



第12期サステナビリティ経営研究会 第1回研究会プログラム報告

《テーマ》 『 統合報告と経営戦略 』



○最先端講座◇1 「統合報告時代の経営戦略とマネジメント -CSR から価値の創造へ-

神戸大学経営学研究科 教授 國部克彦

1999年に国連グローバルコンパクトが登場した後、2000年EUによるリスボン戦略は社会や環境を重視しつつ成長を志向した。2002年CSRに関するホワイトペーパーが発表され、市場中心・規制緩和の方針の下、企業に対し自主的な社会責任行動をとらせる政策となり、2010年ISO26000の発行がされた。この10年は、CSRが「制度化」された10年である。2006年、ネスレよりCSV（Creating Shared Value=共通価値の創造）の概念が提唱された。CSVは企業経営者の発案であり、CSV報告書をアニュアルレポートと同様の価値を持つ物としようとしている。ポーター教授よりCSRとCSVの違いについて比較がなされた。CSV概念から発見されたのは価値という言葉の意味である。15年間にわたり、欧州委員会はCSRを再定義し、CSRの力点が責任（Responsibility）から価値創造（Value）へ移行し、この価値創造型CSRの新しい報告形式が統合報告であり、この統合報告のビジネスモデルを通して、創造される価値と将来の課題を強調する。統合報告における価値の意義は「組織単独で組織の中だけで創造されるもの」ではなく、「外部環境の影響を受け、ステークホルダーとの関係性を通じて創造され、多様な資源に支えられている」と解釈される。しかし、統合報告を「最終報告書」とした価値創造のためのCSRマネジメントは未確立である。

○最先端講座◇2 「統合報告時代の経営戦略とマネジメント」

FMIC チーフコンサルタント下垣 彰氏

企業の未来価値創造のイノベーションに導くサステナビリティ戦略の策定、展開、実践の考え方と方法を開発し、産業界に提案するのがこの研究の目的である。IIRCの提唱する統合報告は社会的、長期的な企業価値創造を狙いとしており、その実践が今後の企業の経営課題のひとつになる。サステナビリティを基軸にした企業の未来価値創造の取組みは企業、産業の持続成長と社会の安定に貢献すると考えられる。統合報告の公開の動きが進んでいるが、統合報告の目的は長期的な企業価値創造であり、経営戦略にCSR・環境の戦略を組み込むことを求めている。それは、社会や環境の課題解決を新事業創造の機会とすることである。ここでは、統合報告からそのマネジメントの考え方や実践方法の研究成果を紹介し、その実践について議論していく。CSR・環境の先進企業へのヒアリングより、サステナビリティ未来戦略を描く上で、4つのジレンマがあることが分かった。（1）サステナビリティの未来革新ビジョンがない、または不明確、（2）実践的に展開できない、（3）

失敗を恐れてチャレンジしにくい企業風土、(4) 組織の壁の4つである。さらに、事業の成長と短期的なサステナビリティの矛盾、グローバル化による海外シフトなど、サステナビリティ戦略と成長戦略の同時実現オビジョンが描きにくい、また活動レベルは業績に比例しがちになりやすい。すると業績が低迷すると、本業建て直しが優先され CSR や環境活動を縮小するという展開に陥りやすい。この課題の克服には、「持続可能社会への貢献と企業の持続成長ビジョン」をしっかりと策定し、それを実践する戦略の展開が必要である。FMIC は、その実践戦略を考える「サステナビリティの未来戦略設計」を提案している。その手法のひとつが「6つの資本の革新戦略課題マッピング」である。縦軸に企業の10年後のターゲット、横軸に6つの資本（財務、工業、知的、人的、社会・関係、自然）の10年後のターゲットを設定し、その目標実現の課題を明確にしていくものである。

○企業事例報告「オムロンの企業理念経営と統合報告について」

オムロン株式会社 執行役員 経営 IR 室長 安藤 聡氏

本講演において、オムロンの企業理念経営と IR 活動の2つの観点から CSV と CSR の実践内容について紹介がなされた。まず、オムロンは「企業は社会の公器である」という企業理念のもとで、「安心・安全・健康・環境」といった事業ドメインにおいて、「センシング & コントロール技術」を成長エンジンとして、「社会が潜在的に抱えるニーズ」をいち早く捉え、「グローバルに、かつフェアな」事業運営を目指している。また、経営のモットーは、事業を通じてイノベーションを起こし、世の中が必要とする商品やサービスをいち早く提供することによって、社会的課題を解決してグローバル社会の発展に貢献し、そして、企業として持続的な成長を達成することである。そして、企業価値向上の取組みとして、長期視点で経営の舵取りを行い、事業価値・株主価値・ブランド価値をバランスよく高めるために、確固とした企業理念にもとづく経営、透明性・実効性の高いコーポレート・ガバナンスの構築、ROIC を KPI とした事業ポートフォリオ運営、自発的な情報開示にもとづくステークホルダーとの建設的な対話、取締役に対する報酬面でのインセンティブ等を重視し、実践している。一方で、オムロンは10年の長期ビジョンを策定して経営のイノベーションを行っている。その背景には、経営の羅針盤としている独自の社会発展予測モデルである「SINIC 理論」があり、10年先に選ばれる企業になるために、未来を想定したうえで、どのような技術開発を行うのか、どのような事業・サービスを展開すべきなのかを決めて長期視点での経営を行っている。

つぎに、オムロンの IR 活動をみると、IR が目指すのはオムロンが地球価値を創造し、提供する将来の姿をグローバル資本市場に適正に評価されることである。そうすることによって、オムロンのブランド価値を高め、グローバルに投資家と対話（エンゲージメント）し、信頼関係を構築し、価値創造により生み出された利益を株主とオムロンが永続的に享受できることを目指す。そして、注力してきた IR 活動は、さらなる戦略的かつ効果的 IR 活動の実践、平時における多面的情報開示の強化、並びに投資家とのコミュニケーション手

法の高度化である。ROICなどの経営指標を活用した事業ポートフォリオ運営を行い、企業価値を高めているが、ROICを各事業にブレイクダウンし、KPIを定めて改善し、実行していく。また、戦略的な自発的情報開示を強化し、全ステークホルダーとの信頼関係を構築するため、結果として、中長期的にオムロンの株式を保有する安定株主を獲得する効果をあげるため、2012年から財務と非財務情報を融合した統合報告の発行に取り組んできた。