



情報開示担当者の苦悩を解決する‘組織のタコツボ化’の打破

文責：ESG/統合報告研究室 室長 片桐さつき

有価証券報告書の担当者が苦悩する理由

2020年を迎え、特に3月決算企業の有価証券報告書の担当者は頭を抱えているのではないだろうか。本年3月に改正を控える「記述情報の開示に関する原則」に対し、自社としてこの原則をどのように捉え、どこまで開示をするべきか。そして、そのためにはどの部門にどうコミュニケーションを取り、どんなアウトプットを形作れば良いのか。有価証券報告書の作成を1つの部門で担当している企業もあれば、総務・経理部門など複数の部門で担当している企業もある。どちらかといえば、後者の方が多い状況であろう。

当該原則中、「I.総論」の「2. 記述情報の開示に共通する事項」において記載があるが、当該原則においては取締役会や経営会議の議論を適切に反映することが求められている。加えて、同箇所の「望ましい開示に向けた取組み」では「開示について、経営企画、財務、法務等の複数の部署が関与する企業では、各部署において取締役会や経営会議の議論に基づく一貫した開示資料の作成を可能とするため、担当役員が各部署を統括するなどして、関係部署が適切に連携し得る体制を構築することが望ましい。」と記載がある。こうなると、有価証券報告書の担当者は一体何から手を付ければ良いのか、不安が募るばかりになっているのではないだろうか。今回の改正は、新たな項目を開示することではなく、開示する情報の「質の向上」を求めたものだ。よって、小手先でどうにかなるものではなく、組織内におけるより具体的な話し合いが必要になろう。そうは分かっている、今までの法定開示書類の制作フローには無かったアクションが求められていること

になる。有価証券報告書の担当者は、自身の判断だけではどうにもならない壁の前で立ち往生しているのではないだろうか。

合致する「統合報告書」担当者との苦悩

この組織内における苦悩は、統合報告書の導入時期に見られた企業の苦悩と合致する部分が多い。国際統合報告評議会（IIRC）から統合報告フレームワークが公表され、2014年3月にその日本語版が公表されると、統合報告書の発行企業数※は2013年に96社だったものが、2015年には224社にまで増加した。しかし、この背景には統合報告書の制作担当者を中心として、組織内で大きな苦悩があった。

まず、統合報告書を制作しようと動き出すのは、統合報告書が必要だと判断した部門である。船頭となる部門は、その多くがIR部門かCSR部門であった。しかし、どちらの部門にせよ、いざ制作をしようと情報を精査していく段階で、自部門だけではなく他部門と協業しなければクリア出来ない壁がある事が判明する。そうなってからは、まず統合報告書の必要性を話し合い、次いでどんなコンテンツであれば自社の真の企業価値を伝えられるのか検討していくことになる。しかし、そうスムーズにはいかない。当時からIR部門とCSR部門が連携し、事業戦略化している企業も存在したが、過去IR部門にとってCSR部門は「コストを産む部門」と捉えられがちであり、売上を産まない部門であるが故に両部門の関係性は良好とは言い難い企業が多かった。CSR部門にしても、今まで地道にコツコツと積み上げてきた実績を正しく評価してくれているとは言い難い部門との協業をしなければならない。スタートからすべて

万事スムーズにいく企業はそう多くはなかった。それでも、自社の企業価値を正しく伝えるという目的に向かって、IR部門とCSR部門が喧々諤々に意見を述べ合い、そして徐々に歩み寄り、ひとつの情報開示を成し遂げてきた。そして、このプロセスを経ることで結果的に組織の活性化につながった企業が数多く存在する。これが、統合報告書が組織に与えるメリットの一つであり、制作における正しいプロセスだとも言えよう。時間と労力が必要な組織内のコミュニケーションを避けて小手先で作成していれば別だが、前述した正しいプロセスを経ていれば、必ずや組織そのものを強くする効果があるのだ。組織内におけるコミュニケーションが活性化し、それによって抽出された課題は自社にとってマテリアルなものとして経営層も認識をする。そしてその課題をクリアするためにコミュニケーションを深化させる。このサイクルは、統合報告書に真摯に向き合ってきた企業こそが手に入れられるものだ。

※(株)ディスクロージャー & IR総合研究所 ESG/統合報告研究室
「統合報告書発行状況調査」より

苦悩を解決した先に見える

「変化に強い組織」

今、有価証券報告書も前述した初期段階の統合報告書における組織の苦悩と同じ段階にあると推察する。経理部門や総務部門だけでは解決できず、IR部門や経営企画部門等とのコミュニケーションも必要となるであろう。この苦悩を解決するのは組織内におけるコミュニケーションであり、タコツボ化した組織に横穴をあける契機ともなる。

しかし、よくある事だが、前年踏襲や他社事例を参考とした横並び開示が慣例的に行われてきた有価証券報告書において、「うちの会社のマネジメント層は積極開示のメリットを理解してくれない」という担当者の悩みを聞くことがある。開示担当者がど

れほど思い悩んでも、担当役員が聞く耳を持たないのでは、これ以上辛いことはないだろう。

例えば、これに対する特効薬としても「記述情報の開示に関する原則」は活用できるのではないだろうか。任意開示書類ではなく、法定開示書類において求められていることを根気よく伝えていく。統合報告書においても同様であったが、必要性を理解してもらうためには「なぜその対応をする必要があるのか、それによるデメリットとして考えられることは何か、そのデメリットを超えるメリットとして何が想定されるのか」を出来るだけ多くの同志と共に伝えていく。何よりも今回は「金融商品取引法において要求されている事項」である。今こそ、これを特効薬として聞く耳を持たない担当役員にもアプローチをして頂きたい。現に、統合報告書でその苦悩を乗り越えた企業の多くがCEOやCFO、社外取締役などの経営層を巻き込んで、真の企業価値を伝えるための情報発信体制を組織内に構築している。この苦悩を乗り越えるためにも、まずは有価証券報告書の作成に関わっている部門間でコミュニケーションを取る事から着手して頂きたい。どこを誰が担当するのか、という実務的な役割分担ではなく「記述情報の開示に関する原則」に照らし合わせ、自社の開示不足となる点について抽出し、本来自社の開示がどうあるべきかを話し合ってもらいたいと思う。今までの法定開示書類の制作過程では経てこなかったプロセスとなるが故に、綺麗ごとを感じるかもしれない。しかし、このプロセスは結果的に必ずしや組織そのものを強くするであろう。

最近の有名女性ファッション雑誌の表紙に「サステナママ」という言葉が堂々とメインテーマとして掲げられていた。トレンドに便乗してサステナブルという言葉がいいようにファッションで使われているだけか、と邪推したがそうではなかった。誌面

の中でバングラディッシュのラナ・プラザの悲劇が取り上げられ、そこでは消費者としてサステナブルであることがどういうことか説かれていた。そしてスウェーデンの少女グレタ・トゥーンベリ氏の活動を、読者が自身の子供とどう会話をしたのか、それによって今後どんな行動変容を起こそうとしているのかもファッションと共に綴られていた。持続可能性

に関する様々な情報がダイレクトに消費者の生活と繋がり、マーケットが変わっていく時代だ。スピード感を増すごうした社会の変化に柔軟に対応していかなければ、企業の持続可能性は担保できないであろう。まずは足元の情報開示に向き合うことを契機として組織のタコツボ化を打破し、結果として変化に強い日本企業が増えることを願うばかりである。