



## 「統合報告」で経営を動かす

統合報告は、最近の CSR 業界のホットイシューの一つです。統合報告にどう対応するか、悩んでいる CSR 担当の方も多いのではないでしょうか。しかし、悩んでいるということは、自らに役割と権限が与えられているということです。これを生かさなない手は、ないでしょう。

統合報告は、経営トップが関心を持つべきイシューです。これまでは、情報開示などで、財務と非財務を分けるということが一般に行われてきました。しかし、非財務として CSR レポートなどで報告されている内容でも、企業価値にかかわりのないものは、何一つとしてありません。

さらに、最近では、CSR レポートなどに掲載されている内容が企業価値に与える影響が強まっています。自然な流れとして、投資家サイドから、より経営全体を統合した報告が求められています。こうした経営全体に関わる内容を CSR としてハンドリングできるのは、経営を良い方向に動かすまたとない機会と言えるのではないのでしょうか。

### 全社的に戦略・強みを統合させる

統合報告で経営を動かすには、「投資家から求められています」という受身の視点だけでなく、統合報告を活用することにより、経営にとってのメリットを伝えることが必要です。

1つ目の経営にとってのメリットは、「全社戦略・強みの統合」です。日本企業は、とかく縦割りになりがちです。

全社として中期経営計画などを掲げているとしても、実質的には、各部門の戦略のホチキス止めとなっていることが多いのではないのでしょうか。

統合報告を使えば、情報開示と作成プロセスを通じ、企業全体としての戦略を統合させることができます。統合報告で、企業の理念やビジョンから始まり、経営戦略、知的資本にかかわる R&D 戦略、人的資本にかかわる人材戦略などを統合して価値を生み出すストーリーを描きます。

そして、経営戦略と統合したストーリーとして描かれる R&D 戦略などについて、そのストーリーに沿った内容の

KPIなどを設定します。その KPI に基づき PDCA マネジメントを推進していけば、全社戦略と各部門の戦略が統合されていくでしょう。組織全体の戦略が同じ方向を向いていけば、バリューチェーンのそれぞれの強みも統合されます。

2つ目の経営にとってのメリットは、「経営の視野の拡大」です。国際統合報告評議会 (IIRC) のフレームワークでは、企業が創造する価値は、外部環境やステークホルダーとの関係に依存することを強調しています。そして、企業が価値創造のために依存するものとして、6つの資本(財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然)を提示しています。

6つのうち、財務、製造、知的、人的資本の重要性は、多くの経営者が理解していると思いますが、社会・関係資本や自然資本の視点は、余り持っていないのではないのでしょうか。

IIRC のフレームワークでは、他者に対して生み出す価値が自社の価値創造能力に影響することも示されています。

これは、CSV/ シェアード・バリューの考え方と同じです。CSV は、バリューチェーンやクラスター/ 競争基盤のコンセプトを用いて、他者に対する価値と自社に対する価値を両立させる戦略を説いています。

CSV/ シェアード・バリューを生み出すためには、社会や自然との相互影響関係に着目する必要があります。

統合報告のコンセプトや CSV の実例を通じて、経営が社会・関係資本や自然資本の重要性について理解を深めれば、価値の範囲について経営の視野が広がります。さらに、統合報告は、外部環境の変化を踏まえた長期の価値創造ストーリーも描き出します。長期の価値創造に意識を持たせ、時間軸でも経営の視野を広げます。

なお、社会や自然との関係性がどう経営に影響を及ぼすのかを整理することは、CSR 活動を推進する上でも重要です。

統合報告を通じて、自社経営における社会・関係資本、自然資本の意味合いを経営層と共有することは、今後の CSR 活動を進めやすくするでしょう。統合報告は、経営にとっても CSR 担当にとっても積極的に進める価値のあるものです。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/ サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。ブログ「CSV/ シェアード・バリュー経営論」共著「CSV 経営」(NTT 出版)