



日本企業の 統合報告書に関する調査 2015

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ

April 2016

kpmg.com/jp



Contents

- 02 はじめに
- 03 調査の背景と目的／調査の方法
- 04 国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2015年版
- 05 エグゼクティブサマリー
- 07 統合報告書の発行状況
- 13 価値創造
- 17 コーポレートガバナンス
- 23 マテリアリティ
- 26 リスク
- 30 業績
- 33 おわりに
- 34 調査メンバー

はじめに

現代社会において、企業は、「経済的」な価値を生み出している最大の主体です。これはすなわち、同時に、社会を変革し、未来にわたる責任を能動的に果たせる可能性を握っているということでもあります。

貨幣経済を基盤とする資本主義社会にあって、その責任の一端を担うKPMGのレゾナントル(存在する価値)は、「信頼」にほかなりません。そして、その信頼を維持し、向上させていくことを通じて、社会的な価値創出に関わる責務を、私たちは深く自覚しています。企業が社会的な存在である以上、社会の仕組みやルールから逸脱し、単独で存在することはできません。「今」という時代に共に在る、多くの主体との共創と協業が不可欠です。そのためには、企業は自らの存在意義、個性や役割を認識し、説明や情報を発信し、中長期的な視座からの意思決定を行いつつ、そのありようを適切に伝える試みと努力を続けなければならないでしょう。

2015年、日本はコーポレートガバナンス元年といわれました。日本におけるコーポレートガバナンスは、諸外国とは背景が異なり、企業に客観性を備えた自律を促し、かつ、包括的な仕組みを伴って、その姿を外部に伝えることを求めました。

私たちは、2015年に日本で作成された205社の統合報告書の調査を通じ、企業のコミュニケーションの大きな変化を感じました。特に、経営者自らが深く関与し、コミュニケーションを経営に活かそうという姿勢が行間から醸し出される時、一冊の報告書が大きな力を持ちうるという実感を得ました。しかし、同時に、表層的な内容にとどまるなど、多くの課題が山積にされていることも、あらためて確認できました。

「社会に信頼を変革に力を」は、KPMGジャパンが存在する目的として掲げているものです。自らも変革を力にし、組織の中長期的な価値向上に資するものでありたいと願っています。ぜひ、忌憚のないご意見、ご感想をお寄せください。

本調査がみなさまの業務の一助となれば幸いです。

KPMGジャパン
チェアマン
高橋 勉



調査の背景と目的

「日本再興戦略」改訂2015でも指摘されているように、攻めのコーポレートガバナンスを推進するための統合的な開示の充実は、投資家と企業の建設的な対話の促進を通じた価値向上に資するものです。

KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループは、2014年、日本で刊行された「自己表明型統合レポート」に関する初めての調査を行いました。法律や制度の枠組みに依拠しない統合報告への自律的な取組みが、企業の統合的思考を推進し、競争力の向上、そして国富へと結びついていくためにも、現状を見つめ、成果や課題の一端を明らかに示すことは、有意な取組みであると考えています。そこで、本年も引き続き、「自己表明型統合レポート」205社を対象とし、本調査を実施することとしました。

調査項目については、統合報告に期待される内容や、主たる利用者と想定される投資家にとっての有意性を鑑み、追加、一部の変更等を行っています。

調査の方法

統合報告書の定義については、いまだ、広く合意されたものは存在していません。このため、企業価値レポートングラボのご協力をいただき、「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2015年版」で公表されている企業(全205社)の報告書を対象として、調査・分析を行いました。

また、医薬品関連企業の調査は、青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 北川哲雄教授が主宰する「ヘルスケア産業研究(演習科目)」履修生のみなさまにご協力いただきました。

調査は、開示項目と判断基準を定め、同項目についてはひとりの担当者がすべての報告書において詳細に確認することを原則に、分担して行いました。調査メンバーによる判断を要する項目については、適宜、判断基準の調整を行い、平準化を図りました。

国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2015年版(五十音順)

株式会社IHJ	王子ホールディングス株式会社	四国電力株式会社	帝人株式会社	株式会社日本取引所グループ	三井造船株式会社
アイシン精機株式会社	株式会社大阪ソーダ	シスメックス株式会社	テルモ株式会社	日本発條株式会社	三井物産株式会社
曙ブレーキ工業株式会社	株式会社大林組	株式会社資生堂	電気化学工業株式会社	日本郵船株式会社	三井不動産株式会社
旭化成株式会社	小野薬品工業株式会社	株式会社商船三井	東京海上ホールディングス株式会社	日本ユニシス株式会社	株式会社三菱ケミカル
旭硝子株式会社	株式会社オハラ	昭和シェル石油株式会社	株式会社東京ドーム	株式会社乃村工藝社	ホールディングス
アサヒグループホールディングス株式会社	オムロン株式会社	株式会社すかいらーく	TOTO株式会社	株式会社野村総合研究所	三菱重工業株式会社
朝日工業株式会社	オリンパス株式会社	株式会社SCREENホールディングス	東洋エンジニアリング株式会社	野村不動産ホールディングス株式会社	三菱商事株式会社
あすか製薬株式会社	株式会社カイオム・バイオサイエンス	住友化学株式会社	東洋建設株式会社	野村ホールディングス株式会社	三菱製紙株式会社
アステラス製薬株式会社	鹿島建設株式会社	住友商事株式会社	東洋電機製造株式会社	株式会社ノーリツ	株式会社三菱総合研究所
アズビル株式会社	株式会社カブコン	住友生命保険相互会社	戸田建設株式会社	パナソニック株式会社	株式会社三菱UFJ
アマタホールディングス株式会社	川崎汽船株式会社	住友理工株式会社	凸版印刷株式会社	株式会社パルコ	フィナンシャル・グループ
あらた監査法人	川崎重工業株式会社	セガサミーホールディングス株式会社	トッパン・フォームズ株式会社	株式会社パルコ	三菱UFJリース株式会社
株式会社アルバック	関西電力株式会社	積水ハウス株式会社	トビー工業株式会社	日立化成株式会社	明治ホールディングス株式会社
アルプス電気株式会社	関西ペイント株式会社	株式会社千趣会	株式会社豊田合成	日立キャピタル株式会社	明治安田生命保険相互会社
株式会社アーレスティ	株式会社協和エクシオ	総合警備保障株式会社	豊田自動織機株式会社	日立建機株式会社	株式会社明電舎
アンリツ株式会社	協和発酵キリン株式会社	双日株式会社	豊田通商株式会社	株式会社日立ハイテクノロジーズ	メック株式会社
飯野海運株式会社	キョーリン製薬ホールディングス株式会社	株式会社ソラシドエア	トヨタ紡織株式会社	日立マクセル株式会社	森永乳業株式会社
イオンフィナンシャルサービス株式会社	キリンホールディングス株式会社	損保ジャパン日本興亜	株式会社ドンキホーテホールディングス	ヒューリック株式会社	株式会社安川電機
出光興産株式会社	株式会社クボタ	ホールディングス株式会社	長瀬産業株式会社	株式会社ファミリーマート	ヤマハ発動機株式会社
株式会社伊藤園	株式会社栗本鐵工所	第一三共株式会社	ナブテスコ株式会社	株式会社ファンケル	株式会社UACJ
伊藤忠エネクス株式会社	KDDI株式会社	第一生命保険株式会社	株式会社ニコン	株式会社フジクラ	株式会社ユナイテッドアローズ
伊藤忠商事株式会社	KPMGジャパン	株式会社大京	ニチコン株式会社	富士重工業株式会社	ユニ・チャーム株式会社
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	国際石油開発帝石株式会社	大正製薬ホールディングス株式会社	日揮株式会社	富士通株式会社	ヤマトホールディングス株式会社
EY Japan	株式会社小松製作所	大成建設株式会社	日清食品ホールディングス株式会社	富士電機株式会社	横河電機株式会社
ANAホールディングス株式会社	五洋建設株式会社	ダイダイン株式会社	日清紡ホールディングス株式会社	ブラザー工業株式会社	株式会社吉野家ホールディングス
エコー電子工業株式会社	サトーホールディングス株式会社	大東建託株式会社	日東電工株式会社	古河電気工業株式会社	株式会社LIXILグループ
エーザイ株式会社	沢井製薬株式会社	大日本住友製薬株式会社	日本工営株式会社	フロイント産業株式会社	株式会社リコー
SCSK株式会社	三機工業株式会社	太平洋工業株式会社	日本航空株式会社	北越紀州製紙株式会社	リンテック株式会社
エステー株式会社	株式会社サンゲツ	株式会社大和証券グループ本社	日本写真印刷株式会社	ポーラ・オルビス	株式会社レオパレス21
NECキャピタルソリューション株式会社	サンメッセ株式会社	武田薬品工業株式会社	日本信号株式会社	ホールディングス株式会社	株式会社ローソン
NSユナイテッド海運株式会社	JXホールディングス株式会社	株式会社竹中工務店	日本新薬株式会社	株式会社堀場製作所	ローム株式会社
NTN株式会社	ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社	田辺三菱製薬株式会社	株式会社日本政策投資銀行	マネックスグループ株式会社	株式会社ワコールホールディングス
エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社	株式会社J-オイルミルズ	中外製薬株式会社	日本ゼオン株式会社	株式会社丸井グループ	
株式会社荏原製作所	株式会社JVCケンウッド	中部電力株式会社	日本電気株式会社	丸紅株式会社	
MS&ADインシュアランスグループ	塩野義製薬株式会社	椿本チエイン株式会社	日本電信電話株式会社	株式会社みずほフィナンシャルグループ	
ホールディングス株式会社		ティ・エス テック株式会社		三井化学株式会社	
				三井住友建設株式会社	

出典：企業価値レポート・ラボ ホームページ (<http://cvrl-net.com/archive/index.html>)

エグゼクティブサマリー

2015年の
統合報告書発行企業数は

205社

(前年より65社増加)



統合報告書の発行状況

2015年の統合報告書発行企業数は205社と前年調査より65社増加しました。このうち191社が東証一部上場企業で、東証一部上場企業全1,901社(出典:会社四季報2015年秋号)の10%が発行しています。このうち、日経225構成銘柄のみでみると85社(45%)が発行しており、日本を代表する企業を中心に統合報告書の発行が進んでいます。

統合報告書の発行部門は経営企画部門や社長室などマネジメント層と比較的近い部門が中心となる企業が少しですが増えてきています。

ページ数については半数以上の企業が60ページ以内で報告書を作成しており、簡潔性を意識して統合報告書に取り組む姿勢がうかがえます。

統合報告書発行企業の182社が日本語版と英語版の両方を発行しており、そのうち69社が日本語版と英語版を同時に発行しています。

統合報告書の発行企業は年々着実に増えてきています。コーポレートガバナンス・コードの導入で企業と投資家の対話の重要性が認識されつつある中、コミュニケーションツールの1つとして統合報告書を発行する企業は更に増加すると思われます。

※前回調査は、2014年12月末時点における統合報告書発行企業数142社を対象としており、本文中の比較情報は、前回調査の結果に基づいています。ただし、企業価値レポート・ラボによる最新の調査では、2014年版の発行企業数は140社へ変更されているため、ここでは、最新の調査結果を参照しています。

ビジネスモデルを
開示している企業は

44%



価値創造

持続的成長のためには、多様化する資本の様相の特性をふまえた最適な資源配分を検討した上で、経営資源の効率的かつ効果的な活用が重要です。統合報告の基礎概念である資本について開示している報告書は28%に留まっています。また、資本を活用するための枠組みであるビジネスモデルを44%の企業が示していますが、これは、前回調査と大きな変化はありません。事業活動における社会関係資本や自然資本の位置づけや価値創造との関係性、経営環境の変化に適應するビジネスモデル変革の方向性についての説明が、今後の重要な課題であると考えられます。

(詳細はP.13～16参照)

社外取締役のスキル・経歴・選任理由を
開示している企業は

55%



コーポレートガバナンス

国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Council, 以下、IIRC)が2013年に公表した国際統合報告フレームワーク(以下、統合報告フレームワーク)は、統合報告書において、組織のガバナンス構造が、どのように組織の短、中、長期の価値創造能力を支えるのかについて説明することを求めています。ガバナンスの質を評価するため、取締役会構成員の選任理由は重要であり、また、多様なステークホルダーの正当なニーズを理解し適切に対処するためには、ガバナンス責任者や取締役会構成員も、多様性が求められると考えられます。この点、社外取締役のスキルや選任理由を開示している企業が55%であるのに対し、社内取締役のスキルや経験を開示している企業は31%しかありませんでした。ガバナンスの背景にある考え方や具体的な運用状況など、ガバナンスの質を判断するために必要な情報の開示を拡充することが、課題だと考えられます。


(詳細はP.17～22参照)

社内取締役のスキル・経歴・選任理由を
開示している企業は

31%



マテリアリティの結果を
開示しているのはわずか

15% 

マテリアリティ

マテリアリティ評価は、最適な資源配分、リスクや機会の検討など、重要な意思決定の根幹となるものです。統合報告書におけるマテリアリティ情報の開示は、企業と情報利用者、特に主たる利用者である投資家との対話の質の向上に貢献します。取締役会による「重要な関係者とマテリアリティ」に関する認識の公表は、その土台となると考えられます。これまでのCSR報告書にみられた視点でのマテリアリティ評価の結果開示を含めても、15%の開示状況に留まっており、有効性の認知度と共に、議論の成熟にむけた努力の必要性が高いと考えます。統合報告書での開示内容を決定し、示唆に富むものとするためにも、マテリアリティ決定プロセス整備は必要であり、開示によって重要な関係者との相互理解も促進すると期待できます。 [\(詳細はP.23~25参照\)](#)


リスク情報を独立のセクションを
設けて開示している企業は

52% 

リスク

リスク情報は、価値創造のプロセスに大きく関連している事象に関わる企業の認識を示すものです。中長期的な視野で企業評価を行う投資家にとり有意な内容とすることは、企業への信頼の深化と良好な関係構築に繋がっていきます。しかしながら、リスクに関するセクションを設けて開示を行っている企業は52%に留まっています。一方で、開示において優れた評価を得ている企業のいくつかは、自らが直面している内的、外的リスク管理について、積極的に伝えています。ビジネスプロセスを統括したリスクマネジメントは、潜在的なリスクの影響をマネージし、ビジネスモデルの適応力と強靭性に貢献することを通じて、競争優位の獲得と、さらなる事業機会の創造につながっていきます。 [\(詳細はP.26~29参照\)](#)

開示されているKPIのうち
非財務KPIは

27% 

業績

業績は、成果と戦略目標の達成状況を報告するものであり、97%の企業が重要な業績指標 (Key Performance Indicators, KPI) をハイライト情報として要約記載しています。開示されているKPIを、IIRC統合報告フレームワークにおける資本の分類を参考に、6つの資本(財務、製造、知的、人的、社会・関係および自然資本)と関連付けた結果、財務KPIが全体の73%を占めており、非財務KPIの開示は27%と少ない状況です。価値創造において、人的資本や知的資本など、非財務的な要素の重要性がこれまで以上に高まっており、業績報告において開示されるKPIについて、質・量ともに改善の余地が大きいと考えられます。 [\(詳細はP.30~32参照\)](#)

まとめ

統合報告書の作成企業は、ここ数年、大幅な伸びを示しています。特に、売上高1兆円以上の一部上場の大規模企業の43%が統合報告に取り組んでいます。このことは、グローバル化や、経営課題が多様化し複雑になるにつれ、中長期的な価値向上の実現のためには、財務的な成果へのコミットメントと外部に対する説明と積極的な対話が、財務的な価値と社会的な価値双方の実現に影響を及ぼすとの認識を示していると考えます。

今回は、統合的思考に基づく統合報告書として重要な3つの点について、調査項目を増やしました。1つは、多様な資本に関する開示と経営資源の最適配分による持続的価値創造のためのビジネスモデルについて、2つ目として、企業活動の根底を支える仕組みであるコーポレートガバナンスの開示状況、そして、ビジネスプロセスと財務的、社会的な価値向上を結合した戦略的な意思決定に資するマテリアリティの決定とそのプロセスに関する取扱いです。

統合報告書は、過去の結果のみを報告するものではなく、過去、現在、未来と続く時間軸の中で、企業の持続的な価値創造の全体像を伝え、その目指す姿をも示すものです。一貫したメッセージがあり、記載内容が相互に連携する中で、企業の包括的な姿が浮かび上がってくるような報告書は、まだ少数だと感じられます。しかしながら、2014年の調査との比較においては、ほぼ、すべての要素に結合した戦略的な統合報告の本質を実現する方向にむけた変化がみられました。

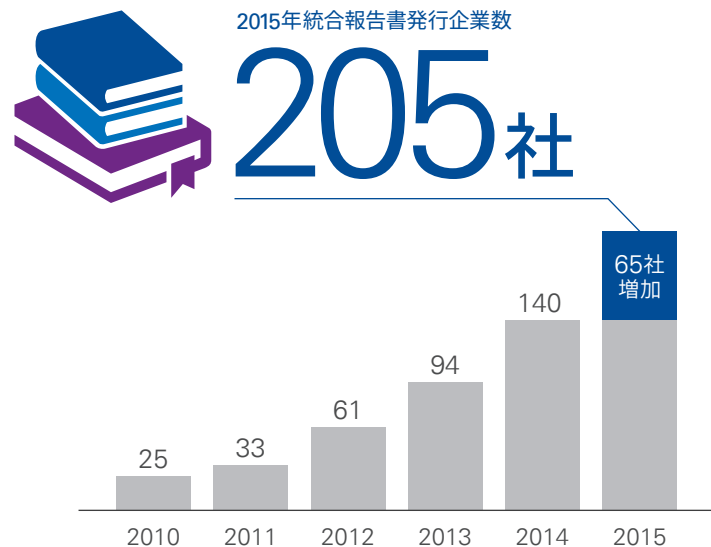
要素ごとの結果について、KPMGとしての見解を示しています。ご一読いただき、統合報告の取組みの推進と議論のために、ご活用いただければ幸いです。

KPMGジャパン
統合報告アドバイザーグループ
統括パートナー

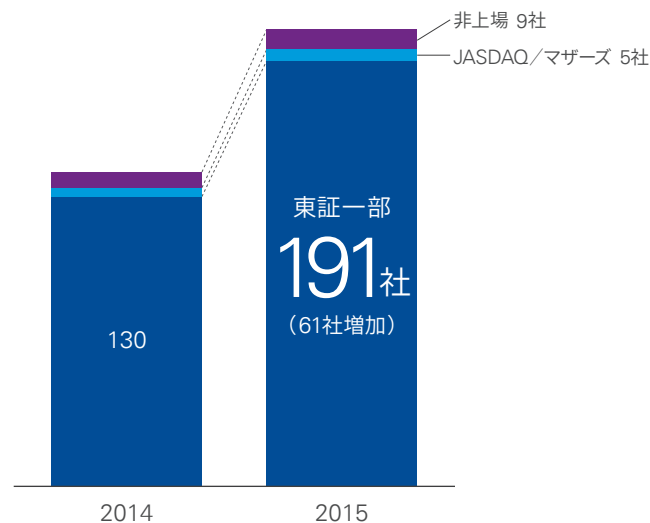
沢田 昌之



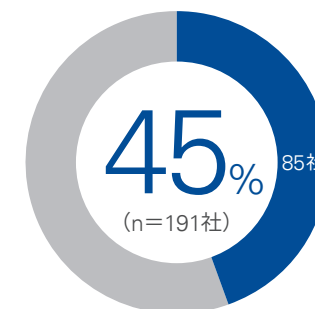
統合報告書の発行状況



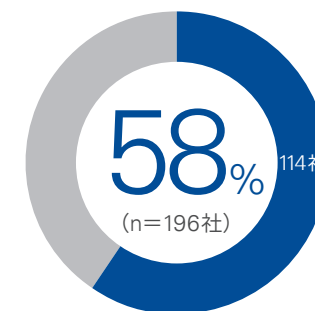
図表1 国内自己表明型統合レポート発行企業数の推移



図表2 発行企業の上場市場



図表3 日経225構成銘柄割合



図表4 JPX日経400構成銘柄割合

発行企業数と属性

1. 発行企業の推移

2015年の統合報告書発行企業数は前年度を65社上回り、205社となりました(図表1)。資本市場の活性化やコーポレートガバナンス・コードの導入に伴い、資本市場における企業と投資家の対話の重要性が認識されつつあることも、統合報告書の普及を後押しする要因の1つと考えられ、発行企業数の増加傾向は2016年以降も続くと予測されます。

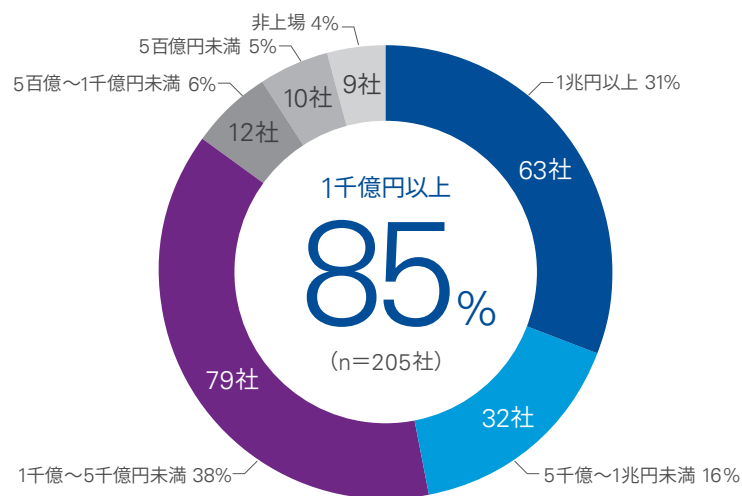
2. 発行企業の上場市場

発行企業のうち、191社(93%)が東証一部上場企業であり(図表2)、前年度と比べ61社の増加となっています。一方、JASDAQ/マザーズなど新興市場では、発行企業数に大きな変化はなく、これまでのところ、統合報告の普及はあまり進んでいないようです。

3. 発行企業のインデックス属性

統合報告書を発行している東証一部上場企業191社のうち、日経225構成銘柄(2015年9月15日時点)は85社(45%)でした(図表3)。また、上場企業196社のうち、JPX日経400構成銘柄(2015年9月15日時点)は114社(58%)でした(図表4)。

統合報告書を発行している企業の約半数がこれらのインデックスを構成する銘柄であることから、日本を代表する企業の多くが統合報告書を発行し、投資家への正確な情報開示と対話重視していることがわかります。



図表5 発行企業の売上規模

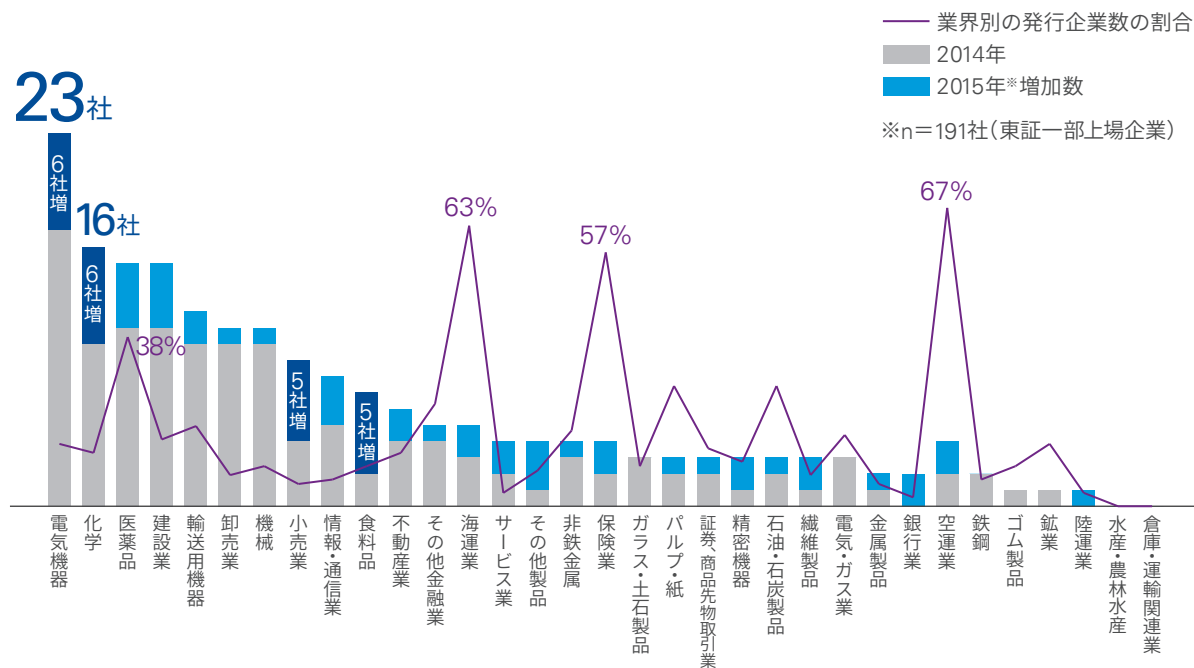
4. 発行企業の規模

発行企業の売上規模別分布をみると、売上高1千億円以上の企業が全体の85%を占めており、比較的大きな規模の企業で統合報告書発行の取組みが進んでいることがわかります(図表5)。東証一部上場企業のうち、売上高1兆円以上の大規模会社は148社(出典：会社四季報2015年秋号)ですが、このうちの63社(43%)が統合報告書を発行しています。

5. 発行企業の業種分布

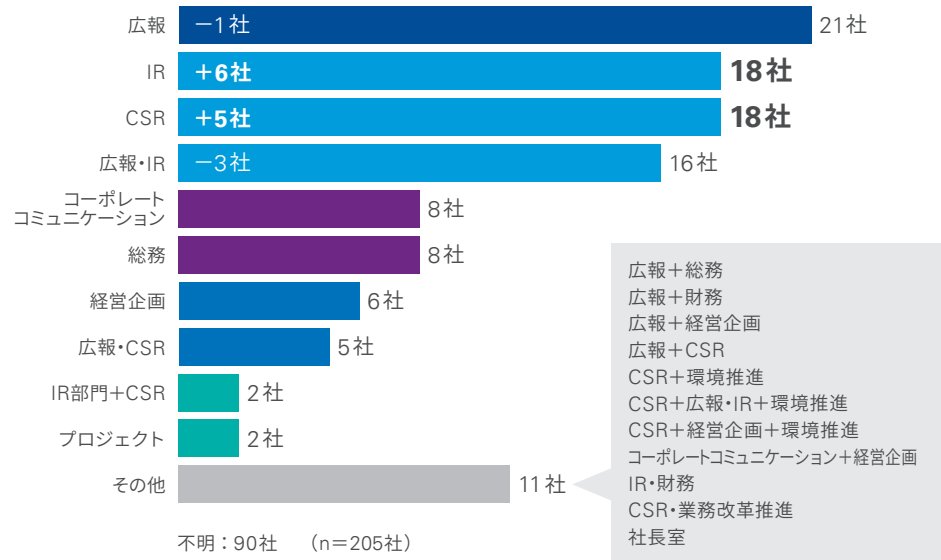
全33業種(出典：会社四季報2015年秋号)のうち、31業種の企業が統合報告に取り組んでいます(図表6)。業種別の発行企業数は、前年同様、電気機器が23社で最も多くなっています。

業種別の統合報告書発行企業数の割合をみると、空運業(67%)、海運業(63%)、保険業(57%)、医薬品業界(38%)において、取組みが活発であることが判ります。海運業の割合が前年より若干上がった点を除き、前年同様の傾向となっています。

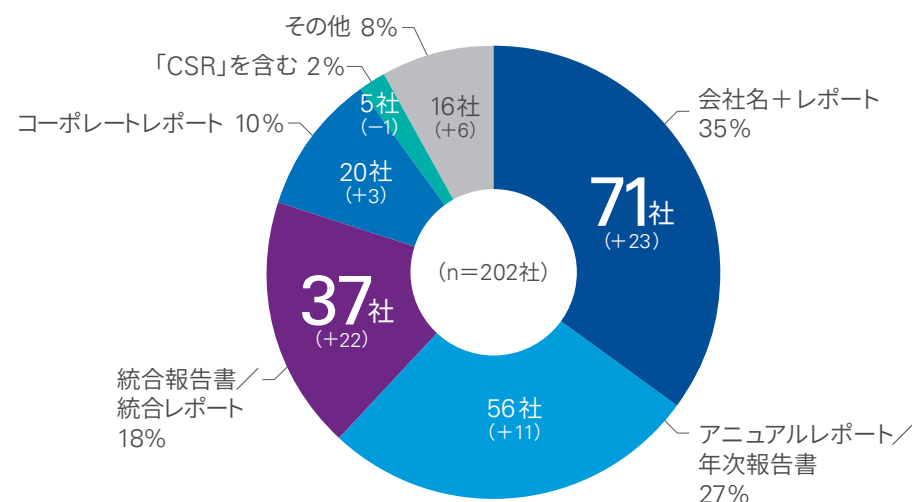


図表6 業種別発行企業数と業界内比率

今年増加した61社の内訳としては、電気機器・化学がそれぞれ6社増加で最も多く、続いて小売業・食料品がそれぞれ5社増加となっています。また、前年に比較して、B to C企業が多く含まれていることも、今年の特徴として挙げられます。事業のグローバル化によってステークホルダーが多様化している企業や、外国人株主などの資本のグローバル化が進む企業において、統合報告書発行の動きが活発であると分析しています。



図表7 統合報告書の発行部門



図表8 統合報告書の名称

6. 統合報告書の発行部門

統合報告書の発行部門は、名称の差はありますが、広報・IR・CSRの3つの部署が担当している場合が多いことがわかります(図表7)。一方で、経営企画部門や社長室などマネジメント層と比較的近い部門が中心となる企業が少しずつ増えてきています。

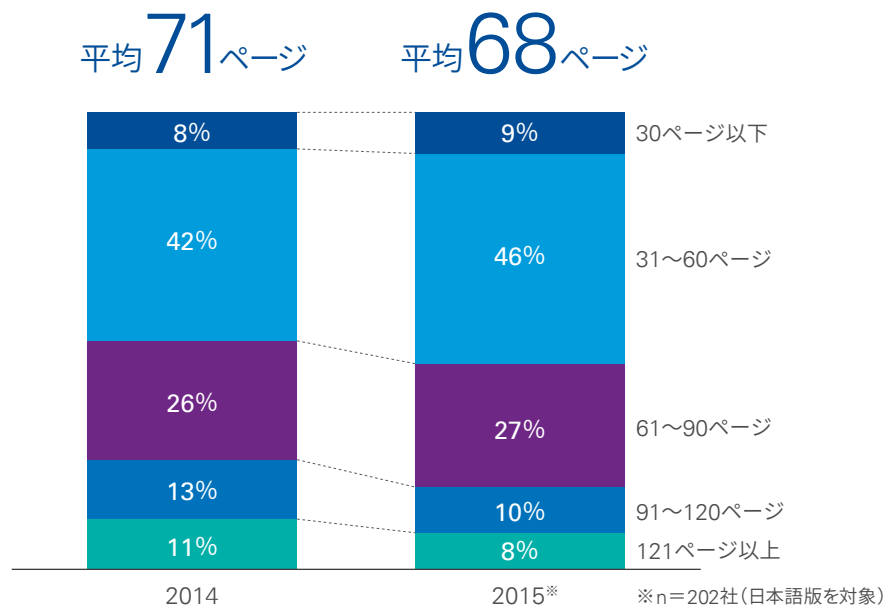
統合報告の取組みは、どの部門が所管すべきかという議論がよくありますが、そもそも、企業全体の価値をより向上させる目的のために機能別組織が編成されているはずで、また、統合報告は全社的な取組みであり、どこかの組織が単独で実践できるものではありません。そのため、部門横断的な連携により、事業運営全体と報告書の質を高めて企業価値を向上させることが重要であり、どこが発行部門であるにせよ、すべての関係者がこの点を理解しておく必要があります。

報告書の概要

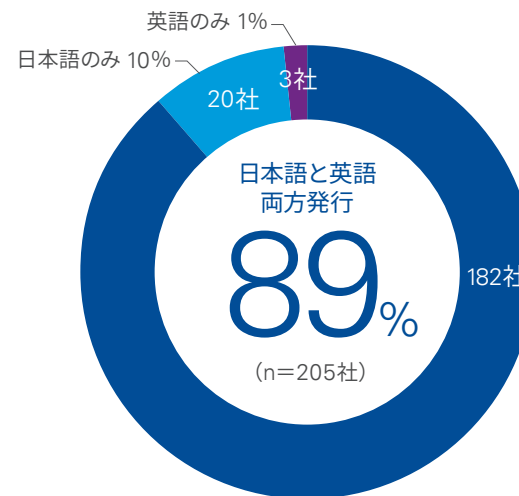
1. 統合報告書の名称

今年の特徴的な点は、「統合報告書」や「統合レポート」などの「統合」を含む名称が、前年の15社から22社も増加し、37社となったこと(図表8)。本年から報告書の作成を始めた企業だけでなく、前年以前から発行している企業が名称を変更しているケースも見られました。

「統合」という言葉を含む名称には、開示している内容やメッセージが統合報告に依るものであることを、読み手に直接的に伝えようとする意図が企業側に強いのではないかと考えられます。



図表9 統合報告書のページ数



図表10 統合報告書英語版発行の有無

2. 統合報告書のボリューム

統合報告書のボリュームの全体平均は68ページと、前年よりも3ページほど簡素化されています。半数以上の企業が60ページ以内で報告書を作成しており、「31～60ページ」に収める企業が93社(46%)と最も多くなっています(図表9)。

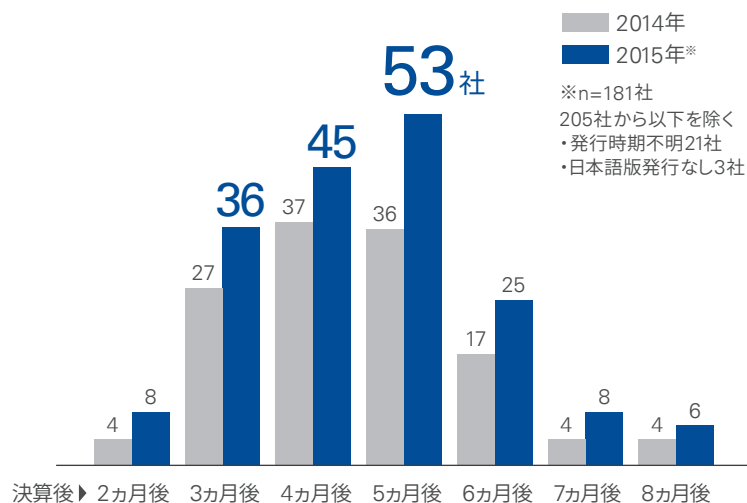
一方、90ページを超える企業も35社(18%)存在しています。これらの企業では、財務諸表や注記、業績分析、あるいは、CSR報告書や環境報告書の詳細情報を含んでいる場合がほとんどです。

情報の詳細さは、各企業が想定する読者の期待に関する認識に左右されますが、企業として、伝えるべきメッセージを明確にし、簡潔明瞭に伝える工夫も必要です。例えば、詳細情報や関連情報については、コンテクスチュアルレポート(文脈報告)というアイデア※も一助となり得るかもしれません。

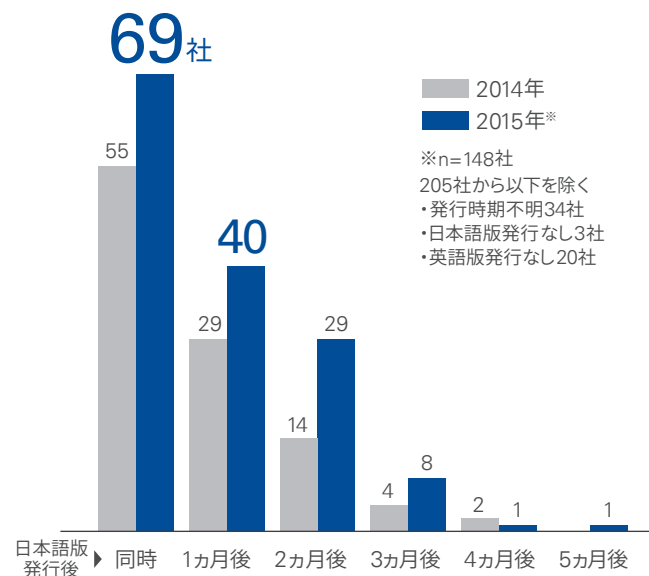
※統合報告書によりコンテクストを提示することで、統合報告の読者は、必要な詳細情報へ速やかにアクセスすることが可能となり、詳細情報へアクセスした利用者は、それがどのようなコンテクストのもとで、いかなる意味を持つものかを追跡することができるようにするもの。

3. 統合報告書の使用言語

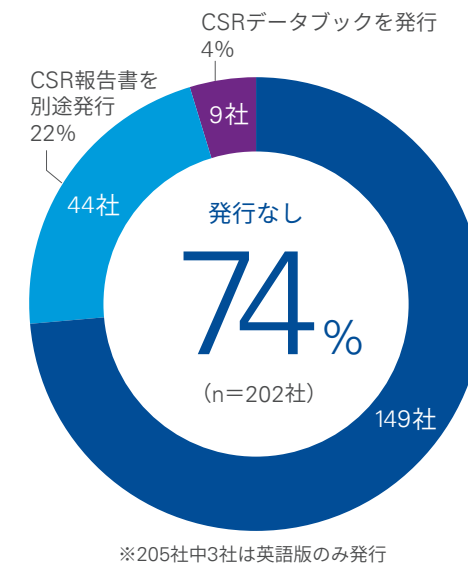
9割近い企業が日本語版に加えて英語版も作成しており、前年の85%と比較しても、その割合は増えています(図表10)。国内および海外の投資家双方に向けた情報発信が求められる中で、企業の価値創造の取組みをより効果的に伝える手段として、統合報告書が重視されているのではないかと考えられます。また、中国語や韓国語などの言語で報告書を作成する企業もみられますが、これは企業が、株主や投資家にとどまらず、従業員やビジネスパートナーをも統合報告書の想定利用者とし、グローバル展開の状況も踏まえて、対応言語を選択していると分析しています。



図表11 統合報告書の発行タイミング(日本語版)



図表12 統合報告書の発行タイミング(英語版)



図表13 CSR報告書の発行状況

4. 統合報告書の発行タイミング

日本語版の発行は、決算日から3～5ヵ月後に集中しています(図表11)。前年に比べ、若干後ろ倒しの傾向は見られるものの、株主総会の1～2ヵ月後には8割弱の企業が報告書を発行しています。中長期的な観点を重視する統合報告書は、決算説明資料等と同等の適時性は必ずしも求められないと考えられますが、年度の総括となる財務的成果を含んでいることから、統合報告書も、なるべく早く発行するというスタンスの企業が多いといえます。企業活動およびその成果のどの側面について、いつ、どのような情報開示を行い、ステークホルダーとコミュニケーションしていくべきか、コーポレートコミュニ

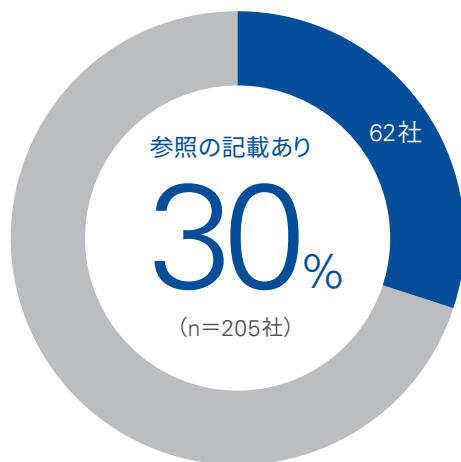
ケーションの全体的なデザインを見直すことにより、統合報告書の内容や発行タイミングも変化してくるでしょう。

一方、英語版の発行は、日本語版と同時、あるいは1ヵ月以内に発行する企業が7割を超えています(図表12)。これも、国内と海外で株主に対する情報格差が生じないようにする配慮から、同時発行を目指している企業が多いためと思われます。

5. 統合報告書発行後のCSR報告書

統合報告書発行後、CSR報告書を発行していない企業は149社で、全体の4分の3にあたります(図表13)。統合報告書への取組みを機に、開示媒体を整理して一本化する企業が多いためと分析され、これは前年と同様です。単に結合するのではなく、CSRにおける課題や成果と戦略や財務的成果との関連についての議論を深めた結合性の向上が重要です。

CSR報告書の別途発行やデータブックなどを公表している企業が53社存在しており、前年の35社に比べ大幅に増加しています。統合報告書を補完するものとしてのレポート体系が整理されつつある状況が読み取れます。



図表14 IIRC統合報告フレームワーク参照の記載の有無

6. 統合報告フレームワーク

2013年12月に公表されたIIRC統合報告フレームワークを「参照」している旨を統合報告書に記載している企業は62社(30%)となり、前年の37社(26%)よりも増加しています(図表14)。さらに踏み込んで、フレームワークに「準拠」している旨を記載した企業は、前年より1社増加の2社となっています。

「参照」している旨を記載することに関しては、制限はありませんが、「準拠」しているとするためには、IIRC統合報告フレームワークが定める要求事項を適用していることが求められる点に留意が必要です。

KPMGの見解

今回の調査結果から、東証一部上場企業のうち、事業規模の比較的大きな企業が統合報告書の推進主体になっていることがわかりました。これは、資本市場の活性化やガバナンス・コードが後押しする形で、投資家との対話の重要性に関する意識が高まっていることの表れではないかと考えられます。

投資家から適切な評価と理解を得るためには、企業の自発的な意思に基づき、財務情報のみからは読み取ることのできない事業活動の実態やビジネスモデルの特徴を含む価値創造の全体像を、企業が考える戦略シナリオとともに、投資家に説明することが重要になります。

一方で、投資家も企業により開示される情報を与件として分析・評価を行うのではなく、自らの見識に基づき、利用可能だが重要でない情報を要求しない代わりに、これまで開示はされてこなかったが、中長期的な価値創造能力を評価するために不可欠と考えられる情報について、企業と対話を深めることが重要と考えられます。特に、非財務情報や将来情報は、過去の財務情報とは大きく性質が異なることを踏まえ、市場関係者が一体となり、これからの情報開示のあり方について議論を深めていくことが必要です。

グローバルレベルで、あらゆる経済活動が不可逆的に結合され、複雑性が増している現在、長期的に最善の意思決定を支援する情報開示の仕組み作りは、社会の持続可能性にも影響を及ぼす重要な課題であると言えます。IIRCが国際的に通用する統合報告のフレームワークを開発した理由の1つも、この課題に対処するためであり、その課題が克服されるまで、企業と投資家を中心に、統合報告の実験と検証は続いていくと考えられます。

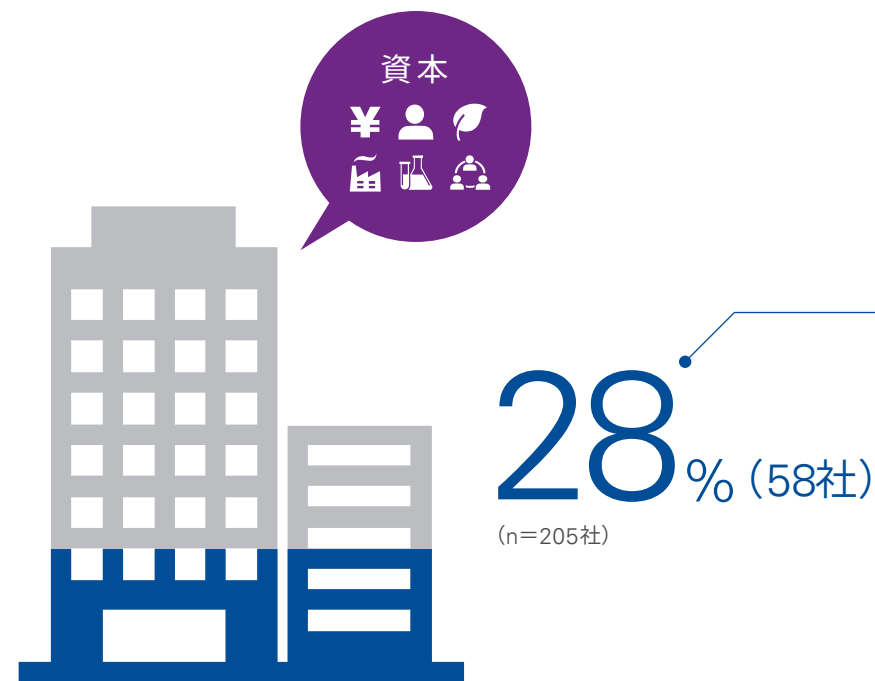
統合報告書の普及は着実に進んでいますが、その中に、財務情報の報告書とCSR報告書を単に結合した統合報告書が一定数存在しています。このことは、統合報告書を作成することと、統合報告の潜在的な可能性を十分に引き出すことの間には、大きな隔たりがあることも示唆しています。手段と目的を混同し、統合報告書を完成させること自体が目的化したり、「統合的思考」が実践されてこなかったことが背景にあると考えられます。

もちろん、統合報告の前提となる統合的思考の実践には、多くの困難が伴います。企業規模が大きくなり、事業の多角化に伴い、重要なステークホルダーと課題の数は増加し、部門間の連携も複雑になります。しかし、統合報告書が革新的であり得るのは、それが統合的思考の成果であるからであり、統合的思考の実践を諦めたままでは企業価値向上の機会を逃してしまうことになります。

企業を取り巻く環境はさまざまであり、かつ、環境は絶えず変化しています。前例がなく、正解が存在しないかもしれない状況において、多くの決断をすることが求められます。急激かつ大きな変化に曝され、存続の危機に瀕する企業と、それをバネに非連続的な成長の機会とする企業があります。統合報告を通じた統合的思考は、変化を成長の機会とする経営基盤となりうるとKPMGは考えています。

価値創造

統合報告書は、組織による価値創造に関する簡潔かつ包括的なコミュニケーションです。ですから、持続的成長のためには、特定の資本に偏ることなく、組織内外を問わず多様な資産を見据えつつ、最適な配分を希求する中で、効果的に活用できる可能性のあることを示すことが重要となります。前回の調査では、価値創造の仕組みであるビジネスモデルについての開示状況を調査しましたが、価値創造の全体像を理解するためには、資本とビジネスモデルとの関係性の理解が重要であることから、今回の調査では、6つの資本に関する調査を追加し、価値創造の報告としてまとめました。



図表15 資本を開示している企業

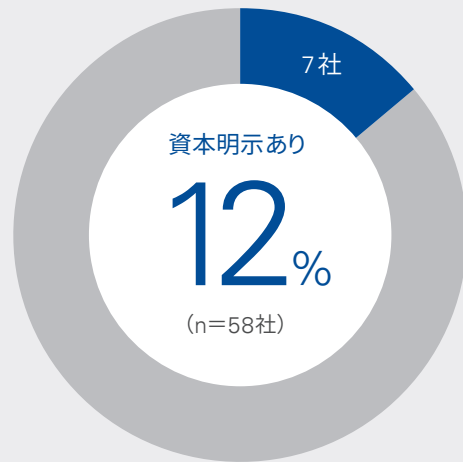
資本の開示状況

1. 資本を開示している企業

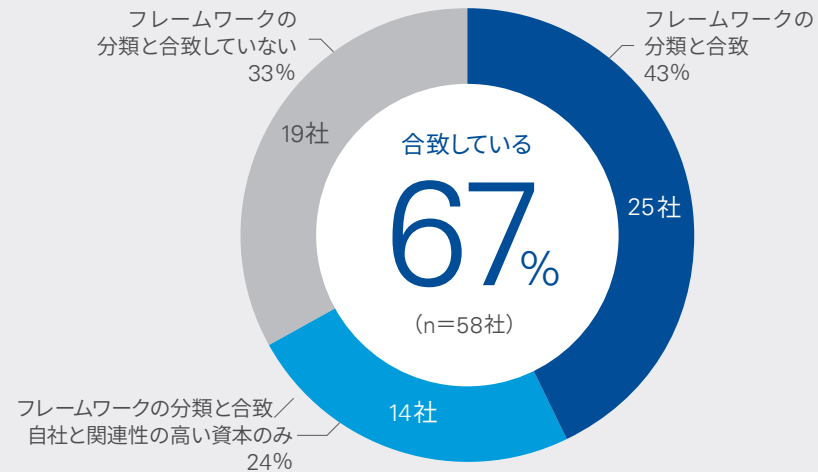
資本について、IIRC統合報告フレームワークは、「資本は価値の蓄積であり、組織の活動とアウトプットを通じて増減し、または変換される」と説明しています。すなわち、資本とは価値を表象するものであり、価値創造プロセスの説明は、さまざまな資本が増減する仕組みについて伝えることだといえます。しかしながら、価値創造の報告であるべき統合報告書において、自社が重要と考える資本を開示している企業は、58社(28%)しかありませんでした(図表15)。また、統合報告フレームワークは、資本の役割として、①価値創造概念の理論的な裏付けの一部とすること、②組織が利用し、または

影響を及ぼす全ての形態の資本についての考慮を確保するためのガイドラインとすることの2つを挙げています。

多くの場合、価値創造概念の理論的な説明の一部として、資本は前半部分で開示されており、価値創造プロセスまたはビジネスモデルの説明に付随しています。企業による価値創造の全体像を示し、そこから詳細な説明に展開していくという構成が、読者の理解を助けると考えられます。資本の具体的内容の説明がない例も少なくありません。特に、自然資本や社会関係資本等、従来馴染みの薄い概念の、正しい理解にむけた背景情報や説明的記述の更なる充実が必要と考えられます。



図表16 資本とKPIとの関連付け



図表17 資本の分類

2. 資本とKPIの関連付け

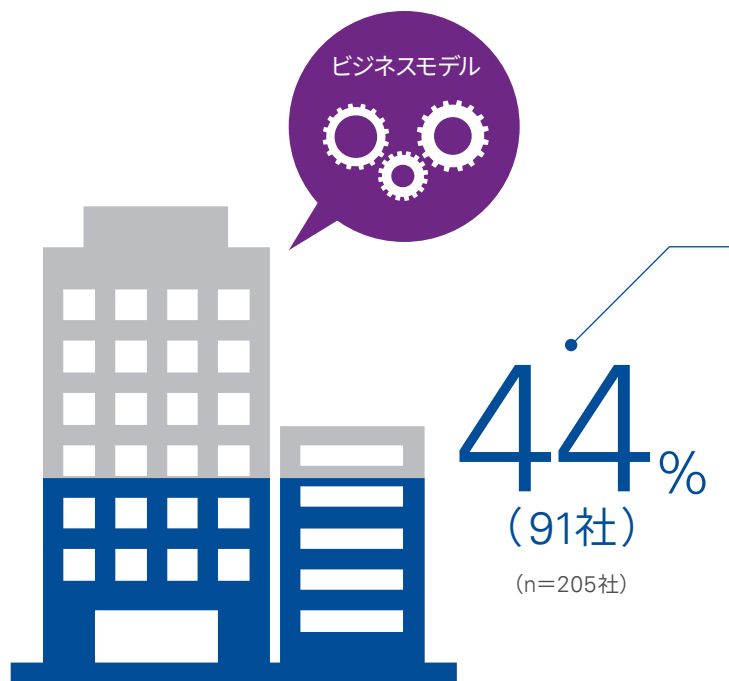
資本の内容に関する詳細な説明に加え、各資本に関連する定量指標の実績開示の例は、質的、量的な側面を説明するものであり、強さや大きさを評価するうえで参考になると考えられます。なお、ハイライト情報におけるKPIと資本の関連付けを行っている企業は、7社(12%)となっています(図表16)。

3. 資本の分類

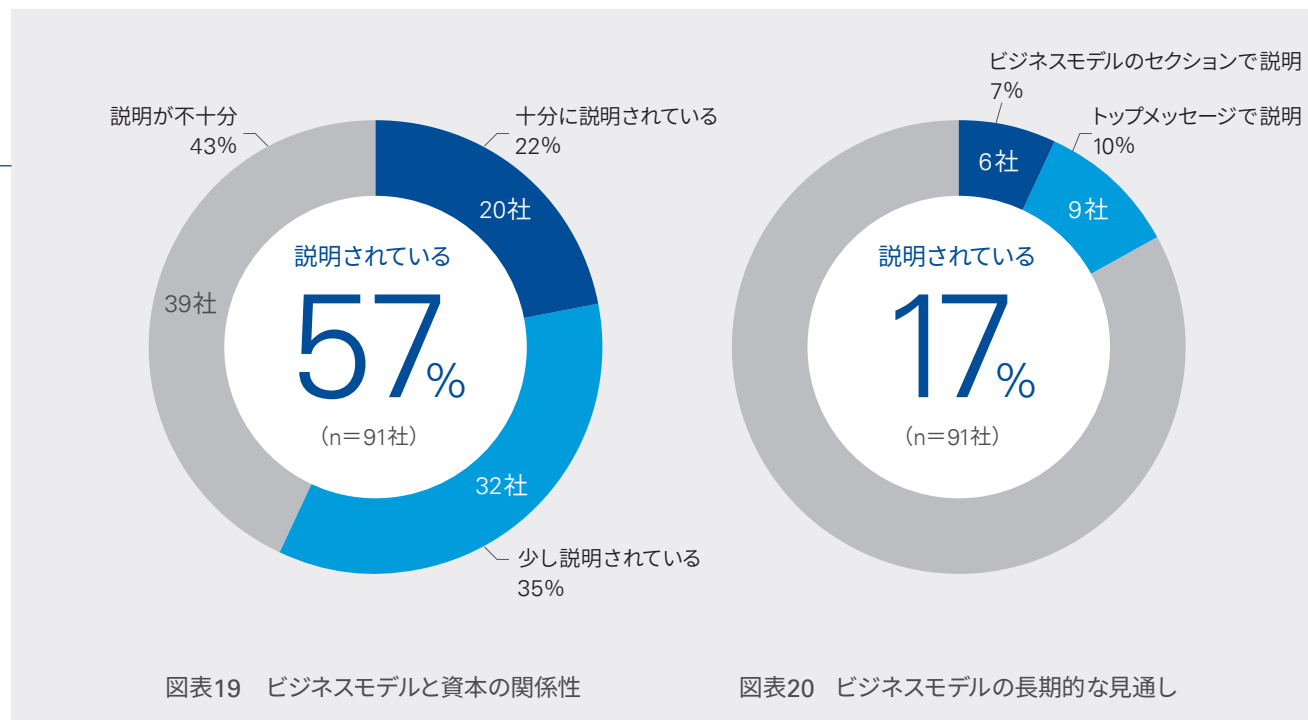
開示されている資本の分類について、フレームワークの分類と合致している企業は39社(67%)、合致していない企業は19社(33%)でした(図表17)。合致していない企業には、資本を分類せず、「技術」や「ノウハウ」といった形で、その具体的内容を直接的に説明するものが含まれていますが、概念的には、6つの資本に分類可能なものでした。

また、フレームワークは、組織と資本の間の相互作用が比較的軽微または極めて間接的である場合、統合報告書に含めるほどの重要性がない場合があると述べています。実際、前述のフレームワークの

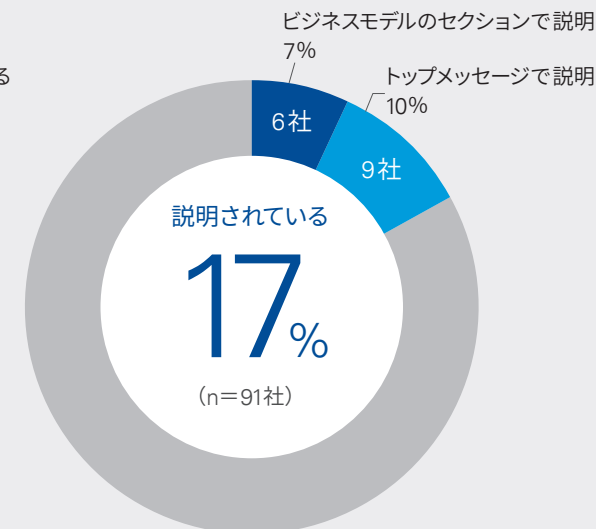
分類と合致している企業のうち、14社(24%)は、6つの資本のうち、自社と関連性の高いもののみ開示しています。選択的な資本の開示は、自社にとってより重要な資本はどれかというメッセージを含んでおり、意味のある情報だといえます。なお、選択的な資本の開示を行っている企業の場合でも、財務資本と人的資本については開示しており、一方で、多くの企業が自然資本について開示していませんでした。



図表18 ビジネスモデルを開示している企業



図表19 ビジネスモデルと資本の関係性



図表20 ビジネスモデルの長期的な見通し

ビジネスモデルの開示状況

1. ビジネスモデルを開示している企業

調査対象企業205社のうち、91社(44%)がビジネスモデルについて説明しています(図表18)。前年の59社(42%)との比較において大きな変化はありません。多くの企業が、図表を用いて説明の工夫をしています。また、ビジネスモデルを起点として、資本や事業活動など、背景を理解するための詳細な情報を参照することで、結合性の原則を適用する事例がいくつか見られました。

ビジネスモデルを開示している企業のうち、資本との関係性について説明している企業は、52社(57%)でした(図表19)。前年は、ビジネスモデルを開示している企業が59社、このうち資本との関係性について説明しているものが24社(41%)であったことから、統合報告書におけるビジネスモデルの役割を理解し、競争優位の源泉となる自社の資本について説明する企業が増えたといえます。なお、資本との関連性を説明していない企業では、事業概況や事業内容によって、「ビジネスモデルの説明」としている例が多く含まれています。

ビジネスモデルの長期的な見通しについては、15社(17%)の企業が開示しています(図表20)。当該セクション以外で説明されているものを含めたとしても、一般的に長期的な見通しに関する情報は非常に少ない印象です。

KPMGの見解

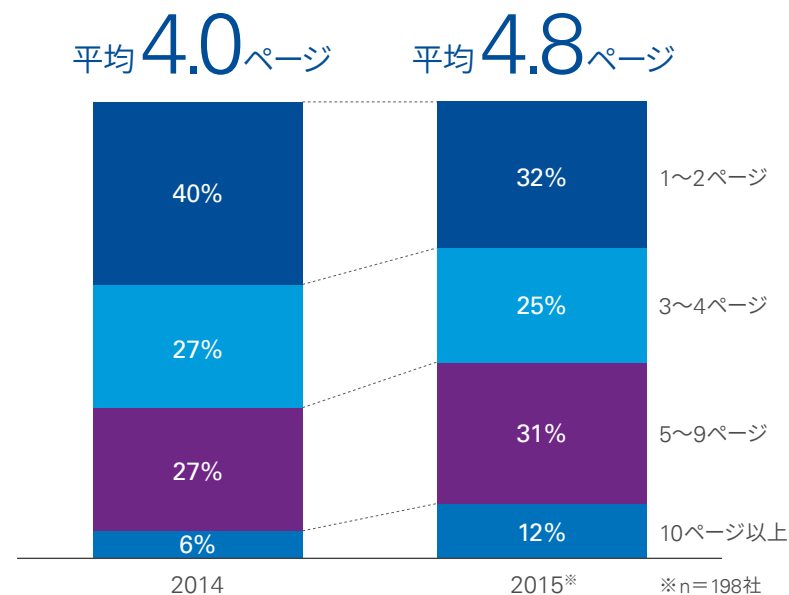
社会の複雑性の拡大に伴い、従来、あまり意識されてこなかったような要素が、経営判断とその結果に大きな影響を及ぼすようになってきています。企業は社会的な存在ですから、社会関係資本や自然資本など社会と共有している要素への影響等を念頭に置いて事業を行う必要があります。企業が創造する社会的価値は、社会関係資本、製造資本、自然資本へとつながり、長期的な視点での価値形成と関係が深いといえます。一方で経済的価値は、短期的側面や企業ごとのビジネスサイクルに大きく左右されます。統合報告書において、幅広く資本をとらえて価値創造の視点から開示することは、短期的な価値、長期的な価値、経済的な価値、社会的な価値、それぞれの創出に関係のある経営資源の在り方や効果的な活用の考察に繋がり、企業だけでなく、報告書の利用者の意思決定にも資するものです。

ビジネスモデルは、資本を用いた企業による価値創造の仕組みを示し、統合報告書の内容要素を相互に関連づける中心となるものです。企業の持続的価値創造の根幹を形成し、影響を及ぼす要素を体系的に示すとともに、戦略とその実行に関する包括的、かつ簡潔な経営者の説明を支援し、関係者からの理解と支持を獲得するために活用できます。ビジネスモデルの説明で留意したいことは、過去と現在の事業を説明するためのみに用いるのではなく、不確実性が高まる環境下において、どれだけ柔軟かつ迅速に適応可能な組織であるかを示せるかという点です。経営者は、より長い時間軸で自社の将来の姿を考察しつつ、ビジネスモデルを用いて、中長期的な持続的価値向上と、創出する経済的および社会的価値を、多様な資本の活用による有為な成果に至るプロセスの説明を通じて、投資家の支持、そして、幅広い関係者の理解を得られると考えます。

コーポレートガバナンス

統合報告書においては、組織のガバナンス構造がどのように価値創造能力を支えるのかについて説明することが求められています。一方で、コーポレートガバナンス・コードは、「攻めのガバナンス」の実現により、企業の持続的成長と中長期的な価値創造の向上を図ることを目的としています。そして、コードの基本原則「適切な情報開示と透明性の確保」は、上場会社に、非財務情報の開示に主体的に取り組むことを求めています。このように、統合報告書とコーポレートガバナンス・コードは、その目的において親和性があり、また、実務対応において相互補完的であるといえます。そのため、今回の調査においては、IIRC統合報告フレームワークとコーポレートガバナンス・コードそれぞれの要求事項を踏まえ、調査項目を決定しています。

なお、コーポレートガバナンスの開示状況については、調査対象205社のうち、監査法人3社、およびコーポレートガバナンスに関する情報を開示していない4社を除く198社を対象として調査を実施しました。



図表21 コーポレートガバナンスセクションのページ数

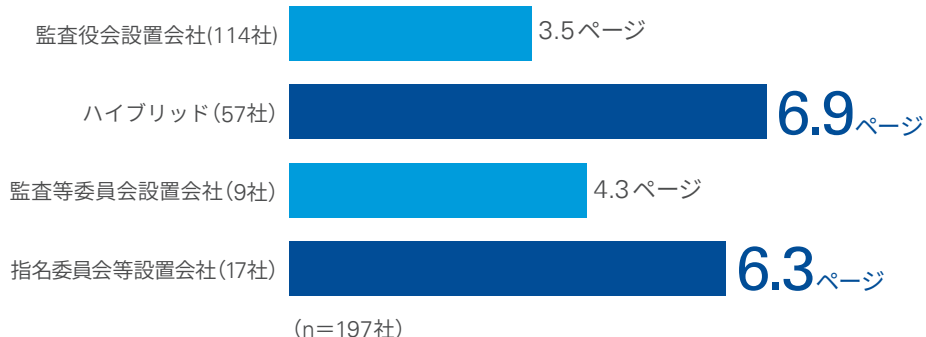
コーポレートガバナンス情報の開示状況

1. コーポレートガバナンス情報の開示量

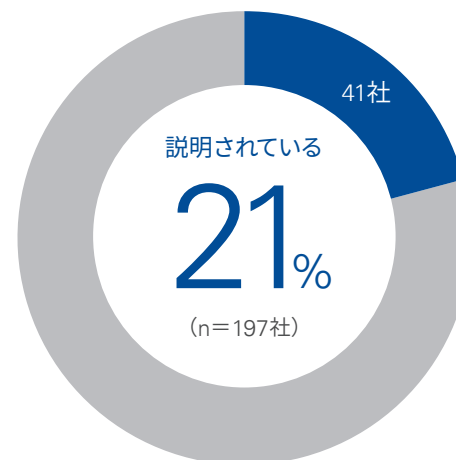
コーポレートガバナンスの情報量は、114社(57%)が4ページ以下となっています。前年の88社(67%)と比較すると、比率は低下しているものの、依然として半数以上の企業が4ページ以下の簡素な開示に留まっています。一方で、10ページ以上割っている企業は23社(12%)と増加しており、前年から倍増しています(図表21)。

コーポレートガバナンスの開示状況調査の対象198社の平均ページ数は4.8ページであり、前年の平均4.0ページより増加しています。平均ページ数をコーポレートガバナンスの組織形態別で

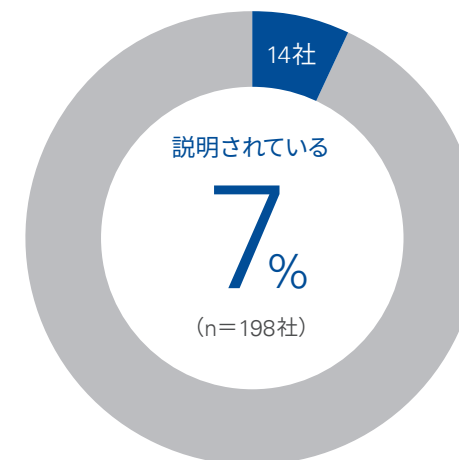
比較すると、監査役設置会社、監査等委員会設置会社の平均がそれぞれ3.5ページ、4.3ページであったのに対し、監査役設置会社のうち、報酬または指名委員会もしくはその両方を取締役会の任意の諮問機関として設置している、いわゆる「ハイブリッド型」を採用する企業の平均は6.9ページ、指名委員会等設置会社の平均は6.3ページとなっており、後者の企業は、コーポレートガバナンスへの対応と情報発信の両面において、積極的であると考えられます(図表22)。



図表22 組織形態別の平均ページ数



図表23 ガバナンス組織の選択理由や選択の根拠



図表24 取締役会の規模や多様性の説明

2. ガバナンスの組織選択に関する考え方

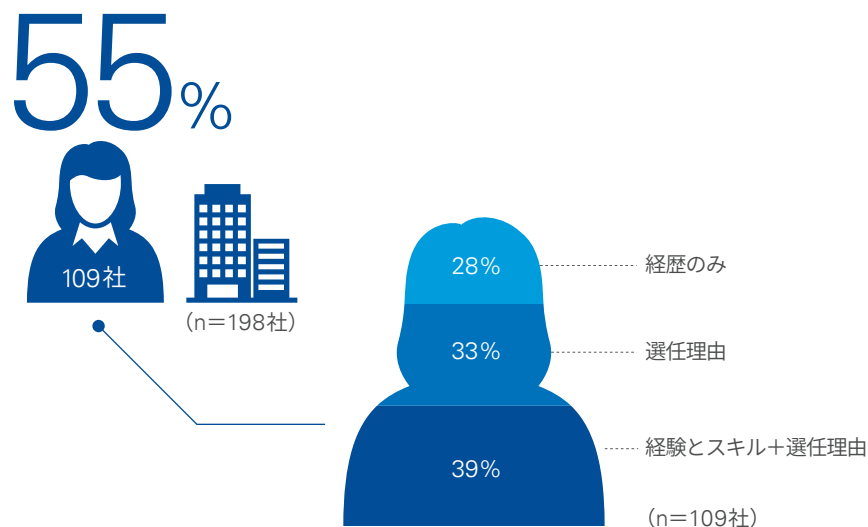
相互会社であるため、会社法で規定されているガバナンス組織を採用していない1社を除く197社のうち、ガバナンス組織の選択理由や選択の根拠を説明している企業は41社(21%)に留まりました(図表23)。会社法改正により、新たに選択が可能となった「監査等委員会」に移行した企業が、その理由として、組織形態の選択理由を説明しているケースは散見されましたが、自社が持続的に価値を創造するのに適したガバナンスの組織形態をどのように判断したのか、多くの企業では説明されていません。

3. 取締役の規模と多様性に関する考え方

取締役会の実効性を確保するため、有効な取締役会の規模や多様性に関する説明を行っている企業の割合は14社(7%)でした(図表24)。具体的な説明を行っている企業は限られますが、「自社製品のユーザーの多くが女性であるため、取締役会の意思決定における女性の価値観を重視し、取締役メンバーに女性を複数選任している」と説明している例もありました。

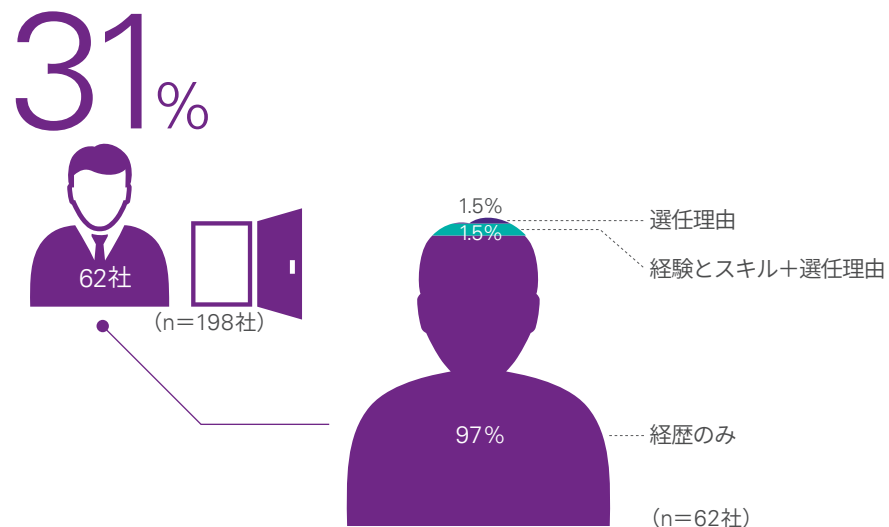
戦略を遂行し、持続的な価値創造を実現するため、自社の状況に適合した取締役会の規模や多様性の検討を行うとともに、実態を理想に近づけ、各取締役の貢献度が高い取締役会をいかに機能させているかを説明することは、統合報告書における価値創造ストーリーの一要素として重視されると考えられます。

図表25 社外取締役の経験・スキル・選任理由の開示



図表26 社外取締役の経験・スキル・選任理由の開示(内訳)

図表27 社内取締役の経験・スキル・選任理由の開示



図表28 社内取締役の経験・スキル・選任理由の開示(内訳)

4. 取締役の経験・スキル・選任理由

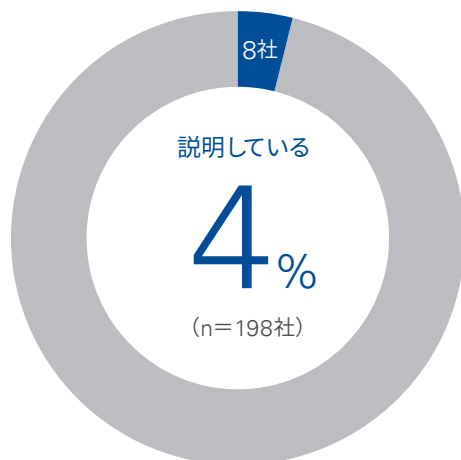
社外取締役について、経験・スキル・選任理由のいずれかを開示している企業は109社(55%)あり、前年の42社(37%)から大きく増加しました(図表25)。109社のうち、経験・スキル・選任理由を開示している企業は43社(39%)、選任理由のみを開示している企業は36社(33%)、経験のみを開示している企業は30社(28%)となっています(図表26)。社外取締役の選任は、会社法改正やコーポレートガバナンス・コードの制定により、多くの企業が最初に着手したガバナンス強化の取組みの1つであると考えられ、コーポレートガバナンス報告書でも記載が求められていることから、「選任理由」については、統合報告書で

開示している企業も多く見られました。

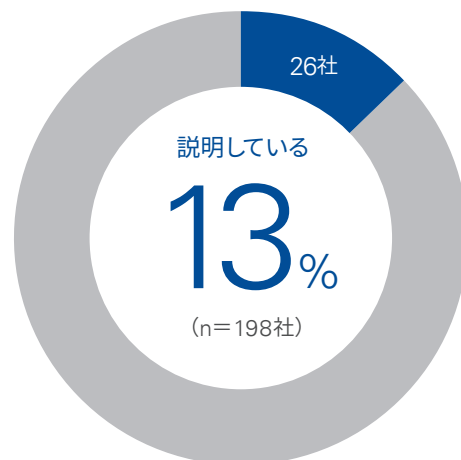
一方で、社内の取締役の経験・スキル・選任理由のいずれかを開示している企業は62社(31%)と割合が低くなります(図表27)。さらに、62社のうち60社が、役員一覧等で主な経歴を記載するに留まっており、スキルや選任理由を開示している企業はわずか2社となっています(図表28)。

5. 取締役会の実効性評価

取締役会が中長期的な企業価値の向上に貢献すべく、その役割と機能を果たしているかを評価するため、統合報告書においても取締役会の実効性評価について説明することが重要です。しかしながら、調査対象198社のうち、取締役会の実効性評価について説明している企業はわずか8社(4%)でした(図表29)。取締役会の実効性評価は、コーポレートガバナンス・コードの原則4に盛り込まれたことにより、多くの会社が新たに仕組みを構築している段階にあると考えられます。また、本調査では、コーポレートガバナンス・コードが導入期にあることを踏まえ、取締役会評価の実施結果、実施予定、

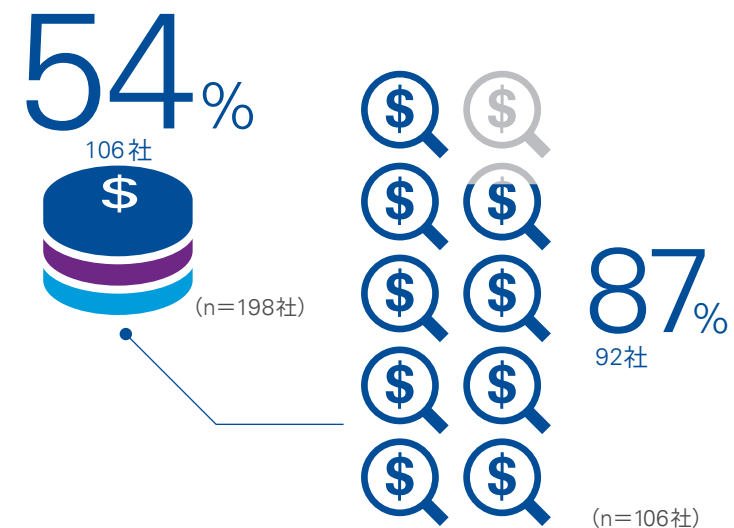


図表29 取締役会の実効性評価に関する説明



図表30 株主・投資家との対話に関する方針の開示

図表31 役員報酬の開示



図表32 役員報酬の決定方法の開示

検討状況など、何らかの形で取締役会の実効性評価の状況に触れている企業は、すべて取締役会の実効性評価について説明しているものとしてカウントしています。実効性ある取締役会の運営は、企業の中長期的な価値創造能力を測る1つの重要な要素として、今後、統合報告書においても十分な説明が行われることが期待されます。

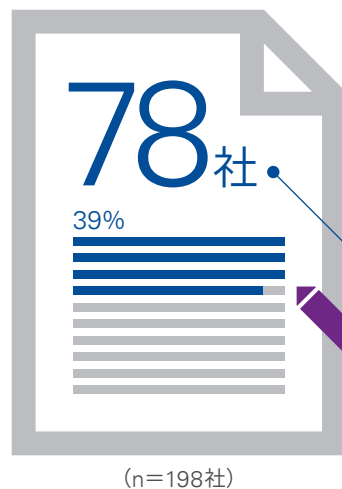
6. 株主・投資家との対話の方針

ガバナンス機能を強化するため、企業は、株主・投資家と双方向の対話を行い、有用な意見や提言については、経営にフィードバックすることが重要です。調査対象198社のうち、26社(13%)が株主・投資家との対話の方針について説明しています(図表30)。「対話」というキーワードを用いて株主・投資家とのコミュニケーションの方針を説明している、または双方向の対話に関する方針を述べていることが読み取れる場合に、株主・投資家とのコミュニケーションの方法を説明しているものと判断しました。

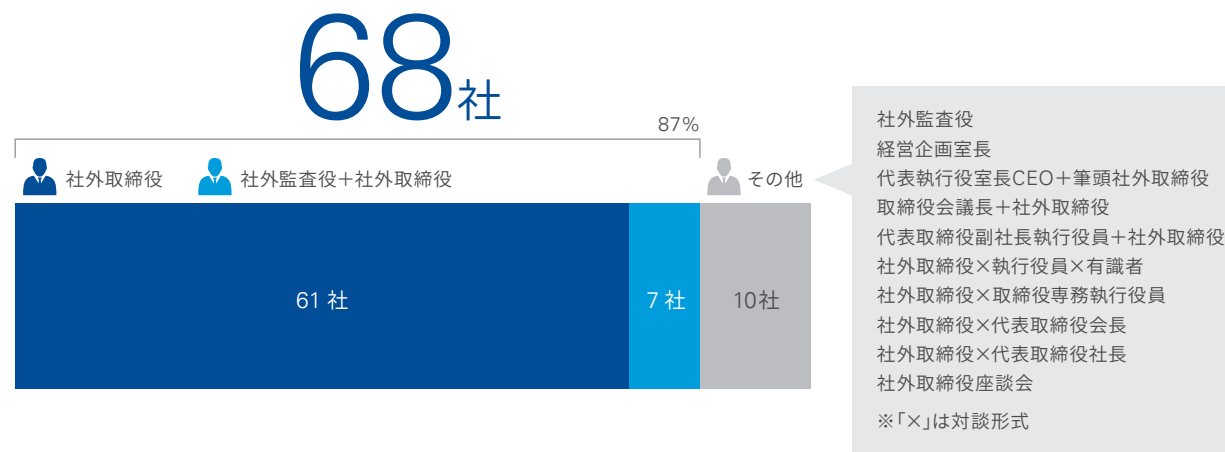
7. 役員報酬

役員報酬については、106社(54%)が開示しており、割合としては昨年の53%とほぼ同じ水準となっています(図表31)。

役員報酬を開示している106社のうち、その決定方法を開示しているのは92社(87%)となっており、この割合も昨年の84%と同じ水準で推移しています(図表32)。しかし、報酬の決定方法の説明は、固定部分、変動部分の有無、報酬を決定する機関についての説明が大半を占め、中長期的な価値創造との関連性を明示的に説明しているものはほとんど見受けられませんでした。



図表33 ガバナンス責任者のメッセージ記載



図表34 ガバナンス責任者のメッセージの内訳

8. ガバナンスセクションにおけるガバナンス責任者のメッセージ

コーポレートガバナンスのセクションにおいて、78社(39%)の企業が、取締役会議長、社長、社外取締役など、ガバナンス責任者のメッセージを記載しています(図表33)。

メッセージの形態は、Q&A形式、複数名での対談形式、特定のガバナンス責任者からのメッセージ形式などさまざまですが、ガバナンス責任者のメッセージを掲載している78社のうち、68社(87%)が、社外取締役(もしくは社外取締役と社外監査役)が、企業への期待、社外取締役としての抱負を述べるという形式を採用しています(図表34)。

社外取締役のメッセージを掲載することがトレンドになる中で、社内役員に焦点を当て、ガバナンスセクションの冒頭で、経営の監督機能を担う取締役会の議長として、社長による経営執行の状況を振り返り、経営環境の認識を述べた上で、自社のあるべきガバナンスの姿や取締役会の役割についての考え方を述べている事例も見受けられました。

KPMGの見解

コーポレートガバナンス・コードは2015年6月に東京証券取引所の上場規程に適用されたばかりです。そのため、統合報告書発行時点では、ほとんどの企業において、本コードへの対応はその途上にあったと推測され、今回の調査結果に、前年からの大きな変化は見られませんでした。次回の報告書では、多くの企業によるガバナンス改革の成果が開示されることを期待します。

統合報告書におけるガバナンスの開示は、「短・中・長期にわたる価値創造」を支える体制と仕組みが、いかに構築され、これが実効性のあるかたちで運用されていることを説明するものです。そのため、コンプライしているという結果だけでなく、なぜコンプライしているといえるのか、実効性のある適用の傍証として、実際の運用状況を説明することも重要です。

取締役会の多様性は、ステークホルダーへの対応という観点からも重要です。多様なステークホルダーに配慮し、調和のとれたガバナンスを実現するためには、ガバナンス責任者が、重要なステークホルダーの正当なニーズを理解し、彼らの利益を代表する立場から、議論が行われる必要があるためです。

取締役の経験・スキル・選任理由について、社外取締役に関する情報を開示している例は多く見られましたが、社内取締役についての開示はほとんどありませんでした。ガバナンスの質を評価するためには、経営執行の中心的役割を担う社内取締役の経験とスキルも重要ではないかと考えられます。

また、役員報酬の開示においては、報酬制度が短期的な業績へ偏重したのではなく、中長期的な価値創造と関連付けられていることの説明が重要です。

統合報告書は、ガバナンス責任者が組織による価値創造を理解し、経営上の課題を整理するためにも有用です。持続可能な価値創造のため、資本への資源配分はどうあるべきか。経営環境の変化に対応するため、戦略的なビジネスモデルの変革をどのように仕掛けるのか。価値創造にとって重要な機会とリスク、経営課題の優先順位をどのように考えるのか。いずれも長期的な価値創造に関連する統合報告書が扱う中心的なテーマです。組織の戦略的方向性、組織の説明責任とステewardシップの遵守状況を監督する役割を担うガバナンス責任者は、これらのテーマについて、主体的に取り組むことが期待されています。

マテリアリティ

IIRC統合報告フレームワークは、指導原則にマテリアリティを適用し、統合報告書において、組織の価値創造能力に影響を及ぼす事象に関する情報を開示するよう求めています。統合報告書の作成と表示を目的として、マテリアリティを決定するプロセスは根幹となるもので、リスクと機会、将来の見通し等においても適用され、事象をマテリアリティに基づき優先順位を検討し、開示する情報を決定します。また、マテリアリティは、「組織の価値創造能力へ及ぼす影響」という観点から、影響の大きさと事象の発生可能性を考慮して評価します。

一方で、CSR報告書は開示においては、GRIのガイドライン(G4)を基礎に、報告書に記載すべきトピックを特定するため、「経済、環境、社会への影響」の観点および「ステークホルダー評価と意思決定への影響度」の観点から、マテリアリティの評価が行われてきました。近年では、「企業にとっての重要性」と「社会もしくはステークホルダーにとっての重要性」という2つの観点の評価へと変化が生じています。

統合報告書とCSR報告書は目的が異なるため、マテリアリティ評価の目的やプロセスも異なったものとなりますが、マテリアリティが情報を重要なものとそうでないものに区分するための判断基準であるという点は同じであり、また、判断基準が妥当なものであることを検証、担保するため、各報告書の利用者である重要なステークホルダーとの定期的なエンゲージメントを実施する点も同様です。

多様な資本を考慮した持続可能な価値創造という観点から、経営上の課題を整理し、ステークホルダーとの対話に活用することにより、マテリアリティ評価は、持続可能性のある戦略の策定を支援するツールとして活用できる可能性があります。



図表35 マテリアリティ評価結果の開示

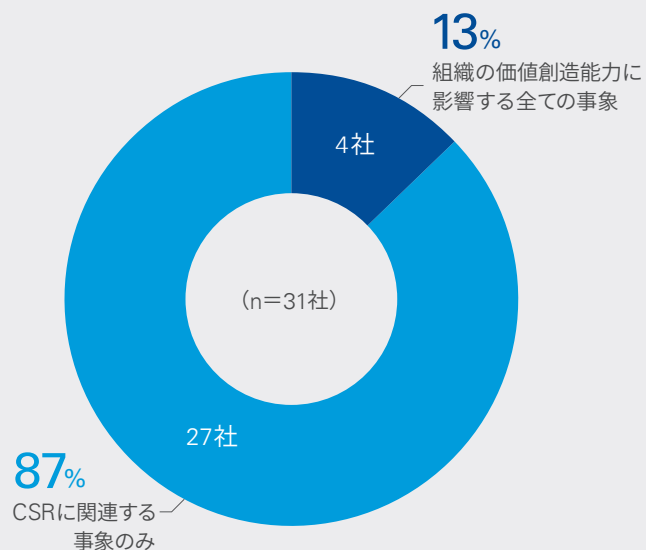
マテリアリティ評価結果の開示状況

1. マテリアリティ評価結果の開示

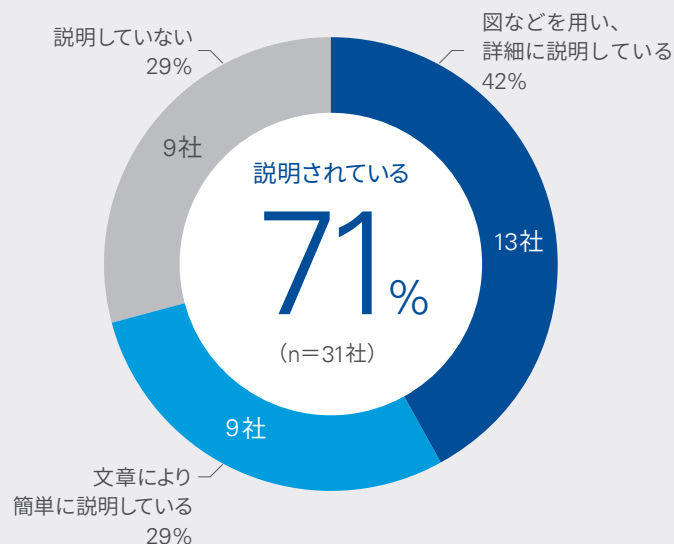
マテリアリティ評価の結果については、31社(15%)が開示しています(図表35)。開示している企業の絶対数自体がまだまだ少ないため、マテリアリティ評価に関する認知度は低く、議論も成熟していないことが伺われます。本章で掲載する図表は、マテリアリティ評価の結果について開示している31社を対象(母集団)とした集計・分析結果です。

2. マテリアリティ評価対象

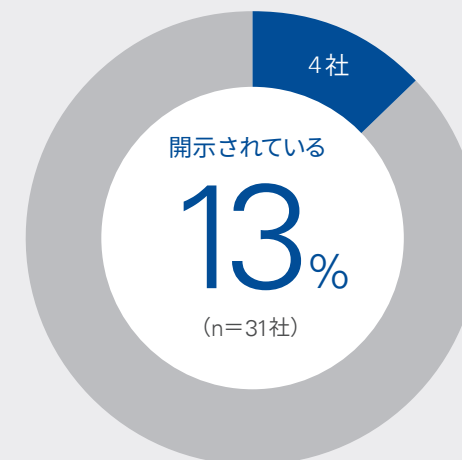
マテリアリティ評価結果を開示している企業のうち、27社(87%)がCSR項目のみを評価対象としています(図表36)。統合報告書におけるマテリアリティ評価は企業の価値創造能力に影響を与える全ての事象を対象としています。これまで、CSR報告書作成目的でマテリアリティ評価を実施してきた企業は、統合報告書への移行を契機として、価値創造へも焦点を当てることにより、マテリアリティ評価をさらに優れたものにできる可能性があります。



図表36 マテリアリティの評価対象



図表37 マテリアリティ評価プロセスの説明



図表38 マテリアリティ評価におけるガバナンス責任者の関与の開示

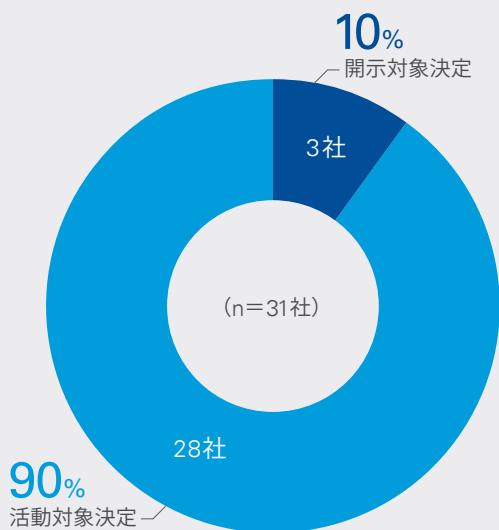
3. マテリアリティの評価プロセスについての説明

マテリアリティ評価結果を開示している企業のうち、22社(71%)が評価プロセスについて説明しており、このうち、13社(42%)は図表を用いて、具体的な説明を行っています(図表37)。さらに、このうちの2社は報告書上にURLを明示し、リンク先のウェブサイトでは評価プロセスを詳細に説明しています。IIRC統合報告フレームワークにおいても、より詳細な情報への「エントリー・ポイント(導入部)」を提供する「リンク」について紹介されており、ウェブテクノロジーを活用することにより、統合報告書の簡潔性を保持した上で、詳細情報を必要とする読者が容易に情報へアクセスできるようになります。

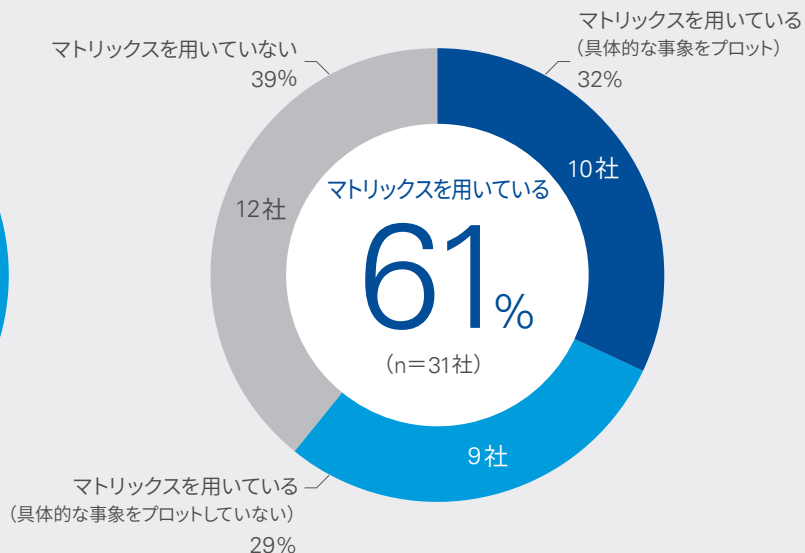
4. ガバナンス責任者の関与

マテリアリティ評価結果を開示している企業のうち、ガバナンス責任者の関与を示す情報を開示している企業は4社(13%)です(図表38)。ガバナンス責任者の関与およびその程度について不明な場合もありますが、マテリアリティ評価を開示している企業自体が少ないこと、CSR項目を評価対象としている企業が存在すること等から、マテリアリティ評価に対するガバナンス責任者の関与は限定的であると推測されます。

なお、ここでは、取締役、監査役の関与を明示、もしくは関与が推定できる場合に、ガバナンス責任者の関与があるものとして集計を行っており、4社のうちの3社は経営会議での審議、承認を明示しています。



図表39 マテリアリティ評価の目的



図表40 マテリアリティマトリックスによる説明

5. マテリアリティ評価の目的

マテリアリティ評価結果を開示している企業のうち、マテリアリティ評価の目的として統合報告書における開示を目的としていたのは3社(10%)に留まり、それ以外の28社(90%)は活動対象を選定するため、もしくは活動対象を選定することが目的であると推測できる開示内容でした(図表39)。マテリアリティ評価の目的自体、複数のパターンが存在するという事実は、マテリアリティ評価に関する議論が未成熟であることを示唆していると考えられます。

6. マテリアリティマトリックスによる説明

マテリアリティ評価結果を開示している企業のうち、マテリアリティマトリックス*を開示しているのは19社(61%)あり、このうち、評価対象となった具体的な事象をマテリアリティマトリックス上で示している企業は10社(32%)でした(図表40)。

*マテリアリティマトリックスとは、組織が2つの評価軸によりマテリアリティ評価を行う場合、その結果を、マトリックス図の形式で表示したものを。

KPMGの見解

マテリアリティに関する情報開示が非常に少ない理由のひとつとして、適切な日本語への置き換えが難しく、さまざまな組織(例: IIRC, GRI, SASB)ごとに特徴のある取組みや活動視点、目的、位置づけ、対象とする情報の種類(例: ビジネス全般、ESG、財務、定量、定性等)が存在しているために、共通理解が形成されにくく、企業だけでなく、利用者側においても議論や認識が成熟していないことがあります。企業の強みや競争優位性の根幹を形成する要素であるために、「何がマテリアルか」は企業によって異なります。ですから、経営者がリードをし、取締役会において十分に議論を尽くし、決定プロセスの根幹をなす「重要な関係者とマテリアリティに関する見解」を表明することが、第一歩であると考えます。

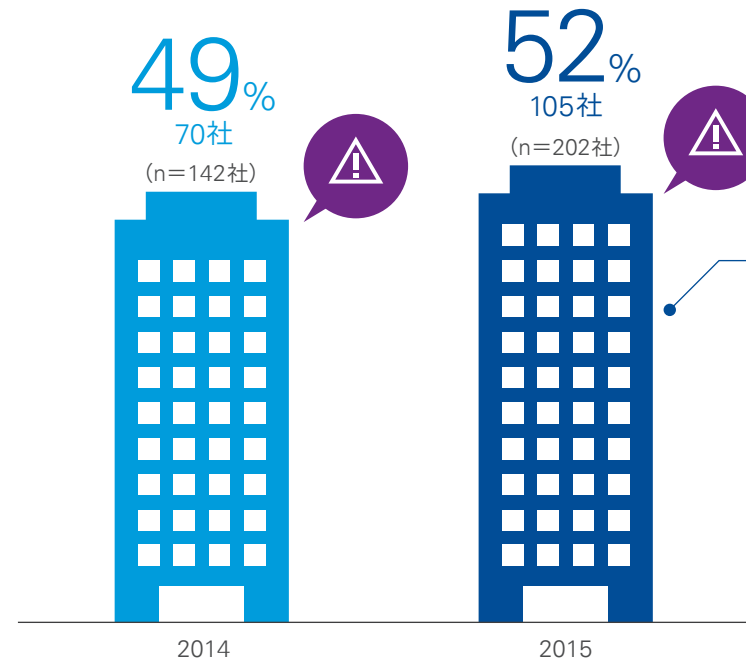
統合報告では、マテリアリティ評価が、重要なリスクと機会、経営課題を包括的にとらえた戦略的な意思決定につながる取組みであるとしており、企業の価値創造プロセスにおける各要素の関連性(コネクティビティ)の実現に効果があると考えられています。一方で、CSR報告目的のマテリアリティ評価は、企業の対処すべき社会課題におけるリスクや機会を明確にできると捉えられています。この2つの決定プロセスを統合することができれば、マテリアリティ評価の結果は、事業戦略とCSR戦略の双方に対応したものとなり、多様化する資本の性質を最大限に活用した価値創造につながる最適な資源配分の遂行が実現するとみています。

マテリアリティ評価プロセスの開示は、その適合性を利用者に示します。また、情報利用者は自らの企業評価に至る見解との相違が確認できるとともに、企業による示唆に富む説明責任を実現します。

マテリアリティ評価は、経営の意思決定プロセスに組み込み、その一部とする必要があります。企業全体のガバナンスに対する責任者の関与により、戦略とその実現のための経営資源の活用プロセスとの一致が期待できます。重要な関係者はもちろんのこと、時間軸や経営環境の変化に対応するためにも、さまざまなステークホルダーとのエンゲージメントを行い、評価の妥当性の検証に努める姿勢も求めらるるとみています。

リスク

リスク情報が重要であると考えている企業は、統合報告書において単独の項目として説明するであろうという仮説に基づき、独立したセクションを設けてリスク情報を開示している企業を対象に調査を行い、開示されているリスク情報について、株主価値との関連性、潜在的影響、管理方針や具体的な管理状況が説明されているかどうかを確認しました。



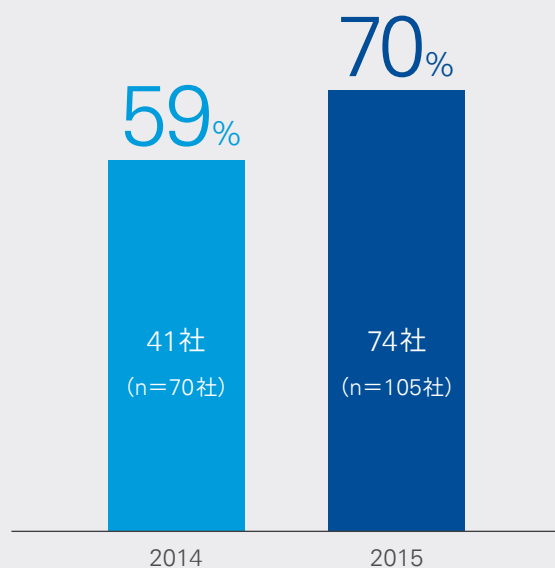
図表41 リスク情報セクションを設けている企業

リスクの開示状況

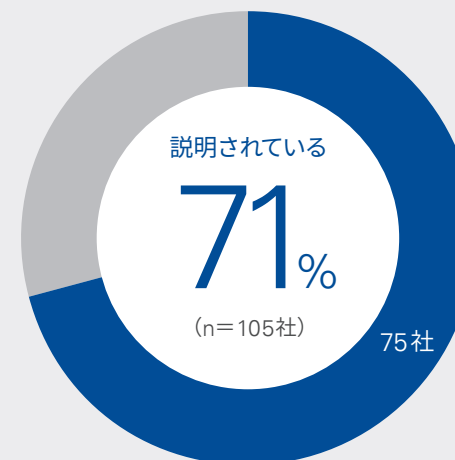
1. リスク情報を開示する企業数

調査対象企業 202社（監査法人3社を除く）のうち、独立のセクションを設けてリスク情報を開示している企業が105社（52%）ありました（図表41）。ただし、セクションが独立していても、一般的なリスク管理体制のみ説明しており、具体的なリスクを特定していない企業は含みません。

前年の調査において、リスク情報セクションを設けている企業は70社（49%）であり、依然として、約半数の企業がリスク情報の開示に対して積極的とはいえないようです。一方で、前年にリスク情報を開示していなかった企業が、本年から開示を始めるケースも数十社あり、統合報告書への取組みの中で、リスク情報の重要性に関する認識が高まっていると考えられます。さらに、制度開示の記述にとどまらず、自社の直面する内的、外的リスクを積極的に開示しようとする企業もありました。



図表42 組織固有のリスク



図表43 株主価値との関連性の説明

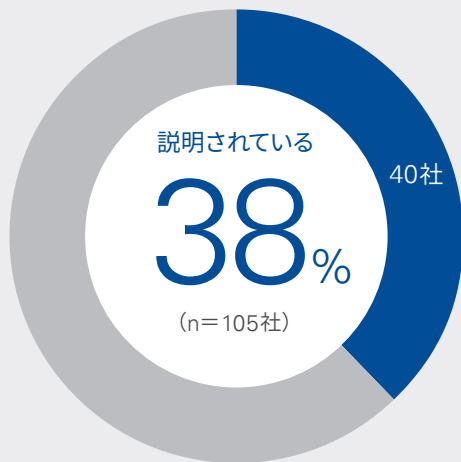
2. 組織にとっての固有のリスク

105社のうち、74社(70%)は組織固有の状況を説明しており、前年と比較して10%以上増加しています(図表42)。ただし、特定したリスクのすべてについて、個別具体的に説明しているわけではなく、一般的な説明も混在している状況です。残りの31社(30%)については、リスク自体は開示されているものの内容の説明が少ない、あるいは、どの企業にも当てはまりそうな一般化された説明内容に留まっています。

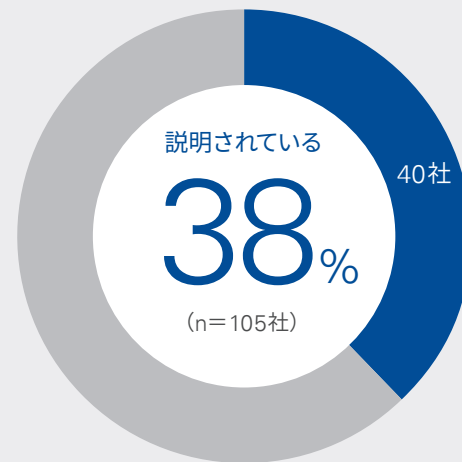
また、事業の特性を反映し、共通的なリスクが認識されている業種もあります。例えば、金融業では、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーションリスクといった共通的な分類によっており、医薬業界では、新製品の研究開発に関わるリスク、知的財産権に関わるリスク、医療制度改革に関わるリスクが共通しています。

3. 株主価値との関連性の説明

105社のうち、75社(71%)が、株主価値との関連性の高いリスクについて説明しています(図表43)。前年は、48社(69%)であり、構成比率で見ると、大きな変化はありません。残りの30社(29%)は、株主価値との関連性がやや不明瞭とみられるリスクも多く開示していました。IIRC統合報告フレームワークにおいても、簡潔性の原則が示されているように、読者の利用価値の配慮が大切で、多くの情報の開示が、時には報告書を分かりにくくすることにも注意が必要です。



図表44 リスクの潜在的影響の明示



図表45 リスク管理方針・管理状況

4. リスクの潜在的影響の明示

105社のうち、40社(38%)が潜在的な影響について説明しています。前年の23社(33%)と比較すると、やや増加しています(図表44)。

この結果は、少なくとも1つ以上のリスクについて、影響を及ぼす領域が具体的に示されており、かつ、正負いずれの影響があるのかが判別できる場合、潜在的な影響を説明しているものとしてカウントしたものです。そのため、リスクの潜在的影響を説明している企業も、全てのリスクについての説明をしているわけではなく、また、「業績や財務情報に影響を及ぼす可能性がある」といった定型的な説明も相当程度含まれています。すでに一部の企業では実践されていますが、

経営者による感応度分析の開示は、有用な情報になりうると考えられます。企業評価にあたり、企業のキャッシュフロー獲得能力を評価した将来のキャッシュフロー予測が一般的に行われています。リスクは将来キャッシュフローに影響を与える極めて重要な情報の1つですから、リスクが将来の発生見込みに基づき定量化され、企業業績への影響が示されるならば、リスクに関する企業の認識と外部の認識との相違が明確となります。また、読者は自らのキャッシュフロー予測の補正も可能となり、同時に、企業のリスク認識の質の評価も可能になるからです。

5. リスクへの対応

リスク管理方針や具体的な状況については、40社(38%)が説明しています。前年と同様、詳細な説明は一部のリスクについてであり、また、説明が一般的であるために、対応状況の評価が困難なリスクも複数含まれています(図表45)。残りの65社(62%)は、管理方針の表明がない、あるいは、概括的なリスク管理方針の表明に留まっています。重要なリスクの適切な対処について、企業のリスク対応力評価の参考となるよう具体的な情報開示が期待されます。

KPMGの見解

リスク情報の開示について、企業はさまざまな懸念を抱くものです。前年と比較すると、内容が充実してきた面もありますが、一方で、統合報告書におけるリスク情報の開示企業数が、約半数にとどまっているのは、その表れの1つであるといえます。

統合報告書の主たる利用者とされる財務資本の提供者は、価値創造に大きな影響を及ぼすリスクだけでなく、機会についても高い関心を有しています。彼らの判断を支援するためには、リスク項目を個別に説明するだけにとどまらず、将来キャッシュフローの創出との関連性、想定される事業領域とそのインパクト、及びこれらから派生が予測されるリスクに対する取組みとその現況等に関わる情報提供が必要です。説得力のある説明がなされれば、利用者の企業に対する信頼の深化と良好な関係構築に繋がっていきます。

有意なリスク情報開示にむけた取組みは、企業が直面するリスクに対する判断や対応を見直す契機となります。社会課題としてのリスクや、業種特有のリスクへの深い洞察は、競争優位につながる戦略的機会として活かすことができます。また、「リスクに対する強靭性を備えた組織である」との外部評価へと具体的に繋がるならば、より質の高いリスク情報開示を促進することでしょう。

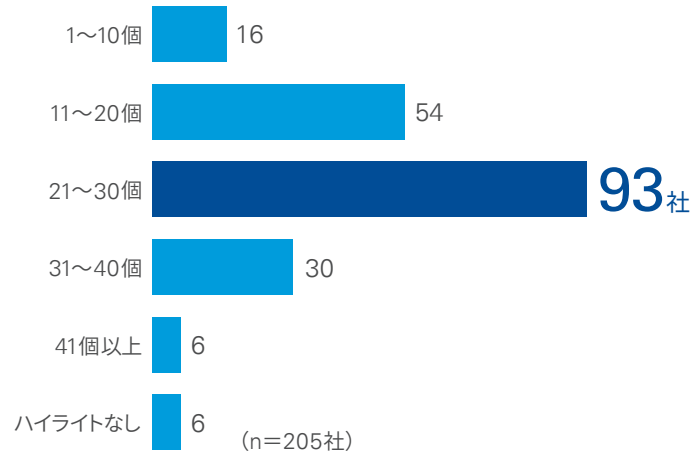
ビジネスプロセスを統括したリスクマネジメントの導入は、持続的成長を支えるものであり、経営者がリーダーシップを発揮して取組み、その進捗をモニタリングしていく仕組みを適切なガバナンスにより維持していく必要があります。方針の策定とその説明も重要なメッセージとなります。

すでに、多くの企業において、リスクマネジメントに関する真摯な取組みや議論が行われていると推察されます。これらの取組みについて、根幹をなすリスク認識と共に開示することが重要であり、利用者の意思決定に有意な情報として利用されていくのです。

業績

社長メッセージ、事業別報告や特集ページなど、統合報告書のさまざまなセクションで業績報告のための数値情報が開示されています。今回の調査では、企業による重要なKPI(Key Performance Indicators)の要約記載である、ハイライト情報の定量情報を対象として、調査・分析を行いました。

なお、価値創造においては、企業がどのように資源配分を行い、いかに成果を上げているのかが重要であることから、6つの資本(財務、製造、知的、人的、社会・関係および自然資本)の切り口から分析しました。



図表46 開示されているKPIの個数



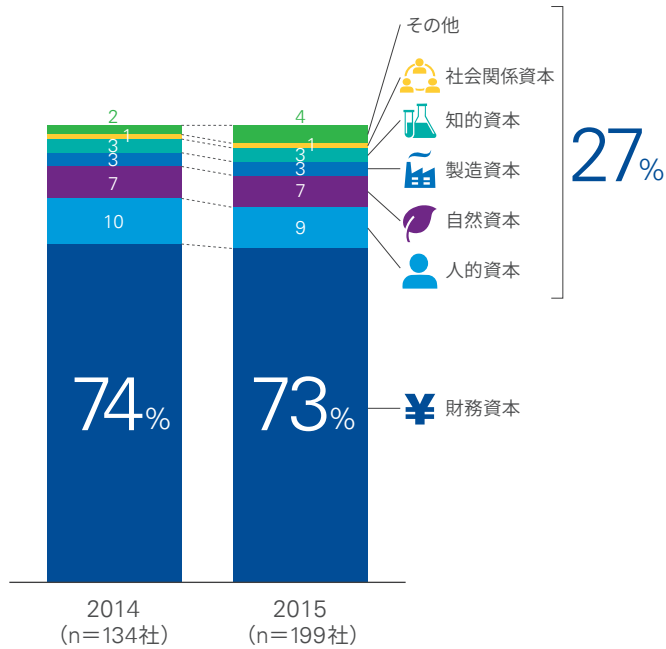
図表47 計画・目標・見通しの開示

ハイライト情報の開示状況

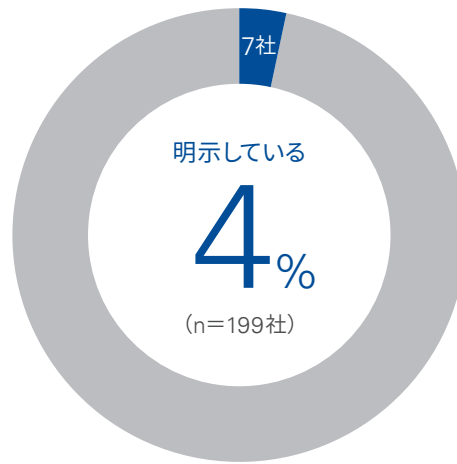
1. 開示されているKPI

調査対象会社205社のうち、ハイライト情報を開示している企業は97%(199社)でした。前年の調査結果と同様、開示しているKPIの個数は21~30個が最も多くなっています(図表46)。

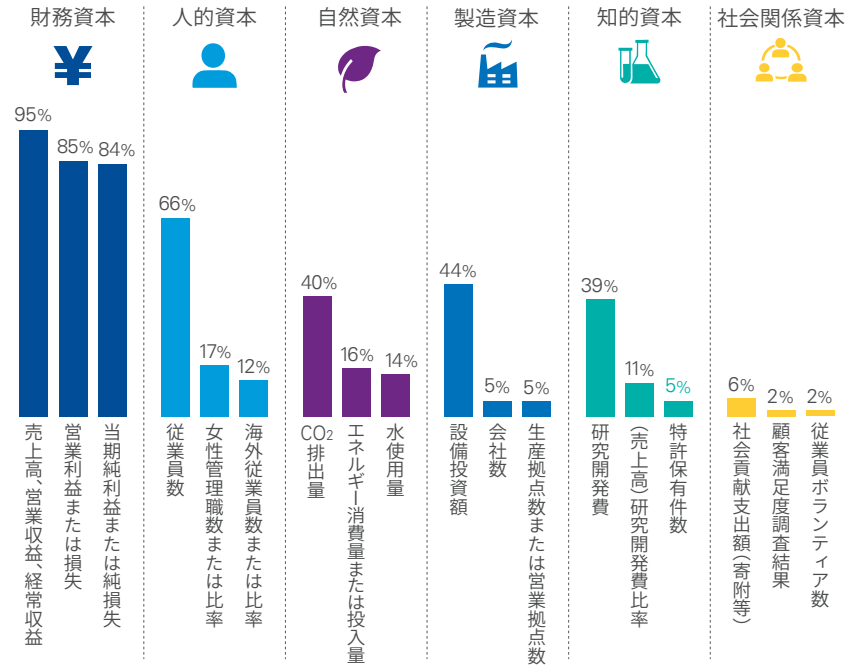
なお、ハイライト情報においては、多くの企業が実績のみの開示で、計画や目標、見通しを開示している企業はほとんどありませんでした(図表47)。



図表48 資本別のKPIの開示比率



図表49 資本の明示



図表50 資本別の開示KPI 上位3項目

2. 資本別の開示KPI

IIRC統合報告フレームワークにおける資本の分類を参考に、開示されているKPIを6つの資本(財務、製造、知的、人的、社会・関係および自然資本)と関連付けました(図表48)。

資本別のKPIの開示比率は、前年からほとんど変化がありません。また、財務KPIが全体の4分の3を占めており、非財務KPIの開示はまだ少ない状況です。なお、非財務KPIの中では、人的資本および自然資本に関するKPIの開示が相対的に充実しています。

財務と非財務にKPIを分けて表示している企業は比較的多くみられますが、それを資本別に分けて表示している企業は7社(4%)でした(図表49)。

資本別の開示KPIの上位3項目は、図表50のとおりです。いくつか順位の入替えがあったものの、前年からの傾向の大きな変化はありませんでした。

財務資本については、売上高、営業利益、当期純利益など、中期経営計画においても目標値としてよくあげられる指標が上位3項目となりました。

また、自己資本利益率(ROE)、1株当たり配当金、1株当たり当期純利益など投資判断における重要指標の開示率が高くなっています。

人的資本に関し、半数以上の企業が従業員数を開示していますが、統合報告書においては、これが価値創造とどのように関連しているのか、という点を説明することが重要です。女性管理職や海外従業員といった内訳情報を開示している企業も多くみられましたが、これらの詳細な情報を、企業理念や戦略と紐づける説明があれば、さらに有益なKPIになると考えられます。

KPMGの見解

業績は、戦略目標の達成状況を報告するものです。

業績報告で開示されるKPIは、組織内の意思決定に用いるものと一貫していることが重要です。開示のために新たに情報を集めるのではなく、日々の経営管理において戦略の遂行状況をモニタリングするために設定したKPIの中から、外部に開示が可能で、価値創造において特に重要なものを開示することにより、内部の情報伝達と外部への情報発信は整合的なものとなります。また、戦略目標の達成状況をよりわかりやすく示すため、計画や目標値と実績値を比較形式で開示することは有用であり、目標が未達成の場合には、原因分析と今後の対応についての説明も重要と考えられます。

また、マテリアリティ評価の結果を開示している場合、評価結果とKPIが整合していることも重要です。企業は価値創造に影響を及ぼす重要な事象を分析し、そこから機会やリスク、経営課題を抽出し、これらに対処するための戦略を立案します。そして、KPIは、戦略目標の達成状況をモニタリングするために設定されるからです。

製造資本および知的資本については、設備投資額や研究開発費等への配分に関わる定量指標の開示が目立ちました。ただし、投資と成果の間には、必ずしも正の相関関係があるとは限らないため、業績の報告という観点から見れば、アウトプットに関連する情報も併記する方が有用だと考えられます。

自然資本については、CO₂排出量、エネルギー消費量、水使用量が上位となっています。特にCO₂排出量は、国際的な重要課題として認知されており、80社(40%)が開示しています。現時点では企業自身のCO₂排出やエネルギー消費に関するKPIが上位を占めていますが、一方で企業の製品やサービスによる環境への貢献度を開示しているケースもみられました。

社会関係資本は、これまで馴染みのない概念ということもあり、開示企業が少なく、開示項目にもばらつきがみられました。大きく分けると、社会貢献支出額や従業員ボランティア数などの「社会貢献」に関するKPIを開示しているケースと、顧客満足度やお客様からの問い合わせ件数といった「顧客からの評価」に属するKPIを開示しているケースがありました。

その他、販売数量、生産数量、シェア、ユーザ数やユーザの内訳情報、格付情報などが開示されていました。

今回の調査結果をみる限り、財務KPIは比較的充実していましたが、非財務KPIの開示については質・量ともに改善の余地が大きいと考えられます。統合報告が注目を集める理由の1つは、価値創造において、人的資本や知的資本といった非財務的な要素の重要性がこれまで以上に高まっていることであり、また、自然資本や社会関係資本に表象される社会的な価値を無視して、持続可能な経営が成り立たないという認識が浸透していることも関連しています。企業経営における非財務的要素の重要性が増すなか、これに関連した情報が開示されることへの期待も高まっていると考えられます。その期待に応えることにより、ステークホルダーに対し、埋もれていた価値への気づきを与え、企業の確かな評価につながっていきます。

また、開示にあたっては、資本ごとのKPIの羅列だけでなく、資本間の相互関係や企業価値創造プロセスと関係付けた説明により、結果ではなく、仕組みとして価値創造を理解できるようにすることが重要です。製造資本や人的資本と財務資本を価値創造に結びつけて説明することは比較的容易かもしれませんが、自然資本や社会関係資本を価値創造に結びつけて説明するためには、多くの困難が伴うでしょう。しかし、この課題の解決に成功した企業は、社会的価値と経済的価値を共に創造し、長期に渡る戦略的な競争優位性の維持ができると考えられます。

おわりに

<今回の調査が教える3つの改善分野>

今年も統合報告書に関する調査結果を刊行できることを大変嬉しく思います。

今回の調査結果をまとめたこの冊子では、調査項目を5つにまとめていますが、このうち、コーポレートガバナンス、マテリアリティおよび価値創造(特に、価値創造のためのビジネスモデルとその対象である6つの資本に関する記述)の3分野は、中長期の価値創造を達成するための鍵となる重要な分野だと考えています。

ガバナンス報告は、企業価値を高めるための企業の運営管理体制に関連する記述を扱っています。中長期にわたる価値創造のために、企業がどのような管理運営体制を整備しているかについて、どの程度統合報告書で記載されているかが焦点となります。今回の調査で、経営の中枢を担う社内の取締役の経験・スキル・選任理由に関する開示に改善の余地があることが明らかになりました。

マテリアリティ評価の開示は、例えば、企業が中長期的な価値創造を行うに当たって重要だと考えている経営の課題は何かを示すことによって、これらが、ステークホルダーが企業に期待している課題と合致しているかについて対話を行う手段となります。

今回の調査では、マテリアリティ評価結果の開示が著しく低い(15%)ことが判明し、改善の余地があることが明らかになりました。

価値創造に関する開示では、財務資本に対してのみならず、製造資本、知的資本、人的資本、社会関係資本および自然資本に対しても、どの程度の価値創造を行ったのか、そのためのビジネスモデルはどのようなものかに関する記述が求められています。ビジネスモデルの開示は43%で、資本の開示は28%でした。この分野でも改善の余地があることが明らかになりました。

このように、今回の調査は、示唆に富む内容となっています。KPMGジャパンは、これらの事実を伝え、啓発することで、統合報告の質の改善に邁進していきたいと思っています。

有限責任 あずさ監査法人
総合研究所所長

山田 辰己



調査メンバー

KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ

沢田 昌之 大槻 櫻子 齋尾 浩一朗 芝坂 佳子 新名谷 寛昌 橋本 純佳
引場 克尚 大坪 由佳 寺田 麻衣子 長坂 芳充 金谷 昇太郎

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科

本調査の対象企業のうち、医薬品関連企業の調査は、青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 北川哲雄教授が主宰する「ヘルスケア産業研究(演習科目)」履修生の皆さまにご担当いただきました。

井川 智洋 白井 謙悟 加藤 晃 久野 浩子 近藤 成径
鳥山 貴裕 花沢 泰弘 原田 径子 松浦 瑞樹 渡邊 陽子

KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ紹介

KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループは、統合報告に関する専門的な知識・経験を有したメンバーにより構成され、統合報告に関する有用な情報提供をはじめとして、グローバルな企業の広範なニーズに応えています。当グループが提供するサービスについては、下記のウェブサイトをご覧ください。また、統合報告の動向や解説記事をお伝えする、当グループ発行のメールマガジンも是非ご活用ください。

ウェブサイトのご案内

KPMGジャパン 統合報告ウェブサイトでは、統合報告の取組みに関し、最新動向や解説記事、また、セミナーの開催情報等を掲載しております。

<KPMGジャパン 統合報告ウェブサイト>
kpmg.com/jp/integrated-reporting

メールマガジンのご案内

KPMGジャパン 統合報告メールマガジンは、統合報告の取組みに関し、最新動向や解説記事、また、セミナーの開催情報等を、タイムリーにお伝えするものです。

配信をご希望の方は下記のメールマガジン購読申込ページよりご登録をお願いします。

<メールマガジン購読申込ページ>
kpmg.com/jp/mail-magazine

KPMGジャパン

統合報告アドバイザリーグループ

03-3548-5106

integrated-reporting@jp.kpmg.com

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。

©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. 16-1519

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.