

「統合報告の国際事例研究」の紹介

公認会計士・サステナビリティ情報審査人 そんにゅうしゅういち 孫入 修一

1. はじめに

近年、世界経済、企業経営や投資家行動を取り巻く環境が大きく変化していることを背景に、企業報告の変革が求められている。組織の戦略、ガバナンス、業績及び将来見通しが、どのように短期、中期、及び長期にわたる価値の創造につながるかに焦点を当てた「統合報告」が注目されている。国際的な統合報告フレームワークの開発を目的としたInternational Integrated Reporting Council (IIRC：国際統合報告評議会)は、2011年9月に統合報告の協議文書を公表し、2013年12月の統合報告のフレームワーク公表に向けて枠組み開発を進めている。欧州や南アフリカでは、統合報告に関する政策的取組みの進展が見られる。また、実務面においても、グローバルで年次報告書を統合報告書という形で公表する企業が増えている。

日本公認会計士協会は、平成25年1月15日付で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「研究報告」という)を公表した*1。研究報告は、統合報告に関する実務と国際的議論が進む状況を踏まえ、統合報告の発展に向けた理論的検討に貢献するとともに、企業実務の参考となることを目的に、海外の統合報告事例について調査・検討した結果を取りまとめたものである。本稿ではその内容を簡単に紹介する。

なお、本文中における意見に係る部分は私見である。

2. 調査の手法

研究報告における調査の方法は、一般に公表されている統合報告実務の中から特徴的な例を抽出し、各実務の特徴や有用性について考察するとともに、統合報告の在り方について総合的な検討をする方法を採用している。具体的には、以下の調査アプローチをとっている。

1) 調査対象の選定

インターネット上で公表されている投資家向けの主たる報告書としての年次報告書をレビューし、IIRCの協議文書に提唱されている基本原則又は開示要素に照らして特徴的な事例を抽出している。また、事例の選定に当たっては、可能な範囲で広範かつ多様な業種・地域をカバーできるように留意し、一部非上場会社も対象としている。

2) 各社事例レビュー

調査対象企業の報告について、主に以下の二つの観点から事例の検討を実施している。

① 報告体系

調査対象とした報告事例について、投資家向けの主たる報告書を中心に、各種報告媒体がどのような体系で位置づけられ、関連付けられているかをレビューする。

② 開示の特徴

報告企業の主たる報告書について、IIRCの提唱する統合報告の基本的原則及び開示要素の観点から、特徴的な点をレビューする。

3) 報告体系及び開示特徴の横断的検討

全体的な傾向を踏まえつつ、企業の持続的な価値創造及び維持に関する全体像を提供するという統合報告の目的を達成する上で、どのような示唆が得られるかを特に重視して、報告体系及び開示の特徴それぞれについて、定性的な分析を実施している。

研究報告の事例調査対象となった企業と開示の特徴は、図表1のとおりである。欧州企業を中心に、多様な業種の15社の事例が紹介されている。各社の具体的な開示事例とその考察については、研究報告を参照されたい*2。

なお、今回の調査における統合報告実務の抽出は、特徴的な実務を紹介することを目的とするものであり、統合報告に関するベストプラクティスを選定することを目的とするものではないという点に留意する必要がある。

*1 日本公認会計士協会のウェブサイトに掲載されている。(http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/49_1.html)

*2 事例の対象となった企業の年次報告書等は、研究報告の末尾にある「付属資料：事例調査一覧表」に記載の「調査対象の報告書がダウンロードできるHPアドレス」からアクセスすることができる。

図表1 事例調査対象企業と開示の特徴

	会社名	業種	本社	特徴
1	アクゾノーベル社	化学	オランダ	①KPIの積極的活用 ②戦略の明示と主要な成果 ③経営環境のリスク分析と対策の記述 ④セグメント情報の提供
2	アングロ・アメリカン社	資源	イギリス	①戦略目標、戦略領域及びKPIの結合的開示 ②戦略要素と関連付けたサステナビリティ情報の開示
3	BASF社	化学	ドイツ	①課題と戦略との関係性、見直しについての一貫した説明 ②時間枠（長期的視点）の明示 ③リスク情報を含めたサプライチェーン情報の提供
4	BHPビリトン・グループ	資源	オーストラリア イギリス	①充実したリスク情報の開示 ②戦略と関連付けられた役員報酬の方針の開示
5	HSBC社	金融	イギリス	①戦略と関連するKPIの開示 ②報酬と実績との関連性の開示
6	インベリアル社	複合	南アフリカ	①全社情報とセグメント情報をバランスよく記載した開示体系 ②詳細なガバナンス情報の開示
7	ナチュラ社	化粧品	ブラジル	①2030年のビジョンを作成し、それを考慮しながら今後5年間の戦略的な計画を策定 ②優先的に取り組むべきサステナビリティ関連のテーマを重要性の基準を設けて設定
8	ノボ・ノルディスク社	製薬	デンマーク	①開示の対象となる経営課題の決定方針及び重要性についての説明 ②重視する価値及び戦略の明示 ③体系的な指標情報の開示
9	フィリップス社	電機	オランダ	①課題と戦略との関係、方針についての一貫した説明 ②財務情報以外の実績情報の体系的な提示 ③バリューチェーン情報の開示
10	プーマ社	スポーツ用品	ドイツ	①サステナビリティを核としたブランド戦略の開示 ②サプライチェーンに関する記述
11	リオティント	資源	オーストラリア	①持続可能性を基礎とした理念・戦略と事業セグメントごとの開示 ②開示する経営課題の特定方法 ③サステナビリティと財務との関連に関する具体的な開示
12	サノール社	資源・化学	南アフリカ	①ビジネスの全体像と戦略の提示 ②報告媒体間、統合報告書内の相互参照 ③KPIと持続可能性情報
13	スキポール社（非上場）	空港	オランダ	①SWOTを含む充実した経営環境の説明 ②KPIの定義説明を含む非財務指標の開示
14	サウスウェスト・エアライン社	航空	USA	①Non-GAAP指標の開示 ②社員を第一とする企業理念の一貫した提示 ③将来情報の開示
15	ウィルダネス社	観光	ボツワナ共和国	①リスク・機会分析に基づく経営課題の抽出 ②フレームワーク“4Cs”を通じた組織概要とビジネスモデルについての詳細な説明

出所：研究報告P97

3. 「報告体系」の横断的検討

1) 年次報告書を統合報告書として開示するアプローチ

年次報告書を統合報告書として開示するアプローチは、主に以下の3つのタイプに分類される。

①統合型年次報告書と併せて財務報告と持続可能性報告を別途開示<図表2タイプ1)-①>

年次報告書に加えて、財務報告と持続可能性報告について、より詳細な情報をウェブ上で別途開示しているタイプである。この場合、年次報告書の中で開示される財務情報は、要約財務諸表に加えて主要な財務指標とその分析・解説等をコンパクトに掲載する形で提供されており、注記を含む詳細な財務諸表は別媒体によって開示されている。

②統合型年次報告書と併せて持続可能性報告を別途開示<図表2タイプ1)-②>

持続可能性報告のみを別媒体によって開示するタイプで、今回の調査対象企業の中では最も多くの企業がこのアプローチを採用していた。この場合、詳細な財務情報が年次報告書に含まれることになるため、年次報告書の頁数は200～300頁と、情報量が相対的に多くなる傾向がある。

③統合型年次報告書を単一報告書として開示<図表2タイプ1)-③>

財務情報や持続可能性情報について別媒体での開示はされず、年次報告書が単一報告書(One Report)として開示されるタイプも、少数ではあるが見られた。

2) 統合報告書を中心に、年次報告書(財務報告中心)と持続可能性報告を併せて開示するアプローチ<図表2タイプ2)>

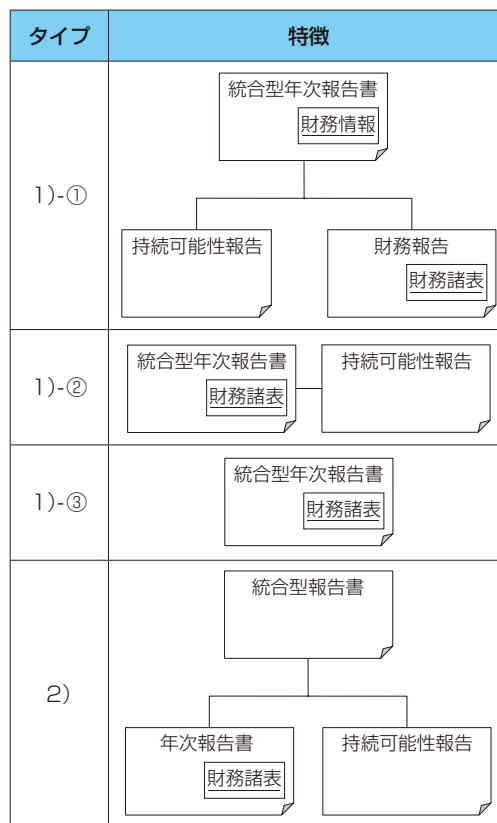
従来の年次報告書とは別に、企業の経営戦略やビジネスモデルに焦点を当てたコンパクトな報告書を開示する方法で、HSBC社のみが該当した。同社では、このようなコンパクトな報告書をAnnual Reviewと呼び、英国会社法の要請するAnnual Report and Accountsとは別に自主的に開示している。同社のAnnual Report and Accountsが436頁と膨大な情報量であるのに対し、Annual Reviewは56頁とコンパクトである。

なお、米国市場に上場している企業(調査対象企業では5社)の場合、米国証券取引委員会(SEC)の要請により、法定開示書類である10-Kないし20-Fを別途開示しているが、サソール社以外の事例では、年次報告書を核とする報告体系と米国提出書類との明確なリンクは示されていない。

研究報告では、上記のとおり報告体系を整理しているが、今回の事例調査で確認された範囲では、現状の実務は従来の長大な年次報告書を基礎とし、これを戦略やビジネスモデルを軸として再構成したも

のが多く、開示情報の重要性を重視した簡潔な報告はまだ少なく、統合報告に向けた報告体系の再構築の模索が続く状況にあると分析している。

図表2 報告体系の分類



出所：研究報告P84-85

4. 「開示の特徴」の横断的検討

1) 企業の価値創造モデルの全体像

IIRCの協議文書では、統合報告の主題を「組織の短・中・長期にわたる価値創造と維持」として定義されているが、今回の調査対象企業の多くが、その固有の状況を反映しながら、自社の価値創造の全体像を伝達する工夫を凝らしている。研究報告では、以下の4つの特徴に整理し、考察を提供している。

①戦略を軸とした開示

自社のビジネスモデルや経営環境を踏まえつつ、戦略的目標を提示し、これを実現するための戦略を提示している。戦略の提示方法は多様であるが、経営者の諸言(メッセージ)の中で中長期的な戦略的経営目標を理念的に示しつつ、戦略そのものについては戦略領域を区分して具体的な形で示し、定量的情報と定性的情報とを織り交ぜて説明される報告が、より高い納得性をもって理解できたとしている。

②背景的情報の提供

戦略の背景となる経営コンテキスト・経営環境の説明が充実した形で提供されている。背景的情報が

提供され、戦略や取組みとの関係性が明確になることによって、企業固有の戦略が納得性をもって理解できる。

③セグメント開示

多角化した事業形態を取る企業において、セグメント情報が充実した形で提供されている。企業全体の戦略や報告との整合性を確保しつつ、セグメント固有の状況を説明するための工夫が見られる。

④重要性概念の適用

重要性概念の適用について、いくつかの企業が方針やプロセスについて開示しているが、少数派である。重要性の考え方や適用プロセスが開示されない要因としては、統合報告における重要性について基本的な指針も、その適用についての開示要請もないことと考察している。今後、IIRCのフレームワークでは重要性に関する基本的な指針が示される予定であり、実務のさらなる進展が期待される項目である。

2) 価値創造を担保するガバナンスと実績

すべての事例において、KPI等の実績情報とガバナンス情報についての開示が顕著である。研究報告では、ガバナンス情報や実績情報は、戦略情報を基軸として提示された企業価値創造モデルが機能することを担保する仕組みが構築され、価値創造が実現しているかどうかを読者がモニタリングするための情報として、統合報告に必要不可欠なものであるとして、この2つについて以下のとおり分析している。

①ガバナンス

調査事例では、ガバナンス情報は、大まかには組織体制、経営層の構成と多様性、委員会等の機構整備状況と運営状況、KPIと連動したインセンティブの仕組み等によって構成されている。

また、経営層の報酬に関する情報も詳細に提供されており、経営層が企業の戦略的目標に沿った行動を取るための動機付けの仕組みを報告することを重視した開示になっていることが読み取れる。

②パフォーマンス（実績）

調査事例では、全体として、多様なパフォーマンス情報がベンチマーク可能な形で開示される実務の広がりが見られる。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で提供するとともに、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となっている。

非財務情報に関しては、人員、安全、健康といった持続可能性報告実務の中で主に開示されている社会・環境情報が多くを占めていたが、一部、経営を理解する上で有用な非財務指標をバランスよく提示している事例も見られる。また、財務諸表と並列的に、非財務情報を一覧表形式にて提示する例も見られる。

3) 報告視野の広がり

3つめの特徴として、時間軸、開示される経営課題、バリューチェーンの3つの側面から構成される報告視野を取り上げている。

①報告の時間軸

中長期的な視点も含めた企業報告は、統合報告の重要な側面の一つであるが、複数の企業において、経営の長期的な側面を明示する形で報告がされている。経営課題ごとに、異なるタイムフレーム（年度、中期（2015）、長期（2020））で目標を提示している事例も見られた。

②報告対象となる経営課題

調査対象のすべての企業が、企業の環境・社会的側面、すなわち持続可能性（サステナビリティ）にかかわる課題についても報告対象としていた。また、多くの企業が、持続可能性課題を経営上どのように位置付けているかという基本的な方針を示していることも特徴的である。

さらに、持続可能性に関する情報は、将来キャッシュ・フローに直接的には影響しない、報告企業にとって外部性として位置付けられる経営課題であり、どのように報告上取り扱うかが問題となるとの考察を加えている。

③報告組織の範囲（バリューチェーン）

本事例調査の中で、特に説明的記述に関しては、複数の企業が財務報告概念の報告主体（エンティティ）にとどまらず、そのバリューチェーンにかかわる経営課題に関しても報告対象として含めていた。こうした報告範囲の拡大は、企業の価値創造プロセスにおけるバリューチェーンの重要性が高まるとともに、持続可能性に関する課題についてバリューチェーンの核となる企業への責任概念が構築されつつあることも影響していると分析している。

研究報告では、報告視野の広がり、必ずしも開示情報量の増加を意味しないことに注意が必要であるとしている。企業報告において、短期的課題のみならず中長期的課題、持続可能性に関する課題、バリューチェーンに関する課題を包括的に考慮した上で、重要性概念を適用することによって特に重要な経営課題、そして情報を峻別し、企業の価値創造の全体像を提示することを目的とするものであり、各報告領域について、詳細な情報を網羅的に提示するものではないとの考察を提供している。

5. おわりに

今回の研究報告では、統合報告実務は多様な形で展開していることが改めて確認された。その一方で、価値創造モデルの全体像の提示、これを担保するガバナンスと実績情報、報告視野の広がりといった方向性については、一定の共通性が確認された。

企業の価値創造プロセスを財務情報と非財務情報

とを有機的に関連付けながら統合的に報告していく企業報告の在り方、すなわち統合報告は、国際枠組み開発、政策導入、そして企業実務それぞれの領域で、相互に連動しながら力強く展開し始めている。

日本においても自主的な年次報告書等によって統合報告に取り組む企業が増加しており、IIRCの統合報告のフレーム開発の動向を見据えながら、統合

報告を検討する企業も今後増加すると推測される。今回の海外企業の統合報告事例の研究報告は、わが国の企業が統合報告を検討するにあたって有益な示唆を与えており、自社の統合報告の在り方を検討する上で、活用されることを期待する。

以 上