

るように(図表2参照)MD&Aにおける会計上の見積りに関連した開示が具体性のない定型文言に終わってしまう可能性がある。

(3) 作成チームのリソース不足

たとえばMD&Aを例にとると、従来のMD&Aは単に連結財務諸表の数字を引用すれば足りるものであったが、今後は「会計上の見積り」に関する開示や財務戦略といった連結財務諸表の根底にある情報の開示が必要となる(つまり連結財務諸表をみるだけでは作れない情報の開示が必要となる)。そのため、MD&Aに限って考えても、企業内容等開示府令が要求する水準の開示を行うためには、経営企画・財務・経理の各部門と連携をとりつつ、かつ経営者の視点を反映させながら文章を作成することが期待されるが、そのための効率的なプロセスが十分に確立できていないことが多い。明確な戦略を立案し、それに対して積極的に取り組んでいても、それを有価証券報告書のなかで適切に表現するための人的資源を投入していなければMD&Aの充実には結びつかない。

(4) 経営者視点の共有不足

記述情報には「経営者の視点」での記載が求められる箇所が少なくない(図表3参照)。これらの記述情報を経営者以外の者が作成するには、経営者の視点が作成者にも浸透していることを要する。特に、経営目標や業績の評価といった主観的判断を伴う事柄については、経営者自身の見立てが社内での主要な担当者に伝達され、これらの担当者が業務を遂行するうえで指針として明確化されている必要がある。これが不足している場合、経営者の視点を読み取れない記述情報となる傾向がある。

(図表3) 経営方針等およびMD&Aにおいて「経営者視点」での記載が求められる事項の例

項目	関連する記載上の注意	経営者視点求められる記載事項
経営方針等	第三号様式記載上の注意(10) 第二号様式記載上の注意(30)a	・経営方針・経営戦略等の内容の記載にあたっては、経営環境についての <b>経営者の認識の説明</b> を含める。
MD&A	第三号様式記載上の注意(12) 第二号様式記載上の注意(32)a (e)・(f)	・経営成績等の状況の概要を記載したうえで、 <b>経営者の視点による</b> 当該経営成績等の状況に関する分析・検討内容を、具体的に、かつ、わかりやすく記載する。 ・経営成績等の状況に関して、事業全体およびセグメント情報に記載された区分ごとに、 <b>経営者の視点による認識および分析・検討内容を記載する</b> 。 ・キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容ならびに資本の財源および資金の流動性に係る情報の記載にあたっては、資金調達の方法および状況ならびに資金の主要な用途を含む資金需要の動向についての <b>経営者の認識を含めて</b> 記載するなど、具体的に、かつ、わかりやすく記載する。

第2章  
ベストプラクティス事例から学ぶ  
経営方針等、MD&Aの  
記載上のアイデア

【この章のエッセンス】

●「経営方針等」の記載不足を解決するためには、「資本」ノストを踏ま

えた目標(KPI)設定、「ESG関連の目標設定」、「経営目標等についてのCO2メッセージの掲載」、「セグメント単位の経営目標等の

設定」といった取組みが有効である。  
●MD&Aの記載不足を解決するためには、「資本」ノストを踏まえた業