



非財務情報のマネジメントと測定，開示に関する実態調査の分析：統合報告書の内容要素の視点から

與三野禎倫

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2019・10

(Issue Date)

2019-03

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81010698>



Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2019-10

非財務情報のマネジメントと測定，開示に関する実態調査の分析
—統合報告書の内容要素の視点から—

與三野 禎倫

Discussion Paper Series

非財務情報のマネジメントと測定、開示に関する実態調査の分析 —統合報告書の内容要素の視点から—

與三野 禎倫

要旨

本稿では、2015年3月～4月において、日本政策投資銀行・設備投資研究所・経営会計研究室が実施した「我が国における「統合報告書」の実態調査」を基礎として、統合報告書の開示実態を分析した結果を報告する。国際統合報告評議会が公表している統合報告フレームワークでは、統合報告書に記載する事項が内容要素として提示されている。統合報告書は任意開示であるために、企業がどのような内容要素を開示するかについては、内容要素のマネジメントにおける重要性、数値化することの重要性、数値化することの難しさ、および財務数値に与える影響の大きさ等が影響すると考えられる。そこで本稿は、内容要素ごとに、これらの4つの視点から偏相関分析を実施した。ガバナンスとビジネスモデルにおいては、いずれも開示率は顕著に高いが、それでもマネジメントにおける重要性が高いほど、開示率が高いことが確認された。一方で、戦略と資源配分においては、マネジメントにおける重要性が高いほど、開示率が低いことも確認できた。つぎにマネジメントにおける重要性を中心に考察すると、組織概要、外部環境、ビジネスモデル、リスクと機会、および戦略と資源配分の5つの内容要素で財務数値に与える影響が大きいほどマネジメントにおいて重要であることが確認された。その上で、わが国の統合報告書の公表企業は、財務数値に与える影響を大きく上回って環境、社会、そしてガバナンスがマネジメントにおいて重要だと考えているとともに、高水準で開示していることを指摘した。

キーワード 統合報告、非財務情報、内容要素、価値創造

1 研究の目的と構成

(1) 研究の目的

本稿の目的は、2013年に92社、国際統合報告フレームワーク(The International <IR> Framework, IIRC [2013])の公表後の2014年に142社、そして2016年には279社りと公表企業が顕著に増加している統合報告書(Integrated Report)について、その開示実態を調査することである。2000年代後半の金融危機や自然資源の劣化や枯渇に代表される企業を取り巻く社会・経済的な環境が

変化する中で²⁾,企業が環境や社会と共生したうえで³⁾,中長期的な視点も含めた価値創造を^{4),5)},財務と非財務情報を統合して報告する「国際統合報告フレームワーク」が2013年12月9日に公表された。とくに企業は,投資者や環境団体,市民グループ,人権団体等の複数のステークホルダーに対して,CSR報告書,サステナビリティ報告書,環境報告書やコーポレート・ガバナンス報告書,そしてその他の広報活動といった複数のメディアで企業内容を開示している。統合報告は,このような現在の断片化した情報開示を,首尾一貫した統合された全体にまとめて,中長期的な視点も含めた価値創造を提示することを目的としているが (IIRC [2011b], pp. 4-7), 任意開示であるために,すべての情報が開示されているわけではない⁶⁾。そこで,本稿では,実態調査に回答した統合報告書の公表企業を調査対象として,その開示実態を内容要素別に詳細に分析する。

(2) 本稿の構成

本稿の構成はつぎの通りである。第2節では,統合報告の背景と発展,統合報告書の内容要素について概観したうえで,先行研究を簡潔にレビューする。第3節では,調査対象とする実態調査に回答した統合報告書の公表企業について,その標本の分布を概観する。第4節では,統合報告書の各内容要素について,マネジメントにおける重要性,数値化することの重要性,数値化することの難しさ,および財務数値に与える影響の大きさについて多重比較を実施する。第5節では,マネジメントにおける重要性,数値化することの重要性,数値化することの難しさ,および財務数値に与える影響の大きさが非財務情報の開示に与える影響について偏相関係数を用いた分析によって調査する。最後に,第6節では,要約と今後の課題について述べる。

2 統合報告の背景・発展と先行研究のレビュー

(1) 統合報告の背景と発展

持続可能性のための会計プロジェクト (The Prince's Accounting for Sustainability Project: A4S)⁷⁾と企業のサステナビリティ報告のフレームワークとガイドラインの策定を行っているグローバル・レポーティング・イニシアティブ (Global Reporting Initiative: GRI)⁸⁾は,2009年9月に共同で,投資者,基準設定者,企業,会計基準設定団体,および国際連合の代表者と円卓会議を開催した。円卓会議の目的は,財務とサステナビリティ報告を結び付ける国際的に首尾一貫したアプローチを開発する必要性を議論することであった。円卓会議において,財務報告,サステナビリ

ティ報告,そして非財務報告の団体が,国際的な財務と非財務を結び付ける報告のフレームワークの開発を目的として,「国際結合報告委員会 (International Connected Reporting Committee)」の設立が合意された(A4S [2009])。そして2010年8月に,A4SとGRI,国際会計士連盟(International Federation of Accountants: IFAC)は共同で21世紀に必要なことに応えるために報告はどのように発展できるかに着手するために,民間の任意団体として国際統合報告審議会(International Integrated Reporting Council: IIRC)を設立した(IIRC [2011a])。IIRC設立の目的は,財務,環境,社会,およびガバナンスの情報を,明瞭性,首尾一貫性と比較可能性があり,統合されたフォーマットにまとめることである(A4S and GRI [2010])。約1年の議論にもとづいて,IIRCは2011年9月にディスカッション・ペーパー「統合報告に向けて:21世紀における価値の伝達」(Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century, IIRC[2011b])を公表した。ここで結合とは,複数の諸要素が結びついてひとつになることであり,統合とは,複数の諸要素が相互に結合したうえで,秩序とまとまりをもった全体を形成することをいう。ディスカッション・ペーパーは,A4SやGRIが取り組んできた環境,人権,および社会といった持続可能性に関連する情報とともに,知的資本や人的資本といった従来は財務諸表に現れてこなかった非財務情報を財務情報と統合して報告することを目指している(p. 13)。ディスカッション・ペーパーは,報告書の作成者と利用者の双方を含んだ利害関係者からのコメントを得ることを目的としている。

IIRCは,2011年10月から2年間のパイロット・プログラムを開始し,2011年11月には,非営利法人として,現在の国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Committee: IIRC)に組織変更をした(IIRC [2011c])。1年後の2012年11月には,フレームワークの開発状況をステーク・ホルダーに情報提供する目的でフレームワークのプロトタイプを公表した(IIRC [2012b])。そしてフレームワーク1.0の最終的なコンサルテーション・プロセスとして2013年4月に国際統合報告フレームワーク・コンサルテーション・ドラフト(IIRC [2013a])を公表し,7月までにコメントを募集したうえで,2013年12月に国際統合報告フレームワーク(IIRC [2013b])が公表された。

【図表1 統合報告フレームワークの公表までの流れを挿入】

(3) 統合報告書の内容要素

2011年に公表されたディスカッション・ペーパーでは,統合報告書に含まれる中核的な情報として,つぎに要約される内容要素が提示されている(IIRC [2011b], pp. 8, 12)。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, 事業活動の状況, 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. 実績, 6. 将来の見通し。各要素は, 基本的にそれぞれ繋がりをもっているため, 孤立・独立したセクションとしてではなく, 各要素相互の結合を明らかにするような開示が提示されている (p. 14)。

ディスカッション・ペーパーに寄せられた 214 のコメントは, 回答の要旨としてまとめられた (IIRC [2012a])。とくに, ビジネスモデル, 価値, 資本, 結合性, 重要性, そして利用者とその情報ニーズといったトピックスが検討された。そして 2012 年に公表されたプロトタイプ・フレームワークでは, つぎの内容要素が提示されている。1. 組織概要および事業活動の状況, 2. ガバナンス, 3. リスクと機会, 4. 戦略と資源配分, 5. ビジネスモデル, 6. 実績と結果, 7. 将来の見通し。各要素は, 組織固有の価値創造のストーリーを十分に説明するという表現が加わった (p. 5)。

2013 年 4 月に公表されたコンサルテーション・ドラフトにおいては, 事業活動の状況が外部環境に変更されたが, 内容要素の開示の様式については, とくに変更はない。最終的に 2013 年 12 月に公表された国際統合報告フレームワークでは, ビジネスモデルの配列が, その重要性から 3 番目に繰り上げられるとともに, 将来の見通しはレピュテーションや競争戦略のリスクとなる可能性があるため, 見通しに変更された (IIRC [2013c], pp. 35, 40)。また, 作成と表示の基礎が新たに加わった。国際統合報告フレームワークにおいて, 内容要素は相互排他的なものではなく, 相互に関連しており, 単一の標準的な構造をあらわすものではないので, 単独の独立したセクションとして提示されるのではなく, 内容要素間の結合を明らかにする方法で開示することが提示されている (IIRC [2013b], par. 4.2)。フレームワークからは, ストーリーという表現が, (都合の良い) 見解やバイアスのニュアンスを含む可能性があることから, 価値創造のストーリーという表現が削除されている (IIRC [2013c], pp. 47)。

【図表 2 内容要素の変遷を挿入】

(2) 先行研究のレビュー

統合報告の開示実態に関するいくつかの先行研究には, ①統合報告書を任意開示している企業の属性にはどのような特徴があるか, ②統合報告書がアニュアル・レポートを基礎としているか, またはサステナビリティや CSR 報告書を基礎としているか, そして, ③統合報告書の公表企業について, 国際統合報告フレームワークの指導原則や内容要素の視点から開示実態を調査したも

のがある。また、④統合報告書の開示が投資者の意思決定に有用であるかを定量的に評価するために、イベントスタディを実施した研究も少ないが存在する。

西谷・國部[2016]は、東京証券取引所第一部に上場している企業の2004年から2015年までのデータを対象として、企業が最初に統合報告書（企業価値レポート・ラボ調べ（脚注10を参照））を発行するまでの期間に焦点を当てた比例ハザードモデルによって、その特徴を分析している。分析結果は、規模が大きいほど、また外国人持ち株比率が高いほど早期に統合報告書を発行していることが明らかとなった。この傾向は、IIRCのディスカッション・ペーパー公表後により顕著であり、社会から注目されやすく、また株主・投資者、特に外国人を中心とした機関投資家の影響力が強い企業ほど統合報告書を積極的に開示していることを指摘している（9-12頁）。

上妻[2012]は、ESGコミュニケーション・フォーラム（脚注10を参照）が選定した統合レポートの発行企業31社（2012年1月時点）のうち、実態がCSR報告書である3社を除いた28社を調査対象として、統合レポートが会社ウェブサイトのどこに開示されているかを整理した。IR情報として開示している企業が26社、CSR情報として開示している企業が21社、IR情報とCSR情報の両方の区分で開示している企業が19社であった。両方の区分で開示している企業のうち18社は、統合レポートの作成以前からアニュアルレポートとCSR報告書を開示しており、両レポートの統合で統合レポートが作成されていることを明らかにした。しかし、これら18社には「財務情報と非財務を関連付けた開示」がほとんど見られず、有価証券報告書の一部とCSR報告書を単純に結合した報告書が多いことを指摘している（20-21頁）。

神藤・松山・與三野[2014]は、ESGコミュニケーション・フォーラムが選定した統合報告書の発行企業95社（2014年5月時点）のうち統合報告書やアニュアルレポート、CSR報告書等が入手可能な94社を調査対象として、指導原則の情報の結合性と簡潔性について、頁と開示媒体の冊数、情報の属性、そして類型化の視点から分析している。頁と開示媒体の冊数については、たとえば統合報告書を作成した前と後を比較できる53社の頁数は、公表前の平均103.7頁から公表時には平均99.6頁に簡潔になっているが、その1年後には102.5頁に増加していること、冊数は、公表前の平均1.7冊から公表時には平均1.3冊に簡潔になっており、その1年後にも平均1.3冊は変わらず、情報の簡潔性がすすんでないことを指摘している。ただし、頁と開示媒体の冊数をともに削減している企業も18社存在していることは注目に値する。また財務、CSR、そしてガバナンスといった属性については、とくに頁数を削減している企業は財務情報を削減することによって簡素化をはかっていることを報告している。これについては、小西・松山・神藤[2015]

においても報告されている (31-32 頁)。最後は、開示媒体である報告書の種類に着目し、統合報告書を公表した時点で、以前から複数あった開示媒体を統合報告書 1 冊にまとめた企業が 63 社と 7 割にのぼり、これらの企業のうち 42 社が頁数を減少して簡潔化がはかられていることが報告されている (67-76 頁)。

神藤[2016]は、ESG コミュニケーション・フォーラムが選定した統合報告書の発行企業 142 社 (2014 年 12 月時点) に送付した質問票調査 (本稿と同じ質問表調査である) の回答企業 91 社を対象として、統合報告書が基礎としている開示媒体を分類した。アニュアルレポートを基礎としている企業が 40 社で、CSR 報告書を基礎としている企業が 23 社と報告された (18 頁)。上妻[2012]の調査期間から 3 年たつが、傾向は同じである。また統合報告書の報告のきっかけは、重複している開示情報の整理 (45 社) が最も多く、情報の結合性と簡潔性が目指されていることを指摘している (19 頁)。また最も重視するステークホルダーは、投資者 (66 社) であり (20-21 頁)、西谷・國部[2016]の調査結果と首尾一貫しているが、その他の企業外部のステークホルダーも重視されていることを指摘している (21 頁)。最後に、統合報告書の作成にあたって、価値創造プロセスの提示、重要性の決定、そして情報の結合性が難しいと考えられていることを明らかにしている (21 頁)。

IIRC は、2012 年 10 月より基本原則や内容要素を説明したアニュアルレポートや統合報告書からの事例をデータベースとして構築している⁹⁾。Wild and Staden (2013)は、2013 年 2 月時点のデータベースに収容されている 58 社を対象として、企業属性、頁数や保証を受けているか等、指導原則、内容要素、そして資本が説明されているかについて調査している。54 社 (93.1%) が上場企業であり、業種では、金融の 12 社 (20.7%) と素材の 11 社 (19.0%)、消費財の 11 社 (19.0%) が多いこと、規模が大きいこと、そして頁数は 150 頁を超える企業が 32 社 (55.2%) と最も多いことが報告されている (17-18, 35 頁)。とくに本稿が調査の対象とする内容要素に着目すると、戦略目標が 44.8%、組織概要およびビジネスモデルが 43.1%、リスクと機会を含む、事業活動の状況が 32.76%、そして業績が 20.7%、残りの 2 項目は 5% 台と相当に低いことが報告されている (21-22, 37 頁)。わが国では、付[2016]が、本稿と調査対象期間が同じ 2014 年に ESG コミュニケーション・フォーラムが選定した統合報告書の発行企業 142 社を対象として、Wild and Staden (2013)と同様の分析を実施している。そこでは、上場企業が 95.1% であること、規模が大きいこと、業種については、製造業では医薬品の 12 社が同業種の 18.2%、非製造業では保険業の 3 社が同業種の 25%、その他金融業の 4 社が 11.8% と高く、環境・社会に与える影響の大きさと、金融危機後の金融機関のリスクへの対応の高まりを指摘している。また頁数は、114 社 (81.5%)

が 100 頁未満であり、簡潔なものとなっていることを指摘している（128-133 頁）。内容要素に含まれる主要な概念については、リスクと機会と戦略と資源配分が 57 社、実績が 55 社、組織概要と外部環境とガバナンスが 53 社と 35%を超える水準で説明されている。ビジネスモデルだけが 12 社（8.5%）と顕著に低いことが報告されている（136 頁）。

KPMG ジャパン・統合報告アドバイザーグループは、2014 年から ESG コミュニケーション・フォーラム（2015 年 9 月からは、企業価値レポート・ラボ）が選定した統合報告書の発行企業を対象として、統合報告書の発行企業の属性とともに、指導原則や内容要素の視点から開示実態を調査している。とくに本稿と調査対象期間が同じ KPMG ジャパン・統合報告アドバイザーグループ[2015]では、2014 年に統合報告書を公表した 142 社のうち、半数の企業が報告書を 60 頁以下にして簡潔性を重視していること（11 頁）、75%の企業が従来に発行していた CSR 報告書を発行しておらず、統合報告書の発行を機会に統合報告書に一本化した企業が多いことを指摘している（5 頁）。また内容要素については、59 社（42%）がビジネスモデルを説明しているが、資本との関連性について説明している企業は 24 社にとどまっていることも指摘している（16 頁）。リスク情報については、70 社（49%）の企業が単独のセクションを設けて説明していること、コーポレート・ガバナンスに関しては、調査対象とした 131 社のうち 67 社（51%）の企業が 4 頁以下と、比較的簡素な開示であることが確認されている。最後に、戦略と資源配分に分類できる KPI（Key Performance Indicator: 主要業績評価指標）の開示の上位として、研究開発費（37%）、研究開発費比率（11%）、そして特許保有比率（4%）等が、外部環境に分類できる KPI の開示の上位として CO₂ 排出量（33%）、廃棄物総発生量（14%）、エネルギー消費量または投入量（13%）、そして社会貢献支出額（4%）等が提示されている。

3 標本の分布

(1) 「統合思考にみる経済・経営・会計の一体的改革プロジェクト」の実態調査

2015 年 3 月～4 月において、日本政策投資銀行・設備投資研究所・経営会計研究室の「統合思考にみる経済・経営・会計の一体的改革プロジェクト」では、わが国において統合報告書を開示している 142 社¹⁰⁾に対して「我が国における「統合報告書」の実態調査」を実施した。本稿では、実態調査に回答した 89 社¹¹⁾（有効回答率 62.7%）を分析対象として、統合報告書を開示している企業がどのように統合報告書の内容要素を開示しているかについて、それぞれの内容要素のマネジメントにおける重要性、数値化（KPI 等の指標を作成）することの重要性、数値化することの難しさ、および財務数値に与える影響の大きさという 4 つの視点から開示実態を分析

する。

(2) 回答企業のプロフィール

本稿の分析対象である統合報告書の開示企業 89 社のうち、85 社が上場企業であり、4 社が非上場企業であった。証券コード協議会の「業種別分類項目」における 10 の大分類による業種別では、製造業が 49 社と最も多く、それに建設業、商業、および金融・保険業の 8 社、運輸・情報通信業の 6 社がつづく。回答が 3 社以上である産業は 6 業種であった。図表 3 には、とくに回答企業における 85 社の上場企業について、統合報告書を開示した決算年月における売上高、総資産額、および当期純利益について、業種別に提示している。統合報告書の開示企業は、上場企業で規模が大きいこと、また製造業が過半数を超えており、顕著に多いことが指摘できる。

【図表 3 回答企業のプロフィールを挿入】

(3) 統合報告書の内容要素

統合報告書とは、IIRC が 2013 年 12 月に公表した国際統合報告フレームワークにおいて、組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、そして見通しが、どのように短・中・長期の価値創造を結び付くかを描写した簡潔なコミュニケーションと定義されている (IIRC[2013b], par1.1)。そして統合報告書には、つぎに示す 8 つの内容要素が含まれるとされる (pars4.1-4.29)。

A 組織概要と外部環境 B ガバナンス C ビジネスモデル D リスクと機会 E 戦略と資源配分
F 実績 G 見通し H 作成と表示の基礎

とくに A~E の内容要素の概要を表示したのが図表 4 である。

【図表 4 統合報告書の内容要素の概要を挿入】

(4) 分析対象の非財務項目

「我が国における「統合報告書」の実態調査」では、非財務項目として、合計 21 項目について、開示か非開示か (有=「開示している」、無=「開示していない」) を 2 段階評価で、マネジ

メントにおける重要性を4段階評価で質問している。また、そのうち19項目については、数値化することの重要性、数値化することの難しさ、および財務数値に与える影響についても4段階評価で質問している。本稿は、主に統合報告書の開示企業がどのように内容要素を開示しているかについて、内容要素ごとにマネジメントにおける重要性、数値化することの重要性、数値化することの難しさ、および財務数値に与える影響の大きさという4つの視点から開示実態を分析する。したがって本稿では、後ろの3変数についても質問している19の非財務項目を分析対象とする¹²⁾ (図表5の第5列を参照)。

(5) 統合報告書の内容要素と構成する非財務項目の開示率

19の非財務項目は、統合報告書の内容要素のうち、「実績」、「見通し」、および「作成と表示の基礎」を除いて、「組織概要と外部環境」を「組織概要」と「外部環境」に分割した、「組織概要」、「外部環境」、「ガバナンス」、「ビジネスモデル」、および「リスクと機会」の6要素に分類できる(図表4を参照)。そこで各内容要素について、項目の平均値を尺度得点として構成概念を測定する(Dömyei[2010])。各内容要素の開示率と標準偏差、各内容要素を構成する非財務項目の開示率と標準偏差を提示したのが図表5である。

【図表5 統合報告書の内容要素と構成する非財務項目の開示率を挿入】

開示率について、ガバナンスが96.43%と最も高く、これにビジネスモデルの89.88%と外部環境の82.93%が高水準でつづく。内容要素のガバナンスを構成する「コーポレート・ガバナンス」は、金融商品取引法においてコーポレート・ガバナンスの状況について開示が規制されている。また「内部統制」は、日本版SOX法および金融商品取引法で内部統制報告書の提出が規制されている。したがって、ガバナンスが顕著に高水準で開示されていることは納得できる。内容要素のビジネスモデルを構成する「事業のポートフォリオ(セグメント情報)」の開示率が90.48%と高いのは、「セグメント情報の開示に関する意見書」と「セグメント情報の開示基準」によってセグメント情報の開示が義務付けられていることから理解できるが、「事業の遂行に必要な従業員能力の開発(従業員教育を含む)」が89.29%と顕著に高いのは、注目に値する¹³⁾。このことは、回答企業のほとんどが従業員能力の開発に積極的に取り組んでいることをステークホルダーに知って欲しいと自発的に情報発信していることを表している。企業の価値創造を理解するにあたって、きわめて重要なビジネスモデルが約9割の開示率であることは、ステークホルダーが企業

の成長性を評価するにあたって目的適格的である。また内容要素の外部環境の開示率が高水準であることは、わが国の企業が外部環境を構成する環境（Environment）や社会（Social）に関する項目を、従来から環境報告書やCSR（Corporate Social Responsibility）報告書などによって、自発的に積極的な開示に取り組んできたことを反映している。

開示率が中位であるのが、戦略と資源配分の65.05%とリスクと機会の60.16%である。戦略と資源配分を構成する「事業戦略・計画」の開示率は97.72%と顕著に高い。わが国において有価証券報告書等において任意に中長期計画を開示する実務が定着していることを表している。一方で、戦略と資源配分を構成する「事業の遂行に必要な特許に関する詳細な情報」の開示率は24.39%と顕著に低い。特許については、市場における競争優位性の維持・向上の観点から開示できない営業秘密やノウハウ等を含んでいるために開示が控えられていることを示唆している。またリスクと機会を構成する「事業環境に関するリスクへの対応」と「情報セキュリティリスクへの対応」は86.90%と78.57%と高水準の開示率である。金融商品取引法で「事業等のリスク」の開示が義務付けられているものの、事業環境に関するリスクや情報セキュリティリスクへの対応を積極的に開示していることは注目に値する。一方で、リスクと機会を構成する「事業の戦略遂行に必要な不可欠な技術情報の漏洩に関する特許戦略」の開示率は15.85%と顕著に低い。この項目が特許に関連しているからであろう。

他方で、開示率が低位であるのが、組織概要の32.25%である。事業のマーケット・シェアや競合他社、販路やサプライヤーといったバリューチェーンに関する情報は、企業の競争優位性の維持・向上の観点から開示が控えられることが理解できる。また「事業の遂行に必要なトップマネジメント後継者の育成」も21.43%と顕著に低い。従業員能力の開発について顕著に高水準に開示していることと対照的である。

（6）統合報告書の内容要素のマネジメントにおける重要性等の平均値

実態調査では、非財務項目について、マネジメントにおける重要性（1＝「全く重要でない」、4＝「非常に重要である」）、数値化（KPI等の指標を作成）することの重要性（1＝「とても低い」、4＝「とても高い」）、数値化（KPI等の指標を作成）することの難しさ（1＝「非常に簡単である」、4＝「非常に難しい」）、および財務数値における影響の大きさ（1＝「全くない」、4＝「非常に大きい」）を4段階評価で質問している。本稿で分析対象とする6つの内容要素について、各内容要素を構成する非財務項目のマネジメントにおける重要性、数値化することの重要性、数値化することの難しさ、および財務数値に与える影響の大きさの4件法による得点の基礎統計

量と内的一貫性を算出した。その結果を図表 6 に提示する。クロンバックの α 係数を用いて各非財務項目の内部一貫性を検討したところ、ビジネスモデルについては低い値であるが、それ以外の内容要素については利用に十分な値と判断できる¹⁴⁾。したがって、本稿における開示実態の分析は、内容要素を構成する非財務項目の平均値を尺度得点として実施する。内部一貫性の低いビジネスモデルを構成する非財務項目については、追加で個別に分析を実施することにする。

【図表 6 各内容要素のマネジメントにおける重要性等の平均値、標準偏差および α 係数を挿入】

4 各内容要素のマネジメントにおける重要性等の多重比較

(1) マネジメントにおける重要性の多重比較

図表 7 は、各内容要素のマネジメントにおける重要性等の平均値を折れ線グラフで表示している。マネジメントにおける重要性が 3.8 点を超えて顕著に高いのは、ガバナンスの 3.895 点とビジネスモデルの 3.813 点である。ビジネスモデルについては、ほとんどの回答企業がマネジメントにおいて顕著に重要であると考えているとともに、ステークホルダーに知って欲しい情報として発信していることが理解できる。またガバナンスについては、東京証券取引所が 2015 年 6 月より「コーポレートガバナンス・コード」の適用を開始するなど、その重要性が活発に議論されているが、本調査結果は、企業もマネジメントにおいて顕著に重要であると考えていることがわかる。これらの 2 つの内容要素は、それ以外の内容要素と 1%水準で有意な差が認められる（スティール・ドゥワス（Steel-Dwass）の方法による多重比較）。それ以外の内容要素も 3.5 点を超えているが、組織概要は 3.284 点と低い。組織概要は開示率も 32.25%と顕著に低い（図表 7 を参照）。組織概要は、マネジメントにおける重要性が低いから、開示が低位にとどまっているのであろうか。これについては、「5 偏相関係数を用いた分析」において分析をする。

(2) 数値化することの重要性の多重比較

数値化することの重要性が 3 点を超えているのは、ビジネスモデルの 3.352 点と戦略と資源配分の 3.277 点である。これらの 2 つの内容要素は、それ以外の内容要素と有意な差が認められる。これら以外の 4 つの内容要素については、3 点未満と低く、最も低いのが外部環境の 2.663 点である。組織概要、外部環境、ガバナンス、およびリスクと機会については、KPI 等の指標を作成して数値化することは、あまり重要だと考えられていないことがわかる。

(3) 数値化することの難しさの多重比較

数値化することの難しさについては、組織概要、外部環境、ガバナンス、およびリスクと機会が高く、ビジネスモデルや戦略と資源配分が低い。これらの間には1%水準で有意な差が認められる。数値化することの重要性と数値化することの難しさは、平均的に非対称的である。数値化することが重要だと考えられている内容要素については、企業が積極的に KPI 等の指標を作成して数値化するように取り組んでいるのであろう。その結果として、指標化がそれほど難しくないと考えられているのかもしれない。

(4) 財務数値に与える影響の大きさの多重比較

財務数値に与える影響の大きさについては、ビジネスモデルの 3.369 点と戦略と資源配分の 3.222 点が高い。これらの2つの内容要素は、それ以外の内容要素と有意な差が認められる。ビジネスモデルは顕著に開示率が高い一方で、戦略と資源配分の開示率は中位にとどまっていることから、戦略と資源配分については、市場における競争優位性の維持・向上の観点から開示できない営業秘密やノウハウ等を含む項目があることが示唆される。外部環境の財務数値に与える影響の大きさは、2.520 点と最も低い。他の内容要素と 5%水準で有意な差が認められる。財務数値に与える影響の大きさが顕著に低いにも関わらず、開示率が高水準であるのは、わが国において環境報告書や CSR 報告書等の自発的な開示がすすんでいるからであろう。

【図表 7 各内容要素のマネジメントにおける重要性等の多重比較を挿入】

5 偏相関係数を用いた分析

本稿における開示実態の分析は、各内容要素のマネジメントにおける重要性、数値化することの重要性、数値化することの難しさ、および財務数値に与える影響の大きさが開示に与える影響について主に検討しようとするものである。そこで各内容要素について、開示率、マネジメントにおける重要性、数値化することの重要性、数値化することの難しさ、および財務数値に与える影響の大きさの各変数間の相関係数を算出した。さらに、これらの変数内で、求められる2変数以外の変数の影響をコントロールした偏相関係数も算出した。その結果を図表 8 に提示する。また、とくに開示率に着目して、マネジメントにおける重要性等を中位値で2群に分割することによって、マネジメントにおける重要性等が低い企業群と高い企業群の Tukey 法による箱ひげ図を提示する(図表 9)。マネジメントにおける重要性等が中位値以上の企業は高い群に、中位値未

満の企業は低い群に割り当てられている。箱ひげ図では、第1四分位点から第3四分位点までの高さで箱が描かれているとともに、中央値で仕切りが描かれている¹⁵⁾。

【図表8 変数間の相関，偏相関係数を挿入】

【図表9 Tukey法による箱ひげ図】

図表8では、右上に相関係数が表示されている。たとえば組織概要の相関係数においては、開示率とマネジメントにおける重要性、開示率と数値化することの重要性、開示率と数値化することの難しさ、および開示率と財務数値に与える影響の大きさにおいて有意な相関が認められる。マネジメントにおける重要性が高いほど、数値化することの重要性が高いほど、また財務数値に与える影響が大きいほど組織概要の開示率が高くなるのが確認できる。一方で、数値化することが難しいと組織概要の開示率が低くなるのが確認できる。また組織概要のマネジメントにおける重要性を中心に考察すると、数値化することの重要性と財務数値に与える影響の大きさにおいて有意に正の相関がある。また数値化することの重要性と財務数値に与える影響の大きさの間に有意に正の相関が認められる。

このような関連について偏相関係数をもとに考察すると、他の変数の影響を消去することができて解釈が容易になる。図表8では、左下に偏相関係数が表示されている。まず開示率に着目すると、組織概要においては、開示率と数値化することが難しさの間には有意に負の相関がある。図表9において、組織概要については、数値化することの難しさが高い企業群の開示率は平均で27.14%であり、数値化することの難しさが低い企業群の開示率の平均の42.31%よりも低い。組織概要を数値化することが困難と考えている企業は開示を控えることが確認できる。またガバナンスとビジネスモデルにおいては、開示率とマネジメントにおける重要性の間に有意に正の相関がある。ビジネスモデルについて、個別に偏相関分析を実施しても、事業のポートフォリオと従業員能力の開発のいずれにおいても、開示率とマネジメントにおける重要性の間に有意に正の相関があった。図表9において、ガバナンスについては、マネジメントにおける重要性が高い企業群の開示率は平均で99.22%であり、マネジメントにおける重要性が低い企業群の開示率の平均の79.17%よりも高い。ガバナンスに関する項目は金融商品取引法等の規制によって開示等が義務付けられているために開示率は顕著に高いが、それにも関わらずマネジメントにおいて重要だと考える企業ほど積極的に開示していることが理解できる。ビジネスモデルについては、マネジ

メントにおける重要性が高い企業群の開示率は平均で 93.27%であり、マネジメントにおける重要性が低い企業群の開示率の平均の 82.61%よりも高い。ビジネスモデルに関する開示は顕著に高水準だが、それでもマネジメントにおいて重要だと考える企業ほど積極的に開示していることが確認できる。

一方で、戦略と資源配分においては、開示率とマネジメントにおける重要性の間に有意に負の相関がある。そして戦略と資源配分においては、開示率と財務数値に与える影響の大きさとの間には、有意に正の 0.507 という高水準の相関が認められる。図表 9 において、戦略と資源配分については、マネジメントにおける重要性が高い企業群の開示率は平均で 61.90%であり、マネジメントにおける重要性が低い企業群の開示率の平均の 64.67%よりも低い。その一方で、財務数値に与える影響の大きさが高い企業群の開示率は平均で 72.81%であり、財務数値に与える影響の大きさが低い企業群の開示率の平均の 53.03%を上回る。技術情報に関する項目が多い戦略と資源配分については、開示率は中位にとどまっており、財務数値に与える影響が大きいときには、開示によるシグナルが発信されていることが期待できる。しかしながら、マネジメントにおいて重要な項目については、営業秘密やノウハウ等が含まれており、開示が控えられることも確認できる。なお、外部環境とリスクと機会については、開示率とマネジメントにおける重要性等との間に有意な相関が認められなかった。

またマネジメントにおける重要性を中心に考察すると、組織概要、ガバナンス、およびリスクと機会において、数値化することの重要性との間に有意に正の相関がある。これらの内容要素は、いずれも数値化することが困難な項目から構成されているが、マネジメントにおける重要性が高いほど、KPI 等の指標を作成することが重要になることが確認できる。さらに外部環境と戦略と資源配分において、マネジメントにおける重要性と数値化することの難しさの間に有意に正の相関がある。とくに戦略と資源配分の偏相関係数は 0.641 と顕著に高い。これらの内容要素については、マネジメントにおいて重要な項目ほど数値化が困難であることが確認できる。さらに、組織概要、外部環境、ビジネスモデル、リスクと機会、および戦略と資源配分の 5 つの内容要素において、マネジメントにおける重要性と財務数値に与える影響の大きさの間に有意に正の相関が認められる。ビジネスモデルについて個別に分析を実施しても同様の結果であった。財務数値に与える影響が大きいほどマネジメントにおける重要性が高いことは十分に納得できる結果である。

最後に、組織概要（偏相関係数 0.510）、外部環境（偏相関係数 0.559）、ガバナンス（偏相関係数 0.283）、ビジネスモデル（偏相関係数 0.543）、および戦略と資源配分（偏相関係数 0.739）の

5つの内容要素において、数値化することの重要性と財務数値に与える影響の大きさの間に有意に正の相関が認められる。ビジネスモデルについて個別に分析を実施しても同様の結果であった。このうち4つの内容要素については偏相関係数が0.5を上回る。戦略と資源配分の偏相関係数は0.739と顕著に高い。財務数値に与える影響が大きいほどKPI等の指標を作成して管理していることが確認できる。とくにビジネスモデルの事業のポートフォリオについては、数値化することの難しさと財務数値に与える影響の大きさの間にも有意に正の相関が認められる。事業のポートフォリオについては、財務数値に与える影響が大きな企業ほど、KPI等の指標を作成して管理することが重要だが、指標化は難しいと考えていることが理解できる。

6 結びにかえて

本稿では、統合報告書の内容要素について、主にマネジメントにおける重要性、数値化することの重要性、数値化することの難しさ、および財務数値に与える影響の大きさが開示に与える影響について偏相関分析を実施した。ここでは、ガバナンスとビジネスモデルにおいて、いずれも開示率は顕著に高いが、それでもマネジメントにおける重要性が高いほど、開示率が高いことが確認された。一方、戦略と資源配分においては、マネジメントにおける重要性が高いほど、開示率が低いことも確認できた。ガバナンスとビジネスモデルの開示は、マネジメントにおける重要性のシグナルとなっている。一方で、戦略と資源配分は、対照的にマネジメントにおいて重要なほど開示が控えられる守秘義務やノウハウ等に関わっていることが確認できる。戦略と資源配分においては、財務数値に与える影響が大きいほど開示によるシグナルが発信されている。したがって、戦略と資源配分については、両者のトレード・オフの間で開示されていることが理解できる。また組織概要については、数値化が難しいほど開示が控えられることが確認された。

つぎにマネジメントにおける重要性を中心に考察すると、組織概要、外部環境、ビジネスモデル、リスクと機会、および戦略と資源配分の5つの内容要素で財務数値に与える影響が大きいほどマネジメントにおいて重要であることが確認された。ここでマネジメントにおける重要性と財務数値に与える影響の大きさの平均値に着目すると、組織概要、ビジネスモデル、および戦略と資源配分では、前者が後者を0.309、0.444、および0.344上回るのに対して、外部環境とガバナンスでは、前者が後者を1.034、0.933と大きく上回る。わが国の統合報告書の公表企業は、財務数値に与える影響を大きく上回って環境、社会、そしてガバナンスがマネジメントにおいて重要だと考えていることがわかる。また外部環境とガバナンスの開示率は、82.93%、96.43%と顕著に高い。したがって、わが国の統合報告書の公表企業は、環境、社会、そしてガバナンスに配慮

した経営に取り組むとともに、これらを積極的に開示していることがわかる。しかしながら、ビジネスモデルや戦略と資源配分といった企業の中長期的な価値創造プロセスを表現する内容要素については、とくに戦略と資源配分の開示率が 65.04%とそれほど高くない。わが国においては、従来から環境報告書や CSR 報告書の自発的な開示がすすんでいた。したがって、現在の統合報告書はアニュアルレポートと CSR 報告書等を合冊している段階であり、まだ国際統合報告フレームワークが目指しているバリューレポーティングとなっていないことがわかる。また戦略と資源配分については、マネジメントにおける重要性が高いと開示が控えられる傾向が確認される。これは戦略と資源配分の項目に市場における競争優位性の維持・向上の観点から開示が控えられる営業秘密やノウハウが含まれていることを表している。いかに技術情報等について機密性を保ちながら、ステークホルダーに中長期的な価値創造を伝えていくことができるかが統合報告書の重要な課題である。また組織概要に関する情報は顕著に開示が低位である。組織概要については、数値化することが困難と考えている企業は開示を控えることが確認された。事業の競争環境やバリューチェーン、トップマネジメント後継者の育成等について KPI 等の指標を開発することが統合報告書の目的適合性につながる。

脚注：

- 1) 2013年と2014年については、ESG コミュニケーション・フォーラムが「国内統合レポート発行企業リスト 2014年版」として公表した企業である（KPMG ジャパン・統合報告アドバイザーグループ [2015], 5頁）。2016年については、2015年9月に ESG コミュニケーション・フォーラムを基礎として新たに創設された企業価値レポーティング・ラボが「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト 2016年版」として公表した企業である（企業価値レポーティング・ラボ[2017]を参照）。
- 2) 企業を取り巻く社会・経済的な環境におけるリスクの変容については、與三野[2012], 46-47頁を参照。
- 3) 企業が環境や社会と共生しながら、予防的にリスクを洗い出して対応するリスクマネジメントの重要性と、適切な開示の意義については、與三野[2012], 48頁を参照。
- 4) 企業が中長期的な視点も含めた価値創造を実践するために、企業経営者と機関投資家等に代表されるステークホルダーとのエンゲージメントに何が必要かについては、與三野[2014], 46-51頁および Kay [2012], 50-64頁を参照。また、財務と非財務情報を統合する意義とベネフィットについては、與三野[2012], 48-54頁および Eccles and Krzus [2010], pp. 148-156頁を参照。
- 5) 小西[2014]は、Porter and Kramer [2011]が提唱した、企業が環境・社会的な課題の解決と競争力向上を同時に実現することができる共生価値（shared value）を指向する経営を的確に表現するディスクロージャーとして、統合報告を説明している（104頁）。
- 6) 国際統合報告フレームワークは、企業ごとに取り巻く社会・経済環境、そして価値創造のプロセスが異なるので、企業は固有の状況を考慮して、重要性のある事項は何か、またどのように開示するかを判断する原則主義のアプローチを採用している（IIIRC [2013], pars. 1.9-1.10）。

- 7) A4S (Accounting for Sustainability) とは、2004 年に英国チャールズ皇太子の提唱により創設されたプロジェクトであり、21 世紀に直面する持続可能性の課題に対応できる企業の意思決定および報告システムの開発を目指している。
- 8) GRI (Global Reporting Initiative) とは、1997 年に設立されたオランダに本部を置く NGO であり、サステナビリティ報告書のガイドライン策定を目的としている。国連環境計画 (United Nations Environment Programme: UNEP) の公認協力機関である。GRI ガイドラインは、2013 年 3 月に第 4 版が発行されている。
- 9) Integrated Reporting Examples Database, <http://examples.integratedreporting.org/home> を参照。
- 10) ESG コミュニケーション・フォーラム (2015 年 9 月からは、企業価値レポーティング・ラボ) では、編集方針等において、統合報告であることや、財務・非財務情報を統合的に開示している等を表明している企業について、統合報告書作成企業として「国内レポート情報」企業リストとして公表している。本調査では、この「国内レポート情報」企業リストに 2015 年 3 月 23 日時点で掲載されている企業を、統合報告書を作成している企業として、質問票調査の対象としている。
 神藤[2016]は、ESG コミュニケーション・フォーラムが選定した統合報告書の発行企業 142 社 (2014 年 12 月時点) に送付した質問票調査 (本稿と同じ質問表調査である) の回答企業 91 社のうち 38 社が「統合報告書あるいは統合レポート」であることを報告書の中で明記しておらず、このうち「統合報告書の作成を意図していないから」、「統合報告書の要件を満たしていない」、および「その他 (合冊にとどまっている、内容充実化の途中である、情報が未整理であるなど)」と回答した企業が 34 社にのぼっており、企業価値レポーティング・ラボ (旧 ESG コミュニケーション・フォーラム) と企業側との間にギャップがあることを指摘している (17-18 頁)。ESG コミュニケーション・フォーラム (2015 年 9 月からは、企業価値レポーティング・ラボ) が公表している「国内レポート情報」企業リスト (2015 年 3 月 23 日時点) に掲載されている企業を、統合報告書を作成している企業として、質問票調査の対象としている。
- 11) 本稿は、質問票調査に回答した 91 社のうち、統合報告書を導入していない、および 2017 年度に導入予定と答えた 2 社を除いた 89 社を分析対象としている。
- 12) 「我が国における「統合報告書」の実態調査」では、「企業理念と行動規範」と「ビジネス・モデル」の 2 つの非財務項目について、開示の有無とマネジメントにおける重要性については質問をしているが、他の 3 変数については質問をしていない。したがって、これら 2 つの非財務項目については、本稿の分析対象から除いている。
- 13) わが国の企業では、従業員に企業特殊な技術の蓄積をおこなっているところに特徴がある (大瀧[1994])。
- 14) クロンバックの α 係数は、一般的に 0.6 以上で内的整合性があると判断される (たとえば Youndt and Snell [2004])。図表 4 では、ビジネスモデル以外に、リスクと機会と戦略と資源配分においても、0.6 を下回る変数があるが、おおむね 0.6 を上回っている。
- 15) 箱として描かれている第二四分位と第三四分位の縦方向の幅は四分位範囲 (Inter Quartile Range: IQR) とよばれ、上下のひげは最大で $1.5 \times \text{IQR}$ として描かれている。それより外側のデータは「外れ値」として点で描かれている。 \times は平均値である。

【参考文献・引用文献】

- 小瀧雅之[1994]『景気循環の理論：現代日本経済の構造』東京大学出版会。
- 企業価値レポート・ラボ [2017]「日本の持続的成長を支える統合報告の動向 2016」, 2017年4月14日。
- KPMG ジャパン・統合報告アドバイザーグループ [2015]「日本企業の統合報告書に関する調査 2014」, 2015年6月28日。
- 上妻義直 [2012]「統合報告への移行プロセスにおける制度的課題」『産業経理』第72巻第2号, 16-24頁。
- 小西範幸 [2014]「統合報告制度の確立 -統合報告がもたらす経営・会計のイノベーションに期待して-」『会計・監査ジャーナル』第26巻第9号, 103-112頁。
- 小西範幸・松山将之・神藤浩明 [2015]「統合報告の現状と課題 -我が国での統合報告書の開示実態に焦点をあてて-」『青山アカウンティング・レビュー』第5巻, 26-33頁。
- 神藤浩明 [2016]「統合報告書公表企業の実態と課題」『国際会計研究学会年報』第37号, 13-23頁。
- 神藤浩明・松山将之・與三野禎倫 [2014]「わが国での統合報告書の実態」, 小西範幸・神藤浩明編『統合報告の制度と実務』第4章, 『経済経営研究』第35巻第1号, 日本政策投資銀行設備投資研究所, 65-82頁。
- 西谷公孝・國部克彦 [2016]「ステイクホルダー理論の視点から見た統合報告書発行の規定要因」『国民経済雑誌』第214巻第5号, 1-15頁。
- 付馨 [2016]「日本における統合報告書の開示実態と開示企業の特性分析」『日本知的資産経営学会誌』第2号, 123-139頁。
- 與三野禎倫 [2012]「財務と非財務の統合による経営と開示のダイナミズム—企業経営の視点」『企業会計』第64巻第6号, 46-55頁。
- 與三野禎倫 [2014]「企業の長期的発展と統合報告」『企業会計』第66巻第5号, 46-56頁。
- The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S) [2009] A speech by HRH The Prince of Wales at the Accounting for Sustainability project seminar, St James's Palace, December 17, 2009, <https://www.princeofwales.gov.uk/media/speeches/speech-hrh-the-prince-of-wales-the-accounting-sustainability-project-seminar-st>.

- A4S and Global Reporting Initiative (GRI) [2010] Press Release: Formation of the International Integrated Reporting Committee (IIRC), August 2, 2010,
<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/03/Press-Release1.pdf>.
- Dörnyei, Z. [2010] *Questionnaires in second language research: construction, administration, and processing* 2nd ed, Routledge.
- Eccles, G. R. and M. P. Krzus [2010] *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons., Hoboken, New Jersey.
- International Integrated Reporting Committee (IIRC) [2011a] Background to the IIRC, June 17, 2011,
<https://www.accountancyeurope.eu/events/fee-hosts-a-european-roundtable-on-integrated-reporting-for-the-international-integrated-reporting-committee-iirc-on-friday-17-june-2011/>.
- International Integrated Reporting Committee (IIRC) [2011b] *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century* (日本公認会計士協会仮訳[2011]「(仮訳) 統合報告に向けて：21世紀における価値の伝達」) .
- IIRC [2011c] IIRC Enters Ambitious New Phase of Activity, November 14, 2011,
<http://integratedreporting.org/news/iirc-enters-ambitious-new-phase-of-activity/>.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) [2012a] *Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Steps* (日本公認会計士協会仮訳[2012]「2011年9月に公表されたディスカッション・ペーパー及び今後の展開に対する回答の要旨」) .
- IIRC [2012b] *Prototype Framework*.
- IIRC [2013a] *Consultation Draft of the International <IR> Framework* (日本公認会計士協会仮訳 [2013]「(仮訳) 国際統合報告<IR>フレームワーク・コンサルテーション草案」) .
- IIRC [2013b] *The International <IR> Framework* (日本公認会計士協会訳 [2014]「国際統合報告フレームワーク」) .
- IIRC [2013c] *Summary of Significant Issues: International <IR> Framework*.
- Kay, J. [2012] *The Kay Review of UK Equity Markets and Long-term Decision Making: Final Report*, Department for Business, Innovation and Skills (BIS).
- Porter M. E. and M.R. Kramer [2011] Creating Shared Value, *Harvard business review*, Vol. 89, Issue 1/2, pp.62-77.
- Youndt M. A. and S. A. Snell [2004] Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, No. 3, pp. 337-360.

Wild and Staden [2013] Integrated Reporting: Initial Analysis of Early Reporters - An Institutional Theory Approach, Proceedings of Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference 2013.

図表 1 統合報告フレームワークの公表までの流れ

2009年9月	A4S と GRI が共同で円卓会議を開催し、国際的な財務と非財務を結び付ける報告のフレームワークの開発を目的とした団体の設立が合意される
2010年8月	国際統合報告審議会 (IIRC) の設立
2011年9月	ディスカッション・ペーパーを公表、ひろくコメントを募集
2011年10月	2年間のパイロット・プログラムを開始
2011年11月	国際統合報告評議会 (IIRC) に組織変更を発表
2012年7月	ドラフト・フレームワーク・アウトラインを公表
2012年11月	フレームワーク・プロトタイプを公表
2013年3月	ビジネスモデル、多様な資本、価値創造、結合性、および重要性のバックグラウンド・ペーパーを公表
2013年4月	国際統合報告フレームワーク・コンサルテーション・ドラフトを公表
2013年12月	国際統合フレームワークを公表

図表2 内容要素の変遷

2011年9月：ディスカッション・ペーパー	
1. 組織概要およびビジネスモデル	5. 実績
2. リスクと機会を含む，事業活動の状況	6. 将来の見通し
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	
2012年11月：プロトタイプ・フレームワーク	
1. 組織概要および事業活動の状況	5. ビジネスモデル
2. ガバナンス	6. 実績と結果
3. リスクと機会	7. 将来の見通し
4. 戦略と資源配分	
2013年4月：コンサルテーション・ドラフト	
1. 組織概要および外部環境	5. ビジネスモデル
2. ガバナンス	6. 実績
3. リスクと機会	7. 将来見通し
4. 戦略と資源配分	
2013年12月：国際統合報告フレームワーク	
1. 組織概要および外部環境	5. 戦略と資源配分
2. ガバナンス	6. 実績
3. ビジネスモデル	7. 見通し
4. リスクと機会	8. 作成と表示の基礎

図表3 回答企業のプロフィール

(単位：百万円)

業種 ^{注1}	売上高	総資産額	当期純利益	企業数
鉱業	1,171,226	4,499,153	77,820	1
建設業	717,518	730,117	12,272	8
製造業	1,110,118	1,175,506	18,931	49
電気・ガス業	2,391,306	4,925,512	-33,082	3
運輸・情報通信業	1,448,064	1,686,979	113,291	6
商業	4,046,766	7,089,526	134,594	8
金融・保険業	2,041,938	22,400,000	90,119	8
不動産業	152,052	1,033,220	16,235	1
サービス業	83,215	304,484	7,441	1
非上場企業 ^{注2}	-	-	-	4
合計	1,483,698	3,884,807	41,241	89

注1 業種は、証券コード協議会の「業種別分類項目」における10の大分類で表している。

注2 非上場企業には、監査法人等が含まれる。

図表4 統合報告書の内容要素

<p>A-1 組織概要</p> <ul style="list-style-type: none"> - 文化・倫理および価値 - オーナーシップおよび経営体制 - 主要な活動と市場，競争環境およびマーケット・ポジショニング（新規参入および代替製品またはサービスの脅威，顧客およびサプライヤーの交渉力，競争の度合いなどの要因を考慮したうえでの） - バリューチェーンにおける組織の位置付け 	<p>C ビジネスモデル</p> <ul style="list-style-type: none"> - 組織の戦略目的を達成し，事業活動を通じてインプットをアウトプットおよびアウトカムに変換するシステム。インプット，事業活動，アウトプット，そしてアウトカムによって表現される。事業活動にはつぎがある - 製品の差別化，市場セグメント等を通じて市場の中で差別化を図った事業活動 - 従業員へのトレーニングおよびネットワークの構築など，長期的な成長に重要なこと
<p>A-2 外部環境</p> <ul style="list-style-type: none"> - 組織の短・中・長期の価値創造能力に影響を与える法的，商業的，社会的，環境的，政治的背景に関するもの - マクロおよびミクロの視点からのグローバル化を含めた経済的状況 - 人口動態，人権，貧困などの社会的課題 - 気候変動，生態系の既存，地球資源の制約にともなう社会的課題 等 	<p>D リスクと機会</p> <ul style="list-style-type: none"> - 組織の価値創造に影響を及ぼす具体的なリスクと機会，また組織はそれらに対してどのように取り組んでいるか
<p>B ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> - 組織のリーダーシップの構造がガバナンスの設計にどのように影響を与えるか - 戦略的意思決定を行い，組織文化を形成し，モニタリングするための特定のプロセス - 組織の戦略およびリスク管理に影響を与え，モニタリングするためにガバナンスの責任者がどのような行動をとっているか等を含む 	<p>E 戦略と資源配分</p> <ul style="list-style-type: none"> - 組織の短，中，長期の戦略目標，戦略を実行するための資源配分計画，および短，中，長期の戦略と計画の達成状況とその測定 - 競争優位性と価値創造を可能にするイノベーションの役割，知的な資源の開発と活用，および競争優位性を持続するために戦略に組み込まれた環境・社会的配慮等の説明を含む

図表5 統合報告書の内容要素と構成する非財務項目の開示率

内容要素	開示率 ^注	標準偏差	企業数	非財務項目	開示率	標準偏差	企業数
組織概要	32.25%	0.261	80	事業のマーケット・シェア	36.90%	0.485	84
				事業の競合他社	13.25%	0.341	83
				事業の遂行に必要なトップマネジメント後継者の育成	21.43%	0.413	84
				サプライチェーンの構築体制	62.20%	0.488	82
				フランチャイズを含む販路の構築体制	25.30%	0.437	83
外部環境	82.93%	0.225	82	地域社会との共生	95.24%	0.214	84
				グローバル社会との共生	70.73%	0.458	82
				人権に関する取り組み	72.62%	0.449	84
				自然環境に関する取り組み	92.86%	0.259	84
ガバナンス	96.43%	0.151	84	内部統制	94.05%	0.238	84
				コーポレート・ガバナンス	98.81%	0.109	84
ビジネスモデル	89.88%	0.202	84	事業のポートフォリオ（セグメント情報）	90.48%	0.295	84
				事業の遂行に必要な従業員能力の開発（従業員教育を含む）	89.29%	0.311	84
リスクと機会	60.16%	0.237	82	事業環境に関するリスクへの対応	86.90%	0.339	84
				事業の戦略の遂行に必要な不可欠な技術情報の漏洩に関する特許戦略	15.85%	0.367	82
				情報セキュリティリスクへの対応	78.57%	0.413	84
戦略と資源配分	65.04%	0.251	82	事業戦略・計画	97.62%	0.153	84
				事業の遂行に必要な研究開発投資	73.17%	0.446	82
				事業の遂行に必要な特許に関する詳細な情報	24.39%	0.432	82

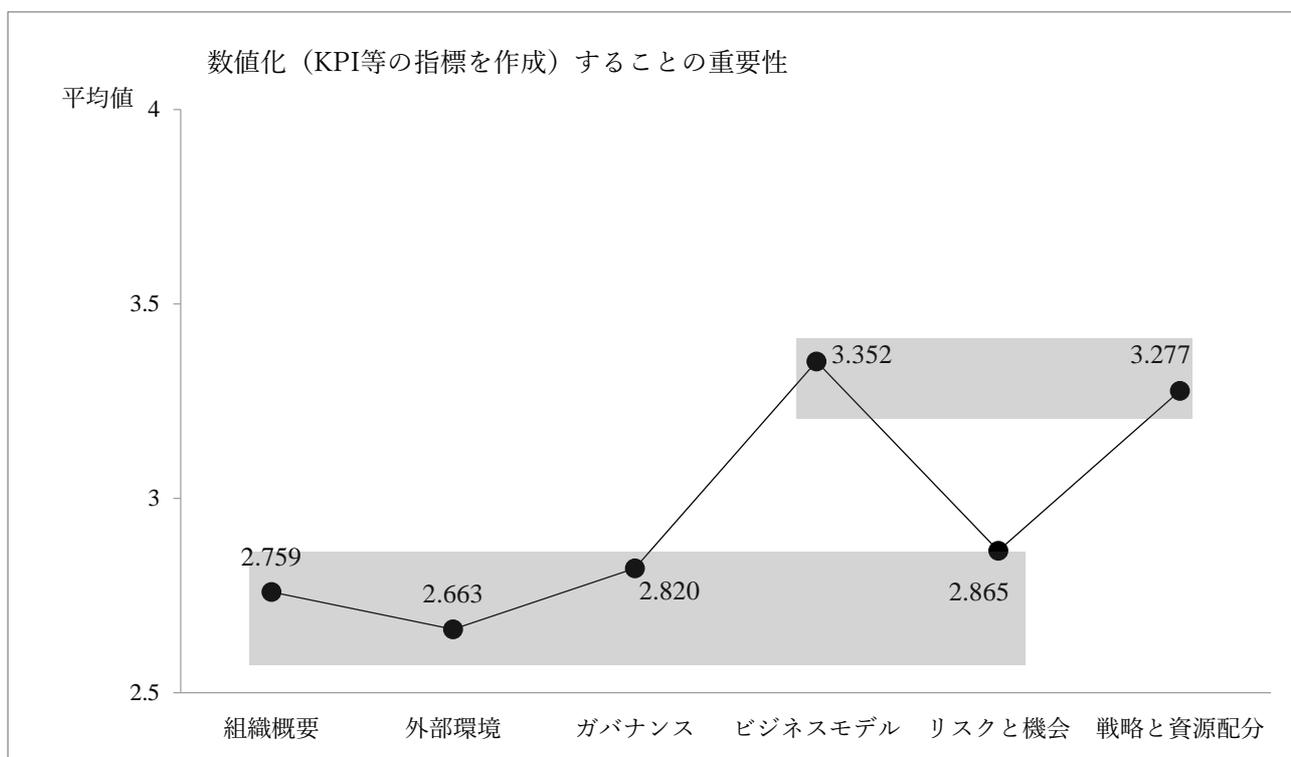
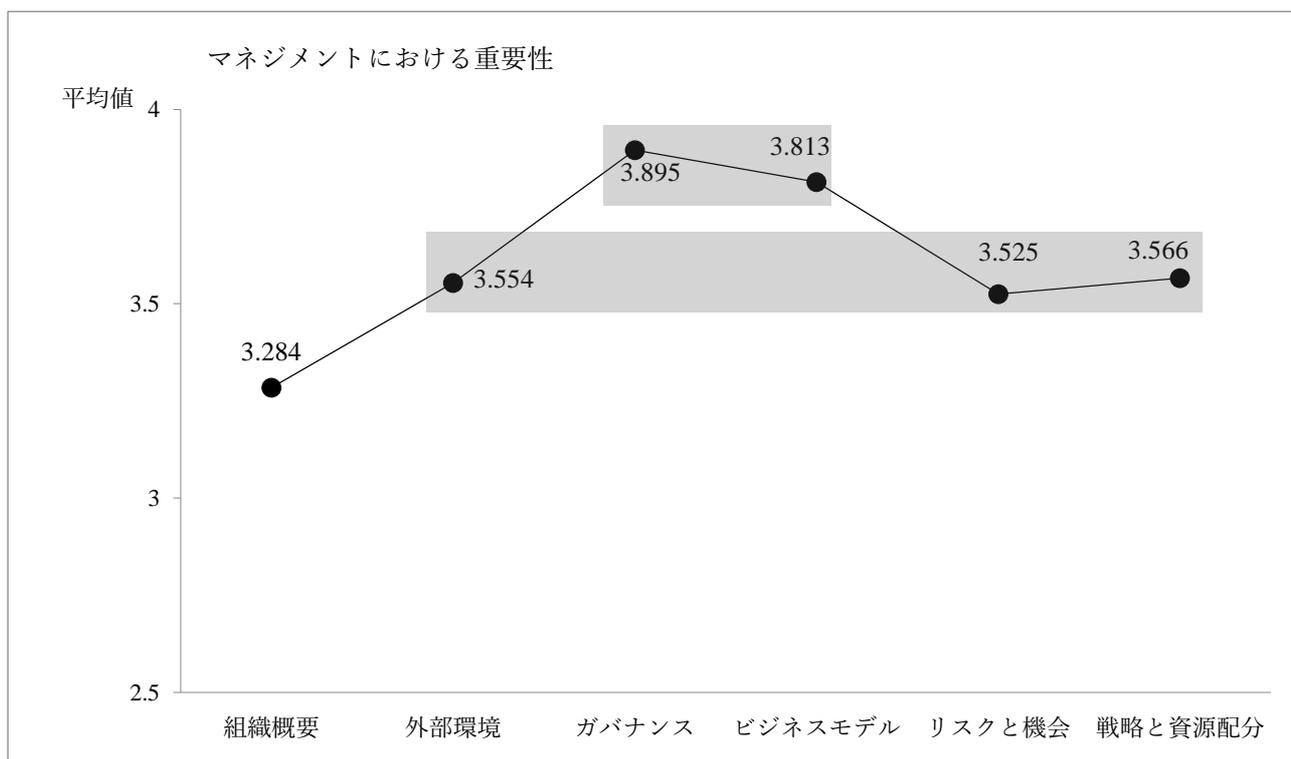
注 内容要素の開示率は、つぎのように計算している。たとえば組織概要には、5の非財務項目がある。その全てに回答している企業は80社である。この80社について、たとえば2項目を開示していると回答した企業の開示率は40%として、80社の平均の開示率である32.25%を算定している。

図表6 各内容要素のマネジメントにおける重要性等の平均値、標準偏差および α 係数

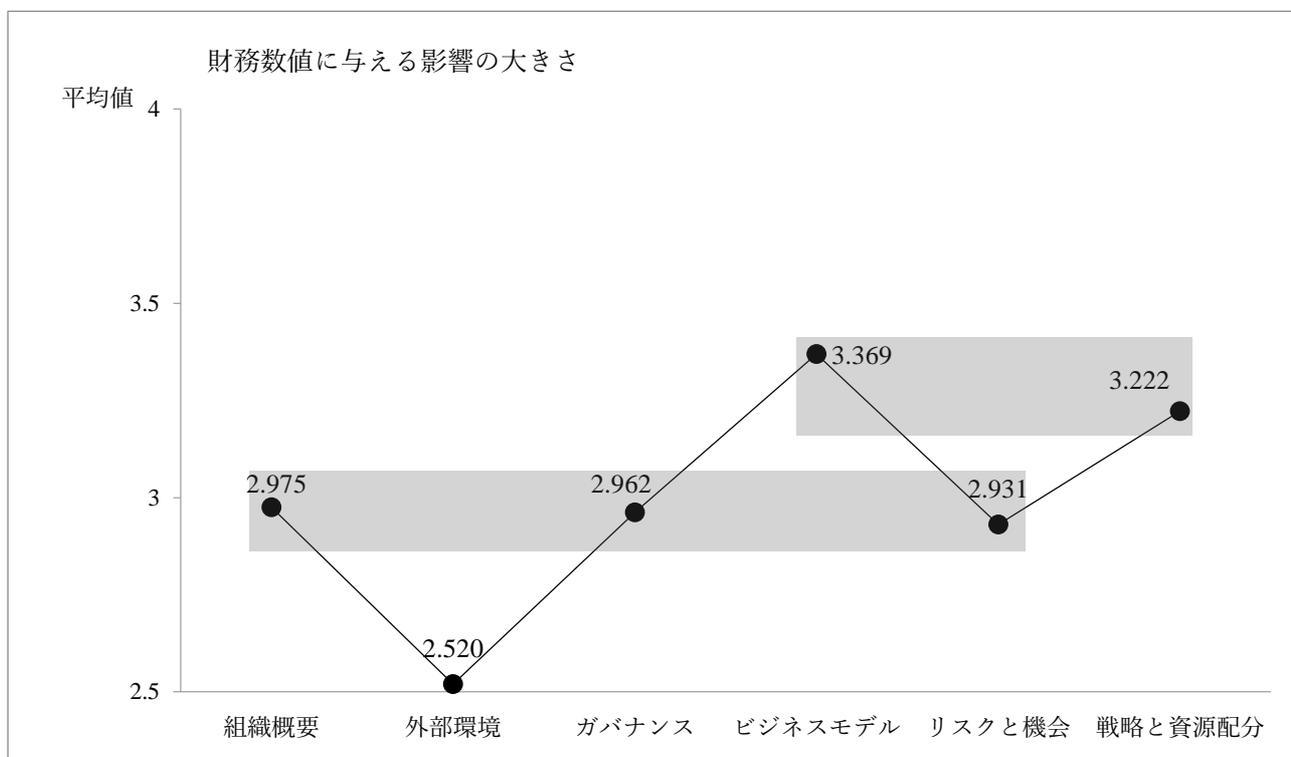
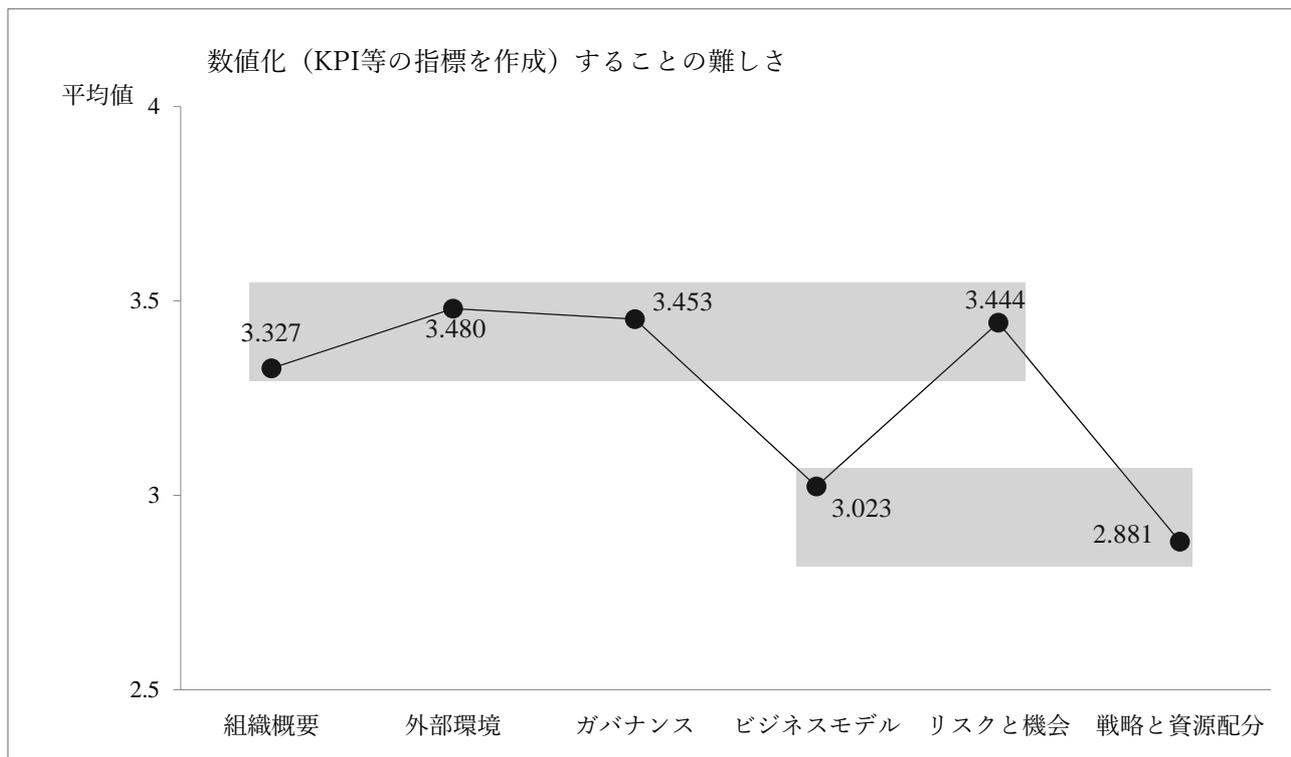
内容要素	マネジメントにおける重要性				数値化 (KPI等の指標を作成) することの重要性				数値化 (KPI等の指標を作成) することの難しさ				財務数値に与える影響の大きさ			
	平均値 ^注	標準偏差	α 係数	企業数	平均値	標準偏差	α 係数	企業数	平均値	標準偏差	α 係数	企業数	平均値	標準偏差	α 係数	企業数
組織概要	3.284	0.540	0.752	64	2.759	0.665	0.823	54	3.327	0.484	0.671	55	2.975	0.658	0.788	55
外部環境	3.554	0.485	0.837	69	2.663	0.767	0.882	60	3.480	0.548	0.839	61	2.520	0.722	0.923	62
ガバナンス	3.895	0.262	0.653	76	2.820	0.870	0.904	64	3.453	0.589	0.774	64	2.962	0.772	0.871	65
ビジネスモデル	3.813	0.316	0.190	75	3.352	0.568	0.493	64	3.023	0.645	0.274	64	3.369	0.561	0.286	65
リスクと機会	3.525	0.462	0.408	68	2.865	0.729	0.795	57	3.444	0.505	0.565	57	2.931	0.660	0.692	58
戦略と資源配分	3.566	0.309	0.612	66	3.277	0.632	0.665	59	2.881	0.631	0.519	59	3.222	0.578	0.589	60

注 内容要素の各変数の平均値は、つぎのように計算している。たとえば組織概要には、5の非財務項目がある。5の非財務項目のマネジメントにおける重要性について全て回答した企業は64社である。この64社について、5の非財務項目のマネジメントにおける重要性の4段階評価の平均値は3.284点である。

図表7 各内容要素のマネジメントにおける重要性等の多重比較



図表7 各内容要素のマネジメントにおける重要性等の多重比較 (つづき)



図表 8 変数間の相関, 偏相関係数

組織概要	開示率	マネジメントにおける重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	財務数値に与える影響の大きさ
開示率	-	0.404 *** (0.001)	0.349 ** (0.010)	-0.280 ** (0.041)	0.347 ** (0.010)
マネジメントにおける重要性	0.168 (0.245)	-	0.634 *** (0.000)	-0.109 (0.435)	0.613 *** (0.000)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	0.098 (0.498)	0.345 ** (0.014)	-	-0.121 (0.385)	0.705 *** (0.000)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	-0.265 * (0.063)	0.034 (0.813)	0.047 (0.744)	-	-0.189 (0.170)
財務数値に与える影響の大きさ	0.064 (0.659)	0.268 * (0.060)	0.510 *** (0.000)	-0.119 (0.410)	-

外部環境	開示率	マネジメントにおける重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	財務数値に与える影響の大きさ
開示率	-	0.065 (0.594)	0.016 (0.905)	0.061 (0.643)	0.155 (0.229)
マネジメントにおける重要性	-0.070 (0.605)	-	0.400 *** (0.002)	0.159 (0.225)	0.517 *** (0.000)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	-0.074 (0.582)	0.108 (0.423)	-	-0.114 (0.384)	0.659 *** (0.000)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	0.116 (0.390)	0.278 ** (0.036)	-0.053 (0.695)	-	-0.146 (0.260)
財務数値に与える影響の大きさ	0.170 (0.207)	0.389 *** (0.003)	0.559 *** (0.000)	-0.193 (0.150)	-

注1 表中の右上が相関係数, 左下が偏相関係数を表している。

注2 ()内は p 値を表示している。

注3 *は 10%の有意水準, **は 5%の有意水準, および***は 1%の有意水準を表している。

図表 8 変数間の相関, 偏相関係数 (つづき)

ガバナンス	開示率	マネジメントにおける重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	財務数値に与える影響の大きさ
開示率	-	0.460 *** (0.000)	-0.057 (0.653)	0.135 (0.288)	0.075 (0.551)
マネジメントにおける重要性	0.463 *** (0.000)	-	0.215 * (0.089)	0.036 (0.778)	0.195 (0.120)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	-0.171 (0.189)	0.229 * (0.076)	-	-0.125 (0.325)	0.324 *** (0.009)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	0.119 (0.361)	0.019 (0.884)	-0.065 (0.618)	-	-0.173 (0.173)
財務数値に与える影響の大きさ	0.056 (0.668)	0.097 (0.456)	0.283 ** (0.027)	-0.156 (0.230)	-

ビジネスモデル	開示率	マネジメントにおける重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	財務数値に与える影響の大きさ
開示率	-	0.234 ** (0.044)	0.297 ** (0.017)	-0.128 (0.313)	0.280 ** (0.024)
マネジメントにおける重要性	0.290 ** (0.023)	-	0.254 ** (0.043)	-0.069 (0.587)	0.483 *** (0.000)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	0.178 (0.171)	-0.106 (0.416)	-	-0.012 (0.925)	0.582 *** (0.000)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	-0.116 (0.374)	-0.134 (0.303)	-0.118 (0.367)	-	0.163 (0.198)
財務数値に与える影響の大きさ	0.020 (0.879)	0.420 *** (0.001)	0.543 *** (0.000)	0.263 ** (0.040)	-

注1 表中の右上が相関係数, 左下が偏相関係数を表している。

注2 ()内は p 値を表示している。

注3 *は 10%の有意水準, **は 5%の有意水準, および***は 1%の有意水準を表している。

図表8 変数間の相関, 偏相関係数 (つづき)

リスクと機会	開示率	マネジメントにおける重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	財務数値に与える影響の大きさ
開示率	-	0.244 ** (0.045)	0.050 (0.715)	0.220 (0.101)	0.173 (0.194)
マネジメントにおける重要性	0.160 (0.247)	-	0.591 *** (0.000)	0.146 (0.278)	0.486 *** (0.000)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	-0.084 (0.546)	0.506 *** (0.000)	-	-0.002 (0.989)	0.410 *** (0.002)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	0.191 (0.166)	0.157 (0.256)	-0.078 (0.574)	-	-0.006 (0.964)
財務数値に与える影響の大きさ	0.066 (0.633)	0.304 ** (0.025)	0.181 (0.191)	-0.079 (0.572)	-

戦略と資源配分	開示率	マネジメントにおける重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	財務数値に与える影響の大きさ
開示率	-	-0.034 (0.790)	0.368 *** (0.004)	-0.001 (0.995)	0.576 *** (0.000)
マネジメントにおける重要性	-0.271 ** (0.043)	-	0.066 (0.620)	0.625 *** (0.000)	0.127 (0.336)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの重要性	-0.152 (0.265)	-0.087 (0.526)	-	-0.008 (0.955)	0.779 *** (0.000)
数値化 (KPI 等の指標を作成) することの難しさ	0.165 (0.225)	0.641 *** (0.000)	0.034 (0.801)	-	0.012 (0.931)
財務数値に与える影響の大きさ	0.507 *** (0.000)	0.249 * (0.065)	0.739 *** (0.000)	-0.137 (0.314)	-

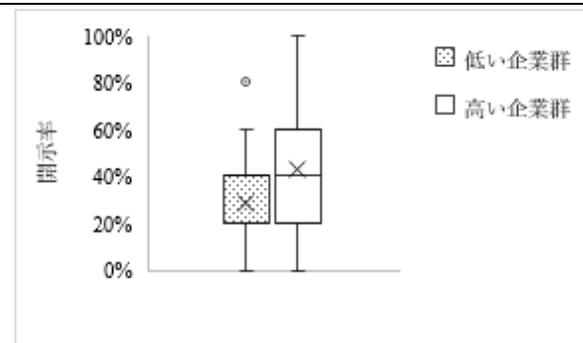
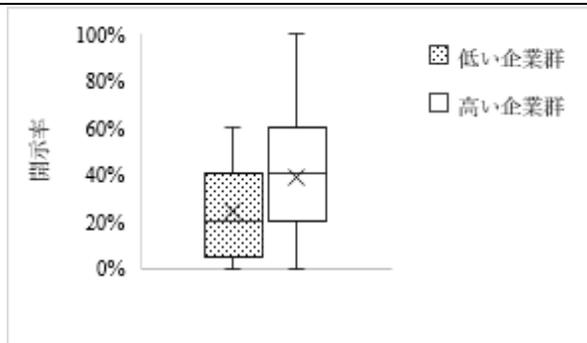
注1 表中の右上が相関係数, 左下が偏相関係数を表している。

注2 ()内はp値を表示している。

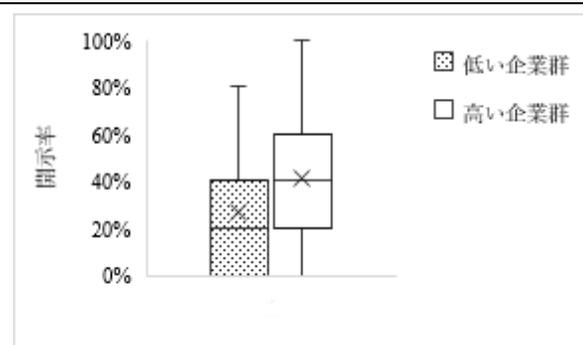
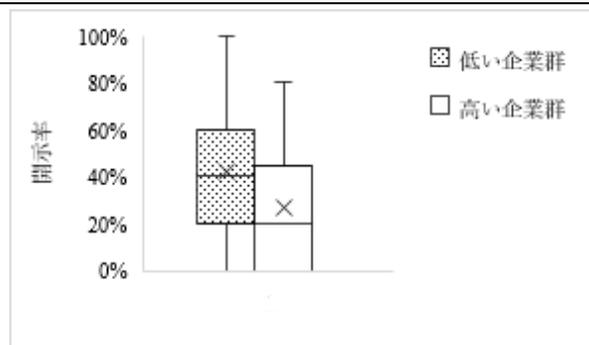
注3 *は10%の有意水準, **は5%の有意水準, および***は1%の有意水準を表している。

図表9 Tukey法による箱ひげ図

	マネジメントにおける重要性							数値化 (KPI等の指標を作成) することの重要性						
	低い			高い			F値	低い			高い			F値
	平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
組織概要	24.67%	0.201	30	38.75%	0.287	32	0.542	28.48%	0.229	33	43.00%	0.306	20	1.560

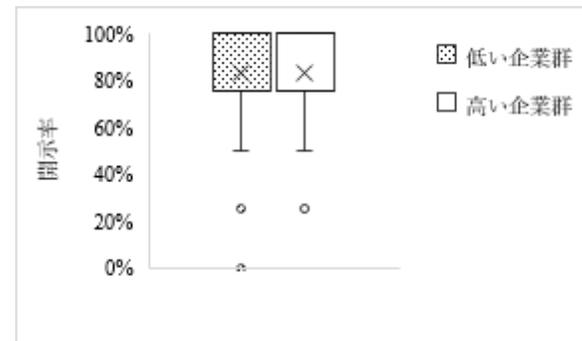
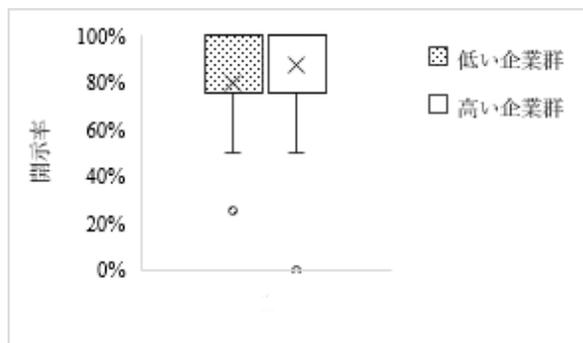


数値化 (KPI等の指標を作成) することの難しさ							財務数値に与える影響の大きさ						
低い			高い			F値	低い			高い			F値
平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
42.31%	0.273	26	27.14%	0.245	28	5.677**	26.67%	0.241	24	40.00%	0.273	30	1.111



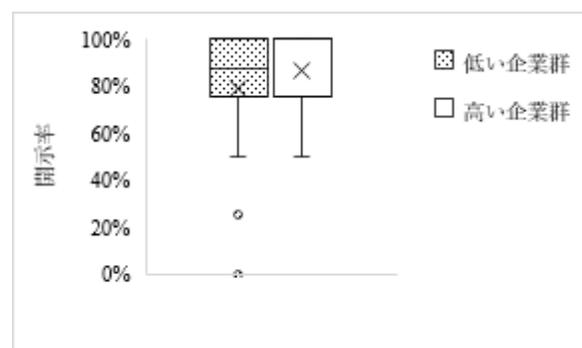
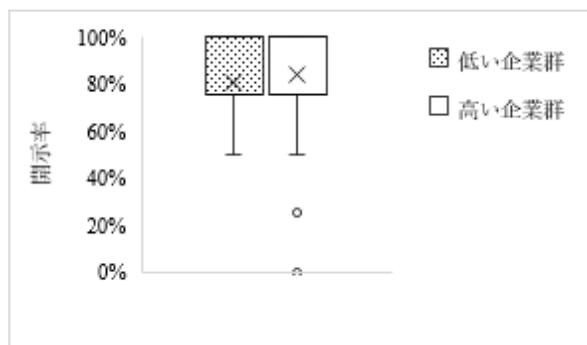
図表9 Tukey法による箱ひげ図（つづき）

	マネジメントにおける重要性							数値化（KPI等の指標を作成）することの重要性						
	低い			高い			F値	低い			高い			F値
	平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
外部環境	79.55%	0.221	33	87.50%	0.228	36	0.295	82.76%	0.251	29	83.06%	0.218	31	0.079



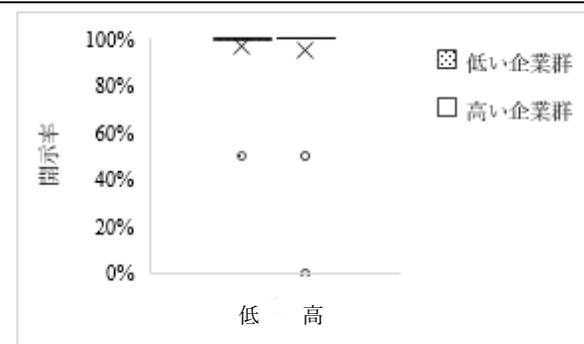
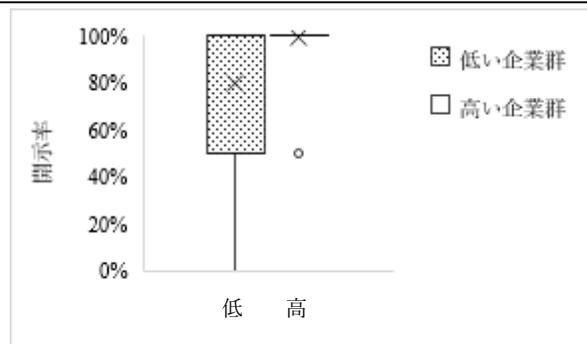
数値化（KPI等の指標を作成）することの難しさ						
低い			高い			F値
平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
80.43%	0.199	23	83.55%	0.255	38	0.335

財務数値に与える影響の大きさ						
低い			高い			F値
平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
78.33%	0.276	30	86.72%	0.179	32	1.084

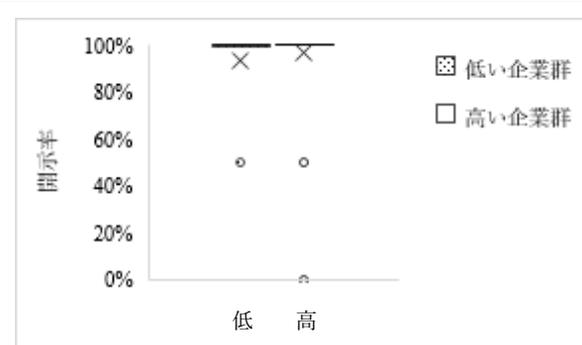
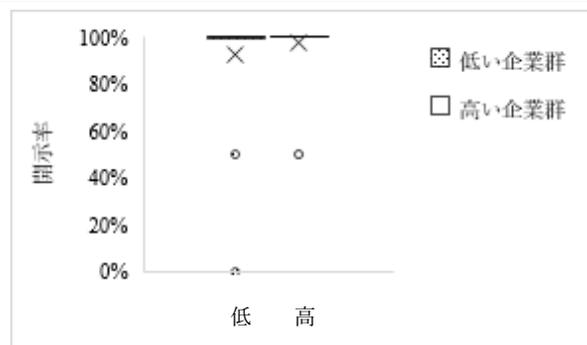


図表9 Tukey法による箱ひげ図 (つづき)

	マネジメントにおける重要性							数値化 (KPI等の指標を作成) することの重要性						
	低い			高い			F値	低い			高い			F値
	平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
ガバナンス	79.17%	0.334	12	99.22%	0.063	64	15.019***	96.15%	0.136	26	94.74%	0.194	38	1.475

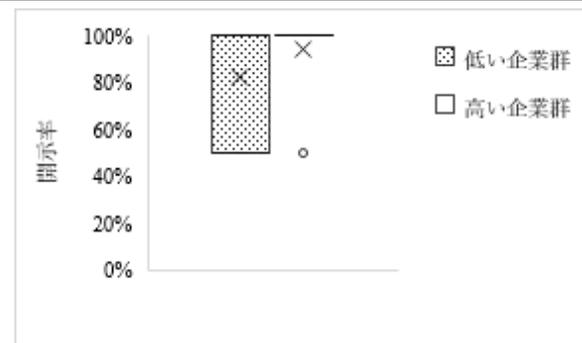
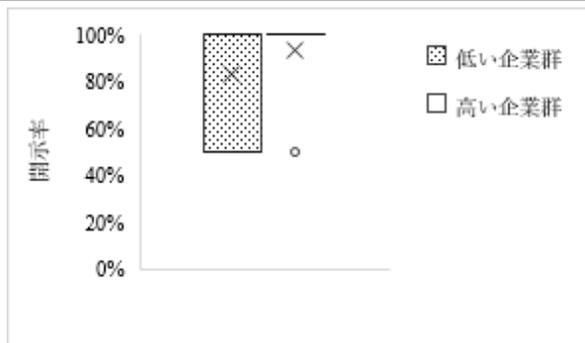


数値化 (KPI等の指標を作成) することの難しさ							財務数値に与える影響の大きさ						
低い			高い			F値	低い			高い			F値
平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
92.00%	0.236	25	97.44%	0.112	39	0.803	93.48%	0.172	23	96.43%	0.171	42	0.895

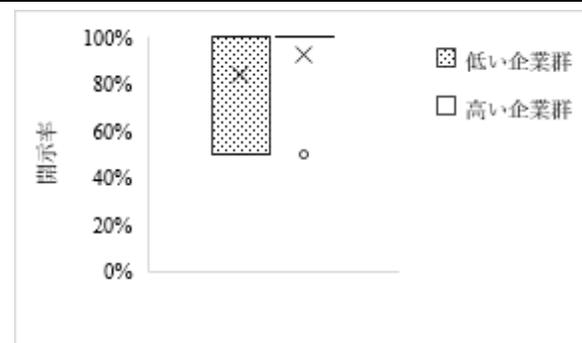
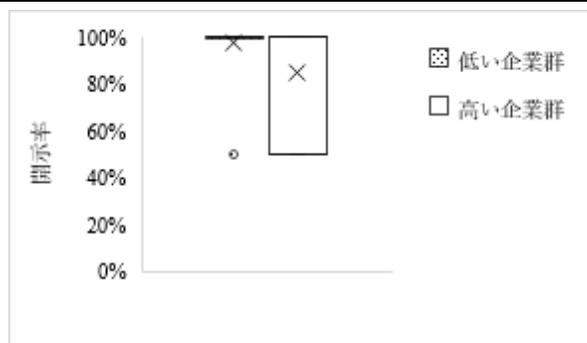


図表9 Tukey法による箱ひげ図 (つづき)

	マネジメントにおける重要性							数値化 (KPI等の指標を作成) することの重要性						
	低い			高い			F 値	低い			高い			F 値
	平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
ビジネスモデル	82.61%	0.243	23	93.27%	0.172	52	4.553**	82.00%	0.245	25	93.59%	0.169	39	1.572

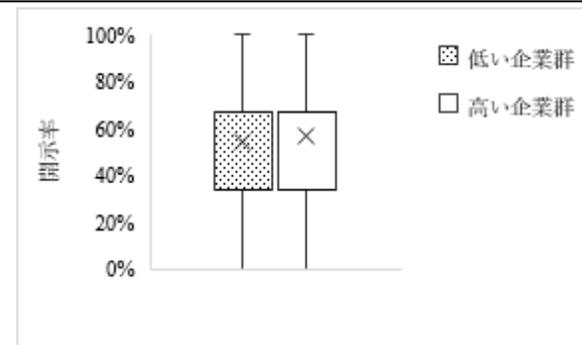
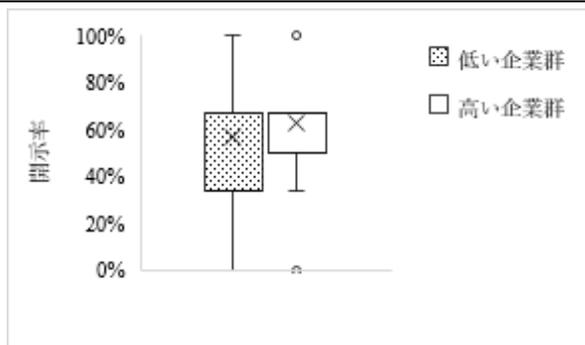


数値化 (KPI等の指標を作成) することの難しさ							財務数値に与える影響の大きさ						
低い			高い			F 値	低い			高い			F 値
平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
97.62%	0.109	21	84.88%	0.232	43	6.013**	84.00%	0.238	25	92.50%	0.181	40	0.584

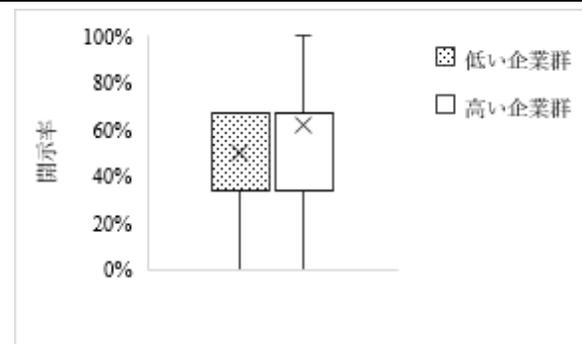
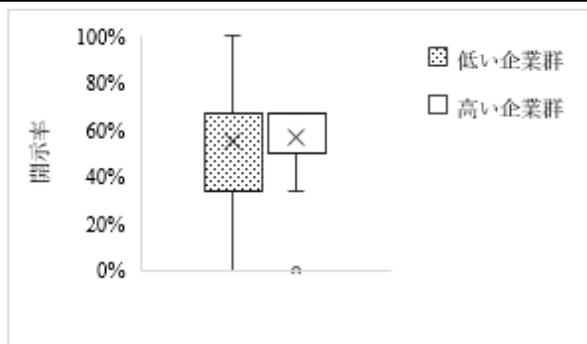


図表9 Tukey法による箱ひげ図（つづき）

	マネジメントにおける重要性							数値化（KPI等の指標を作成）することの重要性						
	低い			高い			F値	低い			高い			F値
	平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
リスクと機会	56.30%	0.223	45	62.32%	0.290	23	0.111	54.32%	0.229	27	56.67%	0.250	30	0.036

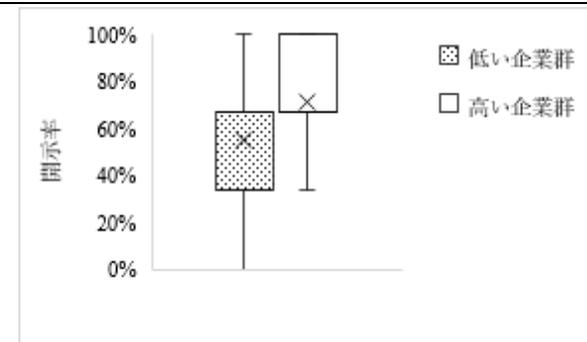
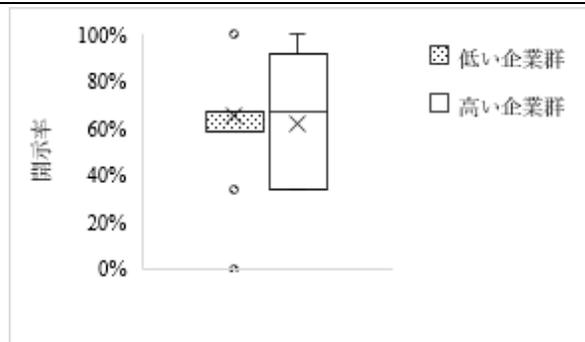


数値化（KPI等の指標を作成）することの難しさ							財務数値に与える影響の大きさ						
低い			高い			F値	低い			高い			F値
平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
55.26%	0.260	38	56.14%	0.194	19	0.078	49.33%	0.238	25	61.62%	0.237	33	3.083*



図表9 Tukey法による箱ひげ図 (つづき)

	マネジメントにおける重要性							数値化 (KPI等の指標を作成) することの重要性						
	低い			高い			F 値	低い			高い			F 値
	平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
戦略と資源配分	64.67%	0.237	50	61.90%	0.288	14	4.263**	54.55%	0.263	22	71.17%	0.210	37	1.563



数値化 (KPI等の指標を作成) することの難しさ							財務数値に与える影響の大きさ						
低い			高い			F 値	低い			高い			F 値
平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数		平均値	標準偏差	企業数	平均値	標準偏差	企業数	
61.46%	0.226	32	69.14%	0.260	27	1.778	53.03%	0.265	22	72.81%	0.203	38	1.600

