

Integrated Reporting

戦略的情報開示による価値創造をめざして 第2号

目次

はじめに

- 1章 価値創造へのストーリーを伝達することの意義
- 2章 統合報告の実践: 南アフリカの事例
- 3章 統合報告の見た目はどのようなものか
- 4章 より良いコーポレート・レスポンシビリティに関する報告とは
- 5章 パブリックセクターにおける統合報告の原則の適用
- 6章 アクティブなガバナンス: より良い企業報告の核心
- 7章 よくあるご質問

はじめに

統合報告に関する刊行物の第2号である本稿は、より良い企業報告を実現するための課題に焦点をあてています。

企業報告の世界は、進化する必要があります。より完成された価値を求める投資家のニーズと、現在、企業から報告される情報の間のギャップを放置しておくことは出来ません。企業は、変わりゆく環境下において、その長期的な価値を開発・維持するために日々投資をしているにも関わらず、リーダー達は、しばしば、こうした企業努力がそれに見合うだけの認識を得られていないことを不満に思っています。

昨年9月に発行された本刊行物の第1号では、統合報告が何かということ、なぜ経営層をはじめ、あらゆる社員が統合報告に興味を持つべきか、また、最近の統合報告の進化について、いくつかの記事を用いて紹介しました。

以降、国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council: 以下、IIRC) のディスカッションペーパーに対するコンサルテーションが完了し、IIRCにより、そのレスポンスの要約版が公開されました。また、パイロットプログラムが本格的に始動し、IIRCは、2013年末の公表を目標に、統合報告のフレームワークの開発に着手しました。

本号では、まず、統合報告がいかに企業の価値創造に係るストーリーのより良い説明に寄与するかということについて説明します。次に、統合報告を既に導入している南アフリカの動向や進捗について紹介します。

また、統合報告の作成に着手する企業が直面する実務的な課題にも、焦点を当てています。企業から最も多く寄せられる質問の1つに、統合報告の見た目がどのようなものか、というものがあります。マイケル・プレイが、この質問に対する洞察を提供し、その後、マット・チャプマンとウィム・バーテルズが、統合報告においてコーポレート・レスポンシビリティに関する報告が抱える問題を提起しています。またマーク・ホフマンは、統合報告の原則がパブリックセクターにどのように適用されてきているかについて説明しています。ニック・ライデハーフは、統合報告と良いコーポレートガバナンスの関連性についての考察を述べ、最後に、統合報告に関してよく聞かれる質問に対する回答で、本刊行物を締めくくっています。

統合報告の導入を検討している場合においても、既存の報告書の改善を検討している場合においても、この刊行物においてKPMGが提供している様々な考え方が、読者のみなさまをより良い企業報告へと導くことを願っております。

統合報告について、より詳しいご説明を希望される場合は、KPMGの貴社担当者か、裏表紙に記載の各国窓口までお問合せください。

デビット・マシューズ
KPMG英国

1章 価値創造へのストーリーを伝達することの意義

マット・チャプマン、KPMG英国

要点:

- 企業が開示している情報と、投資家が企業の見通しや価値を評価するために必要とする情報の間に、ギャップが生じている
- 統合報告は、企業が市場に向けて、自らの価値創造に関する説明をより効果的に行うことで、このギャップを埋める可能性がある
- 統合報告は、情報利用者が企業の短期的な業績の先にある長期的な価値に関する見解の形成に貢献しうる
- 統合報告は、アニュアルレポートの改善に注力する全ての企業において適用が可能である

長期的な事業価値に影響を及ぼす様々な課題や機会は、単年度の財務成果測定 of 枠内に収まるものではないという認識が広がりつつある。アニュアルレポートが投資家による最適な資本配分の意思決定を支援すべきものであるならば、これらの要素が反映されるべきであろう。

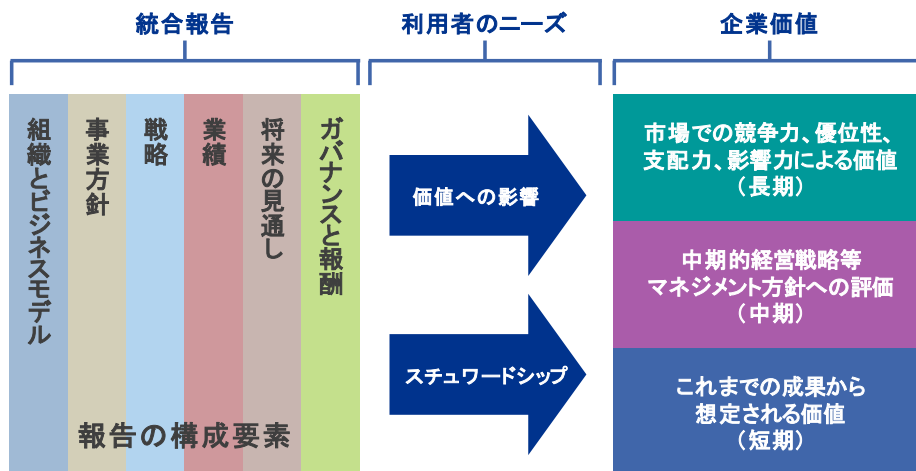
統合報告はビジネスモデルや事業運営上の優先事項にまつわる報告に改めて焦点をあてることにより、この課題に取り組むための基礎となるものを提供する。その狙いは、経営者が日々の組織運営のなかで対処している課題、つまり、ビジネスに影響を与える決定的に重要な機会や課題について報告させることである。

統合報告書作成の助けとなるようデザインされたものではあるが、このアプローチは、企業がアニュアルレポートやその他の企業報告を準備する際にも適用しうるものである。

これは投資家の短期志向にフラストレーションを感じる経営者に対し、現在そして将来において、どのような事象により価値創造がなされるのか、そして、経営者が価値を維持・創造するために何をしようとしているのかについて、より完全な全体像を説明するための機会を提供するものである。

最終的には、経営者の価値創造ストーリーと、投資家による事業価値評価およびスチュワードシップの橋渡しをすることによって、より効果的な方法で資本に関する論拠を述べることになる。

報告の構成要素と価値形成



事業価値を伝達するための統合報告アプローチ

事業価値の説明

過去の振り返りを重視する企業報告とは、日常的なビジネスの状況を説明することに努力を払うということであり、これは、物語の限定された一部を説明することである。一般的には、3つの要素について説明が必要である。

- 1. 日常的なビジネスの状況**—業績とビジネスの全体像を投影するものであり、現在の財務的、業務的な成果を基礎とする。読者は、ビジネスの状況がどのように反映されるのかについても知りたいと望むであろう。
- 2. 経営計画の期待効果、外部的な課題や機会**—読者は、事業計画の背景や規模、不確実性が企業価値にどのような影響を与えるのかを理解したいと望むであろう。
- 3. 瑣末な事業運営上の視点を超越した長期的な事業価値**—ゲームのルールを変更するような機会や脅威、例えば業務運営に必要なライセンスの喪失や市場の再編成など、事業評価に影響を及ぼすレベルの事項である。多くのビジネスにとって、これは事業価値の大部分を説明する要素であるが、企業報告において十分に説明されないために、投資家が事業の将来価値を評価する際に、産業レベルにおける考慮事項として一般化されてしまう。

事業価値を完全に説明するため、統合報告がインタンジブルズ(無形資産)を金銭的に評価しなければならないかどうかについては議論がある。KPMGは、この情報が将来キャッシュフローモデルを基本として価値評価を行う投資家にとって、必ずしも有益であるとは考えていない。良い報告とは、読者がビジネスのキャッシュ創出能力を短期、中期、長期のいずれにおいても独自に評価するための助けになるべきものである。

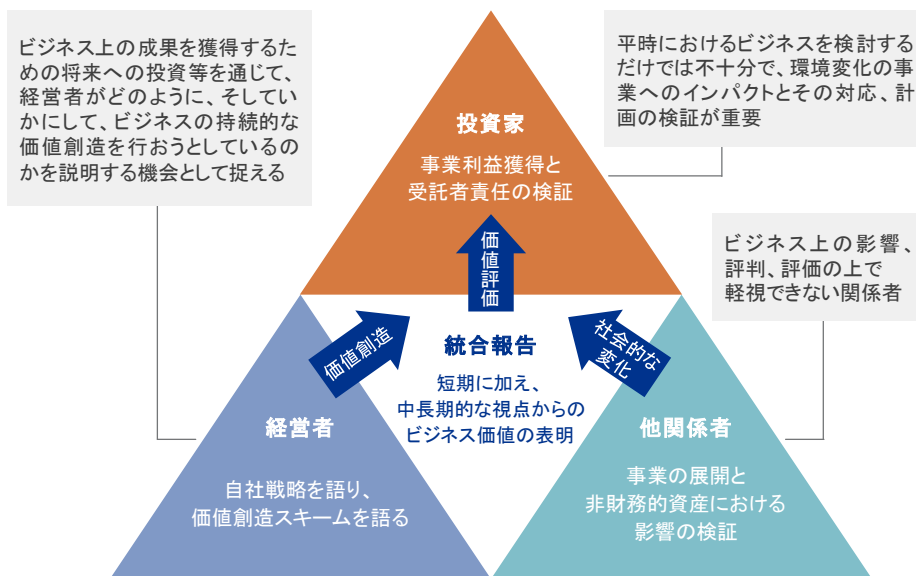
より完全な事業価値の全体像

統合報告は、財務情報と非財務情報を結合した将来志向の観点から、読者が事業価値を構成する全ての要素を理解し、それが将来のどのような機会や脅威によって影響を受けるのかを理解する助けになるようデザインされる。

以上を総合すると、その性質により、統合報告は業績と事業価値について、より完全な事業価値の全体像を示すことができる。

将来の事業に向けて投資を行っている企業にとっては、彼らがいかにして事業価値を生み出し、維持していくかを説明する機会が得られることは望ましいことであろう。

業績と事業価値における3つの要素



ビジネスストーリーの伝達

企業が実際に行っていることと報告していることの間のギャップは、解消される必要がある。統合報告において、企業が自らのビジネスストーリーについて、自らの言葉で伝えることで、このギャップの解消が促進される可能性がある。これにより、ビジネスストーリーの伝達に関する責任は、報告のルールではなく、報告者そのものに課されるのである。

これは、従来のコンプライアンス重視型から、事業活動および情報利用者のニーズベース型のアプローチへの、カルチャーの転換を意味する。これには、以下2つのステップが、この実現を支援する。

- 企業のビジネスモデル、業務執行のコンテキスト、機会と課題に対処するための戦略についての報告書を構築する（これらは統合報告の最初の3つの構成要素である）。
- 報告内容の詳細を決定するにあたり、統合的思考 (Integrated Thinking) を実行する。報告の冒頭で明示したビジネスモデルとコンテキストに関する問題は、戦略、そして最終的には業績報告やガバナンスにおいても一貫して述べられるべきである。このことは、マネジメントが何をどうして実行したのかを説明するにあたっての肝となる。また、報告書がビジネスを左右する問題にフォーカスし続けていることを確認するためのベースを提供するものでもある。

より多くの情報に基づいた価値評価を支援

現行の企業報告と事業価値のミスマッチは、過去5年間の不安定なビジネス環境下で、より顕著になっている。今年度の業績にフォーカスすることは、業績がこれまでどおり推移していることを読者が理解する手助けとなるかもしれないが、それだけでは長期的価値の全体像を提供するには不十分である。

ビジネスの課題や機会が企業価値にいかなる影響を与えるかを説明するために記載すべき内容は、課題そのものによるところではあるが、以下の2つのステップを実施することで、これを決定するためのベースを見出すことができるだろう。

- 報告する課題と機会が投資家による企業価値評価にいかに影響を与えるかを理解し、その評価に資する情報を提供する。ビジネスを変調しうる可能性があるために関連性があるものもあれば、生産能力の大幅な変更などといった、より直接的な影響をもたらすものもあるだろう。それぞれの読者が必要とする情報の種類は異なっている。
- コンテキスト(および業績指標とリスク指標)を提供することで、読者は潜在的な価値への影響に関する意見を形成することが可能となる。特定の市場開拓に依存する戦略であれば、ただ戦略を説明するのはなく、現在の、そして潜在的な市場規模を、読者が理解できるようにすべきであろう。

価値創造の主要ドライバーの言及

企業価値に根本的に影響するステークホルダー関連の課題は、さほど多くはないはずである。営業許可の取消しといった脅威や、新たな市場の形成などの機会となって現れることが多いだろう。報告書は、このような論点を提示し、価値のより全体的なイメージを提供すべきである。

コーポレート・レスポンシビリティに関する報告は、これらの課題に関する管理コストに対する事業上の便益に焦点をあてることがあるが、より全体像を示す必要がある。報告書では、最も関連性のある課題に目を向けるべきである。

- 影響度の高い課題は、他の戦略的に関連性のある課題と同様に、報告書全体を通して企業報告の中核を成すべきである。
- 影響度の低い課題については、読者は関連するリスク指標を見て、対応がなされていることを理解できればよいだろう。

多くの企業にとって、変革をもたらすであろう課題が全体の価値の大部分を表すこととなり、報告の焦点が定まっていなければ、投資家は、(その企業の評価を)業界レベルで一般化してしまうだろう。

2章 統合報告の実践:南アフリカの事例

マーク・ホフマン、KPMG南アフリカ

要点:

- 南アフリカに上場している企業には、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南アフリカの経験では、成功裏に統合報告を導入した企業の多くは、取締役もしくは経営者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、単に報告書の作成だけでなく、ビジネスの様々な領域をコーディネートし、組織の中核となる戦略にフォーカスしている

南アフリカにおける統合報告の第1回目のサイクルを振り返ると、これを適用した上場企業にとっては、時に困難ではあったが、実り多き道のりであったと言える。KPMG南アフリカによる、80超の企業への関与を通して、報告に関する価値観の全般的な変革が、企業の戦略的思考にポジティブな影響を与えていることを見とることができる。KPMGの経験は、統合報告への道に乗り出した企業にとって、そして少しでも自社の報告の質を改善したいと考えている企業にとって、貴重な教訓を与えてくれるものである。

1年目に

ヨハネスブルグ証券取引所の上場企業は、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た。発端となったのはKing Code of Governance Principles for South Africa 2009 (King III)であり、これがヨハネスブルグ証券取引所の上場要件となった。King IIIは、組織が、「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ている。

ヨハネスブルグ証券取引所上場会社および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南アフリカの国有企業からの反応は、総じて前向きかつ積極的である。統合報告の適用レベルは、組織の成熟度、洗練度、アプローチなどによって様々であるが、典型的には、早期適用かつ事例主導型、コンプライアンスアプローチ型、静観型、遅延型に分類される(その複数に当てはまる場合もある)。

コンセプトが定着しつつあり、機運が高まっているのは明らかである。統合報告の完全適用は長い道のりであり、それがビジネスの戦略および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年は要すると考える。統合報告までの道のりの長さは、出発点がどこであるか、つまり既存のレポーティングシステムの成熟度や洗練度、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。

KPMG南アフリカは、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ている。統合報告の最初のサイクルにおいて観察した学べき点、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、以下に共有する。

我々は何を学んだか

経営層による関与

より成功を収めた統合報告の導入プログラムは、CEOやエグゼクティブコミッティの緊密な関与による恩恵を受けている。導入プロセスを遂行していくためには、経営者がステアリングコミッティとして参画し、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ある。

統合的思考およびマネジメント

統合報告の導入を成功させる鍵となるのは、組織の統合的思考と統合的マネジメントを遂行する能力である。組織内の様々な部門が集結し、内包する縦割りの組織構造を解体する必要がある。成功裏に統合報告を導入しているチームでは、以下のような部門が関与している。

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	経営企画部門
IT部門	

これらの部門構成は組織によって異なるであろうが、統合報告を主導するリーダーにとって鍵となる挑戦は、内部のあらゆる関係者からの賛同を得ることである。そこには、自社のビジネスに関する統一した見解が必要であり、戦略に対する重要課題について同意する必要がある。言うなれば、サステナビリティ戦略が独立して存在する時代は終わり、ビジネスの中核戦略に取り込まれている例が多く見受けられるようになっている。

定点における報告書作成 vs. 継続的なレポーティングの取組み

企業が多くの報告義務や報告期限に追われている現状では、定点でアニュアルレポートを準備することと、統合報告プロセスを確立し持続させることとのバランスが必要となる。リスク管理、ステークホルダー・エンゲージメント、戦略実行、業績と報酬体系などの報告過程で見受けられる欠点は、マネジメントが報告書の内容から活動やプロセスに内在する欠陥を認識し、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ある。

理想的な状態は、企業内で使用している業績レポートと外部向けの報告書とが連携したときに達成できるのであり、その状態でこそ、投資家に最も評価されるような本質的な活動に注力できるといえる。統合報告書の準備前から、企業のビジネスストーリーが理解され、分析され、伝達されている。この状態に達すると、特に年度末の報告書作成時期にかかる膨大な労力が削減され、継続的な報告フローへの関与を深められる。取締役会等の報告が企業活動と一致し、またその逆が一致することが見受けられた。結果として、報告書の記載事項が年間を通して管理されているため、年度末の報告書作成時には何の「サプライズ」も無いのである。

将来の展望へのフォーカス

統合報告には、戦略とその目標に対する業績と合わせて、将来の展望を含めるべきである。これにより、短期的な過去の財務業績から、マネジメントがいかに中長期的にビジネスを展開しようとしているのかについての理解を促すことへと、焦点が移ることとなる。報告者である企業にとっては企業文化の大きな変革となる。

ビジネスケース主導型のアプローチ

統合報告の導入は、やるべきことに対して明確な根拠をもって臨むアプローチをとっている企業にとっては概ねポジティブな経験となるであろう。多くの場合、既存の報告体系に合致した組織が組成されているので、すぐに改善が必要な領域に注力することができるのである。

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は寄せられていない。KPMGは、情報利用者が次第にこの新しい企業報告アプローチに慣れ、機運が高まっていくものとする。そして、様々な課題が認識され、より詳細なフィードバックが寄せられるだろう。

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る。継続的な交流やフィードバックをきっかけとしてステークホルダー・エンゲージメントの取組みを始め、情報利用者からの合理的な要求や統合報告への期待を明確に定義すべきである。

ただし、単に情報利用者だけではなく、統合報告を採用する企業にとっても明らかな便益がある。興味深いことに、企業の経営者からは、以下のような多くの前向きなフィードバックが寄せられている。

- 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・エンゲージメント等）
- 戦略をより効果的に説明できるようになる
- 業績報告を強化できる
- 内外向けの報告業務を合理化できる

南アフリカにおける企業の動向

初めて統合報告を開示した多くの企業にとって、統合報告書を作成するプロセスは発見のプロセスであったが、南アフリカで最初に開示された一連の統合報告書は、このプロジェクトの好発進に貢献したスタートを切ることが出来たと言えよう。IIRCのパイロットプログラムもまた、統合報告を推進しようという国際的な機運を高めている。

南アフリカの実業界は、長年かけて実現したこの取組みについて、前向きな反応を示している。大半の企業は統合報告を、自身のビジネスマネジメントと、内外に向けた報告プロセスを見直すための、斬新な手法であると捉えている。

統合報告書の作成経験者は、報告書の構成や内容、重要な争点、業績評価指標等について、ベンチマークやトレンドを確立しつつある。この動きは、鉱業および銀行業界において顕著である。

統合報告書の初版の作成者の多くは、自らの報告書の要改善点を特定している。KPMGは、報告書の価値が明白になり、根本的な報告の仕組みが改善されるにつれて、報告書における詳細な課題が改善されることを期待している。これらの進歩は、より良い報告を求める過程で表出し、次世代の統合報告の中で明らかになるだろう。最も重要なことは、統合報告がより良い企業報告を実現する手法であると認識されることである。統合報告は、企業とそのステークホルダーから、単なる法規制の順守とは異なるものとして推進されてきた。企業による成功事例の蓄積やより良い慣例やトレンドの開発、継続的なステークホルダー・エンゲージメント、賢慮されたリーダーシップ、ビジネスコミュニティの推進力等が、統合報告の将来をより強固なものにするだろう。

より良い企業報告の実践： 特定された課題（そして、それらをどの乗り越えるか）

南アフリカにおいてクライアントとともに取り組んだ統合報告で、様々な共通課題と重要な成功要因を特定することができた。多くの報告で革新的な創意工夫がこらされていることが見出され、関連する多くのエリアでベストプラクティスとしてとりあげられるような発想を提供している。こうした企業の統合報告からは、組織全体の包括的な価値を創出するために、ビジネスの目的や戦略、そして企業が関わりをもつ様々な団体や関係者によって作り出されたものであることが、明らかに読み取れる。また同時に、こうした企業では、報告書の作成者とステークホルダーとの間でとても強い相互関係を引き起こすこととなった。

こうした取組みは組織全体に還流し、ガバナンスを強め、長期戦略の継続的向上を促すという結果を伴って、既に実を結び始めている。統合報告の取組みが進むにつれ、こういった相互関係により、企業とその価値の創造に、さらなる恩恵をもたらすことが期待される。ここで、これまでのチャレンジと成功要因について整理する。

重要性の概念

重要性は統合報告のあらゆるレベルで適用され、特にリスクや機会の分析、加えて、戦略的に重要な領域の特定、業績報告および見通しなどの影響を考慮する際に必要となる。

定量的な重要性については、伝統的な考え方をを用いて定義することが可能であるが、定性的な重要性については、レピュテーション、信用性、感応度および戦略の関連性を考慮する必要があり、よく表現された統合報告では、ごく自然な形で定性的な重要性を表現している。

効果的に物事の結びつきを意識することができる報告者は、自らの報告書にビジネスに影響を与える重要な事柄がごく自然に盛り込まれていることに気付いた。

さらに、多くの企業が報告の過程で経験したステークホルダーからの評価は、経営の課題と機会に係る、より精度の高い見通しを認識する手助けとなった。そしてこの点においては、重要性は当初予測したほどの課題とはならなかった。

統合報告の保証

統合報告に係る適切な保障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ある。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る。

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が、効率的かつ効果的な戦略の要となる。保証に関わるアプローチでは、以下の要素を考慮する必要がある。

- ガバナンスー報告に関する戦略、構成およびそのプロセスに係る監視と承認
- プロセスー内部監査や第三者保証業務の提供者を含む、統合報告に係るあらゆるレベルでの適切な手続き、システムおよびコントロールの確立
- データー下支えとなるデータ品質の保証
- 判断基準ーリスクと重要性に関わる評価

企業側にとっての最初のチャレンジは、これらの新しい領域に関する報告のための適切なシステムを構築することである。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るべきではない。

その上で、内部および外部の保証に係る組織には、先進的な考え方で、非財務情報に対し

て既存の保証基準をベースに、新しい報告領域に係るより広い保証の要求に対して、その役割を果たすことを期待する。

論理的な繋がりの流れ

効果的な統合報告を実現するには、報告における結合性、つまり論理的な繋がりと流れを欠かすことはできない。適切な構成は、優れた繋がり、論理的な流れをもたらす。統合報告において、要素のつながりを確認する作業により、冗長で無関係な内容を特定することができる。

究極のテスト方法は、繋がりがないのであれば、それは含めないということである。

他の報告書とのリンク

南アフリカの企業は、コーポレート・ガバナンス・コード(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る。さらに、義務化されていない枠組み(GRI、ヨハネスブルグ証券取引所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(CDP)、国連グローバルコンパクト、ミレニアム開発目標など)に準拠したいと考えている企業も少なくないであろう。

なぜなら、アニュアルレポートにおいては重要性の低い補足的な要素も、他の資料への明確なリンクを示すなかで、報告書に効果的に組み込めることを、多くの企業が理解したからである。

例として、要約財務諸表に、別途用意された詳細なIFRS財務諸表へのリンクを明示することがあげられる。このアプローチは、分かりやすく情報を探し出しやすいために、効果的であった。

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、時に見落とされたり、軽視されてしまいがちである。統合報告では、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のある対話を反映すべきである。

優れた報告書では、一般的なステークホルダー・エンゲージメントの手段やテーマにこだわることなく、実際のインタラクションやそこで認識された課題を取り上げている。

自らのステークホルダー・エンゲージメント・プロセスにおいて欠けていた点に対処している組織は、あらゆる事業領域においてステークホルダーと有意義な関係を維持することによって、ビジネスインテリジェンスの恩恵を受けられることを認識するだろう。

バランスの取れた視点の提供

報告書の利用者は、組織が直面している欠点と課題についての明確な見解を求めている。最も重要なのは、利用者は、経営者がそれらにいかに対処しているかを知りたいがっているということである。

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あるが、企業がバナンスの責任者は、組織における重要な課題を客観的かつバランスの取れた視点で統合報告に盛り込む役割を担うのである。

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に有効な戦略を繰り返し考えている。それらを型通りの報告書に埋没させるのではなく、課題解決の取り組みとして説

明することが求められているのである。また、戦略を達成したことにより得られるビジネスチャンスと競争優位性を強調することにより、企業も恩恵を受けうるのである。

戦略の説明

多くの報告書は、企業の一般的な戦略テーマか目的を設定するだけであるが、ビジネスでは基本的な戦略を明確に述べ、利用者に計画の本質や企業が進む方向を理解してもらう必要がある。つまり、戦略の理解を通じて、業績の理解につなげる必要がある。明確な戦略を表現するためには、通常、ターゲットとする業績やビジョンと関連する基本的な活動や構想、プロセスに関するアウトラインが必要となる。

適切なKPIの選択

報告書において提示されるKPIは、その文脈と合致してこそ初めて意味を成すといえる。

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うる方向性と関連付けることが重要である。国内外の競合他社が開示しているKPIをベンチマークとして利用しているところもある。

また、採取産業や金融部門が追加的な指標の開示に先進的に取り組んでいることは注目に値する。より幅広い開示に挑むことに消極的である場合は、競合他社の開示がプレッシャーとなることも考えられる。

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ているケースがよくある。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る。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る。財務報告においては、IFRSによる報告は、統合報告で見られるような経営者分析と整合しうる、客観的な報告であると言える。

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について、より具体的に情報を提供する必要がある。それは必ずしも、経営者に詳細な計画や財務予測の開示を求めることではない。不確実性やコントロールできない要素がきちんと認識され、それらが業績に与える影響についての分析が示されていれば理想的である。経営者は、戦略上および事業運営上で、コントロール可能な要素にフォーカスすべきである。

企業は、目標や将来の業績予測などを外部向けの報告書に記載することに消極的である。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恐れがある訴訟リスクなどに起因する。明確な説明が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期待を膨らませるような事態を招いたならば、それが達成されなかった場合、経営者にダメージを与えかねない。

3章 統合報告の見た目はどのようなものか

マイケル・ブレイ、KPMGオーストラリア

マット・チャップマン、KPMG英国

統合報告に関連してKPMGが多く受ける質問の1つは、「統合報告書の見た目はどのようなものか」というものである。統合報告の原則を取り入れ、取組みを進めている企業はあるが、全体的には、まだより良い企業報告を追求する旅路の途上にあるといえる。

コンプライアンスを重視する開示と比較すると、統合報告の際立った特徴の1つは、報告書が企業固有のビジネスモデルを中心に据えたものでなければならぬために、模範となるようなテンプレートが存在しえない可能性がある点である。そのため、良い報告例を参照しようとする際には、従来とは違った発想が要求される。特定の事項に関する報告の良い実例があっても、それは各社が独自の報告を考える際の出発点にすぎず、テンプレートとはならない。

統合報告がどのように機能するのかを理解するためのスタートは、IIRCの統合報告フレームワークにおける内容要素と基本原則の適用について検討してみることである。現時点においては、全体的にみて「完璧」といえる事例は存在していないために、それを提示することは困難であるが、南アフリカにおける経験やIIRCのパイロットプログラムから学ぶことで、将来的にはそのような例が示せる可能性もある。企業が統合報告を作成する際に考慮しなければならない要素を代わりに示すとともに、現時点での好事例を紹介する。

統合報告の構成要素

IIRCは統合報告の基礎となる基本原則および内容要素を提案している。統合報告書では、資本提供者やその他の利害関係者が、企業の長期的な価値、中期的な方向性、現在の事業の状況、そしてそれが戦略に沿ってどのように推移しているのかを考慮し、事業価値とステークホルダーシップに関する意思決定をする際に資するものとして、5つの基本原則に従い、6つの内容要素を含めるべきである。

統合報告の基本原則

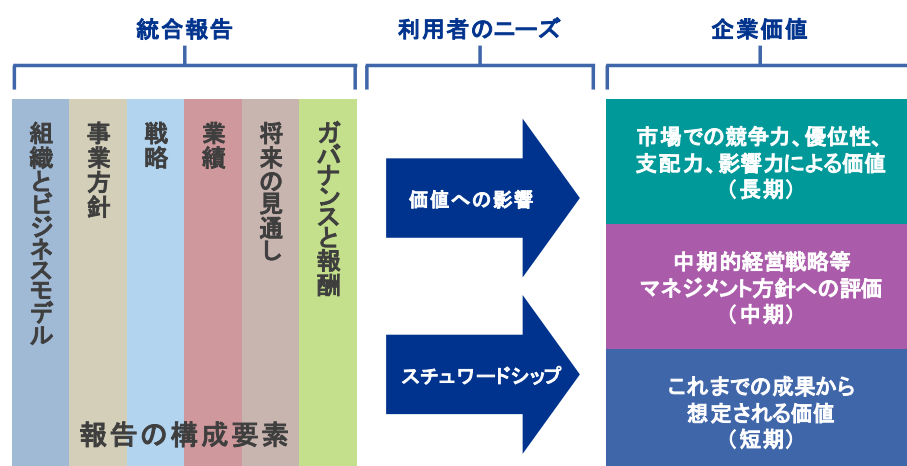
- 戦略的焦点
- 将来志向
- 情報の結合性
- 対応性およびステークホルダー含有性
- 簡潔性、信頼性および重要性

全体として内容要素は周到に作り込まれていなければならないが、報告書を直線的に組み立てる必要がないことには留意すべきである。報告書全体を通して主要な課題は、一貫性を持って記述すべきであるが、これは、目的とビジネスモデルとの関係、関連するリスクとそれを低減するための戦略にはじまり、目的の達成度を測る主要な業績測定指標の説明を経て将来見通しに至るまで、報告書全体を通じて戦略目的に沿って記述することで実現することができる。

モデル分析が可能か

究極的には、優れた報告とは投資家の要求に応えることである。アニュアルレポートに関して言えば、次の2つの問いに答えることと言えるだろう。報告書は事業価値について説明しているか、そして、事業に対する経営者のスチュワードシップについて説明しているか、ということである。優れた報告は、読者が価値をモデル分析するのに役立つものであるか、つまり、事業のキャッシュフローモデルの構築とモデル分析に基づく重要な判断に役立つものであるか、ということである。これができない企業は、資本市場においてより大きな株価の乱高下のリスクにさらされることになる。

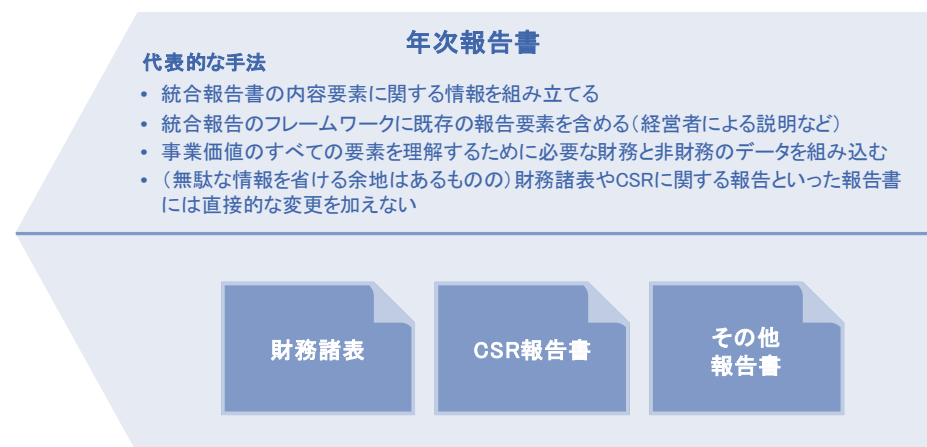
報告の構成要素と価値形成



統合報告の内容要素ごとの取組み

次ページ以降で、統合報告の6つの内容要素と、それらを報告する際の課題について考察する。同時に、基本原則が内容要素に対してどのように適用されるのかにも焦点をあてる。

好事例となるサンプルを紹介する前に、報告書の作成者がまず自問すべきポイントを示している。本刊行物の紙面上の制約からごく一部のみを紹介するが、他にも好事例は数多い。事例のいくつかは、現在2回目の統合報告に取り組んでいる南アフリカの公開企業の事例であり、その他の事例は、必ずしも統合報告の基本原則に従う意図はなかったかもしれないが、自社の企業報告を改善しようと試みている企業に関するものである。



IFRSや他のフレームワークとの統合

南アフリカの企業の多くが、アニュアルレポートの前半部分を統合報告に置き換え、IFRSに基づく財務諸表と同じ冊子として、もしくは別紙として開示し、呼称も「統合年次報告」に変更しつつある。

経営者による説明、CEOステートメント、業績レビューといった既存のアニュアルレポートの要素は、統合報告の要素として、再度注目されている。多くの企業はGRIに準拠したサステナビリティ報告書も継続的に作成し、別個の冊子として、もしくはウェブで開示している。

財務報告およびサステナビリティ報告における重要性の高い情報は、統合報告においても維持され、価値測定のための新たな業績指標により補完されている。統合報告によって焦点をあてるべき点が見直されることにより、他の報告の量と複雑性は軽減される可能性がある。英国ITV社の財務諸表は、現行のIFRSフレームワークの範疇において明快な報告書を提供する興味深い事例である。

長期的には、統合報告は簡潔明瞭に事業価値とスチュワードシップを説明する自己完結型の報告となる可能性を含む。統合報告は電子的に、さらには、関連する別の報告書まで詳細を掘り下げて調査することを可能にするレポジトリとして開示されうるのであろう。

組織概要とビジネスモデル

組織の概要とビジネスモデルは、報告書において最も本質的な要素であり、報告書の他のパートで開示される詳細な情報の基礎となる。また、報告書の利用者は、ここに記述されている内容をもとに、将来、予期せぬ事象が発生した際に、経営者の具体的なガイダンスが欠落していた場合の将来キャッシュフローへの影響を評価する。

チャレンジ

- 資産グループや活動が事業価値の観点でどの程度重要かを理解するに足る詳細な情報が、十分に提供されているか
- 文脈に沿って事業の要素を説明するために、十分な分析ができているか
- ビジネスモデルの構成要素は、報告書の他の部分と関連付けられているか

まずは、どのように事業が成り立っているのか、ビジネスモデルの継続性に影響を及ぼす要素が何なのかを説明することからスタートする。Sassol社やNational Grid社は、これらを視覚的に表現している。

ビジネスモデルのハイレベルな説明を行うことで、読者はビジネスを理解し、報告書の基礎となるものを理解する。ただし、ビジネスモデルの説明だけで十分かといえば、そうではない。読者が意思決定において、ビジネスモデルの説明を利用しようとする場合においては、さらに詳細な情報が必要となる。詳細な情報とは、ビジネスにおける次の2つの要素を補足するものであることが望ましい。

1. ビジネスアクティビティの説明

ビジネスモデルのより優れた説明は、ビジネスオペレーションの各要素を説明するための基礎、つまり、取引しているサプライヤー、依存している部品などのインプット、採用しているプロセス、生産している製品などのアウトプット、販売先などを説明する。例えば、ユニリーバは使用量の多い原材料のトップ10を明示している。読者は、この情報から、持続的な調達活動

に関連する戦略目標への潜在的なインパクトを理解する。

しかし、広範囲な開示が必要ということではなく、報告書の他のパートで明示されている重要なリスクと機会の影響について、読者が評価するに足る範囲でよい。

2. ビジネスリソースの説明

ビジネスは、その活動のあらゆるステージにおいて、様々なリソースに依存している。読者は、ビジネスがそれらの資本にどの程度依存しているのか、また、依存している資本がビジネスにどのような影響をおよぼすのかを理解したいはずである。それらは、リスクと機会の主要な根源となるからである。報告者の側からみると、従来の企業報告ではこれらのリソースの管理コストだけが開示され、便益が表現されていないことがフラストレーションとなっていたのではないだろうか。

IIRCは、6つの資本として、財務的資本(Financials)、知的資本(Intellectual)、生産資本(Manufactured)、社会資本(Social)、人的資本(Human)、自然資本(Natural)を挙げている。すべての資本が、すべての報告書にとって重要というわけではない。しかし、ビジネスが依存し、影響を受けるリソースが何であるかを読者が理解したい場合には、必要不可欠といえるだろう。

採掘産業は、長年にわたり、天然資源に関する徹底的な分析を提供してきた。結果として、企業が生産能力を管理する手法の発展過程が可視化されたといえる。会社によっては、例えばブランドマネジメントなど、他に優先順位の高い項目があるかもしれないが、このような報告書作成の原理を真似てみることも有益ではないだろうか。

ビジネスモデルの記述のポイント

読者の目線で、以下の点をチェックしてみましょう。

- ビジネスがアクセス可能なリソース、依存しているリソース、およびそのリソースがビジネスにおよぼす影響を理解することができる
- 現在ビジネスが何を行っているか、それがどのような価値を生んでいるのかを理解することができる
- 経営者のプランがビジネスにどのような変革をもたらそうとしているのか、理解することができる
- ビジネスモデルを下支えする前提の概要を理解することができる

リスクや機会を含む事業環境

このパートは、事業に(ポジティブおよびネガティブな)影響を与えている外部要因と、ビジネスがこれらの外部要因をいかに認識し対応しているのかを説明するパートである。コンプライアンスを主な目的とした報告では、負のリスクにしばしば焦点があてられる。しかし、より全体的な価値のイメージが与えられるのであれば、機会についても、企業の長期的な価値の大部分を成すものとして取り扱う必要がある。

チャレンジ

- 事業への主な長期的リスクおよび短期的リスクを、均等に説明できているか
- 例えばそれがどの程度の規模の収益セグメントに影響するか等の、リスクと機会の影響を理解するに足る、十分な詳細情報が提供できているか

潜在的リスクの認識に明らかに多くの労力を費やしている企業があるが、読者は、事業価値に根本的な影響をおよぼす特定のリスクについて、より深く理解することを求めているのではないだろうか。

取締役会が設定したリスク許容度の観点からリスクの管理状況を詳細に説明し、リスクとリスク管理についての幅広い分析結果を提供している企業がある（リスク領域、ビジョン、許容度、ターゲット、過去2期の業績など）。これらの企業は、リスクの見直しプロセスやリスク管理のアシュアランスについても言及している。

報告書を通して課題を横断的に関連付けることで、最も重要性の高い課題へと焦点を定めることができる。主要なリスクまたは機会と捉えた課題を管理するための戦略とその結果を、将来への見通しやガバナンスと関連付けて説明することが求められる。このような説明が困難であると感じる経営者は、関連性の低い課題を報告していないか自問してみるべきであろう。

南アフリカでは、業務遂行上のリスクおよび戦略リスクの評価を行うための基礎として、ステークホルダー相関図を用いている。このアプローチでは、事業価値を変革しうる主な長期的リスクと機会、そして経営者が日常的に注力しているより差し迫った業務上の課題の双方に均等なフォーカスすることができる。このように、長期と短期を区別することは報告書において非常に重要であり、読者はその両方を理解したいのである。

Nedbankは様々な主要ステークホルダーと、それぞれが関連する主な課題を概説し、その重要性、それらに取り組むことの必要性、そして、どのように取り組んできたかを説明している。Nedbankは個々の主要なステークホルダーに特に配慮している。例えば、規制当局との関係の観点で関連性のある目的についてレビューし、2011年の戦略をサマリーした上で、その結果を自己評価している。それを2012年以降の戦略目標とも関連付け、フィードバックや成果についてもコメントしている。さらに、別の報告書とも相互参照できるようにリンク付けしている。

事業環境の記述のポイント

読者の目線で、以下の点をチェックしてみましょう。

- ビジネスが依存するリソースに関連するリスクと機会を理解することができる
- ビジネスが依存するリソースの提供者に対して、ビジネスがどのような（ポジティブおよびネガティブな）影響を及ぼすかを理解することができる
- 経営者は、組織計画を立案する際の基礎となる将来の事業環境について、どのような前提をおいているかを説明している、つまり、ここで述べられている計画を遂行するために必要なリソースの変化を理解することができる
- ビジネスが現在直面しているリスクと機会、そしてビジネスがそれらをどのように管理しているかを理解することができる

戦略目標

組織の将来像、そしていかにそれを実現するかを説明するパートであり、必然的に、報告書の他のパートで述べているリスクと機会、およびそれらに対峙するための戦略との関連付けがなされているべきである。結果として、短期の戦略とビジネスの長期な戦略ビジョンの双方をミックスした情報が提供されるべきである。

チャレンジ

- 組織のリソース要件と可用性に対する結果（良い結果、悪い結果の両方）が明確に述べられているか
- 戦略の結果が、報告書の業績セクションおよび将来の見通しセクションにおいて明示されているか
- ビジネスもしくは近い将来のビジネスオペレーションへの微修正に対する長期的ビジョンを表現しているか

戦略を効果的に表現するためには、ビジョン、起点、そしてデリバリーという3つの重要な要素が加味されていなければならない。

1. ビジョン

自分たちはどの方向を目指しているのか。戦略を実行した結果、ビジネスはどのような姿になっているべきか。読者が、（過去の戦略の変更を含む）ビジョンを追従する理論的根拠、そして将来に対してどのような仮説を立てているのかを理解できなければならない。

2. 起点

ビジネスはいつからその旅を始めるのか。強み、エクスポージャーを含め、戦略に直結する要素にフォーカスした試みを開始する起点である。これらをよりよく説明するためには、戦略を追従するために事業活動やリソースがいかに変化していくべきかという点において、基礎となる情報を提供すべきである。

3. デリバリー

変革をもたらす旅におけるマイルストーン、そして主要なリスクと機会をいかに管理しているか、それらが戦略のゴールにいかなるインパクトを与えるかについて、読者に理解してもらわなければならない。これらは、戦略実現の進捗度を示すための業績評価指標を明確にする際の、基礎的な要素となるものである。

ITV社の事例は、ビジネス戦略のユニークな側面を実証しているといえる。

戦略のユニークな特性を表現することは非常に重要である。最終的には、これは経営者がビジネスモデルをいかに強化しているかを表現する機会なのである。これを怠った報告者は、業界レベルの包括的な目的、例えば市場でのリーダーシップなどを後退させるリスクを負うことになりうる。これでは価値は創造できず、実際には達成の見込めないゴールを設定することになりかねない。それとは対照的に、ITV社の戦略の説明は、2010年のアニュアルレポートにおいては19ページに及んでおり、経営者のプランのもと、ビジネスがどのように変革していくのかについて、わかりやすく読者に説明している。

戦略の記述のポイント

読者の目線で、以下の点をチェックしてみましょう。

- 会社が戦略的ビジョンの達成に向けた旅の過程にあることが理解できる
- 戦略的ビジョンを実現するにあたって、ビジネスが短期的にどのように変革しようとしているのかを理解することができる
- ビジネス戦略の実現過程におけるオペレーション上のマイルストーンを理解することができる
- 幅広い角度から、ビジネスがいかに事業オペレーション環境の変化環境に対応し、いかに発展していくか、また、このチャレンジに対応する際に、こういった強みと弱みがあるのかを理解することができる
- 長期的な戦略をどのように実現していくのかを理解することができる

業績

このパートは、経営者による戦略ターゲットの実現に向けた進捗度を評価し、ビジネスの将来の見通しを理解するためのベースとなる、現時点での業績を表すパートである。

チャレンジ

- 業績の分析は、事業運営の実態と一貫性を持ち、読者が一定の事業上の仮説をあてはめて将来を予測することのできる分析ベースに基づいたものであるか
- 企業戦略のあらゆる側面に言及しているか
- 基礎的な業績指標は、将来の展望を評価するに足りる、均整のとれた視点を提供しているか

報告書の根幹が、ビジネスモデル、リスクと機会を含む事業環境、戦略を網羅し、より良く設計されていれば、業績報告の重要な領域には自然と対応できるはずである。しかし、報告書において正しい測定手法を選択しているかという点においては、注意が必要である。列举する業績指標は、読者の意思決定に資するものでなければならない。つまり、測定手法が違えば、関連する判断も異なることを認識すべきである。

次の4つのフォーカス領域は、読者がビジネスの価値と受託責任(stewardship)に関する明確な見解を形成するためのサポートとなるだろう。

1. 資産のベースがどのように変化し、いかに管理されてきたか

資産のベースとなるものへの投資を行っているビジネスは、財務諸表では、ルール上それらの投資がコストに分類されてしまうことにフラストレーションを感じている。企業も、投資家も、より幅広い視点が提供されることを望んでいるのである。IIRCが提唱している6つの資本(財務、知的、生産、社会、人的、自然)は、報告者が資産ベースへの投資について、より包括的な全体像を表現する際の参考となり、究極的には、読者がビジネスの生産性が下がっているのか、それとも向上しているのかを判断する際の手助けとなるであろう。

例えば、ブランド認知スコアなど、特定の結果について報告することもできる。また、研究投資などに関する報告はより適切であろう。どのようなケースにおいても、ビジネスに直接的な

便益をもたらす投資に焦点をあてることが重要である。

Woodside Petroleum社の事例は、新たな石油とガスの備蓄の創造が、どのような形で報告できるかを表している。

2. 業務目的に対する業績はどのようなものだったか

業務目的は、リスク管理と業績の達成状況の双方をカバーするものである。ここで報告されるものは、事業環境(リスクの管理)と事業戦略(業績のマイルストーン)の記載内容に沿って記載されるべきである。報告書のこれらのパートへのフォーカスが明確であれば、業務におけるKPIの数は少なくなるはずであり、経営者がビジネスを遂行する上で使用している測定値と整合しているはずである。

Marks and Spencer Group社の事例は、経営計画(マネジメントプラン)と対比して業績を表している。

3. ビジネスがどのようなリターンを生みだしているか

多くの企業価値評価モデルが起点としているのは、現時点での収益生成の能力(earnings generation capacity)と企業の成長性である。その結果として、利益のわずかな変動が価値の評価に大きく影響し、株価のボラティリティを招いているのである。

企業は、調整を加えない財務数値をそのまま報告するよりも、より安定した評価ベースを提供するため、調整を加えた利益数値を長年報告していた。しかし、過去に向けた調整と、将来に向けた調整は区別しなければならない。過去に向けた調整は多く見受けられるが、読者が収益の持続性を理解するためには、将来に向けた分析をより多く提供する必要がある。例えば買収による結果は、通常は収益からは除外される。これにより、目標と実績を比較するためのベースは提供されるが、読者は、買収後のビジネスの収益生成の能力は理解することができない。これを理解するためには、買収前の収益が財務諸表で報告される収益へ与えたであろうインパクトを見る必要があるのである。

4. 現在の業績がビジネスの今後の見通しをいかに語っているか

ビジネスがもたらすリターンを理解するための基礎情報が提供されることに加え、現在の業績に関する情報も、読者にとっては、将来の業績見通しを理解する上で役立つだろう。ただし、役立つ情報と必要な情報とは異なる。

ここでは、実績との乖離、特に経営者自身が設定した戦略目標との相違について、明示し、説明することに焦点があてられるべきである。ここで関連してくる測定手法は、財務よりはオペレーショナルなものであることが多い。均整のとれた視点、つまりオペレーショナルな観点からの記述が、ここでは重要となる。統合報告の理論は、戦略的に重要な業績の乖離が、読者の目にまず明らかにされることを意図している。多くのビジネスは、業績が思わしくないオペレーションに迅速に反応する。この反応を説明する機会があるべきであり、読者は自身でその影響を評価するのである。

ビジネスモデルの説明の質と深度は、読者が、オペレーションの業績の差異が意味するところと、業績と事業価値全体とを関連付ける際の手助けとなるという意味で、重要性を増す。入念に設計された報告書においては、ビジネスモデルのパートにおける詳細が、業績分析と同じオペレーショナルストラクチャーを保っている必要がある。例えば、ある特定の顧客セグメントにおいて予測以上の業績があがっている場合、読者は、ビジネスモデルのパートを読み返すことで、その顧客基盤のサイズを理解し、将来の収益性について独自に判断するのである。

業績の記述のポイント

読者の目線で、以下の点をチェックしてみましょう。

- ビジネスの生産キャパシティがどの程度維持されたか、もしくは向上したかを理解することができる
- 経営者が短期、中期、長期的な計画に対して、どこまで達成できているのかを理解することができる
- ビジネスが、どの程度、価値の創造に成功しているのかを理解することができる
- 現在の方向性と財務的リターン生成能力が持続可能であるかを評価するための、主要な短期および長期のリスク指標に関する説明がなされている

将来の見通し

このパートは、読者が長期的な視点でビジネスをどう見るかを判断するための基礎を提供するパートである。このセクションで提供される情報は、読者がビジネスの価値を理解する上で中心となる。ただし、企業はこれまでこの手の情報を提供することに慎重であった。ビジネスが置かれている法や規制環境を考えれば、それが困難であることは理解できる。これから紹介するアプローチは、企業にとって、これらの懸念を管理しやすくするだろう。

チャレンジ

- 仮説において、想定通りに運ばなかった場合のインパクトを読者が理解するに足る、十分に詳細な説明がされているか
- 読者が独自の見解を形成する手助けとなるような展望、つまり、可能な限り長期的および短期的な価値評価の要素が提供されているか

1. 将来に関する独自の見解を形成する一助となっているか

将来の展望についての説明と財務予測を取り違えてはならない。現在のオペレーションに関する明示が十分であれば、読者はハイレベルな財務予測に依存するのではなく、経営者が他のビジネスのパートにおけるオペレーションの実績をどのように予測しているかについて、独自の判断を下すことができるのである。例えば、AstraZeneca社は、研究活動の進捗および特許権の有効期限を開示している。

2. コントロールできない仮説に対する責任を負うべからず

財務予測は、必然的に経営者のコントロールが及ばない多くの仮説に基づいている。それらの仮説を説明することで、読者にそれらを理解してもらうことができる。BPH Billiton社では、当年度の業績をベースに金属類の価格による感応度分析を開示している。

3. 適切なレベルに留めているか

将来を見通す際に、商業的な感応度について懸念を持つ企業は多いであろう。しかし、ステークホルダーがビジネスの将来の価値を評価するために必要とする情報は、一般的に競合他社の状況に影響されるより、さらに高いレベルのものであると言える。例えばステークホル

ダーは特定のマーケットの成長について知りたいと思う可能性はあるが、新製品の投入についての詳細が知りたいとは思わないだろう。むしろ、過去の製品投入に関する追跡記録の方が、評価においては有益なのである。

4. 読者の長期的な観点への理解を促進すべし

ビジネスの長期的な視点は、当然ながら主観的である。そうであれば、それを説明することに価値があるのだろうか。KPMGはそこに価値があると信じるが、説明がフォーカスすべき点は異なっていると考える。経営者が、こういった情報を提供しているか否かに関わらず、ビジネスの価値を見極めようとする者は、長期的な視野の見解を形成する必要がある。

このレベルでの将来の業績の説明では、オペレーションの詳細な考慮事項よりも、全体的なビジネスの状態に焦点をあてるべきである。例えば、ビジネスのある一部分が他と比べて成長が早いことに気付いた場合、その情報は、読者が全体の収益率の予測を修正するのに役立つのである。

将来の見通しの記述のポイント

読者の目線で、以下の点をチェックしてみましょう。

- マネジメントプランがビジネスの将来の生産性に与える影響を理解することができる
- 事業環境の変化とそれに伴うマネジメントプランの変更が、財務的リターンに生成能力に及ぼす影響を及ぼすか理解することができる
- オペレーション環境に影響を与える「ゲームチェンジ」が、いかにビジネスの財務的リターンに生成能力に影響を及ぼすか理解することができる
- 報告書の中で示されている課題と機会がビジネスに及ぼす影響を及ぼすかについて、自身の見解を形成するに足りる十分な情報が与えられている

ガバナンスおよび報酬

ガバナンスと報酬に係る開示が既に義務付けられている地域も多いが、そうはいても、各地域のコンプライアンスの枠組みの中で報告書を改善するために、企業が統合報告のアプローチを活用する余地はある。

チャレンジ

- コンプライアンスによる要請事項においては、会社独自の情報開示は少なく、一般的な内容になることが多い。開示は会社やビジネスの価値にフォーカスし続ける必要がある
- 長期的な株主価値の維持および向上に関して、取締役会が定義した重要性を反映したトーンを設定する
- 報告書の他のパートで行っているように、意思決定プロセスとビジネスの優先順位との関連性を明示する

統合報告の原則の中で、ガバナンスに関する報告の向上をサポートする3つの領域を、以下にハイライトする。

1. 取締役の経歴の関連性の明示

株主は、取締役の構成がビジネスモデルのニーズを反映していることを期待している。報告書は、各取締役が、取締役として求められている役割にどのような強みやベネフィットをもたらすかといった点を含む選任理由と、取締役会全体としての位置付けを関連付けて説明することで、取締役の構成に関する理由付けを行うことができる。読者は、ビジネスモデルのコンテキストへの貢献や、企業のその他のガバナンスネットワーク、そしてそれぞれがどのような関連性を持っているのかという観点から、再選が提案されている取締役がなぜ再選されるべきなのかを理解することができる。例えば、BHP Billiton社は、主要な取締役の委員会の構成を紹介しながら、取締役の経歴とスキルを開示している。

2. 企業内のガバナンスがいかに機能しているか

読者は戦略的意思決定がいかになされているかを知る必要がある。ガバナンスが認識されたリスクと、そのリスク低減戦略に、いかにリンクしているかの説明にフォーカスするとともに、報告書の他のパートで明示されている戦略と機会に、意思決定プロセスとビジネスの優先順位がきちんと関連付けられていることにもフォーカスすべきである。同時に、報告書は、取締役の責任の遂行および意思決定の実態に関するガバナンスプロセスに過剰なフォーカスしないように気をつけなければならない。

3. ガバナンスと報酬

取締役の報酬に関する報告におけるチャレンジのひとつは、ビジネスの短期的な財務実績と長期的な価値との間のミスマッチである。統合報告は、ビジネスの戦略目標に対するオペレーション業績の達成状況をハイライトすることで、この点を解消しようと試みている。結果的に、ビジネスのミッションおよび価値創造と整合したかたちで報酬レポートの基礎が改善される可能性があると言える。

ガバナンスの記述のポイント

読者の目線で、以下の点をチェックしてみましょう。

- 経営者による主要な意思決定が、所定の手続きに則ってなされたものであり、それが取締役によって担保されていることが明確で、かつその決定が長期的な価値にどのような影響を与えているかを理解することができる
- 取締役が、その本人に関連性があり、専門性を持っている課題にフォーカスしていることを理解することができる
- 取締役がステークホルダーの潜在的な課題、脅威、機会を理解し、関与していることを読み取ることができる
- 取締役の報酬額とその報酬体系、そして報酬とビジネスの価値および戦略の達成度合いとの関連性を理解することができる

4章 コーポレート・レスポンシビリティに関するより良い報告とは

マット・チャップマン、KPMG英国

ウィム・バーテルズ、KPMGオランダ

要点:

- コーポレート・レスポンシビリティに関する報告を（アニュアルレポートと）統合することで、事業と戦略との関連性を示すことができる
- 報告内容は、企業のビジネスモデルを起点に、戦略や将来に向けた価値の創造および毀損の可能性と関連付けた説明がなされるべきである
- 各課題の特徴に応じた報告のアプローチと業績指標が必要である
- 課題と機会は、事業価値に対する潜在的影響を読者が理解するに足る、詳細なビジネス環境の説明に組み入れられる必要がある

先般KPMGが発行した「Expect the Unexpected: Building business value in a changing world」では、変化する世界の中でビジネス価値を構築するために、今後20年間の様々なビジネスに影響を与える10の主要な要素を挙げた。それら主要な要素は、企業が依存するリソースがさらに確保困難かつ高価になる傾向を示している。インフラ（産業基盤と社会基盤）や自然界のシステムは、人口、経済成長と富の変化により負担を負っている。今後、土地や建物など物的資産とサプライチェーンは、気候変動の予測不可能な影響を受けるであろう。企業は、ますます複雑化する持続可能性に関する法規制や財政手段に対処する必要がある。

これらの持続可能性に関する巨大な要素は、企業価値に対して根本的な影響を与えうる。株主は、これらがビジネスにもたらす影響を評価するための情報や、企業がそれらの影響にどのように対応しているか理解するための情報を必要としている。企業報告は、そうした株主からの要請に応える必要がある。さもないと、持続可能性に関する要素に関連する挑戦や機会に対峙するための投資が、資本市場において認識されない可能性がある。

既存のコーポレート・レスポンシビリティ報告をアニュアルレポートに組み込むだけでは不十分である。それでは単なる「結合報告（Combined Reporting）」となってしまう。提供される情報は、株主のニーズに合わせる必要がある。

ここでは、組織のコーポレート・レスポンシビリティ・アプローチ、また企業の挑戦と機会について、より効果的に株主に説明するため、そして最終的にはすべてのステークホルダーが関心を寄せる、より良い企業報告書を作成するために、統合報告の原則をどのように活用できるかについて説明したい。

読者にとって重要な課題に焦点を当てる

報告書の作成にあたって最初に留意すべき重要な点は、アニュアルレポートの読者は、コーポレート・レスポンシビリティに関連する課題に対して、その影響に応じて特定の情報ニーズを持っていることを認識することである。課題の中には、事業価値の中核に直接的に影響するような重要課題もあれば、不測の事態が起きない限り、即刻投資家の関心の対象とならない課題もある。

KPMGは、アニュアルレポートの読者の意思決定を支援するために、報告書が焦点をあてるべき基本として、4つのカテゴリーを提案する。これら4つのカテゴリーに対しては、それぞれ異なったアプローチが必要となる。

ゲーム・チェンジャー: 形勢を一転させる要因

例えば営業ライセンスや主要な事業の展開に不可欠な経営資源へのアクセスを喪失する可能性など、ビジネスモデルの長期的な存続に不可欠な課題や機会のことである。

これらの課題の特定は、それらを管理するための施策とその進捗と併せて、企業報告の周辺ではなく、中心として位置付けられるべきである。なぜなら、これらの課題に関する基本的な情報を開示することは、読者が、その課題の潜在的な影響および課題管理の取組みについて理解するための基本的な情報を提供することになるからである。

直接的なインパクトのある課題

このカテゴリーに分類される課題は、規模の観点からは、さほど重要と見做されないが、業績に直接影響するため、関心の対象となる。

読者は、その重要な影響を理解し、そのために必要な特定の情報を必要とする。例えば、グローバルでの炭酸ガス排出状況の報告は、読者が、地域の炭素税に対する潜在的な影響を理解するためには参考にならない。この場合、地域ごとの炭素ガス排出に関する分析が必要となる。

衛生上の要因

企業が適切な管理を実施しなかった場合、業績に深刻な影響を与えうる課題がある。株主は、これらの課題が適切に管理されているか理解する必要がある。

最も深刻な課題への対応策としては、維持管理費の割合や顧客満足度等のリスク指標の報告が挙げられる。それほど深刻でない課題への対応策としては、これらの課題に対して、管理プロセスが整備されていることを報告書に開示することが挙げられる。

その他

企業価値に影響するような重要な影響がなくても、アニュアルレポートの読者以外の特定の株主集団の興味の対象となるもの、あるいは特定の報告様式に基づく報告が求められる課題がある。これらの課題について詳細に報告する方法としては、必要に応じて、別個のコーポレート・レスポンスビリティ報告書へのリンクを紹介する、もしくはコーポレート・レスポンスビリティ報告書の中で報告するという方法が挙げられる。アニュアルレポートで上記のような情報を扱うことは、アニュアルレポートが本来伝えるべき、より重要なメッセージの伝達を妨げる可能性がある。

もし、コーポレート・レスポンスビリティに関する課題が戦略上重要であるならば、その旨を説明すべきである。報告書の読者は、このような課題の管理のために企業が行っている投資とその便益について理解したいと考えているので、これらについて明示すべきである。

機会の開拓

企業価値の大部分は、組織がいかに長期的な機会を開発・開拓できるかによって決定される。コーポレート・レスポンスビリティに関する情報は、これを説明するための中心的存在である。長期的な企業戦略や企業価値は、企業がサステナビリティに関する大きなトレンドを開拓することによってもたらされるものであり、報告書の読者は、このトレンドとそれを開拓するために企業が策定した戦略と、その戦略の実行状況について理解したいと望んでいる。現在のコーポレート・レスポンスビリティに関する報告書では、コーポレート・レスポンスビリティの

負の側面が強調される傾向にあるが、これからは、機会の開拓に向けた経営計画の一環としてのコーポレート・レスポンシビリティの在り方を強調したものにバランスを転換して行く必要がある。

文脈の価値

もし読者が、報告書の中で報告されている課題を、彼らの意思決定プロセスに利用しようと意図するのであれば、報告内容に関する背景情報や前後関係は極めて重要である。アニュアルレポートの読者は、通常はキャッシュフローモデルを通じて、企業の財務的価値を構成する要素について理解したいと考えている。彼らは、それぞれの課題が将来のキャッシュフローにどのように影響するのかについても、十分な背景情報を必要としている。

例えば、ある事業領域で水分ストレスが課題となっても、他ではそうではないこともある。この（水分ストレスの）影響を報告書の読者が理解できるようにするためには、その企業の製造活動が、どれだけ水ストレスを受けた資産に依存しているかを開示する必要がある。単に水の総消費量の管理に関する統計を開示するだけでは不十分である。また、節水に関するプロジェクトの説明も同様に、それだけでは読者のニーズを満たすことはできないだろう。

場当たりのコーポレート・レスポンシビリティ投資の説明だけでは、企業の業績を説明したことにはならない。なぜなら、これらの説明は活動コストを強調しており、その活動によって得られる便益を開示していないからである。現在のコーポレート・レスポンシビリティに関する報告が投資家の興味を惹きつけられていないのは、このためである。

課題の性質に応じた適切な情報提供の必要性

報告書の読者は、課題の規模や性質に応じて、異なった情報を必要とする。ここからは、リスク、業績、報酬の3種類の主要な業績評価指標について考察する。次ページの表が示すように、これらの評価基準はそれぞれ異なる目的を持ち、読者に課題を説明する際には異なる情報を必要とする。下記の区分を無視した報告は、焦点の定まらない非効率な報告になる可能性がある。

コーポレート・レスポンシビリティに関するすべての課題を、レピュテーションリスクとしてひと括りに扱うことは、多くの場合適切ではない。これらの課題を適切に管理しないことは、さらに深刻な問題であり、それぞれの課題に応じた対応が必要となる。

コーポレート・レスポンシビリティに関する報告について、KPMGが2011年に実施した調査において、多くの企業が、前年度報告書の記載内容を修正・再表示する傾向にあることを指摘している。KPMGは、この傾向を前向きに受け止めている。なぜなら、コーポレート・レスポンシビリティに関する報告に対する関心の度合いが高まって来ていること、報告書に記載される情報の質が向上してきていることを意味しているからである。このことは、今後、コーポレート・レスポンシビリティに関する情報が、統合報告における読者の意思決定に、より中心的な役割を果たすようになるにつれて、重要となる。

もちろん、ターゲットや評価基準について修正・再定義や変更がなされた場合には、これらの変更が理にかなったものであり、かつ過去の評価基準とも比較可能であることの説明がなされることが、優れた報告書の条件となる。

KPI	目的と焦点	報告書の記載例
リスク	事業に多大な影響を与えない課題について、それらが適切に管理されていることを前提に報告する。 読者の関心は、絶対的な業績よりは、トレンドや関連する評価方法にある。	● 航空会社における運用維持費用 ● 建設会社における労働環境の安全性ランキング ● 小売業者における従業員の離職率
業績	企業が、その中核となる事業戦略の一部として変更しなくてはならないと認識している課題を報告する。 読者の関心は、特定の事業目標やマイルストーンが達成されたかどうか等、変更された戦略の実行に関する進捗状況にある。	● 事業戦略上の想定されたターゲット ● 化学品会社で水ストレスを受けた事業における水の使用量 ● 消費財メーカーにおいて倫理的に調達された原材料の割合
報酬	企業にとって直接的な付加価値をもたらすものを評価する。これらは、読者が実際のもしくは潜在的な投資効果を理解するために役立てられる。	● 想定される事業戦略の実施結果 ● 新規事業セグメントにおける市場占有率 (例: 自然エネルギーの生成) ● ブランドランキング

真の統合による関連性の実証

もしコーポレート・レスポンシビリティが、企業のビジネスモデルの中核に位置付けられているのであれば、当然ながら報告書の中でも中心的な役割を担うはずである。コーポレート・レスポンシビリティに関する活動を、(財務報告のような)通常の活動報告と別に開示する企業は、これらの企業が、コーポレート・レスポンシビリティに関する報告を彼らの中核事業とは別のものと見なしているというメッセージを、読者に対して送っていることになる。

しかし、これらの報告書を真の意味で統合することは、単にコーポレート・レスポンシビリティに関する報告をアニュアルレポートに組み込むとする考え方よりも先進的である。統合報告の論理は、報告内容はすべて、その企業が展開するビジネスモデル、オペレーション環境および事業戦略と、それらの実行結果である業績、ガバナンスおよび将来予測に基づいて決定されるべきであるとの考え方に基づいている。つまり、コーポレート・レスポンシビリティに関する問題を、分離された単独のセクションとして扱うのではなく、他のオペレーションに関する問題と一緒に報告するという考え方である。統合報告において、事業セグメントごとの業績報告は、その事業セグメントにおけるコーポレート・レスポンシビリティに関連した評価が組み込まれない限り、完成された報告と見做されないのである。

KPMGは、コーポレート・レスポンシビリティに関する報告が、企業価値に関するより詳細な全体像を伝えるために重要な役割を担うと信じている。世界で250位までの大企業の95%以上が、コーポレート・レスポンシビリティに関する活動を報告している。多くの企業において、コーポレート・レスポンシビリティに関する報告が確立された今、次のステップは、このコーポレート・レスポンシビリティに関する報告を、アニュアルレポートと統合することである。統合報告の原則は、この統合作業の指針となるものである。

5章 パブリックセクターにおける統合報告の原則の適用

マーク・ホフマン、KPMG南アフリカ

要点:

- 多くのパブリックセクターの事業体には、財政的、経済的、社会的、環境的に持続可能な形で、優れたサービスとガバナンスを提供する使命がある。統合報告は、時に相反するこれらの目標をバランスよく開示する際に手助けとなる
- 統合報告は、パブリックセクターの主要な目標に対する開示に焦点を当てるためのフレームワークを供給することが可能である
- 統合報告は、パブリックセクターの事業体が事業モデル、ガバナンス、戦略を説明し、その戦略に対する業績を評価する際の手助けとなる。
- ステークホルダー・エンゲージメントは、パブリックセクターが異なるステークホルダーのしばしば相反するニーズへの対応において、どのようにバランスを取ってきたかを明らかにする
- 統合報告により、パブリックセクターがリスクと機会およびマネジメントの説明責任を調和させるうえでの機会を提供する

パブリックセクターは、常により良い報告書を提供しなければならないという圧力下にある。統合報告の原則は、より大きな目標に対しても適用しうる潜在的な解決策といえる。様々な期待を持つあらゆるタイプのステークホルダーがパブリックセクターの業務に関心を持っている。統合報告のアプローチは、それらへの対処することの手助けとなりうる。

パブリックセクターによる報告へのビジネスアプローチ

パブリックセクターにおける、組織の戦略実行の状況を評価する際に利用できる業績報告に対する、社会からの、また規制面での期待は高まりつつある。この期待は、監督機関である政府からだけでなく、あらゆる主要なステークホルダーから寄せられる。

統合報告は、パブリックセクターにおける報告が、ステークホルダーへの対応や、財務、経済、環境、社会、ガバナンスの持続可能性への重要なニーズを包括的に網羅するうえでのビジネスアプローチを示している。

パブリックセクターの組織としての価値は、民間企業が持続的な利益成長を追求するのと同じく、サービスの提供能力と、短期・中期・長期におけるガバナンスの目標をどのように達成するかに依存している。パブリックセクターにおいて適当とはいえない戦略が策定された場合や結果が思わしくない場合、ちょうど資本市場において上場企業が信頼を低下させた場合と同様、ステークホルダーは、マネジメントの変更や新たな組織的解決策を求めることになる。

南アフリカでは、キング委員会によるコーポレート・ガバナンス・コードに準じた統合報告の発行に好意的な多くの国有企業が、統合報告への適合に成功している。また、南アフリカ財務省による「統合報告の業績情報への整合イニシアチブ」は、統合報告を今後のパブリックセクターによるレポーティングのあるべき姿と位置付けている。

次ページでは、パブリックセクターによる統合報告の実用化に向けた所見を紹介する。

ステークホルダー・エンゲージメントと重要性を有する課題

主要なステークホルダーとの結びつきや相互関係は、すべてのパブリックセクターにとって非常に重要である。主要なステークホルダーには、多くの場合において以下が含まれる。

政府	監督機関
直接的および間接的顧客	金融機関、銀行および格付機関
一般市民および地域社会	サプライヤー、共同事業者およびPPP
従業員および労働組合	NGO、フォーラム、メディアおよび利益団体

パブリックセクターは主要なステークホルダーと効果的に協働する必要がある、そのニーズや懸念、傾向や動向を理解し、戦略の中で、それらに積極的に対応する必要がある。これまでの事例によると、ステークホルダーのニーズと懸念は多様、かつ時に相反するものである。それに対処するためには集中的かつ革新的な管理手法が必要となる。統合報告は、それら様々な目標をバランスよく説明する機会を提供できるという利点がある。

ステークホルダーの一連のニーズに応えるためには、焦点が逸れないようにすることが重要であり、鍵となるのはバランスを保つことである。各ステークホルダーのニーズにどの程度の重きを置くかは、組織としての優先順位（それはビジネスモデルの中で明確に説明されるべきである）と、それらステークホルダーが組織自体に与える影響の両方に依存する。

最終的に、ステークホルダー・エンゲージメントが、組織としての重要な課題、つまり対応し、対処すべきリスクと機会を特定するうえで有用なものとなる。

事例ーリスク&機会

リスク	機会
予想外の発展と都市化による、顧客需要への対応力の不足	対応能力を急速に高める新技術
サービス提供の不手際による国民からの信頼の失墜	人口密度の増加による、新しい事業や技術の導入しやすさの向上

統合報告は、最近の情勢および制約事項に関連するリスクや機会に付随する背景を組織が解釈するためのプラットフォームを提供するといえる。

戦略

戦略に関する記述において、様々なステークホルダーのニーズや期待に対応していることや、組織が直面しているその他の制約について言及する必要がある。例えば、多くの組織は、中長期的目標のために、財政的、経済的・社会的に持続可能な方法で新しい技術やインフラへの投資を開発していく一方で、短期的には、期待に沿ったサービスを提供する必要に迫られている。

事例ー公共事業に対するバランスの取れた戦略

炭素効率が適度に優れた技術を利用して短期の電力需要を満たすことは、すなわち中・長期の視点では公共事業を通じた炭素効率の高い技術の開発に繋がることとなる。

多くのパブリックセクターは、その戦略を国家の優先事項と整合させながら、一般的に共通する目標を達成するため、どのように他の組織や企業と協力するかを示す必要がある。

達成の基準

我々が提案する、より良いコーポレート・レスポンシビリティ報告に関する記事では、企業が取り組むべき3つの業績評価指標（リスク、業績、報酬）を強調している。パブリックセクターには同じ指標が関連しているが、「報酬」については財務目標の観点からではなく、業務目標の観点で示されることが多い。（一部の財務指標は、資金を提供するステークホルダーに関連するが）戦略をより明確にするため、業績評価指標とそれに伴う短期・中期・長期的な目標を明確にする必要がある。

達成目標は、実行したどの戦略が関連しているかを示しつつ、インプット指標とアウトプット指標を区別しながら意味付けていく必要がある。

事例一文脈に記載される達成目標

積極的な維持プログラム	公共事業の規模拡大プログラム
予定通り実施される保守点検および総点検の割合（%）（インプット指標）	投資の支出と計画通りに完了した事業統計（インプット指標）
故障の数（5時間以上のシステム停止の数）（アウトプット指標）	導入された需要予測システム（アウトプット指標）

ガバナンスと報酬

ステークホルダーはパブリックセクターにおけるガバナンスの質、透明性と説明責任について、より多くを求めるようになっている。統合報告は、組織のガバナンス手法、さらに重要な事項として、意思決定プロセスに関する情報やマネジメントが説明責任を果たす方法を提供する。

次に目指すこと

従来から民間部門に関連があるとされてきた取組みは、パブリックセクターとも強い関連性がある。統合報告の原則は、南アフリカの多くの組織により、サービス提供のための説明責任を果たすための「managing for outcomes」アプローチに適用されている。

KPMGは、このアプローチが南アフリカに広がると共に、世界にも広がることを期待している。

6章 アクティブなガバナンス:より良い企業報告の核心

ニック・ライドホフ、KPMGオーストラリア

要点:

- 企業を取り巻くステークホルダーの構成や彼らの事業への影響力は変化している。企業は自らのビジネスモデルが持続可能であることを示すため、資本提供者の関心事を管理できていることを行動で示す必要がある
- 取締役会は、企業の経済的価値の最大化と、種々の資本の最適活用に対して義務を負うものである。また、その達成状況や課題を包み隠さず報告する必要がある
- 取締役会は、自社が統合的に思考する組織となるよう変革を促し、企業報告が資本提供者の求める内容になっていることへの責任を有する

企業が事業活動を行っている世界は、常に変化している。通常、事業活動は、資金のみならず様々な種類の資源を活用する上で、資本的な制約に直面する。取締役会には自社の持続可能な長期的成功のために、それらの資本が必要であることを表明する責任がある。

KPMGは、なぜ取締役会がアクティブなガバナンス機能を具備する必要があるのか、統合報告がどのように役立つのか、また、統合的思考が企業文化に根付くようトップダウンで求められている変革を促す上で、取締役会に不可欠な役割が何かについて考察する。

21世紀の企業における新たな焦点

20世紀の大半において、主要な資本提供者というのは、シングルボトムライン、すなわち、マネーを生み出すという単一の思想に基づく資本家たちであった。今日、資本提供者は年金基金を通じた投資によって一般にも広がった。同時に、それらの投資家は企業の従業員であり、顧客であり、地域社会でもあることがしばしばである。それゆえ、そうした「普遍的な投資家」たちは、当然ながら財務的な利益(や定年後の安定)を求める他に、それらの利益が長期的な視点に立ったとき、財務的な利益のみならず環境や地域社会にとって望ましい影響を与える(あるいは、少なくとも中立的である)必要があることを求め始めた。

その結果、企業は、知的資本や製造に関わる資本、社会資本、人的資本、あるいは通常では考慮されない自然資本など、より幅広い種類の資本に依拠し、それを継続的に確保すべく管理することが要請されるようになった。

21世紀における取締役会の責務

取締役は、自社の戦略や長期的な成功に影響を与えうる短期的、あるいは中長期的な主要課題を、協働しながら識別・評価しなければならない。また、最良の情報を入手した上で、取締役の職務を自社の利益のために忠実に遂行するという精神に基づいて決定を下さなければならない。そうすることで、取締役はステークホルダーからの、それ以外のニーズを満たしながらも、自社の(簿価ではない)経済的価値の最大化に努めなければならない。

そのためには、取締役会は自らの、そして経営層、従業員によって行われる全ての意思決定に、統合的思考を組み込まれるよう努める必要がある。全ての意思決定は、財務や製造に関する資本のみならず、組織の人的資本や知的資本、自然資本、社会資本を考慮したものでなくてはならない。

株主は、事業の長期的な持続可能性は、全ての資本にバランスよく便益をもたらせるかどうかに関心をもち、依存することを認識しており、そのために必要な企業文化の変革が組織の日常業務レベルにまで及ぶよう、取締役会には確実な見通しとリーダーシップを求めるようになっ

ている。その進捗は、ありのままに取締役会に報告され、最終的には株主のもとに届かなければならない。

利用者の情報ニーズ

株主が、企業の膨大な量の報告書を読み、分析する時間や力量は変化している。世界中の企業が法廷開示における負担に不満を抱えており、利用者は企業の報告書の長さや複雑性、そして、ありきたりの内容に満足していない。報告書のサプライチェーンにおける誰もが満足しておらず、資本配分的意思決定と監視に足る全体感のある情報が提供されていないと感じている。以下の通り、意思決定の各段階において必要とされる情報の種類は異なってくる。

- デューデリジェンスの段階: 投資家、サプライヤー、顧客、従業員、取引銀行などが、特定の企業について、投資先、供給先、購入元、入社先、融資先などに値するかを決定するにあたって、最初に調査を行う段階
- 継続的なモニタリングの段階: 報告書の利用者が、当初の決定を変える必要がある重大事項が発生していないか、企業の業績や見通しについて定期的なレビューを行う段階

デューデリジェンスの情報ニーズを満たすために、企業は組織に関する情報の一式を提供する必要がある。

しかし、デューデリジェンスが行われ、意思決定がなされた後には、株主やそれ以外の利用者は以下の情報のみを必要とする。

- 主要な取締役や役員の変更、リスク分析結果、あるいはリスク選好度、事業環境と外部要因を含むガバナンスや戦略、将来の見通しに関する重要な変化
- 戦略の実行状況を確認するための、主要価値要因による戦略目標に対する業績、それまでの実績に基づき挙げられる主要価値要因に関する課題の説明、あるいは戦略やリスク、将来の見通しに関する課題

デューデリジェンスに必要とされる情報の大半は、企業のウェブサイトで提供可能な静的データであり、改善活動や何らかの変化に伴い日々更新される内容である。モニタリングフェーズでは、必要に応じてウェブサイトの更新箇所への参照先を明示した上で、ステークホルダーの意思決定に影響する重要な変化のみを報告書で報告するべきである。

企業が価値創造の全体像を語る統合報告は、投資家が継続的なモニタリング時に必要とする情報を提供することを目的としている。それらの情報ニーズに応えることにより、投資家以外のステークホルダーの重要なニーズの全てとは言えないものの、その多くを満たすことができるものと考えられる。

それならば、どうして企業は統合報告でそれらの情報を提供しないのであろうか。多くの国や地域において、それらの報告を財政状態および経営成績のレビューや経営者による説明と分析のパート(OFRやMD&A)の中で行うことが許容されている。しかし、20世紀における企業報告は、フレームワークによるありきたりさや、複雑なルール、訴訟リスクの敬遠、完全で透明性の高い報告は「企業秘密」だとする議論への傾倒といったものに支配されていた。

取締役会は統合報告を推進すべし

企業報告における取締役会の役割は、しばしば小さく、遅きに失していた。重要な報告書を取締役会で承認するにもかかわらず、その中身に対する検討を行う時間が足りないことが多い。

年次報告における誤謬や欠落が経済的価値の著しい棄損につながったオーストラリアのセ

ントロの判例(2011年)では、連邦裁判所の判決で財務報告書と営業報告書の内容に対する取締役の全面的な責任を指摘している(Mr. Greg Medcraft, ASIC Chairman, June 2011)。

幅広いステークホルダーを管理することへの期待と挑戦が交錯するセントロの判例の教訓は、OFRあるいはMD&Aのような重要な報告の構成やメッセージを検討するにあたり、取締役はより深く、より早い段階から関与すべきであるということである。

実際、統合報告が株主やその他のステークホルダーの求める年次「モニタリング」の情報を提供するものであれば、取締役は、報告フレームワークに沿った構成の検討時のみならず、主要な価値創造要因や業績に焦点を当てた詳細な内部報告書(取締役会や経営層向け)にも関与する必要がある、長期的な価値創造にとって重要なリスクや機会が何かを明確な形で評価した結果を提供する必要がある。

実務的な懸案事項

21世紀における取締役会は、授受する情報の管理を主導する必要がある。率直かつ簡潔で戦略と整合した統合報告の発展を促すには激論を交わすことも必要であり、いくつかの重要事項について「企業秘密」や「法的要求事項でない」と主張する経営層と、議論を戦わせることも求められる。仮に、ある情報が本質的に資本提供者の意思決定にとって重要なものであれば、それを報告しないことに対する責任を引き受ける用意が取締役会にはあるだろうか。取締役会が将来の事象が期待通りに運ばなかった場合に負う法的責任を憂慮するならば、何をすべきだろうか。

国際統合報告評議会(IIRC)議長であるMervyn King教授は、企業が入手可能な最良な情報に基づいて行った意志決定や開示について、企業自身が実施したデューデリジェンスの結果や取締役会による論拠を、説明できる記録として保持することを提唱している。入手可能な最良な情報により、十分な注意や調査に基づいた意志決定を行った取締役を保護するためには、専門家がそのような記録の様式や、それ以外の法的救済策をさらに発展させる必要があるだろう。

より広範な報告に焦点を当てた規制が、世界的に広がりを見せている。今や、南アフリカでは、上場企業に統合報告の「適用もしくは説明(apply or explain)」が求められている。それ以外でも、世界中の多くの企業が日常業務での意思決定に統合的な思考を組み込み始め、情報開示により透明性を高めている一方、なお多くの企業は法的要求にのみ従い、ありきたりの情報開示を行うに留まっている。ステークホルダーに対する報告義務の履行に関して、より能動的なガバナンスを通じて積極的な行動を示せるかどうかは、21世紀における取締役に委ねられていると言えよう。

取締役会の活動ポイント

アクティブなガバナンスには、積極的な行動と、資本提供者の重要な情報ニーズを満たす、ありのままの情報開示が求められる。取締役は、以下のような事項を充足しているかどうか自問されたい。

- 取締役会と経営層による経営計画に基づいた諸活動(戦略や戦略目標に対するインパクトを含む)は、効果的にコミュニケーションに供されているだろうか。
- 取締役会が行う戦略リスクや外部要因の評価は適切にコミュニケーションに供されているだろうか。そのコミュニケーションには、組織のリスク分析結果への影響を含めた、変化した事項や派生的な影響事項への説明が盛り込まれているだろうか。
- 役員、従業員の議論は奨励されているだろうか。統合的な思考や、企業文化の変

革、短期／長期の戦略の導入に関して関連付けが説明されているだろうか。

- 偶発事象は、どのように取り扱われてきただろうか。継続開示は、行われているだろうか。取締役会の職務や、反応の速度や正確さ、結果／影響を含む情報開示がなされているだろうか。
- 統合報告での報告内容は定期的に議論されているだろうか。取締役は、重要な報告書や、その他の報告書、営業報告書に関する企画や構成に関与しているだろうか。
- 通常のデータにおける変化は、適切に報告されているだろうか。ビジネスモデルや戦略、リスクの変化についてはどうだろうか。

7章 よくあるご質問

統合報告の原則はアニュアルレポートに適用できるか

はい。統合報告の完全な適用を選択する企業が存在する一方で、多くの企業は既存のアニュアルレポートを改良するためにこれらの原則を利用すると考えられる。

IIRCが公表している内容要素は伝統的なアニュアルレポートの章見出しとして利用できるかもしれない。(統合報告にとって重要ではない要素を残すことは必要であるが)この漸進的なアプローチは、既存の報告を改善したいと考えている企業にとっては参考になるであろう。

統合報告の利用者は誰か

アニュアルレポートの主な利用者は投資家であり、IIRCによる統合報告の当初のフォーカスもそこにある。また一方で、分別のある投資家が求めるであろう情報は、全てではないかもしれないが、他の利害関係者の要求も満たすと考えられる。

統合報告は企業の戦略や業績に関心のあるあらゆる人に関連しているが、このことは全ての利害関係者が必要とするあらゆる情報を提供しなければならないということ并不意味着。単一の報告書で全ての利害関係者の要求に応えるということは合理的ではなく、賢明な方法とはいえない。

統合報告書は既存の報告書に取って代わるのか

投資家のニーズに合致し続けるかぎり、統合報告書が企業にとって主要な報告書になるという考え方は妥当なものであろう。その他の報告書は引き続き他の利害関係者の要求を満たす情報を提供し続ける。しかしながら、報告書の作成主体である企業と報告書の利用者の多くは、提供される情報量が削減されることを望むであろうが、短期的には規制が緩和され、報告書作成負荷が軽減される可能性は低いであろう。

統合報告書はどれくらいの分量か

この質問に対する簡単な答えは、「必要に応じた適切な長さであり、長すぎない」だ。(事業種別、地域別の両面から)事業の多角化度合や複雑性は、明らかに報告書の長さに影響する要素である。重要な点を強調し報告内容を整理することにより報告書を簡素化する余地はあるであろう。

実務的には、統合報告書を利用して開示規制への対応を図ろうとする企業が出てくる可能性はあろう。この場合、規制環境にもよるが、統合報告の原則・枠組みで提示されている情報に加えて、財務報告やサステナビリティ報告で要求される情報を含めることとなる。

統合報告書は単一の報告書か

単一の文書であることが所与の必須要件というわけではないが、統合報告を規制対応にも活用しようとする会社は、単一の文書を作成するか、他の文書との関連付けを行うだろう。

企業報告の様々な要素に統合報告の原則を適用することによりその他の企業報告はベネフィットを得られるだろう。

統合報告の事例はあるか

完全な統合報告というものはまだ実現していないが、統合報告の原則を個別の報告内容に適用した事例は多い。多くの事例は、統合報告に注力している南アフリカの企業の報告書に見られる。南アフリカ以外では、自らの事業とその価値をより明確に描きたいと願う企業が報告書に統合報告のエッセンスを取り入れている。本刊行物では、これらの事例についても紹介している。

統合報告フレームワークは、評価測定に関する課題に寄与するだろうか

統合報告フレームワークは、統合報告書に記載される事項についての一連の原則を提供するが、少なくとも初期段階においては、それぞれの項目がどのように評価されるべきかについては言及しないだろう。この分野は、当面の間、既存の基準設定団体の領域として残るだろう。

要点:

- 統合報告は、企業が資本主義市場において、その価値創造に係るストーリーをより効果的に説明するための基盤を提供する
- どのような企業も統合報告の原則を適用し、アニュアルレポートを改善することができる
- 統合報告は企業のビジネスモデルに沿って作られ、その企業の長期的な価値をより包括的に理解することを可能にする
- 統合報告書は既存の財務報告やサステナビリティ報告に置き換わるものではないが、これらの報告書は統合報告書の中で参照され、必要に応じて引用される場合がある
- 統合報告の原則は現在でも適用可能であるが、IIRCは、より詳細な報告のフレームワークを開発している

編集・発行

KPMGジャパン

統合報告アドバイザリーグループ

e-Mail: Integrated-reporting@jp.kpmg.com

URL: www.kpmg.com/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。

©2014 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、2012年にKPMG Internationalが発行した「Integrated Reporting – Performance insight through Better Business Reporting Issue 2」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。