

統合報告書分析レポート

「社外役員等によるダイアログコンテンツ」

当レポートでは、統合報告書の記載内容を分析し、その動向・潮流等を広く発信することを目的としている。今回は、コーポレートガバナンスの実効性を訴求する上で重要な社外取締役を対談・鼎談等をダイアログ形式で訴求しているケースを調査した。

<レポートサマリー>

- ダイアログ実施企業は122社、そのうち社外役員関与は82件
- 社外の目線で厳しい「課題」指摘が望まれる

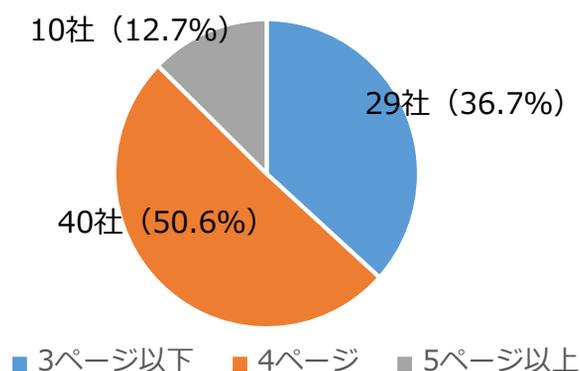
今回の調査対象であるダイアログコンテンツとは社内・社外役員、投資家、大学教授といった有識者並びに従業員を統合報告書において対談・鼎談・座談会の形式でセッションさせているものとしている。まず社外役員に限らないダイアログコンテンツの掲載傾向をみると、2019年9月末時点で発行が確認できた395社の統合報告書のうち、掲載企業は122社（30.9%）だった。2年前と比較すると、22.4%だった2018年2月調査時から8.5ポイント増加した形となった。こうしたレポート制作における対話等の実施は、統合報告書制作における経営のコミットメントを感じさせ、より肉声感を与えるとともに、対話を重んじる開かれた企業姿勢を訴える狙いから増加傾向にあると考えられる。

社外取締役・監査役が関与する対談・座談会は122社のうち79件と最も多く、次いで会長や社長（CEOなどの類似名称を含む）ら社内

経営層が関与する対談・座談会が77件となっている。組み合わせの観点では、社外役員同士によるダイアログが39件、社内経営層と社外役員によるダイアログが38件とほぼ同じとなった。

社外役員が関与するダイアログについて割いているページ数を見ると、平均ボリュームは3.6ページであり、最も多いケースは4ページでこれが40社、2ページの中でコンパクトに収めるケースも19社あった。

<社外役員ダイアログコンテンツのページ数>



一方で、最も使用ページの多い企業では10ページにも及んでおり、このケースは冊子全体の1割を割り、社外役員を全員登場させ自社のガバナンスの実効性をテーマに討議が展開されていた。

討議されている内容について、「ガバナンス」「経営戦略」「サステナビリティ（SDGs、CSR等を含む）」に分類して調査したところ、ガバナンスが最多の79.7%（63社）となった。社外取締役から、自社の取締役会の議事内容や議論の活発度合、取り組んでいるガバナンス改革に対する印象などをはじめとする実効性を印象ベースで語っているほか、指名委員会におけるサクセッションプランの進捗状況などを語っているケースが見受けられた。一方、経営戦略を取り上げているケースは34.1%（27社）で、中期経営計画の策定における議論状況や経営計画そのものに対する評価などが語られていた。サステナビリティについて触れているケースも34.1%（27社）と

なっており、ESG視点を経営がどう認識しているかといった内容や自社のSDGsへの取組に対する評価のほか「人材育成」など人的資源を 이슈 にしているケースもあった。

本来、社外取締役の設置は、社内の論理に染まり切っていない“外”の目で課題を指摘し、取締役会における議論を活性化させることが目的の一つともいえるが、ダイアログの討議内容の中（見出し及び本文）で「課題」に関する要素を盛り込んでいないケースが半数程度で散見された。客観的な立場から自社の良さを語ってもらうこと自体に問題はないが、企業にとって体面の良い話で紙面が埋め尽くされてしまうのだとすれば、それは逆に組織の風通しの悪さを読者に感じさせてしまうことも起こりうる。「課題の認識」は制度開示書類の一つであるコーポレートガバナンス報告書で示しきれないものだからこそ、任意開示書類である統合報告書のダイアログコンテンツで示す意義が大きいといえよう。

<社外役員ダイアログでの討議内容>

(n=79)

ガバナンス	63社（79.7%）
経営戦略	27社（34.1%）
サステナビリティ	27社（34.1%）

※対談によっては上記のテーマを二つ以上討議しているものがあり、重複カウントしている。