

基礎研 レポート

今、統合報告書は必要か？(その1)

まずは、「統合思考」と「CSR中期計画」を!!

保険研究部 上席研究員 川村 雅彦
(03)3512-1789 kawam@nli-research.co.jp

はじめに: 統合報告書の前にすべきこと

IIRC (国際統合報告評議会)¹が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」に基づき、財務と非財務の情報を統合した報告書を発行する企業が世界的に増えている。日本でも2010年頃から増え始め、ESG コミュニケーション・フォーラムの調査によれば、今年10月末時点で2014年版の“統合型”報告書²を発行した日本企業は約130社となった。

しかし、今、本当に統合報告書の発行は必要であろうか？ 世界的な新しい潮流に抗うような問いかけではあるが、このことを企業に自問自答していただくことを提案したい。なぜならば、IIRCの求める財務と非財務の「情報の結合性」の観点からみると、2014年版の日本企業の“統合型”報告書の多くは、結合性が低いと言わざるを得ないからである。

また、財務情報と統合すべき非財務情報は、端的に言えばCSR情報(ESG情報)である。しかし、多くの日本企業は法令順守・社会貢献中心の「日本型CSR」を非財務情報と捉えており、ISO26000が定義する「本来のCSR」を認識する企業は決して多くはない。

そこで、本稿における論点(問題意識)は、以下の2点である。

- 財務・非財務の情報を単に合体した“合冊”報告書なら、投資家に対して発行する意味がないのではないか？
- 財務情報と統合すべき非財務情報が、「日本型CSR」のままならば、本来の統合報告にはならないのではないか？

言うまでもなく、企業と投資家(IIRCの言う「財務資本の提供者」)にとって、本質的に統合報告書は必要である。しかし、「バスに乗り遅れるな!」と慌てる必要はないのではないか。IIRC関係者から“Long Journey”という言葉聞いた。それでは、今、何をすべきか。

「統合思考」を報告するのが「統合報告書」である。それゆえ、IIRCが明示するように、まずは「統合思考」の取組と展開が必要である。具体的には、「長期経営ビジョン」と関連づけた「CSR長期ビジョン」とともに、その実行計画たる「CSR中期計画」の策定である。

¹ International Integrated Reporting Council の略。証券や会計の規制当局、投資家、企業、会計専門家及びNGOから構成される国際的な連合組織で、英国に拠点を置く民間非営利法人。

² 「“統合型”報告書」は筆者の造語であり、ESG コミュニケーション・フォーラムは「自己表明型統合レポート」と称する。

1——今、本当に統合報告書は必要か？（問題提起）

1 | 日本における“統合型”報告書の発行状況

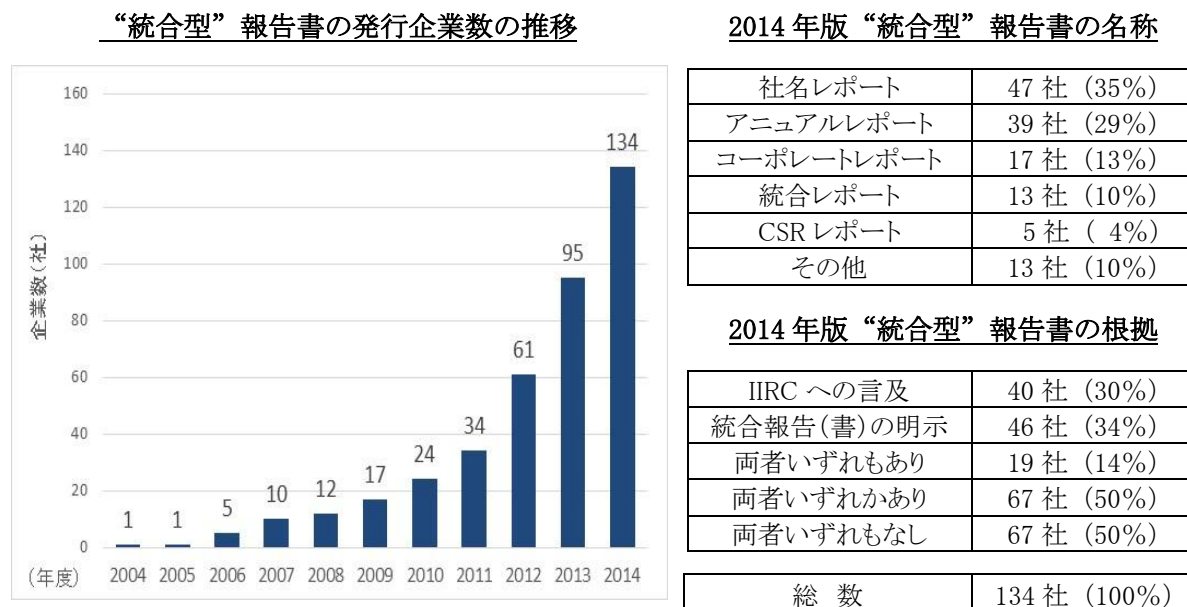
2011年9月にIIRCは統合報告書の必要性を提起すべく「ディスカッション・ペーパー」を世界に公表した。続いて、2013年4月には統合報告フレームワークの最終化に向けて「コンサルテーション・ドラフト」を提案し、意見募集を経て、2013年12月に「国際統合報告フレームワーク」（以下、統合報告FW）を正式に公表した。

この動きのなかで、世界的に“統合型”報告書を発行する企業が増え³、日本においてもこの数年で増加し、今年10月末現在で2014年版の“統合型”報告書を発行した企業は約130社となった⁴（図表1）。ごく一部を除いて、そのほとんどが上場企業である。これまでCSR報告書を発行した日本企業は千数百社であることから、その約1割を占めたことになる。

IIRCは統合報告の形態を問うていないため、現在のところ、日本企業で報告書名称に「統合報告書」と冠するのは10%と少なく、多くは社名レポート（35%）やアニュアルレポート（29%）、コーポレートレポート（13%）である。ただし、編集方針などでIIRCへ言及する企業が30%、名称を含めて「統合報告（書）」と明示する企業は34%と、意外に少ない。特に、両者いずれもない企業が50%と半数を占めていることが特徴的である。

“統合型”報告書でIIRCに言及している3割の企業（40社）では、その多くが統合報告FWを「参照」や「参考」として（『準拠』は1社）、企業価値創造に向けた長期戦略の策定や財務・非財務情報の統合に努力している様子が見える。しかし、半数（67社）を占める、IIRCへの言及と統合報告（書）の明示について「両者いずれもなし」の企業では、その大半が“合冊”報告書（Combined Report：財務・非財務情報の形式的合体）に留まっている。

図表1：日本企業の“統合型”報告書の発行状況



(注)2014年度は10月末現在の発行社数を示す。

(資料)ESGコミュニケーション・フォーラムの資料を基に筆者作成

³ 2013年は世界で約350社との報告があり、今年は500社を超すとも言われている。

⁴ 本年12月中旬では約150社となった。なお、“統合型”報告書とは別にCSR報告書を発行する企業もある。

2 | 今、急いで統合報告書を発行すべきか？：自問自答の提案

原則主義の統合報告 FW が提示されて日が浅く、実務的な試行錯誤の段階にあって、“統合型”報告書の構成や内容について批判めいたことを述べるのは時期尚早かもしれない。しかし、統合報告書の枠組みは理解しても、肝腎の“中身”が曖昧では統合報告書にはならない。

そこで、「今、急いで統合報告書を発行すべきか？」と、多くの日本企業に自問自答することを提案したい。具体的な論点は、次のとおりである。

- 統合報告書で「本当に伝えたいこと」が明確になっているか？
- 統合すべき非財務要素（CSR ないし ESG 要素）は確かなものか？
- 財務要素と非財務要素を統合した価値創造の長期戦略はあるか？

もちろん、“合冊”報告書（One Report と呼ばれる）そのものを否定するものではない。IIRC の FW に『準拠』する本来の統合報告書への第一ステップと過渡的に位置付けて、社内の組織再編（例えば、IR 部と CSR 部の融合）や実質的な統合報告書の検討が開始されるのであれば、それも一つのアプローチであろう。形から入ることは、決して間違っていない。ただし、読者から誤解されぬように、その旨を公表すべきである。

3 | 統合報告書の前に不可欠な「統合思考」

IIRC は単に統合報告書だけを求めているのではなく、「統合報告」と「統合報告書」、そのための「統合思考」に分けて考えている。つまり、統合報告書の前に、その基盤となる統合思考を求めているのである。統合思考には、以下の説明からわかるように、長期的な視点から企業価値の創造に向けた経営戦略レベルでの発想の転換が不可欠である。統合報告書の作成・発行に当たっては、このことを忘れてはならない。

- 統合報告（Integrated Reporting）
 - 企業による長期的な価値創造に関するコミュニケーションのプロセス
 - 定期的な統合報告書という形で最も明示的に表される
- 統合報告書（An Integrated Report）
 - 統合報告の成果物であり、統合報告フレームワークに準拠すべきもの
 - 外部環境の変化の中で企業の戦略・統治・実績・展望が、どのように企業価値の創造につながるかについての“簡潔な”コミュニケーション・ツール
- 統合思考（Integrated Thinking）
 - 長期的な企業価値の創造において、重要な財務・非財務の要素間の結合性と相互依存関係を考慮に入れること
 - 財務要素と非財務要素が分離した、縦割り型の「サイロ思考」とは対極にあるもの

統合報告書の鍵を握るのは「統合思考」である。つまり、企業価値の創造に向けて、社会の持続可能性と企業の持続可能性の関係、そして企業経営における財務要素と非財務要素の関係について統合的・整合的に考えることである。自社の事業特性を踏まえた統合思考に基づき、バリューチェーンを視野に入れた企業価値の創造を実践し、それを開示するものが統合報告書に他ならない。形を真似することはできても、「仏造って魂入れず」では効果が薄い。それゆえ、統合思考は経営戦略の判断基準やビジネスモデルを根底から変えるパラダイムシフトとなろう。

2—IIRCが求める統合報告書とは何か？

1 | IIRC の統合報告の基本的な考え方

ここで改めて、IIRC の統合報告書の考え方を簡単にまとめておきたい。図表 2 に示すように、統合報告書の提案に至る背景、その開示原則、統合報告書で経営者が投資家に答えるべき「8つの問」に整理することができる。

要するに、経営戦略として長期的な企業価値創造をどのように行うのか、財務要素と非財務要素を統合して、分かりやすくストーリー性をもって説明すべき、と言っているのである。

図表 2: IIRC による「統合報告」の基本的な考え方



(※) 稿末にて説明

(資料) IIRC「国際統合報告フレームワーク」(コンサルテーション・ドラフトを含む)を基に筆者作成

2 | IIRC の統合報告フレームワークを特徴づけるもの

それでは、IIRC の提唱する統合報告書は、これまでの財務（過去）情報中心のアンニュアル・レポートや非財務（ESG：環境・社会・統治）情報中心の CSR 報告書と何が違うのか。ここで再度確認してみたい。もはや世界のデファクト・スタンダードとなった IIRC の統合報告書と GRI・G4⁵ の CSR 報告書における開示原則を比較する⁶と、それぞれの本質的な特徴と両者の違いが、以下のように明らかになってくる（図表 3）。

- IIRC の「戦略的焦点と将来志向」と GRI・G4 の「持続可能性の文脈」は、それぞれの基本思想を表す重要な論点であるが、戦略性や長期性という意味では同じである。
- ステークホルダー・エンゲージメント、マテリアリティ、信頼性、比較可能性などは、開示原則として基本的に共通であり、統合報告書の特徴とはならない。
- したがって、統合報告書の特徴づけるものは、「情報の結合性」と「簡潔性」である。

逆に言えば、「情報の結合性」と「簡潔性」がなければ、本来の統合報告書ではない。特に、財務と非財務の情報の結合性（関連付け）とは、企業価値の創造プロセスの根幹をなす「統合思考」に他ならない。すなわち、統合思考がなければ、前図表 2 で示した「8 つの間」に対して、経営者が経営戦略として明確に答えることはできないのである。

図表 3: IIRC と GRI の開示原則の比較（相違点と共通点）

IIRC 統合報告書の開示原則	GRI・G4 CSR報告書の開示原則	
戦略的焦点と将来志向	ステークホルダーの包摂	報告内容
情報の結合性	持続可能性の文脈	
ステークホルダー対応性	マテリアリティ	
重要性	網羅性	報告品質
簡潔性	バランス	
信頼性と完全性	比較可能性	
一貫性と比較可能性	正確性	
	適時性	
	明瞭性	
	信頼性	

(注) 矢印は共通点を示す。

(資料) IIRC「国際統合報告フレームワーク」と GRI「G4 ガイドライン」を基に筆者作成

なお、統合報告における情報の結合性について、GRI・G4 は「統合報告とサステナビリティ報告の関連性」において、要約すれば、次のように明快に述べている（コラム参照）。

- 統合報告書は、現在および未来の企業価値創造にとってマテリアル（重要）な諸要素を統合的に表現するもので、CSR 報告書の開示項目は不可欠な要素である。
- CSR 報告書は、長期的な価値創造の能力の評価に向けた情報を提供することにより、企業の統合思考や報告プロセスの基盤を形づくる役割を果たす。

上記のことから、CSR 報告書に掲載する CSR（ESG）情報がポイントとなることは明らかである。そこで、次に統合思考の基盤となる CSR 要素について考えてみよう。

⁵ 国際 NPO の Global Reporting Initiative が 2013 年に発行した「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第 4 版」

⁶ IIRC はフレームワークによる「原則主義」であり、GRI はガイドラインによる「細目主義」である。

【コラム】統合報告とサステナビリティ報告の関連性（GRI・G4、第一部、6.1 より抜粋）

サステナビリティ報告とは、長期的な収益性と社会的責任や環境配慮を結びつけるプロセスの一つである。経済、環境、社会およびガバナンス面におけるパフォーマンスと、それによるプラス・マイナスの影響を伝える基盤となるものであり、……。その作成にあたって最も大きな原動力となるのは、ステークホルダーの期待や関心を反映し、企業がマテリアル(重要)と考える側面である。

統合報告は、現在および未来の価値創造にとってマテリアルな要素を統合表現して、企業の財務資本の提供者に提示するものである。……。サステナビリティ報告の開示項目を基に作成され、企業の戦略、ガバナンス、パフォーマンスや見通しが長期的な価値創造とどう結びつくのかを簡潔に伝えるものである。

そのため、**統合報告書はアニュアルレポートの抜粋、あるいは財務報告書とサステナビリティ報告書の合本を目指すものではない**。…統合報告にとってサステナビリティ報告は不可欠な要素である。サステナビリティ報告は、重要課題や戦略目標を特定するだけでなく、目標達成や長期的な価値創造の能力の評価に向けた情報を提供することにより、**企業の統合思考や報告プロセスの基盤を形づくる役割を果たす**。

(注)「サステナビリティ報告書」は、実質的に「CSR 報告書」と理解してよい。下線と網掛けは筆者による。

3——「統合思考」につながる「本来の CSR」

1 | 「本来の CSR」とは何か？

①「日本型 CSR」からの脱却を

日本型 CSR の“DNA”とも言うべきものがある。それは、日本企業の思考回路の中に無意識のうちに刷り込まれている CSR の考え方であり、法令順守+社会貢献+環境対応と言われる。この“DNA”は、1960年代から1990年代にかけて日本国内で独自に形成されたものである⁷。

その根底には不正行為や利益至上主義への批判に対する自己規律があり、企業不祥事を起こさぬよう法令順守を徹底し、できる限り社会貢献を行い、環境保全に努める。つまり、CSR で解決すべき社会的課題は自社事業に対する“客体”として位置づけられる。これを、企業の存続可能性から社会を見る『企業基点の CSR』と呼ぶことにする。

2000年代に入ると、日本企業の CSR の新たな模索が始まった。様々な要因があるなかで、2010年に ISO26000（CSR の国際規格）が発行されると、日本企業がそれまで CSR とは考えていなかった人権・労働や消費者課題、企業統治などが世界標準であることがわかってきた⁸。

つまり、その新しい CSR 概念に基づき、持続可能な社会の実現に向けて、本業（プロセスとプロダクト）において社会的課題を解決することが企業に強く求められているのである。これが社会の持続可能性から企業を見る『社会基点の CSR』である。しかし、多くの日本企業にとって、なお実感しにくい発想である。

②「企業基点の CSR」の限界と「社会基点の CSR」の展開

CSR の文脈において社会的課題と自社事業の関連性を考える時、自社事業ありきで社会的課題を“外部の問題”と位置付けるのが「企業基点の CSR」（これまでの日本型 CSR）である。これに対し、社会的課題を自社事業に“内在する問題”として見直すのが「社会基点の CSR」（これからの本来の CSR）である。「企業基点の CSR」から「社会基点の CSR」への転換は、企業と社会の関係に関するパラダイムシフトに他ならない（図表 4）。

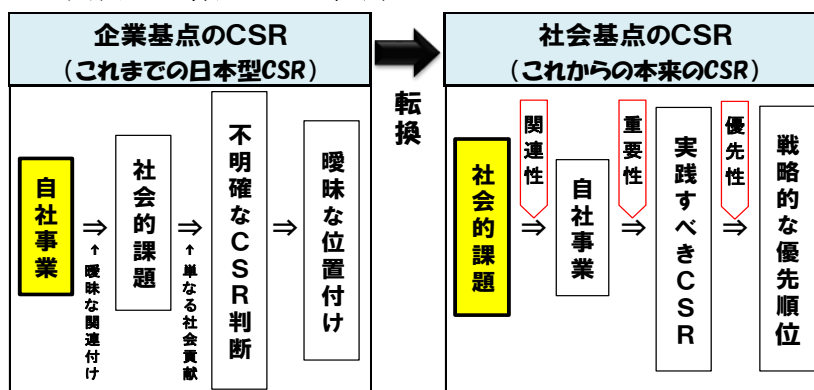
⁷ 拙稿「日本の『[企業の社会的責任](#)』の系譜（その2）基礎研 REPORT（冊子版）、2005年5月

⁸ 同様の観点から、2013年には世界的な CSR 報告ガイドラインである GRI が第四版（G4）に改訂された。

「企業基点の CSR」では、自社の事業活動と社会的課題の関連付けが曖昧である。つまり、自社事業が社会や環境に様々な影響を及ぼし、社会的課題の原因（ないし助長要因）となっているかも知れないという意識が希薄である。そのため、CSR の対象となる社会的課題の特定基準が曖昧なまま、何に取り組めばよいのか判断に悩む。また、グローバル時代になっても、海外の現地法人やサプライチェーンまでなかなか視野が広がらない。

他方、「社会基点の CSR」は「本来の CSR」を経営に落とし込む方法論そのものである、ここでは、まず国内外の社会的課題の全体像を理解する。そのうえで、グローバルなサプライチェーンを含め社会的課題と自社事業との関連付けを行い、その中から社会の持続可能性も考慮して自社の実践すべきマテリアル（重要）な CSR を特定し、さらに CSR 経営における優先順位を戦略的に判断することになる。これが、「本来の CSR」の姿である。

図表 4: 企業基点から社会基点への CSR パラダイムシフト



(資料)筆者作成

③ISO26000 の CSR 定義を再発見する

上記のことから、統合思考において財務要素と統合すべき非財務要素（CSR 要素ないし ESG 要素）が、法令順守+社会貢献+環境対応と言われる「日本型 CSR」のままならば、統合報告書には対応できない（不適格）であろう。したがって、そこからは統合思考における企業価値創造の長期戦略も生まれにくいことは明らかであろう。

そこで、「本来の CSR」である ISO26000 の CSR の定義を再発見する必要がある。具体的には、次の 3 点に集約できる。

- 人権尊重を根底におき、本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献する
- 企業の意思決定と事業活動が環境や社会に及ぼす影響（インパクト）に対する責任
- プラスの影響を最大化し、マイナスの影響を最小化する

2 | 統合思考の源泉は Sustainability Context (持続可能性の文脈)

①経営戦略とCSR戦略を関連づける

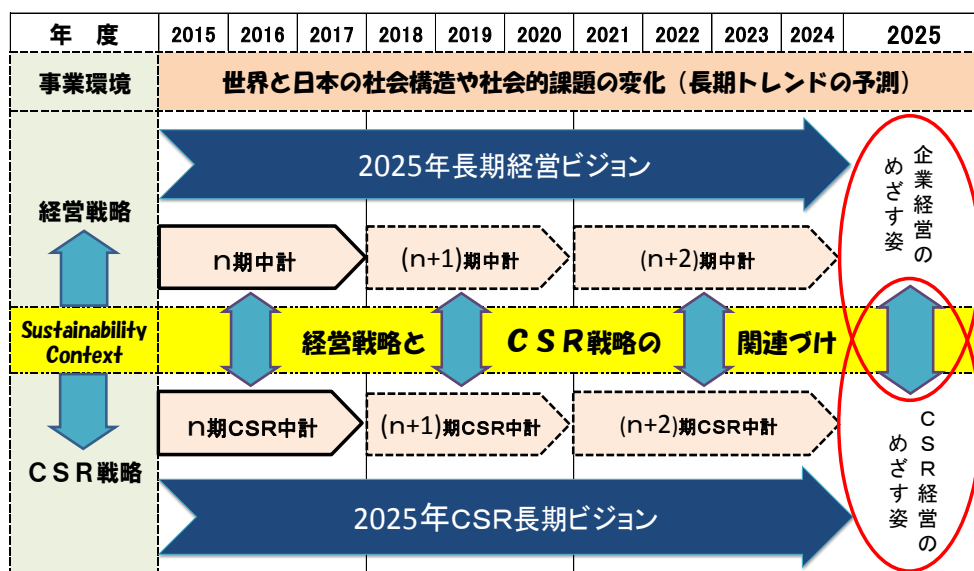
「本来の CSR」の考え方や自社のマテリアルな CSR 課題が定めれば、CSR の企業経営への落とし込みの準備は整ったことになる。それらを経営戦略に組み込むためには、今後の経営環境にかかわる国内外の「長期トレンド」を見据えて、“企業経営のめざす姿”を示す「長期経営ビジョン」と、それに関連づけた“CSR 経営のめざす姿”を示す「CSR 長期ビジョン」を策定する必要がある。

例えば、2015年度を起点に10年後の“CSR経営のめざす姿”を考え、「2025年CSR長期ビジョン」を策定する。ただし、CSRが単独で存在することはないため、予測される世界と日本の社会経済構造や社会的課題である「2025年の事業環境」を踏まえ、“企業経営のめざす姿”である「2025年長期経営ビジョン」と関連づけたものでなければならない（図表5）。

なぜならば、時代の大きな構造的変化の中で、企業が経営戦略として経済・環境・社会の将来動向にどう対応しようとしているのかが問われているからである。これは、今後予想される地球・地域レベルでの人口増減や諸資源の需要増あるいは制約の中で、地域・地球社会の持続可能性というコンセプトと関連付けて自社の包括的な経営戦略を考えることである。

なお、「2025年長期経営ビジョン」を実現するための実行計画が、3～5年の中期的な視点に立った「中期経営計画」（略称：n期中計）である。同様に、「2025年CSR長期ビジョン」を実現するための実行計画が、「CSR中期計画」（略称：n期CSR中計）である。

図表 5: 2025年为目标年とした経営戦略とCSR戦略の関連づけ



(資料)筆者作成

②鍵を握る Sustainability Context 原則

実は、「事業環境の長期トレンド」および企業の「経営戦略」と「CSR戦略」の三位一体は、GRI・G4による開示原則の一つである「Sustainability Context（持続可能性の文脈）原則」に他ならない。この原則は「サステナビリティという広い文脈の中で、組織のパフォーマンスを提示すべきである」というもので、その根底には、企業がローカル・グローバルのレベルで、経済・環境・社会の改善や悪化の動向にどう関与しているのか、あるいは将来どのように寄与しようとしているのか、という問いかけがある。

この原則は、環境分野で世界的な気候変動や資源利用の限界・制約と環境汚染について語られることが多いが、世界と各国の持続可能な社会経済の発展にも適用される。それゆえ、事業環境の長期トレンドを背景にした企業の経営戦略とCSR戦略、そして二つの戦略の関連性を明確にすべきである。これらの三位一体を踏まえて、それぞれの実行計画である「中期経営計画」と「CSR中期計画」も相互に関連づけられたものになる（図表5）。そこで、次に「事業環境」の長期トレンドについて、先進事例を基に考えてみよう。

③事業環境の長期トレンドを予測する

現状では経営戦略として10年を超える「長期経営ビジョン」を策定・公表する企業は決して多くない。しかし、事業環境が不透明で変化の激しい時代だからこそ、企業が自らの存在意義を問い直し、めざすべき将来像を描いて、そこに到達するためのバックキャスト⁹による長期経営ビジョンをステークホルダーに示すことが重要である。そのためには、事業環境の「長期トレンド」として世界的な社会構造変化や社会的課題の予測が不可欠となる。

ここで、自社の業種特性を踏まえた事業環境の長期トレンドについて、2事例を紹介する。

東芝

CSRを含む期待される経営課題と解決策を特定するに当たり、自社の事業特性を踏まえて、世界レベルの重要課題を6領域に分類する。

資源エネルギー問題	<ul style="list-style-type: none"> 新興国での需要急増 貧困地域の生命維持に必要な資源の確保と供給
地球環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化防止 持続可能な資源有効活用
自然災害	<ul style="list-style-type: none"> 大規模災害に対応した事業継続 原子力発電所の安定化維持
人口増加と高齢化	<ul style="list-style-type: none"> 新興国の人口増加、先進国の少子高齢化 医療・教育の充実、社会福祉制度の充実
人権への配慮	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける人権・労働環境の改善 紛争地域における人権尊重の促進
情報化社会	<ul style="list-style-type: none"> 大容量データへの対応、情報セキュリティの確保 デジタルデバイドの防止

(資料)東芝のホームページを基に作成

積水化学工業

新中期経営計画「SHINKA! -Advance 2016」の策定に当たって、10年後の自社の事業環境の変化を4領域で予測する。

資源・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 水・食料・原料・燃料など資源の有限性 エネルギーの多様化
政治・経済	<ul style="list-style-type: none"> アジアが世界経済を牽引 世界の経済的結びつきの拡大
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> 新興国における人口増加 気候変動、気象の激甚化、生態系の破壊
社会生活	<ul style="list-style-type: none"> 世界各国で高齢化問題 社会保障費拡大と財政逼迫 都市基盤の老朽化

(資料)積水化学工業のホームページを基に作成

④CSR長期ビジョンを策定する

長期経営ビジョンを踏まえた、自社の“CSR経営のめざす姿”すなわち「CSR長期ビジョン」の策定に際しても、長期的な視点に立った社会的課題（長期トレンド）を前提とするが、具体的に「CSR長期ビジョン」とは、どのようなものであろうか。

基本的には「本業を通じて地球規模で環境と社会の持続可能な発展へ貢献する」となるが、これでは抽象的すぎる。企業の業種特性や海外戦略あるいはCSR活動の現状によって異なるが、自社の経営戦略「長期経営ビジョン」と関連づけて、以下のようなことが考えられる。

⁹ 将来の目標とする姿を想定し、そこから振り返って現在すべきことを考える手法。対語はフォワード・キャスト。

【CSR 長期ビジョンの例示】

- 重要な社会的課題の解決に本業を通じて貢献する
- すべてのステークホルダーに高い価値を提供する
- 海外事業拡大に伴う CSR リスクを回避・低減する
- 人権を尊重し、グローバルに人材の多様性を推進する
- 海外グループ会社・現地法人に CSR 経営を浸透させる
- バリューチェーンの CSR 監査と能力開発を促進する
- グローバルな CSR 経営の推進体制を構築する
- すべての役職員にサステナビリティ・マインドを育む

4—「CSR中期計画」を作ろう！

1 | 意外と多い「CSR中期計画」を策定する企業

それでは、「CSR 長期ビジョン」をどのようにして実現するのか。既に述べたように、その実行計画が「CSR 中期計画」(n 期 CSR 中計)である。通常、本業の中計は 3~5 年の期間であることから、中計と関連づけるべき CSR 中計も同様の期間となる。

CSR 報告書を発行している日本企業では、報告書で単年度ベースの CSR 目標・計画を実績と比較し、次年度の目標を設定することが多い。それを CSR 活動の当該年度の全体総括表として掲載し、簡単な自己評価(○△×など)を行う企業もある。

他方、本業の長期経営ビジョンや中期経営計画と関連づけて、「CSR 中期計画」を公表する日本企業が近年増えてきた。筆者がこれまでに探し出せた CSR 中計の一覧を図表 6 に示す。中には、数次にわたり CSR 中計を策定している企業もある。

図表 6:「CSR 中期計画」の先進事例

企業名	計画名称	期間(年度)
東レ	第五次CSRロードマップ	2014~2016
NEC フィールディング	第三次 CSR 中期計画	2013~2017
日立化成	第二期 CSR 中期計画	2011~2015
富士フイルム HDG	中期 CSR 計画	2014~2016
コスモ石油	連結中期 CSR 計画	2007.~2012
積水化学工業	新CSR中期計画	2014~2016
ブリヂストン	CSR 中期経営計画	---
川崎重工業	中計 2013	2013~2015
アルフレッサ	13-15CSR 中期活動方針	2013~2015
日本化薬	中期 CSR アクション・プラン	2013~2015
シスメックス	CSR 中期計画	2013~2015
アシックス	中期サステナビリティ目標	2011~2015
ライオン	2014 年 CSR 中期目標	2012~2014
住友ゴム工業	2015 年度中長期目標	2013~2015
伊藤忠商事	CSR 推進基本方針	2013~2014

(資料)各社公表資料より筆者作成

上記の CSR 中計を公表した企業の業種をみると、素材型製造業が比較的多いことに気付く。これまで日本の環境経営や CSR 経営を牽引してきた業種とは必ずしも一致しない。また、上記 15 社の中で“統合型”報告書を発行しているのは 4 社であるが、「統合思考」はどのように反映されているのであろうか。これらの点については、次稿（その 2）で分析したい。

2 | CSR中期計画(中長期の CSR ロードマップ)の先進事例

ここで、図表 6 の中から、CSR 中期計画として分かりやすい事例を 3 件みてみよう。

川崎重工業：中計 2013

事業と CSR の統合をめざす。長期の到達目標「目指すべき姿」である「Kawasaki 事業ビジョン 2020」を策定し、3 年サイクルの中期経営計画と CSR 活動を一元的に推進する。

中計 2010	中計 2013	Kawasaki 事業ビジョン 2020 『目指すべき姿』
<ul style="list-style-type: none"> CSR の考え方・グループミッションとの関係性の整理 テーマの策定 取組課題(85 項目)の設定 取組体制の整備(単体) 部門ごとのアクションプランへの落とし込みと実施(単体) 	<ul style="list-style-type: none"> 「ありたい姿」の再検討と取組課題の見直し 事業経営と CSR の統合推進 グローバル・グループ(海外を含めた当社グループ全体)への拡大 サプライチェーンへの拡大 推進体制の充実 ダイアログの範囲拡大 	

(資料)川崎重工業のホームページを基に作成

積水化学工業：新 CSR 中期計画

長期経営計画「3 つのビジネスモデル SHINKA」とそれを支える新 CSR 中期計画「CSR SHINKA」から構成され、CSR 中計は 3 つの観点から策定する。

グループ	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体への更なる CSR 経営浸透
グローバル	<ul style="list-style-type: none"> 価値観を共有しグローバルで課題を解決(国内外同一目標の設定、ローカル展開でのリスク管理)
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとの対話拡充による企業価値の向上

(資料)積水化学工業のホームページを基に作成

富士フイルム：中期 CSR 計画

本年 5 月に中期 CSR 計画「サステナブル バリュー プラン 2016」を策定し、「推進方針」に基づき達成目標を設定し、実施する。

推進方針 1	(製品・サービスを通じた社会的課題の解決)
	<ul style="list-style-type: none"> 環境:地球温暖化、水問題、エネルギー問題 健康:医療サービスへのアクセス、疾病の早期発見など 生活:安全・安心な社会づくり、心の豊かさなど 働き方:情報の壁を超えるコミュニケーション、ダイバーシティ
推進方針 2	(生産活動などにおける環境課題への取組)
	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化対策 資源循環 製品・化学物質の安全確保
推進方針 3	(CSR 基盤をバリューチェーン全体に浸透)
	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス意識の向上とリスク・マネジメントの徹底 多様な人材の育成と活用 CSR 視点でのバリューチェーン・マネジメントの強化

(資料)富士フイルムのホームページを基に作成

3 | CSR中期計画の「基本形」の提示

これまでのことを総合的に考えると、CSR 長期ビジョンを達成するための実行計画である CSR 中期計画の「基本形」として、例示ながら図表 7 のようにパターン化することができる。

全体的には CSR 長期ビジョンと CSR 中期計画を対応させながら、まず CSR 戦略の「基本課題」を明確にする。これは CSR 中計でめざす成果を定性的に表現したものである。そのうえで、CSR 体系や KPI を踏まえて、ガバナンスを含む CSR 経営の取組領域を設定するとともに、それぞれの具体的な「個別課題」を特定する。

個別課題については、ガバナンス、環境、社会に分けることができる（他の分類も可能）。例えば、ガバナンスでは CSR 教育の実施、環境では CO2 排出量の削減、社会では差別禁止の徹底などが考えられる。これらは CSR 中計で達成すべき具体的な目標であり、いずれも KPI 目標値と実行責任者を決定しなければ実効性は低い。

図表 7: CSR中期計画の基本形(例示)

	CSR長期ビジョン 2025年度目標	CSR中期計画 2015~2017年度		
CSR戦略 の基本課題	<ul style="list-style-type: none"> ● CSR経営のバウンダリー拡大 ● CSRリスクの洗い出しと低減・回避 ● 社会的課題への対応能力の向上 ● 社会的課題の事業機会への転換 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体へのCSR経営の浸透 ● 役職員へのCSR教育の徹底 ● CSRリスク・マネジメントの強化 ● サプライチェーン・マネジメントの強化 	KPI	責任者
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 職員のスステナビリティ・マインド醸成 グローバルCSR経営の体制構築 経営の透明性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 主要国でのCSR教育実施 主要国のCSR経営体制の構築 ステークホルダーの意見反映 	適宜	適宜
環境	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化への対策強化 持続可能な資源循環 化学物質の安全確保 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体のCO2排出量の削減 グループ全体の再資源化率の向上 グループでの安全基準の統一 	適宜	適宜
社会	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重と人材多様性 製品の安全・品質確保 情報セキュリティの確保 	<ul style="list-style-type: none"> グループでの差別の禁止徹底 グループでの品質基準の統一 対策の徹底と情報事故の低減 	適宜	適宜

(資料)川村作成

4 | CSR中期計画の企業統治への組み込み

「本来の CSR 経営」では、企業は自らの意思決定と事業活動によるマイナスの影響を最小化すると同時に、プラスの影響を最大化するために、自らの及ぼす社会や環境への影響（インパクト）を把握しマネジメントしなければならない。そこで、上述のとおり、マテリアルな CSR 課題を反映した「CSR 中期計画」を企業統治の仕組みに組み込むことになる。

企業統治とは、企業がその目的を追求するうえで、意思決定しそれを実践するために用いる全社的なシステムないしプロセスである。CSR の文脈で言えば、本業の「長期経営ビジョン」と関連づけた「CSR 長期ビジョン」、そしてその実行計画である「CSR 中期計画」を経営方針として機関決定する。具体的には、例えば日本企業では CSR の意思決定機関として典型的な「CSR 委員会」（多くは社長が委員長）で正式に決定し、それを内外に公表する。それを基に経営資源の配分や単年度ベースの「CSR 活動計画」などの策定を行うことになる。

繰り返すが、マテリアルな自社の CSR 課題を反映した「CSR 中期計画」を企業統治の仕組みに組み込まねばならない。それが、到達目標のある統合思考の実践となるからである。

おわりに:次稿の論点

本稿では、日本企業の発行した“統合型”報告書に対する筆者の現状認識や問題意識を明らかにした。そのうえで、「統合思考」の重要性や「CSR 中期計画」の必要性を述べた。次稿「今、統合報告書は必要か? (その2)」では、金融庁の「日本版スチュワードシップ・コード」(本年2月公表)と「コーポレートガバナンス・コード原案」(東京証券取引所との共同で本年12月公表)を踏まえつつ、以下の論考を予定する。

- “統合型”報告書の先進事例を分析し、「統合思考」の課題や論点を整理する。
- 「CSR 中期計画」の先進事例を分析し、その「基本形」を再考する。
- 機関投資家やアナリストに伝わる「統合報告(書)」とは何かを考察する。

【IIRC の提唱する6種の資本と価値創造プロセス】

IIRC の「国際統合報告フレームワーク」では、6 資本について次のように表現している(下線は筆者)。

あらゆる組織の成功は、多様な形態の「資本」に支えられている。フレームワークでは、資本は、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本から構成されるものとしている。・・・資本は価値の蓄積であり、組織の活動とアウトプットを通じて増減し、又は変換される。

また、価値創造プロセスについては、次のように説明している(下線は筆者)。

経済状況、技術の変化、社会的課題、環境課題といった外部環境は組織が事業を営む際の文脈となる。使命とビジョンは組織全体を包含し、明瞭かつ簡潔な言葉によって組織の目的と意図を示す。・・・組織の中核はビジネスモデルにある。ビジネスモデルにおいて、様々な資本はインプットとして利用され、事業活動を通してアウトプット(製品、サービス、副産物及び廃棄物)に変換される。組織の活動及びアウトプットは、資本への影響としてのアウトカムをもたらす。

【参考文献】

- 牛島慶一「統合報告書は発行すべきか」EY総合研究所、情報センサーVol.96、2014年8月・9月合併号
- 小西範幸、神藤浩明「統合報告の制度と実務」日本政策投資銀行設備投資研究所、経済経営研究Vol.35.No.1、2014年7月
- 鈴木紀博「非財務情報の重要性とその発信方法」大和総研ウェブ・コラム2014年3月
- みずほ情報総研「《解説》先行事例に見る『統合報告書』の実際」Navis022-Jan.2014
- 安井至「地球の破綻:21世紀版成長の限界」日本規格協会刊2012年12月
- 拙著「統合報告の新潮流」(共著)同文館刊2014年5月
- 拙稿「[社会的課題のビジネス・インパクトに気付き始めた日本企業](#)」基礎研レポート2014年9月
- 拙稿「[サプライチェーンのCSRリスクに疎い日本企業\(その2\)](#)」基礎研レポート2013年12月
- 拙稿「[『統合思考』による発想の転換を!](#)」基礎研レポート2013年7月