

WICI Japan 7月研究報告会

スポットライト分科会活動報告

～価値創造ストーリーをツールで切り拓らく～

スポットライト分科会

2021年7月

熊倉久雄、東谷泰明、高橋佳子
花堂 靖仁、勝山公雄





【献辞】

スポットライト分科会創設にあたり
有形無形の助言と支援をいただいた
WICI Japan元会長の昆政彦さんに
この報告を捧げます。

スポットライト分科会報告書作成メンバー一同



報告背景

スポットライト分科会は、価値創造ストーリーを可視化するアプローチ（ツール）をスポットライトに例え、「企業の価値創造ストーリーは、用いるスポットライトにより、様々な形に映し出されるのではないか」という考え方のもと、スポットライトの研究のために2019年4月に立ち上げた分科会です。

各社固有の価値創造ストーリーを、わかりやすく、あるいは、魅力的に映し出すスポットライト群について比較検討し、価値創造ストーリーを可視化するアプローチについて議論を重ねてきました。

今回の定例会では、スポットライト分科会で議論した内容を報告書にまとめましたので、その内容を共有させていただきます。



本報告に関する注意事項

本報告に記載されている価値創造ストーリーに関する情報や仮説は、スポットライト分科会と報告者の見解であり、報告者が所属する組織の公式見解ではありません。

また、本報告には、スポットライト分科会で入手可能な情報に基づき、スポットライト分科会報告者が判断した見立てであり、リスクや不確実性を含んでいます。

従いまして、本報告のみに全面的に依拠して組織の価値創造ストーリーに係る判断を下すことは控えるようお願いいたします。

実際の価値創造ストーリーを巡る動向は、様々な重要な要素により、大きく異なる結果となり得ることを、ご承知おきください。

実際の価値創造ストーリーに影響を与え得る重要な要素には、組織の事業領域をとりまく経済情勢、政策、市場の動向、の変動などが含まれます。

なお、報告者の個性から、報告随所に日欧米それぞれの世界観/宗教観/価値観/矜持に基づく言及がありますが、品質には問題ありませんので、安心してお聞き流し下さい。

なお、本報告における断定形表現の多くは、本報告が提起する仮説を短時間で理解いただくための極端表現であり、「～の可能性はある」と読みかえていただいても構いません。



本日のブレイクアウトセッションのお題

**「日系発行体各社における効果的なスポットライト活用のあり方」
について、各ステークホルダーの立場から、意見交換してみてください。**

日系発行体における、価値創造ストーリーの魅せ方は、
規定演技的な枠組み型アプローチと、自由演技的なスポットライト群を
どのように活用、使い分けしていくとよさ気か？



スポットライト分科会活動報告 エグゼクティブ・サマリー

1. スポットライト分科会概要
2. スポットライト群の紹介と比較検討
3. スポットライト群の検討から視えてきたこと

1. スポットライトの効能

1. 「ものさし」で整理
2. 「動き」を視える化
3. 「ギャップ」を解消

2. 欧米の規定演技的な枠組み型のアプローチが指向するもの

1. 主役の座を巡る争い
2. 神から人への価値観の移行
3. 共通ルールの中で競うサッカー

3. 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの

1. 神様喧嘩せず、スポットライトも喧嘩せず
2. 人の想いがスポットライトを進化
3. 日本の風土とステークホルダーに合うスポットライト

4. スポットライトの今後

日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化



スポットライト分科会活動報告 エグゼクティブ・サマリー

1. スポットライト分科会概要

2. スポットライト群の紹介と比較検討

3. スポットライト群の検討から視えてきたこと

1. スポットライトの効能

1. 「ものさし」で整理
2. 「動き」を視える化
3. 「ギャップ」を解消

2. 欧米の規定演技的な枠組み型のアプローチが指向するもの

1. 主役の座を巡る争い
2. 神から人への価値観の移行
3. 共通ルールの中で競うサッカー

3. 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの

1. 神様喧嘩せず、スポットライトも喧嘩せず
2. 人の想いがスポットライトを進化
3. 日本の風土とステークホルダーに合うスポットライト

4. スポットライトの今後

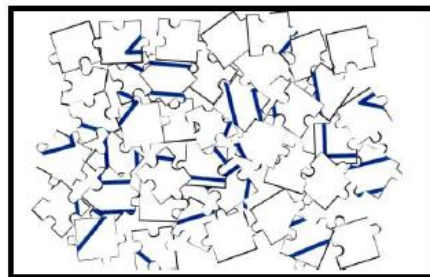
日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化



1-1. 価値創造ストーリーを解り易く伝えるには？

価値創造ストーリーをわかりやすく伝えるには、企業活動における各ピース（ビジョン、価値、資本等）を整理し、その関連性を示しながら、過去から現在まで企業が何をしてきて、これからどこへ向かうのか・何を実現したいのかを説明することが必要である。

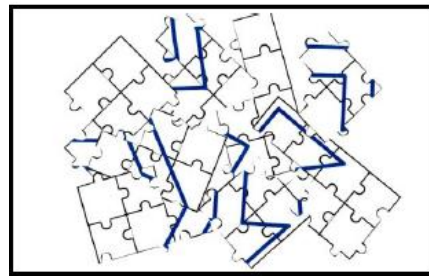
【A】



Integration = 0%

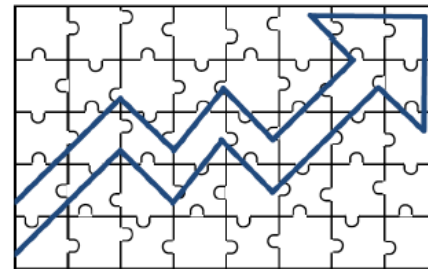
各ピースの関連性が不明であり、全体像の予想が全くできない状態

【B】



Integration = 40% - 60%

【C】



Integration = 100%

各ピースの関連性が明確となり、全体像が把握できる状態



1-2. スポットライト分科会設立経緯

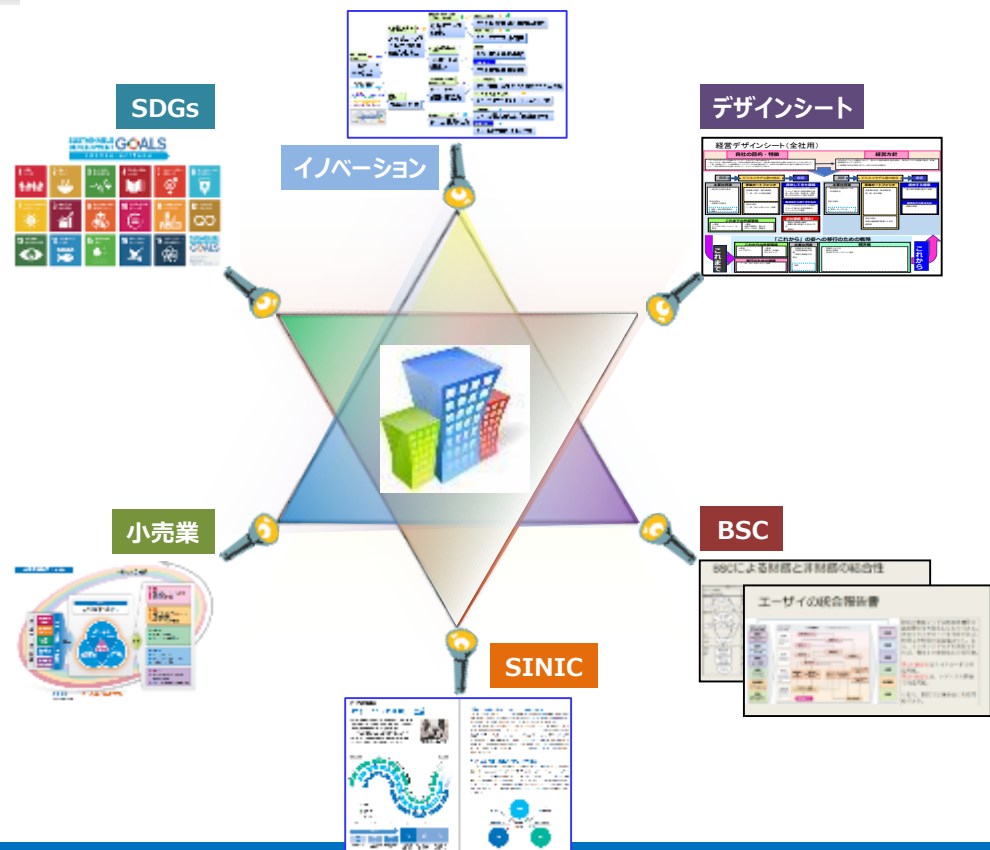
IIRC (International Integrated Reporting Council) の統合報告のフレームワークで導入されている『Connectivity』という概念は、「価値創造への道筋」を明確する為の重要な概念と考えられるが、現在発行されている統合報告の中で、財務情報・非財務情報のConnectivityについては明確に示しているケースはまだ少ないように見受けられる。

そこで、2013年のWICI(The World Intellectual Capital Initiative) Japanにおいて立ち上げた「価値創造ドライバー探索分科会」では、Connectivityに着目し、統合報告において価値創造ストーリーをどうやって分かりやすく伝えるか？というテーマに挑戦してきた。ロジックツリー（価値創造ドライバー探索ツリー / Value Creation Driver Discovery 以下VCD2ツリー）による分析に取り組み、3 Mイノベーション・ストーリーをVCD2ツリーに展開して示すことにより、さまざまに非財務指標の関連性が一目瞭然となる事が確認された。

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、VCD2ツリー分析は有効であることが確認されたが、VCD2ツリー分析は唯一のアプローチではなく、ほかにも様々なアプローチがあると考えられる。そこで、スポットライト分科会では、価値創造ストーリーを映し出すスポットライト（ツール）の比較検討を行い、価値創造ストーリーを可視化するアプローチについて研究を行うこととした。



1-3. 価値創造ストーリーを映し出すスポットライト仮説と検討概要



- それぞれの組織には、それぞれ個別固有の価値創造ストーリーが存在する。
- 価値創造ストーリーを説明するにあたっては、様々なアプローチがある。
- アプローチ（スポットライト）によって、価値創造ストーリーは様々な見え方をすると考えられる。
- 本分科会では、価値創造ストーリーを映し出すスポットライト（ツール）に注目し、その比較検討を行うことで、それぞれのツールが特色≡得意とする領域を特定した。



1-4. スポットライト分科会参画メンバー一覧 (2019/4-2021/7)

熊倉 久雄	VCDD分科会メンバー（分科会長）				
東谷 泰明	本田技研（副分科会長）	渋江 由香利	プルデンシャル生命/コンテンツセミ	川越 紅美	SDGパートナーズ
高橋 佳子	キヤノン（事務局）	竹原 智威	丸の内キャピタル/コンテンツセミ	根本 栞	SDGパートナーズ
花堂 靖仁	（顧問）	天野 達郎	三井物産/コンテンツセミ	田中和生	Valuenex
勝山 公雄	Line（アドバイザー）	中村 圭江	税理士/コンテンツセミ	戸矢崎凌	Valuenex
		本田 郁美	KDDI /コンテンツセミ	松野 譲	本田技研
		見村 千尋	AGS /コンテンツセミ	森澤 治郎	本田技研
宮下 修	ジェイ・フェニックス・リサーチ			青木晋介	本田技研
山本 和史	コムジェスト			古川 仁吉	本田技研
梶野 亜美	ホギメディカル	安藤 聡	オムロン	名取 幸規	本田技研
青木 志帆	東京大学	住田孝之	元内閣府	篠塚 嶺	本田技研
芦田 正治	Line	飯沼 和宏	三菱重工/コンテンツセミ		
作田 淳子	日本オラクル	伊藤健	慶應義塾大学		
宮永 雅好	東京理科大	田瀬和夫	SDGパートナーズ		計37名
桑折 大悟	NTTコミュニケーションズ	中村 達生	Valuenex		
山本 淳平	東都水産				
土本 晃世	富士ゼロックス				



1-5. スポットライト分科会の活動概要 2019/4-2021/7

#	テーマ	講演	討論
1	『経営デザインシート』	2019/5/31(金) 内閣府 高橋佳子氏	2019/6/14(金) 『経営デザインシート論点整理総括』
2	『オムロンにおける企業価値創造の取り組み』	2019/7/2(火) オムロン 取締役 安藤聡氏	2019/8/23(金) 『オムロンにおける企業価値創造の論点整理』
3	『経営のデザイン』	2019/9/6(金) 元内閣府 住田孝之氏	2019/10/28(月)、11/18(月) 『シンポジウム論点整理』
4	『Triple One Proportion とは何か』	2019/12/23(木) 三菱重工業 飯沼和宏氏	
5	『社会的インパクトとアウトカム』	2020/1/17(金) 慶應義塾大学 伊藤健先生	2020/1/31(金) 『これまでの振り返りと今後の活動計画検討』
6	『SDGsドミノアプローチと導入事例』	2020/2/14(金) SDGパートナーズ 田瀬和夫氏	2020/2/28(金)、3/25、4/13 『アウトカム定義仮説検討』
7	『俯瞰分析・Doc Radar』	2020/5/20(水) Valuenex 中村達生氏	2020/4/22(水)、5/11 (月) 『DocRader活用演習』
8	中間報告	2020/8/5(水) 熊倉久雄 / 高橋 佳子 / 東谷 泰明	2020/6/26(金) WICI月例研究報告会 『中間報告』
9	『VCDD講演会』	2020/10/30(金) LINE株式会社勝山公雄氏	
10	報告書まとめ	2020/11/18 (水)、2021/2/19 (金)、3/26 (金)、5/14 (金) 6/24 (木)、7/1 (木)	



スポットライト分科会活動報告 エグゼクティブ・サマリー

1. スポットライト分科会概要
2. スポットライト群の紹介と比較検討
3. スポットライト群の検討から視えてきたこと

1. スポットライトの効能

1. 「ものさし」で整理
2. 「動き」を視える化
3. 「ギャップ」を解消

2. 欧米の規定演技的な枠組み型のアプローチが指向するもの

1. 主役の座を巡る争い
2. 神から人への価値観の移行
3. 共通ルールの中で競うサッカー

3. 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの

1. 神様喧嘩せず、スポットライトも喧嘩せず
2. 人の想いがスポットライトを進化
3. 日本の風土とステークホルダーに合うスポットライト

4. スポットライトの今後

日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化



2-1. 本分科会で比較検討したスポットライト（ツール）群

- (1) 経営デザインシート 内閣府
- (2) ROIC逆ツリー オムロン
- (3) OKR インテル、Google、Facebook
- (4) SINIC理論 オムロン
- (5) シナリオ・プランニング Shell
- (6) SDGsドミノ SDGパートナーズ
- (7) Triple One Proportion 三菱重工
- (8) 俯瞰分析DocRadar Valuenex社
- (9) VCDDツリー 勝山流
- (10) オクトパス・モデル IIRC
- (11) ローカルベンチマーク 経産省
- (12) ビジネスモデルキャンバス
- (13) バリュープロポジションキャンバス
- (14) バランス・スコアカード
- (15) 戦略キャンバス
- (16) アンゾフ 成長ベクトル
- (17) ポートフォリオマトリックス



2-2.(1) 経営デザインシート 内閣府



将来を構想するための思考補助ツール。

環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の存在意義を意識した上で、「これまで」を把握し、長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想し、それに向けて今から何をすべきか戦略を策定することができる構成となっている。

組織の「マテリアリティ」を明確化・可視化することで、それぞれの繋がり（コネクティビティ）をチェックしやすい。シート全体が「価値創造ストーリー」そのものを表現する。馴染みのない人から熟練者まで、価値創造ストーリーを時間軸を考慮して整理できる。

経営デザインシート



★スポットライトの特徴

- 価値創造ストーリーを俯瞰できる
 - ➔ ①思い・価値観、②これまで、③これから、④移行戦略の大事な部分にフォーカスして全体像を捉えられる
- 簡素である
 - ➔ ステークホルダーの誰でも作成可能
 - ➔ 対話の共通基盤として活用しやすい（コミュニケーションツールとして活用できる）
- 「これまで」と「これから」の違いを意識できる
 - ➔ 価値創造ストーリーを時間軸を意識して整理しやすい

価値創造ストーリー全体の主要部分を強く照らすライト

16



2-2.(2)ROIC逆ツリー

ROIC経営の概念の浸透をはかり、実際に改善活動を推進する為に、現場のKPIをROICに対して逆展開したツリー形式のツール。
ROIC逆ツリーの現場への浸透・実践により、現場起点で深化したROICの翻訳式もある。

翻訳式

$$\text{ROIC} \propto \frac{\text{お客様（ステークホルダー）への価値（V）} \uparrow \uparrow}{\text{必要な経営資源（N）} \uparrow + \text{滞留している経営資源（L）} \downarrow}$$

→「モノ、カネ、時間」
→「ムリ、ムダ、ムラ」

★スポットライトの特徴

- 事業のビジネス形態に関係なく平等に事業のパフォーマンスを測ることができる
- 各事業の構造・課題に応じた、ROIC改善の強化項目（ドライバー）とそれらを強化・改善するためのアクションとKPIを設定
→逆ツリー展開により、現場まで繋がったKPI/PDCAを
実行することができる
- 翻訳式は、現場がROICと自分の仕事を結びつけやすいものとなっている
- 各現場の活動がどのようにROICに関わるかを示す。

ROIC逆ツリー



価値創造ストーリーのうち財務を強く照らすライト



2-2.(2)ROIC逆ツリー活用事例：オムロン

逆ツリーによるKPI実行

逆ツリー展開を通じ、現場まで繋がったKPI/PDCAを実行



ROIC経営の進化＝「ROIC経営2.0」をスタートさせる

ROICのより深い理解により、各人が自分ごととして捉え、自律的に活動が展開できるように進化させていく。

<ROIC翻訳式>

$$ROIC \propto \frac{\text{お客様（ステークホルダー）への価値（V）} \uparrow}{\text{必要な経営資源（N）} \uparrow + \text{滞留している経営資源（L）} \downarrow}$$

↳「モノ、カネ、時間」
↳「ムリ、ムダ、ムラ」

- ① 成長戦略に基づき、成長に必要な経営資源への投資（N）を増やす
- ② それ以上に、お客様への価値（V）を上げる
- ③ 滞留している経営資源（L）を減らして（N）にシフト/投入する



2-2.(3) OKR インテル、Google、Facebook

OKRとは？



目標管理ツール。「Objectives and Key Results」の頭文字を取った略称。定性的な目標を1つ設定し、定性目標を達成するために必要な定量目標を3つ前後設定する。OKRにおける、Objectives（目標）は、チャレンジングかつ短期の目標を1か月～四半期ごとに設定。

★スポットライトの特徴

- 従来の計画方法に比べて高い頻度で設定、追跡、再評価する。
- 目標サイクルが1か月～四半期と短いため、フレキシブルな調整・変更が可能
- 企業の中で同じフォーマットで共有されるため、組織内の各チーム間のコミュニケーションを改善
- 大胆な目標設定が可能
→従業員の高いパフォーマンスを引き出すことができる。
- 従業員エンゲージメント向上
→会社のミッションと個人の目標が紐づけられるため、各個人が会社のためにどのような行動を取れば良いのかが明確になる

価値創造ストーリーにおけるミッションとのつながりを照らすライト



2-2.(3) OKR メルカリ

グループ全体



各事業部



各部署



各チーム



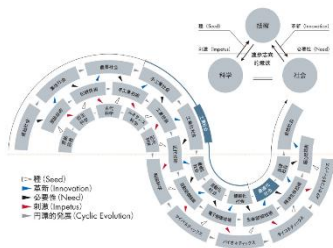
個人

<https://get.wevox.io/media/mercari-story>

- クォーター毎に図の順序でそれぞれのOKRを設定。グループ全体のOKRは四半期が終わる少し前に設定され、期をまたぎながら徐々に個人OKRまで落とし込んでいく。
- 設定したOKRは、原則個人レベルまで共有。
- 独自の人事管理システムを構築し、そこにOKRについても入力。そして、四半期毎にOKRの進捗をベースにした評価を行い、また次のOKRを設定する。
- 個人やチーム、部署のOKRは、MTGや1on1の場で適宜進捗確認を行う。やり方は各マネージャーに一任。
- 事業部毎のOKRは、事業部の全社員が集まる全体会議の冒頭に必ず振り返りの時間を設けている。それぞれのOKRの進捗についてグリーン、イエロー、レッドといった表現を使いながら達成度合いを共有。全体会議は事業部によって週一回ないしは隔週で行う。



2-2.(4) SINIC理論



SINIC理論



科学・技術・社会それぞれの円環的な相互関係から未来を予測する理論（オムロン）。オムロンは未来シナリオの基盤として活用。

★スポットライトの特徴

➤ 超長期の社会の予測

- ニーズを先取りした経営をするための羅針盤として活用
SINIC理論から現在の特徴を読み解き経営に活かすことができる
- 社会変化の大きな流れが予測できる
→ 近未来に向けて芽生え始めている予兆を見つけやすい

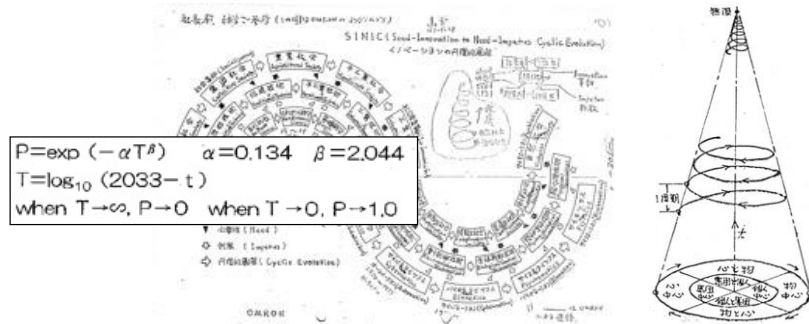
価値創造ストーリーにおける未来の外部環境を強く照らすライト



2-2.(4) SINIC理論活用事例：オムロン

SINIC理論構築の背景

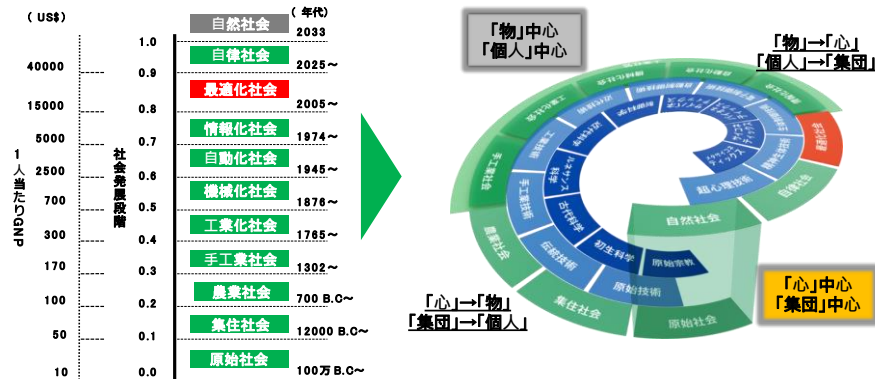
「経営とは、未来を考えることである」としていた創業者が、
ソーシャルニーズを先取りして開発を進めるために、
独自の未来予測理論を1970年に構築した。



SINIC理論が示す社会発展予測

「1人当たりGNP」に対応した
原始社会から自律社会に至る10
段階の社会段階

「物」が「心」か、「個人」が「集団」か、
2つの価値観がせめぎ合う社会の
10段階を1周期とするスパイラルアップ



『未来接近へのSINIC理論』立石一真・山本通隆・今熊、『未来学』社史編集室 ももとHRI作成

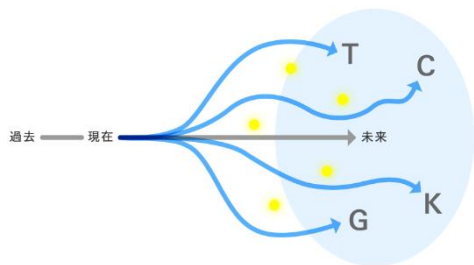


2-2.(5) シナリオ・プランニング

未来洞察をするツール。将来起こり得る未来のシナリオを複数描き、それに基づいて戦略を導出していくアプローチ。

- 複数の起こりうる未来に備える「未来適応型シナリオ・プランニング」
- 望ましい未来シナリオの実現を目指す「未来創造型シナリオ・プランニング」
(アダム・カヘン氏 2012 年発表)

1. テーマとタイムフレームを決める
2. 重要度の大きい要素（ドライビング・フォース）を特定する
3. シナリオを考える。骨組みに肉付けし、ストーリーを描く
4. それぞれのシナリオへの対策を検討する



シナリオ・プランニング



★スポットライトの特徴

- 起こり得る未来について、ストーリーで複数描く
 - ストーリーで描くことで、直感的に社会の構造的な変化を理解できる
 - 複数描くことで、未来の選択肢が複数あることを理解し、主体的に未来を選択することができる。
- 「現在の状態が今後もこのまま続く」という思い込みを抜け出せる
- バックカスティングアプローチ
 - 短期ではなく中長期で物事を考えることができる
- 自社を取り巻く環境の不確実性が高い場合に有用

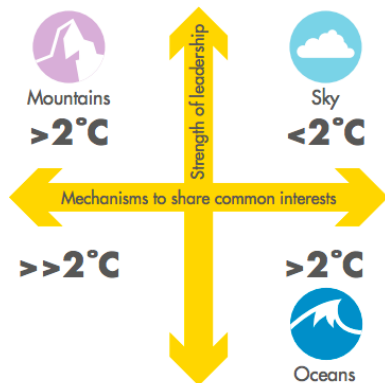
価値創造ストーリーの未来を強く照らすライト



2-2.(5) シナリオ・プランニング活用事例：Shell

- 1965年に不確実な未来に対処するための取り組みを始め、1973年5月に「未来予想」を社内で公式化。
- 1973年10月に世界はオイルショックに見舞われるが、「シナリオ」によってこの事態を事前にシミュレートしていたため、すでに各部門ともアクションプランを有しており、原油価格が一気に5倍になったにもかかわらず、石油メジャーのなかで唯一「勝つ」ことができた。
- 現在に至るまでシナリオプランニングをさまざまな形で活用。

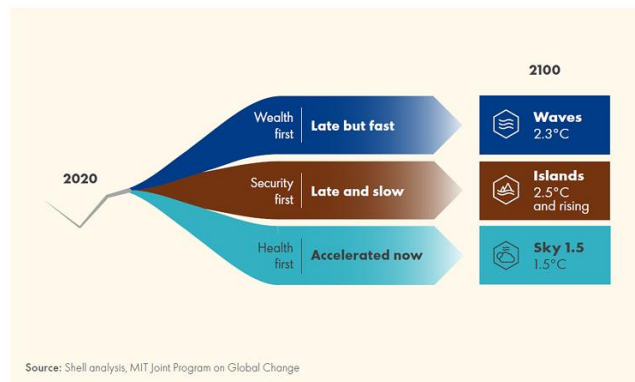
【スカイシナリオ】 2018年4月公表



集権化が進むマウンテンズシナリオ、分散化が進むオーシャンズシナリオ（2013年3月）の後に発表されたもの。マウンテンズで強化される政府のリーダーシップと、オーシャンズで強化される社会のあらゆるセクターをつなげる新しい共同体の双方が、気候変動という地球規模の共通課題に対して協調し、テクノロジーやイノベーションをサポートしていくというシナリオ。

【 The Energy Transformation Scenarios 】 2021年2月9日公表

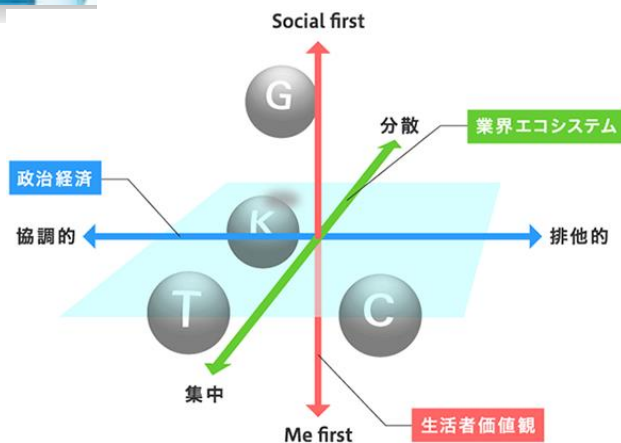
Figure 2: Pace of decarbonisation in the three scenarios



コロナ禍ショックから「何を目的として回復するか」から3つの社会全体のシナリオを導いている。



2-2.(6) シナリオ・プランニング活用事例：キリン



Kirin Well-being Design Labでは、10～15年先の社会や生活者変化からのバックキャスティングに基づきシナリオを策定。シナリオをもとに取るべき戦略の方向性を考え、2010 年から経営に対して提言を行っている。

マクロ環境・テクノロジーなど幅広い領域から、キリンの事業に影響が大きい要素を抽出し、「政治経済」「生活者価値観」「業界エコシステム」の3つの軸に整理。

3つの軸それぞれに相反する2つの面を想定し、それらの組み合わせでできる8つの世界の中から、キリンにとって重要な4つの世界を選定、各要素の現れ方を描き分け、シナリオ化。



<https://wb.kirinholdings.com/about/scenario/>



2-2.(6) SDGsドミノ SDGパートナーズ



SDGs



SDGs目標間の連関に着目し、SDGsを単なる紐づけから一歩踏み込み、SDGs文脈で組織の「マテリアリティ」を明確化し、コアコンピタンスからアウトプットを経てアウトカムへ繋がる「コネクティビティ」を可視化し、「価値創造ストーリー」そのものを表現するツール。

★スポットライトの特徴

- 自社独自のSDGsドミノを倒すためのレバレッジポイント＝**コア・コンピタンスを捉えなおすことができる**
- 自社の強みを出発点に、**経営のインパクト＝アウトカム・インパクトを見つけることができる**
- 社会的存在意義（パーパス）の明確化ができる
- グローバルで共通認識になっている目標を活用しているため、**世界中の相手と目線を合わせて、自社の特徴や価値をアピールすることができる**

価値創造ストーリーのうち存在意義・価値を強く照らすライト



2-2.(6) SDGsドミノ

方法論3. レバレッジ・ポイント理論

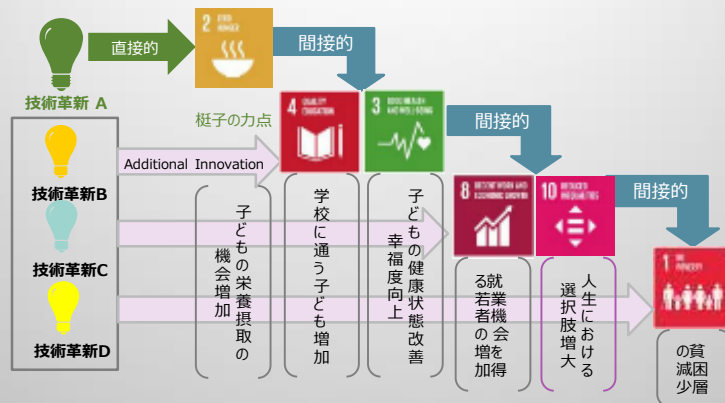
SDGsドミノを倒すためには、てこの力点を押すための能力＝コア・コンピタンスが必要



© SDG Partners, Inc.

方法論3. レバレッジ・ポイント理論

国連世界食糧計画（WFP）は学校給食支援で
複数のSDGs達成に連鎖的に貢献



© SDG Partners, Inc.

20

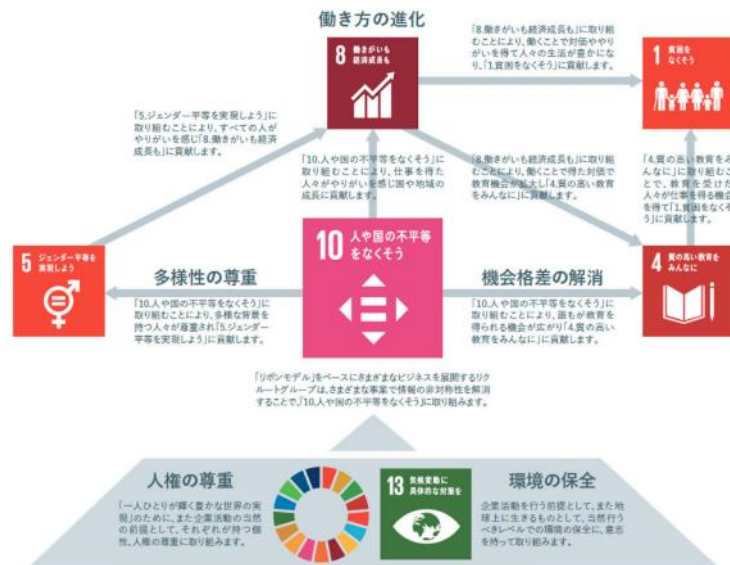


2-2.(6) SDGsドミノ活用事例：リクルート、コマニー

価値創造モデルの中に「SDGsドミノ」概念を本格的に導入

リクルート

SDGsドミノとリボンモデル



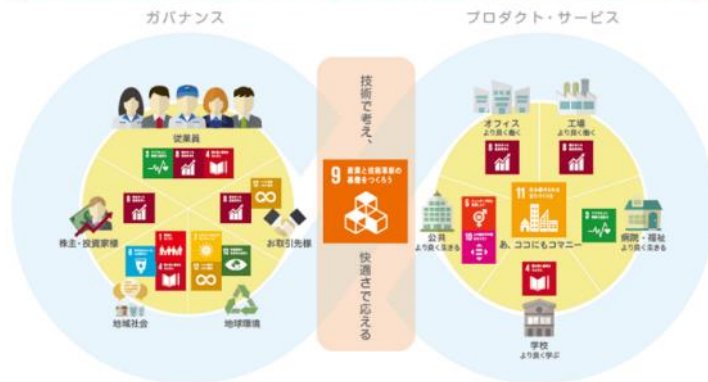
<https://recruit-holdings.co.jp/who/reports/2019/ar19-sdgsdomino.html>

コマニー

Seeking to strengthen universal peace in larger freedom

・大きな自由における普遍的な平和の強化を追求・

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する



コマニー

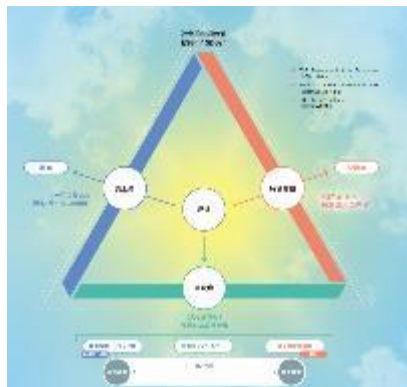
SDGs ∞ Model

SDGsメビウスモデル

<https://www.comany.co.jp/sdgs/>



2-2.(7) Triple One Proportion 三菱重工



TOP



三菱重工業独自もので、BSを基盤にしてそれが生み出す事業規模、企業価値のバランスを見る包括的指標ツール。
ステークホルダーと社会のニーズに持続的・調和的に応えるためのツール（経営目標）。売上高（事業規模）と総資産、時価総額の比率が1 : 1 : 1となるTOP（Triple One Proportion）を設定。

★スポットライトの特徴

- BSを基盤にして、それが生み出す事業規模、企業価値のバランスを見る包括的指標
- 時価総額を取り入れている
→ 自社目線と、第三者目線のバランスをとっている
- 財務指標なので常に状態をチェックすることができる

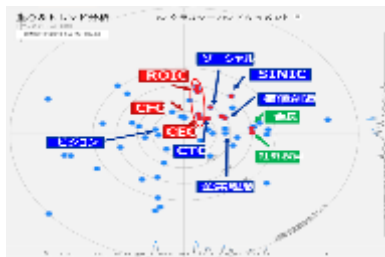
価値創造ストーリーのうち財務を強く照らすライト



Copyright © 2020, WICI Japan and/or its affiliates. All rights reserved



2-2.(8) 俯瞰分析DocRadar Valuenex社



DocRadar

特許、論文、有価証券報告書、判例、新聞・雑誌、口コミなど、多種多彩な文書データより、トレンド、業界、自社・他社など、全体を俯瞰分析するツール。

★スポットライトの特徴

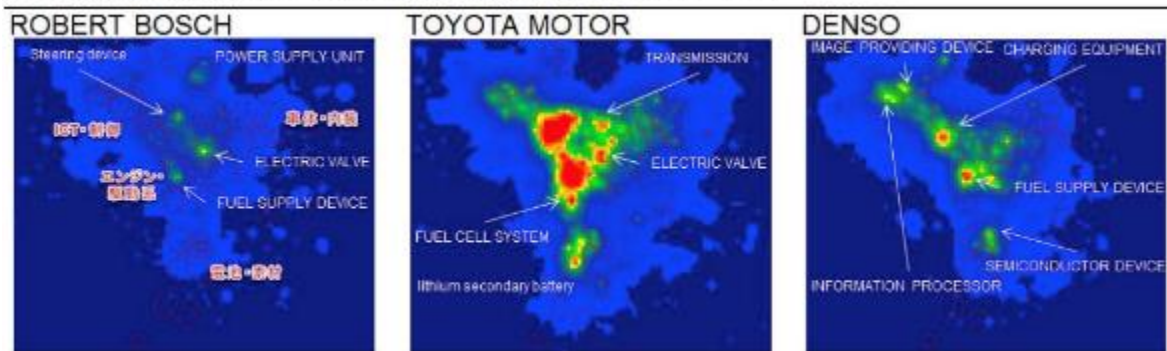
- 傾向や相関関係を可視化することができる
 - ➔ 見えていなかった傾向や相関関係の発見ができる
 - 未開発の領域を発見することができる
 - ➔ 盲点の発見ができる
- トренд、業界、自社・他社など、全体を俯瞰することができる
- 比較対象とするものを抽出して、相対評価させることができる
- 文書の種類は問わず、様々な文書の相関関係をみることができる
- データが揃っていれば、第三者でも作成することができる

価値創造ストーリーの盲点を照らすライト



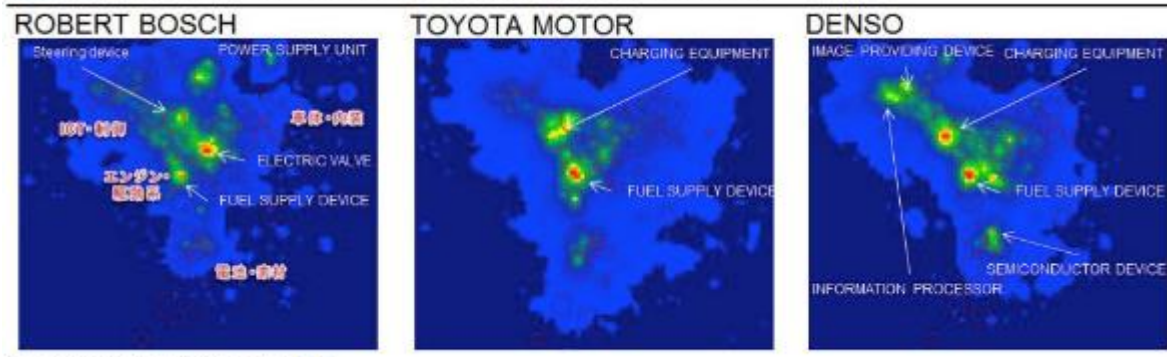
2-2.(8) DocRadar活用事例：外部分析 (三菱UFJモルガンスタンレー証券)

図表 4-25：ボッシュ・トヨタ自動車・デンソーの注力技術領域「各社同一基準」



出所：VALUENEX と MUMSS の共同調査

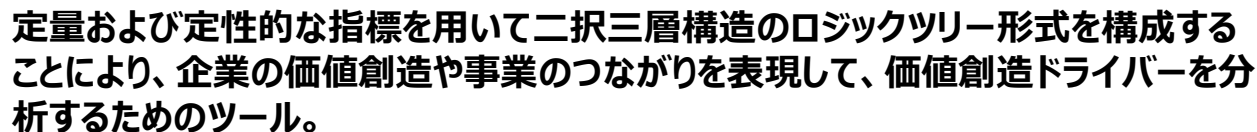
図表 4-26：ボッシュ・トヨタ自動車・デンソーの注力技術領域「各社別基準」



出所：VALUENEX と MUMSS の共同調査

4-12 ボッシュが優位な技術領域
 特許出願数で比較すると、ほとんどの
 領域でトヨタ・デンソーの技術蓄積が優
 位である。(図表 4-25)

一方、各社別基準で注力領域を比較
 すると、・ボッシュは ELECTRIC
 VALVE 領域や POWER SUPPLY
 UNIT 領域に、他の 2 社より注力し
 ている。・トヨタ自動車は特に lithium
 secondary battery 領域が特徴的
 である。・デンソーは INFORMATION
 PROCESSOR 領域や
 SEMICONDUCTOR DEVICE 領域
 が特徴である。(図表 4-26)



★スポットライトの特徴

- 価値創造ストーリーをわかりやすく表現できる
 - ➔ ①指標の活用、②重要指標の特定、③コネクティビティによる影響の理解、④シンプルな表現によりアピールしたい部分にフォーカスして伝えられる
- ➔ **要因(指標)間のコネクティビティーや価値創造の仕組みが明確になります。**
- **限定的にツリー構造の要素を絞り込む**
 - ➔ 15の指標を検討するだけとなるため、関連の薄いトピックを排除できる➔ **二択三層構造により結果的に重要なもの（マテリアリティー）だけに絞り込まれます。**
 - ➔ スポットライトを当てる範囲を限定し、強く表現できる
- **柔軟性が高い**
 - ➔ 指標の組み換えなどが容易にできる
 - ➔ IIRCの6つの資本やSDGsなどのマッピングも可能

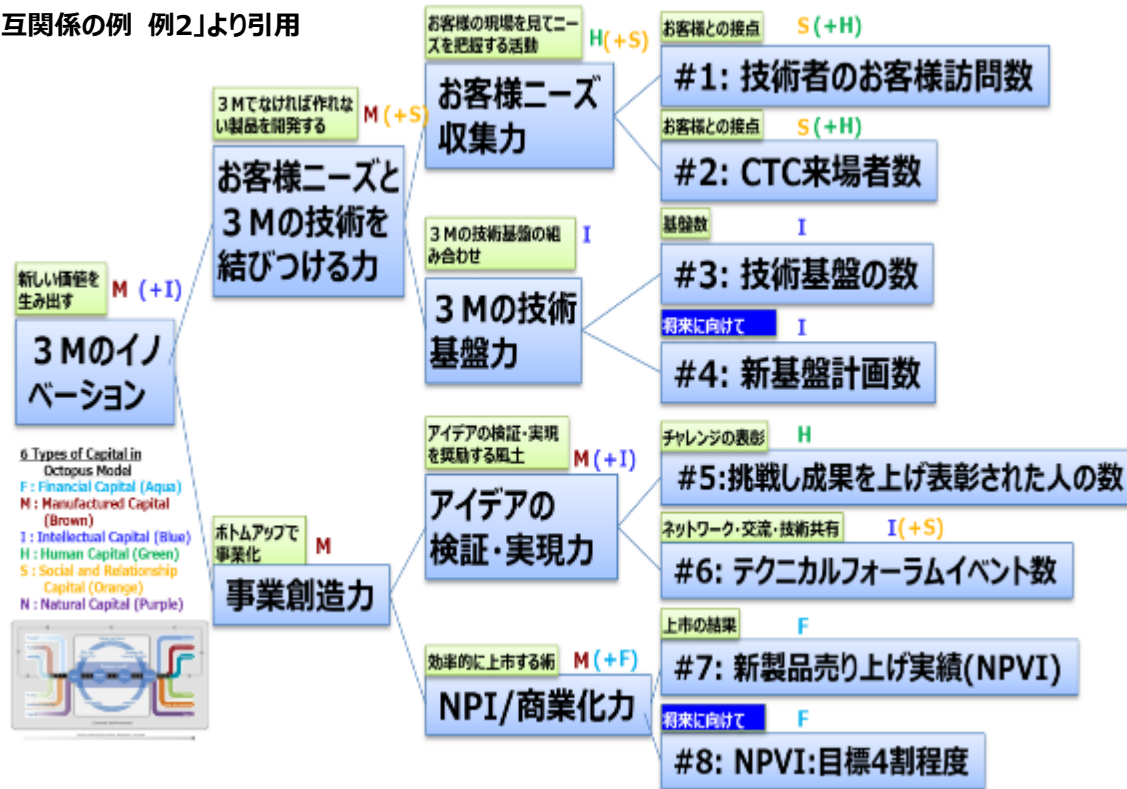
価値創造ストーリーのうちアピールしたい部分を強く照らすライト



2-2.(9) VCDDツリー活用事例：価値創造プロセスの分析

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





2-2.(10) オクトパス・モデル IIRC



IIRCフレームワークに記載されている価値創造モデルを示すツール。
開示のための考え方や開示することが望ましい要素についての関係性を示した図である。
経営資源を六つの資本として整理してビジネスモデルの流れ中でどのように変化して行き、繰り返し循環するということで、オクトパスモデルは価値創造プロセスそのものである。

オクトパス・モデル



★スポットライトの特徴

- 価値創造の流れが理解しやすい
- 6つの資本が意識できる
- 様々な資本がどうつながって価値創造を実現していくか意識しやすい
- ビジネスモデルは、インプット、ビジネスモデル、アウトプット、アウトカムで構成される
- アウトプット、アウトカムの理解が課題

価値創造の流れを強く照らすライト



2-2.(10) オクトパス・モデル活用事例：日本精工

NSKレポート2020:https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir202003.pdf

NSKの価値創造プロセス NSKの価値協創モデル

NSKはMOTION & CONTROL™を通じて、社会課題である円滑で安全な社会の実現、地球環境の保全に貢献することを企業理念としております。この理念の下、NSKビジョン2026や中長期目標の策定を踏まえ、持続的成長を可能にする企業価値を確立し、価値を創出し続けることを目指します。またNSKが創出する価値はSDGsの目標を2030年に向けたゴールへの貢献にもつながると考えます。

NSK企

業理念

NSKビジョン

2026

社会課題解決への貢献

円滑で安全な社会
地球環境の保全

1959年2005年の創業50年として70周年を迎える可及的、その企業価値の確立に向け、3つの経営課題（事業の成長と収益力）（資源の確保と効率化）（社会への貢献）を策定し、その実現のための具体的な3年間の目標として、第6次中期経営計画の策定を進めています。また、2026年を目標として、第6次中期経営計画の策定を進めています。また、2026年を目標として、第6次中期経営計画の策定を進めています。

ステークホルダーとの
協創価値



諸資本とインプット

MOTION & CONTROL™の

進化を通じた価値の提供

アウトプットとアウトカム

製造資本

- ※ 鉄材費（設計、製造、外部調達等）
- ※ グローバル生産拠点、製造設備
- ※ 工場賃料、工場費

知的資本

- ※ 100年間のノウハウ蓄積
- ※ コア技術、ソフトウェア
- ※ 顧客との信頼関係、ノウハウ
- ※ 社員の能力
- ※ 外部との研究開発体制

人的資本

- ※ 優秀なエンジニア、熟練工、グローバルな人材、顧客との信頼関係を有した従業員
- ※ 企業文化の醸成（最も重要な経営資源の一つ、グローバルコンプライアンス等）

財務資本

- ※ 資本、有利子負債、手元現金

社会・関係資本

- ※ 外部との信頼関係（サプライヤー、金融機関等）
- ※ 世界中に展開する、信頼を築いたNSKブランド

自然資本

- ※ 設備（鉄鋼、石炭等）、水、エネルギー

主要拠点（日本）
日本: 20
海外: 44

R&D比率
10ヵ国16ヵ所

新入社員に対する
研修の割合（研修受講率）
77.5%

グローバル従業員数（2019）
30,747名

従業員（日本）
男女比率（日本）
計32名700名受調

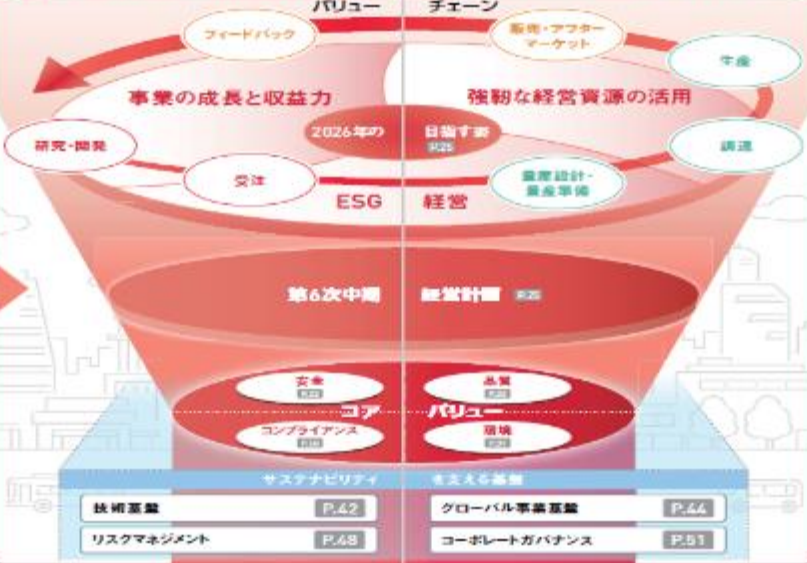
平均年収
5,265万円

平均月給額
2,792万円

平均月給額
1,373万円

従業員一人あたりの
売上高（2019）
4,790万円/年間

従業員一人あたりの
売上高（2019）
15,872万円



製造・サービス

- ※ 産業機械製造
- ※ 鉄道製造
- ※ 自動車部品
- ※ 工業用部品
- ※ メンテナンス、アフターサービス

付加価値提供による利益貢献

- ※ キャッシュの創出
- ※ R&Dの上昇
- ※ 無償・低価格提供、TSR上昇
- ※ 顧客価値のための関係構築
- ※ 安定した格付の維持

社会・環境への貢献

- ※ 生産上・設備による投入、資源・エネルギーの有効活用
- ※ 人材のダイバーシティ、インクルージョン推進
- ※ コンプライアンス/法遵の向上
- ※ 長年にわたる信頼関係への対応（新製品開発・製造、現代社会課題への対応）
- ※ 最先端技術投入、産業発展、排水

世界第3位
製造・サービス
約9,700万台

従業員数
8,052名
(前年度7,679名)

営業利益
724億円

営業利益率
15.6億円/88.2%

営業利益率
0.35(前年度0.37)

営業利益率
19.0%

営業利益率
125名女性37名

営業利益率
344名

営業利益率
111名

営業利益率
21名

営業利益率
631名(前年度543名)

営業利益率
232名(累計)

営業利益率
11.8%増減
(2017年基準)



2-2.(11) ローカルベンチマーク 経産省



ローカルベンチマーク



企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール。
「財務情報」（6つの指標）と「非財務情報」（4つの視点）に関する各データを入力することにより、価値創造ストーリーの過去～現在が明確になり、企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気づき、早期の対話や支援につなげていくことができる。

★スポットライトの特徴

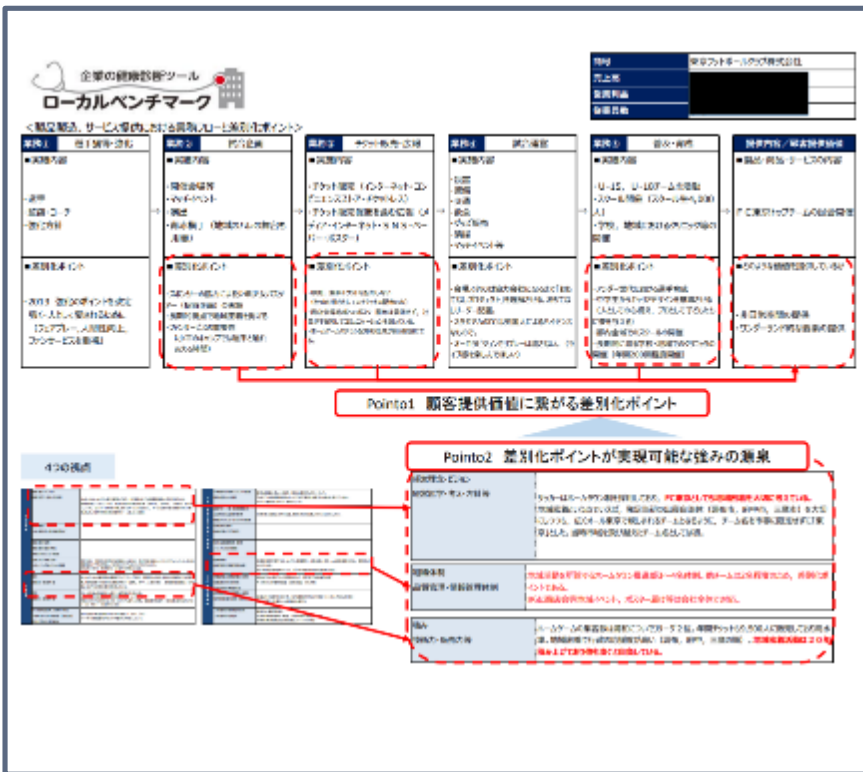
- 現状の把握に適している
- 地域の経済・産業の視点と個別企業の経営力評価の視点の2つから構成される
- 財務情報に基づく分析（企業の過去の姿を映す）と、非財務情報に基づく分析（企業の現在の姿を映し、将来の可能性を評価）
- 企業と支援者が共通言語として使用

価値創造ストーリーの過去～現在を強く照らすライト

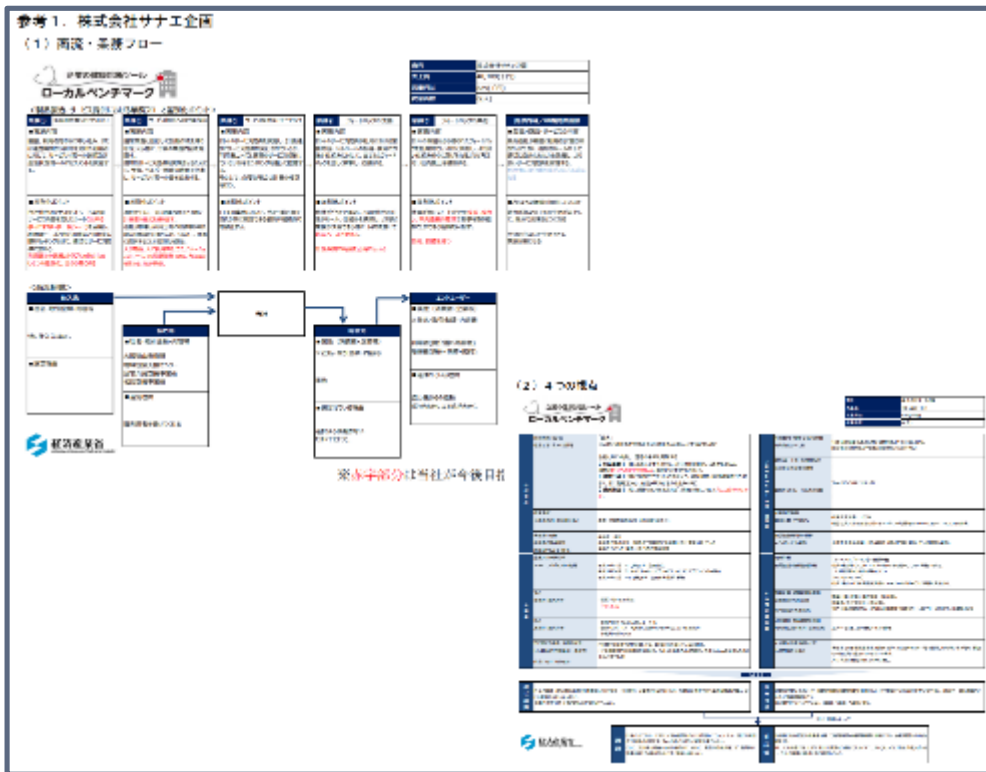


2-2.(11) ローカルベンチマーク活用事例：

経済産業省 【参考】モデル事業報告書（地域中核企業）



経済産業省 【参考】モデル事業報告書（事業承継報告書）





2-2.(12) ビジネスモデルキャンバス

ビジネスモデルキャンバス



ビジネスモデルキャンバス



ビジネスの構造を可視化したツール。

ビジネスモデルを9つの要素に分類し、それぞれが相互にどのように関わっているのかを図示したものであり、視覚的にビジネスモデルを把握することができる。

★スポットライトの特徴

- **ビジネスモデル全体を俯瞰できる。**またビジネスモデルにおいて核となる要素が視覚的にわかります。
- わかるところ、書きやすいところから始めることができるので、馴染みのない人での容易に取り組みます。
- **ビジネスモデルにおいて核となる要素が視覚的にわかる**
- 新規参入前のビジネスモデルを構築したり、既存事業の見直しをするにあたって有効
- **簡素である**
→ビジネスモデルをすぐに作成することができる

ビジネスモデルを強く照らすライト



2-2.(12) ビジネスモデルキャンバス活用事例：



事例1. コンビニエンスストア（加盟店）

コンビニエンスストアのウリは「必要な時」に「必要な物」が「手軽に購入できる」こと。そのためには、必要な時に必要な物が揃っていないとなりませんから、高頻度での配送が必須となります。また、取り扱う商品は、日用品や飲食品といった日常生活に関わる物品。届ける相手は、一般消費者である個人客です。顧客に商品を届ける経路は、店舗による販売。顧客との関係は、セルフサービスになります。こちらは、企業視点で見れば「直接対面による接客」です。客自身が店舗内で商品を選んだのち、レジにて接客・会計を行うからです。このように、一つ一つ項目を埋めていくと、各々の関連性が明確に浮かび上がってきます。矛盾している部分があれば、それは改善ポイントとして解決策を考えるきっかけになります。





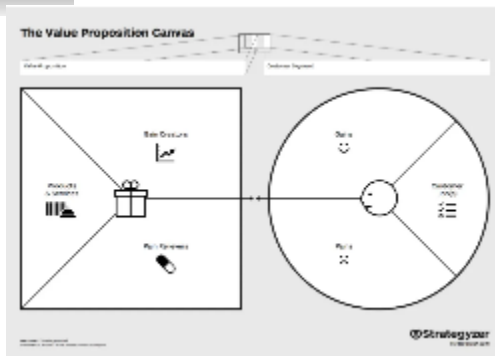
2-2.(13) バリュープロポジションキャンバス

バリュープロポジション（顧客がある製品の購入を決めた時、企業が顧客に提供すると示した価値＝顧客があなたの製品を買う理由）を見出すためのツール。

★スポットライトの特徴

- 顧客と製品の関係性を理解しやすい
- 右側では「ユーザーの視点」を理解し、左側では「自社製品がユーザーの問題を解決しているか」を確認することができる
➔ 自社製品をユーザーのニーズに合わせて改善していくことができる
- 自社、コンペティター、ユーザーを意識することができる
- 顧客のジョブとその利益や苦痛を通して「ユーザー視点の問題点」を理解し、それらを自社製品がどの様に解決しているかを確認することで、顧客と製品の関係性を理解できる

提供する価値を強く照らすライト

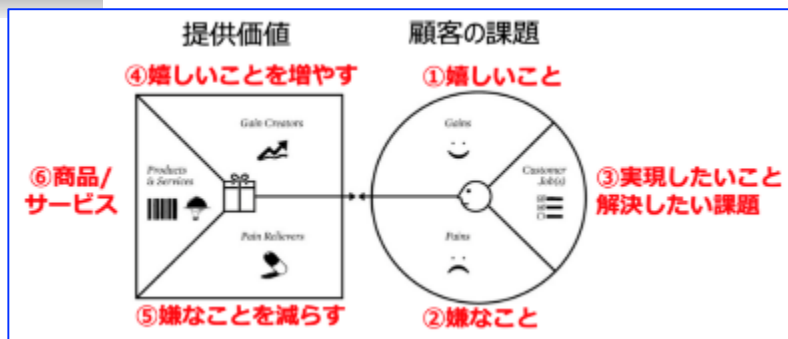


バリュープロポジション
キャンバス





2-2.(13) バリュープロポジションキャンバス活用事例

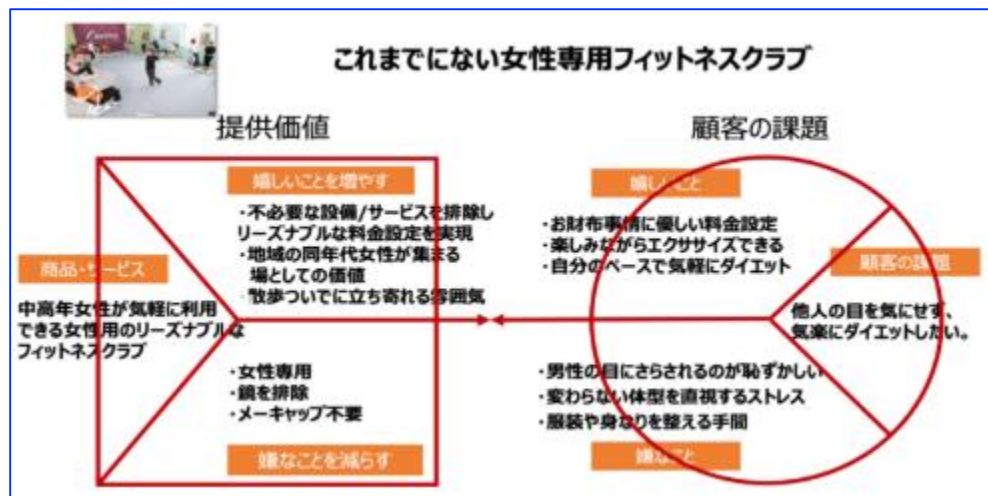


バリュープロポジションを定義する際、次の3W1Hを明文化する。

- 1.誰の (Who)
- 2.どんなシーンでの (When)
- 3.どんな課題を (What)
- 4.どのように解決するのか? (How)

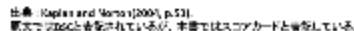
そして、次の2つの図の中にある、3つの項目ごとにできるだけ多く書き込み、顧客にとって最も重要な未解決の課題に絞り込んでいく。

- 顧客の課題 (右の丸枠)
- 提供価値 (左の四角枠)



国内店舗数2,000店、会員数25万人を誇る女性専用のフィットネスクラブの「カーブス」。次の「3つのNo」をコンセプトとして徹底し、中高年女性を中心とした顧客に支持されています。

No Mens (男性なし)、No Mirror (鏡なし)、No Makeup (化粧不要) 最も注目すべきは、「安い・便利」といった機能的な価値だけではなく、対象顧客の情緒的欲求つまり、「心の声」に応えるソリューションを実現させていることです。つまり、「男性の目にさらされる恥ずかしさ」「変わらない体型を直視しなければならない精神的ストレス」「身だしなみに気を使う手間」といった、言語化されていなかった中高年女性の情緒的ニーズです。それを的確に捉え、これまでにないコンセプトのフィットネスクラブをソリューションとして提供したことで、ビジネスが大成功しました。



企業のもつ重要な要素が企業のビジョン・戦略にどのように影響し業績に現れているのかを可視化。

4つの視点（①財務の視点、②顧客の視点、③業務プロセスの視点、④学習と成長の視点）に沿って、企業の経営戦略を展開する。企業の業績を評価することができる。

➤ 企業のビジョン、戦略をアクションへと落とし込む

- ➔ 企業のビジョンや経営戦略と、各部門や社員がすべき具体的なアクションを結びつける
- 財務の目標を頂点として、財務目標値の結果が得られるような因果関係のある戦略目標を②③④の項目ごとに立てる
- 多面的な業績評価ができる
- 導入の目的は、業務のPDCAサイクルを回すこと
- 財務指標と非財務指標の結合性、及び活動と資本との結合性の可視化が可能になる。

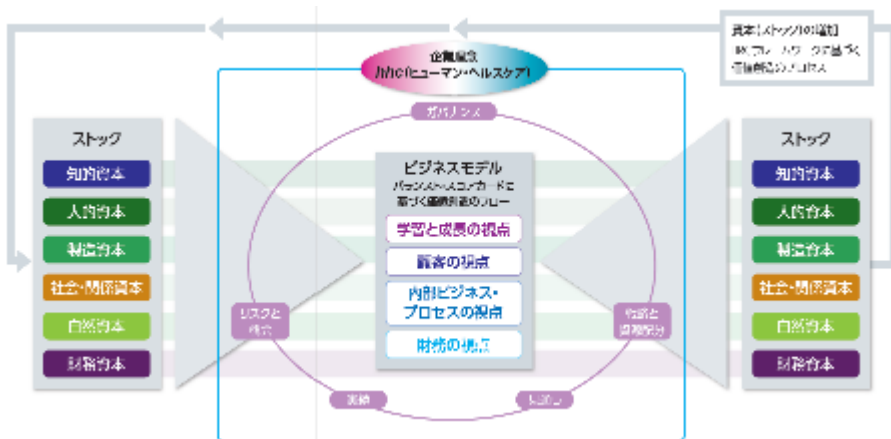
具体的なアクションを照らすライト



2-2.(14) バランス・スコアカード活用事例：エーザイ

統合報告2016: http://www.in-report.jp/library/pdf/4523_2016.pdf

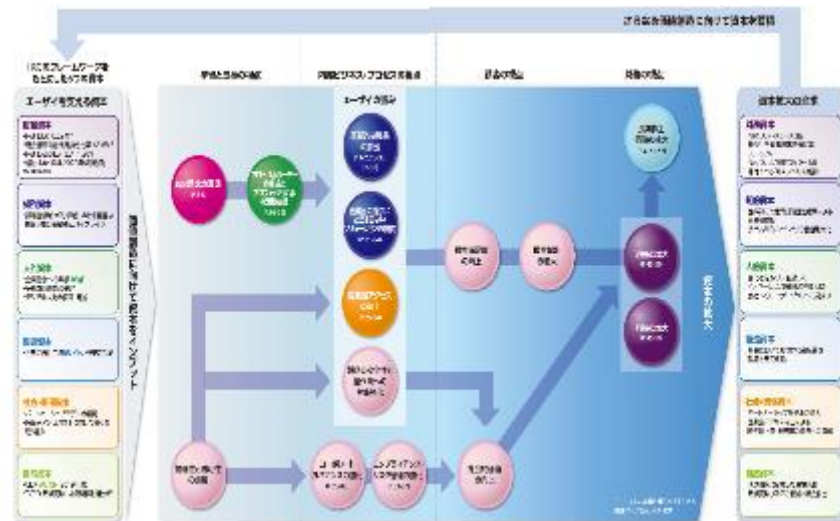
図表1 エーザイの価値創造のプロセスとフローのモデル＊



＊出典：伊藤和憲、2014年、「管理会計の視点から見た統合報告」『企業会計』、2014年5月号

統合報告2020: <https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2020ir.pdf>

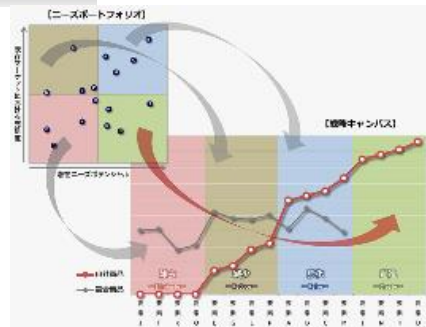
エーザイの価値創造プロセスと戦略マップ＊



＊出典：伊藤和憲、西原利昭「エーザイの統合報告書による情報開示と情報利用」（年報「会計学研究」第43号、2017）および伊藤和憲教授の助言により当社作成



2-2.(15) 戦略キャンバス



戦略キャンバス



価値創造(バリュー・イノベーション)のための戦略可視化ツールです。製品・サービスを構成する要素源泉を、それぞれの重要度に応じて【除去-eliminate-】【減少-reduce-】【強化-raise-】【創造-create-】の4つに分類し、達成すべき目標値を設定する。

★スポットライトの特徴

- 既存の製品やサービスでは充足できていないウォンツ(顧客の潜在的欲求)を探索することができる。
- 競合との比較(ベンチマーク分析)により、明確な戦略の差別化が図れる。
- 各要素の重要度に応じた対応を図ることにより、メリハリの利いたタイトル制作やマーケティング活動が行えます。
- 特に、未開拓市場(ブルーオーシャン)を発見し、競合に先んじて対応することで、非常に高い効果が期待できる。

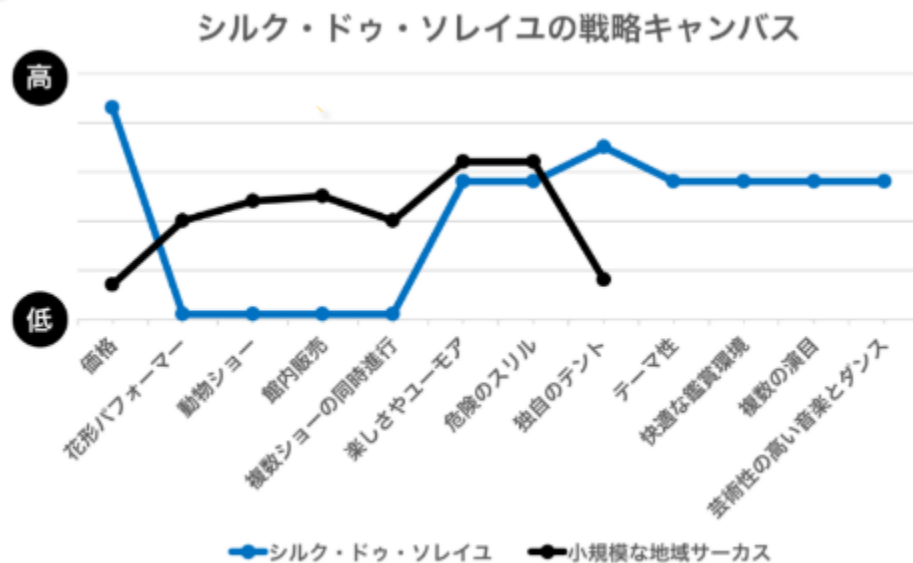
未開拓市場(ブルーオーシャン)を照らすライト



2-2.(15) 戦略キャンバス 活用事例：社外分析

シルク・ドゥ・ソレイユについて作成

- 横軸には「業界の競争要因（＝顧客から見た価値）」を記し、縦軸には各要因に対して「顧客がどの程度のレベルを享受しているか」を示しており、高スコアであるほど、企業がその要因に力を入れていることを意味する。
- この戦略キャンバスを作成することで、2つのメリットを得られる。
 - ✓ 既存の市場空間について現状を把握すること
 - ✓ 競合他社が何に投資しているか、各社が製品、サービス、配送などの何を売りにしているのか、さらには、顧客はどのようなメリットを享受しているのか
- シルク・ドゥ・ソレイユのチャートを改めて見てみると、横軸に「価格」や「花形パフォーマー」「館内販売」などの競争要因を並べ、既存のサーカス団を評価すると、どの点に投資をし、どのような点で顧客メリットを打ち出しているのかが一目瞭然である。



※「[新版]ブルー・オーシャン戦略」の図を一部改変

ブルー・オーシャン戦略ツール「戦略キャンバス」と「4つのアクション」を使いこなす
https://martechlab.gaprise.jp/archives/similarweb/post-12644/?utm_source=martechlabshare



2-2.(16) アンゾフ 成長ベクトル

		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透 ・マーケットシェアの拡大 ・使用度の増大	新製品開発 ・新たな属性の追加 ・製品ラインの拡張
	新規	新市場開拓 ・地域的拡張 ・新たなセグメントへの拡張	機能の多角化 ・市場、製品ともに新たな領域への参入 ・新規事業

成長ベクトル



「戦略は組織に従う」という言葉で有名な経営戦略の父・経営学者イゴール・アンゾフによって提唱されたフレームワーク。

このフレームワークでは、「製品」と「市場」について、「既存」と「新規」で4象限に分類し、事業拡大の戦略を探索する。

アンゾフの成長マトリクスを用いることで、4つの戦略オプションの潜在的なリスクを考慮しながら、企業や製品の成長戦略を描いていくことが可能になる。

★スポットライトの特徴

- 成長マトリクスは「市場」と「製品」、「既存」と「新規」という4つの軸がある
- 企業がとるべき戦略は「市場浸透」「新商品開発」「新市場開発」「多角化」のいずれか
- 成長マトリクスに自社の状況を当てはめることで、今後会社がとるべき戦略が明確になる各要素の重要度に応じた対応を図ることにより、メリハリの利いたタイトル制作やマーケティング活動が行える。

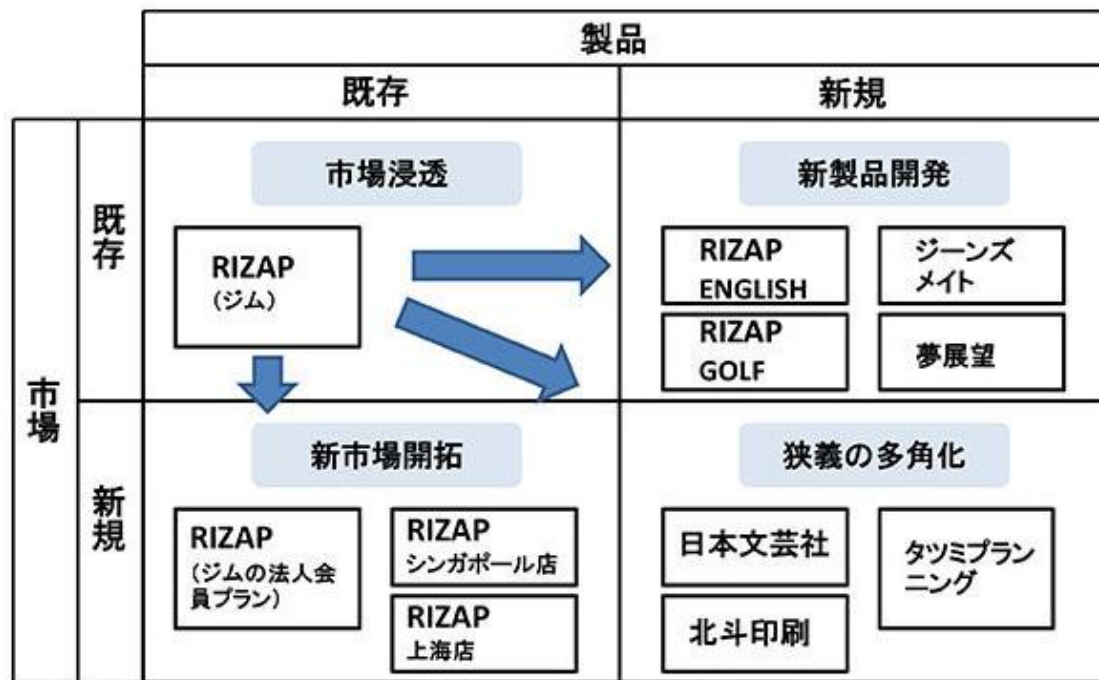
成長の可能性を照らすライト



2-2.(16) アンゾフ 成長ベクトル活用事例：社外分析

RIZAPが中期経営計画でうたっている通り、同社の戦略はシナジーの最大化に他ならない。その意味で、まず「新製品開発」の領域で言うと、RIZAPグループにはジーンズメイト、夢展望といったアパレル企業が傘下に入っている。これはダイエットで変身した会員達が次に目指すのが、カッコいいファッションで着飾りたいという人間の欲求にも応えるもので、まさに既存の顧客資産が生きると言える。また、日本における「自己投資産業」の市場規模は7兆円とも言われている（※同社WEBサイト、矢野経済研究所調べ）。こうした領域ではまさにライザップが得意とする「モチベーション管理」が生きてくるであろう。

- ・ヘルスケア、美容：2兆円
- ・スポーツ用品、ウェア：1.9兆円
- ・ゴルフ：1.4兆円
- ・ビジネススキル：4,900億円
- ・英語教育：3,100億円

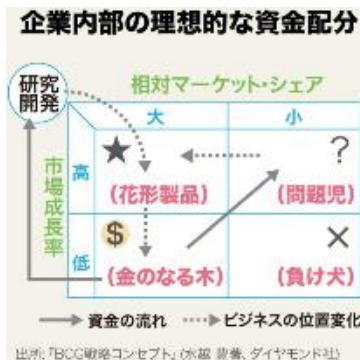


同社WEBサイトを基にグロービス作成

RIZAPの成長戦略をアンゾフのマトリクスで考える
<https://globis.jp/article/5684>



2-2.(17) ポートフォリオマトリックス



PPM



プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）とは、市場シェアと市場成長率に応じて事業を「問題児」「花形」「金のなる木」「負け犬」の4つに分類し、下記を明確にして経営戦略を考えるフレームワーク。

- お金を生んでいる事業を見つける
- お金が必要な事業を見つける
- お金のバランスをとる（再配分する）

★スポットライトの特徴

- メリット。
 - ✓ 事業分野の強化、撤退、維持などの経営判断に役立つ
 - ✓ 財務指標を基準とした、自社および事業の将来性の把握
 - ✓ 競合企業との売上格差を可視化できる
 - ✓ 経営資源の投資配分の優先順位をつけやすい
- デメリット
 - ✓ 経験曲線（経験効果）が働かない
 - ✓ プロダクトライフサイクルを正確に判断できない
 - ✓ シナジー効果を考慮していない
 - ✓ 財務指標での視点が強いため、イノベーションの創出には向かない

適切な経営戦略と必要な資金を、製品毎・事業毎に照らすライト

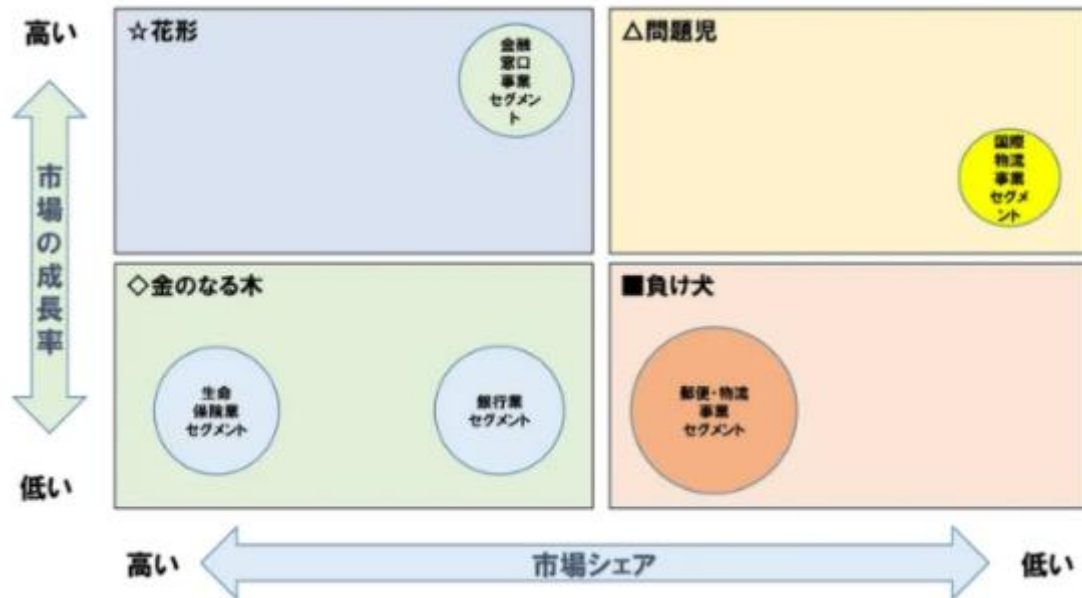


2-2.(17) ポートフォリオマトリックス活用事例：社外分析

日本郵政グループについて作成

- 生命保険業セグメントと銀行業セグメントで収益を確保している間に、次の事業を育成しなくてはならないことが分かります。
- そのためには、問題児である国際物流事業セグメントを成長させるために、どの程度の投資が必要であるかを判断しなくてはなりません。
- また、成長が続く金融窓口事業セグメントを育て上げ、金のなる木に変貌させるべく、追加投資が必要になるであろうことが分かります。
- そして、負け犬である郵便・物流事業セグメントについては、セグメント内での成長・衰退部門を検証し、それぞれに対する投資や撤退を検討する必要があることが窺えます。
- 非常に簡単ではありますが、このようにPPM分析を用いることで、自社の商品・サービスの概況が俯瞰的にまとめられ、投資対効果を検討する資料が出来上がりました。この分析結果をもとに、自社の財務戦略を参照のうえ、経営戦略を検討していくこととなります。

<https://www.is-assoc.co.jp/brandinglab/ppm>



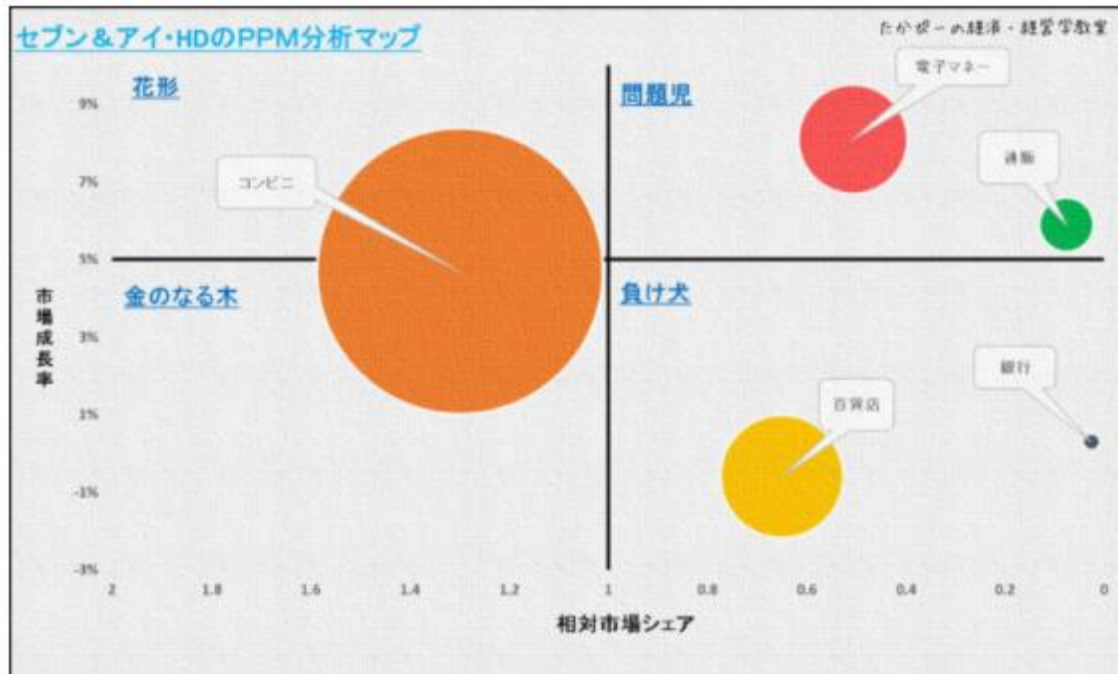


2-2.(17) ポートフォリオマトリックス活用事例：社外分析

セブン&アイ・ホールディングスについて作成

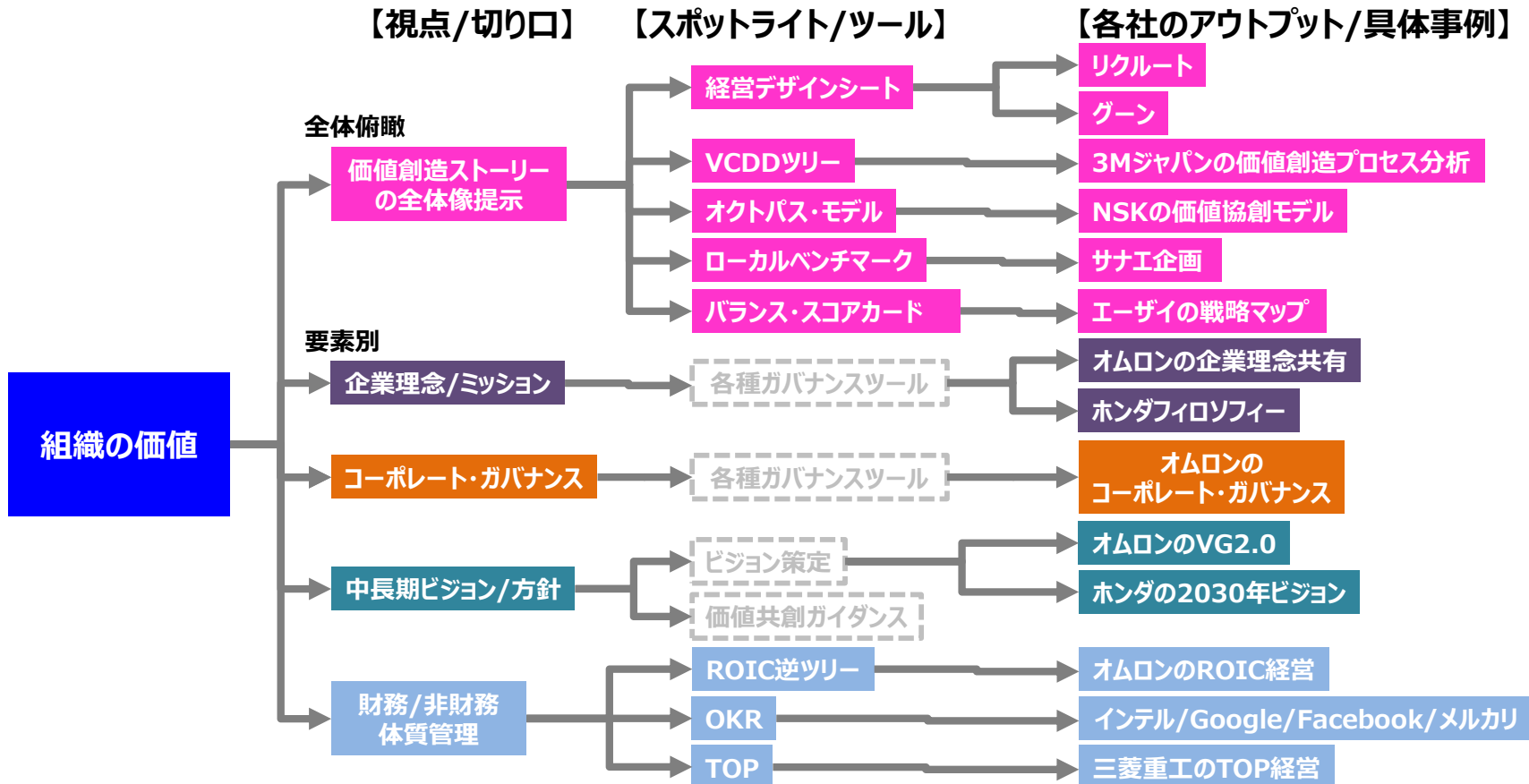
- 問題児の事業は電子マネー・通信販売事業で、負け犬の事業は百貨店・銀行の事業。
- コンビニエンスストア事業はほとんど金のなる木になっている。コンビニが圧倒的な売上規模を誇っているので、会社の資金源になっていることは間違いないさそう。
- もしコンビニが業績不振に陥ったら、セブン&アイ・ホールディングスは窮地に立たされるであろう。そうになったら百貨店事業をいち早く撤退することが合理的な経営判断となりそう。

<http://takapi-blog.jp/product-portfolio-managemet-how-to/>



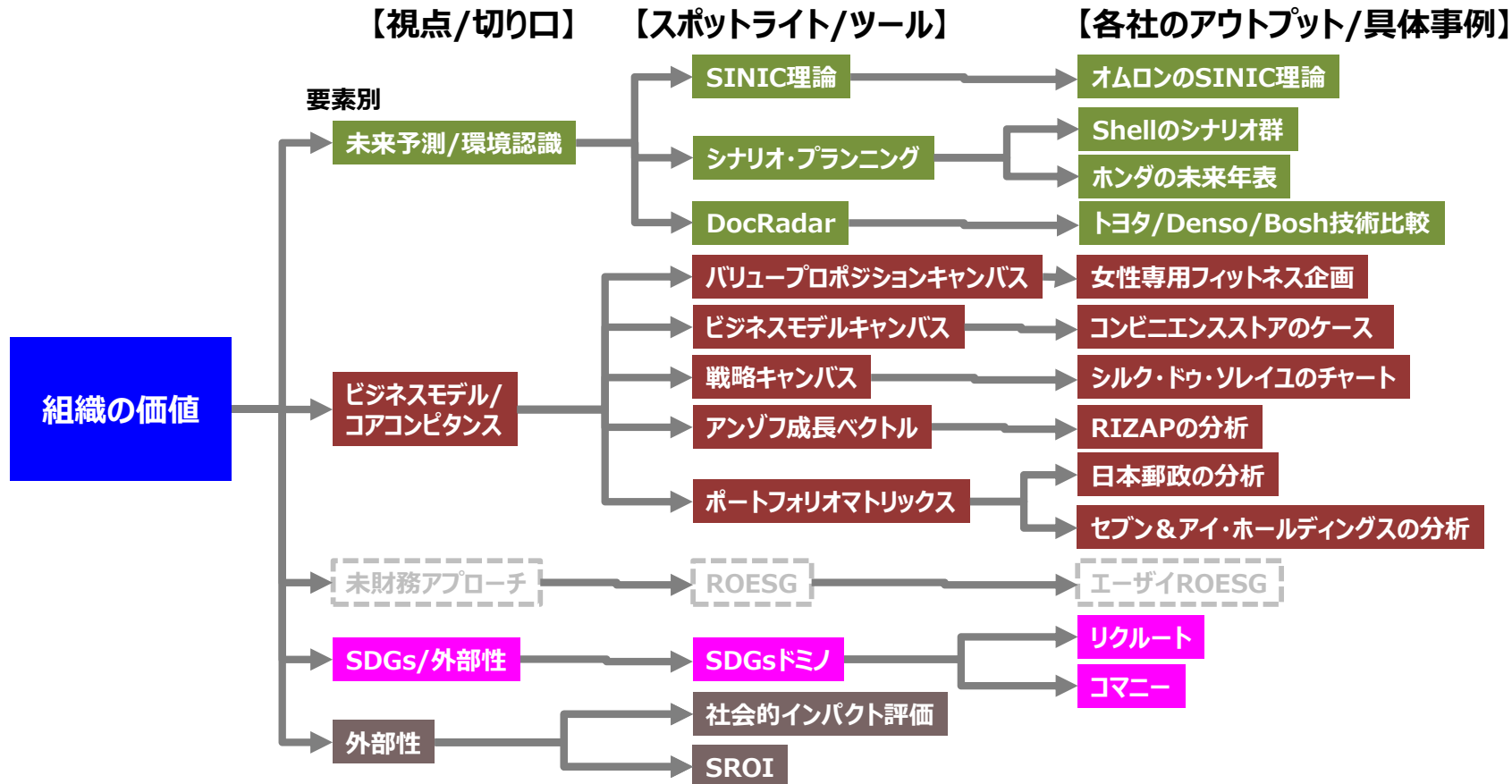


2-3.(1) スポットライト群視点整理(1)





2-3.(1) スポットライト群視点整理(2)





2-3.(2) スポットライト群特性整理 簡易表記版

No	ツール名	財務	非財務	俯瞰/フォーカス 鳥の目/虫の目	コネクティビティ	マテリアリティ	時間軸	視覚的	外部参画	現場活用
1	経営デザインシート		○	◎	○	◎	◎	○	○	○
2	ROIC逆ツリー	○			◎			○		◎
3	OKR		○		○	◎				◎
4	SINIC理論		○		○	○	◎	○		○
5	シナリオ・プランニング		○	○		◎	◎			○
6	SDGs ドミノ		○		◎	◎		○		○
7	TOP	○				○				○
8	DocRadar		○	○	◎	◎		○	○	
9	VCDD ツリー	○	○		◎	◎		○	○	○
10	オクトパス・モデル	○	○	◎	○		○	○		
11	ローカルベンチマーク	○	○	○		○	○			
12	ビジネスモデルキャンバス		○	○				○		○
13	バリュープロポジション		○		○	◎		○		○
14	バランス・スコアカード	○	○	◎	○					◎
15	戦略キャンバス		○					◎		
16	アンゾフ成長ベクトル		○					◎		
17	ポートフォリオマトリックス	○						◎		

○ : 得意とする

◎ : 他ツールに比較し特に得意とする



2-3.(2) スポットライト群特性整理 詳細表記版

No	ツール名	特性	財務	非財務	俯瞰/フォーカス 局の眼/虫の眼	コネクティビティ	マテリアリティ	時間軸	視覚的	外部参画	現場活用
1	経営デザインシート	価値創造ストーリー全体の主要部分を強く照らすライト		○	◎ 俯瞰	○	◎ 大事フォーカス	◎ 過去～現在～未来	○	○	○
2	ROIC逆ツリー	価値創造ストーリーのうち財務を強く照らすライト	○ 事業/パフォーマンス測定			◎ 現場まで繋がったKPI			○		◎ 現場指標に展開
3	OKR	価値創造ストーリーにおけるミッションとのつながりを照らすライト		○		○ ミッション/パスから現場まで繋がったKPI	◎				◎ 現場管理指標
4	SINIC理論	価値創造ストーリーにおける未来の外部環境を強く照らすライト		○		○	○	◎ 超長期の社会予測	○		○
5	シナリオ・プランニング	価値創造ストーリーの未来を強く照らすライト		○	○		◎ シナリオ別戦略策定	◎ 複数の未来検討			○
6	SDGsドミノ	価値創造ストーリーのうち存在意義・価値を強く照らすライト		○		◎ 社会課題の連鎖反	◎ コア・コンピタンス		○		○
7	TOP	価値創造ストーリーのうち財務を強く照らすライト	○ BSを基盤 時価総額				○				○
8	DocRadar	価値創造ストーリーの盲点を照らすライト		○	○ 盲点の発見・全体俯瞰の結果として	◎ 見ていなかった相関関係	◎ 傾向や相関関係を可視化の結果として		○	○ データが揃っていれば、第三者でも作成	
9	VCDDツリー	価値創造ストーリーのうちアピールしたい部分を強く照らすライト	○	○	○ 抜け漏れよし	◎ ツリー形式を構成	◎ 15指標に絞り込む		○	○	○
10	オクトパス・モデル	価値創造の流れを強く照らすライト	○ 6つの資本	○ 6つの資本	◎ Input, BM, Output, Outcome	○ 開示要素の関係性		○ 長期にわたる価値創造	○ BMを図示		
11	ローカルベンチマーク	価値創造ストーリーの過去～現在を強く照らすライト	○ 企業の過去の姿	○ 現在の姿、将来の可能性	○ 現状の把握		○ 財務情報(6つの指標)と非財務情報(4つの視点)	○ 財務分析・非財務分析			
12	ビジネスモデルキャンパス	ビジネスモデルを強く照らすライト		○	○ ビジネスモデル全体を俯瞰				○ BM核要素が視覚的		○
13	バリュープロポジション	提供する価値を強く照らすライト		○ 顧客と製品の関係性		○ 顧客と製品の関係性	◎ ユーザーの視点と問題解決にフォーカス(「イグ・ウィット」)		○		○
14	バランス・スコアカード	具体的なアクションを照らすライト	○ 4つの視点	○ 4つの視点	◎ 多面的な業績評価	○ 財務と非財務					◎ ビジョン・戦略を現場の具体的なアクションと結ぶ
15	戦略キャンパス	未開拓市場(ブルーオーシャン)を照らすライト		○ 戦略の可視化					◎ 戦略の可視化		
16	アンゾフ成長ベクトル	成長の可能性を照らすライト		○ 成長可能性の可視化					◎ 成長可能性の可視化		
17	ポートフォリオマトリックス	戦略と必要な資金を、製品毎・事業毎に照らす	○ シェア率、成長率、事業・製品売上高		○ : 得意とする ◎ : 他ツールに比較し特に得意とする				○ シェア率、成長率、事業・製品売上高		



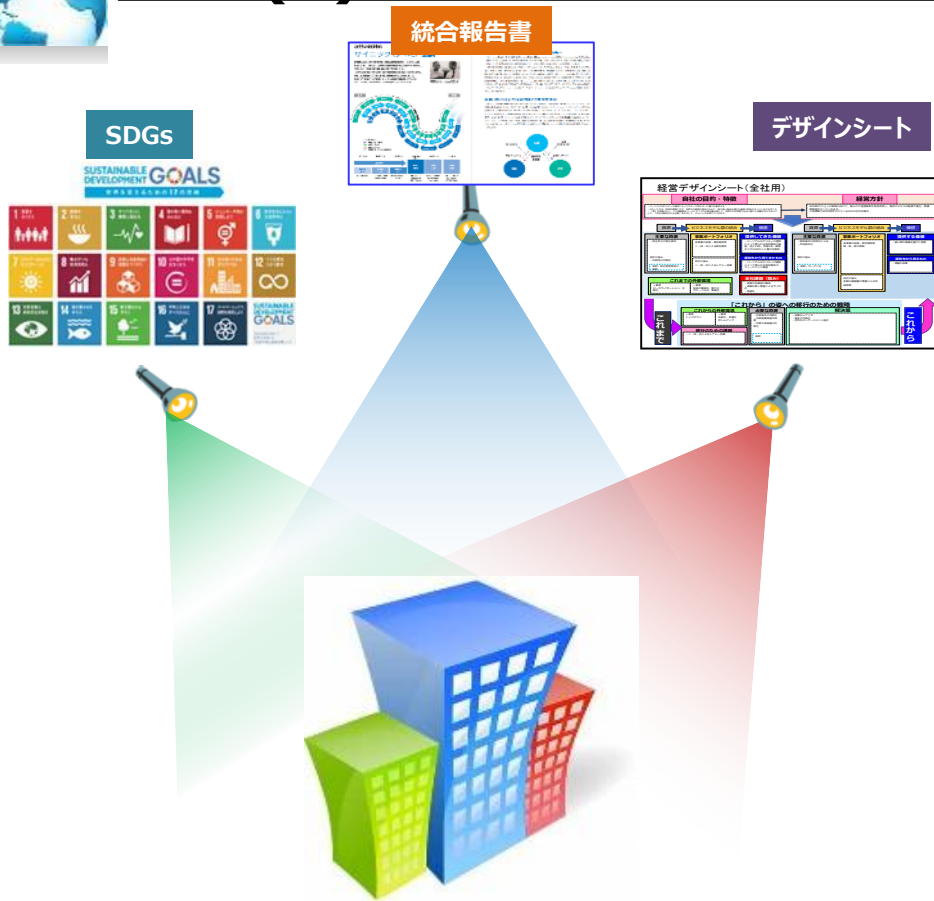
- 今回は、個別固有の価値創造ストーリーをよりわかりやすく、魅力的に伝えるために用いられているアプローチ（ツール）をピックアップした。すなわち、組織の価値創造ストーリーを積極的に説明する、自由演技領域の演出ツールに着目した。
- そのため、フレームワーク、ガイドライン、スタンダードは、「ツール」とは一線を画す、規定演技領域の全体網羅的な「枠組みアプローチ」とし、今回は主要検討の対象外とした。
- 今回の特性整理にあたり、際立ったツール特性に着目し、○をつけることとしたため、○がつかない項目についても、対応可能であるケースもある。

[illegible]

2-3.(2) スポットライト群特性整理 簡易表記版										
No.	ワーク名	対象	非対象	細部(フェーズは 細部/全対象)	コクワ/バタ	マリア/フィ	時間軸	視覚的	外部参照	環境活用
1	建築デザインシート		○	◎	◎	◎	◎		○	
2	ROIC配列シート	○			◎					◎
3	SI/NC図集							○	○	
4	シナリオ・プランニング		○		◎	◎	◎			○
5	SDGs 5 トピ		◎		◎	◎				○
6	TGP	○								○
7	DevReader		○	○	◎	◎				
8	VCDのタビ	○	○	◎	◎	◎		○	○	○
9	オクトパス・モザル		○	◎				○	○	
10	ローカルベンチマーク	○	○				○			
11	ピタネスモザイクキャンパス									○
12	パノラマプロダクション			◎	◎					○
13	パラナス・スエカード	○	○	◎						◎
14	情報キャンパス							◎		
15	アゾビニ組成・ナット									
16	ポートフォリオマインドセット	○						◎		



2-3.(4) スポットライト群整理による気づき



- 価値創造ストーリーは多様であり、価値創造ストーリーによって相性のよいツール（使いやすいツール）は異なる
- 現時点で唯一無二の最適、万能なツールは特定できない。
- 各組織は、個社固有の価値創造ストーリーをよりわかりやすく、魅力的に伝えるためのツールを選択あるいは開発している。
- ツールの選択（開発）に、意図や個性が表れると考えられる。
- 複数のツールをうまく組み合わせて活用することで、その組織が目指す価値創造ストーリーを効果的に映し出すことができる。

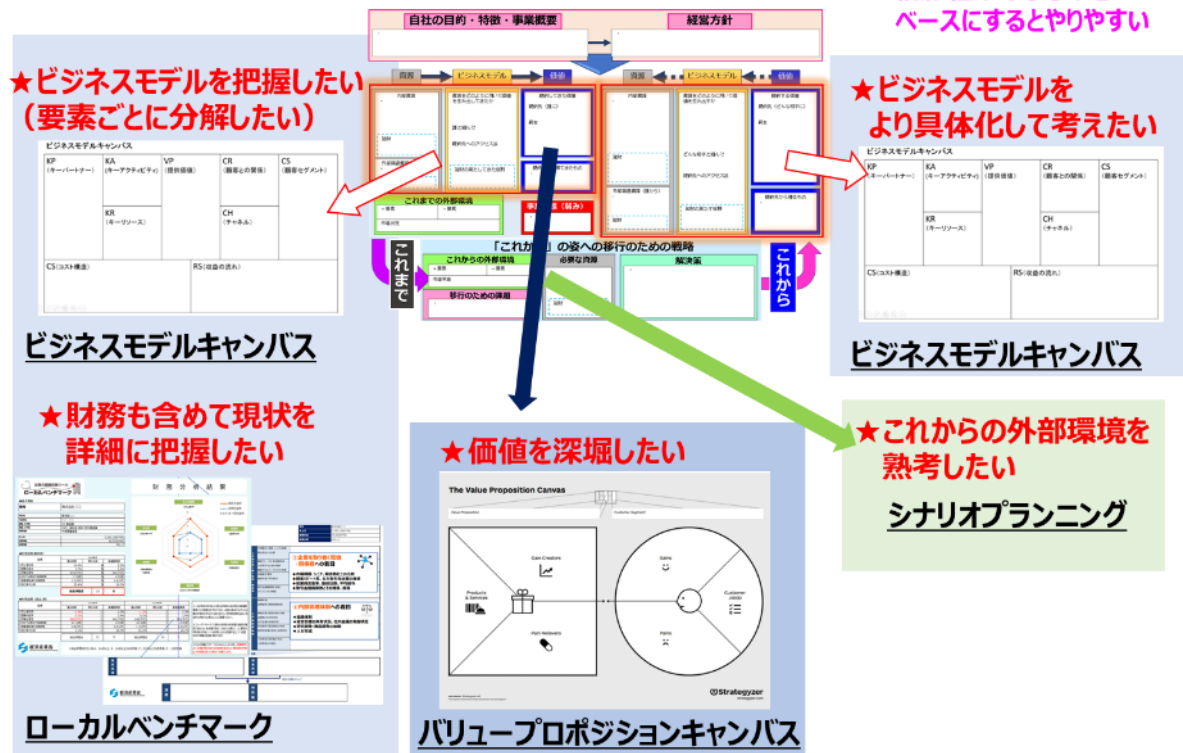


2-4.(1) ツールの組合せ活用事例(1)

1つのツールをベースに、他のツールを組み合わせる

(例) 経営デザインシートをベースにした組み合わせ

網羅性のあるものを
ベースにするとやりやすい





2-4.(2) メインスポットライトとサブスポットライトによる演出

ビジネスモデルキャンバス

経営デザインシート

ローカルベンチマーク

メイン

サブ①

サブ②

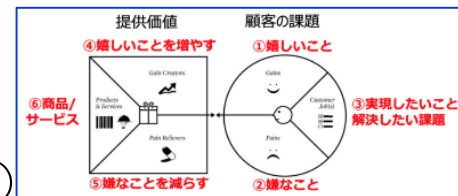
組織の
価値

サブ④

サブ③

シナリオ・プランニング

バリュープロポジションキャンバス

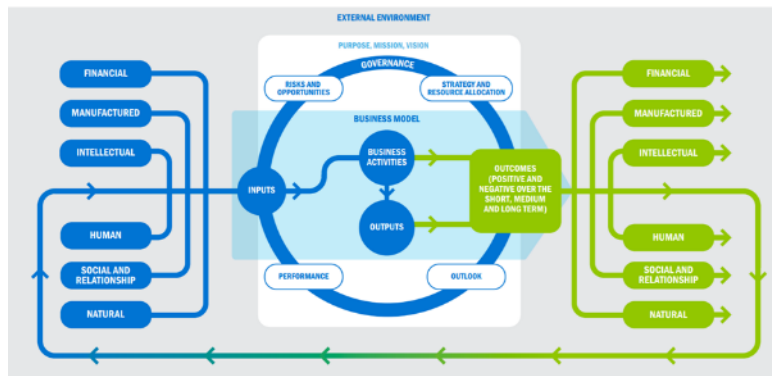




2-4.(3) ツールの組合せ活用事例(2)

補完関係のものを組み合わせる

(例) オクトパスモデルとSDGs ドミノの組み合わせ



価値創造モデルを示すツール。開示のための考え方や開示することが望ましい要素についての関係性を示した図である。

網羅性

- 価値創造の流れが理解しやすい
- 6つの資本が意識できる
- 様々な資本がどうつながって価値創造を実現していくか意識しやすい
- ✓ 自社の価値創造にとってマテリアルな資本を意識しにくい



SDGs目標間の連関に着目し、SDGsを単なる紐づけから一歩踏み込み、経営戦略に取り込むためのツール。

フォーカス

- コア・コンピタンスを捉えなおすことができる
- 自社の強みを出発点に、経営のインパクト＝アウトカム・インパクトを見つけることができる
- 社会的存在意義（パーパス）の明確化ができる
- ✓ 価値創造の流れを意識しにくい



2-4.(4) ツールの組合せ活用事例(3)

異なる切り口からマテリアリティを明確化する

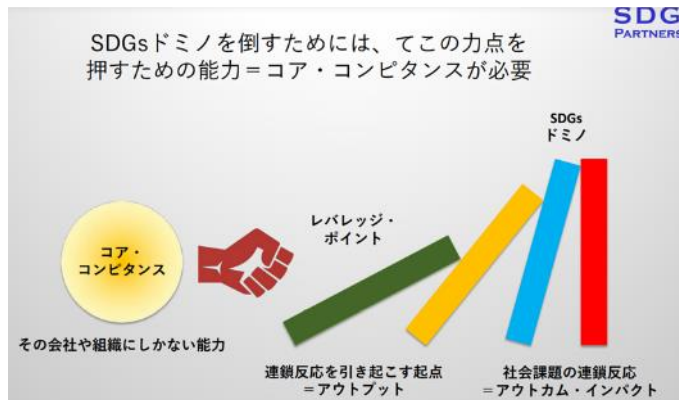
(例) SDGs ドミノとVVCDツリーの組み合わせ



●●を起点とし、定量および定性的な指標を用いてツリー形式を構成することにより、企業の価値創造や事業のつながりを表現するツール。

切り口：組織の強みとKPI（定量的/定性的）

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



SDGs目標間の連関に着目し、SDGsを単なる紐づけから一歩踏み込み、経営戦略に取り込むためのツール。

切り口：コア・コンピタンスと社会的価値



2-4.(5) 2つのスポットライトによる相互補完演出

オクトパスモデル



VCDD



組織の価値

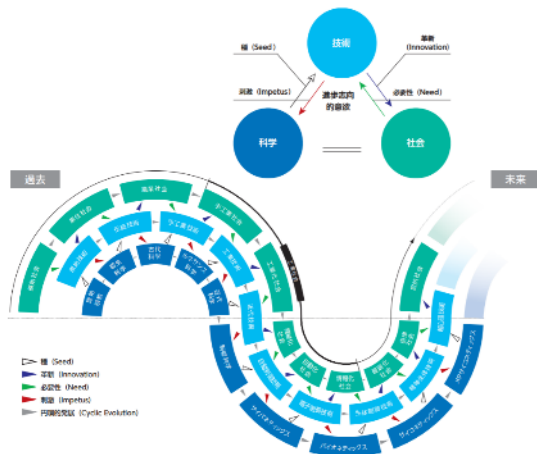
SDGs ドミノ





未来予測：SINIC理論

* サイニック(SNIC): Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution の略



ROIC経営の浸透：ROIC逆ツリー

KPI	改善ドライバー
注力業界／エリア 売上	売上総利益率
新商品／注力商品 売上	
売価コントロール	付加価値率
変動費CD額・率	
失敗コスト率	
一人当り生産台数	製造固定費率
自動化率（省人数）	
売上高人件費率	販管費率
	R&D率
	ROIC
在庫月数	運転資金回転率
不動在庫月数	
債権／債務月数	投下資本回転率
設備回転率	
（1/N自動化率）	固定資産回転率

組織の風土の醸成：
The OMRON Global Awards(TOGA)
※SECIモデルに基づく設計





2-4.(7) ステークホルダーの関心に合わせたスポットライト群演出



ターゲットステークホルダー②



ターゲットステークホルダー②

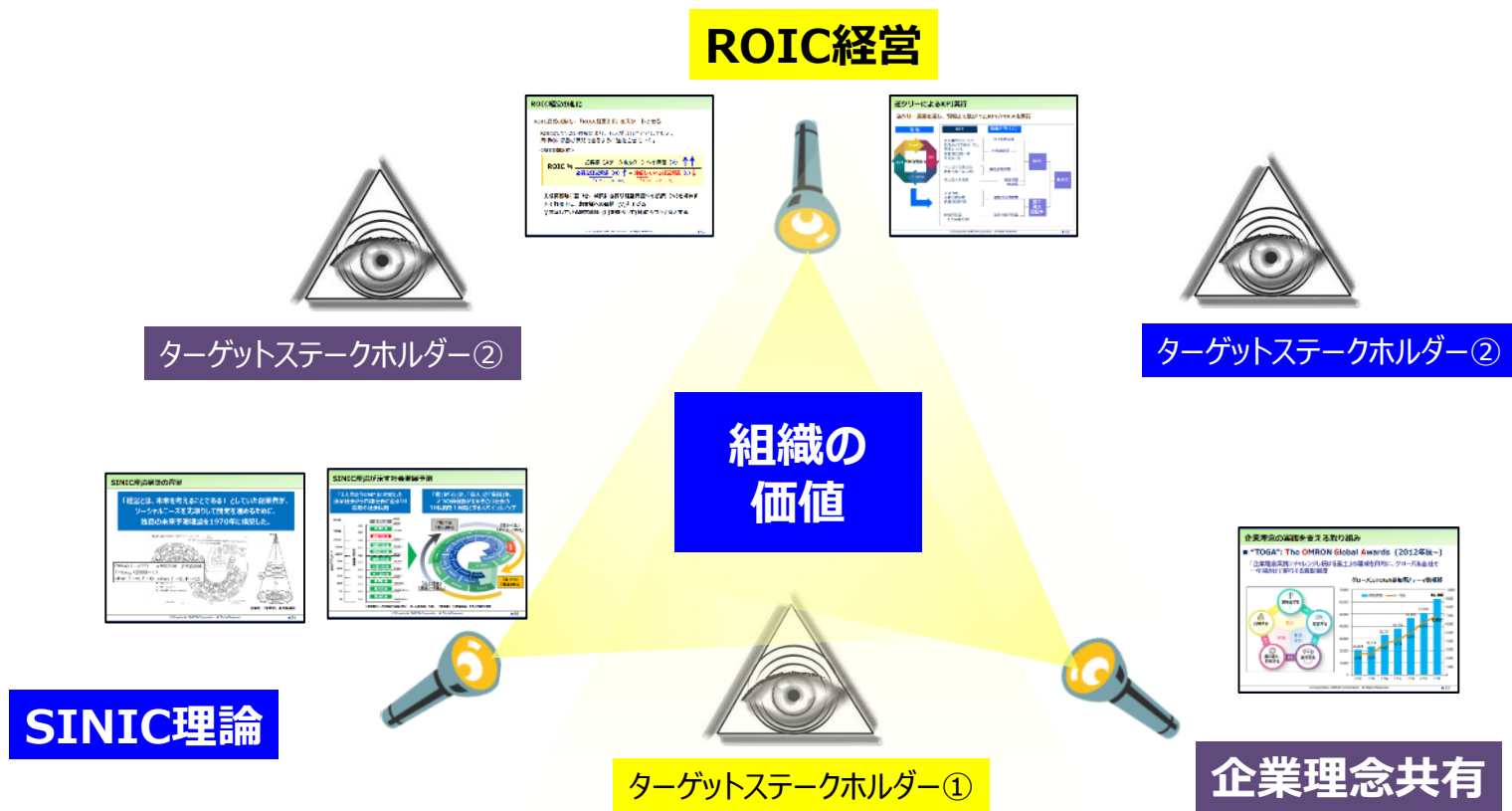
組織の
価値



ターゲットステークホルダー①



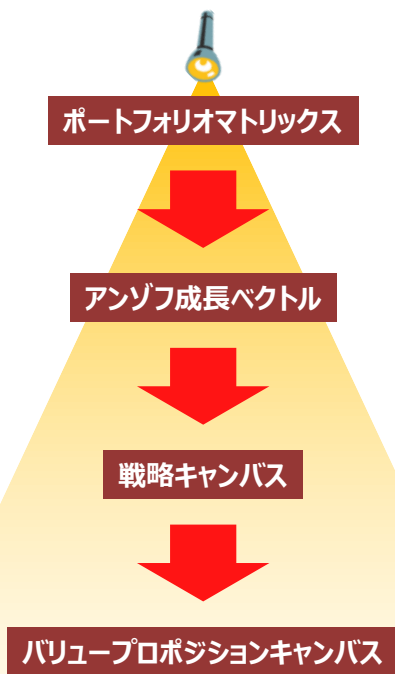
2-4.(7) ステークホルダーの関心に合わせたスポットライト群演出



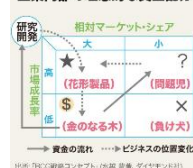


2-4.(7) ツールのステップ活用によるストーリー化

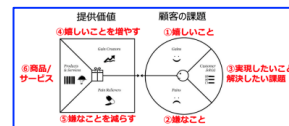
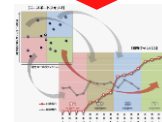
複数ツールを組合せ、段階的に活用することで、組織の価値創造ストーリー整備が進む



企業内部の理想的な資金配分



	製品		市場
	新規市場	既存市場	
成長	・新規市場への参入 ・マーケティングの強化 ・販路拡大	・新製品開発 ・製品改良の遂行 ・販路拡大の推進	新規市場
	・新規市場への参入 ・マーケティングの強化 ・販路拡大	・新製品開発 ・製品改良の遂行 ・販路拡大の推進	





スポットライト分科会活動報告 エグゼクティブ・サマリー

1. スポットライト分科会概要
2. スポットライト群の紹介と比較検討
3. スポットライト群の検討から視えてきたこと

1. スポットライトの効能

1. 「ものさし」で整理
2. 「動き」を視える化
3. 「ギャップ」を解消

2. 欧米の規定演技的な枠組み型のアプローチが指向するもの

1. 主役の座を巡る争い
2. 神から人への価値観の移行
3. 共通ルールの中で競うサッカー

3. 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの

1. 神様喧嘩せず、スポットライトも喧嘩せず
2. 人の想いがスポットライトを進化
3. 日本の風土とステークホルダーに合うスポットライト

4. スポットライトの今後

日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化

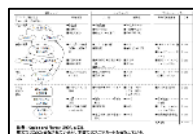


3-1.(1) スポットライトによる「ものさし」の提示(1)

各ツールの価値観≡「ものさし」によって、組織の価値が整理される



経営デザインシート



BSC

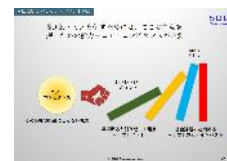


オクトパスモデル

全体俯瞰



社会課題



SDGsドミノ

組織の
価値

コネクティビティ、マテリアリティ

財務



ROIC逆ツリー



TOP



VCDDツリー



3-1.(1) スポットライトによる「ものさし」の提示(2)

外部評価や社外分析も、社外ステークホルダーの「ものさし」で、組織の価値を整理するツール



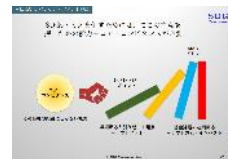


3-1.(2) スポットライトによる「動き」の見える化(1)

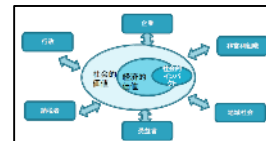
スポットライトによって、組織の中で起こる、価値変化≡「動き」を可視化される

資本

社会的価値、外部不経済、その他資本間の内部化、外部化など



SDGsドミノ



社会的インパクト評価



オクトパスモデル

組織

事業再編、M&A、アライアンス、オープンイノベーションによる内部化、外部化など

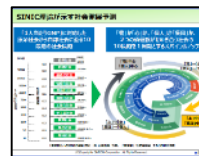


経営デザインシート

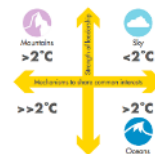
シナジー効果

時間

過去からの信頼、将来の成長の内部化、外部化など



SINIC理論



シナリオ・プランニング

その他、創業からの理念や歴史



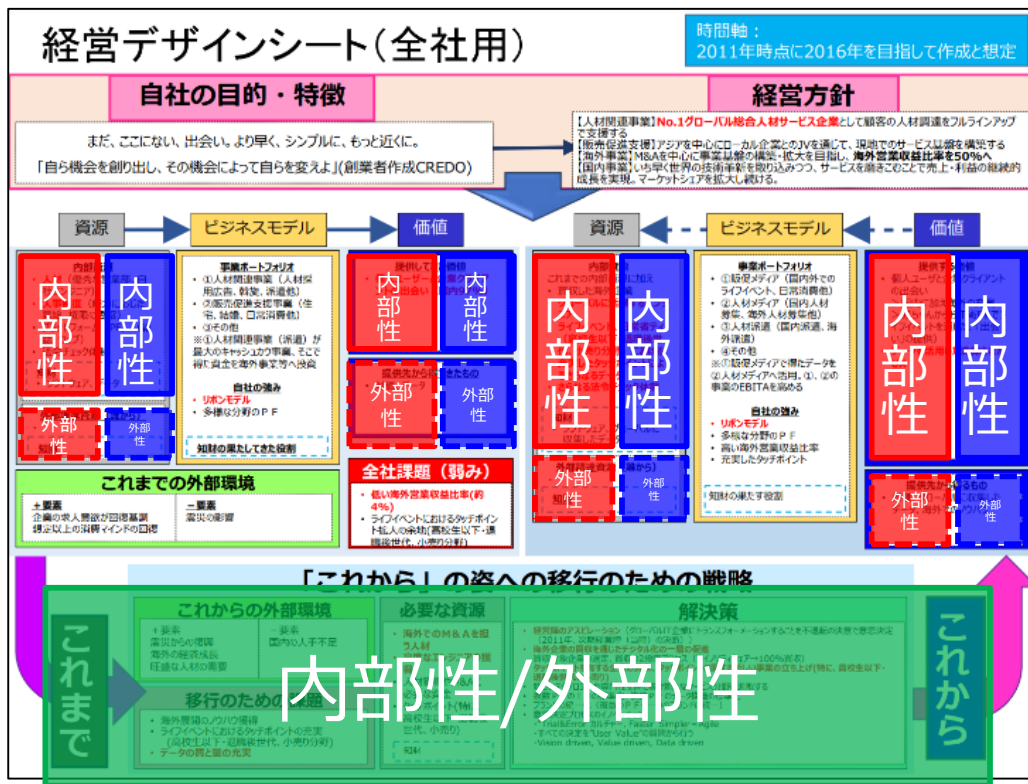
3-1.(2) スポットライトによる「動き」の見える化(2)

経営デザインシートは、資本/組織/時間の三側面における価値変化（内部化/外部化）を可視化できるスグレモノ

資本

組織

時間

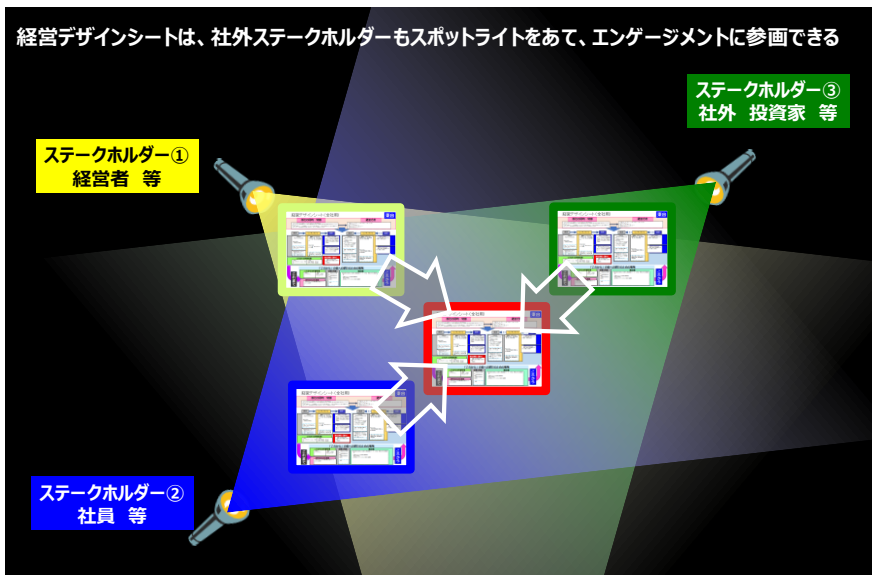




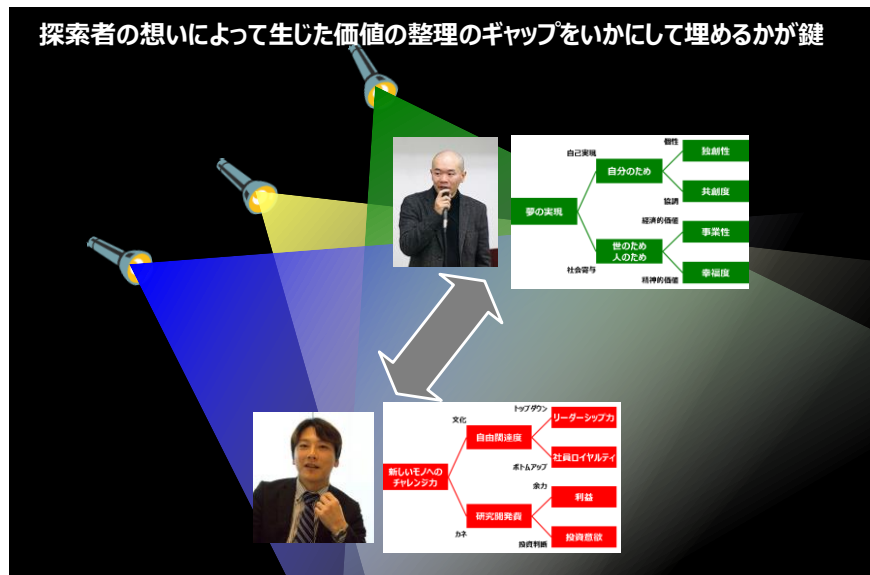
3-1.(3) スポットライトによる「ギャップ」の解消

スポットライトによって、ステークホルダー間にある、価値観の「ギャップ」が解消される

【経営デザインシートの事例】



【VCDDツリーの事例】





スポットライト分科会活動報告 エグゼクティブ・サマリー

1. スポットライト分科会概要
2. スポットライト群の紹介と比較検討
3. スポットライト群の検討から視えてきたこと

1. スポットライトの効能

1. 「ものさし」で整理
 2. 「動き」を視える化
 3. 「ギャップ」を解消

2. 欧米の規定演技的な枠組み型のアプローチが指向するもの

1. 主役の座を巡る争い
 2. 神から人への価値観の移行
 3. 共通ルールの中で競うサッカー

3. 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの

1. 神様喧嘩せず、スポットライトも喧嘩せず
 2. 人の想いがスポットライトを進化
 3. 日本の風土とステークホルダーに合うスポットライト

4. スポットライトの今後

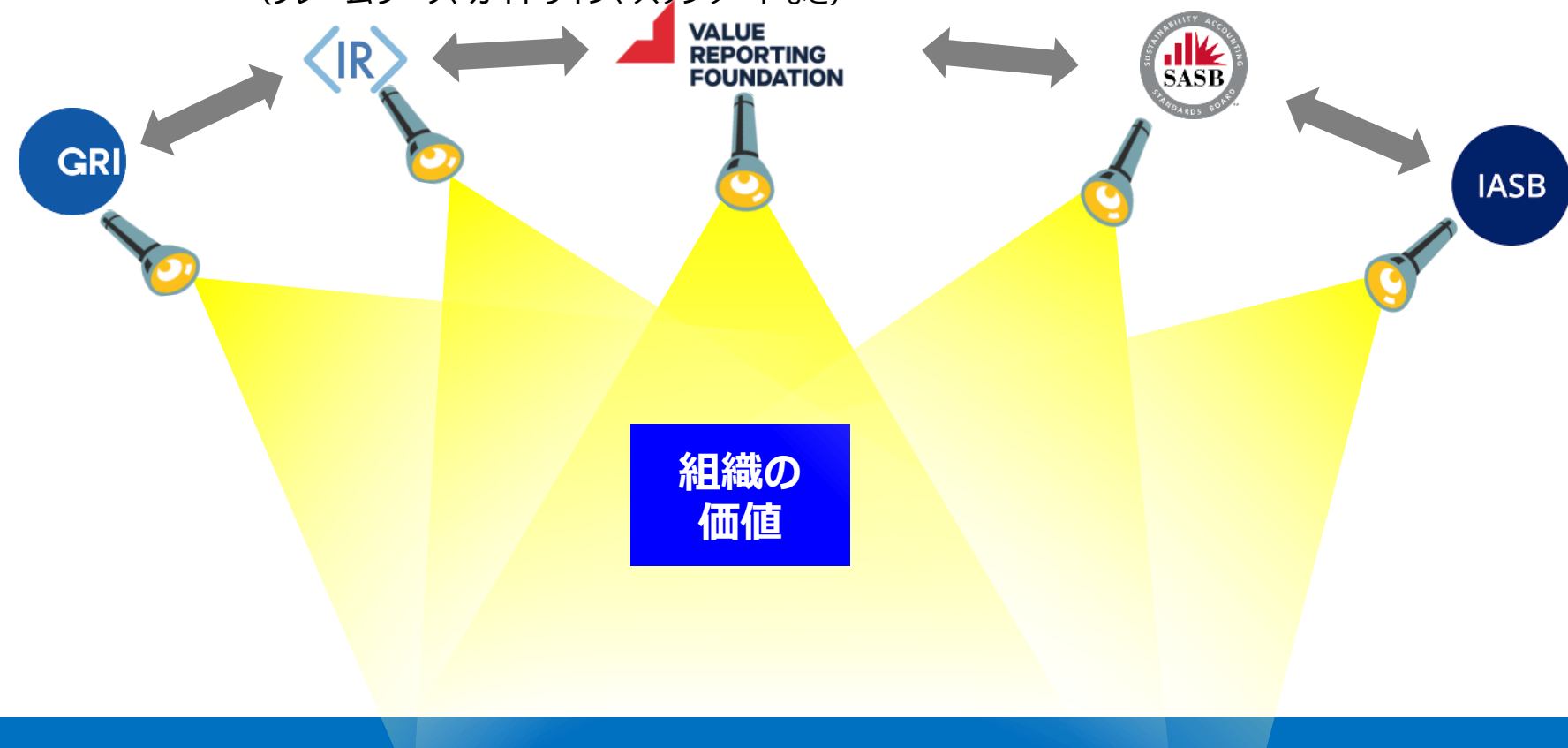
日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化



3-2.(1) 欧米の枠組み型のアプローチが指向するもの(1)

枠組み型のアプローチは、主役の座を巡る争いになりやすい

(フレームワーク、ガイドライン、スタンダードなど)





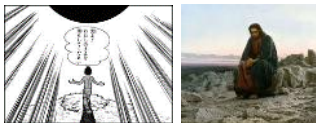
3-2.(2) 欧米の枠組み型のアプローチが指向するもの(2)





3-2.(2) 欧米の枠組み型のアプローチが指向するもの(2)

神、天からの啓示的な
価値を定める体系



天啓、神託、幻視、預言、、、



教義、経典



布教活動
(社内外浸透)



ミッション（使命）

ビジョン（将来像）

バリュー（価値観）

ビジネスモデル（事業）

コネクティビティ、マテリアリティ

戦略

中期計画

目標、KPI

・・・



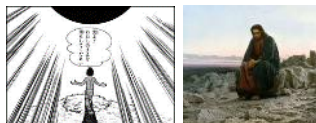
3-2.(2) 欧米の枠組み型のアプローチが指向するもの(2)

パーパス重視指向は、神から人への価値観の移行をもたらす

神、天からの啓示的な
価値を定める体系



人が創った社会が
価値を定める体系



天啓、神託、幻視、預言、、、



教義、經典



布教活動
(社内外浸透)

ミッション (使命)

ビジョン (将来像)

バリュー (価値観)

ビジネスモデル (事業)

コネクティビティ、マテリアリティ

戦略

中期計画

目標、KPI

....

パーパス (存在意義)

ビジョン (将来像)

バリュー (価値観)

ビジネスモデル (事業)

コネクティビティ、マテリアリティ

戦略

中期計画

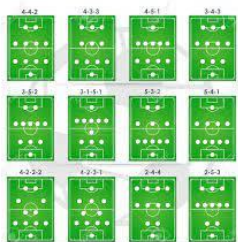
目標、KPI

....



3-2.(3) 欧米の枠組み型のアプローチが指向するもの(3)

ルールの中で戦略やプレーによって競う、サッカーのような「ゲーム」≒闘いを指向する



フォーメーション
(戦略、計画)



チームワーク
(社内浸透)

共通の枠組み、ルール



パーパス (存在意義)

ビジョン (将来像)

バリュー (価値観)

ビジネスモデル (事業)

コネクティビティ、マテリアリティ

戦略

中期計画

目標、KPI

...



個人技
(個社の強み、人財)



ルールの遵守
(ガバナンス)



サポーターとの対話
(市場との対話)



ベンチワーク、監督采配
(CEOのリーダーシップ)



スポットライト分科会活動報告 エグゼクティブ・サマリー

1. スポットライト分科会概要
2. スポットライト群の紹介と比較検討
- 3. スポットライト群の検討から視えてきたこと**

- 1. スポットライトの効能**

1. 「ものさし」で整理
2. 「動き」を視える化
3. 「ギャップ」を解消

- 2. 欧米の規定演技的な枠組み型のアプローチが指向するもの**

1. 主役の座を巡る争い
2. 神から人への価値観の移行
3. 共通ルールの中で競うサッカー

- 3. 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの**

1. 神様喧嘩せず、スポットライトも喧嘩せず
2. 人の想いがスポットライトを進化
3. 日本の風土とステークホルダーに合うスポットライト

- 4. スポットライトの今後**

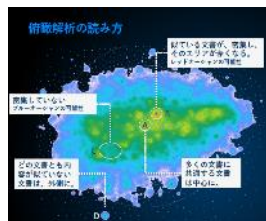
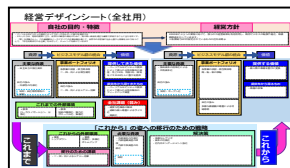
日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化



3-3.(1) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(1)

スポットライト群は、それぞれの特性を尊重しながら共存・補完できるアプローチ

経営デザインシート



DocRader

SDGsドミノ

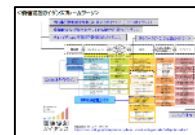
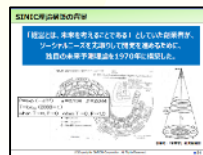


組織の
価値



VCDDツリー

ROIC/SINIC他

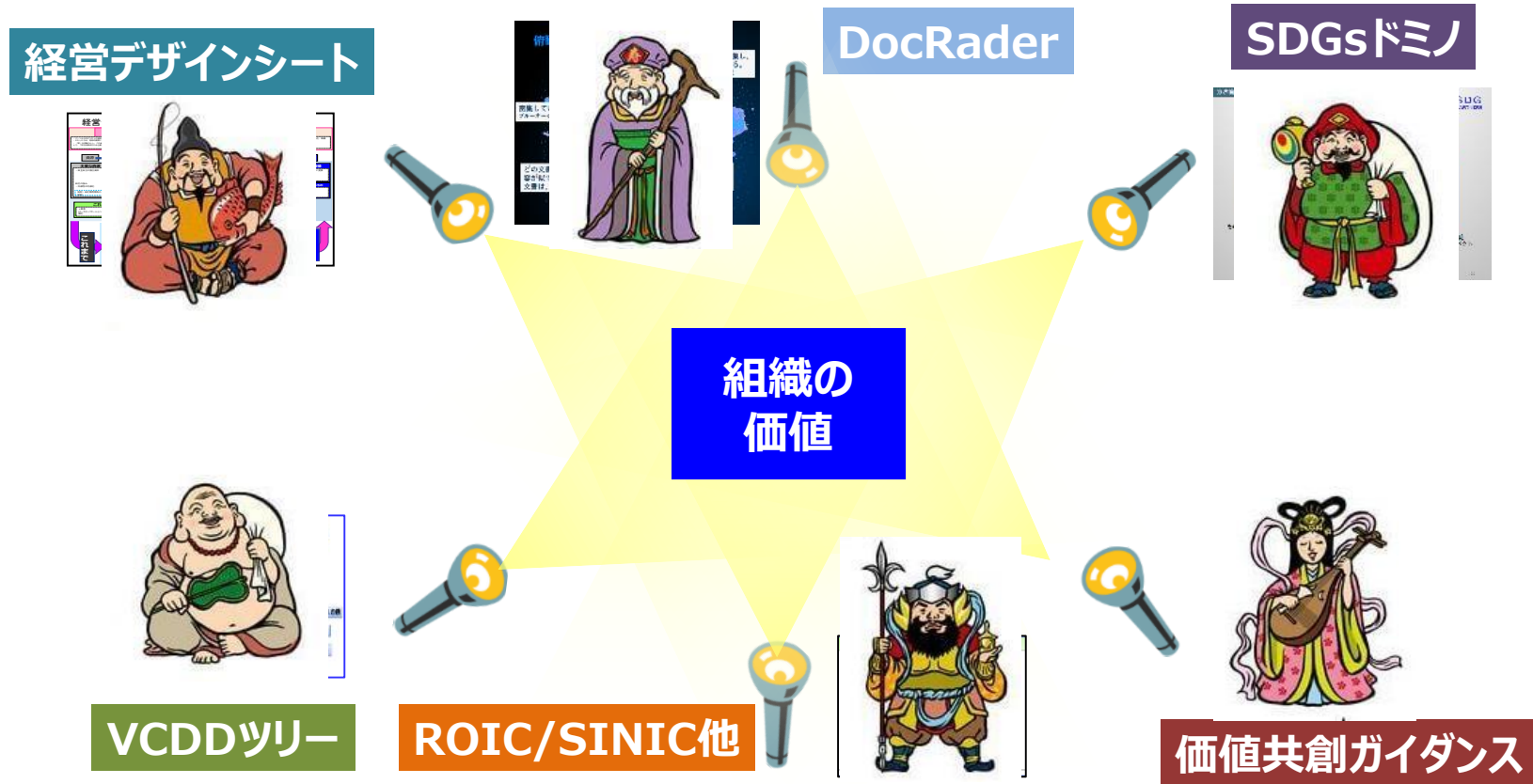


価値共創ガイド



3-3.(1) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(1)

神様喧嘩せず、スポットライトも喧嘩せず、八百万神を尊重する日本的アプローチ





3-3.(2) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(2)

キーマンが内外エンゲージメントを主導し、各スポットライトは切磋琢磨しながら進化

経営デザインシート



住田前事務局長



中村CEO

DocRader

SDGsドミノ



田瀬CEO

組織の
価値



昆前社長

VCDDツリー

ROIC/SINIC他



安藤取締役



伊藤教授



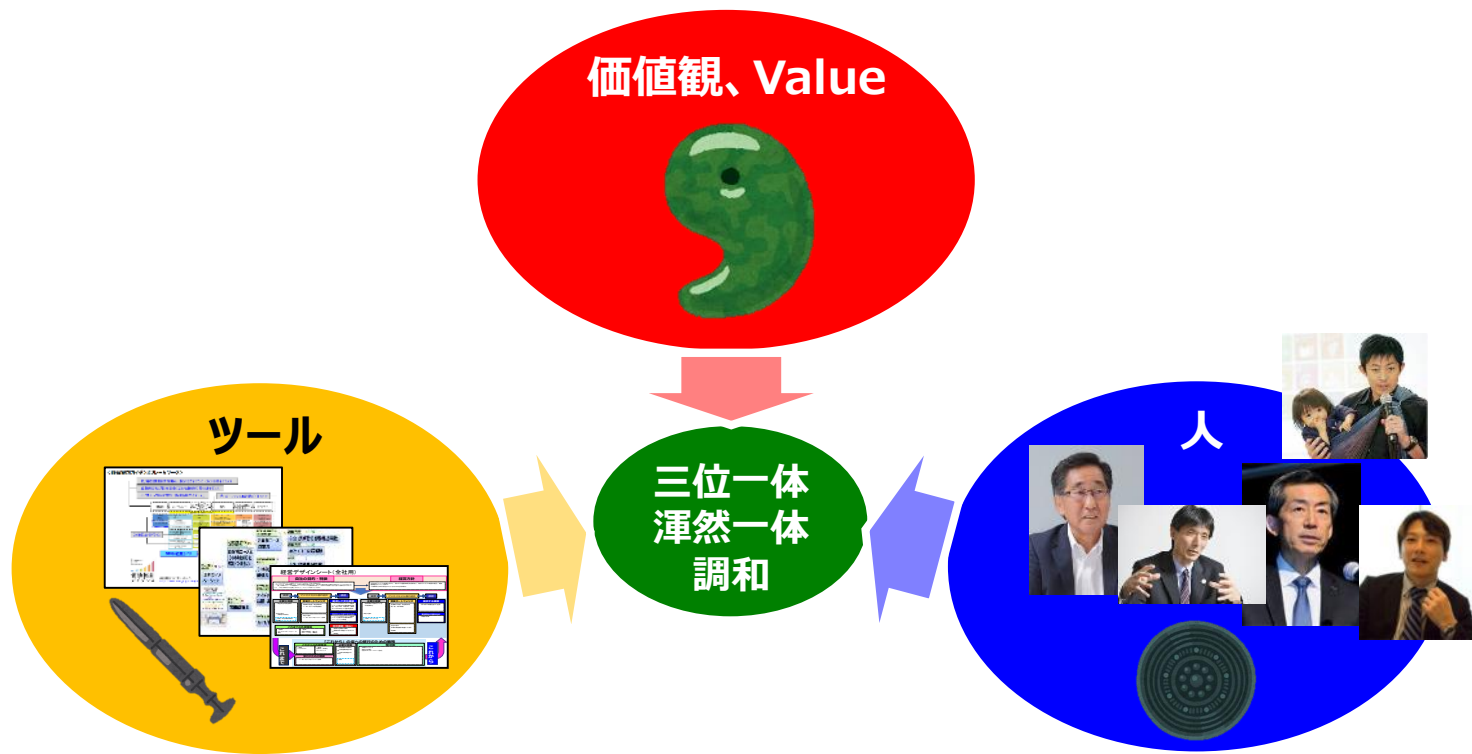
柳CFO

価値共創ガイダンス



3-3.(3) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(3)

価値観/ツール/キーマンが、渾然一体となって、組織固有の価値創造ストーリーを演出
(日本が得意な摺り合わせ)





3-3.(3) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(3)

スポットライトは、舞台演出





3-3.(3) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(3)

スポットライトは、舞台演出



**演出家
(ツール提唱者)**



興行主 (出資者)

**組織の
価値**

役者 (CEO/CFO)



観客 (顧客/投資家/社員/内外ステークホルダー)



3-3.(3) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(3)

スポットライトは、舞台演出



**演出家
(ツール提唱者)**



興行主 (出資者)

多彩なスポットライによって、
組織の「ただひとつの価値」が、「演出」され、
ステークホルダーに「共感」され、「信頼」がうまれる。
この好循環が「感動（アウトカム）」による
価値創造ストーリーそのものとなっていく

役目 (CEO/ CFO)

観客 (顧客/ 投資家/ 社員/ 内外ステークホルダー)



3-3.(3) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(3)

舞台裏の役割も大切





3-3.(3) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(3)

舞台裏の役割も大切

SDGs文脈で社会的価値を強調しましょう



厚化粧SDGsウォッシュはやめてね

VCDDがフィットしそうですね



財務と非財務のポートフォリオの調整、シミュレーションをサポートするでー



経営デザインシートで将来価値にスポットをあててみましょう



外部評価も上々、リスクなし

IR側面を支援するでござる

ここで、サプライズ発表を！



興行主 (出資者)

拙者はPR/広報/編集を！

知財で一山！

価値

役者 (CEO/CFO)

観客 (顧客/投資家/内外ステークホルダー)





3-3.(3) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(3)

舞台裏の役割も大切

SDGs文脈で社会的価値を強調しましょう



厚化粧SDGsウォッシュはやめてね

VCDDがフィットしそうですね



財務と非財務のポートフォリオの調整、シミュレーションをサポートするでー



経営デザインシートで将来価値にスポットをあててみましょう

外部評価も上々、リスクなし

IR側面を支援するでござる

ここで、サプライズ発表を！

興行主（出資者）

拙者はPR/広報/編集を！

情熱を持って本音で！

組織の「価値創造ストーリー」の舞台裏には、
「ただひとつの価値」の「演出」に協力（≡強力）する
内外ステークホルダーの支援・応援・共創がある。

知財で一山！

観客（顧客/投資家/内外ステークホルダー）



スポットライト分科会活動報告 エグゼクティブ・サマリー

1. スポットライト分科会概要
2. スポットライト群の紹介と比較検討
3. スポットライト群の検討から視えてきたこと

1. スポットライトの効能

1. 「ものさし」で整理
2. 「動き」を視える化
3. 「ギャップ」を解消

2. 欧米の規定演技的な枠組み型のアプローチが指向するもの

1. 主役の座を巡る争い
2. 神から人への価値観の移行
3. 共通ルールの中で競うサッカー

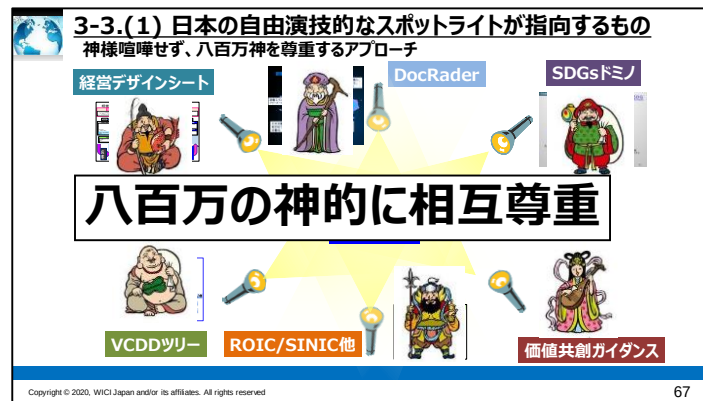
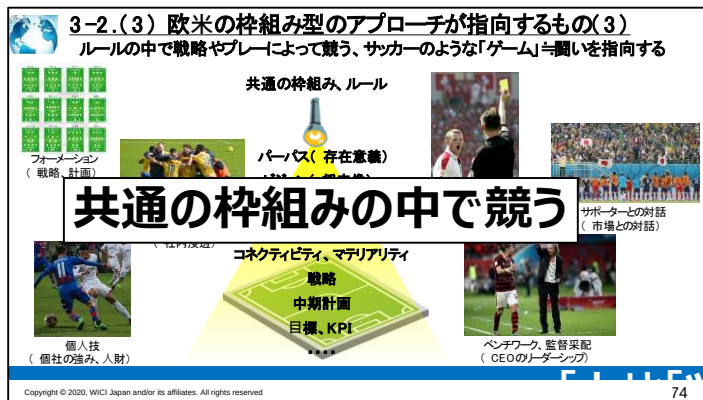
3. 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの

1. 神様喧嘩せず、スポットライトも喧嘩せず
2. 人の想いがスポットライトを進化
3. 日本の風土とステークホルダーに合うスポットライト

4. スポットライトの今後

日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化

4-1. 欧米流枠組み型アプローチと和風スポットライトとの対比





4-2. 欧米流枠組み型アプローチと和風スポットライトの融和

日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化する

【欧米流】

規定演技の枠組みの中で
価値表現

リスク回避

財務/有形資産/内部性/社内



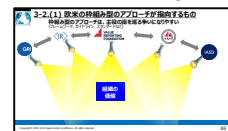
将来の
融和

価値創造

非財務/無形資産/外部性/社会

【和風】

自由演義のツールで
多様な価値表現



W I C I

the world's business reporting network



スポットライト分科会活動報告 エグゼクティブ・サマリー

1. スポットライト分科会概要
2. スポットライト群の紹介と比較検討
3. スポットライト群の検討から視えてきたこと

1. スポットライトの効能

1. 「ものさし」で整理
2. 「動き」を視える化
3. 「ギャップ」を解消

2. 欧米の規定演技的な枠組み型のアプローチが指向するもの

1. 主役の座を巡る争い
2. 神から人への価値観の移行
3. 共通ルールの中で競うサッカー

3. 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの

1. 神様喧嘩せず、スポットライトも喧嘩せず
2. 人の想いがスポットライトを進化
3. 日本の風土とステークホルダーに合うスポットライト

4. スポットライトの今後

日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化



本日のブレイクアウトセッションのお題

「日系発行体各社における効果的なスポットライト活用のあり方」 について、各ステークホルダーの立場から、意見交換してみてください。

日系発行体における、価値創造ストーリーの魅せ方は、
規定演技的な枠組み型アプローチと、自由演技的なスポットライト群を
どのように活用、使い分けしていくとよさ気か？

3-3.(3) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの(3)
舞台裏の役割も大切

SDGs文脈で社会的価値を強調しよう
経営デザインシートで将来価値にスポットをあててみよう
ここで、サプライズ発表を！
情熱を持って本音で！
VCDDがフィットしそうだね
財務と非財務のポートフォリオの調整、シミュレーションをサポートするでー
外部評価も上々、リスクなし
IR側面を支援するでござる
出番はPR/広報/編集を！
知財で一山！
厚化粧SDGsウォッシュはやめてね
価値 (CEO/CFO)
関係 (IR/広報/内務/スポンサー/株主)

Copyright © 2020, WICI Japan and/or its affiliates. All rights reserved. 78

4-1. 欧米流枠組み型アプローチと和風スポットライトとの対比

ユース(1) 欧米の枠組み型のアプローチが指向するもの
一神教的な覇権争い
ユース(2) 欧米の枠組み型のアプローチが指向するもの
共通の枠組みの中で競う
ユース(3) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの
八百萬の神的に相互尊重
ユース(4) 日本の自由演技的なスポットライトが指向するもの
多様なアプローチで強みを演出

Copyright © 2020, WICI Japan and/or its affiliates. All rights reserved. 80

4-2. 欧米流枠組み型アプローチと和風スポットライトの融和
日欧米の価値創造ストーリーは、枠組み型アプローチとスポットライトの共演によって進化する

【欧米流】
規定演技の枠組みの中で価値表現
リスク回避
財務/有形資産/内部性/社内
VALUE REPORTING FOUNDATION
将来の融和
自由演義
自由演義のツールで多様な価値表現
【和風】
自由演義のツールで多様な価値表現
規定演技
価値創造
非財務/無形資産/外部性/社会

Copyright © 2020, WICI Japan and/or its affiliates. All rights reserved. 81