

【参考資料】

伊藤レポート3.0・価値協創ガイダンス2.0 の概要

2022年8月

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課・企業会計室

※ 本資料は、伊藤レポート3.0及び価値協創ガイダンス2.0の全体像を分かりやすく伝えるための参考資料であり、詳細については、それぞれレポートとガイダンスの本文を参照されたい。

伊藤レポート3.0の概要

伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）（2022年）

- 急激に事業環境が変化する中（サステナビリティ課題の多様化、世界経済の不確実性の高まり）、サステナビリティへの対応は、企業が対処すべきリスクであることを超えて、経営戦略の根幹をなす要素。
- 企業や投資家等の多様なプレイヤーが、長期経営の在り方につき、建設的・実質的な対話を行い、それを磨き上げていくことを通じて、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実践することが、これからの「稼ぎ方」の本流に。
- SXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的・実質的な対話を行うためのフレームワークとして、「価値協創ガイダンス2.0」を策定。



サステナビリティ要請の高まり
資本主義の在り方を巡る議論の深化

伊藤レポート2.0（2017年）

- ・ 企業による再投資においては、競争優位・イノベーションの源泉となる「無形資産投資」が重要。
- ・ 無形資産投資やESGへの対応が、中長期的な企業価値向上のために必要な「投資」であることをストーリーとして説明することが必要。
- ・ 企業と投資家の対話の内容に関する「共通言語」として、「価値協創ガイダンス」を策定。



持続的な企業価値の向上・中長期的投資の
促進の重要性の高まり（日本再興戦略2016）

伊藤レポート（2014年）

- ・ 日本企業がイノベーション創出力を持ちながらも持続的低収益に陥っているというパラドックス。投資家の短期志向（ショートターミズム）が顕在化。長期的なイノベーションに向けた投資が困難になっていると指摘。
- ・ 長期的なイノベーションに向けた企業による再投資と、中長期の視点を持つ投資家からの投資による中長期的な企業価値向上が重要。両者の協力関係の構築（エンゲージメント）が重要。
- ・ 資本効率性の観点から、資本コストを上回るROEの達成を要請。

コーポレートガバナンス改革の機運の向上

(参考) 伊藤レポート3.0の主な記載内容

急激な事業環境の変化

(サステナビリティ課題の多様化 / 世界経済の不確実性の高まりなど)

気候変動

人権問題

生物多様性

サイバー
セキュリティ

パンデミック

経済
安全保障

など

社会のサステナビリティを企業経営に織り込む重要性の高まり

SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション) の実践が、これからの「稼ぎ方」の本流に

※ SX : 企業のサステナビリティと社会のサステナビリティを同期化させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革

SX実現に向けた具体的な取組

現状・課題

企業・投資家等の双方における「迷い」

- サステナビリティ課題の解決を利益創出につなげることの困難さ
- 短期志向により、長期目線でイノベーションをスケールさせることの困難さ
- 社会共通課題であるサステナビリティに取り組む企業間での利益の取り合い (レッドオーシャン)
- 投資家による形式的な評価が企業行動の画一化に拍車を

投資家等との長期目線の対話を基に、自社固有の価値創造ストーリーを構築

① 社会のサステナビリティを踏まえた「目指す姿」の明確化

「価値観」を明確化

社会の課題解決に対して企業・社員一人一人が採るべき行動の判断軸 (企業理念等)

「重要課題」の特定

価値観に基づき、自社の事業活動を通じて解決すべき社会課題を特定

「目指す姿」を明確化

どのように社会に価値を提供し、長期的かつ持続的に企業価値を向上していくか、共有可能なビジョン (長期ビジョン)

② 長期価値創造を実現するための戦略の構築

長期戦略

長期的なリスク要因・事業機会となる要因を分析の上、長期的に目指す姿 (長期ビジョン) を定めるとともに、目指す姿に基づきビジネスモデルを構築・変革

実行戦略 (中期経営戦略など)

例: 事業ポートフォリオ戦略、イノベーション実現のための組織的プロセス・支援体制の確立、人的資本投資・人材戦略、知財を含む無形資産投資戦略など

③ 長期価値創造を実効的に推進するためのKPI・ガバナンスと、

実質的な対話を通じた更なる磨き上げ

「KPI」の設定

各社の価値観、重要課題、長期戦略と関連付けて設定

「ガバナンス」の構築

例: 後継者計画、役員報酬 (株式報酬など)

「実質的な対話」

- 投資家等との価値協創
- 質の高い開示

更なる取組

日本企業全体におけるSXの一層の加速

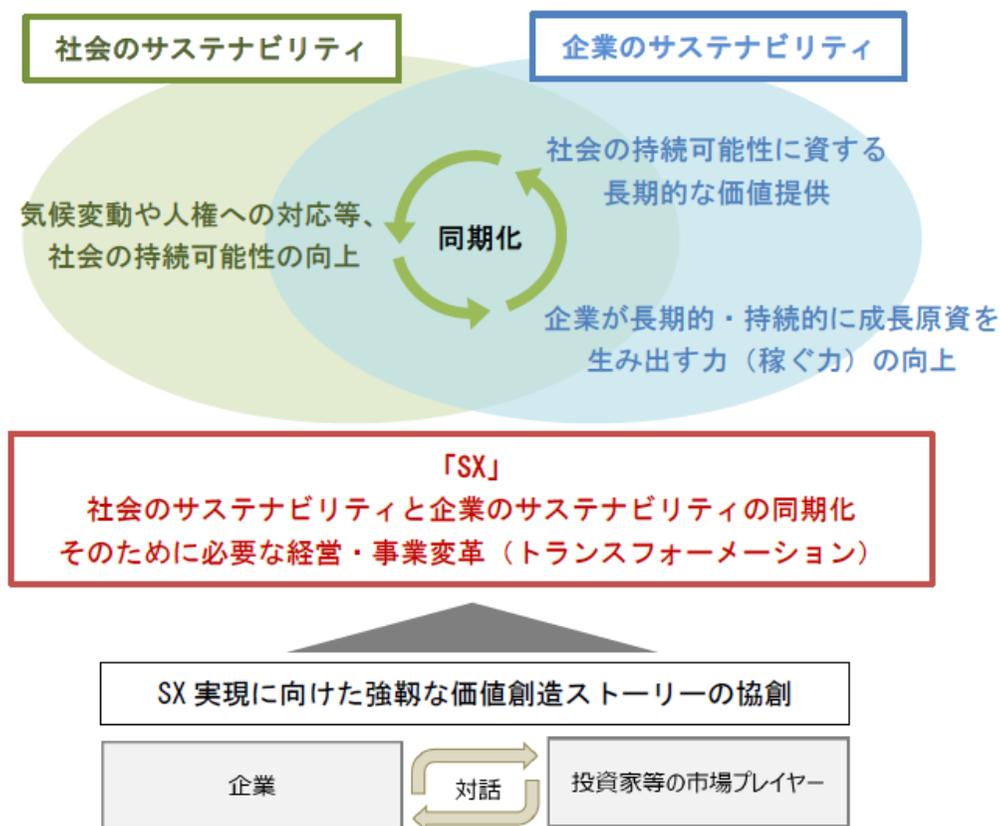
- 中堅・中小企業やスタートアップを含むバリューチェーン全体でのSXの推進
 - インベストメントチェーン上の多様なプレイヤーによる価値協創ガイダンス2.0の活用
 - 運用機関・アセットオーナー
 - 証券アナリスト
 - ESG評価機関
- など

「価値協創ガイダンス2.0」の活用

SXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的・実質的な対話を行うためのフレームワーク

SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）とは

- 「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）」とは、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革を指す。
- 「SX」の実現のためには、企業、投資家、取引先など、インベストメント・チェーンに関わる様々なプレイヤーが、持続可能な社会の構築に対する要請を踏まえ、長期の時間軸における企業経営の在り方について建設的・実質的な対話を行い、磨き上げていくことが必要。
- 気候変動や人権などのサステナビリティ課題の多様化、これらを含む様々なルール環境の変化、サプライチェーン・リスクやサイバーセキュリティ等の経済安全保障関連課題の顕在化など、複雑化する事業環境の中で持続的な競争優位を確保していくため、SX実現に向けた強靱な価値創造ストーリーの協創と、その実装が期待。



（補足） SX、GX、DXの関係

「新しい資本主義」において重点投資として位置づけられているGX（グリーン・トランスフォーメーション）についても、気候変動をはじめとする幅広いサステナビリティ課題を対象とするSXの中に位置づけて取り組むことが、両者を一体的かつ効率的に推進していく上で有用である。

その際、SXとGXをさらに効果的かつ迅速に推進していくためには、DX（デジタル・トランスフォーメーション）と一体的に取り組んでいくことが望まれる。

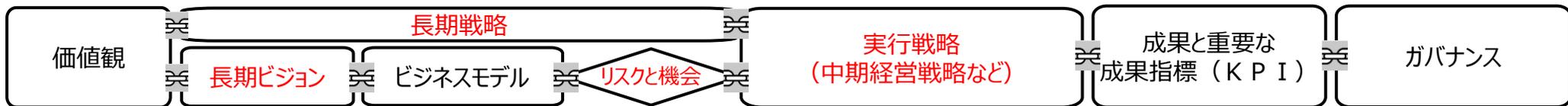
価値協創ガイダンスの改訂ポイント

- 伊藤レポート3.0で整理したSXの要諦を踏まえ、価値協創ガイダンスを、SXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的・実質的な対話を行うためのフレームワークとして改訂。

主な改訂のポイント

- ① SXの意義を明示すべく、持続可能な社会の実現に向けて、企業が長期的かつ持続的に価値を提供することの重要性をより強調（各項目における記述内容の充実化）
- ② 長期の時間軸で経営・事業変革を行う重要性を強調すべく、「長期戦略」の項目を新設
- ③ TCFD提言等の“ガバナンス”・“戦略”・“リスク管理”・“指標と目標”という開示構造との整合性を確保
- ④ 人的資本への投資や人材戦略の重要性をより強調する構成へと再編（「実行戦略」部分に記載）
- ⑤ 企業と投資家が、建設的・実質的な対話を通じ、価値創造ストーリー全体を磨き上げて協創することの重要性をより明確化（「実質的な対話・エンゲージメント」の項目を新設）

価値協創ガイダンス2.0の全体図 (赤字：現行からの改訂箇所)



社会の長期的なサステナビリティを展望し、企業のサステナビリティと同期化

<p>1.1. 価値観を定める意義</p>	<p>2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿</p>	<p>2-2.1. 市場勢力図における位置づけ</p> <p>2-2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ</p> <p>2-2.1.2. 差別化要素及びその持続性</p>	<p>2-3.1. 気候変動等のESGに関するリスクと機会の認識</p>	<p>3.1. ESGやグローバルな社会課題 (SDGs等) の戦略への組込</p>	<p>4.1. 財務パフォーマンス</p>	<p>5.1. 取締役会と経営陣の役割・機能分担</p>
<p>1.2. 社会への長期的な価値提供に向けた重要課題・マテリアリティの特定</p>		<p>2-2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素</p>	<p>2-3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持</p>	<p>3.2. 経営資源・資本配分 (キャピタル・アロケーション) 戦略</p>	<p>4.1.1. 財政状態及び経営成績の分析 (MD&A等)</p> <p>4.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況</p>	<p>5.2. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性</p>
		<p>2-2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・知的財産を含む無形資産</p>	<p>2-3.3. 事業環境の変化への対応</p>	<p>3.3. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント戦略</p>	<p>4.2. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計</p>	<p>5.3. 社長、経営陣のスキル及び多様性</p>
		<p>2-2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係</p>	<p>2-3.3.1. 技術変化の早さとその影響</p>	<p>3.4. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善、DX推進</p>	<p>4.3. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定 (社会に提供する価値に関するKPIを含む)</p>	<p>5.4. 社外役員のスキル及び多様性</p>
		<p>2-2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)</p>	<p>2-3.3.2. カントリーリスク</p>	<p>3.5. イノベーション実現のための組織的なプロセスと支援体制の確立・推進</p>	<p>4.4. 資本コストに対する認識</p>	<p>5.5. 戦略的意思決定の監督・評価</p>
			<p>2-3.3.3. クロスボーダーリスク</p>	<p>3.6. 人的資本への投資・人材戦略</p>	<p>4.5. 企業価値創造の達成度評価</p>	<p>5.6. 利益分配及び再投資の方針</p>
				<p>3.7. 知的財産を含む無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略</p>		<p>5.7. 役員報酬制度の設計と結果</p>
				<p>3.7.1. 技術 (知的資本) への投資</p>		<p>5.8. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題</p>
				<p>3.7.1.1. 研究開発投資</p>		
				<p>3.7.1.2. IT・ソフトウェア投資 / DX推進のための投資</p>		
				<p>3.7.2. ブランド・顧客基盤構築</p>		
				<p>3.7.3. 企業内外の組織づくり</p>		
				<p>3.7.4. 成長加速の時間を短縮する方策</p>		



実質的な対話・エンゲージメント

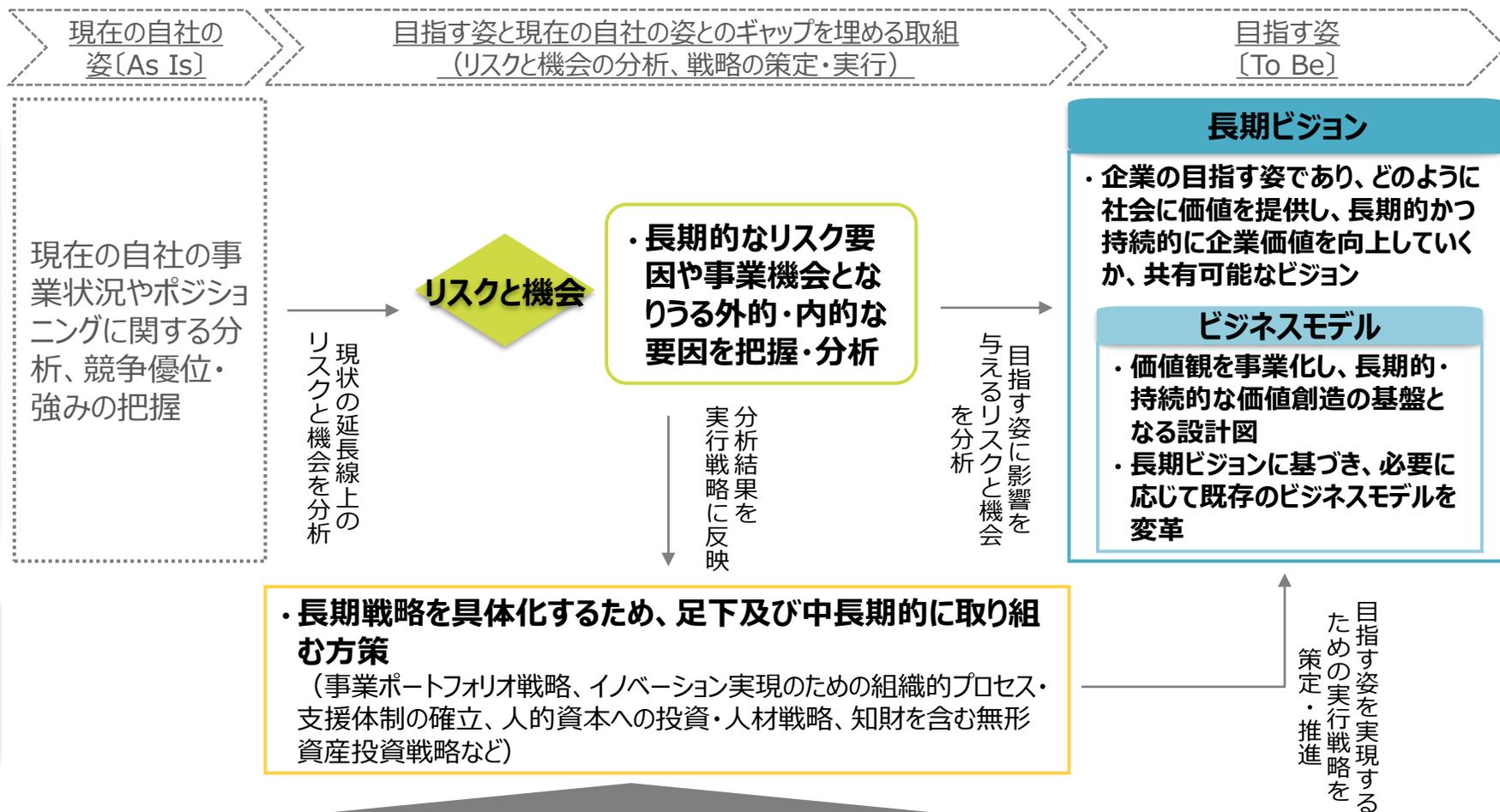
取締役会と経営陣の役割分担とコミットメントの下、投資家との対話・エンゲージメントを深め、価値創造ストーリーを磨き上げる

- 6.1. 実質的な対話等の原則
- 6.2. 実質的な対話等の内容
- 6.3. 実質的な対話等の手法
- 6.4. 実質的な対話等の後のアクション

As is - To beフレームワークの参考図

価値観

- ・ 社会の課題解決に対して企業・社員一人一人が取るべき行動の判断軸、判断の拠り所
- ・ 企業理念等の価値観に基づき、長期戦略に落とし込んでいく社会課題を重要課題として特定



実行戦略
(中期経営戦略
など)

成果と重要な
成果指標 (KPI)

- ・ 長期戦略等に基づき、どのくらい価値を創出してきたか等を示し、進捗管理・成果評価・戦略見直しに活用する指標

ガバナンス

- ・ 長期戦略等の策定・実行・検証を通じて、長期的・持続的に企業価値を高める方向に企業を規律付ける仕組み・機能

