



cutting through complexity

# 開催報告

第3回 KPMGジャパン サステナビリティセミナー  
『Sustainableな未来に向けた企業経営』  
—企業価値を高める非財務情報開示最前線—

開催日時：2014年9月24日（水）

場所：経団連会館

主催：KPMGあずさサステナビリティ株式会社

第3回を迎える今回のセミナーでは、“Sustainable”な将来を展望するにあたり日本企業が立脚する「歴史」にフォーカスしました。

前半では、徳川宗家十八代当主 徳川恒孝様より、江戸時代における先人の数々の知恵や思想をご紹介いただきました。

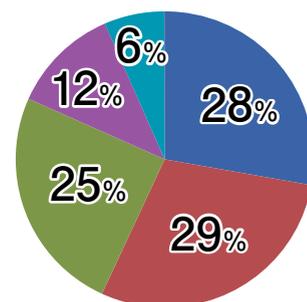
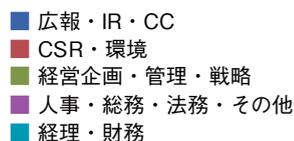
さらに後半では「歴史」を現代に戻し、それぞれ第一線でご活躍の実務者の方々にご登壇いただき、企業の持続可能性、ひいては企業価値を高めるための、非財務情報開示の最前線についてご紹介いただきました。

## プログラム

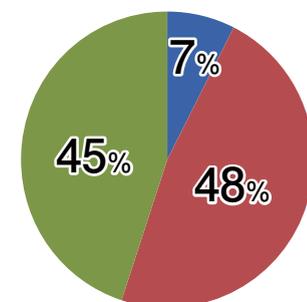
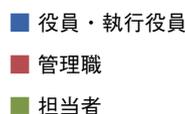
開会挨拶	有限責任 あずさ監査法人 理事長 内山 英世
基調講演	江戸時代に築かれたサステナブル社会 公益財団法人 徳川記念財団理事長 徳川宗家十八代当主 徳川 恒孝 様
パネル ディスカッション	企業価値を高める非財務情報の開示のあり方 NPO法人 社会的責任投資フォーラム (JSIF) 会長 荒井 勝 様 ロイドレジスター クオリティアシュアランスリミテッド (LRQA) 経営企画・マーケティング グループ 統括部長 富田 秀実 様
事例紹介	日本郵船株式会社「NYKレポート2014」 —Taking a Step Forward— 日本郵船株式会社 広報CSRグループ CSR推進チーム長 小杉 和枝 様
講演	統合的思考に基づく非財務情報の開示 KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループパートナー 齋尾 浩一郎 KPMGあずさサステナビリティ株式会社 代表取締役 パートナー 船越 義武
開会挨拶	有限責任 あずさ監査法人 アドバイザー担当専務理事 高波 博之

## セミナー出席者の総数 232 人

### 部署別内訳



### 職位別内訳



## 開会挨拶

有限責任 あずさ監査法人  
理事長 内山 英世

本日は、ご多用のところ、私どものKPMGのサステナビリティセミナーに足をお運びいただき、厚く御礼申し上げます。

連続企画として開催してきた本セミナーですが、第3回となる今回は基調講演に、徳川宗家18代当主でいらっしゃいます徳川恒孝様という素晴らしいゲストをお招きして開催できましたことを大変光栄に思います。本日、徳川様には、「江戸時代に築かれたサステナブル社会」と題した基調講演を行っていただく予定ですが、江戸時代にみる「持続可能性」のルーツのご紹介を通じて、皆様が今後の持続的成長を模索する中での、気付きや再発見の機会となれば幸いです。

さて今、多くの日本企業がグローバル化のますますの進展に直面しています。「成長戦略」に総称される現政権の政策としても、日本版スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードといった政策が矢継ぎ早に打ち出されていますが、「企業の持続的成長」が大きなキーワードになっています。本日のパネルディスカッションでは、セミナータイトルにもございます「企業価値」の観点から、それぞれ最前線でご活躍のお二方にご登壇いただきます。

投資サイドからは、長らく大和証券グループ各社でご活躍された後、NPO法人 社会的責任投資フォーラム会長として、社会的責任投資やESG投資の普及・発展を先導されている荒井様より、非財務情報の開示の最新動向を解説いただきます。また、国際基準の視点からは、ISO26000やGRIといった国際基準の制改訂の最前線でご活躍の



ロイドレジスター クオリティ アシュアランスの富田様より、その知見をご披露いただきます。

次に、企業報告の先進事例として、日本郵船株式会社から小杉様にご登壇いただきます。歴史的に、海運業は近代の比較的早い段階から国際競争にさらされてきており、そこを勝ち抜いてこられた日本郵船様は、常にグローバルでの競争環境を先見することに長けておられたと言えます。本日もご紹介いただく年次報告書「NYKレポート」も、そうした長期的な視点に大変定評があり、非財務情報の開示を含め、皆様には大いにご参考となるのではないかと期待しております。

最後に、本日のテーマを締めくくる形で、私どもKPMGから「統合思考に基づく非財務情報の開示」と題して、新たな情報開示の潮流についてご紹介いたします。本日のセミナーがご来場の皆様にとりまして、今後の長期的な企業価値向上に資する新たな情報開示を実践される上で、有用かつお役に立つことを祈念いたしまして、開会の挨拶とさせていただきます。



登壇者一同 (左から加藤、内山、荒井様、小杉様、徳川様、富田様、高波、船越)

## 基調講演

# 江戸時代に築かれたサステイナブル社会



### 徳川 恒孝(とくがわ つねなり)様

公益財団法人 徳川記念財団理事長、徳川宗家十八代当主

1964年学習院大学政経学部卒業、同年日本郵船株式会社入社後、同社取締役、米国日本郵船会長兼CEO、日本郵船株式会社代表取締役副社長を経て、2002年同社顧問就任。

#### 公職および主要な団体活動

2003年、財団法人 徳川記念財団設立 理事長就任。現在、公益財団法人 WWF世界自然保護基金ジャパン会長、公益財団法人 斯文会会長、公益社団法人 東京慈恵会会長など。

#### 主要著書

「江戸の遺伝子」(PHP研究所)、「The Edo Inheritance」(「江戸の遺伝子」英語版 公益財団法人 国際文化会館)、「日本人の遺伝子」(PHP研究所)

## はじめに

江戸時代の約260年間は、世界的に見て対外的な戦争がなかった希有な時代です。本日は、この江戸時代に着目し、「江戸時代に築かれたサステナブル社会」というテーマで、日本の素晴らしさを振り返りつつ、いま現在直面している課題に対する考え方を示したいと思います。

## 戦国時代の終わり～江戸の平和(元禄文化の開花)

関ヶ原の戦いを1つのきっかけにして、200年近く続いた戦国時代が終わり、江戸時代が始まりました。最初の50年ほどは日本中で治水工事が行われ、農地が大きく増えました。街道が整備され、貨幣が全国で統一されました。法律もおおむね全国で共通になりました。その結果、平和で安定した社会が築かれ、江戸時代初頭には約1,200万人だった日本の人口が、その後約100年間で3,000万人に増えました。

他方で、江戸時代が始まって約100年後、元禄文化が開花しました。井原西鶴、近松門左衛門、坂田藤十郎、市川団十郎、竹本義太夫、松尾芭蕉、尾形光琳、菱川師宣、鳥居清信、鈴木春信、喜多川歌麿、写楽といったそうそうたる文化人が活躍し、大変に明るい時代だったと思います。

## 景気の失速～質素儉約の世界へ

しかしこの明るい時代も長くは続きません。人口の増加、資源の枯渇、天変地異などをきっかけに、景気が失速していきます。そして日本は八代将軍吉宗公のリーダーシップのもと、質素儉約の世界に転換していきます。江戸城での食事も一汁三菜に質素化され、無駄な歳費が削られ、それまでの華やかだった社会は一変して暗くなっていきました。

そこで吉宗公は、お金をかけなくても楽しみはいくらでもあるだろう、とお金のかからない娯楽を奨励します。当時の娯楽は、学問、花見、神社のお祭り、菊や朝顔作り、寄席、貸本屋、浮世絵、俳句・川柳作り、観光旅行です。天ぷら、寿司、蕎麦も町人・商人たちのファーストフードとして生まれました。いま私たちが日本を感じる多くがこの頃に端を発しています。

## 世界一高い識字率と、日本式教育(寺子屋)

識字率は当時の世界一の水準まで上がり、明治時代まで維持されました。都市では男性、女性ともに5～6割程度、農村でも男性4割程度、女性3割程度は読み書きができたようです。全国津々浦々にあるお寺が文化センターの役割を担い、識字率の向上に貢献したようです。知的な活動が上からの押し付けではなく、庶民の間で広まっていったところに今日まで続く日本の強みがあると思います。

子供たちについても、貧しい農村に至るまでしつけが行き届いており、西洋人に大変評判が高かったと記録が残されています。その一方で、日本式教育の寺子屋は、西洋人には学級崩壊に見えたそうです。先生の鞭のもと一糸乱れずに生徒全員が同じ内容を学習する西洋式教育と異なり、日本式教育は先生と生徒が1対1であり、その子に合わせて教育内容をカスタマイズすることに違和感を覚えたのでしょう。日本式教育と西洋式教育はどちらがよいか分かりませんが、十分に考えるべき価値のあることだと思います。

## 戦後の焼け野原での生活(幼少期の経験)

私は昭和15年に生まれ、戦後の東京の焼け野原で幼少期を過ごしました。食物が貴重で、着るものは全てお古でしたが、昔に贅沢をした記憶が無いものだから、焼け跡でさえ幼心に楽しいところでした。当時は自然や昆虫が溢れ、遊ぶことに関しては、子供たちは何の不自由もありませんでした。戦争が終わり、平和の恩恵・人々の明るい顔、捨てるものの無い社会、貧乏ですが楽しい記憶です。

## いま現在私たちが直面している課題(人口問題、資源枯渇)

いま現在を見ますと、世界は人口問題に直面しており、2011年には70億人に到達しました。このままいきますと2050年に93億人超になる見込みです。また、地球温暖化の影響で、今世紀末には世界平均気温は4.8度上昇し、海面は82センチメートル上昇するでしょう。この結果、環境難民が平均気温1.5度上昇につき9億人、2.5度で31億人発生するとの試算がございませぬ。深さ3,000メートルの深海部も水温が上昇しはじめています。また、動物の絶滅危惧種が急増しています。WWFの計算によると、いま私たちは地球2個分の生活をしています。日本は人口が頭打ち。漸減して超高齢化していく。これからますます難しい時代に入っていくことが予想される、これが私たちの置かれた現状です。

## おわりに

本日は、江戸時代の生き方、戦後の焼け野原の生活を振り返りご紹介しました。課題多き現代に生きる皆様には、そこから何らかの示唆を見出し、ぜひバランスの取れた生き方、あるいは、企業活動をめざしていただきたいというのが、私からの皆様へお願いであり、メッセージです。ありがとうございました。

# パネルディスカッション

## 企業価値を高める非財務情報の開示のあり方

本セッションでは、冒頭でJSIF荒井様より、企業価値評価における非財務情報の有用性の高まりについて解説いただき、非財務情報の開示等の枠組みという観点からは、各種ガイドライン等の策定経緯や最新動向について、LRQA富田様よりご紹介いただきました。

後半は、ご来場の皆様にも4つの質問(P7ご参照)にご回答いただく趣向を盛り込み、皆様の抱える疑問や課題などを随時、ディスカッションに反映しながら進め、企業価値を高める非財務情報の開示のあり方について議論を展開いただきました。

### 荒井 勝(あらい まさる) 様

NPO法人 社会的責任投資フォーラム(JSIF) 会長

慶應義塾大学商学部卒業、カイロ・アメリカン大学アラビア科修了

FTSE4Good政策委員会メンバー、CDP Japanアドバイザーグループ委員、エコステージ協会第三者評価委員。1972年大和証券入社、サウジアラビア駐在、大和ANZインターナショナル(オーストラリア)社長などを経て、1992年大和証券投資信託委託入社。運用業務に従事し、取締役兼専務執行役員運用本部長などを務め、2012年顧問を退任。2003年より責任投資にかかわる。

2003年投資信託協会業務部会長。GRIガイドライン第3次改訂作業に投資家諮問委員会メンバーとして参加。2008/09年環境省「環境金融普及促進調査検討会」委員。2012/13年環境省「環境に配慮した事業活動の促進に関する検討会」委員。



### 富田 秀実(とみた ひでみ) 様

ロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッド(LRQA)

経営企画・マーケティング グループ 統括部長

東京大学工学部物理工学科卒業、プリンストン大学工学部化学工学修士修了

1988年ソニー株式会社入社後、中央研究所、欧州環境センター(ドイツ)、環境戦略室室長を経て、2003年のCSR部発足当初から統括部長を約10年務める。2005年から、ISO26000(社会的責任)開発のワーキンググループで、コミュニケーションを担当するタスクグループ(TG2)の座長就任、2006年より、GRI本部の技術諮問委員会(TAC)委員を務め、GRIのガイドラインの技術的なレビューにかかわる。

2013年2月より、LRQAジャパンで経営企画・マーケティンググループ統括部長。



### 加藤 祥子(かとう しょうこ) モデレーター

KPMGあずさサステナビリティ株式会社 マネジャー

ボストン大学大学院 国際関係学・国際環境政策 修士課程修了

CSR調達、人権デューデリジェンス、環境、品質等のマネジメントシステムやコンプライアンスプログラムの構築・導入、およびサステナビリティレポートの非財務情報開示等の支援を提供。主な執筆協力に、「CSRマネジメント導入の全て」(東洋経済新報社)「図解よくわかるCSR」(日本実業出版社)がある。



# 企業価値を高める非財務情報の開示のあり方

荒井 勝 様

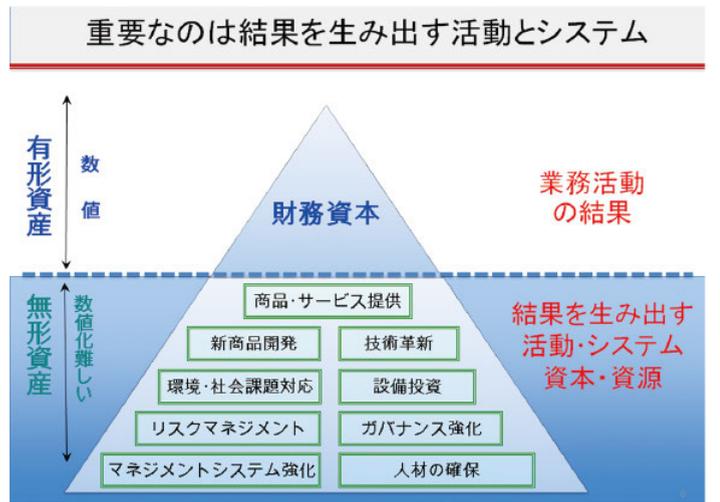
本日の発表では、投資家が企業に期待する取組みの変化、ESG情報のデータベース化、高まる非財務情報の重要性、の3点についてお話しします。

1点目に、世界のESG投資における日本市場のシェアは約0.2%程度と現時点では決して大きくはありません。しかし私は、今後2、3年でこの数字が急速に増えると考えていますが、その一つの原動力となるのが国連責任投資原則(PRI)です。この原則でも示されているように、投資家はエンゲージメントを通して企業にESGへの取組みをさらに求めていくことが予想されます。そしてもう一つには、「責任ある機関投資家」の諸原則、いわゆる日本版スチュワードシップ・コードです。一般に、非常に数値化が難しい無形資産ですが、単に結果情報である財務数値というよりもその結果を生み出すプロセス、システムを判断することが重要になってきます。

2点目のESG情報のデータベース化について、Bloomberg端末等でESG情報が世界中どこでも見られるようになってきました。また例えばFTSE4Goodでは、企業の総合評価、ESG評価等に応じた点数が付けられ、それらがデータとなって提供されます。今後の課題としては、この情報がより正確性を増すことだといえるでしょう。

3点目の非財務情報の重要性については、投資家の観点からいうと、企業戦略と結び付いた重要な情報があるか、株式価値の評価に役立つ情報があるか、一貫性があり比較可能なデータであるか、

GRI、IIRC、CDP等の要求事項を満たしているか、そして、可能であれば検証・ステークホルダーによるフィードバックが存在するか、等がポイントとなります。また、特に日本企業に望まれる対応としては、現状・背景などの詳しい説明を行うこと、方針を公表すること、海外従業員への権利・人権・贈賄防止への理解を高めること、さらなる開示情報の充実を図ること、等があげられます。全般に言う日本企業の報告はよくまとまっていますが、海外と比べるともう少し質を充実させる必要があるでしょう。



# 企業価値を高める非財務の情報開示のあり方 ～国際基準の視点から～

富田 秀実 様

私からは、国際基準の視点から非財務情報開示のあり方についてお話しします。また各基準の背景にある大きな方向性についてもお話できればと思います。

まずサステナビリティ基準の大きな方向性は、94年に提唱されたトリプルボトムラインの考えに端を発していますが、現在それは大きく3つの流れに発展しています。1つ目にはEUが施行している義務的開示や報告制度、2つ目に質問状等による開示要請、そして3つ目に情報の自主的開示です。

またその間、企業が発行するCSR報告書の内容も変化してきましたが、この背景としてはGRIの発展があげられます。GRIガイドラインは、その初版が2000年に出た後、内容の包括性・網羅性を高めてきましたが、最新のG4ガイドラインでは一転してマテリアリティへのフォーカスを謳ってポイントを絞る方向に転じながら発展してきました。またこれと並行して、米国のSASBというイニシアチブも出てきています。

各ガイドラインの違いですが、サステナビリティ報告のガイドラインであるGRIがマルチステークホルダーを対象としているのに対して、統合報告ガイドラインのIIRC、および、現段階ではイニシアチブであるSASBは財務資本の提供者、つまり投資家をその主要な対象としています。一方で、これらのガイドラインに共通する要素も3つあります。1つは経営・ビジネスとCSRをいかに統合させるかという統合思考、

2つ目に報告境界(バウンダリー)の概念、3つ目にマテリアリティの概念があげられます。

また日本企業の報告書に見られる課題としては、以下のものがあげられます。まずビジネスとCSRの関連が薄い点ですが、これは経営方針とCSR方針の関連が不明確で、単にCSR活動の羅列になっている場合です。また報告内容が総花的で重要なポイントがつかみにくい点や一貫性・論理性に欠ける点、そして「報告書のための」報告書のように、形式的な報告書になっている点があげられます。

結論としては、ビジネスとCSRの統合思考、どこまで企業活動の影響を考慮するのかという報告境界、そして各社によって異なるマテリアリティの3つを意識した報告が、今後求められるのだと思います。

GRI、IIRC、SASBの位置づけ比較			
	Global Reporting Initiative™	IIRC	SASB
位置付け	サステナビリティ報告書の国際的なガイドライン ・2013年5月に第4版(G4)発行 ・他にセクターガイドラインが存在(現在10セクター)	統合報告書のフレームワーク ・2013年12月に初版発行	米国の財務報告Form 10K/20Fでサステナビリティ報告を行うための標準 ・業種ごとに順次開発中(89業種)
想定ユーザー	多様なステークホルダー	財務資本の提供者	投資家
特徴	・細則主義(指標とDMA:マネジメント手法の開示の提示)	・原則主義 6つの資本、結合性 簡潔、「入り口」	・細則主義(指標の提示)

## パネルディスカッション(後半)

今日、企業の持続的成長が大きなキーワードになっています。本パネルディスカッションでは投資サイドおよび国際基準制改定の視点からお二人のパネリストにご登壇いただき、非財務情報の開示のあり方についてご議論いただきました。

### 質問 1

企業が、財務情報だけでなく、非財務情報(ESG情報)によっても評価されるようになってきていますが、自社も非財務情報(ESG情報)によって、評価されていると思えますか？

会場の皆様のアンケート回答結果



**加藤:** 先ほど荒井様から、投資家が非財務情報に注目するようになってきているとお話がありましたが、実際にこの結果をご覧になって、荒井様はどのようにお考えでしょうか。

**荒井様:** 「評価されていると思う」の割合が想像より高かった気がします。富田さんのお話にもあったように、今は評価の仕方が変わってきている時期にあると思います。

責任投資は2000年頃から始まっており、当時はアンケートが企業に届いてそれに回答するというのが一般的でしたが、それが今変わり始めています。

FTSE4Goodも調査方式が切り替わりましたが、アンケートに基づかず、企業の開示情報から評価しています。BloombergもMSCIも企業の開示情報に基づいています。逆にいえば、企業が気付かない所で評価されているわけで、今後は企業による開示情報の充実度が課題になってくると考えられます。

また企業の皆様の、よくある質問と誤解として、投資家からESGのような非財務情報に関して質問されたことがないということがあります。これには理由があり、日本では投資家の意識がまだ非財務情報にまでいっていないということです。海外の場合、質問されない理由として2つの可能性があると考えます。1つは、情報の開示が十分でない場合はそもそも投資の対象にならないので質問も来ないということ、もう1つは開示が十分な企業の場合、すべての情報があるため質問が出ない、ということが考えられます。

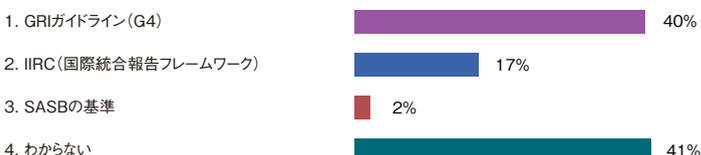
もっとも質問が来る場合は、投資するかどうかの判断が難しい場合だと思えますが、いずれにせよ、質問されないからといって開示情報が使われていない、ということにはならないと思います。

**加藤:** ありがとうございます。企業の情報開示が、今後ますます重要になってくるといことだと思えます。

### 質問 2

非財務情報(ESG情報)の開示にあたっては、これまでもいろいろなガイドラインが提示されてきています。貴社にとって、その中でも最も実用的で、親和性があるガイドラインとして、どれかを選ぶとしたら、どれになりますか？

会場の皆様のアンケート回答結果



**加藤:** 「GRIガイドライン(G4)」が40%、「わからない」が41%で拮抗しています。「SASBの基準」は2%と予想通り割合が低い印象です。今後もGRIガイドラインがまだまだ使われていくということなのでしょうか。

**富田様:** 「わからない」が多い理由として、どのようなレポートを作ればよいか皆さん決めかねているのではないのでしょうか。最近までは

財務と非財務の情報開示はそれぞれ独立した世界でしたが、現在は財務と非財務の統合がうたわれており、どのようなレポート体系がよいかについて悩んでいるのではないかと思います。

企業報告に関するガイドラインとして、IIRC(国際統合報告フレームワーク)のガイドラインが有用か否かは必ずしもコンセンサスを得られている訳ではありません。非財務情報に特化すればGRIガイドラインがありますが、これも完璧なガイドラインとは言えず、あくまで現時点での合意事項だということだと思えます。

さて現在、GRIで議論されているテーマとして、セクターガイダンスがあります。現在提示されているのは比較的一般的なCSRメニューのみであり、これはごく一般的な製造業などはそのまま適用可能ですが、業種が変わればかなり違った観点が要求されてくるということは、今後大いにあり得ると思います。このセクターガイダンスをどうするかに関して、現在GRIの中で真剣に議論されています。いずれにせよ、誰が読者なのか、ターゲットは誰なのかということが、どのガイドラインを選ぶかに関してかなり大きく影響してくると思います。

**加藤:** ありがとうございます。

### 質問 3

#### 「重要な課題※」を特定する必要性は理解しているものの、上手く特定できていると思いますか？

※「重要な課題」とは、組織のパフォーマンスに大きな違いをもたらす可能性のある課題

##### 会場の皆様のアンケート回答結果



**加藤:** 富田様にお聞きしますが、企業側の実情として、重要な課題（マテリアリティ）を特定することはやはり難しいのでしょうか。

**富田様:** 思っているほど難しい話ではないと思います。逆にあまり難しく考えない方がよいのではないのでしょうか。マテリアリティを開示

する企業が増えていますが、海外の報告書を見ると、納得感のあるマテリアリティがきちんと特定されていると感じることが多いのです。一方で、日本企業ではやや手法に振り回されている感があります。

マテリアリティを特定していることをアピールするために記載しているのではないかというケースや、マテリアリティがガイドラインに準拠しすぎている場合も見受けられます。

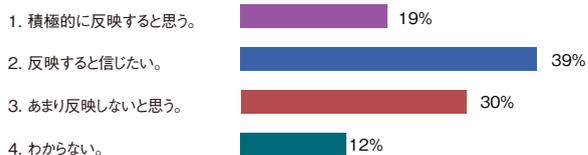
そうならないためにも、ガイドラインから入るのではなく、自社で普段大切だと考えていることなど、身近な所から考え始めてそれを精緻化の方が、その企業にとってより妥当なマテリアリティにたどりつくのではないのでしょうか。

**加藤:** ありがとうございます。マテリアリティの特定が難しいというお声は弊社も多くいただいておりますが、やはり経営層の方々を中心に、自社にとってそれが重要なのかどうかを確認することが大切なのではないかと思います。

### 質問 4

#### 日本版スチュワードシップ・コードでは、「企業の持続的成長」が期待されており、また機関投資家は、投資先企業に対して「非財務面から的確に状況把握を行う」ことを要求しています。機関投資家や運用会社は、貴社が開示する非財務情報を受け止めて、投資に反映すると思いますか？

##### 会場の皆様のアンケート回答結果



**加藤:** 「反映すると信じたい」が最も多く約4割にのぼります。「積極的に反映すると思う」と合わせると約6割が日本版スチュワードシップ・コードを高く評価していると思いますが、この結果を受けて荒井様はどのようにお考えですか。

**荒井様:** 「反映すると信じたい」が多いので、優等生的な回答が多いように思います。これまで責任投資は、日本ではあまり進んでいませんでしたが、今回の日本版スチュワードシップ・コードによって、ついに日本も変わると言う意見が海外からも多いです。日本企業も投資家も、実際にどうしてよいかわからないところがありましたが、今回は官庁が動きましたので、それに従い企業側、投資家側も変わってくると思います。

ただ、投資行動は複雑です。このコードが反映されるか否か、分かりづらいところがありますが、少なくとも投資家にとっての中長期の判断材料が増えたということだと思います。

**加藤:** ありがとうございました。

### まとめ

**加藤:** 本日のディスカッションを通じて、非財務情報の開示を推進する皆者の推進力、社内を巻き込む力がますます重要になってくると考えています。本日の議論を受けて、会場の皆様の社内でも関係

各部署の方々と連携して、貴社にとって企業価値を高める情報開示のあり方とはどういうことか等、ご検討いただければと願っています。

## 事例紹介

# 日本郵船株式会社「NYKレポート2014」—Taking a Step Forward—

日本企業が発行するアニュアルレポートの中で特に優れたものを表彰する「日経アニュアルリポートアワード」の第16回において、特別賞(統合版)を受賞した日本郵船株式会社様より、長期的視点に立った企業報告についてご紹介いただきました。

### 小杉 和枝(こすぎ かずえ)様

日本郵船株式会社 広報CSRグループ CSR推進チーム長

清泉女子大学英文別科卒業

昭和57年4月、日本郵船株式会社入社後、東京支店、平成元年4月定航第二部東亜課、平成7年6月自動車船第1グループプロジェクトチーム、平成10年10月セミライナーグループアフリカ・南米東岸チーム、平成13年10月物流グループ国内物流チーム、平成17年4月株式会社 NYKシステム総研出向、平成20年9月NYKロジスティクスジャパン出向(平成22年10月より、郵船ロジスティクス株式会社)、平成25年10月広報CSRグループCSR推進チーム、平成26年4月よりチーム長、現在に至る。



## 『NYKレポート2014』—Taking a Step Forward—

発行目的: マルチステークホルダー向けの情報提供

発行時期: 和文 株主総会開催日(6月24日)

英文 可及的速やかに(8月28日)

## 統合レポートへのチャレンジ

### レポートを取り巻く状況の変化

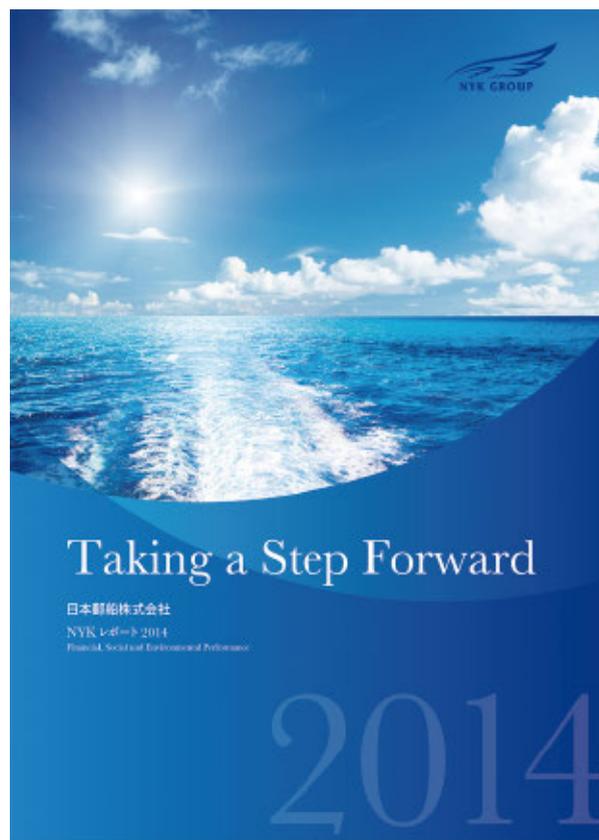
主に欧州の投資家から、財務情報とESG情報の適切な情報開示を求める動きについては以前より視野に入れており、また、Dow Jones Sustainability IndicesやFTSE4GoodなどのSRI関連機関からのフィードバックで情報の開示状況が重要視されつつあることから統合レポートへのチャレンジを決定しました。

### ユーザーの利便性向上の要請

2012年までは、アニュアルレポートとCSRレポートをそれぞれ発行していましたが、ステークホルダーの分かりやすさの観点から、両者を統合したOneレポートという形にしました。

### タイミング

2013年度が中期経営計画の最終年度であったことと業務合理化による全社的なコスト削減運動があり、この機会を活用して、レポートの統合による業務効率化という提案として比較的スムーズに受け入れられました。単なるコスト削減ではなく、グローバルな情報開示要請に応えるための「より効率的、かつより効果的な情報発信のためのレポートへ変更」という社内の各部門への説明は丁寧に行いました。



# NYKレポート2014の概要

## 報告体制

2012年度以前は広報、CSR、IRの各グループがそれぞれアニュアルレポート、CSRレポート、FACTBOOKを発行していましたが、2013年度以降は体制を変更し、NYKレポート政策委員会がレポート作りを担っています。また制作過程では、社長・役員へのインタビューを行ったり、財務データを経理部門から入手したり、事業報告書を総務グループから入手したりと、社内各部門と連携を図りながら作業を進めました。

## スケジュール

毎年和文レポートは株主総会開催日（今年度は6月24日）に発行しています。ここから逆算して、9月ごろにレポートのプロジェクトメンバーを選定した上で、ページ構成などの骨子を固め、年明けにかけて情報収集を行ったあと、6月の株主総会に間に合わせるべく制作に取りかかるというのが大まかなスケジュールです。

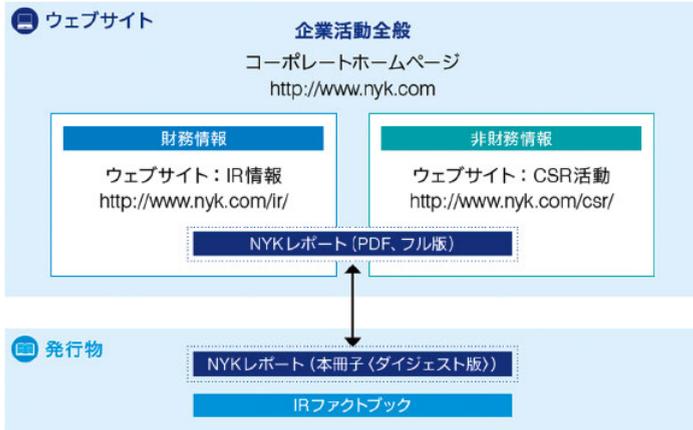
英文レポートは、和文レポート後、可及的速やかに制作します。

## NYKレポート2014の目的と構成

NYKレポートは、統合レポートへのチャレンジであり、作成にあたってはIIRCの統合報告フレームワークを参考にしています。発行目的は、マルチステークホルダー向けの情報提供、特にアカウンタビリティの強化、および、日本郵船をより良く知っていただくことを意識しています。

### NYKレポート2014の構成

06ページより



## NYKレポート2014の構造

「Our Message」で過去から現在に焦点をあて、経営陣の思考を伝えるものになりました。その後、「Our Course」で過去から未来への、新中期経営計画について扱い経営戦略を伝えるものになりました。そして、「Unique NYK」で現在から未来にフォーカスし、マテリアリティについて取り扱っています。さらに「Business Strategy」で現在から未来について取り上げ、事業方針を記載しています。最後に「Performance Information」でこれまでの実績を取り上げています。

### NYKレポート2014の構造

07ページより



### —Our Courseについて—

ここでは、過去から現在、未来へと、進化していくステージを説明しています。そして未来における大きな軸である「新中期経営計画 More Than Shipping 2018」について取り上げています。

### —Unique NYKについて—

今回日本郵船では、「環境」「安全」「人材育成」をマテリアリティとして選定しました。以前から「環境」と「安全」は重要だと認識されていましたが、今回新たに「人材育成」を加え、さらに「リスクと機会」を織り込んで、日本郵船に期待されているものを整理しました。

### —CSR活動の継続的な改善(目標設定と評価)—

毎年1度目標設定をしてレビューを行う、PDCAでCSR活動の見直しを行っています。具体的には本社37部門から出してもらった目標と達成率を、ISO26000の7つの中核課題に分類して開示しています。

## 成果と今後の課題

### 統合レポート発行による成果

外部情報端末のESG開示スコアが改善するなどアカウンタビリティが強化されました。また、グループ社員から内容が分かりやすくなったと好評です。IRや人事、環境、営業など様々な活動に反映することで社内の認知度が向上しました。

### 今後の課題

今後の課題として、海陸空で展開する当社のビジネスモデルの表現方法、レポートのダイジェスト版(冊子)とフルレポート版(PDF)の効果的な使い分け、Webサイト情報との連動、第三者保証等による開示情報の信頼性の担保、などがあげられます。

## 統合的思考に基づく非財務情報の開示

長期的視点からの企業評価要素として、非財務情報の重要性が高まり、また開示の高度化も求められています。その中で、中長期的な経営方針や事業戦略に基づく企業価値向上策をステークホルダーの視点も加味して総体的に発信するという、統合的思考に基づく情報開示が注目されています。本セッションでは、「国際統合報告フレームワーク」の解説や、SASB等の非財務情報開示ガイドラインの概念整理を通して非財務情報の高度化に向けた道筋をご紹介します。

### 齋尾 浩一郎(さいお こういちろう)

KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループ パートナー

関西学院大学経済学部卒業

大手監査法人を経て、2007年あずさ監査法人入所。主に東証1部上場の会計監査に従事するとともに、2010年8月よりIFRS事業部(現アカウントングアドバイザーサービス事業部)にて、IFRS導入支援、内部統制構築支援業務に従事し、2012年7月よりKPMGジャパン統合報告アドバイザーグループを兼務。

統合報告関連業務にも従事し、現在日本公認会計士協会統合報告開示専門部会会長、IIRC対応会議委員を兼務。主な著書、寄稿『実務Q&A資産除去債務と環境債務』(日本経団連出版、2009年)、『コーポレートコミュニケーションの新潮流—統合報告に求められるものとは—』(ペトロテックJUL.2013 VOL.36 NO.67)他多数。



### 船越 義武(ふなこし よしたけ)

KPMGあずさサステナビリティ株式会社 代表取締役 パートナー

ロンドン大学大学院(University College London)環境経済学修士課程修了

平成13年9月朝日監査法人(現あずさ監査法人)に入所。製造業、商社、金融業、運輸業など幅広い業種のサステナビリティレポート等の非財務情報開示を支援、CSR目標設定およびKPI策定支援、ISO26000の導入支援、その他サステナブル経営に関連するアドバイザー業務に13年携わっており、KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループのメンバーでもある。主な著書に、「競争優位を確立するためのCSR活動とマネジメント体制」(企業研究会 ビジネスリサーチ)、「途上国におけるCSR調達 競争力を高める責任あるサプライチェーンマネジメント」(リスクマネジメント協会Research Papers)など。



## 非財務情報開示の高度化の必要性背景

### 企業評価アプローチの変化

武器、アルコールなど特定の産業を投資対象から除外するネガティブスクリーニングによる排他的アプローチから始まった社会的責任投資(SRI)は、投資対象企業などを積極的に選択し評価するポジティブスクリーニングによる選択的アプローチを経て、企業のESG情報そのものを企業評価情報として活用しようとする、言わば包括的アプローチへと変化しています。

### 非財務情報開示の新たな潮流

企業評価アプローチの変化に伴い、中長期的な経営方針や事業戦略に基づく企業価値向上策をステークホルダーの視点も加味して総体的に発信する、統合思考に基づく情報開示が注目されています。その実践のためには、2013年12月に公表されたIIRCの統合報告フレームワークへの理解が一助となります。

また、ESG情報そのものが企業評価の要素として評価されるということは、企業側が、どのような情報を開示するかが改めて問われていることも意味します。したがって、投資家を始めとするステークホルダーの評価に資する情報をいかに特定し、選択的に開示することが肝要であり、そのために重要性(マテリアリティ)の特定プロセスが不可欠になってきています。

# IIRCの統合報告フレームワークの概要

## 統合報告書の利用者

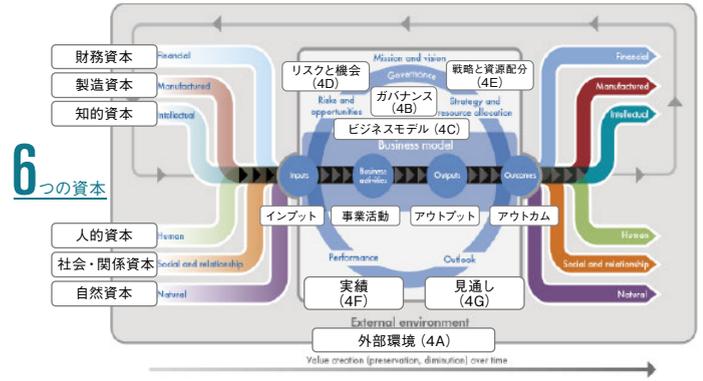
IIRCでは、いわゆる投資家を統合報告書の主たる利用者に位置付けるとともに、その他のステークホルダーについても有用な情報を得られるとしています。

企業は、様々なステークホルダーとの関係性を考え、実は投資家にとっても重要な情報になるのではないか、という視点で統合報告書の記載内容を検討していけば、結果的に、投資家にとっても有益な情報を与えることができると考えます。

## 6つの資本による価値創造プロセス

統合報告では、「組織に対して創造される価値」(主に経済的価値)、「他者に対して創造される価値」(顧客満足、地域住民の幸福、環境負荷低減など)の2つの側面を考慮して、財務資本、製造資本、人的資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本といった6つの資本と、資本間の相関関係により、価値創造プロセスを示すことが求められています。

価値創造プロセスの概念図



## 重要性(マテリアリティ)の特定

### 重要性の特定の視点

重要性の特定にあたっては、包括的な課題(テーマ)を特定できるように「環境や社会に著しい影響を与えるかどうか」という視点に加え、「将来の業績(企業価値)に影響を与えるかどうか」という視点を加味することが求められます。

### 特定手法

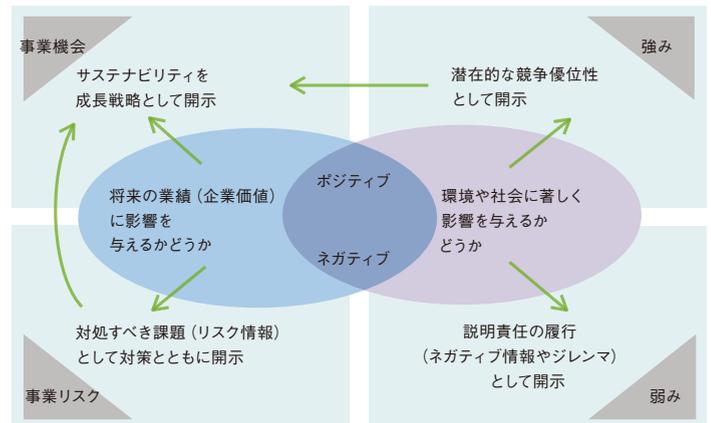
二軸型は、マルチステークホルダーのニーズを汲み取る際に優れた手法です。GRI4ガイドライン等でも広く提唱されており多くの企業がこの手法を採用しています。

漏斗型は、自社にとって重要なステークホルダーを絞り込んでいく場合に有効な手法です。一般に、より能動的なステークホルダー・エンゲージメントを実践している企業がこの手法を採用しています。

### 効果的に実践する上でのポイント

- 事業群やセグメントごとに戦略、ビジネスモデル、事業プロセスが異なることを考慮する。
- 単独の担当部門のみならず、関連しうるコーポレート部門(経営企画やリスク統括部門等)や、必要に応じた事業部門の参画を仰ぐ。
- 特定した重要な課題(テーマ)を開示することのみに留めない(管理指標(KPI)を紐付け、マネジメントに落とし込む等)。

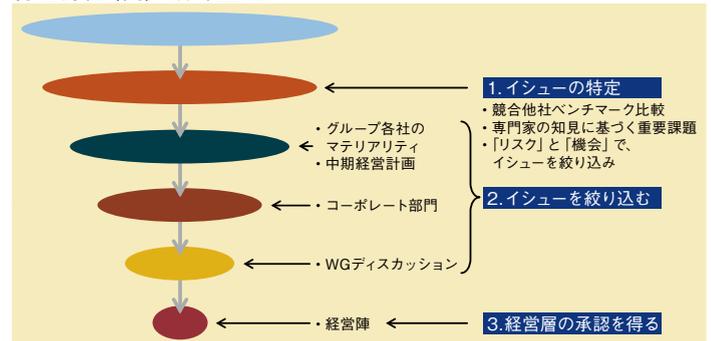
重要性の特定の考え方(例)



特定方法(例):二軸型モデル



特定方法(例):漏斗型モデル



## 閉会挨拶

有限責任 あずさ監査法人  
アドバイザー担当専務理事 高波 博之

本セミナーは、今回で第3回目となりましたが、この間統合報告のフレームワークが決まったことや、日本版ステュワードシップ・コードの流れがある程度明確になり、統合報告やサステナビリティ報告が非常に注目を浴びる中、非常に面白いセミナーであったと考えています。

冒頭で徳川様より、江戸時代に築かれたサステナブルな社会について、荒井様・富田様からの企業価値を高める非財務情報の開示のあり方、そして小杉様から「NYKレポート2014」—Taking a Step Forward—という素敵な名前のレポートをご紹介いただきました。最後に、私どもKPMGのメンバーより統合的思考に基づく非財務情報の開示について説明をさせていただきました。

本日、日本郵船様のレポートを拝見しましたが、第1回、第2回セミナーでご紹介した三菱ケミカルホールディングス様の「KAITEKIレポート」や武田薬品工業様、伊藤忠商事様の各レポートと同様に、印象的で興味深いレポートであったと思います。読んでみたいと思ってしまう理由として、独自のストーリーラインがあり、それに沿ってレポートが作成されているからではないかと思えます。

今後、企業がその信頼を増し、価値を高めていくにあたり、フレームワークに沿った情報開示を目指すことになるのかもしれませんが、フレームワークは参考にしつつ、やはり独自のストーリーラインに沿って報告書を作り上げていくことが大切なのではないでしょうか。



また徳川様のお話の中で、「日本の寺子屋では、生徒個人に合わせて学習進度を決めていく」という趣旨のお話がありましたが、これと同じように、皆様の企業内でも、独自のストーリーラインに沿いつつ、独りよがりにならないようにフレームワークに従って進めていく必要があるのだろうと考えます。また江戸時代の「明るさ」の話もありましたが、独自のストーリーラインとこの「明るさ」を持って今後進んでいくことが重要ではないかと思えます。

今後、皆様がサステナビリティ報告等に取り組むにあたり、KPMGではカスタマイズされたサービスを提供できるような体制を整えておりますので、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

本日はどうもありがとうございました。



# 企業価値を高める非財務情報開示に関連する主な刊行物・レポート

## KPMGによる CSR報告に関する調査 2013



## 日本における サステナビリティ報告 2013



## 統合報告フレームワークの公表



## KPMG SUS Newsletter

最新のサステナビリティに関する話題を取り上げ解説しています。  
配信希望の方は、弊社ウェブサイトにアクセスして、登録手続きを行ってください。

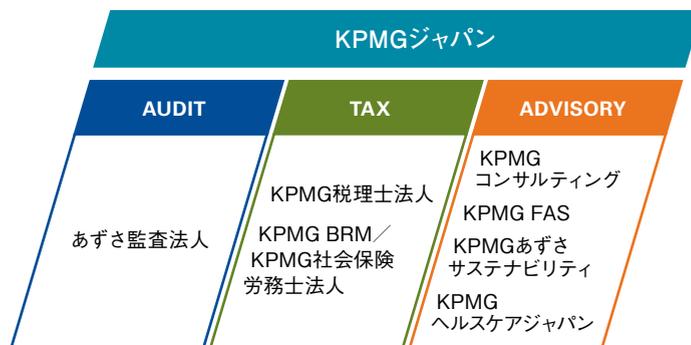
### — 今年配信されたヘッドラインの例 —

- ・「非財務情報開示を義務付けるEU指令案」 (2014/04/07)
- ・「日本におけるサステナビリティ報告 2013」 (2014/04/02)
- ・「ESG情報の開示を巡る動向」 (2014/01/15)

資料のご希望やその他のお問合せについては、巻末に記載の宛先までお問合せください。

## KPMGジャパンについて

KPMGジャパンは、KPMGインターナショナルの日本におけるメンバーファームの総称です。監査、税務、アドバイザリーの3つの分野にわたる8のプロフェッショナルファームによって構成されており、グループ全体で約6,400名の人員を擁しています。クライアントが抱える経営課題に対して、各分野のプロフェッショナルが専門的知識やスキルを活かして連携し、またKPMGのグローバルネットワークも活用しながら、価値あるサービスを提供しています。



(2014年7月1日現在)



KPMGあずさサステナビリティ株式会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

TEL : 03-3548-5303

[www.kpmg.com/jp/sus](http://www.kpmg.com/jp/sus)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2014 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 14-1535

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.