディングス株式会社	大正製薬ホールディングス株式会社
NSユナイテッド海運株式会社	沢井製薬株式会社	大成建設株式会社
NTN株式会社	三機工業株式会社	株式会社ダイセル
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	株式会社サンゲツ	ダイダン株式会社
株式会社NTTドコモ	株式会社三五	大東建託株式会社
エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社	参天製薬株式会社	ダイドーグループホールディングス株式会社
株式会社荏原製作所	サンメッセ株式会社	株式会社ダイナムジャパンホールディングス
株式会社エフピコ	山洋電気株式会社	大日本印刷株式会社
MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社	三和ホールディングス株式会社	大日本住友製薬株式会社
王子ホールディングス株式会社	株式会社JVCケンウッド	株式会社ダイフク
オーエスジー株式会社	JXTGホールディングス株式会社	大豊工業株式会社
大阪瓦斯株式会社	ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社	大陽日酸株式会社
株式会社大阪ソーダ	株式会社J-オイルミルズ	太陽誘電株式会社
大塚ホールディングス株式会社	株式会社ジェイテクト	株式会社大和証券グループ本社
株式会社大林組	J.フロント リテイリング株式会社	大和ハウス工業株式会社
株式会社岡三証券グループ	JCRファーマ株式会社	高砂熱学工業株式会社
沖電気工業株式会社	株式会社ジーエス・ユアサ コーポレーション	宝印刷株式会社
株式会社オートバックスセブン	塩野義製薬株式会社	株式会社タカラトミー
小野薬品工業株式会社	株式会社滋賀銀行	宝ホールディングス株式会社
株式会社オハラ	四国電力株式会社	株式会社タカラレーベン
オムロン株式会社	シスメックス株式会社	武田薬品工業株式会社
オリックス株式会社	株式会社資生堂	株式会社竹中工務店
オリンパス株式会社	株式会社七十七銀行	株式会社ダスキン
株式会社カイオム・バイオサイエンス	株式会社島津製作所	株式会社タダノ

田辺三菱製薬株式会社	日本シイエムケイ株式会社	保土谷化学工業株式会社
中外製薬株式会社	日本新薬株式会社	株式会社ボロラ・オルビスホールディングス
中部電力株式会社	日本精工株式会社	株式会社堀場製作所
株式会社榑本チエイン	日本ゼオン株式会社	本田技研工業株式会社
株式会社ツムラ	日本電気株式会社	本多通信工業株式会社
TIS株式会社	日本電気硝子株式会社	マクセルホールディングス株式会社
DIC株式会社	日本特殊陶業株式会社	松田産業株式会社
株式会社T&Dホールディングス	株式会社日本取引所グループ	マネックスグループ株式会社
ティ・エス テック株式会社	日本発條株式会社	株式会社丸井グループ
株式会社ティーガイア	日本ハム株式会社	マルハニチロ株式会社
帝人株式会社	日本ペイントホールディングス株式会社	丸紅株式会社
TDK株式会社	日本郵政株式会社	株式会社マンダム
テクノプロ・ホールディングス株式会社	日本郵船株式会社	ミサワホーム株式会社
テルモ株式会社	日本アジアグループ株式会社	株式会社みずほフィナンシャルグループ
デンカ株式会社	日本板硝子株式会社	株式会社三井E&Sホールディングス
電源開発株式会社	日本工営株式会社	三井化学株式会社
株式会社デンソー	日本航空株式会社	三井住友建設株式会社
株式会社電通	日本光電工業株式会社	三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
東亜合成株式会社	日本信号株式会社	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社	株式会社日本政策投資銀行	三井物産株式会社
株式会社東海理化電機製作所	日本生命保険相互会社	三井不動産株式会社
東急建設株式会社	日本調剤株式会社	株式会社ミツウロコグループホールディングス
東急不動産ホールディングス株式会社	日本電信電話株式会社	株式会社三越伊勢丹ホールディングス
東京海上ホールディングス株式会社	日本ユニシス株式会社	三菱瓦斯化学株式会社
東京センチュリー株式会社	株式会社ネクスグループ	株式会社三菱ケミカルホールディングス
国立大学法人東京大学	ネットワンシステムズ株式会社	三菱地所株式会社
東京電力ホールディングス株式会社	株式会社乃村工藝社	三菱重工業株式会社
株式会社東京ドーム	株式会社野村総合研究所	三菱商事株式会社
株式会社東芝	野村不動産ホールディングス株式会社	三菱製紙株式会社
東邦瓦斯株式会社	野村ホールディングス株式会社	株式会社三菱総合研究所
東邦チタニウム株式会社	株式会社ノーリツ	三菱マテリアル株式会社
東北電力株式会社	株式会社博報堂D Yホールディングス	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
東洋エンジニアリング株式会社	株式会社八十二銀行	三菱UFJリース株式会社
東洋建設株式会社	パナソニック株式会社	ミネベアミツミ株式会社
東洋電機製造株式会社	株式会社パルコ	株式会社社村田製作所
戸田建設株式会社	株式会社バンダイナムコホールディングス	明治ホールディングス株式会社
凸版印刷株式会社	東日本高速道路株式会社	明治安田生命保険相互会社
トッパン・フォームズ株式会社	ビジョン株式会社	株式会社明電舎
TOTO株式会社	日立化成株式会社	メタウォーター株式会社
トピー工業株式会社	日立キャピタル株式会社	株式会社メディカルホールディングス
飛鳥建設株式会社	日立金属株式会社	株式会社メニコン
株式会社トプコン	日立建機株式会社	持田製薬株式会社
株式会社トーヨー	株式会社日立製作所	森永乳業株式会社
豊田合成株式会社	日立造船株式会社	株式会社ヤオコー
トヨタ自動車株式会社	株式会社日立ハイテクノロジーズ	株式会社安川電機
株式会社豊田自動織機	株式会社日立物流	ヤスハラケミカル株式会社
豊田通商株式会社	PwC Japanグループ	ヤフー株式会社
トヨタ紡織株式会社	ヒューリック株式会社	株式会社ヤマダ電機
株式会社西島製作所	株式会社ファンケル	ヤマハ株式会社
株式会社ドンキホーテホールディングス	株式会社フィスコ	ヤマハ発動機株式会社
長瀬産業株式会社	株式会社F U J I	株式会社ゆうちょ銀行
ナブテスコ株式会社	株式会社フジクラ	株式会社UACJ
株式会社ニコン	不二製油グループ本社株式会社	雪印メグミルク株式会社
西松建設株式会社	藤田観光株式会社	株式会社ユナイテッドアローズ
株式会社ニチレイ	富士通株式会社	ユニ・チャーム株式会社
日揮株式会社	フジッコ株式会社	ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社
日機装株式会社	富士電機株式会社	横河電機株式会社
日産化学株式会社	富士フィルムホールディングス株式会社	株式会社吉野家ホールディングス
NISSHA株式会社	株式会社船井総研ホールディングス	ライオン株式会社
日清オイリオグループ株式会社	芙蓉総合リース株式会社	ライト工業株式会社
日清食品ホールディングス株式会社	ブラザー工業株式会社	株式会社LIXILグループ
日新製鋼株式会社	株式会社ブリヂストン	株式会社リクルートホールディングス
日清紡ホールディングス株式会社	古河電気工業株式会社	株式会社リコー
日東電工株式会社	古河電池株式会社	株式会社りそなホールディングス
日本碍子株式会社	フロイント産業株式会社	リンテック株式会社
日本化薬株式会社	平和紙業株式会社	株式会社レオパレス21
日本毛織株式会社	株式会社ベネッセホールディングス	株式会社ローソン
日本ケミコン株式会社	北越コーポレーション株式会社	YKK株式会社
日本ケミファ株式会社	北海道電力株式会社	株式会社ワコールホールディングス

おわりに

2018年に統合報告書を発行した企業は、ついに400社を超えました。最初に「日本企業の統合報告書に関する調査」を行った2014年は142社ですから、約3倍に増えたことになります。私たちは、その間、数だけではなく、それぞれの企業のご担当者のご努力により、その内容が大きく進化を遂げたことを実感しています。

統合報告書が、統合報告書たる所以は、独自の価値創造ストーリーを紡ぎ出すことにあります。そのためには、自社が社会に提供できる「固有」の価値が何であるかという問いについて、組織のなかで共有され、醸成されて、個々の活動が結び付けられ、一体として統合し、動いている姿を求め続けなければならないでしょう。長期的な視点からの継続的な努力が不可欠であり、遂行には、企業がなすべき社会に対する責任への自覚と熱意を要していきます。

今年の調査においても、作業の自動化が可能な範囲において、RPA (Robotic Process Automation) を用いた効率化を推進しました。そして、なるべく多くの時間を実際の報告書に接することに費やし、そのなかからの発見を大切にしました。調査に関わった一人ひとりが、その作業を通じ、実に多くの発見をし、「統合報告書を作成する」という行為が、決して簡単なものではないこと、しかしながら、企業の価値創造の根幹を明らかにするプロセスを通じて、企業に多くの気づき(ときには悩み)を示し、持続的な価値の向上に資する活動であることが深く認識できました。

KPMGの提言としてまとめた内容が、統合報告書を通じた企業価値の向上に日夜奮闘しておられる方々の参考となれば、望外の喜びです。

KPMGジャパン
統合報告センター・オブ・エクセレンス



調査メンバー

山根 洋人	大槻 櫻子	齋尾 浩一朗	芝坂 佳子	高橋 範江
新名谷 寛昌	神山 清雄	筏井 大祐	橋本 純佳	引場 克尚
藪前 弘	吉田 圭吾	赤坂 真一朗	大野 敦	羽川 貴弘
山崎 剛志	大坪 由佳	郷原 聡志	花田 亜希子	伊藤 友希
金谷 昇太郎	千原 裕樹	田邊 美由紀		

サポートメンバー

石川 弘志	今井 亜美	勝本 ゆかり	韓 真純	島里 和紗
染谷 久美子	日置 舞乃	府川 友里	南 ゆかり	村松 かおり
村松 奈都生	門田 知珠	小林 加織	西村 久美子	酒井 弘行



KPMGジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE) 紹介

統合報告に代表されるよりよい企業報告 (Better Business Reporting) に対する要請の高まりに対応するため、2012年にKPMGジャパンの主なメンバーファームを横断して組成されました。KPMGが長年にわたり、企業の情報開示の在り方について続けてきた研究や、実務経験を活かしながら、企業レポートの高度化への貢献を通じて、資本市場の信頼性と透明性、そして、企業と資本市場とのよりよいコミュニケーション実現に資することを組織の目的としています。

ウェブサイトのご案内

KPMGジャパン 統合報告ウェブサイトでは、統合報告の取組みに関し、最新動向や解説記事、また、セミナーの開催情報等を掲載しております。



KPMGジャパン 統合報告ウェブサイト home.kpmg/jp/integrated-reporting

メールマガジンのご案内

KPMGジャパン 統合報告メールマガジンは、統合報告の取組みに関し、最新動向や解説記事、また、セミナーの開催情報等をタイムリーにお伝えするものです。

配信をご希望の方は下記のメールマガジン購読申込ページよりご登録をお願いします。



メールマガジン購読申込ページ home.kpmg/jp/mail-magazine

KPMGジャパン
統合報告センター・オブ・エクセレンス

03-3548-5106
integrated-reporting@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/integrated-reporting

home.kpmg/jp/socialmedia



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1034

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.