

統合報告書分析レポート「価値創造プロセス」

当レポートでは、2019年12月末時点で発行が確認できた426社の狭義の統合報告書の記載内容を分析し、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、価値創造プロセスの掲載状況を分析し、企業が自社の価値創造の仕組みをどのように表現しているのかを調査した。

<レポートサマリー>

- “資本”の記載を置いているだけの企業が減少
- 要素同士のつながりを意識した強みの訴求例も
- アウトカムの具体性は企業によって差

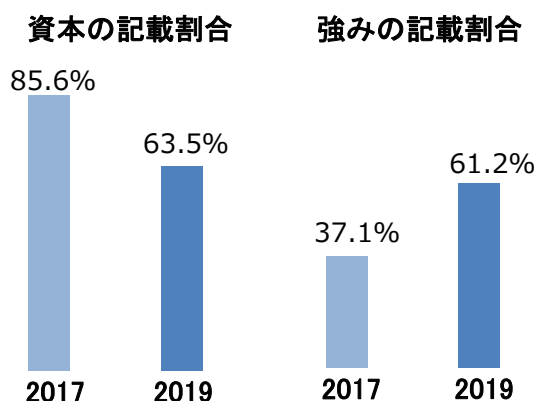
426社の狭義の統合報告書のうち、「価値創造プロセス」「価値創造モデル」「価値創造ストーリー」といったタイトルのコンテンツのほか、これらに準じた記載をしているレポート計252社を調査対象として分析した。

価値創造プロセスとは、国際統合報告協議会（IIRC）が国際統合報告フレームワークのパート1「イントロダクション」において、要求事項とガイダンスの基礎の位置づけで統合報告書において示すべき要素の関係性を解説するために用いられた図として、通称“オクトパスモデル”と呼ばれる。要求事項である8つの「内容要素※」を個別分断した形ではなく、それぞれの要素の相互作用を含めて報告するイメージを例示したことに大きな意義がある。この意図を汲み、価値創造プロセスそのものを図解化して示すことは要求事項ではないものの、日本企業の統合報告書では「価値創造プロセス」や「価値創造モデル」などのコンテンツタイトルで価値創造の全体像・仕組みが図解化されてきた。

※：A 組織概要と外部環境、B ガバナンス、C ビジネスモデル、D リスクと機会、E 戦略と資源配分、F 実績、G 見通し、H 作成と表示の基礎

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インプットし、事業活動を通じて、どのようなアウトカムを生み出したかという観点から価値創造を表そうとしている点に特徴がある。IIRCが定義する6つの資本や経営資源を明示した企業は2年前の2017年に実施した調査では85.6%（156社中134社）だったのに対して、今回の調査では63.5%（160社）となり記載割合が大幅に減少した。

これは2年前の2017年版のレポートではIIRCフレームワークにおける資本の概念を形だけ示した企業が多かったのに対して、直近の調査では



良い意味でフレームワークにとらわれることなく価値創造の仕組みを表現する企業が増えてきているためとみられる。これに関係して、資本の記載割合は減少しているが、自社の強み／競争優位性を記載した割合は2年前の37.1%から61.2%へと大幅に増えた。強み／競争優位性はすべてが資本インプットの位置づけで語られているわけではないが、競争優位の源泉を明らかにする意図で財務・非財務面の資本をビジネスと関連づけて具体的に示しているケースや、調達から供給といったビジネスプロセスの中でどのような強みがあるのかといったバリューチェーンと関連付けて示しているケースなど要素と要素の“つながり”に挑戦する意欲的な開示が見受けられた。

一方、IIRCフレームワークでは、インプットした6つの資本が事業活動を経て、製品やサービス、副産物といった形で変換されるものがアウトプットであり、その結果資本への影響がアウトカムと定義されている。このようにフレームワークを厳密に解釈し、資本への影響をアウトカムとして定性・定量的に示している企業は7.1%（18社）と少数派であり、この傾向は前回調査（8.3%）とあまり変わらない。このほかのアウトカムの表現としては、お客様や株主・投資家などのステークホルダーごとに提供している価値を示す形が26.9%（68社）とこれも前回調査と同程度の結果となった。アウトカムは直訳すると「成果」だが、これ

を事業活動の成果と捉えれば自社の業績パフォーマンスを掲載することになり、経済的側面に限らない事業活動の結果生まれる価値の総体と捉えるならば表現もまた変わってくる。実際、このアウトカムの記載の具体性は企業差が大きく、各ステークホルダーに対して紋切り型な表現が並んでいる企業もあれば、お客様に提供している製品・サービスの価値とそれが社会に対してどのような影響をもたらしているのか、という面まで踏み込んでいる企業もある。自分たちが社会に対してどのような影響をもたらしたいか、という点は企業によっては企業理念やビジョン（ありたい姿）の中で定められているため、アウトカムの位置づけでこれらを示しているケースも見受けられた。

今回の調査では、IIRCのフレームワークをなぞって価値創造プロセス・モデルを作成していた企業が大半だった2017年から2年の時を経て、価値創造の仕組みの開示が実質的に進化している様子が見えてくる。自分たちはどのような強み・独自性を持ち、顧客や社会にどのような価値をもたらしているか、をより具体的に開示するためには、末端の現場からマネジメント層、プロダクト部門からセールス部門まで社内の情報収集・議論・意思決定が必要になり、小手先では対応が難しい。毎年大きく変える必要のあるコンテンツではないが、一度作成したら完成とするのではなく、社内でもう一層の改良を議論していくことが重要だろう。