

事務局説明資料

2022年 6 月

経済産業政策局

産業資金課・企業会計室

ご報告事項と本日ご議論頂きたい事項

1. 第6回までのSX研究会及び価値協創ガイダンス改訂WGの議論内容<ご報告事項>
2. 内閣官房非財務情報可視化研究会における検討状況<ご報告事項>
 - ◆ 人的資本可視化指針(案)のご報告
 - ◆ (参考)人材版伊藤レポート2.0(2022年5月公表)
3. 価値協創ガイダンスの改訂内容と活用方法<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ 価値協創ガイダンスの改訂(案)について
 - ◆ 価値協創ガイダンス(改訂版)の活用と対話の深化について
4. SX版伊藤レポートについて<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ SX版伊藤レポート(骨子たたき台)について
 - ◆ サステナビリティ・トランスフォーメーションの加速に向けた更なる検討課題について

ご報告事項と本日ご議論頂きたい事項

1. 第6回までのSX研究会及び価値協創ガイダンス改訂WGの議論内容<ご報告事項>
2. 内閣官房非財務情報可視化研究会における検討状況<ご報告事項>
 - ◆ 人的資本可視化指針(案)のご報告
 - ◆ (参考)人材版伊藤レポート2.0(2022年5月公表)
3. 価値協創ガイダンスの改訂内容と活用方法<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ 価値協創ガイダンスの改訂(案)について
 - ◆ 価値協創ガイダンス(改訂版)の活用と対話の深化について
4. SX版伊藤レポートについて<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ SX版伊藤レポート(骨子たたき台)について
 - ◆ サステナビリティ・トランスフォーメーションの加速に向けた更なる検討課題について

SX研究会（2021年5月～）の開催経緯

回	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 (6月25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26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② - 第2回研究会の議論の振り返り - 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、取組の考え方 - 時間軸を踏まえた事業ポートフォリオの在り方
第4回 (8月30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③ - 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、取組の考え方 - 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5回 (9月29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④ - 長期の時間軸のガバナンス - 資本市場・投資家の課題 - 対話を取り巻くその他の課題
第6回 (10月14日)	- これまでの議論の整理 - 価値協創ガイダンスの改訂の方向性
第1回改訂WG (11月30日)	価値協創ガイダンス改訂の方針と具体的内容①
第2回改訂WG (12月14日)	価値協創ガイダンス改訂の具体的内容②
第7回 (2022年6月)	議論の再開（価値協創ガイダンスの改訂（案）、SX研究会報告書（骨子たたき台）等について（P））
第8回 (2022年7月（P））	SX研究会報告書（SX版・伊藤レポート（案））

企業経営・対話を取り巻く環境変化①

～グローバルなマルチステークホルダー議論等を踏まえた企業が創造すべき「価値」の考え方～

- SXでは、長期の時間軸を前提に、企業のサステナビリティ（企業の「稼ぐ力」の持続性）と社会のサステナビリティ（将来的な社会の姿）を同期化する重要性を提唱
- しかしながら、グローバルにおけるマルチステークホルダー議論の進展等により、企業が創造すべき「価値」をどのように捉えるべきか（同期化する必要があるのか）について、混乱が生じているのではないかと
 - 米国BRT、WEF等によるステークホルダー資本主義の提唱
 - 投資家からもステークホルダー利益の考慮の要請
 - 一方で、ステークホルダー資本主義に対しては、ガバナンスの低下などの反対論、日米企業の立ち位置の差異を指摘する意見も存在
 - 加えて、非財務開示基準に関して、様々な主体がそれぞれの立場で開示基準を策定し、開示基準が乱立していることにより、企業が創造すべき「価値」の考え方に関する混乱に拍車
- 企業が創造すべき「価値」は、長期の時間軸を前提に、競争優位性のある事業活動によって、ステークホルダーの抱える問題を解決することで持続的に利益を得て、中長期的な企業価値を向上させるという循環的な捉え方をすることが重要
 - 企業が営利法人である以上、その最終利益は株主に帰属。他方で、企業は社会の中で存在しており、企業が事業を行う上では、ステークホルダーとの関わり合いが不可欠
 - 企業が持続的に事業活動を行うためには、競争優位性のある事業活動によって、ステークホルダーの抱える問題を解決することで、各ステークホルダーに価値を提供し、その対価として持続的に利益を得いくことが重要
 - したがって、企業が創造すべき「価値」は、短期の時間軸を前提に、株主価値とステークホルダー価値をそれぞれ独立した価値と捉えるのではなく、長期の時間軸を前提に、競争優位性のある事業活動によってステークホルダーの抱える問題を解決することで持続的に利益を得て、中長期的な企業価値を高め、株主に対して還元する価値も最大化するという「循環的」な捉え方をすることが重要

企業経営・対話を取り巻く環境変化②

～サステナビリティ要請の高まりがもたらす構造変化～

● 対応の画一化（ハーディング、レッドオーシャン）に対する懸念

- 社会のサステナビリティは、企業が持続的に事業活動を行う基盤となるものであり、社会のサステナビリティ要請に対応しない企業が中長期的に企業価値向上を実現していくことは困難
- 他方、社会のサステナビリティ課題は共通課題であるため、社会のサステナビリティ課題への取組がセクターで共通化しがちであり（ハーディング）、各企業の独自性が発揮しづらくなっており、そのままで利益の取り合いに（レッドオーシャン）
- 企業が中長期的に企業価値向上を実現するためには、競争優位性のある事業により、ステークホルダーひいては社会全体の抱える問題を解決することを通して持続的に利益を得ていくことが重要。そのためには、各企業の競争優位性・強みを起点に、各企業が存在意義を発揮していくことが重要

● 対応に要する時間、コスト、リソースの制約

- 社会のサステナビリティ要請の高まりにより、企業の事業活動の幅に一定の制約
- その中で、複雑化する社会課題を解決するためのイノベーションの創出には、多大な時間、コストを要する上、そもそも実際にイノベーションを創出できるのかに関する見通しも定かではない
- そのため、1社のみで社会課題解決に取り組むには非常に負担が大きい。
- これを利益の観点から見ると、事業ROICへの下方圧力及び株主資本コストが増加することが想定され、従来からエクイティスプレッド、ROICスプレッドの小さい日本企業は、より厳しい立場に置かれているとの指摘も

サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の要点（全体像）

- 企業経営・対話を取り巻く環境変化等を踏まえ、企業が中長期的な企業価値向上を実現するためには、**長期の時間軸を前提に、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するサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）に取り組むことが重要**
- **SXを実現する上では、特に、以下の点が重要ではないか**（詳細は次ページ以降）
 - ① **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」の明確化**
 - 「長期の時間軸」を前提とする企業経営・対話をするためには、**まず、長期の時間軸を前提とする「企業の目指す方向性」を明確化**することが必要
 - その際には、**社会のサステナビリティからのバックカスティングと、自社の競争優位性・強みからのフォアカスティングを組み合わせる**ことで、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していくことが重要
 - ② **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長期の時間軸を前提とする経営資源・資本配分戦略の構築**
 - 中長期的な企業価値向上を実現するためには、「企業の目指す方向性」を踏まえて、長期的な価値創造の基盤となるビジネスモデルを構築することが必要
 - また、そのビジネスモデルと実現するためには、「目指す自社像」と「現在の自社の姿」のギャップを認識した上で、時間軸を踏まえて、そのギャップを埋めていく、長期の時間軸を前提とする経営資源・資本配分戦略の構築が重要
 - ③ **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**
 - ①②を通じて実際に中長期的な企業価値向上を実現するためには、「企業の目指す姿」の明確化やビジネスモデルや長期の時間軸を前提とする経営資源・資本配分戦略を構築し、それを着実に実行し、持続的に企業価値を高める方向に企業を規律付けるとともに推進していくための仕組みとして、適切なKPIの設定とガバナンス体制の整備が必要
 - その際には、社会の変化等に合わせて、「企業の目指す方向性」やビジネスモデル、長期の時間軸を前提とする経営資源配分・資本配分戦略を柔軟に見直すことも重要

SXの実現に向けた資本市場・投資家の課題

■ 中長期的な企業価値向上に関心のある**アクティブ**投資家の不足

- インベストメント・チェーンの中心に位置付けられる中長期的な企業価値向上に関心のあるアクティブ投資家が不足
- 政策保有株式も健全な市場という観点からは問題で、中長期的な企業価値向上に関心のあるアクティブ投資家の存在感が一層低下
- アセット・オーナーも中長期的な企業価値向上に関心を持ち、その観点から投資家を評価し、報酬に反映させていくべき
- パッシブ投資家は、長期的な経済活動の基盤を支えるべく、市場全体に共通的なテーマを中心に対話を行っているが、対話においては、投資家から、企業に対して、なぜ当該テーマを選定したのか、なぜこのような質問をしているのかなどの背景も説明していくことが重要

■ **セルサイド・アナリスト**の役割・機能強化

- MiFID II によるリサーチ費用の見える化とそれに伴う費用削減の動き、株式売買手数料そのものの引下げ競争により、売買の対価としての手数料を得るというビジネスモデル自体が著しく毀損
- 第4次産業革命やESG投資の増加により、ESG要素や複合的なビジネスモデルについても分析できるだけの十分な知見を持ち、中長期の企業価値を分析できるアナリストの育成することが必要
- 市場にとって有用な方向でアナリストの行動変容を促すには、市場全体の問題として検討することが必要

■ **ESG評価機関**による評価の透明性の向上

- 現状では企業による情報開示のレベル・内容が異なる中で評価が行われており、開示基準を統一化することによって企業間の横比較を可能とすることも検討すべきであるが、他方で、それにより企業の独自性が失われてしまう懸念もある
- 評価機関同士のESGスコアの関連性が高くないことや評価に差異があることについて、共通の尺度が必要であり、この点では、指定評価機関など、一定の規制を設けていくことも検討すべき
- ESGに関する評価にかかるコストについて、最終的に誰が負担すべきであるのかについても検討が必要

SXの実現に向けたその他の課題

■ サステナビリティに関連する情報の開示の方向性

- サステナビリティに関連する情報の開示については基準の一律的・機械的な採用・適用を行うことは困難であり、各企業にとっての重要度（マテリアリティ）が十分に考慮された開示を行うことが作成者・読み手の双方にとって効果的かつ効率的である
- サステナビリティに関連する情報のうち価値創造に関連する**重要事項**を、企業にとって関連性のある社会課題・経営課題から、**長期的な価値創造の視点を踏まえて認識・特定**した上で、各企業が重要と判断する事項への対応については、**各企業の経営戦略に織り込んだ、価値創造ストーリーとして開示していくことが重要**
- その際、企業戦略や経営方針、データについて、開示の章立てや媒体を使い分けながら（例えば、企業戦略や経営方針を描く媒体とデータを載せる媒体を分ける等）、利用者の特性毎・目的毎に使いやすい形で開示することが有益

■ 対話の手法や対話そのものに対する認識に関する企業間の差異の広がり

- 大部分の企業が投資家との有効な対話の手法を模索中
- 質の高い対話を実現に資する対話の手法等が共有されていない
- 具体的にどう対話すればいいかわからない人に、**「実質的な対話の要素」**を、**「対話の原則」、「内容」、「手法」、「対話後のアクション」**という4つの観点から整理
- 加えて、対話や情報開示の質の底上げに向けては好事例集を作成することも有益

SXを踏まえた価値協創ガイダンスの改訂に際しての考え方①

- 以上の現行価値協創ガイダンスの課題を踏まえると、**SXを踏まえた価値協創ガイダンスの改訂の方向性については、以下のとおり考えられるのではないか。**

【①現行「価値観」の改訂の方向性】

現行「価値観」の項目の中に、存在意義(パーパス)・重要課題・長期ビジョンの要素を盛り込む。

具体的には、**長期の時間軸を前提に、社会のサステナビリティからのバックキャスティングと、競争優位性・強みからのフォアキャスティングを織り交ぜつつ、存在意義(パーパス)・重要課題・長期ビジョンを、「社会のサステナビリティを踏まえた目指す方向性」を示すものとして統合的に策定すべき旨を明記。**

【②現行「ビジネスモデル」・「持続可能性・成長性」「戦略」の改訂の方向性】

現行「ビジネスモデル」の項目の中に、ビジネスモデルは、単なる現在の事業の概要説明ではなく、**企業の目指す姿を実現するための変革を含めた設計図としての長期的な価値創造の基盤となるビジネスモデルである点を明記**した上で、そのような長期的な価値創造の基盤となるビジネスモデルの実現に向けて、規律を以て全社的に取組を推進すべく、**長期の時間軸を前提とする戦略を「目指す方向性」と整合的に策定すべき旨を明記。**

具体的には、**現在の自社の姿と目指す自社像とのギャップを埋めるための経営資源・資本配分戦略として位置づけた上で、現行「戦略」の構成を、事業ポートフォリオ戦略・無形資産投資戦略・イノベーションの種植えを軸に再編成。**

【③現行「成果とKPI」・「ガバナンス」の改訂の方向性】

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や長期的な価値創造の基盤となるビジネスモデルの構築、それを実現するための長期の時間軸を前提とした経営資源・資本配分戦略の構築とその実行、さらには、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等も基に、必要に応じて企業の目指す方向性やビジネスモデル、戦略を柔軟に見直すことも含め、**サステナビリティを踏まえた企業変革も含めた中長期的な企業価値向上の実現に向けた経営を規律付け、推進させるためのKPI設定とガバナンス体制を整備すべき旨を明記。**

【④実質的な対話を実現するための原則・手法等の追記】

実質的な対話を実現するための原則・手法等に関する新たな項目を設け、**実質化検討会で整理した「実質的な対話の要素」等を追記。**

SXを踏まえた価値協創ガイダンスの改訂に際しての考え方②

- その上で、SXに向けた中長期的な価値創造ストーリーを統合的に表現するための手引きとして、改訂版価値協創ガイダンスを機能させていくため、下記のような論点を含めて、今後更に検討を深めるべきではないか。
 - TCFD提言において四つの柱（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示が推奨されていることや、IFRS財団において今後設立が予定されるISSB（国際サステナビリティ基準審議会）においてもこの四つの柱をベースとした開示基準が検討される見込みであることなど、気候変動対応をはじめとした国際的な非財務情報開示を巡る動きを踏まえた価値協創ガイダンス全体のフレームワークのあり方。
 - 「存在意義（パーパス）」、「重要課題」については、ESGに対する企業内外の認識やステークホルダーとの関係性、事業環境の変化によって動的に変化しうることを踏まえた、全体のフレームワークの中における整理のあり方。
 - 価値創造ストーリーを実質的に支える人材を獲得・育成し、その価値を引き出す経営のあり方（人的資本経営）に関する価値協創ガイダンス全体のフレームワークの中での整理のあり方。
 - その他、無形資産投資の中でも注目が高まっているDXや知的資本への投資に関する価値協創ガイダンスにおける整理のあり方。
 - 企業と投資家をつなぐ「共通言語」として機能するため、価値協創ガイダンス自体の分かりやすさと詳細性のバランスのあり方。
 - 価値協創ガイダンス全体のフレームワークの中における実質的な対話の要素等の整理の在り方。

改訂の基本方針

- 改訂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実施。
 - ① 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。
 - 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研究会での議論を踏まえ、各項目の本文改訂を行う。

＜参考＞ 伊藤レポート、伊藤レポート2.0/価値協創ガイダンスの概要

伊藤レポート（2014）

- 持続的低収益性のパラドックス（世界有数のイノベーション創出力を持ちながらも持続的低収益）
 - ✓ 持続的低収益性が市場のショートターミズム化を助長し、それがイノベーションに向けた投資の縮小につながり、それにより低収益性が持続するという悪循環
- 長期的なイノベーションに向けた積極的な企業による再投資と、それを支える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
 - ✓ 中長期的な視点を持つ企業と投資家との対話による「企業価値」の協創が必要
- 資本コストを上回るROEの達成（ROE 8 %）
- 中長期的な企業価値向上という観点から、内部留保の配分や企業による成長投資のあり方について投資家との質の高い対話

伊藤レポート2.0/価値協創ガイダンス（2017）

- 企業による再投資では、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
- 投資家ではパッシブ投資やESG投資が拡大
- 無形資産投資、ESGへの対応が投資家に「コスト」として認識されると、企業価値向上にはつながらない
 - ⇒ 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（中身）に関する「共通言語」として、価値協創ガイダンスの策定

- 中長期的な企業価値向上に向けた価値創造ストーリーについてのガイドライン
- 企業と投資家をつなぐ「共通言語」
- 価値創造の流れの整理（価値観→ビジネスモデル→持続可能性・成長性→戦略→KPI→ガバナンス）

＜参考＞ 実質化検討会中間とりまとめの概要

実質化検討会中間とりまとめ（2020）

中長期的な企業価値向上に対する課題（１）～対話の中身～

- 企業と投資家との具体的な認識ギャップとして、以下の3点が指摘
 - ① 多角化経営、事業ポートフォリオ・マネジメント
 - ② 新規事業創出・イノベーションに向けた種植え
 - ③ **社会的価値（ESG）と経済的価値（稼ぐ力・競争優位性）の両立**
- 前提となる経営環境として、コロナ禍をはじめ、不確実性が高まっており、企業のレジリエンスを高める必要性
- こうした状況を踏まえ、解決の方向性として、**サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）**を提唱
 - 企業のサステナビリティ**（稼ぐ力）と**社会のサステナビリティ**（社会課題、将来マーケット）の**同期化が鍵**
 - ① 企業の稼ぐ力（強み・競争優位性・ビジネスモデル）を中長期で持続化・強化する、事業ポートフォリオ戦略やイノベーションの種植え
 - ② 社会のサステナビリティをバックキャストして、企業としての稼ぐ力の持続性・成長性に対する中長期的な「リスク」と「オポチュニティ」双方を的確に把握し、具体的な経営に反映
 - ③ 不確実性を前提に、将来に対してのシナリオ変更も念頭に置いた**対話**の繰り返しによる価値創造ストーリーの磨き上げとそれによる企業経営のレジリエンスの向上
 - ①～③を投資家と「**長期の時間軸**」のフレームワークの中で対話

中長期的な企業価値向上に対する課題（２）～対話の手法～

- 大部分の企業が投資家との有効な対話の手法を模索中
質の高い対話を実現に資する対話の手法等が共有されていない
- **「実質的な対話の要素」**を、
「対話の原則」、「内容」、「手法」、「対話後のアクション」という4つの観点から整理

ご報告事項と本日ご議論頂きたい事項

1. 第6回までのSX研究会及び価値協創ガイダンス改訂WGの議論内容<ご報告事項>
2. 内閣官房非財務情報可視化研究会における検討状況<ご報告事項>
 - ◆ 人的資本可視化指針(案)のご報告
 - ◆ (参考)人材版伊藤レポート2.0(2022年5月公表)
3. 価値協創ガイダンスの改訂内容と活用方法<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ 価値協創ガイダンスの改訂(案)について
 - ◆ 価値協創ガイダンス(改訂版)の活用と対話の深化について
4. SX版伊藤レポートについて<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ SX版伊藤レポート(骨子たたき台)について
 - ◆ サステナビリティ・トランスフォーメーションの加速に向けた更なる検討課題について

人的資本の可視化について

私が目指す「新しい資本主義」のグランドデザイン（岸田総理 文藝春秋令和4年2月号寄稿）

三. 何よりも大切なのは人への投資

（略）

労働力をコストと捉え、人件費の抑制によってわずかな収益を確保するという経営は、新しい資本主義における企業の理想像ではありません。優れた人材が生み出すイノベーションによって社会の課題を解決して、人への投資に見合った利益を実現することが、新しい資本主義が目指す成長と分配の好循環を実現する鍵です。

人的投資は単年度で見るとコストかもしれませんが、しかし、長期投資の視点で見ると、きちんと人材に投資していること、きちんと賃金を支払うことは、企業の持続的な価値創造を行うことになるので、これは明らかに投資であり、成長戦略なのです。

私の提唱する新しい資本主義について分配ばかりとの指摘が散見されますが、分配戦略による人への投資こそが成長戦略でもあることを指摘しておきたいと思います。新しい資本主義の時代は、費用としての人件費から、資産としての人的投資に変わる時代です。

最後に、人が資産であるというならば、この点を各企業がそれぞれの株主に理解してもらうことが不可欠になります。私は、そのための意思疎通の手段の強化が必要と考えます。財務的な指標に表れない非財務的な情報の見える化です。

「人」に価値があるならば、それを企業会計の枠組みの中で可視化することで、人的資本の蓄積が進むことになります。非財務情報について金融商品取引法上の有価証券報告書の開示充実に向けた検討を、すでにお願ひしている四半期開示の見直しの検討に加えて、金融審議会でも専門的な検討をお願いします。さらに加えて、このような法的な枠組みの整備だけでなく、個々の企業が自分の判断で開示する場合も含めて、人的資本の価値を評価する方法についても、各企業が参考になるよう、専門家に研究いただき、今夏には、参考指針をまとめていただきたいと思います。

岸田内閣総理大臣 施政方針演説（令和4年1月17日）

『人的投資が、企業の持続的な価値創造の基盤であるという点について、株主と共通の理解を作っていくため、今年中に非財務情報の開示ルールを策定します。』

人的資本可視化指針（案） エグゼクティブサマリー

1. 人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて（背景と指針の役割）

1.1. 人的資本の可視化へ高まる期待

- 競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力は「無形資産」に
- 人的資本への投資はその中核要素であり、社会のサステナビリティと企業の稼ぐ力の両立を図る「サステナビリティ経営」の重要要素
- 今や多くの投資家が、人材戦略に関する「経営者からの説明」を期待
- 経営者、投資家、そして社員を始めとするステークホルダー間の相互理解を深めるため、「人的資本の可視化」が不可欠

1.2. 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略

- 人的資本の可視化の前提は、人的資本への投資に係る明確な認識やビジョンが存在すること。ビジネスモデルや経営戦略の明確化、経営戦略に合致する人材像の特定、そうした人材を獲得・育成する方策の実施、指標・目標の設定などが必要となる
- 「人材戦略に関する経営者の議論とコミットメント」、「社員との対話」、「投資家からのフィードバックを通じた経営戦略・人材戦略の磨き上げ」の一連の循環的な取組の一環として可視化に取り組むことが必要

1.3. 指針の役割

- 指針は、特に人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点を当てて、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した手引きとして編纂
- 「人材戦略」の在り方について提言した「人材版伊藤レポート（2020年9月）」及び「人材版伊藤レポート2.0（2022年5月）」と併せて活用することで相乗効果が期待できる

人的資本の可視化
（本指針）



人材戦略の構築
（「人材版伊藤レポート」）

併せて活用することで相乗効果

2. 人的資本の可視化の方法

2.1. 可視化において企業・経営者に期待されること

- 人的資本の可視化において企業や経営者に期待されていることを概括すると、
 - 経営層・中核人材に関する方針、人材育成方針、人的資本に関する社内環境整備方針などについて、
 - 自社が直面する重要なリスクと機会、長期的な業績や競争力と関連付けながら、
 - 目指すべき姿（目標）やモニタリングすべき指標を検討し、
 - 取締役・経営層レベルで密な議論を行った上で、自ら明瞭かつロジカルに説明すること

2.2. 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化（フレームワークを活用した統合的なストーリーの構築）

- そのために、まずは経営の各要素と業績や競争力のつながりを明確化するフレームワーク（価値協創ガイダンス、IIRCフレームワーク等）を活用し、自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（統合的なストーリー）を構築する

2.3. 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示（統合的なストーリーの開示内容への落とし込み）

- 統合的なストーリーをベースに、気候関連情報の開示フレームワークであるTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言において推奨されて以来、資本市場から広く受け入れられつつあり、投資家にとって馴染みやすい開示構造となっている「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つの要素に沿って開示することが効果的かつ効率的

2.4. 開示事項の類型（2類型）に応じた個別事項の具体的内容の検討

① 独自性のある取組・指標・目標の開示

- 独自性のある取組・指標・目標は、ビジネスモデルや経営戦略との関連性、当該事項を重要だと考える理由、自社としての定義、進捗・達成度等の説明を重視し、開示（付録②で参考事例集を整理）

② 比較可能性の観点から開示が期待される事項

- 比較可能性を意識した開示項目は、内外の開示基準（指針18～24 p 及び付録①で情報を整理）を参考に、可能な限り自社の戦略やリスクマネジメントと紐付けて、開示

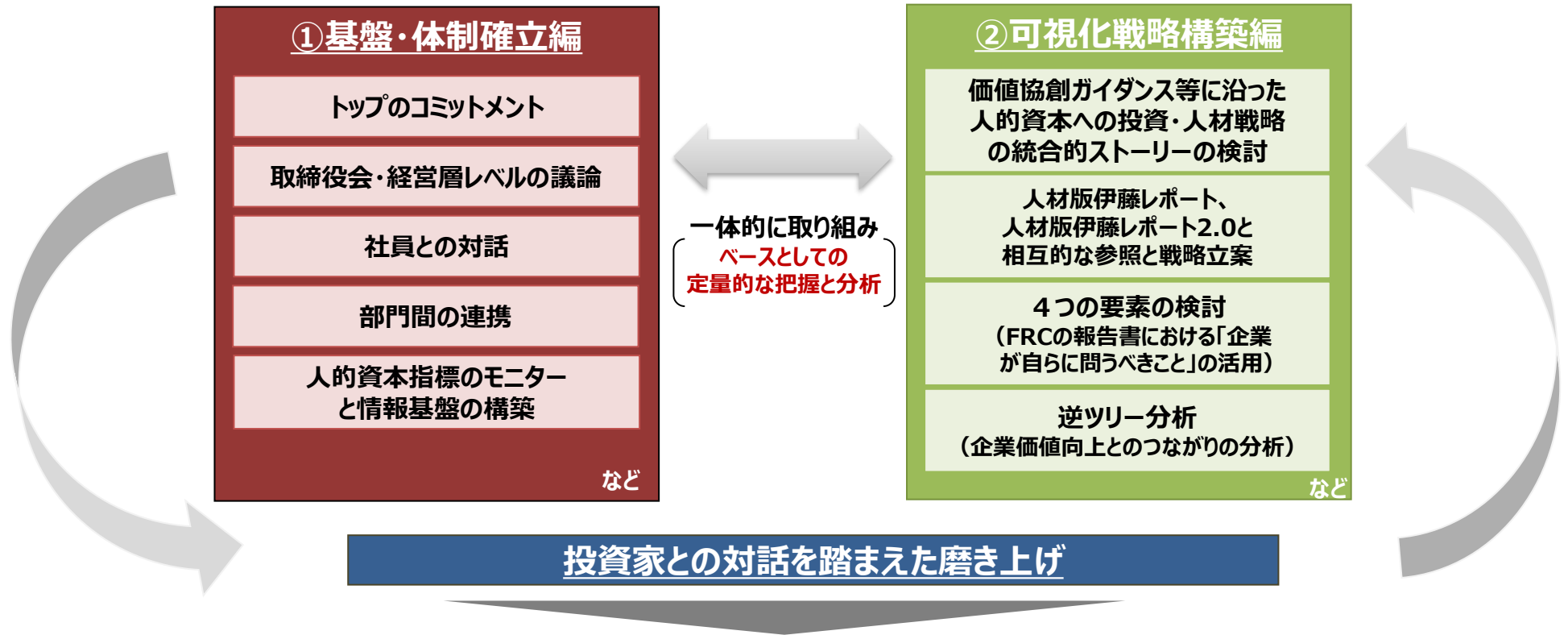
2.5. 具体的な開示事項の検討に際しての留意点

- 具体的開示事項は、「独自性」と「比較可能性」のバランスを確保する
- また、「価値向上」の観点からの開示か「リスク」マネジメントの観点からの開示か、説明における明確性を意識

3. 可視化に向けたステップ

3.1. 可視化に向けた準備（例）

- 例えば、以下の循環的なプロセスや体制づくりは、可視化に向けた準備、継続的・効果的な可視化を支える基礎として重要



3.2. 有価証券報告書における対応

- 「2. 人的資本の可視化の方法」を参考に、有価証券報告書において、人的資本に係る「**人材育成方針**」、「**社内環境整備方針**」やこれと整合的で**測定可能な指標**（**インプット、アウトプット、アウトカム等**）やその**目標、進捗状況等**を開示

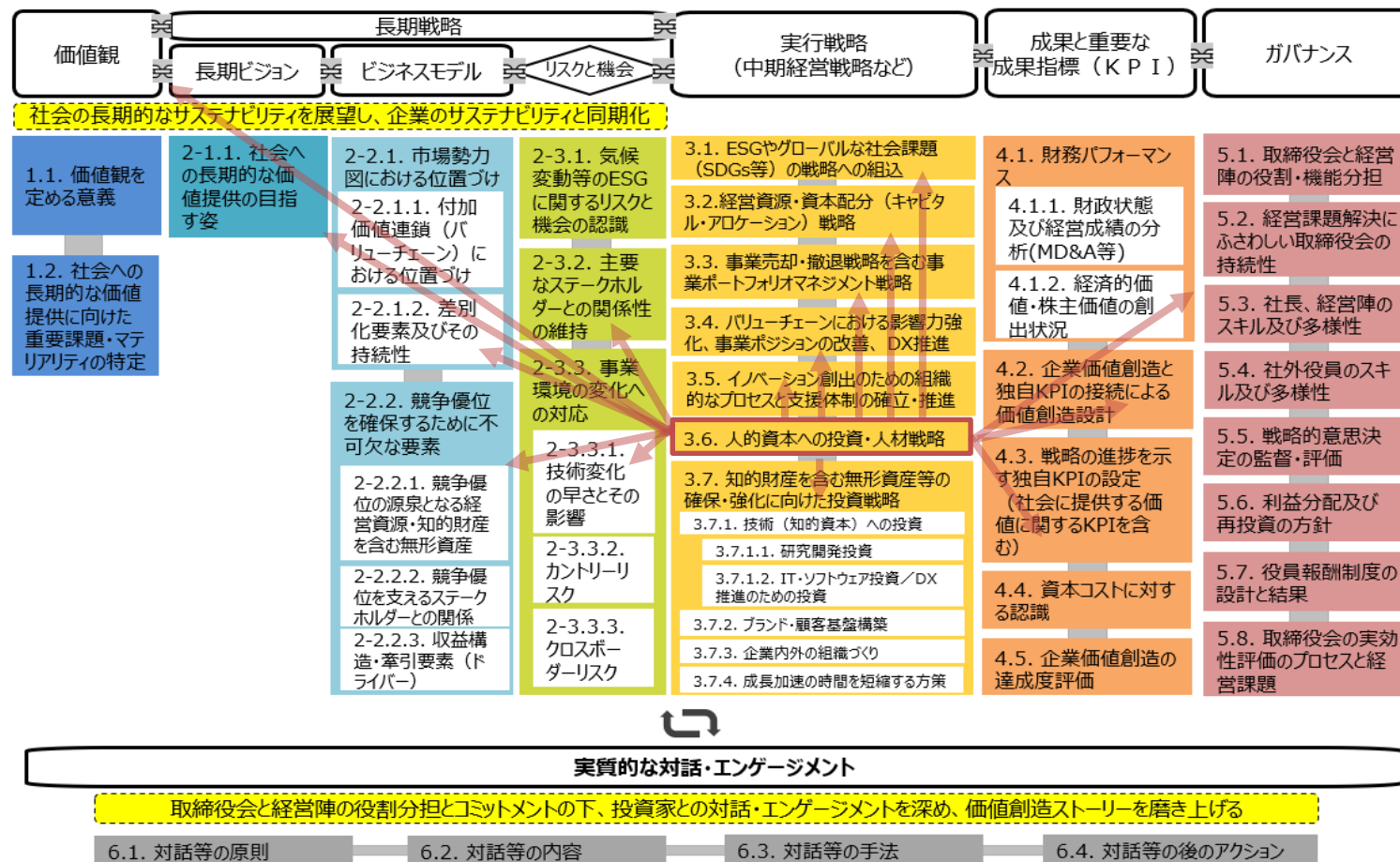
3.3. 任意開示の戦略的活用

- 「統合的なストーリー（2.2.）」を基礎として、有価証券報告書と整合的かつ補完的な形で**任意開示**（統合報告書や長期ビジョン、中期経営計画、サステナビリティレポート等）を**戦略的に活用**

① 価値協創ガイダンスの活用

- 価値協創ガイダンスは、各社固有の価値創造ストーリーに関する企業と投資家の対話の手引きとして編集されている。
- 自社の価値観、社会への長期的な価値提供に向けて目指す姿（長期ビジョン）や、持続的な競争優位を確保するためのビジネスモデル、経営上のリスクと機会などの各要素と、自社の人的資本への投資や人材戦略がどのように結びついているのか、確認をしながら議論を進めることで、自社の経営戦略と人的資本への投資・人材戦略の関係性が明確なものとなる。

価値協創ガイダンス（改訂版）（案）の全体像

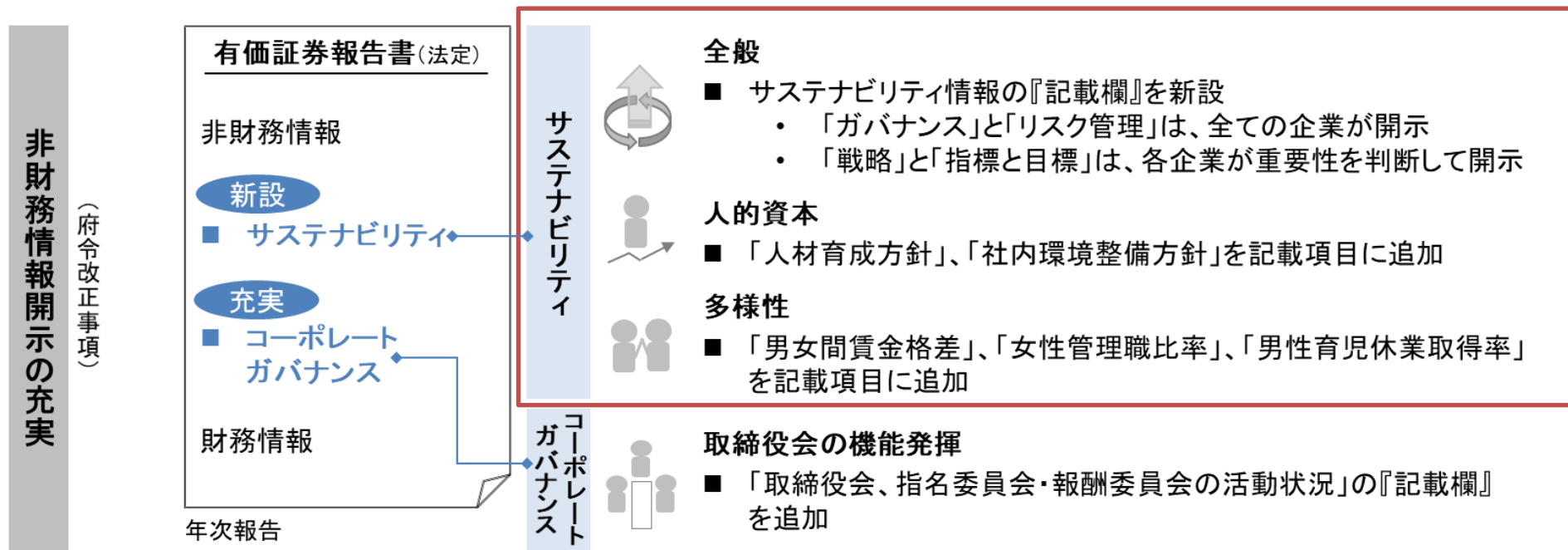


（注）価値協創ガイダンスは上記全体像を案として検討中であり、改訂版が確定次第、確定したものを収載予定

有価証券報告書における対応

- 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月）において、有価証券報告書にサステナビリティ情報の「記載欄」を新設すること、人的資本について「人材育成方針」、「社内環境整備方針」を記載項目に追加すること、多様性について「男女間賃金格差」、「女性管理職比率」、「男性育児休業取得率」を記載項目に追加することが方針として示された。今後、開示府令の改正を経て、有価証券報告書の記載事項として上場企業等の開示が求められていくこととなる。
- 企業には、本指針で整理をしてきた通り、自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略との関係性（統合的なストーリー）を描き出しながら、独自性と比較可能性のバランス、価値向上とリスクマネジメントの観点などを検討した上で、2.3で示した4つの要素に沿って、自社の人材育成方針及び社内環境整備方針（「戦略」）、これと統合的に測定可能な指標（インプット、アウトプット、アウトカム等）やその目標、進捗状況（「指標と目標」）を積極的に開示していくことが期待される。

金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告の概要



<参考> 人材版伊藤レポート2.0(2022年5月)

- 「人材版伊藤レポート2.0」では、「3つの視点・5つの共通要素」という枠組みを**具体化**させようとする際に、実行すべきと考えられる取組み、その重要性、及びその取組みを進める上での有効となる工夫を記載。
- 各項目についてチェックリスト的に取り組むことを求めるものではなく、**アイデアの引き出し**として提示。

「人材版伊藤レポート2.0」の全体像

1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

- ① C H R O の設置
- ② 全社的経営課題の抽出
- ③ K P I の設定、背景・理由の説明
- ④ 人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上
- ⑤ サクセッションプランの具体的プログラム化
(ア) 20・30代からの経営人材選抜、
グローバル水準のリーダーシップ開発
(イ) 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める
- ⑥ 指名委員会委員長への社外取締役の登用
- ⑦ 役員報酬への人材に関する K P I の反映

2. 「As is - To beギャップ」の定量把握のための取組

- ① 人事情報基盤の整備
- ② 動的な人材ポートフォリオ計画を踏まえた目標や達成までの期間の設定
- ③ 定量把握する項目の一覧化

3. 企業文化への定着のための取組

- ① 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義
- ② 社員の具体的な行動や姿勢への紐付け
- ③ C E O ・ C H R O と社員の対話の場の設定

(出所) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書」(人材版伊藤レポート2.0) (2022年5月)を基に作成。

4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

- ① 将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析
- ② ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得
- ③ 学生の採用・選考戦略の開示
- ④ 博士人材等の専門人材の積極的な採用

5. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組

- ① キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング
- ② 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有

6. リスキル・学び直しのための取組

- ① 組織として不足しているスキル・専門性の特定
- ② 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播
- ③ リスキルと処遇や報酬の連動
- ④ 社外での学習機会の戦略的提供(サバティカル休暇、留学等)
- ⑤ 社内起業・出向起業等の支援

7. 社員エンゲージメントを高めるための取組

- ① 社員のエンゲージメントレベルの把握
- ② エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント
- ③ 社内のできるだけ広いポジションの公募制化
- ④ 副業・兼業等の多様な働き方の推進
- ⑤ 健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み

8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

- ① リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進

(人的資本投資、多様な働き方の推進)

成長分野における重点投資等を通じた質の高い雇用の拡大を図りつつ、「人への投資」を抜本的に強化するため、2024年度までの3年間に、一般の方から募集したアイデアを踏まえた、4,000億円規模の予算を投入する施策パッケージを講じ、働く人が自らの意思でスキルアップし、デジタルなど成長分野へ移動できるよう強力に支援する。

企業統治改革を進め、**人的投資が企業の持続的な価値創造の基盤である点について株主との共通の理解を作り、今年中に非財務情報の開示ルールを策定**するとともに、四半期開示の見直しを行う。男女の賃金格差の是正に向けて企業の開示ルールの見直しにも取り組む。また、政府からの特に大規模な支援を受ける際には、人的資本投資などを通じ中長期的な価値創造にコミットすることを企業に求める。

新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画

(6) 人的資本等の非財務情報の株式市場への開示強化と指針整備

「費用としての人件費から、資産としての人的投資」への変革を進め、新しい資本主義が目指す成長と分配の好循環を生み出すためには、人的資本をはじめとする非財務情報が見える化し、株主との意思疎通を強化していくことが必要である。

米国市場の企業価値評価においては、無形資産(人的資本や知的財産資本の量や質、ビジネスモデル、将来の競争力に対する期待等)に対する評価が太宗を占める。これに対し、日本市場では、依然として有形資産に対する評価の比率が高く、企業から株式市場に対して、人的資本など非財務情報が見える化する意義が大きい。**本年内に、金融商品取引法上の有価証券報告書において、人材育成方針や社内環境整備方針、これらを表現する指標や目標の記載を求める等、非財務情報の開示強化を進める。**

他方で、日本の上場企業のCFOに対するアンケート調査によると、サステナビリティ情報開示に向けた課題として、「モニタリングすべき関連指標の選定と目標設定」、「企業価値向上との関連付け」、「必要な非財務情報の収集プロセスやシステムの整備」と回答した企業が多い。

このため、**企業側が、モニタリングすべき関連指標の選定と目標設定、企業価値向上との関連付け等について具体的にどのように開示を進めていったらよいのか、参考となる人的資本可視化指針を本年夏に公表する。**

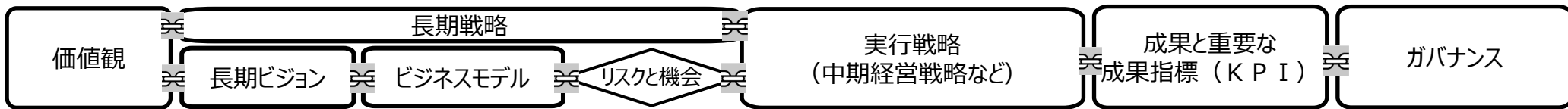
また、今後、資本市場のみならず、労働市場に対しても、人的資本に関する企業の取組について見える化を促進することを検討する。

人的資本以外の非財務情報についてもその開示は重要であるので、価値協創ガイダンス等の活用を企業に推奨していく。

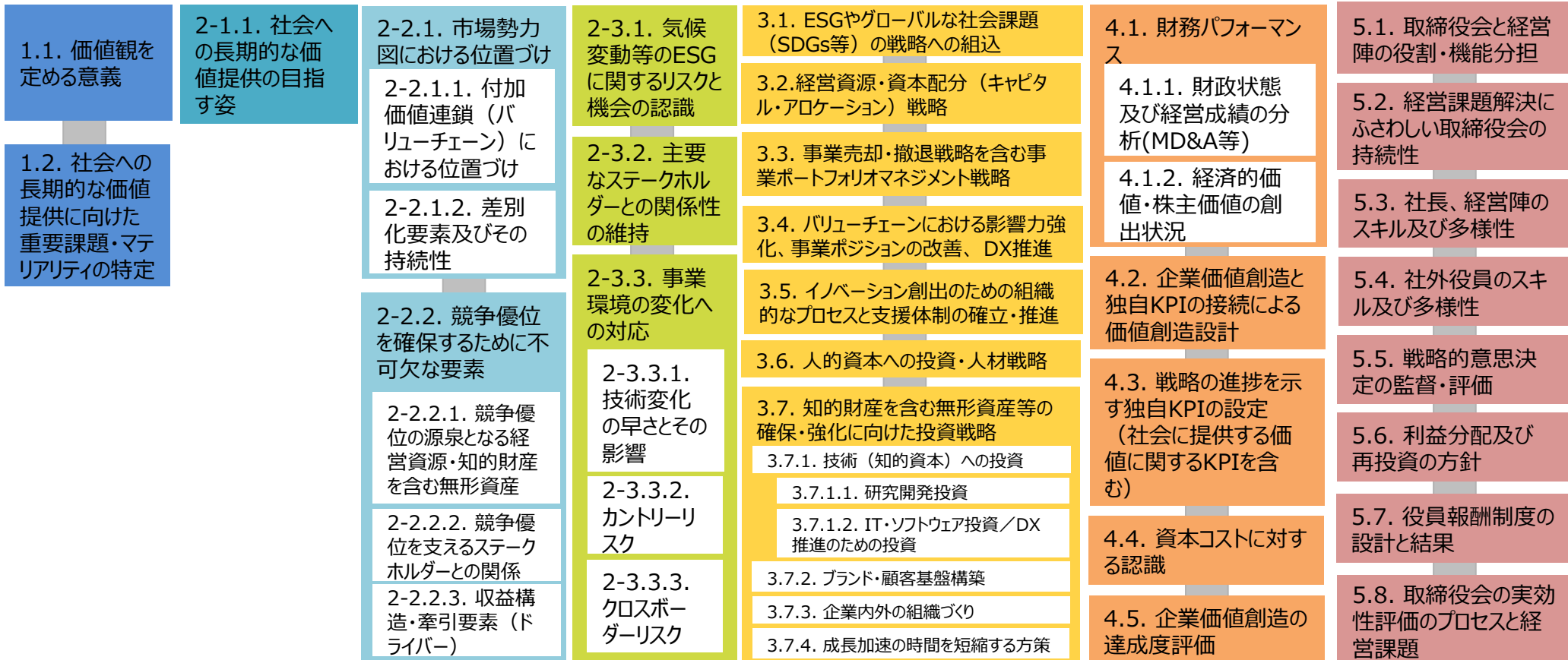
ご報告事項と本日ご議論頂きたい事項

1. 第6回までのSX研究会及び価値協創ガイダンス改訂WGの議論内容<ご報告事項>
2. 内閣官房非財務情報可視化研究会における検討状況<ご報告事項>
 - ◆ 人的資本可視化指針(案)のご報告
 - ◆ (参考)人材版伊藤レポート2.0(2022年5月公表)
3. 価値協創ガイダンスの改訂内容と活用方法<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ 価値協創ガイダンスの改訂(案)について
 - ◆ 価値協創ガイダンス(改訂版)の活用とSX加速に向けた更なる検討課題
4. SX版伊藤レポートについて<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ SX版伊藤レポート(骨子たたき台)について
 - ◆ サステナビリティ・トランスフォーメーションの加速に向けた更なる検討課題について

改訂価値協創ガイダンスの全体図案



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



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

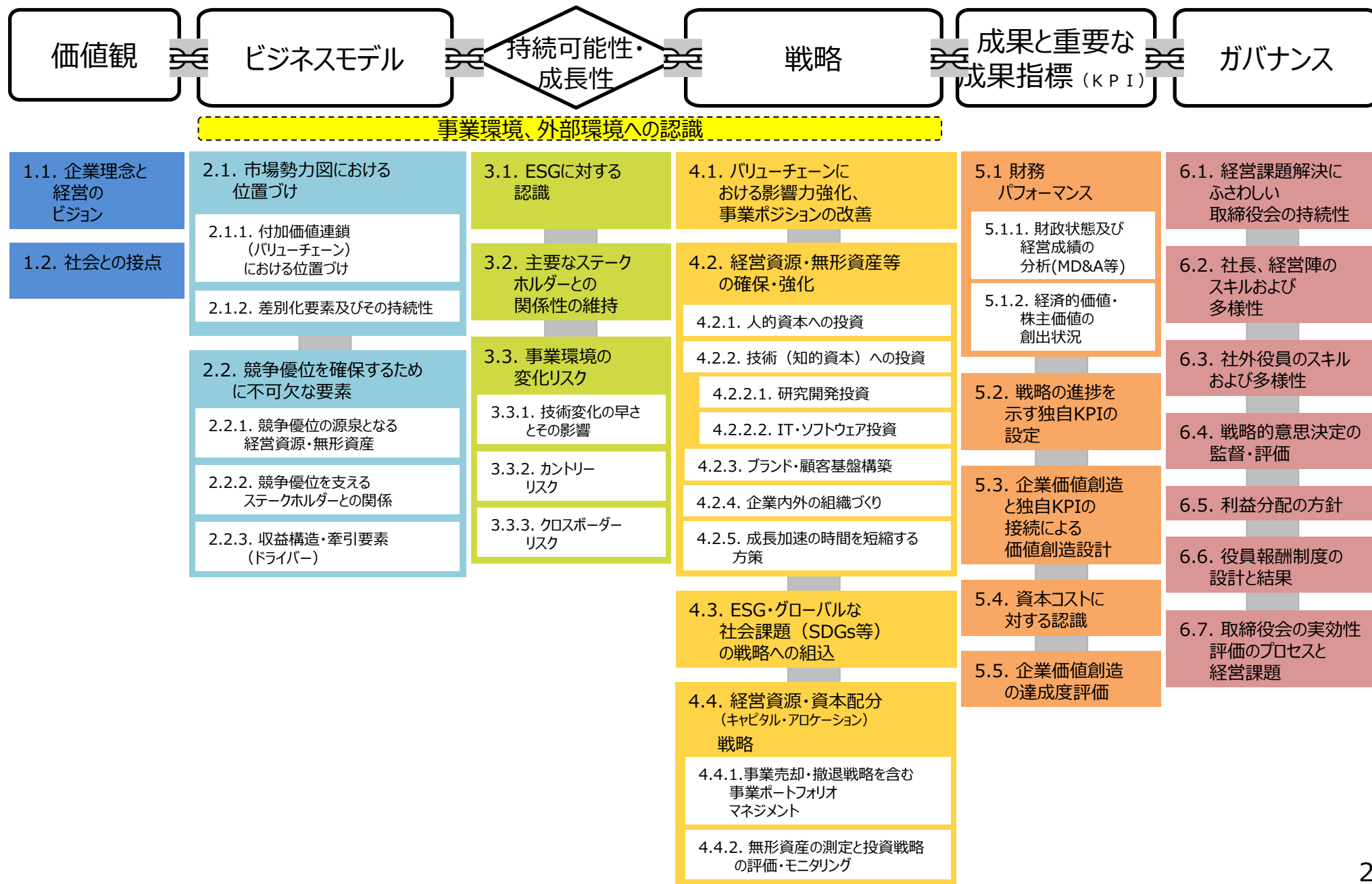
6.1. 対話等の原則

6.2. 対話等の内容

6.3. 対話等の手法

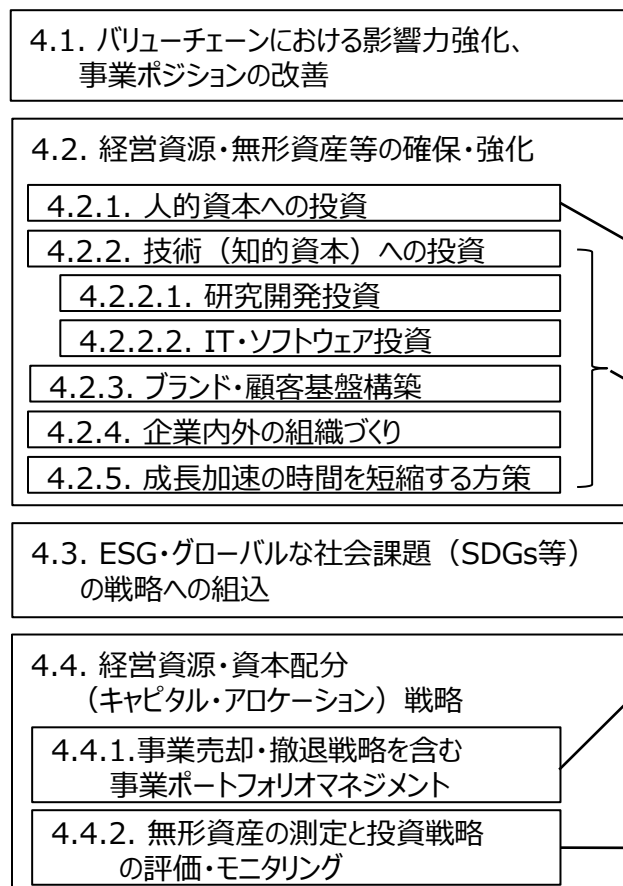
6.4. 対話等の後のアクション

(参考) 現行価値協創ガイダンスの全体像

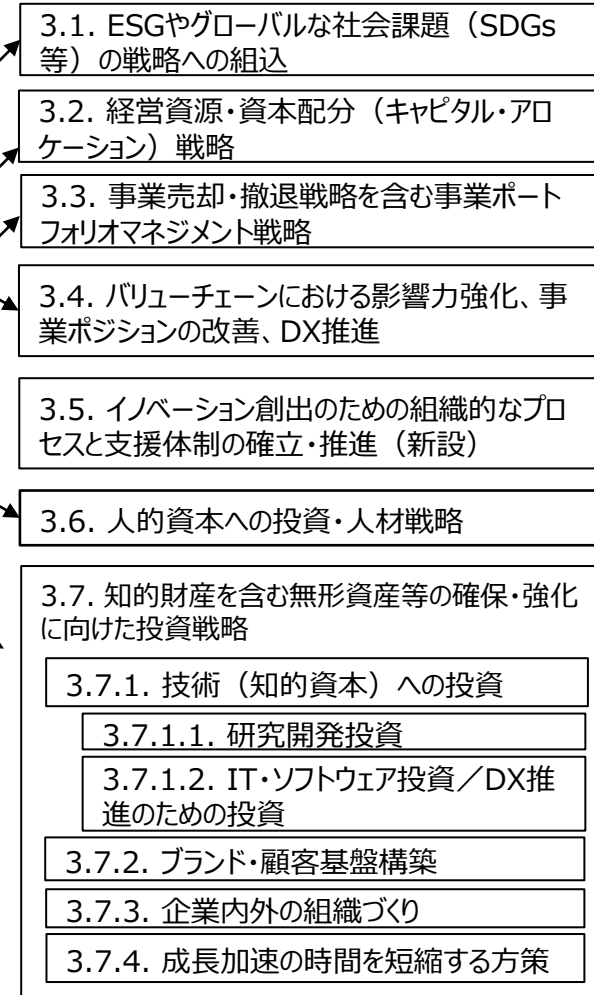


「3. 実行戦略（中期経営戦略など）」(現「戦略」)改訂案の概要

【 現 行 】



【 改 訂 案 】



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、社会の課題解決に対して企業及び社員一人一人が取るべき行動の判断軸、又は判断の拠り所となるものである。 ・企業は、自社固有の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自社の長期的かつ持続的な価値創造の中で解決する「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、自社の価値観に基づき、長期的な社会全体の動向を見定める長期ビジョンの策定、その実現の柱となるビジネスモデルの構築・変革、視野に入れるべきリスクと機会の分析を統合的に行うことによって構築できる。 ・企業は、産業構造や事業環境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・重要課題と整合的な長期ビジョンをはじめとする長期戦略を策定することが望ましい。
2－1. 長期ビジョン	・「長期ビジョン」は、企業の目指す姿であり、特定の長期の期間において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である。 ・企業は、価値観・重要課題と整合的で、自社で働く一人一人の目標ともなる長期ビジョンを策定することが望ましい。
2－2. ビジネスモデル	・「ビジネスモデル」は、企業が有形・無形の経営資源を投入し、競争優位性のある事業を運営することで顧客や社会に価値を提供し、長期的かつ持続的に企業価値向上につなげていく仕組みである。 ・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構築することが重要である。
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外的・内的な要因である。 ・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、実行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. 実行戦略（中期経営戦略など） （現行「戦略」）	・「実行戦略（中期経営戦略など）」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、長期戦略を具体化・実現するため、足下及び中長期的に取り組む戦略である。 ・企業は、足下の財政状態・経営成績の分析・評価や、長期的なリスクと機会の分析を踏まえつつ、長期戦略の具体化に向けた戦略を策定、実行することが求められる。
4. 成果（パフォーマンス）と重要な成果指標（KPI）	・「成果（パフォーマンス）と重要な成果指標（KPI）」は、価値観を踏まえた長期戦略や実行戦略によって、これまでどのく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・成果評価を通じ、長期戦略等の精緻化・高度化・必要に応じた見直しを行うことが重要である。
5. ガバナンス	・「ガバナンス」は、長期戦略や実行戦略の策定・推進・検証を着実に行之、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。 ・企業には、長期戦略等の企業行動を規律するガバナンスの仕組みを、実効的かつ持続可能なものとなるように整備することが求められる。
6. 実質的な対話・エンゲージメント	・「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、それらの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ことが重要である。

As is - To beフレームワークの参考図案

価値観

- ・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、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

長期戦略

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、競争優位性・強みの把握

目指す姿と現在の自社の姿とのギャップを埋める取組
(リスクと機会の分析、戦略の策定・実行)

リスクと機会

現状の延長線上の
リスクと機会を分析

・長期的なリスク要因や事業機会となりうる外的・内的な要因を把握・分析

分析結果を
実行戦略に反映

目指す姿に影響を
与えるリスクと機会
を分析

目指す姿
〔To Be〕

長期ビジョン

- ・企業の目指す姿であり、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

ビジネスモデル

- ・価値観を事業化し、長期的・持続的な価値創造の基盤となる設計図
- ・長期ビジョンに基づき、必要に応じて既存のビジネスモデルを変革

実行戦略 (中期経営戦略 など)

- ・長期戦略を具体化するため、足下及び中長期的に取り組む方策
(事業ポートフォリオ戦略、イノベーション創出のための組織的プロセス・支援体制の確立、人的資本への投資・人材戦略、知財を含む無形資産投資戦略など)

目指す姿を実現する
ための実行戦略を
策定・推進

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

ご報告事項と本日ご議論頂きたい事項

1. 第6回までのSX研究会及び価値協創ガイダンス改訂WGの議論内容<ご報告事項>
2. 内閣官房非財務情報可視化研究会における検討状況<ご報告事項>
 - ◆ 人的資本可視化指針(案)のご報告
 - ◆ (参考)人材版伊藤レポート2.0(2022年5月公表)
3. 価値協創ガイダンスの改訂内容と活用方法<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ 価値協創ガイダンスの改訂(案)について
 - ◆ 価値協創ガイダンス(改訂版)の活用とSX加速に向けた更なる検討課題
4. SX版伊藤レポートについて<ご議論頂きたい事項>
 - ◆ SX版伊藤レポート(骨子たたき台)について
 - ◆ サステナビリティ・トランスフォーメーションの加速に向けた更なる検討課題について

SX版・伊藤レポート（骨子たたき台）

はじめに

- なぜ今、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）か
- サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の要点

1. 伊藤レポート2.0公表後の現状認識

- 伊藤レポート2.0公表後の推移
 - ・ 日本企業のパフォーマンス
 - ・ 資本市場

2. 企業経営を取り巻く環境変化

- マルチステークホルダー議論とサステナビリティへの要請がもたらす構造変化
- 企業経営を取り巻く環境の更なる複雑化と経営のレジリエンス
- サステナビリティ関連情報/非財務情報の重要性の高まり

3. 価値協創ガイダンスのアップデート（SX化）

- 価値協創ガイダンスのアップデート（SX化）に向けた議論
 - ・ 価値観、重要課題・マテリアリティ
 - ・ 長期戦略（長期ビジョン、ビジネスモデル、リスクと機会）
 - ・ 実行戦略（事業ポートフォリオ、無形資産投資、イノベーションプロセス）
 - ・ KPI、ガバナンス

4. SX加速のための更なる検討課題

- 価値協創ガイダンス（改訂版）の活用や統合的企業報告の充実に向けた課題
- 資本市場とのエンゲージメントの深化に向けた課題
- バリューチェーン全体でのSXの加速（中堅・中小企業、サプライチェーン）
- 国際的なサステナビリティ関連開示、企業報告の潮流との更なる接合

(参考)
経済産業政策新機軸部会
中間整理 (抜粋)
(令和4年6月13日)

経済産業政策の新機軸 ～ビジョン実現に向けた政策の基本的な考え方～

- 市場の失敗や外部不経済を是正する仕組みを成長と分配の両面から資本主義に埋め込み「資本主義のバージョンアップ」「新しい資本主義」の実現をはかる。すなわち、成長分野への投資や人的資本投資を進める大胆な政策が必要であり、このため、グリーン、デジタルなどの社会課題の解決が、未来の成長の種にもなるとの考え方の下、政府も民間も一歩前に出て投資を拡大していくことが重要。
- 人材やスタートアップのエコシステムなど経済社会の基盤を組み替えるとともに、大規模・長期・計画的な支援等施策を総動員し、大規模な民間投資・スタートアップへの資金供給拡大を引き出し、我が国で停滞している成長投資（成長領域への設備投資、インフラ投資に加えて、より重要性の高まる無形資産投資や人的資本投資、海外への直接投資）を、他の先進国を超えるペースで拡大することを目指す。

→他の先進国が2000年代以降年率3%程度で設備投資等を拡大したことを踏まえて、我が国の成長投資をそれ以上のペース（年率約4%）で進め、2030年の年間投資額を現在の水準の約1.5倍とすることを目指す。
- 大規模・長期・計画的な支援を行っていくにあたっては、将来的に経済効果を生み出す投資的な支出であることに鑑み、柔軟に支出していく枠組み、安定的に政策を実施するための財源を検討する。
- 方針を「経済産業政策の新機軸」として定め、「新たな官民連携」の構築により、グローバルな経済社会変革を主導する。

経済産業政策の新機軸の2つの柱

1. ミッション志向の産業政策

国や世界全体で解決すべき以下の経済社会課題（ミッション）について官民で長期的なビジョン・目標や戦略を共有し、政府はそのため大規模・長期・計画的支援、規制・制度・標準、外交等あらゆる政策を総動員、企業においては価値創造力を高める取組を集中的に実施する。

- ①炭素中立型社会の実現
- ②デジタル社会の実現
- ③経済安全保障の実現
- ④新しい健康社会の実現
- ⑤災害に対するレジリエンス社会の実現
- ⑥バイオものづくり革命の実現

2. 経済社会システムの基盤の組替え（OS組替え）

経済社会構造の変化に対応し、経済のダイナミズムを実現し、経済成長・国際競争力強化と多様な地域や個人の価値を最大化する包摂的成長の両者を実現するために、経済社会システムの基盤の組替えを進める。

- ①人材
- ②スタートアップ・イノベーション
- ③グローバル企業の経営：価値創造経営
- ④徹底した日本社会のグローバル化
- ⑤包摂的成長（地域・中小企業・文化経済）
- ⑥行政：EBPM・データ駆動型行政

③価値創造経営：「価値創造経営」の推進

- 以下「**5つの軸**」でCEO・取締役間などで徹底的に議論し、形式でなく「**実質的**」な企業改革を進め、その取組を統合報告書などで開示し、投資家と対話することで、企業価値向上に繋げるべきではないか。
- そのような取組を行う企業間の情報交換の場の創設や機関投資家（国内、海外）との対話枠組み・表彰制度の創設を通じた業種を超えた優れた取組の横展開、日本のCEOやCEO候補者と海外で企業変革に成功したCEO等とのネットワーク形成等の取組を進めてはどうか。

①バランスシート経営改革：稼ぎ・投資する力、資本効率性の向上

- グローバルな競合相手をベンチマークし、貪欲に改革に取り組み、**持続的にキャッシュフローを稼ぎ**、市場からも評価を得て大規模に資金調達、産業構造変化へ迅速、柔軟に対応。**無形資産を含め高速（スピード）・大規模（スケール）に投資・価値創造**する。
- 単に損益計算書（PL）上の利益水準だけでなく、バランスシートをベースに資本効率性を上げることに着目した経営を行う。特に、日本企業に特徴的と指摘される現金保有、政策保有株、高水準な内部留保は資本効率性を悪化させることから、これらの状況の把握と解消に向けた取組を行う。また、資本収益性と成長性をもとに、**最適な事業ポートフォリオマネジメント**を行う。

②バックキャスト型長期経営：中長期の価値創造ストーリーの構築・マルチステークホルダー

- ESG投資の動きやマルチステークホルダーの観点などを踏まえ、**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、**長期戦略・価値創造ストーリー**を構築し、ステークホルダーと対話していく。そのために、「**価値協創ガイダンス**」等に基づき、経営のあり方の整理や投資家への情報提供、非財務情報の開示、投資家との対話を行う。
- **イノベーションマネジメントやアートの活用**、イノベーションを育む組織環境整備を進める。

③マネジメントスタイル改革：中長期の戦略に注力するマネジメントスタイル

- CEOや執行チームが**中長期の戦略に注力**するようマネジメントスタイルを変革する。
- CEOの「任期」の廃止と就任年齢の若返りにより、CEOが精力的に経営戦略を実現できる期間を確保する。

④アグレッシブな成長を目指すためのマネジメント・ガバナンス改革

- **グローバルレベルで資質のあるCEO**が、バランスシート経営やバックキャスト型長期経営を、特に中長期的にトップダウンで取り組むような体制を構築する。具体的には、**モニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行等**により、経営のスピードと自由度を高めるほか、**グローバル水準の長期インセンティブ報酬**とする。
- CEO候補者の育成のため、**サクセッションプラン**を作成し、具体的なプログラム化をする。
- グローバルで標準的である、過半数の独立社外取締役や、**多様性ある取締役会**を確立する。その際、**社外取締役のメンバーは、世界水準の人材を集め、長期経営の方針について、CEOや執行側と徹底的に対話し、価値観を共有して進める。**

⑤人的資本経営

- **人材を資本ととらえて、その価値を最大限に引き出す**ことで企業価値向上に繋げる人的資本経営への変革を進める。その中で、社員エンゲージメントの向上につなげる観点から、健康経営への投資を進める。