

KPMG Insight

KPMG Newsletter
September 2013



cutting through complexity

Tax Reform

A large word cloud on a dark blue background. The most prominent words are 'Audit', 'Tax', 'Advisory', and 'Conflict Minerals', all rendered in large, bold, orange letters. Other significant words include 'GLOBAL', 'Middle Market', 'Russia', 'Africa', 'UK', 'Brazil', 'Lease', 'Corporate', and 'China', shown in various shades of blue and white. The words are scattered across the lower two-thirds of the page, overlapping and varying in size.

Volume
2

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

第6回 統合報告の実践に向けて

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザリーグループ

パートナー 齋尾 浩一郎

シニアマネジャー 新名谷 寛昌

統合報告への注目が集まり、実践しようとする企業が増えています。この背景には、統合報告が現在の企業情報開示の問題点を改善するのみならず、複雑で変化の激しい経営環境において、企業の持続可能性を担保するための経営手法として、その有効性が認知され始めていることがあると考えられます。すなわち、企業の長期的な価値創造能力の持続可能性に焦点を当てるとともに、これまでその重要性に見合うだけの関心が必ずしも払われてこなかった非財務的な要素を明示的に扱うことで、現代の経営における新しい課題を認識し、変化に対応できる態勢を構築する取組みとして、理解されてきていると考えられます。

また、統合報告はこれまで日本企業が対応してきたコンプライアンスのための情報開示ではなく、企業の自発的かつ主体的なコミュニケーションへの取組みであると言われています。そのため、詳細なルールを設けて開示させるのではなく、各企業がそれぞれ創意工夫を凝らし、コミュニケーションの方法および内容を進化させていくことが期待されています。これまでのところ、完全な統合報告の事例というものはありませんし、また、企業固有の状況を反映する統合報告は、将来においても、唯一の正解というものは登場しないと考えられます。それゆえ、統合報告の潜在的な可能性は認知していながら、どのように取り組めば良いのかわからず逡巡している企業は多いと考えられます。

本稿では、文書化することを通じて統合報告の要点が明らかとなり理解が深まるという仮説のもと、統合報告に取り組もうとする企業のため、IIRC の提案する統合報告の枠組みに従って統合報告書を作成しようとした場合、どのようなアクションを取れば良いのかを提案します。

これは、統合報告の基本を理解し、価値創造ストーリーを明らかにすることからはじめ、開示情報の整理や情報収集体制の整備を経て、最終的には財務・非財務情報を統合したマネジメントプロセスの再構築に至る中長期的な取組みになると考えられますが、その間にも、経営環境は刻々と変化し、企業の持続可能性は重大な不確実性に晒されます。持続可能性が損なわれる前に、変化を先取りし対応することが重要であり、今すぐに始めても、統合報告への着手が早すぎるといえることはないと思われま

す。なお、文中の意見に関する部分は、筆者の個人的な見解であることをあらかじめお断りいたします。



さいお こういちろう
齋尾 浩一郎

KPMG ジャパン
統合報告アドバイザリーグループ
パートナー



にい な や ひろまさ
新名谷 寛昌

KPMG ジャパン
統合報告アドバイザリーグループ
シニアマネジャー

【ポイント】

- 持続可能性担保のために統合報告は重要である。
- 統合報告書を作成する過程で経営上の課題が明らかになる。
- 自発的なコミュニケーションであり、決まった形はない。
- 中長期的な取組みであり、環境が変化してからでは間に合わない。

I はじめに

IIRCの提唱する統合報告のフレームワークは、主として、民間の、あらゆる営利企業への適用を意図して開発されているものですが、公的セクターおよび非営利組織への適用も可能であるとされています。また、統合報告への関心が高まるにつれ、複雑で変化の激しい経営環境において、持続可能性を実現するための新しい経営手法となりうる可能性が認知されつつあります。統合報告への取組みは、組織の情報開示制度の改善を超越した意義を持ったものであるという理解は重要ですが、本稿では、統合報告書の主たる利用者が企業を取り巻くステークホルダー（特に投資家）であるとの想定のもと、組織＝企業として統合報告の実践について提案を行っています。

II 統合報告の必要性とその実践に向けたアプローチ

1. 統合報告の必要性

企業は変化の激しい経営環境の中で、日々、その長期的な価値を創造、維持するために多大なエネルギーを費やしていますが、それらの努力に見合うだけの評価が必ずしも得られ

ていないことにつき不満を持つ経営者は少なくないと考えられます。一方で、企業の価値の全体像を、より包括的に理解するための情報が不足していると感じる投資家も多くいると思われます。これは、現在の企業情報開示制度の存在意義にかかわる問題であり、必ず解決されなければならないものです。

統合報告の実践により、企業の価値創造に関する効果的な説明を促進することは、企業努力に対する正当な認知を得られる可能性を高め、投資家が短期業績の向こうにある長期的な価値を見通す際の助けになると考えられます。

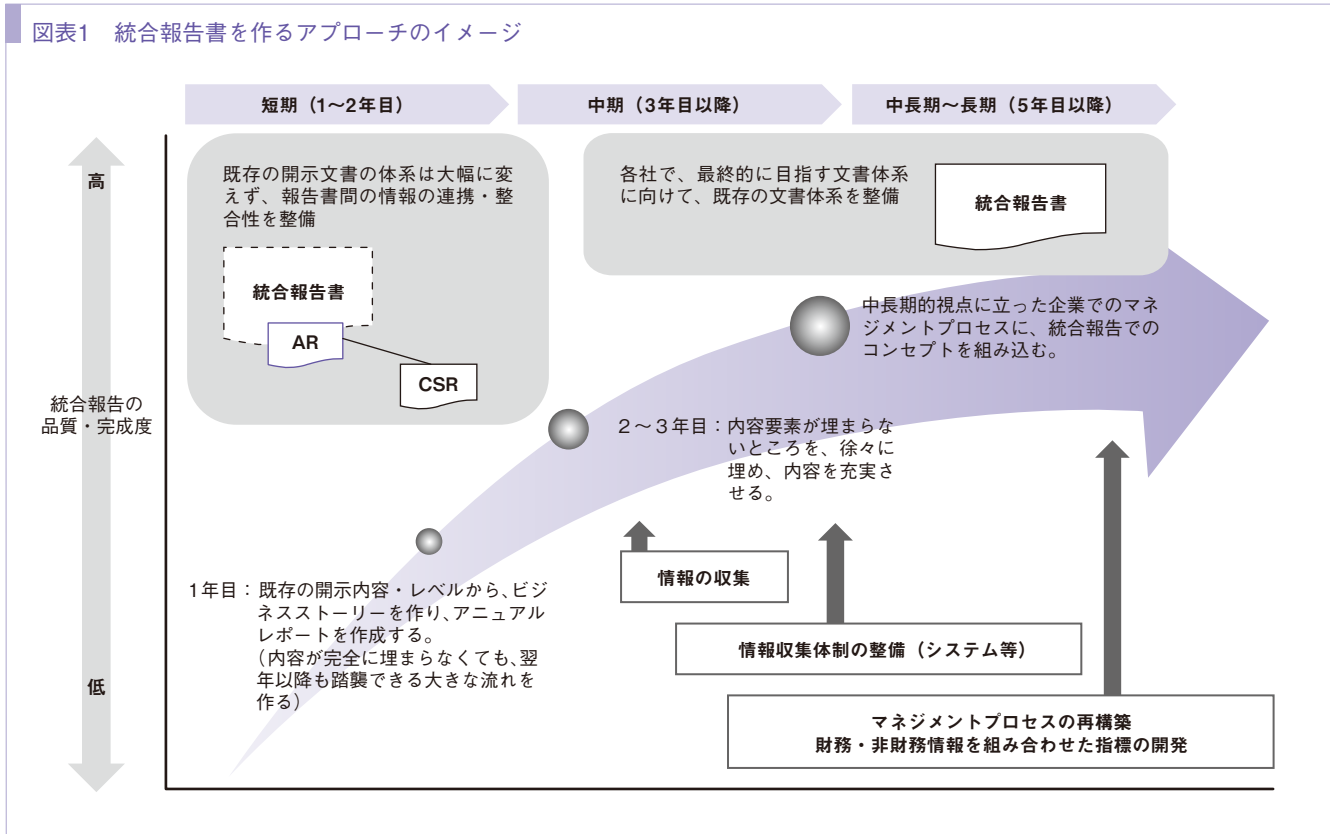
また、統合報告は企業の長期的な価値創造能力の持続可能性を中心としたコミュニケーションであり、グローバルな競争に勝ち抜き、持続可能性の実現に挑戦するための有効な経営手法となることが期待されています。

2. 実践に向けたアプローチ

統合報告は、企業の価値創造に関する理解を促進するためのコミュニケーション活動の全体を指す概念であり、統合報告書の作成に留まるものではありません。そのため、統合報告を実践するアプローチとして、統合思考から始めるアプローチと統合報告書の作成から始めるアプローチが考えられます。

IIRCによれば、統合思考とは、「組織の様々な事業単位および機能単位と組織が利用し影響を与える資本との間の関係についての、組織による動的な考察であり、統合思考は、短、中、長期の価値創造を考慮した、統合的な意思決定および行動を導く。」と定義されています。また、統合思考は、従来の「サ

図表1 統合報告書を作るアプローチのイメージ



イロ（縦割り）思考」とは対をなすものであると説明されています。

IIRCの最終的な目的は、統合報告の実践により統合思考を促進することであり、IIRCのCEOであるポール・ドラックマン氏も強調していますが、重要なのは統合報告のベースとなっている活動とプロセスであり、統合報告書はその実践結果の簡潔な報告に過ぎないということです。

つまり、統合思考の実践において重要なのは、企業が社会的機能の一部として存在していることを踏まえ、企業を中心に、より広範囲に価値創造プロセスを俯瞰するにより、これまで明示的に考察してこなかった要素と価値創造との関連性に気付き、サイロ（縦割り）思考の弊害を克服することだと言えます。

価値創造は企業に固有のものであり、それを伝達するための統合報告のあり方に正解はありません。そのため、統合思考を実践し、それを統合報告書として表現することで、企業の価値創造について最も効果的なコミュニケーションができる可能性があります。ただし、統合報告の考え方や企業の価値創造ストーリーが十分に理解、共有されていなければ、すなわち、統合報告書の完成型が具体的にイメージできる状態になっていなければ、統合報告書として取りまとめることは容易ではないと考えられます。なぜなら、統合報告書は、企業の価値創造を文書という目に見える形で最もわかりやすく表現したものであるからです。

裏を返せば、良い統合報告書を作成できるということは、高度な統合思考が実践できているとも言えます。そのため、まずは現状の開示情報を所与のものとして統合報告のために不足する要素を点検し、抽出された課題への対処を進めると同時に、統合報告書のイメージを作り上げていく方法が、より現実的なアプローチだと考えられます。

統合報告書の作成から始めるアプローチでは、既存の開示情報の分析からはじまり、開示情報を取捨選択、体系化しながら、併せて情報収集体制を整備していくことになると考えられますが、経営環境や戦略も継続的に変化していくなかでプロセス変更となるため、実際には、中長期的な取組みとして進めることになると考えられます。（図表1参照）

Ⅲ 統合報告書作成の進め方

1. 価値創造ストーリーの作成と開示情報の体系化

(1) 調査研究

まず初めに、統合報告書の基礎となるフレームワークについて検討する必要があります。IIRCが提案するフレームワークは、国際的に通用するものとして検討されているものであり、注目度も高いことから、多くの企業が参考にすると考えられま

す。そのため、まずはIIRCのフレームワークを理解することが必要だと考えられます。

同時に、統合報告に関する先進企業・業界等における取組みや開示例に関する情報を収集し、統合報告書の概括的なイメージを醸成することも必要と考えられます。IIRCの提案する統合報告のフレームワークは原則主義によっており、これを理解しただけで直ちに報告書の具体的なイメージを想起するのは困難だと思われるからです。また、IIRCのパイロットプログラム参加企業が統合報告を作成するにあたり直面した課題や、作成を通じて得た気付きについてフィードバックした内容を確認することも、統合報告を理解するためには有効だと考えられます。

統合報告書のおおよそのイメージのができあがった段階で、自社のアニュアルレポートおよびその他の開示情報を再確認します。有価証券報告書や事業報告書など制度的要請に基づくものに加え、アニュアルレポート、サステナビリティ報告書、投資家向け説明会資料や株主通信など、法的要請に基づかない自発的な開示情報のそれぞれについて、開示の意義を改めて確認し、開示されている内容の比較を行います。これにより、開示情報の重複や開示する意義が不明確な情報の存在など、いくつかの課題が発見される可能性があります。

また、開示されている報告書のうち、統合報告書のイメージと整合する部分と統合報告の目的に照らし情報開示の効果に疑問のある部分はそれぞれの部分かを検討することで、後に続く統合報告書作成作業の参考となるだけでなく、現状の報告書における改善ポイントも明らかになります。

(2) 価値創造ストーリーの作成

価値創造ストーリーの作成に際しては、資本とビジネスモデルの内容を明らかにすることが必要です。

資本の確認では、企業価値を構成し、経営上、考慮すべき要素をリストアップし、それを資本の分類に当てはめていく作業を行うこととなります。資本の検討に際しては、企業が直接支配していない要素を含めて分析しなければならない点に留意が必要です。

ビジネスモデルの確認においては、企業が直接的にかかわる部分を中心に、事業活動と企業が利用、創出するインプットやアウトプットの内容を明らかにします。

資本とビジネスモデルが整理された段階で、もしくは、同時並行で価値創造ストーリーを作成することとなります。価値創造ストーリーの作成に際しては、企業内部や直接的な関係を持つステークホルダーに限定されず、社会というひとつのシステムの中で、企業がどのような活動を行っているのか、周囲との相互作用により、どのような機能を果たしているのかという理解に基づき、企業が価値創造する仕組みをわかりやすく図式化ないし簡潔な文章にまとめることとなります。

価値創造ストーリー作成のできるだけ早い段階において、トップマネジメントによる関与を受けることが適切でしょう。

的確な経営環境認識と戦略の選択は、価値創造ストーリーの説得力を高め、統合報告をより効果の高いものにすると考えられますが、それらについて最終的な責任を持ち、意思決定していくのはトップマネジメントの役割だからです。関与の仕方としては、インタビューを通じて、価値創造ストーリーの写真をマネジメントに語ってもらう、図式化された価値創造ストーリーについて、マネジメントによるレビューを受けるなどの方法が考えられます。

価値創造ストーリーのおおよその枠組みが決まったら、基本原則の要求事項を確認することになります。特に、戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、重要性と簡潔性といった基本原則については、組織横断的に適切なレベルのマネジメントの関与を求め、検討を進めることが必要と考えられます。

基本原則の検討と前後して、内容要素についても整理しておく必要があります。現状開示されている情報は、内容要素のうちどこをカバーできているのかマッピングを行うことで、開示すべき情報の不足が明らかになります。さらに、非開示の内部利用情報についても内容要素とのマッピングを行うことで、今後、収集が必要となる情報が明らかになります。

(3) 課題整理

課題整理においては、まず、調査研究を通じて抽出された開示情報の報告書レベルの課題について、イメージと現実とのギャップや他社事例を研究する過程で得た着想や課題について整理し、それらをどう実現し、改善していくのかについて、基本的な方針を策定します。

ここでの作業は、自発的に開示されている情報の位置付け、作成コストと効果測定などについて確認することで現在の情報開示における非効率を削減するというだけに留まりません。価値創造ストーリーと各報告書との関連性を規定し、報告書および開示情報を体系化することで、企業とマルチステークホルダーとのコミュニケーション全体を統合させるとの観点から、課題を整理し、対応方針を決定することが重要です。

また、統合報告の最終的な目的は企業のコミュニケーションプロセス全体を改善することであり、そのためには、規制機関ないしステークホルダーからの要求に応えるかたちで情報開示を行うという受動的な発想から、ステークホルダーへの積極的・戦略的な情報の提供を通じて、企業の目的を実現するという能動的な発想に転換することが重要です。より効果的なコミュニケーションを行うために、統合報告のフレームワークや新しいテクノロジー、メディアを戦略的に活用していくという視点からも検討を行うことになると考えられます。

次に、価値創造ストーリーの作成を通じて明らかにされた開示情報の取捨選択に関する課題と追加で収集すべき情報への対応方針について整理し、決定します。

価値創造ストーリーを作成する過程で、重要性と結合性の議論が十分に行われていれば、開示情報の取捨選択や追加収集する情報の特定と対応方針の決定は比較的容易かもしれま

せん。しかし、信頼性と完全性の要求事項への対処もまた困難な課題です。ポジティブ面とネガティブ面の両方について重要性を有する情報を開示する必要がありますが、今のところ、統合報告は自発的な開示として行われているため、企業は自発的な開示の枠組み内においてネガティブな情報をどこまで開示すべきかというジレンマに陥ると考えられます。また、統合報告書に含まれる情報は、その性質上、ビジネスを実践する際の中核となる情報ですが、商業上の機密情報を開示することによって競争優位を失うことは回避しなければなりません。さらに、将来志向情報については、実現可能性が不確定であることに関する注意喚起や、企業が適用した仮定とその可変性について十分な説明を行うなど、情報の利用者が将来志向情報を適切に理解するための配慮について検討が必要です。

このように様々な課題が出てくることが想定されますが、これらを1年目の統合報告書作成から直ちに改善できる短期的な課題と、2年目以降、時間をかけて改善していく中長期的な課題とに区分して、具体的な対応を進めて行くこととなります。

(4) 報告書の作成（記載項目の決定）

課題の整理まで完了したら、実際に報告書を作成する作業に入ります。先に述べたとおり、経営環境や戦略も継続的に変化していくなかでのプロセス変更は、中長期的な取組みとなることが想定されるため、統合報告の初年度においては、既存の開示内容、レベルを維持したままで良いので、まずは、ぶれない価値創造ストーリーを報告書に組み込む作業に焦点を当てるのが有効と考えられます。これにより、翌期以降も踏襲できる大きな流れを持たせることができ、漸次的に開示情報の拡充や選択を進めていくことが可能となります。

報告書を作成するにあたり、IIRCの提案する統合報告を実践しようとした場合、いくつか留意すべき要求事項があります。1つめは、企業の重要性決定プロセスです。主たる報告書利用者の情報ニーズを特定した方法を含め、適合性を有する事象の特定、およびそれらの事象を、重要性を有する事象に絞り込むプロセスを説明する必要がありますが、そのためには、実際に、組織内において重要性の決定のための基準があり、運用されていることが前提になると考えられます。2つめは、報告境界およびその決定方法です。報告境界を開示させる目的は、報告境界に含まれる事業体を特定することではなく、財務報告主体の価値創造能力に重要な影響を与える機会、リスクと要素を特定することですが、価値創造能力への影響を評価する際には判断を伴い、重要性の決定と同様、判断基準が必要となります。また、実務上は、信頼性のあるデータが取得できないなど、統合報告書に開示できる情報の性質や範囲について制約があると考えられます。

2. 開示情報の改善と情報収集体制の整備

(1) 基本原則と内容要素のアップデート

統合報告の2年目、3年目には、1年目で解決できなかった課題への対応として、主に開示情報の整理と社内体制の整備を行うことになると考えられます。同時に、IIRCが提案するフレームワークに記載されている基本原則や内容要素について、前期からの変更点については、随時、アップデートを行う必要があります。

基本原則については、重要性のある情報について、優先順位を見直すことを筆頭に、プロセス改善により、情報入手のためのコストに係る問題が解消されたり、将来志向情報の信頼性が向上した部分について、統合報告書における開示情報の範囲と質を見直すこととなります。

内容要素については、経営環境認識、機会とリスクの分析、戦略と資源配分の決定、具体的な事業活動および成果測定という、事業運営のサイクルのなかで統合報告に必要なほとんどの情報が取り扱われることになると考えられ、最新の情報を統合報告書に反映することになります。ただし、業界内の規制緩和、大型買収の実施などは、基礎概念であるビジネスモデルに重要な影響を及ぼす可能性があるため、基礎概念の変化を統合報告書においてどのように表現するのか検討が必要になります。さらに、経営戦略の大幅な転換なども、基礎概念である価値創造ストーリーに重要な影響を及ぼすと考えられるため、急激な変化を伴う場合には、一貫性と比較可能性について、改めて検討することが必要になると考えられます。

(2) 財務・非財務情報の統合

統合報告が定着していくと、財務情報と非財務情報との関連性をどのように説明していくのかという課題が出てくると考えられます。ここで重要なのは、統合報告は企業価値の測定を目的としたものではなく、企業の長期的な価値創造能力の持続可能性を評価するための基礎を提供することが目的であるということを理解しておくことです。また、統合報告における価値は、複数のステークホルダーとの関係において規定される、相対的なものであるということも理解しておく必要があります。つまり、非財務的要素と財務的要素の関連性や影響の程度について経営者の認識を示すことが求められるとしても、非財務的要素が財務的要素に与える最終的な影響を定量的に示すことまでは求められていないということです。もちろん、ステークホルダーの主要な関心は財務的資本の価値変動にあると考えられますので、非財務的要素が財務的要素に良い影響を及ぼすのか、それとも悪い影響を及ぼすのか、また、非財務的要素が強化されているのか、もしくは毀損されているのかといった、価値創造能力に関連する情勢を判断するための情報開示に対する期待は大きいと考えられます。そのため、財務的要素と関連性の強い非財務的要素について、その関連性に関する説明とともに、KPIの推移を示すなど、それぞれ

の企業が創意工夫して統合報告を行うことになると考えられます。

(3) 情報収集およびプロセス変更

価値創造ストーリーという大きな枠組みに変更がなければ、後は、情報内容の拡充と簡素化について検討すれば良いとも思えます。しかし、情報の重要性と結合性が変化するなか、経営判断に必要な情報も変化することを考えれば、収集すべき情報の範囲についても継続的な見直しが必要になると考えられます。価値創造ストーリー作成において実施した作業をベースに、不足する情報を入手するための取組みを行うだけでなく、新たな情報が入手可能となることにより、開示情報の範囲や、KPIの見直しが必要となる可能性があります。また、統合報告書の開示例が増えるのに伴い、一般KPIや業界共通KPIなどが登場してくることが想定されるため、比較可能性の観点から、新たに収集すべき情報の範囲が拡大する可能性があります。

また、統合報告における報告境界は、企業の直接的な支配が及ばない範囲にまで広がっています。そのため、報告境界に含まれるものの、直接的な支配が及ばない領域について、重要な情報があるかどうかの探索や、開示すべき情報が入手できない場合、どのような対応を行うのかについて検討が必要です。

経営判断に必要な情報の変化に対応して、情報収集体制についても変更を行う必要があります。報告内容に留まらず、情報収集の範囲、報告頻度や報告経路についても規定する必要があります。情報収集の範囲を拡大した場合、情報処理、収集のためのインフラや追加的リソースが必要となる可能性があり、従来、外部公表してこなかった情報を統合報告書において報告する場合には、外部公表時期の制約から、情報処理速度において改善が必要となる可能性があります。また、組織変更が行われた場合には報告経路についても変更が必要となります。統合報告はコーポレートコミュニケーション全体を包含しているため、変更による影響が広範囲に及ぼすことを念頭に、影響を評価し、対応方針を決定することが重要です。

また、企業が扱う情報はITと切り離して論じることができないことははや自明であり、ITの開発や変更についても併せて検討を行うことになるため、統合報告のための情報収集システムが既存のシステム開発計画と整合的であるかどうかについて確認するとともに、システムの変更により、統合報告書の一貫性や比較可能性を損なうことのないよう、配慮する必要があります。

3. マネジメントプロセスの再構築

統合報告がさらに進展していくと、中長期視点に立ったマネジメントプロセスにおける課題も認識されることになると考えられます。ダイナミックな経営環境変化の予測に基づき、予

想される事業ドメインのシフトに対応した組織構造への改革といった、マネジメントプロセス自体の再構築がマネジメントのアジェンダになる可能性があります。また、これに留まらず、価値観の転換を迫られるような事態の発生により、ガバナンス構造について変化が求められることがあるかもしれません。

IV まとめ

以上、統合報告書の作成について述べてきました。統合報告書を作成するに際して忘れてはならないのは、統合報告書は統合報告を最も簡潔に表現したものに過ぎないということです。すなわち、統合思考に基づく行動こそが重要なのであり、統合報告書の作成自体を目的化してしまう過ちは避けなければなりません。統合報告の実践は、経営環境認識・分析力の向上と変化への対応力を高めることで企業の持続可能性を維持強化すること、ステークホルダーとのコミュニケーションを改善することで事業運営を円滑ならしめること、といった企業経営にとってより根源的かつ重要な目的に適用するものです。統合報告の持つ可能性を正しく認識し、それをどのように活用し、多様な社会的期待に応えていくのかは、複雑で変化の激しい経営環境において、強かに生き抜くことを求められている経営者にとって、無視することのできない課題になりつつあると言えます。

【バックナンバー】

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

「第1回 統合報告とはなにか」
(AZ Insight Vol. 53/Sep 2012)

「第2回 統合報告 Q&A」
(AZ Insight Vol. 54/Nov 2012)

「第3回 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」
(AZ Insight Vol. 56/Mar 2013)

「第4回 統合報告における開示要素について」
(AZ Insight Vol. 57/May 2013)

「第5回 IIRC CEO ポール・ドラックマン氏に聞く」
(KPMG Insight Vol. 1/July 2013)

KPMG ジャパン

「統合報告アドバイザーグループ」

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ーサービスを提供しております。

ウェブサイト

<http://www.kpmg.or.jp/integrated-reporting>

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ーグループ

TEL : 03-3548-5106 (代表番号)

integrated-reporting@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

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.

© 2013 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.