

統合報告の 導入ガイド

PwCが提案する新たな
ビジネス言語のための
実践ガイド



「企業による情報提供は量も頻度も増えているにもかかわらず、上場企業の投資家がより多くのデータを手に入れるようになったからといって、必ずしも投資先企業のより包括的な理解をもたらしているわけではない。統合報告は、財務実績とESG（環境・社会・ガバナンス）におけるパフォーマンスを統合し、最も顕著もしくは重要な指標のみを含む単一の報告書にまとめるように企業に働きかけることによって、この問題を解決しようとするものである」

Al Gore and David Bloom, A Manifesto for Sustainable Capitalism^a

「企業評価は財務資本に偏りすぎている。社会や環境に対するインパクトは、投資や資本の配分を決定するために本来必要な程度まで認識されていない。統合報告には、本来評価されるべきことを評価するという側面もある。事業を開始する前よりも自然環境やコミュニティーをより良くする企業は、そのことを自社の真の価値提案に反映させるべきである」

Peter Bakker, Chairman World Business Council for Sustainable Development and Vice-President IIRC^b

「BM&FBOVESPA（サンパウロ証券・商品・先物取引所）は各企業に対して、定期的に統合サステナビリティレポートを公表しているか、公表している場合にはそれがどこで入手できるかを説明することを公表していない場合にはなぜ公表していないかを説明することを推奨している。BM&FBOVESPAは、『報告せよ、さもなければ説明せよ』というこの手法によって、サステナビリティレポートを公表する上場企業が徐々に増えるものと考えている」

BM&FBOVESPA, Brazilian Stock Exchange^c

「組織の活動を取り巻く環境、社会、経済的状況と関連付けてインパクトおよびリスクと機会を認識する長期的なビジネスモデルを構築せよとの要請は、企業が世界各地で事業活動を行うために取得すべきライセンスの一部になりつつある。投資家の間でもファンダメンタル分析を行うにあたり、もはやこれらの要素を無視することはできないという認識が徐々に広がっており、より広範な持続可能性を価値提案と統合している企業は、明らかに長期的に優れたパフォーマンスを実現する態勢が整っていることを示す多くの証拠がある。ヨハネスブルグ証券取引所（JSE）は、統合報告について、『報告せよ、さもなければ説明せよ』という姿勢でのぞんでいる」

JSE, Johannesburg Stock Exchange^d

「コーポレートレポートは投資家にとって何よりも重要である。長期の投資家が財務状況や財務数値以外の情報にも目を向けていることは、すでによく知られている。企業のパフォーマンスと将来性を評価する上で、さらには投資家が果たしたいと考え、かつ果たす必要のある責任ある機関投資家としての重要な役割を果たす上でも、環境、社会、ガバナンスに関する情報が欠くことのできないものとなっていることを踏まえれば、統合報告はコーポレートレポートにおける合理的かつ必要な次なるステップである」

EUMEDION, The corporate governance platform for institutional investors^e

「欧州委員会は、大企業および大企業グループによる非財務情報および多様性の開示に関する理事会指令が採択されたことを歓迎する。対象企業は、環境問題、社会および従業員に関する問題、人権の尊重、汚職・賄賂問題、取締役の多様性に関する方針に関しての政策、リスク、結果について情報を公開することになる。この指令は統合報告に直接つながるものではないが、欧州連合（EU）は、統合報告という概念が今後どのような進化を遂げるか、大きな関心を持って見守っている」

European Commission^f

a <http://genfound.org/media/pdf-wsj-manifesto-sustainable-capitalism-14-12-11.pdf>

b <http://www.wbcd.org/Pages/eNews/eNewsDetails.aspx?ID=15508&NoSearchContextKey=true>

c <http://www.bmfbovespa.com.br/en-us/markets/download/EC-017-2011-Relate-ou-Explicite-Ingles.pdf>

d <https://www.jse.co.za/about/sustainability>

e <http://www.eumedion.nl/nl/public/kennisbank/speerpuntenbrief/speerpuntenbrief-2015.pdf>

f http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-291_en.htm & http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-301_en.htm

Paul Fitzsimonからのごあいさつ



今日の企業は大きく変化する世界の中で事業活動を行っています。世の中には、ますます大量の情報が企業によって提供される傾向にあります。この傾向は数々の要因によってもたらされていますが、例えば次のものが挙げられます。

- ゲーグルのエリック・シュミット氏が「人類の誕生から今までに生み出された情報と同じだけの情報が、今やわずか2日間で生み出されている」と述べたように、かつて経験したことがないほどビッグデータが利用できるようになったこと
- 資源の制約
- かつてなく広範囲のステークホルダーグループから、より大きな説明責任を求められていること

世界中の企業の最高経営責任者（CEO）が、これを好機と捉えています。PwCが実施したCEO調査では、社会、自然環境、財政、経済の面から自社の活動によるトータルインパクト（総合的なインパクト）を測定し報告することが、自社の長期的な成功につながると答えた回答者が全体の75%に上りました¹。また、従来の財務報告モデルに比べて重点を置く対象が広がっていることについてどう思うか投資家に質問したところ、アニュアルレポートで戦略、リスク、機会、その他の価値創造要因（バリュードライバー）について開示することが、企業の資本コストに直接的なインパクトを与える可能性があるという明確なメッセージが示されました。そう思わないと答えた投資家は全体のわずか11%にとどまりました²。私には、今述べた全てのことが困難ではあっても興味深いレポートの将来を約束しているように思えます。

PwCではかなり以前から、より包括的な報告モデルの構築に取り組んできました。1999年に「バリュー・レポートイング・フレームワーク(Value Reporting Framework)」を導入し、これがきっかけとなって、今日の統合報告という概念に行き着くことになった議論が巻き起こりました。統合報告の背景となる要因、すなわち、さまざまな資源もしくは資本（財務、製造、人的、社会、知的、環境など）にわたる価値創造に着目するという事は、持続可能な繁栄する経済を目指す私たちの長期的なビジョンと整合し続けています。

より幅広いステークホルダーへの価値と、より長期的な考察に関する説明責任への対応としての統合報告は、世界中のレポートイング担当者に刺激を与え、理論から実践へと突き動かしています。私はこの動きが市場主導で進められ

ることが重要であると考えています。統合報告という概念がいかに関心をかき立てているかを示す事例として、2015年に日本企業130社が自己表明型の統合報告書を公表し、英国でもロンドン証券取引所に上場する時価総額上位100銘柄（FTSE100）企業の10%超が同様の報告書を公表したという事実が挙げられます。また、南アフリカとブラジルでは統合報告が上場要件に含められていますが、私たちはこれら両国の経験も注意深く見守っています。

こうした試みから何が見えてくるのでしょうか。多くの組織は、レポートイングのあり方を根本的に変えるには、最終的な成果物である報告書に着目するだけでは不十分であることに気づきつつあります。事業上の価値創造プロセスを構成するあらゆる要素をより深く理解する必要があります。ステークホルダーとの対話の結果は、戦略やリスクとどう結びつくのでしょうか。価値創造要因やパフォーマンス、そして最終的にはインパクトへと、どのような形でつながっていくのでしょうか。そのインパクトは、ステークホルダーからの重要なメッセージを反映しているのでしょうか。企業が情報の結合性（connectivity）という困難な目標を達成するためには、統合された経営情報という形で根本的な内部変革を実施する必要があるというのが私の見解です。今回、統合報告の導入に関する実践ガイドを紹介できることを大変喜ばしく思うのはそのためです。本ガイドの中核となっている考え方は次のとおりです。

- 重要性と価値創造に焦点をあてることによって、自社の価値創造要因に関する経営陣の理解と評価を高める
- 自社内で関連性に関するより深い理解を構築することに重きを置く
- 情報技術を活用して、事業に関する意思決定者のための統合ダッシュボードを構築する

統合報告に向けた取り組みを始める上でも、さらにその先を目指す上でも、本書が皆さまのお役に立つことを願っています。本書には、私たちが世界各地で企業戦略、事業管理、レポートイングに関するアドバイザーとして培ってきた経験から導き出したロードマップが含まれています。このロードマップが経営陣による議論を促し、根本的な内部の変革に必要なステージを明らかにすることを願っています。統合報告という長い旅路（Journey）の中で皆さまが手にするフィードバックをいただけるのをお待ちしております。

Paul Fitzsimon
PwC Head of Reporting and Chief Accountant

1 PwC第17回世界CEO意識調査

2 PwC (2014)「コーポレートパフォーマンス：投資家は何を知らたがっているのか？—統合報告を活用して力強いストーリーを語る」

目次

1 要約	5
2 統合報告のビジネスケースの検討	7
3 統合報告へのロードマップ	9
4 統合報告への5つのステージ	12
ステージ1：外に目を向け、ステークホルダーとの 関係構築を図る	14
ステージ2：ステークホルダーへの価値提案を 決めて戦略を刷新する	16
ステージ3：内部プロセスと戦略の整合性を図る	20
ステージ4：統合ダッシュボードを構築する	24
ステージ5：投資家とのより良い対話のために報告を統合する	28
5 用語	31



1 要約

潜在的財務要因（環境、社会、ガバナンスに関するものなど）を報告・管理することと、事業上・財務上のパフォーマンスの間には正の相関関係があることを示す多くの証拠がある。一方、企業の取締役会は、いかにして長期的かつ持続可能な事業を生み出しているのか、そして長期的な目標に対して現時点のパフォーマンスはどの程度満足のかについて、コーポレートレポーティングで説明しなければならないというかつてなく大きなプレッシャーを感じている。

多くの企業は統合報告という手法によってこの状況に対応している。統合報告は、単に事業上のパフォーマンスを伝えるだけでなく、企業内の異なる部門の間により明確な関連性を築くものである。統合報告は「統合思考」という新たな考えを取り入れており、この統合思考により経営層は広範なパフォーマンスデータに基づいて経営の戦略的意思決定を行うようになる。

統合報告を実施することによって、企業が投資家やその他のステークホルダーとの間でより良い対話を持てるようになり、その結果として、より安定的かつ力強い経済成長を支えることになると私たちは考えている（「2 統合報告のビジネスケースの検討」参照）。加えて統合報告は、意思決定に必要な、より関連付けられた高度な情報を生み出すことになるだろう。一部の企業にとっては、このことが統合報告を導入する主たる動機になるかもしれない。

実践的なガイダンスの必要性

従来の年次財務報告書から完全な統合報告書へ一度に移行するのは困難である。数多くの枠組みが考案されているものの、経営陣が自社に合った方法で統合報告を導入するのに役立つ実践的なガイダンスはほとんど存在しない。本書においては、まず自社がステークホルダーに対して価値をどうやって生み出しているのか、その価値創造プロセスをどのように監視し管理しているのか、そして最終的には、そのパフォーマンスをどのように対外的に報告しているのかという点に経営陣の注意が向けられるようにすることを目指す。

本書に示すガイダンスは、統合報告の基盤となる広範な価値創造要因を管理し測定するために私たちが考案したロードマップに基づくものである。

PwCが提案するロードマップ

私たちが提案するロードマップ（「3 統合報告へのロードマップ」参照）は、統合報告に向けた各組織の取り組みの基盤となる3つの基本的要素を特定する。

- **重要性分析**
投資家やその他のステークホルダーから得たインプットに基づいて、自社の事業にとっての重要課題を把握する
- **価値創造**
全ての主要なステークホルダーに対して自社内の特定の組織がどのように価値を生み出しているかを把握する
- **インパクト評価**
自社の戦略や事業活動が与えるインパクトを示す指標を監視し、その指標を使って自社の価値創造ストーリーを投資家やその他のステークホルダーに報告する

これらの基本的要素に基づいて、ロードマップは、組織に統合報告を導入し根付かせるための5つのステージ（「4 統合報告への5つのステージ」参照）を提示する。



外に目を向け、ステークホルダーとの関係構築を図る



ステークホルダーへの価値提案を決めて戦略を刷新する



内部プロセスと戦略の整合性を図る



統合ダッシュボードを構築する



投資家とのより良い対話のために報告を統合する



本書では5つのステージをさらに分解し、各ステージで踏むべき数々のステップと検討事項を提示する。例えばステージ1では、どうすればステークホルダーと効果的に関係を構築し、組織が将来成功する上で重要な課題を特定することができるかについて説明する。ステージ2では、どうすれば自社内の特定の組織の価値創造プロセスを把握することができるか、その概要を示す。これはインフォグラフィックを使って行うのが一般的である。ステージ3では、統合報告に必要な経営情報、リスクやパフォーマンスに関する指標および自社のプロセスへの潜在的なインパクトについて見ていく。ステージ4では、必要な全ての経営情報を統合する、統合ダッシュボードを構築するための4つのステップを示す。最後にステージ5では、これまでのステージで行った全ての作業をつなぎ合わせて、自社独特の価値創造ストーリーを適正かつ十分に物語る統合報告書をどのように作成するかについて見ていく。

各ステージでは、統合報告を試験的に導入しているクライアントをサポートしてきた私たちの経験に基づく実践的な洞察を提示している。また、その過程で期待できる効果についても概要を記している。

継続的な改善のサイクル

組織に統合報告を導入し根付かせるプロセスは、反復するプロセスである。そのプロセスの中で、統合報告のあり方が改善され調整される。このプロセスは、循環的かつ継続的な性格のものでもある。すなわち、一連のプロセスはステークホルダーとの対話を始点とし年次のレポートを終点とするが、その年次のレポートがステークホルダーとのさらなる対話を促すことになるだろう。

統合報告とは何か

統合報告は、企業がより広範な価値創造要因を社内で管理し、投資家やその他のステークホルダーに伝達するための手段である。そのためには、主に財務資源と製造資源に着目する従来の報告モデルよりも広い視野に立つ必要がある。

また、より関連性を重視したアプローチも必要であり、企業が利用するその他の資源（人的、社会・関係、自然など）と財務資源がどのように作用し合い、インパクトを与えあうのかを理解することが重要になる。相互に関連するこれらの要因を戦略レベルで検討する場合は、将来を見据える姿勢が必要となる。これらの資源を潜在的財務要因と称している。

より包括的なレポートのための枠組みを模索すべく、数々の取り組みが始まっている。国際統合報告評議会 (IIRC)、グローバル・レポートング・イニシアチブ (GRI)、サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) といった組織によって、多くの有益な取り組みが行われてきた。本書では個々の枠組みの分析は行わない。

本書において「統合報告」という場合、対内的な事業管理（「統合思考」と呼ぶ場合もある）と対外的な定期報告という2つの意味が込められている。

誰のためのガイダンスか

本ガイダンスは、より包括的な事業管理システムまたは統合報告を導入しようとしている全ての人々のために作成したものである。統合報告に向けた長い旅路に歩みを進め始めた経営陣は、実践的なアドバイスと踏むべきステップを見いだすことだろう。統合報告をすでに導入している企業の経営陣は、このガイダンスを活用して現在の方法を評価し、将来の改善につなげることができるだろう。私たちが提案するロードマップは、継続的な改善プロセスとして構築されたものである。初めて統合報告書を作成しようとしている企業も、現行のレポートングプロセスを改善したいと思っている企業も、いつでもどこからでも始めることができる。

さらに、非財務情報の開示に関するEU指令、英国における「戦略報告書 (Strategic Report)」の作成義務付け、IIRCによる「国際統合報告フレームワーク (the International Integrated Reporting Framework)」の公表など、より包括的なレポートングを求める規制当局の動きを気にかけている企業にとって手引きとなる情報も盛り込んでいる。

2 統合報告のビジネスケースの検討

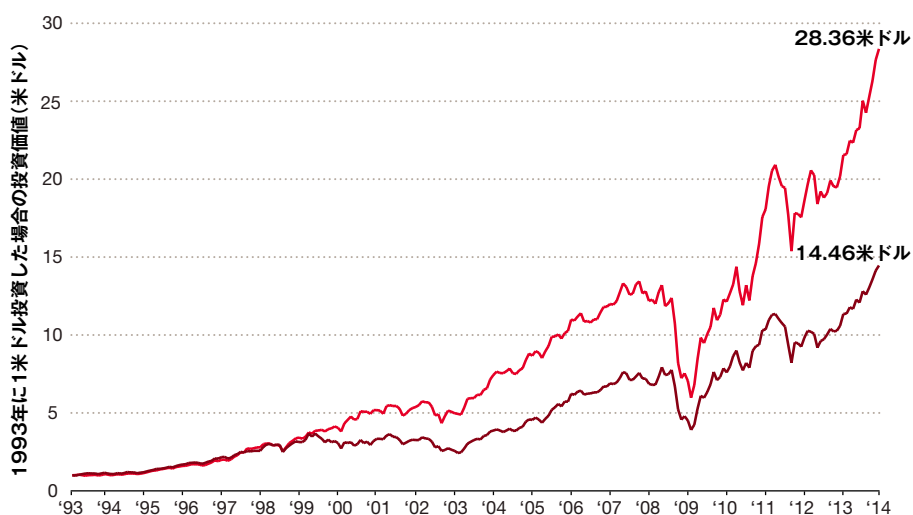
本章では、より包括的なレポートिंगと業務パフォーマンスおよび投資パフォーマンスとの相関関係に関する研究を見ていく

統合報告は、企業の価値創造要因の内部管理を財務パフォーマンスに結び付けることで、経営層と投資家がビジネスを語るための共通言語を見いだそうとするものである。この新たな共通言語を持つことによって、投資家との間で、よりの確かつ健全な対話が可能になり、その結果、企業と投資家双方に実質的な利益をもたらすことができる。世界のCEOの75%近くは、社会、環境、財政、経済の面から事業活動によるトータルインパクト（全体的な影響）を測定し報告することは、自社の長期的な成功につながると考えている³。

この調査結果は、サステナビリティレポートिंग（環境・社会・ガバナンス（以下、ESG）における企業パフォーマンスに関するもの）を取り上げた学術研究でも裏付けられている。ESGレポートिंगは、統合報告による情報の結合性や戦略的焦点の強化が伴わない場合でも、業務パフォーマンスやリスクマネジメントに好ましいインパクトを与え、資本コストの低下をもたらすとされている。つまり、より広範な価値創造要因（財務面および潜在的財務面におけるパフォーマンス）を管理することが株主にとって最善の利益となる⁴。

ESGにおける企業パフォーマンスと株主へのリターンとの関係を示す証拠は、ハーバード・ビジネス・スクールが最近公表した一連の研究論文⁵で明らかにされている。研究対象とされた20年間における「持続可能性の高い」企業群の時価加重ポートフォリオのパフォーマンスは、「持続可能性の低い」企業群をリスク調整後ベースで年率4.8%上回った。より最近の研究⁶では、サステナビリティ会計基準審議会（SASB）が重要問題（material issues）として特定したものととの関係に絞って、これらの企業のESGにおけるパフォーマンスが検討された。結果は目を見張るものだった。まさにその重要問題こそが重要であることが示されたのだ。重要問題に関するパフォーマンスが高く、かつ非重要問題に関するパフォーマンスが低い企業において、将来の株価のパフォーマンスが最も高くなっている。

図1：ESG関連の重要問題を適切に管理することが投資パフォーマンスに与えるインパクト



この図はサステナビリティ関連の重要問題に関してパフォーマンスの高い企業で構成されるポートフォリオ（赤線）に1米ドル投資した場合、その投資価値がパフォーマンスの低い企業で構成されるポートフォリオに投資した場合に比べてどう推移するかを示したものである。サステナビリティ問題の重要性は業界ごとに異なり、サステナビリティ会計基準審議会の定義に基づく。
出典：Mo Khan, George Serafeim and Aaron Yoon. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. HBS working paper, 2014 quoted in Serafeim (2014). *Turning a Profit While Doing Good: Aligning Sustainability with Corporate Performance*. Harvard Business School.

3 PwC第17回世界CEO意識調査。

4 Clark, Feiner and Viehs (2014). From the Stockholder to the Stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance.

5 Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim (2011). 'The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance.' *Harvard Business Review*.

6 Mo Khan, George Serafeim and Aaron Yoon (2014). *Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality*. HBS working paper quoted in Serafeim (2014). Harvard Business School.



図2：統合報告は企業にメリットをもたらす

直接的な価値	
コストの低下 <ul style="list-style-type: none"> 環境効率向上によるコスト節約 コンプライアンスコストの低下 調達コストの低下 	収益の増加 <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルの革新 製品イノベーション 新たな収益源
間接的な価値	
リスク管理 <ul style="list-style-type: none"> 資本コストの低下 評判、事業運営、サプライチェーン、規制に関するリスクの低下 希少資源への依存の低下 	ブランドおよび無形資産 <ul style="list-style-type: none"> ブランドの強化 従業員エンゲージメント、人材獲得・維持 市場アクセスの改善または事業許可 供給の安全保障・質の向上

統合報告の価値を裏付ける証拠や、統合報告がいかにして投資家とのよりよい対話を導き出しているかを示す証拠も見いだされつつある。PwCが実施した調査では、投資の専門家が統合報告の背景にある原則によって自己の投資に関する分析が強化される可能性があると考えていることが明らかになった⁷。学術研究においても、統合報告書を公表することが企業評価を高め⁸、長期の投資家を引き付ける可能性が高くなることが示されている⁹。

さらに、すでに統合報告に向けた取り組みを始めた企業において、次の効果が認められるとする研究報告もある。

- 事業に関連する機会とリスクに関する理解が深まった (65%)
- 意思決定が改善した (79%)
- 企業の目的や目標について、取締役会と戦略担当部門がより共同的な思考を持つようになった (78%)¹⁰

証拠に基づいて行動する

統合的な思考と報告が望ましい効果をもたらすことを示す証拠が積みあがるにつれ、この手法を経営プロセスに組み入れる方法を検討しはじめる企業が増えてきている。私たちは、この分野ですでに多くの企業に協力してきた。本書に示すロードマップは、他の企業の統合報告に向けた取り組みの一助とすべく、これまでの経験と見識に基づいて作成されたものである。

7 PwC (2014) 「コーポレートパフォーマンス：投資家は何を知りたがっているのか？— 統合報告を活用して力強いストーリーを語る」

8 Arnold, Bassen and Frank (2012). Integrating CSR reports into financial statements: An experimental study. Working paper.

9 Serafeim (2013). Integrated reporting and investor clientele. Harvard Business School.

10 Blacksun (2014). Realizing the benefits, the impact of integrated reporting.

3 統合報告へのロードマップ

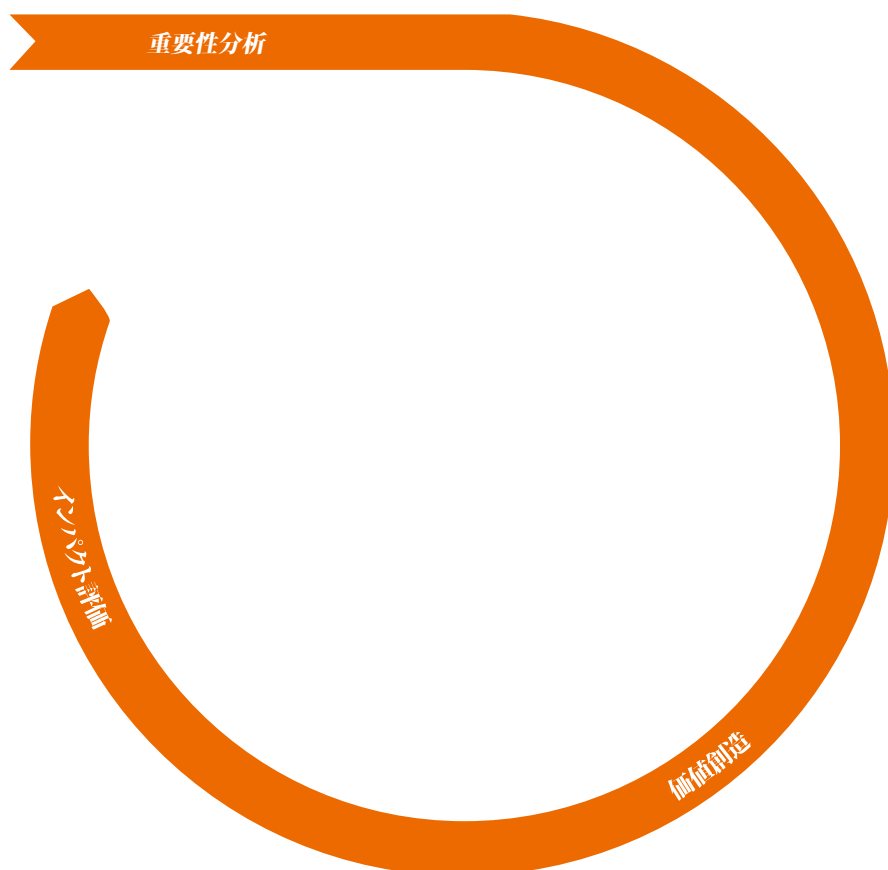
私たちが提示するロードマップは、本章で説明する重要性、価値、インパクトという3つの基本的要素を基盤としている。

企業にとっての課題

新しい概念が導入される際には、生み出される結果ばかりが注目されることが良くある。統合報告の場合であれば、最終成果物である「統合報告書」の作成にのみひたすら精力が傾けられ、「統合思考」と称されることもある包括的な事業管理のアプローチを評価し改善することに対しては、時間と資源が投入されないといったことが生じうる。

多くの企業でレポートの質は改善したものの、報告する側と投資家やその他のステークホルダーとの間のコミュニケーションギャップは依然として存在する¹¹。私たちは、どんな組織であろうと、いずれはその組織にとっての「転換点 (tipping point)」（抜本的な変革を行わない限りそこから先に進めないステージ）に到達すると考えている。単に報告書の構成を変えたり、新たな内容を加えたりするだけでは不十分である。統合的な思考と報告という考え方を全面的に採用することによって、企業は投資家との質の高い対話の実現が望める。

図3：より広範な価値創造要因の管理と測定のためのロードマップ：基本的要素



11 PwC (2014) 「コーポレートパフォーマンス：投資家は何を知らなければならないのか？」

投資家との対話の向上

コーポレートレポートは次の2つを通じて投資家との対話の向上を促す。

1. コーポレートレポートの質は経営に対する投資家の見方や信頼を左右する

PwCが実施した投資家調査では、企業報告のあり方に対する見方は経営に対する見方を左右すると答えた回答者が全体の80%に上った。さらに回答者の82%は、企業から明確かつ簡潔な情報が提示された方が自らの分析に自信が持てると答えている。

2. コーポレートレポートの質が高ければ高いほど、その企業で経営陣がどのように価値創造要因を特定し管理しているかについて、投資家の理解が深まる

PwCの調査では、アニュアルレポートで戦略、リスク、機会、その他の価値創造要因に関する情報を開示することは、資本コストに直接的なインパクトを与える可能性があるという考えに賛同しない投資家はわずか11%しかいなかった。

出発点：重要性、価値、インパクト

私たちの経験によると、ますます多くの取締役会が意思決定を行うにあたり、財務面および潜在的財務面におけるさまざまな価値創造要因を考慮に入れた包括的な議論を重視するようになってきている。しかし、こうした議論が統合された経営情報に裏付けられていることはめったにない。組織内に情報があつたとしても、レポートのシステムやプロセスは、必ずしも確実に、その情報を統合的かつ入手しやすい形で提示できる体制とはなっていない。これらの価値創造要因を自社の組織とバリューチェーン全体を通して統合する場合は、さらに困難になる可能性がある。

統合報告に向けて各組織はどのようなステップを踏めばいいのだろうか。どのようにすれば、より効果的な価値創造要因の管理と測定を行い、社内外に向けたレポートのあり方を改善することができるのだろうか。

3つの基本的要素に基づくロードマップが私たちの提案する解決策である。これらの基本的要素は、各組織が統合報告に向けた取り組みを行ううえで基盤とすべきものである。3つの基本的要素は次のとおりである。

1. 重要性分析
2. 価値創造
3. インパクト評価

重要性分析はロードマップに欠くことのできない重要な要素である。重要性分析の大切さは広く認識されており、財務報告モデルと同様、グローバル・レポート・イニシアチブ (GRI) の報告モデルやIIRCの国際統合報告フレームワークにも組み込まれている。とはいえ、重要性の定義も重要性分析のプロセスも一様ではない。

統合報告を導入するために、各企業は投資家やその他のステークホルダーの声に耳を傾けるための一連のプロセスを構築する必要がある。そうすることで、経営陣は自社にとって何が重要課題で、どこに価値創造の機会があるかについて洞察を得ることができる。この外側から内側を見る視点を持つことによって、経営陣は自社の事業やその事業の背景をより包括的に捉えることができるようになる。ますます多くの組織がステークホルダーとのより直接的な対話の価値を理解し、その実現に向けた取り組みを行いつつある。そうすることで、事業の財務およびその他の面におけるインパクトを外部のステークホルダーがどのように捉えているかについて、理解を深めることができる。

ロードマップを構成する2つ目の重要な要素は**価値創造**という概念である。各組織は、ステークホルダーにとっての価値がどのように生み出されるかを定性的に理解しておくべきである。私たちが考える価値創造とは、相互につながりのある7つの構成要素によって決定される循環するプロセスである。ここで言う7つの構成要素とは、ステークホルダー、ステークホルダーが発する重要なメッセージ、リスク、戦略、価値創造要因（どのような活動が戦略目標の達成を左右するか）、パフォーマンス、インパクトである。

価値創造は反復するプロセスである。つまり、ステークホルダーとの対話で明確なメッセージを引き出さなければ価値創造のあり方を定めることはできないが、その一方で、効果的な対話を実現するためには価値創造を理解する必要がある。さらに、経営の意思決定のインパクトは常に評価され測定されているために、自社の価値創造に関する理解は将来において変化する。

インパクト評価がロードマップの3つ目の要素である。これを行うには、まず価値創造のプロセスを経営情報に関するシステムやプロセスに落とし込んで、組織としてパフォーマンスを監視し、十分な情報に基づいた意思決定ができるようにしなければならない。これを「統合ダッシュボード」と呼ぶ。統合ダッシュボードには、ステークホルダー、主要な重要事項、リスク、戦略目標、価値創造要因、主要業績評価指標 (KPI)、ターゲット、インパクトに関する相互につながりのある広範な情報が含まれる。これを使って、各企業は自社のインパクトを体系的に評価し管理することができる。ただし、当初は100%正確で確実なデータばかりではないことを、経営陣は受け入れる必要があるかもしれない。



データの測定と信頼性に関する留意点

適切なKPI

企業が周囲の世界に及ぼす一連のインパクトとその結果として生じるトレードオフ（財務上の利益を最大化しようとする環境に悪影響が生じるなど）を明らかにするKPIの特定は、進化の途上にある。現時点では、私たちはインパクトを確実に測定する標準化された方法を持ち合わせていない。インパクトごとに異なる測定方法を用いなければならない場合もある。なぜなら、主要なデータが欠けていたり、創造性をかなり駆使しなければならなかったりするためである。経営陣は、投資家にとってはたとえ不完全な情報であっても何も情報がないよりは望ましいということを理解し、当面、こうした不完全性を受け入れざるを得ないかもしれない。従来の財務報告に照らして考えると違和感があるが、企業のパフォーマンスを理解するために必要な重要分野のレポートが欠如していることの方が大きな問題であるというのが私たちの見解である。投資家の見解も同様で、100%正確ではないかもしれない情報でも、何もないよりあった方が望ましいとしている。投資家は、特定の情報にはおのずと限界があることも受け入れている。

今日の保証モデルが常に適切であるとは限らない

今日の保証モデルは進化しつつある企業報告モデルにとって必ずしも適切ではない。より広範で将来指向型かつ包括的な情報が重視されつつあることを踏まえると、なおさらである。私たちは、組織レポートのさまざまな側面を理解するための手がかりとなる情報の提供に重点を置く新たなアプローチを提案する。これは、ステークホルダーが報告書の背後に目をやり、統合報告に向けた取り組みにおいて組織がどのような位置付けにあるか確かめられるようにしようとするものである。現在、私たちは投資家やクライアントを対象にこのアプローチを試しているところである。

次のステージでは、投資家やその他のステークホルダーに向けた社外向け報告を構築する。その過程で、関連性（情報の結合性）を維持するのが困難な場面も多々ある。例えば、KPIに基づくパフォーマンスとインパクトの間には正の相関関係があるだろうか。仮に実際のインパクトを評価することが可能であっても、その結果を当初のステークホルダーとの対話に結び付けること、つまりステークホルダーとの対話で引き出した問題に実際に対応するようなインパクトを報告することができるのだろうか。

ここまで統合報告へのロードマップの構成について説明した。次はどのように統合報告を実務に導入するかについて見ていくことにする。次章では、より包括的な思考とレポートの実現に向けて組織が通る5つのステージを示し、その過程で得られる具体的な効果についても明らかにする。

4 統合報告への5つのステージ

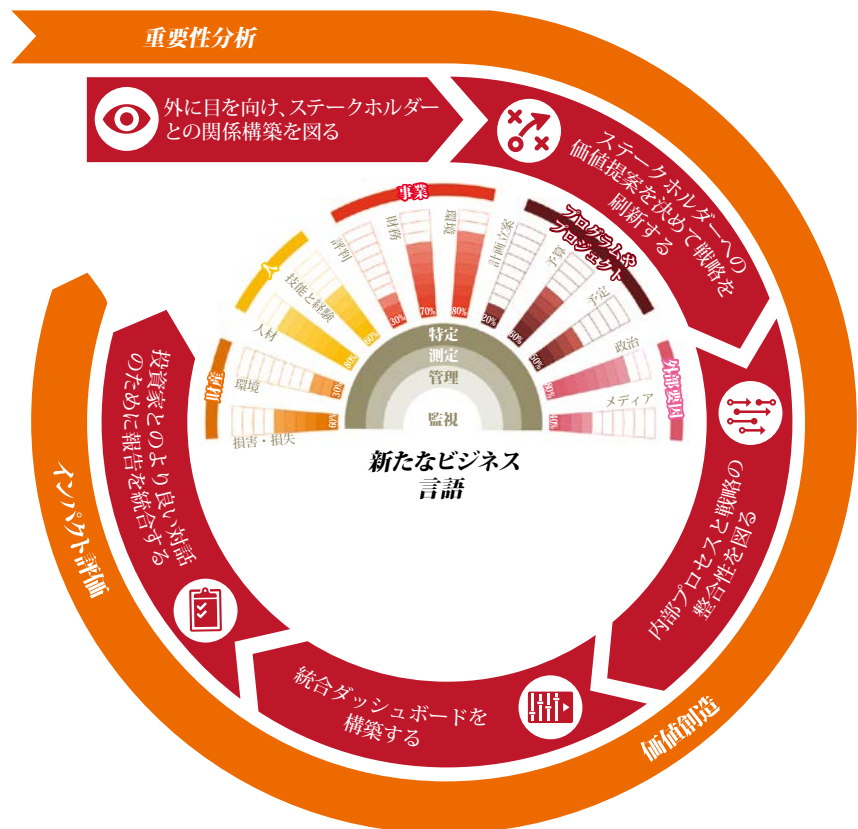
本章では、統合報告を実施するためのロードマップの基盤を構成する3つの基本的要素について、さらに詳しく説明する。

説明は5つのステージの概略を示す形で行う。各ステージはいくつもの実践的ステップに分解することができる。

本書に示すステージやステップは規則として踏襲すべきものと捉えるべきではないし、統合的な報告や思考の利点はコンプライアンス活動として達成されるべきものではない。各組織は、それぞれの具体的状況に応じて私たちが提示するガイダンスを適宜調整し、それぞれの組織における価値の評価と価値創造プロセスに着目し続ける必要がある。

各ステージは、経営陣の思考プロセスを組み立て、刺激するように工夫された、指針となる質問を軸として構成されている。私たちのアプローチは継続的な改善プロセスをサポートし、ロードマップの最終地点だけでなく各ステージの終了地点でも、具体的な効果が得られるようにしようとするものである。

図4：PwCが提案する統合報告へのロードマップ



ステージ	指針となる質問	レポートにおける累積的な改善効果
 ステージ1 外に目を向け、 ストークホルダーと の関係構築を図る	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーの特定、優先順位付け、ステークホルダーとの関係の評価は行ったか。 ・メガトレンドによってもたらされる事業上の機会とリスクの検討は行ったか。 ・市場における自社の競争上の位置づけをどの程度正確に把握しているか。 ・重要性の評価はどのように行っているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーとの関係構築プロセス ・バリューチェーンの図式化 ・事業環境と競合企業の分析 ・重要性マトリックス
 ステージ2 ストークホルダー への価値提案を 決めて戦略を 刷新する	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーにとっての価値をどのように定義しているか。 ・ステークホルダーにとっての価値をどのように創造しているか。 ・戦略は、短期、中期、長期の変化に対応(resilient)できるものか。 ・全ての重要課題を盛り込むために戦略や目標を刷新する必要があるか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・価値の定義 ・リスク報告の改善 ・価値創造プロセス
 ステージ3 内部プロセスと 戦略の整合性を 図る	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の組織文化や行動は戦略目標の実行をどのようにサポートしているか。 ・統合された経営情報はシステムやプロセスによって利用可能か。 ・戦略目標を一連の経営情報に結び付けることができているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・価値創造要因 ・関連性に関する定性的情報の開示 ・組織文化との整合性を図るための手がかり ・適切なKPI <p><i>最初の3つのステージは、上記のような報告開示を可能にするとともに、以下に示す事業面への効果にも寄与する</i></p>
 ステージ4 統合ダッシュボード を構築する	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の戦略がどのようにステークホルダーに価値をもたらしているかについて、組織内の意思疎通は図れているか。 ・自社の経営情報が取締役会やその他の意思決定者への包括的な判断材料の提供となっていることを確認できているか。 ・包括的な経営情報に基づいた意思決定を行っているか。 ・意思決定の材料となる正確なデータを持っているか。 ・インパクト評価はどのように行われているか。インパクト評価はダッシュボードに組み込まれているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーにとっての価値とインパクトの間の（予想される）関係を探る手がかりとなる関連付けられた情報 ・統合ダッシュボードによって異なる部門間の縦割り(silo)が解消し、各部門がどのような形で企業利益に寄与しているかが明らかになる ・統合ダッシュボードによって（既存の）複数の報告書がステークホルダーにとっての実態的（「直観的」に対比する概念）な価値を盛り込んだ単一の包括的報告書にまとめられることにより、報告書の作成負担が軽減される ・組織がどのようにステークホルダーの求める価値を創造しているかを内部および外部に伝達する手段となる ・社内向け報告と社外向け報告の整合性が図られ、年度末の社外向け報告プロセスの効率性が高まる ・インパクトの測定：企業の意思決定のための革新的なフレームワーク（TIMM: Total Impact Measurement & Management） www.pwc.com/totalimpact
 ステージ5 投資家との より良い対話の ために報告を 統合する	<ul style="list-style-type: none"> ・現行の報告プロセスにおいて、部門横断的な運営グループは任命されているか。 ・取締役会は当該運営グループに明確なビジョンを与えているか。どのようなストーリーが語られることになっているか。 ・特定の個人を執筆責任者として任命しているか。 ・白紙の状態から範囲や境界を決定したか。 ・ストーリー展開の軸として関連性マトリックス（P25図12参照）を活用しているか。 ・投資家との対話の中でアニュアルレポートの利用をいかに向上させるかについて、明確なコミュニケーション計画を持っているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・投資家やその他のステークホルダーとの対話における社外向け報告の価値が高まる ・社外向け報告が企業報告を継続的かつ抜本的に向上させ、社内向け報告と社外向け報告の整合性を確保するための強固な基盤となる

🎯 ステージ1：外に目を向け、ステークホルダーとの関係構築を図る

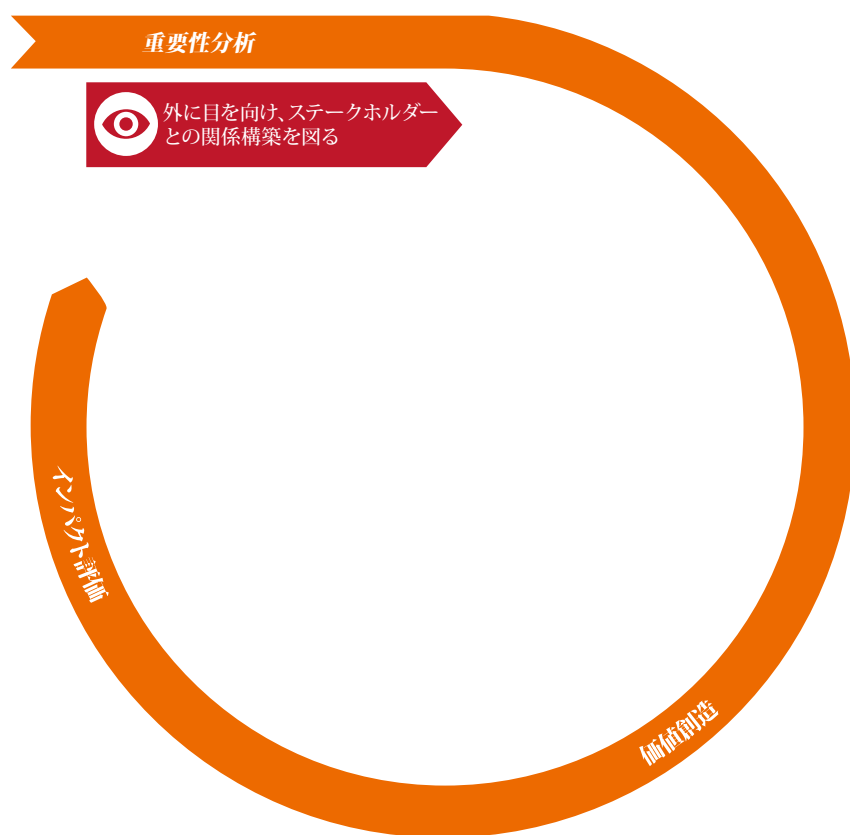
指針となる質問

- ・ステークホルダーの特定、優先順位付け、ステークホルダーとの関係の評価は行ったか。
- ・メガトレンドによってもたらされる事業上の機会とリスクの検討は行ったか。
- ・市場における自社の競争上の位置づけをどの程度正確に把握しているか。
- ・重要性の評価はどのように行っているか。

組織は、事業活動を取り巻くステークホルダーと無関係な存在として機能することはできない。投資家は、投資先企業にとってのリスクと機会の重要な源泉となっている複数の利害関係に関心を持っている。経営の質に関する投資家の見解は、誠実な顧客、やる気のある従業員、強力な事業パートナー、コミュニティや政府・規制当局との建設的な対話、広範な社会的信頼が複雑に絡み合う状況に対して経営陣がどのように取り組んでいるように見えるかによって左右される。

事業もメガトレンド（長期的かつマクロレベルの外的環境の変化）をいかに発見し、これに対処するかにかかっている。人口構造の変化、急速な都市化の進行、経済力のシフト、テクノロジーの変革、資源不足と気候変動といった要因もメガトレンドに含まれる¹²。こうした変化はリスクになりうるが、特定、評価、管理を効果的に行い、競争優位を生み出すために活用すれば、機会にもなりうる。これらのトレンドが顧客、競合企業、自社のバリューチェーンに属するその他のプレーヤーに与えるインパクトもリスクと機会を生み出すだろう。

図5：PwCが提案する統合報告へのロードマップ ステージ1



外的環境、ステークホルダーの考え方、競争上の位置づけ、世界的メガトレンドの変化によって生み出される**戦略上のリスクと機会を包括的に理解**するために踏むべき重要なステップは次のとおりである。

1. 投資家および社内外のその他のステークホルダーとの体系的な関係構築のための計画を策定し、ガバナンスに組み入れる。私たちの見解では、年に一度ステークホルダーとの対話を持ち重要性分析を実施することをレポートिंगのためのマニュアルに盛り込み、正式なレポートングプロセスおよびインストラクション

とするのがベストプラクティスである。計画には、プロジェクトチームを立ち上げることや、自社の競争上の位置づけとメガトレンドのインパクト分析を戦略プロセスの一環として組み入れる事などを通じて、確実に実施することが含まれるべきである。

2. デスクトップリサーチの結果に基づいて、自社や自社のステークホルダーに関係する可能性がある問題の「包括的リスト」を作成する。私たちの経験では、おおむね40件～70件程度、場合によってはそれ以上の問題がリストアップされる。この

12 PwC (2014) Megatrends <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/>

包括的リストは外側から内側を見る視点を維持するため、主として外部からの情報に基づいて作成する。外部の情報源としては、産業部門や業界の報告書、報道、政府・規制当局が作成する出版物、グローバル・レポーティング・イニシアチブ（GRI）のリスト、サステナビリティ会計基準審議会（SASB）の出版物などが挙げられる。

3. デスクトップリサーチの結果を基盤として、事業環境、競合企業、メガトレンドのより包括的な分析を行う。事業環境に関するレポーティングの手法については、参考となる事例が多くある（下表参照）。
4. プロジェクトチームで包括的リストを検討し、問題数を20件～30件程度に絞り込んだ「ロングリスト」を作成する。重要課題になる可能性の低いものは、このプロセスで除外する。そうすることでステークホルダーとの対話がより妥当なものとなる。
5. 主要ステークホルダーを特定し、その主要たる理由を明らかにする。その上で各ステークホルダーに加重係数（通常1から2の間の数値）を割り振る。その係数は、最終的に全ての結果を総合するにあたり、特定のステークホルダーの見解に割り当てることに経営陣が同意した数値とする。各ステークホルダーとどのような方法で関係構築を図るかを定める。調査を介して行うのがいいのだろうか。ラウンドテーブルかワークショップ、あるいはインタビューを行うべきだろうか。主要ステークホルダーのリスト、各ステークホルダーに割り振った加重係数、関係構築の方法について執行委員会と協議する。
6. 各主要ステークホルダーに問題を列挙したロングリストを示し、組織の長期的な成功のために重要と考える主要問題を3件～5件選んでもらう。その上でそれぞれの問題について、インパクトが組織内にとどまると考えているか、それともバリューチェーンもしくはサプライチェーンにも及ぶと考えているか、見解を求める。さらに、選んだ問題を1点～3点または1点～5点の点数で評価してもらおう。インタビューの場合は、必ずテンプレートを持参し結果を記録する。
7. ロングリスト上の各問題に与えられた評価点数に加重係数を乗じて合算し、全ての結果を総合する。これで各問題に、その問題がステークホルダーにとってどの程度重要か、あるいはどの程度関心のあるものかを示す数値が付与される。後述する分析では、これをY座標値とする（下表9.参照）。
8. 組織もしくはその戦略に関するロングリストの各項目について、プロジェクトチームでどのようなインパクトをもたらすか検討し、その結果を案として執行委員会に提示する。執行委員会はこれを検討し採択する。各項目に付与された数値をX座標値とし、さらなる分析の材料とする。
9. プロジェクトチームは、これらのXY座標値を使って、重要性マトリックスに含まれるバリューチェーン全体（従って、従来の財務報告の範囲を超えた領域）に関連する問題を「雲状に」示すグラフを作成する。X軸は、各問題

が戦略や組織に与えるインパクトの大きさを表し、その数値は執行委員会の判断に基づく。Y軸は、ステークホルダーに対するインパクトもしくはステークホルダーの関心の大きさを表す。

10. 最後に、重要とみなされる可能性があるのはどのような問題かについて議論し分析する。私たちの見解では、重要度の高い順に6項目～12項目を重要事項とするのがベストプラクティスである。最終的な重要性マトリックスの提示方法については、参考となる事例が多くある（下表参照）。

ステージ1終了時における到達点

主要ステークホルダーとの構造化された対話を通じて、自社が最も大きな価値を創造できる分野に関する見識が高まった。これらの分野は最も大きな価値が失われる可能性のある分野でもある。次のステージでは、自社がどのように価値を創造しているかをよりよく理解することによって、見識をさらに深める。

ステージ1を終えることによって関連する内容が明らかになり、それに応じて社外向け報告も改善される。改善効果は下表のとおりである。同様の内容を盛り込んだ他社の社外向け報告書の参照先一覧も合わせて提示する。

レポーティングにおける改善効果：

- ・ステークホルダーとの関係構築プロセス
- ・事業環境と競合企業の分析
- ・重要性マトリックス

参考事例：

ステークホルダーとの関係構築		
AmorePacific	CSR報告書2013	頁. 73～74
AU Optronics	CSR報告書2013	頁. 15
Tieto	CSR報告書2014	頁. 11～13
Woolworths	アニュアルレポート2013	頁. 25～27
競合企業分析		
Deutsche Post DHL	アニュアルレポート2013	頁. 24～30
Sacyr Vallehermoso	アニュアルレポート2013	頁. 38～39
Swisscom	アニュアルレポート2014	頁. 39～42
重要性マトリックス		
Aegon	アニュアルレビュー 2014	頁. 15
AGCO	CSR報告書2012	頁. 8



ステージ2：ステークホルダーへの価値提案を 決めて戦略を刷新する

指針となる質問

- ・ステークホルダーにとっての価値をどのように定義しているか。
- ・ステークホルダーにとっての価値をどのように創造しているか。
- ・戦略は、短期、中期、長期の変化に対応 (resilient) できるものか。
- ・全ての重要課題を盛り込むために戦略や目標を刷新する必要があるか。

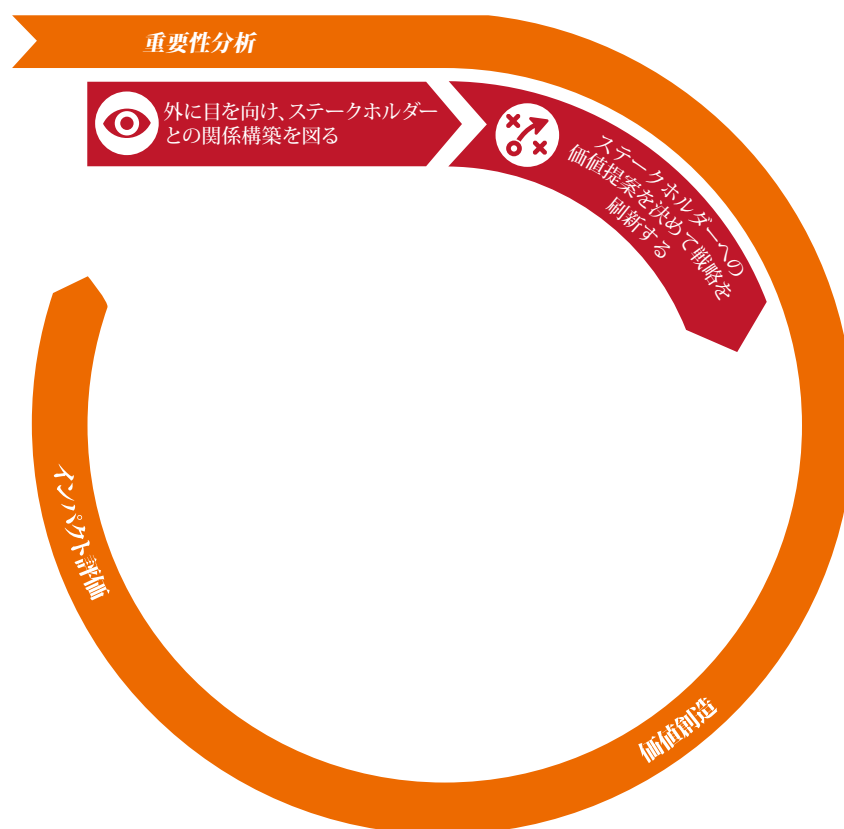
統合報告を導入したとしても、必ずしも戦略が再定義されるわけではない。それでもなお、ステークホルダーへの対応は戦略やビジネスモデルに反映させるべきであり、そのためには戦略を刷新する必要がある。

この前のステージでは、ステークホルダーとの対話に基づいて、最も大きな価値を創造できる可能性があると思われる重要分野を特定した。しかし、どのように価値を創造するのだろうか。ステークホルダーに対してどのような提案をするのだろうか。そして、その最も大きな価値を破壊することになりかねないリスクとはどのようなリスクなのだろうか。このステージではこれらの疑問を検討し、自社の価値創造プロセスをより明確にする。

ステップ1：価値を定義する — 機会

ステークホルダーに対する価値提案を決定するためには、まず各主要ステークホルダーグループにとっての価値を定義しなければならない。価値提案を定める根拠として、ステークホルダーとの関係構築 (ステージ1で示したもの) を通じて作成した重要性マトリックスを利用すべきである。価値提案の参考事例を次に示す。

図6：PwCが提案する統合報告へのロードマップ ステージ2



- ・株主や財務資本の提供者との関係における重要事項は経済的なパフォーマンスである可能性がある。その場合、戦略的対応 (ステークホルダーに対する価値提案) は狙いを定めた市場におけるイノベーションということになるかもしれない。
- ・従業員にとっての重要事項は本人の能力開発かもしれない。その場合、価値提案 (戦略における従業員への

約束) は「全ての社員の才能を重んじる」といったことかもしれない。当然この約束は、組織の方針、制度、行動に反映させ運用化する必要がある。

- ・顧客は環境に対しての責任を求めるかもしれない。その場合、価値提案は「2020年までに環境への好ましい影響を倍増させ、資源の消費を半減させる」といったことかもしれない。



この文脈において、価値は常に「共創」されるもの、つまり他者との関係を通じて生み出されるものである。従って価値創造プロセスを調査するためには、関連性を有する全ての相互依存関係をしっかりと分析する必要がある。言い換えれば、重要事項を特定したからといって、直感にまかせて一足飛びに価値提案やインパクト評価ができると期待してはならないということである。価値創造プロセスの定義は反復するプロセスなので、この段階でプロセス全体を決めようとするべきではなく、現時点における理解を表現することに専念すべきである。おそらく、定性的な情報を視覚的に表現するインフォグラフィックという形で示すことができるだろう（本章末尾の参考例参照）。

ステップ2：価値を定義する — リスク

特定した重要事項は最も大きな価値を創造できる可能性のある分野を示しているが、それは最も大きな価値が失われる可能性のある分野でもある。

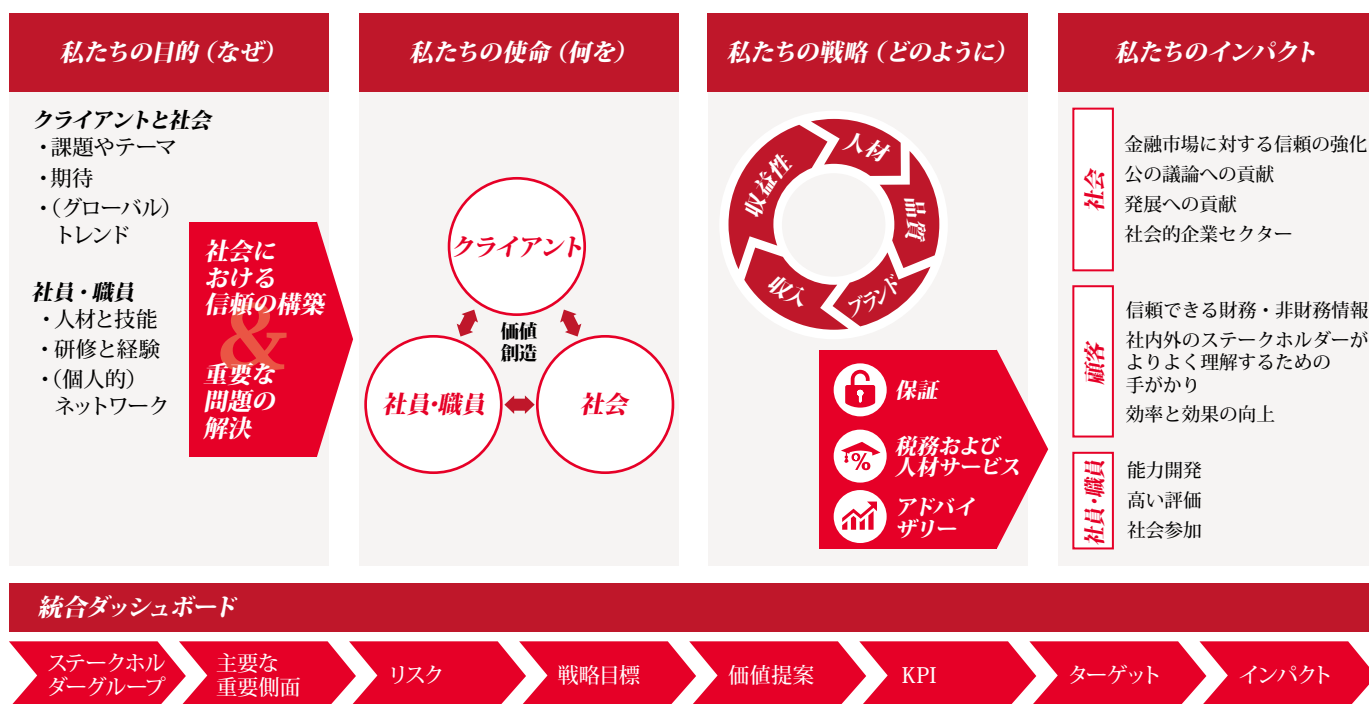
従って、重要事項はリスクと関連付けられ、定期的なリスク評価プロセスに組み込まれるべきである。重要事項に関連するリスクを特定する上では、リスク管理部門が手助けしてくれるはずである。次にいくつか例を示す。

- 自社のビジネスモデルの成功が十分な教育と訓練を受けたやる気のあるスタッフにかかっている場合、人口構造の変化は、そのビジネスモデルに必要な人材供給を脅かす重大なリスクである。

- 全般的に有能な人材が不足している場合、離職率が高まり、採用コストの増加、生産性の低下、知的資本の喪失につながるかもしれない。
- サプライチェーン全体で生物多様性が保全されることや人権の尊重が徹底されることを顧客が期待している場合、サプライヤーの行動規範違反によって自社の評判が損なわれる可能性がある。
- 法令順守や役員報酬に関する一般市民や政治家からの要求は、適切な対処がなされないと社会資本を損なう可能性がある。

すでに述べたように、価値を損なうおそれのある重大なリスクを把握するために、各組織はどうかすれば重要事項をリスク評価手続きに組み入れられるか検討すべきである。私たちの経験では、重要性（統合報告における重要性に関する議論については第3章における**基本的要素**に関する記述を参照のこと）を定期的なリスク評価プロセスに組み入れるのは、現時点では困難であることがわかっている。それでもなお、重要事項を定期的なリスク評価やレポートに欠くことのできない要素とすることによって、継続的な改善を目指すべきである。

図7：PwC Netherlandsの価値創造プロセス



ステップ3：価値創造プロセスを構築する

これまでのステップで、重要事項および機会とリスクのつながりを理解できていなければならない。重要事項が機会とリスクに与えるインパクトが価値創造を分析するための要素として含まれているはずだ。これができていたら次のステップに移り、価値創造プロセスを把握または表現する。

前述のとおり、そのためには相互依存性を完全に把握する必要がある。しかし、このステップにおける主たる目的は、どのような価値を創造できる可能性があるのか（そして創造したいと思っているのか）について、最初の定性的な理解を構築することである。私たちの経験ではインフォグラフィックを使って、ステークホルダーから戦略へ、そして最終的にインパクトへとつながる関連性を視覚的に示すのが効果的な方法である。

次の要素を特定する。

- 主要ステークホルダーからのインプット：投入資本に代表されるもの
- 重要事項
- 関連するリスク
- 戦略上の柱：重要なリスクと機会に対処するもの
- 価値創造要因：戦略を成功させるために優位性を確保したい活動
- アウトプットもしくはアウトカム の指標：経営情報に関する主要指標（ターゲットの達成度）
- アウトカムもしくはインパクト：ステークホルダーのために創造すべき価値を特定し、価値創造プロセスを一周して始点に戻る

図7は、インフォグラフィックを使った価値創造プロセスの見せ方の一例である。本章末尾にその他の例の参照先を掲載している。

ロードマップに従って取り組みを進め、あらゆる関連性をより的確に把握できるようになると、価値創造プロセスに関する理解が深まり、そのプロセスをより正確に表現できるようになる。私たちの経験では、取締役が直感的に理解できる資料になるまでに数回程度、改良版を作成する必要がある。価値創造とは、他の企業と差別化を図り、自社の独自性に重きを置き、そうすることでその独自性をステークホルダー（革新的な製品やサービスに喜んで対価を払ってくれる顧客など）にとって価値あるものにするのである。

ステージ2終了時における到達点

ステージ2を終えた時点で、どのようにしてステークホルダーにとっての価値を創造するか、そしてどのようなリスクが存在するかが明確になる。また、価値創造プロセスのモデルについてもより明確に理解できるようになる。こうしたモデルが十分に強固なものとなり、ステークホルダーにも認められ、さらにデータ分析に基づいて精緻化するのに2年～3年を要するかもしれない。それでも組織内における継続的な改善と学習のプロセスはすでに始まっている。これを基盤として次のステージでは、いかにして経営情報と戦略の整合性を図り、有意義な業績評価システムを構築するかに焦点をあてる。

ステージ2を終えることによって自社に関連する内容が明らかになり、それに応じて社外向け報告も改善する。改善効果は下表のとおりである。同様の内容を盛り込んだ他社の社外向け報告の参照先一覧も合わせて提示する。

レポートにおける改善効果：

- ・ 価値の定義
- ・ リスク報告の改善
- ・ 価値創造プロセス

参考事例：

リスクに関する報告の改善（将来の存続可能性も含む）

Adidas	アニュアルレポート2013	頁. 159～179
Deutsche Telekom	アニュアルレポート2013	頁. 138～141
Fresnillo	アニュアルレポート2013	頁. 42～45
Gas Natural	CSR報告書2013	頁. 78～82
Gold Fields	アニュアルレビュー 2013	頁. 31, 58, 60
Inditex	アニュアルレポート2013	頁. 38～39 (将来の存続可能性)
Munich Airport	アニュアルレポート2013	頁. 120～125
NS	アニュアルレポート2013	頁. 61
Philips	アニュアルレポート2012	頁. 11
Swiss Re	アニュアルレポート2012	頁. 49～51

価値創造プロセス

AkzoNobel	アニュアルレポート2013	頁. 2～3
Anglo American Platinum	アニュアルレポート2013	頁. 20～21
Enagas	アニュアルレポート2013	頁. 20～21
Inditex	アニュアルレポート2013	頁. 36～37
Interserve	アニュアルレポート2013	頁. 10～11
KPN	統合報告書2014	頁. 17
Randstad	アニュアルレポート2012	頁. 22～23





ステージ3：内部プロセスと戦略の整合性を図る

指針となる質問

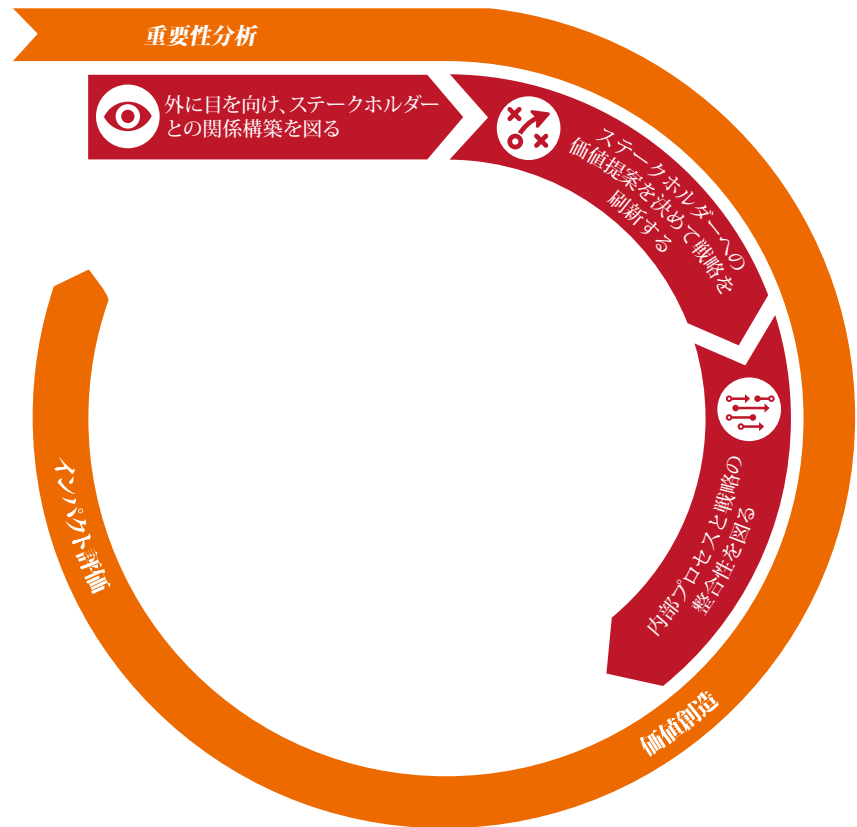
- ・自社の組織文化や行動は戦略目標の実行をどのようにサポートしているか。
- ・統合された経営情報はシステムやプロセスによって利用可能か。
- ・戦略目標を一連の経営情報に結び付けることができているか。

組織の持続可能な戦略と整合する、統合された経営情報が統合報告の基盤となる。しかし、統合された経営情報とはいかなるものだろうか。私たちは次のように定義している。統合された経営情報（Integrated Management Information）とは、財務面および潜在的財務面に関する主要業績評価指標（KPI）をバランスよく互いに関連付けて組み合わせた一群の情報であり、価値創造要因との整合性が図られ、組織のシステム、プロセス、支えとなる組織文化に組み込まれ、組織を運営するために利用される。

最初のステップは、戦略と経営情報、KPI、価値創造要因との整合性を図ることである。これは一般的に「業績評価」と称されるものであるが、「統合リスク・業績評価」と呼ぶ方が望ましい。業績評価の目的は次のとおりである。

- ・ KPIと戦略の整合性を図り、経営層向け報告書の分量と複雑さを軽減する
- ・ 予算サイクルを短縮し、付加価値を高める
- ・ 企画立案、レポート、分析報告を自動化する
- ・ 業務上のパフォーマンスを管理する（例えば、リアルタイムでの仕掛作業や単位時間あたり処理件数など）

図8：PwCが提案する統合報告へのロードマップ ステージ3

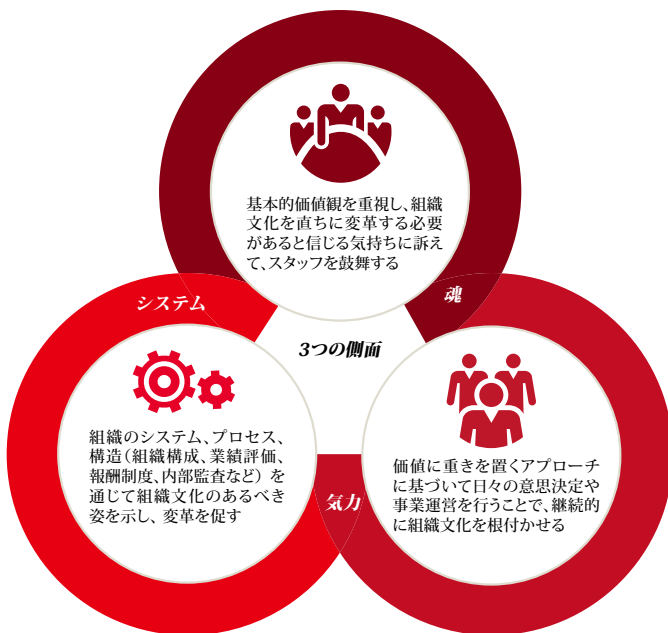


- ・ データの完全性を向上させ、経営層向け報告書の透明性を高める
- ・ 資源配分を戦略と整合性させる
- ・ ステークホルダーに対する付加価値を見抜く
- ・ 実施したプロジェクトの効果を測定し、管理する

組織文化と行動

ステークホルダーのニーズを尊重することを目的として運営される組織文化の構築を目指すべきである。組織のリーダーは、従業員をやる気にさせ動員するとともに、戦略目標の実行を後押しすべく、常に社内外からのフィードバックを受け入れ、対応する姿勢を示す必要がある。成功するためには、誰もが意識的かつ継続的に、ステークホルダーの期待に沿う価値や行動を組み入れる努力をする必要がある。

図9：組織文化の変革をもたらす3つのリーダーシップの側面



望ましい組織文化を根付かせるための主要なステップは次のとおりである。

1. 最初の原則に立ち返る

まず、戦略を実行するために必要な組織文化と行動のあり方を明確に定める。「組織の行動、システム、意思決定において、現在、ステークホルダーの利益をどの程度念頭に入れているか」という問いについて考えてみてほしい。

2. 「重要な瞬間」を特定し理解する

取引を勝ち取るか失うかを左右し、結果として持続可能な収益性に影響を与えることになる重大な意思決定、およびやり取り（重要な瞬間）を特定する。ステークホルダーとのやり取りにおけるこうした重要な瞬間に示される具体的な行動に狙いを定める。

3. 従業員を鼓舞する：魂 (soul)

図9に示したように、「魂 (soul)」は、組織文化の変革を達成するために取り組むべき3つのリーダーシップの側面の1つである。

- a. ステークホルダーの利益のために行動しようという従業員の本能的な意欲に働きかける
- b. 従業員個人が、ステークホルダーを中心に据えた価値創造のあり方や倫理的ジレンマに対処する方法について判断する際に指針となる枠組みを策定する
- c. 具体例を示す

4. 従業員がステークホルダーの利益のために行動することを促す適切な状況を提供する：システム (system)

望ましい組織文化に応じた組織のシステムを構築し、業績評価、報酬、内部監査のやり方など、組織に深く根付いているものを変える能力と粘り強さを経営幹部が確実に備えるようにする必要がある。

5. ステークホルダーのニーズを事業運営に組み入れる：気力 (stamina)

他の人たちは何を期待しているのだろうか。リーダーが何に重きを置いて経営をしているか認識しているだろうか。取締役会（監査役会）は本当にステークホルダーの利益を重視しているだろうか。公共的価値や社会的価値の創造は、経営陣や従業員による明示的な意思決定の中で明確になっていなければならない。リーダーが自らロールモデルとなって必要な価値観や行動を実践することにより、望ましい組織文化を具体的に示すことができる。

6. 行動指標を利用して変革を促す

主要行動指標 (KBI: Key Behavior Indicators) は、組織で成功するために従業員が行うべき望ましい行動を定めるものである。

システムとプロセス

当然ながらシステムとプロセスは、戦略の遂行と、最終的に創造した価値との間の極めて重要な結節点となる。統合報告では、経営情報の範囲を財務情報から潜在的財務情報まで広げる必要がある。ほとんどの組織において、潜在的財務情報をめぐる統制環境は未熟な状態にあり、情報の質については疑問の余地があるかもしれない。ほとんどの内部統制のフレームワークは潜在的財務情報を網羅できるはずであるが、実際の経験によると必ずしもそうなっていない。現在、次のような取り組みが進められている。

- 全ての潜在的財務情報の質については最高財務責任者（CFO）と財務部門が責任を持つものとし、財務部門とデータ所有者の間の責任・役割分担を明確にしている（ガバナンス）
- 潜在的財務情報を担当するコントローラーを含む、事業部門横断的な運営グループを設置している
- 既存の内部統制のフレームワークを潜在的財務情報にどう適用できるかについて、より明確に理解しようとしている

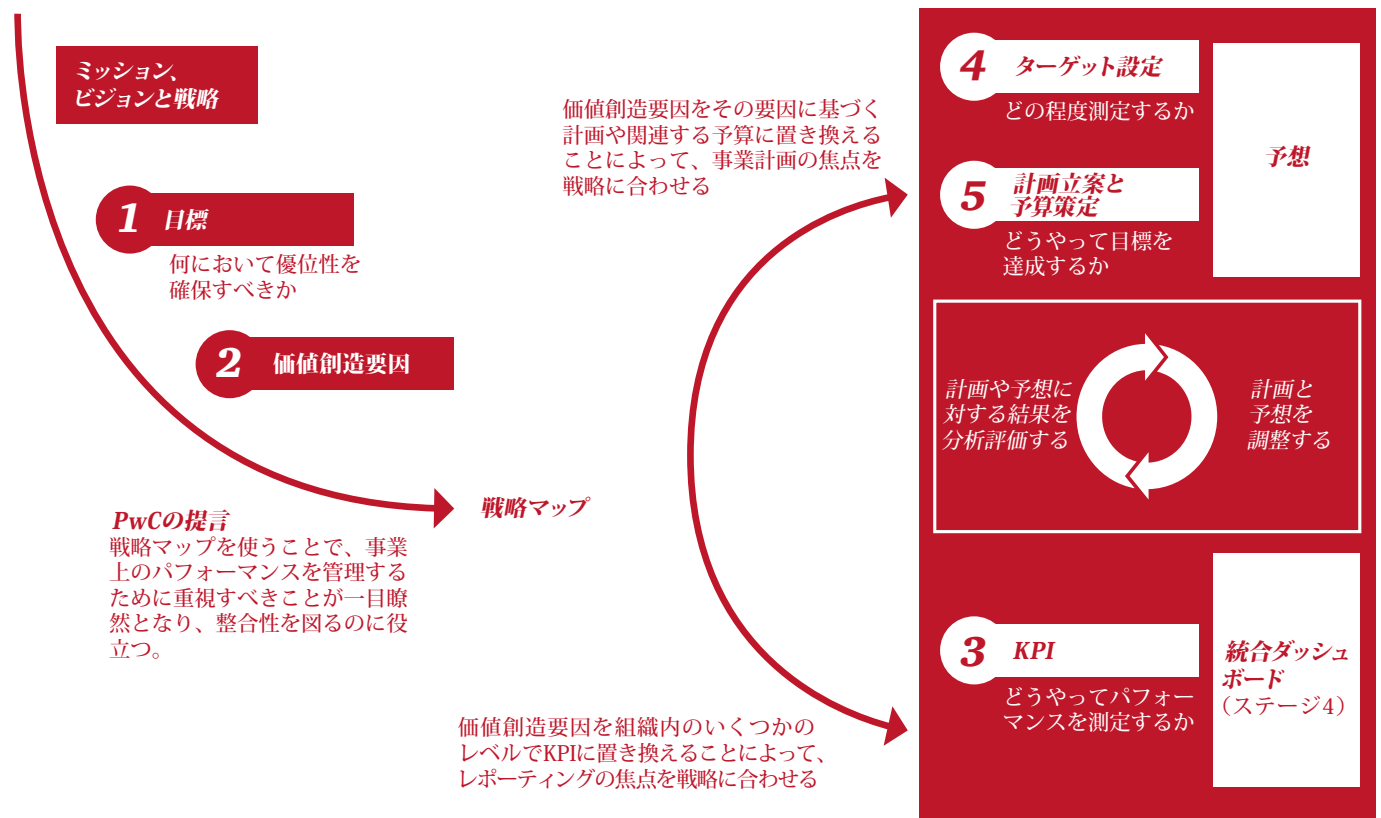
どうすれば潜在的財務情報を既存の枠組みに組み入れることができるかについても検討する必要がある。例えば次のような取り組みを行うことができる。

- データ使用者と所有者の間のフィードバックの仕組みを構築する
- 潜在的財務情報に関する保証の提供に着手する

戦略と経営情報の整合性を図る

戦略の成功は、アウトプットやアウトカムあるいはインパクトという形で、潜在的財務情報や財務成績に反映される。その結果は（主要）業績評価指標を通じて監視するが、その指標には事業戦略が明確に反映されていなければならない。簡単そうに思えるが、戦略と価値創造要因の整合性を図り、さらに経営情報を提供するのに適切なKPIとも整合させるのは、場合によっては困難な作業である。多くの企業は自社の具体的な戦略との整合性を図ることなく、標準的なKPIを使っている。効果的な業績評価は、図10に示すように、こうした整合性を達成してようやく得られるものである。

図10：戦略の整合性を図る



戦略を適切な経営情報（KPI）に置き換えるために踏むべき数々のステップの概要を図10に示す。

1. 目標

組織の戦略目標を明確に理解する（前ステージで詳述）。

2. 価値創造要因

戦略目標を達成するためにどのような活動で優位性を確保すべきか検討する。

3. KPI

どの程度の測定をしたいか、そもそも測定が可能か否かも含めて検討する。目的を思い出し、戦略目標と整合性があり、何が実際に起きているかがわかるような指標を選ぶ。従って次のことが重要になる。

- ・戦略目標とその測定方法について明確な考えを持つ
- ・潜在的財務面と財務面のKPIのバランスをとる
- ・先行指標となるKPI（予想）と遅行指標となるKPI（過去のパフォーマンス）を用いる
- ・KPIによって、高度でありながら、組織内の誰の目から見ても理解しやすく、かかわりを見いだせる関連付けられた情報が提供されるようにする

4. ターゲット設定

KPIは、各チームや個人のパフォーマンス測定の目安となるターゲットと目的を設定するためにも活用する。

5. 計画立案と予算策定

ターゲットを達成するために行動計画を策定し、実施すべきである。

以上のステップを完了するのに、潜在的財務情報のための新たな手法を検討する必要はなかったはずである。むしろ問題は、戦略、財務、持続可能性を担当する各部門のスタッフをどうすれば結びつけることができるか、その方法を見いだすことである。そのためには、時間をかけて互いの語る言語を学び合い、明確な形で相互にかかわり合うことが必要である。

ステージ3終了時における到達点

ステージ1で最も大きな価値を創造できるのはどの分野かを分析し、次にその分析結果をステークホルダーに対する価値提案に置き換えた。ステージ3を終えるまでに、どうすれば経営情報と戦略の整合性を図り、有意義な業績評価システムを構築できるかを把握したはずである。

取締役会の課題の1つに情報過多をどう防ぐかということが挙げられる。業務執行取締役や非業務執行取締役のもとに15種類～25種類もの財務情報や潜在的財務情報が届けられるのは、決してめずらしいことではない。次のステージでは、より適切な情報に基づいた意思決定を可能にするという統合報告の約束を果たすべく、互に関連付けられバランスよく組み合わせられた一群の経営情報を意思決定者に提供するにはどうすればよいのかという点に焦点をあてる。

ステージ3を終えることによって、社外向け報告に盛り込むべき具体的な内容も明らかになった。その内容は下表のとおりである。こうした内容を他社がどのように報告しているかを示す他社の取り組み事例の一覧も合わせて提示する。

レポートにおける改善効果：

- ・価値創造要因
- ・関連性に関する定性的情報の開示
- ・組織文化との整合性を図るための手がかり
- ・適切なKPI

参考事例：

価値創造要因とビジネスモデル

British Land Company PLC アニュアルレポート2014 頁. 14～15

Interserve PLC アニュアルレポート2013 頁. 10～11

適切なKPI

Bayer アニュアルレポート2014 頁. 50～51

DBS アニュアルレポート2013 頁. 24～27

EnbW アニュアルレポート2013 頁. 24～25

MTN Group Limited 統合報告書2013 頁. 54～57

SABMiller アニュアルレポート2013 頁. 15～17

Unilever アニュアルレポート2014 頁. 7, 11



ステージ4：統合ダッシュボードを構築する

指針となる質問

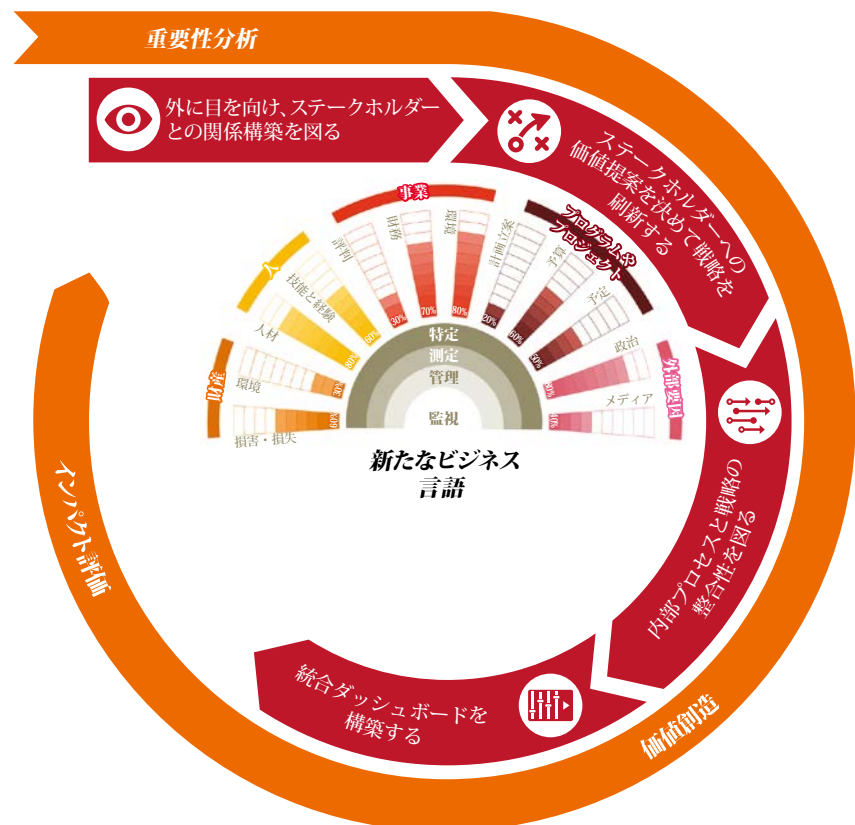
- ・自社の戦略がどのようにステークホルダーに価値をもたらしているかについて、組織内の意思疎通は図れているか。
- ・自社の経営情報が取締役会やその他の意思決定者への包括的な判断材料の提供となっていることを確認できているか。
- ・包括的な経営情報に基づいた意思決定を行っているか。
- ・意思決定の材料となる正確なデータを持っているか。
- ・インパクト評価はどのように行われているか。インパクト評価の仕組みはダッシュボードに組み込まれているか。

ステークホルダーにとっての価値を知る手がかりとなる関連付けられた情報のための統合ダッシュボード

統合ダッシュボードとは、PwCが各組織のニーズに合わせて開発するオーダーメイドのツールであり、関連する経営情報を使ってステークホルダーにとっての価値をモニターするために使用される。統合ダッシュボードは、外部関係者との対話や自社のミッションとビジョンを反映し、自社の戦略が主要ステークホルダーにどのようにインパクトを与え価値を創造しているかを明らかにする。

ほとんどの組織には、多くのさまざまな部門別の経営層向け報告書やダッシュボードが存在するものの、各要素のつながりを一見して把握できるような統合的な情報が欠けている。もう一つの弱点として、従来のレポートでは、依然としてインプットとアウトプット（何を取り込み、どういう成果を上げるか）に関する指標に重きが置かれており、インパクトに関する指標（ステークホルダーのために創造する価値に関する経営情報）には置かれていないことが挙げられる。

図11：PwCが提案する統合報告へのロードマップ ステージ4



統合ダッシュボードは、報告対象の範囲をバリューチェーン全体に押し広げ、ステークホルダーにとっての価値に焦点を合わせる、さまざまな情報源から集めた情報を統合する包括的なツールである。

情報を統合するためには、関連性マトリックス（図12参照）が必要になる。このマトリックスは、価値創造プロセスの始めから終わりまで全てを描き出

し、異なる要素がどのように結びついているかを示すものでなければならない。そうすることで、異なる情報源やシステムから集められた全ての関連するデータをインターフェース経由で結びつけることができる。経営陣はこうして動的な情報を入手できるようになり、ステークホルダーにとって最も重要な問題に関する過去のパフォーマンスや予測される将来動向を確かめられるようになる。

下図は、統合ダッシュボードの基礎となる関連性マトリックスを単純化した例であり、検討すべき構成要素が示されている。実際のダッシュボードは、各組織の具体的な状況に応じて個別に策定する必要がある。

図12: 関連性マトリックスの例

	ステークホルダーグループ	主要な重要事項	リスク	戦略目標	価値創造要因	KPI	ターゲット	インパクト
説明	社内外のステークホルダーをいくつかのグループに分類する	重要性分析で特定したステークホルダーに関連する事項	重要分野におけるパフォーマンスを妨げるおそれのあるリスク	重要事項を盛り込んだ戦略目標を策定する	確実な戦略遂行とリスク軽減を促す価値創造要因	戦略遂行とリスク軽減に向けた取り組みの進捗を監視するための指標	短期と長期の戦略達成目標を含む将来展望	インプットとアウトプットの先にあるアウトカムとインパクトに着目し、自社がもたらす負荷を理解する
	<ul style="list-style-type: none"> 従業員 株主 サプライヤー その他 	健康と安全	事件および事故	業界随一の安全性重視の文化	意識向上とオープンな社風づくりに向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 労災 死亡事故 	全ての指標で業界トップ	全従業員が安全を実感し、安全性確保に大いに関与している
備考	ステークホルダーは、ステークホルダーマッピングを使って分類すべきである。ステークホルダーとの関係構築は、ステークホルダーとの定期的な構造化された対話を通じて行うべきである。多くの組織において、このプロセスは場当たり的なものにとどまっている。	異なるステークホルダーグループにとって重要な側面を統合することを目的とする。指針となるさまざまな枠組みが存在する。	ほとんどの組織でリスク評価の仕組みが確立されているが、特定されたリスクは重要課題と（直接的にも間接的にも）関係のないものかもしれない。既存のリスク評価を見直す必要があるかもしれない。	戦略は、例えば、ステークホルダーへの価値提案に対する組織の回答である。それは、経営陣が決めべきことである。そうである以上、重要な側面を全部網羅する必要はない。ただし、長期的な持続可能性を確保するためには、全ての重要課題に対処するのがベストプラクティスである。		先行指標（インプット）と遅行指標（アウトプット）、財務指標と非財務指標、内部指標と外部指標、プロセスに関する指標とインパクトに関する指標のバランスを必ずとるようにする。	ターゲットは指標ごとに設定すべきである。ダッシュボード上の全ての要素は互いに関連付けられているので、重要な課題と直接結びつけることができる。	ダッシュボードにはインパクトに関する定量的な情報が含まれる。定性的な情報は含まれていないが、定量的な情報を解釈する上で役立つ。

3つの基本的要素が関連性マトリックスの基盤となる

ロードマップを構成する3つの基本的要素が関連性マトリックスの基盤となる。

重要性分析の統合：関連性マトリックスの作成は、まず、ステークホルダーとの対話と重要性分析から始まる。このマトリックスは、その対話を通じて特定された重要な課題がリスクに対するアプローチや戦略にどのように反映されているか、さらには自社のインパクトにステークホルダーのニーズが反映されているか否かを知るための手がかりを与えてくれる。

価値創造の提示：関連性マトリックスは、価値創造プロセスを正確に映し出す。これにより、どのようにステークホルダーにとっての価値を創造しているかをより明確に把握できるようになる。

インパクト評価：関連性マトリックスは、財務要因と潜在的財務要因を結び付け、異なる部門間の橋渡しをする経営情報を提示する。これにより、ステークホルダーのために創造している正味の価値を評価し、最終的にこれを測定することができるようになる。

4つのステップで統合ダッシュボードを作成する

ここまで、レポートのあり方を根本的に改善する基本的要素を示しつつ、関連性マトリックスを構築してきた。このマトリックスは組織内におけるさまざまな関連性や相互依存関係をより正確に把握できるようにするものである。当然のことながら、より適切な情報に基づいた意思決定を可能にするためには、レポートツール、すなわち統合ダッシュボードに組み込まれる統合された経営情報の一部として、このマトリックスを運用できるようにしなければならない。

下図にも示すとおり、関連性マトリックスを中心に据えた統合ダッシュボードを構築するための4つのステップがある。

1. 入手可能な情報の評価判定
2. 関連性（情報の結合性）の設計
3. ダッシュボードの作成
4. 社内外向け報告における実践

図13：統合ダッシュボードを構築するために踏むべきステップ

ステップ	1 入手可能な情報の評価判定	2 関連性（情報の結合性）の設計	3 ダッシュボードの作成	4 社内外向け報告における実践
活動	<ul style="list-style-type: none"> 目的、対象範囲、(統合) チームを決定する 既存のダッシュボードを評価判定する ユーザーのニーズや(機能)要件について話し合う あらゆる要素に関する入手可能な情報を評価判定し、ダッシュボードのフォーマットに加える 	<ul style="list-style-type: none"> 各要素間の相関関係を定める データ分析によって潜在的な関連性を確立できないか検討する 情報のギャップを分析し、そのギャップを解消するためのプロジェクト計画を定める 	<ul style="list-style-type: none"> 統合ダッシュボードの最終的な外観と使用感を決める データロジスティクスとソースシステムを結びつける 統合ダッシュボードを完成させる 	<ul style="list-style-type: none"> 使用説明書を提供し、レポートマニュアルを調整する 統合ダッシュボードを取締役会の基礎資料として利用する 関連性マトリックスを社外向け報告に活用する 見直し、調整する
成果物	ベースライン評価	関連性マトリックス	統合ダッシュボード	統合された情報に基づく意思決定とレポート

私たちのこれまでの経験から得られた実践的なアドバイスを紹介する。

- 目的、対象範囲、統合チームの決定は最初に行う。
- 統合プロジェクトチームを立ち上げる際には、必ず組織内のさまざまな部門から、ステークホルダーとの対話、リスク、戦略、業績評価、価値創造要因、レポートニングに関する専門知識を有する人員をチームのメンバーに含める。
- 統合ダッシュボードの目的について話し合う際には、想定される統合ダッシュボードのユーザーと組織内に浸透させる方法を念頭に置く。
- 対象範囲を定める際には、データの入手可能性、価値創造に関する見識の成熟度（インパクトまで含めるのは時期尚早かもしれないし、アウトカムを含めるのはすでに実現可能かもしれない）、ステークホルダーとの対話の結果（重要事項）を念頭に置く。

統合ダッシュボードの構築は相当の労力と時間を要するかもしれないが、努力するだけの価値がある。私たちの経験は次のことを示唆している。

- 統合ダッシュボードプロジェクトは、継続的な改善プロセスと捉えるべきである。これは1年で完結する類いの解決策ではない。
- 1年目に社外向け報告に具体的な改善効果が見られるはずである。たとえダッシュボードが整備できずとも、関連性マトリックスが社外向け報告書の骨格となる（右欄の参考事例参照）。関連性マトリックスを使えば、洞察に満ち、直感的に理解できる方法で価値創造プロセスを説明できるので、投資家やその他のステークホルダーとの関係構築にも役立つ。
- このツールを使って意思決定を行うことによって、（たとえインパクトを測定できなくても）アウトカムから重要な手がかりを得られるかもしれない。
- 取締役会やその他の意思決定者は、ステークホルダーのために創造する価値をよりの確に理解できるようになる。多くの意思決定者にとって、全てのレポートニングシステムを単一の包括的なツールに統合できるという明確な利点そのものが、統合ダッシュボード構築プロジェクトを推し進める大きな理由となっている。

ステージ4終了時における到達点

このステージを終えた時点で、価値創造プロセスに直接関連付けられた一群の統合された経営情報が整備され、自社のインパクトをより効果的に管理できるようになる。これでステージ5に進み、投資家とのより良い対話の支えとなる社外向け統合報告への展開に取り掛かることができる。

ステージ4を終えることによってレポートニングも改善する。期待できる効果は右表のとおりである。他の組織が作成した報告書の参照先も合わせて提示する。

レポートニングにおける改善効果：

- ステークホルダーにとっての価値とインパクトの間の（予想される）関係を探る手がかりとなる関連付けられた情報
- 統合ダッシュボードによって異なる部門間の縦割り（silo）が解消し、各部門がどのような形で企業利益に寄与しているかが明らかになる
- 統合ダッシュボードによって（既存の）複数の報告書がステークホルダーにとっての実態的（「直観的」に対比する概念）な価値を盛り込んだ単一の包括的報告書にまとめられることにより、報告書の作成負担が軽減される
- 組織がどのようにステークホルダーの求める価値を創造しているかを内部および外部に伝達する手段となる
- 社内向け報告と社外向け報告の整合性が図られ、年度末の社外向け報告プロセスの効率性が高まる
- インパクトの測定：企業の意思決定のための革新的なフレームワーク（TIMM: Total Impact Measurement & Management）
www.pwc.com/totalimpact

参考事例：

統合戦略

Alliander	アニュアルレポート2012	頁. 14~15
Gold Fields	アニュアルレビュー 2013	頁. 6
Rank Group	アニュアルレポート2010	頁. 13
Woolworths Holdings Ltd	統合報告書2013	頁. 34~43

関連性マトリックス

ASML	CSR報告書2014	頁. 18
Avis Europe plc	アニュアルレポート2010	頁. 4~5

インパクトの測定

PwC UK	CSR報告書2014	頁. 32~41
--------	------------	----------



ステージ5：投資家とのより良い対話のために報告を統合する

指針となる質問

- ・ 現行の報告プロセスにおいて、部門横断的な運営グループは任命されているか。
- ・ 取締役会は当該運営グループに明確なビジョンを与えているか。どのようなストーリーが語られることになっているか。
- ・ 特定の個人を執筆責任者として任命しているか。
- ・ 白紙の状態から範囲や境界を決定したか。
- ・ ストーリー展開の軸として関連性マトリックス（P25図12参照）を活用しているか。
- ・ 投資家との対話の中でアニュアルレポートの利用をいかに向上させるかについて、明確なコミュニケーション計画を持っているか。

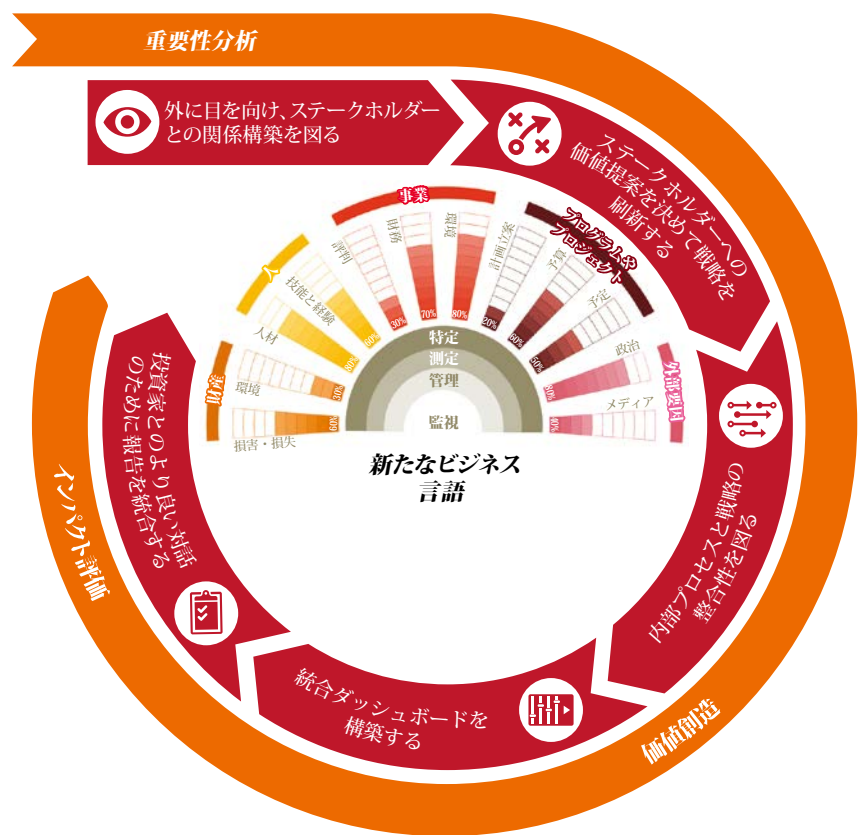
本実践ガイドでこれまでに示した全てのステージは、たとえ完全にやり遂げられなかったとしても、対外向け報告を作成するための「宿題」もしくは準備と捉えることができる。この準備作業を行うことによって、社外向け報告を根本的に改善し、投資家とのより良い対話を実現することができる。

このステージでは、これまでの活動やアウトプットを結集して統合報告書を作成する方法に焦点をあてる。

1. 公表用の情報の収集には、既存の報告プロセスとガバナンスを活用する

統合報告は、これまでと異なる報告プロセスを必要としない。私たちの経験によると、既存の報告プロセスがより効果的なものとなりうる。

図14：PwCが提案する統合報告へのロードマップ ステージ5



・ **部門横断的な運営グループ**：報告プロセスに関するガバナンスの枠組みにおいて、アニュアルレポートに含めるべきビジョンの提示は、必ず単一の運営グループから報告書作成プロジェクトチームに対して行うようにする。運営グループは、報告書作成過程の各節目で目標が達成されているかを評価する役割も担うべきである。運営グループは、例えば、戦略、人材、内部監査、広報、IR、レポートニングを担当する各部門の代表者を含めるなど、部門横断的なメンバー構成とする。

・ **コンプライアンスメンタリティの回避**：本章冒頭で述べたとおり、統合報告がコンプライアンス活動になってしまうと、組織に具体的かつ持続可能な効果をもたらさない。従って運営グループは取締役会に代わって、ロードマップの各ステージの基盤となっている3つの基本的要素を毎年、点検し続けなければならない。



- ・他社との比較可能性：自社の報告書に含まれる情報が他社の報告書に記載された情報と比較可能か定期的に点検する。情報の真の価値は比較可能性にある。統合報告書を作成するようになると、一般的な傾向として個々の組織特有の情報が増える。これは歓迎すべきことではあるが、他社との比較可能性が損なわれるリスクに配慮することも必要である。

- ・結果を報告する責任：組織内で、データ所有者（各重要事項についてデータ収集とその質に責任を持つ個人）を指名すべきである。プロジェクトチームにこの責任を負わせると、負担が大きくなりすぎる。

- ・データの質と信頼性：報告書に対する保証を求める場合には、レポートプロセスについて、プロセスそのものと内容（報告書の構成、範囲、領域）という両方の観点から監査人と話し合う。そうすることで、必要とする保証に応じた監査計画が立案され、統合報告書という新たなレポートの仕組みと保証報告書との対立が起きないようにすることができる。

2. 一名の執筆責任者を指名する

統合報告書を執筆する場合、従来のアニュアルレポートを執筆する場合とは異なるマインドセットが必要になる。執筆者は、関連性マトリックスがどのように報告書の骨格を形づくるか、つまり、どうすればマトリックスを価値創造プロセスに関する明確で力強いストーリーに転換することができるのかについて、指導を受ける必要があるだろう。執筆者の指導はプロセス全体を通して行い、運営グループが必ず定期的にフィードバックを与えるようにする。

3. 報告書の内容は白紙の状態から考える

統合報告書を初めて作成する際は、新しいアプローチで臨むべきである。過年度の報告書からのコピー&ペーストは避けるべきであるし、過年度の報告書の構成を踏襲する必要があると考えてはならない。ただし、そうはいつでも過年度の情報については役立つ場合がある。

報告書に盛り込む内容を考える際には、参考事例のデータベースなど、ベストプラクティスに着想を求めるべきである。報告書の目次建ては関連性マトリックスのストーリー展開に沿ったものにすべきであるが（P30の4.を参照）、例えば次のようなものになるかもしれない。

統合報告書の目次（例）

1. 外的環境：ステークホルダーとの対話
2. 機会とリスク
3. 戦略と資源配分：インプット
4. ビジネスモデル：価値創造と事業活動
5. パフォーマンス：アウトプットとアウトカム
6. ガバナンス
7. 将来の見通し

4. 報告書執筆におけるストーリー展開の軸として関連性マトリックスを活用する

統合報告は、ステークホルダーとの対話からインパクトのレポートニングまでの関連性を示すものである。しかし私たちの経験では、「統合報告書」と称されているもののほとんどは、ステークホルダーとの対話、戦略とリスク、さらにはステークホルダーに対するさまざまな価値提案とインパクトがどのようにつながっているのか、関連性が示されていない。関連性マトリックスの左から右に進む形でストーリー展開することによって、この問題の回避に努めるべきである。そうすることで、報告書の最後に記載されるパフォーマンスとインパクト（ステークホルダーのために創造する価値）は、価値創造プロセスの始点、すなわちステークホルダーとの対話で特定した重要課題と関連性があるものになるだろう。

5. 報告書の範囲と境界を定める

報告書の作成にあたっては、報告対象とする範囲と境界、報告書のストーリー展開と内容の区別をつける必要がある。

- ・範囲と境界は、レポートニングのガイドラインを順守するためだけでなく、常に適切かつ簡潔な報告書を作成するためにも必要な概念である。
- ・範囲と境界は最初の段階で定め、その上で運営グループがこれを監視し、関連性の低い内容が入り込まないようにすべきである。組織内の各部門にはそれぞれ報告書に盛り込みたい内容の要望リストがあるので「範囲ずれ」のリスクがある。
- ・範囲と境界は重要事項を参照して定める。関連性の比較的低い内容は、同封資料に記載したり、ウェブサイト上の情報に含めたりすることができる。
- ・統合報告書の場合、おそらく報告対象とする境界は財務報告書よりも広く、法律上の所有構造の枠の外にあるバリューチェーンも含まれることになるだろう。

6. プロセスの評価

統合報告は継続的な改善のプロセスである。最高財務責任者やその他の企業役員に年次報告の主な利点を質問すると、「振り返り（reflection）の機会」が組織の中に組み込まれるという答えが返ってくる人が多い。従って統合報告プロセスの評価を次のとおり実施するべきである。

- ・あらかじめ決められた節目ごとに運営グループによる評価を実施し、それまでに得られた教訓を把握し、目指していたことが実現できたか否かを判断し、将来の目標に影響を及ぼすものかどうか議論する。

- ・評価対象として、経営層向け報告と社外向け報告の整合性を図るためにさらなるITソリューションを開発する、統合された経営情報をその基盤となる管理システムやプロセスとともに統合ダッシュボードのインターフェースに組み込むといった目標を含める。

- ・評価プロセスの一環として、投資家やその他のステークホルダーが報告書をどう受け止めたか、統合報告で語られる新たな言語は理解され、ステークホルダーとのより良い対話に資するものとなったかについてフィードバックを求める。

- ・振り返りの機会は、ビジネスケース（統合報告の導入によってもたらされた効果）を把握する機会となるべきである。評価結果は取締役会と共有し、取締役会が常に関与するようにする。取締役会は、統合報告と統合された経営情報によってその組織に関する理解がどの程度深まったかについても検討すべきである。

7. 報告のあり方を改善するための3カ年プロジェクト計画を立てる

前述のとおり、統合報告は継続的な改善プロセスであり、時間と資源が必要である。従って、目標の優先順位を定め、これを3カ年にわたって実施するプロジェクト計画を策定する。

このステージを終えた時点における到達点

この時点から、組織内の関連性を改善する継続的なプロセスが始まったことになる。こうして企業は、強固なパフォーマンスデータに基づいた投資家とのより良い対話を目指し、根本的に報告を統合するための道を歩み始める。

最終ステージを終えることによって期待できるレポートニングにおける改善効果は下表のとおりである。

レポートニングにおける改善効果：

- ・投資家やその他のステークホルダーとの対話におけるアニュアルレポートの価値が高まる
- ・アニュアルレポートが企業報告を継続的かつ抜本的に向上させ、社内向け報告と社外向け報告の整合性を確保するための強固な基盤となる

参考事例

統合報告を早期に導入した企業の経験から学ぶ教訓 — 統合報告への取り組みを始めた各組織の報告書に関するPwCレビューを下記サイトに掲載している。

www.pwc.com/en_GX/gx/audit-services/publications/assets/pwc-learning-from-early-adopters-of-integrated%20reporting.pdf

5 用語

関連性マトリックス

組織の価値創造プロセスを始めから終わりまで描き出し、異なる要素がどのように結びついているかを示したもの。本書の25ページに参考例を掲載している。

関連性マトリックスは、統合ダッシュボードを作成する際に用いられる。また、統合報告書を執筆する際に、ストーリー展開の軸として活用することもできる。

インパクト評価

PwCが提案するロードマップの3つ目の基本的要素であり、戦略的意思決定がステークホルダーに与えるインパクトを組織が関連する経営情報を使って評価し管理するプロセスのことをいう。外部向け統合報告の構築も含む。

統合ダッシュボード

各組織のニーズに合わせてPwCが開発するオーダーメイドのツールであり、関連する経営情報を使ってステークホルダーにとっての価値をモニターするために使用される。

外部関係者との対話や自社のミッションとビジョンを反映し、自社の戦略が主要ステークホルダーにどのようにインパクトを与え、価値を創造しているかを明らかにする。

統合報告

企業がより広範な価値創造要因を社内管理し、投資家やその他のステークホルダーに伝達するための手段。

統合報告では、主に財務資源と製造資源に着目する従来の報告モデルよりも広い視野に立つ必要がある。

また、より関連性を重視したアプローチも必要であり、企業が利用するその他の資源（人的、社会・関係、自然など）と財務資源がどのように作用し合い、インパクトを与え合うのかを理解することが重要になる。相互に関連するこれらの要因を戦略レベルで検討する場合は、将来を見据える姿勢が必要となる。

本書において「統合報告」という場合、対内的な事業管理（「統合思考」と呼ぶ場合もある）と対外的な定期報告という2つの意味が込められている。

統合思考

統合報告の原則を適用した企業経営のアプローチであり、ステークホルダーにとっての価値を生み出す方法と関連付けられた広範なパフォーマンスデータに基づいて、戦略的意思決定を行うことをいう。

重要性分析

PwCが提案するロードマップを構成する3つの基本的要素の1つ目であり、投資家やその他のステークホルダーの声に耳を傾けることで、自社とその将来のためにどのような課題が重要であると考えているか、（財務面その他において）自社がどのようなインパクトを与えていると考えているかを理解するプロセスのことをいう。

重要性マトリックス

ステークホルダーとの対話の結果として作成されるものであり、投資家をはじめとする外部ステークホルダーの見解と取締役会の意見に基づいて、企業（およびその将来のパフォーマンス）にとって重要と考えられる課題を示す。

潜在的財務要因

現時点では財務実績に関連していないものの、長期的には財務実績にインパクトを与える可能性がある資源。人的資源、自然資源、関係など。

価値創造

PwCが提案するロードマップを構成する3つの基本的要素の2つ目であり、組織がステークホルダーにとっての価値を生み出すプロセスのことをいう。

ステークホルダー、ステークホルダーが発する重要なメッセージ、リスク、戦略、価値創造要因、パフォーマンス、インパクトという相互につながりのある7つの構成要素によって決定される循環するプロセスである。

価値創造要因（バリュードライバー）

戦略目標の達成に影響を及ぼし、ステークホルダーにとっての価値を生み出す組織の活動。

価値提案

特定のステークホルダーグループに対して、どのように価値を創造するかの表明。

お問い合わせ先

PwCあらた監査法人

〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1
住友不動産浜離宮ビル
03-3546-8450（代表）

三橋 優隆

パートナー

masataka.mitsubishi@jp.pwc.com

伊藤 嘉昭

パートナー

yoshiteru.ito@jp.pwc.com

菅野 晋作

ディレクター

shinsaku.s.kanno@jp.pwc.com

中村 良佑

マネージャー

ryosuke.nakamura@jp.pwc.com

田所 健

パートナー

takeshi.tadokoro@jp.pwc.com

久禮 由敬

パートナー

yoshiyuki.kure@jp.pwc.com

三代 英敏

マネージャー

hidetoshi.mishiro@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、ブライズウォーターハウスコーパース株式会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年6月に発行した『Implementing Integrated Reporting』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。

www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 <http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/implementing-integrated-reporting.jhtml>

日本語版発行月：2015年10月 管理番号：I201507-14

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.