

2018年3月28日に公開した研究員レポートでは2017年12月末時点で統合報告書を発行している企業（411社）のレポートを調査対象として、価値創造プロセスの掲載状況や記載内容をインプットについて分析した。今回はその続編として、事業活動からアウトカムまでの内容を考察する。

※統合報告書発行企業411社のうち、「価値創造プロセス」「価値創造モデル」「価値創造ストーリー」「価値創造サイクル」というタイトルで価値創造の全体像を示している企業156社が調査対象。調査過程において、「○○の価値創造」や「ビジネスモデル」などのタイトルで価値創造プロセスと同趣旨の記載をしている企業を確認しているが、抽出の客観性を重視し、今回は対象外としている。

## レポート サマリー

- 事業活動の要素は「事業領域・分野」記載が最多5割
- 定量的なアウトプット・アウトカムの明示は16%
- 中期経営計画を示している企業は2割
- 企業理念・ビジョン記載割合は約半数、位置づけは様々

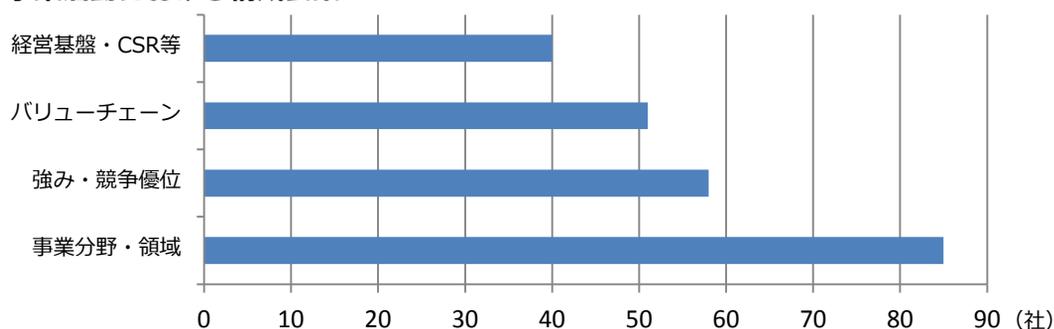
IIRCのフレームワークは「資本モデル」を採用しており、企業が財務・非財務面の様々な資本を投下（インプット）し、事業活動を通じて、何を生み出し（アウトプット）、それぞれの資本にどのような影響を与えたか（アウトカム）、という流れで価値創造を表そうとしている点に特徴がある。この流れを補完する内容要素として、「使命とビジョン」、戦略の執行・監督を司る「ガバナンス」、経営の意思決定に大きな影響を与える「外部環境」などをフレームワークは求めている。

今回調査した156社の価値創造の全体像を示したページにおいて、どのような構成要素を通じて事業活動を示しているかを調査したところ、最も多かった要素は「事業領域・分野（セグメント含む）」の85社（54.4%）だった。事業活動上の「強み・競争優位」の58社（37.1%）、「バリューチェーン」の51社（32.6%）

が続いた。金融や医薬などの事業ポートフォリオが複雑ではない業種では「事業領域」を示さない代わりにバリューチェーンの特徴や戦略、競争優位性を示すケースが多く、業態にあわせた訴求が見受けられた。本来、バリューチェーンは、事業活動において購買から販売などのような機能を必要とし、競合と比較してどの部分（機能）で付加価値を生み出しているかを訴求する事が掲載する意義となる。しかし、単なる事業プロセスを示すにとどまっているケースも見受けられ、自社の競争優位性を意識した示し方が増えることが期待される。

こうした事業活動を受けて生み出すものと位置付けられるアウトプットについては、2割強の企業で自社がお客さまに提供している「製品・サービス」を示していた。また、最終的に創出される価値と位置づけられるアウトカムについては、約2割の企業で「ステークホルダーご

## 事業活動における構成要素



とに提供する価値」について示されていたほか、事業活動でインプットした様々な資本をどのような状態にしているかを示した例も13社（8.3%）ほどあった。アウトプット・アウトカムの記載の多くは定性的な記述が大半だが、価値創造の成果を数値として明示した企業も26社（16.6%）ほど確認できた。今後は読者の比較可能性にも考慮して価値創造の成果を定量化するなど可能な限り具体的に示す努力が求められてこよう。

価値創造プロセス・モデルを戦略記載の観点から捉えようと、2年から5年の期限を区切った内容である中期経営計画を普遍的な全体像に記載すべきか、という論点が考えられる。この点を調べたところ、全体像を示したページ内で中期経営計画を何らかの形で示した企業は33社（21.1%）だった。中期経営計画以外の示し方としては、現在の経営における「注力テーマ」を示すケースや「バリューチェーン」の中で事業プロセスごとに方針を解説しているケース、経営の道しるべとなる「長期ビジョン」を示すケースなどが見受けられた。

企業によって扱い方に大きな差が確認できたのが経営理念に代表される「使命とビジョン」だ。企業理念や社是をプロセス上に示した企業は89社でおおよそ半分程度。一番多かったのが事業の根幹を為すものもしくは土台として位置付けて「事業活動」で示しているケースで38

社（42.6%）が該当した。次いで多かったのが価値創造活動全体の“スタート”として示した企業で20社（22.4%）、価値創造活動で最終的にたどり着きたい“ゴール”として示した企業は12社（13.4%）、このほか説明文中に示した企業やプロセスの欄外に示した企業もあった。

価値創造プロセス・モデルを含む統合報告書の読者は、その企業の価値創造能力もしくは企業そのものが持続的かどうかに関心を抱いている。読者に対して自社の持続性に確信を持ってもらうために、どのような材料を用いてどのようなストーリーを紡ぐか、ここに最大のポイントがあるといえよう。そして、これらを導き出すヒントは過去から現在までの自社の歩みにあるはずだ。日本は100年を超える長寿企業が多いと言われるものの、相当な数の企業が時代の波に淘汰されてきたのもまた事実だ。統合報告書を発行している企業は程度の差こそあれ、“いま”に至るまで生き抜いてきた歴史と存続しえた何かを持っている。それは、ここまで分析してきたインプット（見えない資産）やビジネスモデルにおける競争優位性などの中で示されるべきものだ。一方で、長い歴史を持つ企業ほどそうした力を「当たり前」のものとして捉えてしまいがちになる。企業にとって、報告書の価値創造プロセス・モデルの検討を通じて、社内・外で自社が生き抜いてきた力の源泉がどこにあるのかを議論するきっかけとするのも統合報告書の価値の1つと言えるのではないか。

## 企業理念の位置づけ

