

5. ビジネスモデル

- ✓ 業種や業態、事業規模、事業を営む国・地域等によって事業活動が環境に及ぼす影響の種類や大きさが異なります。このため、ビジネスモデルを説明することで、事業者固有の環境課題と付帯するリスク・機会が明確になり、情報の利用者は重要な環境課題への対応状況を理解しやすくなります。

ビジネスモデルの意義

- ✓ ビジネスモデルとは、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を指しています。
- ✓ それは、事業者が、どのような事業活動を、どのような目的で、どのように行い、そこからどんな成果及び影響を得ているのかという、事業の全体像を示す情報であり、それを簡潔に図式化したものがビジネスモデルです。
- ✓ ビジネスモデルがどのようなものかについては、これまで様々な実務や考え方がありました。しかし、近年では、国際統合報告理事会（IIRC）の国際統合フレームワークが示しているように、その仕組みを、「投入資源（inputs）」²、「事業活動（business activities）」、「産出物（outputs）」、「成果及び影響（outcomes）」の一体的なシステムとして表現することが多くなっています。このシステムは、事業を営むために事業者が採用した一連の行動体系であり、事業者が固有の事業活動によって投入資源から産出物を生産し、その財務的な成果及び影響が自らの持続的成長を支えると共に、社会的にも一定の成果及び影響を産み出す、協力的な仕組みとして理解されています。
- ✓ 英国では、2013年から上場会社に対してビジネスモデルの開示を義務付けており、EU全体でも、2017年から上場会社に同様の義務を課しています。また、国際統合報告理事会（IIRC）の国際統合報告フレームワークでは、ビジネスモデルを統合報告の基本的な8構成要素（content elements）に含めています。

ビジネスモデル情報の必要性

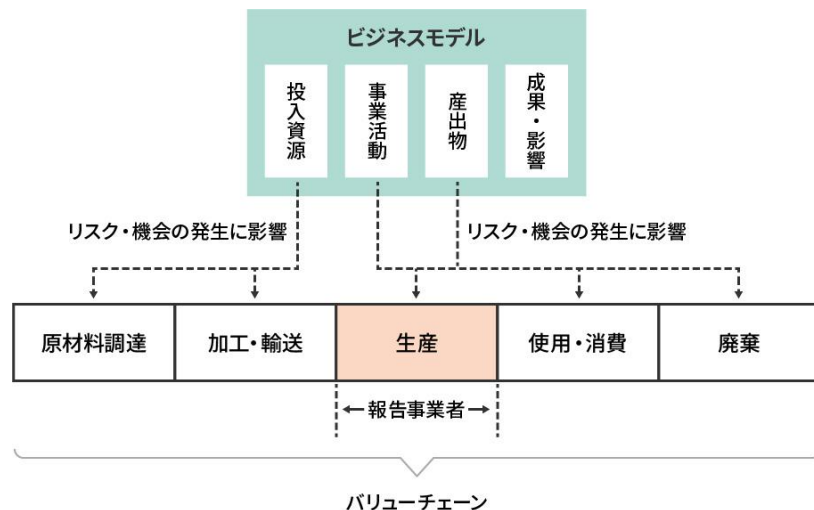
- ✓ 環境報告にビジネスモデル情報が必要な理由は、事業者とステークホルダーの双方にとって、重要な環境課題に付帯するリスクや機会の所在を把握・理解する上で、有力な支援情報となるからです。
- ✓ 環境報告は、事業者が持続可能な社会へ適応する中で重要な環境課題にどう対応するのかをステークホルダーに伝えることが役割ですが、そこにはビジネスモデルが密接に関係しています。ビジネスモデルが描写する事業者の価値創造プロセスには固有のリスクがあり、それが重要な環境課題の発生に関連する場合は少なくありません。

¹ Financial Reporting Council, Business model reporting, October 2016, p.20.

² IIRCの国際統合報告フレームワークが示す「価値創造プロセス」では、「資本」と表現されています。

- ✓ 例えば、化石燃料をエネルギー源とする事業活動が主体であるビジネスモデルでは、持続可能な社会への移行につれて化石燃料の利用が制約を受ける可能性があり、そのままでは円滑に事業活動を進められなくなるおそれがあります。また、ビジネスモデルの投入資源となる原材料が、その生産に大量のエネルギーを必要としたり、希少な生態系サービスを利用したりする等、環境負荷の大きい場合は、それがビジネスモデル固有のリスクとなる可能性があります。
- ✓ その一方で、収益力のある環境配慮製品を豊富に生み出すビジネスモデルの場合や、バリューチェーン全体で重要な環境課題が発生するリスクの低いビジネスモデルの場合は、持続可能な社会への移行によって新たな収益機会がもたらされることも多いと考えられます。
- ✓ ビジネスモデルは価値創造プロセスに固有のリスクをバリューチェーン全体で識別することを容易にするので、事業者にとっては重要な環境課題の特定が適切に行われたことを客観的に示す根拠として、また、ステークホルダーにとっては重要な環境課題の特定結果を正しく評価するための有効なツールとして、それぞれ環境報告の有用性を高めるのに貢献します。

図表 1 ビジネスモデル固有のリスク・機会とバリューチェーンの関係（イメージ）



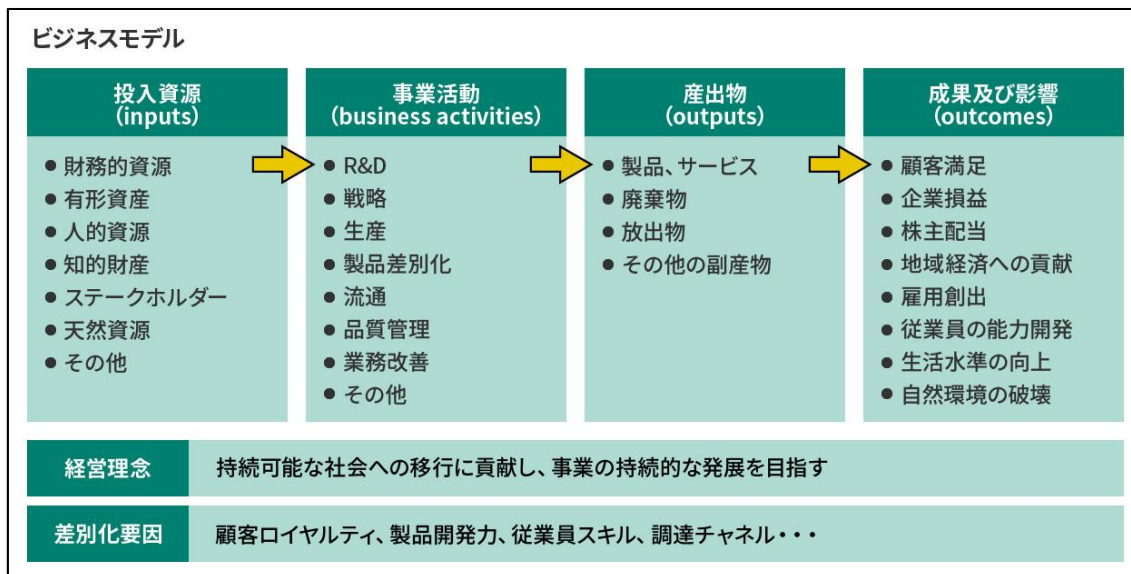
報告事項

□ 事業者のビジネスモデル

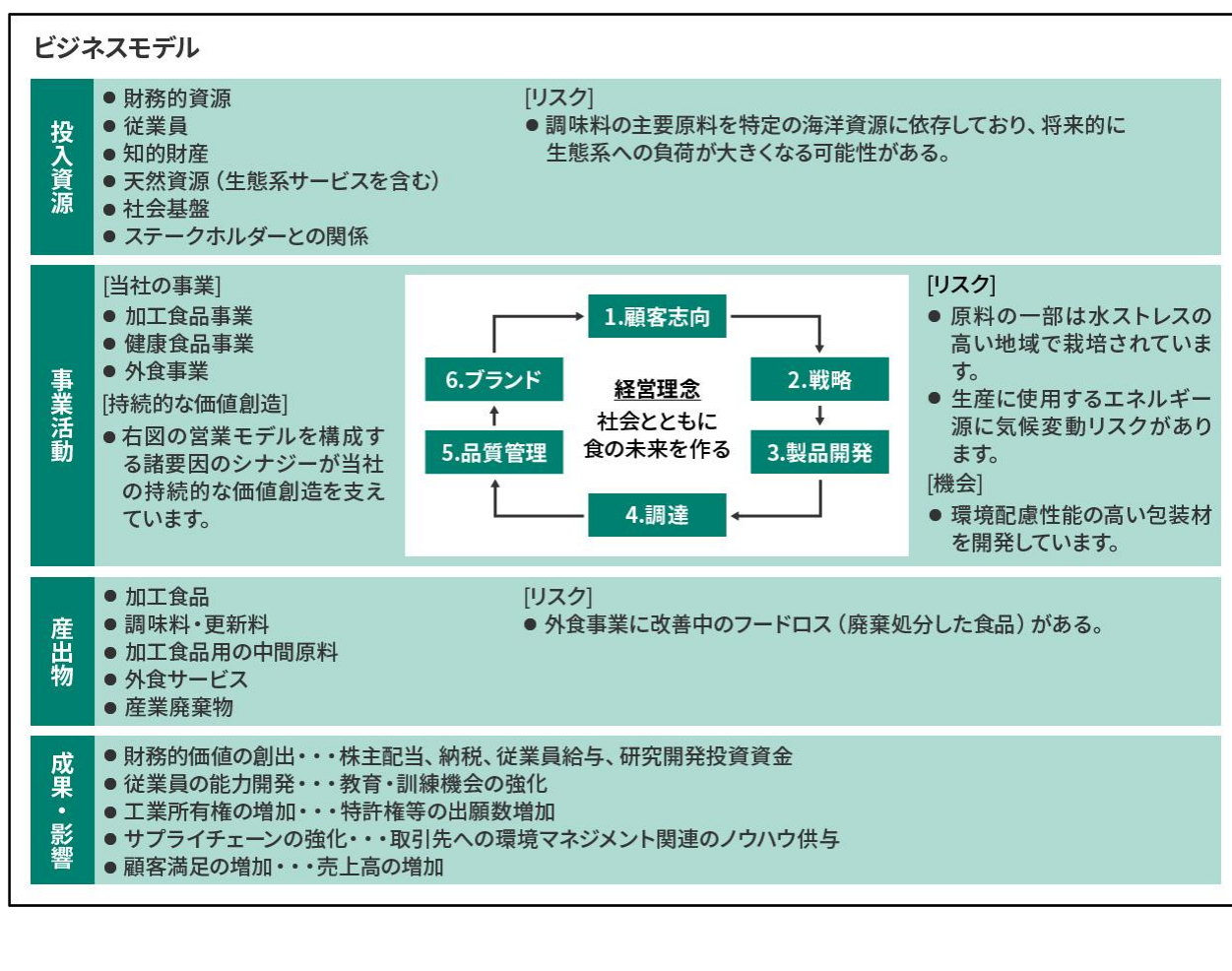
- ✓ ビジネスモデルの報告にあたっては、ビジネスモデルを 1) 投入資源、2) 事業活動、3) 産出物、4) 成果及び影響の各要素から構成し、それらが短・中・長期のいずれの期間においても有効に機能する価値創造システムとして統合的に一体化していること、さらに、持続的に価値を生み出すメカニズムになっていることを説明します。その際に図式化する等の視覚的にわかりやすい方法で説明することが重要です。
- ✓ 事業者がビジネスモデルの異なる複数の事業を営んでおり、その全体についてビジネスモデルを作成するのが困難な場合は、それらの中から主な事業または製品・サービスをひとつ選び、そのビジネスモデルを説明します。

- ✓ 各構成要素を説明する際の留意点は次の通りです。
 - ・投入資源…財務的資源、人的資源、天然資源、有形資産、無形資産（ブランド、技術、ノウハウ等）、社会基盤、社会（サプライヤー、株主、顧客、その他のステークホルダー）との関係等が含まれます。特に特定の投入資源に依存するビジネスモデルの場合は、その旨と依存の程度（可能な限り定量的に）についても言及します。また、投入資源に関連して発生する重要な環境課題やリスク・機会がある場合は、その旨を併記します。
 - ・事業活動…投入資源を産出物に変換する活動であり、事業戦略、経営計画、製品開発、資材調達、マーケティング、販売、アフターサービス等の各プロセスによって財務的収益を産み出す構造を説明します。事業者がバリューチェーンや市場の中で担う役割を説明すると共に、販売する製品・サービスを市場の中で差別化する特殊な要因がある場合は、その要因と差別化のメカニズムについても説明します。事業活動に関連して発生する重要な環境課題やリスク・機会がある場合は、その旨を併記します。
 - ・産出物…事業活動によって生産された主な製品・サービスについて説明します。事業活動から排出された廃棄物や大気・水系・土壌への排出物等の副産物がある場合は、それらも産出物に含めます。
 - ・成果及び影響…事業活動と産出物が事業者とステークホルダー・社会に及ぼす有形・無形の影響について説明します。特に、産出物に含まれる廃棄物や排出物等の副産物の処理だけでなく、製品・サービスの使用・廃棄から重要な環境課題が発生したり、リスク・機会がもたらされたりする場合には、その旨と環境への影響度（可能な限り定量的に）について説明することが重要です。SDGs への貢献（SDGs の目標・ターゲットを達成する事業者の取組）もここに含まれます。
- ✓ ビジネスモデルを説明する際に、他の報告事項、例えば戦略、バリューチェーンマネジメント、ステークホルダーエンゲージメントの状況、事業者の重要な環境課題との関連性が重要な場合には、その旨も記述します。

開示例 A

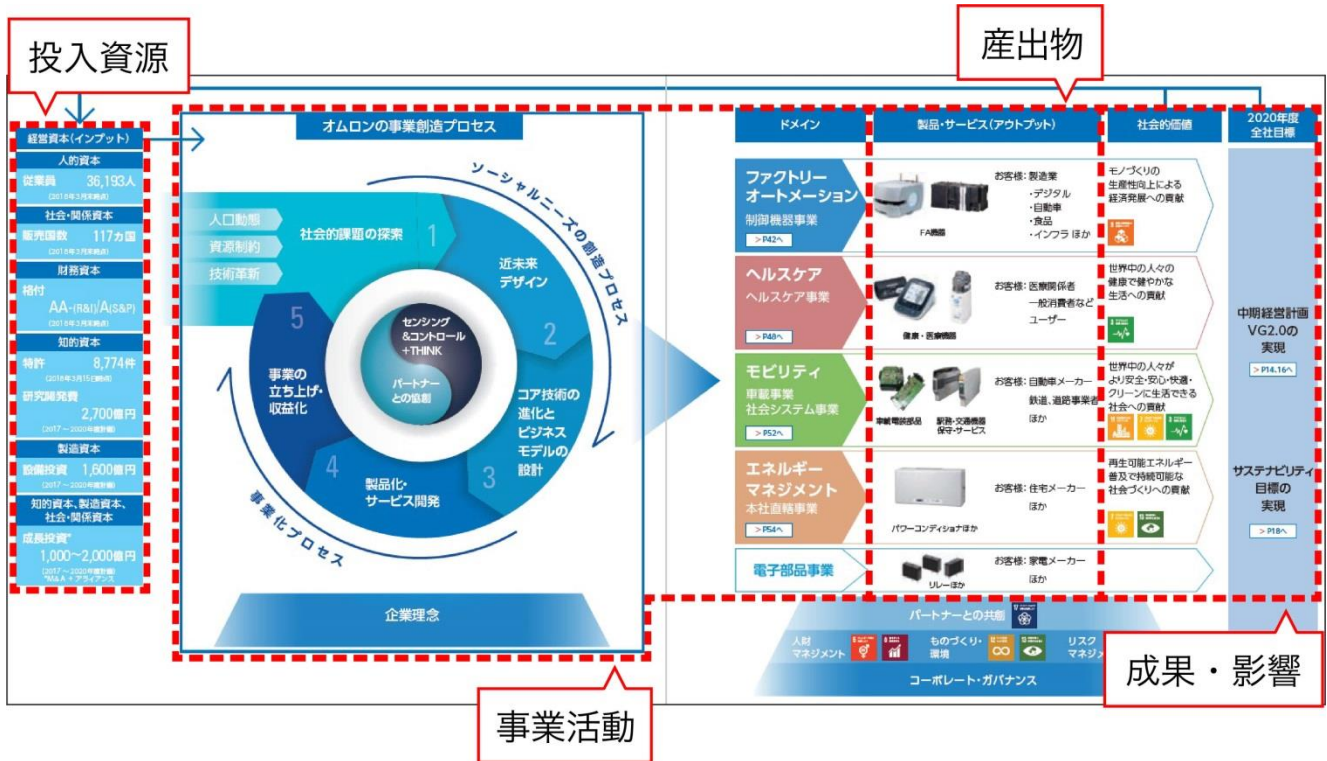


開示例 B



参考になる実例

実例1 オムロン株式会社



(出所) オムロン株式会社「統合レポート 2018」

実例2 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

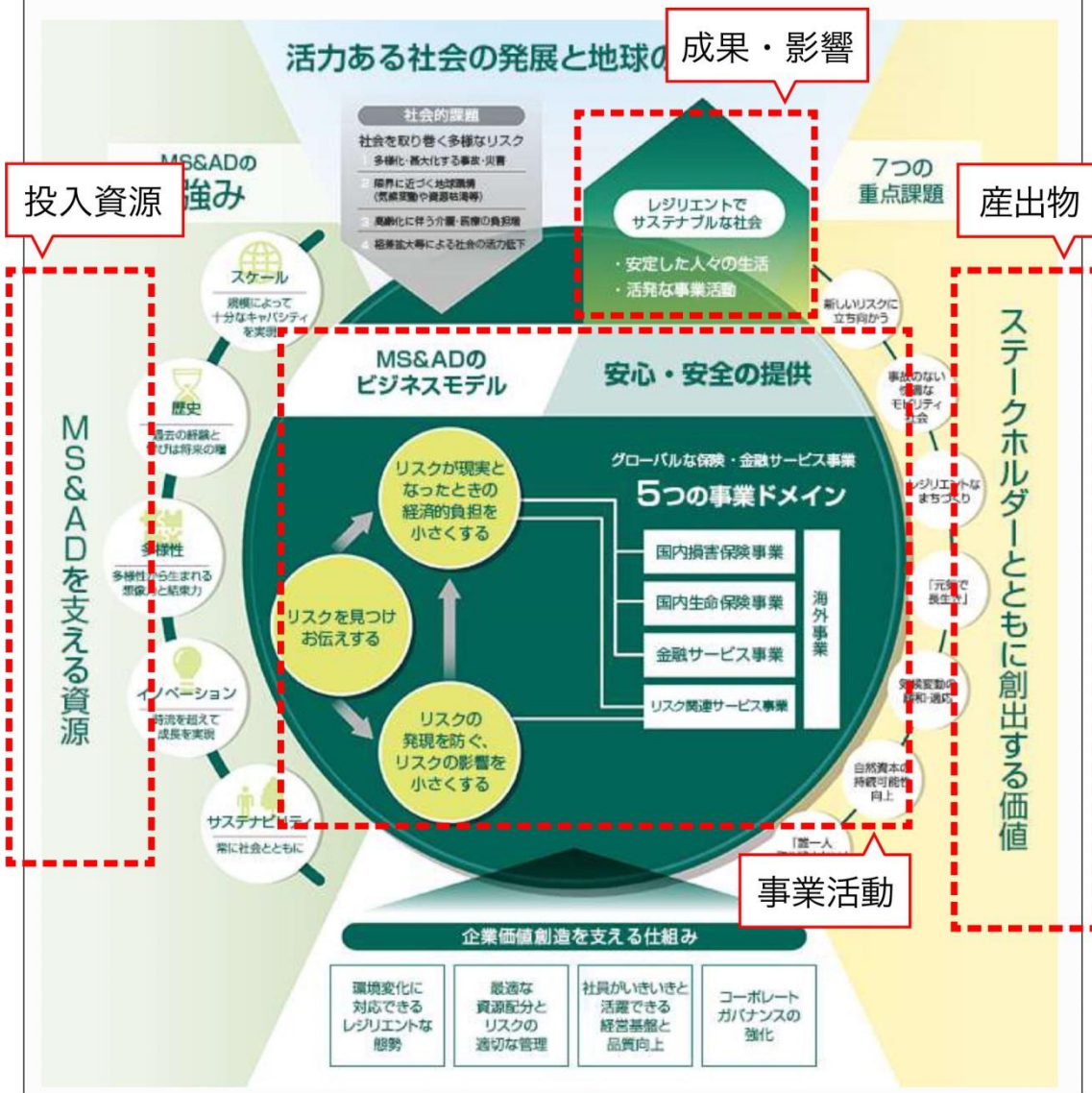
「MS&ADの価値創造ストーリー」

活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える

MS&ADインシュアランスグループは、「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」というミッションのもとに、3つの保険会社グループが参集して誕生しました。

私たちの目指す「活力ある社会の発展と地球の健やかな未来」を支えるために、それを阻害する社会的課題から生じる多様なリスクをいち早く見つけ、お伝えし、リスクの発現を防ぎ、リスクの影響を小さくするとともに、リスクが現実となった時の経済的負担を小さくするためのさまざまな商品・サービスを提供することで、世界中のチャレンジするお客さまが安心して生活や事業活動を行うことのできる環境づくりを行う、これが私たちの価値創造ストーリーです。

MS&ADインシュアランスグループは、ステークホルダーの皆さまとともに、持続的成長と企業価値向上を追い続け、世界トップ水準の保険・金融グループを創造することを通じて、世界中でこの価値創造を展開してまいります。



投入資源

MS&ADを支える資源

財務資本

- お客さまのリスクを引き受けるのに十分かつ健全な財務基盤
- 連結純資産(2018年3月31日現在) **2兆9,683億円**

人的資本

- グローバルで多様な人材
 - 保険・リスク関連等の知識に精通したプロフェッショナルな人材
- 連結従業員数(2018年3月31日現在) **41,295名**

知的資本

- 事業の長い歴史と経験に支えられた知見と信用力
 - 国内・ASEANで最も豊富なリスクデータ
- リスクサーベイ実施回数(2017年度実績) **1,189件**

社会・関係資本

- 国内No.1の規模を誇る顧客層
- 国内個人お客さま数^{*1} **約4,200万人**
- 国内法人お客さま数^{*1} **約240万社**
- ASEAN域内 **No.1**の総収入保険料
 - 国内No.1の代理店ネットワーク
- 国内損害保険代理店数^{*1} **88,532店**
- 国内営業拠点^{*2} **263部支店・1,036課支社**
- 国内事故対応拠点^{*3} **431カ所**
- 海外拠点等^{*4} **47カ国・地域**

※1 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保のお客さま数、代理店数の単純合算値(2018年3月31日現在)
 ※2 国内保険会社の拠点数の単純合算値(2018年4月1日現在)
 ※3 国内損害保険会社の事故対応拠点の単純合算値(2018年4月1日現在)
 ※4 SLJ Cayman Limited(金融サービス事業)があるケイマン諸島を含む(2018年4月1日現在)

- トヨタグループ、日本生命グループ、三井グループ、住友グループなど、異業種のトップ企業とのパートナーシップ

自然資本

- 地球の安定した気候システム
- 生物多様性が保全された生態系
- 持続可能な自然資源

ステークホルダーとともに創出する価値

財務資本

- 資本効率の向上
 - グループコア利益の向上
 - 株主還元
- | | |
|-------------------------------|----------------|
| グループコア利益
(グループ修正利益2,010億円) | 1,051億円 |
| グループROE
(グループ修正ROE 6.4%) | 3.7% |
| 過去5年間のTSR [*] | 84.7% |
- ※TSR (Total Shareholder Return/株主総利益回り) 株式投資により一定期間に得られた利益(配当とキャピタルゲイン)を株価(投資額)で割った比率

人的資本

- さらに働きがいを実感し、成長できる職場環境の提供
- 安定し、かつ、ワーク・ライフ・バランスにも配慮した雇用

社員満足度^{*1} **4.4ポイント** 有給休暇取得日数^{*2} **16.0日**

※1 社員が「やり、働きがい」を持っていると感じている割合(社員意識調査結果、6ポイントが満点での社員平均ポイント)
 ※2 「定外・有給休暇」と「特別休暇」の社員平均取得日数

知的資本

- 専門性の高い社員の育成
- 変化する多様なお客さまニーズにお応えする商品・サービスの提供
- リスク関連の調査研究成果の社会への提供

調査レポート^{*1} **72件** アクチュアリー人数^{*2} **100人**

※1 CSR、企業リスク、BCVA、労災リスク、交通リスク、海外危機管理情報、感応情報などのレポートを発行
 ※2 品品質管理、リスク管理、財務の健全性確認等に履修・統計等の手法を駆使する数理のプロフェッショナルである社員の在籍数(2018年4月1日時点)

社会・関係資本

- 適切かつ迅速な保険金の支払い
- 事故・災害を未然に防ぐサービスの提供
- 高品質かつ多様な代理店ネットワークの提供
- 取引先との協力関係による社会的責任の遂行
- 社会インフラや行政サービス等の社会資本をリスクから守る商品・サービスの提供

保険金支払額^{*1} **2兆3,112億円** お客さま満足度^{*2} **96.0%**

※1 正味支払保険金と生命保険金等の合算値(2017年度)
 ※2 自動車保険の事故対応に満足しているお客さまの割合(対象:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)(2017年度)

自然資本

- 気候変動の進行緩和につながるCO₂排出量削減
- 生物多様性の保全への貢献
- 持続可能な自然資源の利活用につながる負荷削減

Web約数^{*1}、eco保険証券による紙削減量 **981,984kg** 社会貢献活動参加社員数^{*2} **20,022人**

※1 約数の内容を、冊子に代えてホームページから参照できる、環境に配慮した約数
 ※2 会社または個人でボランティア活動へ参加したり、寄付を行った社員数(国内)

産出物

(出所) 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「Sustainability Report 2018」