

ノウハウBOOK

| IR/CSR 編 |



adband

3

ノウハウBOOK

| IR / CSR 編 |

CONTENTS

- 02 はじめに
- 04 第1章 コンセプト編
 - 06 基礎知識
 - 10 課題
 - 16 考え方
- 22 第2章 IRツール編
 - 24 統合報告書
 - 52 株主通信
 - 56 IRサイト
- 62 アドバンドとは

原因は、これまでの慣習。 さらば、ありきたりなIR。

上場企業にとって、株主や投資家との良好な関係性を築き、これを継続することは、財務の健全性を維持するために重要な活動です。ましてやSDGsやESG経営など、環境・社会へのニーズが急上昇し、投資熱が高まっている昨今、情報開示には一層、力を注ぐ必要があります。ところで、担当者が手間と労力をかけてつくる、IRにむけた制作物。多くは任意開示であり、本来はもっと“らしさ”を表現できるはずです。

上場企業が制作物を発注するとき、IR専門の印刷会社やコンサルが中心。たしかに実績も多く、安心感があるのは事実です。その一方で、企画や表現の面で、読者がマンネリや不満を感じている可能性もあります。私たちアドバンドに声がかかるのは、ほとんどがこういったケース。これまでの慣習と、ありきたりなIRを打開するアイデアをご提案しています。本誌をお読みいただき、貴社のIR/CSR活動の一助になれば幸いです。



Concept

第1章 コンセプト編

企業価値を 正しく語る、 重要任務が IRです。

自社の魅力を伝え、期待値をコントロール

IRについて再考するため、ここでは改めて基礎知識をふり返ってみたいと思います。IR (Investor Relations) とは、自社の株式や社債に投資する魅力を株主や投資家に説明する活動を指します。株主や投資家は、損失リスクを常に背負っています。そのため、企業には、投資判断をするうえで必要な自社情報を開示する説明責任 (アカウンタビリティ) が求められます。開示の際は、わかりやすく説明すること、誠実で公平な情報開示を心がけること、そして好材料・悪材料を迅速に発表することが原則。たとえ自社にとって都合の悪い情報であっても、投資判断に重大な影響を及ぼす場合には開示する必要があります。

また、IRは「企業の業績や株価に対する、期待値の適正コントロール活動」ともいえます。たとえば決算で好業績が出た場合、期待感が高まりすぎて株価が想定以上に上がることがあります。それ自体は企業にとって望ましい状況ですが、反動で急速に下落してしまう可能性もあります。もちろん、事実とは異なるネガティブな報道が出た場合に、株価が一気に下がることも望ましくありません。ステークホルダーと適切なコミュニケーションをとることで、自社に対する期待値をコントロールするのも、IRの大切な役目といえるでしょう。

ところで、IRとPRとのちがいはなんでしょうか？ その答えは、ターゲットです。PRのターゲットはすべてのステークホルダーであり、その目的はお互いにとって望ましい関係性を築くことです。一方、IRの基本的なターゲットは当然ながら投資家。そして時価総額の拡大がねらいです。ひとつの例として、新製品を発売するときのプレスリリースを見てみましょう。このとき、IRとPRでは発信する情報が異なります。PRを目的とする場合は、主に製品の性能や価格など、実際のスペックを訴求します。それに対し、IRの場合は、新製品を発売することによる業績へのインパクトをアピール。このように、似ている領域ではあるものの、IRとPRは別物といえます。

投資に関する多彩な業務をこなすIR担当者

IR担当者の業務は、決算関連業務、株主・投資家面談、IRツール制作、情報収集と発信の4つに大きく分かれます。

① 決算関連業務

上場企業が四半期に1回、行わなければならないのが決算発表です。まず、東京証券取引所が運営するシステム「TDnet」に決算短信を掲載します。その後、記者会見や決算説明会、海外にむけて決算を説明する電話会議を開催。同時に、自社のIRサイトにも配布資料をアップロードします。

② 株主・投資家面談

決算発表の後は、機関投資家を個別に訪問することも。また、アナリストからの取材に対応したり、個人投資家向けの説明会を開催したりすることもあります。最近では、決算説明だけでなく事業部門の責任者が担当事業について広く語る、「IRデイ」と呼ばれるイベントも盛んに行われています。

③ IRツール制作

決算短信や有価証券報告書の作成だけでなく、説明会で使用するプレゼンテーション資料の作成、株主通信やアニュアルレポートといった冊子の制作、コーポレートサイトのIR情報の更新も担当します。

④ 情報収集と発信

投資家やアナリストとのやり取りをデータ化する企業が増加。これは、会話のなかで登場するキーワードを集め、傾向を分析するためです。さらに、アナリストレポートに目を通す、自社の株主を把握するための実質株主調査を行うなど、IR担当者は幅広い業務に日々奔走しています。

開示義務ではない情報にこそ表れる企業の個性

企業が行う情報開示には、義務づけられた法定開示と適時開示、そのほか任意で開示するIRとPRがあります。

開示の種類	詳細	例
法定開示	金融商品取引法と会社法により義務づけられている情報開示	・有価証券報告書 ・四半期報告書 ・内部統制報告書 ・招集通知 ・臨時報告書 など
適時開示	証券取引所が義務づけている情報開示	・決算短信 ・適時開示資料 ・コーポレートガバナンス報告書 など
IR	任意で開示する、投資判断に有用な企業情報	・決算説明会資料 ・アニュアルレポート ・統合報告書 ・株主通信 など
PR	任意で開示する、各ステークホルダーに有用な企業情報	・プレスリリース など

この冊子では主に、任意で開示するIR情報について扱います。企業の個性が伝わるため、個人・機関投資家ともに注目するのが、このIR情報。理念に共感してもらい、ファンになってもらうためにはぜひ開示したいものです。

ターゲットが気になる情報をそれぞれカバー

IR情報を届ける対象となるのは、アナリスト、機関投資家、個人投資家の三者。それぞれの立場によって、注目する情報や訴求すべきコンテンツも異なるため、対象読者に合わせた開示ができることが望ましい状態です。

① アナリスト

アナリストは、証券会社で働くセルサイド・アナリストと、運用会社で働くバイサイド・アナリストの2種類に分かれます。どちらも重要な存在ですが、セルサイド・アナリストに誤った情報を伝えた場合、証券市場全体に影響が及ぶリスクがあるため、特に注意が必要です。

アナリストは分析のために、時系列の連続性がある財務データを求めています。また、収支性分析やセグメント分析用の情報も欠かせません。業界他社とのデータ比較や外部環境の分析、経営者の成長意欲や能力についての情報も、アナリストは求めています。

② 機関投資家

機関投資家とは、顧客から集めた資金を運用・管理している法人のことです。投資顧問会社や生命保険会社、年金基金などもここにふくまれます。各企業にはファンドマネージャーがいて、ファンドの資産運用を専門に行っています。

機関投資家はアナリストと同様の情報も必要としていますが、最近では投資判断の材料としてESG情報に注目しています。2020年の世界のESG投資総額は、35兆3千億ドル以上。全運用資産の35.9%を占めると試算されています。ESGの観点で問題のある企業を投資対象から除外する「ネガティブ・スクリーニング」、気候変動やエネルギーなど持続可能性に関する特定の切り口で出資する「テーマ投資」など、さまざまなアプローチで投資先を検討しているのです。

③ 個人投資家

個人で資産運用している投資家のことを、個人投資家と呼びます。事業として運用している機関投資家と比べると規模は大きくありませんが、デイ・トレーダーとして専業で運用している人もいます。

一般的に個人投資家は、財務・非財務情報よりも企業に対する印象やユニークな事業活動、そして経営者の想いやビジョンに共感する傾向があります。なお、投資先の選択として、株価上昇によるキャピタルゲイン、配当性向に着目したインカムゲイン、あるいは株主優待を重視する人が多いのも、個人投資家の特徴です。

また、昨今ではNISAやiDeCoなど、気軽に投資できる商品が増えたことに加え、政府も個人の投資を後押ししています。今後はますます、個人の投資意欲の高まりが予想されます。

生き残りに 不可欠な キーワード、 「持続可能」。

気候変動への対応に追われる企業

近年、話題のサステナビリティ。経済活動を優先するあまり、環境や社会が軽視されてきた現状を変えようと、さまざまな取り組みが世界中で行われています。環境に関する規制で活発なのは、気候変動をめぐる動きです。特にEUが意欲的で、2050年にネットゼロをめざすための政策を進めています。今はまだEU域内の企業が対象ですが、今後は全世界におけるデファクトスタンダードとなる可能性も。また、基準を満たさない日本企業の商品がEU市場で低い評価にとどまることも予想されます。気候変動の問題は投資家の関心も高く、IR担当者としては無視できないピックです。

マストとなりつつある人的資本の開示

サステナビリティの開示項目として、人的資本が注目されています。企業価値の源泉が有形資産から無形資産に移り変わるなかで、従業員の価値に対して関心が集まっているのです。2014年には、EUが一定規模の企業に「社会と従業員」についての開示を義務化。アメリカも2020年8月に情報開示を義務づけ、企業のなかには離職率や性別・人種別の賃金にまで言及する事例もあります。日本でも、政府が人的資本に関する情報開示の指針づくりに着手しました。将来は、有価証券報告書への記載を義務づけることも視野に入れており、今後の動向に注意が必要です。

労働環境の変化で問われる企業の姿勢

これまで政府による働き方改革が進められ、多様で柔軟な働き方を推進する法整備が行われてきました。2020年には新型コロナウイルス感染症が流行し、多くの企業がテレワークを導入。あらゆる場所で仕事ができるようになりました。一方、投資家が注目するのは自社内の労働環境ではありません。たとえば過去には、大手スポーツメーカーの製造委託先で児童労働が行われていたことが問題に。最近では、中国・ウイグル自治区で生産されている「新疆綿」が、中国当局による強制労働の疑いで注目を集めました。安価で高品質な「新疆綿」は世界のアパレルブランドで使用されており、企業は調査の実施や使用量の削減といった対応に追われました。労働環境の改善も、サステナビリティ経営を実現するための重要な施策です。

市場再編の本番は、 今ここからはじまる。

市場を4つから3つに再編し、新たなスタートを切った東証

近年でインパクトのあるニュースといえば、「東京証券取引所（東証）の市場再編」と「コーポレートガバナンスコードの改訂」です。そもそも東証には、東証1部、東証2部、ジャスダック、マザーズという4つの市場がありましたが、それぞれのコンセプトがあいまいでした。そこでプライム市場、スタンダード市場、グロース市場の3つに再編し、それぞれの位置づけを明確化。この影響を受けて、コーポレートガバナンスコードも改訂することになりました。また、新型コロナウイルス感染症の拡大により各企業に変革が求められていること、サステナビリティ対応への要求が高まっていることも、改訂にふみ切った理由といわれています。

市場移行後も安心せず、企業価値を高める努力を

2022年1月11日、東証は各企業の移行先を発表しました。新市場は同年4月4日にスタートしましたが、「移行が済んだから安心」というわけではなく、むしろ、これからが企業にとって修羅場かもしれません。プライム市場に移行した企業のうち「経過措置」を選択した296社は、毎年度の進捗状況を報告する必要があり、もしも未達成がつづけば、株主・投資家からきびしい追及を受けることになるはず。そのほかの企業も、現段階では各市場の基準を満たしていても、基準自体が今後引き上げられる可能性もあります。継続して、企業価値を高める努力が必要だと予想されます。

「企業らしさ」がより一層、求められる時代へ

これまでの情報開示は、ルールに従っていれば安心でした。しかし、企業価値を高めつづけるには、それだけでは不十分。それぞれの企業らしいメッセージを、より強く発信していく必要があります。ルールを守りつつ、自社の強みや今後伸ばしたい事業テーマ、戦略をしっかりと伝えなければなりません。プライム市場の企業に求められるのは、サステナビリティへの配慮。社会に対して、持続可能な価値創造ストーリーを発信すべきです。一方、グロース市場の企業には成長性が求められます。ただ規模を拡大するだけでなく、社会課題の解決に向けた商品・サービスを提案できるかがポイントです。

投資家から 求められ、 増え続けた IRツール。

制作物によってターゲットも目的もさまざま

ここ最近で、任意開示に使用するツールの種類はぐっと増えてきました。その背景にはサステナビリティの観点から、財務情報だけでなく非財務情報の開示を求める声の高まりがあります。ここでは、改めてそれぞれの目的をふり返り、整理してみたいと思います。

IRツール	ターゲット	目的	更新頻度
会社案内	マルチ	会社の概要を端的に理解してもらう	適宜
アニュアルレポート	機関投資家	会社の財務的な取り組みを総合的に理解してもらう	年次
株主通信	個人投資家	会社の取り組みを理解してもらい、長期投資を促す	年2回 (半期・通期)
サステナビリティ報告書	マルチ	会社の非財務的な取り組みを総合的に理解してもらう	年次
ファクトブック	報道機関	会社の財務データを手間なく早期に活用できるようにする	年次
統合報告書	機関投資家 アナリスト	会社の財務・非財務の取り組みを総合的に理解してもらう	年次
株主総会用スライド	総会参加者	会社の1年間のふり返りとビジョンを直感的に理解してもらう	年次
コーポレートサイト (IR情報)	機関投資家 個人投資家 アナリスト	会社のIR情報をすべて網羅し、投資家との窓口を担う	随時

種類が増えるほど、読み手側はかえって混乱

投資家からの開示要求に応えようとするあまり、気づけば必要以上に多種多様な制作物をつくっているケースは少なくありません。そして、部門間で連携が取れず内容が重複したり、担当者や支援会社によってテイストがバラバラになったりと、さまざまな問題が発生してしまいます。ツールのクオリティを高めようにも、人員の削減や広報業務との兼任によりリソースが不足し、結局スケジュールに追われるまま発行。その結果、投資家からは「何を見ればいいのかわからない」「ほしい情報がどこにも書かれていない」と言われる状況になってしまうのです。

目的と対象 から再検討。 思い切って シンプルに。

メディアの多様化と、非財務情報の開示への期待

ファクトブック、アニュアルレポート、サステナビリティ報告書、さらにSDGsの普及でニーズが高まる統合報告書……。制作物は増えていく一方です。さらに、インターネットや動画を通じて情報収集するユーザーも拡大。メディアの多様化により、IR担当者にとっては業務の負担が増加しています。しかし、制作物をよく見ると、情報の重複が目立つ、あるいは、整理・統合が可能なことも少なくありません。

また、社会からの要請の変化も見逃すことはできません。たとえば、気候変動や資源の枯渇など環境問題、ジェンダー・ダイバーシティや労働者の人権など社会課題への関心は、世界的に大きく高まっています。この影響で、財務だけでなく非財務情報の開示が求められるようになり、ますます負担が増える傾向にあります。

情報を伝えるためのメディアが増えたこと。そして、非財務情報の開示が必要になったこと。これら2つの変化を受け、IR担当者は現状の制作物を見直し、新たなラインナップを検討し、どの制作物にどんなコンテンツを掲載するかを再考する必要があります。

全体最適を図るため、大きく3つの制作物に集約

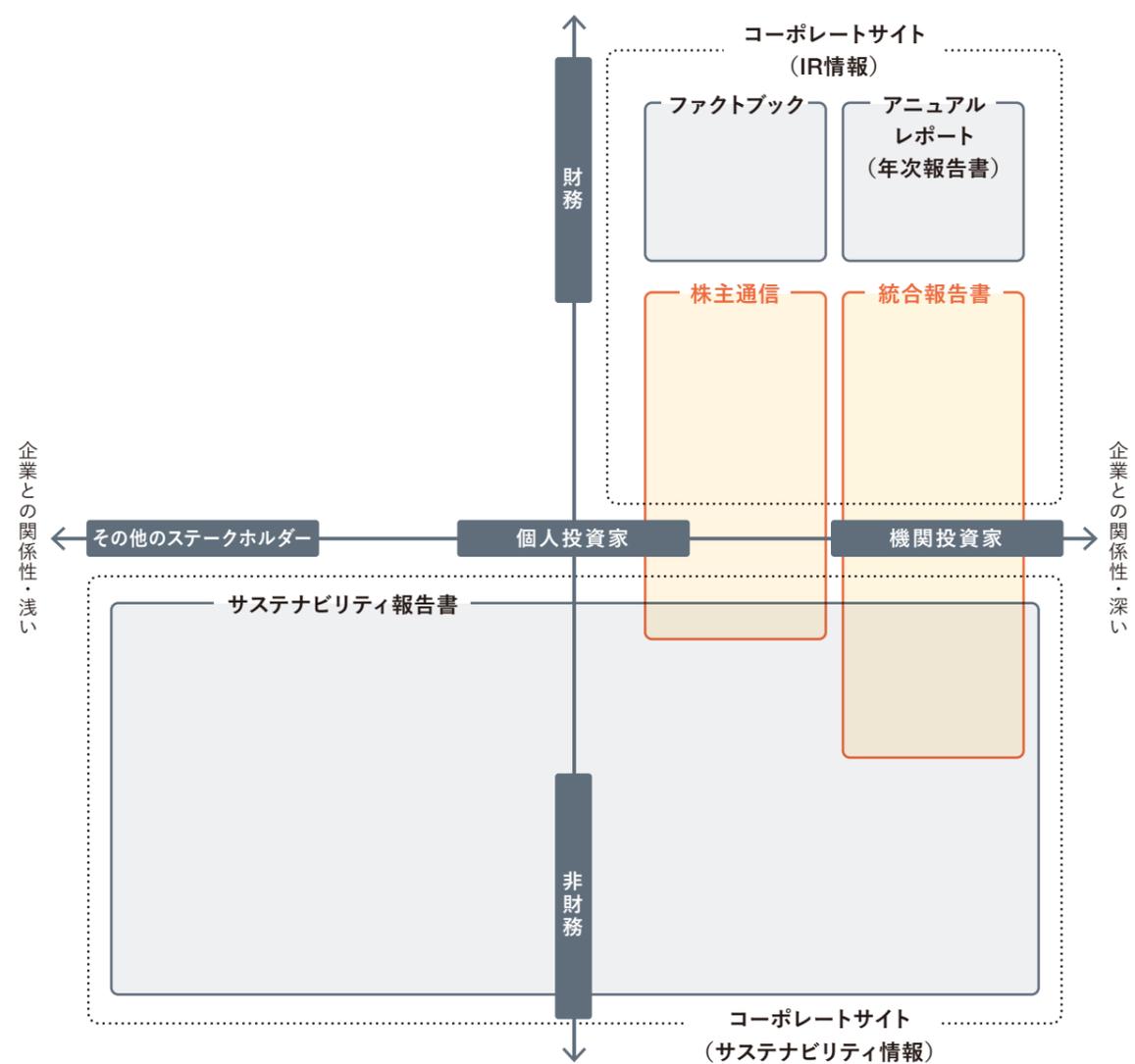
PCやスマホの普及、情報提供・更新のスピード感や利便性を考えると、まちががなく今後の主戦場は、コーポレートサイトのIR情報が中心になっていくはず。そのため、最優先すべきは、IR情報ページでのコンテンツの充実を図ることです。

ただし、Webサイトに依存しすぎるのは問題があります。その理由は、受動的なメディアだからです。株主・投資家ほかステークホルダーが、ひんぱんに訪れてくれればいいのですが、これは容易ではありません。機関投資家のようなプロはともかく、普段の生活をしながら複数の上場企業に投資する個人投資家が、コーポレートサイトに何度もアクセスすることを期待するのは、無理があると理解すべきです。

ここは、能動的に情報を発信できる印刷物の出番。この機会に思い切って、「統合報告書」と「株主通信」の2冊にまとめてみてはいかがでしょうか。前者は、企業ブランドや価値創造ストーリーを中心に、全体像を一冊のパッケージで伝える媒体として、年1回の発行。主な対象を機関投資家としながら、あらゆるステークホルダーを读者に想定します。後者は、従来どおり年1~2回、定期的な個人投資家との接点を維持しつつ、長期投資をうながす媒体として、安定株主の確保に寄与する目的で発行します。つまり、コーポレートサイト、統合報告書、株主通信という3つのツールに集約するというわけです。

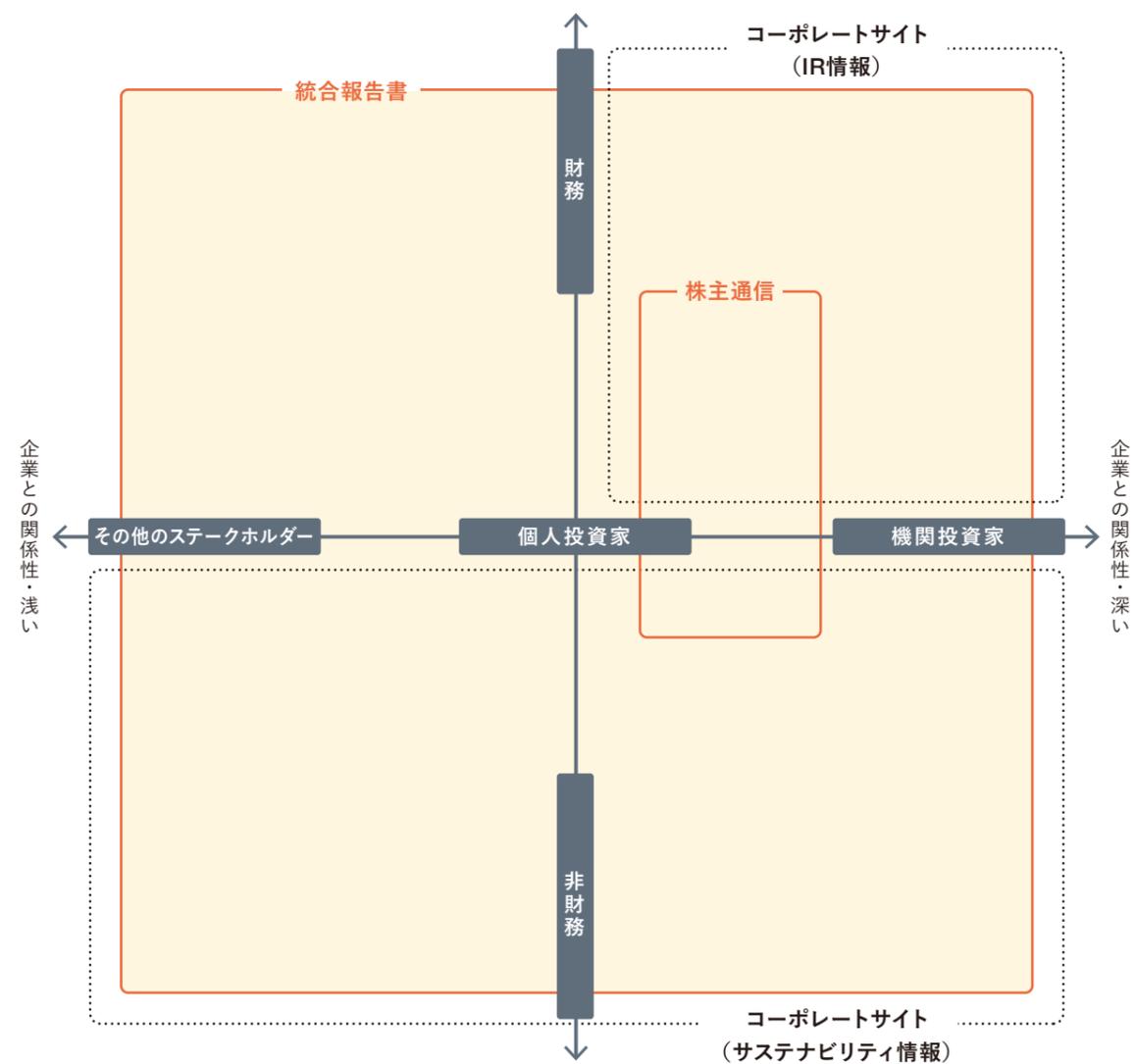
「従来」のラインナップ

対象読者や目的ごとに、いろんなIRツールをつくっているのが現状……。
 たくさんあり過ぎるせいで、むしろ、読者もどれを読めばいいのか困惑します。



「今後」のラインナップ

多くの情報を掲載でき、タイムリーに発信できるコーポレートサイトを充実。
 そして、印刷物は2つに集約。これなら読者も迷うことはありません。





Column 1

IRの歴史

IRに初めて取り組んだのは、あの“発明王”がつくった会社!?

IRとは、企業の証券(株式や社債)に投資する魅力を、株主や投資家に伝える広報活動の一種。ただし、企業とステークホルダーとの間に、効果的な双方向のコミュニケーションをうながし、証券の価値が公正に評価されることを最終目標としています。そのため、財務情報の提供を主軸としつつ、法制度の下でコンプライアンスを充足する戦略的な経営責務とされています。

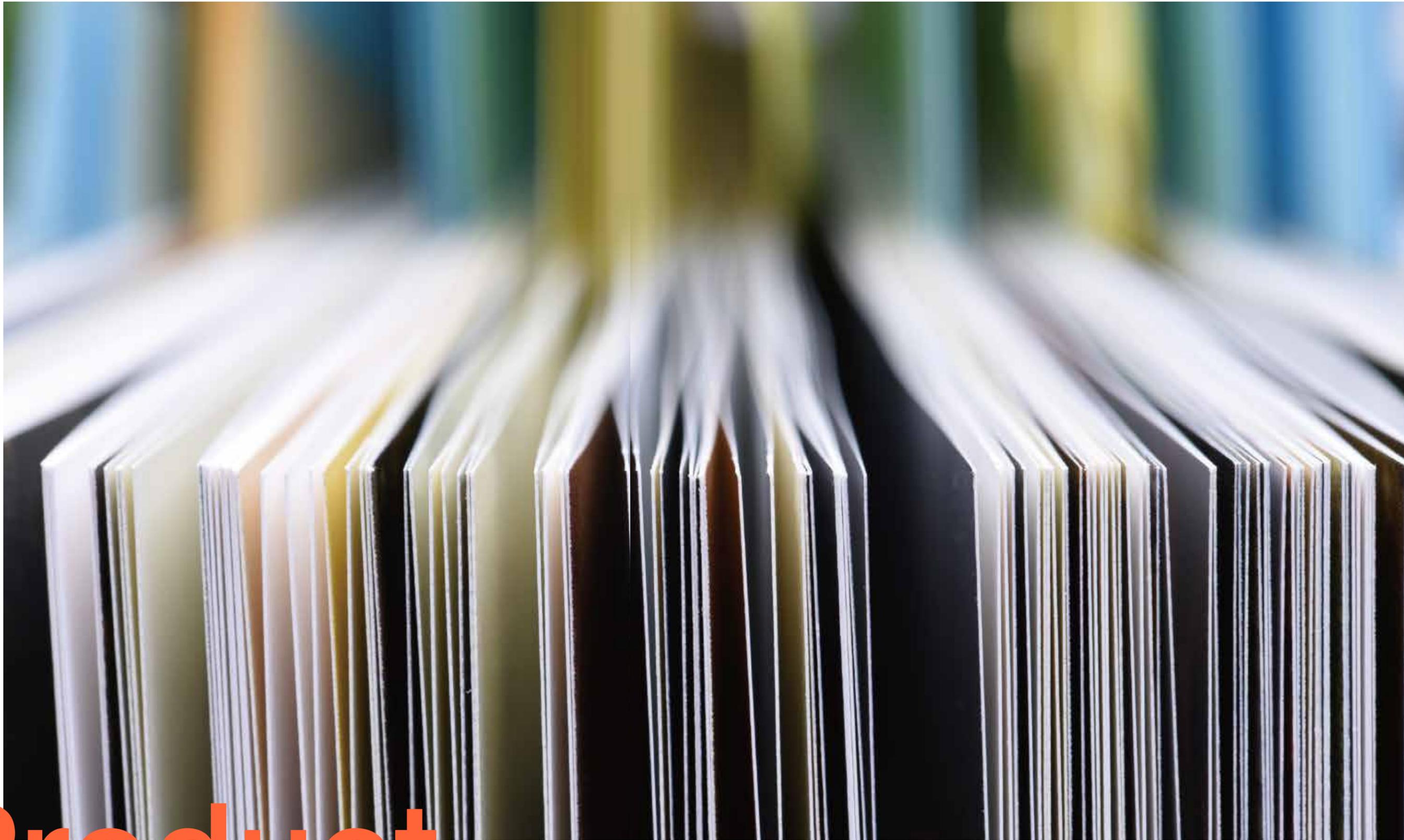
むずかしい表現になりましたが、要するに、株主・投資家は損失リスクを負って企業に投資するため、その投資判断に必要な自社情報を積極的に開示することが、企業のアカウンタビリティ(説明責任)として必須。業績が好調なときも不調のときも、ポジティブ・ネガティブにかかわらず、正しい情報を市場に発信していかなければなりません。まさに、企業経営の透明性が要求されるIRですが、そのはじまりはいつでしょうか。

IRという言葉の世界で最初に使った会社は、1953年に担当部署を発足させたゼネラル・エレクトリック(GE)です。当時、GEのCEOであるラルフ・コーディネーが自社の広報部員に対し、投資家との良質なコミュニケーションを図るための検討を命じたのがはじまりとされています。とこ

ろでGEの前身は、1889年に設立されたEdison General Electric Company。かの偉人、トーマス・エジソンが創業した会社です。エジソンは傑出した発明家として知られ、蓄音機、白熱電球、活動写真など、生涯を通じて1,300もの発明と技術革新を手がけた人物としてあまりにも有名です。

その後、米国では1969年、各企業のIR担当者や支援会社のコンサルタントなどを会員とする、全米IR協会(NIRI)が設立。1970年代頃から、大手企業を中心に、IRの専門部署が設置されるようになります。

2000年代に入ると、大きな事件が立てつづけに発生しました。2001年に発覚したエネルギー大手エンロンによる不正会計。翌年以降、通信大手のグローバル・クロッシングとワールドコム、複合企業タイコ・インターナショナルの会計疑惑とつづき、投資家の企業情報への不信が一気に広がりました。不正会計を社外に発信していたのは、ほかでもないIR担当者です。これらの出来事は、世界各国の上場企業のIR部門の立場を深刻にする結果となりました。いつの時代も不正はご法度。今後、世界の投資意欲が高まるなか、企業経営にはますます透明性が求められるでしょう。



Product

第2章 IRツール編

価値創造の ストーリー、 この一冊で 一目瞭然。

「企業の役割＝お金儲け」が通用しない時代へ

統合報告書の発行が増えてきた理由の一つに、民間企業の役割の変化があります。これまで企業は、売上と利益を上げ、この利益を雇用創出や納税によって社会に還元し、経済価値を創出してきました。一方、経済至上主義により、環境汚染や資源の枯渇、格差の拡大やジェンダー差別など、地球規模の問題が発生しています。この解決に求められるのが、民間企業のアイデアや技術革新です。つまり企業に期待される役割は、経済の活性化だけでなく、環境・社会の問題解決へと大きく拡大しました。

もう一つの理由は、財務のような定量情報だけでは、企業の本質的な価値が測れなくなったことです。上場企業であれば、これまで、決算情報を通じて説明責任を果たすことができました。ところが昨今、革新的なサービスや持続可能なビジネスモデル、中長期的な視点によるESGへの配慮など、「非財務」の比重が高まっています。これらを一冊でわかりやすく伝えるには、統合報告書が最適です。

統合思考による、自社ならではの価値創造ストーリー

統合思考とは、「ばらばらに存在する資本をつなぎ合わせ、中長期にわたって価値を生み出しつづけるストーリーを描く考え方」です。価値創造ストーリーを生み出すには、短期的な売上や利益といった財務だけでなく、知的資産やESGといった非財務が不可欠。知的資産とは、経営者の能力やビジョン、イノベーション、マーケティング力、有力な取引先などの無形資産に加え、研究施設や資金力などの有形資産をふくみます。統合思考による経営には、幅広い視点をふまえた意思決定が必要です。

統合報告書は、機関投資家やアナリストのみを対象としたもの、従業員や就職希望者、取引先など幅広い読者を想定するものとさまざまです。

統合報告書の発行により、

- ①企業全体を俯瞰できるツールとして社内外の共通言語ができる
- ②あらゆるステークホルダーとの対話が深まる
- ③一冊で企業価値を伝えることができるので外部開示資料の軸ができる

という、大きく3つのメリットがあります。

「ビジネス + 社会貢献」から、 「社会課題の解決そのものがビジネス」へ

大きく変貌をとげてきたESGの歴史

ESGとは、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字をとったものです。環境は、気候変動や温室効果ガスの排出、水や資源の枯渇、廃棄物や汚染、海や森林などの自然破壊が主なテーマです。社会は、児童・強制労働ほか人権、健康と安全、ジェンダーやダイバーシティ、紛争などが該当します。ガバナンスは、賄賂や汚職、脱税、不正会計、役員の人事・報酬の妥当性、経営の透明性などを指します。

ESGの歴史をふり返ると、1920年代の欧州における、武器やギャンブルを扱う企業への投資を控える考え方、SRI(社会的責任投資)に遡ります。時は流れて、1990年代にはCSR(企業の社会的責任)という概念が広がりました。「経済の追求だけで、社会や環境を無視すれば企業は存続できない」という考えが浸透したものの、多くの企業のCSR活動とは、寄付やボランティアなど本業とは無関係なものでした。そして2006年頃にESGという概念が誕生。これは、売上・利益

などの経済性と、社会・環境への貢献を両立する企業を大切にしようという、投資家の思いを反映したものです。さらに2011年になると、CSV(Creating Shared Value)が登場します。これは慈善活動が中心のCSRとちがいで、本業そのもので社会課題を解決することにより、企業が持続的に利益を上げるという考え方です。

一方、各企業でCSVを追求する社会課題を見つけ出すのは困難です。そんななか、いわば救世主として登場したのがSDGsでした。フードロス、再生可能エネルギー、製品のリサイクル、代替資源の開発など、自社の事業とSDGsとを紐づけてESG経営を推進するというわけです。世界中で、成功事例が増加しつつあります。

先進国を中心に、ESG投資が加速

ESG投資は、2006年、当時のアナン国連事務総長が機関投資家に対し、ESGを投資プロセスに組み入れるPRI(責任投資原則)を提唱したことが発端です。2008年のリーマン・ショックの後、

投資家による短期的な利益追求の姿勢に批判が高まったことも後押しし、PRIの署名機関が急増しました。運用資産額160兆円という世界最大の年金運用機関、日本のGPIFも2015年に署名。ESG投資への積極的な姿勢を示しました。もっとも、日本は欧米に比べると大きく出遅れているのが実情です。2020年のESG投資額において、米国は2018年調査から42%増の17兆810億ドル。日本は同32%増の2兆8740億ドルにとどまっています。とはいえ、年々増加傾向にあり、このトレンドは継続すると予測できます。

エネルギーと気候変動がリスクに

SDGsの7番目の目標に、「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」とあります。2014年、事業で使う電力の全量を、再生可能エネルギーでまかなうことをめざす企業連合「RE100」が発足しました。アップルやグーグルなど欧米のグローバル企業を中心に、参加企業は300社超。日本は米国に次ぐ2位で、62社が参加しています(2021年

11月現在)。達成目標は高く、各企業は2050年までに、使用電力をすべて再生可能エネルギーに切り替えなければなりません。日本企業も意欲的に取り組んでいます。

また、SDGsの13番目の目標は、「気候変動に具体的な対策を」。各国では、気候変動を企業の経営リスクと位置づける傾向があります。この背景には、気候変動が業績や財務に及ぼす影響の分析・開示を企業に求めるという、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の呼びかけがあります。日本でも2019年5月、会員企業が中心となりTCFDコンソーシアムを立ち上げ、気候変動による経営への影響を開示する取り組みも進んでいます。

社会・環境面で、世界が企業に求める動きは時代とともにますます加速し、その課題も困難なものになりつつあります。今後は大企業ばかりでなく、中堅・中小企業もESG経営に取り組む時代が到来することでしょう。

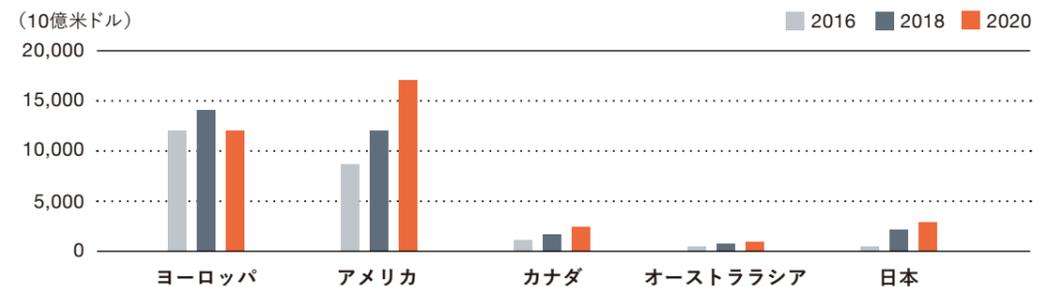
:: ESGの歴史



企業のレポートも変化

1990年代は「環境報告書」「CSR報告書」が主流。当時、CSR活動はコストと見られていました。その後、ESGの登場から本業との関連性が高まり、「サステナビリティ報告書」へと変化。さらに、CSVやSDGsの認知とともに、財務・非財務情報を関連づけた「統合報告書」が誕生しました。

:: 世界のESG投資額



出典：GSIR2020

※ヨーロッパ、オーストララシアについては定義に大幅な変更が加えられたため、地域間や以前のレポートとの直接的な比較はできません。

経済・社会・環境の活動に紐づけ、 ビジネスモデルを革新する17目標

SDGsが注目される背景

SDGsとは、Sustainable Development Goalsの略称で、持続可能な開発目標のこと。国連に加盟する193か国すべてが合意する、世界共通の目標です。「このままでは地球がもたない」という危機感のなか、2015年の国連サミットで採択されました。SDGsは、17の大きな目標と169の具体的なターゲットで構成されており、トリプルボトムラインと呼ばれる3つの評価軸、環境・社会・経済を統合的にとらえています。環境では、海や森林を守ること、安全な水の確保、気候変動などが主な課題です。社会では、飢餓や貧困に苦しむ人をなくし、健康と安全を実現すること。人種・ジェンダーによる差別や格差をなくし、教育の浸透や雇用の安定などをめざします。経済では、技術革新や働きがいの創出により、国や地域の成長・発展を維持する方法を考えます。

本質を知るための3つのキーワード

SDGsには、本質を語るための3つのキーワードがあります。1つは「地球規模」であること。世界の国と地域は相互につながり合っているため、ある場所で問題を解決できれば、その方法を他の場所でも活用することができます。このため、持続可能な社会にむけたスピードアップが図れます。2つ目は「バックキャスト」です。現在の事業活動の延長上に未来があるというフォアキャストとは逆で、「未来にどうありたいかを想像し、そこに到達するために現在すべきことを考える」という考え方を指します。3つ目は「誰一人取り残さない」こと。これまでの資本主義社会では、経済効果が見込めるところに投資するのが常識で

した。しかし昨今、技術革新や情報格差の縮小により、開発途上国をふくめ世界がともに発展できる時代が、すぐそこまでやって来ているのです。

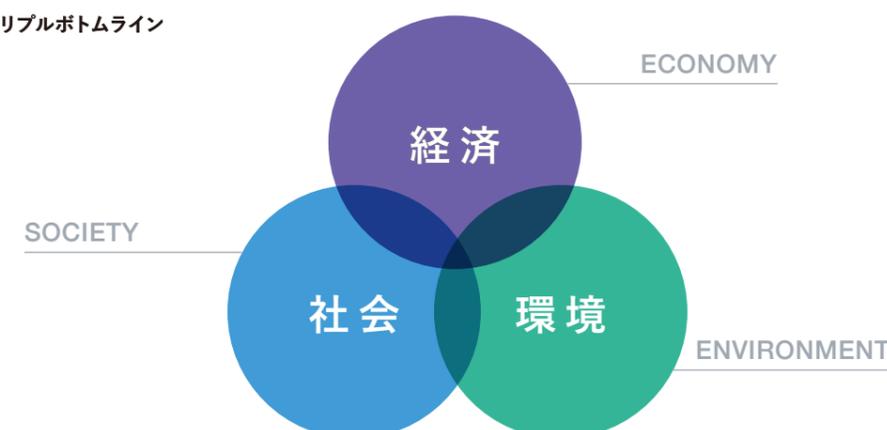
深刻化する気候変動に世界が注目

SDGsの達成にむけ、特に深刻なテーマは気候変動です。1992年に開催された国連の地球サミットでは、「気候変動枠組条約」が結ばれました。1997年に採択された「京都議定書」は、先進国が2020年までの温暖化対策の目標達成を定めたもの。その後、開発途上国をふくむ各国が、2020年以降の目標を提出するのが「パリ協定」です。2021年11月には、気候変動対策を協議する「COP26」が開催され、多数の科学者や環境保護活動家らが参加しました。地球温暖化の主要因は温室効果ガスにあるといわれ、企業はその削減が努力義務に。さらに、排出済みのCO₂を森林で吸収、あるいは除去することにより、2050年までの実質ネットゼロが目標とされています。

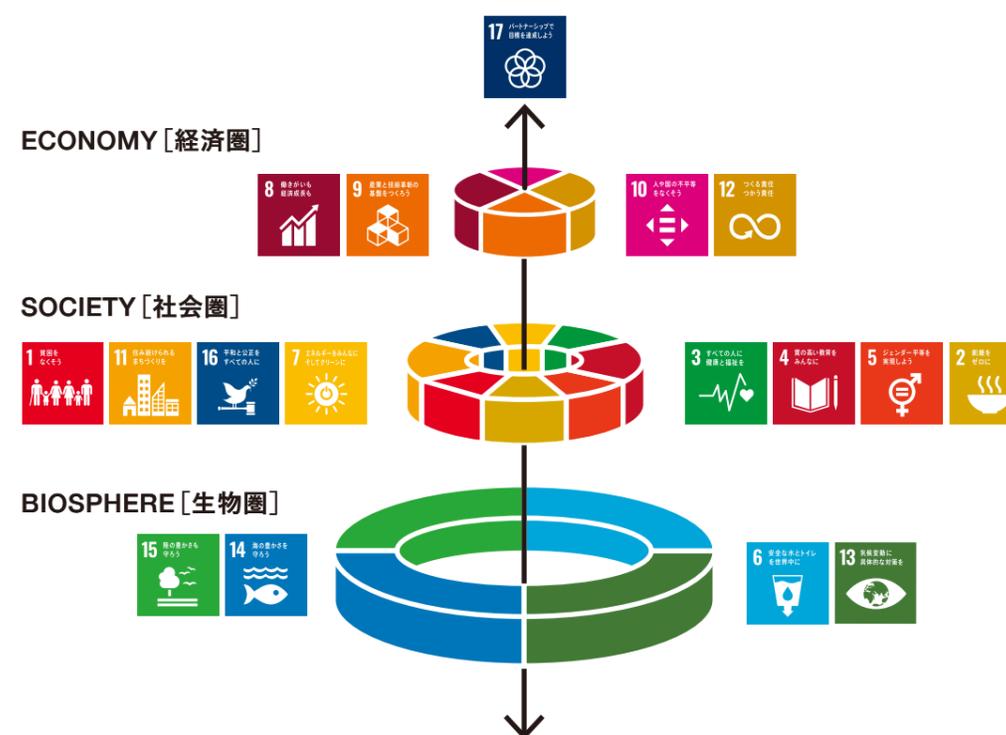
コロナ感染症の拡大で表出した課題

新型コロナウイルス感染症の流行は、社会問題が顕在化するきっかけになりました。移動の自粛やロックダウンで社会が分断され、飲食・観光・レジャー産業を中心に、多くの企業が経営悪化に直面。収入減による貧困の拡大、医療機関における対応の遅れ、リモートワーク導入での企業間格差など、さまざまな課題が表出しました。その一方、コロナの長期化で、社会や環境に対する人々の関心が高まったのは、不幸中の幸いかもしれません。サステナブルとは何か。真剣に考える大きな転機になったからです。

:: トリプルボトムライン



:: SDGsのウェディングケーキモデル



この図は、以下の著作物を改変して利用しています
 Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University
<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>

「明文化」「具現化」の工程を分け、毎年発行をふまえて発注先を検討

:: 統合報告書発行への2つのフェーズ

フェーズ1

フェーズ2



統合報告書への一元化が進行

上場企業にとって、「SDGsの達成にむけてESG経営をめざす」と宣言するのに、最適な制作物が統合報告書です。会社案内やサステナビリティ報告書など、企業が発行するレポートはさまざまですが、経済・社会・環境・ガバナンスなど財務・非財務情報を、価値創造ストーリーとして一冊のパッケージで伝えられるのは大きな利点。上場企業のレポートは統合報告書に一元化していくと思います。情報発信の方法として、コーポレートサイト上で、IR情報やサステナビリティ情報のページに掲載する、あるいは印刷物として配布する方法があります。

コンセプトとクリエイティブの合作

ところで、初めて統合報告書を発行する場合、

どう進めていけばいいのでしょうか。制作は大きく2つの段階で進められ、フェーズ1の「明文化」とフェーズ2の「具現化」という、2つの工程があります。

フェーズ1の「明文化」では、社会課題に対し、自社のあるべき姿をイメージしながら事業の全体像を再考します。現状の延長ではなく、いわば新たな事業コンセプトを決める領域で、コンサルティングに強い外部パートナーの協力を仰ぐケースが多いようです。その理由は、第三者の視点があれば客観性が高まること。主な読者である機関投資家が、正しい情報にアクセスできる状態にするには、国内外の同業他社と比較できる情報を開示しなければならず、ガイドラインに沿って検討する必要があるからです。

次に、フェーズ2の「具現化」では、新たな経営の方向性、パーパスやマテリアリティなどフェーズ1で明文化した内容を元に、ページ構成を考えます。

ここでは、企画・表現力に優れ、デザインに強い制作会社による高度なクリエイティブが求められます。もちろん、IRやCSRなど財務・非財務情報に理解のある制作会社を選定します。完成後は外部に開示し、社内外のレビューなどを経て、翌年からは毎年、アップデートしていきます。

なお、初めて発行する企業は、十分なコンテンツが存在しないケースもあると思います。その場合、最初から背伸びして100点満点をめざすのではなく、身の丈に合った情報開示からスタートしても問題ありません。発行後の翌年以降、アップデートすることで完成形に近づけます。

まちがった発注先を選ばないために

2つのフェーズに分けて考えるのは、理由があります。一つは、毎年のランニングコストを抑えるため。コンサルティング会社に一括発注したため、

翌年以降、ちょっとしたレイアウトや文字修正なのに、膨大な費用がかかってしまうこともあるからです。2つのフェーズごとに発注しておけば、このような問題は発生しません。

もう一つは、各フェーズで支援を仰ぐ専門分野が異なるからです。フェーズ1はコンセプトを考える領域で、経済・社会・環境や経営などの知見が必要。フェーズ2は形として表現する領域のため、企画・デザイン・コンテンツ作成などクリエイティブな能力に加え、印刷物やWebなどメディアの知識が必要です。

ちなみにアドバンドの場合は、

- Ⓐフェーズ2のみを請け負い、クリエイティブ領域のみを担当
- Ⓑフェーズ1・フェーズ2を請け負い、コンセプト領域はパートナー・コンサルタントとの協業で対応

という2つの発注方法をご用意しています。

フレームワークとガイドラインを使い、 価値創造ストーリーを描く

国内外2つのフレームワーク

フレームワークとは、意思決定や問題解決において、だれもが共通して利用できる枠組みのこと。統合報告書のフレームワークとして、世界で最も広く活用されているのが「国際統合報告フレームワーク」です。これをまとめたIIRC（国際統合報告評議会）は英国で創立された国際的な連合組織で、2013年12月に公表を開始しました。財務資本の提供者が利用しやすく、企業が情報を正しく伝える方法の確立をめざしており、特にグローバル企業の統合報告書の作成に最適です。

国内では、2017年5月に経済産業省が公表した「価値協創ガイダンス（価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス）」があります。国内での事業活動を中心とする、日本企業向けの指針として注目されました。企業が投資家との対話を通じてお互いの理解を深め、持続的に価値を共有できる関係構築をめざしています。

これら2つは指針を示したものです。初めて統合報告書をつくる際は、できるだけフレームワークに従えばまちがいありません。ただし、型どおりの統合報告になってしまうと、自社の強みや特長が読者に伝わりません。そのため、オリジナリティ

のない平凡な冊子にならないよう、コンテンツやその表現には工夫が必要です。

基準・指標としてのガイドライン

ガイドラインとは、法律やルールを守るための基準・指標であり、あるべき方向性を指します。統合報告書の作成では、ガイドラインを活用することで、主に非財務情報の正確性・信ぴょう性を高めることができます。サステナビリティ報告書のガイドラインとして、世界で最も広く利用されているのが「GRI」です。1997年、オランダ・アムステルダムに本拠を置き、活動を開始した国際的NPOで、ブルームバーグ、ナスダック、ロイターなどの主要金融情報機関がESG情報の分析で用いるなど、非財務情報開示の標準として活用されています。

ほかにも、米国のNPOが策定した「SASB（サステナビリティ会計基準審議会）」があります。持続可能な社会をめざしてESG投資が加速するなか、情報開示のクオリティ向上と、中長期的な投資家の意志決定に役立つことを目的としています。SASBスタンダードでは、対象企業を11セクター・77業種に分け、業種ごとに重要項目が明

示されています。なお、より包括的で一貫した統合報告を求める企業・投資家からの要望に応え、2021年6月、SASBはIIRCと合併してVRF（価値報告財団）を設立しました。

さらに、気候変動への注目が高まるなか、財務情報だけでは見えずらい企業のリスクが増加しています。そこで、G20からの要請を受けたFSB（金融安定理事会）により、2015年にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）が設置されました。約1年半の議論を終えた2017年、情報開示のあり方をまとめた最終報告書（TCFD提言）を公表しています。2022年4月に東京証券取引所が再編されましたが、その最上位であるプライム市場の上場資格として、TCFDに準拠する開示が義務づ

けられる方針です。なお、GRI、SASB、TCFDは企業ごとに開示レベルが異なり、外部保証や外部評価にも利用されています。もちろん、上場企業は求められる開示レベルが高くなります。

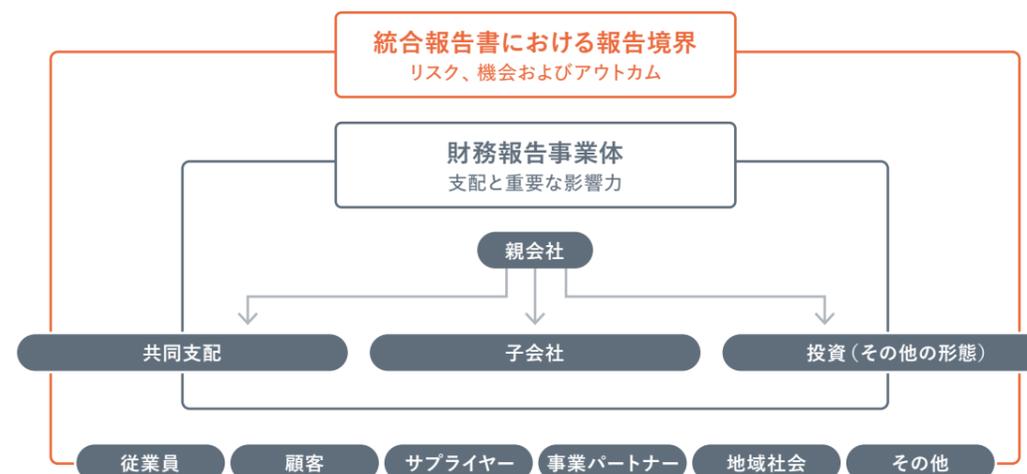
すべてのガイドラインを自社の社員が理解し、報告書に落とし込むことは不可能ではありません。しかし、初めて接する方にとっては専門的で、手間と時間がかかることから、何らかのコンサルティング支援を仰ぐことが多いようです。

IIRC …… International Integrated Reporting Council
 GRI …… Global Reporting Initiative
 S A S …… Sustainability Accounting Standards Board
 B …… Value Reporting Foundation
 VRF …… Task force on Climate-related Financial Disclosure
 TCFD …… Financial Stability Board

:: 統合報告書制作のための主なツール



:: 報告境界を決定する際に検討される事業体とステークホルダー



ESG経営に不可欠な優先課題、「マテリアリティ」を特定する

経済・社会・環境への影響を検討

日本取引所グループと東京証券取引所は2020年3月末、「ESG情報開示実践ハンドブック」を公表しました。ここでは、「限りある資源を有効に活用して、事業活動の持続可能性を高め、企業価値向上を目指すという観点から、自社の企業価値と関係が深いマテリアリティを特定し、それらに焦点を当てて取り組みを進めることが重要」としています。もともとは非財務を中心に、GRIによって世界に普及したマテリアリティですが、必ずしも正確に定義されているわけではありません。IIRCは「短、中、長期的な組織の価値創造能力に実質的な影響を与える事象」、価値協創ガイド

ンスでは「自社のビジネスモデルの持続可能性にとっての重要性」、GRIは「経済、環境、社会に与える著しいインパクトを反映する項目、または、ステークホルダーの評価や意思決定に対して実質的な影響を及ぼす項目」としています。リスクと機会を検討し、自社のマテリアリティが決まった後は、SDGsの各目標との関係性の整理、KPIの設定などを行います。

マテリアリティの特定は、将来の経営方針を大きく左右するもので、大企業では以前から使われてきた手法。これまでは「経済・社会・環境への影響」と「ステークホルダーへの影響」などを縦軸・横軸にした、2軸マトリクスを使って優先度を評価する方法が主流でした。しかし、最近では気候変動などの緊急課題に対処するため、「企業が経済・社会・環境に与えるインパクトの著しさを重要視する方向へと変化しています。

バリューチェーンから策定する方法

マテリアリティを特定するためのツールに、「SDG Compass」があります。これを作成したのはGRIを筆頭に、国連グローバルコンパクト、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）の三者。各企業のビジネスにSDGsがもたらす影響を解説するとともに、サステナブルな経営戦略と整合させ、事業を通じた社会貢献への指針のヒントをわかりやすく提供しています。SDG Compassには、左の図にあるように5つのステップが示されています。

step2がマテリアリティに関わる部分で、バリューチェーンにSDGsをマッピングする方法が登場します。メリットとして、ボトムアップで策定できる点、経済的な視点で社会価値を俯瞰でき

る点があります。ただし、この方法では、現在の延長から考える（フォアキャスト）思考になりがち。そこで、もう一つの方法があります。

それは、外部環境や社会課題から、将来のあるべき姿をイメージする方法です。現在の事業や将来の変化に対して、正・負の影響を及ぼす可能性のある外部環境の変化や社会課題を、ロングリストの形で箇条書きにし、これらを元にしたディスカッションを行います。リスト項目から、よりイ

ンパクトの大きいテーマを絞り込んでいきます。

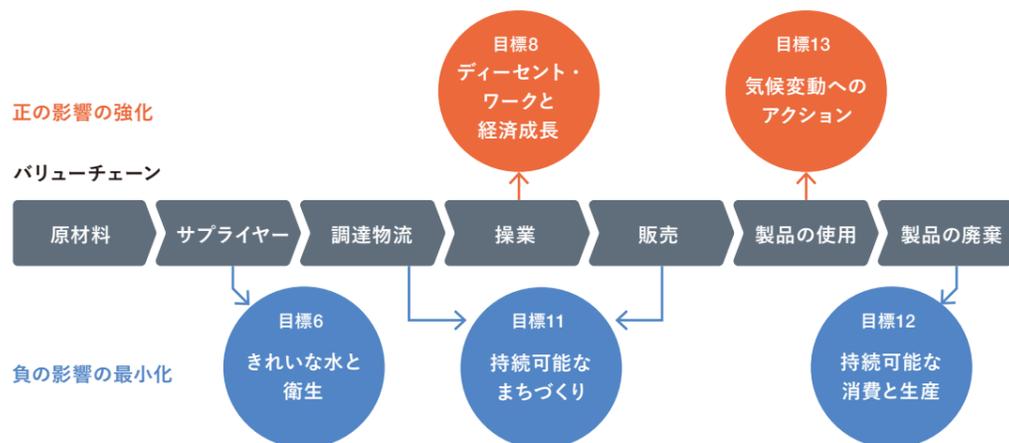
SDGsの達成にコミットするなら、SDGsの各目標とのリンケージが必要です。方向性が決まれば、社外の有識者との意見交換やレビューを実施して妥当性評価を行います。最終的には経営層から承認を得て、マテリアリティが完成。中期経営計画など、戦略づくりに活用します。

WBCSD
World Business Council for Sustainable Development

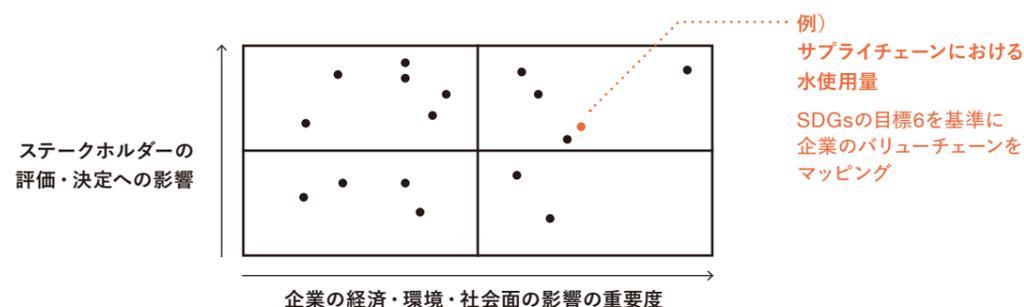
SDG Compass 5つのステップ



バリューチェーンにおけるSDGsのマッピング



マテリアリティ（重要性）を基準にした優先SDGs報告事項のマッピング



出所：SDG Compass 日本語翻訳版

持続的に価値を生み出すストーリーが ひと目でわかるグラフィック表現

パーパスを新たに定義する

海外ではナイキやネスレ、国内ではソニーグループや花王など、改めてパーパスを定義する企業が増えています。日本ではパーパスを「存在意義」と訳しています。つまり、「なぜ、その企業、ブランド、サービスが存在しているのか？」を言語化したもの。あらゆるステークホルダーに対して、長期的な視点での社会価値の創出をPRできます。将来が見通しにくいVUCAと呼ばれる時代、しかもコロナ感染の拡大から世の中が激変するなか、組織に一体感を生み出すねらいもあります。

MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)を定めている企業は多いと思います。特に、パーパスとミッション(使命)は共通部分もあり、ミッションの中にパーパスが含まれている企業もあります。これらのちがいは、社会とのつながりを強く意識しているかどうか。「何をめざすのか(What)」を示すミッションとちがひ、パーパスは「なぜ存在するのか(Why)」を示す点が異なります。

価値創造モデル(価値創造プロセス)をつくるには、まず企業のパーパスを定義し、これを念頭に素材を集める必要があります。素材には、企業理念、バリューチェーン、強み・競争力、経営資源、ビジョン、マテリアリティなどがあります。

統合報告の中核 「価値創造モデル」とは

価値創造モデルとは、企業活動の全体像を俯瞰できるよう、社会課題をふまえた企業のあり方と方向性を図式化したもの。作成する上で広く利用されているツールとして、IIRCによる基本概念

図があります。これは“オクトパスモデル”と呼ばれ、左右対称の構図で、価値創造の全体像がひと目でわかることが特徴です。これには6つの資本、インプット、アウトプット、アウトカムという、知っておくべき4つの要素があります。

インプットは事業を行うための前段階。6つの資本で説明すると、

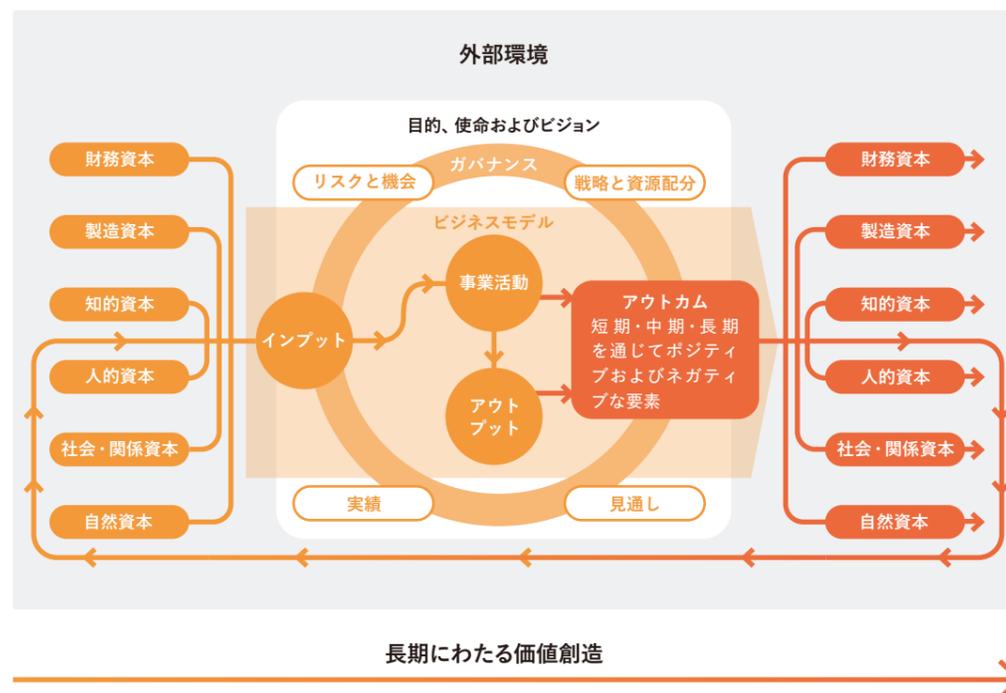
- ①財務資本として資金があります。
- ②製造資本は、製品やサービスの提供に利用するもの。たとえば、事業拠点や生産設備のキャパシティなどがふくまれます。
- ③知的資本は、特許やライセンス、培ってきた技術力、研究開発にかかわる人材など。
- ④人的資本は、従業員数やその満足度などを指します。
- ⑤社会・関係資本とは、ブランドや顧客基盤、提携パートナーのこと。
- ⑥自然資本には、天然の材料、土地や森林ほか生態系の維持も該当します。

アウトプットとアウトカムはよく似た言葉ですが、アウトプットは事業活動で生まれた製品やサービス、売上、販売個数ほか、発生したCO₂や排水、廃棄物など負の側面もあります。アウトカムは、アウトプットによってもたらされる成果を意味します。

アウトプットとアウトカムを6つの資本で説明すると、

- ①財務資本は売上や利益のことです。
- ②製造資本は、製品・サービスそのものや副産物・廃棄物など。
- ③知的資本は、蓄積した技術力、新たに取得した特許やライセンスなどを指します。
- ④人的資本は、従業員の能力・意欲の向上やシナジーなど。

:: IIRCによる価値創造プロセスの基本概念図(オクトパスモデル)



出所：国際統合報告フレームワーク改訂版

- ⑤社会・関係資本は、ユーザーの増加や向上した評判・ブランドを指します。
- ⑥自然資本は環境資本ともいい、排出したCO₂や廃棄物による土壌への負荷があります。

自社らしい独自のストーリーを表現

ところで、オクトパスモデルにこだわり過ぎると個性が表現できず、読者の印象に残りません。また、現在から未来にむけ、時間軸をふまえたストーリー性も必要です。そこで、価値創造モデルには、自社の事業、強みや特長に合った、オリジナリティ

が期待されます。

たとえば、理念にフォーカスする。あるいは、強固なサプライチェーンに焦点を当てる。文字や図版だけでなく、写真やイラストを使う方法もあります。つまり、思い切った構図、枠にとらわれないアイデアで、楽しみながら自由に発想することが大切です。統合報告書の“メインディッシュ”ともいえる重要なコンテンツ。とことん、こだわってほしいと思います。

準備が整ったら、いよいよ本格的な制作にむけてキックオフ！

PULL型メディア、PUSH型メディア

フェーズ1では、マテリアリティの特定ほか、大まかな方向性を明文化する流れについて説明しました。ここからのフェーズ2では、具体的な制作について述べていきます。

16ページでもお伝えしたように、統合報告書を新たに発行する際、「これまでの制作物をどうすればいいのか」という疑問があります。ペーパーレス化やDXによりデジタル全盛の昨今ですが、Webと印刷物にはメディアとして明確なちがいがあり、これを把握した上で、ツールの整理と統廃合を試みる必要があります。

まず、コーポレートサイトのIR・サステナビリティ情報は「PULL型」メディアです。掲載できる情報は実質的に無限で、しかもタイムリーな開示が可能というメリットがあります。ただし、投資家や取引先などのステークホルダーが訪問してくれなければ、接点を持つことはできません。

次に、印刷物は「PUSH型」メディアです。機関投資家や重要な取引先に郵送する、あるいは、営業先や展示会など対面の際に手渡すなど、能動的に接点を増やすことができます。また、見映えがよく実体のある印刷物のほうが、価値を感じやすいという利点もあります。統合報告書をWeb上のPDFのみで開示するのか、Webにプラスして印刷物を発行するのか。これには、社内での十分な議論が必要です。

社内でプロジェクトを立ち上げる

いよいよ、具体的な制作を進めるために、チームを発足します。統合報告書のコンテンツは、財務・非財務を中心として多岐にわたるため、

経営企画、広報、IR、CSR、環境などの間接部門だけでなく、営業、研究開発、生産、物流など事業部門からも、広くメンバーを選出する必要があります。

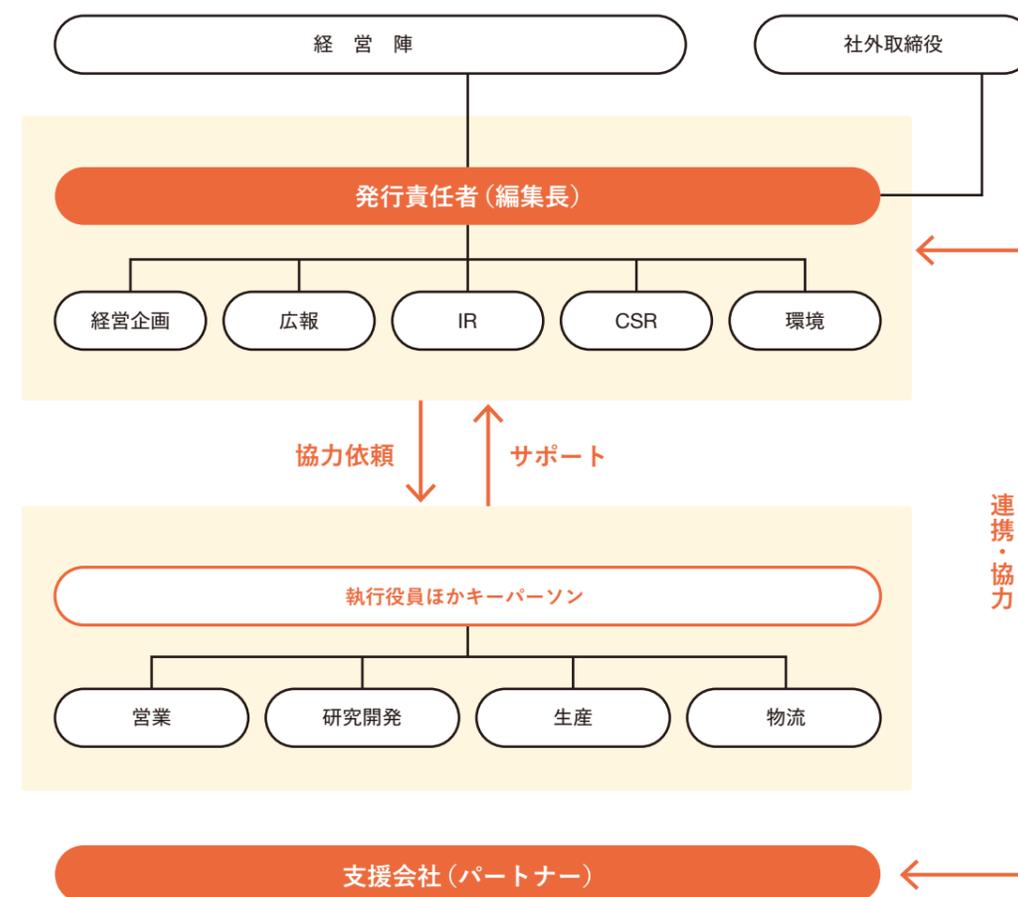
メンバーが決まったらキックオフ会議を行い、プロジェクトを発足します。統合報告書の発行目的を共有し、納期、用途、対象読者、掲載内容などを検討します。具体的な企画やページ構成、デザイン・レイアウトなどの実制作は、外部の支援会社に協力を仰ぐケースがほとんど。そのため、支援会社の選定は非常に大切です。

支援会社の選定は、慎重に

数多くの支援会社のなかから、自社の要望やニーズに合うパートナーを見つけるのは、意外にむずかしいものです。候補として、コンサルティング会社、広告代理店、IR専門の印刷会社、出版社、制作会社があります。通常、複数の会社に声をかけ、予算や制作実績、外部開示に対する専門性などをふまえ、決定することが多いようです。

支援会社選びのポイントは3つあります。1点目は、IRやCSR関連の実績があること。統合報告書の制作には専門性が求められるため、財務・非財務に詳しい会社の方がベターなのは当然です。2点目は、印刷物とWebの両媒体に詳しいことです。自社の方向性に合うメディアの選定や表現手法の知見は、今後のIR・CSR活動に不可欠だからです。最後に、適正な予算で発注できることを挙げておきます。31ページで説明したように、フェーズ1・フェーズ2を分けずに一括発注してしまうと、翌年以降のランニングコストが高止まりするからです。制作期間は半年以上の長丁場。担当者との「相性」も大切かも知れません。

プロジェクトのチーム体制(例)



支援会社を選定するときのポイント

- 1 IRやCSR関連の実績があること
- 2 印刷物とWebの両媒体に詳しいこと
- 3 適正な予算で発注できること

フレームワークにしたがって、 ページ構成とコンテンツを考える

財務と非財務を“統合”する

掲載する情報には、定量的な「財務」と定性的な「非財務」があります。財務情報とは、ある時点もしくは一定期間の経営状況を示すデータのこと。財務諸表や過去数年間の数値の動き、あるいは、これらから導き出される各種指標を指します。過去からの経営成績ともいえます。

一方、非財務情報には「知的資産」と「ESG」があります。知的資産は、理念や志、研究開発によるイノベーション、知財や特許、有力な顧客やサプライヤーとの関係性などの“見えざる”無形資産に加え、研究所・工場や設備など自社の強みを発揮するための有形資産をふくみます。つまり、将来の売上・利益を生み出すための、独自の経済的な強みを指します。また、ESGは環境・社会・ガバナンスの活動そのものや、これらの「リスク」を特定して回避するための施策、あるいは逆に、ビジネスチャンスを獲得する「機会」について言及します。財務と非財務はバラバラに考えるのではなく、2つを統合して構成を検討する必要があります。

4つのスコープと7つのコンテンツ

これからは、企業にとって、①経済②社会③環境④ガバナンスという、4つのスコープが必要です。

経済では、商品の開発にSDGsを反映し、イノベーションやグローバル展開を考えるのがポイント。バイオやAIなど先端分野に限らず、コモディティでさえも新たな価値を訴求できれば、大きな市場へと成長する可能性があります。

社会では、国内だけでも、自然災害の増加、少子高齢化、生産労働人口の不足、教育やジェ

ンダーの格差など、さまざまな課題があります。たとえ目先の利益にはつながらなくても、地道なCSR活動を通して、将来の顧客との接点を広げるなど、中長期的なビジネスの成長を図ります。

環境では、すでに脱プラ化、リユースやリサイクル、エシカル消費など、人々の関心は高まるばかりです。企業でも、省資源化や再生エネルギーの活用を推進するものの、欧米企業と比べると後れをとっているという指摘も。ここでは、技術革新を進める必要があります。

ガバナンスでは、社外取締役の起用や増員、指名・報酬委員会の設置、コンプライアンス強化への関心が高まっています。特に、注目の集まる大手企業には、さらなる対応が望まれます。

これらを意識しながら、右の表にあるように7つのコンテンツを中心に構成を検討します。ただし、工場など施設をもつメーカーと、無形サービスを提供するIT企業では、訴求すべきことは異なります。そして、情報をただ並べるのではなく、価値創造のストーリーとして形づくるのが、統合報告書を作成する“醍醐味”といえます。

英語版を発行する方法とフロー

海外の投資家へのディスクロージャーとして、英語版を発行する企業が増えています。多くの場合、日本語版を制作後、翻訳を依頼して、その原稿を元にレイアウトします。ほとんどの翻訳会社では、翻訳者以外のネイティブチェックを依頼できるため、社内で英語の確認ができないときは便利です。ただし、翻訳と、これを元にしたレイアウトにはそれなりの日数がかかるため、発行日に備えて余裕のあるスケジュールを設定します。

:: 統合報告書 7つのコンテンツ

コンテンツ	具体的な内容
ビジョン	CEOメッセージ／価値創造モデル／これまでの歩み／年度業績／今後の展望
経営戦略	強み・特長／中期経営計画／主な経営指標／マテリアリティ／CFOメッセージ
事業	セグメント情報(業績・展望)／R&D／CTOメッセージ／新商品や特徴的な出来事
環境	ESGファクター
社会	
ガバナンス	
データ集	財務諸表／非財務情報(ガイドラインとの対照表)／会社概要／株主情報

環境 (E=Environment)

- 気候変動 (地球温暖化、CO₂の削減、生物多様性保全、自然災害への対応)
- エネルギー (光熱費の削減や効率化、再生可能エネルギーの活用)
- 天然資源 (責任ある原材料の調達、土地の有効活用、限られた資源の循環や効率化)
- クリーンテクノロジー (環境配慮技術の開発、リデュース・リユース・リサイクル)
- 施設の緑化 (工場や屋上の緑化、ヒートアイランド対策)
- 安全の確保 (有害物質への配慮、廃棄物の削減)
- 認証取得 (環境マネジメントシステム、PDCAサイクルの推進)
- 地域社会 (地域との調和、住民を対象とした説明会やイベントの実施)

社会 (S=Social)

- 労働環境 (労務マネジメント、働き方改革、ワークライフバランス、オフィス環境の整備)
- 人材活用 (採用力の向上、ダイバーシティ、女性活躍、キャリア育成、シニア・障害者雇用)
- 福利厚生 (安全な職場環境、従業員満足度の向上)
- 人権保護 (各種ハラスメント防止、児童・強制労働の排除、企業倫理)
- 製品の品質 (BCP、品質管理体制の強化、事故・リスクへの対応、顧客満足度調査)
- CSR活動 (地域コミュニティへの参画、ボランティア活動、被災地への支援や募金)

ガバナンス (G=Governance)

- 統治体制 (コーポレートガバナンス、監督・執行の分離、社外取締役の設置)
- 企業活動 (倫理・コンプライアンスの徹底、偽装・データ改ざんや汚職のない公正な取引)
- リスク管理 (情報セキュリティ、反社会的勢力の排除)
- ディスクロージャー (株主との対話、役員の報酬体系、第三者からの意見)

“らしさ”のある独自のストーリーを飽きさせないデザインで表現する

企画とは、すでに存在しているもの

支援会社によって大きく変わるのが、クリエイティブの品質です。クリエイティブには、ページ構成とコンテンツを決める「企画力」と、これを読者にわかりやすく印象深く伝えるための「表現力」という、大きく2つの要素があります。前者は「何を伝えるか?」、後者は「どう伝えるか?」を考えるスキルを指します。

企画力というと、「斬新なアイデアや奇抜な発想が必要なのか」と思うかも知れませんが、これは大きなまちがいです。本来、企画の“タネ”はすでに存在しており、これらをどうアレンジするかが重要です。つまり、統合報告書の構成を考えると、できるだけ多くの情報を収集し、支援会社と相談しながら検討を重ねます。

情報源となるのは、コーポレートサイトや会社案内はもちろん、営業カタログ・広報誌・社内報

などの各種パンフレット、アニュアルレポートやサステナビリティ報告書のバックナンバーなど。なかでも、特におすすめしたいのが社史(周年記念誌)です。創業から現在まで、会社がどんな歴史を歩んできたのかを見ると、DNAや社風、事業や商品の変遷、施設・拠点の変化などを、つぶさに読み取ることができるからです。

さらに、役員や事業部門のキーパーソンを対象に、取材・ヒアリングを行うのも効果的。いま、どんな商品に力を注いでいて、将来にむけてどんなビジョンを描いているのか。具体的なお話のなかから、価値創造ストーリーのヒントを得るのに、大いに役立つはず。

出来映えを左右するのはデザイナー

一方、「表現力」も重要です。統合報告書のコンテンツは、どうしてもテキストが多くなりがち。

それなりのページ数も必要です。このため、要素所でのビジュアルの効果的な活用は、初めてページを開く読者の印象を大きく向上させます。たとえば、価値創造モデル、中期経営計画、サプライチェーン、セグメント情報、財務・非財務情報などは、図版やチャート、インフォグラフィックを使うと訴求力が高まります。

新たに撮影した写真やイラストレーションを使って、イメージアップを図る方法もあります。ここでは、支援会社のデザイナーによる表現力で、完成度が大きく異なります。

毎年発行を想定したページ構成に

統合報告書は通常、年1回発行することになります。ただし毎年、全面リニューアルする企業は少なく、中期経営計画の発表などの大きな節目に改訂を考えるケースがほとんどです。このため、

毎年の更新を想定してページ構成を考える必要があります。

私たちが推奨しているのは、中期経営計画が変わる境目を3年だとすれば、3年を目安にリニューアルする方法です。改訂後の翌年・翌々年は、毎号の「表紙」「特集ページ」「CEOメッセージ」などのわずかな変更にとどめ、ESGや財務などの「レギュラーページ」はフォーマットを変えずに制作します。この方法であれば、制作費のランニングコストを抑えながら、読者を飽きさせない冊子の発行ができます。

統合報告書は、完成がスタートです。発行後は、社内外のステークホルダーから感想を聞く、機関投資家や有識者から意見をもらう、幅広い読者を対象にアンケート調査を行うなど、PDCAを回してアップデートをくり返します。また、アワードに応募する企業も多く、第三者からの客観的な評価を得る機会となっています。

:: 発注先で異なるクリエイティブ



両方の品質レベルが高い支援会社を選ぶ

:: リニューアルの目安(例)

年度	主な出来事	統合報告書の更新
2022		一部更新
2023	中期経営計画の発表	全面リニューアル
2024		一部更新
2025		一部更新
2026	中期経営計画の発表	全面リニューアル
2027		一部更新
2028		一部更新
⋮	⋮	⋮

あらゆる媒体の“ハブ”として機能するインタラクティブPDF

ユーザビリティが大幅に向上

38ページで、統合報告書のメディアとして、Webと印刷物とのちがいの話をしました。ところで、最近の主流は従来のPDFから、「インタラクティブPDF」に変わりつつあります。

その名の通り、インタラクティブPDFは、提供者側とユーザー側で相互作用できるデータ様式を指します。たとえば、100ページ以上の統合報告書では、ページを何度もスクロールしなければ、読みたいページにたどり着けません。その点、インタラクティブPDFなら、目次からワンクリックで見たいページに移動。また、ヘッダーにナビゲーションを設置するため、順番にページをめくる、前のページに戻る、目次に戻る、あるいは、どのページからでも希望するページにたどり着くこともできます。つまり、ユーザーにとっては使い勝手のいいPDF。もちろん、通常のPDFと同様、印刷物として製本することもできます。

メディアミックスが容易に

インタラクティブPDFのメリットは、別ページに移動しやすいだけではありません。ハイパーリンクを設定すれば、ブラウザが開いてWebページを閲覧できる、別のPDFデータが開く、あるいは、動画を再生することもできるため、メディアミックスの中核（ハブ）として機能します。一方、印刷物の場合、QRコードを貼っておけば、スマホやタブレット端末でこれを読み込み、該当するメディアで閲覧することができます。

統合報告書の情報量を最小限にとどめ、「よりくわしい情報はWebへ」「3分でわかるビジネスモデルは動画で」など、読者のニーズに応じて、企

業側が意図した動線をつくることも可能です。

統合報告書の読者には、機関投資家やアナリストのように詳細情報を知りたいヘビーユーザーもいれば、取引先の社員や就活中の学生などライトユーザーも存在します。統合報告書は後者をターゲットにして簡潔にまとめつつ、前者に対してはサステナビリティやIRのページへのリンクを張って誘導することで、統合報告書のボリュームを抑制することができます。つまり、読者のリテラシーに合った情報提供を可能にします。

印刷物はサイズと製本を検討

インタラクティブPDFは、Adobe InDesignやAcrobat Proなど専用のソフトを使って作成するため、実制作は支援会社が担当します。また、ノートPCやタブレット端末での閲覧を想定しているため、基本は「横」。印刷物を意識してA4正寸か、Web上での閲覧を前提とした16:9の画面に合わせたサイズか、どちらかを選択します。

また、印刷物の場合は製本しなければならないため、

- ①長辺を綴じる
- ②短辺を綴じる

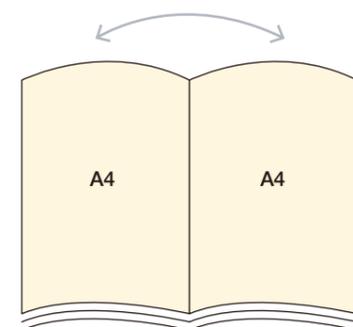
のどちらかを選ぶ必要があります。

①の長辺綴じは上下に開くため、Web版との整合性をとりやすい半面、「めくるのに違和感がある」という声も。一方、②の短辺綴じの場合、左右に開くため不自然なくページをめくれるものの、見開きにしたとき誌面が横に広がり過ぎて、デザインに制約が発生するという問題もあります。どちらにしても、印刷物を考える場合は、見映えと使い勝手の両立がカギ。支援会社のクリエイティブで決まります。

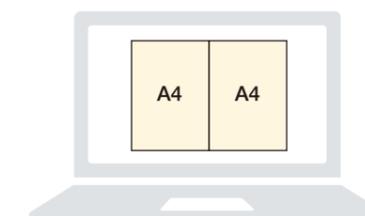
:: 従来のPDFとインタラクティブPDFのちがいが

従来のPDF

印刷すると...



パソコンで表示すると...

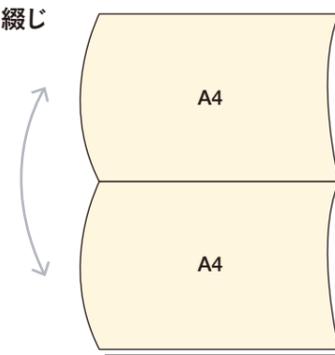


従来の印刷物を前提としたPDFは、A4判／縦がほとんど。PCやタブレット端末で見開きを全面表示すると、A3サイズになってしまうため、文字が小さくて読みにくく、何度も拡大・縮小する必要がある。また、見開きごとにスクロールするため、閲覧性が悪く、何度も行き来をくり返さなければならない。

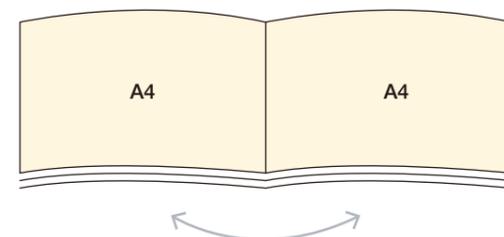
インタラクティブPDF (A4横)

印刷すると...

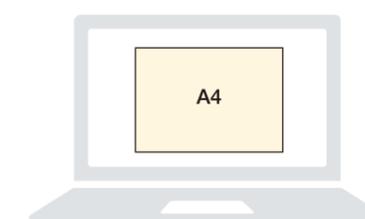
①長辺綴じ



②短辺綴じ



パソコンで表示すると...



インタラクティブPDFは、A4判／横で作成するのが一般的。PCやタブレット端末で全面表示するとA4サイズの横で表示されるため、拡大やピンチアウトは最小限で済む。また、ナビゲーション（インデックス）が全ページに表示されるため、興味のあるページを自由に行き来できる。ただし、印刷する場合、①長辺綴じ②短辺綴じの十分な検討が必要。

はじめてつくる、
もっとよくなる。

統合報告書、
*Happy*宣言。



株主や投資家だけでなく、従業員やお客様、会社にかかわるすべての人たちと。
サステナブルな成長をめざす経営の取り組みを、みんなで分かち合える世界へ。
この一冊を読んだすべての人が、幸せ (Happy) な未来を予感できるように。
統合報告書の制作をとおして、あなたの会社の未来づくりを支援します。



はじめてつくる、
もっとよくなる。
統合報告書、
*Happy*宣言。

得意なこと

私たちは、アウトプットに強みを持つ
IR支援会社です。

会社設立から十余年にわたり、IRやサステナビリティの情報開示、周年を祝う社史など、印刷物やWebサイトとメディアを問わず、最適なコンテンツと手法を提案してきました。圧倒的な企画・編集力とクリエイティブで、読者の記憶と印象に残る一冊をつくります。

- 初めてつくるお客様には……
ESG・CSV専門のパートナーと協力し、2つのフェーズをワンストップで支援します。
- 改訂をのぞむお客様には……
客観的な視点でレビューし、読者が納得・満足するための改善提案を支援します。

3つのやくそく



コンテンツ

想い、歴史、夢、ビジョン……
ワンパッケージで“らしさ”を表現。
共通言語を、つくります。

統合報告のガイドラインに沿って、ESGやCSVを熟知したクリエイターが制作を支援。ビジネスモデルや事業の強み、中期経営計画、非財務情報などを整理し、貴社の企業価値がひと目でわかる、読み応えある一冊が完成します。



ターゲット

社員と家族、就活生、取引先など。
すべてステークホルダーに対して
正しい価値を、つたえます。

機関投資家を中心にしつつも、幅広いステークホルダーをターゲットに。読者のリテラシーに配慮し、言葉づかいやビジュアル表現の工夫により、社内活性化、採用力強化、販売促進など、幅広いシーンで活用できます。



クオリティ

今できることから、まずはスタート。
発行するたびにアップデートをくり返し、
たしかな一冊に、そだてます。

初めから大規模なリソースを投入することなく、まずは身の丈に合う一冊を。発行後は、社内外の読者からの感想や意見を取り入れ、世の中のニーズをとらえながら、企画・コンテンツ・表現の充実を図ります。

SDGsとの紐付け早見表

分野	取組内容	取組の対象となるキーワード	対応するSDGs
エネルギー	使用量削減	省エネ 節電	7 7. 再生可能エネルギー、13 13. 気候変動
	エネルギー転換	燃料電池 天然ガス 再生可能エネルギー	7 7. 再生可能エネルギー、13 13. 気候変動
資源	使用量削減	節約 コピー用紙 電子媒体利用 工程転換	12 12. 持続可能な消費と生産
	利活用	再生利用 バイオマス 未利用資源(間伐材など)	12 12. 持続可能な消費と生産、15 15. 陸域生態系保護
廃棄物	発生量削減	一般廃棄物 産業廃棄物 長寿命製品	12 12. 持続可能な消費と生産
	3R (リデュース・リユース・リサイクル)	リターナブル容器 修理 再利用	12 12. 持続可能な消費と生産
大気	温室効果ガス 排出量削減	CO ₂ フロン カーボン・オフセット モーダルシフト エコドライブ	11 11. 持続可能な都市とコミュニティ、13 13. 気候変動
	大気汚染物質 排出量削減	ばい煙(NOx、SOx) VOC モーダルシフト エコドライブ	3 3. 健全な生活とウェルビーイング、11 11. 持続可能な都市とコミュニティ
水	使用量削減	水道使用量 節水 循環利用 中水利用 雨水利用	6 6. 清潔な水と衛生
	排水管理	下水道排水 排水処理 水質汚濁防止	6 6. 清潔な水と衛生、14 14. 海の豊かさを守ろう
生物多様性	調達	原材料調達 認証制度(FSC、MSC、ASC、CoC)	14 14. 海の豊かさを守ろう、15 15. 陸域生態系保護
	事務所・社有地での 生物多様性	緑化 植林 ビオトープ 社有林の保全・活用	15 15. 陸域生態系保護
	環境教育	社員教育 教材 教育支援 啓発	4 4. 質の高い教育をみんなに、15 15. 陸域生態系保護
製品・サービス	原材料	再生原材料 認証原材料 グリーン購入	12 12. 持続可能な消費と生産
		オーガニック フェアトレード	1 1. 貧困をなくそう、2 2. 公正な働き場を創ろう、8 8. 持続可能な成長を創ろう、12 12. 持続可能な消費と生産、15 15. 陸域生態系保護、17 17. パートナーシップを強めよう
	開発	低燃費 長寿命化 節電 環境ラベル 環境配慮設計	7 7. 再生可能エネルギー、9 9. 産業、革新性と持続可能な消費と生産、12 12. 持続可能な消費と生産、13 13. 気候変動
	製造工程	製品アセスメント 省エネ 環境負荷低減	7 7. 再生可能エネルギー、9 9. 産業、革新性と持続可能な消費と生産、12 12. 持続可能な消費と生産、13 13. 気候変動
	流通	CO ₂ 削減 簡易包装	7 7. 再生可能エネルギー、12 12. 持続可能な消費と生産、13 13. 気候変動
雇用	条件	高齢者雇用 障害者雇用 人権 出産 育児 介護	3 3. 健全な生活とウェルビーイング、5 5. 性別平等、8 8. 持続可能な成長を創ろう、10 10. 人や国の格差をなくそう
	環境	ワーク・ライフ・バランス 研修制度 福利厚生 働き方改革	3 3. 健全な生活とウェルビーイング、8 8. 持続可能な成長を創ろう
社会・地域	貢献	地産地消 防犯 防災 寄付 環境教育 途上国支援	4 4. 質の高い教育をみんなに、11 11. 持続可能な都市とコミュニティ、12 12. 持続可能な消費と生産、16 16. 公正な裁判と法の支配、17 17. パートナーシップを強めよう
	配慮	景観 騒音 振動 悪臭 緑化	3 3. 健全な生活とウェルビーイング、11 11. 持続可能な都市とコミュニティ、15 15. 陸域生態系保護

出所：環境省「持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド」より作成

Column 2

非上場企業のメリット

ESG経営を導入すれば、
中小企業にもチャンス到来!?

世界的なスポーツ用品メーカーが、就労年齢に達していない児童を低賃金で強制労働させていた事実が発覚し、消費者の不買運動に発展。売上や株価の低迷など、社会的制裁を受けた事件がありました。一方、気候変動や脱炭素社会への世界的な関心の高まりから、自動車の急速なEV化など、カーボンニュートラルも浸透しつつあります。社会や環境に配慮したESG経営への期待は、ますます高まっています。

大手企業の取り組みが進むなか、非上場企業、とりわけ中小企業にとってはいまだに縁遠い存在。「ESG経営なんて、コストがかかるだけ」と考える経営者は多いと思います。しかし、結論から言うと、今後は上場・非上場、規模の大小にかかわらず、ESG経営は欠かせないものとなります。なぜなら、社会・環境への取り組みが不十分なら、経営が成り立たなくなる可能性があるからです。たとえばRE100に加盟する米・アップルは、自社だけでなく、サプライヤーに対しても再エネ転換を推奨してきました。このため、日本企業ではイビデンにつづき、太陽インキ製造が100%再エネ化を宣言しています。つまり、ESG経営を進めなければ、大手企業のサプライチェーンから外されるリスクがあるということです。

そうは言っても、大手企業とはちがって、リソースに乏しいのが中小企業。具体的にどこから手をつければいいのでしょうか。このヒントとして、環境省が中小企業むけにSDGsの導入方法を簡潔にまとめた「SDGs活用ガイド」があります。この資料にある「SDGsとの紐付け早見表」(左ページを参照)を使えば、会社が属する業界や自社のビジネスモデルとのつながりを見発見するための、アイデアやヒントが見つかるはずです。

たしかに、非上場の中小・中堅企業にとっては、手間もコストもかかるESG経営ですが、大きなビジネスチャンスを秘めています。ビジネス&持続可能開発委員会の試算によると、「食料と農業」「都市」「エネルギーと材料」「健康と福祉」の4分野を中心に、年間12兆ドルの事業機会と、最大3億8千万人の雇用を生むといっています。さらに、資金調達がしやすくなることも見逃せません。すでに地銀では、中小企業を評価する際にESGを重視し始めていて、融資や私募債発行の際、評価が高まるという影響が出ています。もちろん、企業のイメージアップや採用力の向上にも寄与します。SDGs達成にむけたESG経営。取り組むだけの価値はあると思います。

年に2回、 個人株主に たどり着く 唯一の接点。

個人株主の「心理」と「行動」を知る

株主通信について考えるには、読者となる個人株主について理解する必要があります。まず、機関投資家とはちがひ、投資先企業の選び方は人それぞれ。「株価の上昇をねらって成長企業を探す」という人もいれば、「堅実経営の優良企業に投資し、配当金がほしい」という人もいます。また、「その会社の商品が好きだから投資してみた」というケースも多く、“きまぐれ”な性質があります。また、個人株主は積極的な情報収集を好みません。たしかに、株を買おうか迷っているときは、業界の動向やビジネスモデルを調べることもあるでしょうが、いざ株主になった後は、その企業の動きや情報をフォローする機会はほとんど減っていきます。さらに、ほとんどの個人株主は複数の企業に投資しているもの。つまり、1つの上場企業への関心は、非常に薄いと考えるべきです。

最も“読まれにくい”IRツール

ほとんどの上場企業は年1～2回、個人株主に対して決議通知（あるいは招集通知）を郵送する際、株主通信を同封しています。日本企業の決算期は3月に集中していて、ほぼ同時期に郵送されます。しかも、同じような長3封筒に入った、同じような形状の株主通信。よほど工夫を凝らさなければ、個人株主が読みたくなるとは思えません。株主通信はあくまで任意のレポートであり、そもそも発行の義務がないことを理由に、最初から発行しないという新規上場企業も増えているのは、そんな理由からです。

それでも発行をつづけるべき理由

IR活動がデジタル中心となり、コーポレートサイトでの開示はますます重要になっています。Web上での開示はスピーディーで、いつでもアクセスしてもらえるし、情報量も実質的に無限。特に投資を検討したい個人が、積極的に情報を収集したい場合には便利です。しかし、WebサイトはPULL型媒体のため、投資した後、関心が薄れた個人株主に何度も訪問してもらうのは困難です。一方、PUSH型媒体の株主通信であれば、定期的な接点を持ちつづけることが可能。上場企業のIR担当者にとっては、個人株主に長期投資をうながし、一定量の「安定株主」を確保することは重要な責務です。これを後押しする意味で、株主通信を発行しつづけることには、大きな意味があります。

「マンネリ」と「ルーチン」に、さようなら 個性的で存在が際立つ株主通信へ

読んでもらうための2つのポイント

個人株主の心をつかむには、大きく2つの要点があります。それらは「企画力」と「表現力」。言い換えると、コンテンツとデザインです。

いま、多くの上場企業が株主通信の制作を依頼しているのは、IR専門の印刷会社です。一般的に、印刷会社の強みはハード面の後工程であり、「想定した読者に対して、いかに自社の魅力を訴求し、読み応えのある一冊にするか」という前工程は不得手なことが多いものです。つまり、コンテンツとデザインへのこだわりが不足しているため、これがマンネリの原因になっています。

バックナンバーを見ると一目瞭然ですが、「内容や形状・デザインもほとんど同じ」「コンテンツは社内で作ったPPTの焼き直し」という場合、支援会社の提案力不足が原因かも知れません。企画力と表現力に長けた支援会社を検討し、この際思い切って発注先を変更するのもひとつの選択です。

好奇心と探求心を高める「企画力」

株主通信は統合報告書とはちがって、ガイドラインがあるわけではなく、企画や表現における自由度の高いツールです。しかも、対象者は個人株主のため、わかりやすさや親しみやすさが欠かせません。

ところが、多くの株主通信はコンテンツがありがたきで、CEOメッセージ、財務データ、事業報告、セグメント情報、会社概要、株式情報と、まんべんなく情報を並べたものがほとんど。そのため、自社のオリジナリティが十分に表現できていません。これでは、個人株主に興味を持ってもら

うのは困難です。

網羅的な情報はコーポレートサイトに任せて、株主通信はもっと“あそび心”があってもいいはず。世の中が注目するプロジェクト、ヒット商品の開発ストーリー、SDGs達成への貢献、地域での雇用創出など、具体的な出来事にスポットを当てると、個人株主の共感を誘うことができます。

見た瞬間の感動を深める「表現力」

決議通知の封筒を開けるとき、あるいは、株主通信のページをめくったとき。パッと目に飛び込んでくる第一印象は、読みたくなる動機づけになり得ます。

一般的に、株主通信の形状は、長3封筒への封入を前提に、正方形の冊子を二つ折りしたものがほとんど。また、毎号ほぼ同じコンテンツ、同じレイアウトのため、読者に対して発見や驚きを演出できません。掲載する情報が堅苦しくなりがちだからこそ、デザインに工夫を凝らしたいものです。

たとえば、A4横サイズを三つ折りにする。A2サイズの大判フライヤーを、2回折った後に三つ折りにする。小冊子でページ数の多いリーフレットにする。このように、形状とサイズを変える方法が効果的です。ただし、補足しておく、折や形状によっては証券代行で機械封入できないことがあるため、事前に確認する必要があります。また、表現方法もさまざまです。商品写真をいっぱい掲載する、イラストレーションを使う、QRコードを読み取ると動画が再生する。これらデザインの工夫により、オリジナリティのある株主通信をつくることができます。

株主通信は、もっと自由でいい。それが、私たちの考え方です。



制作事例 1 大手住宅メーカー様

個人株主の“知的好奇心”に訴える企画

事業や商品の紹介ありきではなく、社会課題や世の中の関心ごとを題材とした、ライターによる書き下ろし原稿を作成。個人株主に対して、世の中のニーズや課題への取り組みを、一般人の視点で紹介しています。PCやタブレット端末で見ることを想定し、サイズはA4横判に。インタラクティブPDFにより、ユーザビリティも向上しました。



制作事例 2 基幹業務ソフトベンダー様

目を引くモノクロ基調のデザイン

フルカラーが中心の印刷物が多いなか、あえてモノクロ調にし、適所にコーポレートカラーのオレンジを配置しています。1ページ当たりの情報量を少なくし、大きなフォントを使った高齢の読者にも読みやすいユニバーサル仕様に。クロスワードパズルやクイズなどを使い、読者との双方向のコミュニケーションを図っています。



制作事例 3 生鮮食品の商社様

取引先や求職者に配布して二次利用

正方形サイズのオーソドックスな形状ながら、できるだけ写真や図版を用いて親しみやすく表現。ビジネスモデルはイラストを使って表現し、読者の理解向上に努めています。冊子は個人株主だけでなく、顧客企業やサプライヤー、従業員や求職者などを読者として想定し、IRだけでなく広報ツールとしても活用されています。



制作事例 4 建設コンサルタント様

読み応えある座談会を毎号取材

A4縦判で、決議通知と同封せず別途、発送会社から送付しています。個人株主には同社の退職者も多く、「読み応えのあるコンテンツを掲載したい」とのご要望から、毎号の特集記事として従業員の座談会を掲載。16ページのほぼすべてを書き下ろし原稿で構成するため、手間とコストはかかるものの、満足度が高いと評価されています。

これら制作事例の一部は、クライアントの許可を得た上で、アドバンドのWebサイトで公開しています。ぜひご覧ください。

アドバンド
制作事例ページ



使い勝手の いい動線と、 納得できる コンテンツ。

迷わず、長く滞在したくなるUIとUX

UIとはユーザー・インターフェイスの略称で、ここではWeb上の接点におけるデザインや操作性を指します。一方、UXはユーザー・エクスペリエンスの略称で、直訳すると顧客体験のこと。ここでは、初めて訪問した人が、新たな発見や気づきを経て手に入れた満足感を指します。

優れたUIには、いかに少ないクリック数で、目的のページへ到達できるかが重要です。「見たいページになかなかたどり着けない」「階層が深くてイライラする」「どこをクリックしていいかわからない」などの使い勝手の悪さは、ナビゲーションや動線の設計に原因があります。上場企業は提供する情報が多く、しかも幅広いステークホルダーが訪れるため、これまで以上に検索性を高める必要があります。

また、ありきたりな情報だけでは、UXで差別化することはできません。「3分でわかる○○○の事業」「絵で見るビジネスモデル」のような見せ方の工夫、スクロールしたら画面が動くといったユーザーの満足感が高まる機能を検討します。また、「ひと目でわかる」のようなページを提供する企業は多いのですが、これまでは商品・サービスや事業活動など、経済活動に限定されていました。今後は、これに社会・環境への取り組みを加えて、価値創造ストーリーとして刷新するのもおすすめです。

CMSでの更新とセキュリティ

CMSはコンテンツ・マネジメント・システムの略称で、Webサイトを構成するテキストや画像、デザイン、テンプレートなどを一元管理できるシステムです。サイト完成後の更新を内製化でき、ランニングコストを抑えられることから、導入企業は増えています。オープンソース型のWordPressが一般的に知られていますが、他にもインストール型やクラウド型のCMSもあります。セキュリティや操作性、ワークフロー機能の有無など、サービスによって特徴が異なるため、目的に合ったCMSを検討する必要があります。

また、EDINETやTDnetに開示した財務情報を、自動的にグラフ化してくれるIRに特化した便利なサービスもあります。更新の手間は省けますが、グラフ作成の頻度と月額料金を考えると、内製化する、あるいは制作会社に更新を依頼するほうが安価で済むこともあるため、何を重視するか慎重に検討すべきです。

ユーザーの属性や理解度に配慮し、コンテンツを整理することが大切

財務と非財務は別々に掲載

統合思考により財務・非財務の関係性を深め、価値創造のストーリーとして表現するのが統合報告書。では、コーポレートサイトにおいても、財務・非財務をまとめて表現すべきでしょうか。

結論から言うと、財務を中心とする「IR情報」のページと、非財務を中心とする「サステナビリティ情報」のページは別々に作り、その上で、ESG経営にむけた方針やビジョン、取り組みを表現します。もちろん、情報開示のパッケージとして、統合報告書のPDF版を掲載します。コーポレートサイトには不特定多数のユーザーが訪れ、なかには専門知識の豊富な機関投資家もいれば、個人投資家、取引先、金融機関、エンドユーザー、従業員、求職者など、その属性はさまざま。当然、一人ひとりの目的や、知りたい情報も異なります。そのため、ユーザーのリテラシーに配慮し、わかりやすいコンテンツづくりを心がけるべきです。

IR情報はオーソドックスに

株主・投資家にむけた「IR情報」は、定量的な数値の開示が基本。しかも、ユーザーの目的を考えると、他社と比較検討することも多く、個性やインパクトなどは不要です。見やすさ、わかりやすさ、検索のしやすさを追求するには、むしろオーソドックスなレイアウトのほうが好ましいといえます。ただし、法定開示・適時開示だけでなく、財務に影響のあるリリース記事、中期経営計画の詳細、活動における正と負の側面や機会とリスクにおけるネガティブ情報もふくめ、客観的な立場での情報提供をめざします。

個性が表れるサステナビリティ情報

逆に、定性的な非財務が中心の「サステナビリティ情報」は、企業の個性が表れます。主なコンテンツとして「環境」「社会」「ガバナンス」があるものの、業界・業態によって、マテリアリティに紐づく優先度が異なるからです。

例えば、大規模な工場や生産設備、物流倉庫などの施設を保有するメーカーなら、気候変動やエネルギーなど環境に関わる内容が増える傾向に。一方、システムベンダーやITサービスプロバイダーなど環境負荷が小さい企業であれば、社会に関する記事が多くなるため、働き方やダイバーシティなどがコンテンツの主役になるはず。これら業界・業態に特有の課題に、自社の理念や方針を加味することで、オリジナリティを打ち出すことができます。

なお、IR情報とサステナビリティ情報のページは、訪問者の目的や知りたい情報が異なるため、CEOメッセージをそれぞれ掲載します。

企業グループのシナジーを伝える

昨今、経営環境がめまぐるしく変化する状況下、M&Aや事業譲受により持株会社に移行するケースや、ゆるやかなパートナーシップを試みる企業が増えています。これらの多くは企業価値の向上をねらったものですが、その取り組みを上手く発信できていない企業も少なくありません。将来の経営に大きな影響を及ぼす出来事は、プレスリリースで発表するだけでは不十分。シナジーによって描く成長イメージを、IRサイトのなかでも存分に訴求することが重要です。

IRサイトの主なコンテンツ

IR情報

- 最新決算情報
- 財務ハイライト（過去の推移）
- CEOメッセージ
- 中期経営計画
- ニュースリリース
- IRカレンダー
- 株式・株主情報
- 株価情報
- 電子公告
- IR資料室
 - － 決算短信
 - － 有価証券報告書
 - － 決算説明会資料
 - － 株主総会資料
 - － 株主通信
 - － ファクトブック
 - － 統合報告書

サステナビリティ情報

- サステナビリティ基本方針
- CEOメッセージ
- ニュースリリース
- SDGsの取り組み
- 環境にやさしい技術・商品
- サステナビリティ報告書
- 社内アンケート結果報告
- 環境
 - － 気候変動
 - － エネルギー
 - － 資源循環
 - － 環境汚染防止
 - － 廃棄物（脱プラやフードロス）
 - － 生物多様性
- 社会
 - － 健康経営
 - － 安全衛生
 - － 人権・人材、女性活躍
 - － ダイバーシティ&インクルージョン
 - － 働き方改革（ワークライフバランス）
 - － 社会貢献活動
- ガバナンス
 - － ガバナンス方針
 - － 企業統治体制
 - － コンプライアンス
 - － リスクマネジメント
 - － 社外取締役
 - － 役員の妥当性評価



Column 3

動画での表現

初めての訪問者を3分で魅了する！ 「動画」を使った価値創造ストーリー

IR活動における動画の活用として、「決算説明会や株主総会のライブ配信」がありますが、このアイデアは感心できません。1時間以上の動画を観て満足するとは思えないからです。むしろ動画を活用するなら、「初めてコーポレートサイトを訪れた人の好奇心を刺激し、興味をふくらませる」ことを目的にすると効果的です。

動画を使う最大の利点は、ユーザーの心理や行動に影響を与えやすいこと。映像、写真、図版、テキスト、音や声など、視覚と聴覚に訴えることができるため、価値をイメージしやすいメディアです。また、テレビCMを観るとわかるように、短時間で多くの情報を伝えることもできます。

制作にあたり、「なにを」「だれに」伝えるかが重要です。IRの場合、「なにを」伝えるかは明確で、価値創造ストーリーです。単に事業・商品・会社の紹介をするのではなく、世の中の社会課題に対してどんな存在意義があり、どんな貢献をしている(したい)のかを紹介します。「だれに」伝えるかは、幅広いステークホルダーのなかで、財務・非財務のリテラシーが低い層を想定。一例として、新卒で就活中の大学生をイメージします。これにより、現状では理解に乏しい人に気づきを与え、

短時間でブランドを感じてもらえる動画になります。また、2~3分で全体像が伝わるように構成します。

昨今、機器やソフトの進化により、動画制作のハードルはきわめて低くなりました。YouTubeを利用すれば、気軽に無料で動画をアップできます。必ずしも新たに撮影を行う必要はなく、写真や図版などをベースに、テロップやナレーションを使って編集すれば、十分に完成度の高い作品が完成します。これら素材よりも、むしろ大事なのは企画と構成です。どこに焦点を当て、どんな流れで仕上げるか。イメージ重視にする、あるいは、現場のリアリティを追求したドキュメンタリータッチにするなど、業態や訴求したい価値によりストーリーは異なります。

IR動画 4つのポイント

- ① 理性よりも感性に訴える
- ② 短時間のパッケージで表現する
- ③ リテラシーの低い層を想定する
- ④ 映像品質よりもストーリーを重視

広告と広報のものづくりパートナー。 ありそうで、なかった会社です。

広告代理店、印刷会社、制作プロダクション、コンサルティング会社……

現在の発注先に対して、ご不満やもの足りなさを感じたことはないですか？

企画や制作のことをよくわかっていない営業とか、

下請けの制作会社に丸投げの広告代理店とか、

理解できないカタカナ用語で話すコンサルタントとか、

伝えたとおり、指示どおりにしか作れないデザイナーとか。

そんな、モヤモヤした気持ちでいっぱいの方へ。アドバンドがいます。

営業も、提案も、企画も、制作も、アフターフォローも。

すべて、クリエイティブを熟知するディレクターが窓口を担当します。

代理店や営業をはさまないから、話がスムーズ。進行もスピーディー。

もちろん、すべて直販なので、適正価格でご発注できます。

正しいつながりをつくる。私たちの使命です。

私たちが本当につくりたいもの。

それは、制作物ではなく、ステークホルダーとの「正しいつながり」。

そして、あなたとあなたの会社の未来です。

いっしょに「考える」こと。クリエイティブの力で「創る」こと。

私たちは、あなたの悩みや課題と向き合い、その解決を支援します。

クオリティにこだわりたい。互いに高め合える関係性にもこだわりたい。

一度きりではなく、長期的に支援してくれるパートナーを見つけたい。

そんなあなたに相応しい発注先候補。それがアドバンドです。

未来にむけたつながりを、これからも大切に。

本誌ノウハウBOOKをお読みいただき、ありがとうございました。

ご縁があって、お仕事でいっしょできることを、心より願っています。

どんなご相談でも結構です。お気軽にお問い合わせください。

本誌以外に、2冊のノウハウBOOKをご用意しています。
無料でお届けしますので、以下の方法でお申し込みください。

- ① 「アドバンド」と検索
- ② TOPページの「お問い合わせ」をクリック
- ③ お問い合わせ内容の欄に「販売促進編を希望」
または「ブランディング編を希望」と入力して送信



販売促進編

中小・中堅企業から大企業まで、売上アップにつながるアイデアが満載の一冊。特に表現がむずかしいB2B企業を主な対象とし、コーポレートサイトの改訂、Webと印刷物のすみ分けなど、販売促進のポイントがわかります。



ブランディング編

組織づくりの根幹となるCI構築による「理念の創造」から、理念ブック・社内報・社史/周年記念誌などのツールを活用した「理念の浸透」まで、組織活性化にむけた方法論を網羅。インナーブランディングへの理解が深まります。

ノウハウBOOK 3 | IR/CSR編 |

発行日 2022年4月
発行人 中野 道良
発行所 アドバンド株式会社
印刷所 日経印刷株式会社

アドバンド株式会社

〒171-0022 東京都豊島区南池袋2-32-12 タクト4ビル3F
03-5952-0082 / info@adband.co.jp

1

販売促進 編

2

ブランディング 編

3

IR / CSR 編