

統合レポートの動向2012

統合レポート発行の意義を考える

株式会社クレアン
2012年12月

Executive Summary

□統合レポート発行の意義をあらためて検討する時期が到来

2012年の日本における統合レポート発行の状況について、時価総額上位500社を対象とした調査では、2011年には22社であったものが2012年には40社まで増加し、全体の割合でも8%となった。背景としては2011年9月にIIRC¹がディスカッションペーパーを発行し、統合レポートへの流れが本格化したことの影響があるものと思われる。しかし、現時点における日本企業の統合レポートは、独自に編集されているものも多く、ページ数も16ページのものから152ページのものまでさまざまである。欧州企業が発行する統合レポートが、会計法現代化指令を受けた制度開示に対応し、比較可能性などいわゆる報告書としての体裁を意識してつくられていることを考えると、日本の現状はそれとは異なる動きとして受け取れる。

□重要なのは統合レポート出現の背景、情報開示体系における位置づけ、従来報告書との相違への理解

欧州では会計法現代化指令²（2003年）により、EU加盟国を対象に2005年からIFRS（国際財務報告基準）の適用が義務化され、その分析に財務だけでなく非財務のKPI（Key Performance Indicator）が含まれるようになった。背景には、地球環境問題や人権問題など、サステナビリティに関する問題意識があり、社会的影響力の大きい企業を中心に、財務と非財務（ESG）との双方の観点を合わせ持って評価をしていく必要があるとの認識がある。このような認識を受け、IIRCから、財務、非財務の情報を統合したレポートに関する考え方を表明したディスカッションペーパーが発行されたが、そこでは、統合レポートを理解する際の注意点として、情報開示体系における統合レポートの位置づけ、従来報告書の相違等について指摘されている。具体的には、1) 統合レポートは単体で存在するものではなく、他の報告書、データの存在が前提にあり、企業の情報開示体系の中で、「プライマリーな（＝主たる）」報告書としての位置づけであること、2) 従来報告書との相違として、財務報告との違いに焦点を当てていることである。

□今後求められるのは非財務情報に関する開示の整備とCSR活動の充実

欧州企業のレポートは会計法現代化指令に基づき、財務KPIのほかに非財務KPIとして従業員に関わる雇用者数や離職率、環境に関わるCO₂排出量や水の消費量などが共通して開示されているケースが多い。今後の方向性としては、非財務情報の充実を図ることが望まれるが、そのためには財務情報と同じ精度で非財務情報が把握できることが重要となる。統合レポートに対する議論が盛んになる以前より、企業活動の評価を財務面のみで行うことの限界は論点となっていたが、そこから知的資本会計が発展したり、GRIガイドラインが開発されたりと非財務情報の開示に向けた挑戦が積み重ねられ、ようやく「統合」レポート実現への道が拓けてきた。統合レポートの発行側である企業も本来的な意味での統合（経営を一つのストーリーとして語るため）には、非財務情報開示の整備（と密接に関わるCSR活動）を進める必要がある。

¹ 国際統合報告委員会（IIRC） <http://www.theiirc.org/>

² 会計法現代化指令（Modernisation of Accounting Directives） <http://www.env.go.jp/policy/report/h19-01/ref.pdf>

□今後も IIRC の動きに注目が必要

IIRC は 2012 年 9 月に「プロトタイプ・フレームワーク」³を公表した。ディスカッションペーパーからの大きな変更として、1) 基本概念 (Fundamental concepts) を資本 (The capitals)、ビジネスモデル (The business model)、価値の創造と維持 (Creating and preserving value) の 3 つに集約したこと、2) 準備および説明 (Preparation and Presentation) の新設の二点が挙げられる。また「基本原則 (Guidance Principles)」に、「比較可能性および一貫性 (Comparability and Consistency)」の項目が追加され、レポート発行の実務面が具体化された。IIRC は 2013 年内にフレームワークの第一版を発行する予定であり、フィードバックを得るため 2011 年より開始したパイロット・プログラムを 2014 年まで継続する。現状、日本からは武田薬品工業を含め 3 社が参加しているが、今後、統合レポートを発行する企業が増加する中、より積極的に国際的枠組づくりに参加することが期待される。

³ プロトタイプ・フレームワーク <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/11/23.11.12-Prototype-Final.pdf>

統合レポートの動向2012

統合レポート発行の意義を考える

目次

1. はじめに.....	1
2. 統合レポートとは何か.....	2
2-1 統合レポート出現の背景（概略）.....	2
2-2 情報開示体系における統合レポート.....	2
2-3 従来の報告との相違.....	3
2-4 統合レポートに記載される項目の発展.....	3
2-5 統合レポート発行の意義.....	4
3. IIRC におけるフレームワークの検討.....	6
3-1 イントロダクション.....	6
3-2 プロトタイプ・フレームワークの概要.....	6
3-3 パイロット・プログラムの実施.....	11
3-4 今後のスケジュール.....	11
4. おわりに.....	12
補論. 2012 年の統合レポートの状況.....	13
補-1 統合レポート発行企業.....	13
補-2 国内企業事例紹介.....	16
補-3 海外企業事例紹介.....	29

1. はじめに

日本における統合レポート発行の動きが活発化している。それは後年になって振り返ってみれば、2012年という年が、日本における統合レポートの普及元年であった、と呼ばれることを予感させる。その意味は、2012年に統合レポートを初めて発行する企業が多く生まれたことと同時に、これまでCSR活動に熱心に取り組んできたいくつかの先進企業が、2012年より本格的に統合レポートの発行を開始したことが理由である。

誤解を恐れずというならば、昨年2011年に日本において発行された統合レポートの多くは、基準となる報告の枠組みが確立されていない段階だったこともあり、統合レポートの本来的意義について斟酌されないまま作成されていた印象が強い。つまり、国際統合報告委員会（IIRC = The International Integrated Reporting Council）⁴が志向している方向性、統合レポートが出現した背景をふまえ、その趣旨に沿った内容を目指して発行した統合レポートは少ないと見受けられたのである。

しかし、昨年2011年9月、IIRCよりディスカッションペーパーが発行され、またそれに基づきパイロット・プログラムが実施されるなど、報告の国際的な枠組みの整備は着実に進んでいる。今後はそうしたプロセスを経る中で、各社の統合レポートの内容が比較検討され、適切に評価されていくことになるだろう。日本企業が発行するレポートも、そうした競争環境にさらされながら磨かれていくものと思われる。世界の株主・投資家をはじめとしたステークホルダーから、高く評価され選択される日本企業（および日本企業のレポート）が数多く登場することを期待したい。

本稿では、続く第二章において、統合レポートとは何か、その発行の本来的意義について論じる。第三章では、現時点における最新の統合レポートの枠組（プロトタイプ・フレームワーク）について解説を行う。第四章「おわりに」では、本稿のまとめを行うとともに、レポーティング・プロセスの活用について論じることとする。また補論では、統合レポートの発行状況について概観するとともに、2012年10月までに発行した統合レポートの中から業種別に参考になるとと思われる国内外八社の事例を取り上げて分析を行った結果を掲載する。

最後に本編に入る前に、統合レポートの議論に

おいて重要なことは何か、という点について触れておきたい。

統合レポートの議論では、レポートで開示する内容、およびその開示方法に対して関心が向かいがちだが、より重要なことは、なぜ統合レポートを発行するか、発行することで何を指すか、という、レポートの発行意義について問うことである。端的にいえば、企業活動を財務面からだけで評価することの限界への挑戦、社会と企業のサステナビリティへの挑戦という文脈である。本稿ではこの論点について、第二章で中心的に取り扱う。

本稿が読者の方々が統合レポートの議論をする際にお役に立てれば幸いである。

⁴ 国際統合報告委員会（IIRC）
<http://www.theiirc.org/>

2. 統合レポートとは何か

2-1 統合レポート出現の背景(概略)

統合レポート出現の背景の一つの大きな要因として、会計法現代化指令 (2003) ⁵による影響が大きい。この点については、本報告書の昨年版⁶において言及した。会計法現代化指令とは、EU加盟国に対して2005年からIFRS (国際財務報告基準)の適用が義務付けられたものであるが、そこでは、企業の発展、パフォーマンスやポジションの理解に必要な範囲であるとされ、分析には財務・非財務のKPI (Key Performance Indicator) を含めなければならないとされた。なお、ここでの非財務のKPIには環境、従業員に関連した情報が含まれている (Article 14(b))。

さらに、昨年版でも触れたように、気候変動関連情報審議会 (CDSB=Climate Disclosure Standards Board) ⁷による気候変動報告の枠組み (2010) の発行もまた、大きな影響を及ぼした。ここでは、年次財務報告と同様に連結財務諸表の対象となる組織を基礎に、気候変動に関する情報開示をすべきとされている。

こうした動きの背景には、地球環境問題や人権問題をはじめとしたサステナビリティに関する危機感および問題意識があったと考えられる。特に社会的影響力の大きい企業を中心に、財務と非財務 (ESG) との双方の観点を合わせ持って評価をしていく必要があるとの認識が広がっていたのである。また、国連責任投資原則 (PRI : Principles for Responsible Investment) の考え方も基本的に同様である。

その他、これらの動きにさらに拍車をかけたのが2008年のリーマンショックを契機とした一連の金融危機である。IIRC設立の動きもこうした二つの危機、サステナビリティおよび金融危機がきっかけとなっている。

従来、欧州における企業の情報開示の根底には、stewardship (スチュワードシップ) ⁸という考え

方があり、財務報告においても、株主・投資家だけでなく他のステークホルダーについても、尊重すべき情報提供対象者として、認識してきた伝統がある。基本的にIIRCの方向性は、こうした欧州における考え方の流れに沿ったものといえる。

2-2 情報開示体系における統合レポート

上記のような背景から出現した統合レポートであるが、ステークホルダーという読者の観点から注意すべきポイントについて述べておきたい。その注意すべきポイントとは、企業の情報開示体系の中での「統合レポートの位置づけ」についてである。

これまで企業は、様々な媒体を通じて自らの活動に関する情報開示を行ってきた。近年では、規制強化などの影響を受けるなどした結果、その媒体数が増える傾向にあると同時に、印刷媒体だけでなくウェブを活用するなどの開示方法の多様化もまた進んでいる。

これを利用者側から見ると、開示情報が増え、さまざまな方法でそこにアクセスできるようになる点は望ましいものの、皮肉なことに、ここを参照すればその企業がわかる、というエッセンスをまとめた情報 (媒体) への要請が高まることとなった。統合レポートとは、こうした要請に対して、財務・非財務の情報をデータや理由等の根拠を示したうえで提供できる媒体として、期待がかけられているのである。

IIRCのディスカッションペーパーによれば、統合レポートは企業の情報開示体系の中で、「プライマリーな (=主たる)」報告書 (図表2-1 3頁) として位置づけられている。つまり、背後には各種報告書、データの存在が前提となっている。ここで重要なのは、統合報告書そのものだけでは、企業に期待される本来の情報開示を全うすることが出来ないという考え方である。この情報開示体系の全体像の中での統合レポート、という位置づけや関係性について適切な理解をしておくことはきわめて重要である。

IIRCは原則主義・包括主義の立場をとっており、自らが情報開示の基準そのものをつくることは想定していない。あくまでそうした基準の作成は国際会計基準審議会 (IASB) やグローバル・レポート・イニシアティブ (GRI) などに任せ、その傘ともいえる包括的フレームワークをつくる

⁵ 会計法現代化指令 (Modernisation of Accounting Directives)

<http://www.env.go.jp/policy/report/h19-01/ref.pdf>

⁶ 「統合レポートの動向～情報開示の新潮流～」

<http://www.cre-en.jp/library/opinion/pdf/111102.pdf>

⁷ 気候変動関連情報審議会 (CDSB)

<http://www.cdsb.net/>

⁸ Stewardship

http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga_20060046_en.pdf

ことを目的としている。それゆえ、IIRCのフレームワークは、情報開示体系の全体像における、プライマリーレポートとしての統合レポートのあるべき姿を示す指針なのである。

図表2-1 情報開示体系の全体像と統合レポート



出所：IIRC Discussion Paper (2011) の内容をもとに一部加筆

2-3 従来の報告との相違

ここで改めて現在議論されている統合レポートと従来の報告との相違点について確認しておきたい。

IIRCのディスカッションペーパーにはその違いを端的に示す8つのキーワードが掲げられている(図表2-2)。

図表2-2 従来報告と統合報告の相違

キーワード	従来報告	統合報告
1 思考	分離	統合
2 スチュワードシップ	財務的資本	すべての形態の資本
3 焦点	過去、財務	過去と将来、総合的、戦略的
4 時間軸	短期	短期、中期及び長期
5 信頼	狭い開示	より高い透明性
6 適応性	規則的	個々の状況に対応
7 簡潔	長文かつ複雑	簡潔かつ重要
8 科学技術の利用	紙ベース	科学技術の利用

出所：IIRC Discussion Paper (2011) の内容をもとに作成

ここに挙げられた考え方についても情報開示体系の全体像の中での統合レポートという位置づけ、関係性という観点で見るとわかりやすいだろう。主張としては、特に財務報告との違いに焦点が当てられている。

ディスカッションペーパーの中でまず強調されているのが、「統合的思考」である。企業は規模が大きくなるほど組織が分化し、専門化する傾向にあるが、このような分化を乗り越え、価値創造に向けた全体最適を図るための統合的思考が求められているのである。つまり統合的思考とは、全社を俯瞰する経営的視点に近いコンセプトであり、

情報開示ひとつをとっても、ある特定の部署だけが担うといった性質のものではない。意思決定には組織横断的な手続きが必要になってくるだろう。

次に挙げられているのが「スチュワードシップ」である。スチュワードシップの対象範囲については、国により考え方に違いがあるが、IIRCではこれまで財務的資本に偏っていた考え方を全方位的なものに変更することを目指している。ここで挙げられている資本の中には、製造、人的、知的、自然および社会が含まれており、これは当然のことながら統合的思考と呼応している。

三番目の「焦点」に関しても、財務、過去、といった観点から、将来、戦略といった観点を取り入れていくことを目指しているほか、四番目の「時間軸」についても、リーマンショックに端を発した金融危機への反省を踏まえて、より中長期的な観点を取り入れていくことを目指している。

そして五番目の「信頼」というキーワードに関しても、財務報告における狭い範囲の強制的開示から、持続可能性報告によって現在進められている、より高い透明性の確保を通じて、信頼の構築につながるとしている。

以下、「適応性」については、細則主義から原則主義的アプローチへの転換を、「簡潔」や「学技術の利用」というキーワードにおいては、体系的な情報開示の設計図のもとに媒体における棲み分け等を図ることを目指している。

2-4 統合レポートに記載される項目の発展

前述の通りIIRCが開発しているフレームワークは原則主義に基づいているため、各企業は報告書としての最低限のマナー(バウンダリーや比較可能性など)を守れば、その他は自社のユニークな価値をアピールしようと裁量を発揮することができる(もちろん統合レポートそのものを制度開示への対応として利用する場合には制約がかかる可能性はある)。

それでは今後、統合レポートにおいて、どのような項目が盛り込まれる傾向にあるだろうか。欧州のレポートは前述の会計法現代化指令に基づき、財務KPIのほかに非財務KPIとして、従業員に関わる雇用者数や離職率、環境に関わるCO2排出量や水の消費量などが共通して開示されているケースが多い。日本のレポートでは後述する武田薬品工業(IIRCのパイロット・プログラムに参加して

いる)が、欧州レポートに近い報告方法を採用しているものの、その他の企業の状況は各社各様であり、現状では、どのような報告としていくのかの模索段階にあることが伺える。

今後の方向性としての有力な仮説は、欧州型のレポートが普及し、主流になっていくというものである。統合レポートの利用者が、最も普及している報告書をスタンダードとして受けとめ、比較可能性を保った上で企業評価を行いたいと考えるならば、現時点で最も先進的であり、最も整備が進んでいる欧州型のレポートこそが、総合的に見て他より一歩先んじていることは間違いない。

では今後、欧州企業は統合レポートにおいてどのような項目を掲載しようとするだろうか。当然の予測かもしれないが、一つの方向性はこれまで見てきたような統合報告が目指している姿から考えた場合、非財務情報の充実を図ることである。さもなければそもそも統合レポートとする理由がないからである。

しかしながら、現状を見渡す限りでは、財務情報と同じ精度で把握できる非財務情報はそれほど多くない。先述した非財務KPIである雇用者数や離職率、CO2排出量や水の消費量などは、もともと非財務情報の開示ガイドラインであるGRIガイドラインが求める指標でもある。特にこのうち、環境関連指標は、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト (CDP)⁹を通じて長期間にわたる枠組みづくりがされてきた成果により、初めてその重要性が認知され、連結ベースでデータ把握の努力がなされるようになったものである。

今後は、各企業が自社の経営にとって重要な非財務情報に関して、自主的に開示する競争が生じるだろう。財務という「結果」だけでなく、非財務という「プロセス」の透明性が向上することで、企業評価が総合され進化していくのである。

2-5 統合レポート発行の意義

この章の最後に、なぜ統合レポートを発行するか、発行することで何を指すか、という、統合レポートの発行意義について改めて論じておく。

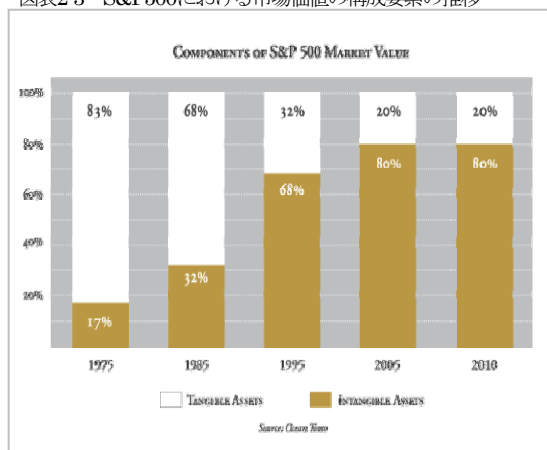
統合レポートに対する議論が盛んになったのは、

⁹ カーボンディスクロージャープロジェクト (CDP : Carbon Disclosure Project)
<https://www.cdproject.net/en-US/Pages/HomePage.aspx>

IIRCが設立された2010年以降のことであるが、「統合」という用語が使われるようになる前から、企業活動の評価を財務面のみで行うことの限界については論点となってきた。

一つの理由は、市場価値に占める物的および財務的資産の割合が近年明らかに減少しているという事実である(図表2-3)。また、1990年代後半に、企業経営における無形資産の重要性に注目し、知的資本会計¹⁰が欧州で発展したことは記憶に新しい。

図表2-3 S&P500における市場価値の構成要素の推移



出所: OCEAN TOMO¹¹

一方、1980年代より、理念として提唱され始めた「サステナビリティ」への危機、そして近年における企業の地球環境および社会への影響力拡大を受けて、2000年に第一版を発行したGRIサステナビリティ・レポート・ガイドラインでは、当初より「トリプルボトムライン」(経済、環境、社会)というコンセプトを取り入れ、それまで未開発であった財務面に偏らない企業の活動報告を支える重要な役割を果たしてきた(2002年に第二版、2006年に第三版へと改訂が行われ、現在、2013年5月に発行する第四版に向けた改訂作業が進められている)。補論でとりあげるNovo Nordisk社(デンマーク)やBASF社(ドイツ)の統合レポートでは、発行目的の説明や副タイトルにトリプルボトムラインのコンセプトが色濃く反映されている。

¹⁰ Edvinsson, L. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots. HarperBusiness.

¹¹ OCEAN TOMO
<http://www.oceantomo.com/productsandservices/investments/intangible-market-value>

こうした非財務情報の開示に向けた挑戦の積み重ねの上に、ようやく「統合」実現への道が拓けてきたのである。統合レポートの発行側である企業としても、非財務情報開示の整備が進まなければ、その先、本来的な意味での統合（一つのストーリーとして経営を語る）を図ることは難しい。一般に非財務報告の範囲は、サステナビリティに向けたCSR活動に関する報告と重なる部分が多い。つまり、CSRの取り組みを進めていなければ、非財務報告を行うこと、ひいては統合レポートを発行することは困難であるということ意味する。

統合レポートを発行することで、企業は自社の経営品質の高さを証明することができる。なぜなら、基本的にすべての企業に義務づけられている財務報告という枠を超えて、経営全体を包括的かつ一貫性をもって説明できる手段を能動的に行っているからである。ガバナンスの質、マネジメントの質を高いレベルで確保しない限り、信頼性や比較可能性要件を満たした統合レポートを発行することは不可能である。

統合レポートを中心に、その裏付けとなる各種報告書やデータにアクセスすることで、レポート利用者は当該企業の経営の質をこれまで以上に適切に評価することができる。一方、企業の側も、包括的かつ一貫性をもって経営の全体像を報告することで、市場からの信頼を得ると同時に、社会からの信頼を獲得することができる。統合レポートは、株主・投資家を対象とした財務報告とは異なり、マルチステークホルダーを対象とした、社会との対話ツールである。ステークホルダー・エンゲージメントを図りながら、現代社会が抱えるさまざまな課題（人口増加、資源枯渇、環境問題等）の解決に、事業活動を通じてコミットする企業が評価される世界へ時代は移り変わりつつあるのである。こうした役割を担う統合レポートを、企業が発行する社会的意義は非常に大きいといえる。

3. IIRCにおけるフレームワークの検討

3-1 イントロダクション

2012年9月、IIRCはプロトタイプ・フレームワーク¹²を公表した。これは2011年9月に発行されたディスカッションペーパー、2012年7月に発表されたアウトラインを経て、その中身を改良し、詳細な内容を付加したものである。2013年中にも発行予定であるフレームワーク（第1版）に向けて、今後も修正・加筆される段階のものではあるが、プロトタイプ・フレームワークに示された内容および考え方は、現在のIIRCのスタンスや考え方、アプローチを把握するにふさわしいものである。ここでは、プロトタイプ・フレームワークの概要を解説するとともに、公表までの経緯も概観しよう。

3-2 プロトタイプ・フレームワークの概要

今回（2012年9月に）公表されたプロトタイプ・フレームワークは、前年発行されたディスカッションペーパーと比較することで内容の違いがより鮮明となる。大きな変化として、

- 1) 基本概念（Fundamental concepts）として、資本（The capitals）、ビジネスモデル（The business model）、価値の創造と維持（Creating and preserving value）の3つを明確化したこと、
 - 2) 準備および説明（Preparation and Presentation）が新設されたこと、
- の二点が挙げられる。また「基本原則（Guidance Principles）」に、「比較可能性および一貫性（Comparability and Consistency）」の項目が追加され、さらには項目内の再編成が行われている。一方、内容要素（Content Elements）に関しては、項目の変化はみられない。ただし、その内容については変更が加えられた部分もある。
- 以上が、プロトタイプ・フレームワークの大きな見取り図であるが、以下では、それぞれの詳細について、順に説明を加えることとしよう。

¹² プロトタイプ・フレームワーク
<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/11/2.3.11.12-Prototype-Final.pdf>

図表3-1 プロトタイプ・フレームワークの構造

<p><CONTENTS></p> <p>1. OVERVIEW</p> <p>2. FUNDAMENTAL CONCEPTS</p> <p>A. The capitals B. The business model C. Creating and preserving value</p> <p>3. GUIDING PRINCIPLES</p> <p>A. Strategic focus and future orientation B. Connectivity of information C. Responsiveness and stakeholder inclusiveness D. Materiality and conciseness E. Reliability F. Comparability and consistency</p> <p>4. CONTENT ELEMENTS</p> <p>A. Organizational overview and business model B. Operating context, including risks and opportunities C. Strategic objectives and strategies D. Governance E. Performance F. Future outlook</p> <p>5. PREPARATION AND PRESENTATION</p> <p>A. Frequency of reporting B. Time frames for short, medium and long term C. Reporting boundary D. Aggregation and disaggregation E. Involvement of those charged with governance F. Use of technology G. Assurance H. Other considerations</p> <p>GLOSSARY</p> <p>APPENDICES</p> <p>A. Supplementary papers and other references B. Basis for conclusions</p>
--

出所：”PROTOTYPE OF The International <IR> Framework”

3-2-1 6つの基本原則(Guidance Principles)

報告の基本原則として、以下の6つをプロトタイプ・フレームワークでは提示している。

- ① 戦略的焦点および将来志向
- ② 情報の結合性
- ③ 対応性とステークホルダーの包含性
- ④ 重要性および簡潔性
- ⑤ 信頼性
- ⑥ 比較可能性および一貫性

繰り返しとなるが、ディスカッションペーパーからは比較可能性および一貫性（Comparability and consistency）が追加されるとともに、項目内における再編成が行われている。以下は、それらの概略に対する解説である。

① 戦略的焦点および将来志向（Strategic focus and future orientation）

ここでは、統合レポートは、組織の戦略目標とそれを達成する方法、そしてそれらの目標や戦略

が、短期、中期、長期の時間軸において価値の創造と維持の能力に対してどのように関係するか、また資本の使用および資本に与える影響に対してどう関係するかに関する洞察を提供すべきである、としている。

また別の側面として、持続可能な価値創造を実現するための組織の能力に影響を与えると考えられる市場における地位、ビジネスモデルにおけるチャンス、リスク、および依存関係に関わる内容について示すことも可能であるし、経営陣の以下に対する分析についても示すことができる、としている。

- ・ビジネスモデルの弾力性
- ・過去と将来の業績の関係、またその関係の変化に影響を与える要因
- ・短期、中期、長期的な利益のバランスをとる方法

その反面で留意すべき点として、将来志向の情報について、その性質上不確実性があり、精度も低くなることを念頭に扱わなければいけない点を挙げている。ただし、それを理由にレポートから除外するのではなく、利用者が適切に評価・判断ができるように、情報提供にあたって経営者が使った重要な仮定および見込み、生じる可能性のあるリスク、などと一緒に開示するよう求めている。併せて予想される法律や規制の改定についても含めるとよい、とされる。

② 情報の結合性 (Connectivity of information)

ここでは、統合レポートでは、価値創造に関する包括的なストーリーとして、長期にわたり組織が価値を創造し維持する能力に、重要な影響を及ぼす要素間における、組み合わせ、相互関連性、依存性について示されるべき、としている。

また、そのための重要な要素としては、以下六つの例が挙げられている。第一に、内容要素間の関係である。ビジネスモデル、事業コンテキスト、戦略目標および戦略、ガバナンス、実績、将来の見通し、という要素をひとつのストーリーとして説明することが求められている。その中には戦略とKPIの関連性も含まれる。

第二に、過去～現在～将来という要素間の関係である。組織の活動に関する過去～現在に対する分析は、レポートの利用者に対して、現在～将来に対する分析をした結果として判明するものと比較して、すでに報告された内容の妥当性を評価す

るための重要な手がかりとなる。さらには、将来のパフォーマンスを達成できるかどうかという経営の質を分析するための基礎を同時に提供することにつながる。

第三に、統合レポートと統合レポート以外で企業が提供する、他のコミュニケーションによる情報（および入手可能なすべての情報）との関係である。レポート利用者はそれらを編集し、利用しやすいよう改変することで必要な情報を得て意思決定を行う。

第四に、多様な資本間関係である。資本には財務のほか、製造、人的、知的、自然および社会が含まれる。

第五に、非財務情報と財務情報間関係である。特に注目しているのは、将来キャッシュフローと関わりが深いもので、例えば研究開発、技術、投資、市場シェアの目標に関する方針、そして、環境理念、エネルギー効率、地域コミュニティとの関係、さらには顧客との長期的関係、顧客満足度、評判などである。

第六に、量的と質的情報の関係である。このいずれもが統合レポートにおける適切な説明には必要である。

このような観点を踏まえた情報の結合性に配慮して情報開示に取り組むことが要求されている。

③ 対応性とステークホルダーの包含性 (Responsiveness and stakeholder inclusiveness)

企業は統合レポートにおいて、主要なステークホルダーとの関係性の質に関する洞察について情報を提供すべき、としている。またどのように、どの範囲において、ステークホルダーからのニーズ、関心および期待を理解し、考慮に入れ、応えていくかについても表明すべき、としている。

日々のビジネス上の取引の中で関係が発生するステークホルダーは、企業にとって、経済、環境、社会それぞれの問題に関する有用な視点を与えてくれる存在である。そうした視点を取り入れるためには、透明性や説明責任を強化することが必要である。

ただし、統合レポートの中でステークホルダーのすべてのニーズに応える必要はなく、他のコミュニケーション手段も併せて活用することが望ましいとされる。

説明責任はスチュワードシップというコンセプト

トと深く関連し、企業に対して企業が影響を与える様々な資本（財務、製造、人的、知的、自然、社会）に配慮する責任を要求する。それはある場合には法的な責任であり、またある場合にはステークホルダーからの要求に応えることを意味する。

④ 重要性および簡潔性(Materiality and Conciseness)

統合レポートは、短期、中期、長期的に価値を創造し、維持する組織の能力を評価するために重要な情報を、簡潔に提供すべきであるとされる。

ここでの重要性とは、企業において経営陣が行う評価および意思決定に実質的に影響を与えるもの、同じくレポート利用者が行う当該企業への評価および意思決定に変更を迫るものを指す。具体的には、組織の戦略的目標や戦略、ビジネスモデル、活用している資本等に実質的にインパクトを与えるか、潜在的にインパクトを与え得ることが想定される場合に、それを重要と判断する。

統合レポートにおける重要性は、財務的なものをはじめ、持続可能性報告のフレームワークなどから考え方を取り入れている。これらは互いに関連があると認識している。

重要性を特定するプロセスとして、以下のステップが挙げられる。

- 1) 関連する事項を識別する
- 2) 意思決定への影響力を判断するために、これらの事項の重大性を評価する
- 3) 識別された事項に優先順位を付ける

このうち、重大性の評価に関しては、影響の規模を中心に判断を行い、もしその発生が不確実な場合には、発生した場合に推測される規模およびその発生の可能性の程度によって判断を行う、とされている。

重要だと判断された事項については、情報開示が要求される。また同時に、その事項を重要だと決定したプロセスについても情報開示が求められる。

⑤ 信頼性 (Reliability)

情報の信頼性は、完全性、中立性、無謬性に依存する。統合レポート内のすべての情報が完全性、中立性、無謬性、を完璧に満たすことは現実的ではないが、実用に対して最大限に耐え得る程度に品質を高めることは可能である（例えば、任意の否定的な事項を肯定的な事項と同じように扱い、

忠実に報告することによって）。信頼性は、ステークホルダーエンゲージメントや、外部の独立した保証を用いることによって強化される。

例えば同業他社との比較をすることで、完全性を確保するという方法がある。同業界においては多くが共通の重要課題を持っているものである。また、増分と減分、強みと弱み、否定的と肯定的の事項に対して同じように取り扱うことによって、中立性を確保することができる。

⑥ 比較可能性および一貫性 (Comparability and consistency)

各企業が、価値創造に関して独自性を発揮することが重要なため、企業ごとに統合レポートの内容が異なることは当然である。しかし内容要素に関して共通して開示することは、組織間における適切な程度での比較可能性を確保するのに役立つと考えられる。

また、重要と思われる範囲で、業界平均値など公表データとの比較参照を行うことや、一般的に使われているKPIを使用することも比較可能性の確保に役立つと考えられる。

企業においては、報告方針の一貫性が重要となる。例えば一度設定をしたKPIを継続して使うことはパフォーマンスの経年比較に役立つ。ただし、同時に情報の質を高める方向で変更を加えることも大切と考えられる。変更が多大な影響を及ぼすような場合には、その理由についてきちんと説明することが求められる。

また、他の報告書を含めたコミュニケーションとの間においても、開示の方針が一貫していなければならない。

3-2-2 6つの内容要素(Content Elements)

報告されるべき内容要素として、プロトタイプ・フレームワークでは、以下の6つを挙げている。これらの項目については、ディスカッションペーパーからの変更はない。

- ① 組織概要およびビジネスモデル
- ② リスクと機会を含む事業コンテキスト
- ③ 戦略目標および当該目標を達成するための戦略
- ④ ガバナンスと報酬
- ⑤ 業績
- ⑥ 将来の見通し

それぞれの説明においては以下のとおりである。

① 組織概要およびビジネスモデル

(Organizational overview and business model)

この項目で扱うのは、「組織は何をするか、組織が使用する重要な資本は何であり、その資本に対してどのような影響を与えるか、短期、中期、長期にわたり組織は価値をどう創造し維持するか」、という問いに対する答えである。

例えばそのために統合レポートには、当該企業のミッション、ビジョン、バリュー、文化、倫理、形態、主たる活動と市場、製品、サービス、ビジネスモデル、リスクへの姿勢などが掲載されるべきである。

また、報告の対象範囲、バウンダリーを、その決定理由とともに示すことも必要である。さらには、従業員数、離職率、操業国数など、企業の概要を表す数値情報を開示することも大切である。

② リスクと機会を含む事業コンテキスト

(Operating context, including risks and opportunities)

この項目で扱うのは、「組織が事業活動を行うにあたり、直面している主要なリスクと機会と、それを含む状況とは何か」、という問いに対する答えである。

例えば、企業が価値を創造し維持する能力に影響を与える重要な法律や規制、ステークホルダーのニーズや関心などを含む法的、商業的、社会的、環境的、政治的文脈がそれにあたる。

また、企業活動に関わる資本の継続的な利用可能性、質、入手可能性に関連する組織の重要なリスクと機会、さらには、企業にとっての重要課題、その重要課題を特定したプロセスなども含まれる。

③ 戦略目標および当該目標を達成するための戦略 (Strategic objectives and strategies to achieve those objectives)

この項目で扱うのは、「組織が何を指すか、そこに到達するためにはどうするか」、という問いに対する答えである。

統合レポートでは、組織の短期、中期、長期における戦略的目標と、それを達成するための戦略について記述することが求められる。

戦略は現実に根ざしていなければならず、例え

ば関連する資本の利用可能性、質、入手可能性が裏づけられている必要がある。

また、企業が将来に向けて価値を創造するために、イノベーションの役割、知的資本管理、競争優位のための社会・環境への配慮、ステークホルダーとの協議について、検討しておく必要がある。

④ ガバナンスと報酬 (Governance and remuneration)

この項目で扱うのは、「組織のガバナンス構造がどのようなものか、それが組織の戦略目標達成やリスクマネジメント、そして報酬決定に対してどのように機能するか」、という問いに対する答えである。

統合レポートでは、リーダーシップスタイル、戦略的意思決定のプロセス、経営陣の多様性や能力を含めた、組織の監督体制について記述することが求められるとともに、リスクマネジメント方針、企業文化、倫理的価値、イノベーション促進への関与について言及することが望ましいとされる。

報酬については、企業の短期、中期、長期における価値創造との関連性、支払形態、についても説明をすることが要求される。

⑤ 業績 (Performance)

この項目で扱うのは、「組織が戦略目標とそれに関連する戦略に対して、どの程度進捗したのか」、という問いに対する答えである。

統合レポートでは、質的、量的の両側面から実績についての記述を行うことが求められる。ここには、KPIやKRI (Key Risk Indicator)をはじめ、目標、価値要因のほか、それらの算出方法、仮定などについても言及される。記述方法としては、数値によるものだけでなく叙述的な方法も採用される。

実績の報告にあたっては、組織における外部経済、環境、社会に与えるインパクトへの見解を示すべきである。ここには、マクロ経済的含意や、カーボンエミッション、労働慣行、サプライヤーとの関係などが含まれる。

⑥ 将来の見通し (Future outlook)

この項目で扱うのは、「組織が、戦略目標を達成する過程で、どのような機会、課題および不確実性に遭遇する可能性が高いか、また、その戦略や

将来の業績への潜在的影響とは何か」、という問いに対する答えである。

将来の見通しは、時間の経過とともに予測される変化を表すことを意味するが、それらは健全で透明性の高い分析に基づいた情報でなければならない。

また統合レポートでは、たとえ現実になる可能性が極めて小さいとしても、重大な結果をもたらす現実的リスクについては、特定し、示さなければならない。

将来の見通しに関する議論は、組織の主要な仮定や潜在的リスクに対するレポート利用者の理解を促す。そこには、先行指標、予測、将来における財務・非財務のKPIおよびKRIの評価などが含まれる。

3-2-3 準備および説明(Preparation and Presentation)

今回新しく追加した「準備および説明」では、以下の八項目を挙げて、六つの基本原則と六つの内容要素を実際に統合レポートに適用・実行する際の指針としている。

- ① 報告の頻度
- ② 短期・中期・長期における時間軸
- ③ 報告のバウンダリー
- ④ 集約と分解
- ⑤ 統治責任者の関与
- ⑥ 技術の使用
- ⑦ 保証
- ⑧ その他の考慮事項

これらの内容について順に説明を行う。

① 報告の頻度 (Frequency of reporting)

統合レポートは毎年、法定の財務報告サイクルに沿って準備することが想定される。とはいえ、統合レポートのコンセプトは、一年を通して継続的に適用することが可能である。

例えば、ビジネスモデルや戦略、ガバナンスや実績に何らかの変更が生じた場合には、一年に一度の報告時期を待たずともウェブなどを通じてタイムリーに報告を行うことが期待される。

② 短期・中期・長期における時間軸 (Time frames for short, medium and long term)

統合レポートでは、既存の他レポートよりも、

将来の側面について述べることが求められる。その時間軸は短期・中期・長期となるが、行っているビジネスや投資サイクル、ステークホルダーの期待によって企業ごとに異なる。

ただし、サステナビリティのように長期にわたる性質を持つ課題については、どのようなビジネスを行っているかに拘らず統合レポートにおいて考慮すべきである。また、自社が描いている時間軸について、理由とともに情報開示すべきである。

③ 報告の対象範囲 (Reporting boundary)

統合レポートにおいては、報告の対象範囲 (=バウンダリー) を定義し、それを決定した理由とともに説明する必要がある。範囲の決定にあたっては、特に基本原則のうちの重要性および簡潔性を考慮に入れ、二つの要素、具体的には財務報告目的 (=財務報告実体) および、財務報告実体を越えてリスクや機会など重要な影響を及ぼすと考えられる実体、について検討しなければならない。

④ 集約と分解 (Aggregation and disaggregation)

各企業は、状況に応じた適切な情報開示を行うために、集約 (例えば、国、子会社、部門、サイトごと)、分解するなど、情報をバランスよく編集することが求められる。状況によっては、集約することによって意味が失われる可能性や、個別パフォーマンスの実績が目立たなくなってしまうことが想定されるが、経営陣は、適切なレベルで情報の集約、分解をすべきである。そのためにはウェブサイトの活用も検討し、情報の棲み分けを行う方法もある。

⑤ 統治責任者の関与 (Involvement of those charged with governance)

統治責任者には、組織の目標、戦略、ガバナンス、パフォーマンス等について、長期的な価値創造に結びつける最終責任がある。

また、統合レポートの発行に関与して、リーダーシップを発揮するとともに、意思決定を行う責任がある。具体的には、発行の監督責任者が誰であるかを示す、内容について誠実性を確保する、フレームワークに準拠していることを示すことなどが必要となる。

⑥ 技術の活用 (Use of technology)

進歩した技術を有効活用することによって、統合レポートとそれ以外の情報との結合性を高めることができる。インターネットはそれを実現する一つの技術であり、このことは基本原則の中の情報の結合性にも寄与する。また、拡張可能な事業報告言語 (XBRL) を活用することによって、異なる企業のレポート間における比較を可能とする。これは基本原則での比較可能性の確保に貢献する。このように技術を適切に使うことにより統合レポートの品質および利便性は向上する。

⑦ 保証 (Assurance)

統合レポートに掲載されている情報の完全性、信頼性を高めるために組織内にある内部統制のしくみが非常に重要な役割を果たす。

そして外部からの独立した保証を受けることは、こうした完全性や信頼性をさらに強化することに役立つ。

統合報告のフレームワークは、組織と保証の提供者が報告における遵守状況を評価するための基準を提供するが、保証業務を実施するためのプロトコルを提供するものではない。

⑧ その他の考慮事項 (Other considerations)

その他の考慮事項では、費用と便益、競争上の優位性、将来の見通しに関する情報、の三つが検討対象として挙げられている。これらは場合により情報を出さない方向での理由づけとして使われやすいが、統合レポートの本来的な目的を達成するために考慮が必要となる事項である。

それぞれ、費用と便益では、レポート利用者の意思決定にとって重要な情報を収集するためにどこまでコストをかけるかについて、競争上の優位性では、ビジネス上敏感な情報の扱いについて、将来の見通しに関する情報では、その結果を導き出した主要な仮定の説明について、など、自らの組織に生じる潜在的な懸念とのバランスをとりながら、どこまで情報開示を行うのか判断をする必要がある、としている。

3-3 パイロット・プログラムの実施

IIRCではフレームワークの第1版を2013年中に発行するとしている。そのため、2011年にディスカッションペーパーを発行し、これらフレームワ

ークの試行的利用を、パイロット・プログラム¹³の実施を通じて進めている。

パイロット・プログラムとは、事業者と投資家が経験を共有することで、統合レポートが世界において受け入れられる環境を整えることを目的として設置されたものである。2011年の10月より、23カ国から75以上の事業者が参加して実施されている。

初めて実施されたパイロット・プログラムは将来の活動への重要な示唆を得られる結果であったと報告されている。事業者は統合の思考と戦略的意思決定に焦点を当て、その方向性での会社運営に向けて、統合レポートのコンセプトおよび原則を活用し始めたことが確認された。

社外には公表しない予定で統合レポートを作成し、社内におけるシステムとプロセスのテストを行う企業や、第一ステップとして、それらの情報の結合を試みる企業が現れている。参加した企業からのフィードバックは様々であったが、これらの経験から、統合レポートの趣旨を実現するためには、一度のレポートサイクルでは不十分であることが確認された。

現時点でパイロット・プログラムは、2014年まで三年間継続されることが決まっている。継続的に参加者を募り、今後もパイロット・プログラムへの参加者から構成されるネットワークを広げていきたい、としている。

3-4 今後のスケジュール

重複する部分もあるが、もう一度今後のIIRCのスケジュールについて確認をしておこう。まず、2012年から2013年にかけてパイロット・プログラムの2年目の実施・運営を行う。それと並行して2013年4月にはフレームワークのドラフトを公表する。その後、フィードバックの期間を経て、2013年中にフレームワークの第一版を発行することを予定している。2013年から2014年に向けては、完成したフレームワークに基づき三年目のパイロット・プログラムを実施していく計画である。

¹³ パイロット・プログラム

http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Yearbook_2012/sources/projet/THE-PILOT-PROGRAMME-2012-YEARBOOK.pdf

4. おわりに

これまで、統合レポートとは何か、という点について、出現の背景から発行の意義まで論じるとともに、IIRCが2012年9月に公開したプロトタイプ・フレームワークに関する解説を行った。

前章でも述べたとおり、統合レポートに関する議論は現在進行形で進んでいる段階であり、発展途上であるからこそ、今後の方向性について活発に議論されることが期待される。この点において、日本企業が国際的な枠組づくりへの参加に消極的な姿勢であることは大変残念である。

その中でIIRCのパイロット・プログラムに参加している昭和電機株式会社の取り組みは賞賛に値する。同社は、本稿の補論で調査対象としている国内時価総額上位500社にはとても及ばない企業規模でありながら、自社の強みである環境技術を活かした事業活動および企業経営を世界に向けて発信するという目的を持って、統合レポートの国際的な枠組づくりへ参加している。今後、統合レポートの発行を目指す日本企業の多くが、同社の姿勢を手本に、パイロット・プログラムに参加することが望まれる。

補論では八社の統合レポートの分析結果を掲載しているが、このうち武田薬品工業、Novo Nordisk社（デンマーク）、Indra社（スペイン）の三社はパイロット・プログラムに参加している企業である。能動的に統合レポートの国際的な枠組づくりに参加する企業が、現時点で発行するレポートの水準や内容を確認することは、多くの企業にとって参考になるだろう。

統合レポートにおける「統合」の意味は、既存の財務レポートと非財務レポートを単に合本することでないことは明らかである。その本来の意味は、企業経営全体を、包括的かつ一貫性をもってストーリーとして語るよう、実際の活動を総合する営みを指している。

パイロット・プログラムに参加した企業が試行していたように、統合レポートを作成、発行するプロセスは、社内のシステムの現状把握に役立ち、企業活動を総合していくプロセスを支援する。これまで縦割りであった組織同士の対話が必然的に発生し、経営に関する議論が深められていくのである。

企業は大いにこのプロセスを活用するとよい。理念、ビジョン、価値観の共有、経営計画の理解、

一体感の醸成など、組織の構成メンバーが自社の「社会的存在理由」について改めて確認するのに役立つに違いないからだ。統合レポートの発行を契機として、社会のサステナビリティに貢献する企業が次々と出現することを期待してやまない。

<補論 2012年の統合レポートの状況>

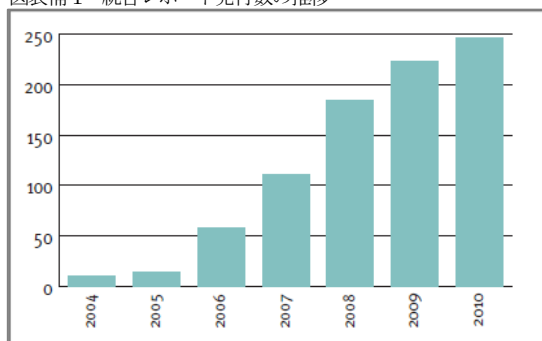
本章では、2012年に国内外で発行された統合レポートに関する統計情報を提供するとともに、八社の事例（国内：医薬品、卸売業、空運業、電気機器、小売業 海外：化学、医薬品、情報通信）を取り上げて分析した結果を紹介する。

補-1 統合レポート発行企業

CSRに関するデータを収集・提供しているグローバルサイト“Corporate Register .com”¹⁴によると、現在統合レポートは250社近くの企業が発行しており増加傾向にある（図表補-1）。

一方日本国内では、時価総額上位500社（2012年3月31日現在）のうち、統合レポートと表明して発行している企業は40社（2011年は22社）であり（8%）、増加傾向が強まっている¹⁵。

図表補-1 統合レポート発行数の推移



出所：Corporate Register .com 『CR Reporting Awards 2011』

図表補-2は、国内における統合レポート発行企業のリストである。2012年3月31日現在の時価総額上位500社を対象とし、2012年10月末までに「統合レポート」として発行した企業をリストアップしている（海外のレポートは今回レビューをしたもの¹⁶のみ掲載）。

以降では、（将来を見据えるという意味で2012年9月に公表された）IIRCのプロトタイプ・フレームワークの内容をふまえて、独自の視点を織り込みながら、各企業のレポートについて、以下の五つの側面から内容を検討する。

□仕様

タイトル、ページ数、情報開示体系など

□冊子の構成と内容

目次、トップメッセージ、特徴など

□開示方針

発行目的、経営陣の関与、保証など

□IIRC6つの基本原則への対応

- ・戦略的焦点と将来の方向性
- ・情報の結合性
- ・応答性およびステークホルダーの包含性
- ・重要性および簡潔性
- ・信頼性
- ・比較可能性および一貫性

□IIRC6つの内容要素の開示

- ・組織概要およびビジネスモデル
- ・リスクと機会を含む事業活動の状況
- ・戦略目標および当該目標を達成するための戦略
- ・ガバナンスおよび報酬
- ・パフォーマンス
- ・将来の見通し

¹⁴ Corporate Register .com

<http://www.corporateregister.com/>

¹⁵ 弊社調査に基づく

¹⁶ Corporate Register.com 『CR Reporting Awards』統合レポート部門にて過去、表彰を受けた企業より選抜

図表補-2 国内および海外の統合レポート発行企業リスト

通し 番号	企業名	業種	冊子名称	ページ 数	非財務情報または統合レポート等 に関するガイドライン				備考
					GRI	AA1000	ISO26000	IIRC/A4S	
1	三菱商事	卸売業	アニュアルレポート2012 Pursuing Sustainable Corporate Value 継続的企業価値の創出	104					
2	武田薬品工業(株)	医薬品	Annual Report 2012	128	○	○	○	○	IIRCのパイロット・プログラムに参加。
3	KDDI(株)	通信業	CSR & アニュアルレポート2012	95	○		○		環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
4	ソニー(株)	電気機器	Annual Report 2012 Business and CSR Review	72					
5	アステラス製薬(株)	医薬品	Annual Report 2012	140					
6	伊藤忠商事(株)	卸売業	アニュアルレポート2012	110					編集方針等での明示はないが、CSRパートについては、ISO26000の中核主題別に項目立てて編集。
7	野村ホールディングス(株)	証券業	NOMURALレポート2012	76	○				日本経団連 企業行動憲章、環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
8	中部電力(株)	電気・ガス業	アニュアルレポート2012 CSR and Financial Report	94	○		○		環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
9	(株)村田製作所	電気機器	Murata Report 2012 Corporate Report CSR Report	36					
10	ジェイ エフ イー ホールディングス(株)	鉄鋼	JFEグループ TODAY 2012	54					
11	(株)クボタ	機械	KUBOTA REPORT 2012 事業・CSR報告書	58	○				環境省「環境報告ガイドライン(2007年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
12	アイシン精機(株)	輸送用機器	AISIN REPORT 2012	16					
13	旭硝子(株)	ガラス・土石製品	AGC Report 2012	70	○		○		環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
14	(株)豊田自動織機	輸送用機器	豊田自動織機レポート2012	90					
15	全日本空輸(株)	空運業	アニュアルレポート2012	152					
16	日東電工(株)	化学	日東電工グループ CSR&アニュアルレポート2012	40	○				
17	オムロン(株)	電気機器	統合レポート2012	136					
18	(株)大和証券グループ本社	証券業	年次報告書2012 (ディスクロージャー誌)	128					『CSR報告書2012』を別途PDF版として発行。
19	塩野義製薬(株)	医薬品	アニュアルレポート2012	56					
20	日立建機(株)	機械	CSR & Financial Report 2012	68	○				環境省「環境報告ガイドライン(2007年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
21	大日本住友製薬(株)	医薬品	アニュアルレポート2012	64					
22	(株)ファミリーマート	小売業	アニュアルレポート 2012	96					
23	日立化成工業(株)	化学	Annual Report 2012	46					環境省「環境報告書ガイドライン2012年版」、「環境会計ガイドライン2005年版」も参考ガイドラインとして記載。
24	(株)大林組	建設業	OBAYASHI コーポレートレポート 2012	90	○		○		環境省「環境報告ガイドライン(2007年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
25	TOTO(株)	ガラス・土石製品	TOTOグループコーポレートレポート 2012	36	○				環境省「環境報告ガイドライン(2007年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
26	関西ペイント(株)	化学	Corporate Report 2012	58					
27	日本発条(株)	金属製品	ニッパツレポート 2012 社会・環境・財務報告書	76					環境省「環境報告ガイドライン(2007年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
28	豊田合成(株)	輸送用機器	豊田合成レポート2012	56	○				環境省「環境報告書ガイドライン2012年版」、「環境会計ガイドライン2005年版」も参考ガイドラインとして記載。
29	昭和シェル石油(株)	石油・石炭製品	コーポレートレポート 2012	94	○		○		環境省「環境報告ガイドライン(2007年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
30	(株)安川電機	電気機器	YASKAWA レポート 2012	52					

通し 番号	企業名	業種	冊子名称	ページ 数	非財務情報または統合レポート等 に関するガイドライン				備考	
					GRI	AA1000	ISO26000	IIRC/ A4S		
国内	31	大日本スクリーン製造(株)	電気機器	経営レポート2012	68					
	32	NTN(株)	機械	NTNLレポート2012	90					
	33	双日(株)	卸売業	アニュアルレポート2012	146	○				
	34	トヨタ紡織(株)	輸送用機器	トヨタ紡織レポート2012	84	○				環境省「環境報告書ガイドライン2012年版」、「環境会計ガイドライン2005年版」も参考ガイドラインとして記載。
	35	富士電機ホールディングス(株)	電気機器	富士電機レポート2012	66	○		○		環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」も、参考ガイドラインとして記載。
	36	(株)ディスコ	機械	DISCO Corporate Report 2012	28					
	37	古河電気工業(株)	非鉄金属	古河電工グループ サステナビリティレポート2012	48	○				環境報告書ガイドライン(2007年版)も、参考ガイドラインとして記載。また、GRIアプリケーション・レベルについて、「B」を自己宣言、内容索引も掲載。
	38	(株)ワコールホールディングス	繊維製品	統合レポート2012	52					
	39	アズビル(株) (旧:山武)	電気機器	azbil report 2012 azbil グループ企業活動報告書2012	70					
	40	榊本チェイン(株)	機械	つばきグループコーポレートレポート2012	48	○				環境省「環境報告書ガイドライン2012年版」、「環境会計ガイドライン2005年版」も参考ガイドラインとして記載。
海外	1	BASF(ドイツ)	化学	BASF Report 2011 Economic, environmental and social performance	240	○				GRIアプリケーションレベル「A+」を取得。国連グローバル・コンパクトLEADメンバーでもあり、10原則との内容索引も掲載。
	2	Novo Nordisk(デンマーク)	医薬品	novo nordisk annual report2011	113	○	○	○		GRIアプリケーションレベル「A+」を取得。IIRCのパイロット・プログラムに参加。
	3	Indra(スペイン)	情報通信	2011 ANNUAL REPORT SUMMARY YES TO CHALLENGES	275	○	○	○		GRIアプリケーションレベル「A+」を取得。加えてAA1000 APSの原則にも準拠。IIRCのパイロット・プログラムに参加。

出所：各社報告書からクレンジンにて作成

補-2 国内企業事例紹介

■武田薬品工業株式会社



□仕様

冊子タイトル：Annual Report 2012

冊子副タイトル：Our Contribution to Financial and Social Responsibility

他タイトル：Transformation into New Takeda

冊子サイズ：レターサイズ

冊子ページ数：128ページ

発行初年度：2006年

情報開示体系：CSRデータブック（130ページ）、マネジメントメッセージ（動画）

GRIアプリケーションレベル：内容索引のみ作成
http://www.takeda.co.jp/csr/reports/article_1025.html

□冊子の構成と内容

●（イントロダクション）

- ・タケダスナップショット
- ・財務・非財務ハイライト
- ・社長メッセージ
- ・経営の基本精神

トップメッセージでは、新経営方針の説明から始まり、大型買収案件であったナイコメッド社について言及、そこから新興国市場への事業強化を謳っている。また、研究開発活動の進捗により成長に向けた基盤強化が進んだことについても触れている。さらには、次期中期経営計画における戦略について、市場、研究開発、財務、CSRのそれぞれについて順に説明を行っている。これらの活動はすべて経営哲学である、タケダイズムの考え方に立脚して進めていくことで、ステークホルダ

ーからの期待に応えていくことを宣言している。

●医薬事業による企業価値創造

- ・研究開発
- ・パイプライン
- ・導入・アライアンス活動
- ・CMC研究センター・知的財産
- ・生産供給体制
- ・品質保証体制
- ・マーケティング
- ・市場別業績概況

「研究開発」と「マーケティング」の2つの分野にかなりのページを割いて報告をしているところに非常に特徴が出ている。

●CSRによる企業価値創造

- ・タケダのCSR活動
- ・特集：東日本大震災による被災地への支援
- ・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

タケダのCSR活動について、「原則」「実践」「開示」「対話」の枠組みで説明し、それぞれが国際的なイニシアティブと結びつけられている。また、パフォーマンス報告に関してはISO26000の中核主題に沿って説明を行うスタイルをとっている。

●経営管理体制

- ・コーポレート・ガバナンス
- ・取締役、監査役およびコーポレートオフィサー
- ・タケダの歴史
- ・主要子会社および関連会社
- ・財務セクション
- ・独立監査法人の監査報告書（訳文）
- ・会社情報
- ・社会的責任に関する主な指標

株主にとどまらないステークホルダーへの配慮について、コーポレート・ガバナンスの項目内で言及している。また、社会的責任に関する主な指標として、それぞれ「労働慣行」「環境」「コミュニティ参画および発展」のカテゴリー別に連結ベースで定量データを開示している。

□開示方針

●発行目的

IIRCのパイロット・プログラムに一年目から参加。「健全な社会のサステナビリティなくしては自社のサステナビリティはない」と認識し、社会と企業との関係を統合的に捉え、統合報告書を発行している。

●情報開示の全体像と詳細情報への誘導

各媒体の位置づけに関して図示するとともに、ウェブサイト等、各種詳細情報への誘導がある。

●報告への経営陣の関与

そうした記述および経営陣のサインは見当たらない。

●報告バウンダリーの明示

冊子掲載の定量情報（経済・社会・環境）については、連結ベースで情報開示を行っている。また、冊子に含まれる非財務情報の根拠となるCSRデータブックについても、基本的に連結ベースで情報開示を行い、単体にとどまる情報についても今後、連結ベースで把握していくことを宣言している。

●保証の対象

通常行われる連結財務諸表に対してのみ、独立監査人による会計監査が実施されたことが監査報告書からの抜粋により伺える。CSRデータブックに関しては、公認会計士の資格を持つ有識者より第三者所見という形で意見を受けている。

□IIRC6つの基本原則への対応

●戦略的焦点と将来の方向性

中期経営計画の記載を通じて、組織の戦略目標とその達成に向けた実施計画を明示している。将来の方向性としては、新興国市場へのビジネス展開に言及している。

●情報の結合性

研究開発（川上）からマーケティング（川下）まで、バリューチェーンでの報告を行うことで財務の結果と事業プロセスとを結びつけようと試みている。

●応答性およびステークホルダーの包含性

タケダのCSR活動のパートにおいて、ステークホルダーを特定し、また、各ステークホルダーとの対話チャンネルについて言及している。

●重要性および簡潔性

重要性については、主に投資家向けに重要と思われる情報を厳選して統合報告書に掲載していると言及している。しかしその特定プロセスについての説明は不十分である。また、いわゆるサステナビリティの観点でのマテリアリティについても検討することが課題と思われる。簡潔性については、CSRデータブックなど、詳細情報の要点をよくまとめていると評価できる。

●信頼性

信頼性という意味では、まだ取り組みが不十分であるなど、課題と思われる部分についての言及が少ないように感じられる。

●比較可能性および一貫性

情報開示ができていない定量データを観察したところでは、難易度の高いESG関連情報についても特定をし、継続的開示に努めている様子が伺える。

□IIRC6つの内容要素の開示

●組織概要およびビジネスモデル

影響力の大きさが伺えるような数値データをうまく活用し、地理的、歴史的な観点も交えながら会社の概要について説明を行っている。ビジネスモデルについては、製薬業界の特徴を捉えた研究開発から販売までの、パイプラインに関する充実した記述により説明をしている。

●リスクと機会を含む事業活動の状況

多額の研究開発投資が必要な業態であること、さらにはパイプラインの長さや認可取得が必要なビジネスであるなどのリスクを認識している。また、新興国市場へのビジネス展開強化を謳い、それに伴うチャンスとリスクについても言及している。

●戦略目標および当該目標を達成するための戦略

中期経営計画の記載を中心に、経営トップのメッセージとして説明がなされている。

●ガバナンスおよび報酬

経営管理体制の категорияにおけるコーポレート・ガバナンスの項目において、基本的な考え方、コンプライアンス、危機管理、情報開示の状況が示されている。併せて、役員報酬の状況についても総額という表示方法ではあるが明示されている。

●パフォーマンス

売上高、各種利益、研究開発費、キャッシュフロー、資産残高、ROE、などの財務のパフォーマンスに加え、従業員数、エネルギー投入量、CO2排出量、水資源投入量、など非財務のパフォーマンスについてもできるだけ定量的なデータとともに開示をしている。

●将来の見通し

今後事業を行っていく上で、将来への期待および不確実性とリスクについて、経営トップのメッセージにおいて言及がなされている。その備えについては、事業モデルの構造転換、CSR活動など社会的側面における対応の強化を謳っている。

■伊藤忠商事株式会社



□仕様

冊子タイトル：アニュアルレポート2012

冊子サイズ：A4

冊子ページ数：110ページ

発行初年度：2012年

情報開示体系：CSRレポート（100ページ）、CSRレポートダイジェスト（20ページ）

GRIアプリケーションレベル：特段の記載なし

http://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_report/

□冊子の構成と内容

●株主・投資家ならびに全てのステークホルダーの皆様へ

- ・2012年度短期経営計画
- ・連結業績ハイライト

●特集 伊藤忠商事の投資戦略

- ・投資によるビジネス創造と拡大
- ・「付加価値」分野での商機拡大を掴む
- ・競争力ある新たな石炭安定供給源の確保
- ・非在来型資源の未来を切り拓く
- ・英国タイヤビジネスにおけるドミナント戦略の大いなる進展
- ・投資リスクの管理と財務健全性の維持

●オペレーション

- ・組織改編
- ・ディビジョンカンパニー パフォーマンス in Brief
- ・繊維カンパニー
- ・機械カンパニー

- ・金属カンパニー
- ・エネルギー・化学品カンパニー
- ・食料カンパニー
- ・住生活・情報カンパニー
- ・海外オペレーション
- ・CFO/CSO/CAO・CCO
- ・主要連結対象会社からの取込損益

●CSR（企業の社会的責任）

- ・伊藤忠商事のCSRとは
- ・サプライチェーン・ルポルタージュ・プロジェクト：パルプ生産の熱き「グリーンエコノミー」プロジェクトセニブラ社の環境ビジネスの取組
- ・ISO26000中核主題と伊藤忠商事の考える課題
- ・人権
- ・労働慣行
- ・環境
- ・公正な事業慣行
- ・消費者課題
- ・コミュニティへの参画およびコミュニティの発展

●コーポレート・ガバナンス

- ・コーポレート・ガバナンス
- ・取締役、監査役および執行役員

●グループ運営体制

- ・組織図
- ・海外・国内店／主な取引銀行
- ・主要子会社および関連会社
- ・会社情報／株式情報

□開示方針

●発行目的

2011年度まで経営実績、今後の成長戦略、当社の強み等を中心に説明するアニュアルレポートに、CSRページ等で報告しているCSR関連情報のうち、特に重要な情報を盛り込み、一体的に報告、としている。

●情報開示の全体像と詳細情報への誘導

アニュアルレポートに掲載しない詳細情報について、IRウェブサイトおよびCSRウェブサイトへの誘導をURLを表示する形で行っている。

- 報告への経営陣の関与
特段の関与は見られない。

- 報告バウンダリーの明示
財務情報は連結ベースであり、非財務情報は、データにより単体のもの、一部のグループ会社を含むものなどさまざまである。

- 保証の対象
通常行われる連結財務に関する会計監査についての監査機能が報告されている。また、環境面について、社内環境監査の体制を持っている。

□IIRC6つの基本原則への対応

- 戦略的焦点と将来の方向性
中期経営計画の説明の中で、2013年度3月期に向けた目標値を示している。また、全社の目標実現に向けた各カンパニーにおける戦略が示されている。

- 情報の結合性
カンパニーごとに異なるビジネスモデルや外部要因、自社の経営資源との関係性は、アニュアルレポートにおける各カンパニーの記述からは、必ずしも明確には読み取れない。

- 応答性およびステークホルダーの包含性
CSRレポートでは、全社的な自社のステークホルダーを特定しながら、各ステークホルダーとの関係性についての説明を与えている。

- 重要性および簡潔性
重要性については、財務情報・非財務情報の重要なものをアニュアルレポートに盛り込んだことを明示している（特定のプロセスについては記載なし）。簡潔性については、CSRレポートにおける詳細情報のうち、主要な情報を簡潔に記載しているとみられる。

- 信頼性
アニュアルレポートでは、ステークホルダーとのエンゲージメントや評価、独立した外部保証等の信頼性を向上する工夫は見られない。一方、CSRレポートでは外部評価を受けることで信頼性の向上に努めていることがわかる。

- 比較可能性および一貫性
財務の主要指標については、2008年度からの継続的な開示を行っている一方、非財務の指標は定量的な開示が少ないため、他社との比較可能性は必ずしも高いとはいえない。

□IIRC6つの内容要素の開示

- 組織概要およびビジネスモデル
アニュアルレポート全体の記述から、自社の事業の構成や規模感を把握することはできる。一方、ビジネスモデルについては個々の事業により異なることから、具体的な記述はほぼみられない。

- リスクと機会を含む事業活動の状況
さまざまな事業における投資リスク管理の重要性を明示しており、それに包括的に対応するためのリスク評価・管理を行っていることを示している。具体的なリスクの提示は見られないものの、事業の特性から、リスクと機会を的確に評価することを自社の姿勢として明示している。

- 戦略目標および当該目標を達成するための戦略
中期経営計画の目標実現に向けた全社的な重点施策が示されている。また各カンパニーでは、全社戦略に基づいた個別の戦略、およびそれに基づく取り組みが記載されている。

- ガバナンスおよび報酬
社外取締役二名を設置し、商社業務に明るくない人材の配置により透明性の向上に努めている。また、役員報酬については取締役、監査役について人員数および報酬の総数を報告している。

- パフォーマンス
財務関連の中期目標は見られるが、個々のカンパニーにおける数値は記載されていない。また、サステナビリティに関する目標数値はアニュアルレポートには記載がなく、CSRレポートに定性的な行動計画が見られるだけである。

- 将来の見通し
将来的な見通しについて、中期経営計画以外の見通しには触れられていない。

■全日本空輸株式会社



□仕様

冊子タイトル：アニュアルレポート2012

冊子副タイトル：Flight Path to New Horizons

冊子サイズ：A4縦

冊子ページ数：124ページ

発行初年度：2012年

情報開示体系：CSRウェブサイト

GRIアプリケーションレベル：内容索引なし

http://www.ana.co.jp/ir/kessan_info/annual/index.html

□冊子の構成と内容

旅客機のフライトになぞらえて冊子の章立てを構成している。

●Boarding

会社紹介

- ・ANAグループの概要
- ・役員紹介
- ・ANAグループの2012年3月期

●Takeoff

特集「ANAグループ2012-13経営戦略」

- ・「ANAグループ2012-13経営戦略」の概要
- ・伊東社長による「ANAグループ2012-13経営戦略」の解説

●Climbing

当期の営業概況と今後の前略

- ・航空運送事業
- ・旅行事業
- ・事業戦略特集：新たな需要の創出に向けて

●Cruising

CSR活動の紹介

- ・ANAグループのCSR
- ・安全への取り組み
- ・CSR特集：世界最高水準の安全を確保するために
 - ・お客様とのかかわり
 - ・従業員とのかかわり
 - ・取引先とのかかわり
 - ・社会とのかかわり
 - ・環境への取り組み
 - ・コーポレート・ガバナンス

●In-Flight Service

パフォーマンスデータ

- ・11年間の財務サマリー
- ・輸送実績データ
- ・業界動向データ
- ・環境データ
- ・社会性データ
- ・株式関連データ

●Approach

財務データ（詳細）

- ・財務分析
- ・事業等のリスク
- ・連結財務諸表
- ・用語集
- ・路線図
- ・ANAグループ
- ・会社情報

●Landing

巻末の挨拶

□開示方針

●発行目的

2010年版より、アニュアルレポートの中で社会環境関連の報告を行っている。発行目的の明示は見られないが、経営戦略や事業概況、経営体制などの報告に加え、グループのCSR活動についても幅広く報告することを示している。

●情報開示の全体像と詳細情報への誘導

情報開示の全体像の説明は見られないが、財務情報に関してIRサイト、非財務情報に関してCSR

サイトへの誘導が見られる。

●報告への経営陣の関与

報告への経営陣の特段の関与は見られない。

●報告バウンダリーの明示

人事関連データのバウンダリーに、連結会社の一部を含まないとしている。

●保証の対象

新日本有限責任監査法人により、ANAの各事業所およびグループ会社に対する会計監査の実施について記載が見られる。

□IIRC6つの基本原則への対応

●戦略的焦点と将来の方向性

中期経営戦略の説明を通じて、組織の戦略および目標実現に向けた施策を明示している。

●情報の結合性

自社事業の外部要因に関する扱いが不十分であるため、自社のビジネスモデルとの関係性（結合性）に関する記載はあまりみられない。

●応答性およびステークホルダーの包含性

ステークホルダーの特定、それぞれのステークホルダーとのコミュニケーション方法は語られているものの、実際のコミュニケーションから得られるフィードバックを経営に活かしている状況ではないとみられる。

●重要性および簡潔性

重要性について、テーマ選定の背景や理由についての記載は見られない。一方、内容については簡潔に記載しており、全体像の把握がしやすい。

●信頼性

ステークホルダーとのエンゲージメントに基づく信頼性向上の特段の工夫は見られない。その他、非財務情報における第三者意見は見られるものの、ネガティブ情報の開示、外部監査といったものは読み取りづらい。

●比較可能性および一貫性

財務・非財務情報ともに重要と判断した情報を定量的に開示していることで、比較可能性の確保

に努めていることがわかる。特に非財務情報の系列の難易度は普通程度である。

□IIRC6つの内容要素の開示

●組織概要およびビジネスモデル

組織の概況を示す象徴的な数値の提示により、自社の位置づけや概況がわかるようになっている。また、事業の説明を通じてビジネスモデルやその内容を理解することができる。

●リスクと機会を含む事業活動の状況

固定費負担が高い事業構造や今後の事業の方向性が収入の変動リスクの高い領域であることを前提として認識し、コスト競争力の強化に取り組むことで対応する方向性を明示している。

●戦略目標および当該目標を達成するための戦略

経営戦略の中で目標を明示した上で、目標の達成に向けて、マルチブランド戦略の確立、グループ経営体制改革、コスト競争力強化を進めることを明示している。

●ガバナンスおよび報酬

CSRパートのコーポレート・ガバナンスの項目において、基本的な考え方、内部統制、リスク管理、コンプライアンス、社内外の監査のしくみや状況を記している。また、役員報酬については、取締役・監査役それぞれの総額の形で開示をしている。

●パフォーマンス

パフォーマンスデータのパートにおいて、営業収入、各種利益、設備投資額、旅客・貨物輸送量データの開示を行っており、特に環境・社会関連については、経営に関わる中核的なデータについて定量的な開示を行っている（その他のデータはウェブへの掲載を行う形）。

●将来の見通し

中期経営戦略（2014年3月期）の範囲については、戦略の説明を通じて将来の見通しが提示されている。

■オムロン株式会社



□仕様

冊子タイトル：統合レポート 2012

冊子サイズ：A4サイズ

冊子ページ数：134ページ

発行初年度：2012年

情報開示体系：CSRウェブサイト

GRIアプリケーションレベル：内容索引のみ作成

<http://www.omron.co.jp/ir/irlib/annual.html>

□冊子の構成と内容

●ステークホルダーの皆さまへ

・社長メッセージ

社長メッセージでは、就任してから1年が経過するなかで東日本大震災、タイの大洪水、超円高といった出来事を挙げ、変化への対応力が試されたとしている。そうしたなかにあって、新興市場に向けた商品開発や拠点の整備、収益改善に向けた施策などを着実に推し進めた実績について触れている。さらには、「変えるべきことと変えないこと」として、グローバルな人事制度や投資のあり方などをスピーディに変えていき、経営の根幹である企業理念を重視し、社憲の精神に基づいた経営を実践すれば、オムロンの成長と、同時に社会の発展へとつながるとしている。最後に現在、掲げている新長期ビジョンに触れ、三本柱の一つである「環境事業への注力」も含め、進むべき方向性を示すという形で結んでいる。

●プロフィール

- ・産業、社会、生活のあらゆるシーンで
- ・グローバルビジネス、企業市民
- ・10年間の主要財務データ

・オムロンの1年

事業の全体像を、事業別売上高の内訳やグローバルな事業拠点、従業員の内訳、主要な財務データなどで簡潔に示している。

●事業戦略

・社長インタビュー

・特集1：グローバルタテ・ヨコ経営

・特集2：オムロンの「供給責任」と「事業継続」
各事業や本部の執行役員クラスが登場し、強みや競争に対する優位性、戦略などが語られている。同時に、グローバルビジネスにおいては事業部門を縦横無尽につないでいく必要性を説いている。

また、東日本大震災やタイの洪水などの大災害を受けて、部品調達リスクの分散化、設備の標準化、情報システムの共有化などBCPの具体的な施策が述べられている。

●セグメント情報

・事業内容および主要製品

・Omron at a Glance

・事業概況

・知的財産戦略

・R&D

事業概況では、各事業部門の業績回顧や外部環境分析などが記載されている。

また、知的財産戦略では、グローバルで創出される発明の出願・権利化活動などを集約するハブ拠点としてシンガポールを位置付けるとともに、人材育成の強化なども進めているとしている。

R&Dでは、コアコンピタンスとして「センシング&コントロール」を位置付けていることが示されている。

●コーポレート・ガバナンス、CSRなど

・企業理念とCSR方針

・【特集3】ダイアログ「企業理念の重要性」

・コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスおよびリスクアセスメント

・取締役、監査役および執行役員

・【特集4】コーポレート・ガバナンス

・【特集5】環境課題の解決

コーポレート・ガバナンスでは、他社に類を見ない「社長指名諮問委員会」を設けている。報告では、社外取締役である(株)リコーの桜井氏と監査役である(株)ENアソシエイツの長友氏から

コメントをもらうなど、オープンな姿勢が見られる。

□開示方針

●発行目的

ステークホルダーの皆さまにオムロンの経営の全体像を把握してもらう最適かつ唯一のレポートとして作成している。オムロンの企業価値を長期的に高めていくための企業戦略や企業の存在価値を社会に認めてもらうさまざまな事業活動の内容を理解してもらうことを目的とする。作成にあたっては、経済産業省 経済産業政策局企業会計室所管委託調査研究「持続的な企業価値創造に資する非財務情報開示のあり方に関する調査」を通じて、研究会メンバーから得た意見を盛り込んだとする。

●情報開示の全体像と詳細情報への誘導

詳細情報はウェブサイトでご覧になれます、という言葉とともに「オムロンについて」「株主・投資家情報」「CSR（企業の社会的責任）」のURLだけを導入部分で記載している。

また、「ウェブサイトにおけるESG情報」としてESG（環境・社会・ガバナンス）の詳細情報を公開していることをコンテンツとともに記載している。

●報告への経営陣の関与

そうした記述および経営陣のサインは見当たらない。

●報告バウンダリーの明示

冊子掲載の情報（経済・社会・環境）については、連結ベースで情報開示を行っている。

●保証の対象

通常行われる連結財務諸表に対してのみ、独立監査人による会計監査が実施されたことが監査報告書から伺える。

□IIRC6つの基本原則への対応

●戦略的焦点と将来の方向性

「新長期ビジョンVG2020」のもと、「GLOBAL STAGE」として目標、取り組みなどの戦略を掲げている。取り組みの内容では、新興国での売上拡大、環境事業への注力、グローバルの人財強化な

どを挙げているが、同社のコアコンピタンスである「センシング&コントロール」との関連性や各資本との結びつきが将来の事業にどのような影響を及ぼすかについて十分には説明されていない。

●情報の結合性

組織に影響を与える外部要因として、社会課題に対する扱いが十分でないように見受けられる。そのため、リスクや機会の評価と説明のつながりが弱く、KPIなどの指標も設けられていないため、戦略とのリンクが明瞭には示されていない。

●応答性およびステークホルダーの包含性

ステークホルダーとの関係や、そこから重要な課題の特定、戦略の立案や評価といった形で組織の意思決定に組み込まれている様子は伺えない。

●重要性および簡潔性

重要性については、なぜこのテーマが選ばれたのかといった特定プロセスの説明はされていない。また、簡潔性についても、約130ページに及ぶPDFの内容に加え、HTMLでさらに詳細情報を扱うなど、PDFではもう少し絞り込みの余地があるように思われる。

●信頼性

ステークホルダーとの強固なエンゲージメントの実施は見られず、独立した外部の保証については財務面のみに留まっており、ネガティブな情報開示も見られないため、統合レポートとしての信頼性確保には十分とは言えない。

●比較可能性および一貫性

統合レポートとして、統一された基準や書式をもとに構成はされていないため、他社との比較は可能ではない。

□IIRC6つの内容要素の開示

●組織概要およびビジネスモデル

組織が及ぼす影響力の大きさについては、地域別の売上高や従業員数の内訳などからある程度理解することはできる。

ビジネスモデルについては、明確には記述されていないが、自社の強み、コアコンピタンスとして「センシング&コントロール」を位置付け、これを技術戦略の核としている。

●リスクと機会を含む事業活動の状況

機会の面では、地球温暖化への対策として期待されている太陽光発電システムに対してシステムトラブルを防止するパワーコンディショナーといった独自の技術の紹介や、インドにおける生活習慣病の増加など医療・健康面の課題に対して意識啓発や教育などを通じて改善や予防を図っている事例が紹介されている。

リスクの面では、東日本大震災、タイの洪水などの大規模な自然災害に触れ、部品調達分散化、設備の標準化、情報システムの共有化などによってリスクを最小化する取り組みを行ったことを紹介している。

主要なステークホルダーからのニーズ、関心、期待などをどのように把握し、成功要因としているかは読み取れない。

●戦略目標および当該目標を達成するための戦略

「新長期ビジョンVG2020」のもと、「GLOBAL STAGE」として目標、取り組みなどの戦略を掲げている。主力事業について執行役員のインタビュー記事や環境事業に関する事例紹介、グローバル人材の育成に対する考え方など、それぞれ個々には記述はあるが、戦略と関連付けた説明や誘導などがあまりなされていない。

●ガバナンスおよび報酬

社外取締役（桜井氏）、社外監査役（長友氏）のインタビュー記事において、自らに求められる役割について語っている。また、社長指名諮問委員会を設け選任している。

経営会議を刷新し、事業部門（タテ）と本社機能部門（ヨコ）の部門長を集めて迅速に意思決定ができるしくみの構築を行っているとする。

CSRの個別課題に対応するCSR関連委員会が挙げられている。ただし、これらがどのように意思決定されるかは不明。

●パフォーマンス

財務に関する短期、中期的な目標・KPI（売上総利益率、営業利益率、ROE、売上高、営業利益率）についての記述はあるが、環境面・社会面などサステナビリティに関するKPIの記述は見られない。同様に、事業概況と2011年度の業績回顧と分析において、業績に関する評価については述べ

られている。一方で、環境面・社会面などのサステナビリティに関する目標および業績との関連付けがないため、その部分の評価はされていない。

●将来の見通し

長期的な見通しについてはほとんど触れられていないため、短期および長期の利益のバランスをどのようにとるか、不確実性の要因などについての記述が期待される。

■株式会社ファミリーマート



□仕様

冊子タイトル：アニュアルレポート 2012

冊子サイズ：A4

冊子ページ数：96ページ

発行初年度：2012年

情報開示体系：CSRウェブサイト

GRIアプリケーションレベル：内容索引なし

http://www.family.co.jp/company/investor_relations/library/annual_report/

□冊子の構成と内容

●ファミリーマートの概略

- ・ファミリーマートat a glance
- ・ファミリーマートのあゆみ
- ・財務ハイライト（連結）
- ・パフォーマンスハイライト

自社のあゆみにおいて、「便利なお店」から暮らしに不可欠な「社会・生活のインフラ」へ単なる流通業に留まらず、「物販機能」「金融機能」「サービス機能」+地域の安全拠点・防災拠点を備えるインフラ企業として自社の使命と提供する価値について言及している。

●社長インタビュー

- ・2011年度の総括
 - ・国内事業の展望と課題
 - ・海外成長戦略
 - ・中期経営計画の進捗と展望
 - ・CSRに関する考え方
 - ・株主還元の考え方
- 市場環境の変化に対応した事業戦略の実践やア

ジア市場での成長性等を重点的に掲載している。CSRについては、グローバルに活動展開していることを強調している。

●特集

- ・海外成長戦略
 - 「アジアNo.1への挑戦」
- ・ブランド統合の全貌
 - 「歴史的な大型M&Aを経て得たもの」

●市場環境と事業戦略

- ・ファミリーマートを取り巻く環境
 - ・商品戦略
 - ・CRM戦略
 - ・店舗運営
 - ・国内出店戦略
 - ・国内エリアフランチャイザー
 - ・海外ネットワークの拡大
 - ・ファミリーマートらしさ推進活動
- 冒頭の自社を取り巻く環境で、主に国内のマクロ要因（単身世帯の増加、共働き世帯の増加等）のデータを示した上で、商品戦略をはじめとした各事業戦略への落とし込みが図られている流れで掲載している。

●CSR（企業の社会的責任）

- ・ファミリーマートのCSR
 - ・東日本大震災から1年復興への軌跡と被災地支援の取り組み
 - ・地域社会とのかかわり
 - ・環境への取り組み
 - ・お客様のために
 - ・働きやすい職場のために
- ISO26000を活用したCSRマネジメントの強化と、グローバルCSRの推進、震災復興支援を含むコミュニティを重視した活動紹介等を中心に構成している。また、「ファミリーマート夢の掛け橋募金」の寄付先である民間団体（NPO/NGO）とのダイアログの内容も掲載している。

●経営管理体制

- ・社外監査役インタビュー
- ・コーポレート・ガバナンスおよび内部統制
- ・IR活動
- ・役員紹介
- ・組織図

冒頭で、社外取締役の方のインタビューを掲載している点が特徴である。

●データ&財務セクション

- ・ファクトシート
- ・経営者による経営成績および財務状態の分析
- ・事業等のリスク
- ・連結財務諸表
- ・関係会社の状況
- ・沿革
- ・会社概要・株式情報
- ・ネットワーク

□開示方針

●発行目的

2012年版より「社会・環境報告書」を統合して編集している。発行目的そのものの明示はないが、成長戦略に加え、経営管理体制、CSR活動の解説を行い、より多面的な理解を促すレポートを目指すとする。

●情報開示の全体像と詳細情報への誘導

情報開示の全体像の説明はないが、ホームページの紹介、社会・環境情報についてwebへの誘導がある。

●報告への経営陣の関与

該当する記述および経営陣のサインは見当たらない。

●報告バウンダリーの明示

財務情報については連結ベースで示す一方、環境関連データについて、単体のみとしている。

●保証の対象

冊子には、監査についての記載はされていない。

□IIRC6つの基本原則への対応

●戦略的焦点と将来の方向性

中長期で目指す姿および中期経営計画の目標値を明示している。一方で、具体的な実施計画や達成するにあたり依存する資源や資本については読み取りにくい。

●情報の結合性

市場環境と事業戦略のパートで、主に国内のマ

クロ要因（単身世帯の増加、共働き世帯の増加等）のデータを示した上で、商品戦略をはじめとした各事業戦略への落とし込みをしているが、その結果として財務業績にどう結びつくか（予測等）は読み取りづらい。

●応答性およびステークホルダーの包含性

（重要な）ステークホルダーの特定、関係性への言及、コミュニケーション手段や組織への統合等は読み取りにくい。お客様を最重要とした場合、レポート全体から推測すると、地域社会、環境の重要度が高いと思われる。

●重要性および簡潔性

重要性については、ステークホルダーにとっての関心度と自社にとっての重要度の二軸で判断しているが、その基準等への言及はない。

簡潔性については、データ&財務セクションにファクトシートとして関連指標がまとめられているが、非財務の指標は少ない。

●信頼性

ステークホルダーとのエンゲージメントや評価、あるいは独立した外部保証、ネガティブ情報の開示等、信頼性を担保する姿勢はまだ弱いと感ぜられる。

●比較可能性および一貫性

アニュアルレポート2011と内容を比較すると、大きな構成・項目の変更等は見られない。むしろ2012年版では、関連数値情報等の充実が見られる。

□IIRC6つの内容要素の開示

●組織概要およびビジネスモデル

「便利なお店」から暮らしに不可欠な「社会・生活のインフラ」へ単なる流通業に留まらず、「物販機能」「金融機能」「サービス機能」+地域の安全拠点・防災拠点を備えるインフラ企業として、自社の使命と提供する価値を見出している。また、中長期的には、“アジアNo.1”を目指し、2015年25,000店、2020年40,000店という目標を掲げ、これまで培ったビジネスモデルを展開するとともに、自社を取り巻く市場環境の変化に対応した事業戦略を実践している。

●リスクと機会を含む事業活動の状況

機会について、市場環境の変化に対応した事業戦略とあわせ、現地パートナーとの協力体制、人材育成の強化や地域社会を重視した活動、さらにam/pmの大型M&Aによる統合効果の発揮などの重要性の高さがうかがえる。一方のリスクについては、事業等のリスクの項目で言及している。

●戦略目標および当該目標を達成するための戦略

中長期で目指す姿および中期経営計画の目標値を明示している。一方で、具体的な実施計画や達成するにあたりその過程におけるマイルストーン（成果や効果）、さらに依存する資源や資本との関連性や管理方法等は読み取りにくい。

●ガバナンスおよび報酬

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、IR活動等について考え方やしくみ等を開示している。役員・監査報酬についても、総額と構成について開示されている。また、社外監査役のインタビュー内容を掲載している。

●パフォーマンス

一般的な財務のパフォーマンスに加え、従業員数、CO2排出量と削減目標・実績、食品リサイクル率、さらに地域の安全拠点として夜間の女性駆け込み対応や迷子の保護件数、防災拠点として自治体との協定締結数などの非財務のパフォーマンスについても掲載をしている。

●将来の見通し

目指す姿や中長期目標達成に向けて、将来的な機会、課題および不確実性やリスクについて、明確には示されていない。

補-3 海外企業事例紹介

■BASF社(ドイツ)



□仕様

冊子タイトル：BASF Report 2011

冊子副タイトル：Economic, environmental and social performance

冊子サイズ：A4

冊子ページ数：240ページ

発行初年度：2003年

情報開示体系：web版（冊子に掲載されない追加情報を掲載）

GRIアプリケーションレベル：A+を取得。また、内容索引を作成し、冊子に掲載。

<http://report.basf.com/2011/en/servicepages/welcome.html>

□冊子の構成と内容

●（イントロダクション）

- ・ About this report（このレポートについて）
- ・ To our stakeholders（ステークホルダーの皆様へ）

トップメッセージでは、前半で主として株主に向けて、この1年間の世界経済の状況と、自社の経済パフォーマンスおよび配当等について述べている。後半では、世界における急速な人口増加などの現状がサステナビリティへのソリューションに対する要請を高めるとの認識から、世界トップ化学メーカーである自社の広範な技術力やネットワークの強みを活かし、持続可能な未来構築に向けて貢献できることを強調している。サステナビリティとビジネスが密接に関係していることを示し、

それを今後より統合していくことを宣言している。

●Management's Analysis

- ・ The BASF Group（BASFグループについて）
- ・ The business year at BASF（事業概況）
- ・ Employee and Society（従業員と社会）
- ・ Environment and Safety（環境と安全）
- ・ Forecast（予測）

「BASFグループについて」では、自社の目的を「持続可能な未来のための化学」と定義し、そこに向けた戦略と目標、市場の構造、サステナビリティ・マネジメント、イノベーションなどについて説明している。「事業概況」では、世界経済、化学業界におけるトレンドおよび、セグメント別業績のサマリーが記載されている。「従業員と社会」では、従業員の健康安全および企業市民活動について、「環境と安全」では、気候変動、資源、水、製品スチュワードシップ等について、「予測」では機会とリスクの分析等について言及している。

●Corporate Governance

- ・ Corporate Governance of the BASF Group（BASFグループのコーポレート・ガバナンス）
- ・ Management and Supervisory Board（取締役会および監査役会）
- ・ Compensation Report（報酬に関する報告）
- ・ Report of the Supervisory Board（監査役会の報告）
- ・ Declaration of Conformity（適合の宣言）

●Consolidated Financial Statements

- ・ Statement by the Board of Executive Directors（取締役会による声明）
- ・ Notes（注記）
- ・ Other notes（他の注記）

●Supplementary information on oil and gas producing activities

IFRS（国際会計基準）では任意開示である内容について、SFAS（米国会計基準）に基づいて自発的に情報開示を行っている。

●Overviews

- ・ Glossary（用語集）
- ・ Index（索引）
- ・ Registered trademarks（登録商標）

- ・ Ten-year summary (実績の要約 : 10年分)
- ・ Requirements, topics and data (要件およびトピックス、データ)
- ・ GRI and Global Compact Index (GRIおよびグローバル・コンパクト内容索引)
- ・ Statement GRI Application Level Check (GRIアプリケーションレベルに関する声明)

□開示方針

●発行目的

冊子の冒頭で、自らが世界をリードする化学メーカーであることを自覚し、科学とイノベーションを通じて持続可能な未来に貢献することを謳い、そのパフォーマンスを(経済・環境・社会)示すものと位置づけている。

●情報開示の全体像と詳細情報への誘導

編集方針において、この報告書が財務報告と持続可能性報告の両方を合わせたものであることを宣言し、ウェブサイトに掲載されている詳細情報へのリンクについても冊子の中で数箇所へ渡り記載している。

●報告への経営陣の関与

IFRSに基づいた情報開示に関して、取締役会メンバーによる承認のサインがある。

●報告バウンダリーの明示

冊子掲載の定量情報(経済・社会・環境)について、基本的に連結ベースで情報開示を行っている。

●保証の対象

財務諸表について、独立監査人による会計監査が実施されたことが監査報告書より伺える。

□IIRC6つの基本原則への対応

●戦略的焦点と将来の方向性

We create chemistryという戦略の下、イノベーションの注力分野として、

- ①resource, environment and climate
- ②food and nutrition
- ③quality of life

の3つの分野に注目している。より詳細な戦略については、各セグメント別に明示している。

●情報の結合性

自社の事業が持続可能な未来と密接に関係していることに言及するとともに、化学がそこに果たせる役割が大きいことを象徴的な事例(自社ブランドとともに)を用いてストーリー仕立てで説明している。KPIについても経済、環境、社会を同列に扱っている。

●応答性およびステークホルダーの包含性

The BASF Groupの中のSustainability managementという項目のStakeholder engagementにおいて、ステークホルダーとの対話を行う仕組みを持っていることおよび、実際に2011年の実績を掲載している。また、近年はソーシャルメディアを活用することで、さらなる対話の活性化につなげていることなども説明している。

●重要性および簡潔性

重要性についても同じく、Sustainability managementという項目のIdentifying and assessing important issuesにおいて言及し、ステークホルダー分析の下、環境や労働の分野で7つのmateriality(重要課題)を特定している。

●信頼性

財務諸表については独立監査人により監査を受けている。経済情報については、ドイツ、世界の同業界との比較ベンチマークなども用いている。

●比較可能性および一貫性

財務情報については、ドイツ国内、世界の同業界におけるインデックスとのベンチマークを行うなど、比較可能性への配慮が見られる。非財務情報についても、GRIガイドライン、グローバル・コンパクトの索引を掲載するなど、他社との比較性を確保しようとする姿勢が伺える。

□IIRC6つの内容要素の開示

●組織概要およびビジネスモデル

The BASF Groupの中で、自社の目的、戦略的原則、価値感、行動規範とともに、ビジネスセグメント、展開地域等について、コンパクトにまとめている。ビジネスモデルについては、主にセグメントごとに説明が行っている。

● リスクと機会を含む事業活動の状況

Forecastの中に、Opportunity and risk reportという項目を立て、リスクと機会に関する戦略と方針、リスクマネジメントプロセス、マネジメント体制のほか、財務、投資、人事等に関する考慮事項など9ページにわたり詳細な説明を行っている。

● 戦略目標および当該目標を達成するための戦略

2020年目標などの中長期的目標を掲げ、それを達成するための手段として、持続可能な未来に向けたイノベーションへ注力することを宣言している。さらには新興市場へのアプローチ強化を謳い、それと同時に、グローバル・コンパクトをはじめとした様々な国際的基準に対して適宜、対応していくことにも言及している。

● ガバナンスおよび報酬

取締役会および監査役会の二層からなるガバナンス体制を敷いていることとともに、取締役の責任範囲、任期から報酬の中身、詳細まで記載している。同様に監査役に関しても報酬の中身、詳細を記載している。

● パフォーマンス

代表的なKPIについては、経済、環境および安全、従業員および社会の三つのカテゴリーに分けて冒頭で報告を行うと同時に、活動実績の詳細については、セグメント別報告のほか、同じく環境および安全のパート、従業員および社会のパートにて具体的な説明を行っている。

● 将来の見通し

世界経済の動向、顧客企業が属する産業の動向、自らが属する化学産業の動向などを踏まえた上で、市場の拡大を見込み、その取り込みに向けた投資の計画をセグメント別、地域別に表示している。また事業の展開にあたり起こり得るリスクについてカテゴリー別に分類、その評価のプロセスとともに説明を行っている。

■Novo Nordisk社(デンマーク)



□仕様

冊子タイトル： novo nordisk annual report2011

冊子副タイトル： Financial, social and environmental performance

冊子サイズ： A4

冊子ページ数： 113ページ

発行初年度： 2004年

情報開示体系： ウェブサイト版（冊子に掲載されない追加情報を掲載）

GRIアプリケーションレベル： A+を取得。また、内容索引も作成し、冊子に簡易掲載するとともに、ウェブ上のすべての指標に対する索引を表示。

<http://annualreport2011.novonordisk.com/default.aspx>

□冊子の構成と内容

●（イントロダクション）

冊子の簡単な説明と、重要な経済・社会・環境のパフォーマンスデータを開示している。

●Our 2011 accomplishments and results

チェアマンと会長からのメッセージ、2011年の経済、社会、環境における概要、2012年の展望、経済、社会、環境における指標データという内容を掲載しており、すべての面においての概要が簡単につかめるようになっている。

●Our Business

Novo Nordisk社における企業ビジョンおよび、戦略、マネジメント方法、リスク評価などの基本情報を掲載している。また、製品の研究から発売までの進捗状況と売上や人員などの企業情報の概

観を掲載している。

●Diabetes care

重点領域である糖尿病領域における、患者数などの市場の一般動向と自社製品による糖尿病への対応について掲載している。新しい製品の紹介から、途上国での貢献やパートナーシップなど事業の社会性について触れている。

●Biopharmaceuticals

もうひとつの重点領域であるバイオ医療薬品における、患者数などの市場の一般動向と自社製品による糖尿病への対応について掲載している。新しい製品の紹介から、途上国での貢献やパートナーシップなど事業の社会性について触れている。

●Governance, remuneration and leadership

ガバナンスの基本的な考え方・体制、報酬制度およびその報告、取締役会・執行役員メンバー紹介などコーポレート・ガバナンスについて掲載している。また、それぞれの経営陣がどういった構成でどの程度の報酬を受け取っているかについても開示している。

●Shares and capital structure

株式配当や株主構成などの株式情報を掲載。

●Financial, social and environmental statements

財務・社会性・環境データや、中期的な財務状態の財務情報に加え、経営陣のデータに対する声明および監査報告を掲載している。監査報告に関しては、財務情報だけでなく、非財務情報に対しても報告を行っている。

□開示方針

●発行目的

IIRCのパイロット・プログラムに一年目から参加し、価値評価を高めるとともに、財務・非財務情報の関連性を明示するために統合報告書を発行している。外部と内部双方に対してパフォーマンスに対する説明責任をより強化しようとしている。

●情報開示の全体像と詳細情報への誘導

情報を統合して報告するとともに、統合報告書の詳細なウェブサイトへの誘導がある。

●報告への経営陣の関与

執行役員と取締役による承認の声明とサインがある。

●報告バウンダリーの明示

冊子掲載の定量情報（経済・社会・環境）については、連結ベースで情報開示を行っている。

●保証の対象

財務情報だけでなく非財務情報（社会・環境）に関して、独立監査人による会計監査が実施されたことが監査報告書からの抜粋により伺える。

□IIRC6つの基本原則への対応

●戦略的焦点と将来の方向性

ビジョンを説明した上で、戦略的注力分野を5つに絞り込むと同時に、それぞれの分野での目指すポジショニングも明記し、それぞれの分野での主力商品の開発状況を明示している。また、経済・社会・環境のすべての指標において中期な目標も設定している。

●情報の結合性

内部・外部にあるリスク要因を評価した上で、各分野での戦略、製品ポートフォリオを紹介している。また、注力分野で想定される患者数を見積もり、事業報告だけでなく、社会性の文脈においても注力分野事業の効果を報告している。

●応答性およびステークホルダーの包含性

ウェブサイト版でStakeholders and reportingというメニューを設け、ステークホルダーを特定するとともに、対話をして行くうえでの基本原則について言及している。しかし、具体的にそれぞれのアクターとどう関わっているかは包括的に記載されておらず、不十分な点がある。

●重要性および簡潔性

重要性については、主に投資家向けに重要と思われる情報を厳選して統合報告書に掲載していると言及している。全体的なハイライトに加え、重要領域についてはビジネスの詳細に報告をしたうえで、必要なデータについて掲載しているため、言及どおり重要性と簡潔性を心がけていると評価できる。

●信頼性

財務情報だけでなく、非財務情報に対しても監査を行ったうえで保証を掲載している。また、それぞれの情報に対して経営層による承認の声明も加えている。開示しているデータについてはそれぞれ算出方法などの解説を加えるなど、信頼のおける情報開示に努めている様子が伺える。

●比較可能性および一貫性

情報に関して経年で報告している。また、AA1000を基準に社会性報告を行っているもののグローバル・コンパクトやGRIといった規定のフレームワークからの索引もできるようになっており、基本的な指標に対しては他社との比較性も保っている。

□IIRC6つの内容要素の開示

●組織概要およびビジネスモデル

ビジョンを明確に示し、事業自体が社会的課題を解決するためのものと位置づける報告である。また、ウェブサイト版では自社のビジネスモデルに関わる、経済、社会、環境のインプットおよびアウトプットをまとめ統合的な視野でビジネスモデルを構築している。製品のパイプラインについても明確にフェーズごとに掲載して、ビジネスの概要を伝えている。

●リスクと機会を含む事業活動の状況

医療費削減への世界的な圧力やバイオ後続品による競争の激化があることをリスクとしてしっかりと明示した上で、戦略を明示している。そのほかの短期的なリスクに対しても評価を行いその認識を示した上で対応を掲載している。また、経済、社会、環境が組織の長期的な反映に重要である点を明記している。

●戦略目標および当該目標を達成するための戦略

上述の内容を反映させた形で、財務・非財務どちらも戦略的目標を短期、中期ともに掲載している。その上で、戦略を掲載するとともに、ガバナンスに経済、社会、環境のマネジメントシステムを明示している。

●ガバナンスおよび報酬

コーポレート・ガバナンスの一環として、基本

的な考え方や体制を報告している。また、経営陣の報酬体系と個人の報酬構成および報酬額を明示している。財務的な指標の達成だけでなく、非財務的な指標も報酬に影響するような精度となっており、社会・環境的な要因においてもガバナンスをしっかりと行っている点が伺える仕組みとなっている。

●パフォーマンス

売上・利益など各財務のパフォーマンスに加え、女性管理職比率、CO2排出量、水資源投入量、など非財務のパフォーマンスについても定量的なデータとともに開示をしている。また、重点領域に対しては、2011年の詳細な活動を重要なステークホルダーの患者の状況を分析した上で、経済面、社会面それぞれについて記述し、進展している点を伝えている。

●将来の見通し

2012年の展望に対しては、経営トップのメッセージにおいて言及している。また、財務・非財務それぞれの目標に対して中期的な指標を設定している。ただ、長期的な見通しに対しては、持続可能性についての方向性のみで、具体的な計画の言及はない。

■ Indra社(スペイン)



□仕様

冊子タイトル：2011 Annual Report Summary

冊子副タイトル：YES TO CHALLENGES

冊子サイズ：A4 横

冊子ページ数：275ページ

発行初年度：2008年

情報開示体系：ウェブにより詳細情報を含んだフルレポート

GRIアプリケーションレベル：A+取得

□冊子の構成と内容

● (イントロダクション)

- ・ Main Figure
- ・ Letter from the Chairman
- ・ Letter from the Chief Executive Officer

冒頭では、財務、社会、環境側面の主要なパフォーマンスデータを掲載している。トップメッセージでは、順調な業績伸長により昨年度の単年度目標を達成したことを報告し、現在の予測不能な世界経済の中でさらなる成長実現に向けたプランとして、注力する市場、分野などを具体的に言及している。また、2012年度からの新たな目標にもコミットし、成長のために顧客のニーズに応えた新しい価値を創造していくこと、そのために人材の多様性を重視する姿勢を表明している。長期的な価値の創造がステークホルダーの利益であると考えを示している。

● 1. Business Model

- ・ About Indra
- ・ Business Model
- ・ Innovation
- ・ Global Company
- ・ Sustainability

事業戦略の項目では、研究開発をイノベーションの鍵として厚く報告している他、サステナビ

ティを事業戦略の一環として取り上げている。経営とCSRの統合を非常に重視しており、自社が各ステークホルダーに対してどのようなインパクトを与えながら事業を行っているか、経済、社会、環境側面に分けて一覧表示している。

● 2. Governance Model

- ・ Governance Bodies
- ・ Role of the Board of Directors and its Committees
- ・ Remuneration Model for the Board of Directors
- ・ Internal Control and Auditing
- ・ Our Commitments

長期的な視点でのリスクと機会に言及している。例えば贈賄・汚職、人権問題、気候変動をリスクと捉え、それに対する備えを謳っている。またICT企業として世界のデジタルデバイドの解消を支援できるとしている。

● 3. Market Situation and Strategy

- ・ Market Situation
- ・ Strategy

成長の3つの軸 (Region, Intelligence, Efficiency) と年度ごとの事業戦略に言及している。厳しい市場の状況をふまえて、既存のビジネスモデルから、より持続可能なビジネスモデルへの転換の必要性を強調している。

● 4. Performance and Future

- ・ The Year's Achievements
 - ・ Our Businesses
 - ・ Our Stakeholders
- 事業分野ごとの業績と、ステークホルダーごとのパフォーマンスを記載している。

● 5. About the Report

- ・ Principles on which this report is based
- ・ Integrated Report
- ・ The GRI Index and the Global Pact
- ・ GRI Application Level Check
- ・ Letter of Verification

GRIならびにAA1000APSの各報告原則をどのように遵守しているかについて、原則ごとに詳細に説明している。

●6. Indicators

● Financial Information

● Sustainability Balanced Scorecard

サステナビリティ・バランスト・スコアカードを採用しており、財務以外の様々な定量的パフォーマンスデータをステークホルダー別に示している。具体的には、経営層の年代・性別・平均在籍年数、各国の従業員最低賃金比率、各資源の消費量、研究開発への投資額、コミュニティ投資額など。

□開示方針

●発行目的

目的に関する明確な記載はないが、2008年にCSRレポートと財務報告書を統合している。IIRCのパイロット・プログラムに参加している。

●情報開示の全体像と詳細情報への誘導

本文中などに、ウェブサイトへの誘導の記述がある。

●報告への経営陣の関与

そうした記述および経営陣のサインは見当たらない。

●報告バウンダリーの明示

各章の冒頭でバウンダリーを明示している。

●保証の対象

GRIのアプリケーションレベルチェック(A+)、ならびにKPMGによる第三者保証を取得している。

□IIRC6つの基本原則への対応

●戦略的焦点と将来の方向性

事業戦略と達成のための短期目標を設定している。将来の方向性としては、ラテンアメリカでの事業拡大とアジア太平洋地域市場への進出に言及している。

●情報の結合性

市場の状況と、ステークホルダーとの関係強化によって生まれるメリットを事業戦略に落とし込んでおり、結果的に情報の結合を図っている。

●応答性およびステークホルダーの包含性

CR基本計画の中で、経営に各ステークホルダーの期待を反映させるしくみをとっている。また毎年のレポート作成プロセスの中で、各ステークホルダーとの対話チャンネルの改善に取り組んでいる。

●重要性および簡潔性

2007年以降、マテリアリティ分析を毎年行っており、その際にステークホルダーの満足度調査の結果を加味している。

●信頼性

外部保証により信頼性を確保している。

●比較可能性および一貫性

財務・非財務の主要な指標については2007年から経年で定量データを開示している。また難易度の高い指標も積極的な経年開示に努めている。

※尚、IIRCのパイロットプログラム参加に際して、'Integrated Balanced Scorecard of Performance Indicators'(CII-FESG)を採用し、財務・非財務情報の定量化を行っている。

□IIRC6つの内容要素の開示

●組織概要およびビジネスモデル

イノベーションこそが自社の持続可能性の鍵であり、提供するサービスの差別化を図るための重要な要素と考え、革新性を確保するベース（インテリジェンス、人的資本、社会的資本など）を強化していく構えである。組織概要は象徴的な数値を使って端的に表している。

●リスクと機会を含む事業活動の状況

経営上のリスクとはガバナンスの項目で言及している。

●戦略目標および当該目標を達成するための戦略
成長の三つの軸をはじめ、経営トップのメッセージとの中で説明をしている。

●ガバナンスおよび報酬

ガバナンス、取締役会の使命、内部統制と監査、リスクマネジメントについて考え方や仕組みを開示している。役員報酬については平均値を開示し、業績と連動した報酬決定プロセスも記載している。

●パフォーマンス

一般的な財務のパフォーマンスに加え、経営層の年代・性別・平均在籍年数、各国の従業員最低賃金比率、各資源の消費量、研究開発への投資額、コミュニティ投資額など、非財務情報についても幅広く定量データを開示している。

●将来の見通し

レポートの中では具体的な長期目標やKPIは示されていないものの、達成に向けての短期目標や具体的な戦略、将来的な機会やリスクについて記載している。

本稿担当者

- ・調査・執筆：赤城健一／浦上英朗／富田洋史／丸山敬子
- ・監修・全体統括：安藤正行／内田宏樹

■本稿の内容に関するお問い合わせ先
株式会社クレアン
〒108-0071 東京都港区白金台3-19-6
白金台ビル5階
Tel:03-5423-6920／Fax:03-5423-6921
統合レポートチーム
(担当:安藤・赤城)