



信金中央金庫

SCB SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所

ニュース&トピックス No. 2022-78

(2022. 9. 20)

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7 TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp> e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）の実現に向けて

わらしな
薬品 和寿

ポイント

- SXは、経済産業省が2020年8月に公表した「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」で提唱された。2022年8月には、「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話検討会（SX研究会）」および「価値協創ガイダンスの改訂に向けたワーキング・グループ」から、「伊藤レポート3.0」と「価値協創ガイダンス2.0」が公表されている。企業におけるSXの実践は、「「稼ぎ方」の本流」になりつつあると言えよう。
- 「伊藤レポート3.0」は、SXの実践の重要性を述べるとともに、SXの実現に向けた具体的な取組みを整理したもので、企業がSXの実践に取り組むにあたっての「基本テキスト」と言えよう。また、「価値協創ガイダンス2.0」は、SXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的な対話を行うためのフレームワークを示したものであり、「実践テキスト」と言える。
- 中小企業には、長期的視点での経営や事業変革を検討、実践していく上で、かつ大手サプライヤーと共通言語で対話をするために、「伊藤レポート3.0」および「価値協創ガイダンス2.0」を参照することは有用だろう。

1. SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）の潮流

経済産業省によると、SXは、「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¹」させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革」と定義されている。すなわち、企業が持続可能性を織り込んだ経営に舵を切ることで、社会と企業それぞれの持続可能性の両立を図ること、と言い換えられよう。

サステナビリティという概念の登場は、1987年に、「環境と開発に関する世界委員会²」から公表された報告書「Our Common Future（我ら共有の未来）」³に遡ると言われる。その後、2015年9月の国連サミットにおいて加盟国の全会一致で採択された「SDGs（持続可能な開発目標）」をきっかけに、「サステナビリティ」という概念は、クローズアップされてきた。

わが国の企業経営においてサステナビリティに注目が集まったきっかけは、伸び悩む資本効率性（稼ぐ力）や長期的な企業価値の向上を問題意識として公表された「伊藤レポート」（2014年8月）である。本レポートは、インベストメントチェーン⁴全体を俯瞰し、企業の「稼ぐ力」を向上させ、持続的に企業価値を生み出し続けることの必要性を論じている。

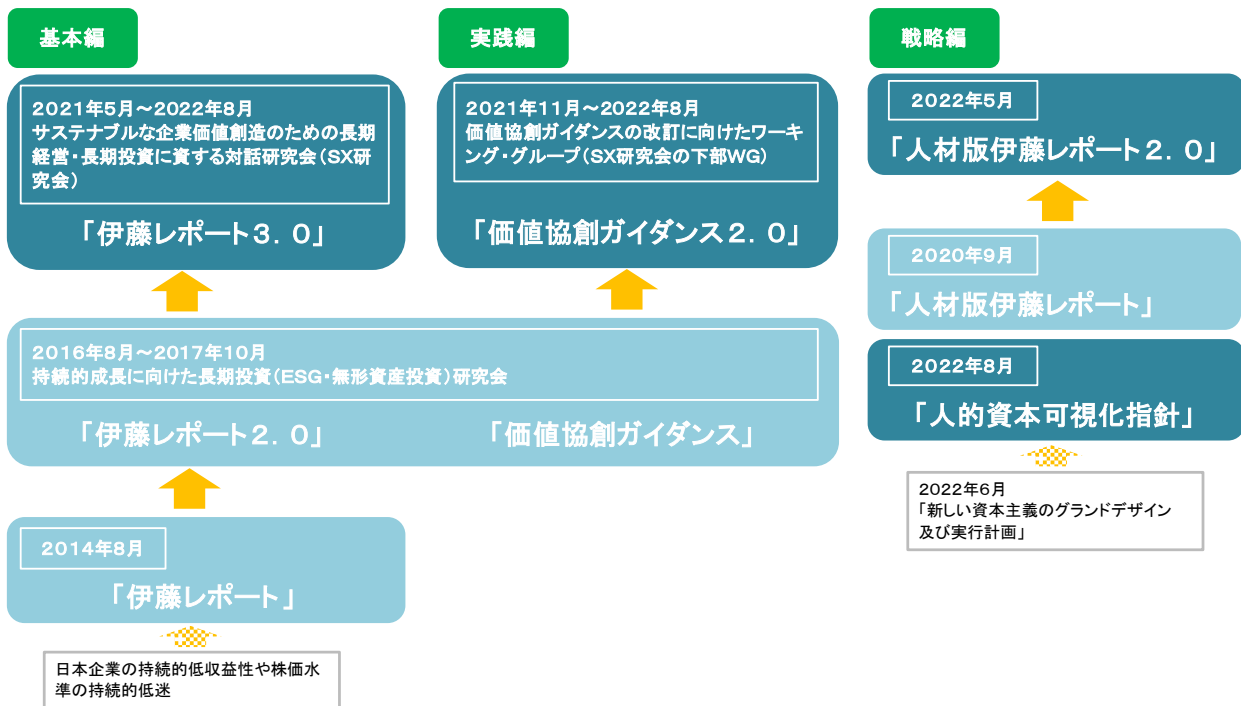
¹ 社会の持続可能性に資する長期的な価値提供を行うことを通じて、社会の持続可能性の向上を図るとともに、自社の長期的かつ持続的に成長原資を生み出す力（稼ぐ力）の向上と更なる価値創出へつなげていくこと。

² 地球環境保全の戦略を審議する国際連合の機関で、本部はジュネーブ。1982年5月の国連環境計画管理理事会閣僚級特別会合（国連環境会議）で日本が設置を提案し、1983年12月の国連総会本会議における全会一致の採択で設置が決まった。

³ 外務省ホームページ（<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyosogo/kaihatsu.html>）を参照。

⁴ 投資家と企業が共通の価値観に基づいて中長期的な価値向上を目的として協働することで、持続的な企業価値の向上をもたらす、最終的に、その利益が家計にまで還元されること。

(図表1) SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション) を巡る議論の流れ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2016年8月に発足した「持続的成長に向けた長期投資 (ESG・無形資産投資) 研究会」では、無形資産 (人材、知的財産、ブランド等) への投資の重要性やESG投資を推進することの重要性等が議論され、2017年10月に、これら議論の結果をとりまとめた「伊藤レポート2.0」が公表された。併せて、投資家との対話を通じて価値創造ストーリーを磨き上げる「価値協創」を加速させるためには、企業と投資家をつなぐ共通言語が必要であるとの認識から、2017年5月に「価値協創ガイダンス」が公表されている。

こうした中、2020年8月に経済産業省が公表した「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⁵⁾」でSXが提唱された。2021年5月、「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話検討会 (SX研究会)」が立ち上げられ、SXの重要なポイントおよび関連するさまざまな要素、今後求められる対応の方向性について議論された。その議論の結果が、2022年8月に、「伊藤レポート3.0 (SX版伊藤レポート)」として公表された。また、SX研究会の下部組織である「価値協創ガイダンスの改訂に向けたワーキング・グループ」からは、SXを経営や対話に落とし込んでいくための実践編として、「価値協創ガイダンス2.0」も公表されている。併せて、戦略の観点では、「人的資本経営の実現に向けた検討会」から、2022年5月に「人材版伊藤レポート2.0」が公表され、持続的な企業価値向上に向けた人材戦略及び人的資本経営の実現を目指す具体的な対応の方向性が示された。2022年8月には、内閣官房非財務情報可視化研究会から、「人的資本可視化指針」が公表され、人的資本に係る情報開示のあり方が示されている (図表1)。

このように、企業におけるSXの実践は、「伊藤レポート3.0」で言う「「稼ぎ方」の本流」になりつつあると言えよう。

⁵⁾ 経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/press/2020/08/20200828011/20200828011.html>) を参照。

本レポートは、情報提供のみを目的とした上記時点における当研究所の意見です。施策実施等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいて、この資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

2. 「伊藤レポート3.0」・「価値協創ガイダンス2.0」のポイント

「伊藤レポート3.0」は、SXの実践の重要性を述べるとともに、SXの実現に向けた具体的な取組みを整理している。いわゆる、企業がSXの実践に取り組むにあたっての「基本テキスト」の位置付けと言えよう。その主なポイントをまとめると、**図表2**のとおりである。

「価値協創ガイダンス2.0」は、SXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的な対話を行うためのフレームワークを示したもので、いわゆる、企業がSXの実践に取り組むにあたっての「実践テキスト」と言える。その主なポイントを**図表3**に示した。また、「戦略テキスト」と言える「人材版伊藤レポート2.0」および「人的資本可視化指針」は、本ガイダンスで示されたフレームワーク全体を一体的・整合的に理解、活用する上で有用だろう。

(図表2) 「伊藤レポート3.0」のポイント

SXの
実践の
重要性

1. 日本企業の長期成長に向けた投資の伸び悩みや、国際的にサステナビリティへの対応が長期経営の根幹をなす要素となりつつある状況は、日本の企業・投資家をはじめとするインベストメントチェーン全体にとって試練であるとともに、チャンス。
2. SXの実践こそ、これからの日本企業の「稼ぎ方」の本流となっていく。
3. 企業が投資家等との建設的な対話を通じ、従来の企業活動の延長線上にはない非連続的な変革を加速することが重要。

SXの実現
に向けた
具体的な
取組

4. SXの実現のための具体的な取組としては、以下の三点が挙げられる。
 - i. 社会のサステナビリティを踏まえた目指す姿の明確化
社会への長期的かつ持続的な価値提供に向けて判断軸となる価値観を明確化し、それに基づき、自社の事業活動を通じて解決する重要課題を特定。その上で、目指す姿を設定。
 - ii. 目指す姿に基づく長期価値創造を実現するための戦略の構築
企業全体の長期価値創造の在り方を示す長期戦略を構築するとともに、その具体化に向けた短・中・長期別の戦略を組み立て。
 - iii. 長期価値創造を実効的に推進するためのKPI・ガバナンスと、実質的な対話を通じた更なる磨き上げ
投資家等との間で、長期的な企業価値の向上に資する対話・エンゲージメントを深めることにより、目指す姿、その達成に向けた戦略、ガバナンス態勢などから成る価値創造ストーリーを不断に磨き上げ。
5. バリューチェーン全体(中堅・中小企業やスタートアップを含む)やインベストメントチェーン上の多様なプレイヤー(運用機関・アセットオーナー、証券アナリスト、ESG評価機関など)も含め、日本全体でSXを効果的に推進していくことが必要。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表3) 「価値協創ガイダンス2.0」のポイント

SXの意義を明示。ガイダンスの全項目において、持続可能な社会の実現に向けて、企業が長期的かつ持続的に価値を提供することの重要性と、それを踏まえた対応の方向性も明記。

項目「長期戦略」を新設。昨今の産業構造・事業環境の変化の激化や、持続可能な社会に対する要請の高まりを受けて、長期的かつ持続的な企業価値向上を実現するために長期の時間軸で経営・事業変格を行っていくことの重要性を強調。

TCFD宣言における「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の開示構造との整合性を確保。

項目「実行戦略(中期経営戦略など)」において、人的資本への投資や人材戦略の重要性を、より強調。

項目「実質的な対話・エンゲージメント」を新設。企業と投資家が、建設的・実質的な対話を通じ、価値創造ストーリー全体を磨き上げて協創することの重要性をより明確化。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本レポートは、情報提供のみを目的とした上記時点における当研究所の意見です。施策実施等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいて、この資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

3. 「中小企業」の視点からみた「伊藤レポート 3.0」、「価値協創ガイダンス 2.0」

「伊藤レポート 3.0」は、バリューチェーン全体でS Xを推し進めていくために、中堅・中小企業に対して、「長期価値創造に向けた取組を能動的に立案・推進していく姿勢」を求めている。また、中堅・中小企業がS Xを実践していく上で、経営資源に余力のある大企業には、中堅・中小企業に対して積極的に企業間連携やオープンイノベーションを持ちかけることが期待されている。そのため、中小企業には、長期的視点での経営や事業変革を検討、実践していく上で、かつ大手サプライヤーと共通言語で対話をするために、「伊藤レポート 3.0」および「価値協創ガイダンス 2.0」を参照することは有用だろう。

【参考資料】伊藤レポート 3.0・価値協創ガイダンス 2.0の概要」では、S XとG X（グリーン・トランスフォーメーション）、D X（デジタル・トランスフォーメーション）との関係について、「新しい資本主義」において重点投資として位置づけられているG Xについても、気候変動をはじめとする幅広いサステナビリティ課題を対象とするS Xの中に位置づけて取り組むことが、両者を一体的かつ効率的に推進していく上で有用である。その際、S XとG Xをさらに効果的かつ迅速に推進していくためには、D Xと一体的に取り組んでいくことが望まれる。」ことが示されている。すなわち、中小企業には、脱炭素経営をS Xの中の一つとして位置付け、D Xと一体的に取り組んでいくことが求められているといえよう。

以 上

<参考文献>

- ・ 経済産業省(2022年8月31日)「伊藤レポート 3.0」
- ・ 経済産業省(2022年8月31日)「価値協創ガイダンス 2.0」
- ・ 経済産業省(2022年8月31日)【参考資料】伊藤レポート 3.0・価値協創ガイダンス 2.0の概要」