

## 統合報告の国際事例研究

平成 27 年 5 月 18 日

日本公認会計士協会

### 目 次

	ページ
はじめに .....	1
調査研究の目的 .....	1
1. 統合報告の背景 .....	1
2. 国際統合報告フレームワークの形成 .....	2
3. 政策動向 .....	3
4. 実務の広がり .....	4
5. 本研究報告の目的 .....	4
調査の手法 .....	5
1. 調査対象の選定 .....	5
2. 各社事例レビュー( 章) .....	6
3. 報告体系及び開示の特徴の横断的検討( 章) .....	7
2013 年度報告書の事例紹介 .....	8
1. ARM Holdings plc (ARM ホールディングス社) .....	8
2. Aviva plc (アビバ社) .....	13
3. CLP Holdings (CLP ホールディングス社) .....	17
4. Eskom (エスコム社) .....	21
5. Novo Nordisk A/S (ノボ・ノルディスク社) .....	25
6. Sainsbury plc (セインズベリー社) .....	31
7. Standard Bank Group (スタンダード銀行) .....	35
8. TT Electronics (TT エレクトロニクス社) .....	42
9. Umicore (ユミコア社) .....	47
2013 年度報告書事例の横断的検討 .....	51
1. 報告体系 .....	51
2. 開示の特徴 .....	54
まとめ .....	62
附属資料 .....	63
2011 年度報告書の事例紹介 .....	64
1. AkzoNobel N.V. (アクゾノーベル社) .....	64

2 . Anglo American Platinum Limited (アングロ・アメリカン社) .....	69
3 . BASF SE (BASF 社) .....	73
4 . Imperial Holdings Limited (インペリアル社) .....	78
5 . PUMA AG Rudolf Dassler Sport (プーマ社) .....	83
6 . Rio Tinto plc & Rio Tinto Limited (リオテント) .....	86
7 . Sasol (サソール社) .....	91
8 . Schiphol Nederland B.V (スキポール社) .....	95
9 . Southwest Airlines Co. (サウスウェスト・エアライン社) .....	100
10 . Wilderness Holdings Limited (ウィルダネス社) .....	104
2011 年度報告書事例の横断的検討 .....	108
1 . 報告体系 .....	108
2 . 開示の特徴 .....	110
用語一覧 .....	118

## はじめに

日本公認会計士協会は、平成 25 年 1 月 15 日付けで経営研究調査会研究報告第 49 号「統合報告の国際事例研究」（以下「49 号」という。）を公表した。その後、2013 年 12 月に国際統合報告評議会( International Integrated Reporting Council 以下「IIRC」という。)から国際統合報告フレームワークが公表されたが、統合報告の実務は前回調査時よりも広がりを見せるとともに、更なる先駆的な取組も見られる。また、イギリスにおける戦略報告書の導入を始めとして、企業報告制度の改革を進める動きも活発化している。

このような状況を踏まえ、本研究報告では、国際統合報告フレームワーク発行後に公表された 2013 事業年度を対象とする年次報告書について、統合報告の実務動向に関する調査を実施した。また、これに併せて、統合報告に関連する制度及び実務の動向についても最新の状況に更新した。なお、49 号に掲載した 2011 年度報告書の調査結果についても、その一部を本研究報告の附属資料として掲載しているので参考にされたい。

## 調査研究の目的

### 1. 統合報告の背景

近年、世界経済、そして企業経営や投資家行動を取り巻く環境は大きく変化している。リーマン・ショックに端を発した金融危機は、複雑化、不安定化した市場の現状について警鐘を鳴らした。また、エネルギーや水といった資源の枯渇、地球温暖化とそれに伴う気候変動、グローバル化の急速な進展に伴う格差拡大等、現代経済社会のサステナビリティを確保する上で、克服すべき課題は山積している。

このような環境変化に対応し、企業や投資家の行動も変化している。企業が、その価値を持続的に創造していく上で、社会環境の変化を的確に捉えるとともに、ヒト、モノ、カネといった従来型の資本のみならず、知的な資本や自然資源、社会的資本といった無形の要素をマネジメントする能力が問われている。資本市場向けには、長期的な経営ビジョンと戦略とを明確に示していくことが、投資家の支持を得る上で不可欠である。投資家にとっても、企業の無形の価値をどのように評価するかが大きな課題となっている。短期志向に偏りがちな市場の在り方を改善するための政策的措置も検討され、公的年金を中心として企業の環境・社会・ガバナンス側面を考慮する責任投資も広がりを見せている。個別の経営行動、投資行動のみならず、企業や投資家を始め、政府や民間非営利セクターとの広範な協調的行動を促す国際的なイニシアティブが数多く組成され、革新的な経営・投資行動を後押ししている。

我が国においては、2011 年 3 月 11 日の東日本大震災が未曾有の被害をもたらした。その後も、エネルギー供給が以前にも増して現実的かつ深刻な課題となり、我が国実体経済に多大なる影響を与えている。その一方で、震災によって寸断された

我が国産業のサプライチェーンは、現場関係者の多大なる努力により急速な回復を見せ、企業、更には経済が困難な状況において、しなやかに力強く適応できる能力、すなわちレジリエンスの重要性を我々に問いかけた。一方、製造業を中心としたアジア新興国企業の急速な台頭、資源価格の高騰、急激に変化する為替環境、少子高齢化と生産年齢人口減など、我が国企業を取り巻く環境は厳しさを増している。失われた 20 年からの脱却に向けては、このような環境変化がもたらす機会とリスクを的確に認識し、経営資源を積極的に活用することによって、価値創造を展開していくことが欠かせない。

企業報告は、企業と資本市場とが相互理解の下に社会への長期的価値を生み出し続けるための重要な基盤である。統合報告が提唱される背景には、企業報告が企業の財務的側面に過度に焦点を当てた結果、経営の短期志向化を促す要因の一つとなり、長期・持続的な価値創造を阻害しているとの反省がある<sup>1</sup>。企業報告の主題を「報告組織の持続的な価値創造プロセス」に焦点を当てることによって、投資家による中長期的視点からの企業評価を可能とし、それによって市場全体として適切な資源配分を実現することを期待し、国際枠組みの開発が進められている。

## 2. 国際統合報告フレームワークの形成

2010 年 8 月に、IIRC が設立され、国際統合報告フレームワークの開発が進められた<sup>2</sup>。2011 年 9 月、IIRC はディスカッション・ペーパー「統合報告に向けて～21 世紀における価値の伝達～」(以下「ディスカッション・ペーパー」という。)を公表し、統合報告の背景、必要性、その基本的な枠組みとしての基本原則と開示要素を提唱した。このディスカッション・ペーパーに対し企業、投資家その他の組織から 200 を超える意見が提出され、その多くはディスカッション・ペーパーの内容に賛意を示すものであった。その後、IIRC は個別に提示された意見や見解への対応も含めて統合報告の在り方についての検討を深め、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を公表した。本ドラフトについても広く意見募集に付され、359 のコメントが提出された。コメントへの主な対応としては、企業が創造する価値の二側面(財務価値とステークホルダー価値)と両者のつながりを明確にしたこと、ガバナンス責任者<sup>3</sup>による責任表明を求めたこと、年

<sup>1</sup> 短期志向化の要因を企業報告のみに求めるべきではないが、経済のグローバル化に伴う競争激化、技術革新サイクルの短期化、機関投資家による投資のインセンティブ構造といった要因と並び、一つの重要な要素として指摘されている。例えば、2012 年 7 月に英国政府から公表された“Kay Review of UK Equity Markets and Long-term Decision Making”(英国株式市場と長期意思決定に関するケイ・レビュー)では、インベストメント・チェーン全体の長期的意思決定を促すに当たって、短期サイクルでの報告の弊害を指摘しつつ、長期価値創造に関わる情報ニーズに応えていくための簡潔なナラティブ報告の必要性が提唱されている。

<sup>2</sup> IIRC ウェブサイト：<http://integratedreporting.org/>

<sup>3</sup> フレームワーク原文では、Those charged with governance とされ、「組織の戦略的方向性、組織の説明責任及びステークホルダーシップの遵守状況を監督する責任を有する個人又は組織」と定義されている。取締役会や評議員会が例に挙げられている。

次報告書の一部として統合報告書が開示される場合があることを明確にしたこと等が挙げられる。また、開示する内容要素に作成と表示の基礎を含めることも要求事項として追加された。IIRC は、これらの対応を施した後、2013 年 12 月に最終化された国際統合報告フレームワークを公表した。

### 3. 政策動向

ここでは、統合報告に関連した政策動向を概括する。1990 年代末から 2000 年代にかけては、企業の年次報告書の中で開示される非財務情報を充実させていく政策的取組が進められた。欧州では、欧州委員会（EC）が会計法現代化指令（第 4 号指令）の中で非財務情報を併せて開示することを求めた。英国では、2006 年会社法において事業の概観を提供することを目的とするビジネス・レビューの開示と、従業員や環境に関する情報開示が求められ、2012 年には温室効果ガス情報をこれに含めることが決定された。その他の欧州各国でも、会計法現代化指令に対応する形で年次報告書の中での CSR 情報等の非財務情報開示に関する具体的な法規制・ガイダンスの設定が進んだ。米国では、証券取引委員会（SEC）の定める規則 S-K の中で、リスク情報や MD&A 等の開示充実が図られてきたが、例えば紛争鉱物のような財務情報との直接的な関係性が明確でない情報についても、個別の開示対象として整備が進められてきている。

このような非財務情報の開示を充実させる政策に呼応して、企業報告における非財務情報の割合は増加する。英国では、非財務に関する個別的な開示要請がチェックリスト的な対応にもつながったのではないかと、開示される情報が経営状況を的確に反映する情報となっているか、といった問題提起がなされた。更に重視されたのは、様々な情報が混在し、情報利用者が経営を理解するために本当に重要な情報が判別しにくくなっているという「情報の散乱」と「重要性」の問題である。このような反省に基づき、英国では、企業戦略とビジネスモデルを軸として財務情報と非財務情報とを体系的に構成する形の報告に向け、2013 年 6 月に会社法を改正し、小会社を除く企業に対し、財務諸表、コーポレート・ガバナンス報告、報酬報告に加えて、戦略報告書の開示を求めた<sup>4</sup>。戦略報告書には、戦略、ビジネスモデル、KPI を中心として、企業の状態、成績及び将来の見通しを理解する上で重要な情報を開示することが求められた。また、英国の財務報告カウンシル（FRC）は、2014 年 6 月、戦略報告書の開示に関するガイダンス文書を公表した<sup>5</sup>。

統合報告の制度的対応を進めた国が、南アフリカである。南アフリカのヨハネスブルグ証券取引所（JSE）では、2010 年 3 月 1 日以降に開始する事業年度から統合報告の実施が上場要件となった。具体的には、アプライ・オア・エクスプレイン方式が取られており、上場会社に 2009 キング・コード・オブ・ガバナンス（以下「キ

<sup>4</sup> 2006 会社法規制 2013 Section414A

<sup>5</sup> UK Financial Reporting Council, Guidance on the Strategic Report, June2014

ング・レポート」という。)の適用が求められ、これを適用しない場合にはその理由等を説明することが求められる。南アフリカの統合報告委員会(IRC)は、2014年3月にIIRCの国際統合報告フレームワークを、同国における統合報告書実務のガイダンスとして位置付ける旨の発表をしている。キング・レポートに対応するに当たり、国際統合報告フレームワークを用いない場合には、その理由の説明が求められる。

#### 4. 実務の広がり

統合報告は実務面でも広がりを見せている。欧州や南アフリカ地域において、年次報告書を統合報告書という形で公表する企業が増えている。KPMGの企業責任報告サーベイ2013によれば、N100企業(世界41か国における売上高上位100社)4,100社を対象に2012年の中頃から2013年の中頃までに発行された報告書を調査した結果、そのうち10%の企業が統合報告書を作成していると表明しており、3%の企業がIIRCについて言及していた<sup>6</sup>。また、統合報告書と明示していない企業も含め、全体の51%の企業が企業責任に関わる情報を年次報告書の中に入れていた<sup>7</sup>。

我が国においても、自主的に公表されるアニュアルレポートを統合報告書の形式で公表する実務も進展しつつある。国際統合報告フレームワークを採用又は参照する企業数について公表された調査結果はないが、統合報告の実施企業数を補足するための試みが参考となる。一般社団法人日本IR協議会が2014年4月に公表した第21回IR実態調査<sup>8</sup>によれば、統合報告書を作成しているとした企業は72社、統合報告書を作成していないが作成する予定がある企業は59社であった。また、ESGコミュニケーション・フォーラムによる調査結果によると、自己表明型統合レポート(編集方針等において、統合レポートであることや財務・非財務情報を包括的に開示している等の記載があるレポート)を公表する企業は、2014年12月末日時点で142社であったとのことである<sup>9</sup>。このように、既に100社を超える日本企業が統合報告に取り組んでおり、また、その数は増加しているものと考えられる。

#### 5. 本研究報告の目的

本研究報告では、統合報告に関する国際フレームワーク開発が進む状況を踏まえ、今後、統合報告の在り方について検討する際の示唆を提供することを目的に、国際的な統合報告の実務についての事例調査を実施した結果を報告する。また、本研究報告が、我が国の企業が統合報告の実践を試みるに当たっての実務上の参考となることも併せて目的とする。

<sup>6</sup> 本調査が調査対象とする年次報告書の発行時点ではIIRCの国際統合報告フレームワークは発行されておらず、IIRCが公表したディスカッション・ペーパーやIIRCが提唱する統合報告の考え方についての言及がされていたものと考えられる。

<sup>7</sup> The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013

<sup>8</sup> 全株式上場企業を対象としたアンケート調査結果であり、1,029社(調査対象企業の29.0%)から回答を得ている。

<sup>9</sup> ESGコミュニケーション・フォーラム調査結果

## 調査の手法

本研究報告では、一般に公表されている統合報告書の中から特徴的な例を選定し、各実務の特徴や有用性について考察するとともに、統合報告の在り方について総合的な検討をする方法によって調査を実施した。本調査の目的は、統合報告に関する特徴的な実務を紹介することであり、統合報告に関するベストプラクティスを選定することではない。また、本調査は、統合報告の実施状況についての広範なベンチマーク調査を実施したものでもない。

本調査のアプローチは次のとおりである。

### 1. 調査対象の選定

インターネット上で公表されている情報から、投資家向けの主たる報告書として開示される年次報告書を中心に確認し、IIRCの国際統合報告フレームワークが提唱する指導原則又は内容要素に照らして特徴的な事例を抽出した。

表1 国際統合報告フレームワークの指導原則

戦略的焦点と将来志向	統合報告書は、組織の戦略、及びその戦略がどのように組織の短、中、長期の価値創造能力や資本の利用及び資本への影響に関連するかについての洞察を提供する。
情報の結合性	統合報告書は、組織の長期にわたる価値創造能力に影響を与える要因の組合せ、相互関連性、及び相互関係の全体像を示す。
ステークホルダーとの関係性	統合報告書は、組織と主要なステークホルダーとの関係性について、その性格及び質に関する洞察を提供すると同時に、組織がステークホルダーの正当なニーズと関心及び期待をどのように、どの程度理解し、考慮し、それに対応しているかについての洞察を提供する。
重要性	統合報告書は、組織の短、中、長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する情報を開示する。
簡潔性	統合報告書は、簡潔なものとする。
信頼性と完全性	統合報告書は、重要性のある全ての事象を、正と負の両面につきバランスのとれた方法によって、かつ重要な誤りがない形で含む。
首尾一貫性と比較可能性	統合報告書の情報は：(a) 期間を超えて首尾一貫し、(b) 組織の長期にわたる価値創造能力にとって重要性のある範囲において、他の組織との比較を可能にする方法によって、表示する。

出典：IIRC『国際統合報告フレームワーク 日本語訳』p.5

表2 国際統合報告フレームワークの内容要素

組織概要と外部環境	組織が何を行うか、組織はどのような環境において事業を営むのか。
ガバナンス	組織のガバナンス構造は、どのように組織の短、中、長期の価値創造能力を支えるのか。
ビジネスモデル	組織のビジネスモデルは何か。
リスクと機会	組織の短、中、長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会は何か、また、組織はそれらに対しどのような取組を行っているか。
戦略と資源配分	組織はどこを目指すのか、また、どのようにそこに辿り着くのか。
実績	組織は当該期間における戦略目標をどの程度達成したか、また、資本への影響に関するアウトカムは何か。
見通し	組織がその戦略を遂行するに当たり、どのような課題及び不確実性に直面する可能性が高いか、そして、結果として生ずるビジネスモデル及び将来の実績への潜在的な影響はどのようなものか。
作成と表示の基礎	組織はどのように統合報告書に含む事象を決定するか、また、それらの事象はどのように定量化又は評価されるか。

出典：IIRC『国際統合報告フレームワーク 日本語訳』p.6

なお、本研究報告の読者を国内関係者と想定したため、海外事例のみを調査対象とし、読者がアクセスしやすい国内事例は調査対象から除外している。事例の選定に当たっては、可能な範囲で広範かつ多様な業種・地域をカバーできるように留意した。また、上場企業を中心に選定したが、非上場企業も含まれている。

## 2. 各社事例レビュー( 章)

調査対象企業の報告について、主に次の二つの観点から事例の検討を実施した。

### (1) 報告体系

調査対象とした報告事例について、投資家向けの主たる報告書を中心に、各種報告媒体がどのような体系で位置付けられ、関連付けられているかを調査した。参考として、各企業の報告体系図と目次の抜粋を作成し、掲載している。

### (2) 開示の特徴

報告企業の主たる報告書について、IIRCの提唱する統合報告の指導原則及び内容要素の観点から、特徴的な点を調査した。



### 3. 報告体系及び開示の特徴の横断的検討（ 章）

上記2の各社事例レビューの観点である報告体系及び開示の特徴それぞれについて、その定性的な分析を実施した。分析に当たっては、全体的な傾向を踏まえつつ、企業の持続的な価値創造及び維持に関する全体像を提供するという統合報告の目的を達成する上で、どのような示唆が得られるかを特に重視した。

表3 調査対象企業の一覧：2013年度報告書

会社名	業種	本社	上場/非上場
ARM ホールディングス社	半導体	イギリス	上場
アビバ社	保険	イギリス	上場
CLP ホールディングス社	電力	香港	上場
エスコム社	電力	南アフリカ	非上場 (社債発行)
ノボ・ノルディスク社	製薬	デンマーク	上場
セインズベリー社	小売	イギリス	上場
スタンダード銀行	金融	南アフリカ	上場
TT エレクトロニクス社	電子	イギリス	上場
ユミコア社	金属	ベルギー	上場

## 2013 年度報告書の事例紹介

### 1. ARM Holdings plc (ARM ホールディングス社)

Annual Report2013: Strategic Report

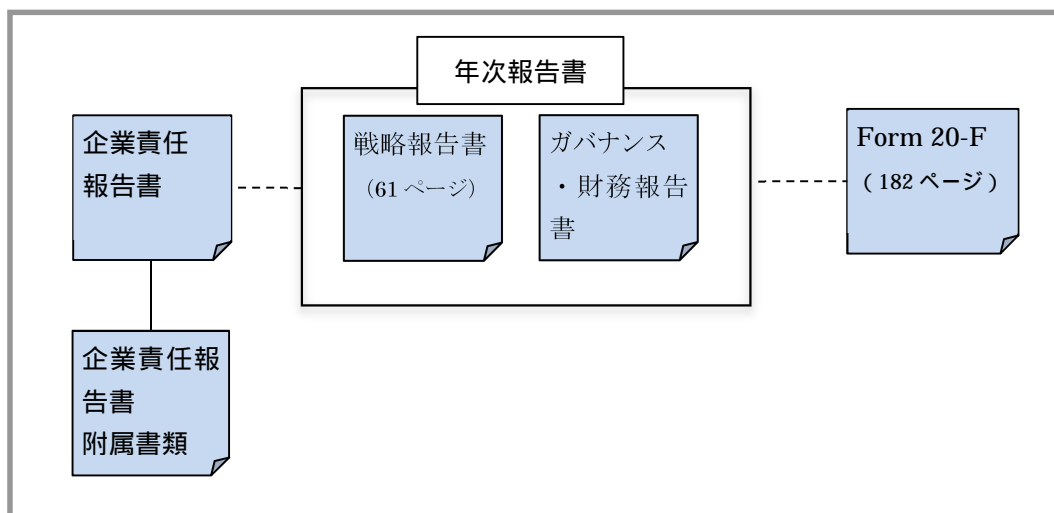
#### (1) 会社概要

ARM ホールディングス社は、イギリスに拠点を置く半導体の知的所有権サプライヤー企業である。モバイル端末用を中心とした半導体に関する知的所有権の設計とライセンスを事業とする。2013 年度売上高は、715 百万英国ポンドであり、従業員数は約 2,800 人である。

#### (2) 報告体系

ARM ホールディングス社はロンドン証券取引所と NASDAQ 証券取引所に上場している。イギリス会社法に基づき戦略報告書 (Strategic Report) とガバナンス・財務報告書 (Governance and Financial Report) を発行しており、両報告書を併せて年次報告書として位置付けている (ただし、両報告書は別媒体として開示されている。)。戦略報告書は、同社がどのような事業をどのように営み、それによって、どのように収益を上げるかを報告するものであり、戦略、ビジネスモデル、市場、KPIs、さらに、ガバナンス、サステナビリティ、リスク・マネジメントに対する同社のアプローチ、財務マネジメントの要約に関する情報を含むと説明されている。一方、ガバナンス・財務報告書は、同社の事業運営及び報酬管理に関する詳細な情報を提供するものと位置付けられている。また、同社は、併せて、企業責任報告書及びその詳細情報を含む附属書類を作成・公表している。企業責任報告書は戦略報告書とガバナンス・財務報告書の冒頭で紹介されているが、個別の内容について参照は付されていない。

図 1 ARM ホールディングス社の報告体系



戦略報告書の前半部分は、経営者（議長、CEO）による諸言に続いて、市場環境と自社の位置付け、ARM のビジネスモデル、戦略及び戦略要素別の KPI という流れで構成されている (pp.14-37)。また、これらの各セクションの内容は連動しており、戦略ドライバーとして提示された項目の合理性を説明する内容となっている。これらの説明全体で 24 ページとコンパクトに構成されており、図表も積極的に活用するなど、読者が理解しやすいよう工夫された開示となっている。

### Strategic Report 2013 の構成

<p><b>ビジョン(Our Vision)</b></p> <p>事業ハイライト(Operational highlights)          財務ハイライト(Financial highlights)          議長レビュー(Chairman ' s review)          CEO メッセージ          (Chief Executive ' s statement)</p> <p><b>実績(Our Performance)</b></p> <p>市場(Our marketplace)          ビジネスモデル(Our business model)          グローバル展開(Our global reach)          KPI : 戦略及び主要業績指標 : KPI          (Strategy and key performance indicators)          モバイル・コンピューティング          (Mobile computing)          企業インフラ          (Enterprise infrastructure)          エンベデッド・コンピューティング          (Embedded computing)</p>	<p><b>私たちの責任(Our Commitment)</b></p> <p>ガバナンス(Governance)          サステナビリティ(Sustainability)          リスク・マネジメント及び主要リスク          (Risk Management and principal risks)</p> <p><b>財務報告書(Our Financial Report)</b></p> <p>財務報告書(Financial Report)</p>
--	--

出典：ARM ホールディングス社 “ Strategic Report2013 ” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

ARM ホールディングス社による報告は、次の点で特徴的である。

市場環境認識、ビジネスモデル、そして戦略報告と流れる明確なストーリー  
 戦略的視点からの財務報告

市場環境認識、ビジネスモデル、そして戦略報告と流れる明確なストーリー  
 ARM の戦略報告書では、半導体市場の現在の状況と将来像について同社の認識を示した上で、自社の位置付け及びビジネスモデル、更には長期成長に向け

た今後の戦略が提示されている。報告書における主な記載内容は次のとおりであるが、市場環境に対応するビジネスモデルとなっているか、また、市場の将来像を見据えた戦略が遂行されているか、といった点で、明確、簡潔かつストーリー立てられた説明がなされているものと考えられる。

- 現在の市場環境(Where the market is now) (p.14)
  - ・ コンピューター、携帯電話からテレビ、洗濯機、自動車に至るまで、様々な製品に半導体チップが用いられるようになっている。
  - ・ 産業内における分業 (Disaggregated Industry) : 専門化による産業生態系が構築されており、相互協働の重要性が高まっている。
  - ・ ARM には約 1,000 社のパートナー企業があり、ARM は、半導体の知的資産要素の世界的リーダーである。プロセッサ・デザインの世界シェア 35% を占める。他社製品の中でうまく作動するよう、半導体産業の生態系の中で緊密に連携しながら開発を進め、省エネルギーで高性能のチップを複雑化した市場で提供している。
- 市場の将来 (Where the market is heading) (p.15)
  - ・ モバイル・コンピューティング: モバイル端末 (スマートフォンやタブレット) と PC の接近との融合が進む。
  - ・ スマートセンサーの技術革新と産業・家庭における遠隔モニタリングが進展する。
  - ・ モバイル通信量が急増し、エネルギー消費が増大する。
- ビジネスモデル (Our Business Model: How and where we make money) (pp.16-17)
  - ・ ARM は、世界一の半導体の知的資産サプライヤーである。
  - ・ ARM 開発技術をパートナー企業ネットワークにライセンス提供し、パートナー企業が独自技術に組み込む形で ARM デザインを活用し、スマートでエネルギー効率的なチップが開発されていく。
  - ・ 半導体メーカーが ARM の技術を利用する理由 (ライセンス提供されることを選択するのか。) や、ARM のビジネスモデルに適した技術について説明
- 長期的成長に向けた戦略(Our Strategy for Long-term Growth) (pp.20-29)
  - ・ 市場浸透の推進、スマート電子デバイスの付加価値を高める、補完技術から追加的ロイヤルティを生み出す、という三つの戦略ドライバーを軸に再投資と株主還元を進めていくとしている。それぞれの戦略要素に関して、1 から 3 までの KPI が設定され、KPI 1 項目につき 1 ページを割り当て、その意義が説明されるとともに当年度実績についての分析が提供されている (表 4)。

表4 ARMホールディングス社の戦略とKPI

戦略ドライバー	KPI	開示指標
1.市場浸透の推進	- 将来のロイヤルティにつながるライセンスの基礎を構築する。	ライセンス数の推移と構成割合（エンドマーケット別、プロセッサタイプ別）
	- ARMをベースとしたチップの数を増やす。	ARMベースチップの出荷数推移と構成割合（エンドマーケット別、プロセッサタイプ別）
	- ターゲット市場におけるシェアを高める。	市場占有率（エンドマーケット別）と推移
2.スマート電子デバイスの付加価値を高める。	- 全てのスマートデバイスから得られる価値を増やす。	携帯電話単位ベースのARM付加価値（2009年度比）
3.補完技術から追加的ロイヤルティを生み出す。	- 追加的ロイヤルティ収入を生み出す新しいテクノロジーを開発し、ライセンス提供する。	フィジカルIPによる収益 Maliグラフィックス・ライセンス数
1+2+3 再投資と株主還元	- 製品開発力と展開力強化に向けた投資をする。	従業員数(エンジニア数、全従業員数)
	- 営業利益、一株当たり利益(EPS)、キャッシュ・フロー創出、配当金を増やす。	営業利益率と調整後営業利益率 1株当たり利益 調整後キャッシュ・フロー創出 1株当たり配当金

出典：ARMホールディングス社“Strategic Report2013”から作成

#### 戦略的視点からの財務報告 ( pp.52-59 )

同社の戦略報告書内に財務報告書に関するセクションが設けられている。同社は、戦略報告書のほか、英国会社法によって作成が求められるガバナンス・財務報告書を別途開示しているため、戦略報告書で開示される財務諸表について注記は省略されている。この財務報告書の中で特に強調されているのは、経営戦略との対応についての財務的観点からの解説であり、このことは、本セクションが財務戦略(Our Financial Strategy)と題されていることから伺える。

例えば、同社はパートナー企業が技術面でのアウトソースをするニーズに対応するために、2013年においてエンジニア人員を前年比19%増やし、研究開発費も134.0百万ポンドから148.3百万ポンドに増加したとしている。さらに、その結果として、年間特許申請数は210、保有特許は3,500となったとしている(p.53)。また、M&A戦略についても言及し、2013年における2案件について、その目的や規模について言及している(p.55)。

## 2. Aviva plc (アビバ社) Strategic Report 2013

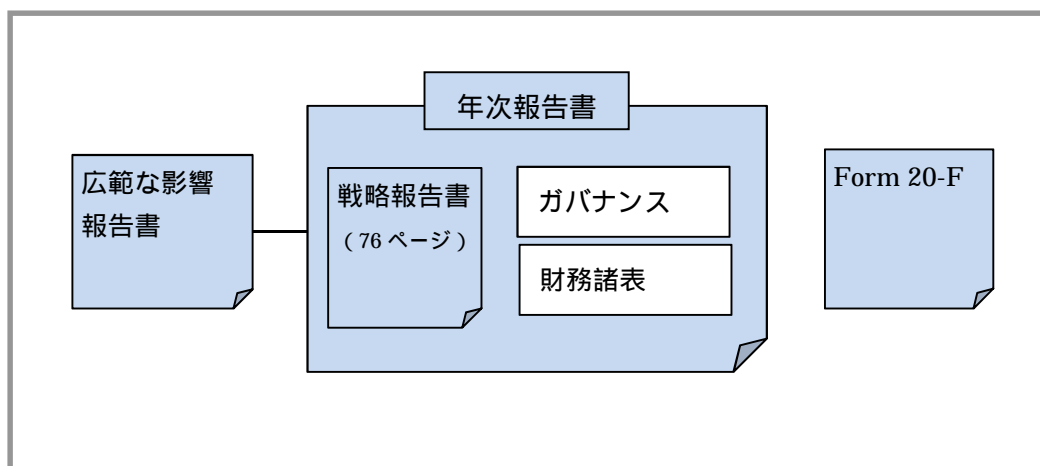
### (1) 会社概要

アビバ社は、イギリスのロンドンに本社を置く保険グループ企業である。現在、世界 20 か国に事業展開しており、全世界に約 3,140 万人の顧客を有する。2013 年度売上高は 34,646 百万英国ポンド、従業員数は約 27,700 人である<sup>10</sup>。

### (2) 報告体系

アビバ社は、ロンドン証券取引所とニューヨーク証券取引所に上場している。戦略報告書、ガバナンス、財務諸表及びその他情報を含む年次報告書を公表するとともに、戦略報告書に関しては、単独公表もしている。戦略報告書に含まれる、「より広範な影響」に関しては、広範な影響報告書 (Our Wider Impact Report) を別途公表し、CSR やサステナビリティに関する情報を公表している。

図2 アビバ社の報告体系



<sup>10</sup> 2013 年 12 月 31 日時点

## Strategic Report 2013 の構成

議長メッセージ(Chairman 's statement)	取締役会(Board of directors)
グループ CEO メッセージ (Group Chief Executive Officer 's statement)	グループ執行役(Group executive)
CFO メッセージ (Chief Financial Officer 's statement)	議長によるガバナンス・レター (Chairman 's governance letter)
ビジネスモデル(Our business model)	取締役の報酬報告書の抜粋 (Extract of directors ' remuneration report)
市場環境(Market context)	独立監査人の報告書(Independent auditors ' report to members of Aviva plc)
戦略フレームワーク(Strategic framework)	要約連結財務諸表(Summary of consolidated financial statements)
2013 年の実績評価 (Measuring our performance in 2013)	要約連結財務諸表注記(Notes to the summary of consolidated financial statements)
マーケット・フォーカス(Market focus)	株主サービス(Shareholder services)
事業のリスク(Risks to our business)	注意事項(Cautionary statement)
広範な影響(Our wider impact)	

出典：アビバ社 “ Strategic Report2013 ” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

#### 企業目的の提示

#### 「ビジネスモデル」と「戦略」の関係性

#### 企業目的の提示（表紙裏）

アビバ社の戦略報告書は、私たちの目的（Our Purpose）と題するメッセージから始まる。報告書冒頭に企業ミッションを記載するレポートは、欧州においても増加傾向にあるが、アビバ社のメッセージは、同社の提供する価値を端的に表すとともに、本報告書の位置付けを簡潔かつ明確に表すものとして特徴的であると考えられる。

#### Annual Report 2013 私たちの目的（Our Purpose）仮訳

人々は、日々、不確実性、課題及び選択に直面している。人生は複雑で、予測することはできない。少しでも不安を感じ、不安定であることは、余りにも安易なことである。

アビバにおいて、私たちの目的は、不安定であることへの不安から人々を解放することにある。それによって、人々は、自らの人生に乗り込み、人生を導くことができる。それは、自身にとって重要な何かを守ることができることを知り、自身をもって将来を楽しむことができるということである。

私たちは、顧客に対し、彼らが欲するときに違いを生み出し、将来に向



けた計画を立てやすくするために存在する。そして、私たちは、この活動を318年にわたり行ってきたのである。

私たちの目的は、まさに、顧客のためにあるのであって、顧客が頼ることのできる強固なビジネスを確かな形で築くことにある。

この報告書では、私たちが、顧客に、株主に、社会に、そして社員により良い未来を届けるために、どのようにアビバを変化させているかを読みとることができる。

出典：アビバ社“Annual Report 2013”「私たちの目的（Our Purpose）」から仮訳作成

「ビジネスモデル」と「戦略」の関係性(pp.16-17, pp.19-23)

アビバ社の戦略報告書では、ビジネスモデルと題するセクションが設けられ、同社の事業、顧客及び経営を軸にビジネスモデルの説明がなされている(pp.16-17)。生命保険、損害保険及び資産運用と年金から構成される各事業について、その概要が説明されている。顧客に関しては、特に、直販、代理店販売、銀行等のパートナー経由の販路という顧客チャネルを軸として説明されている。経営に関しては、同社の基本的な資金フローが示された上で、リスク管理、資産運用及びブランドマネジメントについて説明されている。

このような形でのビジネスモデルの説明は、同社事業のスナップショットを提供することによって、読者がその全体像を理解することに役立つものと評価できる一方で、一見すると、一般的な当たり障りのない記述にとどまり、他社との差別化要因となる自社固有の価値や経営資源については、具体的に示されていないようにも読める。

しかしながら、同社の差別化要因を表す情報は、後段のセクションである戦略フレームワーク（Strategic Framework）の中で提供されている(pp.19-23)。例えば、本セクションでは戦略の一要素として、顧客のニーズをより丁寧に把握し、保険サービスを可能な限りシンプルな形で提供することに重点を置いている旨が説明されている。これは、一般に複雑すぎる保険が顧客ニーズに合わず、顧客の信頼を失いつつあるという同社の認識に基づいている。また、他の戦略要素として流通に焦点を当て、グローバルに展開する同社が、地域ごとに異なる保険商慣習に合わせた多様な顧客チャネルをそれぞれ有しており、このような既存のチャネルを有効に活用しつつ、デジタル技術を活用しながら、より直接的な関係を顧客との間で築いていく方向での取組を進めている旨が記述されている。

このように、アビバ社の報告書では、同社固有の経営資源と事業アプローチに関しては、戦略に関する記述の中で説明されている。また、ビジネスモデルと戦略の両方について、顧客との関係性に焦点を当てた形で報告することによ

って、保険業になじみのない読者であっても、そのビジネスモデルと戦略とを一体的に理解することができるように工夫されているものと考えられる。一般に、統合報告書の中で記載するビジネスモデルと戦略との違いや境界は明確になっておらず、それぞれのパートで何を、どこまで記述するかは難しい課題であるが、同社の事例は一つのアプローチとして参考となる。

### 3. CLP Holdings (CLP ホールディングス社)

2013 Annual Report

#### (1) 会社概要

CLP ホールディングス社は、香港を拠点とする電力会社であり、現在では中国本土、オーストラリア、インド、東南アジア及び台湾と広く事業展開している。2013 年度売上高は 9,307 百万香港ドルであり、従業員数は約 7,000 人である。

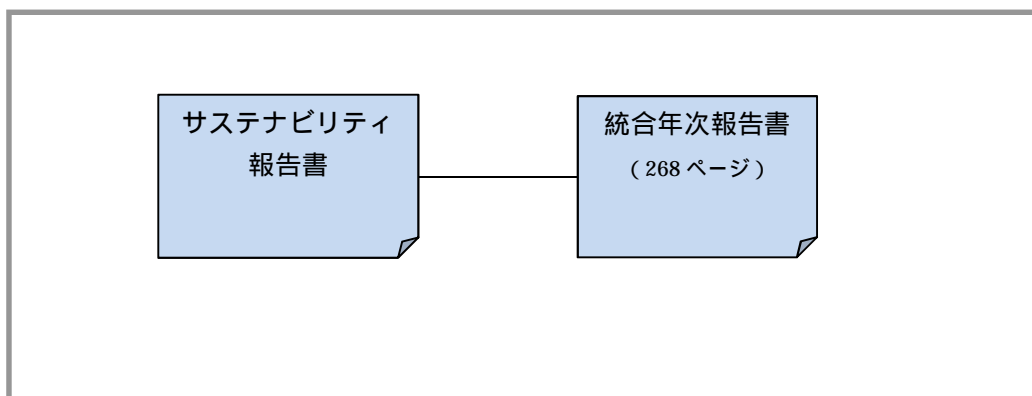
#### (2) 報告体系

本報告書の冒頭で、「統合報告へのアプローチ (Our Approach to Integrated Reporting)」と題し、年次報告書の作成方針が開示されており、この中で CLP の 2013 年年次報告書は、統合年次報告書(Integrated Annual Report)として開示されている旨が説明されている。なお、CLP ホールディングス社が統合報告書を公表するのは 3 期目とのことである。また、本レポート作成に当たっては IIRC の国際統合報告フレームワークを参考としているが、厳密な形で従っているわけではないとの記述もある。

CLP ホールディングス社は、年次報告書のスナップショット情報をウェブ上に掲載している。スナップショット情報を表すページには、年次報告書内に含まれる情報のうち主なものが含まれており、ビジネスモデル、戦略、事業展開、財務・非財務のハイライト情報と要約財務諸表についての概要をウェブ上で分かりやすく確認することができる。

また、同社はオンラインのサステナビリティ報告書を作成しており、ウェブ上に開示される他の情報と併せて、年次報告書内にリンクが付されている。

図 3 CLP ホールディングス社の報告体系



CLP Holdings 2013 Annual Report の構成

<p><b>統合報告へのアプローチ</b> (Our Approach to Integrated Reporting)</p> <p>2013 ハイライト(A Snapshot of CLP in 2013)</p> <p>議長メッセージ(Chairman ' s Statement)</p> <p>CEO 戦略レビュー(CEO ' s Strategic Review)</p> <p>資産と投資(Our Assets and Investments)</p> <p>株主価値とエンゲージメント (Shareholder Value and Engagement)</p> <p>財務レビュー(Financial Review) 財務レビュー(Financial Review)</p> <p>実績と事業見通し (Performance and Business Outlook)</p> <p>香港(Hong Kong)</p> <p>オーストラリア(Australia)</p> <p>中国本土(Chinese Mainland)</p> <p>インド(India)</p> <p>東南アジア及び台湾 (Southeast Asia and Taiwan)</p> <p>資本(Capitals)</p> <p>財務資本 調達源泉と利用可能性 (Financial Capital – our funding resources and capability)</p> <p>自然資本 環境への配慮(Natural Capital – our respect for the environment)</p> <p>人的資本-人と安全性(Human Capital – our people and safety performance)</p> <p>社会・関係資本 価値、評判、地域イニシアティブ(Social and Relationship Capital – our values, reputation and community initiatives)</p>	<p>知的資本 専門性 (Intellectual Capital – our expertise)</p> <p><b>ガバナンス(Governance)</b></p> <p>取締役会及び経営執行陣 (Board of Directors and Senior Management)</p> <p>コーポレート・ガバナンス報告書 (Corporate Governance Report)</p> <p>リスク・マネジメント報告書 (Risk Management Report)</p> <p>監査委員会報告書 (Audit Committee Report)</p> <p>サステナビリティ委員会報告書 (Sustainability Committee Report)</p> <p>人的資源及び報酬委員会報告書 (Human Resources &amp; Remuneration Committee Report)</p> <p>取締役による報告書(Directors ' Report)</p> <p><b>財務(Financials)</b></p> <p>財務諸表へのアプローチ方法(How Can You Approach Our Financial Statements?) (Accounting Mini-series)</p> <p>独立監査人の監査報告書 (Independent Auditor ' s Report)</p> <p>財務諸表(Financial Statements)</p> <p>5年間のサマリー(Five-year Summaries)</p> <p><b>連絡先(How Can You Contact Us?)</b></p> <p><b>地域社会への支援(Helping Our Community)</b></p>
---	--

出典：CLP ホールディングス社 “CLP Holdings 2013 Annual Report” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

結合性と将来志向：過去から未来への流れ 資本の開示
------------------------------

#### 結合性と将来志向：過去から未来への流れ

年次報告書全体を通じて一貫して、過去の経営行動及びその実績を振り返った上で、今後の対応と見通しを説明する形で構成されている。「実績と事業見通し(Performance and Business Outlook)」セクションでは、このような構成が特に顕著に表れている。

本セクションは、香港、オーストラリア、中国本土、インド及び東南アジア・台湾という五つの市場セグメント別の開示となっているが、それぞれ財務、事業、環境及び社会パフォーマンスと区分された上で、外部環境とそれに伴う主な経営課題、そして、当該経営課題に対する同社の対応と実績が説明されている。例えば、香港市場(pp.46-55)においては、電力の信頼性と質を改善することが経営課題の一つとして挙げられているが、シンガポール、ニューヨーク、ロンドンといった他の主要都市と比較した電力信頼性(年間停電時間)の状況を提示した上で、台風や落雷といった自然災害への対応及び投資について言及している。また、設備投資についても、2008年から2013年までの開発計画の進捗を振り返りつつ、2014年から2018年までの開発計画の規模及び内容(投資目的と設備分類)を開示している。

続いて、これらの各経営課題への対処を示し、見通し(Outlook)と題して、将来の経営環境に関する同社の認識と、予定される主な経営行動を列挙している。将来の経営行動は次期(2014年)の重点取組として位置付けられるものと、長期的な優先課題とされるものとを区別して一覧できる形で開示されている(p.55)。

#### 資本の開示

同社の年次報告書には、財務レビュー、実績と事業見通し、ガバナンス、財務の各セクションと並んで、資本セクションが設けられている。資本は、同社ビジネスの持続可能性を達成する上で適切に管理されるべき資源及び関係として位置付けられ、財務資本、自然資本、人的資本、社会関係資本及び知的資本の別に開示されている。

表5 資本の開示

財務資本	調達資源と利用可能性
自然資本	環境への配慮
人的資本	人と安全性
社会関係資本	価値、評判、地域イニシアティブ
知的資本	専門性

出典：CLP ホールディングス社 “2013 Annual Report” から作成

例えば、知的資本の報告(pp.104-107)では、CLP ホールディングス社の発電技術の変遷について発電地域が特定された上で時系列で紹介されているが、過去・現在の状況のみならず、将来の選択に関しても示されている。発電技術も化石燃料と低炭素という大区分から、石炭、ガス、原子力、水力、風力、太陽光という中区分、さらには、風力の例で言えば陸上、海洋といった細区分に分類された上で紹介されており、発電の低炭素化という同社の2020年ビジョンに向けた対応がどのように進展しているかが、長期的視点から理解できる形となっている。

また、「再生可能エネルギーの可能性」(The potential for renewable energy)と題して、同社が低炭素化を進める際の基本的な考え方が示されているが、この中では、発電効率に関する議論と併せて、地域特性を考慮したアプローチが説明されている。具体的には、人口密度等を考慮した、全電力を再生可能エネルギーによって賄うために必要とされる土地割合のデータが図示された上で、同社の操業地域ごとの考え方が示されている。例えば、中国本土、インド及びオーストラリアに関しては、十分な風力及び太陽光資源が利用可能であり、CLPは風力発電に関して投資を既に進めるとともに、太陽光プロジェクトも既に開始していると言及されている。一方で、東南アジア地域に関しては、現在のところ、本領域における事業機会は限定的である旨が述べられている。

#### 4 . Eskom ( エスコム社 )

Integrated Report 2014

##### (1) 会社概要

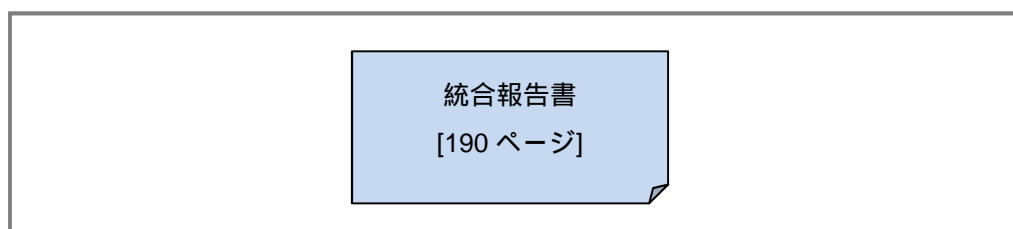
エスコム社は、南アフリカ政府の国有電力会社であり、発電、変電及び送電事業を営んでいる。27 の発電所を保有し、41,995MW の発電能力を有し、南アフリカ全体で使用される電力の 95% を供給している。2013 年度売上高は、140 億南アフリカ・ランド ( ZAR ) であり、2013 年 9 月末時点で約 47,000 人の従業員を擁する。

##### (2) 報告体系

エスコム社は、南アフリカのキング・レポートに基づき、統合報告書を作成・公表している。2013 年版の統合報告書は IIRC の国際統合報告フレームワーク公開草案を参考にして作成されていたが、2014 年版の統合報告書は国際統合報告フレームワークに準拠して作成されている。統合報告書が重要情報を網羅して信頼ある形で作成・開示されたものであると、同社の取締役会において決議された旨も明記されている。

エスコム社は、統合報告書以外の年次報告書及びサステナビリティ報告書は作成しておらず、実質的にワンレポートの体系となっている。また、同社は半期の情報開示書類として中間統合報告書を作成・公表している。

図 4 エスコム社の報告体系



## Eskom Integrated Report 2014 の構成

<p><b>本報告書について(About this report)</b>          エスコムの統合報告アプローチ          (Eskom 's approach to integrated reporting)          議長メッセージ          (Letter from the chairperson)          CEO メッセージ(Chief executive 's report)          株主向け一覽(Shareholder 's compact)</p> <p><b>エスコムグループについて          (About the Eskom group)</b>          ビジネスモデル(Eskom 's business model)          組織構造と事業構造          (Eskom 's legal and operating structure)          目的、価値及び戦略目標          (Purpose, values and strategic objectives)          将来重点事項(Future focus for Eskom)</p> <p><b>統合報告へのエスコムのアプローチ (Eskom 's          approach to integrated reporting)</b>          株主と連携しながら重要事項を定義(Defining          material items in partnership with          stakeholders)          重要事項に関するリスク          (Risks relating to material items)</p> <p><b>リーダーシップ及びコーポレート・ガバナンス          (Leadership and corporate governance)</b>          株主及び取締役会          (Shareholder and board of directors)          コーポレート・ガバナンス・フレームワーク          (Corporate governance framework)          リーダーシップ          (Leadership 's key focus areas)          取締役及び経営陣の報酬(Directors ' and          group executives ' remuneration)</p>	<p><b>高パフォーマンスな組織に向けて          (Becoming a high-performance Organization)</b>          安全性(Safety)          事業の改善(Improving operations)          顧客中心主義(Being customer-centric)          技能構築(Building strong skills)          テクノロジーへの投資          (Investing in appropriate technologies)</p> <p><b>灯りを絶やさないための指揮と連携          (Leading and partnering to keep the lights on)</b>          灯りを絶やさない(Keeping the lights on)          送電能力の拡張          (Delivering capacity expansion)</p> <p><b>環境負荷低減と低炭素成長の探求          (Reducing Eskom 's environmental footprint and          pursuing low-carbon growth)</b>          排出削減          (Reducing particulate and gaseous emissions)          水消費量の削減(Reducing water consumption)          カーボン・フットプリントの低減          (Reducing Eskom 's carbon footprint)</p> <p><b>将来資源の確保          (Securing Eskom 's future resource requirements)</b>  <b>石炭輸送とモーダルシフト計画          (Implementing coal haulage and the road-to-rail          migration plan)</b>  <b>民間セクターの参加推進          (Pursuing private-sector participation)</b>  <b>変化(Transformation)</b>  <b>財務持続性を確実にする          (Ensuring Eskom 's financial sustainability)</b>  <b>要約グループ財務結果          (Summarised group financial results)</b>  <b>付録(Appendices)</b></p>
---	--

出典：エスコム社 “ Eskom Integrated Report 2014 ” 目次を基に作成



### (3) 開示の特徴

#### 統合報告のアプローチと重要性決定プロセスの開示 多様な経営課題の選定と KPI の提示

##### 統合報告のアプローチと重要性決定プロセスの開示

「エスコム社の統合報告アプローチ」セクションの中では、同社がどのように統合報告書を作成したか、特に、重要な情報をどのように特定し開示しているかについて詳細に説明されている。主な内容は、次のとおりである。

- ・ 統合報告書は、エスコム社の事業と戦略目標において重要な項目に焦点を当てている。「何が重要か」は、エスコム社内及びステークホルダーとの対話を通じて、取締役会と執行役員会議によって決定されている。財務責任者が議長を務める統合報告ステアリングが組成され、統合報告書の作成が進められる。
- ・ 重要性決定は、年間 120 回を超えるステークホルダー・エンゲージメントを基軸としており、重要性決定の際の視点としては、エスコム社の戦略目標、リスク評価及びバリューチェーンへの影響を重視している。重要な項目は、ステークホルダーにとっての高い関心・懸念があり、かつ、ビジネス上の重要な影響を及ぼすものである。

##### 多様な経営課題の選定と KPI の提示

統合報告書の中では、ステークホルダー重要性マトリクスが提供されているが、これは、上述の重要性決定プロセスの中核となる統合報告ステアリング・コミッティーにおいて優先付けされたものとなっている。このマトリクスは、縦軸にステークホルダーの関心、横軸にエスコム社への影響を取り、エンゲージメント・プロセスを通じて特定された 45 の経営課題の重要性を評価している。掲載される経営課題は多岐にわたる（表 6）。

表 6 統合報告書に記載される経営課題の例

ステークホルダーの関心も高く、エスコム社への影響も大きい経営課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・ オープンサイクル・ガスタービンへの過度な依存と液体燃料の利用可能性及びコスト</li><li>・ 特定の排出権による電力供給への影響</li><li>・ 主要な電力債保有者による流動性への影響</li></ul>
ステークホルダーの関心が高い項目であるが、エスコム社への影響は小さい項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 原子力の利用（核廃棄物の管理）に関する環境懸念</li><li>・ 社会貢献寄附</li></ul>

出典：エスコム社“Eskom Integrated Report 2014”から作成

これらの重要な経営課題は、九つの重点領域に集約されている。各重点領域については、個別に KPI が設定されるとともに、戦略対応と統制とが一覧表として開示されている。併せて、各重点領域の背景、同社の取組及び実績を説明する報告書後段の参照先ページが示されており、この一覧表を基礎に、同社の重要経営課題に関する状況を体系的に理解することができる形となっている。

ここで特定された KPI のうち定量的な測定を行うものについては、株主向け一覧(Shareholder 's Compact)として、KPI の一覧表が統合報告書前段の Chief executive 's report の後に掲載されており、過去 3 期間の推移と当年度目標と対比する形で実績が開示されている。

## 5. Novo Nordisk A/S (ノボ・ノルディスク社)

Annual Report 2013

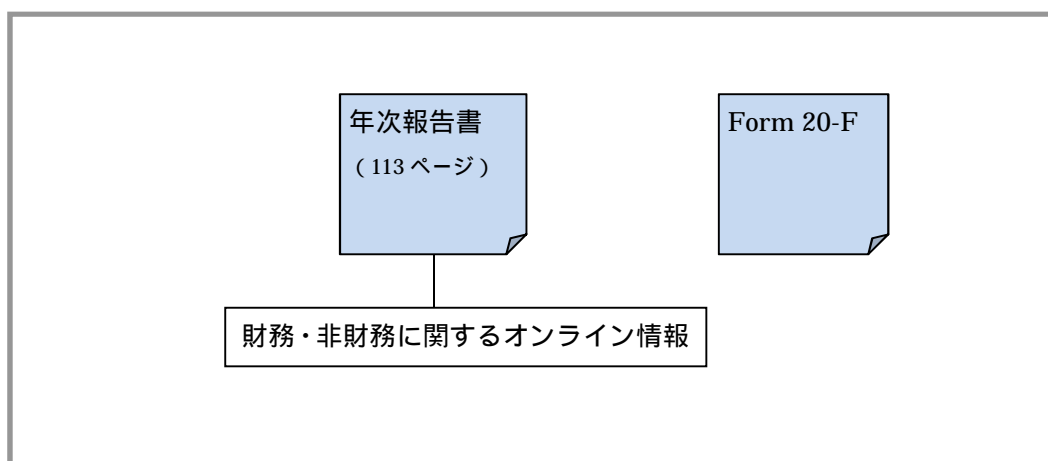
### (1) 会社概要

ノボ・ノルディスク社はデンマークに本社を置く、製薬企業である。糖尿病及び稀な出血性疾患患者を対象とした治療用タンパク質の開発を専門とし、成長ホルモン欠乏疾患や低用量ホルモン補充治療製品等も提供している。北米・ヨーロッパ市場が売上の7割近くに上るが、アジア地域を中心にグローバル展開を加速している。2013年売上高は655億DKK(デンマーク・クローネ)である。

### (2) 報告体系

ノボ・ノルディスク社はNASDAQ OMX Copenhagen 取引所及びニューヨーク証券取引所に上場しており、年次報告書(Annual Report)を開示するとともに、SEC規則に従い20-Fを提出・公表している。

図5 ノボ・ノルディスク社の報告体系



Novo Nordisk Annual Report 2013 の構成

<p><b>2013 年の達成事項と結果</b> (Accomplishments and results 2013)</p> <p>議長メッセージ(Letter from the Chairman) CEO メッセージ(Letter from the CEO) ノボ・ノルディスク概観 (Novo Nordisk at a glance) 2013 年の実績と 2014 年の見通し (2013 performance and 2014 outlook) 実績ハイライト(Performance highlights)</p> <p><b>私たちのビジネス(Our business)</b></p> <p>事業戦略(Business strategy: ' Our focus is our strength ' ) パイプライン・レビュー (Pipeline overview) 私たちが打破しなければならない法則 (The one rule we have to break) 特定のサイズは全員に最適ではない (One size doesn ' t fit all) 最も重要な糖尿病の変化 (Changing diabetes where it matters most) 肥満は病気か(Is obesity a disease?) 人生における、ある重要な要素 (An important factor of life) ノボ・ノルディスクの五つの地域 (Novo Nordisk ' s five regions) インスリン製品の複雑性 (The complexity of insulin production) 信頼に関する質問(A question of trust) 把握すべきリスク(Risks to be aware of)</p>	<p><b>ガバナンス、リーダーシップ、株式</b> (Governance, leadership and shares)</p> <p>持分・資本構造 (Shares and capital structure) コーポレート・ガバナンス (Corporate governance) 報酬(Remuneration) 取締役会(Board of Directors) エグゼクティブ・マネジメント (Executive Management)</p> <p><b>財務・社会・環境ステートメント(Financial, social and environmental statements)</b></p> <p>連結財務・社会・環境ステートメント (Consolidated financial, social and environmental statements) 親会社の財務諸表(Financial statements of the parent company) マネジメント・ステートメントと監査人の監査報告書(Management ' s statement and Auditor ' s reports)</p> <p><b>追加情報(Additional information)</b></p> <p>追加的情報(More information) 製品の概要(Product overview)</p>
---	---

出典：ノボ・ノルディスク社 “ Novo Nordisk Annual Report 2013 ” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

体系的な戦略報告 (pp.16-19)

実績情報の開示 (pp.6-13, pp.14-15, pp.55-103)

社会的課題と企業対応についての論理的説明 (pp.22-27)

体系的な戦略報告 (pp.16-19)

ノボ・ノルディスク社の報告書では、同社の戦略に関して体系的に整理された形で報告されている。同社の戦略立案のプロセスに関する説明に始まり、続いて、グローバルな経済・社会環境と製薬業界をめぐる動向(他社動向を含む。)に関する認識が示され、さらに、同社の戦略の方向性(集中的に研究開発投資を進めていくこと等)の説明がされている。

#### ● 戦略策定プロセスの説明

- ・ 毎年、上級経営陣からの指示を受け、全世界のそれぞれの部門は、事業環境とトレンドの分析を行い、現在の事業戦略について何らかの修正をする必要がないか徹底的に検討を行う。
- ・ 企業戦略は、6月に取締役会の承認によって承認され、その後、年次事業計画、年次組織計画が策定されるとともに、バランスド・スコアカード及び実績目標が取りまとめられる。
- ・ 事業戦略の方向性と核心部が毎年変更されることはないが、経営環境の変化等に応じて調整される。

#### ● ノボ・ノルディスク社の戦略の中核要素

- ・ 重大な影響をもたらし得る数少ない病気に、強く焦点を当てる。その結果、糖尿病、血友病、低身長症治療における強固な基盤を築くとともに、肥満及び自己免疫疾患の治療領域に参入するプラットフォームを得た。
- ・ 企業の五つの中核能力を活用する。
  - 治療用タンパク質のエンジニアリング、発現、製剤及びデリバリー
  - 病気に関する深い理解
  - タンパク質の効率的かつ大規模な生産
  - 新製品のグローバル展開に関する計画と実施
  - 新興国における先駆的地位の確立と維持
- ・ ノボ・ノルディスク ウェイ<sup>11</sup>に表される自社独自の価値に根ざした経営システムを有し、トリプル・ボトムライン経営を進める。

<sup>11</sup>ノボ・ノルディスク社の経営方針を表す文書であり、事業運営上の基本的な考え方を示している。

実績情報の開示 (pp.6-13, pp.14-15, pp.55-103)

同社の報告書の中では、同社の戦略に関する実績を表す指標が数多く、かつ、体系的に開示されている。

報告書前半部に提供されている「実績ハイライト」において重要指標の実績が開示されている。これらの重要指標の一部については、長期財務目標(4指標)、長期社会目標(3指標)及び長期環境目標(3指標)が設定されており、過去の報告書から継続的に開示されている。その一方で、目標設定されていない指標も、財務指標が21、社会指標が9あり、各指標の位置付けが理解できる。なお、これらの指標の全てについて過去5年分の情報が提供されており、近年の推移が一覧できる形となっている。

これらの実績については、「2013年度実績及び2014年度見通し」の中で、具体的な解説が提供されている。ここでは、財務実績、社会実績及び環境実績のそれぞれについて、重要指標の推移を表すグラフが開示されている。さらに、当該推移の背景と要因についての分析が示されるとともに、2014年度の見通しについても解説されている。

一方、より詳細な情報に関しては、報告書後段で連結財務、社会、環境ステートメントといった形で提供され、その算定方針及び明細を含む注記情報が併せて開示されている。財務諸表等については独立監査人による監査報告書が、社会、環境情報については独立保証報告書が付されており、信頼性担保に関する対象範囲や責任範囲も明確となっている。

このように、同社の年次報告書では、経営課題に対応する実績指標情報が体系的かつ一覧性を確保した形で開示されており、重要性基準や第三者保証とも相まって、理解しやすく安心して利用できる報告との印象を受ける。

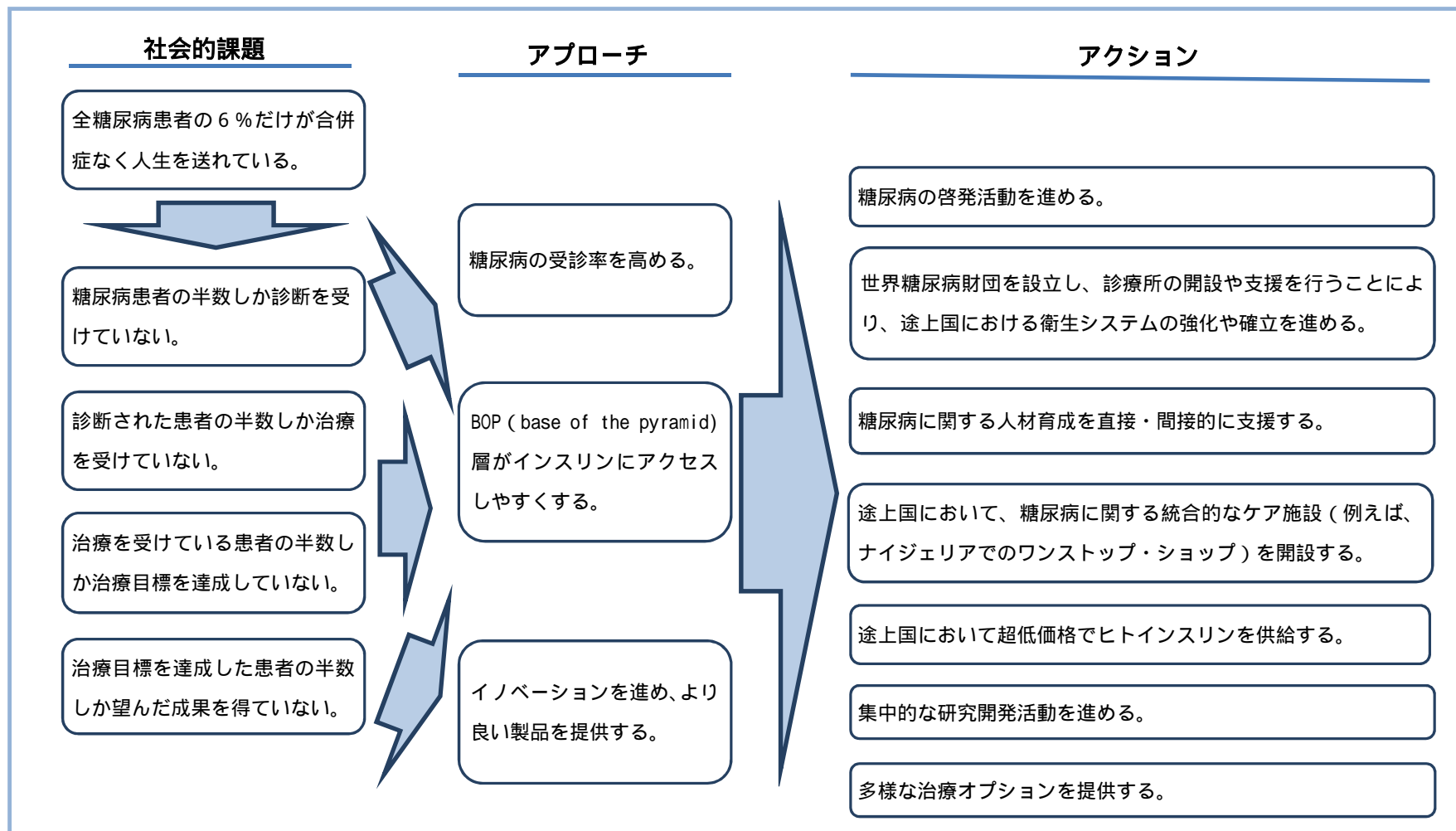
社会的課題と企業対応についての論理的説明 (pp.22-27)

同社が事業を通じて解決しようとする社会的課題が、幅広い視点で、丁寧かつ分かりやすく説明されている。糖尿病に関しては、合併症なく生活を送れる人々が全患者の約6%にとどまるという現実について、その要因を分解する考え方(Rule of Halves)が示されている。また、当該個別要因に対する、医薬品の提供にとどまらない事業体としてのトータルなアプローチを、既に提示された課題との結び付きが理解できる形で提示している。(「図6 社会的課題を軸とした経営対応の開示」参照)

なお、同社の長期社会目標の一つに、ノボ・ノルディスクの糖尿病ケアを受ける患者数(2020年に4,000万人を目標とし、2013年時点で約2,430万人が実績となっている。)が設定されており、本課題に対するKPIとして位置付けられている。また、その他の実績情報として、同社が通常と異なる価格によってインスリンを販売する後発開発途上国の数(2013年時点で35か国)、寄付

額（2013年時点で83百万デンマーク・クローネ）が開示されている。年次報告書において社会的課題とそれに対する同社のアプローチ及びアクションが体系的に説明されることによって、読者は、これらのKPIや実績情報の意味合いを理解することができる。

図6 社会的課題を軸とした経営対応の開示



出典：Novo Nordisk 社年次報告書内に記述された内容 (pp.22-27) を基に、社会的課題、アプローチ及びアクションに整理して作成



## 6. Sainsbury plc (セインズベリー社)

Annual Report and Financial Statements 2014

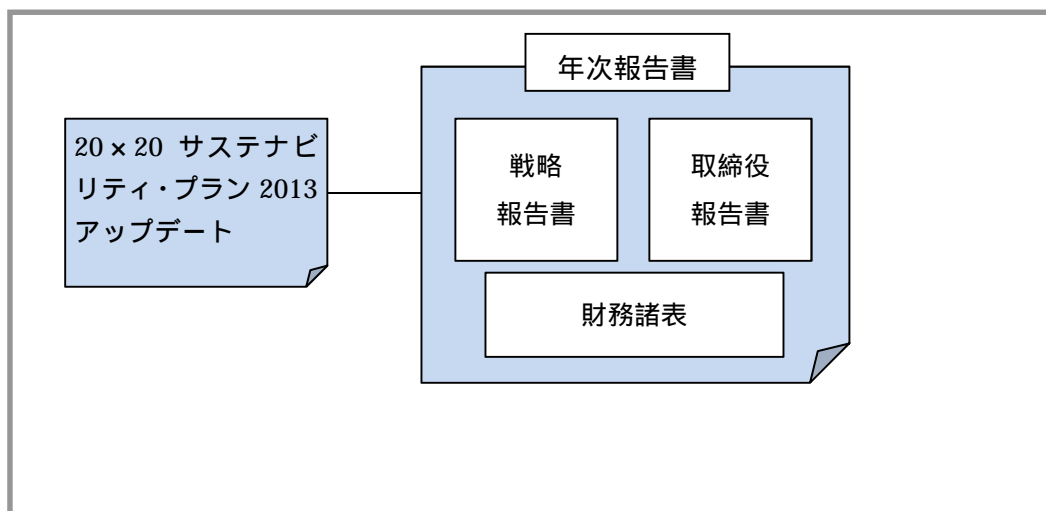
### (1) 会社概要

セインズベリー社は、英国を拠点とする小売企業である。スーパーマーケット及びコンビニエンスストアを中心に、銀行業及び不動産開発業を展開する。英国のスーパーマーケット市場における同社のシェアは16.7%<sup>12</sup>であり、2013年度売上高は、26,353百万英国ポンド、従業員数は約161,000人である。

### (2) 報告体系

セインズベリー社はロンドン証券取引所に上場している。同社は、年次報告書を公表しているが、英国会社法に基づき、戦略報告書(Strategic Report)、取締役報告書(Directors' Report)及び財務諸表(Financial Statements)を含んでいる。なお、コーポレート・ガバナンス・ステートメント(Corporate Governance Statements)は、取締役報告書に含まれている。また、同社のサステナビリティに関する中期計画である20×20サステナビリティ・プランに対応して、每期アップデート報告書を公表しており、年次報告書からも参照されている。

図7 セインズベリー社の報告体系



<sup>12</sup> セインズベリー社ウェブサイト

## Sainsbury Annual Report and Financial Statements 2014 の構成

<p><b>戦略報告書(Strategic Report)</b></p> <p>財務ハイライト(Financial highlights)</p> <p>議長メッセージ(Chairman's letter)</p> <p>経営責任者メッセージ (Chief Executive's letter)</p> <p>市場(Our marketplace)</p> <p>素晴らしい食品(Great food)</p> <p>競争力ある一般消費財と衣料品(Compelling general merchandise and clothing)</p> <p>補完的なチャネルとサービス (Complementary channels and services)</p> <p>セインズベリーの銀行機能 (Sainsbury's Bank)</p> <p>新規事業の成長(Developing new business)</p> <p>スペース拡大と資産価値の創造(Growing space and creating property value)</p> <p>価値は私たちを変えてゆく (Our values make us different)</p> <p>主要業績評価指標：KPI (Key performance indicators)</p> <p>元本リスク及び不確定事項 (Our principal risks and uncertainties)</p> <p>財務レビュー(Financial Review)</p> <p><b>取締役報告書(Directors' Report)</b></p> <p>取締役会(Board of Directors)</p> <p>経営委員会(Operating Board)</p> <p>コーポレート・ガバナンス報告書 (Corporate Governance statement)</p> <p>指名委員会(Nomination Committee)</p> <p>企業責任・サステナビリティ委員会 (Corporate Responsibility and Sustainability Committee)</p>	<p>監査委員会(Audit Committee)</p> <p>取締役報酬報告書 (Directors' Remuneration Report)</p> <p>その他の情報開示(Other disclosures)</p> <p>取締役責任に関する報告書(Statement of Directors' responsibilities)</p> <p><b>財務諸表(Financial statements)</b></p> <p>独立監査人の監査報告書 (Independent auditors' report to the members of J Sainsbury plc)</p> <p>グループ損益計算書 (Group income statement)</p> <p>グループ包括利益計算書 (Group statement of comprehensive income)</p> <p>貸借対照表(Balance sheets)</p> <p>キャッシュ・フロー計算書 (Cash flow statements)</p> <p>グループ持分変動計算書 (Group statement of changes in equity)</p> <p>持分変動計算書 (Company statement of changes in equity)</p> <p>財務諸表に関する注記 (Notes to the financial statements)</p> <p>5年間の財務記録 (Five year financial record)</p> <p>追加株主向け情報 (Additional shareholder information)</p> <p><b>用語集(Glossary)</b></p> <p><b>達成事項(Achievements)</b></p>
--	--

出典：セインズベリー社“Sainsbury Annual Report and Financial Statements 2014”目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

戦略と価値を基軸とした開示 リスク情報の多角的開示
------------------------------

戦略と価値を基軸とした開示（表紙裏， pp.6-7， pp.22-23）

五つの重点戦略領域と価値を基軸として報告書が構成されている。重点戦略領域は、素晴らしい食品（Great food）、競争力ある一般消費財と衣料品（Compelling general merchandise and clothing）、補完的なチャネルとサービス（Complementary channels and services）、新規事業の成長（Developing new business）及びスペース拡大と資産価値の創造（Growing space and creating property value）から構成される。これらは、ビジネス全体における各事業領域と方向性を示したものとなっている。

これらの重点戦略領域は、価値(Our value)によって支えられるとされている。価値は、食と健康にとってベストであること(Best for food and health)、誠実な調達（Sourcing with integrity）、環境の尊重（Respect for our environment）、地域コミュニティへの良い影響(Making a positive difference to our community)及び素晴らしい労働環境(A great place to work)から構成されるとしている。

これらの戦略や価値を裏付ける形で、近年の市場環境の変化についての説明が提供されている。特にマクロ経済環境（消費者マインド指数や可処分所得の変化）、競争環境（コンビニエンスストア、ディスカウントストア、オンライン等との対比）、更には消費者意識（倫理や調達など）の変化についてのデータを提供しながら、高品質、適正価格、透明性の高いラベリングによって差別化を図ってきた同社のアプローチの正当性を訴えている。その上で、上記の重点戦略と価値への対応について、具体的なアクションと進捗の状況についての説明が付されている。

リスク情報の多角的開示(pp.24-27)

同社におけるリスク情報は多角的視点から開示されている。

まず、リスク情報のセクションでは、冒頭で、同社のリスクに対する考え方が説明されている。リスク評価に当たっては、同社にとってのブランドの確立と維持が重要な意味を持つことを前提に、財務的影響と評判への影響の両面から、発生可能性とインパクトを丁寧に評価するとしている。また、リスクは、同社の戦略目標の達成にどのように影響するかという観点から考慮されるとも説明している。そのため、個別のリスクは、当該リスクと関連性の強い戦略目標（五つの戦略目標のどれに該当するか。複数該当する場合もある。）が明示された形で開示されている。

また、開示された各リスクについては、それぞれ同社の対応方針が開示されている。14の重要リスクが開示されているが、それぞれ、リスクの概要（要因を含む。）が開示されるとともに、リスク緩和に向けた対応（Mitigation）が具体的に説明されている。例えば、情報セキュリティ・リスクに関して、表7に示す開示がされている。

表7 情報セキュリティ・リスク

リスク概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報流出が同社の財務と評判の両方に重大な影響を及ぼしかねない。</li> <li>・ あらゆる市場を対象としたサイバー犯罪が拡大していることなどから、リスク環境は厳しさを増している。</li> </ul>
リスク緩和対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報ガバナンス委員会が設立され、作業部会とともに、従業員情報、顧客情報、情報セキュリティ、商業データ及び啓発・研修に関して監視を行っている。</li> <li>・ 複数の情報セキュリティ方針・基準を設定している。これらは、暗号化、ネットワークセキュリティ、アクセスコントロール、システムセキュリティ及び情報操作に焦点を当てている。</li> <li>・ 重要な顧客データと従業員データに関しては、第三者機関によるレビューを受け、進捗は情報セキュリティチームによってモニターされている。</li> <li>・ 会社のITインフラ及びアプリケーション全体に対するリスクベースの安全テストが実施され、継続的な脆弱性を特定し、対処している。</li> </ul>

出典：セインズベリー社 “Annual Report and Financial Statements 2014” から作成

さらに、各リスクについては、当該リスクが増大しているか、減退しているか、又は変化がないか、変化の動向についての同社の認識が、矢印マークを用いる形で明示されている。

## 7. Standard Bank Group (スタンダード銀行)

Annual Integrated Report 2013

### (1) 会社概要

スタンダード銀行は、南アフリカを拠点とする金融グループであり、アフリカ 20 か国に展開し、個人向け及び法人向け銀行業のほか、生命保険業を営む。2013 年度のグループ売上高は 17,194 百万南アフリカ・ランド、1,283 の支店を有し、従業員数は約 49,000 人である。

### (2) 報告体系

スタンダード銀行はヨハネスブルグ証券取引所に上場している。同社は、南アフリカ会社法及びキング・レポートに基づき統合年次報告書、リスク資本管理報告書及び年次財務諸表を公表している。なお、リスク資本管理報告書と年次財務諸表は一つの報告書として開示されている。また、同社は、統合年次報告書のサステナビリティ情報に関して、より詳細な報告を提供するものとしてサステナビリティ報告書を発行している。

図 8 スタンダード銀行の報告体系

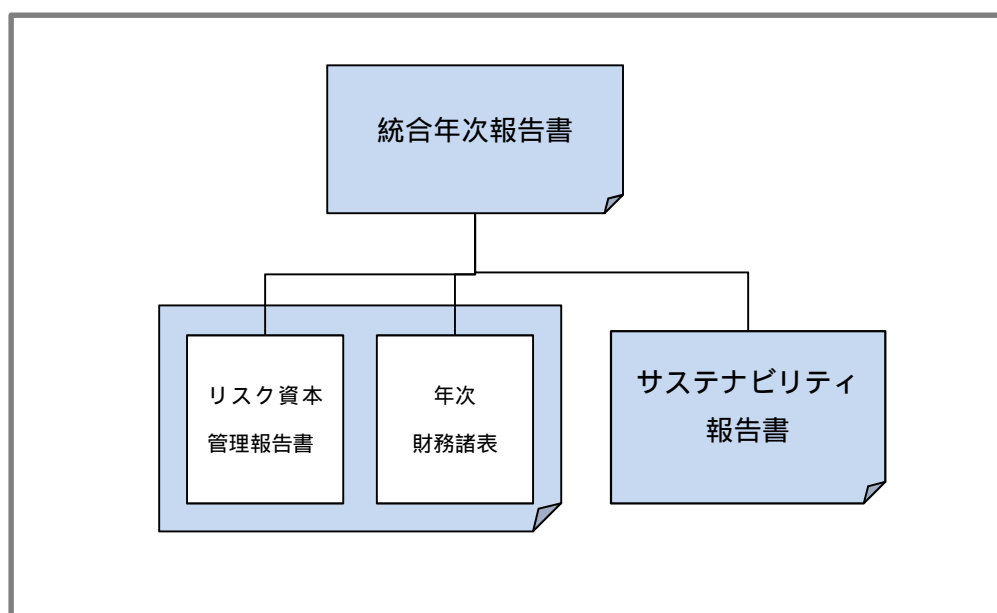


表8 スタンダード銀行の報告書一覧

報告書	年次統合報告書	リスク資本管理報告書	年次財務諸表	サステナビリティ報告書
位置付け	長期にわたる価値創造の統合的評価を提供	グループの銀行及び保険業務に関する戦略的な財務及び非財務リスクをどのように管理しているか、並びに資本と流動性をどのように管理し、制度変化にどう対応しているかについての詳細な議論を提供	グループのフルセットの監査済み財務諸表を監査委員会報告書とともに提供	グループ及びステークホルダーにとって重要なイシューに関するサステナビリティ実績について、バランスが取れ、包括的な分析を提供
フレームワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際統合報告フレームワーク</li> <li>南アフリカ 2008 年会社法</li> <li>ヨハネスブルグ証券取引所上場規則</li> <li>キング・レポート</li> <li>南アフリカ 1990 年銀行法</li> </ul>	金融業に関する各種規制 <ul style="list-style-type: none"> <li>国際財務報告基準 (International Financial Reporting Standards, 以下「IFRS」という。)</li> <li>キング・コード</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IFRS</li> <li>南アフリカ 2008 年会社法</li> <li>ヨハネスブルグ証券取引所上場規則</li> <li>キング・レポート</li> </ul>	GRI G4 ガイドライン
保証	統合報告書は監査対象ではないが、監査済み財務諸表及び保証されたサステナビリティ報告書内の情報を含んでいる。	報告書内の情報は、監査済み財務諸表の一部となっている。	会計事務所による外部監査報告書が提供されている。	特定のサステナビリティ情報について、会計事務所子会社による保証が提供されている。

## Standard Bank Group Annual integrated report 2013 の構成

<p><b>この報告書について (About this report)</b></p> <p>ビジネス (Our business)</p> <p>どのように稼ぐか (How we make money)</p> <p>どのように価値を創造するか (how we create value)</p> <p><b>戦略 (Our strategy)</b></p> <p>持続可能な戦略 (A sustainable strategy)</p> <p>アフリカの中で、アフリカのために、アフリカを通じて (In, for and across Africa)</p> <p>我々の持続可能性に影響する重要な課題 (Material issues impacting our sustainability)</p> <p>戦略を遂行する (Executing our strategy)</p> <p>アフリカの機会を実現する (Realizing the Africa opportunity)</p> <p>重要業績指標 (Key performance indicators)</p> <p><b>実績 (Our performance)</b></p> <p>ステークホルダーに対する議長報告書 (Chairman's report to stakeholders)</p> <p>グループ CEO 報告書 (Group chief executives' report)</p> <p>経営委員会 (Executive committee)</p> <p>事業単位レビュー (Business unit reviews)</p> <p>-個人&amp;ビジネス・バンキング (Personal &amp; Business Banking)</p> <p>-法人&amp;投資・バンキング (Corporate &amp; Investment Banking)</p> <p>-リバティ保険 (Liberty)</p> <p>ステークホルダー・エンゲージメント (Stakeholder engagement)</p>	<p>社会経済的影響 (Socioeconomic impact)</p> <p>従業員報告書 (Employee report)</p> <p>環境報告書 (Environment report)</p> <p>財務レビュー (Financial review)</p> <p>要約年次財務諸表 (Summarised annual financial statements)</p> <p>重要な会計概念 (Key accounting concepts)</p> <p>要約リスク資本管理報告書 (Summarised risk and capital management report)</p> <p><b>ガバナンス (Governance)</b></p> <p>議長による概括 (Chairman's overview)</p> <p>コーポレート・ガバナンス報告書 (Corporate governance report)</p> <p>-取締役会 (Board of directors)</p> <p>報酬報告書 (Remuneration report)</p> <p>-議長レター (Chairman's letter)</p> <p><b>株主情報 (Shareholder information)</b></p> <p>株主に対する議長レター (Chairman's letter to shareholders)</p> <p>招集通知 (Notice to members)</p> <p>委任状 (Proxy form)</p> <p>株主分析 (Shareholder analysis)</p> <p>株式統計 (Share statistics)</p> <p>株主向けスケジュール (Shareholder's diary)</p> <p>証券コード一覧 (Instrument Code)</p> <p><b>追加情報</b> (省略)</p>
---	---

出典：スタンダード銀行“Standard Bank Group Annual integrated report 2013”目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

#### 統合報告書の作成方針の開示 重要性に関する開示

統合報告書の作成方針の開示(pp.1-3)

スタンダード銀行の統合報告書の冒頭では、統合報告書の作成方針が明瞭な形で開示されている。

目次に続いて、我々の報告書（Our Report）と題し、同社が開示している主な報告書とその位置付け、適用したフレームワーク及び外部保証に関する取扱いが一覧で示されている（表7参照）。これらの報告書については、統合報告書内及び統合報告書から他の報告書への相互参照がアイコンの形で示されている。また、スタンダード銀行グループの財務分析や子会社の年次報告書や統合報告書の概要及びリンクも記載されている。

続く2ページでは、統合報告書の作成方針が示されている。その冒頭では、次のとおり、同社の経営及び統合報告に対する基本的な考え方が示されている。

アフリカの金融業グループとして、我々が事業を営む社会の発展に重要な役割を担っている。我々の顧客及びステークホルダーの成功が、我々のビジネスの持続可能性、そして、我々のステークホルダーに対して長期にわたってリターンを提供する能力の支えとなる。これは、グループの統合思考及び統合報告の基盤となる考え方である。

出典：スタンダード銀行“ Standard Bank Group Annual integrated report 2013 ”  
から仮訳作成

これに続いて、統合報告書の作成方針に関する事項に関して、次のとおり説明されている。

#### 範囲と境界

- ・ 対象期間：2013年1月1日から同年12月31日まで
- ・ 対象地域：全ての事業地域
- ・ 開示データの対象組織：IFRSに基づく報告対象組織範囲を基礎に、それを超える場合もある。ただし、一部の情報については、売上高最大の子会社SBSA社に限定しているときもあり、そのときはその旨を明記している。

#### ステークホルダーへの報告

同社に多様なステークホルダーが存在することを述べた上で、この統合報告書は同社の主たる報告書であり、基本的には資本提供者に向けたものであ



ると明記している。また、多様なステークホルダー向けには、様々なコミュニケーションチャンネルを設けている旨も述べている。

#### 重要性

統合報告書は、同社における重要な進展や課題に焦点を当てており、関連する財務・非財務実績を示している。ここで、重要な進展や課題とは、同社の事業継続能力に影響を及ぼすとともに、同社が事業を営む地域社会に関連する問題であるとしている。

重要性決定プロセスについては、別ページに記載の手續(開示の特徴を参照)を通じて、全ての重要な事項が報告書に含まれていることを確認したとしている。また、グループ監査委員会からの要請を受けて、取締役会とその小委員会は報告書を確認し、全ての重要な事項が特定され、開示されていることを確認した旨を記載している。

#### 統合思考

統合報告書の作成に当たり IIRC の国際統合報告フレームワークを参照しており、同社が長期価値創造能力の管理と評価に当たっては、資本モデルを適用している旨が言及されている。同社の資本に関して、財務資本、人的資本(知的資本を含む。)、社会関係資本及び自然資本の概要が記述されている。

#### 保証

三つの防御線モデルがキング・レポートにおいて要請される統合保証アプローチの基礎となるとの認識を示した上で、ガバナンス機構とリスク管理統制を最適化するための進展について言及されている。

#### 取締役会ステートメント

次のとおり、スタンダード銀行の取締役会によるステートメントが、議長及び CEO の署名と併せて提示されている。

「取締役会は、統合報告書のインテグリティを確保する責任を認識している。我々は、統合報告書において、全ての重要な課題が取り扱われ、グループの統合的なパフォーマンスを公正に示しているものと考えている。」

#### 重要性に関する開示(pp. 12-13)

「我々の持続可能性に影響する重要な課題」と題し、同社の重要性に関する考え方、重要な課題の特定プロセス及び特定された課題と相互関係について見開き 2 ページで説明されている。

## 重要性の考え方

まず、冒頭で「我々は、戦略を策定し、戦略優先事項を決定するに当たり、我々の事業と社会、経済及び環境に影響を与える多様な課題を考慮している。」との記述があるが、ここから、同社の経営において、事業への内部的影響と対外的影響の両方を考慮しながら重要性決定がされていることが理解できる。続いて、同社にとっての重要な課題をどのように捉えているか、より詳しく説明されている。

## 重要性決定プロセス

「2013 年度において、重要な課題を更新するために実施したプロセス」と説明されており、毎期重要性をアップデートしていることが伺える。このプロセスは次の3段階で構成される。

- ・ 識別：85 の内部ステークホルダー（各事業部門の責任執行者、アフリカ地域代表、グループ・リスク責任者、グループ・コンプライアンス責任者等）へのインタビューを実施して、課題をリストアップした。
- ・ 優先付け：次の項目からのインプットを考慮しつつ、重要事項を検証し、優先付けをして課題を絞り込んだ。
  - 外部ステークホルダーとのワークショップ
  - 外部ステークホルダーとの日々のエンゲージメント
  - 倫理価値規範
  - 戦略
  - 経営執行会議における議論
  - リスク管理と規制
  - 国際的な課題と地域優先事項
  - サステナビリティ・インデックス
- ・ 確認と承認：
  - 全ての重要課題はグループの社会倫理委員会によって確認及び承認されるとともに、計画会議において他の2人の取締役と連絡され、的確であり重要であるとの了解を得た。

ここで特徴的な点は、一般的には課題の識別段階においてステークホルダー・エンゲージメントを通じて課題の識別がされると説明されることが多いが、同社では、課題の識別（リストアップ）は、社内関係者へのインタビューに基づき行われ、外部ステークホルダーとのエンゲージメントは識別された課題の検証と優先付けプロセスにおいて活用されるとしている点である。なお、ステ

ークホルダー・エンゲージメントに関しては別セクション（pp.48-49）において詳述され、株主、顧客、従業員、政府規制当局、サプライヤーとコミュニティ及びビジネス組織の6ステークホルダーに関して、エンゲージメントを通じて指摘された課題と、これに対する同社の対応を説明されている（表9）。

表9 ステークホルダー・エンゲージメントを通じて特定された課題と対応

特定された課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アフリカ戦略の機会とリスクを管理する。</li> <li>・ 規制変化のスピード、量及び規模</li> <li>・ 費用対効果が高く、効率的で適切な IT インフラを整備し、維持する。</li> <li>・ 顧客を理解し、適切な形で、正しいビジネスを提供する。</li> <li>・ 従業員を雇用し、維持し、啓発する。</li> <li>・ 持続的な長期の財務パフォーマンスを提供する。</li> </ul>
特定された課題への対応と相互関係	上記の六つの課題への対応方針を示すとともに、各課題間の相互見解についてチャートを活用しながら説明されている。

ここで、同社の重要性に関する承認プロセスに関しては、取締役会全体（19人の取締役から構成）ではなく、同社副議長を含む6人の取締役から構成される社会倫理委員会によって行われているとの説明がある。その一方で、統合報告書冒頭において取締役会議長の署名とともに、取締役による統合報告書の作成責任に関するステートメントが開示されており、その中では全ての重要な課題が統合報告書に含まれているとの認識が明記されている。また、先述のとおり、統合報告書の作成方針に関する説明の中で、取締役会が統合報告書をレビューし承認した旨も記述されている。統合報告書作成前の重要性決定プロセスにおいては社会倫理委員会によって承認され、作成された統合報告書の最終承認を取締役会によって実施されたものと読み取ることもできるが、この点については、より明確な記述があると、同社における統合報告書の作成プロセスがよりよく理解できるものと考えられる。

以上のように、スタンダード銀行の統合報告書では、報告書を作成する上での重要性に関する基本的な考え方、プロセス、特定された課題と対応が一覧で示されており、統合報告書がどのような考え方、プロセス及び体制によって作成されたかについて読者がよりよく理解できるものとなっている。同社のアプローチは、報告書に対する信頼性を高める方法として参考になる。

## 8. TT Electronics (TT エレクトロニクス社)

Annual Report2013

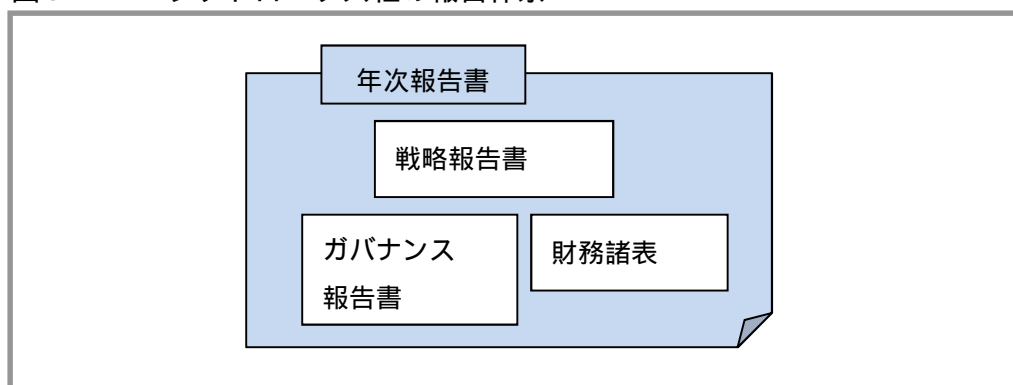
### (1) 会社概要

TT エレクトロニクス社は、英国に本社を置くエレクトロニクス関連企業である。輸送用機器、産業、航空、防衛及び医療関連の顧客を有する。2013 年度売上高は 532 百万英国ポンド、従業員数は 5,768 人である。

### (2) 報告体系

TT エレクトロニクス社は、ロンドン証券取引所に上場している。戦略報告書、ガバナンス報告書及び財務諸表を含む年次報告書を公表している。なお、サステナビリティに関する報告書は別途開示されておらず、年次報告書が全ての情報を含むワンレポート形式での開示となっている。

図9 TT エレクトロニクス社の報告体系



## Annual Report2013 の構成

<p><b>戦略報告書(Strategic Report)</b></p> <p>議長メッセージ(Chairman 's statement)</p> <p>我々のアプローチ(Our approach)</p> <p>付加価値 センシングとコントロール (Adding Value-The value of our Sensing and Control offering)</p> <p>概説(At a glance)</p> <p>事業地域(Where we operate)</p> <p>ビジネスモデル(Our business model)</p> <p>市場(Our marketplace)</p> <p>市場への対応 (Responding to our marketplace)</p> <p>グローバル統合的製造 (Our integrated global manufacturing)</p> <p>戦略(Our strategy)</p> <p>遂行中の戦略(Our strategy in action)</p> <p>主要業績評価指標 ( KPI ) (Our Key Performance Indicators)</p> <p>リスク管理 (How we are managing our risks)</p> <p>2013 年の進捗(Our progress in 2013)</p> <p>事業レビュー(Operating review)</p> <p>財務レビュー(Financial review)</p> <p>企業の責任(Corporate responsibility)</p> <p><b>取締役報告書 ガバナンス (Directors ' Report – Governance)</b></p> <p>議長イントロダクション (Introduction by the Chairman)</p> <p>取締役会 (Board of Directors and Company)</p> <p>事務局(Secretary)</p> <p>経営委員会(Operating Board)</p>	<p>コーポレート・ガバナンス (Corporate governance)</p> <p>指名委員会(Nominations Committee)</p> <p>監査委員会(Audit Committee)</p> <p>取締役報酬報告書 (Directors ' remuneration report)</p> <p>取締役報酬方針 (Directors ' remuneration policy)</p> <p>報酬報告書 (Annual report on remuneration)</p> <p>法定開示(Other statutory disclosures)</p> <p><b>財務諸表(Financial Statements)</b></p> <p>取締役の責任(Statement of Directors ' responsibilities)</p> <p>独立監査人の監査報告書(Independent Auditor 's report to the members of TT Electronics plc)</p> <p>連結損益計算書 (Consolidated income statement)</p> <p>連結包括利益計算書(Consolidated statement of comprehensive income)</p> <p>連結貸借対照表 (Consolidated balance sheet)</p> <p>連結持分変動計算書(Consolidated statement of changes in equity)</p> <p>連結キャッシュ・フロー計算書 (Consolidated cash flow statement)</p> <p>連結財務諸表注記(Notes to the consolidated financial statements)</p> <p>個別貸借対照表(Company balance sheet)</p> <p>個別財務諸表注記(Notes to the Company financial statements)</p> <p><b>付加的情報(Additional Information)</b></p>
--	--

出典： TT エレクトロニクス社 “ Annual Report2013 ” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

俯瞰的視点から個別テーマへ流れていく報告構成 取締役会議長によるガバナンス報告
--

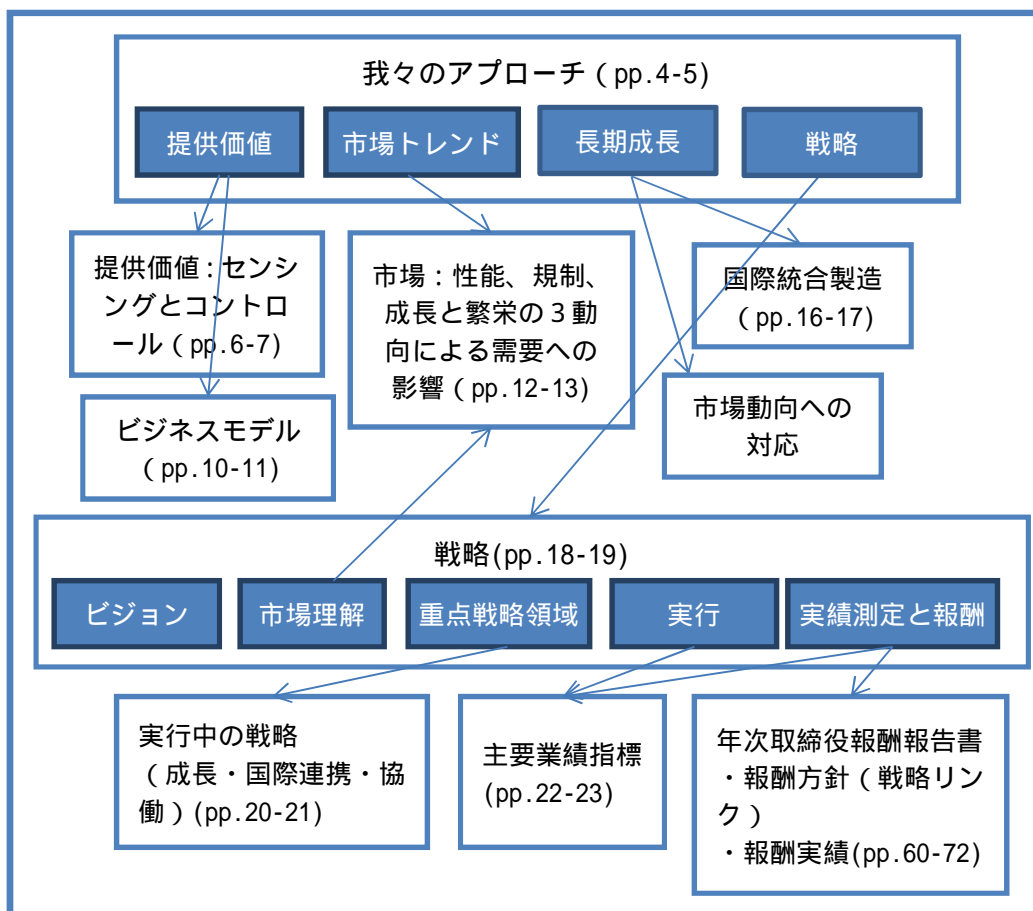
#### 俯瞰的視点から個別テーマへ流れていく報告構成

同社の年次報告書は、特に前半のビジネスモデルや戦略に関する報告パートについて、全体を俯瞰する視点から、個別テーマへと掘り下げられていく形で構成されている。

議長メッセージに続く我々のアプローチ (Our Approach) (pp.4-5)では、同社の経営アプローチに関するスナップショットが提供されている。同社の事業領域である輸送機器、産業、航空及び医療分野は、より機能的で、安全かつ高性能であることが求められるようになっており、電子システムの活用が進むことを通じて、IT エレクトロニクス社が強みを持つセンシング技術の活用と知的で制御された技術への要請が急速に高まっているとの説明がなされている。その上で、同社の提供価値や市場トレンド、長期成長に向けた対応及び価値創造戦略について概括されている。これらの各項目は、続くページにおいて、より詳細な説明が提供される形となっている。

さらに、戦略ページ (pp.18-19)では、同社のビジョン、市場動向の理解、重点戦略領域、アクション、実績測定と経営者報酬との関係が概括されるとともに、各項目へのリファレンスが付されている。これらの項目は、後段ページで具体的に説明されている。

図 10 TT エレクトロニクス社報告書における情報フロー



出典：TT エレクトロニクス社 “ Annual Report2013 ” から作成

取締役会議長によるガバナンス報告(pp.46-47)

TT エレクトロニクス社のガバナンス報告は、取締役会議長によるイントロダクションから始まる構成となっている。その中では、ガバナンスに関する基本的な考え方（シンプルな構成と共有されたプロセス）が示されるとともに、近年の制度や状況変化が概括された上で、それらの変化に対し、ガバナンス面でのどのように対応したかが報告されている。

例えば、英国上場企業に対する戦略報告書の制度的要請に対しては、年間を通じた丁寧な計画を実施した上で、取締役会が適切に責任を果たし、透明性を確保するためのプロセスを採用した旨が報告されている。同様に、報酬報告に関する制度変更に対しては、報酬方針についての株主決議を得るとともに、長期インセンティブプランを市場環境に沿ったものに変更したとされている。また、同社の前 CEO の退任を受けて、新 CEO の就任を発表する一方で、承継プランの抜本的な見直しを進めたことや、リスク・マネジメントプロセスを改善するために、リスクの定量化やリスク選好度に関する理解を深めるための取組を実施した旨が記述されている。

このような取締役会議長によるイントロダクションに続いて、一般に要求される個別かつ詳細なガバナンス報告が提供されているが、議長からの概括的報告が冒頭に示されることによって、ガバナンスに対する姿勢や基本的な方向性、主な取組についての俯瞰的視点を共有することができ、読者の理解に資すると考えられる。



## 9 . Umicore ( ユミコア社 )

Annual Report 2013

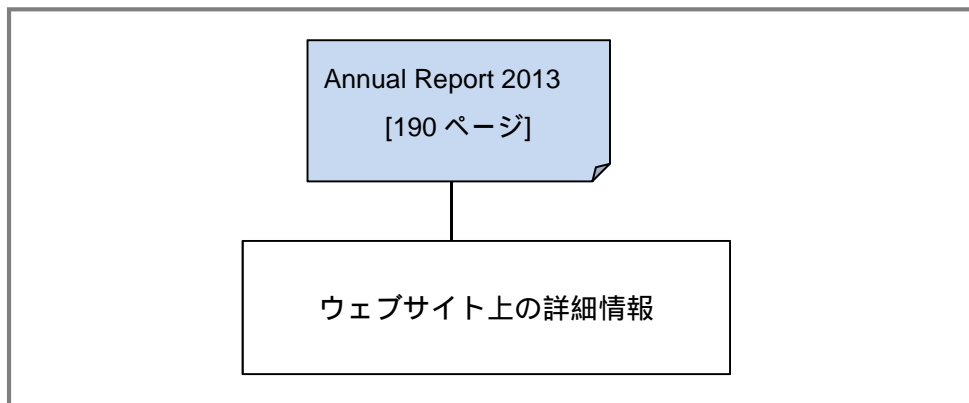
### (1) 会社概要

ユミコア社は、ベルギーに本社を置く金属精製・加工企業であり、貴金属精製・リサイクル回収、触媒製造その他レアメタル加工事業を有する。2013 年度売上高は、9,819 百万ユーロ、従業員数は 14,057 人である。

### (2) 報告体系

ユミコア社は、ブラッセル証券取引所に上場している。法定のマネジメント・レビュー及び財務諸表を含む年次報告書を作成、公表している。ウェブ上でも年次報告書のコンテンツが公表されており、ケーススタディ等に関してはビデオ動画も掲載されている。年次報告書は、マネジメント・レビュー、ビジネスグループ・レビュー及びステートメントから構成される。年次報告書全体の分量は 190 ページと少なくないが、会社全体の戦略や概況を表すマネジメント・レビュー及びビジネスグループ・レビューは 41 ページと簡潔にまとまっており、より詳細な情報を表すステートメントによって強固に裏付けられる印象を受ける。

図 11 ユミコア社の報告体系



## Annual Report 2013 の構成

<p><b>イントロダクション(Introduction)</b></p> <p>Umicore について(About Umicore)</p> <p>主要な数値(Key figures)</p> <p><b>経営レビュー(Management review)</b></p> <p>CEO 及び議長レビュー (CEO &amp; Chairman's review)</p> <p>経済(Economic)</p> <p>素晴らしい職場(Great place to work)</p> <p>環境効率(Eco-efficiency)</p> <p>ステークホルダー・エンゲージメント (Stakeholder engagement)</p> <p><b>事業グループのレビュー (Business group review)</b></p> <p>触媒(Catalysis)</p> <p>エネルギー材料(Energy Materials)</p> <p>機能材料(Performance Materials)</p> <p>リサイクル(Recycling)</p>	<p><b>報告書(Statements)</b></p> <p>経済・財務諸表 (Economic and financial statements)</p> <p>環境(Environmental statements)</p> <p>社会ステートメント(Social statements)</p> <p>コーポレート・ガバナンス報告書 (Corporate governance statements)</p> <p>取締役会、経営委員会及び経営執行陣 (Board, Executive Committee &amp; Senior Management profiles)</p> <p><b>保証報告書(Assurance reports)</b></p> <p>用語集(Glossary)</p> <p>GRI 対照表(GRI index)</p>
---	--

出典：ユミコア社 “Annual Report 2013” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

ユミコア社による報告は、次の点で特徴的である。

一貫してトリプル・ボトムラインを基軸としたレポート構成  
簡潔かつ広範なガバナンス報告

一貫してトリプル・ボトムラインを基軸としたレポート構成

ユミコア社の年次報告書は、一貫して経済、社会及び環境のトリプル・ボトムラインを基軸として展開されている。

まず、目次ページ下部に記載された「報告書について」(About this report)では、年次報告書は「2013年における我々の経済、社会及び環境パフォーマンスに関する統合的な外観(integrated view)を示すものである。」ことが記されている。また、同社の戦略ビジョンである Vision 2015 につき、「グローバルな経済、社会及び環境に関するメガトレンドを基に策定されている。我々の競争力、製錬に関する市場ポジションと専門性、物質科学、適用ノウハウとリサイクリングは、次の各領域(希少資源、クリーン・エアー、自動車電化及びクリーン・エネルギー)における強固な成長ポテンシャルの源泉となっている。」

と記述されている。

この Vision2015 には、重点戦略領域として、経済(Economic)、素晴らしい職場(Great place to work)、環境効率(Eco-efficiency)及びステークホルダー・エンゲージメント(Stakeholder engagement)のそれぞれについて目標が設定されている。例えば、経済に関しては平均 15-20%の資本収益率を上げることが長期目標として掲げられ、労働に関しては安全性や職業暴露、雇用に関して目標設定されている。前述の戦略4領域に対応して、重要指標が設定され、報告書冒頭でハイライト情報として開示されている(p.4)。

マネジメント・レビューのセクションでは、議長とCEOのメッセージに続いて、経済(計6ページ)、素晴らしい職場(計4ページ)、環境効率(計4ページ)、ステークホルダー・エンゲージメント(計6ページ)と、4領域それぞれについて、2013年の取組及び実績が、定量データと説明的記述によって解説されている。

マネジメント・レビューに続いて、ビジネスグループ・レビューとして、触媒事業、エネルギー物質事業、パフォーマンス物質事業及びリサイクリング事業の4事業領域について、セグメント別の事業報告が提供されている。この各事業セグメント別報告においても、上記戦略4領域についてマネジメント・レビューと全く同じ構成で、データを用いながら解説されている。

さらに、年次報告書後半には、経済・財務ステートメント(計77ページ)と併せて、環境ステートメント(計22ページ)と社会ステートメント(計17ページ)が開示されている。また、これらの各ステートメントに対しては、監査法人による保証報告書が提供されており、財務ステートメント(財務諸表)に対しては監査報告書が、環境・社会ステートメントに対しては限定的保証報告書が付されている。

このように、ユミコア社の年次報告書はトリプル・ボトムラインを基軸として徹底的に一貫した構成によって開示されており、これによって、読者がそれぞれの経営領域についての戦略を理解し、これについての前年度の経営行動や実績、更には事業セグメント情報を対応させて理解することが可能となっている。

#### 簡潔かつ広範なガバナンス報告(pp.150-173)

ユミコア社のガバナンス報告は、年次報告書内においてコーポレート・ガバナンス・レビューとして提供されている。

ガバナンス・レビュー冒頭では、コーポレート・ガバナンス・フレームワークとして、同社のガバナンス構築における規範(ベルギー・コーポレート・ガバナンス・コード)と同社のガバナンス憲章が概括されるとともに、組織哲学を基礎としつつ、次のとおり「良いガバナンス」についての同社の基本的な考

え方が簡潔に示されている。

我々は、良いコーポレート・ガバナンス体制は長期的な成長を実現する必要条件であると考えます。これは、明確な責任の割当てに基づく効果的な意思決定プロセスを意味します。ビジネスユニットレベルにおける起業家文化と、効果的な経営及び監督プロセスの間の最適なバランスを取ることを可能にするものでなければなりません。

出典：ユミコア社 “Annual Report 2013” から仮訳作成

同社のガバナンス・レビューでは、機関構成、株主及び資本構成、配当方針、株主総会、取締役会の構成や議題、各委員会の状況、執行委員会の構成と活動、利益相反、監査人、倫理規則等の広範な情報が、簡潔に示されている。

また、経営者報酬やリスク・マネジメント及び内部統制情報と併せて、ステークホルダー・エンゲージメントに関する情報が提供されている。この中では、ステークホルダーとの対話に関する方針や戦略目標策定における位置付けといった基本方針及びプロセスが示されるとともに、ステークホルダー別（サプライヤー、顧客、従業員、投資家、社会、関連会社及び公的機関）にユミコア社が享受する資源とユミコア社の活動による影響、対話のアプローチと経営上の対応について具体的かつ簡潔に説明されている。最後に、同社が生み出す経済的便益の分配状況についてのデータが示されている。

## 2013 年度報告書事例の横断的検討

本章では、 章における 2013 年度報告書の調査結果を踏まえ、報告体系と開示の特徴に関して、全体としてどのような傾向が確認できたか、そして、そこからどのような示唆が得られるかを検討する。本検討においては、併せて、附属資料に記載する 2011 年度報告書事例の横断的検討を踏まえた変化の傾向についての見解も示す。

### 1. 報告体系

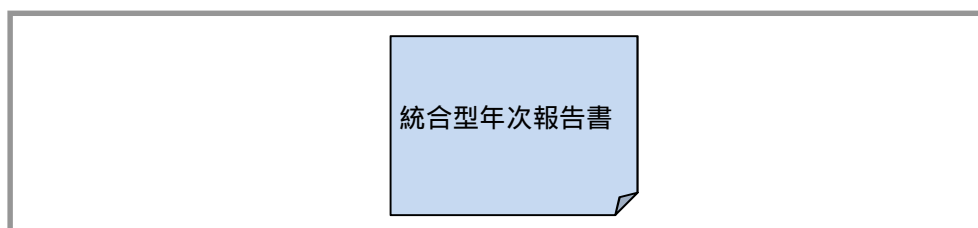
#### (1) 報告体系分類

報告する媒体（報告書等）の体系は、おおまかに次の形態に分類できる。

##### 統合型年次報告書を単一報告書として開示

戦略やビジネスモデルだけでなく、ガバナンス情報、実績情報について財務情報と非財務情報の両方を一つの報告書にまとめて開示するアプローチである。本調査対象企業の中では、エスコム社、IT エレクトロニクス社の例がこれに該当する。

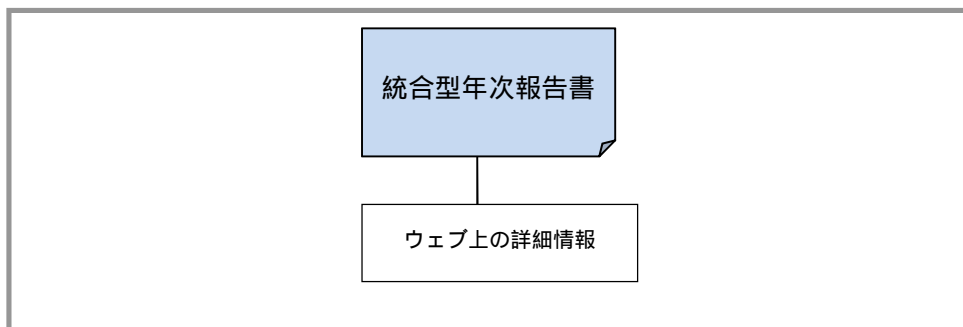
図 12 単一報告書として開示される場合



##### 統合型年次報告書の詳細情報を別途開示

ノボ・ノルディスク社、ユミコア社の例では、年次報告書に加えて、財務報告とサステナビリティ報告書について、より詳細な情報がウェブ上で別途開示されていた。

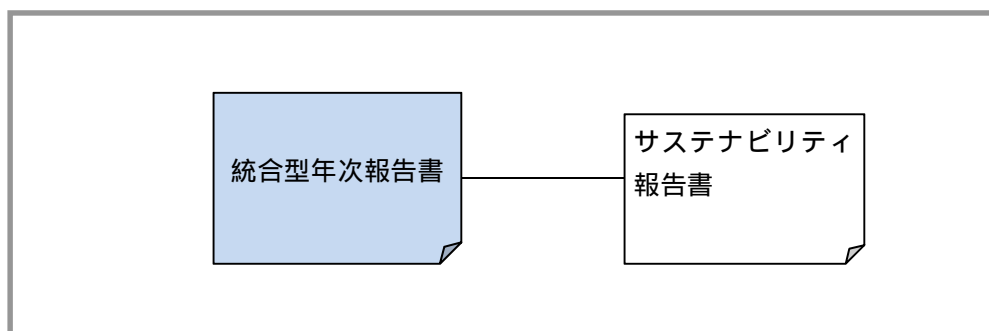
図 13 統合型年次報告書と併せてウェブ上で詳細情報が開示される場合



統合型年次報告書と併せてサステナビリティ報告を別途開示

前回の調査対象企業の中で最も多い事例は、サステナビリティ報告書のみを別媒体によって開示するアプローチであったが、今回の調査においても、ARMホールディングス社、アビバ社、CLPホールディングス社、スタンダード銀行、セインズベリー社が同様の報告書体系をとっていた。

図 14 統合型年次報告書とサステナビリティ報告書が開示される場合



## (2) 年次報告書の統合化

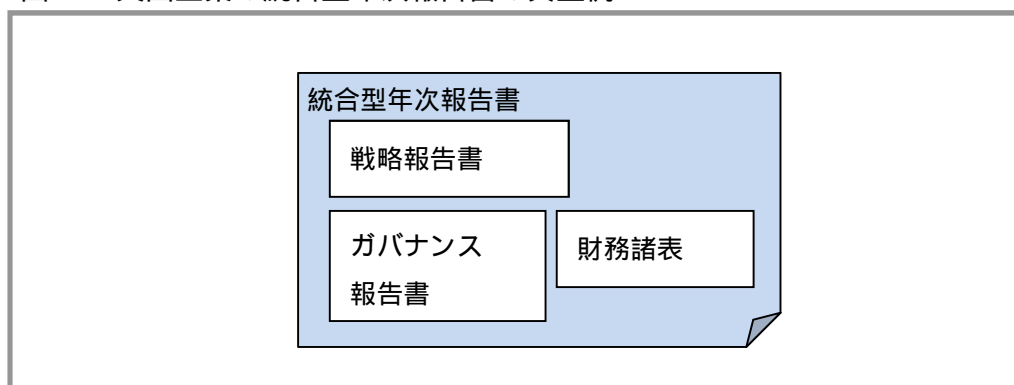
本調査対象企業の特徴として、上記の報告体系にかかわらず、年次報告書に重要な情報を集約する傾向が全体として強まっていた。その結果として、上記及びの体系で作成された別の報告書やウェブ上の開示情報は、年次報告書に比べ主題情報と想定利用者とを明確に区別したものとなっている印象を受けた。

このような形で作成された年次報告書は、様々な情報を一つの報告書にまとめて掲載するため総ページ数も多くなりがちであるが、今回の調査企業に関しては、戦略報告書やマネジメント・レポートといった形で、報告書の前半部分を企業のビジネスモデル、戦略、KPI等の重要な情報を集約して開示するケースが多かった。これにより、年次報告書自体のページ数が多くなっても、報告書の構成上、企業全体の戦略や実績に関わる情報と詳細情報とが、明確に区別されるため、簡潔さを損ねることなく必要な情報を提供することができるものと考えられる。

こうした対応は、英国における戦略報告書の要請に代表される制度変化による影響が大きいものと考えられるが、IIRCの国際統合報告フレームワークにおいて年次報告書等の媒体の一部として統合報告書を開示することができることが明示された<sup>13</sup>こととも整合している。なお、戦略報告書単独と戦略報告書を含めた年次報告書の両方をPDF形式で提供する例も多かった。

<sup>13</sup> 国際統合報告フレームワーク「1E 報告書の形式及び他の情報との関係」の中で、「統合報告書は、独立した報告書として作成される場合も、他の報告書又はコミュニケーションの中の識別可能で、明瞭かつアクセス可能な一部として含まれる場合もある。(1.15)」と記載されている。

図 15 英国企業の統合型年次報告書の典型例



### (3) ウェブ上の開示

今回調査した全ての企業が、従来型の報告書形式（PDF ファイル）で報告書を公表していたが、併せて、多様な形式によって、年次報告書の内容を紹介するウェブページを設ける企業も多かった。ユミコア社の例のように、ウェブサイト上では、これらの形式での開示を主なコミュニケーションとして位置付けているものとの印象を受ける企業サイトもあった。

また、PDF ファイル形式の報告書内に、より詳細な情報に対するリンク先を設けている企業も増えている。リンク先の中には、具体的な取組を紹介した動画ページもあった。全体として、多様なメディアを組み合わせ、その特性を生かしながら、より分かりやすく、多面的に企業による価値創造を報告しようという取組が進んでいる。

## 2. 開示の特徴

続いて、事例調査の中で確認された開示の特徴について横断的に検討した考察結果を次に記す。

2011 年度調査結果では全体的な傾向として、企業の価値創造モデルの全体像、価値創造を担保する情報、報告視野の広がり等の3点を示したが、2013 年度報告書の調査を通じ、その傾向はより強固なものとなっていることが改めて確認された。また、上記3点に関する具体的な特徴に関しても、2011 年度の調査時に確認された点は継続して重要であるとともに、幾つかの側面について新たな実務も確認された。

### (1) 企業の価値創造モデルの全体像

本調査の中で紹介した報告書の多くは、報告企業の価値創造モデルに焦点を当てていた。また、本研究報告では紹介していないが、事例調査を実施するに当たって確認した他の多くの報告書においても、企業価値を表すことを主たる報告目的としているという印象を受けるものが非常に多く、その傾向は強まっているものと考えられる。

#### 戦略を基軸とした開示

2011 年度報告書の調査において確認された、経営戦略を基軸としながら企業による価値創造を表すことを試みる実務は、より一般的なものとなっていた。本調査結果においても、市場環境等の背景的状况、ビジネスモデル、戦略、実績情報といった内容から構成された報告書が増えており、相互に関連付けられた報告となっていた。

例えば、TT エレクトロニクス社の報告書では、報告書前半のビジネスモデルや戦略に関する報告パートについて、全体を俯瞰する視点から、個別テーマへと掘り下げられていく形で構成されている点が特徴的であった。また、セインズベリー社の報告書では、重点戦略領域と価値を基軸として構成され、これらを裏付ける形で市場環境の変化や具体的なアクションが説明されていた。

#### ビジネスモデルの開示

2011 年度報告書からの大きな変化が見られた特徴として、自社のビジネスモデルを説明するための独立した報告セクションを設ける事例が多かった点が挙げられる<sup>14</sup>。ビジネスモデルを説明する方法としては、報告企業の製品、顧客又は市場に焦点を当てることによって事業概要を紹介するアプローチと、これに加えて企業固有の経営資源を具体的に示して価値創造プロセスを示すアプローチとに大別できる。例えば、前者のアプローチを取るアビバ社の報告書

<sup>14</sup> 今回調査対象とした9社のうち、7社の報告書でビジネスモデルを説明するための独立したセクションが設けられていた。



では、企業独自の強みや提供価値を表すための経営資源や事業アプローチの説明は、戦略の中で開示されている。

国際統合報告フレームワークにおいて、ビジネスモデルは六つの資本を基礎としたインプット、活動、アウトプット、アウトカムとして表されていたが、この資本概念を直接かつ具体的に表す形で報告書を構成した例として、CLP ホールディングスの報告書が挙げられる。

#### 背景的情報の提供

上述のように、統合報告書の実務は、戦略やビジネスモデルに焦点を当てながら企業固有の価値創造プロセスを報告する傾向が強まっているが、これに対応して、戦略やビジネスモデルの背景となる経営環境及びその変化の状況に関する丁寧かつ具体的な説明に多くのページが割かれるようになってきている。そもそも、経営課題や戦略が企業に特有のものであることから、読者が報告企業の事業や戦略に関する理解を深め、納得感を得る上で、その企業を取り巻く事業及び社会の環境を経営者がどのように捉えているか、すなわち経営者による経営環境の認識が示されることは、極めて重要である。また、記述される背景的情報に関しても、現在の経営環境及びその短期的な動向だけでなく、市場環境や競争環境の根本的な変化につながり得る経済社会の長期的かつドラスティックな変化、いわゆるメガトレンドに関する報告に重点が置かれるようになってきている。

今回の事例調査において取り扱われたメガトレンドとしては、半導体市場における生態系の変化（ARM ホールディングス）といったビジネス環境に直結するトレンドのみならず、糖尿病パンデミックとその複合的要因といった社会的課題に焦点を当てたものもあった（ノボ・ノルディスク社）。

また、これらの背景的状况を説明するに当たっては、記述的な説明だけでなく、定量的情報を用いて客観的に解説する手法も見られた。セインズベリー社の例では、消費者マインド指数、可処分所得、競合シェア、消費者意識に関する調査結果といったデータをエビデンスとして提供することにより、これらの背景的状况を、より客観的に示すための工夫がされていた。

#### セグメント開示

近年のビジネス活動はグローバル化、多角化が進んでおり、企業の価値創造モデル、戦略及び実績を理解する上で、セグメント別の情報が重要な意味を持つものと考えられる。

今回の調査対象企業9社のうち、事業セグメント別の報告セクションを設けていたものは7社であった。このうち、6社の報告書では、企業全体の報告とセグメントレビューの間で、開示事項の整合性を保つよう配慮されていた。例

例えば、スタンダード銀行の事業ユニットレビュー・セクションでは、外部環境、戦略、財務実績及び将来見通しが、TT エレクトロニクス社のオペレーティングレビュー・セクションでは、各事業セグメントに関する戦略、進捗、市場動向、実績及び見通しが報告されていた。一方、ユミコア社のビジネスグループ・レビューは、経済、雇用、環境及びステークホルダーという構成で統一されており、トリプル・ボトムラインを軸とした報告書全体の構成を反映していた。

セグメント別の報告の中で KPI を報告している企業は 3 社であり、うち 2 社は財務情報に関する KPI を報告していた。スタンダード銀行報告書の事業ユニットレビュー・セクションでは、売上、ROE、貸倒率、経費比率が示されていた。一方、ユミコア社の例では、上記のビジネスグループ・レビューの構成を反映して、収益、EBIT、資本効率(ROCE)、資本支出、安全、金属排出という形で、財務 KPI と非財務 KPI の両方が開示されていた。

#### 重要性概念の適用と開示

2013 年度報告書調査においては、2011 年度報告書調査時よりも報告書の作成方針について、より体系的かつ具体的な説明をする実務が見られた。このような実務は、特に、南アフリカ企業の報告書において、顕著なものとなっている。

エスコム社の報告書では、統合報告作成のアプローチを説明するための独立したセクションを設けて、統合報告書の作成体制及びプロセスが具体的に記述されており、特に、報告書に掲載する「重要な項目」がどのような考え方とプロセスによって特定されたかが明確にされていた。スタンダード銀行の報告書の中でも、統合報告書を作成する上での重要性に関する基本的な考え方、プロセス、特定された課題と対応が一覧で示されていた。

一方、年次報告書の中で重要性に関する方針について全く開示しない企業も多く、企業間の対応の差が大きくなっている。

#### 結合性

今回の調査において、2011 年度調査結果との最も顕著な違いが見られた点は、統合報告における結合性である。2013 年 12 月に公表された国際統合報告フレームワーク（及びその公開草案）において結合性が強調されたが、多くの企業の報告書において、結合性を高めるための工夫が施されていた。

#### ア．内容要素間の結合性

報告書内の各要素間の結合性が実質的にも高められ、また、形式的にも相互関連性を明確にするための工夫が多く見られた。

実質的な結合性に関しては、上記「戦略を基軸とした開示」に記述したとおり、報告企業の重点戦略を中核として、背景的状况から実績及び将来見

通しにつながる流れで構成される傾向が強まっている。特に、背景的状况と戦略要素、戦略要素と KPI との関連性は、全ての調査対象企業において明確になっていた。また、リスクと戦略との関係性を明確にする実務も見られた。

形式的には、報告書全体を通じて一貫した構成を組み、明確に体系立てられている事例が目立った。例えば、ユミコア社の報告書では、企業全体を取り扱うマネジメント・レビューと、事業別の報告を提供するビジネスグループ・レビューとして、同様の構成となっていた。また、全体として、関連する情報や詳細な記述が提供されているページ番号が参照先として記されているケースも多かった。

#### イ．時間軸：過去・現在・未来の結合性

CLP ホールディングス社の報告書では、過去の経営と実績への振返りを基礎として、今後の対応と見通しについての見解を提供する形が一貫して取られていた。一般的に、前年度の状況を解説した上で次年度の対応を説明することは多いが、同社の場合には、過去 5 年の進捗を振り返った上で、今後 5 年間の開発計画が説明されている点で特徴的であった。

#### ウ．報告媒体間の結合性

財務報告書やサステナビリティ報告書といった他の報告書や、ウェブサイト上の情報へのリンクが多く、報告書の中で提供されていた。

### (2) 価値創造を担保する情報

経営戦略やビジネスモデルに関する情報は、企業の将来に向けた情報であり、経営者の認識、シナリオ、そして目指すべき方向性を表す情報である。一方、企業報告には、戦略の実施と成功のための基盤が適切に整備されているか、戦略がどのように進捗しているか、そして、企業の価値創造モデルが有効に機能しているかといった、価値創造を担保する情報も重要となる。2011 年度調査報告書では、ガバナンスと実績を挙げたが、ここでは、更にリスク情報も加えて開示の特徴を整理する。国際統合報告フレームワークにおいても、これらの情報は、表 10 のとおり統合報告の内容要素として位置付けられている。

表 10 国際統合報告フレームワークの内容要素（一部抜粋）

ガバナンス	組織のガバナンス構造は、どのように組織の短、中、長期の価値創造能力を支えるのか。
実績	組織は当該期間における戦略目標をどの程度達成したか、また、資本への影響に関するアウトカムは何か。
リスクと機会	組織の短、中、長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会は何か、また、組織はそれらに対しどのような取組を行っているか。

出典：IIRC『国際統合報告フレームワーク 日本語訳』p.6

### ガバナンス

2011年度報告書の調査においても、ガバナンス及び報酬に関する報告は、既に体系的かつ具体的な記述を含むものが多かったが、2013年度報告書の調査においても同様の傾向が見られた。2013年度調査においては、ガバナンスに関する基本的な考え方を示し、経営者によるレビューを提供する実務が複数見られた点が印象的であった。例えば、TTエレクトロニクス社の報告書では、取締役会議長により、ガバナンスに関する基本的な考え方（シンプルな構成と共有されたプロセス）が示されるとともに、近年の制度や状況変化を概括した上で、それらの変化に対し、ガバナンス面でどのように対応したかが報告されていた。ユミコア社の報告書では、「良いガバナンス」に関する同社の基本的な考え方が、簡潔かつ平易な言葉で表現されていた。

### 実績

2011年度調査時と同様に、今回の調査においても、全ての対象企業報告書の中でハイライト情報を含む実績情報がKPIを含む形で開示されていた。財務・非財務を包括する全社KPI・ハイライト情報を報告書の冒頭又は前半部で提示するとともに、セグメント別、経営課題別に、より詳細な実績情報を報告書後段で提供するアプローチが主流であった。また、ほとんどの情報は連結・グループベースで開示されており、範囲限定されているケースは少数で、限定されている場合にはその旨が記述されていた。

ハイライト情報や事業レビューセクションの中で開示されるKPIは、それぞれの戦略課題と対応したものであった。また、定量指標の実績に関して、その背景や分析結果を説明する実務は前回調査時よりも顕著なものとなっており、より詳細かつ具体的な解説がされるようになっている。また、ノボ・ノルディスク社やCLPホールディングス社のようにKPI等の見通しに関する説明を提供する例もあった。

実績情報のうち、財務情報に関しては、売上や利益数値のみならず、ROEや

ROCE といった資本効率やキャッシュ・フローに関する指標が KPI として提示され、経営者による詳細な説明がされる実務が一般的なものとなっている。一方、非財務情報に関しては、前回同様に、人員、安全、環境といった課題に対する KPI のほか、それぞれの経営戦略に対応する形で、市場占有率、ライセンス数、顧客からの信頼、顧客分布、役員の多様性、電源比率といった多様な指標が開示されるようになっている。

詳細情報に関しては、前回調査時と同様に、財務諸表及び非財務計算書を報告書後段に開示する例が見られた。ノボ・ノルディスク社の報告書やユミコア社の報告書では、財務諸表と併せて非財務情報の詳細な一覧が開示され、その算定方針及び注記も付される形となっている。一方、ARM ホールディングス社やセインズベリー社の例のように英国企業の開示する戦略報告書の中では、詳細な実績情報は開示されず、年次報告書の財務諸表及びサステナビリティ報告書等の他の報告書で詳細な情報が提供され、戦略報告書から参照される形となっていた。このような傾向については、戦略報告書の制度的な位置付けが影響しているものと考えられる。

### リスク

2011 年度調査では、企業の直面するリスクを列挙し、その概要と基本的な対応について報告する企業がほとんどであったが、2013 年度報告書の調査においては、次の事項に代表されるように、より多面的かつ体系的に報告する例が多く確認され、実務の大きな進展が見られた。

- ・ リスク対応の基本方針、特定と評価のプロセス及び体制の開示
- ・ リスク一覧と重要性評価の開示
- ・ 戦略との関連付け

セインズベリー社の報告書では、同社のリスクに対する考え方や対応が説明された上で、関連性の強い戦略目標を明示した形でリスク概要、リスク緩和対応及びリスクの変化について説明されている。

### (3) 報告視野の広がり

2011 年度調査時に確認された横断的な特徴として、企業報告の中で取り扱われる情報が、伝統的な報告に比べて時間軸、経営課題及び報告組織の 3 側面で広がりを見せていることを指摘した。2013 年 12 月に公表された国際統合報告フレームワークにおいても、この 3 側面の広がりには強調されている。時間軸に関しては、長期にわたる価値創造 (value creation over time) を統合報告書の主題として位置付けている<sup>15</sup>。報告課題に関しては、この価値創造を六つの資本に関するインプット、アウトプット及びアウトカムとして捉えることによって多様な経営資

<sup>15</sup> 国際統合報告フレームワーク 1.7

源を価値創造の源泉として位置付けつつ、社会やステークホルダーに対する価値も価値創造の重要な側面としている<sup>16</sup>。報告組織範囲に関しては、価値創造における組織内外の協働を重視し、報告組織の価値創造能力に重要な影響を与える範囲において、他組織等に起因するリスクや機会を報告するものとしている<sup>17</sup>。ここでは、本調査において対象とした企業の2013年度報告書において、これらの3側面がどのように展開されているかを概括する。

#### 報告の時間軸

今回の調査対象企業に共通する重要な特徴の一つは、長期的な視点から企業価値を報告する工夫が随所に施されていた点にあると考えられる。そのため、各社の報告書では、上述のように事業・経済・社会環境に関する長期的なトレンドに関する認識を丁寧に説明した上で、同社のビジネスモデルの根幹となる要素を解説しつつ、長期的な価値創造を実現するための戦略が示されていた。多くの報告書では、長期成長や長期にわたる価値創造といった用語が繰り返し用いられていたことも強調したい。

このような基本的な共通点を前提としつつ、時間軸を意識させるための個別の実務も見られた。例えば、TTエレクトロニクス社の報告書では、同社の製品開発及び市場投入に関する投資・リターンモデルを、時間軸（2年間の顧客エンゲージメント・投資フェーズと3年後以降7年目までの供給・回収フェーズ）を示しながら表していた。また、複数の企業において、経営の長期的な側面を明示する形での報告がされていた。ノボ・ノルディスク社は、財務、環境、社会のそれぞれについて、長期目標（Long-term target）を設定し、その基本的な考え方を示すとともに、目標に対する実績の評価についてのレビューを提供していた。

#### 報告対象となる経営課題

2011年度調査においては、年次報告書の中でサステナビリティ課題に関して多岐にわたる報告が展開されていることを指摘した。今回の調査対象企業の報告書の多くで、同様に環境や社会といったサステナビリティに関連する課題が取り扱われていたが、その開示の在り方に関しては大きな変化が見られた。すなわち、今回の調査対象企業の報告書では、経営戦略上重要なテーマに焦点を当てた開示となっており、人員や顧客との関係性、安全性、環境といったテーマも、各企業の事業や戦略と関連性の強い課題に限定しつつ、経営上の機会やリスクとの関連性が理解できるような方式で報告される傾向が強まっている印象を受けた。例えば、エスコム社の報告書において、ステークホルダー・エ

<sup>16</sup> 国際統合報告フレームワーク 2B, 2C

<sup>17</sup> 国際統合報告フレームワーク 2.2, 4.45

ンゲージメントを通じて選定された数多くの経営課題のうち、重要な経営課題として特定され、KPI が設定され詳細な解説が提供されたテーマは、同社ビジネスへの影響が大きいと判断された重点9領域に対応する経営課題であった。

#### 報告組織の範囲

2011年度調査同様、今回の調査対象報告書においても連結グループを対象に報告範囲が設定されていた。資本関係のない企業グループ外を対象としたバリューチェーンやステークホルダーとの協働に関する取組に関しては、複数の報告事例が見られた。

バリューチェーンを対象とした開示は、ビジネスモデルや戦略の解説の中で取り扱われることが多い。ARM ホールディングス社の報告書では、半導体産業とそのイノベーション・プロセスを解説しつつ、パートナー企業へのライセンス提供やアカデミアとの連携といった同社の価値創造モデル及び取組が丁寧かつ簡潔に報告される。また、エスコム社の報告書では、ビジネスモデルの説明の中で、バリューチェーンを含めた説明が提供<sup>18</sup>されるとともに、南アフリカにおける電力供給の安定性を高めるための包括的電力需給管理戦略をステークホルダーとの協働も含めて詳細に開示されていた<sup>19</sup>。なお、同社の報告書では、サプライチェーンに関するサステナビリティやリスク管理に関する開示があり、その中では、持続可能な調達憲章に基づき、環境、労働人権及び倫理に関する取組が概説されるとともに、サプライヤーの選定プロセスやリスク管理システムについて、そのプロセスや課題、選定結果について詳細に報告されている<sup>20</sup>。

また、ノボ・ノルディスク社の報告書では、糖尿病パンデミックという世界的課題の要因を俯瞰的に解説した上で、受診率を高める、低所得層の医薬品アクセスを容易にするといった対応に向けた途上国における衛生システムの強化や確立、糖尿病に対処するための人材育成やケア施設の開設といった取組を、自社だけでなくパートナー企業や政府、NGO といった外部組織との協働も含めて開示されていた。このような報告方法は、企業が取り組む社会的課題とこれに対する企業の戦略アプローチを包括的に理解する上で有用であると考えられる。

---

<sup>18</sup> p.37 Eskom's Value Chain

<sup>19</sup> p.103 Leading and partnering to keep the light on

<sup>20</sup> p.22 Sustainable Supply Chain

## まとめ

本研究報告では、海外企業の年次報告書について統合報告の事例を調査し、報告体系と開示に関する特徴的な実務を紹介した。その横断的な検討結果を前章で示したが、企業価値を伝達するための多様な取組が実務において進展していることが、確認された。

全体の大きな方向性として、企業による価値創造活動の全体像を表すために、戦略を基軸として背景的情報や財務・非財務の実績情報、ガバナンス情報によって報告書を構成しつつ、必要に応じて事業セグメント別の詳しい情報を提供していくという基本的な傾向は、前回調査時から継続して進展している状況が確認された一方で、報告の結合性を高めるための多様な工夫やビジネスモデル及びリスク情報開示の充実といった領域に関しては、新たな試みが多く見られた。特に、結合性やビジネスモデルに関しては、IIRCの国際統合報告フレームワークの中でも、基礎概念、指導原則及び内容要素の各セクションにおいて、強調して取り上げられており、複数の調査対象が報告書の作成方針等でフレームワークに言及していることから、フレームワークが発行されたことによる実務への影響が伺える。その一方で、フレームワークでは具体的には取り扱われていなかった独自の工夫や取組も見られ、実務的には、柔軟性をもって報告の改善、更には革新を進めているものと考えられる。

前章の横断的な検討では取り上げなかったが、今回の調査対象企業に関しては、報告書の作成方針の開示の充実が顕著であり、企業がどのように報告書を位置付け、いかなる方針、体制及びプロセスによって報告書を作成しているかが理解しやすくなっている。このような作成方針の開示は、開示された報告書に対する読者からの信頼を高めるだけでなく、投資家による企業内の意思決定体制及びプロセスに対する理解を深め、我が国のスチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コード原案でもうたわれている企業と投資家とのエンゲージメントを実のあるものとする上で効果的であると考えられる。また、統合報告を実践しようとする企業が、他社の先駆的な実務に学ぶ際にも、開示の在り方だけでなく、その背景にある基本方針や体制及びプロセスを知る材料となり、実務の蓄積を通じた報告の発展を進めていく上で非常に有益である。我が国においても、既に多くの企業が統合的な形で自主的なアニュアルレポートを作成しているが、アウトプットとしての開示情報のみならず、背景にある経営や報告方針、体制及びプロセスも含めた学びを蓄積することで、先駆的な実務を更に推進していくことが重要である。



## 附属資料

附属資料として、2011 年度報告書の事例研究結果を紹介する。ここで紹介する 2011 年度報告書の事例研究は、49号で紹介した企業から一部の事例を抜粋したものである。2011 年度報告書に関しては、IIRC が 2011 年 9 月に公表したディスカッション・ペーパーに提唱された指導原則及び内容要素に照らして特徴的な事例を抽出したものであり、次の企業を調査対象としている。

調査対象企業の一覧：2011 年度報告書

会社名	業種	本社	上場/非上場
アクゾノーベル社	化学	オランダ	上場
アングロ・アメリカン社	資源	イギリス	上場
BASF社	化学	ドイツ	上場
インペリアル社	複合	南アフリカ	上場
プーマ社	スポーツ用品	ドイツ	上場
リオテント	資源	オーストラリア	上場
サゾール社	資源・化学	南アフリカ	上場
スキポール社	空港	オランダ	非上場
サウスウェスト・エアライン社	航空	USA	上場
ウィルダネス社	観光	ボツワナ共和国	上場

## 2011 年度報告書の事例紹介

### 1 . AkzoNobel N.V. ( アクゾノーベル社 )

AkzoNobel Report 2011

#### (1) 会社概要

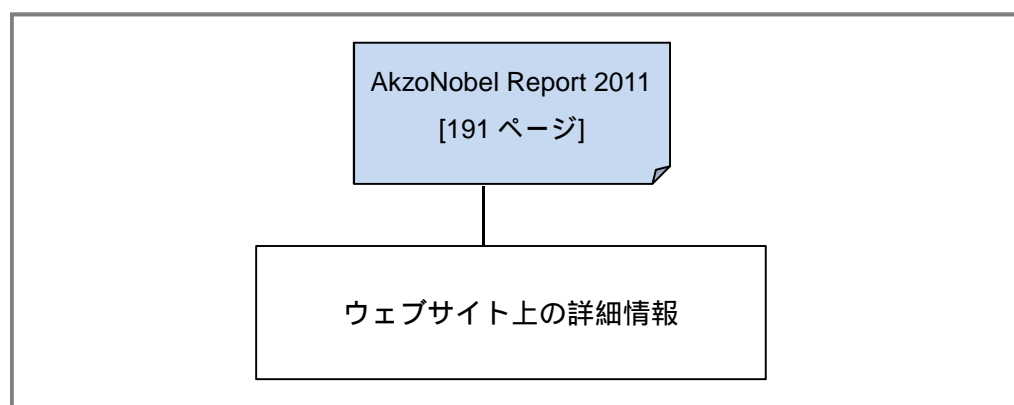
アクゾノーベル社はオランダのアムステルダムに本社を置く化学企業である。特殊化学製品、工業用塗料等の製造を行い、欧州及び北米地域を中心に、ラテンアメリカ、中国、ドイツ、アジア諸国等、世界 80 か国以上でビジネス展開を行っている。

2011 年度 12 月期連結売上高は 157 億ユーロ ( EUR )<sup>21</sup>であり、セグメント別内訳では、特殊化学部門で 53 億 EUR、高性能コーティング部門で 52 億 EUR、装飾塗料部門で 53 億 EUR となっている。2011 年度末時点での従業員数は 57,240 人である。

#### (2) 報告体系

アクゾノーベル社は、ユーロネクスト・アムステルダムに上場している。主たる報告書として年次報告書 “ AkzoNobel Report ” を公表しており、EU 及びオランダ政府の要請に基づき、IFRS に準拠した財務情報のほか、サステナビリティ情報やガバナンス情報を含む非財務情報を開示している。また、これらの情報についての詳細は同社ウェブサイトの各ページで開示されており、年次報告書の中では関連ページへの参照が設けられている。

#### 【アクゾノーベル社の報告体系】



<sup>21</sup> 2011 年 12 月末レート ( 1 ユーロ = 100.71 円 ) による円換算額 15,811 億円

【AkzoNobel Report 2011 の構成】

総ページ数は 191 ページである。前半部 (全 96 ページ) は、ハイライト情報、全社戦略情報、セグメント業績及びガバナンス情報から構成される。後半部では、財務関連及びサステナビリティ関連の詳細情報を掲載している。

<p><b>実績ハイライト(Performance at a glance)</b></p> <p><b>戦略(Strategic)</b></p> <p>議長メッセージ(Chairman ' s statement)</p> <p>経営委員会(Our Board of Management)</p> <p>経営委員会報告(Report of the Board of Management / Statement of the Board of Management)</p> <p>戦略目標の達成</p> <p>(Achieving our strategic ambitions)</p> <p>戦略的課題(Our strategic agenda)</p> <p>執行委員会(Our Executive Committee)</p> <p><b>経営実績(Business performance)</b></p> <p>特殊化学部門(AkzoNobel Specialty Chemicals)</p> <p>高性能コーティング部門</p> <p>(AkzoNobel Performance Coatings)</p> <p>装飾塗料部門(AkzoNobel Decorative Paints)</p> <p><b>ガバナンスとコンプライアンス</b></p> <p><b>(Governance and compliance)</b></p> <p>監督委員会議長メッセージ</p> <p>(Supervisory Board Chairman ' s statement)</p> <p>監督委員会(Our Supervisory Board)</p> <p>監督委員会報告(Report of the Supervisory Board)</p> <p>コーポレート・ガバナンス報告</p> <p>(Corporate governance statement)</p> <p>報酬報告書(Remuneration report)</p> <p>リスク・マネジメント(Risk management)</p> <p>コンプライアンス及び誠実性管理</p> <p>(Compliance and integrity management)</p> <p>資本市場におけるアクゾノーベル社</p> <p>(AkzoNobel on the capital market)</p>	<p><b>財務諸表(Financial statements)</b></p> <p>連結損益計算書</p> <p>(Consolidated statement of income)</p> <p>連結包括利益計算書(Consolidated statement of comprehensive income)</p> <p>連結貸借対照表</p> <p>(Consolidated balance sheet)</p> <p>連結キャッシュ・フロー計算書</p> <p>(Consolidated statement of cash flows)</p> <p>連結持分変動計算書(Consolidated statement of changes in equity)</p> <p>セグメント情報(Segment information)</p> <p>連結財務諸表注記(Notes to the consolidated financial statements)</p> <p>個別財務諸表</p> <p>(Company financial statements)</p> <p>その他情報(Other information)</p> <p><b>サステナビリティ情報</b></p> <p><b>(Sustainability facts and figures)</b></p> <p>連結非財務計算書</p> <p>(Consolidated non-financial statements)</p> <p>安全(Safety)</p> <p>従業員(Employees)</p> <p>バリューチェーン(Value chain)</p> <p>環境(Environment)</p> <p>独立保証報告書</p> <p>(Independent assurance report)</p> <p><b>要約(Summaries)</b></p> <p>財務サマリー(Financial summary)</p> <p>サステナビリティ実績サマリー</p> <p>(Sustainability performance summary)</p> <p><b>用語集ほか(Index / Glossary / Financial calendar / Disclaimer)</b></p>
--	--

出典：アクゾノーベル社 “ AkzoNobel Report 2011 ” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

アクゾノーベル社による報告は、次の点で特徴的である。

KPI の積極的活用 戦略の明示と主要な成果 経営環境のリスク分析と対策の記述 セグメント情報の提供
---

#### KPI の積極的活用

アクゾノーベル社の報告では、財務面、非財務面のそれぞれについて業績指標としての KPI を積極的に活用するとともに、経営的視点からの分析的記述を付している。これによって、同社の経営課題とその状況、それらの課題に対する経営的対応とその実績について、多角的観点から企業の状況を理解する上で役立つ形となっている。

財務情報については、年次報告書冒頭の業績ハイライトにおいて、収益性、1株当たり情報、キャッシュ・フロー、投資等に関して計 16 の財務指標が掲載されており、このうち、売上高、EBITDA、運転資本及び配当性向の 4 指標に関しては中期目標（“Medium-term ambitions” p.18 等）が示されるとともに、その成果についての説明も付されている（p.20）。

サステナビリティ情報に関しても、ハイライト情報における開示と併せて、安全（KPI 数 8、p.156）、従業員（同 6、p.162）、バリューチェーン（同 2、p.167）及び環境（同 3、p.173）について、過去 3 年間の実績、当年度目標と実績、次年度目標、中期（2015 年度）目標が表形式で簡潔に掲載されている。これらの KPI については定義が示されるとともに、経営上の取組が関連指標と併せて説明されている。さらに、これらの要約が連結非財務ステートメント（“Consolidated non-financial statements”）として、サステナビリティ報告の冒頭（p.151）に示されている。

全体として、開示されている指標数は他社に比して多いが、図表の積極的活用によって一覧性を高めつつ、分析的記述によって読者の理解をサポートする形となっている。

#### 戦略の明示と主要な成果

年次報告書の「戦略的目標の達成」“Achieving our strategic ambitions”（pp.20-21）、「戦略的課題」“Our strategic agenda”（pp.22-31）では、経営者の視点から戦略課題の概要が 10 ページにわたって解説されている。

中期戦略的目標に関しては、KPI（売上高、EBITDA、従業員エンゲージメント実績等）と報告年度における主要成果（新規取引受注、買収、価格交渉の状況、多様性向上に向けた施策、経営者養成プログラムの拡張等）を対比させながら説

明されている。

また、戦略的目標を実現するための戦略的課題として、「更なる革新」“ Innovate more ”、「利益を生み出す成長の加速」“ Accelerate profitable growth ”、「ミドルマーケットのニーズへの対応」“ Serve the needs of the mid-markets ”、「機能的で優れた運営」“ Drive functional and operational excellence ”、「資本と資金の管理」“ Manage capital and cash ”、「個性の宝庫」“ Talent Factory ”及び「信頼、協力及び協働の文化」“ Culture of confidence, cooperation and co-creation ”が示され、それぞれ会社としての課題認識、2011年度の取組と成果、取組を進める上での課題等について概説されている。

#### 経営環境のリスク分析と対策の記述

年次報告書の「リスク・マネジメント」セクションでは、同社の戦略的目標の障害となり得る主要な経営リスク要因について説明されている。全 17 のリスクは、内部的要因と外部的要因、戦略面、運営面、財務面及びコンプライアンス面の観点から分類され、それぞれについてリスクの概要と経営上の対応措置が説明されている。なお、全 17 のリスクのうち、「人材の獲得と維持」“ Attraction and retention of talent ”、「経済状況への適応」“ Adapting to economic conditions ”、「国際的事業展開」“ International operations ”、「原料調達」“ Sourcing of raw materials ”及び「キャッシュ・フロー」“ Cash flow ”が特に重要な五つのリスクとして強調されている。

同社のリスク報告に関して特徴的なのは、これらの個別リスク説明の前提として、同社のリスクに対するスタンスや、上級経営者及び統治責任者の関与を含む経営リスクの特定及びマネジメントのアプローチについて説明されている点である。加えて、個別のリスク・マネジメント手法の説明においても、一般的な記述にとどまらず、具体的な数値（金額やパーセンテージ）、企業内の責任主体（委員会や責任者の役職）及び年次（実施年次や目標年次）を含め、具体的な記述がされている点も、同社のリスク・マネジメントについての理解を深める上で役立っている。

#### セグメント情報の提供

年次報告書の「経営実績」セクションでは、全 30 ページにわたり、報告年度の業績が説明されている。ここでは、同社の KPI が事業セグメントごと、更には各事業セグメントを構成するビジネスユニット単位で細分化され、業績概要、その分析記述、KPI と整合するハイライト情報等について全社共通の視点から情報が整理されている点に特徴がある。次のとおり、各セグメント、また例示として 1 セグメントのビジネスユニットごとのレビュー項目をまとめたが、ほぼ全てのセグメント、ビジネスユニットにおいて共通の観点から記述されていることが分かる。

セグメント	特殊化学	高性能コーティング	装飾塗料
担当役員による説明			
マーケット概況分析 (Market overview)			
マーケットとビジネスの特徴 (Market and business characteristics)			
主要顧客の説明 (Customers)			
国際市場ドライバーと進展 (Global market drivers and developments)			
成長市場について (High growth markets)			
技術革新 (Innovations)			
主要原料 (some Key raw materials)			
価格ドライバー (Price drivers)			
市場リーダーとしての位置 (Market leadership positions)			
2011年度の業績 (Key developments 2011)			
地域別売上構成 (Geo-mix revenue by destination)			
主要指標 (Key figures)			
部門売上 (Revenue breakdown by business unit)			
地域別従業員数 (Employees by region)			
エコ・プレミアム・ソリューション割合 (Eco-premium solutions)			
カーボン・フットプリント評価対象となるバリュー・チェーン (Key value chains with carbon footprint assessment)			
労働災害指数 (Total reportable rate of injuries)			

ビジネスユニット	機能性化学	産業化学	製紙パルプ化学	表面化学	パキスタン
概要 (Overview)					
分析 (Analysis)					
ハイライト (Highlights)					
特記事項 (Developments)					
報酬等の指標 (Revenue, Main Products etc)					

: 記載あり

## 2 . Anglo American Platinum Limited ( アングロ・アメリカン社 ) Annual Report 2011

### (1) 会社概要

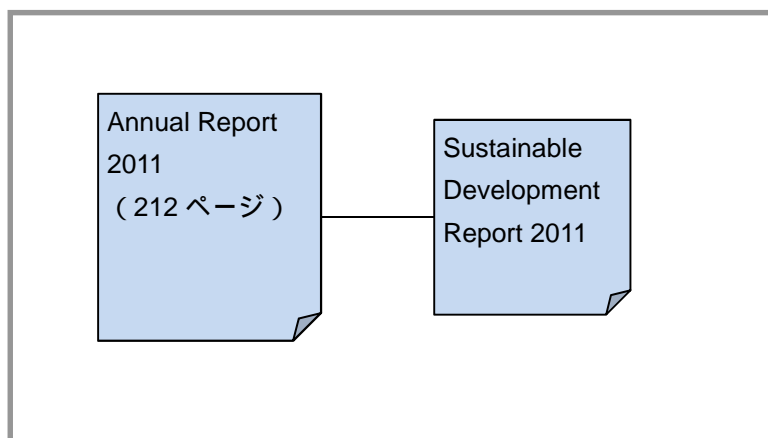
アングロ・アメリカン社は英国のロンドンに本社を置く世界有数の鉱業会社の一つであり、アフリカ、欧州、南米、北米、オーストラリアなど世界各地にわたってビジネス展開している。取り扱っている主要な鉱物は、鉄鉱石、マンガン、石炭、銅、ニッケル、プラチナ及びダイヤモンドである。

2011年12月期連結売上高は、30,580百万USドル(USD)<sup>22</sup>であり、その主要な内訳は、鉄鉱石及びマンガン部門 8,124百万USD、プラチナ部門 7,359百万USD、銅部門 5,144百万USD 等となっている。従業員数は、約114,000人である。

### (2) 報告体系

アングロ・アメリカン社は、ロンドン及び南アフリカのヨハネスブルグの証券取引所に上場しており、年次報告書“Annual Report”及び持続可能開発報告書“Sustainable Development Report”を作成し開示している。

#### 【アングロ・アメリカン社の報告体系】



<sup>22</sup> 2011年12月末レート(1USドル=77.74円)による円換算額23,773億円

## 【Annual Report 2011 の構成】

Annual Report 2011 では、経営戦略情報、業績及びリスク情報、ガバナンス情報並びに財務情報が報告されている。

<b>1 概観(Overview)</b> 1.1 戦略的成長プロジェクト (Our strategic growth projects) 1.2 議長メッセージ (Chairman 's statement) 1.3 市場(Marketplace) 1.4 戦略(Our strategy) 1.5 CEO メッセージ (Chief Executive 's statement) <b>2 事業及び財務レビュー (Operating and financial review)</b> 2.1 KPI 2.2-2.4 (省略) 2.5 リスク(Risk) 2.6-2.13 (各資源別情報) <b>3 ガバナンス(Governance)</b> 3.1 諸言(Introduction) 3.2 取締役会(The Board) 3.3-3.5 (省略) 3.6 監査委員会報告(Audit Committee report) 3.7-3.8 報酬委員会報告 (Directors ' remuneration report ) 3.9-3.10 取締役報告(Directors ' report)	<b>4 財務諸表 (Financial Statement)</b> <b>5 埋蔵鉱量及び鉱物資源 (Ore Reserves and Mineral Resources)</b> 5.1 諸言(Introduction) 5.2 サマリー(Summary) 5.3-5.12 (各資源別情報等) <b>6 その他情報(Other information)</b> 6.1 生産統計(Production statistics) 6.2 為替レートとコモディティ価格 (Exchange rates and commodity prices) 6.3 事業別サマリー (Summary by business operation) 6.4 主要財務情報(Key financial data) 6.5-6.8 (省略)
--	---

出典：アングロ・アメリカン社“Annual Report 2011”目次を基に作成



(3) 開示の特徴

アングロ・アメリカン社による報告は、次の点で特徴的である。

戦略目標、戦略領域及び KPI の結合的開示  
 戦略要素と関連付けたサステナビリティ情報の開示

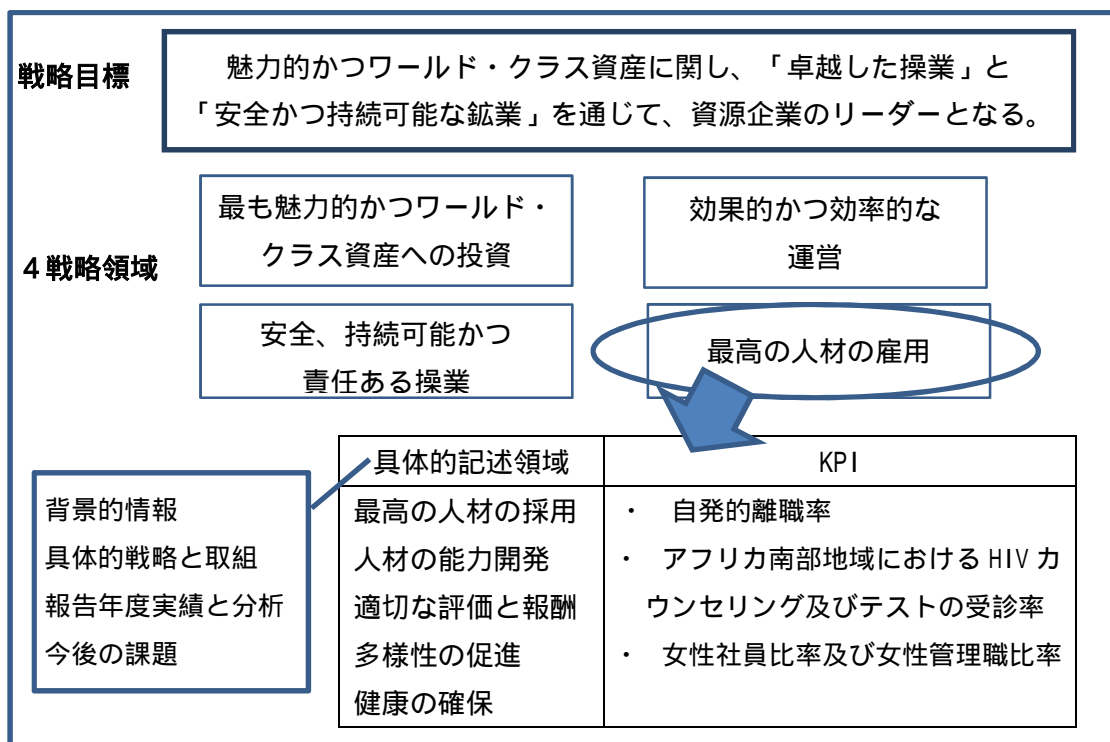
戦略目標、戦略領域及び KPI の結合的開示 (pp.9-35)

アングロ・アメリカン社の年次報告書は同社の戦略を軸に構成されている。

まず、年次報告書の前段では、戦略的目標、そして、それを実現するための四つの戦略領域が提示されている。これらの戦略領域には、それぞれ財務及び非財務 KPI がその定義とともにひも付けられ、実績情報と併せて一覧開示されている。例えば、“Employing the best people” という戦略要素に対応する KPI としては、自発的離職率、南アフリカにおける従業員の HIV カウンセリング及びテストの受診率並びに女性社員比率及び女性管理職比率が挙げられており、その実績が 2 年分開示されている。

この戦略領域と KPI の一覧表に続くセクションでは、各戦略領域について、それぞれ、その背景的情報、具体的な戦略や取組、報告年度における実績、将来に向けた課題等が、詳しく記述されている。

【戦略領域目標、戦略領域、具体的な記述と KPI 体系化】



出典：アングロ・アメリカン社 “Annual Report 2011” を基に作成

戦略要素と関連付けたサステナビリティ情報の開示 (pp.26-31)

アングロ・アメリカン社は、「安全、持続的かつ責任をもって操業する」  
“Operating Safely, Sustainably and Responsibly” という課題を戦略要素の一つとして掲げている。年次報告書では、有限な資源を扱う資源産業にとって、この戦略的課題が重要となる背景的状况を説明した上で、この課題に対処するための活動として、労働災害リスクへの対処、水資源・エネルギー管理、温室効果ガス排出の抑制などの個別的な取組について、実績数値も含めて丁寧に説明されている。

例えば水資源に関しては、同グループの操業地域の80%以上が水資源制約の強い盆地にあり、地域における水需要増と気候変動によって、水需給のひっ迫、コスト増、規制強化及び地域要請の高まりが生じている状況を説明している。その上で、将来的な水資源不足へ対応するための、操業プロセスの改善、技術面への投資及び政府や地域とのパートナーシップという3領域における対応について、10年超の長期戦略、実施プログラムの内容、重要操業地域及び水利用実績とともに開示している。

### 3 . BASF SE ( BASF 社 )

BASF Report 2011

#### (1) 会社概要

BASF 社は、ドイツに本社を置く化学品メーカーであり、化学品、プラスチック、高機能製品、機能性化学品、農薬関連製品、石油・ガスの6事業部門に15の事業本部がある。世界各国で製造を行い、製品を提供しているグローバル企業である。

2011年12月期連結売上高は735億ユーロ(EUR)<sup>23</sup>であり、うち、化学品部門が130億EUR、プラスチック部門が110億EUR、高機能製品部門が157億EUR、機能性化学品部門が114億EUR、農薬関連製品部門が42億EUR、石油・ガス部門が121億EUR、その他が63億EURとなっており、従業員数は111,141人である。

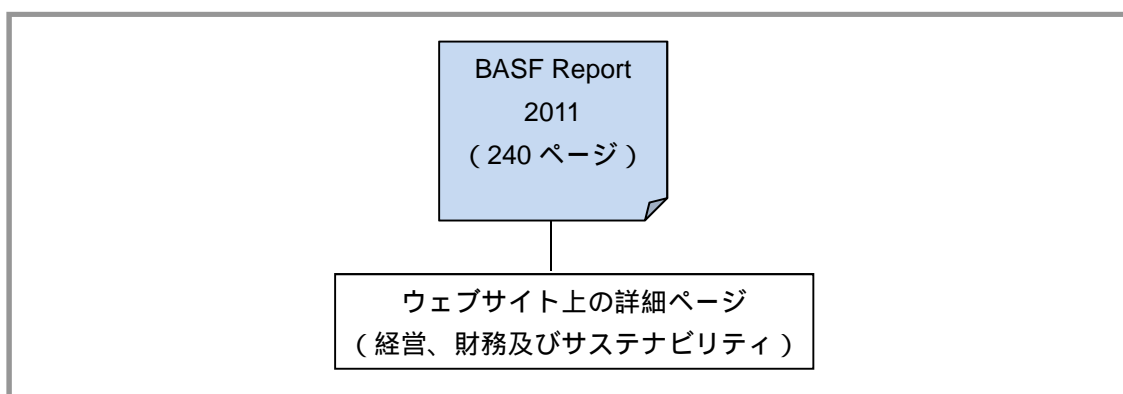
#### (2) 報告体系

BASF 社は、ドイツのフランクフルト証券取引所、英国のロンドン証券取引所及びスイスのチューリッヒ証券取引所に上場している。

同社の企業報告の主要な開示媒体は年次報告書“BASF Report”である。同社によれば、この年次報告書は、財務報告とサステナビリティ報告を統合したものとして作成され、統合企業報告書“Integrated Corporate Report”として位置付けられている。また、対象とする読者は、財務報告とサステナビリティ報告の両方の領域に関心のある読者であるとしている<sup>24</sup>。財政状態及び経営成績に関する情報は、IFRS 並びにドイツの商法及び会計基準に基づき、報酬報告書は商法に基づき、サステナビリティ報告は、GRI ガイドラインを考慮して作成されている。

ウェブサイトに掲載されているアナリスト向けの説明資料では、財務データとともに経営戦略についても詳しい説明が提供されている。

#### 【BASF 社の報告体系】



<sup>23</sup> 2011年12月末レート(1ユーロ=100.71円)による円換算額74,022億円

<sup>24</sup> 年次報告書は、国連グローバルコンパクトのプログレスレポートとして事務局に提出している(BASF Report 2011 p.4 “About this report”)。

【BASF Report 2011 の構成】

総ページ数は約 240 ページである。冒頭、12 ページにわたって、指標、事業概要、BASF 社の方針と年次報告書の位置付けを記載している。指標は、前期及び当期、14 の経済データ、8 の環境・安全性データ、7 の従業員・社会データの計 29 のデータが記載されている。

<p>(冒頭要約部分) この報告書について (About this report)</p> <p>1 株主の皆様へ (To our shareholders)</p> <p>2 経営者の分析 (Management 's Analysis) BASF グループ (The BASF Group) 戦略と価値 (Strategy and values) ・・・ (省略) ・・・ 価値経営 (Value-based management) サステナビリティ経営 (Sustainability management) 付加価値計算書 (Value added statement) イノベーション (Innovation)</p> <p>本事業年度の状況 (The business year at BASF) 世界経済のトレンド (Trends in the global economy) 主要顧客産業のトレンド (Trends in key customer industries) ・・・ (省略) ・・・ BASF グループの事業概況 (Business review BASF Group) ・・・ (省略) ・・・ セグメント別事業概況 (Business review by segment) 化学 (Chemicals) プラスチック (Plastics) ・・・ (省略) ・・・</p>	<p>従業員と社会 (Employees and society) 従業員 (Employees) ・・・ (省略) ・・・</p> <p>環境と安全 (Environment and safety) 環境、安全及びセキュリティマネジメント (Environmental, safety and security management) 気候保護 (Climate protection) エネルギーと原材料 (Energy and raw materials) ・・・ (省略) ・・・</p> <p>今後の見通し (Forecast) 機会及びリスク報告書 (Opportunities and risks report) 2012 年の経済環境 (Economic environment in 2012) BASF グループの見通し (BASF Group outlook)</p> <p>3 コーポレート・ガバナンス (Corporate Governance)</p> <p>4 連結財務諸表 (Consolidated Financial Statements)</p> <p>5 石油・ガス生産活動の補足情報 (Supplementary information on oil and gas producing activities)</p> <p>6 概観 (Overviews) ・・・ (省略) ・・・ 要求事項、トピックス及びデータ (Requirements, topics and data) GRI 及びグローバルコンパクト指標 (GRI and Global Compact Index) GRI アプリケーションレベルチェック表 (Statement GRI Application Level Check)</p>
---	--

出典：BASF 社 “BASF Report 2011” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

BASF 社による報告は、次の点で特徴的である。

課題と戦略との関係性、見通しについての一貫した説明 時間枠（長期的視点）の明示 リスク情報を含めたサプライチェーン情報の提供
--

課題と戦略との関係性、見通しについての一貫した説明

報告書の冒頭の「CEO 諸言」及び「経営者の分析」それぞれにおいて、同社の経営環境、課題、自社の強み及び見通しが説明され、ビジネスを軸にした一貫した説明がなされている。

まず、「CEO 諸言」（p.7）では、長期的視点に立ち、環境及び気候変動課題に対応する高い製品戦略目標を設定することが競争優位につながるとの認識を明確にしている。また、世界的に急速な人口増加が進む状況をビジネスチャンスとして捉えつつ、資源、環境と気候変動、食、生活の質といったビジネス領域を例示することによって、サステナビリティをビジネスに統合する論拠を述べている。あわせて、新たな成長の機会に対する自社の強みを説明している。

「経営者の分析」では、「戦略と価値」（pp.16-19）の項において、今後、サステナビリティがビジネス成長において重要かつ欠くことのできないドライバーであるとの認識を示し、四つの戦略方針の一つに組み込んでいる。また、主要3分野、新たな機会として注力する七つの主要顧客産業によって、事業との関連性を具体的に示している。「イノベーション」（pp.28-29）の項では、課題との関係と社会動向の分析に基づき設定した成長戦略分野と研究・開発について事例を交えて説明している。このため、外部環境と事業戦略、研究開発投資との関係が理解しやすい。続く、事業セグメント別の報告（pp.44-78）では、全体の戦略に対応した各事業の戦略を説明し、代表的な事業戦略について、それにより創出される価値を定量的に提示している。提示される価値は、BASF 社にとっての経済面での価値に加えて、顧客、環境にとっての価値も併せて記載している。

「経営者の分析」では、サステナビリティに関する課題と各事業との関連や事業の方向性の記載があるが、関連性は部門（セグメント）により異なる。各々の重要性について事業分野と関連付けた説明などがあると、更に理解が深まると考えられる。

【「戦略と価値」での記述】 は小見出し

化学におけるイノベーションが重要な役割を果たす 主要3分野	私たちの戦略方針 四つの戦略方針	持続可能な未来への イノベーション 七つの主要顧客産業
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 資源、環境、気候</li> <li>◆ 食品と栄養</li> <li>◆ 生活の質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ワンカンパニーとしての付加価値を創出</li> <li>▶ 顧客のさらなる成功のために革新</li> <li>▶ 持続可能なソリューションを促進</li> <li>▶ ベストチームを編成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運輸</li> <li>・ エネルギー・資源</li> <li>・ 建設</li> <li>・ 消費財</li> <li>・ エレクトロニクス</li> <li>・ 健康・栄養</li> <li>・ 農業</li> </ul>

出典：BASF 社 “BASF Report 2011” p.16 及び p.18 から作成

【セグメント別研究開発投資支出】

- ・ 事業セグメント別の報告 (pp.44-78) では、セグメントデータの一覧表の中で研究開発投資支出額が記載されている。

【本文の記述的説明の中で提供されている定量情報】

(BASF Report 2011 p.28 から抜粋)

- ・ 研究プロジェクト件数
- ・ 研究開発費 (当期及び前期)
- ・ 2020年のイノベーションによる製品の売上目標
- ・ 特許の新規取得件数 等

【主要顧客産業のトレンド】

(BASF Report 2011 p.31 から抜粋)

- ・ 運輸、エネルギー・資源、建設、消費財、エレクトロニクス、健康・栄養、農業に区分して OECD ベースと World ベースでの比較を行っている。

【事業セグメント別の報告 - 創出される価値の例示】

- ・ BASF Report 2011 p.51 及び p.74 において創出される価値の例示が記載されている。

時間枠 (長期的視点) の明示

前記 で示したように、「経営者の分析」の項で、「長期的に持続可能な」成長を到達目標として掲げ、その背景として社会の課題と事業への影響、事業における対応が概括され、以降に続く各項目で具体化されている。目標 (pp.20-21) は定量化されるとともに、経済的目標は年度、中期 (2015年)、長期 (2020年) の目標値を、環境・社会面については長期 (2020年) の目標値が明示されている。

役員の構成比についても長期（2020年）の目標値を記載している。このように、同社においては、戦略的課題に応じて異なる時間枠で目標設定がされるとともに、全ての課題について長期目標が設定されている。こうした長期的な時間枠の設定は、「CEO 諸言」や「経営者の分析」における長期重視の戦略と整合している。

さらに、「機会及びリスク報告書」（pp.104-112）についても、「短期的な機会及びリスク」と「長期的な機会及びリスク」に区分して、リスクの要因や対応策を記載している。例えば、「長期的な機会及びリスク」の「有能な従業員の採用と長期的定着」では、高い能力を持つ専門職や管理職の採用における世界的動向や定年退職から見込まれる中長期的な影響を説明した上で、これらのリスクへの対応を記載している。

#### リスク情報を含めたサプライチェーン情報の提供

経営者の分析の環境、安全及びセキュリティマネジメントの項の「サプライチェーン・マネジメント」（p.92）では、サプライヤーのリスク・アセスメントについての考え方や方法が概説され、詳細情報を掲載しているウェブサイトのアドレスが記載されている。ウェブサイトでは、サプライヤーのリスク評価の規準やモニタリング方法等が説明されている。「機会及びリスク報告書」の項（p.104）では、短期的なリスクとしてサプライチェーンでの調達リスクとその対応策が記載されている。長期的リスクのサステナビリティに係るリスクについては、サプライチェーンを含むモニタリングシステムを構築しているとの記述がある。重要な機会・リスク要因と翌期の計画及び2020年の戦略目標への影響を表した図があり、全体の影響度が分かりやすく示されている。

#### 4 . Imperial Holdings Limited ( インペリアル社 )

Integrated Annual Report 2011

##### (1) 会社概要

インペリアル社は、南アフリカに本社を置く多角化経営の企業である。2011 年度売上高は 647 億南アフリカ・ランド ( ZAR )<sup>25</sup>で、事業の柱は、「物流事業 ( 2011 年売上高は 206 億 ZAR。以下同じ。 ) 」、「レンタカーと観光事業 ( 33 億 ZAR ) 」及び「自動車、産業機械及び部品の卸・販売と、それに付随する金融事業 ( 425 億 ZAR ) 」の三つとなっている。分散型経営の方針で運営が行われており、起業家精神、革新性、業界固有ベストプラクティスを促進することがうたわれている<sup>26</sup>。約 40,000 人の従業員を擁する。その活動地域は南アフリカにとどまらず、他のアフリカ諸国や欧州、イギリス、オーストラリアと多岐にわたっている。

##### (2) 報告体系

インペリアル社は、ヨハネスブルグ証券取引所に上場しており、南アフリカ会社法 2008 及びヨハネスブルグ証券取引所において要求される統合年次報告書 ( Integrated Annual Report ) のほか、より詳細な年次財務諸表 ( Annual Financial Statements ) や、サステナビリティ報告書 ( Sustainability Report ) 等を自主的に公表している。

同社は統合年次報告書の情報のうち、経営層によるガバナンス状況や業績に関する経営層によるレビューのほか、戦略的目標、報酬及び公正な雇用などを、同社のステークホルダーに共有するものと位置付けている<sup>27</sup>。南アフリカにおけるキング・レポート要請に従い、全てのステークホルダーの理解に寄与するものとして、企業の財務的側面のみならず、サステナビリティの視点も取り入れながら、経営者による分析等を通じて、ビジネスに対する考え方を伝達することに主眼が置かれている。

一方、年次財務諸表とサステナビリティ報告書は、より専門的な内容となっており、年次財務諸表では詳細財務諸表などの財務情報が、サステナビリティ報告書では個別のサステナビリティ課題についての取組やデータが詳細に開示されている。

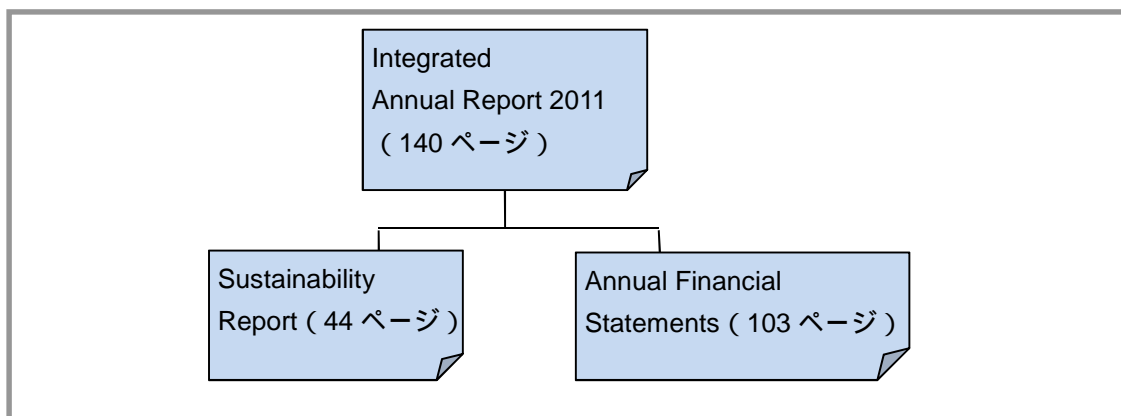
<sup>25</sup> 2011 年 6 月末レート ( 1 南アフリカ・ランド = 11.88 円 ) による円換算額 7,686 億円。また、社内間の取引があるため、各事業の売上高の合計値とは一致しない。

<sup>26</sup> インペリアル社 “ Integrated Annual Report 2011 ” p.1 参照

<sup>27</sup> インペリアル社 “ Integrated Annual Report 2011 ” p.2 参照



## 【インペリアル社の報告体系】



## 【Integrated Annual Report 2011 の構成】

統合年次報告書全 140 ページは、報告書の概観（計 9 ページ）、外部環境を含む同社の概要（計 24 ページ）に始まり、経営者や部門長による全社及び部門別の経営分析（経営報告書）（計 52 ページ）並びに財務報告書から構成される。このうち財務報告書は、別書類である年次財務諸表を抜粋及び要約されたものとなっており、年次財務諸表の半分程度の分量となっている（計 51 ページ）。このように、統合年次報告書上では財務情報をコンパクトにまとめることで、ビジネスモデルや戦略、経営体制及び活動実績といった経営の全体像に焦点を当てた報告書となっている。

<p><b>概観 (AT A GLANCE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロフィール (Profile)</li> <li>スコープ及びバウンダリー (Scope and boundary)</li> <li>ハイライト (Highlights)</li> <li>重要なデータ (Key data)</li> <li>議長レビュー (Chairman's review)</li> </ul> <p><b>インペリアルの概要 (OVERVIEW OF IMPERIAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ構造 (Group structure)</li> <li>重要事実 (Key facts)</li> <li>沿革 (History)</li> <li>原則 (Principles)</li> <li>ビジネスモデルと価値創造 (Business model and creating value)</li> <li>株主 (Our shareholders)</li> <li>インペリアル社の資源 (Imperial's resources)</li> <li>付加価値計算書 (Value added statement)</li> <li>ステークホルダー (Our stakeholders)</li> <li>統治構造とマネジメント・システム (Governance structure and management systems)</li> <li>リスクと機会 (Risks and opportunities)</li> <li>戦略目標 (Strategic objectives)</li> </ul>	<p><b>経営報告書 (MANAGEMENT REPORT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CEO と CFO によるレビュー (CEO and CFO's review)</li> <li>経年レビュー (Historical review)</li> <li>部門別レビュー (Divisional review)</li> </ul> <p><b>財務報告書及び招集通知 (FINANCIAL REPORTS AND NOTICE OF MEETING)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>要約年次財務諸表 (Abridged annual financial statements)</li> <li>年次総会招集通知 (Notice of annual general meeting)</li> <li>議決権行使書 (Form of proxy)</li> <li>企業情報 (Corporate information)</li> </ul>
---	--

出典：インペリアル社“Integrated Annual Report 2011”目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

インペリアル社による報告は、次の点で特徴的である。

全社情報とセグメント情報とのバランスを考慮した開示体系  
詳細なガバナンス情報の開示

全社情報とセグメント情報とのバランスを考慮した開示体系

多角化かつ分散された企業特性を踏まえ、全社的なレビューに加えて部門別のレビューに多くのページ（全 38 ページ）を割いており、それぞれ、財務情報と非財務情報とを組み合わせながら、各セグメントの経営コンテキストや実績について説明されている。

まず、全社的には、「概観」“AT A GLANCE”において、報告に関する考え方や取締役会長によるレビュー、財務・非財務<sup>28</sup>それぞれについての重要<sup>29</sup>パフォーマンス情報が記載されている。そして、「インペリアルの概要」“OVERVIEW OF IMPERIAL”において、ステークホルダーやガバナンスの状況について記載するとともに、全社レベルのリスクと機会、及び戦略目標が掲げられている。このうち全社レベルのリスクに関しては、短期的な財務に影響を及ぼす項目だけではなく、人材やサステナビリティに関連する項目などもリスクとして捉えられている。また、事業や業界特有のリスクに関しては各部門で管理する仕組みとなっており、部門別レビューの中でその内容が開示されている。

#### 【全社的なリスク】

<ul style="list-style-type: none"><li>・ 経済成長の鈍化</li><li>・ 為替変動</li><li>・ グループ及び国家 CO<sub>2</sub> 排出目標の未達成</li><li>・ 評判とブランド認知度</li><li>・ 企業買収に係るリスク</li><li>・ 規制とコンプライアンス</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 労働争議</li><li>・ 金利の上昇（ローンなどに影響）</li><li>・ 資産価値評価（保有・在庫車両等）</li><li>・ 人材管理</li><li>・ 外部業者への依存</li></ul>
---	---

「経営報告書」“MANAGEMENT REPORT”においては、経営状況に関する CEO 及び CFO の見解が記載されている。会社内外の環境を考慮し、熟練労働者不足が企業成長の制約要因になるという認識の下、人材育成及び人種融和の重要性について語られている。

次に、部門別レビューにおいては、財務情報のセグメント分類に準じて、各部門 6 ページを使用して詳細に開示している。部門別レビューにおいても、セグメ

<sup>28</sup> 財務以外の重要パフォーマンス情報としては、従業員教育時間数、従業員数、従業員の交通関連の労災発生件数、従業員死亡件数、環境事故発生件数及び CO<sub>2</sub> 排出量を開示している。

<sup>29</sup> 報告に関する考え方に関しては重要性について言及があり、重要性の高い内容を報告書に記載している旨が説明されている。

ントごとの財務状況に加えて、部門トップによる業績や今後の見通しの報告など、分析的要素を多く含んだ報告となっている。全社レビューにおいても言及された、リスクと機会の分析や人材育成及び融和についても、独立項目を設ける形でのセグメント開示がなされている。このような共通的な開示に加えて、部門固有の課題については別途開示されており、例えば物流部門では環境への取組や労働安全衛生の取組について個別に言及されている。

【部門別レビューの項目】 は、記載のある項目

部門 トピック	SA Logistics*1	International logistics	Car rental and tourism	Distributor-ships	Automotive retail	Financial services
ハイライト Highlights						
部門別の概況 Divisional overview						
オペレーティング・ユニット Operating units						
マーケットの状況 Market conditions						
業績結果 Results						
リスクと機会 Risk and opportunities						
各部門の主要な財務指標 Key financial indicators for the division	*2	*2				
環境イニシアティブ Environmental initiatives						
健康と安全 Health and safety						
スキルの開発と移行 Skills development and transformation		*3				*4
戦略目標 Strategic objectives						
見通し Outlook						

\*1 SA は South America の意

\*2 SA Logistics と International logistics については、Logistics 部門としてまとめて開示している。

\*3 Transformation と Skills development initiatives で別項目に分けて報告している。

\*4 Skills development initiatives の項目のみだが、一部 Transformation にも言及している。

【部門別リスクと機会の例：SA Logistics 部門】

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"><li>・金利の上昇</li><li>・経済成長の鈍化</li><li>・消費者需要の低迷</li><li>・インフラ投資の欠如</li><li>・労働争議</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・既存クライアントからの新規取引獲得</li><li>・新規契約の獲得（アウトソーシング需要）</li><li>・企業買収</li><li>・アフリカの成長</li><li>・鉄道輸送</li></ul>

詳細なガバナンス情報の開示

インペリアル社は南アフリカの企業であり、統合年次報告書によると同国のキング・レポートを意識した運営を行い<sup>30</sup>、ガバナンスに関する情報を詳細に開示している。統合年次報告書では、「統治構造とマネジメント・システム」“Governance structure and management systems”において、経営層メンバーの紹介や、各委員会の概要に加え、会議開催状況及び個別メンバーの会議ごとの出席状況などを開示している。また、「財務報告書及び招集通知」では、各メンバーの報酬方針や実績、インセンティブの状況についても開示されている。

<sup>30</sup> インペリアル社 “Integrated Annual Report 2011” p.2, 3, 6, 9, 22 ほか 参照

5 . PUMA AG Rudolf Dassler Sport ( プーマ社 )  
Annual and Sustainability Report (2011)

(1) 会社概要

プーマ社は 1948 年に設立され、ドイツ・バイエルン州を本拠地としてスポーツ用品・スポーツウェア等を製造から販売まで行う世界的な多国籍企業で、120 か国以上にその製品を供給している。ドイツのほかにボストン、ロンドン及び香港に本部を置き、世界中で 11,000 人以上を雇用している。プーマ・グループは、ブランド・ピューマ、コブラ・ゴルフ等を所有しており、2011 年 12 月期の連結売上高は、3,009 百万ユーロ(EUR)<sup>31</sup>となっている。

定番とされるサッカー用品以外にも、マルチカテゴリー・サプライヤーとして、ランニング、フィットネス、ゴルフ、モータースポーツ、セーリング等の用品をラインナップするほか、スポーツとライフスタイルの両方が持つ影響力を融合させたスポーツ・ライフスタイル・ブランドとしての位置付けを目指している。セグメント売上の内訳は、フットウェア 1,539 百万ユーロ、アパレル 1,035 百万ユーロ、アクセサリ 433 百万ユーロとなっており、プーマブランドは、既存製品の展開以外にも販売地域拡大やプーマブランド以外の製品販売網の拡張によって確立されている。

(2) 報告体系

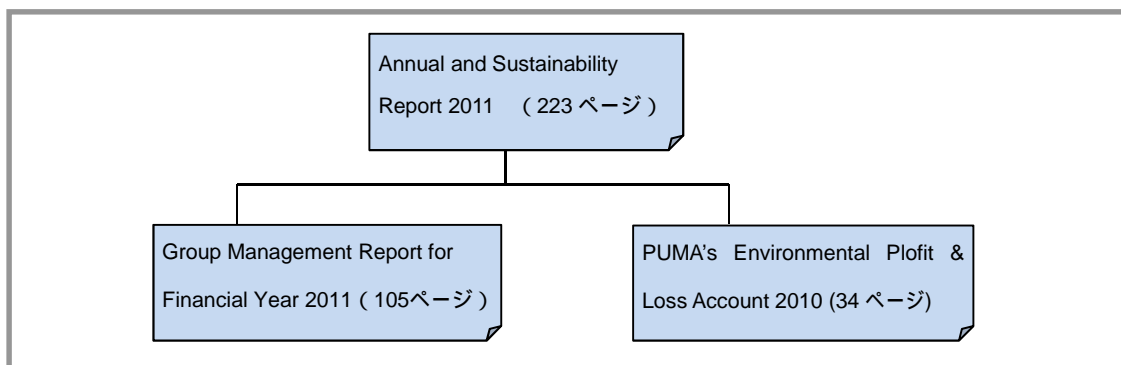
プーマ社の株式は、フランクフルト及びミュンヘン証券取引所に上場されており、Prime Standard Segment とドイツの証券取引所 (ドイツ Börse) の Mid-Cap Index MDAX として取引されている。

年次報告書として Annual and Sustainability Report を開示するとともに、詳細な財務諸表及び注記を含む Group Management Report と、会社独自の環境会計情報とその分析により構成される Environmental Profit and Loss Account を併せて開示している。

---

<sup>31</sup> 2011 年 12 月末レート ( 1 ユーロ = 100.71 円 ) による円換算額 3,030 億円

## 【プーマ社の報告体系】



### 【Annual and Sustainability Report (2011)の構成】

本報告書は、全 220 ページ余りで構成されている。非財務情報（106 ページ分）が前半部分を占め、後半はマネジメント（38 ページ分）及び財務報告（56 ページ分）のパートとなっており、10 章では GRI 関連情報（20 ページ分）が記載されている。

<p><b>1 株主へ (To our Shareholders)</b> CEOメッセージ (CEO Letter) 私たちの行動原則 (Our Principles) 株式情報 (The PUMA Share)</p> <p><b>2 プーマのビジョン (PUMA Vision)</b> プーマのビジョン (PUMA Vision) ステークホルダー・エンゲージメント (Stakeholder Engagement) 表彰 (Awards) プーマの人材 (People@PUMA)</p> <p><b>3 プーマの安全 (PUMA .Safe)</b> プーマ環境損益計算 (PUMA's Environmental Profit and Loss Account) 2015年の環境目標 (Environmental Targets 2015) 持続可能な製品 (Sustainable Products) 持続可能なサプライチェーン・マネジメント (Sustainable Supply Chain Management) 環境マネジメント (Environmental Management) 2011年目標の評価 (2011 Target Assessment)</p> <p><b>4 プーマの平和 (PUMA.Peace)</b> 'peace starts with me' Films One Young World プーマとアディダスのピースデイゲーム (PUMA/adidas Peace Day Games)</p> <p><b>5 プーマの創造 (PUMA.Creative)</b> PUMA .Creative Documentary Film Program ... .. ボランティア精神 (Volunteerism) 独立第三者の保証報告書 (Independent Assurance Report)</p>	<p><b>6 ブランド (Brand)</b> ブランド戦略 (Brand Strategy) チームスポーツ (Teamsport) ランニング (Running)</p> <p><b>7 経営報告書 (Management Report)</b> 2011年の概観 (2011 Overview) 経済環境 (General Economic Situation) 戦略 (Strategy) ビジネス開発 (Business Development) バリュー・マネジメント (Value Management) 製品開発とデザイン (Product Development and Design) 購買・調達 (Procurement) 従業員 (Employees)</p> <p><b>8 連結財務諸表 (Consolidated Financial Statements)</b> 連結財政状態計算書 (Consolidated Statement of Financial Position) 連結損益計算書 (Consolidated Income Statement) 連結包括利益計算書 (Consolidated Statement of Comprehensive Income) 連結キャッシュ・フロー計算書 (Consolidated Statement of Cash Flows) 連結持分変動計算書 (Consolidated Statement of Changes in Equity) ... .. 独立監査人の監査報告書 (Independent Statutory Auditor's Report)</p> <p><b>9 PUMA AGの経営委員会と監督委員会、PUMA SEの経営マネジメントディレクターとアドミニストレイティブボードの報告 (Board of Management &amp; Supervisory Board of PUMA AG and Managing Directors &amp; Administrative Board of PUMA SE /Report of the Administrative Board 191)</b></p> <p><b>10 GRI Index (GRI 指標)</b></p> <p><b>11 Further Information (追加情報)</b></p>
---	---

出典：プーマ社 “Annual and Sustainability Report (2011)” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

プーマ社による報告は、次の点で特徴的である。

サステナビリティを核としたブランド戦略の開示 サプライチェーンに関する記述
--

#### サステナビリティを核としたブランド戦略の開示

前半の非財務情報のパートにおいて、持続可能な製品とそれを支えるサプライチェーン及び環境マネジメント、平和と創造性イメージ、並びにブランド戦略の記述があり、同社にとってのブランディングの重要性を意識させる内容となっている。CEO メッセージにおいて、戦略的マーケティングと製品イニシアティブによってプーマブランドを強化し、持続可能なスポーツライフスタイル企業となることを経営目標としている（p.9）。その具体的な取組として、環境社会問題、世界平和及びアーティストと創造的な組織を支えるための三つのプログラムを通じた次世代を見据えたブランディングがプーマ社の経営戦略に不可欠としている（p.15）。

さらに、「マネジメント・レポート」の「戦略」の項では、2015年の売上目標を実現するための六つの具体的な方策の中で、ブランドの向上及び製品の好感度向上が掲げられている（p.110）。

#### サプライチェーンに関する記述

サプライチェーンに関する情報が重点的に取り扱われており、全15ページにわたって主にサプライヤー監査に関する次のデータが開示されている（pp.43-50）。

- ・ 地域別実施件数
- ・ 評価結果
- ・ 不適合の種類とその発生割合
- ・ 調達に関する地域別調達割合
- ・ 従業員数

プーマ社は、サプライヤーに対して、持続性プロジェクトに関する助言を提供しつつ、その結果のモニターを行うことによって、サステナビリティ・プロジェクトの実効性を高めている。これらの取組実施による価格上昇を抑えるため、コスト管理にも参画しているとのことで、サプライヤーへの経営関与の強さが伺える。

また、不安定な調達環境下、賃金上昇、物価変動、為替レートとインフレ率に応じて、供給元と場所を選ぶ柔軟性が極めて重要としている。具体的には、最大の調達先である中国（39%）、ベトナム（21%）のほか、インドネシア、カンボジア、バングラデシュ及び南米の重要性が高まっているとしており、異なる地域の異なるニーズとビジネス懸念への対応が必要であり、迅速な活動と環境への影響の低さはローカルマーケット獲得に有効であるとしている。こうした記載は、コストや品質、サステナビリティといったグローバル調達管理上の主要課題に言及するとともに、取組によって得られる経営上の成果とコストとの関係性が示されている。

## 6 . Rio Tinto plc & Rio Tinto Limited (リオテイント)

2010 Annual Report

### (1) 会社概要

リオテイントは、世界で有数の国際的な資源会社であり、その事業は、鉱物資源の探鉱・採鉱・加工を内容としている。主要商品は、鉄鉱石・アルミニウム・銅・エネルギー(石炭・ウラニウム)・ダイヤモンド・産業用鉱産物(酸化チタン原材料・ホウ酸塩・工業用塩)・金である。グループ全体の2011年における従業員数は67,930人(2010年は約77,000人<sup>32</sup>)で、活動拠点は全世界に広がるが、主要な拠点は豪州と北米である。2010年12月期の連結売上高は603億USドル(USD)<sup>33</sup>となっている。

### (2) 報告体系

英国上場のRio Tinto plcと豪州上場のRio Tinto Limitedが、二元上場会社(Dual Listed Companies)リオテイントとして形成され活動している。また、同社の米国預託証券(ADR)はニューヨーク証券取引所で取引されている。

二元上場会社であるリオテイントの連結財務諸表は、英国上場のRio Tinto plcと豪州上場のRio Tinto Limitedの経済的所有権が合算されたものとなっており、これは、英国及び豪州の法律及び規則に準拠して作成されている。

豪州及び英国の報告基準に準拠した年次報告書を公表するとともに、追加的情報に関しては次の各ウェブサイトを設定して開示されている。

- ・ 2010 Annual Report
- ・ Webcast of our 2010 Results
- ・ Full Sustainable Development Report
- ・ Register for e-communications

なお、米国証券取引委員会には外国上場企業の法定開示書類である20-Fを提出している。

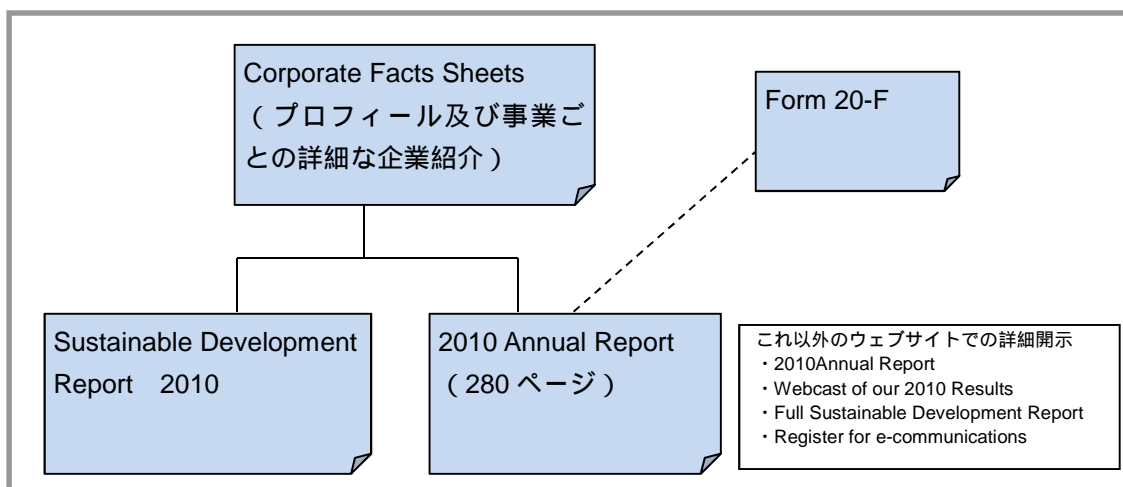
---

<sup>32</sup> Rio Tinto 2010 Annual Report

<sup>33</sup> 2010年12月末レート(1USドル=81.49円)による円換算額49,138億円



## 【リオティントの報告体系】



## 【2010 Annual Report の構成】

目次は次のとおりで、全 280 ページで構成されている。前半では、戦略等の概要、サステナビリティ及び各事業のパフォーマンス及び各事業の生産やリザーブ状況が詳述され、後半は、ガバナンス報告及び財務報告がメインとなっている。

<p><b>概観 (Overview)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実績ハイライト (Performance highlights)</li> <li>グループの概観 (Group overview)</li> <li>製品の概観 (Product overview)</li> <li>議長メッセージ (Chairman's statement)</li> <li>CEOメッセージ (Chief executive officer's statement)</li> <li>CFOメッセージ (Chief financial officer's statement)</li> <li>戦略コンテキスト (Strategic context)</li> <li>働き方 (The way we work)</li> <li>グループ戦略 (Group strategy)</li> <li>KPI (Key performance indicators)</li> <li>リスク・マネジメント (Risk management)</li> <li>リスクと不確実性に関する原則 (Principal risks and uncertainties)</li> </ul> <p><b>パフォーマンス (Performance)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な開発レビュー (Sustainable development review)</li> <li>アルミニウム (Aluminium)</li> <li>銅 (Copper)</li> <li>ダイヤモンドと鉱物 (Diamonds &amp; Minerals)</li> <li>エネルギー (Energy)</li> <li>鉄鉱石 (Iron Ore)</li> <li>探掘開発 (Exploration)</li> <li>技術と革新 (Technology &amp; Innovation)</li> <li>財務レビュー (Financial review)</li> <li>5年間のレビュー (Five year review)</li> <li>買収と引揚げ (Acquisition and divestments)</li> <li>資本計画 (Capital projects)</li> </ul> <p><b>製造、リザーブ、オペレーション (Production, reserves and operations)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サマリー (Summary)</li> <li>金属製品と鉱物製品 (Metals and minerals production)</li> <li>鉄鉱石のリザーブ (Ore reserves)</li> <li>鉱物資源 (Mineral resources)</li> <li>人的な強み (Competent Persons)</li> <li>生産設備 (Mines and production facilities)</li> </ul>	<p><b>ガバナンス (Governance)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会 (Board of directors)</li> <li>執行委員会 (Executive committee)</li> <li>取締役報告 (Directors' report)</li> <li>コーポレート・ガバナンス (Corporate governance)</li> <li>報酬報告書 (Remuneration report)</li> </ul> <p><b>財務諸表 (Financial statements)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>詳細 (Detailed contents)</li> <li>グループ損益計算書 (Group income statement)</li> <li>グループ包括利益計算書 (Group statement of comprehensive income)</li> <li>グループキャッシュ・フロー計算書 (Group cash flow statement)</li> <li>グループ財政状態計算書 (Group statement of financial position)</li> <li>グループ持分変動計算書 (Group statement of changes in equity) (一部省略)</li> <li>ビジネスユニットの財務情報 (Financial information by business unit)</li> <li>ASICリリースのサマリー (Summary of ASIC relief)</li> <li>取締役表明 (Directors declaration)</li> <li>監査人の独立性表明 (Auditors independence declaration)</li> <li>独立監査人の監査報告書 (Independent auditors' report)</li> <li>2001-2010 財務サマリー (Financial summary 2001-2010)</li> <li>要約財務データ (Summary financial data)</li> </ul> <p><b>追加情報 (Additional information)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>株主情報 (Shareholder information)</li> <li>定義 (Definitions)</li> <li>財務カレンダー (Financial calendar)</li> <li>役立つ情報とコンタクト (Useful information and contacts)</li> </ul>
---	--

出典：リオテイント“2010 Annual Report”目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

リオティントによる報告は、次の点で特徴的である。

サステナビリティを基礎とした理念・戦略と事業セグメントごとの開示  
開示する経営課題の特定方法  
サステナビリティと財務との関連に関する具体的な開示

サステナビリティを基礎とした理念・戦略と事業セグメントごとの開示

自社の活動の中核として、健康・安全・環境を掲げ、これらに関する戦略と基準と価値との一体的な管理によって事業目標を達成するとしており、提供する価値、ビジネスモデル及び戦略について、一貫した流れの中で随所に環境や社会的な観点を織り込んで記述されている。

- ・ 戦略のコンテキストとグループ戦略

各国の財政問題、中国の格差問題、更にはコモディティ市場への投機資金の影響などへの懸念を示す (p.14) 一方で、戦略を展開する際に「ガバナンス」「持続可能な開発」及び「価値」という三つの要素を示し、「持続可能な開発」については、土地に依存した事業ゆえに、経済、社会及び環境に関する技術専門性の配置が必要であり、あらゆる環境影響を最小化するための実際的で広範囲なプログラムを構築するとともに、サプライヤーを含む安全で健康な職場作りへの配慮に言及している (pp.16-17)。さらに、セクターリーダーとなるための戦略として、あらゆる活動に健康、安全、コミュニティ、現地政府との約束、生物多様性、土地、GHG、エネルギー及び水管理に関するリーダーシップを含めることで、操業ライセンスと社会的信頼を獲得し、株主リターンを生み出すとしている。

- ・ 事業セグメントごとの開示

長期的な成長に向けた現状認識について事業セグメントごとに説明されているほか、アルミニウム、銅、ダイヤモンド&ミネラルズ、エネルギー及び鉄鉱石の事業セグメントごとの実績について詳細な記述がある。

開示する経営課題の特定方法

開示対象となる経営課題を特定する方針や方法は、GRI ガイドラインの重要性評価に関する方法論を基礎とし、向こう3年間にわたる事業と投資家に影響を及ぼす問題の識別と優先順位を含んでいる。具体的には、2010年度のステークホルダー・エンゲージメントの一部として実施した1,265人のリーダーと33,000人の従業員への調査、重要な株主、投資ファンド、研究者及びNGOへのインタビューの結果を反映させている (p.29)。ただし、ここでの重要性に関する説明はサステナビリティ課題のみへの適用と考えられ、年次報告書全体での重要性基準の取扱いは明らかにされていない。

また、リスク・マネジメントの記載の中で、重要なリスク及び不確実性の抽出プロセスが開示されている。具体的には、「リスクにグループ全体に重大な結果をもたらし得る」又は「重要な影響につながる連続的事象を生じさせ得る」とリスク管理委員会及びビジネス部門が決定した場合、「重要なリスク及び不確実性」として識別されるとしている。(pp.24-25)

サステナビリティと財務との関連に関する具体的な開示

サステナビリティに関する財務情報として次の事項が開示されている。

- ・ 2010年、コミュニティ援助プログラムに1億6,600万USドルを支出し、2009年に比べ4,700万USドル増大した。支出はグループ活動と新しいコミュニティ協定の設立に使われた。(p.33)
- ・ 2010年の直接的な経済価値の分配は612億9,800万USドルであり、うち、賃金給料は69億5,100万USドル、付加価値は338億1,200万USドルである(p.37)。
- ・ 2010年末の閉山と回復のための引当金は86億200万USドルで、93%の事業は適切な閉鎖計画を有し、その計画は財務専門家が加わって5年から7年おきに更新されている(p.40)。

また、サステナビリティに取り組むことによるリスク管理や環境コストの削減、従業員への好影響によるビジネス拡大を掲げ、配当への好影響を主張している。主な具体的な達成として、労働災害率低減(18%減)、低炭素型の電源利用割合67%、先住民雇用数が国内最大、FTSE4Good、DJSI、CDPリーダーシップ等のインデックスに採用されること等を挙げている。

## 7. Sasol (サソール社)

### Integrated Annual Report

#### (1) 会社概要

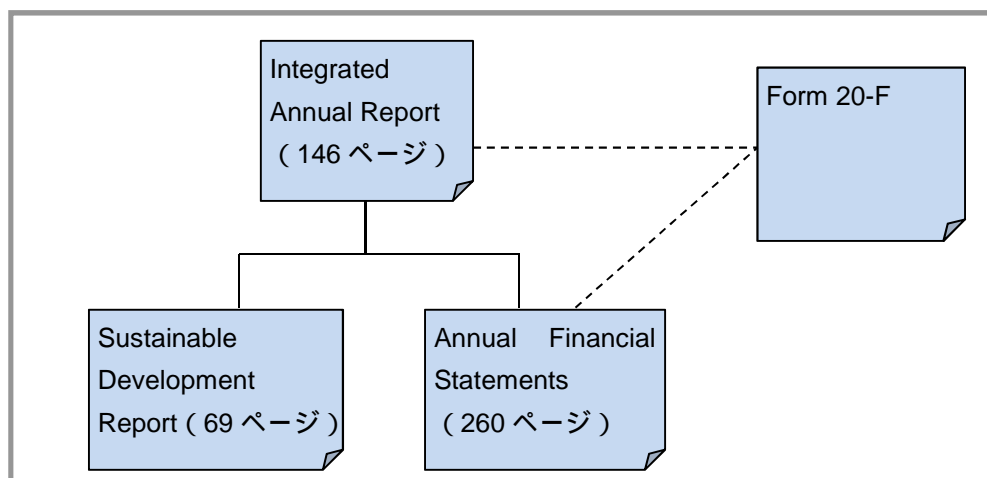
サソール社は南アフリカに本社を置く、総合エネルギー化学企業である。石炭、石油及び天然ガスの採掘、液化精製プロセスを通じて、液化エネルギー及び化学製品を製造・販売している。資源採掘は、南アフリカ及びその周辺国（ナミビア、ボツワナ、ザンビア、レソト及びモザンビーク）で行われるが、製造及び販売は、欧州、米国、アジア及び南米各国に展開されているグローバル企業である。2011年売上高は1,424億南アフリカ・ランド（ZAR）<sup>34</sup>であり、うち、南アフリカエネルギー事業が607億ZAR、化学事業が768億ZAR、従業員数は33,708人となっている。

#### (2) 報告体系

同社は、ヨハネスブルグ証券取引所に上場している。また、同社の米国預託証券（ADR）はニューヨーク証券取引所で取引されている。南アフリカ会社法2008及びヨハネスブルグ証券取引所において要求される統合年次報告書（Integrated Annual Report）のほか、米国証券取引委員会（SEC）に提出する20-F、自主的な持続可能開発報告書（Sustainable Development Report）等を公表している。このうち、統合年次報告書については、この中で「我々の主たる報告書であり、グループの戦略、目標に照らし、主要なビジネスユニットの非財務、財務、操業実績及び見通しを網羅するもの」であり、また、「南アフリカのキング・レポートに基づく統合報告として、戦略上重要で、キーステークホルダーの関心事である財務、経済、社会、環境課題についての実績を説明するもの」と明記されている。特定のステークホルダー・グループのための情報は、財務諸表及び持続可能な開発報告書で提供するとともに記載されており、統合年次報告書を多様なステークホルダーのニーズに応える「傘」としつつ、異なる情報利用者のニーズに対しては、それぞれ報告媒体を区分することによって、個別かつ具体的な対応をする体系を取っていることが分かる。

<sup>34</sup> 2011年6月末レート（1南アフリカ・ランド=11.88円）による円換算額16,917億円

## 【サソール社の報告体系】



## 【Integrated Annual Report (2011) の構成】

<p><b>責任ある成長の追及</b> (In the pursuit of responsible growth)</p> <p><b>ハイライト情報 (Salient features)</b></p> <p><b>サソールの紹介 (Introduction to Sasol)</b> 事業領域 (Our business clusters) グローバル・プレゼンス(Our global presence) 統合ビジネスモデル (Our integrated business model) 製品(Our products)</p> <p><b>戦略実績 (Our Strategic Performance)</b> 議長メッセージ (Chairman's statement) CEO による概括 (Chief executive officers' s overview) 戦略(Our strategy) グローバルな成長機会 (Our global growth opportunities) 2012 年の最重要課題(Our top priorities for 2012) プロジェクト・パイプライン (Our project pipeline) 主要な関係(Our key relationships) 主要な業績指標 (Our key performance indicators) 要約コーポレート・ガバナンス報告書 (Summarized corporate governance report) 取締役会(Our board) グループ執行委員会 (Our group executive committee) リスク・マネジメント報告書 (Risk management report)</p>	<p><b>財務パフォーマンス(Our financial performance)</b> 要約 CFO レビュー (Summarised chief financial officer's review) 要約財務情報(Summarised financial information)</p> <p><b>事業実績 (Our Operating Performance)</b> Sasol Synfuels International Sasol Petroleum International Sasol New Energy Sasol Technology Sasol Synfuels Sasol Mining Sasol Gas Sasol Oil Sasol Olefins &amp; Surfactants Sasol Polymers Sasol Solvents Sasol Was Sasol Nitro</p> <p><b>人(Our People)</b> 人と共に勝つ(Winning with people) 報酬概要(Remuneration overview) 企業の社会的投資(Corporate social investment) スポンサーシップ(Sponsorships)</p> <p><b>環境実績 (Our Environmental Performance)</b></p>
--	---

出典：サソール社 “ Integrated Annual Report (2011) ” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

サソール社による報告は、次の点で特徴的である。

ビジネスの全体像と戦略の提示 報告媒体間、統合年次報告書内の相互参照 KPI とサステナビリティ情報
--

#### ビジネスの全体像と戦略の提示

サソール社の統合年次報告書は、サソール社がどのようなビジネスを展開しているか、その競争力の源泉は何か、どのような機会や課題を重視しているか、そのような機会や課題に対してどのように対処していこうとしているか、といった「ビジネスモデルの全体像と戦略」に焦点を当てた開示となっている。ビジネスモデルに関しては、統合年次報告書の前段で、事業領域(pp.4-5 Our Business Clusters)、操業地域(pp.6-7 Our global presence)、製造製品についてのスナップショット(pp.10-11 Our Products)が示されるとともに、統合的ビジネスモデルと題したチャートが提示されている(pp.8-9 Our integrated business model)。このチャートでは、資源の採掘から液化精製や製造、最終製品に至るまで事業サプライチェーンの一連のプロセスが示されるとともに、その中で利用される主な技術とその特徴、さらには、当該事業プロセスを持続可能なものとするための要素(温室効果ガス排出、水、新エネルギー等)についても基本的な対処方針が示されている。このような包括的な事業プロセスの提示が可能となるのは、同社の事業モデルが比較的シンプルであることにも起因するだろうし、また、事業モデルを単純化してスナップショットとして提示していると推察されるが、本情報は投資家が同社のビジネスモデル概要を理解する上で、有用な情報となっているものといえる。

また、“Our Strategy”(pp.22-23)では、グループの規範となる戦略アジェンダが提示されている。さらに、国際的な成長機会と、機会への対応方法についても、上流資源ベースの増加、Fischer-Tropsch 転換技術の活用による新しいガス液化(GTL)及び石炭液化(CTL)設備の開発、コスト効率的なシェールガスの採掘によるGTL付加価値の増大等を中核として、主な開発地域別の具体的な対応について説明されている。また、シェールガスについては、その概要や可能性、環境に関連して指摘される課題と、これに対する同社の考え方が示されている。

なお、“Our Top Priorities for 2012”(p.28)では、2012年の優先的な課題が提示されているが、安全パフォーマンスの改善(労働災害ゼロ、主要な指標の測定と報告等)といった項目が列挙されているが、これ以上の具体的な記述は提供されていない。

#### 報告媒体間、統合年次報告書内の相互参照

サソール社の統合年次報告書では、他の報告媒体とのリンク及び統合年次報告書内の相互リンクについて、様々な工夫が施されている。まず、報告書冒頭の“ How to read our integrated annual report ” で説明されているとおり、報告書全体において、他の報告箇所媒体（報告書内の別箇所、SD レポート、財務諸表及び 20-F）に関連情報が存在する場合には、個々の媒体へのクロスリファレンス（媒体及び記載箇所）が提供されている。また、“ Our Key Relationship ”（pp.30-31）では、ステークホルダー・グループ（従業員・組合、株主・投資家、政府、顧客、サプライヤー・委託先、業界組織、地域社会・NGO、教育研究機関及びメディア）ごとのエンゲージメント方法、重要性及び会社への期待と懸念についての記載をするとともに、それぞれのテーマについて、報告書上の関連ページが明記されている。相互参照の提示それ自体は、報告書の形式的な対応であるが、これによって読者は媒体間、開示項目間の関係性や結合性を理解することができる。また、会社の開示媒体全体で、その内容の一貫性を保ちつつ、媒体間の役割分担や詳細さを明確にすることを通じて、報告の結合性を実質的に高めることにも貢献するものと考えられる。

#### KPI とサステナビリティ情報

サソール社の統合年次報告書の中では KPI が開示されている。10 の KPI について、それぞれ定義、目標値及び過去 3 年の実績値が一覧表示されている。さらに、個別に分析的記述や過去のトレンドを明記し、より詳細な関連記述についてのリファレンスも設けられている<sup>35</sup>。ただし、非財務指標は全てサステナビリティ課題に焦点を当てた指標となっており、全体戦略を適切に反映した形で KPI を提示すべきという考え方からすれば、課題も残る。

同社の報告書では、経営者メッセージ、ビジネスモデル、戦略、KPI と分析、リスク、ガバナンス、報酬といった各所でサステナビリティ課題についても、他の経営課題と同列に語られており、経営的な視点から全体戦略との関連性が分かるように各所において一貫して説明されている。環境及び社会の情報にフォーカスした記載もあるが、サステナビリティ情報の多くはサステナビリティ報告書への参照が付されており、他の課題に比べて過度に詳細な情報が記載されている印象も受けない。

財務面の実績情報としては、要約財務諸表のほか、価値創造とその分配に焦点を当てた付加価値計算書や政府との資金取引情報が開示され、より詳細な事業領域別の実績と分析についても多くの情報量が提供されている。

<sup>35</sup> pp.34-37 our key performance indicators



## 8 . Schiphol Nederland B.V ( スキポール社 )

Schiphol Group Annual Report 2011

### (1) 会社概要

スキポール社は、アムステルダムにあるオランダ最大級の国際ハブ空港であるスキポール空港を運営する会社であり、国が約 70%、アムステルダム市が約 20%の株式を保有する非上場会社である。スキポールグループの 2011 年 12 月期連結売上高は 1,278 百万ユーロ (EUR)<sup>36</sup>であり、うち、航空事業が 734 百万 EUR、コンシューマ・プロダクツ&サービス事業が 310 百万 EUR、不動産事業が 136 百万 EUR、アライアンス事業が 98 百万 EUR となっており、従業員数は 2,088 人である。

### (2) 報告体系

非上場会社である同社の主要な開示媒体は、Schiphol Group Annual Report 2011 という年次報告書のみである。年次報告書は財務情報のほか、環境・社会情報等の非財務情報を含んだ報告書となっている。オランダでは、民法(民法第 2 編第 9「年次決算書及び年次報告書」第 391 条)において、上場・非上場を問わず、環境及び従業員に関する事項を含む非財務情報を年次報告書で開示することが義務付けられている。

また、同社の年次報告書に含まれる Operational and socio-economic statements には、GRI ガイドライン対照表とグローバルコンパクトと GRI 指標の対照表が掲載されており、CSR を意識した記載がなされている。

なお、グループの中核企業の Schiphol Nederland B.V がオランダの民法に基づく簡易な Financial Statements を半期ごとに発行している。

---

<sup>36</sup> 2011 年 12 月末レート (1 ユーロ=100.71 円) による円換算額 1,287 億円

【スキポール社の報告体系】



Schiphol Nederland B.V の Financial Statements は、簡易な報告のため、ここでは省略している。

【Schiphol Group Annual Report 2011 の構成】

年次報告書の総ページ数は 257 ページで、主たる章は「経営委員会報告」が 72 ページ分、「コーポレート・ガバナンス&コンプライアンス」が 20 ページ分、「操業・社会経済ステートメント」が 26 ページ、「財務諸表」が 116 ページ分の構成となっている。

<p>実績と数値 (Facts and figures)</p> <p>2011 年のハイライト (2011 Highlights)</p> <p>前書き (Foreword)</p> <p>監督委員会報告 (Report of the Supervisory Board)</p> <p>経営委員会報告 (Report of the Management Board)</p> <p>複雑な環境下での経営 (Doing business in a complex environment)</p> <p>SWOT (SWOT)</p> <p>戦略目標 (Strategic objectives)</p> <p>2011 年実績 (Our performance in 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務実績 (Financial performance)</li> <li>・競争上のポジション (Competitive position)</li> <li>・操業キャパシティ (Operating capacity)</li> <li>・社会・経済キャパシティ (Socio-economic capacity)</li> <li>・商業開発 (Commercial development)</li> <li>・環境 (Environment)</li> <li>・アクセスのしやすさ (Accessibility)</li> <li>・安全とセキュリティ (Safety and security)</li> <li>・人的資源 (Human Resources)</li> </ul> <p>見通し (Outlook)</p>	<p>コーポレート・ガバナンス&amp;コンプライアンス (Corporate Governance &amp; Compliance)</p> <p>コーポレート・ガバナンス (Corporate Governance)</p> <p>ボードとマネジメント (The Board and Management)</p> <p>報酬報告書 (Remuneration report)</p> <p>リスク・マネジメント (Risk management)</p> <p>株主情報 (Shareholder information)</p> <p>企業責任の組織 (Organization of Corporate Responsibility)</p> <p>操業・社会経済ステートメント (Operational and socio-economic statements)</p> <p>財務諸表 (Financial Statements)</p> <p>用語集 (Glossary)</p>
---	--

出典：スキポール社 “Schiphol Group Annual Report 2011” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

スキポール社による報告は、次の点で特徴的である。

SWOT を含む充実した経営環境の説明 KPI の定義説明を含む非財務指標の開示
---

#### SWOT を含む充実した経営環境の説明

経営委員会報告の冒頭で「複雑な環境下での経営」(p.18以降)という項目が設けられ、自社のビジネスの概要を説明した上で、「競争上のポジション (Competitive position)」、「操業キャパシティ (Operating capacity)」、「社会・経済キャパシティ (Socio-economic capacity)」、「商業開発 (Commercial development)」、「環境 (Environment)」、「アクセスのしやすさ (Accessibility)」、「安全とセキュリティ (Safety and security)」及び「人的資源 (Human Resources)」の8項目(以下「8経営課題」という。)の状況を約7ページにわたり説明している。これら8経営課題については、同じ経営委員会報告の「2011年実績」(p.38以降)において財務実績と同様に成果が報告されており、経営環境の説明と実績説明に連動性(一貫性)があり、理解しやすいものとなっている。

また、上記「複雑な環境下での経営」に続くページでは、「SWOT」(p.32以降)の項目を設け、自社の「強み (Strengths)」及び「弱み (Weaknesses)」並びに「機会 (Opportunities)」及び「脅威 (Threats)」を開示している。SWOT分析結果の開示内容は詳細ではない<sup>37</sup>が、強みや機会だけでなく、弱みや脅威までもレポートで開示する例は少なく、経営環境の理解促進に役立つ記述といえる。

#### KPI の定義説明を含む非財務指標の開示

前述のとおり、経営委員会報告の「2011年実績」の中で8経営課題の成果が主要な実績データを伴って報告されているが、これとは別に、「操業・社会経済ステートメント」の章を設け、非財務指標の一覧表で多様な指標を開示するとともに、企業責任の観点から選定した15のKPIについて、各指標の定義と状況の説明を行っている。

非財務指標の一覧表では、「競争上のポジション」で8指標、「操業キャパシティ」で5指標、「社会・経済キャパシティ」で8指標、「商業開発」で12指標、「環境」で15指標、「アクセスのしやすさ」で3指標、「安全とセキュリティ」で10指標、「人的資源」は従業員指標として17指標を開示しており、環境指標や従業員指標に偏重することなく、経営を理解する上で重要な非財務指標をバランスよく開示している。

例えば、「操業・社会経済ステートメント」では「競争上のポジション」「操

<sup>37</sup> 例えば、弱みとして「滑走路の継続的な利用不足：ピーク時需要への膨大な要請」、脅威として「航空法規制の変化」が挙げられている。

業キャパシティ」「アクセスのしやすさ」「安全とセキュリティ」といった指標の一覧の中で、「行き先数」「乗客数」「貨物量」「定時到着率」「定時出発率」「アクセスに関する乗客の満足度」「バードストライク率」など、事業遂行に当たって経営管理している業種特有の指標が多く設定されている。また、乗客数や貨物量などの指標は、「2011年実績」に記載の情報とも連動しており、ヨーロッパの10大空港における地位という競争上の重要情報について、他社比較可能な形で提供されている。

さらに、一覧表に続く説明(注記)では、15の非財務KPIについて、それぞれ「内部報告の頻度」「報告期間」「対象範囲」「2011年の値」等をまず記載した上で、実績指標の状況の説明を加えている。KPIの算定方針、管理方針及び実績分析が開示されており、読者のKPIの理解に大いに役立つ。例えば、社会経済キャパシティ分野のKPI「騒音規制点での違反(noise enforcement point breaches)」では、内部報告は「四半期」に実施、報告期間は「事業年度」、対象範囲は「Amsterdam Airport Schiphol」、2011年の実績は「違反なし」と記載した上で、騒音のモニタリングの状況について詳しく説明を加えている。

なお、これら15のKPIは、PwCによる第三者保証を受けている。

上記の二つの特徴を踏まえて「経営環境」と「非財務指標」を中心としてレポートの構成を概観すると次のとおり要約することができる。

【8経営課題を軸とした非財務情報開示体系】

項目	経営委員会報告 (pp.16-87)		操業・社会経済ステートメント (pp.108-133)	
	複雑な環境下 での経営 (pp.18-31)	2011年実績 (pp.38-78)	非財務指標一覧表 (pp.110-112)	KPIの詳細説明 (pp.115-121)
我々のビジネス		-	-	-
財務実績	-		-	-
競争上のポジション			8指標	なし
操業キャパシティ			5指標	なし
社会・経済キャパシティ			8指標	1指標
商業開発			12指標	1指標
環境			15指標	6指標
アクセスのしやすさ			3指標	なし
安全とセキュリティ			10指標	3指標
人的資源			17指標	4指標

(計) 78指標 (計) 15指標

: 記載あり

経営環境を説明する八つの側面(8経営課題)

経営委員会報告の「複雑な環境下での経営」で説明した経営環境を理解する上で重要な8経営課題について、その後の2011年実績や操業・社会経済ステートメントにおいても同じ区分で一貫して説明されており、全体構成が体系化されるとともに、情報の結合性が重視されたレポートである。

## 9 . Southwest Airlines Co. ( サウスウェスト・エアライン社 )

2011 Southwest Airlines One Report

### (1) 会社概要

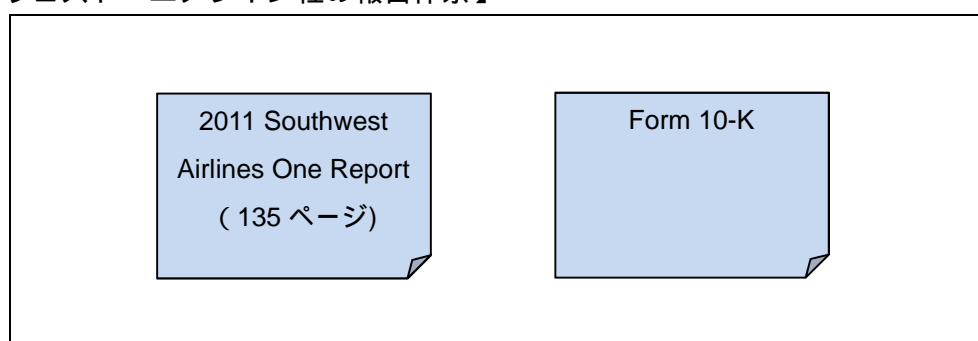
サウスウェスト・エアライン社は、米国テキサス州に本社を置く航空会社である。米国の国内路線を中心とした格安航空会社として知られ、全米 103 都市、近郊国 7 都市に就航している。2011 年の連結ベースの売上高は 156 億 5,800 万 US ドル(USD)<sup>38</sup>、従業員数は約 45,000 人となっている。

### (2) 報告体系

ニューヨーク証券取引所に上場しており、米国証券取引委員会 (SEC) 規制に準拠した開示を行っている。また、年次の企業報告書として、Form10-K に基づく年次報告書及び ONE REPORT と称する統合報告書を 2009 年から開示している。証券開示書類としての年次報告書に対して、ONE REPORT は、経営者メッセージに「私たちのステークホルダーへ」としての表題が付され、また、GRI のアプリケーション・レベル B+レベルを適用するなど、投資家を重視しつつもマルチ・ステークホルダー向けの報告としての性格も強い。“ PERFORMANCE ”、“ PEOPLE ”、“ PLANET ” の 3 軸をトリプル・ボトムラインの経営軸として表現していることも、そのような側面を表している。

ONE REPORT は、ウェブサイトで、オンライン閲覧及び全編の PDF ダウンロードができるほか、目次の中から興味のある項目にチェックを入れ、閲覧したい部分だけを PDF 化できる機能を提供している。

### 【サウスウェスト・エアライン社の報告体系】



<sup>38</sup> 2011 年 12 月末レート(1US ドル=77.74 円)による円換算額 12,173 億円

【2011 SOUTHWEST AIRLINES ONE REPORT の構成】

ONE REPORT は、全 135 ページ、ハイライト指標及び経営者メッセージに始まり、その後、同社の三つの経営軸である “PERFORMANCE” (21 ページ分)、“PEOPLE” (38 ページ分)、“PLANET” (33 ページ分)から構成されている。この三つの軸は、経営者メッセージの中でもその関連性が語られるとともに、パフォーマンス・セクションの中で機体の新規更新のための投資が説明されることと併せて省エネルギーによる財務、環境それぞれの側面への影響についても言及される等、相互の関係性が理解しやすいものとなるような工夫が施されている。

<p><b>2011 年ハイライト指標</b> (2011 HIGHLIGHTED METRICS)</p> <p>2011 「業績」指標 (PERFORMANCE Metrics) 2011 「人」指標 (PEOPLE Metrics) 2011 「地球」指標 (PLANET Metrics)</p> <p><b>経営者メッセージ (GARY ' S MESSAGE)</b></p> <p><b>実績 (“PERFORMANCE”)</b> 過去実績 (Past “PERFORMANCE”) 2011 年実績 (2011 “PERFORMANCE”) 収益 (Revenues) 営業費用 (Operating Costs) 財政状態 (Financial Position) AirTran 社の買収 (AirTran Acquisition) 将来業績のための施策 (Future “PERFORMANCE” Initiatives) 財務マネジメントのアプローチ (Financial Management Approach)</p> <p><b>ピープル (“PEOPLE”)</b> 従業員 (Employees) One LUV (LUV は同社の NYSE におけるティッカーシンボル) ベネフィット (Benefits) トレーニング (Training) エンゲージメントと表彰 (Engagement &amp; Recognition) 顧客 (Customers) 顧客のために (For the Customer) 顧客からの示唆 (Customer Insights) コミュニティ (Communities) サポートの提供 (Supporting Others) 斬新的な取組 (Leading the Way) 個人啓発 (Encouraging individuals) 将来の「人」のための施策 (Future “PEOPLE” Initiatives) 社会マネジメントのアプローチ (Social Management Approach)</p>	<p><b>地球 (“PLANET”)</b> グリーンフィルター (Green Filter) 調達 (Procurement) 教育とアウトリーチ (Education &amp; Outreach) ステークホルダーの参画 (Stakeholder Involvement) エネルギーと資源の利用 (Energy &amp; Resource Use) エネルギー・資源の保全 (Energy &amp; Resource Conservation) 排出量 (Emissions) GHG インベントリー (GHG Inventory) (一部省略) 将来の「地球」のための施策 (Future “PLANET” Initiatives) 環境マネジメントのアプローチ (Environmental Management Approach)</p> <p><b>GRI &amp; CDP</b> 外部保証人 (External Assurance) GRI &amp; CDP インデックス (GRI &amp; CDP Index)</p> <p><b>数字で振り返る (BY THE NUMBERS)</b> 「業績」を数字で振り返る (“PERFORMANCE” By the Numbers) 「人」を数字で振り返る (“PEOPLE” By the Numbers) 「地球」を数字で振り返る (“PLANET” By the Numbers)</p> <p><b>企業統治 (CORPORATE GOVERNANCE)</b> <b>3万フィードからの眺望 (30,000-FOOT VIEW)</b> ミッションとビジョン (Mission &amp; Vision) 受賞歴 (Awards &amp; Accolades) LUV への投資 (Investing in LUV) 問合せ先 (Contact Us)</p>
--	--

出典: サウスウェスト・エアライン社“2011 SOUTHWEST AIRLINES ONE REPORT”目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

サウスウェスト・エアライン社による報告は、次の点で特徴的である。

Non-GAAP 指標の開示

社員を第一とする企業理念の一貫した提示

将来情報の開示

Non-GAAP 指標の開示

ONE REPORT の“ PERFORMANCE ” セクションにおいて、米国会計基準（GAAP）に基づき開示している財務データに加え、同社の経営者が社内の業績評価や経営判断に用いている米国会計基準ベースとは異なる財務データを“ Non-GAAP ” 財務データとして開示している。このような実務は一般的なものとして認知されているが、これは、GAAP や IFRS において開示が求められている財務データを、多くの経営者が業績評価や経営判断に用いていないことが背景としてあると考えられる。

統合報告が、投資家にとって有用な情報を提供することを目的としていることを考えると、経営者が業績評価や経営判断に用いている財務データを開示することは、投資家が経営者をどのような数値で評価すれば良いかを理解することにもなり、投資家による業績評価にも貢献する。

なお、“ Non-GAAP ” 財務データは、経営者の判断で調整可能なデータであるため、そのデータの信頼性を担保することが求められる。サウスウェスト・エアライン社では、GAAP に基づく財務報告数値から“ Non-GAAP ” 財務測定値への調整表を開示することで信頼性を担保している。

社員を第一とする企業理念の一貫した提示

ONE REPORT では、同社の社員を第一とする企業理念と、どのように経営上実践されているかが、経営者の強いコミットメントと実績の両面から提示されている。冒頭の CEO メッセージでは、社員への感謝の言葉に始まり、社員による顧客や地域社会への献身的行動を重視する考え方を前面に押し出している印象を受ける。“ PERFORMANCE ” セクションにおいては、会社が社員をケアすることで、社員が顧客（乗客）により良いカスタマーサービスを提供することができ、それが、会社の業績にポジティブに反映されるというマネジメント・アプローチが説明されている。“ PEOPLE ” セクションの冒頭でも、社員が同社の最大の資産であり、社員を第一に重視していることを明示し、ONE REPORT の三つのセクション（“ PERFORMAMCE ”、“ PEOPLE ”、“ PLANET ”）の中でも、この“ PEOPLE ” セクションに最も多い 38 ページを費やしている。その中では、経済、健康、学び、成長といった様々な便益を社員に提供する仕組み、教育研修制度と参加状況、社員との対話など共通理解を構築する様々なアプローチ、社員の誇りある行動が顧客



満足にもたらす成果と実績（顧客満足度への影響）等が記述されており、その内容も、経営者が社員にどのように向き合い、啓発された社員が顧客や地域社会への貢献を通じて、企業価値を創造するマネジメント・アプローチが一定の具体性を持って理解できるものとなっている。このような同社の社員重視の姿勢は、過去の ONE REPORT、年次報告書からも一貫しており、このような報告の継続性、一貫性も、報告の信頼性を高める要因として期待できる。

#### 将来情報の開示

同社の報告書では、将来の見通しを提供する情報が、“Performance”、“People”、“Planet”の各セクションで“Future Initiative”として開示されている。例えば、Future Performance Initiative では、財務面の目標を15%の投資資本収益率として明記しつつ、これを実現するための飛行ルート・ネットワークの拡張、エア・トラン社買収に伴うシナジー、そして新機体導入の予定、内装の更新やそれに伴う顧客収容数の増加と燃費影響、フリクエント・フライヤープログラムの充実等、今後の方向性が語られている。定量的な情報については、機体更新による単位当たりの顧客数・燃費への影響、必要な投資額等に限られるが、報告書の利用者が同社の今後の戦略的方向性と具体的な経営行動とを理解する上で、有用な情報といえる。

## 10. Wilderness Holdings Limited (ウィルダネス社)

Integrated Annual Report 2012

### (1) 会社概要

ウィルダネス社は、ボツワナに本社を置き、ボツワナのほか、ナミビア、南アフリカ、セーシェル、ジンバブエ、マラウイ、ザンビアといった南アフリカ地域において、サファリ観光ツアーの運営管理、キャンプ・ロッジの運営、それに付随した航空など、観光業を営む企業である。

2012年2月期連結売上高は1,603百万ボツワナブラ(BWP)<sup>39</sup>であり、セグメント別内訳では、サファリツアーのマネジメント事業“Safari consulting”で1,009百万BWP、キャンプ・ロッジの運営事業“Camp, lodge and safari explorations”で316百万BWP、旅客事業“Transfer and touring”で205百万BWP、その他管理事業“Finance and asset management”で73百万BWPとなっており、従業員数は2,847人である。

### (2) 報告体系

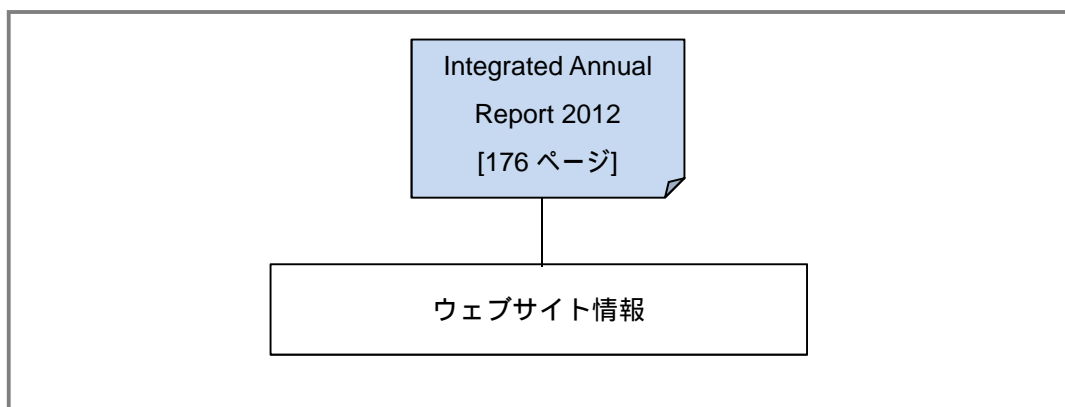
ウィルダネス社は、ボツワナ証券取引所及びヨハネスブルグ証券取引所に上場しており、南アフリカ会社法において要求される年次報告書Annual Reportを開示している。財務情報のほか、社会、環境及びガバナンス情報を含んでいる。

キング・レポートの要請により2011年度から、Integrated Annual Reportを開示している。報告のフレームワークとしてGRIガイドラインG3を利用している。

---

<sup>39</sup> 2012年2月末レート(1ボツワナブラ=11.39円)による円換算額18,258百万円

## 【ウィルダネス社の報告体系】



## 【Integrated Annual Report 2012 の構成】

調査対象とした Integrated Annual Report 2012 は、全 176 ページで構成される。レポート冒頭においてパフォーマンスの概要を提示し、続いてマネジメント・メッセージ及び持続可能性報告等のメインテーマを記述している。後半は、ガバナンスに加え、決算情報については他の報告媒体がないことからレポートのうち 38 ページにわたり注記や監査報告書を含めた完全な財務報告を掲載している。目次構成は次のようになっている。

<p><b>概要(OVERVIEW)</b>            報告書概要&gt;About this report)            4Cs 概観 (The 4Cs at a glance)            ウィルダネスのビジネス            (The Wilderness business)            2012 年度タイムライン            (FY2012 Wilderness timeline)            取締役会(Board of Directors)</p> <p><b>リーダーシップ報告(LEADERSHIP REPORTS)</b>            議長報告(Chairman 's report)            CEO 報告(Chief Executive Officer 's report)</p> <p><b>サステナビリティ(SUSTAINABILITY)</b>            サステナビリティに対するアプローチ            (Our approach to sustainability)            商業(Commerce)            保全(Conservation)            地域社会(Community)            文化(Culture)</p>	<p><b>ガバナンス(GORVERNANCE )</b>            コーポレート・ガバナンス(Corporate governance)            監査委員会報告書(Report of the Audit Committee)            報酬委員会・指名委員会報告書            (Report of the Remuneration &amp; Nomination            Committee)            GRI G3 対照表(Global Reporting Initiative (GRI)            G3 Index)            独立保証報告書            (Independent assurance statement)</p> <p><b>年次財務諸表(ANNUAL FINANCIAL STATEMENTS)</b></p> <p><b>付録(APPENDICES)</b></p> <p><b>会社情報(CORPORATE INFORMATION)</b></p>
---	--

出典：ウィルダネス社 “Integrated Annual Report 2012” 目次を基に作成

### (3) 開示の特徴

ウィルダネス社による報告は、次の点で特徴的である。

リスク・機会分析に基づく経営課題の抽出  
フレームワーク“4Cs”を通じた組織概要とビジネスモデルについての詳細な説明

#### リスク・機会分析に基づく経営課題の抽出

ビジネス概要について、サファリを中心とした観光事業の運営の一環として、自然保護への取組等を戦略の柱としていることに概説した上で、ビジネス戦略上のリスクと機会（pp.6-8）を洗い出している。リスクとしては、世界経済情勢、為替リスク、安全面、政治的リスク、観光市場チャネルの構造変化などを挙げ、産業強化、規模拡大及び市場占有率の向上の機会があるとしている。これらリスクと機会に関するマネジメント分析を受け、戦略的課題“Strategic imperatives”として次の各項目を明示し、解説している。

- ・ 貸借対照表の強化と資金の獲得
- ・ 需要に対応したビジネスの最適化
- ・ コスト削減と生産性向上
- ・ サービス
- ・ 人員と役割の再配置
- ・ ブランドとマーケットの融合
- ・ サステナビリティ

なお、これらの戦略的課題と後述する4Csとの関連は年次報告書の中で示されていない。4Csの説明において「我々は、このフレームワークを我々の産業における最適なサステナビリティモデルであると考えており、そのため、我々の目標、ミッションステートメントや価値は全て、四つのC(4Cs)と整合する。」と述べているが、両者の各要素間の関係性が、より具体的かつ明確に理解できることが望まれる。

#### フレームワーク“4Cs”を通じた組織概要とビジネスモデルについての詳細な説明

マネジメント・メッセージにおいて、マネジメントの観点から外的及び内的経済環境につきビジネスの概況を説明しつつ、ウィルダネス社の経営における“4Csフレームワーク”について触れている。

経営者メッセージにおいて、“4Cs”は、「ウィルダネス社の成功に向けたカギとなる要素」“Key building blocks for the Group’s future success”として説明されており、(1)Commerce、(2)Conservation、(3)Community及び

(4)Culture から構成される<sup>40</sup>。このうち、「現在のところ “Commerce” が経営層にとって最も重要」であるが、「他の 3C とのバランスを重視する統合的アプローチを取ることが、同社による顧客へのサービスと価値を差別化する機会となる」との認識の下、経営戦略の中核として組み込んでいるとのことである。これに続く経営者メッセージの結語の中で、株主に長期的な価値を構築することを貫く経営姿勢が明確に示されており、4Cs が同社の持続可能な長期的経営を支える基軸となっていることが伺える。

同社のレポートの主要部分はこの 4Cs を切り口として構成されており、冒頭のハイライト情報は 4Cs の各要素に分類された KPI によって示されていること (p.2)、組織・ガバナンス構造に関しても 4Cs を管理・実行するための体制 (戦略開発・実行・その責任主体及び監視) どのように設計されているかが説明されていること (p.27) など、一貫して 4Cs を基軸とした報告書の構成となっている。

---

<sup>40</sup> 4Cs は、プーマ社の CEO ヨハン・ザイツが設立した、主にケニアにおける多様な生態圏保護活動を行っているザイツ財団 (<http://www.zeitzfoundation.org/>) においても提唱される概念でもある。

## 2011 年度報告書事例の横断的検討

本章では、前述の 2011 年度報告書の調査結果を踏まえ、報告体系と開示の特徴に関して、全体としてどのような傾向、そして示唆が得られるかを検討する。

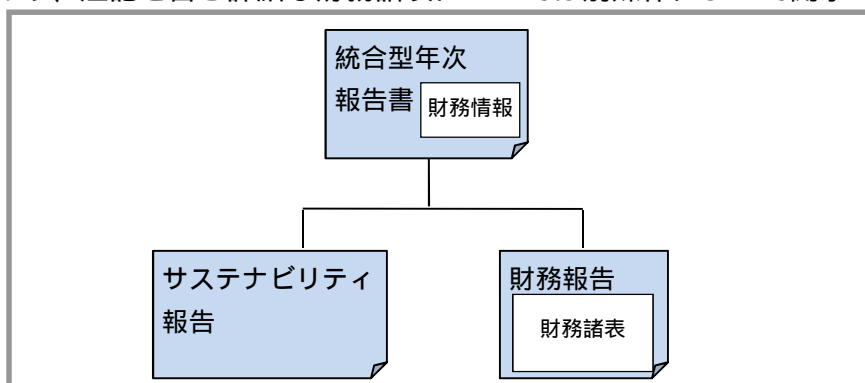
### 1. 報告体系

財務諸表を含む年次報告書について、統合報告書又は統合年次報告書といった名称を付す形で公表されるケースがほとんどであった。ただし、多くの事例で、財務やサステナビリティについては別媒体によって詳細な情報を提供するケースも多くあった。

報告する媒体（報告書等）の体系は、おおまかに次の形態に分類できる。

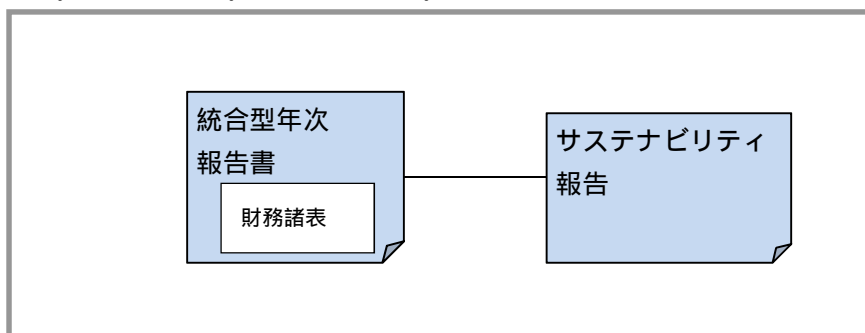
#### (1) 統合型年次報告書と併せて財務報告とサステナビリティ報告を別途開示

サソール社、プーマ社及びインペリアル社は、年次報告書に加えて、財務報告とサステナビリティ報告について、より詳細な情報をウェブ上で別途開示していた。このような場合、年次報告書の中で開示される財務情報は、要約財務諸表に加えて主要な財務指標とその分析・解説等をコンパクトに掲載する形で提供されており、注記を含む詳細な財務諸表については別媒体によって開示されていた。



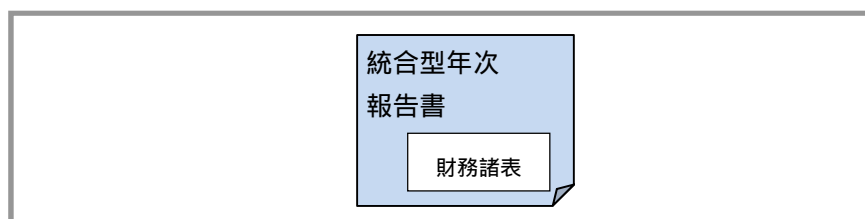
(2) 統合型年次報告書と併せてサステナビリティ報告を別途開示

今回の調査対象企業の中で最も多い事例は、サステナビリティ報告のみを別媒体によって開示するアプローチであった。アクゾノーベル社、BASF 社、ウィルダネス社、リオティントが本アプローチによる開示をしている。本アプローチでは、詳細な財務情報が年次報告書に含まれることとなるため、リオティント（全 280 ページ）や BASF 社（全 240 ページ）のように、情報量が相対的に多くなる。



(3) 統合型年次報告書を単一報告書として開示

財務情報やサステナビリティ情報について別媒体での開示はされず、年次報告書が単一報告書（One Report）として開示されるケースである。スキポール社がこれに該当する。



なお、米国市場に上場している企業<sup>41</sup>の場合、米国証券取引委員会（SEC）の要請により、法定開示書類である 10-K 又は 20-F を別途開示している。しかしながら、ほとんどの事例では、年次報告書を核とする報告体系と米国提出書類との明確なリンクは示されていなかった。10-K、20-F は、特にリスク情報や財務に関する分析等、年次報告書に記載された情報について、より具体的な情報や経営課題の財務的側面を提供していることも多く、サソール社のように、統合年次報告書中で 20-F 記載箇所の参照を明示する実務は、報告の有用性を高めるものとして広がりが期待される。

IIRC ディスカッション・ペーパーでは、統合報告書の位置付けについて、組織の「主たる報告書」として従来の報告に「取って代わる」ものであり、「他のコミュニケーションへの参照ポイント」として機能する。また、他のコミュニケーション

<sup>41</sup> 今回の調査対象企業の中ではリオティント、サソール社及びサウスウェスト・エアライン社が該当する。

ンの多くは、オンライン環境へ移行し、それによって「情報の散乱を解消」するとともに、「組織の成功に向けて最も重要な課題にフォーカス」することができるとしている。

しかしながら、本事例調査で確認された範囲では、現状の実務は、従来の長大な年次報告書を基礎とし、これを戦略やビジネスモデルを軸として再構成したものとなっており、開示情報の重要性を重視した簡潔な報告とは言い難いものも多かった。年次報告書そのものを圧縮して簡潔なものとして開示する事例のほか、サソール社のように年次報告書に含まれる詳細情報の多くを外部媒体に切り出す事例なども見られたが、いまだ統合報告に向けた報告体系の再構築の模索が続く状況にあると考えられる。

## 2. 開示の特徴

続いて、事例調査の中で確認された開示の特徴についての横断的検討を実施し、統合報告実務の全体的な傾向を考察する。

### (1) 企業の価値創造モデルの全体像

IIRC のディスカッション・ペーパーでは、統合報告の主題を「組織の短・中・長期にわたる価値創造と維持」として定義されている。今回の調査対象とした企業の多くが、その固有の状況を反映しながら、自社の価値創造の全体像を伝える工夫を凝らしていた。

#### 戦略を基軸とした開示

各社の特徴の項目においても度々指摘したが、多くの企業は自社の経営戦略を軸として報告を展開していた。自社のビジネスモデルや経営環境を踏まえつつ、戦略的目標とそれを実現するための戦略が提示されていた。さらに、経営リスクや機会、戦略の達成状況をベンチマークとする情報としての KPI、戦略を実現するための組織統治の仕組みとしてのガバナンス情報を、戦略を軸としながら、相互に関連付けて報告する傾向が強まっている。

戦略の提示方法は多様であるが、経営者の諸言（メッセージ）の中で中長期的な戦略的経営目標を理念的に示しつつ、戦略そのものについては戦略領域を区分して具体的な形で示し、定量的情報と定性的情報とを織り交ぜて説明される報告が、より高い納得性をもって理解できた。

幾つかの企業においては、戦略の前提となる、企業固有の基本理念や経営思想が積極的に説明されていた。例えば、リオティント、プーマ社においては、その背景的要因や具体的戦略は異なる<sup>42</sup>ものの、グローバルな持続可能性（サステナビリティ）を重視した経営そのものが基軸戦略として示されており、経営とサステナビリティの融合が報告書全体を通じて展開されていた。

<sup>42</sup> リオティントにおいては資源制約や操業権の観点からのステークホルダーとの関係性、プーマ社においては消費者ニーズやブランドといった点が特に重視されていた。



### 背景的情報の提供

多くの事例において、戦略の背景となる経営コンテキスト・経営環境の説明が充実した形で提供されていた。企業の経営戦略は、企業それぞれの経営環境やビジネスモデルを反映し、様々な経営課題に対処するべく構築されたものである。背景的情報が提供され、戦略や取組との関係性が明確になることによって、企業固有の戦略が納得性をもって理解できる。

例えば、サソール社の報告書では、操業地域、利用資源、オペレーション、商品、顧客、技術及び排出といったビジネスの全体像が報告書冒頭において提供されていた。また、アングロ・アメリカン社の報告書では、個別の戦略領域についての取組やKPIの開示において、適時、その背景的状况に言及していた<sup>43</sup>。

背景的情報を提供するに当たって、経営的視点からの課題認識、すなわち、「個々の課題がどのような経営リスクや機会につながるか」といった視点からの情報を併せて提供する例もあった。例えば、ウィルダネス社では、同社のビジネスモデルを提示した上で、リスクと機会<sup>44</sup>の分析を通じ、戦略領域を明確にしていた。

### セグメント開示

大企業、グローバル企業においては、複数の事業を営んでいることが多く、このような企業においては、事業セグメントごとの状況や戦略についての情報が、企業全体としての価値創造モデルを理解する上で不可欠である。本調査の事例においても、特に多角化した事業形態をとる企業において、セグメント情報が充実した形で提供されていた。

例えば、リオティントでは、その製品群セグメントごとに長期的成長に向けた戦略と実績、優先課題と将来見通しについて、データや事実情報を織り交ぜながら詳述していた。これらのセグメント情報は、グループ全体の戦略情報やKPI情報とも一定程度整合性が図られており、また、報告書冒頭ではグループ・オーバービュー<sup>45</sup>と題する、より概括的なセグメント情報が提供されており、読者がグループ全体の戦略や実績から、個別のセグメントに、その関心に沿って掘り下げて理解する上で、有用な形となっている。

インペリアル社は、自社が多角化かつ多国籍企業である旨、さらには、そのような経営形態を取ることを強みとする旨を表明しつつ、全140ページのうち、38ページをセグメント情報に割いていた。セグメント開示の中では、財務及び非財務に関する実績情報(KPI)と併せて、ビジネスモデルを含む概括的説明、

<sup>43</sup> 例えば、アフリカ南部地域の操業における従業員及び地域住民のHIV予防及びケアに関する記述に際しては、同地域でのHIV感染の状況や経営への影響、従業員の感染推移等が具体的に記述されていた。

<sup>44</sup> 世界経済情勢、為替、安全、政治安定性、観光市場チャネル等

<sup>45</sup> Rio Tinto 2010 Annual Report pp.4-5

市場環境、リスクと機会、環境、能力開発、戦略的目標及び将来見通しについて説明していた。

これらの報告の共通点は、企業（グループ）全体の戦略や報告との整合性を確保しつつ、セグメント固有の状況を説明するための工夫を施している点である。例えば、インペリアル社の例では、物流部門と自動車レンタル及び観光部門とでは、一部異なる KPI が報告されていた。

#### 重要性概念の適用

非財務情報を含む統合報告においては、重要性概念に基づき開示する経営課題の選定と優先付けが求められる。IIRC のディスカッション・ペーパーにおいても、基本原則として「重要性」が掲げられ、企業の価値創造能力を評価するに当たり重要な情報を統合報告書に含め、一部の報告書利用者のみが関心を持つような情報は、ウェブサイト又は他の伝達媒体に含めることによって簡潔性を高めるよう提案している。

今回の調査対象とした事例の中でも、重要性概念の適用について、幾つかの企業が方針やプロセスについて開示していた。リオテントは、サステナビリティ課題に限定した対応ではあるが、GRI 方法論を基礎としつつ3年間の事業及び投資家影響を考慮することによって課題の優先順位付けしている旨を説明するとともに、リスク情報についてもリスク抽出プロセスを開示していた。

しかし、全体としてみれば、重要性についての方針や考え方を開示する企業は少数派であった。企業が開示情報を決定する実務の中では、何らかの形で重要性を評価しているはずである。そうであるにもかかわらず、その考え方や適用プロセスが開示されない要因としては、統合報告における重要性について基本的な指針も、その適用についての開示要請もないことが考えられる。報告企業の重要性の適用に関する開示は、広範な課題を取り扱うサステナビリティ報告の領域で広がりつつあるが、これは非財務情報を含む統合報告においても、重要な課題が網羅的に開示される実務を担保するとともに、情報利用者が報告企業の方針を理解する上で、有用な手段と考えられる。

#### (2) 価値創造を担保するガバナンスと実績

全ての事例において、KPI 等の実績情報とガバナンス情報についての開示が顕著であった。経営戦略に関する情報は、通常、将来に向けた情報、いうなれば経営者の認識、シナリオ、そしてコミットメントを表現する情報であるのに対し、ガバナンス情報や実績情報は、戦略情報を基軸として提示された企業価値創造モデルが機能することを担保する仕組みが構築され、価値創造が実現しているかどうかを読者がモニタリングするための情報として、統合報告に必要なものである。

## ガバナンス

「ガバナンス」は、IIRCのディスカッション・ペーパーの中で六つの開示要素の一つとして挙げられている。ここでのガバナンス情報とは、狭義のコーポレート・ガバナンスに関する情報に限定されず、「経営戦略を実現する統治の仕組みが構築されているか」を担保する情報としてのガバナンス情報である。

ガバナンスと報酬：組織のガバナンス構造はどうなっているか、そしてガバナンスは、どのように組織の戦略目標を支え、どのように報酬に関する組織のアプローチに関係しているか。

統合報告書は、以下を含めて、組織の監督と経営者の姿勢について洞察を提供する。

- ・ 組織のリーダーシップ及び戦略的意思決定プロセスの説明：ガバナンス責任者の技能を含む。
- ・ ガバナンス責任者がどのような活動を行ったか：組織の戦略的方向に影響を与えるために、その文化、倫理的価値及び主なステークホルダーとの関係を含む。
- ・ 役員とガバナンス責任者の報酬と、短期、中期及び長期で業績とのつながり：組織がその依存する資源と関係の利用及びそれに与える影響に、どのように報酬がリンクするかも含む。

出典：IIRCのディスカッション・ペーパーから仮訳作成

本事例調査の中でも、全体として広範な情報が詳細に開示されている例が大部分を占めていた。ガバナンス情報は、おおまかには、組織体制、経営層の構成と多様性、委員会等の機構整備状況と運営状況、KPIと連動したインセンティブの仕組み等によって構成されていた。非常に詳細な情報を年次報告書上で開示している例もあったが、その一方で、サソール社のように詳細なガバナンス情報は他の媒体に切り出して報告する例も見られた。

ガバナンスのみならず、経営層の報酬に関する情報も詳細に提供されていた。報酬開示というと、特に我が国においては報酬の金額面に焦点が当てられがちであるが、海外事例からは、経営層が企業の戦略的目標に沿った行動を取るための動機付けの仕組みを報告することを重視した開示になっていることが読み取れた。

各社におけるガバナンス報告において重視していると感じられた点は、経営戦略を遂行し、経営課題に対処するための経営体制が、どのように構築され、有効に機能しているかという視点であった。

## パフォーマンス（実績）

IIRCディスカッション・ペーパーでは、統合報告の中で、戦略目標及び戦略達成のための活動を表す情報として、パフォーマンス（実績）情報の開示を求

めている。調査対象事例においても、全体として、多様なパフォーマンス情報がベンチマーク可能な形で開示される実務の広がりが見られた。

パフォーマンス（実績）：組織がその戦略目標及び関連する戦略を達成するために、どのように活動を行ったか。

統合報告書には、以下を含む定性的及び定量的な情報を含める。

- ・ その戦略目標及び関連する戦略に対する組織のパフォーマンスに関する KPIs と KRIs
- ・ 組織の依存する資源と関係への影響（良い面悪い面の両方）
- ・ パフォーマンスに影響を与えている重要な外部要因
- ・ 組織が目標に向けて、どのように対応したか。

財務パフォーマンスに関する情報は、他の諸資本のパフォーマンスに関する情報に統合される。ここでの議論には、技術革新が、価値を創造し維持する組織の能力にどのように影響を与えるかも含む。パフォーマンス情報は、バリューチェーンの上流及び下流における、重要な外部の経済的、環境的及び社会的な影響とリスクに関する、組織の見解も含んでおり、また、実施可能な範囲で量的情報も含む。

出典：IIRC のディスカッション・ペーパーから仮訳作成

パフォーマンス情報<sup>46</sup>の開示は、財務・非財務を包括する全社（グループ）KPI・ハイライト情報を報告書冒頭で提示するとともに、セグメント別、経営課題別に、より詳細な実績情報を報告書後段で提供するアプローチが主流となっている。ほとんどの情報は連結・グループベースで提供されているものと考えられ、範囲限定がされているケースは限定的であった。

経営戦略領域にそれぞれ対応させる形でパフォーマンス情報を開示している例が多かった。アクゾノーベル社の例では、経営課題ごとに戦略と KPI を関連付けており、大量の KPI にかかわらず、明瞭性と簡潔性が担保されていた。また、定量指標と併せて背景的説明や分析的記述を提示する実務も広がっている。サソール社の例では、10 の KPI について、それぞれ定義、目標値、過去推移、そしてその分析的記述と今後の見通しが簡潔に開示されていた。

実績情報は、財務情報と非財務情報の両方が提供されている。財務情報については、外部報告目的の企業会計から直接算出される指標の開示がほとんどである。一方、サウスウェスト・エアライン社のように、内部管理目的で活用さ

<sup>46</sup> パフォーマンス情報の呼称は多様であった。

KPI：アングロ・アメリカン社、サソール社 / Performance：アクゾノーベル社、リオテント、サウスウェスト・エアライン社 / Key Figures(1社)：スキポール社 / 特定の名称なし：BASF 社、インペリアル社、プーマ社、ウィルダネス社

れる指標を Non-GAAP 指標として開示する例も見られた。また、サソール社及びインペリアル社では付加価値の創造と分配を表す付加価値計算書を開示している。これは、南アフリカにおいて付加価値計算書の開示が推奨されてきたことが影響していると考えられるが、企業報告における異なる側面を財務面から提供するものとして位置付けることができる。

非財務情報に関しては、人員（人員数、多様性、ターンオーバー、年齢、満足度等）、環境（資源利用や排出等）、安全、健康といったサステナビリティ報告実務の中で主に開示される社会・環境情報が多くを占めていた。これは、サステナビリティ情報に関しては、GRI 等のイニシアティブ活動を通じて、情報の測定や表示方法の開発が進み、実務にも浸透していることが影響しているものと考えられる。しかし、スキポール社のように、社会・環境面の情報のみならず、経営を理解する上で有用な非財務指標をバランス良く配置している例もあった。同社では、八つの経営課題について非財務指標を提示するとともに、乗客数や貨物量等については業界他社との対比によって自社の位置付けを相対的に明示していた。

財務諸表と並列的に、非財務情報を一覧形式で提示する例も見られた。例えば、スキポール社では操業・社会経済ステートメントとして、アクゾノーベル社では連結非財務ステートメントとして、提供されていた。このような形で開示される場合、財務諸表同様に、各指標の算定方針及び注記が明確に提示されており、第三者による保証実務と併せて、投資家はその分析の実務に利用するに当たって有用性は高いと考えられる。一方、このような詳細情報を統合報告書に含めるべきか、他の媒体との住み分けをどうするか、といった課題も残る。

### (3) 報告視野の広がり

本事例レビューにおいて確認された三つ目の特徴的側面は、報告視野の広がりである。ここでの報告視野とは、時間軸、開示される経営課題、そしてバリューチェーンの三つの側面から構成される。

#### 報告の時間軸

IIRC ディスカッション・ペーパーでは、統合報告について、企業の短期・中期・長期の価値創造に焦点を当てるものとし、従来の報告との違い<sup>47</sup>の一つに時間軸の広がりを指摘している。中長期的な視点も含めた企業報告は、統合報告の重要な側面の一つであるといえる。

本事例調査においても、複数の企業において、経営の長期的な側面を明示す

<sup>47</sup> ディスカッション・ペーパーは「統合報告はどのように異なるか」と題し、時間軸について「メディアと規制当局は、グローバルな金融危機について、その主な発生要因として『短期主義』に焦点を当てた。短期的な視点での考察は、多く場合に重要であるが、そのような考察を文脈の中で捉えることも不可欠である。統合報告は、明確に、短期、中期及び長期的視点の考察を織り込むものである。」と述べている。

る形での報告がされていた。例えば、BASF 社は経営の到達目標として「長期的に持続可能な」成長を掲げ、経営課題ごとに、異なるタイムフレーム（年度、中期（2015）、長期（2020））で目標を提示していた。

#### 報告対象となる経営課題

全ての企業が、企業の環境・社会的側面、すなわちサステナビリティ（持続可能性）に関わる課題についても報告対象としていた。このようなサステナビリティ情報の開示は、環境・社会的規制の拡大、消費者意識の変化、途上国を含む地域社会からの受入れ、ブランディング、評判リスクへの対処、活力と多様性に満ちた組織風土の醸成といった観点から、経営への中長期的な影響が重視されていることも、大きな要因・ドライバーとなっているものと考えられる。時間軸を長期に拡張することも、サステナビリティに関する情報の、経営及び投資家ニーズへの適合性（relevance）を高めているものと考えられる。

今回の事例調査の中で、多くの企業からサステナビリティ課題を、経営上どのように位置付けているかという基本的な方針が示されていることも特徴的であった。また、サステナビリティに関する個々の課題についても、経営にどのように影響するか、どのような経営的視点から取り組んでいるか、といった視点での説明を提供している例も多かった。ただし、その一方で、いわゆる一般的な環境・社会的課題が、その重要性や経営との関連性を示すことなく列挙されている例もあった。

サステナビリティに関する情報に関しては、報告企業の活動による影響ではあるが、将来キャッシュ・フローに直接的には影響しない課題、すなわち報告企業にとって外部性として位置付けられる経営課題をどのように報告上取り扱うかが問題となる。企業の環境・社会的側面に関して多様なステークホルダーに報告することを主たる目的とするサステナビリティ報告やCSR報告では当然に含むべき情報であろうが、企業の価値創造を投資家向けに伝達する報告の中で、いわゆる外部性として捉えられる課題についても企業が無条件に報告することとなる場合、投資家にとっての報告の有用性を低下させることにもつながりかねない。IIRCの統合報告フレームワーク開発においても論点に挙げられているが、今後の更なる検討が必要であろう。

#### 報告組織の範囲（バリューチェーン）

財務報告における報告範囲は、持分保有等による経営支配の状況に基づき、子会社等を含めた連結グループを対象とする。しかしながら、本事例調査の中で、特に説明的記述に関しては、複数の企業が財務報告概念の報告主体（エンティティ）にとどまらず、そのバリューチェーンに関わる経営課題についても報告対象として含めていた。

例えば、プーマ社では、「持続可能なサプライチェーン・マネジメント」と題し、15 ページにわたって、持続可能な生産活動に向けたサプライチェーン上の取組について、能力開発、監査、問題事象の検出状況、(サプライヤーにおける)報酬方針について、定量指標を交えながら報告している。サソール社は、安定した輸送体制の構築に向けた他者との共同によるバリューチェーン上の取組についても説明している。

このようなバリューチェーンに関する報告の拡大は、企業の価値創造プロセスにおけるバリューチェーンの重要性が高まるとともに、サステナビリティに関する課題についてバリューチェーンの核となる企業への責任概念が構築されつつある<sup>48</sup>ことも影響しているだろう。

時間軸、経営課題、そして報告組織の範囲と、従来の企業報告からの視野の広がりを統合報告事例の特徴として挙げたが、この視野の広がりには、必ずしも開示情報量の増加を意味しないことに注意が必要である。すなわち、企業報告において、短期的課題のみならず中長期的課題、サステナビリティに関する課題及びバリューチェーンに関する課題を包括的に考慮した上で、重要性概念を適用することによって特に重要な経営課題、そして情報を峻別し、企業の価値創造の全体像を提示することを目的とするものであり、各報告領域について、詳細な情報を網羅的に提示するものではないからである。

---

<sup>48</sup> 米国ドット・フランク法に基づく紛争鉱物(コンフリクト・ミネラル)に関する開示要請は、政策面での変化の最も顕著な例として挙げられる。

## 用語一覧

ここでは、本研究報告の中で頻出する用語について解説する。本報告書内で略称を用いている場合には、各用語に続けて括弧書きで示している。

### 国際統合報告評議会（IIRC）：

企業、投資家、会計専門家、基準設定主体、NGO といったマルチ・ステークホルダーから構成される国際組織であり、価値創造を伝達する手段として統合報告を提唱する。2010 年に設立された英国拠点の非営利組織であり、国際統合報告フレームワークを開発し、統合報告の国際的な普及を目指して活動する。

### 国際統合報告フレームワーク：

IIRC が 2013 年 12 月に公表した統合報告の在り方を提唱する文書であり、統合報告の基礎概念を説明するとともに、統合報告書の内容に関わる指導原則及び内容要素を規定することを目的としている。フレームワークは原則主義のアプローチを採用しており、フレームワークを適用する際の要求事項を定めている。

IIRC は、国際統合報告フレームワークの中で、統合報告と統合報告書について、以下のとおり定義している。

### 統合報告：

統合思考を基礎とし、組織の長期にわたる価値創造に関する定期的な統合報告書と、これに関する価値創造の側面についてのコミュニケーションにつながるプロセス

### 統合報告書：

組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績及び見通しが、どのように短、中、長期の価値創造につながるかについての簡潔なコミュニケーション

### グローバル・レポーティング・イニシアティブ（GRI）：

より持続可能な経営を促す手段としてのサステナビリティ・レポーティングを普及することを使命とするオランダ拠点の非営利組織である。1997 年に設立され、サステナビリティ報告書の国際的なガイドライン策定を主活動とする。



GRI サステナビリティ・レポート・ガイドライン（GRI ガイドライン）：

組織がサステナビリティ報告書を作成するための指針を提供する文書であり、2000年6月に第1版が発行された。2013年5月に公表された第4版 G4 が最新版であり、報告原則と標準開示項目（ガイドライン準拠の基準を提供）及び実施マニュアルから構成される。ガイドラインは、多様な利害関係者間の対話を基礎に合意形成を図るマルチ・ステークホルダー・プロセスを経て策定される。

戦略報告書<sup>49</sup>：

英国会社法（2013年6月改正）により開示が求められる報告書であり、戦略、ビジネスモデル及びKPIを中心として、企業の状態、成績及び将来の見通しを理解する上で重要な情報を含む。取締役報告書と同様に、取締役会による承認を得た上で、取締役又はCEOによる署名が付されなければならない。英国の財務報告カウンシル（FRC）は、2014年6月、戦略報告書の開示に関するガイダンス文書を公表した。

キング・コード・オブ・ガバナンス（キング・レポート）：

コーポレート・ガバナンスに関するキング委員会<sup>50</sup>により発行された南アフリカのコーポレートガバナンス・コードであり、1994年に第1版（King）が発行された。2009年の第3版（キング・レポート）では、統合報告書の作成に関する原則が新たに追加された。ヨハネスブルグ証券取引所の上場企業は、キング・レポートに記載の要求事項を適用することが求められる。アプライ・オア・エクスプレイン・アプローチが取られ、原則を適用しない場合には年次統合報告書の中でその理由を説明することが求められる。

以 上

---

<sup>49</sup> Strategic Report

<sup>50</sup> King Committee on Corporate Governance：マーヴィン・キング氏（現 IIRC 議長）を議長とする。