

当レポートでは2017年12月末時点で統合報告書を発行している企業のレポート内容を分析し、その動向・潮流等を広く発信することを目的としている。今回は、狭義の統合報告書発行企業225社(※)に焦点をあて、バリューチェーンについて考察する。

(※)狭義の統合報告書：統合報告書等のレポート名、IIRCフレームワークへの言及がある報告書、web等で統合報告書等と謳っている企業の報告書を指す

レポートサマリー

- バリューチェーンは価値創造ストーリー・事業戦略の文脈として言及されるケースが最多
- 内部・外部環境や競争優位性を踏まえた深度ある開示を行うことが重要

バリューチェーンとは、マイケルEポーター教授の唱えた理論で、日本語では価値連鎖と訳され、企業の事業活動を主活動・支援活動に分類した上で、自社が価値を生む流れを内部環境・外部環境を見据えた上で分析するフレームワークである。バリューチェーンは、2017年5月に経済産業省から発表された「価値協創ガイダンス」においても登場しており、外部と比較した競争優位性、市場環境と絡めて、その重要性が語られている。

そこで当調査では、狭義の統合報告書におけるバリューチェーンの記載状況を調査し、記載があった58社の状況を分析した。

(注)当レポートでいうバリューチェーンとは、当表現が使用されている場合のみならず、ビジネスモデルやサプライチェーンという表現でも、事業活動の連鎖の図解等があれば、該当ありとカウントしている。

まず、バリューチェーンの掲出場所であるが、価値創造モデル(類似表現含む)における掲載は58社中の35社、そしてバリューチェーンとして別箇の頁を設けている企業は39社であった(重複している会社は16社)。

次に、バリューチェーンが統合報告書上でいかなる文脈で言及されているかに着目した。その結果、以下のような傾向が見られた。

バリューチェーンとして掲載される事業活動は、生産・製造、販売、研究、調達の順に多くみられた。ガバナンス不祥事としてここ数年、品質関連の不祥事が多く報告されているが、信頼性保証に関してはバリューチェーンを支える基盤として記載されている会社が相当数見られた。

【表:バリューチェーンが言及されている文脈(n:58)】

文脈	社数
価値創造ストーリー、事業戦略の一環として	28
価値創造モデルの要素として	17
特集やダイジェストとして	7
サステナビリティの基盤として	6

下記表の通り、価値創造ストーリーや事業戦略の一環として記載している会社は半数近くあったが、記載の仕方は概ね研究・調達など事業活動ごとに頁見出しを付けた上で、事業活動の説明に留まっている会社が多く、長期投資の判断に必要な要素の一つである自社の市場ポジションや中長期の展望といった業界環境に言及出来ている会社は16社と非常に少数であり、競争優位性などの戦略との結合性が分かり易く表現出来ている会社もごくわずかであった。

価値協創ガイダンスにおいては、「ビジネスモデル」が前提とする主な市場のバリューチェーンとその競争環境、その中における自社の立ち位置、競争優位をもたらす差別化要素を把握することが必要としている。また、投資家側としてもバリューチェーンの方向付け、即ち持続的に成長し続けるための方向性が示されることで、その連鎖の中での企業の影響力・主導権はどの程度のものなのか、市場・顧客への受容性がいかなる程度かの理解が深まるとしている。

企業と投資家の開示・対話のあり方の検討等を目的として、平成29年12月より統合報告・ESG対話フォーラムが開催されている。そこでは、企業の情報提供・報告のベストプラクティスの分析、好事例の検討が概ね月1回のペースで開催され、各企業が価値協創ガイダンスに基づく「開示まとめ資料」を元に議論を重ねている。

価値協創ガイダンスやIIRCフレームワークにも、自社の内部・外部環境を見据えた戦略立案の重要性は示されているが、真に重要なことはこうしたバリューチェーンを含めた長期戦略を取締役会で議論を重ねて、より投資家の心に響く開示方法を模索していくことである。どの活動でどういった競争優位性が創出されているのか、どの活動が同業他社に劣っているのか、自社の強みや弱みを分析し、戦略的に適切な資源配分をしていくことで企業の持続性がより強化されるだろう。「真に重要なこと」に企業が気付き、深度あるバリューチェーンの開示が統合報告書において増えることを期待したい。