

ガバナンスにおける経営デザインシートの役割と統合報告での活用

住田孝之（住友商事株式会社 執行役員 / 住友商事グローバルリサーチ株式会社 社長）

The Role ‘Business Management Design Sheet’ can Play in Corporate Governance and How to Utilize it in Integrated Reporting

Takayuki Sumita

Executive Officer, Sumitomo Corporation ; President & CEO, Sumitomo Corporation Global Research Co.Ltd.

【要旨】 経営環境の変化の中で、経営の舵取りであるガバナンスに求められることも変化していく。社会や個人の価値観の変化・多様化を意識しつつ、新しいアイデアを生み、共感を形成することで価値にしていけるための構想・デザインの力が問われる時代になってきた。そうした時代には、こうした価値デザインと、それを円滑に実践するガバナンスが企業に求められる。2018年に内閣府が公表した経営デザインシートは、企業の価値デザインの全体像を一覧し、将来の価値創造ストーリーとそれに向けた戦略を明確化するものであり、その活用がガバナンスの向上にも統合報告の質の向上にも役に立つ。また、経営デザインシートには、その企業の差別化の要因となる重要な無形資産をあぶり出し、それを如何に活用して価値を生み出すかを明確にする機能もあり、無形資産を重視する方向で改訂されたコーポレートガバナンス・コードの下でさらなる活用が期待される。

【キーワード】 経営デザインシート ガバナンス 統合報告 価値デザイン 無形資産

【Abstract】 What is required for governance or steering the corporate management may shift in changing business environment. The key issue for companies is how to design a new value by developing compassion to a newly created idea, taking into account the changing and diversifying sense of value in society or individuals. This capability of designing values is needed for companies together with appropriate governance to realize them.

‘Business management Design Sheets (KDS)’ published by the cabinet Office in Japan is used for expressing the company’s total picture of designing values and making clear the value creation story in the future together with strategies for it. Therefore, KDS is useful for improving the quality of corporate governance as well as of integrated reporting. Having functions to identify key intangibles which differentiate the company from others and point out how they are used for creating values, KDS is expected to be utilized under the revised Japanese Corporate Governance Code which puts focus on intangibles.

【Keywords】 Business Management Design Sheet Governance Integrated Reporting Value design Intangibles

1. ガバナンスとは

2015年に金融庁の有識者会議¹の原案を受けて東京証券取引所が策定したコーポレートガバナンス・コードにおいて、コーポレートガバナンスは、「会

社が株主をはじめ、顧客・従業員、地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み²とされている。また、同原案は「攻めのガバナンス」を強調しているが、一般的には、不祥事防止や過度なリスクテイクの回避など守りの要素が強調されることが多い³。そこ

で、まず「ガバナンス」の本来的な意味を考える。

1.1. 語源と歴史

「コーポレートガバナンス」は、「企業統治」と訳され、経営が公正・適切なものとなるための統制・監視やコンプライアンスに焦点があたることが多い。一方、「ガバナンス」の語源はギリシア語の *kubernan*（操舵する）であり、「組織などをまとめあげるために方針やルールなどを決めて、それらを組織内にあまねく行き渡らせて実行させること」⁴ という意味である。その語源に忠実に考えれば、企業という船を適切な方向に進めるというのが「コーポレートガバナンス」である。

企業について、「ガバナンス」が使われるようになったのは、1960年代の米国で公害問題などを背景に企業に倫理的行動を求めたのが最初と言われる。その後、80年代から90年代に運用額が拡大した機関投資家が企業の経営陣に対して、株主への還元の充実を求め、彼らが支持する社外取締役が任命されるに至る。こうして「物を言う」株主が経営層をけん制する形でガバナンスが強化されていく。経営者への不信感を背景に、「客観的な視点によるガバナンス」が求められ、彼らの重大な関心事項である企業の価値や利益に影響を与える不祥事の防止や過度なリスクテイクへの監視の側面が強調されていく。

1.2. 日本におけるコーポレートガバナンスの概念

コーポレートガバナンスの概念が日本に入ってきたのは1990年代後半、世界中の資本が高いリターンを求め、ITを活用して瞬時に世界をかけめぐりようになった時期である。バブル経済の崩壊によって収益が急速に悪化した日本企業に対し、株主へのリターンが不十分であるとして、欧米流のガバナンスが求められたのである。

日本では、長期的な取引関係等信頼関係の下に経営が成り立ち、経営者は株主等のステークホルダーから企業の運営を任されているとの自覚の下、自己規律を持って経営の舵取りを行うケースが多かった。また、株式の持ち合いが多く、経営層を積極的に監視して「物を言う」株主は少なく、安定配当に

安住していた。

欧米の株主からガバナンスの機能不全を指摘されて、東京証券取引所は、1999年コーポレートガバナンスの充実を上場会社に対して要請。2004年には上場会社コーポレートガバナンス原則を策定、2009年には独立役員制度の導入などを行い、2015年には、コーポレートガバナンス・コードを策定した⁵。その運用や議論においては、形式面が強調されることが多く、例えば社外取締役の人数などに焦点が当たっているが、本来的なゴールは形よりも実質面でしっかりと舵取りをする、ガバナンスの質を向上させていくことである。

1.3. 求められるガバナンスとは？

2019年に開催されたWICI（World Intellectual Capital/Assets Initiative⁶）シンポジウムでは、求められるガバナンスとは何か、がテーマとなった。参加者が事前に提案したガバナンスの定義の中から、「指揮監督システム」「舵取り」「羽交い絞めと後押し、時々、伴走」「企業協奏」が選ばれ、当日の参加者が投票を行った結果、投票総数約160のうち、舵取りが33%、企業協奏が30%、指揮監督システムが21%、羽交い絞め…が17%と意見が分散した。この結果からは、ガバナンスは「舵取り」であり、同時にその内容が共感や調和に基づくものでなくてはならないし、周囲も、監視したり、力を貸したり、が必要ということになる。

経営陣、取締役会が目指すパーパスを定め、その実現に向けた舵取り役として、他の機関との牽制の下に機能していくことが重要なのである。社内常識に染まっていない社外取締役が複数いればいいという問題ではなく、取締役すべてが自覚をもって適切な舵取りを行うことが求められる。

2. ガバナンスの対象となる「経営」とその変化

では、ガバナンスの対象となる企業経営とは、そもそも何なのか？時代とともにどう変化しているのか？それに応じてガバナンスはどのように変化が必要なのだろうか？

2.1. 経営の本質

「経営」の語は、紀元前8世紀の周の詩人が唄ったものが起源であり、「筋道を引いて枠組みを決める行い」とされる⁷。「経」は筋を通すこと、「営」は行動に現すことであり、「経営」は、理屈や軸のような筋を、実際の活動において具体化していくということになる。

では、「経営」する対象の企業や組織の本質は何かといえば、【図1】に示すように様々なインプットを価値に変換するための関数のようなものである⁸。この関数 f の下、インプット x 、生み出したいアウトプット y を最適に組み合わせるのが「筋（あるいは筋道）」であり、それを実際の活動で具体化していくのが経営である。なお、ここでは単純化のために上記のような関数をモデルとしているが、実際には、企業は、複数のインプットと、生み出した複数のアウトプットをつなぐ価値変換（創造）メカニズムであり、行列のようなものである。

実際の活動においては、①自分は誰なのか=自分はどうして他者と異なるのか（差別化の源泉は何か）を意識して重要なインプット x を特定し、②何

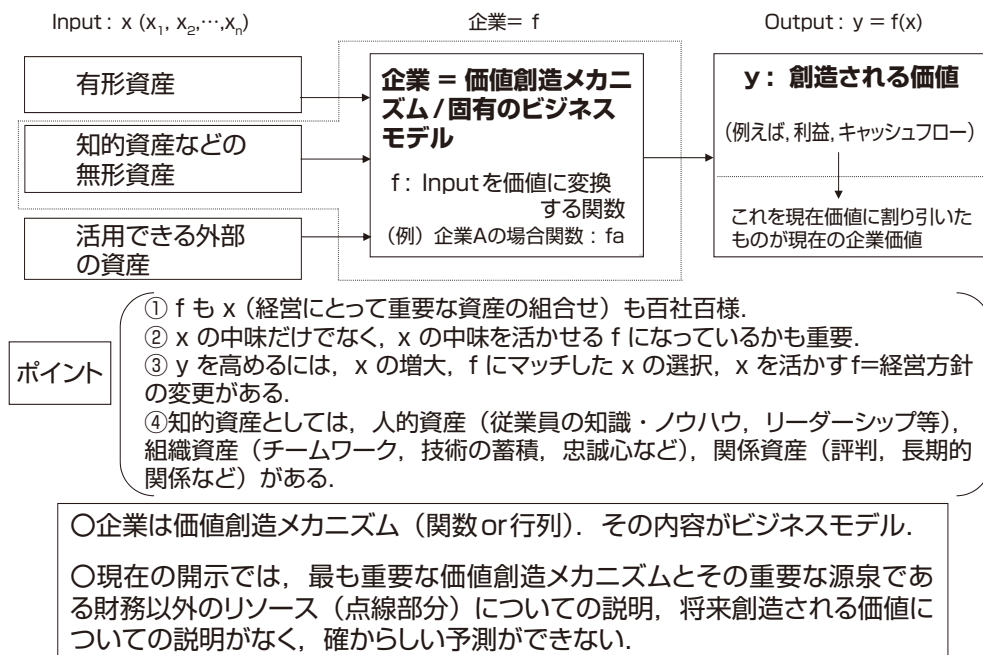
を目指しているのか（パーパス、ビジョン、ゴール）を明確にして実現したい価値 y を決め、③それをどのように実現するのか（戦略、ビジネスモデル）という筋 f を決めなくてはならない。経営陣は、それをリードするのが役割である。

ここで注目すべきことは、インプットとして財務資本など有形の資産も必要であるものの、組織の特徴は、人的資産、技術・技能やチームワークのような組織に蓄積された資産（組織資産）、取引先や顧客・地域などとの信頼関係（関係資産）といった無形資産によって構成されるという点である。これらの資産は何等かの知的な活動の産物なので、「知的資産」と総称され⁹、価値創造の源泉¹⁰にも、【図2】に例示するように組織の差別化の源泉にもなる。

2.2. 経営に変化をもたらす時代の変容

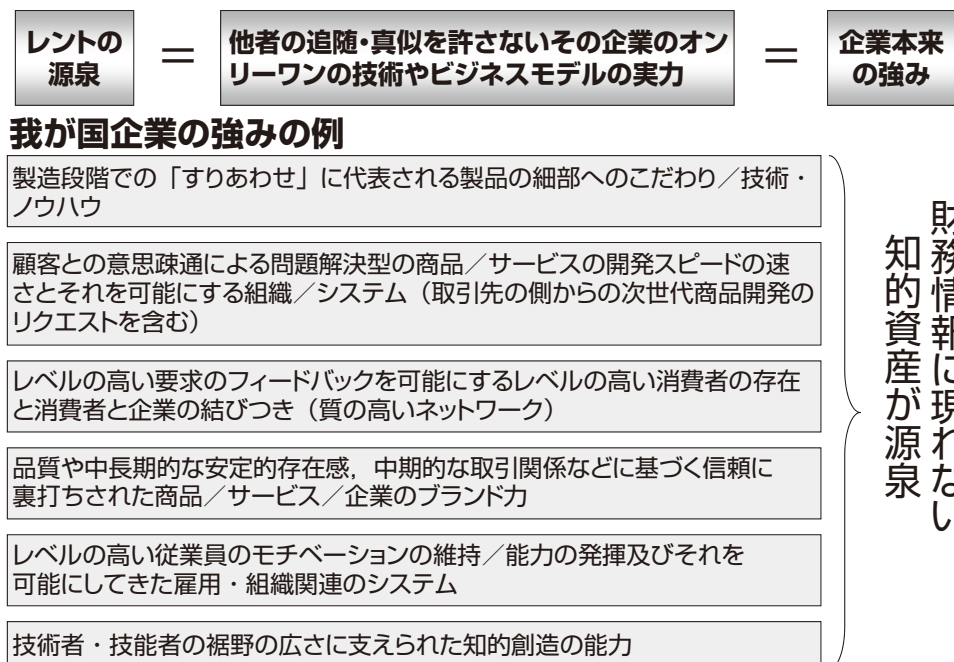
企業の時価総額やそれに長期借入額を合わせた市場価値総額における無形資産のウエイトは、1977年の17%から1998年には69%に増加している¹¹。知的資本投資銀行であるOcean Tomoの調査¹²では、2020年時点でS&P500の企業の市場価値に占める

図1 企業とビジネスモデル



（出典）産業構造審議会 経営・知的資産小委員会（2005）p 8 などから筆者作成

図2 差別化の源泉となる知的資産の例



（出典） 産業構造審議会 経営・知的資産小委員会（2005）pp. 10-11 などから筆者作成

無形資産の割合は、90%にまで上昇している。それを受け、世界の投資家が企業価値に直結する無形資産への注目を増大させていることは、経営に影響を与える変化の一つである。

また、資本主義自体の変化も企業の経営に大きな影響をもたらす。【図3】に示すように、1980年代までは、人や資金の越境移動は緩やかで、特に日本では Domestic な資本主義の色彩が強かった。株主や労働者の多くが国内の人であり、日本的な経営が成り立っていた。短期的な利益や株主への配当よりも長期的な信頼関係や持続性を重んじ、事業の持続や研究開発投資などが多くのステークホルダーにとってプラスになるという考え方であった。

90年代になると、グローバルな金融資本主義が日本にも押し寄せた。ICTや輸送技術の進展を背景に、情報・人・カネの移動が容易になり、外国人の株主や従業員が増え、ビジネスの相手や連携先も多様化した。同時に「会社は株主のモノ」という考えや、短期の利益を重視する考えが欧米の会計基準の導入とともに広がった。

近年になると、「ステークホルダー資本主義」¹³が

広がる。株主重視、短期重視だけでは、気候変動など様々な社会的課題と企業経営が両立しないことが認識され、企業が利益以外に事業活動を通じて生み出す価値を明確にし、自らが大事にしたいステークホルダーと共感の渦を作っていくが必要になってきている。

さらに見逃せないのは、20世紀の終盤以降の需給の逆転に伴う変化¹⁴である。20世紀は世界大戦の影響もあり、【図4】の上段のように、基本的に、需要が供給を上回る、モノ不足の時代であった。少ない方である供給側が支配力を持ち、供給側が新しい技術で新しい製品を市場に出すと需要側が飛びつく。それがイノベーションとして結実し、供給側は増加した利益を次の技術開発につぎ込む。その中で、技術力のある日本企業は成功を収めた。

しかし、21世紀には状況が一変する。東西冷戦構造の崩壊によって、共産主義の東側諸国（中国や旧東欧諸国）の参入とともに、東西冷戦の中で活動が制約されていた ASEAN 諸国などが開放されて、供給者として大きな存在になった。しかも、軍事と経済の両面で東西両陣営が競争した冷戦時代と異な

図3 資本主義の変化

～1980s Domesticな資本主義⇒日本的経営

哲学・理念を重視
三方よし、自然・地域との共生、和の精神
共同体的な発想の企業認識

長期（持続）志向
長期取引関係の重視
終身雇用、年功序列賃金体系
株式持合い、固定・安定配当
基礎研究への投資

グローバル化（特に資本）
欧米会計基準の広がり

1990s～ Globalな金融資本主義⇒ROE経営

株主利益を最重視
哲学・理念よりも株主への付度
極端な短期志向
財務資本に偏ったリターン

長期志向に基づく慣行からの脱皮
アジャイルなアライアンス
能力・成果型賃金
持ち合い解消、配当性向↑
R&Dにおける応用・実用重視

SDGs, ESG投資
統合思考の広がり

近年～ Stakeholder資本主義⇒Multi stakeholder経営

過去の利益⇒未来の価値創造
金融資本・株主重視⇒6 capitals、無形資産
Output⇒Outcome⇒Impact

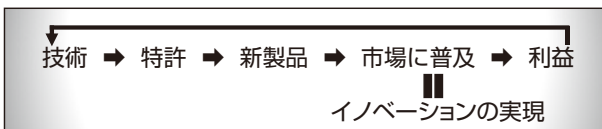
持続志向
CSV＝共感が価値の源泉
四半期報告の見直し、B Corp.
EUの非財務報告指令、統合報告

（筆者作成）

図4 経済の構造変化

20世紀＝D（需要）＞S（供給）の時代

Sリードのリニアモデル＝核となるIPを押さえて



⇒ 市場の獲得 維持
⇒ 利益⇒技術に再投資

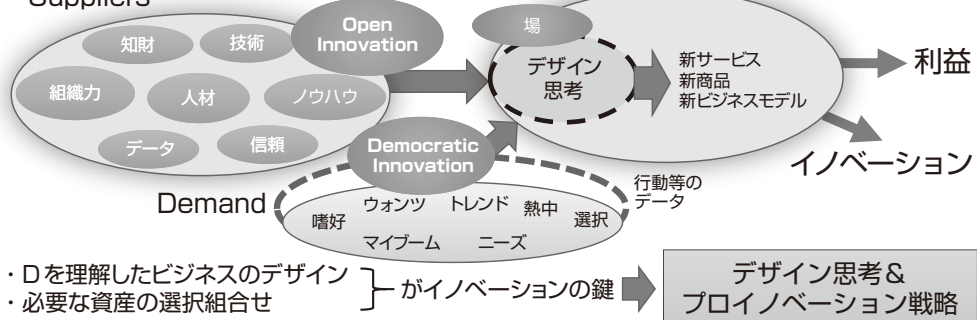
プロパテント戦略

モノ、供給サイド、技術、
パイプライン中心

20世紀＝D（需要）＜S（供給）の時代

サービス、需要サイド、
デザイン、プラットフォーム中心

Suppliers Dリードの市場＝新技術・新製品でも選ばれないと売れない＋複雑系



（出典） 知的財産戦略本部 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース（2018）p 7に筆者加筆

り、軍事面での競争は縮小、大部分のリソースが経済競争に集中する。これらによって急激に伸びた供給力が需要を上回り、小さい方である需要が主導権を握って、供給者は新しい技術でモノやサービスを作っても、需要側に選ばれない限り売れない時代になった。

2.3. 必要になるデザインの要素

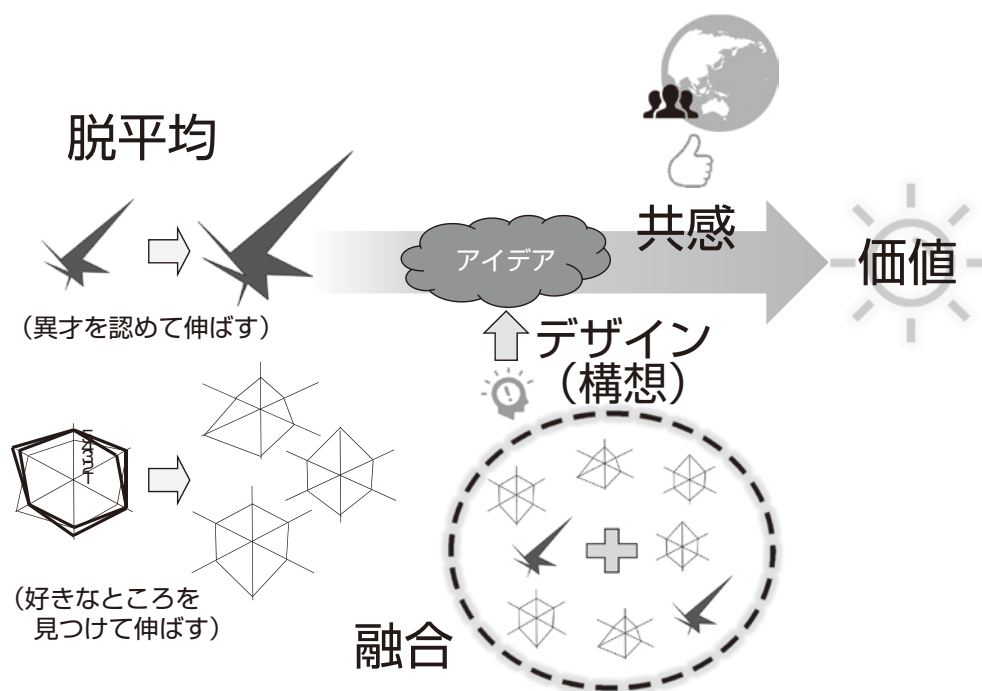
需要側が主導権を握る供給過多の時代においては、【図4】の下段に示すように、供給側は、需要側の発想で次に何が欲しいか、どこに共感のポイントがあるかを考え、彼らが引き込まれるような、新たな価値を構想・デザインすることが重要である。また、需要側の複雑な要望に応えるには、単独ではなく、他者と協力して行うオープンイノベーションや需要側を巻き込んだデモクラティックイノベーションが求められるようになった。需要が供給を上回る状況は今後とも続けられ、需要側が欲しい、共感するコトを考えて新しい価値を構想・デザインする力がますます重要な社会になる。2018年に政

府の知的財産戦略本部が策定した「知的財産戦略ビジョン」は、そうした社会を「価値デザイン社会」¹⁵と称し、企業も、新しい価値を次々とデザインし、実現することが重要としている。

「価値デザイン社会」の実現には、【図5】に示すように大きく3つの要素が必要とされる¹⁶。1つ目は、「脱平均」。何でも平均的にできるのではなく、尖った個性を持つ異才を活かし、多くの突飛な発想の候補を作る。2つ目は、「融合」。複数の異才とそれを翻訳して伴走できる人達が集まり、発想を融合させて、新しいアイデアを構想・デザインしていく。3つ目が「共感」。新しいアイデアをある程度の集団から共感されるものにして、価値として実現する。

この「共感」を生むには、構想・デザインの段階で、一定規模の受け手の共感を意識する必要がある。個別のニーズにおもねるのではなく、「それはいい、そういうのを望んだ。」といういわば積極的な共感、「こんな風になるとさらにいい」と考えを膨らませてくれるようないわば創造的な共感を生むことが重要である。ウーバー、iPhoneなどは、このよ

図5 価値デザイン社会のイメージ



(出典) 知的財産推進計画2019の概要 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/chizaikaikaku20190621_gaiyou.pdf

うな共感を生んだ成功例であろう。

様々な環境変化の背後にある価値観の変化を的確に捉えることは、こうした価値デザインの前提条件となる。供給過多の時代においては、需要者目線の発想は不可欠であるし、ステークホルダー資本主義の時代においては、環境や社会との共生、SDGsの達成に関連することが共感を広げやすいのである。

2.4. 「価値デザイン」を待ったなしにする現在の変化

2020年以降のコロナ禍の中で、世界の価値観が変化しつつある。「職場に毎日行くよりも家での作業の方が効率的」「海外旅行はリスクが高い」「ほんとに楽しい飲み会以外はなくていいかも」と感じる人もいるだろう。リモートだと、職場の席が近い人よりも海外の人の方が近い存在になることもある。一方でリアルな価値や雑談の効用を実感する人もいる。日常だったことのうち、実は何がどれくらい自分にとって大事なのかを多くの人が気づくことで、価値観が大きく変化し、かつ、多様化しつつある。

また、地球温暖化などを背景に、世界中でいわゆるESG投資（財務情報だけでなく、環境・社会・ガバナンス要素も考慮した投資¹⁷⁾）やサステナブルファイナンス（持続可能な社会を実現するための金融¹⁸⁾）が広がり、環境や社会への配慮に欠ける企業活動からは資金の引揚げ（ダイベストメント）が加速している。欧州は制度化¹⁹⁾を、国際標準機関は標準化の動き²⁰⁾を加速している。さらに、米国も含め投資家自身がこうした動きに同調し、それを企業にも突き付ける²¹⁾ようになってきている。

受け手側の立場で考えるデザイン思考が必要な時代に、受け手側である社会や個々人の価値観が変化・多様化しており、企業にとっては、新しい価値をデザインしていくチャンスでもあるが、それができずに、旧態依然の経営をしていたら取り残されてしまう危機でもある。それを意識したガバナンスが求められることになる。

2.5. 価値デザイン経営に求められるガバナンス

2.2～2.4で述べた変化の中では、従来とは異なる

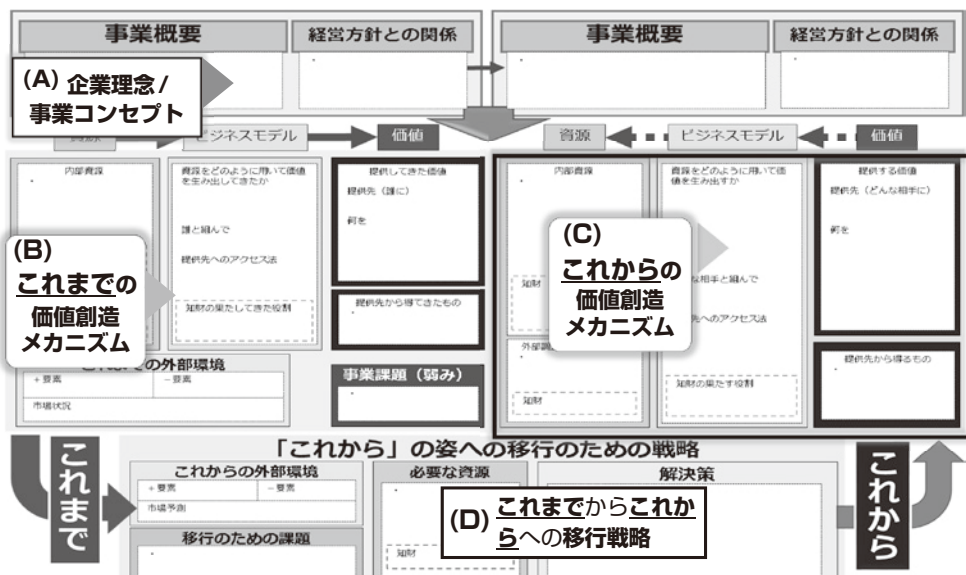
発想で、自らの特徴である無形資産を活用しながら、受け手の共感を広げていけるような新たな価値をデザインし、それを実践する経営（価値デザイン経営）が必要になる。それを実践するためには、まず、環境変化の中での自らの活動のビッグピクチャーを描く、全体像を考える必要がある。自らの海図となる全体像を描いた上で、それを基礎に個別の事業を考えることである。また、足元の課題の解決方法を考えるというアプローチではなく、未来を考え、そこに至る作戦を考えるというバックキャストの発想が重要になる。こうしたプロセスと中身を的確に実践するためのガバナンスが求められる。このプロセスでは、最初から完璧なものを求めるのではなく、デザイン思考の特徴でもある試行錯誤を繰り返すというアジャイルなやり方も必要であるし、独りよがりにならず、周りを巻き込んで共感の輪が広がっているかについての検証も必要になる。

2.6. 価値デザイン経営のツールとなる経営デザインシート

価値デザイン経営を円滑にするツールとして内閣府が2018年に作成したのが【図6】の「経営デザインシート（以下KDSという.）」である²²⁾。KDSは、4つの部分から構成されている。上のAには、企業の理念、コンセプト、パーパスを、左側のBには、過去から現在までに、どういうリソースを使って、どういう活動をして、誰にどんな価値を提供してきたかを記述する。右側のCには、今後、誰にどのような価値を、どんなビジネスモデルで、どんなリソースを活用して届けるかを描く。最後に下のDには、Cで描かれる未来とBで描かれる過去・現在とのギャップを埋めて未来を実現するための移行戦略をバックキャストの発想で記述する。Bの次にDを考えてしまうと、現状の小さな改善にとどまってしまうので、実現したい、かつ、共感の渦を巻き起こせる価値をデザインして、何を変えることでそれを実現するかの戦略を描くことがKDSでは大事になる。

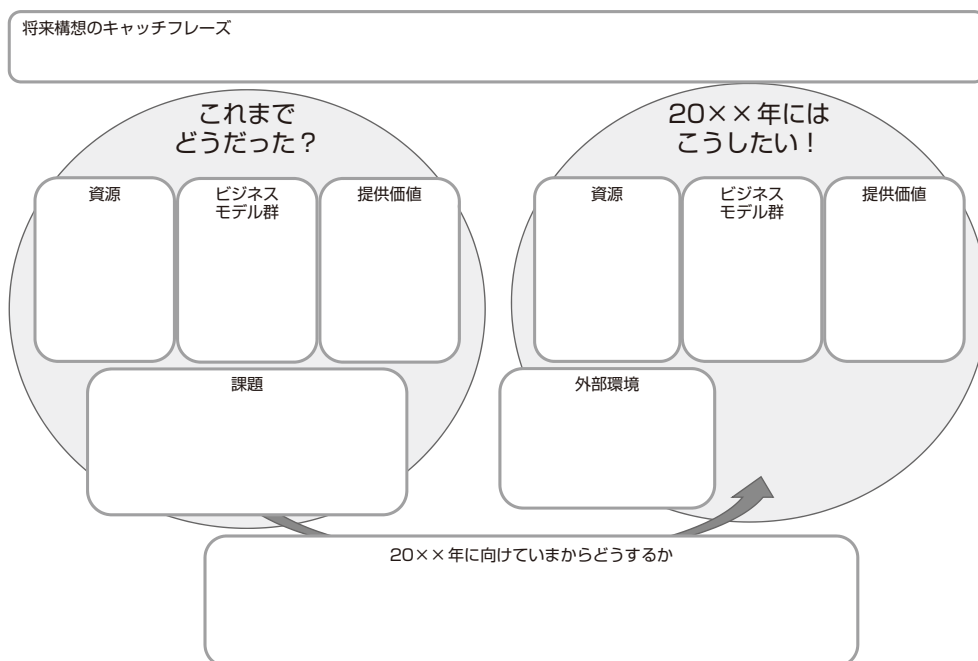
全体像を見失わないためには、KDSの簡易版（【図7】）を利用して骨組み部分を常に頭に置きながら細部を明確にしていくことが有用である。また、KDS

図6 経営デザインシート（事業用）



（出典） 知的財産戦略本部 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース（2018）p 22 に筆者加筆

図7 経営デザインシート（簡易版）



（出典） 内閣府資料 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/designsheet_kani.pdf を筆者が一部修正

は、ビジョナリーと言われる人たちが実践している 活用できる。
直感と論理をつなぐ「ビジョン思考」²³ の実践にも

3. 統合報告と KDS

経営の全体像、特に企業の価値創造ストーリーを、非財務的な要素を意識しながら明確にし、投資家等に向けて発信し、ガバナンスを向上させるために2013年に作られたのが統合報告の枠組み²⁴である。日本でも多くの企業が統合報告書を策定、公表しているが、質的な面では改善の余地が大きい。統合報告の枠組みの基本的な考え方は、日本由来のものであり、KDSの発想と共通部分が多いことはあまり知られていないが、価値デザインの発想を起点とするKDSの活用により、統合報告の質とガバナンスの質を上げることが期待される。

3.1. 知的資産経営報告からの進化

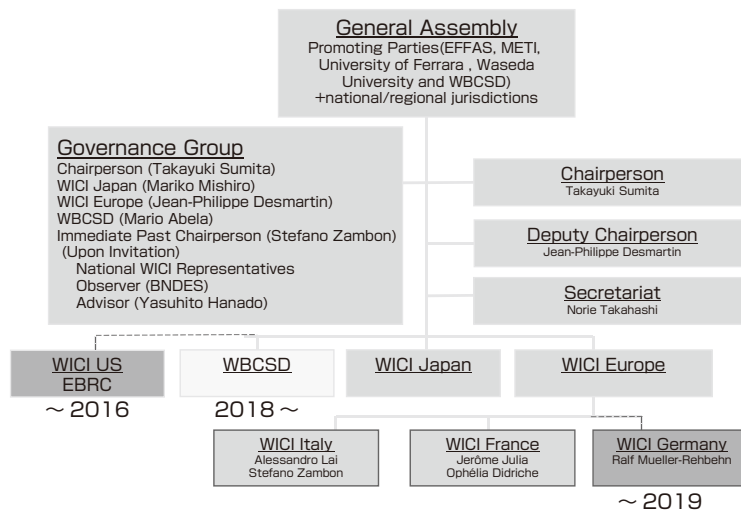
1990年代から財務報告から事業報告への展開が検討²⁵されていた米国で、エンロン事件を契機にその動きが停滞する中、日本では、日本企業らしい価値創造の仕方を示すツールとして、2005年に経済産業省が「知的資産経営の開示ガイドライン」²⁶を策定した。そこでは、「他社との違いの源泉となる

知的資産、非財務的な資産は何か」「何をを目指すのか、どういう価値を実現したいのか」「それをどのように実現するのか」をストーリー化してコミュニケーションすることに焦点が当てられた。この取組は、OECDの「知的資産と価値創造」のプロジェクトでも発信され、その報告書²⁷の中で活用の実践例を含めて取り上げられた。

この日本の発想に共感した日米欧の関係者が、2007年にWICI（【図8】参照）を創設。その後、離脱した米国の一部のメンバーが、同時期に英国で始まった新たな動き²⁸にこの発想をインプットした。2010年にそれがIIRC（国際統合報告評議会）に発展し、WICIも深く関与しながら、統合報告の枠組みが作られ、2013年に発表された。

統合報告の枠組みでは企業や経営を、【図9】のように、様々な資本から価値を創造する仕組みと捉えており、【図1】で示す日本の考え方とよく似たものとなっている。また、6つの資本のうち人的資本、社会・関係資本、知的資本は、産業構造審議会経営・知的資産小委員会（2005）が示した知的資産に該当し、活用するリソースの認識でも共通性は大きい。

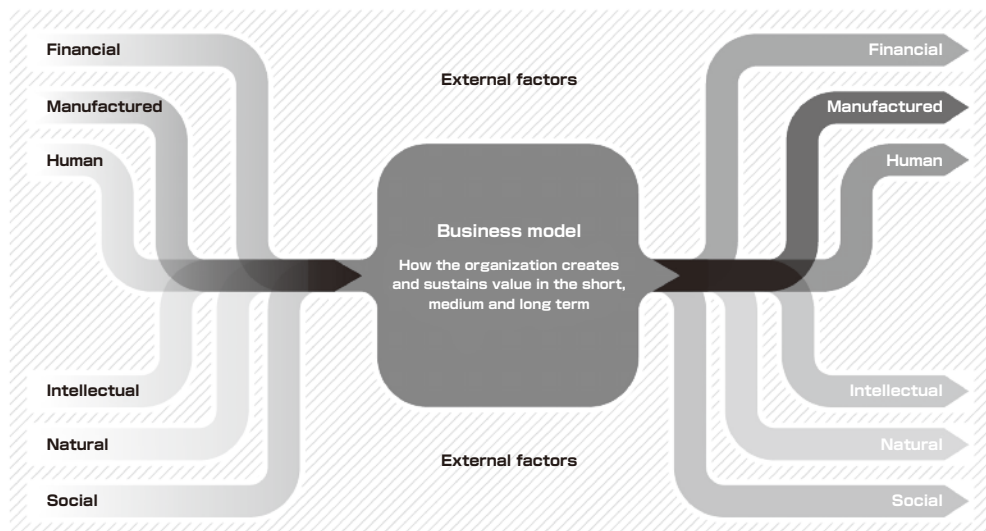
図8 WICIの組織の概要



（注1）創設時は、米国代表としてEBRC（Enhanced Business Reporting Consortium）がメンバー。2016年に脱退。2018年からWBCSD（World Business Council on Sustainable Development）が参加。
（注2）WICI会長は、2009-13日本、13-15米国、15-19欧州、19-21日本、22-WBCSD（予定）

（出典） <https://www.wici-global.com/> より筆者が一部修正

図9 統合報告枠組みにおける企業とビジネスモデル



(出典) IIRC (2013) <IR> Framework

3.2. 世界に広がった統合報告の考え方

統合報告の枠組みは、企業の価値創造活動の全体像を統合的思考で描き、それを投資家等にストーリーとして伝えるときに、適切なガバナンスを実践することを企業に求めている。報告原則として、「戦略的焦点と未来志向」「情報の統合性」「ステークホルダーとの関係性」「重要性」「簡潔性」「信頼性と完全性」「一貫性と比較可能性」の7項目、開示項目として、「組織概要と外部環境」「ガバナンス」「リスクと機会」「戦略と資源配分」「ビジネスモデル」「パフォーマンス」「将来見通し」「報告の準備の基盤」の8項目を掲げている。これらについての基本的な考え方のみを必須の開示項目として、企業の個性に応じて異なる企業の価値創造にとって重要な内容を示すことが求められている。報告原則、開示項目ともに、知的資産経営の開示ガイドライン（経済産業省（2005））で示された考え方と共通部分が多い。

統合報告の枠組みは、リーマンショックへの反省から、非財務要素に関心が高まった時期に作られたこと、内容面で説得力があったこと、監査法人・企業・投資家・国際組織などを巻き込んで策定されたことなどから、世界中で注目され、2020年までに70か国以上の企業等で採用され、40以上の証券取引所が指針として活用している²⁹。

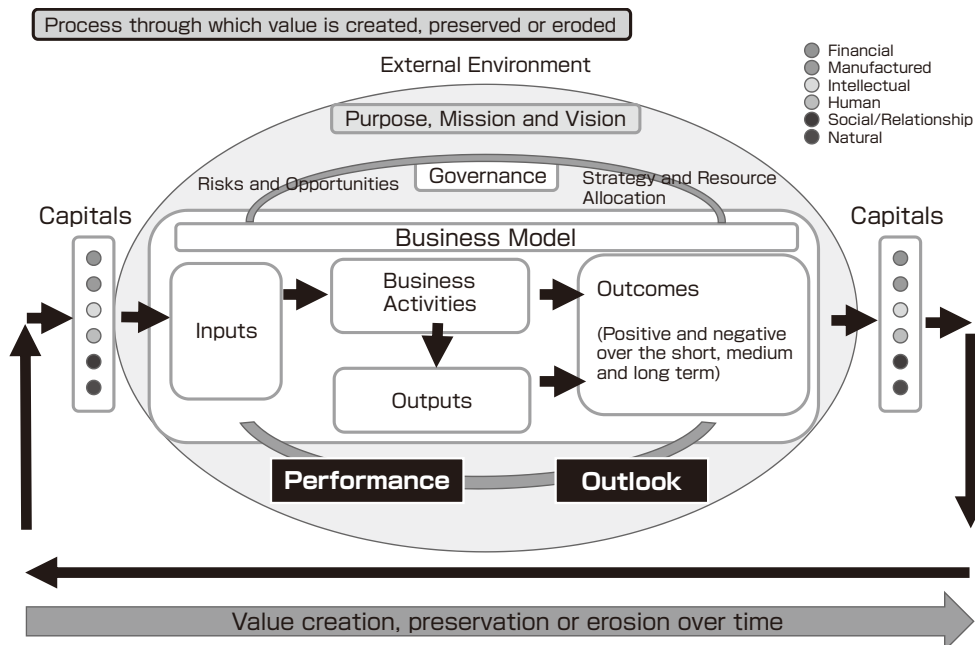
2021年に改訂された枠組み³⁰では、ステークホルダー資本主義を意識した変更が行われたほか、【図10】に示すように、企業活動のアウトプットとアウトカム的位置づけの明確化などが行われた。IIRCは、企業価値や価値創造に軸足を置くSASB（Sustainability Accounting Standard Board）と2021年6月に合併してVRF（Value Reporting Foundation）となり、サステナビリティ関連の開示に関する世界標準の確立を目指して、IFRS財団との連携を模索している。

3.3. 価値創造のコアとなる無形資産への注目

企業の競争優位性の源泉としての非財務要素については、1980年代から日本でも議論されていた³¹が、企業価値における無形資産（インタンジブルズ）の割合の増加の中で、統合報告の枠組みは、価値創造における無形資産の重要性を再認識させる機会になった。

IIRCが示した6つの資本のうち、財務資本、製造資本、自然資本については、会計原則や環境関連のルールやガイダンスが存在する。一方、人的資本、社会・関係資本、知的資本については、十分なガイダンスが存在しなかったことから、その専門家であるWICIは、2016年に価値創造ストーリーの中での

図 10 統合報告の改訂枠組みの概要



（出典） IIRC（2021）<IR> Framework の表現を筆者が一部修正

無形資産を表現する方法について、統合報告枠組みの付属文書として「WICI Intangibles Reporting Framework」（WIRF）を策定した³²。

WIRF では、その企業特有の無形資産³³を重視しつつ、①事業概要と経営哲学、②過去から現在のビジネスモデル、③これからのビジネスモデルを価値創造ストーリーとして示すことを求めている。また、関連する無形資産の指標を企業がイメージしやすいよう、それぞれの部分に関連することが多い KPI（Key Performance Indicators）も例示している（【図 11】参照）。

KDS は、知的資産経営の開示ガイドラインを踏襲する WIRF と同じ考えに立っているが、過去から未来への「移行戦略」を明確にし、バックキャストで戦略を考えることを円滑化している。また、WICI は企業の CFO が無形資産をどう認識し、扱うかについてのガイダンス³⁴を 2021 年に発表しており、そこでも、KDS が取り上げられている。

なお、無形資産については、2021 年に欧州委員会が示した企業のサステナビリティ報告指令案³⁵で義務的記載事項とされた。

3.4. 統合報告の改善に向けた KDS の活用

KPMG（2021）によれば、日本では 500 社を超える大企業が統合報告を公表している。数は世界でトップレベルだが、Robert G. Eccles 教授等の分析³⁶によれば、質の面では、比較対象 10 か国の中で下位となっている。非財務要素と財務パフォーマンスの連結性や、何を重視してどんな価値を生みたいのかというマテリアリティの全体像が不明確である点を指摘されることが多い。

統合報告の作成の過程で KDS を活用すると、まず、価値創造ストーリーの全体像、未来からバックキャストした戦略が明確になる。また、矢印によって、鍵となるリソース、その活用の仕方、提供する価値のつながりも明確になる。さらに、スペースが限定されているので、自ずと価値創造にとって真に重要なものしか書けず、何を重要と考えるかというマテリアリティが浮かび上がる。日本企業が改善すべきと指摘されていることがほぼクリアできるのである。また、活用するリソースについて、統合報告の枠組みが【図 9】の 6 つの資本全部を記載することを求めていると誤解する人も多いが、KDS であ

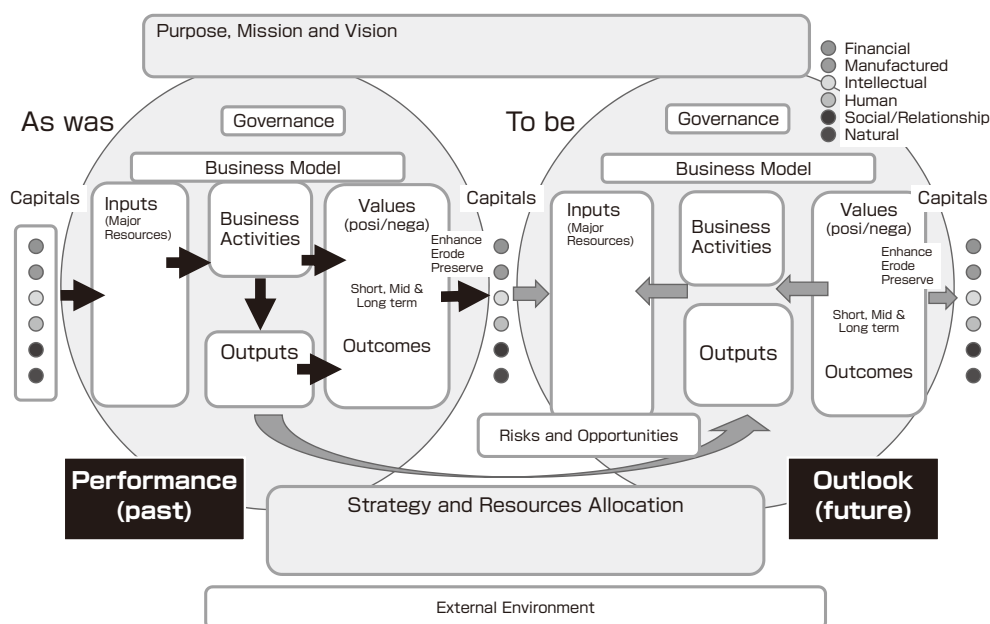
図 11 WIRF の価値創造ストーリーの構成例

中身ではなく、スケルトンの例と補強材料となる無形資産関連のKPI例を提示

構成例	関連するKPI例（抜粋）
<u>パートA：事業概要と経営哲学</u>	経営方針の浸透度 同一製品の競合他社数
<u>パートB：過去から現在までに活用した無形資産と価値創造ストーリー</u>	
事業戦略	特定品目への売上集中度
ビジネスモデル	R&D比率、新製品比率
戦略的リソースとしての無形資産	実施された社内改善提案数 借入信用度、客単価の変化率
現時点における業績	顧客満足度、金融格付け
<u>パートC：現在から将来に活用する無形資産と価値創造ストーリー</u>	
変化する環境における戦略と活用する無形資産	平均年齢、有効特許数
リスクの特定と重要な無形資産の維持・向上	退社比率、従業員満足度
将来の（業績）目標と事業の継続性	利益目標、顧客満足度目標

（出典）WICI（2016）より筆者が編集

図 12 統合報告の枠組みとKDSの統合



（出典）IIRC（2021）<IR> Framework 等から筆者作成

れば、そうした誤解なく、多様な資本の中から大事なリソースを明確にできるので、それが6つの資本のどれなのか示せばよい。

2021年に改定された統合報告の枠組みとKDSの簡易版を重ね、統合報告の言葉で示したものが【図12】である。インプット（KDSでは資源）が、アク

ティビティを通じてアウトプットを生み（KDS ではビジネスモデル）、それらが正負のバリュー（KDS では価値）に結実する。左側が過去のパフォーマンス、右側が未来のアウトルックとなる。KDS では、未来について、バリュー⇒アクティビティ⇒インプットの順で考え、最後にバックキャストで移行戦略とそのためのリソースアロケーションを記述する。統合報告書の作成にあたり、全体像を KDS にしておけば、それぞれの活動の全体像の中での位置づけを明確にしながら説明することが可能になる。

4. 企業のガバナンスにおける KDS の活用

KDS の活用は、統合報告の質を向上させるだけでなく、環境変化に対応した適切な経営方針の方向性を明確にして関係者が共有することを可能にするので、それを的確に遂行するためのガバナンスの質を向上させる。KDS の効果的な活用の仕方について、これまでの実際の事例から得られたいくつかのヒントを紹介する。

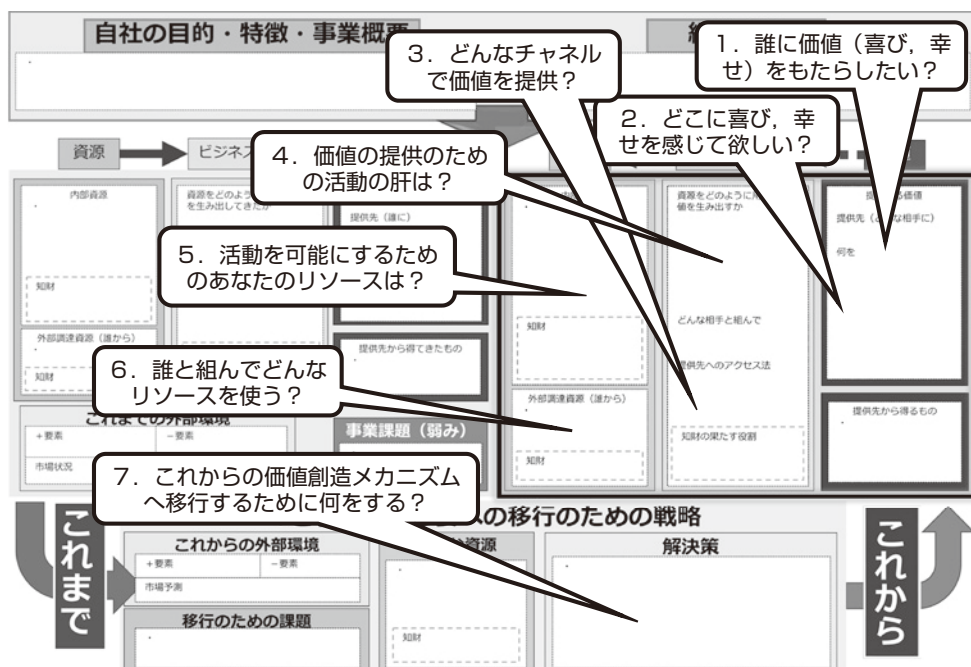
4.1. 取締役会での活用

経営の全体について思いと責任を持つ経営者自身が KDS を作成する最適任者であるが、企業の進むべき筋道を作り、実践していく舵取りをするガバナンスの主役となる取締役や執行役員が経営方針を共有していることが望ましく、取締役会での KDS 活用は有用である。

まず、取締役会の各メンバーが、自らが考える経営の全体像を KDS に描くことから始める。各欄をしっかりと埋めようとする、全体像や優先順位が不明確になって、大きな構想が描けなくなるので、最初は、15 ほどの短い質問にそれぞれ 1 分以内で短く答え、KDS のスケルトンを 15～20 分で作ってみる。【図 6】の KDS の C と D についての質問を【図 13】に示す。

次いで、各自が作成した KDS を取締役会メンバーで共有し、その意味や意図を確認しながら、少し時間をかけて、取締役会全体としての KDS にまとめていく。A、B、C、D の順番でも、行きつ戻りつでも、熟議して、共感できるものに仕上げていく。自分が作ったものを変えたくない人は多いものだが、

図 13 KDS の一問一答の問い（後半部分）



（出典） 図 6 に筆者が修正・追記

最初に15～20分しかかけていないので、それほど抵抗なく、議論の過程で自分の元の案を修正したり取り下げたりできる。また、他者の作ったKDSから気づきを得て納得することもあり、共通の絵と一緒に作ることの充実感が大きくなる。このプロセスを通じて、納得できる経営の軸、すなわち海図を固めれば、それが、その実践である経営の舵取り、ガバナンスの拠り所となる。

この作業は、取締役の合宿のような場で、まとまった時間をかけて行うことに適している。本音をおつけあい、納得づくで議論して、一つのKDSに収れんさせていく。その議論の内容とプロセスは、他のステークホルダーとの対話の基盤となり、細部の修正には柔軟でも、軸のぶれない経営、自社が重要と考えるステークホルダーから共感される経営の遂行を可能にする。

4.2. 事業部門ごとのKDSと会社全体のKDS

KDSには、特定の事業について作成する【図6】のバージョン以外に、複数の事業部門から成る全社について作成する【図14】のバージョンが存在し、

ビジネスモデルの部分に、ポートフォリオを記載する。全社では、実現したい価値に応じて、事業ポートフォリオは変わるからである。これらの両方を使いこなすことで、社内での事業活動、リソースアロケーションの軸を共有した上で、全体のパーパス実現に向けた一貫性のある事業遂行を行うことが可能になる。

取締役会は、事業部門ごとに作成したKDSを参照しながら全社のKDSを作り、その過程で事業部門にそれぞれのKDSや事業の重点の修正を求めることもできる。逆に、先に全社のKDSを取締役会で作成して社内に周知し、それをベースに事業部門がそれぞれのKDSを作成するのもよい。事業部門ごとのKDSと全社のKDSが行ったり来たりしながら、社内の事業の全体像とその中での個々の事業部門の位置づけが明確になれば、事業遂行に一貫性が生まれ、ガバナンスの質も向上する。

4.3. 中小企業の事業承継とガバナンス

KDSは、中小・中堅企業でも活用され³⁷⁾、特に事業承継での有効性が実感されている。承継する人が

図14 経営デザインシート（全社用）



(出典) 知的財産戦略本部 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース (2018) p 19

KDS の左側に、承継される人が右側に責任を持ち、互いの考え方を十分に伝えあう。感情的な対立が生じやすい事業承継だが、KDS というツールを挟むことで、互いの思いやこだわり、何が一致していて、どこが対立しているのかが客観的に明確になる。思い込みを排して正しく認識することで、尊敬も生まれ、冷静で建設的議論が可能になる。その結果として共通の KDS を作れば、共有された今後の方向性が承継後の企業の軸となり、適切なガバナンスの道標となる。

4.4. ステークホルダーとの協働

KDS は、ステークホルダーと一緒に活用することもできる。ある会社を分析しているアナリストが外部者の眼でその会社の KDS を作成³⁸して対話を続け、その会社の経営にも関与することになったというケースもある。また、一覧性のある KDS がステークホルダーとの対話のきっかけとなり、多くのフィードバックが得られて、ガバナンスの内容の改善につながることもある。

さらに、地方銀行や信用金庫、信用組合が、融資先の企業ごとに KDS を作成したり、企業とともに作成したりするケースも出てきている³⁹。この場合には、企業にとっての重要なステークホルダーである金融機関が、KDS をベースに企業を分析し、アドバイスを行っている。

5. ガバナンスに関連するルールの最近の変化と KDS

本来は、企業自身が経営の方向性を定め、適切なガバナンスを実施するものであるが、最近では、その方向性の是非に関連するような仕組みや特定の分野に関する仕組みが議論されるケースが出てきている。

5.1. 最近の欧州の動き

IEA（国際エネルギー機関）によると、パリ協定の 2°C 目標達成には 2016 年から 2040 年までに総額 75 兆ドル⁴⁰が、国連によると SDGs の達成には、毎年 5~7 兆ドル⁴¹が必要と試算されている。その実

践活動に関連して、2020 年には世界で 35 兆ドルを超える ESG 投資が行われている（2 年間で 15% 増加）⁴²。そうした中、欧州委員会は、環境保全や SDGs の達成という目的に合致しない（グリーンでない）金融商品等をグリーンであるとして投資家等に勧誘するグリーンウォッシングを防ぎつつサステナブルファイナンスを拡大するため、グリーンな活動に該当するかどうかの分類（タクソノミー）を策定している⁴³。当初は、金融機関に対して取り扱う金融商品のうちタクソノミーに適合する割合を開示することを義務化することを目指して 2021 年 4 月に公表された⁴⁴が、同月に示されたサステナビリティ報告指令の案⁴⁵では、一定規模の欧州企業（海外企業支社を含む）にも、2023 年度以降タクソノミー準拠率を開示することを求めている。

これは、事業の内容の是非に関連する基準を政府が作って企業に強制するもので、企業の自律的なガバナンスへの不信感を背景に、欧州委員会が正しいと考える価値観や行動を企業に強制する結果になる。なお、サステナブルファイナンスに関連するルール化の動きは、世界的に広がりつつあり、金融庁も制度的枠組み作りを示唆している⁴⁶。

KDS の視点から考えると、サステナビリティを価値と感じる人が増えたことは、企業の価値創造においても、そうした要素が共感の源泉となる可能性が高まったことを意味し、価値デザインのために KDS の C の部分を描く際にその点を十分意識すればよいことになる。

5.2. 日本の新しいガバナンス・コード

日本では、コーポレートガバナンス・コードが 2021 年に改定され、「知的財産」についても言及された⁴⁷。人的資本や知的財産への投資等につき、補充原則 3-1 で、経営戦略との整合性を踏まえた開示が、補充原則 4-2 ②で、ポートフォリオ戦略の実行の観点からの監督が求められた。ここで「知的財産」とは、知的財産権にとどまらず、顧客ネットワーク、ブランドなどより幅広いものを含む概念であり⁴⁸、知的財産権自体の管理ではなく、企業の価値創造の全体像の中で重要な無形資産を明確にし、それを的確に活用するような経営の舵取りが求められてい

る。

KDS は、リソースの一つとして知的財産を明記しており、他社とは異なる価値を創造するためのビジネスモデルにおいて鍵になるリソースである知的財産を特定し、適切に活用することを示していく、という改訂コードの発想に完全に合致している。このため、改訂コードを発表した東京証券取引所自身が、この改訂に関連して行ったパブリックコンサルテーションで寄せられた知的財産の管理に関する質問に対し、KDS の活用を推奨している⁴⁹。

また、知的財産推進計画 2021 も、改訂コードに基づく開示に関して、保有する知財のリストを示すのではなく、どのような社会的価値創出のために、どのような知財を活用して、どのようなビジネスモデルで価値提供とマネタイズを目指すのかという戦略的意思の表明が必要であるとして、KDS の活用が有用であることを明記している⁵⁰。改訂コードの実践において、KDS はさらに活用される機会が増加すると考えられる。

6. おわりに

KDS は、パーパスを明確にし、過去の事業の振り返り、これからの事業で生み出す価値・そのためのビジネスモデル・活用するリソースを特定し、その実現に向けた移行戦略をバックキャストするためのものである。この経営の軸を取締役会などが共有することができ、そこに示された方向性に向けた舵取りをすることが、経営のガバナンスに他ならない。ガバナンスという言葉が有する「監視」的なニュアンスにとらわれず、その本質である「舵取り」のために、その羅針盤となる「海図」としての KDS の活用が進むことを期待する。

注

- 1 コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議。
- 2 東京証券取引所 (2015) p 3.
- 3 由布志行・浜田幸 (2015) p 20.
- 4 もり・ひろし&三省堂編集所 (2017).
- 5 東京証券取引所 (2021a) はじめに 参照。
- 6 <https://wici-global.com>
- 7 吉島彰宏 (2010).
- 8 産業構造審議会 経営・知的資産小委員会 (2005) pp. 7-8.
- 9 同 p 2 ほか。

- 10 経済産業省 (2004) pp. 60-64.
- 11 同上 p 60.
- 12 Intangible Assets Market Value Study (<https://www.oceantomo.com> 参照)。
- 13 World Economic Forum (2020) もステークホルダー資本主義を取り上げている。
- 14 知的財産戦略本部 (2018) pp. 3-4.
- 15 同上 pp. 38-41.
- 16 知的財産戦略本部 (2019) p 2.
- 17 経済産業省 HP ESG 投資 (METI/ 経済産業省).
https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html
- 18 金融庁 (2021) p 1.
- 19 European Commission (2021) ほか。
- 20 IFRS 財団の Sustainability Standard Board 設置等の動きは、<https://www.ifrs.org/projects/work-plan/sustainability-reporting/> 参照。
- 21 Black Rock (2020) ほか。
- 22 知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース (2018) pp. 18-22.
- 23 佐宗邦威 (2019) p 87.
- 24 IIRC (2013).
- 25 AICPA (1994).
- 26 経済産業省 (2005).
- 27 OECD (2006).
- 28 企業が活用している自然資本を財務諸表に反映させることを唱えたチャールズ皇太子の意を受けて、英国の A4S (Accounting for Sustainability) が、2009 年に財務以外の要素を含む Connected Reporting Framework を提案した。
- 29 The Value Reporting Foundation (2020) p 8.
- 30 IIRC (2021).
- 31 伊丹敬之 (1984) ほか。
- 32 WICI (2016).
- 33 WIRF では関係資産、人的資産、組織資産を無形資産と総称しており、これは、IIRC の社会・関係資本、人的資本、知的資本に該当する。(WICI (2016) p 9, pp. 13-15 参照)。
- 34 WICI (2021).
- 35 European Commission (2021).
- 36 Eccles, R.G., M. Kruzus and C. Solano (2019).
- 37 官邸 HP 経営をデザインする 2. 経営デザインシートの活用例。
- 38 ジェイ・フェニックス・リサーチ (2019) p 38.
- 39 きらぼし銀行における活用例。
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryou12.pdf
- 40 IEA (2016) p 39.
- 41 UNCTAD (2016) p 173.
- 42 日本経済新聞 (2021 年 7 月 19 日) 記事より。
- 43 加藤俊治 (2020) 参照。
- 44 European Union (2021).
- 45 European Commission (2021).
- 46 金融庁 (2021) p 4.
- 47 東京証券取引所 (2021b) p 12, p 16.
- 48 知的財産戦略本部 (2021) pp. 19-21.
- 49 東京証券取引所 (2021c) p 173 項目番号 373.
- 50 知的財産戦略本部 (2021) p 15.

参考文献

- IIRC (2013) *The International <IR> Framework*
 IIRC (2014) *The International <IR> Framework 初版日本語訳*
https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf (2021 年 8 月 21 日最終閲覧)
 IIRC (2021) *International <IR> Framework, January 2021*
<https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> (2021 年 8 月 21 日最終閲覧)
 IEA (2016) *World Energy Outlook 2016*
 IFRS Foundation (2020) *Consultation paper on Sustainability Reporting, September 2020*

- Accountancy Europe (2019) *Interconnected Standard Setting for Corporate Reporting, December 2019*
- UNCTAD (2016) *Development and Globalization Fact and Figures 2016*
<https://stats.unctad.org/Dgff2016/DGFF2016.pdf> (2021年8月22日最終閲覧)
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の理論』日本経済新聞社.
- AICPA (1994) *Improving the Business Reporting-A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors*
- A4S (2009) *Connected Reporting Framework*
- Eccles, R.G., M. Krusz, and C. Solano (2019) *A Comparative Analysis of Integrated Reporting in Ten Countries*
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3345590 (2021年8月22日最終閲覧)
- OECD (2006) *Intellectual Assets and Value Creation*
- 加藤俊治 (2020) 「EU タクソノミー」の概要とわが国対策の方向性」『経理情報』2020年8月.
- 官邸 HP 知的財産戦略本部「経営をデザインする」.
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/ (2021年8月21日最終閲覧)
- 金融庁 (2021) 「サステナブルファイナンス有識者会議 報告書 持続可能な社会を支える金融システムの構築」.
- 経済産業省 (2004) 『第2章第1節「企業の競争軸」～知的資産を活用した価値創造』『通商白書 2004』pp. 58-115.
- 経済産業省 (2005) 「知的資産経営の開示ガイドライン」.
https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/2-guideline-jpn.pdf (2021年8月21日最終閲覧)
- KPMG (2021) 「日本企業の統合報告に関する調査 2020」.
- 紺野登・野中郁次郎 (2018) 「構想力の方法論」日経 BP 社.
- The Value Reporting Foundation (2020) *Communication Toolkit November 2020*
- 産業構造審議会 経営・知的資産小委員会 (2005) 「中間報告書」.
https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/InterimReport-jpn.pdf (2021年8月21日最終閲覧)
- 佐宗邦威 (2020) 『デザイン思考の授業』日経ビジネス人文庫.
- 佐宗邦威 (2019) 「直感と論理をつなぐ思考法」ダイヤモンド社.
- ジェイ・フェニックス・リサーチ (2019) 「GCC 経営分析レポート: 4845 スカラ」.
- 住田孝之 (2006) 「知的資産経営報告で価値創造ストーリーを示せ」『週刊 金融財政事情』第57巻第17号 pp. 54-59.
- 住田孝之 (2008) 「人的資産重視の時代」ARI 研究所 / あずさ監査法人「人的資本についての論考—非財務項目における人財の評価」pp. 59-76.
- 住田孝之 (2012) 「企業経営の実質を表現するための仕組み作り」花堂靖仁・高橋治彦編著『近未来の企業経営の諸相—2025年』中央経済社 pp. 202-224.
- 住田孝之 (2019) 「未来社会の知的財産戦略ビジョン」『電子情報通信学会誌』第102巻第1号 (新しい時代の知的財産戦略を考える特別小特集) pp. 2-10.
- 住田孝之 (2021) 「新団体 VRF はどこに向かうのか? IIRC と SASB 統合による非財務情報開示の変革」『企業会計』2021年5月号 pp. 103-109.
- 住田孝之・宮丸正人 (2020) 「日本の経営を「デザイン」する」『Diamond Quarterly』第20号・2020年春号 pp. 46-50.
- 知的財産戦略本部 (2018) 「知的財産戦略ビジョン」～「価値デザイン社会」を目指して～.
- 知的財産戦略本部 (2019) 「知的財産推進計画 2019」.
- 知的財産戦略本部 (2021) 「知的財産推進計画 2021」.
- 知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース (2018) 「報告書～経営をデザインする～」.
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/torimatome/houkokusho.pdf (2021年8月21日最終閲覧)
- 東京証券取引所 (2015) 「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のために～」.
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000000xbfx-att/code.pdf> (2021年8月22日最終閲覧)
- 東京証券取引所 (2021a) 「東証上場会社 コーポレートガバナンス白書」.
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu0000003zc0h-att/nlsgeu0000003zc32.pdf> (2021年8月22日最終閲覧)
- 東京証券取引所 (2021b) 「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のために～」.
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu0000005ln9r-att/nlsgeu0000005lne9.pdf> (2021年8月22日最終閲覧)
- 東京証券取引所 (2021c) 「フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の整備について (市場区分の再編に係る第三次制度改正事項)」に寄せられたパブリック・コメントの結果について」.
<https://www.jpx.co.jp/rules-participants/public-comment/detail/d1/nlsgeu0000005hprf-att/nlsgeu0000005lo50.pdf> (2021年8月19日最終閲覧)
- 日本経済新聞記事 (2021年7月19日) (世界の ESG 投資額 35 兆ドル 2 年で 15% 増: 日本経済新聞 (nikkei.com)).
- 野中郁次郎 (1990) 「知識創造の経営」日本経済新聞社.
- Black Rock (2020) *Larry Fink's Letter to CEOs 2020*
<https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/about-us/larry-fink-ceo-letter-2020> (2021年8月22日最終閲覧)
- 松波晴人 (2018) 「ザ・ファースト・ペンギンズ 新しい価値を生む方法論」講談社.
- 御立尚資 (2009) 『経営思考の補助線』日本経済新聞出版社.
- 三代まり子 (2021) 「[改訂版] 国際統合報告フレームワークと企業価値評価におけるポイント」『資本市場』No. 432 2021年8月号 pp. 4-13.
- もり・ひろし & 三省堂編集所 (2017) 「続 10 分でわかるカタカナ語 第4回 ガバナンス」.
<https://dictionary.sanseido-publ.co.jp/column/> 第4回 - ガバナンス (2021年8月20日最終閲覧)
- 山口周 (2017) 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』光文社新書.
- 由布志行・浜田宰 (2015) 「「コーポレートガバナンス・コード原案」の概要及び同原案における開示関係の規律」『週刊経営財務』第3212号.
- 吉島彰宏 (2010) 「経営の語源」.
www.y-associates.net/archives/85 (2021年8月22日最終閲覧)
- European Commission (2021) *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No537/2014, as regards corporate sustainability reporting*
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/?uri=celex:52021pc0189> (2021年8月20日最終閲覧)
- European Commission (2019) *Consultation Document "Review of the Non-financial Reporting Directive"*
- European Union (2021) *Document C (2021) 2800*.
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/?uri=pi-com:c\(2021\)2800](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/?uri=pi-com:c(2021)2800) (2021年8月22日最終閲覧)
- WICI (2016) *WICI Intangibles Reporting Framework Version 1.0*
- WICI (2021) *Setting the New Agenda for CFOs—Understanding the role of Intangibles in Value Creation—*.
https://wici-global.com/index_ja/wp-content/uploads/2021/07/WICI_CFOs_Guidance_final.pdf (2021年8月21日最終閲覧)
- World Economic Forum (2020) *Measuring Stakeholder Capitalism, Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation, September 2020*