

ビジネスモデル

(1) 概要

1) ビジネスモデルとは

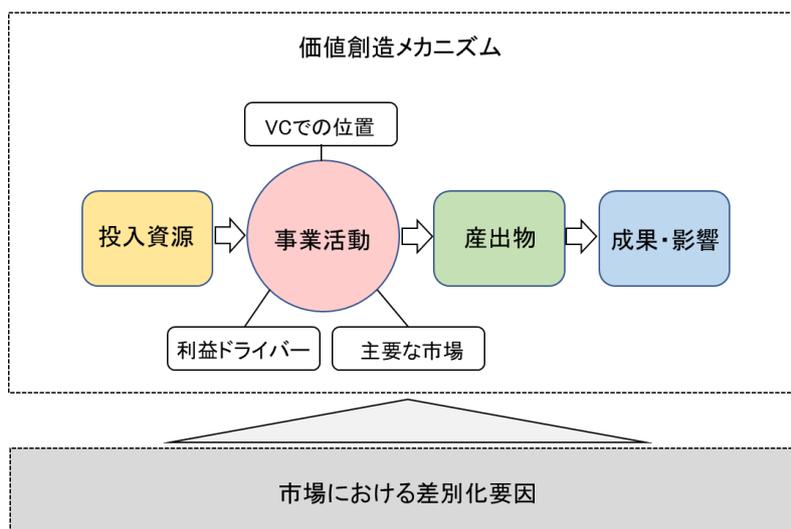
- ✓ ビジネスモデルとは、「事業による価値創造の仕組み」を意味する用語ですが、環境報告ガイドライン 2018 年版では、ビジネスモデルの価値創造の仕組みを、いくつかの情報要素によって、多面的に説明するように求めています。
- ✓ 環境報告ガイドライン 2018 年版の定義では、ビジネスモデルとは、「事業者が、どのような事業により、どのように競争力を得て、長期間にわたり利益を稼得・保持しているかを表現するもの」としています。また、環境報告のための解説書（環境報告ガイドライン 2018 年版対応）によれば、「事業者が、独自の差別化要因を事業上の競争力にして、長期間にわたって製品やサービスの販売から持続的に価値創造し、それを保持する全体的な仕組みのこと」と説明しています。
- ✓ これらによれば、ビジネスモデルには、事業者 (we) が、事業として、① 何をしているのか (what we do)、また、② それをどのように行っているのか (how we do it) ¹、という 2 つの情報要素が含まれます。前者は「価値創造メカニズム」であり、後者は「市場における差別化要因」を示しています。
- ✓ 価値創造メカニズムにはさらに下位の情報要素が存在します。価値創造メカニズムは、投入する経営資源を産出物に変換して価値を作り出す活動なので、その説明にあたっては、① どのような経営資源を源泉にして価値創造するのか (投入資源)、② どのような事業で価値創造するのか (事業活動)、③ 事業活動で生産する産出物は何か (産出物)、④ 事業価値でどのような価値を創造したのか (成果及び影響) が、価値創造メカニズムの全体像を伝える上で重要な情報要素になります。
- ✓ また、投資家の情報ニーズに関する調査²によれば、これらの情報要素以外にも、投資家がビジネスモデルに含めることを望む情報として、①バリューチェーン (VC) での位置、②主要な利益ドライバー、③主要な市場と市場セグメントがあり、これらはいずれも価値創造メカニズム (とりわけ事業活動) の背景を伝える情報として有用です。
- ✓ 環境報告においては、価値創造メカニズムの「価値」に、財務的収益だけでなく、事業活動の環境に与える影響も含まれます。ビジネスモデルは、投入資源を産出物に変換して財務的収益に結びつけるだけでなく、天然資源・エネルギーなどの投入資源そのものにも影響を与えているためです。
- ✓ 環境報告は、事業者が持続可能な社会へ適応する中で重要な環境課題にどう対応するのかをステークホルダーに伝えるのが役割ですが、そこにはビジネスモデルが密接に関係しています。ビジネスモデルが描写する価値創造の仕組みに潜む固有のリスクが重要な環境課題の発生に関連する場合があります。そうした固有のリスクをステークホルダーに理解させるために、創造した「価値」の中に、事業活動による環境や社会への影響も含めて報告する必要があります。

¹ ビジネスモデルの情報開示に関するグローバルな実務では、"what we do" や "how we do it" のようなタイトルでビジネスモデルの情報要素を説明する事例がよく見られます。

² Financial Reporting Lab (2016), *Lab project report: Business model reporting.*, Financial Reporting Council, UK, p.3.

- ✓ この環境や社会への影響には良い影響も悪い影響も含まれます。そのために、環境報告のための解説書（環境報告ガイドライン 2018 年版対応）では、創造した価値の中の財務的収益と環境や社会への良い影響を「成果」に、また、環境と社会への悪い影響を「影響」に区分して、それらの価値創造メカニズムが産み出した価値全体を「成果及び影響」と総称しています。

図表1 ビジネスモデルの情報要素



- ✓ 市場における差別化要因は、事業者が市場の中で生き残るために、一定の競争力を得る目的で工夫または採用した、独自の事業手法のことです。たとえば、ディスカウントショップという業態の場合、一定品質の商品を継続的に低価格で仕入れるノウハウが差別化要因であり、それによって事業者は市場の中で競争力を得ています。また、創薬型の製薬会社の場合は、研究開発によって特許取得できるような新薬を開発する能力や、その特許を可能な限り長期的に有効利用するノウハウが差別化要因になります。つまり、市場における差別化要因は、事業による価値創造の仕組みを長期間にわたって持続的に機能させ、そのビジネスを市場の中で成立させる基盤となる要因なのです。その差別化要因のおかげで、事業者は自らの組織を長期的に維持・存続・発展させることが可能になります。市場における差別化要因には、企業風土、ブランド、有能な人材、顧客ロイヤルティ等の様々な要因がありますが、それらは事業者ごとに独特であり、基本的にはそれぞれ異なるものです。
- ✓ グローバルには欧州連合（EU）がビジネスモデルに関する情報開示の進んだ地域です。EUは、非財務報告指令（2014/95/EU）によって、上場会社が制度的に作成する財務報告にビジネスモデルの情報開示を義務付けていますが、とくに同指令を国内法化した英国では、会計基準設定主体であるFRC（Financial Reporting Council）が、ビジネスモデルに関する解説書³を公表しており、それがビジネスモデルの考え方を理解する上での重要な手がかりを提供しています。
- ✓ その解説書によれば、ビジネスモデルを開示することは、①会社がどのように金を儲け、また、②それがなぜ長期間にわたって持続可能であるのかを投資家に理解させようとする場合の、重要な第一歩（starting point）であるとしています⁴。ここでもやはり、「価値創造メカニズム」と「市場での差別化要因」を伝達することがビジネスモデル報告の大きな役割になっています。

³ Financial Reporting Lab (2018), *Business model reporting, Risk and viability reporting: Where are we now?*, Financial Reporting Council, UK.

⁴ *ibid.*, p.2.

- ✓ FRCの解説書では、ビジネスモデルを開示する際に、会社の取締役会が留意すべきチェックポイントとして、次の諸点をあげています⁵。
 - ① 自社のビジネスモデルは「どのようにして自社が長期間にわたり価値（キャッシュ創出と非財務的価値）を創造しているか」について明確に伝えられているか。
 - ② 「長期間」がどのくらいの期間であるのかを明示しているか。
 - ③ 自社の事業に関して投資家が有用であると思うような事項をすべて網羅しているか（報告書の他の箇所を参照することも可）。
 - ④ 自社のすべての重要な事業に関するビジネスモデルが含まれており、それらが1つの企業集団内で組み合わせることの価値について、わかるようになっているか（報告書の他の箇所を参照することも可）。
 - ⑤ ビジネスモデルの重要な推進要因（key drivers）が明確になっているか。
 - ⑥ 自社の事業が独自のもの（unique）であることを伝えられているか。
 - ⑦ 図式化したビジネスモデルは社外の人にとってわかりやすいか。
- ✓ これらのうち、③の「投資家が有用であると思うような事項」には、ビジネスモデルを説明する際の情報要素以外に、ビジネスモデルと相互に関連し、整合的でなくてはならない他の記載事項も含まれると考えられます。そうしたビジネスモデルとの整合性が重要な情報には、戦略、重要な環境課題に付帯する主なりリスク、重要な環境課題の実績評価指標が含まれています⁶。
- ✓ ④の「すべての重要な事業に関するビジネスモデルを含むこと」というチェックポイントに関して、環境報告のための解説書（環境報告ガイドライン 2018年版対応）では、FRCと異なった説明をしています。同解説書の報告事項に関する解説では、「事業者がビジネスモデルの異なる複数の事業を営んでおり、その全体についてビジネスモデルを作成するのが困難な場合は、それらの中から主な事業または製品・サービスを一つ選び、そのビジネスモデルを説明します」として、必ずしもすべての重要な事業に関するビジネスモデルの開示を求めているからです。しかし、これは、我が国でビジネスモデルの情報開示がほとんど進んでいない現状に配慮した取り扱いであり、実務がある程度成熟するまでの当面の経過措置であることに留意する必要があります。したがって、環境報告を行う事業者においては、可能な限り事業全体のビジネスモデルがわかるように、それぞれ開示上の工夫されることが望まれます。

2) ビジネスモデルの報告実務

- ✓ ビジネスモデルをどのように報告するかについては未だ社会的に合意された方法が確立されていません。そのために、ビジネスモデルの報告実務はグローバルな状況においても統一されていないのが現状です。しかし、国際統合報告理事会（IIRC）の調査では、ビジネスモデルの報告事例は次の5タイプに大別できると報告しています⁷。なお、事例は、いずれも実務上の事例であって、必ずしも開示技法に優れたサンプルを取り上げているわけではありません。

⁵ *ibid.*, p.2.

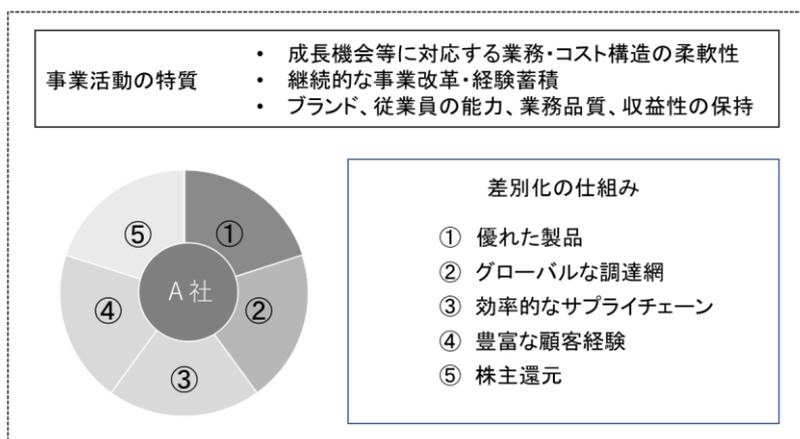
⁶ Financial Reporting Lab (2016), p11 を参照のこと。

⁷ Technical Collaboration Group (2013), *Business Model, Background Paper for <IR>*, International Integrated Reporting Council, p.4.

- ① 組織概要アプローチ…「事業者は何をしているのか、それはどのような仕組みなのか、または、どこで操業しているのか」を記述する手法。このタイプは、① 何をしているのか（事業活動）と② それはどのような仕組みなのか（事業活動を差別化する仕組み）を中心にビジネスモデルを構成します。

下図はアパレルメーカーA社の事例ですが、事業活動の内容を説明した後に、事業活動を市場で差別化する仕組みを製品、原材料調達、サプライチェーン、顧客、株主の各要因で説明します。

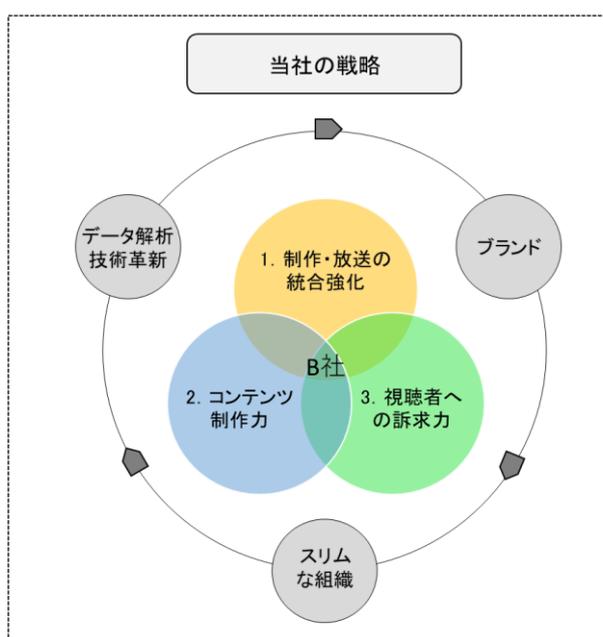
組織概要アプローチの事例 アパレルメーカーA社のビジネスモデル



- ② 事業戦略アプローチ…「基幹的な組織戦略」を記述する手法。

下図は民間放送局B社の事例で、事業戦略の柱である「自主制作・放送の統合強化」「グローバルなコンテンツの制作力」「視聴者への訴求力」と差別化要因の「ブランド」「データ解析・技術革新」「スリムな組織」でビジネスモデルを説明しています。

事業戦略アプローチの事例 テレビ局B社のビジネスモデル



「グローバルなコンテンツの制作力」「視聴者への訴求力」と差別化要因の「ブランド」「データ解析・技術革新」「スリムな組織」でビジネスモデルを説明しています。

- ③ バリューチェーンアプローチ…「バリューチェーンでの位置と基幹的な投入資源への依存状況」で記述する手法。

下図の事例はスーパーマーケット C 社のビジネスモデルです。基幹的な投入資源としては、「多数の顧客」「フレンドリーでスキルのある従業員」「スーパーマーケット店舗数、製造事業所数、配送センター数、ネットスーパー数」「プライベートブランド」「良好な財務力」が説明されており、展開するビジネスを「食品製造」「流通」「小売」とバリューチェーンでのポジション別に配置しています。それ以外に各ビジネスを支える事業戦略と差別化要因にも言及があります。

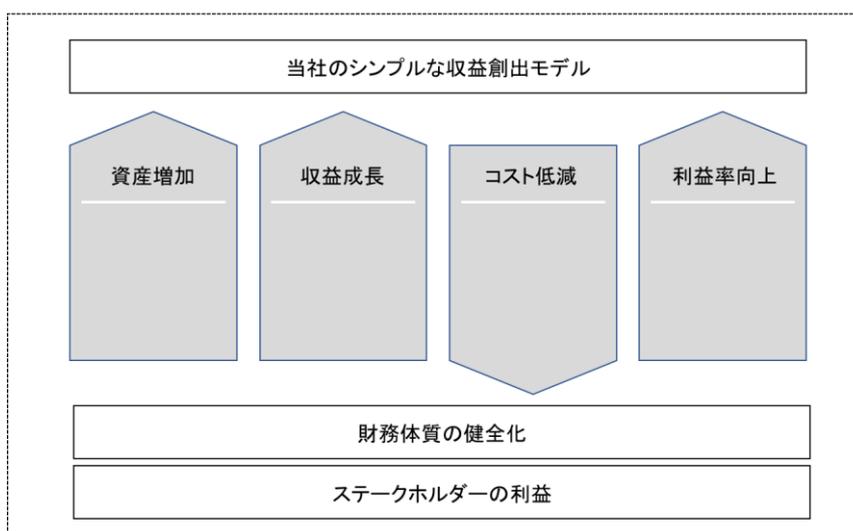
バリューチェーンアプローチの事例 スーパーマーケットC社のビジネスモデル



- ④ 財務的成果アプローチ…「ビジネスモデルがどのように利益または収益を産み出しているか」を記述する手法。

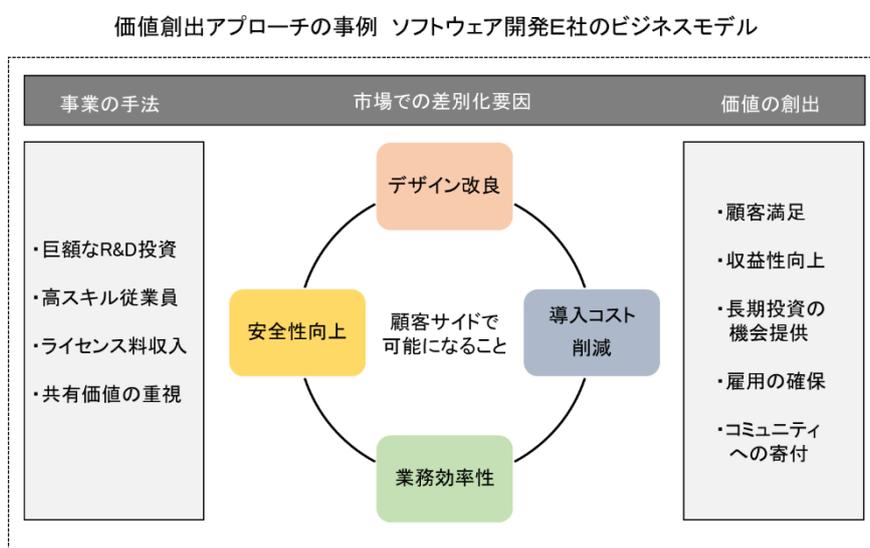
下図は生命保険 D 社の事例で、収益構造によってビジネスモデルが説明されています。「投資による保有資産の増加」「保険料収入による収益成長」「コスト削減」が利益率の向上ドライバーであるという収益創出モデルで、その基礎には財務体質の健全化があります。また、ステークホルダーにとっての利益創出もビジネスモデルの中に含まれています。

財務的成果アプローチの事例 生命保険D社のビジネスモデル



- ⑤ 価値創出アプローチ…「投入資源、諸関係⁸、事業活動は、どのようにして価値や好ましい成果に結び付いているか」を記述する手法。

下図は B to B でソフトウェア開発する E 社の事例です。基幹的な投入資源は巨額な R&D 投資と PhD 取得者を中心とした高スキルの従業員で、これらを投入して業務用ソフトウェアを開発し、そのライセンス料収入を収益源にしている事業活動です。同社ソフトウェアは顧客の業務デザインを向上させ、業務効率化に役立つこと、また、導入コストが安価で、安全性が高いことが市場における差別化要因になっており、これらによって産み出される価値には、顧客満足度や収益性の向上、営業成績の安定化による長期的な投資機会の提供、多国籍での雇用の確保、寄付金による地域コミュニティ還元等があると説明されています。



- ✓ 上記の事例は、ビジネスモデルの情報開示に関する実務動向を知る上では有用ですが、これからビジネスモデルの情報開示に取り組もうとする事業者にとっては少し注意が必要です。これまでの情報開示実務では、開示品質を低下させる様々な課題の存在が指摘されているからです(図表2参照)⁹。

⁸ 従業員、顧客、サプライヤー、その他のステークホルダー、社会インフラ等との関係であり、事業者が事業活動を行う上で依存する様々な社会的な関係性のこと。

⁹ *Ibid.*, p.4.

図表2 ビジネスモデルの情報開示に関する実務上の課題

課題	内容
定型的な表現	・表現がきわめて定型的で、具体性に欠けている。
曖昧な記述	・投入資源や産出物について説明するものの、何の見出しもなく、わかりにくい。 ・情報が報告書全体に散在しており、それらに関連して理解するのに手間がかかる。
部分の強調	・説明が事業内容、エンドユーザー、流通チャネル、製品等のいずれかに特化している。 ・価値創造メカニズムや基幹的な投入資源への依存状況等に関連付けられない。
孤立した説明	・報告書の他の情報と関連付けられずに孤立した説明になっている。
静的な表現	・ビジネスモデルを動的で発展的な概念として捉えていない。

出所: Technical Collaboration Group(2013)の Figure3を訳出・加筆して作成。

- ✓ ビジネスモデルは基本的に事業者ごとに異なっており、定型的な表現では適切に説明することができません。自社の価値創造メカニズムが理解しやすいように、基幹的な投入資源、産出物、成果・影響を事業活動の中で説明する必要があります。また、経営理念、長期ビジョン、戦略、重要な環境課題に付帯するリスク、実績評価指標、バリューチェーンマネジメント等の関連情報を、関連頁にリンクを貼る等の手段によって、ビジネスモデルと結び付ける工夫が求められます。さらに、まとめて説明すべき事項を報告書上に散在させる、曖昧な表現で記述する等の行為は、報告の品質を損なうことをよく理解しておく必要があります。

3) ビジネスモデルの情報開示に関する実務指針

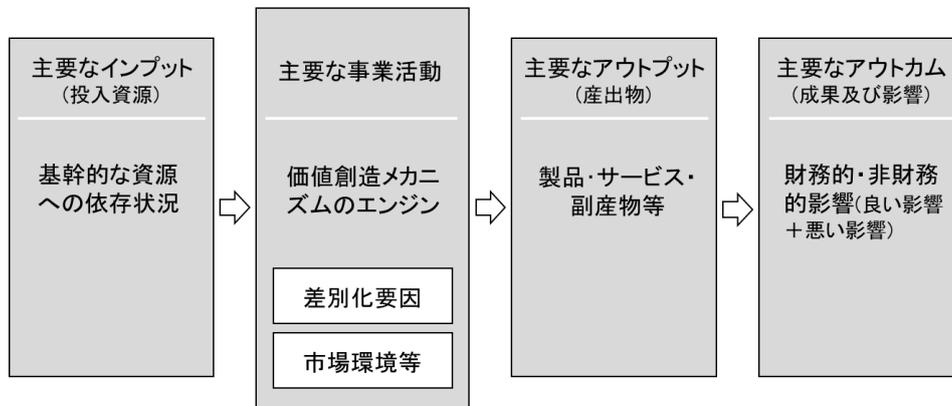
- ✓ 持続可能な社会への移行が加速する中で、近年、欧州を中心にビジネスモデルの制度的な開示規制が始まっています。IIRC と EU からはビジネスモデル報告に関するガイダンス文書が公表されており、実務指針として企業の報告実務に大きな影響を与えるようになってきました。
- ✓ IIRC は国際統合フレームワークで統合報告書にビジネスモデルの開示を求めており、EU は非財務報告指令によって上場会社の財務報告にビジネスモデルの開示を義務付けています。ちなみに、南アフリカ共和国では 2010 年から上場会社に統合報告書の提出を義務化しており、ビジネスモデルの情報開示に関しては制度面でも実務面でもグローバルな実務をリードしています。

(ア) IIRC モデル

- ✓ この詳細解説では、IIRC の国際統合フレームワークが統合報告書の内容要素に定めるビジネスモデルを「IIRC モデル」と称します。IIRC モデルでは、①主要なインプット、② 主要な事業活動、③主要なアウトプット、④主要なアウトカムを構成要素として、ビジネスモデルを説明します¹⁰。
- ✓ 環境報告のための解説書（環境報告ガイドライン 2018 年版対応）では、ビジネスモデルの概念として IIRC モデルを使って説明しており、①主要なインプットを投入資源、③主要なアウトプットを産出物、④主要なアウトカムを成果及び影響と言い換えています。

¹⁰ IIRC (2014), 『国際統合報告フレームワーク日本語訳』、4.11 項および 4.12 項。

図表3 IIRCモデルの構造



IIRC モデルでビジネスモデルを報告する際の詳細については、重複を避けるために同解説書の説明に委ねますが、この詳細解説との関連で必要になる追加的説明は次の通りです。

- 投入資源の範囲には諸関係（脚注 8 参照）も含まれており、ビジネスモデルの運用にとって不可欠な基幹的な投入資源を開示することで、それらの資源や諸関係に対する事業の依存度がわかります。それによってビジネスモデル固有のリスクをステークホルダーに理解させやすくしています。
- 価値創造メカニズムは、事業活動を価値創造のエンジンとして、投入資源を産出物に変換し、その財務的・非財務的な影響（良い影響も悪い影響も含む）を成果及び影響として産み出すプロセスです。また、市場での差別化要因や市場ポジション・事業環境等は事業活動に関連付けて説明します。
- ✓ IIRC モデルはグローバルな大企業の報告実務でもっとも多く使われる開示手法です。事業者が初めてビジネスモデルの情報開示に取り組む場合は、まず、このモデルが参考になります。最近では、統合報告書の発行増加に伴って、我が国の報告実務でも IIRC モデルによるビジネスモデルの開示事例が増えていますので、それらを参照することも有用です。

(イ) EU モデル

- ✓ EU では、2014 年制定の非財務報告指令によって、加盟国の上場会社にビジネスモデルを含む非財務情報の開示を義務付けています。同指令はどのような情報要素でビジネスモデルを構成するのか等の開示手法について何も言及していませんが、EU が 2017 年に公表した非財務報告ガイドラインにはビジネスモデルの作成指針が含まれています。また、同指令を国内法化した英国では、2018 年に非財務報告に関するガイダンスが策定されており、そこにもビジネスモデルの作成指針が見られます。これらのガイドライン等に沿って作成するビジネスモデルの様式を「EU モデル」とします。
- ✓ 非財務報告指令では、ビジネスモデルは「長期間にわたって製品・サービスからどのように価値を産み出し、保持するのか」を記述する、と定義付けており、事業活動が投入資源を産出物に変換す

るプロセスを見ることで、事業活動の全体像と事業構成の理論的根拠がわかるとしています¹¹。また、平易な言葉で表現すれば、ビジネスモデルとは「会社が何を (what) 行い、それをどのように (how)、また、なぜ (why) 行っているか」を示すものであるとしています¹²。

- ✓ この定義では、ビジネスモデル概念を「製品・サービスから価値を産み出し、保持する仕組み」と「その仕組みを長期間にわたって持続させる要因」から構成していますが、それらに含めるべき情報要素は以下のようにになると考えられます。

① 製品・サービスから価値を産み出し、保持する仕組み

- この仕組みが意味するものは価値創造メカニズムであり、その中核部分は事業活動（事業目的、戦略、事業概況、価値創造する事業活動の仕組み、事業構成、主力製品・サービス）
- 価値の源泉は投入資源なので、投入資源に関する情報
- 製品・サービスが価値をもたらすので、製品・サービス情報
- 事業における製品・サービスの選択には戦略が関連するので、その選択状況を示す事業構成
- 価値創造メカニズムから産み出された価値に関する情報（非財務報告指令はマテリアリティ概念に財務的マテリアリティだけでなく事業活動が環境・社会に与える影響も含めているため¹³、価値の内容は財務的収益と環境・社会への影響を含む）

② 仕組みを長期間にわたって持続させる要因

- 価値創造メカニズムを長期に持続させるのは市場競争力の源泉となる事業者独自の差別化要因（事業で価値を産み出せる市場、利益ドライバー、差別化要因）

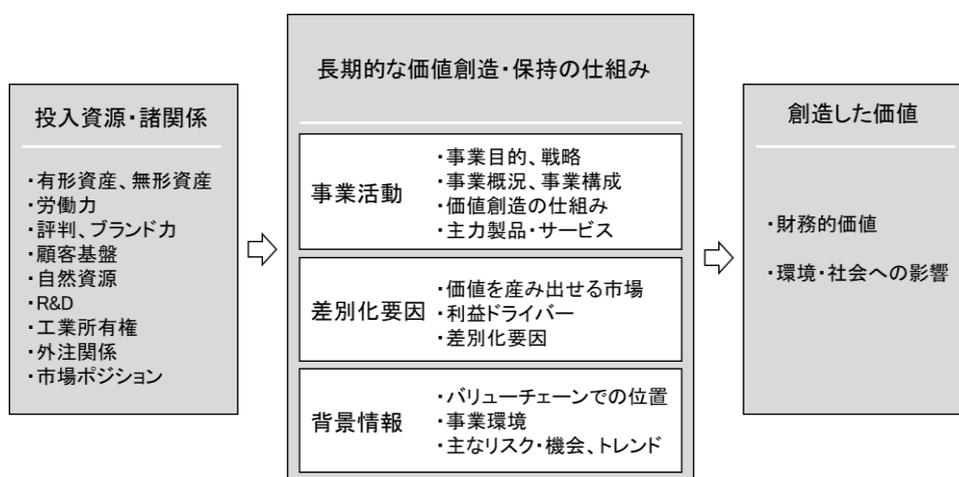
¹¹ European Commission (2017), *Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information)* (2017/C215/01), para.4.1.

¹² *ibid.*, para.4.1.

¹³ European Commission (2019), *Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information*, para.2.2.

- 差別化要因を持続的に機能させる背景として、バリューチェーンでの位置、事業環境、主なリスク・機会、トレンドに関する情報

図表4 EUモデルの構造



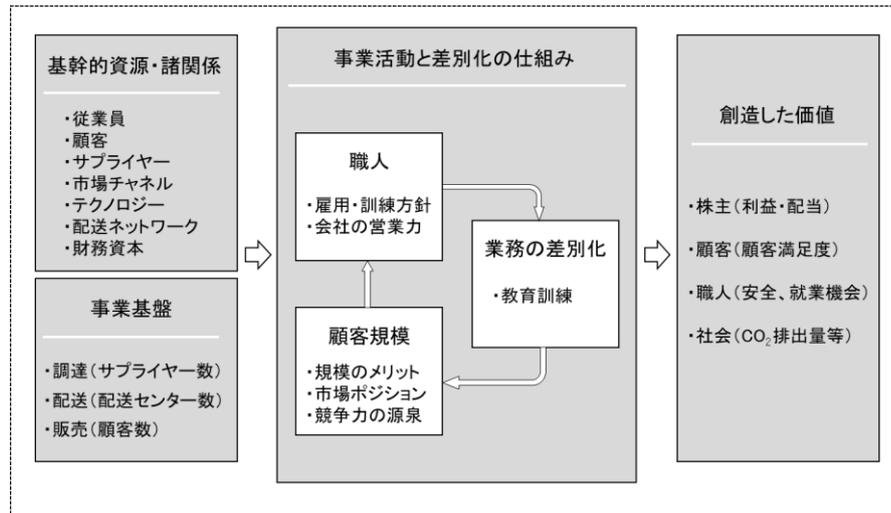
✓ これらを説明する上での情報要素として、非財務報告ガイドラインでは、次の事項を列挙しています¹⁴。

- 事業環境
- 会社組織と事業構成
- 事業を行う市場
- 会社の目的と戦略
- 会社の将来的な成長に影響する可能性のある主なトレンドや要因
- ビジネスモデルや主なトレンドを説明するための KPI

¹⁴ European Commission (2017), *Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information)* (2017/C215/01), para.4.1.

- また、投入資源に関しては、英国の非財務報告に関するガイドラインが、詳しい作成指針を提供しています。それによれば、事業にとって基幹的な投入資源を特定する際に、まず有形資産と無形資産を検討しますが、それ以外にも、会計上の資産に該当しないために財務諸表に計上されない資源や諸関係も検討対象にすべきであるとしており、そうした資源・諸関係には、労働力、会社の評判、ブランド力、顧客基盤、天然資源、R&D、知的資本、ライセンス、特許権、著作権、商標権、外注関係、市場ポジションが含まれています¹⁵。

EUモデルの事例1 空調設備工事F社のビジネスモデル



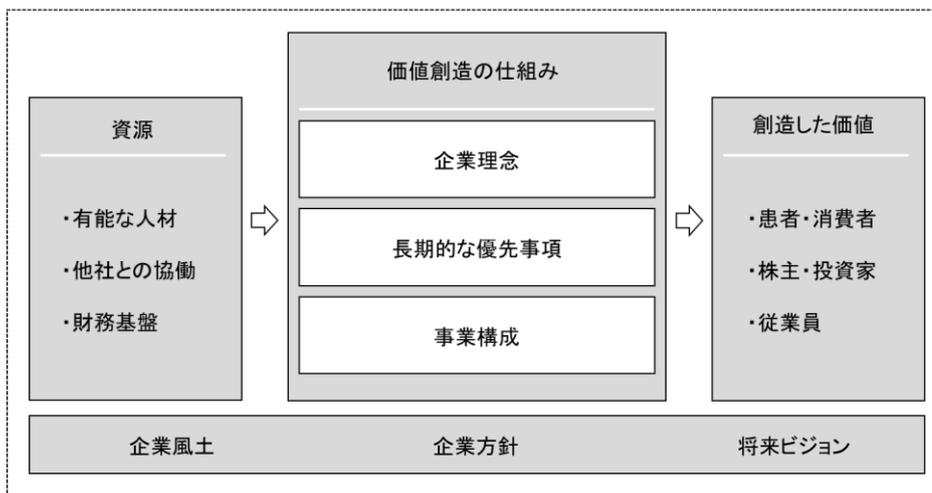
- 上図は EU モデルの事例で、空調設備工事を行う F 社のビジネスモデルです。事業活動に投入される資源類は基幹的な資源・諸関係と事業基盤から構成され、創造価値は、株主には利益・配当、顧客には満足度¹⁶、職人には現場の安全確保と就業機会の提供、社会には CO₂ 排出量と廃棄物量で把握されています。また、事業活動の差別化要因は、1) 職人（訓練されてサービス提供能力に優れた職人、その能力を生かす会社の営業力）、2) 業務の差別化（厳しい訓練と能力開発でスキルを高められた職人が顧客に高く評価されている）、3) 顧客規模（市場リーダーとして多くの顧客を擁し、そのスケールメリットが競争力の源泉になっている）で、それらの相乗効果によって価値創造を推進しています。
- 下図は製薬業 G 社の事例です。この会社は投入資源、価値創造メカニズム、創造価値、企業組織でビジネスモデルを構成しています。基幹的な投入資源は、1) 科学的知見・技術ノウハウ・専門的能力に優れた有能な人材、2) サプライヤーやサードパーティとの協働態勢、3) 強固な財政基盤であり、創造した価値は、1) 患者・消費者には医薬品による健康回復、2) 投資家・株主には業績に裏打ちされた成長力と高配当、3) 従業員には雇用確保と充実した福利厚生で把握されています。また、価値創造メカニズムは、企業理念、経営にあたっての長期的な優先事項、事業構成で説明されています。

¹⁵ Financial Reporting Council (2018), *Guideline on Strategic Report*, para.7A.16.

¹⁶ 指標として顧客ロイヤルティ（顧客定着率）を計測する NPS（net promotional score）が採用されている。

- ✓ また、ビジネスモデル全体に作用する要因として、企業風土、企業方針、将来ビジョンがあげられており、それらがビジネスモデルを根底で支える土台の役割を果たしています。

EUモデルの事例2 製薬業G社のビジネスモデル



- ✓ EU モデルは、IIRC モデルのように構成要素がとくに定められておらず、ビジネスモデル概念と必要な情報要素が示されているだけに過ぎません。しかし、細かく規定しないことで逆に実務に発展の余地を残しており、将来的には開示技法のイノベーションが期待されています。

(ウ) 南アモデル

- ✓ 南アフリカ共和国は上場企業に統合報告書を義務付けていることから、ビジネスモデルの情報開示に関して世界をリードしています。統合報告書の義務化は同国のヨハネスバーグ証券取引所で2010年から開始されていますが、その理由は同取引所の上場基準にコーポレートガバナンスコードの遵守規定が含まれており、コーポレートガバナンスコードが統合報告書の発行を求めているからです。
- ✓ 南アモデルは基本的にはIIRCモデルです。しかし、正確に言えば、IIRCモデルの起源が南アモデルなのです。そのため、IIRCモデルも南アモデルもビジネスモデルの構成要素は基本的に同じですが、南アでは統合報告書に関する実務や経験の蓄積が豊富であり、ビジネスモデルの開示技法も進んでいます。
- ✓ なお、同国のコーポレートガバナンスコードは起草者の名前を採って**King**コードと俗称されており、2020年3月現在は第4版なので**King IV**と呼ばれています。起草者は同国の**Mervyn King**教授ですが、同氏は2018年からIIRC議長になっています。
- ✓ 近年、ビジネスモデル開示のイノベーション事例として注目されているのが、投入資源のトレードオフに関する情報開示です¹⁷。事業プロセスでは投入資源間または投入資源の構成要素間で重大なトレードオフが発生する場合がありますが、それについて詳しい説明を行う事例が南ア企業の統合報告書で増えつつあるのです。投入資源のトレードオフに関する情報開示は、IIRCの国際統合フレームワークでも求められていますが¹⁸、他国ではほとんど開示事例がありません。
- ✓ トレードオフとは、ある行為と別の行為が背反する関係にあることをいいます。たとえば、財務資本を増強するために支出を抑制した結果、環境対策費が少なくなると自然資本が損なわれるようなケースです。この場合は財務資本と自然資本がトレードオフの関係であることとなります。
- ✓ 同国の企業が開示したトレードオフ情報には、1) 天然ガスの開発が短期的には財務資本に悪影響を与えるが、他の化石燃料よりも温室効果ガス排出量を削減することで自然資本に良い影響を与えている事例、2) 自然資本を生産に利用することで悪影響を与えているが、その自然資本を付加価値の高い製品に変換することで、財務資本や製造資本に良い影響を与える事例等があります¹⁹。また、別の企業では、サプライチェーンと自社の活動によって環境資源の枯渇が起こっている（財務資本と自然資本のトレードオフになっている）事例が報告されています²⁰。こうしたトレードオフ自体は常識的で、内容的に何ら新規性はありません。しかし、投入資源のトレードオフ情報を進んで開示することはきわめて優れた取組であり、ビジネスモデル固有のリスクに関するステークホルダーの理解を深める上で有用です。

(2) 用語解説

- ✓ 会計基準設定主体
会計基準とは財務諸表を作成するのに必要な会計処理や会計報告のルールのことですが、その会計基準を作成・公表する組織体が会計基準設定主体です。会計基準設定主体は各国に存在し、我が国の場合は財務会計基準機構の内部組織である企業会計基準委員会が会計基準設定主体です。

¹⁷ Graham, Terry (2017), Analysis: Business Model and Capitals, SAICA. (<https://www.accountancysa.org.za/analysis-the-business-model-and-capitals/>)

¹⁸ IIRC (2014), 『国際統合報告フレームワーク日本語訳』、4.15 項および 4.56 項。

¹⁹ SASOL Limited, Integrated Report, 30 June 2019, pp.18-19.

²⁰ Truworth International, Integrated Report 2019

(https://www.truworthsinternational.com/annualreport2018/pages/sustainable_value/business_model.html).

- ✓ 顧客ロイヤルティ
顧客が特定の企業ブランドや製品・サービスに対して示す愛着、信頼、忠誠心のことで、気に入ったブランドを反復に購入したり、それを友人・知人に薦めたりする場合は、顧客ロイヤルティが高いこととなります。NPS (net promotional score) は顧客ロイヤルティの高さを計測する手法であり、ブランド等の満足度に関する顧客へのアンケート調査結果を分析して数値化します。
- ✓ サードパーティ
サードパーティは第三者や第三者機関を意味する用語ですが、この詳細解説では、事業者の製品の互換品や関連製品を提供する他企業を指すものとして使用しています。
- ✓ 財務報告
財務諸表や財務諸表を補足する非財務情報によって、会社の財政状態や経営成績等を利害関係者に開示するための報告のことで、我が国の制度では、金融商品取引法による有価証券報告書または会社法による事業報告などが該当します。
- ✓ 市場セグメント
事業者が販売する製品・サービスのターゲットとなる顧客層を特定するために、その製品・サービスを購入しそうな人の特徴を示す一定の属性（たとえば、年齢、性別、嗜好、趣味など）で分類した顧客グループを意味する用語です。
- ✓ 市場ポジション
事業者が市場の中で立ち位置とする競争地位のことで、経営学者のコトラー (Philip Kotler) は、これを、リーダー (市場の中のトップ企業)、チャレンジャー (リーダーに挑戦してトップになろうとする 2 番手、3 番手の企業)、フォロワー (トップを目指さないがリーダーをまねてシェア拡大を図る企業)、ニッチャー (すきま市場でトップを目指す企業) の 4 類型に区分しています。

(3) 参照できる文献類

- European Commission (欧州委員会) 「Guidance on non-financial reporting (2017/C215/01)」
 - 4.1. Business Model.
- Financial Reporting Council (英国財務報告理事会) 「Guidance on the Strategic Report (2018)」
 - Section 7A、7A.14～7A.20.
- Financial Reporting Lab (英国 FRC 財務報告ラボ) 「Lab project report: Business model reporting (2016)」
- Financial Reporting Lab (英国 FRC 財務報告ラボ) 「Business model reporting; Risk and viability reporting, Where are we now ? (2018)」
- IIRC (国際統合報告理事会) 「国際統合報告フレームワーク日本語訳」
 - パート 2、4.内容要素、C ビジネスモデル
- IIRC (国際統合報告理事会) 「Business Model, Background Paper for <IR> (2013)」