

事務局説明資料

2021年6月

経済産業政策局

産業資金課・企業会計室

本研究会の全体像（予定）

回数	アジェンダ
第 1 回 (5月31日)	- 伊藤レポートから実質化検討会までの振り返り - 最近の非財務情報開示に関する国際動向 - 我が国におけるサステナビリティに関する施策の動向 - グローバルなマルチステークホルダー議論を踏まえた、企業が創造すべき「価値」の考え方 - 第2回以降で議論を深めるべき論点
第 2 回 (本日)	『S X』を踏まえた中長期の時間軸の中での経営や対話についての課題① - SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける存在意義（パーパス）の役割 - SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける重要課題の役割 - SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける長期ビジョンの役割 各役割を踏まえた、存在意義（パーパス）・重要課題・長期ビジョン・長期経営計画・中期経営計画等の関係性
第 3 回 (7月中旬)	『S X』を踏まえた中長期の時間軸の中での経営や対話についての課題② - 長期ビジョン等を達成するための具体的な戦略、取組の考え方 - 時間軸を踏まえた事業ポートフォリオの在り方 - 無形資産投資の考え方 - 新規事業/イノベーションの種植えの考え方
第 4 回 (8月上旬)	- 長期の時間軸のガバナンス - 資本市場・投資家の課題 - 価値協創ガイダンスの課題
第 5 回 (8月下旬)	中間整理
	価値協創ガイダンスの改訂に向けた作業
第 6 回 (9月下旬)	取りまとめ（価値協創ガイダンスの改訂案、報告書案）

前回までの振り返りーSXの前提としての長期の時間軸

- 実質化検討会中間取りまとめでは、SXの実現の前提として、長期の時間軸に基づく経営戦略の立案と実行や、投資家との時間軸の共有の重要性を指摘。

サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間とりまとめ「第三章 問題解決の方向性」（抄）

1. 対話における長期の時間軸の共有（サステナビリティ・トランスフォーメーション）

- 環境変化の不確実性の高まりとともに、社会のサステナビリティの要請の高まりという二つの大きな外部環境の変化の中で企業のサステナビリティを高めていくためには、現在の経営資源を出発点に、競争優位を築いて顧客に価値を生み出し、また、将来にわたって、その競争優位を維持・強化していくとともに、不確実性に備え、長期的な社会の要請と一致した経営・対話を行うことが必要であり、そのためには、**前提としている時間軸を5年、10年という長期の時間軸に引き延ばした上で、「企業のサステナビリティ」と「社会のサステナビリティ」を同期化させた経営戦略の立案とその実行が必要**である。
- なお、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）により、長期の時間軸を前提に経営を行っていくとしても、現在の資本効率性や稼ぐ力の低下を許容するということを意味しないことに注意が必要である。**長期的な企業のサステナビリティを高めるためには、当然ながら、短中期で、競争優位性、強みを生かして十分に利益を稼ぐことができていくことが前提条件であり、そこで稼いだ利益を、イノベーションに向けた種植え等の企業の成長や企業のサステナビリティの向上に向けた投資にも振り向けていくこととなる。**短中期で十分な利益を稼ぐことができていないにもかかわらず、長期のサステナビリティを高めるために、現在の資本効率性を更に悪化させるような取組は、企業のサステナビリティを高める取組とはいえない。

2. 実質的な対話の在り方とその普及 > 2.2. 実質的な対話の要素 > 2.2.2. 「対話の内容」

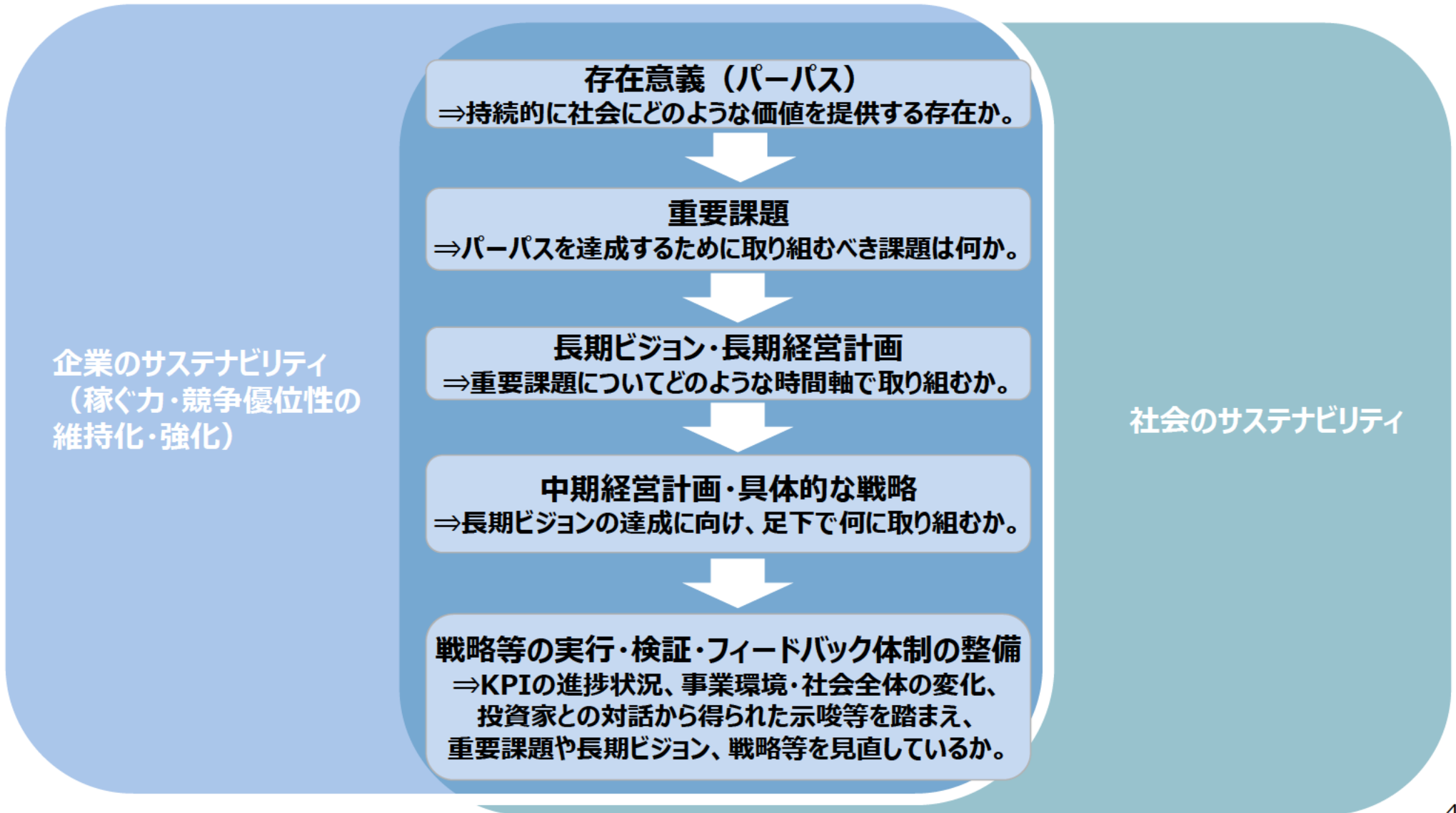
- **企業が「長期の時間軸」を実装した経営が必要なため、投資家も同様の「長期の時間軸」を共有していること。**

本日御議論いただきたい論点

- 本日の研究会では、長期の時間軸を前提とするSXを踏まえた経営や対話の具体化に向けて、以下のような論点につき御議論いただきたい。
 - ① SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける存在意義（パーパス）の役割は何か。
 - ② SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける重要課題の役割は何か。
 - ③ SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける長期ビジョンの役割は何か。
各役割を踏まえて、存在意義（パーパス）・重要課題・長期ビジョン・長期経営計画・中期経営計画等の関係性について、どのように考えるか。

本日御議論いただきたい内容の全体像

- 以下の図のように、各階層への落とし込むことを通じて、企業のサステナビリティと社会のサステナビリティの同期化がより深化するのではないか。



① SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける 存在意義（パーパス）の役割

② SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける
重要課題の役割

③ • SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける
長期ビジョンの役割

• 各役割を踏まえた、存在意義（パーパス）・重要課題・
長期ビジョン・長期経営計画・中期経営計画等の関係性

SXを踏まえた存在意義（パーパス）の明確化の必要性

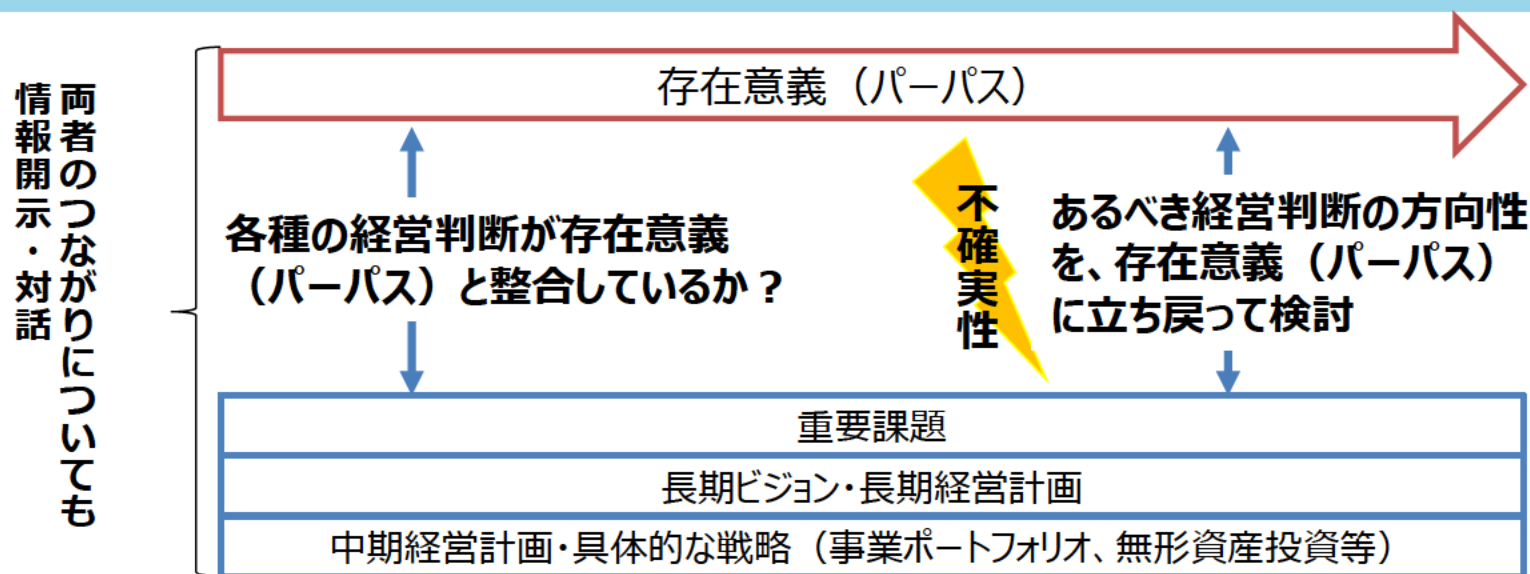
- 経営環境の不確実性が高まる中で企業が中長期で持続的に企業価値向上を果たしていくためには、企業が、不確実な事態が生じた場合を含め、常に経営判断の拠り所とすることができる、過去・現在・未来を通して不変的な自社固有の価値軸を、自社の存在意義（パーパス）として明確化することが必要ではないか。
- また、企業は、ステークホルダーひいては社会に価値を提供し、それを通して企業価値を向上させていく存在であるが、昨今の社会のサステナビリティの要請の高まりも踏まえると、自社の存在意義（パーパス）として、特定の長期の時間軸にとらわれることのない社会のサステナビリティ（将来の社会の姿）も考慮した上で、自社が長期的・持続的に社会に価値を提供する存在であるのかというあるべき姿を明確化する重要性がより高まっているのではないか。
- 自社の存在意義（パーパス）について、例えば、従業員と共通認識を形成することで、従業員のエンゲージメントが向上するなどし、その結果、中長期的な企業価値も向上する。このような観点から、自社の存在意義（パーパス）を自社の社内外のステークホルダーと共通認識を形成すべく、簡潔でわかりやすい表現で端的に示し、社内外に発信することが重要と考えられる。

存在意義（パーパス）の考え方（P）

経営判断における不変的な価値軸	常に経営判断の拠り所となる、 <u>過去・現在・未来を通して不変的な自社固有の価値軸</u> であること
社会性	<u>自社が長期的・持続的に社会に価値を提供する存在であるのかというあるべき姿</u> を明確化したものであること
社内外のステークホルダーへの発信	社内外のステークホルダーと共通認識を形成すべく、 <u>簡潔でわかりやすい表現で端的に示し、社内外に発信</u> していること

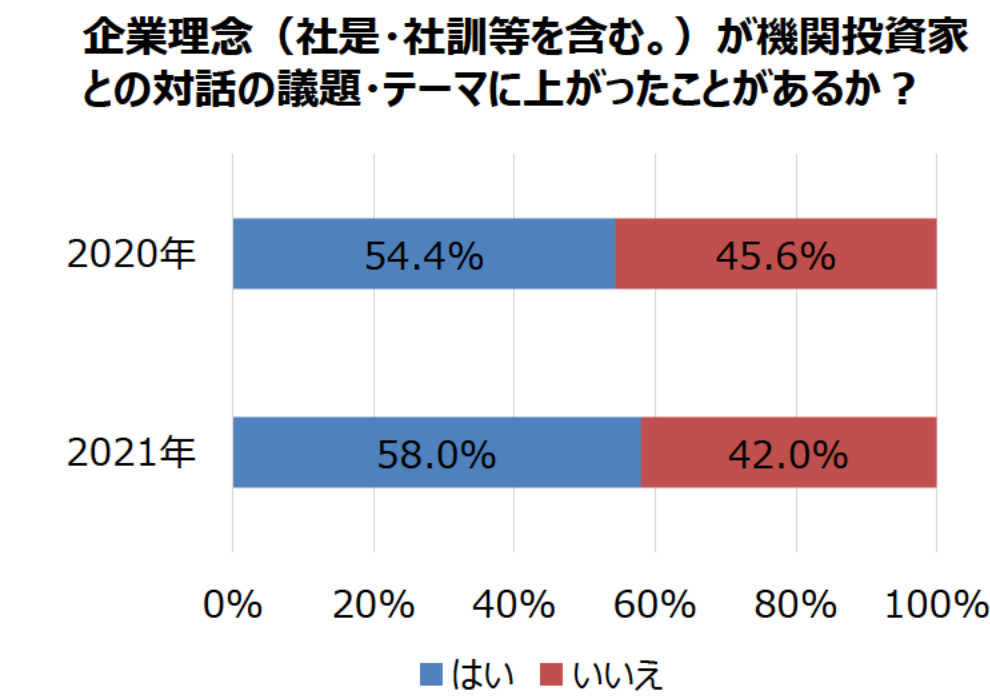
存在意義（パーパス）と実際の経営との関係性

- 存在意義（パーパス）は、重要課題、長期ビジョン、長期経営計画、中期経営計画や具体的な戦略（事業PFや無形資産投資等）等の根幹をなす考え方である（そのように設定・判断したのはなぜかという問いに対する答えとなる）ため、**単に存在意義（パーパス）を明確化するだけでなく、それが実際の経営に反映されていることが重要。**
- したがって、例えば、**マテリアリティに基づく重要課題の特定や長期ビジョン、戦略等の経営判断が、自社の存在意義（パーパス）と整合しているか**について、常に意識・検討していくことが重要。
- 情報開示・対話においても、単に自社の存在意義（パーパス）を伝えるだけでなく、各種の経営判断等が自社の存在意義（パーパス）と整合していることを必要に応じて説明していくことが重要と考えられる。特に、**不確実な事態が生じた場合には、あるべき経営判断の方向性を、自社の存在意義（パーパス）に立ち戻って検討し、存在意義（パーパス）と紐付けながら情報開示、対話**することが重要ではないか。



企業理念等と経営戦略の関係性を示す重要性

- 企業に対するアンケート調査では、機関投資家との対話において企業理念（社是・社訓等を含む。）が対話の議題、テーマとなったことがある企業が過半数。
- その具体的な内容として、**企業理念と経営戦略との関係**と回答している企業が75%。



対話において、企業理念が議題、テーマになったときの具体的な内容（複数回答可）

企業理念の背景や内容について	64.3%
企業理念と経営戦略の関係	75.0%
企業理念の社員への浸透度	36.7%
その他	5.9%

(参考) 価値協創ガイダンスにおける「価値観」の記載

- 現行価値協創ガイダンスにも、価値創造ストーリーを語る上で価値観を明確化することが必要とされており、その価値観は、「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」ものと整理されており、価値観が、判断の拠り所となるものであると位置付けられている。
- ただし、SXを実現するためには、不確実な事態が生じた場合でも経営判断の拠り所とすることのできる不変的な自社固有の価値軸や、社会のサステナビリティの要請を踏まえた、長期的・持続的に社会に価値を提供する自社のあるべき姿を、より明確化する必要があるのではないかな。

価値協創ガイダンスにおける「価値観」より一部抜粋

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。

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が、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。

05. 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、基本的な考え方を示すべきである。

06. その際、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。

07. 投資家は、企業の目指すべき方向や優先課題を理解することで、企業の経営戦略や主要なKPI、その達成に必要な取組期間を踏まえた実施計画等を適切に評価することができる。

08. 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に基づいて、どの社会課題を経営課題、事業機会として特定し、どのようにビジネスモデル、戦略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。

(参考) 企業の存在意義（パーパス）に関するヒアリング結果の概要

(企業)

- パーパスを「社会課題を解決するためのミッション」として捉えるという理解が考えられる。
- パーパスは、社会課題解決に資するもの、といったイメージ。パーパスに即した公共性のある事業だと語ること、従業員のエンゲージメントや働きがいも高まる。
- パーパスの策定により、当社の目指すべき事業モデルの変革が明確となり、社員のエンゲージメントが向上したと実感。会社の哲学を社員一人一人に内在化させ、組織全体としての力の発揮につなげることが重要。

(投資家)

- 長期を見据えたパーパスを定められていないため、長期の戦略、マテリアリティの整理と対応策、そのための費用や市場性といった内容が見えてこない。
- 長期の時間軸を見据えた企業のパーパスを、将来生じうる変化を織り込んでいけるような柔軟性も備えつつ、設定することが必要。
- 長期ビジョン等における「なぜ」の観点ーなぜ10年又は30年後にその会社が存在意義を発揮できるのか、なぜその取組をすべきなのか等が不明確。
- 10年又は30年後に会社が存続している理由、どのような価値観の下でどのような準備をしているか、それが足下でどれだけ進展しているかを示すことが重要。
- 世の中が今後どうなるのかを考えることが重要。判明している情報から類推した結果、自分たちの企業はどうあるべきなのかーSXの成熟度の高い企業とは、ある程度先の社会の問題をつきつめて考えられている企業。

① SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける
存在意義（パーパス）の役割

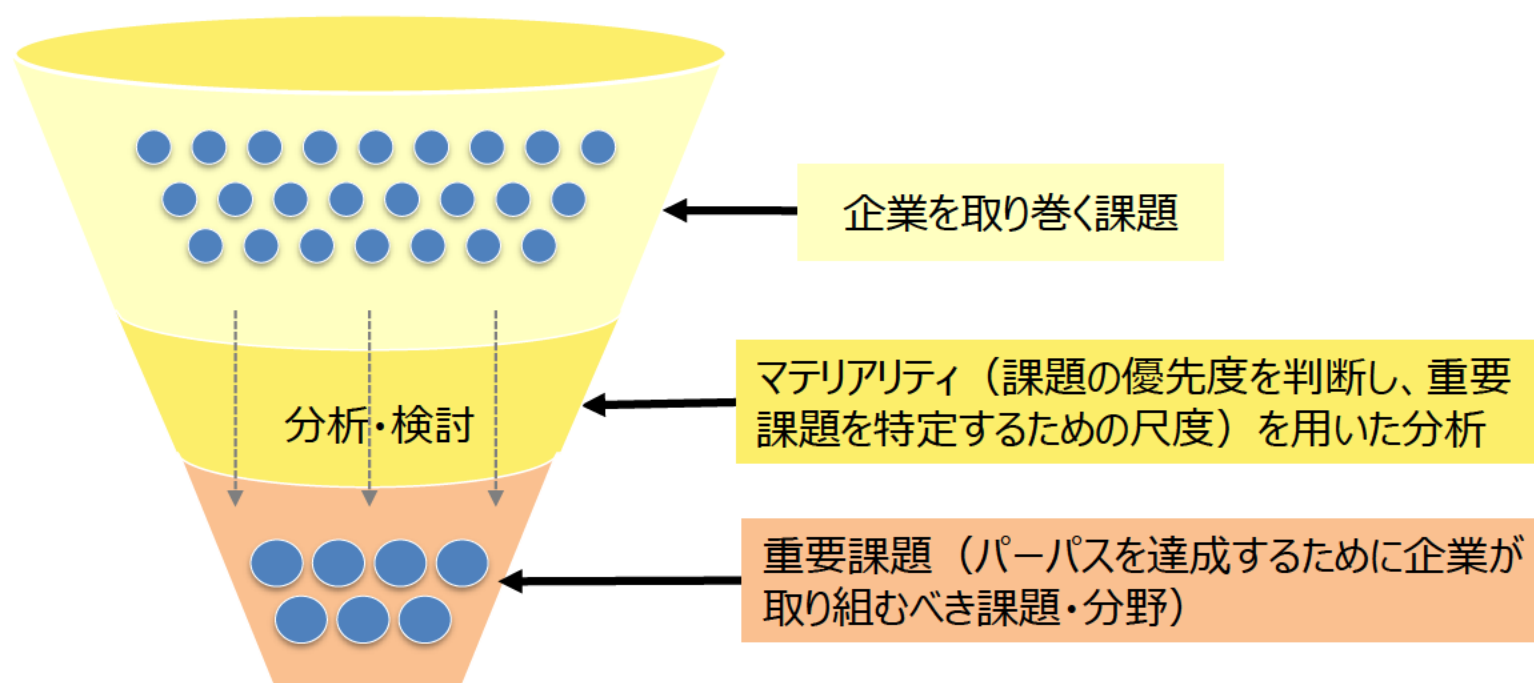
② **SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける
重要課題の役割**

- ③ • SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける
長期ビジョンの役割
- 各役割を踏まえた、存在意義（パーパス）・重要課題・
長期ビジョン・長期経営計画・中期経営計画等の関係性

マテリアリティと重要課題

- マテリアリティ（重要性）とマテリアル・イシュー（重要課題）は混同されがちであるが、異なる概念である。
- マテリアリティは課題の優先度を判断し、重要課題を特定するための尺度であり、重要課題とはパーパスを達成するために企業が重点的に取り組むべき課題のことである。
- 投資家は、企業との対話を通じ、社会環境を踏まえつつ、価値創造に関する重要課題の特定に寄与することにより、価値創造をともに図っていくことが望まれる。

図：マテリアリティと重要課題



マテリアリティの考え方

- 枠組み・基準によってマテリアリティの考え方は異なっている。
- 重要課題を検討する際は、開示媒体や対話の場の目的、求められている情報等を踏まえたマテリアリティを設定し、それに照らした判断を行う必要がある。
- 投資家との対話にあたっては、自社の競争優位性・強みを踏まえた上で、価値創造に関する重要課題の検討を行うことが必要ではないか。

表：非財務情報開示フレームワーク・基準における「マテリアリティ」

基準等	主な利用者	マテリアリティに関連した記載
国際統合報告 フレームワーク (IIRC)	投資家	統合報告書は、組織の短、中、長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する情報を開示する。
GRI スタンダード	マルチ・ステーク ホルダー	マテリアル・トピックとは、人権への影響を含む、経済、環境、人へ組織が及ぼす最も重大な影響を反映した事項。
SASB スタンダード	投資家	ある情報は、その省略や虚偽記載、曖昧さが、利用者が短・中・長期の業績及び企業価値評価に基づいて行う投資・貸し付けの決定に影響を与えることが合理的に予想される場合、重要と考えられる。

フレームワーク・基準により、
様々な「マテリアリティ」が存在

金融庁「記述情報の開示に関する原則」（平成31年3月）

- 2-2. 記述情報の開示については、各企業において、重要性（マテリアリティ）という評価軸を持つことが求められる。
- 記述情報の開示の重要性は、投資家の投資判断にとって重要か否かにより判断すべきと考えられる。また、取締役会や経営会議における記述情報の役割を踏まえると、投資家の投資判断に重要か否かの判断に当たっては、経営者の視点による経営上の重要性も考慮した多角的な検討を行うことが重要と考えられる。

（資料） IIRC, International <IR> Framework、 GRI Universal Standards: GRI 101, GRI 102, and GRI 103- Exposure draft (June 2020)、 SASB, Conceptual Framework Exposure Draft (August 2020) より経済産業省作成

重要課題の特定（マテリアリティ分析）のポイント

- 重要課題は、下記のようなプロセスを経て分析・特定されることが考えられる。
- 価値創造に関する重要課題を特定するためには、下記のようなポイントを踏まえることが必要ではないか。

重要課題の特定（マテリアリティ分析）プロセスの例		ポイント
課題の洗い出し	・ パーパス（存在意義）の確認 ・ 価値創造に影響を及ぼす社会課題の把握 ・ 経営課題の把握	・ パーパス（存在意義）と関連性のある社会課題・経営課題の洗い出しが来ているか ・ 洗い出した社会課題は価値創造に影響を及ぼすか
分析	・ マテリアリティ（重要性）の設定 例）経営上の重要性、戦略上の重要性、パーパスにとっての重要性、株主にとっての重要性、社会にとっての重要性、社会に及ぼす影響の大きさ 等 ・ 設定したマテリアリティに基づく検討 - リスクと機会の検討 - ステークホルダーの特定・影響評価 - 有識者・第三者機関のヒアリング	・ 長期的な視点を持ってマテリアリティを定めているか ・ 価値創造への影響の大きさを測るようなマテリアリティになっているか ・ 競争優位性・強みを考慮して機会の分析を行っているか ・ 課題に関連するステークホルダーを特定できているか
重要課題の特定	・ 上記を踏まえた最終化 ・ 経営会議・取締役会による審議、承認等	・ 重要課題の特定について、パーパス、マテリアリティとの関連性を含め、一貫通貫で説明できるか

※ 特定方法は一律に決められるものではなく、実施する内容や順番については、各社の状況や目的に応じて柔軟に設定する。

重要課題の特定（マテリアリティ分析）プロセスの例

事例 1

①課題の洗い出し

- 事業に影響を及ぼす可能性のある社会課題の把握
- 事業環境（技術動向、市場動向）の把握
- パーパスに照らした検討

②リスクと機会の分析

- 認識した社会課題・事業環境に基づいて、自社におけるリスクと機会を分析

③ステークホルダーとの対話

- ステークホルダー（株主・投資家、顧客、取引先、従業員、地域社会等）との対話を通じて得られた意見を整理

④重要課題の特定

- ①及び②を踏まえ、サステナブルな社会の構築におけるマテリアリティ、企業価値向上に繋がる事業におけるマテリアリティの2つから重要課題を特定

事例 2

①課題の洗い出し

- SDGs、SASB等を参照するとともに、機関投資家や有識者との意見交換を基に、課題の洗い出しを実施

②課題の分析

- パーパスを踏まえつつ、事業を通じて解決していきたい社会課題を抽出
- 自社の強みと役割を考慮し、優先的に取り組む社会課題とその解決のために必要な自社の課題を抽出

③ステークホルダーとの対話

- 国際機関や機関投資家等の有識者との意見交換及び社内アンケートを通じ、自社に寄せられる期待等を把握

④重要課題の特定

- 社内のサステナビリティ委員会における議論、経営会議、取締役会における審議・決議を経て、重要課題を特定

事例 3

①課題の洗い出し

- GRI、SASB、既存の重要課題を基に、ロングリストを作成

②マテリアリティの分析

- 業界ガイドライン、投資家アンケート、顧客アンケート、ニュース等の情報からステークホルダーにとって重要な課題を優先順位付け
- 社内サステナビリティ専門家による分析
- 社会、環境、経済への影響について低・中・高にランク付け

③経営陣への報告

- マテリアリティ分析結果に関するレビュー（統合報告委員会・サステナビリティ委員会）、CFOへの報告

④重要課題の特定

- ステークホルダーに対する影響、自社に対する影響、社会・環境・経済への影響の3つから課題を優先順位付け

マテリアリティ及び重要課題に関する対話

- マテリアリティ及び重要課題を開示することにより、投資家との対話において、説得力を持って企業の戦略や事業の必要性を伝えることが可能になる。
- また、特定プロセスや分析の理由等には、経営者が事業環境・社会環境の変化をどのように捉え、価値創造に繋げていこうとしているかという考え方が表れることから、重要課題の特定結果（マテリアリティ分析の結果）とともに、その特定プロセスについても開示することにより、投資家との対話をより深めることができる。

重要課題の特定（マテリアリティ分析）プロセスの例（再掲）

課題の洗い出し	・ パーパス（存在意義）の確認 ・ 価値創造に影響を及ぼす社会課題の把握 ・ 経営課題の把握
分析	・ マテリアリティ（重要性）の設定 例）経営上の重要性、戦略上の重要性、パーパスにとっての重要性、株主にとっての重要性、社会にとっての重要性、社会に及ぼす影響の大きさ 等 ・ 設定したマテリアリティに基づく検討 - リスクと機会の検討 - ステークホルダーの特定・影響評価 - 有識者・第三者機関のヒアリング
重要課題の特定	・ 上記を踏まえた最終化 ・ 経営会議・取締役会による審議、承認等

投資家との対話のポイント

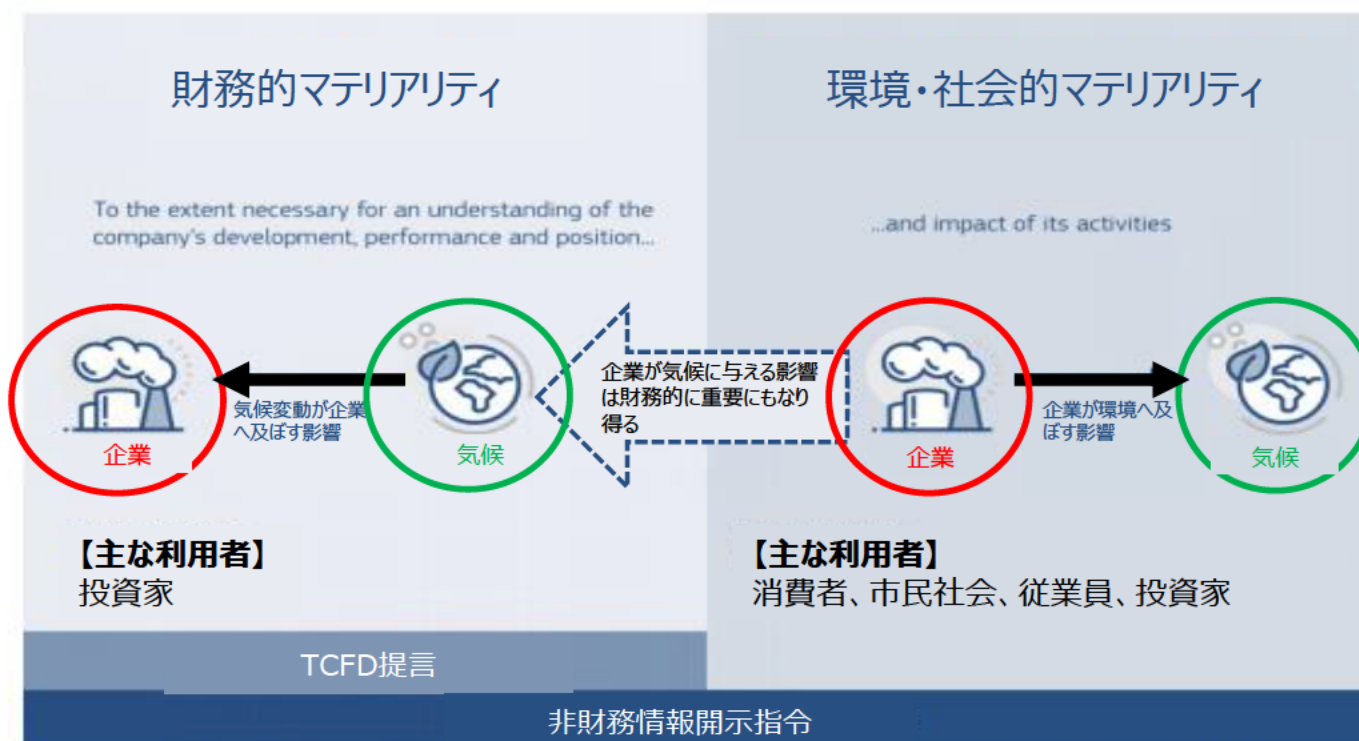
- ・ 特定された重要課題
- ・ その重要課題を特定した背景・理由
 - 分析に用いたマテリアリティ（重要性）
 - マテリアリティ・マトリックスを用いた説明
 - 特定プロセス
 - 監督体制 を含む
- ・ パーパス、長期ビジョンとの関係性（一貫通貫で説明できるか）

※ 特定方法は一律に決められるものではなく、実施する内容や順番については、各社の状況や目的に応じて柔軟に設定する。

(参考) マテリアリティの捉え方：ダブル・マテリアリティ

- 欧州委員会は、非財務情報開示指令※は財務的マテリアリティと環境・社会的マテリアリティの両方の視点を持つと述べている。
- また、二つの視点は重なりあう事もあり、市場や政策が進化するにつれ、企業が気候に与える正・負の影響は、ビジネス上の機会やリスクへ変換されるようになって述べている。

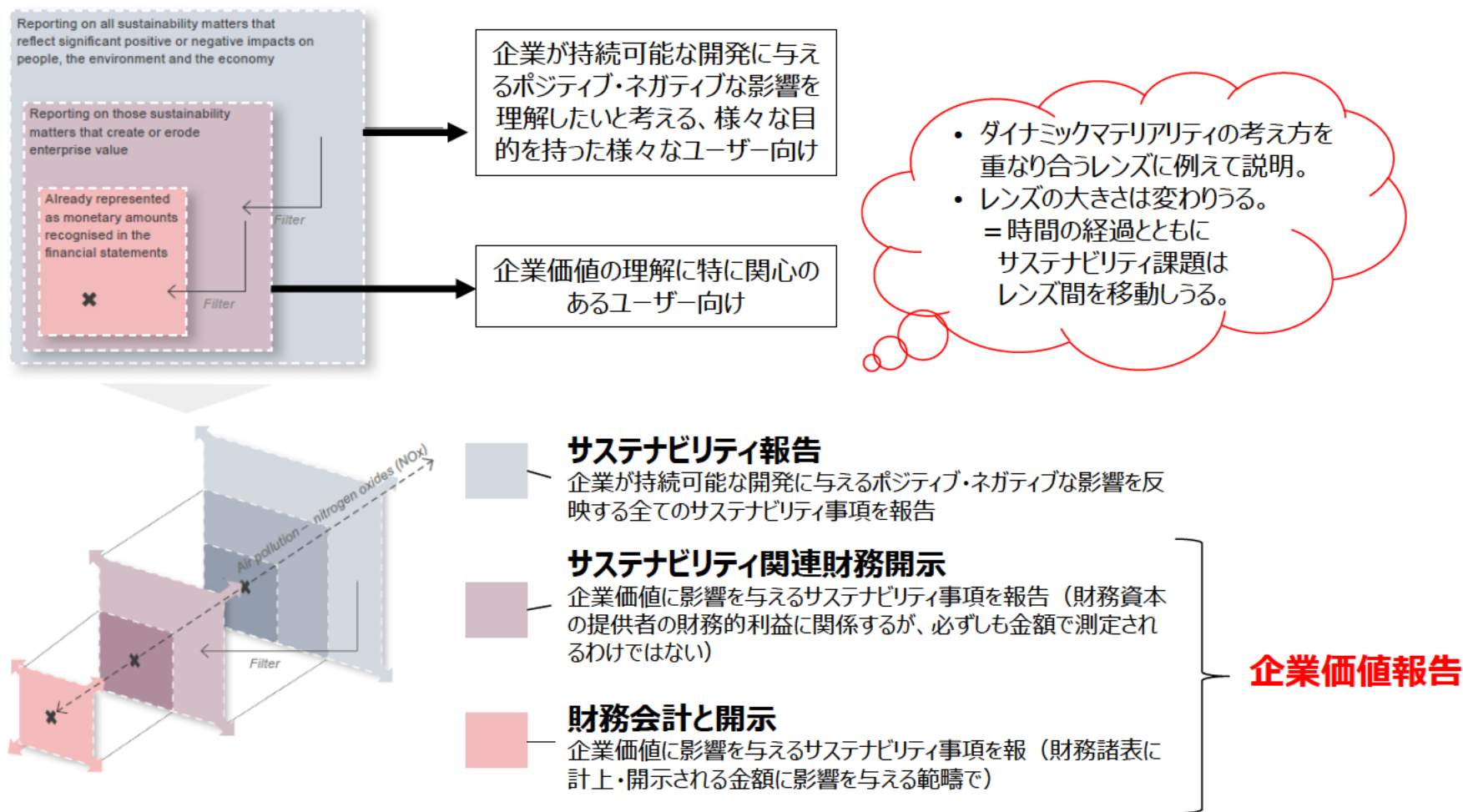
※非財務情報開示指令：EU域内の大規模上場企業・金融機関等に対して、ESG等に関する非財務情報の開示を義務づけている。2017年から適用。



※ここでの財務的マテリアリティとは、財務諸表上の財務指標に影響を与えるという意味だけでなく、企業の価値に影響を与えるという広義の意味で使われている。

(参考) マテリアリティの捉え方：ダイナミック・マテリアリティ

- 5つの基準設定団体（CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASB）は、2020年9月及び12月に公表したレポートの中で、「ダイナミック・マテリアリティ」というコンセプトを提示。



(参考) マテリアリティの捉え方：英国Financial Reporting Council

- 英国FRC (Financial Reporting Council) は、昨年10月に公表したディスカッションペーパーの中で、新しい企業報告モデルにおけるマテリアリティについての考え方を整理。
- マテリアリティを「報告書にどの情報を記載し、どの情報を除外するかを決定するためのフィルター」と説明した上で、マテリアリティに関する考え方をまとめている。

個々の 報告書 レベル

- ・ マテリアリティは、各報告書の目的に照らして判断されるべきである。
- ・ マテリアリティとは、ある報告書の目的を達成するために、どのような情報が必要かを判断するためのフィルターである。
- ・ 重要でない情報 (immaterial information) は、その他の情報を分かりにくくするため、報告書に含めるべきでない。

「マテリアリティ・フィルター」を適用する際に考えるべき問

- ・ 報告書の目的は何か
- ・ その目的を達成するために、どのレベルの情報が必要か
- ・ 情報のレベルは報告書の目的に合致しているか
- ・ どのような規制要件があるか
- ・ 情報は規制要件を満たすのに十分か
- ・ ストーリーを伝えるのに十分な情報があるか

マテリアリティに関する開示

- ・ マテリアリティを判断した根拠を開示する必要性が高まっている。
- ・ 定性的・定量的なベンチマークとともに、マテリアリティのプロセスと判断に関する監督（例えば、取締役会・経営陣によるもの）についても公表すべきである。
- ・ 報告やマテリアリティの判断のための時間軸についても示すべきである。

ネット ワーク レベル

- ・ 報告ネットワーク全体として完全な形になっているか確認するため、個々の報告書レベルと報告書ネットワークレベルの両方で情報を検討することが重要。
- ・ ネットワーク全体について検討すると、新たな情報ニーズが判明し、新たな報告・開示が必要になる可能性も。

① SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける
存在意義（パーパス）の役割

② SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける
重要課題の役割

③ **・ SXを踏まえた価値創造ストーリーにおける
長期ビジョンの役割**

**・ 各役割を踏まえた、存在意義（パーパス）・重要課題・
長期ビジョン・長期経営計画・中期経営計画等の関係性**

長期ビジョンの内容

- 現行の価値協創ガイダンスでは、ビジネスモデル・戦略等の価値創造における企業価値構成要素における持続可能性の重要性が説かれている。

昨今の社会のサステナビリティの要請の高まりを踏まえると、企業と社会のサステナビリティを同期化するためには、現行のビジネスモデル・戦略等の在り方を所与の前提として持続可能性を追求するのみならず、社会の変化に応じて中長期的に価値を生み出し続けられる仕組みへと変革すべく、価値創造における企業価値構成要素に長期の時間軸を明示的に実装して、中長期の時間軸の中で経営資源・資本配分を最適化していくことが必要ではないか。

- 上記を踏まえ、長期ビジョンを、以下の事項を示すものとして策定すべきではないか。
 - 現在時点における企業能力の適切な分析・把握を実施の上、予め特定した長期の期間経過後に達成しようとする「目指す自社像」
 - 現状と「目指す自社像」とのギャップを埋めるべく、重要課題を前提に、ビジネスモデル・戦略等の企業価値構成要素に長期の時間軸を実装の上、経営資源・資本配分を最適化し企業活動を展開していくにあたっての基本的な考え方

「長期」の期間の設定方法、長期ビジョンの策定方法

- **「長期」の期間は、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**するのがよいか。
(なお、「長期」の期間としては、10年を目安として捉える考え方が存在（27～29頁参照）。)
- 「目指す自社像」は、**予め特定した長期の期間経過後に想定される将来の持続可能な社会の姿からのバックキャストिंगと、現在の競争優位性・強みからのフォアキャストिंगを織り交ぜつつ、策定**すべきではないか。
- 将来の持続可能な社会の姿から「目指す自社像」を導き出すに際しては、持続可能な社会の要素を際限なく考慮対象とするのではなく、長期ビジョンと存在意義（パーパス）との統合性の観点から、考慮すべき要素を選別する必要があるのではないか。

(参考)【国際統合報告フレームワーク(日本語訳)】

パート2 統合報告書 > 4. 内容要素 > 4I 一般報告ガイダンス > 短、中、長期の時間軸（抄）

- ・ 4.57 統合報告書を作成、表示するに当たって組織が考慮する将来の時間軸は、他の報告形態の場合よりも長期にわたることが想定される。短、中、長期それぞれの時間軸の長さは、組織の事業、投資サイクル、戦略、主要なステークホルダーの正当なニーズ及び関心を参考にして、組織が決定する。したがって、それぞれの期間について、その長さを規定する決まった答えはない。
- ・ 4.58 時間軸は次によって異なる。
業種又はセクター(例えば、自動車産業における戦略計画は、通常8年から10年にわたる2つのモデルサイクル周期を対象とする。その一方で、ハイテク業界における時間軸は極端に短い。)
アウトカム¹の性質(例えば、自然又は社会・関係資本に影響を与える一部の事象は、その性質から長期的な場合が多い。)

存在意義(パーパス)・重要課題・長期ビジョン・長期経営計画・中期経営計画間の関係性

● 存在意義(パーパス)・重要課題・長期ビジョン・長期経営計画・中期経営計画間の関係性については、下表のとおり考えることができるか。

項目	考え方（案）
存在意義(パーパス)と重要課題との関係	重要課題は、<u>存在意義(パーパス)を達成するために重点的に取り組む課題</u>
存在意義(パーパス)と長期ビジョンとの関係	長期ビジョンは、従業員のエンゲージメントや投資家の理解の促進を図るべく、<u>存在意義（パーパス）を特定の長期の時間軸の中に据え直すような形で、その将来時間の枠内における企業の方向性をより明確かつ解像度を上げて「目指す自社像」として示したもの</u>
長期ビジョンと長期経営計画との関係	長期経営計画は、<u>長期ビジョンを実際の経営・事業活動に落とし込み、経営資源・資本配分の最適化戦略も含めて具体化させるべく策定した経営計画</u>
重要課題と長期ビジョン・長期経営計画との関係	重要課題は、<u>長期ビジョン・長期経営計画の中で位置づけられることにより、特定の長期の時間軸が実装されるとともに、具体的な経営・事業活動へと織り込まれていく</u>
長期ビジョン・長期経営計画・中期経営計画間の関係	- 長期ビジョンの達成に向けて、<u>着実かつ機動的な計画実行と進捗管理のために必要と考える企業にとっては、長期経営計画に加えて、「長期」の期間をかける計画実行・進捗管理に資する観点から一定の年数で区切り</u>（例：長計が対象とする10年を、3年・3年・4年で区切り、各期間ごとに中計を策定する など）、<u>当該年数ごとの計画を定めた中期経営計画を策定</u> - この場合、<u>両計画において、戦略やKPI等の主要事項を整合的に設定</u> - 長期ビジョンの達成に向けて、長期経営計画の策定とそれに基づく進捗管理で足りると考える企業にとっては、特定した長期の期間よりも短い年数を対象とした中期経営計画の策定は不要

※ なお、実質化検討会では、「5年、10年という中長期の時間軸を前提に経営を構築することが重要であるため、3～5年程度の中期経営計画を基本に経営を構築することはやめるべきである。」という意見も出された（中間取りまとめ52頁）。

23

重要課題・長期ビジョン・長期経営計画の実行・検証・フィードバック体制の整備

- 重要課題を織り込んだ長期ビジョン・長期経営計画の着実な実行と、事業環境等の変化に応じた機動的な見直しを可能とすべく、長期ビジョン・長計の策定と併せて、下記 i ～ iii の体制整備を行う必要があるのではないかと。
- i. 重要課題を織り込んだ長期ビジョン・長期経営計画を全社的に実行するための推進体制
- ii. KPIをもとに長期ビジョン・長期経営計画の進捗管理及び成果検証を行うための体制
- iii. ① 上記 ii の成果の検証結果
② 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
③ ①・②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

社会のサステナビリティ

特定の時間軸にとらわれない長期的な視野をもって社会のサステナビリティを展望し、それに貢献する存在意義（パーパス）を明確化

存在意義（パーパス）

- ▶ 常に経営判断の拠り所となる、過去・現在・未来を通して不変的な自社固有の価値軸
- ▶ 自社が長期的・持続的に社会に対してどのような価値を提供する存在であるのかというあるべき姿を明確化

重要課題：存在意義（パーパス）を達成するために重点的に取り組む課題

重要課題 ※

- 存在意義（パーパス）を達成するために重点的に取り組む課題
- 重要課題とその特定過程を明示することにより、価値創造ストーリーに、社会のサステナビリティや長期の時間軸をどのように実装しようとしているかがより明確となり、投資家との対話を深化
- 将来における持続可能な社会の姿や現在の競争優位性から導き出す

重要課題は、長期ビジョン・長期経営計画の中で位置付けられることにより、特定の長期の時間軸が実装されるとともに、具体的な経営・事業活動へと織り込まれていく

特定の長期の時間
における方向性を
解像度を上げて提示

存在意義（パーパス）と重要課題・長期ビジョンとの統合性の観点から、考慮すべき社会のサステナビリティの要素を選別

バックキヤスティング

全ての企業価値構成要素
(長期ビジョン・長計含む)は
存在意義(パーパス)と
整合的に設定

ビジネス モデル	・事業を行うことで顧客や社会に価値を提供し、持続的企業価値向上につなげていく仕組み ・ビジネスモデルで 競争優位性・強み を確立した状態を保つための仕組み・方法が <u>存在意義（パーパス）を事業化する設計図</u> として描出
戦略 （事業PF、 無形資産 投資等）	・競争優位の源泉となる経営資源・無形資産やステークホルダーとの関係を維持・強化することで、<u>持続的なビジネスモデルを実現する方策</u>
KPI	・<u>事業を通じて存在意義（パーパス）を具体化し、企業価値を高めていくための道標・達成度を測る尺度</u>
ガバナンス	・<u>戦略を着実に実行して持続的に企業価値を高める方向で企業を規律付け</u>

フォアキャスト ティング

各構成要素への長期の時間軸の実装に向けて構成要素を変革経営資源・資本配分を最適化

長期ビジョン

- ▶【長期ビジョンで示されるもの】
 - 現在時点における企業能力の適切な分析・把握を実施の上、予め特定した長期の期間経過後に想定される将来の持続可能な社会の姿からのバックキャストिंगと、現在の競争優位性・強みからのフォアキャストिंगを織り交せて描き出す「目指す自社像」
 - 現状と「目指す自社像」とのギャップを埋めるべく、重要課題を前提に、ビジネスモデル・戦略等の企業価値構成要素に長期の時間軸を実装の上、経営資源・資本配分を最適化し企業活動を展開していくにあたっての基本的な考え方
- ▶ 長期ビジョンは、存在意義（パーパス）に特定の長期の時間軸を付与し、その枠内での企業の方向性を解像度を上げて示すことで、従業員のエンゲージメントや投資家の理解の促進を図るもの
- ▶ 「長期」の期間は、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

経営・事業レベルに落とし込んで具体化

長期経営計画

- **長期ビジョンを実際の経営・事業活動に落とし込み、経営資源・資本配分の最適化戦略も含めて具体化させるべく策定した経営計画**
- 長期の時間軸の実装に向けて、ビジネスモデル・戦略等を変革
- 長期ビジョンの達成に向けて、着実かつ機動的な計画実行と進捗管理のために必要と考える企業は、長計に加え中計を策定。長計と中計において、事業PF戦略・無形資産戦略・KPI等は整合的に設定

※ 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

※ 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
 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

(参考) 現行の価値協創ガイダンスの全体像

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

2.1. 市場勢力図における
位置づけ

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

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するため
に不可欠な要素

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)

3.1. ESGに対する
認識

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ
とその影響

3.3.2. カントリー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク

4.1. 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

4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

4.3. ESG・グローバルな
社会課題 (SDGs等)
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
(キャピタル・アロケーション)
戦略

4.4.1. 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

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

5.2. 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

5.3. 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4. 資本コストに
対する認識

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

価値協創ガイダンスにおける
長期ビジョン・長期経営計画・重要課題の
位置付けについて、どのように考えるか。

ボックス…企業価値を構成する要素

- ✓ 基本的な枠組み(計6項目)。
- ✓ 企業の価値創造プロセスは各社固有のものであり、枠組みを基礎としつつも、それぞれの項目を形式的・固定的に捉えることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、自らの価値創造ストーリーに位置づけて活用することを期待。
- ✓ 本ガイダンスの各項目を示す順番や内容についても、各社の状況や目的等に応じて柔軟に設定されることを想定。

鎖(チェーン)…企業価値の構成要素間をつなぐもの

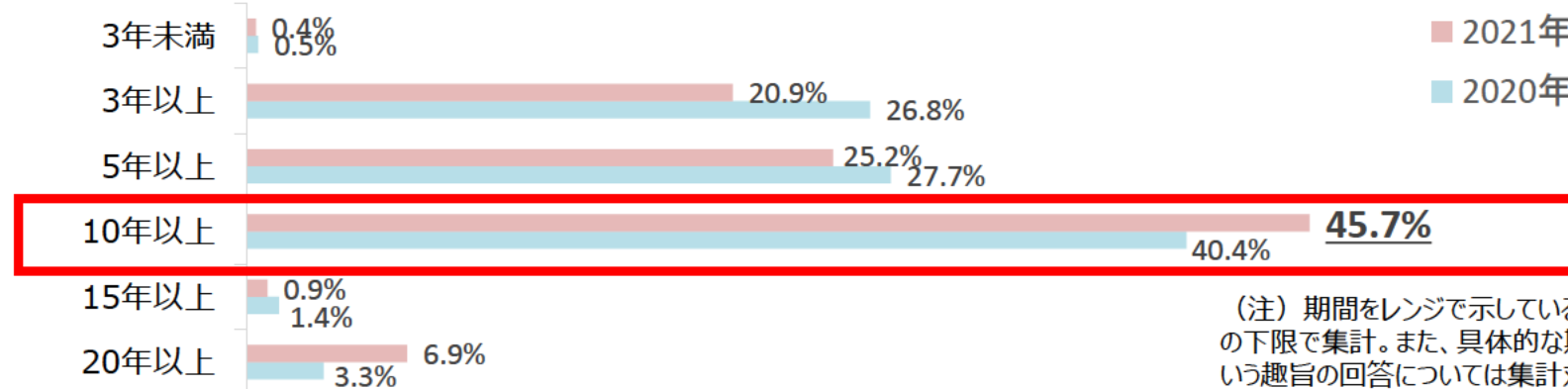
事業環境、外部
環境への認識

事業環境、外部環境…構成要素に対するリスク要因・不確実性

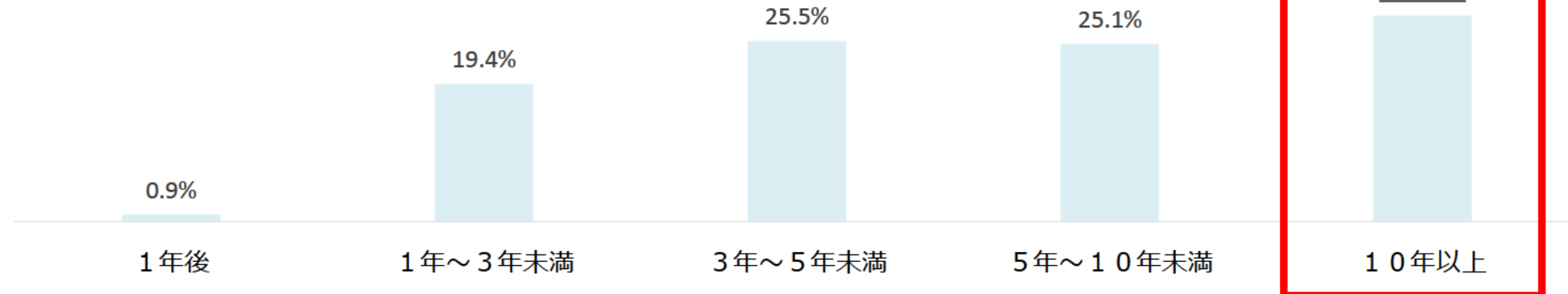
(参考) 長期の時間軸に対する日本企業の意識

- 企業の長期ビジョンの想定する年数が昨年に比べて延伸。10年以上を想定している企業が最多(45.7%)。
- ESGへの取組の実施にあたっての時間軸についても、10年以上と回答する企業が最多(29.1%)。

長期ビジョンの想定年数



ESGへの取組の実施にあたり、何年後を見据えた方針策定を行っているか



上図：GPIF「第6回 機関投資家のスチュワードシップ活動に関する上場企業向けアンケート集計結果」(2021年5月公表)より経済産業省作成

下図：一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果(2020年度版)」(2021年4月公表)より経済産業省作成

(参考) 長期ビジョン・長期経営計画等に関する企業の意見

- 企業は、長期ビジョン・長期経営計画における具体的な内容の提示、中期経営計画との接続、投資家の理解獲得に対し、困難を感じている模様。

長期ビジョン・
長期経営計画の
具体化、中計との
つながり

- 長期経営計画において、具体的なアクションプラン、資金配分、重要課題との紐付け、KPI、達成時の企業の姿（ありたい姿）の提示が困難。
- 中期経営計画の策定にあたって、長期ビジョンとの結びつきを検討できていない。
- 長期ビジョンが将来CFに与える影響度を提示できればよいと、理解はしているが、実践は難しい。

長期
の
見
通
し

- 長期間の市況は読み切れない。国の政策にも左右されるため、自社のみで長期間の見通しを示すのは困難。
- （例えば製薬業界の場合）認可等の取得可否により、将来の振れ幅が大きいと、開示可能なレベルに達しているか、開示が誤導的とならないか等、慎重にならざるを得ない。

時
間
軸
の
目
安

- 中期経営計画は3年、長期経営計画は10年という相場観。

企業
が
感
じ
る
、
投
資
家
の
長
期
ビ
ジ
ョ
ン
等
に
対
す
る
理
解
度

- 投資家によって温度差があり、長期経営計画としての事業多角化をはじめ、理解獲得が困難な投資家・アナリストも存在。
- 長期の時間軸を踏まえた新規事業の説明は、特に難しい。長期の時間軸でみれば、拡大見込みの市場の開拓に向けて新規事業の種植えをしているのだということを、どれだけ説明できるかが肝だが、投資家からの理解獲得は難しい。
- 投資家は、超短期目線とパッシブ保有による長期目線とで二極化している印象。その中間的な10年程度の長期の期間を見ている投資家がどれほどいるのかよく分からない。
- 長期ビジョンや長期経営計画を示しても株価に寄与しない。
- 長期目標を明示するも、投資家からは短期間でどう稼いでいくのかが不透明と指摘。
- ターゲットとする長期目線の投資家をまだ取り込めていないとの課題感。
- 長期経営計画が予定通りに進捗しないのが課題。数字を出しながら投資家と長期経営計画について対話しているが、まだ実績が出ていないこともあり、疑問を抱かれやすい。

(参考) 長期ビジョン・長期経営計画等に関する投資家の意見

- 投資家は、「なぜ」の観点に基づく開示、長期経営計画と中期経営計画との整合性（例：共通したKPI）を重視。

長期ビジョン・長期経営計画の
具体化、中計とのつながり

- ・ 現在地のSWOT分析を実施した上で、長期ビジョンとして10年後のあるべき企業の姿についてのSWOT分析が必要。
- ・ 長期ビジョンからバックキャストして中期経営計画を策定し、何を重要課題に据えるか、現在地点から将来にかけてシームレスに示して欲しい。
- ・ どういう長期ビジョンの下で、どういう事業分野を強化するか、それに向けてどういう人材を集めるか、最終的に企業価値の向上にどのように結び付けるかを、一貫して具体的に考えることが重要。ここまでできている企業はまだ少数。
- ・ 将来のメインストリームをバックキャストिंगして長期ビジョンを樹立し、事業PF再編やイノベーションに取り組んでいくことが重要。
- ・ ①目指すべき長期目標を設定し、②現在の企業能力・保有資産等を分析の上、③どのような時間軸の下、どのような道筋で目標達成に向かっていくか、を考える必要がある。日本企業は、①長期目標が点として語られるだけで、それをどのように達成するかという過程が示されない。また、②の現状分析も不十分で、③の戦略は単線的・直線的。しっかりとMD&A(経営者による財政状態及び経営成績の検討と分析)を行った上で、なぜこの戦略を採るかという必然性を説明すべき。
- ・ 10年程度を目安とした長期の視点を持ちつつ、数年毎のKPIの進捗管理も重要。
- ・ 長期計画と短中期計画とのKPIの整合性を見ておきたい。

時間軸の目安

- ・ 時間軸の本質は世界の持続可能な発展を目指すこと。将来世代に迷惑をかけずに現在世代が発展していくという観点では、長期の時間軸は30年となるが、現実的な投資家の目線に立つと、10年が目安。