

CSR報告書を読ませるために必要なこと

國部 克彦 (こくぶ かつひこ)

神戸大学大学院経営学研究科 教授

企業の社会活動や環境報告書を、環境報告書やCSR報告書のような名称で別冊で開示する実務は、大企業を中心にかなり浸透しており、一部上場企業では作成していない企業のほうが少ないくらいである。しかし、このような報告書が必ずしも十分に読まれていないことを感じて、どのようにすべきか悩んでいる企業担当者も少なくない。

この点に関して最近よく見られるのは、CSR報告書が難しすぎるから、あるいは分厚すぎるから読んでもらえないと思って、簡素化するケースである。しかし、CSR報告書を簡素化しただけで報告書の魅力が増すことはありえないので、多くの場合は、重要な情報が抜け落ちて、より多くの読者を失ってしまう危険性すらある。

企業のCSR報告書が読まれないのは、情報が多すぎるとか難しすぎるからではなく、その内容に関心が持てないからである。内容に関心が無いから、いくら簡素化しても、絵やグラフを増やしても効果は少なく、逆に言えばそのようにすればするほど、読者の関心を失う可能性がある。「難しいから読まない → 簡単ならば読む」という単純な図式は、何も企業に限ったことではないが、この国を覆う読者（国民）軽視の思想を体現しているといっても過言ではない。

最も重要なことは、企業がどのような読者を想定し、その想定された読者に何を伝えたいかである。この点をしっかり考えなければ、CSR報告書は読者を獲得することはできないし、企業側から見て有効な情報開示を実行

することはできない。企業が読者に伝えるべきこと、すなわちその企業に関心のある読者（ステイクホルダー）が知りたいことは、企業のCSR活動に対する姿勢であり、使命（ミッション）である。それはCSR経営の戦略と言い換えてもよい。それを抜きにして、データを羅列しても読者は興味を持ってないであろうし、そのような報告書を簡略化したところで情報内容を失うばかりである。

この点は、欧米企業のCSR先進企業の報告書と日本企業のCSR報告書の大きな違いでもある。CSR活動で有名な欧米企業の報告書を見ると、そこにはCSRに対する企業のミッションとそれを実現するための戦略が十分に記述されており、各活動領域での戦略と企業方針の一貫性を読み取ることができる。たとえば、世界的な食品企業のNestleの報告書はShared Value Reportと名付けられ、Shared Value（共有価値）を高めるという方針のもとで、CSRの諸活動が実施され、それが報告書に反映されている。

もちろんNestleにしても、突然このような報告書が作成できたわけではない。これまで何度も厳しい社会的批判にさらされてきた結果、ステイクホルダーの意見を取り込んで、新しい価値観を創造してきたのである。企業はそのおかれている環境が異なるため、すべての企業がNestleを見習えと言うつもりはないが、ひとつの方向性として参考になると思われる。CSR報告書を読んでもらうためには、まずは伝えたいことは何か、伝えるべきことは何かから考えなければならない。