



# 統合報告 アドバイザー

よりよい企業報告を目指して  
—Better Business Reporting—

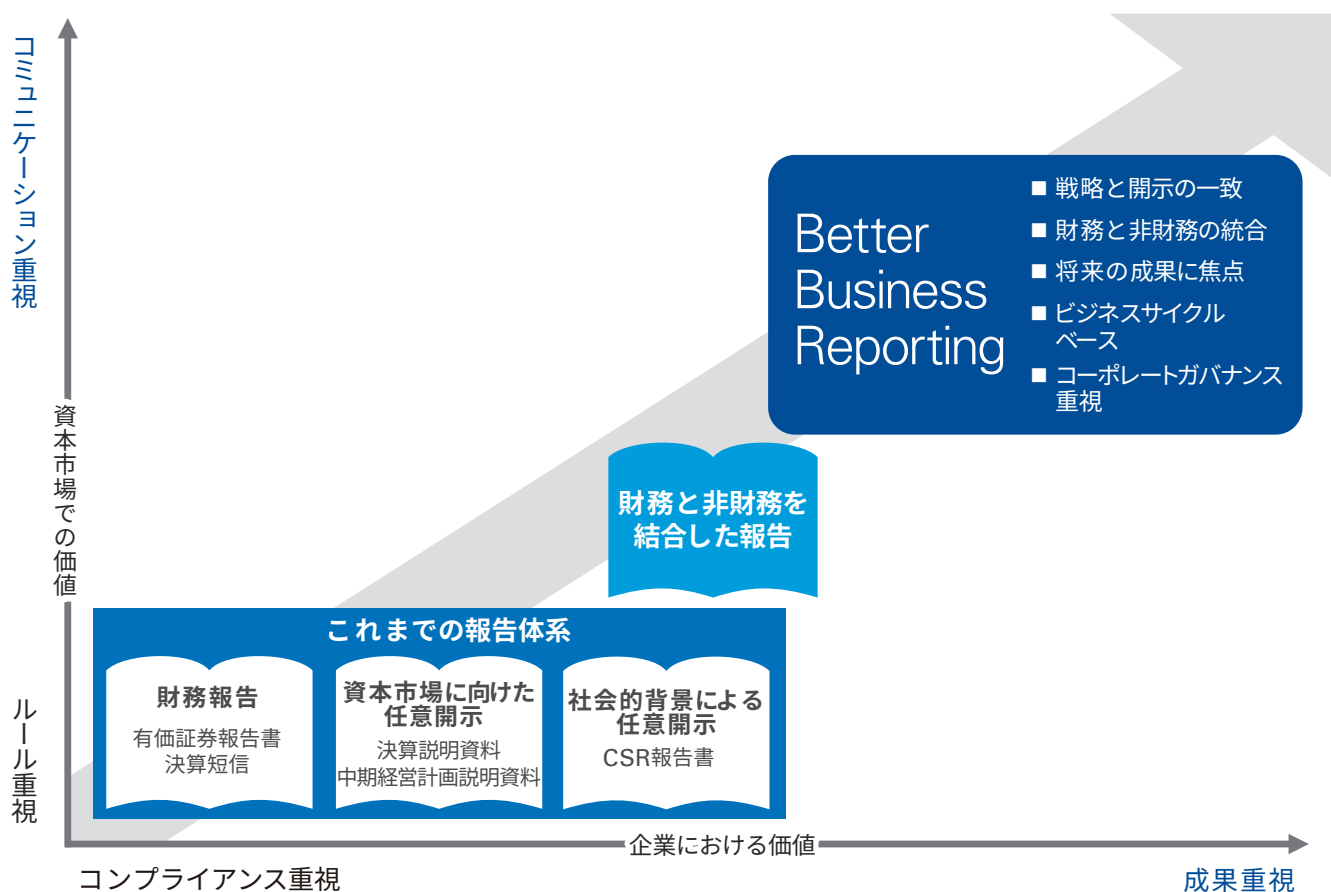
[kpmg.com/jp](https://kpmg.com/jp)



# よりよい企業報告 Better Business Reporting

組織内外のステークホルダーに企業の価値創造の仕組みを正しく理解してもらうには、企業報告をよりよいものにしていくことが重要です。

よりよい企業報告—Better Business Reporting—の実現には長い道のりが必要です。そのためには、これまでのコンプライアンス重視の報告書を脱して、企業の将来の成果に焦点を当てた、統合的で包括的な事業報告へと移行していくことが重要となります。



## よりよい企業報告が求められている背景

### 海外

- リーマンショック以降、欧米の機関投資家を中心に企業の中長期的な価値を重視した投資が広がりを見せています。
- 英国では、2013年より上場企業に対し、取締役報告書の一部として記載される「事業概況」の内容を強化した「戦略レポート」の作成を義務付けています。

### 国内

- 機関投資家の行動規範である「日本版スチュワードシップ・コード」(2014年2月)と、企業の行動規範である「コーポレートガバナンス・コード」(2015年6月)が相次いで策定され、企業の情報発信や企業と投資家の対話の重要性が高まっています。

# 統合報告とは

よりよい企業報告を実現するための1つの有効な手段が、「統合報告」です。

KPMGは、統合報告を「経営者が、組織の持つ強みを軸に、戦略や業績目標、方向性等を価値創造ストーリーとして伝え、ビジネスモデルを土台に、ステークホルダー（投資家および従業員等）とのよりよい関係構築やコミュニケーションの改善により、具体的な企業価値の実現と持続可能な社会への貢献を果たす取組みの1つである」と定義しています。

統合報告には、具体的に次の特徴があります。

- 短期的な収益性と長期的な持続可能性の両立を達成するための価値創造の仕組み、強みを、過去、現在および将来の時間軸に沿って明確にします。
- 短、中、長期での価値創造を実現するために、財務資本のみではなく、企業や社会が有する資本をどう配分し、利用するかの情報を提供します。
- 財務情報のみならず、戦略、リスク、ガバナンス、環境、社会関係および知的財産等の非財務情報を、価値創造の仕組みと関連付けて報告します。

統合報告では、下記のような問いに対して明確な回答を持っている必要があります。

- 企業ビジョン（あるべき姿）や経営方針は何か？
- 企業が外部環境の変化をどう認識しているか？
- 自社のビジネスモデル、強み（価値創造の源泉）は何か？
- 自社に対するどのような脅威（リスク）、機会を見出しているか？
- 企業ビジョンや経営方針を実現するための中期・長期の戦略、およびその目標は？
- 戦略実現のための資源配分は？
- 目標の達成状況を計る財務・非財務のKPI (Key Performance Indicators) は何か？
- 目標に対するモニタリング並びに報告の仕組みは？
- 将来の見通しは？
- 戦略目標達成を確実にするためのガバナンス体制は？

# 企業における統合報告の取組み全体像

統合報告は、「統合報告書」を作成することだけを指すのではなく、企業価値創造に関する継続的な組織内外におけるコミュニケーションプロセスそのものです。

## Reporting

### 統合報告書作成

- ・レポートの現状分析と計画策定
- ・プロセスの現状分析
- ・価値創造ストーリー検討
- ・報告書の構成検討
- ・報告書作成
- ・改善事項の検討

## Management

### 統合的思考にもとづく経営改善

- ・リスクと機会の把握およびマテリアリティ分析
- ・戦略と資源配分の検討
- ・戦略実現をモニタリングするKPIの設定
- ・長期的に持続可能な企業活動(ビジネスモデル)の明確化
- ・実績の把握と分析



## Engagement

### 対話

- ・コーポレートコミュニケーション方針策定
- ・ステークホルダーとの対話
- ・経営へのフィードバック

統合報告の取組みでは、「統合報告書」を作成する過程で判明した経営課題を、どう改善していくかということも考えなければなりません。また、「統合報告書」はあくまでコミュニケーションツールの1つであるため、これを用いてどのようにステークホルダーと対話するか、対話の結果をどう経営に活かしていくかということも、あわせて考える必要があります。

統合報告を通じたBetter Business Reportingの取組みにおいては、統合報告書作成と対話、そして統合的思考にもとづく経営改善の3つをバランスよく連携させることで、企業価値創造につなげていくことが大切です。

## 統合報告に取り組んだ企業の声

統合報告の取組みにより、企業の外部・内部のさまざまな側面で企業価値創造に結び付く効果が見られています。

### 企業外部における効果

- 適正な企業価値評価の実現と株価のボラティリティー低減につながった
- 短期的な業績に左右されない、中長期的な視点を有する株主が増加した
- 海外進出などの新規取引先の開拓や、既存取引先との良好な関係構築に役立った

### 企業内部における効果

- 現状分析や統合報告書のコンテンツを検討する過程において、経営課題に気づき、改善につなげることができた
- 統合報告書を作成する過程において、部署間の連携強化ができた
- 事業活動の実態に関わる財務・非財務情報を包括的に把握することができるようになり、経営管理の高度化が図れた
- 企業のありたい姿や方向性を明確に示したことで、従業員のベクトル統一やモチベーション向上に役立った

# KPMGが提供する統合報告の取組み支援

統合報告の取組みの推進には、資本市場の仕組みについての見識や、業界に関する幅広い洞察、具体的な実践を支援できる経験とスキルが求められています。

## Reporting 統合報告書作成 ▶ P5

### よくある課題

- 経営トップが統合報告の必要性を感じていない
- 社内の関係部署が統合報告取組みの意義を理解していない
- 価値創造のストーリーが描けない
- 統合報告書の作成ノウハウが不足している
- 情報をどの部署が管理しているか明確になっていない
- 必要な情報が必要なタイミングで収集できない
- 開示情報の信頼性が担保できていない

### KPMGの支援

- 統合報告の取組みにむけた研修提供
- 統合報告書作成支援
- レポート体制構築支援
- 統合報告に対する第三者保証

## Management 統合的思考にもとづく経営改善 ▶ P7

### よくある課題

- ステークホルダーの関心事が把握できていない
- 価値創造を実現するために重要な事象が明確になっていない
- ビジネスモデルが明確になっていない
- 戦略実現のための資源配分が明確になっていない
- 戦略目標実現に必要なKPIが設定できていない
- 目標となるKPIを公表しているものの、モニタリングできていない
- 戦略やその実行状況に対して適正な意見が述べられるガバナンス体制となっていない
- 報酬体系が、価値創造の成果と直結していない

### KPMGの支援

- マテリアリティ分析支援
- 中長期戦略策定支援
- KPI導入・モニタリング導入支援
- ガバナンス体制構築支援

## Engagement 対話 ▶ P8

### よくある課題

- 情報開示やコミュニケーションに関する方針が定められていない
- ステークホルダーとどのようにコミュニケーションしてよいかわからない

### KPMGの支援

- エンゲージメント対応支援

## Project Management プロジェクト管理 ▶ P8

### よくある課題

- 多くの関係部署を巻き込んだプロジェクトの経験がない

### KPMGの支援

- プロジェクト管理支援

本冊子で紹介するサービスについては、公認会計士法等の要請により、提供できる企業等に一定の制限があります。詳しくは、お問い合わせください。

# Reporting

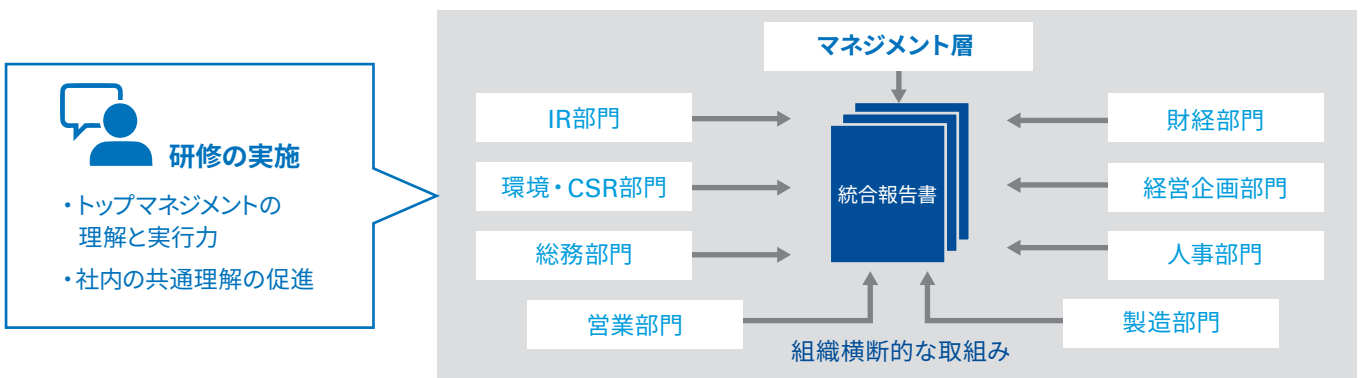
## 統合報告書作成

KPMGは、企業のニーズや現状、期間に応じ、多様なサービスを柔軟に組み合わせて提供することにより、企業が目指す統合報告書の実現を支援します。

### 統合報告の取組みに向けた研修提供

統合報告書作成に先駆けて、研修等により社内の幅広いセクションを巻き込むことにより、組織横断的な取組みにつなげることができます。特にトップマネジメントの理解と実行力がプロジェクトの成功には不可欠と言えます。

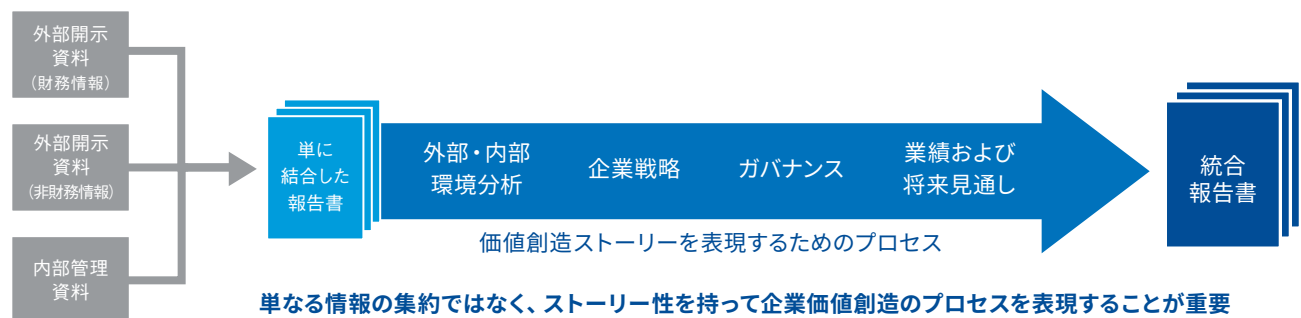
KPMGは、統合報告の実現に向け、トップマネジメントや主要参画者の共通理解を促し、組織横断的な取組みにつなげるべく、企業のニーズに合わせた効果的な研修をテーラードで企画・実施します。



### 統合報告書作成支援

統合報告では、外部開示・内部管理資料における財務情報・非財務情報の中から開示すべき最適な情報を抽出し、戦略策定から業績報告に至るまでを、ストーリー性を持って表現することが重要です。

KPMGは、投資家等の情報利用者が必要としている情報を簡潔かつ適切に開示するため、開示方針の検討支援から、価値創造ストーリー作成、統合報告書の構成や開示する内容の具体的検討に向けたサポートなど、統合報告の実現のためのプロセス全般を支援します。



#### 統合報告書作成の検討ステップの例



## レポート体制構築支援

統合報告を企業の定常的な業務として定着させるには、あるべき企業報告の姿や目的を整理したうえで、組織・人材、業務、システムを含む『レポート体制』を確立し、適切な情報を適時に収集することが必要です。このことは、経営管理の更なる高度化にもつながります。

KPMGは、企業のあるべき企業報告の姿や目的の策定から具体的な施策の立案・実施までを、トータルに支援します。

### 1. 組織・人材

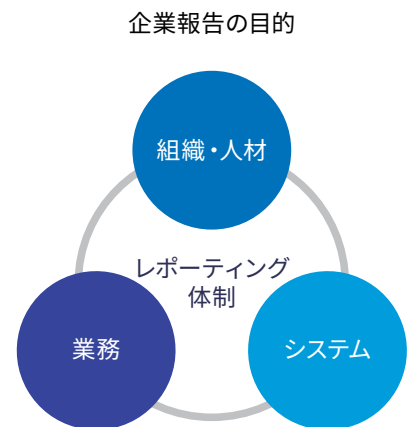
あるべき企業報告の姿や目的を整理したうえで、統合報告書をはじめとした各種報告書作成を担う組織と、各組織の役割を明確に定義します。また、必要な人材を育成して組織の基盤となる人的資源を充実させます。

### 2. 業務

さまざまな企業報告の内容をどう整合させ、統一していくかということを考慮して、業務フローを設計する必要があります。また、業務統合・全体最適化、定型業務の集約や切り出しにより、業務のスリム化を図ることも重要です。

### 3. システム

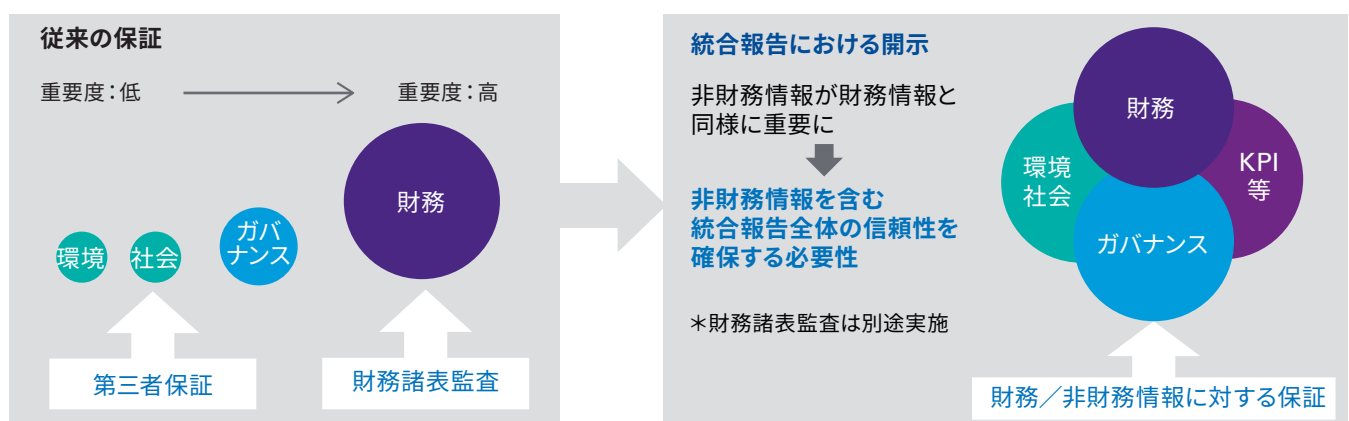
現状、膨大な開示情報の収集に多大な負担が生じていたり、さまざまな媒体で開示している情報に不整合が生じていたり、グループ全体での情報収集（特に海外の非財務情報）が行えていない等、課題を抱えている企業が少なくありません。情報システムを有効活用することによって、これらの課題を解決するだけでなく、経営管理のさらなる高度化につなげることも可能です。



## 統合報告に対する第三者保証

統合報告では、企業はビジネスモデルや戦略を語り、自社の中長期的な価値創造プロセスを説明する必要があります。そこでは、環境、社会、ガバナンスやKPI等を含んだ非財務情報にもとづく説明の重要性が増してきます。そのため、適切な非財務情報を開示するためのプロセスを構築し、非財務情報の信頼性を確保することがますます重要になっています。

KPMGは、統合報告の高い信頼性を確保するため、独立した第三者として統合報告書に対する保証を行います。



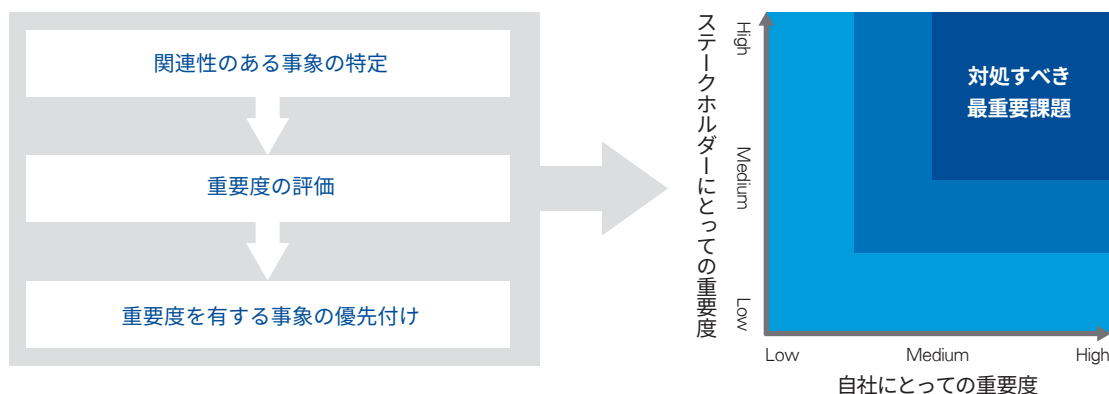
# Management

## 統合的思考にもとづく経営改善

統合報告書作成支援だけでなく、統合報告を通じた企業の価値創造の実現に向けた多様なサービスを、グローバルかつワンストップな体制で提供できるのがKPMGの強みです。

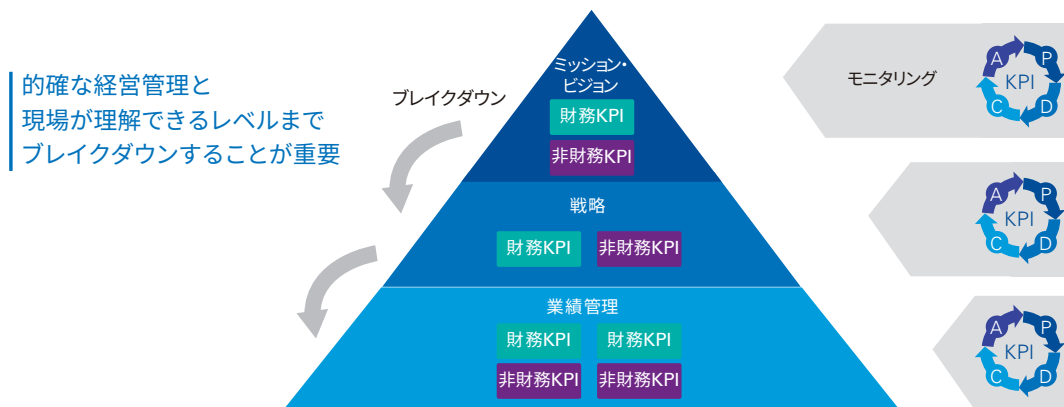
### マテリアリティ分析支援

ステークホルダーの関心事を意識しつつ、企業にとって価値創造を実現していくために重要な事象は何かについて分析し、企業の対処すべき方向性の可視化を支援します。



### KPI導入・モニタリング導入支援

的確な経営理解と経営判断を支援する財務・非財務KPIの選定および、新たに導入したKPIを含むモニタリングプロセスの改善までを、幅広く支援します。



### 中長期戦略策定支援

「中長期指向」「企業価値創造」「財務資本、製造資本、人的資本、知的資本、社会関係資本、自然資本といった幅広い資本」を考慮した、統合思考による中長期戦略および目標・施策の策定を支援します。

### ガバナンス体制構築支援

企業価値創造を支えるために、事業リスクを的確に認識して、事前に対応するとともに、戦略目標を確実に達成する実行力を有したあるべきコーポレートガバナンス構築を支援します。



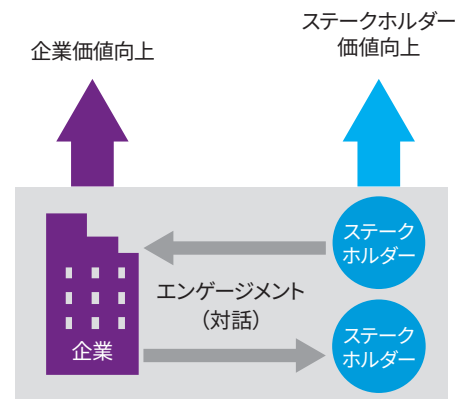
## Engagement

### 対話

KPMGの持つ幅広いネットワークを活用し、国内外の機関投資家をはじめとした、さまざまなステークホルダーとの有益なコミュニケーションを支援します。

### エンゲージメント対応支援

企業価値の向上のためには、さまざまなステークホルダーとの適切な関係構築が不可欠です。KPMGは、ステークホルダーの価値向上も意識しながら、戦略的なコミュニケーションの基礎となる方針策定から、ビジネス展開のための重要な関係者の特定、中長期的な企業価値創造の実現をめざしたエンゲージメント活動の実践を、企業経営との統合的思考をベースに支援します。



## Project Management

### プロジェクト管理

KPMGの統合報告に関する高い専門性と豊富なプロジェクト実績を活用し、グローバルも含めて円滑なプロジェクト推進を支援します。

### プロジェクト管理支援

統合報告プロジェクトには、①複数年にわたる長期プロジェクトである、②関連する部門が広範囲にわたる、③マネジメント層との密接なコミュニケーションが必要、といった特徴があります。

KPMGはこれまでの実績にもとづき、企業の状況に合わせ、複雑なプロジェクトを適切に管理する手法や人材を提供します。

### プロジェクト体制設計・詳細作業計画の立案

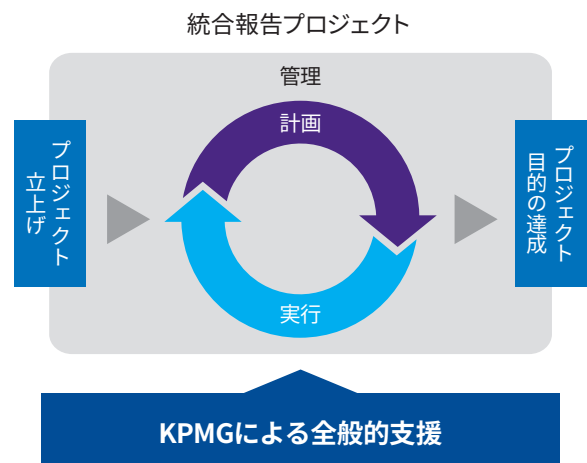
- ・ プロジェクト体制の設計支援
- ・ 詳細作業計画の立案支援

### プロジェクト推進の中核機能となるPMO運営

- ・ プロジェクト方針および計画の立案支援
- ・ 定例ミーティング・説明会等の運営支援（資料作成、進行等）
- ・ プロジェクトにおける課題管理支援
- ・ プロジェクト進捗管理支援
- ・ プロジェクトリスク管理支援
- ・ 各種管理・通達文書等のドラフト作成支援
- ・ 国内外の子会社等とのコミュニケーション支援

### 経営層向けの定期的コミュニケーションの実施

- ・ コミュニケーションプラン作成支援
- ・ 各種資料等の作成支援



# KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ

KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループは、統合報告に関する専門的な知識・経験を有したメンバーにより構成され、統合報告に関する有用な情報提供をはじめとして、グローバルな企業の広範なニーズに応えています。



## ◆ 企業のビジネスパートナー

KPMGは会計監査人として、資本市場と企業とのつながりを長年支援してきており、また、経営管理レベルの課題に対して多様なアドバイスを提供してきました。これらの知見・経験をもとに、企業の「ビジネスパートナー」として、企業の価値創造の実現に向けて具体的に支援します。



## ◆ より良い企業報告—Better Business Reporting—に対する熱意

KPMGは、資本市場における企業と市場のコミュニケーションを向上すべく、国内外の統合報告書の事例分析や、積極的なセミナー・執筆活動を行っています。

また、国際統合報告評議会 (IIRC) などの企業報告に関係するさまざまな活動にも積極的に関与し、国際的な企業報告の議論の発展に貢献しています。



## ◆ 幅広い専門家集団によるワンストップサービス

KPMGは、財務諸表監査、戦略、経営管理、IT含む業務プロセス改善、コーポレートガバナンス、税務、非財務情報の保証、プロジェクトマネジメントといった幅広い専門家のコラボレーションにより、ワンストップな体制で支援が可能です。



## ◆ グローバルネットワークの活用

KPMGではグローバルレベルでBetter Business Reportingグループおよび統合報告ワーキング・グループを組成しており、主要メンバーファーム間で意見交換・情報共有を図りながら連携し、企業を適切にサポートする体制を整えています。

## ウェブサイトのご案内

KPMGジャパン 統合報告ウェブサイトでは、統合報告の取組みに関し、最新動向や解説記事、また、セミナーの開催情報等を掲載しております。



KPMGジャパン 統合報告ウェブサイト  
[kpmg.com/jp/integrated-reporting](http://kpmg.com/jp/integrated-reporting)

## メールマガジンのご案内

KPMGジャパン 統合報告メールマガジンは、統合報告の取組みに関し、最新動向や解説記事、また、セミナーの開催情報等を、タイムリーにお伝えするものです。



KPMGジャパン 統合報告メールマガジン  
購読申込ページ  
[kpmg.com/jp/mail-magazine](http://kpmg.com/jp/mail-magazine)

配信をご希望の方は、右記のメールマガジンの購読申込ページよりご登録をお願いします。

## KPMGの刊行物

### 調査報告

日本企業の統合報告書に関する調査



2015年6月



2016年4月

日本企業の統合報告の取組みに関する意識調査



2016年6月

The KPMG Survey of Business Reporting



2014年6月



2016年5月

日本におけるサステナビリティ報告



2015年5月



2016年5月

### White paper

Integrated Reporting : Performance insight through better business reporting



Issue1



Issue2

### 小冊子

Integrated Reporting—戦略的開示による価値創造を目指して



2012年10月



2013年9月

### 出版

統合報告の実際—未来を拓くコーポレートコミュニケーション



日本経済新聞出版社 2015年7月

**KPMG ジャパン**  
**統合報告アドバイザーグループ**

03-3548-5106  
integrated-reporting@jp.kpmg.com

[www.kpmg.com/jp/integrated-reporting/](http://www.kpmg.com/jp/integrated-reporting/)

[twitter.com/kpmg\\_jp](https://twitter.com/kpmg_jp)  
[facebook.com/kpmg.jp](https://facebook.com/kpmg.jp)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 16-1221

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.