

Integrated Reporting

戦略的情報開示による価値創造をめざして 第1号

目次

はじめに

1章 統合報告とは

2章 統合報告Q&A

3章 統合報告の展開とその意義

4章 南アフリカにおける統合報告の導入事例

5章 企業責任に関する報告書を意義あるものにするには

6章 IIRCの統合報告への取組み

はじめに

このたび、KPMGは、戦略的な企業開示に関する課題に焦点をあてた新たな刊行物をリリースする運びとなりました。まだ馴染みのない概念かもしれませんが、国際統合報告委員会（International Integrated Reporting Committee:以下IIRC）による統合報告のディスカッションペーパー公表により、このトピックについて、今後、見聞きする機会が多くなることでしょう。KPMGでは、これを戦略的な企業開示の本質、「優れたビジネスレポーティング（Better business reporting）」を推進する活動として捉え、研究を続けてきています。

第1号となる本稿では、KPMGの専門家による記事と共に、統合報告の背景に関する解説を行っています。1章および2章において統合報告の概要をご説明した後、3章では、KPMGオーストラリアのマイケル・ブレイによって、企業の経営層をはじめとする多くの方々が統合報告に関心を持つべき理由について、経験に基づいた見解を紹介します。

また、4章では、KPMG南アフリカのマーク・ホフマンから、南アフリカの上場企業に適用されている統合報告の現状について、初年度の報告書作成に取り組んだ企業の経験をもとにご報告します。

さらに、統合報告は、時として、単に企業の社会的責任に関する報告と既存の財務報告をひとまとめにしているだけになっていることがあります。たしかに統合報告は、この双方の開示項目を取扱うものですが、5章では、KPMGオランダのヴィム・バーテルズの「単にひとまとめにすればよいという考え方はあまりにも安易である」とする見解をご説明します。

最後に6章では、今後数ヶ月の間のIIRCの作業、およびこの委員会から期待できる事項について考えてみたいと思います。

統合報告への取り組みは、企業が戦略と価値創造をコミュニケーションの中心に据え、どのように資本を活用するか、また、どのような事業に継続的に投資するのかを、企業が明確に示す機会となります。

関心の高い企業は、IIRCのディスカッションペーパーを入手し、自らのコメントを表明し、各国で展開されている統合報告に関する新たな取り組みに加わり、IIRCの統合報告フレームワーク検証のためのパイロット企業となっています。これらすべてが順風満帆とは限りませんが、コミットメントなくしてイノベーションは成しえないものです。企業が適切なコストで資本を獲得し、競争優位を実現するための新たな源泉として統合報告に取り組み、この飛躍の機会を活かし将来に向けて展開していくことを、我々は提案したいと考えています。しかしこれは、「孤独な戦い」ではありません。KPMGは、IIRCに積極的に関与しながら、すでに様々なサービスや助言の提供を行っています。

本稿をお読みいただき、これらの事項について、さらに深い知識や議論等のご希望があり、ご検討なされたい場合は、各国KPMGの窓口までご遠慮なくお問合せ下さい。

デビッド・マシューズ
KPMG英国

1章 統合報告とは

デビッド・マシューズ、KPMG英国

統合報告は、企業と資本市場のより良いコミュニケーション実現のための手段である。

マイケル・ブレイは本稿の3章において「(略)市場に向けて、自社に関する説得力のある説明をすることで(略)、合理的なコストで資金を得て、評価を高め、そして事業活動を維持することが可能となる」と説明している。

このコメントは、統合報告が、簡潔でありながら、以下のような相互関連性を明示しつつ、様々な情報を提供するものであることを意味している。

- 戦略、ビジネスモデル、および組織の事業活動の状況に関連性のある情報
- 過去の実績(単に標準的な財務指標を参照するだけでなくより包括的な説明)
- 企業の業績指標を達成するための阻害要因(リスクを含む)、および短期、中期、長期的な事業の持続可能性について、情報利用者の理解を助ける情報

ここで、統合報告を、「ある時点での状況を記述するもの」と考えるのは適切ではない。

情報ソースが多様化し、報告書の情報量が膨大かつ複雑になり、重要な情報が切り捨てられ、意味のない情報が包含された場合、公開されたこれらの情報は透明性に欠け、作成者とステークホルダーの双方にとってフラストレーションの原因となりかねない。統合報告は、この種の混乱を排除することで、明瞭かつ簡潔な事業説明の提示を目的としているものである。

初めて統合報告を検討する人々の多くは、統合報告の事例を「見たい」と思うであろうが、統合報告に標準形式はなく、明確な開示要求もない。その代わりに、IIRCによって発行されたディスカッションペーパーでは、統合報告の5つの基本原則、および6つの内容要素を、次のように提示している。

統合報告の基本原則

- 戦略的焦点
- 将来志向
- 情報の結合性
- 対応性とステークホルダー包含性
- 簡潔性、信頼性および重要性

統合報告の構成要素

- 組織概要およびビジネスモデル
- リスクと機会を含む、事業活動の状況
- 戦略目標および目標を達成するための戦略
- ガバナンスおよび報酬
- 業績
- 将来の見通し

またIIRCは、利用者そして作成者が、統合報告と伝統的な企業報告との違いを理解しやすいように、従来の報告書と統合報告の8つの違いを対象的に示している。さらに、統合報告の1つの重要な側面は、自らの経営資源（資本ともいえる）、すなわち、ビジネスを通じて使用し、結果として創出する財務、製造、人的、知的、自然、および社会にかかわる資源、について説明することにあるとしている。

項目	現在の報告	統合報告
信頼	狭い範囲の限られた課題についての報告	より幅広い範囲の課題についての開示を通じた高い透明性の実現
スチュワードシップ	財務的資産に対する管理責任についての報告	人的資産、知的資産、天然資源、社会資本を含むあらゆる資産・資本に対する管理責任についての報告
思考	相互に関連のない報告	統合された報告
焦点	過去財務情報に焦点を当てた報告	過去および将来における、関連付けられた内容についての戦略的な報告
時間軸	過去財務情報に焦点を当てた報告	過去および将来における、関連付けられた内容についての戦略的な報告
適応性	ルールベースの報告	個々の状況に対応した報告
簡潔性	長くかつ複雑な報告	簡潔かつ重要な情報に焦点を当てた報告
技術の活用	紙ベースの報告	ウェブやXBRLなどの技術を活用した報告

IIRCは便宜上、本文においては「企業」を対象としている。しかし、このフレームワークは原則的なものであることから、統合報告は、公的機関や政府機関を含めた他の組織に適用できるといえる。

なおマーク・ホフマンが、4章において説明するように、統合報告は南アフリカではすでに展開されているが、実際には未だ発展中の領域である。今、企業は統合報告を試み、そして革新を実践し、それがもたらす便益を探るための確かなきっかけを求めているのである。

2章 統合報告Q&A

統合報告書の利用対象者は誰か？

統合報告書は、企業の戦略、および業績に関心のあるすべての人にとって意味あるものとなるであろう。しかし、これはすべてのステークホルダーが要求するすべての情報が提供されることを、必ずしも意味しているものではない。

ステークホルダーは、自らの興味のある分野に関しては、詳細な情報の提供を望んでいるかもしれない。さらにいえば、一部の利用者が必要かつ重要とする情報は、統合報告の原則に照らすと関連性のないものかもしれない。全てのステークホルダーに対して、全てのニーズを満たすことは合理的でなく、また、賢明でもない。

すなわち、投資家が統合報告の主たる対象とされるべきであろうが、他のステークホルダーのニーズも考慮されるべきであるということである。投資家の合理的なニーズに応える情報は、全てとは限らないものの、他のステークホルダーの有する一定のニーズを充足するもののはずである。

統合報告書は既存の報告書に代わるものになるのだろうか？

統合報告書が投資家のニーズを満たすのであれば、統合報告書に含まれていない情報は事業とその成果とはさほど関連性のないものとみなされることになるであろう。

しかし、多くの企業報告の作成者や利用者が、情報提供量の減少を歓迎する一方で、短期的には報告義務の軽減につながるような動きはほとんどないであろう。将来、改善が見込めるかどうかは、上場企業における統合報告の浸透度、報告書の内容、統合報告書の内容に対する投資家の満足度等、多くの要因に左右される。ひとたび、成果が明らかになってはじめて、規制当局、および立法がこれまでの開示要求に関して緩和を検討する可能性が高まるであろう。

統合報告書はどのくらいの分量なのか？

簡単に答えるとすれば、「必要十分な分量であり、それ以上とはならない」である。業務の多様性(地域、事業分野の両方で)および、事業の複雑性などが、量を左右する明らかな根拠となる。

実際には、いくつかの企業において、統合報告書を通じて、規制当局への報告義務を果たせるだろう。この場合、規制の状況に応じて、統合報告フレームワークの原則で提示されている以上の情報を含めることになる。財務情報(特にIFRS、あるいはUS GAAPに基づく開示が行われている国や地域)、および非財務情報の開示に関わる開示ルールの整備が先行している国や地域において、これを実現できる可能性が高まると言えよう。

統合報告書は、単一の報告書なのか？

統合報告書は単一の報告書であることが前提条件ではない。しかし、規制に適合するために統合報告書を活用しようとする企業ならば、報告書を単一のものとして作成する可能性が高くなる。

統合報告書は、統合報告フレームワークの基本原則と一貫性をもつ情報を含むべきであり、企業が提供したい他の情報とは区別すべきである。単一の報告書にまとめる(印刷もしくはWebベース)ことは、この区別を明確にする方法の1つであろう。

統合報告書の参照可能な事例はあるか？

統合報告書について広く合意された定義ができるまでは、どのような事例であっても、注視すべきである。一部の統合報告を採用したとされている企業であっても、少なくとも報告書の完全性の点からは、IIRCの構想を達成できていないことが認められるであろう。

しかし、これは統合報告の原則の適用事例が存在しないことを意味しているわけではない。例えば、IIRCのディスカッション・ペーパーには、統合報告を試みている組織によるいくつかの報告書が、わずかであるが例示されている。

これと同様に、統合報告についてなにも知らない企業が、統合報告フレームワークを満たす報告書事例を提供する可能性もある。これはまさに、本質的に統合報告が企業業績のより良いコミュニケーションのための手段だからである。優れたビジネスレポーティングの実現にむけて進みはじめた企業の報告書の内容は、統合報告の特徴をすでに表しているかもしれない。

統合報告フレームワークは、定量的評価の課題を解決するだろうか？

統合報告フレームワークは、統合報告書の中で伝えられるべき一定の内容および原則を提供するであろう。しかし、少なくとも当初の段階においては、個々の項目の測定方法にまでは言及しない見込みだ。既存の基準設定団体等（訳注：必ずしも強制力を伴う基準とは限らない）の専門性に依存する事項として、引き続き残るだろう。

長期的には、単一の報告書に様々な異なる内容を盛り込むことは非効率だとみなされるかもしれない。将来にむけて想定しうる1つのシナリオとしては、特定の団体が、統合報告の内容に関する原則の定義と共に、適切な測定基準について、包括的な責任をもつことは考えられるであろう。

要点:

- 統合報告は企業と資本市場間のコミュニケーションの向上を目的としている
- 統合報告書は、情報の相互関連性に焦点をあてることで、企業の戦略、業績、およびガバナンス、並びに社会的な観点を踏まえた、財務、非財務情報を提供する
- 企業は、ビジネスモデルや、短期、中期、および長期的に価値をいかに創造するかについて説明する必要がある
- 統合報告書に標準形式はないが、IIRCは、その基本原則を提供している
- 統合報告は初期段階にあり、実際にはまだ開発途上にある。挑戦と革新に前向きな企業が最大の便益を獲得することになる

3章 統合報告の展開とその意義

マイケル・ブレイ、KPMG オーストラリア

はじめに

統合報告とは、根本的には、資本配分のありようを改善することである。資本獲得のためのビジネスコミュニケーションが目的なのである。統合報告は、資本市場が企業戦略をより理解し、投資モデルと事業業績の連携をはかり、効果的かつ前向きな投資や、その他重要な決定をすることを促すであろう。

今後は、詳細なモデルを使って投資の意思決定を行う機関投資家、ファンドマネジャー、アナリスト、およびその他の資本市場への参加者も、統合報告の取組みに積極的に関わることになるであろう。また事業評価や事業活動の許認可に影響を及ぼす立法、および規制当局、経済評論家、投資団体、並びに他のステークホルダーも興味を持ち、関わりを持ち始めてきている。

彼らの投資モデル、および意思決定プロセスに資するため、下表の6つの資本に関連した市場は、正しい情報が、正しい形式で、適切なタイミングで、かつ市場の信用に足る内容を伴って伝達されることを求めている。究極的には、統合報告の目的は、資本に関わる信頼性のあるコミュニケーションにある。ただしそれはシンプルであるが、手間のかかることでもある。

6つの資本*

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

* IIRCのディスカッションペーパーで定義された6つの資本

企業、および資本市場が企業報告にフラストレーションを感じている理由:

- 膨大な財務諸表の中に、着目すべき財務業績がしばしば埋もれてしまっている。その結果として、「Underlying profit」など財務の業績を示すための代替指標や、「要約財務報告書」のような新たな財務報告形式等、「次善策」が出現してきている。
- 監査済み財務諸表を含む年次報告書は、時間軸（訳注:ビジネスサイクルにおける時間軸）、および資本市場が求めている情報から乖離している。
- サステナビリティ報告書は、社会的責任に関する実績が企業戦略と価値創造に果たす役割を示せておらず、資本市場を念頭において作成されているとはいえない。
- 文章による報告についての共通の枠組みがなく、一貫性がほとんど見られない。資本市場では、できる限り一貫性を補完しようと努めるべきであるが、一貫性のない場合、業績および将来の目通しに関する本質が十分に理解されないリスクが残る。
- 例えば利益ガイダンスの開示など、通常の報告と保証のプロセスの範疇外の情報に対する継続的な開示ニーズが、取締役の不安材料となっている。

これらのフラストレーションの要因は、財務モデリングや財務分析の的確性、および効果的な資本の配分に関する意思決定等に関わるようなものではない。しかし、企業が資本市場に対して一貫性を保ちながらビジネスストーリーを伝えなければ、憶測と仮説により財務モデリングや意思決定の精度が低下し、必要以上の不確実性を生み、「短期主義」を助長することになるのである。

優れた企業報告による潜在的なベネフィット

CEO、CFO、および取締役は、適切なコストでの資本調達を実現するために、組織の「ストーリー」を市場に対し説得力を持って語る、という課題に直面しており、優れたビジネスレ

ポーティングへの取組み、つまり、IIRCの統合報告フレームワークにより作成される統合報告書への取組みに、特別な関心を寄せている。

統合報告により改善された企業報告のもたらす便益としては、効果的な資本配分、効率化された報告プロセス、報告に係る費用の削減、および企業戦略およびビジネスモデルに関する組織の透明性の向上などが挙げられる。

ここで、早い段階から統合報告の考え方を取り入れた組織は、優れた企業報告による顕著な効果について言及しはじめている。彼らは、企業戦略とビジネスモデルを企業報告の中心に据えて明確に語るにより、自らの組織の透明度が向上すると述べている。また、業務プロセス改善の観点からも、報告書の数だけ存在し得た複数の情報収集のプロセスを、1つの情報収集プロセスから様々な報告書を作成できるように統合することにより、結果的に大幅なコスト削減を実現したと述べている。

ただし統合報告フレームワークは、まだ広く導入されているわけではないので、統合報告の資本コストへの影響に関する実証的な検証を期待するには時期尚早であろう。したがって、資本コストの「規模の適正化」を報告できる状況には至ってはいないが、早期に適用した企業は、投資家から肯定的なコメントを得ており、資本コストは、徐々に彼らの戦略、業績、および将来の見通しに反映してくるであろうと考えている。

ここで、資本市場の情報サプライチェーンにおいて、意思決定者である多くのアナリストは、効率的な業務のためには、今日の定量的な報告および文章で述べられる報告には含まれていない、異なる情報が必要であると指摘している。統合報告フレームワークは戦略、業績、および過去の実績と業績予測の見解についての報告に焦点をあてているので、投資モデルや解析能力の向上に繋がると述べている。

統合報告に至る過程としての財務報告の改善

企業は、今すぐに行動を起こし、既存の報告書を企業報告の観点で改善し、徐々に包括的な開示戦略に発展させていくことで、以下のような潜在的な効果を現実のものとすることができるであろう。

- 財務報告の開示方法の改善により、情報にさらに高いレベルの信憑性、信頼性、および一貫性を付加することができる。既存の報告書および保証のフレームワークの中において、投資家へ重要な投資判断材料を伝えることができる。ただし、このように述べることで、統合報告の中に、詳細な財務諸表開示を加えることを擁護しているのではない。むしろ、強制力のある財務諸表フレームワークの中で、投資判断材料となる主要な開示情報の質を向上させ、財務諸表と、文章で記載される内容の情報双方の首尾一貫性を確実にできると述べている。これにより不必要な開示を排除し、記述による報告をより簡潔なものとし、経営者による説明に焦点をあてることができるのである。
- 財務報告において文章で記述される情報の中で、戦略的、および解説的な内容と、財務諸表の情報とを結び付けることで、透明性をはるかに増し、徐々に、時系列や部門横断的な一貫性を形成することにつながる。
- 企業にとって重大なリスクを報告することも重要である。多くの企業は、金融商品（例えば、デリバティブ契約）を用いて、リスクの影響を減らし、または最小限に止める策を講じているが、金融商品リスクを報告するだけでは、企業のリスク認識の全体像や、経営者がどう適切にリスクに対応しているかを説明したことにはならない。

統合報告に至る過程におけるサステナビリティ報告の改善

企業にとって、特にCFO、またCEOや役員にとって 自社のサステナビリティ報告の改善がもたらす潜在的便益は大きい。なぜなら企業の社会的責任の要素が財務的な側面にも関連付けられ、それらを包含した企業戦略について資本市場に十分に理解された場合、これらの内容が業績や事業価値に及ぼす影響に関して、多くの気づきをもたらすことに繋がるはずだからである。資本市場の一部のセクターは、すでに社会的責任のマトリックスを、経営品質を示すものとして利用している。そのため社会的責任に関するより効果的なことは、資本市場が経営者の資質や業績を判断する上で、大きく影響を与えうるといえる。これはまさに、経営者がビジネスを支える戦略や業績をより効果的に伝える機会となるのである。

企業の社会的責任に関連する要素の報告は、法的に義務づけられていないにしても、専門家による意見や企業の評判の表出としてこれを必須とすることへの期待が、社会や資本市場で高まってきている。サステナビリティ報告の改善は、法による義務付けや市場からの要請の高まりに先駆けて、企業が社会的責任の中身を認識し、かつ報告する能力を有することに繋がるのである。

統合報告に至る過程としての企業報告のIT化推進

企業報告のIT化に向けた技術開発の現状は、XBRLの普及、およびウェブ上のリアルタイムレポーティングの実現可能性の高まり等によって示されているといえる。ただし、IT技術の発展により、自動的な情報収集、およびレポーティングシステムによる効率性向上という成果が見られるものの、同時に実現できるであろう、より広範囲な企業報告の情報の信頼性をいかに確立するか、という課題も潜在的に含んでいる。

また、既存の報告書の革新的なIT化は、基礎となる財務データの収集と保管の改善を促している。このことは、データの整合性の向上と、タイムリーな情報へのアクセスを可能とするリアルタイムレポーティングに向けた前進につながると考えられる。

より広範の概念が明確になるにつれ、企業はXBRLなどの技術による報告の自動化により、報告業務に係るコストの削減と、財務報告との情報の整合性という便益を獲得できる機会を得るのである。

要点:

- 利用者および作成者は、現在の企業報告書の量と透明性の欠如に不満を抱いている
- 資本市場は、正しい形式で、適宜に、信用できる正確な情報を必要としている
- 統合報告により、資本市場は、企業の戦略、およびビジネスストーリーをより理解することができる
- 組織の透明度は強化され、かつ合理化された報告プロセスという追加的な利点をもたらす
- 優れた企業報告に向けて最初の一步を踏み出すことで、企業は企業情報に透明性、一貫性、および信頼性をもたらすことができる

自己点検のポイント:

- 企業には包括的な開示戦略があり、かつ、速やかに効果をもたらしているか
- 企業は財務諸表とその文章による説明で、一貫性のあるメッセージを伝えているか
- 企業は投資家、経営者、あるいは規制等に基づき要求される情報の報告のために、どの程度の時間と労力を投じるのか
- 企業は情報収集のIT化を通じて実現できる潜在的な効率性を最大限に活用しているか

取組みをはじめるとは:

すべての企業が、フルスケールで統合報告への取組みを開始できるとは限らないであろう。そこで、取組みの足がかりとなる実務的かつシンプルなステップを以下に示すこととする。

- 既存の財務報告書、および資本市場に提供している補足情報、サステナビリティ報告、および報告の自動化に関する診断分析を行う
- その分析結果に基づいて、企業戦略やビジネスモデルに応じて、資本配分のありようの改善、報告プロセスの合理化、報告に係るコストの削減、および組織の透明性向上に焦点を合わせ、その目的達成のための開示戦略の構築に着手する
- 経営者や役員会に統合報告を提示することを前提に、統合報告フレームワーク、XBRLタクソノミー、および産業別KPIライブラリーを使って、内部の報告プロセスやシステムを検証することができる
- このような報告を既存の報告を発展させる形で外部にも提示し、そしてさらには、資本市場が意思決定においてこれが有効であると判断したならば、統合報告として外部に提示することができるであろう
- 開示戦略は、年月を経て、それを実行するための知識、スキル、そして能力を兼ね備えた報告チームを作り、継続的に報告の実務を遂行することで、通常のビジネスサイクルに組み込まれるであろう

4章 南アフリカにおける統合報告の導入

マーク・ホフマン、KPMG南アフリカ

統合報告は、ヨハネスブルグ証券取引所(JSE)の上場企業への要件となり、2010年3月1日以降に開始する事業年度から適用されている。これはJSEの上場要件である、「南アフリカ共和国 2009 キング・コード・オブ・ガバナンス(King III)」の発効に伴うものである。King IIIは統合報告を採用すべきであると推奨し、「この基準を適用するか、もし、適用しないのであれば、その理由等を説明すること(apply or explain)」を基本としている。取組み支援のために、南アフリカ共和国の統合報告委員会(IRCS)は、フレームワークディスカッションペーパーを2011年1月25日に発表した。

反応

KPMGのクライアントのこれまでの経験によると、統合報告の基本的な原則、および目的を十分に理解すれば、統合報告への取組みによる明確な効果が見込めることが分かる。従来の年次報告書は一貫性に乏しく煩雑であり、重要なメッセージを明快かつ理解しやすくステークホルダーに伝えられていないと、多くの人たちが感じている。このことは南アフリカの市場でも同様である。

南アフリカでは、有益な統合報告プロセスを適用するには、一般的に3～5年の長い道のりが必要であると考えられている。これは、King IIIの「適用するか、適用しない場合にはその理由等説明すること」を前提とすれば、非常に妥当であるといえる。とはいえ、できるだけ早く良い効果を実現するために、企業は直ちに作業に取りかかるべきである。

多くの経営者は、統合報告の要素や原則を読み、まるでビジネスの基礎講座のごとく、フレームワークがいかに理解し易く、これを導入することがいかに実用的であるかを再確認している。

これらの要素を適切に選択することで、重要かつ関連性を有する側面に焦点をあわせて融合されたビジネスの繋がりを、幅広いステークホルダーが理解できるような方法で示すことができるのである。

我々の経験では、報告の初期段階では、統合報告の要素、および原則を採用するにあたり、以下の点について、企業の洗練度合いと成熟度の高さが大きく影響すると考える。

- リスクマネジメント
- 戦略目標と計画
- 業績報告とビジネスインテリジェンスシステム（訳注：業務遂行上の情報や知識を取り扱うITシステム）
- ステークホルダーエンゲージメント
- サステナビリティプロセスと報告
- ガバナンスプロセスと報告

企業は、統合報告プロセス導入に着手することで、しばしば重要なプロセスにおける欠如や欠陥を発見することになる。

実践

統合報告は全社として適用することが義務づけられているが、原則と要素の中で、実務的な観点から特に重要となる側面が浮かび上がるであろう。これは企業とステークホルダーにとって実務的な便益をもたらす領域に優先的に焦点を当てることができることを意味している。実務上のテーマとなるには以下のようなものがある。

- 報告と企業戦略に整合性を持たせ、優先課題に焦点を当てる
- 組織内のあらゆる規範、特に、リスク、サステナビリティおよびガバナンスに関する規範を、戦略や組織の運営管理と融合させる
- 1つの簡潔な報告書による報告の合理化を図り、特別な目的をもつ利用者には詳細なオンラインレポート（例えば、年次財務諸表）で情報を補完する
- サステナビリティ関連だけに限定せず、企業のあらゆる側面にステークホルダーエンゲージメントプロセスを拡大する

- 内部と外部、双方のステークホルダーに向けて、企業戦略がどのように重要経営課題に対応しているか、およびどのように戦略目標や計画に対して機能しているかを明らかにする

課題と現実

統合報告は、経営陣の深い関与とコミットメントを必要とし、説得力のある実践を伴う明確なコミュニケーションを通してのみ実現するものである。統合報告プロセスに取り組むためのチーム、そして最終的には報告そのものが、企業内の関連する全ての分野を代表するものである必要がある。重要な課題の1つは、チームが組織横断的に集結し、有効な統合報告のプロセス構築をできるようにすることである。

南アフリカのクライアント企業の経験では、統合報告の実践は組織的変革であり、導入それ自体が重要なのではないことを示している。組織は、「統合報告書をただ作成することだけではない」ことを事前に認識する必要がある。それ以上に、効果的に統合された企業経営および報告プロセスを構築することである。これは通常、企業内の全ての分野、およびステークホルダーとの効果的なエンゲージメントを伴う、ゼロベースでの革新的なアプローチを必要とするものである。

南アフリカの経験が示すように、克服すべき課題は「この先」にある。一部の経営陣は、特定の戦略、業績指標、および目標の開示という考え方に、当然のことながら否定的であり、競争相手に情報を漏洩し、新たな慣例が作られ、予想や将来予測に関する記述に関わる法的な要求事項に、懸念を有していた。また他の経営陣は、戦略に対する進捗状況の確認のためにしばしば用いられる、非財務業績指標に関する情報の収集プロセスがなく、このための対応を行った。つまり、業績測定を改善することによるベネフィットを見出し、それがビジネスの視点から適切な対応であると考えたのだ。

また、統合報告フレームワークの多くの原則に従い、国内のみで、もしくは国際的に公表された初期の報告書事例は、主に以下の課題を含んでいる。

- 報告書は依然として冗長である
- 財務、サステナビリティ、ガバナンス、およびオペレーションに関して、今なお縦割りの報告が見受けられる
- 多くの情報には依然として背後関係等に関する説明がない
- 主要な業績指標が、必ずしも戦略と関係しているとは限らない
- ステークホルダーエンゲージメントの問題が、適切に対処されているとは限らない
- 理解の容易さ、および関連性が、特定の分野ではまだ欠落している
- 構成、内容、および技術の利用において、革新が欠如している

とはいえ、多くの実践の成果は、これから作成を試みようとする人たちには貴重な指針となるであろう。指摘された課題は典型的な産みの苦しみのようだ。実際に、経営陣が対処を要する目標として、多くの組織の戦略に含まれるようになってきている。

将来の方向性

南アフリカの組織は、統合報告の適用について、前向き、かつ良いスタートを切ったといえる。我々は今初年度のまだ早い段階にあるが、組織の大半は、統合報告の原則と要素を採用することにより、有意義な経過をたどっている。統合報告の概念はステークホルダー側の

グループにとっても新鮮なものである。これらのグループにおいて、重要な課題や報告の際に必要な内容に係る合意形成には時間が必要で、それは当然のことながら長い期間を経て発展し、進化するだろう。

統合報告のユニークな点は、フレームワークと指針は示されているものの、最終的には報告主体、その組織内の部門、およびステークホルダーが以下のような事項について定めるということである。

- 統合報告の動向と統合報告への期待
- ベストプラクティスとイノベーション
- ベネフィットと競争優位の享受

統合報告は、主要なステークホルダーとの相互連携を通じて、報告者である企業によって最終的には決定が下される展開となり、かつ人が深く関わる過程を経る。企業が慣れ親しんでいるコンプライアンスを主としたレポーティング文化とは対照的である。南アフリカでよい成果を得て、良好なスタートをきった統合報告は、実践を通じて、その概念を発展させ続け、報告者たる企業、およびステークホルダーに有益な成果をもたらすと確信している。

【実践の現場から】

King IIIを導入した南アフリカにおける企業の声

ボーダコム

「我々にとって統合報告は、うわべだけのチェックリストのような簡単なものではない。まさに、我々のマネジメント向上を支援するものであった。」

「King IIIにより統合報告が求められた。それは我々にとっては時宜にかなうものであった。我々は、新たな経営陣が指揮を取り、自社の事業に見つめ直し、ブランドを築き上げる過程にあった。したがって、我々は自らをどう見据え、事業を行い、ステークホルダーに向き合い、どのような話をするのか全て同時に、徹底的に見直すことができた。」

2011年3月期 ボーダコム統合報告より抜粋

アルトロン

「これまでの大多数の報告書のように過去を振り返るのではなく、(統合報告は)むしろ前に目を向け、将来の経営等に焦点をあてている。統合報告は瑕疵のない正確な企業の姿を映し出している。」

「必ずしも詳細でなく、企業の戦略、リスクおよび価値創造に対して、より大きな洞察力を有する。」

アライドエレクトロニクス株式会社(アルトロン)のグループ会社の管理部門統括者であるアンドリュー・ジョンソンが、アルトロンの統合年次報告書2011の作成にあたり採用したプロセスについてのインタビューより抜粋

要点:

- 我々の南アフリカのクライアント企業はすでに、統合報告の原則の適用における明確な便益を理解している
- 完全適用のためには、多くの企業で、3～5年の年月を要する
- 企業は、自らの事業をよく理解し、運営するのに統合報告の原則が役立つと感じている
- 実践は、あらゆるレベルでの組織的変革を必要とするものであり、単発の取組みではない
- 対処を必要とする課題として、非財務情報の効率的な収集があげられる

自己点検のポイント:

- リスクマネジメント、業績、および企業責任に関する報告、並びにガバナンスプロセスはしっかりできているのか、それとも対処する必要があるか
- 報告と情報収集における不備があるか
- トップマネジメントが統合報告にコミットメントしているか
- プロジェクトを最後までやり抜く真の部門横断的チームがあるか、または、作れるか

5章 企業責任に関する報告を意義あるものにするために

ヴィム・バーテル、KPMG オランダ

多くの企業にとって、環境、社会、およびガバナンスの問題が、事業活動や収益力に、そして利益にますます影響を及ぼしていることは事実である。全般の目標を形成する一部として、これらがどのように扱われ、かつ、どのように事業の価値、並びにサステナビリティに影響を及ぼすのかについて、株主が関心を有するのは妥当なことである。

企業自らが認識しているように、多くの企業は今、企業責任に関する報告において「チェックボックス」を使っている。企業は、環境に及ぼした影響を抑制するために相当の努力をしたことや、彼らが事業を行っている地域社会への貢献を説明するための報告書を企業責任に関する報告で提示できる。とはいえ、企業責任に関する報告を統合報告書へ合体させるのは、簡単なことなのだろうか。

それはもちろん簡単ではない。統合報告は、他の企業報告のいくつかの部分を経理的に統合したものを超越しているからである。すでに明らかなように、目標とするものはさらに深い。統合報告はサステナビリティを有する業務と、事業価値の間にある関係性を明らかにする機会を提供し、企業報告を事業戦略と連携させることを求めている。

これは、多くの企業責任に関する報告書で欠落している部分であり、報告書の作成がビジネスからかい離している(ある場合、それは企業責任に関わる活動等である)との印象を与える。そのため、投資家が、企業責任に関するリスクと状況を理解しようとする際、この課題の重要性は、彼らがもつ多くの共通する不満として反映されるのである。企業責任に関する報告に必要な要件は、企業の経営上の課題とは少し異質なものである。

事業上の重要な問題に焦点を当てる

今日の環境において、企業責任に関わるいくつかの事柄は、まさに長期的な事業の存続可能性を左右する核心に触れるものだとして認識されている。環境への影響、企業倫理、従業員の安全等は、特に関係の深い問題であろう。潜在的な影響の大きさは、間接的なものかもしれないが、善し悪しに関わらず、事業価値へ重要な影響を与えるものである。これは全てのサステナビリティに関わる問題、または、ステークホルダーの関心事について、投資家へ報告されるべきだという意味ではない。限られたいくつかの事項に、価値への影響を及ぼす可能性があるのだ。これらの事項を特定することが、的確な報告書作成への最初の課題である。

第2の課題は、サステナビリティそのものの報告と、事業の持続可能性についての報告が異なることの認識である。投資家には自らの投資モデルが、長期的に持続可能か、つまり、長期的に価値獲得を確実にできる方法に即しているかを理解したいと願い、かつ、その必要がある。これは、直接的に、業務上関係のある問題の特定の部分に焦点を合わせるということである。例えば、企業倫理は、組織全体に関係するものであるが、投資家の特定の関心は、倫理的枠組みから逸脱せずに、市場で優位性を発揮する企業の能力にあるということである。

先行するいくつかの組織がこれに取り組んでいるが、多くの企業責任に関する報告書において、この種の特徴は欠如している。その結果、投資家にとって事業価値との適合性に欠ける情報、つまり意味のない情報と思われる恐れがある。

戦略、行動、および価値の明確な関連性を示す

他の事業上の課題と同様に、投資家は、事業価値を保持、あるいは向上させるそれぞれの企業責任上の課題について、経営者に戦略があることを期待している。それらの個々の戦略が、中核となる事業戦略において、融合されているべきである。事業活動において、行動が明確な目的を伴うものであり、それが目標や予想に対してモニタリングされていることが期待されている。戦略が行動となり、行動が測定可能な成果となるであろう。報告書はこれについて実証する必要がある。

この段階に到達するには、企業責任に関する報告が、その専門家を中心とした視点から離れ、事業報告の様々な側面を示すようになる必要がある。企業責任に関する専門家の支援を得ながらも、実業を担当している取締役が報告書の作成を担当することで、報告書は、企業責任に関する専門家が作成するよりも、より事業目的を反映したものとなるだろう。

企業責任についての達成度を単に一覧で示すような企業は、慈善行為として企業責任を考えているような印象を与える。つまり、企業の長期的な実践可能性への通常の実践というよりは、投資家の負担で慈善活動をしているようなものである。長期的な企業の存続に影響がある課題は、慈善活動として扱われるもの以上に重要なものなのだ。

投資家には、それぞれの企業の責任問題が事業に与える影響、およびそれらに対して企業が行った施策について判断する必要がある。そのためには、過去の報告と目標、そして、より広範囲な業界の慣行とも比較分析した、バランスのとれた視点が必要となる。このことは、一部の企業にとっては、企業責任に関する報告を、広報活動から、投資家の意思決定およびガバナンスにおいて果たす役割を認識する方向へと転換することを意味するだろう。企業報告と同様の基準が、他の課題においても適用されるべきである。

比較的新しい報告分野であるために、情報の下支えとなる性質は特別な課題となる。非財務情報の収集の過程で、情報の正確性と網羅性を確保するために、システム、プロセス、および統制を向上させることが、この問題について効果的な報告（および運営）を行うための核

となる。すぐには達成できないことだが、対処を始めようとする企業にとっては、明らかに好機なのだ。

我々は、国際統合報告の取組みが、重要な着目点を再認識させてくれることを歓迎する。企業責任報告は、15年にわたる探求の成果と発展を経て、これからは主要事業と関連付けられる時代となるであろう。

現在の情報ギャップは望ましいものではない。投資家には、適切に管理されているリスクまでも認識させてしまい、経営および報告に関する事業戦略の中心となるべき企業責任の問題を脇に追いやってしまっている。

最終的に、これは報告における課題ではなく、ガバナンスの問題なのである。企業責任のリスクおよび機会が企業の全体的な戦略にどのように影響するのかについて、明確な見解を持っている企業は、投資家に自らの行動を説明する場を得られることを歓迎するであろう。そうでない企業であるなら、どのように企業責任の「善行」が事業戦略に関係するかを見直す必要があるだろう。

要点:

- 環境、社会、およびガバナンスの問題が、企業の事業活動、並びに収益力に、ますます影響を及ぼしている
- 現在の企業責任報告では、多くの場合、持続可能性のある業務と株主利益の間の明確な関連性を認識できない
- 業績や価値に影響を与える課題、および講じた対応策を特定できるように、より焦点の定まったアプローチが必要である
- その達成にむけて、企業責任に関する報告は専門家の領域から、メインとなる報告の領域へと歩みだす必要がある
- 統合報告は、組織が、投資家の意思決定、およびガバナンスにおいて、企業責任が果たす役割を認識するのに役立つであろう

自己点検のポイント:

- 企業責任に関する取組みが、どのように業績や株主への価値に貢献しているのか、および、どのように企業戦略全体と関係しているかを十分に理解しているか
- 組織には、企業責任に関する問題を効果的に報告し、かつ、対応する為に必要な非財務情報を収集し評価するプロセスとコントロールがあるか
- 企業責任に関する報告の責任者は誰か。企業責任に関する専門家だけが対応しているが故の問題なのか、それとも、より全般的な事業に関係する情報上の課題なのか

6章 IIRCの統合報告への取組み

統合報告の成功は、様々な参加者の協力にかかっている。企業は、フレームワーク策定の検討過程、および現場での実践の両方を通じて、実際に機能しうる統合報告の原則を具体化するにあたり、主導的な役割を果たすであろう。

国際統合報告委員会(IIRC)は、企業、投資家、会計専門家、証券、規制当局、学会、および基準設定の分野、また市民社会からも、多様なリーダーを加えている。IIRCのメンバーの個々の所属組織における地位は高く、参加組織の地域や関心の多様性も高いことから、IIRCは企業報告の発展において権威ある機関となっている。

IIRCのミッションステートメント

IIRCは、企業の財務報告に環境的側面、社会的側面、ガバナンスに関する報告を統合し、明確かつ簡潔で、一貫性と比較可能性のある様式に基づいて情報を開示するための国際報告フレームワークを開発することを目的としている。このフレームワークは、企業の総合的なパフォーマンスに関する実績と将来的な見通しを、より包括的で分かりやすい情報として取りまとめるためのものであり、より持続可能な新たな世界経済の要請に応えるものである。

IIRCの主な役割

- 統合報告の課題に取り組むための最善策について、政府機関、証券監督機関、企業、投資家、会計団体、および基準設定者の間の合意を得る
- 追加的作業を要する優先分野を特定し、開発にむけた計画を提供する
- 統合報告の範囲、および主要な構成要素を提示する統合報告フレームワークを開発する
- この分野における基準が任意、または強制的であるべきかを検討する
- 関係する規制当局、および事業者に統合報告の採用を促進する

IIRCは、ミッションを分かり易く、明確に表明している。しかし現実には、このミッションの達成は、より複合的なものとなり、内容(統合報告フレームワークの開発)、コミュニケーションとエンゲージメント(統合報告の必要性についての認知度の向上)、そしてガバナンス(IIRCおよびその将来の作業に対する)に焦点を当てた3つのタスクフォースが設置されている。

最初の、そして最も重要なIIRCのマイルストーンは、2011年9月の統合報告のディスカッションペーパーの発行である。ディスカッションペーパーでは、統合報告(なぜ変革が必要で、なぜ統合報告がその答えなのか)の議論、およびフレームワークの中核となる概念、基本原則、並びに主要な要素を提示している。ディスカッションペーパーは、統合報告がステークホルダーにとって、いかに、そして、なぜ、組織の短期的、中期的、および長期的な価値創造および維持能力を、より分かり易くするのかについて明らかにしようとしている。重要なことは、ディスカッションペーパーは、他の様々なステークホルダーの観点からの、統合報告の関連性も考慮しているということである。

ディスカッションペーパーに対して寄せられた意見の検討結果に基づいて、IIRCは、公開草案を作成し、最終的には、統合報告フレームワークの確定版を発行するであろう。

IIRCの課題のひとつは、統合報告フレームワークを概念で構築することではなく、実際にそのフレームワークが適用されるようにすることである。この課題を支援するために、フレームワークが機能することを示す方法の1つとして、IIRCは2013年10月まで続くパイロットプログラムに参加するように企業に呼びかけた。2011年10月の活動スタートから、パイロットの最初のサイクルである2011年12月までは、ディスカッションペーパーとフレームワークのドラフトに記載されている統合報告原則の適用を試みるであろう。第2回のサイクル(2012～13年)では、パイロットプログラムの参加企業の経験、およびIIRCに利用可能な他の情報に基づき、さらにベストプラクティスを開発するであろう。プログラムへの参加を選択した企業は、IIRC、IIRCワーキンググループメンバー、および投資家からの専門的な助言をはじめ、企業報告において同じ目的をもった有数の先進企業との交流により恩恵を受けるであろう。そしてパイロットプログラムの参加企業の経験は、最終版の統合報告フレームワークの作成、および導入に向けた実務指針の開発を目指すIIRCに貴重な情報を提供するであろう。また参加企業の大半は、自社が属する産業においてグローバルリーダーになることを期待されており、もう既に企業報告の革新者または企業報告のベストプラクティスとなっている可能性が高いか、あるいは、それを目指しているであろう。

統合報告フレームワークの構築はIIRCの作業の中心である一方で、統合報告の普及は、このテーマが認識される範囲、および資本市場への潜在的利益によって決まるであろう。

したがって、認識と理解を高める活発なコミュニケーションとエンゲージメントのプログラムは、IIRCの作業の成功をにぎる鍵である。影響力のある組織による直接的な関与に加えて、このプログラムの主要な構成要素は、世界の主要都市で開催される一連のラウンドテーブルである。ラウンドテーブルは、アジア太平洋地域(オーストラリア、インド、韓国)、ヨーロッパ(ベルギー、フランス、ドイツ、イタリア、オランダ、スイス、英国)、およびアメリカ(ブラジル、米国)で、既に開催されているか、もしくは開催予定である。

ジグソーパズルの最後のピースともいえる、統合報告についての今後のガバナンスに関する合意は、統合報告フレームワークが完成した後、未来のさらに先を目指すであろう。そしてこれらの合意がどのようなになるかは、広範囲にわたる議論の対象となるが、それは少なからず、企業コミュニケーションの主たる形態として、統合報告が受け入れられる程度、および投資家、並びに他のステークホルダーの支持によって決まるであろう。

個々の組織がIIRCの作業に注目し、関与する義務はない。パイロットプログラムへ参加する義務も、ディスカッションペーパーの現在の議論にコメントする義務もない。しかし、これらには、経済社会が関心を寄せている。世界の規制当局は過去に生じた問題を回避するために変革を求めており、企業は積極的かつ建設的な態度でこの議論に臨む必要があるのである。

IIRCの詳細については、IIRCウェブサイト(www.theiirc.org)で参照可能である。

要点:

- 統合報告フレームワークの開発には、実業界のすべてのセクションの積極的な参加が必要である
- IIRCのディスカッションペーパーは、IIRCの作業過程の最初のステップであり、統合報告の論拠を提示している
- 次のステップとして、公開草案を作成し、その後に統合報告フレームワークを最終化する
- パイロットプログラムは、フレームワークが実務上で適用できるように、2011年から2013年の間に実施されるであろう
- パイロットプログラムに参加する企業は革新的企業、および世界的リーダーとして認識され、大きな利益を享受できるであろう

編集・発行**KPMGジャパン****統合報告アドバイザリーグループ**

Integrated-reporting@jp.kpmg.com

www.kpmg.or.jp/integrated-reporting/

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於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.

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

本稿は、2011年にKPMG Internationalが発行した「Integrated Reporting – Performance insight through Better Business Reporting Issue 1」を、KPMG ジャパン統合報告アドバイザリーグループが翻訳したものであり、記載内容は原典の発行時の状況に基づくものです。統合報告の最新情報は、左記のKPMGジャパンの統合報告ウェブサイトか、統合報告アドバイザリーグループまでお問い合わせください。