

報告書が求めるもの

コーポレートガバナンスコード（以下「コード」）が制定され、上場企業はそれに準拠したコーポレートガバナンス報告書（以下「報告書」）の作成と公開が義務となった。いわゆるコーポレートガバナンス改革の一環であり、投資家からの期待は大きく、昨今の株式相場のサポート要因とも言われている。

本年度については、定時株主総会の日より6ヶ月以内に提出しなければならないため、3月決算の会社では本年度中の提出が必要になる場合がほとんどであると思われる。

コードに基づいて報告書を作成するにあたって、実務者レベルから「簡単ではない」旨の言葉を聞く。いわゆる「プリンシプルベース・アプローチ」に基づき、コードの趣旨・精神を理解し、「それぞれの会社が自らの置かれた状況に応じて」コードの各原則を適用する必要がある、つまり細則に沿って機械的に作成する類のものではないところが難しさの原因であると思われる。

ただ、「プリンシプルベース・アプローチ」は今回初めて導入された特殊な考え方という訳ではない。国際財務報告基準(IFRS)はまさにそうであり、本来は、金融商品取引法上の内部統制報告書制度(いわゆる J-SOX)もそのように設計されたものである。そのような世界的な潮流の中で、今回は統合報告書との類似点にフォーカスをあて、報告書作成のヒントを提示してみたいと思う。

統合報告書の概要とコードとの共通点

統合報告書 (Integrated Reporting) とは、IIRC (The International Integrated Reporting Council = 国際統合報告評議会 (www.theiirc.org/)) が提唱する報告書である。IIRC は、統合報告書を広めるために、国際統合報告フレームワーク (The International <IR> Framework) を 2013 年 12 月に発表している。日本の上場会社では 10% 程度がすでに統合報告書を作成しているという調査結果もある (日本 IR 協議会、第 22 回「IR 活動の実態調査」)。

統合報告書の目的は、「財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを説明すること」とされている。これは、コードの基本原則 2 で「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出」について謳っていることと符号している。また、統合報告書、コードともに、様々なステークホルダーとの協働や影響を謳っている点も共通している。

さらに、国際統合フレームワークの内容要素の一つに、ガバナンスが挙げられており、「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」に対する答えを統合報告書内で記載しなけれ

ばならないとされている。

つまり、コード・統合報告書ともに、中・長期的な価値の創造のため(そこには多様なステークホルダーへの配慮が含まれる)のコーポレートガバナンスについて、企業が方針を記載することを求めているのである。

報告書のコア

コードの原則 3-1 では、各原則において開示を求めている事項のほかに、一般的な開示事項を定めている。その中で、最も基礎的なものは、(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画、と(ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針であろう。これらは、基礎的なものであるため、しっかりした考え方が確立されれば、他の事項が比較的容易に決まってしまうと思われる。逆に、基礎的な考え方がしっかり確立できないと、報告書全体の作成が難しくなる懸念がある。故に非常に重要で、作成が難しいのである。

経営戦略、経営計画

経営戦略、経営計画について、「もう決まっているので、それをコピー・ペーストすれば良い」ということにはならない。それらは「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出」の観点から、再検討されなければならない。また、様々なステークホルダーとの協働や影響を考慮されたものか否かが熟考されなければならないだろう。

まずは、これらを再検討するにあたって、統合報告書のフレームワークが有効な考え方を提供していることを指摘しておきたい。統合報告書は、様々な資本の概念を提供している。それらは、それぞれ財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然に関する資本である。一般的な金銭的な資本は、ここでは財務資本と呼ばれる。企業活動によって、これらの資本を中長期的にどのように創造していくかが、企業に問われている課題である。そのような観点から、企業の戦略と経営計画をチェックすると、抜け落ちや矛盾点をあぶりだすことができる。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

次にコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針である。当然これらは戦略、経営計画と統一性のあるものでなくてはならない。特に今回は、「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」(基本原則 4) が、取締役会に求められている。原則 4-2 では「独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行う」とされている。リスクテイクと聞くと、M&A や、新たな市場への進出、新製品

の開発ばかりが頭に思い浮かぶ。ところが、国際統合報告フレームワークではガバナンスのパートで、「イノベーションの促進及び実現に関するガバナンス責任者の責任」がどのように企業の価値創造に関連付けられているかを記載することを求めている。イノベーションであれば、新製品や新しい市場への進出といった事柄に限られない。企業によっては、革新的な人事制度や IT システムの導入、あるいはビジネスプロセスの変革といったことがイノベーションになりうる。イノベーションを促すようなコーポレートガバナンスという観点で考えれば、基本的な考え方の策定が少しはやりやすくなるのではないだろうか。

今後の課題

今回のコードではリスクイクのサポートとしてのコーポレートガバナンスが強調されているきらいがあるが、経営陣の監督は当然コーポレートガバナンスの重要な役割である。大きな不祥事が起きると、「企業風土」の問題が報道されるのが常であり、コードでも「取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである」（基本原則2）とある。国際統合フレームワークにも組織文化の形成とモニタリングについて記載されている。

現実的には、組織文化の重要性を多くの人が理解していながら、それをどの方向にどのように改善していくか、具体的なイメージを持って実行している会社は少ない。

問題は、組織ぐるみの不祥事やその不祥事の隠蔽が起きないような企業文化がどのようなものか、多くの企業でイメージがないところにある。

われわれはその原因が権威主義と属人思考にあると考えている。社長であろうと組織内の有力者であろうと、間違っただけを言っているのであれば、正さなくてはならない。ところが、権威主義・属人思考がはびこっている組織では、それができないのである。

もし、組織文化を変えようとするなら、あるいは、権威主義や属人思考といった負の文化が蔓延しないようにするならば、コーポレートガバナンス報告書に記載するのは良い方法であろう。それは企業トップによる組織文化に対するコミットメントを意味するからであるからである。

お問い合わせ >>>>>

本件またはサービスに関するお問い合わせは、著者に直接ご連絡いただくか、弊社ホームページ内の以下のリンク先よりお問い合わせください。折り返し、ご連絡させていただきます。 www.rgp.com/jp/service/serviceinquiry_j.html

リソース・グローバル・プロフェッショナル・ジャパン株式会社 www.rgp.com/jp/

当然、報告書に記載すれば全てが解決するわけではない。組織文化は企業の性格のようなものである。性格を変えるのは、一朝一夕にはいかない。企業トップのコミットメントのもと、しっかりとしたプログラムがあって、はじめてそのような困難なことでも成し遂げられるのである。

弊社のサービス

弊社では、統合報告書の考え方を応用したコーポレートガバナンス報告書作成サポートサービスを展開しております。また、権威主義・属人思考の克服、及びイノベーションの促進の観点から組織文化の評価、改善サービスを行っております。

◆著者プロフィール

リソース・グローバル・プロフェッショナル
東京オフィス クライアント・サービス・ディレクター
米国公認会計士

工代 浩司（くだい こうじ）



大手都市銀行、監査法人系コンサルティング会社を経て、2005年より現職。
リスクマネジメント、組織文化改革、内部統制、内部監査関連サービスのリーダー

慶応義塾大学経済学部卒、
英ウォリックビジネススクール MBA

koji.kudai@rgp.com

名古屋オフィス マネージング・ディレクター
公認会計士（日本）/中小企業診断士/税理士

中條 伸昭（ちゅうじょう のぶあき）



大手監査法人を経て、2006年より現職。
名古屋オフィスにて、会計監査、内部統制、IFRS等、会計・内部監査関連サービス全般を統括する。

早稲田大学商学部卒

kai.chujo@rgp.com