

CFOへのサステナビリティ調査にみる統合報告への示唆

しお せ めぐみ
統合報告アドバイザー室 塩瀬 恵

1. はじめに

企業の情報開示の潮流として、日本においても統合報告書を公表する企業が増えている。企業は、統合報告書を通じてその価値創造プロセスを投資家に効果的に伝えることで、持続可能な成長を重視する長期投資家に評価されることを期待している。

一方で、持続可能な社会を形成するために、投資家は財務情報だけではなく、企業が環境・社会・ガバナンス（ESG）課題に適切に対応しているかという非財務情動的観点から企業を評価している。実際、海外では国際統合報告評議会（IIRC）が2013年12月に国際統合報告フレームワークを公表するよりもずっと前から、企業経営の中にサステナビリティを取り入れる必要性を認識し、実践し、それを報告する際に統合報告の概念を用いてきた企業もある*1。

本稿では主にデロイト（デロイト トウシュ トーマツ リミテッド）による海外企業の最高財務責任者（CFO）への調査*2（「本調査」）から、統合報告の観点でCFOの役割について日本企業が考える上で参考になるとと思われる調査結果を紹介するものである。なお、本文中における意見にかかる部分は私見である。

2. 本調査の結果

本調査の対象等は以下の表のとおりである。

調査対象者	CFO、財務役員（総称して「CFO」）
調査範囲	15カ国*3、15業種*4の250社で、年間の収益10億ドル超の会社
調査手法	インタビュー

質問は全部で15あるが、本稿ではそのうち、統合報告を考える上でひとつの示唆となる主な回答を以下の（1）から（3）に示す。

本調査では、「サステナビリティ」は、環境・健康・安全・社会の企業活動への影響を最適化し、同時に経営効率、コスト削減、リスク低減、キャッシュ・フローの増加等を実現することを目標としていることが記されている [Deloitte, 2014 : p.6.]。

（1）サステナビリティ戦略へのCFOの関与

「サステナビリティ戦略の策定にどの程度関与しているか」。この問いに対する回答の選択肢は、「常に関与」「高い頻度で関与」「時々関与」「まれに関与」「関与なし」の5つであった。以下図1が示すとおり、今回（2013年）の調査では回答者の83%がサステナビリティ戦略の策定に「常に関与」又は「高い頻度で関与」していることが判明した。これは前回（2012年）の65%から18%増と、この1年でCFOのサステナビリティ戦略への関与が高まってきたことを示している。また、「組織がサステナビリティ戦略を実施していくことにどの程度関与しているか」という問いに対しても、図2で示すとおり、回答者の80%が「常に関与」又は「高い頻度で関与」していると回答し、CFOの関与度合いの高さがわかる。その一方で、「時々関与」「まれに関与」の回答が著しく減少（32%から18%に減少）している。これらの回答結果から、サステナビリティ戦略を策定、実行していく上でCFOの関与は必須になっていくことが考えられる。つまり、持続可能な成長を可能にする戦略が最終的にどのように企業の財務成績に結びつくかを示すためには、財務の専門的知識、実績をもつCFOの関与は欠かせないということである。

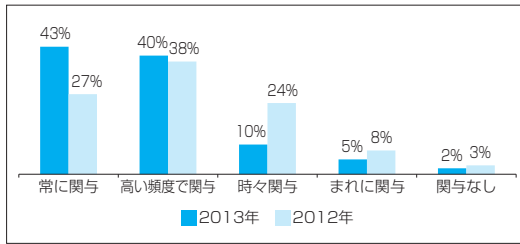
*1 デンマークの製薬会社のノボ・ノルディスク、ブラジルの化粧品会社のナチュラ等

*2 本調査レポート（CFOs and sustainability: Shaping their roles in an evolving environment）の全文（英語）：
<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/CFOs-and-sustainability.html>（2014年8月27日アクセス）

*3 米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、英国、ベネルクス諸国、フランス、ドイツ、南アフリカ、中東、ロシア、インド、中国、インドネシア、オーストラリア

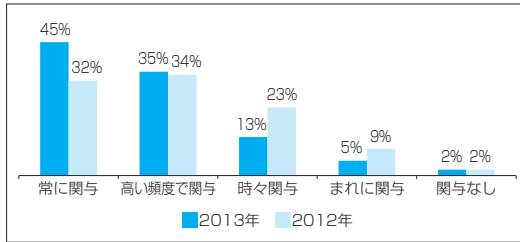
*4 自動車、資源、サービス・メディア、科学、建設・資材、エネルギー・公益事業、金融、食品・飲料、ホテル・娯楽、生産工学・先端工学、個人・家庭用品、製薬・医療、小売、科学技術・通信、旅行・交通

【図1】 サステナビリティ戦略策定への関与度合い



[出所：Deloitte、2014：p.6. 筆者訳]

【図2】 サステナビリティ戦略実施への関与度合い

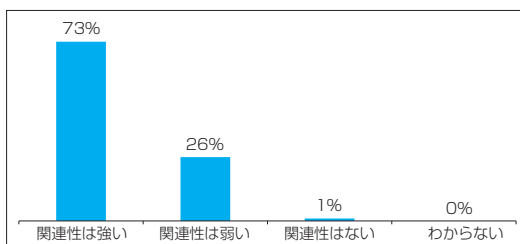


[出所：Deloitte、2014：p.7. 筆者訳]

(2) サステナビリティと財務実績の関連性についてのCFOの考え

「サステナビリティのパフォーマンスと財務実績との関連性についてあなたの考え方を最もよく表しているものは次のどれか」。この問に対する回答の選択肢は、「関連性は強い」「関連性は弱い」「関連性はない」「わからない」の4つであった。図3で示すとおり、驚くことに回答者の73%がサステナビリティのパフォーマンスと財務実績との「関連性は強い」と回答した。残りは、「関連性は弱い」と「関連性はない」がそれぞれ26%と1%であった。この結果と、前述の(1)の結果とをあわせて、CFOは財務上のパフォーマンスだけではなく、事業に関連するサステナビリティの要因についても非常に関心が高いと推測できる。本調査では、サステナビリティと財務実績との関連性を、サステナビリティに関連したオペレーションの変更（省エネ、節水など）によりコストが削減されたり、リスクが軽減されたりすることを例に挙げて、CFOがサステナビリティへの投資は財務的にはプラスの影響になると考えていることが説明されている。

【図3】 サステナビリティと財務実績の関連性



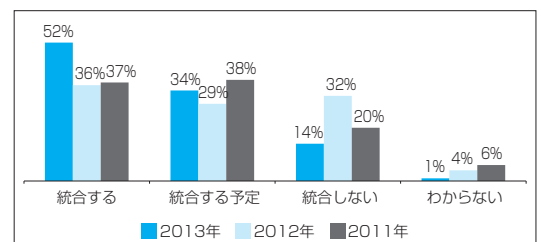
[出所：Deloitte、2014：p.15. 筆者訳]

本調査ではまた、「関連性が強い」の回答が高い理由として、サステナビリティと財務実績との関連性が、究極の「持続可能な活動（sustainable practice）」、つまり収益及び収益性における企業の成長の維持であるなら、業績が良くなること自体が企業にサステナビリティへの投資の動機付けになるのではと説明している。多くの業界において、持続可能な活動はそれ自体が有用なビジネスプラクティスであるとの考えが多勢を占めていると思われる、従って財務実績と関連性があるとも考えられることが示されている。いずれにせよ、サステナビリティへの投資を支援するためにも、CFOがその投資と財務実績との関連性を理解していることは重要である。

(3) 非財務情報を企業報告に統合する企業が増加

「非財務情報を財務報告書に統合するためのあなたの取り組みを最もよく表しているものは次のどれか」。この問いに対する回答の選択肢は、「エネルギー、環境、社会の課題に関する非財務情報を財務報告書に統合する」「エネルギー、環境、社会の課題に関する非財務情報を財務報告書に統合する予定である」「エネルギー、環境、社会の課題に関する非財務情報を財務報告書に統合する予定はない」「わからない」の4つであった。図4が示すとおり、「非財務情報を財務報告書に統合している」を選んだ回答者が、2012年及び2011年は30%台だったのに対して、2013年では52%と著しく増えている。「非財務情報と財務報告書に統合する予定である」を選んだ回答者を含めると86%となり、調査対象会社の大部分が、企業の持続可能な成長を示す上で財務報告に非財務情報を統合する必要性を認識している。「非財務情報を財務報告書に統合する予定はない」の回答は14%で、2012年の32%及び2011年の20%から大幅に減少している。この回答結果から、非財務情報を財務報告書に統合していく企業は年々増えていくだろうと推測される。

【図4】 非財務情報の財務報告書への統合



[出所：Deloitte、2014：p.20. 筆者訳]

本調査ではまた、非財務情報を財務報告書に統合する際、CFOはサステナビリティ報告のガイドラインを公表している機関の提言を検討することがあ

るため、CFOもGRI*5、SASB*6といったサステナビリティ報告のガイドライン設定機関があることを知っているべきであることを指摘している。

3. CFOの役割

これまでのCFOは、財務数値に責任を負っていたらよかった。現在のCFOには、前述2. のCFOへの調査結果が示すように、サステナビリティ戦略の策定・実施への関与もかなり深く、また非財務情報の領域に関連するガイドラインも理解していることが求められている。これは、企業が統合報告書を作成する際にCFOがキーパーソンになるということではないだろうか。

4. おわりに

日本では、2014年8月に経済産業省から「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトの最終報告書（伊藤レポート）が公表された。持続的成長への経営改革に向けた「提言・推奨」の一つに「CFO人材を強化・育成する」ことが挙げられ、中長期的な

経営を実現するためのCEOのパートナーとして、「経営者としてのCFO」の重要性が示されている[経済産業省、2014:p.14.]。つまり、日本でも「CFOは全社的な資金効率やリスクに対する企業体力のバランスをとる重要な役割」が期待されているわけである[経済産業省、2014:p.54.]。本調査は海外のCFOが対象であったが、本稿の冒頭で書いたように日本でも統合報告書を作成している（作成を検討している）企業が増えていることから、日本のCFOにとっても海外のCFOと同様に財務領域を超えた非財務の領域までその守備範囲が広がっていくのではないだろうか。

以上

【参考文献】

- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2014)
“CFOs and Sustainability: Shaping their roles in an evolving environment”
経済産業省 (2014) 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト 最終報告書（伊藤レポート）

*5 Global Reporting Initiative
(www.globalreporting.org)

*6 Sustainability Accounting Standards Board
(www.sasb.org)