

一般社団法人 WICI ジャパン 分科会

統合報告書導入 10 年目の検証と今後の進化 最終報告書

2025 年 10 月

統合思考の未来を照らす分科会

<分科会メンバー> ※メンバーの記載は五十音順

氏名	所属組織
GARCIA Clemence	学習院大学
伊沢 千春	味の素株式会社
内田 泰	元 日本精工株式会社
呉 時亨	住友金属鉱山株式会社
大竹 雄策	株式会社ウィルズ
尾崎 由佳	セイコーエプソン株式会社
柏原 英里	三井倉庫ホールディングス株式会社
加藤 正明	株式会社ウィルズ
金子 清二	住友金属鉱山株式会社
金子 美和子	株式会社ジェイエイシーリクルートメント
菊池 勝也	合同会社 Co-Create Frontier
北川 哲雄	WICI ジャパン代表理事（青山学院大学名誉教授・東京都立大学特任教授）
塩田 俊貴	株式会社リンクソシユール
砂川 祐恵＊	株式会社リンクソシユール
角 里香＊	株式会社インベスター・インパクト
住田 孝之	WICI ジャパン常務理事（住友商事株式会社常務執行役員兼 住友商事グローバルリサーチ株式会社社長）
多田 尋一	株式会社宝印刷 D&IR 研究所
立石 祐二	セイコーエプソン株式会社
登内 大輔	株式会社 ICMG
戸崎 豊	J-STAR 株式会社
戸來 元栄	セイコーエプソン株式会社
中村 浩樹	株式会社 IMC ブランディング
能勢 恵美	株式会社セブン銀行
平田 茂邦	株式会社マジカルポケット
福井 聡子	株式会社ゆうちょ銀行
堀田 正幸	味の素株式会社
宮永 雅好	WICI ジャパン専務理事（中央大学大学院 戦略経営研究科特任教授）
持田 由希子	パナソニック エナジー株式会社

安田 乃利子	株式会社インベスター・インパクト
山内 文子	ソニーデザインコンサルティング株式会社
山本 章代*	株式会社ウィルズ
和田 泰明	株式会社インベスター・インパクト

*は幹事

<各会のテーマ>

	開催日	テーマ
第1回	2024/8/27	【基調講演】宮永 雅好氏（WICI ジャパン専務理事・中央大学大学院 戦略経営研究科 特任教授） 【概要】参加者の自己紹介、お持ちの問題意識、仮説の共有
第2回	2024/9/24	【基調講演】佐藤 明氏（WICI ジャパン理事・株式会社バリュークリエイイトパートナー） 【概要】グループワーク 統合報告、統合思考についての課題
第3回	2024/10/29	【基調講演】住田 孝之氏（WICI ジャパン常務理事・住友商事株式会社常務執行役員 兼 住友商事グローバルリサーチ株式会社社長） 【概要】グループワーク 統合報告、統合思考についての課題
第4回	2024/11/20	【基調講演】北川 哲雄氏（WICI ジャパン代表理事・青山学院大学名誉教授・東京都立大学特任教授） 【概要】グループワーク 統合報告、統合思考についての課題
第5回	2024/12/18	【基調講演】岩永 泰典様（アムンディ・ジャパン(株) CRIO）
第6回	2025/1/22	【基調講演】ローム株式会社 IR 室 清水 香衣様 【グループワーク概要】アンケート設計
第7回	2025/2/19	【基調講演】河口 眞理子氏（立教大学大学院 社会デザイン研究科 特任教授）
第8回	2025/3/19	【基調講演】柏原 英里様（三井倉庫ホールディングス株式会社 経営企画部 ESG 推進室）、福井 聡子様（ゆうちょ銀行 広報部）
第9回	2025/4/23	【基調講演】松原 稔様（りそなアセットマネジメント株式会社 常務執行役員）
第10回	2025/5/21	【基調講演】伊沢 千春様（味の素株式会社 IR 室レポーティンググループ）
第11回	2025/6/25	【概要】アンケート集計結果資料をもとにディスカッション
第12回	2025/7/23	【概要】今までの総括としてレポート骨子をご提示。ご意見をいただいて WICI への提言としてまとめる。

はじめに

近年、企業の価値創造をめぐる社会的要請が高まる中で、統合報告および統合思考は、財務・非財務情報を包括的に伝える戦略的開示手法として注目を集めている。特に日本においては、ESG 投資やコーポレート・ガバナンス改革の進展に伴い、統合報告書の発行件数は増加しつつある。しかしながら、単なる報告書の量的普及とは裏腹に、経営戦略との乖離や、実務上の課題が指摘されている。

本研究では、統合報告の実効性を高めるための組織的・制度的条件を明らかにすることを目的とし、アンケート調査、分科会での議論、個別ヒアリング、さらにはケーススタディ分析を通じて、多面的な実態把握と考察を行った。これらを通じて、単なる情報開示にとどまらず、「経営と開示の統合」を実現する統合思考の実装に向けた課題と可能性を検討する。

特に、以下の観点を中心に据えている。第一に、統合報告が社内外のステークホルダーとの対話の基盤としていかに機能しているか。第二に、実務上の障壁としての経営層の巻き込み不足や、部門間の連携不全、表現設計の課題といった構造的問題。第三に、先進企業の取り組みから抽出された実践知とその応用可能性である。

本稿は以下の構成で進められる。第1章では本研究の問題意識と目的を明らかにし、第2章では統合報告・統合思考に関する先行研究と分科会講演の要点を整理する。第3章および第4章では、アンケート調査およびヒアリング・ケーススタディの結果を提示し、現場における課題と対応の実態を描出する。第5章では、それらを基にした分析と理論的考察を展開し、第6章では研究の総括と実務へのインプリケーションを提示する。

本研究を通じて、統合報告が企業と社会の未来をつなぐ「対話のプラットフォーム」として機能するための理論的・実践的基盤の一助となることを目指す。

目次

はじめに

第1章	問題意識と研究目的	6
1.1	問題意識	6
1.2	研究目的	6
第2章	先行研究（先行研究の内容と各講師の講演のまとめ）	8
2.1	統合報告・統合思考に関する先行研究	8
2.2	分科会における講師講演の要点	11
2.3	考察：先行知見と実践の接点	21
第3章	サーベイの方法	23
3.1	調査の目的と対象	23
3.2	アンケート調査の設計と概要	23
3.3	アンケート結果にみる主要課題	23
3.4	分科会とヒアリングによる補足知見（ケーススタディ）	24
第4章	データ（アンケート、ケーススタディ）分析	25
4.1	分析視点の明確化	25
4.2	回答者の属性と関与度	25
4.3	統合報告の現状に対する評価と課題	28
4.4	制作上の困難と実務的障壁	29
4.5	情報ニーズと読者期待のギャップ	31
4.6	統合報告の進化に向けた重点項目	33
4.7	ケーススタディ	35
4.8	小括	40
第5章	分析・考察・将来	41
5.1	統合思考の実装を阻む構造的要因	41
5.2	価値創造ストーリーの可視化とエンゲージメント	41
5.3	理論と実務の乖離：制度設計への示唆	41
5.4	考察と理論的インプリケーション	42
5.5	制作支援会社の役割と課題	42
5.6	支援会社に期待される貢献と今後の方向性	42
5.7	未来の統合報告・統合思考経営について	43
第6章	まとめ・インプリケーション	45
6.1	研究の総括	45
6.2	実務へのインプリケーション	45
6.3	結語	46
参考文献・資料		48

第1章：問題意識と研究目的

1.1 問題意識

統合報告および統合思考は、近年、企業の持続可能な価値創造を支える中核的な概念として注目されている。日本においても、統合報告書を発行する企業は年々増加しており、上場企業を中心にその活用が広がっている。その一方で、以下のような問題が顕在化している。

第一に、統合報告が「誰のために、何のために」作成されているのかが社内外で明確でないという点である。特に、経営層・IR部門・ESG担当・サステナ部門・広報等がそれぞれ異なる意図や目的で関与しており、全社的な統一認識が欠如している。また、多くの企業において、有価証券報告書との整合性が取れず、形式的・重複的な開示にとどまっている事例も多い。

第二に、非財務情報と財務情報の「結合性（connectivity）」が実現されておらず、統合思考が経営プロセスに浸透していない点がある。統合報告が本来目指すべき戦略的マネジメントツールとしての機能を果たしていない場合も多く、「作ること」が目的化し、「活かすこと」への移行が進んでいない。

第三に、統合報告が読み手であるステークホルダーにとって有効に機能していない懸念もある。とくに投資家をはじめとする外部ステークホルダーとの対話の基盤としての活用が限定的であり、開示の質・戦略性・簡潔性といった観点において国際的に見劣りする傾向も指摘されている。

これらの問題を踏まえると、統合報告は単なる開示文書としてではなく、企業価値を構成する複合的要素（経済価値・社会価値・組織価値）の統合的なマネジメントとコミュニケーションの媒体として再定義される必要がある。

1.2 研究目的

本研究の目的は、統合報告および統合思考が企業価値創造に与える影響と、その実効性を高めるための経営管理的・組織的条件を明らかにすることである。とくに以下の観点到に焦点を当てる。

1. 統合報告の意義と役割を再定義し、経営内部（管理会計、組織学習）および外部（ステークホルダー対話、ガバナンス）との関係性の中でその機能を検討する。
2. 実務現場における報告体制、情報連携、部門間の協働、意思決定プロセスへの統合思考の浸透度を分析し、その阻害要因と成功要因を特定する。
3. 日本企業に特有の開示文化やガバナンス構造との整合性を踏まえつつ、統合報告を企業経営に内在化させる実践的な手法と支援策を提言する。

これらを通じて、統合報告が「価値創造ストーリー」として企業経営に根付くための理論的・実践的な基盤を提示することを本研究の最終的な目的とする。

第2章：先行研究（先行研究の内容と各講師の講演のまとめ）

2.1 統合報告・統合思考に関する先行研究

内山哲彦（2023）「戦略マネジメントとしての統合思考と統合報告の循環」

本研究は、統合思考と統合報告の「循環的關係」が戦略マネジメントにおいていかなる役割を果たすかを解明することを目的としている。国際統合報告評議会（IIRC、現 IFRS 財団）が提示する「統合思考を促進し、統合報告によって情報を結合させる」という双方向的プロセスに注目し、戦略の策定と実行プロセスとの結合性を分析している。

まず、統合思考は組織が活用・影響を与える諸資本（財務・製造・知的・人的・社会・自然）の相互依存性を考慮し、短期・中期・長期の価値創造を可能にする意思決定へとつながると位置づけられる。この思考様式を基盤とする統合報告は、戦略と資源配分、外部環境のリスク機会を明示することを通じ、企業のステークホルダーとの対話と学習を促進する。

筆者は、統合報告が単なる外部開示の手段ではなく、企業内部の意思決定や部門間の連携（いわゆる「サイロの打破」）を推進するメカニズムであるとし、これが戦略の創発や実行を支援する「戦略的学習プロセス」として機能しうると論じている。また、統合報告を通じたステークホルダーとの対話は、企業価値の長期的向上に向けた戦略の見直しや改善に寄与する。

加えて、オムロン株式会社の事例を通じて、企業理念に基づく戦略策定と統合報告の実践が社内外の統合的な情報連携（結合性）を実現し、従業員の戦略理解と行動変容に波及する様子が示されており、戦略マネジメントと統合報告の有機的結合が実証的に裏付けられている。

本研究は、統合思考と統合報告の循環が、単なる報告実務にとどまらず、戦略経営の基盤を構成する重要な要素であることを明らかにし、今後の統合報告制度や企業経営研究に対して示唆に富む理論的貢献を果たしている。

伊藤和憲（2023）「日本企業の統合報告書の比較研究」

本研究は、日本企業における統合報告書の内容分析を通じて、統合思考・価値創造・情報の結合性という3つの視点から、統合報告が果たす役割と課題を明らかにしている。特に Dumay et al.（2017）の批判的論点を踏まえ、統合報告が単なる情報開示に留まらず、経営者にとって戦略修正のための情報利用ツールとなり得る可能性を強調している。

本稿では、WICI ジャパンの表彰企業であるオムロン、MS&AD、日本精工の統合報告書をケーススタディとして取り上げ、それぞれがどのように「統合思考（バランスト・スコアカードに基づく戦略と実行の統合）」「価値創造（価値の創出と毀損の抑制）」「情報の結合性（財務・非財務情報、資本間の関係性の可視化）」に取り組んでいるかを比較・分析している。

特に、オムロンの「サイニック理論」に基づく価値創造プロセスや、MS&AD のグループ総合力によるシナジー創出、日本精工のマテリアリティと KPI の接続性は、統合報告が単なる CSR 的報告書ではなく、経営戦略と一体化した実効性ある報告である可能性を示唆している。

本研究は、統合報告が経営者とステークホルダーの双方向的な対話の媒介であり、企業価値向上のマネジメントツールであるという視座を提示しており、統合思考を戦略マネジメントとして位置づける研究の土台となる。

本川 勝彦（2021）「統合報告における戦略的マテリアリティの進化と課題」

本研究は、統合報告における戦略的マテリアリティの概念とその実践に関する最新動向を検討し、マテリアリティが企業戦略とどのように整合しうるかを理論的・実務的に分析している。特に以下の 3 点において重要な知見が示されている。

1. マテリアリティの再定義と戦略との接続

統合報告におけるマテリアリティは、単なる情報の重要性を超えて、「価値の創造と毀損の力学を読み解くレンズ」として再構成されており、企業の事業戦略に内在するリスクや機会を抽出する基盤として位置づけられている。

2. 意思決定プロセスにおける活用

マテリアリティは、報告書作成時の検討材料にとどまらず、経営会議・投資家対話・ESG 評価などの意思決定場面で再利用される“共通言語”となるべきであると指摘。戦略策定とマテリアリティ設定の循環的関係の構築が提案されている。

3. 日本企業における課題と展望

ケース分析を通じて、日本企業ではマテリアリティの設定が開示目的での「見せ方」に偏りがちであり、実際の経営との乖離がみられることが示された。今後は「価値破壊要因の可視化」や「社会的インパクトの意味づけ」に重点を置いた再構築が求められる。

本研究は、マテリアリティ概念の戦略的機能に焦点を当てた点で、従来の「重要性評価ツール」としての枠を超えたアプローチを提示しており、統合報告の実践の深化に貢献する重要な知見を提供している。

奈良沙織（2019）「統合報告は企業価値を高めるか」および関連研究成果報告書

本研究は、ディスクロージャーの質・手法の多様化が進む日本市場において、株式アナリストの役割を分析し、統合報告が企業価値や市場との対話に与える影響について多面的に考察している。以下の点が重要な知見として挙げられる。

1. アナリストの予測と企業価値との関係性

企業の資金調達形態（特に銀行借入依存度）や企業規模がアナリスト予測の精度・分散に影響を及ぼすことが示され、特に企業規模が大きく株式による資金調達を行う企業ほど、アナリスト予測の情報価値が高い傾向にある。また、経営者予想よりもアナリスト予想の方が市場価格に織り込まれやすいという実証結果も得られている。

2. 統合報告とアナリスト活動の接点

統合報告が高度な情報提供であるにもかかわらず、アナリストが必要とする詳細かつ構造的なデータには必ずしも適合していないという課題が浮き彫りとなった。その結果、統合報告が直接的に市場評価に結びつくか否かは、情報の質と整合性次第であるとされる。

3. 統合報告の国際比較

南アフリカにおいては、統合報告の質が高い企業ほど企業価値が高く、アナリスト予想の誤差も小さいとの報告がある一方、日本を含む任意開示国ではその効果は限定的であるとされる。この点から、単なる報告書の発行ではなく、統合報告の「中身」と「戦略との結合性」が企業価値向上の鍵になると示唆されている。

4. 政策的・実務的示唆

アナリストの役割が限定されがちな日本において、統合報告は企業と市場をつなぐ“対話の媒介”としての機能を強化する必要がある、そのためには企業自身によるディスクロージャー戦略の高度化と、アナリスト側の育成・活用が不可欠とされている。

この研究は、統合報告を評価する際に「企業規模」「資金調達形態」「アナリスト予想の情報価値」などのファクターを組み合わせるという、理論と実証の架橋を試みた意義ある先行事例である。

2.2 分科会における講師講演の要点

宮永氏基調講演（2024 年 8 月 27 日）

● 主題：

統合思考の社会的意義と経営における役割を深掘りし、統合報告の現状と課題を多角的に分析している。

● 主なポイント：

1. 統合報告の普及と課題

- ① プライム上場企業の約 9 割が統合報告書を発行。
- ② 発行企業は 1,000 社を超え、情報開示レベルは年々向上。
- ③ 統合報告を行う企業の株価パフォーマンスは良好との調査結果もある。

2. 読み手と目的の変化

- ① 投資家以外のマルチステークホルダー（従業員、顧客など）への情報発信が重要に。
- ② 「コミュニケーションを生むプロセス」としての統合報告の本質が強調される。

3. 主な課題と障壁

- ① 経営と統合思考の未統合（経営層の関与不足）。
- ② マテリアリティ特定の難しさと、KPI への落とし込みの不十分さ。
- ③ 有報・サステナビリティ報告との連携不足。
- ④ 財務と非財務情報の関連付け（コネクティビティ）の難易度。

4. 制作現場の悩み

- ① 経営層と制作現場の認識の乖離。
- ② 「開示のための開示」になっており、目的意識が希薄化。
- ③ 投資家ニーズと統合報告のフレームワークとの乖離。

5. 今後の方向性と提言

- ① 統合思考に基づく経営の実装が急務。
- ② 経営層のリーダーシップと全社的な理解・協力体制の構築が不可欠。
- ③ 「ビジネスモデルを中心としたストーリー構築」と「リスクと機会の明確化」が統合報告の鍵。
- ④ 制作チームの専門性と目的意識の向上も必要。

講演に込められているのは、統合報告を単なる情報開示にとどめず、企業とステークホルダーの「価値創造に関する対話の接点」として活用すべきという強いメッセージである。

佐藤氏講演（2024 年 9 月 24 日）

● 主題：

今後の分科会活動に向けた方向性の共有と講演者の役割確認、ならびに統合報告書に関する基本的な問題意識の共有。

● 主なポイント：

1. 統合報告書の“あるべき姿”の再定義

- ① 現場・経営・読み手（投資家やステークホルダー）間のギャップが課題。
- ② 「統合思考の浸透度」や「企業ストーリーの見せ方」に着目した評価が重要。
- ③ “規定演技”ではなく、各社の個性を尊重すべきとの提言。

2. ビジュアル・動画活用の促進

- ① 文字中心のレポートではなく、視覚的・直感的に伝わる統合報告を目指すべき。
- ② 読後感（印象や納得感）を重視した表現のあり方を模索。

3. エコシステムと柔軟性

- ① 分科会自体が固定化されたものではなく、柔軟なグループ編成で進める。

- ② 自由な議論と建設的な提案を重視し、統合報告の「未来志向」を反映する場にする。

このミーティングは、単なる報告書制作の改善にとどまらず、「統合思考そのものの社会的浸透と企業価値の再構築」に向けた新たなフレームワークを模索する取り組みの第一歩となった。

住田氏講演（2024 年 10 月 29 日）

● 主題：

統合思考と知的資産経営を基軸とした、日本発の価値創造モデルの原点と未来への展望。

● 主なポイント：

1. 統合報告のルーツと価値創造モデルの思想

- ① 統合報告の起源は 2005 年に経産省が策定した「知的資産経営ガイドライン」。
- ② 価値創造のメカニズムは「 $y = f(x)$ 」、すなわち企業はインプット（ x ）をもとに、知的資産などを活用してアウトプット（ y ）を創出する装置である。
- ③ 社会的・環境的価値を含む多次元的な成果（ y ）を想定すべき。

2. 企業ごとの“ストーリー”を軸とした報告の重要性

- ① 単なる理念的な「ストーリー」ではなく、裏付けとなる指標や KPI を交えた信頼性ある構造を持つべき。
- ② 自社の差別化要素・知的資産（人的資本・関係資本・組織資産など）を活かした価値創造を語る必要がある。

3. ガイドラインやフレームワークの活用

- ① 統合報告書と知的資産経営報告は中身で共通し、国際的には IIRC フレームワークとして標準化。
- ② 経営デザインシート（KDS）などを活用し、「過去→現在→未来」の論理的構成を視覚化できる。

4. 現状の課題と具体的アドバイス

- ① 統合報告の多くは「マテリアリティの誤解（CSR 的な項目の羅列）」に陥っている。
- ② 「CEO の想いや強み」が数ページ後に消えてしまうなど、構成の一貫性が不足。
- ③ 支援会社に任せる前に「何を語りたいか」を明確にし、「開示の魂」を内製化すべき。

① 報告書の本来の目的と目指すべき姿

- ① 統合報告は“主たるレポート（Primary Report）”になるべき。
- ② 支援会社や表彰狙いの報告ではなく、「自社の本質と未来」を描くことが核心。
- ③ 多様性や独自性は「ガラパゴス」ではなく、むしろ日本企業の強みとして肯定的に捉えるべき。

●提言

- ・ 「100 ページ埋める」作業は止めよ。言いたいこと数行で良い。
- ・ 経営者を巻き込むには、“外部からの質問”や“雑談ベースのヒアリング”が効果的。
- ・ 統合報告は“自社の PR”であり、対話のキャッチボールを生む装置であるべき。

住田氏は、統合報告を「資本主義の再設計の一環」として位置づけ、差別化と価値創造を両立する企業こそが持続可能な未来を拓くと強調した。

北川氏講演（2024 年 11 月 20 日）

● 主題：

統合報告の未来と国際動向、そして企業の情報開示のあるべき姿

● 主なポイント：

1. 投資家目線から見た情報開示の要件

- ① 統合報告書は、投資家の財務三表予測や将来キャッシュフローの可視性を高めるものでなければならない。
- ② 中計やKPIの発信が3表連関に基づいていない場合、投資家からは見透かされる。

2. “湿った開示”からの脱却

- ① 日本企業の統合報告は情報過多でエッセンスが伝わりにくい。
- ② 独自用語・長文・曖昧なコンテキストは、プロフェッショナルな投資家には評価されない。
- ③ 海外の開示事例（Novo Nordisk, Danone など）に学ぶべき点は多い。

3. ワンレポートの意義と欧州型モデル

- ① 統合報告の理想は、戦略・財務・サステナビリティ・ガバナンスの4要素が一体化した「One Report」。
- ② ノボ型：シンプル・統合的・ファクトベース・シングルマテリアリティ
- ③ ダノン型：ストーリー性重視・多様な情報を1冊に収めた“大河小説”的レポート

4. 課題：情報開示の散乱と社内分断

- ① 日本では、有報・統合報告・ガバナンスレポートなどが分散し、作り手も別組織。
- ② 統合を担う“リーダー”の存在と、社内の体制再設計が急務。
- ③ 情報の信頼性や、第三者保証の導入も含め、欧州では次のフェーズに入っている。

5. 提言：2030年へ向けた開示進化

- ① 日本も欧州のように、制度・体制・開示思想すべてを再構築する時期に来ている。
- ② 「記述情報の戦略性強化」「セグメント情報の活用」「フォワードルッキングな視点」など、有報の可能性も見直すべき。
- ③ 投資家との対話を基点とし、企業の価値創造の全体像を一気通貫で伝えることが求められる。

●キーワード

- 「湿った開示」から「情報の質・量ともにリッチネスな開示」へ
- 「統合報告は“息苦しい”」という投資家の実感
- 「レポートは形式でなく“何を伝えるか”が本質」
- 「ノボ型＝日本が目指すべき進化系」
- 「ダノン型＝日本企業の現実的な着地点」

北川氏は、統合報告を“散乱した報告文化”から“価値創造を伝える一体化された戦略ドキュメント”へと進化させるための国際動向と制度的変革の必要性を強く主張した。

岩永氏講演（2024 年 12 月 18 日）

● 主題：

責任投資の視点から見た統合報告と ESG 情報の本質的な使われ方と期待

● 主なポイント：

1. 開示とは「リスクを取って伝える行為」

- ① 情報開示は単なる開示でなく、「相手のフレーミングを意識した対話」である。
- ② 真に伝わる開示とは、受け手が「なぜ」「どのように使うか」を想定した内容でなければならない。

2. ESG 情報の使われ方：アセットマネジメントの現場より

- ① 非財務情報は「銘柄選定」や「投資比率決定」の際に使用される。
- ② 財務情報に加えて、ガバナンスや人的資本、将来の競争力に関わる要素が、アクティブ運用で特に重視される。
- ③ データは MSCI 等含む 10 以上のベンダーから取得し、自社でスコア化・月次更新。

3. 投資家が“本当に知りたい”こと

- ① What（何をするか）／Why（なぜそれをするのか）／How（どう実行するか）のロジックが見えるか。

- ② 歴史や DNA、価値観を踏まえ、どのように社会的価値を生み出すのかを読み取りたい。
- ③ 単なる企業の“自慢話”ではなく、“その強みで何を変えようとしているのか”が重要。

4. ESG は目的か手段か？：マテリアリティの捉え方

- ① シングルマテリアリティ：経済的リターンを最大化する手段としての ESG。
- ② ダブルマテリアリティ：経済性＋社会的・環境的インパクトを重視する価値観に基づく。
- ③ アムンディを含む欧州系機関投資家は後者の考えが主流化しつつあり、開示内容もその方向へ。

5. 統合報告に求められる本質

- ① 社会の変化に対して「企業がどんな力を持ち、どう応えているか」を伝えるべき。
- ② 過去・現在・未来の時間軸に沿って、「価値創造のストーリー」を語ることが重要。
- ③ “いてくれてありがたい”存在である企業こそが、社会的・経済的な価値の源となる。

●印象的なフレーズ

- ・ 「会社は実態がないが、とてつもない力を持つ存在」
- ・ 「“もの”の自慢より、“こと”の源泉を語れ」
- ・ 「ESG は、企業の“存在の意味”を読み解く鍵」
- ・ 「開示とはリスクを取って対話すること」
- ・ 「将来への希少性をつくる“過去→現在→未来”の語り」

岩永氏は、投資家の立場から統合報告に「本質的な対話性」と「存在の意義の可視化」を求め、ESG 情報の本来的な意義と未来への期待を語った。

河口氏講演（2025 年 2 月 19 日）

● 主題：

「白米化された ESG」から“糠”の本質に立ち返る：統合報告と企業の本源的価値の可視化へ

● 主なポイント：

1. “精米された ESG” という問題意識

- ① 形式的で「食べやすい」ESG 情報（白米）では、本質的な価値やリスク（糠）が抜け落ちている。
- ② 開示が洗練されるほど、社会にとって本当に必要な情報が削ぎ落とされがち。

2. ESG 開示の歴史的背景とその変容

- ① GRI の黎明期（2000 年代初頭）には、企業・投資家・NGO が議論を重ねていた。
- ② 近年は投資家向けに“精製”され、社会的・環境的文脈が希薄化。
- ③ 開示の窓は「南側」（1 方向）しか開いておらず、「山火事（リスク）」の兆しは見えていない。

3. “見えていないリスク” と統合報告の限界

- ① 有害化学物質、生物多様性、食糧資源など、見過ごされがちなマテリアリティの不在。
- ② 投資家に“刺さる”要素ばかりを重視し、本質的な危機感が反映されていない。

4. 価値の優先順位の転換が必要

- ① 「地球環境はタダ」という考えを根本から問い直すべき。
- ② “短期的パフォーマンス重視”から、“体質改善としての ESG”へシフト。
- ③ 財務成果ではなく、社会的持続性を企業がどう支えるかが問われている。

5. 先進企業の事例と評価

- ① 味の素：カツオの生態系保全に長年取り組み、社会課題と事業の接点を戦略化。
- ② 東京応化：自社製品が社会・産業に与える影響を具体的に明示。
- ③ 不二製油：NGO との対話を重視し、事業リスクを自覚的に報告。

6. ESG 情報の“リスク・ビジネス”としての再定義

- ① 米国では既に「地域ごとの気候リスクと産業影響」の研究が進んでいる。
- ② ESG は化粧ではなく、企業の存続に直結する“リスクアセスメント”。
- ③ 投資家・事業者双方が「負のインパクト」を直視する必要がある。

●提言

- ・ 「白米は栄養がない、糠を見よ」
- ・ 「開示の“窓”が南しか開いていない」
- ・ 「企業の CSR は“体質”、業績はパフォーマンス」
- ・ 「統合報告は一面的。本当に見せるべきは、裏にある“毒”と“糠”」

河口氏は、表層的な ESG や統合報告の風潮に警鐘を鳴らし、企業の本質的なリスクと社会的責任を見据えた“玄米型”の開示こそが、未来を守る道であると提言した。

松原氏講演（2025 年 4 月 23 日） リそなアセットマネジメント株式会社

● 主題：

長期投資家の視点から読み解く、企業価値・統合報告のあるべき姿と AI 活用による対話の進化

● 主なポイント：

1. 長期投資家としての価値観と視座

- ・ リそなアセットは年金資金を基盤とする長期投資家であり、30～40 年というスパンで企業価値を判断。

- 見えない価値（哲学・ビジネスモデル・ガバナンス）を重視。
- 投資家にも様々な“種族”が存在するため、統合報告には「インベスターマーケティング」の視点が必要。

2. 無形資産と価値の循環モデル

- 企業価値の源泉は有形から無形資産へとシフト。
- 伊藤レポート3.0の考え方を参照し、「社会のサステナビリティ」との同期が求められる。
- 「企業価値＝経済価値＋社会価値（あるいは将来経済価値）」という複合的認識が重要。

3. 統合報告の本質と限界

- 統合報告は「経営の考え方や戦略を語る装置」であり、単なる数字や定型フォーマットに終始すべきではない。
- シングルマテリアリティとダブルマテリアリティの違いは「主語」で判断可能。
- 報告書が多すぎて“開示疲れ”が起きている現状を問題視。

4. 統合報告書のAI評価による変革

- 独自のAIツールにより統合報告書の偏差値化（定量スコア）を実施。
- 「価値観」「ガバナンス」「戦略性」「KPI」の4軸でスコアを可視化し、企業との対話を進化。
- 評価結果は単なる数値でなく、読み手との“ギャップ解消”の手がかり。

5. 情報開示の戦略性と対話の深化

「誰に何を伝えるか」を明確に。長期投資家は社史や企業の永続性に注目するため、“過去→現在→未来”を通じた哲学的開示が重要。

統合報告書は企業の哲学を語るものであり、形式的ページ充足ではなく、悩みや葛藤も含めた“ありのまま”の姿が信頼を生む。

●提言と対話

統合報告書は“企業の哲学”を伝えるメディアであり、多くの情報を出すことが目的化してはいけない。

- 投資家は企業の「社史」や「永続性」に注目する傾向があり、“過去→現在→未来”の文脈が重要。
- 投資家側も哲学を持っており、企業は「どういう投資家と対話したいか」を選ぶべき。
- 経営者の“悩み”や“葛藤”も報告に含めることで、リアリティと説得力が生まれる。
- 「企業価値とは何か？」という問いに対し、統一的な答えはなく、企業ごとの文脈と哲学で構築されるものと示唆。

2.3 考察：先行知見と実践の接点

統合報告・統合思考に関する先行研究は、企業経営における新たな戦略マネジメントの枠組みとしての機能と意義を理論的に明示してきた。内山（2023）は、統合思考と統合報告を相互循環する戦略的学習プロセスと位置づけ、意思決定、部門連携、ステークホルダー対話への影響を指摘する。また、伊藤（2021）や本川（2021）は、マテリアリティや情報結合性の観点から、統合報告が戦略との整合性をいかに保ちうるかを実証的に分析している。奈良（2019）は、こうした情報が市場にどう伝わり、アナリスト評価にどう影響するかを多面的に示している。

一方、分科会での各講演は、これらの理論的な知見と企業実務との間に存在する“実装上のギャップ”を浮き彫りにした。宮永氏は、経営層の関与不足、マテリアリティの形式化、制作部門との断絶など、制度の形式化が生む弊害を指摘。住田氏は「知的資産経営」という原点から、統合報告を単なる開示ではなく、“経営と未来を語る主たる報告”とすべきと論じている。北川氏は、情報の断片化と報告書乱立による“湿った開示”を批判し、「One Report」構想の必要性を示した。

さらに、岩永氏と河口氏は、ESG情報の“空洞化”や“化粧化”が進む中で、本来の社会的インパクトやリスクへの内在的アプローチの欠如に警鐘を鳴らした。企業の“存在の意味”や“負のインパクト”にこそ目を向けるべきという主張は、開示の本質を再考させるものである。

そして松原氏の講演は、これらの問題意識を長期投資家の視点から体系化した点で注目に値する。企業価値を「経済的価値＋社会的価値」の循環として捉え、統合報告を「企業哲学を語るメディア」と再定義した。特に、独自AIによる統合報告書の定量評価を通じて、価値観・ガバナンス・戦略性・KPIの4軸を可視化し、読み手との対話を深化させるアプローチは、統合思考の「実装」フェーズに向けた先進的な試みである。

以上を踏まえ、統合報告・統合思考をめぐる実務と理論の接点における主要論点は、以下の3点に集約される。

1. 戦略的プロセスとしての統合報告の限界と再設計

先行研究が示すように、統合報告は本来、戦略実行と学習の循環を支える中核機能を持つはずである。しかし講演からは、その多くが「開示のための開示」に陥り、戦略から乖離している実態が明らかとなった。これは、制度疲労と制作実務の形骸化によるものであり、構造的な再設計が求められる。

2. 統合思考・マテリアリティの本質的再定義

理論上の「価値創造・思考・結合性」という枠組みは、現場では機能していない。河口氏の“白米化”という警鐘、住田氏の“語る力”、松原氏の“企業の哲学”という言葉が示すように、統合思考やマテリアリティは、形式的記述ではなく、企業の本質を表現するための対話的・内在的構造として再定義されなければならない。

3. 価値創造の意味と双方向的対話への進化

奈良（2019）が示したように、統合報告が評価されるか否かは、情報の質と受け手との整合にかかっている。松原氏が強調したように、「誰に何を伝えたいのか」を出発点に据えた開示設計が重要であり、AI や雑談、定量スコアなど、新たな対話ツールの活用も今後の鍵となる。

このように、先行研究と実務の対話から見てきたのは、統合報告が単なる「報告書」から脱却し、戦略・価値・対話の中核として企業の本質を映す“鏡”であるべきという強い期待である。その実現には、経営層のリーダーシップ、報告制作体制の見直し、そして“誰のために・何を伝えるのか”という原点への回帰が必要不可欠であるとの認識である。

第3章：サーベイの方法

3.1 調査の目的と対象

本研究では、統合思考および統合報告に関する実務の実態と課題を把握するため、企業、投資家・アナリスト、制作支援会社などの関係者を対象にアンケート調査を実施した。併せて、2024年8月から12月にかけて開催された5回の分科会および個別ヒアリングにおいて、統合報告に関する実務的・戦略的観点からの意見交換を行い、定性的知見を補足した。

3.2 アンケート調査の設計と概要

本調査は2025年3月から5月にかけてオンライン形式で実施され、合計69名（企業：40名、投資家・アナリスト：22名、制作支援会社：7名）から有効回答を得た。

設問は以下の5領域にわたる：

- － 統合報告の利用実態と読者ニーズ
- － 統合報告書の課題と制作上の悩み
- － 統合思考の理解と経営への浸透
- － 情報開示の表現手法と媒体活用
- － 統合報告の進化と改善ポイント

3.3 アンケート結果にみる主要課題

1. 統合思考の浸透不足

企業の58%が「統合思考は経営戦略に活かされていない」と回答。特に経営層の関与の希薄さや、非財務情報の評価指標の不在が課題として挙げられた。

2. 制作過程での協働不足

企業・制作支援者ともに、「部門間の情報連携の欠如」および「全社的な方針の不明瞭さ」が制作上の最大の障壁と回答。ビジョンの不一致が表現内容の断片化を招いている。

3. 情報の質と表現の改善ニーズ

投資家の75%が「戦略との一貫性ある説明が不足している」と回答。一方、企業側は「ボリューム過多」「定型的表現への依存」などを課題として認識。動画や図表、ナラティブ強化などの期待が寄せられた。

4. 統合報告の進化に向けた要望

「経営と開示の接続強化」「価値創造モデルの明確化」「双方向的なコミュニケーション設計」が共通の改善ポイントとして浮かび上がった。

3.4 分科会とヒアリングによる補足知見（ケーススタディ）

分科会では、実務家・専門家による講演とディスカッションを通じ、アンケートで得られた量的知見の背景が明らかになった。とくに以下が強調された：

- 経営層の巻き込みの成否が統合報告の質に直結する（例：味の素、三井倉庫 HD）
- 情報の抽出段階から対話型の社内体制を構築する重要性（例：ゆうちょ銀行）
- 表現の工夫（図解、ナラティブ構成）と読者に対する配慮の必要性（例：ローム）

実態把握を深めるため、アンケートと分科会を通じて顕在化した課題に対し、先進的に取り組んでいる4社（ローム、三井倉庫 HD、ゆうちょ銀行、味の素）の事例を分析した。

第4章：データ（アンケート、ケーススタディ）分析

アンケート調査結果の詳細分析

4.1 分析視点の明確化

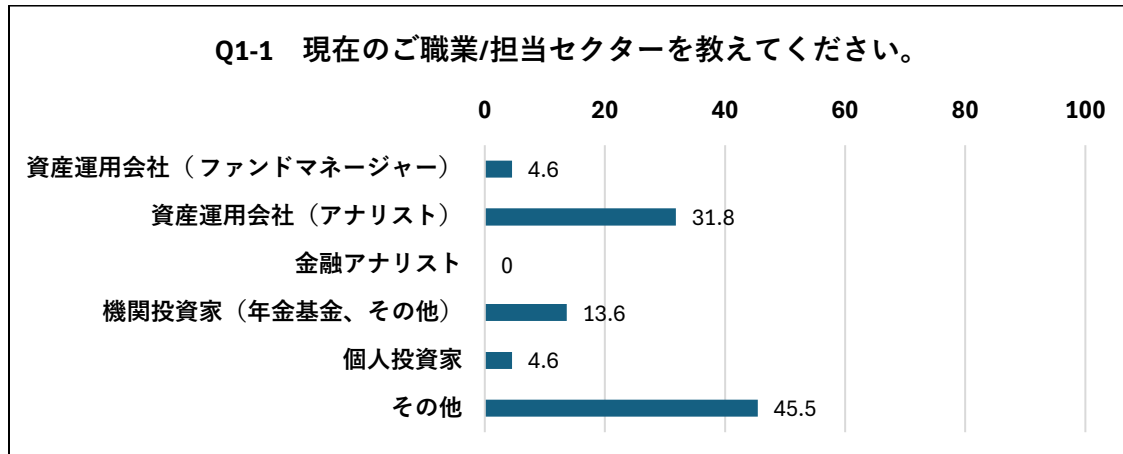
本章では、第3章で提示したアンケート調査の概要に基づき、回答内容をより詳細に分析する。とくに、企業、投資家・アナリスト、制作支援会社の3つのセグメントごとの視点や期待の違いを可視化し、統合報告における実務課題と改善方向を抽出することを目的とする。

4.2 回答者の属性と関与度

アンケート回答者は合計69名であり、企業（40名）、投資家・アナリスト（22名）制作支援会社（7名）に分類される。企業セグメントでは主にIR部門・サステナ部門の担当者が多く、制作支援会社では編集者やコンサルタントが中心であった。各セグメントの統合報告への関与度は高く、一定の実務経験を前提とした回答であることが確認された。

（図表1：セグメント別回答者構成比）

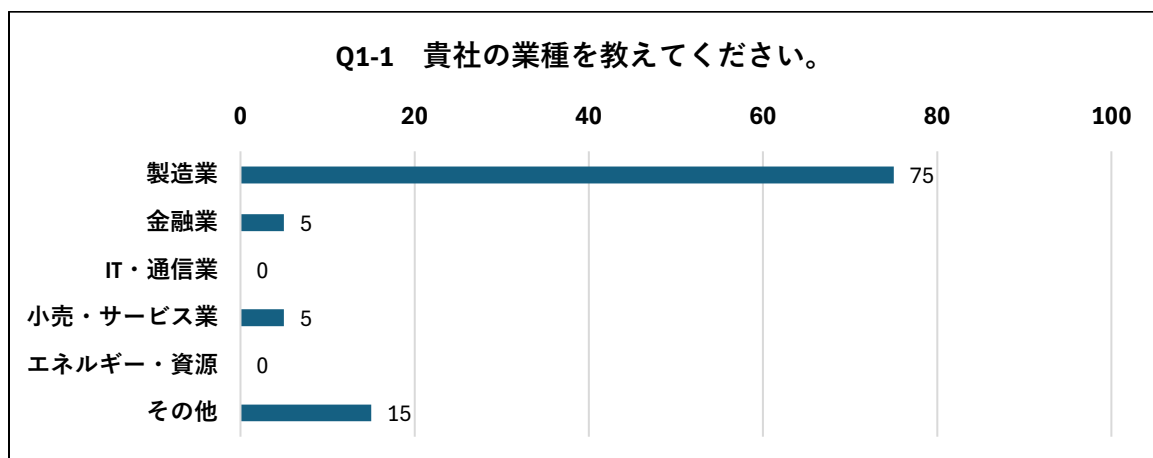
投資家・アナリスト（N=22） 単位（％）



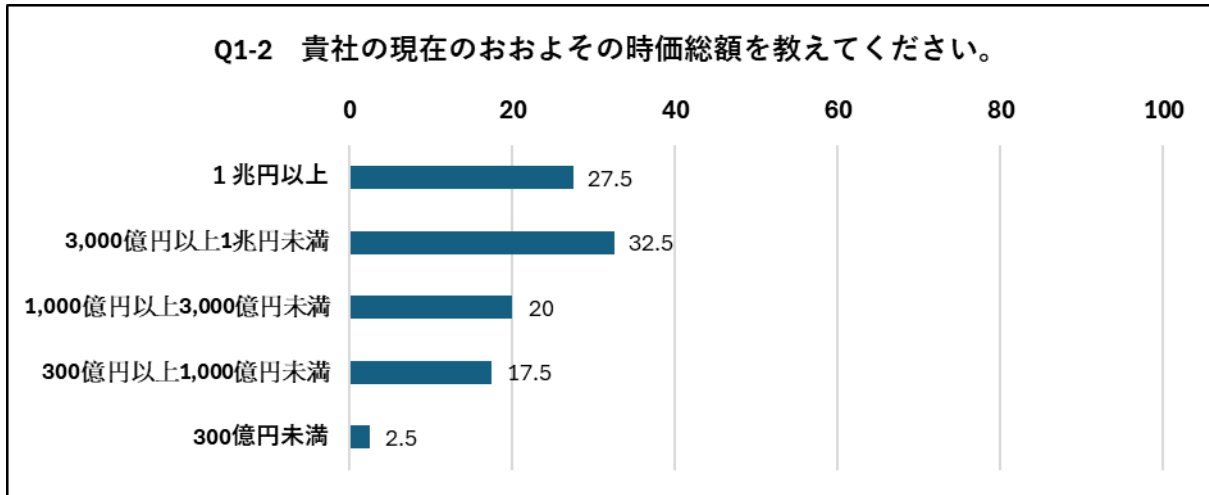
Q1-1「その他」の内容を具体的にご記入ください。	集計
スチュワードシップ推進部（ESGエンゲージメント/議決権行使）	1
プライベート・エクイティ・ファンドに対する投資助言業務	1
機関投資家向け協働エンゲージメント支援団体	1
資産運用会社（スチュワードシップ活動）	1
資産運用会社(スチュワードシップ活動担当)	1
資産運用会社（議決権担当、スチュワードシップ担当）	1
資産運用会社（責任投資担当）	1
資産運用会社の議決権担当者	1
生命保険	1
責任投資	1
責任投資推進セクション	1
総計	11

企業（N=40）

単位%

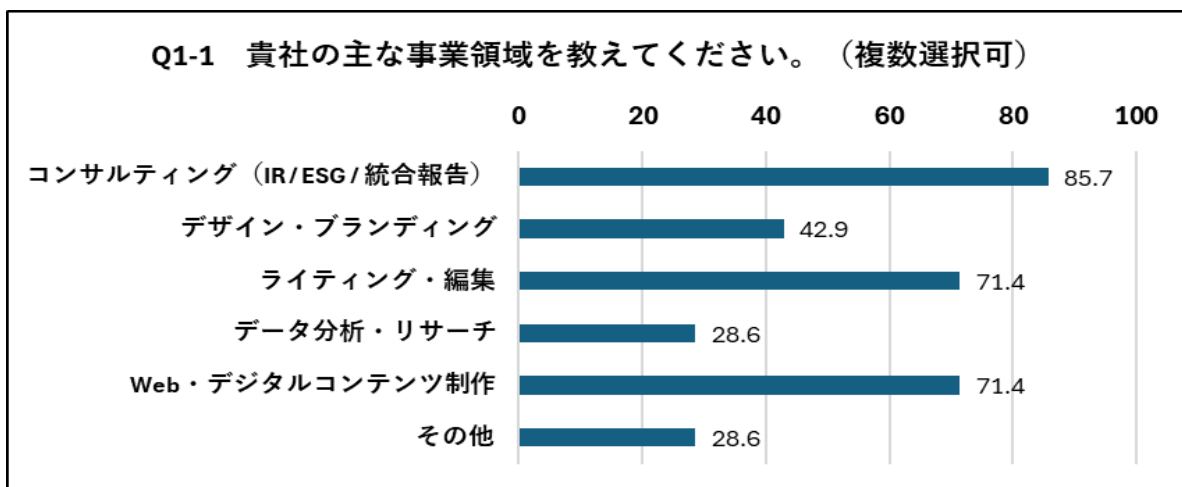
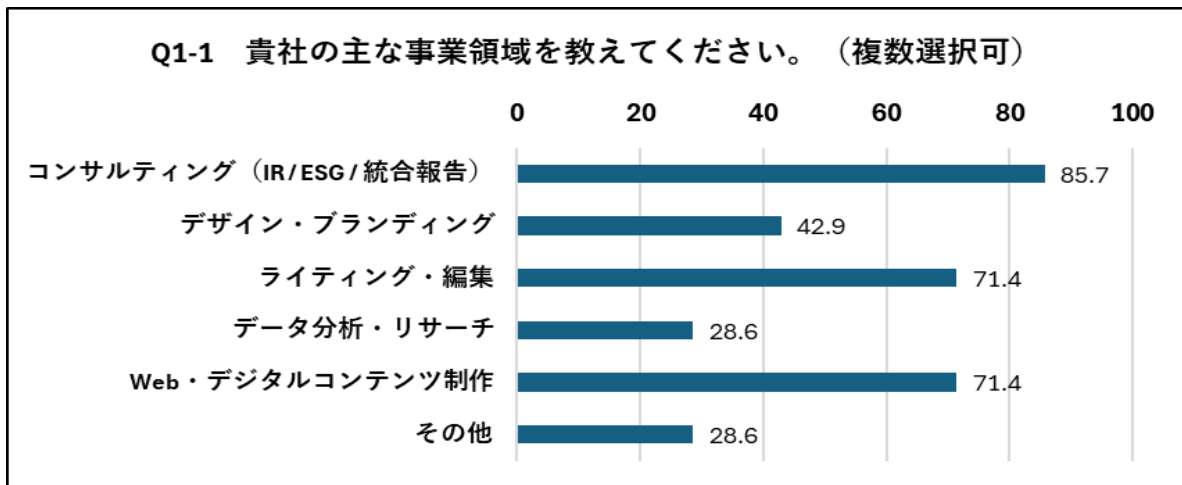


Q1-1「その他」の内容を具体的にご記入ください。	集計
運輸業（鉄道）	1
卸売業・商社	1
建設業	1
倉庫・運輸業	1
総合商社	1
日用品製造業	1
総計	6



制作支援 (N=7)

単位%

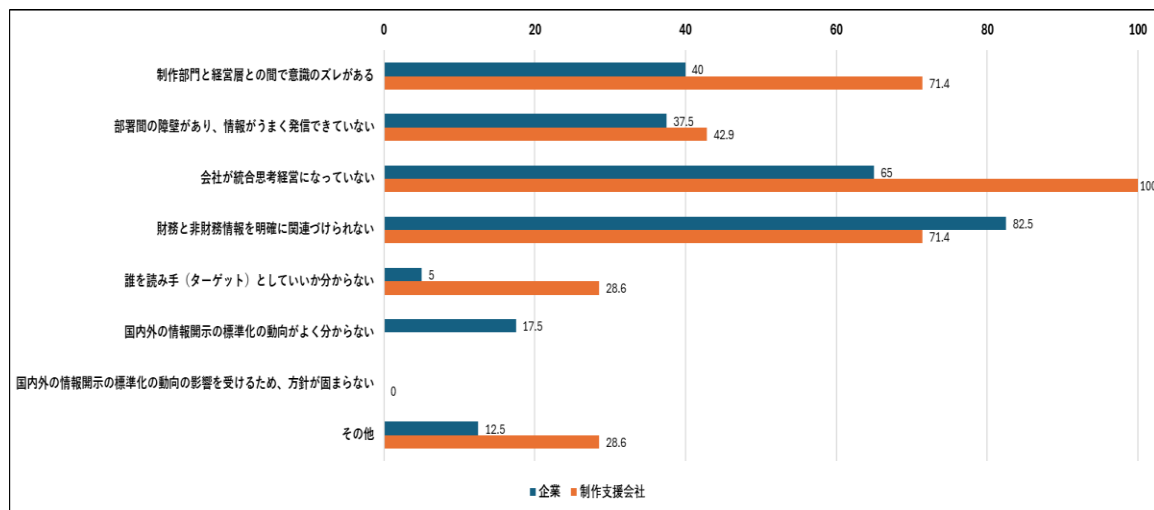


4.3 統合報告の現状に対する評価と課題

共通の課題として「戦略との連動不足」「抽象的表現」「読者視点の不明瞭さ」が指摘された。企業側は「ボリューム過多」や「部門間連携の不足」を問題視し、投資家側は「KPI の不透明さ」や「読みづらさ」に言及している。

定性情報からは、「戦略との連携不足」や「情報の抽象性」「読者視点の欠如」が共通の課題として浮上した。企業側は「ボリューム過多」や「部門間連携の不備」を課題視しており、一方で投資家側は「戦略性」「KPI の明確さ」「読みやすさ」を重視している。

（図表 2：統合報告に関する課題の内訳）単位％



■ 投資家・アナリスト（回答者:22）

Q3-2「その他」の内容を具体的に記入ください。	集計
8～9割の企業の統合報告書が、企業理念・ミッション・ビジョン・バリュー・マテリアリティ、中計メニュー、取組み事項等を「箇条書き」「羅列」しているにすぎず、それらが「いかなる論理で接続され、時系列でどのように展開していくことで、企業価値が長期的に創造されているのか」という「流れ」「ストーリー」を説明していない。つまり、「流れ」「ストーリー」を考え抜いて製作しているのではなく、「あれもやっています」「これもやっています」を「箇条書き」「羅列」してきれいなパワーポイントに仕上げていただけである。企業価値創造ストーリーを読み取れず、断片情報の寄せ集めに過ぎないため、情報価値が乏しい。	1
そもそも、非財務開示情報と株価との相関等についてまったく記載がない。株価を上げるため、あるいはすべてのステークホルダーのための企業価値向上と関係のある記事が少ない。また、日本企業すべてに言えることだが、書いてあることに信ぴょう性がほとんどない。書いてあることは長期的なことかもしれないが、現行経営陣の任期内での視点しかないように見受けられる。	1
発行時期の記載がない、他の開示媒体との役割・位置づけが不明瞭、定量データ・KPIを示さず取り組みの羅列に留まるケースも多くみられる	1
非財務情報が統一化しておらず、XBRLのタグ付やデータベースでのカバレッジが少ない。	1
総計	4

■ 企業（回答者:40）

Q3-2「その他」の内容を具体的に記入ください。	集計
フォーカスが絞れていない コネクティビティ	1
小型株のため、機関投資家の関心が低く、対話に活用できていない。	1
投資家が当社に期待する中長期の企業価値評価に影響する考え方や情報を分かりやすく示すことや、期待するレベルまで十分に示すことができていない。	1
総計	3

■ 制作支援会社（回答者:7）

Q2-2「その他」の内容を具体的に記入ください。	集計
経営層の巻き込みが不十分。担当者がサステナビリティ部門ご出身で財務面の理解が弱く、財務・非財務の統合的報告の議論が深まりづらい	1
総計	1

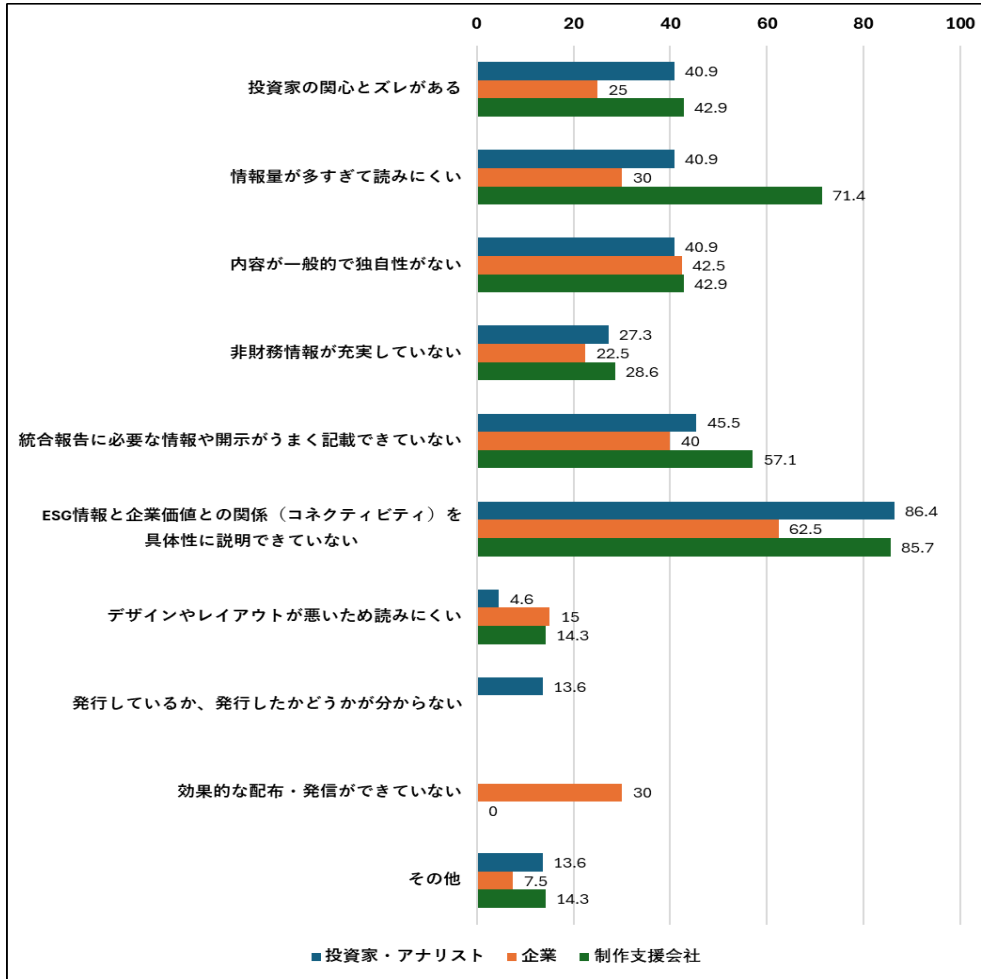
4.4 制作上の困難と実務的障壁

経営層の関与が限定的で、制作担当に十分な裁量を与えられていない、各部門からの情報収集が難航し、編集提案も社内調整で却下されやすい、結果として、創造性や戦略性に乏しいレポートになりがちであるとの指摘がなされている。

定性情報からは「経営層の巻き込み不足」「各部門からの情報抽出の困難さ」「表現の自由度の制限」が主な障壁として挙げられた。特に、制作工程において表現提案が内部調整により却下される傾向があることが、制作側の創造性を阻害している。

(図表3：制作過程における主要課題)

単位%



■ 企業（回答者:40）

Q3-3「その他」の内容を具体的にご記入ください。	集計
バックオフィスを最小限の人員で運営しているため、制作に割ける労力に限りがあり、期待するレベルになかなか持って行けない	1
経営層が統合報告書の目的を理解していない。	1
広報部で制作しているという特性上、一般に開示するまで経営に関する情報が入ってこない点。また、実際に投資家対応している部署はIR部であり、投資家からのフィードバック等が直接得られない。	1
社内のリソース不足	1
読み手によっての分かりやすいことと、社内の発信側が発信したいことにギャップがあり、読み手が分かり難い内容のまま示していることがまだまだ多い。	1
総計	5

■ 制作支援会社（回答者：7）

Q2-3「その他」の内容を具体的にご記入ください。	集計
支援先の会社が統合報告の必要性、意義を十分に理解しておらず、議論が深まらない	1
社外取締役含む経営層の統合報告への意識改革が進んでいない。	1
総計	2

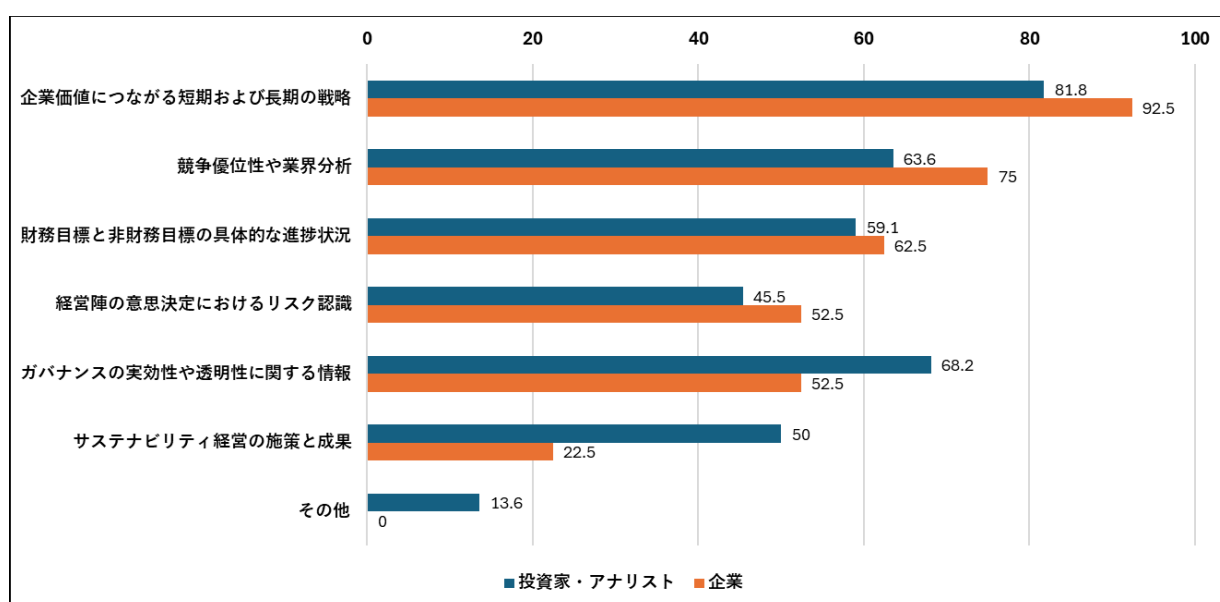
4.5 情報ニーズと読者期待のギャップ

投資家は「価値創造プロセス」や「中長期ビジョン」を重視、一方、企業は「デザイン」「ページ数」「形式面」に意識が向いている。情報設計段階からナラティブ・ストラクチャーの再構築が求められていることが読み取れる。

定性情報から投資家は統合報告において、「価値創造プロセス」「中長期の戦略ビジョン」「非財務 KPI との連動性」を求めていること。一方、企業は「レイアウト」「ビジュアル強化」「ページ数削減」など、編集上の工夫に重点を置いている。両者の期待には明確なギャップが存在し、ナラティブ設計の再考が必要である。

（図表 4：読者ニーズ vs. 制作者の認識）

単位%



■ 投資家・アナリスト

Q4-2「その他」の内容を具体的にご記入ください。	集計
価値創造ストーリー（個々の情報は充実していても、お互いのつながりがバラバラなことがあるため）	1
非財務情報と、株価との相関。	1
無形資産と価値創造との関係をより具体的にきじゅつすべきです。特に、イノベーション関連の情報は、20年前のC S R報告書と比べて少なくなりました。	1
総計	3

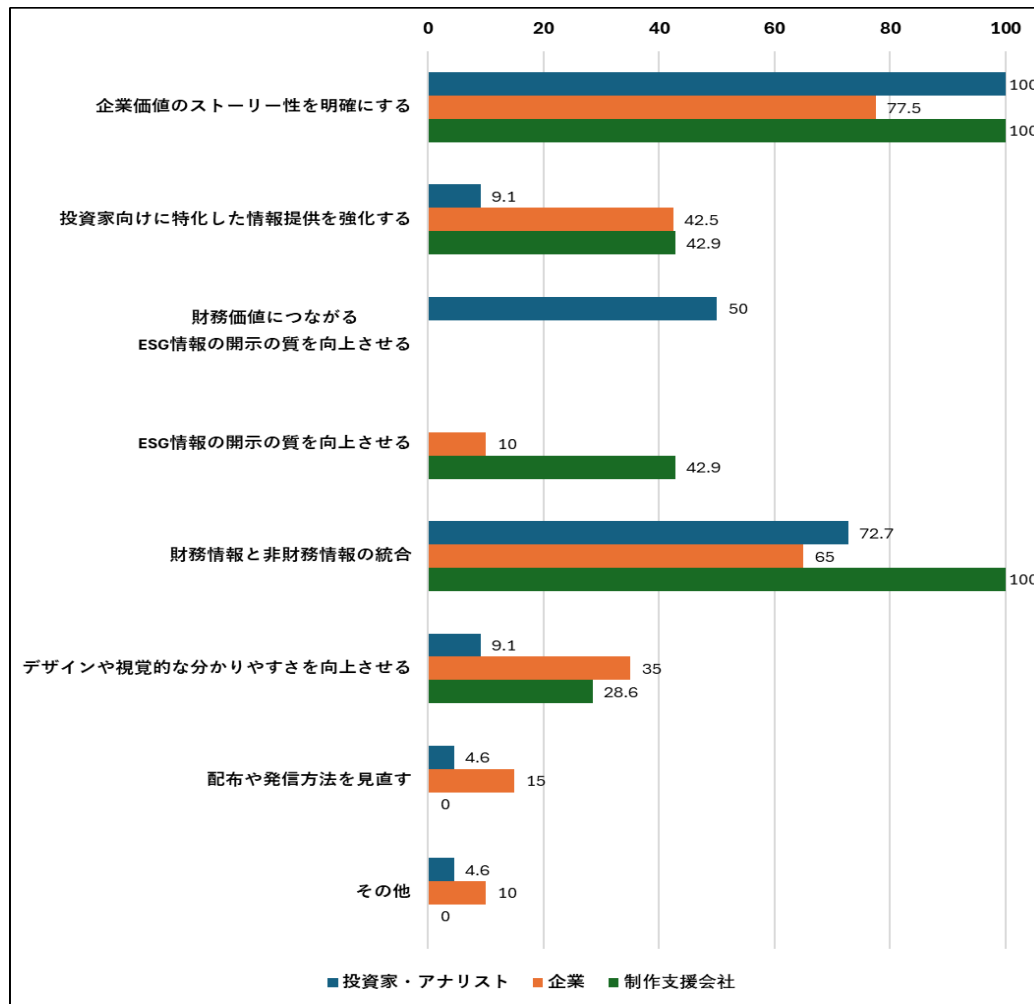
4.6 統合報告の進化に向けた重点項目

企業価値の明確化、投資家向けの情報特化、財務と非財務活動の統合、ガバナンスの透明性といった点が挙げられている。

定性情報からは、全セグメント共通で「経営と開示の接続強化」「価値創造モデルの明確化」「メディアの多様化（動画、Web 連携）」などが今後強化すべきポイントとして挙げられた。特に投資家からは、「対話の起点としての機能強化」を求める声が多かった。

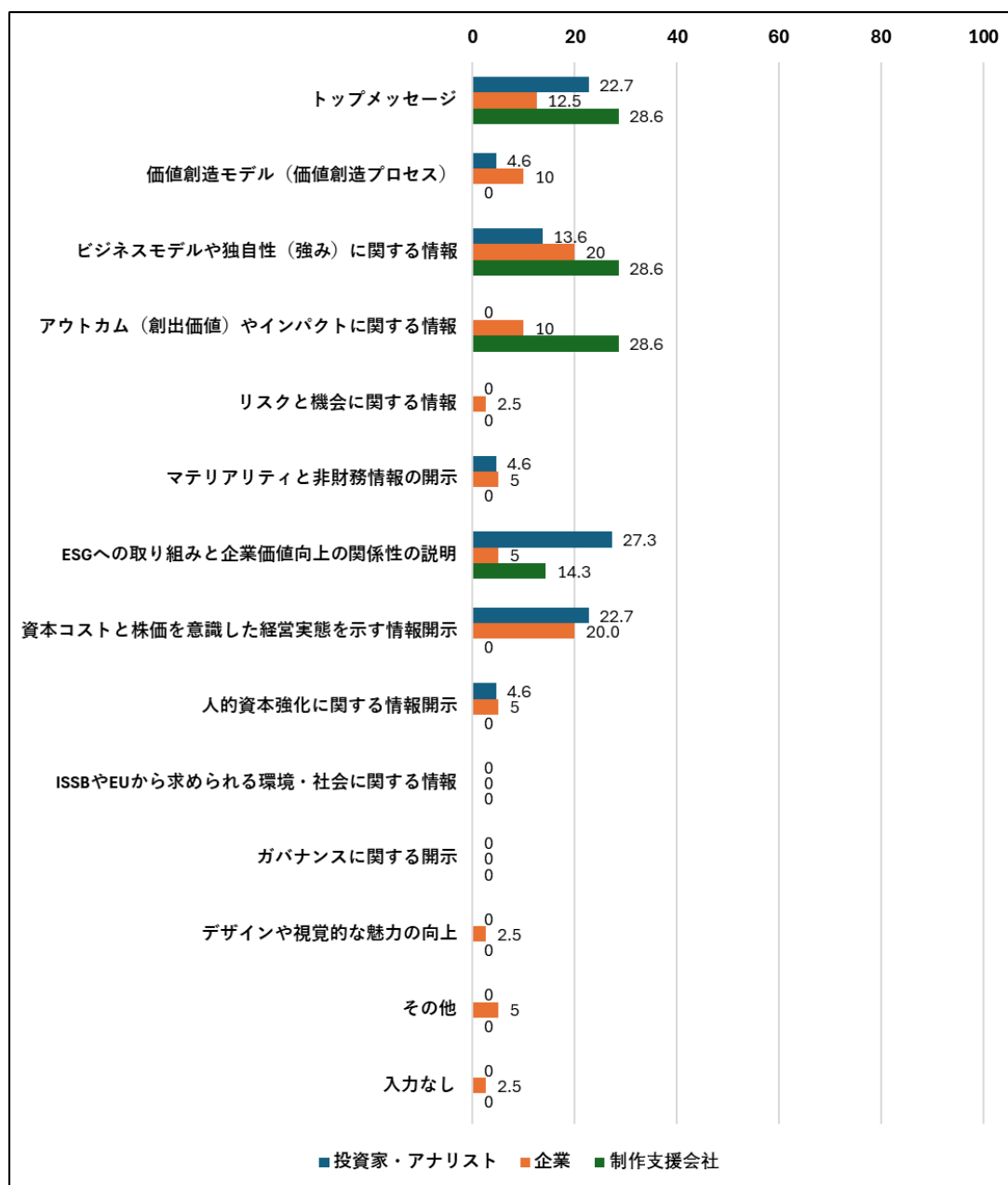
（図表 5：今後強化すべき統合報告の機能）

単位%



(図表 5 充実させるべきコンテンツ)

単位%



4.7 ケーススタディ

実態把握を深めるため、アンケートと分科会を通じて顕在化した課題に対し、先進的に取り組んでいる4社（ローム、三井倉庫HD、ゆうちょ銀行、味の素）の事例を分析。組織内対話、表現手法、読者設計、ガバナンスの観点から、他社にも応用可能な知見を抽出した。

清水 香衣氏 （2025年1月22日）

ローム株式会社 IR室

主題：ロームの統合報告書作成の歩みと学び、課題、展望

1. ロームの企業概要と歴史的背景

- ・ 創業：1958年、抵抗器専門メーカーとして京都で設立
- ・ 創業者：佐藤研一郎氏（音楽家志望→実業家へ転身）
- ・ 強み：アナログ半導体（電力制御等の機能を支える領域）に特化
- ・ 成長の要因：カスタムLSIが国内電機大手（ソニー、パナソニック等）に採用され、高収益体質を実現

2. 統合報告書作成への道のりと変化

① 旧来の企業文化と情報開示

- ・ 情報開示には消極的な社風（「開示＝ノウハウを盗まれる」という思考）
- ・ 社長の露出も極めて少なく、報告書の開示文化は希薄

② 統合報告書の初期作成（2018-2020年）

- ・ 手作業で制作（社内企画＋外部印刷業者＋PDF化）
- ・ 社長メッセージも形式的な1ページのみ

③ 転機：2021年度 中期経営計画と本格的報告書

- ・ 外部制作会社の導入、評価の意識
- ・ WICI シルバーアワード受賞（初の外部評価獲得）
- ・ 役員写真や率直なインタビューの導入など、社内では“画期的”

3. 統合報告の課題と教訓

① 制作体制の未成熟

- 経営層の巻き込み不足（マテリアリティ策定は現場任せ）
- IR・サステナ部門間の連携不足
- 内容を制作会社に“丸投げ”したことへの反省

3. 評価と振り返り

- 投資家との信頼構築が不十分：PBR1 倍割れ、ロジック不明瞭と指摘
- 長期視点を強調しすぎ、足元の課題が希薄に

4. 学びと改善への取り組み

- 社内教育：宮永教授を招いた講演 → 管理職・役員が統合思考を理解
- 2023 年度版は「ストーリー性の強化」「役員の自由発言」を重視
- 投資家目線への回帰：「誰のため、何のための報告か」を再確認
- 社内報での報告書連載、社内浸透活動

5. 組織体制と今後の方向性

- サステナ経営委員会で報告書ドラフトの事前議論を開始
- 新社長の就任（元・サステナ委員長）により委員会参加へ
- 「売上＝社会貢献の総量」という企業ビジョンの社内浸透
- 社外取締役との自由な座談会、第三者ファシリテーター活用
- 再来年の中期経営計画策定に向け、「ゼロから再設計」志向

柏木 英里氏 （2025 年 3 月 19 日）

三井倉庫ホールディングス株式会社 経営企画部 ESG 推進室

- 主題 三井倉庫ホールディングスにおける統合報告・統合思考の取り組み

1. 会社概要と成長の経緯

- 起源は 1909 年、三井銀行の倉庫部門の独立。

- トヨタ・ソニー等の物流子会社を M&A し、ホールディングス体制へ。
- 総合物流企業として、倉庫・航空貨物・3PL 等を提供。
- 近年は 200 億円超の営業利益水準を確保。

2. 統合報告書の位置づけと制作体制

- 以前は広報主導のアニユアルレポートだったが、2019 年以降は ESG 推進室が制作を担当。
- 100 ページを超える冊子形式に成長。
- 制作リソースは限られ、室内でほぼ完結している点に課題認識あり。

3. 経営戦略との接続と理念形成

- 2022 年の中計改定を契機に「理念プロジェクト」始動。
- グループ理念とパーパス、中計、行動規範を一体で構築。
- 全従業員アンケートを通じて価値観の言語化を図った。

4. マテリアリティとビジネスモデルの見直し

- 2020 年策定のマテリアリティを再定義し、2024 年に 8 項目へ。
- 社会・企業価値の統合的視点で整理。
- サプライチェーン設計・オペレーション・ソリューション提供を 3 本柱とする新ビジネスモデルを提示。

5. 今後の展望と課題

- 各マテリアリティごとの推進体制が未整備。
- 次期中計策定までの 2 年間で全社的な議論を深化させる方針。
- PDCA は運用不足との自己認識あり、短期・長期の両面からモニタリングを設計中。

福井 聡子氏（2025 年 3 月 15 日）

株式会社ゆうちょ銀行 広報部

- ゆうちょ銀行における統合報告・統合思考の取り組み

1 会社の特徴と制約

- 郵政民営化により 2007 年創業。全国 2 万超の郵便局ネットワークを持つ。
- 個人投資家比率が高く、開示対象が多様。
- 郵政民営化法による事業制限あり。

2 統合報告書制作の背景と変遷

- 2018 年にディスクロージャー誌から統合報告書へ転換。
- 当初は 1 名体制・前年更新ベース。IR 部門との連携に課題。
- 2021 年以降、「対外発信向上 PT」を設立し、外部ヒアリングや WICI 勉強会を通じて意識改革。

3 社内外との連携と浸透策

- 開示の社内浸透に向けて、他部署への“気づき”を促す工夫を継続。
- トップダウンでなく、社内対話と横断的ミーティングを重視。
- テーマごとに社員を集め、ディスカッション形式で情報収集。

4 制作体制と課題

- ページ単位でテーマを設定し属人的に進行。パワーポイントベースで初期設計。
- 人材育成と事務作業負荷が大きな課題。
- 制作会社や AI ツールの活用を視野に、効率化と社内連携強化を模索。

伊沢 千春氏（2025 年 5 月 21 日）

味の素株式会社 IR レポーティンググループ長

- 主題 ASG レポートを通じた企業価値向上

1. 会社の特徴と事業構成

- 事業は「調味料・食品」「冷凍食品」「BtoB（ヘルスケア等）」の 3 本柱。
- 事業構造が多様かつ複雑で、対外的な理解促進が課題。
- 「アミノ酸」を起点とした多事業展開により、社内では「アミノサイエンス」という統合的概念で説明。

2. 統合報告書（ASV レポート）の背景と目的

- 「統合報告書は企業の価値創造を伝えるサイクルの進化装置」とであると位置づけ。
- 社外からのフィードバックを経営に反映し、変革を促すツールと捉える。
- パーパス・理念・長期戦略を投資家に届けることを重視し、「情報開示＝資本コスト低減」「エンゲージメント向上」へとつなげている。

3. 制作体制と社内体制

- 編集方針は取締役会・経営会議に報告後、編集会議が一任される。
- トップ会議では専務・本部長レベルで構成を協議、編集チームが制作。
- デザイナー・編集の外部専門家を巻き込んで「読みやすさ・視認性」に配慮。
- CEO メッセージは毎年本人が執筆。動画も併せて制作。

4. 開示戦略と内容構成

- 「CEO メッセージ」がストーリーの中心。全体構成はこれと整合性を保つ。
- 価値創造の現在地（本部長メッセージ）・中長期事業の成長力（4 領域）・ヒストリー（課題の克服）を明示。
- 社内外の多様な読者に向けた「わかりやすい開示」を意識。
- 社員の共感や自分事化を重視し、エンゲージメント向上へ。

5. フィードバックと進化の仕組み

- 発行後、株主・投資家と個別面談で報告書の感想を聞く。
- 海外の専門家による書面レビュー（ESG テーマ含む）も活用。
- 組織横断的に情報を集め、ASV レポート・サスレポ・ESG 評価を連動。
- ESG スコアとともに社内フィードバックも行い、社員の意識向上とモチベーション向上を図る。

6. 今後の課題と挑戦

- コンテンツ重複や分量の調整、サスレポとの役割分担が次年度の課題。
- 人的リソースと費用制約から、人的資本レポート等の作成には慎重。

- 経営課題（組織の縦割り、価値創造の停滞）に対し、CEO メッセージで問題提起し、取締役会と連携。

4.8 小括

本章では、アンケート調査と4社（ローム、三井倉庫 HD、ゆうちょ銀行、味の素）のケーススタディを通じて、統合報告の現状と課題、進化の方向性について多角的に検討した。その結果、統合報告が経営と情報開示をつなぐ戦略的メディアとして期待されながらも、依然として実務との間に深い“断絶”がある現状が明らかになった。

アンケート調査からは、統合報告の制作実務における「戦略との連携不足」「KPI の曖昧さ」「読者視点の欠如」など、制作・開示の構造的課題が抽出された。とりわけ、制作現場では経営層の関与が限定的であり、部門横断的な連携体制も未整備であるため、レポートが形式的・定型的な情報集約にとどまり、投資家の情報ニーズとの乖離を生んでいる。また、企業はビジュアルや体裁面に注力しがちであり、ナラティブ構成や価値創造ストーリーの練度が不十分との声が多く寄せられた。

一方で、先進的な実践に取り組む企業においては、統合報告を「価値創造の現在地を示し、未来への対話を生み出す装置」と捉え、以下のような改革が見られた：

- 経営層の自発的関与と内省的メッセージ（味の素、ローム）
- 社内横断的な対話と価値観の再構築（三井倉庫 HD、ゆうちょ銀行）
- 読者起点での構成再設計や表現改善（全社に共通）
- 外部評価やフィードバックを踏まえたレポート進化の仕組み（味の素）

これらの実践は、統合報告を単なる「高度な開示文書」としてではなく、企業の哲学・葛藤・価値観を社会と共有するメディアとして捉え直し、組織そのものを変革するプロセスへとつなげるものである。

今後求められるのは、統合報告の「高度化」ではなく、経営改革・価値創造・社会対話を一体として設計する“実装フェーズ”への移行である。そのためには、組織内部の連携構造、読者との対話回路、そしてガバナンス設計の再構築が不可欠となる。

第5章：分析・考察・将来

5.1 統合思考の実装を阻む構造的要因

第3章および第4章で得られた知見から明らかになったのは、統合思考の定着を阻む構造的な課題の存在である。特に以下の要因が浮かび上がった：

- 経営層の巻き込み不足：経営者の関与が表面的に留まり、戦略との整合的対話が社内
で成立していない。
- 情報の分断：各部門の役割と視点の違いが情報共有と連携の障害となり、報告書の一
貫性と説得力を損なっている。
- 表現と読者設計の不備：伝えるべき対象が不明確なまま制作が進み、ナラティブや図
解といった表現手段が十分に活用されていない。

これらは制度的、文化的な問題とも関連しており、「統合報告が経営に活かされない」
状況を生んでいる。

5.2 価値創造ストーリーの可視化とエンゲージメント

先進事例に共通して見られるのは、「価値創造ストーリーの明確化」と「エンゲージメ
ントの重視」である。とくに以下の点が重要である：

- ロームや味の素のように、ステークホルダーとの関係性を物語的に構成することで、
報告書が単なる情報の羅列を超えて、共感と信頼を醸成する媒体となる。
- 経営層が自ら編集プロセスに参画することで、開示と戦略が一体化し、内部の学習・
対話を促進する。
- 図解・ビジュアル化・メディア活用といった表現手法が、多様な読者との接点を生み
出す手段として機能している。

これにより、統合報告は企業と社会の接点を再構成する「対話のプラットフォーム」に
なり得る。

5.3 理論と実務の乖離：制度設計への示唆

アンケートと分科会の結果は、理論的に期待される統合思考と、実務で実現されている
統合思考の間に乖離があることを示している。とくに重要なのは、以下の視点である

- 統合思考を組織文化として浸透させるには、制度的な動機づけ（例：開示ガイドライ
ン、経営評価指標との連動）が必要である。
- IR部門やサステナビリティ部門に限定されない、全社的な体制の設計が不可欠であ
る。

- 日本企業特有の開示文化を踏まえ、段階的かつ対話的な実装支援策が求められる。

5.4 考察と理論的インプリケーション

本研究を通じて、統合報告と統合思考の実践的展開には、単なる形式整備ではなく、組織内部のマインドセットと構造改革が不可欠であることが確認された。報告書を「作る」から「活かす」への転換には、経営そのものへの統合的アプローチが求められる。

今後は、価値創造の設計・伝達・対話の各フェーズを通じた統合思考の定着支援と、ガバナンス・制度・文化の整合的改革に向けた実践研究が必要である。

5.5 制作支援会社の役割と課題

統合報告書の制作を担う支援会社（編集・制作・コンサルティングなど）は、企業の価値創造ストーリーを社内外のステークホルダーへとつなぐ、重要な架け橋として機能している一方で、分科会の議論や各種アンケート調査を通じて、いくつかの課題が明らかになっている。

- 経営層の関与が十分でなく、広報部門や IR 部門からの“事後対応”としての依頼にとどまるケースが多い。
- 部門間の連携が不十分で、報告内容が断片的な情報の寄せ集めに終始している。
- 読者視点が欠如し、伝達力やメッセージ性に欠ける構成になることがある。
- 編集者からの提案が、社内の調整論理により制限される場面が見られる。

5.6 支援会社に期待される貢献と今後の方向性

分科会での議論や現場での実務経験から、支援会社には単なる制作請負ではなく、編集と対話の設計を担う“共創のパートナー”としての役割が強く求められている。

支援会社の基本的役割と機能

企業の長期的な価値創造を明示する枠組みである統合報告（Integrated Reporting, <IR>）および統合思考（Integrated Thinking）を企業に定着させるためには、支援会社の専門的な知見と導入支援が不可欠である。

支援会社が担う主な機能

1. 理論的支援：IIRC フレームワークや統合思考に関する教育と理解促進。
2. 実務支援：統合報告書の企画・編集、ESG データの整理と KPI 設計。
3. 組織内への浸透支援：ワークショップや教育プログラムを通じた定着支援。

4. ステークホルダー対応：投資家や顧客に向けた報告・説明資料の構築

支援会社を必要とする理由は以下である。

- 統合思考の実践には、多岐にわたる専門知識が必要であり、社内リソースだけでは対応が難しい。
- 第三者である支援会社の視点が、報告書の客観性と説得力を高める要素となる。

支援会社は、単なる報告書の制作支援を超えて、企業における統合思考の定着と、価値創造ストーリーの社内外への浸透を推進する“変革の伴走者”と位置づけられる。

これにより、統合報告は単なる情報伝達の手段を超えて、企業文化と価値観を内外に共有する戦略的メディアへと進化することが可能となろう。

5.7 未来の統合報告・統合思考経営について

以下は参加者の統合報告、統合思考経営の未来についての提言である。

1. 統合報告書の目的と「解像度」の明確化

未来の統合報告書における最重要課題は、「誰に」「何を」伝えるレポートであるのか、その目的の解像度をいかに高めるかにある。単に「投資家に価値創造を理解してほしい」といった抽象的な表現では不十分であり、企業ごとに強化すべき論点を定義し、自社の特性に即した目的の具体化が求められる。

また、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示の進展により、情報の「つながり」や「整合性」が重視される時代に入っている。各部署が形式的に要求項目を埋める手法は限界を迎えており、「統合思考」に基づいた構造的情報設計が不可欠となる。報告書は単なる情報集約の成果物ではなく、「語る」「繋げる」「共感を生む」メディアとしての進化が必要である。

2. 読者設計とメディアとしての進化

未来の統合報告書は、国内外の多様な投資家に向けたグローバルスタンダードな開示メディアであると同時に、社内外のステークホルダーとの価値共創を促進する起点ともなる。そのためには、特に非財務領域の情報に関して、定量的根拠とロジカルな構成によって「価値創造ストーリー」を提示することが不可欠である。

また、有価証券報告書との差別化を明確にし、統合報告書は「情報検索の文献」ではなく、「読み手の関心を惹きつけ、対話を促すストーリーメディア」として再定義されねばならない。読者の関心を喚起し得ない報告書は、いかなるステークホルダーにも届かない。制作者自身がそのレポートに「わくわく」し、自らの言葉で語れる構造と内容を備えることが前提である。

3. 制作体制と運用プロセス

制作体制においては、IR 部門や広報部門だけにとどまらず、経営トップ、主要事業の執行役員、機能部門の責任者を巻き込んだクロスファンクショナルな協働体制が求められる。統合報告書の本質が「経営の意思決定を映し出す装置」である以上、表層的な情報整理に終始するのではなく、組織全体の内的合意を反映させる必要がある。

さらに、報告書は年 1 回の発行サイクルで完結すべきではなく、Web サイトや SNS との連動によって、継続的かつ動的な発信へとつなげる体制づくりが望ましい。発行後のフィードバックを踏まえた対話設計を行うことで、「読み捨てられない報告書」としての機能を果たすことが可能となる。

4. ステークホルダーとの関係性と対話

報告書を起点としたステークホルダーとの対話は、形式的なリスク確認や説明責任の履行にとどまらず、「企業の価値創造力」と「将来の機会とリスク」についての建設的な意見交換を可能とする場へと昇華させるべきである。特に機関投資家との関係においては、中長期視点での価値対話の機会を促進するための制度的な工夫も必要である。

統合報告書は「対話を生むツール」として再定義され、その活用のあり方は企業自らが主体的に設計・進化させていく必要がある。統合思考と表現の再構築を通じて、報告書は経営の真意を社会に伝えるメディアとして、未来の企業価値創造を支える中核となるであろう。

第6章：まとめ・インプリケーション

6.1 研究の総括

本研究では、統合報告および統合思考が企業価値の創造に果たす役割と課題を、先行研究・講演・アンケート・分科会・ケーススタディを通じて総合的に分析した。その結果、以下の点が明らかになった：－ 統合思考は経営の中核に据えられるべき概念であるが、多くの企業では経営と開示が分離し、十分に活用されていない。－ 統合報告は単なる情報開示ではなく、社内の対話・連携・変革を促すためのプラットフォームとして機能し得る。－ 経営層の巻き込み、読者ニーズの理解、表現の工夫、部門間の協働が、統合思考の実装には不可欠である。今後、財務と非財務を融合して中長期的な企業価値を語ることが当たり前になれば、「統合報告書」という呼称自体は消滅する可能性があるが、「統合思考」の重要性はむしろ増すだろう。

本研究および分科会の活動では、「統合思考とは何か」という根本的な問いを起点に、多様な立場の参加者が対話と実践を重ねながら、統合思考の本質とその可能性について多角的な検討を行った。その中で得られた重要な知見の一つは、統合思考が単なる情報開示の手法ではなく、複雑な社会課題に対応するための「思考様式」として位置づけられるべきであるという認識である。

特に、環境・社会・経済といった各側面が相互に関連し合う現代において、統合思考は、関係性に根ざした対話と価値の共創を促す実践的アプローチとしての有効性を持つことが確認された。加えて、分科会を通じた実践や参加者の内省からは、統合思考が「実践を通じて体得される動的な思考」とであるという認識が共有され、従来の静的なフレームでは捉えきれない側面が明らかとなった。

また、統合思考の実装には、ステークホルダーとの相互理解の深化、組織内の多様性への配慮、そして個人および組織のパーパスの再確認が不可欠であることも判明した。さらに、統合報告と統合思考の関係性についての検討では、前者が単なる開示ツールではなく、社内の対話や連携、変革を促すプラットフォームとして機能しうることであり、そしてその実効性を高めるためには経営層の関与や部門間の協働、ナラティブ表現の工夫が必要であることが浮かび上がった。

6.2 実務へのインプリケーション

以上の考察を踏まえ、本研究から導かれる実践的インプリケーションは以下の通りである。

第一に、統合思考は「情報開示の技法」から脱却し、未来志向かつ関係性を重視した「実践的思考様式」として再定義されるべきである。これは、従来の経営実務や開示慣行に対するパラダイム転換を促す視座となる。

第二に、統合思考を組織に根付かせるには、業際、学際的な対話の場の設計と、そこでのファシリテーションを担う人材の育成が不可欠である。この課題は、企業・行政・教育・市民社会といった多様なセクターに共通するものである。

第三に、統合思考の実践には、分野を超えた協働と、それを支える制度的・文化的土壌の整備が求められる。個人や組織の枠に閉じるのではなく、開かれた関係性の中で進化していく統合思考の性質がここに表れている。

第四に、統合思考は単なる「理解」ではなく「変容」を伴う実践である。したがって、実践から得られた気づきや内面的な変化を積極的に共有し、社会に還元することが、統合思考の深化と普及に貢献する。

さらに、実務面においては、経営層の巻き込みや編集プロセスの戦略的設計に加え、共通指標や報告書式とのハイブリッド化も重要となる。また、情報の抽出・統合段階から社内対話とビジョン共有を促進する体制の整備や、ステークホルダーとの関係性を意識したナラティブ表現・図解の工夫も有効である。特に、ケーススタディに見られたような全社的な巻き込みと表現力の活用は、他の企業にとっても参考となる先進的事例である。

制度設計の観点からは、統合思考を企業統治や経営評価の枠組みに取り込むためのガイドライン整備、さらには有価証券報告書との一体的設計による整合性と負担軽減の両立が求められる。こうした制度的支援には、日本企業の開示文化に即した段階的導入と啓発活動の強化が不可欠である。

最後に、今後の研究課題としては、統合思考と企業業績・市場評価との関係を検証する定量的研究、業種別・企業規模別の成功要因の分析、さらには国際比較による「日本型統合報告モデル」の有効性検証など、より理論的・実証的なアプローチの深化が期待される。

6.3 結語

統合報告は、企業と社会の未来をつなぐ「対話のプラットフォーム」としての可能性を秘めている。企業内部の変革と外部ステークホルダーとの接点を同時に設計する統合思考の実践は、企業の持続可能な価値創造の鍵となるであろう。報告書は単なる開示文書ではなく、企業の価値創造とサステナビリティの両立を示す実践の場となるべきである。但し、本研究で行ったアンケートやケーススタディは定量面において十分なものとはいえず、今後、アカデミアやシンクタンク等により統合報告が志向する対話を通じた投資社会と実務家との時間軸の同期化、価値観共有、加えて、統合思考導入企業の経営の改善といった点についてさらなる研究と検証が行われることを期待する。

最後に、進化の著しいAIの登場により、今後企業の情報開示のあり方だけでなく経営そのものが大きくその姿を変化させる可能が指摘されており、その時にインベストメントチェーンはどのような組織、制度に姿を変えるのか、われわれはどのような想定で対

話のプラットフォームを形成すべきかについて、今から検討すべき課題であろうことを指摘したい。

本研究が、統合報告と統合思考の深化と普及に資する一助となれば幸いである。

謝辞

本研究はWICIの皆様の協力なくしては成立しませんでした。さらに、手弁当でご講演いただいた講師の皆様、ご発表いただいた企業の皆様、アンケートにご協力いただいた日本IR協議会様、機関投資家協働対話フォーラム様、そしてご回答いただいた方々、分科会事務局の皆様、最後に毎回の分科会で全ての議事録を作成してくれたインベスター・インパクトのメンバーに心からお礼申し上げます。

参考文献・資料

伊藤和憲（2021）「日本企業の統合報告書の比較研究」

内山哲彦（2023）「戦略マネジメントとしての統合思考と統合報告の循環」

奈良沙織（2018）「投資家との対話における株式アナリストの役割と可能性」

本川 勝彦（2021）「統合報告における戦略的マテリアリティの進化と課題」

WICI 分科会（2025）『統合思考の未来を照らす』講演録・議事録（2024 年 8 月～2025 年 7 月）。

WICI 分科会（2024）『WICI 分科会 アンケート集計結果』。

Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2017). "Integrated reporting: A structured literature review." *Accounting Forum*, 41(3), 166-185. 」

以上