

WICI Symposium 2013
“競争力向上へ繋げる「統合的思考」の役割：
「伝える」から「わかる」統合報告へ”



Session:1 統合的思考に関する資本提供者との対話

企業の経営資源の持続可能な戦略への動員

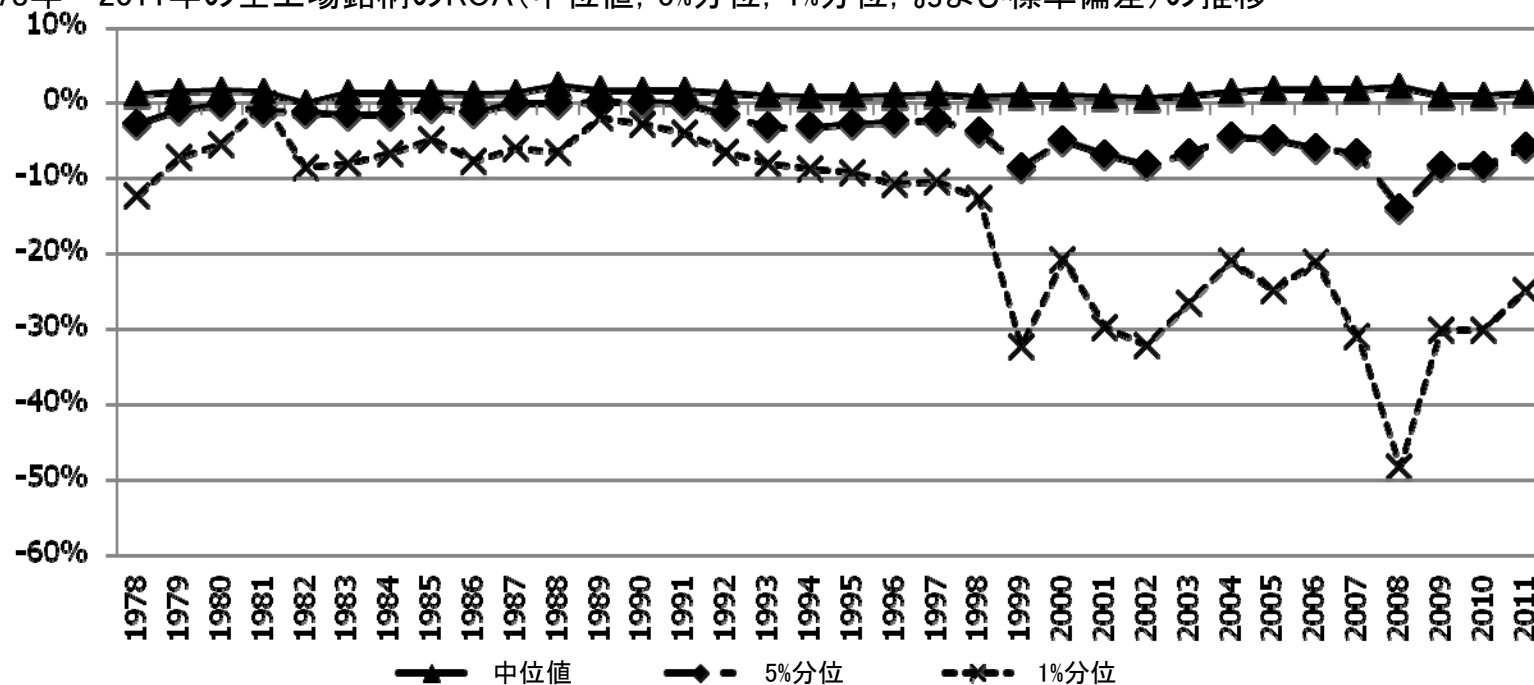
2013年11月22日

神戸大学経営学研究科
與三野 禎倫

増幅するリスク環境



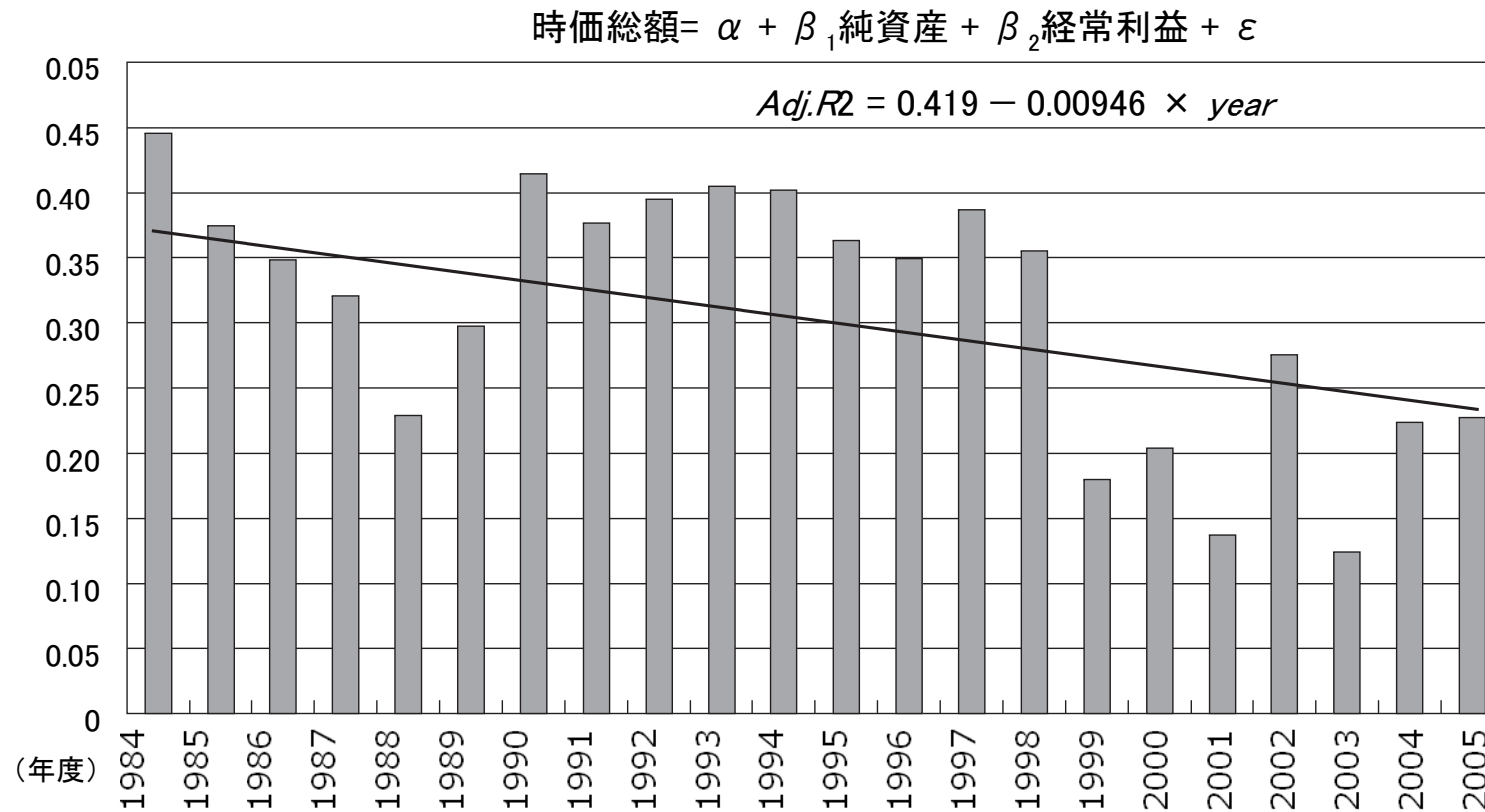
1978年～2011年の全上場銘柄のROA(中位値, 5%分位, 1%分位, および標準偏差)の推移



| | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| 上場企業 | 2,171 | 2,449 | 2,784 | 3,301 | 3,892 | 4,104 | 3,621 |
| ROA(中位値) | 1.69% | 1.41% | 1.71% | 0.93% | 0.95% | 1.79% | 1.05% |
| ROA(5%分位) | -0.15% | -0.59% | 0.10% | -2.74% | -4.94% | -4.79% | -8.39% |
| ROA(1%分位) | -5.45% | -4.73% | -2.78% | -9.12% | -20.65% | -24.71% | -29.95% |
| 標準偏差 | 2.90% | 2.64% | 2.23% | 3.40% | 7.11% | 35.78% | 17.61% |

出典: 與三野禎倫 (2012)「国際的なリスク・エクスポージャーと財務報告の課題」『国民経済雑誌』, 神戸大学経済経営学会, 第206巻第2号, 104頁.

財務情報の意思決定有用性の低下



出典: 加賀谷哲之氏「持続的な企業価値創造のための非財務情報の開示」2011年10月, 企業活力研究所, 「第6回CSR研究会」報告資料図, 「日本企業の連結財務諸表をベースにモデルの説明力の推移」.

企業は、現代の増幅するリスク環境の下で、

(1) どのようにリスクを予防し制御するか、

(2) どのような市場機会を模索し、事業領域を選定するか、

(3) どのように技術と資源を蓄積し、活用するか、

(4) そして、どのように技術と資源を持続的な戦略に動員するか、

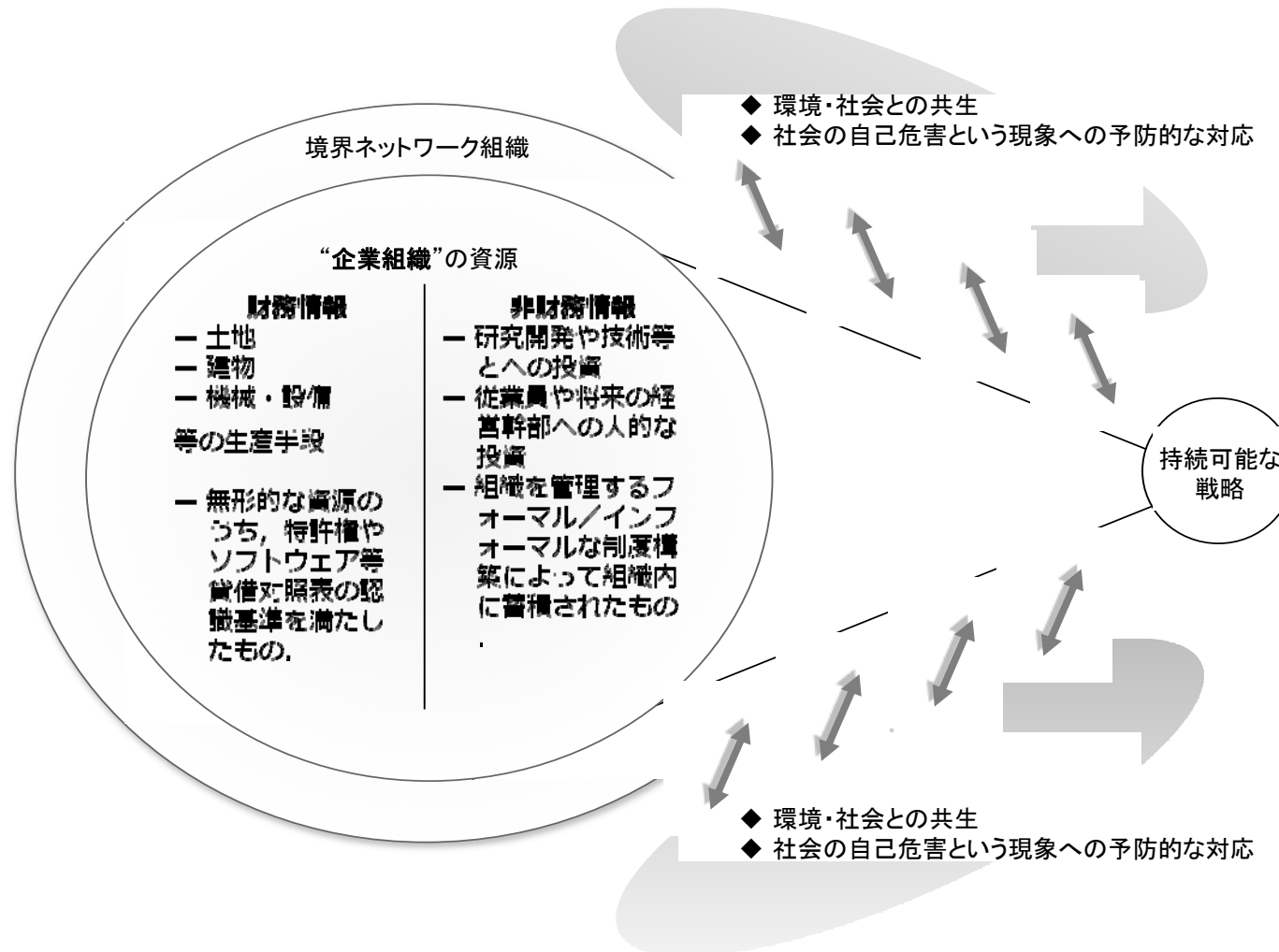
を財務と非財務情報によって適切に報告することが求められている。

企業によっては,

- (1) 投資者とのダイアログによって, フォワード・ルッキングな情報を提供するとともに,
- (2) それに対応した技術と資源の蓄積と活用をウェブサイトを含めたさまざまなメディアによって開示しているが,
- (3) 開示媒体が複数で多岐にわたるために, 投資者にとってはその情報がオーバーロードになっている.

そこに財務と非財務情報の統合による開示の意義がある.

企業の経営資源の持続可能な戦略への動員



出典：與三野禎倫(2012)「財務と非財務の統合による経営と開示のダイナミズム」『企業会計』，中央経済社，第64巻第6号，49頁．

WICI Symposium 2013

“Managing Corporate Resources into Mobilized
Vectors
along the Direction Indicated
by the Corporate Sustainable Strategies”

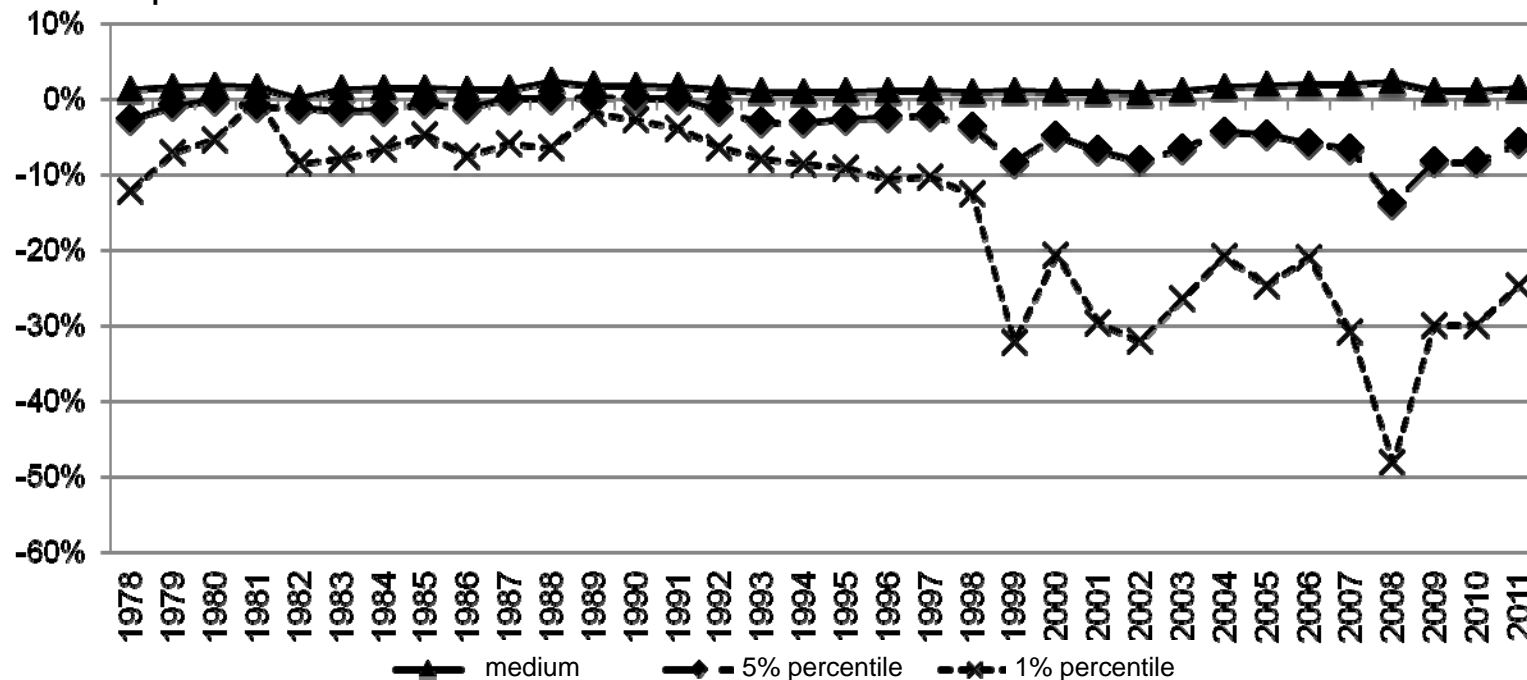
22 November 2013

Graduate School of Business Administration
Kobe University
Tadanori Yosano

The current expanded risk circumstances



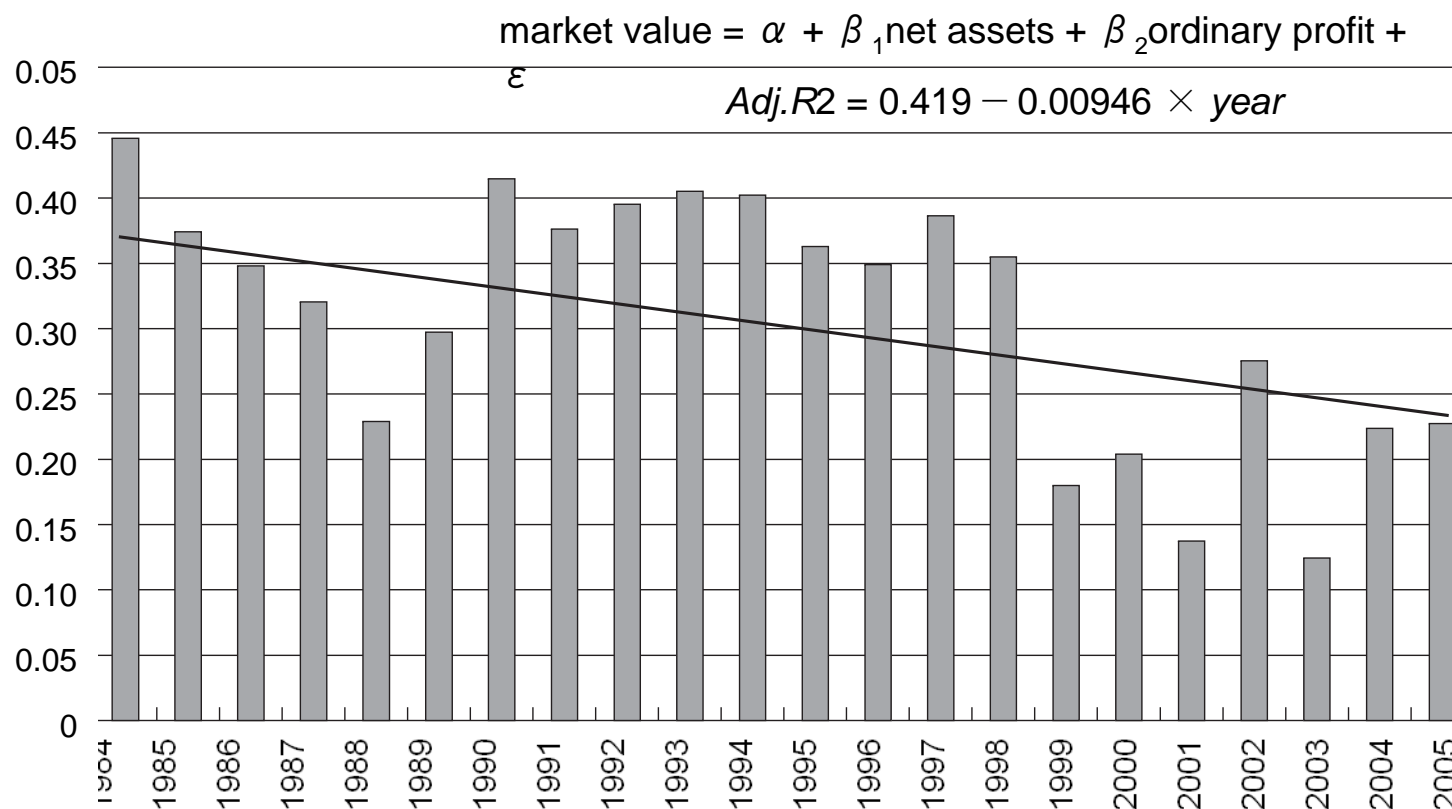
ROA (medium, 5% percentile, 1% percentile, and standard deviation) of all Japanese listed companies from 1978 to 2011



| | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| All Japanese Listed Companies | 2,171 | 2,449 | 2,784 | 3,301 | 3,892 | 4,104 | 3,621 |
| ROA (medium) | 1.69% | 1.41% | 1.71% | 0.93% | 0.95% | 1.79% | 1.05% |
| ROA (5% percentile) | -0.15% | -0.59% | 0.10% | -2.74% | -4.94% | -4.79% | -8.39% |
| ROA (1% percentile) | -5.45% | -4.73% | -2.78% | -9.12% | -20.65% | -24.71% | -29.95% |

Source: Yosano, T. (2012) "The Challenge of the Global Risk Exposure to the Financial Report," *The Keizai-Keiei Zasshi*, 116(1), 110-111.
The Keizai-Keiei Gakkai, Kobe University, Vol.206, No.2, p.104 (in Japanese).

The decrease of value-relevance for financial information



Source: Tetsuyuki Kagaya, "Disclosure of non-financial information for a corporate sustainable value creation (in Japanese)," Business Policy Forum Japan, Oct. 2011.

Under the current expanded risk circumstances, it is important for companies to appropriately disclose

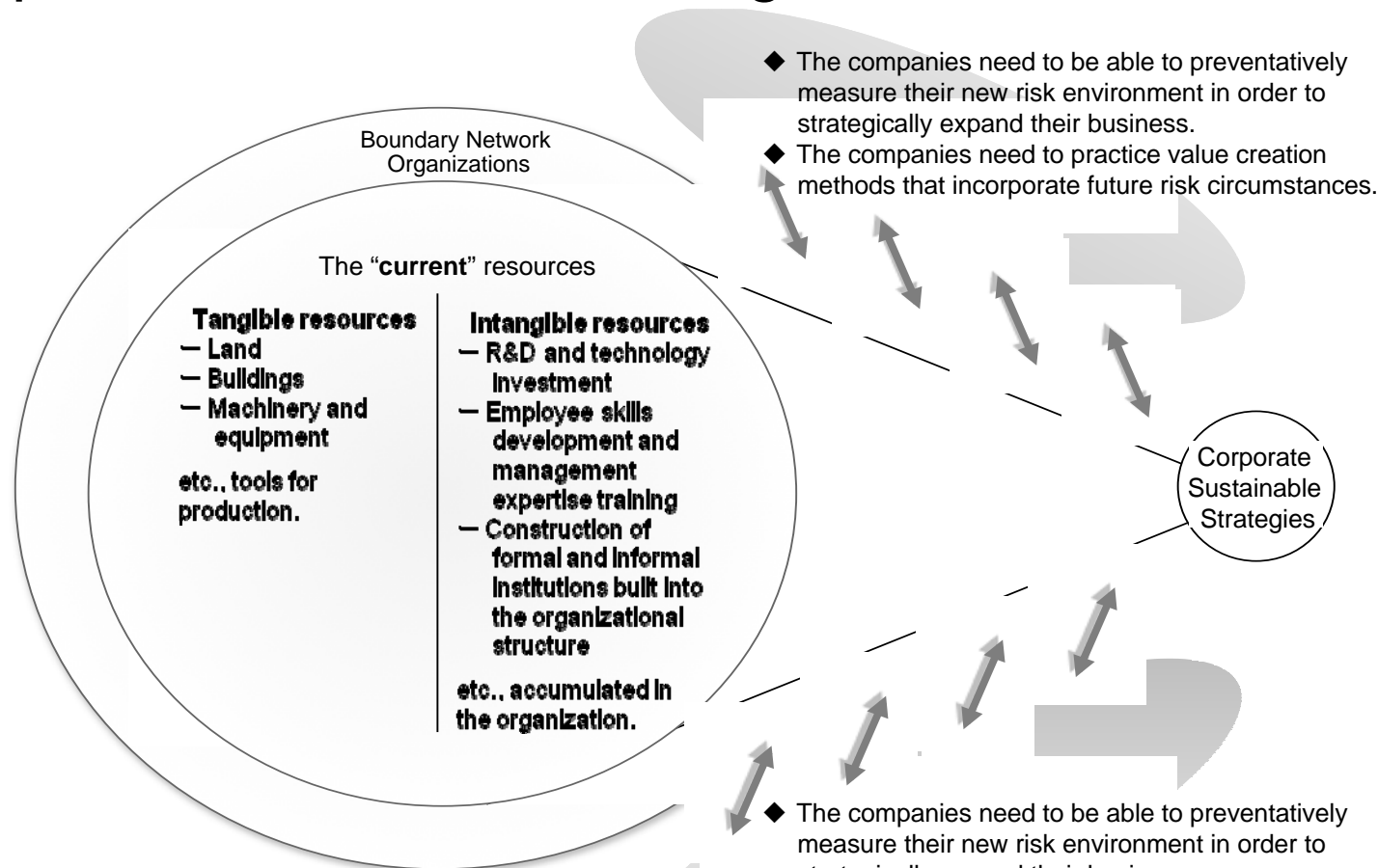
- (1) how to introduce the new risk measures which requires a preventative approach in order to regain the control over risks in a new environmental landscape,
- (2) how to explore business chances and determine their business area,
- (3) how to accumulate and utilize the technologies and resources,
- (4) and how to manage corporate resources into mobilized vectors along the direction indicated by the corporate sustainable strategies by financial and non-financial information.

Currently some companies

- (1) might provide the forward-looking information via the dialogue with investors,
- (2) and also disclose the accumulation and utilization of their technologies and resources via various media including web-site,
- (3) however those information would be over-loaded for investors because disclosure media is multiple and has a wide variety.

This is why the integration of financial and non-financial information is needed.

Managing corporate resources into mobilized vectors along the direction indicated by the corporate sustainable strategies



Source: Yosano, T. (2012) "The dynamism of management and disclosure by the integration of financial and non-financial information with the corporate management viewpoint," *KIGYO-KAIKEI*, CHUOKEIZAI-SHA INC, Vol.64, No.6, p.49 (in Japanese).

Tadanori Yosano, All rights reserved ®