

日本企業の統合報告書の比較研究

伊藤 和 憲*

はじめに

統合報告書の情報開示に当たっては、投資家やステークホルダーの意思決定に資するだけでなく、経営者の戦略修正にも有用という2つの機能が実現できるように、ステークホルダー・エンゲージメントを取る必要がある。このように、統合報告はステークホルダーへの情報開示と経営者の情報利用という2つの機能がある。本稿は、経営者の情報利用というアプローチで統合報告を検討している。

統合報告書の情報開示について公表された国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council: IIRC) の IIRC フレームワーク (IIRC, 2013) に対して、Dumay et al. (2017) はいくつかの課題があると指摘した。経営者の情報利用との関係で、この Dumay et al. (2017) の課題は、統合思考、価値創造、情報の結合性という3つの課題にまとめることができる。

日本企業の統合報告書は、世界の4分の1を占めるほど多くの企業が発行しており、最も関心をもたれていることが理解できる¹⁾。日本の統合報告書に対して世界的な評価はそれほど高くはないとも指摘されている。一方、日本の統合報告書のレベルアップも考慮して、WICI (World International Capital/Assets Initia-

* 専修大学商学部教授

tive) ジャパンは表彰制度を創設している。この制度で、これまで優秀企業大賞を受賞した企業は、オムロン株式会社、MS&AD 株式会社、日本精工株式会社の3社である。これらの大賞受賞企業は、Dumay et al. (2017) の提起した3つの課題をどのように統合報告書で扱っているのかを検討する。

本稿の目的は、日本企業の優れた企業報告書が、統合思考、価値創造、情報の結合性をいかに扱っているのかを明らかにすることである。併せて、これら3つの課題はバランスト・スコアカードでほとんどが実現できることを明らかにする。第1節では、統合報告の情報開示と情報利用について明らかにする。第2節では、Dumay et al. (2017) の3つの課題を明らかにする。第3節では、日本の優れた統合報告書の価値創造プロセスを明らかにする。第4節では、情報開示に関わる3つの課題という点から、日本の優れた統合報告書を検討する。最後に本稿の発見事項をまとめる。

1. 情報開示と情報利用

IIRC フレームワークによれば、「統合報告書の主要な目的は、企業がいかに長期にわたる価値を創造・維持・毀損するのかを、財務資本の提供者に説明することである (IIRC, 2021, p.5)」としている。この定義から、IIRC フレームワークでは、統合報告書は企業が投資家への情報開示を狙いとしていることがわかる。

この文に続けて、IIRC フレームワークは、統合報告書がステークホルダーにもメリットがあるとしている。このことは、統合報告書が投資家だけでなく、ステークホルダーへの情報開示であることを明らかにしたことが理解できる。このステークホルダーへの情報開示を図表1の (a) に図示した。

ところが、同じ IIRC フレームワークの中で、「統合報告書は、外部環境の下で、企業の戦略、ガバナンス、実績、見通しがいかに短期・中期・長期にわたる価値を創造・維持・毀損に導くのかについての簡潔なコミュニケーションである (IIRC, 2020, 1.1)」とも指摘している。この定義によれば、統合報告書は企業とステークホルダーとの間のコミュニケーションツールであるということになる。ここでコミュニケーションは、一方通行の伝達という意味だけでなく、双方向の対話までも含むと理解すべきである。このように解釈すれば、ステークホルダー・エンゲージメントによってステークホルダーが利用するだけでなく、同じ情報を企業の経営者が戦略の修正に利用することも考えることができる。このステークホルダー・エンゲージメントとの情報を経営者が戦略修正に利用するという関係を図表1の (b) に図示した。

経営者が戦略修正に利用できることのメリットについて明らかにする。戦略がトップで策定され、現場はトップが策定した戦略を実行すれば戦略を実現できるという環境の下では、戦略の修正は必要ない。ところが、今日のように環境変化が激しい環境の下では、

トップが策定した戦略が正しいという保証はない。そのため、トップが策定した戦略を可視化して現場に伝えたとしても、現場がその戦略の実現に失敗する可能性がある。戦略を実現するには、戦略の修正や戦略の創発を行っていかなければならない。このように、戦略の策定と実行のためにバランスド・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC) を導入することは極めて効果的である。BSC を導入している企業は戦略修正に当たり、これまでは財務や非財務の実績値に基づいて考慮してきた。しかし今日、統合報告書時代では、外部のステークホルダーからのエンゲージメント情報を取り入れることで、戦略の修正や戦略の創発に利用できる機会が得られる。要するに、統合報告は、今日の競争環境にとってステークホルダー・エンゲージメント情報を経営者が情報利用できる好機である。

2. IIRC フレームワークの課題

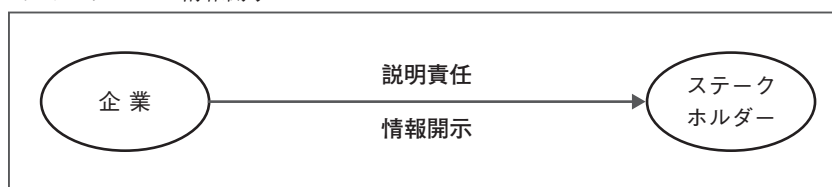
Dumay et al. (2017) は、IIRC フレームワークの課題をいくつか指摘している。それらの課題のうち、経営者の情報利用に関わる部分として、統合思考、価値創造、情報の結合性という3つの課題を明らかにする。

2.1 統合思考

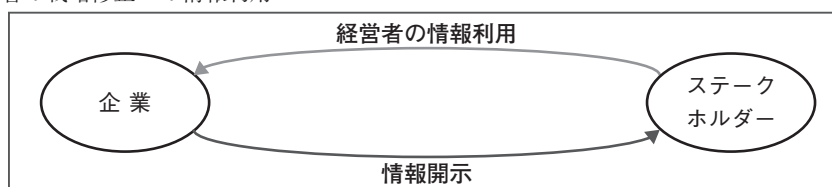
IIRC では、「統合思考とは、多様な現場や部門と企業が利用したり影響したりする資本との間の関係を企業が積極的に考えることである (IIRC, 2013; 2020,

図表1 情報開示と情報利用

(a) ステークホルダーへの情報開示



(b) 経営者の戦略修正への情報利用



出典：筆者作成。

p.2)」と定義している。また、統合思考の狙いは、「短期・中期・長期にわたる価値の創造・維持・毀損を考慮する統合した意思決定と行動に導く（IIRC, 2021, p.3）」とも指摘している。統合思考についてこれだけの説明しかないために、Dumay et al. (2017) は統合思考の意味が理解できないと批判した。

統合思考は、戦略論の視点から考察すると理解できる。統合思考とは、伊藤（2014）が統合型マネジメント・システムとして明らかにしたことである。ここで統合型マネジメント・システムとは、従来ばらばらだった戦略の策定と実行のマネジメント・システムやツールを統合することによって、戦略を効果的に実現することである。これを実現できるのがBSCである。このBSCをベースとした統合型マネジメント・システムを図表2に示す。

図表2で、第1ステップは企業戦略の策定である。第2ステップは、戦略マップやスコアカードを用いた事業戦略の策定である。第3ステップは、事業戦略を業務へ落とし込んで業務計画を作成することである。第4ステップは、戦略および業務の計画を実行することである。第5ステップは、戦略と業務を検証し適応することである。統合報告時代では、エンゲージメント情報を用いて戦略と業務を修正する点が特長である。これらを循環させて戦略と業務のPDCAを回していくことが統合型マネジメント・システムの要諦である。

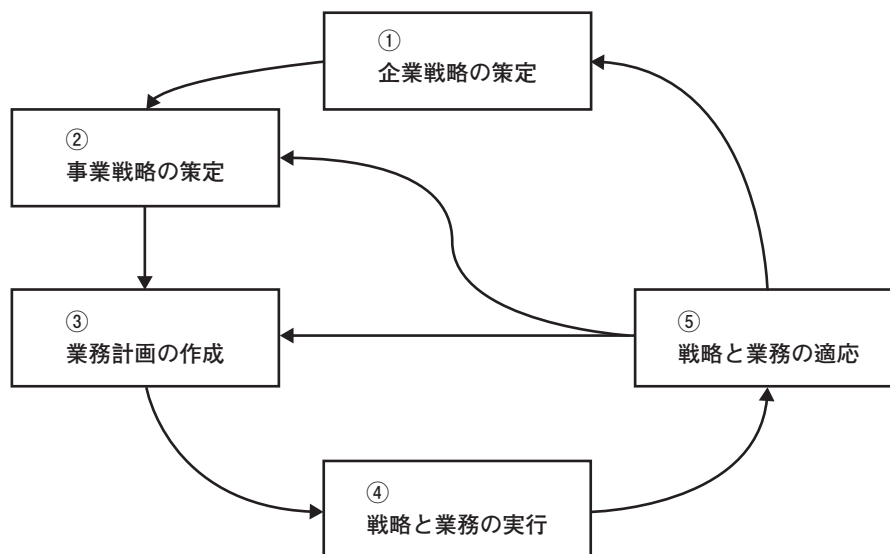
つまり、統合思考とは、戦略の策定と実行を統合して戦略を実行することである。この統合思考の中で重要なことは、戦略の修正である。この戦略修正の情報の一つとして、ステークホルダー・エンゲージメントの情報を利用する点である。

要するに、統合思考とは企業の組織内の関係や短期・中期・長期のバランスを可視化することである。言い換えれば、統合思考を考慮した企業戦略の下で、シナジー創出と価格毀損の抑制を可視化するとともに短期・中期・長期のポートフォリオ・マネジメントを可視化することである。また、企業戦略と事業戦略、それらを落とし込んだ業務計画を実行して、環境に適応するように業務計画だけでなく、戦略を修正することで戦略を実現することである。この統合思考を実現するには、戦略策定と実行のマネジメント・システムであるBSCが効果的である。

2.2 価値創造

IIRCフレームワーク（2013）では、統合思考の狙いは価値創造であった。この点についてDumay et al. (2017) は、価値創造の中に価値毀損も含むのかどうかははっきりしないという批判を行った。既述したように、IIRCフレームワーク（2021）では、統合思考の狙いは価値創造だけではなく、維持と毀損を含めている。価値の維持は、価値創造した結果として維持す

図表2 統合型マネジメント・システム



出典：伊藤（2014, p.2）。

るかあるいは価値毀損を抑制した結果として維持できる。そのため、経営者の活動として考えれば、価値創造と価値毀損の抑制からなる。

我が国ではこのところ SDGs が話題となっている。その中心は社会的課題の解決であるが、社会的課題の解決には価値創造と価値毀損の抑制の両側面がある。そのため、社会的課題の解決は一つの戦略マップに描くことが難しい。結局、価値創造と価値毀損の抑制に区分して戦略マップを作成しなければならない。日本企業の統合報告書の多くは社会的課題の解決を狙った事業戦略を実現する価値創造プロセスを可視化している。価値創造と価値毀損の抑制に区分して価値創造プロセスを可視化すべきである。価値創造と価値毀損の抑制に区分して戦略を可視化する必要がある。このような考えを図示すると図表3となる。

図表3によれば、企業価値は価値創造と価値毀損の抑制によって創造される。これらのうち価値創造は経営戦略によって創造される。この経営戦略は、事業部の事業戦略と本社の企業戦略によって構築される。事業部による事業戦略は顧客から利益を獲得するものであり、戦略の中心である。本社の企業戦略は、ポートフォリオ・マネジメントもあるが、その中心はシナジーの創出である。

他方、価値毀損の抑制には、事業に関係のない環境負荷や貧困対策などの社会貢献が含まれる。確かに社会的課題の解決には、顧客ニーズに対応した製品開発を考えることができる。しかし、事業に関わることであれば、事業は企業の本源的責務であり、戦略として認識すべきものである。国連サミットで取り上げられた SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) には、イノベーションがあるが、これは社会的課題であると同時に事業にも関わるものであり、戦略として捉えるべきである。

社会的課題の解決というとき、事業と関係のない課題への対策に限定すべきである。温暖化対応、貧困対策などの社会貢献などが中心であり、これらは企業が無視できる問題ではなく、取り扱わないことでコーポレート・レピュテーションが下がり、価値毀損する可能性がある。

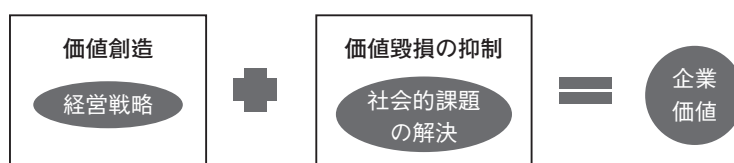
要するに、統合報告書を戦略マップで可視化するには、事業戦略と社会的課題の解決を可視化するのではなく、価値創造と価値毀損の抑制を可視化することを忘れてはいけない。また、価値創造は事業に直接関わるものと捉えることと、事業に直接関係はないが企業として執行すべきものは価値毀損の抑制と捉えることも忘れてはいけない。

2.3 情報の結合性

情報の結合性については、内容項目間および内容項目と資本の結合性のことである。内容項目とは、IIRC フレームワーク (2021) で示されたオクトパスモデルのすべての項目が、密接に関連することである (図表4参照)。これらの内容項目の中で、外部環境、目的・ミッション・ビジョン、およびガバナンスは、それ以外の項目を取り巻く環境や経営方針である。したがって、抽象的な環境や経営方針を具体的な事業活動と密接に関連付けることは困難である。一方、それ以外の項目は、比較的情報の結合性を明らかにしやすい。そこで、それ以外の項目について情報の結合性を検討する。

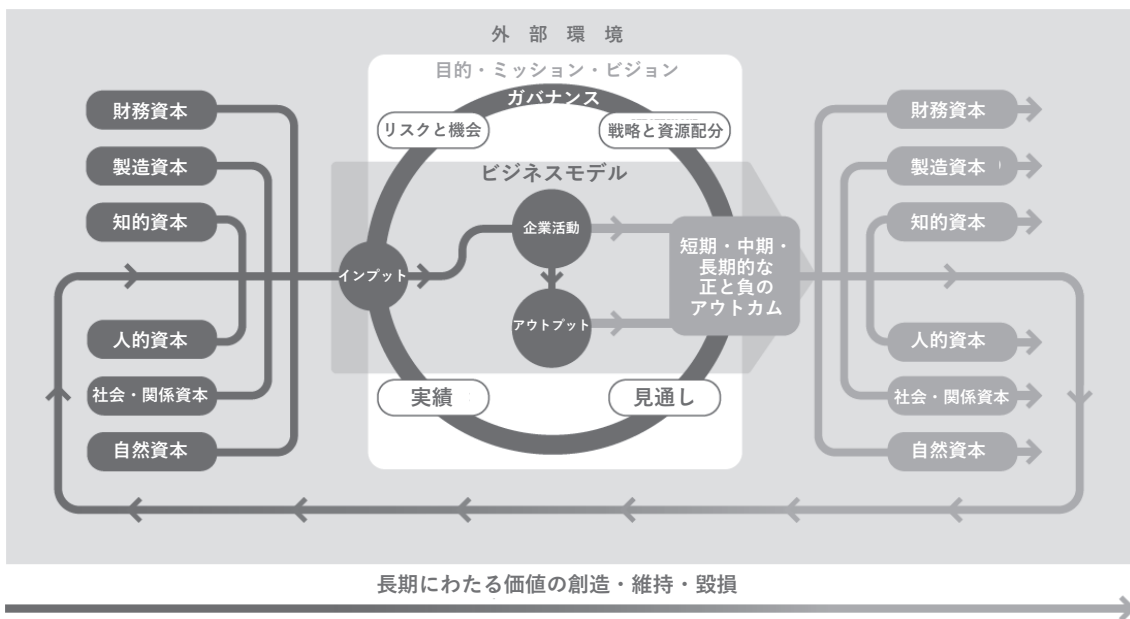
情報の結合性の第1は、リスクや機会を考慮して策定した事業戦略や資源配分と密接となって、ビジネスモデルの下で財務情報と非財務情報を結合することである。この第1の結合性は財務情報と非財務情報の結合性と呼ぶ。第2の情報の結合性は、資本をインプットして活動を行って価値創造した資本との間での結合

図表3 価値創造と価値毀損による企業価値の創造



出典：筆者作成。

図表4 オクトパスモデル



出典：IIRC フレームワーク（2021, p.22）。

性である。この第2の情報の結合性は活動と資本の結合性と呼ぶ。統合報告書での価値創造プロセスの可視化に当たっては、これらの2つの情報の結合性を明示しなければならない。

ところで、IIRC フレームワークが示すオクトパスモデルは情報の結合性を可視化できるのであろうか。この点については残念ながら難しいと言わざるを得ない。オクトパスモデルは、内容項目としてどのような項目があるのかの概要を図示しただけであり、それらの関係まで図示できているわけではない。そのため、情報の結合性を担保する別の可視化が求められている。この点について、BSCの戦略マップによって、財務情報と非財務情報の因果関係を明らかにすることができる。つまり、戦略マップを作成すれば、第1の情報の結合性は確保できる。しかし、これだけでは第2の情報の結合性は可視化できない。非財務情報としてのインタンジブルズの測定ができなければ、資本と結びつけることができない。さらなる工夫が求められている。

3. 日本企業の統合報告書

日本企業は、世界の中で最も多くの統合報告書を開

示している。その報告書を毎年 WICI ジャパンが表彰している。その賞の中でも最も優れた報告書に贈られる優秀企業大賞を受賞した企業がこれまで3社ある。2017年のオムロン株式会社（以下、オムロン）、2018年のMS&AD インターナショナルアシュアランスホールディングス株式会社（以下、MS&AD）、2019年の日本精工株式会社（以下、日本精工）である。これらの企業が2020年度に作成した統合報告書の要点を明らかにする。

3.1 オムロンの統合レポート

オムロンは、創業者である立石一真氏のサイニック理論を経営の羅針盤としている。つまり、「事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会を作るにはソーシャルニーズを世に先駆けて創造することが不可欠になる、そのためには未来を見る羅針盤が必要だ」として科学・技術・社会の円環的な相互関係から未来を予測するサイニック理論を構築した。つまり、社会的課題の解決が企業目的である。このサイニック理論がオムロンの企業理念である。

同社のCEOメッセージによれば、オムロンは、企業理念の下で選択と分散を推進してきたという（オムロン株式会社, 2020, p.12）。つまり、企業理念の下で

複数の事業が自律的に行動してもシナジーを創出できることと、多様性を取り入れた事業ポートフォリオによって強靱化に取り組んでいる。自律的行動がシナジー創出できることには疑問がある。ところが、シナジーの創出についてはこれ以上の説明はない。

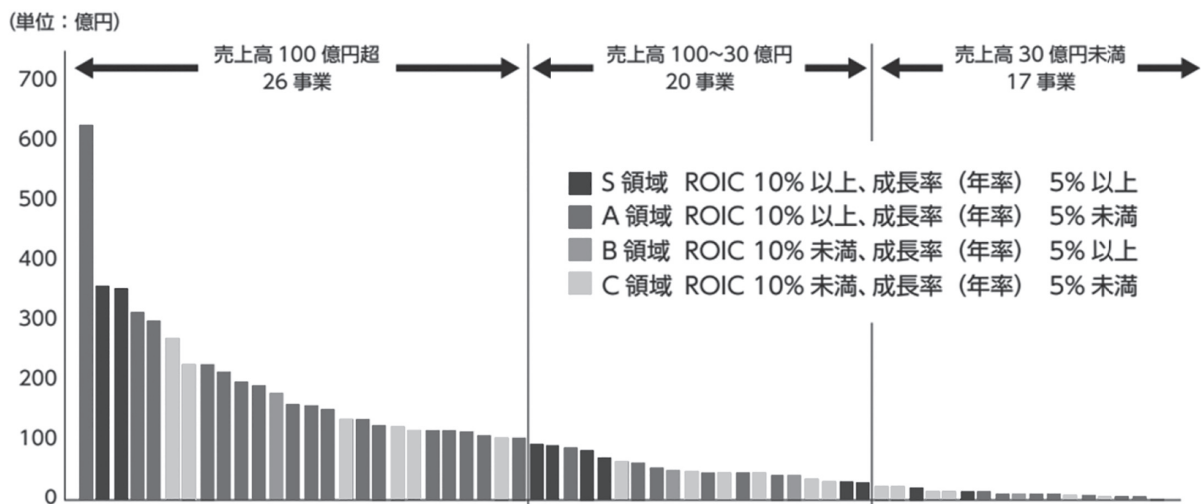
一方、ポートフォリオは図表5を示して解説している。オムロンのポートフォリオは、ROIC (return on invested capital：投下資本利益率) と売上高成長率によって4つの領域に分類している。ROICは10%を、

売上高成長率は5%をそれぞれの閾値としている。このようなポートフォリオ・マネジメントによって、事業ユニットごとに分散させていることが理解できる。

オムロンの価値創造プロセスは図表6である。オムロンの価値創造プロセスは5つの資本を事業創造プロセスにインプットして、事業活動の結果をアウトプットし、ドメインごとに社会的価値を創造し、併せて中期経営計画とサステナビリティに関わる目標を実現するというものである。

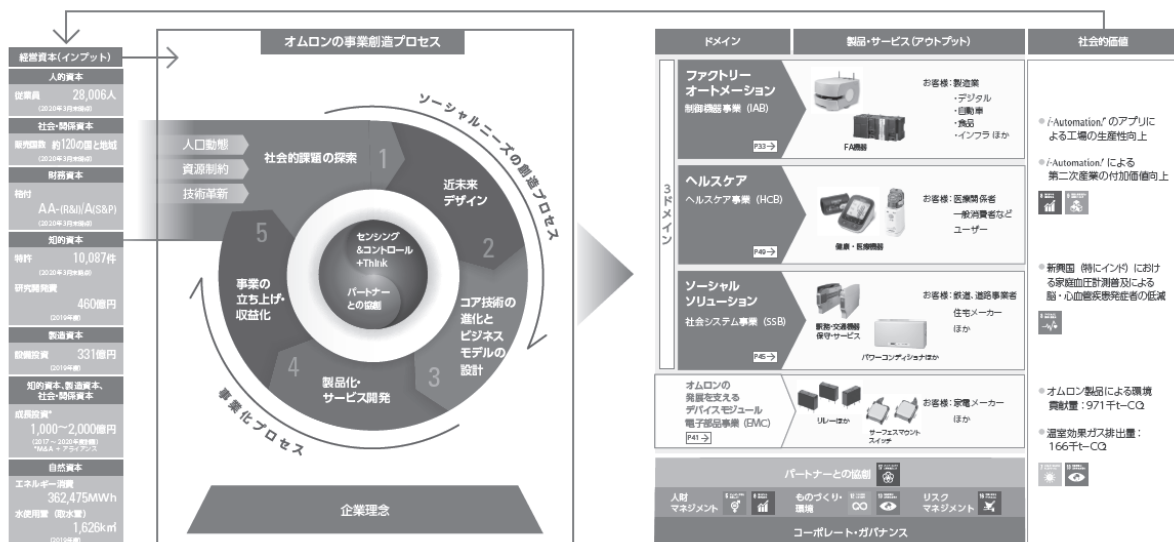
図表5 オムロンの事業ポートフォリオ

■ ポートフォリオマネジメントの対象となる事業ユニット (2019年度)



出典：オムロン (p.27)。

図表6 オムロンの価値創造プロセス



出典：オムロン (2019, pp.7-8)。

図表6の価値創造プロセスは、価値創造について課題がある。サイニック理論を標榜しているために、社会的価値を創出することが大切であり、社会的課題を解決するための価値創造プロセスとなっている。事業戦略による社会的課題の解決だけでなく価値毀損の抑制も可視化すべきである。

図表6で、事業創造プロセスとは、企業理念の下で、社会的課題（人口増加、資源制約、技術革新）を探索し、近未来のデザインを行う。これをベースにして、コア技術の深化とビジネスモデルを設計する創造プロセスから、製品化・サービス開発を行い、事業の立ち上げ収益化を目指す事業化プロセスへと橋渡しをするビジネスプロセスのことである。4つのドメイン（ファクトリーオートメーション、ヘルスケア、モビリティ、エネルギー管理）ごとに、製品・サービスのアウトプットによって社会的価値を創造し、一方では中期経営計画の実現を目指すとともに、サステナビリティ目標の実現にも寄与する。

オムロンの中期経営計画（VG2.0）は、10年間の長期ビジョン（Value Generation 2020）の最終ステージとして2017年にスタートした。この中期経営計画は4年間を対象としたものである（図表7参照）。

図表7より、社会的課題と急速な技術革新に対処するために、事業戦略として①注力ドメインを再設定し事業の最強化、②ビジネスモデルの進化、③コア技術の強化を策定した。またパートナーとの協創を行うとともに、機能戦略としては人財マネジメント、ものづくり・環境リスクマネジメント

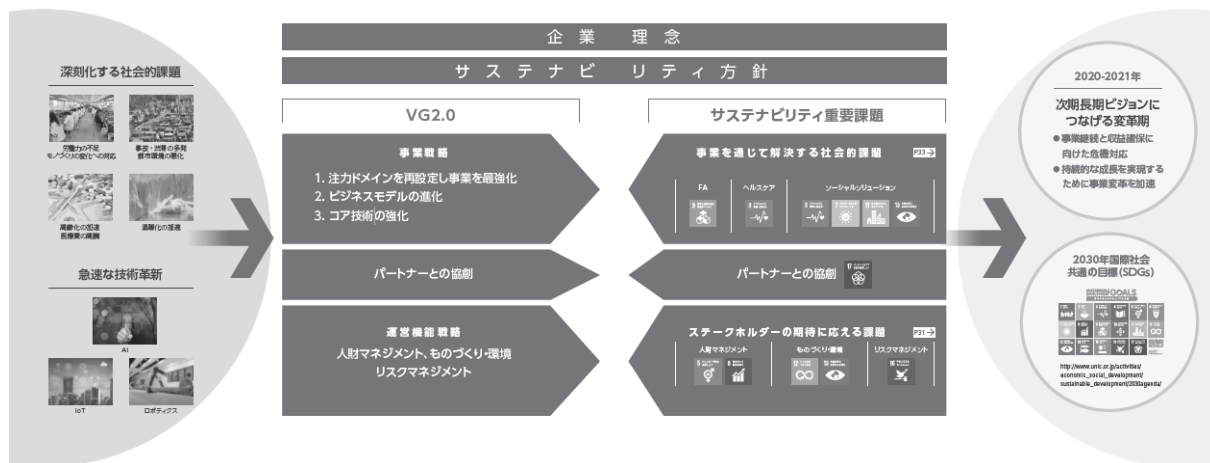
くり・環境、リスクマネジメントを行うことで、サステナビリティの重要課題に対処している。サステナビリティの重要課題とは、事業を通じて社会的課題を解決したり、パートナーと協創したり、ステークホルダーの期待に応えるというもので、価値創造と価値毀損の抑制に区分されているわけではなかった。その結果は、中期経営計画の実現を目指すとともに、超長期的にSDGsの達成への貢献に区分していた。なお、マテリアリティについての記述は見つけることができなかった。

価値創造プロセスは、社会的課題を解決するために、企業戦略ではなく一歩踏み込んで事業戦略を可視化している（オムロン統合レポート, 2019, pp.21-24）。事業戦略まで可視化することで、顧客との関係が明瞭になる。また、パートナーとの協創も含めて、事業を通じてステークホルダーの期待に応えるという価値創造と価値毀損の抑制の目的がうまく描かれている。ただし、価値創造と価値毀損の抑制に区分はされていなかった。

図表6の価値創造プロセスからは、情報の結合性について可視化されていなかった。価値創造プロセスが抽象的な概念図のために、情報の結合性という具体的な可視化は困難だったのであろう。

オムロンの価値創造プロセスにはいくつかの特徴がある。第1は、統合思考に関して、ポートフォリオ・マネジメントに特化しており、シナジーの創出についての可視化ができていなかった。第2に、価値創造に

図表7 オムロンの中期経営計画



出典：オムロン（2019, pp.19-20）。

関して、社会的課題の解決によって中期計画とSDGsの達成を目指していた。そのため、価値創造と価値毀損の抑制を峻別していなかった。なお、両者に関わるものとして、ものづくり・環境とリスクマネジメントを扱っていた。第3に、情報の結合性に関わる課題として、同社の価値創造プロセスでは、財務情報と非財務情報がどのような因果関係にあるのかがわからず、第1の情報の結合性に課題がある。また、活動とアウトカムや資本との関係もはっきりせず、第2の情報の結合性にも課題が残されている。

3.2 MS&ADの統合レポート

MS&ADのミッション、ビジョン、バリューは、報告書の裏表紙に示されている。ミッションは「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます」、ビジョンは「持続的成長と企業価値向上を追い続ける世界トップ水準の保険・金融サービスグループを創造します」、そしてバリューはお客さま第一、誠実、チームワーク、革新、プロフェッショナルリズムである。

同社では、Vision2021のステージ2として、グループ総合力、デジタルイゼーション、ポートフォリオの3点を明らかにしている。グループ総合力はシナジー

創出に関わる点があるので、これを図表8に示す。

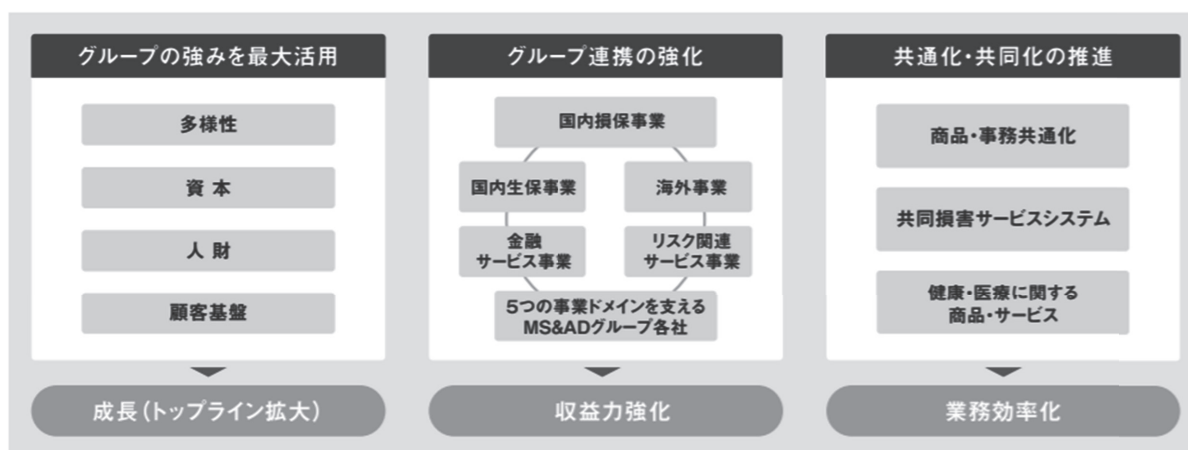
この図表8を見ると、強みを生かして成長を、グループ連携して収益力強化を、そして共通化・共同化によって業務効率を高めようとしていることが理解できる。これらすべてがシナジー創出である。成長は共同で商品開発してシナジー創出を図る。収益力強化は、国内損保事業、国内生保事業、金融サービス事業、海外事業、リスク関連サービス事業の5つの事業ドメインを連携して、収益力を強化する。共通化・共同化によって業務を効率化する。具体的なシナジー創出はセグメント別成長戦略の中の国内損害保険事業で明らかにしている。共同開発の例であるが、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保による共同開発商品として「見守るクルマ保険（ドラレコ型）」を例示している。これが同社のシナジー創出の具体的な例示である。

一方、ポートフォリオについては、図表9のように示している。この図表9から、2015年度には国内損保事業が50%以上を占めていることがわかる。これを将来目指す姿と比較してみよう。将来目指す姿は、海外事業が50%を目指していることがわかる。同時に、国内損保事業は2019年度から2021年度で1.5倍増加しながら比率としては54%から55%に構成比率が微増する予定である。また、海外事業は2019年度から

図表8 MS&ADのシナジー創出

重点戦略 1 グループ総合力の発揮

- グループの品質向上と生産性向上に向けた更なる取組みを進め、競争力強化を図る。
- ステージ2における事業効率化効果(国内・海外合計)として、300億円の目標を設定する。



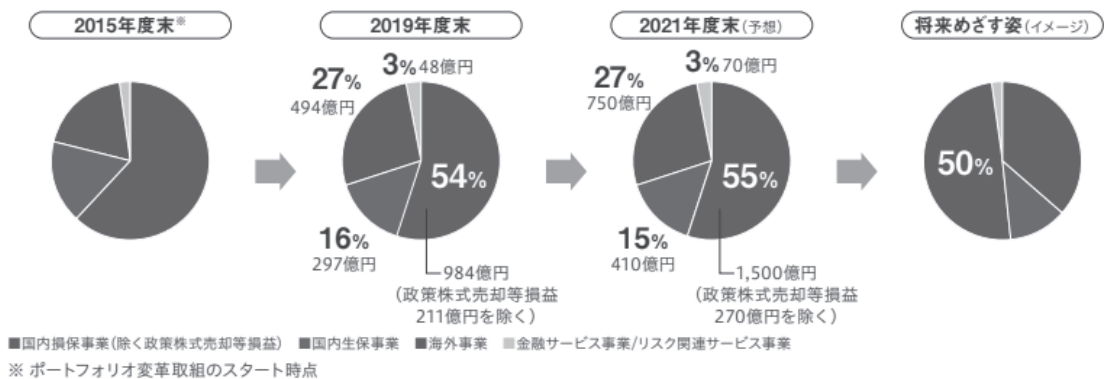
出典：MS&AD (p.43)。

図表9 MS&AD のポートフォリオ

重点戦略 3 ポートフォリオ変革

- 事業ポートフォリオの分散は、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、新規事業リスク拡大を抑制的に行うことなどから、目標達成は後ろ倒しとなるが、将来めざす姿に向け、まずはオーガニックな成長をベースに着実な取組みを継続する。
- 政策株式リスクの削減は、目標水準に到達したが、マーケットのボラティリティの高まりも踏まえ、引き続きピークリスクの削減に取り組む。

▶ グループ修正利益の事業ポートフォリオ別割合



出典：MS&AD (p.43)。

2021年度で1.5倍増加しながら、比率としては27%を維持する予定である。

MS&AD のマテリアリティは、社会的課題だけでなく、同社の事業を持併せて考察した社会的課題である。ESGの領域ごとに7つのマテリアリティを抽出した。各課題は、①気候変動の緩和と適応に貢献する、②「だれ一人取り残さない」を支援する、③レジリエントなまちづくりに取り組む、④「元気で長生き」を支える、⑤自然資本の持続可能性に取り組む、⑥事故のない快適なモビリティ社会を作る、⑦新しいリスクに対処する、以上の7つである。MS&AD社の長期的な成長と社会の持続可能性への貢献度からなるマトリックスで描くと、図表10となる。

図表10より、同社のマテリアリティ・マップは社会的課題のマテリアリティと類似していた。GSSB(2016)を参考にMS&AD社なりの工夫を凝らした図となっている。

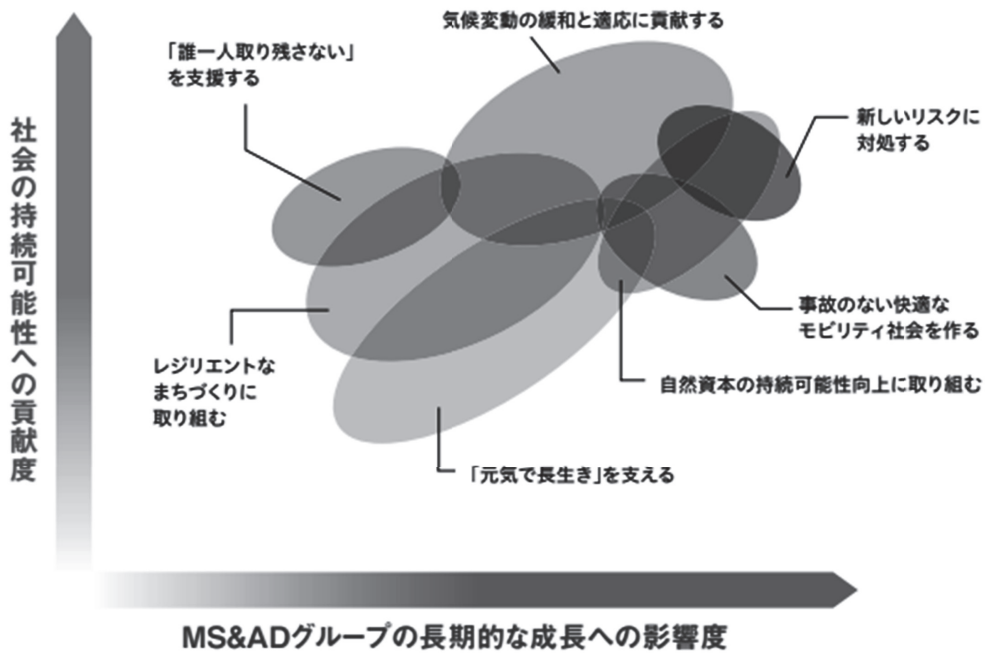
MS&ADの価値創造プロセスは、図表11である。図表11から、社会的課題を解決するために、5つの資本をMS&ADのビジネスモデルにインプットして、5つの事業ドメインで価値創造した結果として、5つの資本が形成されていることが理解できる。ここで、MS&ADのビジネスモデルとは、リスクを見つけ、リスクが現実となったときの経済的負担を小さくし、リ

スクの発現を防いでリスクの影響を小さくするものである。この価値創造プロセスは、IIRC コンサルテーション・ドラフトとはいくつかの点で異なっている。

まず、価値創造と価値毀損の抑制という区分をしていない。同社は社会的課題を事業戦略で解決するというCSV(共通価値)を想定しているために、価値毀損の抑制については価値創造プロセスとして可視化していない。CSVに関わる取り組みとしては、中小企業のサイバーセキュリティ対策、米国のテレマティクス事業の展開、長野県SDGs推進企業登録制度への支援、「人生100年時代」の到来を見据えた長寿リスクに備える「トンチン年金」の提供、オープンイノベーション認知症早期発見への取り組み、ABINC(いきもの共生事業所)認証制度の取り組み、フィリピンにおける零細企業家を支えるマイクロインシュアランスである。いずれも社会貢献する事業であり、社会的課題を解決するだけでなく、事業戦略として経済的メリットもある。これだけしか行わないとすると、価値毀損を抑制する活動が提案されなくなってしまうという課題がある。

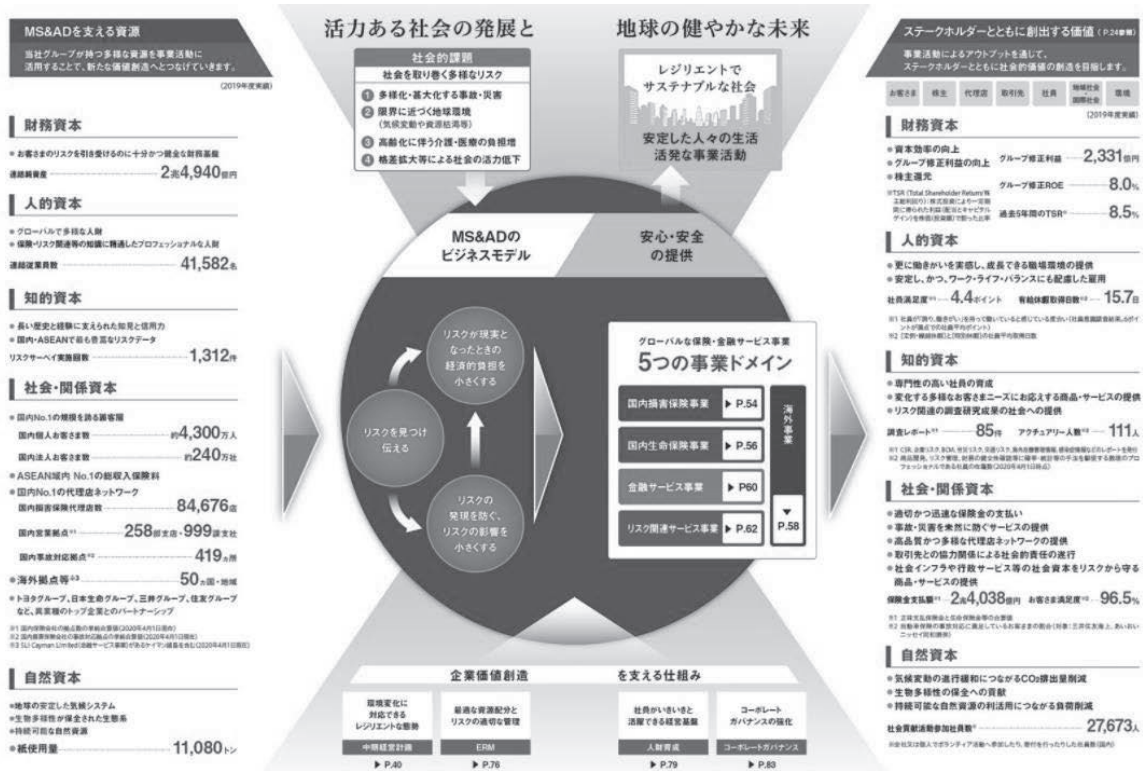
図表11の価値創造プロセスは、財務情報と非財務情報の結合性についての可視化が行われていない。まったく無視しているわけではなく、財務・非財務ハイライトとして実績を明らかにしている。また、将来見通

図表10 MS&AD のマテリアリティ



出典：MS&AD (p.39)。

図表11 MS&AD の価値創造プロセス



出典：MS&AD (pp.14-15)。

しについては中期経営計画である Vision2021として財務数値目標を明らかにしている。しかし、これらの数値にどのような関係があるのかについては明らかにしていない。要するに、情報の結合性についての課題がある。

MS&AD の価値創造プロセスにはいくつかの特徴がある。第1は、統合思考に関して、シナジー創出とポートフォリオ・マネジメントがうまく可視化していた。第2に、価値創造に関して、社会的課題の解決のために事業戦略を策定していた。そのため、価値創造と価値毀損の抑制を峻別していなかった。第3に、情報の結合性に関して、同社の価値創造プロセスでは、情報の結合性が可視化されていないという課題が残されている。

3.3 日本精工のNSKレポート

日本精工では、NSK レポート2020の裏表紙で、企業理念、経営姿勢・行動指針、ビジョンを明らかにしている。企業理念としては、「NSK は、MOTION & CONTROL²⁾を通じ、円滑で安全な社会に貢献し、地球環境の保全を目指すとともに、グローバルな活動によって、国を超えた人と人の結びつきを強めます」である。経営姿勢は「1.世界をリードする技術力によって、顧客に積極的提案を行う、2.社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する、3.柔軟で活力のある企業風土で時代を先取りする、4.社員は地域に対する使命感をもとに行動する、5.グローバル経営を目指す」である。行動指針は、「個を超えて、今を超えて」である。そしてNSK ビジョン2026は「あたらしい動きをつくる」である。

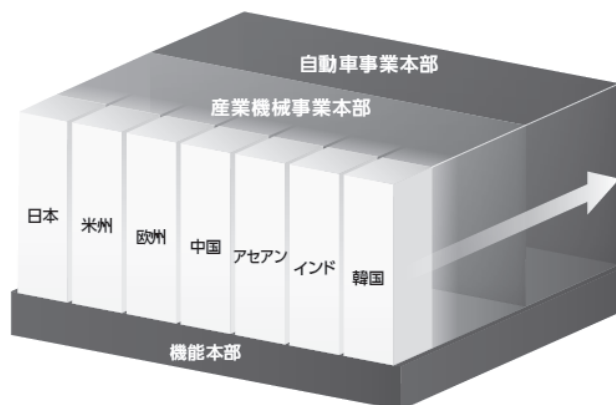
日本精工の社長・CEO は、成長のためにはM&Aやオープンイノベーションを重視すべきだとしている。そのためには、イノベーション・センターを設立したり、ヨーロッパでベアリング、精密製品、コンディションモニタリングの技術を持つ企業のM&Aや提携などを模索したいという。こうした成長戦略は統合思考に関わるシナジー創出やポートフォリオ・マネジメントを想定していると思われる。しかし、社長のコメントからは具体的な可視化についての記述がないためにここだけでは同社の企業戦略は不明である。

企業戦略に関して日本精工では、図表12のように、グローバルマネジメントを支えるために事業と地域によるマトリックス組織を構築している。事業としては産業機械事業と自動車事業に分散させており、この点はポートフォリオ・マネジメントの表れであろう。また地域としては、7つの地域に区分している。その下に、①共通機能について重複業務とコストの削減と、②意思決定のスピード化を図っている。これらはいずれもシナジー創出を図るグローバルマネジメントと考えられる。

また、2026年の目指す姿であるNSK ビジョン2026の下で、事業の成長と収益性、強靱な経営資源の活用、ESG 経営という3つの経営課題を掲げて事業戦略を策定している。産業機械事業については「市場の伸びを上回る成長」を、自動車事業では「グローバル自動車生産台数の伸びを上回る成長とステアリングビジネス再成長に向けた受注獲得」を目指している。

日本精工は、企業理念の下で社会的課題への貢献としてステークホルダーとの協創価値を目指している。この協創価値はSDGsが、目指す2030年の目標のことである。SDGsへの取り組みとしては、5つの活動を明らかにしている。第1の取り組みは、イノベーションによる、安全・安心な社会インフラ形成への貢献である。第2の取り組みは、事業活動における環境負荷の低減と気候変動に対策することである。第3の取り組みは、環境貢献型製品でムダのない社会づくり、資

図表12 日本精工のグローバルマネジメント



※NSKは各拠点を、それらが存在する地域別に「日本」「米州」「欧州」「中国」「アセアン」「インド」「韓国」に分けています。

出典：NSK (p.44)。

源の再利用，地球環境負荷の低減を行っている。第4の取り組みは，多様性に富んだ組織で社員の働きがいと価値創造を両立しようとしている。第5の取り組みは，マルチステークホルダーパートナーシップで対話を深め，SDGsへの取り組み効果を高めている。このような取り組みによってSDGsに貢献することであるという共有価値を目指していることが理解できる。

日本精工の価値創造プロセスは協創価値モデルとして明らかにされている。この協創価値モデルを図表13に明らかにする。協創価値という用語から，日本精工だけでなく，顧客を始めとするステークホルダーと一緒に価値を協創することが窺える。

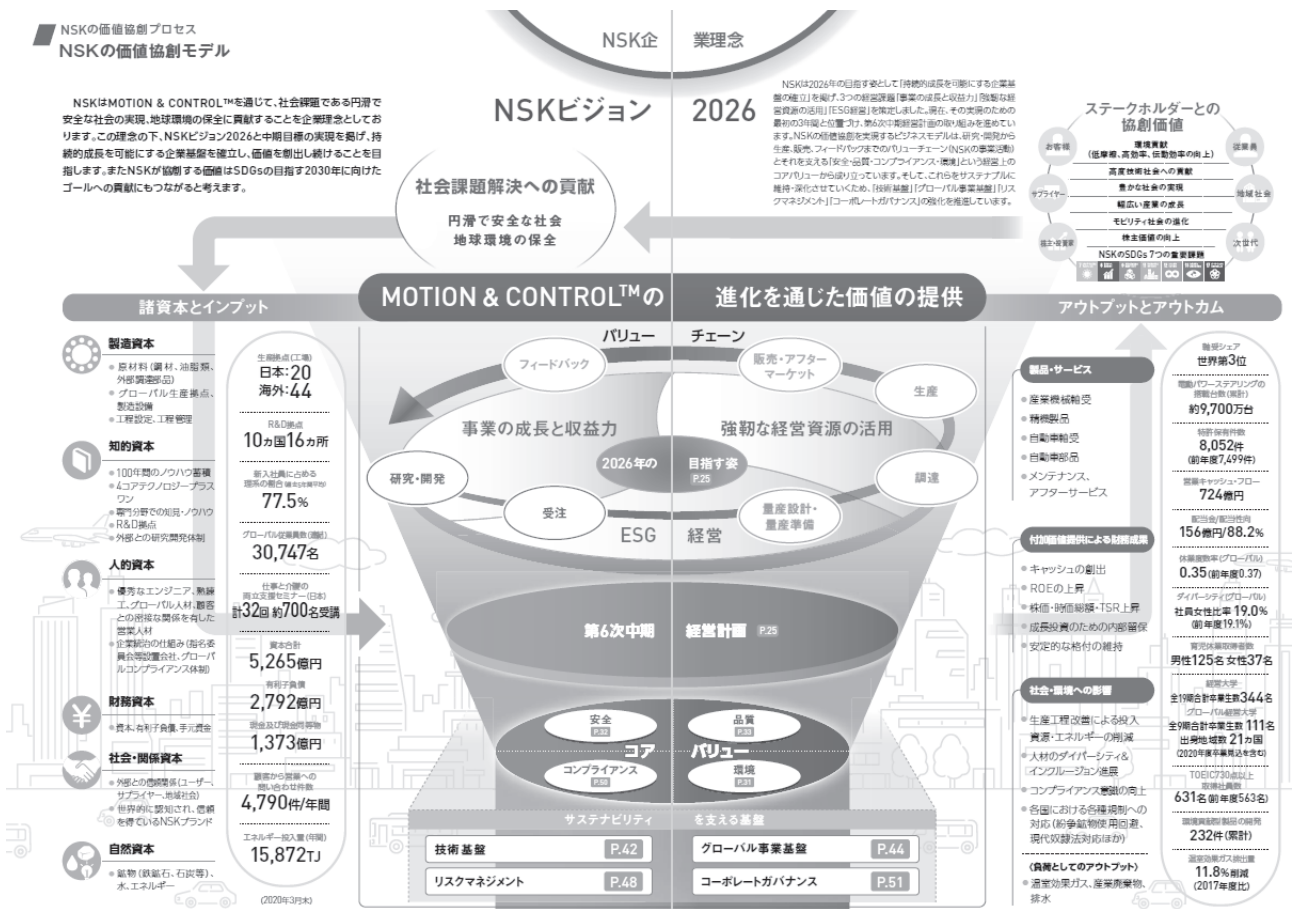
図表13から，中期経営計画の下で資本をインプットして，バリューチェーンの事業活動を通じて，アウトプットとアウトカムの目標値を達成することで，ステークホルダーとの協創価値に貢献するというモデルである。この図表13から理解できるように，同社で

は，価値創造と価値毀損の抑制に区分しているわけではなく，社会的課題を解決するために事業戦略があるという位置づけである。また，マテリアリティについての記述が見当たらなかった。

また，図表13では，アウトプットとアウトカムによって財務情報と非財務情報の実績値が明らかにされている。しかしそれらの因果関係までは明らかではない。また，事業活動が資本とどのように結びついているのかも不明である。したがって，内容項目間の関係である情報の結合性については可視化されていない。

日本精工社の価値創造プロセスにはいくつかの特徴がある。第1は，統合思考に関して，シナジー創出は可視化されていたが，ポートフォリオ・マネジメントは必ずしも可視化されているわけではなかった。第2に，価値創造に関して，社会的課題の解決のために事業戦略を策定していた。そのため，価値創造と価値毀損の抑制を峻別していなかった。第3に，情報の結合性に

図表13 日本精工の協創価値モデル



出典：NSK (pp.12-13)。

関して、同社の価値創造プロセスでは、情報の結合性が可視化されていないという課題が残されている。

4. 3つの課題の検討

ステークホルダー・エンゲージメントの情報を経営者が利用するためには、統合報告書の開示は統合思考、価値創造、情報の結合性について明らかにする必要があります。この3つの課題を検討するために、日本で優れた統合報告書を解説してきた。これらを再度検討する。

4.1 統合思考の検討

オムロンの統合思考を検討する。企業戦略の情報開示については、シナジーの創出とポートフォリオ・マネジメントがある。同社の社長がシナジーの創出を考えていると指摘はしているが、具体的なシナジー創出についての記述はない。一方、ポートフォリオ・マネジメントについては、CFOメッセージで明らかにしている。全社を約60の事業ユニットに分解して、ROICと売上高成長率によるマトリックスでポートフォリオ・マネジメントを行っている。いわゆるボストンコンサルティングのPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）にしたがった4つの分類である。ボストンコンサルティングのPPMは製品ライフサイクルをベースにしているように、同社でも4つの領域を新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退と名付けて製品ライフサイクルを反映させたものとなっている。図表5はこの4つの領域に分類した事業ユニットを売上高の高い順に右下がり図を書いたものである。

MS&ADでは、Vision2021のステージ2として、統合思考を明らかにしている。この重点戦略1は、シナジー創出を明らかにしている。すなわち、グループの強みを最大限に活用して成長を図る成長戦略、グループ連携の強化による収益力の強化、共通化・共同化を推進した業務効率化である。また、重点戦略3では、ポートフォリオ・マネジメントを開示している。具体的には、国内損保事業中心だったグループ事業を、海外事業中心へと移行させようとしている。現在はその

途中経過であり、2021年度予想は、国内損保事業を55%、国内生保事業15%、海外事業27%としている。

日本精工は、グローバル事業基盤としてグローバルマネジメントについて統合思考を記述している。同社は産業機械事業と自動車事業2つの事業を行っている。地域的には、日本、米州、欧州、中国、アセアン、インド、韓国の7地域の事業遂行を、地域本部と機能本部が支援するマトリックス型組織である。事業と地域のポートフォリオを意図しているようにも思えるが、ポートフォリオ・マネジメントに対する記述は見当たらない。このマトリックス組織により、共通する事業についてはグローバルに整合性を持った方針の下で重複業務とコストとを削減し、かつ上位組織の大枠下で下位組織へと意思決定を委譲して意思決定を迅速に対応するとしている。この部分はシナジー創出を意図していると考えられるが、明確な記述はない。

以上、3社の統合思考を比較検討すると、ポートフォリオ・マネジメント重視のオムロン、シナジー創出重視の日本精工、ポートフォリオ・マネジメントとシナジー創出を共に重視するMS&ADということがわかった。また、オムロンでは、ボストンコンサルティングが提唱したPPMを用いてポートフォリオを図っているのに対して、MS&ADは将来のあるべき姿として事業構成比を想定し、その構成比への移行としてポートフォリオ・マネジメントを実施していた。さらに、シナジー創出については、MS&ADは、成長、収益向上、業務効率についてのシナジー創出を明示していた。オムロンと日本精工のシナジー創出は明確な記述がなかった。

4.2 価値創造の検討

価値創造は、戦略まで可視化するには価値創造と価値毀損の抑制に区分するべきである。ところが、IIRCフレームワーク（2021, 2.4）でも価値創造の説明とは別に、自社のための価値創造と他者のための価値創造に区分していた。自社のための価値創造は事業戦略によって実現できるが、他社のための価値創造は、社会的課題の解決によって実現できると捉えられている。ところが、事業戦略と社会的課題の解決は独立しているわけではなく、むしろ社会的課題の解決によって自

社と他者の価値創造を図る事業戦略を策定していた。これは Porter & Kramer (2011) の共有価値に符合した考え方である。

共有価値は、経済価値と社会価値を同時に達成できるというメリットはあるが、経済価値のみを追求することと社会価値のみを追求することは意図されていない。そのため、社会貢献があるかどうかわからない潜在的ニーズを掘り起こすような新製品開発で経済価値を追及できても共有価値とはならない。また、経済価値に貢献しない社会貢献は共有価値ではない。企業価値は共有価値であると捉えるのか、それともステークホルダー価値と捉えるのかで対応は異なる。本稿はステークホルダー価値を標榜しているのだから、経済価値だけでも社会価値だけでもステークホルダーが満足できれば対象とすべきであると考えている。

オムロン、MS&AD、日本精工のいずれもが、社会的課題を解決するための事業戦略を標榜している。社会的課題の解決だけが企業の役割であるという立場である。社会に貢献しない企業は存在価値がないというように受け止められる。共有価値の下で社会的ニーズに対応することは社会的課題を解決できるかもしれない。しかし、すべてのステークホルダーを満足させるものではない。そこで日本企業の多くは統合報告書の開示に SDGs を導入しているのかもしれない。

価値創造に関わって、マテリアリティへの対応について比較した。その結果、MS&AD は GSSB (2016) のマトリックス・マップを参考に同社なりのマップを作成して、7つの社会的課題を選択していた。一方、オムロンと日本精工はマテリアリティについての記述が見つからなかった。オムロンは、サイニク理論に関わりがあればすべてマテリアリティと捉えれば、事業選択の基準ははっきりする。しかし、日本精工のマテリアリティははっきりしなかった。

4.3 情報の結合性

情報の結合性は、内容項目間の因果関係および内容項目と資本との間の関係の2つからなる。前者の内容項目間の因果関係（第1の情報の結合性）は、外部環境やその対応であるリスクや機会、戦略や資源配分と実績や見通しは因果関係を明らかにすることは困難で

あるが、ストーリーとして明らかにすることは可能である。そのストーリーの下で、ビジネスモデルに関わるインプット、事業活動、アウトプット、アウトカムとの因果関係を財務情報と非財務情報の因果関係として明らかにする必要がある。

ところが、日本の優れた統合報告書として優秀大賞を獲得しているにもかかわらず、財務情報と非財務情報の因果関係の可視化が成功している統合報告書はなかった。このことから、財務情報と非財務情報の因果関係という第1の情報の結合性をいかに可視化するかは大きな課題といえよう。この点については、戦略マップを可視化すれば解決できる。戦略マップによって財務情報と非財務情報の因果関係を可視化することができれば、経営者だけでなくステークホルダーにとっても有益な情報になる。

また、後者の内容項目と資本（第2の情報の結合性）、具体的には活動と資本の関係を明らかにすることも、経営者にとってもステークホルダーにとっても有用である。しかし、非財務情報であるインタングブルズや自然資本は測定することが困難である。日本の優れた統合報告書でこの第2の情報の結合性を扱っている企業はなかった。この点については、戦略マップを可視化しただけでは解決しない課題である。インタングブルズの測定が絡む複雑な問題である。

まとめ

本稿は、日本の優れた統合報告書に基づいて、ステークホルダー・エンゲージメントの経営への利用を行うために、統合思考、価値創造、情報の結合性という3つの要件適合を検討した。その結果、3つの発見事項があった。

第1に、統合思考に関して、企業戦略としてシナジー創出とポートフォリオ・マネジメントを可視化している企業は MS&AD だけであった。その MS&AD でも、シナジー創出とポートフォリオ・マネジメントは関連付けられているわけではなかった。一方、本稿では、BSC を導入することで、戦略テーマによってシナジー創出とポートフォリオ・マネジメントを可視化できるだけでなく、密接に関連付けることができる

ことを提案した。オムロンは、ポートフォリオ・マネジメントを重視した統合思考になっていた。これらに対して日本精工は、シナジー創出もポートフォリオ・マネジメントも明示的ではなかった。

第2に、日本企業の優れた統合報告書では、社会的課題を解決するために事業戦略を実施することを可視化していた。Porter & Kramer (2011) の共有価値に基づく価値観である。この価値観にしたがうと、2つの課題があると考えられる。まず、経済価値のみを追求することは許されず、かつ社会的価値のみを追求することも許されない。また、価値毀損の抑制については明示的な問題視はなされなくなる可能性がある。本稿では、戦略マップで価値創造を可視化するためには、価値創造と価値毀損の抑制に区別すべきであると提案した。この区分にしたがえば、戦略テーマによって価値創造と価値毀損の抑制を峻別できるようになる。

第3に、日本の優れた統合報告書を検討した結果、情報の結合性は可視化されていなかった。BSC の戦略マップを作成すれば、財務情報と非財務情報の結合性を可視化できる。ただし、戦略マップを構築しても、活動と資本の関係を可視化できるわけではない。

要するに、価値創造プロセスを BSC で可視化して統合報告書を作成すれば、3つの要件をすべて満足できることがわかる。ところが、日本企業では BSC を導入している企業が約10%程度でしかない。そのため BSC で価値創造プロセスを可視化できない。日本で BSC の導入が進まない理由は、乙政 (2003) では、①業績指標の簡便性、②業績指標間のトレードオフの存在、③類似手法の存在、④コスト・ベネフィットが取れない、⑤従業員の理解がとれないという調査結果であった。BSC 導入には困難はあるが、それ以上に価値がある。つまり、BSC による価値創造プロセスを可視化できれば、ステークホルダー・エンゲージメントの情報を経営に利用して戦略修正できるという最大のメリットがある。まずは BSC を導入する企業が増加することを期待したい。

注

1) DHBS 編集長大坪亮氏のインタビューに答えて、WICI

ジャパン昆会長は、2018年度の世界の統合報告書の作成企業数は約1600社であり、そのうち400社以上が日本企業で作成されていると指摘した。この記事は2019年7月29日の『DHBS オリジナル記事』に掲載されている。この記事は以下からダウンロードできる。(2019/12/19)

<https://www.dhbr.net/articles/-/6032?page=3>

2) Motion & Control とは、ベアリングを製造してきた NSK の新たな動きをつくるというコンセプトを表した企業理念である。

参考文献

- Dumay, J., C. Bernardi, J. Guthrie, and M. L. Torre (2017) Barriers to Implementing the International Integrated Reporting Framework: A Contemporary Academic Perspective, *Meditari Accounting Research*, Vol.25, No. 4, pp.461-480.
- GSSB (2016) *GRI Standards*, Global Sustainability Standards Board.
- IIRC (2013) *The International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council.
- IIRC (2021) *International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) Created Shared Value, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.62-77 (編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」『Diamond Harvard Business Review』 June, pp.8-31).
- 伊藤和憲 (2014) 『BSC による戦略の策定と実行—事例で見るインテンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献—』同文館出版。
- 上東正和 (2014) 「わが国製造業における管理会計実践の実態と展望」『富山経済論集』 Vol.60, No.1, pp.73-112。
- 乙政佐吉 (2003) 「わが国企業における業績評価指標の利用方法に関する研究—バランス・スコアカードとの比較において—」六甲大論集, Vol.49, No.4, pp.29-54。
- オムロン株式会社 (2020) 『オムロン統合レポート2020』。
- 川野克典 (2013) 「日本企業の管理会計・原価計算の現状と課題」『商学研究』 No.30, pp.56-86。
- 企業予算制度研究会 (2018) 『日本企業の予算管理の実態』中央経済社, pp.193-207。
- MS&AD インシュアランスグループホールディングス株式会社 (2020) 『MS&AD 統合レポート』。
- 日本精工株式会社 (2020) 『NSK レポート2020』。