

事務局説明資料②

2020年2月
經濟產業政策局
産業資金課

今回のご議論のポイント（再掲）

- 今回は、投資家より、それぞれの投資哲学・ポリシー・スタンス等を踏まえ、具体例も交えつつ、様々な観点よりプレゼンテーションをいただく。事務局資料① 3ページ②及び③の観点も踏まえ、それらのプレゼンテーションに関し、引き続き自由闊達にご議論いただきたい。
- 他方、前回までの議論のポイントについて、これまでの議論も踏まえ、事務局において、再度論点を整理したり、基本的な考え方を提示（事務局資料② 4～22ページ）。これらのポイントについても、引き続きご議論いただきたい。
- また、前回までに必ずしも拾い上げることのできなかつたポイントについても、改めて抽出（事務局資料②24ページ）。これらの点についても、忌憚のないご意見を賜りたい。

企業側プレゼンテーションからみえてきた議論のポイント（再掲）

- 第1回～第3回のプレゼンテーションや議論では、様々な論点を提示していただいたところ。
- 第3回の時点で、事務局において抽出した論点は、以下のとおり。

1. 対話の内容・テーマとして重視すべき観点や課題意識がうかがわれた点

- I イノベーション・新規事業創出に向けた企業の取組・投資と資本市場による評価の在り方
- II 複数領域の事業を複合的に営む企業のビジネスモデルをどう把握・評価すべきか
- III 事業ポートフォリオマネジメントの在り方
- IV 経済的価値と社会的価値の両立・アラインメント確保に向けて

2. 「実質的な対話」の裾野を日本全体に広げていくための課題・方法論

- V 対話の実情・プラクティスの共有方法について

前回の議論のポイントの整理と本資料における整理の関係

- 前回までのご議論を踏まえ、I～IVにつき、議論のポイントを再整理。
- また、今回は、その他のいくつかの論点についてのご議論いただきたい。

前回の議論のポイント

I イノベーション・新規事業創出に向けた
企業の取組・投資と
資本市場による評価の在り方

II 複数領域の事業を複合的に営む企業
のビジネスモデルをどう把握・評価すべきか

III 事業ポートフォリオマネジメントの在り方

IV 経済的価値と社会的価値の両立・
アラインメント確保に向けて

V 対話の実情・プラクティスの
共有方法について

今回の議論のポイント

1. 「統合的なビジネスモデル」
として把握し、語る

2. 新規事業やイノベーションに
対する「種植え」と資本市場

3. デマンドサイド起点、かつ、
サステナブルなビジネスモデル
構築に向けた取組

引き続き、議論

1. 「統合的なビジネスモデル」として把握し、語る

前回までの議論で出たご意見

企業の声

- ✓ 本業のリスクが明らかな中、シナジーがあると考える領域に事業を拡大すると株価が下がる。垂直統合をしているが、理解してもらえない。
- ✓ 成長ストーリーに対して、投資家の反応は様々。メーカーの多角化を望まない投資家もいることを実感。

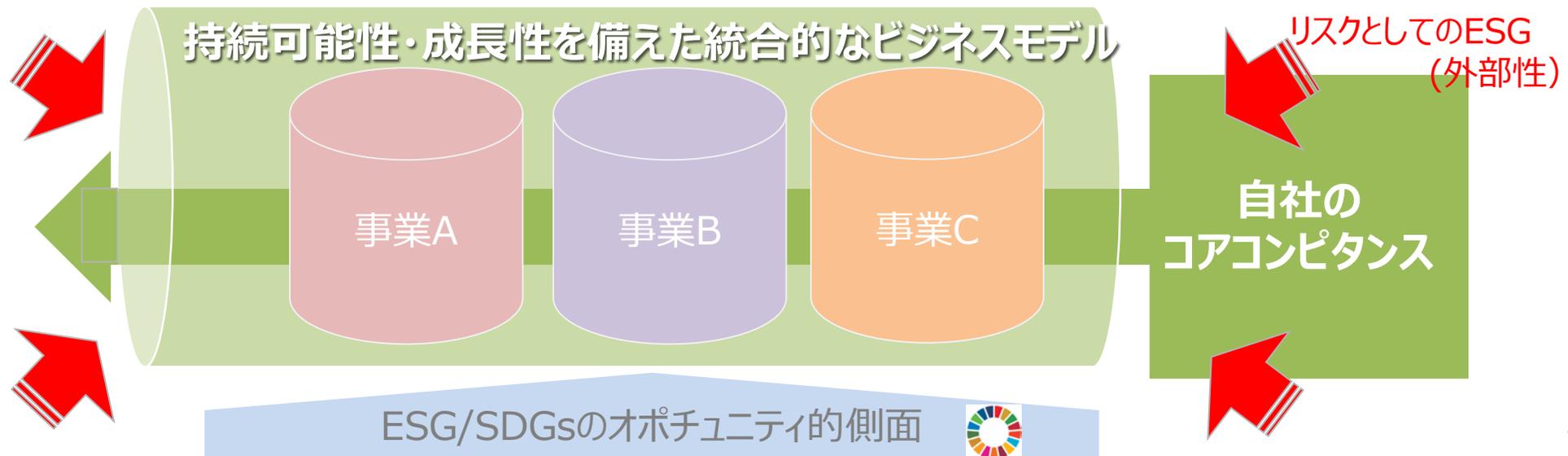
投資家の声

- ✓ コングロマリットという言葉を使うべきでない。複数持つことで新たな利益を得られるというビジネスモデルとして説明すべき。
- ✓ ポリシーをもった垂直統合はよい。

- 事業の多角化や事業ポートフォリオマネジメントについて、企業側は、どのような考え方を基本に据えればよいか。
- 企業・投資家は、どのような目線でこの点についての対話をすべきか。

「統合的なビジネスモデル」として把握し、語る

- 前回までの議論を踏まえると、日本企業には、以下の視点で自社の経営や情報開示、対話を考えていくことが、これまで以上に求められているのではないかと。
 - ① 自社の競争優位の源泉・参入障壁・「強み」（＝「コアコンピタンス」）は何か
 - ② 単一の事業体が併せ営むことでシナジーが生まれる「複数事業の束」を、どの範囲のものとして見極めるか（既存事業のコアコンピタンス生かせるのはどの範囲か）
 - ③ 上記の「複数事業の束」を、「単一のビジネスモデル」という枠組みで捉え直す視点
 - ④ 当該「単一のビジネスモデル」の中長期的な持続可能性及び成長性如何
- また、新たなビジネスモデルの構築に当たっては、デマンドサイドの視点、特に社会課題を類型化したものとしてのSDGsやESGを基礎に置くのが有益ではないか。



価値協創ガイダンスにおけるビジネスモデルについての考え方

- 価値協創ガイダンスにおいても、以上のような観点から、「ビジネスモデル」についての考え方が示されているが、これを踏まえた、経営や企業の情報開示、対話とはどのようなものか。
- また、以上の価値協創ガイダンスの趣旨を十分に踏まえた経営や情報開示、対話を促進するために、必要かつ効果的な取組や環境整備として考えられるものはあるか。

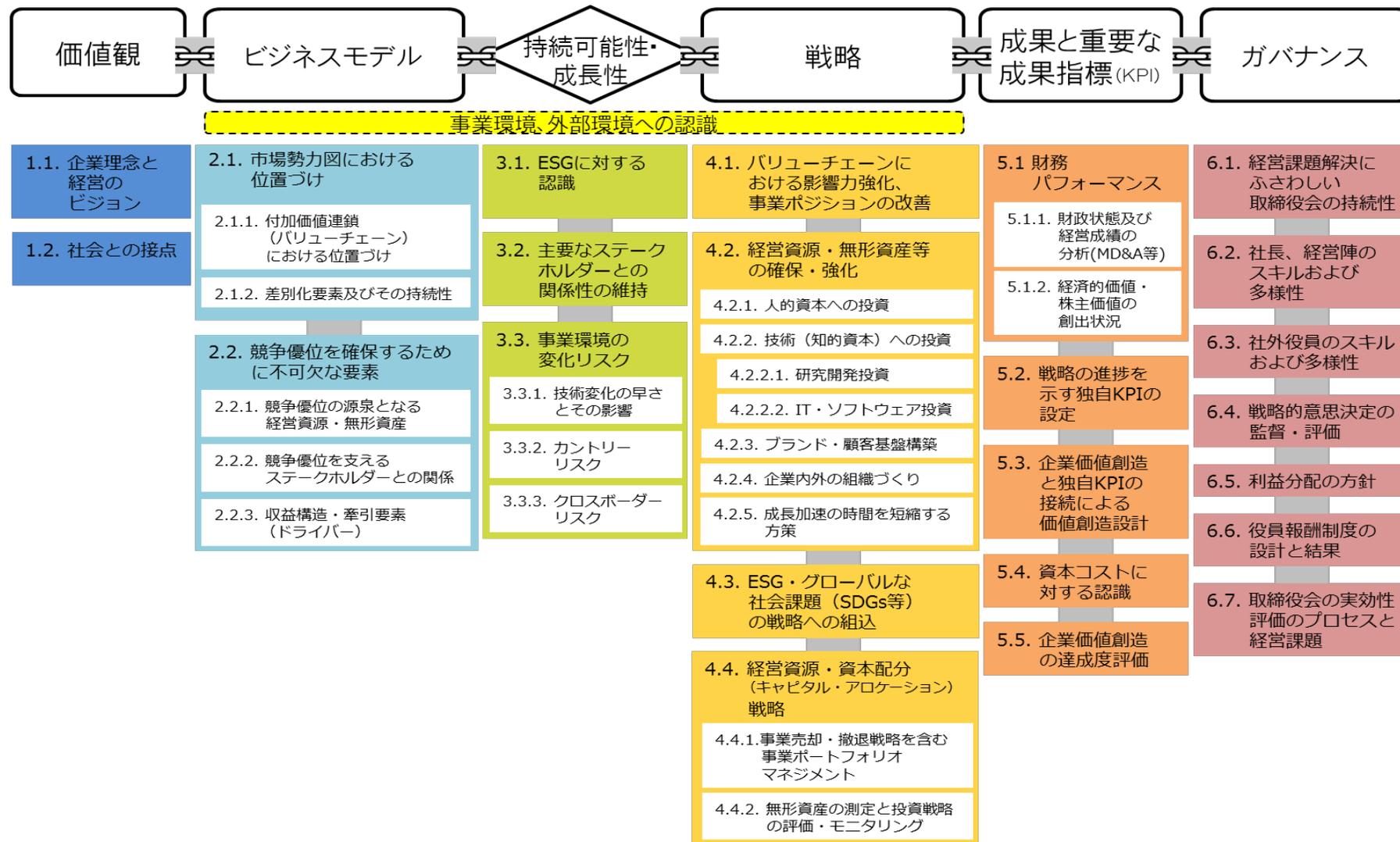
価値協創ガイダンスにおけるビジネスモデルについての考え方（一部）



- ビジネスモデルが「モデル」となるのは、**競争優位性を確立し、その状態を保つための仕組みや方法**が、企業の価値観を事業化する設計図（青写真）として描かれるから
- 企業が複数の異なる事業を営む場合は、主な事業のビジネスモデルとともに、それらの**事業選択の判断**及び**全体としてどのようなビジネスモデルと捉えているのか**考え方を示すことが重要
- **様々な企業を比較評価する投資家から見て**、自社が差別化要素として考えているものが、競争優位性を持つと評価されているかどうかを知ることは有益
- 長期投資家が求める**ESG情報**の多くは、企業が社会との関係をどのように価値創造における**リスクや事業機会**として捉え、戦略的に行動しているのかということに関わるものであり、この点を**統合的に**伝えることは投資家と認識を共有する上でも重要

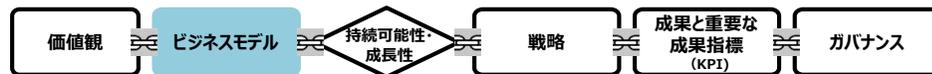
価値協創ガイダンス（全体像）

- 長期的な価値向上に向けて、企業の情報開示や投資家との対話のあり方の参考となるガイダンス（指針）を2017年5月に策定。



価値協創ガイダンスの解説

2. ビジネスモデル



「ビジネスモデル」は、競争優位性の確立・維持、企業の価値観〔1.〕を事業化し、“稼ぐ力”を示す設計図（青写真）である。

1. 価値観

企業の価値観〔1.〕を事業化する設計図として提示

2. ビジネスモデル

事業を通じて顧客や社会に価値を提供し、持続的な企業価値向上につなげる仕組み



2.1. 市場勢力図における位置づけ

ビジネスモデルの理解、その実現可能性の評価のために必要な要素

2.1.1. 付加価値連鎖における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性



付加価値連鎖（バリューチェーン）/競争環境



2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

競争優位に繋がり、特定、維持・強化のための投資、効率性の向上が必要な要素



競争優位性

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）

ビジネスモデルの持続可能性



⚠ 企業による脅威・リスク（安定的確保、喪失）の認識、対処

「ビジネスモデル」を提示し、“稼ぐ力”や“価値創造ストーリー”を伝える

投資家



「ビジネスモデル」をもとに“稼ぐ力”や“価値創造ストーリー”を評価

社会



ステークホルダー（顧客等）



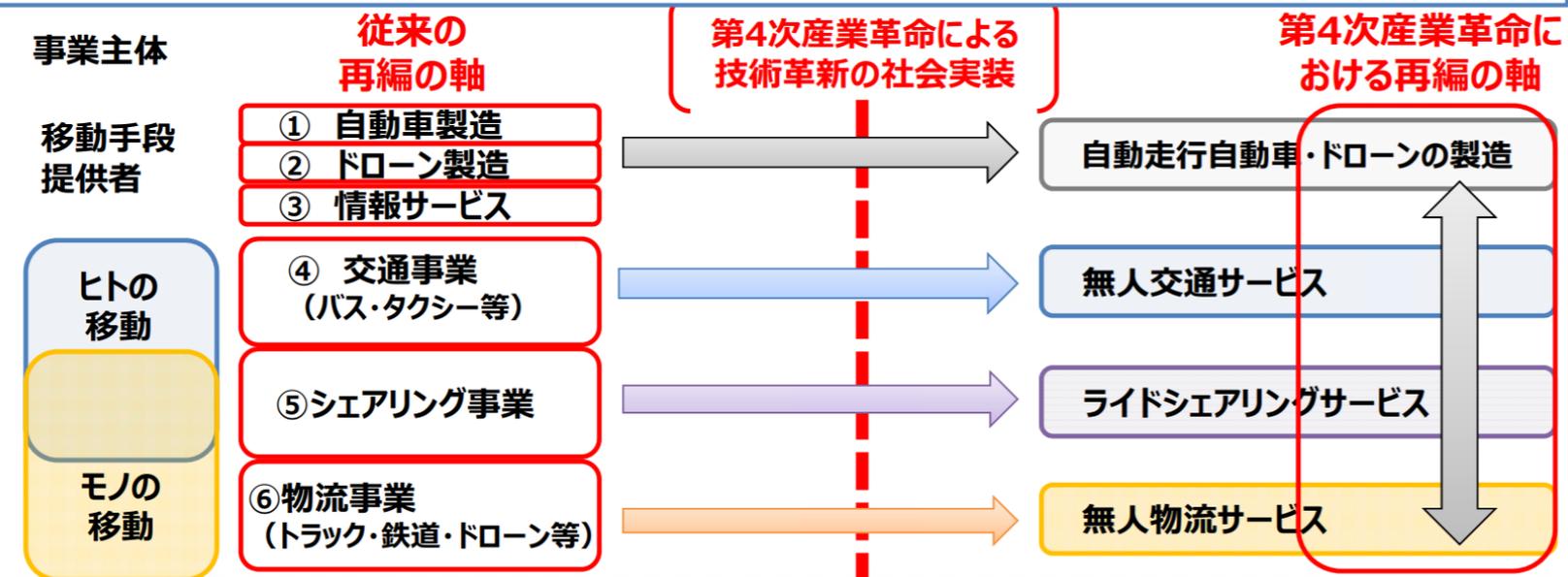
事業による価値の提供

持続的な企業価値の向上、キャッシュフローの創出

(参考) 第4次産業革命による新たな産業構造転換

- 第4次産業革命による産業構造の転換を踏まえれば、旧来のセクター分類を前提とした「単一の事業」のみで成長を続けていくことは難しい面も。

- 第4次産業革命技術の社会実装が進むにつれ、業種の壁が限りなく低くなる。
- この結果、同業同士の再編に加え、全く別の産業も飲み込み新たなサービスプラットフォームを創出する再編が拡大する可能性。



再編の萌芽：異なる産業との連携が行われている最近の主な例

- ①×⑤ GM× Lyft (ライドシェアリング)
→GMがカーシェアリングサービスの提供を開始。また、両者が共同で自動運転車の開発を行うとともに、GMがLyftに5億ドルを出資。
- ①×⑤ Ford Smart Mobility× Chariot (ライドシェアリング) :
→Fordがモビリティサービスを提供することを目的としたFord Smart Mobility (子会社) を設立。さらにFord Smart Mobilityが通勤用バスのライドシェアリングサービスを手がけるChariotを買収。
- ③×⑥ DeNA×ヤマト運輸 : → 無人物流サービスに向け、宅配便に自動運転技術を活用

(参考) 規模・多角化度別の利益率の国際比較

未来投資会議 (第27回)
配布資料3: 基礎資料より抜粋

- 米国企業は、大規模化と多角化により、利益率 (ROS) が上昇する傾向。
- 日本企業は、大規模化・多角化が進むほど、利益率 (ROS) が低下する傾向。既存企業の内部資本市場 (Internal Capital Market) の活用効率に差がある可能性。

日米企業の規模・多角化度別の営業利益率 (2000-2012年平均)

多角化度 \ 規模		小規模	中規模	大規模	巨大規模
		小規模	中規模	大規模	巨大規模
専業	日本	8.8%	5.9%	6.5%	7.0%
	米国	-0.5%	11.4%	7.7%	10.4%
準専業化	日本	7.4%	5.3%	6.2%	6.2%
	米国	4.7%	11.5%	10.7%	7.8%
準多角化	日本	6.2%	5.7%	5.2%	4.7%
	米国	9.9%	9.2%	8.3%	8.6%
多角化	日本	5.1%	5.4%	5.4%	3.0%
	米国	-15.2%	9.0%	11.0%	13.7%

多角化度

専業：～10%
準専業化：10%～30%
準多角化：30%～50%
多角化：50%～

規模 (売上高)

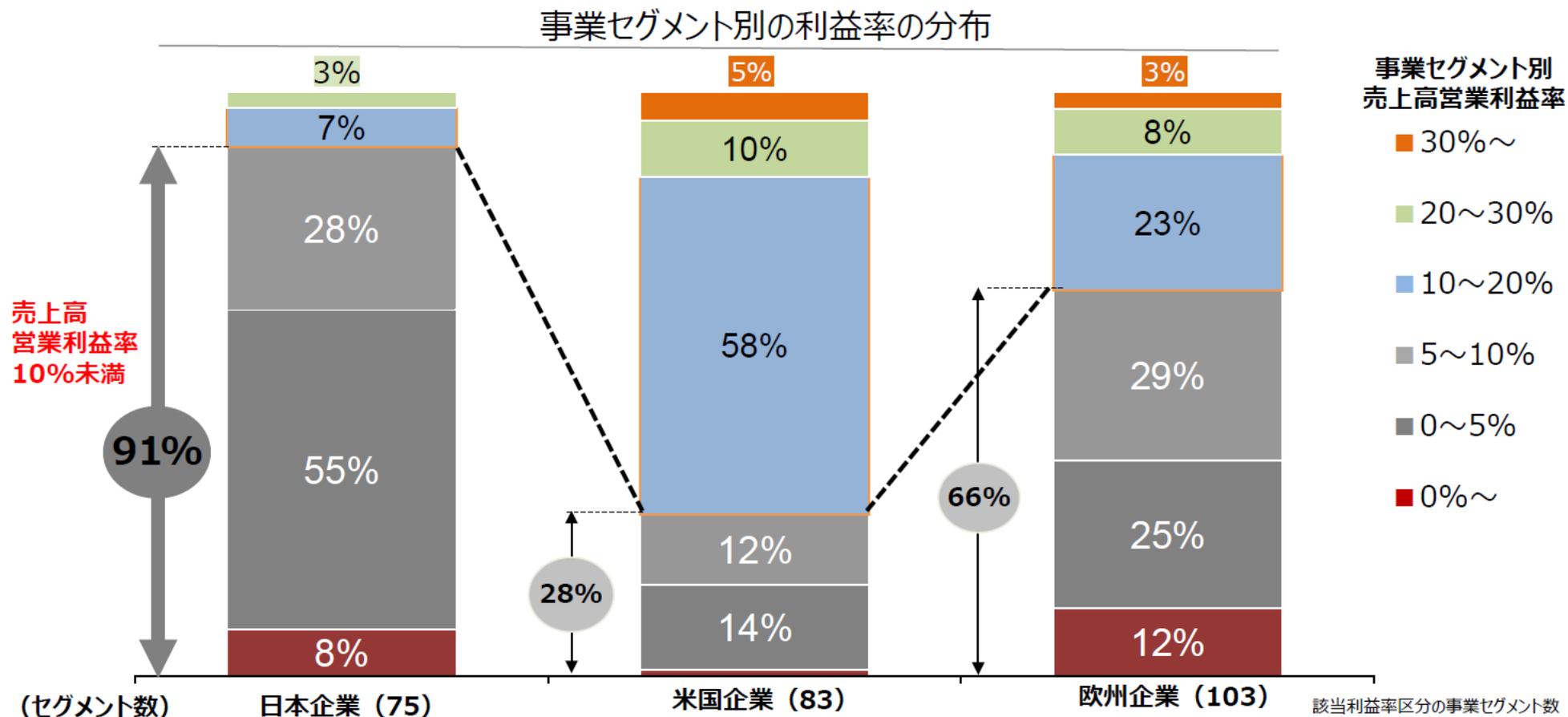
小規模：～500億円
中規模：500億円～5,000億円
大規模：5,000億円～2兆円
巨大規模：2兆円～

(注) 調査対象企業は、日本はTOPIX対象銘柄、米国はNYSE総合指数構成銘柄。「多角化度」は、売上高構成比率が最大の事業以外の売上高が、全体の売上高に占める割合。米国の「規模 (売上高)」は、1USD=100円により円換算して区分。

(出所) 経済産業省委託調査。Bloombergデータを元にデロイトトーマツ コンサルティング作成。

(参考) 多角化企業の問題点

- 他方で、日本の多角化企業については、コングロマリットディスカウントの問題や、低収益事業を抱え込む傾向があるとの指摘がされている。



出典：Bloombergデータベースを元に、デロイト トーマツ コンサルティング作成した資料を経済産業省にて加工。事業セグメント別売上高・営業利益の両方を、06-13年度の8期連続で調査対象企業の全事業セグメント総数取得可能な世界連結売上TOP500の中から、各国別多角化度（ハーフィンガル指数）上位50%、海外売上高比率20%以上の企業を対象に分析。

(参考) コングロマリットディスカウントについて

- コングロマリットディスカウントとは、複数の産業分野で活動する企業（多角化企業）が同じ産業で活動する専門企業に比べて市場から低く評価される傾向を指しており、多角化により企業価値の低下が生じていることを示唆するもの。
- この傾向は、コーポレートファイナンス分野の多くの研究において繰り返し確認されている。
※Berger and Ofek(1995), Lang and Stulz(1994)が最初に見出した。
- **多角化の経済合理性は、いわゆるシナジー**（複数の事業を同じ企業の中に束ねることで、それら事業が独立に活動した時に生み出す価値よりも大きな価値を、企業全体が生み出すこと）にあるが、コングロマリットディスカウントは、**実際にはシナジーが本来期待されるプラスの発揮ではなく、マイナスに働きがち**であることを示唆している。
- こうした現象を踏まえれば、「選択と集中（事業分野の絞り込み）」により企業価値を高めることができるとされ、日本でも1990年代末から事業再編の増加の中でその必要性が叫ばれてきた。

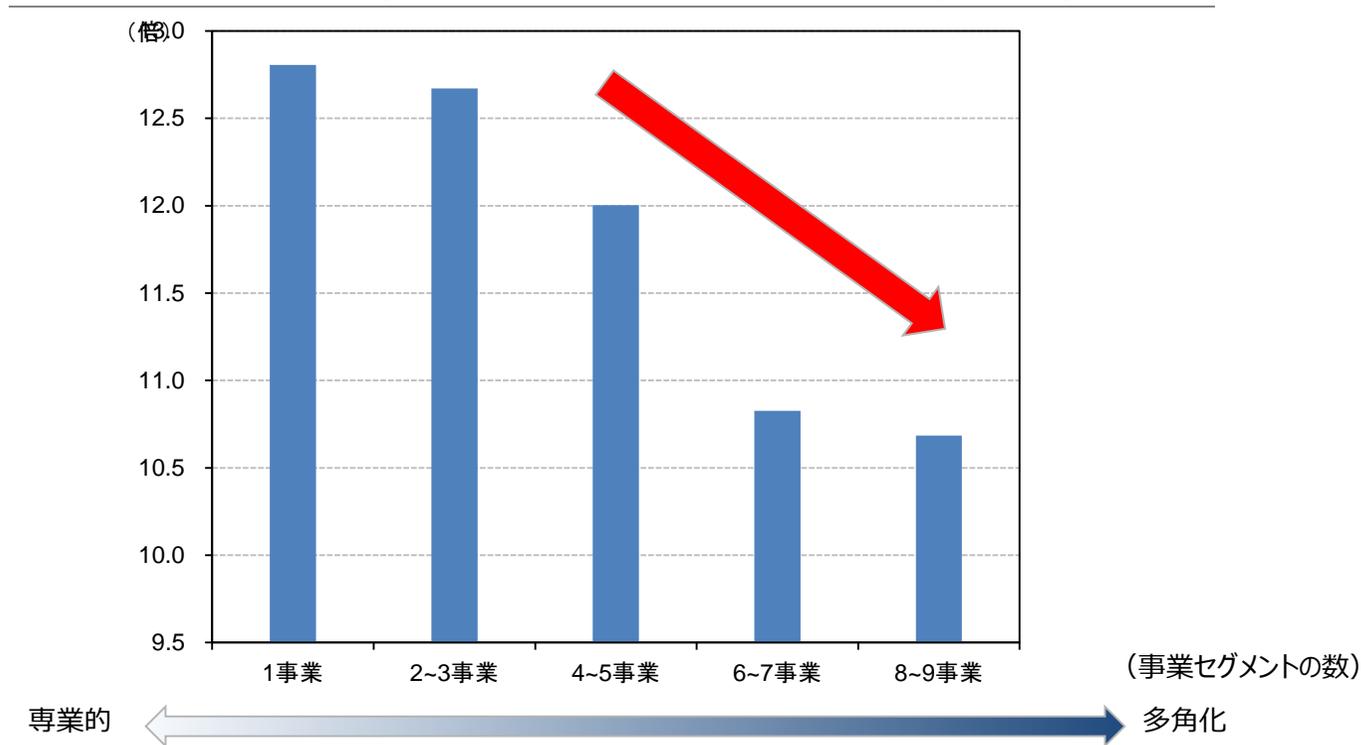
「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」より抜粋

- （中略）①財務的シナジーの創出に関しては、**当該グループ内部情報へのアクセスやその経営・事業に精通しているなどの点**において、一般の投資家よりも優位性が存在することに加え、②**事業的シナジーの創出**に関しては、一般投資家にはない企業の多角化経営固有のメリットと考えられる。
- なお、**投資家は、一般的に専門型あるいは単純なポートフォリオを志向する傾向がある**と言われており、アクティビスト活動が活発になる中、こうした投資家の見方に対して多角化経営の意義を説明するためにも、こうしたシナジー創出の機能を高めていくことが重要であるとの指摘がある。

(参考) 事業セグメント数とPER (株価収益率) の関係

- 東証1部の主要企業では、事業セグメントの数が多いほどPER (株価収益率) が低くなる傾向。
- 「不採算事業を切り離し、中核事業に経営資源を集中することが企業価値向上につながる」との指摘あり。 ※SMBC日興証券チーフ株式ストラテジスト。

事業セグメント数ごとの平均PER (12ヵ月先予想)



(注) 対象はTOPIX1000、予想はQUICK コンセンサス (無い場合は東洋経済予想)。PER: 株価/1株当たり当期純利益
(出所) S M B C日興証券作成。

2. 新規事業やイノベーションに対する「種植え」と資本市場

前回までの議論で出たご意見

企業の声

- ✓ 出島の活動や新規取組に対する評価、未実現利益に対する評価をどう考えるべきか。
- ✓ DXによりセクターを跨いでビジネスが展開される時代において、多産多死をやっていかないといけない、失敗をたくさんしてカルチャー変化をしていきたい、それをどう説明するかが課題。

投資家の声

- ✓ 新しい取組に対して市場から評価されないのは、市場が反対しているからではなく、市場も成功するか分からないとみているということ。
- ✓ 未実現のものは評価できない。それでも才覚やコミュニケーションによって価格をつける人がいて、 α を出す。

- 事業としてスケールする以前の様々な取組（R&D投資、人材投資等）について、各ステークホルダーの一定の理解を得ながら、これを継続的に進めるには、どのような仕組みの中で行うのが適切か。
- この点に関し、企業と投資家は、どのような目線で対話をすべきか。

新規事業やイノベーションに対する「種植え」と資本市場

- 既に一定程度フライしている複数の事業群をどう束ね、どうマネジメントするかという問題（前記1）とは別に、新規事業やイノベーションに対する「种植え」の仕組みがどうあるべきかという問題があるのではないか。
- この点につき、どのような仕組みが整っており、それについてどのような説明がされれば、投資家は応援するのか。また、そうした応援が続けられるのはどのくらいの時間軸か。
- 特に、この点については、数々の失敗の中から成功が生まれるという特質を踏まえる必要はないか。

日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針（指針5）

行動指針5：資金・人材等のリソース投入プロセスを、既存事業と切り分け、スピード感のある試行錯誤を実現する【意思決定プロセス・支援体制】

効率性と実行を重視する既存事業に対し、価値創造は創造性と探求を重視する活動が必要になるため、既存事業とは別に、価値創造のためのリソース投入プロセスを設け、各案件でスピード感ある試行錯誤を行うための支援体制の整備が重要。

企業が陥りやすい「あるある課題」（指針より抜粋）

- 既存事業と同じ基準で案件評価が行われ、不確実性の高い案件は排除される。
- 価値創造プロセスに案件が集まらない。プロセス内での案件の中止はマイナス評価、再チャレンジ不可。プロセス内で案件が滞留。
- 案件推進にあたり、必要な資金と人材が集まらず活動が停滞する。

課題克服のための具体アクション（指針より抜粋）

- 既存事業とは別に、価値創造のための意思決定プロセスを整備し、経営者の既存知見に基づく判断が難しい案件でもスピード感のある意思決定ができる体制を整備する。

KDDI株式会社（指針より抜粋）

組織を3層構造にすることで、スピード感のある意思決定を行うとともに、スタートアップとの事業共創活動を持続的に展開

- ✓ 組織構造は0→1を作る組織（数十名規模）、1→10を作る組織（1,000名規模）、10→100を運用する組織（20,000名規模）の3層構造組織。0→1でうまくいった事業は、人もあわせて1→10に移管。（人が不足すれば公募で補充。）それぞれの組織は独立しており、KPIも異なる。

株式会社みずほフィナンシャルグループ（指針より抜粋）

CDIO管轄の下、新規ビジネス創出機能を社外に新規設立し、意思決定を加速化

- ✓ 2017年、CDIO管轄下にBlue Labという会社をマイナー出資で設立。社外に設立することで、アジャイル形式でトップダウンにスピーディな決定をできる。案件毎に既存出資者がファンディングする方式。一定程度スケールさせ、事業部として受け取れるくらいの規模にすることが大事。

3. デマンドサイド起点、かつ、サステナブルな ビジネスモデル構築に向けた取組

前回までの議論で出たご意見

企業の声

- ✓ ESGについては、企業価値につながるものに集中しようとしている。
- ✓ 顧客の価値観が変わってきている。それを捉えた取組が、経済的な価値に結びついている。
- ✓ 事業会社・セクターアナリスト・（運用機関の）ESG担当者の中で、より対話を効率的に行うための施策を検討すべき。

投資家の声

- ✓ 企業価値評価とESG評価を分ける必要はない。「持続的に儲かる＝社会に貢献できる」ということであり、その意味でESGは前提条件。
- ✓ ESG部門と株式のアクティブな運用部門の情報交換は、トピックイシューであり、ESG評価は銘柄選定にも影響を与え始めている。

- ESG/SDGsに係る取組を企業価値向上にインテグレートさせている取組とはどのようなものか。
- ESG/SDGsのリスクとしての側面、オポチュニティとしての側面のそれぞれにつき、どのような視点で対話をすべきか。

デマンドサイド起点、かつ、サステナブルなビジネスモデル構築に向けた取組

- 前記のとおり、ESG/SDGsは、事業リスクと共に、事業機会を類型化したものという側面も。
- そうしたESG/SDGsという社会共通の目線・視点で、デマンドサイドのニーズをビジネスに昇華させた上、当該ビジネスモデルのサステナビリティをも確保している例とはどのようなものか。

“Blue Value® & Rose Value® 拡大

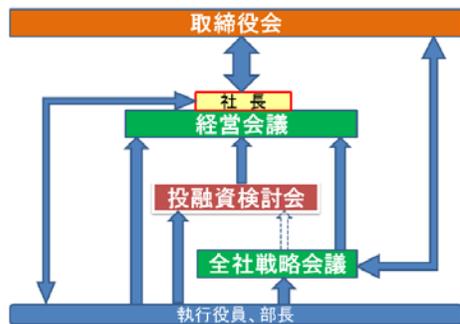
1. 投融資検討システムへの組込み

投融資検討会でのESG要素の導入

社会課題への貢献を
意識した投資の具体化

投融資計画書への記載

- ・SDGsへの該当
- ・BVRV貢献要素
- ・社会課題への貢献内容
- ・CO2増減量、暫定炭素価格
(現状は加点・減点要素とはしない)



投融資計画案件名 ○○△△○○	
完議部 ; ○○○○ 事業部	完議者 ; ○△○○
投融資計画の要旨	
工場名 ; ○○工場	プラント名 ; ○△
製品名 ; ○△	
目的・内容	
投資総額	
投資総額実行計画 (検収ベース)	
投資経済性	
IRR	○ ○ %
資金回収年限	○ △ 年
競合分析、事業戦略、マーケティング戦略	
販売計画、収益計画、生産計画、人員計画	
ESG要素 :	
- 関連するSDGs目標番号 (最大3つ) (, ,)	
- Blue Value® / Rose Value® 貢献要素	
BV: CO2() 資源() 自然共生() RV: 少子高齢化() 健康寿命() 食料問題()	
- 社会課題への貢献内容	
- GHG排出への影響 CO2増減量 ○ トン / 年 暫定炭素価格算出 ○ 円	
(計画書から抜粋)	

『SDGs経営ガイド』より

- SDGsに取り組まなかった場合の「リスク」として、企業の評判が下がる、規制が強化された際に規制に抵触する、消費者が商品を購入してくれなくなる、といったものがある。
- SDGsは挑むべき事業成長の機会として捉えることができる。
- 新技術や新たなビジネスモデルが生み出す、大きな変革の波に一番初めに乗った企業が、市場の成長を牽引することになる。
- SDGsの考え方は、その企業が今まで必要とされていたかという観点ではなく、これからも必要とされますかというものである。
- ミレニアル世代は、どのような社会貢献をしているかをビジュアルに感じられない企業では、あまり働きたくないと考えているようだ。皆が働く目的、消費する目的を求めており、それを可視化できない企業は投資家のESG資金も引き寄せられず、ミレニアル世代の優秀な人材も採用できないという時代が来ているのではないかと。

(参考)「SDGs経営ガイド」概要

- 「SDGs経営／ESG投資研究会」の6回にわたる議論を踏まえて作成し、2019年5月に公表。
- 大企業・ベンチャー企業の経営者、機関投資家、アカデミア、国際機関から出された意見を整理し、企業が本業を通じてSDGsに取り組む「**SDGs経営**」の**エッセンス**や**投資家がこれを評価する視座**等をまとめた。
- 本ガイドにより、①**世界中の企業が新たに／さらに「SDGs経営」に取り組む際の羅針盤を提示**するとともに、**投資家が「SDGs経営」を評価する際の視座を提供**すること、②**日本企業の「SDGs経営」の優れた取組を世界にPR**することで、海外から日本企業への投資を促すこと、を主な狙いとする。



<SDGs経営ガイドのコンテンツ>

Part1. SDGs一価値の源泉

- ① 企業にとってのSDGs
- ② 投資家にとってのSDGs
-SDGs経営とESG投資-
- ③ マルチステークホルダーとの「懸け橋」

Part2. SDGs経営の実践

- ① 社会課題解決と経済合理性
- ② 重要課題（マテリアリティ）の特定
- ③ イノベーションの創発
- ④ 「科学的・論理的」な検証・評価
- ⑤ 長期視点を担保する経営システム
- ⑥ 「価値創造ストーリー」としての発信

本ガイドの主なメッセージ

- 「SDGsネイティブ」であるミレニアル世代のプレゼンスが投資家・従業員・消費者として向上する中、**SDGs経営は投資・人材・顧客獲得の重要なカギ**
- SDGs経営で、**社会課題解決の中に経済合理性を見出すことで、取り残されてきた市場を新たに獲得**できる
- **大企業とベンチャー・アカデミアの連携や長期の研究開発投資**を通じて、社会課題を解決する**イノベーションを「協創」**できる
- SDGs経営を企業の「**価値創造ストーリー**」に位置づけた上で、「**選ばれたい人**」に**的確に発信**することが重要
- **科学的・論理的な検証と評価を徹底**するとともに、**国内外ステークホルダーにも浸透**させるよう働きかけていくべき
- 「三方よし」の精神等もあり、「**SDGs経営**」を**当然のもの**と考える**日本企業は多い**

4. 対話の実情・プラクティスの共有方法について

対話の実情・プラクティスの共有方法について

- 対話の実情・プラクティスの共有方法としてどのようなものがあり得るか。企業側・投資家側共に様々なプレイヤーが存在する中で、日本全体として「対話の実質化」をより押し進めるために、どのような方法があり得るか。
- 仮に、何らかの「場」を設置すべきだとした場合、どのような「場」の設計があり得るか。

【これまで出たご意見】

- 自らのIRが一般的なものかどうか、他社は実際どうやっているのかを知る機会がほしい
- 消極的な企業もきっかけさえあれば変わるのではないか
- 他の企業や投資家とは以下のような点を議論したい
 - ✓ IR活動動向（報告書、体制、方法など）、企業価値向上の効果測定
 - ✓ 投資家の声を取捨選択し経営へフィードバックする方法
 - ✓ 持続的な成長を標榜している状況での四半期決算の必要性、改善事項
- パッシブ化が進展しており、投資家の「顔」がみえない。パッシブ投資家との対話はどうあるべきか
- IRが二極化していないか。アナリストカバレッジがない、どうやって対話していいかわからないが企業も多いのではないかな

4. ご提案



セブン&アイ HLDG.

◆ 海外事例の確認・紹介

英国などにおいて企業・投資家双方がどのように実質的な対話の土壌を醸成してきたかの紹介

⇒ガバナンスコードの実質化を含め、英国などの建設的な対話に関する先行的な取り組みから、実質的な対話の土壌を醸成してきたプロセスをベストプラクティスとして日本に紹介頂くことは、対話の活発化に向け、有用と考えます。

◆ 建設的な対話に関するスタンダードの整備

対話を実質的・建設的なものにするためのプロセスに関する企業・投資家のスタンダード（共通理解）の整備

⇒事前のアジェンダ共有・出席メンバーの確認・資料の事前送付など、企業・投資家双方が行うべきプロセスを形式化し、スタンダード（共通理解）として整備することは、生産性の高い対話の実現に必要なと考えます。（対話プロトコルの確立）

◆ 対話機会の創出

One to One のESGをテーマとしたカンファレンスの開催（海外）

⇒日本企業がESG等中長期視点での対話を希望していることを海外投資家に伝えるとともに、日本企業に集中的に中長期投資家と対話できる場を提供することで、個々の企業への理解を深めるきっかけとなる。

（出所）本検討会第3回 セブン&アイ・ホールディングス釣流委員ご提出資料

5. 更に掘り下げることが考えられるその他のポイント

更に掘り下げることが考えられるその他のポイント

- M&Aやオープンイノベーションに係る対話はどのようなものか。対話の目線が揃わないとすると、ボトルネックは何か。
- 対話の内容面、あるいは、企業・投資家の各体制面で、ESG/SDGsと事業が生む経済的価値の更なるインテグレーションを目指すに当たって、課題は何か。
- 求める資本構成を踏まえた投資家ターゲティング・対話に関し、ボトルネックは何か。
- 経営・対話における社外取締役の役割をどう考えるか。対話に消極的な社外取締役がいるとすると、ボトルネックは何か。
- パッシブ投資家との対話は、そこにどのような意義を見出し、どのような方法論によるべきか。
- 投資家の投資哲学やスタイルは千差万別であることを前提としても、長期投資家たるファンドマネージャーの投資プロセス、企業価値分析の手法の底上げをどう図るべきか。
- あるべきアセットオーナーとファンドマネージャーの関係とはどのようなものか。
- 現在の規制状況や資本市場を取り巻く環境の中で、セルサイド・アナリストが果たすべき役割とはどのようなものか。また、政府としてできる環境整備や後押しはあるか。
- ESG評価機関の評価等を、どのように位置づけ、どのように活用するか。