

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¹⁶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）」¹⁷、「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、協創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

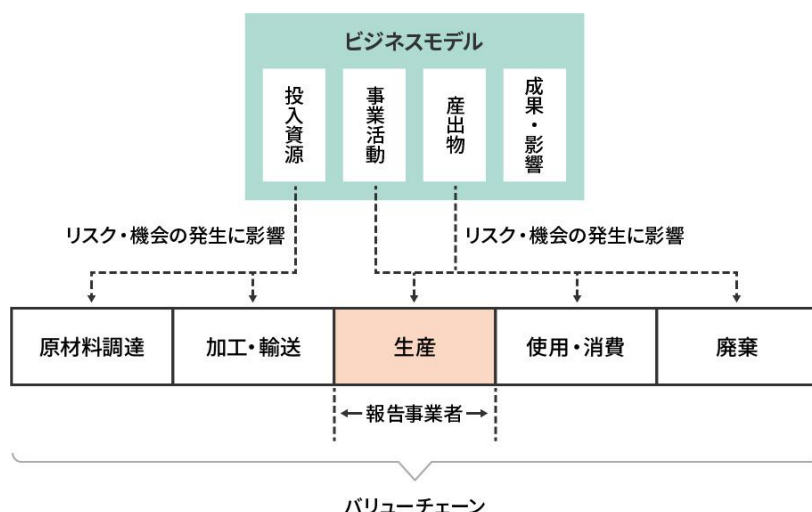
- ✓ 環境報告にビジネスモデル情報が必要な理由は、事業者とステークホルダーの双方にとって、重要な環境課題に付帯するリスクや機会の所在を把握・理解する上で、有力な支援情報となるからです。
- ✓ 環境報告は、事業者が持続可能な社会へ適応する中で重要な環境課題にどう対応するのかをステークホルダーに伝えることが役割ですが、そこにはビジネスモデルが密接に関係しています。ビジネスモデルが描写する事業者の価値創造プロセスには固有のリスクがあり、それが重要な環境課題の発生に関連する場合は少なくありません。

¹⁶ Financial Reporting Council, Business model reporting, October 2016, p.20.

¹⁷ 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

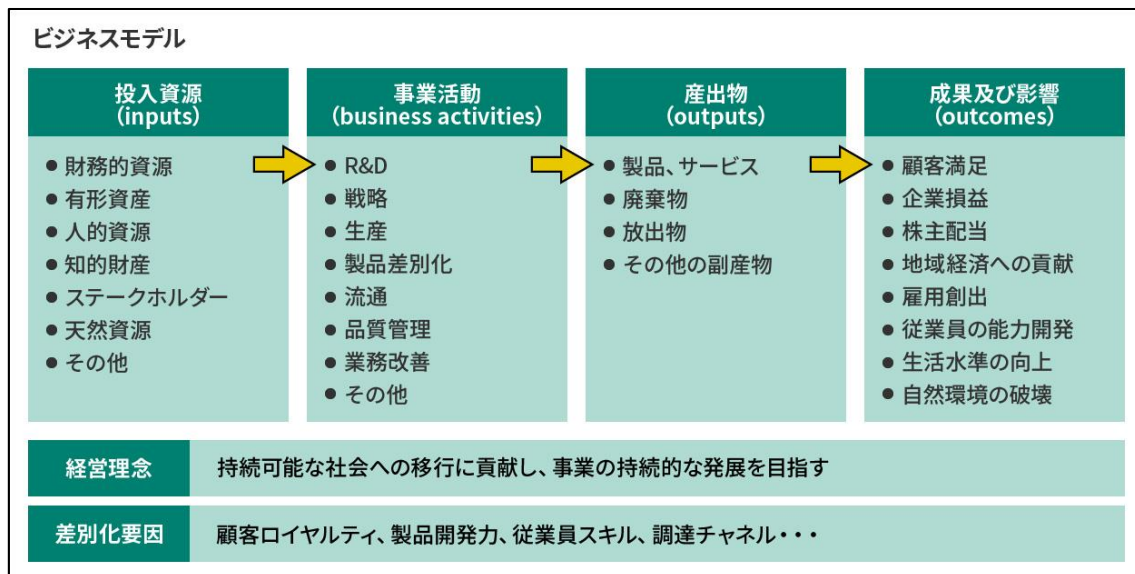
□ 事業者のビジネスモデル

- ✓ 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。

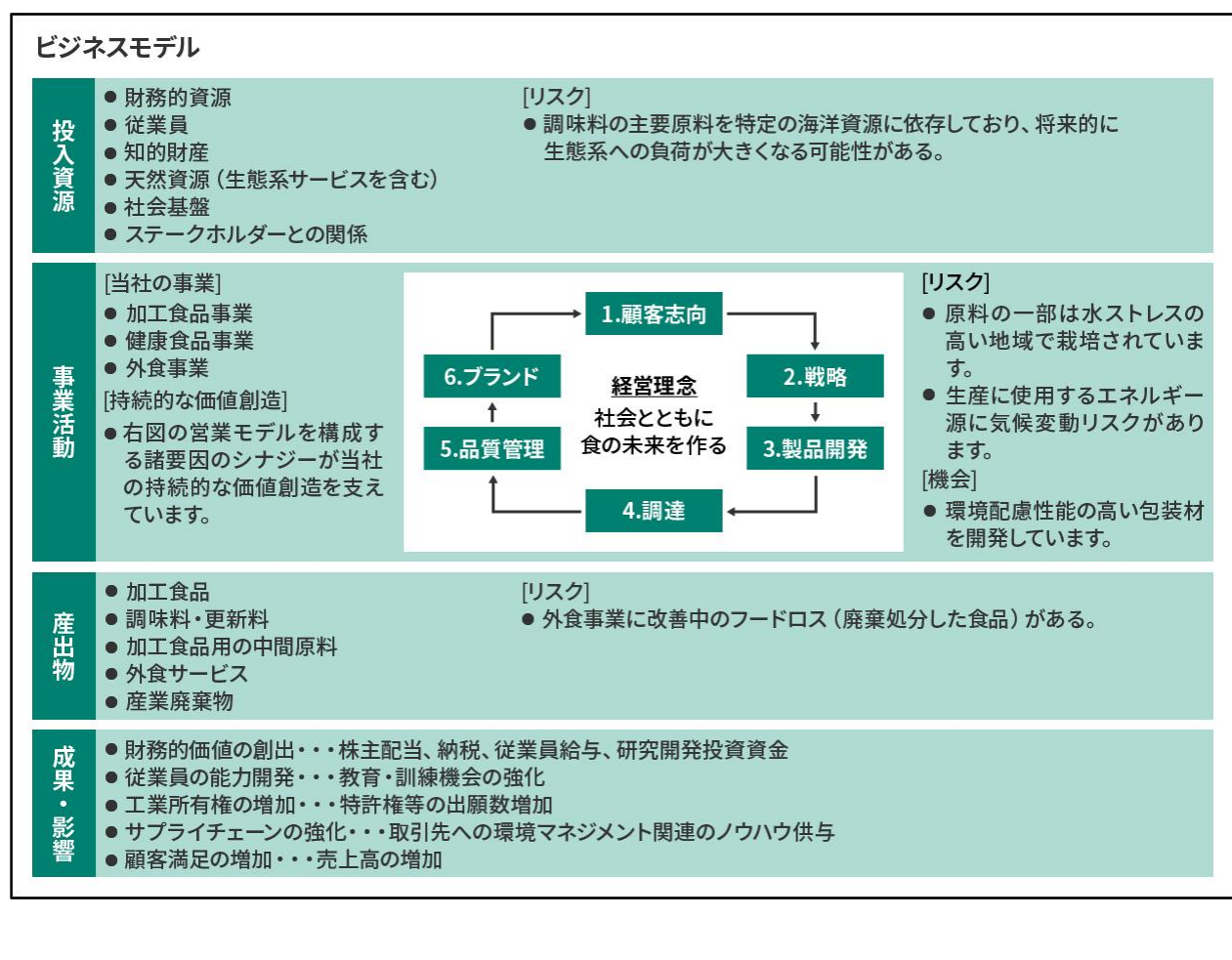
✓ 各構成要素を説明する際の留意点は次の通りです。

- ・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

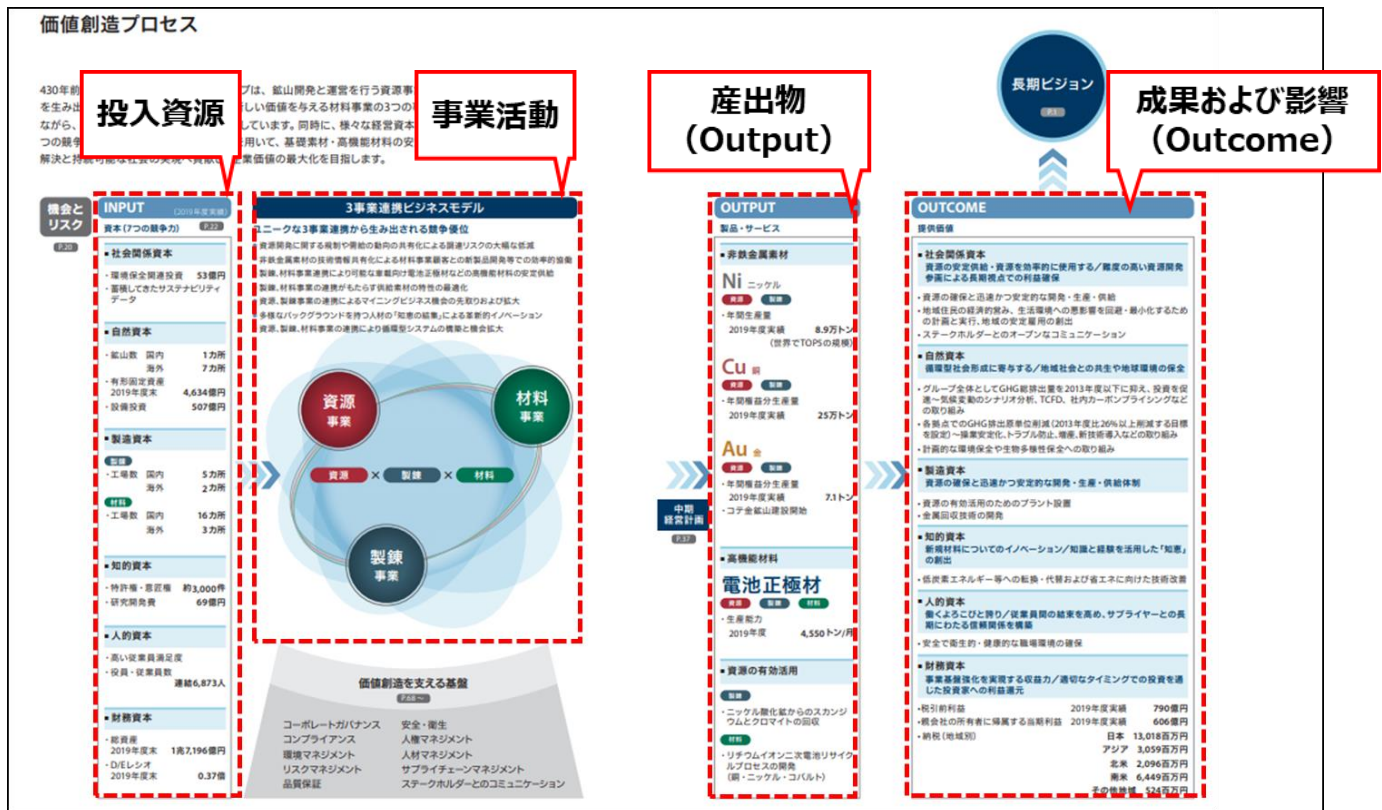


開示例 B



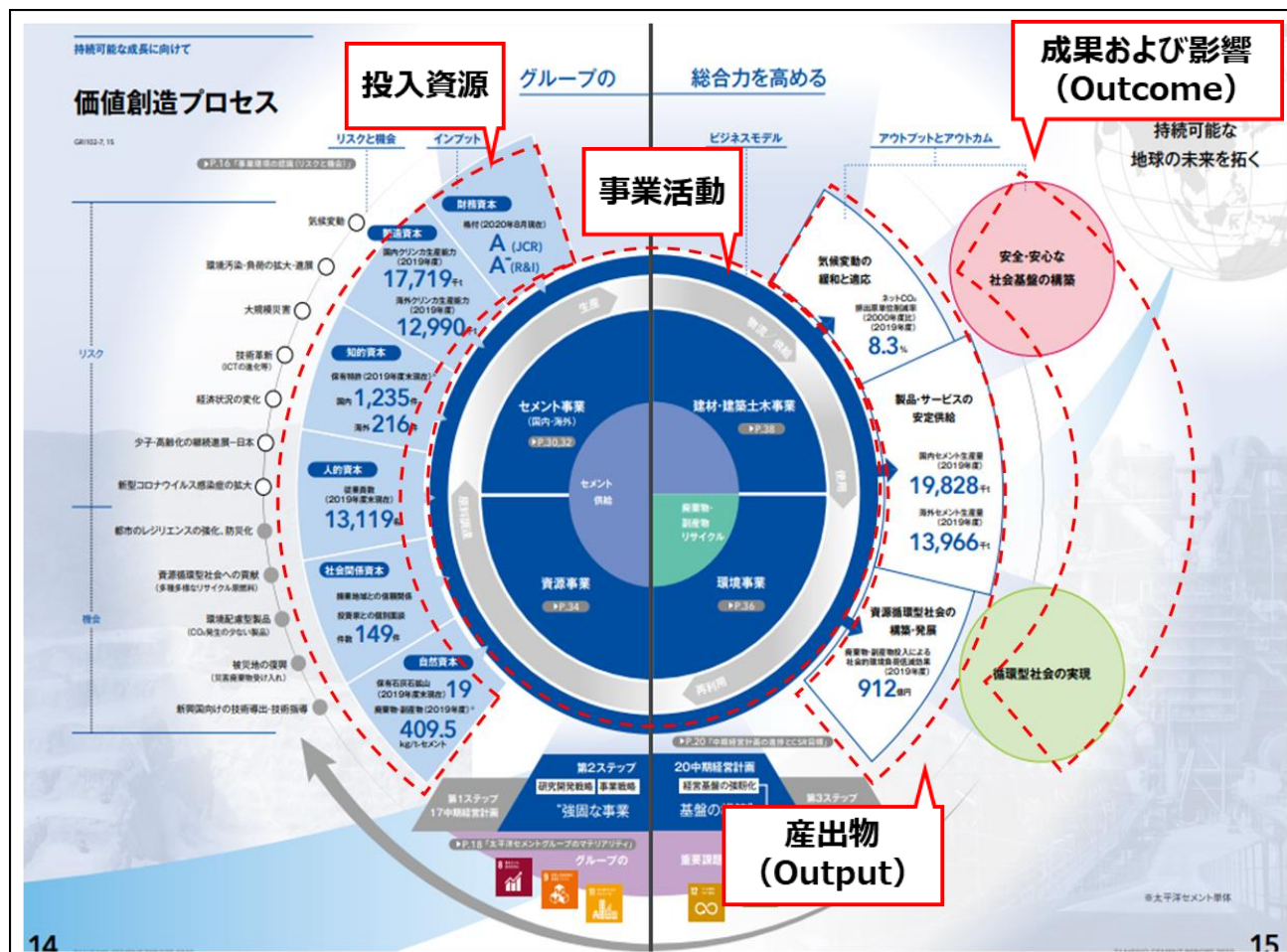
参考になる事例

事例1 住友金属鉱山株式会社



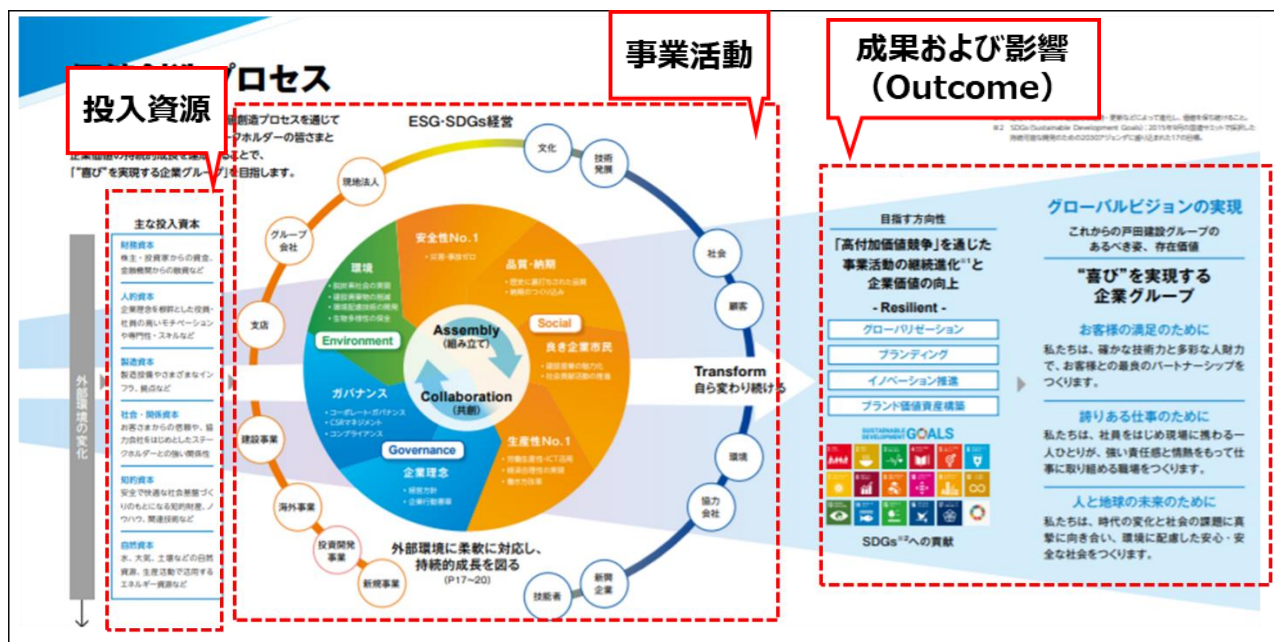
(出所) 住友金属鉱山株式会社「統合報告書 2020」

実例2 太平洋セメント株式会社



(出所) 太平洋セメント株式会社「太平洋セメントレポート 2020」

実例3 戸田建設株式会社



(出所) 戸田建設株式会社「コーポレートレポート 2020」