

今こそアップデート！統合報告書

上場企業を中心に、発行する会社のすそ野がますます広がる「統合報告書」。

ＩＲＣ（現：ＩＦＲＳ財団）の国際統合報告フレームワークや

経済産業省による「価値協創ガイドンス」、

GRIやTCFDなどESG情報開示のガイドラインが浸透したことで、

発行しやすくなったのが理由のひとつです。

ところが、これによる弊害もあります。

たしかに、定められた基準に則って情報開示をすることは大事ですが、

肝心の自社らしい企業価値や、これを感じさせるストーリー性に乏しい、

“さんねんな”制作物も少なくありません。

「発行しているが反応がいまいち……」「企業価値が伝わっていない」。

そう感じているＩＲ担当者は必見。

今号の特集では、支援会社として改訂に関わった経験から、

統合報告書をアップデートするための視点を考察します。





読者の多様化・二極化をとらえ、

ますます増加する発行企業

統合報告書は、財務・非財務情報を開示する資料で、各種

データやKPIなどの定量情報に加え、数値化できない知的財産や強み・優位性、社会・環境・ガバナンスへの考え方などの定性情報を、一つのパッケージで伝えることができます。そのため、企業価値をつくり出す一貫性のあるストーリーを、わかりやすく示すものとして注目されてきました。

企業理念やパーパス、マテリアリティ、中期経営計画、価値創造プロセス、財務・非財務情報、トップメッセージと、内容が充実しているのも特徴。うま

く活用できれば、ステークホルダーとのコミュニケーションにおいて、とても使い勝手の良いツールになります。

ましてや昨今、世界的に社会課題への関心が高まっています。SDGsが普及・浸透したことに加え、「気候変動」「カーボンニュートラル」「生物多様性」「人的資本」「人権」など、社会・環境についてのキーワードを耳にしない日はないほど。また、日常生活は「ハラスメント」「コンプライアンス」「働き方改革」「ダイバーシティ」などの単語にあふれています。ときどき、過剰とも思える言動に閉口することもあります。世の中の変化を目の当たりにする機会が増

は読者への理解を深め、活用シーンを想像すること。
上での課題について考えてみたいと思います。

えました。

この動きは、特に世間の目が集まりやすい、上場企業にとつては大きな影響を及ぼします。これまでのように売上や利益を追いかけるだけでなく、社会の公器として、持続可能な経営にむかう姿勢を示さなければなりません。この重要な役割を担うのが、統合報告書です。

同時に日本では、金融庁や東京証券取引所が上場企業に対し、非財務情報の主体的な開示を要求する動きが加速しています。その結果、統合報告書を発行する企業数は、上場企業約4000社のうち、2023年度には1000社を超え、2024年度はさらに数百社の

企業が新たに発行をスタート。右肩上がり伸びている状況です。

読者と活用シーンの多様化

本来、統合報告書の対象読者は、上場企業への影響力の大きい機関投資家とされてきました。膨大な資金を運用する機関投資家にとって、財務・非財務のデータや指標を正しく把握し、しかも同業他社と比較検討できることは、投資先選定の基準として大いに役立つからです。特に、日本の事情を知らない海外投資家にとっては、最初の接点として読む統合報告書は便利なツールといえます。

一方、「せっかく発行するのだから、もっと多くの方に読んでほしい」と、対象読者は広がる傾向にあります。ペーパーレスの動きから、ウェブサイト上で開示する企業が増えたことで、好むと好まざるとに関わらず、サイト訪問者の目にふれる機会

が増加。そのため読者層は、個人投資家、従業員やその家族、入社を希望する求職者、取引先の顧客やサプライヤー、金融機関、エンドユーザーへと拡大しています。

たとえば、少子高齢化が進み人手不足の昨今、他社との差別化のために、採用活動で統合報告書のコンテンツを活用する企業も増えているようです。多く

の資金を投じるのが機関投資家だとすれば、自分にとって限りある人生を投資するのが求職者。対象読者を拡大して、より多くの方に企業価値を知ってもらうことは、企業の持続可能性にもつながるはずです。

このように、読者は「多様化」しながら、同時に「二極化」しているともいえます。①すでに投資対象の候補として、じっくりとプロの視点で読み込まねばならない読者と、②たまたま会社を知り、なんとなく読んでみようと思う読者です。①は貴社のことや業界についての理解や知見が豊富な方であり、②は初めて貴社を知るといった、リテラシーが高くない方です。どちら

統合報告書のリニューアルを考えるうえで、大切な
ここではまず、「現在地」を共有しながら、発行する

に比重を置くかで、統合報告書の発行目的と編集方針は大きく変わります。

改訂にむけた2つのポイント

いま、統合報告書をリニューアルするとき、気をつけておきたいポイントが二つあります。

一つは、開示ルールがきびしくなる点です。財務と非財務のつながりを数値化し、読み手にとってロジカルかつ納得感のある情報開示が求められるようになります（5ページを参照）。

もう一つは、世の中が高度化・複雑化している点です。これにともない、製品・サービスや商流などのビジネスモデルがわか

りにくくなっており、自社のことについて良く知らないステークホルダーに対し、理解をうながすことがむずかしくなっています（7ページを参照）。

読者の多様化・二極化には、初めて接点をもつ読者に対して、わかりやすさと興味を引く表現を意識すること。同時に、業界を知る機関投資家のようなリテラシーの高い読者に対して、財務・非財務の関連性をロジカルなストーリーで展開することです。目的や編集方針を再定義することで、自社らしい統合報告書として発行することができます。

目的と編集方針を再定義する

「サステナビリティ」という考えを浸透させた、SRI（社会的責任投資）。

その始まりから約100年、IFRS財団が設立したISSB（国際サステナビリティ基準審議会）により、いま、世界では非財務情報の開示基準を統一する動きが加速しています。

このページでは、ISSBとその日本版であるSSBJが発足した背景や、各企業への影響を解説。

「名前は聞いたことあるけど、実際にISSBやSSBJってなんなの？」「企業はいつまでになにを準備すればいいの？」といったギモンにお答えします。

Q.4

これからの統合報告書はどうか？

A

今後の統合報告書に求められるのは、戦略や事業を財務・非財務情報と結びつけ、より定量的かつ論理的に明示することです。そのため、有価証券報告書の詳細版のような立ち位置になるとも言われています。ですが、構える必要はありません。有価証券報告書は、法定開示として決算から90日以内の開示が義務づけられていますが、一方の統合報告書は任意開示。じっくりと時間をかけて、「その企業らしさ」を検討してから発行できるのが利点です。

また、SSBJ基準で求められる財務情報と非財務情報の「コネクション」は、サステナビリティ経営の本質です。SSBJ基準の対象とはならない企業においても、「この非財務情報は、将来の財務にどう結びつくのか」「このロジックを、統合報告書でどう伝えれば読者に理解してもらえるのか」といった視点をもつことは、有効なアプローチと言えます。必要に応じてコンサルティング会社や制作会社などの外部の手を借りながら、綿密なストーリーを構築していきましょう。

Q.3

IR活動にはどう影響するの？

A

SSBJ基準が適用されると、有価証券報告書での情報開示が大きく変化します。特に、時価総額3兆円以上のプライム市場上場企業は2027年3月期、1兆円以上のプライム市場上場企業は2028年3月期に、SSBJ基準で定められた項目の開示が予定されています。つまり、これまで以上に複雑で綿密な情報を、これまでと同様の期間（決算から90日以内）で開示する必要があるのです。なかでも、連結財務諸表を作成している場合は全社が対象になるため、グループ全体で早々に足並みを揃えましょう。

また、現状は気候変動のみが開示対象ですが、ゆくゆくは人的資本などの項目も財務化しなければなりません。たとえば、人材教育のための研修費は一般的に「コスト」として財務諸表に計上されますが、今後は「この研修費は、将来自社が〇億円の営業利益を生み出すための投資だ」というロジックを立てながら、研修投資と財務インパクトのつながりを示す必要があります。これらの情報も、従来の財務情報と同等レベルの扱いとなり、ISSA5000に沿った「サステナビリティ保証」が求められます。

Q.2

どうしてISSB・SSBJが発足したの？

A

ISSB・SSBJ発足の背景には、サステナビリティ情報開示基準の乱立があります。1997年のGRI設立以降、CDPやSASB、IIRC、VRFなど、サステナビリティに関するさまざまな団体が世界中で発足しました。ところが、これにより問題が発生。開示基準が複数あるために、それぞれの基準で開示する企業と、バラバラの基準で開示された情報を受け取る投資家の負担が増加したのです。

そこで、IFRS財団は両者の負担を減らすため、IIRCとSASBの合併組織であるVRFを吸収。その進化と強化を傘下のISSBに託しました。ISSBのグローバル・ベースラインをもとに各国が開示基準を統一することで、企業はどの開示基準を適用するか迷う必要がなくなり、投資家も基準が定まるため、投資する企業の比較や判断が容易になります。

Q.1

そもそもISSB・SSBJってナニ？

A

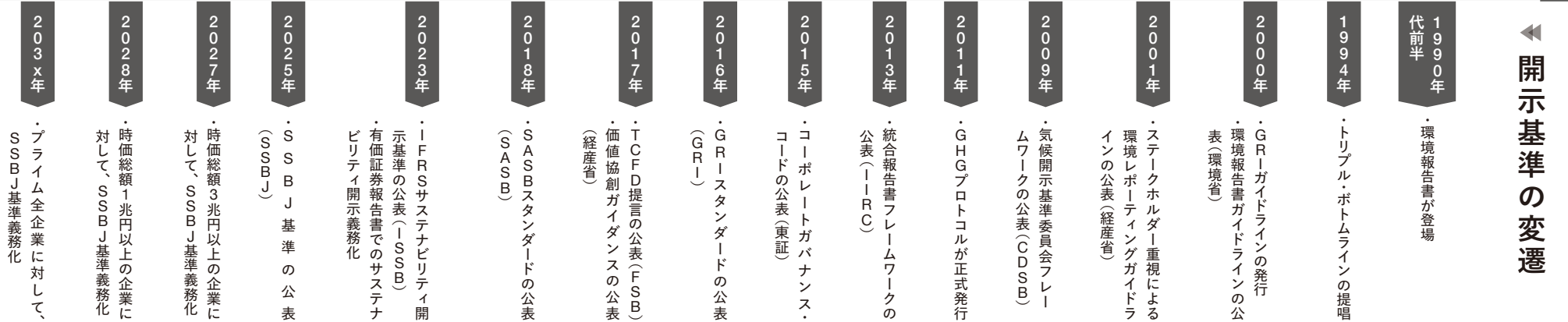
ISSBとは、2021年、非財務情報の財務化を目的にIFRS財団が設置した、「国際サステナビリティ基準審査会（International Sustainability Standards Board）」という機関です。2023年には、世界中のサステナビリティ情報の開示基準となる「グローバル・ベースライン」を公表しました。このグローバル・ベースラインには、「S1」「S2」という2つの基準案が含まれます。S1では、情報開示に関する一般的な要求事項を。S2では、気候変動に関する開示事項を定めています。またどちらの開示も、TCFDのフレームワークに準拠していること（コア・コンテンツ）が特徴です。

一方のSSBJは、ISSBの日本版として2022年に設置された機関を指します。2024年には、ISSB基準に則った「SSBJ基準」の草案を公表し、2025年3月5日にその最終版が公開されました。今後はSSBJ基準を適用することに加えて、SASBスタンダードにおける開示トピックを参照し、その適用可能性を考慮する必要があります。



監修
合同会社持続可能 CEO
川井 健史

リクルートスタッフィング並びにリクルートで事業企画、新規事業を担当したのちベンチャー企業を設立。リーマンショック時にオプトグループ傘下となり、合計約7年間ベンチャー経営に携わる。その後、メンバーズ、フィックスターズといった上場企業での人事責任者を7年務め、2021年に合同会社持続可能を設立。メンバーズでのCSV経営経験を軸にサステナビリティ経営コンサルティングや統合報告書制作支援などに携わっている。



◀ 開示基準の変遷



わかりにくさは、最大の欠陥

独自性の欠如がボトルネックに

初めて統合報告書を発行してから数年が経ったためか、「マンネリを感じる」「より良いものにしたい」という理由から、リニユアルを検討する企業が増えています。私たちアドバンドに寄せられるのは、「ルールに則ってつくっているものの、十分に企業価値をPRできていない」という相談がほとんどです。

そこで、上場企業約1000社を対象に、近年発行した統合報告書のレビューを実施しました（9ページを参照）。結論からいうと、独自性とストーリー性があふれる制作物がある一方、ガイドラインに沿って情報を当て込んだだけの制作物もありました。自社の企業価値が伝わらない

理由は、大きく三つあります。

一つは、現存するアーカイブ資料をもとに、漠然と情報を並べただけのケース。おそらく、株主総会で使うパワーポイントや会社案内などを支援会社に渡し、きれいに整理してもらっただけの制作物です。これでは、コンテンツの切り貼りに過ぎず、ストーリー性に乏しい誌面になります。二つ目は、ルールに則ることが目的になっていて、差別化できていないケースです。あえてきびしい言い方をすると、「社名と事業内容を変えれば、他社でも通用しそうな」統合報告書といえます。三つ目は、読みながら次々に疑問が出てくるもの。ニッチ分野のB2B企業に多いのですが、どの業界に対して、どんな商品・サービスを提供していて、同業

企画構成を考えると、読者の理解をうながす基盤となるのが、「ビジネスモデル」のわかりやすさです。

そのうえで、読者の興味を高める「自社らしさ」にこだわり、読み応えがあり印象に残る一冊を編集します。

他社とのちがいや特長は何なのか不明瞭。つまり、どのページを読んでもピンとこない状態がつづいてしまうケースです。ここでは、統合報告書を改善するにあたって、二つの観点からお話したいと思います。一つは「ビジネスモデル」、もう一つは「自社らしさ」です。

ビジネスモデルは物語の基盤

最終製品ではなく素材や部品を供給する、一般人になじみのない商品を扱う、目に見えないサービスや高度で複雑なソリューションを提供するなど、ビジネスモデルを伝えるのがむずかしい業種・業態は意外に多いものです。物理学者のアインシュタインは、「6歳の子どもに説明できなければ、理解した

とは言えない」という言葉を遺しています。「中学生に説明してわかってもらえなければ、ビジネスモデルを伝えたとはいえない」とは、言い過ぎでしょうか。たとえば、機関投資家は投資のプロであっても、ビジネスのプロではありません。ましてや、経済活動から遠ざかっている高齢の個人投資家、社会人経験のない新卒学生、業界を知らない見込客に対し、自社のビジネスモデルをわかりやすく伝えるのは、なかなか根気が要るものです。

たしかに、「守秘義務があるって、具体的な事業内容は掲載できない」というケースはあると思います。その場合は、伝えたい内容を分解・整理してページを割いて説明する、図版やイラストを使うなどの手法が効果的

自社らしさは共感のトリガー

です。格好がいいからといって、抽象的なキャッチフレーズに頼るのは「法度」だれに、なにを、どうやって」提供するビジネスかが具体的にイメージできない限り、よけいに疑問がふくらんでしまうからです。もし、ビジネスモデルが不明瞭なままなら、読者がモヤモヤしたまま読み進めなければなりません。これは、初めて接するステークホルダーにとっては、きわめて大きなストレスになってしまいます。いくら高邁なバークス、戦略的なマテリアリティ、期待できる中計、KPIに基づく財務・非財務情報が提示されていたとしても、ビジネスモデルという基盤があいまいだと、「うわべだけ」で納得に欠ける価値創造ストーリーに感じてしまいます。

自社らしさを感ぜさせる要素は、「中身」と「見た目」の二つです。

まず、中身について。意外に感じるかも知れませんが、自社らしさは、会社の歴史にあります。なぜなら、これまで歩んできて一定の成功を収めた過去は事実であり、この礎の上に、現在と未来があるからです。歴史を伝える方法には、年表による「沿革」や文章にした「歩み」があります。ただし、これでは単なる情報に過ぎません。

会社の歴史を企業価値にまで昇華するなら、「WHY」への回答を意識することが効果的です。「なぜ、創業者は起業することになったのか？」「なぜ、この時代に新規分野に参入したのか？」などの疑問への回答が、

後々の企業価値につながっていることが多いからです。もちろん、「WHY」のスキームは未来にも応用できます。「なぜ、この社会課題に取り組まねばならないのか？」「なぜ、この技術を世界に広める必要があるのか？」といった疑問への回答は、同じく、将来の企業価値につながる可能性が高いはず。つまり、歴史の「歩み」や未来への「バークス」を効果的に伝えたいなら、「WHY」に言及してこそ読者の共感が得られるということです。

次に、見た目ですが、もし企業らしさを表現するV（ビジュアル・アイデンティティ）が規定されているなら、これをデザインに活かします。もしVがなければ、イメージボードという写真・書体・色具合などを検討するツールを用いて、

自社らしさを表す「見た目」とはなにかを決定し、共有することをおすすめします。これは、統合報告書というよりも、広報活動全体に関わるテーマです。おそらく今後、上場企業の開示は、ステークホルダーの受け皿となるコーポレートサイトと、企業価値をワンパッケージで網羅した統合報告書に、集約していくと思います。「この一冊を読めば、自社の企業価値がだいたいわかる」ようにするには、見た目にも統一感をもたせたいものです。

ビジネスモデルと自社らしさ。これらをうまく表現している上場企業様のご協力を得て、次のページから好事例を紹介しています。ぜひ、統合報告書を改訂するヒントを得ていただければ幸いです。

わたしたちが、統合報告書のリニューアルを支援します。

アドバンドはIRの制作物に強みをもつ支援会社です。取材・原稿作成、企画・レイアウトを担当するのは、すべて社内のライターとデザイナー。コンサル会社や広告代理店を通さない安心対応をモットーにしています。ホームページからお気軽に問い合わせください。

