

「統合報告の国際事例研究」の概要

のざき あさこ
公認会計士 野崎 麻子

1. はじめに

2015年5月18日付で、日本公認会計士協会から、経営研究調査会研究報告第55号「統合報告の国際事例研究」（以下、「研究報告」又は「第55号」という。）が公表された。

日本公認会計士協会では、2011事業年度を対象とする報告書の調査を行い、2013年1月に経営研究調査会研究報告第49号「統合報告の国際事例研究」（以下、「第49号」という。）を公表しているが、その後、2013年12月に統合報告評議会の国際統合報告フレームワークが公表され、イギリスでは戦略報告書が導入されるなどの動きも見られる。

このような状況を踏まえ、2013事業年度を対象とする年次報告書の調査が実施された。本稿では、その調査対象事例についての全体的な検討結果を中心に、第55号の概要を紹介する。各事例の具体的な調査結果については第55号をご覧ください。なお、第55号の公表に合わせて第49号が廃止されたが、その調査結果の一部は、附属資料として第55号に含められている。

本文中における意見に係る部分は筆者の私見である。

2. 研究報告の目的と調査の手法

研究報告は、統合報告フレームワークの開発が進む状況を踏まえ、今後、統合報告の在り方について検討する際の示唆を提供することを目的に、国際的な統合報告の実務についての事例調査を実施している。また、我が国の企業が統合報告の実践を試みるに当たっての実務上の参考となることも目的としている。

事例調査は、統合報告に関する特徴的な実務を紹介することに焦点をおいており、ベストプラクティスを選定することを意図したものではなく、広範なベンチマーク調査を行なったものではない。

調査対象は、図表1の企業9社の2013年度報告書である。インターネット上で入手できる情報から、投資家向けの主たる報告書として開示される年次報告書を中心に閲覧し、国際統合報告フレームワークの指導原則又は内容要素に照らして特徴的な事例を選定している。

研究報告の読者として国内関係者を想定したため、読者がアクセスしやすい国内事例は除外し、海外事例のみを対象としている。

図表1：調査対象企業

会社名	業種	本社	上場/非上場
ARMホールディングス社	半導体	イギリス	上場
アビバ社	保険	イギリス	上場
CLPホールディングス社	電力	香港	上場
エスコム社	電力	南アフリカ	非上場（社債発行）
ノボ・ノルディスク社	製薬	デンマーク	上場
セインズベリー社	小売	イギリス	上場
スタンダード銀行	金融	南アフリカ	上場
TTエレクトロニクス社	電子	イギリス	上場
ユミコア社	金属	ベルギー	上場

出所：第55号P7

3. 報告事例の横断的検討

図表1の各事例について、主に報告体系と開示の観点から検討し、その特徴を定性的に分析している。

(1) 報告体系

対象事例の報告媒体の体系は、主に次の3つの形態に分類できる。

① 統合型年次報告書を単一報告書として開示

戦略はビジネスモデルだけでなく、ガバナンス情報、実績情報について財務情報と非財務情報の両方を一つの報告書にまとめて開示（エスコム社、TTエレクトロニクス社）。

② 統合型年次報告書の詳細情報を別途開示

年次報告書に加えて財務報告とサステナビリティ報告書について、より詳細な情報をウェブ上で別途開示（ノボ・ノルディスク社、コムコア社）。

③ 統合型年次報告書とあわせてサステナビリティ報告を別途開示

前回の調査対象企業の中で最も多かったのが、この形態だったが、今回も5社がこの形態だった。

上記の報告体系にかかわらず、全体として、年次報告書に必要な情報を集約する傾向が強まっており、その結果、上記②及び③の体系で年次報告書とは別に開示されている情報は、主題情報と想定利用者とを明確に区別したものとなっているとの印象を受けたとしている。

年次報告書の内容を紹介するウェブページやPDFファイル報告書の詳細な情報のリンク先には動画ページも見られた。全体として、多様なメディアを組み合わせ、その特性を生かしながら、より分かりやすく、多面的に企業による価値創造を報告しようという取り組みが進んでいる、としている。

(2) 開示の特徴

事例調査でみられた開示の全体的な特徴として、2011年度調査結果でみられた3つの特徴（①企業の価値創造モデルの全体像、②価値創造を担保する情報、③報告視野の広がり）は、より強固なものとなっているとともに、新たな実務がみられたことが強調されている。

① 企業価値創造モデルの全体像

対象とした報告書の多くは価値創造モデルに焦点を当てており、調査対象の選定にあたって閲覧した報告書においても企業価値を表すことを主たる報告目的と考えているとの印象を受けるものが非常に多かったことから、その傾向が強まっているとの印象

が示されている。

2011年度の調査において提示した6つの点の分析を踏まえて、今回の調査結果の特徴を次のように分析している。

(i) 戦略を基軸とした開示

経営戦略を基軸としながら企業価値を表すことを試みる実務は、より一般的なものとなっている。市場環境等の背景的状况、ビジネスモデル、戦略、実績情報といった内容から構成された報告書が増えており、相互に関連付けられた報告となっている。

(ii) ビジネスモデルの開示

2013年度調査結果では、自社のビジネスモデルを説明するための独立した報告セクションを設ける事例が多かった。ビジネスモデルを説明する方法としては、報告企業の製品、顧客、市場に焦点を当てることによって事業概要を紹介するアプローチと、これに加えて企業固有の経営資源を具体的に示して価値創造プロセスを説明するアプローチとに大別される。

(iii) 背景的情報の提供

統合報告書の実務は、戦略やビジネスモデルに焦点を当てながら企業固有の価値創造プロセスを報告する傾向が強まっていることに対応して、その背景となる企業環境及びその変化トレンドの説明に多くのページが当てられ、丁寧かつ具体的な説明がされるようになっている。報告される経営課題や戦略が企業特有のものになっている状況を考えれば、企業内外の事業・社会環境についての経営者の認識が示されることは、読者による理解と納得性を高めるうえで重要である、としている。

また、記述される背景的状况に関しても、現在の経営環境及びその短期的な動向だけでなく、市場環境や競争環境の根本的な変化につながる経済社会の長期的かつドラスティックな変化、いわゆるメガトレンドに関する報告に重点が置かれるようになっている。これらの背景的情報を説明するにあたっては、記述的な説明だけでなく、定量的情報を用いて客観的に解説する手法もみられた（セインズベリー社）。

(iv) セグメント開示

今回の調査対象企業9社のうち、事業セグメント別の報告セクションを設けていたものは7社であった。このうち、6社の報告書では、企業全体の報告とセグメントレビューとの間で開示事項の整合性が図られていた。

ビジネス活動のグローバル化、多角化が進む企業の価値創造モデル、戦略及び実績を理解するうえで、セグメント別の情報が重要な意味を持つものと考え

られる。

セグメント別の報告の中でKPIを報告している企業は3社と限られており、うち2社は財務情報に関するKPIが報告されていた。1社はビジネスグループ・レビューの構成を反映して、収益、EBIT、資本効率（ROCE）、資本支出、安全、金属排出という形で、財務KPIと非財務KPIの両方が開示されていた（コムコア社）。

(v) 重要性概念の適用と開示

2013年度調査においては、2011年度報告書調査時よりも報告書の作成方針について、より体系的かつ具体的な説明をする実務が見られた。このような実務は、特に、南アフリカ企業の報告書において、顕著なものとなっている。

エスコム社の報告書では、統合報告書の作成体制及びプロセスが具体的に記述されており、特に、報告書に掲載した「重要な項目」がどのような考え方とプロセスによって特定されたかが明確にされていた。スタンダード銀行の報告書では、統合報告書を作成するうえでの重要性に関する基本的な考え方、プロセス、特定された課題と対応が一覧で示されていた。

一方、重要性に関する方針を全く開示しない企業も多く、企業間の対応の差が大きいと指摘している。

(vi) 結合性

2011年度調査結果との最も顕著な違いが見られた点が結合性である。2013年12月に公表された国際統合報告フレームワーク（及びその公開草案）において結合性が強調されたが、調査対象とした多くの企業の報告書において、結合性を高めるための工夫が施されていた。

●内容要素間の結合性

報告書内の各要素間の結合性が実質的にも高められ、また、形式的にも相互関連性を明確にするための工夫が多く見られた。

実質的な結合性に関しては、報告企業の重点戦略を中核として、背景的状况から実績及び将来見通しにつながる流れで構成される傾向が強まっている。特に、背景的状况と戦略要素、戦略要素とKPIとの関連性は、すべての調査対象企業において明確になっていた。また、リスクと戦略との間の関係性を明確にする実務も見られた。

形式的には、報告書全体を通じて一貫した構成を組み、明確に体系立てられている事例が目立った。

●時間軸：過去・現在・未来の結合性

一般的に、前年度の状況を解説したうえで次年度の対応を説明することは多いが、CLPホールディングス社の報告書は、過去5年の進捗を振り返った

うえで、今後5年間の開発計画を説明されている点で特徴的であった。

●報告媒体間の結合性

財務報告書やサステナビリティ報告書といった他の報告書や、ウェブサイト上の情報へのリンクが多く、多くの報告書の中で提供されていた。

② 価値創造を担保する情報

企業報告では、経営戦略やビジネスモデルに加えて、戦略の実施と成功のための基盤や戦略の進捗、価値創造モデルの有効性といった情報も重要となる。2011年度調査であげたガバナンス、実績にリスク情報を加えて、2013年度の事例の特徴を次のように整理している。

(i) ガバナンス

2013年度報告書の調査においても、2011年度と同様に、ガバナンス及び報酬に関する報告は、体系的かつ具体的な記述を含むものが多く見られた。2013年度調査においては、ガバナンスに関する基本的な考え方を示し、印象的な点として、経営者によるレビューを提供する実務が複数みられた点をあげている。

(ii) 実績

2011年度調査時と同様に、今回の調査においても、すべての対象企業報告書の中でハイライト情報を含む実績情報がKPIを含む形で開示されていた。財務・非財務を包括する全社KPI・ハイライト情報を報告書冒頭又は前半部で提示するとともに、セグメント別、経営課題別に、より詳細な実績情報を報告書後段で提供するアプローチが主流であった。

また、ほとんどの情報は連結・グループベースで開示されており、範囲限定されているケースは限定的で、限定されている場合にはその旨が記述されていた。

ハイライト情報や事業レビューセクションの中で開示されるKPIは、それぞれの戦略課題と対応したものであった。また、定量指標の実績の背景や分析結果については、より詳細かつ具体的な解説がされるようになっている。KPI等の見通しに関する説明を提供する例もみられた。

実績情報のうち、財務情報に関しては、売上や利益数値のみならず、ROEやROCEといった資本効率やキャッシュフローに関する指標がKPIとして提示され、経営者による詳細な説明がされる実務が一般的なものとなっている。一方、非財務情報に関しては、前回同様に、人員、安全、環境といった課題に対するKPIの他、それぞれの経営戦略に対応する形で、市場占有率、ライセンス数、顧客からの信頼、顧客分布、従業員の多様性、電源比率といった多様な

指標が選択されるようになっている。

詳細情報に関しては、前回調査時と同様に、財務諸表及び非財務計算書を報告書後段に開示する例が見られた。一方、英国企業の戦略報告書の中では詳細な実績情報は開示されず、年次報告書の財務諸表及びサステナビリティ報告書等の他の報告書で詳細な情報が提供され、戦略報告書から参照される形が一般的となっていた。このような傾向は、戦略報告書の制度的な位置づけが影響していると考えられるとしている。

(iii) リスク

2011年度調査では、企業の直面するリスクを列挙し、その概要と基本的な対応について報告する企業がほとんどであったのに対し、2013年度調査においては、次の事項に代表されるように、より多面的かつ体系的に報告する例が多く、実務の大きな進展が見られた。

- リスク対応の基本方針、特定と評価のプロセス及び体制の開示
- リスク一覧と重要性評価の開示
- 戦略との関連付け

③ 報告視野の広がり

2011年度調査で指摘した特徴の3つ目が、時間軸、経営課題、報告組織の3側面の広がりであった。この3側面は、国際統合報告フレームでも強調されている。2013年度調査では、これらの3側面について次のような展開がみられた。

(i) 報告の時間軸

今回の調査対象企業に共通する重要な特徴の一つは、長期的な視点から企業価値を報告する工夫が随所に施されていた点にあると考えられる。そのため、各社の報告書では、事業・経済・社会環境に関する長期的なトレンドに関する認識を丁寧に説明したうえで、同社のビジネスモデルの根幹となる要素を解説しつつ、長期的な価値創造を実現するための戦略が示されていた、としている。また、多くの報告書で、長期成長や長期にわたる価値創造といった用語が繰り返し用いられていたことを強調している。

(ii) 報告対象となる経営課題

2011年度調査においては、年次報告書の中でサステナビリティ課題に関して多岐にわたる報告が展開されていることを指摘していた。今回の調査対象企業の報告書の多くでは、その開示のあり方に関して大きな変化が見られた。それは、経営戦略上重要なテーマに焦点を当てた開示となっている点である。人員や顧客との関係性、安全性、環境といった

テーマも、各企業の事業や戦略と関連性の強い課題に限定しつつ、経営上の機会やリスクとの関連性が理解できるような方式で報告される傾向にある、と考察している。例えば、エスコム社の報告書において、ステークホルダー・エンゲージメントを通じて選定された数多くの経営課題のうち、重要な経営課題として特定され、KPIが設定され詳細な解説が提供されたテーマは、同社ビジネスへの影響が大きいと判断された重点9領域に対応する経営課題であった。

(iii) 報告組織の範囲

2011年度調査同様、今回の調査対象報告書においても連結グループを対象に報告範囲が設定されていた。資本関係のない企業グループ外を対象としたリ、バリューチェーンやステークホルダーとの協働に関する取組みに関する複数の報告事例が見られた。

4. おわりに

研究報告で示されている、戦略を基軸として背景的情報や財務・非財務の実績情報、ガバナンス情報によって報告書を構成しつつ、必要に応じて事業セグメント別により詳しく情報を提供していくという基本的な傾向が、継続して進展している状況については、筆者も同様の印象を持っている。研究報告が考察しているように、その背景には国際統合報告フレームワークの影響が伺える。その一方で、各社独自の工夫やフレームワークでは具体的には取り扱われていなかった取り組みも見られる。実務が柔軟性をもって報告の改善、さらには革新を進めている点については、フレームワークの根底にある考え方が理解されていると見ることもできる。

「まとめ」で述べられているように、報告書の作成方針の開示の充実、当該企業が開示する報告書に対する読者からの信頼を高めるだけでなく、企業内の意思決定体制及びプロセスに対する投資家の理解を深め、わが国のスチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コード原案でも謳われている企業と投資家とのエンゲージメントをの実のものとする効果も期待される。

統合報告を実践しようとする企業にとっては、先駆的な報告者の作成方針は、開示の背景にある基本方針や体制及びプロセスを知る材料となる。背景にある経営や報告方針、体制及びプロセスも含めた深い理解が蓄積され、それによって更なる先駆的な実務が進展していくことが期待される。

以上