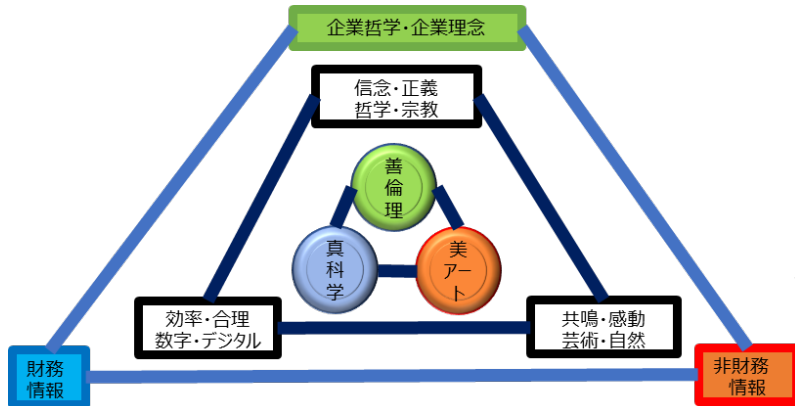


WICIシンポジウム2019

2019年11月24日(日)早稲田大学 小野記念講堂



セッション3

WICI Japan 会長

スリーエムジャパン(株) 代表取締役副社長執行役員

公益社団法人経済同友会 幹事

早稲田大学大学院 (WBS) 客員教授

昆 政彦



熊倉久雄

- 1985 慶応義塾大学工学部計測工学科卒業
住友スリーエム(現スリーエムジャパン)入社
コネクター製品開発 接点表面評価技術開発、表面分析等に従事後、研究開発向けの情報システムを担当、現在に至る
- 2009 早稲田大学商学研究科ビジネス専攻夜間主
(WBS/根来ゼミ)修了
- 2013 WICI 価値創造ドライバー探索分科会に参加
価値創造プロセスの探索を始める
- 2019 WICI スポットライト分科会を立ち上げ

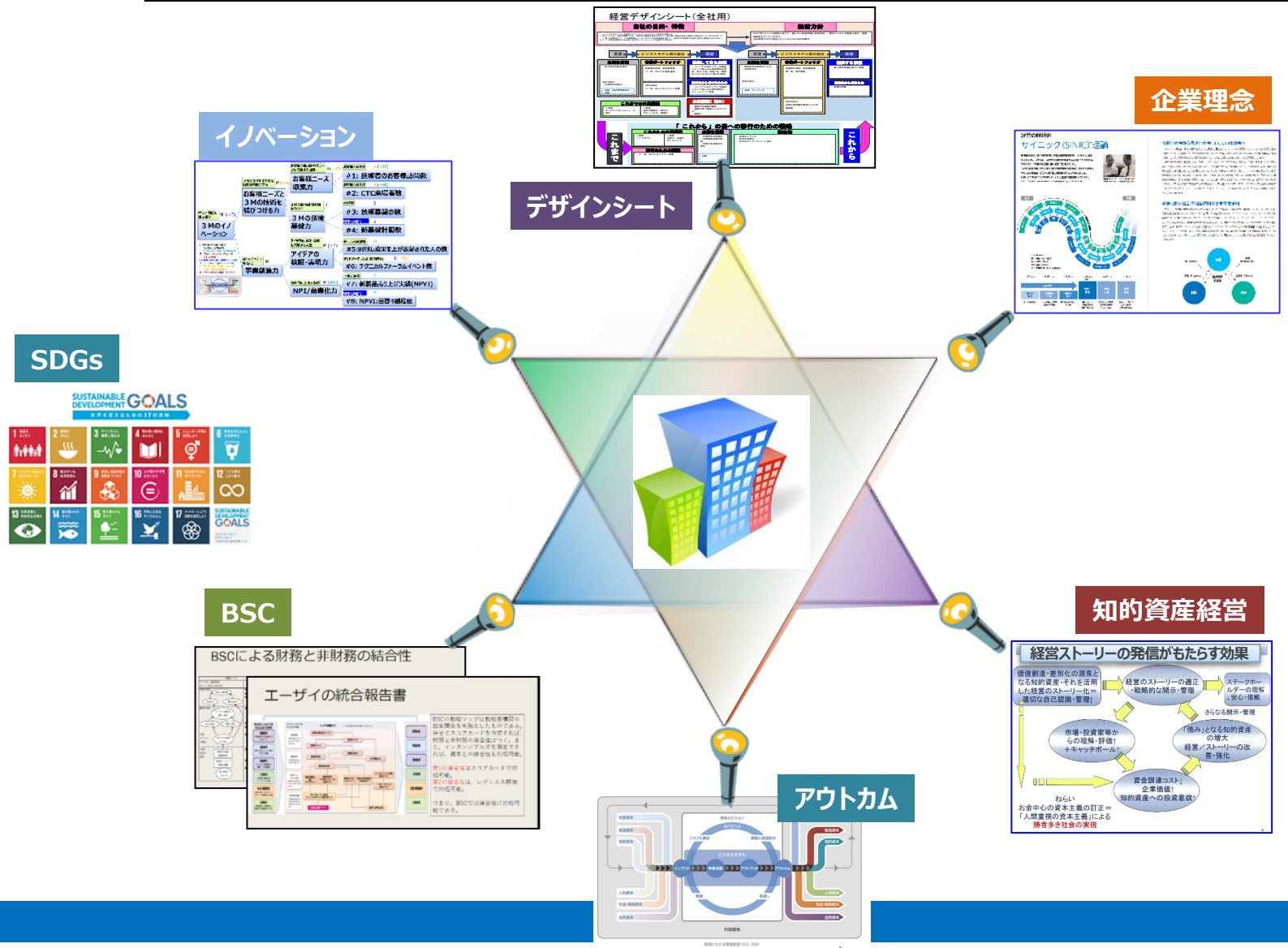


期待する事：各社の価値創造プロセスを担っている皆さんと価値創造ストーリーについて語り合いたいです



スポットライト分科会 1. 紹介と中間報告

仮説：組織の価値創造ストーリーを映し出す多様なアプローチ



2018WICIシンポジウム・セッション3の議論をトリガーとなっています。価値創造ストーリーを映し出すアプローチの1つとして、価値創造ドライバー探索 (VCDD) によるツリー分析は有効なアプローチであると考えていますが、ツリー分析が唯一のアプローチではなく、色々なアプローチがあると考えています。発行体にとって一番馴染み易かつステークホルダーにとって分かりやすい価値創造ストーリーの説明の仕方、すなわちアプローチを選択又は考案して頂く事が重要では無いかと考えています。



スポットライト分科会 1.紹介と中間報告

活動履歴

- 4/26(金) 立ち上げ 目的等の確認 7名
- 5/31(金) 講演『経営デザインシート』 10名
内閣府 高橋佳子氏
- 6/14(金) 経営デザインシート論点整理総括 15名
- 7/2(火) 講演『オムロンにおける企業価値創造の取り組み』 13名
オムロン株式会社取締役 安藤聡氏
- 8/23(金) オムロンにおける企業価値創造の論点整理 11名
- 9/6(金) 講演『経営のデザイン』 14名
元内閣府 住田孝之氏
- 10/31(木) 中間論点整理 5名



スポットライト分科会 1.紹介と中間報告

それぞれのスポットライトの論点比較の表

| スポットライト | 戦略的重点 | 未来志向 | 財務・非財務の結合性 | Materiality | Conciseness 簡潔性 | Engagement | 企業理念 | 価値創造ストーリーとの親和性 | 長所と限界の分析 | 価値とは何か？ | アウトカムとは何か？ |
|---------------|------------------------------------------------|------------------------|---------------------|------------------|--------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|----------|-------------------|------------|
| 経営デザイン | 長期的な視点でこれからのありたい姿を構想したうえで、そこに至る戦略を検討する。将来やりたいこ | 「これまで」と「これから」を対比し、将来像は | 数値に縛られない未来思考を優先して、数 | 1枚のシートにまとめるので、重要 | 1枚のシートにまとめるので、重要かつ簡潔になる。 | 部門内、部門間、経営層と社員、経営 | 企業理念をシートのトップに掲げて描いている。 | 経営デザインシートを描くことにより価値創造 | 全体俯瞰 | 提供価値をはじめに描くことを推奨し | |
| 財務統 | | | | | | | | | | | |
| BSC報告書 | | | | | | | | | | | |
| 知的資産経営報告書がトライ | | | | | | | | | | | |

中間論点①

➤ 自社（自分）に適合する複数ツールを深く使いこなすことで、長所短所を補完、結果的に調和の取れた価値創造ストーリーを確立・整備

中間論点②

価値創造ストーリーとアウトカムが作成上の課題になると思われる。



スポットライト分科会 1. 紹介と中間報告

- 唯一万能なツールはなく、それぞれの企業に適合する複数ツールを深く使いこなすことで、長所短所を補完して、結果的に調和の取れた価値創造ストーリーを確立・整備
- 例えば、有価証券報告書などでは、うまく表せていない価値創造ストーリーを いろいろな活動(スポットライト)を組み合わせることで うまく表現できる。

WICI Symposium 2019

伊藤忠商事株式会社

2019年12月4日



ひとりの商人、無数の使命

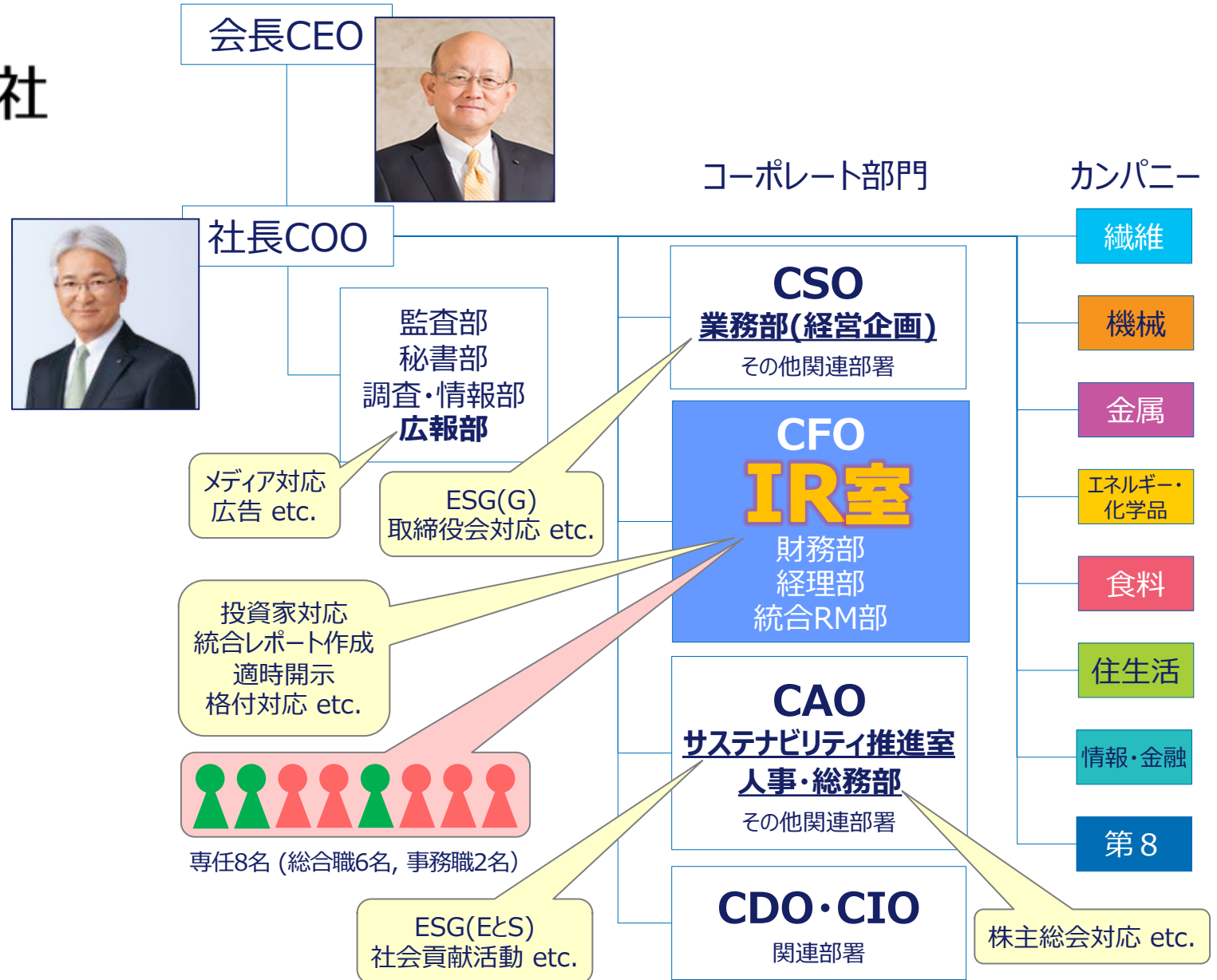
伊藤忠商事の概要・IR室(組織図・役割)



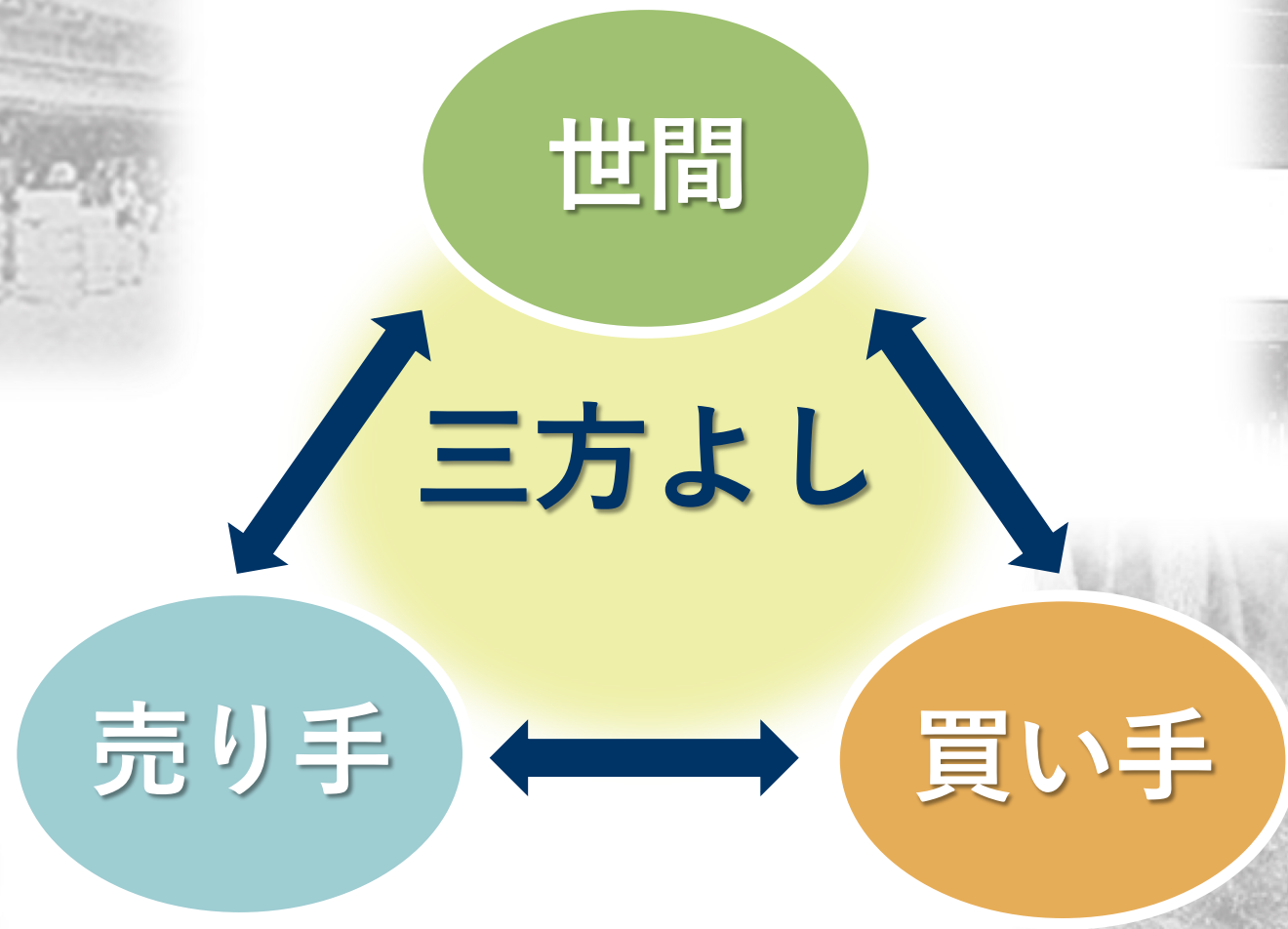
伊藤忠商事株式会社

| | |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------|
| 業態 | 総合商社 |
| 証券コード | 東京証券取引所第一部 (8001) |
| 住所 | 【東京本社】 東京都港区北青山2丁目 5番1号 【大阪本社】 大阪市北区梅田3丁目 1番3号 |
| 創業 | 1858年 |
| 連結対象会社数 ^{*1} | 300社 |
| 従業員数 ^{*1} | 102,086人(連結) 4,285人(単体) |
| 2019年度見通し | 連結純利益 5,000億円 |

*1: 2018年度末時点



近江商人の経営哲学



初代 伊藤 忠兵衛



近江商人 麻布の持ち下り(行商)

高橋佳子

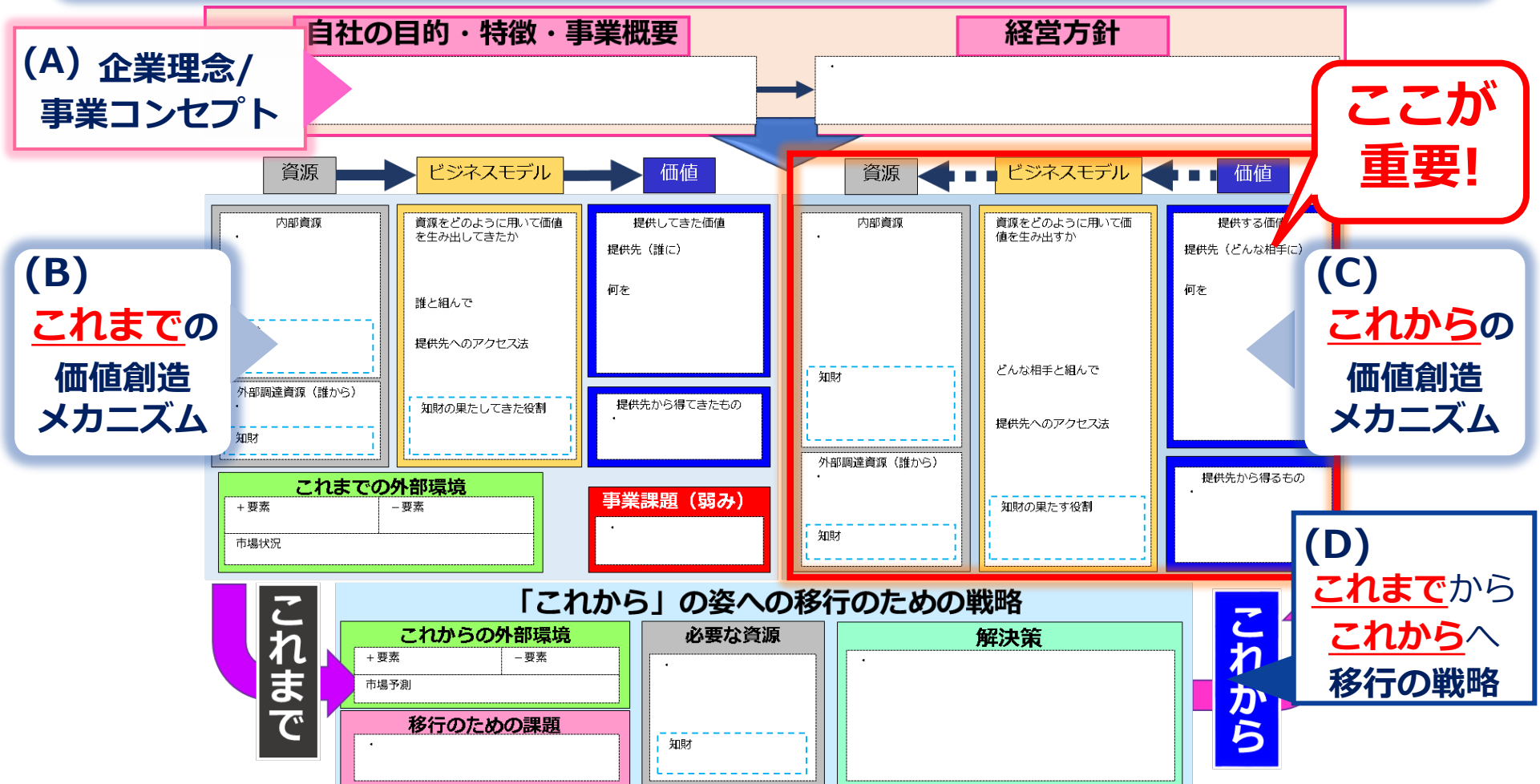
- 2005年 特許事務所入所
- 2011年 キヤノン株式会社入社
- 2016年7月～ 内閣府知的財産戦略推進事務局 参事官補佐
「経営デザインシート」の作成・普及啓発に携わる
- 2019年7月～ キヤノン株式会社 知的財産法務本部

〈現在の活動〉 **経営デザイン分科会 幹事**
WICI スポットライティング分科会 参加

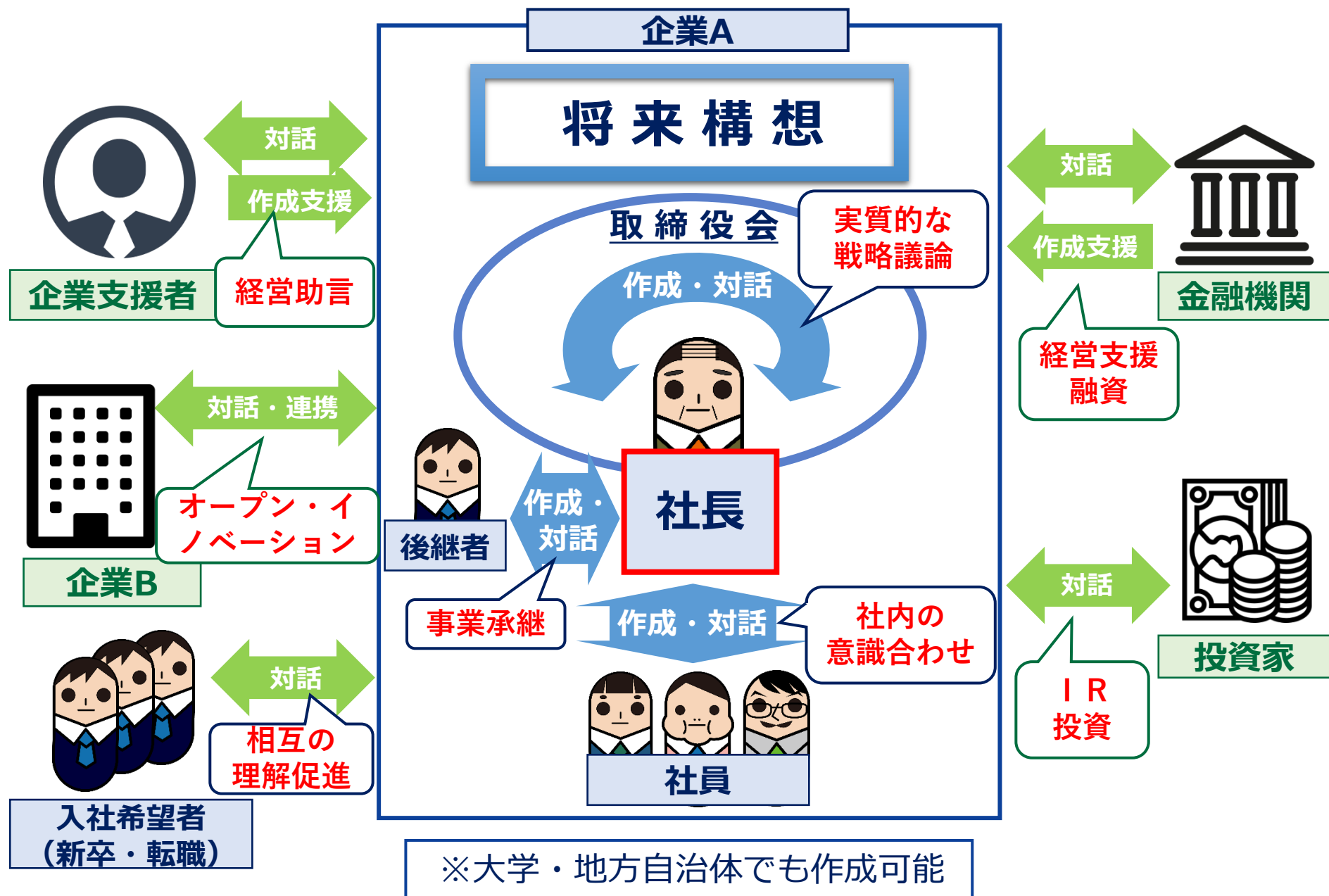
経営デザインシートの概要

100文字でいうと

環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の(A) 存在意義を意識した上で、(B) 「これまで」を把握し、(C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。(D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。



経営デザインシートが活用される場面





セッション 3

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任講師
特定非営利活動法人
ソーシャルバリュージャパン 代表理事
伊藤 健



スポットライト分科会 2.作成上の課題

■ 価値創造ストーリーとアウトカムが作成上の課題になると思われる。

- 統合報告では 価値創造ストーリーの記述が大切だかなかなかうまくできていない。
- またアウトカムに関して 統合報告書を発行している各企業の間で認識が定まっていない。かつ、アウトカムの表現がうまくできていない課題がある。

- 不透明な経営環境への対応
(マクロ経済の減速、次世代化に伴うビジネス陳腐化等)
 - 非財務資本・ESG情報の充実
 - 当社の「強み」や「独自性」の整理
- ※「全て制作会社任せにしないこと」が重要



経営デザインシートの作成にあたり、難所と思われる点

経営デザインシートを作成する場面は、大きくわけて2つ

- 新しいことを構想するために作成
- 考えたものを整理し見直すために作成 例) 統合報告書の骨格を作成

【両者に共通する難所】

- ◆ 自社らしさの具体化と簡潔化の両立
- ◆ 本音で書くこと

【構想にあたっての難所】

- ◆ これからの価値創造メカニズム（特にビジネスモデル）

【整理にあたっての難所】

- ◆ 事業ポートフォリオと価値の簡潔な整理
つまり、組織の価値創造の全体像をとらえること



セッション 3

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任講師
特定非営利活動法人
ソーシャルバリュージャパン 代表理事
伊藤 健



スポットライト分科会 3.社内展開

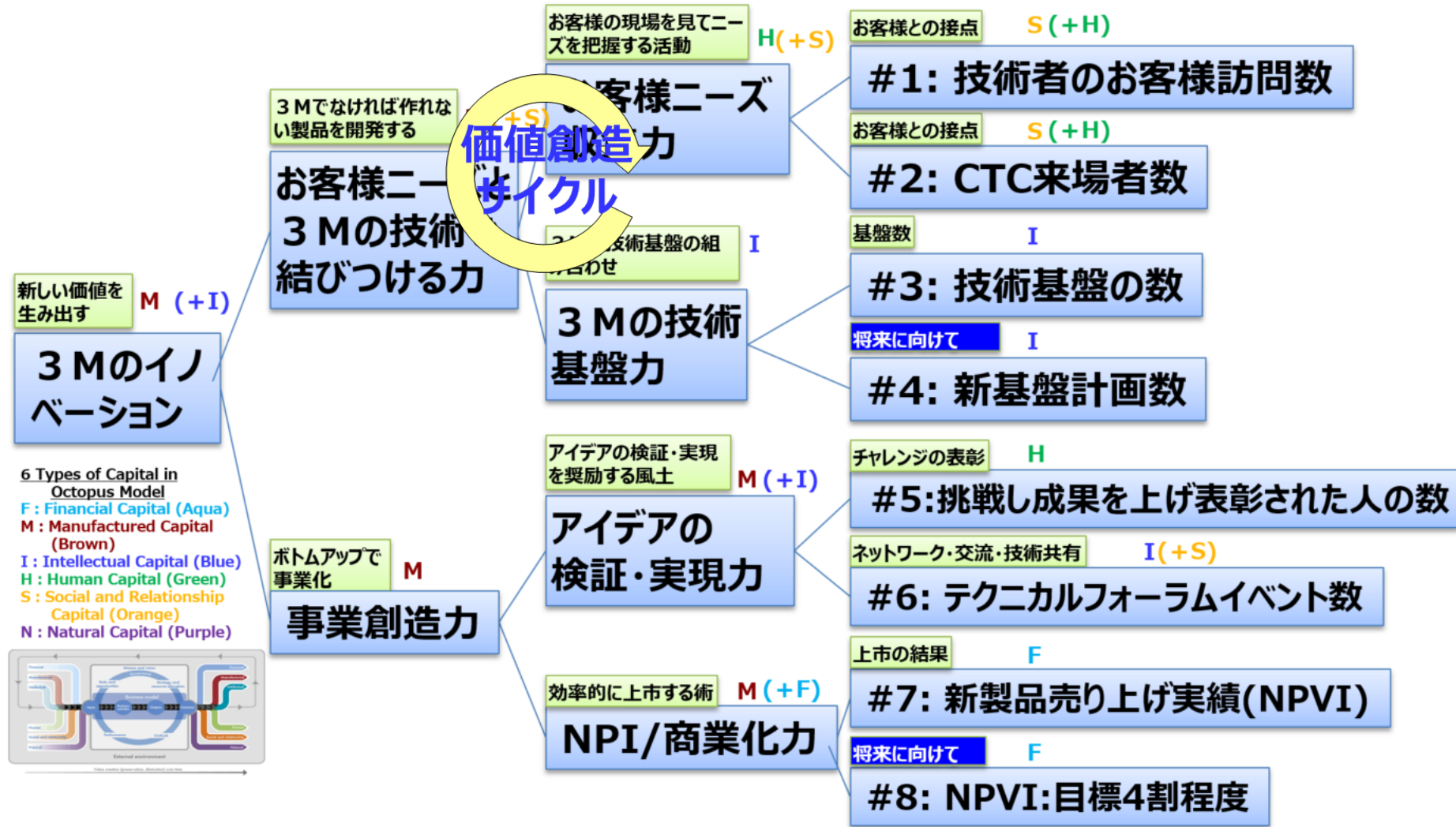
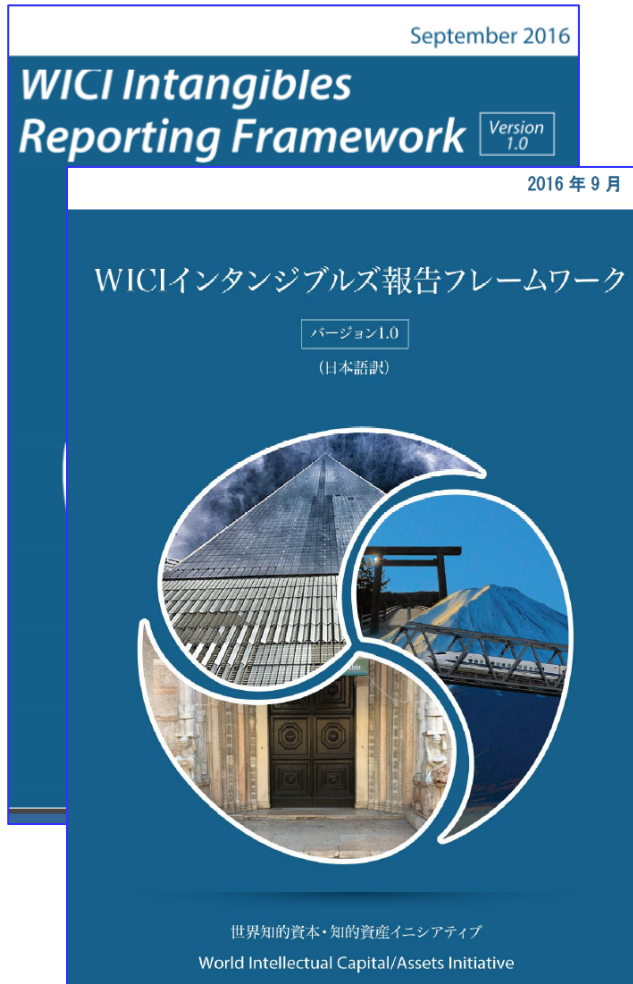
- 統合報告書に記載したことにより 社員の認識も変わったという話をよく聞きます。
 - 主たるステークホルダーは、各社とも投資家としているところが大半です。
 - しかし、実際に発行してみると、社内のコミュニケーションにも活用されるケースが多いようです。



3Mジャパンにおける価値創造プロセスの分析事例

下記のロジック・ツリー分析は、組織の強みと報告用非財務KPIsとの間の相互結合性を明らかにする。

「WICI インタングIBLES報告フレームワーク 付録5: KPIs間の相互関係の例 例2」より引用



スリーエムのイノベーションストーリーをベースに作成

- 経営陣が「統合レポート」の本来役割を認識、作成時の協力体制強化
- 経営陣との対話機会の増加、企業価値向上のためのストーリー共有
- 社員や事業会社トップ、取引先等に対する当社経営の理解浸透



経営デザインシートで起こす社内の変化の実例

- ◆ **部門内の意識合わせ**（統合報告書作成の部署の意識合わせ）
自社の強みや価値を明確化でき、
空白部分やギャップを解消すべき課題として可視化
- ◆ **部門間の意識合わせ**（統合報告書作成にあたって部門間の意識合わせ）
互いの部門への理解が深くなるとともに、共通認識ができ、その後の作業が円滑化
- ◆ **経営者と社員**で将来について議論
 - ①社員への気づきの誘導・社員の意識向上
 - ②将来の方向性の認識が一致し、業務が円滑化
社員から新商品の提案や改善提案
- ◆ **経営者と次期経営者**で将来について議論
焦点を絞り込み議論をすることができ、新しいアイデアが受け入れられた



セッション 3

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任講師
特定非営利活動法人
ソーシャルバリュージャパン 代表理事
伊藤 健



熊倉久雄

- 1985 慶応義塾大学工学部計測工学科卒業
住友スリーエム(現スリーエムジャパン)入社
コネクター製品開発 接点表面評価技術開発、表面分析等に従事後、研究開発向けの情報システムを担当、現在に至る
- 2009 早稲田大学商学研究科ビジネス専攻夜間主
(WBS/根来ゼミ)修了
- 2013 WICI 価値創造ドライバー探索分科会に参加
価値創造プロセスの探索を始める
- 2019 WICI スポットライト分科会を立ち上げ



期待する事：各社の価値創造プロセスを担っている皆さんと価値創造ストーリーについて語り合いたいです