

AZ Insight

AZSA / KPMG Newsletter
March 2013

Volume 56

Featuring:

- ・ 未来を拓くコーポレートコミュニケーション ③
— 南アフリカ(ヨハネスブルグ証券取引所)における
事例にみる統合報告の成功要因と課題 —

KPMG

cutting through complexity

未来を拓くコーポレート コミュニケーション ③

— 南アフリカ（ヨハネスブルグ証券 取引所）における事例にみる統合報 告の成功要因と課題 —

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ

有限責任 あずさ監査法人

統合報告推進室 マネジャー 橋本 純佳

コーポレートコミュニケーションの新潮流として注目を集めている統合報告について、2012年のAZ Insight Vol.53・54号で、統合報告の議論が高まる経緯をご紹介し、「統合報告とは何か」について解説をしてみました。その中で、統合報告とは、企業が自らの価値や長期的な価値創造に向けたストーリーを伝達するためのコミュニケーション手法であり、市場における競争力を高めるための施策の1つであるをご紹介しました。連載の第3回目となる本稿では、統合報告への取組みに乗り出そうとしている企業、そして少しでも自社の報告のクオリティを改善したいと考えている企業の皆様のご参考となるよう、統合報告が制度化されている国、南アフリカの経験にみる統合報告の成功要因や課題をレポートします。

本稿は、KPMGが発行している“Integrated Reporting – Performance Insight through Better Business Reporting Issue 2 (2012年)”に掲載されているレポート“Integrated Reporting in practice: The South African story”¹をもとに、加筆修正等をしたものです。したがって、文中の意見等は、原著者であるKPMG南アフリカのパートナーで、統合報告に関するアドバイザーの責任者マーク・ホフマンの私見に基づくものであることをあらかじめお断りいたします。



はしもと すみか
橋本 純佳

KPMG ジャパン
統合報告アドバイザーグループ
有限責任 あずさ監査法人
統合報告推進室
マネジャー

【ポイント】

- 南アフリカのヨハネスブルグ証券取引所に上場している企業は、統合報告の適用が求められており、適用しない場合はその理由を開示しなければならない。
- KPMG南アフリカの分析では、成功裏に統合報告を導入した企業の多くは、経営者や取締役が積極的に取り組んでいる。
- 成功を収めている統合報告は、単なる報告書の作成だけでなく、ビジネスの様々な領域とのコーディネートを図り、組織の中核となる戦略にフォーカスしたアプローチを行っている。
- 統合報告から成果を上げている企業は、継続的にレポートの質を向上できるような取組みを導入するために時間と労力を費やしている。

1 <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/integrated-reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf>

I. 報告者である企業側に見られた傾向

南アフリカ共和国のヨハネスブルグ証券取引所上場企業には、2010年3月1日以降に開始する年度から、統合報告の適用が義務付けられました。発端となったのは「統合報告を適用するか、(しない場合は適用しない理由を)説明するか」のいずれかを採用すべきであるとした2009年のガバナンスの原則に関する規範(King Code of Governance Principles for South Africa 2009、以下「King III」という)であり、これがヨハネスブルグ証券取引所の上場要件になったからです。

KPMG南アフリカは、80余りの上場会社、およびKing III適用プログラムの一環として統合報告を採用した多くの国有企業の統合報告導入に関与しました。これらの組織は、統合報告について総じて前向きな反応を示しており、コンセプトは定着しつつあると言えます。

KPMG南アフリカで、統合報告に関するアドバイザーの責任者を務めるマーク・ホフマンは、統合報告の第1回目のサイクルを振り返り、時には困難でありながらも、実り多き道のりであったと述べています。また、統合報告への取り組みをきっかけとした価値観の変革が、企業の戦略的思考にポジティブな影響を与えているとも語っています。しかし、統合報告の完成度を高めるための道のりは長く、事業戦略や業績の報告として完全に定着するまでには、多くの企業で3年は要するであろうと言われています。統合報告までの道のりは、既存の報告体系の成熟度や洗練度、そして導入に対する経営者の熱意と深い関与に依存していると言えます。

統合報告に取り組む80以上の組織をサポートする機会を得たKPMG南アフリカが、統合報告の最初のサイクルにおいて観察した学ぶべき点、いくつかのチャレンジ、そして企業がいかにそれを克服しているかをご紹介します。

1. 経営層の関与

統合報告の導入においては、経営層が緊密に関与している企業ほど成功している例が多く、経営層の関与によるメリットは大きいと考えます。導入プロセスを強力に推進するためには、経営層がステアリングコミティとして参画し、プロジェクト管理チームを入念に組織し、熱心に取り組むことが必要です。

2. 組織横断的な思考(統合的思考)

統合報告の導入には、組織全体で統合的な思考(Integrated Thinking)ができる体制を取り入れることが重要です。組織内の様々な部門を集結させ、多くの組織が内包するサイロ(組織が縦割構造化し、他部門との連携が失われている状態)を解体しなければなりません。多くの企業が、以下のような部門の横断的な関与を実現することにより、統合報告を成功裏に導入しています。

- 財務部門
- 法務部門
- CSR部門
- 内部監査部門
- リスクマネジメント部門
- 人事部門
- IR部門
- IT部門
- 経営企画部門

部門構成は組織によって異なりますが、統合報告の導入に重要なことは、組織内のあらゆる関係者からの理解と賛同を得て、積極的に関与してもらうことです。そこには、自社のビジネスにかかわる統一した見解が必須であり、戦略に対する重要課題について同意する必要があります。従来、ビジネス戦略とは別個に語られていたサステナビリティ戦略が独立して存在する

のではなく、事業の中核戦略に取り込まれている例が多く見受けられるのも、この表れであると言えるでしょう。

3. 定点における報告書作成 vs 継続的なレポートの取組み

企業はいま、多くの報告義務やその期限に追われています。このような現状では、定点で年次報告書を準備することと、統合報告プロセスを確立し、持続的改善実現とのバランスが重要となります。

様々な報告書の作成過程で見受けられる落とし穴は、マネジメントが報告書の内容から、企業活動やプロセスに内在する欠陥を認識することと、その課題自体に対処するのではなく、報告書の修正にフォーカスしてしまう可能性があることです。

理想的な状態は、企業内部で使用している業績レポートと、外部向けのレポートが同一線上のものとなったときに達成できるのであり、その状態になってこそ、企業価値創出に向けた本質的な活動に注力できると言えます。そうなれば、統合報告書の準備前から、企業の方向性が投資家に理解されるようになるでしょうし、分析され、伝達されていくでしょう。加えて、年度末の報告書作成にかかる膨大な労力が削減され、継続的に報告プロセスに対するかかわりを深めることができます。結果として、報告の記載内容は年間を通して管理されるため、年度末の報告書作成時には何の「サプライズ」もなくなるでしょう。

4. 将来の展開へのフォーカス

統合報告には、戦略や戦略目標に対する業績と合わせて、将来の展望を含めるべきだと提唱されています。これにより、短期的な過去の財務業績に止まらず、中長期的に「マネジメントがいかにビジネスを展開しようとしているか」の理解促進に、フォーカスが移ります。報告者である企業にとっては、企業文

化の大きな変革に繋がっていきます。

II. 情報利用者からのフィードバック

統合報告適用後の初期段階であるため、情報利用者からのフィードバックはまだ多くありません。情報利用者が、次第にこの新しい企業報告のアプローチに慣れるにつれ、有用性への支持が高まると考えています。そして、今後様々な課題が具体的に認識され始めれば、より建設的なフィードバックの提供が期待できます。

報告者とステークホルダーの間では、企業レベルで、また、個人レベルで、多くのフォーラム開催や交流が行われています。継続的な意見交換やフィードバックをきっかけとして、ステークホルダー・エンゲージメントに取り組み始め、企業は情報利用者からの理にかなった確な要求や、統合報告への期待を明確に定義すべきであると考えます。

統合報告は、情報利用者だけではなく、統合報告を採用する企業にも便益をもたらします。たとえば、以下のような前向きなフィードバックが寄せられています。

- より重要な課題にフォーカスできる
- 統合的な思考と統合的な経営管理を実現する
- リスクと機会について、より広い視野で捉えることができるようになる（環境や社会、ガバナンス、ステークホルダーの関与等）
- 戦略をより効果的に説明できるようになる
- 経営の意思決定に貢献できる業績レポートを強化できる
- 内部用レポートと外部用レポートの仕組みを合理化できる

III. 報告書の開示内容・要素に見る成功要因と課題

KPMG 南アフリカが統合報告に取り組むクライアントをサポートする過程で、様々な共通課題と重要な成功要因が特定されてきました。

多くの報告書が創意工夫をこらし、ベストプラクティスとして取り上げられるような創造的な発想を提供しています。こうした企業の報告書から明らかに読み取れることは、統合報告は、企業がその目的や戦略を前面に説明し、組織全体の包括的な価値創造のために取り組むものである、ということです。また同時に、企業は、統合報告をきっかけに、ステークホルダーとの対話を強化しています。こうした取り組みは、組織全体に還流し、戦略を達成するための組織ガバナンスを強め、企業の価値創造プロセスの継続的向上を促すというかたちで、成果を結びつつあります。

統合報告の取り組みが進むにつれ、企業とその価値創造にさらなる恩恵もたらすことが期待されます。ここで、これまでのチャレンジと成功要因について少し整理したいと思います。

1. 重要性の概念

重要性の概念は、統合報告のあらゆる段階で、特にリスクや機会の分析、戦略的に重要な領域の特定などにおいて用いる考え方です。定量的な重要性基準については伝統的な考え方をを用いて定義することが可能ですが、定性的な重要性については、レピュテーション、信頼性、戦略との関連性などを考慮する必要があります。

構成がよく練られている統合報告では、ごく自然な形で定性的な重要性基準が説明されています。報告書に盛り込んでいる内容の全体的な繋がりを重視している報告書は、企業価値に影響を与える最も重要な課題についても、ごく自然に言及しています。

さらに、多くの企業が、統合報告の

プロセスの中でステークホルダーの特定・評価を行うことにより、経営上の課題や機会について、より精度の高い見通しを認識できるようになっています。この点において、重要性は当初予測したほどの課題にはなりません。

2. 統合報告の保証

統合報告に関する適切な保証業務のあり方を見出すことは、多くの企業にとって重要な課題です。南アフリカでは、この課題に取り組み、規制当局やその他のステークホルダーと協議を行い、ガイダンスをまとめるためのフォーカス・グループが組織されています。

内部および外部の保証に関して統合的にアプローチすることは、効率的かつ効果的な戦略の要となります。保証においては、以下の領域を考慮して検討する必要があります。

- ガバナンス
報告に関する戦略、構成、およびプロセスの監視と承認
- プロセス
内部監査や第三者保証業務の提供者を含む、統合報告のあらゆるレベルでの適切な手続き、システム、コントロールの確立
- データ
下支えとなるデータ品質の保証
- 判断基準
リスクと重要性の評価

企業側の最初のチャレンジとして、これまでの報告書には取り入れたことのなかった新しい領域に関する報告プロセスや、データ収集プロセスを運用するための適切なコントロールシステムを構築しなければなりません。新たな定性的および定量的なデータを大量に扱うことを考慮するならば、このタスクの大きさを過小評価すべきではありません。コントロールが構築されたら、将来の展望や非財務情報に対するより広範な保証への要請に、既存の保証基

準をベースとして、(内部および外部の)保証にかかわる組織が、その役割に応じてくれることが期待されてきます。

3. 報告する要素の論理的な繋がりや流れ

効果的な統合報告を実現するには、報告書における結合性、つまり論理的な繋がりや流れが重要となります。報告書の適切な構成により、繋がりやわかりやすくなり、論理的な流れがもたらされます。統合報告書の作成過程において、報告要素の繋がりや確認する作業を行うことを通じ、冗長で無関係な内容の特定が可能となります。最終的には、繋がりや希薄な内容については、報告書に含まないことを検討すべきでしょう。

4. 他の報告書とのリンク

南アフリカの企業は、King III、2008年の会社法、国際財務報告基準(IFRS)、およびヨハネスブルグ証券取引所の上場要件に絶えず対応していく必要があります。

一方で、義務化されていない枠組み、例えばGlobal Reporting Initiative (GRI)、ヨハネスブルグ証券取引所の社会的責任インデックス、カーボンディスクロージャープロジェクト、国連グローバルコンパクト、ミレニアム開発目標などにも準拠していきたいと考えている企業も少なくないでしょう。なぜなら、年次報告書においては重要性の低い要素であっても、他の資料(報告書)との明確なリンクを示す中で、効果的に報告書へ組み込めることを、統合報告の取組みを通じて、多くの企業が理解したからです。たとえば、要約財務諸表に、別途用意された詳細なIFRS財務表へのリンクを明示する例が見受けられます。このアプローチは、わかりやすく、情報を探し出しやすいために、効果的な試みとなっていました。

5. ステークホルダー・エンゲージメント

ステークホルダー・エンゲージメントは、時に欠落してしまったり、軽視されがちですが、重要な課題の抽出において、また事業戦略策定や最終的な業績の説明に、ステークホルダーとの意義ある対話を反映すべきです。一般的なステークホルダー・エンゲージメントの手法やテーマにこだわることなく、実施したステークホルダーとのインタラクションや、そこで認識された課題の明示等で、報告書はより意義のあるものになるでしょう。

6. バランスの取れた視点

報告書の利用者は、組織が直面している課題に対する明確な見解を求めています。さらに重要な点は、これらの問題に経営者がどのように対処しているかを知りたいがっているということです。

企業は、このような課題の報告が、自らに対する否定的な見解に通じると考えがちですが、企業がバランスの責任者には、企業のあらゆる重要課題を客観的、かつバランスの取れた視点で統合報告書に盛り込む役割があります。

実際には、多くの企業が、自らが直面している課題に対処するための戦略を策定しているはずなのです。ですから、これらを型通りの開示のために埋没させてしまうのではなく、課題解決のための取組みとして説明することが、企業の価値創造過程の理解に繋がるのです。また、明示した戦略を達成したことにより獲得したビジネスチャンスや、競争優位性等を強調できるならば、さらなる説得力や信頼性向上の可能性も出てくるでしょう。

7. 戦略の説明

計画のより根本的な本質や、企業が進もうとしている方向を戦略として明確

に述べ、情報利用者のよりの確かな理解を促す必要があります。戦略の理解なしに、業績の正しい理解は得られません。そのためには、戦略目標に関連する取組み、プロセス、その基礎となる活動の概要を述べるようにすると有効でしょう。

8. 適切な KPI の選択

KPIは、その前提となる戦略や関連する目標、またその数値を説明し得る方向性などと関連付けて提示しなければ意味を成しません。国内外の競合他社を対象としたベンチマーク指標を活用している企業もあります。競合他社の開示するKPIがプレッシャーとなる場合も想定できます。南アフリカにおいて、採掘産業や金融機関が追加的な指標の提供の開示について、先進的な取組みに挑んでいることは、注目すべき点です。

9. 財務実績の分析

統合報告に記載される財務実績は、要約版の財務諸表に限定されることがよくあります。しかし、模範的とみなされている報告書では、財務実績の不確実性と持続性の傾向分析を行い、基本的な戦略構想と関連付けた説明を行っています。これは、持続可能な収益に対する経営者の見解を示すとともに、財務実績の中で経営者が問題視している項目が何であるかを特定することに繋がっています。

10. 将来の目標と業績

統合報告は将来的な視点も考慮するため、経営者の計画や方向性の検討状況について、より具体的な情報を提供する必要が出てきました。これは、必ずしも経営者に対し、詳細な計画や財務予測の提供を求めているわけではありません。むしろ、不確実性やコントロールできない要素を認識したうえで、

それらの要素が業績に与える影響について、自らの見通しを示せばよく、経営者は戦略上および事業運営上コントロール可能な要素によりフォーカスすべきでしょう。

通常、企業は、目標や将来の業績予測などを外部向け報告書に記載することには消極的です。その理由の多くは、将来に関する情報提供や、将来の成果への期待に対して経営者に課せられる可能性のある訴訟リスクなどに起因したものです。明確な説明等の伴わない将来の業績目標を開示し、その結果、利用者がそれぞれの見方で過度な期待を膨らませるような事態を招いたならば、達成されなかった場合、経営者に大きなダメージを与えかねない点に、十分な注意が必要です。

IV. 南アフリカの事例にみる統合報告の今後

統合報告を初めて開示した企業にとって、その作成プロセスで様々な発見があったようです。また、最初の報告書を開示したことで、多くの企業が、コーポレートコミュニケーションの改善に向けたよいスタートを切ったと言えるでしょう。また、国際統合報告審議会 (IIRC: the International Integrated Reporting Council) のパイロットプログラムも、統合報告推進の国際的機運を高めています。

南アフリカの実業界は、長年の検討を経て実現したこの取組みについて、肯定的な姿勢を示しています。大半の企業が、統合報告を、自らのビジネスを理解し、また管理しながら、内外に向けて報告するための斬新な手法であると捉えています。

統合報告の作成を経験した多くの企業が、自らの統合報告プロセスにおいて、改善の余地のある部分を特定しています。また、報告書の構成や内容、共通の重要課題や業績評価指標などについて、ベンチマークや戦略方向性

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 あずさ監査法人および 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、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、2012 年 11 月には日本で総会を開催するなど、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。

あずさ監査法人および 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/>

を確立しようとしています。この動きは、採掘業や銀行業界において顕著なものとなっています。我々は、報告書の価値が明らかとなり、報告の仕組みが改善されるにつれ、報告書の内容も洗練されてくるであろうと期待しています。

重要なことは、統合報告が、より良いビジネスレポートを実現するための手法であるとの認識です。画一的な法規制に遵守するものとは異なるものとして、すでに多くの企業やそのステークホルダーの支持を獲得しています。企業による成功事例や、より良い適用事例の蓄積、ステークホルダーの継続的な支援、先進的なリーダーシップ、ビジネスコミュニティの推進力が、将来的な統合報告の成功の基盤となっていくでしょう。

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いいたします。

KPMG ジャパン
統合報告アドバイザリーグループ
有限責任 あずさ監査法人
統合報告推進室

Tel: 03-3548-5106 (代表番号)

e-mail: integrated-reporting@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人

〒162-8551
東京都新宿区津久戸町1番2号
あずさセンタービル
TEL：03-3266-7500（代表）
FAX：03-3266-7600

www.azsa.or.jp
www.kpmg.or.jp



本書の全部または一部の複写・複製・転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。

© 2013 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.