

サステナビリティの“いま”と 統合報告書の“これから”

持続可能な未来を実現するためには、民間企業の活動、
なかでも影響力が大きく「社会の公器」といわれる上場企業の積極的なチャレンジが期待されます。
ここでは、合同会社持続可能な川井代表をお招きし、いま企業が取り組むべきサステナビリティ経営とはなにか、
上場企業にとって統合報告書はどうあるべきかなど、貴重なお話をうかがいました。

creator × consultant talk 01

社長の“鶴の一声”で 始まった サステナビリティへの 道のり

中野 本日は、コンサルタントの川井健史さんをお迎えし、これまで企業と関わってきたご経験から、より実践的なお話をうかがいたいと思います。私が川井さんと接点をもったのは、2020年に遡ります。もともとアドバンドはIRの支援をしていたことから、統合報告書のニーズの高まりを知りました。そこで、サステナビリティについて学びを深めようと、当時、川井さんが校長をしていた「Start SDGs」というスクールの講座を受けたのがきっかけです。その後、当社のクライアント企業への提案でご協力いただくとか、社内勉強会で講師をしてもらうこともありました。まず、自己紹介をお願いできますか。

川井 合同会社持続可能な代表として、コンサルティングを中心に、CSV経営デザインや人的資本経営の支援、ESG情報開示にたずさわっています。自作のフレームワークを用いた手法により、企業価値の創造を手助けすることで、顧客企業が自走できる状態をめざしています。

中野 ももとは、リクルートのご出身だと聞きました。
川井 リクルートグループを退職して、しばらくはベンチャーを経営していたのですが、その後、IT系企業に人事責任者としてジョインしました。ところが、入社した途端、社長が突然「気候変動の課題に取り組みたい」と言い始めて（笑）今にして思えば、先見の明のある方だったと思いますが、当時は「は？」という感じです。ところが、



アドバンド株式会社
代表取締役

中野 道良



合同会社持続可能
CEO

川井 健史

機に直面し、「思い切って、人生をトランスフォームしてみよう」と、2021年に起業したんです。
中野 なるほど。しかし、いま人的資本が注目されるなか、人事を経てサステナビリティへという経歴は、まさに運命のように感じますね。

creator × consultant talk 02

流行に 惑わされるのではなく 本質をとらえる ことが重要

中野 最近、世の中ではサステナビリティへの気運が高まっているように感じます。
川井 たしかに言葉の認知は高まっているものの、内容への本質的な理解はまだだだと思います。できることから取り組もうというフレーズをよく聞きますが、深刻度合いは理解されていませんし、危機感をもっている人は少数のように思います。
中野 一時期、テレビ番組でやらと「SDGs」を耳にしました。そのため、認知度は上がったと思います。ただ、SDGsについては世代間の差があるように感じる

のですが……。
川井 かなりギャップがあります。特に、子どもの頃に東日本大震災を目の当たりにした若者たちは、上の世代よりも社会課題に対する意識が高いという印象です。昭和世代は、私も含めてですが、売ってなんぼだったので、利益偏重の志向が強いです。社会課題は取り組んでも儲からないため放置されてきたもので、ビジネスに成功してきた経営者になればなるほど、目をむけてこなかったという過言ではないと思います。
中野 私も昭和世代の経営者なので、耳が痛いところですね（笑）。率直にいうと、CSRと昨今のSDGsとのちがいはなんでしょうか？
川井 CSRは、企業の利益の一部を社会に還元する活動を指します。極めて尊い行為だと思えますが、業績や予算に影響を受けるので、持続可能なモデルではないのが残念なところですね。その一方、SDGsは企業に限らず、すべての国や個人などあらゆる立場の人が取り組むべき地球規模の共通目標です。なかでも企業がSDGsに取り組む際、本来は経営やビジネスに組み込んで、本業を通じて、社会価値を創出することが求められているのですが、まだそのようなモデルを構築できている企業は少なく、結果的にSDGs＝CSRのような状態になっているので、違いがわかりにくくなっているのだと思います。

creator × consultant talk 03

上場・非上場を 問わず、社会課題への 関心を高める

中野 企業におけるサステナビリティは進んでいるのでしょうか。
川井 SDGsが国連で採択されたのは2015年のこと。日本では2018年以降に動きが活発になった印象です。意識の高い大手企業から活動がはじまり、徐々にすそ野は広がっています。とはいえ、いまだに既存事業をSDGsの目標と紐付けただけの形式的な取り組みが多く、中小企業では、取り組みメリットを見出せないという経営者も多く存在します。
中野 なるほど。では、企業はどこから手を付けるべきですか。
川井 まず、スタートは力を注ぐべき社会課題の選定です。アウトサイドインのアプローチで、顧客課題ではなく企業として解決したい社会課題を先に考えるのがポイントです。そして、解決したい社会課題が決まったら、これを自社のビジネスでどう解決すればいいかを議論します。うまくいけば、これが事業成長の大きな機会となる

ります。たとえ利益が出ていても、社会課題に取り組んでいなければ、機会を活かせないだけでなく、さまざまなリスクを抱えることになっていきます。ESG投資の面では、資金調達の失敗や金融取引の縮小が起きるかもしれません。組織・人材面では、採用が最大のリスクです。いまの時代、優秀な学生ほどサステナビリティの本質を理解していて、ウェブサイトや統合報告書を見れば企業の姿勢が読み取れてしまうんです。ましてや日本は人口が減少する国。採用数の減少や若手社員の離職により、企業にとっての事業継続に赤信号が灯ることになるかもしれません。
中野 怖い話ですね（苦笑）。非上場企業とか中小企業にとってはいかがでしょうか？
川井 株主や投資家だけでなく、顧客や消費者、求職者らもステークホルダーであるという認識をもつべきです。サステナビリティに配慮しないリスクとして、大手企業に取引を制限されるなど、サプライチェーンから排除される可能性があります。そもそも「社会課題」成長の機会」と考え、新たな市場を開拓するチャンスに引き合うのは、上場しているかどうかや企業規模とは無関係です。
中野 上場・非上場は関係ないわけですね。ところで、社会や環境への考え方は、業種によってかなりちがいがあると印象です。
川井 たしかにちがいはあります。

メーカーなど製造部門をもつ会社は環境問題に直接関与できますが、IT・サービスでは間接関与のモデルをつくるケースが多いです。
中野 間接関与というところ？
川井 たとえば、ホテルの予約サイトを運営する企業の場合です。ユーザーの検索画面に「環境への配慮」というチェックボックスを設け、ここにチェックすると、環境にやさしい宿泊施設のみが一覧表示されるシステムを開発するようなケースです。こういった取り組みにより、間接的に環境問題に関与することができま

りがターゲットとなりそうですので、こちらも情報収集をしておくことをおすすめします。

creator × consultant talk 04

社会課題と 顧客課題を結ぶ パーパスの役割は重要

中野 統合報告書を発行する企業は年々増えているようですが、どのように広まったのでしょうか。

川井 数年前までは、単年度の財務報告を中心とするアナニュアルレポートが主流でした。そこから大手企業を中心に、環境報告書とかサステナビリティレポートへと開示範囲を拡大し、財務・非財務を統合する流れになりました。その後、指導原則などをまとめた「国際統合報告フレームワーク」が登場したことで、一気に拡大します。2023年、統合報告書の発行企業は1000社を超えました。

中野 とはいえ、上場企業は4000社弱ありますから、未発行の企業が多いわけですね。初めて発行する場合、なにか手を付けなければならないのでしょうか？

川井 統合報告書は、会社や商品

をPRするものではありません。コンセプトを固めるとき、過去や現在から考えるのではなく、社会課題の解決にむけた未来の戦略を軸に据えることが大切です。その理由は、投資家が知りたいのは、その企業が将来にわたって創出する価値だからです。また、事業の方向性を示すものですから、担当者は現場に明るく、着手から発行まで専任で担当できる方が望ましいと思います。

中野 私たちも何度か、初めて発行する企業の支援をしたことがありますが、初年度の労力は大きなものになりますね。

川井 はい。ですから1年で完璧なものをつくらうという気持ちは捨て、2〜3年で一定の水準に仕上げることをおすすめします。また、着手した時点でパーパスやマテリアリティ、その指標となるKPIがない場合、初年度は暫定的なものしかつくれません。次年度までに検討・決定する前提で、制作を進めればよいと思います。

中野 マテリアリティとKPIの策定は必須だと思います。パーパスは必要なのでしょうか？

川井 一般的にパーパスは「存在意義」と訳されますから、乱暴な言い方をすると、パーパスがないということは社会における「存在意義」がない企業ということになりますよね。それにパーパスが定まっていなくて、社会課題に取り組んでもプロモーションに見えてしまう

川井 ももとの統合報告書の成り立ちから言っても、機関投資家が中心でよいと思います。ただ、「投資」の観点から言うと、実は従業員も「自身の時間や能力を捧げる投資家」と言えるのではないのでしょうか。あるいは、「将来の人生を賭ける投資家」という点では、就活中の学生も同様です。ですから、ステークホルダーすべてを意識すべきだと思います。

中野 たしかに、統合報告書をウェブで公開している以上、どんなステークホルダーが読んでも等しく、会社の考え方や方向性が伝わる制作物にする必要があります。では、統合報告書をリニューアルする場合はいかがでしょうか。

川井 まずは、「なぜ、サステナビリティに取り組もうとしているのか？」「なぜ、統合報告書を発行しているのか？」という基本に立ち返ることが大切です。「同業他社が発行しているから」とか「投資家から求められたから」という受け身の理由ではなく、「Why?」と見つめ直し、これを経営陣と共有することが重要です。

あと、コンテンツの整合性を確認すること。なかでも、トップメッセージは全体を俯瞰するものであり、他のページの記載事項とのつながりが求められます。たとえば、CEOが「人材の多様性が重要だ」と言っているのに、人的資本のパートで多様性についての方針が希薄だと、経営トップの考え方が浸透

creator × consultant talk 06

制作会社に 求められるのは、 コンセプトを生み出す力

していない会社という印象を与えてしまいます。また、中計にもパーパス・マテリアリティを反映させるべきです。もし整合性がとれないのであれば見直すなど、柔軟に対応してほしいですね。

中野 今後、統合報告書はどう変化していくのでしょうか？

川井 定着するには時間がかかるでしょうね。また、これは私の希望ですが、統合報告書は本来、あらゆる企業でつくられるべき。認知が広がれば、中小企業にも発行の潮流が生じると思います。

中野 今後、制作会社に求められることはなんでしょうか。

川井 実は、多くの制作会社から、「統合報告書の企画・制作を支援したい」という相談を受けます。ところが、統合報告書は他の制作物と異なり、内容が多岐にわたることとあって、本気で取り組みたいという会社は少ないんです。その点、アドバンドさんは腰を据えて活動

こともあるんです。まずは経済合理性のない社会課題やパーパスを掲げ、利益を創出する顧客課題やミッションと結び付けて事業化し、売上や利益を生み出しながら社会に貢献すること。これが、本来のパーパスだと思います。

中野 なるほど。目標として解決したい社会課題があり、その手段として顧客課題に対するビジネスを展開する、ということですね。

川井 パーパスや社会課題が前提にあって、それを解決するために事業があるという構造ができあがれば、社会価値と経済価値がつながるので、自ずと非財務と財務が統合されることになるのです。

creator × consultant talk 05

読者はすべて投資家！？ 常に「Why?」の 視点で考える

中野 統合報告書の読者についてお聞きします。多くの上場企業では、主に機関投資家を想定して制作していると思います。任意の発行物という点もふまえ、対象となる読者はどう設定すべきでしょうか。

していて、実際に制作事例も増えています。デザインがシンプルでわかりやすい点も、お客様から信頼される理由だと思います。

一方、パーパス・マテリアリティ・KPIの策定や、根幹となるコンセプトメイクなど、もっと踏み込んだ提案にもチャレンジしてほしい。コンテンツづくりからお客様と伴走するノウハウが身につけば、より専門性が高まるはずです。

中野 ありがとうございます。コンサル領域は、今後も川井さんに協力を仰ぐことが増えると思います。さいごに、読者の方々にひと言お願いしますか。

川井 サステナビリティ経営には、社内外のステークホルダーとの共創が必要ですが、共創を生み出すのは製品やサービスではなく、企業からの発信力です。私は仕事柄、多くの統合報告書を読む機会が多いのですが、これほどクオリティやメッセージ性に差が出るIR資料はありません。なんのために？くるのか、なにを伝えたいのか。理念や価値観が重視される時代だからこそ、企業の想いや、社会課題に対しての取り組みをていねいに伝える姿勢が大切です。一冊でも多くの統合報告書が世に出て、より良い社会づくりにつながることを願っています。

中野 ダイアモンド社から発行される、川井さんの書籍も楽しみです（本誌の18ページ参照）。本日はありがとうございます。

“
初めての発行や改訂にあたり
企業の正しい開示を支援したい
”

“
社会課題の解決にむけた
戦略を主軸にすることです
”