

価値創造プロセスは、企業が将来にわたり、価値を創造しパーパス等を実現する道筋を表したもので、IIRC（現IFRS財団）が公表している「[国際統合報告フレームワーク](#)」において示されている「価値の創造・保全・毀損プロセス」（オクトパスモデルと呼ばれる）や経済産業省から公表されている「[価値共創ガイドンス](#)」等をベースに多くの統合報告書で記載されているものだ。価値創造プロセスは、統合報告書のコンテンツを凝縮した「統合報告書のサマリー」であり、統合報告書の最重要コンテンツの一つとも言える。各社の価値創造プロセスをみると、多くの図や画像を用いて工夫して作られており、その美しいデザインに魅了されることも多いが、様々な要素が含まれている。当レポートは、TOPIX100構成銘柄のうち、2023年1月から2023年12月末の間に狭義の統合報告書(※)を発行している85社を対象に、価値創造プロセスにおいて、どのような要素が含まれているのか等を明らかにし、これから価値創造プロセスを作りたいと考えている、又は見直したいと考えている会社を対象に情報提供することを目的とする。

(※)「狭義の統合報告書」とは、IIRC フレームワークなどの統合報告ガイドンスを参考にして制作されている報告書、または冊子やWEB サイトでレポート名を統合報告書・統合レポート等と題されている報告書を指す。

レポート サマリー

- 62%の会社がサステナビリティ上の重要課題であるマテリアリティを価値創造プロセスに記載
- 38%の会社が価値創造能力を支える経営基盤となるコーポレート・ガバナンスを価値創造プロセスに記載
- 82%の会社が、アウトカムを価値創造プロセスに記載しているもののアウトプットを記載している会社は42%に留まる

(注) 記載要素の調査項目は、国際統合報告フレームワークのオクトパスモデルに含められている要素等を参考に行っている。

1. 調査分析

(1) 価値創造プロセスの記載の有無

価値創造プロセスは、統合報告書において必ず記載しなければならないわけではない。価値創造プロセスの記載の有無を調査したところ以下の状況であり、多くの会社で記載されていた。

<図表(1)> (母集団85社)

記載パターン	社数(割合)
記載あり	79(93%)
記載なし	6 (7%)
計	85

(2) 価値創造プロセスの名称

当レポートでは「価値創造プロセス」という名称を用いているが、当該名称は定められたものではない。どのような名称が用いられているかを調査したところ以下の状況であり、「価値創造プロセス」「価値創造モデル」のいずれかが多く用いられていた。

<図表(2)>

(母集団79社)

記載パターン	社数(割合)
価値創造プロセス	44(56%)
価値創造モデル	22(28%)
価値創造ストーリー	5 (6%)
その他	8(10%)
計	79

(3) 経営理念、パーパス、ミッション、ビジョン、バリュー等の記載状況

経営理念、パーパス、ミッション、ビジョン、バリュー等の記載状況を調査したところ<図表(3)>の状況であり、「ビジョン・ありたい姿・目指す姿」や「経営理念・基本理念・企業理念」（以下、経営理念等）が多くの会社で記載されていた。なお、当該調査は価値創造プロセスにおける記載要素の調査であり、経営理念等の内容の詳細が価値創造プロセスに記載されていることを意味するものではない(4)以降の調査においても同様)。

経営理念等には、社会の持続的な発展や人々の幸福を追求するメッセージが込められていることが多く、それにより、経営理念等の記載を通じて経済価値のみならず会社が社会的な価値を創出し、社会に対してポジティブなインパクトを与えることをわかり易く示すことが可能となる。また、企業理念等の記載は従業員に対して共感や意識を喚起させるといった効果が期待され、これを意図して記載することが考えられる。

<図表(3)> (母集団79社 (複数選択))

記載要素 (注)	社数(割合)
ビジョン・ありたい姿・目指す姿	39(49%)
経営理念・基本理念・企業理念	38(48%)
パーパス	9(11%)
ミッション	13(16%)
バリュー	5(6%)

(注) 記載要素は類似の表現を含む(当レポートにおいて以下の調査も同様)。

(4)社会課題、社会的背景、外部環境、事業環境、社会のニーズ、メガトレンド

社会課題、社会的背景、外部環境、事業環境、社会のニーズ、メガトレンドの記載状況を調査したところ<図表(4)>の状況であった。企業価値を創造していくためには、目先の数値目標の達成ではなく、経済状況、技術の変化、社会的課題、環境課題といった、企業と取り巻く外部環境の動向、メガトレンドを常に把握し対応していくことが不可欠であるため、当該記載は、企業価値を創造していくうえでの大前提ないし出発点を示していると言える。

<図表(4)> (母集団79社)

記載要素	社数(割合)
社会課題、社会的背景、外部環境、事業環境、社会のニーズ、メガトレンド	36(46%)
記載なし	43(54%)

(5)インプットとしての資本の記載状況

通常、ビジネスモデルにおいて、様々な資本がインプットとして利用されるが、国際統合報告フレームワークでは、資本を財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の6つに分類している。インプットとしての資本の記載状況を調査したところ<図表(5)>の状況であり、86%と多くの会社で記載されていた。

ほとんどの会社で、6つの資本に関連付けて記載されており、資本を記載している会社68社のうち、6つの資本の全てを記載している会社は51%と約半数であった。近年は、非財務資本が企業の競争力や社会価値創出における重要な要素と位置付けられ注目されているためか、多くの会社で、その規模を定量的にわかり易く示していた。

<図表(5)> (母集団79社)

記載要素	社数(割合)
資本 (うち6つの資本を全て記載) (注)	68(86%) 40(51%)
記載なし	11(14%)

(注) 財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本という国際統合報告フレームワークの資本の順番を変更して6つの資本を記載している会社は40社中29社(79%)と多く見られた。順番を変更している会社は、自社にとって重要な資本は何か、資本の相互関連性を考え記載していると考えられる。

(6)マテリアリティ(重要課題)の記載状況

マテリアリティ(重要課題)の記載状況を調査したところ<図表(6)>の状況であり、約60%の会社が記載していた。マテリアリティ(重要課題)の解決が企業の価値創造に結び付くのであれば、価値創造プロセスに含めて記載することが考えられる。

<図表(6)> (母集団79社)

記載要素	社数(割合)
マテリアリティ(重要課題)	49(62%)
記載なし	30(38%)

(7)自社の強み、競争優位性の記載状況

自社の強み、競争優位性の記載状況を調査したところ<図表(7)>の状況であり、約半数の会社が記載していた。自社の強み、競争優位性は、企業が戦略や計画の目標を達成し企業価値を向上させるドライバーとなるものである。技術力、知的財産やブランドといった無形の資産が記載されている傾向が見られた。

<図表(7)> (母集団79社)

記載要素	社数(割合)
自社の強み、競争優位性	38(48%)
記載なし	41(52%)

(8)ビジネスモデル、事業活動の記載状況

ビジネスモデル、事業活動の記載状況を調査したところ<図表(8)>の状況であり、65%の会社が記載していた。ビジネスモデル、事業活動は、インプットをアウトプット及びアウトカムに変換する企業活動を示すものであり、価値創造プロセス図の真ん中に記載されることが多い。ビジネスモデル、事業活動を記載することにより、会社がどのような活動を通じて価値を創出するかのイメージが湧きやすくなると考えられる。

<図表(8)> (母集団79社(複数選択))

記載要素	社数(割合)
ビジネスモデル、事業活動	52(65%)
記載なし	27(35%)

なお、視点は異なるがバリューチェーンを記載している会社が7社(9%)見られた。

(9)中期経営計画、成長戦略の記載状況

中期経営計画、成長戦略の記載状況を調査したところ<図表(9)>の状況であり、約半数の会社が記載していた。中期経営計画、成長戦略は自社の強みや競争優位を生かして、ビジョン、目指す姿を達成するための具体的に取組む方策、という位置づけで説明されることが多いが、記載している41社のうち、(7)の自社の強み、競争優位性を価値創造プロセスの記載要素としている会社は22社、(3)におけるビジョン・ありたい姿・目指す姿を価値創造プロセスの記載要素として会社は23社であった。

<図表(9)> (母集団79社)

記載要素	社数(割合)
中期経営計画、成長戦略	41(52%)
記載なし	38(48%)

(10)コーポレート・ガバナンスの記載状況

コーポレート・ガバナンスの記載状況を調査したところ、<図表(10)>の状況であり40%弱の会社が記載していた。コーポレート・ガバナンスは利益獲得に直接結びつくものではないが、短・中・長期の価値創造能力を支える経営基盤となるものである。コーポレート・ガバナンスと併せて、リスク管理、内部統制といった要素を記載している会社も見られた。

<図表(10)> (母集団79社)

記載要素	社数(割合)
コーポレート・ガバナンス	30(38%)
記載なし	49(62%)

(11)アウトプット、アウトカム(提供価値)、インパクトの記載状況

アウトプット、アウトカム(提供価値を含む)、インパクトの記載状況を調査したところ、<図表(11)>の状況であり、アウトカムのみを記載している会社が42%と最多であった。アウトプットとアウトカムは混同されやすいが、国際統合報告フレームワークによれば、アウトプットは「企業の製品とサービス」(*)、アウトカムは「組織の事業活動とアウトプットの結果としてもたらされる資本の内部的及び外部的影響」と定義され、内部的なアウトカムとして、従業員のモラル、組織の評判、収益及びキャッシュ・フローが、外部的なアウトカムとして、顧客満足度、納税、ブランドロイヤリティ、社会及び環境的影響が例示されている(*)。アウトプットを記載していない会社は46社と半数以上となるが、これらの会社のうち41社は、(8)のビジネスモデル、事業活動、(9)の中期経営計画、成長戦略のいずれかを価値創造プロセスの記載要素としているため、(8)又は(9)の記載で製品及びサービス(アウトプット)を説明していると考えている可能性がある。インパクトについては、ステークホルダーに対する影響を記載している事例が多かった。

(*)国際統合報告評議会(IIRC 現IFRS財団)「国際統合報告フレームワーク」2021年1月p.38

<図表(11)> (母集団79社)

記載パターン	社数(割合)
アウトカム	33(42%)
アウトプット+アウトカム	26(33%)
アウトプット+アウトカム+インパクト	6(8%)
アウトプット、アウトカムの両者を区別せず記載	1(1%)
アウトプット+インパクト	1(1%)
インパクト	1(1%)
記載なし	11(14%)
計	79

**(a)アウトプットを定量的に記載しているか
定性的に記載しているか**

アウトプットを記載している33社について記載方法を調査したところ<図表(11)-(a)>の状況であり、製品、サービスの内容を定性的に記載している会社が多かった。なお、アウトプットを定量的に記載している会社並びに定性的及び定量的に記載している会社のうち、アウトプットとして財務関連数値(売上高、ROE等)を記載している会社が7社見られた。

<図表(11)-(a)> (母集団33社)

記載パターン	社数(割合)
定性的に記載	21(63%)
定量的に記載	3 (9%)
定性的及び定量的に記載	9 (27%)
計	33

(b)アウトカムの内容

アウトカムを記載している65社について記載内容を調査したところ<図表(11)-(b)>の状況であり、「経済価値+社会価値」の合計をアウトカムと考えている会社が69%と最多であった。アウトカムの内容により各社が企業価値をどのように考えているのかが分かるが、少なくとも、各社が企業価値を経済価値のみとは考えていないことが確認できた。なお、国際統合報告フレームワークのオクトパスモデルにおいて、アウトカムはインプットと同様に6つの資本との関係で示されているが、アウトカムを6つの資本との関係で記載している会社は12%と少数であった。

<図表(11)-(b)> (母集団65社)

記載パターン	社数(割合)
経済価値+社会価値	45(69%)
社会価値	11(17%)
6つの資本との関係で記載	8(12%)
その他	1 (2%)
計	65

(c)アウトカムを定量的に記載しているか定性的に記載しているか

アウトカムを記載している65社についてアウトカムの記載方法を調査したところ<図表(11)-(c)>の状況であり、アウトプットと比較すると定量的に記載している会社が多く見られた。国際統合報告フレームワークの定義に基づけば、アウトカムには収益及びキャッシュ・フローや財務資本への影響など財務数値と結び付けられるものがあるため、定量的に記載しやすいことが影響していると考えられる。

<図表(11)-(c)>

(母集団65社)

記載パターン	社数(割合)
定性的に記載	38(58%)
報告期間におけるKPI等の実績を定量的に記載	16(25%)
中長期の定量目標を記載	10(15%)
中長期の定量目標及び報告期間におけるKPI等の実績を定量的に記載	1 (2%)
計	65

(d)アウトカムのインプットへの再投資の矢印の記載の有無

国際統合フレームワークのオクトパスモデルでは、組織の事業活動とアウトプットの結果としてもたらされるアウトカムが再投資されることを示すインプットへの矢印が示されているが、価値創造プロセスを記載している79社の記載状況を調査したところ、<図表(11)-(d)>の状況であり、半数以上の会社が再投資を示す矢印を記載していた。

<図表(11)-(d)>

(母集団79社)

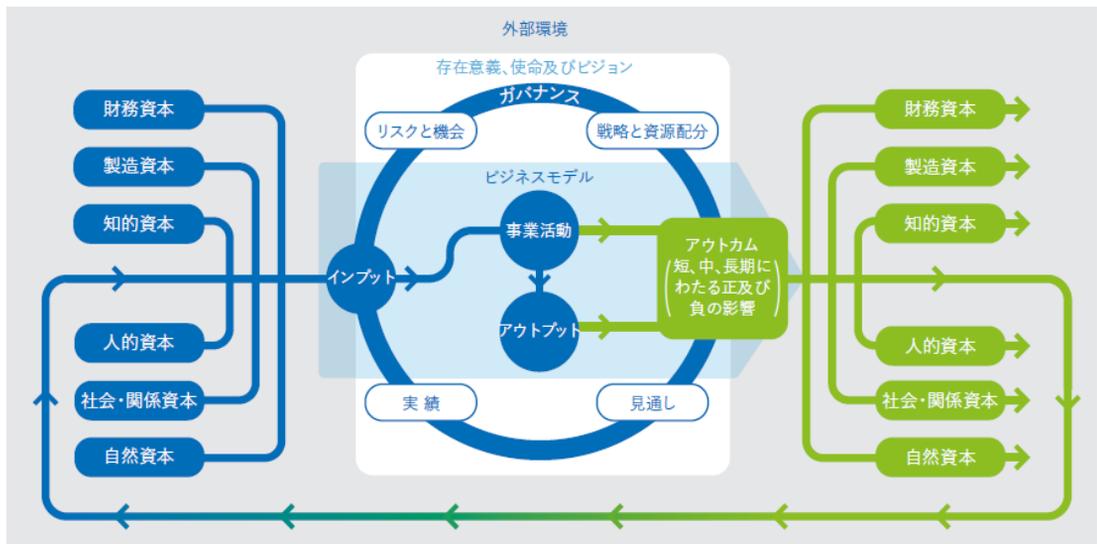
記載パターン	社数(割合)
再投資を示す矢印の記載あり	45(57%)
記載なし	34(43%)
計	79

2. まとめ

価値創造プロセスは大まかにインプット→事業活動→アウトプット→アウトカムと左から右に価値が創造されていく過程が図示されることが多いが、そのプロセスの発想は、逆から考えることが多いと言われている。すなわち、提供する価値は何か→それを達成するための戦略は何か→戦略を遂行する上での目標は何か、重要課題は何か→必要な経営資本は何かといったような形だ。このような逆算の発想は、企業の統合思考や価値創造のストーリー性を高めることに繋がり、それを可視化したものが価値創造プロセスである。当レポートの調査結果を参考に、ストーリー性のある価値創造プロセスがわかり易く示され、社内外のコミュニケーションツールとして活用されることにより、価値創造プロセスの理解の促進並びに企業価値向上に繋がれば幸いである。

<ご参考 国際統合報告フレームワークにおけるオクトパスモデル>

価値が創造、保全又は毀損されるプロセス



出典：国際統合報告評議会（IIRC 現IFRS財団）「国際統合報告フレームワーク」2021年1月p.21