



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 16

January 2016

経営トピック②

未来を拓くコーポレートコミュニケーション
第 17 回 持続可能性のための価値創造

kpmg.com/jp



未来を拓くコーポレート コミュニケーション

第17回 持続可能性のための価値創造

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 新名谷 寛昌

統合報告書発行企業数は着実に増加しており、国内外における市場関係者の認知もいよいよ高まりつつあります。そして、統合報告に関する理解が深まるのに従い、より完成度の高い統合報告書への期待も高まっていると考えられます。さらに、先行して統合報告書を開示してきた企業は、企業を取り巻くステークホルダーの期待に応え、将来にわたって存続していくために、何を重要と考え、事業活動に取り組んでいるのかを伝えるという、真の統合報告を目指し、組織改革に着手する段階に差し掛かると考えられます。また、これから統合報告書を作成しようとする企業は、先行する企業の例から学び、統合報告の本質を踏まえたうえで、とるべき行動を考えることが重要です。

本稿では、改めてIIRC統合報告フレームワークを確認しながら、統合報告の文脈から、価値創造と持続可能性というテーマについて考えるとともに、いかにして統合報告の取組みが、企業に長期的な競争優位をもたらす持続可能な戦略の実践に繋がっていくのかについて考えたいと思います。

また、持続可能な戦略を洗練するための、ステークホルダーとのエンゲージメントのあり方について、企業価値、戦略と資源配分、マテリアリティ（重要性）の評価といった論点ごとにポイントを解説しています。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



新名谷 寛昌
にいなや ひろまさ

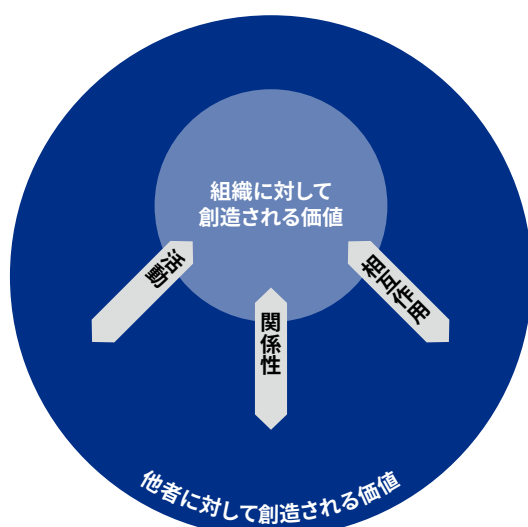
【ポイント】

- 一 統合報告書における価値創造は、経済的価値や社会的価値といった、企業を取り巻く株主以外のステークホルダーに対する価値創造も含んでいる。そして、多面的な価値創造が究極的には株主にとっての価値創造に繋がると考えている。
- 一 どのような価値について報告するかは、情報を提供するターゲットによって異なるが、統合報告においては財務資本の提供者（株主）の関心と適合していることが重要である。
- 一 統合報告書における持続可能性の問題は、組織の持続可能性と社会の持続可能性の双方を含み、それらの関係性や重視する程度について、企業自身の考えを、自社の価値創造に与える影響を踏まえて明らかにすることが重要である。
- 一 企業と社会の持続可能性を同時に達成することを目的とした持続可能な戦略は、長期的な競争優位性の源泉となり得る。
- 一 企業が、多様なステークホルダーにとっての価値を創造し、そして、持続可能な戦略を洗練するため、ステークホルダーとのエンゲージメントが重要である。

I. 価値創造と持続可能性

統合報告書を発行する上場企業数は年々、着実に増加しており、また、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードといった政策の後押しにより、統合報告を巡る議論も益々活発化しています。ほんの数年前と比較して、統合報告に関する認知は格段に進んだと実感される状況であり、統合

【図表1 組織に対して創造される価値と他者に対して創造される価値】



出所：IIRC 統合報告フレームワーク

報告書の作成実務に携わっておられる方は、自社の統合報告をどう作成し、また、進化させていくのか、具体的な方法論について、より高い関心を持たれているのではないかと思います。しかし、価値創造モデルの提示やIIRC統合フレームワークの資本概念に基づく自社の強みの説明など、ありのままの姿を統合報告書に表現するだけの改善では、部分的に、コミュニケーションの問題を解消することはできるかもしれませんが、企業の価値創造能力自体を向上させることはできません。統合報告の取組みを本当に価値のあるものとするためには、価値創造や統合思考といった根幹の部分を中心に、咀嚼、理解したうえで、中長期的な組織変革を目指すための戦略的課題と位置付けて取り組むことが重要だと考えられます。そこで、今回は、価値創造と持続可能性の概念について考えるとともに、持続可能な戦略が社会と企業にとって、どのような意義を持つのかについても考えてみたいと思います。

1. 価値創造とは何か

まず初めに、価値創造について考えてみたいと思います。「価値」には、経済的価値や社会的価値、さらには道徳的価値など、多面性があり、また、対象物が同一であっても、評価者の価値観や置かれた状況により、価値は相対的なものとなります。それ故、ステークホルダーとのエンゲージメントが重要なものであり、また、このような価値の多面性や相対性が、価値創造の考察に関する議論を複雑にする原因だと考えられます。

IIRC統合報告フレームワークは、統合報告書で取り扱う価値には、①組織自身に対して創造される価値(財務資本の提供者への財務リターンにつながるもの)と、②他者に対して創造される価値(ステークホルダー及び社会全体に対する価値)があるとされており、これらは相互に関連しあっていることを明らかにしています(図表1参照)。

ただし、統合報告書の主たる読者として、財務資本の提供者を想定していることから、他者に対して創造される価値については、財務資本の提供者が関心を持つ程度、つまり、他者に対して創造される価値が組織自身に対する価値を創造する能力に影響を与える場合に限り、それが統合報告書に含まれると考えています。つまり、主たる関心は経済的価値であり、その評価に関連するものを重視しますが、それに限定されず、財務資本提供者の評価に影響を及ぼす組織が表明した目的(例えば、明確な社会的目的)に関連する場合、他者に対して創造される価値にも関心を持つとされています。重要なステークホルダーを満足させることが最終的には財務資本の提供者にとっても重要ということであり、それらステークホルダーの正当なニーズに対して、企業が適切に responding しているかどうかは、財務資本の提供者も当然に関心があるということです。

2. 持続可能性とは何か

次に、持続可能性について考えてみたいと思います。IIRC統合報告フレームワークは、持続可能性ということについて、詳細は述べていません。ただし、フレームワークの冒頭において、IIRCの長期ビジョンに言及しており、そこでは、「統合思考と統合報告の循環によって、効率的かつ生産的な資本の配分がもたらされ、それによって金融安定化と持続可能性につながる。」と述べています。また、同フレームワークは、統合思考とは、「組織が、その事業単位及び機能単位と組織が利用し影響を与える資本との関係について、能動的に考えることであり、統合思考は、短、中、長期の価値創造を考慮した、統合的な意思決定及び行動につながるもの。」としており、また、資本とは、「あらゆる組織の成功に向けた支えとなる価値の蓄積であり、ビジネスモデルのインプットとなるもの。」だと説明しています。

これら長期ビジョンの表明と用語の定義のみでは、IIRCの考える持続可能性の問題とは何を指すのかが明確ではありません。そこで、持続可能性の問題を企業及び社会の2つの側面から考察することにより、統合報告における持続可能性の問題を掘り下げてみたいと思います。

まず、統合報告における持続可能性が、企業の持続可能性を指している場合について考えてみます。企業の持続可能性について考える場合、持続可能性を希求する主体が誰であるのかが

問題になると考えられます。すなわち、「企業は誰のものか。」、また、「企業の目的は何か。」といった哲学的な問いに対する答えにより、持続可能性の意味合いも異なるものとなります。

例えば、企業が投資家のものであるとした場合、投資を継続するための条件として、リスクに見合ったリターンが継続的に確保できることが重視され、持続可能性を高めるためには、不採算の事業は速やかに切り捨てることが重要と判断されるかもしれません。一方で、企業が従業員のものであるとした場合、ひとりでも多くの従業員に働く場を提供することが重視され、現状の組織を維持、拡大するため、組織全体としての持続可能性が毀損されない限りにおいて、不採算の事業も可能な限り長く継続することが重要と判断されるかもしれません。すなわち、最も重要と考えるステークホルダーが誰なのかにより、戦略的意思決定及び資源配分の妥当性に関する評価も異なると考えられます。

IIRC統合報告フレームワークが想定する統合報告書の主たる利用者は、財務資本の提供者であるため、前者の立場がより重視されると考えられますが、IIRCが長期ビジョンに金融の安定化を含めているのは、資本市場の短期志向化については経済至上主義の弊害を軽減する意図もあると考えられます。

さらに、同フレームワークは、内容要素の「組織概要と外部環境」において、組織の文化、倫理及び価値等を明らかにすることを通じ、組織の使命とビジョンを特定し、基本的な文脈を提供することを求めていることを考えると、「持続可能性を希求している主体は誰か。」という問いについては、企業自身の考え方を明らかにし、それぞれの立場から持続可能性に関する考え方を説明することが期待されていると考えられます。

次に、統合報告における持続可能性が、社会の持続可能性を指している場合について考えてみます。

少なくとも2つの点において、IIRC統合報告フレームワークには、社会の持続可能性という視点も組み込まれていると考えられます。

1点目は、価値創造に関する考察で確認したとおり、統合報告書で扱う価値には、他者に対して創造される価値が含まれており、これには社会全体に対する価値が含まれることを明示している点です。

2点目は、資本概念において、自然資本、社会関係資本といった、企業が独占的に所有することができない性質の資本を認定しているという点です。このような拡張された資本概念は、これまでの事業報告において、中心的なテーマとして取り扱われることの少なかった、企業活動による社会的価値に及ぼす要素に対しても、価値創造という企業活動の包括的な枠組みの中において明確な地位を与えたという点で、事業報告の革新的な変化だと言えます。

以上の検討から、統合報告における持続可能性とは、企業と

社会の双方に関連しており、事業報告という性質上、企業の持続可能性を中心に考えるものの、同時に、企業継続の大前提となる社会の持続可能性という問題に対し、企業はどのような姿勢で臨んでいるのかについて、明らかにすることが期待されていると言えそうです。

3. 社会の持続可能性を考慮する持続可能な戦略の必要性

ここまで、価値創造と持続可能性、これらの社会的な側面がいずれも重要である点を確認しましたが、多くの企業、そして統合報告書の主たる読者は、社会の持続可能性よりも、より身近な問題である組織の持続可能性について関心が高いと考えられます。それでも尚、企業が統合報告書において社会的価値や企業理念について報告しなければならないとすれば、その根拠はどこに求められるのでしょうか。

まず、経済活動の規模的、地理的拡大により、企業を取り巻くステークホルダーの種類と数が飛躍的に増加していることが挙げられると思います。このことは、事業にインパクトを与えるリスク要因の変化にも関連しています。

IIRC統合報告フレームワークは、組織の中核はビジネスモデルにあるとしています。ビジネスモデルとは、「組織の戦略目的を達成し、短、中、長期に価値を創造するために、事業活動を通じ、インプットをアウトプット及びアウトカムに変換するシステム」であると定義されています。つまり、企業活動のあるシステムとして捉えている点が重要です。そして、ある製品やサービスのサプライチェーンをひとつのシステムであると捉えれば、各企業はそれを構成するサブシステムとして位置づけることができます。そして、そのサプライチェーン自体もまた、現代社会という複雑かつ変化し続けるシステムを構成するサブシステムとして位置づけることができます。

このように、社会という複雑な仕組みのなかで、円滑かつ持続的に事業活動を行っていくためには、他のステークホルダー

との良好な協力関係を維持、強化することが重要であり、より強固な関係を構築するためには、経済的な利害関係のみならず、価値観を共有することが重要になると考えられます。価値観の共有は、経済的な利害関係を超越して関係を維持するための動機となるものであり、また、経済的価値のみでは解決することのできない、多面的な価値創造を巡る課題について、多様なステークホルダーが合意する場合の根拠になり得るものです。

さらに、価値観や理念を重視するべきと考えるもうひとつの根拠は、一部の政治哲学者らが指摘しているとおり、功利主義などの資本の論理が、本来、そのような考え方がそぐわない人間関係の隅々にまで浸透し、社会的価値のうちの道徳的な部分を大きく毀損し始めていることが挙げられると思います。

このような、経済と道徳の関係を巡る問題は、近江商人の「三方よし」という格言にはじまり、企業の社会公器説や道徳経済合一説などにみられるように、古くて新しい問題だといえます。そして、これらの理念は、社会の発展は、企業による健全な経済活動の発展と軌を一にすることを踏まえ、道徳なき経済的利益の追求に持続可能性はないという真理を教えてください。のみならず、経済社会と自社事業の発展との相互依存・関連性に関する理解の重要性は、共通価値の創造という最新の経営論が注目するところでもあり、社会と組織、二つの持続可能性を同時追求するための戦略は、長期的な企業の競争優位をもたらすことにもつながると考えられます。この観点から、統合報告に取り組む意義は、単に事業報告を改善することに留まらず、企業の持続可能性を担保するための重要な取り組みと位置づけることができます。

II. 持続可能な戦略についての対話

前章では、企業の競争優位性を確保する観点から、社会と企業の持続可能性を同時達成するための戦略が重要であること

【図表2 企業価値向上に関して重視している指標】

重視する経営指標	順位	投資家	順位	経営者
ROE (株主資本利益率)	1	93%	2	59%
配当性向 (配当/当期利益)	2	55%	5	48%
総還元性向 ((配当+自己株式取得) / 当期利益)	3	43%	13	10%
利益額・利益の伸び率	4	38%	1	61%
売上高利益率	5	33%	3	59%
売上高・売上高の伸び率	9	21%	4	51%

出所 「平成 26 年度 生命保険協会調査 株主価値向上に向けた取り組みについて」より KPMG 作成

を確認しました。同時に、ステークホルダーと良好な関係を構築することの重要性も確認しました。しかし、企業の策定した持続可能な戦略は、企業独自の仮説に基づき提示されるのみでは、社会一般から受容されたものとはならず、また、戦略の実行に不可欠なステークホルダーから、賛同が得られるとは限りません。そのため、長期的に対応すべきステークホルダーの正当なニーズを理解し、持続可能な戦略の妥当性を確認するため、ステークホルダーと対話することが重要です。そこで、本章では、持続可能な戦略について、ステークホルダーと対話する際のポイントについて考えてみたいと思います。

1. 企業価値に関する認識

統合報告を前提とした場合、経営者と投資家が代表的な対話の主体になると想定できます。しかし、それぞれの立場の違いから、重視する価値や視点も異なるため、対話に先立ち、お互いの違いを理解しておくことが重要と考えられます。

例えば、企業と投資家を対象とした生命保険協会の過去のアンケート結果からも明らかですが、経営者は、売上高や利益の額を重視するのに対し、投資家は、資本利益率や投下資本利益率を重視しています(図表2参照)。誤解を恐れず単純化して言えば、経営者は、売上－原価＝利益という発想で企業価値を捉えがちであり、「儲け」を重視しているのに対し、投資家は、将来CF÷資本コストという発想で企業価値を捉えており、「投資効率」を重視しているといえます(図表3参照)。経営者は多忙であり、投資家も多くの投資先を抱えています。多忙な両者が効率よくコミュニケーションするためには、このような企業価値の認識に関する相違を踏まえ、関心事項の共通点と相違点を整理した上で、対話に臨むことが重要となります。

さらに、このような基本的な考え方の相違を理解するのみならず、多面的な価値創造を扱う統合報告では、紛争鉱物への対処や児童労働を始めとする従業員の待遇改善など、持続可能性のある健全な社会の発展のため、様々なステークホルダーから寄せられる企業への期待に応えることが重要です。そのため、短期的な利益優先の意思決定が長期的にみて最適な判断では

ないという点を踏まえ、企業による価値創造に関する対話を深めることが必要です。

2. 戦略と資源配分

戦略と資源配分に関して対話する際には、次の2つの観点から考えることが有効です。

1点目は、戦略策定の前提となる、機会とリスク抽出の観点です。戦略策定に際し、企業は、外部専門機関等や独自の情報網から入手した情報を基礎として、経営環境分析、機会やリスクの評価を行うと考えられます。しかし、外部専門機関の情報は、いわば公知の情報であり、それを獲得するだけでは、競争優位性には繋がりません。そのため、情報を分析し、解釈することが重要ですが、組織におけるリソースが限られている場合、情報処理能力には限界があり、さらに、情報収集の範囲と網羅性自体が制約を受ける可能性があります。この点、投資家は、投資先企業が所属する業界について、企業価値と関連の深い情報について、幅広い情報源から有益な情報を取得でき、より広い知見をもとに考察しうる立場にあります。また、企業の視点は所属する産業の当事者としての立場からのものになりがちだと考えられますが、業界の垣根がなくなるなか、異業種を含め、様々な業界に客観的な立場から携わってきた経験を持った外部者である投資家の知見を活用できる可能性があります。つまり、企業価値を向上させるための戦略目標の設定に際し、エンゲージメントの場は有益な情報源となる可能性があり、企業の戦略を洗練するための機会になると考えられます。

2点目は、ステークホルダー間のトレードオフ関係を調整するという観点です。

戦略目標を達成するため、企業は投資を行い、資本を維持、強化します。そして、新たな投資の起点となる財務資本の主たる提供者は投資家である場合が多く、調達した資金の用途について、詳細な説明を行う必要があることは言うまでもありません。加えて、人的資本、社会関係資本、自然資本などは、従業員や取引先、地域社会等と結びついており、これら資本への投資や、価値の毀損は、投資家以外のステークホルダーに重大な影響を及ぼす可能性があります。そして、少なくないケースにおいて、資本間にはトレードオフの関係が認められるため、ステークホルダーと協力関係を構築するためには、これらの利害調整を適切に行い、資源配分計画について、重要なステークホルダーの合意を得ておくことが重要です。

3. マテリアリティ(重要性)の評価

戦略と資源配分を説明すると同時に、企業独自のマテリアリティの考え方について説明することも重要です。戦略目標は、

【図表3 企業価値に関する認識の相違】

経営者	売上 (提供した価値)	－	原価 (必要経費)	=	利益 (儲け)
投資家	将来CF (資金収支予測)	÷	1+資本コスト (資金調達コスト +リスク)	=	投資リターン (投資効率)

実現しようとする価値と関連しており、また、資源配分は、限られた資源について配分の優先順位を決定するものだからです。

IIRC統合報告フレームワークでは、マテリアリティというテーマに関し、マテリアリティの決定プロセス、関連性のある事象の特定、重要度の評価、重要度を有する事象の優先順位付け、開示する情報の決定と報告境界についてのガイダンスを提供しています。しかし、これらはハイレベルのガイダンスであり、具体的な方法論については述べていません。そのため、これからマテリアリティの評価を実施しようとする企業は、マテリアリティ・マトリックスなど、先行する統合報告書や、CSR報告書の実務を参考に、自社におけるマテリアリティの評価プロセスを検討していくことが出発点となります。

典型的なマテリアリティ・マトリックスでは、企業が認識する重要課題を、企業にとっての重要性とステークホルダーにとっての重要性という2つの側面から優先順位付けした結果として開示します。この結果と併せて、マテリアリティの決定プロセスを開示することにより、統合報告書の読者は、企業によるマテリアリティの評価が妥当なものであるかどうかを判断することが可能となります。そして、ステークホルダーエンゲージメントを通じ、企業によるマテリアリティ評価に対するフィードバックを得ることにより、マテリアリティ・マトリックスにおける課題の重要度や優先度は、ステークホルダーの意向にそった効果的なものになります。

すでにマテリアリティ・マトリックスを作成している企業であっても、その目的は、CSR報告のためのものであり、戦略策定ツールとして活用されている例は、まだまだ少ないと考えられます。しかし、真の統合報告は、企業の価値創造に関わる諸活動の全体像を包括的に報告するものであり、そのためには、CSR戦略における戦略目標は、企業価値向上との関連でどのような意義をもつかが明らかにされ、事業戦略とCSR戦略が統合されなければなりません。そして、事業戦略とCSR戦略を統合した戦略こそ、企業と社会の持続可能性を同時達成するための、持続可能な戦略になると考えられます。

なお、IIRC統合報告フレームワークは、「マテリアリティ決定プロセスを最も効果的なものとするために、当該プロセスを組織の経営プロセスに統合するとともに、財務資本の提供者など、関係性の深い対象者との定期的なエンゲージメントを実施することで、統合報告書により、組織が長期にわたりどのように価値を創造するのかを説明するという目的が担保される。」と述べており、マテリアリティの評価プロセスが経営戦略に貢献する可能性と、そのプロセスにおける、ステークホルダーエンゲージメントの重要性を指摘しています。

4. 経営理念と資本規律

本稿では、IIRC統合報告フレームワークを紐解きながら、価値創造と持続可能性との関連について考察してきました。この過程で、企業は、経済的価値と社会的価値を創造する主体であることを理解するとともに、組織と社会の持続可能性を同時達成するための、持続可能な戦略が重要であることを確認しました。さらに、持続可能な戦略を洗練し、その実現可能性を高めるためには、価値観や企業理念を反映する形でマテリアリティ決定プロセスを明確にし、ステークホルダーエンゲージメントを行うことが重要であることも確認しました。

このような議論は、社会の道徳的側面や、人間の心理的側面を捨象しがちな従来型の経済学による限界を克服する可能性を拓くものであり、社会の持続可能性を担保するためにも、検討に値するものだと思います。

そこで最後に、みなさまもよくご存じの、江戸時代の農政家であり、思想家でもある二宮尊徳の言葉を紹介したいと思います。

曰く、「道徳を忘れた経済は罪悪である。経済を忘れた道徳は寝言である。」

道徳を忘れた経済が罪悪たりうる点は、資本市場が社会の不安定化要因になっていることから、読者の皆様も違和感を持たれないと思います。そのような資本の論理に歯止めをかけるものが企業理念だと考えれば、統合報告における価値観や企業理念の重要さが理解されるのではないのでしょうか。

一方で、「経済を忘れた道徳は寝言である。」という箴言は、道徳的に正しい行いであっても、それは、適正な利益を確保できないことの言い訳にはならないということを教えています。利益がなければ事業を継続できないというのは経済社会における真理であり、このような資本規律を求める役割を通じて、投資家は持続的な価値創造に貢献することができます。

そして、日本が近代資本主義化する遙か以前の時代から、真の豊かさを目指し、価値観のせめぎ合いを乗り越え、多くの長寿企業を生み出してきた古き良き日本人の精神性こそ、日本企業が統合報告を通じて学び直すべき価値なのではないかと思っています。

【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 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るか
(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 鼎談
(KPMG Insight Vol.14/ Sep 2015)
- 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
(KPMG Insight Vol.15/ Nov 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/

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

—————
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

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ける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。

© 2016 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.

© 2016 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 and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.