



ガイドンスにおける「価値観（仮称）」について

令和 2 年 7 月 31 日

経済産業省

環境省

1. 「価値観（仮称）」の記載方針・記載事項（案）

2. ご議論いただきたい論点

第2回研究会における「価値観（仮称）」に関する主なご指摘と対応方針

- **価値観やビジネスモデルも含めて議論することは重要。**
- 価値観という言葉は、統合報告書などでは使われていないのではないかと。企業理念やビジョンなど、企業が普段から使用する言葉を使ったほうが良いだろう。
- 企業にとって、**企業理念は非常に重要なもので、そう簡単に変更できるものではない。**企業戦略やビジョンがここでいう価値観に該当するのではないかと。
- **企業理念そのものを対象に投資家と企業で対話を行うことは考えづらい。**経営のビジョン、事業と社会との接点、企業の問題意識などがエンゲージメントの対象となる。価値協創ガイダンスを念頭におくのであれば、経営ビジョンとして取り上げられている社会課題の中での事業機会の発掘、目指すべき方向、戦略、企業固有の判断軸を強調すべきだと考えている。**社会との接点では、経営課題や事業機会として捉えている社会課題の提示**など、踏み込んだ話を価値観で触れればよいかと思う。
- **価値観は企業の根源的な部分。**プラスチック製品を製造してきた企業の中には、プラスチック製品を通じて社会に安全・安心を提供するという高い志を持ってきた企業もあるだろう。プラスチックが普及した理由に安全・安心という価値があった。サーキュラー・エコノミーにおいて、そうした価値観を否定することにならないよう工夫する必要がある。
- サーキュラー・エコノミーへの移行を進めることで他の社会課題に対してネガティブな影響を及ぼさないか、**ネガティブチェックの役割を価値観に持たせる**ことが考えられる。

- ✓ 引き続きガイダンスに「価値観」に相当する項目を含めることについてはご同意頂いた。
- ✓ ただし、項目名については、発信すべき内容を踏まえて検討する。

「価値観」に相当する項目を含める重要性

- 線形経済に依存するリスクは気候変動と比してまだ顕在化しておらず、また、パリ協定のような国際的な合意やルールも存在していない状況。
- そのため、事業者と投資家等の対話に当たっては、「サーキュラー・エコミーになぜ取り組むのか」、「中長期的にどのような価値創造ストーリーを思い描いているのか」といった全社的・中長期的な記述が前提として必要。



具体的な各項目についてエンゲージメントを受ける前に、前提となる基本方針等を示すことが重要。

「価値観（仮称）」に盛り込むべき内容

- サークュラー・エコノミーをどのように捉え、事業を通して、中長期的にどのような方向性のもと取り組んでいくのかについて、全社的なメッセージが重要な要素となる。
- また、方針として掲げるだけでなく、サーキュラー・エコノミーを重視する企業文化を社内に醸成させていくプロセスについて示すことも、ビジネスモデルの実現可能性や戦略の実行力を判断する上で重要。

「価値観（仮称）」のポイント（案）

- a. SDGsを含めた数ある社会課題の中で、自社が取り組むべき課題として、なぜサーキュラー・エコノミーに関係する内容を取り上げているか。
- b. サークュラー・エコノミーをどのように認識し、事業を通して、どのように価値創造につなげていくかについて、経営者としての中長期的な基本方針・考え方を示しているか。なお、企業理念や経営方針、経営ビジョン等の全社的な方針において、サーキュラー・エコノミーを優先的課題として位置づけていることが望ましい。
- c. bにおいて示した基本方針・考え方を社内に浸透させるプロセスを有しているか。

(参考) 価値協創ガイダンスにおける「価値観」の記載

1. 価値観

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〔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。

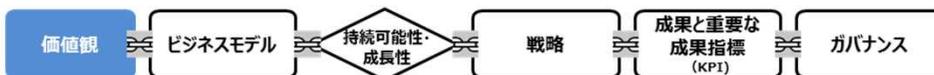
1.1. 企業理念と経営のビジョン

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〔4.〕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〔5.〕等を適切に評価することができる。

1.2. 社会との接点

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〔2.〕、戦略〔4.〕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。
09. 投資家が長期的視点で企業価値を評価する上でも、企業がどのように社会課題を自らのビジネスモデル〔2.〕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。
010. 企業が、自らの経営課題、事業機会として捉えるべき社会課題を特定するに当たっては、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.〕、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。

(参考) 価値協創ガイダンスにおける「価値観」の記載



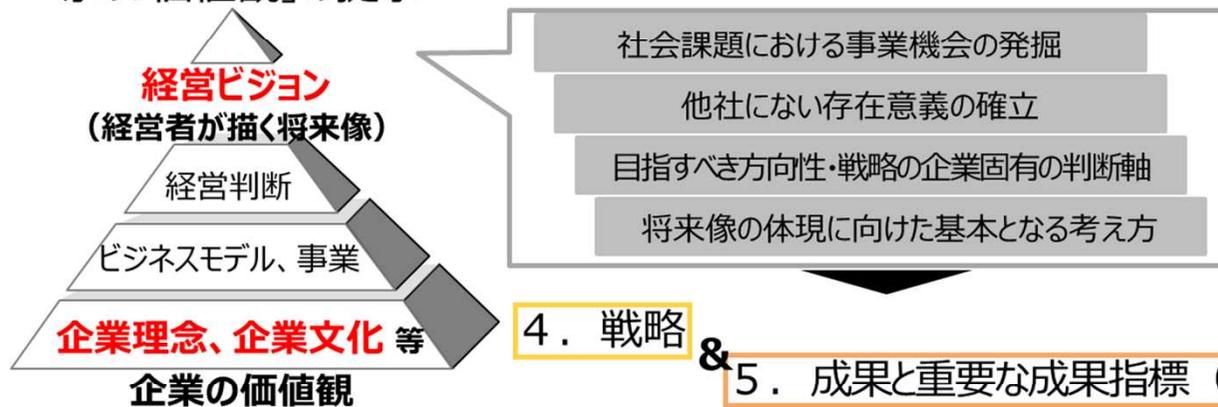
企業理念、ビジョン、企業文化等の「価値観」は、進むべき方向や戦略を決定する際の判断軸である。

1. 価値観

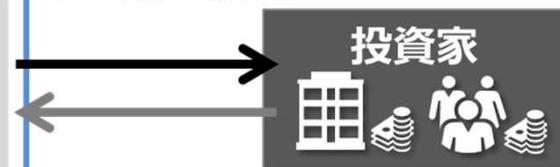
進むべき方向や戦略を決定する際の固有の判断軸となる要素

1.1. 企業理念と経営のビジョン

ビジネスモデルや経営判断の拠り所となる企業理念、経営ビジョン、企業文化等の「価値観」の提示



「価値観」とビジネスモデルとのつながりを提示

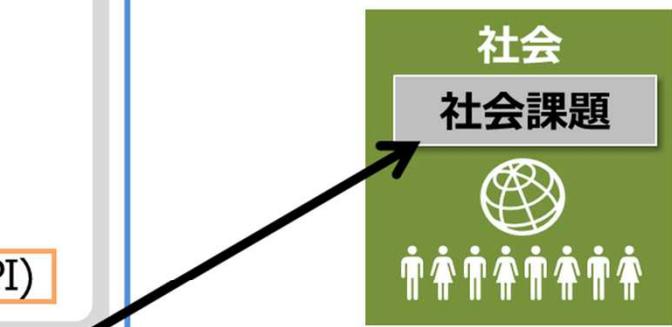


「価値観」をもとに、戦略・KPIを評価、競争優位性と存在意義の繋がりを理解

1.2. 社会との接点

経営課題や事業機会として捉えている「社会課題」の提示

どのように 2. ビジネスモデル や 4. 戦略 に落とし込んでいくのか提示



経営課題や事業機会となる社会課題を特定

(参考) WEF2020における「Corporate Purpose」の定義に関するレポート

- 「価値観」に代わる項目名については、国際的な汎用性も念頭に引き続き検討する。
- 近年、世界的に議論され始めている「Corporate/Business Purpose」は「価値観」に近い概念で、世界経済フォーラムでも議論されている。

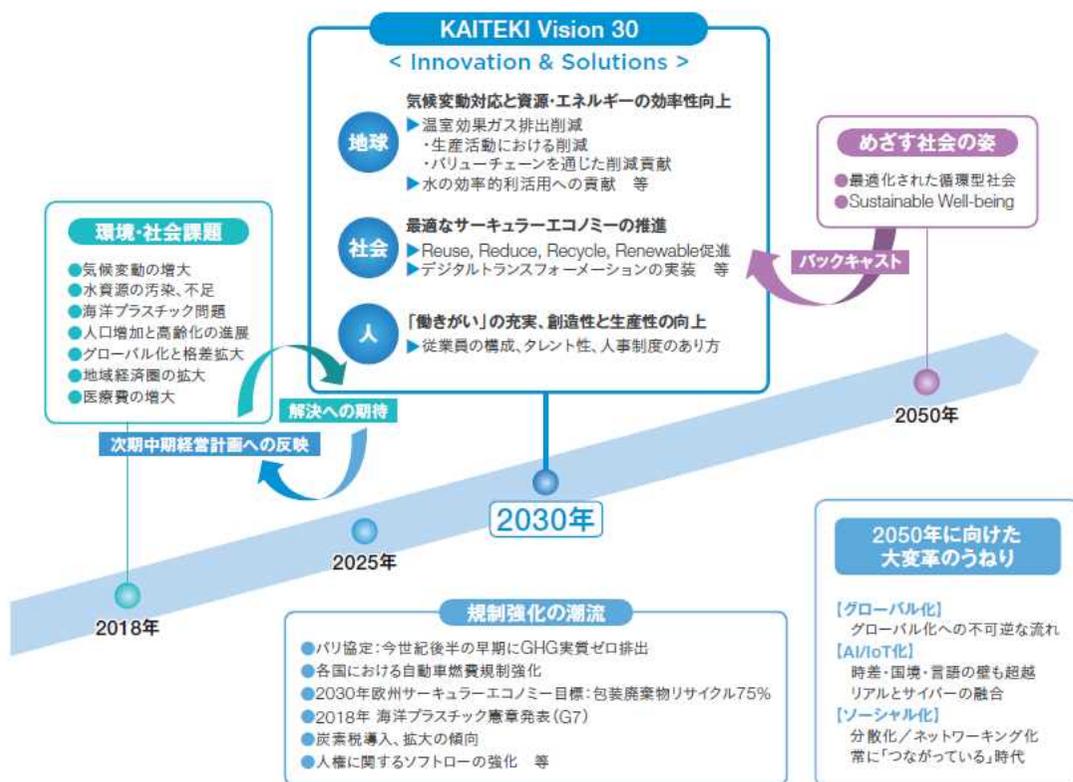
- 「Corporate Purpose」という概念は世界的な現象になってきている。この背景には、競争や、ゲームのルールを強制する規制への依存が実社会で十分に機能しなくなっていることがある。競争はそれが有効な場合はよく機能するが、あまりにも頻繁に失敗する。規制や競争政策は、人々の期待に応えられておらず、移り変わりの激しいグローバルでテクノロジー偏重型のビジネスの流れについて行けていない。
- 「Corporate Purpose」は、人間と地球に対して問題を提供することで利益を生み出すのではなく、人間と地球が抱える問題に対して、企業が利益を生む形で解決方法を提供する内容であるべき、という考えに基づき形成される。
- 企業として変わっていくか否かまた何故変わっていくかにとどまらず、**どのような目標を見据えてそれをどのように実現していくか**を説明。
- 自社の事業の単なる描写的な説明（例：洗濯機や自動車の製造）でも、極端に野心的な目標（例：地球を救う）を示すのでもなく、**企業が“誰のために”、“どのように”、“いつ”、“どのような”問題の解決を目指すか**を詳細に説明。

(参考) 三菱ケミカル「中期経営基本方針」

- 三菱ケミカルホールディングスグループでは、社会の仕組みや産業構造を抜本的に変えるサーキュラー・エコノミーをKAITEKI実現のキーエレメントと位置付け、グループ横断的に推進。
- 三菱ケミカル株式会社では、2020年4月、サーキュラーエコノミーに向けた取り組み強化を目的に、サーキュラーエコノミー推進部を新設。

中長期経営基本方針「KAITEKI Vision 30」

2030年までの経営基本方針として、KAITEKI Vision 30を策定中



KAITEKI

「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと」を表し、環境・社会課題の解決にとどまらず、社会そして地球の持続可能な発展に取り組むことを提案したコンセプト。

KAITEKI経営

資本の効率化を重視する経営（Management of Economics）、イノベーション創出を追求する経営（Management of Technology）に加えて、サステナビリティの向上をめざす経営（Management of Sustainability）という3つの経営を、時間や時機を意識しながら一体的に実践し、企業価値を高めていく独自の経営手法。

(参考) パナソニック「アニュアルレポート2019」、「環境行動計画」

- 中期戦略にて「暮らしアップデート」を掲げ、ソリューション型ビジネスモデルを目指すとしている。
- また、環境ビジョン2050実現に向けた環境行動計画において、CE型事業創出を位置づけている。

2030年に目指す姿

「暮らし」の領域で、ソリューション型ビジネスモデルによる「新たな価値」を提供



Panasonic 持続可能な未来を共に創るための企業

「暮らしアップデート」の実現に向けて

お客様一人ひとりにとっての「最適」を提供

近年の情報通信技術の進化、多様化する個人のお客様の嗜好や価値観の顕在化が進むなど、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。これらを踏まえ、当社は商品により多くの技術・機能を付加するだけでなく、さまざまなデータや、AIやIoTの先端技術を駆使し、販売後も商品・サービスを進化させ続けることで、お客様一人ひとりにとっての「最適」を追求することにも挑戦していきます。これが、「暮らしアップデート」の基本の考え方です。また、こうした「最適」な暮らしの実現には、情報通信網や交通サービスといった社会環境の進化が欠かせません。当社は、こうした領域にもB2Bのビジネスを通じ、より大きな貢献を果たしていきます。そして、これらの取り組みを通じてビジネスモデルの変革に挑み、持続的な成長を目指します。

2019統合報告書CEOメッセージより抜粋

環境経営

ビジョン・行動計画

当社グループが策定している「パナソニック環境ビジョン2050」では、2050年に向けて「創るエネルギー」が「使うエネルギー」を超えることに挑戦していきます。

「使うエネルギー」は生産など事業活動で使用するエネルギーと当社の製品がお客様のもとで使用されるエネルギーであり、「創るエネルギー」は太陽光発電・蓄電池・エネルギーソリューションなどの製品・サービスが創出もしくは活用可能にするクリーンなエネルギーです。

この環境ビジョン2050実現に向けて策定した、環境行動

計画「グリーンプラン2021」は、2021年度までの3年間で達成すべき目標と、全従業員のためのアクションプランを明確化したものです。

パナソニック環境ビジョン2050

「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立に向け、クリーンなエネルギーでより良く快適に暮らしを創る社会を目指し、パナソニックは使うエネルギーの削減と、それを越えるエネルギーの創出・活用を進めます。

使うエネルギー < 創るエネルギー

環境行動計画「グリーンプラン2021」(抜粋)

課題	2021年度目標		
	使うエネルギー総量に対する創るエネルギー総量の比率拡大	使う:創る=8.5:1	
エネルギー	製品・サービス	創るエネルギー量の拡大	創るエネルギー量 3万GWh以上
		使うエネルギーの削減貢献量の拡大	削減貢献量 直接 2.5万GWh以上 間接 0.2万GWh以上
		創るエネルギー事業の拡大	エナジー関連事業の拡大
		省エネルギー事業の拡大	IoT/AIを活用した製品・サービスの拡大
	工場	CO ₂ ゼロモデル工場の推進	・水素応用技術実証工場の確立 ・グローバル各地域でCO ₂ ゼロモデル工場を1工場以上実現
		再生可能エネルギー利用拡大	・自社拠点再生エネ導入 40,000MWh ・再生エネ外部調達の推進
	エネルギーミニマム生産の推進	・IoT活用によるロス削減 ・工法革新による生産性向上	
資源	サーキュラーエコノミー型事業の創出	既存事業と循環経済の関連性マッピングの100%完了	
	投入資源を減らし循環資源の活用を拡大	再生樹脂利用量 4.2万トン以上(2019~2021年度累計)	
	グローバルで工場廃棄物をゼロエミッション化	工場廃棄物リサイクル率 99%以上	

(参考) 帝人「中期経営計画2020-2022」

- 帝人グループは「中期経営計画2020-2022」において、価値創造戦略を示しており、マテリアリティの一つとしてサーキュラーエコノミーの実現を挙げている。また、2020-2022年度の投資額（3500億円）の35%を環境ソリューションに投入する等の計画を示している。

価値創造概念図



(参考) 花王「花王 Kirei Lifestyle Plan」

- 2016年、2030年長期経営ビジョン「2030年までに達成したい姿」を策定。その達成に必要な基盤構築として、ESG を経営の根幹に据える。
- 生活者の持続可能なライフスタイルを送りたいという思いや行動に応えることを目指し、生活者が求める暮らしをKirei Lifestyleとして定義。その実現に向け、ビジョン、コミットメント、アクションからなるKirei Lifestyle Planを策定。具体的アクションの1つであるごみゼロの中でもプラスチックにも言及。

花王のESGコミットメントとアクション



ごみゼロ

原料やプラスチック等を適正に使用し、それらの使用量を削減するとともに、使用済み容器等や使われなかった原料・製品を再利用し、資源循環型社会に参加します

「2030年のありたい姿」の実現に関わるリスク

項目	内容
政策・法規制	事業場から発生する廃棄物の処理に関する規制強化、プラスチック包装容器使用量に関する規制強化(リサイクルプラスチック使用量義務化、課税)、プラスチック使用量情報開示の義務化など
技術	新製品製造に伴う事業場からの廃棄物発生量の増加、プラスチック使用量削減技術開発やリサイクルプラスチック利用技術開発失敗など
市場	社会全体における処理可能量を上回る廃棄物発生量の増加による処理費用上昇、消費者嗜好の変化、バージンプラスチック・リサイクルプラスチックのコスト上昇など
評判	業界・個別企業への非難、ステークホルダーからの懸念上昇、消費者嗜好の変化など

「2030年のありたい姿」の実現に関わる機会

項目	内容
資源効率性	事業場から発生する廃棄物発生量削減による処理費用削減、プラスチック使用量削減による容器費用削減、輸送効率の改善など
製品・サービス	省資源型製品の開発による廃棄物発生量の削減、省プラスチック包装容器製品の拡大、イノベティブな包装容器開発による売上増と開発技術のライセンスアウトによる収入増など
市場	新規市場へのアクセシビリティ向上による売上増、イノベティブ技術開発時における公的インセンティブの活用など
レジリエンス	プラスチック包装容器に対する積極的な3R活動を継続的に行なうことによるレジリエンス向上

(参考) Nestlé 「Annual Review2019」

- PurposeとAmbitionsが記載され、Ambitionsの中でCEや包装について触れられている。

Purpose

Enhancing quality of life and contributing to a healthier future.

Ambitions

SDGsを支持し自社の事業の方向性を示す、2030年に向けた3つのAmbitionsを設定。目標の進捗を、毎年Commitment and Progressとして公表。

- **For individuals and families**, help 50 million children lead healthier lives.
- **For our communities**, improve 30 million livelihoods in communities directly connected to our business activities.
- **For the planet**, strive for zero environmental impact in our operations.

Our 2020 commitments and progress

Status of our commitments
 ●○○ New ●●○ In progress ●●● Achieved

For individuals and families Enabling healthier and happier lives	For our communities Helping develop thriving, resilient communities	For the planet Stewarding resources and the environment
<p>Our 2030 ambition is to help 50 million children lead healthier lives</p> <p>Offering tastier and healthier choices</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●○ Launch more foods and beverages that are nutritious, especially for mothers-to-be, new mothers, and infants and children ●●○ Further decrease sugars, sodium and saturated fat ●●○ Increase vegetables, fiber-rich grains, pulses, nuts and seeds in our foods and beverages ●●○ Simplify our ingredient lists and remove artificial colors ●●○ Address under-nutrition through micronutrient fortification <p>Inspiring people to lead healthier lives</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●○ Apply and explain nutrition information on packs, at point-of-sale and online ●●○ Offer guidance on portions for our products ●●○ Leverage our marketing efforts to promote healthy cooking, eating and lifestyles ●●○ Empower parents, caregivers and teachers to foster healthy behaviors in children ●●○ Support breastfeeding and protect it by continuing to implement an industry-leading policy to market breast-milk substitutes responsibly ●●● Inspire people to choose water to lead healthier lives ●●○ Partner for promoting healthy food environments <p>Building, sharing and applying nutrition knowledge</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●○ Build and share nutrition knowledge from the first 1000 days through to healthy aging ●●○ Build biomedical science leading to health-promoting products, personalized nutrition and digital solutions 	<p>Our 2030 ambition is to improve 30 million livelihoods in communities directly connected to our business activities</p> <p>Enhancing rural development and livelihoods</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●○ Improve farm economics among the farmers who supply us ●●○ Improve food availability and dietary diversity among the farmers who supply us ●●○ Implement responsible sourcing in our supply chain and promote animal welfare ●●○ Continuously improve our green coffee supply chain ●●○ Roll out the Nestlé Cocoa Plan with cocoa farmers <p>Respecting and promoting human rights</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●○ Assess and address human rights impacts across our business activities ●●○ Improve workers' livelihoods and protect children in our agricultural supply chain ●●○ Enhance a culture of integrity across the organization ●●○ Provide effective grievance mechanisms to employees and stakeholders <p>Promoting decent employment and diversity</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●○ Roll out our Nestlé needs YUth initiative across all our operations ●●○ Enhance gender balance in our workforce and empower women across the entire value chain ●●○ Advocate for healthy workplaces and healthier employees 	<p>Our 2030 ambition is to strive for zero environmental impact in our operations</p> <p>Caring for water</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●○ Work to achieve water efficiency and sustainability across our operations ●●○ Advocate for effective water policies and stewardship ●●○ Engage with suppliers, especially those in agriculture ●●○ Raise awareness on water conservation and improve access to water and sanitation across our value chain <p>Acting on climate change</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●○ Provide climate change leadership ●●○ Promote transparency and proactive, long-term engagement in climate policy <p>Safeguarding the environment</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●● Improve the environmental performance of our packaging ●●○ Reduce food loss and waste ●●○ Provide meaningful and accurate environmental information and dialogue ●●○ Preserve natural capital

製品の包装の環境パフォーマンス向上を達成



(出典)

(参考) Coca-Cola「Our Purpose」

- Coca-ColaはPurposeとVisionをそれぞれ掲げており、Visionと方策とが紐づけられている。

WHO WE ARE

THE COCA-COLA COMPANY

PURPOSE

TO REFRESH THE WORLD.
MAKE A DIFFERENCE.

VISION

LOVED BRANDS, DONE SUSTAINABLY,
FOR A BETTER SHARED FUTURE

Our vision is to craft the brands and choice of drinks that people love, to refresh them in body and spirit. And done in ways that create a more sustainable business and better shared future that makes a difference in people's lives, communities and our planet.

Visionの項目ごとに記載

HOW WE DO IT

LOVED BRANDS

- Passion for people and their lives
- Cutting-edge excellence in ingredients, innovation, design and marketing
- Investment for leadership across categories in purposeful brands that consumers love
- Act globally and locally
- Powerful partnerships with our bottling system to bring brands to life in the market

DONE SUSTAINABLY

- Start with facts, based in science
- Grow our business while reducing our sugar
- Make packaging a circular economy, with a focus on getting 100% collection to enable reuse for World Without Waste
- Be water balanced, improving water security where needed most
- Reduce our carbon footprint
- Source more sustainably and ethically

FOR A BETTER SHARED FUTURE

- Invest in employees' personal growth and talent
- Empower people's access to equal opportunities, build inclusion
- Create value for customers—big and the many small
- Support our local communities, both to achieve more and in times of need
- Deliver returns to our investors

BEHAVIORS WE FOCUS ON

WE NURTURE A CULTURE WITH A PASSION TO REFRESH THE WORLD. WE MAKE A DIFFERENCE.

We act with a growth mindset, take an expansive approach to what's possible, and believe in continuous learning to improve our business and ourselves. We value how we work as much as what we achieve. The behaviors we focus on every day are being:

CURIOUS

- Always seek, never settle
- Ask why or why not, or what if, or I wonder...

EMPOWERED

- Own it, take accountability
- Each one of us can make a big difference

INCLUSIVE

- Leverage our broad diversity of people, global network and learnings
- Two brains are better than one (most often)

AGILE

- Learn by doing, use version 1.0, 2.0, 3.0
- Act with a sense of urgency

THE CONSCIENCE WE FOLLOW

DO THE RIGHT THING

- Our values shape the conscience we follow
- Use our global scale for leadership and for good, for progress
- And when we make mistakes, own them, put them right, learn from them, and grow

- PurposeとVisionを記載。
- Visionがより具体的な内容。

- Visionで掲げた3項目それぞれに対し、方策を提示

1. 「価値観（仮称）」の記載方針・記載事項（案）

2. **ご議論いただきたい論点**

ご議論いただきたい論点

- ご議論いただきたい論点は以下のとおり。

論点：「価値観」に相当する項目について

- 「価値観」に相当する項目は、P3に示したような、「ビジネスモデル」や「戦略」といったその他の項目の土台・前提となる関係性と整理していいか。
- 「価値観（仮称）」に盛り込むべき内容は、P4に記載したように、
 - a. マテリアリティの特定、なぜサーキュラー・エコノミーに取り組むのか
 - b. サーキュラー・エコノミーをどのように価値創造ストーリーにつなげていくのか、基本方針等
 - c. bを社内に浸透させていくプロセスという3点でいいか。
- また、bにおいて求めていることは、必ずしも企業理念といった高次元なレイヤーにサーキュラー・エコノミーを直接位置づけるということではなく、業種やセクター等を考慮して、個社ごとに適切なレイヤーでサーキュラー・エコノミーの中長期的な方針を示すこととしているが、その他に考慮すべき点はあるか。
- 「価値観」に相当する項目名について、価値協創ガイダンスにおける「価値観」を指すと注釈を付した上で「価値観」とすることでいかがか。