

事務局参考資料

2021年12月14日

經濟産業政策局

産業資金課・企業会計室

第1回WGにおける御意見ー全体図

- 全体図を以下のとおり示すことにつき、概ね御意見が一致。
 - 現行と同様に「価値観」から「ガバナンス」を横一列に並べた上で、その下に「実質的な対話・エンゲージメントの要素」を置く
 - 監督・執行部門の責任範囲を示唆する“取締役会”・“執行・経営会議”の帯を、横一列に並べた「価値観」から「ガバナンス」の下側に置く
- 全体図においてTCFD提言の四つの柱との関係性を示すことは控えるべきとの御意見が大宗。
- 各項目の横のつながりについても説明が必要との御意見も。

- ・ 「ガバナンス」の位置付けは悩ましいが、左から右への流れや横つながりを勘案すると、現行どおり右端に置くのが良いだろう。
- ・ “取締役会”・“執行・経営会議”の帯は、「価値観」から「ガバナンス」までの項目の基盤であることを示すべく、それらの項目の下に置くのが良い。
- ・ 「実質的な対話・エンゲージメントの要素」を、他の項目の下に横一列に並べることで違和感無し。対話等の示唆を「価値観」から「ガバナンス」までの項目に反映すべきことを表現するためには、このような示し方が良い。
- ・ 全体図においてTCFD提言の四つの柱との関係性を示すことは控えるべき。今後の気候変動関連情報開示を巡る動きを勘案すると、TCFD提言という言葉自体が古くなるおそれもある。コラムでの言及に留めるのが良い。
- ・ 各項目の横のつながりについても説明が必要。

第1回WGにおける御意見—「As is – To be」図

- 「As is – To be」型の補助図については、（各項目が鎖でつながれた）全体図と併せて示すことで、かえって分かりづらくなるとの御意見有り。
- 一方、「長期戦略」と「戦略」(現行)との関係性を整理の上、ガイダンス末尾に掲載する案も。

- ・ 価値協創ガイダンスといえば、各項目が鎖でつながれた全体図を思い浮かべるのが一般的。あの全体図は、ある意味ではブランディング化されている。「As is - To be」図を加えると、全体図との整合性がなかなか理解されず、かえって混乱を招来しかねない。
- ・ 全体図が左から右へと流れていく一つの物語を表現できているからこそ、私は本ガイダンスを頼りにしてきた。「As is - To be」図が追加されると、物語を語りにくくなる。1枚の全体図で価値創造ストーリーをしっかりと語れる方が、利用者としては使い勝手が良い。
- ・ 「長期戦略」と「戦略」(現行)との整理がすっきりしないのが問題か。下記①・②の二つの帯を横並びにしてみようか。
 - ① 左側にAs isとしての現状分析、真ん中にギャップを埋めるためのリスクと機会、右側にTo beとしての長期ビジョンとビジネスモデルを置く
 - ② ①の長期戦略をブレイクダウンしたものとして、戦略(現行)を置く
- ・ 「As is - To be」図は改訂ガイダンスの末尾に掲載してはどうか。

第1回WGにおける御意見ー「長期ビジョン」の位置付け

- 「長期ビジョン」については、定義を明確化の上、「価値観」により近づける形で位置付けるか、「長期戦略」の下の中項目として位置付けるかを検討すべきとの御意見。
- 長期ビジョン内の項目「進捗管理・成果検証とそれに基づく必要に応じた見直し」については、全体図の右の方（「成果とKPI」や「ガバナンス」）で言及すべきとの御意見有り。

< 「価値観」に近づけるべきとの御意見 >

- ・ 「長期ビジョン」を「価値観」と切り離すのはしっくりしない。長期ビジョンは価値観に近いのではないか。
- ・ 「長期ビジョン」を「価値観」に寄せて図示する方が、事業会社が長期ビジョンを策定しやすく感じるのではないか。

< 「長期戦略」の下に位置付けるべきとの御意見 >

- ・ 価値観は基本的には変わらない一方で、長期ビジョンは適宜アップデートされる。「長期戦略」の下に「長期ビジョン」が位置付けられる方が、当社の場合もしっくりくる。
- ・ 価値観は超長期的で、長期ビジョンは価値観に比べると少し短め。「長期ビジョン」は「長期戦略」の下にある方が良い。
- ・ 当社では、価値観を長期の戦略に置き換えたものを長期ビジョンと呼称しており、長期ビジョンは価値観とは異なると認識。

< 定義の明確化 >

- ・ 長期ビジョンのイメージが人によって区々。定義を明確化の上、「価値観」又は「長期戦略」のいずれに据えるか決めるべき。
- ・ 長期ビジョン・価値観・長期戦略の明確化が必要。私の理解では、価値観は、社会の課題解決に対し、社員一人一人及び企業がとるべき行動の判断軸または判断の拠り所となるもの。長期戦略は、価値観に基づき、社会への価値提供の展望を長期ビジョンとして定めた上で、その中で視野に入れるべきリスクと機会を分析し、ビジネスモデルの構築・変革を行うための戦略。このように整理すると、長期ビジョンと価値観との関係性が見えてくるのではないか。

< 長期ビジョン内の項目「進捗管理・成果検証とそれに基づく必要に応じた見直し」 >

- ・ 当該項目は、全体図の右の方に位置付けられた方が、現場にとっては理解しやすい。「長期ビジョン」の段階でPDCAサイクルに言及する必要性は薄い。

第1回WGにおける御意見—「長期戦略」・「戦略」(現行)の名称、「戦略」の位置付け

- 「長期戦略」の名称については、改訂ガイダンスでも項目の名称として“持続可能性”の言葉を残したいとの御意見を踏まえ、「長期戦略・サステナビリティ」とする案有り。
- 「戦略」の名称については、企業の行動喚起や戦略のダイナミズムの表現といった観点から、「戦略・執行」、「持続的成長戦略」、「経営資源の確保・強化・活用戦略」などの御提案有り。
- 「戦略」(現行)が「長期戦略」の下に位置付けられていないのは分かりづらいとの御指摘も。
- 「長期戦略」を「ビジョン」、「長期ビジョン」を「ありたい姿」、「戦略」を「経営戦略」に変更する案も。

<「長期戦略」の名称>

- ・ 「長期戦略」の名称については、改訂ガイダンスでも項目の名称として“持続可能性”の言葉を残したいとの意見を踏まえ、例えば、「長期戦略・サステナビリティ」としてはどうか。

<「戦略」(現行)の名称>

- ・ 事務局案（経営資源の確保・強化・配分戦略）の「配分」を「活用」や「駆動」に置き換えるなど、戦略のダイナミズムをより明確に表現すべき。
- ・ 事務局案では限定的。もう少し幅広に考えるべき。例えば「持続的成長戦略」などだとすると良いのでは。
- ・ 企業の行動を喚起するような表現が必要。例えば「戦略・執行」とするのも一案か。

<「戦略」の位置付け>

- ・ 「戦略」(現行)も「長期戦略」の一部ともいえる。「戦略」の重要性を強調するために「長期戦略」から独立させるのであれば、反対はしない。それでも、「戦略」と「長期戦略」は重複するところが大きいにもかかわらず、「戦略」が「長期戦略」の下に入っていないのは、分かりづらさを覚える。
- ・ 事務局の改訂図案では、「戦略」が“長期ではない戦略”として「長期戦略」と併存するような印象を受ける。例えば、「長期戦略」を「ビジョン」、「長期ビジョン」を「ありたい姿」、「戦略」を「経営戦略」に変更することも考えられないか。

第1回WGにおける御意見ー「価値観」、「リスクと機会」、「戦略」(現行)内の項目

- 【価値観】 パーパスについては、(事務局案どおり) コラムで言及すればよいとの御意見有り。
- 【リスクと機会】 経済安全保障にも言及すべきとの御意見有り。
- 【戦略内の項目】 既存の「ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等) の戦略への組込」は改訂後も残すべき、事務局案「イノベーション種植え」の名称は、イノベーションプロセスの確立などとするのが良いとの御意見有り。

<「価値観」>

- ・ パーパスについては、コラムで言及すれば良い。
- ・ 「重要課題」と書くだけでは少し分かりにくいのではないかと。マテリアリティという言葉の方が一般的。

<「リスクと機会」>

- ・ 経済安全保障にも言及すべき。例えば、現行「持続可能性・成長性」内の「カントリーリスク」を、経済安全保障に軸足を置いた名称・内容に改訂すると、現下の経済安全保障を巡る課題をストレートに反映できるのでは。

<「戦略」(現行)内の項目 >

- ・ 現行4.3.「ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等) の戦略への組込」は、現実問題としてどのように対応すべきか、企業の悩みが深い点。ガイダンス改訂後も残しておくべき。
- ・ 事務局案「イノベーション種植え」の名称は、イノベーションプロセスの確立などとするのが良いか。世界は、企業がイノベーション創出に向けてどのように組織的に試行錯誤を行い、より良い価値を生み出すかに着目。ビジネスモデルの策定・検証・商品化に向けた高品質なイノベーションプロセスを確立しなければ、イノベーションの取組が属人化してしまう。インベンションをいかにイノベーションに変換していくかが重要。

第1回WGにおける御意見—各項目の「ポイント」、図解資料

- 【ポイント】 文末表現については、「すべき」では強いため、「望ましい」や「求められる」といった表現の方が良いとの御意見多数。
- 【図解資料】 ステークホルダーの例示として、顧客や取引先を追記すべき、「従業員」を「社員」に修正すべきとの御提案有り。
- 【図解資料】 各項目の説明スライドにおいて「投資家との対話」を図示すると、価値創造ストーリーの全体像を踏まえつつ対話すべきとのメッセージが薄まる虞有りとの御指摘有り。

< 「ポイント」の文末表現 >

- ・ ISOにおいては、手引きやガイダンスでは「should = 望ましい」を、認証では「shall = すべき」を用いる。どちらの表現を用いるかは、改訂ガイダンスの性格に応じて決めるのが良い。
- ・ 「すべき」は強い。「求められる」などの方が良い。
- ・ やわらかい表現の方が好ましい。

< 図解資料 >

- ・ ステークホルダーの例示として、顧客や取引先を追記すべき。
- ・ 「従業員」という言葉は、旧来型の労使関係を惹起。「社員」などに変更の方が望ましいか。
- ・ 目に見える範囲にとどまらず、全世界へと視野を広げてステークホルダーを捉えるべき旨を説明すべき。
- ・ 各項目の資料として「投資家との対話」を図示すると、項目間の横つながりや価値創造ストーリーの全体像を踏まえつつ対話すべきとのメッセージが薄まる。投資家は、一つ一つの項目ではなく、全項目を通しての対話を重視。

第1回WGにおける御意見ーガイドス前文などの記載事項

- 企業・投資家による価値協創を念頭に置きつつ、投資家の果たすべき役割、価値観に基づく自社固有の価値創造ストーリーの提示の重要性などを、前文等で示すべきとの御意見有り。
- ガイドスの活用を通じたセルサイドアナリストの行動変容についても、何らかの形で盛り込むべきとの御意見も。

- ・ ガイドスのどこかで、投資家の在り方として、個々の企業の価値創造の流れを読み解くべきこと、短期目線の評価は望ましくないこと、画一化・表面的な企業の指標開示に頼るべきではないことなどに言及すると、本ガイドスの価値が更に向上。
- ・ 大半のケースでは、投資家は、開示ではなく対話によって非財務情報を入手。こうした点を強調できないか。
- ・ 企業が、業界をまたぐ市場・産業動向を、投資家との対話を通じて学ぶことも重要。
- ・ ガイドスでは、価値観と、企業が創出する価値という二つの「価値」に言及。価値観を基に価値創造ストーリーを構築すれば、企業が創出する価値は自社固有のものとなり、画一的なものにはならないはず。この点は現行ガイドスでも既に繰り返し述べられている。それをガイドス冒頭で伝えるべき。
- ・ 改訂ガイドスにおいて、セルサイドアナリストの行動変容の観点を何らかの形で盛り込めないか。本ガイドスを用いてセルサイドアナリストはどう活動すべきか、といったヒントが示されると、本ガイドスの利用範囲が広がる。
- ・ 現状、セルサイドアナリストは、個社の非財務情報を対話から入手したり、長期的な産業構造の変化を見据えたレポートを書いたりするリソースを十分に割けていない。こうした中で、投資家から企業に対し、長期的価値創造に向けたソリューションをどのように提供していくかが課題。