

ISSN 2186 – 3989

南アフリカ企業における統合報告書の定量指標  
—ステークホルダーへの非財務情報開示の視点から—

丸山 洋三

Quantitative Indicators for Integrated Reporting  
in South African Companies

- Perspectives on non-financial information disclosure to stakeholders -

Yozo Maruyama

北 陸 大 学 紀 要  
第55号(2023年9月)抜刷

# 南アフリカ企業における統合報告書の定量指標

—ステークホルダーへの非財務情報開示の視点から—

丸山 洋三\*

## Quantitative Indicators for Integrated Reporting in South African Companies

- Perspectives on non-financial information disclosure to stakeholders -

Yozo Maruyama\*

*Received August 4, 2023*

### 抄録

本稿では多様なステークホルダーへの会計情報として、統合報告の主要業績評価指標 (KPI) に焦点を当てる。南アフリカ共和国のコーポレートガバナンス・コード (King IV) で制度化された南アフリカの統合報告書がステークホルダー資本主義を反映しているとし、国際統合報告フレームワーク (IIRF) への準拠性が高いと評価された統合報告書を中心に定量的な KPI を測定し内容分析を行った。その結果、いずれの KPI も戦略または資本やステークホルダーとの結合性を可視化できており、KPI と価値創造との関係性が確認できた。特に情報の結合性が比較的高い医療系および金融系 2 社の統合報告書の内容分析を行ったところ、企業固有の価値創造に向けた非財務目標が設定され、ステークホルダーの参画を伴う意思決定や、顧客の能動的な活動への評価が含まれていることを確認した。そこで、IIRF の規定する資本の増減に定量的な KPI を用いた統合報告書は、ステークホルダーの意思決定への参画が期待できると考察した。

キーワード：統合報告書、ステークホルダー資本主義、主要業績評価指標 (KPI)

---

\* 北陸大学経済経営学部 Faculty of Economics and Management, Hokuriku University

## 1. 問題意識

企業の経営観において「ステークホルダー資本主義」が近年注目されている。これは企業が株主だけのために存在するのではなく、顧客、取引先、従業員、地域コミュニティ、中央政府および地方自治体などステークホルダーの存在があってこそ成り立っているとするステークホルダー理論をもとにした経営観とされる（西原 2018）。また、西原(2018)がステークホルダー資本主義の提唱者として参照する Freeman *et al.*(2007)は、ステークホルダーを企業の中核的な目的の達成に影響を与えたり与えられたりする集団として位置づけ、株式会社をステークホルダーが相互の価値を創造するための共同かつ協働的な事業に従事するための手段として位置づける。そして、企業を長期間にわたって継続的に主要なステークホルダーのために価値を創造し、ステークホルダーを満足させる限りにおいて成功するものであると説明する。

この経営観は、2019年にビジネス・ラウンドテーブル（米国の主要企業が名を連ねる財界ロビー団体）がステークホルダー資本主義への転換を宣言したことや、2020年に開かれた世界経済フォーラム年次総会（通称ダボス会議）がステークホルダー資本主義を重点テーマとしたことから、「ビジネスのメインストリーム」になっており、「ステークホルダーとの対話や各ステークホルダーの意思決定の基礎となるサステナビリティ情報を含む会計情報が、より理解しやすく身近なものとなることが重要」（阪 2022a）になっている。

Battilana and Casciaro (2021)も、この経営観において、すべてのステークホルダーが力を合わせて、あらゆる企業に遵守を求めるサステナビリティ標準のフレームワークづくりを支援し、企業に説明責任を課す必要があると主張している。

そこで、本稿では多様なステークホルダーへの会計情報の提供手段として 2013年12月に国際統合報告評議会（IIRC）<sup>1</sup>から公表された統合報告および統合報告書の国際統合報告フレームワーク（IIRF）<sup>2</sup>に焦点を当てる。統合報告の主たる目的は、「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である」が、「従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、及び政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つ全てのステークホルダーにとって有益である」ともされるからである。（IIRC 2013）

とくに統合報告が定義する「社会関係資本」は、個々のコミュニティ、ステークホルダー・グループ、その他のネットワーク間又はそれら内部の機関や関係、及び個別的・集合的幸福を高めるために情報を共有する能力を指し、主要なステークホルダーとの関係性や組織が外部のステークホルダーとともに構築し、保持に努める信頼及び対話の意思が含まれるとされており（*ibid.*, 2.15）、財務資本提供者以外のステークホルダーの意思決定に有用な情報との関連性が高い。

ステークホルダーの意思決定のために統合報告書に含まれるべき情報には、特定の主要業績指標（KPI）をはじめとする定量的指標とそれらが提供される文脈も含まれる。それらは価値創造や資本の増減を説明する上で有益であり、定量的情報と定性的情報との組合せによって、組織の価値創造能力を適切に報告することができる（*ibid.*, 1.11）ためである。そこで、重要な KPI は複数期間にわたり同一の指標を報告し首尾一貫性を保つものとされている。（*ibid.*, 3.54）

しかし、IIRF は原則主義に基づいており、組織それぞれの状況に大きな違いがあることを認めている。また、特定の KPI、測定方法、又は個々の課題の開示を規定するものもなく、多様なステークホルダーにとって有益な内容になるとは限らない。Velte (2022)は、取締役会の構成とステークホルダーの圧力が統合報告の質にプラスの影響を与え、（非）財

務実績が統合報告の採用と質の向上に関係することを文献レビューしているが、一方で、実際の運用において多くの企業の非財務目標や KPI の定量化において決定的な弱点が見られることを指摘している。そして、「定性的な統合報告だけでは、ステークホルダーにとっての意思決定の有用性を高めることにはつながらない。」として、統合報告の質に関する定量的な先行指標の開示に課題があることを指摘している。

そこで、本稿では以下のリサーチクエスチョンを設定する。

・統合報告書はステークホルダー資本主義の概念の下で、どのようなステークホルダーを主な対象としているか。

・統合報告の質を確保するために、企業はどの程度定量的な KPI を開示しているか。そして定量的な KPI は IIRF にどの程度準拠しているか。具体的には価値創造や資本の増減と関係性がどの程度認められるか。

・定量的な KPI と価値創造や資本の増減とを関連付けて説明することで、財務資本提供者以外のステークホルダーの意思決定に有用な情報を提供できているか。

そこで、先行研究を整理し（2章）、研究方法を明示の上（3章）、統合報告書の内容分析を行い（4章）、考察する（5章）。

## 2. 統合報告の定量的な指標に関する先行研究

### 2.1. 統合報告における KPI の内容分析研究

Almāšan *et al.* (2019) は、統合報告のパイロットプログラムに含まれる欧州企業 49 社の統合報告書（2013 年と 2016 年）に含まれる KPI をコード化し、KPI の多様性、KPI 値の変化を分析している。その結果、統合報告の採用により、サンプルの大半の企業において、提示された KPI の数が増加していることを発見している。企業が採用する KPI は統合報告固有のガイドラインに起因するものとは限らないものの、統合思考を前提とする統合報告を導入することで漸進的で一貫した変化が見られることから、統合報告書の実践が分析対象企業において制度化され、統合思考による「学習の効果」の現れであると主張している。

Herbert and Graham (2021) は、ヨハネスブルク証券取引所に上場している 45 社（2011 年と 2015 年）の統合報告書を対象に、経済的持続可能性、環境・社会的な実績に関連した持続可能性情報の開示に向けた KPI（サステナビリティ KPIs）の使用有無を調査している。調査の結果、全体の KPI 数は増加していることが明らかとなったが、個々の企業で見ると有意に増加していることは示されず、KPI の導入が企業固有の問題に関連すると結論付けている。また、一部の企業ではサステナビリティ KPI の数を減らしており、これは開示の重要性（マテリアリティ）が考慮された結果として KPI が絞り込まれたことを示すと分析している。

これら実証研究から、IIRF が説明する統合思考や統合報告の指導原則である重要性を反映して、統合報告の KPI が漸進的に進化していることが示唆される。そこで、近年の統合報告書の定量的な KPI を分析し、それらが統合報告に準拠したもので価値創造や資本の増減と関係するものであるか検討する意義があると考えられる。

### 2.2. KPI 指標の定量的な研究

Oshika and Saka (2017) は、IIRC が企業の持続可能性評価に役立つ具体的な KPI を示

していないことに着目し、上場企業の財務情報（従業員や政府といったステークホルダーへの付加価値の分配や収益性の安定度）から、100年以上存続している持続可能な長寿企業とそれ以外の企業を定量的に比較分析し、長寿企業が統計的に有意に株主以外のステークホルダーにも付加価値を分配していることを示すことを証明し、付加価値情報を統合報告書の KPI に取り入れることを提案している。

また、阪（2022a）は、環境・社会・ガバナンスの分野で企業の公表情報に基づいて評価される FTSE Russell ESG Rating と企業の株式時価総額との間に有意な相関があることを 4,000 社近くの企業データから明らかにしている。さらに阪（2022b）は、世界中の財務・株価情報および ESG Rating 指標や新国富指標の探索的データ解析によって、従業員への付加価値分配割合、労働基準スコア、人的資本等の動向を各国分類（エリア、先進国・新興国等）別に比較し、従業員への付加価値分配割合が減少傾向にあることが課題であることを明らかにし、人的資本への投資と可視化や開示の重要性を主張している。

これらの定量分析から実証された KPI は説得力を有するもので、収益性の安定度は主に財務資本、従業員への付加価値分配割合等は主に人的資本、ESG スコアは主に自然資本を計測するのに向いていると考えられる。しかし、ステークホルダーとの社会関係資本や知的資本を測定するための指標の妥当性は殆どの先行研究からは充分示されておらず、これらステークホルダーと関係する資本の増減に関係する定量的な KPI についての研究が必要と考える。

### 3. 研究方法

統合報告の定量的な KPI を考察するために、本稿では南アフリカで学識者から高い評価を得た統合報告書を対象に、解釈的内容分析を行う。

#### 3. 1. 調査対象：南アフリカの統合報告書

南アフリカにおいて統合報告は 2011 年の南アフリカ統合報告委員会による「統合報告のためのフレームワークと統合報告書」によって固有に進められたが、IIRC が国際統合報告に関するガイドラインを 2013 年に発表して以降は、これに従うことが奨励されている (Herbert and Graham 2021)。また、コーポレートガバナンスに関して 2016 年に公表された「南アフリカのコーポレートガバナンスに関するキング IV 報告書 2016 (King IV)」は、統合思考を強調し、統合報告書の作成を推奨している (Roberts 2017)。King IV は、コーポレートガバナンスシップとグッドガバナンスに焦点を当てており、金融資本主義から包摂的資本主義、短期志向の資本市場から長期志向で持続可能な資本市場、サイロ報告書から統合報告書へのシフトという 3 つのパラダイムシフトをコーポレートガバナンスの中心に据えており、毎年報告書を発行して会社の重要(material)な情報を統合的に提示することが推奨されている (Deloitte 2016 p.3)。

よって、ステークホルダー資本主義に対応した統合報告の研究において、King IV で制度化され包摂的資本主義が反映されている南アフリカ企業の統合報告書は適していると考えられる。本稿では南アフリカの 2019 年度の統合報告書を分析対象とし、統合報告書のステークホルダー・エンゲージメント、業績指標を中心に調査を進める。これは、Herbert and Graham (2021) の分析対象がコーポレート・ガバナンスコード King III を反映した 2011 年と 2015 年の統合報告の内容分析であったのに対して、現時点のコーポレート・ガバナンスコード King IV を反映した分析が可能となるためである。また、2020 年度以降の統合

報告書は Covid-19 による影響が強く反映されている可能性が高く、その影響を含めない分析を行うためである。

### 3. 2. 対象の絞り込み：外部専門家による高評価の統合報告書

分析対象は、南アフリカの 2019 年度の統合報告書のうち、EY Excellence in IR (SA) 賞における高評価な報告書に対象を絞り込む。南アフリカではヨハネスブルグ証券取引所に上場している企業の統合報告書が評価されており、そのなかで EY Excellence in IR (SA) 賞は複数の学識者の審査員によって毎年評価されている。評点設計は、IIRF で定義されている統合報告書にどの程度準拠しているかが優先され、7 つの指導原則（戦略的焦点と将来の方向性、情報の連結性、利害関係者との関係、重要性、簡潔性、信頼性と完全性、一貫性と比較可能性）と、8 つの内容要素（組織の概要と外部環境、ガバナンス、ビジネスモデル、リスクと機会、戦略と資源配分、パフォーマンス、見通し、プレゼンテーションと準備の基礎）、6 つの資本が関連した価値創造を扱っているか等で構成される。さらに、報告書が明確な戦略的焦点を有し、価値創造の重視、様々な要素の間に高いレベルの連結性を有するかといった基準で評価が行われる (EY 2020)。そこで本稿では EY Excellence in IR (SA) 賞 2020 において、2019 年度の統合報告書を最上位の Excellent (22 社) および上位の Good (29 社) と評価した報告書を対象とした。具体的には、これら対象企業 51 社のウェブサイトから統合報告(Integrated Report)と表記が確認された報告書のみをダウンロードした。

図表 1

#### EY Excellence in IR (SA) Awards 2020 KPI調査対象

Sector	Company	Evaluation
Basic Materials	Anglo American Platinum Ltd	1.Excellent
	Glencore plc	2.Good
	Impala Platinum Holdings Ltd	1.Excellent
	Kumba Iron Ore Ltd	1.Excellent
	Sappi Ltd	1.Excellent
Consumer Services	Pick n Pay Stores Ltd	1.Excellent
	Truworths International Ltd	1.Excellent
Estate	Attacq Ltd	1.Excellent
	Barloworld Ltd	2.Good
	Growthpoint Properties Ltd	2.Good
	Hyprop Investments Ltd	2.Good
	Redefine Properties Ltd	1.Excellent
Financials	Absa Group Ltd	1.Excellent
	Discovery Ltd	2.Good
	Nedbank Group Ltd	1.Excellent
Healthcare	Life Healthcare Group Holdings Ltd	Good
	Netcare Ltd	1.Excellent
Oil & Gas	Exxaro Resources Ltd	1.Excellent
	Sasol Ltd	1.Excellent
Technology	Aspen Pharmacare Holdings Ltd	1.Excellent
	Reunert Ltd	1.Excellent
Telecommunications	MTN Group Ltd	1.Excellent
	Telkom SA SOC Ltd	1.Excellent

(筆者作成)

次に、KPIとステークホルダーの記載が確認された報告書を選定し、内容分析の対象とした。KPIは高評価の統合報告書においても開示されていない場合や、様々な表記や記載箇所があることから、統合報告書の資本やステークホルダーまたは戦略との関連付けが出来る主要な定量的な指標を対象とした。また、ステークホルダーは「Stakeholder Engagement」のタイトルで説明している箇所等から特定した。これらのプロセスを経て情報開示のあった図表1に示す8業種セクター、23企業のIIRFに準拠した統合報告書を調査対象としている。

### 3.3. 解釈的内容分析

KPIの開示状況を中心とした調査が可能な報告書数が23件と限られていることから、解釈的な内容分析のアプローチを採用することとする。解釈的内容分析の手法は、統合報告書のKPIを研究したHerbert and Graham (2021)においても「解釈的内容分析は本質的に質的研究の一形態であり、研究者が内容を異なる解釈をする可能性があるため、本質的に主観的である」ことを認めたくて採用する手法であるが、「一貫した基準を用いて主観性を緩和する」ことが可能である。

本稿においても、限られた調査対象件数ながら定量的な要素を取り入れ、企業セクター毎の特定の開示状況を集計することで主観性を緩和することとする。具体的には、各報告書の定量的な特定の業績指標、ステークホルダー数と種類、頁数をカウントし、統合報告フレームワークに準じた実績(IIRC 2013, 4.3.1)として、業績指標が6つの資本に影響することの説明度合い、業績指標と主要なステークホルダーとの関係性についての説明度合い、過去の実績と現在の実績との説明度合いを数値化<sup>3</sup>(0,1,2)し、企業セクター別に比較している。

## 4. 分析結果

### 4.1. 集計結果

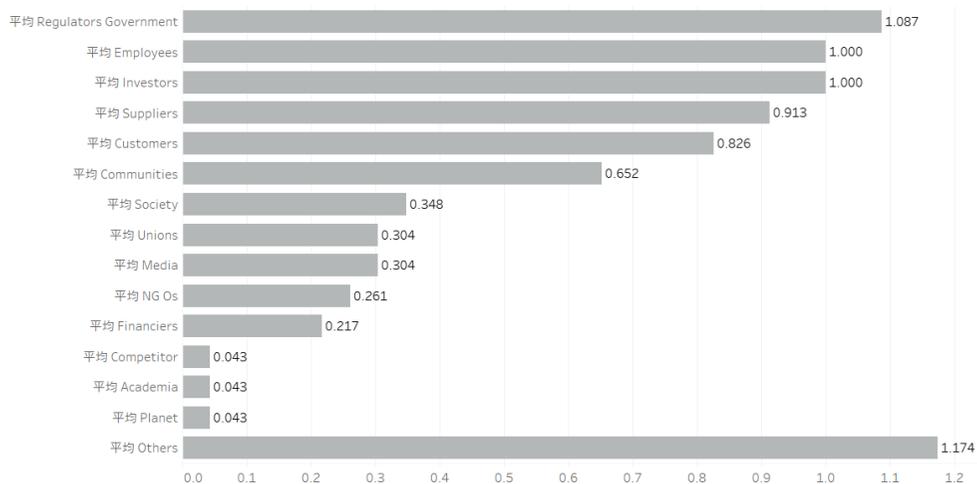
全体の頁数：対象報告書の頁数は、平均143頁(最小88頁、最大250頁)と相当量のボリュームであった。ただし、報告書はビジネスモデル、戦略、価値創造など分類された構成の下で各ページに分かりやすい図表や写真が盛り込まれており、IIRFが示す簡潔性を保つうえで問題のない内容となっている。

ステークホルダー：ステークホルダー数全体では平均8.2(最小5、最大17)であった。図表2のとおり、ステークホルダーの構成は報告書によって表記は異なるが、投資家、従業員、政府・規制当局の3種のステークホルダーは全ての報告書で明記されている。続いて、サプライヤーをはじめとする事業パートナーが21件(91%)、顧客(テナントや患者を含む)が19件(83%)、コミュニティが15件(65%)、社会が8件(35%)と続いており、様々なステークホルダーがエンゲージメントの対象として定義されていることが確認された。また、一部の報告書においては上位のステークホルダーの決定プロセスを開示している事例もあった。この中にはコミュニティや社会といった社会関係資本に関係するステークホルダーが含まれており、南アフリカの統合報告書はステークホルダー資本主義の経営観を強く反映している。また、各ステークホルダーを表すアイコンを設定し、戦略、価値創造、KPIといった個別の説明箇所と関係性の高いステークホルダーのアイコンを貼り付けて情報の結合を可視化し、財務資本提供者以外のステークホルダーが関心を高め理解を

深めるための工夫も施されていた。

図表 2

ステークホルダー別の平均数

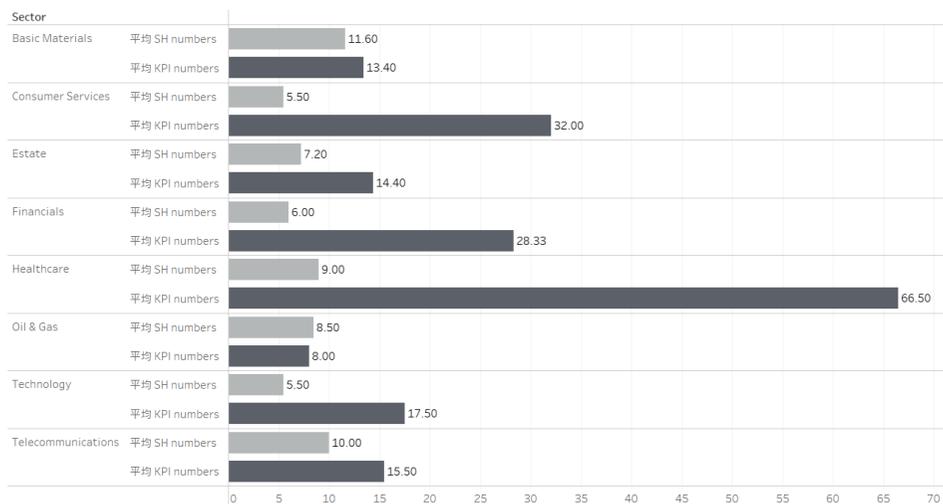


(筆者作成)

ステークホルダーの設定状況を事業セクター別に見ると、図表 3 のとおり主に鉱山事業者 (Kumba Iron Ore Ltd や Impala Platinum Holdings Ltd) が属する基本素材セクターの企業の平均設定数が 11.6 と高く、採掘が自然環境や地域住民、さまざまな政府・規制当局、NGO など多くのステークホルダーの理解を必要としていることが反映されていると考えられる。

図表 3

セクター別の平均ステークホルダー数・平均定量KPI数



(筆者作成)

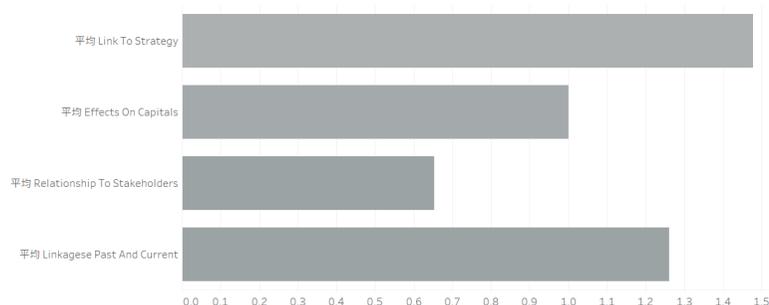
**KPI数：** KPI数は平均22個（最小3個、最大94個）と個別企業によって、大きなばらつきが確認された。KPIの開示が確認できず今回の分析対象から外れた企業も含めて業種セクターによる傾向も発見できなかった。IIRFは特定のKPI、測定方法を規定しておらず、KPI開示の必要性やKPIの決定数について企業が個々の判断を行っている。

**KPIの関係性：** 図表4のとおりKPIと他の説明の度合い調査では、③戦略との関係性が最も高く1.5度で、①6つの資本への影響が1.0度、②ステークホルダーとの関係性が0.7度（いずれも0～2範囲中）となった。KPIは戦略や実績のセクションで多く説明される度合いが高く、各資本の説明セクションやステークホルダー・エンゲージメントといったセクションで説明される度合いが比較的低く、KPIをIIRFに準拠するよう各資本やステークホルダーに関連付けることが課題と考える。

**KPIの実績推移：** 図表4のとおりKPIの過去と現在との関係性の説明度合いは1.3度であり、対前年比較もしくは複数年推移による説明がなされていた。

図表 4

KPIと戦略・資本・ステークホルダーとの関係、KPI変遷度合



(筆者作成)

これら統合報告書のKPIは企業毎のばらつきが大きい結果となった。その中で関係性説明の度合いが比較的高いのが、医療セクターに分類されたNetcareと金融セクターに分類されたNedbankであった。これらの企業のKPI説明度合いは比較的高く、ステークホルダーおよび6つの資本との関係性を直接説明しており、IIRFの内容要素の実績(IIRC 2013, 4F)に対応している。そこで以降はこれら個別企業のKPIと資本およびステークホルダーとの関係性について内容を調査する。

## 4.2. Netcare の統合報告

### 4.2.1 Netcare の事業概要と統合報告書の構成

Netcare Limited (2019)によれば、Netcare グループは南アフリカ全国の病院ネットワークで医療サービスを提供する。2019年度末時点で合計56の急性期病院で10,471床を有し、加えてがん治療センター、精神病院救急センター、看護学校や医療専門学校なども運営している。Netcare社の統合報告書は178頁の分量があり、当社の報告(2頁)、事業内容(4頁)、価値創造の方法(15頁)、事業の運営方法(43頁)、成績(110頁)から構成されている。

## 4.2.2 Netcare のステークホルダー・エンゲージメント

Netcare は統合報告書 (Netcare Limited 2019)の冒頭で、戦略遂行能力に最も影響を与える可能性の高いステークホルダーとして患者、職員、医師、民間医療資金提供者、サプライヤー、規制当局と政府、投資家、社会の 9 つのグループを特定している。そして、事業内容の説明において、特に患者との長期的な関係を築くことは、財務的な持続可能性と市場シェア拡大という戦略的優先事項を支えるものであると位置づけ、患者中心の優れた医療とケアの提供が重要であるとしている (ibid. , p.3)。そして、事業の運営方法でステークホルダーの包括性 (stakeholder inclusiveness) に基づいた重要課題 (material matters)を特定している。

## 4.2.3 Netcare の資本と KPI

Netcare は価値創造の方法において、測定可能な価値創造 (Creating measurable value) を「すべてのステークホルダーのために成長、収益性、価値創造を目指すアプローチと、株主のために長期的に競争力のあるリターンを生み出すアプローチとのバランスを取るために、ビジネスモデルへの資本投入を慎重に管理し、これらの資本の提供者である当社のステークホルダーの利益を確保する」ことを表明し、6 つの各資本を定義し、それら測定方法を記載している。(ibid. , pp.8-9)

戦略を支える患者にとっての価値を社会・関係資本から、経験豊かで献身的な医師と、最先端の医療技術や専門センターへのアクセスによって世界トップクラスの医療を可能とするとともに、患者の悩みに耳を傾け理解し対応する熟練した看護師や従業員による患者経験、質の高い臨床結果、そして患者が医療記録や情報にアクセスし治療に関する意思決定ができることを挙げている。そして、これらを臨床アウトカム指標、患者経験アンケート、専門医数、従業員のケアリング研修の受講などの測定可能な指標で説明しようとしている。また、成績説明において 5 年間にわたる KPI 数値をレビューし、IIRF に沿った過去と現在との関係性を示す工夫が施されている。

## 4.2.4 Netcare の統合報告書 2019 に対する学識者評価

EY Excellence in IR (SA) Awards 2020 の審査員は Netcare の報告書が、患者を中心としたステークホルダー・エンゲージメントと価値創造の関係性について、「人間中心の治療(person-centered care)を提供するというグループの目的に強く焦点を当て、主要なステークホルダーそれぞれの成果を各グループの主要なトレードオフと合わせた最良のディスクロージャーである。」と評価している。情報の結合性について、「価値創造・戦略・リスク・資本を扱うセクション間のリンクが卓越している。」とし、「有用な文脈に沿った、明確に説明されたデータが大量に掲載されている」とする。また、当社の開示する指標が「相互参照を多用することで報告書のナビゲーションを容易にしている」点も好感を与えているとする。そして「医療サービス提供者がステークホルダーのために持続可能な価値創造の方法を説明する優れた例である。」と総評している(EY 2020)。

## 4.3. Nedbank の統合報告書

### 4.3.1 Nedbank の事業概要と統合報告書の構成

Nedbank Group (2019)によれば、Nedbank グループはアフリカ最大級の金融サービス・グループで、法人部門では 600 の大口法人顧客、リテール部門では 750 万人以上の個人顧

客や 29.6 万の中小法人顧客、富裕層部門では 1.7 万人を超える富裕者層顧客と取引をしている。Nedbank の統合報告書は 96 頁の分量があり、はじめに (2 頁)、グループ概要 (10 頁)、価値創造のために (15 頁)、戦略を通じた持続可能な価値創造 (38 頁)、価値創造の実現と報酬 (29 頁) で構成されている。

#### 4.3.2 Nedbank のステークホルダー・エンゲージメント

Nedbank は、価値創造のセクションで、職員、顧客、株主、政府、規制当局、社会、自然の 6 つをステークホルダーに挙げている。職員は顧客に価値を提供するとともに、社会の一員として生活し働くことで地域社会に貢献する。また、顧客から預金を集めることで資金を調達し、世界最高水準のリスク管理により貸出先の不良債権の発生を抑制している。そして社会は SDGs との整合性の高い融資・取引活動を通じて積極的に変革する対象として位置づけている。

#### 4.3.3 Nedbank の資本と KPI

Nedbank は、グループ概要の価値創造のビジネスモデルにおいて社会関係資本を総顧客数、SDGs を達成するための持続可能な開発資金調達と責任ある ESG 慣行の導入、あらゆるステークホルダーと強固な関係を構築し、メインバンク顧客の成長、顧客からの苦情件数の減少、社会経済支出の増加、黒人経済強化政策のレベル、ESG 格付の改善、若年層セグメントにおけるメインバンク顧客数をアウトプットとしている。これらの影響は、5 つのステークホルダー (職員、顧客、株主、政府、規制当局、広い社会) と直接関連付けられている。価値創造に関連付けられた戦略には、①市場をリードする革新的な顧客体験の提供、②トランザクション・バンキングの成長、③優れたオペレーション、④希少資源の管理、⑤金融サービス・ネットワークへのアクセスがあり、これら戦略に KPI は紐付けられている。

#### 4.3.4 Nedbank の統合報告書 2019 に対する学識者評価

EY Excellence in IR (SA) Awards 2020 で審査員は Nedbank の統合報告書を「金融の専門知識を利用して多様なステークホルダーのために価値を創造するという目的を明確に説明している」とし、「戦略の開示は明確かつ包括的であり、3 年間の過去の実績、関連するベンチマーク、短期、中期、長期の目標をリンクさせた開示により、関連する主要業績指標との関連性も良好である。」と評価している。そして、「国際フレームワークの指導原則と内容要素を高いレベルで遵守している」と総評している (EY 2020)。

### 5. 結論

本稿ではステークホルダー資本主義に対応する会計報告書として統合報告書に焦点を当て、ステークホルダーの意思決定に有用な情報開示が定量的かつ定性的に開示されているかについて、IIRF の準拠が高いと評価される南アフリカの統合報告書の内容分析を行った。KPI を公表する 23 件の統合報告書には、いずれも財務資本提供者以外のステークホルダーの定義がされていた。そして KPI と戦略、6 つの資本、ステークホルダーとの関係性が文脈的に、またアイコン等を用いて視覚的にも分かるように記載されていた。これらの関係性を開示することによって、組織の価値創造能力を説明する質の高い統合報告が可能となっている。そこで、優先すべきステークホルダーが整理され、IIRF の規定する 6 つの資本の増減を定量的かつ定性的な KPI によって測定可能な、IIRF に準拠性の高い統

合報告書は、社会や環境に関する具体的な目標達成状況の評価が可能となり、ステークホルダーにとって有益だけでなく、ステークホルダー資本主義を反映した経営の意思決定への参画も期待できると考える。

実際、Netcare 社の関係資本で重視される患者の価値の一つは医療記録や情報にアクセスし、治療に関する意思決定ができるようにすることであると定義し、患者の治療体験を測定し経営指標とすることで、「人間中心の治療」という価値創造を共有している。また、Nedbank 社の戦略の一つである「市場をリードする革新的な顧客体験の提供」は、デジタル化されたアクティブな顧客の割合や革新的なテクノロジー・エコシステムの提供による顧客満足度の向上といった顧客の能動的な活動が含まれており、それらをはじめとする実現によって顧客にとってのメインバンク化という価値創造を共有しているといえる。

このような参考とすべき事例はあるものの、個社別 KPI 数にばらつきが大きく、KPI と戦略、6 つの資本、ステークホルダーとの関係性の表現も個社によって異なった。個社が開示する非財務 KPI の多くは時系列的な比較は可能であっても、他社との比較は困難であった。財務資本の提供者以外のステークホルダーにとっても、関係する資本を投入する意思決定をするうえで他社比較は重要であると考えられる。しかし先行研究が示すように、財務資本や自然資本を測定するのに妥当とされるいくつかの実績指標はあるが、社会関係資本の増減等を定量的に評価する妥当な共通指標の検討は課題である。また、定量的指標によって価値創造や資本の増減を説明する方法についても異なっており、他社比較をする上での課題と考える。

本稿ではサンプル数の制限はあるものの、制度化の進む南アフリカの統合報告書の内容分析によって定量的な KPI と資本やステークホルダーとの関係性を調査し、IIRF への準拠性を高めることで、ステークホルダーを反映した経営の意思決定に有益な会計報告の実現可能性を示すことができた。しかし、個々の各 KPI の内容と各資本増減との因果関係について定量的な分析は行っていない。また、企業の意思決定に関して経営者の発言がどの程度ステークホルダー資本主義に対応しているかといった時系列的な分析も今後の研究課題になると考える。

## 注

1. 国際統合報告評議会 (IIRC) は、世界的な環境変化を背景に企業の長期的価値に関連した情報開示の重要性が急速に高まる中で、サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) と 2021 年 6 月に合併し、価値報告財団 (VRF: The Value Reporting Foundation) が設立された。さらに国際会計基準の策定を担う IFRS 財団は VRF を 2022 年 8 月に統合した。そして、IFRS 財団の国際会計基準審議会 (IASB) と国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) は企業に対して統合報告フレームワークの継続的な採用を積極的に奨励している。

2. 国際統合報告評議会 (IIRC) は 2021 年 1 月に、2013 年のオリジナル版に代わる改訂版の IIRF を発表した。改訂版はフレームワークの「概念をさらに明確にし、ガイダンスを平易にすることで、IIRF が目的に適合した強固なものであり続けること」を目的としており、2013 年のフレームワークに代わるものとして 2022 年 1 月 1 日から始まる報告期間から適用された。ただし、本稿では研究対象である 2019 年度の統合報告書が参照する 2013 年のオリジナル版を前提に論考している。

3. IIRF に準じた KPI の説明度合いの数値は、①業績指標の 6 つの資本への影響 (0: 説明無し、1: 間接的に説明、2: 直接的に説明)、②業績指標と主要なステークホルダーと

の関係性（0：説明無し、1：間接的に説明、2：直接的に説明）、過去の実績と現在の実績（0：説明無し、1：2 期間で説明、2：3 期間以上にわたって説明）とし、それぞれ 3 段階（0,1,2）で数値化している。

#### 参考文献

- Almășan, Circa, Dumitru, Gușe, and Mangiuc (2019), *"Effects of integrated reporting on corporate disclosure practices regarding the capitals and performance"* Amfiteatru Economic, Vol. 21, No.52, pp.572-589.
- Battilana and Casciaro (2021), *"Power sharing can change corporations for the better"*, Harvard Business Review. May 13, 2021. 友納仁子訳（2021）「経営の意思決定権をステークホルダーで分かち合う」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 第 46 巻第 10 号 38-44 頁。
- Deloitte (2016), *"King IV Bolder Than Ever"*, Deloitte, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/DeloitteZA\\_KingIV\\_Bolder\\_Than\\_Ever\\_CGG\\_Nov2016.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/DeloitteZA_KingIV_Bolder_Than_Ever_CGG_Nov2016.pdf) (2023 年 6 月 30 日閲覧)
- EY (2020), *"Excellence in Integrated Reporting Awards 2020 / Integrated Reporting SA"*, EY, <https://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2020/09/EY-Excellence-in-Integrated-reporting-2020-Report.pdf> (2023 年 6 月 30 日閲覧)
- Freeman, Harrison, Wicks. (2007), *"Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success"*. Yale University Press. 中村瑞穂 訳者代表 『利害関係者志向の経営存続・世評・成功』白桃書房 2010 年。
- Herbert and Graham (2021), *"Application of principles from the International <IR> Framework for including sustainability disclosures within South African integrated reports"*, South African Journal of Accounting Research, Vol.35, No.1, pp.42-68, 2021.
- IIRC (2013), *"The International <IR> Framework"*, <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (2023 年 6 月 30 日閲覧)
- Nedbank Group (2019), *"2019 Nedbank Group Integrated Report"* <https://nedbank.co.sz/content/nedbank/desktop/gt/en/investor-relations/information-hub/integrated-reporting/2019.html> (2023 年 6 月 30 日閲覧)
- Netcare Limited (2019), *"Netcare Limited Annual Integrated Report 2019"* <https://netcare.onlinereport.co.za/2019/netcare-annual-2019/> (2023 年 6 月 30 日閲覧)
- Oshika and Saka (2017), *"Sustainability KPIs for integrated reporting"*, Social Responsibility Journal, Vol.13, No.3, pp.625-642.
- Roberts (2017), *"Integrated reporting: the South African experience"*, The CPA Journal, Vol.87, No.7, pp.10-13.
- Velte (2022), *"Archival research on integrated reporting: a systematic review of main drivers and the impact of integrated reporting on firm value"*, Journal of Management and Governance, Vol.26, No.3, pp. 997-1061.
- 阪 (2022a) 「探索的財務データ解析にみるビジネスとサステナビリティ」『商学論究』関西学院大学商学研究会、第 70 巻 第 1-2 号、211-226 頁。

阪 (2022b) 「高まりつつあるサステナビリティ情報の説明力：日本の開示が持つポテンシャル」 『企業会計』 中央経済社、2022-06 第74巻 第6号、734-740頁。

西原利昭 (2018) 『統合報告におけるインタangibleの情報開示と情報利用』 専修大学出版社、2018年2月。