



統合報告書の真価は「使う」こと —センスメイキングで組織に変革を促し、情報の質を高める—

文責：IR/サステナビリティ研究室 室長 片桐 さつき

これからの統合報告に求められるもの

生成AIが猛スピードで進化を遂げ、経営や働き方に影響を与える未来を10年前に予見できた人はどの程度いたのだろうか。2014年にIIRC国際統合報告フレームワークの日本語版が発行されてから11年、企業環境は大きく変化した。気候変動や人口動態の変容、デジタル化の進展、さらにコロナ禍による価値観の揺らぎが、企業にこれまで以上に長期的視点での経営を迫っている。同時に、資本市場では機関投資家を中心として、短期的な業績にとどまらず、中長期的な企業価値を支える非財務要素への関心が高まってきた。こうした潮流の中で統合報告書は、企業とステークホルダーを結ぶ重要な対話の場として存在感を増し、上場企業を中心に急速に普及してきたと言える。

一方で、近年はトランプ大統領を象徴とする反ESGの動きが注目を集めている。サステナビリティ情報開示に真摯に向き合ってきた日本企業からすれば、この潮流は逆風だと感じるだろう。しかしこの潮流は、行き過ぎたESGブームに冷静な視点をもたらし、本来のサステナビリティ経営とは何かを問い直す機会になっているとも言える。つまり、単なる批判ではなく、形骸化した取り組みを是正し、企業が自らのパーパスと事業戦略を結びつけて、持続可能性を実践する方向へと軌道修正する力にもなり得る、ということだ。いまや統合報告書は、企業が自社の価値創造ストーリーを誠実に語り、投資家や従業員、社会との対話を深めるための不可欠な媒体へと進化している。形式的な報告に

とどまらず、未来に向けた挑戦や課題を率直に共有する姿勢こそが、これからの統合報告に求められる真の価値であろう。

変更された日経統合報告書アワード審査基準、 企業はどう受け止めるべきか

統合報告書の発行企業が増加の一途を辿る中、自社の統合報告書が財務資本提供者である機関投資家にとって意義あるものになっているのかを評価するひとつの手段として、日経統合報告書アワードに応募する企業も増加している。2024年度の日経統合報告書アワード参加数は496社・団体と過去最多になったそう。そして、2025年度は、企業価値創造に向けた具体的なビジネスモデルとガバナンスの重要性を重視するとして、審査基準を変更している。

例えば、トップマネジメントのメッセージについては「メッセージが直近1年の事業環境や経営状況を踏まえたものになっているか」の中から「直近1年」が削除され、「メッセージが事業環境や経営環境を踏まえ、経営者自らの経験・課題認識・考えに基づくメッセージになっているか」となった。また、パーパスについてもこれまでは明確に示されているかが問われていたが、「自社のパーパス・ミッション・カルチャーは明確で従業員に理解・浸透が図られているか」となり、活動と企業価値創造の繋がりをレポーティングで求めるような形になっている。さらに、財務情報については注意書きとして「ここで言う財務情報・財務関連情報とは決算短信・有価証券報告書等に記載されている

情報以外に投資家が投資価値を算定するうえで必要な情報を意味する」と定義が示された。その他にも、資本配分などでは「資本コスト（WACC、株主資本コスト）を認識した開示をしているか」、コーポレートガバナンスにおいては「取締役会のモニタリングボードとしての役割は十分果たされていると感じる記述があるか」の注意書きが加えられており、開示される情報の質の変化を要求している。いずれも、形式的な開示ではなく、投資家の投資判断に資する情報を求めるものと言える。

これらの変更は、統合報告書に求められる要素が変わったのではなく、これまでも求められてきた情報の「質」について、詳細に示されたものだ。この要求に応えるためには、単なる情報編集や開示フォーマットの工夫だけでは不可能だろう。即ち、報告する情報の源である「組織の変化」が求められている、ということだ。むしろ、統合報告を作成する過程そのものが組織の学習や変革を促す契機となることこそ、本質的に重要なのではないだろうか。

センスメイキングの視座を活用し、 報告書から「学習する装置」に進化させる

この点を考える上で有効なのが、センスメイキングの視座である。センスメイキングを提唱した中心人物は世界的な組織心理学者カール・ワイクだ。昨今ではビジネスシーンでも注目されている理論であるが、早稲田大学大学院教授の入山章栄氏が著書『世界標準の経営理論』において「納得、腹落ち」とし、「組織のメンバーや周囲のステークホルダーが、事象の意味について納得（腹落ち）し、それを集約させるプロセスをとらえる理論」としている。そして、このセンスメイキングの考え方は現在の日本の大手・中堅企業に最も欠けており、最も必要なものだとも述べている。センスメイキングは、まず事象を感知し、次に

その事象に意味づけを行い、行動に移すというものだ。

これを統合報告書で開示する情報の「質」を向上させるという文脈でいうと、組織を成す一人ひとりが不確実性の高い環境の中で出来事を理解し、それを物語として共有し、行動に結びつけるプロセスを指す。統合報告は、企業が外部に提示するメッセージであると同時に、内部においても「自社は何者であり、どのような価値を創造しているのか」を再解釈する営みとも言える。だからこそ、統合報告にセンスメイキングを活用することによって、経営層と従業員が自社のパーパスや戦略を自分事として捉え直し、意思決定や日常行動に反映させることが可能となる。さらに、統合報告書を媒介としたセンスメイキングの営みは、組織活性化につながる。報告プロセスの中で部門横断的な議論が生まれ、財務部門、サステナビリティ部門、事業部門などが一体となって対話を行うことで、従来は分断されていた情報や認識が結びつく。その過程で共有されるストーリーは、報告書という単なる文章を超えて、組織の文化や価値観にまで浸透していく。結果として、統合報告の質は高まるだけでなく、組織自体が持続的に変革する力を備えることになる。これこそが、統合報告・統合報告書がもたらす最高のベネフィットだ。さらに、統合報告書は発行して終わりではなく、外部からのフィードバックを受けて継続的に改善していくことが求められる。投資家、顧客、地域社会、従業員といった多様なステークホルダーの視点は、企業にとって自らを映し出す「鏡」となる。そのフィードバックをセンスメイキングのプロセスに組み込み、再び組織内で解釈し直すことで、取り組みは不断にブラッシュアップされ、次年度の報告書に反映されていく。この内外の対話の循環こそが、

統合報告書を単なる報告資料から「学習する装置」へと進化させる鍵となるのではないだろうか。

統合報告をセンスメイキングの実践の場に

現代の外部環境は、気候変動や地政学リスク、テクノロジーの急速な進展など、不確実性に満ちている。このような環境下では、固定化されたメッセージを繰り返すことの意味は乏しい。むしろ、状況の変化に応じて自社の存在意義や戦略を不断に再解釈し、その意味づけを更新していくことこそが、信頼される統合報告書につながるはずである。統合報告にセンスメイキングを取り入れるということは、単に読み手に伝える情報を磨く作業ではなく、変化を前提とした経営のスタンスを体現する行為に他ならない。統合報告書の情報の質を高めるためには、報告書の制作体制や開示の技術を改善するだけでなく、組織自体の変化を並行して促すことが不可欠である。そのために、センスメイキングを基盤とした社内対話を深化させ、外部からの

フィードバックを積極的に受け止め、取り組みを継続的に磨き上げていくことが求められる。これにより、統合報告は単なる開示文書にとどまらず、組織の学習と変革を推進する中核的な営みとなるだろう。外部環境の変化が激しい時代だからこそ、統合報告をセンスメイキングの実践の場として活用することが、企業にとって持続的な価値創造の基盤となるのではないだろうか。

日経統合報告書アワードで受賞することそのものを目標にするのではなく、統合報告・統合報告書がもたらす最高のベネフィットを得るためのプロセスのひとつとして活用できれば理想だと筆者は思う。年々統合報告書に対する要求が高度になり、制作する事務局側の負担はかなりのものであると推察する。しかし大変な思いを重ねて得られるものは、きっと大きいはずだ。真摯に情報開示に向き合う企業の担当者に心からエールを送り、次年度の統合報告書に対する期待を胸に筆を置く。