

企業価値を高める サステナビリティ経営

株式会社創コンサルティング
代表取締役 海野みづえ

企業を取り巻く経営環境が大きく変化しており、新たなビジネスモデルにつながるイノベーションの切り口として、「サステナビリティ（持続的な発展）」が世界中で注目されている。グローバル市場に挑むうえで企業はこれまでの経営のやり方（Business as usual）の延長では生き残れず、企業経営のあり方にパラダイムシフトが必要になっている。そのキーワードがサステナビリティだ。

1 CSRをめぐる最近の動き

① ISO26000..

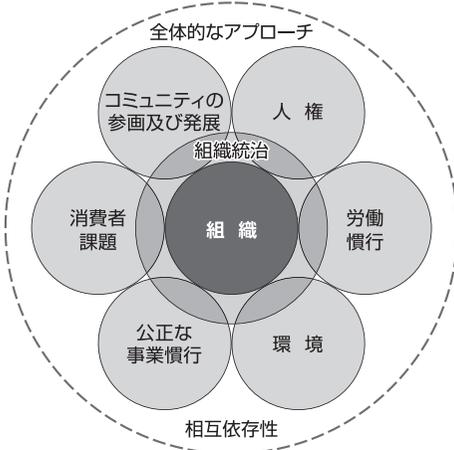
基本的CSRのフレームワーク

世界でのCSRの要請を受けて、二〇一〇年十一月にはCSRの国際規格であるISO26000が制定された。途上国や新興国に産業活動が広がるグローバル化の潮流のなかで、企業の果たす社会的役割がこれにも増して重要になり、CSRについてグローバルな取り決めが必要になってきたのである。ステークホルダーがCSRを問う関心の度合いはこうした国々で強くなっており、国境を超えた事業活動のなかで「ステークホルダーとどのようにうまくやっていくか」という統一した枠組みが求められるようになったのである。

ISO26000では、CSRがカバーする七つの主題を設定している（図1）。サプライチェーンを含めてグローバルに事業を展開する企業が配慮すべき課題が多く、日本企業の常識ではわかりにくい項目もある。例えば「人権」は、一般に想定するようなパワハラ、セクハラあるいは差別廃止といった従業員に関するものばかりでなく、操業する地域の住民がそこで生きていくうえでの権利といたかなり広い概念でとらえられている。

国内事業中心の広告業に関する課題を考えてみると、「消費者課題」と「コミュニティ参画及び開発」がまずあがる。また「人権」について、取り組みにあたっての方針を

図1 ISO26000の中核主題



定め社内外に告知し啓発していくことも大
事である。

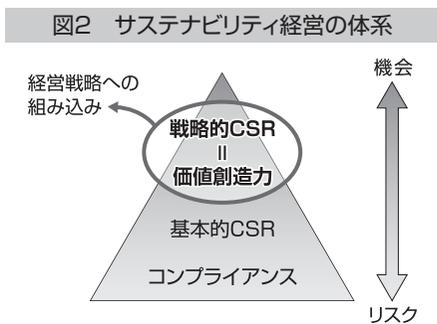
コミュニティについては、社会（コミュニ
ティ）への貢献だけでなく、事業（企業経営）
にとつてもプラスの影響をもたらす戦略的コ
ミュニティ活動が昨今のCSRの主流になっ
ている。コミュニティに対しても、寄付やフィ
ランソロピーといった一方的に与える慈善行
為ではなく、その地域の人々が自立した経済
開発ができる仕組みの構築につなげていくこ
とが求められている。ステークホルダー側の
長期的な発展に向けて、コミュニティの社会
的側面の改善を促すというスタンスを意図し
ている。

△戦略的コミュニティ活動の効果▽

- コミュニティへの効果
 - 一、教育や文化の向上
 - 二、経済的な効果（収入の増加）
 - 三、人材の育成（スキルの向上）
 - 四、地域開発のベース構築
- 企業への効果
 - 一、地域機関との連携、信頼構築
 - 二、新規事業やチャネルの開拓
 - 三、社員の意識向上
 - 四、リスク最小化と規制への事前対応

（二）戦略的CSRへの発展

ISO26000で求めるCSRは、社会
へのマイナスの影響を最小限にする、つまり
企業にとつてはリスク要因となるリアクティ
ブなCSRである。しかしこれだけでは企業
のなかには広がらず、また継続していくこと
も難しい。今着目されているのは、「事業戦略
として環境・社会課題にチャレンジしていく
ことで企業価値の創造につなげる」といった
事業活動にプラスに働く「戦略的CSR」で
ある。本業の経営戦略のなかに社会の持続的
発展を積極的
に組み込んで
いくことで社
会問題を解決
するとともに、
これまでの企
業経営のやり
方にパラダイ
ムシフトをも
たらそうとい
うものだ。



これからの価値創造とは、CSRを戦略
的に展開し、サステナビリティ戦略として
事業を通して社会との結び付きを強めた共
創型のビジネスモデルを実践していくこと
である。持続可能な社会作りに向けて、世の

中にプラスの影響をもたらすことで社会価
値とも両立していくことが重要だ。経営学
者のマイケル・ポーターも、CSRを事業戦
略に統合するという概念をさらに発展させ、
「コミュニティの経済と社会の状況を促進さ
せると同時に、企業の競争力を高める方針や
事業活動」として「CSV・Creating
Shared Value（共通価値の創造）」
を提唱している。

CSRを政策面から先行的に推し進めて
きた欧州委員会でも、世界レベルでCSRの
議論が活発化するなかでこれらの動きに歩
調を合わせた「新CSRコミュニケーション
（CSRに関する基本方針）」を二〇一一年十
月に発表した。このなかで下記のように新た
にCSRを定義し直しているが、ここでもこ
れまでの基本的CSRにとどまらずCSRを
経営戦略に組み込むことの重要性を明確にし
ている。

△欧州委員会によるCSRの新たな定義▽

「社会に与えるインパクトへの企業の責任」
・企業は、社会・環境・倫理・人権・消費
者の関心事項をステークホルダーと密
接な協力のもと事業オペレーションお
よび戦略へと統合するプロセスを整備
すべきである。

・企業を取り巻くすべてに対し、Share value（共通価値）の創造を最大限にし、企業活動がもたらす負の影響を特定し、防ぎ、緩和することを目的とする。

2 企業価値の創造をもたらし戦略的CSR

日本では、企業は社会の公器、三方よし、自然や地域との共生といった考えが企業経営の根本にあり、事業活動はその具現化といわれてきた。共通価値の創造は今始まったことではないのだが、目まぐるしく変動する事業環境で競争が厳しくなるなか、短期の利益偏重に陥るケースが増えている。また事業のグローバル化が一層広がる現況では、日本人同士でわかりあえて説明する必要もなかったことも、世界中のステークホルダーに向けてきちんと「見える化」していかなければ理解してもらえない。自社内ではしっかりとやっているつもりでも社外の目から見れば不具合に感じるところが多く、それが摩擦に発展しかねない。日本の経営の良さを世界に知らしめるためにも、CSRを戦略的に経営に組み込んだサステナビリティ経営を意識的に展開する必要がある。それには三つのプラスの効果

に着目することだ。

まず新しい事業領域や市場といった「成長機会の開拓」につなげることができる。通常、社会課題自体は企業にとつてのリスクとなることが多いが、「問題あるところに商機あり」とプロアクティブに捉えれば、課題とはビジネスの潜在性をもつ宝庫になる。たとえば高齢化社会においては、健康の維持や地域の人的つながりに着目することで新たな事業機会や価値観が見出せるだろう。

また経営プロセスにイノベーションを起こすことで、「競争力の強化」をもたらす効果も大きい。イノベーションには、テクノロジーや製品開発分野に限らず、サステナビリティを経営戦略のなかに組み込む戦略発想のイノベーションや、低所得者層を新たな需要層として位置づける市場開拓のイノベーションなど様々な角度が考えられる。テクノロジー重視のエンジニアリング会社やBioBビジネスの企業では、製品の機能や完成度を高めようとするあまり、需要に対してオーバースペックに陥る弱点がある。そんな場合は、テクノロジーが社会のなかでどう使われ、それによってどんな課題が解決できるのか、という利用者や生活者といったステークホルダーの視点から捉え直すことがパラダイムシフト

につながる。このような開発型企業での組織面でのイノベーションも、サステナビリティ

戦略のひとつといていい。

さらにステークホルダーとの連携を強化することが、「ブランド価値の向上」につながる。日頃からステークホルダーとの接点を大事にしている企業では、何か問題が起きた時に社会に向けての対応が迅速であり、社会からの評判リスクが小さくなる。また近年では自社の操業だけでなく、サプライヤーで起こった問題も委託元の責任となる事例が多い。サプライヤーとの連携を強化することが、危機対応につながることもいえる。そして新興国で新たな事業を開拓する際には、現地の地域組織や消費者グループなどとい関係を作っておくことが、将来のビジネスパートナーや顧客にもなっていく。

ビジネスの現状をみてみれば、成長が期待される新興国市場はこれまでと異なる多様な価値観や風土をもった混とんとした社会である。先進国流のビジネスモデルや経営では通用せず、新たな発想が求められる。一方先進諸国では、経済成長を軸としたモデルから社会要素を組み込んだ経済構造にしていかなければならない。こうした変化に適切にいくために、企業経営の舵を大胆にきることが経営者の役割であり、CSRがそのドライバーとなる。企業にとつての事業機会となる要素にフォーカスし、これを経営戦略のなかに組

み込む「戦略的CSR」にシフトするサステナビリティ経営が、これからのCSRの方向といえるだろう。

3 統合報告に向かう ディスクロージャー

企業の持続的な成長は、広範なステークホルダーの理解や協力的なしには実現が困難であり、そのためには、適切なディスクロージャーが求められる。企業にガバナンスの透明性を求める圧力が投資家の間から高まる一方、環境・社会などの非財務情報について広範なステークホルダーからの開示の要請が広がっている。

会計上でも企業価値の説明要因に占める非財務情報の割合が増加しており、近年では八割にまで達すると言われている。今後企業は持続的な企業価値を創造するために、財務情報ばかりでなく非財務情報の開示によって取り組みを「見える化」することが重要になっている。単に多くの情報を開示すればいいのではなく、経営の視点から事業戦略との統合性を重視するとともに、様々な分野の情報を互いに結び付けた首尾一貫した開示が求められている。こうした状況を踏まえ、欧米を中心に、企業の財務情報とESG（環境、社会、ガバナンス）情報などの非財務情報を統合し

た投資家向け報告の枠組みづくりについて国際的な検討も始まっている。

(一) 国際レベルで進む統合報告の検討

ディスクロージャーについて推進的な活動を行っているのが、国際統合報告審議会（IIRC: International Integrated Reporting Council）である。IIRCは、非財務情報を財務情報に統合する報告である「統合報告（Integrated Reporting）」の国際的な合意を目指して二〇一〇年に組織された機構であり、二〇一一年九月にディスクジョン・ペーパーを発行した。

ここでいう統合報告とは、財務報告とCSR報告、あるいはその他の非財務情報を一冊にまとめてしまう、といった書式の形式化を指しているのではない。環境や社会課題など非財務のあらゆる分野の要因を事業にどう統合して考えるか、という「統合的思考」を重視しているのであり、その思考を外部に対して報告することが統合報告なのである。

現在のところIIRCでは、統合報告の開示原則と構成要素を提示しているのみである。構成要素は、各社のストーリーを伝える中で自らの言葉で表現していく際の基本的な内容や条件である。今時点はあくまで粗い概念であり、パブリック・コンサルテーション

表1 IIRCによる統合報告の枠組み

開示原則 (Guiding Principles)	構成要素 (Content Elements)
<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的焦点 ・情報の結合性 ・将来志向 ・反応性及びステークホルダーの包含性 ・簡潔性、信頼性、および重要性 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織概要及びビジネスモデル ・事業コンテキスト（リスクと機会を含む） ・戦略的目標と当該目標を達成するための戦略 ・ガバナンス及び報酬 ・パフォーマンス ・将来の見通し

や各国におけるラウンドテーブル、そしてパイロット・プログラムを通じて、概念の精度を高め詳細な内容を詰めていくことで、国際的に認められる統合報告のフレームワークを開発していく。

(二) 日本企業の非財務情報開示

こうした統合報告への流れを受けて、日本企業の間でもアンニュアル・レポートとCSR報告書を統合する動きが始まっている。IR担当者に行った非財務情報の開示についての調査によると、^{*1} 現在何らかの統合レポートとして作成していると回答した企業が六二%であった。日経アンニュアルレポートアワードでも、統合版への流れを汲んでその審査基準のなかに下記のテーマを加えている。^{*2}

・CSRの開示について

・事業活動とCSRの関連について

・投資家をはじめ様々なステークホルダーへの理解促進のための工夫

現在のところ、アニユアル・レポートの財務記述の部分にCSR報告の一部を要約として併記して合冊にするというものがまだ多い。冊子として別々に発行していたものを抱き合わせたレベルであり、統合的思考にもとづく報告にまで至っていない。また統合報告に対する捉え方が、企業によってもまちまちといった現状である。

そうしたなかでも、二〇一一年度アウォードの受賞企業の事例から、どのような報告が今後の目指す方向かがみえてくる。最優秀賞

の国際石油開発帝石（INPEX）、統合版の特別部門賞の武田薬品工業は、統合報告の先進モデルといえる。

INPEXでは、エネルギー開発事業において持続可能な発展への対応は切り離せないものであり、三つの基本戦略のなかにそのことが明確に位置づけられている。価値創造型の戦略的CSRといえCSVの方向が明確である。そのうえで、基本的CSRにあたる部分をCSRのパートに掲載している。

本業が生命に関わる事業である武田薬品工業は、製薬会社として社会への責任を経営全般に包含している業種である。海外でもこのセクターは早くから報告の統合化が進んでおり、同社もグローバルでの評価を強く意識し

ていることが伺える。

財務情報と非財務情報を統合した情報開示をしていない企業の間でも、統合報告への関心は強く、今後は統合化の動きが活発化してくるだろう。形式にとらわれるのではなく、本業でのサステナビリティを意識し、CSRを経営戦略のなかに統合し体系的に位置づけた戦略的CSRを取り込んで、それをステークホルダーや株主に明確に伝えていく戦略的ディスクロージャーがこれからは必要になる。

※1：財団法人企業活力研究所「企業における非財務情報の開示のあり方に関する調査研究報告書」、平成二十四年三月

※2： <http://adnetnikkei.co.jp/a/ara/>