

# 公開研究会講演記録〈第 310 回 (2022. 12. 8)〉

## 第 310 回 産業経営研究所公開研究会 講演「日本における企業報告の課題」 ——国際的な動向を踏まえて——

KPMG サステナブルバリュースervice・ジャパン

あずさ監査法人パートナー

芝坂佳子

本日は「日本における企業報告の課題」という、ちょっと大げさなタイトルをつけさせていただきました。あわせて、「国際的な動向を踏まえて」という副題をつけ、皆さまとしばらく企業報告について考える時間を持たせていただきたいと思います。

私のいまの職責・職務は古庄先生からご紹介いただきました。ご参加の皆さんは経済学部に属しておられると思いますが、私も大学では経済を勉強いたしました。その後、勤務を続けながら青山学院大学国際政治経済学研究科の国際経済学コースで修士を取り、いまに至る仕事をさせていただいております。

経済の動きへの関心は、父の仕事の関係もあり昔からありました。女性で経済学部で学ぶ人が少ない時代ではありましたが、元来の「野次馬根性」と言いましょうか、時代の最先端を見ていたいなあと、ずっと思っただけで仕事をしながら、いまこの領域にたどり着いているというものです。

先生からは皆さまの中で会計士を目指される方も多いうお話伺っております。あずさ監査法人は名の通り監査を業務としております。したがって、監査法人では多くの職員が会計士であり、公認会計士が7～8割、USのCPAも多くおります。

「監査法人にいるから会計に詳しいのですか」とよく聞かれます。大変申しわけないのですが、私は会計については全然分かりません。会計は素人です。にもかかわらず、監査法人のパートナー

をやらせていただいているのは、事務所の中では変な存在です。いま風に言えば多様性ということも言えるかもしれませんが、しかし、私が所属してきた事務所である今のKPMGにしろ、その前のアーサーアンダーセンにしろ、いまでこそ一般的になった「サステナビリティ」であるとか、場合によってはESGという言葉で簡単に扱われてしまったりする領域が、近い将来、いつかは分らないものの、絶対に企業にとっては必要な領域であるとの考えがありました。ですから、その領域に対してプロフェッショナルファームとしてある程度コネクションを持ち続ける、見識を積んでおく、関心を持ち続けることが必要だと事務所のマネジメントが考え、理解と支援があって、ずっとこの領域の仕事をさせていただいております。一般的に監査法人に入った人のキャリアとは全く違うキャリアをこれまで積んできていることとなります。何らかのかたちで、いまの「企業報告」の大きな変化の流れに少しでも貢献できればと思っています。

きょうは多くの若い皆さまにご参加いただいております。そして、サステナビリティや関連の領域への関心が高まっておられると思います。なるべくそのような関心にお応えできるようなお話ができればと思います。

最近、国際的なサステナビリティ関連の報告基準をつくる必要性が高まってきており、その動きのただ中にあります。その中心的な役割をしているのがIFRS財団です。IFRS財団は国際会計基準(IASB)を構築してきた団体です。もちろん会計

基準は大切であり、それは変わりません。しかし、いまの世の中の動き、社会の要請等々の中で、サステナビリティ報告にかかわるフレームワーク、あるいは統一的な基準などをつくる必要性の高まりの中で、ISSBの設立が昨年のCOP26で宣言され、スタートしました。

いま課題となっているのは会計基準とサステナビリティの両方にかかわる報告、この2つを合わせさせて企業の姿を報告する必要への対応です。その検討課題へのアドバイザー機能として、11月にIntegrated Reporting and Connectivity Council (IRCC)が立ち上がっています。私もこのメンバーに加えていただきました。これからが一番困難なのだと思います。これまで「1 + 1 = 2」の世界で仕事をしてこられた、あるいはレポートしてきたような会計の世界と、「いやいや、そうじゃなくて、いろんな前提条件があって、そのなかの1つが変われば価値がゼロになってしまうこともありえるし、また影響も個別企業によって全然違う」、といった何とも摩訶不思議な、雲をもつかむような見えないものに対してどうレポートして、どう情報をコネクしていくのか、という課題に少しでもお役に立てればいいなと思っている次第です。

私自身の話はこれまでにいたしまして、本日のタイトルにさせていただいた「課題」です。「企業報告」がなぜ必要なのだろうか。報告はルールだからしなければいけない、これは確かに1つの真理だと思います。でも、企業報告をする主体は誰か、これは企業なのです。あるいは企業に限らず組織ともいえます。では組織がなぜ報告をするのか。それは制度だけに限りません。制度の内容だけでは企業の存在意義が報告できない部分もあるということです。そこで企業報告がなぜ必要なのか。制度ではないとすれば、一体なぜしなければならないのか。手間もかかるし、おカネもかかるし、人手もかかることを、なぜやらなければならないのだろうかということなのです。

まず3つ考えることを挙げてみました。1つは「レポートの目的を問い直そう」。何のためにしているのか。よくあるのが「制度だから」です。これは確かに1つの理由だとは思いますが。ただ、制度だけではないレポートがいたたくさん出てきています。それはなぜでしょうか。報告書の

作成だけが目的ではない。報告書はある結果の報告です。企業はあくまでも価値をつくるために活動しているわけですから、その活動の中に組み込まれている「レポート」という行動は一体何の目的で行われているのかを考える必要があると思います。

2つ目は「企業が存在しているから」ということです。それはどういう意味でしょうか。「存在している」ということ、すなわち私たちが「社会の中に置かれている」と言えるかと思うのです。人間は生きてると、ものを食べますし、息も吸います。大切なことは、社会の中では空気や水は限られた資源であることの意識です。企業はビジネスの中で、世の中にある限られた資源を使って事業を行い価値を創出し、人の生活や社会課題の解決に貢献していくことが求められているわけです。その貢献のあり方がどんなものか。社会的共有財である限られた資源を使って企業は価値をつくるのが社会から委託されていると考えられるわけで、使っている以上はその説明責任を果たさなければいけない。その中に誠実性が現れてくる。企業がどれだけ社会にとって意味があるか、あるいは会社内で働いて方にも意味があるような存在なのか、報告書の内容もその誠実性の1つの現れであろうと思っています。

3つ目は「企業報告書の信頼性がいま問われている」ということです。合意された会計基準に基づいて、外部専門家が入り会計監査を行っています。その業務には監査基準があり、その監査基準とともに報告基準があります。会計基準は過去300年、ルネサンスの頃からと言われていますが、長い歴史をかけて、いまの形式になってきています。日本基準もまだ使われていますが、同様に各国別の基準があります。しかし、グローバル経済の進化により、国際的に統一的な会計基準が必要になってきました。これがまさにIASBなわけです。残念ながらサステナビリティ報告の基準や、枠組みには同様のものが存在していません。いま、スタートしたばかりなのです。

いまの世の中では、企業価値の多くが財務報告で報告されていないもので決まってきているという側面があります。これについては後からご説明します。例えば、皆さんが就職しようとする際に、「儲かっている企業だから」ということで選ばれ

るでしょうか。「この会社はこういう仕事をして、社会的に意味がある」とか、「この会社の中で自分の能力が伸ばせそうだ」とか、そういうことで多分会社を選ばれるのだと思います。「いま儲かっているか」だけではない。また、ベンチャーをスタートする方もありますが「いま儲かるからはじめる」、「いまおカネがあるからできる」ではなくて、これからどんなことが起こると考えているかが動機となります。これはまさに会計ではない内容で判断されているわけです。報告基準がない、しかし、情報はそれなりに活用されている。では、この状態をよいものにするためにはどうすればいいのかということから、信頼性の向上がいま急務として求められているということになってきます。

適切な報告が行われなければ、その企業に対する投資も難しくなります。また、その評価も難しくなります。そうなると、企業の必要なおカネ、資金調達に差し障りが出ることにもなります。企業が持続的な成長を行うためには、持続的な投資が必要です。長期的な支援、資金を呼び込む必要があります。そのためには企業価値を左右する内容に対する報告の信頼性、コミュニケーションで使われる情報が確からしいことがとても大切になります。残念ながらもそれを担保する社会的な仕組みはないわけです。では、どうすればそのような報告が実行し得るのか、そのようなことが求められています。だからこそ、企業報告の質が問われますし、なぜ必要なのかということを考えていく。そのような局面にいま立たされているということだと思います。

このような問題背景をベースに、本日は主に5つのパートでお話を進めてまいりたいと思います。まずは導入の部分です。その後は、毎年KPMG ジャパンで行っています「日本における企業報告の現状と課題」から、日本における報告のどこが課題なのかということとを共有させていただきたいと思います。次に、これからどうなるのだろうか、いまなぜ企業報告が必要なのか、制度じゃない報告がなぜ必要とされているのか、これからどうなっていくのだろうか。それから制度はどうなるのだろうか。報告は社会的な制度の一部ですから、その制度がどのようなかたちでこれから構築されていくのか、これも企業の報告の体系に大

きく影響を及ぼしていきます。これらの最新動向についても見ていきたいと思えます。そして最後にまとめをしたいと思えます。

最初に「はじめに」です。いろいろなところで使われている情報ですので、ご存じの方もいらっしゃるかもしれません。S & P500という米国を代表する指標があります。そのS & Pに含まれている米国企業の時価総額を計算し、そのうち財務諸表で計上されているものがどれくらいあるかということ、実は10%しかないといわれています。

企業の将来を見据えて、投資家が企業の価値を判断し、株価がついていきます。その株価の90%は、企業が「将来こうなるかもしれない」、「こんな人材がいるから」、「こんな技術を持っているから」、「こんな将来投資をしているから」、などによって価値が判断されることが示されています。

一方で日本を代表する企業が含まれている指標であるNikkei225をみてみます。同じように計算してみたところ、なんと見えない資産 intangible asset が25%、残りは財務諸表上に載っている財であるということでした。

どうしてのようなことが起こるのか。日本とアメリカはどうしてここまでマーケットでの評価の内容が違うのかということ。いろいろな方とこの議論をさせていただいていると、2つくらいの意見があります。1つは、日本は、良い見えない財産をいっぱい持っているのだけれど、それが市場価値に反映されていないのではないか。たとえば優れたリーダーシップがあるはずなのに、あるいは技術が持っているのに、それがマーケットで理解されておらず、結局株価に反映していないのではないかとの考え方です。もう1つは、日本がいろいろやっているということ、例えば、コーポレートガバナンス・コードにのっとってコーポレートガバナンス改革をやっています、あるいは、このように研究開発を進めようとしています。そのようなことを言っているのだけれども、将来の企業価値につながらないと判断されてしまっている、という意見です。そのどちらが正しいかの答えはどこにもないわけですが、この図を見ていろんなことが想像できると思えます。

先週、私どもの会社の中でM & Aを担当している人が多い場で私がこの話をしたときに、「日本はM & Aが少ないので、見えざる資産が数値

化されていないんだと思います」と言う意見がありました。これは財務会計担当の方であれば、ピンとくるお話だと思います。企業が売り買いされる場合には、社内で発明されたような特許などの知的財産の価額を判定し、それが金額となって財務情報として載ってくるわけです。その活動で、だんだん見えないものも、何らかのかたちで数値化されてくるのではないかと。もちろん、それも1つの考え方です。しかし、そもそも知的財産をどう評価するか、それ自体に大変議論があるところです。ですから、1つの仮説としてありえるかもしれませんが、はたして、それが大きな理由かなと思ったりもしています。ただ、正解は分かりません。

次にもう1つみてみます。先ほど古庄先生からも話がありました統合報告書がいま大変トピックメーカー的な存在になってきています。後ほどご説明いたしますが、日本ではほんとに多くの、700を超える企業が統合報告書の作成を行っておられます。ことしは800を超えるのではないかと考えています。しかし、数はいいとして、果たして質はどうなのかという疑問が残ります。

ロバート・エクレス (Robert Eccles) 先生という、長らくハーバード・ビジネス・スクールで教鞭をとられ、現在はオックスフォードのビジティングプロフェッサーの方がいらっしゃいます。私は大変長い間お付き合いをさせていただいております。その先生が統合報告書の質に関する論文を書かれています。

この論文の手法は、対象の10か国、それぞれの国で「優れている」と定評のある企業の報告書を5社集めてきて、その報告書にどの程度書かれていて、どの程度内容が評価できるか、また、統合報告書で求められる内容に合っているか、それについて調査をされたものになっています。(図1)

これが出たときに、大変ショックを受けました。私以外にも、ショックを受けた方が多かったようです。「これだけ頑張っつつくっているのに、なぜ下から3番目の」、というものです。しかし、論文の調査項目でありますとか、その判断根拠などを見ますと、私どもが長年、統合報告書調査を行っている実感として、「あ、まさしくそうだな」という感想を持ちました。

ここに「考察」として書いてありますが、チェッ

クボックス的に項目を網羅しているようなものになってしまっているのです。これが、日本企業はとても得意のようです。「こういうことを書いてください」と言われると、一生懸命情報を集めてきて書いてくださるのです。ただ、企業の価値を説明する内容にはなっていないということなのです。「どうして日本企業の報告書はこれだけ評価されないのだろうか」を考えることで、よりよいものにつながってくるのではないかと考えています。

これを見ていて「ちょっと不思議だな」と皆さんが多分思われるのは、南アフリカが1位ということ。ちょうど、今、サッカーのワールドカップをやっております。日本は残念ながら負けてしまいましたが、ランクが上のほうの国々はサッカーが強いといった感想を持たれる方も、結構多いと思います。ドイツは日本に負けましたけれども、上位には比較的ヨーロッパの国々が多くあるのですが、一番上が南アフリカです。なぜ南アフリカなのでしょう。ここに報告の必要性を考えるヒントがあるのではないかと私は思っています。

南アフリカはどういう国かを考えてみます。皆さん、ご存じの方もおられるでしょう。アパルトヘイト、黒人差別が長い間行われてきた国です。いまはもう撤廃はされていますし、人種で差別する、いわゆる人権問題などは企業の多様性を考えた場合もあってはならない事態です。ただ、南アフリカは長らくアパルトヘイトを行い、人種差別の慣習が残っているのではないかと疑いがぬぐい切れません。社会情勢を考えると、英国でも「現代奴隷法」があり、「人に奴隷的な扱いをしている企業に対しては投資ができない」という方向にあるわけです。南アフリカにとってみれば、投資を呼び込むためには、自分たちの会社、企業、組織がきちんと社会的課題について配慮をしているということを説明する必要性、必然性が高かったのです。

また同様に、南アフリカは天然資源が豊かな国です。インダストリーをみても鉱物を採掘する、といった産業が大きいわけです。「ブラックダイヤモンド」という映画が昔あったように、労働環境に対する懸念あるいは環境汚染に対する懸念といったものがどうしても生じてきてしまいます。

と同時に、そのような産業は極めて長い期間の投資資金を必要とします。そういう投資資金を集めるためには、南アフリカの企業はより信頼性が高い、きちっとした業務をやっているという説明の必要性がすごく高かったわけです。

そこで南アフリカのヨハネスブルク証券取引所では統合報告書の義務化をしました。企業が社会的な課題あるいは環境的な課題に配慮しつつ利益を上げている、存在している、持続可能であるということを説明しなければ、望ましいマーケットが成立し得ないかもしれない状況にあったともいえます。そのような必然性もあり、南アフリカはすばらしい質の統合報告書がたくさん出ている国ということになるのです。

また、上位の3国、オランダ、ドイツ、フランス、これらはいわゆるコンチネンタルヨーロッパ、欧州大陸に存在する国になっています。EUでは今回、新たな報告基準が入ろうとしています。その中には社会的な要請について義務化する内容が多く含まれています。

欧州大陸にある3か国は長い時間をかけて、人権問題や環境に対して極めてセンシティブに対応する市民社会が成熟してきています。したがって、利益を上げているのはいいとして、果たして社会問題に企業はどのように対応しているのか、また、利益とどのように関係しているのか、への関心が高いわけです。ですから、ヨーロッパの国々では、20年、30年前から、人的資本や知的資本などの財務的には見えないところをどのように表わすのか、環境に対する配慮をいかに進めていくのか、との取り組みがすでに行われていました。つまり、統合報告書で期待されているような内容については、すでにプラクティスが十分に行われていたのです。結果として報告書の質も高いということになるわけです。残念ながら日本はまだまだ歴史が浅い部分でもありますので、これから伸び代もあるということは言えると思いますが、「現状としてはこうだ」ということです。

次に見ていただきたいのがコーポレートガバナンスについてです。何かを行おう、特に中長期的に企業が活動しようと思ったときに、どのような経営が行われていて、それをどのようにオーバーサイトしているのか、この体制にみることで投資家はこの企業の将来性や実現可能性を判断すると

いうことを行います。そのときにコーポレートガバナンスの質が問われます。

よく「ESG」と1つの言葉で言われますが、「E」という情報の性質、「S」が持っている情報の性質、そして「G」に求められる内容というのは異なってきます。「G」の質はあらゆるインダストリーの企業が活動するベースになるもの、経営の意思決定の質に左右するということになってきます。

日本ではお亡くなりになり安倍首相のもとでコーポレートガバナンス改革が進み、「コーポレートガバナンス・コード」が導入され、その後2回の改定が行われています。この調査はACGA—Asia Corporate Governance Associationの略称ですが、2年に1度、アジア各国のコーポレートガバナンスの現状について行っている調査の結果です。(図2)ACGAの視点はあくまでも投資家の目線です。それは、この団体がアジアに所在している企業に対して投資を行っているグローバルの機関投資家の集まりだからです。その目線でコーポレートガバナンスを見たとき、日本企業はどのような位置づけにあるのかということですが、いまの大きな機関投資家、日本のマーケットに影響を与えるようなメジャーな機関投資家の目線によって判断している内容となっています。

2016年の調査では日本は4位でした。しかし、2018年では7位に下がりました。この16年と18年の間に日本で起こったことは実は「コーポレートガバナンス改革」だったのです。企業は社外取締役を入れたり、取締役会評価を行ってみたり、いろいろなことを一生懸命なされたにもかかわらず、7位に下がってしまった。このときは大変な反響でした。

2020年の調査を見ますと、日本はめでたくと言いますか、なんとかと言いますか、7位から5位にランクを2つ上げました。日本人はなぜかランキングが大好きです。私自身も好きなので他人のことはどうこう言えないのですが、とても気になるわけです。

そこで、「5位になった。よかったなあ」と思っただけで、右下の図を見てください。ここにAUとかCHとか、これは国の名前になります。

これを見ると、日本は1個だけ赤があります。横を見るとわかりますが、listed companyとあります。つまり、上場企業の取り組みは頑張っている

るにもかかわらず2018年に比べてよくなっていない、下がっていると評価されているわけです。それ以外のガバナンスのルールとか投資家の取り組みとか、あるいは規則などはよくなっているわけですが、企業の取り組みだけは下がっています。

日本では東京証券取引所がまとめた「コーポレートガバナンス白書」が毎年公表されています。それを見ると、企業によっては **comply or explain**——コーポレートガバナンス・コードに沿って遵守するか、それともできない場合は説明を行う、という考えかたがとられています。

コンプライ率が下がっているのが理由なのかというと、そういうわけではありません。この方針の考え方では、コンプライはしなくてもよいのです。企業のあり方は1つ1つ違うからです。その企業にあった、企業の価値創造をサポートするようなガバナンス体制があるのか。その視点から見たときに、「日本企業はまだちょっと厳しい」という状況が見えてくるということなのです。

次にお話ししたいのがリスクです。企業はいつも大きなリスクにさらされています。リスクのない環境はあり得ないわけです。リスクを常に考える投資家がなぜこんなに「ESG」という言葉に着目して投資の意思決定や、その種のキーワードに反応されるのかをすこし考えてみたいと思います。

1つは考慮すべきリスクが変わっているということです。2012年、10年前、リスクの要因としてどんなものを考えられていたかということのみてみます。主に経営者が考えている内容にはなりますが、ブルーは経済的なリスクです。所得格差であるとか財政が大きく赤字にあるということです。あるいはサイバー攻撃とか、ここでも温室効果ガスのお話も出てはいますが、それでも環境リスクは3です。どちらかかと言うと青が目立つ状況です。もう1個上に行くと、青もやっぱりある。しかし、だんだんグリーンが多くなってきているのがお分かりいただけるでしょうか。(図3)

面白いのは、2014年に、所得格差が経済問題ではなく社会問題だということになっています。リスクが複雑に絡み合ってきていて、1つのことを考えるだけでは判断が難しくなっています。環境や社会の 이슈が大きくなり、グリーン-

色となり、あるいはCOVIDのような感染症リスクが入ってくる中で、その様相が変わってきているのです。こちらの情報では発生可能性の高いリスク、つまり、今後これらのことが発生すると企業の大きなリスクになるだろうということを示しているわけです。

2022年、感染症、パンデミックが発生可能性のとても高いリスクとして認識されているということです。それ以外に、デジタル格差が大きいことも、テクノロジーリスクとして入っていますが、環境問題が極めて大きな発現性の高いリスクだと経営者の多くが見ているということになっています。

もう1つ、リスクについては発生可能性と併せて、発生した場合のインパクトの大きさで見ることが行われます。影響が大きいリスクが何かです。(図4)ここでも大きく変わってきていることがお分かりいただけると思います。前のスライドよりは色がカラフルになったように感じます。影響が大きいのは去年2021年では圧倒的に感染症、パンデミックとなるわけです。1位から2位に変わってはいますが、気候変動の問題、生物多様性の問題、異常気象の問題が上位にあります。異常気象の問題と生物多様性や自然資本の根本は同じかもしれません。人為的な環境災害もあります。言葉はもいろいろ変わりますが、要はグリーンか青にしめられています。

たとえば、感染症を考えてみます。「発生が高いリスク」という中に感染症はないのですが、「影響が大きいリスク」をみると感染症があります。これが意味することは、感染症、世界のどこかで必ず定期的に起こっている事象であるわけです。ですから、経営者の方が頭の片隅に「どこかで起こるかもしれないリスク」をおき、長期で考えているどうかということがとても大切な要素となってきたということになります。

これまで企業が考えていた「リスク」の範囲をEとかSとか、あるいは社会的な複雑性や地政学なども含めて、より考える必要が高まってきている。EとかS、例えば環境が大切、きれいな地球を守りましょうとか、人種差別はいけませんとかそういうことにとどまらず、企業リスクとして十分認識しなければ経営が成り立たないのだと認識され、その要素もどんどんと複雑さを増す方向に

シフトしてきているということなのです。

ご存じの方あると思いますが、これは World Economic Forum、毎年年初にダボス会議を行っている団体が出している報告 Global Risks Report によるものです。2022 年版からは、ご紹介した個別の考え方ではなく、大きなリスクがどのようにつながっているか、システミックリスクとなっているのかを示すチャートの出し方によって変わってきています。ご興味のある方はぜひ 2022 年版を見ていただいて、どのようにリスクが複雑化してきているか、その様相なども見ていただくと、と思います。年が明けますと、2023 年版も出ると思います。毎年楽しみというか、怖いもの見たさという部分もあるかもしれませんが、ご公表を待ちたいと思います。

2022 年版から 1 つだけご紹介しておきたいと思います。「考慮すべきリスク」が変わってきている中で、今後 10 年どのようなことに失敗すると大変な事態になるのだろうかという情報です(図 5)。

一番出てくるのが Climate action failure、気候変動に関する行動を間違えたら大変なことだろうということです。11 月に COP27 が行われ、26 に比べれば成果がないと言われてはいます。パリ協定に従って、どれぐらい CO<sub>2</sub> を削減するかといった議論の中で、対応を間違えれば深刻なことになってしまいます。その下には異常気象や生物多様性の問題、あとは Human environment damage などのソーシャルな問題がつづきます。来年のレポートではウクライナ情勢の影響もあり、地政学リスクなどが出てくるのではないかと想定されます。このように世の中の大きな変化が企業のリスクとして影響を及ぼすという、その本質が ESG という言葉に表わされているということなのだと思います。

いま 1 つ大きな流れが特に米国を中心にあります。ESG という言葉がウォッシュ化しているということです。「ウォッシュ」の意味はお分かりでしょうか。「見せかけ」という意味です。「何かを行っているふり」と言ってもいいでしょう。世の中に多くの言葉が踊っているわけです。ESG、サステナビリティ、グリーン、SDGs、いろいろと言葉が転がっているのですが、その言葉の背景や本質を理解せず、なんとなくはよりの言葉やブー

ムだからとか、環境にやさしいといってもそれがどうやさしいのか、企業にどう影響しているのか、などを考えないまま、なんとなく広告や商品マーケティングとして「グリーンな商品です」などといってしまう。しかし、どこまでどうグリーンなのかは分かりません。

ESG としていわれる要素を、どのように経営課題として検討しなければいけないのか、ESG といわれる現象について、単に企業に影響している要素だけを意識して検討してはだめなのです。リスクなのですから、それが「どのように」影響を与えて、「どれぐらいの大きさでインパクト」を与えて、結果的に企業の価値、さらにはそこで働いている人たちや社会に影響していくのか、を考えなければいけないということなのです。

5 つほど「？」として示しています。(図 6) これは主に米国で——中間選挙の背景もあると思うのですが——議論されていることをまとめて紹介しています。ここに示していること自体はあまり大きなこととはみえませんが、例えば時々ある表現に「ESG を始めました」といったものがあります。私たちからみれば「えっ、あり得ない」と思うのです。いったい「ESG を始めるとは何ですか」、こういう疑問です。

ESG は確かに大切な言葉を表す要素です。環境を考えるとということ、社会課題を考えるとということ、ガバナンス——ガバナンスも、コーポレートガバナンスもあれば、インフォメーションガバナンスもあれば、いろんなガバナンスがあるわけですが、どのようにモニタリングしながら、めざす方向に進めていくのかなのです。単にその事象事象を考えるのではなくて、お互いがどのように関係し合って「企業」という体の中にインパクトを与えていくか、そして社会にインパクトを与える結果として、企業にもどう影響が及んでいくのか、これらをつなげて考えていかなければなりません。単にがんばってやっています、や、CO<sub>2</sub> をどれだけ削減しましたというだけでは「ウォッシュなんだ」ということになります。それをまず覚えておいていただきたいと思います。

企業に期待されている役割は大きく変わってきました。SDGs そのもの説明は今回行っていませんが、SDGs は国連の環境計画、持続可能に対す

る取り組みのひとつです。これまで国連が行う取り組みの多くは、国からの支援あるいは国際機関への寄付などが中心でした。それがSDGs、共通ゴールであるということは、社会や環境の課題が膨大となり、これの解決のためには、寄付や政府の政策による政策出動などでは全く対応ができなくなりました。これについては、試算もあるのですが、実態がそこまで深刻になってしまっているのです。

私たちのいま生きている社会システムは資本主義社会です。民間企業が価値創造を担っています。そのシステムの中で社会的な課題を解決していかなければ、企業も存続できないし、私たちの社会も存続できなくなります。そのような状況の中で、企業の社会的な責任のあり方といったものが大きく変わってきているのです。

図7はマイケル・ポーターが著した名高い論文を簡単にまとめたものです。これまで企業は「CSR (Corporate Social Responsibility) が大切だ。企業市民として、良いことをやってください。儲けているかもしれないけど、儲けるだけじゃなくて、困っているところに寄付もしてください」とでもいうよう感じでした。

しかし、いまは違ってきています。企業の価値、特に外部で実現する価値は社会と共有されていきます。そのような価値を創造することが企業に求められているのです。ですから、社会的な利益と企業の利益が同期している。あるいは、どのように儲けるかが問われていて、その儲け方が企業価値を左右していきます。企業それぞれで行っていることは違いますから、それぞれにできるソリューションや価値も違います。

(表においては)一番下が興味深いと思います。フェアトレードで購入すること自体は良いことです。ただ、フェアトレードで購入したことで終わらないのです。企業は調達しなければいけませんから、フェアトレードのためには、調達方法を変えることになります。同時に、品質もいかに良くすることができるかも大切です。「値段は高いけれど、CSRの一環として仕方がないから高くても買います」という話ではありません。フェアトレードを価値創造ストーリーの中に埋め込んだうえで活動し、企業と社会2つのサステナビリティ、持続可能性を実現するための取り組みがいまグ

ローバルで進んでいるのです。

きょうは「報告」がテーマですので、その状態がいま大きく変わってきていることを、旧秩序、新秩序と大げさな書き方にはなっていますが、2つの視点で表わしています。(図8)

これまでレポーティングといえば、どちらかと言うと過去のもの、あるポイントでの状況をあらわしているにすぎない。整然としておりひな型的で、どの企業を見ても表面上はあんまり変わらないというものが多かったと思います。これからは、個別企業がどのように価値を創造しようとし、企業のどこがほかの会社と違うのか、企業がどのような総括的な価値を提供しようとしているのか。つまり、これまでの報告はどちらかと言うと開示だったのです。これからは企業は自分たちの価値を報告しなければいけなくなります。そのためにはどのようなことが想定されるのか示したのがこの図です。

「はじめに」で長くお話してしまいました。まとめとして、よくある誤解について4つほど確認をしておきたいと思います。

1つはレポーティングするということと開示をするということは違うということです。ほんとにそうだなと最近つくづく思うことが多いです。レポーティングは「ing」なのです。ダイナミックに企業の活動を表わすためのものです。一方で開示は、disclosure, disclosed information という言い方がなされます。企業の中にある情報や事実を、外部から「これを出してください」と言われて、「はい、出します」というものどもいえ、多くはルールによるものです。ルールに従って information, 情報を示すのが開示とみなせるかもしれませんが。片や「レポーティング」は、企業の意思や思い、考え方、将来に向けての活動等々を入れこみ、企業ならではの考え方、インサイトを合わせて示すのがレポートだと思います。この違いをぜひ考えていただきたいのです。

もちろん開示は大切です。それなしでは、いろいろな分析もできませんし、企業を理解するための根幹です。ただ、開示すべき中身を構成しているのは企業活動です。開示情報の分析により、企業の将来価値が予測できやすくなりますし、知りたいとしている相手に伝えることもできます。企業の中で開示内容をよくしようという取組のため

のよいベースともなります。

次に ESG 情報と非財務情報が同じとの勘違いも結構あり、そのような書きぶりのあるケースも多いです。しかし、実は非財務情報にはもっと幅広い情報が含まれてきます。また、最近是非財務情報という言葉がだんだん使わなくなってきたのではないかと思います。sustainability related financial information とか future financial information のような言い方もなされているようです。非財務にはさまざまな要素があるということです。

再三申し上げていますように、E、S、G はそれぞれ違う性質なのです。十派一絡げで「ESG」と言わないでいただきたいと本当に思います。E と S、それぞれに違いますから、その違う組み合わせが企業の個性になっていきますので、きちんととらえる必要があるでしょう。片や G というのはモニタリングと経営、あるいは監督機能についての企業のあり方ですので、セオリーとして比較的同じ、あるいは法的な体制として、すべての前提に考えるケースが多くなります。

最近では取締役会のスキルマトリクスがつくられるようになっていきます。どのような方に取締役になっていただくかは、企業が適切な意思決定を行うために必要な要素であり、それぞれで異なってくるはずですが、しかし、公表されている内容を見ると必要な要素についてあまり違ってないものも多くあります。

サステナビリティをぜひ文脈の中で大きくとらえていただきたいとします。「サステナビリティ」と聞いたときに、どのようなことをイメージされるでしょうか。これは私たちも、コミュニケーションのうえでとても苦労していることです。人によっては CSR と一緒。また、ある方は ESG なのです。「サステナビリティ」は持続可能性のことです。ESG とも CSR とも全然違うのです。

先ほどリスクファクターとして E と S が大きくなってきたので、ESG が考えるべきファクターなのだというお話をしました。企業は持続的な存在である必要があります。あした倒産する企業では困るのです。特に学生の皆さんにとってみれば、これから会社に入ろうとするときに、10 年先あるかないか分からない企業には加わりたくないと思います。持続可能性のある企業である必要が

あるはずです。持続可能であるためには、リスクファクターとしての E、S、さらにはその中での企業そのもののサステナビリティを考慮しなければなりません。

すこし前であれば「自社の事業を通じて社会に貢献します」とよく言われていたのですが、いまは SDGs の考えかたからもわかるように、社会課題の解決が企業のビジネスの中にビルトインされていく時代です。たとえば水の設備を提供している会社を考えてみましょう。コマーシャルでも見るとと思いますが、「水のないところに水が通るようにする」などは社会的な課題解決です。それに加え企業が効率を上げながら、よりよく資源を使うことによって——資源には人的資源が含まれますが——どう進めていくか。企業にとっては利益を上げなければ意味がないわけですから、「本業を通じて社会に貢献する」のではなく、「社会問題の解決によって自らも成長し、社会の持続可能性に貢献し、結果として私企業としての価値を上げていく」そのような時代になっているということだと思います。

その前提に立って、いまだどのようなレポーティングが求められているか、それを実現するためのレポーティングの課題はどこにあるのか、をこれから考えていきます。

最初に、日本における企業報告の現状と課題をお話します。本日、私の会社から伊藤がこの講義に参加させていただいております。伊藤はことしで 9 回目になります私どもの報告書作成の中心になって頑張ってくれている人間です。これからの内容も彼女が去年頑張った報告の内容紹介です。私もいろいろな企業の報告書を拝見しています。そして、日本企業の皆さまが報告に真摯に取り組んでいらっしゃることはとてもよく分かりついています。そこでその頑張りをぜひ企業価値につなげていただきたいと願っています。ではどのような報告が良いのか、どこに課題があるのかをぜひ、お考えいただければと思います。

まず皆さん意外に思われるかもしれませんが、「統合報告」には定義がないのです。「えーっ？うそでしょ」とのリアクションもうよくあることで、では「なぜ統合報告書をつくるのですか」といったご意見にもなると思います。

「統合報告」そのものは新しい言葉なのです。

せいぜい15年ぐらい経ったか経たないかぐらいです。でも「報告」そのものはその前から行われてきています。KPMGでは、報告が企業と社会の持続可能性に貢献するものとして、よりベターなマーケット、ベターな企業活動、ベターな私たちの生活向上の貢献につながるレポートイングはどのようなものかを長年研究してきています。IIRCの公表した統合報告フレームワークは、実装にむけた極めて有意義で、これまでの議論を反映したフレームワークとなっている点ですばらしいと思います。と同時に、それにのっとっていけば、統合報告書が完結するわけでも、作成できるわけでもないということは忘れてはならない一つの実事実だと考えます。

最初のころは、「いろいろな報告書を1つにまとめてコンパインすれば統合報告書になる」と思われていた節もあるようです。しかし、そうではありません。企業価値ストーリーを自ら語らなければいけない。特に経営者が語らなければいけないのです。そして、その進捗状況、まさに「ing」の報告がとても大切となります。では、そのためには、どのような内容を含んだ報告が必要か、どのようなアイテムを入れていくことが大切か、それをまとめたものがIIRCのフレームワークで示された内容であり、これが報告要素と言われています。

私どもは統合報告書だけを調査しているわけではありません。最初は統合報告書からはじめたのですが、いまは報告体系が複雑に絡み合う時代になってきています。このため、単に統合報告書だけを調査しては、実態を知るのは難しくなります。制度だけでなく、財務情報と非財務情報の垣根がいま限り低くなってきています。

関連が強まっている中、どのような情報が市場での企業価値実現につながっているのか、また、社会が求めている情報も変わってきています。制度だから出さなければならない、任意だから出さなくてもいい。あるいは財務情報だからディスクロズすべきもの、非財務だから後回しでいい、そのような時代ではなくなっているのです。このため、私たちは調査する報告書のターゲットをいまのように広げてきています。有価証券報告書の記述情報、そしてサステナビリティ報告、この3つの報告書を拝見し、その内容について調べてい

ます。

対象企業も、本当であればすべての統合報告書としたいのですが、今は大変な数になっています。また、統合報告書はプラクティスが進むにつれて学習が深まりだんだんよくなる傾向にあります。また、おカネや時間もかかります。ある程度規模のある企業が取り組まれる傾向にあるので、Nikkei225の企業が発行した統合報告書を細かい調査対象としています。ただ、報告書を作成している企業の属性などについては全体を対象としています。

報告項目の決定には、いろいろなフレームワークを参考にしたり、先ほどご紹介したエクレス先生の論文なども参照したりして決めています。古庄先生に報告書の冊子をお届けしております。後ほど示しておりますページマークを見ながら、「あ、こういうことを言いたいのかなあ」と感じながら見ていただけましたら大変うれしいです。

この調査は毎年行っています。ことしは全体で70人ぐらいが関与し、去年は延べ50~60人ぐらいです。1つの企業に対して3種類の報告書を1つ1つ拝見していきます。その中で私たちが感じたことを提言としてまとめています。2021年に報告されたレポートの中では、3つの提言をさせていただいています。(図9)

いまの日本企業の報告書の課題であるご理解いただければよいと思います。1つはマテリアリティで、これは難しい言葉なのです。「相対的な概念」であるためです。後からご説明はしたいと思いますが、何によって経営の意思決定が決まっていくのか、何が会社にとって大切だと思っているのか、これをきちんと書いていただきたいのですが、いまひとつ書けてないということです。

2番目は、メトリクスです。KPIという言葉にはなじみがあるかもしれませんが、何らかの定量情報や定性的な記述、進捗や実態が分かるような数値情報などです。単にストーリーを書くだけではなく、具体性のある書き方が求められているのですが、どうも足りていないのではないかと思います。

次に目的を整理することです。いま日本の企業はたくさんの報告書を出しています。ただ、何のためにつくっているのか、なぜこの報告書が必要なんだろうか、伝えたいメッセージはなんだろう

か、という点が曖昧になっているのです。報告書の中をよく見ていくと、とてもよく分かります。

1の提案の背景にはどのようなデータがあるかは、報告に書いてありますので、お時間があるときに読んでいただきましたし、興味のあるところだけでもレポートも見ながらご理解いただけたらうれしいです。たとえば「取締役会の関与が圧倒的に足りないのではないかなど」も示しています。「リスクと企業にとって大切なことを結びつけて検討されているのですか」という内容もあります。報告書を出したタイミングでセミナーをおこなっていますが、「統合報告の推進に関与している経営の方はどなたですか」という事前アンケートの結果などをみても、「まだまだ課題が多い。ほんとうならば、その役目は社長なはず」と感じることも多く、本質が十分に理解されていないように感じます。

メトリクスについても課題は多いです。言葉でどれだけ伝えても、目標達成にむけて現状とどの程度整合性があるのか、どの程度進捗しているかが説明されていないと、判断する外部の人には実態が分からないわけです。特に有価証券報告書は「ディスクロージャー」の部分なので、踏み込んだ内容まではなかなか記載されないようにみえています。

一方で統合報告書の場合は、メトリクスを示すことが求められているので、有報に比べて何らかのものは書かれています。場合によってはめざしている予想も含めての記載もあり、その点は統合報告書の特徴のひとつかと思えます。

3つ目は、報告書の目的です。作成している企業はとても多いのですが、きちんと読み手を想定しているかです。投資家を第一の対象と考えている企業が多いのですが、サステナビリティ報告の読み手に投資家を考えることと、統合報告書の読み手として投資家考えることでは、似ているようで内容は異なってくるはずです。冒頭のメッセージと書かれている情報の整合性が不十分だったり、フォーカスが十分でなかったり、活動の目的とその内容、そのプロセスがつながっていない実態もみえてきます。

私たちは長い間、統合報告書を調査してきていますが、優れた報告書の特徴を、あくまでも私たちの感想ではありますが、5つぐらい挙げさせて

いただきます。まずは「つながっているかどうか」ということです。そのために企業は「ing」としての報告書の内容を考えていく必要があるということです。「企業は何のためにあるのでしょうか」——これはよく「パーパス」という言葉で表わされるものですが、パーパスを実現するうえで何がマテリアル、つまり、何が大切なものですかということを知る必要があります。それに対するリスクを検討し、どういうものがイシューとして考えられるかなのです。イシュー、つまり課題ですから、どうハンドリングして、ウォッチして、何か問題が起こった場合にいい面も悪い側面も両方を見た上で、適切に対応しなければいけません。その見極め判断の視点がメトリクスと言えるのですが、これがきちんと特定されているかどうか、それもきちんとロジカルに、かつ包括的にできていますかということなのです。そのような裏付けのある情報を提供できてこそ、報告書に期待されている内容の全て記載できるようになります。いいかえれば、実現にむけて企業の中で必要な情報が得られるような、結果としてその内容が報告として書けるような取り組みや仕組みが必要なのです。そのような取組みによって企業そのものの強みにつながってくる、企業の力をつけることにつながってくるんだと思います。

その実態として私たちが長年、感じていることですが、統合報告書の作成は大変な取り組みです。私もKPMGジャパンの統合報告書の作成にかかわったことがありますし、いろいろな企業の方とお話しをする中で、統合報告書を作成する、レポートリングすることがとても大変であり、いろんな難しさのある作業だということを理解しているつもりです。と同時に、効果についても実感している企業もとても多いと思います。それを外部的な効果と内部的な効果に分けて考えてみました。(図10) 外部的な効果はもちろん報告書を作成して外の方に見ていただくことにより、会社の価値向上に貢献すると期待できるのです。

企業をよく知っていただき、そのうえでよさを分かっていたいただき適切に評価をしていただける、これに尽きるのではないかと思います。

さらには、その報告書をベースに、投資家だとか学生だとか、あるいは研究者といった方とのコミュニケーションが深くなっていくのです。

ある企業の方にお伺いした話ですが、「よいエンゲージメントのできる投資家さんとの時間は、カウンセリングを受けているような気がするものだ」と社長がいわれたそうです。これは、投資家は企業が出している情報や報告書をきちんと読まれているので、企業がどのようにビジネスをしようとしているのか、その結果がどのようなもので、どこが未達で、将来に向けてどのように対応しようと思っているのかをある程度が事前に分かっています。その上で社長が何を考えているかを対話の中で知ることになります。企業も投資家も、企業価値をよくしたいと思っているのですが、目線と立場が違います。違う目線が1つの体を見ているとなるので、「カウンセリングを受けているみたい」となります。しかし、そのためには、いい報告が前提です。検査通知の中には、結果はよくないけど、実態がよく分かるような数値が記載されていれば、病状判断と対応のためのよいコミュニケーションができるでしょう。企業と投資家の建設的な関係は、そのようになってくるのだらうと思います。

もう1つは、私が長らくナレッジマネジメントをやってきたということとも関係していると思いますが、内部的な効果が結構あると考えています。企業のお話の中で、統合報告書を社内配ったところ、「会社が考えていることがよく分かりました」とか、グローバルで展開している企業の場合だと、「英語で作成するだけではなく、それぞれの拠点、中国であれば中国語に翻訳して会社のことをよく分かってもらえるようにしました。それにより、モチベーションが上がりました」という話も聞きます。いま、人的資本などがかなり言われてきています。人的資本を活かすための仕組みを会社の中に入れて、結果として人的資本にかかわるさまざまなメトリクスがよくなる、あるいは深化するというところに繋がるのだと思います。

そういう意味では、「存在意義」に向けて、「会社がいい会社になり、その結果、社会に貢献するようにしよう」という思いを活かしていくための土台になります。また、さまざまな指標を取り入れていくことで、たとえばCO<sub>2</sub>にかかわるものとしては水資源、電力消費量、人的資本としては賃金情報など取り組みなども含まれていくことになると思います。財務情報に表れてこないような管

理上のさまざまな情報管理の高度化にもつながっていくといえると思います。

では何が必要なのでしょうか。先ほど私がIRCCのメンバーにさせていただいていると申し上げました。まさしくインテグレートされた思考といったものが必要になってきます。それによって初めて持続可能な企業、外部における価値の実現と内部における価値の実現、この2つがうまく連携していき、企業はより価値があるものに、その結果として持続可能なものになってくるということだと思っています。

そのための報告がこれからどのように進化していくのかについて考えてみます。

まず整理したいのは、インパクトを考えると、2つの側面があるということです。(図11)環境や社会、外部からのインパクトがどのような質のものかということです。企業は操業などさまざまな活動を行っています。その過程ではいろいろなものを使うことになります。水を使い、空気を使い、人材を用います。あるいはサプライチェーン上にもさまざまな活動があります。サステナブルな社会や環境にかかわるものにとどまらず、外部に対して企業がどのようにインパクトを与えているのかを書く報告書、これがサステナビリティ報告書と言えます。

一方で、先ほどリスクについて話をしました。リスクには内部のリスクもありますが、外部からのリスクについて、どういうものが企業価値に影響を与えているかを説明してほしいという要望もあります。2つの方向の両方を考えることが大切です。企業はいち企業だけでは事業ができません。また、自分たちのグループの中で考えるだけでは将来に向けた活動ができず、バウンダリーを広げたり、あるいは別の地域で操業したり、異なる属性の人たちを雇用したりということが必要となります。また、いまあるものの中で将来減るものやいらぬものも出てくるでしょう。

そこで、何が議論されているのかを、まとめて簡単に上げると、どのような報告が必要なのか、どのような内容が含まれなければならないのか、信頼性をどう担保しなければいけないのか、企業が責任を果たすためにはどのようなツールで報告していく必要があるのだろうか。報告のために増えていく社会的なコストをどう考えるのか。

また、財務情報と違い、特にSはその部分があると思いますが、制度の違いだけではなく文化的歴史的な考え方の違いのある背景の中で、グローバル全体でどのように包括的な1つの報告書のフレームワークや基準にしていくのか、これが大切な視点としていま議論されているということになります。

この議論がいま1つの収束に向かおうとしています。それがISSBということになってきます。さらにはISSBとIASBを結びつけた報告体系も議論されています。

いま申し上げたのはIASBとISSB、ここで示される2つの基準を合わせて企業の報告書として用いられるようになって考えられます。私がいま関わっているのは、この合わせた報告を推進するためのカウンシルという会議体です。IFRS財団の中で必要な報告基準がつくられ、必要な改定についても精力的な活動が行われています。(図12)

「ビルディングブロック・アプローチ」と私たちが呼んでいる考え方(図13)でお話すると、これまでの財務報告と、これまでのCSR報告書、どちらかと言うと、企業が環境や社会に影響を与えていた報告書がいま存在しています。これが環境サステナビリティ報告書、対応する基準としてのGRIがあります。

いままでCSR報告書が多く作られてきた。そして、これからはここの報告書が必要だということになります。企業がこの報告書に書く内容は企業のポリシーやビジネス、そして何を指すのかによって変わってきます。

同じ業種の中でもいろいろな企業があります。では、なぜAではなくBを選択する、あるいはBではなくCもある、あるいは私たちの会社はなぜここで、この業務を行っているのかを考える。それをパーパス、存在意義と言うのですが、これをどのように持続的な成長につなげていくのか。そのためにはどのような価値を、どう実現していかなければいけないのか。そのために必要なリソースは何か。そこに影響を与えるものは何か。結果としてどうなるのか。生産や提供したものがどのように私たちの価値につながっていくか。つまり5からまた1に戻るわけですが、この流れを包括的に書くことがいまの企業の経営報告に求められているのです。

そのためには、まだまだいろんな取り組みが十分ではありません。申し上げましたように、ストーリーで企業が報告できるようになるための土台づくりをいま一生懸命行っているのです。

これから制度はどうなっていくのかをすこしお話しをしたいと思います。いま、制度の見直しがいま急ピッチで進んでいます。国際的なベースラインとしては、IFRS財団のISSBがあり、いま公開草案が出ています。S1、S2と言われているものになります。(図14)

その後、世界で最大の資本主義大国アメリカのSEC(証券監督委員会)の提出書類の中にサステナビリティにかかわるものを入れようとしています。範囲としてはclimate onlyで、気候変動が入れられようとしています。しかし、人的資本などすでに導入されている部分もあり、今はclimateが特に重視されています。

もう1つ、ヨーロッパですが、イギリスはEUから抜けていますので、正確に言うと欧州大陸と言ったほうが適切です。CSRDというダイレクションが出まして、EUの基準として最終化されてきています。日本では金融審議会のディスクロージャー・ワーキンググループの議論をもとに、これから有価証券報告書等々に反映されてくる、という流れになっています。

IFRSとSEC、ここはどちらかと言えばキャピタルマーケットがどのような報告を必要としているかを最大限重視している取り組みです。EUは先ほど申し上げた統合報告書の上位の国々、つまり市民社会が大変成熟していて、市民の感覚が鋭く、意識が高い。企業は「ちゃんとやっています」と説明しても、社会の関心として「社会的インパクトはどうなっていますか。人権問題への配慮や、人を活かしていますか。プロセスはグリーンなのですか」などをより重視しています。このような国々の特徴があるゆえに制度のあり方も併せて変わってきてしまうことになります。基本的な考え方はそのまま制度に入ってきており、たとえばISSBにとってみればsignificantなリスク、つまり企業経営に対する大きなリスクを選んだうえで、たとえばそれが企業価値にとってマテリアルであるならば、適切な報告基準で報告する、という考え方です。

S1は、統合報告書フレームワークと比較的似

ているもので、「どの会社でもこのことは必要だから、きちんと書いてくださいね」という内容です。S1は全般的な要求項目、S2は気候変動の開示に関する項目となります。この二つは大きく違います。今後、生物多様性や人的資本など、企業にインパクトがあると思われる項目についてレポートの基準がつけられていくことになっています。

SECは、climate、気候変動に関してフォーカスされたものが提示されてくることになっています。

CSRD、これは欧州大陸ならではの違いがあります。適用対象も広く、より広い報告範囲が要求されている。欧州で活動している日本企業にも影響を与えるものになっています。大変大きな違いは、キャピタルマーケットをターゲットとするだけではなくて、市民社会の要求、社会の要求を重視した内容になっているということです。

こういったグローバルな動きが日本でも報告書に影響してきています。来年の3月に作成される有価証券報告書から、グローバルな動向を踏まえた情報開示の要求が入ってくるようになっていきます。これから大変な時代になってくると思いますが、これは必然です。まずは気候変動に関する開示、もう1つは人的資本や多様性に関する開示です。どのような企業であろうとも絶対関係がある内容のはずで、少なくとも企業共通のミッションである「持続可能性、利益を創出、あるいは存続し続けること」のために、不可欠な要素として誰もが認識している事項です。制度として導入されるということは、当然対応しているはずだという前提であり、今は、そのような時代なのです。

「終わりに」となりました。これまでの報告といえば、財務報告を中心に財務資本を説明するものでした。結果報告を財務報告として行っていました。しかし、これでは市場で評価されるためには不十分になってしまったわけです。なぜなら

ば、環境や社会や技術、これらが企業価値に大きく影響を与える現状となったということです。伝統的に技術や人の企業価値における重要性は意識されてきました。しかし、これだけ社会の問題や環境の問題が大きくなってきてしまい、さらにはシステム的にダイナミックに絡み合っている企業の活動に影響を及ぼす状況です。リスクもいろいろなものに変容してきているし、お互い作用し合っているために、その関係性の報告が求められてきています。企業は財務だけではなくて、将来価値も含めて、そして企業の内外に対するインパクトも含めた価値の報告が求められてきているのです。また、それに合わせて報告書の体系がだんだん整備されつつあるということだと思います。

そこで、これからの報告は3つの点で整理できるのではないかと思います。これまでは「基準だから、そしてルールだから報告します」でよかったのです。しかし、これからの時代は、企業が存在する説明責任をするツールとしての報告が求められています。そのためには企業はなぜ存在しているのかに結びつけた説明が必要となり、その情報が価値の形成につながっていくと思います。どのようにして私たちの限られた資源の使用についても企業の存在意義が高まっていきます。「よい共創関係」と書きましたが、素晴らしい学生が就職する、あるいはより優れた技術を持つ会社と提携が可能であるといった内容が、企業の持続可能に価値を創造できる組織の構築につながることを示すような内容が報告の中に出てくると思います。

3番目は、なによりも経営がよくなっていかなくてはなりません。適切に必要な情報を経営の意思決定に反映させていくことで、持続的な経営の実践につながっていく。そして、企業はよりよくなっていく。このような関係につながることを目指した報告がいま目指されていて、実現のための課題解決に向けたさまざまな活動が進んでいる現状にあるのです。

図1: 統合報告書の質についての国際比較

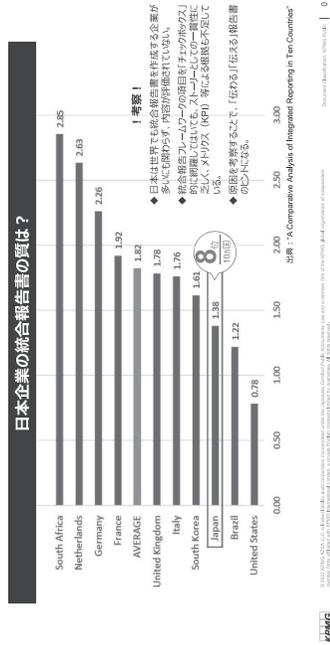


図2: アジア諸国のコーポレートガバナンスの質比較



図3: 発生可能性の高いリスク

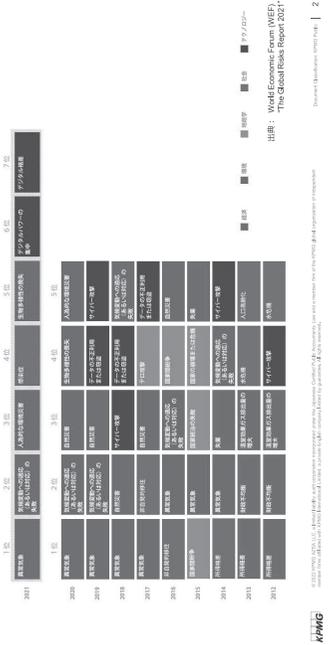


図4: 影響が大きいリスク

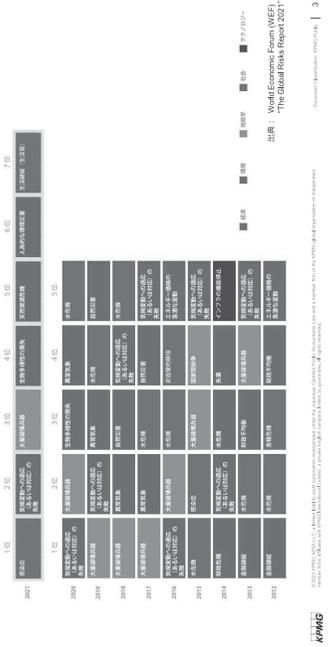


図5：今後10年間で困難となる要素



出典：World Economic Forum, "The Global Risks Report 2022"  
Source: World Economic Forum, "The Global Risks Report 2022".

図6: ESG ヘイト、グリーン／SDGsウォッシュの拡大懸念

- × ESGという言葉に代表される社会や企業のサステナビリティに影響する要素を検討
- 「影響を与えるリスク要因としての経営課題について検討 (eg. GHG排出量、労働慣行)



図7: 企業の社会的責任は大きく変容した

CSR (Corporate Social Responsibility)	CSV (Creating Shared Value)
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的価値と社会的利益
シナジー、ライオンロブ、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意、あるいは外圧による	競争に不可欠
利益の最大化は別物	利益の最大化は不可欠
テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり、内発的である
企業の業績やCSR予算の削減を受ける	企業の予算全体を再編成する
例えば、エアロスペースで購入する	例えば、調達方法を変えることで品質と収量を向上させる

出典：Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011)  
Source: Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011).

図8: これからの報告を考えるための基本 状況開示・報告から価値報告へ

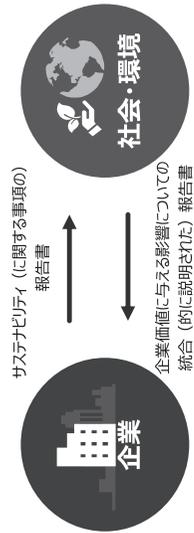
コーポレートレポートの旧秩序	コーポレートレポートの新秩序
説明が長く、雑然としている	簡潔であり、マテリアルな事項のみを説明
多岐にわたる説明にとまどんでいる	有効なコミュニケーションとして機能する
回期的で短期的	将来思考でより長期的
複雑で分かりにくい	シンプルで読者の理解が容易
汎用的	読者のニーズに適切に対応
株主向けの財務業績にフォーカス	組織とそのステークホルダーの価値創造にフォーカス
規則に基づいた限定的な開示	個々の状況に即した透明性の高い開示
財務資本を重視	組織が影響を受ける、または影響を与える財務以外の資本を等しく重視
固定されており、ドキュメント化は不可能	最新技術を取り入れ、動的に利用することが可能

出典：ESG&ESGの進化、マテリアルな事項、KPMGの視点、報告開示センター「グリーンウォッシュ」  
Source: ESG&ESGの進化、マテリアルな事項、KPMGの視点、報告開示センター「グリーンウォッシュ」。

## 図9：企業報告へのKPMGの提言（2021）

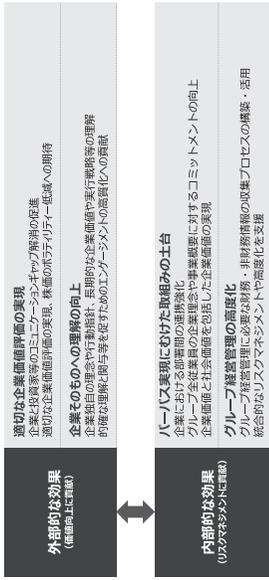
- 1 **マテリアリティ**  
— 何が経営の意思決定の根拠となっているかを示す—
- 2 **メトリクス**  
— 価値創造ストーリーの実現の進捗や実績を伝える—
- 3 **報告書**ごとの目的を再整理する

## 図11：「インパクト」の2つの側面



## 図10：統合報告の取り組みの効果

統合報告の取り組みは、組織内の様 構、時間軸を越え、外部との関係性の統合的視点が根拠となる。その結果、内閣におけるリスクマネジメントの向上、その成果が、外部における価値実現につながる期待できる。



## 図12：グローバルベースラインとしての包括的な企業報告の検討



出典：Valued Stakeholder Briefing: The Value Reporting Foundation's consultation with IFRS Foundation and CDSBの一部(KPMG)に依頼

図13: ビルディングブロック・アプローチ

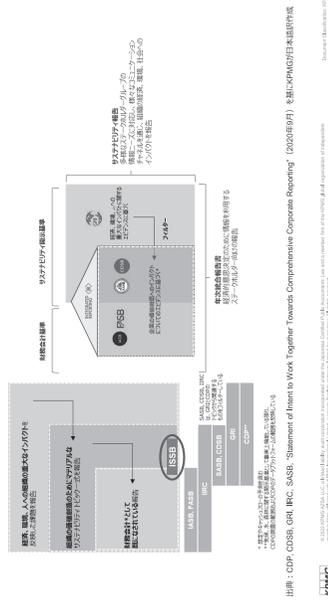


図14: 開示制度の見直し

