ざっくりわかる

伊藤レポート3.0
価値協創ガイダンス2.0

本資料は、伊藤レポート3.0および価値協創ガイダンス2.0を

読み解く際に、併せて補助的に参照していただく事で、

理解を促進する事を目的としています。

インクデザイン株式会社

2022年11月発行



目次

経緯と概要 P.2

SXとは P.3

価値協創ガイダンスとは P.4

1. 価値観 P.5
2. 長期戦略 P.6
3. 実行戦略 P.7
4. 成長と重要な成果指標 P.8
5. ガバナンス P.9
6. 実質的な対話・エンゲージメント P.10

関係するガイドライン P.11

出典 P.12

経緯と概要

伊藤レポートは、日本企業を持続的成長に導くための議論[*1]をまとめた最終報告書です。
2014年に経済産業省によって策定され、大きく2回改訂されました。
本資料では主に最新版（3.0）の内容を扱います。

	理論編	実践編
2014	• 伊藤レポート	
2017	• 伊藤レポート2.0 • 価値協創ガイダンス	
2022 5月		• 人材版 伊藤レポート2.0 戦略の観点
8月	• 伊藤レポート3.0	• 価値協創ガイダンス2.0 • 人的資本可視化指針 開示の観点

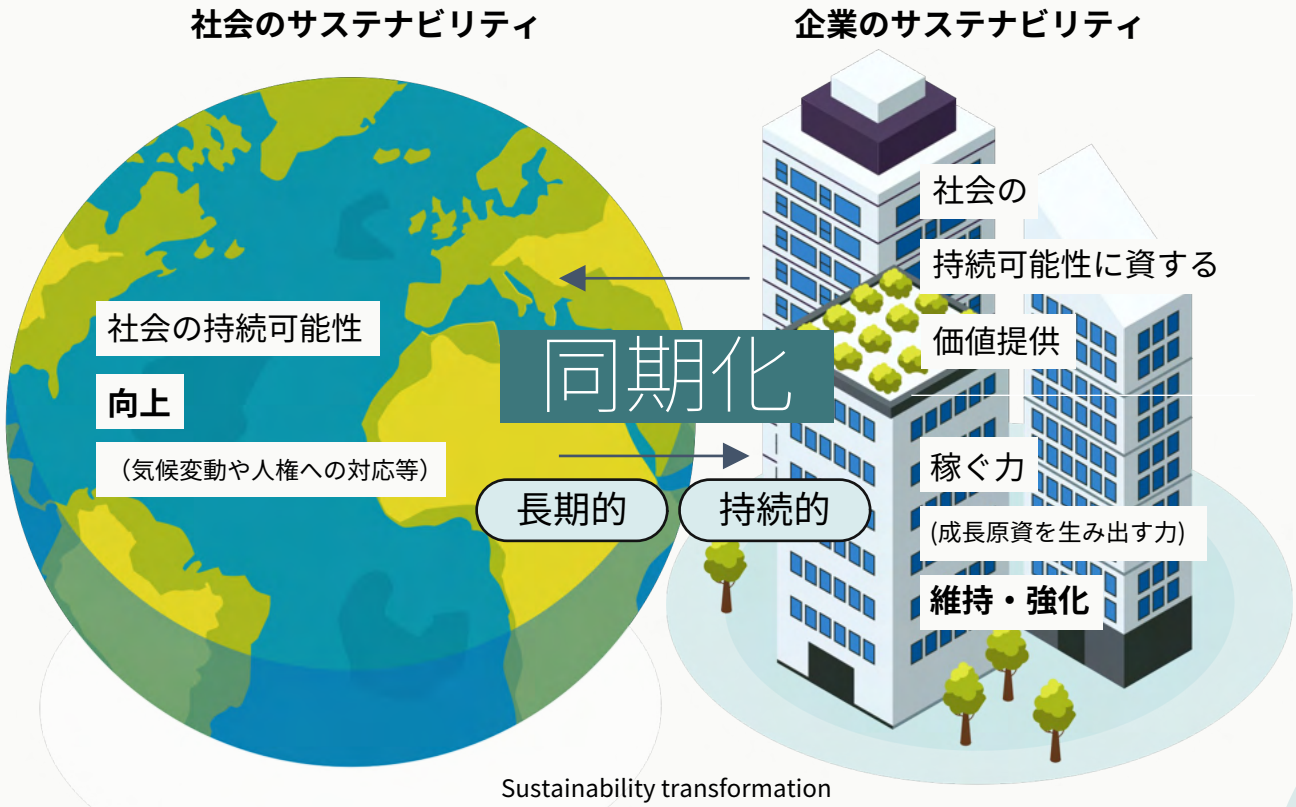


*1 「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト」

課題	取組
• サステナビリティ課題の解決を利益創出につなげる困難さ • 長期目線でイノベーションをスケールさせる困難さ（短期志向） • 社会共通課題に取り組む企業間での利益の取り合い（レッドオーシャン） • 投資家の形式的な評価による企業行動の画一化	1.まずは企業が**「目指す姿」**を明確化 2.それを実現するための**戦略の構築** 3.実質的な対話を通じた**更なる磨き上げ**

SXとは

SXとは、社会と企業のサステナビリティを「同期化」させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革を指します。



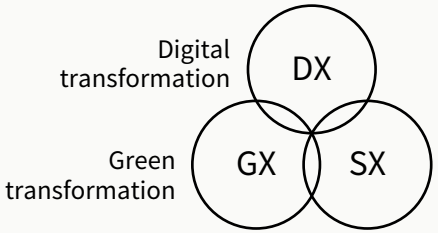
SX＝サステナビリティ・トランスフォーメーション







インベストメントチェーン全体で
行動変容



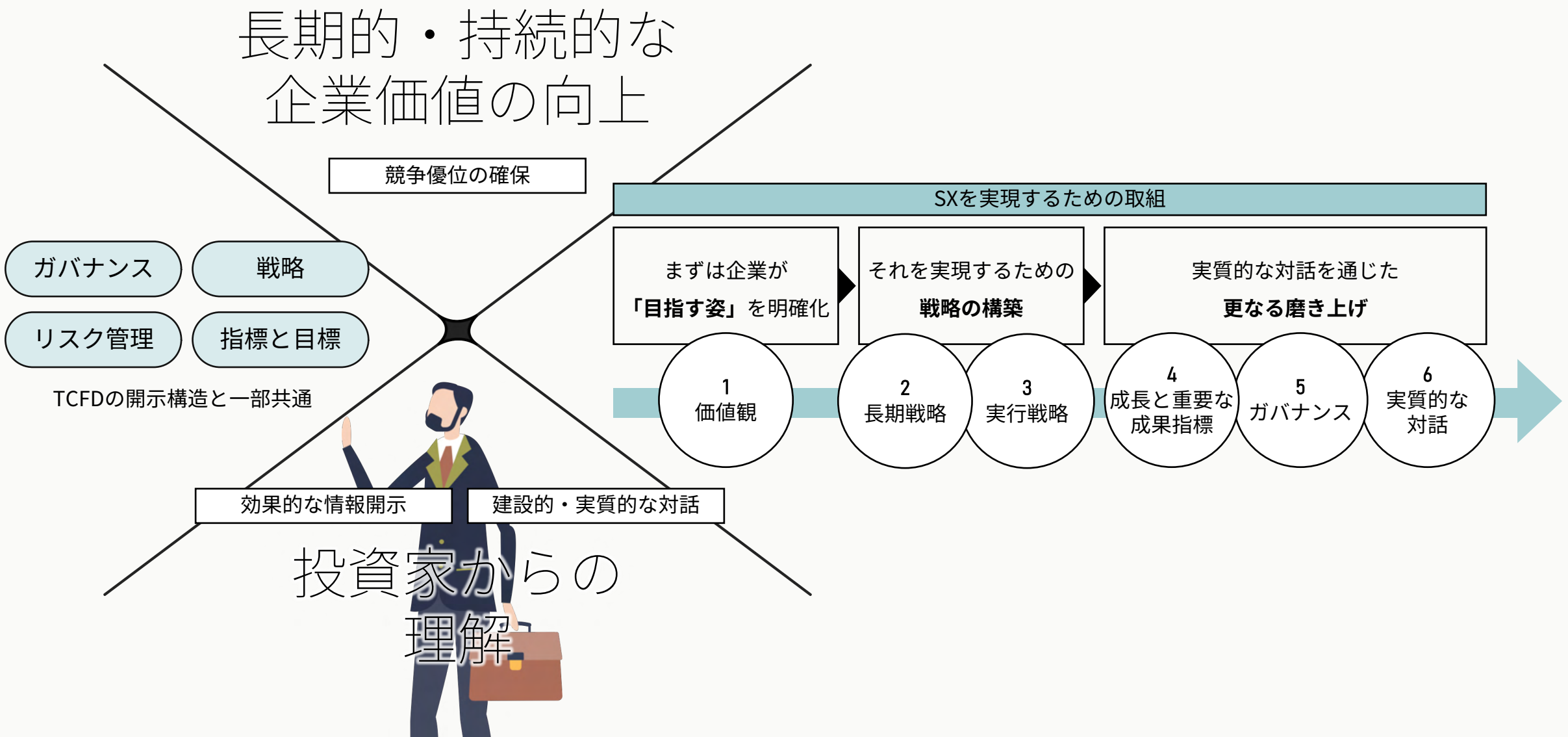
一体的・効率的に推進

新しい資本主義[*1]

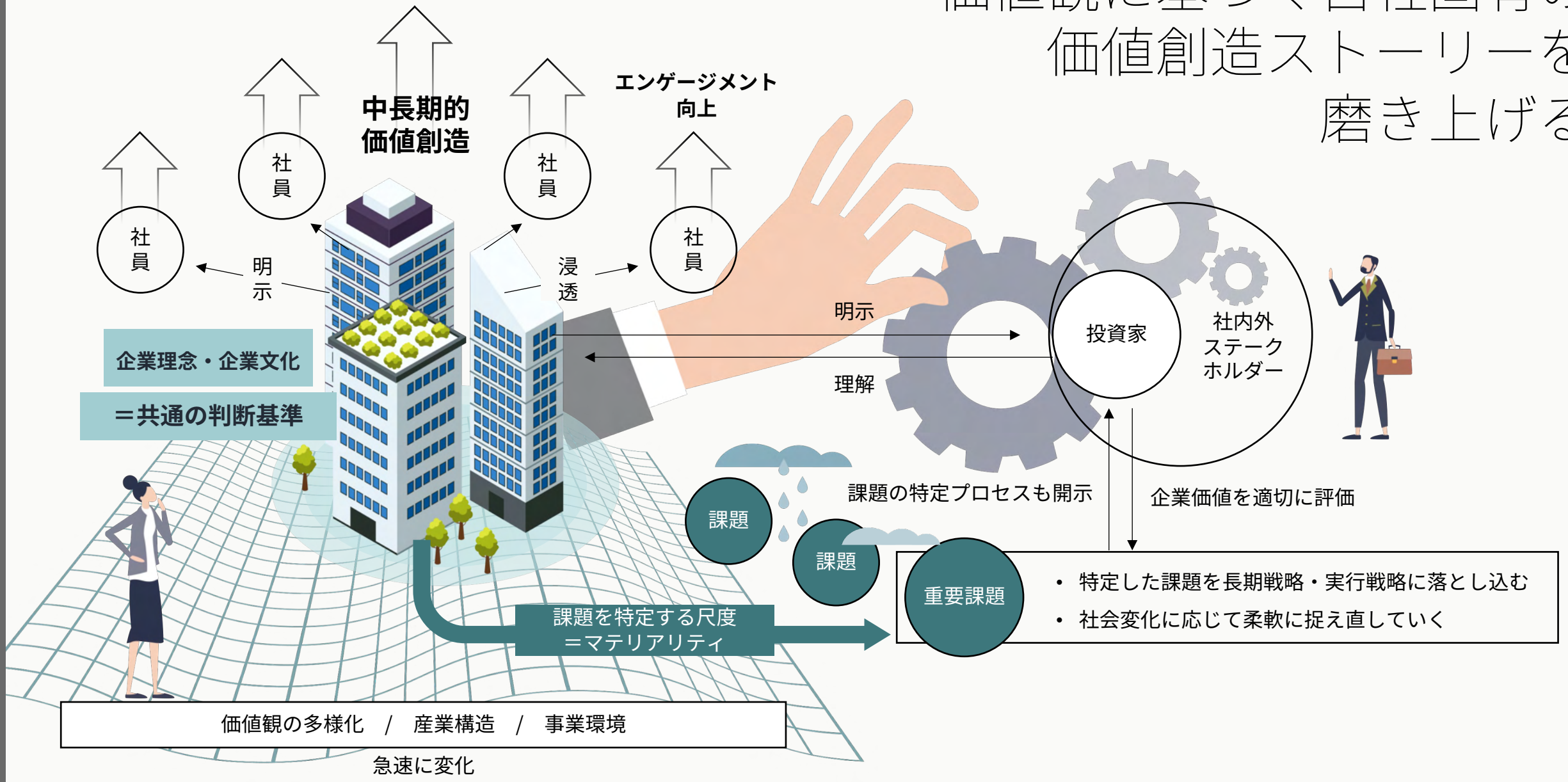
*1 内閣府　https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/index.html

価値協創ガイダンスとは

価値協創ガイダンス2.0は、伊藤レポートにおける[SX]を実現するための、具体的なフレームワークです。
企業経営者、投資家の手引として活用されることが期待されます。



価値観に基づく自社固有の価値創造ストーリーを磨き上げる



incdesign inc.

価値観

事業化

ビジネスモデル

中核

付加価値連鎖
バリューチェーン

競争優位

稼ぐ力

無形資産
経営資源
知的財産

有形資産

牽引要素

成長ドライバー	市場 / 需要動向 / 利便性のブレークスルー等
供給力ドライバー	生産能力 / 人員 / 研究開発 / 技術等
マージンドライバー	価格決定力 / コスト管理能力 / 固定・変動費構造等

リスクと機会

ESG

関係維持

ステークホルダー

脅威

- 技術変化の早さとその影響
- カントリーリスク
- クロスボーダーリスク

自社の技術等を急速に陳腐化

事業環境の変化

長期戦略

統合的なストーリーとして構築

長期ビジョン

不確実性

いずれのシナリオにおいても対応できるように検討

分析し反映

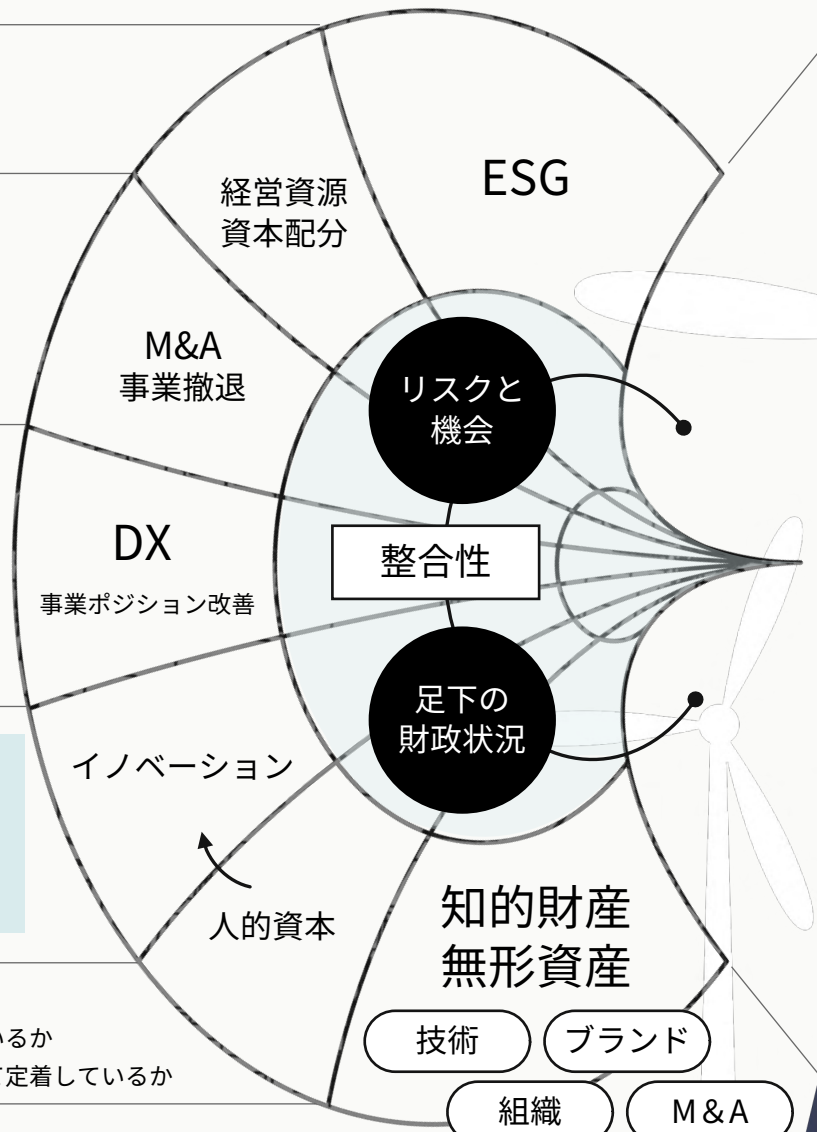
重要課題

フォアキャスティング	現時点における競争優位・強みを持続化・強化する観点
バックキャスティング	将来における市場変化に対応する観点

incdesign inc.

共有価値の創造（CSV）

自社の企業価値の持続的向上=社会課題の解決にもつながる

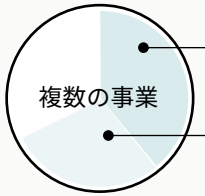


長期的　持続的

長期戦略の具体化

？ それぞれの投資がどのように
収益や企業価値向上に寄与するのか？

どう評価・モニタリングするか？



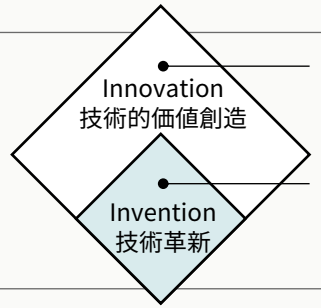
企業価値の向上に貢献しないと見込まれる
事業から撤退

注力すべき事業に資源配分

事業別の資本コストで各事業の財務パフォーマンスを示す

影響力・主導権を強化 → DXの推進（人材確保・推進体制の整備）
能動的・戦略的に参画

環境変化への耐性 → **？** 必要に応じて事業ポジションの
軸足を移すことが可能か？



事業の創造や
変革を通じて
実現されるもの

その手段

イノベーション実現のためには

- 特定の属人的な要素に依存しない
- 多くの不確実性を前提に試行錯誤
- 迅速な意思決定/予算/人事制度などの
支援体制

人材戦略3つの視点
Perspectives

？

① 経営戦略と連動しているか
② 目指すものと現時点のギャップを把握できているか
③ 組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか

**投資家に「非効率な費用」だと
認識されないように、示すべきこと**

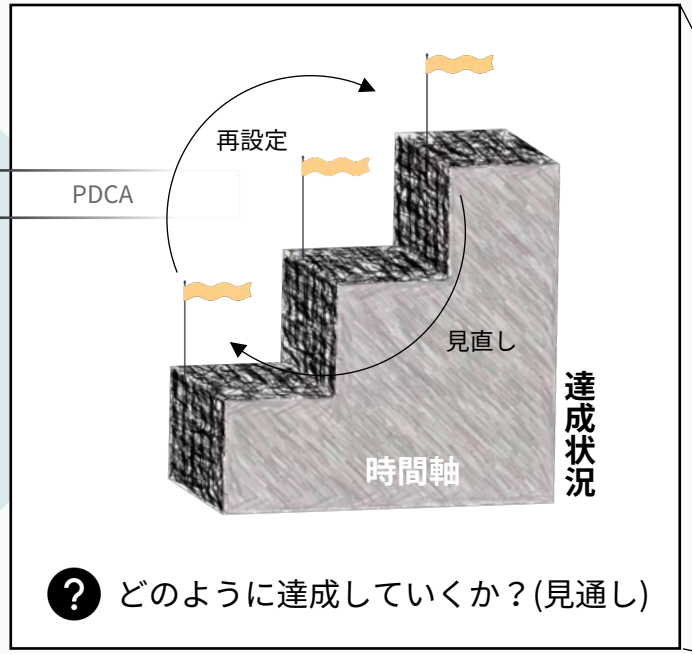
？

① 投資の規模や内容（定量的・定性的）
② どのように持続的な企業価値に貢献するか
③ それぞれの回収期間等を想定した「投資収益率（Return on Investment）」

4.成果（パフォーマンス）と重要な成果指標（KPI）

・戦略の精緻化、高度化
・環境変化に対する強靭性
・経営力



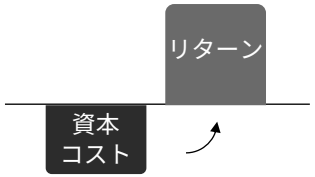


? どのように達成していくか？(見通し)

業績を評価する指標

Key Performance Indicator

財務価値・経済的価値



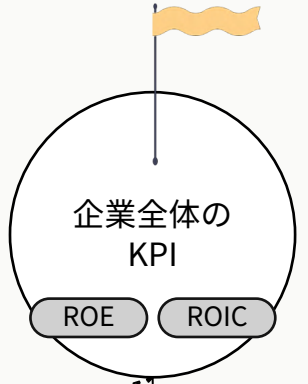
株主価値
(株式総合利回り)

? 株主がどのように報われてきたか？

社会的価値

顧客価値

達成度を測る尺度をあらかじめ設定し示す



接続

企業独自のKPIに分解　定量・定性

? なぜそのKPIを設定したか？（関連性）

ビジネスモデル / 価値観 / 重要課題 /長期戦略 / 実行戦略

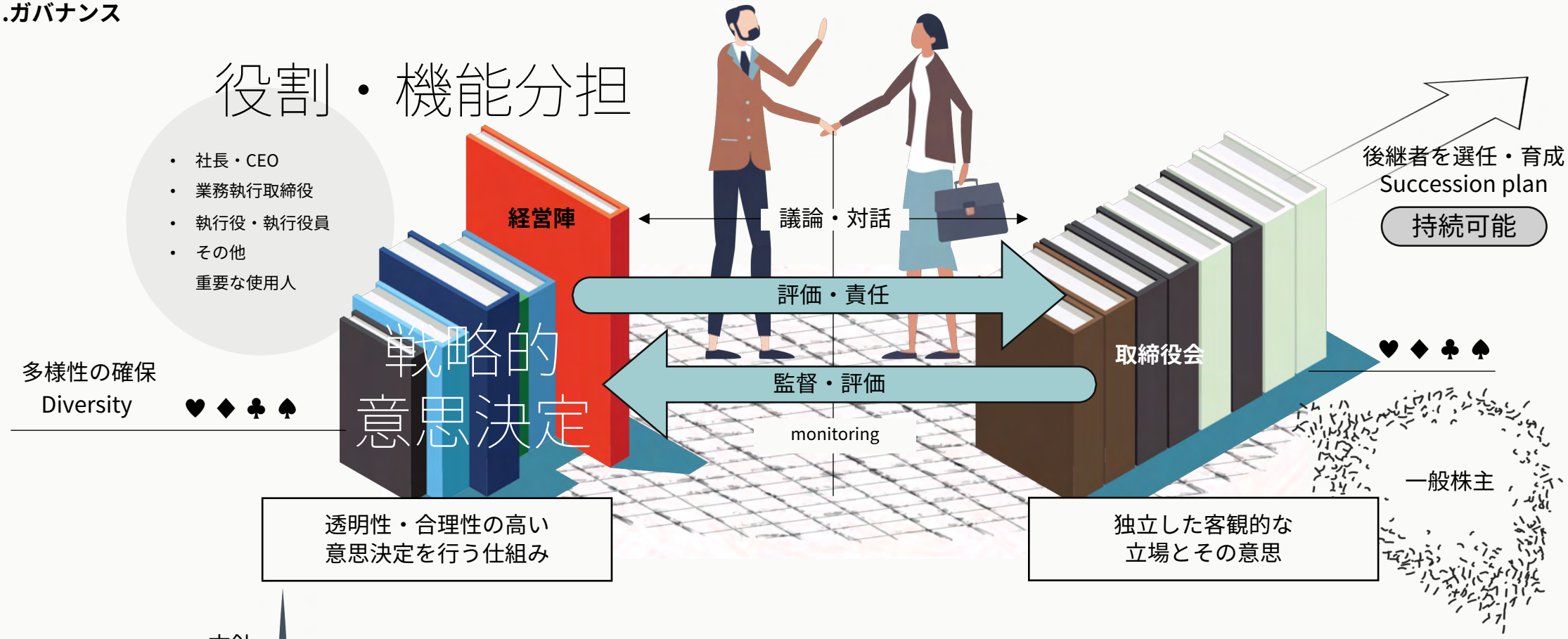
事業環境要因

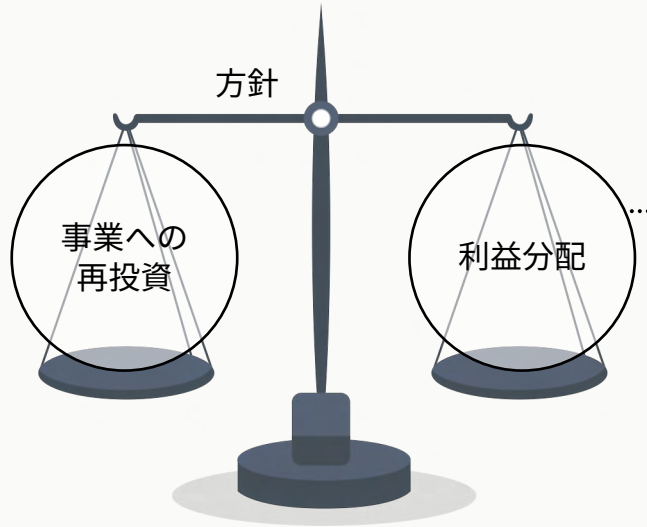
達成できなかった場合、その理由を事業環境要因のみでなく、
自社のビジネスモデル及び戦略に照らし合わせて説明する

incdesign inc.

役割・機能分担

- 社長・CEO
- 業務執行取締役
- 執行役・執行役員
- その他
  重要な使用人





役員報酬の制度設計を示す

- ? 経営戦略や業績とどのように連動しているのか？
- ? 経営方針や責任と整合的か？
  - 成果やKPIとの連動性
  - 中長期的なインセンティブ報酬　ex.株式報酬

6. 実質的な対話・エンゲージメント

企業

価値創造ストーリー　価値観 / 重要課題 / 長期戦略 / 実行戦略 / KPI の設定 / ガバナンス

見直し



? 弱みは何か？

課題の明確化 ——— 改善 ——→ 磨き上げ

経営の質の向上

建設的

実質的



双方向の対話

好循環

- 対話等の内容・手法・事後のアクションの在り方を検討
- 実践できるものから段階的に取り入れる

強化・発展させるための助言や意見

異業界の動向・産業全体の潮流を含む情報提供

成果を公表

中長期的な企業価値向上

投資家



投資家の理解促進 ——→ エンゲージメント深化 ——→ 資本コストの低減

関連するガイドライン ——— リンク化しています。

価値創造ストーリー全体を更に深掘りする上で効果的なガイドライン等

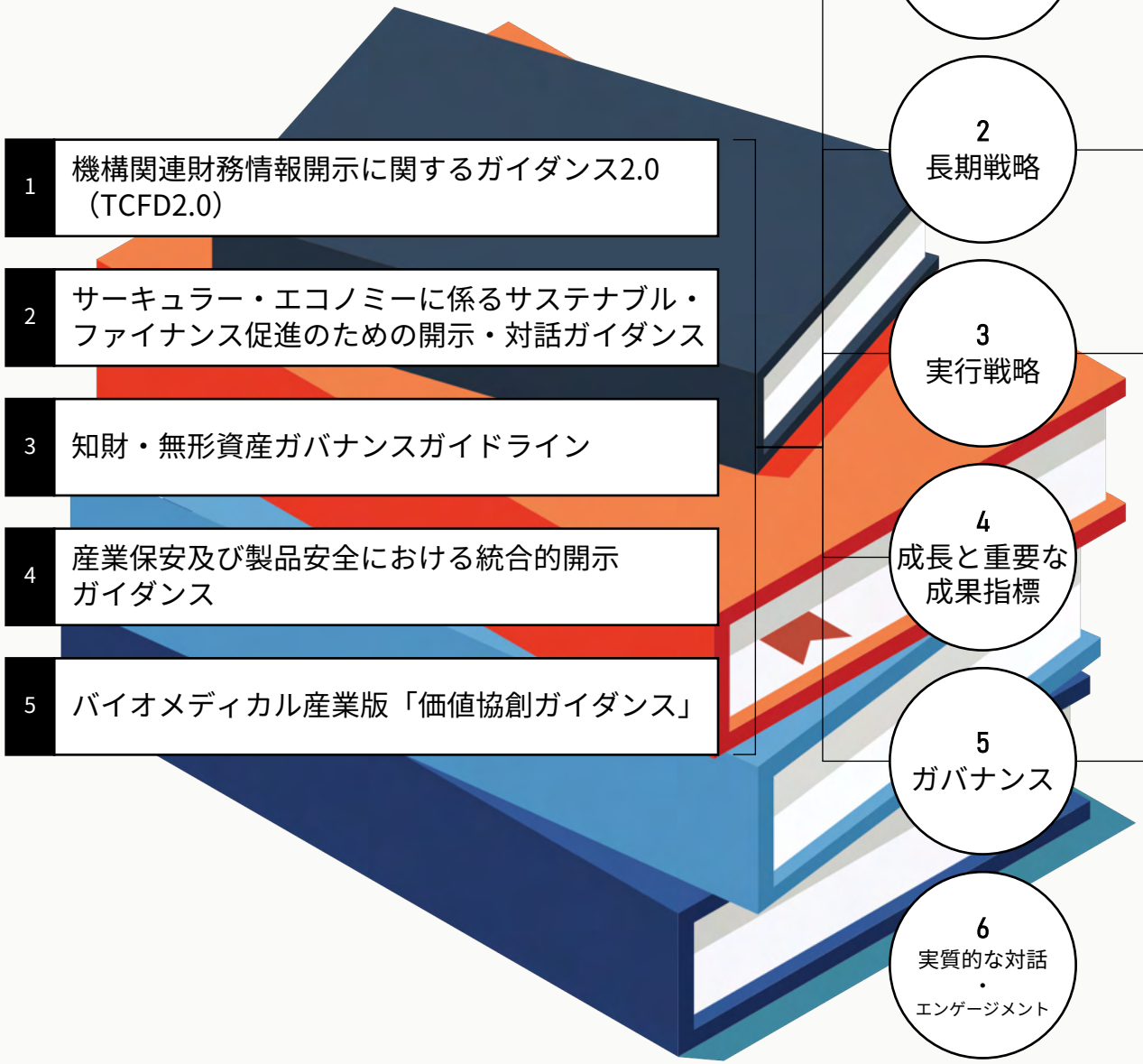
1 機構関連財務情報開示に関するガイダンス2.0（TCFD2.0）

2 サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス

3 知財・無形資産ガバナンスガイドライン

4 産業保安及び製品安全における統合的開示ガイダンス

5 バイオメディカル産業版「価値協創ガイダンス」



1 価値観

2 長期戦略

3 実行戦略

4 成長と重要な成果指標

5 ガバナンス

6 実質的な対話・エンゲージメント

6 CGSガイドライン

7 事業再編ガイドライン

8 グループガイドライン

9 DX促進ガイドライン

10 デジタルガバナンスコード

11 市場形成ガイダンス
～ルール形成型市場創出の実践に向けて～

12 価値創造マネジメントに関する行動指針

13 人材版伊藤レポート

14 人材版伊藤レポート2.0

15 ダイバーシティ2.0行動ガイドライン

16 人的資本可視化指針

17 責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン

18 サイバーセキュリティ経営ガイドライン

価値協創ガイダンス上の各要素を更に深掘りする上で効果的なガイドライン等

出典

経済産業省

https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004.html

伊藤レポート 3.0（SX 版伊藤レポート）

https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf

価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0（価値協創ガイダンス 2.0）

https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-b.pdf

本資料は上記のページを基に制作しました。

あくまでざっくり解説するにあたり、用語を適宜言い換えたり、

省略・簡素化した部分があります。

そのため、厳密には原典の意味合いと異なる場合があります。

より詳しく学びたい方は一次情報をご参照ください。

また、何かお気づきの点がございましたらご進言いただけますと幸いです。

掲載情報は2022年11月時点のものです。

incdesign inc.

会社をデザインする会社

https://incdesign.jp/