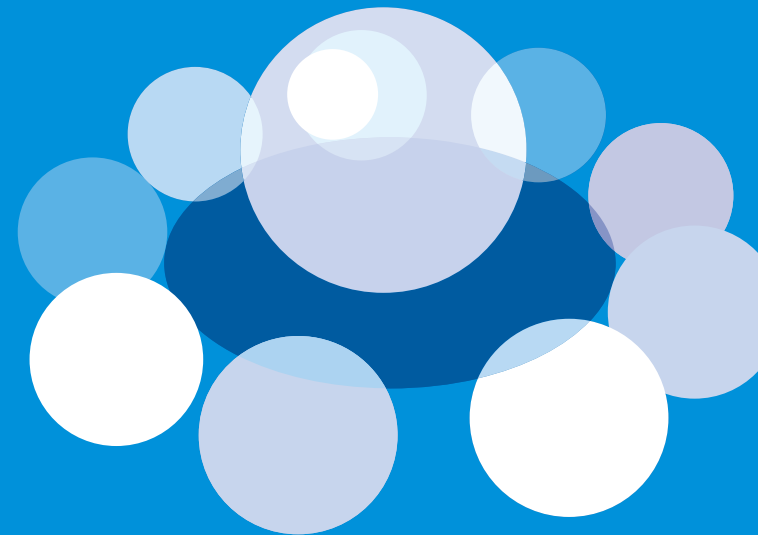




統合報告の現状と課題

2021年5月31日

KPMGジャパン コーポレートガバナンスCoE
パートナー 芝坂 佳子



Contents

- 01 **インタンジブルズの時代
ー 価値の源泉が変わってきた！ ー**

- 02 **日本における統合報告の現状と課題**

- 03 **非財務情報報告への混乱の低減、質向上、共通化に
向けた動き**

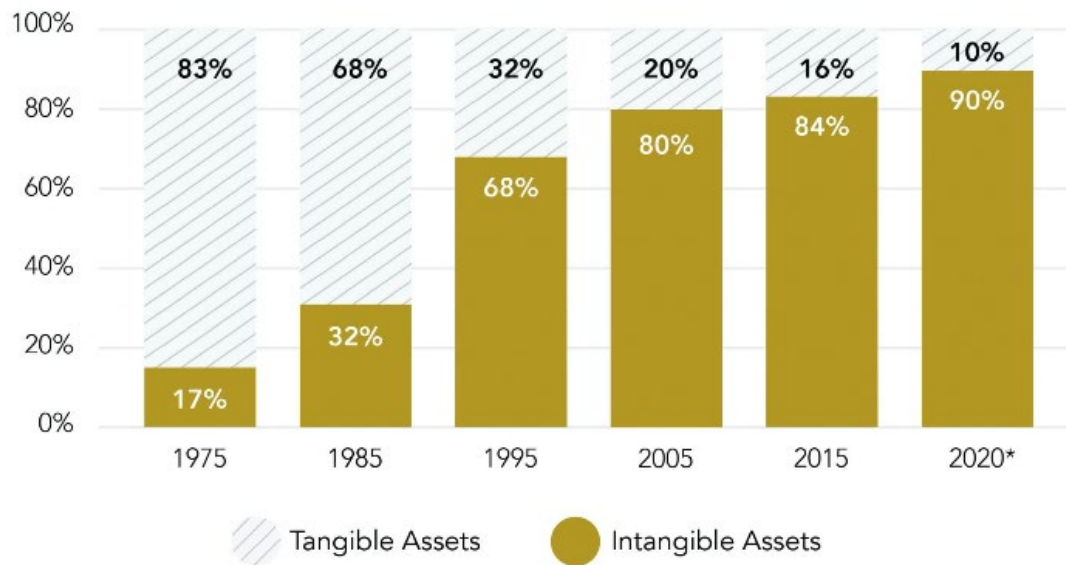
- 04 **統合的思考の根幹となるパーパスとパーパスドリブンへ
導くステートメント**

- 05 **考えていくためのまとめ**

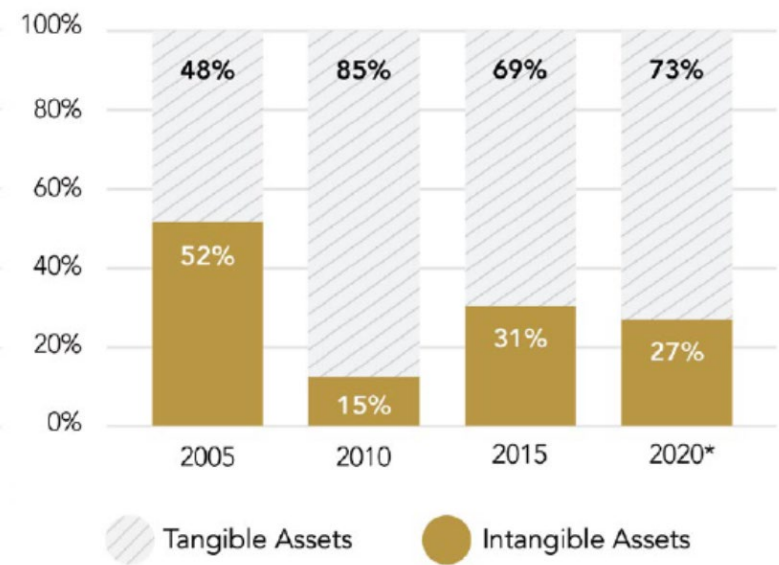
01 インタンジブルズの時代 ー価値の源泉が変わってきた！ー

前提としていくつか...

S&P500



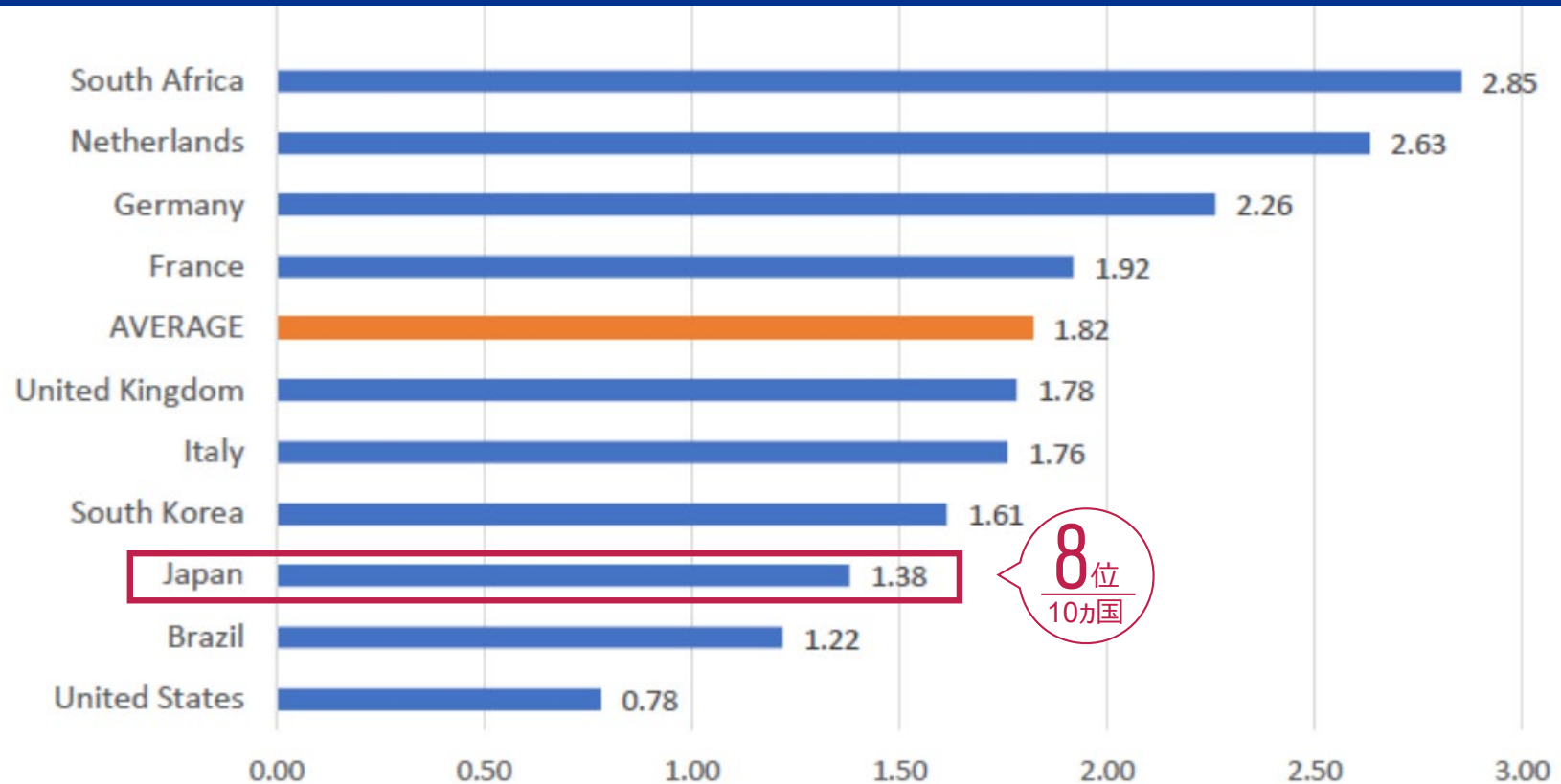
Nikkei 225



出典：OceansTomo “Intangible Asset Market Value Study”

前提としていくつか...

日本企業の統合報告書の質は？



出典：「A Comparative Analysis of Integrated Reporting in Ten Countries」

前提としていくつか...

日本企業のコーポレートガバナンスの質は？

Changes in market rankings / Underperforming categories

Blue = Rising market Red = Falling market

2018	2020	Underperforming categories 2020
1. Australia	1. Australia	Government & Public Governance; Regulators
2. Hong Kong	=2. Hong Kong	Investors; Listed Companies
3. Singapore	=2. Singapore	Investors; Listed Companies
4. Malaysia	4. Taiwan	Investors; CG Rules
5. Taiwan	=5. Malaysia	Government & Public Governance; Civil Society
6. Thailand	=5. Japan	Listed Companies
=7. Japan	7. India	Go
=7. India	8. Thailand	Go
9. Korea	9. Korea	Civ
10. China	10. China	Inv
11. Philippines	11. Philippines	Inv
12. Indonesia	12. Indonesia	Inv

Market category heat map: 2020 vs 2018

	Increased vs 2018				Decreased vs 2018				No change vs 2018				
(%)	AU	CH	HK	IN	ID	JP	KR	MY	PH	SG	TW	TH	2020 vs 2018 increase
1. Government & public governance													2.1
2. Regulators													1.7
3. CG rules													4.9
4. Listed companies													4.3
5. Investors													5.2
6. Auditors & audit regulators													2.7
7. Civil society & media													1.1

出典：CG Watch 2020

「ことば」の整理ーアルファベットのスープ？

報告に関連して

財務 非財務 インタンジブルズ
制度開示 任意開示
企業価値／財務価値／社会的価値／内部価値／外部価値
CSR報告書 サステナビリティ報告書
統合報告書 アニュアルレポート
ESG TCFD メトリクス

コーポレートガバナンスに関連して

コーポレートガバナンス コーポレートガバナンス・コード
コンプライアンス マネジメント
スチュワードシップ スチュワードシップ・コード
コーポレートガバナンス報告書
取締役会評価 機関投資家

例えば「サステナビリティ」「ESG」といっても...

よく出てくる言葉

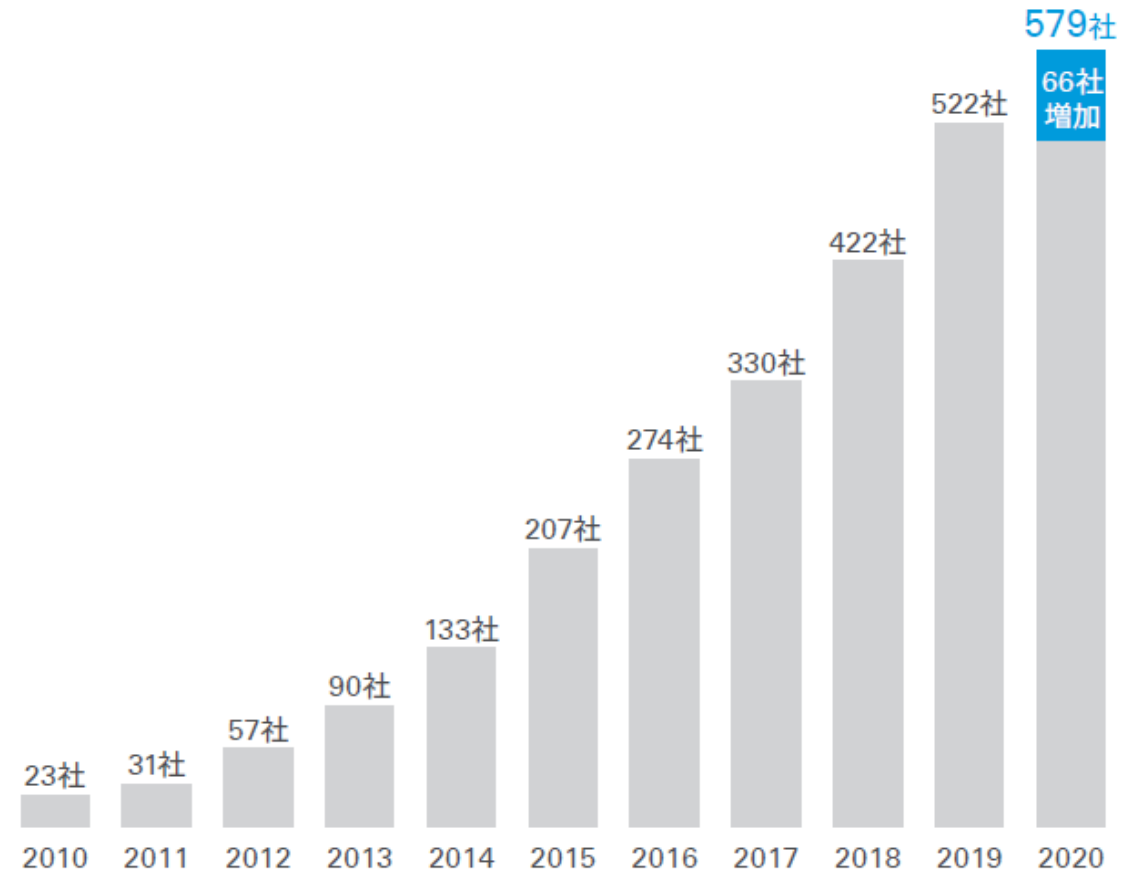
ステークホルダー資本主義／株主資本主義
ESG経営 パーパス SDGs
グリーンリカバリー
サステナブル投資 EUタクソミー
CSV

組織に関連して

CDP CDSB GRI
IIRC SASB UNPRI
WICI GPIF
ICGN ACGA

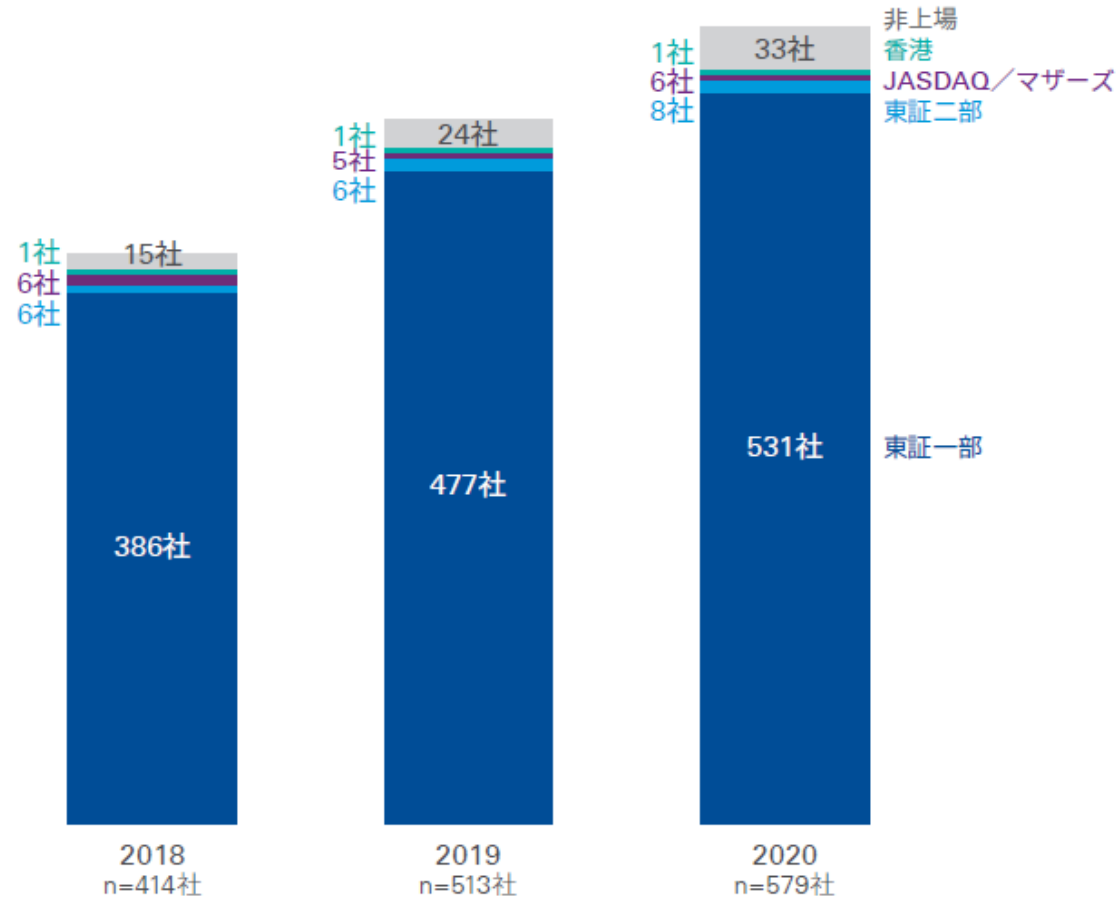
02 日本における統合報告の現状と課題

統合報告書の発行企業



出典：企業価値レポート・ラボ「国内自己表明型統合レポート発行企業等リスク2020年版」

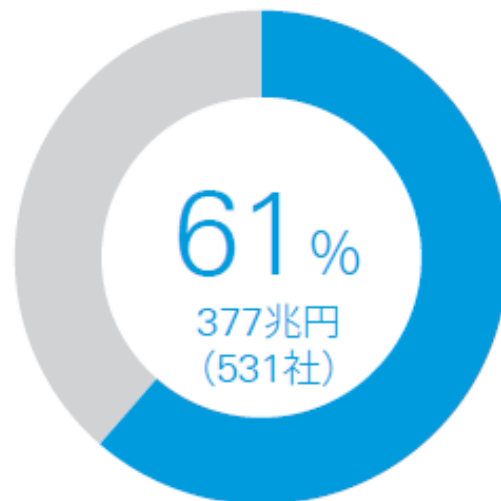
統合報告書の発行企業の内訳



出典：「会社四季報2021年1集新春号」（2020年12月16日発売）

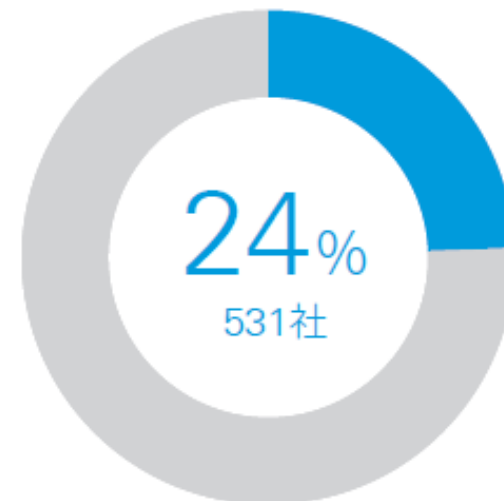
統合報告書の発行企業 東証1部の割合

時価総額の割合



n=615兆円 (2,175社)
(2020年9月末時点)

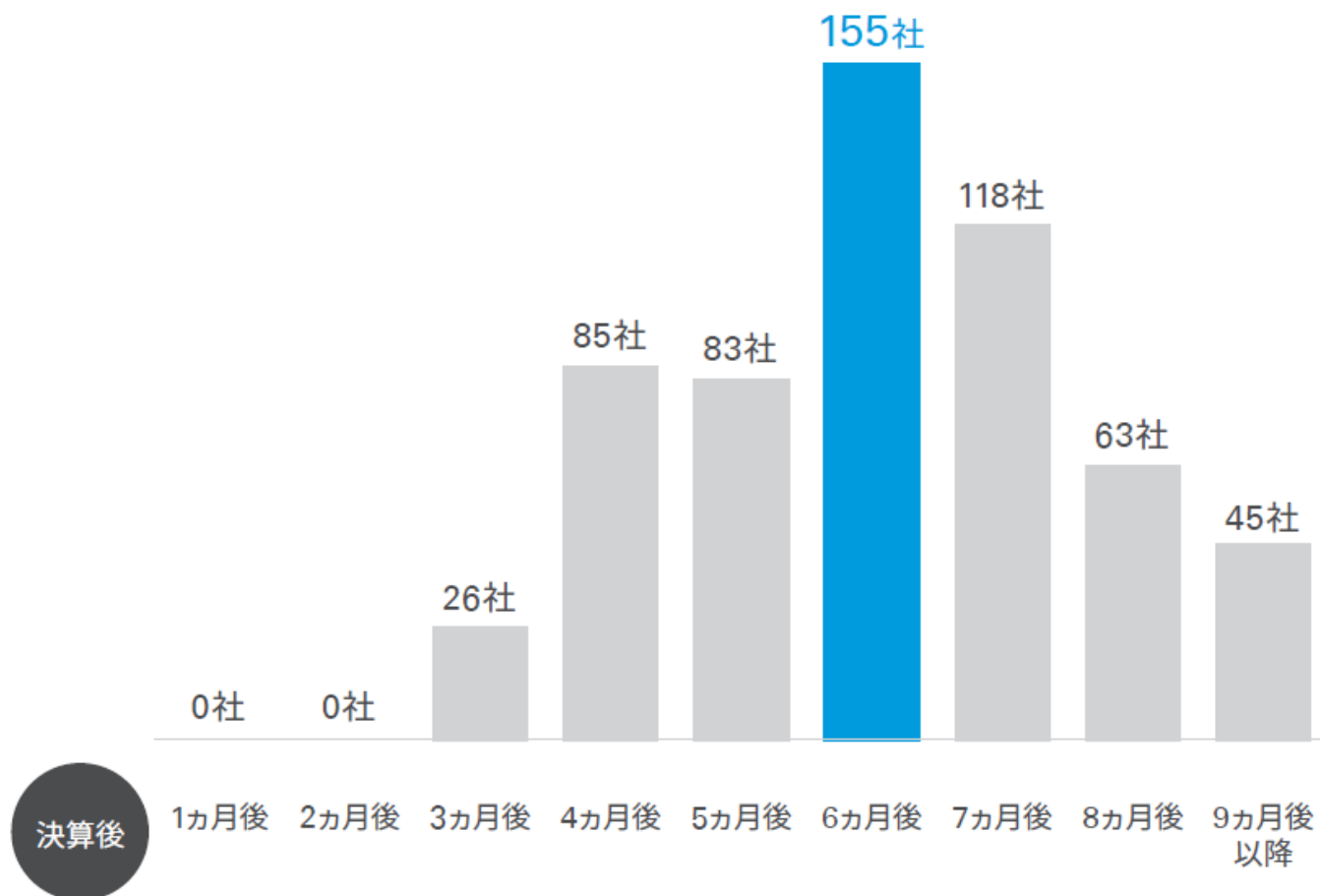
発行企業数の割合



n=2,175社
(2020年9月末時点)

出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

統合報告書の発行時期



KPMGの3つの提言

1

何のための有価証券報告書か – 法令順守を超えた目的意識を

2

任意で統合報告書を発行する意義に立ち返り、
企業価値に影響するマテリアリティの整理を

3

企業報告を、より適切な非財務報告を伴う企業独自のものへ

提言
1

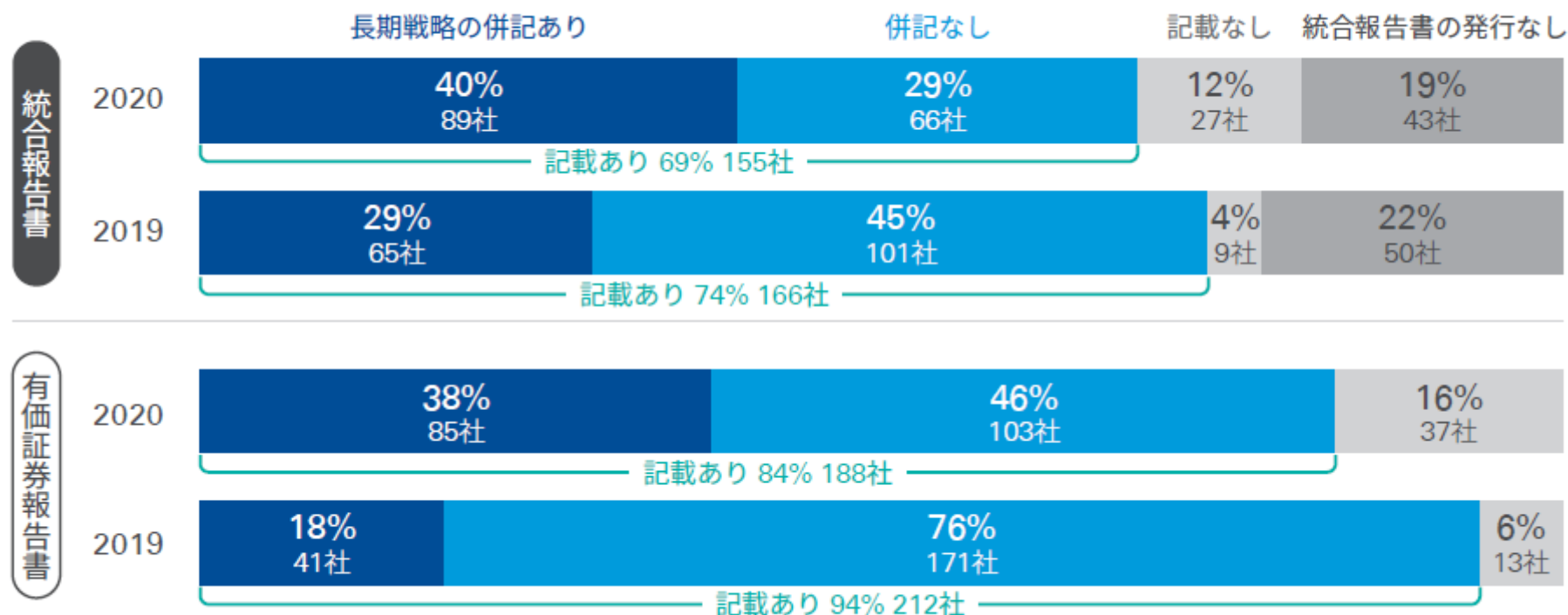
何のための有価証券報告書か － 法令順守を超えた目的意識を

戦略と資源配分

中長期の戦略が説明されているか

図3-1 中期経営計画（3年以内）の記載

n=225社 日経225構成企業



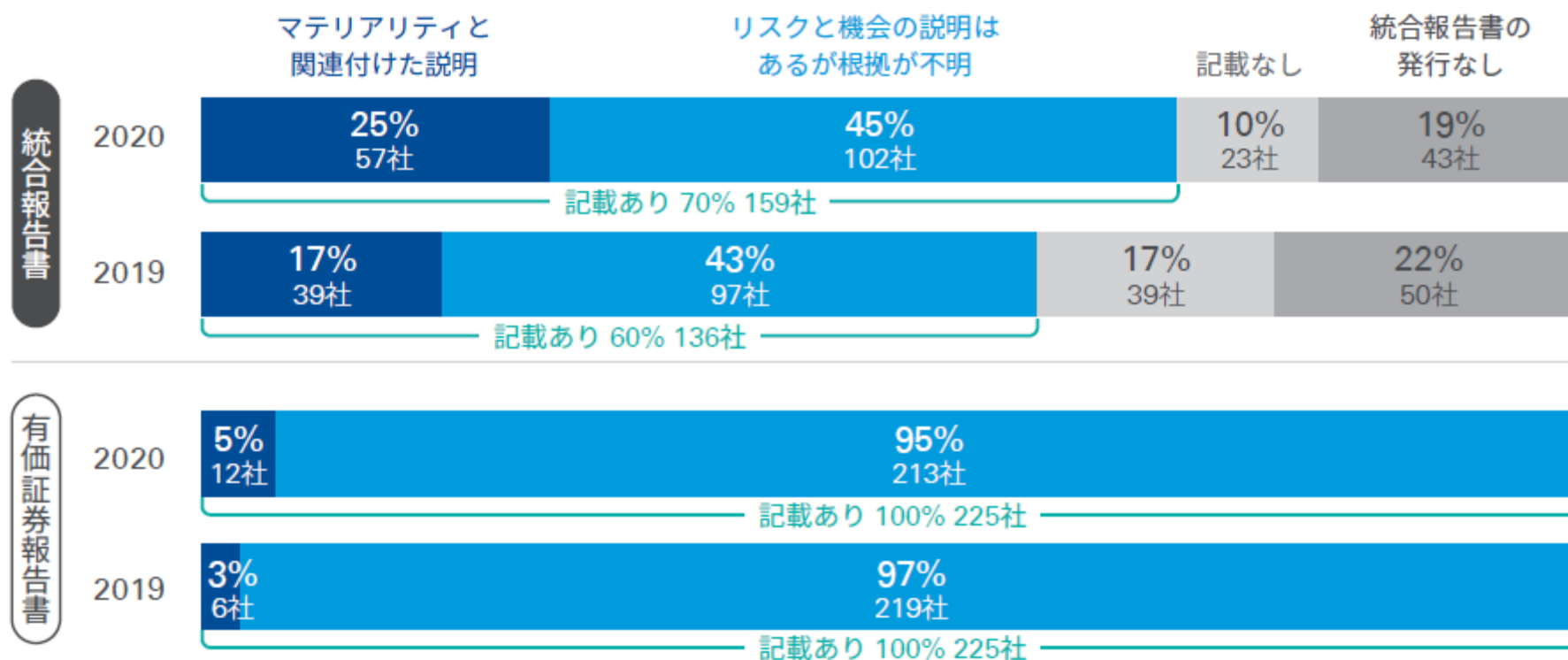
出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

リスクと機会

当然ながら、すべての有価証券報告書で、リスクが説明されている

図2-1 リスクと機会（リスクまたは機会のみを含む）の説明

n=225社 日経225構成企業

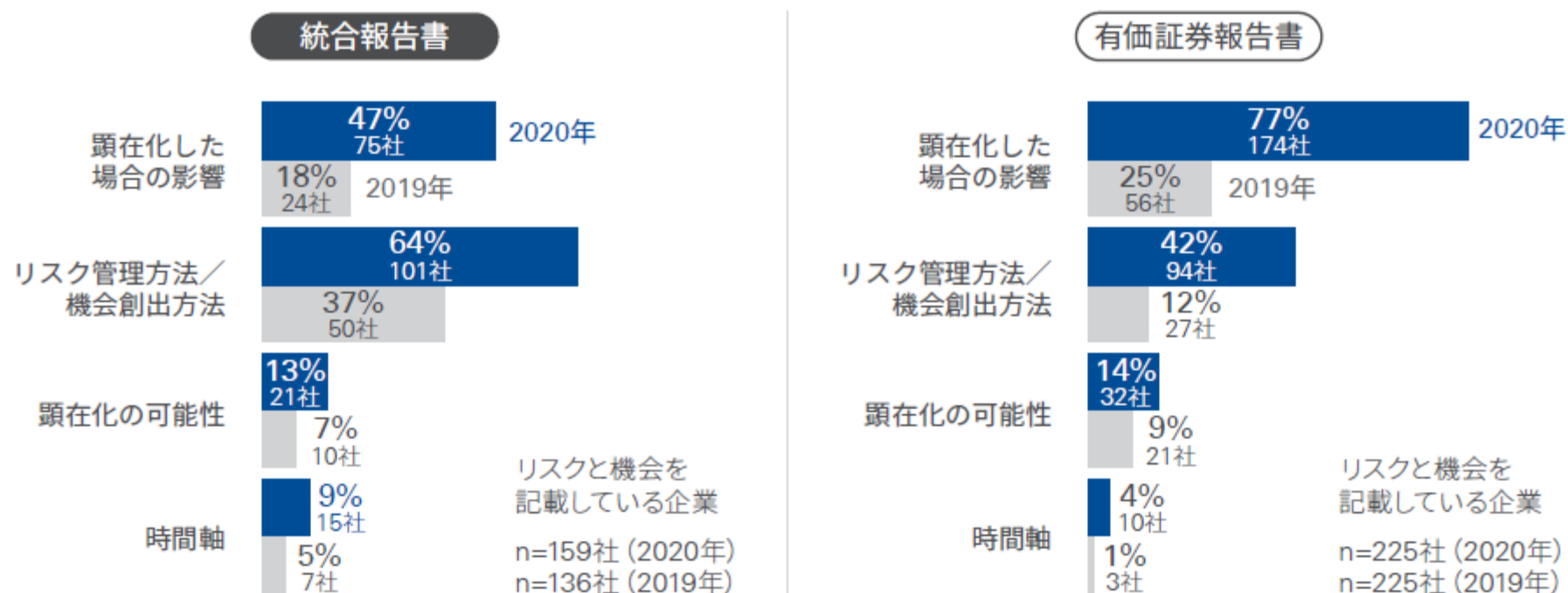


出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

リスクと機会

リスクにはどのような対策が講じられ、機会の創出や獲得にはどのような方策がとられているか

図2-2 リスクと機会の詳細の説明



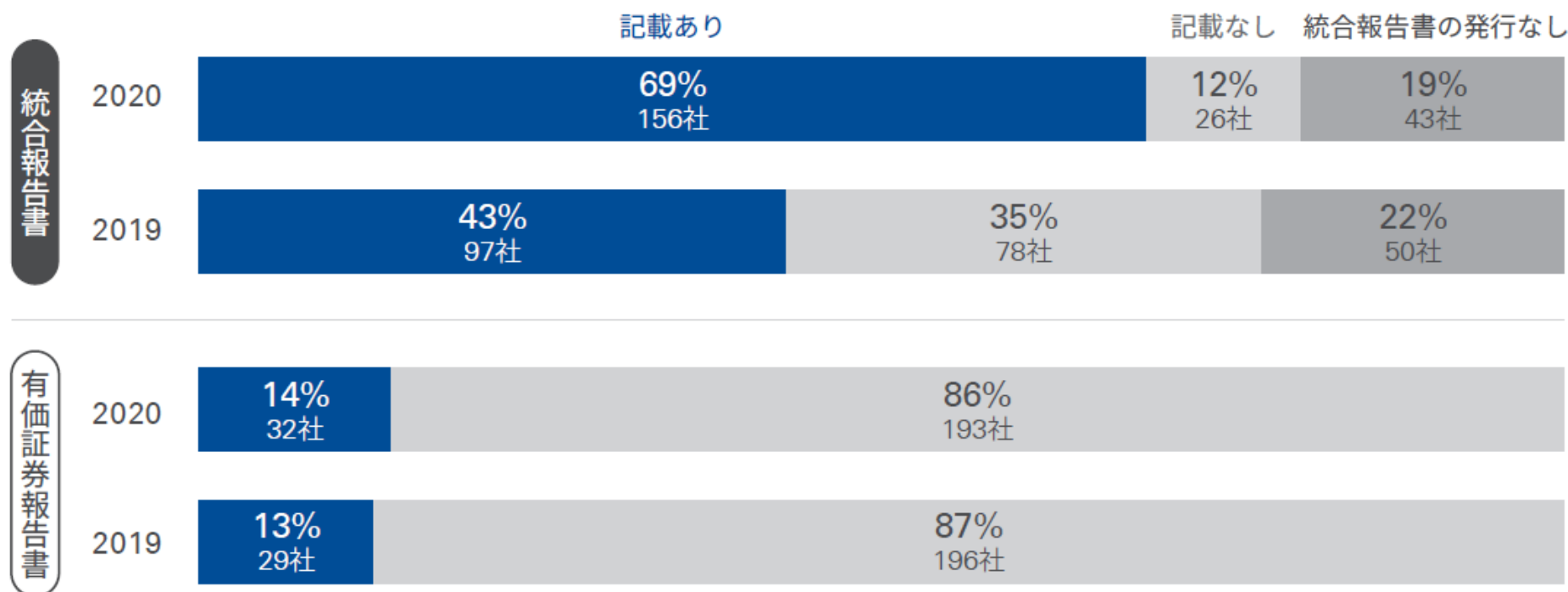
出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

ガバナンス

企業価値の創造を支えるガバナンスがいかに機能しているのかを伝える要素は何か

図7-1 取締役会の実効性評価に関する説明

n=225社 日経225構成企業



出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

提言
2

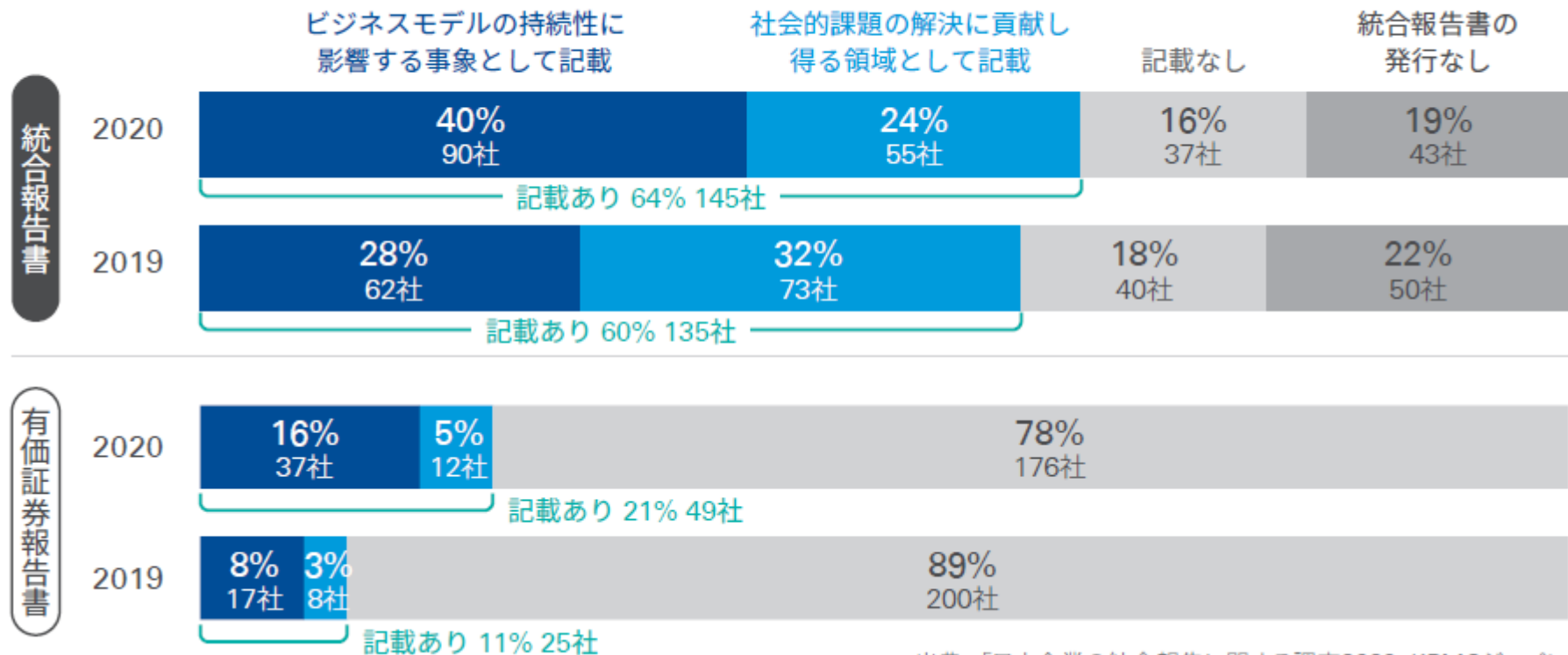
任意で統合報告書を発行する意義
に立ち返り、企業価値に影響する
マテリアリティの整理を

マテリアリティ

企業価値に影響する事象としてマテリアリティが特定されているか

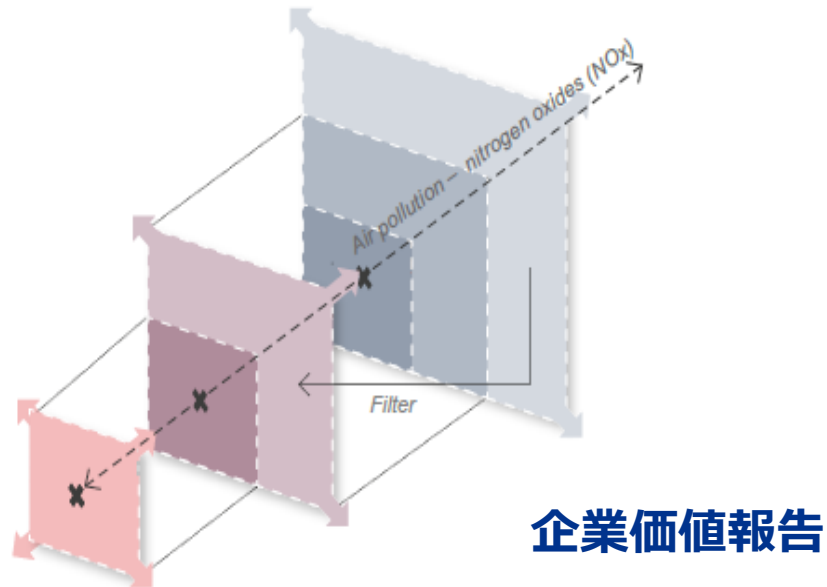
図1-1 マテリアリティの記載

n=225社 日経225構成企業



出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

【参考】マテリアリティの整理



- ✓ ダイナミックマテリアリティのレンズを用いて説明
- ✓ サステナビリティ課題は時間の経過とともに重要性の認識が変化する

サステナビリティ報告（CSR報告書、環境報告書）

社会の持続可能性に関連する課題について、企業の活動が及ぼす影響とその対応について報告。

例：温室効果ガス排出量と削減に向けた取組み

サステナビリティ関連財務開示（統合報告書）

長期的な企業価値に影響を与えるサステナビリティ課題を報告。財務資本に関連するが、定量的に測定されるものに限定されない。

例：座礁資産（燃やせない石炭資源の権益）

財務会計と開示（有価証券報告書）

企業の財政状態、経営成績及びキャッシュフローの状況に影響を与えるサステナビリティ課題を報告。

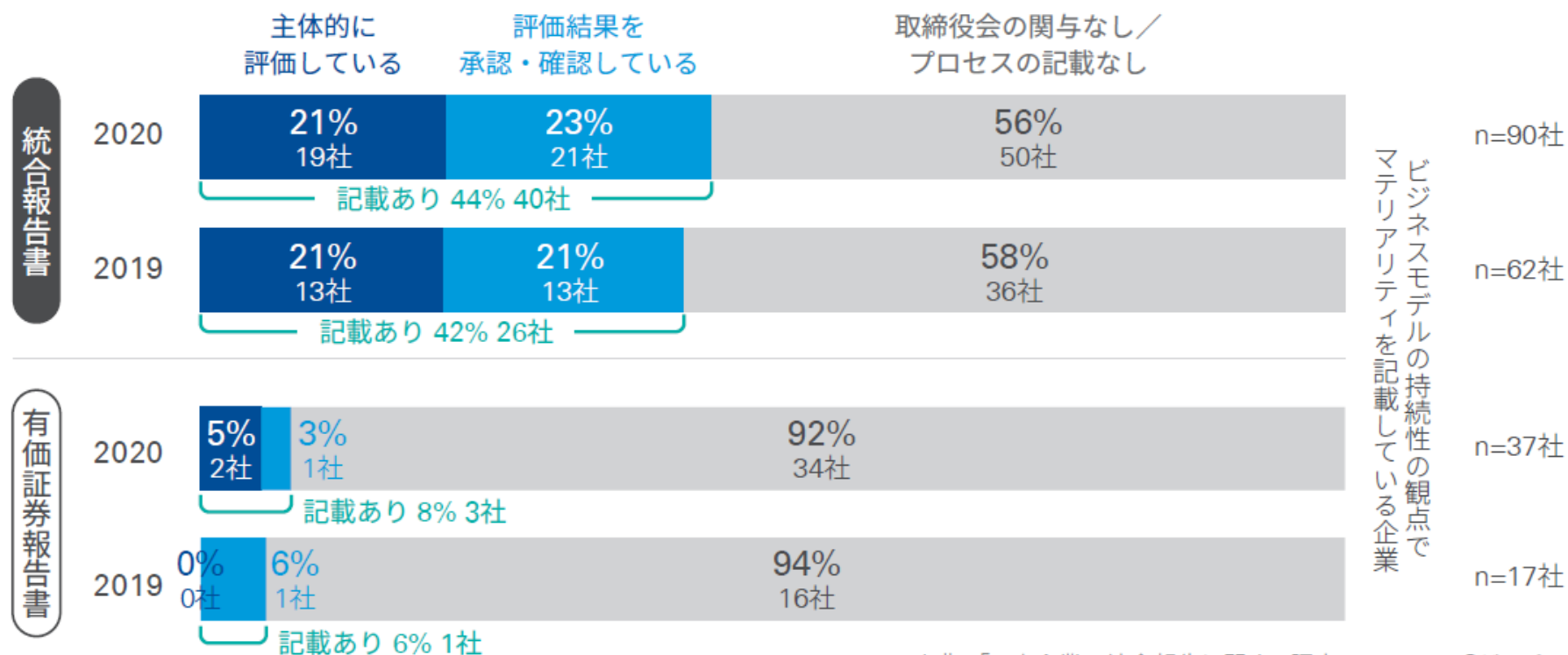
例：温室効果ガス排出規制によるコストの上昇

出典：CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASB 「Reporting on enterprise value: Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard」
（記載をもとにKPMGが日本語訳作成）

マテリアリティ

経営判断やその監督において、マテリアリティは考慮されているか

図1-3 マテリアリティ評価プロセスにおける取締役会の関与の説明

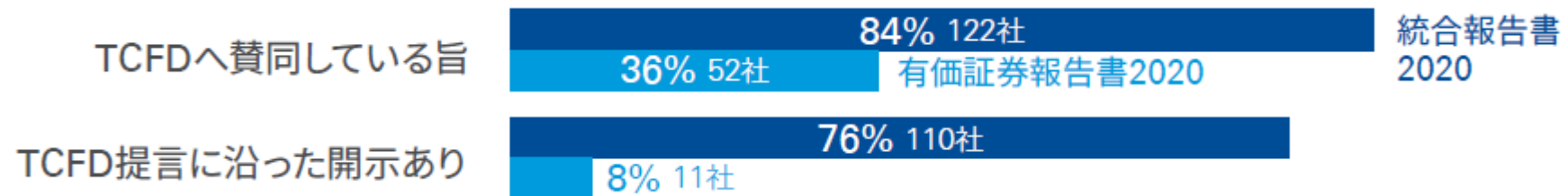


出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

TCFD提言に基づく開示

気候変動リスクはマテリアルか

図8-2 TCFD提言に沿った開示の状況（内容別）



日経225構成企業のうち、
TCFDへの賛同を表明する企業
n=145社（2020年12月31日時点）

出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

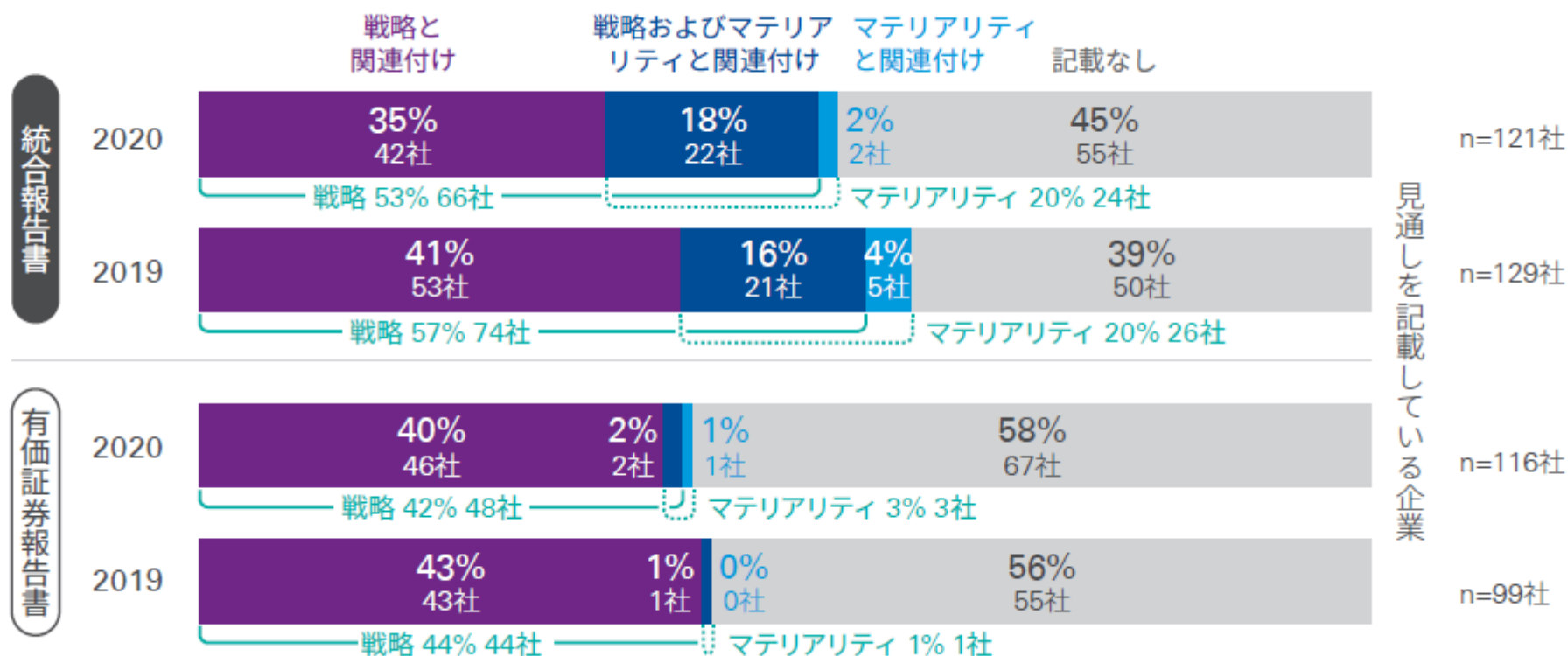
提言
3

企業報告を、
より適切な非財務報告を伴う
企業独自のものへ

見通し

この先の事業環境をどう見据えているから、何がマテリアルと認識し、その戦略なのか - そのストーリーは企業ごとにユニークなもの

図6-2 マテリアリティ・戦略と紐付けた説明

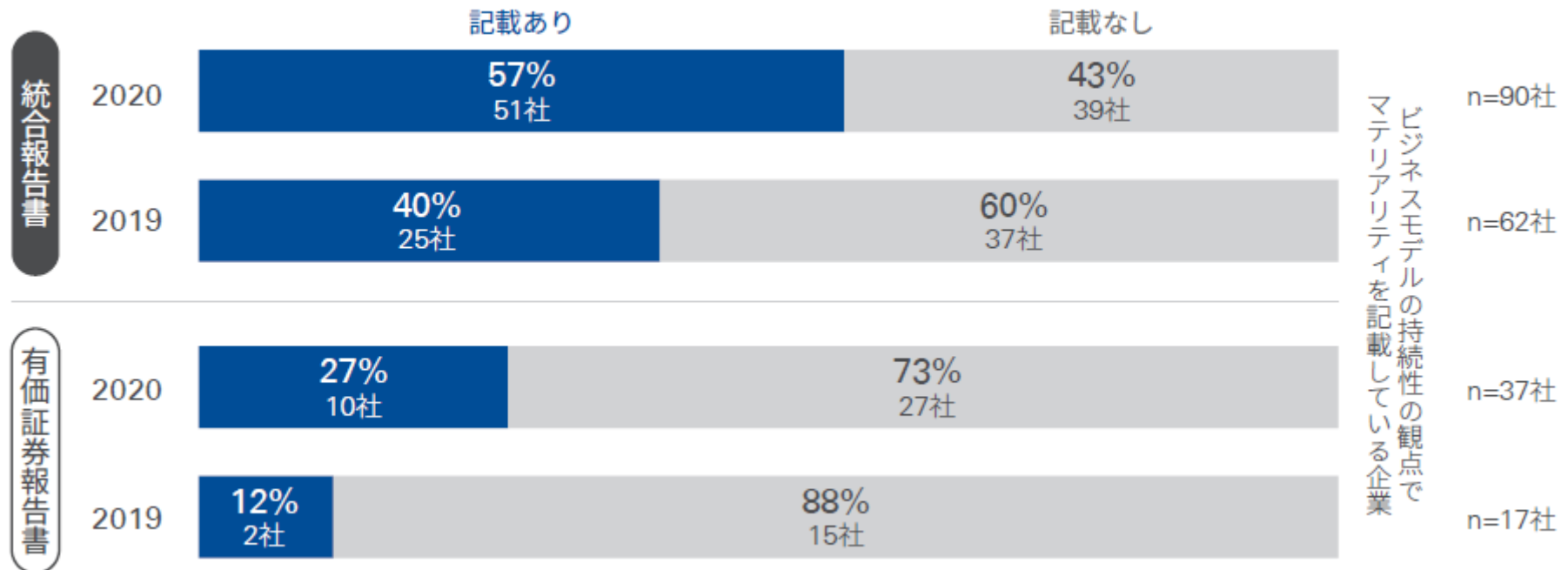


出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

マテリアリティ

なぜそれがマテリアルか、について説明されているか

図1-2 マテリアリティの根拠の説明



出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

戦略と資源配分

企業固有の価値創造ストーリー、その達成度を測る指標は何か

図3-3 定量的な財務目標の記載

n=225社 日経225構成企業

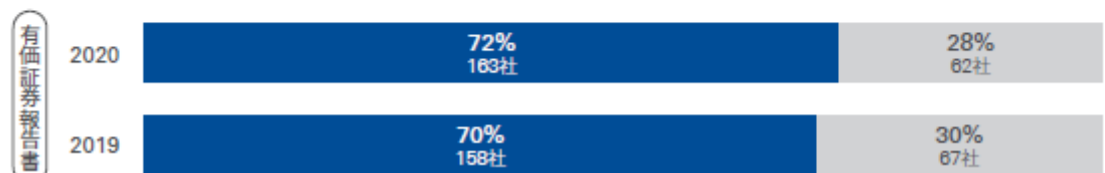
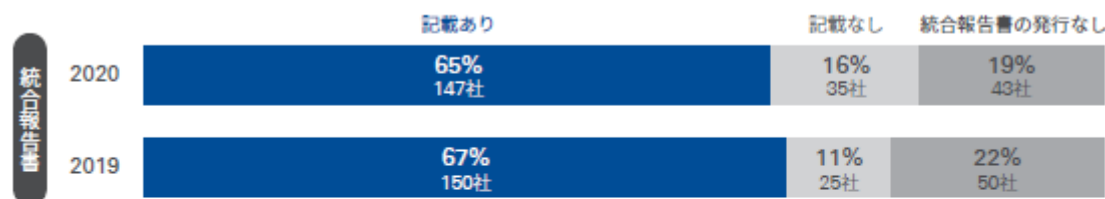
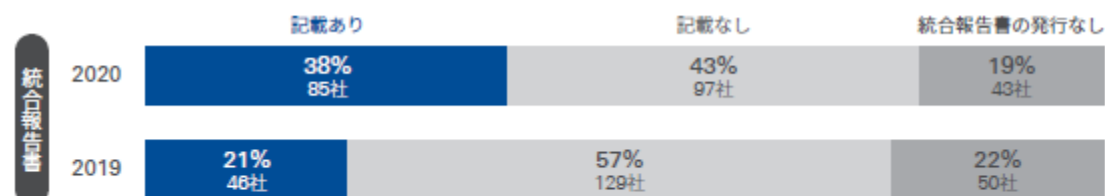


図3-4 定量的な非財務目標の記載

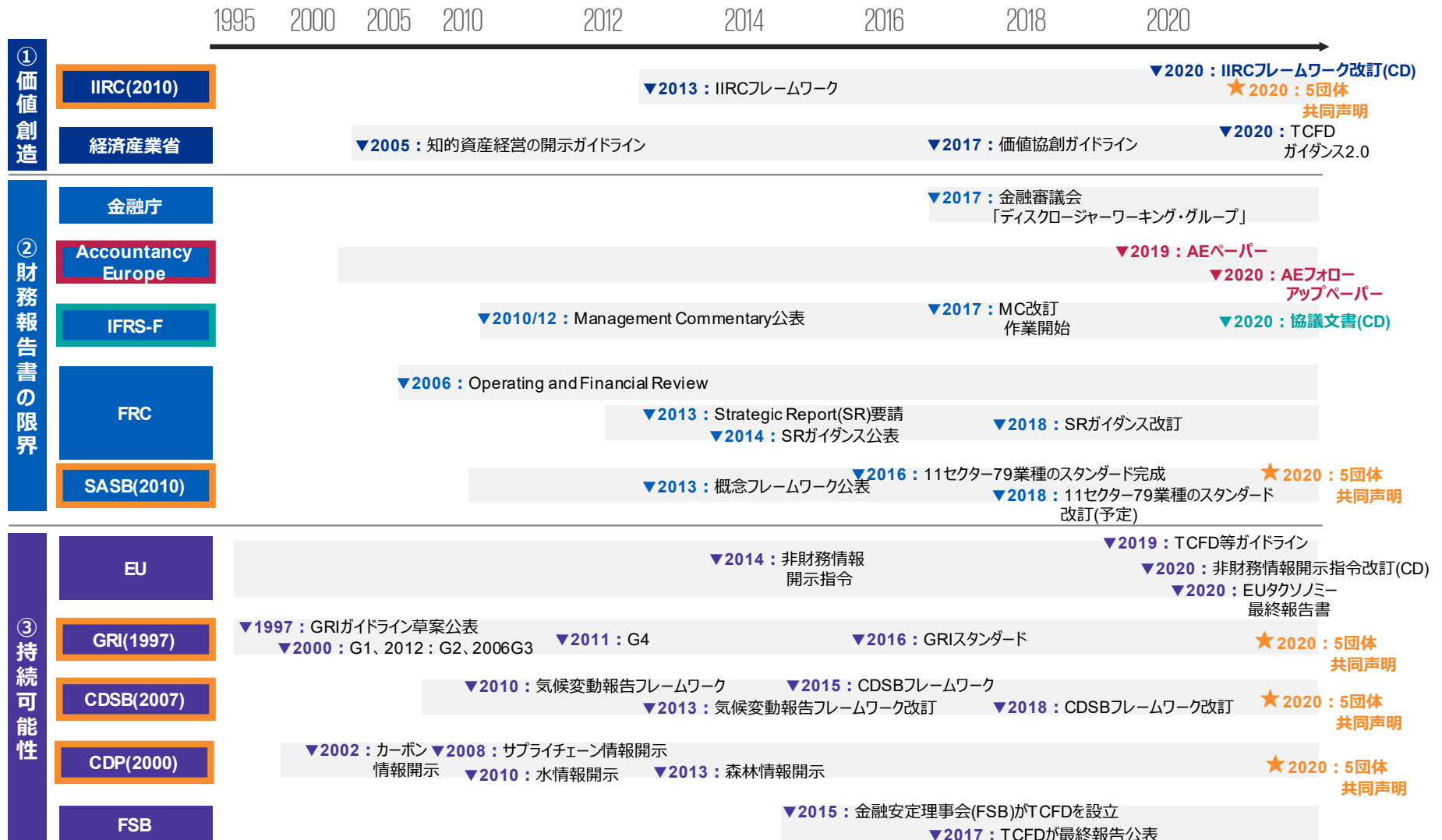
n=225社 日経225構成企業



出典：「日本企業の統合報告に関する調査2020」KPMGジャパン

03 非財務情報報告への混乱の低減、 質向上、共通化に向けた動き

企業報告における非財務情報に関する議論の変遷



IFRS財団による市中協議文書（2020年9月）

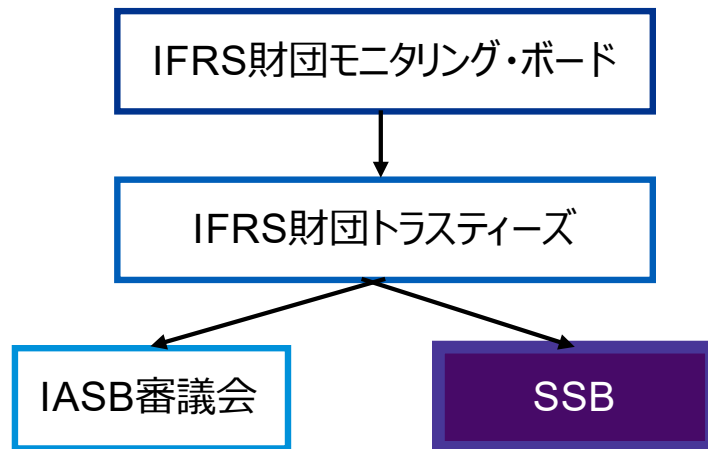
2020年9月30日、IFRS財団が協議文書を公表、IFRS財団からの提言の骨子は、以下の通りです。

- ① グローバルで単一のサステナビリティ報告に関する基準を開発することを目的として、IFRS財団に、**国際会計基準審議会（以下、IASB審議会）とは別の基準設定主体を設置する。**
- ② 当初、**気候変動リスク関連の情報のうち、投資家向けの情報提供に関する基準設定に注力する。**
- ③ **中長期的に、他の関係者と連携しつつ、その他の領域（double materiality）も検討していく。**
- ④ これらの情報に対する**保証業務の提供のあり方**についても課題である。

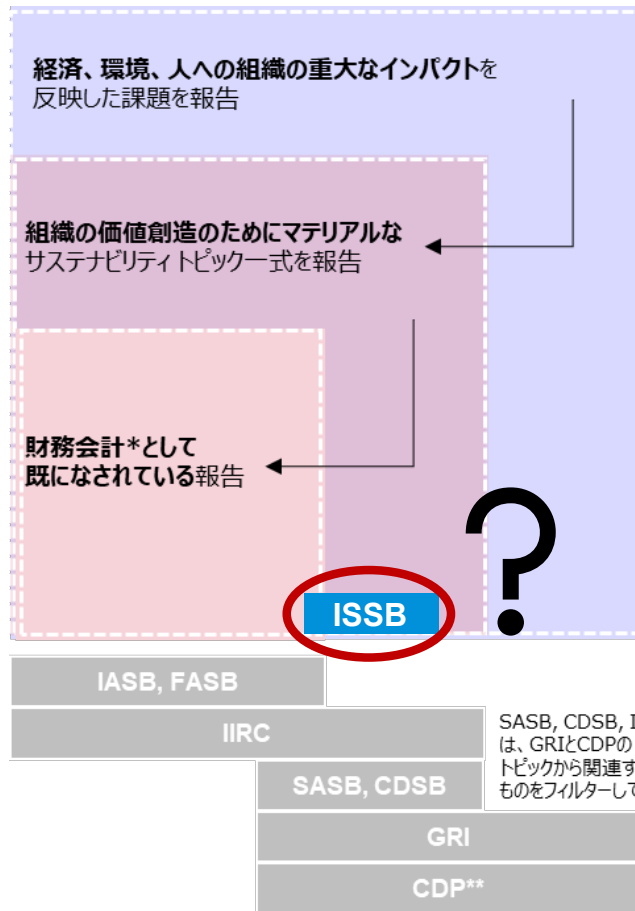
他方、以下のような点が課題とされています。
（課題）

- ① **市場関係者から、広範な支持を得られるか**
- ② **地域（EU）の取組みと連携できるか**
- ③ ガバナンスの仕組みを十分強固なものにできるか
- ④ 専門的能力を有する人材を確保できるか
- ⑤ **基準設定に必要な資金が確保できるか**
- ⑥ 財務報告とのシナジーが働く仕組みを構築できるか
- ⑦ IFRS財団の使命やリソースが損なわれることがないか
- ⑧ **既存の設定主体との協力関係をどのように築けるか**

（提案されているモデル）



5つの団体の声明とIFRS財団の協議文書の関係

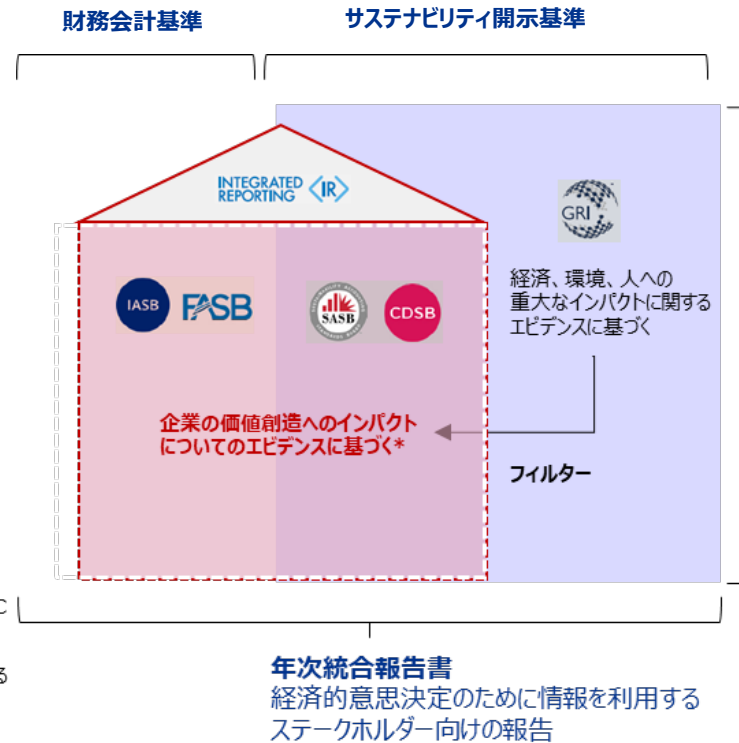


SASB, CDSB, IIRC は、GRIとCDPのトピックから関連するものをフィルターしている

* 想定やキャッシュフローの予測を含む

**気候、水、森林に関する開示基準として事実上機能している限り、CDPの調査の範囲およびCDPのデータプラットフォームの範囲を反映している

出典：CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASB「Reporting on enterprise value: Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard」
(記載をもとにKPMGが日本語訳作成)



サステナビリティ報告

多様なステークホルダーグループの情報ニーズに対応し、様々なコミュニケーションチャンネルを通じ、組織の経済、環境、社会へのインパクトを報告

IASB審議会における議論

Management Commentary Practice Statementの改訂（2017年11月開始）

目的

統合報告など他の開示フレームワークの近年の動向を念頭に、投資家等による企業の将来財務パフォーマンスのよりの確な評価を支援するための情報開示。

公開草案

2012年5月27日公表
コメント期間：11月23日まで

ビジネスモデル、事業戦略、事業環境

企業の価値創造プロセスの理解を可能にするために定性的および定量的な観点で説明。

財務情報の分析の充実

当事業年度の成果をより明確に説明するために財務諸表のみならず、Non-GAAP情報の分析も記載。

非財務情報

事業戦略に対する達成状況や、将来の財務諸表に影響を与えそうな事項を適切に予測するための情報を提供。

将来情報の充実

企業の将来の事業環境への見通しや業績予測・業績目標を財務および非財務の観点から説明。

(ご参考) 世界経済フォーラム (WEF) 国際ビジネスカOUNシル (IBC) ホワイトペーパー (2020年1月公開草案を得て、同年9月公表)

ガバナンス

Principles of Governance

企業がパーパスを策定し、それをビジネスの中心に据えることへの期待の高まりが、ガバナンスの定義を発展させつつある。しかし、エージェンシー、アカウンタビリティ、そしてスチュワードシップの原則は、本当の「良いガバナンス」には依然不可欠である。



地球環境

Planet

持続可能な消費と供給、そして、天然資源の持続的な管理と気候変動に対する緊急対策等を通じ、環境悪化から地球を守り、現在および次世代のニーズに対応する。



従業員

People

あらゆる形態や側面で貧困と飢餓を根絶し、全ての人が尊厳を保ち、平等に扱われ、健全な環境でそのポテンシャルを満たすことができるよう、意欲的に取り組む。



持続的成長

Prosperity

経済、社会、テクノロジーが自然と調和しながら発展し、全ての人類が繁栄を享受し、充実した人生を送れるよう意欲的に取り組む。



04 統合的思考の根幹となるパーパスと パーパスドリブンへ導くステートメント

そもそも、統合報告とは...

- 結果を「開示」するものではなく、企業価値を包括的に「説明」するもの。
- 「今の説明」に留まらず、過去から現在、現在から将来をつなぐ「ストーリー（つながりや関係性）」を、経営者の視座から示すもの
- 組織が保有している経営資源だけではなく、ストーリーに関係性する主体や、価値の創出に関わる「あらゆる」資源を検討の範囲とするもの

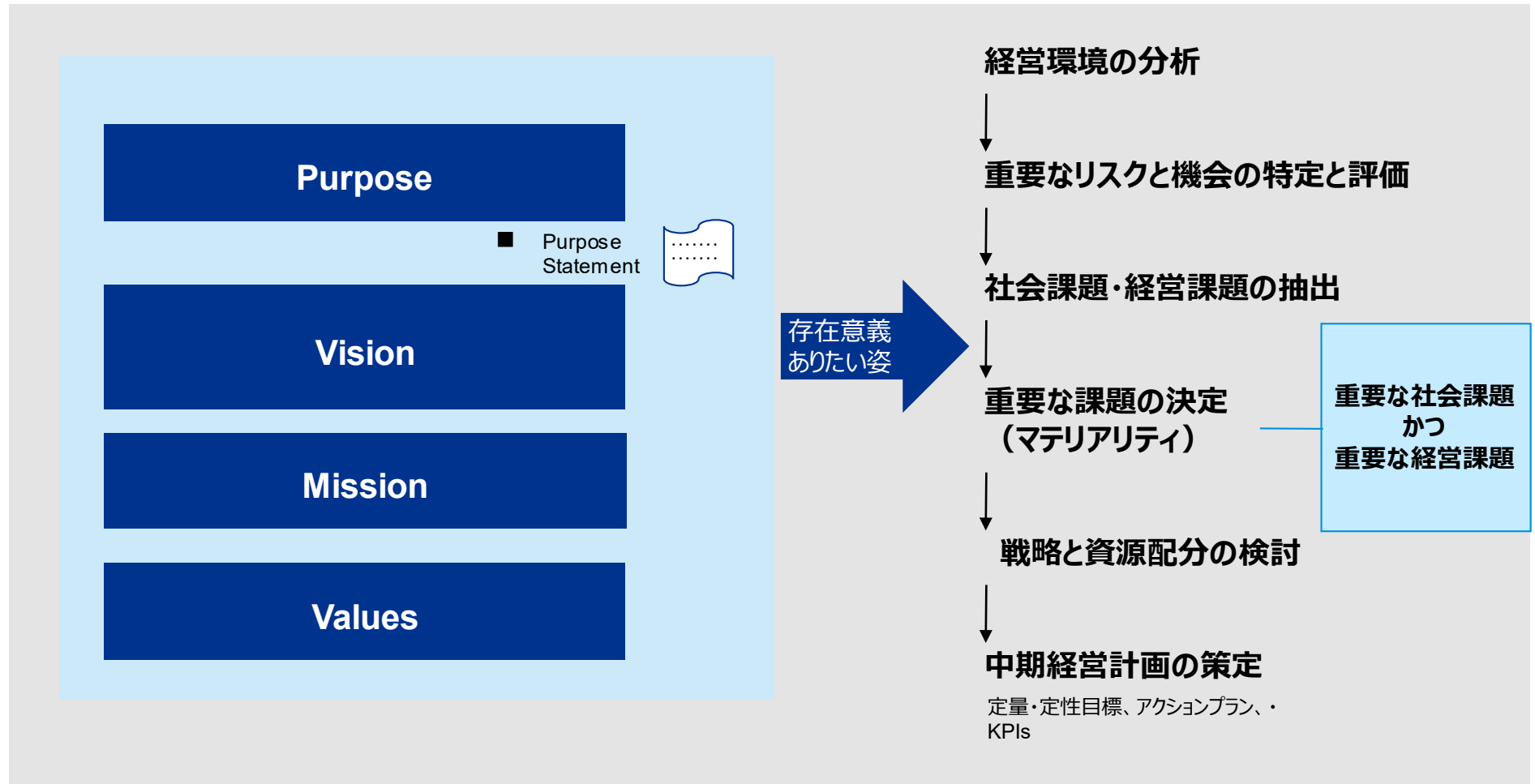
このために...

企業価値に影響を与えるものはなにか？ → 誰か？ 何か？

どのように影響を与える／受けるのか？ → どの程度の時間軸か？ どの程度か？

その検討結果が「マテリアルな課題」の分析にむすびついていく

パーパスが統合的思考を支える



パーパスの定義

- **Purpose** **WHY AN ORGANISATION EXISTS.**
なぜこの組織は存在するのか （存在意義）
- **Value** **HOW THE ORGANISATION BEHAVES.**
この組織はどのように振る舞うのか （行動規範）
- **Mission** **WHAT THE ORGANISATION DOES.**
この組織が何をするのか （目標）
- **Vision** **WHERE THE ORGANISATION INTENDS TO HAVE IMPACT.**
この組織はどこに対してインパクトをもたらそうとしているか （目指す姿）

出典：Enacting Purpose Initiative (EPI)”[Enaction purpose in modern corporation – A framework for boards of directors](#)” 2020

パーパスステートメントに何を記すのか

- 企業の存在意義
- 社会的な責任と自社の経済的な成果の獲得の調和に向けた施策
- 長期的な価値向上に大きく影響するステークホルダーの特定
- ステークホルダーを特定した理由等についての明確な説明
- 長期的戦略と持続的な価値向上を実現するための資源配分の見極めにあたり、取締役が有意と考える時間軸の認識

“The statement is a simple one-page declaration, issued by a company’s board of directors, that clearly articulates the company’s purpose and how to harmonise commercial success with social accountability and responsibility. It specifies within that purpose the few stakeholders most critical to long-term value creation and sustainability. This requires the board to recognise and be transparent about its most significant stakeholders. Finally, the board needs to identify the time frames the company uses in evaluating its strategy and long-term capital allocation choices.”

出典：Hermes EOS “[Statement of Purpose Guidance Document](#)”, 2019

パーパスステートメントは誰が記すべきか

取締役会（取締役全員）である。なぜなら…

- 企業の（財務に限らない）利益を代表するUltimate authorityである
- CEOの在任期間やビジネスサイクルを超越した長期的視点を持つ必要がある

“The board of directors is the body with the ultimate authority for representing the interests of the corporation. It is responsible for taking a long-term intergenerational perspective that transcends CEO tenures and business cycles. Thus, it is the board’s responsibility to articulate the purpose of the corporation. “

出典：Forbes.com Bob Eccles [“The Statement Of Purpose And What You Need To Do”](#) 2019

起草にあたり、取締役会議長または筆頭独立取締役およびガバナンス委員会が主導すべきである

“The board chair or lead independent director and the governance committee should take the lead in drafting it”

出典：Harvard Business Review Bob Eccles [“3 Ways to Put Your Corporate Purpose into Action”](#) 2020

パーパスステートメントはどこに記すべきか

大切なのは掲載場所よりも、取締役会の総意であること

“It is only August, so you have plenty of time to work with your board to write and publish a “Statement of Purpose.” You can put this in an official filing document, such as your 2020 10-K or 2021 Proxy Statement. And/or you can publish it as a separate document on your website. The placement is less important than it be clear that it is coming from the entire board of directors.”

出典：Forbes.com Bob Eccles [“An Open Letter To The Business Roundtable 181”](#) 2020

実例

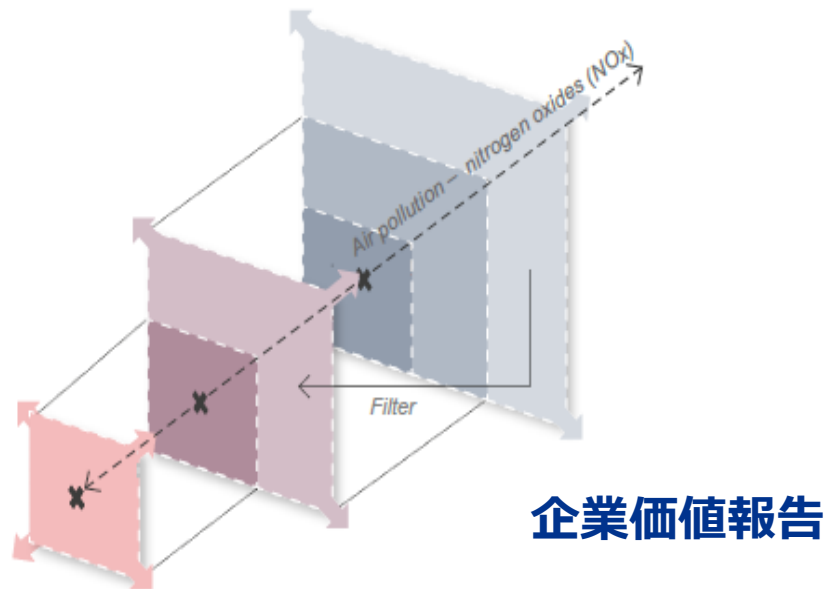
- Proxy Statement
- Annual Report
- Articles of Corporation

パーパスを実装するためのSCOREフレームワーク

- **SIMPLIFY:**
シンプルかつ明確に、誰のために、どのような問題を解決するのか、なぜこの組織がその問題について対処すべきかを示す。
- **CONNECT:**
組織の戦略やキャピタルアロケーションに落とし込む（組織内の各メンバーのアクションに落とし込む）。
- **OWN:**
オーナーシップを持つ、持たせる。リスクやコンプライアンスの枠組みとしてだけでなく、取締役から一人一人の従業員が受入れ、サポートするものでなければならない。
- **REWARD:**
パーパス達成の進捗状況を定義し、測定するシステムを構築する。パフォーマンスがインセンティブや報酬（reward）と整合していなければならない。財務成果だけでなく、非財務的な成果もインセンティブと結びつけられるべきである。
- **EXEMPLIFY:**
コミュニケーションやナラティブな戦略を通して、パーパスに息を吹き込み、チームの一員として意義あることに貢献しているという「shared identity」を醸成する。

出典：Enacting Purpose Initiative (EPI) ”[Enaction purpose in modern corporation – A framework for boards of directors](#)” 2020

【参考】マテリアリティの整理 (再掲)



- ✓ ダイナミックマテリアリティのレンズを用いて説明
- ✓ サステナビリティ課題は時間の経過とともに重要性の認識が変化する

サステナビリティ報告 (CSR報告書、環境報告書)

社会の持続可能性に関連する課題について、企業の活動が及ぼす影響とその対応について報告。

例：温室効果ガス排出量と削減に向けた取組み

サステナビリティ関連財務開示 (統合報告書)

長期的な企業価値に影響を与えるサステナビリティ課題を報告。財務資本に関連するが、定量的に測定されるものに限定されない。

例：座礁資産（燃やせない石炭資源の権益）

財務会計と開示 (有価証券報告書)

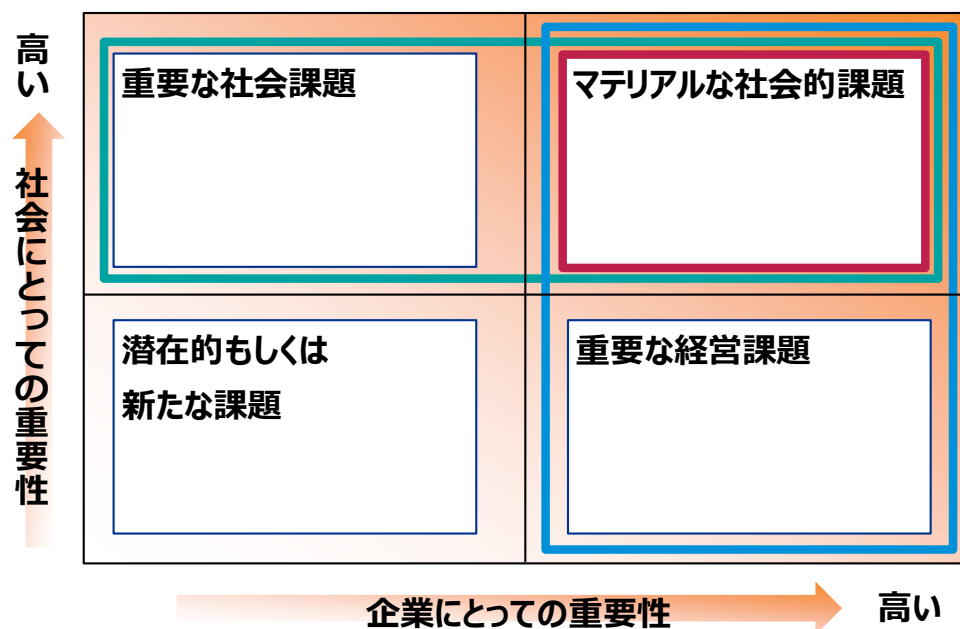
企業の財政状態、経営成績及びキャッシュフローの状況に影響を与えるサステナビリティ課題を報告。

例：温室効果ガス排出規制によるコストの上昇

出典：CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASB 「Reporting on enterprise value: Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard」
(記載をもとにKPMGが日本語訳作成)

持続可能な価値創造戦略

サステナブル・バリュー・マトリックス



持続可能な価値創造戦略

目的：持続可能な社会の実現に貢献しながら
長期的な価値創造能力を強化すること

価値創造戦略

目的：価値創造能力を強化すること
→企業が存続するために不可欠

サステナビリティ戦略

目的：持続可能な社会を実現すること
→ステークホルダーと協働するために不可欠

(出所：ロバート・G・エクス、マイケル・P・クルス著 「統合報告の実際」より引用改変)

05 考えていくためのまとめ

考えるための基本



コーポレートレポーターの旧秩序

説明が長く、雑然としている

ひな形的な説明にとどまっている

回顧的で短期的

複雑で分かりにくい

汎用的

株主向けの財務業績にフォーカス

規則に従った限定的な開示

財務資本を重視

固定されており、ドリルダウンなどは不可能



コーポレートレポーターの新秩序

簡潔であり、マテリアルな事項のみを説明

有効なコミュニケーションとして機能する

将来思考でより長期的

シンプルで探すのが容易

読み手のニーズに敏感に対応

組織とそのステークホルダーの価値創造にフォーカス

個々の状況に即した透明性の高い開示

組織が影響を受ける、または影響を与え得る
財務以外の資本も等しく重視

最新技術を取り入れ、動的に利用することが可能

出所：「SDGs・ESGを導くCVO－次世代CFOの要件」東洋経済新報社（原書を参考に、再翻訳）

報告と開示の違いを意識する

- ❑ 報告はReport : 「自ら」の意思で報告する。
- ❑ 開示はDisclose : 様々な事情や要請がきっかけ。
- ❑ 財務・非財務関係なく、「企業価値を実現するため」の活動であることが根幹。ただし、財務情報は実現している価値を示すことが多く、非財務情報は将来の企業価値に影響を与える事項で多く、戦略意思決定と遂行を支援する。

ESGはひとまとめに考えない。ESとGは大きく違う

- ❑ ESとGがもつ性質は大きく違う。
- ❑ EやSは業種等により、経営課題となる事項に相違があり、その取り組みが競争優位性に繋がる。
- ❑ Gはあらゆる組織にとって、責任を果たすための根幹となる。責任には、様々なものがある。責任を果たす対象は株主だけではなく、株主をふくむ事業に関係するステークホルダーである。

ESG情報＝非財務情報ではない

- ❑ 企業価値に影響を及ぼす内容を説明してこそ、利用価値がある。
- ❑ ESGに関心が高いのは、「企業価値への影響が顕著」になってきたため。
- ❑ 知的資本（技術等）や人的資本、組織・社会・関係性資本（ブランド、サプライチェーン等）はより影響が大きいケースもある。

変化をもたらす「サステナビリティ」を大きくとらえる

- ❑ 「サステナビリティ」＝CSRへの取り組みではない！
- ❑ 組織の存在意義を実現するために、サステナビリティを考慮することは不可欠。
- ❑ 「よいこと」をすればOKではなく、「よいことを通じて事業を伸ばし、長期的な価値を実現する」ために、不可欠な視点。
- ❑ 「本業を通じて社会に貢献する」時代を超えて、「社会問題を解決することで持続可能性に貢献し、価値を実現する」時代。



KPMGジャパン コーポレートガバナンスCoE

パートナー 芝坂 佳子

☎ 090-4756-7456

✉ Yoshiko.Shibasaka@jp.kpmg.com

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

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト© IFRS® Foundationすべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人はIFRS財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.orgでご確認ください。

免責事項: 適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作为による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」および「IASB®」はIFRS財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および（または）登録されている国の詳細についてはIFRS財団にお問い合わせください。