

Mizuho Short Industry Focus

国際統合報告フレームワークの活用による価値創造の実現

【要旨】

- ◆ 企業の情報開示について、欧米を中心に、財務情報に加え非財務情報を統合した情報を求める動きが高まっている。このような動きの中で企業の開示する財務・非財務の様々な情報が企業の実態及び価値創造とどのようにつながるかを示すガイダンスとして 2013 年 12 月には国際統合報告協議会より「国際統合報告フレームワーク」(以下、本フレームワーク)が公表されている。
- ◆ 本フレームワークは、統合報告に係る強制開示の枠組みではないものの、価値創造の仕組みを簡潔に説明していることから、これを活用することにより投資家や各ステークホルダーとの円滑かつ効果的なコミュニケーションの実現に資することが期待される。本フレームワークは情報開示の枠組みに留まらず、各企業が価値創造のプロセスを検証する場合においても有用と考えられる。
- ◆ 本稿ではフレームワーク公表の背景や概要を簡単に述べ、昨今、中長期的な事業継続性を問われる機会が多い国内地域金融機関における活用を一例にあげて本フレームワークの有用性について考察する。本フレームワークを活用し多くの国内企業が、価値創造に役立てることを期待したい。

1. 欧州の非財務情報開示の動向及び国際統合報告フレームワークの公表

非財務情報に係る欧州議会決議 (2014 年 4 月)

2014 年 4 月 15 日、欧州議会で、欧州で 500 人以上の従業員をもつ上場企業や銀行・保険会社のうち、加盟国が公共の利益に関わる法人と指定した企業に対して環境、社会、従業員、人権尊重、腐敗・賄賂防止、取締役会の多様性に関する方針、リスク及び結果などの「非財務情報」を年次報告に記載すべきことを可決した。

IIRC 国際統合フレームワークの公表 (2013 年 12 月) と動向

一方、上記の流れと並行して、非営利団体である国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council、以下「IIRC」¹⁾) は、2013 年 12 月 9 日、「国際統合報告フレームワーク」を公表している²⁾ (以下、本フレームワーク又は必要に応じて FW の参照番号記載)。本フレームワークは、統合報告書を作成するにあたっての指導原則と統合報告の内容に係る要素、そしてそれらの基礎概念を提供するものである。

本フレームワークに準拠して作成される統合報告書は、「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、及び見通しが、どのように短、中、長期の価値創造を導くかについての簡潔なコミュニケーション」(FW1.1)として機能することが期待されている。本フレームワークに沿った開示は強制されるものではないが、多くの投資家も注目・賛同しており、統合報告書をすでに公表している企業も含め本フレームワークに準拠した開示が増えていくものと思われる。

非財務情報の開示機運の高まり

今回の欧州議会での決議やフレームワークの公表は、企業が財務情報だけでなく非財務情報も重要な情報として位置付けたいうで、自社の長期にわたる価値創造を目指す情報の発信および企業と投資家を中心としたステークホルダーとの円滑かつ効果的なコミュニケーションを目指す世界的な潮流を示すものである(【図表 1】)。

¹ 国際的に合意された統合報告フレームワークを構築すること目的に設立された非営利団体(本部オランダ)。IOSCO(証券監督者国際機構)、IASB(国際会計基準審議会)、国際連合、世界銀行を含む国際団体、企業、投資家、NGO、会計事務所及び会計士団体の代表者又はその代理から構成される会議体と IASB、GRI(オランダに本部を置くサステナビリティ・レポートのガイドラインを提唱する非営利団体)、企業、投資家、会計士といった統合報告に関連する多様な専門家から構成されるワーキンググループからなる。

² 日本語訳は 2014 年 4 月に発行されている。<http://www.theiirc.org/international-ir-framework/>

日本においては、現在、非財務情報の開示について特段規定されたものはないが、現在金融庁内に日本版スチュワードシップ・コード(以下、「コード」とする)に関する有識者検討会が開かれている。コードは、主に機関投資家の受託者としての行動原則に焦点を当てているが、受益者の中長期的リターンの拡大のために目的を持った対話等を通じて、企業価値向上や持続的成長を促すことが期待されている。コード策定に伴い、投資家サイドには非財務情報を投資判断に活用するニーズが生まれており、企業、投資家双方が円滑なコミュニケーションを図るためのツールとしてこうしたフレームワークの必要性が高まりつつあることを示していると言える。

【図表 1】 非財務情報(統合報告)に関する主な動向

地域・機関	内容(一部)
欧州	<p>2003年 会計法現代化指令により、年次報告書において、財務や環境・従業員に関する情報を含む非財務の主要業績指標(KPI)を含めることを決定</p> <p>2006年 成立した会社法により環境、従業員、社会・コミュニティに関する事項やKPIを用いた分析の実施</p> <p>2013年10月 事業報告の内容を強化する報告の枠組みが検討され、施行予定</p> <p>2013年12月 IIRCより国際統合フレームワークが公表される</p> <p>2014年4月 欧州議会非財務情報を義務づける法案可決</p>
米国	<p>2004 環境情報開示の有効性を高めるためSECと環境保護庁が継続的に連携・協力するコメント公表</p> <p>2008年 財務報告の改善に関するアドバイザリーコミッティ(SECの諮問)がSECに非財務KPI情報の開示充実の提言</p> <p>2010年2月 気候変動開示ガイダンスを公表</p> <p>SEC開示規則により、開示様式10-K内で非財務情報について要請(事業の説明・MD&Aなど)非営利団体であるサステナビリティ会計基準審議会(SASB)が2015年までに業種ごとの非財務情報の開示基準を公表予定、将来的に年次報告書における非財務情報の開示を目指す。</p> <p>SASBとIIRCは、企業報告の発展と投資家に対する企業価値の伝達に関する協力関係を強化するため覚書を締結し、今後、両者は継続的な連携と協力をする。</p>
国連	<p>2005年 ESG情報(環境・社会・ガバナンス)について投資責任原則を設定。投資分析と意思決定にESG情報の課題と6つの原則を組み込む。</p>

(出所)日本公認会計士協会経営研究調査会「研究報告第38号」等よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 国際統合報告フレームワークの公表背景

フレームワーク公表の背景 本フレームワークが公表された主な背景として以下の3点が挙げられる。

一点目は、投資家の短期利益の追求が、企業経営の短期志向につながり、結果として経営の不安定化を招いた反省への対応である(「短期志向化」への対応)。特にサブプライムローン問題に端を発した金融危機は、過去情報である財務諸表や四半期情報を中心とする短期的な開示に過度に焦点を当てたため、投資家の短期志向を促進し、経営者インセンティブ報酬も手伝って企業経営の短期志向を招いたことから、新たな統合報告書への期待が高まったと考えられる。

二点目は、経営環境や経営の実態が大きく変化しそのスピードも速くなっているにもかかわらず企業報告に適切に反映できていないこと、また非財務情報を含め様々な情報開示を行っているものの各情報と価値創造との関係性が明確でなく、適切に反映されないことへの対応である(「財務報告の限界」への対応)。

企業会計上、知的資産や人的資産が財務情報に反映される場合がある。例えば、買収時の「のれん」である。「のれん」は、被買収企業から受入れた資産及び引受けた負債の純額と買収対価(取得原価)の差額として計上され、その内訳として被買収企業の知的資産や人的資産が含まれている。しかしながら、現行制度は、買収時の被買収企業を対象としたもので、買収企業を対象に

知的資産や人的資産等を評価した、所謂、「自己創設のれん」を財務情報に反映することはしない。

同様に現行制度においては、企業が重要な経営資源であると認識できたとしてもその多くの経営資源が財務情報に記載されるとは限らないが、実際の企業は、「ヒト・モノ・カネ」に限らない様々な経営資源が投入され、経営環境に応じて、だれが経営するか、経営資源の配分をどうするか等により、変わりうるものである。本フレームワークは、財務情報として反映されない資本(経営資源)投入に係る価値創造プロセスを自主的かつ明確に説明しようとするものである。情報の受け手は、本フレームワークにしたがって開示される内容から企業の長期の価値創造プロセスを認識することができるようになる。

三点目は、企業ごとに非財務情報を含めた多数の情報開示を行っているものの、それぞれの報告の一貫性と簡潔性に欠け投資家等情報の受け手側にとって利用しにくいものになっていたことへの対応である(「報告の非一貫性等」への対応)。

本フレームワークは、これまで分散されていた情報について、開示に関する一定の枠組みを提供し、ある一定以上の比較可能性や開示水準を担保するものである。したがって、投資家や他のステークホルダーの企業理解が深まり、両者の円滑かつ有意義なコミュニケーションが期待できる。

現在でも海外企業、国内企業とも多くの企業が自社ホームページ上による開示等を含め何らかの非財務情報を開示している。しかしながら、非財務情報は各々の目的に従い企業が自主的に開示している場合が多く、企業間の比較可能性の観点や有用な情報の収集可能性の観点からは、非財務情報を投資の意思決定などの材料として活用するには限界がある。

我が国においても企業の情報開示については、有価証券報告書、アニュアルレポートの他に、CSR 報告書、環境報告書、サステナビリティ報告書などが開示されている。既に 1,000 社超の企業が非財務情報として CSR 報告書など何らかの報告書を作成し、平成 22 年度におけるそれらの作成企業数は 1,068 社、そのうち上場企業は 579 社である。また、日本を含む N100 企業(世界 34 国における売上高上位 100 社)2,189 社中、684 社が何らかのかたちで財務・非財務を統合した報告をしている³。

フレームワーク と中期経営計画 の相違

情報開示の取組みとしては中期経営計画(以下、「中計」)を公表している企業も多い。中計の内容には、企業の経営ビジョンや経営戦略を示し、売上高や当期利益、ROE などの業績予想や目標と実績との比較、財務・非財務情報を用いた今後の業績予測に役立つような開示をしている会社も多数存在する。ただ、中計に関する一定の枠組みや標準的な様式はないため内容や情報量は各社各様であることは否定できない。

そこで、例えば、従来の中計を活かしつつフレームワークの要素を織り込むことが考えられる。この場合、中計は、他で公表している情報と統合されたうえで、事業環境を踏まえ、短、中、長期の時間軸で、自社の資本(経営資源)とビジネスモデル、経営戦略のもとでの進捗状況と評価、今後の戦略について説明するものとなる。これにより、投資家や各ステークホルダーは、これまでの中計より企業の価値創造という観点で企業を多面的に分析することが可能になるものと思われる。

ここまでフレームワークの公表の背景について述べてきたが、次節では、本フレームワークの構成を紹介した上で、いくつかの主要な概念やその有用性について説明したい。

³ (出所)KPMG「企業責任報告サーベイ 2011」

3. 国際統合報告フレームワークの概要と有用性

フレームワークと
統合報告の目的
および狙い

本フレームワークは、①イントロダクションとして、統合報告書の定義から基礎概念の説明と、②統合報告書の指導原則及び内容要素についての作成基準、の 2 つから構成されている(【図表 2】)。

【図表 2】本フレームワークの基本原則と構成内容

パート1-イントロダクション			パート2-統合報告書		
フレームワークの利用	統合報告書の定義	1A	指導原則	戦略的焦点と将来志向	3A
	フレームワークの目的	1B		情報の結合性	3B
	統合報告書の目的と利用者	1C		ステークホルダーとの関係性	3C
	原則主義アプローチ	1D		重要性	3D
	報告書の形式及他の情報との関係性	1E		簡潔性	3E
	フレームワークの適用	1F		信頼性と完全性	3F
	統合報告書に対する責任	1G		首尾一貫と比較可能性	3G
基礎概念	イントロダクション	2A	内容要素	組織概要と外部環境	4A
	組織に対する価値創造と 他者に対する価値創造	2B		ガバナンス	4B
	資本	2C		ビジネスモデル	4C
	価値創造プロセス	2D		リスクと機会	4D
				戦略と資源配分	4E
				実績	4F
				見通し	4G
				作成と表示の基礎	4H
				一般報告ガイダンス	4I

(出所) IIRC「国際統合報告フレームワーク」より、みずほ銀行産業調査部作成

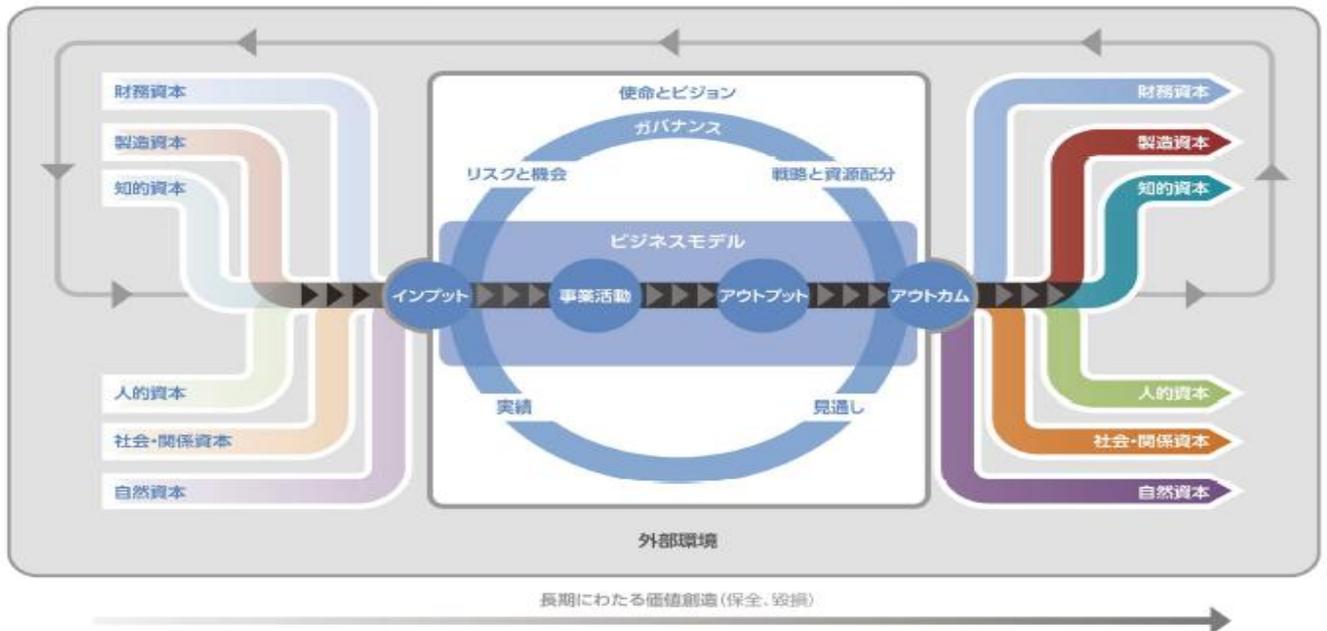
統合報告書の主たる目的は、「財務資本の提供者⁴に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創造するか説明することである」(FW1.7)。そのため統合報告書は、アニュアルレポートや CSR 報告書などの他の報告書と異なり、特に組織の長期にわたる価値創造能力に焦点を当て、「価値創造プロセス」(【図表 3】)を示すものとなる。それゆえ、「企業の従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、及び政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つ全てのステークホルダーにとって有益なもの」(FW1.8)である。

「価値創造プロセス」とは、「ビジネスモデルにおいて、様々な資本はインプットとして利用され、事業活動を通してアウトプット(製品・サービス、副産物及び廃棄物)に変換される。組織の事業活動とアウトプットは、資本への影響としてのアウトカム(例えば、収益及びキャッシュ・フロー、従業員のモラル、顧客満足度、社会及び環境的影響等)をもたらす。」(FW2.23/4.19)それが再び様々な資本として蓄積されていく循環を示したものである。企業は統合報告書を作成する際、組織の外部環境を背景として、組織の戦略と資源配分といった内容要素との関係を示しながら「価値創造プロセス」を説明することになる。

なお、本フレームワークにおける価値とは、「組織自身に対して創造される価値であり、財務資本提供者への財務リターンにつながるもの」と「ステークホルダー及び社会全体に対する価値」との「相互に関係し合う 2 つの側面がある」(FW2.4)ものと定義されており、所謂、企業価値(Entity Value)より広い概念であることに留意する必要がある。「価値は、異なる時間軸にわたって、様々なステークホルダーのために様々な資本を介して創造されるため、他の資本を無視し、特定の資本のみを最大化することによって創造されるものではないだろう。」(FW2.9)と説き、例えとして人的資本を犠牲にした短期的な利益などの財務資本の最大化は、長期的な価値の最大化にならないと短期志向を否定している。

⁴ 株主のみならず融資者その他の債権者を含む概念。

【図表 3】価値創造プロセス



(出所) IIRC「国際統合フレームワーク」より、みずほ銀行産業調査部作成

そして「価値創造プロセス」を説明するために必要な情報を組織内の各事業部門や各部署から収集、整理、統合する上で重要となるのが、本フレームワークの根底にあり、統合報告を作成するうえで前提となる「統合思考」という考え方である。

以下では、統合報告及び「価値創造プロセス」において特に重要な概念である、「ビジネスモデル」、「資本」、「統合思考」についてそれぞれ説明する。

ビジネスモデルについて

本フレームワークでは、「組織の中核はビジネスモデルにある」(FW2.23)としている。ビジネスモデルとは、「組織の戦略目的を達成し、短、中、長期の価値を創造することを目的とした、事業活動を通じて、インプットをアウトプット及びアウトカムに変換するシステム」(FW4.11)である。すなわち、ビジネスモデルを単なるビジネスの仕組みとしてではなく、あくまで長期にわたる価値を創造することを目的とした仕組みとして捉えているため、報告企業が長期にわたる価値創造プロセスを適切に説明することで、すべてのステークホルダーは当該企業の価値創造能力を評価することができるのである。

但し、企業の機密に係る重要な戦略やビジネスモデルを開示することについては、組織が大きく競争優位を失う場合にまで、それらの開示が要求されているわけではない。企業は、自社の競争優位に関係する場合に、「大きく競争優位を失う原因となる可能性がある具体的な情報を特定することなく、どのように事象の本質を説明するか考慮することになる」(FW3.51)。また、複数のビジネスモデルを有する場合は、開示の複雑性とのバランスを加味し、「重要な経営要素及びそのビジネスモデルに細分化することは、組織がどのように経営されているかについて効果的に説明する上で重要である」(FW4.21)。

資本について

資本は「価値の蓄積であり、組織の活動とアウトプットを通じて増減し、又は変換される。」(FW2.11)本フレームワークでは、「組織が利用する、又は組織が影響を及ぼす全ての形態の資本について考慮する」(FW2.17)ため、財務資本だけでなく、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本⁵、自然資本⁶を含む広い概念で分類している。このうち、通常、財務報告に反映されるものは、財務資本、建物や設備などとして計上される製造資本、ソフトウェアや特許権など無形固定資産に計上されている知的資本の一部に限られ、それ以外は通常反映されない。本フレームワークにおいては財務報告に反映されない資本として、例えば、暗黙知、システム、手順などの組織資本と

⁵ 個々のコミュニティー、ステークホルダーグループ、その他のネットワーク関係など。

⁶ 組織の過去、現在、将来の成功の基礎となる物・サービスを提供する全ての再生可能・不可能な環境資源

言われる知的資本、従業員等の能力、経験及びイノベーションへの意欲などの人的資本、個々のコミュニティ、ステークホルダー・グループ、その他のネットワーク、組織が構築したブランド及び評判に関する無形資産などの社会・関係資本、空気、水、土地などの組織の過去、現在、将来の成功の基礎となる物・サービスを提供する全ての再生可能及び再生不可能な環境資源及びプロセスである自然資本、を挙げている。

これらの資本は、インプットとして利用され、事業活動とアウトプットを通じて、資本が増減し、又は他の資本へ変換される。このような資本間の相互関係や今後の資本の再配分について理解することは、価値創造を理解するうえで重要である。

企業は「どのように価値を創造するか、また、どのように多様な資本を利用し、資本に影響を与えるかを明示的に説明する上で、定量的指標（いわゆる KPI）は極めて有益なものとなる」。さらに「組織の価値創造能力は、定量的情報と定性的情報との組み合わせによって、最も適切に報告できる」（FW1.11）のである。

統合思考について

本フレームワークの冒頭において「統合思考」の重要性を強調している。統合思考とは、「組織内の様々な事業単位及び機能単位と、組織が利用し影響を与える資本との間の関係について、組織が能動的に考えることである。」と定義している。具体的には、「組織の外部環境、組織が直面するリスクと機会に対応するために、組織がどのようにビジネスモデル及び戦略を組み立てるか」を検討し、その結果として「組織が利用し、影響を与える資本やトレード・オフなどを含む資本間の相互関係」を理解したうえで、「組織の主要なステークホルダーの正当なニーズと感心に対応する能力」を得ることであろう。

効率化を目的に組織内の様々な事業単位及び機能単位を細分化している場合、実態的には組織の縦割りにより、情報や伝達が遮断され有用な情報が組織全体に行き渡らないという弊害が起こりえる。そのため自部門の業務と関係のない他の事業単位や機能単位の業務について、そもそも何をやっているのか分からない、あるいは知る機会がないため他部門の業務に関心を持ってないというケースもあるであろう。結果として企業は、企業の情報開示についても、アニュアルレポートは経理部門、CSR 報告書は CSR 部門、中計は経営企画部門など、報告書に応じて作成する部署が異なることが一般的であり、組織内部においても情報や伝達の遮断が起こりえる。

しかしながら統合思考が組織活動に浸透している場合、「より自然な形でマネジメントにおける報告、分析及び意思決定において、情報の結合性が実現されることになる」（FW 冒頭参照）ため、組織が縦割りとなっている場合でも、各情報の報告責任部署間において、記述された各情報の関連性、企業戦略や中計との整合性をはかる過程で、自部署の業務が他部署の業務内容や価値創造にどのように役立っているかを知ることができる。これは、親会社の事業部門や機能部門、グループ内の子会社や関連会社についても同様である。また、役員については自身の担当する業務以外について、グループ全体を理解するのに役立つことになる。

本フレームワークの活用は、単一ステークホルダーとのビジネスモデルの共有にとどまらず従業員が他部門との連携を通じて全社ないしグループの繋がり、バリューチェーンをより理解することを通じた新たな価値創造につながることを期待できる。また副次的には組織の中で自分の業務が価値創造に貢献していることを理解できれば、従業員のモチベーション向上による人的資本の増加といった副次的効果も期待できよう。

4. 我が国における本フレームワークの活用による価値創造への期待

フレームワークの活用

本フレームワークは、基本的には上場・非上場、業種、国等を問わずあらゆる規模の営利企業を対象とし、公的セクター及び非営利組織への適用も可能である(FW1.4 参照)。

以下、本フレームワークの利用価値が高いと思われる例として、国内の地域金融機関をあげ、その活用の意義を考察する。

地域金融機関のフレームワーク活用

地域金融機関は、地域との密着度が高く、準公共的機関として様々なステークホルダーとの関係があるものの、将来の地域の人口減少や地域経済の状況、また資産規模、自己資本比率(規制)、収益性などに鑑み、足許再編をうながす新聞報道や論調が散見される。

こうした状況下金融庁は2013年9月に平成25年事務年度の中小・地域金融機関向け監督方針を公表している。そこでは、「各金融機関においては、自らが果たすべき役割を十分に認識するとともに、急激な社会・経済の変化や国際規制の変更等にも対応するため、経営陣が責任ある経営判断を迅速に行う重要性が増している。同時に、各種のリスクを的確に把握した上で、5~10年後を見据えた中長期の経営戦略を検討することが重要である」とされ、地銀・第2地銀といった地域金融機関は中・長期的な経営課題に真正面から取り組む必要性に迫られている状況にある。

一方で、地域金融機関の現状を冷静に見ると、地域の人口や預金残高が減少しても、全ての銀行の預金残高が減少に転じ資金調達が困難となり、金利収益低下によりコストを賄いきれない状態に陥るわけではないだろう。したがって、業界全体の傾向やマクロ数値のみをもとに一律に語られることが多い世間の論調に対して、各地域金融機関が、本フレームワークを利用して自行の短中・長期の価値創造プロセスを発信していく蓋然性が高いのではないであろうか。

地域金融機関の活動と価値創造

地域金融機関は、リレーションシップバンキングの機能強化の一環やIR戦略のため、地域の環境保全やメセナ活動、CSR活動を積極的に行っている。それゆえ、このような非財務情報に係る活動が組織の利益や価値創造に貢献していることは理解できるものの、ビジネスモデルの中での位置づけ、資本間の配分方針、銀行の経営戦略、リテール戦略、ブランド戦略、イメージアップ、あるいは単なる慈善事業のいずれ、又はその双方、他行との差異、他行の競争優位性、利益寄与度など、外部からは理解しにくいことが多い。

また、現状地域金融機関の開示については、有価証券報告書やディスクロージャー誌を中心とする財務情報、CSRを中心とする非財務情報、経営戦略レポートや中期経営計画、必要に応じて当局宛てに提出している経営強化計画が、それぞれ分散されている。

こうした状況からも、地域金融機関が本フレームワークを用いて、開示情報の中から何が重要な情報かを決定し、これらの情報を統合したうえで、主要な指標(KPI)を使い【図表3】のような価値創造プロセスを明確に示すことで、投資家や各ステークホルダーに対し企業の実態や価値創造をより理解するよう促していくことの意義は大きいものと考えられよう。

企業活動、KPIおよび価値創造

KPIは、銀行にとって重要で意味のある自己資本比率や流動性などに関する指標、管理会計を含めた様々な指標の中から価値創造を最も良くする指標を選ぶことが重要である。

例えば、地域貢献と価値創造については、地域貢献活動への資本の投入方針などの自社の取組み方針を示すとともに、自社の地域貢献活動や支援が地域経済や地域環境に良い影響を与え、法人取引先の業績向上やリレーションシップ強化の結果として自社の取引拡大や信用リスク低下に寄与すること、また同時にブランド確立に寄与することで、価値創造に繋がっていることを、定性情報やそれぞれの活動から導き出されるKPIを使って説明することが考えられる。

また、リテール戦略であれば、例えば、顧客対応、店舗施設、口座情報、手数料、立地などの満足度(指標)があげられる。この満足度(指標)を上げるための人材育成投資、店舗政策、システム投資、これらに関連する数値・金額を指標にすることが考えられる。他にも人材育成投資の指標は、例えば、職位・職階別の教育研修費用や(一人当たり)研修時間が考えられ、他にも人材育成投資の効果は、投資対象に応じて商品開発・販売力(数)、顧客獲得(数)、貸出・預金シェア、事務ミス(件数)など幅広い分野に表れると考えられる。すなわち自社が重要と考えるリテール戦略や

地域金融機関の 価値創造と戦略 上の選択

人材育成投資が、財務情報である役務取引収益(費用)、資金運用収益(費用)、経費などと相関があり価値創造に貢献していることを情報の受け手が理解できるように説明することが肝要となるのである。

地域金融機関が、自社の置かれた経済・経営環境を踏まえ、資本の分類や投入、ビジネスモデルの仕組みなどから自社の価値創造プロセスを適切に描くことは、結果として他の金融機関との提携や経営統合を含めた最善の選択肢が何であるか自己分析することにつながる。

自己分析の結果地域金融機関が、中、長期的な観点から単独での生き残りが価値創造に資するものと考えるのであれば自社単独の道を選択することが最善となろう。伝統的な銀行業だけでなく、顧客の資金繰りニーズが高ければキャッシュ・マネジメント・サービスの提供として決済専業化となることや住宅ローンに特化した金融サービスを提供することも選択肢の一つである。

一方で地域金融機関の場合、地域の顧客が望む店舗サービスや対面取引を得意とする一方で、ビジネスモデルの差別化が難しい面もある。限られた資本や営業基盤の中で、顧客利便性を考えシステムや店舗の投資を行い、営業を強化するため渉外担当や営業担当の人員を増加させる、顧客の事業再編や事業承継ニーズの取込みを強化するといったビジネスモデルの選択も必要であるが、中長期的に顧客の利便性を損なうことなく企業が存続できるか検討した上で意思決定することが重要である。自社の価値創造能力の維持が自社単独では難しく、他社の価値創造能力と繋がるのが自社の価値創造となると判断するのであれば、他の組織との経営統合が必然的に選択されよう。価値創造は投資家だけでなく、各ステークホルダーも望むことである。

いかなる価値創造を目指すにせよ、まずは中、長期的な自社の価値創造プロセスを描くことが重要であり、財務情報では十分に語ることが出来ない非財務情報から導かれる価値創造プロセスに焦点をあてる本フレームワークは組織全体の実態や将来のあり様を分析するための有用な枠組みとなりうる。

また、地域金融機関がフレームワークを通じて分析・整理をした情報を開示することにより、投資家だけでなく地盤とする地域・地域住民、取引先、当局などのステークホルダーが、価値創造の観点から地域金融機関を評価することが可能となり、両者の円滑かつ効果的なコミュニケーションの実現が期待できる。

統合報告フレー クを利用した価 値創造

以上、一例として我が国の地域金融機関について取り上げたが、本フレームワークはあらゆる規模、業種の企業においても適用可能であり、その効果を楽しむ。本フレームワーク公表は、統合思考のように組織の思考そのものを見直し、価値創造プロセスを検証する機会であり、フレームワークの狙いをよく理解し積極的に活用することで、多くの企業が価値創造を実現されることを期待したい。

みずほ銀行 産業調査部

事業金融開発チーム

服部 克栄、原口 秀臣

TEL:03-5222-5042

E-mail:hideomi.haraguchi@mizuho-bk.co.jp

© 2014 株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。