

事務局説明資料

2021年11月30日
経済産業政策局
産業資金課・企業会計室

本WGにおける改訂作業の基本方針、本日御議論いただきたい事項

<価値協創ガイダンス改訂の基本方針>

- 本WGにおいては、以下を基本方針として、ガイダンス改訂作業を進めてまいりたい。
 - ① 価値協創ガイダンス（現行ガイダンス）の本質的なメッセージ・フレームワーク・内容は、2017年の策定から4年を経ても引き続き有効であることを踏まえ、可能な限り現行ガイダンスの内容を活かしたアップデートを行うこととする。
 - ② 経営者・投資家等への訴求効果を重視する。そのため、改訂ガイダンスの「全体図」及び各項目の冒頭に記載する「ポイント」を重視して、改訂作業を行う。
 - ③ ②の作業を進めた上で、SX研究会での議論も踏まえつつ、各項目の本文改訂を行う。

<本日御議論いただきたい事項>

- 本方針に則り、第1回WGにおいては、以下の三点について御議論いただきたい。
 - ① 改訂ガイダンスの構成項目と各項目の「ポイント」
 - ② 改訂ガイダンスの全体図・補助図（as is/to beフレームワーク）
 - ③ 各項目の解説資料・本文改訂のイメージ
- その上で、第2回WGにおいて、第1回WGを踏まえた修正及びガイダンス本文の記載内容について御議論いただくこととしたい。

- ① **改訂ガイダンスの構成項目と各項目の「ポイント」**
- ② 改訂ガイダンスの全体図・補助図 (as is/to beフレームワーク)
- ③ 各項目の解説資料・本文改訂のイメージ

改訂ガイドンスの構成項目、「ポイント」の記述の方向性

<全体構成>

- 改訂ガイドンスの構成項目については、以下のとおり改訂することが考えられるか。
 - ガイドンスの大項目を「価値観」、「長期戦略」(新設)、「経営資源の確保・強化・配分戦略」(現行「戦略」)、「成果とKPI」、「ガバナンス」、「実質的な対話・エンゲージメント」(新設)とする
 - 項目「価値観」に重要課題を記載 (「存在意義(パーパス)」の用語の追記方法については別途検討)
 - 実質化検討会中間取りまとめで整理した「実質的な対話の要素」を再整理の上、項目「実質的な対話・エンゲージメント」を新設
 - 「長期戦略」の新設に伴い、現行「戦略」の名称を、例えば「経営資源の確保・強化・配分戦略」に改称することが考えられるか
 - 「長期戦略」の下に中項目として「長期ビジョン」(新設)、「ビジネスモデル」、「リスクと機会」を置く
 - 本ガイドンスの項目とTCFD提言の四つの柱との関係性を捉えやすくする観点から、現行ガイドンスの「持続可能性・成長性」を「リスクと機会」に改称
- 上記構成も踏まえつつ、改訂ガイドンスの各項目において特に重視すべき「ポイント」をどのように記述すべきか。

<「ポイント」の記述の方向性 >

- 第一文目：項目の定義を記述
- 第二文目：項目の趣旨を踏まえ、企業がとるべき姿勢・取組の概要を記述

各項目の「ポイント」文案

項目

ポイントの文案

1. 価値観

- ・「価値観」は、企業が進むべき方向や経営戦略を決定する際の自社固有の判断軸である。
- ・企業は、価値観を示すとともに、これに基づきどのような社会課題を重要課題として捉えるのかを検討することが重要である。

2. 長期戦略

- ・「長期戦略」は、長期ビジョンの策定、ビジネスモデルの構築・変革、リスクと機会の分析を統合的に行うことによって構築される。
- ・企業は、事業環境や産業構造の変化に対応した長期的かつ持続的な価値創造のあり方を示すべく、価値観・重要課題と統合的な長期ビジョンをはじめとする長期戦略を策定すべきである。

2-1. 長期ビジョン

- ・「長期ビジョン」は、長期の時間軸の中で目指す自社像（例えば、長期的かつ持続的な価値創造に向けたビジネスモデルの構築・変革の方針、そのようなビジネスモデルを実現するための事業ポートフォリオ方針など）である。
- ・企業は、価値観・重要課題と統合的な長期ビジョンを策定すべきである。

2-2. ビジネスモデル

- ・「ビジネスモデル」は、企業の“稼ぐ力”を示す設計図である。
- ・企業は、長期ビジョンに基づき、長期的かつ持続的な価値創造の基盤となるようビジネスモデルを策定すべきである。

2-3. リスクと機会 (現行「持続可能性・成長性」)

- ・「リスクと機会」は、企業が長期的かつ持続的な価値創造を実現する上で分析することが必要な要素である。
- ・企業は、長期的なリスク要因や事業機会となりうる要因を把握・分析するとともに、長期ビジョン、ビジネスモデル、経営資源の確保・強化・配分戦略に分析結果を反映することが求められる。

各項目の「ポイント」文案 (Cont'd)

項目	ポイントの文案
3. 経営資源の確保・強化・配分戦略 (現行「戦略」)	<ul style="list-style-type: none">「経営資源の確保・強化・配分戦略」は、企業が有する経営資源やステークホルダーとの関係を維持・強化し、長期的かつ持続的な価値創造を実現するための具体的な方策である。企業は、足下の財政状態・経営成績の分析・評価やリスクと機会の分析を踏まえつつ、長期ビジョンやビジネスモデルの実現に向けた経営資源の確保・強化・配分戦略を策定すべきである。 <p>※ 本項目は、人的資本経営の実現に向けた検討会 (事務局：経産省産業人材課) における議論や、知的財産投資・活用戦略の開示等に関するガイドライン(仮) (内閣府知財事務局) も参照し、改訂作業を行う。</p>
4. 成果と重要な成果指標 (KPI)	<ul style="list-style-type: none">「成果と重要な成果指標 (KPI) 」は、長期戦略や経営資源の確保・強化・配分戦略に基づき、これまでどのぐらい価値を創出してきたか、それを経営者がどのように分析・評価しているかを示す指標である。企業は、KPIによる長期戦略等の進捗管理・成果評価を行うとともに、適時に長期戦略等の見直しを行うことが必要である。
5. ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">「ガバナンス」は、長期戦略や経営資源の確保・強化・配分戦略の策定・実行を着実に進め、長期的かつ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・機能である。企業は、外部環境の変化や長期戦略等の進捗・成果等に応じて、長期戦略等の見直しを実行するための仕組みを整備すべきである。
6. 実質的な対話・エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none">「実質的な対話・エンゲージメント」は、企業の価値創造ストーリーの全体像と各構成要素について、企業と投資家が双方向的な対話を行うことで内容を磨き上げていく共同作業である。企業と投資家は、実質的な対話・エンゲージメントを深めながら、長期的かつ持続的な企業価値を協創していくべきである。

- ① 改訂ガイダンスの構成項目と各項目の「ポイント」
- ② **改訂ガイダンスの全体図・補助図** (as is/to beフレームワーク)
- ③ 各項目の解説資料・本文改訂のイメージ

改訂ガイドンスの全体図の示し方

- 全体図において、監督・執行部門のそれぞれの責任範囲を示唆する観点から、**各項目の上部に“取締役会”や“執行・経営会議”を記載**することとしてはどうか。（⇒ 8・9頁参照）
- ガイダンス全体像への理解を促すための**補助的な図**として、「**現在の自社の姿(As is)**」・「**目指す自社像(To be)**」・「**目指す自社像と現在の姿とのギャップを埋める取組**」のフレームワークに各項目を当てはめた図を、全体図と併せて示すこととしてはどうか。（⇒ 10頁参照）
- 上記案も含め、項目間のつながりとそれに基づく中長期的な価値創造ストーリーの全体像を的確かつ分かりやすく表現する観点から、どのような全体図が望ましいと考えられるか。
（また、他の項目・ブロックとの間のつながり(“横つながり”)を図示することの要否、必要な場合の示し方については、どのように考えるか。）

改訂価値協創ガイダンスの全体図案① ※赤字は現行からの構成上の改訂箇所(P)。現行の全体図は11頁に記載。



(参考) TCFD提言との関係性のイメージ



実質的な対話・エンゲージメントの要素 (P)

ガイダンスの各項目の内容を充実化し、価値創造ストーリーを磨き上げるための対話・エンゲージメントの在り方

- x.x. 対話等の原則 (P)
- x.x. 対話等の内容 (P)
- x.x. 対話等の手法 (P)
- x.x. 対話等の後のアクション (P)

改訂価値協創ガイダンスの全体図案② ※ 赤字は現行からの構成上の改訂箇所(P)。現行の全体図は11頁に記載。



※ TCFD提言との関係性については、ガイダンス本文のコラムに記載



実質的な対話・エンゲージメントの要素 (P)

ガイダンスの各項目の内容を充実化し、価値創造ストーリーを磨き上げるための対話・エンゲージメントの在り方

x.x. 対話等の原則 (P)

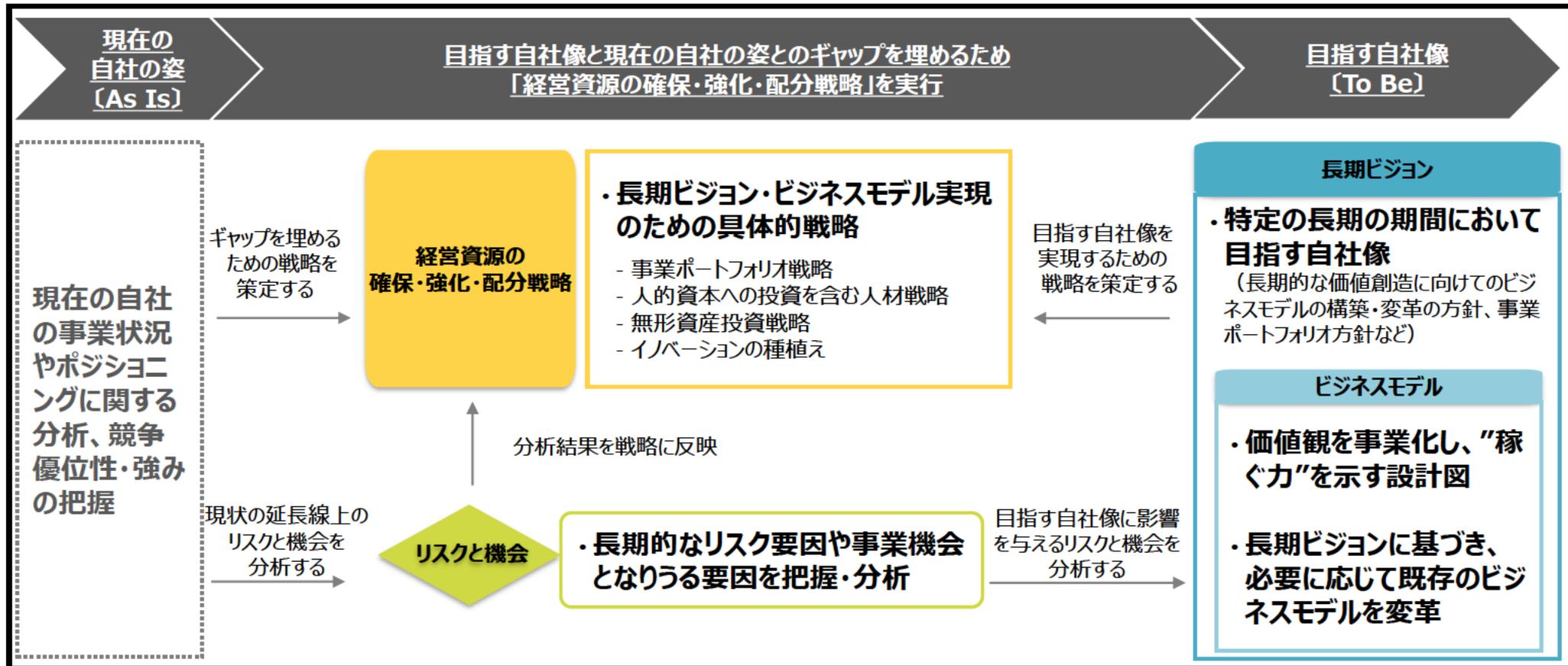
x.x. 対話等の内容 (P)

x.x. 対話等の手法 (P)

x.x. 対話等の後のアクション (P)

価値観

- ・ 自社が進むべき方向や戦略を決定する際の自社固有の判断軸
- ・ 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



戦略の進捗管理・規律付け/必要に応じて見直し

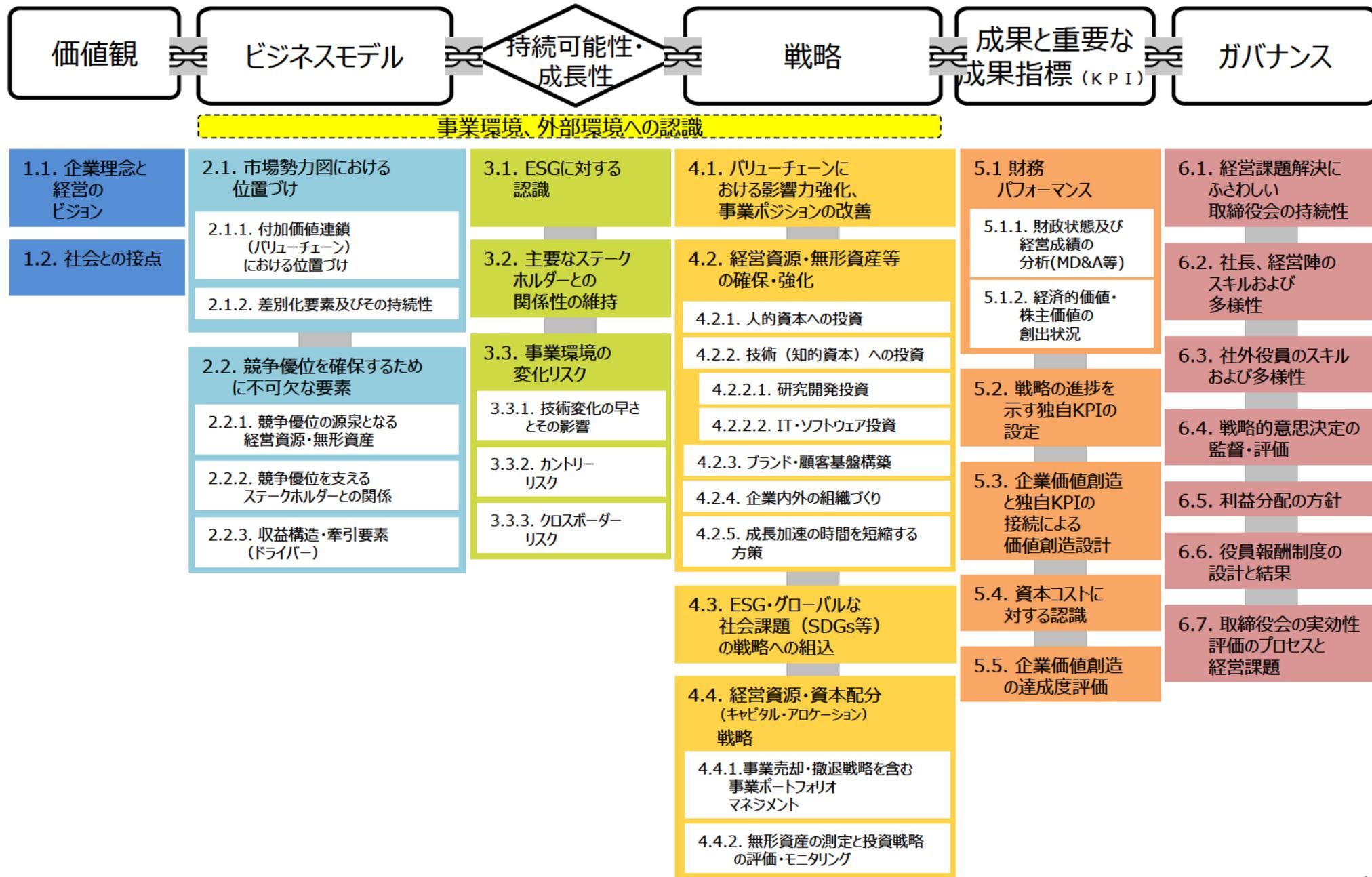
成果と重要な成果指標 (KPI)

- ・ 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・見直しを通じて、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

(御参考) 現行価値協創ガイダンスの全体図



- ① 改訂ガイダンスの構成項目と各項目の「ポイント」
- ② 改訂ガイダンスの全体図・補助図 (as is/to beフレームワーク)
- ③ **各項目の解説資料・本文改訂のイメージ**

【各項目の図解資料案①】1. 価値観 ※ 全体図と併せて各項目の概要版として示すことを想定

- 「価値観」は、企業が進むべき方向や経営戦略を決定する際の自社固有の判断軸である。
- 企業は、価値観を示すとともに、これに基づきどのような社会課題を重要課題として捉えるのかを検討することが重要である。

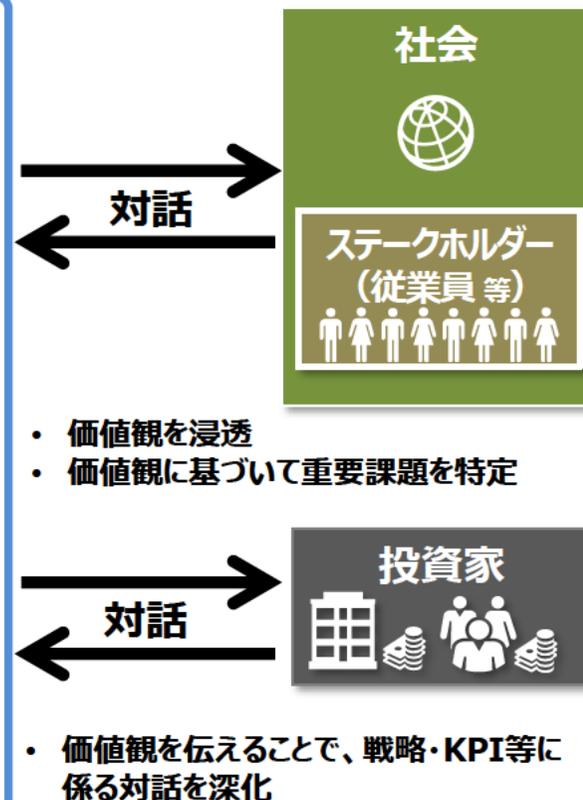
1. 価値観

1.1. 価値観を定める意義

- 自社の存在意義を支えてきた企業理念や社訓の本質的部分を抽出
- 自社の価値創造ストーリーを見つめ直すための判断軸となる
- 従業員に浸透することで、1人1人のエンゲージメントを高める

1.2. 価値観に基づく重要課題

- 社会課題の変化に伴って、自社にとっての機会とリスクも変化する
- 自社にとって重要性（マテリアリティ）がある社会課題を特定し、当該重要課題への対応をどのように長期戦略に落とし込んでいくかは、企業の存在意義に関わる重要な経営判断



【各項目の図解資料案②】1. 価値観 ※ 全体図と併せて各項目の概要版として示すことを想定

- 「価値観」は、企業が進むべき方向や経営戦略を決定する際の自社固有の判断軸である。
- 企業は、価値観を示すとともに、これに基づきどのような社会課題を重要課題として捉えるのかを検討することが重要である。

1. 価値観

1.1. 価値観を定める意義

- 自社の存在意義を支えてきた企業理念や社訓の本質的部分を抽出
- 自社の価値創造ストーリーを見つめ直すための判断軸となる
- 従業員に浸透することで、1人1人のエンゲージメントを高める

事業環境や産業構造の変化を見据え、社会への価値を提供

1.2. 価値観に基づく重要課題

自社にとって重要性がある社会課題を特定し、当該重要課題への対応をどのように長期戦略に落とし込んでいくかは、企業の存在意義に関わる重要な経営判断

事業環境・産業構造の変化
(社会のサステナビリティ)

社会課題
・
ステークホルダーが抱える課題

事業環境・産業構造の変化 (社会のサステナビリティ) を見据え吟味

どのように2.長期戦略等に落とし込んでいくのかを提示 (価値観を軸にした統合的な価値創造ストーリー)

「価値観」を軸に、長期戦略等を、一貫した統合的な価値創造ストーリーとして理解し、評価

投資家

(御参考) 項目「価値観」の改訂文案

1. 価値観

【ポイント】

- 「価値観」は、企業が進むべき方向や経営戦略を決定する際の自社固有の判断軸である。
- 企業は、価値観を示すとともに、これに基づきどのような社会課題を重要課題として捉えるのかを検討することが重要である。

01.企業が、社会における課題の解決を事業機会として捉え、かつ、グローバル競争の中で継続的に競争優位性を追求しながら他社にない存在意義を確立していく上で、企業理念やビジョン等の価値観は、自社の進むべき方向や戦略を決定する際の自社固有の判断軸となる。

02.企業は、社会における自社の存在意義を支えてきた企業理念や社訓から本質的な部分を抽出して、現状維持に安住せず長期を見据え将来志向で時代に適応しながら社会に価値を提供することができる。企業理念やビジョン等を明確に意識することは、ベンチャー企業等の新興企業が社会に価値を提供し、成長していく上でも重要である。

03.企業文化は、企業で働く人々が無意識又は暗黙のうちに選ぶ業務のプロセスや優先順位の中に表れてくる価値観である。経営者が企業理念やビジョン等を明確に示し、浸透させることで、一人一人の行動を支える企業文化を醸成し、ときには陳腐化や時代にそぐわない部分を見直し、あるべき方向へ導くことも重要な経営課題であろう。

04.長期的視野に立つ投資家にとって、企業理念やビジョン、企業文化等の価値観を知ることは、当該企業固有の判断軸を理解することであり、また、企業の実行力やビジネスモデルの実現可能性を判断する上で重要な要素である。企業が自社の価値観とビジネスモデル〔2-2.〕とのつながりを示すことは、投資家が企業価値を適切に評価するための出発点となる。

(御参考) 項目「価値観」の改訂文案

1.1. 企業理念と経営のビジョン価値観を定める意義

05. 事業環境や産業構造が急速に変化する中、企業理念等の価値観は、企業で働く一人一人のエンゲージメントを高め、自社が目指す中長期的な価値創造へとつなげていくために不可欠であり、単に理念的なものとして標榜すればよいものではない。

056. 企業は、自らのビジネスモデルや経営判断の拠り所となる企業理念等を示し、どのような事業を通じて、また、どのような仕組みや方法によって、それを体現するのか、基本的な考え方を、従業員をはじめとする社内外のステークホルダーに対して示すべきである。

067. その際、自社はなぜそのような企業理念等の価値観を重視するのか、なぜそのような価値観に基づき社会に価値を提供しようとするのか、という観点から自社の価値観に基づく価値創造ストーリーを見つめ直し、それに対する自社なりの答えを示すことも有益である。経営者が描く企業の将来像を経営ビジョンとして掲げ、目指すべき方向性や優先して取り組む課題を示すことも有益である。

078. 投資家は、企業の目指すべき方向や優先課題価値観を理解することで、企業の経営長期戦略〔42.〕、経営資源の確保・強化・配分戦略〔3.〕、や主要なKPI（Key Performance Indicator）、その達成のために必要な取組期間を踏まえた実施計画〔54.〕等を適切に評価することができる。

コラム (仮) : 「パーパス」について (P)

- 企業理念や企業文化等の価値観と近接する概念として、「パーパス」というキーワードに対する注目が近年高まっている。
- 企業活動が社会・環境・経済全体に与える影響（外部性）を重視する傾向が国際的に高まってきた中で、利潤獲得・株主価値の最大化という目的を超えた、各企業の社会的存在意義について対外的に発信することの必要性が高まってきたことが背景にある。
- 他方で、日本企業には、創業以来掲げてきた企業理念、社是、社訓といったミッション・ステートメントが既に存在することが多い。
- これらのミッション・ステートメントは、これまで多くの場合、社内や取引先等のステークホルダーに向けて発信され、エンゲージメントを高める効果を有してきたものと考えられる。
- 「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発想に立てば、「パーパス」というキーワードに過度に引きずられるのではなく、この言葉が注目される本質・背景を捉えつつ、これまで掲げてきた企業理念、社是、社訓といったミッション・ステートメントを、投資家やより広いステークホルダー向けの対外的なメッセージとしてブラッシュアップするとともに、長期ビジョンやビジネスモデルと一層リンクさせていくことが求められるのではないか。

(御参考) 項目「価値観」の改訂文案

1.2. 社会との接点価値観に基づく重要課題

089.時代とともに変化する社会課題は、企業にとって自社の事業を脅かすリスクとなり得るが、同時に新たな事業機会にもなり得る。自社の理念やビジョン価値観に基づいて、どの社会課題を経営課題、事業機会重要課題として特定し、どのようにビジネスモデル長期戦略〔2.〕や経営資源の確保・強化・配分戦略〔43.〕に落とし込んでいくのかということは、企業の存在意義にも関わる重要な経営判断である。

10.時間の経過により、事業環境や社会全体が変化すれば、自社を取り巻く課題の優先度も自ずと変化する。企業は、重要課題を不変的なものとして固定させるのではなく、事業環境や社会全体の変化にあわせ、必要に応じて柔軟に捉え直していくことが重要である。

0911.投資家が長期的視点で企業価値を評価する上でも、企業がどの社会課題を重要課題として捉え、どのように社会重要課題を自らのビジネスモデル長期戦略〔2.〕や経営資源の確保・強化・配分戦略〔3.〕に落とし込むのか、競争優位性と他社にない存在意義とのつながりを理解することは重要な要素である。

1012.企業が、自らの経営課題、事業機会として捉えるべき社会重要課題を特定するに当たっては、自社を取り巻く課題の優先度を判断し、重要課題を特定するための独自の尺度（マテリアリティ）を用いて、例えば、企業を取り巻く課題の洗い出し、課題に係るリスクと事業機会の分析、課題に関連するステークホルダーへの影響分析、有識者へのヒアリングを行うことなどが考えられる。また、株主、従業員、取引先、地域社会等の様々なステークホルダーとの関係性〔2-2.2.2.〕、国際的な共通の社会課題として特定されている「持続可能な開発目標（SDGs）」等を視野に入れた国際社会における受容性を踏まえて考えていくことも有益である。

13.このとき、投資家には、企業との対話を通じて重要課題の特定に寄与することにより、企業とともに中長期的な企業価値の向上を図っていくことが望まれる。

14.重要課題の特定プロセスには、経営者が事業環境や社会全体の変化をどのように捉え、どのように中長期的な企業価値の向上につなげようとしているかという考え方が具体的に表れる。企業は、マテリアリティと重要課題に加えて、その特定プロセスも開示することで、投資家との対話をより深めることができる。

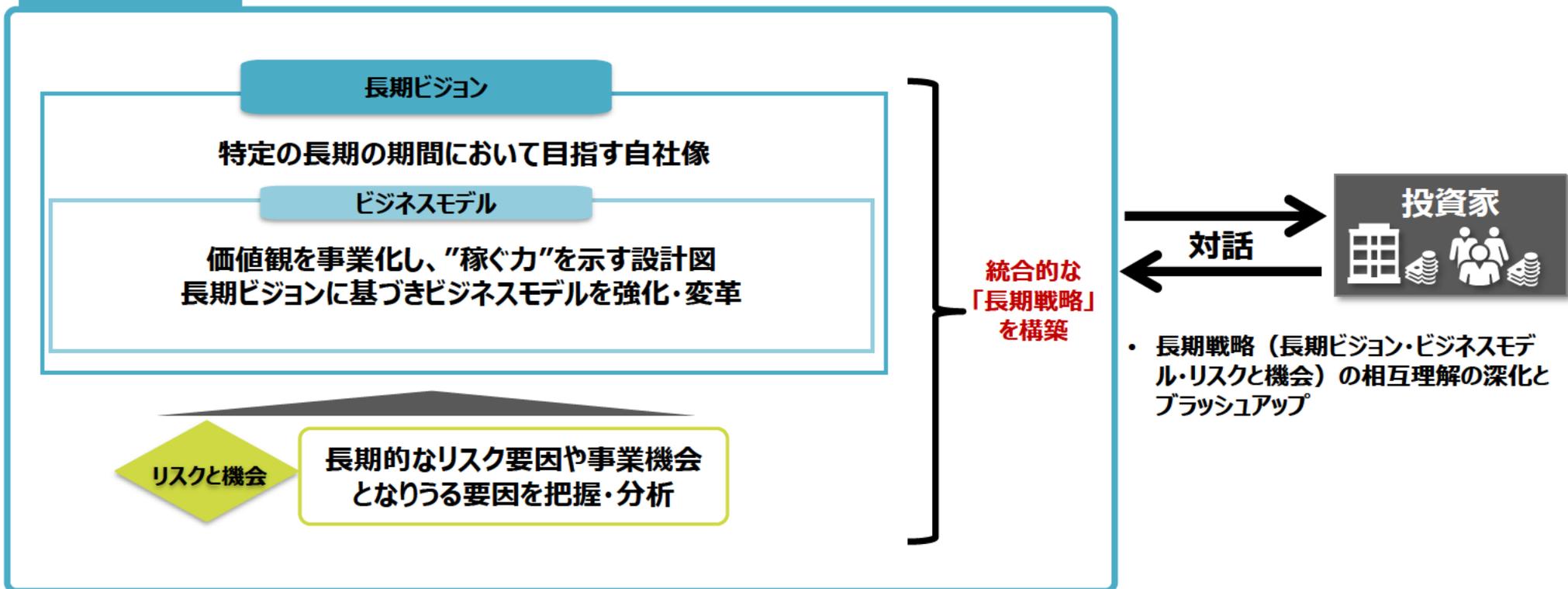
コラム（仮）：マテリアリティについての考え方

- 重要課題を特定するための尺度（マテリアリティ）については、多様な考え方がある。
- 企業の発展、業績、財政状態等といった企業財務に与える影響を重視する考え方（「シングルマテリアリティ」）もあれば、財務的影響と、企業活動が外部の環境や社会に与える影響との二つの側面からマテリアリティを判断する考え方（「ダブルマテリアリティ」）や、マテリアリティを時間の経過や外部環境の変化に伴い変化するものとして捉える考え方（「ダイナミック・マテリアリティ」）も存在する。
- 財務的マテリアリティと環境・社会的マテリアリティは、必ずしも相反するものではなく、長期の時間軸を念頭に置くと、両者の領域の重なりは増えていくと考えられる。
- こうしたマテリアリティを巡る議論にも目を配りつつ、企業は、自社が長期的かつ持続的に社会に対してどのように価値を提供していくか、そのためにどのようなビジネスモデルを構築し、経営資源の確保・強化・配分戦略を実行していくか、という中長期的な価値創造ストーリーの全体像を念頭に置いた上で、どのような社会課題を重要課題として特定するかについての検討を深めていくことが望ましい。

【各項目の図解資料案】 2. 長期戦略 ※ 全体図と併せて概要版として示すことを想定

- 「長期戦略」は、長期ビジョンの策定、ビジネスモデルの構築・変革、リスクと機会の分析を統合的に行うことによって構築される。
- 企業は、事業環境や産業構造の変化に対応した長期的かつ持続的な価値創造のあり方を示すべく、価値観・重要課題と統合的な長期ビジョンをはじめとする長期戦略を策定すべきである。

2. 長期戦略



2. 長期戦略

【ポイント】

- 「長期戦略」は、長期ビジョンの策定、ビジネスモデルの構築・変革、リスクと機会の分析を統合的に行うことによって構築される。
- 企業は、事業環境や産業構造の変化に対応した長期的かつ持続的な価値創造のあり方を示すべく、価値観・重要課題と統合的な長期ビジョンをはじめとする長期戦略を策定すべきである。

01. 企業は、持続可能な社会に対する要請の高まりがもたらす事業環境や産業構造の変化に対応すべく、重要課題〔1.2.〕を踏まえた長期戦略を策定すべきである。

02. 長期戦略は、長期ビジョンの策定〔2-1.〕、ビジネスモデルの構築・変革〔2-2.〕、リスクと機会の分析〔2-3.〕を統合」的に行うことによって構築される。

03. 企業は、重要課題を踏まえ、特定の長期の期間において目指す自社像を長期ビジョンとして策定すべきである。その上で、長期ビジョンに基づき、長期的かつ持続的な価値創造の基盤となるよう自社のビジネスモデルを構築し、また、必要に応じて変革していく必要がある。

04. このとき、長期戦略に影響を与えるリスクと機会を把握・分析することは、ビジネスモデルを長期的かつ持続的な価値創造の基盤とするに当たって不可欠である。

【各項目の図解資料案】 2-1. 長期ビジョン ※ 全体図と併せて概要版として示すことを想定

- 「長期ビジョン」は、長期の時間軸の中で目指す自社像（例えば、長期的かつ持続的な価値創造に向けたビジネスモデルの構築・変革の方針、そのようなビジネスモデルを実現するための事業ポートフォリオ方針など）である。
- 企業は、価値観・重要課題と統合的な長期ビジョンを策定すべきである。

2-1.長期ビジョン

特定の長期の期間において目指す自社像を、「長期ビジョン」として策定

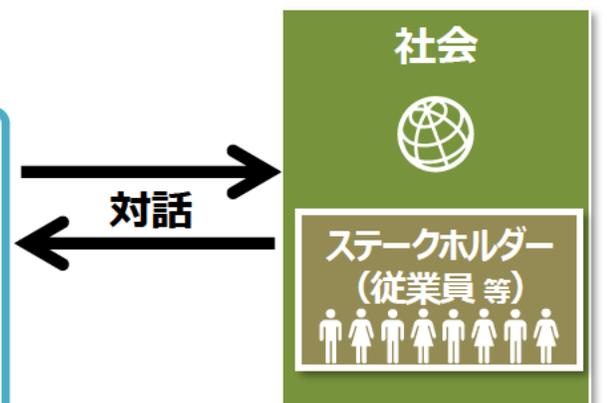
2-1.1 目指す自社像

- 現時点の競争優位性・強みを持続化・強化する観点（フォアキャスト）と、中長期的な社会の変化に対応する観点（バックキャスト）を照らし合わせ、「目指す自社像」を描き出す

2-1.2 対象期間の設定

- 自社を取り巻く事業環境、社会全体の潮流、投資家の投資目線等を総合的に勘案し、時間軸を設定する

2-1.3. 進捗管理・成果検証とそれに基づく必要に応じた見直し



- 長期ビジョンを内外に発信
- 一人一人の従業員のエンゲージメント向上
- ビジネスモデルに対する取引先等のステークホルダーからの理解深化



- 企業が価値観・重要課題に基づきどのような姿を目指すのかをより具体的に理解し評価

2-1. 長期ビジョン

【ポイント】

- 「長期ビジョン」は、長期の時間軸の中で目指す自社像（例えば、長期的かつ持続的な価値創造に向けたビジネスモデルの構築・変革の方針、そのようなビジネスモデルを実現するための事業ポートフォリオ方針など）である。
- 企業は、価値観・重要課題と統合的な長期ビジョンを策定すべきである。

01. 企業は、重要課題〔1.2.〕を踏まえ、特定の長期の期間において目指す自社像を、長期ビジョンとして策定すべきである。

02. 企業は、長期ビジョンを社内外に発信することにより、自社で働く一人一人のエンゲージメントを向上させるとともに、自社のビジネスモデルを支えるステークホルダーの理解を深めることを通じて、中長期的な価値創造の基盤を強化することができる。

03. 投資家は、長期ビジョンを通して、企業が重要課題を前提にどのような姿を目指すのかをより具体的に理解することができ、経営資源の確保・強化・配分戦略〔3.〕や主要なKPI（Key Performance Indicator）、その達成のために必要な取組期間を踏まえた実施計画〔4.〕等を、より適切に評価することができる。

2-1.1. 目指す自社像

04.企業は、目指す自社像として、長期的な価値創造に向けてのビジネスモデルの構築・変革の方針や、そのようなビジネスモデルを実現するための事業ポートフォリオ方針などを示すべきである。

05.目指す自社像を設定する際、例えば、現時点における自社の競争優位性・強みや弱みを適切に分析・把握〔4.〕した上で、その競争優位性・強みをどのように持続化・強化するかという観点から検討すること（フォアキャスト）や、中長期的な社会の変化を見据え、将来の市場規模や当該市場における自社のポジショニング等を想定し、それを達成するためにどのような取組が必要であるかという観点から検討すること（バックキャスト）などが有益である。

06.また、対象期間中に想定される、自社に影響を及ぼすような事業環境等の変化のシナリオを複数描いた上で、いずれのシナリオにおいても対応できるように検討を深めることは、長期ビジョンの強靱性や長期ビジョンを達成するための戦略の柔軟性を高める上で有効な手段である。

2-1.2. 対象期間の設定

07.企業は、長期ビジョンが対象とする長期の期間を、自社を取り巻く事業環境、社会全体の潮流、投資家の投資目線等を総合的に勘案の上、自社の状況に応じて特定すべきである。

2-1.3. 進捗管理・成果検証とそれに基づく必要に応じた見直し

08.企業は、長期ビジョンに基づく経営資源の確保・強化・配分戦略〔3.〕やKPI〔4.〕をもとに、定期的に長期ビジョンの進捗管理及び成果検証を行うべきである。

09.あわせて、KPIに基づく成果の検証結果、事業環境や社会全体の変化が発生した場合における影響の分析結果、これらに関する投資家をはじめとする各ステークホルダーとの対話から得られた示唆等を踏まえ、必要に応じて長期ビジョンの見直しを検討すべきである。

以下、御参考資料

(御参考) SX研究会等で示されたガイダンス項目に関連する御意見 (パーパス)

- パーパスという言葉をガイダンスに追記すると、パーパスの設定が目的化する懸念がある一方、グローバルなステークホルダーへの発信を念頭に置くと、パーパスという言葉が有用との御意見も。
- パーパスという表現にこだわらず、自社がどのように長期的に社会に価値を提供するかという観点から、既存の企業理念等を捉え直すことの重要性を指摘する御意見もあり。
- (次頁に御意見の一覧を記載。)

(御参考) SX研究会等で示されたガイダンス項目に関連する御意見 (パーパス) (Cont'd)

存在意義(パーパス)など

< パーパスの用語の追記に慎重な御意見 >

- ・ 日本企業は創業以来の企業理念等を持っており、海外のパーパスという言葉そのままをそのまま輸入しても、腹落ちしない企業が多い。
- ・ パーパスという言葉には新鮮味があるが、日本企業に根付かなさそうなものを形だけ作っても意味が無い。
- ・ 仮に存在意義(パーパス)という言葉を追加するにせよ、企業がパーパスの設定を目的化してしまわないような工夫が必要。存在意義(パーパス)の設定が企業の負担にならないように留意すべき。形式的なパーパス作りがはやりになってしまうおそれもある。

< パーパスの用語の追記に肯定的な御意見 >

- ・ 日本企業の「企業理念・ミッション・行動規範」は、第一義的には社内向けに策定。一方、海外の「パーパス・重要課題・長期ビジョン」は、対外的な発信を念頭に置いている。従前の「企業理念・ミッション・行動規範」を持ち続けるのも良いが、対外的な発信を目的とした場合、「パーパス・重要課題・長期ビジョン」という構成の方がグローバルには伝わりやすいことを踏まえ、既存の「企業理念・ミッション・行動規範」をどのように再整理するのが良いか、といったことを改訂ガイダンスで示せばよいか。
- ・ グローバルなステークホルダーの理解を深めるためには、自社がどのように社会に対して価値を創出するかという姿を、パーパスという言葉を用いて発信することも有用。

< パーパスを含め価値観を策定・発信・必要に応じ捉え直すことの意義 >

- ・ 以下のようなケースが少なからず存在する状況を踏まえると、存在意義(パーパス)という表現にこだわらずとも、必要に応じて企業理念・社是・社訓・企業文化等の価値観を捉え直すことが有用。
 - 既存の企業理念等が社内向けのものにとどまっており、社外者も含む幅広いステークホルダーへの発信が想定されていないケース
 - 従業員を含むステークホルダーの社会貢献志向が高まりを見せる中、社内外のステークホルダーの理解を深めるためには、自社がどのように社会価値を創出するかという説明が有用であるにもかかわらず、既存の企業理念等には社会価値創出に関する観点が含まれていないケース
- ・ 価値観の多様化が進展する時代にあつて、存在意義(パーパス)は、従業員を企業が目指す方向に向けてまとめていくためのものとして機能。こうした存在意義(パーパス)を、社内のみならず社外に向けても発信する重要性が近年増大。
- ・ 従業員一人一人が存在意義(パーパス)・重要課題・長期ビジョンを内在化させて、行動変容につなげていくことが重要。そのためのインセンティブ付与や、ガバナンスの観点からの行動変容等の進捗度合いの可視化も必要。
- ・ なぜそのような存在意義(パーパス)を設定するのかというWHYの視点が重要。

(御参考) SX研究会等で示されたガイダンス項目に関連する御意見 (重要課題・長期ビジョン)

- 重要課題については、項目「価値観」の中に位置付けることに賛同する御意見が多数。
- 長期ビジョンについては、存在意義(パーパス)や重要課題と一体的な検討が有用との御意見有り。また、改訂ガイダンスにおいては、長期ビジョンの目的・内容と手段を書き分けるべきとの声も。

重要課題

- 企業のサステナビリティ・社会のサステナビリティの両方にとって程良くバランスのとれた重要課題を選定すべき。
- 短・中・長期それぞれの視点で重要課題を捉えることが重要。
- 項目「価値観」の下に存在意義(パーパス)と重要課題を位置付けることに異論は無い。
- 重要課題を項目「価値観」の中に位置付けることに賛成。
- 社会のサステナビリティの要請の高まりがもたらす環境変化や構造変化に対応すべく、企業には、重要課題を踏まえた上での長期戦略に係る合理的な説明が求められることも勘案すると、改訂ガイダンスでは重要課題を項目「価値観」の中に位置付けることが望ましい。

長期ビジョン

- パーパスと長期経営計画は表裏一体の関係にある。パーパスを設定してから長期経営計画を策定するというよりは、両者をワンセットで検討するのがプラグマティックなアプローチ。
- 存在意義(パーパス)、重要課題、長期ビジョンの三つは、三角形の頂点のような位置づけと考えており、最終的に一貫性があればよく、どこから検討し始めてもよい。
- バックカスティングとフォアカスティングは、長期ビジョン等を策定するための有効な手段という位置付けであり、長期ビジョン等の目的や内容とは書き分けるべき。

(御参考) SX研究会等で示されたガイダンス項目に関連する御意見 (現行項目「持続可能性・成長性」)

- 近年、気候変動や経済安全保障をはじめとして、企業活動に影響を及ぼしうる様々な課題が新出。
- 企業がこうした事象にどう対処すべきかについて改訂ガイダンスに記載すべきとの御意見も有る一方、改訂ガイダンスを長期的な利用に堪えうるようにする観点からは、記述内容が細くなることに対する懸念の声も有り。
- また、項目「価値観」と「持続可能性・成長性」のそれぞれで考慮すべき社会のサステナビリティについて、整理が必要との御意見も。

項目「持続可能性・成長性」

- 改訂ガイダンスにおける社会のサステナビリティの捉え方を整理すべき。事業活動の最前線では、環境・社会問題や多様なステークホルダーとの関わり合いに直面し、制約要因としての社会のサステナビリティへの配慮が欠かせない。こうした点は、項目「持続可能性・成長性」の中で整理すべき。他方、項目「価値観」においては、企業が目指す方向性を定める上でのベースとなる社会のサステナビリティに言及すればよい。
- 気候変動もさることながら、経済安全保障が企業活動に与える影響も高まっている。カントリーリスクの発現により、グローバルサプライチェーンや事業ポートフォリオにも中長期的な影響を及ぼしうる。この点についても、改訂ガイダンスに追記すべき。
- 国際的な視点の追加が必要。企業の投資行動の選択に際しては、国・地域によって異なる制度の差異・歪みを排除していかなければならない。それが価値創造にどれほどの影響を与えるか、といった視点も必要。
- 社会のサステナビリティに影響を及ぼす個々の事象に敏感に反応して、全てを細かくガイダンスに追記するのは違うのではないかと思う。

(御参考) SX研究会等で示されたガイダンス項目に関連する御意見 (現行項目「戦略」)

- 人的資本の重要性を強調すべく、項目「戦略」内の構成の在り方を含めた検討が必要との御意見有り。
- イノベーションの種植えに係る項目の新設の是非については、議論有り。

項目「戦略」

< 戦略全般 >

- ・ 戦略のロードマップを示すことが大事。

< 事業ポートフォリオ戦略 >

- ・ ビジネスモデルを語らずに事業ポートフォリオを語るのは、既成事実から発信して議論しているようで違和感がある。
- ・ 事業ポートフォリオの見直しがパーパスと整合しているかが重要。
- ・ 事業ポートフォリオの確信度や納得感を高めるには、足下の事業の現状分析の説明も重要。会社全体のみならず、各事業の技術力や資本力などから導き出される重要な課題や、事業ごとのSWOT分析など、コンベンショナルなものではあっても足下の情報やKPIを示してもらいたい。
- ・ 参入障壁や企業独自の切り口によって、集中する事業というのが取捨選択されていることが理解できれば、信頼感は増す。

< 人材の位置付け >

- ・ 人材がDXも含めた戦略の根底にあるという旨を記載することも一手か。この辺りについては、人材版伊藤レポートが参考になる。
- ・ 人材に関する諸課題は価値創造のボトルネックとなっている。DXや国際経営に精通した人材の重要性は明記すべきではないか。ガイダンス構成上も、(現在は無形資産の下部項目として記述されているが) 人材に関する項目は特出しすべきではないか。

< イノベーションの種植え >

- ・ 新規事業を評価するタイミングについて重要なのは、参入障壁の根源がどこにあるのかということ。
- ・ イノベーションのためのマネージメントシステムを持っているか否か、それを測定できるか否かが重要。
- ・ イノベーションの種植えについては、多様性がイノベーション創発に貢献するという観点も考慮する余地があるか。
- ・ 例えば、4.1.で事業ポートフォリオ戦略や事業別の資本コストに言及し、4.2.以下で、資本配分の対象として、人的資本・技術投資・イノベーション・M&A等を(同一の粒度で) 一列に並べるのはどうか。イノベーションの種植えだけを特出しするのは少し違和感がある。

(御参考) SX研究会等で示されたガイダンス項目に関連する御意見 (項目「成果とKPI」、「ガバナンス」、その他)

- KPIについては、社会へのインパクトや重要課題に関するKPIの設定が必要とする御意見有り。
- ガバナンスについては、取締役会と執行・経営会議との役割分担、執行役等の人事に取締役会がどう関わるかを含めたサクセッション・プランの在り方、サステナビリティ委員会の位置付け (取締役会又は経営サイドのいずれの下に据えるか)に関する御意見有り。
- その他、ガイダンスに対するAOの理解促進や、IR支援会社等にとっての分かりやすさを重視する声も。

項目「成果とKPI」

- 財務に関するKPIのみならず、社会に対するインパクトに関するKPIも、重要度が増してくるのではないか。
- 重要課題に関するKPIの設定も重要。

項目「ガバナンス」

- 項目「価値観」と「長期戦略」(「長期ビジョン」・「ビジネスモデル」・現「持続可能性・成長性」)は取締役会が、項目「経営資源・資源配分戦略」・「成果とKPI」は執行サイドの経営会議が担っていくというイメージ。
- 近年、執行トップの人事に取締役会がどのように関わっていくか、というサクセッション・プランの重要性が増大。
- サステナビリティ委員会については、足下の現実問題として、人材プールの課題が存在することにも目を配る必要がある。
- サステナビリティは取締役会そのものに期待される事項であることを勘案すると、サステナビリティ委員会を取締役会の諮問機関として位置付けることに対しては、若干ネガティブ。サステナビリティは経営戦略の策定段階で反映すべきことを踏まえ、本委員会は経営執行部隊の諮問機関として位置付けるべきではないか。

その他

- 本ガイダンスに対するアセットオーナーの理解促進も重要。
- IR支援会社や銀行・証券会社の法人営業担当にとっての分かりやすさも重要。
- 言葉の定義を明確化すべき。

(御参考)【第6回SX研究会事務局資料再掲】SXの全体像

社会のサステナビリティ

バックカスティング
(事業環境・社会全体の変化に応じた機動的な対応を可能とすべく、複数のシナリオ分析を実施することもある)

事業環境・社会全体の変化が発生した場合の影響の分析結果を、経営層にフィードバック

目指す自社像

時間軸

社会のサステナビリティを踏まえた企業の目指す方向性

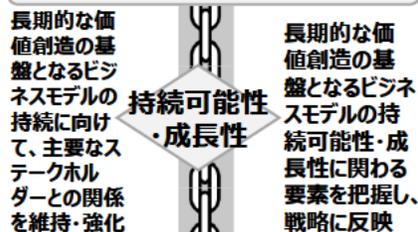
価値観・長期ビジョン



フォア
キャスト
イング

長期的な価値創造の基盤となるビジネスモデルとそれを実現するための経営資源・資本配分戦略

ビジネスモデル
(競争優位性・強み)



経営資源・資本配分戦略

事業PF戦略 無形資産投資 イノベーションの種植え

目指す方向性と統合的に
ビジネスモデル・戦略を
策定

成果・KPIを基に
戦略の進捗状況を検証

長期的な価値創造に向けた経営を規律付けるとともに推進していくためのKPI・ガバナンス

成果(パフォーマンス)と重要な成果指標(KPI)

戦略の成果・KPIの進捗状況を、経営層にフィードバック

ガバナンス

長期的な価値創造に向けての対話 (実質的な対話の要素等)



投資家

長期的な価値創造ストーリーの強化に向けての対話の結果をフィードバック

シナリオ分析の結果や投資家との対話等から得られたフィードバックを踏まえ、必要に応じ、目指す方向性を、長期的な価値創造の実現に向けてより適合的のものへと見直すとともに、ビジネスモデル・戦略の見直しの要否を併せて検討

現在の自社の姿 (現状分析)

(御参考)【第4回SX研究会事務局資料再掲】

長期ビジョンで掲げる目指す自社像を実現するための具体的な戦略・取組の全体像

第2回の議論

存在意義 (パーパス)

⇒社会がどのように変化するか
その中で、自社が社会にどのような・どのように価値を提供するか

重要課題

⇒パーパスを達成するために取り組むべき課題は何か

長期ビジョン (目指す自社像)

⇒重要課題についてどのような時間軸で取り組むか

長期経営計画・中期経営計画

⇒長期ビジョンの達成に向け、具体的にどの時間軸で何にどのように取り組むか

長期ビジョンで掲げる目指す自社像を実現するための具体的な戦略・取組 (※)

現在の自社の姿 (As is)

- 現在の自社の事業状況やポジショニングに関する分析
- 現在のビジネスモデルの競争優位性・強み (コアコンピタンス) の把握 (無形資産の特定を含む)

⇒目指す自社像と現在の自社の姿とのギャップを分析

目指す自社像と現在の姿とのギャップを埋める、時間軸を踏まえた具体的な戦略・取組

事業ポートフォリオ戦略

無形資産投資

イノベーション等に向けた種植え

足下/中期的な戦略・取組

〃

〃

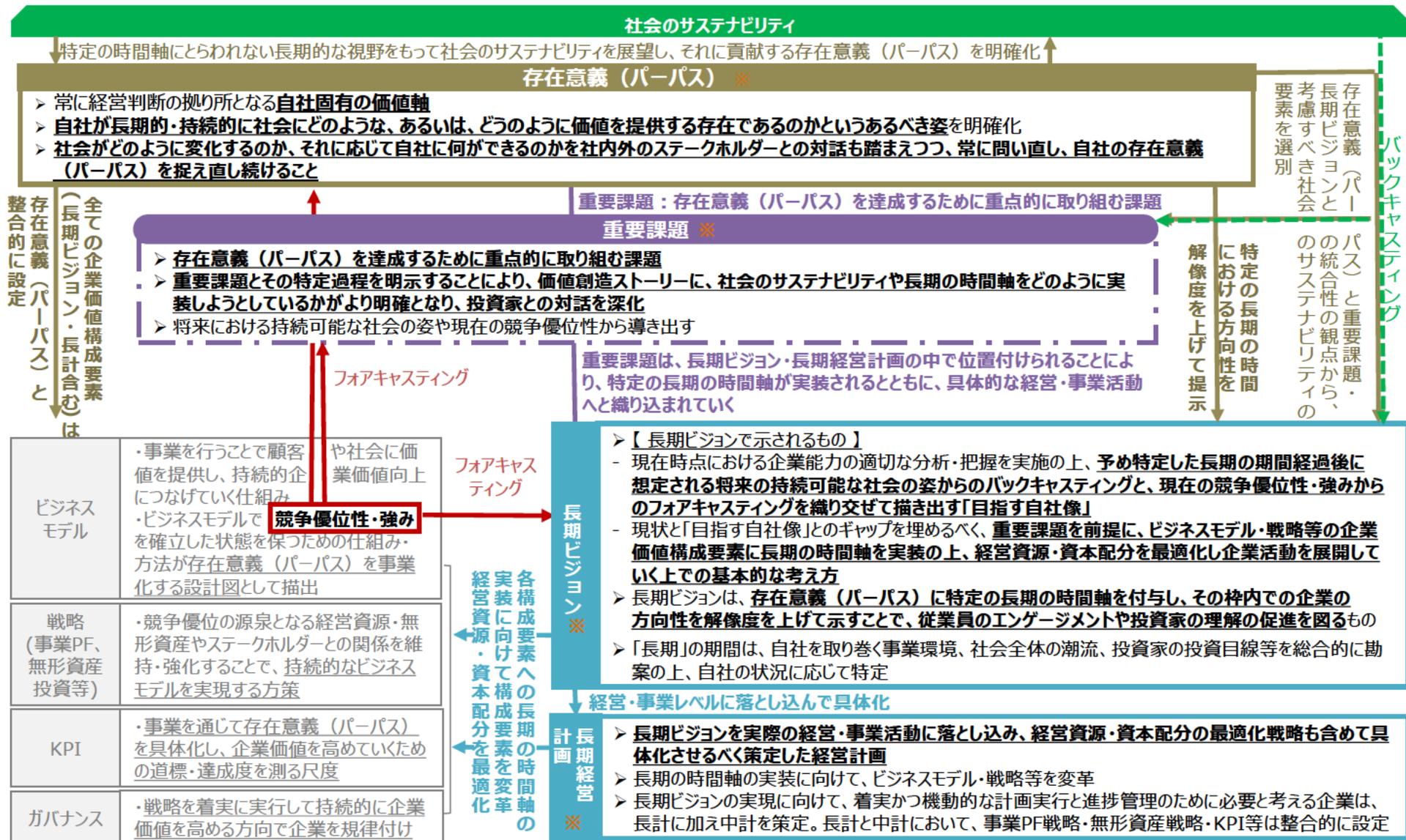
目指す自社像 (To Be)

- 特定の長期の時間軸経過後の社会の姿を想定し、その中で実現したい自社像
- 具体的な時間軸 (10年など)
 - 想定される将来の社会の姿・事業環境
 - 将来の社会の姿・事業環境を踏まえ、実現したいポジショニング、事業ポートフォリオ像
 - (必要な場合) ビジネスモデル変革

- 目指す自社像の設定や、具体的な戦略・取組の策定に際しては、将来の社会の姿からのバックキャストのみならず、自社の競争優位性・強み (コアコンピタンス) からのフォアキャストの視点も交えた双方の視点から設定される存在意義 (パーパス) ・重要課題との整合性が重要。
- 複数事業を有する場合には、いずれの事業にも共通する競争優位性・強み (コアコンピタンス) を前提にした統合的なビジネスモデルを描き、投資家に示す。
- KPIに基づく戦略・取組の進捗状況、事業環境・社会全体の変化の影響分析、これらに関する投資家との対話から得られた示唆から、取組の進捗状況や継続的な検証・見直しも重要であり、それを実践できる体制 (ガバナンス) の整備も重要。

(御参考)【第3回SX研究会事務局資料再掲】

長期の価値創造ストーリーの全体像 (企業価値構成要素の相互関係図)



※ ビジネスモデル・戦略・KPI・ガバナンスの欄は、現行の価値協創ガイドランスの記載を整理(*)したものであり、具体的な論点等については、次回以降取り上げる予定
 (*) 現行ガイドランスで「価値観」と記載されている箇所は、本欄では「存在意義(パーパス)」に置き換えて記載

※ KPIをもとにした長期ビジョン・長期経営計画の成果の検証結果、事業環境・社会全体の変化が発生した場合における影響の分析結果、これらに関する投資家との対話から得られた示唆を、経営層にフィードバックするとともに、必要に応じて存在意義 (パーパス) ・重要課題・長期ビジョン・長期経営計画の見直しを行うための体制整備が必要