

# KPMG Insight

KPMG Newsletter  
November 2015



cutting through complexity

未来を拓くコーポレートコミュニケーション  
第16回 「統合報告の実際-未来を拓くコーポ  
レートコミュニケーション」出版記念  
執筆者  
ハーバード・ビジネススクール  
ロバート・G・エクレス教授  
インタビュー



Volume  
15

# 未来を拓くコーポレートコミュニケーション

## 第16回「統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション」出版記念

### 執筆者 ハーバード・ビジネススクール ロバート・G・エクレス教授 インタビュー

#### 【聞き手】

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 芝坂 佳子  
シニアマネジャー 新名谷 寛昌

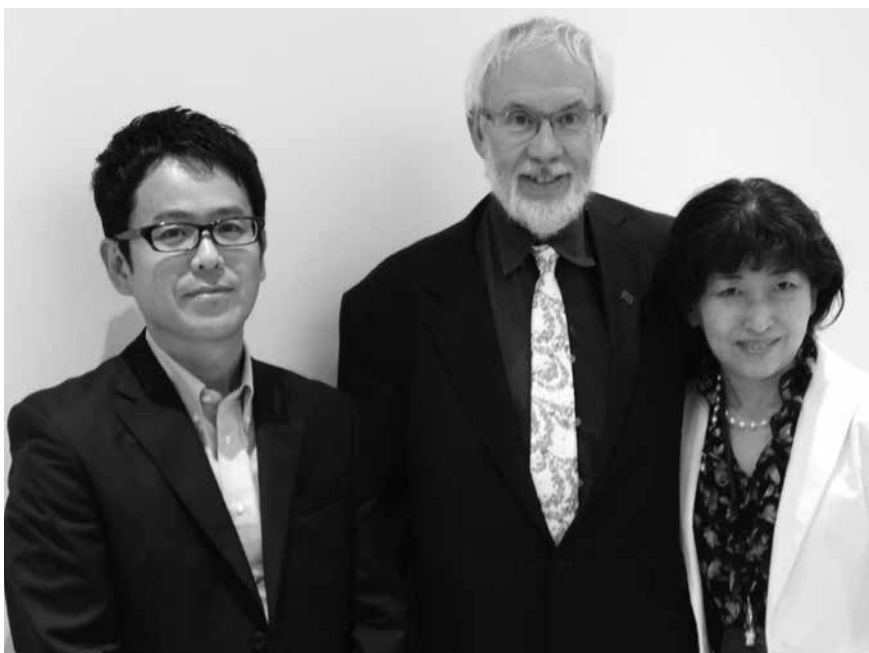
統合報告に関する世界的権威として、多くのエクセレントカンパニーの経営者や関係する組織・機関と積極的な対話を続けているハーバード・ビジネススクールの教授、ロバート・G・エクレス氏が2014年11月に著書『The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality』を米国で上梓しました。この度、KPMG ジャパン統合報告アドバイザリーグループでは、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科北川哲雄教授に監訳者としてご指導いただきながら、同書を翻訳し、『統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション』と題する同書の日本語版を日本経済新聞出版社から出版いたしました。

本稿は、「統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション」（原題「The Integrated Reporting Movement」）の共同執筆者であるハーバード・ビジネススクールのロバート・G・エクレス教授をお招きし、同書で述べられている重要なメッセージと、統合報告というムーブメントが企業経営にどのようなインパクトを与えるのかについて、同書の翻訳に携わったKPMG ジャパン統合報告アドバイザリーグループメンバーによるインタビューの内容についてお伝えいたします。

企業および社会の観点から重要課題について考察し、特定した重要課題を経営戦略に組み込むことにより、サステナビリティ戦略を持続可能な経営戦略へと昇華させるヒントが提示されています。

#### 【ポイント】

- サステナブル・バリュー・マトリックス (SVM) は、経営管理ツールであり、社会と企業にとってマテリアリティの高い課題を識別するのに役立つだけでなく、戦略と報告の優先順位付けを行い、KPI (業績管理指標) を選択するために活用できる。
- マテリアリティ分析により特定した課題は、経営戦略に組み込むことにより、統合思考を促進することが重要である。
- マテリアリティ分析は、ボード (取締役会) の役割を見直し、ボードにおける討議やメンバーの資質を磨くためにも有用であり、実効性のあるコーポレートガバナンス・コードの適用を支援することができる。
- 統合報告は多様な組織から支持されているというムーブメントが重要であり、これに関連する団体は、統合報告書の発展に向けたメッセージを統一し、適切な協力体制を構築することが望まれる。
- 統合報告は、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの理念を実現するために重要なムーブメントである。



中央：ロバート・G・エクレス教授  
ハーバード・ビジネススクール  
右：芝坂 佳子  
KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ パートナー  
左：新名谷 寛昌  
KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ シニアマネジャー

## I 『統合報告の実際』最も重要なセクションとメッセージ

芝坂 (KPMG)：本日は、KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループが翻訳した「統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション」の原著である「The Integrated Reporting Movement」の共同執筆者の一人である、ハーバードビジネススクールのロバート・G・エクレス教授をお招きし、同書のポイントについてお話しをお伺いしたいと思います。エクレス教授、本日はKPMGへお越しいただき、また、貴重なお話しをお伺いする機会を頂きまして、どうもありがとうございます。よろしくお願いいたします。

新名谷 (KPMG)：それでは早速ですが、私の方からいくつか質問をさせていただきます。私も翻訳チームの一員として、本書を興味深く拝読しました。全般的に大変示唆に富む内容で、特に、第6章のサステナブル・バリュー・マトリックス（以下、「SVM」という）のコンセプトは興味深く感じました。企業が自ら判断する「企業にとっての課題のマテリアリティ」と、企業の推定に基づく、「社会にとっての課題の特筆性」の対比により、企業の抱える課題と社会との期待との関係性を明確にすることができれば、戦略と報告の優先順位付けについて、説得

力のある説明ができると思います。きちんとポイントを押さえることができているかどうか確認する意味で、この本のなかでも特に重要なセクションと読者の皆様に伝えなかったメッセージは何かについてお話しをお聞かせいただけますでしょうか。もちろん、それぞれの章が重要であることは承知しているのですが。

エクレス (HBS)：そうですね。いずれの章も重要なので、本書に含まれています。しかし、強いて挙げるとするならば、5章と6章の、マテリアリティに関する議論についてでしょう。

マテリアリティはそれぞれの企業固有のものであり、その決定には判断を要します。ボードメンバーは、複数の重要なステークホルダーのうち誰がどう重要なのか、また、考察の時間軸はどのように考えるのかといった点も考慮し、課題の優先順位を決定する必要があります。

私達の提案しているSVMはマネジメントツールであり、適切なKPI(業績管理指標)を選択するために活用できます。実際、IIRC統合報告フレームワークにおいても、統合報告書の重要性の決定プロセスを効果的なものとするためには、経営プロセスと統合することが必要である点が示唆されています。ただ、本書における議論はハイレベルなものであり、具体的な方法論については述べていません。それらは、みなさんのようなプロフェッショナルが開発するものだと考えます。

申し上げたかったのは、特定した重要課題は、統合報告書において開示されるだけでなく、課題に適切に対処するため戦略に組み込むべきだと言うことで、重要な課題の相互関連性やそれらが財務的成果に及ぼす影響について考える統合思考が大切ということです。

一方で、ステークホルダーに対して果たすべき責任という観点も忘れてはいけません。企業の立場から、現時点で戦略実行における重要な課題とはみなされない事象であっても、社会を完全に無視することはできませんし、企業も社会にとっての課題の重要性は認識しているわけですから、サステナビリティレポートの必要性には変わりがないということです。

それから、多くの関与者により推進されている統合報告書のムーブメントそれ自体が注目に値することですし、そのような状況において、各関与者が果たすべき責任を明確にするべきであるということも重要なメッセージです。

統合報告を促進する主要な組織には、IIRC（国際統合報告評議会）、GRI（グローバル・レポーティング・イニシアチブ）、SASB（米国サステナビリティ会計基準審議会）、CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）などがありますが、これらの組織の適切なコラボレーションにより、統合報告書の発展に向けたメッセージを統一する必要があります。なぜなら、目的や役割がそれぞれ異なる組織から多様な要求を受け取る企業の側に混乱が生じているためです。

IIRCは財務資本の提供者に向け統合報告書作成のためのハイレベルなフレームワークを提供することを目的としている一方、SASBは投資家に開示するための業種別サステナビリティ基準を設定することを目的としています。そして、GRIはマルチステークホルダーを対象に、持続可能な発展を達成するための重要課題の特定を目指していますし、CDPは特に環境情報に焦点を当てて測定、開示等の基準を開発しています。統合報告を発展させるためには、それぞれの関与者が、自分達は何を目指しているのか、それぞれがどのように協力するのかを明らかにする必要があります。

## II SVMのマネジメントツールとしての活用

新名谷 (KPMG)：なるほど、どうもありがとうございます。

ところで、私が最も関心を持ったのは、SVMをマネジメントツールとして活用するべきであるという問題提起です。

企業と社会双方にとってマテリアルな社会的課題のうち、財務資本の提供者とステークホルダーの利害が対立するものを解決するためには、大きなイノベーションが必要ですが、そのようなイノベーションを起こすことにより財務業績と非財務業績を同時に改善することを目指すという考え方です。これに関してもう少し詳しくお聞きかせください。

また、企業がこれまであまりかわりを持ってこなかったステークホルダー、たとえば、政府機関やNGOですが、と協働することにより、イノベーションを起こし、財務業績と非財務業績の改善を達成した良い事例などはあるのでしょうか。

図表1 サステナブル・バリュー・マトリクス

社会にとっての課題の特筆性	<b>社会的重大課題</b> ・サステナビリティ報告 ・高度なステークホルダーエンゲージメント ・資本投資なし(ただし、特筆すべきエンゲージメントの経費) ・小規模なイノベーション	<b>マテリアルな社会的課題</b> ・統合報告 ・非常に高度なステークホルダーエンゲージメント ・新たな資本割り当て ・大きなイノベーション
	<b>社会の課題重大性境界</b> 潜在的もしくは課題 ・報告の必要性なし ・最小限の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に対する(もしあれば)小額の経費 ・イノベーション不要	<b>マテリアリティの高い課題</b> ・統合報告 ・中程度のステークホルダーエンゲージメント ・従来の資本割り当て ・中程度のイノベーション
企業にとっての課題のマテリアリティ		

出典：「統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション」138ページより

エクレス (HBS)：SVMの右上に位置付けられた課題についてのご質問ですね(図表1参照)。より困難な課題を解決するために必要とされるイノベーションへの投資は、必要とされる経営資源も多大になりますし、実現までに相当の時間も要すると考えられるため、大きなリスクを伴うといえます。

また、ステークホルダー・エンゲージメントによりオープンイノベーションを誘発するためには、ステークホルダー・エンゲージメント自体も高度なものでなければなりません。そのため、そのような課題については統合報告書においてステークホルダー・エンゲージメントの状況や資源配分について説明し、イノベーションの期待効果や取組みの状況を報告することが重要です。

具体的事例ですが、今回の調査は、統合報告書の実際、つまり、報告書の内容とその現状の調査なので、具体的事例の調査は実施していません。そのような調査は、今後の課題になってくると思います。

新名谷 (KPMG)：SVMは産業の種類や企業の規模に関係なく適用できるのでしょうか。

エクレス (HBS)：SVMは、産業の種類や企業の規模に関係なく有益だと思います。SVMは、マテリアリティマトリックスがどのように構築されているのかの説明を改良するものだからです。

マテリアリティを決定するためにどのような方法を適用した



のかということ、業種や企業規模にかかわらず、説明可能だと思えます。ただし、本書は公開企業を対象にした調査の報告ですし、公に情報公開する必要性のない非公開企業にとってはやや有用性が低いかもしれません。

**新名谷 (KPMG) :** SVMの価値を最大化するためには、マテリアリティマトリックスの策定プロセスについて説明し、情報利用者の理解を得ることが重要だということは解りました。ところで、SVMの説明により、戦略選択における背景情報や経営陣による考察が開示され、それが企業の競争力を毀損する恐れはないのでしょうか。

**エクレス (HBS) :** マテリアリティを決定する方法を記述すること自体には、そのようなリスクはないと思えます。競争力毀損のリスクは、何が重要で、何が重要でないのか、ということを表示すること自体の中には存在すると思えますが、それも、それほど大きなリスクとはいえないでしょう。

課題がSVMのどこに位置づけられるのか、ステークホルダーをどのように特定し、優先順位付けしたのか。それぞれのステークホルダーとは、どのようにエンゲージメントしているのか。必要な情報はどのように収集したのか。これら手続の透明性を高めることで、情報利用者がSVMの質に関する評価を行えるようにすることが重要です。

IRの責任者は投資家の観点から何が重要で、何が重要でないかを語り、サステナビリティの責任者は、社会にとって何が重要で、何が重要でないかを語るとすれば、2つの意見が混在することになり、それでは説得力はないでしょう。

**芝坂 (KPMG) :** コーポレートガバナンス・コードの実践においては、ボードメンバーの資質が問われており、そのためのトレーニングや支援体制の重要性なども提起されています。SVMはその点で、取締役会の議論や、意思決定のツールとして大変有用なのではないでしょうか。つまり、SVMのフレームワークに沿ってマテリアリティを考えることにより、ボードメンバーは、意思決定やマネジメントに関するスキルを向上させることができるのではないのでしょうか。事業活動とCSR活動の関係性やそれぞれの経営課題について、より深い洞察を得ることができるようになるのではないかと思います。

**エクレス (HBS) :** SVM作成におけるボードメンバーの役割は、重要な関与者は誰か、また、社会的な課題を考える際の時間軸を決定することであり、マテリアルな事象を特定し、SVMを作成することはマネジメントの役割だと理解しています。個別の経営課題について考えるのは、ボードメンバーではなく、マネジメントの役割になると思えます。日本企業では、ボードメンバーとマネジメントの役割のあり方が欧米の制度と異なる面があるということですか。

**芝坂 (KPMG) :** そうですね。欧米とは会社法上の制度が異なることもあり、組織の機関設計もいくつかのパターンがあります。また、ボードメンバーとマネジメントの役割分担が判りにくいところがあるかもしれません。

コーポレートガバナンス・コードで期待されている「経営と執行の分離」は、なかなか理解しにくい側面があるようですが、SVMは、企業経営に責任を有する方々を支援し、また、組織内の理解を促進できる作用も期待できると思えます。

### III 持続可能な戦略とサステナビリティ戦略との区別、インターネットの活用と結合性の改善

**エクレス (HBS) :** 本書におけるもうひとつの重要なメッセージは、持続可能な戦略 (Sustainable strategy) とサステナビリティ戦略 (Sustainability tactics) とを区別することです。持続可能な戦略は、持続可能な社会に貢献しながら長期的に株主価値を生み出すための戦略であり、マネジメント層が横断的な責任を有する課題です。

一方で、サステナビリティ戦略は、企業自身にとってはあまり重要ではないが社会的重大課題に対応するためのものであり、チーフ・サステナビリティ・オフィサーが主体となり対応すべき個別の課題です。

それからもうひとつ、インターネットの活用と結合性の改善も重要なメッセージです。ITの活用により、統合報告の中心的な指導原則である情報の結合性を表現することで、紙媒体における表現と結合性の限界を超え、統合的思考と統合報告が相互に補強しあう関係をつくることができます。

第9章「情報技術の活用と未来」では、コンテクスチュアルレポート (文脈報告:「全体像」) のなかから容易に特定の情報が得られる報告の形態というアイデアを紹介しています。統合報告書によりコンテクストを提示することで、統合報告書の読者は、必要な詳細情報へ速やかにアクセスすることが可能となり、逆に、詳細情報へアクセスした利用者は、それがどのようなコンテクストのもとで、いかなる意味を持つものかを追跡することができるようになるというものです。

**芝坂 (KPMG) :** 大変、興味深いアイデアですね。ビッグデータの活用はメガトレンドですが、多くのデータや数値が氾濫する状況では、適切なコンテクストに当て嵌めて必要な情報を取り出し、相互に関連付けてデータを解釈することが重要ですね。

**新名谷 (KPMG) :** 確かに、コンテクストは重要ですね。コンテクストを正確に捉えることなしに、物事を正しく理解することはできないと思えます。同じ表現であっても、使用する場面を間違えると、まったく異なる意味に解釈されてしまい、相手か

ら予想もしない反応をされてしまうことがあると思います。

**エクレス (HBS) :** それは、**コンテクスチュアルレポーティングは日本企業にとって分かり易いという意味ですか、それとも、あまり馴染まない考え方ということですか。**

**芝坂 (KPMG) :** ステークホルダーが多様化し関係者の数が増えれば増えるほど、コンテクストの共有も困難になると思いますが、日本では、これまで多くのコンテクストが共有されている文化的土壌のなかでビジネスが行われてきたために、普段はそれを意識してこなかったと思います。しかし、グローバル化の進展や多様化の推進が求められる中、その必要性は増してきています。とはいえ、なかなか馴染めない点も多いことも否めないと感じています。

**エクレス (HBS) :** そうすると、**ステークホルダー・エンゲージメントの質を高めていくには大変な努力が必要になるかもしれませんね。**

**新名谷 (KPMG) :** ステークホルダーの種類にもよると思います。顧客、従業員、サプライヤーなど、日常的に接点のあるステークホルダーとはコンテクストの共有も自然に行われていくと思いますが、これまで、投資家とはあまり接点を持っていなかった場合、エンゲージメントにおいて、どのように対処すれば良いのかわからず、戸惑いがあるかもしれません。対話を深め、コンテクストや信頼関係を共有していく努力を意識的に行っていく工夫は、中長期的な企業価値向上のためには必要だと思います。特に、海外投資家とのエンゲージメントについては、不安に感じられている企業の方も多くいらっしゃると思います。

**エクレス (HBS) :** スチュワードシップ・コードで、投資家との対話を推奨している意義が感じられるようになると、良い循環が期待できるでしょう。

## IV 日本企業へのメッセージ

**芝坂 (KPMG) :** まったくそうですね。日本企業にとっては、大変ではありますが、避けて通れないチャレンジといえるのではないかと思います。それでは、最後にエクレス教授より、日本の皆様にメッセージを頂きたいのですが、一言いただけますでしょうか。

**エクレス (HBS) :** 今回の来日にあたり、あらためて、日本の置かれている現状について見直しました。特に、スチュワードシップ・コード、およびコーポレートガバナンス・コードの

導入は大きな契機です。これらが目指している本当の狙いを、企業経営者の方々はもちろん、それぞれにおかれている役割や責務のなかで、深く考えていただきたいと思います。統合報告への取組みは、この2つのコードが目指す成果を実現するために、もっともふさわしいムーブメントであると確信しています。

一方で、現在、日本で「統合報告書」として発行されているレポートの内容や質がまちまちで、まだまだ、工夫と深い取組みが必要であることもわかりました。

私は、世界中のどこの国とも違う、日本企業の優れた特性に、深い敬意を持っています。その特性をさらに伸ばし、統合報告を有意なものとして活用するための、第一歩を踏み出してください。まず、自社にとって重要な関係者とはなにか、そして、マテリアリティをどう考えるのかを、検討してみることをおすすめします。

ぜひ、近い将来、再び日本を訪れ、多くの方々と議論できる機会があることを楽しみにしています。

**芝坂・新名谷 (KPMG) :** 本日は、ありがとうございました。今後とも、よろしくお願いたします。

## 【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/Jul 2013)

「第6回 統合報告の実践に向けて」

(KPMG Insight Vol.2/Sep 2013)

「第7回 青山学院大学大学院教授 北川哲雄先生に聞く

今、資本市場に求められる「長期的視点」と統合報告の可能性」

(KPMG Insight Vol.3/Nov 2013)

「第8回 国際統合報告フレームワークの解説」

(KPMG Insight Vol.5/Mar 2014)

「第9回 座談会 企業の成長戦略を支えるコミュニケーション 市場、投資家、そしてコーポレートガバナンス」

(KPMG Insight Vol.6/May 2014)

「第10回 企業と投資家との対話の重要性から考える「統合報告」」

(KPMG Insight Vol.8/Sep 2014)

「第11回 Integrated Business に向かって 第4回 IIRC

年次総会の報告」

(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)

「第12回 企業報告はいかに社会インフラ投資を支えうる

かー G20 ブリスベン・サミット首脳宣言に寄せて」

(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)

「第13回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果

(前編)」

(KPMG Insight Vol.11/ Mar 2015)

「第14回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果

(後編)」

(KPMG Insight Vol.12/ May 2015)

「第15回 「統合報告の実践 - 未来を拓くコーポレートコ

ミュニケーション」出版記念 鼎談」

(KPMG Insight Vol.14/ Sep 2015)

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザリーグループ

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、KPMG ジャパンは、統合報告アドバイザリーグループを設け、グループ全体で戦略的開示の実現に向けて取組みを支援するための体制を構築しています。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、統合報告の実践に関する支援をはじめ、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います。

[www.KPMG.com/jp/integrated-reporting/](http://www.KPMG.com/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リーグループ

TEL : 03-3548-5106 (代表電話)

[integrated-reporting@jp.kpmg.com](mailto:integrated-reporting@jp.kpmg.com)

## 日本企業の統合報告書に関する調査2014



2015年6月刊

執筆者：KPMG ジャパン 統合報告  
アドバイザーグループ

内容：

1. 事例調査の概要
2. 事例調査の結果  
発行企業の状況
3. 事例調査の結果  
ビジネスモデルの開示
4. 事例調査の結果  
リスク情報の開示
5. 事例調査の結果  
業務報告の開示
6. 事例調査の結果  
コーポレートガバナンスの開示
7. 調査の方法
8. 発行企業リスト

KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループは、ESGコミュニケーション・フォーラムが「国内統合レポート発行企業リスト2014年版」として公表している142のレポートを対象に調査・分析し、調査報告書を発行いたしました。本報告書では、発行企業の開示状況について詳しく分析し、見えてきた今後の課題について解説しております。

<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/integrated-reporting-article/pages/integrated-reporting-20150628.aspx>

## 統合報告の実際

ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション



2015年7月刊

著者：ロバート・G・エクレス、マイケル・P・クルス

監訳：北川 哲雄

訳：KPMGジャパン 統合報告  
アドバイザーグループ

中央経済社

328頁 3,200円(税抜)

本書は、統合報告の普及を支援することを目的に、ハーバード・ビジネススクール名誉教授であり、サステナビリティ会計基準審議会前議長であるロバート・G・エクレスと同審議会評議会メンバーのマイケル・P・クルスが執筆した『The Integrated Reporting Movement』(Wiley, 2014年11月刊行)を、北川哲雄教授(青山学院大学国際マネジメント研究科)監修のもと、KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループが翻訳したものです。統合報告が生まれた南アフリカの事例紹介および統合報告にかかわるムーブメントの現状を紹介したうえで、企業、投資家、規制当局がすべきことを併せて提案しています。



KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/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は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。

© 2015 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.

© 2015 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.