

統合報告と経営高度化の関連性 - サステイナブル経営の観点から -

石島 隆*

Relevance of Management Sophistication and Integrated Reporting - From the Perspective of Sustainable Management -

Takashi ISHIJIMA*

Abstract— In this paper, I describe the trends in Integrated Reporting, then, I analyze by selecting the five companies of Japanese manufacturing industry that is doing the disclosure fulfilling and progressive approach for Integrated Reporting. As a result, initiatives to contribute to the management sophistication, such as implementation of the materiality assessment, long-term management vision development and the setting and monitoring of metrics have been extracted. In addition, in these efforts, clarification and sharing of management philosophy can be recognized as a common point.

Keywords— integrated reporting, management sophistication, sustainable management

1. はじめに

組織の長期にわたる価値創造のプロセスとその実績，将来見通しについて記述した統合報告書が注目を集めている。

今日の企業経営情報の開示は，様々な手段で行われている。企業経営情報は，財務的な実績情報である財務情報とそれ以外の情報である非財務情報に分けることができる。Table 1 では，わが国における代表的な財務情報と非財務情報の開示を法律又は制度で開示が求められている開示と任意に行われている開示に分けて示した。

Table 1 に示したように多様な開示が行われているが，種々の開示情報を総合しなければ，企業の現状や目指す方向の全体像を把握することはできない。また，欧米の大手金融機関の Annual Report のページ数の多さは群を抜いており，例えば，HSBC Holdings plc の “Annual Report and Accounts 2013” の本文は 594 ページに及ぶ。

企業経営情報の開示においては，CSR 報告書，環境報告書等によって非財務情報の分野ごとの情報開示は充実してきたが，企業の価値創造プロセスの実績と将来の方向性の全体像を示す情報開示は不十分な状況にある。

Table 1: わが国における企業経営情報の開示

種類	法律・制度で 要求される開示	任意に行われている 開示
財務 情報	有価証券報告書 事業報告書 決算短信	Annual Report Fact Book 決算説明会資料 など
非財務 情報	コーポレートガバナンス 報告書	中期経営計画 CSR 報告書 環境報告書 会社案内 など

この課題に対処するため，2009年12月に，IIRC (The International Integrated Reporting Council: 国際統合報告評議会) の設立が合意され，活動がスタートした。検討を経て，2013年12月に International Integrated Reporting Framework (国際統合報告フレームワーク) が公表された [1]。

一方，わが国では，2014年8月に経済産業省が「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト「最終報告書」(伊藤レポート) を公表したが，その中でも，統合報告に向けた取り組みについて，企業と投資家が中長期的な視点から対話を深める有効な手段の一つになり得ると指摘している ([2] p. 20)。

わが国の大手上場企業における取り組みも進んできており，統合報告への流れは，今後加速するであろう。

*法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 東京都千代田区富士見 2-17-1

*Hosei University, 2-7-11 Fujimi, Chiyoda-ku, Tokyo

Received: 20 January 2015, 18 February 2015

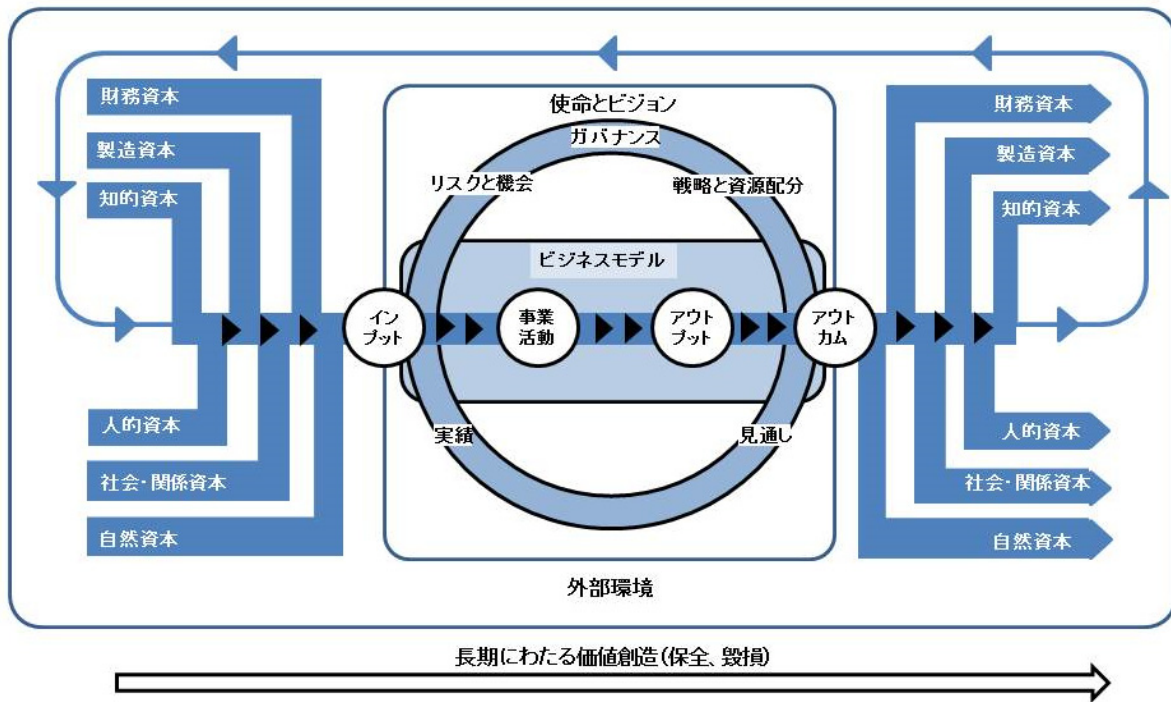


Fig. 1: 統合思考における「価値創造プロセス」(出典) [1] p. 15

本稿では、国内外における統合報告に関する動向を紹介した上で、わが国の製造業の各業種の中から、統合報告に関して先進的な取り組みと開示を行っている事例として、著者の判断で選定した5社の統合報告書の分析結果をサステナブル経営を軸にした経営高度化の観点から報告する。

2. 国際統合報告フレームワークの概要

2.1 統合報告のための主要概念

IIRCの国際統合報告フレームワークにおける主要概念は、「統合思考」という考え方を基礎として、「統合報告書」を含むコミュニケーション活動としての「統合報告」が定義されている。

① 統合思考 (Integrated reporting)

統合思考とは、「組織が、その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関係について、能動的に考えること」を意味し、「短、中、長期の価値創造を考慮した、統合的な意思決定及び行動につながる」ものである ([1] p. 37)。

② 統合報告 (Integrated thinking)

統合報告とは、「統合思考を基礎とし、組織の、長期にわたる価値創造に関する定期的な「統合報告書」と、これに関連する価値創造の側面についてのコミュニケーションにつながるプロセス」をいう ([1] p. 37)。

③ 統合報告書 (Integrated report)

統合報告書とは、「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、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」をいう ([1] p. 37)。

2.2 価値創造プロセス

統合思考は、Fig. 1に示すような「価値創造プロセス」が前提となっている。すなわち、企業は外部環境から各種の資本をインプットとして価値創造のための活動をしており、アウトカムとしての価値を各種の資本の形態で外部環境に還元している。

各種の資本としては、「ひと、もの、かね、情報」に対応する人的資本、製造資本、財務資本、知的資本のみでなく、CSR報告や環境報告に関連する社会・関係資本、自然資本を含めている点にも特徴がある ([1] pp. 14-16)。

2.3 統合報告書作成の基本原則

統合報告書の作成に関わる基本原則については、7つの「指導原則」と8つの「内容要素」を示している。

統合報告書の「指導原則」としては、① 戦略的焦点と将来志向、② 情報の結合性、③ ステークホルダーとの関係性、④ 重要性、⑤ 簡潔性、⑥ 信頼性と完全性、⑦ 首尾一貫性と比較可能性を挙げている。

また、統合報告書の「内容要素」としては、① 組織概要と外部環境、② ガバナンス、③ ビジネスモデル、④ リスクと機会、⑤ 戦略と資源配分、⑥ 実績、⑦ 見通し、⑧ 作成と表示の基礎を挙げている。

細かな開示事項を示すのではなく、基本原則のみ示して各企業の創意工夫を促すものとなっている。

3. わが国企業の統合報告書の事例分析

わが国の製造業の各業種の中から、統合報告書に関して先進的な取り組みと統合報告書による開示を行っている事例として、著者の判断により5社を選定した。

- ① TOTO(株)(コーポレートレポート38ページ,コーポレートビュー34ページ)
- ② 武田薬品工業(株)(79ページ)
- ③ (株)三菱ケミカルホールディングス(69ページ)
- ④ オムロン(株)(97ページ)
- ⑤ (株)リコー(104ページ)

これらの統合報告書の記載内容を分析し、その先進的な取り組みから経営高度化に資する視点を抽出する。

3.1 TOTO(株)

TOTO(株)は、1917年創立の住宅設備機器メーカーであり、衛生陶器、システムトイレ、腰掛便器用シート(ウォシュレットなど)、浴槽、システムキッチンなどを製造・販売している。2014年3月期の連結売上高は5,534億円、連結ベースの社員数は25,705名である([3] pp. 10-11)。

TOTOグループでは、対象読者に応じて以下のようなコミュニケーションツールを作成している([3] p. 2)。

- ① TOTOグループコーポレートレポート(全体像を伝える総合冊子, 38ページ)
- ② TOTOグループコーポレートビュー(中長期データ, 事業戦略の冊子, 34ページ)
- ③ TOTOのご案内(一般向けの凝縮版)
- ④ TOTOグループ企業Webサイト(広範囲・詳細・タイムリーにカバー)

このうち「コーポレートレポート2014」と「コーポレートビュー2014」を分析対象とした。

「コーポレートレポート2014」は、次の項目から構成されている[3]。

- ・はじめに
- ・TOTO Way
- ・トップメッセージ
- ・事業ハイライト
- ・事業を支える力

「コーポレートビュー2014」は、以下の項目から構成されている[4]。

- ・コーポレートセクション(コーポレートデータ, ガバナンスデータ)
- ・財務・環境セクション(財務データ, 外部評価データ, 環境データ, 社会データ)

- ・事業戦略セクション(3つの事業軸, 国内住設, 海外住設)
 - ・ご参考リンク集/編集後記
- グループ共有理念に関する記載内容は、次のとおりである([3] pp. 5-6)。

社是

愛業至誠 良品と均質, 奉仕と信用, 協力と発展
ビジョン

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

ミッション

- ▶ まいにちに, ユニバーサルデザインを。
- ▶ 地球も, 暮らしも, 環境だから。
- ▶ サービスをこえる, きずなを。

報告書の特徴としては、次の3点を挙げる事ができる。

- ① グループ共有理念を前述のように分かりやすい表現で示している。
- ② 「コーポレートレポート2014」のトップメッセージとして「TOTO Vプラン2017」(創立100周年における目指す姿と戦略を定めたもの)と中期経営計画に基づいて、将来の見通しと今後の戦略を説明している。
- ③ ステークホルダーエンゲージメントの内容として、双方向のコミュニケーションの推進, ステークホルダーダイアログの開催, 第三者意見を記載しており、その開示内容が充実している。

3.2 武田薬品工業(株)

武田薬品工業(株)は、1781年創業、1925年設立の医薬品メーカーであり、2014年3月期の連結売上高は1兆6,917億円、子会社を含む就業人員数(工数換算ベース)は31,225名である([5] p. 6 and p. 79)。

「Annual Report 2014」は、戦略, Creating Corporate Value 及び Sustaining Corporate Value の各セクションから構成されており、79ページからなる[5]。

戦略のセクションは、次の項目からなっている([5] pp. 2-28)。

- ・タケダスナップショット
- ・財務・非財務ハイライト
- ・ステークホルダーの皆さまへ(CEOメッセージ, 業績概況と中期成長戦略, COOメッセージ)
- ・財務戦略(CFOメッセージ)
- ・研究開発戦略(CMSO(チーフメディカル&サイエンティフィックオフィサー)メッセージ)
- ・マーケティング戦略
- ・CSR 戦略
- ・コーポレートガバナンス戦略
- ・取締役, 監査役およびコーポレート・オフィサー
- ・経営の基本精神

経営の基本精神における記載内容は、次のとおりである（[5] p. 28）。

タケダイズム（誠実：公正・正直・不屈）をコアにして、日々の業務において次の行動に努める。

ダイバーシティ、チームワーク、コミットメント、透明性、情熱、イノベーション

ミッション（存在理由）

優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する

ビジョン 2020（2020年にめざす姿）

Better Health, Brighter Future

- ▶ Our Business: Committed to Improving Health
- ▶ Our Organization: Strength from Diversity
- ▶ Our People: Powered by Passion

Creating Corporate Value（医薬事業による企業価値創造）のセクションでは、研究開発、ワクチン事業、CMC（Chemistry Manufacturing and Control）研究センター／知的財産、パイプライン（主な開発品の状況）、導入・アライアンス活動、生産供給体制、品質保証体制、マーケティング（主力製品）、市場別業績概況について記載している（[5] pp. 29–47）。

Sustaining Corporate Value（CSRによる企業価値保全）のセクションでは、タケダのCSR活動、人権、労働、環境、腐敗防止／公正な事業慣行／消費者課題、企業市民活動、コーポレートガバナンス、コンプライアンス（社外取締役メッセージ）、危機管理、事業等のリスク、財務情報、社会的責任に関する主なデータ、環境・社会パフォーマンス指標に関する第三者保証、会社情報について記載している（[5] pp. 48–79）。

報告書の特徴としては、次の5点を挙げるができる。

- ① 戦略のセクションにおいては、経営陣（CEO、COO、CFO、CMSO）が自らのメッセージの形式で報告している。
- ② 企業価値創造と企業価値保全に関する成果と取り組み状況の詳細は、Creating Corporate Value（医薬事業による企業価値創造）のセクションと Sustaining Corporate Value（CSRによる企業価値保全）のセクションに区分して具体的に記載している。
- ③ CSR活動に関しては、国連グローバル・コンパクトの開示基準に即して、取り組み内容を説明している。
- ④ SRI（社会的責任投資）インデックスへの組み入れ、経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄（女性活躍推進企業）」への選定により、外部からも取り組み状況について評価を得たことを記載している。
- ⑤ 環境・社会パフォーマンス指標については、第三者保証報告書を取得している。

3.3（株）三菱ケミカルホールディングス

（株）三菱ケミカルホールディングスは、傘下に三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂、三菱レイヨン等の子会社を抱える化学メーカーであり、2014年3月期の連結売上高は3兆4,988億円、連結従業員数は56,031名である（[6] p. 2 and pp. 8–9）。

「KAITEKI レポート 2014」は、次の項目から構成されており、69ページからなる[6]。

- Value（MCHCグループが考えるValue、Valueを生み出す手法、Valueを支える体制、At a Glance、財務サマリー、財務・非財務ハイライト）
- Transformation（社長メッセージ、特集ヘルスケアソリューションの新地平へ）
- Business performance（機能商品分野、ヘルスケア分野、素材分野）
- Innovation（イノベーションへのアプローチ、コア技術の創出と強化、イノベーション事例）
- Sustainability（人と社会、そして地球の未来を考えた経営、Sustainability〔Green〕指標、Health指標、Comfort指標、MOS指標以外の活動紹介）
- Governance（コーポレートガバナンス、役員紹介、リスク管理／コンプライアンス）
- 財務セクション（財政状態および経営成績の分析、連結財務諸表）
- 企業情報（主要な子会社・関連会社、グローバル・ネットワーク、会社情報／株式情報）

経営理念に関する記載内容は、次のとおりであり、独自に定義した「KAITEKI 価値」を実現するための経営を目指している（[6] pp. 2–3）。

グループ理念

Good Chemistry for Tomorrow 人，社会，そして地球環境のより良い関係を創るために

企業活動の判断基準

Sustainability (Green)（環境・資源）、Health（健康）、Comfort（快適）

企業活動を通じた KAITEKI の実現

KAITEKI: 時を超え、世代を超え、人と社会、そして地球が心地よい状態

企業価値 = KAITEKI 価値を実現するための経営

- ▶ 資本の効率性を重視する経営
（Management of Economics: MOE）
- ▶ イノベーション創出を追求する経営
（Management of Technology: MOT）
- ▶ サステナビリティの向上を目指す経営
（Management of Sustainability: MOS）

報告書の特徴としては、次の3点を挙げるができる。

- ① 経営課題をステークホルダーにとっての重要度と MCHC グループにとっての重要度の2軸で評価し

たマテリアリティ・マトリックスに示し、ステークホルダーの視点を取り入れながら、特定した課題の優先づけを実施している。

- ② 独自に定義した前述の KAITEKI 価値に基づいて、Sustainability (Green) 指標、Health 指標、Comfort 指標の目標・実績を示している。
- ③ 事業の状況を創造事業、成長事業、基幹・中堅事業、再編・再構築事業の4つに分類し、事業分やごとに事業ポートフォリオ・トランスフォーメーションの推進戦略を示している。

3.4 オムロン（株）

オムロン（株）は、1933年創業、1948年設立の制御機器、電子部品メーカーであり、2014年3月期の連結売上高は7,730億円、連結従業員数は36,842名である（[7] pp. 8-9 and p. 96）。

「統合レポート2014」は、次の項目から構成されており、97ページからなる[7]。

- どんな会社か？（オムロンの価値創造ストーリー、事業領域、11年間の主要財務・非財務データ、財務ハイライト、非財務ハイライト、オムロンを支えるマネジメント）
- どこへ向かうのか？（長期経営ビジョン「Value Generation 2020」、CEOメッセージ、CFOメッセージ）
特集1 グローバル・タテヨコ経営（地域統轄会社と事業の連携）
特集2 一歩先を行く「ソーシャルニーズの創造」
- 企業価値の成果（At a Glance、オムロンの1年、制御機器事業（IAB）、電子部品事業（EMC）、車載事業（AEC）、社会システム事業（SSB）、ヘルスケア事業（HCB）、その他事業）
- 企業価値を支える力（CSRマネジメント、人財戦略、環境マネジメント、コーポレートガバナンス、内部統制、コンプライアンス、リスクマネジメント）
- 財務セクション（財務セクション（米国会計基準）、内部統制セクション）
- 対話を重視したIR活動、会社情報／株式情報
経営理念に関する記載内容は、次のとおりである（[7] p. 1）。

社憲

われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう

企業理念

基本理念: 企業は社会の公器である

経営理念: チャレンジ精神の発揮、ソーシャルニーズの創造、人間性の尊重

経営の羅針盤: SINIC理論（Seed-Innovation to Need-Impetus Cycle Evolution）

報告書の特徴としては、次の4点を挙げるができる。

- ① 10年ごとに長期経営ビジョン「Value Generation 2020」を策定しており「どこへ向かうのか？」の中で、CEOメッセージとして戦略と成果を説明している。
- ② 資本効率を重視してROIC（投下資本利益率）を評価指標とし、各部門がROICを構成する要素を分解し、KPIとして管理する逆ROICツリーで収益力強化を推進していることをCFOメッセージで述べている。
- ③ 「企業価値の成果」では、「オムロンの1年」で経営トピックス、商品関連トピックスを時系列で表示し、また、事業別の実績、見通し、事業戦略を見開き2ページでコンパクトに報告しており、一目で分かりやすい構成としている。
- ④ 「企業価値を支える力」では、ESGの重要課題について、具体的な数値を交えて報告し、温室効果ガス排出量については、第三者検証報告書を取得している。

3.5（株）リコー

（株）リコーは、1936年創立のオフィスイメージング、プロダクションプリンティング、ネットワークシステムソリューションなどの画像&ソリューション分野、産業分野及びその他分野の事業を営んでおり、2014年3月期の連結売上高は2兆1,956億円、連結従業員数は108,195名である（[8] p. 102）。

「サステナビリティレポート2014」は、Overview、Action及びData & Profileの各セクションから構成され、最後にワード別インデックスが付されており、104ページからなる[8]。

Overviewのセクションは、リコーウェイ／情報開示方針、リコーグループの概要、ステークホルダーの皆様へ、トップインタビュー、企業価値向上に向けて、企業価値向上に向けたリコーグループの特徴的な取り組みの紹介（新たなお客様価値の創出、新たな事業領域への挑戦、持続可能な社会実現に向けた環境経営）から構成されている（[8] pp. 1-36）。

Actionのセクションは、ガバナンス、人権尊重、情報セキュリティ、イノベーション、お客様満足のために、サプライチェーンマネジメント、人材マネジメント、環境、社会とともにから構成されている（[8] pp. 37-86）。

Data & Profileのセクションは、業績概要、連結財務諸表、社会的責任に関わる主な指標と実績、リコーグループの歩み、コミットメントと外部評価、役員一覧、会社基本情報から構成されている（[8] pp. 87-102）。

経営理念に関しては、リコーウェイとして、次のように記載されている（[8] p. 1）。

創業の精神「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」
経営理念

使命

顧客に対する使命: 人と情報のかかわりの中で、世の中に役立つ新しい価値を生み出し、提供しつづける

社会に対する使命: かけがえのない地球を守るとともに、持続可能な社会づくりに責任を果たす

目標: 信頼と魅力の世界企業

行動指針: 自主創造、お役立ち精神、人間主体の経営、地球・社会との共存

報告書の特徴としては、次の4点を挙げることができる。

- ① Overview のセクションにおいて、トップインタビューの形で目指す姿、成果、戦略を説明している。
- ② ステークホルダーからの期待を反映した社会課題「マテリアリティ(重要課題)」を明確にし、CSR・環境の取り組みに反映している。
- ③ リコーグループ CSR 憲章に基づいて、社会的責任(誠実な企業活動、環境との調和、人間尊重、社会との調和)に関わる27の指標と実績の一覧表を掲載している。
- ④ 社会的責任に関する社会に対するコミットメントと社会からの評価・表彰の実績を掲載しており、「世界で最も持続可能な100社」に10年連続で選出され、世界的な社会的責任投資(SRI)指標「FTSE4Good Index Series」には11年連続で採用されるなどの実績を上げている。

4. まとめ

本稿では、統合報告に関する動向を紹介した上で、わが国の製造業の各業種の中から、統合報告に関して先進的な取り組みと統合報告書による開示を行っている事例として、著者の判断により5社を選定した。

統合報告書の事例から以下のような経営高度化に資する取り組みが抽出された。

- ① マテリアリティ・アセスメント(ステークホルダーの視点を取り入れた重要課題の優先順位づけ)の実施
- ② 長期経営ビジョンの策定
- ③ 事業による企業価値創造とCSRによる企業価値保全の評価指標の設定と実績のモニタリング
- ④ 事業ポートフォリオ・トランスフォーメーションの推進
- ⑤ 社会的責任に関する社会に対するコミットメントと社会からの評価(製品や経営に関する受賞、社会的責任投資インデックスへの組み込みなど)

- ⑥ ステークホルダーエンゲージメント(双方向のコミュニケーション、ステークホルダーダイアログ、第三者意見の取得)の充実

また、これらの取り組みは、経営理念を明確に記述して、共有することがベースとなっていることが共通点として認識できた。

さらに、社外取締役からのメッセージの掲載も行われており、経営の監視・監督と執行の分離のための社外取締役の役割の強化などガバナンス改革も求められている。

謝辞: 本稿は、第43回横幹技術フォーラム「経営高度化のための統合リスクマネジメント経営の考察」での講演内容に基づいている。横幹連合のリスクマネジメント研究プロジェクトにおいて、森雅俊(千葉工業大学)、飯島俊文(横幹連合事務局)、唐澤秀安(データキーベカ)、田中久司(アークス研究所)の各氏から貴重なご示唆をいただいた。ここに記して感謝の意を表する。

参考文献

- [1] IIRC (The International Integrated Reporting Council: 国際統合報告評議会): 国際統合報告フレームワーク日本語訳, 2014, http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/International_IR_Framework_JP.pdf
- [2] 経済産業省: 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト最終報告書(伊藤レポート), 2014, <http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140806002/20140806002.html>
- [3] TOTO(株): コーポレートレポート2014, 2014.
- [4] TOTO(株): コーポレートビュー2014, 2014.
- [5] 武田薬品工業(株): Annual Report 2014, 2014.
- [6] (株)三菱ケミカルホールディングス KAITEKI レポート2014, 2014.
- [7] オムロン(株): 統合レポート2014, 2014.
- [8] (株)リコー: サステナビリティレポート2014, 2014.

石島 隆



1957年生, 80年中央大学商学部会計学科卒, 1983年公認会計士登録, 2008年大阪市立大学大学院創造都市研究科博士後期課程修了, 2007年法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授, 現在に至る。内部統制, 内部監査, 財務報告, 情報品質などの研究に従事。博士(創造都市)。経営情報学会, 日本経営工学会などの会員。