

# AZ Insight

AZSA / KPMG Newsletter  
November 2012

Volume 54

Featuring:

- ・未来を拓く  
コーポレートコミュニケーション②  
— 統合報告Q&A —

**KPMG**  
*cutting through complexity*



# 未来を拓くコーポレート コミュニケーション②

## —統合報告 Q&A—

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザリーグループ

有限責任 あづさ監査法人

統合報告推進室

室長 パートナー 沢田 昌之

パートナー 芝坂 佳子

前号 (AZ Insight Vol.53) では、統合報告に至るまでの背景を紹介しました。

今回は、統合報告について、Q&A 形式で解説していきます。

統合報告の議論は、国際的に様々な組織を巻き込んで展開しています。経済のグローバル化に伴い生じてくるコミュニケーションの課題の多くは共通したものです。経済活動にかかわるあらゆる主体（企業、市場運営者、制度制定者—IASC や FASB など、機関投資家や証券アナリスト、会計専門家団体、国際機関—ICGN: International Corporate Governance Network 等）が、それぞれの立場で意見を述べ合いながら、相互の立場を尊重しつつ、基本的な理解を獲得する努力が続けられています。国際統合報告審議会 (International Integrated Reporting Council: 以下「IIRC」という) は、のために精力的な活動を続けている団体のひとつです。

これまでの情報開示のイニシアティブは、同じ立場、同じ業界、同じ価値観の中のかかわりが重視されてきた面が否めません。統合報告の取組みは、組織の縦割りだけでなく、社会全体の資産活用を効率化する点からも、従来の組織を超えた人やモノ、情報の流れをより円滑にすることへつながっていきます。企業活動と、それに基づく社会への貢献における持続可能性を達成していくためのベースとなるものなのです。

なお、文中の意見は、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



さわだ まさゆき  
**澤田 昌之**

KPMG ジャパン  
統合報告アドバイザリーグループ  
有限責任 あづさ監査法人  
統合報告推進室  
室長 パートナー



しばさか よしこ  
**芝坂 佳子**

KPMG ジャパン  
統合報告アドバイザリーグループ  
有限責任 あづさ監査法人  
統合報告推進室  
パートナー

### 【ポイント】

- 統合報告は、企業と資本市場 / 投資家の間のコミュニケーションを主たる目的としている。これまでの開示資料を一冊にまとめ、単なる簡便化を追求することではない。
- 統合報告の根幹は、経営者が企業の価値創造ストーリーをわかりやすく、かつ合理的に語ることにある。そのために、IIRC 等が提案しているフレームワーク等を用いることができる。重要性を踏まえ、価値創造との関係性をいかにわかりやすく示すかがカギとなる。
- 国際的に合意のとれた標準的な枠組み等の形成には、まだ時間を要すると想定される一方で、統合報告の議論を通じて提案されているアイデア等を踏まえ、自主的な取組みが進展している。

- 統合報告の形式には工夫がいる。すべてを紙ベースで置き換えることには限界がある。Web や XBRL (eXtensible Business Reporting Language : 拡張可能な事業報告言語) 等 IT 技術には、様々な可能性がある。
- 企業にとっては、自らの競争力向上と、資本市場における適切な価値獲得といった中期的な目的のためにこそ、統合報告に取り組む意義がある。

**Q1:** 統合報告とは何でしょうか？

**A1:** 企業の戦略や業績、方向性やそのための施策等について、包括的な視点から捉え、経営者がよい関係を構築したいと考えている対象（投資家や株主等）を主たるターゲットとし、最終的には、他の幅広い情報利用者に有益な説明をすることです。

企業は多くの情報を提供しています。一方で、投資家はもとより、取引先、顧客等、その企業にかかわりを有していたり、関心を持つ人たちが、そのすべてを読むことはほぼ不可能です。利用者の正しく、かつ的確な理解を支援し、企業がより適切な評価を獲得するためには、簡潔、かつ納得できる内容の伴う説明を工夫する必要があります。統合報告はこのための取組みのひとつです。

統合報告は、これまでの様々な開示資料を物理的にひとつにすることではありません。統合報告の根幹は、経営者自らが経営のストーリーを語ることを通じ、企業の価値や、価値を創造するための活動等を示すことです。そのためには、財務情報を中心とする数値情報だけでなく、社会的な関心の高まりへの呼応に止まらず、ますます事業に具体的なインパクトを及ぼすとみなされるESG（環境、社会、ガバナンス）や、人材や研究開発や技術、ネットワークといった非財務情報を定性的に述べるとともに、これらが、誤りでなく、かつ適切であると示す定量情報（数値情報やKPIなど）を、つなぎ合わせてストーリーとして、伝えることです。

企業のありようが多様であるように、統合報告についても様々なカタチがあってもよいのです。しかし、活用され、かつ、わかりやすく、利用者の意思決定に貢献できる情報であるためには、社会的に一定の合意のとれたフレームワークやルールが有効であり、統合報告にかかる様々な議論は、まさにそのためのものなのです。

**Q2:** 統合報告書は何のために作成されるのでしょうか？

**A2:** 経営者が自らのメッセージを明確に伝えるために作成します。その結果、中長期のリターンを目指す投資家にとって、価値のある情報の提供につながるばかりでなく、広く関係者の理解を獲得することにつながります。加えて、経営者のメッセージを明確に伝える報告書の作成は、企業価値向上の具体的な取組みともなります。

企業は膨大な情報を、外部に向けて発信しています。また、様々なメディアを通じて、企業が知らないところで、企業価値に影響を及ぼす事態が起こるリスクも、高まってています。経営者には、明確にはっきりと、自らのメッセージを伝える必要性があるのです。

統合報告書の作成の過程で、理念やビジョン、経営者の意図する戦略的方向性が組織内で共有され、部門間の協業や業務改善の後押しとなり、企業の「基礎体力強化」につながります。社員にとってはそれぞれの活動や機能が、組織の将来にどのように結びついているのかを考え、理解する契機

となります。無駄がなくなり、効率的なリソースの活用や、業務改善へつながっていくでしょう。

組織の縦割りから生じる弊害の是正は、多くの経営者が認識している課題のひとつです。知識経済社会においては、物理的な資源の共有・活用以上に、見えざる資源の取扱いや有効活用、あるいは、これらを通じたイノベーションや価値創造が競争力の源泉となります。統合報告に取り組むことで、企業価値につながる組織内の情報のサプライチェーンが整流化されると期待できます。

**Q3:** 統合報告書は企業のどの組織が作成するのでしょうか？

**A3:** まず、経営者が統合報告の概念を理解しその重要性を認識した上で、既存の取組みや経験、組織を活かしながら、自らが主体となって取り組む必要があります。既存の財務部門やIR部門、CSR部門などの開示組織だけでは対応が難しい面があるため、部門横断型のチームの組成し、取り組むことが有効です。

多くの部署から、多様な対象に向けて情報発信している現状を鑑みると、企業メッセージやその内容に、一貫性のない場合も生じてきます。経営者メッセージを伝える統合報告書は、このような状態を是正し、企業が展開するコミュニケーションを包括する土台の役割を担います。

統合報告に取り組むチームには、従来開示に關係を有してきた部門だけでなく、研究開発や製造部門等、オペレーション全体をカバーできる関係者での構成が有用です。メンバーには、経営者の戦略とその意図の十分な理解し、それぞれの業務との関係について相互に説明し、組織全体を統括的に捉えようとする意識の醸成が求められます。

当初、主幹となる部署はIR部門やCSR部門などが多いようですが、取組みが進むにつれ、制度化等の要請に

基づく強制力のある取組みではないことなどの事由により、他部門からの理解や協力を十分に得ることができない事態も生じる恐れもあります。そのような時、統合報告に取り組む意義を、経営者自らが明確に語り、統合報告作成が目的なのではなく、これらを通じた企業価値の向上をともに目指そう、という思いを共有する姿勢が重要です。

**Q4:** 統合報告の形式と内容はどのようなものになるのでしょうか？

**A4:** 統合報告の目的を鑑みると、一冊にコンパクトに取りまとめられたものが望ましいと思われます。形態は、印刷された冊子で全体をカバーしつつ、個別詳細は、インターネット技術等を有効活用すること

が試みられるようになるでしょう。統合報告は簡潔でわかりやすく、また、短時間（おおよそ15分くらいが目安といわれています）で経営者の意図とその戦略がおおよそわかるように工夫する必要があります。この目的のためには大きく分けると、①強みをはっきりと認識し、価値創造ストーリーとして経営者が経営を語ることに重きを置く、②インターネットや関係者との双方向のコミュニケーションを通じた情報提供で利用者の要請に応える、の工夫が有効となるでしょう。デザインや色彩等も大きな役割を果たします。動画等を活用する例も多いです。

将来的に、財務情報と同じXBRLが用いられるようになれば、開示情報全体の関連付けが強まり、利用者の意

思決定により貢献するであろうと考えられます。

また、わかりやすい文章であることが重要です。例えば、SECにおける記述情報では、「義務教育修了者が十分理解できる程度」であることが求められています。

統合報告の中身については、IIRCと協力関係にあるWICI (World Intellectual Capital/Assets Initiatives) が開発したビジネスレポーティングフレームワーク（図表1参照）や、現在、IIRCがDiscussion paperで示した5つの原則と6つの要素（図表2参照）をベースに開発を進めているフレームワーク（2013年内に公表予定）が参考になります。

図表 1 ■ WICI Business Reporting Framework ver. 1.0

0. Corporate Profile & Business Attributes				
past	current		future	
<b>a. Business Landscape</b> a-1. business landscape summary	<b>d. Performance</b> d-1. performance summary (results of operation) d-2. GAAP based d-3. GAAP derived d-4. Industry based d-5. Company specific d-6 Capital market-based	<b>A. Business Landscape</b> A-1. business landscape summary A-2. economics A-3. industry analysis A-4. technology trends A-5. political A-6. legal A-7. environmental A-8. social	<b>B. Strategies</b> B-1. corporate strategy summary B-2. vision and mission B-5. opportunities B-6. threats B-7. goals and objectives B-8. corporate strategy B-9. business unit strategies B-10. business portfolio	
<b>b. Strategies</b> b-1. corporate strategy summary b-2. vision and mission b-3. strength b-4. weakness b-7. goals and objectives b-8. corporate strategy b-9. business unit strategies b-10. business portfolio				
<b>c. Resources and Processes</b> c-1. resources and processes summary c-2. resource forms c-3. key processes c-4. value drivers		<b>c. Resources and Processes</b> c-1. resources and processes summary (C-99.) Resources and processes summary especially with changes in resource forms, key performance and main process from that described in c-2 and c-3		<b>D. Performances</b> D-1. financial prospects (summary)

統合報告で重要なことは、フレームワークで定義されている内容等をすべて、同じレベルやボリュームで記載しようとするのではなく、「価値創造ストーリー表現に用いる記載項目の検討の一助として使う」という認識を持つことです。これを実現するためには、作成者が、自社の開示・提供している情報の相互関係性を把握していることが大切であり、そのうえで、読み手にわかりやすいように工夫していく場合に、社会的に共有されているフレームワーク等が助けとなるのです。

戦略的分野を示すと同時に、そのための施策を具体的に(例えば、投資金額、人材教育、協業ネットワークの構築施策等)関連付けて説明したり、経営判断のベースとなっているような管理指標(例えば、一坪あたりの売上高やコスト等)を提示し、その根拠等や取組み事例などを含めれば、より具体的に、読み手に経営者の意思とともに実行可能性も伝えることができるでしょう。

**Q5:** CSR 報告書やサステナビリティ報告書とはどこが違うのでしょうか?

**A5:** 統合報告書は将来も含めた財務的成果へのインパクトのあるコンテンツを主たる対象とします。「よい取組み」をお知らせすることが目的ではありません。

経営者に課せられた最大の責任は、ビジネスの継続と適切な成果(財務・非財務双方)の獲得(価値創造活動)です。昨今の様々な事例からも明らかになってきていますが、中長期的な企業活動を検討するとき、ESGの要素が財務成績に大きく影響を及ぼします。投資家は経営者に対し、これらの諸要素と自社の財務的成果との関係を、経営者が自ら語ることを期待しています。

また、これまでの報告書の多くは、「ある一定期間における活動とその結果」を説明したものです。統合報告は、企業のビジネスストーリーを過去-現在-未来の時間軸の中で、短期、中期、長期を踏まえての記載が奨励されます。このため、必ずしも統合報告を毎年同じような形態や体裁で出す必要はないともいえます。例えば、中期経営計画策定時には、統合報告を作成し、関係者の理解を得るとともに、しばらくは、「定期的な経過報告」を行うことだけで対応するといった形態も考えられます。

**Q6:** 統合報告はいつ制度化されるのでしょうか。また、日本企業の情報開示のあり方に何か影響を及ぼすことになるのでしょうか?

**A6:** 今すぐに制度化される等の動きにつながることはないでしょう。一方で、企業の戦略や経営状況によっては、情報利用者、特に中長

期な視野を有する投資家の支持を獲得するために、統合報告が提起しているような開示の必要が高まり、「取り組まざるを得ない」ことになる可能性があります。

統合報告は、経営者が自らの意図を伝え、事業を通じた適切な成果実現するための手段です。報告書を作成する行為よりも、まず、統合報告の考え方を開示資料等の中に組み込み、内外の関係者(ステークホールダー)とのより適切なコミュニケーションのために活用しようと試みることが肝心です。

制度化による強制開示よりも、経営者の思いが伝わり、企業の特色にあつた情報提供や報告書のほうが、利用者にとって価値のある内容になると考えられ、制度化は情報の定型化、形式化を招くことになり逆効果という意見が強くあります。一方で、制度化しなければ定着しないという意見もあります。

**Q7:** 海外での統合報告の取組みはどうのようなものでしょうか? また、参考となる事例等はすでにあるのでしょうか?

**A7:** 南アフリカのヨハネスブルグ証券取引所では、2011年に上場企業に対して、統合報告の作成が義務付けられました。また、IIRCのパイロットプログラムに参加している企業からもいくつかの実践例が出てきています。

南アフリカにおける義務化から約1年が経過し、報告書が提出されています。多くの参考事例がありますが、同時に、今後の検討課題や統合報告の目指している本来の内容となるまでには、まだ時間がかかることも認識されています。

IIRCのパイロットプログラムもスタートから1年がたちました。これまでの取組みをまとめた報告書(※1)が作成されています。同時に、事例を集めたデータベース(※2)も構築されました。

一方で、日本企業の中にはIIRCの枠組み等にとらわれず、パイロットプログラムへ参加してはいなくても、企業自

图表 2 ■ IIRC(国際統合報告審議会)の提言する原則と要素



らの必要性の認識や、経営者の意思等から、すぐれたレポートが作成されるようになってきています。

すでにIFRSが導入されているオーストラリアでは、資本市場に対する的確な説明の必要性に対する高まりから、統合報告の先駆けともいえるオーストラリアIR協議会と勅許会計士協会によるBroad Business Based Reportingというプロジェクトが2005年から始まりました。

また、レポートの形式にとらわれず、IR用の資料やインターネット等で、ESG情報や財務情報以外で経営インパクトを与える情報や内容に関する情報を組み込み、投資家の理解や他社との差別化を図ろうという企業も増大しつつあります。

(※1) : Pilot Program Yearbook 2012, IIRC のHP <http://www.theiirc.org/> から入手可。

(※2) : <http://examples.theiirc.org/home>

**Q8:** 上場企業や大企業等にとって統合報告への取組みは有用なもののように見えますが、中小企業や非上場企業は、この取組みにどのようにかかわるとよいのでしょうか？

うか？

**A8:** 統合報告に取り組んでいる企業は大企業や上場企業だけでなく、非上場の企業や公共団体等にも有用です。IIRCのパイロットプログラムの参加組織のいくつかは、非上場企業となっています。

統合報告に先立ち、日本では、2004年頃から「知的資産経営報告書」が作成されてきました。IIRCのパイロットプログラムに参加している昭和電機株式会社（大阪府大東市）は、当初から知的資産経営報告書の作成に取り組んでいる企業のひとつです。技術力やブランドといった見えない資産に焦点をあてて自社の強みを示すことで、銀行や取引先の開拓、顧客からの信頼の獲得等に役立てきました。また優秀な人材獲得にも役立っているようです。

財務情報等の数値情報だけで、企業の強みや競争力の十分な理解を得ることは難しいものです。このため、統合報告に取り組むことで、ビジネスモデルを再定義し共有したり、社内を含むステークホールダーの戦略理解や、それに基づく価値創造に結び付いた行動を促す等に効果が見込まれます。

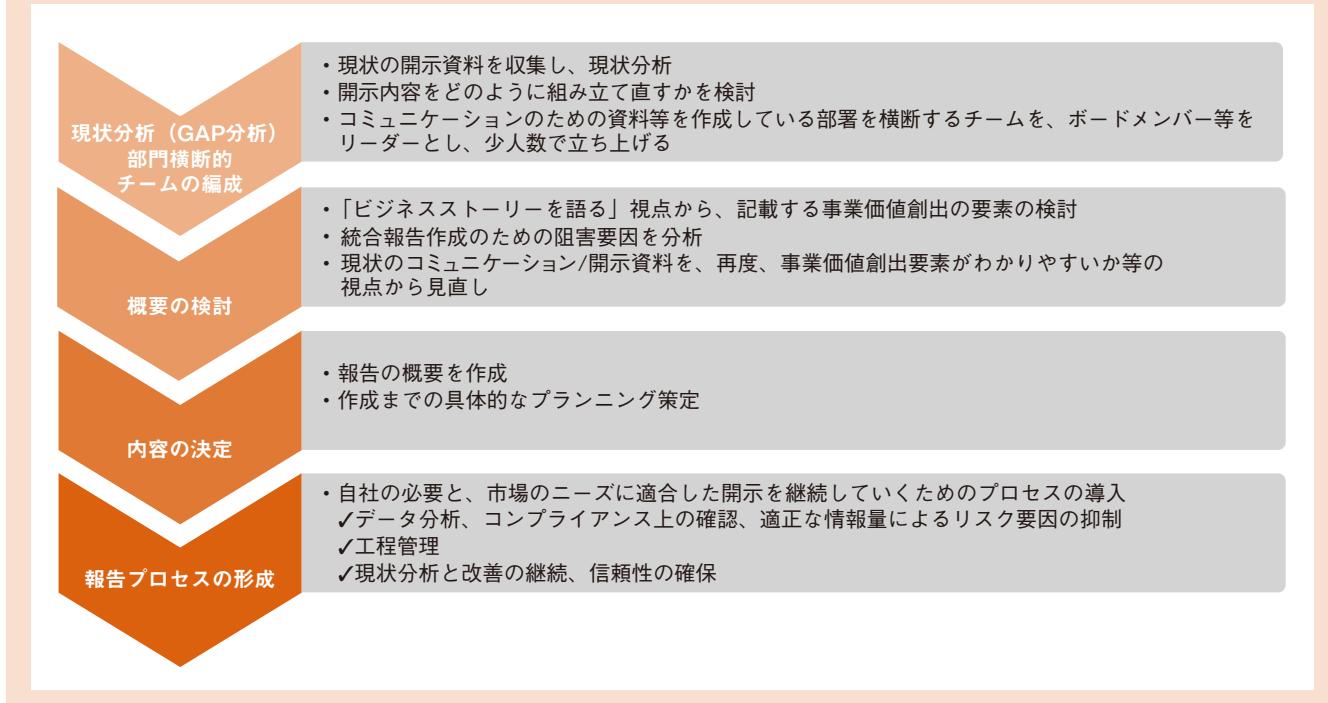
**Q9:** 統合報告のためにまずすべきことは何でしょうか？

**A9:** 印刷物やWeb等を通じて外部向けに公表された情報だけでなく、社内向けに作成されているものも含め、資料を集め、その記載内容を見てみましょう。経営者が一番伝えたいことは明確でしょうか？

改めて、作成されている資料の量と、内容の多さに驚くはずです。自社の強みや、市場での優位性、将来に向けた経営戦略等は、すぐに見つけ出せるでしょうか？わかりやすいでしょうか？信頼でき、適正な内容と受け取られるものとなっているでしょうか？

KPMGは、南アフリカにおける実践において、統合報告に含まれるべき内容と、実際の開示資料とのギャップ分析を、多くの企業に提供し、それらはその後の統合報告への取組みのベースとなりました。ギャップ分析後の取組みについては、図表3をご参照下さい。

図表3 ■ 統合報告作成までのステップ



本稿に関するご質問等は、以下まで  
ご連絡くださいますようお願ひいたします。

KPMGジャパン  
統合報告アドバイザリーグループ  
有限責任 あづさ監査法人  
統合報告推進室  
室長 パートナー 沢田 昌之  
パートナー 芝坂 佳子

Tel: 03-3548-5106 (代表番号)  
e-mail: integrated-reporting@jp.kpmg.com

## KPMG ジャパン 「統合報告アドバイザリーグループ」 設置のご案内

有限責任 あづさ監査法人および KPMG ジャパンは、統合報告に代表される戦略的企業開示に対する要請の高まりに対応していくために、このたび統合報告に関するアドバイザリーサービス体制を強化しました。経済のグローバル化、知識経済社会の進展、IT 化、資源・環境問題といった企業を取り巻く環境が急激に変化し複雑化している中、経営者のメッセージを的確に表現し、中長期的な視座から資本市場の理解を獲得することが、企業の持続可能性を確かなものにするために不可欠となっています。企業が資本市場における理解を獲得し、的確な価値を形成するためには、環境や社会問題への取組みについて開示する「CSR (企業の社会的責任) 報告書」・「サステナビリティ報告書」や、各社のコーポレート・ガバナンスの状況を投資者により明確に伝える「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」等の非財務情報を、財務情報とともに将来に向けた統合的なビジネスストーリーとして開示することが肝要であり、それが経営者の説明責任を果たすことにつながります。国際統合報告審議会 (IIRC: the International Integrated Reporting Council) の活動が関心を集めているのも、その必要性に対する認識の表れです。IIRC は 2012 年 7 月 11 日に統合報告のフレームワーク概要の草案を公表し、2013 年中には最終案を取りまとめるべく、統合報告の実現に向けた議論を続けています。また、本年 11 月には日本で総会の開催を予定するなど、日本における関心が今後加速化することが予想されます。

あづさ監査法人および KPMG ジャパンは、企業情報の戦略的開示を支援していくために、KPMG が長年にわたり企業の情報開示のあ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、企業の統合報告書の作成支援をはじめ、企業情報の開示プロセスの再構築支援などのアドバイザリーサービスを提供してまいります。

ウェブサイト  
<http://www.kpmg.or.jp/integrated-reporting/>

## 有限責任 あづさ監査法人

〒162-8551

東京都新宿区津久戸町1番2号

あづさセンタービル

TEL : 03-3266-7500 (代表)

FAX : 03-3266-7600

[www.azsa.or.jp](http://www.azsa.or.jp)

[www.kpmg.or.jp](http://www.kpmg.or.jp)



本書の全部または一部は複写・複製・転記載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

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す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後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。

© 2012 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.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.