

2015 年サステナビリティレポート動向 速報版

2015 年 10 月 8 日
株式会社クレアン

エグゼクティブ・サマリー

～投資家を意識した情報開示の活発化～

2015 年は企業が投資家を対象読者としてより強く意識して情報開示を始めた年となった。この背景として、メインストリームの投資家が環境、社会、ガバナンスといった非財務情報が企業の長期的な価値を語る上で重要な要素となると意識し、その動きをますます活発にしていることが挙げられる。これまで多くの企業の情報開示は「株主・投資家とともに」などの見出しでの定型的なものに留まっていたが、SRI（社会的責任投資）などの評価機関や CDP などを含む投資家との対話を行う様子を報告する企業（例：General Motors: 米、自動車、Intel: 米、IT など）が見られた。また日本企業では、発行したレポートの評価として SRI（社会的責任投資）の評価結果を重視する企業の動きも顕在化している。この動きは、これまで企業サイドにとって開示することがためらわれていた情報であっても、情報の透明性の観点から「開示していないこと自体が外部からの評価を下げる要因になる＝損である」との気づきをもたらした。今後、開示項目の充実を図っていこうとする気運がますます強まるであろう。

また、ガバナンス関連の情報開示にも各社に工夫のあとが見られた。その一例として、従業員への倫理教育実施がより良いガバナンスをもたらすとして説明する Microsoft（米、IT）などの新しい動きがあった。日本企業でも社外取締役からのメッセージを掲載し、経営の透明性をアピールした企業も多かった。2015 年の日本版「コーポレートガバナンス・コード」発表を受けて、今後は、ガバナンスコードの直接担当部署（例：総務）と情報開示担当部署（CSR、IR、広報）との連携によって、より戦略的かつ全社的なガバナンスの情報開示が期待される。

国際的な視点で非財務情報開示の拡充を図る企業の物差しとして、GRI（Global Reporting Initiative）が発行する最新版ガイドライン第 4 版（以下 G4 と略）がある。これまで GRI ガイドライン第 3 版（G3）以前のガイドラインを参照していた企業も、いよいよ 2016 年 1 月からは G4 に切り替えていくことが求められているが、最新版である G4 の大きなポイントの一つとして「マテリアリティ（重要課題）の特定」がある。日本企業でも 2015 年、G4 対応への取り組みは一定の進化が認められ、2016 年以降も対応する企業は増加となりそうだ。一方、海外では Intel を筆頭に G4 包括レベル（Comprehensive）で準拠している企業も多く、これから本格的に G4 対応を検討する日本企業の参考事例となりそうだ。

統合報告については、日本国内時価総額上位 200 社においては現在 56 社の統合報告書発行が確認された。2015 年の特徴としては、冊子冒頭に統合報告の対象読者や目的を明記した上で他の媒体・メディアの位置づけを説明し誘導する企業が目立ったことである。これは企業内で「どのような媒体が、どのような目的で、誰に向けて」発行されるべきか、との組織横断的な議論が多少なりともなされた結果であると考えられ、評価したい。このように日本企業の統合思考のあゆみは海外に比べるとペースはゆっくりではあるが、着実に一步一步前進している様子がうかがえた。海外企業（一例として Philips: オランダ、電機機器）では、統合報告書の冒頭に、自社における価値についてミッションやビジョンを掲げた上で、自社のビジネスが社会のサステナビリティといかに親和性があるかを説明する、という展開で始まる事例も見られた。このようにミッション/ビジョンとビジネスの乖離がない様を描くその統合の描き方はインパクトがあり秀逸であった。日本企業においても、今後、ビジョン、経営、そして経営基盤である ESG の取り組みが一体となって整理され、統合思考に基づく情報開示が一層加速することを期待したい。

各分野の調査結果

I. コミュニケーション媒体： ～普及・深化する「統合思考」～

CSR レポートの発行媒体としては、7 割弱の企業が冊子版をダイジェストとして従業員やリクルート、営業で配布する一方、投資家やアナリストといった専門家が情報を入手しやすいよう、Web で網羅的な情報開示を行う企業が昨年同様 9 割以上という結果となった。この背景には Bloomberg などによる端末での情報提供を通じて、メインストリームの投資家が財務情報だけでなく、企業の非財務情報を長期的な価値という観点から「これからの財務」「将来的な財務」として捉え、投資判断の一要素として活用する動きが強まっていることに対応しているものと思われる。企業側が Web での情報開示率を高めることで、こうした動きや、SRI などの外部評価を高めようとする動きは今後も活発化している。例えば、パナソニックやセブン&アイ・ホールディングス(英語のみ)では、CSR サイトに投資家向けのインデックスページを作成している。こうした流れの中、これまでは社内の様々な思惑があって情報開示が進まなかった人事データなどについても「外部からの評価を上げる」との明確な目的によって開示が進むことが予想される。

統合報告書は、日本企業で時価総額上位 200 社において 56 社(ただしこの数字は本調査対象以外の企業を含む。2015 年 9 月時点)となり増加傾向にあった。レポート冒頭で、媒体(統合報告、CSR 報告、Web などの別)についての目的・対象読者を解説する企業が多く見られた(例: Philips)。統合報告という新しい媒体を発行するためには、どんな媒体が、誰にとって最適な媒体かを検討し整理することが重要なプロセスとなる。こうした社内議論のプロセス自体についても開示できるならば、読者の納得感がより一層高まるに違いない。

統合報告書の具体的な事例として、例えば三井物産では長期経営ビジョンを実現するための価値創造プロセスを、IIRC のオクトパスモデルを使いながら説明した上で、CSR のパートではステークホルダーを定義しマテリアリティを特定プロセスとともに開示しており、多岐にわたるセグメントを抱える総合商社の特徴を良く整理し、わかりやすく表現することに成功している。

また、タイトルとしてはサステナビリティレポートとしているが、内容については統合思考を取り入れ、統合報告に近づけている企業も多く見られた。例えば富士ゼロックスでは、自社が取り組む社会課題と提供価値を一覧で表示した上で、機会とリスクについてもステークホルダーごとに洗い出し、経営重点テーマ(マテリアリティ)として設定しており、自社の成長戦略を支える技術や価値の変遷についても表現していた。今後、同社のように CSR レポートの中で統合思考を取り入れる企業は増加すると思われる。

海外事例としては Natura(ブラジル、化粧品)が、G4 に対応しつつ IIRC の要素も踏襲するという持続可能性に軸足を置いた統合報告書を発行している。「2050 年サステナビリティビジョン」について経営トップが「単に経営指標だけ追求するのではなく、同時に環境や社会性の価値を創出することが重要だ」と語っていることで、この企業が事業運営の前提としてサステナビリティへの貢献に取り組む真摯さをアピールすることに成功している。また冒頭で取り上げた Philips も自社の価値を語る上で、ミッションやビジョンといった上位概念の説明を冒頭に置き、その後、そのビジョンと自社の進むべきビジネスに乖離がないことを経営トップが語ることに前半のページを割いている。またその際に G4 包括準拠に加え、IIRC モデルも引用し、自社の姿を説明している。

日本企業の統合レポートでは、前半は財務指標の結果を説明し、後半でサステナビリティへの取り組みを開示するという「合本」のスタンスに留まっている企業もまだ多く見受けられるが、海外企業に見られる事例の多くが、まず自社のビジョンやミッションといった上位概念の文脈を整理・解説し、その後、自社の戦略や強みをアピールする誌面を展開しており、企業の成り立ちと現在の事業とを結びつける良例となっている。

II. グローバルなレポートिंग： ～本格的な G4 対応が始まった～

本項はレポートのバウンダリ(グローバル感)、国際的なガイダンス文書である ISO26000 およびグローバルレベルのレポート枠組みを示す G4 への対応状況などについて調査を実施した。その結果、グローバル人員を把握し掲載している企業の割合は約 6 割で、過去 3 カ年において毎年 1 割ずつの増加が認められた。またグローバル従業員数に加え、環境のデータなどについても連結での報告がなされている企業が約 3 割見られた。これらデータの蓄積や集計は人事、環境、CSR の担当者がグループ、グローバルでの複雑な集計条件や様々な情報開示の障壁をクリアしたことの成果であり、日々の努力の賜物である。大いに評価したい。

ISO26000 については、KPI でのマネジメントと、現状分析をして自社基準との対照ができているところを合わせると全体の 4 割となり過去 3 年間大きく変動はなかった。ISO26000 は着実に企業の CSR 活動のガイダンスとして定着したと言えよう。

G4 対応状況については、対照表を G4 で掲載した企業が約 3 割、G4 マテリアリティに対応した企業も 1 割強となり、昨年よりは着実に増加傾向であった。準拠に至った企業は国内で(以下順不同)NTT ドコモ、旭硝子、大阪ガス、サントリーホールディングス、TDK、パナソニック、富士フイルムホールディングス、富士ゼロックス、三菱地所ほか、海外では Coca-Cola(米、飲料)、Daimler(独、自動車)、General Motors、HP(米、IT)、Intel、Vancity(カナダ、金融)、Walmart Stores(米、小売)、PepsiCo(米、飲料)、Puma(独、スポーツ用品)、Danone(仏、食品)、Philips、HUAWEI(中、IT)などが確認された。2016 年 1 月以降の発行レポートについては G4 使用が求められていることから、2016 年レポートではより多くの企業が G3 から G4 にシフトすると考えられる。また、すでにマテリアリティを策定済みの企業では 1~3 年置きにマテリアリティの見直しを実施している企業も見られ、国内では日産自動車やキヤノン、海外では Nestle(スイス、食品)などが該当した。

一方で、Natura、PepsiCo のように GRI ガイドライン指標番号順のいわゆる「GRI 対応データ集」を別冊で出しているところもあった。投資家や各種評価機関が GRI を物差しの一つとして捉えている今、GRI 対応媒体を別冊で出すことで自社の評価を上げる効果を期待しての工夫のあとであろう。

各社とも、自社のマテリアリティの選定プロセスについて、アンケート数や、ヒアリング実施回数の掲載などによって妥当性を担保する試行錯誤のあとが見られたが、「出来上がったマテリアリティ図を掲載した」だけのレポートも多く、プロセスの説明については消化不良の感が否めなかった。社内の声と社外の声が食い違った時、「どのように」それを解決し、「なぜ」それを選ぶ決断をしたか、自社の意思を表明しつつもう一步踏み込んだプロセス開示が実現できれば、より一層読者の納得感が得られるだろう。この点で General Motors では、冒頭でも紹介したように SRI 投資家や CDP との定期的なダイアログに加え、Ceres(米 NPO)と協力してほかの各ステークホルダーとも定期的な対話を行っていた。さらに Ceres からのフィードバックにどのように対応したかまでの開示があり、エンゲージメントがマテリアリティ策定に反映されている良例であると言える。

同じく良例として、富士フイルムホールディングスでは、2014 年度から 3 カ年にわたる中期 CSR 計画「Sustainable Value Plan 2016」を策定したが、そのプロセス(1、基本方針の明確化 2、事業戦略を踏まえた社会課題の抽出 3、重要性評価)中、3、重要性評価でマテリアリティの特定を実施している様子を詳細に開示している。中期経営計画とフェーズを連動させ、3 カ年という中期視点の中でマテリアリティを特定することは意味ある取り組みと評価したい。また各プロセスの背景や動機についても詳細に開示されており、納得性の高いものとなっている点でも、他社の参考事例となろう。三菱地所では 2014 年に表明したマテリアリティの策定について、2014 年、2015 年の足掛け 2 年に渡り時間を掛けて議論したプロセスを丁寧に解説しており、その取り組みの真摯な対応に好感が持てる。China Mobile(中、通信)では G4 に加えて DJSI も基軸とし、投資家の視点を意識したマテリアリティ策定を表明している。隣国が G4 対応に健闘を見せている中、来年以降の日本企業の取り組みの深化に期待したい。

III. マネジメント/ガバナンス ～強い海外勢の SCM / コーポレートガバナンス開示手法に変化～

CSR マネジメントの最難関であろう「事業戦略と CSR とのリンク」、さらにサプライチェーン・マネジメント、コーポレートガバナンスなどについて調査を行った。また今年は特にコーポレートガバナンス・コード発表を受け、従来のレポートの中でどのような特筆すべきポイントがあったかについても注目した。

事業戦略と CSR/ESG のリンクについては、半数を超える企業で経営の文脈中で CSR に関する具体的なコミットメントがあり、その企業数は過去 3 年において年を追うごとに増加している。統合報告を発行する企業が増え、経営における非財務の分野の位置付の検討が進む中で、自然な流れと言えよう。代表的な事例として、前出の**三井物産**や、海外では本調査のベストプラクティス常連となっている**Unilever**（オランダ、消費財・食品）のサステナブル・リビングプラン、**Marks & Spencer**（イギリス、小売業）では今年から策定された Plan A 2020、**Nestle**（スイス、食品）などが該当した。**Marks & Spencer** では 2016 年より IIRC の統合報告フレームワークを採用するとあり、Plan A 2020 がどのようにアニュアルレポートの情報と組み込まれるか、期待が高まる。なお上記の海外企業群では、水問題や貧困など、国連による SDGs（17 の持続可能な開発目標）が示すグローバルな社会課題に対しても、事業を通じて意欲的な取り組みを行っていた。SDGs が示す社会課題と対峙することを通じて、自社のビジネスと CSR とのリンクが見えてくることもあるだろう。日本企業にも一考の余地があると言える。

サプライチェーン・マネジメント（以下 SCM と略）については、リスク回避として、あるいは市場における調達競争力強化のため、経営課題として SCM を捉える海外企業と、日本企業の「調達部が担当する」SCM の取り組みの間には依然として明確な乖離があった。例えば **Intel** は数年前からサプライヤーに対して GRI のフレームワークでの情報開示を求めてきたが、今年もまたサプライヤー監査の結果、改善が見られない取引先とは取引拡大を一切しないとの強い意志を表明している。同業である **HP** でも、取引先のウォーターフットプリント（水の環境負荷）、カーボンフットプリント（炭素、二酸化炭素の環境負荷）、女性オーナーのサプライヤーを増やすなど、労働慣行・多様性配慮に至るまで視野の広い SCM を実施している。**EICC**（電気電子部品の業界団体）を牽引する上記 2 社の SCM は、日本企業への影響力も年々大きくなっている。同様に鉱山業の業界団体である **ICMM** や、**BP**（英、エネルギー）に代表される資源採掘を担う企業群においても、事業に CSR をビルトインしないと社会からの信頼が失墜するリスクを負うとの認識から、自発的なステークホルダーとのエンゲージメントが実践されていた。事業規模と比例した影響力の範囲で、日本企業と海外企業との取り組みレベルの差は妥当との見方もあろうが、こうしたグローバルレベルの企業の SCM が日本企業に及ぼす影響は年々拡大していることに留意されたい。

コーポレートガバナンスについては、サステナビリティ・ガバナンスの観点から調査し、その結果、「ハイレベルな意思決定機関（社長を委員長とした CSR 委員会）が設置」されていた企業が 4 割、「取締役の多様性（女性比率 30% 以上など）に向けた方針、活動」があったのは 2 割、「役員、従業員の報酬に ESG 評価が反映」されていたのは海外のみ（**Daimler**、**Intel**）であった。

このほか、2015 年のガバナンス情報開示強化の象徴的な取り組みとしていくつか事例を挙げたい。**Microsoft**（米、IT）では「倫理的な行動規範とガバナンス」の章において、コーポレートガバナンスを下支えするための社内倫理研修の実績と紹介があった。これまで社内研修の取り組みはガバナンスとは無縁の「人材育成」との見地から紹介される事例が多かったが、社内の倫理教育がより良い企業統治につながるとの描き方は新鮮であった。また **Co-operative**（英、金融・小売）では 2013 年の経営失敗の原因がガバナンスにあるとの考えのもと、10 ページにわたるガバナンス報告で外部レビューアーの意見や、変更した体制について掲載している。**Siemens**（独、電機）ではドイツのガバナンスコード対応として、従業員も監督機関（スーパーバイザリー・ボード）に参画する様子を報告している。

ガバナンス関連の取り組みは、各社の創意工夫が今まさになされている。来年以降も各社のユニークな取り組みが期待できそうだ。

IV. 社会

～サプライチェーンに広がるダイバーシティの取り組み～

前項でも紹介した、グローバル企業のサプライチェーン強化の結果、これまで自社単独で取り組みを行っていた人権とダイバーシティに関する取り組みについて、広がりを見せている。

こうした事例は前出の Intel、HP のほかにも、PepsiCo(米、飲料)ではマイノリティコミュニティや、女性がオーナーである企業からの調達推進を実施している。同じく飲料の Coca-Cola でも、自社のバリューチェーンにおいて500万人の女性の経済的な自立支援を実施している。中でもWal-Mart(米、小売)ではマイノリティや障がい者を有するサプライヤーから年間で計135億ドル(日本円概算で1兆5,000億円)の調達を実施した。ほかにも2016年までにサプライヤーを含む女性50万人に対して農業に関する見識を深める研修実施を目標とするなど、スケールの大きい取り組みを実践している。

国内のダイバーシティの取り組みとして、アサヒグループホールディングスでは「ダイバーシティは経営改革の重要なプロセスの一つ」であるとの社長メッセージの後、社外取締役である女性役員より「グローバル化の試金石が女性」であるとのメッセージが掲載され、今後の成長戦略を考える上でダイバーシティが重要である様子を表現していた。また人権の取り組みとして、日立製作所ではNPOとの協働のもと、人権デューデリジェンスを実施するためのガイダンス文書作成や、LGBTの勉強会を実施、またフィリピン、インドネシア、タイで想定される人権リスクについて掲載するなど国内企業でも極めて先進的な取り組みを実施している。

また社会貢献活動については、各社とも自社の強みを活かしたCSV(Creating Shared Value)的な活動を報告する企業が目立った。例えば Lego(デンマーク、玩具製造)では、業界初となるUNICEFとのパートナーシップを結び、子供の権利に基づく行動原則を制定した。レゴ・ブロックを通じて子供の発達と向き合い製品開発を行うという、単なる慈善事業でない、本業における価値の創造を打ち出している。Nestleでは2016年までに、30歳未満の若者に2万件の職を提供する目標を掲げ、2014年末までに11,800人が就労機会を得たとしている。

上記の事例に共通するのは、活動を経営の文脈で説明していることである。社会貢献活動を単なる一つの活動として報告するのではなく、長期的な経営、長期的な事業継続という視点に立った時、どのような価値が提供できるのかを描いていた。投資家の視点で経営とのつながりを描くことで、実は一般の読者にもわかりやすいストーリーとなりうるのではなかろうか。

V. 環境

～グローバルレベルで評価できる日本企業の取り組み～

環境経営については、昨年同様、約半数の企業で責任者(役員クラス)による環境経営が実施されていた。中でも日本企業は数年来Scope3での情報開示が進んでおり、グローバルな視点で見ても先進的な取り組みであると言える。資生堂では、2017年度までの3カ年環境活動方針として、「ライフサイクル全体での商品の環境対応」と「全世界でのCO₂排出量の削減」を柱に取り組みを推進していた。また日立製作所はバリューチェーンを通じた温室効果ガス排出量を詳細に開示していた。どちらもグローバル視点での先進的な取り組みと言えよう。

海外企業では前項同様、サプライチェーンまで視野に入れた取り組みが先進的であるCoca-Colaを挙げたい。世界中で、2020年までに製品向け水使用量の100%を生産者と小売業者が協力して、適切な製品を適切な時と場所に適切な量を効率的に補給する「リプレニッシュ」達成に向けた取り組みを展開しつつ、サプライチェーンでの水の取り組みに向け“Sustainable Agriculture Guiding Principles”を発行し2020年までに主要品目に関する持続可能な調達100%達成に向け水関連評価基準を設定していた。

これまでも指摘してきたが、日本企業の水へのリスク意識は低く、グローバル視点で見るとその取り組みは依然後進的である。マーケットや生産拠点がグローバル化し、国連のSDGsにおいても「水と衛生」問題については「ビジネスチャンス」として捉えることが示されている。日本企業においても今一步の奮起を期待したい。

おわりに

～本当に読者が知りたいのは Why と How についての開示～

昨年、2014 年の本紙の最後に、「メインストリームの投資家の視点が新たに加わったことで、これまで企業価値を生み出すために『直接的』には結びつかないと考えられていた CSR 側面での『間接的』な要素およびその情報開示が再整理され、新しい、より投資家に訴求しうる『企業価値を生み出すための潜在的・間接的な情報』として発信されることになるだろう」と述べた。2015 年は、まさに投資家を通じて中・長期的な非財務の情報が、「未来の財務」情報として再確認され、評価につながることを企業が強く意識し始めた年となった。また、G4 のマテリアリティ開示についても一定の進化が認められた。2016 年は、本紙で紹介した先進企業群の事例を参考に、続々と G4 対応を表明する企業が現れるだろう。

こうした一連の大きなうねりを受けて、あと一步、企業に健闘してほしいのは、「自社の明確な意思表示」と「その背景(Why)」、「どのような紆余曲折を経てその結論に至ったか(How)」の開示である。例えば G4 マテリアリティにおいては、どのように決められたか、プロセスの開示が重要であるとされているが、プロセス開示がないものや、あっても形式的なもの、限定的なものが散見された。読者が知りたいのは、もっと生々しいステークホルダーとのやりとりと、それを開示した上での企業としての強い意思表示、コミットメントである。G4 に限らず、方針や方向性について意思表示をすることは、実は FTSE はじめとする海外の評価機関が最も強く求めているものであり、評価につながりやすいことも付記しておきたい。

例えば Co-operative(英、金融・小売)においては、ネット上の組合員参加型のオープンなステークホルダーエンゲージメントの取り組みが紹介されていた。SNS が普及する中、対話の様子や議論の内容も開示しないことは表面だけ取り繕っている「厚化粧の報告」と捉えられるリスクがある。

2016 年は、より充実した企業報告の中身の一つとして、肉迫したステークホルダーとのエンゲージメントと、その結果企業がどのように「意志」を表明したかについての報告を読めることを期待したい。

調査・執筆：伊藤佳代

調査協力：クリーン レポート査読チーム

調査事務局：富田洋史、衛藤未央子、板谷公恵、玉沖貴子、内田宏樹、高杉葉子、李征、望月裕太

- * 本稿は、2015 年 8 月までに国内外企業により発行されたサステナビリティ/CSR レポートの概要・傾向(トレンド)・掲載事例についての報告および論評です。調査対象にはいわゆる統合レポート、CSR の Web サイト、その他周辺の CSR 関連コミュニケーション・ツールを含み、以下総称して「レポート」と表記します。
- * 本稿には、記述した時点で入手できた情報に基づく仮説および将来予測が含まれており、諸条件の変化により予測とは異なる可能性がある旨、何卒ご了承下さい。
- * 本稿は、下記の過去受賞企業を査読対象としています。このため、一般的な企業のレポート動向ではなく、より先進的な企業事例の動向についての論評とご理解下さい。

調査対象企業：2015 年 8 月までに発行レポート計 51 社(国内 18 社、海外 25 社、中国国有企業 8 社)

国内対象企業選定基準：過去 10 年間の受賞レポートおよび CSR 企業ランキング上位企業など

海外対象企業選定基準：過去 5 年間の受賞レポートおよび Fortune500、Dow Jones Sustainability Indices 採用企業、FTSE4Good(英 Financial Times 社)組み入れ企業など。中国国有企業については、中国メディア(南方週末)が実施している CSR ランキングの上位企業。

本調査報告書の内容の一部または全部を許可なく引用・掲載することを禁じます。

2015 Copyright Cre-en, Inc. All rights reserved.