

# 研究員レポート： 3年で見える統合報告書の変化 — 人物コンテンツ —

当レポートでは、2018年9月末時点において2016年から2018年まで3年間の継続発行が確認できた124社の狭義の統合報告書※1を調査し、記載内容の変遷を追った。今回は、社内・社外のステークホルダーを問わず、統合報告書にどのような人物が登場しているか、またそれらの人物がどのような文脈・目的で起用され、何についてのメッセージを発しているかを調査した。※2

※1：狭義の統合報告書：統合報告書等のレポート名、IIRCフレームワークへの言及がある報告書、WEB等で統合報告書等と謳っている企業の報告書を指す

※2：「人物コンテンツ」は、写真や所属・氏名が明記され、かつ文脈から当該人物のメッセージが発信されていると読み取れるコンテンツ等が掲載された事例をカウント

## <レポートサマリー>

- この3年間で社内役員・執行役員、社外役員などマネジメント層の登場人数が9.0%増加
- 一方、それ以外の社員や社外のステークホルダーの登場人数はそれぞれ1.8%、6.0%減少
- 戦略の方向性や考え方をマネジメント層が語るコンテンツに、徐々に比重が移る傾向か

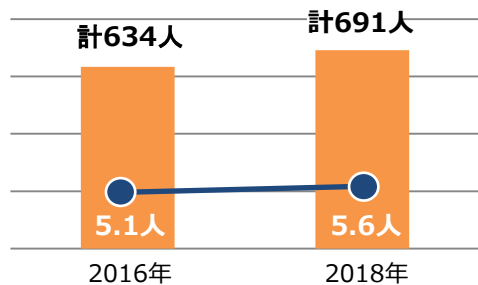
統合報告書において、経営トップのメッセージはほぼすべての企業が掲載している標準的なコンテンツである。日本企業の発行するアニュアルレポートや統合報告書のうち、毎年優れたレポートを表彰する「日経アニュアルレポートアワード」では、審査項目の一つに「トップマネジメントのメッセージ」を挙げ、「トップの経営理念や今後の自ら打ち立てた戦略についてのメッセージが明瞭で具体的であり情熱（パッション）を感じさせるものとなっている」かどうかを見極めている。また、「価値協創ガイダンス」においても、随所で経営者が描く経営の将来ビジョン、業績への評価、価値創造の認識などを開示し、投資家と対話すべきとしており、経営者の考えをエビデンスを示しながら分かりやすく伝えることは統合報告書の大きな役割であろう。

経営トップだけでなく、その他の役員や執行

役員においても、企業として目標や方向性を同じくして進んでいることを示すため、自身の担当する分野において戦略や方針、実績の具体例を語る内容は、投資家をはじめとする読者にとって有益な情報となる。今回の調査では、主にマネジメント層（社内役員・執行役員・社外役員）がどのような文脈で登場し何を語り、その登場頻度に変化があったかどうかを分析した。

上記で示したマネジメント層にあたる人物のうち、社内役員・執行役員の登場人数は、2016年は124社の合計634人（1社当たり5.1人）、2018年は691人（同5.6人）と増加した。3年間での合計人数の増加率は9.0%となる。また、社外役員についてみると、2016年は合計155名（同1.3人）、2018年は200人（同1.6人）となり、3年間での合計人数の増加率は29.0%となる。

## 社内役員・執行役員の登場人数 (■) と 1社当たり人数 (●)



次に、会長、社長（CEOなどの類似名称含む）、CFO、社外役員を除く役員・執行役員が、どのような内容を語っているかを見ると、右表の通りとなる。この3年間で大きく増えたのが「戦略・ビジネスモデル」のほか、「サステナビリティ・CSR全般」「人材」と、ESG関連の項目が目立つ。統合報告書では「自社のありたい姿がどのようなもので、それをどうやって実現しようとしているのか」を明らかにすることが求められる中、実現のプロセス（戦略）や、そのために必要な強み（ビジネスモデル）を説明する上で最も適した人物が誌面に起用されるようになったことが増加の理由として考えられる。また、ESG課題についてもより戦略ベースで説明されるようになったために増加したと推察される。

一方、マネジメント層以外の社員は、2016年に合計272人だったものが2018年には267人に、有識者等の社外のステークホルダーについては2016年の84人から2018年には79人となり、いずれも減少している。これらのコンテンツは、特定のプロジェクトや取り組み、社内制度に関するものが比較的多く、企業のWEBサイトやCSR報告書などでは散見される。このことから、企業は各媒体の発行目的や読者などの特性を見極め、掲載情報の取捨選択を行っていることが考えられる。統合報告書の場合、主な読者は投

資家とされるため、彼らが必要とする情報を中心に編集する流れに移行しているのであろう。※

## 役員・執行役員が説明する内容

	2016年	2018年
事業戦略・ビジネスモデル	64人	104人
セグメント（業績概況、戦略）	288人	263人
研究・技術開発	11人	13人
コンプライアンス・リスク	6人	9人
サステナビリティ・CSR全般	13人	35人
ガバナンス	5人	9人
人材関連	13人	21人
その他（編集方針等）	10人	7人

今回は主に社内のマネジメント層がどの程度登場し、何を語ったかを調査したが、キーパーソンが担当分野の方針や戦略を語るという形式は任意開示ならではの手法であり、読み手に肉声感や本気度を伝え、戦略に沿った取り組みをより具体性をもって訴求できるため有用であると考え。また、経営トップが描いたビジョンを実現するため、脇を固めるマネジメント層がどのように進めるか、そのプロセスを詳細に語るができるのも人物コンテンツの利点だ。さらには、統合報告書の制作過程においてマネジメント層の関与を深め、彼らが何を重要と考えているのかを示すことは、対外的なメリットだけでなく、その方針に従事する従業員にとっても有用なメッセージとなるであろう。統合報告書の制作プロセスを活用し、組織の活性化や統合思考の浸透を目指すことができるといったメリットにも目を向け、意義ある人物コンテンツの進化に期待したい。

※参考：2018年7月18日 研究員レポート  
[「3年で見る統合報告書の変化  
 —社外のステークホルダー・第三者の関与—」](#)