

## 統合報告の制度と実務\*

小西 範幸<sup>†</sup>

(青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科)

神藤 浩明<sup>‡</sup>

(日本政策投資銀行設備投資研究所)

---

\* 本稿の作成にあたっては、設備投資研究所経営会計研究室が主催する経営会計研究会において、計 7 回にわたって行われた研究報告（第 1 回「IFRS」；①2012 年 10 月 26 日に開催，第 2～6 回「統合報告」；②2012 年 12 月 3 日，③2013 年 3 月 27 日，④2013 年 6 月 6 日，⑤2013 年 9 月 12 日，⑥2014 年 1 月 21 日に開催，第 7 回「新 COSO 内部統制」；⑦2014 年 4 月 24 日に開催）とそこでの意見交換を参考にしている。また，本稿の内容については，2014 年 6 月 25 日に開催のフリートークンにおいて報告している。なお，本稿の内容や意見等はすべて執筆者個人に属し，思わぬ誤解や誤りがある場合には，それらすべては執筆者個人の責任である。

# A Study on Institution and Practices of Integrated Reporting

Economics Today, Vol.35, No.1, July, 2014

Noriyuki KONISHI

Graduate School of Professional Accountancy

Aoyama Gakuin University

and

Hiroaki JINDO

Research Institute of Capital Formation

Development Bank of Japan

# 要 旨

本研究では、組織の短期、中期および長期の価値創造を包括的な観点から捉えた意思決定および行動の前提となる考え方である統合思考に基づく財務報告、すなわち統合報告の本質の解明を目的とする。以下の 3 部構成によって、統合報告の制度と実務が一樣ではない国際的な現状を踏まえて、これらの実態について検討する。

## 第 I 部「統合報告制度の国際的動向」

第 1 章では、英国で SR の公表が義務づけられるまでの経緯を整理して、現在ではアニュアルレポートの中で SR の位置づけを行い、英国版の統合報告制度を確立していることを明らかにした。米国では、Form10-K や 20-F 等の SEC 宛アニュアルレポートにおいて、財務諸表以外の特定の情報が求められていて、そこで MD&A の作成も義務づけられている。財務諸表とそれら情報との統合は明示的に規定されていないが、当該情報は財務諸表を補足・補完する関係に位置づけて、統合報告制度の実際的な適用を図っていることを第 2 章では明らかにした。これらに対して、IASB は、MC に係わる実務ステートメントを公表して、MC の作成指針の提供により、強制適用ではない柔軟性のある適用を図っている。ここでは、MC は、財務諸表と同じフレームワークの中で位置づけて、一体的な情報開示を図ろうとしていることを第 3 章で明らかにした。これら 3 つのいずれの場合も、財務報告の目的適合性の向上を図るために、其々の「統合報告書」を其々の方法で位置づけて、21 世紀型の統合報告制度の確立を目指している。それは、企業経営の健全性の向上と持続可能な経済社会の確立に寄与するためであることを第 I 部での結論とした。

## 第 II 部「統合報告の開示実態」

わが国では、アニュアルレポートをはじめ、様々な任意開示の報告書によって情報開示を充実させている。そこでは、情報量の多さや組織のサイロ化が指摘され、係る事態を打開するための新たなコミュニケーションツールとして統合報告書が注目されている。第 4 章では、<IR>フレームワークの説明原則のうち、情報の結合性、簡潔性に着目し、「開示情報量」、「情報属性」、「類型化」の 3 つの視点から、わが国の統合報告の開示実態を分析した。第 5 章では、IIRC がベストプラクティスとして取り上げている最善の実務慣行の中から、当該報告書の種類と公表されている地域の内訳を分析して、統合報告の国際的な開示実態を明らかにすると同時に、個々のベスト・プラクティスが<IR>フレームワークの、どの説明原則と内容要素に係わっているかを分析して、統合報告の本質の理解を深めている。補章では、ウェブ開示が統合報告の可能性を広げることにも言及した。

## 第 III 部「国際統合報告評議会の<IR>フレームワークの実務」

第 6 章では、<IR>フレームワークの概要と統合報告の役割を検討し、第 7 章～第 9 章では、IIRC の統合報告書作成のパイロットテストに参加した新日本有限責任監査法人、武田薬品工業株式会社、昭和電機株式会社の各社の統合報告への取り組みを紹介している。

キーワード：統合報告，国際統合報告フレームワーク，戦略報告書（SR）

経営者による財政状態および経営成績の分析（MD&A）

経営者による説明（MC），ベストプラクティス

JEL Classification : M41, M48

# 目 次

問題の所在	1
-------	---

## 第 I 部 統合報告制度の国際的動向

### 第 1 章 戦略報告書の特徴とその公表の意義

#### －英国における統合報告の動向－

1 はじめに	5
2 営業および財務概況（OFR）から事業概況（BR）への展開	5
3 戦略報告書（SR）の特徴と位置づけ	10
4 <IR>フレームワークとの比較	16
5 結びに代えて	20

### 第 2 章 Form10-K 等を使った「統合報告」の可能性

#### －米国における統合報告の動向－

1 問題の所在	23
2 気候変動リスク情報の解釈指針を求める『請願書』	25
3 気候変動に関連する開示に係る SEC の解釈指針	25
4 気候変動に関する開示の現状	29
5 Form10-K 等における「統合報告」の可能性	32
6 結びに代えて	35

### 第 3 章 経営者による説明の特徴と課題

#### －IASB における統合報告の動向－

1 はじめに	41
2 経営者による説明（MC）に関するプロジェクト	41
3 MC の概要	50
4 財務報告における MC の位置づけ	55
5 <IR>フレームワークとの比較	58
6 結びに代えて	61

## 第Ⅱ部 統合報告の開示実態

### 第4章 わが国での統合報告書の実態

1	はじめに ―本章の目的と構成―	65
2	分析の前提	67
3	分析の結果	68
4	インプリケーションと今後の課題	77

### 第5章 国際統合報告評議会のベストプラクティスの分析

1	はじめに	83
2	ベストプラクティスの概要	83
3	ベストプラクティスにみる国際的な開示実態	87
4	ベストプラクティスにみる説明原則と内容要素の分析	89
5	結びに代えて	93

### 補 章 統合報告のウェブ開示上でのベストプラクティス

1	統合報告のウェブ開示の意義	95
2	ベストプラクティスの視点	96

## 第Ⅲ部 国際統合報告評議会の<IR>フレームワークの実務

### ―パイロット企業からみた統合報告への取り組み―

### 第6章 国際統合報告評議会における統合報告の役割

#### ―「金融安定化」と「持続可能性」の両立に向けて―

1	はじめに	101
2	IIRCのビジョン	101
3	国際統合報告<IR>フレームワーク	105
4	統合報告を行う上での課題	112
5	結びに代えて	116

### 第7章 新日本有限責任監査法人における統合報告への取り組み

1	はじめに	119
2	組織の特徴	119
3	従来の年次報告書とIIRCパイロット・プログラムへの参加	120
4	「EY Japan 年次報告書 2013」の作成	120
5	IIRC コンサルテーション草案との関係	126
6	統合報告に取り組む意義と今後の課題	132

第8章 「指導原則」の解釈と実践 ―武田薬品工業のケース―	
1 はじめに	135
2 原則0. 統合思考	135
3 原則1. 戦略的焦点と将来志向	137
4 原則2. 情報の結合性	137
5 原則3. ステークホルダーとの関係性	139
6 原則4. 重要性 (Materiality)	141
7 原則5. 簡潔性	142
8 原則6. 信頼性と完全性	143
9 原則7. 首尾一貫性と比較可能性	145
第9章 昭和電機における統合報告への取り組み ―2014年度の統合報告書発行に向けて―	
1 はじめに	147
2 IIRCパイロット・プログラム参加の経緯とフレームワーク草案への意見具申	148
3 知的資産経営報告への取り組み	149
4 知的資産経営報告書(2007～2013年度版)の特徴, 並びに活用と効果	151
5 知的資産経営報告書の成果	159
6 2014年度の統合報告書発行に向けて	160
7 中小企業における統合報告書の課題	162
8 コンサルタントの視点からみた中小企業が統合報告に取り組む意義	164
<b>結 章 要約と提言</b>	<b>167</b>

問題の所在・・・小西範幸，神藤浩明

## 第Ⅰ部

第1章・・・小西範幸，平松 藍

第2章・・・山崎秀彦

第3章・・・為房 牧

## 第Ⅱ部

第4章・・・神藤浩明，松山将之，與三野禎倫

第5章・・・小西範幸

補 章・・・神藤浩明

## 第Ⅲ部

第6章・・・三代まり子

第7章・・・市村 清，小池裕子

第8章・・・金田晃一

第9章・・・栗山隆史，森下 勉

結 章・・・小西範幸

## 共同研究の参加者一覧

小西範幸	(青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授)
山崎秀彦	(専修大学経営学部教授)
與三野禎倫	(神戸大学大学院経営学研究科准教授)
加賀谷哲之	(一橋大学大学院商学研究科准教授)
神藤浩明	(日本政策投資銀行設備投資研究所副所長兼経営会計研究室長)
松山将之	(日本政策投資銀行設備投資研究所経営会計研究室課長)
三代まり子	(早稲田大学商学大学院総合研究所 WBS 研究センター招聘研究員・ 前 IIRC テクニカルマネージャー)
市村 清	(新日本有限責任監査法人アカウンティングソリューション事業部 統合サービスシニアパートナー)
小池裕子	(新日本有限責任監査法人アカウンティングソリューション事業部 統合サービスマネージャー)
金田晃一	(武田薬品工業株式会社コーポレート・コミュニケーション部 シニアマネージャー)
栗山隆史	(昭和電機株式会社営業推進部プロモーショングループグループ長)
森下 勉	(有限会社ツトム経営研究所所長)
平松 藍	(朝日インテック株式会社経営戦略室)
為房 牧	(青山学院大学大学院博士後期課程)

(参加者の肩書は，執筆時のものである。)

## 問題の所在

日本政策投資銀行の設備投資研究所・経営会計研究室では、研究テーマ『経営と会計の新機軸』の下、研究プロジェクト「統合思考にみる経済・経営・会計の一体的改革」を立ち上げている。本プロジェクトでは、グローバル経済下における企業経営のあり方を考察した上で、会計ディスクロージャーの最適化を検討している。そこでは、21世紀型の経済、経営、会計の一体的発展の方向性を示した統合報告のあり方について、幾つかのフェーズに分けて研究を進めている。本稿は、その1つの「統合報告の制度と実務」についての成果である。

世界を取り巻く経済・経営環境は、金融市場やサプライチェーンなどのグローバル化を背景とする相互依存関係の強化に深く起因し、ダイナミズムに変化してきている。この変化の中では、金融危機や安全保障などへの世界的な政策対応における企業の影響力が強まっているだけでなく、エネルギーや水・食糧などの資源配分および価格決定と共に人権問題や地球環境問題に至るまでも、企業が大きな影響力と役割をもつようになってきている。

本研究では、企業の社会的責任（CSR）を十分に加味した経営の革新とそれに伴う会計ディスクロージャーの革新が必要であるという問題意識の下、統合思考に基づく財務報告、すなわち統合報告にその活路を見出している。なぜなら、統合報告は、企業経営の健全性の向上と持続可能な経済社会の確立に寄与することができるからである。本稿では、組織の短期、中期および長期の価値創造を包括的な観点から捉えた意思決定および行動の前提となる考え方である統合思考に基づく組織内外とのコミュニケーションのプロセスである統合報告について研究している。そこでは、統合報告の制度と実務が一樣ではない国際的な現状を踏まえて、その制度と実務の実態について検討している。この中では、国際統合報告評議会（IIRC）の統合報告書作成のパイロットテストに日本から参加した3社の統合報告への取り組みについても紹介し、統合報告の本質の解明を試みている。

青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授 小西 範幸

日本政策投資銀行 設備投資研究所副所長兼経営会計研究室長 神藤 浩明

# 第 I 部 統合報告制度の国際的動向

## 第 1 章 戦略報告書の特徴とその公表の意義

－英国における統合報告の動向－

## 第 2 章 Form10-K 等を使った「統合報告」の可能性

－米国における統合報告の動向－

## 第 3 章 経営者による説明の特徴と課題

－IASB における統合報告の動向－

# 第1章 戦略報告書の特徴とその公表の意義

## －英国における統合報告の動向－

### 1 はじめに

英国では、会社法の下、2013年9月末に終了する事業年度から、上場企業に対して戦略報告書（Strategic Report：SR）の公表が求められるようになった。SR 規程では、国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council：IIRC）<sup>1)</sup>が2013年12月に公表した『国際統合報告フレームワーク（International Integrated Reporting Framework）』（<IR>フレームワーク）に沿ったものとなることが推奨されているものの、幾つかの相違点がみられる。

本章では、SR の特徴について、SR 規程が公表されるまでの経緯と<IR>フレームワークとの比較を通して明らかにしてみる。そこでは、営業および財務概況（Operating and Financial Review：OFR）から始まり、事業概況（Business Review：BR）を経て、SR の公表が義務づけられるまでの経緯を整理する中で、英国版の統合報告書である SR の公表の意義について検討してみる。OFR は、その内容が BR 規程にも組み込まれ、また SR のガイダンスを作成する際にも参考にされており、英国における統合報告制度確立の過程では重要な役割を演じている。

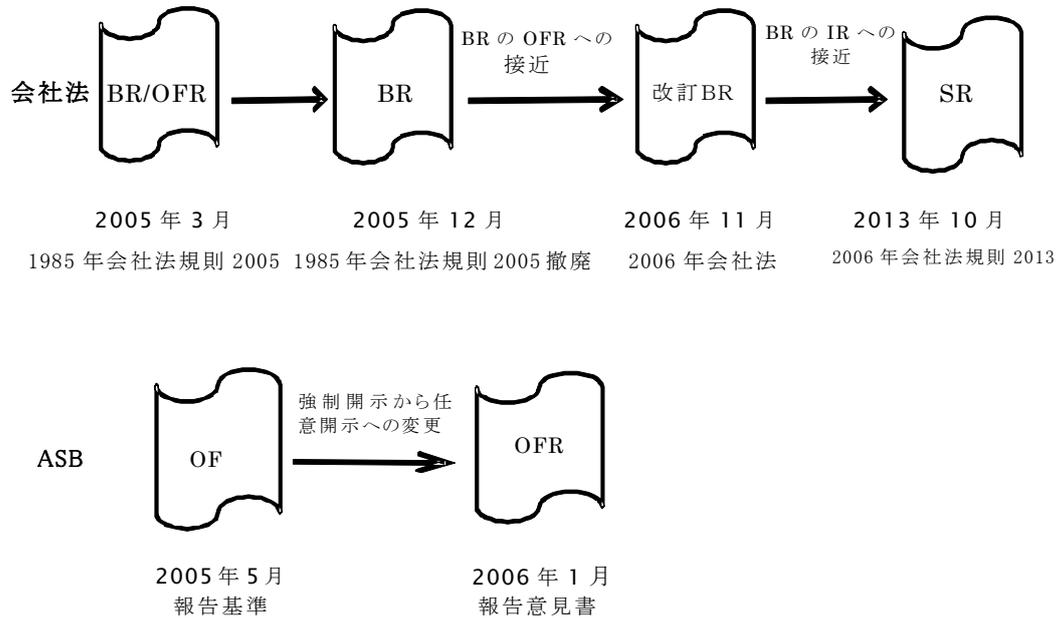
### 2 営業および財務概況（OFR）から事業概況（BR）への展開

本節では、BR 規程の改訂の意義を明らかにするために、OFR との比較を通して、BR 規程が改訂されるまでの経緯を検討してみる。

#### （1）BR 規程の公表までの経緯

ここでは、図表1－1で示すように、英国における会社法（Companies Act）のもとでの BR 規程の改訂までの経緯を検討してみる。

図表 1 - 1 SR 公表までの変遷



2003 年に EU 理事会によって「会計法現代化指令（2003/51/EC）」<sup>2)</sup>が採択されたことをきっかけとして、EU 加盟国は当該指令を履行するために国内法の改正を行った。英国では、その当時に会社法を管轄していた通商産業省（Department of Trade and Industry : DTI）<sup>3)</sup>が 2005 年 3 月に「1985 年会社法（営業および財務概況，および取締役報告書等）規則 2005（The Companies Act 1985 (Operating and Financial Review and Director’s Report etc.) Regulation 2005(SI2005/1011)）」（「規則 2005」）を制定し、2005 年 4 月 1 日以降に開始する事業年度から小規模企業を除く企業に取締役報告書（Director’s Report）の中で BR の作成を義務づけ、上場企業に対しては OFR の作成を義務づけた（「規則 2005」234AA 条 1 項）。OFR の目的や内容といった記載事項については、「規則 2005」の中の附則 7 において規定されていて、そこでは、OFR を作成する際に、会計基準審議会（Accounting Standards Board : ASB）が公表した『報告基準 1 号（Reporting Standard 1）』「OFR」に準拠しているか否かの表明の記載を求めている（「規則 2005」7ZA 条 8 項，256A 条 1 項(a)(b)）。『報告基準 1 号』に準拠している場合には、特に反証が示されない限り、会社法の OFR の規程に準拠したものとみなされる（「規則 2005」256A 条 3 項）。しかし、OFR の強制開示については、作成負担を理由に産業界から強い反発をうけ、OFR が公表される直前の 2005 年 12 月に「1985 年会社法（営業および財務概況）規則 2005 撤廃（The Companies

Act 1985(Operating and Financial Review) (Repeal) Regulation 2005(SI2005/3442))」によって強制開示は撤回された。

その後「1985 年会社法 (The Companies Act1985)」と「1989 年会社法 (The Companies Act1989)」が全面的に改正され、2006 年 11 月には「2006 年会社法 (The Companies Act 2006)」が制定された。この「2006 年会社法」では、小規模企業を除く全ての企業に対しては、アニュアルレポートの取締役報告書の中で BR を作成することが義務づけられた（「2006 年会社法」417 条 1 項）。ここで改訂された BR 規程では、ASB が 2006 年 1 月に公表した『報告意見書 (Reporting Statement)』『OFR』の内容が追加され、OFR に類似したものとなっている。

その ASB では、その 10 年程前の 1993 年 7 月に、OFR を任意で作成するためのガイダンスとして『意見書 (Statement)』『OFR』を公表しており、2003 年 1 月に改訂を行っている。OFR が会社法で義務づけられたことにあわせて、ASB は、2004 年の『公開草案 報告基準 1 号 (Exposure Draft Reporting Standard 1)』『OFR』の公表を経て 2005 年 5 月に『報告基準』を公表して、その作成を義務づけた。しかし、「1985 年会社法 (営業および財務概況) 規則 2005 撤廃」によって OFR の作成の義務づけが撤廃されると、ASB は 2006 年 1 月に『報告基準 1 号』に代わって『報告意見書』を公表して、OFR は任意開示となった。

## **(2) BR 規程の改訂の意義 — OFR との比較を通して —**

会社法の改正前の BR 規程から改正後の BR 規程 (改訂 BR 規程) へは、その内容を追加して変更が行われている。ここでは、改訂 BR 規程で追加された変更点と『報告意見書』とを比較して、BR が OFR に類似したものとなっていることを明らかにする (図表 1-2 を参照)。

改訂 BR 規程では、会社法 172 条にある取締役が企業の成功を導く義務について、どのように遂行したのかを株主に提供して当該評価を助けるという目的を新たに設けた。これは、『報告意見書』において、取締役の視点を含むこと、および株主の利害に目的適合的な情報を提供することを求めていることから (『報告意見書』pars.6,4)、取締役の視点から株主のために情報を提供するという点で『報告意見書』を満たす変更であったと理解することができる。

改訂 BR 規程では、環境、企業の従業員、コミュニティーに関する情報 (それら

の要因に関する企業の方針とその方針の有効性に関する情報も含む),そして企業と締結または事業に不可欠な他の契約を締結する人々に関する情報を記載することを求めている。これは、『報告意見書』において、株主以外との関係性の記載および企業が影響を与える環境要因の記載が求められていることから（『報告意見書』pars.30,57),『報告意見書』を満たす変更であったと理解することができる。

改訂 BR 規程では、上場企業に対して企業の将来に向けた事項の説明を求めている。これは、『報告意見書』において、将来見通しを含む、および将来の事業の発展、業績あるいは財政状態に影響を与える可能性がある要因を記載することが求められていることから（『報告意見書』pars.8,47,60-67),『報告意見書』を満たす変更であったと理解することができる。

改訂 BR 規程では、将来情報および重要な契約を締結する関係者を開示することが企業に深刻な不利益を与える場合は、当該情報の開示を行わなくてもよいという免除規程がある。これは、『報告意見書』において、OFR による情報の開示が企業の利益に深刻な不利益を与えるのならば、近い将来の発展または訴訟中の問題に関する情報の開示は行うべきではないことが求められていることから（『報告意見書』para.79),『報告意見書』を満たす変更であったと理解することができる。

以上のように、改訂 BR 規程に追加された全ての変更点が『報告意見書』を満たすものとなっていることから、改訂 BR 規程によって、BR は OFR に類似したものになったとことが認められる。その結果、任意開示である OFR は、実質的には BR によってその公表が義務づけられるようになっていると解釈することができる。

図表 1-2 『報告意見書』と改訂 BR 規程の比較

『報告意見書』		改訂 BR 規程
原則	① OFR は取締役会の視点を通じた企業の事業の分析を設けること	・目的 [取締役が 172 条の義務—企業の成功を導く義務—をどのように遂行したかを株主に提供して株主の評価を助けること]
	② 株主の利害に目的適合的な事象に焦点をあてること	・目的 [取締役が 172 条の義務—企業の成功を導く義務—をどのように遂行したかを株主に提供して株主の評価を助けること]
	③ 将来の見通しを含むこと	・将来の企業の事業の発展、業績あるいは財政状態に影響を与える可能性が高い主要な傾向および諸要因の記載
	④ 財務諸表を補足および補完すること	・財務諸表に記載されている金額への参照および追加的な説明

	⑤ 包括的で明瞭に容易に理解可能な形式で記述されること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計期間における事業の発展と業績に関するバランスのとれた包括的な分析</li> <li>・期末時点の企業の財政状態に関するバランスのとれた包括的な分析</li> </ul>
	⑥ 良い側面および悪い側面の双方を公平に取扱い、バランスがとれ中立的であること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計期間における事業の発展と業績に関するバランスのとれた包括的な分析</li> <li>・期末時点の企業の財政状態に関するバランスのとれた包括的な分析</li> </ul>
	⑦ 期間的に比較可能であること	該当箇所なし
重要な要素の範囲	① 事業の本質 (i) 事業・外部環境の説明 (ii) 事業の目的 (iii) 戦略 (iv) 主要業績評価指標(KPI) (v) KPI以外の測定値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の公正なレビュー</li> <li>・財務的 KPI および非財務的 KPI を用いた分析</li> </ul>
	② 当期および将来の事業の発展および業績 (i) 当期の特筆すべき特徴	(i) について <ul style="list-style-type: none"> <li>・会計期間における事業の発展と業績に関するバランスのとれた包括的な分析</li> </ul>
	(ii) 将来に影響を与える主要な傾向および要因	(ii) について <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の企業の事業の発展、業績あるいは財政状態に影響を与える可能性が高い主要な傾向および諸要因の記述</li> </ul>
	③ 資源、重要なリスクおよび不確実性、関係性 (③-1) 資源	(③-1) について 該当箇所なし
	(③-2) 重要なリスクおよび不確実性	(③-2) について <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社が直面する主要なリスクと不確実性の記述に関するバランスのとれた説明</li> </ul>
	(③-3) 関係性 (i) 株主以外との関係性 (ii) 株主との関係性	(③-3)(i) について <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境(事業が環境に与える影響を含む)に関する情報</li> <li>・従業員に関する情報(それらの要因に関する企業の方針とその方針の有効性に関する情報も含む)</li> <li>・社会およびコミュニティに関する情報(それらの要因に関する企業の方針とその方針の有効性に関する情報も含む)</li> <li>・企業が契約または企業の事業に不可欠な他の契約を締結した関係者に関する情報</li> </ul> (③-3)(ii) について <ul style="list-style-type: none"> <li>・目的</li> </ul> [取締役が 172 条の企業の成功を導く義務をどのように遂行したかを提供して株主の評価を助けること]
	④ 事業の状態 (i) 財政状態 (i-i) 財政状態の分析 (i-ii) 資本構成  (i-iii) 資金方針および目的 (ii) キャッシュフロー (iii) 流動性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期末時点の企業の状態に関するバランスのとれた包括的な分析</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・深刻な不利益を被る場合の免除規定</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の開示が企業の利益に深刻な不利益を与えるのであれば、近い将来の発展または訴訟中の問題に関する情報の開示を要求しない</li> <li>・情報の開示が関係者に深刻な不利益、および公の利益に反して深刻な不利益を与えるのであれば 5 項(c)の情報(企業と締結、または事業に不可欠な他の契約を有する関係者に関する情報)の開示は要求しない</li> </ul>

※太枠は、改訂 BR 規程で追加された個所である。

### 3 戦略報告書（SR）の特徴と位置づけ

本節では、SR について、「2006 年会社法」のもとで改訂された BR 規程から SR 規程が公表されるまでの経緯の整理とこれらの規定を比較することによって、SR の特徴を明らかにしてみる。そして、英国における統合報告制度を整理して、そこでの SR の位置づけを検討してみる。

#### （1）SR 規程の公表までの経緯

ここでは、「2006 年会社法」によって、2013 年 9 月末以降から開示が義務化された SR について、改訂 BR 規程から SR 規程が公表されるまでの経緯を整理して、SR の特徴を明らかにしてみる。

英国では、2010 年 5 月に保守党と自民党は連立合意の中でナラティブレポートの改革を掲げた。そこでは、取締役の社会および環境に対する義務が企業報告の中で説明されなければならないこと、そして、企業の説明責任および透明性を改善するための方法を発展させなければならないことを確保するために、OFR の強制開示の復活という意見を表明している<sup>4</sup>。

これを受けてビジネス、イノベーションおよびスキル省 (Department for Business, Innovation and Skills :BIS) は、2010 年 8 月の「企業法とガバナンス：ナラティブレポートの将来 (Corporate law and governance : The Future of Narrative Reporting)」と 2011 年 9 月の「ナラティブレポートの将来：新たな報告フレームワークに関するコンサルテーション (The Future of Narrative Reporting : Consulting on a New Reporting Framework)」という 2 度のコンサルテーションを経て、2012 年 10 月に SR 規程の草案である「ナラティブレポートの将来：英国におけるナラティブレポートの新たな構成 (The Future of Narrative Reporting : A New Structure for Narrative Reporting in the UK)」を公表した。そして、BIS が 2013 年 8 月に制定した「2006 年会社法 (戦略報告書と取締役報告書) 規則 2013 (The Companies Act 2006 (Strategic Report and Director's report) Regulation 2013(SI2013/1970))」によって、2013 年 9 月末に終了する事業年度から、BR に代わって SR の公表が、小規模を除く中規模および大規模企業に対して、上場の有無に関係なく求められるようになった。

BIS は、SR の公表に必要な非強制的なガイダンスの作成を財務報告審議会

(Financial Reporting Council: FRC) に依頼した。FRC は、この要請に応えるべく、2013 年 8 月に公開草案「SR ガイダンス」を公表した。本公開草案は、OFR 作成ガイダンスである『報告意見書』を利用しつつ、IIRC の<IR>フレームワークと同様な質的特性と内容を推奨している (FRC[2013]The Accounting Council’s Advice to the FRC to issue Exposure Draft,para.10, Introduction, para.(vi) para.10, Introduction, para.(vi))。本公開草案に対するコメントは、同年 11 月 15 日に締め切られており、最終的に公表された「SR ガイダンス」(FRC [2014]) は、『報告意見書』に代わって利用されるようになる (FRC[2013]The Accounting Council’s Advice to the FRC to issue Exposure Draft,para.5)。

## (2) SR 規程の内容 –BR との比較を通して–

SR は、これまで取締役報告書の中にあった BR と異なり、取締役報告書から独立した報告書となっている。SR の目的は、取締役が会社法 172 条に基づく義務、すなわち企業の成功を導く義務をどのように遂行し、どの程度果たしたのかを提供することによって株主の評価を助けることである (「規則 2013」414C 条 1 項)。

SR 規程では、SR には、事業の概況と企業が直面する重要なリスクおよび不確実性の説明を含めなければならない、当期の企業の発展、業績あるいは財政状態について、バランスのとれた包括的な分析を含めなければならない (「規則 2013」414C 条 2, 3 項)。また、事業の発展、業績あるいは財政状態を理解するのに必要な範囲で、財務的な主要業績評価指標(KPI)の分析、および環境要因および雇用要因に関連するものを含む非財務的な KPI、そして可能ならば、財務諸表の勘定科目と金額への参照および追加的な説明を含めなければならない (「規則 2013」414C 条 4 項(a)(b), 12 項)。ただし、大規模企業以外では、非財務的な KPI の記載はなくてもよい (「規則 2013」414C 条 6 項)。

SR 規程では、上場企業については、戦略の記述、ビジネスモデルの記述、経営者、執行役員および従業員の性別毎の内訳人数を含めなければならない (「規則 2013」414C 条 8 項(a)(b)(c))。そして、企業の将来の発展、業績あるいは財政状態に影響を与える範囲で、これらに影響を与える可能性のある主要な傾向と環境、企業の従業員、社会、コミュニティー、人権に関する情報 (これらの要因に関する企業の方針とその方針の有効性に関する情報も含む) を含めなければならない。環境、従業員、

社会，コミュニティー，人権に関する情報の記載を行わない場合は，その旨を記載しなければならない（「規則 2013」 414C 条 7 項(a)(b)）。

「2006 年会社法」のもとで改訂された BR と SR を比較してみると， SR 規程には， BR 規程に対して，いくつかの内容の追加と削除が行われている。以下では， SR 規程と BR 規程の比較によって， SR 規程の内容を明らかにしてみる。図表 1-3 は， BR 規程と SR 規程を比較したものであり，追加および削除した内容については，太線で囲っている。

追加した内容では，上場企業に対して，①戦略，②ビジネスモデル，③人権に関する論点の説明，並びに企業の方針，④経営者，執行役員および従業員の性別毎の内訳人数の記載を求めている。これに対して，企業が契約または企業の事業に不可欠な他の契約を行った関係者に関する情報の記載が削除された。

追加した内容のうち，①戦略と②ビジネスモデルについては，FRC が 2010 年に公表した「UK コーポレートガバナンスコード (The UK Corporate Governance Code)」に含まれているものである(C.1.2 条)。③人権については，2011 年に公表されているコンサルテーションに寄せられたコメントにおいて，開示を要求する多くの意見があったために追加されたと考えられる (BIS[2012]p.6)。そして，④経営者，執行役員および従業員の性別毎の内訳人数については，2011 年に公表されたロード・デイヴィス氏の報告書を反映したものであり，③人権と同様に，当該コメントにおいて開示の要望が多数あったために追加されたと考えられる (BIS[2012]p.6)。

削除された内容には，小規模以外の企業については，企業と契約を有する者について契約不履行のリスクがあるか否かを識別するための重要な契約がある場合には報告しなければならないというものがある。この内容は，重要なリスクの検討の中に含まれることになり，これは当該コメントに従ったものとなっている (BIS[2012]p.7)。

図表 1 - 3 BR 規程と SR 規程の比較

BR 規程	SR 規程
目的	
・ BR の目的は、経営者が 172 条の義務－企業の成功を導く義務－をどのように遂行したかを企業の株主に知らせ、評価するのを助けることである。	同左
BR は以下を含まなければならない。	
・ 事業の公正な概況	同左
・ 会社が直面する主要なリスクと不確実性の説明	同左
BR は、以下に関するバランスのとれた包括的な分析でなければならない。	
・ 会計期間における事業の発展と業績に関するバランスのとれた包括的な分析	同左
・ 期末時点の企業の財政状態に関するバランスのとれた包括的な分析	同左
上場企業の場合、企業事業の発展、業績あるいは財政状態の理解に必要な範囲で、以下を含まなければならない。	
(a) 将来の企業の事業の発展、業績あるいは財政状態に影響を与える可能性が高い主要な傾向および諸要因の記述	同左
(b) 以下に関する情報（それらの要因に関する企業の方針とその方針の有効性に関する情報も含む） (i) 環境（事業が環境に与える影響を含む）に関する情報（それらの要因に関する企業の方針とその方針の有効性に関する情報も含む） (ii) 従業員に関する情報（それらの要因に関する企業の方針とその方針の有効性に関する情報も含む） (iii) 社会、およびコミュニティーに関する情報（それらの要因に関する企業の方針とその方針の有効性に関する情報も含む）	【変更有：下線部追加】 (iii) 社会、地域および人権問題に関する説明と企業の方針
(c) 企業が契約または企業の事業に不可欠な他の契約を締結した関係者に関する情報	【変更有：削除】
・ もし、概況が (b) (i), (ii) および (iii) ならびに (c) を意味する各種の情報を含まないのであれば、含まない情報のそれらの種類を述べなければならない。	【変更有：削除】 上記の (c) の規定の部分が削除
上場企業の場合、以下を含まなければならない。	
—	【変更有：追加】 ・ 戦略の記載
—	【変更有：追加】 ・ ビジネスモデルの記載
—	【変更有：追加】 ・ 取締役、執行役員および従業員の性別毎の内訳人数
企業事業の発展、業績あるいは財政状態を理解するのに必要な範囲で、以下を含まなければならない。	
・ 財務的な主要な業績指標（KPI）を用いた分析	同左
・ 適する場合は、他の重要な業績指標を用いた分析－環境要因および雇用要因に関連する情報を含む－（中規模企業は免除）	同左
・ 適する場合、概況は企業の財務諸表に含まれる金額に関する参照と追加的な説明を含まなければならない。	同左
・ グループ取締役報告書の場合、企業に対する参照が連結に含まれる事業に対する参照のような影響を有する。	同左
情報の開示が企業に深刻な不利益を生じさせる場合	
・ 開示が企業の利益に深刻な不利益を与えるのであれば、近い将来の発展または訴訟中の問題に関する情報の開示を要求する規則はない。	同左
・ 開示が人々に深刻な不利益、および公の利益に反して深刻な不利益を与えるのであれば、上場企業の (c) の規定に関する情報の開示を要求しない。	【変更有：削除】

### (3) アニュアルレポートでの位置づけ

SRに関するガイダンスの作成をBISから依頼されたFRCは、2013年8月に公開草案「SRガイダンス」を公表した。本公開草案は、OFRを規定している『報告意見書』を参考にして作られており、その最終的な「SRガイダンス」が『報告意見書』にとって代わることが予定されている。

本公開草案では、SRに焦点を当ててはいても、図表1-4に示すように、アニュアルレポートにおけるSRの位置づけを行っていて、SRだけを取り扱ってはいない。つまり、英国では、その大部分が会社法やその他の規則で要求されているアニュアルレポートを用いて統合報告制度の開発を行っているのである。

アニュアルレポートは、財務諸表に加えてナラティブレポートとコーポレートガバナンスステートメントによって構成されている。アニュアルレポートの目的は、資源配分的意思決定および経営者のスチュワードシップの評価に有用な情報を株主に提供することである。コーポレートガバナンスステートメントは、コーポレートガバナンス報告書と取締役報酬報告書から構成される。ナラティブレポートは、SRと取締役報告書から構成され、①企業の説明およびその重要な目的と戦略の説明に関する情報、並びに企業が直面する重要なリスクに関する情報を提供することと、②財務諸表に関連する背景を補完・補足および提供することを目的としている。このようにナラティブレポートの1つとして位置づけられたSRの目的は、①財務諸表に関連する背景、②過去業績の分析、③企業の主要な目的と戦略に関する見解、並びに企業が直面する重要なリスクとそのリスクが将来の見通しにどう影響を与えるか等に関する情報を提供することである。

図表 1-4 アニュアルレポートの構成

書類	アニュアルレポート				
書類の目的	・アニュアルレポートの目的は、資源配分的意思決定および経営者のスチュワードシップの評価に有用である関連情報を株主に提供すること。				
要素	ナラティブレポート		コーポレートガバナンスステートメント		財務諸表
要素の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業とその重要な目的・戦略の説明に関する情報、並びに企業が直面する重要なリスクに関する情報を提供すること。</li> <li>・財務諸表に関連する背景を補完、補足および提供すること。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業が戦略を実施するための適切なガバナンスを有しているかどうかに関する評価を可能にする情報を提供すること、および、役員報酬計画が戦略の実施に効果的なインセンティブを有しているかどうかを評価すること。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・比較可能な、一般に公正妥当と認められた会計実務に従った企業の財政状態、業績および発展を表示すること。</li> </ul>
セクション	戦略報告書	取締役報告書	コーポレートガバナンス報告書	取締役報酬報告書	財務諸表
セクションの目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務諸表に関連する背景を提供すること。</li> <li>・企業の過去の業績の分析を提供すること。</li> <li>・企業の主要な目的と戦略に関する見解、企業が直面する重要なリスク、そのリスクが将来の見通しにどう影響を与えるかについて提供すること。</li> <li>・詳細の根拠が記載されている場所の説明を提供すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当該法律で求められている企業についての情報を提供すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業のガバナンス構造に関する構成とその組織化が、どのように企業の目的の達成を支援するのかを説明するために必要な情報を提供すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の役員報酬の方針とその方針の重要な決定要因に関する全ての要素を提示すること。</li> <li>・役員報酬方針がどのように実施されているのかを報告すること。</li> <li>・取締役への報酬額を提示すること、および、企業の業績と役員報酬との連携に関する詳細を提供すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同上記</li> </ul>

出所：FRC[2013] p.10 を一部修正

#### 4 <IR>フレームワークとの比較

本節では、SR の特徴を<IR>フレームワークとの比較によって検討して、SR が英国版の統合報告書であることを明らかにしてみる。図表 1－5 は、<IR>フレームワークと OFR, BR, SR の規程との異同点を一覧表にしたものである。以下では、SR 規程について、<IR>フレームワークにおける基本概念（fundamental concepts）、説明原則（guiding principles）および内容要素（content elements）と差異があるものを中心に検討してみる。

<IR>フレームワークでは、基本概念、説明原則および内容要素の 3 層に分かれている。基本概念は、<IR>フレームワークでの要求とガイダンスの基礎となり、補完となる考え方であり、組織と第三者に対する価値創造、価値創造プロセスおよび資本がある。これに対して、説明原則とは、統合報告書の作成および表示の基礎となる考え方であり、内容要素とは、統合報告書での情報を分類する要素である。つまり、統合報告書の情報がどの内容要素に分類できるかを決められてから、それが開示される理由や考え方を説明したものが原則となる。

図表 1－5 <IR>フレームワークと OFR, BR, SR の規程の比較一覧表

IR	OFR	BR	SR
<IR>フレームワーク	OFR 報告意見書	規則 2005	規則 2013
<b>組織および他者にとっての価値創造の基本概念</b>	・長期間を通して価値を生み出す、または維持するための事業の目的を検討	該当箇所なし	該当箇所なし
<b>価値創造プロセスの基本概念</b>	該当箇所なし	該当箇所なし	該当箇所なし
<b>資本の基本概念</b> ・財務、製造、知的、人的、社会関連、自然資本に分類	・利用できる資源の説明およびそれらがどのように管理されるかに関する説明（例えば、天然資源、従業員、研究開発、知的資本）	該当箇所なし	該当箇所なし
<b>戦略的焦点と将来志向の原則</b> ・組織の戦略およびその戦略がどのように組織の短、中、長期の価値創造能力や資本の利用および資本への影響に関連するかについての示唆を提供	・取締役会の視点を通じた企業の事業分析を行うこと ・将来の見通しを含むこと ・将来の事業の発展、業績の説明、事業の状態の説明	・将来の企業の事業の発展、業績あるいは状態に影響を与える可能性が高い主要な傾向および要因	・戦略の説明 ・将来の事業の発展、業績あるいは状態に影響を与える可能性が高い主要な傾向および要因

<b>情報の結合性の原則</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>要素間(内容要素, 定量的情報と定性的情報等)の組合せ, 相互関連性および相互依存関係の記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務諸表の補足と補完</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次計算書類に含まれる金額の参照と追加的な説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次計算書類に含まれる金額の参照と追加的な説明</li> <li>財務的 KPI</li> <li>環境・雇用要因に関連する情報を含む他の KPI</li> </ul>
<b>ステークホルダー関係性の原則</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重要なステークホルダーとの関係性の質に関する見解の提供</li> <li>ステークホルダーの正当なニーズおよび関心をどのように, またはどの程度に理解, 考慮, 対応しているかの説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第 1 に株主の利害に対する関連性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第 1 に株主の利害に対する関連性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業のメンバー (株主以外のステークホルダーも考慮)</li> </ul>
<b>重要性の原則</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>統合報告書は, 組織の短, 中, 長期の価値創造能力に実質的に影響を与える事象に関する情報の開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略および成功する可能性を評価するのを助ける情報の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の発展, 業績あるいは状態を理解するのに必要な範囲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の発展, 業績あるいは財政状態を理解するのに必要な範囲</li> </ul>
<b>簡潔性の原則</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>簡潔に記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括的で明瞭に容易に理解可能な形式で記載されること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の規模と複雑性に応じたバランスのとれた包括的な説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の規模と複雑性に応じたバランスのとれた包括的な説明</li> </ul>
<b>信頼性と完全性の原則</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ポジティブ面とネガティブ面の両方について, 重要性を有する全ての事象をバランスのとれた方法によって, かつ誤りがない形で含むこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポジティブな側面およびネガティブな側面の双方を公平に取扱い, バランスがとれ中立的であること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の公正なレビュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の公正なレビュー</li> </ul>
<b>一貫性と比較可能性の原則</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>統合報告書の情報は, 時間的一貫性と他の組織との比較可能性を有する方法で表示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>期間の比較可能性</li> </ul>	<p>該当箇所なし</p>	<p>該当箇所なし</p>
<b>組織概要と外部環境の要素</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織は何を行うのか, またどのような環境において事業を営むのかの説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の本質の中で事業環境・外部環境の説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の発展, 業績あるいは財政状態</li> <li>環境要因(事業が環境に与える影響を含む), 社会, コミュニティーに関する情報</li> <li>企業が契約または企業の事業に不可欠な他の契約を締結する人々に関する情報の記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の発展, 業績あるいは財政状態</li> <li>環境要因(事業が環境に与える影響を含む), 社会, コミュニティー, 人権に関する情報</li> </ul>
<b>ビジネスモデルの要素</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデルの説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスプロセスやビジネスモデルの理解を提供するための事業の説明</li> </ul>	<p>該当箇所なし</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデルの説明</li> </ul>
<b>リスクと機会の要素</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>短, 中, 長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会は何か, またそれらに対しどのような取組みを行っているかの説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要なリスクと不確実性,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直面する主要なリスクと不確実性の記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直面する主要なリスクと不確実性の記載</li> </ul>

<b>戦略と資源配分の要素</b> ・組織はどこへ向かおうとするのか、また、どのようにそこに辿り着くのかの説明	・戦略の説明	・将来の事業の発展、業績または財政状態に影響を与える可能性が高い主要な要因 ・環境要因(事業が環境に与える影響を含む)、従業員、社会とコミュニティー問題に関する企業の方針の有効性の情報	・戦略の説明 ・将来の事業の発展、業績または財政状態に影響を与える可能性が高い主要な要因 ・環境要因(事業が環境に与える影響を含む)、従業員、社会とコミュニティーと人権問題に関する企業の方針の有効性の情報
<b>ガバナンスの要素</b> ・ガバナンス構造は、どう組織の短、中、長期の価値創造能力を担保するのかの説明	該当箇所なし	該当箇所なし	・取締役、執行役員、従業員の性別毎の内訳人数
<b>業績の要素</b> ・組織は当期の戦略目標をどの程度達成したか、また、資本への影響に関するアウトカムは何かの説明	・当期・将来の事業の発展と業績の説明、事業の状態の説明	・事業の発展、業績あるいは財政状態 ・財務的 KPI ・環境・雇用要因に関連する情報を含む他の KPI	・事業の発展、業績あるいは財政状態 ・財務的 KPI ・環境・雇用要因に関連する情報を含む他の KPI
<b>見通しの要素</b> ・組織がその戦略を遂行するに当たり、どのような課題と不確実性に遭遇する可能性が高いか、そして、結果として生ずるビジネスモデルと将来の実績への潜在的な影響はどのようなものかの説明	・将来の見通しを含むこと ・将来の事業の発展および業績の説明、事業の状態の説明	・将来の事業の発展、業績あるいは財政状態に影響を与える可能性が高い重要な傾向および要因に関する企業の見通し ・環境要因、従業員、社会、コミュニティーに関する企業の見通し	・将来の事業の発展、業績あるいは財政状態に影響を与える可能性が高い重要な傾向および要因に関する企業の見通し ・環境要因、従業員、社会、コミュニティー、人権に関する企業の見通し
<b>作成と開示の基礎の要素</b>	該当箇所なし	該当箇所なし	該当箇所なし
<b>全体的な報告ガイダンスの要素</b>	該当箇所なし	該当箇所なし	該当箇所なし

※太枠は、<IR>フレームワークとの差異があった個所である。

## (1) 基本概念の対応

<IR>フレームワークの 3 つある基本概念の中で、価値創造プロセスについては、SR をはじめ OFR と BR では該当する規程がなかったことから、<IR>フレームワークでは、組織の価値創造プロセスの開示を目的としていることに大きな特徴があると考えられる。価値創造プロセスを説明するには、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会関連資本、自然資本の 6 つの資本概念を用いることが重要であり、BR と SR の規程では、この基本概念に該当する規程も見当たらない。

## （２）説明原則の対応

<IR>フレームワークの説明原則の中では、情報の結合性、ステークホルダー関係性、一貫性と比較可能性の3つについて、SR 規程とは差異がみられた。

情報の結合性については、<IR>フレームワークでは内容要素、定量的情報、定性的情報等の要素間の組合せ、相互関連性あるいは相互依存関係の記載を求めているのに対して、SR 規程ではSR は財務諸表に含まれる金額の参照と追加的な説明となることを求めており、<IR>フレームワークと比較して財務諸表との結合に限定したものとなっている。

ステークホルダー関係性については、<IR>フレームワークでは、①重要なステークホルダーとの関係性の質に関する見解の提供と②ステークホルダーの正当なニーズおよび関心をどのように、またはどの程度に理解、考慮、対応しているかの説明を求めている。これに対して、SR では、株主の利害に対する関係性の説明を求めているはいても、「2006 年会社法」によって株主以外のステークホルダーも考慮入れたものとなっていることから、大きくは相違していないように理解することができる。

一貫性と比較可能性については、<IR>フレームワークでは、統合報告書の情報は、期間比較ができる一貫性が求められていると同時に、組織の価値創造能力にとって重要性を有する範囲で他の組織との比較を可能にする方法で表示することが求められている。これに対して、SR と BR の規程では該当する内容は見当たらないが、OFR では期間的な一貫性についてのみ求めている。

## （３）内容要素との対応

<IR>フレームワークの内容要素のビジネスモデルについては、OFR と SR の規程においてビジネスモデルの説明を要求しているが、BR では該当するものが見当たらなかった。また、ガバナンスについても、OFR と BR の規程では見当たらない取締役や執行役員の性別毎の内訳人数の説明が SR 規程では追加されている。このことから、BR 規程にはないビジネスモデルとガバナンス情報の説明が SR 規程で追加されていることから、BR から SR への規程の移行によって<IR>フレームワークへ近づいていっていることが分かる。

## 5 結びに代えて

本章では、英国において、SR の公表が義務づけられるまでの経緯を紹介し、SR 規程と<IR>フレームワークを比較することによって、SR の特徴と公表の意義について検討した。

OFR と BR の規程では、内容に多くの差異があった。しかし、BR を改訂することによって、改訂後の BR では、環境、従業員、コミュニティー等に関する情報、並びに企業の将来事項の説明が要求された。これらの要求は、OFR でも求められていることから、BR 規程の改訂によって、BR が OFR に類似したものになり、その結果、任意開示である OFR が実質的には強制開示が図られていることを明らかにした。

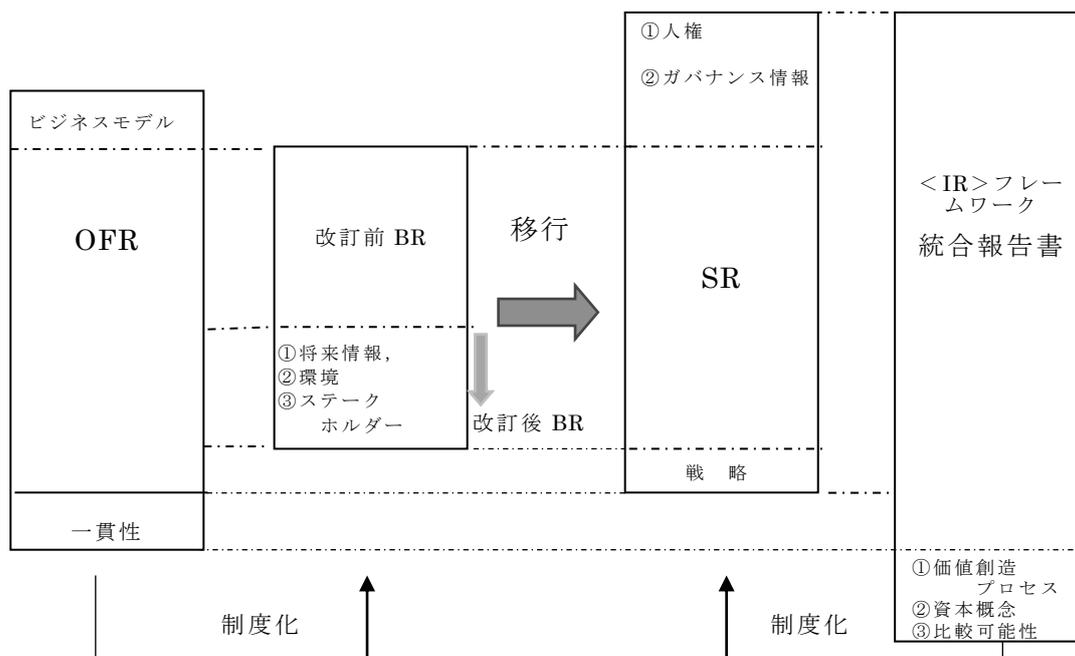
その後、BR から SR への移行によって、取締役報告書から独立した1つの報告書になり、戦略の記載、ビジネスモデルの記載、人権に関する記載、取締役・執行役員・従業員の性別毎の内訳人数のガバナンス情報が追加要求された。これらの記載は<IR>フレームワークで要求されている内容要素であり、SR 規程と<IR>フレームワークを比較してみると、非常に類似したものになっていることが確認できた。しかし、SR 規程には、①財務諸表との連携の説明や財務情報の背景の説明を要求したものが多くみられることから、SR の方が財務的な側面を重視した報告書であるという特徴があり、②<IR>フレームワークの基本概念にある価値創造に対応する説明と③価値創造プロセスを説明するのに重要な、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会関連資本、自然資本の6つの資本概念に関する説明、そして④期間的に比較が可能な一貫性や他の組織との比較可能性をもった方法での表示への要求が存在しないことも確認できた。

本章では、SR の公表が義務づけられるまでの経緯、すなわち OFR から BR、そして BR の改訂から SR の公表までの整理によって、英国では会社法の規制の中で徐々に英国版の統合報告書の充実を図ってきたことを明らかにできた（図表1-6を参照）。

SR は財務諸表と共にアニュアルレポートを構成する報告書の1つであり、またナラティブレポートの1つとして SR を位置づけることによって、英国では統合報告制度の開発を試みていることを理解することができた。ここでの SR の目的は、①財務諸表に関連する背景、②過去業績の分析、③企業の主要な目的と戦略に関する

る見解，並びに企業が直面する重要なリスクとそのリスクが将来の見通しにどう影響を与えるか等に関する情報を提供することである。

図表 1 - 6 OFR, BR, SR と統合報告書の対応



- 1) 設立当時は委員会 (committee) であったが，2011年11月に評議会 (council) に変更を行った。
- 2) European Commission(EC)が2003年7月に公表した以下の現代化指令である。  
Directive 2003/51/EC of the European Parliament and of the Council of 18.6.2003 amending directives 78/660/EEC,83/349/EEC,86/635/EEC and 91/674/EEC on the annual and consolidated accounts of certain types of companies, banks, and other financial institutions and insurance undertakings(Text with EEA relevance), Official Journal of the European Union, L 178, 17.7.2003.
- 3) 2009年6月の内閣改造に伴い，ビジネス，イノベーションおよびスキル省 (Department for Business, Innovation and Skills : BIS) が新設され，これ以降は BIS が会社法を管轄している。
- 4) HM Government[2010]The Coalition: Our programme for government.p.10.

## 【主要な参考文献】

- 伊藤邦雄責任編集[2013]「企業会計制度の再構築」『別冊企業会計』中央経済社。
- 古賀智敏編著[2011]『IFRS時代の最適開示設計－日本の国際競争力と持続的成長に資する情報開示制度とは－』千倉書房。
- 小西範幸[2012a]「コミュニケーションツールとしての統合報告書の役割」『会計』森山書店, 第182巻第3号, 60-75頁。
- ――[2012b]「統合報告における「統合」の考え方」『国際会計研究学会年報』2011年度第2号(通号30号)国際会計研究学会, 5-15頁。
- ――[2012c]「統合報告の特徴とわが国への適用」『企業会計』中央経済社, 第64巻第6号, 18-27頁。
- ――[2012d]「リスク情報と統合報告」『企業における非財務情報の開示のあり方に関する調査研究報告書』財団法人企業活力研究所, 23-27頁。
- ――[2012e]「企業経営に与える統合報告の衝撃－「三様監査」の新時代－」『月刊監査研究』社団法人日本内部監査協会, 第38巻第5号, 1-7頁。
- ――編著[2013]『リスク情報の開示と保証のあり方－統合報告書の公表に向けて－』日本会計研究学会 スタディ・グループ最終報告書。
- ――[2014a]「統合リスクマネジメントと統合報告－三様監査の重要性－」『月刊監査研究』一般社団法人日本内部監査協会, 第40巻第2号, 1-8頁。
- ――[2014b]「財務報告におけるリスク概念の開示と保証の意義」『現代監査』24号, 日本監査研究学会, 72-80頁。
- ――[2014c]「統合報告の国際的動向と財務報告の可能性」『企業会計』中央経済社, 第66巻第5号, 18-27頁。
- 佐藤倫正編著[2012]『国際会計の概念フレームワーク』国際会計研究学会 研究グループ最終報告書。
- 八田進二編著[2009]『会計・監査・ガバナンスの基本課題』同文館出版。
- Accounting Standards Board[2006] *Operating and Financial Review, Reporting Statement*, ASB.
- Cheng, M, and W. Green and P. Conradie and N. Konishi and A. Romi[2014]The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities, *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol.25 No.1, pp.91－119.
- Department of Trade and Industry[2005]*The Companies Act 1985 (Operating and Financial Review and Director's Report etc.) Regulation 2005(SI2005/1011)*, DTI.
- ―― [2006]*The Companies Act 2006*, DTI.
- Department for Business, Innovation and Skills[2010] *Corporate law and governance: The Future of Narrative Reporting: a consultation*, BIS.
- ――[2011] *The Future of Narrative Reporting: Consulting on a New Reporting Framework*, BIS.
- ――[2012] *The Future of Narrative Reporting : A new structure for Narrative Reporting in the UK*, BIS.
- ――[2013]*The Companies Act 2006 (Strategic Report and Director's report ) Regulation 2013(SI2013/1970)*, BIS.
- Financial Reporting Council[2013] *Guidance on the Strategic Report, Exposure Draft*, FRC.
- ――[2014]*Guidance on the Strategic Report*, FRC.
- HM Government[2010]*The Coalition: our programme for government*, Cabinet Office.
- International Integrated Reporting Committee[2011] *Towards Integrated Reporting－Communicating Value in the 21st Century－*, Discussion Paper, IIRC.
- International Integrated Reporting Council[2013a]*International<IR>Framework, Consultation Draft*, IIRC.
- ――[2013b] *International<IR>Framework*, IIRC.
- ――[2013c] *Summary of Significant Issues*, IIRC.
- Porter, E. Michael and Mark R. Kramer[2011]*Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, Volume 89 Issue1/2 ,pp.62-77.

【付記：本研究に関して、平成26年度科学研究費補助金（「基盤研究(B)」 「リスク情報の統合開示に関する総合的研究」 課題番号：25285139）から補助金の交付を受けている】

## 第2章 Form10-K等を使った「統合報告」の可能性

### －米国における統合報告の動向－

#### 1 問題の所在

米国では、1994年に、事業報告の目的適合性と有効性を高めるために、『米国公認会計士協会・財務報告に関する特別委員会報告書』（ジェンキンス委員会報告書）が公表された。同報告書においては、事業報告モデルの基本的な10の要素が示されたが、そこには、「財務データと非財務データ」および「財務データと非財務データに関する経営者の分析」が含まれており、「統合思考」の魁けとみることができる。しかしながら、米国では、今のところ、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する『統合報告書』<sup>1)</sup>を「そのままの形」で導入していこうという動きは、あまりみられない。その1番の理由は、米国においては、Form10-Kや20-F等のSEC宛年次報告書において、非財務情報の開示が求められており、とくに、1982年以降は、「経営者による財政状態および経営成績の検討と分析（MD&A）」の開示が義務づけられている（17 CFR § 229.303）からであると考えられる。MD&Aにおいて開示を求められている情報は、①流動性、②資金源泉、③経営成績、④オフ・バランス取引、⑤契約上の義務の表形式による開示および⑥その他の項目に関して、登録会社の財政状態、キャッシュ・フローの状況および経営成績を理解するために必要であると経営者が考える情報である。SECは、財務諸表情報と非財務情報（MD&A等）を「統合する」という視点を明示的に示しているわけではないが、MD&Aの基本原則の1つとして、財務情報開示全般を強化し、財務情報分析のための背景を提供することをあげており（FR-72 Supplementary Information I .B）、MD&A情報は財務諸表情報を補足・補完する関係にあるとみることができる<sup>2)</sup>。

また、近年、米国においても、『統合報告書』の重要な開示項目である、環境・社会・ガバナンス情報（ESG情報）や持続可能性情報<sup>3)</sup>を年次報告書で開示するための解釈指針等がSECから公表され始めている。気候変動リスクや紛争鉱物に関する解釈指針である。

さらに、2011年7月に、SEC宛年次報告書向けの持続可能性に係る会計基準の設定とその普及を目的として、サステナビリティ会計基準審議会（SASB）が米国にお

いて非営利法人として設立された。SASBは、FASBのように、SECからそうした会計基準の設定に関する「権限」を認められているわけではないが、重要な財務情報と持続可能性情報の全体像を投資家に提供する開示手段としては、Form10-Kや20-Fが最もふさわしいとの立場をとり、いわば、「勝手連」的に活動を展開している<sup>4)</sup>。また、SASBは、これまでに作成されてきた他の持続可能性情報の指針またはフレームワークに対して、各産業内でどのようなトピックが重要であるかを明らかにせず、業界固有の業績メトリクスも提供しておらず、持続可能性情報をForm10-Kや20-Fにおいて統合しようという意図ももっていなかったとの批判を行い、SASBの作成する持続可能性に係る会計基準は、各産業内での他社とのパフォーマンス比較、ベンチマークとの比較を真の意味で可能にさせるものであるとしている<sup>5)</sup>。

具体的には、米国の上場会社を「資源強度（資源の投入、回収量等を可採年数等で重み付けした指標）」と「持続可能性に革新をもたらす潜在的能力」にもとづいて89の業種に分類し<sup>6)</sup>、業種毎に、(1) マテリアリティ・マップー各業種の持続可能性に係るトピックの相対的優先度の一覧表ーを作成した上で、(2) 当該業種にとって重要な持続可能性に係るトピックを中心に、当該トピックに関する開示指針と会計基準を作成することを目指しており、現在、ヘルス・ケア、金融およびテクノロジーと通信の3つのセクターに属する19の業種に対する暫定的開示指針と会計基準<sup>7)</sup>を公表している。

本章では、まず、気候変動リスク情報を例にとり、当該情報を年次報告書で開示するためのSECの解釈指針の内容を、その制度化の経緯を含めて概観する。当該指針は、気候変動リスク情報開示を促進する「起爆剤」となったことは事実であるが、当該指針の内容は、具体性に欠けていると言わざるを得ない一面もあるので、実務では様々な開示が行われ、SECが意図した開示が、必ずしも行われていないのが現状である。

そこで、つぎに、気候変動に関する開示の現状を調査した先行研究を手がかりとして、そうした研究において、「よい」と評価された、Form10-Kと20-Fの開示例（現状における、米国の「ベスト・プラクティス」とみることもしもできる）を3つとりあげ、その内容を紹介する。

最後に、米国において、Form10-Kや20-F等のSEC宛年次報告書において、財務情報と非財務情報を「統合報告」という枠組みの可能性を検討する。

## 2 気候変動リスク情報の解釈指針を求める『請願書』

2007年9月18日、環境に責任をもつ経済のための連合（Ceres）<sup>8)</sup>、カリフォルニア州職員退職年金基金（CalPERS）等の機関投資家およびカリフォルニア州財務監督局等の地方政府機関は、SECに対して、『気候変動リスク開示に関する解釈指針の制定を求める請願書』（Ceres et al.[2007]：請願書）を提出した。

請願書は、まず、気候変動リスクと機会（チャンス）が企業の経営成績および財政状態に対して重大な影響を及ぼすようになってきているのに、当該リスク等に関する企業の「自主的な」開示にはばらつきがみられ、また整合性にも欠けると指摘したうえで、SECに対して、(1) 登録会社が、現行の法規制のもとでも、気候変動に関するすべての重要な情報を開示しなければならない義務を負っていることを確認すること、(2) 登録会社が、気候変動リスクと機会を評価し、当該リスク等が高いかどうかを分析し、高い場合には、当該リスク等を開示するために役立つ指針を作成することおよび(3) 登録会社—とくに温室効果ガスの排出量が多く、排出規制を受けている産業に属する登録会社—による、気候変動リスク開示の十分性を慎重にチェックし、気候変動リスクと機会に関する重大な情報を開示していない場合には、当該会社に対して、証券諸法に従った義務を果たすよう是正措置を講じることを求めた（Ceres et al.[2007] pp.9-10）。

なお、請願書は、企業を取り巻く状況にもよるが、つぎの3つのリスク等に関する情報開示が求められるとしている（Ceres et al.[2007] p.9）。

- ・ 企業の経営成績または財政状態に重大な影響を与える、気候変動に関連する物的リスク
- ・ 現行および想定される温室効果ガス規制に関連する財務的リスクと機会
- ・ 気候変動に関連する法的手続

## 3 気候変動に関連する開示に係る SEC の解釈指針

2010年1月27日、SECは、登録会社が、現行のSECの開示要件を気候変動に関連して生じる事業上または法的事項に適用しようとする際の解釈指針『気候変動に関連する開示に係る委員会の指針』（SEC[2010]：解釈指針）を公表した。

解釈指針は、気候変動への適用が想定される Regulation S-K の規定として、Item

101（事業概況）、Item103（法的手続）、Item303（MD&A）およびItem503（c）（リスク要因）の4つをあげたうえで、気候変動によってこれらの規定にもとづく開示がForm10-Kや20-F等において必要となるケースとして、①米国内の法規制によって必要となるケース、②国際協定によって必要となるケース、③気候変動に関する法的、技術的、科学的進展をもたらす間接的帰結によって必要となるケースおよび④気候変動の物理的影響によって必要となるケースの4つを例示している。

### （1）米国内の法規制によって気候変動に関する開示が必要となるケース

まず、連邦、州および地方政府によって温室効果ガス排出に関する法規制が強化されてきていることをうけて、Item101は、環境対策装置に対する資本支出が重大である場合、当年度、次年度および引き続き当該支出が重大であると見込まれるそれ以降の年度にわたる、当該支出見積額を開示しなければならないと規定している（§ 229.101.（c）（x ii）<sup>9)</sup>）。

Item503（c）は、「株式募集を投機的なものにしたり、危険にさせる最大の要因を、必要に応じて、『リスク要因』というタイトルのもとで開示しなければならない」という包括的な規定であるが（§ 229.503（c））、解釈指針によれば、温室効果ガスに係る法規制によってとくに影響を受ける登録会社は、その企業が直面している具体的なリスク要因を開示すべきであり、どの会社にも当てはまるような一般的なリスク要因の開示をしてはならないとされている（SEC[2010] p.22）。

Item303は、流動性、資本源泉、経営成績、オフバランスシート取引等の項目を設けて、登録会社の経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況について、経営者が討議と分析を行うことを求めている。そして、流動性の項目では、登録会社の流動性の大幅な低下または上昇に結びつく、または結びつくと合理的に考えられる、既知の要求、コミットメント、事象または不確実性を確認し、重大な問題があれば、当該問題を解消するために登録会社が行っているまたは行うことを計画している、一連の行動を示すことが求められている（§ 229.303（a）（1））。

解釈指針は、既知の不確実性の例として、気候変動に関する審議中の法規制を例にあげ、そうした法規制がMD&Aにおいて開示を求められるかどうかは、つぎの2段階によって決定されるとしている（SEC[2010] p.23）。すなわち、まず、経営者は、審議中の法規制が成立すると合理的に考えられるかどうかを判断し、成立するとは

合理的に考えられない場合をのぞき、当該法規制が、成立した場合には、登録会社に重大な影響を与えると合理的に考えられるかどうかを、さらに判断しなければならない、とされている。なお、経営者は、登録会社に重大な影響を与えるとは合理的に考えられない場合を除いて、当該影響を MD&A において開示しなければならない。

また、解釈指針によれば、登録会社は、審議中の法規制を評価する場合、その負の帰結－リスク－だけでなく、正の帰結－機会－も評価すべきであるとされている（SEC[2010] p.23）。

最後に、解釈指針は、気候変動に関連する、審議中の法規制に起因して開示が必要となるかもしれない具体的なリスクまたは機会として、つぎの3つを例示している（SEC[2010] p.24）。

- ・「キャップ・アンド・トレード」システムのもとでの、温室効果ガスの排出権の購入または売却によるコストまたは利益
- ・規制上限をこえないように温室効果ガスの排出を減少させるための、機械装置の改良に必要なコスト
- ・当該法規制による直接的影響によって生じる、登録会社の製品またはサービスに対する需要の増減に起因する利益または損失の増減および当該法規制が販売製品のコストを増減させることによる、間接的な利益または損失の増減

## （２）国際協定によって気候変動に関する開示が必要となるケース

解釈指針は、国連気候変動枠組条約、京都議定書、EU の域内排出量取引制度等、気候変動に関連する国際協定等に係る義務によっても、気候変動に関する開示が必要となることを指摘し、そうした協定等によって影響を受けることが合理的に考えられる登録会社は、成立の可能性があるすべての協定等の動向を監視し、MD&A の開示義務に該当するかどうか、該当する場合には、その潜在的影響を検討しなければならないとしている（SEC[2010] p.23）。

### **(3) 気候変動に関する法的、技術的、科学的進展がもたらす**

#### **間接的帰結によって気候変動に関する開示が必要となるケース**

解釈指針は、気候変動に関する法的、技術的、科学的進展が登録会社の新製品や新たなサービスに対する需要を作り出したり、現行の製品やサービスに対する需要を減少させることがあることを指摘し、そうした進展がもたらすと考えられる間接的影響の例として、つぎの5つを例示している（SEC[2010] p.25）。

- ・ 大量の温室効果ガスを排出する製品に対する需要の減退
- ・ 競合製品より温室効果ガスの排出量が少ない製品に対する需要の増大
- ・ 革新的新製品を作る競争の激化
- ・ 代替的エネルギー源からエネルギーを生成し、伝送する需要の増加
- ・ 例えば、掘削サービスや機械のメンテナンス・サービスのよう、炭素系のエネルギー資源に関連するサービスに対する需要の減退

そして、解釈指針は、これらの間接的帰結を①リスク要因として、または②MD&Aにおいて、場合によっては、③事業概況において開示することが求められるとしている（SEC[2010] p.25）。

解釈指針は、気候変動に起因する間接的リスクの例として、登録会社の評判に対する影響をあげ、リスク要因において開示することを検討する必要があるとしている（SEC[2010] p.26）。すなわち、登録会社の事業の性質や世論に影響を受ける度合いによって異なるが、登録会社は、自社の温室効果ガス排出に関連して利用可能なデータを一般大衆がどのように知覚しているかによって、評判の失墜に起因する経営成績や財政状態に対する負の帰結がもたらされる可能性があるかどうかを検討しなければならないのである。

### **(4) 気候変動の物理的帰結によって気候変動に関する開示が必要となる**

#### **ケース**

解釈指針によれば、気候変動の重大な物理的帰結は、登録会社の経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があるため、気候変動に影響を受けやすい登録会社は、そうした影響に起因する重大なリスクを開示するかどうかを検討しなければならないとされている（SEC[2010] pp.26-27）。なお、解釈指針は、悪天候が登録会社にもたらしうる帰結として、つぎの5つを例示している（SEC[2010] p.27）。

- ・海岸沿いに集中して操業を行っている登録会社に対する物的損害や、例えば、製造工程または製品の輸送過程等における、操業の中断
- ・ハリケーンや洪水等の悪天候による操業の中断が、主要顧客または納入業者に及ぼす、間接的な財務・業務への影響
- ・保険会社および再保険会社に対する保険請求の増大
- ・干ばつまたはその他の気候変動によって影響を受ける地域における、農業生産力の低下
- ・悪天候の被害をうける地域にプラントがあったり、操業している登録会社に対する、保険料の高騰、免責金額の上昇または保険の利用可能性の低下

#### 4 気候変動に関する開示の現状

解釈指針の公表を受けて、気候変動に関する開示の現状に対する調査が相次いで行われた。米国議会調査局レポート（Shorter[2013]）は、投資家の視点からの調査として、Coburn et al.[2011]、Adrio[2012]および Coburn et al.[2012]を、証券諸法に通じた法律事務所の視点からの調査として、Davis Polk & Wardwell [2011]を、金融の職業的専門家の視点からの調査として、Karol[2011]を紹介しているが、ここでは、Coburn et al.[2011]を取り上げる。

Coburn et al.[2011]は、解釈指針と同様に、開示が必要となるケースを4つに分けて、それぞれのケースにおいて、具体的な開示を、「よい」、「普通」および「悪い」の3段階で格付けしたうえで、「よい」と評価された例はまれで、ほとんどが「普通」か「悪い」か、開示がなかったとし（p.17）、株式公開会社の気候変動に関する開示は、近年、多少改善してきているが、投資家が法規に従って提供されると期待する開示が行われないことも非常に多い、と結論づけている（p.33）。ここでは、「よい」と評価された3つの開示例を取り上げる。

##### （1）米国内の法規制によって開示が必要となるケース

この場合に Coburn et al.[2011]が「よい」と評価する条件は、現行の、または審議中の法規制が会社に対して与える財務的影響を詳細に説明していることであり（p.20）、電力会社の AES 社が「よい」ケースとして取り上げられている。

AES 社の 2009 年度 10-K 報告書は、Item1A リスク要因において、「政府の規制および法に関連するリスク」という見出しのもとで、つぎのような記載を行なっている（AES[2010] p.78）。

「これらの前提に基づくと<sup>10)</sup>、当社が北東部地域温室効果ガス排出量取引制度（RGGI）に準拠するためのコストは、2010 年から 2011 年にかけて、毎年、約 1 億 7,500 万ドルと見積もられる。」

## **（２）国際協定によって開示が必要となるケース**

この場合に Coburn et al.[2011]が「よい」と評価する条件は、現行の、または審議中の国際協定が会社に及ぼす財務的影響を詳細に説明していることであるが、同書は、該当する会社はなかったとしている（p.21）。

## **（３）気候変動に関する法的、技術的、科学的進展がもたらす間接的帰結 によって開示が必要となるケース**

この場合に Coburn et al.[2011]が「よい」と評価する条件は、規制または景気動向によって生じた機会についても説明し、可能な場合には、影響額を数量化していることであり（p.22）、シーメンス社が「よい」ケースとして取り上げられている。具体的には、シーメンス社の 2010 年度 20-F 報告書は、Item4 会社情報において、戦略という項目を設け、さらに「環境ポートフォリオ」という見出しのもとで、つぎのような記載を行っている（Siemens[2010] pp.35-36）。

「(前略) 環境ポートフォリオは、つぎの 3 つのカテゴリーに分けられる。すなわち、複合サイクル発電所、省電力型電球そしてインテリジェントビルテクノロジーのような、エネルギー効率がきわめて優れている製品およびソリューション、風力タービンや太陽光発電のような、再生可能なシステムおよび水と大気を清浄するための環境技術である。(中略) 2010 会計年度終了までに提供されるシーメンス社の製品およびソリューションによって、顧客の二酸化炭素排出量は毎年約 2 億 6,700 万トン削減される。こうした環境保全上の利点に加えて、わが社は、環境ポートフォリオによって、魅力的な市場で有利に競争を進めることができ、利益を上げながら成長することが可能となっている。(中略) 本年度に環境ポートフォリオから生み出された収益は 276 億ユーロであり、2009 年度の同収益 268 億ユーロを上回っている。

このことは、2010 会計年度において、環境ポートフォリオからの収益がわが社全体の収益の約 36%に達していることを意味する。わが社は、環境ポートフォリオに対して成長の機会があるとみているので、2014 会計年度末までに、同ポートフォリオから 400 億ユーロ以上の収益を稼得するという新たな目標を設定している。(中略) わが社は、2010 会計年度の環境ポートフォリオに対する報告結果に関するレビューを受けるために、独立会計士事務所と限定的保証契約を結んだ。(中略) 当該レビューの結論は、環境ポートフォリオに対する報告結果を消極的に保証するものであった。(後略)」

なお、シーメンス社は、独立した報告書として、『環境ポートフォリオ報告書』を公表しており、2013 年度の当該報告書(2013 報告書)の末尾には、Ernst & Young 会計事務所(EY)による「独立保証報告書」(保証報告書)が添付されている(Siemens[2013] pp.8-9)。

保証報告書は、「契約の内容」、「契約の限界」、「報告規準」、「経営者の責任」、「保証者の責任」、「実施した手続の概要」、「結論」の 7 つに区分されており、2013 年報告書の報告原則が温室効果ガス(GHG)プロトコルイニシアチブによって策定された「GHG プロトコル事業者排出量算定報告基準—改訂版」と「GHG プロトコルプロジェクト排出削減量算定基準」にもとづいて作成されていること、EY は、国際保証契約基準(IASE) 300「歴史的財務情報の監査またはレビュー以外の保証契約」に準拠して、限定保証業務を実施したこと等が記載されたうえで、つぎのような「結論」が記載されている(p.9)。

「限定的保証を得るために実施したわれわれの手続に基づくかぎり、われわれは、『環境ポートフォリオ報告書 2013』のシーメンス環境ポートフォリオ 2013 区分が、すべての重要な点において、上記の『報告原則』に準拠して作成されていないと、われわれが考える原因となるような事項には、なにも気がつかなかった。」

#### **(4) 気候変動の物理的帰結によって開示が必要となるケース**

この場合に Coburn et al.[2011]が「よい」と評価する条件は、気候変動リスク等の特質に関する詳細情報を提供し、可能な場合には当該リスク等を数量化することであり(p.24)、チキータ社が「よい」ケースとして取り上げられている。具体的には、チキータ社の 2009 年度 10-K 報告書は、Item1A リスク要因において、「悪天候、自

然災害、農作物の病虫害およびその他の自然環境がわが社のビジネスに対して多大な費用と損害をもたらす可能性がある」という見出しのもとで、つぎのような記載を行っている（Chiquita[2009] pp.13-14）。

「わが社の経営成績は、過去において、様々な気候関連事象によって、大きな影響を受けてきている。例えば、2008年12月に、わが社所有の農園をおそったコスタリカとパナマの洪水の結果として、わが社は、農園の修復、果樹の植え替え等に関係する物流コストを含めて、約3,300万ドルの追加負担を強いられた。（中略）バナナ、レタス等の製品は、干ばつ、異常高温、ハリケーン、暴風、洪水等によって影響を受ける可能性がある。とくに洪水は、熱帯の低地で栽培されることが一般的であるバナナに影響を及ぼす場合がある。（中略）こうした要因によって引き起こされる劣悪な生育環境によって、農産物の収穫量および品質が低下する可能性がある。極端な場合には、収穫量がゼロになることもありうる。こうした要因によって、結果として、売上高の減少や、自社所有または経営農場の場合には、追加的農業技術の実施または農薬のための支出、インフラ整備のための支出、損害を受けた農産物の植え替えのための支出に伴うコストが増加する場合がある。バナナ、レタス等の製品について、他の生産者から、短期的に代替品を調達する必要がでてくる場合には、追加的コストが生じることがある。（中略）悪条件が業界全体に拡がったときには、供給は制限され、顧客に対する義務を履行するために必要な農産物の価格が上昇する場合がある。とくに北米では、顧客と固定価格で契約を結ぶことが一般的であるので、こうした価格上昇分を顧客に転嫁することは困難となるであろう。」

## 5 Form10-K等における「統合報告」の可能性

### （1）「情報の結合性」の観点からの検討

IIRC[2013]は、統合報告書が既存の法的要請に対応する形で作成される場合であっても、当該報告書が<IR>フレームワークに準拠して作成されていれば、『統合報告書』（IIRC[2013]が定義する統合報告書）とみなすことができるとしており

（para.1.14）、Form10-Kや20-Fも『統合報告書』とみなされる可能性は十分ある。この場合、最大の障害は、「フレームワークに準拠する」とは、IIRC[2013]において、太字の斜体で示されている19の要求事項<sup>11)</sup>をすべて適用することである

(para.1.17), とされている部分である。こうした要求事項に「重要度」による優先順位をつけることは難しいが, ここでは, 「情報の結合性」と「比較可能性」をとりあげて, Form10-K 等における「統合報告」の可能性を考えることにする。

<IR>フレームワークによれば, 『統合報告書』は, 組織の長期にわたる価値創造能力に影響を与える要因の組合わせ, 相互関連性および相互関係の全体像」を示さなければならないとされている (para.3.6)。「組織の長期にわたる価値創造能力に影響を与える要因」という表現は抽象的であり, どのようなものをいうのかを具体的に示すことは難しいが, 財務報告の内容と非財務報告の内容の双方がそうした能力に影響を与えることは明らかであり, 『統合報告書』には, それら 2 つの報告を「統合」して報告するという考え方がその基礎にあるということができよう。

これに対して, SEC は, 主として財務諸表および附属明細表の様式および内容を規制する Regulation S-X の規定と非財務情報の表示形式および内容を規制する Regulation S-K の規定との間で, これらを「全面的に」「統合」するという考え方をとっていない。もちろん, 部分的には, 両者の報告は「連携」しており, 例えば, MD&A の基本原則の 1 つは, 「投資家が経営者の目を通して登録会社の財務諸表を見ることを可能とするように, 記述情報を提供すること」であるとされている

(SEC[2003], Supplementary Information I.B)。また, 損失型偶発事象については, 財務諸表本体で計上される見積額と注記に記載される「重要な見積り」に関する情報が, MD&A に記載される「きわめて重要な会計上の見積り」に関する情報と連携しうることも示されている (山崎[2013])。

したがって, 「情報の結合性」という観点から, Form10-K や 20-F 等をみた場合, SEC が, 「統合報告」という考え方を採用するかどうかは鍵となると考えられる。なお, FASB のハーツ前議長は, 「開示フレームワーク」プロジェクトを開始した 2009 年 7 月 8 日に, 当該プロジェクトの目的の 1 つとして, 「財務諸表, MD&A および企業の公的報告パッケージのその他の部分において提供される情報を, より統合するための方法を模索すること (強調筆者)」をあげており (FASB[2012] p.70), FASB (財務諸表の会計基準の設定機関) から, SEC (MD&A 等の非財務情報の作成・報告基準の設定機関) に対して, 「統合報告」の枠組み作りが働きかけられるかどうかにも注目されるところである。

## (2) 「比較可能性」の観点からの検討

フレームワークによれば、『統合報告書』の情報は、期間を超えて首尾一貫し、組織の長期にわたる価値創造にとって重要性のある範囲において、他の組織との比較を可能とする方法によって表示」しなければならないとされている (para.3.54)。

ここで、まず問題となるのは、「組織の長期にわたる価値創造にとって重要性のある範囲 (強調筆者)」という部分である。SEC[1999]は、重要性 (materiality) に関して、「ある事項は、合理的人間がそれを重大 (important) であると考えらるであろう可能性が相当高いならば、『重要 (material)』である」と定義しており (1・Interpretive Response)、現在のところ、重要性と組織 (企業) の長期的な価値創造能力とを結びつけるという視点を全面的に採用しているわけではない<sup>12)</sup>。

MD&A を作成する際の一般原則に関する、規制当局と発行体 (企業) 向けのガイダンスを示した IOSCO[2003]は、加盟国の MD&A に共通する目的を 4 つあげているが、そのうちの 1 つは、「MD&A タイプの開示は、利益とキャッシュ・フローの様々な構成要素とそれらが継続的に発生するかどうかに関する情報を提供することによって、投資家が、将来における利益とキャッシュ・フローの持続可能性に関してより良い予測を行うことを可能とさせる (強調筆者)」というものである。IOSCO が、IFRS に対するような「支持」を MD&A や『統合報告書』に与える可能性は、今のところ低いと考えるが、SEC をはじめとする規制当局が、公開企業の企業内容開示において、企業の長期的な価値創造能力を重視していくことは十分考えられる。また、企業の経営者や投資家の考え方が、財務諸表—企業の短期・中期の価値創造能力—を重視するものから『統合報告書』—組織の長期にわたる価値創造能力—を重視するものへと変化していき、例えば、証券市場において、社会的責任投資 (SRI) 等がその存在感を一層増していくようなことがあれば、重要性に関する上記の SEC の考え方も変化する可能性があると考えられる。

つぎに、「他の組織との比較を可能とする方法」とは、具体的には、どのようなことをいうのであろうか。<IR>フレームワークは、比較可能性を高める手段として、つぎのものを例示している (para.3.57)。

- ・ (業種または地域の) ベンチマーク・データの利用
- ・ 比率形式による情報の表示 (売上高に占める研究開発費の割合、アウトプット単位当たりの炭素排出量等)

・類似した活動を行う他の組織に共通して利用される定量的指標の報告

Form10-K や 20-F のうち、財務情報の部分については、当然、「比較可能」であるので、当該情報を補足・補完する関係にある非財務情報にも、「比較可能性」という考え方がないわけではない。例えば、すでにふれたように、Item101 においては、環境対策装置に対する資本支出が重大である場合、登録会社は、当年度、次年度および引き続き当該支出が重大であると見込まれるそれ以降の年度にわたる、当該支出見積額を開示しなければならないが、こうした金額は、当然「比較可能」である。しかしながら、第4節(3)でみたように、米国における気候変動に関する開示等、非財務情報開示の現状をみると、例えば、「気候変動に係る法規制が会社に与える財務的影響」、「気候変動に係る法的、技術的、科学的進展がもたらす間接的影響」、「気候変動に係る物理的影響」等について、具体的な数字をあげて開示を行っている企業は、ほんの一握りであり、そのような開示が行われている場合でさえ、フレームワークによって推奨されている、ベンチマーク・データの利用、比率形式による情報表示、類似した活動を行う他の企業と共通して利用される定量的指標の報告等が行われることはなかった。Form10-K や 20-F の非財務情報に関する部分は、現状では、「比較可能」ではないと言わざるをえない。

したがって、Form10-K や 20-F が「比較可能」となるためには、SASB が提案しているように、業種毎に、持続可能性に係るトピックの相対的優先度を決定し、優先度の高いトピックを中心に、会計メトリクスや測定単位を決めるといった方法がとられる必要があるかもしれない。

## 6 結びに代えて

本章においては、本年の1月、IIRC と SASB が、両者のより一層の提携をはかる覚書を締結したという状況を踏まえ、米国において、Form10-K や 20-F 等を使った「統合報告」が可能であるかどうかを検討した。SASB は、IIRC が提唱する『統合報告書』そのものを米国において新たに作っていくのではなく、Form10-K や 20-F を使って、財務情報と非財務情報を「統合報告」という「現実的」路線を目指しており、その点は高く評価することができる。しかしながら、SASB に対する SEC の支持や IIRC に対する IOSCO 等の支持は、「統合報告」を制度化するためには明ら

かに不十分であり、Form10-K や 20-F の開示の現状—とくに、非財務情報開示では、ほとんど「比較可能性」が考慮されていない現状—を考えると、近い将来、Form10-K や 20-F 等による「統合報告」が実現する可能性は低いと考えるべきなのかもしれない。ただ、FASB や IOSCO においても、「統合報告」や非財務情報開示の重要性は認識されており、Ceres 等の機関投資家が社会的責任投資の一層の拡大等を求める声を強めていった場合には、SEC や IOSCO も「統合報告」の実現に大きく舵を取る可能性も残されているのではないだろうか。

---

<sup>1)</sup> IIRC[2013]は、統合報告書を「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績および見通しが、どのように短、中、長期の価値創造を導くかについての簡単なコミュニケーション」と定義している(para.1.1)。本稿では、IIRC[2013]の『国際統合報告フレームワーク』(<IR>フレームワーク)に準拠して作成される(<IR>フレームワークのすべての要求事項が適用される)統合報告書を『統合報告書』とよぶことにする。

<sup>2)</sup> 米国においては、財務諸表情報と MD&A 記載情報との間に「一体性」がみられる。例えば、山崎[2013]を参照のこと。

<sup>3)</sup> <IR>フレームワークにおいては、ESG 情報あるいは持続可能性情報という用語を使って、そうした情報を『統合報告書』に記載すべきであることが明示的に示されているわけではない。しかしながら、『統合報告書』に記載されるべき 8 つの内容要素には、「組織概要と外部環境」および「ガバナンス」が含まれており(IIRC[2013], para.4.1)、外部環境に影響を与える重大な要因として「社会的課題」および「環境課題」が例示され、さらに、前者の課題に関しては人権が、後者の課題に関しては気候変動が例示されている(para.4.7)。

<sup>4)</sup> 2014 年 1 月 16 日、SASB と IIRC は、両者のより一層の提携をはかり、企業開示を進化させ、株主に対する価値の伝達を向上させるための覚書を締結した。その席上で、SASB の創立者兼常任理事のロジャース氏は、「SASB の基準は、米国の資本市場において、統合報告を実現させていくものである」と述べているのに対し(<http://www.theiirc.org/2014/01/16/sasb-and-iirc-announce-memorandum-of-understanding> . 2014 年 6 月 1 日訪問)、SEC のギャラガー委員は、「(前略)財務会計の分野で FASB の基準を一般に認められたものとしていることをのぞき、SEC は、外部の非政府組織に、開示要件の設定責任を委譲してはいないし、またそうすべきでもないということを強調する必要がある。(中略)SASB のような団体が強制的開示要件の設定において役割を果たすことはいっさいない、ということを経験に留めることが重要である。」と述べて(Gallagher[2014], III. Remaining the Right Regulator)、SASB の「役割」に否定的な見解を示している。なお、SASB も、SASB の基準は、該当する産業に属するほとんどの企業に対して重要な影響を及ぼす、持続可能性に係る事項またはトピックに関する最小限度の開示指針と会計基準を提供するものであるが、いかなる情報が重要であり、Form10-K や 20-F に記載する必要があるかどうかを最終的に決定する責任は各企業にある、との立場をとっている(SASB[2013], pp.8-9)。

<sup>5)</sup> The Need for SASB, What Makes SAAB Different?, <http://www.sasb.org/sasb/need>. 2014 年 5 月 27 日訪問

<sup>6)</sup> SASB の産業分類は、3 つのレベルで行われている。すなわち、米国の全産業は、ま

ず、ヘルス・ケア、金融、テクノロジーと通信等の10のセクターに大分類され、大分類はさらに35の産業別ワーキンググループに中分類され、中分類はさらに89の業種に小分類されている。

- 7) 例えば、『半導体産業に対する持続可能性に係る会計基準』では、「重要な持続可能性に係るテーマと会計メトリクス」として、次の図表が示されている(SASB[2014], Table 1)。

図表 産業における優先度の高い持続可能性に係るトピックと会計メトリクス

優先度の高いトピック	会計メトリクス	カテゴリー	測定単位
温室効果ガスの排出	スコープ1排出総量およびペルフルオロ化合物からの総排出量	定量的	tonsCO <sub>2</sub> e
	スコープ1排出量を管理する長期・短期戦略または計画の説明	検討と分析	—
製造過程におけるエネルギー管理	エネルギー消費総量とそこに占めるグリッド電力、再生可能エネルギーの割合	定量的	ギガジュールズ, %
製造過程における水と廃棄物の管理	回収された水の総量とそこに占めるリサイクル水、水ストレスの基準値が高いまたはきわめて高い地域の水の割合	定量的	m <sup>3</sup> , %
	製造過程から生じる有害廃棄物量とそれがどれだけ再生されたかの割合	定量的	トン, %
国際的熟練労働者の採用と管理	外国人従業員およびオフショアで働く従業員の割合	定量的	%
従業員の健康と安全	従業員が健康被害に晒される機会を評価し、監視し、減少させるための努力に関する説明	検討と分析	—
	従業員の健康と安全を侵害したことに関連する法的および行政上の罰金や和解金の額	定量的	アメリカドル
製品のライフサイクル管理	製品の売上に占める IEC62474 によって申告すべき物質を含む売上の割合	定量的	%
	サーバー、デスクトップ、ラップトップに対するシステムレベルにおけるエネルギー効率の割合	定量的	ssj_ops/watt 等
サプライ・チェーン・マネジメントと原料調達	製品の売上に占める主要国防物質を含む収益の割合	定量的	%
	サプライ・チェーンの中で、紛争鉱物を含まないと検証されている、タングステン、すず、タンタル、金の精錬所の割合	定量的	%
知的財産権の保護と競争行動	主要国防物質と紛争鉱物の使用に係るリスク・マネジメントに関する経営者の検討	検討と分析	—
	特許権訴訟の件数、そのうち、勝訴した件数と特許権保持者としての件数	定量的	件数
	反競争的行為に関連する法的および行政上の罰金や和解金の額	定量的	アメリカドル

なお、SASBの持続性に係る会計基準は、89の業種すべてに対するものが完成し、米国国家規格協会のような外部認証団体によってレビューされるまで、暫定版とされている(SASB[2013], p.11)。

- 8) Ceres(Coalition for Environmentally Responsible Economies)は、1989年に米国において設立された、投資家、環境保護団体およびその他の公益を代表する機関からなるネットワーク組織であり、持続的発展に挑戦している企業とともに活動している。また、Ceresは、50以上の機関投資家から構成され、4兆ドルの資産を保有している「気候変動リスクに対する投資家ネットワーク」を運営している(Ceres et al.[2007], p.A-2)。
- 9) 解釈指針(SEC[2010])公表後、現在まで4年あまり経過しているため、本章では、2014年5月12日現在のELECTRONIC CODE OF FEDERAL REGULATIONSを参照して、Regulation S-Kの内容を確認している。
- 10) AES社の2009年度10-K報告書には、数値の見積りに使用したモデルや方法、会社に対する実際の財務的影響額は、こうした見積額とは異なる可能性があること等が記載されている(AES[2010], p.78)。
- 11) <IR>フレームワークは、<IR>フレームワークの利用に関して4つの要求事項—報告

書の形式および他の情報との関係性、<IR>フレームワークの適用、統合報告書に対する責任(paras.1.12, 1.17, 1.18 and 1.20)、説明原則に関して7つの要求事項—戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、ステークホルダーとの関係性、重要性、簡潔性、信頼性と完全性、一貫性と比較可能性(paras.3.3, 3.6, 3.10, 3.17, 3.36, 3.39 and 3.54)そして内容要素に関して8つの要求事項—組織概要と外部環境、ガバナンス、ビジネスモデル、リスクと機会、戦略と資源配分、業績、見通し、作成と表示の基礎(paras.4.4, 4.8, 4.10, 4.23, 4.27, 4.30, 4.34 and 4.40)を規定している。

<sup>12)</sup> なお、第3節(1)でふれたように、Regulation S-Kの規定の中には、当年度、次年度だけではなく、「引き続き環境対策装置に対する資本支出が重大であると見込まれるそれ以降の年度」についても、「当該支出見積額を開示しなければならない」といった規定もみられ、短期・中期的視点だけではなく、長期的視点で「重要性」を考えている部分も存在している。

#### 【主要な参考文献】

- 寺田良二[2013]「米国における財務報告上の持続可能性情報開示」  
<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-service/sustainability/knowledge/column/assets/pdf/csr-sustainability-info130517.pdf>. 2014年4月27日訪問。
- 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社[2013]「財務情報と非財務情報の国際的統合に向けた国際動向」『リスクマネジメント最前線』2013-9, 1~4頁。
- 山崎秀彦[2013]「財務諸表と財務諸表外情報(MD&A)との一体開示—財務諸表における損失型偶発事象の開示とMD&Aにおける『きわめて重要な会計上の見積り』との関係を中心として—」『会計』第183巻第5号, 607~621頁。
- Adrio, B.[2012] *Cleaving the Waters: A Review of Corporate Water Risk Disclosure in SEC Filings*, Ceres.
- AES Corporation[2010] *Form10-K Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of The Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year Ended December 31, 2009*, SEC.
- American Institute of Certified Public Accountants. Special Committee on Financial Reporting[1994] *Improving Business Reporting-A Customer Focus*(八田進二・橋本尚訳[2002]『アメリカ公認会計士協会・ジェンキンス報告書 事業報告革命』白桃書房)
- Ceres et al.[2007] *Before the U.S. SEC Petition for Interpretive Guidance on Climate Risk Disclosure*, SEC.
- Chiquita Brands International[2010] *Form10-K Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of The Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year Ended December 31, 2009*, SEC.
- Coburn, J. et al.[2011] *Disclosing Climate Risks & Opportunities in SEC Filings—A Guide for Corporate Executives, Attorneys & Directors—*, Ceres.
- [2012] *Sustainable Extraction?—An Analysis of SEC Disclosure by Major Oil & Gas Companies on Climate Risk & Deepwater Drilling Risk—*, Ceres.
- Davis Polk & Wardwell [2011] *Environmental Disclosure in SEC Filings—2011 Update*.
- FASB[2012] Discussion Paper *Disclosing Framework*.
- Gallagher, D.M.[2014]“Remarks at the 26th Annual Corporate Law Institute, Tulane University Law School : Federal Preemption of State Corporate Governance  
(<http://www.sec.gov/News/Speech/Detail/Speech/1370541315952#.U4sH6SyKBD8>. 2014年6月1日訪問)
- IIRC[2013] *The International <IR> Framework*(日本公認会計士協会訳[2014]『国際統合報告 フレームワーク 日本語訳』)
- IOSCO[2003] *General Principles Regarding Disclosure of Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations*(金融庁仮訳[2003]『経営者による財政状態及び経営成績の検討と分析(MD&A)に関する一般原則』)
- Karol, T.[2011]“SEC Climate Change Disclosure Cooling Off”*ABA Environmental Disclosure Committee Newsletter*, Vol.8, No.1, pp.14-17.
- Ruggie, J.(the Special Representative of the Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises) [2011] *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations“Protect, Respect and Remedy”Framework*

(アジア・太平洋人権情報センター・サステナビリティ日本フォーラム訳[2012]『ビジネスと人権に関する説明原則：国際連合「保護、尊重及び救済」枠組実施のために』).

SASB[2013] *Conceptual Framework of the Sustainability Accounting Standards Board*.

SEC[1999] Staff Accounting Bulletin: No.99-*Materiality*.

———[2003] Release Nos.33-8350 ; 34-48960 ; FR-72 Interpretation : *Commission Guidance Regarding Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operation*.

———[2010] *Commission Guidance Regarding Disclosure Related to Climate Change*.

Shorter, G.[2013]“SEC Climate Change Disclosure Guidance: An Overview and Congressional Concerns”*CRS Report for Congress*, R42544.

Siemens Aktiengesellschaft[2010] *Form10-F Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of The Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year Ended September 30, 2010*, SEC.

Siemens[2013] *Environmental Portfolio Report 2013*.

## 第3章 経営者による説明の特徴と課題

### －IASBにおける統合報告の動向－

#### 1 はじめに

2010年12月に、国際会計基準審議会（International Accounting Standards Board: IASB）は『IFRS実務ステートメント』「経営者による説明」（IFRS Practice Statement, Management Commentary）（実務ステートメント）を公表した。経営者による説明（MC）とは、国際財務報告基準（IFRS）により作成された財務諸表に関連する説明的な報告書であり、企業の財政状態、財務業績およびキャッシュフローについての歴史的説明だけでなく、財務諸表に表示されていない企業の見通しおよび他の情報に関する説明を提供するものである。

実務ステートメントの公表までに、『論点の整理』「MC」（Discussion Paper, Management Commentary）（DP）と『公開草案』「MC」（Exposure Draft, Management Commentary）（ED）が公表されており、それぞれにいくつかの問いが設けられ、コメントが求められている。当該コメントは、MCの特徴を理解する上で重要な論点になると考えられるため、コメントを通して、DPからEDを経て、実務ステートメントに至るまでの変遷を検討してみる。これに加えて、2013年12月に国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council: IIRC）が公表した国際統合報告フレームワーク（<IR>フレームワーク）と比較して異同点を明らかにすることで、MCの特徴を検討してみる。それは、IIRCはこのIASBでのMCに関する一連の議論を考慮に入れて、<IR>フレームワークの公表へ向けた作業を開始しているためである。

#### 2 経営者による説明（MC）に関するプロジェクト

##### （1） DPから実務ステートメント公表までの経緯

実務ステートメントの公表に至るまでの主な経緯は以下のとおりである。

2002年10月 MCに関するプロジェクトの立ち上げ

2005年10月 DP公表

2006年4月	DPに対するコメント締切
2007年12月	プロジェクトをリサーチアジェンダから アクティブアジェンダへ移行
2009年4月	公表するEDのスタッフドラフトについて議論
2009年6月	ED公表
2010年3月	EDに対するコメント締切
2010年12月	実務ステートメント公表 → プロジェクト完了

2002年10月に行われた会議において、IASBとそのパートナーである基準設定主体との間で、IASBはMCの基準あるいは指針（guidance）を開発する可能性を調査するプロジェクトを始めるべきだとの提案があがった。このトピックに関しては多くの需要があり、それを提供するために財務諸表作成者はIASBと証券監督者国際機構（IOSCO）に期待を寄せていたが、MCのあるべき位置づけを巡って見解が分かれた。それは、拘束力のある基準を望む一方で、拘束力のない指針として考えることを望む見解であった。

会議での総意は、そのような報告書に何を含め、何を含めないべきかということに関して、拘束力のない指針と合わせた説明的な（ナラティブな）報告書を作成する規定としてIAS第1号「財務諸表の表示」において含有されることが支持された。これが、MCプロジェクトチームの出発点である。

IASBはニュージーランド財務報告基準審議会（FRSB）に本プロジェクトを率いるスタッフを依頼し、英国の会計基準審議会（ASB）、カナダの勅許会計士協会（CICA）およびドイツの会計基準委員会（DRSC）に、リサーチを下書きする補助などのスタッフを依頼した。このプロジェクトチームは、MCに関する基準または指針を公表する可能性を検討し、2005年10月に、IASBはDPにおいてその調査結果を公表した。DPでは、MCの利用者、目的、質的特性、内容要素、およびMCの中に含まれる情報と財務諸表の中に含まれる情報を区別する際に、基準設定主体が使用する可能性のある配置の枠組みが示されている。

DPを公表した後、2006年4月のコメント締切までに116のコメントが集まった（IASB[2007]）。その後、2007年12月、IASBはMCに関するプロジェクトをリサーチアジェンダからアクティブアジェンダへ移行することを発表した。アクティブア

ジェンダへ加える根拠は、財務諸表に付随するナラティブな報告書が財務報告の一般目的に必要な要素であると認識されたからである。この説明的な報告書の必要性は、財務諸表を支えているグローバルなビジネス環境および取引の複雑性が増していることに起因している（IASB[2007]）。その後 IASB は、2009 年 4 月に提案する ED のスタッフドラフトについて議論した後、2009 年 6 月に ED を公表した。

ED を公表した後、2010 年 3 月のコメント締切までに 102 のコメントが集まった（IASB[2010a]）。その後、2010 年 12 月に拘束力のない指針として実務ステートメントを公表し、8 年以上もの期間をかけて、本プロジェクトは完了した。

## （２）MC という用語

本プロジェクトでは、MC という用語を用いているが、当初 MD&A という用語を用いていた。これは、カナダおよび米国で用いられている用語であるが、例えば他にも、英国の会計基準審議会（ASB）による営業および財務概況（OFR）やドイツの会計基準委員会（DRSC）による経営者による報告（Management Reporting）という用語がある。

プロジェクトチームは、そのような状況を考慮し、一般的な略語として、MC という用語を用いることにしたが（IASB[2005]）、その理由は明示されていない。DP では、MC は MD&A を発端とするが、その定義は MD&A とも OFR とも同じではないと考えられる。DP における MC は以下のように定義されている（IASB[2005] para.19）。

MC は、企業の財務報告の一部として財務諸表に付随する情報である。

MC は、財務諸表で扱う期間中において、企業の展開、業績および財務状態に基づく主要な傾向および要因を説明したものである。また、それらに影響を及ぼす可能性がある主要な傾向および要因も説明する。

また、カナダにおける MD&A は以下のように定義されている（IASB[2005] para.16）。

MD&A は、財務諸表で扱う期間中、企業がどのように業績をあげたのかということと、企業の財政状態および将来の見通しに関して、経営者の視点を通じたナラティブな説明である。

さらに、英国における OFR は以下のように定義されている（IASB[2005] para.17）。

OFR は、財務諸表で扱う会計期間中、企業の展開、業績および財政状態

に基づく主要な傾向および要因に関して、アニュアルレポートの中で提供されるナラティブな説明であり、それは企業の将来の展開、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性がある。

MC の定義と、カナダの MD&A および英国の OFR の定義の主な相違は、次の 3 点が挙げられる (IASB[2005] para.20)。

- ①MC の定義では、「説明的 (ナラティブ)」という用語を使っていない。
- ②MC の定義では、「経営者の視点を通した」という用語を使っていない。
- ③MC の定義では、「企業の将来に影響を及ぼす可能性がある主要な傾向および要因」への言及を加えている。

①の理由は、MC には定量的な測定 (quantified measures) は含める必要がないという誤解を避けるためである。定量的な業績の測定および指標は、MC にとって必要な要素である。②について、MC の定義にはないが、MC を支える原則の中で表現されている。③について、傾向および要因を評価することは「財務諸表で扱う会計期間中だけに限らない」ということを明確にするためである。経営者は、将来の期間において、重要だと予測される傾向および要因についてコメントすることも期待されている。

その後、最終的に MC の定義は実務ステートメントにおいて、以下のようになった (IASB[2010c])。

IFRS に準拠して作成された財務諸表に関連する説明的な報告。経営者による説明は、財務諸表に表示される金額、具体的には、企業の財政状態、財務業績およびキャッシュフローについての歴史的説明を利用者に提供する。これは、財務諸表に表示されていない企業の見通しおよび他の情報に関する説明も提供する。また、経営者による説明は、経営者の目的および戦略を理解するための基礎としての役目も果たす。

MC の最終的な定義には、「説明的」という用語が入り、「企業の将来に影響を及ぼす可能性がある主要な傾向および要因」への言及がなくなったことから、「経営者の視点を通した」という用語が定義に入っていないことが、MC と、MD&A および OFR との相違となる。しかしながら、前述したとおり、「経営者の視点を通した」という用語は、MC の原則に含まれていることから、実質的に、MC と、MD&A および OFR において大きな相違はないといえることができる。

### (3) プロジェクトにおける論点

DP に対して寄せられたコメントは、26 カ国から 117 通あった。そのうち 1 通は提出が遅かったことや、DP の個々の問いに回答したものではなかったため、IASB は 116 通のコメントを分析している (IASB[2007])。DP においてコメントが求められた 9 つの問い、およびそれらに対するコメントレターの分析は次の通りである。

#### 【MC の規定】

問 1: MC が財務報告書の不可欠な要素と考えることに賛成か。そうでないなら、その理由をおしえてください。

この問いの回答者の 92% が、MC は財務報告書の不可欠で重要な部分と考えられるべきであると、賛成した。反対の回答は 9 つだった。その理由として、監査の義務づけが見込まれてしまうという点や、不可欠な部分にすることから MC を義務づけることですでに公表している企業にとって便益がないという点があった。

問 2: MC の規定の発展は IASB の優先事項とするべきか? もしするべきなら、IASB は基準または拘束力のない指針、あるいはその両方を発展させるべきか?

この問いの回答者の 63% が、MC の発展は IASB の優先事項とするべきであると、賛成した。しかし、そのうちのさらに 19% は IASB の優先事項のうち中間あるいは低いレベルでの優先順位にするべきであるとし、回答者の 37% は優先事項にするべきではないと答えている。

また、基準と拘束力のない指針のどちらかという質問に関しては、見解が分かれた。回答者の 48% にあたる 53 の回答者が指針を求めている。その一方で、40% にあたる 44 の回答者が基準を求め、3 の回答者が基準と指針を含めたハイブリッドシステムを求めている。そして、9 の回答者がどの選択肢も同意していない。

多くの回答者が、指針の方向性をとる見解だった。彼らの多くは、指針が第一段階となるだろうと考えている。その後の段階において基準を支持していく可能性や、短、中、長期に MC を発展させていくようフェーズで検討していくことを支持している回答者がいた。

問 3: 企業は、IFRS に準拠していることを主張するために、財務報告書に MC を含めることを求められるべきか?

この問いの回答者の 39% にあたる 36 の回答者が、MC は IFRS に準拠している

ことを主張するために、財務報告書に含めるべきだと考えており、61%にあたる56の回答者がそれは適切ではないと考えている。反対意見の多くは、MCは財務諸表から離れていてそれを補完するものであり、IFRSによってカバーされるべきものではないとしている。

#### 【MCの目的 (purpose)】

問4：プロジェクトチームの提案した目的に賛成か？投資家の必要性に合わせた焦点は適切か？

問5：プロジェクトチームが結論づけたMCの作成に適用されるために必要不可欠である原則と質的特性に賛成か？

問6：MCが網羅すべきとプロジェクトチームが結論づけた必要不可欠な内容要素に賛成か？

#### 【MCの原則、質的特性、および内容】

問7：MCの中で開示される情報量を限定する指針または規定を提供すること、または少なくとも最も重要な情報を強調させることを確保することは適切だと思うか？

問8：自分の国・地域はすでに企業がMCを提供する規定があるか？

#### 【配置規準】

問9：プロジェクトチームによって提案された配置規準は有用であるか、妥当なら、財務報告書の中で情報のより一貫性があるより適切な配置を導くと思われるか？

DPにおける9つの問いを大別すると、①MCの財務報告における位置づけ、②MCの内容、③その他の3つに分類することができる。①は、MCと財務報告および財務諸表との関わりだけでなく、MCを基準または指針のどちらで規定するのか、IFRSとの関わりについての問いが含まれる。これは、問1、2、3および9が該当する。

②は、MCに含められる規定、すなわち目的、原則および要素についての問いが含まれる。これは、問4、5、6および7が該当する。

③は、問8であり、これは直接規定について問うたものではなく、回答者の国・地域の現状について問うたものである。DPには付録としていくつかの例示が示されているが、ED規定においては示されていないため変遷を追うことはできない。

図表 3 - 1 DP の問いに対する規定の変遷

	DP の問	DP の規定	ED の規定
① 財務報告における MC の位置づけ	問 1 : MC は財務報告書の不可欠な要素であると考えることに賛成か。	MC は財務報告の不可欠な要素	MC は財務報告の一部
	問 2 : MC の規定の発展は IASB の優先事項とするべきか？もしするべきなら, IASB は基準または強制的でない指針,あるいはその両方を発展させるべきか。	MC は基準	MC は指針書
	問 3 : 企業は, IFRS に準拠していることを主張するために, 財務報告書に MC を含めることを求められるべきか。	IFRS に準拠していると主張することが必要条件	MC は IFRS 財務諸表を補完および補完
	問 9 : プロジェクトチームによって提案された配置規準は有用であるか, 妥当なら, 財務報告書の中で情報のより一貫性があるより適切な配置を導くと思われるか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IAS 第 1 号に組み込む規定</li> <li>・ 限定的な範囲をもつ IFRS</li> <li>・ 保証規定外にある IFRS</li> <li>・ MC だけに絞った IFRS とは別のシリーズ</li> </ul>	MC は, 関連する 1 組の財務諸表に提供される情報を補足し補完するもの
② MC の内容	問 4 : プロジェクトチームの提案した目的 (objective) に賛成か？投資家の必要性に合わせた焦点は適切か。	<p>MC の目的の 3 つの要素</p> <p>① 企業活動の環境という状況の中で関連する財務諸表を解釈し, 評価すること</p> <p>② 企業が直面している最も重要な問題として経営者の見解が何か, その問題をどのように処理しようとしているのかを評価すること</p> <p>③ 企業が適用した戦略およびその戦略が成功する可能性を評価すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 何が起こったかだけでなく, それが起こった原因および企業の将来についてどのような推測ができるのかという経営者の見解を説明する目的</li> <li>・ 焦点は投資家ではなく現在および潜在的な資本提供者の必要性</li> </ul>
	問 5 : プロジェクトチームが結論づけた MC の作成に適用されるために必要不可欠である原則と質的特性に賛成か。	<p>【原則】</p> <p>① 財務諸表情報を補足し, 補完する</p> <p>② 経営者の視点を通して企業の分析を提供する</p> <p>③ 将来に向けた志向を持つ</p> <p>【質的特性】</p> <p>理解可能性, 目的適合性, 裏づけ可能性 (supportability), 均衡 (balance), 期間の比較可</p>	<p>【原則】</p> <p>① 企業の業績, 状態および発展についての経営者の見解を提供する</p> <p>② 財務諸表に表示されている情報を補足し補完する</p> <p>③ 将来に向けた志向を持つ</p> <p>【質的特性】</p> <p>目的適合性, 忠実な</p>

		能性	表現 比較可能性, 検証可能性, 適時性, 理解可能性
	問 6: MC がカバーすべきとプロジェクトチームが結論づけた必要不可欠な内容要素に賛成か。	内容 ①事業の内容 ②目的 (objective) および戦略 ③資源, リスクおよび関係 ④業績および見通し ⑤業績測定値および指標	意思決定に有用な MC の内容要素 ①事業の内容 ②目的 (objective) および戦略 ③資源, リスクおよび関係 ④業績および見通し ⑤業績測定値および指標
	問 7: MC の中で開示される情報量を限定する指針または規定を提供すること, または少なくとも最も重要な情報を強調させることを確保することは適切だと思うか。	経営者が開示する情報量を限定する方法の検討は適切	重要性 企業にとって重要性がある情報を含めるべき
③ その他	問 8: 自分の国・地域はすでに企業が MC を提供する規定があるか。	IOSCO, オーストラリア, カナダ, EU, ドイツ, NZ, UK および米国の現状を付録 B にて	記述なし

DP から ED までの変遷を示すと図表 3-1 のようになる。すべての規定に関して、同じ規定となっている問いはなく、①および②のどちらに関しても異なる規定となった。しかしながら、問 2 および 7 を除く多くの問いに対し、回答者は賛成を示している。問 2 および 7 に関して、MC を基準として IFRS に含めて公表するという DP の規定から、ED では、指針として公表することが規定された。この理由として、回答者 116 のうち、基準を支持したのが 44 に対して、指針を支持したのが 53 であったということと、拘束力がない指針だとしても、柔軟性のある適用により現地の要求事項または規制がある法域の企業にとっての便益となると IASB が判断したことが挙げられる。

①について、MC は財務報告の一部として「その他の財務報告」に位置づけられ、財務諸表の補足および補完の役割を果たすという規定が ED で明示された。それは、財務報告に関する概念フレームワークの改訂という影響を大きく受けている。DP のときは「財務諸表の作成および表示に関するフレームワーク」というタイトルであったことからわかるように、MC はフレームワークの適用外であったのに対し

て、ED のときは「財務報告に関する概念フレームワーク」というタイトルに変わったことからわかるように、MC はフレームワークの適用を受けることになった。

②について、MC の目的、原則および要素の枠組みに変更があるわけではなく、それらの内容に変更がある、その多くもまた、概念フレームワークの改訂の影響が理由に挙げられる。例えば、概念フレームワークを適用するという結論により、原則を満たすために必要な質的特性が概念フレームワークにおけるそれとなった。したがって、財務諸表と MC の一体化がここでも図られているといえることができる。

ED においてコメントが求められた問いは次の 3 つである。

**【最終作業成果物の状況】**

問 1: IFRS ではなく MC を作成および表示する指針を開発するという IASB の決定に賛成か？

**【意思決定有用性のある MC の内容要素】**

問 2: パラグラフ 24-39 で述べた内容要素は、意思決定有用性のある MC の作成に必要なものであるということに賛成か？

**【適用指針および説例】**

問 3: 最終的な MC 指針の中に詳細な適用指針および説例を含めないという IASB の決定に賛成か？

ED における 3 つの問いは、MC を指針として開発することに賛成か (①)、ED における内容要素でよいか (②)、そして MC の指針に適用指針や説例は含めなくてよいか (③) ということである。②に関してのみ変更があった。これらを示したのが図表 3-2 である。

それは、ED では「意思決定に有用性のある」MC の「内容」要素と規定されていたのに対して、実務ステートメントでは、単に MC の要素と規定された。この理由は示されていないが、これはまた、概念フレームワークの改訂が影響していると考えられる。概念フレームワークの公開草案では「第 2 章：意思決定に有用な財務報告情報の質的特性および制約」とあるように、「意思決定に有用な」という用語があるが、最終的に第 2 章は「有用な財務情報の質的特性」となっている。

図表 3 - 2 ED の問いに対する規定の変遷

ED の問	ED の規定	実務ステートメントの規定
① 財務報告における MC の位置づけ	問 1: IFRS ではなく MC を作成および表示する指針を開発するという IASB の決定に賛成か？	MC は指針
② MC の内容	問 2: パラグラフ 24-39 で述べた内容要素は、意思決定有用性のある MC の作成に必要なものであるということに賛成か？	意思決定に有用な MC の内容要素
	問 3: 最終的な MC 指針の中に詳細な適用指針および説例を含めないという IASB の決定に賛成か？	MC 指針書に適用指針または説例を含めない。

### 3 MC の概要

MC が規定されている実務ステートメントは、「目的 (Objective)」、「範囲」、「MC の識別」、「MC の利用者」、「MC の表示に関するフレームワーク」、「表示」、「MC の要素」、「適用日」、「付録」および「結論の根拠」により構成されている。「目的」は実務ステートメントの目的の説明であり、「範囲」は実務ステートメントが適用される範囲の説明である。これらは、MC の内容に関する規定ではなく実務ステートメントという指針に関する規定である。「適用日」には、実務ステートメントがいつから適用されるかということが規定されており、「付録」には、用語の定義が説明されている、

本節では、MC の内容に係わる「MC の識別」、「MC の利用者」、「MC の表示に関するフレームワーク」、「表示」および「MC の要素」、並びに該当する結論の根拠の概要をまとめてみる。また、「MC の利用者」に関しては、その作成者側についても言及する。

#### (1) MC の識別

MC は拘束力のない実務ステートメントで規定されていることから、各国・地域でその形式や位置づけは異なる。株主への報告書の中で年次財務諸表に付属する場

合もあれば、規制当局に対する別個の年次提出書類の中に含まれる場合もある。経営者は、経営者による説明として表示するものを明確に識別し他の情報と区別しなければならない（IASB[2010c] para.6）。それは、MC が関連する 1 組の財務諸表に提供される情報を補足し（supplement）、補完する（complement）ように設計されているからである（IASB[2010c] para.BC20）。

MC と区別しなければならない情報には、IFRS で作成した情報、および利用者にとって有用である可能性があるが、実務ステートメントの対象でなく IFRS の要求事項でもない情報がある（IASB[2010c] para.BC21）。実務ステートメントには拘束力がないため、実務ステートメントにどの程度従っているのかについての説明を作成者が MC に含めることは有用となる。したがって、MC を表示する際、経営者は、どの程度従っているのかを説明しなければならない（IASB[2010c] para.7）。

## （２）MC の利用者と作成者

MC の利用者とは、現在のおよび潜在的な投資家、融資者および他の債権者をいう（IASB[2010c] para.8）。これは、MC が財務報告の一部を形成し、「財務報告に関するフレームワーク」の範囲内にあるため、一般目的の財務報告の利用者と整合している（IASB[2010c] para.BC24）。

一方、作成者とは、MC という名の通り、経営者による説明であり、経営者がその作成者である。ここでの経営者とは、企業の意思決定および監督に責任を有する人物をいい、役員、経営幹部および統治機関の構成員まで含まれる可能性がある（IASB[2010c] para.IN6）。「経営幹部」という用語は、IAS 第 24 号「関連当事者についての開示」で定義されており、「企業の活動を直接、間接に計画し、指示を行い、そして支配する権限および責任を有する者（企業の取締役（業務執行権がある者もそれ以外の者も）」（IAS 第 24 号第 9 項）を意味するものとされている。また、誰が経営者による説明を表示し承認するのかの判断は「経営幹部」に限定されない可能性があり、各法域の要求事項に左右される可能性が大きいことに留意している<sup>1)</sup>（IASB[2010c] para.BC30）。

### (3) 目的と原則

MCの表示に関するフレームワークには、3つの目的(purpose)とそれを達成するための2つの原則がある。3つの目的は、以下のとおりである(IASB[2010c] paras.9-11)。

- ①MCは、関連する財務情報についての背景を示す統合的な(integrated)情報を財務諸表の利用者に提供すべきである。このような情報は、良い状況と悪い状況の双方を含めて、何が起こったのかだけでなく、なぜそれが起こったのかおよび企業の将来に対してどのような影響があるのかに関する経営者の見解を説明する。
- ②MCは、企業の資源、企業および当該資源に対する請求権ならびにそれらを変動させる取引および他の事象に関する統合的な情報を伝達することにより財務諸表を補足し、補完すべきである。
- ③MCは、企業の将来の業績、状態および進展(progress)に影響を与える可能性のある主要な傾向および要因(factors)も説明すべきである。したがって、経営者による説明は、現在のみならず過去および将来も検討すべきである。

IASB (IASB[2010c] para.BC26)によると、MCの目的は、経営者の視点から財務諸表の文脈を提供することであるとしている。また、MCの内容は、必ずしも関連する財務情報が記述している報告期間に限定されるわけではない(IASB[2010c] para.BC27)。IASBは、MCに将来予測的情報を含めることにより、財務報告の利用者が、過去の業績が将来の業績の目安となるのかどうか、企業の進展が経営者の記述している目的に沿っているのかどうかを評価するのに役立つという結論となった。

②の財務諸表の情報の補足および補完について、MCには、財務諸表に表示されている金額およびその情報を形成する状況および事象についての説明により財務諸表を補足し補完すべきであるが、企業とその業績に関する情報のうち財務諸表で表示されていないが企業の経営者にとって重要なものについての情報も含めなければならない<sup>2)</sup>(IASB[2010c] para.16)

③の進展とは、企業が当年度にどのように成長または変化したのか、および将来にどのように成長または変化することを予想するのかを反映することである<sup>3)</sup>(IASB[2010c] 付録)。

2つの原則は以下のとおりである（IASB[2010c] para.12）。

経営者は、次の原則と整合する説明を表示すべきである。

- (a) 企業の業績、状態および進展についての経営者の見解を提供すること
- (b) 財務諸表に表示されている情報を補足し補完すること

さらに、これらの原則が揃っているときには、次のものが含まれていなければならない（IASB[2010c] para.13）。

- (i) 将来予測的情報
- (ii) 「財務報告に関する概念フレームワーク」に示された質的特性を有する情報

(a)と(b)の2つの原則と(i)と(ii)の2つの情報の関係を推測すると、(a)と(b)の2つの原則は、MCの3つの目的と同じであるため、3つの目的を達成するためには、実質的に、(i)と(ii)の2つの情報が備わっていないとすることができる。

(i) 将来予測的情報に関して、MCは、企業の方向性についての経営者の見解を伝達すべきであるから、こうした情報は、将来を予想するのではなく、むしろ企業に関する経営者の目的および当該目的を達成するための戦略を示す（IASB [2010c] para.17）。MCがどの程度の予測を行うのかには、企業が営業を行っている規制上および法的環境が影響する。

(ii) 有用な情報の質的特性に関して、MCは「財務報告に関する概念フレームワーク」の範囲に含まれることから、質的特性は財務諸表だけでなくMCにも適用される。MCの情報は、目的適合性および忠実な表現の基本的な質的特性を有すべきであり、経営者による報告における情報は、比較可能性、検証可能性、適時性および理解可能性という補強的な質的特性も最大化すべきである（IASB[2010c] para.20）。また、経営者は、MCの中に、企業にとって重要性がある情報を含めるべきである（IASB[2010c] para.21）。重要性は企業ごとに異なる。重要性は「目的適合性の企業固有の一側面」である。したがって、企業にとって目的適合性のある情報も重要性があることになる。

#### **(4) 表示**

MCは、明確かつ直接的なものとすべきであり、MCの形態および内容は企業間でさまざまとなるであろうとしている（IASB[2010c] para.22）。それは、MCの内容とその内容を表示する最善の方法である形式の両方を決定することは、経営者の責任とすべきであるとし、MCの内容と形式の両方に柔軟性を提供することにより、経営者がMCについて紋切り型のアプローチを採用するリスクが減少するとIASBは考えたからである（IASB[2010c] BC45）。

このように、MCの内容と形式は企業ごとに異なってくると考えられるが、実務ステートメントでは、最も重要な情報に焦点を当てたいいくつかの具体的な方法を示している（IASB[2010c] para.23）。

- (a) MCは、関連する財務諸表と整合したものとすべきである。財務諸表がセグメント情報を含んでいる場合には、経営者による説明に表示される情報は、当該セグメント区分を反映すべきである。
- (b) 実務上可能な場合には、経営者は、MCにおいて、財務諸表の注記で行っている開示との重複を避けるべきである。財務諸表の情報を分析なしに列挙したり、企業の過去の業績または見通しに関する洞察を与えない紋切り型の検討を示したりしても、財務報告書の利用者に有用な情報を提供する可能性は低く、企業が直面している最も重大な事項を利用者が識別し理解することの障害となる可能性がある。
- (c) 経営者は、企業の実務や状況に関係のない一般的な開示や、もっと重要な情報を見つけにくくしてしまうような重要性のない開示も避けるべきである。

#### **(5) 5つの要素**

MCを作成するために、必要な要素（elements）が5つ存在する。MCの具体的な焦点は企業の事実および状況に応じて異なるが、MCには、次のことを理解するために不可欠な情報を含めなければならない（IASB[2010c] para.24）。

- (a) 事業の内容
- (b) 経営者の目的および当該目的を達成するための戦略
- (c) 企業の最も重要な資源、リスクおよび関係

(d) 営業の業績および見通し

(e) 記述された目的と比較して企業の業績を評価するために経営者が使用している重要な業績の測定値および指標

これらの要素は、特定の順序で列挙したものではないが、これらは関連しており、分離して表示すべきではない（IASB[2010c] para.25）。経営者は、事業に関する見通しおよび要素の相互関係についての分析を、利用者が財務諸表を理解し経営者の目的および当該目的を達成するための戦略を理解するのに役立つように提供すべきである。図表 3 - 3 は、要素ごとに関連する MC の主要な利用者のニーズを示したものである。

図表 3 - 3 利用者のニーズ

要素	利用者のニーズ
事業の内容	企業が従事する事業および企業が営業を行っている外部環境についての知識
目的および戦略	企業が採用する戦略およびこれらの戦略が経営者の記述する目的を達成する上で成功する可能性を評価すること
資源、リスクおよび関係	企業にとって利用可能な資源および他者に資源を移転する義務、長期的で持続可能な資源の正味インフローを生み出す企業の能力、およびこのような資源生成活動が短期的および長期的にさらされるリスクを判断するための基礎
業績および見通し	企業は予想と合致した業績をもたらしたのか、経営者はどの程度よく市場を理解し、戦略を行使し、資源、リスクおよび関係を管理したのかを理解する能力
業績測定値および指標	記述された目的および戦略に対して企業の業績を評価し管理するために経営者が使用する重大な業績測定値および指標に重点を置く能力

出所：IASB[2010c] para.BC48

#### 4 財務報告における MC の位置づけ

MC を財務報告においてどのように位置づけるかについては、当初から議論が分かれるところであった。つまり、拘束力のある基準として公表するか、拘束力のない指針として公表するかという点である。IASB は、最終的に基準としての IFRS ではなく、指針としての実務ステートメントとして MC のフレームワークを提供することにした。

### (1) 実務ステートメントの目的

実務ステートメントの目的 (objective) は、IFRS に準拠して作成された財務諸表に関連する有用な MC を表示する際に経営者を支援することである

(IASB[2010c] para.1)。実務ステートメントは、拘束力をもつ基準ではなく、拘束力のない指針であるため、企業は、IFRS に準拠していたとしても、実務ステートメントに準拠した MC を公表しなくともよい (IASB[2010c] para.IN1)。この理由は、拘束力のない指針の方が企業間の比較可能性を高め、それにより利用者にとっての財務報告の有用性を改善するものとなるからである。

### (2) MC の範囲

MC は、経営者による説明が財務報告の範囲内であることを前提で作成されている (IASB[2010c] para.IN4)。それは、「国際財務報告基準に関する趣意書」の第7項の「その他の財務報告」の定義に該当するため、MC は「財務報告に関するフレームワーク」の範囲に含まれることになる。したがって、MC は財務諸表を補足し補完し、かつ「財務報告に関するフレームワーク」と整合していなければならない。

図表 3-4 は、そのような財務報告における MC の位置づけを示している。外枠の灰色は「財務報告に関するフレームワーク」、縦線の財務諸表 (財務諸表本体および注記) は IFRS、そして横線は実務ステートメントの適用範囲を示している。

図表 3-4 財務報告における MC の位置づけ



出所：IASB[2005]筆者加筆修正

### (3) MC と注記の関係

MC と注記の関係については直接明示されている箇所がないので、まず、MC と財務諸表 (財務諸表本体および注記) との関係について試みる。MC は、財務諸表を補足し補完するものであり、その開示情報には、企業とその業績に関する情報

のうち財務諸表で表示されていない企業の経営者にとって重要なものが含まれる (IASB[2010c] paras.10, 16, 23)。

注記と財務諸表本体またはその他の開示情報との関係についてしてみると、注記は、財務諸表本体での項目の説明や分解、および認識されなかった項目についての情報が記載される。注記は説明的情報で構成されるが、企業の財務業績および財政状態の主要な注目点を記述し説明する経営者による財務レビューおよび直面している主要な不確実性は、財務諸表外で報告される (IASB[2010c] paras.7, 10, 13)。

したがって、MC と注記の相違は以下のようにいうことができる。

①注記は、財務諸表本体での項目の説明や分解、および認識されなかった項目についての情報が記載されるため、財務諸表本体を補足し補完しているということができる。

②MC は注記も含めた財務諸表全体を補足し補完しているが、MC に含めるべき情報は、注記に開示されていないものであり、企業の経営者が重要と判断した情報が記載される。

MC の内容をみてみると、注記との大きな相違が 1 つ明らかになる。それは、MC において企業の方向性についての経営者の見解、つまり将来予測的情報を、伝達することである (IASB[2010c] para.17)。

MC の要素の 1 つである「重要な業績の測定値および指標」には、財務的と非財務的の両方がある (IASB[2010c] para.37)。この、非財務情報が含まれる MC を財務報告の枠内に位置づけることについて、例えば日本の企業会計基準委員会

(ASBJ) は DP のコメントレターにおいて異議をたてていた。そもそも IASB は財務報告の定義を示していない。財務報告は、非財務情報を含めない狭義の意味なのか、それとも非財務情報も含めることが可能な広義の意味なのかも明らかではない。

実務ステートメントに沿えば、非財務の指標も含めた MC は財務報告の枠内にある「その他の財務報告」に位置づけられるということになる。MC は関連する財務情報についての背景を示す統合的な情報であること (IASB[2010c] para.9)、および財務諸表を補足および補完するものである (IASB[2010c] para.10) ため、当該非財務の指標は財務諸表あるいは財務情報となんらかの関わりがあるものでなければならない、と考えるのが妥当だと考える。

MC は、財務報告の利用者が企業の進展のための記述された戦略および計画との

比較で企業の業績および経営者の行動を評価するのに役立つ情報を提供すべきであり、そのような説明は、財務報告の利用者が、例えば、非財務的要素が、財務諸表に表示されている情報にどのように影響を与えているかを理解するのに役立つだろうと考えられる（IASB[2010c] para.14）。

## 5 <IR>フレームワークとの比較

IIRC が 2013 年 12 月に公表した<IR>フレームワークの狙いは、4 つある（IIRC[2013]）。

- ①より効率的で生産的な資本の配分を可能とするために、財務資本の提供者が利用可能な情報の質を改善する。
- ②複数の異なる報告を基礎に、組織の長期にわたる価値創造能力に強く影響するあらゆる要因を伝達する企業報告に関して、よりまとまりのある効率的なアプローチを促す。
- ③広範な資本(財務、製造、知的、人的、社会・関係および自然資本)に関する説明責任およびステークホルダーシップを向上させるとともに、資本間の相互関係について理解を深める。
- ④短、中、長期の価値創造に焦点を当てた統合思考、意思決定および行動に資する。

<IR>フレームワークは、世界の各法域における様々な企業報告の発展と一貫した取り組みであり、統合報告書の作成企業その他の組織向けに原則主義のガイダンスを提供するものである。<IR>フレームワークの目的は、統合報告書の全般的な内容を統括する説明原則（guiding principles）および内容要素（content elements）を規定し、それらの基本となる概念（fundamental concepts）を説明することである（IIRC[2013]）。

<IR>フレームワークの3つの基本概念、7つの説明原則および10の内容要素と、MC 規定を対応させると図表 3-5 のようになる。<IR>フレームワークと対応させるため、MC 規定を原則、要素およびその他に分けた。MC 規定で対応する項目がないが、<IR>フレームワークの項目の内容が MC に説明されている場合は、括弧で示した。

<IR>フレームワークの「価値創造」について、<IR>フレームワークでは価値創造を基本概念とする重要な概念と捉えているが、MCにおいてそのような概念はない。しかしながら、MCの原則の一つである「事業の内容」について以下のように説明されている（IASB[2010c]para.26）。

事業の内容に応じて、MCは次の種類について統合的な議論を含めるべき

- ・・・ (e)企業の構造およびそれがどのように価値を生み出すのか

したがって、MCにおいて価値創造の説明があることがわかるが、<IR>フレームワークのように価値創造のプロセスまで説明しているわけではない。

図表 3-5 <IR>フレームワークとMCの比較

<IR>フレームワーク		MC	
基本 概念	価値創造	(事業の内容)	要素
	資本	資源, リスクおよび <u>関係性</u>	要素
	価値創造プロセス	該当箇所なし	
説明 原則	戦略的焦点と将来志向	将来予測的情報	原則
	情報の結合性	財務諸表の補足および補完	原則
	ステークホルダーとの関係性	(利用者との関係に関する記述)	その他
	重要性	重要性	原則
	簡潔性	表示	その他
	信頼性と完全性	該当箇所なし	
	一貫性と比較可能性	比較可能性	原則
内容 要素	組織概要と外部環境	事業の内容	要素
	ガバナンス	該当箇所なし	
	ビジネスモデル	該当箇所なし	
	リスクと機会	資源, リスクおよび <u>関係</u>	要素
	戦略と資源配分	目的および <u>戦略</u>	要素
	業績	業績および見通し 業績測定値および指標	要素 要素
	見通し	業績および <u>見通し</u>	要素
	戦略と資源配分	目的および <u>戦略</u>	要素
	作成と開示の基礎	該当箇所なし	
	全体的な報告ガイダンス	該当箇所なし	

<IR>フレームワークの「ステークホルダーとの関係性」について、<IR>フレームワークではニーズだけでなく関心をどのように、どの程度理解し、考慮し、対応するかということが示されている。MCにおいて、そのように具体的には規定されていない。しかしながら、MCでは、財務報告の利用者との関係について「経営者は、財務報告の主要な利用者のニーズを考慮して、経営者による説明に含める情報

を判断すべき（IASB[2010c] para.8）」とあり，利用者のニーズを考慮することが示されている。

<IR>フレームワークと MC の最も大きな相違は，<IR>フレームワークには基本概念があるということである。そして，その基本概念に対応している MC 規定は，原則ではなく，要素であるということである。この理由は，<IR>が，他の報告書と異なっている最も特徴的な点として，組織の短，中，長期の価値創造能力に焦点を当てていることとしているためである（IIRC[2013]）。

<IR>フレームワークの説明原則に対応する MC 規定として 4 つの原則および 2 つのその他があり，内容要素に対応する MC 規定として 7 つの要素がある。MC の原則と要素の数が<IR>フレームワークのそれと比べて少なく，<IR>フレームワークの説明原則の一部が MC の要素ではなくその他の部分に説明されていることから考えると，<IR>フレームワークと MC は概ね同様の構成であるということが出来る。

また，**図表 3 - 5**には示されなかった MC 規定には，その他の部分の「MC の識別」と原則の部分の「目的適合性，忠実な表現，検証可能性，適時性，理解可能性」がある。MC の識別とは，MC は他の情報と区別され，MC として表示するものが明確に識別されなければならないというものである（IASB[2010c] para.6）。この規定について，<IR>フレームワークでは「フレームワークの利用」の「1E 報告書の形式および他の情報との関係性」というセクションで説明している。すなわち，報告組織は，特定のコミュニケーションを統合報告書として指定し，識別可能なものとするとしている（IIRC[2013] para.1.12）。また，統合報告書は，独立した報告書として作成される場合も，他の報告書またはコミュニケーションの中の識別可能で，明瞭かつアクセス可能な一部として含まれる場合もある（IIRC[2013] para.1.15）。

さらに統合報告書は，既存の法的要請に対応する形で作成される場合がある。例えば，組織は，財務諸表の背景的状况を表す MC などその他の報告書を作成することを法によって求められる場合がある。その場合，当該報告書が<IR>フレームワークに準拠して作成されていれば，統合報告書とみなすことができる（IIRC[2013] para.1.14）としていることから，MC は<IR>フレームワークの示す統合報告書に十分なり得ると言うことができる。

## 6 結びに代えて

MCに関して公表されたDPからEDを経て実務ステートメントまでの主要な論点の変遷を検討してみると、次の2つのことが明らかとなった。1つは、多くの問いに対して同意のコメントが得られている中で、DP規定にあったMCを基準として開発するという要求に対して、指針として開発するべきとする回答が多かったことである。それは、経営者がMCについて紋切り型になることを懸念され、それでは財務報告の質の向上につながらないという意見であった。これを受けた拘束力のない指針とするEDでの変更に対して多くの同意を得たことを受け、実務ステートメントでも指針とすることになった。もう1つは、財務報告の一部としてMCを位置づけたことに対して同意を得られたことである。このことにより、MCに必要な質的特性は、財務報告の概念フレームワークによるものと同質となった。

<IR>フレームワークとの比較では、MCには、「信頼性と完全性」、「ガバナンス」および「ビジネスモデル」という3つの原則あるいは内容要素が示されていないことがわかった。MCは、財務報告の概念フレームワークの中で位置づけられていることから、これら3つは、現在改訂中の財務報告の概念フレームワークの中で検討されなければならない。

MCの特徴は、MCを概念フレームワークの一部と位置づけたことで、財務諸表と整合性のある一体的な開示が行うことが可能となっていることである。しかし、その一方で、拘束力のない指針の形でMCを提供することで、柔軟性のある適用となっている反面、その一体的な開示が具体的に説明されているとはいえないものになっている。統合報告書も、既存の法的要請に対応する形で作成される場合がある。MCが<IR>フレームワークに準拠して作成されていれば、統合報告書とみなすことができるため、MCは<IR>フレームワークの示す統合報告書に十分なり得るということができる。しかしながら、MCで開示されるべき情報には必要な質的特性を有していなければならない。これに関して、比較可能性を除いて、<IR>フレームワークには求められていないことから、MCの特徴ということができる。

---

<sup>1)</sup> IASB[2010c]によれば、例えば、英国では、2006年会社法が、取締役の報告の一部として事業の概況を要求している。上場会社については、要求事項が英国会計基準審議会(ASB)のOFR報告意見書に反映されており、OFRは取締役による分析とすべきであると提言している。さらに、事業の概況またはOFRを承認する責任を有するのは

取締役である。カナダ、フランスおよびドイツにも同じような要求事項がある。

- 2) IASB[2010c]によれば、財務諸表を補足し補完する原則についての背景を示すものとして、積立不足がある確定給付年金制度に対する説明の例がある。この例において、経営者は、積立不足の性質および積立不足をもたらした状況および事象（例えば、年金資産のリターンの低さまたは制度の対象となる人々の人口統計）についての説明的な説明を提供することにより、財務諸表の開示を補足し補完することができる。さらに、経営者は、当該制度に関する有用な情報のうち、他では財務諸表に開示されないが制度の管理に重要となるもの（例えば、投資管理人を変更したことまたは特定の投資機会に重点を置いていること）を提供することもできる。
- 3) IASB[2010c]によると、IASBは、「進展（progress）」という用語を、EUの要求事項における「development」という用語の用法に基づいて定義している。それは、「少なくとも企業の事業の展開（development）およびその状態についての適正なレビュー」（特定の形態の会社の年度決算に関する第四指令第46条（78/660/EEC））での用法である。しかしながら、IASBは、「development」という用語がすでにIFRSの中で定義されているため、実務ステートメントではこの用語を使用しなかった。

#### 【主要な参考文献】

- 伊藤邦雄責任編集[2013]「企業会計制度の再構築」『別冊企業会計』中央経済社。
- 古賀智敏編著[2011]『IFRS時代の最適開示設計－日本の国際競争力と持続的成長に資する情報開示制度とは－』千倉書房。
- 小西範幸編著[2013]『リスク情報の開示と保証のあり方－統合報告書の公表に向けて－』日本会計研究学会 スタディ・グループ最終報告書。
- ―――[2014], 「統合報告の国際的動向と財務報告の可能性」『企業会計』Vol.66 No.5, 18-27頁。
- 財団法人・企業活力研究所[2012]『企業における非財務情報の開示に関する調査研究』。
- 佐藤倫正[2012]『国際会計の概念フレームワーク』国際会計研究学会研究グループ最終報告, 国際会計研究学会。
- 八田進二編著[2009]『会計・監査・ガバナンスの基本課題』同文館出版。
- 広瀬義州編著[2011]『財務報告の変革』中央経済社。
- 古庄修[2012]『統合財務報告制度の形成』中央経済社。
- 山崎秀彦編著[2010]『財務諸表外情報の開示と保証－ナラティブ・レポーティングの保証－』日本監査研究学会リサーチ・シリーズⅧ, 同文館出版。
- American Institute of Certified Public Accountants[1997]Improving Business Reporting – A Customer Focus, *Comprehensive Report of the Special Committee on Financial Reporting*. (八田進二・橋本尚共訳[2002]『アメリカ公認会計士協会・ジェンキンス報告書 事業報告革命』白桃書房)
- International Accounting Standards Board [2005] Management Commentary, A paper prepared for the IASB by staff of its partner standard-setters and others, *Discussion Paper*.
- ―――[2007a] Management Commentary: Detailed Comment Letter Analysis (Agenda Paper 11B), *Information for Observers*.
- ―――[2007b] Management Commentary: Agenda Proposal (Agenda Paper 5D), *Information for Observers*.
- ―――[2009] Management Commentary, *Exposure Draft*.
- ―――[2010a] Management Commentary: Comment Letter Summary, *IASB Meeting Week beginning 17 May 2010*.
- ―――[2010b] *The Conceptual Framework for Financial Reporting*.
- ―――[2010c] Management Commentary, A framework for presentation, *IFRS Practice Statement*.
- ―――[2011] Presentation of Financial Statements, *IAS1*.
- International Integrated Reporting Council [2013] *The International <IR> Framework*.

## 第Ⅱ部 統合報告の開示実態

第4章 わが国での統合報告書の実態

第5章 国際統合報告評議会のベストプラクティスの分析

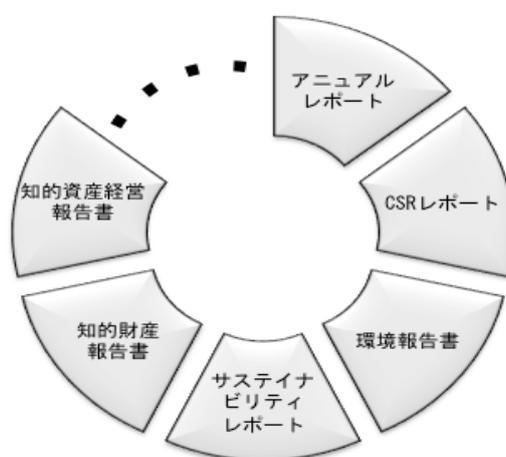
補章 統合報告のウェブ開示上でのベストプラクティス

## 第4章 わが国での統合報告書の実態

### 1 はじめに ー本章の目的と構成ー

日本企業は、アニュアルレポートにはじまり、その後、CSRレポート、環境報告書、更には、サステナビリティレポートなどの様々な任意の開示報告書を、その時々  
の規制やステークホルダーの要請に応じて情報開示を充実させてきている。その一  
方で、情報の利用者サイドから、情報開示の充実按比例して企業の実態が把握しや  
すくなったというポジティブな評価が聞かれることは必ずしも多くない。投資家か  
らは、情報量が多いことや、情報開示が他部門との連携をもたずに IR や CSR の管  
轄部署によって自己完結して孤立してしまうといったサイロ化の問題が指摘されて  
きた（財団法人 企業活力研究所[2012]）。

図表 4-1 サイロ化する情報開示



近年注目されている統合報告書<sup>1)</sup>は、まさにこうした事態を打開するための新た  
なコミュニケーションツールとして大きな期待がかかっているが、統合報告書を作  
成するにあたっては、IIRC や GRI から提示されたフレームワークは存在するものの、  
それはあくまで参考指針であり、原則主義アプローチに則る統合報告書の形態や開  
示内容は任意である。このため、わが国の統合報告書の実態を調査すると、新たに  
作成するケースもあれば、既存の報告書の中の1つに情報を集約するケースや、既

存の報告書をそのまま統合報告書として位置づけるケースもあり、実に多様性に富んでいることがわかる。

さらに、最近では、優れた統合報告書を表彰して、模範となる取組事例として紹介されるケースも増加しているが（例えば、WICI ジャパン「統合報告」優秀企業賞<sup>2)</sup>）、それはあくまで個別事例にとどまるがゆえに、統合報告による開示実態の全体像を把握できていないのが実状である。

以上のような問題意識の下、本章の目的は、わが国の統合報告書作成企業の任意開示の各種報告書を対象に、統合報告書作成を契機として、開示情報の実態にどのような変化がみられるかについて分析する。IIRC が 2013 年 12 月 9 日に公表した統合報告フレームワーク・バージョン 1.0 (The International <IR> Framework) では、「戦略的焦点と将来志向」、「情報の結合性」、「ステークホルダーとの関係性」、「重要性」、「簡潔性」、「信頼性と完全性」、および「首尾一貫性と比較可能性」といった 7 つの説明原則が提示されている。本章は、特に「情報の結合性」（統合報告書は、時間を通じて価値を創造する組織の能力に影響を与える要素間の結合性と相互関係性、従属関係に関する包括的な全体像を描写しなければならない）、と「簡潔性」（統合報告は、簡潔でなければならない）の 2 つの説明原則に着目し、客観的な数値を基礎として「開示情報量」「情報属性」「類型化」の 3 つの視点からデータ分析を行うことによって、その全体像を明らかにするものである。

本章の構成は以下の通りである。

第 2 節の分析の前提において、今回の実態分析の対象と、開示情報量の定義、情報属性の分類方法、統合報告書の類型化という 3 つの視点について、その基本的な考え方を述べる。

第 3 節では、2013 年度までに統合報告書を作成した企業を対象に、客観的な数値を基礎として 3 つの視点に基づいた実態分析を行う。

第 4 節においては、第 3 節での分析結果から導かれるインプリケーションと、今後の課題について述べる。

## 2 分析の前提

### (1) 分析の対象

統合報告書の定義は、IIRCの統合報告フレームワークの中に示されているが、実際の統合報告書の形態や開示内容は多様であり、むしろ明確に統合報告書として銘打って公表していないケースの方が多い。このように、現状では統合報告書に関する定まったユニバースが存在しないため、ここでの分析の対象としては、ESGコミュニケーション・フォーラムが公表している「国内レポート情報」企業リスト（2014年5月1日時点）に掲載されている企業を、統合報告書作成企業とした<sup>3)</sup>。

同リストでは、統合レポートであること、財務・非財務情報を統合的に開示していること等を表明した企業が統合報告書作成企業として、その作成初年度の年次と併せて掲載されている。2013年度の統合報告書作成企業は95社であるが、データセットにあたっては、当該企業のホームページ上で入手可能な2004年度から2013年度までの統合報告書、アニュアルレポート、CSR報告書等の任意開示の報告書を対象とした。紙ベースの報告書しかない場合や、過去の報告書がウェブ上で入手できない場合には、本実態調査の分析対象から除外した。したがって、2013年度の統合報告書作成企業95社の内、ウェブ上で開示されていない企業1社（昭和電機株式会社）は対象外となったので、本分析での対象企業数は94社となった。

### (2) 分析の視点

本章における分析の視点は3つである。

第一に、開示情報量は、統合報告書の作成によってどのように変化したかという視点である。統合報告書の作成の主旨からすれば、作成後の開示情報量は簡素化されるとともに、各情報が結合されることが期待できる。ここでの開示情報量は、客観的に計測できる任意の開示報告書の数と頁数として把握し、統合報告書作成前後の開示情報量の変化に注目した。統合報告書の作成初年度は、企業によって異なっているので、作成年度（T）に注目して、その前後の年度（T-N，T+N）の期間に分けてデータを再集計した上で分析を行った。

第二に、統合報告書の作成によって公表情報の属性の構成比に変化がみられるかという視点である。情報属性としては、各報告書の記載内容を「財務」「CSR」「ガバナンス」「その他」の4種類に分類した。「その他」には、経営者メッセージから

特集記事，事業紹介等，「財務」「CSR」「ガバナンス」以外の情報がすべて含まれる。分類にあたっては，記載内容ではなく，報告書の目次から属性の判断を行うという客観的な方法を採用したが，目次が作成されていない場合は，記載内容から情報属性を判断し，第一の視点でみた開示情報量とリンクした分析が可能となるように頁単位で集計した。分析にあたっては，サンプル数を確保するために，作成前年度（T-1）と作成年度（T）の2時点比較とした。

第三に，統合報告書の作成によって，任意の開示報告書の種類がどのように変化したか，統合報告書の類型化を試みるという視点である。任意の開示報告書の数だけでなく，報告書の名称にも着目し，作成前年度（T-1）から作成年度（T）までの報告書の数の変化をもとに3類型（「1 報告書型」「2 報告書型」「3 報告書型」）にまとめた。その上で，第一，第二の視点とリンクさせて，各々の特徴を浮き彫りにした。

### 3 分析の結果

#### （1）開示情報量

図表4-2は，分析対象企業94社について，2004年度から2013年度までの各作成年度における任意の開示報告書の数と頁数の推移についてみたものである。

図表4-2 開示情報量の推移

作成年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
報告書の頁数	6,067	7,305	7,737	8,834	9,300	9,618	9,990	9,609	10,065	9,995
報告書の数	111	126	131	141	150	156	157	149	143	128
企業数	73	80	82	84	87	90	90	90	91	94
1社あたりの報告書の頁数	83.1	91.3	94.4	105.2	106.9	106.9	111.0	106.8	110.6	106.3
1社あたりの報告書の数	1.5	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.6	1.4
統合報告書作成企業数(累計)	0	0	3	8	9	13	18	28	55	94

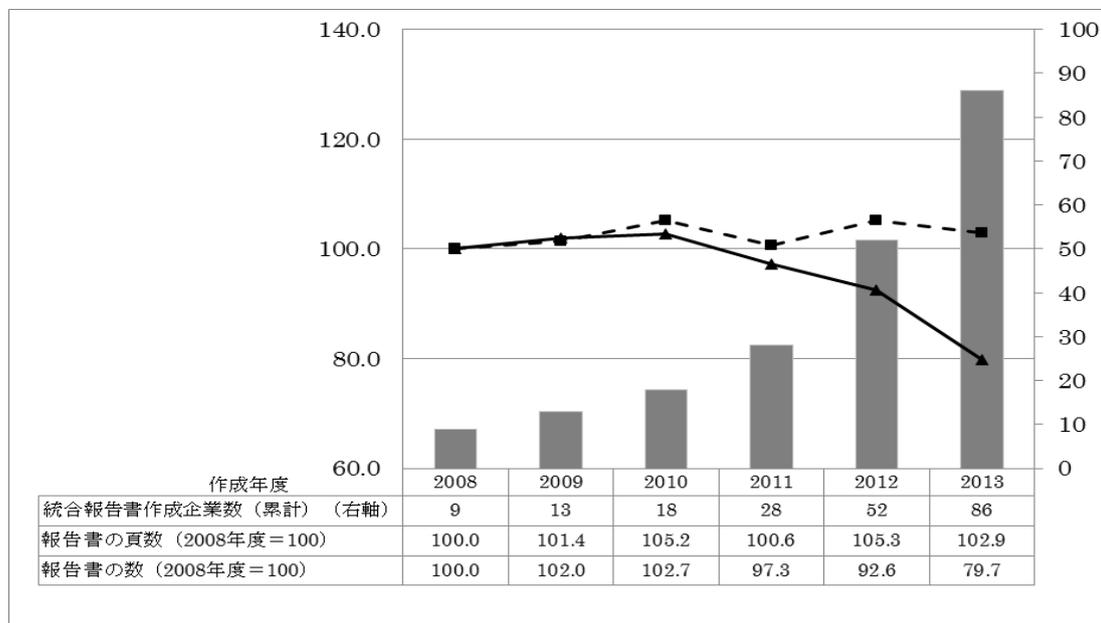
任意の開示報告書に関しては，開示を始めた時期が各社で異なることから，単純に時系列比較をすることはできないが，2004年度では，1社あたりの報告書数は平均1.5冊，頁数は平均83.1頁であったものが，前者は2007年度にかけて平均1.7冊へと増加し，その後2011年度までは平均1.7冊のまま推移するが，2013年度にかけて平均1.4冊まで減少傾向をたどっている。後者は2010年度にかけて平均111.0頁まで増加した後，2013年度にかけて平均106.3頁へと減少傾向にある。2010年度

まで開示報告書の数と頁数が概ね増加傾向にあった背景としては、企業の IR 活動の活発化によるディスクロージャー誌の充実や、CSR レポートを始めとする新しい情報開示に対する要請の高まりが反映されているものと考えられる。一方で、2011 年度以降に開示報告書の数と頁数が若干減少してきた背景には、「統合報告書作成企業数（累計）」の増加の動きが関係していると考えられる。

そこで「統合報告書作成企業数（累計）」と開示報告書の数と頁数の関係を描写したものが図表 4-3 である。図表 4-3 は、分析対象企業 94 社の内、2008 年度以降連続して開示データの入手可能な 86 社の推移をみたものである<sup>4)</sup>。左軸は、報告書の数と頁数をいずれも 2008 年度=100 とした指数で表しており、右軸は、統合報告書作成企業数の累計である。

統合報告書作成企業数が、2008 年度 9 社から 2013 年度 86 社と急増する中で、報告書の数は、2008 年度を 100 として 2013 年度は 79.7 へと約 2 割減少しており、既存報告書の合冊によって統合報告書が作成された可能性を示唆している。

図表 4-3 2008 年度以降連続して開示データの入手可能な 86 社の統合報告書作成企業数の累計と開示情報量の推移



一方、報告書の頁数に関しては、統合報告書作成企業数の増加とは関係なく、概ね一定で推移しており、統合報告書の作成を契機とした頁数の削減には必ずしもつながっていない可能性が示唆される。

そこで図表 4-4 では、統合報告書作成前後における開示情報量の変化を明確に把握するために、統合報告書の作成初年度（T）に注目し、その前後 5 年間の報告書の数と頁数の推移を、1 社あたりの平均と併せて示したものである。

図表 4-4 統合報告書作成前後における開示情報量の変化（作成初年度=T）

作成初年度(T)からの推移	T-5	T-4	T-3	T-2	T-1	T	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
報告書の頁数	7,930	8,596	9,182	9,500	9,887	9,707	5,589	2,705	1,802	1,278	991
報告書の数	135	145	158	157	161	132	71	33	22	18	11
企業数	74	80	87	89	89	94	55	28	18	13	9
1社あたりの報告書の頁数	107.2	107.5	105.5	106.7	111.1	103.3	101.6	96.6	100.1	98.3	110.1
1社あたりの報告書の数	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.4	1.3	1.2	1.2	1.4	1.2

1 社あたりの報告書の数は、作成以前の年度（T-N 年）では平均 1.8 冊で推移しているが、作成初年度（T）で平均 1.4 冊へ減少した後の年度（T+N 年）も平均 1.2 冊まで減少している。一方、1 社あたりの頁数は、作成前年度（T-1）から作成初年度（T）そして作成後 2 年目にかけて、平均 111.1 頁から平均 103.3 頁そして平均 96.6 頁へ減少しているが、それ以降はまた増加している。

図表 4-5 は、2012 年度までに統合報告書を作成した企業 55 社の内、同一企業ベースで比較ができる 53 社を対象に、作成前年度（T-1）、作成初年度（T）、作成翌年度（T+1）の 3 時点における報告書の数と頁数の変化をみたものである<sup>5)</sup>。

図表 4-5 同一企業 53 社ベースの統合報告書作成前後における開示情報量の変化（作成初年度=T）

	T-1	T	T+1
報告書の頁数	5,495	5,278	5,431
報告書の数	88	71	69
企業数	53	53	53
1社あたりの報告書の頁数	103.7	99.6	102.5
1社あたりの報告書の数	1.7	1.3	1.3

統合報告書作成直前の期間（T-1→T）においては、1 社あたりの報告書の数と 1 社あたりの頁数はいずれも減少しており、図表 4-4 と同様の結果が確認できる。しかしながら、作成直後の期間（T→T+1）では、前者は更に若干減少しているものの、後者についてはむしろ増加し、作成直前の期間とほぼ同じ水準まで戻っている。統合報告書の作成を契機として、冊数の削減には取り組んでいるが、簡素化の効果が頁数までには及んでいないということは、現段階では量的な側面での開示情報の整理が十分でないことが示唆される。

さらに、2つの開示情報量の変化からみた企業数を確認するために、作成直前の期間（T-1→T）と作成直後の期間（T→T+1）各々において、「不変」「増加」「減少」に区分し、クロス集計した結果が図表4-6である<sup>6)</sup>。1社あたりの報告書の数の変化でみた場合、作成前後で「不変」の企業数が最も多く（直前29社、直後27社）、直前に「減少」させた企業19社もすべて直後は「不変」となっている。1社あたりの頁数の変化でみた場合は、作成前後で「増加」させた企業数が最も多く（直前26社、直後17社）、直前に「減少」させた企業26社の内13社が直後に「増加」させており、更に「減少」させた企業は8社にとどまっている。ここからわかることは、全体として報告書の数が減少しているのは、全ての企業が一律に取り組んでいる結果ではなく、削減に取り組んでいる企業の報告書の削減数が多いということであり、頁数の変化と併せて考慮すると、量的な側面での開示情報の整理が十分でないことが一層明瞭になる。

図表4-6 統合報告書作成前後2期間（T-1→T→T+1）の開示情報量の変化からみた企業数

(1社あたりの報告書の数)										(社数)			
T-1→T													
不変				増加						減少			
T→T+1				T→T+1						T→T+1			
増加	不変	減少	2	増加	不変	減少	0	増加	不変	減少	0		
29	0	27	2	5	2	3	0	19	0	19	0		

(1社あたりの報告書の頁数)										(社数)			
T-1→T													
不変				増加						減少			
T→T+1				T→T+1						T→T+1			
増加	不変	減少	0	増加	不変	減少(小)	減少(大)	4	減少	不変	増加(小)	増加(大)	5
1	0	1	0	26	17	2	3	4	26	8	5	8	5

以上の分析を基礎として、2つの開示情報量の変化と企業数の対応関係をマトリクス形式にして全体像を把握したのが図表4-7である。2つの開示情報量の変化「増加」「不変」「減少」の組み合わせのパターンによって、各象限に①から⑨の番号を付している。

図表 4-7 2 期間 (T-1→T→T+1) の開示情報量の変化と企業数のマトリクス

1社あたりの報告書の数の時点間推移		1社あたりの報告書の頁数の時点間推移 (社数)														
		T-1→T				T-1→T				T-1→T						
		増加				不変				減少						
		T→T+1				T→T+1				T→T+1						
		増加	不変	減少(小)	減少(大)	増加	不変	減少	増加	不変	減少	減少	不変	増加(小)	増加(大)	
T-1→T		26	17	2	3	4	1				26	8	5	8	5	
増加	増加	5	5	5												
	不変															
	減少															
T→T+1	増加			①					②					③		
	不変															
	減少															
不変	増加	29	20	11	2	3	4	1		1		8	2	1	1	4
	不変															
	減少															
T→T+1	増加			④					⑤					⑥		
	不変											6	1		1	4
	減少											2	1	1		
減少	増加	19	1	1								18	6	4	7	1
	不変															
	減少															
T→T+1	増加			⑦					⑧					⑨		
	不変											18	6	4	7	1
	減少															

図表 4-7 における特徴的な動きは以下の 3 点である。

第一に、統合報告書の作成前後の変化は企業によりばらつきがみられることである。9つの象限の内、6つの象限に該当する企業群が存在することがわかる。サンプルが多いのは、報告書の数は「不変」でページ数が「増加」している④象限(20社)と報告書の数と頁数の双方が「減少」している⑨象限(18社)で、全体の71.7%を占めている。

第二に、統合報告書の作成前後で2つの開示情報量が簡素化できていない企業(主として①④象限に存在)が多いことである。作成直前で最も多い組み合わせのパターンは、報告書の数が「不変」で頁数が「増加」している④象限の企業(20社:全体の37.7%)で、そのうち作成直後に最も多い組み合わせのパターンも、報告書の数は「不変」で頁数も「不変」(2社)もしくは「増加」(11社)している企業(13社:全体の24.5%)である。また、作成直前で報告書の数と頁数のいずれも「増加」している①象限の企業(5社:全体の9.4%)は、作成直後も報告書の数は「不変」(3社)もしくは「増加」(2社)、頁数も「増加」(5社)している。

第三に、作成直前で開示情報量を抑制もしくは簡素化に努めたものの、直後に増加している企業(主として⑥⑨象限に存在)が散見されることである。作成直前の報告書の数は「不変」で頁数が「減少」している⑥象限の企業(8社:全体の15.1%)の内、作成直後に報告書の数と頁数がいずれも「増加」している企業(5社:全体の9.4%)が存在する。加えて、作成直前の報告書の数と頁数がいずれも「減少」している⑨象限の企業(18社:全体の34.0%)の内、作成直後の報告書の数は「不

変」で頁数が「増加」している企業（8社：全体の15.1%）も存在する。作成直後にも報告書の数と頁数をいずれも減らしている企業は7社（⑥象限の1社と⑨象限の6社）と、全体の13.2%に過ぎない。

## （2）情報属性

本節では、統合報告書に記載されている内容を情報属性によって区分し、作成直前の期間（T-1→T）において、各々の構成比に変化がみられるかを把握する。

分析対象企業94社の内、サンプル数を確保すべく、統合報告書の作成直前の期間（T-1→T）のみを対象として、ウェブ上に開示データのない5社<sup>7)</sup>を除いた89社について、頁数でみた開示情報量の増減（増加企業36社と減少企業53社）と関連づけて情報属性の構成比の変化を概観する。

情報属性としては、各報告書の記載内容を「財務」「CSR」「ガバナンス」「その他」の4種類に分類した。「その他」には、経営者メッセージから特集記事、事業紹介等、「財務」「CSR」「ガバナンス」以外の情報がすべて含まれる。分類にあたっては、記載内容ではなく、報告書の目次から属性の判断を行うという客観的な計測方法を採用したが、目次が作成されていない場合には、記載内容から情報属性を判断し、第一の視点でみた開示情報量とリンクした分析が可能となるように頁単位で集計した。目次による分類は、記載内容による判断に比べると厳密性に欠けるが、判断基準の客観性が担保されるとともに、頁単位による集計は、開示情報量とリンクした分析が可能となる点で優れている。

図表4-8はその結果を示したものである<sup>8)</sup>。89社の開示情報量（頁数）は平均109.0頁から平均100.5頁へと7.8%減少しているが、情報属性の構成比には大きな変化はみられない。ところが、開示情報量の増加企業36社（33.6%増）と減少企業53社（30.1%減）で分けてみると、変化が明瞭になる。前者の場合、すべての属性の情報量が増加しているが、「財務」が「CSR」以上に拡充されているため、構成比で見ると、「財務」が2%上昇し、その分「CSR」が2%低下している。他方、後者の場合は、すべての属性の情報量が減少しているが、「財務」が「CSR」「ガバナンス」「その他」以上に削減されているため、構成比で見ると、「財務」のみ6%低下している。統合報告書の作成によって頁数を削減する場合は、財務情報量について非財務情報量と比べて、より簡素化を図っている姿が窺える。

図表 4 - 8 統合報告書作成直前期間における情報属性別開示情報量の変化と構成比

	全体 89社			増加企業 36社			減少企業 53社		
	T-1	T	増減率	T-1	T	増減率	T-1	T	増減率
財務	1,886	1,478	-21.6%	522	772	47.9%	1,364	706	-48.2%
CSR	3,251	3,120	-4.0%	1,263	1,592	26.0%	1,988	1,528	-23.1%
ガバナンス	595	586	-1.5%	195	251	28.7%	400	335	-16.3%
その他	3,968	3,762	-5.2%	1,421	1,929	35.7%	2,547	1,833	-28.0%
合計	9,700	8,946	-7.8%	3,401	4,544	33.6%	6,299	4,402	-30.1%
1社あたりの報告書の頁数	109.0	100.5		94.5	126.2		118.8	83.1	

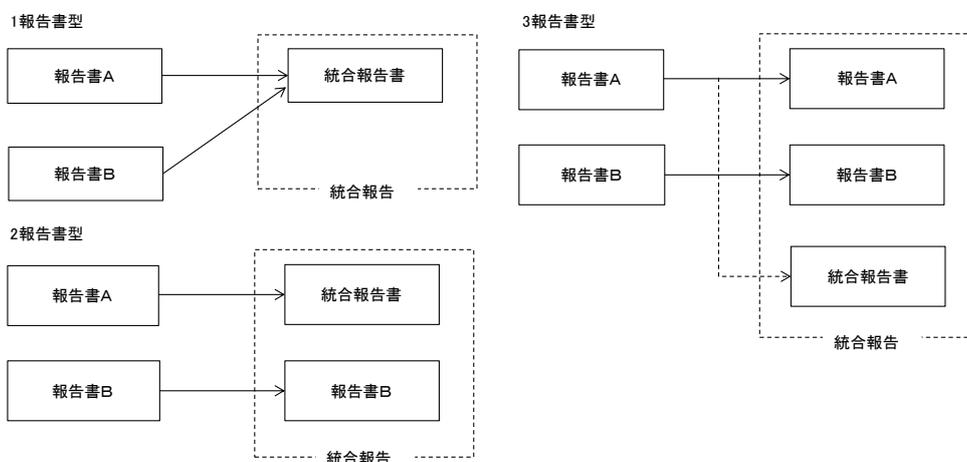
(構成比%)	全体 89社		増加企業 36社		減少企業 53社	
	T-1	T	T-1	T	T-1	T
財務	19%	17%	15%	17%	22%	16%
CSR	34%	35%	37%	35%	32%	35%
ガバナンス	6%	7%	6%	6%	6%	8%
その他	41%	42%	42%	42%	40%	42%

### (3) 類型化

統合報告書の作成によって、任意の開示報告書の種類がどのように変化したか、統合報告書の作成初年度における報告書の数に注目し、作成直前の期間において、以下の3タイプの類型化（「1 報告書型」「2 報告書型」「3 報告書型」）を行った。「1 報告書型」は統合報告書1冊に集約するタイプ、「2 報告書型」は統合報告書とともに既存または新たな報告書を別に作成するタイプ、「3 報告書型」は主に既存の報告書は維持しながら新たに統合報告書を作成するタイプである。

図表 4 - 9 は3 類型の代表的なパターンを示したものであり、2013 年度時点での各類型に該当する企業名 89 社の具体的な動きを明示した詳細版は（補遺 2）として掲載した。

図表 4 - 9 類型別における代表的なパターン



(補遺2)によると、3類型の内、最も多いのは「1報告書型」(63社)で全体の約7割を占めるが、「2報告書型」も21社、「3報告書型」もわずかであるが5社、各々存在している。そこからさらに、各類型においても種々のバリエーションがある。

「1報告書型」では、既存の複数の報告書を全部廃止し、新たに報告書を1冊作成するタイプが多いが(39社)、既存の複数の報告書の内、1つの報告書へ統合するタイプ(14社)や、既存の1つの報告書をそのまま継続するタイプ(10社)も存在する。特に、興味深いのは、新たに報告書を作成する場合、最も多いのが会社名等を冠した報告書であり(30社)、統合報告書のタイトルを冠した冊子は7社にとどまっていることである。

「2報告書型」では、既存の複数の報告書をそのまま、もしくは一部廃止した上で継続するタイプ(14社)と、既存の複数の報告書を全部廃止もしくは一部廃止した上で、新たに報告書を1もしくは2冊作成するタイプ(7社)が存在する。後者の場合で統合報告書のタイトルを冠した冊子はない。

「3報告書型」では、基本的には既存の報告書を継続しながら新たな報告書を作成するタイプが主流を占めている(4社)。この場合も統合報告書のタイトルを冠した冊子はない。

図表4-10は、作成直前の期間における開示情報量(頁数)の増減に着目した類型別企業数である。これをみると、開示情報量を減らしている企業数の割合が66.7%と、最も高いのは「1報告書型」であり、「2報告書型」は47.6%、「3報告書型」は20.0%にとどまり、報告書の数が増えるほど、開示情報量は簡潔化されていないことがわかる。

図表4-10 作成直前の期間における開示情報量(頁数)の増減に着目した類型別企業数

(社数)	全体	増加企業	減少企業
1報告書型	63	21	42
2報告書型	21	11	10
3報告書型	5	4	1
合計	89	36	53

さらに、類型別企業の開示情報量(頁数)と情報属性(「財務」「CSR」「ガバナンス」「その他」)をクロス集計したものが図表4-11である。ここでは、図表4-10

と同様に、作成直前の期間において開示情報量を増減させた企業グループに分けた結果も併せて表記した。

図表 4-11 類型・属性別にみた開示情報量の変化

	全体 89社			増加企業 36社			減少企業 53社		
	T-1	T	増減率	T-1	T	増減率	T-1	T	増減率
1報告書型 計	5,971	4,938	-17.3%	1,311	1,739	32.6%	4,660	3,199	-31.4%
財務	1,220	928	-23.9%	184	356	93.5%	1,036	572	-44.8%
CSR	1,882	1,630	-13.4%	488	633	29.7%	1,394	997	-28.5%
ガバナンス	330	336	1.8%	58	94	62.1%	272	242	-11.0%
その他	2,539	2,044	-19.5%	581	656	12.9%	1,958	1,388	-29.1%
2報告書型 計	2,657	2,551	-4.0%	1,100	1,420	29.1%	1,557	1,131	-27.4%
財務	481	366	-23.9%	156	235	50.6%	325	131	-59.7%
CSR	921	1,020	10.7%	388	518	33.5%	533	502	-5.8%
ガバナンス	198	171	-13.6%	72	80	11.1%	126	91	-27.8%
その他	1,057	994	-6.0%	484	587	21.3%	573	407	-29.0%
3報告書型 計	1,072	1,457	35.9%	990	1,385	39.9%	82	72	-12.2%
財務	185	184	-0.5%	182	181	-0.5%	3	3	0.0%
CSR	448	470	4.9%	387	441	14.0%	61	29	-52.5%
ガバナンス	67	79	17.9%	65	77	18.5%	2	2	0.0%
その他	372	724	94.6%	356	686	92.7%	16	38	137.5%

	全体 89社		増加企業 36社		減少企業 53社	
	T-1	T	T-1	T	T-1	T
1報告書型						
財務	20%	19%	14%	20%	22%	18%
CSR	32%	33%	37%	36%	30%	31%
ガバナンス	6%	7%	4%	5%	6%	8%
その他	43%	41%	44%	38%	42%	43%
2報告書型						
財務	18%	14%	14%	17%	21%	12%
CSR	35%	40%	35%	36%	34%	44%
ガバナンス	7%	7%	7%	6%	8%	8%
その他	40%	39%	44%	41%	37%	36%
3報告書型						
財務	17%	13%	18%	13%	4%	4%
CSR	42%	32%	39%	32%	74%	40%
ガバナンス	6%	5%	7%	6%	2%	3%
その他	35%	50%	36%	50%	20%	53%

「1 報告書型」の全体の開示情報量は 17.3%減少しているが、情報属性の構成比には大きな変化はみられない。これを開示情報量の増加企業 36 社（32.6%増）と減少企業 53 社（31.4%減）で分けてみると、「財務」の構成比は前者で 6%上昇、後者で 4%低下となって表れており、図表 4-8 の結果を補強するものである。

「2 報告書型」の全体の開示情報量は 4.0%減にとどまり、「1 報告書型」ほどの削減ではないが、情報属性で見ると、「財務」を大きく減らし、「CSR」を増やしているため、構成比は「財務」が 4%低下、「CSR」が 5%上昇している。これを開示情報量の増加企業 36 社（29.1%増）と減少企業 53 社（27.4%減）で分けてみると、「財務」の構成比は前者で 3%上昇、後者で 9%低下となっていることに加えて、「CSR」の構成比が後者で 10%も上昇しており、CSR に関する情報量削減を相対的

に抑えているのが特徴的である。

「3 報告書型」に関しては、サンプル数が 5 社と少ないことから、個社の影響を受けやすいため、確定的なことは言い難いが、開示情報量の増加企業 4 社（39.9% 増）における構成比の変化をみる限り、「財務」「CSR」の増加を抑え、「その他」の拡充に注力している姿が窺える。

#### 4 インプリケーションと今後の課題

統合報告書を作成するということから連想されるイメージは、複数の報告書を 1 冊にまとめ、かつ開示情報量を簡素化させることであろう。また、従来は情報開示が他部門との連携をもたずに各管轄部署によって自己完結して孤立してしまうといったサイロ化の問題を情報の結合性によって解消することも統合報告書の大きな目的である。本分析における統合報告書作成企業の 1 社あたりの報告書数は作成以前の平均 1.8 冊から作成初年度以降に平均 1.2 冊へと減少している（**図表 4 - 4**）。また統合報告書の類型「1 報告書型」は 63 社と全体の約 7 割を占めている。さらに 63 社の内 42 社が頁数を削減している（**図表 4 - 10**）。したがって、統合報告の作成を契機として、平均的には情報の簡潔性と結合性が図られていることが確認された。

しかしながらすべての企業が統合報告書の作成を契機として開示情報量を減少させているわけではない。報告書数にしても、統合報告書とともに既存または新たな報告書を別に作成する「2 報告書型」が 21 社、主に既存の報告書は維持しながら新たに統合報告書を作成する「3 報告書型」が 5 社（**図表 4 - 10**）と、既存のアンニュアルレポートや CSR レポート等も継続して発行し、むしろ開示報告媒体を維持または増加させている企業が全体の約 3 割を占める。

また頁数の観点からは、作成前年度から作成初年度そして作成後 2 年目にかけて平均 111.1 頁から平均 103.3 頁、そして平均 96.6 頁へと減少しているが、それ以降はまた増加している（**図表 4 - 4**）。

同一企業における時系列分析においても、統合報告書作成時点で、報告書数と頁数がともに減少している企業は 53 社中 18 社にとどまるとともに、その内 8 社はその後頁数を増加させているのが現状であり、本章が着目した「結合性」と「簡潔性」という 2 つの観点から、客観的な数値が統合報告の説明原則を意識して作成し

ていると考えられる企業数は 53 社中 10 社と約 2 割にとどまっているのが実態である（図表 4－7）。

わが国において統合報告書の作成企業数は 2012 年度に 56 社、2013 年度は 95 社と増加傾向にはあるが、新しい開示手段としては注目されてまだ日が浅い。確かに統合報告の作成を契機として、平均的には情報の簡潔性と結合性が図られていることは確認されるが、統合報告書の類型化や統合報告書作成以降の継続的な頁数の変化、同一企業の時系列での報告書数と頁数といった詳細を分析すると、統合報告書作成企業における開示情報量の整理はまだ十分なされておらず、現在は過渡期的な状況にあると考えられる。

したがって、統合報告のベストプラクティスは単に冊子の巧拙の紹介だけではなく、統合報告を一過性のブームとして終わらせないようにするためにも、統合思考に基づく自社の企業価値を簡潔明瞭に伝達するコミュニケーションの一手段であることを、マルチステークホルダーの間で十分認識を共有することが重要なポイントである。

本章は、統合報告書作成企業数が未だ限られていることから、現段階ではファクト・ファインディングの分析にとどまっているが、今後の課題としては、作成企業数の増加とともに、統合報告の量的な側面についてはテキストマイニング等による開示情報量の精緻化<sup>9)</sup>を検討するだけでなく、質的な側面にも焦点を当てた統計的分析に取り組む必要がある。

## (補遺 1) 統合報告書作成企業リスト (2013 年度 95 社)

企業名	初年度	企業名	初年度
アイシン精機株式会社	2006	田辺三菱製薬株式会社	2013
曙ブレーキ工業株式会社	2010	中外製薬株式会社	2013
旭硝子株式会社	2012	中部電力株式会社	2012
朝日工業株式会社	2013	椿本チエイン株式会社	2011
アステラス製薬株式会社	2012	テイ・エス テック株式会社	2012
アズビル株式会社	2007	電気化学工業株式会社	2013
あらた監査法人	2013	TOTO 株式会社	2009
株式会社アルバック	2012	東洋電機製造株式会社	2013
飯野海運株式会社	2009	戸田建設株式会社	2013
出光興産株式会社	2012	トピー工業株式会社	2012
伊藤忠商事株式会社	2012	株式会社豊田合成	2009
ANA ホールディングス株式会社	2010	豊田自動織機株式会社	2008
エステー株式会社	2013	トヨタ紡織株式会社	2009
NEC フィールディング株式会社	2013	長瀬産業株式会社	2013
NTN 株式会社	2010	ニチコン株式会社	2013
王子ホールディングス株式会社	2013	日東電工株式会社	2007
株式会社大林組	2012	日本航空株式会社	2013
オムロン株式会社	2012	日本新薬株式会社	2012
川崎重工業株式会社	2013	株式会社日本政策投資銀行	2007
関西電力株式会社	2013	日本ゼオン株式会社	2013
関西ペイント株式会社	2011	日本電気株式会社	2013
株式会社キッツ	2013	日本発條株式会社	2007
株式会社協和エクシオ	2012	日本郵船株式会社	2013
協和発酵キリン株式会社	2013	野村ホールディングス株式会社	2012
株式会社クボタ	2011	日立化成株式会社	2012
クラリオン株式会社	2013	日立建機株式会社	2011
KDDI 株式会社	2012	株式会社ファミリーマート	2012
株式会社小松製作所	2013	富士重工業株式会社	2013
三機工業株式会社	2012	富士通株式会社	2013
サンメッセ株式会社	2013	富士電機株式会社	2011
ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社	2006	古河電気工業株式会社	2012
塩野義製薬株式会社	2007	フロイント産業株式会社	2013
四国電力株式会社	2013	株式会社ベネッセホールディングス	2013
株式会社資生堂	2011	丸紅株式会社	2013
昭和シェル石油株式会社	2012	三井物産株式会社	2012
昭和電機株式会社	2012	株式会社三菱ケミカルホールディングス	2013
新日本有限責任監査法人	2012	三菱重工業株式会社	2013
住友商事株式会社	2013	三菱商事株式会社	2011
住友生命保険相互会社	2011	株式会社三菱総合研究所	2013
セガサミーホールディングス株式会社	2013	株式会社明電舎	2013
双日株式会社	2010	株式会社安川電機	2012
ソニー株式会社	2012	ヤマハ発動機株式会社	2013
第一三共株式会社	2012	株式会社ユナイテッドアローズ	2013
大成建設株式会社	2012	株式会社 LIXIL グループ	2013
大日本スクリーン株式会社	2010	株式会社リコー	2012
大日本住友製薬株式会社	2011	株式会社ローソン	2013
株式会社大和証券グループ本社	2012	株式会社ワコールホールディングス	2011
武田薬品工業株式会社	2006		

出所：ESG コミュニケーション・フォーラム「国内レポート情報」企業リスト  
(2014 年 5 月 1 日時点)

(補遺 2) 統合報告書の類型

類 型	社数	企 業 名
A. 1報告書型	63	
(1)既存レポート廃止+「統合レポート」新設	7	
・「AR」廃止	1	ローソン
・「AR」「その他レポート」廃止	3	オムロン、王子ホールディングス、エステー
・「CSRレポート」廃止	1	日本ゼオン
・「AR」「環境・社会報告書」廃止	1	ニチコン
・「AR」「CSRレポート」「その他レポート」段階的廃止	1	ワコールホールディングス
(2)既存レポート廃止+「AR」新設	2	
・「CSRレポート」廃止	2	中部電力、ANAホールディングス
(3)既存レポート廃止+「その他(会社名等)レポート」新設	30	
・「AR」廃止	4	アズビル、椿本チエイン、三菱ケミカルホールディングス、フロント産業
・「CSRレポート」廃止	5	アルバック、三機工業、協和エクシオ、日本新薬、東洋電機製造
・「環境(社会)報告書」廃止	5	豊田合成、豊田自動織機、曙ブレーキ工業、ティ・エス テック、サンメッセ
・「AR」「CSRレポート」廃止	11	クボタ、大林組、NTN、日立建機、古河電気工業、明電舎 三菱総合研究所、パネッセホールディングス、日本郵船、小松製作所 四国電力
・「AR」「環境報告書」廃止	3	安川電機、朝日工業、大日本スクリーン
・「AR」「CSRレポート」「環境経営報告書」廃止	1	リコー
・「AR」「CSRレポート」「KANDEN PROFILE」廃止	1	関西電力
(5)既存レポートを「AR」へ統合	12	
・「サステナビリティレポート(or ESGレポート)」廃止	2	三菱商事、日立化成
・「CSRレポート」廃止	6	KDDI、アステラス製薬、日東電工、丸紅、双日、長瀬産業
・「CSRレポート」「その他レポート」廃止	2	協和発酵キリン、日本電気
・「CSRウェブサイト」2年後廃止	1	資生堂
・「その他レポート」廃止	1	野村ホールディングス
(6)既存レポートを「CSR」へ統合	1	
・「AR」廃止	1	NECフィールディング
(7)既存レポートを「その他(会社名等)レポート」へ統合	1	
・「CSRレポート」廃止	1	富士電機
(8)「AR」継続	7	ソニー、大日本住友製薬、塩野義製薬、ファミリーマート、日本発株 新日本有限責任監査法人、中外製薬
(9)「その他(会社名等)レポート」継続	3	アイシン精機、トヨタ紡織、日本政策投資銀行
B. 2報告書型	21	
(1)既存レポート廃止+レポート新設	3	
・「サステナビリティレポート」廃止+「CSRレポート」「コーポレートレポート」新設	1	昭和シェル石油
・「AR」「CSRレポート」廃止+「コーポレートレポート」「財務・ESGセクション」新設	1	TOTO
・「CSRレポート」「同左資料」継続的報告編」廃止+「経営報告書」「同左詳細報告編」新設	1	飯野海運
(2)既存レポート一部廃止・継続+レポート新設	2	
・「CSRレポート」廃止+「AGCレポート」継続+「CSR情報(資料編)」新設	1	旭硝子
・「CSRレポート」廃止+「AR」継続+「出光レポート」新設	1	出光興産
(4)既存レポート継続+レポート新設	2	
・「環境報告書」継続+「コーポレートレポート」新設	1	関西ペイント
・「AR」継続+「クラリオンレポート」新設	1	クラリオン
(5)既存レポート一部廃止・継続	5	
・「CSRレポート」廃止+「AR」「REPORT SUMISEI」継続	1	住友生命
・「サステナビリティレポート」廃止+「AR」「CSRレポート」継続	1	LIXILグループ
・「CSR報告書 WEB版」廃止+「AR」「CSRレポート」継続	1	大和証券グループ本社
・「CSRレポート(ダイジェスト版)」廃止+「AR」「CSRレポート」継続	1	戸田建設
・「AR」廃止+「CSRレポート」「CSR報告書 環境情報詳細版」継続	1	川崎重工業
(6)既存レポート継続	9	
・「AR」「CSRレポート(環境報告書→)」継続	8	ジェイエフイーホールディングス、三井物産、ヤマハ発動機、第一三共 富士重工業、住友商事、セガサミーホールディングス、田辺三菱製薬
・「AR」「その他レポート」継続	1	ユナイテッドアローズ
C. 3報告書型	5	
(1)既存レポート一部廃止・継続+レポート新設	1	
・「CSRレポート」廃止+「AR」継続+「コーポレートレポート」「同左データブック」新設	1	大成建設
(2)既存レポート継続+レポート新設	4	
・「AR」「CSRレポート」継続+「財務セクション」新設	1	伊藤忠商事
・「AR」「CSRレポート」継続+「CSRレポート(ダイジェスト版)」新設	1	三菱重工業
・「AR」「社会・環境報告書」継続+「その他(富士通データブック)」新設	1	富士通
・「CSRレポート」「CSRレポート(資料編)」継続+「CSRレポート(サイトレポート)」新設	1	電気化学工業

1) 統合報告書 (An Integrated Report) は、IIRC の統合報告フレームワーク・バージョン 1.0 (The International <IR> Framework) の中において、統合的思考 (Integrated Thinking) に基づく価値創造プロセスを基礎として企業の過去、現在、そして未来を理解可能なものとするを指向している点に特徴があると定義されている。ここで統合的思考とは、企業価値の創造において重要な内容要素間の結合性と相互依存関係を考慮に入れた長期的な経営の思考をいう。統合報告書においては、A4S や GRI が重視する従来は CSR 報告書等で開示されていた環境や社会性に関わる情報とともに、人的資本や知的資本といった従来は財務諸表に現れてこなかった非財務情報を、企業の長期的な価値創造プロセスに立脚して財務情報と統合して報告する点に特徴がある。

ここで A4S (Accounting for Sustainability) とは、2004 年に英国チャールズ皇太子の提唱により創設されたプロジェクトであり、21 世紀に直面する持続可能性課題に対応できる企業の意思決定および報告システムの開発を目指している。

また GRI は 1997 年に設立されたオランダに本部を置く NGO であり、CSR (企業の持続可能性レポート) のガイドライン策定を目的としている。国連環境計画 (United Nations Environment Programme: UNEP) の公認協力機関である。GRI ガイドラインは、2013 年 5 月に第 4 版が発行されている (G4 Sustainability Reporting Guidelines)。GRI ガイドラインは、事業者が経済、社会、および環境のトリプルボトムラインを骨格とした持続的な発展に向けた方針策定、計画立案、および具体的取り組み等を促進する国際的なガイドラインである。

2) WICI ジャパン「統合報告」表彰制度は、World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI) の日本組織である WICI ジャパンが創設したものである。WICI ジャパンは IIRC が展開する統合報告活動に呼応し、その活動を日本において推進する方策として WICI ジャパン「統合報告」表彰制度を創設した。2013 年 11 月には、審査対象 71 社の中から第 1 回「統合報告」優秀企業賞として、オムロン株式会社、伊藤忠商事株式会社、および株式会社ローソンの 3 社が選ばれている。

3) (補遺 1) 参照。

4) 連続して開示データを取得できなかった 8 社の内、2012 年度に 3 社、2013 年度に 5 社、それぞれ統合報告書を作成した企業が存在する。

5) 作成前年度 (T-1) のデータを開示していない 2 社 (武田薬品工業株式会社とトピー工業株式会社) を除いた 53 社ベースでの集計。

6) 1 社あたりの頁数の作成直後の期間 (T→T+1) における変化に関しては、作成前年度 (T-1) 時点との対比でみた増減度合いに応じて 2 つに区別した。すなわち、作成直前の期間 (T-1→T) が「減少」から、作成直後の期間 (T→T+1) が「増加」に転じた場合、 $T-1 > T+1$  のときは「増加 (小)」、 $T-1 < T+1$  のときは「増加 (大)」と区別した。また、作成直前の期間 (T-1→T) が「増加」から、作成直後の期間 (T→T+1) が「減少」に転じた場合、 $T-1 > T+1$  のときは「減少 (小)」、 $T-1 < T+1$  のときは「減少 (大)」と区別した。

7) ウェブ上から開示データを取得できなかったのは、武田薬品工業株式会社、トピー工業株式会社、の 2 社に加えて、あらた監査法人、株式会社キッツ、日本航空株式会社である。

8) 図表 4-8 における開示情報量の合計値は、頁数が目次に記載されているもののみを集計しており、図表 4-4 の報告書の頁数とは集計基準が異なる為、一致していない。

9) 例えば、テキストマイニングについての分析は、宝印刷株式会社 総合ディスクロージャー研究所[編][2014]の「第 2 章 統合報告<IR>国内事例調査 2013 年版」において、有価証券報告書の「事業等のリスク」における記述について行っている。

**【主要な参考文献】**

財団法人企業活力研究所[2012]『企業における非財務情報の開示のあり方に関する調査 研究報告書』, CSR研究会, 2012年3月。

宝印刷株式会社総合ディスクロージャー研究所編[2014]『統合報告書による情報開示の新潮流』, 同文館出版。

International Integrated Reporting Council [2013]*International <IR> Framework*, IIRC

## 第5章 国際統合報告評議会のベストプラクティスの分析

### 1 はじめに

国際統合報告評議会 (IIRC) が公表している『国際統合報告フレームワーク』(<IR>フレームワーク)では、基本概念 (fundamental concepts)、説明原則 (guiding principles) および内容要素 (content elements) の3層に分けて、統合報告が説明されている。基本概念は、<IR>フレームワークでの要求とガイダンスの基礎となり、また補完となる考え方であり、組織と第三者に対する価値創造、資本、および価値創造プロセスの3つがある。説明原則とは、統合報告書の作成および表示の基礎となる考え方であり、内容要素とは、統合報告書での情報を分類する要素である。

IIRCでは、<IR>フレームワークの説明原則および内容要素を考慮して決めたベストプラクティス、すなわち最善な実務慣行を紹介している。それは、先進的な会計実務に取り組んでいる企業を調査して、その取り組みに成功している企業に係わるベストプラクティスを紹介することで、他の企業が統合報告書の作成に必要な知識や方法を学べるからである。ベストプラクティス自体が最終的なガイダンスを提供するものではないが、IIRCは統合報告書を作成する際に、ベストプラクティスを参考にすることを推奨している。

本章では、ベストプラクティスとして取り上げられている報告書の種類と公表されている地域の内訳を分析して、統合報告の国際的な開示実態を検討してみる。そして、個々のベスト・プラクティスが<IR>フレームワークのどの説明原則と内容要素に係わっているかを分析して、統合報告の本質の理解を深めてみる。

### 2 ベストプラクティスの概要

IIRCは、統合報告の実務が発展するために、ホームページ (<http://examples.theiirc.org/home>) において、2014年1月15日時点での事例集を公表している。そこでは、<IR>フレームワークの説明原則および内容要素を考慮して決定したベストプラクティスを紹介している。当該ベストプラクティスは、<IR>フレームワークに沿った最善の実務慣行の事例であるため、その分析を通して統合報

図表 5 - 1 ベストプラクティス数と対象企業数 (2010 年~2013 年)

	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
ベストプラクティス数	5	81	47	14
対象企業数	5	46	24	7

告の本質の理解が深められる。

図表 5 - 1 に示されているように、当該事例集で取り上げられているベストプラクティスの数 (括弧内は会社数) は、2010 年では 5 (5 社)、2011 年では 81 (46 社)、2012 年では 47 (24 社)、2013 年では 14 (7 社) であり、1 つの会社から複数のベストプラクティスが選ばれている。

図表 5 - 2 では、複数年に渡ってベストプラクティスを有する企業の一覧表である。この図表から、2011 年と 2012 年の 2 年間連続してベストプラクティスを有する企業が多いこと、また、最多で 3 年間に渡ってベストプラクティスを有している企業が 2 社あることが分かる。その 2 社とは、Sasol 社と Vodacom 社であり、Sasol 社は 2010 年から 2012 年、Vodacom 社は 2011 年から 2013 年の 3 年間である。

図表 5 - 2 複数年に渡ってベストプラクティスのある企業

企業名	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
ARM	—	○	○	—
Anglo American	○	○	—	—
Gold Fields	—	○	○	—
Marks & Spencer	—	○	—	○
National Australia Bank	—	○	○	—
Nedbank	—	○	○	—
Novo Nordisk	—	○	○	—
Sasol	○	○	○	—
Stockland	—	○	○	—
The Crown Estate	—	○	—	○
Unilever	—	○	○	—
Vodacom	—	○	○	○

図表 5-3 最多ベストプラクティス数を有する企業における説明原則と内容要素

説明原則 企業名と内容要素		戦略的焦点 と将来志向	情報の 結合性	ステー クホルダー 関係性	重要性	簡潔性	信頼性と 完全性	一貫性と 比較可能性
2010 年								
該当箇所なし								
2011 年								
Escom	組織概要と 外部環境	○	○		○	○		
		○				○		
	リスクと 機会	○	○		○	○		
	戦略と 資源配分	○	○					
	見通し	○				○		
Xstrata	組織概要と 外部環境				○	○		
	ビジネス モデル	○	○					
	戦略と 資源配分	○	○					
	業績		○	○		○		
	見通し	○	○					
2012 年								
Vodacom	組織概要と 外部環境			○		○		
		○	○	○	○	○		
	ビジネス モデル	○				○		
	戦略と 資源配分	○	○			○		
○		○	○					
2013 年								
The Crown Estate	ビジネス モデル					○		
	リスクと 機会		○					
	戦略と 資源配分	○	○		○	○		
	ガバナンス					○		
	業績	○	○		○	○		

図表 5-3 は、2010 年～2013 年の各年の最多ベストプラクティス数を有する企業における説明原則と内容要素を一覧にしたものである。事例集では、1 つのベ

トプラクティスでは、1つの内容要素に付き複数の説明原則が挙げられている。その意味は、ベストプラクティスでは、当該情報がどの内容要素に分類できるかが決められてから、それがどうして最善の開示方法なのかを複数の説明原則を用いて説明しているということである。以下では、各年について説明していく。

2010年では、個々の企業が1つずつのベストプラクティスを有している。2011年では、最多ベストプラクティス数は1社につき5つであり、その企業はEscom社とXstrata社の2社であった。Escom社は、内容要素のうち、組織概要と外部環境で2つ、リスクと機会で1つ、戦略と資源配分で1つ、見通しで1つの合計5つのベストプラクティスを有している。Xstrata社は、内容要素のうち、組織概要と外部環境、ビジネスモデル、戦略と資源配分、業績、見通しのそれぞれが1つの合計で5つのベストプラクティスを有している。2012年では、Vodacom社のみが5つの最多ベストプラクティス数を有している。Vodacom社は、内容要素のうち、組織概要と外部環境で2つ、ビジネスモデルで1つ、戦略と資源配分で2つの合計5つのベストプラクティスを有している。

2013年では、The Crown Estate社のみが5つの最多ベストプラクティス数を有している。同社は、内容要素のうち、ビジネスモデル、リスクと機会、戦略と資源配分、ガバナンス、業績のそれぞれが1つの合計で5つのベストプラクティスを有している。

以上を整理すると、ベストプラクティスでは、1つの内容要素に付き複数の説明原則が挙げられており、1つの内容要素につき1つから5つの説明原則が挙げられていることが分かった。Xstrata社とThe Crown Estate社において、最も多い5つの内容要素が該当したベストプラクティスを有している。これに対して、1つの内容要素に対して最も多くの説明原則があげられているのは、Vodacom社における組織概要と外部環境の内容要素である。組織概要と外部環境に付いては、戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、ステークホルダー関係性、重要性、簡潔性の5つの説明原則が挙げられている。

また、企業の中には複数のベストプラクティスを有する企業もあり、2010年を除く各年においては、1社につき5つが最多であったことが分かった。ここでは、作成と開示の基礎と全体的な報告ガイダンスを除く7つの内容要素からベストプラクティスが選ばれていて、それが選ばれた理由を説明する7つの説明原則では、戦略

的焦点と将来志向，情報の結合性，および簡潔性によって多くが説明されていることが分かった一方で，信頼性と完全性および一貫性と比較可能性の2つが挙げられていないことが分かった。

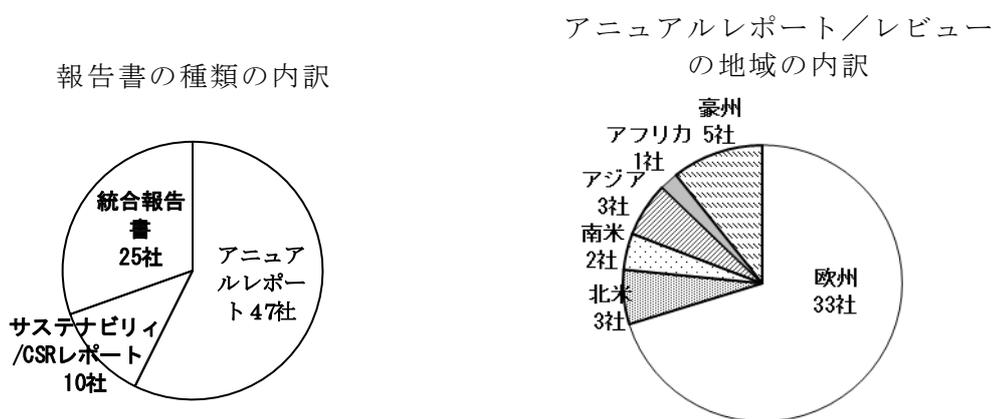
ここで取り上げた企業は，総合的に優れた統合報告の開示を行っていると判断でき，そこで多く挙げられている戦略的焦点と将来志向，情報の結合性，簡潔性の3つの説明原則が統合報告の要となる考え方であることが，ここでの分析から明らかとなった。

### 3 ベストプラクティスにみる国際的な開示実態

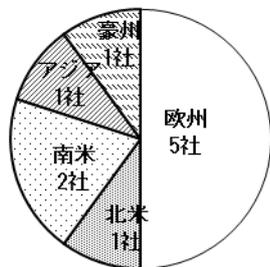
ここでは，ベストプラクティスとして取り上げられている報告書の種類の内訳，すなわち，アニュアルレポート／レビュー，統合報告書，サステナビリティ／CSRレポートの分析と，これらの報告書が公表されている地域の内訳を分析して，統合報告の国際的な開示実態を明らかにしてみる。

図表5-4で示すように，アニュアルレポート／レビューからベストプラクティスが選択されている会社数が2010年から2013年の4年間で47社と一番多く，次に統合報告書の25社からサステナビリティ／CSRレポートの10社へと続いている。

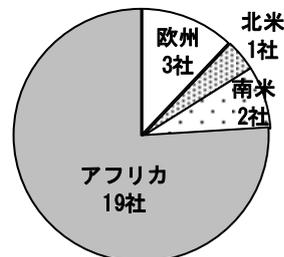
図表5-4 ベスト・プラクティスの内訳



サステナビリティ／CSR レポートの  
地域の内訳



統合報告書の地域の内訳



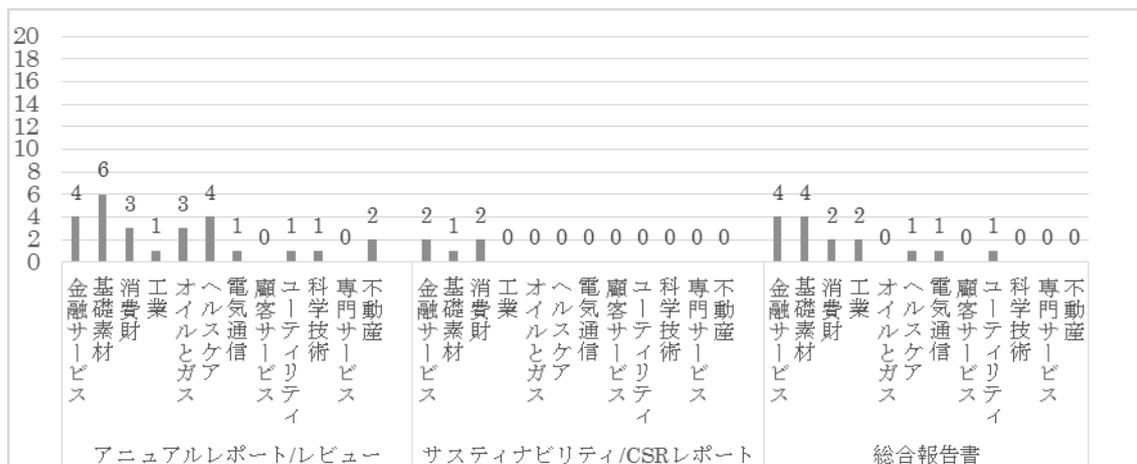
アニュアルレポート／レビューから選ばれている 47 社の地域別の内訳は、欧州の会社からの 33 社が突出して多く、10 社が選ばれているサステナビリティ／CSR レポートでも欧州が半数を占めていて、北米の会社は極端に少ない。これらに対して、25 社のベストプラクティスが選択されている統合報告書では、アフリカからの 19 社が全体の 8 割近くを占め、それは、2010 年 6 月より南アフリカのヨハネスブルグ証券取引所が上場企業に対して統合報告書の提出を義務づけているからである。

このような現状分析からは、<IR>フレームワークの説明原則および内容要素に沿った記載は、アニュアルレポート／レビューで一番多く行われていて、10 社と一番少ないながらもサステナビリティ／CSR レポートでも記載されているので、<IR>フレームワークに沿った記載は、統合報告書と銘打った 1 つの報告書によって行われているばかりではないことが明らかとなった。それは、統合報告は、アニュアルレポート／レビューとサステナビリティ／CSR レポートを結合した統合報告書をもって行われるという理解が唯一のものではないことを明らかにしている。

この国際的な開示実態の動向は、第 1 章で明らかにしているように、英国ではアニュアルレポートの中において、英国版の統合報告書である戦略報告書（IR）を公表することを 2013 年に決定していることとも通じるものであり、また、第 4 章で分析しているわが国での開示実態にも通じるものがある。

図表 5－5 は、ベストプラクティスに選ばれた報告書の種類ごとに、どの業種からベストプラクティスが選ばれているかについて示している。これは、一番ベストプラクティス数が多かった 2011 年のものである。全体からみると、金融サービスと基礎素材の業種から多く選ばれており、サステナビリティ／CSR レポートでは、金融サービス、基礎素材および消費財の業種に限られている。

図表 5 - 5 報告書の種類 × 業種 (2011 年)



#### 4 ベストプラクティスにみる説明原則と内容要素の分析

個々のベストプラクティスが<IR>フレームワークのどの説明原則と内容要素に係わっているかについて、2010年～2013年の4年間を集計した図表5-6を用いて検討してみる<sup>1)</sup>。ベストプラクティスの個々の事例には簡単なコメントが付されていて、そこでは必ず1つの内容要素につき複数の説明原則が記載されている。つまり、ベストプラクティスは、当該情報がどの内容要素に分類できるかが決められてから、それがどうして最善の開示方法なのかを複数の説明原則を用いて説明しているのである。

<IR>フレームワークでは、基本概念、説明原則および内容要素の3層に分かれている。基本概念は、<IR>フレームワークでの要求とガイダンスの基礎となり、また補完となる考え方であり、組織と第三者に対する価値創造、資本、および価値創造プロセスの3つがある。説明原則とは、統合報告書の作成および表示の基礎となる考え方であり、戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、ステークホルダー関係性、重要性、簡潔性、信頼性と完全性、一貫性と比較可能性の7つがある。9つある内容要素の中で統合報告書の情報を分類する要素は、組織概要と外部環境、ビジネスモデル、リスクと機会、戦略と資源配分、ガバナンス、業績、見通しの7つである。

図表 5-6 説明原則と内容要素に係わるベストプラクティス数 (2010~2013年)

内容要素 説明原則	組織概要と外部環境		ビジネスモデル		リスクと機会		戦略と資源配分		ガバナンス		業績		見通し		合計	
	2010	2011~2013	2010	2011~2013	2010	2011~2013	2010	2011~2013	2010	2011~2013	2010	2011~2013	2010	2011~2013		
戦略的焦点と将来志向	1	26	1	11	0	10	1	32	0	3	1	12	0	4	102	
情報の結合性	0	27	2	13	0	14	0	27	0	3	1	10	0	3	100	
ステークホルダー関係性	0	25	0	3	0	4	0	8	0	2	0	4	0	0	46	
重要性		9		0		8		8		0		2		0	4	27
簡潔性	2	22	1	15	0	13	1	20	0	5	0	9	0	4		
信頼性と完全性	3	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	7	
一貫性と比較可能性	3	3	0	0	0	0	0	1	0	1	1	9	0	0	15	
合計	118		46		49		99		15		50		12		389	

図表 5-6 では、組織概要と外部環境に加えて戦略と資源配分に分類できる内容要素に係わるベスト・プラクティス数 (118 と 99) が突出して多く、ガバナンスと見通しの数 (15 と 12) は突出して少ない。それは、ガバナンスに関する情報は、コーポレートガバナンス報告書等を通して詳細に開示されており、見通しに関しては、その具体的な記載が容易ではないと考えられる。しかし、7つある内容要素は、個々には基本的に互いに関連していて排他的ではないので (IIRC[2013] glossary para.3, para.4.2)、内容要素に関するベスト・プラクティス数の多寡は、余り考慮に入れる必要がないのかもしれない。

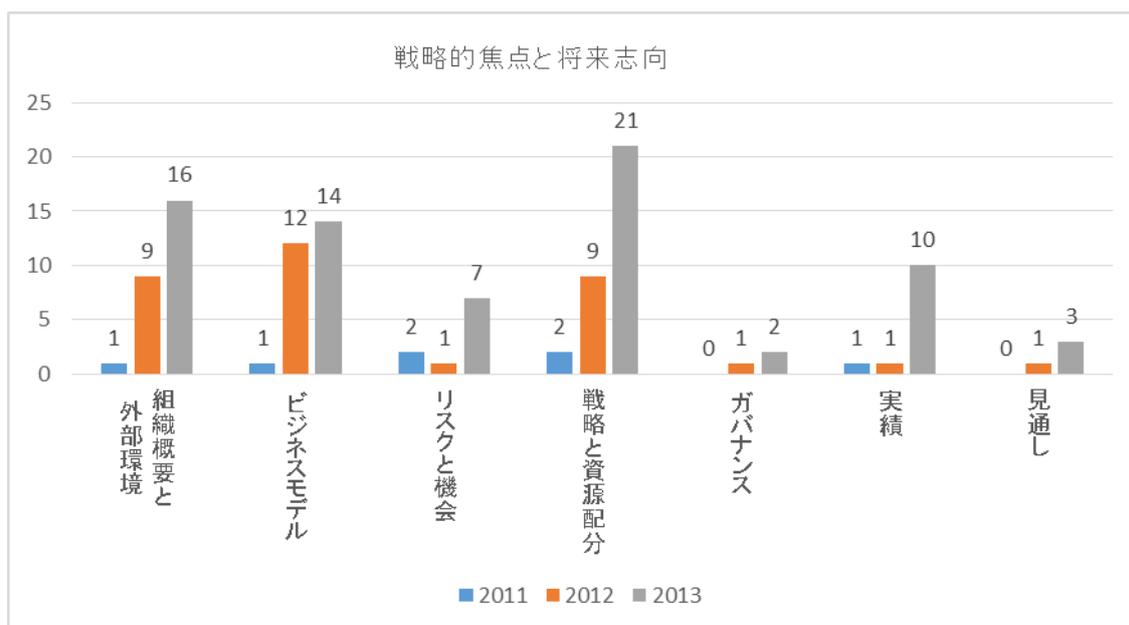
7つある説明原則は、報告書の内容および開示方法を説明しており、図表 5-6 では、戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、および簡潔性の3つの説明原則が理由で選ばれたベスト・プラクティス数 (102 と 100 と 88) が突出して多い。この結果は、2節で行った総合的に優れた統合報告の開示を行っていると思われる企業

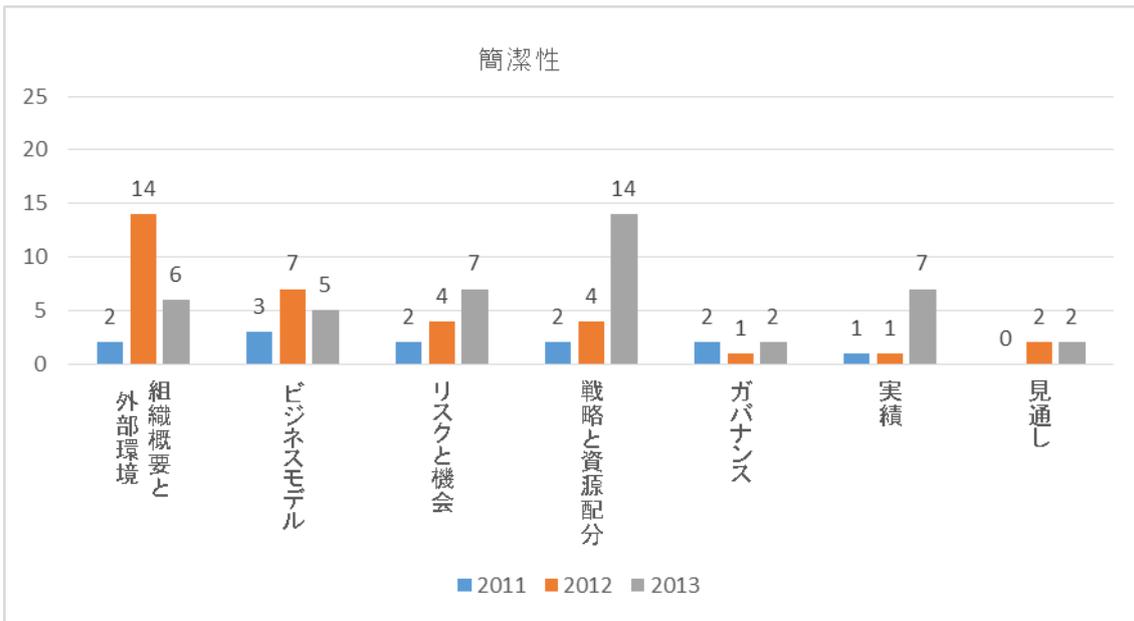
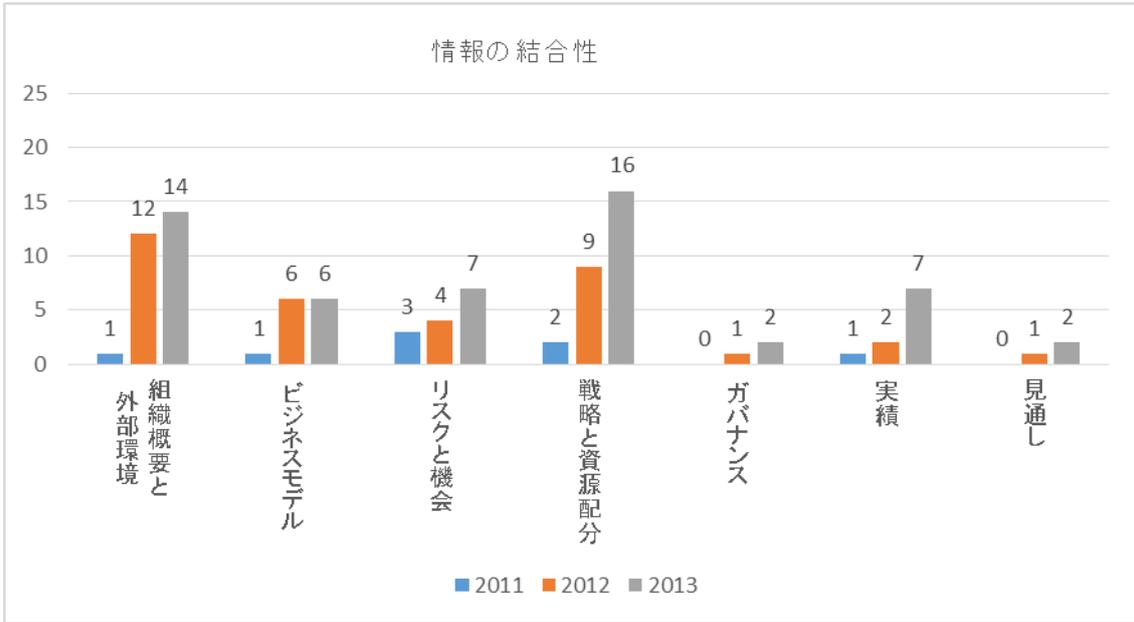
についてのもと同じである。戦略的焦点と将来志向の説明原則は、「戦略と資源配分の内容要素および見通しの内容要素に限定されるものではなく、その他の内容要素にも適用される（IIRC[2013]para.3.3-3.4）」ため、説明原則総数の26.2%と一番多くの割合を占めたと考えられる。次に25.7%を占める情報の結合性の説明原則では、「内容要素間の結合性を示すことが重要である（IIRC[2013]paras.3.6,3.8.）」ため、そして23.7%を占める簡潔性の説明原則は、統合報告書の全ての内容要素に求められるものであるために、これら説明原則からの適用数が多いと考えられる。

また、図表5-6では、ステークホルダー関係性の説明原則が少ない中でも、組織概要と外部環境の内容要素との組み合わせ数（25）が多いことから、組織概要と外部環境を記載する上では、ステークホルダーとの関係性を説明することが大切であることが理解できる。

統合報告の要となる考え方は、戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、簡潔性の3つの説明原則であることが、これまでの分析から明らかとなったので、図表5-7は、この3つの説明原則が理由で選ばれた2011年～2013年の各年での内容要素の数を示したものである。

図表5-7 説明原則における内容要素





戦略的焦点と将来志向の説明原則が理由で選ばれた内容要素では、組織概要と外部環境、ビジネスモデル、戦略と資源配分が毎年増加していることが分かる。情報の結合性の説明原則が理由で選ばれた内容要素では、組織概要と外部環境、ビジネスモデル、リスクと機会、戦略と資源配分、業績が増加傾向にあり、この中でも組織概要と外部環境、並びに戦略と資源配分の総数が特に多いことが分かる。簡潔性の説明原則が理由で選ばれた内容要素でも、情報の結合性と同様な内容要素が増加

傾向にあり、総数も多いことが分かる。

## 5 結びに代えて

本章では、IIRC が選んだベストプラクティスが示されている事例集を取り上げて、分析を試みた。それは、ベストプラクティスは、<IR>フレームワークに沿った最善の実務慣行の事例であるため、個々のベスト・プラクティスが<IR>フレームワークのどの説明原則と内容要素に係わっているかを分析して、統合報告の本質の理解を深めるためである。

本章でのベストプラクティスの分析から、統合報告において開示されている情報は、内容要素毎に分類でき、それが最善の開示方法になる理由となる考え方が説明原則であることが理解できた。そして、組織概要と外部環境の内容要素と戦略と資源配分の内容要素がとくに多いことが明らかとなったが、内容要素は、個々には基本的に互いに関連していて排他的ではないので、この結果を考慮に入れる必要がないのかもしれない。これに対して、統合報告の要となる考え方は、戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、簡潔性の3つの説明原則であることが理解できた。

統合報告の取り組みに成功しているベストプラクティスを紹介することで、他の企業が統合報告を行うのに必要な知識や方法を学ぶことは、統合報告の本質の理解を深めるためにも、また、原則主義で行う統合報告の実務にとってもとても大切なことであり、財務報告の発展に寄与するものである。

---

<sup>1)</sup> 2010年のデータは、2013年9月15日時点のものなので、それはコンサルテーションドラフトの原則に沿ったものとなっているため、重要性和簡潔性が1つの原則となつて示されている。また、作成と開示の基礎と全体的な報告ガイダンスの2つの内容要素は含まれていない。

【主要な参考文献】

International Integrated Reporting Council[2013]*International<IR>Framework*, IIRC.  
——[2013] *Summary of Significant Issues*, IIRC.

【付記：本研究に関して、平成 26 年度科学研究費補助金（「基盤研究(B)」 「リスク情報の統合開示に関する総合的研究」 課題番号：25285139）から補助金の交付を受けている】

## 補章 統合報告のウェブ開示上でのベストプラクティス

### 1 統合報告のウェブ開示の意義

統合思考の開示方法は、紙媒体（冊子）による統合報告書という開示形態に限定されるものではない。インターネット社会の下では、報告書の作成者に対しては、統合報告（＜IR＞）のためにテクノロジーを活用することに精通し、より有効な開示方法を創意工夫できる機会が、また財務資本提供者に対しても、テクノロジーを効果的に活用して、＜IR＞への理解を深め、更なる質の改善に繋げられる機会が、各々提供されていると考えられる。

2013年4月に公表された「国際統合報告フレームワークコンサルテーションドラフト」においては、「5. 作成と開示」の中に、以下の通り、「I テクノロジーの利用」の項目が記載されていた（IIRC[2013a]）。

#### 5 I テクノロジーの利用

5.35 テクノロジーの発展は、特に基本原則の情報の結合性の適用に関連して、報告に革新的なアプローチをもたらす。統合報告書内の、及び他の情報への結合性を高め、更には報告間の比較を容易にするために、テクノロジー・プラットフォームを利用することが望ましい。

##### ウェブベースのメディア

5.38 統合報告書は、多くの場合、組織のウェブサイトの独立したセクションとして掲載され、そのウェブサイト又は他のウェブサイトの情報にハイパーリンク（統合報告書が紙ベースの場合、参照される）される。例えば、あまり変化しない子会社一覧のような詳細情報は、統合報告書ではなく、ウェブサイトの独立したセクションに含むことが最適となるかもしれない。また、将来の経済状況に対する重要な予想は、政府機関のウェブサイトのような権威ある情報源にリンクされるかもしれない。

最終的には、このテクノロジーの利用の項目は、同年12月に公表された「国際統合報告フレームワーク Ver.1」においては、報告書の内容よりも、その作成を支えるプロセスに関連しているという理由から削除された。しかしながら、テクノロジーによる伝達方法が進化し、報告書の作成者がテクノロジーの活用により精通していくことが見込まれることや、テクノロジーは比較可能性と結合性に関する情報

を増やし、管理上の負荷を減らすことが期待されることから、＜IR＞におけるテクノロジーの重要性が、将来的にも増大すると認識されていることに変わりはない（IIRC[2013c] pp.44-45）。

## 2 ベストプラクティスの視点

統合報告のウェブ開示上でのベストプラクティスも、紙媒体（冊子）によるものと同様、業種や各企業を取り巻くステークホルダーへの向き合い方の違い等により、多様性に富んだものになることが予想される。

企業の統合報告のウェブ開示への取り組みはまだ緒に就いたばかりであるが、ここでは、参考になると思われる3つの視点を紹介する。

第一に、ウェブ閲覧者のレベルの違いを意識したアクセスの設定が可能になるという視点である。ウェブ閲覧者は必ずしも財務資本提供者に限定されるものではない。多様なウェブ閲覧者の存在を想定した場合、ウェブ閲覧者が各々関心のある情報を迅速に入手できるようにするためには、どの開示資料にアクセスしたらよいか、まずは最初の入口部分のハードルを下げる、フレンドリーな工夫が必要である。例えば、ウェブのトップページに、対象とするウェブ閲覧者（一般～専門家）と、入手したい開示情報のレベル（概要～詳細）に応じて、自社で有する各種のコミュニケーションツールがどの位置づけにあたるか、その全体像について簡易マトリクスでわかりやすく示すことは有益である。

第二に、紙媒体（冊子）とウェブの相互連携あるいは補完関係を、いかにして効果的に構築できるかという視点である。

まず、相互連携の視点からは、ウェブ上においてオンライン版、iPadアプリ版、PDF版を用意することにより、紙媒体（冊子）の掲載目次とウェブ上の開示情報との対応関係を明示すれば、ウェブ閲覧者は紙媒体（冊子）の入手が困難でも、ウェブ上で同レベルの情報を最大漏らさず閲覧あるいはPDF版で入手可能となる。この場合、ダウンロードマネージャー機能を搭載し、必要とされる情報（含む定量情報）のみ取捨選択して、PDF版あるいはZIP形式圧縮ファイルで入手できるような仕様にしておけば、ウェブ閲覧者のコスト削減にも資することができる。

また、紙媒体（冊子）の内容をウェブ上でできる限りわかりやすく表現すること

に取り組む価値が十分存在する。紙媒体（冊子）に掲載されている内容から、重要性と結合性に関する情報を適宜選択してウェブ上で上手に結合することにより、企業の価値創造をよりインパクトのある形で簡潔・明瞭に表現することもできる。特に、紙媒体（冊子）で掲載の少ないビジネスモデルについては、社歴の長い企業は、過去の変遷を含めてウェブ上で効果的に表現できるものと思われる。

次に、補完関係の視点からは、紙媒体（冊子）に掲載される情報量はできる限り必要最小限に抑え、詳細な関連情報はウェブ上で閲覧あるいはPDF版で取得できるようなハイパーリンク機能を効果的に使用することである。第4章における現時点でのわが国の統合報告書の実態を分析した結果をみる限り、統合報告書の作成が、現時点では必ずしも、統合思考による開示情報量の整理の削減に寄与しているとは言い難く、ウェブ上での補完関係の構築に今後注力する意義は大きいと思われる。

第三に、上記2つの視点の他に、ウェブならではの機能・特性を最大限活用するという視点である。

企業を取り巻くステークホルダーとの双方向コミュニケーションを促進させるために、インタラクティブな効果を引き出すことができる。例えば、財務あるいは非財務ハイライトの他、主要な定量データについて、チャートジェネレーター機能を用いて、グラフ化したり、表示期間を自由に設定してデータ表示できたり、さらにはExcel上にダウンロードできるなど、ウェブ閲覧者が各々の目的に応じて、効率的な分析を行える環境を提供することができる。

また、＜IR＞に対する第三者意見を汲み上げ、そのうち主要な意見をステークホルダー毎に開示し、次年度の＜IR＞の改善につなげるツールとしても活用できる。例えば、閲覧者は誰で、どのような意見・感想を抱いているか、興味をもっている内容は何か、等についての回答結果を開示することにより、今後の双方向コミュニケーションの改善を考えるヒントにもなりうるであろう。ウェブ閲覧者には就活中の学生も含まれることを想定するならば、社員教育の有効なツールとしての積極的に活用することも検討されてよいと思われる。

逆に、特定のステークホルダーを重視したメリハリのある開示も可能となる。例えば、投資家の中で個人株主を重視する企業であれば、専用のページを設けて、紙媒体（冊子）の掲載情報を、個人株主に興味があると思われるいくつかのカテゴリーに分類し、企業の全体像を一覧できるようにした上で、カテゴリー別の詳細情報

はハイパーリンク機能を活用して閲覧できるようにすることができる。ウェブ上での開示を通じて、企業のステークホルダーに対する姿勢の違いが今後浮き彫りになる可能性もあるので、興味深い。

動画機能の積極的活用も重要であろう。社長および財務担当役員の生の声を動画で伝えることにより、経営陣のコミットメント姿勢の程度が明瞭に現れるのではないかと期待される。この場合、紙媒体（冊子）に掲載された活字内容をそのまま述べるのではなく、ウェブ閲覧者に自社の企業価値に関して、共感を持ってもらえることができるかどうかを鍵を握る。

グローバル企業においては、開示情報の多言語化への対応も必須である。紙媒体（冊子）では英語版は用意するとしても、特に、わが国企業のグローバル化において、今後ともアジアへの進出が有力視される状況下では、ウェブ上での中国語版や韓国語版等、アジア現地語による開示も検討されてしかるべきであろう。

#### 【主要な参考文献】

- International Integrated Reporting Council[2013a]International<IR>Framework *Consultation Draft*, IIRC.  
———[2013b] *International<IR>Framework*, IIRC.  
———[2013c] *Consultation Draft Question Analysis, Summary of Significant Issues*, IIRC.

# 第Ⅲ部 国際統合報告評議会の ＜IR＞フレームワークの実務 －パイロット企業からみた統合報告への取り組み－

- 第6章 国際統合報告評議会における統合報告の役割  
－「金融安定化」と「持続可能性」の両立に向けて－
- 第7章 新日本有限責任監査法人における統合報告への取り組み
- 第8章 「指導原則」の解釈と実践  
－武田薬品工業のケース－
- 第9章 昭和電機における統合報告への取り組み  
－2014年度の統合報告書発行に向けて－

※表記並びに表現については、各執筆者のものを尊重している。

## 第6章 国際統合報告評議会における統合報告の役割 —「金融安定化」と「持続可能性」の両立に向けて—

### 1 はじめに

「統合報告」とは、企業にとって「固有」の価値創造ストーリーを描き、伝達するためのコミュニケーションプロセスを意味する。そしてそのプロセスの結果、作成されるコミュニケーション媒体の一つである「統合報告書」とは、企業が自己主張をする方法であり、いかに企業の「個性」が表現されているかが、評価の上で重要な鍵となる。そして現在、統合報告書を作成する動きは世界的にも広がっている。

国際的な企業報告の開示枠組み作りをリードしてきた国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council : IIRC) は、2013年12月9日に「国際統合報告<IR>フレームワーク」(<IR>フレームワーク)を公表した<sup>1)</sup>。この<IR>フレームワークの役割は、企業が自社の価値創造を起点に、「つながり」の視点をもって開示を行う為のツールとして機能し、活用されることである。そして、IIRCでは、このフレームワークが期待される役割を果たすための普及・啓蒙活動を通じて、「金融安定化」(financial stability)と「持続可能性」(sustainability)の両立を目指す。

統合報告を行う上では、<IR>フレームワークの理解がファーストステップとなる。本章では、このために、<IR>フレームワーク開発の母体であるIIRCのビジョンやビジョンを達成する為のプロセスを踏まえ、<IR>フレームワークを概観した上で、最後に課題を指摘する。

### 2 IIRCのビジョン

IIRCの長期ビジョンは、<IR>フレームワークにおいて以下の通りの記載がある。

The IIRC's long term vision is a world in which integrated thinking is embedded within mainstream business practice in the public and private sectors, facilitated by Integrated Reporting (<IR>) as the corporate norm.

これは、「IIRC の長期的なビジョンは、統合報告(<IR>)が企業報告の規範となり、それによって、統合思考が公的セクター及び民間セクターの主活動に組み込まれた世界が実現されることにある」と訳されている<sup>2)</sup>。

### (1) 「金融安定化」と「持続可能性」の両立

統合報告(<IR>)を規範とすることによって、実現しようとしている究極的な価値は、「金融安定化」(financial stability)と「持続可能性」(sustainability)である。

図表 6 - 1 金融安定化と持続可能性の両立



IIRC のいう「金融安定化」や「持続可能性」が何を指すのかについては、2012年10月31日に開催された WICI シンポジウム<sup>3)</sup>において、IIRC のボードメンバーであり、元証券監督者国際機構 (IOSCO) の議長でもある Jane Diplock 氏が行ったキーノートスピーチが手掛かりとなる。そのスピーチにおいて Diplock 氏は、「金融安定化」という概念を「グローバルな金融システムの持続可能性」として捉えるとともに、「持続可能性」については、“sustainability of planet” という言葉を使用していることから、経済・社会・環境の総合的な発展を指し、広範な捉え方をしていることが分かる。また、「金融安定化および持続可能性は両方を同時に取り組まない限り実現することはない」とも述べており、金融安定化と持続可能性の「両立」の実現を強調した (図表 6 - 1)。

このようなビジョン策定の背景には、2008年に起きた「金融危機」および気候変動、世界の資源の枯渇の増加などによる「環境悪化」といった、現在世界が直面している2つの大きな問題が影響している。これら2つの影響の背後には、共通して「短期主義」という考え方が存在している。従来型の過去情報を中心とする財務諸表開示は、投資家の短期志向を促進し、企業経営の短期志向化をも招いたとされて

いる。

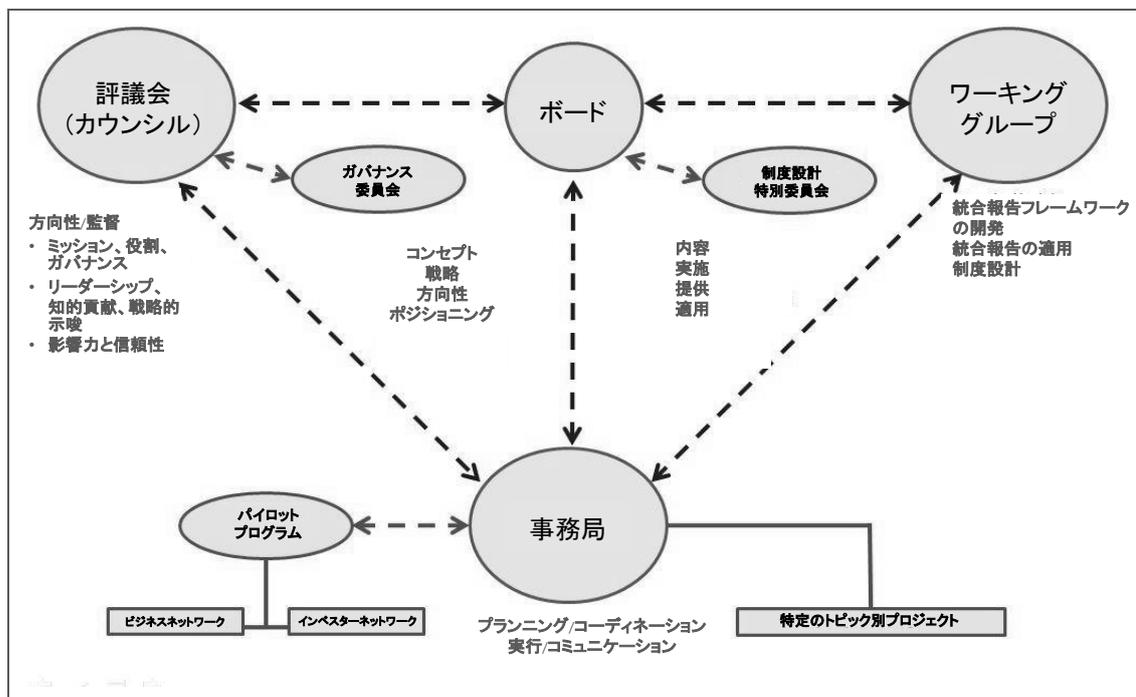
投資家および企業の「短期主義」を是正し、「金融安定化」と「持続可能性」の両立を実現するための解として、企業価値創造の包括的で簡潔な情報を投資家に提供し、投資家がより現実的な将来キャッシュフローの評価を行うことのできる、進化した企業報告（＝統合報告）が必要であると考えられた。

## （２）ビジョン達成へのプロセス

このビジョンの達成を目指し、国際的な報告フレームワークを作り普及させていくことを目的として、IIRCは2010年8月に設立された。図表6-2はIIRCの組織全体像であり、ワーキング・グループ、事務局のテクニカル・チームの他に、2013年12月まで設けられていた技術部会（テクニカル・タスクフォース）のメンバーを中心に、具体的なフレームワークの開発が進められてきた。

それぞれのメンバーは、国やエリアなどのバランスも考慮し、企業、投資家、基準設定機関、会計事務所、NGOなど、様々なバックグラウンドを持つエキスパートによって構成されている。2ヵ月から3ヵ月に一度、直接議論する会議が主にロンドンで開かれるほか、電話会議やメールでのやり取りを通じて議論を重ねてきた。

図表6-2 IIRC組織全体像



出所：IIRC ホームページ（2014年5月現在）より筆者加筆

### (3) パイロット・プログラム

このような IIRC 内部の開発と並行して、パイロット・プログラムの参加者である企業や投資家からの実務的なインプットも、<IR>フレームワーク開発の過程で反映されてきた。パイロット・プログラムとは、参加企業が IIRC の公表する様々な文書を参考にしながら、一定期間内に統合報告書を作成するという取り組みである。IIRC の「<IR>フレームワーク」の開発に関与し、パイロット参加企業間で統合報告の取り組みのメリットや課題を共有することで、自社の開示の改善に役立てるといったメリットが挙げられている。

パイロット・プログラムには企業の参加だけでなく、インベスター・ネットワークといわれる、投資家から構成されるグループも参加している。インベスター・ネットワークに参加している投資家は、パイロット参加企業へアドバイスをを行う他、統合報告における投資家の情報ニーズをどのように「<IR>フレームワーク」に反映させていくかといった観点から、その開発に貢献してきた。

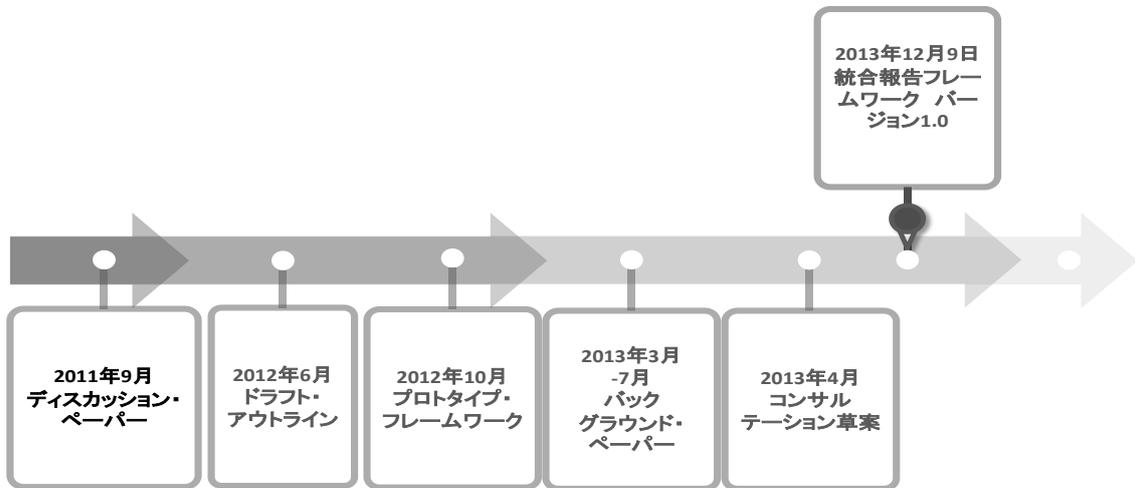
### (4) <IR>フレームワーク開発の変遷

<IR>フレームワークの完成までに、過去 2 回「コンサルテーション」という重要な手続きが行われた。2011 年 9 月には、ディスカッション・ペーパーを対象に、また、2013 年 4 月にはコンサルテーションドラフトを対象に、それぞれ 3 ヶ月間の期間を設け意見募集を行った。これまでの「<IR>フレームワーク」に関する開発の変遷は図表 6-3 の通りである。

<IR>フレームワークが公表された 2014 年 12 月 9 日、IIRC は HP 上で「企業報告の市場主導型 (market-led) の進化における重要な節目である」と発表した。<IR>フレームワークは国際的な開示枠組みであるが、現時点では制度上統一されているものではない。IIRC では、「市場主導型」で作られる枠組みであることを強調している。

「市場主導型」とは、企業や投資家、また、基準設定機関、政府、NGO など、企業経営を取り巻く様々な立場から主体的に<IR>フレームワーク作りに参加することである。そして、今後も一旦完成品として世界に公表された<IR>フレームワークをベースに、運用を進める中で適宜<IR>フレームワーク自体も進化 (evolve) させていくことが期待されている。

図表 6 - 3 <IR>フレームワーク開発の変遷

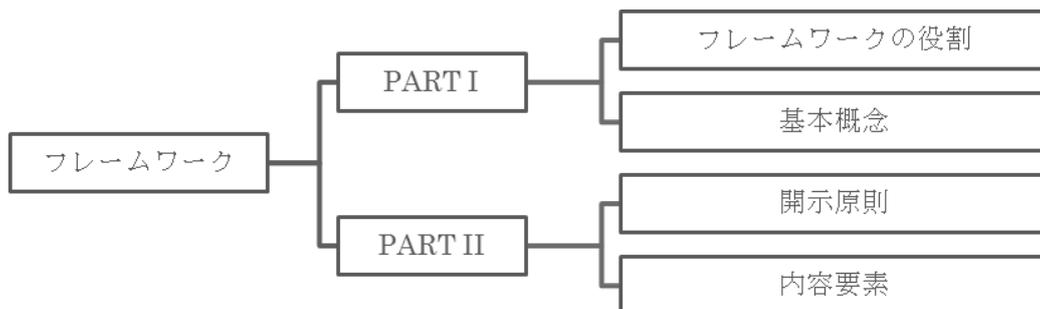


コンサルテーションの手続きを経て、<IR>フレームワークが公表されると同時に、2つの文書も公表された。それらは、第2回目に行われたコンサルテーション期間に寄せられたコメントのサマリー（Summary of Significant Issues）と、それらコメントの内、IIRC が特に重要であると特定し、議論に多くの時間を費やした9つの論点の結論根拠をまとめたもの(Basis for Conclusions)である<sup>4)</sup>。これら2つの文書の公表の目的は、コンサルテーションの中身の透明性を確保すること、また<IR>フレームワークへの理解を深める為に役立てることである。

### 3 国際統合報告<IR>フレームワーク

<IR>フレームワークは図表 6 - 4 のような構成となっている。

図表 6 - 4 <IR>フレームワークの構成



## (1) 3つの用語

<IR>フレームワークを理解するためには、まずは次に挙げる3つの基本用語を整理しておくことが重要となる。

統合思考	組織の短期・中期・長期の価値創造を <b>包括的な観点</b> から捉えた、統合的な意思決定および行動の前提となる考え方
統合報告	統合思考に基づき行われる組織の価値創造についての全ての <b>コミュニケーションプロセス</b> (<IR>と表示される)
統合報告書	統合報告(プロセス)の結果の一つとして作成されるもの。企業の過去・現在・未来を知る <b>わかりやすい扉の書</b> 。

「統合報告書」を作成するには、「統合報告」というプロセスを前提とする必要がある。また「統合報告」というプロセスを行うためには、「統合思考」を前提とする必要がある。したがって、「統合思考」「統合報告」「統合報告書」は、運用が進む中で相互に強化しあう関係にある<sup>5)</sup>。

「統合報告書」とは、「統合報告」というプロセスの一つのアウトプットである。しかし、「統合報告」とは、「統合報告書」を作成するためだけのプロセスではないという点に留意が必要である。「統合報告」の役割には、a) 財務資本提供者がより効率的・効果的な資本配分ができるように、提供する情報の質を改善すること、b) より一貫性があり効率的な企業報告のアプローチを積極的に採用すること、c) 財務資本だけでなく、その他の資本についても説明責任および受託者責任(stewardship)を高めること、そして、d) 「統合思考」を支援すること、などが挙げられており、多岐にわたるコミュニケーションプロセスが含まれている。

## (2) 基本概念

組織が<IR>フレームワークを参照して「統合報告書」として発行する場合は、<IR>フレームワークに記載されている要件(requirements)をすべて適用することが求められている。基本概念には、「価値創造」「様々な資本」、そして「価値創造プロセス」という3つの重要なコンセプトがある。

### (3) 価値

<IR>フレームワークでは、価値についての明確な定義は含まれていない。なぜなら、「フレームワークはある特定の観点のみから価値を定義すべきではない」と、IIRC が結論づけたからである<sup>6)</sup>。その代り、価値には<IR>フレームワークにおいて相互に関係しあう 2つの側面があるとし、次のように説明されている。

- 組織自身に対して創造される価値であり、財務資本提供者への財務リターンにつながるもの。
- 他者に対して創造される価値（すなわち、ステークホルダー及び社会全体に対する価値）。

組織自身に対して創造される価値は、他者に対して創造される価値と密接に関係しており、様々な内外における活動や交流、関係性から創造される。例えば、売上を始め、顧客の満足や仕入先の取引に対する意欲、企業のレピュテーションなどが挙げられている。

大切なことは、「組織が価値を創造する能力」にとって「重要であるかどうか」（重要性）という観点から開示する項目を選択することである。この「重要であるかどうか」は、「価値の増加」という側面だけでなく、「価値の減少」をもたらす場合も考慮する必要がある。重要であると判断された場合は、ポジティブな情報だけでなく、ネガティブな情報も「統合報告書」に含める必要がある。

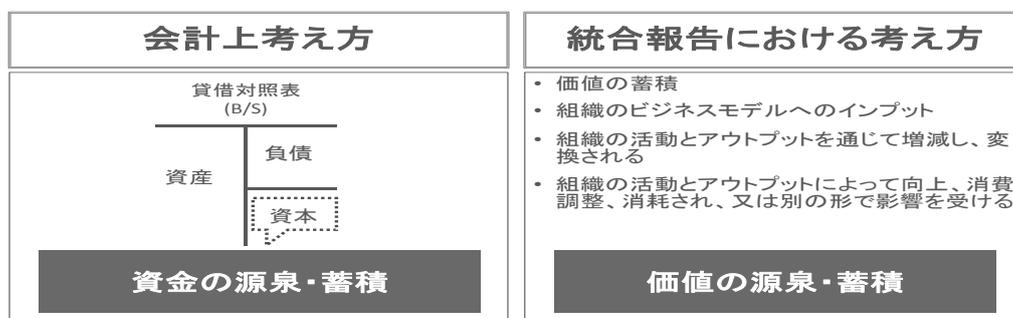
図表 6 - 5 価値の考え方の比較

従来の一般的な考え方	統合報告における考え方
<p>企業が持つ有機的一体としての事業の価値を金額で表したもの</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• コストアプローチ(資産価値)</li><li>• インカムアプローチ(DCF)</li><li>• マーケットアプローチ(時価総額と負債)</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>財務的な価値</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 組織自身に対して創造される価値であり、財務資本提供者への財務リターンにつながるもの。</li><li>• 他者に対して創造される価値(すなわち、ステークホルダー及び社会全体に対する価値)。</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>包括的な価値</b></p>

#### (4) 資本

資本とは、価値の源泉であり蓄積である。そして、組織の活動やアウトプットを通じて増加、減少または転換される。全ての組織は様々な種類の資本を使って価値を創造しており、<IR>フレームワークでは、一つの分類の考え方として、6つの資本を例示的に挙げている。それらは、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会関係資本、そして自然資本である。この6つの分類は一つの例であり、<IR>フレームワークでは要件ではない。また、分類ごとの開示や、各資本を定量化することも求められていない。

図表 6 - 6 資本の考え方の比較



<IR>フレームワークでは、組織によって資本の分類や資本の重みづけ (relevance) が異なることは想定されている。各企業の価値創造との関係で重要な資本が違うため、企業によっては、例示的に示された資本の内、必要でない資本もありうる。

重要なことは、財務資本だけでなく、どのように重要な資本を組み合わせる価値を創造しているか、その価値創造プロセスについて説明することである。

#### (5) 開示原則と内容要素

<IR>フレームワークでは、7つの開示原則と9つの内容要素が挙げられている (図表 6 - 7)。

図表 6-7 開示原則と内容要素

開示原則	開示の背後にある重要な考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 戦略的焦点と将来志向</li> <li>• <b>情報の結合性 (Connectivity)</b></li> <li>• ステークホルダーとの関係</li> <li>• 重要性</li> <li>• 簡潔性</li> <li>• 信頼性と完全性</li> <li>• 首尾一貫性と比較可能性</li> </ul>
内容要素	開示されることが期待されている項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織概要と外部環境</li> <li>• ガバナンス</li> <li>• ビジネスモデル</li> <li>• リスクと機会</li> <li>• 戦略と資源配分</li> <li>• 実績</li> <li>• 見通し</li> <li>• 作成と表示の基礎</li> <li>• 一般報告ガイドンス</li> </ul>

### (6) 結合性 (Connectivity)

開示原則の一つである「情報の結合性 (Connectivity)」は特に重要である。結合性のコンセプトは、大きく次の3つの構成要素に分けることができる。

1. 組織内の各部署間における結合性
2. 企業の価値創造についての情報の結合性 (①全体像, ②詳細事項)
3. 企業の価値創造についての情報利用者との結合性

一つめは、組織内の各部署間における結合性である。「統合報告書」を作成する上では、一つの部署だけではなく、様々な部署との連携が必要であり、組織の価値創造についてそれぞれの部署がどのように関わっているかの理解を共有することが大前提となる。

<IR>フレームワークの公表に先立ち、試験的に統合報告化を進めてきたパイロット・プログラム参加企業の多くにおいても、初年度に直面した課題として、「統合報告について、トップや様々な部署の理解及びコミットメントを得ること」の難しさを挙げている。

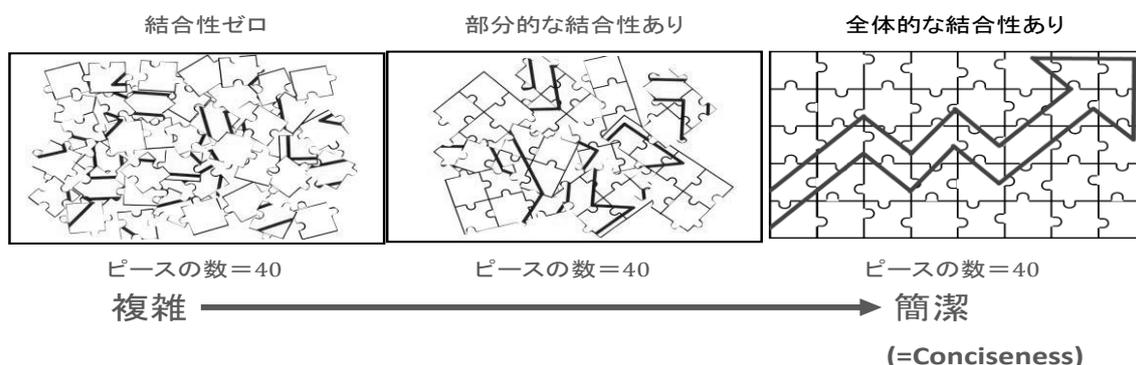
これまでの開示と異なり、組織内の特定の部署が特定のトピックについて開示を

行うのではなく、「統合報告」では組織の価値創造についての全体像を示すために、組織が一体となって取り組むことが鍵となる。

「統合報告書」を作成する際には、何が組織の価値創造において重要であるかという観点から内容要素を選択する。組織内においては、この観点を様々な部署間でも理解し共有することが必要となる。

二つめは、企業の価値創造についての情報の結合性である。これは、企業の価値創造についての「全体像」と「詳細事項」を示すための情報の結合性を意味する。全体像を示すとは、企業の価値創造を左右する重要な項目間の「つながり」や、過去、現在、未来といった時間軸の「つながり」を考慮することを意味する。また、**図表 6-8**の通り、結合性の有無を比較すると、結合性があることにより、提供する情報は「簡潔 (Conciseness)」でわかりやすくなることが理解できるだろう。

**図表 6-8 結合性と簡潔性**



さらに、重要な事項についての詳細と全体像との結合性も重要となる。これは、例えば、Google マップなどの地図で目的地を探すときに、拡大したり縮小したりしながら目的地を把握する状況に似ている。地図には詳細度を調整するスケールバーがあることによって、拡大と縮小の往復運動ができ、現在地と目的地を見失わずに済むことができる。

同様に、全体像だけでは、詳細は見えづらく理解しにくくなり、詳細だけでは全体像を捉えることが困難となる。そのため、常に全体像とのつながりを明確にし、また全体像と詳細間の往復運動が容易にできるように、情報の提供の仕方についての工夫が必要である。

三つめは、企業の価値創造について関心を持つ情報利用者との結合性である。情

報利用者の情報の利便性を高める双方向コミュニケーションを行うためには、どのような情報の提供の仕方が最良であるかを考慮して結合性をデザインすることが必要になる。

つながりのある情報を提供して初めて、情報利用者と組織の価値創造プロセスについての共通基盤ができ、双方向のコミュニケーションを成り立たせることができる。統合報告をベースとする双方向コミュニケーションでは例えば、**図表 6-9**のようなメリットが考えられる。また、これらのメリットも全体として有機的に関連しており、双方向コミュニケーションが進むことにより、企業と様々なステークホルダーとの価値の共創を実現することができる。

**図表 6-9 統合報告による双方向コミュニケーションの結果得られるメリット**

企業のメリット	投資家のメリット
企業の提供する「価値」に共感する投資家だけが残り、企業にとって重要な投資家を企業が自ら選択することができる。中長期における株価の変動率を下げ、開示コスト、資本コストが下がる。	企業の長期的な価値創造能力を適切に評価することで、より現実的な将来キャッシュフローの評価ができ、比較的安定した長期投資が実現される。
企業のメリット	M&A などの相手先のメリット
自社の長期的な価値および M&A 後のシナジーを適切に評価してもらえる。	M&A 相手企業の適切な発掘・検討・交渉ができるようになる。
企業のメリット	就職活動者・従業員候補者のメリット
採用ツールとして活用し、企業の価値観に共感するモチベーションの高い従業員を確保でき、採用コストが下がる。	自身の価値観とのマッチングができ、長期的な視点で会社を通じて、社会に価値を提供できるかどうか、自身の成長の機会となるかどうかを適切に判断することができる。
企業のメリット	従業員のメリット
企業の長期的な価値について企業全体として共有するツールとなり、同じ方向性をもって価値創造できる基盤が作れる。	経営者の長期的な視点を理解し、自身の組織における価値創造の役割や意義を再認識できる。
企業のメリット	顧客（消費者および取引先）のメリット
企業の製品やサービスそのものだけでなく、その先にある長期的な価値についての適切な情報開示により、新規	製品やサービスの背後にある企業の理念やビジョンについてのより深い理解や、公正取引が行われているかの判断および

顧客の獲得，既存顧客の維持，また，顧客満足度の向上を継続的に行うことができる。	購買先の選定，また，共感できる企業の製品やサービスを消費することによる社会貢献ができる。
---	--

### （７）内容要素の記載における注意点

なお，組織の価値創造プロセスの主な構成要素が「内容要素」であるが，基本的に，これらは互いに「つながり」があり，それぞれが独立した項目で排他的な関係にあるというわけではない。価値創造プロセスは，組織にとって固有のものであり，**図表 6－7**で示した「内容要素」の記載順序は，すべての企業に当てはまる価値創造プロセスの順序ではない。ここでいう「つながり」とは，必ずしも直線的で一方的な「つながり」を指すのではなく，相互にどのように関連しているかといった「つながり」を示している。

## ４ 統合報告を行う上での課題

<IR>フレームワークの公表により，すでに「統合報告書」の作成を検討している，もしくはすでに作り始めている企業も多い。<IR>フレームワーク適用の際に重要になると考えられる点について，開発プロセスの中で<IR>フレームワークから削除された点や，最終的な<IR>フレームワークにおいて十分な記載がない点があるため，以下，課題として取りあげる。

### （１）価値創造のストーリー

今回公表された<IR>フレームワークの一つ前のバージョンにあたるコンサルテーションドラフト<sup>7)</sup>では，全体を通じて「ストーリー」という言葉がちりばめられていた。今回公表された<IR>フレームワークでは，このストーリーという言葉はすべて削除されている。その理由について，**Summary of Significant Issues**<sup>8)</sup>では，「ストーリーという言葉は，統合報告書における情報のダイナミズムや統合性を捉えることを意図しているものである。一方で，コンサルテーション期間中に寄せられたコメントの中には，ストーリーという言葉から連想されるバイアスや，「フィクション」または「寓話」と同一視される場合があることから，ストーリーという用語を

フレームワークの中で使用することの適切性について懸念が示された」と説明している。

IIRC 内における議論においても、ストーリーという用語を<IR>フレームワークの中で使用することに対して、非常にネガティブな反応が示された。特に、アメリカからの関係者の中には、企業報告の中にストーリーという概念を持ち込むこと自体、問題外であると考える人もいた。これは日本人がストーリーという言葉から受ける感覚とは大きく異なるのではないかと思われる。

IIRC ワーキンググループやタスクフォースのメンバーの中には、ストーリーの使用について賛成する声も一部にあった。特に、WICI<sup>9)</sup>においては、ストーリーの持つダイナミズムに着目し、<IR>フレームワークに含めるべきであると強く主張してきた部分でもあり、その主張の根拠は Connectivity Background Paper<sup>10)</sup>でも説明されている。外部からの要求項目に限定した従来型の開示においては、要求項目が列挙された「つながり」のない情報が多く存在した。「つながり」のない情報は、変化が見えない静的(static)な開示であるため、重要なことは何かが把握しづらい。ストーリーによってつながりのあるダイナミックな開示が行われる中で、重要な部分に光を当てることができ、重要な項目が明確となる。

また、<IR>フレームワークにストーリーという言葉の記載は削除されたものの、多くの IIRC 関係者はストーリーという言葉を使って「統合報告」の重要性を説いている。さらに、IIRC パイロット・プログラム参加企業の ESKOM 社<sup>11)</sup>においては、「統合報告書」を作成する最大のメリットとして「企業の価値創造ストーリーを自らの言葉で伝えられること」を挙げている<sup>12)</sup>。

「統合報告書」を作成する際にはストーリーという観点についても組織内で共有するとともに、情報利用者側も価値創造ストーリーを見極める評価能力が期待される。

## (2) 主要業績評価指標 (KPI)

ストーリーとして伝達するということは、情報の種類として記述(ナラティブ)の割合が高まるということの意味する。また、「統合報告」では、将来情報についての開示が求められるため、不確実性の高い情報の割合も従来型の開示に比べて高まることが予想される。したがって、「統合報告書」に含めるべき内容の信ぴょう性を

どのように確保するかは非常に重要となる。

ストーリーの信ぴょう性を高める一つの方法は、定量化された情報を記述内容の文脈と併せて開示をすることである。定量化された情報は、主要業績評価指標（KPI）としてすでに開示が行われているが、＜IR＞フレームワークでも強調されているように、それらの指標が「組織の重要性決定プロセスにおいて特定されたものかどうか」という観点から選択する必要がある。

従来、KPI は比較可能性の観点から、全社もしくは業種別に画一的な指標を求める外部からの要求もあり、必ずしも個々の組織にとって重要かどうかという観点から開示されてきたとは言えない。情報利用者側は、企業間比較という視点だけでなく、個々の組織の価値創造ストーリーに焦点を当て、期間比較（過去・現在・未来の時間軸上の比較）や予実比較（計画と実績の比較）といった比較の視点も必要となる。

この場合、個々の組織の価値創造ストーリーは一つとして同じものがないため、重要な KPI も異なってくるが、情報利用者はその KPI の「違い」（＝企業の個性）そのものを比較し、包括的に価値創造ストーリーを見極める必要がある。組織においては、重要性の観点から特定した KPI について、複数期間にわたって同一指標を開示するなど、一貫性を確保しておくことが重要となる。

一貫性を確保することの重要性は、2001年に巨額の不正経理・不正取引による粉飾決算が明るみに出て、破綻したエンロンのケースを見るとよく分かる。破たん直前の5年間において開示された指標は図表6-10の通りであり、一貫性を欠く開示が行われていた<sup>13)</sup>。

組織にとって年度ごとに都合のよい指標を開示すると、情報利用者側における期間比較が困難であることに加え、開示されている情報の一貫性がないことによる企業情報への信頼性も失われる。一貫性と信頼性は、＜IR＞フレームワークにおける開示原則でもある。情報を信頼できない限り、企業の価値創造能力を適切に評価することはできない。

図表 6-10 エンロンのケース：一貫性を欠く指標の開示例

Year	指 標
1996	収益結果は報告せず，収益予想のみ発表
1997	希薄化後一株当たり当期純利益 0.32 ドルを発表
1998	営業利益 36%増を発表
1999	経常外科目算入前当期利益を発表
2000	当期純利益 13 億ドル

### (3) XBRL

XBRL (eXtensible Business Reporting Language) は、「拡張可能なビジネス報告用言語」である。財務諸表などのビジネスレポートを電子化することにより，作成側の効率化，利用者側の比較・分析などの二次利用の効率化を目的としている。

<IR>フレームワーク開発の過程において XBRL は重要な技術基盤として認識されてきた。しかし，<IR>フレームワークにおいてはストーリーと同様に，XBRL という言葉がすべて削除されている。Summary of Significant Issues<sup>14)</sup> では，コンサルテーション期間中に提出されたコメントの中に，「報告書作成側も利用者側も技術を駆使して統合報告を行う準備がまだできていない」，また，「XBRL に対して必要以上に焦点が当てられている」といった懸念が示されていたことが説明されている。

現在は主に財務報告の分野で，世界的に普及しているが，XBRL はその名の通り，財務報告のためだけのものではなく，Business Reporting という包括的な企業報告のための技術基盤となることが想定されている。したがって，財務と非財務情報のつながりを確保し，より強固にすることが求められている「統合報告」においても，財務報告において世界的に普及が進んでいる<sup>15)</sup>XBRL の技術を活用することは，情報の統合化および情報利用者の情報利便性において必要不可欠であると考えられる。

特に，前述した全体像と詳細間の往復運動を可能にする技術としても，XBRL は非常に有効である。なぜなら，XBRL には，1) 一貫した言葉や数値の定義づけ，そ

して、2)「統合報告書」における構成要素間の明確な関係づけを可能にする、という特徴があるからである。

XBRL を活用することにより、「統合報告書」本体に含めてある情報と、それに関連するその他の情報が物理的に離れていても、電子的な「つながり」があれば、自由に取り出したり、再利用したりすることができるため、情報が入手しやすく利用しやすい。このように、電子的な「つながり」があれば、「統合報告」の情報の質を落とすことなく、量を目的に応じて自由に調整することができ、「簡潔」な報告書を作成することも可能となる。

## 5 結びに代えて

IIRC のビジョンは、「金融安定化」(financial stability)と「持続可能性」(sustainability)の「両立」であり、両立された世界において、「統合思考」や「統合報告」が深く根付いていることが最大のポイントとなる。

この IIRC のビジョンが理解され、そして共感されることは、わが国において「統合報告」を本質的に進めていく上で重要となると考えられる。＜IR＞フレームワークは日本企業の強みを十分に表現できるものになっていると確信する。

そして、今後世界的に「統合報告」が普及していく中で、日本企業の価値創造の実態が適切に評価され、ステークホルダーとの価値共創へとつながることを期待したい。

- 
- 1) <http://www.theiirc.org/international-ir-framework/>
  - 2) 国際統合報告フレームワーク日本語訳  
<http://www.theiirc.org/%E5%9B%BD%E9%9A%9B%E7%B5%B1%E5%90%88%E5%A0%B1%E5%91%8A-%E3%83%95%E3%83%AC%E3%83%BC%E3%83%A0%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%82%AF-%E6%97%A5%E6%9C%AC%E8%AA%9E%E8%A8%B3/>
  - 3) <http://www.wici-global.com/symposium2012/index.html>
  - 4) 9つの論点は、「基本用語」「その他情報との関連性」「利用者」「重要性-用語」「価値/価値創造および様々な資本」「ガバナンス責任者の関与」「要求水準」「測定およびKPIs」「法的責任及び競争上の損害」を指す。
  - 5) Connectivity Background Paper p1  
<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/07/IR-Background-Paper-Connectivity.pdf>
  - 6) Basis for Conclusion p7 Issue 5 を参照。
  - 7) <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Consultation-Draft/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>
  - 8) Summary of Significant Issues p.46
  - 9) 世界知的資本・資産イニシアチブ ([http://www.wici-global.com/index\\_ja](http://www.wici-global.com/index_ja)) の略称。IIRC と MoU を締結 (2013 年)。現在 IIRC ワーキンググループのメンバーでもある。
  - 10) Connectivity Background Paper  
<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/07/IR-Background-Paper-Connectivity.pdf>
  - 11) <http://www.eskom.co.za/Pages/Landing.aspx>
  - 12) <http://www.youtube.com/watch?v=p7JmUOuZJbA>
  - 13) 「信頼できる経営者を見分ける法」ローラ・J・リッテンハウス シグマベイスキャピタル p91-p100
  - 14) Summary of Significant Issues p45
  - 15) 日本では金融庁の EDINET や東京証券取引所の TDnet など、XBRL による開示書類がインターネット上で閲覧可能となっている。IFRS タクソノミについては、英語の他、中国語、韓国語、フランス語、ドイツ語他、13 カ国のバージョンが既に公開されている。また、世界最大の米国資本市場における企業情報開示制度を支える電子開示システム EDGAR でも XBRL による強制開示が 2011 年より行われている。

## 第7章 新日本有限責任監査法人における 統合報告への取り組み

### 1 はじめに

近年、価値創造に関する投資家と企業の対話のあり方が議論される中で、わが国においても統合報告書への関心が高まっている。

筆者の所属する新日本有限責任監査法人(当法人)は、国際統合報告評議会(IIRC)のパイロット・プログラムに参加し、筆者は2013年、統合報告の概念を取り入れた年次報告書の作成に携わった。

その作成プロセスにおいては、自ずと統合思考が要求されることにより、現在の課題や今後取り組むべき方向などについて、多くの気づきがあった。業種や取組み度合いに差はあっても、目的意識を持って統合報告書を作成することには意義があると考えられる。

本章では、その経験から、作成過程における課題を振り返り、統合報告書に取り組む意義について考えるとともに、最後に今後の課題についても触れてみたい。

### 2 組織の特徴

当法人は、「Building a better working world (よりよい社会の構築を目指して)」という理念のもと、EY Japan<sup>1)</sup>のメンバーファームとして、プロフェッショナル・サービスを提供している。

EY Japan は、アシュアランス・税務・トランザクションおよびアドバイザーなどの分野における世界的なリーダーである、EY のグローバル・ネットワークの日本におけるメンバーファームの総称である。EY Japan のメンバーファームは、当法人のほか、税理士法人やアドバイザー会社などの法的に独立した13法人から構成されており、各法人は、それぞれにおいて経営執行体制を構築し運営するとともに、各々の独立性を遵守しながら連携を図っている。

当法人には、株式会社とは異なり株主は存在しないが、クライアントや構成員、コミュニティなどステークホルダーとの対話を重視しており、ステークホルダーの

ニーズを把握し応えていくための、様々な取組みを行っている。

### 3 従来の年次報告書と IIRC パイロット・プログラムへの参加

当法人では、2009 年から年次報告書<sup>2)</sup>を発行している。当初は、有限責任監査法人への移行によって義務化された公衆縦覧書類<sup>3)</sup>に加えて、当法人の理解に資することを目的とした簡略な記載にとどまり、20 頁程度の冊子であった。その後、社会からの要請に応えるための取組みをよりよく、ステークホルダーに対して報告するために、GRI のサステナビリティ・レポート・ガイドラインを参考として記載内容を増やし、2011 年と 2012 年の年次報告書は、60 頁前後となっている。なお、年次報告書の対外的な窓口は広報室である。

一方、当法人では、統合報告の動向に早くから着目しており、さらに IIRC 設立当初より統合報告のフレームワーク作成に携わっていたワーキングメンバーがいたこともあり、2011 年末頃にパイロット・プログラムへの参加を表明した。

パイロット・プログラムで作成する報告書として、従来の年次報告書とはまったく別個に新たに統合報告書を作成するという案もあったが、検討の結果、従来から当法人が作成していた年次報告書は、財務・非財務情報を含めて、ステークホルダーに説明するものであったことから、これを統合報告書のコンセプトに近づける形で作成することとなった。

## 4 「EY Japan 年次報告書 2013」の作成

### (1) 基本方針

2013 年の年次報告書の作成にあたっては、上述の通りパイロット・プログラムへの参加を踏まえ、IIRC の統合報告書のコンセプトにできるだけ近づけることとした。

パイロット・プログラム参加者に対しては、IIRC から、「統合報告の探求－パイロット・プログラム参加者実務指針」(実務指針)<sup>4)</sup>が配布された。これは、「統合報告に向けて 21 世紀における価値の伝達」(ディスカッションペーパー)<sup>5)</sup>の各種概念の背景を説明し、パイロット・プログラム参加者が統合報告に取り組む上での手引きとなるものである。

ただし、当法人が年次報告書作成に取り組み始めた 2013 年 4 月には、すでに「国際統合報告<IR>フレームワーク コンサルテーション草案」（コンサルテーション草案）<sup>6)</sup>が公表されていたため、実際には実務指針よりもコンサルテーション草案を参照することが多く、ディスカッションペーパーや各種バックグラウンドペーパーは、必要に応じて参照することとしていた。そのため、同年 12 月に IIRC からフレームワークの第 1 版「国際統合報告フレームワーク」<sup>7)</sup>（<IR>フレームワーク）が公表されたが、本章においては概ねコンサルテーション草案からの引用を使用している。

また、年次報告書の対象範囲については、EY Japan の事業活動において、個々のメンバーファームをクロスオーバーするような全体としての取り組みが重要になってきていることから、従来の監査法人単体ではなく、EY Japan 全体を対象とした「EY Japan 年次報告書 2013」（年次報告書）を作成することとなった。

そのほか、キックオフにあたって主な基本方針を当法人内で合意した（図表 7-1）。

図表 7-1 基本方針

EY Japan として初めて統合報告の概念を取り入れた年次報告書を作成する。

1. 発行目的 … EY Japan の Vision を伝える
2. 対象読者 … 構成員・クライアント・コミュニティ（規制当局を含む）
3. 報告対象組織 … EY Japan 全体
4. 記載内容と留意点 … 統合報告の要素を中心に取り入れる（経営理念・長期ビジョン・経営計画の関連性と戦略）

## （２）作成スケジュールと体制

### ① 作成スケジュール

当初計画では、CSR 報告書などを作成する際の一般的なプロセスを念頭に置き、早期に関係部門によるキックオフを行い、構成案（台割）を事業年度末（6 月末）までに固め、ヒアリングや資料収集を行ったうえで初稿を夏場に仕上げ、10 月に発行することを目指していた（図表 7-2）。

しかし、実際には試行錯誤が多く計画通りには進まなかったため、11 月発行とな

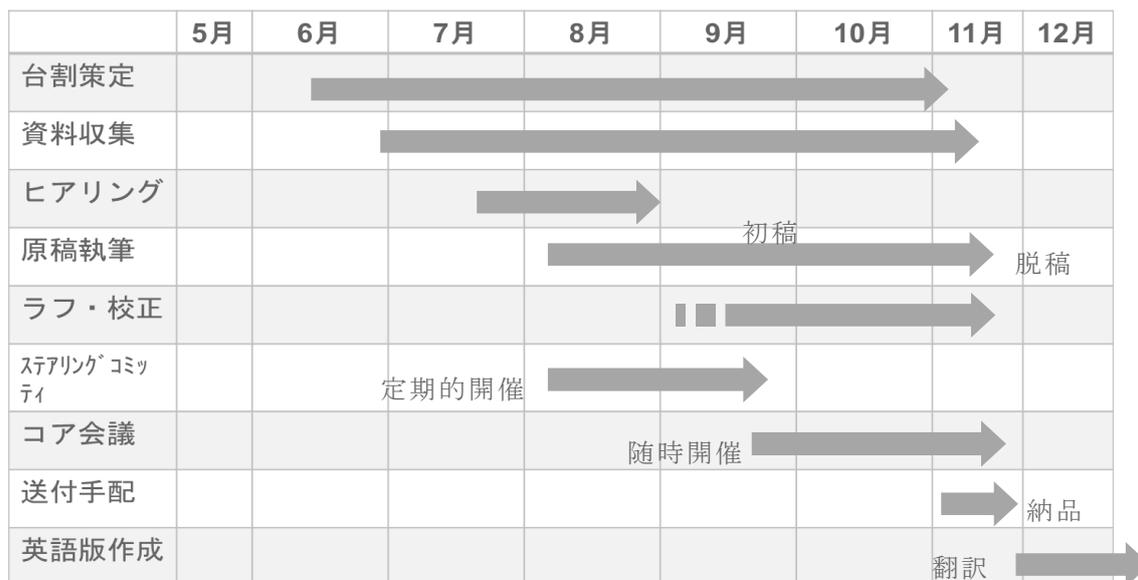
った（図表 7-3）。

計画通りにいかなかった最大の要因は、全体の構成案を何度も練り直し、初稿作成後まで構成案の変更が行われたことである。EY Japan として初めての統合報告の概念を取り入れた報告書を作成するという一方で、ある程度時間をかけることは想定していたものの、このように最終段階まで検討に検討を重ねるということは想定外であった。

図表 7-2 作成スケジュール（当初計画）



図表 7-3 作成スケジュール（実際）



ただ、振り返ってみれば、年次報告書の骨格となる構成案を考える過程は、まさに統合思考が要求される重要な部分であり、図らずもそこに多大な時間と労力をかける結果となったと考えられる。

なお、構成案の具体的な内容や検討過程については後述する。

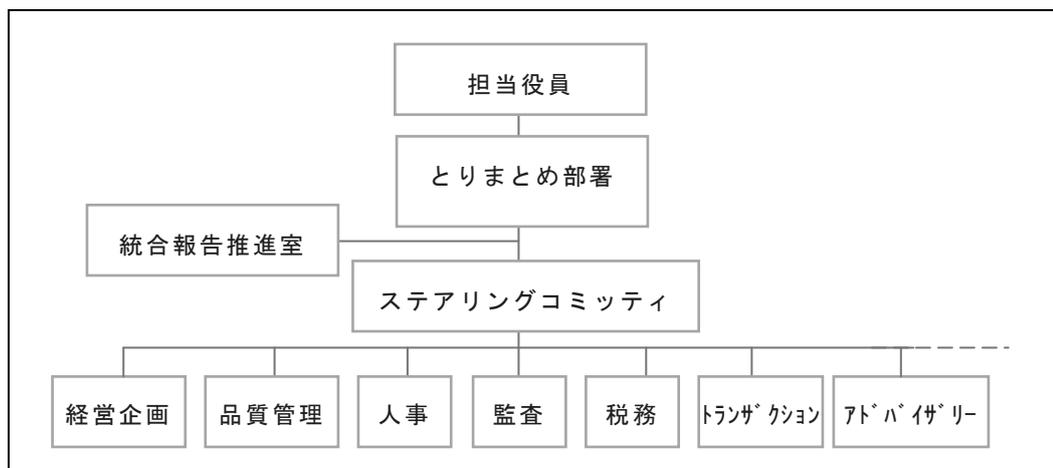
さらに、計画通りにいかなかったもう一つの大きな要因として考えられるのは、EY Japan 全体の年次報告書を作成するにあたって各組織や部署を横断的に巻き込む仕組みが十分ではなかったことが挙げられる。この作成体制については次項で述べる。

また、上場会社などと異なり、内外に向けてこうした媒体で公表できる情報の整理に必ずしも慣れていない面もあったかもしれない。そのため、情報収集の面で、各メンバーファームからのデータ集計などに時間がかかり、情報収集プロセスの明確化・効率化に課題を残した。

## ② 作成体制

当初計画では、担当役員の下に全体のとりまとめを行う部署を置き、各メンバーファームの関連部署による横断的な委員会（ステアリングコミッティ）を設置し、統合報告推進室がアドバイザーとして関与する形を想定していた（図表 7-4）。これは CSR 報告書などを作成する際に通常考えられる標準的な体制と考えられる。

図表 7-4 作成体制（当初計画）

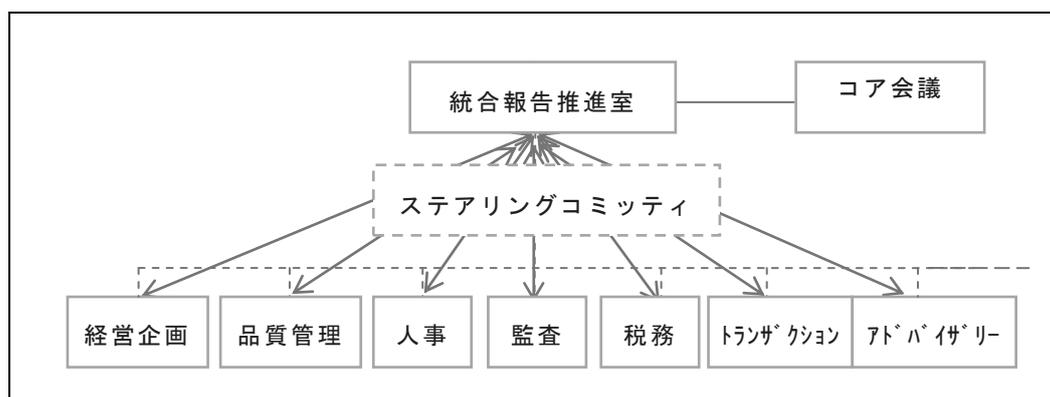


しかし実際には、要員や他の課題が検討された結果、統合報告推進室がアドバイザーの立場にとどまらず、作成全体をとりまとめ積極的に関与することとなった。

また、EY Japan 全体の報告のあり方を検討し関連部署の合意を得るため、各関連部署代表によるステアリングコミッティを設置したが、ステアリングコミッティは、年次報告書全体の内容を考える合議体という性格が次第に薄れ、各々の部署が直接関係する記載内容の確認に重点が置かれて統合報告推進室と直接やり取りをするようになった。

その後、経営層の参加する少人数のコア会議において、年次報告書全体の方向性の最終的な確認を行うこととなった（図表 7-5）。

図表 7-5 作成体制（実際）



### （3）構成案

おりしも 2013 年は、EY グローバルに新しい会長兼 CEO が就任し、「Building a better working world（より良い社会の構築を目指して）」という理念を掲げた年であった。EY Japan においても、この理念のもとで、環境分析が行われ目指すべき姿や戦略が練り上げられていた。当初、年次報告書の構成は、この新しい戦略とその達成のための具体的な施策を中心に据えて展開する形式で考えられていた。これは、「統合報告書は、外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績及び見通しが、どのように短、中、長期の価値創造につながるかについての簡潔なコミュニケーション」というコンサルティング草案における統合報告書の定義から、価値創造につながる「戦略」を説明することが年次報告書の中心となるべきではないか

と考えられたためである。

しかし、構成案（台割）の細部をつめていく過程で、戦略や施策は内部に向けて作られたものであるため、それをそのまま説明しても外部の読者には理解しにくいのではないかと、どのように説明すれば長期的な価値創造をわかりやすく伝えることができるのかということが、たびたび議論になった。年次報告書の対象読者としては、クライアント、コミュニティ、構成員を想定していたが、具体的な記載内容を検討する際には、まず外部の方にとってわかりやすい表現であることが重要とされたのである。

また、メンバーファームの中核となる当法人には、いわゆる資本市場の番人としての社会的使命があることから、組織の経済的利益を増大させることが必ずしも外部のステークホルダーにとっての重大な関心事とはいえないのではないかとという意見も根強かった。むしろ、外部の読者にとっての関心、EY Japan の存在意義や価値の創造は、事業を通じてどのようにクライアントや社会に貢献しているのか（あるいはこれから貢献していくのか）といった、EY Japan のミッション（使命）にあると考えられた。このような議論を経て、構成案は何回も練り直され、最終的には図表 7-6 のような、ミッションを中心に説明する構成となった。

図表 7-6 構成案（実際）

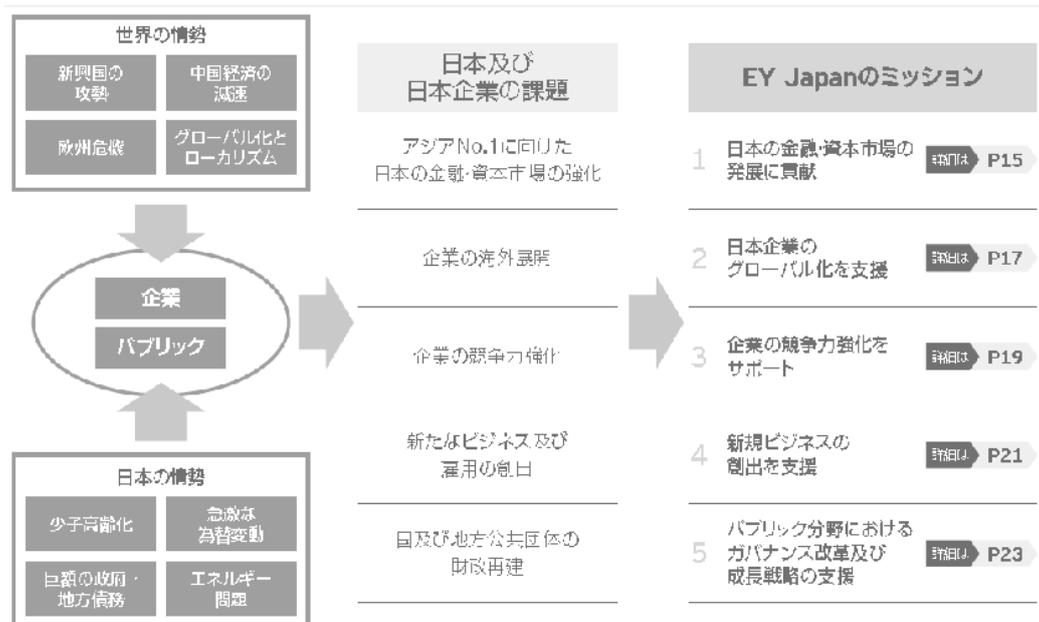
CONTENTS
AT a glance
編集方針
トップメッセージ
事業展開
1. 日本の金融・資本市場の発展に貢献
2. 日本企業のグローバル化を支援
3. 企業の競争力強化をサポート
4. 新規ビジネスの創出を支援
5. パブリック分野におけるガバナンス改革及び成長戦略の支援
プロフェッショナル・サービス
1. サービスライン
2. セクター（業種）
人財
組織風土
コミュニティ活動
運営体制
EY Japan の基本情報
おわりに

ここで中心となるのは、「事業展開」の章である。その冒頭に記載した図表 7-7 は、外部環境の分析を踏まえて日本や日本企業の抱える課題から特に重要なものを 5 つ特定し、それぞれの解決に貢献するという EY Japan の 5 つのミッションを示している。これに続く頁では、5 つのミッションを遂行するための事業展開を中心に説明している。

事業展開の次の節以降では、こうした事業展開を支えるサービスラインや人財、組織風土などを説明している。

ガバナンスについては、先述の通り、EY Japan は法的に独立した複数のメンバーファームから構成されており、各法人が独立性を遵守しながら各々の経営執行体制を構築し運営しているため、エリアとしての緩やかな連携の仕組みを記載している。

図表 7-7 ミッション遂行のための事業展開



出所：「EY Japan 年次報告書 2013」

## 5 IIRC コンサルテーション草案との関係

### (1) 基礎概念との関係

年次報告書の作成過程で、コンサルテーション草案における基礎概念－「資本」「ビジネスモデル」「長期にわたる価値創造」－をどのように記載するかは、大変難

しい問題だった。結果として、これらの概念をそのままの用語で説明することは違和感を示す意見があって見送られ、実際の事業活動の中でそれらの概念に該当する内容を、平易に表現するようにした。

コンサルティング草案では、「資本」は、組織が利用し影響を与える様々な価値の蓄積であり、幅広く捉えることとされ、6つの分類が示されている。すなわち、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本である。

プロフェッショナル・ファームの集合である EY Japan の場合、事業活動を行う上で特に重要であり、かつ価値として蓄積されるものは、構成員個人あるいは組織としての専門的な知識・経験やノウハウ、社会からの信頼などであり、これらは知的資本、人的資本、社会・関係資本に該当する。この点については、「資本」という言葉こそ使用しなかったが、年次報告書全体を通して繰り返し強調したところである。また、そのほか、財務資本や製造資本に含まれるインフラ、自然資本も関係しており、可能な範囲で触れている。

「ビジネスモデル」については図で説明することを試み、コンサルティング草案に掲載されている、いわゆる「オクトパスモデル」を参考にした図や、事業活動の特性を独自に表現した図など、何種類か検討したが、いずれも違和感があり、採用は見送られた。これについては、プロフェッショナル・サービスの章におけるサービスラインの説明などによって定性的に触れている。

「長期にわたる価値創造」については、理念や目指すべき姿、ミッションとその遂行のための事業展開、という流れで、定性的ではあるが示している。

## **(2) 基本原則との関係**

コンサルティング草案における基本原則（Guiding Principles<sup>8)</sup>）は、「統合報告書の基礎となる原則であり、報告書内容及び情報の開示方法に関する情報を提供する」ものである。これらの原則については、次のように考えられた。

### **① 戦略的焦点と将来志向**

コンサルティング草案では、「統合報告書は組織の戦略、及びその戦略がどのように組織の短、中、長期の価値創造能力や資本の利用及び資本への影響に関連するかについての示唆を提供すべき」とされている。

年次報告書においては、理念や目指すべき姿、ミッションとその遂行のための事業展開、という流れの中で、長期の価値創造や資本、戦略について、定性的に記載している。将来と過去の実績との関係性や、短、中、長期の利益のバランスなどに関する記載も、今後検討が必要と考えられる。

## ② 情報の結合性

コンサルティング草案では、「統合報告書は、包括的な価値創造ストーリーとして、組織の長期にわたる価値創造能力に重要性を有する構成要素間の組み合わせ、相互関連性、および相互依存関係について示すべきである」とされている。

情報の結合性は、統合思考と密接に関係している。年次報告書においては、理念の下での事業展開を中心とした文脈の中で記載項目相互の関連性を示した。しかし、過去・現在・将来のつながりや、資本、財務情報と他の情報の関係などをはじめ、今後も継続して検討が必要と考えられる。

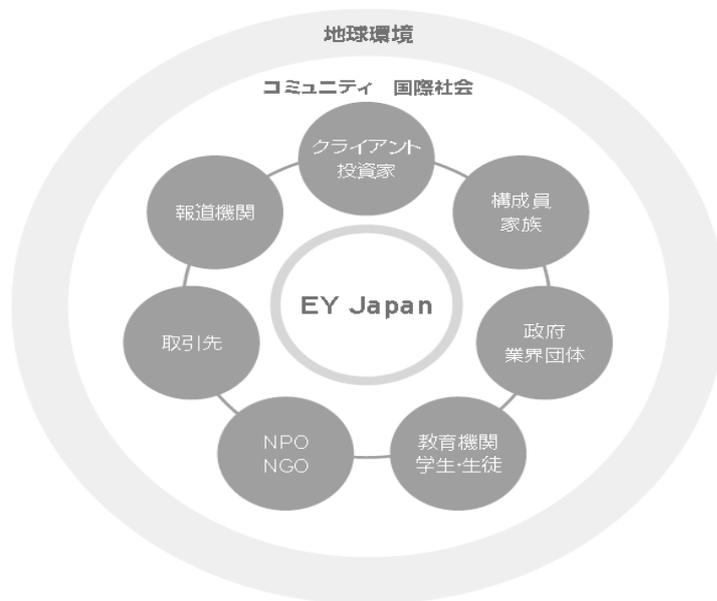
## ③ ステークホルダー対応性

コンサルティング草案では、「統合報告書は、組織と主要なステークホルダーとの関係性の質に関する示唆を提供すると同時に、組織がステークホルダーの正当なニーズ、関心及び期待をどのように、又はどの程度、理解し、考慮し、対応しているかについての示唆を提供すべきである」とされている。

年次報告書では、**図表 7-8**の主なステークホルダーを掲げている。EY Japanではこれらのステークホルダーと事業活動やコミュニティ活動を通じて関わりをもっており、それぞれの関わりの中で、ニーズや関心および期待を把握し、対応に努めている。例えば、重要なステークホルダーであるクライアントに関しては、年次報告書に記載している5つのミッションと事業展開も、クライアントのニーズや関心、期待に応えようというところから明確になったものといえる。また、クライアント満足度調査の実施結果についても開示している。

構成員も重要なステークホルダーであるが、組織風土の章において、対話集会や意識調査などについて記載している。

図表 7-8 主なステークホルダー



#### ④ 重要性と簡潔性

コンサルティング草案では、「統合報告書は組織の短、中、長期の価値創造能力を分析する上で、重要性を有し、かつ簡潔な情報を提供すべきである」とされている。また、重要性の決定プロセスは、適合性を有する事象の特定、重要度の評価、優先付けを伴い、統合報告書の中で開示されるべきであるとされている。

年次報告書に含める重要な内容の決定にあたっては、編集方針の「基本的な考え方」に記載したとおり、主なステークホルダーとのコミュニケーションを通して把握したニーズ、および環境・リスク分析を踏まえて、EY Japan の戦略や具体的施策を中心に、ステアリングコミッティやコア会議で最終的に決定した。これは、コンサルティング草案で示されたプロセスをより実務的に解釈し、事業活動を通じて把握している事象をステアリングコミッティやコア会議で検討する過程で、反映しようとしたものである。ネガティブ情報も含めた重要性の決定プロセスについては、今後も継続して検討が必要であるとともに、経営プロセスに統合していくことが重要であると考えている。

年次報告書の簡潔性については、理念のもとでのミッションと事業展開、という一貫したストーリーで語ることを意識して作成した。総頁数が 62 頁あり、冗長な情報を避けるなどの点では課題が残ったが、冒頭のトップメッセージに 8 頁を割き、

それだけを読んでも年次報告書全体の内容を簡潔につかめるようにしたことは特色として挙げられる。

#### ⑤ 信頼性と完全性

コンサルテーション草案では、「統合報告書は、ポジティブ面とネガティブ面の両方について、重要性を有する全ての事象を、バランスのとれた方法によって、かつ誤りがない形で含むべきである」とされている。

すなわち、信頼性のポイントとなるのは、情報のバランスと、重要な誤りがないことであり、また、ガバナンス責任者の関与も求められる。

年次報告書の情報のバランスについては、今後継続してこのような報告書を作成し、ステークホルダーとの対話を行っていく中でより良いものとしていくことが可能と考えられる。

年次報告書に重要な誤りがないことについては、担当者への直接のヒアリングや経営層の関与、原稿の複数によるチェック、データ相互の整合性の確認等により確保している。

完全性については、重要性を有する全ての情報を含むことが求められるが、重要性の決定プロセスの検討とともに、他の組織が発行する統合報告書の比較分析も継続して考慮することが必要と考えられる。

#### ⑥ 一貫性と比較可能性

コンサルテーション草案では、「統合報告書の情報は、期間を超えて一貫し、また、組織の価値創造ストーリーにとって重要性を有する範囲において、他の組織との比較を可能にする方法で開示されるべきである」とされている。

今回の年次報告書は、統合報告の概念を取り入れた初めての報告書であるため、期間を超えて一貫しているかという点については、今後の考慮事項となってくる。公表した他の情報との整合性については、情報を収集し原稿を作成する過程で確認を行っている。年次報告書に記載した主な定量データを図表 7-9 に示したが、比較可能性については、今後も他の組織による報告等も考慮しつつ、継続的に検討が必要である。

図表 7-9 主な定量データ

- EY Japan の売上高と人員数の推移
  - 監査業務提供会社数
  - 海外派遣者数
  - JBS\*拠点数
  - 国・地方公共団体に対するサービスの契約数
  - 階層別の男女及び外国人の人数
  - 多様な人材の活用を支える各種制度の利用人数
  - 大学への講師派遣人数
  - 電力消費量
- \*JBS...日本企業の海外展開をサポートする EY のグローバルネットワーク

### (3) 内容要素との関係

コンサルテーション草案では、統合報告書に含めるべき7つの内容要素<sup>9)</sup>を挙げている(図表7-10)。

図表 7-10 内容要素

- A) 組織概要と外部環境：組織は何を行うか、どのような環境において事業を営むのか
- B) ガバナンス：組織のガバナンス構造は、どのように組織の短、中、長期の価値創造能力を担保するのか
- C) 機会とリスク：組織の短、中、長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的な機会とリスクは何か、また、組織はそれらに対しどのような取組みを行っているか
- D) 戦略と資源配分：組織はどこへ向かおうとするのか、また、どのようにそこに辿り着くのか
- E) ビジネスモデル：組織のビジネスモデルは何か、またそれはどの程度のレジリエンスを有するか
- F) 実績：組織は戦略目標をどの程度達成したか、また、資本への影響に関するアウトカムは何か
- G) 将来の見通し：組織がその戦略を遂行するに当たり、どのような課題及び不確実性に遭遇する可能性が高いか、そして、結果として生ずるビジネスモデル及び将来の実績への潜在的な影響はどのようなものか

出所：「コンサルテーション草案」より抜粋

年次報告書の記載内容には、何らかの形で多少なりともこれらの内容要素について触れるよう考慮したが、今後の課題も多い。

特に、戦略と資源配分に関する説明については、一般企業とは異なる組織という

面も考慮しながら、今後も適切な開示を検討していくことが必要と考えられる。また、実績として戦略目標の達成度合いを確認する上で、主要業績指標（KPI）のような定量的指標の活用・開示についても、さらに改善していく必要がある。

## 6 統合報告に取り組む意義と今後の課題

以上述べてきたとおり、IIRC のパイロット・プログラムへの参加組織として、統合報告の概念を取り入れた年次報告書の作成に挑戦したが、これはあくまで現時点で可能な姿を示したものであり、統合報告への取り組みの第一歩として、今後の課題も多い。長期にわたる価値創造に関する統合報告書においては、経営層や経営企画の関与が特に重要であるが、対象組織全体を横断的に巻き込む仕組みなど、体制面での工夫も必要である。

しかし、統合報告を意識した報告書の作成プロセスにおいては、自ずと統合思考が要求され、現在は不足している事項や今後取り組むべき方向などについて、気づきも多かったといえる。その意味では、業種や取り組み度合いに差はあっても、まずは作成してみることに意義があったといえるだろう。

また、完成した「EY Japan 年次報告書 2013」は、新しい理念のもとでのミッションを明確に示したことがもっとも特徴的な点であり、これによって、外部のステークホルダーに EY Japan への理解を深めていただくとともに、内部での共通理解の醸成に資するものとなったのではないかと考えている。あらゆる職業と同様に、EY Japan の事業も信頼の上になりたっている。株主という存在はないものの、組織の姿勢を一貫した言葉で語り実践し続けることは、ステークホルダーとの信頼関係を維持・向上する上で非常に重要であると考えている。

先般、EY Japan の 2014 年の年次報告書作成のキックオフが行われた。今後、真の意味で統合報告書として発展させていくためには、価値創造に関する対話に報告書を活用し、ステークホルダーからのフィードバックを受け入れ、経営層も含めて真摯な議論を深めていくことができるかどうかにかかっていると考えている。

- 
- 1) EY Japan の URL <http://www.eyjapan.jp>
  - 2) <http://www.shinnihon.or.jp/about-us/stakeholder/annual-report/index.html>
  - 3) <http://www.shinnihon.or.jp/about-us/stakeholder/explanatory-documents/index.html>
  - 4) IIRC "EXPLORING INTEGRATED REPORTING—PILOT PROGRAMME PARTICIPANTS' PRACTICAL GUIDE" (2011 年 10 月)
  - 5) IIRC "TOWARDS INTEGRATED REPORTING Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century" (2011 年 9 月)
  - 6) IIRC "Consultation Draft of the International <IR> Framework" (2013 年 4 月)  
日本語訳は日本公認会計士協会による訳から引用した。
  - 7) IIRC "THE INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK" (2013 年 12 月)  
日本語訳は日本公認会計士協会による訳から引用した。
  - 8) <IR>フレームワークでは、「指導原則」と訳されている。
  - 9) <IR>フレームワークでは、これらに「作成と表示の基礎」を加えて、8つの内容要素を示している。

## 第8章 「指導原則」の解釈と実践

### －武田薬品工業のケース－

#### 1 はじめに

武田薬品工業（タケダ）は、国際統合報告評議会（IIRC）が進めてきた「国際統合報告<IR>フレームワーク」（<IR>フレームワーク）作りのプロセスに、2011年より「IIRC パイロット企業プログラム」や「国連グローバル・コンパクト」（国連GC）などのプラットフォームを通じて関わってきた。

また、<IR>フレームワークが完成した2013年末以降も、<IR>フレームワークの「日本語訳プロジェクト」に参加し、日本公認会計士協会、東京証券取引所、大学、資産運用会社等の専門家の方々との意見交換を通じて、<IR>フレームワークの背景を学ぶ機会を得た。

本章では、これらの経験をもとに2012年度版および2013年度版の統合報告書を作成してきたCSR実務者の立場から、<IR>フレームワークが提示している7つの「指導原則」に関する解釈、そして、これからの付き合い方を紹介する。

#### 2 原則0. 統合思考

統合思考は、組織内の様々な事業単位及び機能単位と、組織が利用し影響を与える資本との間の関係について、組織が能動的に考えることである。統合思考と統合報告の循環によって、効率的かつ生産的な資本の配分がもたらされる。統合思考が組織活動に浸透することによって、統合報告書の作成も含め、内部及び外部に対する報告やコミュニケーションに資する、情報システムのより良い統合にもつながる。

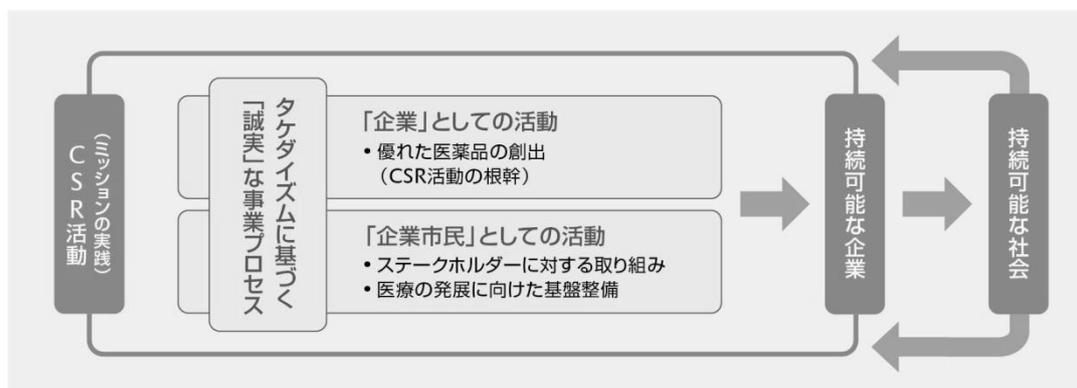
<IR>フレームワークには「原則0」という条文はない。しかし、「統合報告」というプロセスや「統合報告書」という媒体を理解する際の土台となる考え方が「統合思考」であるため、ここでは、試みに「原則0. 統合思考」を設け、まず、この

「統合思考」についてコメントしたい。「原則 0」の上記条文は、＜IR＞フレームワーク日本語訳の序文（P.2）に記載されている「統合思考」に関する複数の記述を組み合わせた造文である。やや難解な文章であるため、実務者としては、この「統合思考」を「企業は社会の構成員である。したがって、社会の変化はビジネスに影響を与え、ビジネスの変化は社会に影響を与える。社会との対話を通じて経営資源の有効活用が可能となり、企業価値が創出される」と意識して活用している。

特に、製薬産業は「統合思考」を実感し易い業界であり、歴史的に見ても「統合報告書」の制作をリードしてきた側面がある。気候の温暖化、日常生活のストレス化、人口構成の高齢化などの社会の諸変化は、人々の健康状態に影響を与え、医薬品に対するニーズを生み出し、ビジネスに影響を与える。

他方、研究現場での遺伝子情報管理や治験におけるインフォームド・コンセント、また、製造過程で発生した廃棄物の処理の問題など、医薬品ビジネスには人権や環境への配慮が欠かせない。この企業と社会の関係性をタケダでは、図表 8-1 のように表現している。

図表 8-1 タケダにおける CSR とサステナビリティ（持続可能性）の関係



### 3 原則 1. 戦略的焦点と将来志向

統合報告書は、組織の戦略、及びその戦略がどのように組織の短、中、長期の価値創造能力や資本の利用及び資本への影響に関連するかについての洞察を提供する。

「原則 1」は、社会からの信頼を獲得するための CSR 活動に関しても、業界における自社のポジション、機会とリスク、強みと弱みなどを認識することが重要であることを示している。タケダでは、新興国市場でのビジネス拡大を含む中期成長戦略を着実に実現するため、後述するマテリアリティの特定プロセスを通じて、リスクと機会の両面から「保健医療／医薬品アクセス」への取組みを CSR 上の戦略的な重要課題と定めている。

具体的な施策を立案する際、自社のポジションを知る 1 つの目安として、オランダの Access To Medicine 財団が 2 年に 1 度公表する「ATM Index」と呼ばれる「保健医療／医薬品アクセス」への取組みに関する 20 位までのランキングと、その調査資料を参考にしている。「ATM Index」の上位を占める欧米の製薬企業は、以前より、発展途上国を含む新興国を主要な市場として位置づけ、時には、グローバル NGO や現地政府との厳しい対話を経験しながら事業展開を進めてきた経験を持っている。現在、「ATM Index」の下位にあるタケダが欧米の製薬企業と新興国市場で競争していくためには、この「保健医療／医薬品アクセス」問題への適切な対応が急務であると認識している。

### 4 原則 2. 情報の結合性

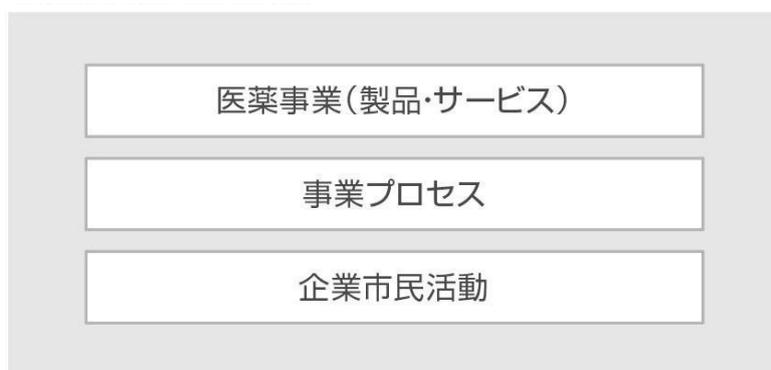
統合報告書は、組織の長期にわたる価値創造能力に影響を与える要因の組合せ、相互関連性、及び相互関係の全体像を示す。

「原則 2」では、“connectivity”というキーワードを象徴的に用いることで、「複数の要素・事象間の関係」や「単一の要素・事象の過去・現在・未来を通じた変化」

について、つながりをもって記載するよう促しているが、タケダの場合はこれを「全体観を持って記述すること」と読み換えて統合報告書の制作に活用している。2013年度の統合版アニュアルレポートでは、この点を強く意識し、CSRの基本的な考え方を「ホリスティック・アプローチ」という表現でまとめ、全体観を重視した考え方を開示した。

具体的には、「CSRの包括的な考え方」（図表8-2）、「CSR活動の推進方法」（図表8-3）、「CSR活動の参照規範」（図表8-4）のそれぞれについて整理を試みた。全体観を示すと、そこにはストーリーが見えてくることに気がつく。

図表8-2 CSRの包括的な考え方



図表8-3 CSR活動の推進方法



図表 8 - 4 CSR 活動の参照規範



## 5 原則 3. ステークホルダーとの関係性

統合報告書は、組織と主要なステークホルダーとの関係性について、その性格及び質に関する洞察を提供すると同時に、組織がステークホルダーの正当なニーズと関心をどのように、どの程度理解し、考慮し、対応しているかについての洞察を提供する。

「原則 3」は、どのステークホルダーと、どのようにコミュニケーションをして統合報告書を制作しているかについて記載するように述べている。タケダでは特定したステークホルダー別に、対話方法と所管部門を明記している（図表 8 - 5）。特に、「社会」との対話方法としては、「NGO/NPO と協働したプログラムの実施」「経済団体、業界団体を通じた諸活動」「社会人・学生を対象にした CSR 講演」「意見交換会（ダイアログ）」「ボランティア活動」を重要視している。

一例を挙げると、NGO/NPO との協働プログラムを通じて、企業は、社会課題へ

の洞察を深めることができる。公募型の助成プログラムを実施する場合、選考プロセスを通じて、社会課題の解決に向けた多様なアプローチ方法を、また、計画型の助成プログラムを実施する場合には、社会課題の解決に向けた段階的な道筋を学ぶことができる。

また、日本経団連、経済同友会のような経済団体、日本製薬協工業協会のような業界団体の委員会活動に参加することにより、他社のベストプラクティスを学ぶ、自社のポジションを認識する、さらには、共通に直面している問題に対して、コレクティブ・アクションをとる機会を模索する、などのメリットを享受できる。このような考え方をグローバルにも展開し、「国連 GC」や「BSR (Business for Social Responsibility)」のような CSR 推進団体とも積極的に対話を行っている。

図表 8 - 5 タケダのステークホルダー、対話方法および所管部門

タケダのステークホルダー	対話方法	所管部門
患者さん・ 医療従事者の皆さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医業情報活動</li> <li>・くすり相談室、ホームページなどを通じた情報提供</li> <li>・健康講座などの開催</li> <li>・広告を通じた情報提供</li> </ul>	くすり相談室など
株主・投資家の皆さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アニュアルレポート、ホームページなどを通じた情報提供</li> <li>・株主総会、投資家説明会</li> <li>・IR活動</li> <li>・社会責任投資家からのCSRアンケート対応</li> </ul>	コーポレート・コミュニケーション部など
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NGO/NPOと協働したプログラムの実施</li> <li>・経済団体、業界団体を通じた諸活動</li> <li>・社会人・学生を対象にしたCSR講演</li> <li>・意見交換会(ダイアログ)</li> <li>・ボランティア活動</li> </ul>	コーポレート・コミュニケーション部など
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工場・研究所周辺の地域住民の皆さまとの対話</li> <li>・アニュアルレポート、ホームページなどを通じた情報公開</li> </ul>	各工場・研究所の 担当部門など
お取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タケダグローバル行動規準、CSR購買ガイドラインに基づいた誠実な購買活動の実践</li> <li>・お取引先アンケート調査の実施</li> <li>・意見交換会、説明会、勉強会</li> <li>・お問い合わせ窓口</li> </ul>	各組織の 購買担当部門など
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル風土意識調査</li> <li>・社内イントラネット</li> <li>・Voice of Takeda System(VTS)</li> <li>・労使協議</li> <li>・カウンセリング</li> <li>・社内報</li> <li>・タケダイズム実践月間の実施</li> <li>・能力開発に資する多様な研修</li> </ul>	人事関連部門など

ステークホルダーとは、企業の事業活動により影響を受ける、または企業の活動に影響を与える、すべての関係者(存在)を意味します。

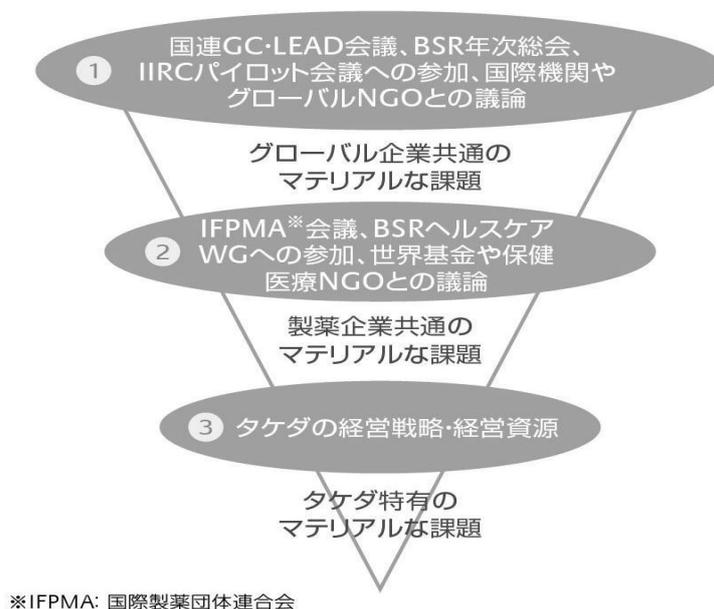
## 6 原則 4. 重要性 (Materiality)

統合報告書は、組織の短、中、長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する情報を開示する。

「原則 4」は、統合報告書の体裁だけを整えようとしている企業に警鐘を鳴らす条文である。統合報告書は、主たる読み手が株主・投資家であるため、企業価値創造に関係のない情報は不要である。逆に、企業価値創造に関係があれば、CSR 活動のような非財務情報についても記載する必要がある。タケダでは、3つのステップ、すなわち、「グローバル企業共通のマテリアルな課題の抽出」「製薬企業共通のマテリアルな課題の抽出」「タケダの経営戦略・経営資源とのすり合わせ」を経て、対応すべき重要な社会課題を特定している(図表 8-6)。このようなステップを経て抽出した課題が「保健医療/医薬品アクセス」である。

課題特定後のアクションとしては、「保健医療/医薬品アクセス」に対するタケダの姿勢をグローバル社会に示すと同時にグループ内に周知するため、まず、「保健医療/医薬品アクセス」に資する旗艦的な企業市民プログラムの策定に取り掛かった。具体的には、2009年7月にアジア4カ国を対象にした「タケダ-Plan 保健医療アクセス・プログラム」(期間5年間、寄付合計5000万円)、2010年4月にアフリカ3カ国を対象にした「タケダ・イニシアティブ」(期間10年間、寄付合計10億円)を立ち上げた。現在、医薬事業においては、新興国や発展途上国における感染症予防に貢献するワクチン事業を強化すると同時に、機能横断的な「グローバル・ヘルスプロジェクト」を発足させ、製薬ビジネスの各バリューチェーン上でどのような取り組みができるか、具体的な検討を進めている。

図表 8 - 6 対応すべき重要な社会課題の特定



## 7 原則 5. 簡潔性

統合報告書は、簡潔なものとする。

「原則 5」の簡潔性は企業にとって難しい問題である。「原則 4」の重要性に従って重要な情報だけを掲載すれば簡潔性を実現できるはずであるが、統合報告書は株主・投資家を中心としたステークホルダーに対して企業価値をアピールする媒体でもあるため、情報過多になる傾向がある。タケダの場合も、統合報告書方式に着手した 2006 年度の統合版アニュアルレポートの総頁数は 86 頁であったが、以降、年ごとに 90, 106, 127, 136 と頁数は増え、2011 年度版は 147 頁に達した。しかし、2011 年に加盟した「IIRC パイロット企業プログラム」から気づきを得て、2012 年度版は 125 頁にまで絞り込んだ。2013 年度版は 129 頁とほぼ横ばいであったが、2014 年度版では大幅な削減にチャレンジしたい。

IIRC は、「プライマリー・レポート」「セカンダリー・レポート」という概念を提示している。統合報告書を重要情報のみで構成した「プライマリー・レポート」、他方、CSR 報告書、環境報告書、有価証券報告書など、特定の 이슈ごとに詳細な

説明や裏づけとなるデータを掲載した報告書を「セカンダリー・レポート」とする考え方である。タケダの場合、2009年度より、PDF版「CSR データブック」を作成して CSR に関わる詳細データを掲載することで、統合版アニュアルレポート本体の簡潔性確保に努めている。

## 8 原則 6. 信頼性と完全性

統合報告書は、重要性のある全ての事象について、正と負の両面につきバランスのとれた方法によって、かつ重要な誤りがない形で含む。

「原則 6」は、グローバル企業が発する情報をグローバル社会がどのような目で見ているか、すなわち、企業にとって都合の良い情報に偏って開示していないかを確認するための条文と考えている。そこで公平な「第三者」の存在が必要となる。タケダの場合、非財務情報に対する「第三者所見」や「第三者保証」の必要性について本格的に議論を始めたのは 2008 年に入ってからであった。当時は、「情報の信頼性を高めること」よりも「CSR 活動のレベルを高めること」に関心が高かったため、2009 年度の統合版アニュアルレポートから、専門家による「第三者所見」を報告書に掲載して指摘を受けたポイントを公表し、これを参考にして CSR の PDCA サイクルを回し、改善活動に取り組んだ。しかし、CSR の各種国際会議や IIRC のパイロット企業会議に参加し、「第三者保証が付与されていない非財務情報は、グローバル社会からの信頼度が低い」という点を学んだ。

そこで、2012 年度の統合版アニュアルレポートには「非財務情報に関する『保証』については、その実効性も含めて検討を進めています」と率直に記載し、保証範囲に関する議論を 1 年間かけて進め、2013 年度の統合版アニュアルレポートで、一部の非財務情報について、「第三者保証」を付けた。保証範囲については、環境関連データではなく、「いのちに携わる製薬会社」の観点から、敢えて、ヒト（人間）周りのデータとした。具体的には、「内のヒト」という意味で、従業員関連データ、特に、日本の女性従業員のエンパワーメントに向けた企業としての取り組み状況に関するデータ（図表 8-7）、そして、「外のヒト」という意味で、タケダの寄付プログラム

により支援を受けた発展途上国の子どもたちや地域の人々の生活の質の向上に関するデータ（図表 8-8）を保証対象とした。現在は、重要な環境関連データへの保証範囲の拡大に向け、検討を進めている。

図表 8-7 女性のエンパワーメントへの取り組み状況（日本）

		2011年度	2012年度
従業員 構成	女性	1,778人	1,806人
	男性	4,787人	4,738人
リーダー育成研修 受講者数*	女性	—	36人
	男性	—	38人
女性管理職比率		2.1%	2.5%
育児休暇 取得者数	女性	109人	74人
	男性	49人	61人
女性特有の疾患 健診受診率		—	56%
事業所内託児所 利用者数		49人	55人

※海外従業員(男性28名、女性8名)を含む

図表 8-8 「タケダーPlan 保健医療アクセス・プログラム」の進捗状況

実施国/概要	インプット	アウトプット	アウトカム	インパクト
インドネシア 屋外での排泄禁止促進 MDGsへの対応 目標4、目標7	760万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民ファシリテーターの育成トレーニング(対象:36村、156人)</li> <li>導入ワークショップの実施(15村、約750人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15村のうち、11村が実施1年以内に屋外排泄ゼロ宣言</li> <li>保健所の下痢患者数が約90%減少</li> <li>自費でのトイレ建設(2,087世帯)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県知事をはじめとする県政府、郡政府、保健所、保健所、村長をはじめとする村政府、村のCLTS*チーム、政府主導の衛生改善プログラムチームとの連携ができた。 ※CLTS:コミュニティ主導型衛生管理</li> </ul>
中国 子どもたちの栄養改善 MDGsへの対応 目標1、目標2	760万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>生徒、教師用の栄養に関する小冊子の支給(12,300冊)</li> <li>食材供給(対象4校、生徒のべ約5,900人)</li> <li>子ども委員会主導による作文コンテストを通じた意識啓発活動(3校、3,400人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お菓子を購入する際、「以前よりも栄養について考えながら選ぶようになった」という子どもが全体の約65%に達した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3年目の第4四半期より、中央政府が学校への食材供給を開始した。</li> </ul>
フィリピン 子どもたちへの医療支援 MDGsへの対応 目標2、目標8	760万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>診察、治療、入院、手術(78人)</li> <li>医療補助器具の支給(28人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学内で病気の子どものための寄付活動が自発的に始まった。</li> <li>一部の医師による診察および医療補助器具に対する料金割引が行われた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>町と村レベルの医療支援に関する予算決議案が提出された。</li> <li>村議会が、村から病院への子どもの搬送費や、親や親戚の病院への交通費の一部支援を決定した。</li> </ul>
タイ 若年層のHIV/AIDS感染拡大予防 MDGsへの対応 目標6	660万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>正規授業、または課外授業のカリキュラムで包括的性教育を受けた生徒、教師、保護者の人数合計(16校、のべ8,420人)</li> <li>包括的性教育を学内に普及させるための生徒代表グループの立ち上げ(1校、80人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生徒、教師、学校長、教育省、地域住民により、タブー視されていた性に関する話題への抵抗感が下がり、若年層の妊娠や中絶、HIV/エイズを含む性感染症の危険や正しい性に関する授業をカリキュラムの一部として実施できるようになった。</li> <li>学内で、生徒の相談室が自発的に設置されるようになった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>病院関係者やHIV感染者グループとのネットワークが強化され、ステークホルダーとの関係強化に基づく持続的な実施体制が構築できた。</li> <li>地域への意識啓発活動を通じて、生徒をはじめとする学校関係者以外への知識普及が進んだ。</li> </ul>

\*MDGs: Millennium Development Goals

(2009年7月～2012年6月)

## 9 原則7. 首尾一貫性と比較可能性

統合報告書の情報は：

- ・期間を超えて首尾一貫し、
- ・組織の長期にわたる価値創造能力にとって重要性のある範囲において、他の組織との比較を可能にする方法によって表示する。

「原則7」は、同一企業内での毎年の報告の一貫性の確保と、同一業種の企業間比較が可能となるような工夫、例えば、業種特有の共通指標に基づいた記述を提案している。しかし、報告の一貫性を保ちながら、社会の変化を反映した開示ニーズの変化に対応することは至難の業である。また、CSRの推進フレームワークは、時代の変化とともに次々と新しいものが開発されているため、新しいフレームワークに切り替える場合でも、過去のフレームワークとの関係性や連動性を報告書上で示す必要がある。

タケダでは、非財務情報の開示を、それまで採用してきた4つのステークホルダー（社会、環境、取引先、従業員）別の開示から、2011年度の統合版アニュアルレポート以降、7つのISO26000の中核主題（組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画および発展）別の開示に切り替え、2013年度版までの3年間活用してきた。しかし、「統合思考」に立ち戻る中、今後も7つの中核主題別の開示を継続するかどうか、再検討の時期にさしかかっていると感じている。

## 第9章 昭和電機における統合報告への取り組み －2014年度の統合報告書発行に向けて－

### 1 はじめに

本章では、非上場の中小企業として、国際統合報告評議会（IIRC）のパイロット・プログラムに参加した当社の取り組みを紹介する。

まず、当社が IIRC のパイロット・プログラムに参加した経緯と、統合報告書が非上場の中小企業でも活用範囲が広がるよう、フレームワーク草案へ意見具申した事例を述べる。

次に、2007年度から発行を開始した知的資産経営報告書の取り組みの経緯と、報告書の各年の特徴、その活用と効果を中心に概観した上で、その成果について要約する。

さらに、当社が 2014 年度に発行する予定の統合報告書に向けた取り組みを行う中でポイントになると考えられること、また、それを踏まえて、中小企業が統合報告書を作成する上での課題について指摘する。

最後に、知的資産経営報告書と統合報告書の相違点と、中小企業が統合報告に取組む意義について総括する。

なお、当社の概要は、以下の通りである。

昭和電機株式会社の概要

創 業：1950年6月29日

資本金：8,850万円

従業員数：183名（2014年4月1日現在）

事業内容：産業用送風機，集じん機製造販売

工 場：大東工場（大阪府大東市），伊賀工場（三重県伊賀市）

営業拠点：日本国内（東京，名古屋，大阪他13拠点）

海外サービス拠点：SHOWADENKI（THAILAND）CO.，LTD.

## 2 IIRCパイロット・プログラム参加の経緯とフレームワーク草案 への意見具申

当社は、2013年に経済産業省からIIRCのパイロット・プログラムの参加依頼を受けた。その背景には、経済産業省の想いとして「統合報告書作成の本来の対象は上場企業ではあるが、統合報告は、中小企業においても有効な経営ツールであるとともに、海外に進出する中小企業にとって、グローバル規格の統合報告書を開示することは、国際取引の場において信頼性の向上につながり、ビジネスチャンスの拡大が見込まれる。しかし、グローバル上場企業だけで統合報告書の内容が決められると、中小企業には使いにくいものになってしまう恐れがある」という点があったと理解している。そこで、知的資産経営報告書を毎年開示している当社に対して、その経験を活かして、中小企業であるにもかかわらず、IIRCのパイロット・プログラムに参加して意見を述べてほしいということになった。

当初は、非上場の中小企業がグローバル上場企業と同じ土俵に乗れるわけもなく固辞し続けていたが、神戸大学の古賀智敏名誉教授（現 同志社大学商学部特別客員教授）がアドバイザーとなっていただけるとのことや、経済産業省から熱心な依頼をいただいたことで、どこまでお役にたてられるのか分からないまま、最終的にはお引き受けした。

IIRCのパイロット・プログラムでは、2回にわたる海外でのカンファレンスと、国内で月1回開催された「統合報告ネットワーク会議」に参加した。後者の会議では、国内の上場企業の経営レポートを作成する担当者が集まり、IIRCから出されたフレームワークの草案を翻訳し、内容の検討が行われた。

フレームワークの草案(翻訳版)については、当初は上場企業の経営レポート作成担当者さえも理解するのに困難な内容であった。図や言葉の表現が日本ではあまり馴染みがないことから、フレームワークの真意まで推し量れないことが多く、そのまま実践するには開示の要件が厳しく、かつ多岐にわたり、開示自体も困難な印象を受けた。そうした中で、担当者の方々は、疑問に思う事柄の主旨を確認したり、疑問に対する意見をまとめる過程で、統合報告の目的や、報告書として要求している内容について、少しずつ理解を深めていった。

例えば、非上場の中小企業が作成するレポートとして、非常に使い勝手が悪いと感じたのは、「統合報告書の目的は、主たる財務資本の提供者に対し、組織がどのよ

うに長期にわたり価値を創造するかを説明することである」という点であった。開示対象者が財務資本の提供者（投資家）に限定されていたり、「人的資本」や「知的資本」が「財務資本」よりも過少に考えられていた。これは、ステークホルダー全般を開示対象にすると、統合報告書に掲載する情報量が多くなり、作成者側の負担が増えてしまうことや、情報が散漫になることを回避するためである。しかしながら、それでは非上場の中小企業では使えなくなってしまうため、当該箇所の修正をお願いし、その解釈についても意見を述べたところ、多数の賛同が得られ、IIRCへ意見具申してもらった。

2014年3月に正規版の翻訳が発表されたときには、この点は改善され、「統合報告書は、従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、及び政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つ全てのステークホルダーにとって有益である」と修正されて、さらにわかりやすく用語の解説も付記された。これで統合報告書の活用範囲が広がったように思われる。

会議に参加されていた各企業の担当者の方々、また、会議を主導しておられた、新日本有限責任監査法人 市村 清氏、日本公認会計士協会 研究員 森 洋一氏、IIRC 小澤ひろこ氏と、三代まり子氏、武田薬品工業株式会社 金田晃一氏のご努力に感謝する次第である。

### 3 知的資産経営報告への取り組み

当社は、過去7年にわたって知的資産経営報告書<sup>1)</sup>を作成しているが、そのきっかけも経済産業省からの依頼であった。非上場である当社の経営レポートの開示は、知的資産経営報告書を作成する前までは、金融機関、主要なお客様、協力会社、数少ない株主に対して開示する決算報告書のみであり、決算報告書の開示自体も非上場の中小企業としては異例である。そのような中、2006年末に経済産業省から知的資産経営報告の普及を目的として、当社にパイロット企業になってもらえないかとの依頼があった。

当社の経営者が以前から抱いていた「経営方針をステークホルダーの方々に理解していただきたい」という想いを具現化するツールとして、また、当社では、人的資産とITを利用した組織資産を構築し、お客様に対して価値の提供をしているが、

それらの資産の結びつきについては経営者の頭の中では完結していたが、従業員レベルまでには理解されておらず、経営者はそうした状況を感じとって、自身の経営に対する想いを表現できるツールを模索している最中でもあったことから、2007年度から知的資産経営報告書の作成が始まった。

当社は、これまで知的資産経営報告書作成の経験がなかったことから、当初は表現方法も分からず、さしあたり作成マニュアルにあるフレームに知的資産として求められている情報をあてはめていったが、社内外でそうした情報を収集することは非常に時間がかかった。SWOT分析をするにしても、各部門のマネジャーに集まってもらい、時間かけて「強み」「弱み」「機会」「脅威」を抽出することから始める状態であった。

最大の課題は、表現すべき主要業績評価指標（KPI）のほとんどが社内で集計、分析されていないことだった。しかも、業界での当社の位置づけを表現するKPIも、中小企業のB to Bビジネスでは公的に発表されている情報も少なく、客観的に信頼できるデータと比較しながら表現することはできなかった。そのため、そうしたデータは「不明」や「推測」という注釈を入れた形で記載せざるをえなかったが、知的資産経営報告書の発行回数を重ねるうちに、当社独自のKPIを抽出し、開示できるようになった。

現在の知的資産経営報告書の編集方針は、「価値創造のプロセス」を中心に、その具体的な内容を後段で紹介する方法をとっている。これはお客様への価値を提供するにあたり、当社の資産（統合報告では「資本」と呼ぶ）をどう組み合わせているのかを表現し、その資産の内容の信頼性を担保するためである。その際、各々の項目に見合ったKPIも表示し、経年変化も開示するようにしている。このKPIは、2012年度に作成した「統合報告書2012」（未公開）や2014年度に公開する予定の「統合報告書2014」に引き継がれている。

このように手探りで始めた知的資産経営報告書の作成ではあったが、毎年違った目線で社内の資産を「価値創造のプロセス」に落とし込み、ブラッシュアップすることで、当社のステークホルダーへの提供価値が網羅的かつ簡潔に見ることができるようになった。

#### 4 知的資産経営報告書（2007～2013 年度版）の特徴，並びに活用と効果

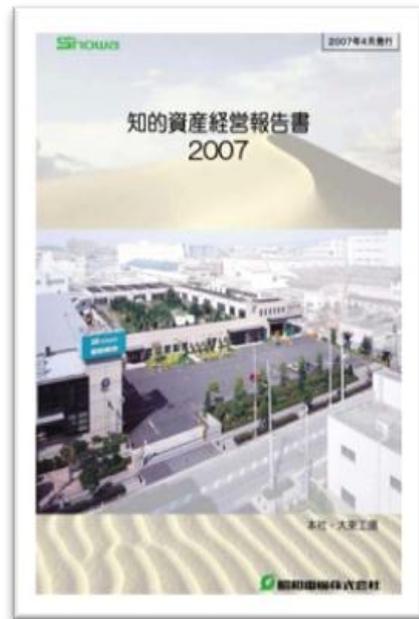
以下では，2007 年度から発行を開始した知的資産経営報告書について，各年度版の特徴，活用と効果を中心に紹介する。なお，年度は発行年を表し，データは前年のものとなる。

##### 2007 年度版

- ① ページ数：40 頁
- ② 印刷冊数：500 部
- ③ 開示対象：従業員，採用予定者，協力会社，お客様

##### ④ 特徴

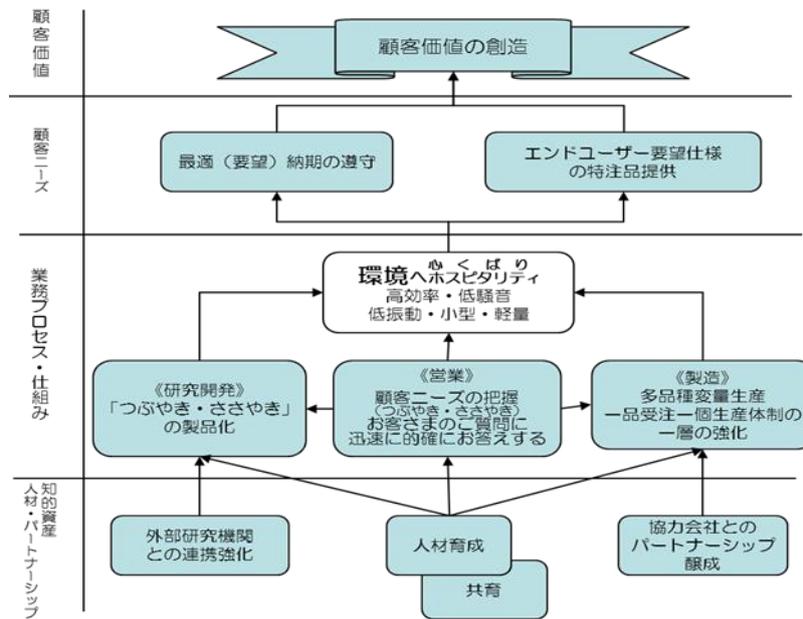
- ・「価値創造のプロセス」は戦略マップにて表現した。
- ・知的資産経営報告書のマニュアルにある KPI を全て検討したが，正確な KPI を作ることは出来なかった。
- ・全部門のマネジャーの協力により，当社の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を抽出した。
- ・経済産業省からの依頼で，OECD 会議用の英語版を作成・印刷し，海外にも開示した。
- ・当社の強みを仕組みや製品で直接表現し，これを補てんする形でバランス・スコアカードに抽象的に表した。



##### ⑤ 活用と効果

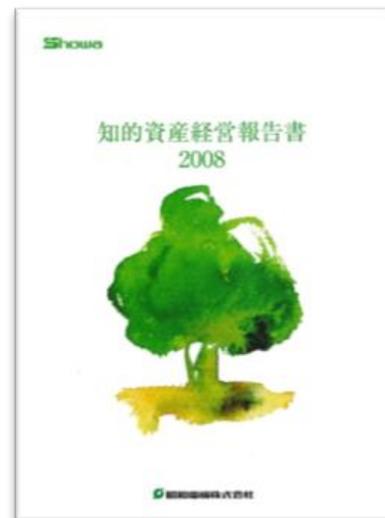
- ・従業員に対して，経営者の経営に対する想いが伝わった。それまでも経営者とその想いを様々な形で発信していたが，知的資産経営報告書のフレームに沿って，情報をストーリーとしてまとめることで理解が深まった。
- ・お客様に対しては，まだ双方で使い方がよく分からなかったため，活用が出来たとは言い難かった。
- ・対外的に広く公開するよりも，社内向けの活用に終わった。

図表 9-1 価値創造のプロセス（2007 年度版）

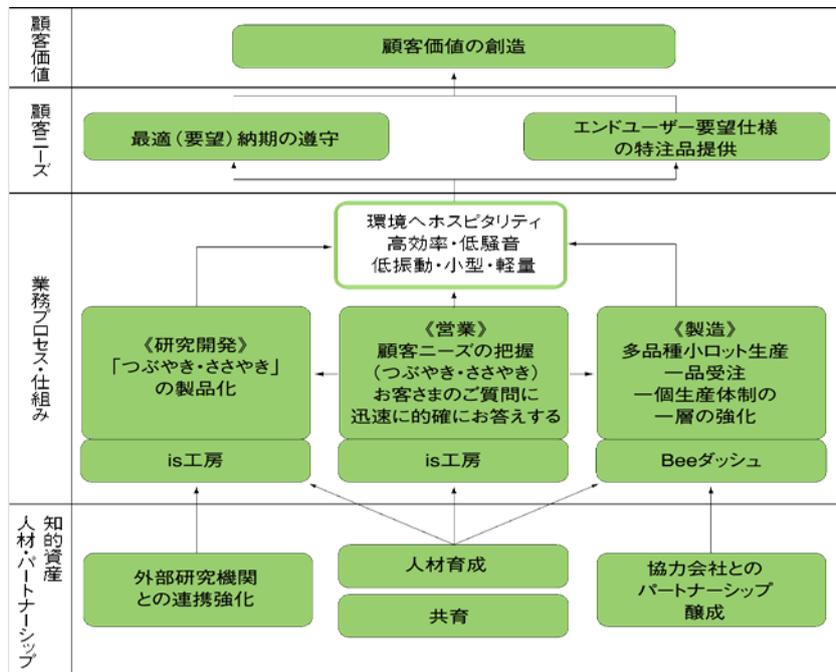


2008 年度版

- ① ページ数：40 頁
- ② 印刷冊数：1,000 部
- ③ 開示対象：従業員，採用予定者，協力会社，お客様
- ④ 特徴
  - ・「価値創造のプロセス」は，昨年度同様，「戦略マップ」にて表現した。
  - ・KPI は自社の所持するデータのみを経年変化で表現した。
  - ・デザイン性を重視した。
  - ・当社の「強み」をしくみや製品で直接表現し，これを補てんする形でバランス・スコアカードに抽象的に表した。
- ⑤ 活用と効果
  - ・営業部門が，お客様との関係強化のため，積極的に活用した。これにより，お客様の理解は以前より深まったが，営業担当者からお客様に対して，なお正確性を欠いた説明がなされた。
  - ・採用予定者に対して，理解しやすい表現になり，入社希望者が増加した。



図表 9-2 価値創造のプロセス (2008 年度版)



### 2009 年度版

① ページ数：12 頁

② 印刷冊数：750 部

③ 開示対象：お客様

④ 特徴

- ・対象をお客様に絞り、主に「強み」を表現した。
- ・「価値創造のプロセス」はお客様への価値の提供を、社内の 3 部門のかかわりとコンピュータシステムで表現した。
- ・イラスト、写真やグラフを多用し、極力文章を減らした。
- ・40 頁から 12 頁へ削減した。

⑤ 活用と効果

- ・営業部門がお客様との関係強化のため、積極的に活用した。
- ・採用予定者に対して、理解しやすい表現になり、入社希望者が増えた。



なお、頁数を削減したのは、開示対象先であるお客様に、大量の情報を掲載している資料では、隅から隅まで見てもらえない可能性があることを考慮し、まず頁数（12頁）を決めて、そこに当社の「強み」を中心に、出来るだけイラストやグラフを使ってわかりやすく表現することに努めたからである。

図表 9-3 価値創造のプロセス（2009年度版）



#### 2010年度版

① ページ数：12頁

② 印刷冊数：1,500部

③ 開示対象：お客様

#### ④ 特徴

- ・昨年度版に引き続き、対象をお客様に絞り、主に「強み」を表現した。
- ・「価値創造のプロセス」は現在のしくみの中で、社訓をどの様に活かし、どのようにお客様に価値を提供しているか、また、そのしくみの歴史はどの程度なのかを表現した。
- ・頁のレイアウトを横書きにして、お客様への説明に必要な部分のみを印刷して、説明できるようにした。



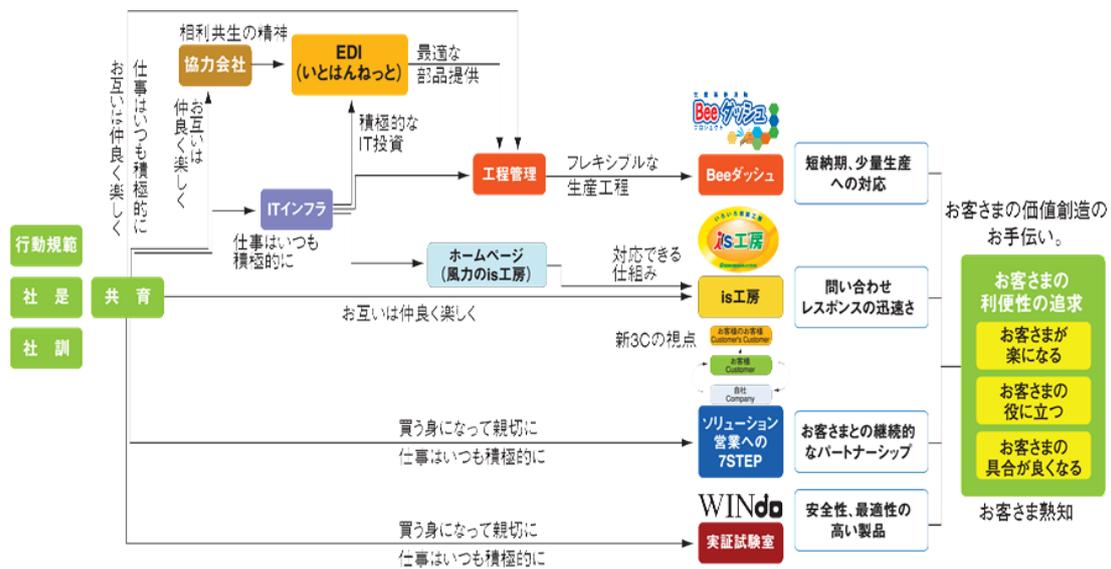
- ・お客様への説明の質の向上を目指して、各頁の解説書を作成し、営業担当者に配布した。
- ・お客様への価値の提供を「利便性の追求」とより具体化し、社内のしくみや設備の結合を簡潔に表現した。その結合部分に社訓を加えることで、今ある社内のしくみや人材育成の方向、協力会社やお客様との関係を説明している。
- ・社内のしくみが生まれた年をグラフ化し、継続した施策をとっていることをPRしたことにより、現在の「価値創造のプロセス」の考え方の基礎ができたと考えられる。

⑤ 活用と効果

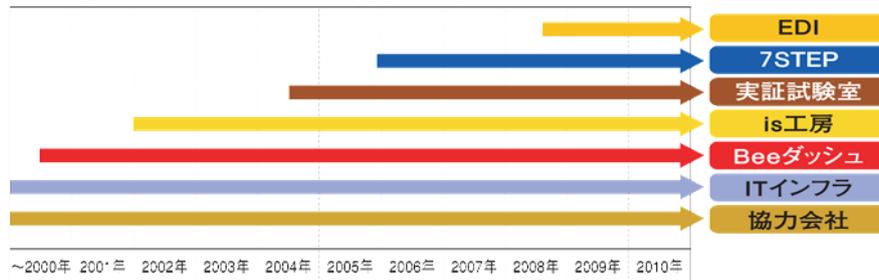
- ・解説書の作成によりお客様への説明が統一された。
- ・お客様に対して、当社の経営理念の理解が得られるようになった。

当該年度から、これまで課題とされた、営業担当者が異なると、お客様への説明内容が異なっていた状況を解決すべく、頁ごとに解説書を作成したことによって、お客様に説明する営業担当者の説明内容が統一され、理解が得られるとともに、営業担当者自らも、当社の「強み」を意識するようになった。

図表 9 - 4 価値創造のプロセス（2010 年度版）



昭和電機の知的資産の一覧と歴史



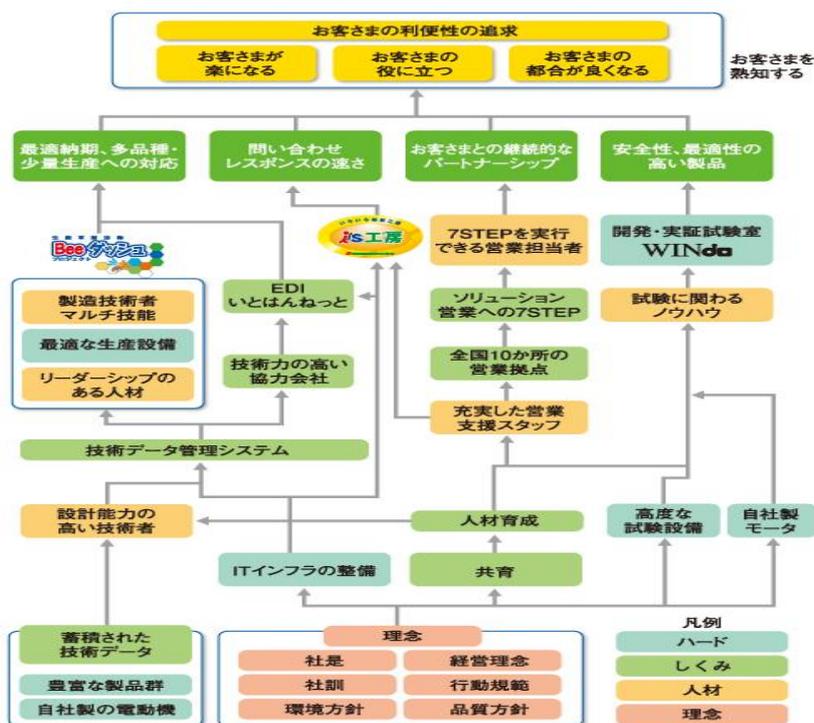
2011 年度版

- ① ページ数：12 頁
- ② 印刷冊数：1,500 部
- ③ 開示対象：経営層，従業員，採用予定者，協力会社，お客様
- ④ 特徴
  - ・「価値創造のプロセス」の重要性を認識した。
  - ・「価値創造のプロセス」を「ハード」「しくみ」「人材」「理念」の組み合わせで説明するフローを考案した。
  - ・昨年度版に引き続き，頁ごとの解説書を作成した。
- ⑤ 活用と効果
  - ・戦略と重要な資産の結合性が表現できた。
  - ・従業員の役割が表現できた。



「ハード」「しくみ」「人材」「理念」の組み合わせを明確にして，それぞれの結合性を表したことで，従業員がお客様への価値提供にあたって，どの役割を担っているのかが明確になり，改善作業やモチベーションアップに非常に役立つものになった。これが資産との結合性を表現した現在の基本型となっている。

表 9 - 5 価値創造のプロセス（2011 年度版）



02

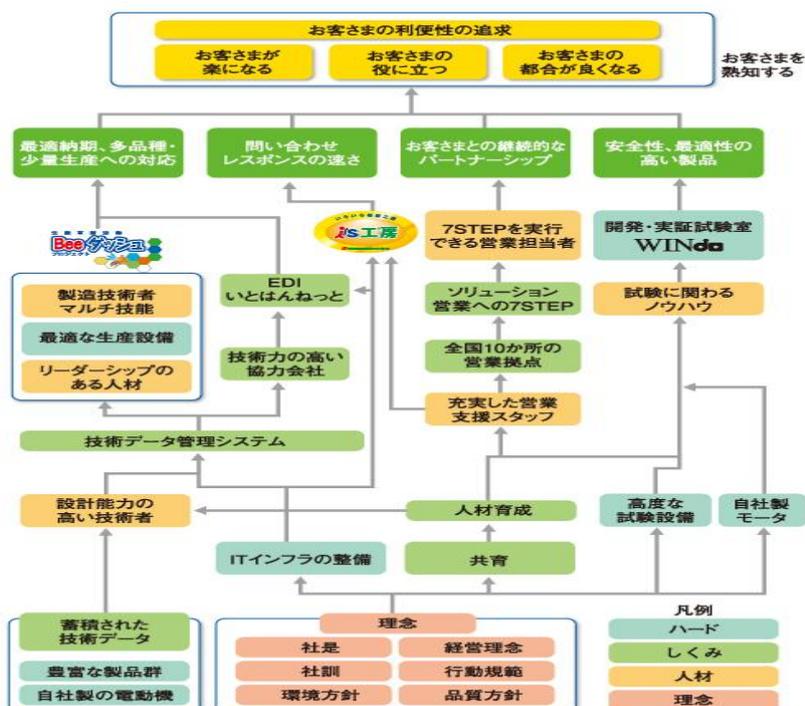
2012 年度版

- ① ページ数：16 頁
- ② 印刷冊数：1,500 部
- ③ 開示対象：経営層，従業員，採用予定者，協力会社，お客様



- ④ 特徴
  - ・東日本大震災発生の翌年に当たり，2011 年 3 月以降のサプライチェーンの寸断を経験し，協力会社の重要性をあらためて認識したことから，主要協力会社 3 社の経営レポートのダイジェスト版を各 1 頁掲載した。
  - ・開示している KPI の項目を固定した。
  - ・「価値創造のプロセス」をブラッシュアップした。
  - ・昨年度版に引き続き，頁ごとの解説書を作成した。
- ⑤ 活用と効果
  - ・協力会社とのサプライチェーンの重要性を認識できた。協力会社の経営レポートのダイジェスト版を掲載したことで，お客様に対しては，当社のサプライチェーンの強固さを強調するとともに，そのことを協力会社にも実感してもらうことができた。また，従業員も協力会社の重要性をあらためて認識することとなった。
  - ・戦略と重要な資産の結合性が表現できた。
  - ・従業員の役割が表現できた。

図表 9 - 6 価値創造のプロセス（2012 年度版）



02

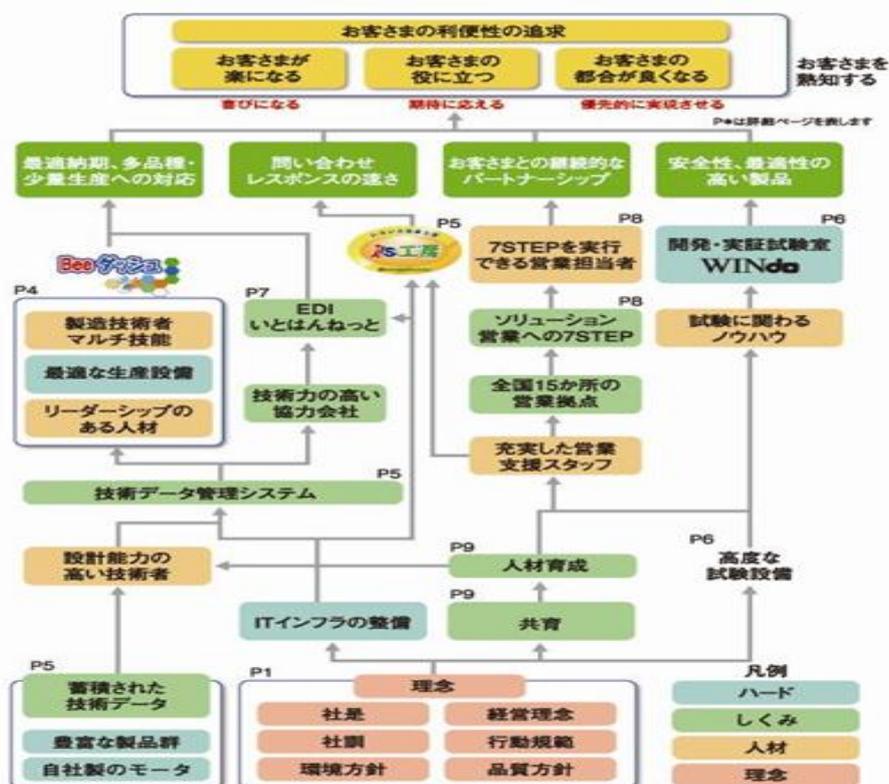
「価値創造のプロセス」のブラッシュアップを行い、さらに結合性を認識することができた。また、KPIについても当社独自の項目を特定できるようになってきた。

## 2013 年度版

- ① ページ数：12 頁
- ② 印刷冊数：1,500 部
- ③ 開示対象：経営層，従業員，採用予定者，協力会社，お客様
- ④ 特徴
  - ・「価値創造のプロセス」の具体的な説明をしているページを入れて、各々の項目の裏付けの資料を探しやすくした。
  - ・「リスク」の項目を追加した。
  - ・知的資産と事業業績を時系列で表現した。
  - ・将来の事業展開を表現した。
  - ・統合報告書の要求する事項を当社の解釈で表現した。



図表 9-7 価値創造のプロセス（2013 年度版）



⑤ 活用と効果

- ・統合報告書の作成準備のため、統合報告書のフレームワークの考え方を加味して作成した。

統合報告書のフレームワークの考え方に沿って、当社なりに知的資産経営報告書と統合報告書を融合させ、2014年度からの統合報告書の発行に備える1年となった。

## 5 知的資産経営報告書の成果

知的資産経営報告書の成果は、以下の2点にまとめられる。

### ① 経営理念・経営方針の浸透

それまでは経営者の発信する想いが、従業員との間の意識のズレから伝わりにくかったが、知的資産経営報告書の「価値創造のプロセス」において、全体像の中でストーリー性や歴史観を持つことにより、従業員が経営理念と施策の関係を理解できるようになった。こうして、お客様へ価値を提供する際に、各自の役割を理解することができ、モチベーションの向上と改善の方向性が明確になった。

お客様からは非上場にもかかわらず、経営レポートを継続開示していることが評価され、経営方針とも相俟って、特に大手企業との取引が深まった。

さらに、経営者の想いや、それを具現化している戦略やしくみを理解してもらいやすくなり、入社希望者が増加した。

### ② 資産の組み合わせの可視化

当社の資産を「人的資産」「構造資産」「関係資産」に分けて、その関係性を結んでいくと、当社の強みがどのような資産の組合せで生まれてくるのかが理解できるようになった。従業員は概念的に当社の「強み」は感じていたが、資産を分類してつなぎ合わせることで、各々の資産の重要性がわかり、当社の「強み」「弱み」にどのような影響があるのかが明確になった。

当社の経営者は、日頃から協力会社なくしては当社の持続的成長はないと考えており、知的資産経営報告書にも記載している「相利共生」は「関係資産」として表現している。それが顕著に表れたのが、2011年の東日本大震災時のサプライチェーン

ンが寸断された時であり、協力会社各社の努力で約束の納期から遅れることなく、お客様に商品を納品できた。

こうした経験から、2012年度の知的資産経営報告書には、主要協力会社3社の経営レポートのダイジェスト版を掲載し、お客様に対して当社のサプライチェーンの強固さを強調するとともに、当社と協力会社の関係を、協力会社と従業員にも感じてもらうことができた。

中小企業全般にあてはまるのではないかと思われるが、お客様への価値の提供は、「人的資産（ヒト）」「知的資産（しくみ）」、それに「関係資産（協力会社）」の結合が大きなウェイトを占めている。当社の場合、「価値創造のプロセス」を資産ごとに色分けすることにより、重要な資産が浮き彫りになるとともに、「ヒト」「しくみ」「協力会社」との結合性がわかるようになり、したがって、どのような人材が必要なのかについても明確になったといえる。

## 6 2014年度の統合報告書発行に向けて

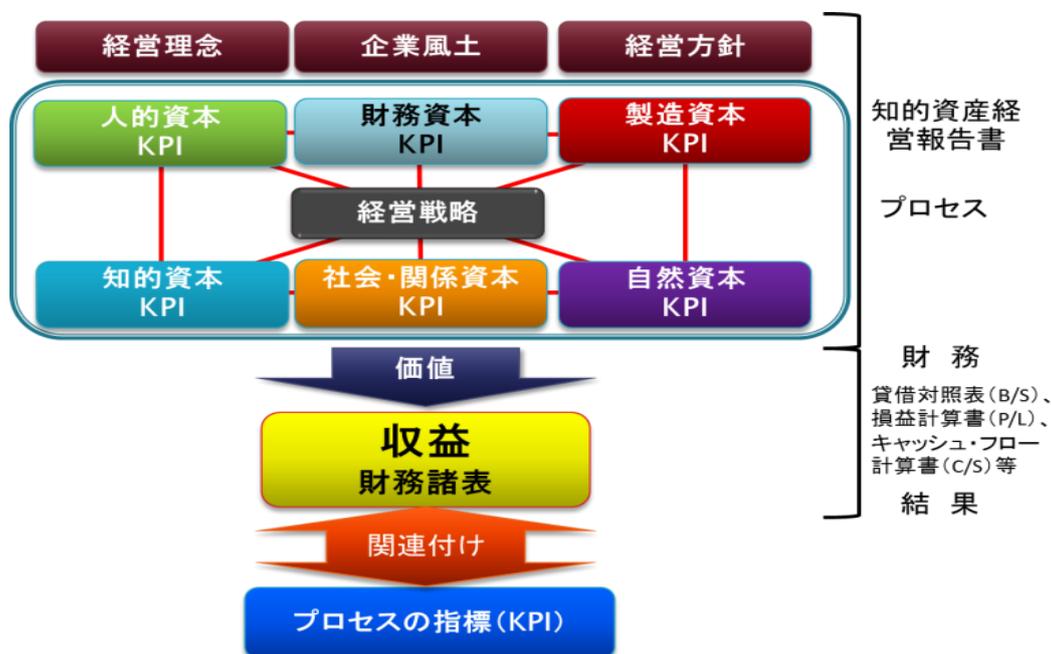
2014年度に統合報告書を開示する予定であるが、知的資産経営報告と統合報告は、いずれも企業の持続的成長という目的の点では同じであると考えられる。

知的資産の「人的資産」「構造資産」「関係資産」「財務資産」の4種類の資産に分類されていたものが、「人的資本」「製造資本」「知的資本」「社会・関係資本」「自然資本」「財務資本」の6種類の資本に細分化されたことで、より資本の詳細な結びつきで経営を考えることになっている。もともと、中小企業はビジネスが単純なため「価値創造のプロセス」の資本の結びつきが描きやすいと思われる。

当社の場合、資本の切り分けの変更や、開示内容の追加はあるものの、現行のKPIやその内容については、そのまま引き継がれる予定であるので、統合報告書も知的資産経営報告書と、ほぼ同様な内容になる。

「ヒト」「モノ」「金」という「経営資源」と、知的資産経営報告書の「資産」、統合報告書の「資本」と称されるものとの概念の違いが理解できていないところはあるものの、当社の場合、統合報告書の主な目的は、経営レポートとしての開示ではなく、持続的成長を図るために、統合報告のフレームにあてはめ、どの「資本」

図表 9 - 8 収益に影響を与える各資本の価値，および KPI との関連付け



を強化して、どのように組み合わせることが望ましいのかを見定める経営ツールとして使用したいと考えているので、「資源」「資産」「資本」は同義語として扱っている。

現時点では、従業員が統合報告（知的資産経営）を理解しているとは言い難く、社内での普及については相応の時間がかかるものと思われるが、外部環境の変化が速く、中小企業は大きなうねりの中で翻弄されている。また、事業の継承という課題もある。そういう時代であるからこそ「お客様への利便性の向上」のため、「資本」の組み合わせを考えていくことが重要である。その経営の成果がレポートとして、統合報告書という形で、ステークホルダーに開示されることになる。上場企業のそれとは全く異なる統合報告書になっているかも知れないが、非上場企業の自由さゆえに、当社の持続的成長のためのツールとして統合報告を理解し、利用方法を考えながら使いこなしていきたい。

## 7 中小企業における統合報告書の課題

当社の統合報告書への取り組みを踏まえて、中小企業が統合報告書を作成する上での課題をまとめると、以下の3点になる。

### ① 財務情報等の開示の度合い

国際統合報告は、企業の内容および情報の開示にあたり、7つの指導原則（「戦略的焦点と将来志向」「情報の結合性」「ステークホルダーとの関係性」「重要性」「簡潔性」「信頼性と完全性」「首尾一貫性と比較可能性」）と、8つの内容要素（「組織概要と外部環境」「ガバナンス」「ビジネスモデル」「リスクと機会」「戦略と資源配分」「実績」「見通し」「作成と表示の基礎」）の提供を求めている。

経営ツールとしても、開示情報にしても、このように体系立った情報があれば、企業の内容が可視化され、企業経営の舵取りは容易になると予想される一方で、当社も含めて中小企業では、それらすべてを開示するだけの情報を得られないことや、競合他社と比較した自社の競争優位性が明らかになってしまうという課題に直面することが多いと思われる。

例えば、上場企業では、重要なステークホルダーである投資家に対して収益性が大切な項目となるが、中小企業はビジネス規模が小さく、商品点数も少ないため、個々の商品の原価や利益が財務諸表を通じて推定できてしまう。残念ながら、日本では利益率の高い仕入れ商品は値引きの対象になることが多いことから、中小企業では決算書も含めて財務諸表を開示したがる傾向にある。

したがって、非上場の中小企業は、すべての情報を開示するのではなく、ステークホルダーの中の統合報告書の利用者を特定した上で、フレームワークの項目の中で、自社の開示できる内容から徐々に広げていく方法が賢明なのではないかを感じる。このことは本来の統合報告書の主旨からは逸脱することになるかもしれないが、開示をするかしないかの判断は別にして、内部資料としてできるだけ早くフレームワークにあった情報を作成することは有益であり、そのこと自体は統合報告の概念に合致していると考えられる。

当社の場合、重要視するのは自社の6つの資本が、お客様のためにどのように結合されて、活用されているのかを見極めることであり、それに対してリスクや将来性を考慮した指導原則と内容要素がどのように関連しているのかを考えることに意

義を見出している。統合報告書は、お客様に対して当社が持続的に成長し、製品が安定的に供給でき、また製品の改善も行えることを理解してもらうためのコミュニケーションツールでもあるので、そのことが理解してもらえる程度の財務情報等の開示にとどめている。

## ② 作成の負荷

中小企業の経営レポートの作成にあたり、どれだけの時間がかけるのかが課題になる。当社の場合、営業企画系の部署である営業推進部が、各部署から収集した情報を基に経営レポートを編集して発行しているが、これも主たるステークホルダーがお客様であるからである。ほとんどの中小企業は、経営レポートの作成に多くの人員と時間を割くことができないため、上場企業のように100頁を超えるような大部の統合報告書は作成できない。また、作成したところで、それをしっかり見てもらえるステークホルダーも存在しないであろう。

2007年度40頁の知的資産経営報告書を作成するのに要した期間は、既存業務との兼任で実働3ヵ月程度だったと記憶している。当初は開示するためのデータがなく、フレームを埋めていくのに非常に苦勞をしたことと、マニュアルが求めている意味を理解することに時間を要した。現在では12頁に削減したことに加え、前年度のKPI等の情報の変化を記載、その変化の理由を分析し、説明を考えることで、実働1ヵ月程度の作成期間に短縮された。

## ③ 金融機関への対応

当社の場合、知的資産経営報告書を、金融機関からの借入目的として開示していないため、その効果はわからないが、中小企業と取引のある金融機関が、知的資産経営報告書の内容から融資枠を検討するところまでにはなっていないと聞いている。但陽信用金庫、尼崎信用金庫のように一部の金融機関では、取引先に知的資産経営報告書をツールとして活用し、経営改善の指導をしながら融資枠も広げているところもあるが、そういった事例はまだ少ないのが現状である。

行政サイドでも、統合報告書（あるいは知的資産経営報告書）を、中小企業の支援ツールの一つとしてとらえ、金融機関の融資につながるような施策が必要であると思われる。

非上場の中小企業が、統合報告書を作成することは困難であると考えがちであるが、ビジネスが単純なだけに、実際の経営活動をフレームに従って整理していくことで、統合報告書ができあがることに気づくのではないか。最初は違和感があるかもしれないが、フレームに従って体系的に現状の経営を可視化し、その経営とフレームに当てはめる情報を不断に見直すことで、納得のいく統合報告書が出来上がっていくはずであり、それがまさに統合報告活動だといえる。当社も経営者から「やっと、そこそこ納得のいく報告書が出来たな」といわれたのが、2013年度の知的資産経営報告書であった。今後もよりよい統合報告を目指して愚直に取り組んでいくこととしたい。

## 8 コンサルタントの視点からみた中小企業が統合報告に取り組む意義

最後に、昭和電機(株)の報告書の編集作業を進めるにあたってアドバイスを行ってきたコンサルタントの(有)ツトム経営研究所の視点からみた中小企業が統合報告に取り組む意義について総括する。

まず、統合報告書と知的資産経営報告書の相違点について整理すると、**図表9-9**の通りとなる。

開示対象や開示目的については、統合報告書が主に投資家であるのに対して、知的資産経営報告書では開示対象が株主（経営者）だけでなく、多様な対象に対して開示され、各々の開示対象に応じた開示目的となっている。

資本（資産）の分類では、知的資産経営報告書においては「製造資本」や「自然資本」が定義されていない。「製造資本」は価値創造において必要な資本であり、知的資産経営報告書においても明確な定義はないが、取り扱われている。また、「製造資本」という名称は製造業には理解し易いが、流通業やサービス業にとっては対象外としてとらえられる可能性がある。しかしながら、立地や品揃えは「製造資本」ととらえてもよいのではないかと思われる。

「自然資本」については、知的資産経営報告書では積極的に取り扱われる場合は極めて少ないが、中小企業においても自然環境への配慮や貢献は望まれることである。特に、太陽光等の事業に関わる業種であれば、自社の事業活動が「自然資本」と深く関わっており、統合報告書では積極的に取り扱う意義はある。

図表 9-9 統合報告書と知的資産経営報告書の相違点

	統合報告書	知的資産経営報告書
開示対象	主に投資家	★経営者，従業員（家族），★後継者， 既存顧客，新規顧客，協力会社， ★金融機関，採用希望者，★IPO
開示目的	長期的な投資	開示対象に応じたそれぞれの目的
資本 (資産)	財務資本	財務資産
	製造資本	—
	知的資本	組織資産
	人的資本	人的資産
	社会・関係資本	関係資産
	自然資本	—
基本原則	指導原則	経済産業省の開示ガイドライン
	戦略的焦点と将来志向	将来的な価値創造に焦点
	情報の結合性	ストーリーで示す
	ステークホルダーとの関係性	ステークホルダーにとって 理解しやすいもの
	重要性	裏付けとなる重要な指標を示す
	簡潔性	—
	信頼性と完全性	裏付けとなる重要な指標を示す
	首尾一貫性と比較可能性	ストーリーで示す，比較可能性を持つ

「財務資本」については、統合報告書として詳細な財務実績を見せることに抵抗感のある中小企業経営者も数多くいる。特に、原価や利益については、取引先からの値引き要請に対する警戒感がある。財務実績を必要とする開示対象は図表 9-9 に★印がある先であり、その他の対象先では細かな財務指標の必要性は低いと考えられるので、開示する財務指標の範囲などは開示目的に応じて検討を行うとよいと思われる。

基本原則では、統合報告書と知的資産経営報告書では大きな差異はない。基本原

則に則り知的資産経営報告書を作成している企業では、統合報告に取り組むことに大きな障害はないと考えられる。

次に、中小企業が統合報告に取り組む意義は以下の3点に総括できる。

第一に、持続的成長を考慮した場合、6つの資本によって価値ストーリーを描くことで、より正確な価値創造の実現が可能になると考えられる。知的資産経営報告書で示されている4つの資産だけでは価値ストーリーに曖昧さが残る。6つの資本で描くことで価値ストーリーに無理がなく、論理性のあるストーリーを描くことが可能になる。また、論理的なストーリーを描くことは他社との「違い」を明確に示すことを意味する。論理性のあるストーリーと、他社との「違い」は企業の持続的成長を実現するために重要な要素となる。

第二に、統合報告に取り組むことで自社のビジネスモデルを描き、インプットとアウトプットが検証できるようになることである。統合報告ではビジネスモデルを描くことも求められるが、中小企業ではビジネスモデルを描くことは少ないだけに、絶好の機会となる。

第三に、知的資産経営報告書では、経済産業省からの開示ガイドラインはあるが、詳細にわたる定義はないため、解釈や運用において曖昧さがあり、恣意的な報告に陥る場合がある。一方、統合報告書では詳細な定義があり、定義に沿ったフレームワークを利用して自社の価値を洗い出し、定義に沿ってまとめることができることである。

昭和電機(株)においても統合報告への取り組みの中で、自社のあり方を一層明確にすることができた。今後、多くの中小企業が統合報告に取り組むことを期待したい。

---

1) 当社の知的資産経営報告書は下記サイトを参照のこと。

- ・ 経済産業省「知的資産経営ポータル」  
[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/)
- ・ 一般財団法人知的資産活用センター  
<http://www.jiam.or.jp/CCP013.html>
- ・ 近畿経済産業局「知的資産経営のすすめ」  
[http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/network/vbnet\\_ic.html](http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/network/vbnet_ic.html)

## 結章 要約と提言

現代の財務報告では、組織の短期、中期および長期の価値創造を包括的な観点から捉えた統合的な意思決定および行動の前提となる考え方である統合思考を考慮に入れることが最重要課題の 1 つである。そこで、本研究では、統合思考に基づく財務報告、すなわち統合報告の本質を解明することを目的としている。わが国においても、また国際的にみても統合報告の制度と実務が一様でない現状を踏まえて、統合報告の制度と実務について、第Ⅰ部「統合報告制度の国際的動向」、第Ⅱ部「統合報告の開示実態」、第Ⅲ部「国際統合報告評議会の<IR>フレームワークの実務ーパイロット企業からみた統合報告への取り組みー」において検討した。

第Ⅰ部「統合報告制度の国際的動向」では、財務報告の目的適合性の向上を図るために、英国、米国および国際会計基準審議会（IASB）では、其々の「統合報告書」を其々の方法で位置づけて、21世紀型の新しい統合報告制度の確立を目指していることを明らかにした。そして、それは、企業経営の健全性の向上と持続可能な経済社会の確立に寄与することができるからであると結論づけた。

第 1 章では、英国での統合報告制度確立の過程では、営業および財務概況（OFR）の公表が重要な役割を演じていて、現在ではアニュアルレポートの中で統合報告書（SR）の位置づけを行うことで、国際統合報告評議会（IIRC）の『国際統合報告フレームワーク』（<IR>フレームワーク）で求める説明原則と内容要素に類似した英国版の統合報告書である SR の公表を義務化していることを明らかにした。

米国では、Form10-K や 20-F 等の SEC 宛アニュアルレポートにおいて、財務諸表以外の特定の情報が求められており、経営者による財政状態および経営成績の分析（MD&A）の作成も義務づけられている。ここでは、財務諸表とそれら情報との統合は明示的に規定されていないが、財務諸表を補足・補完する関係に位置づけて、統合報告制度の実際的な適用を図っていることを第 2 章では明らかにした。

これらに対して、IASBは、経営者による説明（MC）に係わる実務ステートメントを公表して、MCの作成指針の提供により、強制適用ではない柔軟性のある適用を図っている。そこでは、MCは財務諸表と同じフレームワークの中で位置づけて、財務諸表と注記とMCの一体的な表示・開示を図ろうとしていることを第3章で明らかにした。

これら3つの中で、<IR>フレームワークに最も類似しているSR規程にも、①SRの方が財務的な側面を重視した報告書であるという特徴を与え、そして②<IR>フレームワークの基本概念にある価値創造プロセスを説明するのに重要な財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会関連資本、自然資本の6つの資本概念に関する記載や③説明原則である期間的な一貫性や他の組織との比較可能性を求める記載が存在しないことが確認できる。

第Ⅱ部「統合報告の開示実態」では、わが国でも、また国際的にみても、アニュアルレポートをはじめ、様々な任意開示の報告書によって開示情報を充実させていることに注目した。そこでは、情報量の多さや組織のサイロ化が問題視されている中で、係る事態を打開するための新たなコミュニケーションツールとして統合報告書の実態を明らかにして、補章では、ウェブ開示がその可能性を広げることを指摘した。

第4章では、<IR>フレームワークの説明原則のうち、情報の結合性、重要性、簡潔性に着目し、「開示情報量」、「情報属性」、「類型化」の3つの視点から分析を行い、わが国の統合報告の開示実態を明らかにしている。ここでは、統合報告書あるいは統合レポートであることや財務情報と非財務情報を統合的に開示していることなどを表明した企業（ESGコミュニケーション・フォーラム「国内レポート情報」2014年5月1日時点の企業リストから抽出）のうち、ウェブ上で公開されている94社を分析対象とした。

本来であれば、情報の結合性の説明原則と簡潔性の説明原則が影響して、企業は統合報告書の作成を契機として開示情報量（報告書数と頁数）を減少させていくことが予想できる。しかし、実際には、統合報告書を作成した上で、既存のアニュアルレポートやCSRレポートなども継続して発行し、開示情報量を増加させている企業が約4割も占めていることが判明した。その反対に、統合報告書の作

成を契機として開示情報を削減している企業では、「1 報告書型」の統合報告書を作成しているのが全体の 8 割近くを占め、次に「2 報告書型」から「3 報告書型」へと続いており、その中にも種々のバリエーションがあった。

ここでの分析結果から、わが国において統合報告書は新しい開示手段として注目されてまだ日が浅いこともあり、現状では、統合報告書の作成によつての開示情報の整理には至っておらず、まだ過渡期的な段階にあると判断できた。

第 5 章では、IIRC がベストプラクティスとして取り上げている最善の実務慣行の事例の中から、報告書の種類と公表されている地域の内訳を分析して、統合報告の国際的な開示実態を明らかにすると同時に、個々のベスト・プラクティスが <IR>フレームワークのどの説明原則と内容要素に係わっているかを分析した。

説明原則および内容要素に沿ったベストプラクティスには、欧州の企業から多く選ばれていて、北米の企業は極端に少ない。その報告書には、アニュアルレポートから一番多く選ばれていて、また、サステナビリティレポートや CSR レポートからも選ばれているので、<IR>フレームワークに沿った記載は、統合報告書と銘打った 1 つの報告書によって行われているばかりではないことが判明した。

さらに、統合報告において開示されている情報は、内容要素 (content elements) 毎に分類でき、それが最善の開示方法となる考え方を説明したものが原則 (guiding principles) であることが理解できた。内容要素は個々には基本的に互いに関連していて排他的ではないので、組織概要と外部環境の内容要素、並びに戦略と資源配分の内容要素の 2 つが特に多いことは考慮に入れる必要がないのかもしれない。これに対して、統合報告の要となる考え方は、戦略的焦点と将来志向、情報の結合性、簡潔性の 3 つの説明原則であることが判明した。

統合報告の取り組みに成功しているベストプラクティスを紹介することで、他の組織が統合報告を行うのに必要な知識や方法を学ぶことは、原則主義で行う統合報告の実務の発展に寄与するものである。

第 III 部「国際統合報告評議会の <IR>フレームワークの実務 —パイロット企業からみた統合報告への取り組み—」では、IIRC の統合報告書作成のパイロットテストに日本から参加した、新日本有限責任監査法人、武田薬品工業株式会社、昭和電機株式会社の各社の統合報告への取り組みについて、第 7 章～第 9 章で紹介した。

第6章では、<IR>フレームワークの公表に尽力した IIRC テクニカルマネージャーの立場から、<IR>フレームワークの概要と統合報告の役割を検討した。そこでは、IIRC のビジョンは、金融安定化と持続可能性の両立であり、両立された世界において、統合思考や統合報告が深く根付いていることが最大のポイントとなることを指摘している。

最後に、以上の研究の成果を踏まえて、統合報告制度の確立へ向けての提言を行ってみる。

統合報告制度の確立には、①アニュアルレポートや有価証券報告書を用いてどのように当該制度を運用するのか、②統合報告を財務報告の概念フレームワークの中でどう議論するのか、③統合報告書を強制開示にするのか任意開示にするのか、その場合には、④どの程度の保証を付与し、⑤<IR>フレームワークに準拠したどのような統合報告書を公表するのか、そして、⑥ベストプラクティスの有効活用と⑦主要業績評価指標（KPI）や主要リスク評価指標（KRI）の早急な開発などの課題を解決する必要がある。

わが国では、有価証券報告書を用いた以下の2つのアプローチによる統合報告制度の確立が可能である。ここでは、統合報告書の期間的な一貫性や組織間の比較可能性を高めるために、ビジネスモデルが類似する傾向にある業種毎の統合報告書を公表するためのガイドラインを作成する必要がある。

(1) 財務情報から非財務情報を統合するアプローチでは、有価証券報告書の中から財務諸表に影響を与える重要な非財務情報を選択・整理して、それを財務諸表と結合させた新しい有価証券報告書をもって日本版の統合報告書とすることが考えられる。ここでは、重複した内容要素がみられる「事業等のリスク」、「財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー状況の分析」、「コーポレート・ガバナンスの状況等」の3つの情報を中心に、これらの中から重要な内容要素を選択・整理して、財務諸表と一体的に表示・開示する。その結果、<IR>フレームワークに類似した日本版の統合報告書の公表が、有価証券報告書をもって上場企業を中心に行われるようになる。

(2) 非財務情報から財務情報を統合するアプローチでは、組織の価値創造と維持に必要な環境、社会およびガバナンス情報（ESG 情報）を中心とした非財務情報に要約財務情報を結合させた統合報告書を、有価証券報告書あるいはアニュアルレポートの中で開示することが考えられる。そこでは、非財務情報を定量化して財務業績との関連性を示すために設定する KPI や KRI の活用が必要不可欠となり、必ずしも保証の対象となるわけではない。しかし、この統合報告書の作成責任者が署名した書面を添付することや、あるいは限定的な第三者保証などを通して「信頼性 (credibility)」を高めていかなければならない。IIRC の<IR>フレームワークでは、このアプローチを採用していると考えられ、財務業績よりも経営者からの価値創造プロセスに関する情報発信が最重要となる。

統合報告制度の確立を目指すことによって、短期的な企業価値向上志向に基づく 20 世紀型の財務報告モデルを再考する契機が与えられ、企業経営のあり方にも改善をもたらす。その結果として、社会的共通資本としての統合報告制度の役割がさらに向上していくことが大いに期待される。