



# Room for improvement

KPMGビジネスレポート・サーベイ  
第2版

KPMG International

[kpmg.com/betterbusinessreporting](http://kpmg.com/betterbusinessreporting)



# Welcome to KPMG's Survey of Business Reporting



KPMGビジネスレポートинг・サーベイ(第2版)は、世界の大手上場企業270社のアニュアルレポートを分析し、企業情報の公表における問題点とグッドプラクティスについて主な結果をまとめています。本調査は、企業、投資家、規制当局、基準設定主体、監査人などに向けて、今日のビジネスレポートのあり方について考える機会を提供するとともに、企業と株主のコミュニケーションの改善に資することを目指しています。資本市場は明瞭かつ正確な情報提示によって成り立つものです。明瞭さと利便性を兼ね備えた企業レポートは、効率的な資本市場と健全な経済の維持に重要な役割を果たします。

財務報告書は、企業情報のコミュニケーションにおいて中心的な役割を果たしますが、それだけでは企業の業績と将来的な見通しの全体像を示すことはできないでしょう。投資家は、事業の基本的な健全性、成長性、そして長期的な収益性の持続可能性を評価しなくてはなりません。幅広いインサイトを与える客観的情報を提供しうるアニュアルレポートは、現状では評価に貢献する十分な情報を提供していません。

こうした情報のアンバランスは、短期主義を助長しかねません。長期的な可能性よりも目に見える形で提示されている当期利益が重視されてしまうかもしれません。結果として、長期的視野に基づく投資よりも、短期的収益を重視する事業が優先されてしまう恐れもあります。

この問題解決には、単なる財務報告基準の解釈の微調整では不十分であり、それがかえって財務諸表のコンセプトが有する哲学を歪めることになります。むしろ、業績を説明する幅広い情報を提示して投資家自身による事業見通しの評価を促すことが、問題解決につながるでしょう。こうした議論にふさわしいプラットフォームであり、速報性の高い業績発表などを補強するのがアニュアルレポートです。

KPMGの分析が、このような議論の一助となれば幸いです。



マーク・ヴァッセン

**Mark Vaessen**

Global Head of IFRS  
KPMG International



マット・チャップマン

**Matt Chapman**

Senior Manager, Better Business Reporting  
KPMG in the UK

# 主な調査結果 — 改善のために「すべきこと」

## 1

### 投資家の求める情報を提供する

アニュアルレポートには、過去の財務業績の説明から一步進んで、現在の業績や戦略のより詳しい内容、および戦略の進捗状況に関する客観的情報を提供することを目的に、内容をより充実できる余地が残されています。長期的なビジネスニーズに合わせて、主な経営資源がどのように配分されているのかについて、より多くのインサイトを提供すべきです。

#### レポートの内容

平均すると、レポート全体の**42%**を財務諸表が占めており、事業戦略についての記載はわずか**14%**に留まっています。

#### 見通し

受注高や売上達成率を示して基本的な業績の推移を説明しているレポートは、わずか**7%**となっています。

## 2

### 明瞭かつ適合性のある内容にする

業績に関する記述的な説明は、冗長、かつ具体例の提示のみになりがちで、ビジネス上の優先順位を表せていません。一方、財務諸表の記載量は、おおむね各企業の事情ではなく国の慣行が影響しています。

#### レポートが分厚すぎる

アニュアルレポートのページ数は平均で**204ページ**です。ただし、ページ数が多いほどインサイトが豊富であるとも限りません。

#### 国によって異なる「簡潔さ」

財務諸表の長さは、**60ページ**（ロシア）から**140ページ**（イタリア）までと、国により大きく異なります。

## 3

### 経営に係るKPIが長期的視点を提供する

非財務KPIのより適切な提示により、財務業績という短期的視点と事業の成功という長期的視点のバランスを適正に保つことができます。的確かつ客観的な経営指標は、ビジネスの見通しを提供するにもかかわらず、あまり浸透していません。長期的視点で業績を捉えるためには、顧客基盤の盤石性など、ビジネスの成功につながる要因と密接に関わる指標を選ぶ必要があります。

#### ビジネスの健全性

ビジネスの健全性を示す**主要6分野**についての業績情報をかろうじて記載しているのは、わずか**11%**のレポートに留まっています。

#### 経年業績の記録

**5年分**の経営実績を掲載しているレポートは、全体のわずか**9%**です。

# 4

## 戦略に沿ったより実務的なKPIを提供する

一部の企業はすでに、業績の最も重要な側面を示すわかりやすい指標を活用しています。これらは、投資家が財務的な成功と事業の見通しを判断するのに役立ちます。

### 顧客の獲得

顧客数の増減について明らかにしているレポートはわずか**17%**です。

### 存在感の向上

ブランドシェアや市場シェアの推移を明らかにしたレポートはわずか**15%**に留まっています。

### 能力の増強

ノウハウや専門領域での知見の拡充の状況について明らかにしているレポートは**8%**に留まっています。

# 5

## 戦略を詳細に分析する

ビジネスモデルと戦略についての記述は、もっと深く掘り下げられる可能性があります。ビジネスモデルについては、企業の限定的な側面だけにフォーカスする記述が多く、戦略については、企業としての長期的な方向性よりも短期的な業績改善を大きく取り上げる傾向があります。

### 短期的な視点

レポートの**44%**は短期戦略の説明に留まり、長期戦略には触れていません。

### 的外れ?

レポートの**73%**が、主要なビジネス目標である「顧客志向」の視点に欠けています。

### 要点の欠落

ナレッジと専門知識をビジネスモデルの重要な側面として取り上げている企業は、**58%**に留まっています。

# 6

## 将来の重要事項についてリスク分析を集中的に行う

リスク分析の質は一様ではありません。リスク分析は従来、規制準拠のために行われることが多く、最も重要なリスクがいかに管理されているかについては、投資家に分かりやすく説明されていません。事業価値と関連性の高いリスクや成長戦略に関連したリスクの軽視は、共通の課題です。

### 多すぎるリスク

4カ国におけるリスク開示では、「主要」リスクが平均で**20件**を越えています。これは、最重要事項に焦点が当たっていないことを示唆しています。

### 経過報告が少ない

リスクの状況をどのように管理しているかについて経過報告のあるレポートは、**11%**に留まっています。

### 戦略上のリスク

戦略の選択、製品の戦略適合性、業務変革に関連するリスクを特定している企業は**10%**未満です。

# 方法論

KPMGビジネスレポーティング・サーベイ（第2版）では、16カ国の大手上場企業270社のアニュアルレポートを分析しました。各国の非金融セクター15部門につき、各部門で1社以上を調査対象としています（ただしその国に該当する企業がない場合を除く）。金融業界の開示要件は他の業界に比べてかなり多いため、調査対象としていません。

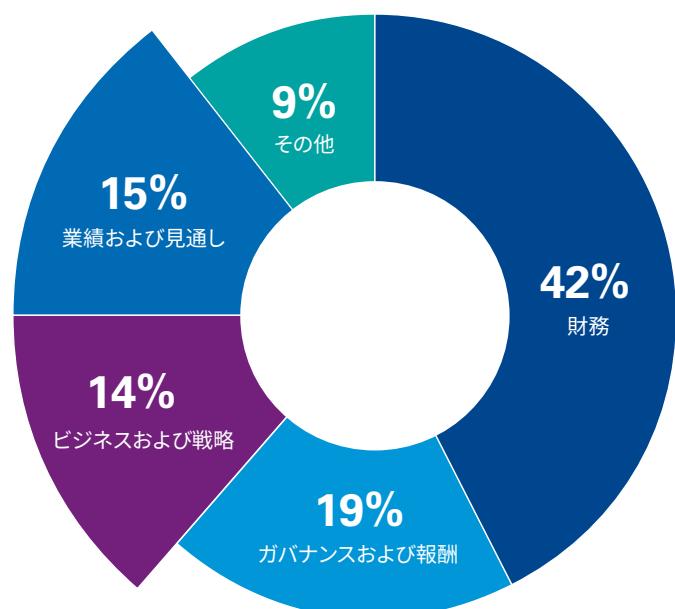
分析は、KPMGメンバーフームのレポーティングデータベースの情報に基づいて行いました。データベースは、企業のナラティブレポーティング・コンテンツのレビュー結果から作成しています。取得データには、ビジネスモデル、戦略、業績、リスクに関する定性、定量情報が含まれています。アニュアルレポートには多くの業績情報が開示されていますが、そのうち有意な情報を分析対象に含めました（「事業は好調である」などの曖昧な表現は対象としていません）。各レポートから平均で100項目の情報を収集しています。

さらにこのデータベースには、レポートの構成に関する情報が含まれています。アニュアルレポートの定義は国ごとに異なり、国によっては、通常アニュアルレポートに含まれる開示情報（委任状の届出など）が別文書として作成されていますが、比較するために、これらの別文書をレポートのページ数に含めました。また、多くの企業はサステナビリティ報告書を別文書として作成していますが、一般に、重要なサステナビリティ情報の開示はアニュアルレポートに含まれるため、本調査では、別文書として作成されたサステナビリティ報告書の分析は行っていません。

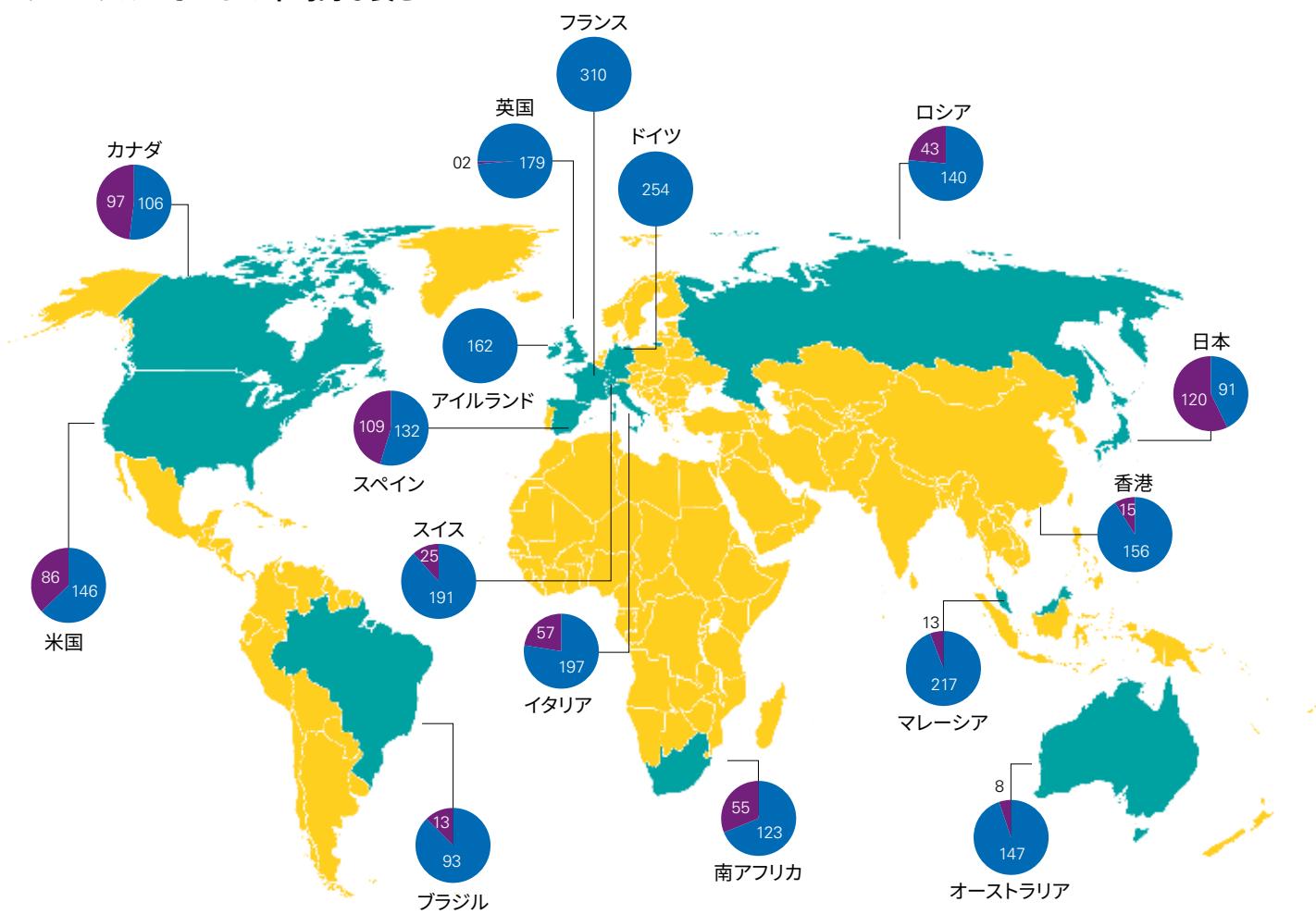
# アニュアル レポート

レポートのページ数が多いとインサイトが豊富とは限りません。分析対象となったアニュアルレポートの平均ページ数は204ページでした。スペース配分が適切であれば、全ての重要トピックを取り上げるのに十分な長さです。しかし平均すると、レポート全体の42%は財務諸表で占められています。これは、ビジネスモデルと戦略、または業績と見通しのほぼ3倍にあたります。

## アニュアルレポートの内訳



## アニュアルレポートの平均的な長さ



■ レポート本体 ■ 付録文書

レポートの長さには少なからずばらつきがあり、4分の1近くが150ページに満たなかった反面、ほぼ同数が250ページ以上でした。レポートの長さには各国のレポートティング慣行が大きな影響を与えています。フランス企業のレポートの平均は310ページ、オーストラリア企業の平均は155ページでした。

このアニュアルレポート調査では、簡潔明瞭なレポートティングという流れに逆行する多くの課題が明らかになりました。まず、同じ

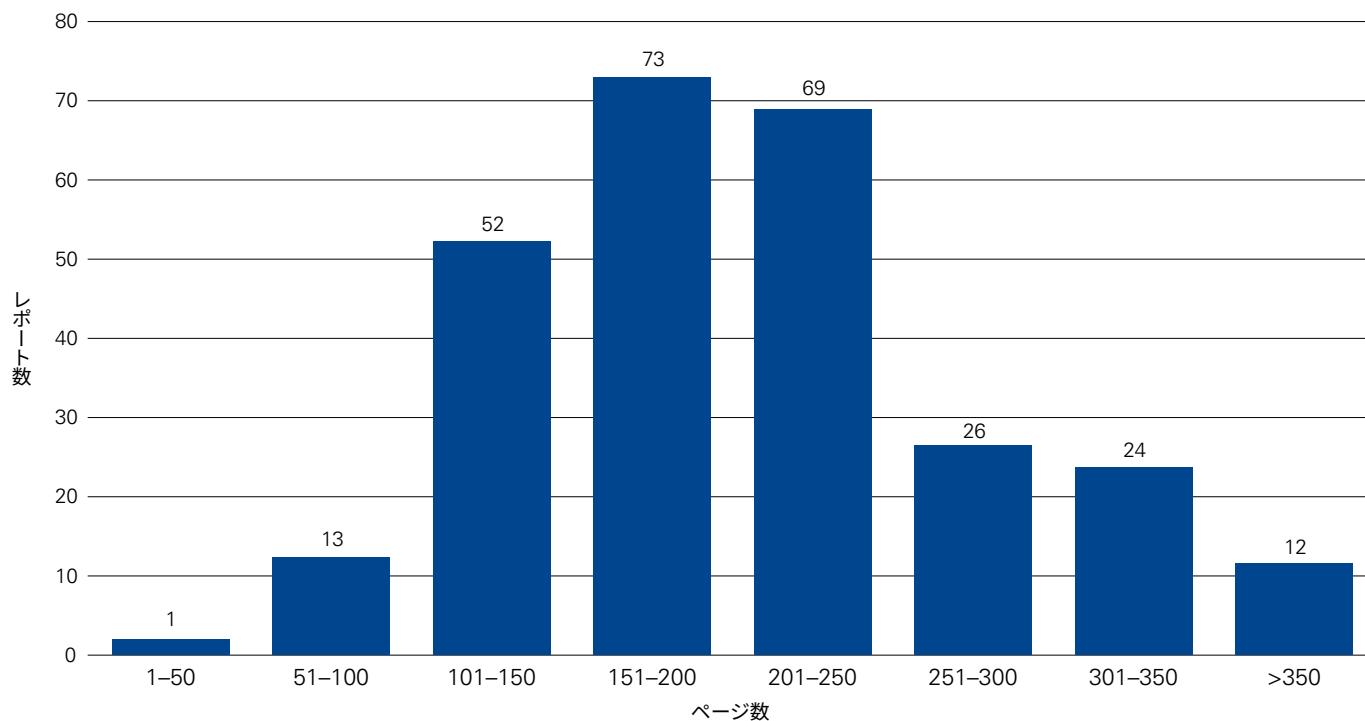
トピックが複数セクションで繰り返し取り上げられています。また、主要業績指標 (KPI) については（特に財務業績との関連について）、変動の有無を文章で説明するよりも数値の変動を図表で示した方がいいでしょう。さらに、業績情報の代わりに取組み事例が紹介されることがよくありますが、取組み事例では全体的な業績はおろか、その一部を捉えることもできません。こうした問題があると、投資家は知りたい情報をアニュアルレポートから見つけられないことになります。

アニュアルレポートにとって不可欠な財務諸表は、企業の業績、現時点の収益力、事業のスチュワードシップ責任の根拠を理解し、基準に照らし合わせて評価するための客観的な方法を提供します。事業見通しの全体像を提供することはできませんが、これからも投資家にとって主要な判断材料となるでしょう。

アニュアルレポートにおける財務諸表の長さは国によってさまざまであり、国内規制や過去に用いられた会計基準の名残が反映

されます。英国のように、簡潔明瞭なレポートингへのプレッシャーがあるかどうかによっても異なります。多くの国で、アニュアルレポートで開示すべき情報（財務諸表など）が多すぎるという、企業からの改善要望が聞かれます。IASB（国際会計基準審議会）やFASB（財務会計基準審議会）などの基準設定主体は、こうした懸念に対し、財務報告書における情報表示および開示の改善を目的とした取組みを行っています。規制当局も、企業に対して開示の改善を促しています。

### アニュアルレポートのページ数



### 8 Room for improvement

# 業績

投資家が短期的な収益を偏重していることに、多くの企業がフラストレーションを感じています。その一方で、投資事業評価の方法は依然として、長期の収益予測に基づくものです。この矛盾が生じている理由の1つが、企業のレポートинг慣行です。投資家が入手できる信頼性の高い重要な情報は、ほとんどが過去の財務業績なのです。投資家に長期的な視点を望むなら、それを可能にする質の高い情報を企業は提供しなければなりません。

こうしたアンバランスさは、非財務KPIのレポートингを改善することで解消できるはずです。特に経営に係るKPIは、ビジネスの発展や長期見通しについての重要なインサイトを提供するでしょう。

多くの投資家が企業レポートингの改善点のトップに予測情報を上げています。しかし企業側には、経営陣がコントロールできない要因に対して責任を問われることへの不安があり、また、財務予測の開示によって、短期的な財務業績を重視する傾向がさらに助長されるのではないかとの懸念もあります。それにもかかわらず、企業の25%がアニュアルレポートで短期的な予測を提供しています。

こうした懸念があることは認めつつも、投資家が企業の見通しを形成するのに必要な情報を代わり、予測情報を提供すべきではありません。とはいえ、丁寧な説明を伴う予測情報は大きな意味を持っています。投資家に、先々の業績を見通すための「他意を含まない」根拠を提供できるからです。それらは過去の業績を予測とその根拠に結びつけて将来の見通しを引き出す、触媒としての役割を果たします。

予測情報の代わりに、過去の情報と将来の見通しをもっと緊密に関連付けた説明を示すことも考えられます。レポートの47%が、EBITDA (利払い前税引き前減価償却その他償却前利益) などの

非GAAP指標を使用しています。しかし、現在のベースライン業績を説明するのに、受注高や原価基準変更などの情報を提供しているレポートは30%に留まっています。

## 経営に係る業績

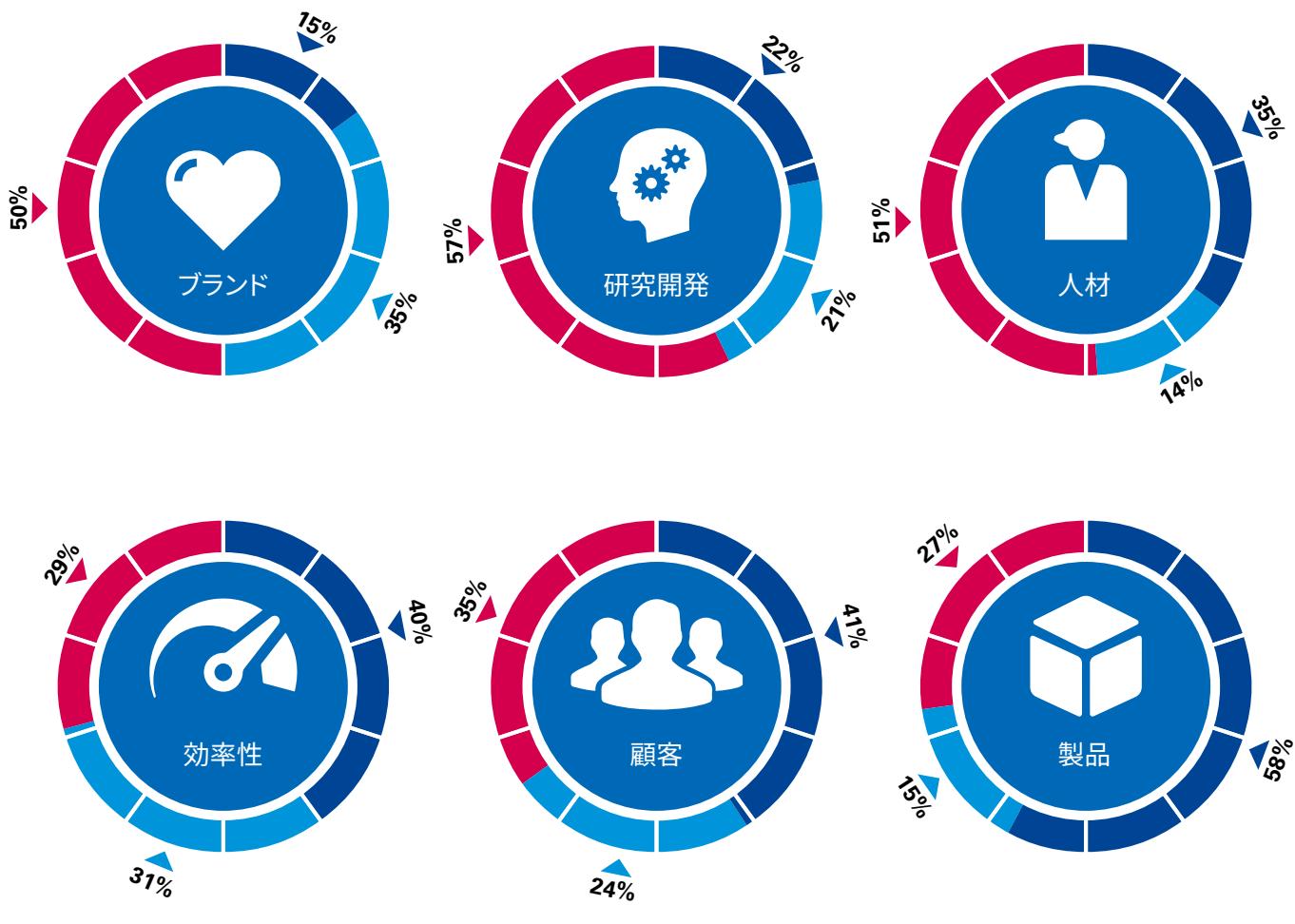
本調査では、企業の業績および見通しの理解に重要と思われる6分野、36の側面をそれぞれカバーするさまざまな指標について検討しました。それらの指標は、業績に関するインサイトを提供しうる全ての客観的情報を含みます。また、定量的なKPIだけでなく、業績を（選択的でなく）あらゆる方向から捉えられるような記述的指標も含まれます。製品や知的財産の開発パイプラインもその例です。

ほとんどの企業が、6分野のうち多くても2分野あるいは3分野で何らかの業績情報を提供するに留まっています。KPMGの見解では、6つの各分野の業績は、あらゆる事業において、業績の道筋を論じる際に重要な役割を果たすはずですが、最も多くの企業が取り上げた分野（製品）でも全体の58%、最も少ない分野（ブランド）では15%となっています。実際、5分野以上を取り上げているレポートは11%に留まっています。これでは、読み手は経営の健全性を部分的にしか把握することができません。

業績分野で情報が提供されていても、多くの場合、それらはさほどインサイトを含まない指標です。ですから、提供する情報の範囲を広げるだけでなく、関連性の高い情報を提供することがレポートの改善につながります。以下、こうした指標について論じていきます。

次ページから、業績の6分野についてグラフを用いて詳しく説明していきます。

## 業績指標別の記載企業数

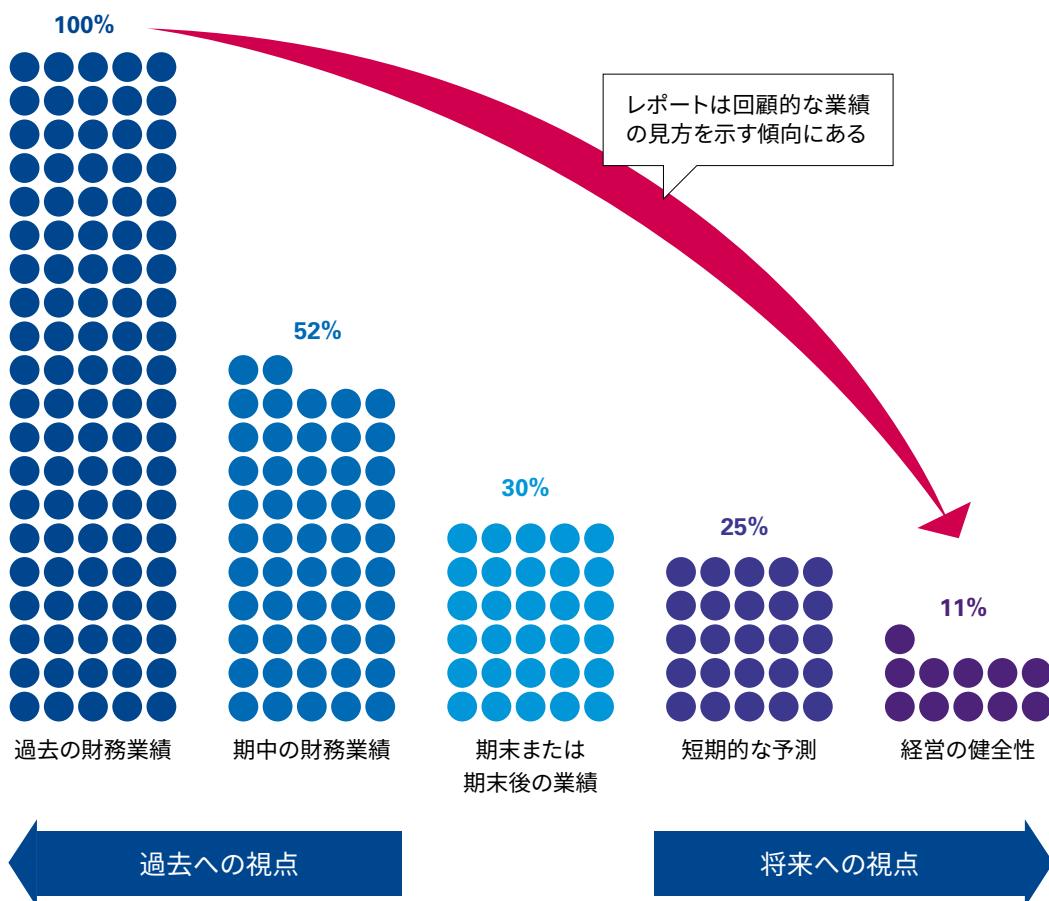


■ 基本的な業績指標 (あるいはそれ以上) を記載 ■ 現況説明のみ ■ 記載なし

レポートの52%がEBITDA  
(利払い前税引き前償却前利益)  
などの非GAAP基準を  
使用しています。

受注高や原価基準の  
変更等の情報を用いて  
現在のベースラインの業績を  
説明しているレポートは  
わずか30%にすぎません。

### 業績指標別の記載割合

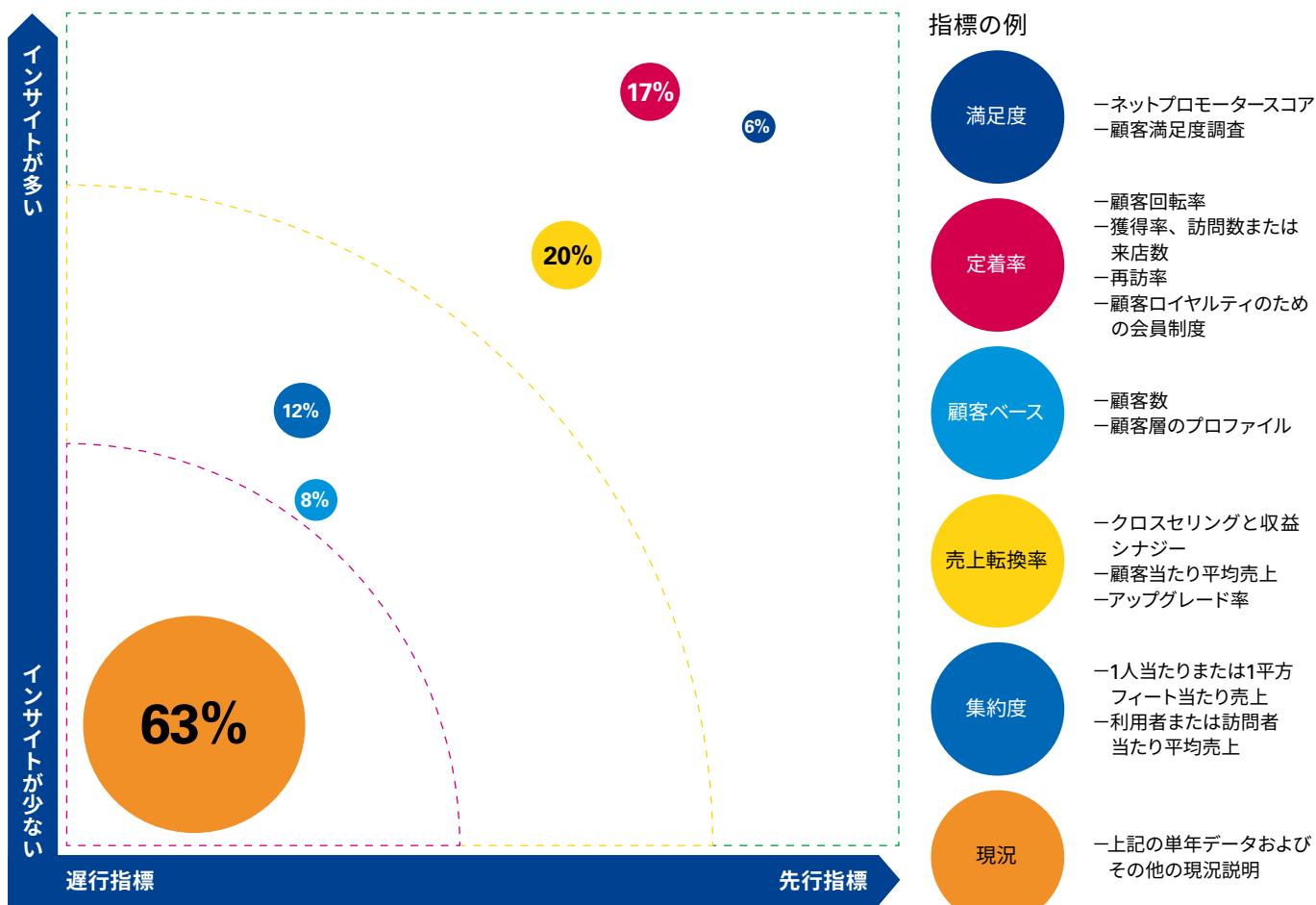


# 顧客および売上

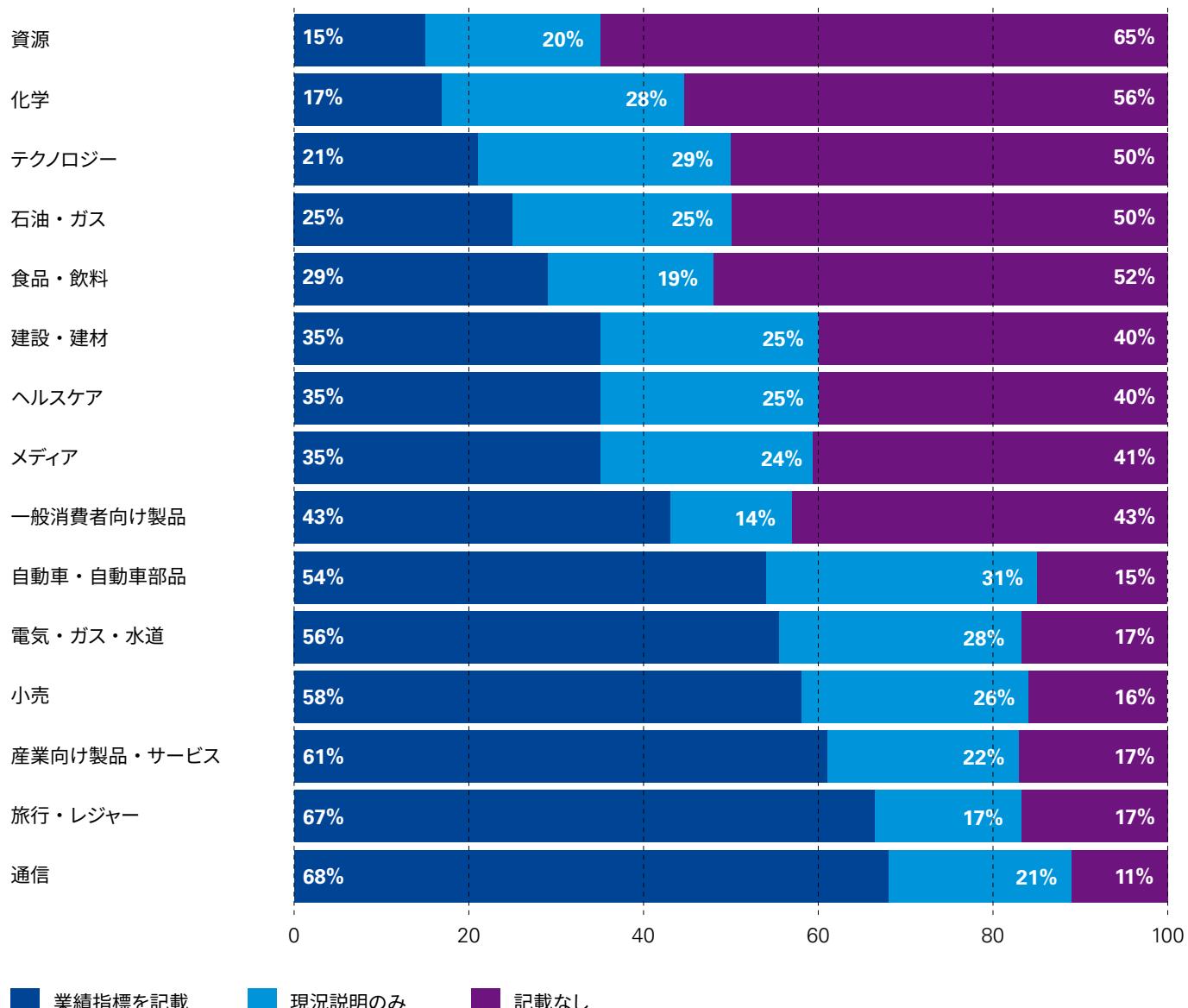
レポートの大半は、財務諸表に基づいて営業成績を説明していますが、収益データだけでは、企業と顧客との関係が「良好な年」だったかどうかの判断は容易ではありません。実際、顧客や売上に関する業績について、現況情報または単年データ以上の情報を追加で提示している企業は、41%に留まっています。顧客関連の指標は、特に収益見通しの先行指標でもあり、残念な結果です。

顧客や売上に関する業績の説明に役立つ指標は数多くあります。顧客定着率や顧客満足度などは、特にこの分野での企業の見通しを伝えるために重要な指標ですが、顧客満足度を提示したレポートは6%に留まっています。顧客定着率の開示は通信セクターでは一般的であり、企業の53%が取り上げています。この指標は、その他多くの企業にとっても関連性が高いはずです。

## 顧客および売上に関するインサイト



## 業種別 顧客／売上指標の記載状況



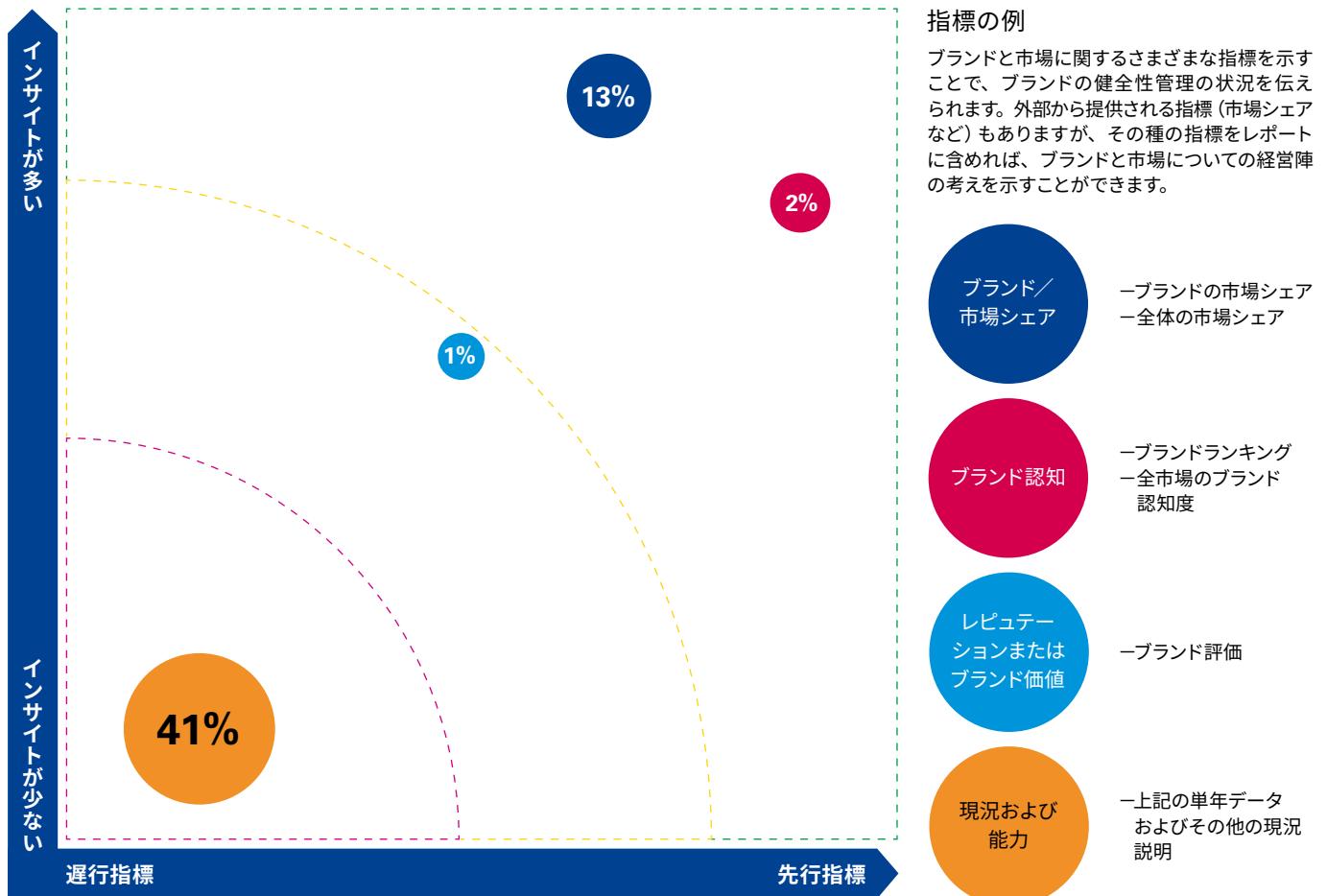
注：小数点以下で四捨五入をしています。このため、合計は必ずしも100%となっていません。

# ブランドおよび市場シェア

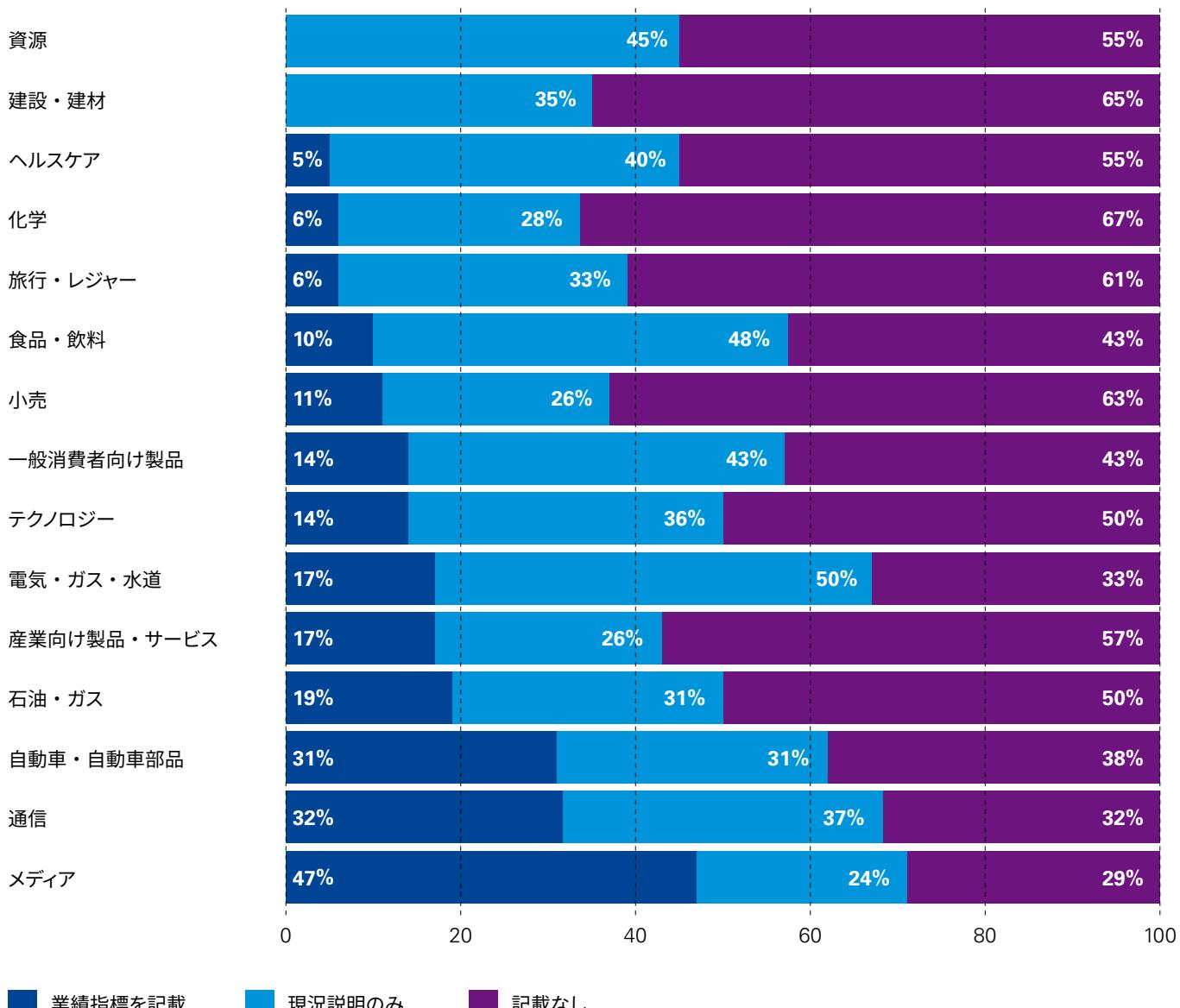
市場関連データは、業績を外部に示す際の裏付けとなります。しかし、ブランドシェアや市場シェアの推移を示す指標を提供しているレポートは15%に留まっています。これはつまり、市場やブランドの業績データを駆使して、市場全体の文脈で企業の業績を説明する機会を逸しているとも言えます。

ブランドの実績データが示されていても、多くの場合は単年のデータです。これでは、ブランドの健全性を強化する取組みが持続的に行われているという根拠を示すことはできません。事実、レポートの7つのうち6つが、ブランドの健全性あるいは市場におけるポジショニングの向上については言及していないのです。

## 業績へのインサイト – ブランドおよび市場



## 業種別 ブランドおよび市場ポジショニングの記載状況



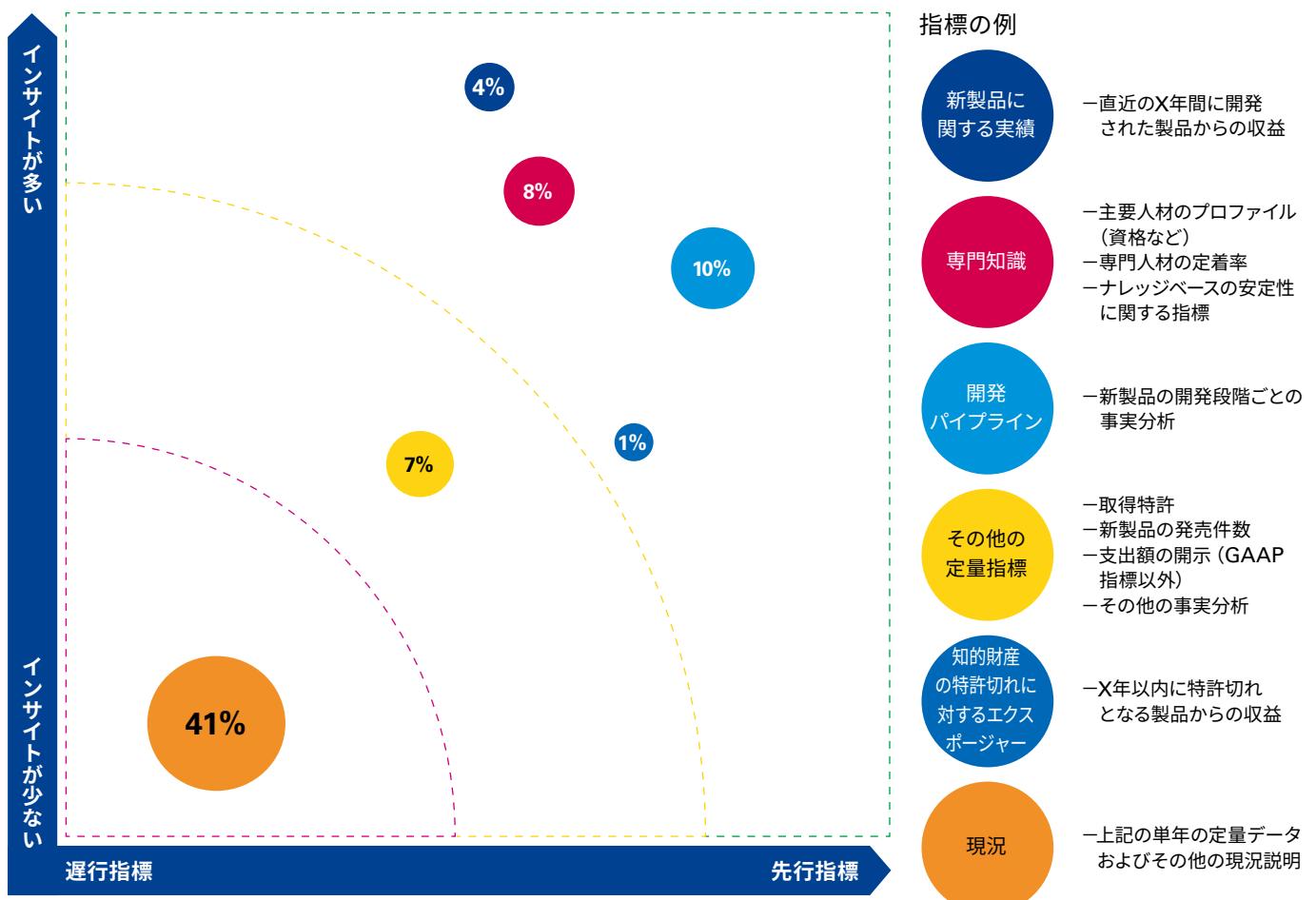
注：小数点以下で四捨五入をしています。このため、合計は必ずしも100%となっていません。

# 知的資本

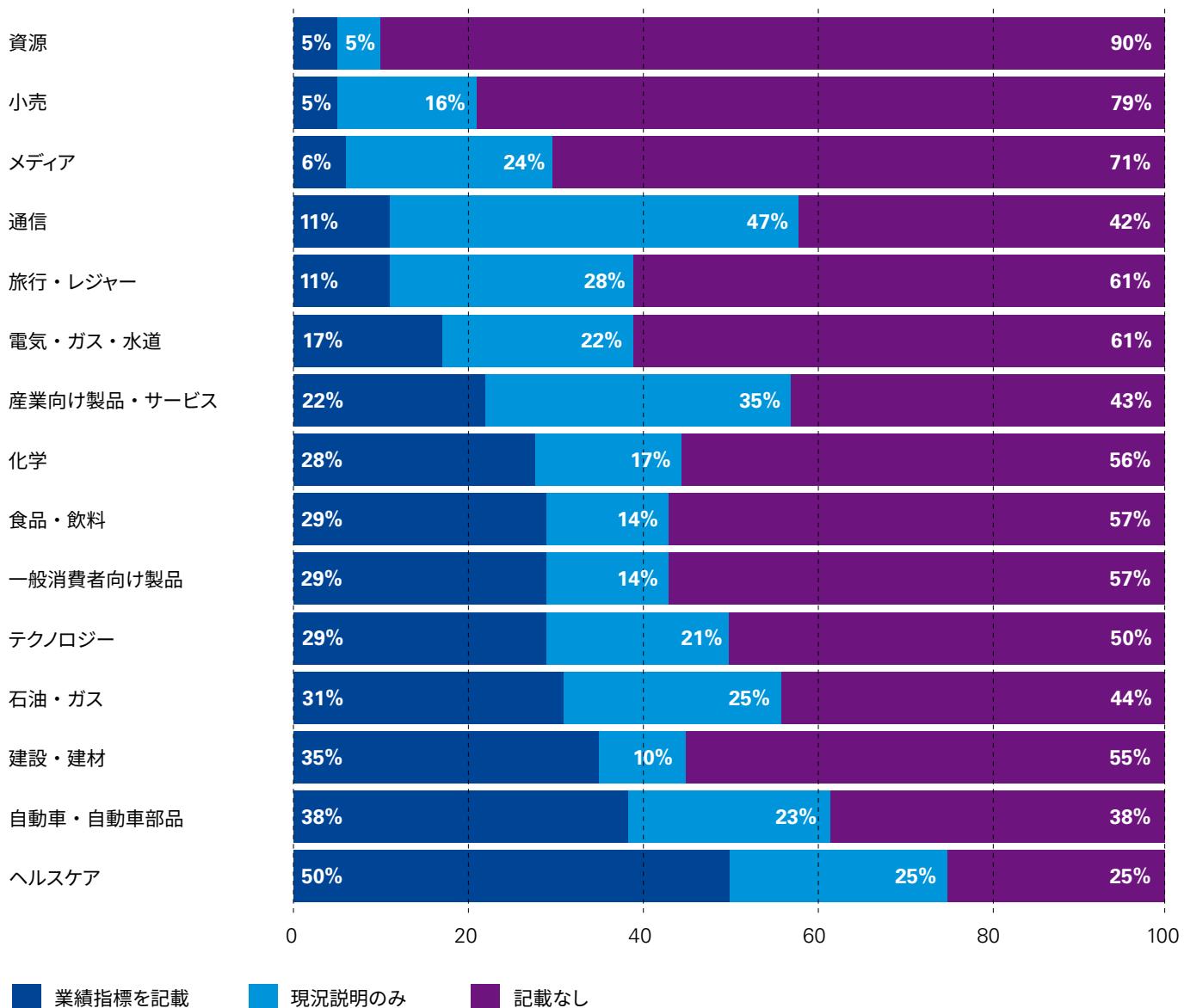
知的資本はレポートингが難しいと言われる分野の1つですが、どのような報告が可能なのかを示す突出した例外もあります。企業の半数以上は、ナレッジと専門知識はビジネスモデルの重要な部分であると考えています。しかし、基本的な支出の開示以外に、ブランドを除く知的資本に関する業績情報を提供しているレポートは、22%に留まっています。その理由として、知的資本のレポー

ティングは、研究開発に関する専門知識やノウハウに限定されることが多い、その他の主要分野が見過ごされていることが挙げられます。知的資本に関する業績を投資家に伝えるための指標は、必ずしも複雑な情報、あるいは秘匿情報である必要はありません。主要な専門知識の維持や新製品の売上額など、より客観的な指標で利用可能なものは数多くあります。

## 業績へのインサイト-知的資本



## 業種別 知的資本に関する業績の記載状況



注：小数点以下で四捨五入をしています。このため、合計は必ずしも100%となっていません。

# 事業効率

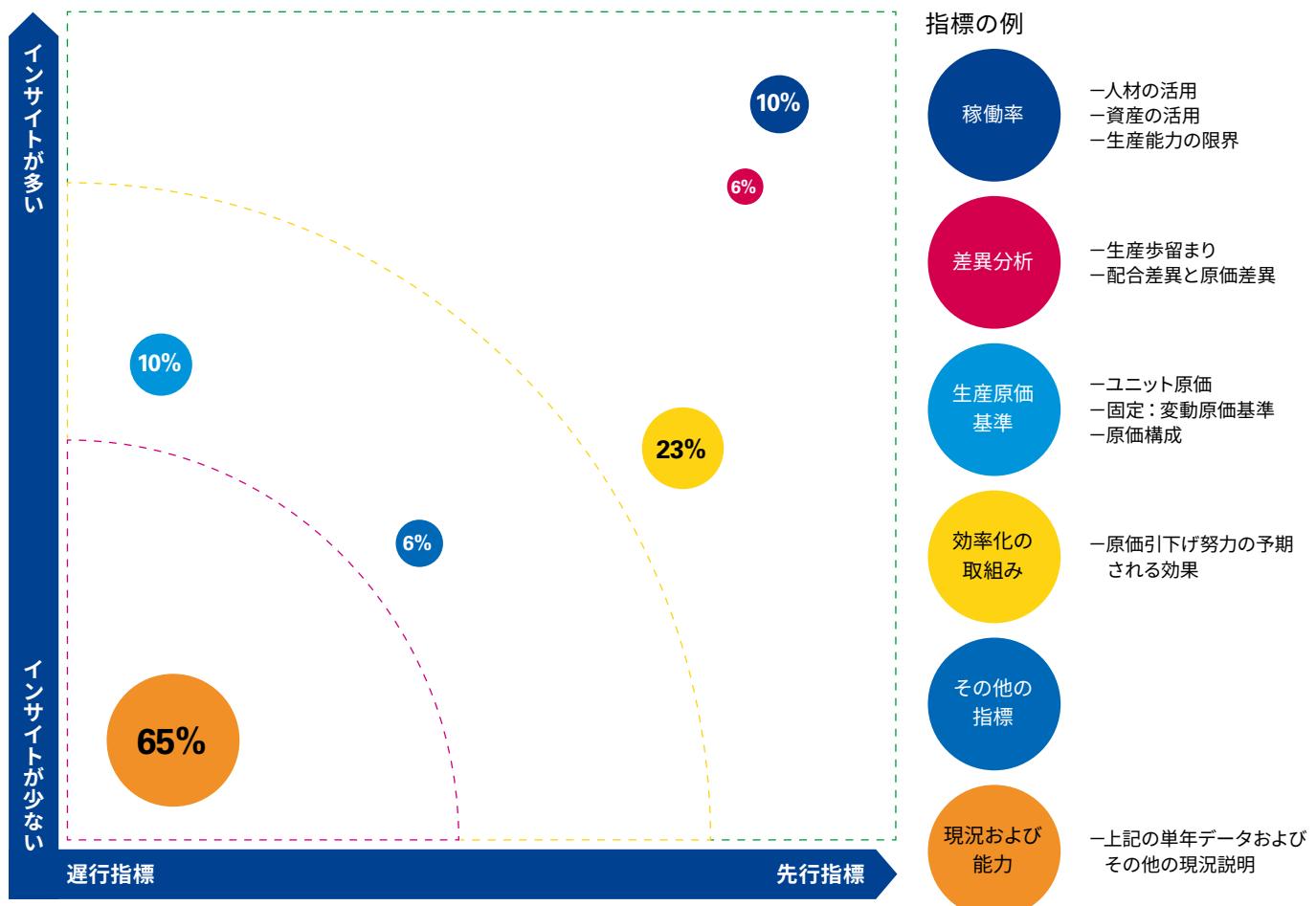
事業効率に関するレポートは、ビジネスの成功を測る指標となるだけでなく、事業の基本的な原価に関するインサイトを提供する際に重要な役割を果たします。レポートの71%が効率について報告していますが、改善しているかどうかを示しているのは40%に留まっています。一方、稼働率や差異分析は特に企業の急成長期には重要な指標であり、多くのインサイトを得られる可能性がありますが、これらの業績指標を提供しているレポートはほとんどありません。

企業の約4分の1は、効率化のための具体策の効果を報告しています。これを見れば、前年の原価基準をどこまで次年に適用

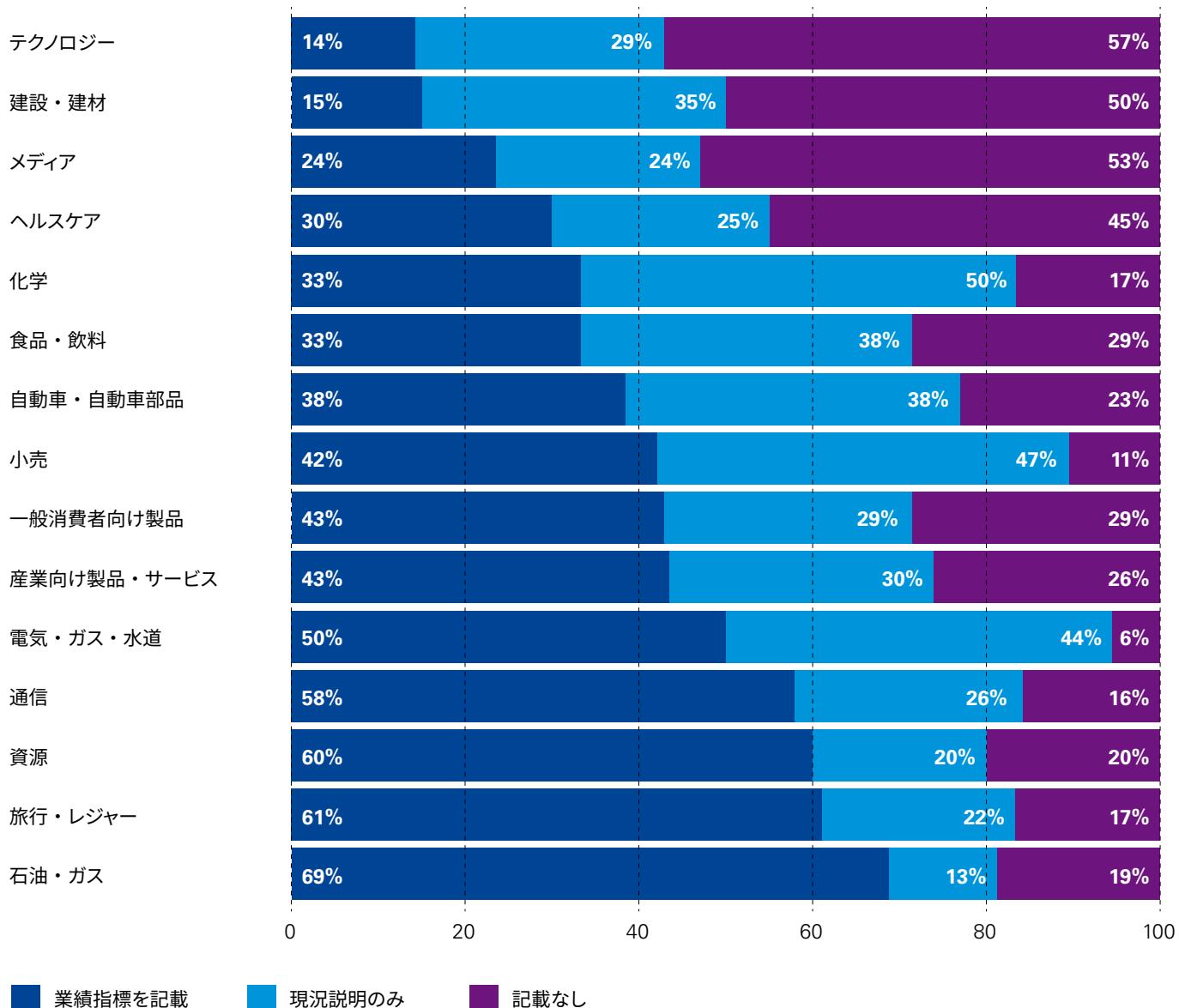
できるか判断できるかもしれません。しかし多くの場合、提供された情報を解釈するのは容易ではありません。効率化の取組みで見込まれる年間のコスト削減額は、当期の結果と併せて理解しない限り、あまり意味がないからです。

長期的な生産原価の情報を提供している企業もあります。特に「持続可能性を考慮した包括的原価 (all-in sustaining cost)」は資源セクターでは一般的です。これらの指標は、具体的な生産原価についての情報を提供することにより、財務諸表で提供されている見解の補足となります。

## 業績へのインサイト効率



## 効率に関する記載状況



注：小数点以下で四捨五入をしています。このため、合計は必ずしも100%となっていません。

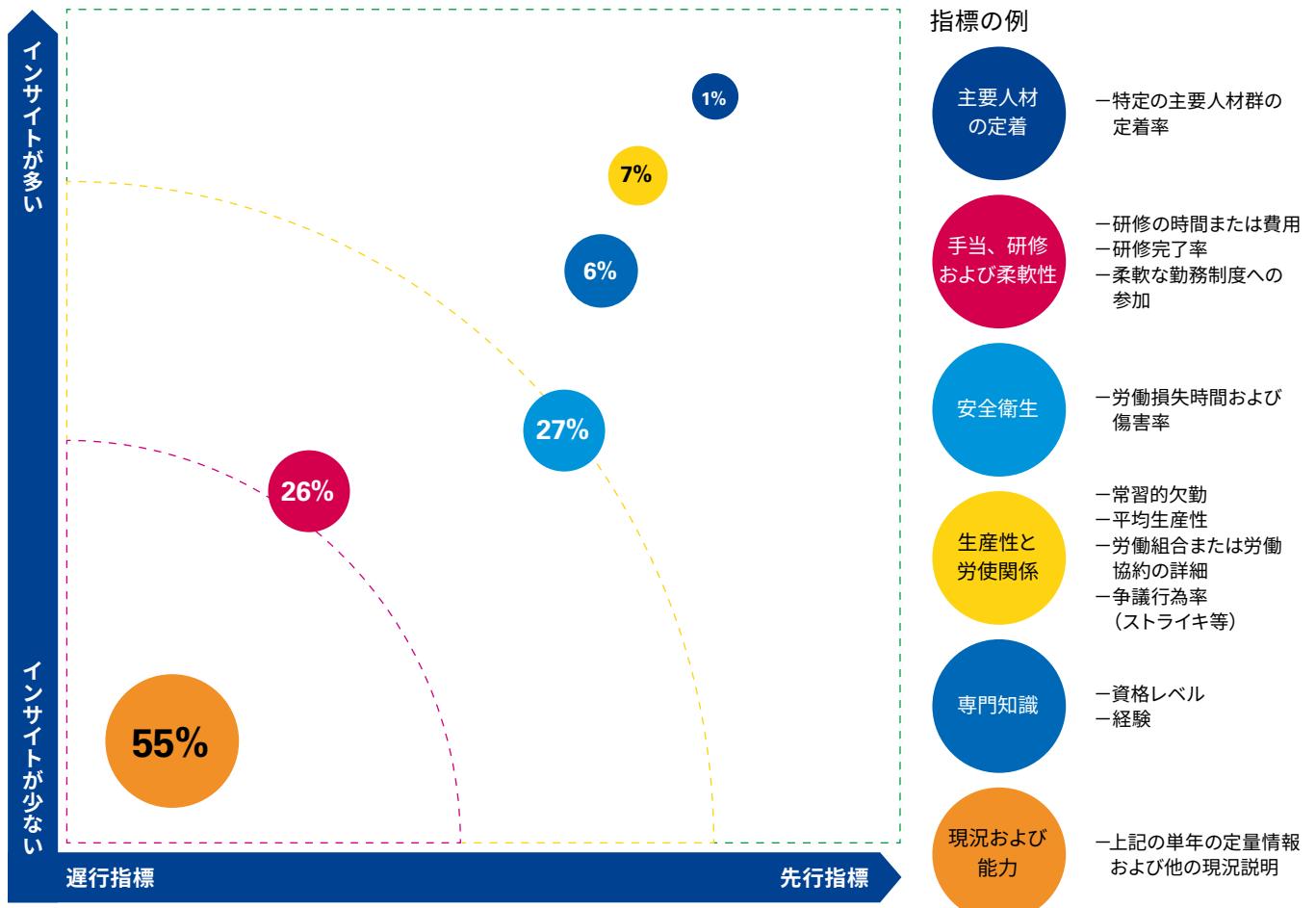
# 人材に関する指標

人材に関する指標は、業績の説明に重要な役割を果たします。しかし、レポートの73%が人材に関する1つ以上の指標を報告している一方、その多くは投資家のニーズと合致していません。一般的に、全社的な人材の定着率や満足度については報告されていますが、投資家が知りたいのは、主要な人材が留まっているかどうかです。他の人材関連指標も単年データのみが示され、実態が改善しているのか悪化しているのか不明です。これらの

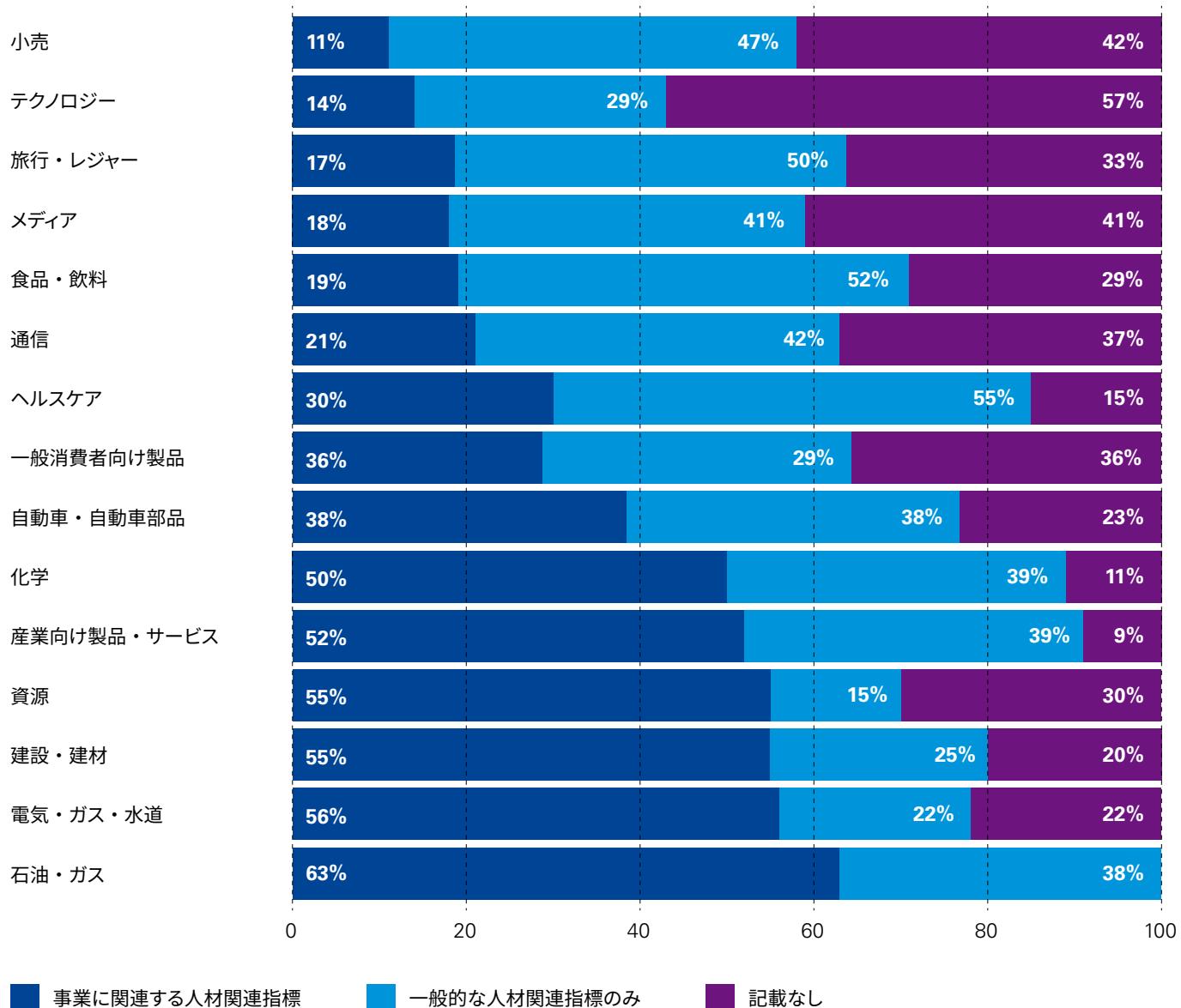
指標を除くと、事業にフォーカスした人材関連指標を報告しているのはわずか35%です。

一方、多くのインサイトを提供しうる指標の中で、報告されていないものもあります。ストライキによる労働損失日数をはじめ従業員の生産性や労使関係の指標を提供しているレポートは、7%にすぎません。また、事業の重要な領域の専門職に関する情報を提供しているものも、わずか6%に留まっています。

## 業績へのインサイト—人材



## 業種別 人材関連業績の記載状況



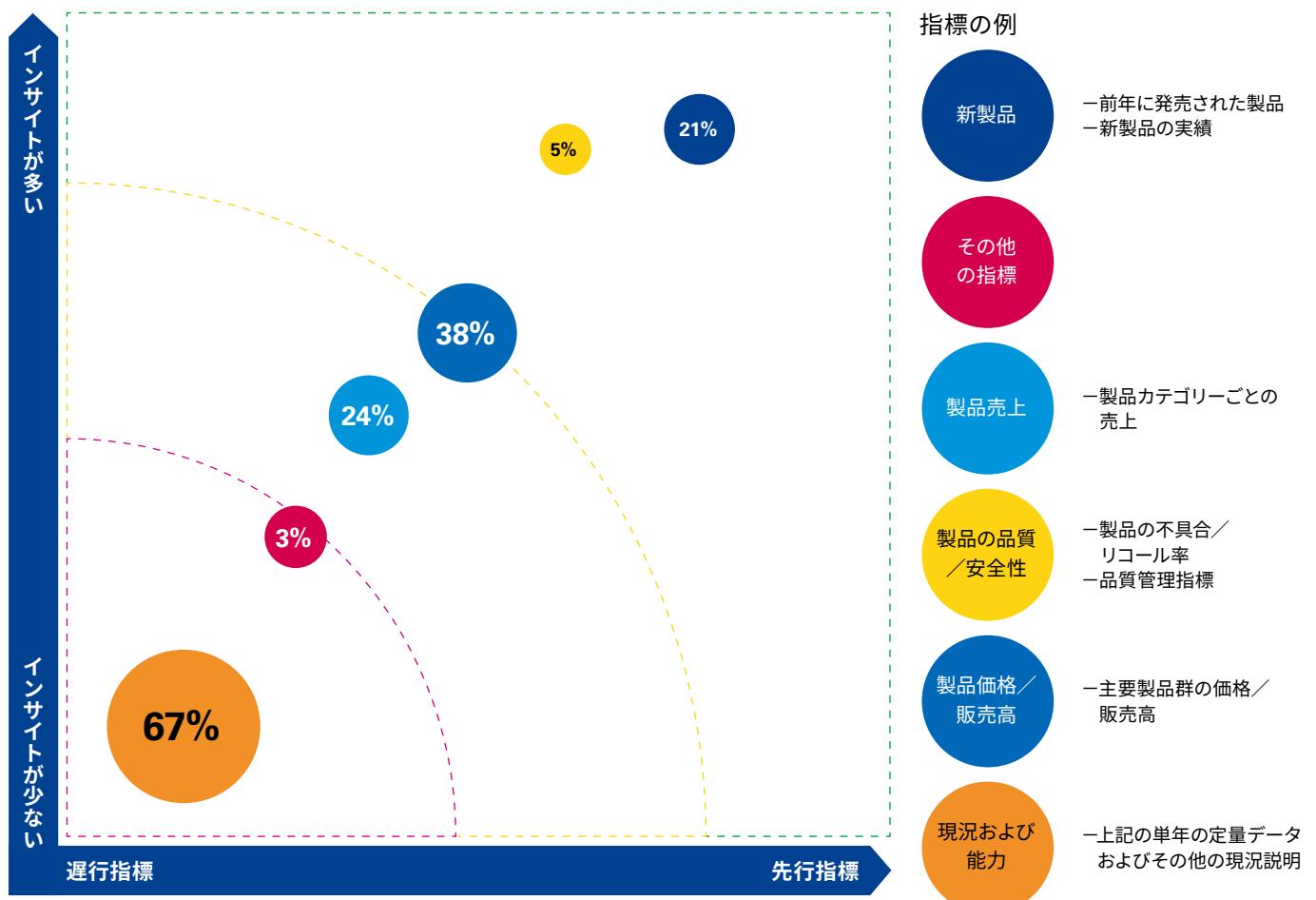
注：小数点以下で四捨五入をしています。このため、合計は必ずしも100%となっていません。

# 製品に関する業績

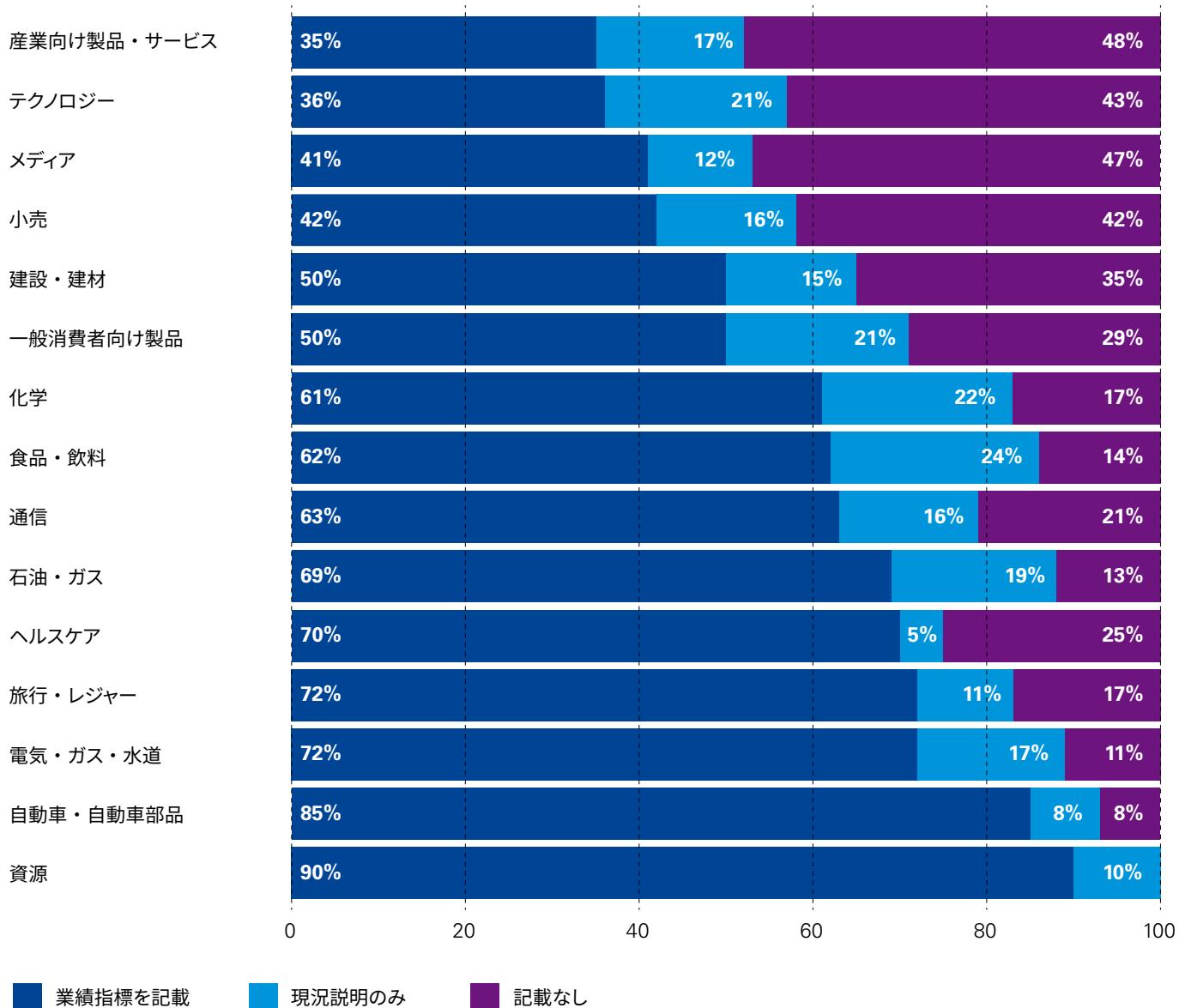
平均で58%の企業が製品に関する業績指標を提供していますが、おおむね売上高や生産高など製品に関する業績の一部を取り上げるに留まっています。これらの指標は利益や成長の促進要因について貴重なインサイトを提供するものの、製品ベースの健全性に影響を与える長期的な要因を明らかにするものではありません。

新製品の発売について情報を提供しているレポートはわずか21%です。また、製品の不具合を大きなリスクとして取り上げている企業は18%にのぼりますが、製品の品質や安全性に関する指標を提供しているのはわずか5%に留まっています。

## 業績へのインサイト—製品ベース



## 業種別 製品関連指標の記載状況



注：小数点以下で四捨五入をしています。このため、合計は必ずしも100%となっていません。

# 戦略に関するレポートイング

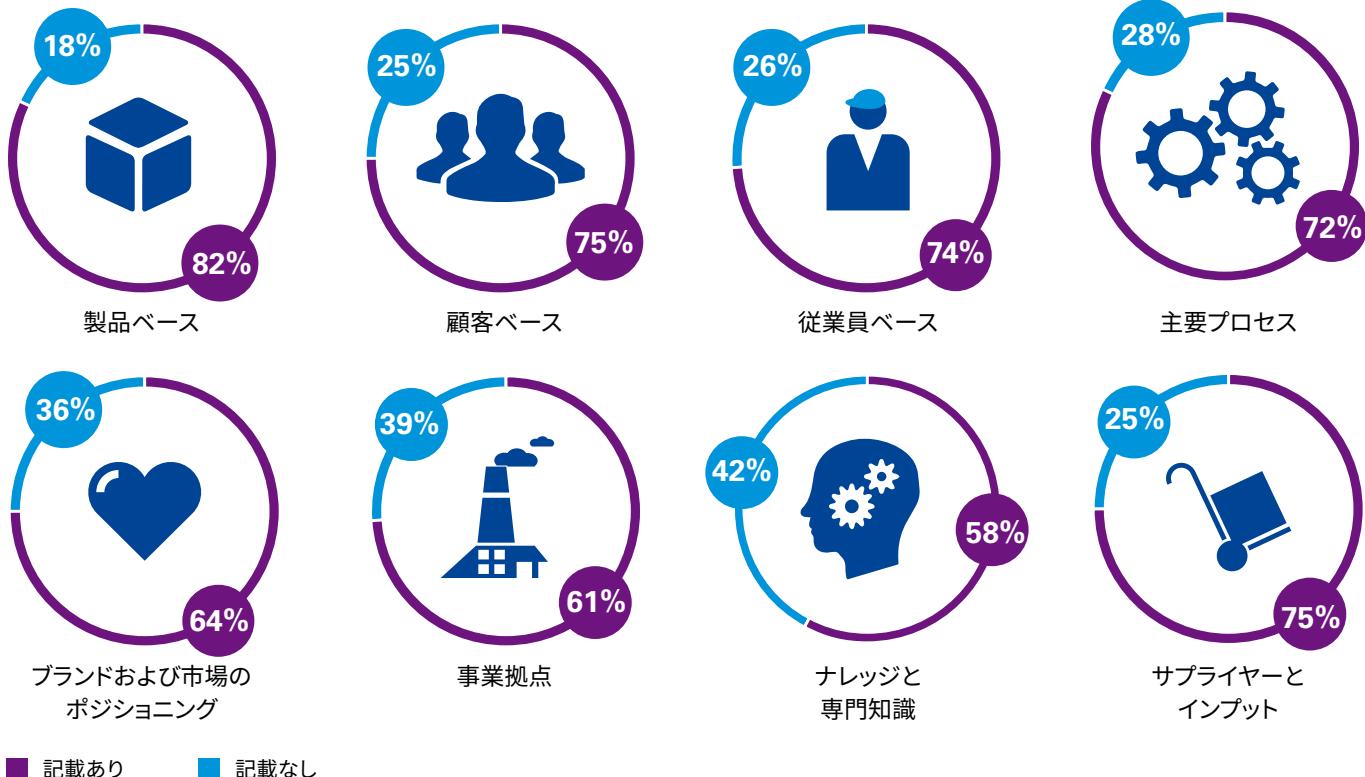
アニュアルレポートに占める企業戦略とビジネスモデルのセクションの長さは、平均で財務諸表のセクションの3分の1強にすぎません。つまり、情報過多ではなく、関連性のある情報が少なすぎることが課題となっているのです。

ビジネスモデルは優れたレポートの基盤となります。たいていは内容が一般的で、あまり有効ではありません。効果的に説明できていれば、読者はレポートの他の部分で言及されている事象を、ビジネスモデルと関連付けて評価することができます。そうすることで、ビジネスモデルに関する記述がレポート全体の基盤になるのです。ビジネスモデルを戦略や業績情報と関連付けて説明すれば、レポートの中で業績に求められる全ての側面が網羅されているかどうかを読者は判断することができます。

例えば、ビジネスそのものにフォーカスしたレポートイングフレームワーク（統合報告書や英国の戦略レポート等）では、効果的なビジネスモデルの記述がその他のセクションの基盤として欠かせません。関連しうる情報を全て開示するのではなく、ビジネスの説明をベースにして、報告書に掲載する情報を定義しているのです。

本調査では、ビジネスの多様な側面のうち「製品」「顧客」「人材」「ブランド」「専門知識」「経営基盤」「サプライヤーとの関係性」「主要なプロセス」の8分野について基本情報を提供している企業の割合を調査しました。その結果、平均で5分野しか言及されていないことが分かりました。このような状態は、ビジネスの主要な側面が軽視されているとの印象を読者に与えかねません。

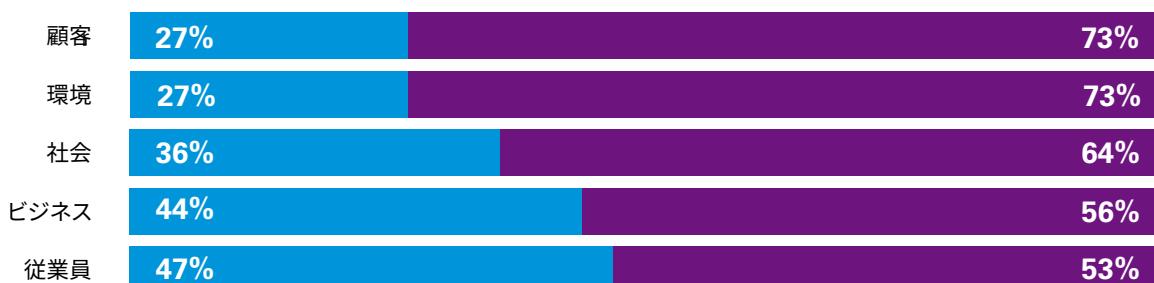
## レポートに含まれるビジネスモデルの側面



ビジネスの目的および価値についての記述があり、その記載がビジネスの成否に影響する具体的な要因にフォーカスされていれば、読者は企業の長期戦略について理解を深めることができます。しかし本調査では、レポートの43%が企業の営利的な目的を明らかにしておらず、顧客志向の目的に言及しているのもわずか27%にすぎないことが明らかになりました。

事業戦略を論じたレポートの多くは、最も手短にリターンが得られる本業の拡大や効率化などの分野に言及しています。これに比べて、カスタマーエクスペリエンスや企業のレビューーションなど、ビジネスの長期的な健全性に取り組む戦略分野については、あまり言及されていません。

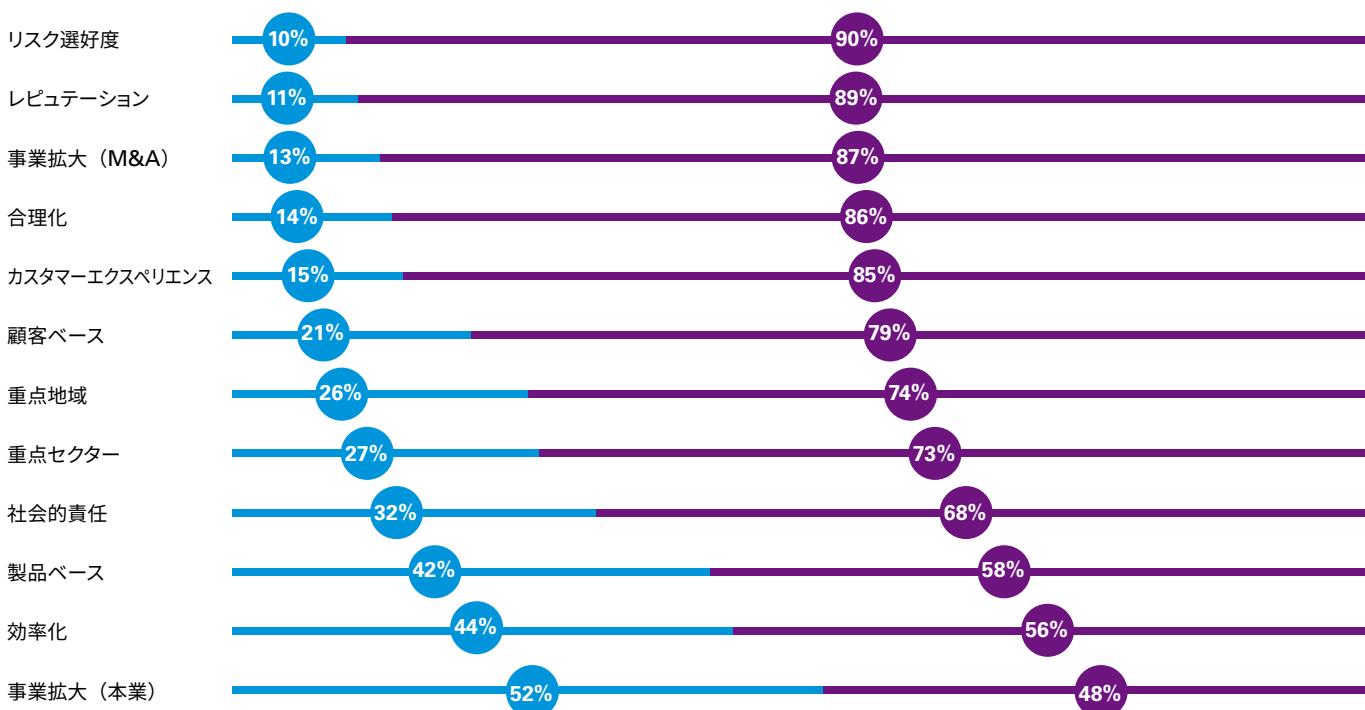
### コアバリューや目的が提示されている分野



■ 提示あり ■ 提示なし

注:「ビジネス」とは、特定セグメントで首位に立つなど、事業に関連する目標を指します。

### レポートで言及されている戦略分野



■ 言及あり ■ 言及なし

# ビジネスリスク

リスクに関するレポートイングは、株主価値に影響を与えるかねない主なリスクを企業がどのように管理しているのかを説明する機会です。しかしながら、重要なリスクの管理方法を投資家に伝えるためではなく、法令遵守のために記載されていることが多いように見受けられます。

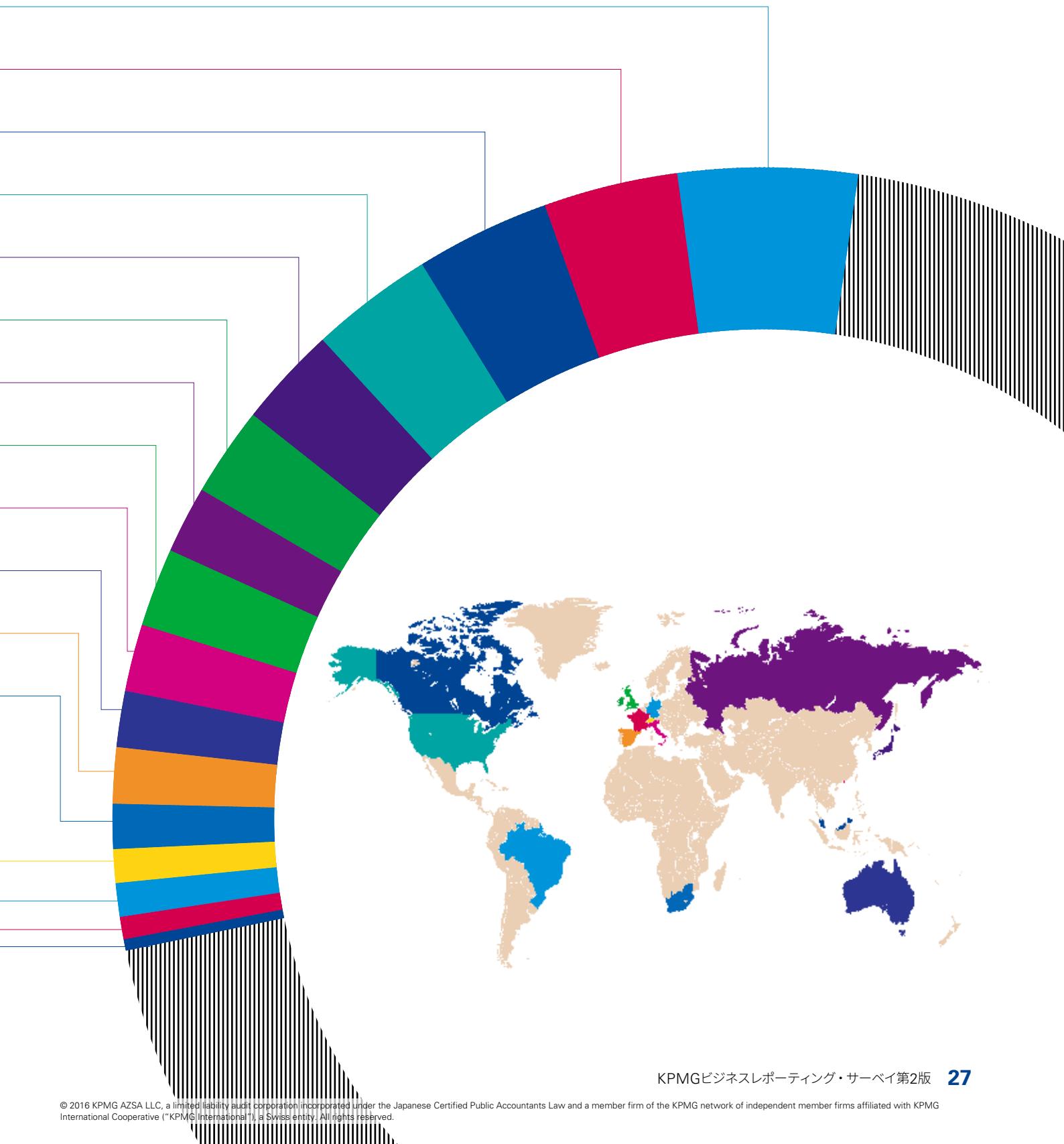
共通課題として明らかになったのは、事業の価値に影響するリスクよりも、短期的な財務損失の可能性にフォーカスが当たっていること、そして成長戦略と経営資源の状況に関連するリスクに言及されていないことです。戦略の選択、製品の戦略適合性、仕様変更に伴うリスクを報告している企業は10%未満です。また、レビューーション、ノウハウ、カスタマーリレーションなどの主要な事業資産は、適切に保護しなければ株主価値の崩壊につながる恐れがありますが、そのリスクを報告しているレポートは25%未満に留まっています。

リスクレポートイングの手法は国によって大きく異なります。ドイツ、フランス、カナダ、米国の4カ国では、1社当たりの報告リスク件数は平均22～31件ですが、これに対し全体の平均は14件です。報告するリスクの数が多すぎると、「うまくいかない恐れのあること」が延々と書き連ねられることになり、その中に一番重要な問題が埋もれてしまう恐れがあります。ひいては、取締役会が最重要課題に集中していないという印象を与えかねません。規制により多くのリスクを報告する義務がある場合は、重要な情報が子細な報告に埋もれてしまわないよう、株主価値への影響の大きいリスクを目立つように工夫するとよいでしょう。

また、リスクプロファイル全体の中長期的な管理方法について、その取組みを説明しているレポートはほとんどありません。リスクを列挙するだけでなく、その規模および発生可能性の推移を伝えているレポートは11%に留まっています。



## レポートに記載されているリスクの平均数



カナダ



米国



ブラジル



標準的に  
開示されている  
リスク



「標準的に開示されているリスク」として、その国の企業の3分の2以上が取り上げているリスクを表しています。



## 30 Room for improvement

© 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.

# おわりに

本調査は、投資家が企業の健全性と将来性の評価に必要な情報と、企業のレポートを通じて入手可能な情報との重大なギャップ（隔たり）を浮彫りにしています。

このギャップを埋める試みを行っているセクターもありますが、それは一部の分野に限られています。客観的な業績情報を活用して、将来的な業績見通しの評価に必要な主要指標を投資家に提供している企業もありますが、ベストプラクティスは数えるほどしかありません。しかし、例えば通信セクターで安定した顧客定着率が報告されているなら、ロイヤルティの高い顧客ベースに依存する他の業種でも、同様の情報を提供できるものと思われます。

業績情報におけるギャップは、部分的には、ビジネスモデルと戦略の記述におけるギャップに起因しています。本調査は、戦略の短期的側面がフォーカスされていることを明らかにしています。ビジネスモデルに関する記述を見ると、競争優位性の長期的な確保に欠かせない主要な資源や活動のごく一部にしか言及されていません。そのため、業績指標が提示されていなければ、その分野のレポートでは戦略的重要性は強調されません。ビジネス

モデルと戦略について十分な記述があれば、しっかりした基盤がレポートに生まれます。また投資家は成功している分野だけでなく全体像を見ていることの確信が持てるでしょう。

ビジネスモデルを基にレポートの内容を決めているレポートフレームワークもあります。開示情報チェックリストからレポートを作成するのに慣れている企業にとっては、少し難しいことかもしれません。レポート作成のための新しい方法論が必要となるからです。また、外部向けのレポートに掲載可能な質の高い非財務情報を収集する社内レポートシステムも確立しなければなりません。

こうした変革には時間がかかるものです。ですから、「レポートフレームワークギャップ」の解消は、進化のプロセスなのだと捉えるべきでしょう。そしてこの困難を乗り切った企業は、業績について実務的な側面にフォーカスした議論を投資家と行うための確かな基盤を確立できているでしょう。

詳細は、[www.kpmg.com/betterbusinessreporting](http://www.kpmg.com/betterbusinessreporting)をご覧ください。

# 調査対象

「アニュアルレポート」の定義は、国ごとに大きく異なります。本調査では、企業の主たるレポートинг資料である以下報告書をアニュアルレポートと呼んでいます。

財務諸表の全文。

アニュアルレポートに財務諸表の要約のみ記載している場合は、別個に公開された

**財務諸表の全文**を調査対象としました。



ビジネスモデル、戦略、リスク機会および業績の実績と見通しについての定量的および定性的な解説を含む

**ナラティブレポートинг。**



**役員報酬**を含む

ガバナンスレポートинг。



**主たる  
レポートинг資料  
となる報告書**



に含まれるその他の情報。

各地の連絡先については [kpmg.com/betterbusinessreporting](http://kpmg.com/betterbusinessreporting) をご覧ください。

## 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/](http://www.kpmg.com/jp/integrated-reporting/)

[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



この文書はKPMGインターナショナルが2016年4月に発行した「Room for improvement: The KPMG Survey of Business Reporting, second edition」をベースに作成したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 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. 16-1543

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

Designed by Evaluateserve.

Publication name: Room for improvement: The KPMG Survey of Business Reporting, second edition

Publication number: 133309-G

Publication date: April 2016