

## サステナビリティ関連標準と統合思考経営

～インタンジブルズを軸にした価値とインパクトの創造～

### セッション2：企業と投資家のインタンジブルズをめぐる対話

#### モデレーター

佐藤 明 氏：株式会社バリュークリエイト パートナー

#### パネリスト

伊井 哲朗 氏：コモンズ投信株式会社、代表取締役社長兼最高運用責任者

市川 祐子 氏：マーケットリバー株式会社 代表取締役社長

松田 雄馬 氏：株式会社オンギガンツ 代表取締役

- バリュークリエイト佐藤氏はバラスシートに載らない見えない資産（組織資産・顧客資産・人的資産）に注目し、IR の軸ではそれをどう伝えるか、経営の軸ではそれをどう価値創造につなげるかを支援する。
- 社員の口コミサイト OPEN WORKS は、働きがいや働きやすさが業績・株価に繋がることを分析する。
- DCF モデルでは、企業価値の多くは 10 年以降のキャッシュフローから構成される。ビジョンやパーパス、人材などが企業価値の大半を占める。
- コモンズ投信が運用するコモンズ 30 ファンドは、長期成長力を評価するにあたって「見えない価値」を重要視する。
- マーケットリバー市川氏によると、投資家は未来（ここでは、社会の変化や市場の変化）、そして、現在のユーザーの変化や KPI・管理会計の話を知りたいと考える。
- ブラックロック CEO によると、『パーパスと利益は表裏一体である』と言う。また、『解決する課題の大きさや難しさが潜在市場の大きさ』と投資家は考えるという。米ベンチャーキャピタリストは『起業家の Why にしか投資しない』と言う。
- 企業文化や組織が重要になってくると言うが、ある海外投資家は『日本企業の問題は組織やカルチャーに問題がある』と言う。流動性が低い組織では指示伝達が重要であるが、流動性が高い組織では志と方針の共有が重要となる。市川氏は志のような熱量をどのように外部に繋げるかが重要となると考え、さらには、個人のパーパスと会社のパーパスが重要と言う。
- オンギガンツの松田氏は、「哲学（過去）×技術（現在）＝未来創造」につながると考える。

- 企業文化は暗黙知であり可視化することが難しいが、企業文化をどれほど重要視し、どのように評価しているか？
  - 高度経済成長期においては、トップダウンによる組織で十分に機能していたが、現在においては「フラットな組織」が重要になる。フラットな組織においては、パーパスやミッションなどの企業文化が非常に重要となる。投資家はパーパスやミッションをいつ決めたか、定義・再定義した動機、誰がどのように定義したかをインタビューする。現場の若い人まで巻き込んで時間を掛けたパーパスはとても良い。策定したパーパスを浸透させる仕組みもまた重要である。
  - 市川氏は楽天に在籍していた際、エピソードを通じて、数字とともにナラティブにビジョン「エンパワーメント」を伝えるようにしていた。アニュアルレポートを通じて、社員への浸透を行っていった。優れたナラティブと優れた数字をセットで伝えていた。未来の業績に繋がる見せ方・伝え方を意識していた。
  - 脳科学の視点から、2つの視点①自律分散、②全体最適で組織をウォッチする。一つ一つの細胞が基準を持っていて、それぞれが対話をすることが大事。
  - 企業文化が特に発揮される時は、環境変化の激しい局面や危機に対峙した局面である。平時はあまり意識されないが、非常時はとても意識される。本当に女性活躍を大切にしている会社は、普段から在宅で働くことができる社内規定を策定し、仕組みを整えている。
  - 過去、危機に直面した時、会社がどのように行動したか、どのような経験をしたのか、その経験をどのように現在に活かしているかを伝えるべきである。投資家は、そのポイントを重視する。例えば、統合報告書の社外取締役の対談のなかで語ることは投資家にとっては有益である。
  - 自律分散型の組織では、価値観の共有（社員が見る目線）が重要となる。
- 身体知が重要となる。
  - ゴンドラ猫の実験から、受動的な猫は危機に応用できないが、能動的な猫は危機に応用できることを学ぶことができる。
  - 投資家は IR や経営層との対話だけでは企業の全体像を掴めないなので、現場の方との対話や、人的資本など様々なお題で対話を行う。
  - ゴンドラに乗せてしまうと、社員が能動的に行動しないことが起きてしまう。そのためには、心理的安全性を備えた組織が重要となる。
- 経営者を人的資本と考えるべきだと思うが、経営者の重要性をどのように考えているか。
  - 参入障壁を築き、維持するのは“経営チーム”であり、とても重要である。経営マトリクスの話においては、2030年のありがい姿に向かっていくために、このような経営マトリクスを持った人材が現在は重要で、将来においては必要とする経営マトリクスが変化することを伝えてほしい。

- 経営者が何に時間を費やしているか、経営チームがどのように経営者を補完しているかを伝えていた。
- デジタルをどのように組織に取り入れるべきか？
  - AI と人間の違いは失敗するかどうかではない。AI は自らの失敗に気づくことができない。すべては、今の自分自身に気づくことから始まる。AI 時代、自分の現状に気づき、行動できる人は、現状を打破する変革人材として活躍する。自ら気づくことを忘れた人は、おのずと淘汰される。これからの時代、自ら「気づく」ことのできる人材を育てる必要がある。自律型組織が無形資産、企業価値の源泉となる。
- ストーリーからナラティブに進化することが必要。数字だけだと誰が語っても同じストーリーになるが、話し手の立場によって非財務数値から伝えたいことが変わる。客観的な数字をナラティブに伝えてほしい。