



日本企業の 統合報告書に関する調査 2016

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ



March 2017

kpmg.com/jp

「日本企業の統合報告書に関する調査 2016」発行によせて

今回で3年目となる本調査報告の発行にあたり、統合報告における日米欧の Thought Leaders から日本企業にむけたメッセージをいただきました。

“I am very encouraged to see the progress integrated reporting has made in the Japanese business community in the last three years. There are now some 279 companies publishing integrated reports on a completely voluntary basis without any government regulation. I think this shows that Japanese executives recognize the benefits of integrated reporting to themselves to drive integrated thinking.

They also recognize that it gives their shareholders and other key stakeholders a better understanding of how they are using and impacting the six capitals as they create value over the long-term.

I’m hoping that the number of Japanese companies publishing integrated reports continues to increase. Equally important, I hope they continue to strive to improve their quality since there is clearly a learning process involved.”

日本のビジネスコミュニティにおける、この3年間の統合報告の進展には、大変勇気づけられている。政府による制度化がなされなくとも、279の企業が自発的に統合報告書を発行しているのである。これは、日本の経営者たちが、統合報告が統合的思考の推進に果たす意義を認識していることの顕れといえよう。また、長期的な価値創造の過程で、6つの資本をいかに利用し、影響を与えるか、株主やステークホルダーにその理解を促せることも認識しているのであろう。これからも、統合報告書を発行する日本企業が増加することを期待している。同様に、その質が向上していくことも期待している。なぜなら、それは実践しながら学んでいくものだからである。

— Robert G. Eccles

Chairman, Arabesque Partners
Visiting Professor of Management Practice, Said Business School, Oxford University
ロバート G. エクレス
アラベスク・パートナーズ チェアマン
オックスフォード大学サイド・ビジネススクール マネジメントプラクティス 客員教授

“The significant number of Japanese companies producing integrated reports has been noticed across the world and seen as a demonstration of the Japanese Revitalisation Strategy — a bold move for the economy. The next phase for Japanese companies is surely to focus on communicating the business model and its connectivity, whilst giving clarity on long term strategy. Japan has far more companies over 100 years old than any economy in the world, so such thinking is intrinsic — my message is to show it.”

強力な経済政策である日本再興戦略の後押しを受け、多くの日本企業が統合報告書を発行していることは世界が認知している。日本企業が進むべき次の段階は、長期的な戦略を明確に示しながら、ビジネスモデルと、それに対して結合性のある情報の説明に、確実に焦点を当てていくことである。世界中のどこよりも、創業100年を超える企業が多く存在している日本には、このような長期的思考が既に備わっているはずである。それが表現されてくれることを期待したい。

— Paul Druckman

Chair of the UK Corporate Reporting Council and Board member, FRC
Former CEO, IIRC
ポール・ドラックマン
英国財務報告評議会（FRC）英国コーポレート・レポーティング・カウンシル議長、取締役
国際統合報告評議会（IIRC）前CEO

“統合報告書の作成は社数が増えているだけでなく内容も充実してきている。作成しているほとんどの企業が長期的企業価値の向上に向けて何をしなければならないかを適確に説明している。またそれを支える自社のコアバリューの認識、サステナビリティを支えるESGアイテムの冷静な評価ができつつあるように思える。とは言え一部の報告書に課題がないわけではない。強気一辺倒、劇画調、キャッチフレーズ優先の報告書も増えている。こういった傾向のある報告書には素朴さへの回帰を薦めたいと思う。米国SEC元委員長のA・レビット氏はかつてSECに提出する書類にplain English（品格をもちつつ平明）であることを求めたが、我が国企業の統合報告書にもそれを求めたい。克服すべき課題がないという企業はない。もっと謙虚で率直な物言いが必要ではないか。統合報告書とは洗練された投資家との対話のよきツールであるべきということを忘れてはならない。”

— 北川 哲雄

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授

はじめに

私たちが生きる社会は多様性に満ちています。地球規模であらゆるものが行き交う中、変化のスピードと複雑さに対応し、社会的な責任を果たしていくためには、課題への対処や実際の行動において、多様性をどのように活かしていくかが鍵となります。従来のルールや価値観が大きく揺さぶられている今、企業や個人それぞれが、社会と将来に向けた自らの責任を見つめなおし、自律的な行動を実践する時がきているのではないのでしょうか。

失われた20年と言われた時を経て、社会的な価値観の変化と多様性の高まりの中で、企業が競争力を高め、社会に対する責任を果たし、中長期的に価値を向上させていくための取組みの1つとして、KPMGジャパンはコーポレートコミュニケーションの重要性を提起し、そのためのツールである統合報告書の現状調査を3年間にわたり続けてきました。日本企業の取組みは、政府による成長戦略の一環として位置づけられたこともあり、海外からも大きな関心が寄せられました。英訳の調査報告書は、海外でも多くの利用をいただくことができました。

企業の変革を担うのは、経営者に他なりません。変化を改革の機会として積極的に捉え、俯瞰的かつ長期的な観点から方向性を指し示す経営者のリーダーシップとその資質が、今大きく問われています。多様性を活かし、持続的に価値を創出していくための統合的思考は、変革を成し遂げようとする経営者の意思決定とその展開を支援するものです。

統合報告書の中に、変革に向けた経営者の確かな意識が著された時、細部の記載を超えた共感が生まれ、確かな信頼が培われ、それがさらなる企業活力へとつながっていくと考えます。

KPMGIは、「社会に信頼を、変革に力を」を私たちの存在意義としています。グローバルネットワークによって育まれた多様性を活かしつつ、これからも託された責任を果たしていく所存です。

変革に挑戦するみなさまに、本調査報告がなんらかの示唆をご提供できれば、幸いです。

KPMGジャパン
チェアマン

高橋 勉



Contents

01 「日本企業の統合報告書に関する調査2016」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 Findings ーよりよい統合報告のための3つの提言

05 エグゼクティブサマリー

07 価値創造

11 ガバナンス

16 マテリアリティ

19 リスクと機会

23 業績

27 戦略的焦点と結合性

31 基礎情報

37 国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2016年版

39 おわりに

40 調査メンバー／

KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ紹介

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が高まる中、コミュニケーションツールの1つとして「統合報告書」が注目され、発行企業は年々増加の一途をたどっています。

KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループでは、2014年から継続して、統合報告書の開示に挑戦する日本企業の開示動向を調査してまいりました。

統合報告書の発行という企業の自発的な取り組みを、企業と投資家との対話の促進を通じた価値向上に資するものとし、その結果として日本企業の競争力を向上させるものとするためにも、現状を見つめ、成果や課題の一端を明らかに示すことが有意義であると考えています。

そこで、本年も引続き、2016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

統合報告書の定義については、いまだ広く合意されたものは存在していません。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2016年版」で公表されている企業（全279社）の報告書を対象として、調査・分析を行いました。

なお、企業価値レポーティング・ラボによる最新の調査では、2014年の発行企業数は141社、2015年の発行企業数は220社となっていますが、本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。

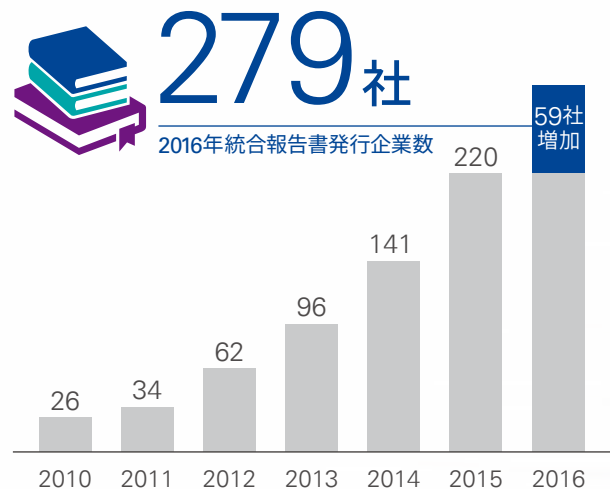
2014年調査：142社（2014年12月末時点）
2015年調査：205社（2015年12月末時点）

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。

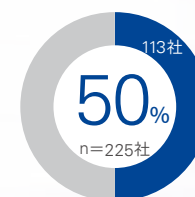
調査は、判断基準を定めた上で、項目ごとに担当を決め、原則として1人の担当者が全てのレポートを確認する方法で行いました。

発行企業の概要

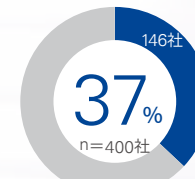


発行企業のインデックス属性

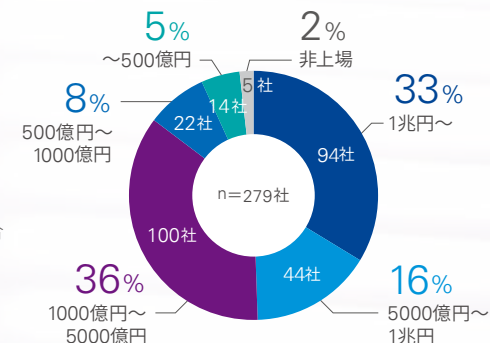
日経225構成銘柄に占める割合



JPX日経400構成銘柄に占める割合



発行企業の売上規模



国内自己表明型統合レポート発行企業リスト p.37 >



Key Findings

—よりよい統合報告のための3つの提言

1

中長期的な企業価値向上に資するガバナンスの開示の充実

「**価値向上の実現に向けた戦略を明確に示し、
公器としての企業に求められる
説明責任を果たすためには、
ガバナンスについての開示の充実が必要です。**」

さまざまな要素や資本の関連性を考慮して意思決定を行う「統合的思考 (Integrated Thinking)」に基づいてこそ、企業は価値創造ストーリー実現への態勢を整えることができ、主たる読み手である株主・投資家の共感を呼ぶ説明も可能となります。コーポレートガバナンスポリシーを示し、その実際の姿や機能のありようを伺い知ることができるような開示に意味があると考えます。

企業の置かれている外部・内部環境、戦略的方向性などがそれぞれ異なる中では、ガバナンス態勢のあるべき姿も異なるはずです。なぜ、このようなガバナンス体制を構築しているのか、取締役会を構成するメンバーにはどのような資質を求めているのか、そして、実際の運用はどうか。取締役会の役割と活動について、中長期的な価値向上への施策という観点から語ることが求められます。

2

マテリアリティ評価の実施とその開示を通じた
コミュニケーションの深耕

「**マテリアリティ (重要性) についての検討は、
価値創造ストーリーの実現に向けた
さまざまな課題を検討し、
具体的な戦略に落とし込んでいくために有効です。**」

企業の価値創造に与える影響の重要度に基づく優先順位づけのプロセスである「マテリアリティ」の開示により、マネジメントの課題に対する認識を示し、戦略の合理性と経営資源の配分について、読み手の理解を促すことができます。また、ビジネスサイクルや時間軸によりマテリアリティは変遷することから、長期的な企業価値向上にインパクトを与える要素の認識も共有できでしょう。簡潔な開示を目指すためにも、マテリアルな情報にフォーカスをあてていくことは有効であり、同時に、効率的で有意なコミュニケーションにもつながっていきます。マテリアリティマップ等で視覚的に示すことに加え、合意されたメトリックス (例: SASB) の活用なども今後の検討課題です。

マテリアリティ評価を業務プロセスの中に組み込むことで、意思決定のスピードアップも期待できます。

3

不確実性の高い時代だからこそ必要な
持続可能性に関するリスクと機会の開示の充実

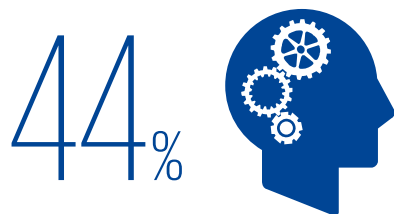
「**非財務的な要素と
企業の中長期的な価値向上との関わりが
ますます大きくなっていく中、
リスクと機会の認識や取組みの開示を通じて
持続可能性を具体的に示すことができます。**」

開示にあたっては、長期的なリスクマネジメントの観点に基づく悪影響を回避するための施策と、社会的なリスクの解決を通じた財務的・社会的な価値向上 (CSV) の双方の関係を示す努力が求められます。不確実性の高まりにより、さまざまな事象が複雑に絡み合っている昨今、リスクと機会の両側面を見据えた包括的なリスクマネジメントの実践は、長期的な投資家からの支持へとつながります。

企業を取り巻くリスクは、一様ではありません。「攻めの経営」のためには、適切な防御も必要です。経営者が選択する戦略的なポジションを内外に表すものであるリスク、機会に関する情報開示と、そのコミュニケーションの重要性は、ますます高まっているのです。

エグゼクティブサマリー

価値創造プロセスに関する セクションを設けている企業は



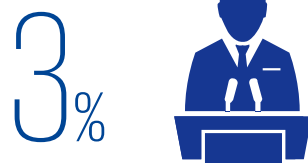
価値創造

統合報告書の目的は、企業が長期にわたってどのように価値を創造するのかを伝えることにあります。企業の価値創造に関する情報は、統合報告書全体にわたって伝えていくものですが、その全体像を伝えるものとして独立した「価値創造プロセス」セクションを設けている企業は、44%に及ぶことがわかりました。ここでの記述によって、複雑な企業活動から生まれる価値創造のストーリーを、よりわかりやすく包括的に伝えようとする企業の姿勢が読み取れます。

また、価値創造プロセスを伝えるための重要な要素である資本やビジネスモデルについても、企業はさまざまな工夫を凝らして、その実態を伝えようと努力しています。特に、経営資源として企業が有し、活動を通じて生み出す価値である資本については、財務的側面だけでなく、人的・物的・知的・社会的・自然といった非財務的側面も捉え、個々ならびに相互作用について説明を試みています。

価値創造 p.07 >

取締役会議長からのメッセージが 掲載されているのは



ガバナンス形態の 選択理由が 説明されて いるのは



ガバナンス

KPMGが行ってきたこの3年の調査活動期間において、最も社会的要請の影響を受けているのがガバナンスに関する記述であると言えます。コーポレートガバナンス・コードに象徴される、日本企業のガバナンスのあり方、その情報開示に対する社会的ニーズの高まりを受け、統合報告書における記載も年々充実が図られてきました。

ただし、その記載にはまだまだ改善の余地があると言えます。例えば、ガバナンスの責任者である議長による直接的なメッセージが掲載されている企業は3%となっています。現状のガバナンス形態の選択理由に言及している企業は13%にとどまりました。

統合報告書では、企業のガバナンス構造が、どのように短、中、長期の価値創造能力を支えるものであるのかを伝えることが期待されています。価値創造プロセスや戦略的資源配分と関連づけながら、よりわかりやすく読み手に伝える工夫が求められます。今後、日本企業のコーポレートガバナンスが形式から実質へ進化するのに伴い、統合報告書での記載の充実が期待されます。

ガバナンス p.11 >

マテリアリティ評価結果を 開示しているのは



マテリアリティ

統合報告書が、その読み手にとって、より有用なものであるためには、必ずしも情報が多く掲載されればよいのではなく、企業の価値創造に与える影響の重要度に基づき優先順位づけがされ、重要性のある事象に関して簡潔に開示されていることが大切です。この優先順位づけのプロセスがマテリアリティ（重要性）評価と呼ばれるものです。国際統合報告フレームワーク[※]は、このマテリアリティを決定する評価プロセスの開示を求めています。

マテリアリティ評価は統合報告書の充実のためだけでなく、経営意思決定や経営管理の前提として実施されることが重要である、とKPMGは提言しています。複雑な内外経営環境の中で、財務的要素だけでなく、ESG項目を含む非財務要素が経営に与える影響は大きく、それらをも含む幅広い事象の中から企業にとっての重要度に関する議論がなされ、ガバナンス責任者と経営者の合意のもと、企業活動が行われることが必要であるからです。

しかし、今回の調査結果では、マテリアリティ評価の結果を開示しているのは23%にとどまっており、マテリアリティに関する議論や実践は発展途上にあると言えます。

※国際統合報告フレームワーク：国際統合報告評議会が2013年公表
http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/

マテリアリティ p.16 >

リスク情報を独立セクションで説明している企業は

53% 

リスクと機会

リスクや機会に関する情報は、複雑かつ、変化が激しい現代において、企業が長期的な価値を創造していくことができるかどうかを読み手が判断するための重要な要素です。

例年、リスク情報を独立セクションで説明している企業は約半数あります。多くの企業が相当の紙面を使って説明してきましたが、定型的・総花的であったり、リスクの内容が理解しづらかったりなどの課題がありました。しかし、今回の調査の過程で、感応度分析結果による補足説明を行うといった、リスクの内容をより具体的にわかりやすく説明しようとする企業が増えていることがわかりました。

価値創造における非財務資本の重要性が増している中で、企業の次の課題は、財務面に影響を与えるリスクやコンプライアンス対応を中心としたこれまでの捉え方から、より多面的に社会課題や環境の変化を捉え、リスクをビジネス上プラスに作用する機会へと転換していく企業のマネジメント姿勢が説明されることにあるとKPMGは考えています。

リスクと機会 p.19 >

開示されているKPIのうち

財務KPIは 71% 非財務KPIは 29%



業績

企業の戦略目標に対する達成状況や今後の見通しを、読み手にわかりやすく伝えるためには、定性的情報に加えて定量的情報を効果的に結び付けて提供することが必要となります。企業が経営管理の目的で使用しているKPI (Key Performance Indicators / 重要業績評価指標) が統合報告書を通じて示されることが望まれます。

調査の結果、KPIとして開示されているもののうち71%は財務関連のものであり、人的、知的等の非財務KPI合計の29%を大きく上回っています。日本企業において、売上高、利益額や資本効率など、従来型の財務KPIがより重視されている現状がわかります。

しかしながら、長期に持続可能な企業の価値創造プロセスにおいて、非財務資本のインプットやアウトカムが重視されてきている昨今、統合報告書の読み手の関心は非財務KPIにも注がれています。今後は、企業内部の経営管理の現場から非財務KPIの取扱いが重視され、統合報告書の開示にも変化が生じてくるものとKPMGは予測しています。

業績 p.23 >

戦略や経営計画に関する開示は

戦略・経営計画との関係性の説明は

85%  ビジネスモデル 24%
ガバナンス体制 3%

戦略的焦点と結合性

今回の調査では、統合報告書内で各情報の相互関連性が表現され、企業価値創造の全体像がつながりをもって、わかりやすく伝えられているかを確認するために、結合性に関する調査項目を追加しました。

具体的には、企業の長期的な価値創造を実現するためには「戦略」や「経営計画」が重要な柱であると捉え、戦略や経営計画が開示されているか、また戦略や経営計画と各項目（ビジネスモデル・資本、ガバナンス、リスクと機会、業績）が相互に関連づけて説明されているかを調査しました。調査の結果、戦略や経営計画を開示している企業は85%にのぼり、多くの企業が価値創造の道筋を説明しています。しかし、それら戦略や経営計画との関連性をもって各項目が説明されておらず、特にガバナンスが説明できている企業はごくわずかという結果でした。

これは企業活動において、さまざまな要素や資本の関連性を考慮して意思決定を行う「統合的思考」が、まだ根付いていないことを表しています。今後、統合的思考が企業の内部で実践されるにしたがって、より自然な形で統合報告書において結合性の実現されていくとKPMGは考えています。

戦略的焦点と結合性 p.27 >

価値創造

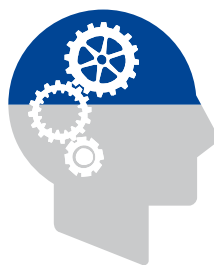
価値創造ストーリーを伝えるツールとしての統合報告書

統合報告書は、長期的視点から持続的な価値創造のストーリーを伝えるためのコミュニケーションツールです。企業が有している資本や強みを基盤とした価値創造に向けて、自らのビジネスモデルとその成果を示し、企業の持続的成長の可能性に説得力をもたせることが重要です。

昨年の調査では、企業の価値創造の全体像を理解するための第一歩として、資本とビジネスモデルの関係性の記載について調査しましたが、今回の調査では、より価値創造のストーリーとの関係性を探るため、戦略と資本、戦略とビジネスモデルの関係性に関する項目を追加しています。

(p.27「戦略的焦点と結合性」セクション参照)

価値創造



あり
44%
123社

なし
56%
156社

n=279社

価値創造プロセスに関するセクション

半数近くの企業が統合報告書内に価値創造プロセスを説明するためのセクションを設け、価値創造のストーリーを語ることを重視しています。

KPMGの提言

「価値創造ストーリーを伝えるためには、資本とビジネスモデルをわかりやすく、かつ包括的に説明することが大切です。」

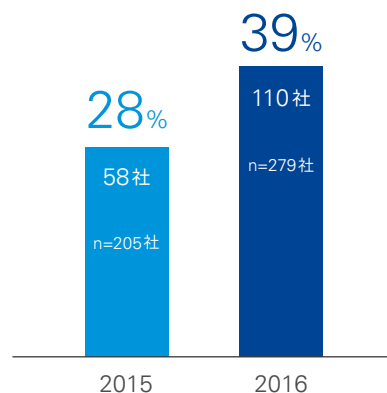
価値創造は、企業活動における最重要のテーマであり、統合報告書の大きな目的の1つは、そのありようを的確に伝えることにあります。このため、財務的価値および社会的価値を生み出す仕組みを、いかにわかりやすく伝えるかが、重要なポイントとなります。明確な説明のためには、生みだそうとする価値の特性に対する深い考察と、そのプロセスの包括的な把握に向けた努力が不可欠となります。

調査結果からは、価値創造プロセスの表現に重点を置くことで、外部にわかりやすく伝えていこうという意図や傾向が見られます。価値創造プロセスに関する説明を明示的に目次に含めている企業が4割を超えているのは、その意識の表れではないかと推察しています。

価値創造ストーリーをわかりやすく伝えるためには、価値創造の源となる「資本」と仕組みである「ビジネスモデル」の関連性を包括的に説明する必要があります。また、持続的成長の可能性に説得力を持たせるためには、長期的なビジョンに加え、自社ビジネスの時間軸を念頭においた外部環境の変化への洞察と、事業遂行に活用する資本への影響を踏まえた説明が有効でしょう。加えて、これまでの戦略遂行の実績や、現在の戦略との関連性を具体的に示すことで、説明の信頼性が高まると思われます。

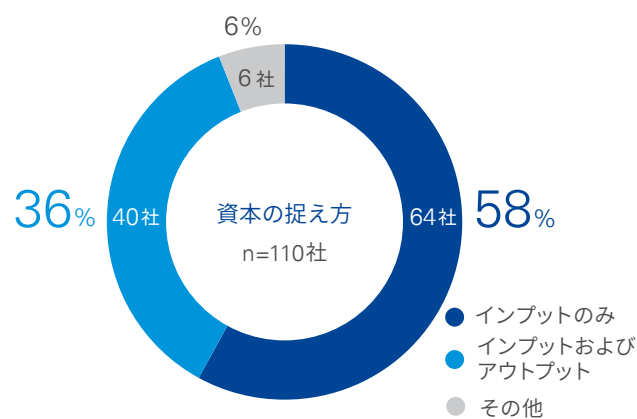
価値創造の仕組みのわかりやすい説明と、持続的成長の可能性への理解獲得は、社会的な存在である企業にとって、変わることのない大きな課題の1つです。統合報告書を用いて、投資家を含めた幅広い関係者と価値創造に関する対話を繰り返しながら、そのフィードバックを企業内で共有し、活用することで、ツールである統合報告書の品質向上のみならず、競争力の向上による財務的価値の獲得、さらには、効率的な資本の活用の実現を通じた社会的な貢献につなげていくべきだと考えます。

資本の開示状況

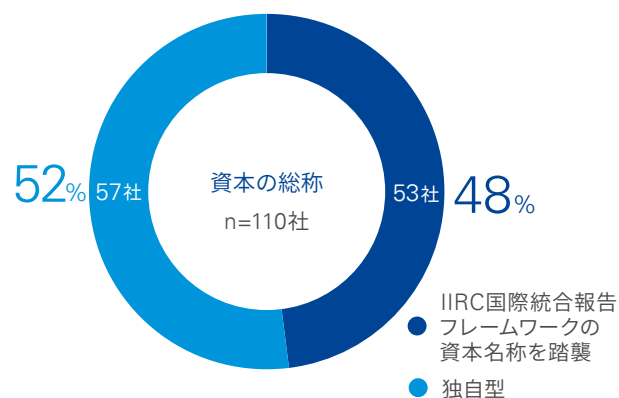


資本を開示している企業

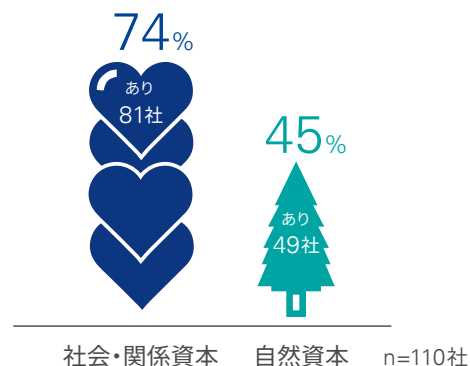
資本を開示している企業は昨年より大きく増加しましたが、全体の約4割にとどまります。



資本を開示している企業の36%が、資本を循環的に捉えていることが伺えますが、インプットのみの企業が過半数を占めています。



資本を開示している企業の過半数は、IIRC国際統合報告フレームワークの資本分類ではない独自の分類を行っています。



社会・関係資本、自然資本への言及

多くの企業が、ES (Environment Social) 情報に触れています。社会・関係資本は約4分の3の企業が、自然資本は半数近くの企業が開示しています。

KPMGの提言

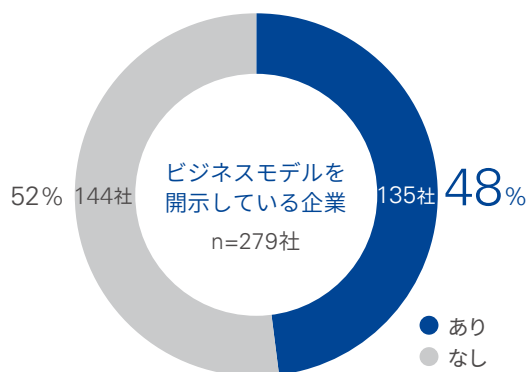
「資本に関する開示は、企業活動の本質や、企業が創造する価値への理解を促進させます。」

社会の不確実性が高まるにつれ、これまでとは異なる多様な要素がビジネスに大きな影響を及ぼすようになってきています。企業が創造する価値を、これまでの「ものさし」であった財務的指標に加えて、人や知的財産の拡充、持続的な経済活動が可能な社会の実現に資する共有価値等、幅広く捉えることが重要となっています。従来型の財務的な資本だけでなく、社会・関係資本や自然資本を認識し、開示することは、企業活動の本質、価値の源泉を形成する強み、その結果得られる優れた業績への道筋を説明する上で、大変有意義と言えます。資本について包括的に捉えた開示は、価値創造の取組みとしての企業活動が有する本質的な姿を示すことに繋がり、読み手の理解も深まっていくでしょう。企業のビジネスサイクルを軸に、変遷していく財務的、社会的価値の姿や、価値創造に用いられる経営資源の性質やその効果的な活用の考察が高度化していけば、企業内だけでなく、投資家等の外部の関係者の意思決定にも資するものとなります。

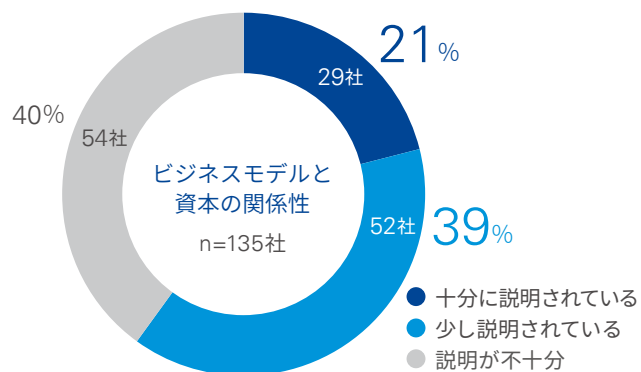
調査の結果、資本について開示している企業は昨年よりも増加しています。IIRC国際統合報告フレームワークで例示される6つの資本(財務資本、製造資本、人的資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本)を踏襲しているケースもありますが、自社独自の観点から資本を定義している企業も増えてきており、さまざま工夫を重ねながら開示は充実してきています。これは価値創造を説明するために、「資本」という概念を用いて、インプットとしての資本、アウトプットとしての資本への反映(増減)、価値としてのアウトカムという枠組みを適用し、その有用性を模索している兆しとも考えられます。

一方、ビジネスの時間軸や戦略と紐づけて資本の質や内容の拡充や活用について開示している企業、資本に関連するKPIを設定し開示している企業は、まだ少ないと言わざるを得ません。今後、インプットとしての資本に対する見方や議論が成熟するにつれ、活用のための戦略やプロセスや実績との結合性も示されるようになっていくのではないかと考えられます。

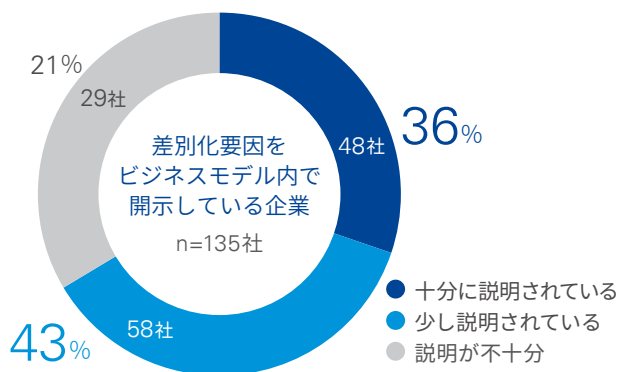
ビジネスモデルの開示状況



ビジネスモデルを開示する企業は半数に近くなっており、その多くがモデル図を用いた表現となっています。



ビジネスモデル開示企業の6割が、資本との関係性をビジネスモデルで説明しています。



ビジネスモデル開示企業の約8割が、競争優位性を示す差別化要因をビジネスモデル上で明示しています。

KPMGの提言

「ビジネスモデルの開示は、競争優位性と、その実現可能性を伝えるために有効です。」

価値創造プロセスを論理的に説明する工夫の1つとして、図表等を用いる試みがみられます。価値創造ストーリーの中核となる「ビジネスモデル」と、その中で活用される「資本」、これらに影響をもたらすさまざまな外的要因を包括的に示した図表は、価値創造プロセスの理解だけでなく、統合報告書の全体像を理解させることにも役立ちます。

調査結果からは、多くの企業が価値創造の仕組みをわかりやすく伝えたいと考えていることが汲み取れました。過半数を超える企業が、そのビジネスモデルが、主要な資本を用いた価値創造の仕組みであることを明示したり、長期的な競争優位性を確保する差別化要因（主要な資本または活動）を明確に示したりしています。

今、求められていることは、不確実性の高い将来の環境下において、企業の持つ多様な資本の利用を通じて、競争優位性を保ちつつ、持続的な価値創造をしつづけられる企業であるということ、説得力を伴って示せるビジネスモデルの開示です。表現の充実、特に中長期的視点に立つ投資家等を中心に、自社の価値創造に影響のある幅広い関係者の支持を得るために有効となります。

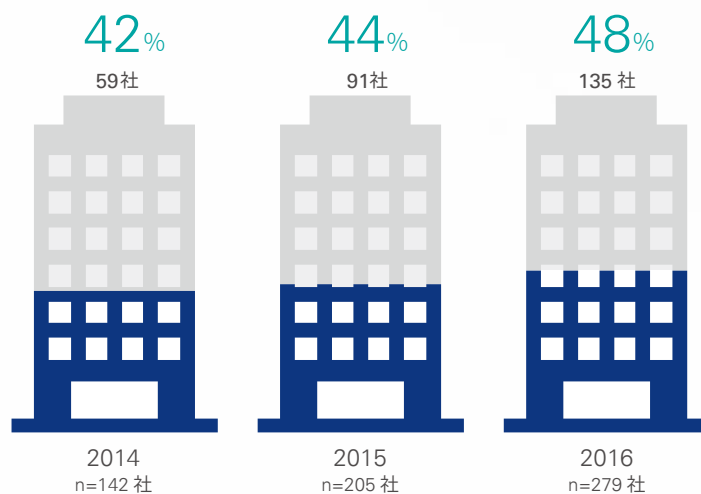


ビジネスモデルを開示している企業

ビジネスモデルを開示する企業は、年々増加しています。IIRC国際統合報告フレームワークの中で図示されているような、いわゆる「オクトパスモデル」を適用しない、個性のあるものも多くなっています。また、資本概念についても、IIRC国際統合報告フレームワークに捉われることなく、自社独自の資本を特定している企業も多くなっており、ビジネスモデルと資本の関連性の説明に注力している企業も増えています。これらは、企業の価値創造の包括的な説明のための議論が深化してきている表れではないかとみています。

企業が描く長期の価値創造ストーリーは、ビジネスモデルの根底にあるものです。しかし、だからと言って、ビジネスモデルを一度開示すれば、その後は見直さなくてよいとは限りません。長期的な視点に加え、ビジネスモデルの前提にある資本や事業環境の変化と、当該年度の価値創造の成果との関係性を示す工夫も必要ではないかと考えます。普遍的なものと、柔軟に変わっていかなければならないものについて議論を行い、それを一貫して伝えることで、企業の中長期的な価値創造ストーリーが、さらに共感を呼ぶものになると期待できます。

ビジネスモデルを開示している企業



ガバナンス

中長期的な企業価値向上をめざすガバナンスの取組みを
ストーリーとして語るための統合報告書の活用

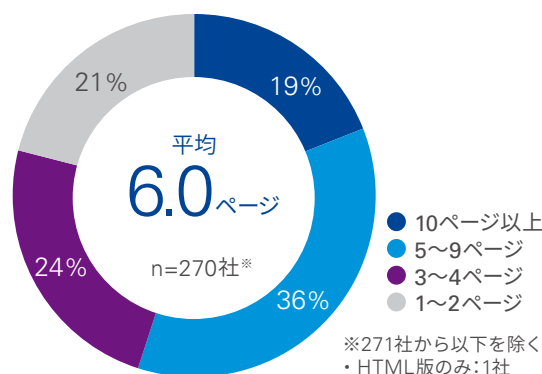
2015年のコーポレートガバナンス・コードの適用開始を契機として、企業におけるコーポレートガバナンス強化の取組みは、報告書等から得られるデータ等から形式的には進展しているように見受けられます。しかし、株主・投資家からは、ガバナンスに関する情報が複数の媒体に点在しており、結果として意思決定に資する情報へのアクセスが容易ではなく、ガバナンスの実効性に関する包括的な理解が困難であるとの指摘もあります。

このような中、統合報告書は、中長期的な価値創造プロセスや戦略的資源配分と関連づけながら、コーポレートガバナンスの状況を伝えられる任意の、つまり規定にとらわれない説明が可能な開示媒体として注目されています。

今回の調査では、このような性質を持つ統合報告書を有効活用し、ガバナンスの実効性や今後に向けた課題意識が読み取れるような情報開示がなされているとの仮説のもと、調査を行いました。また、コーポレートガバナンス・コードの適用開始に伴うガバナンス強化の状況が、開示にも反映され始めていることを想定し、調査項目を選定しています。

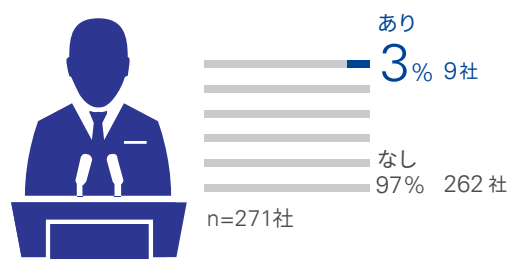
※本セクションでは、発行企業279社のうち、ガバナンス情報を開示していない6社、およびコーポレートガバナンス・コードが適用されない監査法人2社を除く271社を対象に調査を実施しました。

概観・ガバナンスの考え方・設計方針の説明



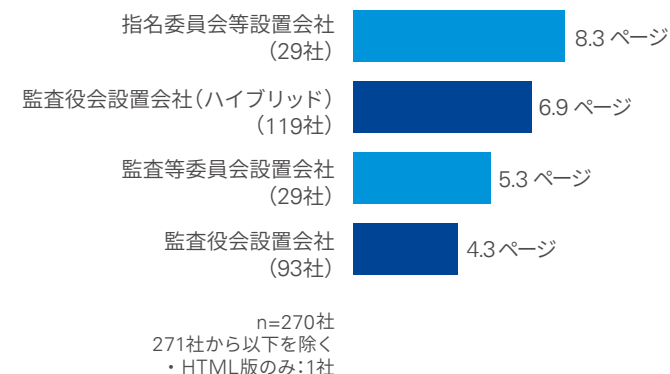
コーポレートガバナンスセクションのページ数

過半数の企業が5ページ以上をガバナンスに割いており、平均ページ数も6ページとなりました。



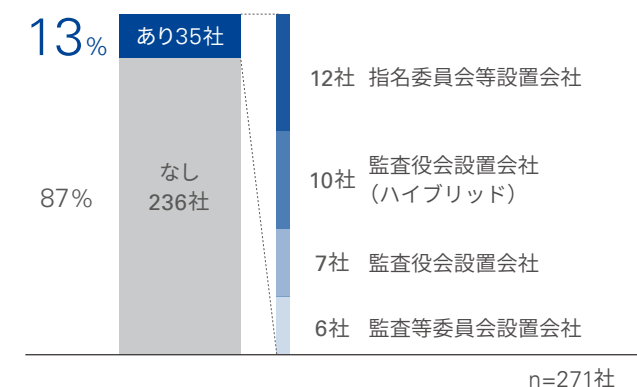
議長メッセージの掲載

ガバナンスセクションにおいて取締役会議長が単独でメッセージを寄せている企業はわずか3%(9社)です。



組織形態別の平均ページ数

昨年同様、指名委員会等設置会社、監査役会設置会社（ハイブリッド）のページ数が多い傾向です。



ガバナンス形態の選択理由の説明

指名委員会等設置会社、監査役会設置会社（ハイブリッド）がその選択理由を述べているケースが多い傾向です。

KPMGの提言

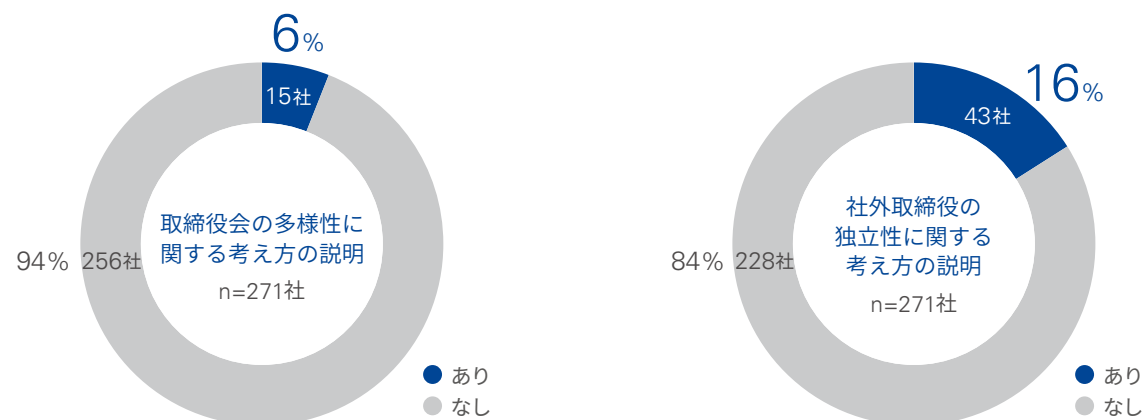
「取締役会の役割と活動との関連性や考え方を、企業価値向上の観点から語ることが必要です。」

企業の目的、戦略的方向性、外部環境などの要因によって、取締役会全体が、また個々の取締役が、担うべき役割と責務は異なります。それが自社においては何なのか、企業内部で議論がなされ、その認識が共有されていれば、あるべき取締役会の姿や、取締役として必要な人材像が明確に説明できるのではないのでしょうか。

コーポレートガバナンス・コードの適用は、社外取締役の選任や任意の諮問委員会の設置といった変革を促しました。企業の積極的な姿勢は評価されるべきであり、今後も継続的な取組みが進められることが期待されています。

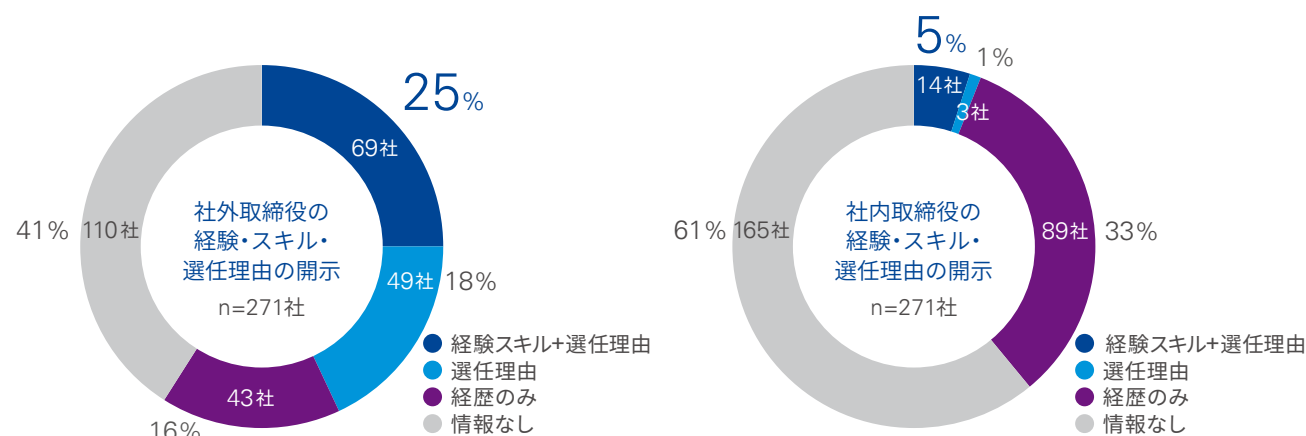
持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指し、改めて、自社にとってのコーポレートガバナンスの目的、そのために必要な態勢や人材についての認識を共有し、さらにそれを外部のステークホルダーにも説明することが、一層のガバナンス改革進展の起点となるでしょう。また、そのような説明がなされれば、中長期的視点で意思決定を行う投資家は、企業のもつ持続的な価値創造能力を見極め、目的を持った建設的な対話を行う際の有用な情報として活用するでしょう。

統合報告書は、報告書全体を通して、企業の短中長期的な価値創造のストーリーと、そこでの歩みを進めるための方策や課題について、自社固有の状況に則して説明するものです。「ボイラープレート」と呼ばれるような画一的な説明ではなく、企業の特性や将来の方向性に基づいて構築したガバナンスがどのようなものであるか、オリジナリティある設計思想や方針をわかりやすく読み手に伝えることが、統合報告書の本質であるといえます。



どのような多様性が必要だと考えているかを具体的に説明している企業は、昨年と同水準の6%にとどまりました。

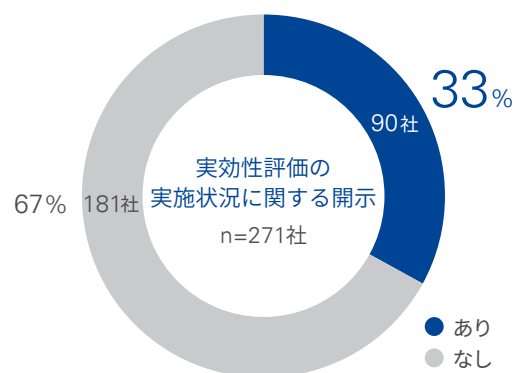
独自の独立性判断基準の有無だけを記載している企業は多くありましたが、基準そのものを開示している企業は、16%にとどまりました。



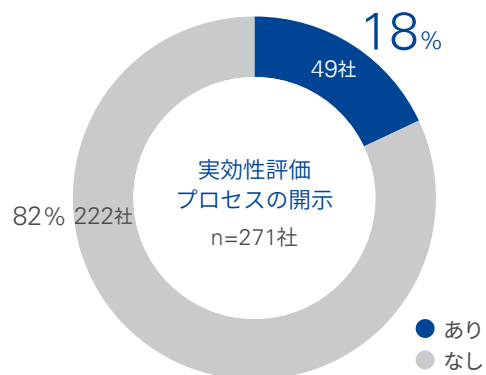
約6割が、社外取締役の経歴や選任理由を開示しています。しかし、戦略的方向性と紐づけて説明できている企業は多くありません。

社外取締役に比べ、社内取締役にに関する情報開示比率は低い状況です。

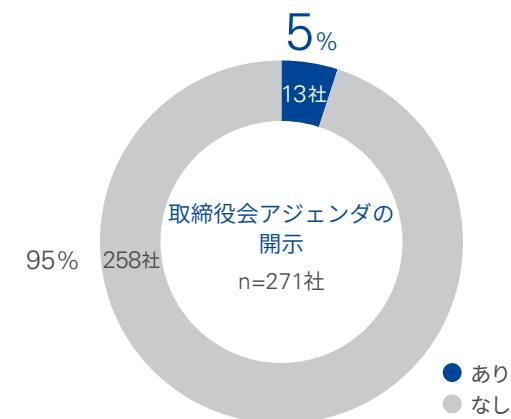
取締役会の実効性



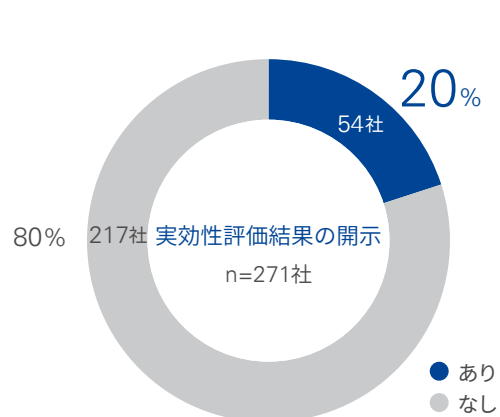
約3分の1が取締役会の実効性評価の実施状況を開示しており、実務が浸透しつつあることが伺えます。



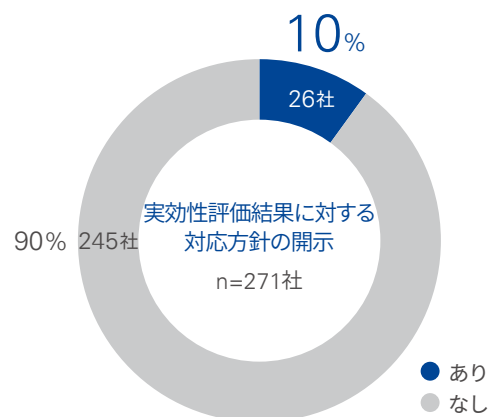
実施状況を開示した90社のうち約半数超の49社が、評価の実施プロセスの説明も付しています。



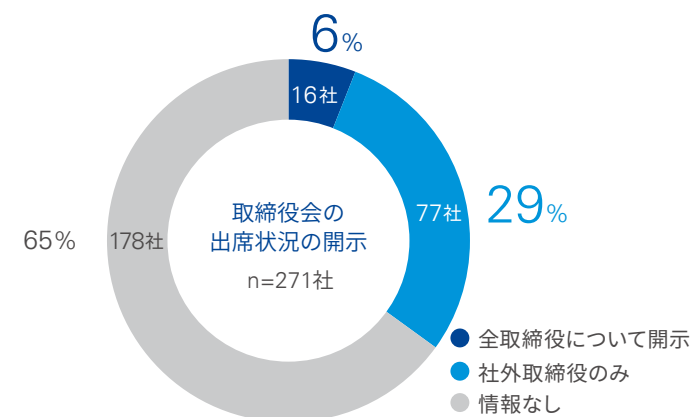
具体的なアジェンダや、決議事項の例を開示している企業は少なく、報告書から取締役会の議論の内容を伺い知ることは容易ではありません。



評価プロセスの開示企業数より5社多い54社が、評価の結果として認識された課題を開示しています。



評価結果として認識された課題を開示した54社のうち、約半数の26社が、課題への対応方針まで開示しています。



全取締役の出席状況ではなく、社外取締役の状況のみを開示している企業の割合が多くなっています。

KPMGの提言

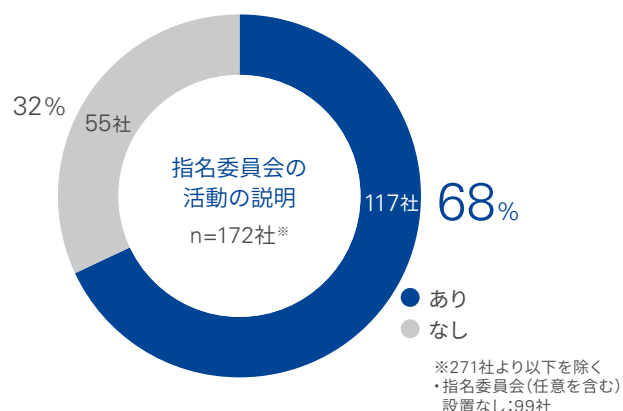
「コーポレートガバナンスの実践には、
統合的思考とその開示が不可欠です。」

統合報告書では、企業固有の設計思想や方針に加え、これらに基づいて構築したガバナンス態勢が、企業のビジョンや戦略的方向性に沿ってどのように運用されているか、定義された役割と責務をいかに果たしているのかを伝えることが肝要です。また、企業のビジョンや戦略目標を見据えて課題を洗い出し、継続的な改善を敢行するためのPDCAサイクルにおけるガバナンスの役割を伝えることも有効であると考えます。

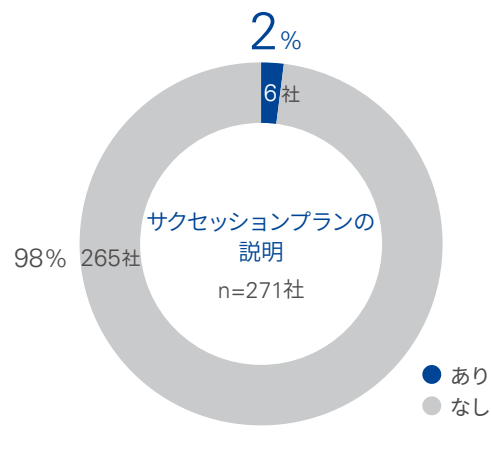
例えば、取締役が期待された役割を果たしているかを説明する補足情報として、取締役会への出席率が開示されているケースが多くみられます。しかし、一定以上の出席率が保たれていることは最低条件であり、説得力のある情報とはならないでしょう。出席した取締役会で、何が議論され、どのような方針が定められ、どのようなプロセスを経て判断がなされたか、それが企業のビジョンや戦略的方向性に合致したものと判断した根拠は何か、といった情報を読み取れる説明があれば、ガバナンスの実効性に関する理解がより深まるはずです。

また、役員報酬に関しても、中長期的な企業価値向上に対して、どのように役員にインセンティブが付される仕組みとなっているのか、どのように役員が評価されているのか、といった説明なしに、単に報酬金額を開示するだけでは、真に有益な情報提供とは言えないと考えます。

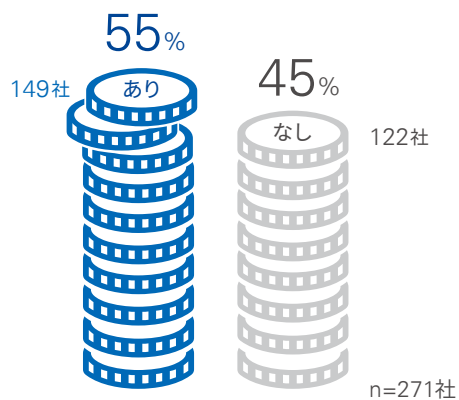
企業の中長期的な価値創造を支える実効性を伴ったガバナンスが息づき、継続的な改善を促すチェック機能が導入されていることを理解するのに役立つ情報が、今後多く開示されていくことが望まれます。



任意を含む指名委員会を設置している企業の半数以上が、その役割、委員構成、開催回数などについて言及しています。

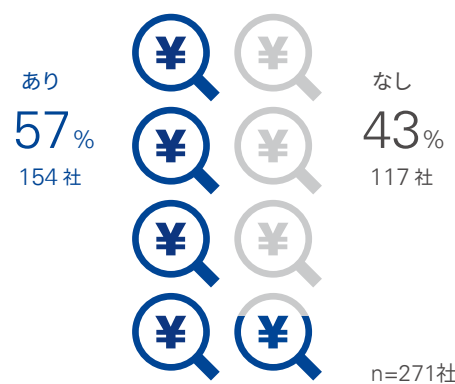


サクセッションプランについて言及している企業は、まだ2%にすぎません。



役員報酬額の開示

昨年の54%と同水準の55%にあたる企業が、役員報酬額を開示しています。



役員報酬の構成または決定方法の開示

報酬の構成または決定方法を開示している企業は、報酬額そのものを開示している企業数より多い結果となっています。



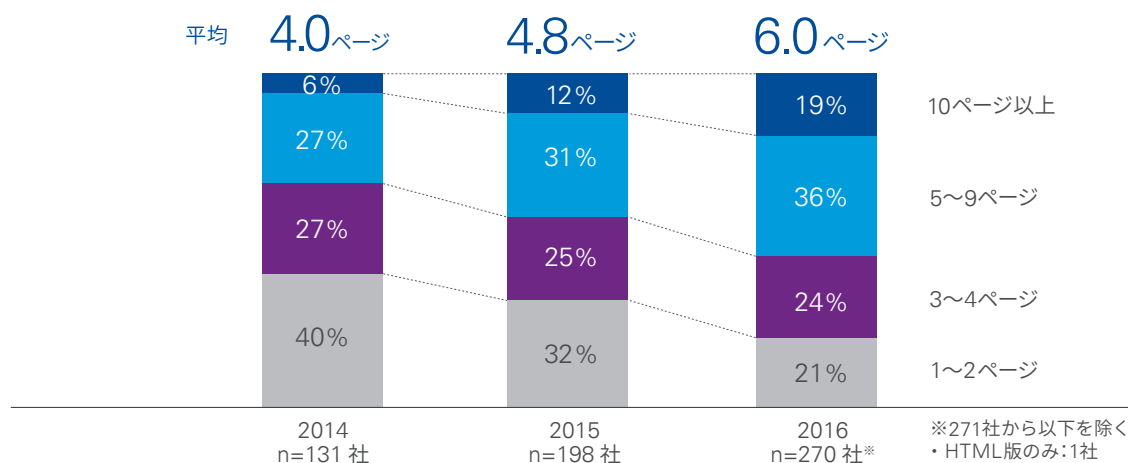
ガバナンスセクションの平均ページ数

ガバナンスセクションの平均ページ数は、調査を開始した2014年から年々増加しています。2014年の平均ページ数が4.0ページ、2015年が4.8ページと推移し、コーポレートガバナンス・コード適用初年度を経た2016年は6.0ページと大きく増加しました。社会的な要請に呼応して、企業がガバナンス改革に注力し、株主・投資家が求めるガバナンス情報の積極的な開示に取り組んだ結果が反映されたものと推察します。

ただし、この3年間、多くの企業のレポートを調査する中で、ガバナンス情報の充実度の高い企業と、ガバナンス体制図と取締役一覧しか開示していないような情報充実度の低い企業との差が、年々大きく広がっているような印象があります。

コーポレートガバナンスの強化や改善は、責任ある経営のベースであり、情報開示の充実に直結するものと考えます。コーポレートガバナンス改革を制度対応と捉えず、中長期的な価値向上のための真摯な改革として取り組む企業の統合報告書においては、ガバナンスセクションの情報量は、今後も増加傾向が続くことになるでしょう。

コーポレートガバナンスセクションのページ数



マテリアリティ

発展途上のマテリアリティに関する議論と実践

統合報告書では、企業の価値創造能力とその結果に大きく影響を及ぼす事象に関する情報を、企業の認識に基づいて開示することが必要です。

企業のマテリアリティ（重要性）評価結果の開示により、マネジメントの経営上の意思決定のベースとなる課題認識を示し、戦略の合理性と経営資源の配分について、読み手の理解を促すことができます。

また、マテリアリティの決定プロセスも、経営上の意思の表れの1つと捉えられます。プロセスの開示により、説明責任の実践がより高度となり、有意なコミュニケーションの実現に資することが期待できます。

今回の調査では、統合報告書においてどの程度マテリアリティの評価が浸透しているのか確認するために、具体的な評価プロセスと評価結果の開示方法について調査しました。

マテリアリティ評価結果の開示状況



マテリアリティ評価結果の開示

開示を行っている企業は昨年と比べて増えましたが、依然として浸透しているとはいえない状況です。

KPMGの提言

「マテリアリティ評価結果の開示は、読み手の合理的な意思決定に貢献するものです。」

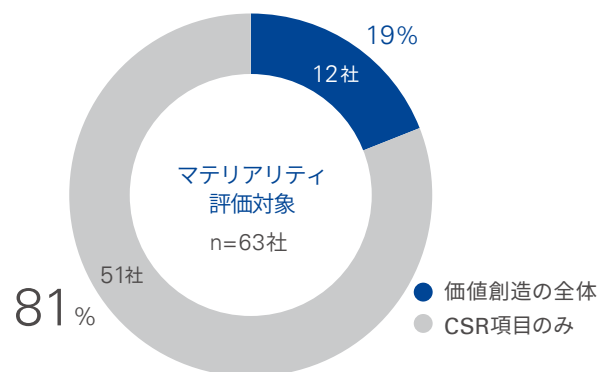
マテリアリティ評価結果を開示している企業の割合は年々増加していますが、依然として全く触れていない企業が大半を占めています。

理由として考えられるのは、マテリアリティ評価の有用性がまだ十分に認識されていないこと、さまざまな組織（IIRC、GRI、SASB等）がそれぞれ異なった視点・目的・対象についてマテリアリティ評価を定義しており、企業側と統合報告書の読み手側の双方において議論や認識が成熟していないことなどがあげられます。

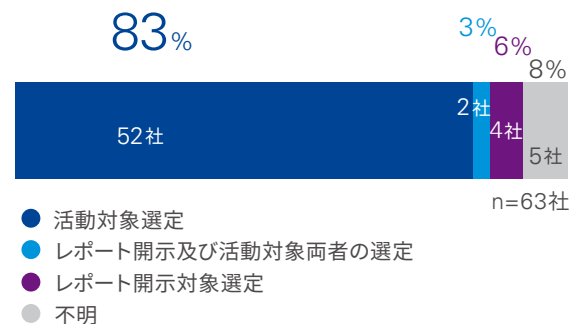
マテリアル（重要）な事象の開示により、主たる読み手である投資家等は、自身が有する課題意識や、状況判断との相違を分析した上で、合理的な投資意思決定に活用できます。

統合報告書において、企業がマテリアルだと認識している事象が適切に開示されていなかったり、あるいは、価値創造プロセスやその成果との関係性のない情報が混在していたりすると、読み手の的確な理解の阻害要因となり、市場における適正な評価獲得が困難になるリスクの可能性があります。投資家等からの適切な評価がなされない場合、事業に必要な財務資本の調達に悪影響を与える恐れも否定できません。

マテリアリティ評価対象と目的の開示状況



81%の企業が、サステナビリティレポートと同様にCSR項目のみを評価対象としています。



マテリアリティ評価の目的

レポート開示対象の選定を目的としてマテリアリティ評価を行っているとした企業はわずかでした。

KPMGの提言

「CSR項目だけでなく、
価値創造能力に関連する全ての事象を
マテリアリティ評価の対象とすべきです。」

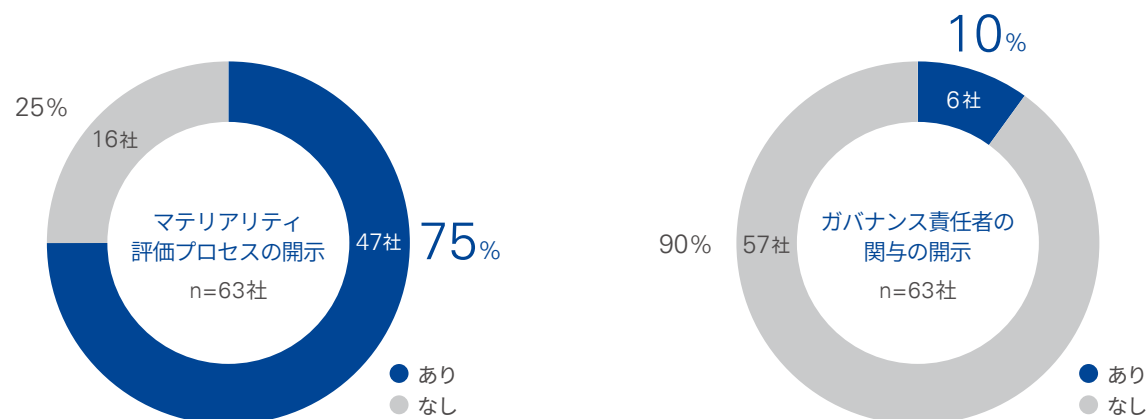
調査の結果、マテリアリティ評価結果を開示している企業の大半が、CSR項目のみを評価対象としており、企業の価値創造能力に影響を及ぼす全事象を含んでいないことがわかりました。

これは、現在発行されている統合報告書が、アニュアルレポートとCSR（サステナビリティ）レポートをベースに作成されていることが理由の1つであると推測されます。CSRレポートでは、企業がさまざまなステークホルダーに対し、社会的な責任を果たす取り組みなどを開示してきました。その取り組みや開示に関して、従来からGRIガイドラインに基づきマテリアリティ評価が行われてきたという経緯もあります。

企業が中長期的に、かつ持続的に価値創造を成し遂げるためには、さまざまなステークホルダーの同意や協力が不可欠であり、CSR項目のマテリアリティ評価も必要なものです。しかし、ここにとどまっている限り、企業の価値創造能力に影響を及ぼす事象を評価したとは言えず、企業がどのように価値を創造していくのかを、的確に読み手に伝えるという目的の達成は難しくなります。

マテリアリティ評価は、CSR項目だけでなく、価値創造能力に関連する全ての事象を対象とすべきだと、KPMGは考えます。

マテリアリティ評価プロセスの開示状況



評価プロセスを開示している企業の中には、図などを用い詳細に説明している企業も多くみられました。

取締役会の関与など、ガバナンス責任者のマテリアリティ評価への関与を明記していた企業はわずか10%でした。

KPMGの提言

「評価プロセスの開示は、開示されたマテリアリティへの理解と透明性を高めることに繋がります。」

マテリアリティ評価結果を開示している多くの企業が、決定プロセスについても開示を行っていますが、その開示の程度には差が認められました。誰(どの部門)が、どのような方法で行ったのかが具体的でない開示も多くみられ、ガバナンス責任者の関与に言及している企業は昨年と同様に少数にとどまっていました。マテリアリティ決定プロセスの説明についても、改善の余地が多く残されていると言えます。

経営意思決定には、企業の価値創造能力と成果に影響のある事象を時間軸も含めて的確に把握し、状況を判断することが不可欠であり、その結果、戦略実行のための最適な資源配分が実現します。経営判断にあたり、影響の大きい事象については、特に綿密に検討し、評価がなされるものであると考えます。もし、ビジネスサイクルに適合した時間軸で包括的にマテリアリティ評価を行うことを、長期的戦略策定や中期経営計画策定のプロセスに組み込んでいけば、迅速な意思決定と統合的な思考の醸成につながり、限られた経営資源のさらなる有効活用につながっていくことでしょう。

マテリアリティは、企業に固有のものであり、企業自身によって決定されるものであり、マテリアリティ評価は、経営に組み込まれ、ガバナンス責任者が関与して行うべきと、KPMGは考えます。

そして、その評価プロセスの開示は、開示されたマテリアリティへの理解と透明性を高めることに繋がります。

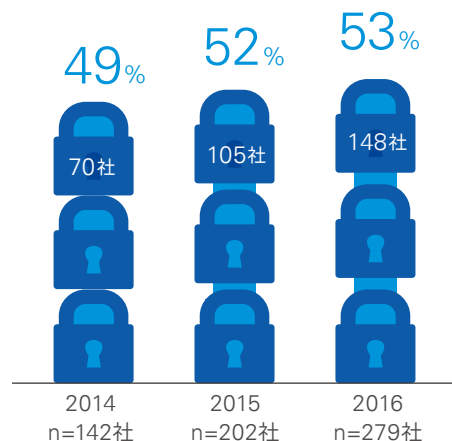
リスクと機会

リスクマネジメントの意識の一端を表す 統合報告書の構成

今回の調査では、「リスク情報が価値創造へ及ぼす影響について説明する必要性を自覚している企業は、統合報告書において独立したセクションを設け、情報開示をするであろう」という仮説のもと、該当する企業を対象に調査を行いました。

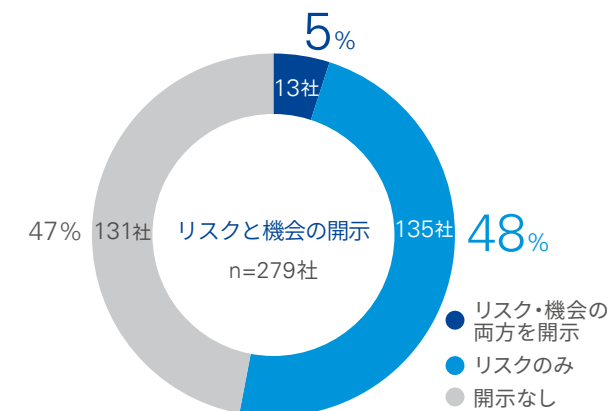
「企業の短、中、長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会は何か、また、企業はそれらに対しどのような取組みを行っているか」を念頭に、記載内容の深度を調査するために、株主価値との関連性、潜在的影響、管理方針や実際の状況が具体的に説明されているかどうかを調査しました。

リスクの開示状況 (全体)



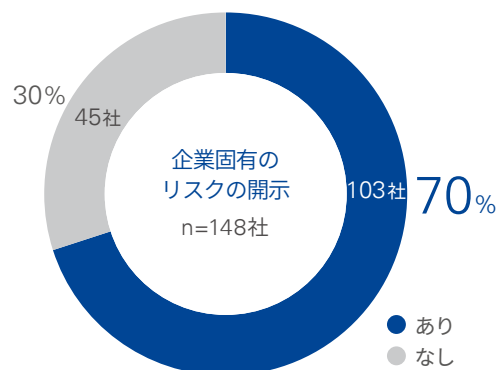
リスク情報セクションを設けている企業

約半数の企業が、リスク情報セクションを設けています。傾向に大きな変化はみられません。

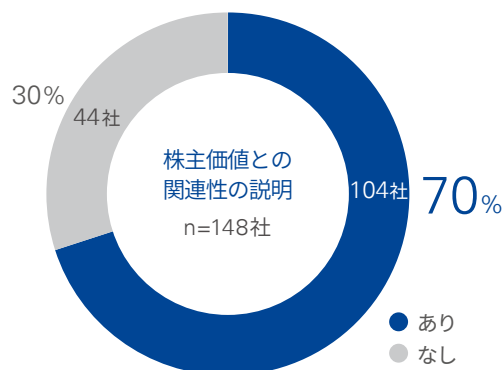


リスクと共に機会を開示している企業は少なく、リスクのみを開示している企業が大半を占めます。

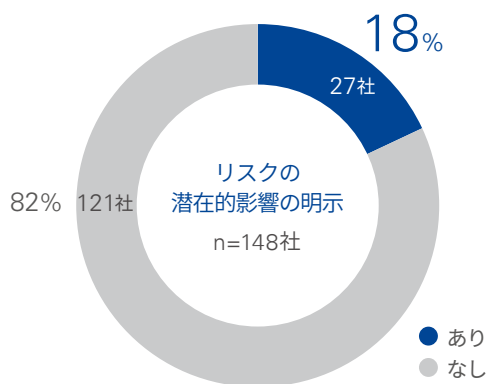
リスクの開示状況 (詳細)



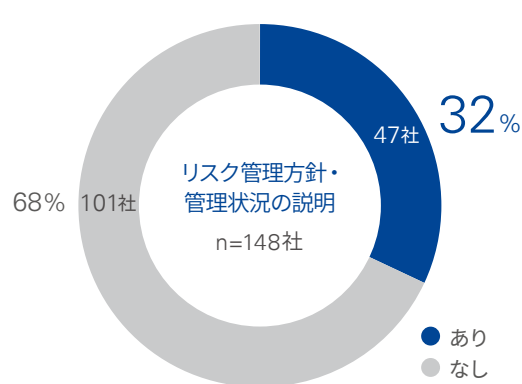
7割の企業が、企業固有状況を分析し、固有のリスクの開示を行っています。



株主価値と関連づけてリスクを開示している企業は、7割です。



潜在的影響を明示している企業であっても、全てのリスクについて説明をしているわけではありません。



リスク対応力を評価するためにはリスク管理情報の開示が必要ですが、開示しているのは約3割でした。

KPMGの提言

「リスク認識を機会と関連づけることで、透明性と信頼性を高める開示となります。」

調査の結果、感応度分析などに触れつつ、リスクの内容をより具体的にわかりやすく説明しようとする企業が増えていることがわかりました。また、それらのリスクをどのようにマネジメントするかを、積極的に読み手に伝えたいという姿勢が強まってきている傾向がみられました。

しかしながら、戦略との関連性について言及している企業や、リスク情報とあわせて機会について言及している企業は少なく、1割にも満たないという現状があります。主たる読み手として投資家等を想定するならば、事業遂行上のリスクにとどまらず、価値創造に大きな影響を及ぼす可能性がある戦略遂行上のリスクを捉えると共に、成長戦略と経営資源の配分に関して予測されるリスクについても言及することが必要です。

戦略選択に伴うリスクなどの説明により、企業に対する信頼が深まり、信頼のある良好な相互関係構築とその維持につながっていくと、KPMGは考えます。

リスクと機会は表裏一体です。例えば、人権や環境などの非財務資本については、企業価値を毀損する「リスク」と考え、それを回避するというリスクマネジメントの側面のみが強調されがちです。しかし、社会的な課題を解決する「機会」として捉え、より企業価値を高めるための活動につなげることができるという側面の検討も大切です。価値創造における非財務資本の重要性が増し、また、時間軸が長期になればなるほど、リスクや機会に対する企業のマネジメント姿勢が成果に及ぼす影響は大きくなり、外部からの関心も高まります。

説明責任を果たしていくために、より洗練されたリスクと機会に関する開示が望まれます。

column 時間軸、地域軸の観点

統合報告書において、それぞれのリスクと機会が、短期、中期、長期のどのタイミングで価値創造へ影響するのかといった、時間軸を明示した説明まで踏み込んだ開示をしている例は、まだ多くありません。

企業が、事業の特性やビジネスサイクルに基づき、どの程度の時間軸で意思決定をしているのかによって、リスクの内容とそのインパクトは違ってきます。このため、海外の先進事例では、企業が直面しているリスクの優先度とその対応について、発生可能性と影響度でリスクのインパクトを表現するヒートマップを用いつつ、優先度の高いリスクを示した上で、各々について低減措置を説明している企業もあります。

また、地政学リスク分析を実施し、地域ごとの優先度の高いリスクを開示している企業も少なくありません。

昨今は、イギリスやアメリカの政権交代や、AIに代表されるようなIT技術の進歩など、これまでは予想できなかったような社会的変化により、企業の危機対応能力の幅と深度が、企業価値に直接の影響を与える例も多くなってきています。

時間軸と地域軸の観点から、リスク情報の開示について見直すことで、読み手への訴求力改善の糸口が見つかる可能性もあります。



column サイバーセキュリティへの言及

リスクの項目として、サイバーセキュリティに関する内容を記載している企業は、42% (63社/148社) でした。

KPMGが2016年に実施したビジネスレポーティング・サーベイによれば、米国やドイツ、フランスを中心に、サイバーセキュリティに関するリスクやITの不具合への対応等を多くの企業が開示しています。

専門的な知識を有する集団による、特定組織に対する明確な目的をもった攻撃の増加や、攻撃手段の多様化などもあり、サイバーセキュリティに対する脅威が、一層深刻化する様相をみせています。取締役会などの企業の意思決定機関において、その危機意識の共有や対応策について議論されることも少なくありません。

ひとたびサイバー攻撃の対象となると、企業価値に多大な影響をもたらす危険性をも孕んでいることから、サイバーセキュリティに関する脅威に対して企業が講じている施策についての関心が高くなってきていると言えるでしょう。

「Room for improvement ~ KPMG ビジネスレポーティング・サーベイ 第2版」(2016年8月発行)
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/08/integrated-reporting-20160803.html>



column 社会的課題の解決を「機会」として捉える (SDGsへの対応)

不確実性の時代と言われる中、企業が持続可能な成長を実現するためには、目の前にいる顧客のニーズに対応するだけでなく、その先にある社会的課題の解決を「機会」として捉えることが重要だと言われています。その結果、企業はその役割を大きく拡大できます。

近年、国連が掲げる「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)」の利用が注目されています。

SDGsは2015年9月に開催された「国連持続可能な開発サミット」において採択されたもので、17の目標と169のターゲットからなります。ここに掲げられた目標を実現するために、自社のビジネスの特性(ビ

ジネスプロセスやサプライチェーンを構成する要素など)や提供する価値との関係を考察して、企業としてどのように関わることができるのかを検討する。これが、社会的課題の解決を「機会」として捉える1つのアプローチと考えられています。

日本企業は従来からこのような考え方をもとに事業活動を行ってきたため、特に目新しい考え方ではないという意見もあります。しかし、SDGsのように国際的に広く認識された社会的課題に対する関わり方の説明を通じて、企業の持続可能な成長をより強く示すことができるのではないのでしょうか。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



国連「持続可能な開発目標 (SDGs)」

<http://www.un.org/development/desa/2030agenda/>

業績

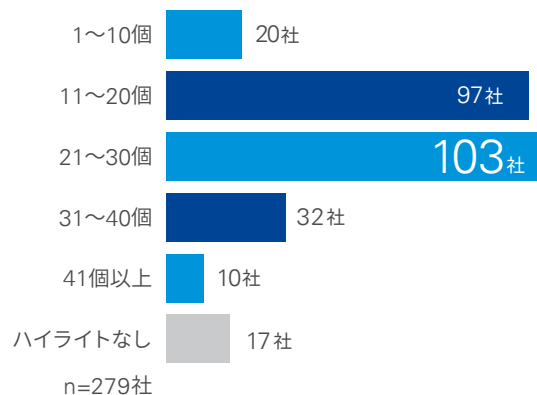
価値創造ストーリーの信頼性を高める定量情報

統合報告書では、企業が価値創造のためにどのような戦略目標を立て、どのような取組みを行うかを説明するだけでなく、その達成状況や今後の展開を判断する根拠となる情報をわかりやすく示すことが求められます。

文章や図表だけでなく、達成度を測定するためのKPI (Key Performance Indicators / 重要業績評価指標) を用いて定量的に説明することで、より客観的、具体的な実績の報告が可能となります。また、KPIの経年推移の開示や、他社比較可能なKPIの開示によって、企業の戦略目標の実現可能性や、取組みの妥当性が示されます。

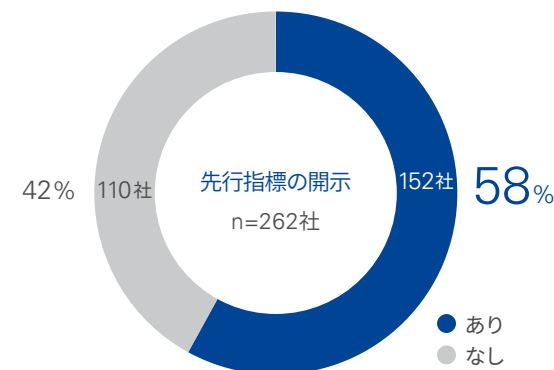
今回の調査では、KPIが集約されているハイライト情報セクションを対象として、企業がどのような定量情報が有意だと考え、どのように開示しているかを調査しました。なお、統合報告の特徴として、資本の観点、特に非財務資本の観点が重要だと考えられるため、6つの資本(財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然資本)の切り口で分析を行いました。

開示されているKPI



KPIの個数

平均は22個。大多数の企業が、見開き2ページでグラフを用いて、簡潔にわかりやすく開示しています。



過半数の企業が、開発費や設備投資など、将来の価値創造の見通しを示すKPIを開示しています。

15社 (6%)



計画・目標

6社 (2%)

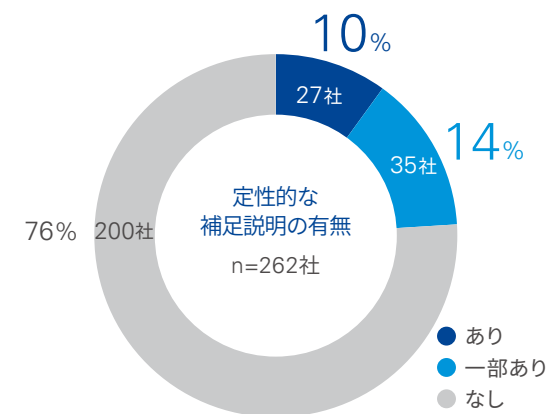


予想

n=262社

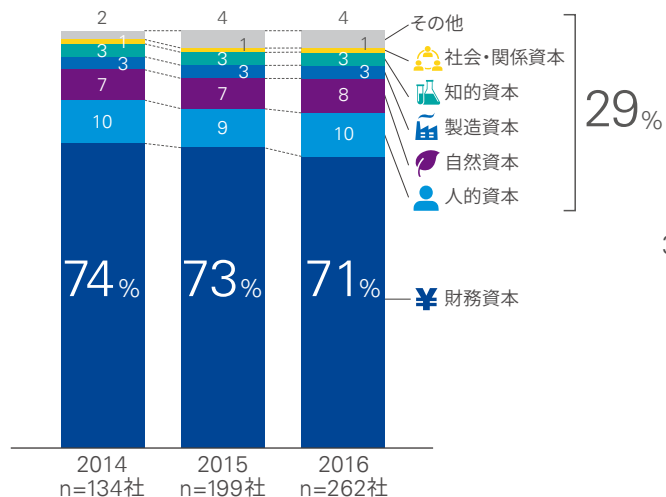
計画・目標および予想の開示

目標達成度合いがわかるよう、計画・目標と実績を比較して開示している企業はまだ少数です。



グラフや数値にあわせて、増減分析や、今後の対応を開示する企業が増えています。

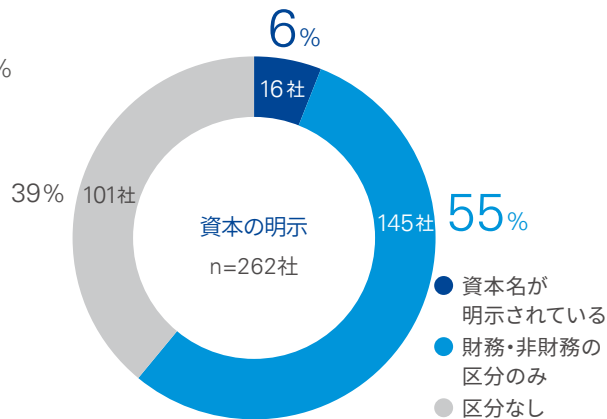
資本別の開示KPI



資本別のKPIの開示比率

非財務KPIの開示比率は年々上昇しており、企業の意識が変化していることが伺えます。

29%



財務・非財務を区別して開示する企業が多く、非財務情報開示に力を入れようとする姿勢がみられます。

KPMGの提言

「KPIの選択は、意志決定の視点と、結果と説明責任に対するコミットメントを表します。」

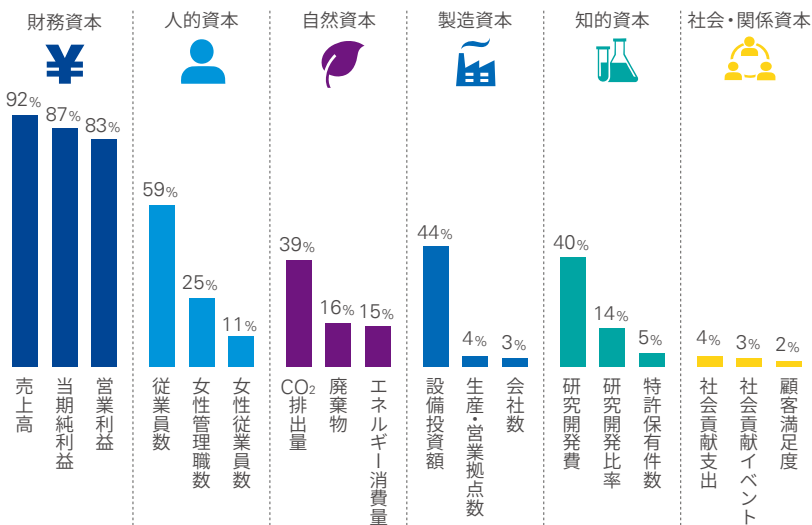
業績は、戦略目標の達成状況を報告するものです。このため、戦略目標として定めているKPIや、施策に関連するKPIを開示することが必要です。開示にあたっては、単にKPIを羅列するだけではなく、アウトプットに影響がある資本との関連や、KPI選定理由を含めて、価値創造プロセスとの関係をわかりやすく説明することが重要です。

また、実績と目標値を比較して開示し、目標が未達成であれば、その原因分析と今後の対応を説明することも、戦略目標の達成状況をよりわかりやすく示すためには望まれる対応だと考えられます。

定量的な情報を伴う業績の開示は、財務的な成功と事業の見通しを判断するための素材をステークホルダーに提供する機能を果たします。短期的な見通しとして数値情報のみを開示する企業もありますが、中長期的な価値創造という観点では、ビジネスの発展や長期見通しの方向性をしっかりと指し示し、ステークホルダーの意思決定に示唆を与えるような情報（先行指標）が有益となります（p.26 コラム参照）。

企業の価値創造の全体像を示すためには、財務KPIだけでなく、非財務KPIの開示も重要です。調査の結果、財務KPIの開示比率は少し下がったものの、変わらず開示の中心を占めています。売上高や営業利益に加え、自己資本利益率（ROE）や1株当たり配当金など、投資判断に用いられることの多い指標も高い割合で開示されています。

一方、非財務KPIについては、質・量ともにまだ改善の余地があると考えています。人的資本や知的資本といった「見えない資本」が企業の創出する価値を大きく左右することは、CEOメッセージ等でも表明されています。また、持続可能な発展という、地球規模で共有している大きな課題もあります。自然資本や社会・関係資本に関する企業の責任の大きさが指摘されているところであり、その姿勢に対する説明責任があると考えます。非財務KPIの開示の充実は、企業が生み出す価値の実現可能性の確からしさを伝えることができるでしょう。また、開示にとどまらず、非財務KPIをモニタリングし、企業内部で活用することで、企業の迅速な意思決定と競争力の向上にも寄与するものと、KPMGは考えます。



資本別の開示KPI 上位3項目

企業はさまざまなKPIを用いて、自社の多様な資本の状況を伝えようとしています。

n=262社



資本ごとの開示上位3項目の推移

3年間の調査の結果、開示項目に大きな変動はありませんでしたが、開示している企業の割合にはいくつか変化が見られました。

特記すべき変化として、人的資本の開示において、2016年は女性管理職数または比率を開示する企業が大幅に増加しました。これは、2015年8月に成立した「女性活躍推進法」に基づいて、企業が女性活躍に関する数値目標を策定したことによるものと推測されます。

自然資本の開示においては、上位3位には及びませんでした。環境配慮製品・サービスの認定数、売上高比率、CO₂削減量など、自社製品・サービスによる環境貢献度を開示する企業が増加しました（2014年：5%、2015年：5%、2016年：11%）。これは、社会的なリスクの解決を通じた財務的・社会的な価値向上（CSV）が認知され、企業の対応が進んできているためだと考えられます。

こうした社会情勢をタイムリーに把握し、戦略や開示に反映していく姿勢も、統合報告においては重要なポイントの1つとなります。

		2014	2015	2016
財務資本	① 売上高	96%	① 売上高 95%	① 売上高 92%
	② 営業利益	84%	② 営業利益 85%	② 当期純利益 87%
	③ 当期純利益	80%	③ 当期純利益 84%	③ 営業利益 83%
人的資本	① 従業員数	58%	① 従業員数 66% ↑	① 従業員数 59% ↓
	② 女性従業員数	12%	② 女性管理職数 17% ↑	② 女性管理職数 25% ↑
	③ 海外従業員数	10%	③ 女性従業員数 12%	③ 女性従業員数 11%
自然資本	① CO ₂ 排出量	33%	① CO ₂ 排出量 40% ↑	① CO ₂ 排出量 39%
	② 廃棄物	14%	② エネルギー消費量 16%	② 廃棄物 16%
	③ エネルギー消費量	13%	③ 水使用量 14%	③ エネルギー消費量 15%
製造資本	① 設備投資額	40%	① 設備投資額 44%	① 設備投資額 44%
	② 生産・営業拠点数	5%	② 会社数 5%	② 生産・営業拠点数 4%
	③ 会社数	4%	③ 生産・営業拠点数 5%	③ 会社数 3%
知的資本	① 研究開発費	37%	① 研究開発費 39%	① 研究開発費 40%
	② 研究開発比率	11%	② 研究開発比率 11%	② 研究開発比率 14%
	③ 特許保有件数	4%	③ 特許保有件数 5%	③ 特許保有件数 5%
社会・関係資本	① 社会貢献支出	4%	① 社会貢献支出 6%	① 社会貢献支出 4%
	② 社会貢献イベント	4%	② 顧客満足度 2%	② 社会貢献イベント 3%
	③ 顧客満足度	2%	③ ボランティア数 2%	③ 顧客満足度 2%
	③ ボランティア数	2%		

前年より5%以上アップ ↑ / ダウン ↓

column 先行指標の例

ビジネスの発展や長期見通しの方向性をしっかりと指し示し、ステークホルダーの意思決定に示唆を与えるような情報（先行指標）として、以下のようなものが考えられます。

必ずしも定量的なものとは限らず、定性的な事象も含めて、十分な検討の上で開示することが望まれます。

先行指標の例



① 顧客

- 顧客満足度
- 顧客定着率（顧客回転率、獲得率、訪問数、再訪率、顧客ロイヤリティのための会員制度）
- 売上転換率（顧客あたり平均売上、アップグレード率等）



② ブランドおよび市場シェア

- ブランド／市場シェア
- ブランド認知（ブランドランキング、ブランド認知度）



③ 知的資本

- 新製品に関する実績（直近X年間に開発された製品からの収益）
- 専門知識（主要人材のプロファイル、専門人員の定着率）
- 開発パイプライン（新製品の開発段階ごとの事実分析）
- 知的財産の特許切れに関するエクスポージャー（X年以内に特許切れとなる製品からの収益）



④ 事業効率

- 稼働率（人材の活用、資産の活用、生産能力の限界）
- 差異分析（生産歩留まり、配合差異と原価差異）
- 効率化の取組み



⑤ 人材

- 主要人材の定着
- 生産性と労使関係（常習的欠勤、平均生産性、労働組合または労働協約の詳細、争議行為率）
- 専門知識（資格レベル、経験）



⑥ 製品

- 新製品（前年に発売された製品、新製品の実績）
- 製品の品質／安全性（製品の不具合、リコール率、品質管理指標）
- 製品価格／販売高

「Room for improvement ～KPMGビジネスレポート・サーベイ 第2版」(2016年8月発行) より
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/08/integrated-reporting-20160803.html>

column 会計原則に基づかない指標 (Non-GAAP指標)

近年、欧米では、会計原則（IFRSや米国会計基準）に基づかない財務指標（Non-GAAP指標*）の開示が拡大しています。

Non-GAAP 指標は、企業の財務状況について、読み手に、より有意義な示唆や補足情報を提供しう一方、企業による「ご都合主義」的な開示がなされれば、読み手の誤解を招きうることも懸念されています。

2015年から16年にかけて、米国のSECや英国のESMAといった証券監視当局から、相次いでNon-GAAP指標に関する指針やガイドラインが公表されました。企業には、透明性、一貫性、比較可能性に対する配慮が求められ、具体的には、企業がその指標を開示する目的、指標の算出根拠、過去との比較などの情報を伴った開示とすることで、読み手の正しい理解を促すことが重要だとされています。また、米国のCAQ（Center for Audit Quality）などから、設定のための論点なども公表されています。

自社の中長期的な価値創造能力を説明しようとする企業は、上述のNon-GAAP指標だけでなく、非財務情報を含む、多くの幅広い指標をKPIとして統合報告書のなかで開示するでしょう。読み手の意思決定に与える内容が何かを検討した上で、正しい理解により資するものとなるよう、Non-GAAP指標のガイドライン等が示す基本的な考え方を参考にしてみるのも一案ではないでしょうか。

*Non-GAAP指標の例：EBITDA、調整後利益など

SEC : Compliance and Disclosure Interpretations on Non-GAAP Financial Measures (2016年5月更新)
<https://www.sec.gov/divisions/corpfin/guidance/nongaapinterp.htm>

ESMA : ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (2015年6月公表)
https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/2015/11/2015-esma-1057_final_report_on_guidelines_on_alternative_performance_measures.pdf

CAQ : Questions on Non-GAAP Measures: A Tool for Audit Committees (2016年6月公表)
<http://www.thecaq.org/questions-non-gaap-measures-tool-audit-committees>

戦略的焦点と結合性

「戦略」を柱とした価値創造ストーリー

内容要素をもれなく記載するだけでは、従来は個別に開示されていた情報を、単に1つにまとめただけの報告書となってしまいます。統合報告書で情報の結合性が提起されているのは、全体的なつながり、すなわちストーリーがあってはいじめて、企業の価値創造の全体像をわかりやすく伝えることができるからです。

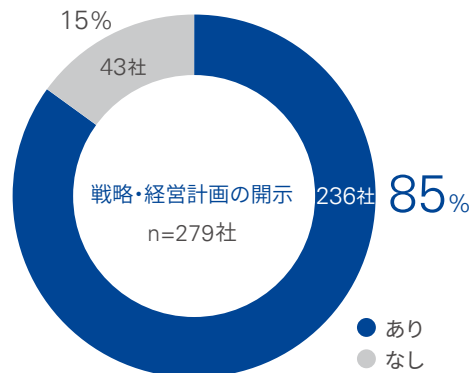
それでは、何を中心にストーリーを組み立てていくべきでしょうか。

統合報告書においては、企業が中長期的に価値を創造しつづけていくための「戦略」が、ストーリーを語る上での重要な柱の1つとなります。「戦略」の遂行のために資源の配分がなされ、ビジネスプロセスが動き、その成果として価値が創出される、という一連の流れを、時間軸を踏まえた上で説明していくことが大切なのです。

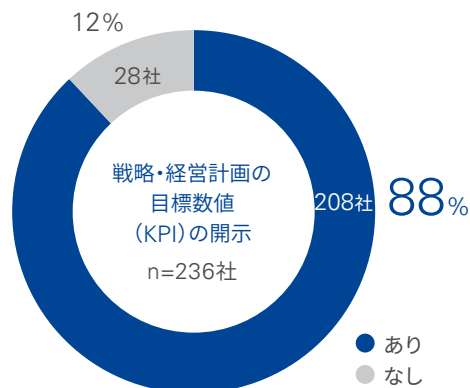
今回の調査では、企業の戦略・経営計画が開示されているか、また、開示された組織の戦略・経営計画と、ビジネスモデル・資本、ガバナンス、リスクと機会、実績の4つの内容要素が、相互に関連づけられて説明されているかを調査しました。

※「戦略」は、事業の取捨選択や事業間の資源配分などの企業全体の方向性を決定するものです。一方、「中期経営計画」は現在の環境・要因を前提とした計画であり、この2つは根本的に性質が異なります。しかし、日本企業においては、「中期経営計画」のなかで戦略について触れているケースも多く、「戦略」と「中期経営計画」の線引きが難しいのが現状です。そのため、今回の調査では、「中期経営計画」を含めた「戦略・経営計画」を対象として調査しています。

戦略の開示



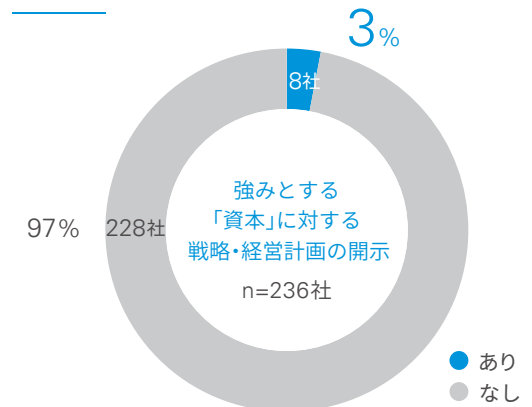
多くの企業が戦略もしくは経営計画を開示していますが、中期経営計画の開示にとどまる企業が多く、長期的な戦略を記載している企業は少数です。



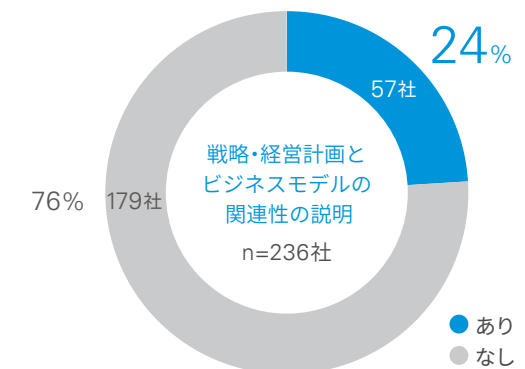
営業利益やROEなどの財務KPIが中心ですが、非財務KPIを開示している企業もあります。

戦略と内容要素との結合性

価値創造（資本・ビジネスモデル）

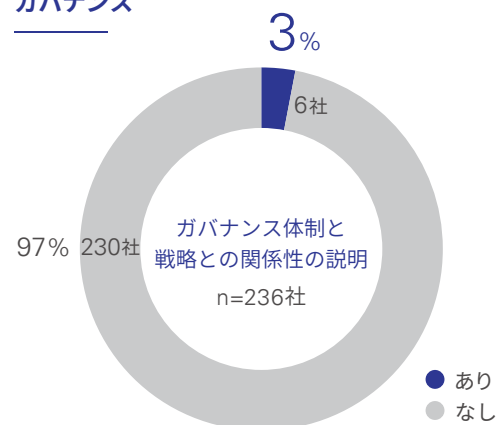


資本と戦略・経営計画の関係性が明示的に説明できている企業はまだ少数です。

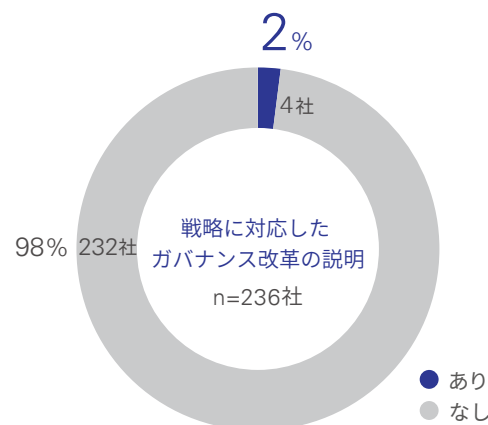


ビジネスモデルと戦略・経営計画の関連性を言及している企業は約2割です。

ガバナンス

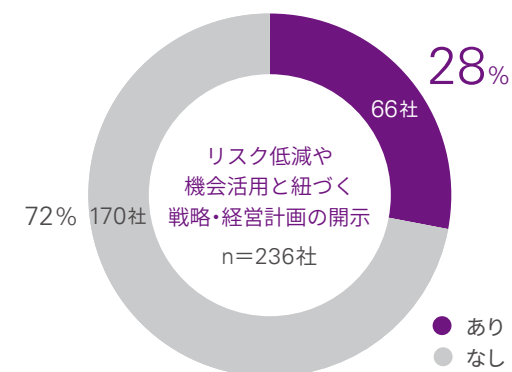


取締役会の形態、規模、多様性と、戦略との関係性を説明できている企業は少数にとどまっています。

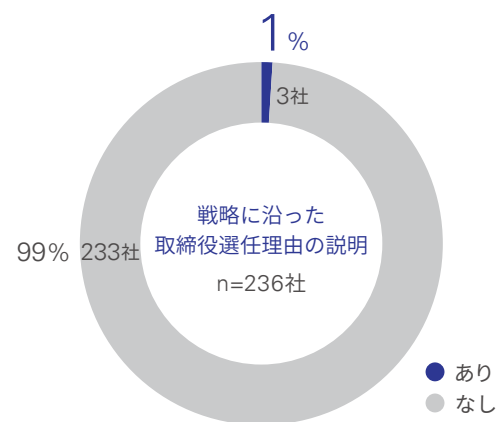


戦略実現のための取締役会のあり方や運営、改革等についての説明は、ほとんどありません。

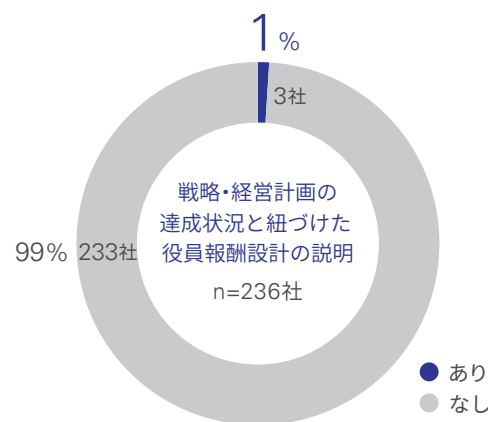
リスクと機会



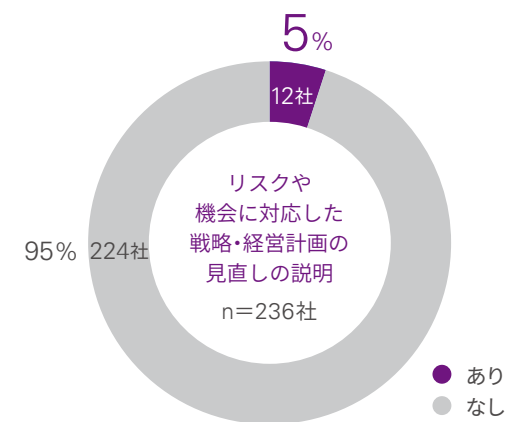
リスクを低減する、あるいは、機会を活用するための戦略・経営計画を開示している企業は約3割です。



取締役選定理由のなかで、戦略・経営計画との関連性を明示している企業はほとんどありません。

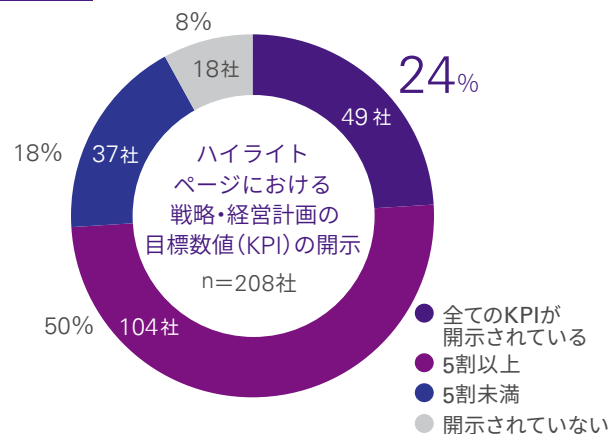


戦略・経営計画の達成状況を役員報酬算定に用いている旨を具体的に開示している企業は、ごく少数です。



リスクや機会に対応して戦略を見直した旨を開示している企業は、ほとんどありません。

業績



ハイライトページにおいて、戦略・経営計画の目標数値に対する実績を全て開示している企業は4分の1にとどまります。

KPMGの提言

「価値創造ストーリーを紡ぎだすための
結合性が統合報告を深化させます。」

調査の結果、戦略とその他の内容要素の関連性や一貫性がはっきりと読み取れる、結合性の高い統合報告書はまだ少ないことがわかりました。また、統合報告書の中心となる戦略それ自体の記載についても、中期経営計画を説明するのみにとどまっているケースが多く見られました。経営方針や長期ビジョン、また、経営者の認識や見解との関係性の説明がなく、中長期的な視点から企業を理解したいと望む読み手にとっては、短期的な戦術にとどまった不十分な内容に映えると思われます。

読み手の意志決定に資するような、価値創造ストーリーのある統合報告書とするための3つのポイントを提起しておきます。

まず、中長期的な視点から、価値向上のための戦略が説明されていることが重要です。説明にあたっては、事業の特性やビジネスサイクルに適合した時間軸をベースに事業環境等を分析した上で、目標実現に必要な経営資源に関わる検討や自社のマテリアリティ評価に基づく議論を行い、その結果としてどのような戦略を策定したのか、といった戦略策定プロセスを併せて開示することで、情報の信頼性が高まります。

次に、各内容要素の検討に際して、戦略との関係性を重視することです。例えば、戦略遂行や成果獲得への影響の観点から抽出されたリスクの説明とそれらに対する施策の提示、戦略遂行上で有用とみているガバナンス体制の選択理由の説明などがあります。このように、各内容要素を戦略と紐づけて説明することで、価値創造ストーリーがわかりやすくなり、また納得感のある説明となります。

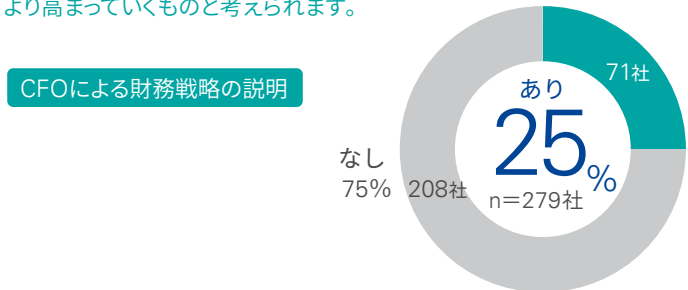
加えて、情報開示を通じて「企業の姿」を的確に伝えようとするならば、企業を形成するそれぞれの組織間の結合性が実現していることが重要です。組織横断的な戦略の策定プロセス、戦略遂行のリスク管理、迅速かつ的確な意思決定のためのガバナンス態勢などの整備も必要でしょう。これは、単に報告書の内容を向上させるだけでなく、企業における統合的な思考を通じた競争力強化へとつながる業務改革そのものです。

その成果の1つが、統合報告書として外部に対して示されていくのだと、KPMGは考えます。

column 統合報告書におけるCFOの存在感

今回調査対象となった279社全ての統合報告書には、会長、社長、CEO（最高経営責任者）などによるメッセージが掲載され、組織全体の業績の振り返りや戦略的方向性が語られていました。これは、統合報告書において、経営者の企業価値創造に関する考えを直接発信することが重要であると考えているからでしょう。

会長、社長、CEOの他にも、統合報告書には、さまざまな機能責任者による、自身の所管領域に関するメッセージが掲載されています。中でも目立ったのが、事業部門の責任者のメッセージで、3分の1以上にあたる109社の統合報告書に、事業部門責任者による所管領域の振り返りや戦略に関するメッセージが掲載されていました。一方で、CFO（最高財務責任者）もしくはCFOに相当する財務所管部門の責任者によるメッセージを掲載したのは71社で、全体の約4分の1に過ぎません。企業の戦略は、事業戦略の裏に確固たる財務戦略があってこそ、実現の道筋が明確なものとなります。KPMGが2016年に発行したCEOによるCFOに対する意識調査レポート「The View from the Top ～CEOの高まる期待にCFOは応える準備ができていますか～」によれば、多くのCEOが、収益成長と競争優位を実現し、変革をリードするためのパートナーとしてCFOに期待も寄せています。今後、CFOの戦略的役割がより高度化し、機能していけば、統合報告書におけるCFOの存在感もより高まっていくものと考えられます。



「The View from the Top～CEOの高まる期待にCFOは応える準備ができていますか～」(2016年2月発行)
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/02/view-from-the-top-2015.html>

column 視覚面(目次やデザイン)の工夫

全体的なつながりをわかりやすくするために、視覚面で工夫を凝らすことも有効な手段です。

工夫すべきポイントとして、まず「目次」があげられます。多くの報告書では、目次は冒頭におかれ、全体の構成とともに、価値創造ストーリーを形成する内容を端的、かつ包括的に伝える役割を果たします。例えば、目次の大項目としてその章で伝えたいメッセージを簡潔に記載したり、レポート全体の関連図を掲載するなどの工夫が効果的です。

デザインの工夫も、関連性を明示するためには効果的です。例えば、レポート全体を通して、統一されたアイコンや色分けを用いることで、情報が探しやすくなり、関連づけがわかりやすくなります。

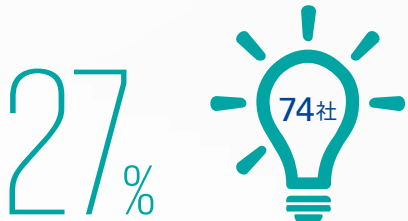
また、ビジネスモデルを表す図表やトップメッセージなどの包括的な説明ページに、詳細な説明箇所への参照を示すページ番号を記すことは、読み手の利便性を高めるとともに、関連づけを強調するのに有効です。

目次やデザインに工夫がみられる企業

n=279社



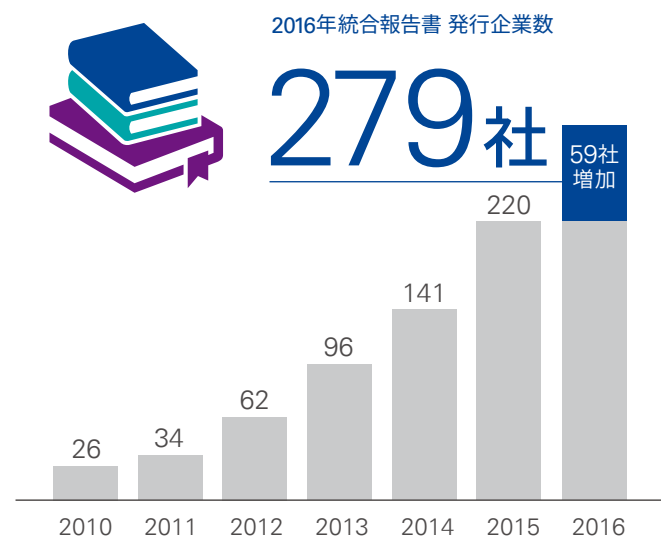
目次のメッセージ性



デザインの工夫

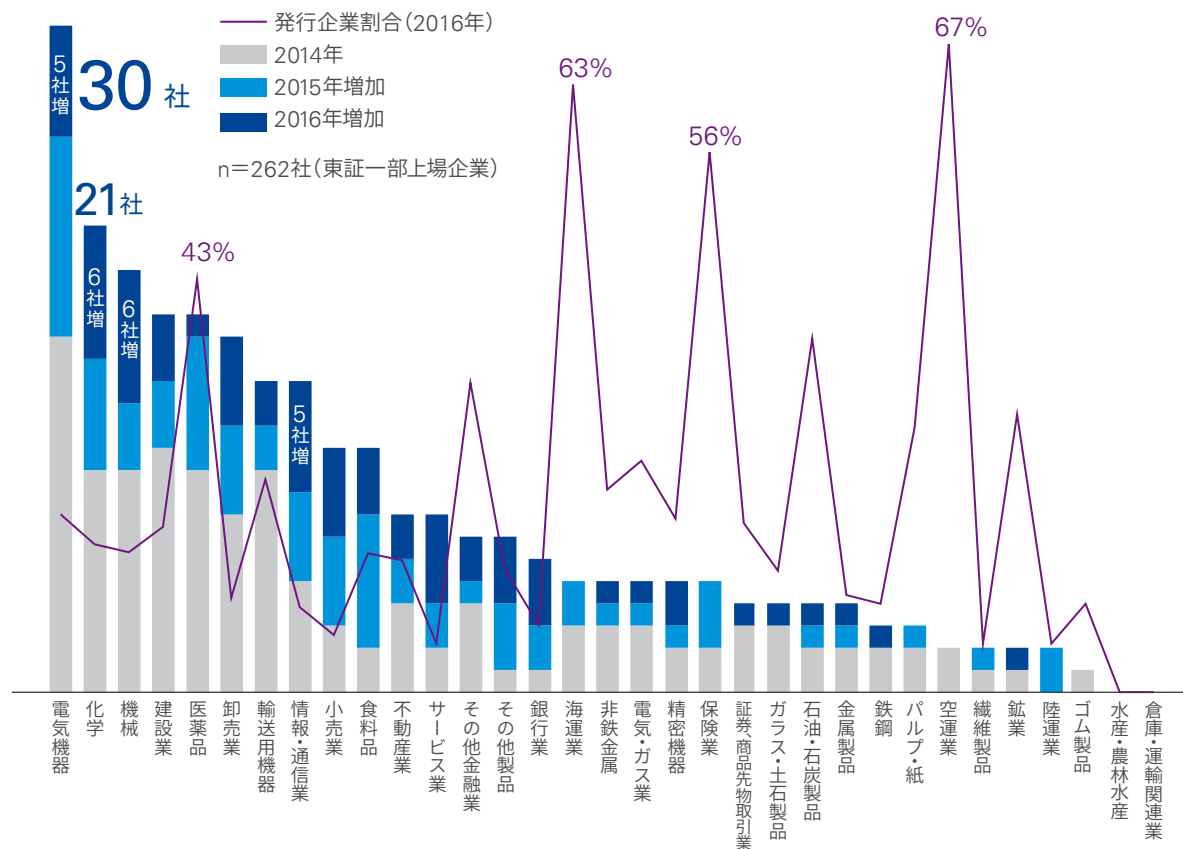
基礎情報

Ⅱ 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

2016年の発行企業は、昨年を59社上回り、279社と堅調な増加となりました。これは、投資家と企業との建設的な対話の意義が経営者に理解され、対話のためのツールである統合報告書の発行につながったものと分析しています。



業種別発行企業数と発行企業割合

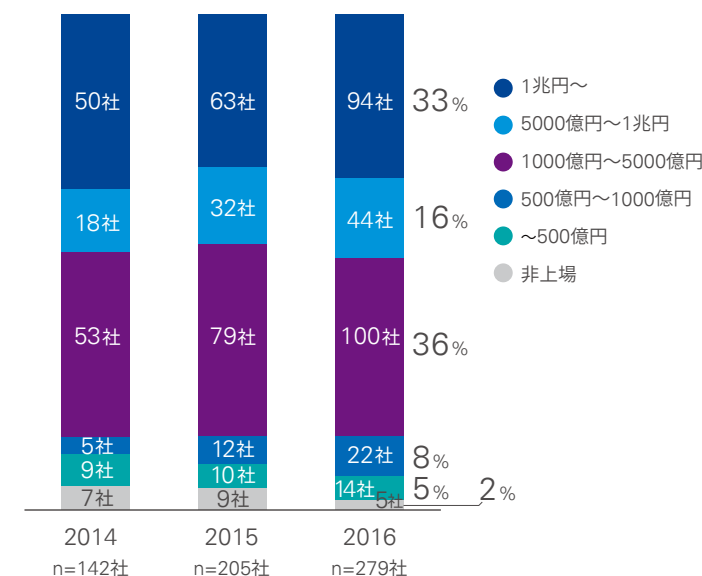
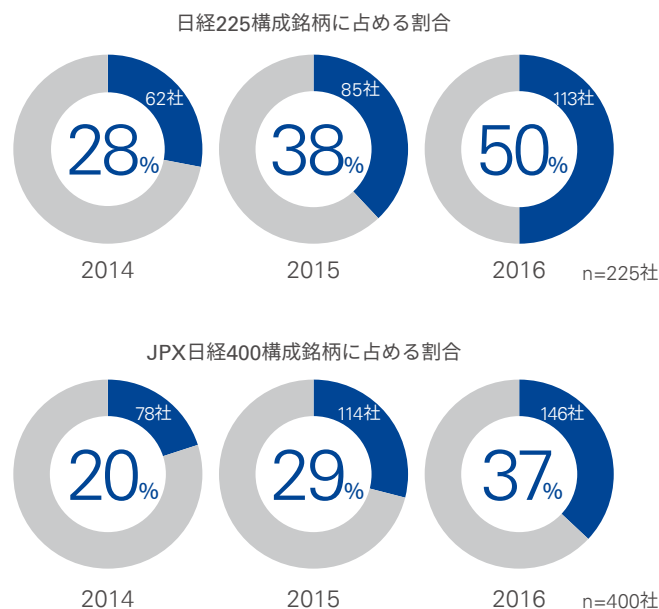
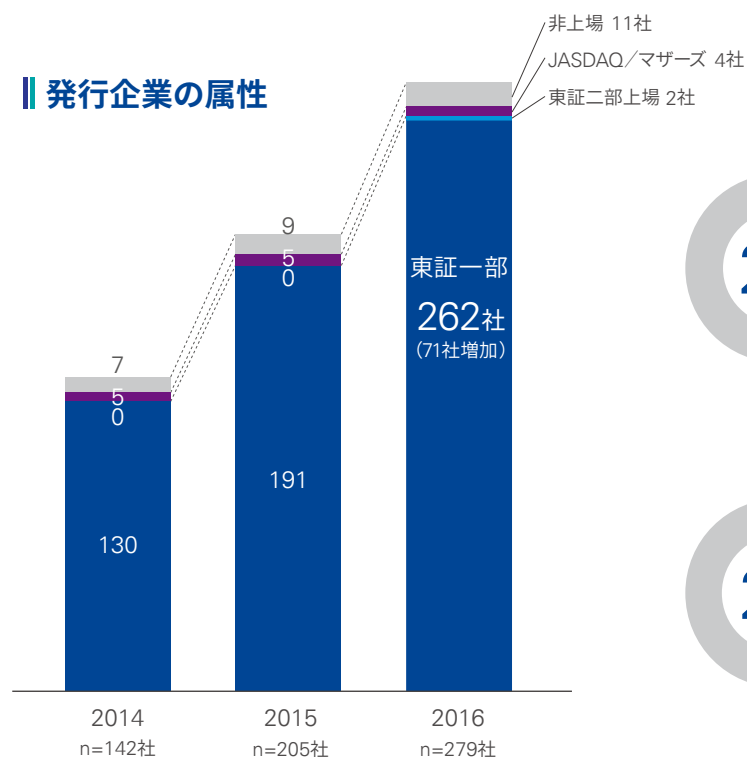
全33業種のうち31業種の企業が統合報告に取り組んでおり、昨年から変化は見られませんでした。

業種別の発行企業数では、3年連続で電気機器が最多で、30社となりました。

この3年で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、機械、情報・通信業、食料品です。

東証一部上場企業 (出典：会社四季報2016年秋号) における業種別の統合報告書発行企業数の割合を見ると、昨年から継続して空運業 (67%)、海運業 (63%)、保険業 (56%)、医薬品 (43%) の順に取組みが活発であることがわかります。

発行企業の属性



発行企業の上場市場

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、262社 (94%) を東証一部上場企業が占めており、昨年比71社の増加となりました。

また、本年は、東証二部上場企業2社が、初めて統合報告書を発行しました。一方で、JASDAQ / マザーズなどの新興企業は昨年比マイナス1社と発行数を減らす結果となりました。

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。

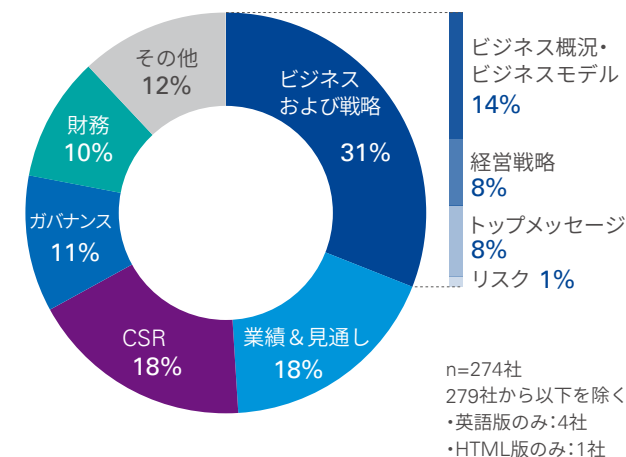
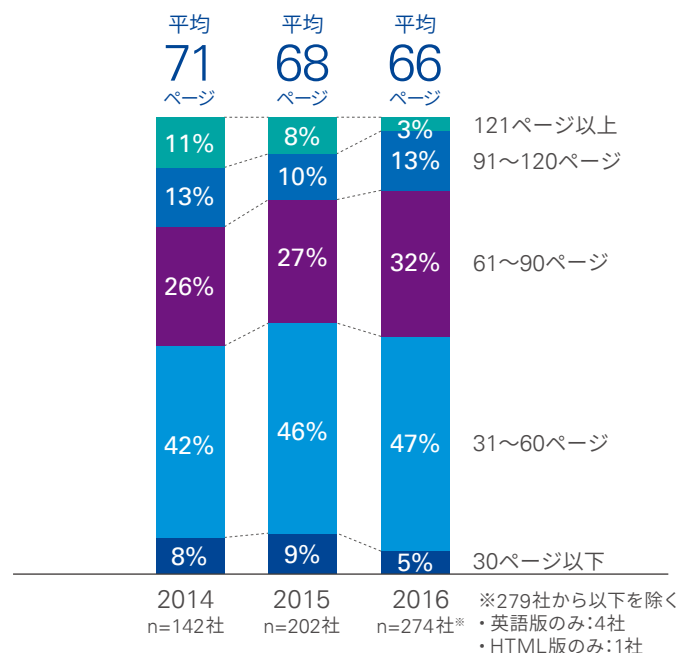
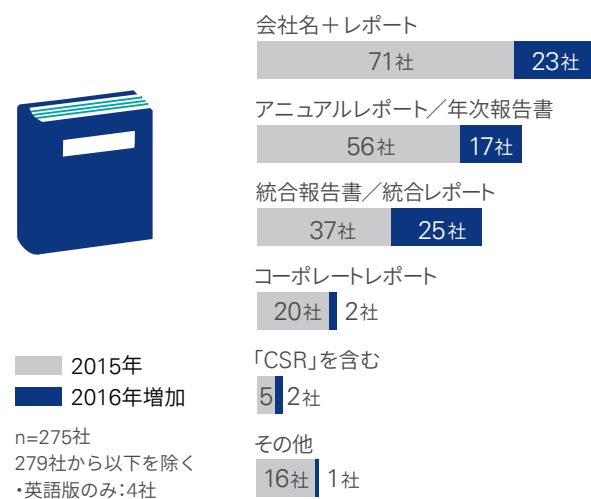
日経225構成銘柄の要件である株式市場での取引が活発な企業、ないしは、JPX日経400構成銘柄の要件である財務・非財務面での評価の高い企業では、統合報告の取組みが盛んだと考えられます。

発行企業の売上規模

売上高1,000億円以上の企業の割合は、3年間一貫して全体の85%で推移しています。

なお、売上高1兆円以上の上場企業151社 (出典: 会社四季報2016年秋号) に占める発行企業の割合は62%となり、昨年の43%から大幅な増加となりました。

II 統合報告書の概要



統合報告書の名称

「会社名+レポート」「アニュアルレポート／年次報告書」「統合報告書／統合レポート」の名称が多くみられました。

業種別に調査したところ、「会社名+レポート」は製造業（医薬品除く）、「アニュアルレポート／年次報告書」は医薬品、電気・ガス業、商業、不動産業、「統合報告書／統合レポート」は金融業（保険除く）、情報・通信業において採用される傾向があることがわかりました。

統合報告書のページ数

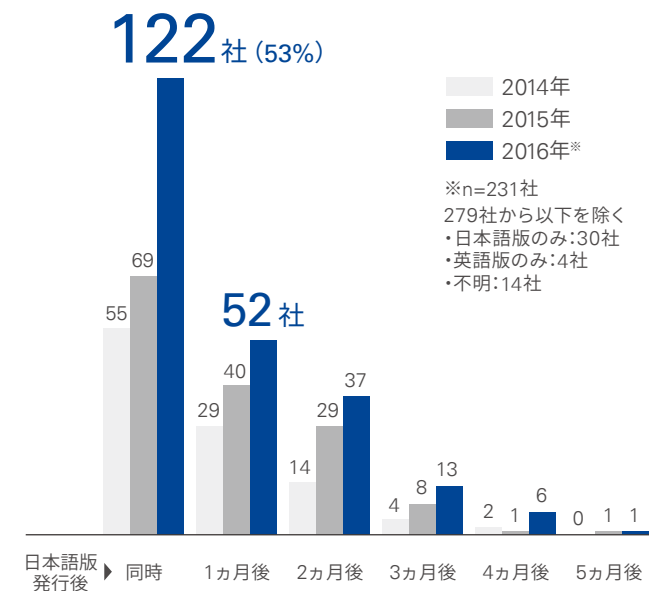
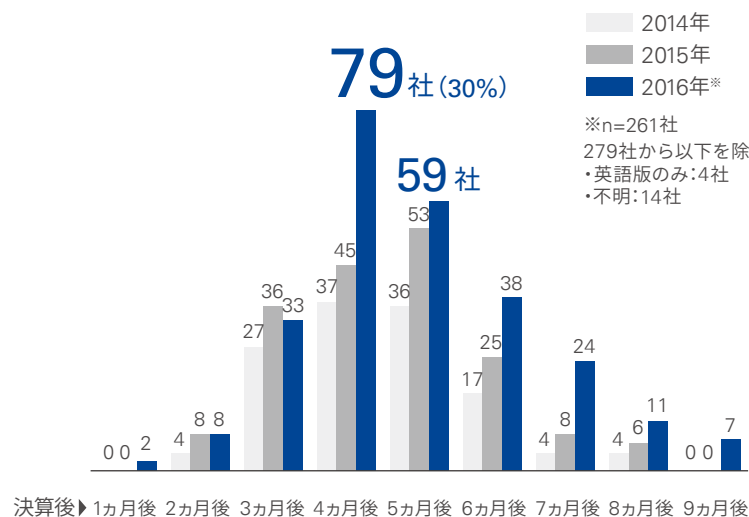
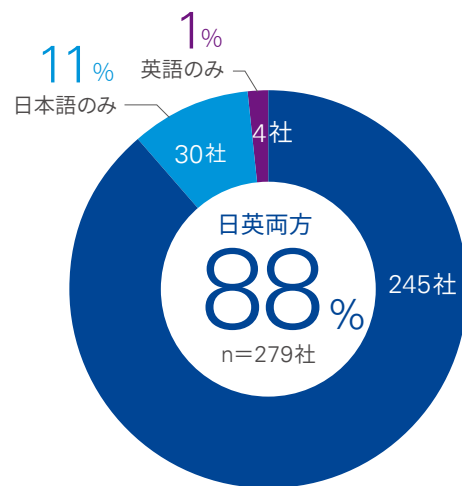
3年間の平均ページ数の推移から、統合報告書の簡素化が年々進んでいることがわかりました。

財務情報の、別冊化や有価証券報告書への参照などにより、121ページ以上のレポートの比率が下がったためと考えられます。

統合報告書のページ内訳

調査の結果、「財務」「ガバナンス」「リスク」に対する記述が少なく、有価証券報告書と重複する情報を省略する傾向にあることが読み取れます。

一方で「CSR」に関する記述が多いことが特徴としてあげられます。ここからは、マテリアリティ評価が十分に行われていない中で、CSRレポートの内容をほぼそのまま引き継いでいるレポートもまだまだ多いのではないかと推察されます。



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が9割近くに達しています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応に伴う株式持ち合い解消は、新たな買い手としての海外投資家に対する情報発信の重要性を高め、英語版の発行増加は今後も継続することが見込まれます。

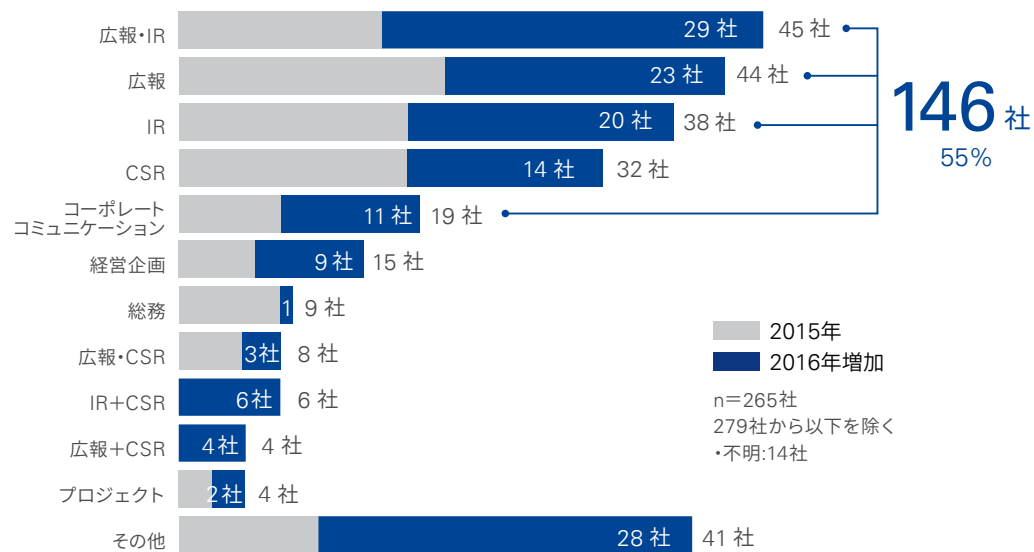
統合報告書の発行タイミング(日本語版)

昨年の調査では、日本語版の発行は決算日の3ヵ月後から5ヵ月後にかけてなだらかに増加していく傾向が見られましたが、今回の調査では、4ヵ月後に発行が急上昇してピークを迎え、徐々に減退していく分布へと変化が見られました。

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、122社(53%)となりました。

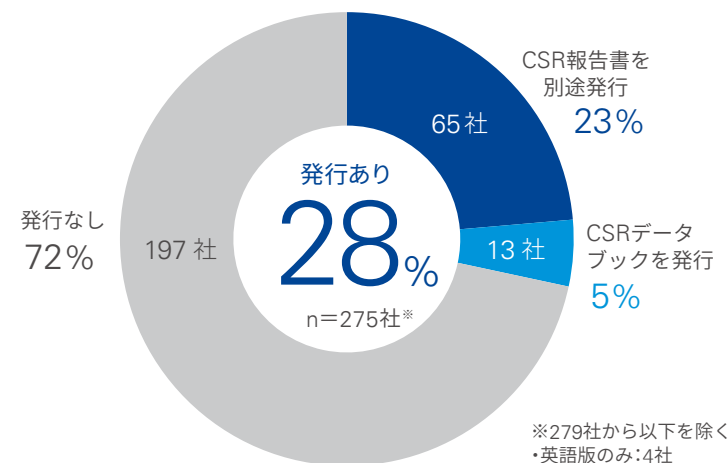
これは、日本国内と海外の情報格差をなくそうという企業の努力の表れだと考えられます。



統合報告書発行部門

広報、IR、コーポレートコミュニケーションといった、ステークホルダーへの情報発信機能を担う部門での発行が146社と、全体の5割を超える水準となりました。2015年の約3割（63社）から、大幅に増加しています。

企業内部でのコーポレートコミュニケーションに対する考え方が整理され、体制面の見直しにつながっていることの表れと見ることもできる一方で、統合報告書の制作のみにその役割が限定されていないか、今後の展開が注目されます。

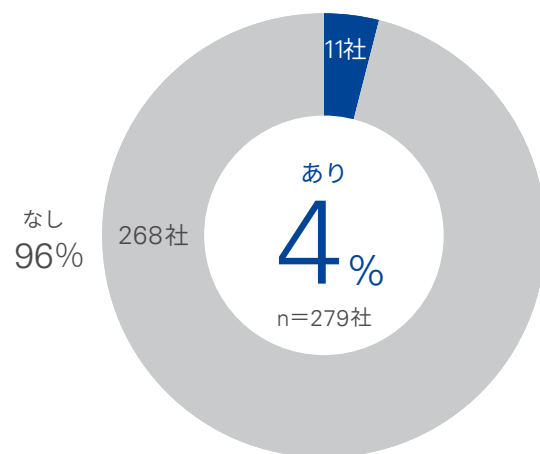


CSR報告書の発行状況

統合報告書と並行してCSR報告書（データブックを含む）を発行する企業の割合は年々増加しており、2014年の25%から28%に増加しています。

統合報告書とCSR報告書は利用者の情報ニーズが異なるものであり、併存することは驚くべきことではありませんが、アニュアルレポートとCSR報告書の合本化を統合報告の出発点とする傾向が強い日本企業において、CSR報告書を改めて発行する企業が増加している事実は注目すべき点です。

企業が発信する情報の体系的な把握・整理が行われ、開示方法の見直し・改善が行われてきているものと考えられます。



経営者による統合報告書発行についての言及

会長、社長、CEO（最高経営責任者）といった経営者が統合報告書の発行について言及している11社のうち、メッセージ内で言及している企業が7社、メッセージ外で、特別な欄を設けて言及している企業が4社でした。

なお、11社のうち、経営者がIIRC国際統合報告フレームワークへの準拠を表明しているのは1社でした。

統合報告書の発行は任意で行われるものですから、経営者による言及は説明責任に対する具体的なコミットメントを示すものとなり、開示内容の信頼性向上につながります。

column 非財務情報の信頼性確保

資本市場の意思決定に用いられる情報の信頼性確保のあり方は、社会的な議論の1つです。

統合報告書の主たる利用者として想定されている投資家の多くは、受託者責任を有しています。このため、投資意思決定にあたり、「適切な情報」を合理的な判断に基づいて用いなければなりません。情報の信頼性は、そのための重要な要素です。

信頼性確保に向けた取組みの1つとして検討されているのが、アシュアランス（保証）のあり方です。

財務情報については、さまざまな基準やルールに基づく信頼性が担保される仕組みや制度が構築されています。しかし、非財務情報の多くは定性的であり、定量的な情報であっても、広く合意された算定プロセスや定義が必ずしも存在しているものではありません。そこで、日本公認会計士協会を始め、さまざまな団体で、非財務情報の保証のあり方についての議論が進んでいます。KPMGでも、Integrated Assuranceというコンセプトのもと、グローバルベースで検討を行っています。

KPIの検討も、非財務情報の信頼性確保に向けた取組みの1つと言えます。

米国を中心に活動しているSASB（Sustainability Accounting Standards Board）が推進している業種ごとのメトリックスは、ビジネスにおける持続可能性と価値創造に影響を及ぼす事象について、企業と投資家対話（エンゲージメント）するための有用な情報となることが期待されています。

一方で、経営者が、コーポレートコミュニケーションに対する基本的な姿勢について「重要な関係者とマテリアリティに関する見解」（The Statement of Significant Audiences and Materiality）で表明することも、報告内容に関する責任が明確となる点から、信頼性の向上に資するものと言えるでしょう。

国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2016年版 (五十音順)

株式会社IHI アイシン精機株式会社 曙ブレーキ工業株式会社 旭化成株式会社 旭硝子株式会社 アサヒグループホールディングス株式会社 朝日工業株式会社 味の素株式会社 あすか製薬株式会社 アステラス製薬株式会社 アズビル株式会社 アマタホールディングス株式会社 あらた監査法人 アルパイン株式会社 株式会社アルバック アルプス電気株式会社 株式会社アーレスティ アンリツ株式会社 飯野海運株式会社 イオンフィナンシャルサービス株式会社 出光興産株式会社 株式会社伊藤園 伊藤忠エネクス株式会社 伊藤忠商事株式会社 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 宇部興産株式会社 株式会社AIRDO ANAホールディングス株式会社 エコー電子工業株式会社 エーザイ株式会社 SCSK株式会社 エスター株式会社	NECキャピタルソリューション株式会社 NECネットエスアイ株式会社 NSユニテッド海運株式会社 NTN株式会社 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 株式会社NTTドコモ エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社 株式会社荏原製作所 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 王子ホールディングス株式会社 株式会社大阪ソーダ 株式会社大林組 株式会社岡三証券グループ 沖電気工業株式会社 小野薬品工業株式会社 株式会社オハラ オムロン株式会社 オリックス株式会社 オリンパス株式会社 株式会社カイオム・バイオサイエンス 鹿島建設株式会社 株式会社カブコン 川崎汽船株式会社 川崎重工株式会社 関西電力株式会社 関西ペイント株式会社 株式会社キッツ 株式会社キトー 九州電力株式会社 株式会社協和エクシオ 協和発酵キリン株式会社	キョーリン製薬ホールディングス株式会社 キリンホールディングス株式会社 株式会社クボタ 株式会社栗本鐵工所 KDDI株式会社 KPMGジャパン 国際石油開発帝石株式会社 コスモエネルギーホールディングス株式会社 コニカミノルタ株式会社 株式会社小松製作所 五洋建設株式会社 サトーホールディングス株式会社 沢井製薬株式会社 三機工業株式会社 株式会社サンゲツ サンメッセ株式会社 三和ホールディングス株式会社 JXホールディングス株式会社 ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社 株式会社J-オイルミルズ JCRファーマ株式会社 株式会社ジェイテクト 株式会社JVCケンウッド J.フロント リテイリング株式会社 塩野義製薬株式会社 株式会社滋賀銀行 四国電力株式会社 シスメックス株式会社 株式会社資生堂 株式会社島津製作所 清水建設株式会社 JUKI株式会社	株式会社商船三井 昭和シェル石油株式会社 昭和電機株式会社 信越化学工業株式会社 新日本空調株式会社 株式会社すかいらく 株式会社SCREENホールディングス 株式会社スズケン 住友金属鉱山株式会社 住友化学株式会社 住友商事株式会社 住友生命保険相互会社 住友理工株式会社 スリープログループ株式会社 セガサミーホールディングス株式会社 積水化学工業株式会社 積水ハウス株式会社 石油資源開発株式会社 株式会社セブン&アイ・ホールディングス 株式会社セブン銀行 株式会社千趣会 総合警備保障株式会社 双日株式会社 株式会社ソディック 株式会社ソラシドエア SOMPOホールディングス株式会社 第一工業製薬株式会社 第一三共株式会社 第一生命保険株式会社 株式会社大京 大建工業株式会社 大正製薬ホールディングス株式会社	大成建設株式会社 ダイダン株式会社 大東建託株式会社 大日本印刷株式会社 大日本住友製薬株式会社 太平洋工業株式会社 大豊工業株式会社 株式会社大和証券グループ本社 大和ハウス工業株式会社 武田薬品工業株式会社 株式会社竹中工務店 株式会社ダスキン 田辺三菱製薬株式会社 中外製薬株式会社 中部電力株式会社 椿本チエイン株式会社 株式会社T&Dホールディングス ティ・エス テック株式会社 株式会社ティーガイア 帝人株式会社 TIS株式会社 TDK株式会社 テルモ株式会社 デンカ株式会社 株式会社デンソー 株式会社電通 東急不動産ホールディングス株式会社 東京海上ホールディングス株式会社 東京センチュリー株式会社 株式会社東京ドーム 株式会社東芝 TOTO株式会社
--	---	---	---	---

東洋エンジニアリング株式会社	日本写真印刷株式会社	株式会社ファンケル	三菱UFJリース株式会社
東洋建設株式会社	日本信号株式会社	株式会社フジクラ	明治ホールディングス株式会社
東洋電機製造株式会社	日本新薬株式会社	藤田観光株式会社	明治安田生命保険相互会社
戸田建設株式会社	日本精工株式会社	富士重工業株式会社	株式会社明電舎
凸版印刷株式会社	株式会社日本政策投資銀行	富士通株式会社	メタウォーター株式会社
トッパン・フォームズ株式会社	日本生命保険相互会社	フジコ株式会社	株式会社メディパルホールディングス
トビー工業株式会社	日本ゼオン株式会社	富士電機株式会社	森永乳業株式会社
株式会社トブコン	日本調剤株式会社	ブラザー工業株式会社	株式会社安川電機
株式会社トーホー	日本電気株式会社	古河電気工業株式会社	ヤマトホールディングス株式会社
株式会社豊田合成	日本電信電話株式会社	フロイント産業株式会社	ヤマハ発動機株式会社
トヨタ自動車株式会社	株式会社日本取引所グループ	北越紀州製紙株式会社	株式会社UACJ
豊田自動織機株式会社	日本発條株式会社	ボーラ・オルビスホールディングス株式会社	株式会社コナйтеッドアローズ
豊田通商株式会社	日本ペイントホールディングス株式会社	株式会社堀場製作所	ユニ・チャーム株式会社
トヨタ紡織株式会社	日本郵船株式会社	松田産業株式会社	ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社
株式会社西島製作所	日本ユニシス株式会社	マネックスグループ株式会社	横河電機株式会社
株式会社ドンキホーテホールディングス	株式会社乃村工藝社	株式会社丸井グループ	株式会社LIXILグループ
長瀬産業株式会社	株式会社野村総合研究所	丸紅株式会社	株式会社リクルートホールディングス
ナプテスコ株式会社	野村不動産ホールディングス株式会社	株式会社みずほフィナンシャルグループ	株式会社リコー
株式会社ニコン	野村ホールディングス株式会社	三井化学株式会社	株式会社りそなホールディングス
西松建設株式会社	株式会社ノーリツ	三井住友建設株式会社	リンテック株式会社
ニチコン株式会社	パナソニック株式会社	株式会社三井住友フィナンシャルグループ	株式会社レオパレス21
株式会社ニチレイ	株式会社バルコ	三井造船株式会社	株式会社ローソン
日清オイリオグループ株式会社	ビジョン株式会社	三井物産株式会社	ローム株式会社
日清食品ホールディングス株式会社	日立化成株式会社	三井不動産株式会社	株式会社ワコールホールディングス
日清紡ホールディングス株式会社	日立キャピタル株式会社	株式会社ミツウロコグループホールディングス	
日東電工株式会社	日立金属株式会社	株式会社三菱ケミカルホールディングス	
日本アジアグループ株式会社	日立建機株式会社	三菱重工業株式会社	
日本碍子株式会社	株式会社日立製作所	三菱商事株式会社	
日本化薬株式会社	株式会社日立ハイテクノロジーズ	三菱製紙株式会社	
日本ケミファ株式会社	株式会社日立物流	株式会社三菱総合研究所	
日本工営株式会社	日立マクセル株式会社	三菱地所株式会社	
日本航空株式会社	ヒューリック株式会社	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	

おわりに

日本における統合報告書の発行企業数が急速に伸びていることは、海外から驚きの目で見られています。

さまざまな要因が考えられますが、日本企業の特徴の1つである、経営における長期的な視点や、人材の重視、顧客や取引先、社会への貢献を社訓や社是等に掲げる企業文化が背景にあるのではないかと思います。また、同業他社の取組みに触発されて発行を決意した企業が多い点も、急激な発行企業数増加の背景にはあるようです。

しかしながら、調査結果全体を通じて見えてきたのは、一貫したメッセージが希薄で、企業がもつ強みや特徴を十分に伝えきれていない現状です。統合報告書を作成することが目的となってしまう、「伝えるべき何かを、伝えたい相手に向けて」発信するための方法の1つとして活かされていないのです。

統合報告の推進は、持続的な価値向上を実現するための活動です。

個別の事項については、本報告書の中に「KPMGの提言」として取りまとめています。これらを包括して言えることは、経営者によるリーダーシップの発揮こそが、統合的思考の組織内への浸透を可能とし、企業価値向上に結びついていくのだという確信です。そして、企業の内部組織だけではなく、価値創造プロセスを形成しているさまざまな外部の関係者を含めた検討が、ますます重要になってきているという実感です。

統合報告書の作成過程においてよく指摘される事項に、部門間の「サイロ問題」があります。しかし、多くの企業では、現場における意思決定のスピードや効率性などを十分に考慮した上で組織を検討し、適材適所の人材活用を行っています。重要なことは、そのサイロを結びつけ、目標を共有しながら、企業が創造する価値向上への活動を展開し、有形無形の成果をそれぞれの立場で実感できる仕組みを浸透させることです。

複雑化する組織の中で、この動きをリードできるのは経営者であり、活用できるのもまた、経営者であると言えるでしょう。

日本企業は今、経験したことのない変化に直面しています。このような状況の中、よりよい統合報告を目指して、過去から現在を紐解き、さらには将来を考えていく中で交わされる議論、検討や発見は、企業の持続的な価値向上に、ひいては持続的な社会の実現に、直接的に結びついていくと、KPMGは考えます。

KPMGジャパンは、社会的信頼の醸成における自らの責任を自覚し、今後とも統合報告の動きに主体的に関与していきたいと願っています。

調査メンバー

KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ

齋尾 浩一朗	大槻 櫻子	芝坂 佳子	高橋 範江	新名谷 寛昌
神山 清雄	長坂 芳充	橋本 純佳	引場 克尚	
大坪 由佳	金谷 昇太郎	寺田 麻衣子	花田 亜希子	渡邊 光

その他、以下のメンバーが作業をサポートしました

石川 弘志	許 せい			
岡部 玲奈	菅野 千嘉	中本 麻貴	布村 二美	森本 麻美
安井 渚美	吉原 めぐみ			

KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ紹介

KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループは、統合報告に関する専門的な知識・経験を有したメンバーにより構成され、統合報告に関する有用な情報提供をはじめとして、グローバルな企業の広範なニーズに応えています。当グループが提供するサービスについては、下記のウェブサイトをご覧ください。また、統合報告の動向や解説記事をお伝えする、当グループ発行のメールマガジンも是非ご活用ください。

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>
kpmg.com/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>
kpmg.com/jp/mail-magazine

KPMGジャパン
統合報告アドバイザリーグループ

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

www.kpmg.com/jp/integrated-reporting

kpmg.com/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できる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。

© 2017 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. 17-1508

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