

「非財務」が紡ぐ これからの価値創造ストーリー

セッション2 本の統合報告をさらに進化させるためには何が必要か

- KPMG アンケート 日本企業の統合報告<IR>
 - 投資家(73%)、マルチステークホルダー(23%)
 - 作成主体：経営陣(55%)
 - 内容充実を図りたい項目：マテリアリティ、リスクと機会
 - 課題：統合思考にもとづく経営改善＝統合思考による経営への転換
- キーワード、統合思考経営、マテリアリティ、リスクと機会（⇒非財務が中心）
- マテリアリティとは、
 - 定義：組織のパフォーマンスに大きな違いをもたらす可能性のある課題
 - フレームワーク：GRI ガイドライン
 - ダイナミック（ダブル）マテリアリティ問題
 - ◇ 企業の重要課題は CSR マテリアリティとは必ずリンクしていないことが多い
 - CSR と経営のマテリアリティが一致することが必要と考えられる。
- MS&AD 統合レポートの場合
 - 基本方針：統合的思考⇒統合報告⇒統合報告書
 - 統合報告書は、統合思考を伝える手段・バイブルである。
 - 制作するにあたって意識してきたこと
 - ◇ 価値創造ストーリーを軸に語る
 - ◇ CSR/ESG を事業戦略のなかで一体として語る
 - ◇ 経営数値目標と現場での取り組みを KPI でつなぐ（ROE ツリーで説明する。）
 - ◇ 目指す姿に向けた過去のステップ・現在の姿・未来に向けた戦略を理解してもらう
 - ◇ 自身の言葉で語る社長メッセージにする
 - ◇ 読んでもらえる冊子にする
 - ◇ 「保険」を知ってもらう
 - 今後の課題
 - ◇ 企業のパーパスから見た Outcome の再整理
 - ◇ 社会と目指す企業像の具体化
 - ◇ CSV をドライバーにした成長を推進する KPI の設定
 - ◇ 財務・非財務の KPI と持続的成長の連動の強化と、事業活動での実現
 - ◇ グローバル・ティア比較を可能とする開示
 - ◇ 多様なステークホルダーとのエンゲージメントの成果

◇ デジタル技術を活かした訴求の向上

- カゴメの統合報告書の場合
 - キーワード「腹落ち」
 - 両利きの経営による深化と探索の二軸の考え方を参考にする。
 - 機関投資家のエンゲージメントで最も聞かれたことを、巻頭特集で説明する。今年の特集は、新型コロナウイルス。
 - 商品企画の源泉は、「人材×仕組み」と説明する
 - 中期重点課題(20)：事業課題(10)と、それらに共通する基盤課題(10)。マテリアリティを基盤課題として位置づけ、日常の経営目線から乖離しないよう工夫。
- ナブテスコの統合報告書
 - 安定株主獲得に向け、IR活動を積極化（関係資本の強化）
 - ターゲットをアクティブ長期投資家とし、対話の呼び込みツールとして捉える。
 - ポイント：ターゲットの明確化、読み手にとっての重要性、簡潔性
 - ストーリー性（長期ビジョン実現に重要なもの）を重視する。
 - マテリアリティの見直しポイント：
 - ◇ 財務的な要素（環境・社会関連コスト/収益のインパクト）
 - ◇ 長期的な視点での価値創造
 - ◇ 非財務的な要素（ESGリスク）
- ESG投資の進化
 - 投資家は開示を通じて、資本コストの低減を望む。
 - フォワード・ルッキング的な視点でファンダメンタル分析に融合
 - ◇ 人的資本⇒高い顧客リピート率、高い利益率
 - ◇ 製品パッケージ⇒差別化製品の投入で高い利益率
 - ◇ 責任ある源流調達⇒取り組みが評価され、海外大型案件を受注
 - 2つの働きかけによる長期的な企業価値向上を支援（⇒①、②）
 - ①資本コスト低減への働きかけ
 - ◇ 開示の改善
 - ✓ ESGに関する開示の強化（事業の優位性、企業ビジョンをESGに沿って説明）
 - ✓ 英語による開示の強化
 - ◇ 企業統治（ガバナンス）
 - ✓ 取締役会の構成
 - ✓ 透明性の高いガバナンス
 - ✓ 役員報酬体系
 - ◇ サプライチェーン管理（ソーシャル）
 - ✓ 適切なサプライチェーン管理によるリスク低減

- ②将来キャッシュフローへの働きかけ
 - ◇ 人材管理（ソーシャル）
 - ✓ 従業員の育成方針
 - ✓ ワークライフバランスの支援
 - ◇ 情報管理体制（ソーシャル）
 - ✓ システムへの投資
 - ◇ 原料調達（環境）
 - ✓ 木材製品調達体制
 - ◇ 気候変動（環境）
 - ✓ 大気汚染改善機器の開発・販売
- 社内の片隅でマテリアリティを作るのではなく、長期ビジョン策定メンバーとともに、コーポレートメンバーがマテリアリティを策定する。
- マテリアリティを使って有効でない場合、来年改訂する。
- アウトカムをどのように特定するか
 - 現状、各ステークホルダー別にアウトカムを特定し、開示できていない。
- 今後の統合報告書は、どのようにあるべきか？
 - 会社の独自性を示しつつ、他社と比較を可能にすることが重要
 - 有価証券報告書は比較可能性が重要で統合報告書は独自性を示す。
 - 「論語と算盤」。それぞれの会社がフレームワークを咀嚼し、それぞれの観点で開示することが大事。
 - 「具象ではなく抽象」で統合方向書を発行すると、投資家がフォワード・ルッキングする際に参考になる。