

「令和3年度産業経済研究委託事業（ステークホルダー資本主義やサステナビリティ要請の高まりを踏まえた企業と投資家の対話の在り方に関する調査検討）」報告書

2022年3月18日
株式会社NTTデータ経営研究所

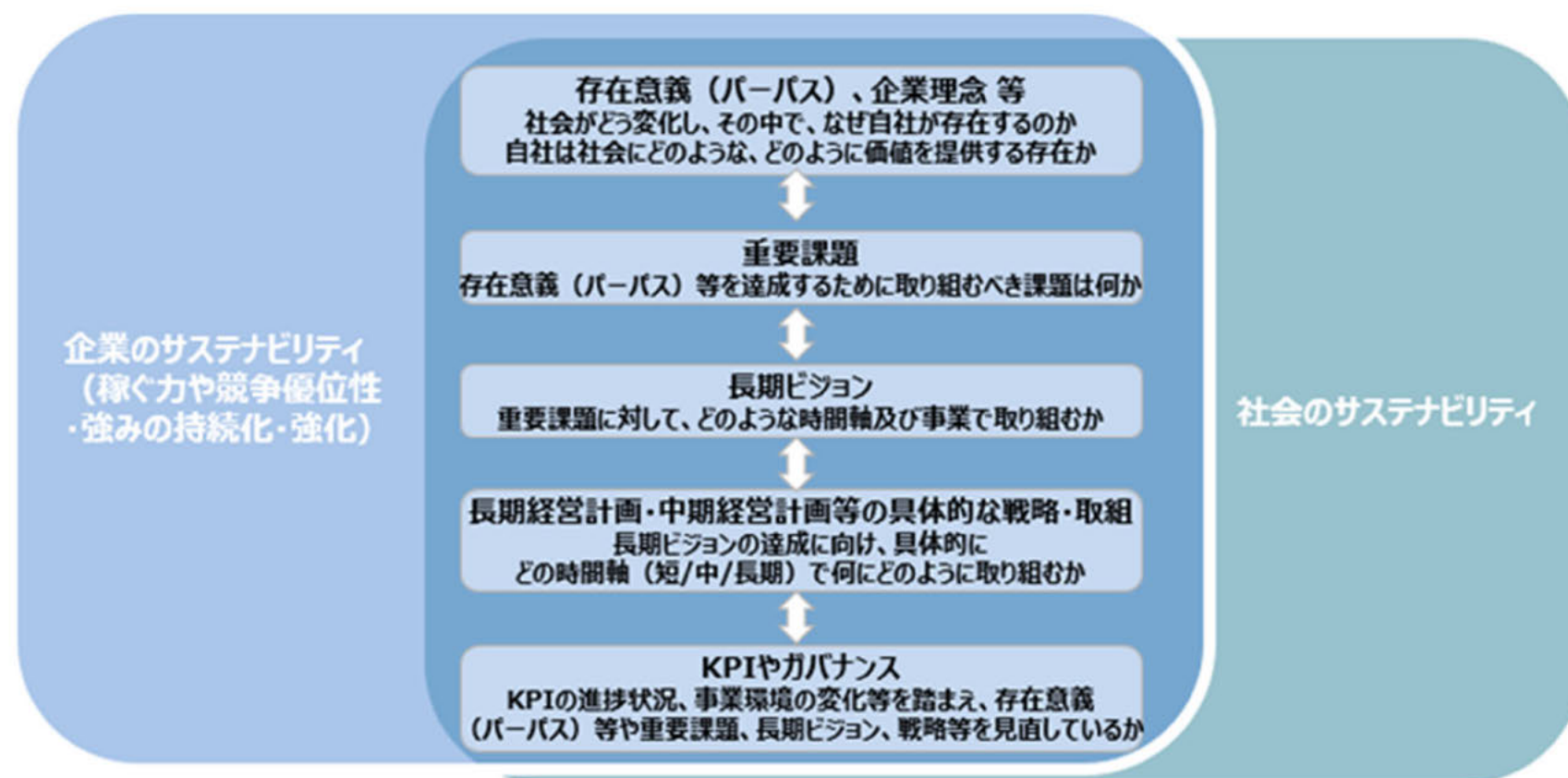
はじめに

本事業は、以下の問題意識により、1) 国内外企業の開示資料分析、及び2) 関係者へのヒアリングにより実施された。

- 「サステナビリティ（持続可能性）に関する社会の要請の高まりや、事業環境や産業構造に更なる変化が生じている中、企業においては、社会のサステナビリティを踏まえて、自社の稼ぐ力や競争優位性・強みを持続化・強化していくこと（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）が急務となってきている。」
- 「これを踏まえ、企業は、持続可能な社会に向けてどのように価値を提供するかという存在意義(パーパス)や企業理念に加え、これらを達成するために取り組むべき重要課題や長期ビジョンを、統合的・一体的に設定することが必要と考える。」
- 「また、目指す方向性に沿った長期視点の戦略を策定し、その達成状況を把握するためのKPIやガバナンス体制の整備が求められると思料する。」

調査結果、及び導出された示唆は、価値協創ガイダンス改訂を含む今後の施策検討材料に活用される予定である。

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イメージ



エグゼクティブ・サマリー

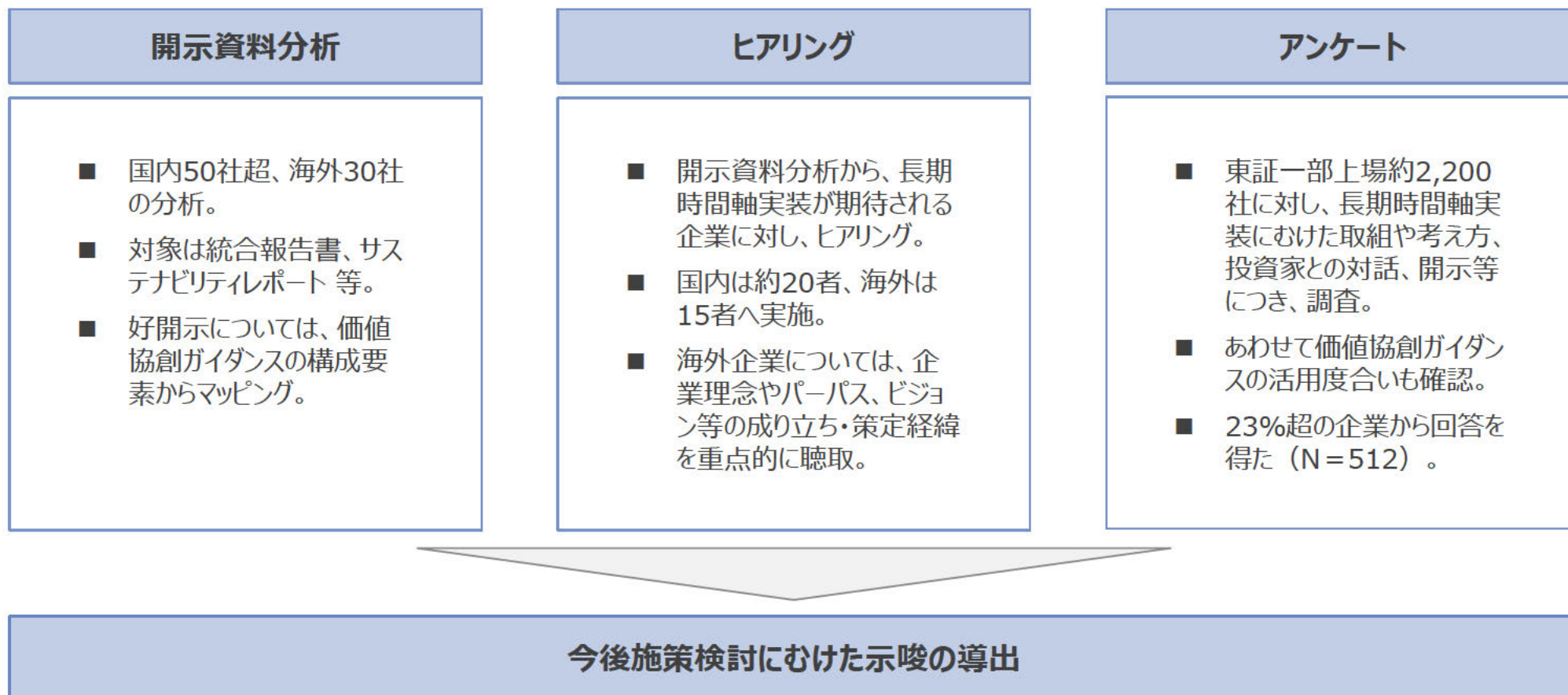
■ 本調査では、以下が確認された。

- ✓ 先行する企業では、パーパスや長期ビジョンに留まらず、中期経営計画への反映や、組織改編、KPIの設定等、長期時間軸の実装が確認された。国内50社超の統合報告書等分析する限りにおいては、価値観やビジネスモデル、持続可能性・成長性等、価値協創ガイダンスと整合する開示・取組も散見された。【第1章】
- ✓ ヒアリングでは、1) 経営層の発信を頻々に実施、2) 現場社員に理念等記した媒体を配布、3) 人事制度への取り込み等、相応の工夫が見受けられた。但し、一部の準大手企業・中堅企業からは、A) バックキャスト思考の難しさや、B) KPI設定の難しさ、C) 一方的なコミュニケーション等、一定の課題も確認されている。【第2章】【第3章】
- ✓ 投資家は、統合報告書に関して、経営者が自身の言葉で語ることのほか、メッセージとビジネスモデル・事業戦略等との整合の必要性を指摘した。広範なステークホルダーを想定するがゆえ、総花的になりがちな統合報告書については、一定の「個性」を期待するむきもあった。アナリストは、サステナビリティにむけた取組について、事業との両立・収益化の重要性を指摘した。【第4章】
- ✓ 海外企業の中には、10年前にパーパスや長期ビジョンを策定したところもある。先行して策定した企業では、企業文化及び事業戦略の変化を経験した者もいた。多国籍企業では、現地の事情や顧客の嗜好、立ち位置等に即して、グループ全体のビジョンやパーパスを参照しつつも、微調整を図る企業もある。開示については、重要課題・マテリアリティを定量的・客観的に特定する動きや、非財務情報・データを内部ガバナンスとして検証する企業も確認された。【第5章】
- ✓ アンケートの結果については、本報告書最終部を参照のこと。【第6章】

調査フレームワーク

本調査は、1) 国内外約80社の開示資料分析とともに、2) 関係者30者超へのヒアリング、3) 東証一部上場の約2,200社へのアンケート調査により実施された。

国内企業へのヒアリングは、開示資料から浮かび上がった先行企業とともに、課題が想定される企業に対しても実施した。また、海外企業については、多国籍企業中心に社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化が期待できる企業に対し実施した。東証一部上場企業に対するアンケート調査の結果は、第6章で整理した。



目次

1. 開示からみえる好事例
2. 実装における工夫
3. 課題
4. 投資家の視点
5. 海外企業の取組
6. アンケート調査結果
7. まとめ

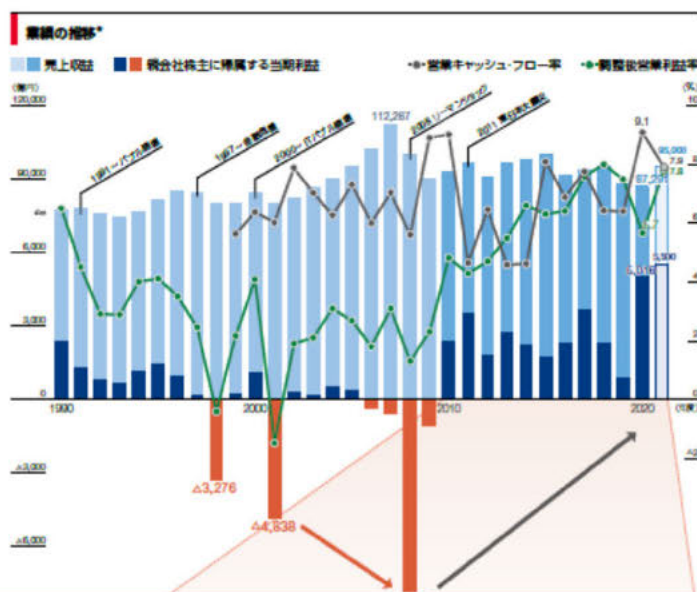
1. 開示からみえる好事例

1-1. 日立製作所

事業ポートフォリオの改革と振り返り

日立製作所は、2010年度の中期経営計画で「リカバリー」を志向し、2012年度から事業の入れ替えを行ってきた。統合報告書では実際の業績とともに各中期経営計画の振り返りを行っている。

過去中期経営計画の振り返り



事業ポートフォリオの改革	2012中期経営計画 (2010-2012年度)	2015中期経営計画 (2013-2015年度)	2018中期経営計画 (2016-2018年度)	2021中期経営計画 (2019-2021年度)
Lumada事業の拡大(OT)		2014 ・ Lumada事業(OT) ・ プリズム・イベントサービス社(OT・IT)	2016 ・ Lumada事業(OT) ・ プリズム・イベントサービス社(OT・IT)	2020 ・ Lumada事業(OT) ・ プリズム・イベントサービス社(OT・IT)
事業ポートフォリオの強化(OT・IT・デジタル)		2015 ・ アンサーズ・システムズ(OT・IT) ・ アンサーズ・システムズ(OT・IT)	2017 ・ アンサーズ・システムズ(OT・IT) ・ アンサーズ・システムズ(OT・IT)	2019 ・ アンサーズ・システムズ(OT・IT) ・ アンサーズ・システムズ(OT・IT)
事業ポートフォリオの縮小	2012 ・ ハードディスクドライブ事業の売却 ・ 半導体デバイス事業の売却 ・ 半導体デバイス事業の売却	2014 ・ ハードディスクドライブ事業の売却 ・ 半導体デバイス事業の売却 ・ 半導体デバイス事業の売却	2016 ・ ハードディスクドライブ事業の売却 ・ 半導体デバイス事業の売却 ・ 半導体デバイス事業の売却	2021 ・ ハードディスクドライブ事業の売却 ・ 半導体デバイス事業の売却 ・ 半導体デバイス事業の売却

*2021年度実績は、2021年12月31日現在のものである。

22 Hitachi Integrated Report 2021

2012中期経営計画 (2010-2012年度)

経営の立て直し
リカバリー

振り返り

2012中期経営計画(中)では、2008年度に計上した当社過去最大の赤字からの経営立て直しを進めました。自動運転関連事業の構造改革や半導体事業の自社工場からの撤退、HDD事業の売却などにより、収益性を改善させ、日立の強みを生かす社会インノベーション事業に集中できる体制としました。また2012年度から、カンパニーをより関連の強いグループに集約し、一体運営による経営の迅速化に努めました。

中計最終年度の2012年度は、欧州・中国の経済環境の悪化による稼働率低下や事業構造改革費用の計上、材料価格の大幅下落による評価減減損等により、中計目標の営業利益率5%には届かなかったものの、コスト構造改革(Roichi Smart Transformation Project)により、4.7%まで回復しました。また、2008年度に11.2%まで低下した株主資本比率は、2012年度に21.2%まで回復し、D/Eレシオも0.75倍まで減少し、安定した収益基盤の確立に向けた、財務体質の改善を図りました。

実績

- ・さらなる事業収益性の改善
- ・サービス事業の強化
- ・グローバルな事業展開と、それを可能にする経営基盤の確立

2015中期経営計画 (2013-2015年度)

成長のための基礎づくり
事業の入れ替え

振り返り

2015中計では、成長のための基礎づくりを目的とした事業の大幅な入れ替えを進めました。ビッグデータ活用におけるグローバル化・ユーザーの強化・拡大を目的として、ビッグデータナリティブソフトウェアを開発、提供するベンダ事業を買収する一方で、電力事業、空調事業、電池事業を売却しました。またグローバル化を推進すべく、鉄道事業の本社を英国に移転し、アリスア・ドーマー(英国企業)が鉄道事業のグローバルCEOに就任しました。人事評価制度として、グループ・グローバル共通の役割・プレードと成果評価を報酬に連動させる仕組みとあるグローバルパフォーマンス・マネジメントを導入しました。

中計最終年度の2015年度は、通信ネットワーク事業などの市場環境変化への対応の遅れや、海外大規模プロジェクトの管理不十分による損失計上などにより、中計目標は未達となりました。インフラシステム事業、電力関連事業、建設機械事業等における市場環境変化を受けた構造改革を加速したことで、構造改革関連費用等が想定以上に拡大したことも要因の一つです。それでも、営業利益(率)6,000億円(6%)を安定的に計上できる体制になり、キャッシュ創出力も高まりました。

実績

- ・経営のスピードアップによる市場環境変化への迅速な対応
- ・プロジェクトマネジメントの強化

2018中期経営計画 (2016-2018年度)

社会インノベーション事業での成長期待
デジタル技術の活用

振り返り

2016年度より、営業やエンジニアリング、コンサルティングなどのフロント機能を強化し、お客さまとの「協創」を加速する事業体制を構築すべく、製造型カンパニー制から、フロント・プラットフォーム・プロダクトという3層構造へ移行しました。3層構造には、カンパニーをより細分化し、お客さまの近くでサービスを展開・提供するビジネスユニット(仮称)と上場子会社を含むグループ会社をそれぞれ配置し、経営のスピードアップを図りました。またプロジェクトマネジメントの強化を図り、各々の事業の収益性向上に取り組みました。そして、社会インノベーション事業の中核を担うフロントをグローバルに強化すべく、アンサーズ・システムズ、サルエアー社の株式を100%取得しました。アンサーズ・システムズは30以上の国と地域に営業拠点を展開する企業で、サルエアー社は北米を中心として約4,000社のお客さまに空調設備の製造・販売・サービスを提供する会社です。さらに2018年12月には、ABB社よりリバフ・グループを買収する契約を締結しました。これらはいずれも、グローバルにおける強固な販売網を構築することで、社会インノベーション事業を拡大

する期待が寄せられていました。

また2016年5月にLumadaを立ち上げ、社内各部門に分散していたAI、アナリティクス、セキュリティ、ロボティクス、制御技術などの、高度なソリューションを提供するために必要不可欠なテクノロジーを、共通のプラットフォームに集約し、日立グループ全体のリソースを統合的に、高度に生かし、迅速かつフレキシブルに、インノベーションを創出する体制へと変換しました。Lumadaによる顧客協創の事例は着実に増加し、Lumada関連の売上収益は1兆円を超え、計画どおりに進捗しています。

さらに、中核事業である社会インノベーション事業と比較的関連性の乏しい上場子会社等を売却するなど、事業ポートフォリオの再編を実施するほか、コスト構造改革も継続して実施し、調整後営業利益率は、中計目標を達成し、過去最高となりました。

実績

- ・重点分野への積極的な投資
- ・資本効率の向上
- ・Lumadaをはじめとしたデジタル技術の積極活用と、インノベーションの加速

23

Lumada事業と成長ストーリー

現在の日立製作所は、社会イノベーション事業として、Lumada※を軸とした成長ストーリーを描いている。

※日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション/サービスを通じて社会イノベーションを実現する事業。

COOインタビュー

Lumada事業を核に 次の10年の成長ストーリーを描く



小島 啓二
執行役員兼COO

■ 本年6月に執行役員兼COOに就任されました。まずは抱負を聞かせてください。

リーディングカンパニーに10年、日立は社会イノベーション事業ポートフォリオの再構築など、日立がグローバル企業となるためのデジタル変革の機運改革を進めてきました。成長のための基礎工事である構造改革が完了し、事業ポートフォリオが完成形に近づいた今、私に課せられた使命は、この基盤上で、日立が次の10年、成長を続ける道筋を描くことにあります。これは大変やむを得ない仕事です。

やがて会長が「社会イノベーション事業が日立のコア」と強く打ち出してから、当時CTOだった私は、日立のイノベーション力を強化すべくグローバルでの研究開発改革を行いました。まず、基礎研究や事業化前の研究開発で製品化までのプロセスのアプローチだけではなく、社会課題や将来予測からパンクチャリストとして研究を進める、社会や顧客と近い研究開発体制に大きく方向転換しました。2016年にLumada事業を立ち上げてからは、強力にLumada事業の拡大を推進してきました。私は、データベース研究と切り合っており、データを持つ組織は必ずや中々変える原動力になると感じていました。事業ポートフォリオが完成形に近づいている今、次の成長を成し遂げていくためには、Lumada事業を日立の成長のエンジンとした道を歩み、具現化していきます。

■ 次期中計を策定する中での方向性や重点施策を聞かせてください。

重要なことは、大規模なM&Aを通じて獲得したアセットを、事業に企業価値の向上に結び付けることです。そのためのキーワードは、経営の「シンプル化」「デジタル化」「グローバル化」です。

日立の事業は、IT系、プロシエド系、設計製造系に大別できます。成長の方向もリスクも異なるアセットを効果よく活用していくには、経営はシンプルでなければなりません。例えば、世の中の変化に遅れることなく成長を続けていくためには、スピードも重要です。スピードを上げていくためには徹底的に経営のデジタル化を図ります。

また、日立がこれまで進めてきた構造改革は、グローバル成長を実現するために実行してきたものです。日立AGB（グループ）やGlobal Logicなど、新たに仲間に加えた海外企業とのインテグレーションを進め、グローバル基盤の経営に本格的にシフトします。グローバルトップクラスの企業の特長とスピード文化を大切にしつつ、グループシナジーを発揮できる体制を構築していきます。そのために、経営の本格転換をグローバル化させていくことを行い、本社機能を構築する小中規模のグローバルセンターを各地域にあり成長のスピードアップを図ることを考えています。

■ 成長の力を支えるLumada事業に関しては、めざす将来像に対してどのくらい進捗してきたと評価していますか。

私にとってのLumadaの原点は、社会課題解決のためにお客さまと協働することにあります。研究者がお客さまと社会課題を共有し解決するための組織。そのフレームワークやシステムなどをビジネスサイドに押し社会イノベーション事業として展開する。これをLumadaだと思っていました。これまでITセクターを中心に協働関係を拡大し、強力にLumada事業を推進してきました。ITセクターは全社利益の約半分を占めるまでに成長していますが、売上規模からみれば約1割を占めるにすぎません。かかる課題は、日立グループの売上を大きく占めるプロシエド系や設計製造系アセットのデジタル化の加速です。ビルシステムなど、Lumada事業との親和性の高い事業はデジタル化が進行していますが、今後さらに日立全体の事業をLumadaのプラットフォームに置き、成長を加速させていきます。例えば、Lumada事業をグローバルでけん引する日立ブランドを中核として、本格的にグローバル化を進める必要があります。その意味では、めざす姿に対する現在地は3〜4割といいたところでしょうか。

独立した日立AGB（グループ）は、エネルギーセクターの事業という位置づけよりは、Lumadaで成長できる2分野の一つである「産業」を主とする事業です。日立グループ全体がカーボンニュートラルを強力に進める中で、全セクターとのシナジーを創出する戦略的な事業として大きな役割を担っています。Global Logicにも同様に、全セクターとシナジーを持つ、非常に価値の高い事業です。獲得したリソースを全事業にシフトさせ、Lumada事業の成長と、グローバル拡大を加速させていきます。

■ 今後Lumada事業の成長が最も期待できるエリア・領域についてどのように考えていますか。

最も成長が期待できるエリアは北米とインドです。北米は、インフラ投資も増加しているほか、さまざまな産業が国内に回帰し、非常にポテンシャルの高い成長市場と見えています。デジタル人材の世界的な供給不足であるインドも、Lumada事業の拡大に向けて北米とペアでフォーメーションを組んでいく重点エリアです。また、優れた製品を生み出す企業が多く存在する日本も、市場としては可能性を秘めていると考えています。

セクターでは、インダストリーセクターとライフセクター、中でも再生医療やPS細胞などの遺伝子工学分野は、非常に成長ポテンシャルが高いと考えています。

■ 最後に、小島社長の信条やステークホルダー向けのメッセージを聞かせてください。

日立が今後もデジタルの力で社会に貢献していくという目標は変わりません。ですから、日立の価値に誇り、まったく違う領域の挑戦もきめて世の中をデジタル化を推進し、そのチャレンジを克服するための努力は、今後もたゆまず続けていきます。これは私の研究者としての持論です。

そして、これから「成長の10年」を必ずや実現することを目指し、かつて中央研究所で目に、今も心に刻み込んでいる「奮闘期」を築いていきます。今後の「成長の10年」の中で、大きな一歩のก้าวが、後主や投資家、従業員など、ステークホルダーの皆さまに対する責任の強化です。成長戦略やその進捗など、私たちの考えをわかりやすく透明性を持ってお話ししていくことで、皆さまからのさらなるご協力を得ていきたいと考えています。

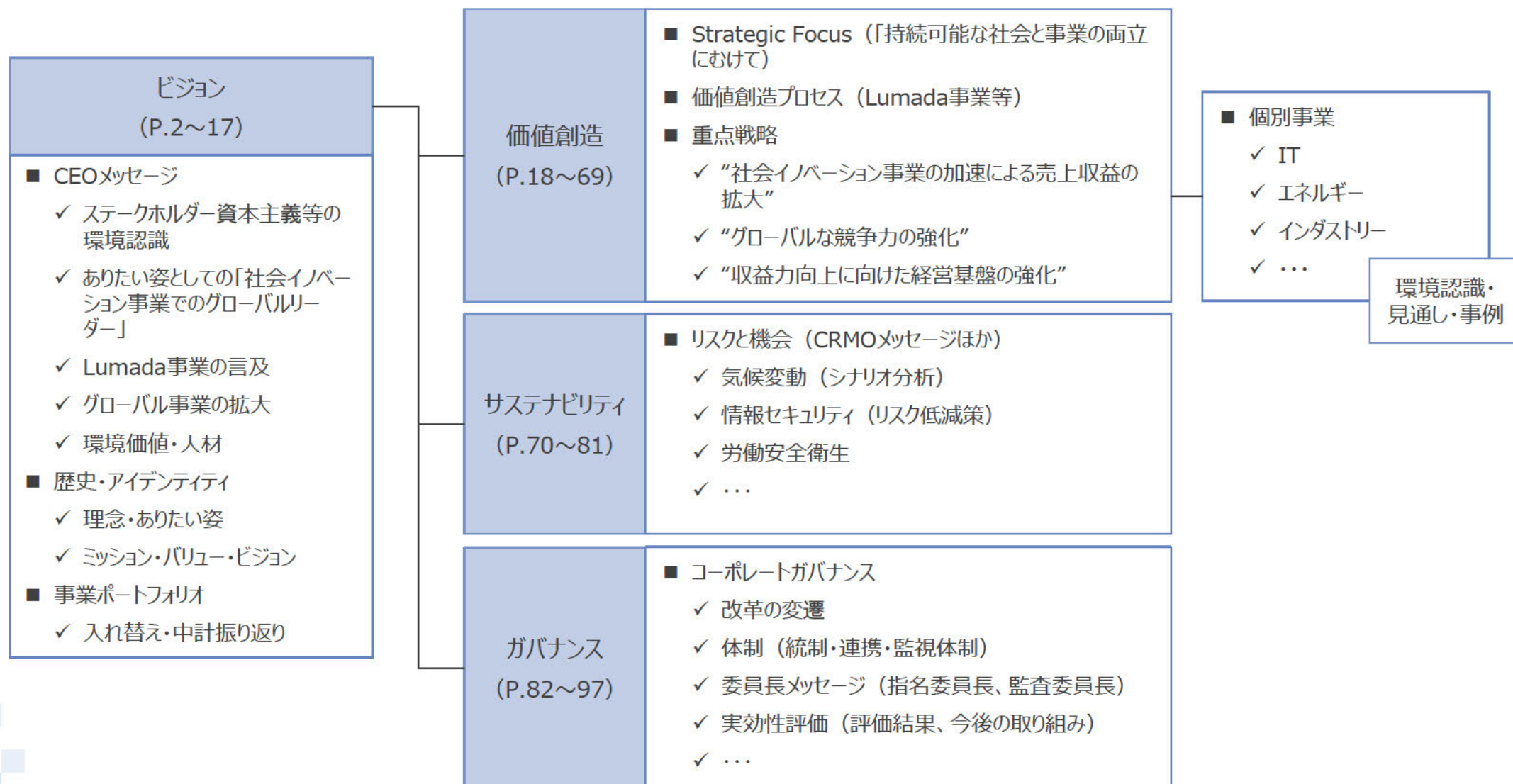
価値創造プロセス

「価値創造プロセス」をみると、社会イノベーション事業のリーダーを目指す同社の姿が見て取れる。



統合報告書の全体像

統合報告書から窺える同社の施策ブレイクダウンは以下の通り。CEOメッセージで示されたトピック・キーワードに即し、各論・事項が展開されている。



CEOメッセージ (1/4)

8ページにわたるCEOメッセージでは、冒頭からサステナビリティや「ステークホルダー資本主義」に言及し、社会や時代の変化を意識していることが窺える。具体的な事業として、Lumadaを取り上げた。

キャッシュマネジメントの強化とともに、「マーケットでリーディングシェア・ポジションを取れる事業を有する会社になることにこだわり、事業ポートフォリオの強化を進めて」きたことも複数の事例を以って述べている。

これらの営みは、自社の歴史や価値創造、持続可能性、ガバナンス等、自社を支える要素に分解される形で、統合報告書は構成されている（後述）。

P.2

サステナビリティや ステークホルダー 資本主義への意識

ステークホルダー資本主義

企業は顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主など、あらゆるステークホルダーへ対して長期的な価値を創造すべきとする考え方。

社会イノベーション事業

社会インフラをはじめとする幅広い領域において、IT（情報技術）の活用と多様なパートナーとの協力を進め、社会や顧客が抱えるさまざまな課題を解決する事業。

大きな環境変化の中でも、堅実な収益基盤を堅持

世界中が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により大きな影響を受けた2020年、社会・経済活動の課題がより浮き彫りになりました。サステナビリティの観点では、地球規模での課題である気候変動への取り組みが、日本を含む世界中で大きく加速した一方で、人権問題はより顕在化しつつあります。資本主義そのものも、これまでの「株主資本主義」から、あらゆるステークホルダーに対する長期的な価値創造をめざす「ステークホルダー資本主義」へと転換しつつあります。企業活動においても、経済価値に加え環境価値や社会価値がより重視されるようになりました。

こうした大きな環境変化の中で、昨年、私はこの統合報告書で、COVID-19のパンデミックがもたらした変化や困難は、これまでできなかったことを実現できるチャンスでもあると捉え、社会イノベーション事業を通じて社会課題・ニーズの変化に即応した「リモート」「非接触」「自動化」に関するソリューションを提供していくと申し上げました。そして、こうした事業環境変化への対応により、2020年度の日立の調整後営業利益率は、COVID-19の影響を受けながらも、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5セクターにおいて6.5%と、前年比では2ポイント減少したものの、期初見通しの5.3%を大きく上回る結果となりました。2008年度の

リーディングシェアへの こだわり

P.3

2020年度は、Lumada事業の拡大と事業ポートフォリオ強化が前進

2020年度、COVID-19禍でも日立のLumada事業は成長を続けました。Lumadaは、2016年に提供開始して以降、順調に拡大を続け、昨年11月には「Lumadaアライアンスプログラム」をスタートしたほか、今年4月には「Lumada Innovation Hub Tokyo」を開業しました。Lumada事業については後述しますが、今年7月には米国の大手デジタルエンゲージメントサービス会社GlobalLogic社を買収することで、グローバル展開をさらに強化し、2020年度1.1兆円の売上規模を、2021年度には1.6兆円、2025年度には3兆円をめざしてその拡大を加速しています。

またこれまで、世界で戦える事業、つまりマーケットでリーディングシェア・ポジションを取れる事業を有する会社になることにこだわり、事業ポートフォリオの強化を進めてきました。社会イノベーションを起こし新たな価値を生み出すデジタルソリューションを実現する上で、それ

は条件だからです。一層の強化、上場子会社との資本関係の整理に注力した事業ポートフォリオの再編も大きく前進しました。2020年4月に日立化成を売却した一方で、同年5月にはクラスの計測分析技術を有し、体外診断装置や半導体製造装置事業を展開する日立ハイテクを完全子会社化しました。続く同年7月には、グローバルトップレベルの技術とシェアを誇るABB社のパワーグリッド事業を買収しました。世界約90カ国、1万5千以上の顧客チャネルを獲得し、また、約36,000人の優秀な人材を日立グループに迎えたこの買収は、日立がグローバルに社会イノベーション事業の展開を加速する上で不可欠な経営基盤の強化にも貢献しています。具体的には、現在、日立ABBパワーグリッドのグローバルオペレーションを日立全社で活用するため、共通のERPシステムやグローバルでのシェアードサービスの構築を進めています。これにより、2025年度までの累積でそれぞれ700億円、1,000億円のコスト削減を突

Lumada事業への 言及

Lumada事業

日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション/サービスを通じて社会イノベーションを実現する事業。
▶ P.12

Lumadaアライアンス プログラム

単独で開くのは難しい社会課題を解決し、価値を創出する社会イノベーションを加速していくため、本格的なパートナーとのマッチングによるオープンイノベーションの場（コミュニティ）を通じ、エコシステムを構築するプログラム。

Lumada Innovation Hub Tokyo

イノベーション創出のために顧客はまたパートナーをつなぎ、互いの知恵やアイデアを掛け合わせ新たな価値を創出する「協創活動のハブ」となる場（Lumada Innovation Hub）のファウンディング。

（出典）日立 統合報告書 2021

CEOメッセージ (2/4)

これまでの中計を振り返りつつ、「社会イノベーション事業でグローバルリーダーになる」とあるべき姿に言及。「製品起点から顧客起点」への切り替え等、目に見える事業だけでなく、根本となる思考を転換させた。

P.4

こうした事業の選択と集中により構築したグローバルで強い事業ポートフォリオは、COVID-19禍でもその強みを発揮しました。個々の事業がそれぞれに強みを持つことで、デジタルソリューションでの協合力を発揮できるよう、さらにその強みを

2021年度は「成長モードへの転換」の総仕上げ

2021年度は、社会イノベーション事業でグローバルリーダーになることを掲げた「2021中期経営計画」の最終年度となります。

まず注力するのは、GlobalLogic社の買収を機に、Lumada事業のグローバル展開を加速することです。GlobalLogic社は、2万1,000人以上のデジタル人材が集い、グローバルに有する8つの協創拠点を通じて、ヘルスケア、通信、産業、自動車などの顧客向けにソフトウェア開発

「社会イノベーション事業でグローバルリーダーになる」

P.4

社会をDX化するプラットフォームへ

1910年の創業以来、日立は工場を中心に、高度な技術力をベースに社会イノベーションを担い、お客さまのニーズに応える、プロダクトアウトのアプローチで事業を展開してきました。それが2000年代に入り、社会イノベーション事業を提供する企業への変革を志す中で、製品起点から顧客起点へとマインドセットの切り替えを図ってきました。協創型の顧客起点に軸足を大きく切り替えるきっかけとなったのは、2016年、社会のデジタル化が急速に進む中でLumada事業をローンチさせたことでした。

顧客起点とは、お客さまが抱える課題の発見・解決を協働する考え方・アプローチです。例えば、工場を保有する製造業のお客さまであれば、リードタイムの短縮や品質の向上といった

「製品起点から顧客起点」へ切り替え

P.5

経営課題を共有し、ソリューションをともに創り出します。

近年、世の中では気候変動や高齢化、自然災害の発生やそれに伴うサプライチェーンの分断のように、社会課題が複雑化・多様化していることから、既存の解決策の延長線上ではなく、将来の社会と、その社会の実現に向けて提供されるべき価値を見据えた、価値起点の発想での社会課題の解決が強く求められるようになっていきます。しかし、日立単独で実現できる課題解決には限界があり、人々の生活に価値を生み出すような社会イノベーションを起こすためには、お客さまやパートナーなど多様なステークホルダーとの協創が不可欠です。そこで活用されるのがLumadaの特長の一つである「オープン」という強みだと考えています。この強みを生かし、Lumadaをオープンプラットフォーム化して多くのステークホルダーを呼び込み、ともに社会課題にアプローチ・解決策を提供していくエコシステムを構築するために「Lumadaアライアンスプログラム」を立ち上げました。日立が提供する、オープンイノベーションの場(コミュニティ)で、パートナーの多様な知見、ノウハウを組み合わせ、単独では解決の難しい社会課題に対し新

「社会課題が複雑化・多様化」、「既存の解決策の延長ではなく」

P.5

また、世界中の国・地域に固有の課題を解決していくためには、お客さまと協創を推進・共有し、実際のソリューション開発に取り組むための協創の場も必要です。そのため、日立は米国、英国、タイ、中国など世界各地に11の協創拠点を設けており、今年度は、GlobalLogic社が持つ米州、欧州を中心とした8つの協創拠点が加わりました。また、今年開設した「Lumada Innovation Hub Tokyo」には、DXのスペシャリストが結集し、現実のデータを用いながら実践的な協創を進めるハブとして、ビジョン構築やアイデア創出を促します。グローバルの協創拠点ともバーチャルにつながり、協創を通じてソリューションの開発・提供をより迅速に進めることができる、アイデアの具現化の場となります。ほかにも、イノベーション創生拠点「協創の森」を活用した中長期視点での協創や、国内外の研究機関との連携・協創も引き続き推進していきます。

“イノベーションの
種蒔き”

(出典) 日立 統合報告書 2021

CEOメッセージ (3/4)

バックキャストを取り入れつつ、自社にとっての必然性・あるべき姿に言及。重要課題・マテリアリティの考慮や、「環境価値」の報酬連動等、サステナビリティへの配慮が随所に見られる。

P.6

「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3領域に注力

日立は、「OT×IT×プロダクト」の強みを最大限に生かし、顧客起点を活用したデジタルソリューションにより、人々のQoL (Quality of Life) 向上をめざしてきました。さらに今後を価値起点の発想で考えれば、例えば2050年といった将来のある時点で、私たちの生活のあるべき姿を描き、そこからバックキャストする形で、何をすべきか、何を準備すべきか、という視点が重要です。その視点で考えたとき、日立が、社会イノベーション事業を通じて社会に新たな価値を生み出し、また、日立として成長できる領域が、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3領域です。

これらの3領域を通じて日立が描く未来の社会、人々の暮らしとは何かを少しお話しします。「環境」は、喫緊の課題として叫ばれている、脱炭素・循環型社会の実現です。日立は、再生可能エネルギーへの転換を支えるパワーグリッド事業、カーボンフリーに向けたEV化や電動化を進めるオートモティブシステム事業、グリーンモビリティを加速する鉄道事業を中心に、新たな社会づくりに貢献します。

未来の社会は、例えば、風力発電による電気供給で暮らす社会。しかし、現実には風力発電所を設置できる場所は限られることから、発電所から消費地点までが長距離になっても効率よくエネルギーを供給する技術が求められるでしょう。そうしたニーズに、直流通電や変電所・変電機器などのソリューションで応えていきます。カーボンフリーの次世代自動車が走る社会の実現には、ガソリンに代わるエネルギーとして電気が一つの解です。しかし、今ある技術・事業の延長線上に答えを見出すのではなく、将来の姿からバックキャストし、新たなエネルギーとなるのが水素が電気か、また、どのような保存形態が効率的なのか等を検討した上で、必要に応じて基礎研究から始めて準備をしていかなければいけません。

2つ目の注力領域「レジリエンス」でめざすのは、自然災害や資源供給の不安定化、公共サービス・社会システムの分断に耐えられる社会の実現です。また、災害発生時でも、迅速に回復し、人々の日常生活を守ることができる強靱な社会

バックキャストへの
配慮

自社にとっての
必然性

P.7

います。世界では、インフラの老朽化が進む地域がある一方、急速な都市化として、従来の社会インフラに代わるデジタル化されたシステムが求められます。また各国の政府・企業は、社会の高齢化による労働人口減少とデジタル化・デジタル化の進展に伴い、複雑な地政学リスクに起因した資源供給不足やサイバー攻撃の巧妙化などの脅威を背景として、サプライチェーン上に構築されたマルチベンダーによるバックアップ体制を実現する経営システムが求められ、また、そうしたシステムは他社との競争優位性の源泉にもなり得るでしょう。こうした社会が抱える課題に対し、私たちは、公共機関・金融業界向けのデジタルサービスの基盤や、ロボティクスSIなど産業の現場を革新するデジタルソリューション、製造・倉庫・配送などサプライチェーンをつなぐロジスティクスサービス、そしてそれらを支えるサイバーセキュリティを提供しサステナブルな公共サービスと企業活動を支えていきます。

重要課題・
マテリアリティの
考慮

致します。取り組みを加速させるため、今年4月にはアリスティア・ドーマー執行役員副社長をChief Environmental Officerに任命しました。さらに、CO₂排出量の削減により積極的に取り組むよう、2021年4月から執行役の報酬制度のKPIの一つとして環境価値を組み込んでいます。先行する欧州企業の取り組みと肩を並べ、環境価値の創出をリードする会社として環境戦略の策定・実行を加速していきます。

社会との共創力のある人材の育成

日立が持続的な成長を果たしていく上で、重要になるのが人材の価値です。昨年も申し上げたように、社会イノベーション事業を推進していく上では、日立で働く従業員の一ひとりが社

「環境価値」と報酬

(出典) 日立 統合報告書 2021

CEOメッセージ (4/4)

CEOメッセージの最終部は人材について述べている。ステークホルダーとして自社の従業員を大事にする様を示すだけでなく、それが価値創造のインプットとなることが念頭にあると思われる。

P.8

「空己唯無字誠」——利他のマインド

日立をけん引していくのは、「利他」のマインドを持ち合わせた人材がなければなりません。これは日立の歴史にも通じています。1910年に小平浪平が創業したペンチャー企業である日立は、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念を起点に、創業時から掲げる「創業の精神」では「和・誠・開拓者精神」を掲げ、ペンチャースピリットが大切な価値であると考えてきました。日立の中央研究所の入口には、日立創業者の一人である馬場金夫の思想「空己唯無字誠」(己を空(く)にして唯(ただ)無(な)字(じ)の誠(まこと)を尊(たも)つ)という言葉が掲げられています。親鳥が雛を育てる姿をかたどった字であるといわれる「字」が意味するところと同様に、情愛を持ち、私心を捨て去り、自分の利害を超えて誠を尽くす。この心構えが、お客さまとお話をする上で非常に重要です。私自身も「空己唯無字誠」の言葉を大切に胸に刻んでいます。これこそが社会イノベーション事業を推進する一人ひとりの従業員やそれをけん引する次世代リーダーが持つべきマインドだと強く思います。幸甚は、自利よりも利他の方がより大きく磨かれます。社会課題を自分事として捉え、そのうえで、パッションを持って周囲を巻き込み、ともに目標を達成しようとするマインドを持つ。このような人材の育成に力を入れていきます。

CEOの役割、次世代のリーダーに必要なもの

私は、CEOの役割とは、ビジョンを示し道筋を描き、それを発信していくことだと考えています。次世代リーダー層に向けて、私はよく、「リーダーたるもの、時間軸・地域軸・価値軸で常に物事を捉えて周を眺め」という話をします。それは、ある地域で、時間とともに変化する価値観を考えれば、社会価値・環境価値・経済価値の中で今、何をしたいといけなかが浮き彫りになってきます。その上で、豊かな社会を実現するために日立のアセットをどう活用するのか、ビジョンを示し、そのロードマップを描き、それを社会に向けて発信していくことが、リーダーに求められる資質だと思います。

ビジョンを考える上で重要になるのが、豊かな社会、人々の幸せをどう捉えるかです。それぞれの人が考える幸せを自由に追求し実現できるような社会であらねばならぬ。

人財育成

CEOの役割

P.9

ています。特に、デジタル技術が進化し、ロボットやAIなどの進歩によって、私たちは社会をより便利で快適にすることができそうですが、あくまでも人間のコントロールのもとで、AIやロボットなどのテクノロジーが使われることが大前提です。日立では今年、「AI倫理原則」を策定しました。エンジニアに対する倫理教育においても、「人間中心」のイノベーションが重要であることは発信し続けていきます。

社会イノベーション事業のグローバルリーダーになるために

私は、株主・投資家の皆さまとの対話・エンゲージメントにも重点的に取り組んでいます。最近では環境問題や人財育成など、幅広い議論をする機会が増えています。企業経営において、ESG(環境・社会・ガバナンス)は経営のトップアジェンダであり、社会に対する当然の責務です。日立では、事業とサステナビリティの融合をさらに推進するために、私が議長を務める経営会議メンバーや各ビジネスユニットのCEO、本社の各部門長を構成メンバーとするサステナビリティ戦略会議を設け、方針や施策を議論・決定しています。

特に人財については、グローバルでの人財活用や社員とのエンゲージメントと同時に、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、2030年度までに性・外国人比率をそれぞれ30%にまで引き上げることを目標にしています。権限問題に対しても、日立ではパートナー監査の実施や、人権リスクマネジメントを行うことで、その取り組みを強化しています。コーポレートガバナンスに関しては、取締役会の構成を見ても、取締役全13名のうち社外取締役が10名となっているほか、6名は外国籍と、独立性と多様性を重視した体制を構築しています。役員報酬評価への環境指標の新たな導入や、コンプライアンス、クライシス・事業リスクなどのリスクマネジメントも強化しています。

株主の皆さまには、経営資源の配分方針を明確にした上で、安定的な適切な状況においては自社株買いの実施も視野に入れるなど、ステークホルダーの果実を共有していきたいと考えています。

日立がめざす「社会イノベーション事業のグローバルリーダー」像は、私が先陣を切り上げた、次世代リーダー像に重なります。倫理にかなうことはもちろんのこと、努力を重ね、オープンかつ透明性のある姿勢で周りの信頼を得て、利他のマインドで周囲を巻き込んでいく。先頭に立つリーダーには道先案内人がいません。時間軸・地域軸・価値軸で未来を見据え、そこからバックキャストして今必要なことを、周囲と協議しながらやり抜いていく。日立が一步でも二歩でも、そうしたグローバルリーダー像に近づけるよう、これからも構築してまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

「『人間中心』のイノベーション」

ESGは「経営のトップアジェンダ」

「次世代リーダー」への想い

(出典) 日立 統合報告書 2021

統合報告書の構成

冒頭のCEOメッセージに即して、統合報告書は、各コンテンツが展開される格好となっている。

「価値創造」については、全体像を述べた後、COO・CFO・各事業とブレイクダウンするとともに、事例をとおし具体的な説明を行っている。

前提として、ビジョンの実現を支える要素として、価値の創造・持続可能性・ガバナンスを想定していると思われる。

ビジョンの実現を支える要素として、価値の創造・持続可能性・ガバナンスを想定していると思われる

目次

Vision

- 2 CEOメッセージ
- 10 社会への貢献を原点とした日立の歴史
- 12 デジタル技術で社会に新たな価値を(Lumada)
- 14 日立グループの事業
- 16 グローバルに広がる事業ポートフォリオ

Value Creation

- 18 Strategic Focus Area
—— 持続可能な社会と事業の両立に向けて
- 20 価値創造プロセス
- 22 過去中期経営計画の振り返り
- 24 戦略と資源配分
- 26 COOインタビュー
- 28 戦略の柱1: 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大
- 36 戦略の柱2: グローバルな競争力の強化
- 46 戦略の柱3: 収益力向上に向けた経営基盤の強化
- 50 CFOインタビュー
- 52 価値創造ストーリー
- 62 ITセクター
- 66 エネルギーセクター
- 68 インダストリーセクター
- 61 モビリティセクター
- 64 ライフセクター
- 67 オートモティブシステム事業

Sustainability

- 70 リスクと機会への対応
- 74 気候変動によるリスクと機会への対応
- 77 情報セキュリティの推進
- 78 労働安全衛生、従業員の健康
- 79 バリューチェーンにおける責任
- 80 品質保証
- 81 コンプライアンス

Governance

- 82 コーポレートガバナンス
- 86 社外取締役(指名・報酬・監査委員長)メッセージ
- 94 マネジメント体制

Data

- 98 10カ年データ
- 100 5カ年データ(非財務情報)
- 101 セグメントハイライト
- 102 会社情報・株式情報・保証説明

「価値創造プロセス」に言及した後、必要要素として、
1) 戦略・資源配分、
2) 各事業のストーリーに移る

(出典) 日立 統合報告書 2021

1-2. JFEホールディングス

第7次中期経営計画と環境経営ビジョン2050

環境と社会的持続性の確保と経済的な持続性の確立等を踏まえた、第7次中期経営計画を2021年度に策定したほか、2050年を見据えた環境経営ビジョンも策定。長期時間軸実装の一環と考えられる。



JFE

JFEホールディングス

E S G

JFEグループ環境経営ビジョン2050の策定

カーボンニュートラルの実現に向けて
JFEグループ環境経営ビジョン2050

5月25日
本ビジョンに関する説明会
開催予定

(7次中期経営計画におけるグループ全体でのGX投資額：3,400億円)

1. 第7次中期経営計画における取り組み GX：グリーントランスフォーメーション

- 鉄鋼事業：2024年度末CO₂排出量18%削減（2013年度比）

2. 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み

① 鉄鋼事業のCO₂排出量削減

- カーボンリサイクル高炉+CCUを軸とした超革新的技術開発への挑戦
- 水素製鉄（直接還元）の技術開発 他

② 社会全体のCO₂削減への貢献拡大

- エンジニアリング事業：再生可能エネルギー発電、
カーボンリサイクル技術の拡大・開発
- 鉄鋼事業：エコプロダクト・エコソリューションの開発・提供
- 商社事業：バイオマス燃料や鉄スクラップ等の取引拡大、エコプロダクト商品のSCM強化等

③ 洋上風力発電ビジネスへの取り組み

CO₂削減貢献量目標

2024年度	1,200万トン
2030年度	2,500万トン

7

(出典) JFEグループ 第7次中期経営計画

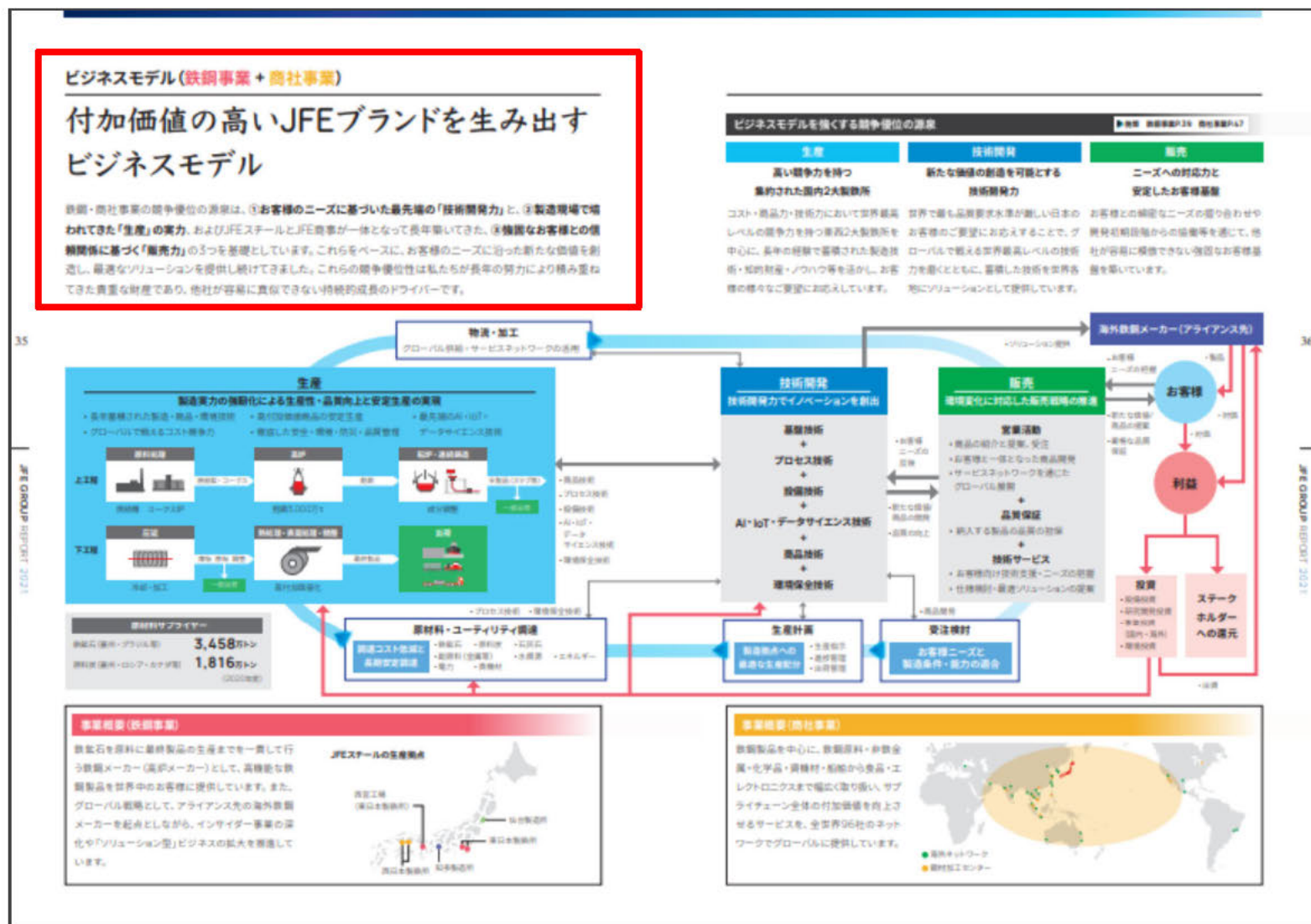
価値・価値観

統合報告書では、鉄の価値として、「つくる-つかう-リサイクル」として、「鉄は何度でも何にでも生まれ変わる」と提起している。計数・収益に留まらない、独自の価値・価値観を打ち出していることで自社の強みを訴えているように見て取れる。こうした意識が、先述「第7次中期経営計画」や、「環境経営ビジョン」等にも結び付いたと考える。



鉄鋼事業 + 商社事業

付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデルとして、1) 技術開発力、2) 生産、3) 販売力の3つをプロセスとともに整理している。同グループは価値創造のプロセスを事業ごとに示している。



1-3.三菱ケミカル ホールディングス

KAITEKI Vision 30

三菱ケミカルHDは、サステナビリティ、イノベーション、経営効率化の3つを軸に、長期時間軸に基づく経営を行っているように見受けられる。



(出典) 三菱ケミカルHD HP

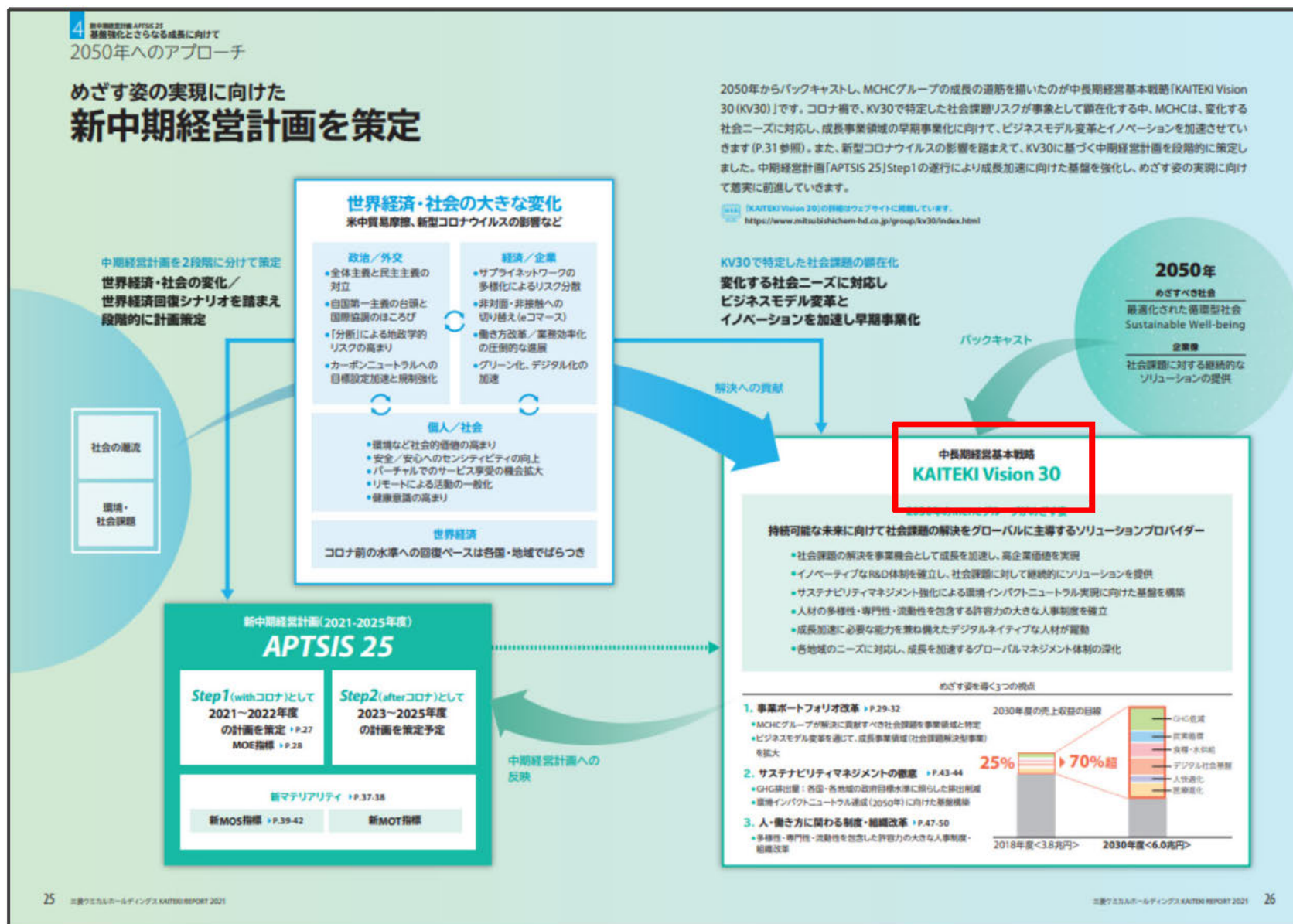
バックキャストと、初めての試み

KAITEKI Vision 30は、バックキャストの手法を用いて、作成された。長期方針に基づく中期経営計画、及び事業戦略とビジョンの整合が当該中期経営計画からは窺われる。



(出典) 三菱ケミカルHD HP

中期経営計画とKAITEKI VISION 30

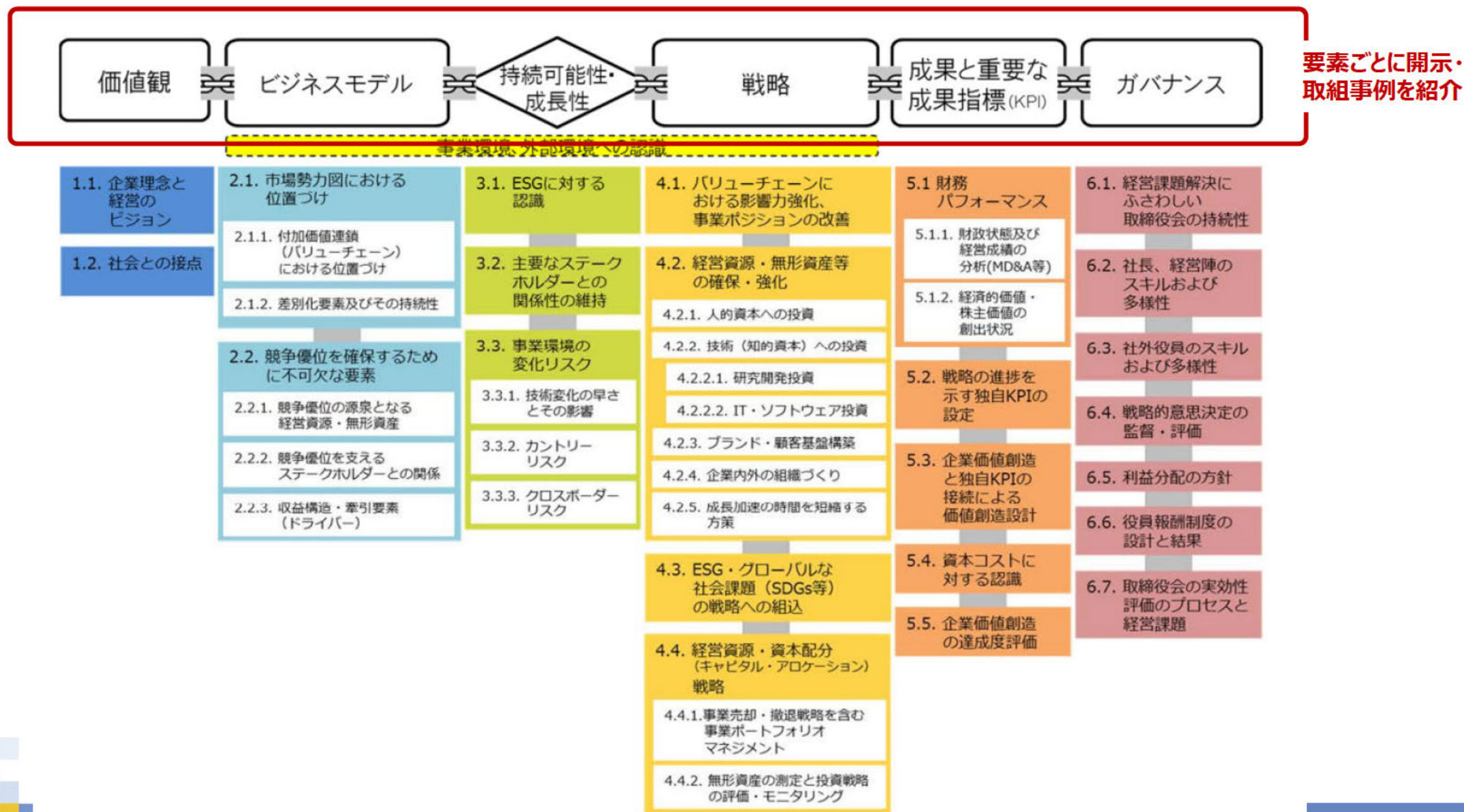


(出典) KAITEKI REPORT 2021

1-4.その他取組

価値協創ガイダンス

価値協創ガイダンスに示された6つの要素に即し、開示・取組事例を紹介する。



企業理念と経営のビジョン： 三菱UFJフィナンシャルグループ

価値観

三菱UFJフィナンシャルグループは、自社のパーパスを新たに定義の上、経営ビジョンや自社の価値を、ステークホルダーの考え方とともに再定義した。

Purpose、
Values、Vision

MUFG Way

このたび、MUFGはパーパス(存在意義)を新たに定義し、それを包含した「MUFG Way」(経営ビジョン)から改定しました。MUFG Wayは、全ての活動の指針であり、新たに定義した「パーパス(存在意義)」、「バリューズ(共有すべき価値観)」、「ビジョン(中長期的にめざす姿)」から構成されます。



存在意義 Purpose

「世界が進むチカラになる。」

全てのステークホルダーが課題を乗り越え、持続可能な未来、新たなステージへと進もうとしています。その思いを叶えるチカラになること。そのために全力を尽くすこと。これが未来に向けて変わらないMUFGの存在意義です。

共有すべき価値観 Values

不変の価値観である「信頼・信用」に加え、「プロフェッショナリズムとチームワーク」、「成長と挑戦」を大切にする。

中長期的にめざす姿 Vision

全てのステークホルダーが持続可能な未来、新たなステージへと進むチカラになることで、真に社会から必要とされる、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざします。

「全てのステークホルダー」

全てのステークホルダーのチカラに

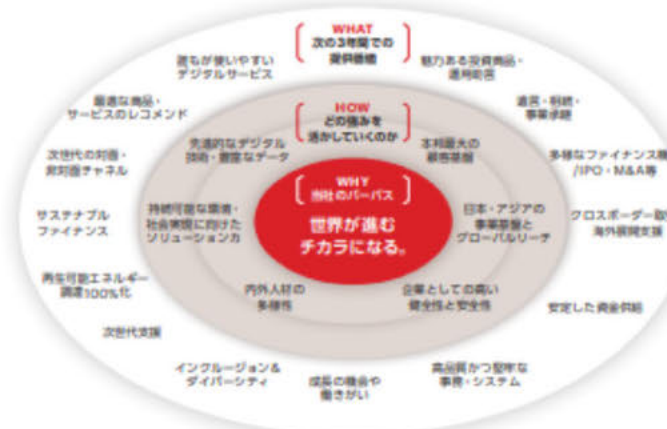
全てのステークホルダーの課題を起点とした課題立案・実行により、その解決に取り組みます。

お客さま・パートナー	地域・社会	未来の世代	MUFGの仲間	株主
世代を超えて、誰もが自分らしい豊かな生活を築けるチカラに 変化の時代を乗り越え、持続的な成長を実現するチカラに	安心・安全とイノベーションの両輪でより強固な社会を築くチカラに 社会全体のデジタルシフトに貢献するチカラに	地球環境と人間社会が調和・共生した世の中を実現するチカラに	活き活きと働きがいを持って仕事のできる職場と成長機会を提供し、自己成長するチカラに	当社のサステナビリティと企業価値を持続的に高め、その期待に応えます

パーパス(存在意義)を起点にした事業戦略の整理

「世界が進むチカラになる。」というパーパスを実現するため、各ステークホルダーが抱える課題に対し、当社の強みを活かしながら、今後3年間で具体的に取り組む事業戦略を下図で表しています。

※ 新中期経営計画についてはP31-34をご覧ください。



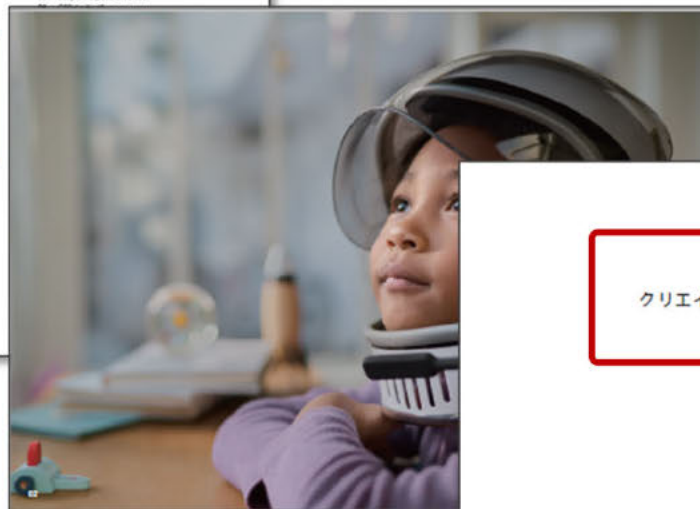
ソニーは写真を多用しつつ、「言い切ること」「（瞬間に）伝えること」に重きを置いているように見受けられる。また、「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」、「クリエイティビティとテクノロジーの力で世界を感動で満たす。」等、自社の再定義も行っている。



テクノロジーに裏打ちされた
クリエイティブエンタテインメントカンパニー

Contents

02 Sony's Purpose & Values



写真の多様、冒頭で言い切る
構成

Sony's Purpose & Values

Purpose
存在意義

クリエイティビティとテクノロジーの力で、
世界を感動で満たす。

Values
価値観

夢と好奇心
夢と好奇心から、未来を拓く。

多様性

多様な人、異なる考えがより良いものをつくる。

高潔さと誠実さ

倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼が高まる。

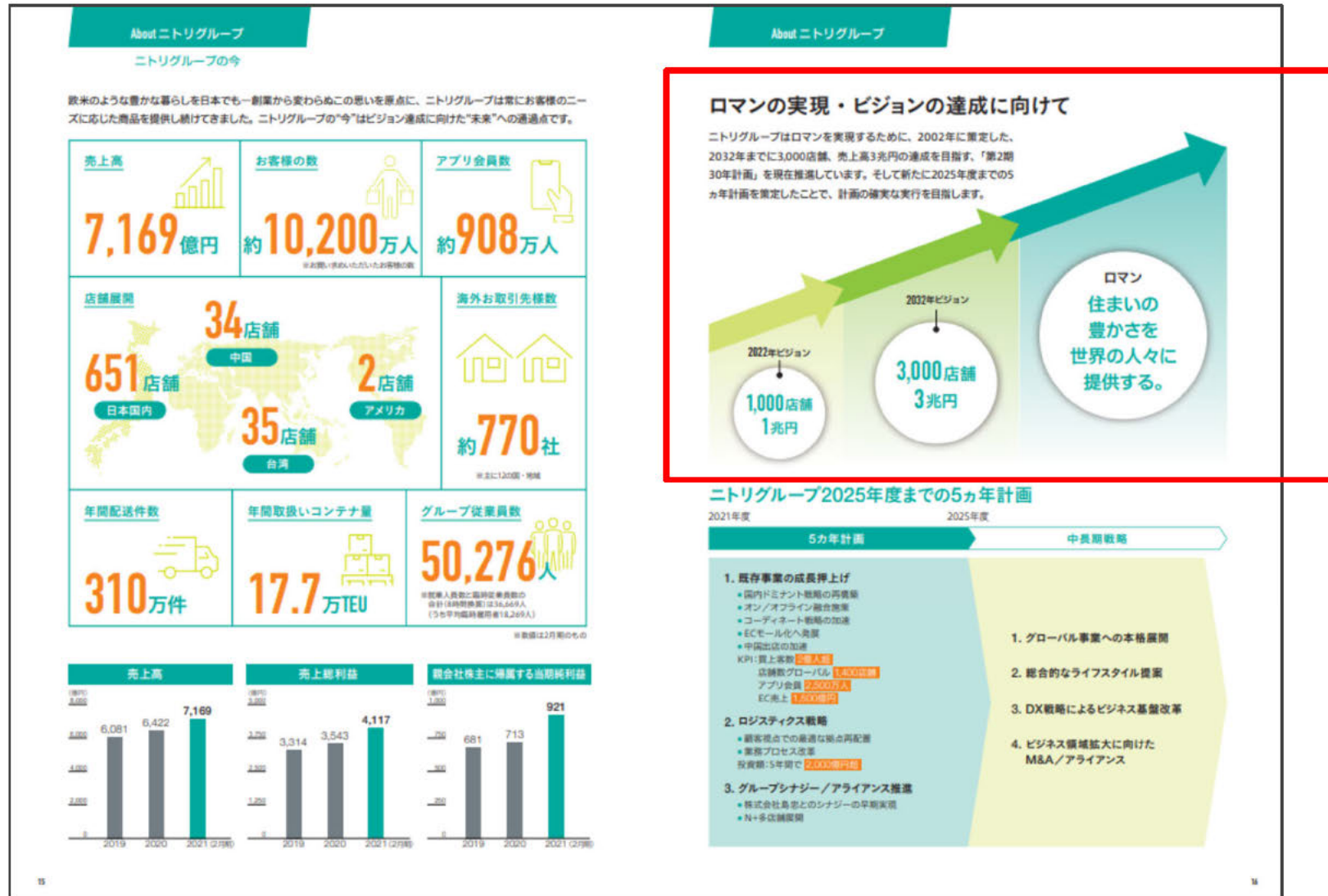
持続可能性

環境ある事業の発展、ステークホルダーへの貢献を促す。

03

(出典) Corporate Report 2021

ニトリは、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する」ことを「ロマン」と考えている。これは、長期ビジョンと位置付けられる。



(出典) 統合報告書 2021

付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ： セブン&アイ・ホールディングス

ビジネスモデル

セブン&アイHDは、写真や図表をうまく使いながら、自社のバリューチェーンを解説している。バリューチェーンの中には、調達や商品企画・開発、製造や物流等、関係機能を示しつつ、企業として、価値を創造していることを伝えている。



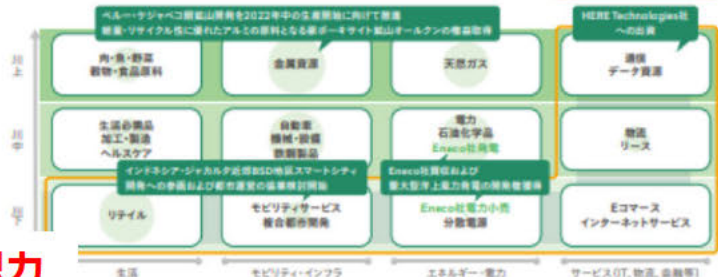
差別化要素及びその持続性： 三菱商事

ビジネスモデル

三菱商事は、断面でみた事業ポートフォリオを図表で簡便に示しつつ、「成長メカニズム」を具体的に示している。

01 事業ポートフォリオ

- DX/EXに関連した「川下」領域や「エネルギー・電力」「サービス」分野の取り組みが進捗
- 電化の進展に関連した「川上」領域における取り組みが進捗



「事業構想力
とデジタル」

成長メカニズム～事業構想力とデジタル戦略の強化～

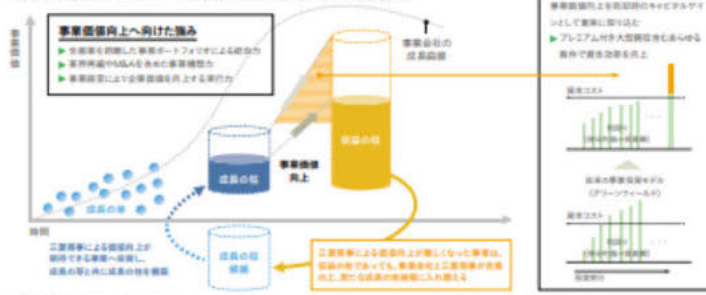
未来を見据えた重要課題であるDX/EXの進捗

- NTTとの業務提携、全社横断的なDXタスクフォースを組織し、その一環としてDXサービス会社(株)インダストリー・ワンを設立し、産業DXを推進
- 中部電力グループと中部電力ミライズコネクスト(株)を設立し、顧客へのサービスを展開する電力・リテールDXの取り組みを推進
- 2031年3月期に2020年3月期比で再生エネルギー発電容量増加倍増および2050年までに発電事業の平化比率100%を目指す

DXの取り組み状況	EXの取り組み状況
- 幅広い業界における産業知見と、ネットワークを生かした当社らしいDXを促進 - DXによるフードロス削減や、物流効率改善に伴うCO₂削減等を通じEXと一体で推進 産業DX推進 - NTTグループと、DXサービスを提供する(株)インダストリー・ワンを設立 両社の強みである産業知見とICT技術を集約し、日本の産業界のDX促進を目指す 電力・リテールDX推進 - 中部電力グループと中部電力ミライズコネクスト(株)を設立 地域に深く根ざした顧客基盤とデジタル技術を活用したマーケティングにより、暮らしやライフイベントに最適なサービスを提供 (上記以外に670件以上のDX案件を検討・推進中)	2050年カーボンニュートラル社会の実現を念頭に2022年3月期中に当社らしい減炭素を提示予定 3つの観点での取り組みを通じて、産業界の持続的競争力向上と環境課題解決の両立を実現 Avoid 温室効果ガス(GHG)排出を促進する再生エネルギーの過剰な導入を回避 Reduce 再生エネルギーの導入によるGHG排出削減 - 再生エネルギーの導入によるGHG排出削減 - 再生エネルギーの導入によるGHG排出削減 - 再生エネルギーの導入によるGHG排出削減 Remove 再生エネルギーの導入によるGHG排出削減

03 成長メカニズム～循環型成長モデルによる資産の入れ替え～

- 発電資産や不動産開発資産の売却等により事業価値向上後の入れ替えを適宜に実行
- 劣化学会を全社でリストラップし黒字化・入れ替え方針に対する管理を強化



「循環型」

04 人事制度改革

- 職務に即じた経営人材活用による人材適性を促進
- メリハリのある評価・報酬制度による職務にふさわしい処遇を実現
- タレントマネジメントの拡充を通じた経営人材育成と成長支援が進捗

求める人材像	具体的な取り組み
経営マインドをもって事業価値向上にコミットする人材 能力力 実行力 倫理観	- 適材適所を推進した結果、経営ポジションへの若手社員登用が2019年4月比で1.5倍に拡大 - 経営ポジションの評価・報酬制度は職務別にシフト、変動報酬比率を拡大しメリハリのある評価を実施 - 全社員を対象に成長支援を実施。上司・同僚・部下等からの多角的な評価や顧客も巻き込んだ成長支援で貢献・配属を検討 - インバウンディング研修、DXアクセラレーションプログラムなど新たな人材育成プログラムを導入 - 多様な人材が活躍できる環境の整備を推進(経営継承、女性活躍推進)

(注) 職務別のマスクをなし、職務を異動してあります。

競争優位の源泉となる経営資源・無形資産： 三菱UFJフィナンシャルグループ

ビジネスモデル

三菱UFJフィナンシャルグループは、価値創造の前提として、自社の強みをファクトとともに掲載している。これにより、定性的・自己判断的になりがちな、自社の強みについての説得力が増している。

事業ポートフォリオ

MUFGの価値創造

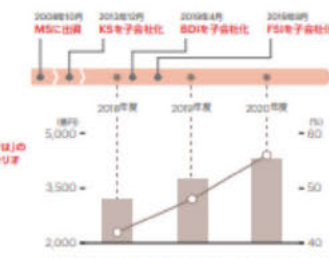
「MUFGならではの」強み — 何を活用し、価値創造するのか

「MUFGならではの」事業ポートフォリオ

海外企業への出資・買収による事業ポートフォリオの拡大を通じて、「MUFGならではの」事業展開を模索しました。

	日本	海外
銀行 (大企業向け)	三菱UFJ銀行	MUMSS ¹⁾ 、MSMS ²⁾
証券 (大企業向け)	三菱UFJ証券	MUFG Securities
カード・CF ³⁾	ニコス、アコム	MUFG ⁴⁾ 、KS ⁵⁾ 、BDI ⁶⁾ 、Veeva ⁷⁾
AM ⁸⁾ ・IS ⁹⁾	三菱UFJ信託銀行	F&S-MUFG Investor Services

¹⁾ 三菱UFJ銀行の海外子会社、²⁾ 三菱UFJ証券の海外子会社、³⁾ 三菱UFJカードの海外子会社、⁴⁾ 三菱UFJ証券の海外子会社、⁵⁾ 三菱UFJ証券の海外子会社、⁶⁾ 三菱UFJ証券の海外子会社、⁷⁾ 三菱UFJ証券の海外子会社、⁸⁾ 三菱UFJ信託銀行の海外子会社、⁹⁾ 三菱UFJ信託銀行の海外子会社



※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)
※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)
※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

「プラットフォーム」

ASEANの商業銀行プラットフォーム

2019年までに7年かけて、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行に出資し、「ASEANの商業銀行プラットフォーム」を構築しました。

タイ アユタヤ銀行 出資比率¹⁾ 76.88% 国内順位²⁾ 5位 拠点数³⁾ 667拠点	ベトナム ヴィエティンバンク 出資比率¹⁾ 19.73% 国内順位²⁾ 2位 拠点数³⁾ 1,113拠点
インドネシア バンクダナモン 出資比率¹⁾ 92.47% 国内順位²⁾ 5位 拠点数³⁾ 810拠点	フィリピン SECURITY BANK セキュリティバンク 出資比率¹⁾ 20.00% 国内順位²⁾ 8位 拠点数³⁾ 313拠点

¹⁾ 2021年12月現在、²⁾ 2021年12月現在、³⁾ 2021年12月現在

イントロダクション

MUFGの価値創造

経営戦略とパフォーマンス

リーダーシップとガバナンス

財務情報・会社情報

モルガン・スタンレーへの出資・提携

2008年にモルガン・スタンレー(以下、MS)と戦略的資本提携をしました。投資銀行業務における協力を中心に、ウェルスマネジメント等の領域にも協力を拡大し、「新たな協働のステージ」へ発展しています。

MS出資・提携の主要経緯

主要経緯	成果
2008年 グローバルな投資銀行業務の強固な強化を目的として、MSに90億米ドルを償還する形で出資	海外の投資銀行業務のうち、M&AアドバイザーおよびECMはMSの機能を最大限活用し、経営の効率化を重視
2009年 米州でコーポレートファイナンス業務を行う合弁会社LMJV¹⁾を設立	貸出と類似性の高いDCM²⁾領域では両社の強みを活かした協働により、実務的に大規模案件を成功
2010年 日本で三菱UFJとモルガン・スタンレー証券およびモルガン・スタンレー・MUFG証券を設立	M&A・DCMを中心に投資銀行グループは国内トップクラスを維持
2011年 日本での三菱UFJとモルガン・スタンレー証券の合併を完了し、普通債・転付債の両方を提供可能に	MSの強固な持分比率割合を保持し、投資銀行として評価
現在 ウェルスマネジメントやAM/IS領域における協力が拡大	MSからのノウハウ共有を通じて、ウェルスマネジメント業務の成長を加速 AM/IS事業では、強みを有するMSの運用商品の国内販売などが進展



※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

※ MUFGの投資・買収額に対するパートナーシップ投資・出資・買収の割合 (右軸)

投資銀行・
資産運用
事業

海外アセットマネジメント事業

2019年の米州をベースとした資産運用会社FSI(First Sentier Investors)への戦略出資により、「海外アセットマネジメント事業」を強化しました。

高度利通利資産運用成長率

(2019-2024年平均)

オルタナティブ +4%

特化型アクティブ +3%

一般型アクティブ +1%

パッシブ型 +0%



地域別利通利資産運用成長率 (2017-2022年平均)

日本 +6%

アジア +12%

米州 +9%

欧州 +6%

米国 +5%

注: RGL, Cerus

収益構造・牽引要素（ドライバー）： オムロン

ビジネスモデル

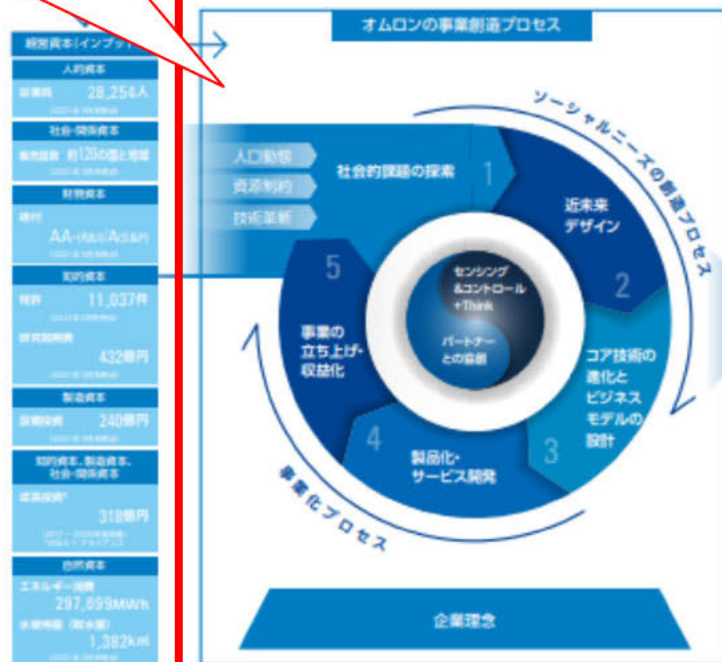
「価値創造モデル」において、1) ソーシャルニーズに基づくもの、2) 事業化に基づくものの2つを定義している。投資家へのインタビューでは、社会貢献・ESG/SDGsにむけた取組と事業・収益との両立の必要が指摘されている（後述）。

価値創造モデル

オムロンの価値創造は、よりよい未来の社会を描き、未来を起点にソーシャルニーズを創造することから始まります。「ソーシャルニーズの創造」とは、社会的課題の解決への挑戦を通じて新たな価値を創造することを意味しており、オムロンが大切にしている企業理念と未来を予測するサイニグ理論に基づいています。

よりよい社会の実現に向けて生み出された数々のイノベーションは、製品・サービスとしてお客様に届くことで社会の発展に貢献します。この価値創造の流れが、オムロン自身につながり、新たに投入すべき経営資本を増やし、オムロンの次なる価値創造を可能にしています。

「ソーシャルニーズ」と「事業化」



オムロンの事業創造プロセス

ソーシャルニーズの創造プロセス

- ①「社会的課題の探索」
世の中の変化の兆しをいち早く捉え、社会的課題（顧客の課題を含む）を起点に、全社で取り組むべき領域を探索する。
- ②「近未来デザイン」
社会的課題や技術革新、科学進化の潮流といった未来観を起点に、3年から10年先の未来をデザインし、その実現に必要な戦略を、技術開発・事業化まで視野に入れてバックキャストして描く。
- ③「コア技術の進化とビジネスモデルの設計」
ありたい近未来像の実現のために必要なコア技術を進化させ、ビジネスモデルを設計する。

事業化プロセス

- ④「製品化・サービス開発」
社会・顧客に提供する製品やサービスを開発する。
- ⑤「事業の立ち上げ・収益化」
事業として育て、収益化し、社会的課題を解決するとともに、次なる社会的課題の探索につなげる。



「社会的価値」

ESGに対する認識： 三菱電機

持続可能性・
成長性

三菱電機は、自社の特定した重要課題に即し、取組項目、目標、実施範囲を、KPI及び達成時期とともに開示している。ESGを含む非財務領域は、計数化・定量面での捕捉が難しいとされ、内部態勢の充実が想定される。

2021年度の目標

マテリアリティ(重要課題)	取組項目	目標/取組指標 (KPI) 【 】内は達成目標	範囲
事業を通じた社会課題解決	持続可能な地球環境の実現	新製品における「製品使用時のCO ₂ 排出量」の前モデル比改善率【2023年度末時点で1%以上】	三菱電機グループ全体(国内、海外)
		生産時CO ₂ 排出量【2023年度末時点で2016年度比9%以上削減】	
		生産時の再生可能エネルギーの利用率【2023年度末時点で2%以上】	
	「サーキュラーエコノミー」実現への貢献	再生プラスチックの使用率(成形用材料・包装材の調達量)【2023年度末時点で10%以上】	三菱電機グループ全体(国内、海外)
		高プラスチックの有効利用率(国内、海外は調査のみ)【2023年度末時点で90%以上】	
		高リスク拠点の水使用量の売上高原単位【2023年度末時点で2019年度比4%以上削減】	
	安心・安全・快適な社会の実現	統合ソリューションによる「ライフ」「インダストリー」「インフラ」「モビリティ」領域における社会課題の解決	三菱電機グループ全体(国内、海外)
		SDGsへの貢献をはじめとした、事業を通じた社会課題解決に資する目標/取組指標の検討、取組の推進	三菱電機グループ全体(国内、海外)
		共通の要素技術別設計指針の整備による開発・設計品質の向上	三菱電機グループ全体(国内)
		重要不具合の真因究明と再発防止策の全社展開【月1回】	
		変更点管理に関わる品質関連ガイドブックを社外サプライヤーへ展開	三菱電機グループ全体(国内、海外)
持続的成長を支える経営基盤強化	あらゆる人の尊重	品質eラーニングの継続的実施と教材拡充	
		品質関連の各種研修と品質第一の重要性についての講話実施(品質風土の醸成)【国内年4回、海外年1回】	
		継続的な人権啓発活動の推進	三菱電機グループ全体(国内、海外)
		人権インパクト・アセスメントの実施による人権課題の特定、各拠点の取組状況の把握【対象部門への100%実施】	
		人権に関わる苦情・相談窓口の対応充実と適切な対応	
	すべての従業員がいきいきと働ける職場環境の実現	新入社員研修、新任管理職研修での人権啓発とハラスメント防止に関する講義実施【受講率100%】	三菱電機
		グループ従業員へのハラスメント防止教育の実施【受講率100%】	三菱電機グループ全体(国内、海外)
		三菱電機職場風土改革プログラムを始めとした職場環境改善に向けた取組と、働き方改革の活動方針「職場内コミュニケーションの深化と業務のスリム化と質的向上による業務の変革」に基づく活動の強化・継続推進	三菱電機グループ全体(国内、海外)
		ストレスチェックを活用した職場環境調査と従業員意識サーベイによるハラスメントに関する実態調査等の実施(定置目標は三菱電機のみ)	三菱電機グループ全体(国内、海外)
		【従業員エンゲージメントスコア ^{※1} ：22年度までに70%以上】 【ワークライフバランススコア ^{※2} ：22年度までに70%以上】 ※1 三菱電機で働くことの誇りややりがいを感じている社員の割合 ※2 従業員意識サーベイで仕事と生活のバランスが取れていると回答した社員の割合	

三菱商事は、「株主・投資家・債権者」と、「顧客・パートナー」、「従業員」、「地域社会」、「政府・行政」等を同順位と位置付けたうえで、各主体とのコミュニケーションや取組を具体的に説明。

持続可能性・
成長性

ステークホルダーごとに具体的な説明・取組

持続的成長に向けた
ステークホルダーエンゲージメント

三 貿易事は、企業理念である「三綱領」に基づき、社会課題を解決していくことで社会と共に成長を続けてきました。国際情勢の変化、経済環境の変化、技術革新による産業構造の変化、社会における価値観の変化など、今後も外販環境の不確実性・不透明性が高まる中、中長期の企業価値を高めていくために、多様なステークホルダーの皆さまからの要請や期待を、対話などのエンゲージメントを通じて的確に把握し、経営に反映することが重要であると認識しています。

三菱商事では、取締役会および諮問機関（ガバナンス・指名・報酬委員会、国際諮問委員会）やサステナビリティ・アドバイザリー・コミッティーにおいて、社外の知見を取り入れることにより、本企業・本グループの意思決定に反映する体制を整えている。

に解決を促しています。



、「従業員」、



圖書·文化·社會

当社は以上の原料調達から川下の小売りに至るまでの各事業場において、顧客・パートナーのニーズを捉えた商品・サービスを提供し、顧客・パートナーと共に、当社のみでは成し得ないさまざまな事業の創出を通して社会や経済の発展に貢献しています。また、世界中で多種な商品・サービスを取り扱う三井物産にとっての重要課題である持続可能なサプライチェーンの構築にも努めています。

■エンゼー・ジグザグ・ゲーム

- 多言語でのウェブサイト・会社案内の作成
- 意見、お問い合わせの受け付け・対応
- サプライチェーン調査やサプライチェーンに関する外部との協働
(Cermaq社、(株)ローソン、Princes社、Glam International社、
(株)エム・シー・フーズとの連携への対応)

※サブスクプションに関するお問い合わせは、0120-550-570までご連絡ください。

[illegible]

通商諸国の情報開示や開示資料の充実化、説明会・個別面談の開催等により、当社の事業や経営方針に対する理解・賛同を得ることに努めるとともに、株主・金融家の皆さまとの「対話」を通じて得たご意見やご要望を経営へ反映することによって、企業価値の最大化に取り組んでいます。

■ エンゲージメント制

- 機関投資家・アナリストとの連携：約20回（北米・FCI、約400回（E）、約30回（ESG））
- 株主総会における株主とのコミュニケーション
- 有価証券報告書・社会報告書、サステナビリティレポート・株主調書の発行
- 決算説明会の開催：4回／年
- 事業説明会の開催：2グループ（2021年3月期）
- 個人投資家向けオンラインセミナーの開催：2回（2021年2月期）

NGOは地域・市民の代弁者として我々の重要なステークホルダーと認識しており、積極的なコミュニケーションを通じて様々な意見やご要望を真摯に拝受し、施策の改善につなげています。また、環境・社会課題の解決に向けた協働も進めています。

■エンゲージメント戦略

- NGOと民間企業関係：頁本(2)、新井(44)、米村(25)
- (別：若菜大島寿海著、気候変動国際年報について)
- 生物多様性の保全を目的としたCSR活動(長寿村秀典・サンゴ園直樹)や経済：米村で動物と土地を通じての管理/保護活動における企業家精神の伝達や若虫活動の推進の管理/保護活動、ユース・ユース・ユースで行う持続可能な社会を構築に取り組みNGOへの支援。
- 国連サステナブルディベロップメント2030+エシカル消費を推進。
- NGO代表者としての経営：企業をともにして事業を推進。

100%

事業のさらなる多様化・グローバル化に対応し、年齢・性別・国籍等にかかわらず、多様な人材がそれぞれの持つ能力を十分に発揮できる「能力ある組織の実現」を目標とし、連結・グローバルベースでの人材育成・活躍促進に取り組んでいます。

■ インターネット利用

- ・人材開発
 - 「タレントマネジメント」の拡大、通称「グローバル人材」対策とする、計画等
 - 健康経営、ダイバーシティ・マネジメント
 - 社内研修所による健康支援、女性のキャリアサポート等
 - 定量的な組織風土調査の実施
 - 通称「グローバル度」を定量的に評価（2020年3月実施）
 - 労働組合との意見交換、インターネット・グループへ広範に
- 本社・支店に於ける労働時間は22時～25時、健康経営・ダイバーシティ・マネジメントに関する施策は従業員のみならず客員にも

● 城市生态

事業事業上、コミュニティとの関係構築が重要であると認識して、おのれ「地域・コミュニティとの共生」、「地域課題への対応」と称して「まちづくり」が重要だと考えています。また、事業を通じて雇用創出・地域振興、コミュニティからの御礼贈呈、地域と住民双方を分ち合うことに加え、先住民の権利への配慮や先住民地域への資源の振替の展示に努めています。特に地域コミュニティの理解・協力が必必要な大型事業については、必要に応じて地域住民等に対し公開説明会等の開催を行っています。地域と共生する点では、事業推進を通じ経済効果を生み出すことと同時に環境・文化・二酸化炭素削減などさまざまな地域課題に貢献したものであると考えています。

■ エンゲル＝シュタイン制

- ・嵐山保護事業における、一足賃料料・サービスを賛同中小企業より調達する購買プログラムの実施
- ・桂砂保護事業における、先住民の優先雇用、職業訓練費補助、奨学金支給、地域インフラ工事サポート等の実施
- ・財団・基金を通じた支援活動等

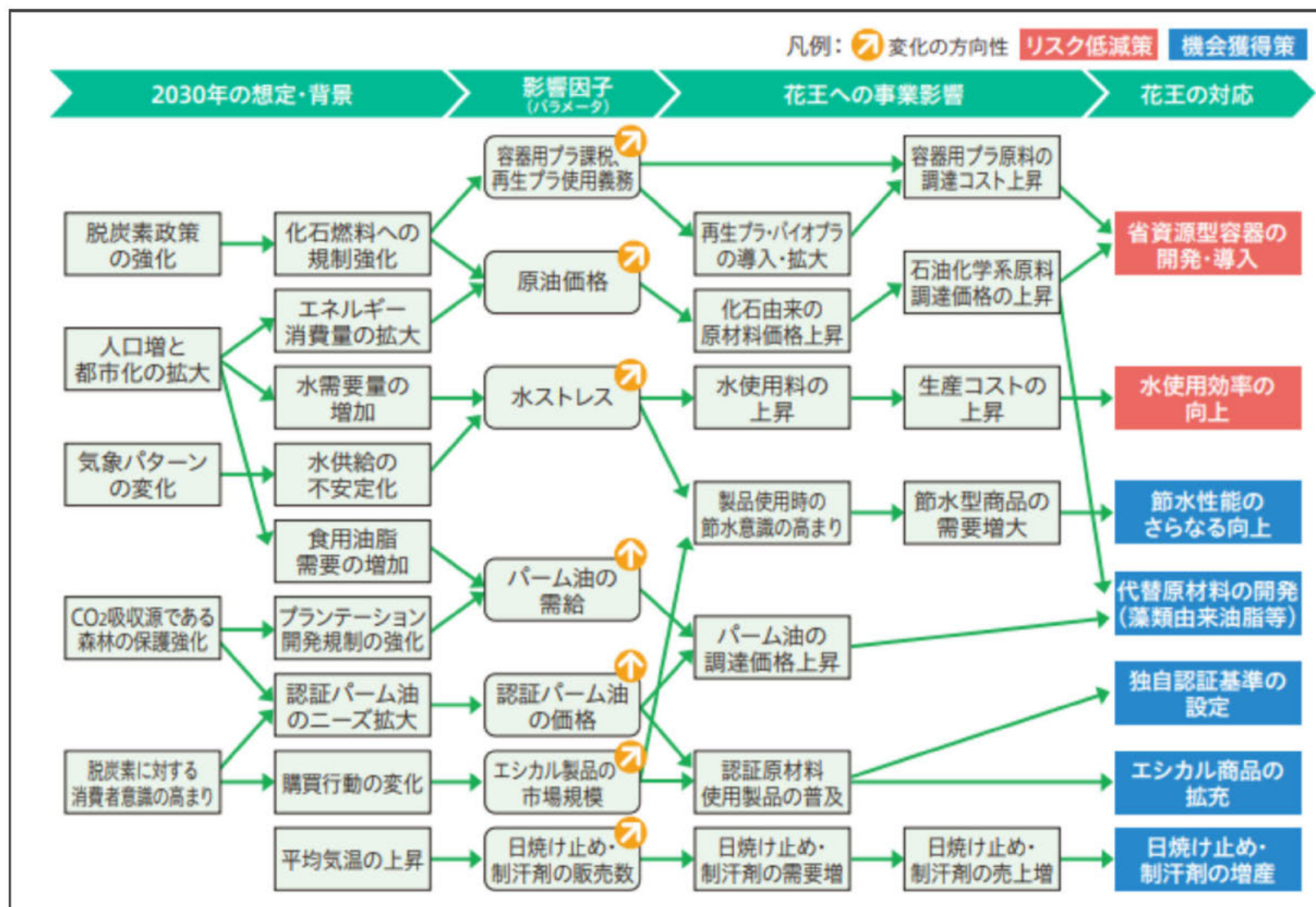
100

世界各国で事業を展開するに当たり、社会的課題の改善・解決のために、経済社会活動、市民連携活動等を通じて、政府・行政と連携・協力・意見交換を行い、社会の発展に貢献することを旨としています。

■ エンタープライズ版

- 日本経済団体連合会、日本商工会議所、東京商工会議所、経済産業省、日本貿易会等を通じての政府・行政との意見交換
- 公的機関との関係構築活動
- 日本経済団体連合会（外務省、経済産業省、国土交通省他）、国際関係構築、国際関係構築部会等機関との連携と活用（経済産業省や環境省が実施するTCFD対応や再生可能エネルギー拡大に関する分科会が主要な例、国際アンソニー連入員協議会等）
- 日本経済団体連合会「持続可能な開発目標」での議論（2013年設立以来計51回開催）

花王は、2030年の想定から、「影響因子」、「（自社への）事業影響」、「（自社の）対応」をバックキャストिंगの手法を用い、シナリオ化している。



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： ソニー（1/2）

戦略

かつての主事業であった、「電機」は、統合報告書上も掲載の順が後退しており、理念・ビジネスモデルの変化が統合報告書の目次だけでも窺える構成となっている。

テクノロジーに裏打ちされた クリエイティブエンタテインメントカンパニー

Contents

02	Sony's Purpose & Values
08	CEOメッセージ
ソニーの価値創造	
10	ソニーグループの価値創造を具現化ワード
12	価値創造モデル
14	創成経緯
16	地域・国グループ経営戦略のもとでの価値創造
24	ソニーの事業と業績推移
29	CEOメッセージ
価値創造の基盤と事業	
36	価値創造の基盤
40	事業別の価値創造
40	ゲーム&ネットワークサービス
42	音楽
45	映画
49	エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション
52	イメージング&センシング・ソリューション
55	金融
59	コーポレート・ガバナンス
65	グループ情報

統合報告書内の掲載の順も
後退

©2021 Sony Pictures Entertainment Inc. All Rights Reserved.
©2021 Sony Music Entertainment Inc. All Rights Reserved.

01

（出典）Corporate Report 2021

一問一答で端的に生の声を
訊く

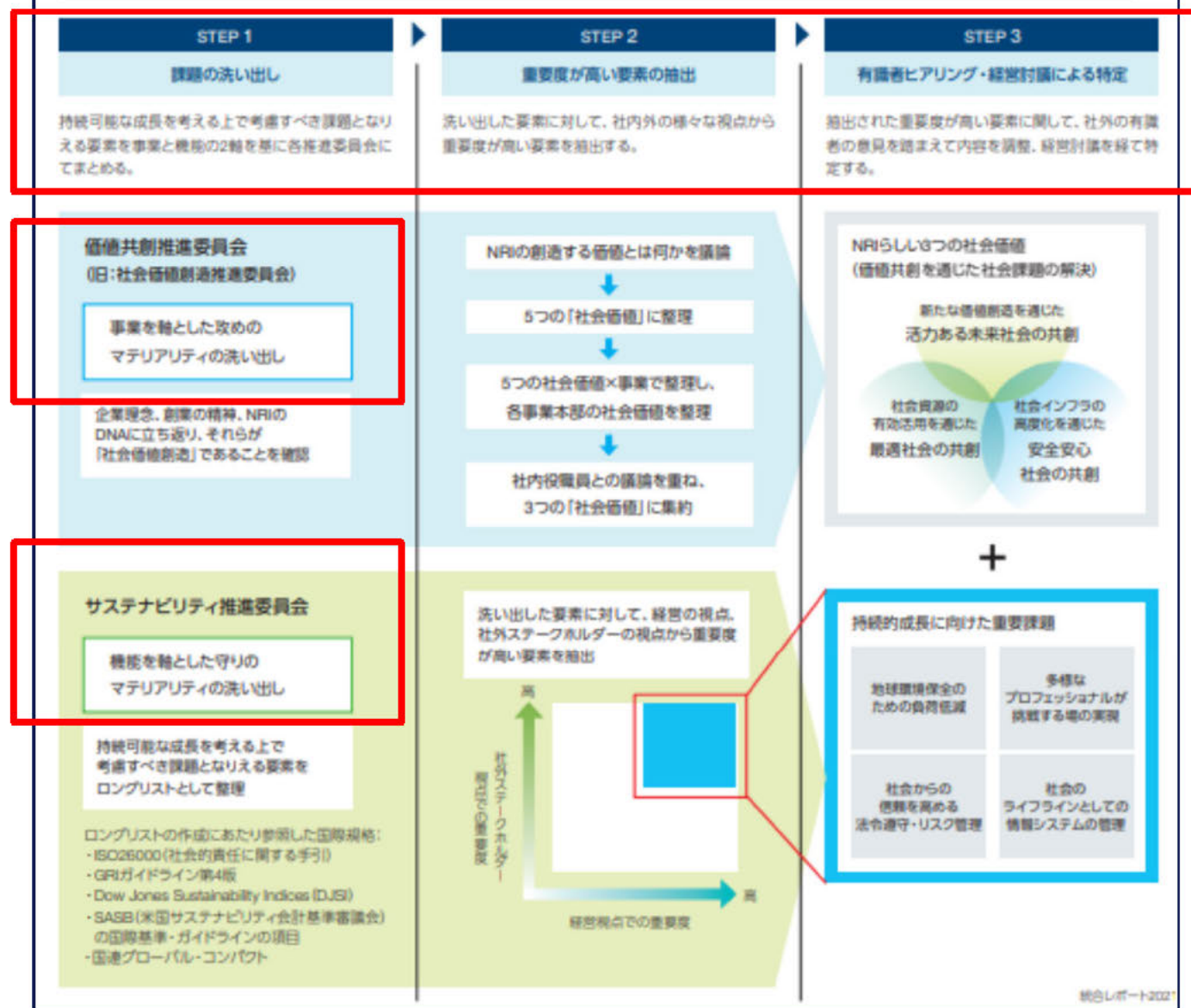
(出典) Corporate Report 2021

ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込： 野村総合研究所

戦略

野村総合研究所は、課題の洗い出しに際し、1) 事業を軸とした攻めの重要課題・マテリアリティの洗い出し、2) 機能を軸とした守りの重点課題・マテリアリティの洗い出しを、2つの委員会が並走する形で実施している。

NRIらしい3つの社会価値と重要課題の特定プロセス

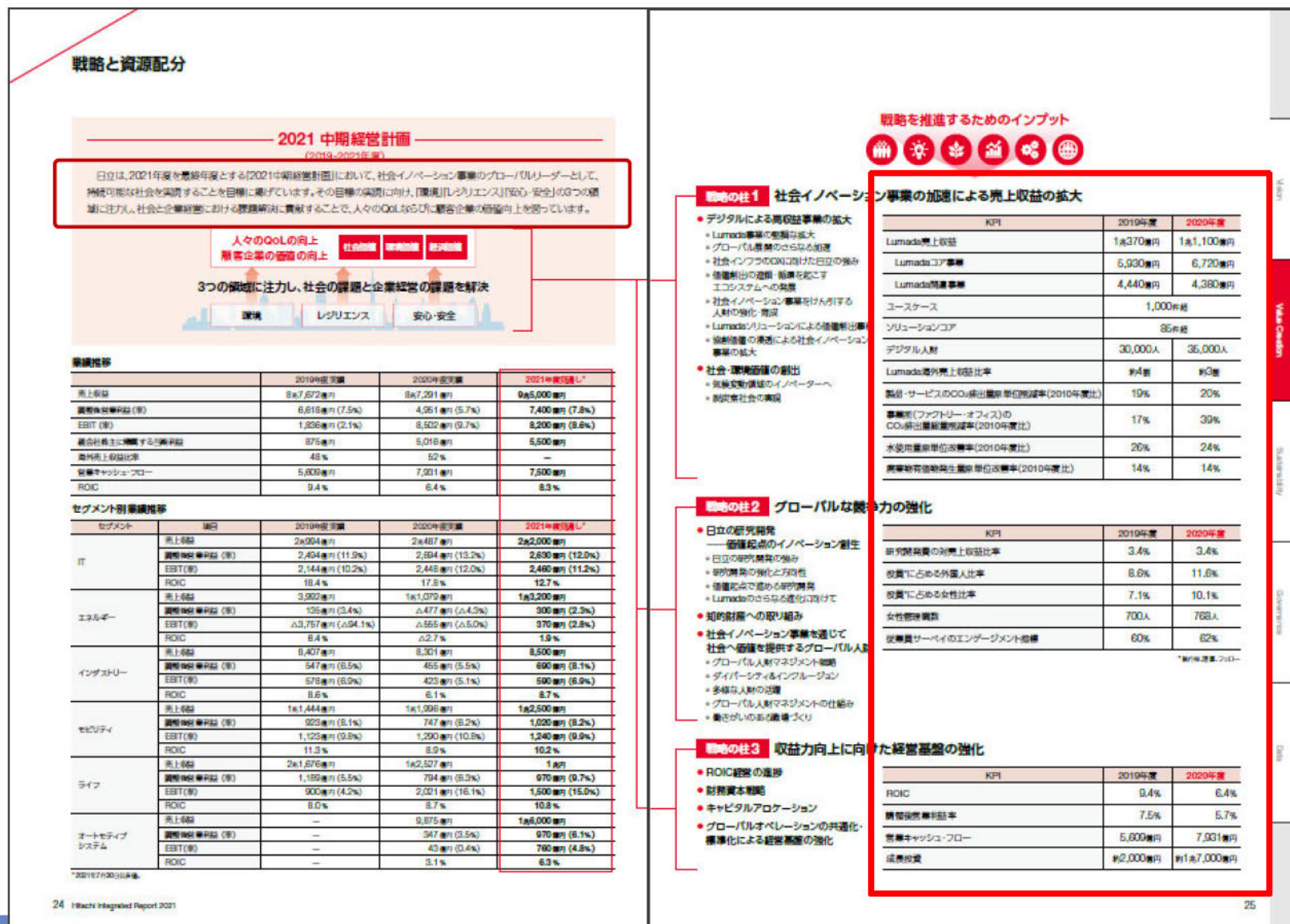


統合レポート2021

戦略の進捗を示す独自KPIの設定： 日立製作所

成果と重要な
成果指標

日立製作所は、3つの重点戦略について、KPI・成果・進捗を、前年度データも用いつつ、明記。



資本コストに対する認識： オムロン

オムロンはROICに着目の上、逆ツリー展開にて要素を分析、ポートフォリオマネジメントに繋げている。

同様の取組は後述の味の素等でも見受けられ、「成果と重要な成果指標」と、「ビジネスモデル」「持続可能性・成長性」との融合を見出すことができる。

成果と重要な
成果指標

ROIC経営

ROIC経営は、「ROIC逆ツリー展開」、「ポートフォリオマネジメント」の2つで構成しています。複数の事業ポートフォリオを持つオムロンにとって、ROICは各事業を公平に評価できる最適な指標です。営業利益の額や率などを指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、投下資本に対する利益を測るROICであれば、公平に評価することができます。



1) ROIC逆ツリー展開と、
2) ポートフォリオマネジメントで経営を管理

ROIC逆ツリー展開

ROIC逆ツリー展開により、ROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことで、現場レベルでのROIC向上を可能にしています。ROICを単純に分解した「ROS」、「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者はROICを向上させるための取り組みをイメージすることができません。例えば、ROICを自動化率や設備回転率といった製造部門のKPIにまで分解していくことで、初めて部門の担当者の目標とROIC向上の取り組みが直接つながります。現場レベルで全社一丸となりROICを向上させているのが、オムロンの強みです。



ROICを、ROS・投下資本
回転率に分解したうえで、
15超のKPIで経営を管理

ポートフォリオマネジメント

全社を約60の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。また、限られた資源を最適に配分するために、「経済価値評価」だけではなく、「市場価値評価」も行っています。それにより、各事業ユニットの成長ポテンシャルを見極められ、より最適な資源配分を可能にしています。

経済価値評価



市場価値評価



事業ポートフォリオを、1)
経済価値、2) 市場価値
の2つの軸で評価

(出典) 統合レポート 2021

戦略的意思決定の監督・評価： 東京海上ホールディングス（1/2）

ガバナンス

東京海上HDは、定点的に捕捉ができるリスクに留まらず、今後インパクトが想定されるリスクを特定している。これは「エマージングリスク」とも呼ばれるものであり、ESGを中心とした重要課題・マテリアリティ等とあわせ、融合が期待される。

第5章 ガバナンス コーポレートガバナンス

リスクベース経営(ERM)

リスクベース経営(ERM)のフレームワーク

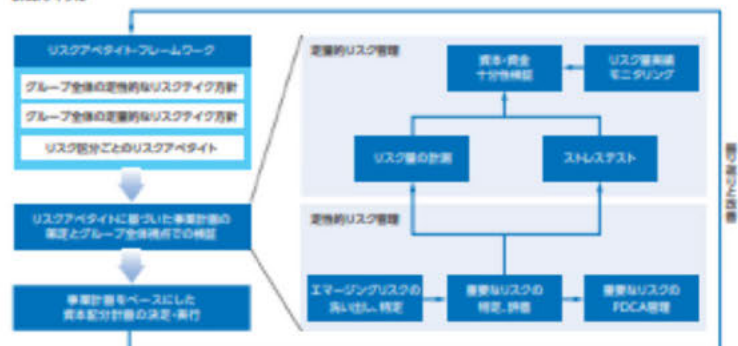
当社グループでは、中期経営計画を推進していくための経営基盤として「リスクベース経営(ERM)」に取り組んでいます。具体的には、「リスク」・「資本」・「利益」の関係を常に整理し、リスク対比での「資本の十分性」や「高い収益性」を実現することにより、企業価値の持続的な拡大を図っています。

*1: Enterprise Risk Management

東京海上グループのERM態勢

当社グループを取り巻くリスクは、グローバルな事業展開の進展や経営環境の変化を受けて、一層多様化・複雑化してきています。また、不透明感が強く、変化の激しい昨今の政治・経済・社会情勢においては、新たなリスクの発生を常に注視し適切に対応しなければなりません。こうした観点から、当社ではリスク軽減・回避などを目的とした従来のリスク管理にとどまらず、リスクを定性的・定量的両面のアプローチから網羅的に把握しています。

ERMのサイクル



定性的リスク管理

定性的リスク管理においては、環境変化などにより新たに現れてくる「エマージングリスク」を含めたあらゆるリスクを網羅的に把握して報告する態勢としており、グループを取り巻くリスクについて随時確認レベルで議論を行っています。

こうして把握したリスクについて、経済的損失額や発生頻度といった要素だけでなく、業務継続性やレピュテーションの要素も加えて総合的に評価を行い、グループ全体

またはグループ会社の財務の健全性、業務継続性などに与える大きな影響を及ぼすリスクを「重要リスク」として特定しています。

特定した重要リスクについては、後述する定量的リスク管理プロセスにより資本の十分性を検証すると共に、リスク発現前の対策およびリスク発現後の対応策を決定し、PDCA管理を行っています。

*2: リスク発現前の対策策としてマーケット環境や規制動向も踏まえたモニタリングやリスクの把握管理などを、リスク発現後の対応策としてマニュアル(事業継続計画を含む)整備や模擬訓練などを実施しています。

エマージングリスクの洗い出しと重要リスクの特定プロセス

エマージングリスク

環境変化などにより新たに現れてくるリスクであって、従来リスクとして認識されていなかったもの、あるいは、リスクの程度が著しく高まったもの

グループの「エマージングリスク」の把握



重要リスク

財務の健全性、業務継続性などに与える大きな影響を及ぼすリスク

グループの「重要リスク」の把握



今後起こりうる/生じつつあるリスクの特定

(出典)
2021 統合レポート

NTT DATA

戦略的意思決定の監督・評価： 東京海上ホールディングス（2/2）

ガバナンス

東京海上HDは、自社にとって重要なリスクを、想定シナリオとともに横断的に分析している。これは、「トップリスク」とも呼ばれるもので、大手金融機関中心に取組が加速している。

第5章 ガバナンス コーポレートガバナンス

2021年度の重要なリスクと主要な想定シナリオ

重要なリスク(2021年度)	主要な想定シナリオ
国内外の経済危機、金融・資本市場の混乱	●リーマンショック後の世界金融危機が発生し、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ●地政学リスクの顕在化等により金融・資本市場の混乱が生じ、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
日本国債への信託毀損	●政府の信用力低下により日本国債が暴落し、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
巨大地震	●首都直下地震の発生により、多額の保険金支払いが発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ●南海トラフ等の南海沿巨大地震により、多額の保険金支払いが発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
巨大大火	●日本で巨大大火や集中豪雨による大規模な風水害が発生し、多額の保険金支払いが発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。 ●前年度に複数の巨大大火や集中豪雨が発生し、多額の保険金支払いが発生する。
火山噴火	●富士山の大型噴火による多量の降灰により、広範囲で交通遮断、停電、通信障害等が発生し、首都機能が麻痺する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
パンデミック	●新たな感染症の蔓延により多くの人々が亡くなり、多額の保険金支払いが発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ●現在の新型コロナウイルスの感染状況が数年間継続し、世界経済が低迷する。当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ●コネクテッドカー、自動運転、カーシェアリング、電気自動車等の普及により、自動車保険を中心に収益が減少する。
革新的な技術による産業構造の転換	●実業地の企業が保険業界に新規参入し、個人マーケットを中心に当社グループの事業基盤を侵食することで、収益が減少する。 ●当社グループがデジタルトランスフォーメーションやwith/afterコロナ時代の環境変化への対応の遅れから競争優位性を失い、収益が減少する。
サイバーリスク	●サイバー攻撃により当社グループのシステムや販売チャネルのシステムで障害が発生し、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。また、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。 ●顧客企業においてサイバー攻撃による被害が急増し、多額の保険金支払いが発生する。
テロ・暴動	●当社グループの重要拠点近くで大規模なテロや暴動が発生し、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。
コンダクトリスク	●当社グループや保険業界の横行が世間の常識と認識して不適切な企業行動とされ、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。
法令・規制への懸念	●当社グループの取引先が国内外の法令・規制に抵触し、監督当局に対して多額の罰金や利権金の支払いを余儀なくされる。また、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。

自社にとって重要な
リスクを横断的に分析

定量的リスク管理

定量的リスク管理においては、最新の知見に基づくリスクモデルを使用したリスク量の計測やストレステストの実施を通じて、格付の維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。

具体的には、リスクをAA格相当の信頼水準である99.95%バリュアットリスク(VaR)で定量的評価し、実質純資産[※]をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)の水準により、資本の十分性を検証しています。99.95% VaRのリスク量は、2000年に1回の頻度で発生するリスクが顕在化した場合の損害額を意味しますが、国内外の多くの保険会社が99.5% VaR(2000

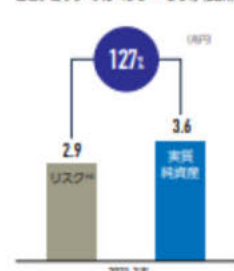
に1回)を採用する中、当社グループは、より厳格な基準でリスク量の評価を行っています。

なお、当社グループのESRのターゲットレンジは100～140%とされていますが、2021年3月末日におけるESRは127%であり、資本が十分な水準にあることを確認しています。

更に、定量的リスク管理において特定した「重要なリスク」のうち、経済的損失が極めて大きいと想定されるシナリオおよび複数の重要なリスクが同時に発現するシナリオに基づくストレステストを実施することにより、事業継続の検証を行い、資本の十分性及び資金の流動性に問題がないことも確認しています。

※3: 実質純資産=財務会計上の連結純資産に、異次元地震基金の追加やのれんの償却等の調整を加えて算出します。

エコノミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)の状況



ESR	エコノミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)をベースとした資本管理の考え方
140%	● 更なる事業投資、and/or ● 追加的リスクテイク、and/or ● 株主還元 を実施
Target Range	● 更なる事業投資、and/or ● 追加的リスクテイク、and/or ● 株主還元 を柔軟に検討
100%	● 利益悪化による資本水準の回復をめざす ● リスク抑制的な事業運営により、リスク水準の抑制を図る ● リスク削減の実施 ● 資本増強の検討 ● 株主還元方針の見直しを検討

ERM態勢強化に向けた取り組み

当社グループは多様化・複雑化するリスクに対応するため、ERM態勢の一層の強化に向けた取り組みを継続しています。例えば、当社グループはグローバル委員会の1つとして、グループCEOやCFO、CROをはじめとするC職や海外グループ会社の経営人材が参加するERM委員会を設置し、グループERMの戦略・方針に関する議論を重ねています。

新中計においても、当社は重要なリスクイベントが生じた場合でも事業を継続し、もしくは速やかに回復することができるよう、グループ全体及び国内外グループ各社のフィナンシャル・レジリエンスと共にオペレーショナル・レジリエンスの強化に取り組みます。更に、グループ会社の資本効率性を評価するプロセスの構築とこれに基づく事業ポートフォリオの改善、そして、サイバーリスクなどの定量化が困難なリスクも含めたリスク評価の更なる高度化に、特に重点的に取り組んでまいります。

(出典)
2021 統合レポート

2. 実装における工夫

- 前述の通り、長期時間軸の実装については、パーパスや企業理念の策定に留まらず、1) 達成のため取り組むべき重要課題や長期ビジョンを統合的・一体的に設定すること、2) 目指す方向性に沿った長期視点の戦略を策定すること、3) 達成状況を把握するためのKPIやガバナンス体制を整備することが必要となる。
- これら問題意識に基づき、国内16社へヒアリングを実施した。得られた情報・示唆は、実際の開示とともに、価値協創ガイダンスのフレームワークに即して、取組や工夫とともに整理した。
- なお、ヒアリングで得た課題認識は、次章「3. 課題」にて整理している。

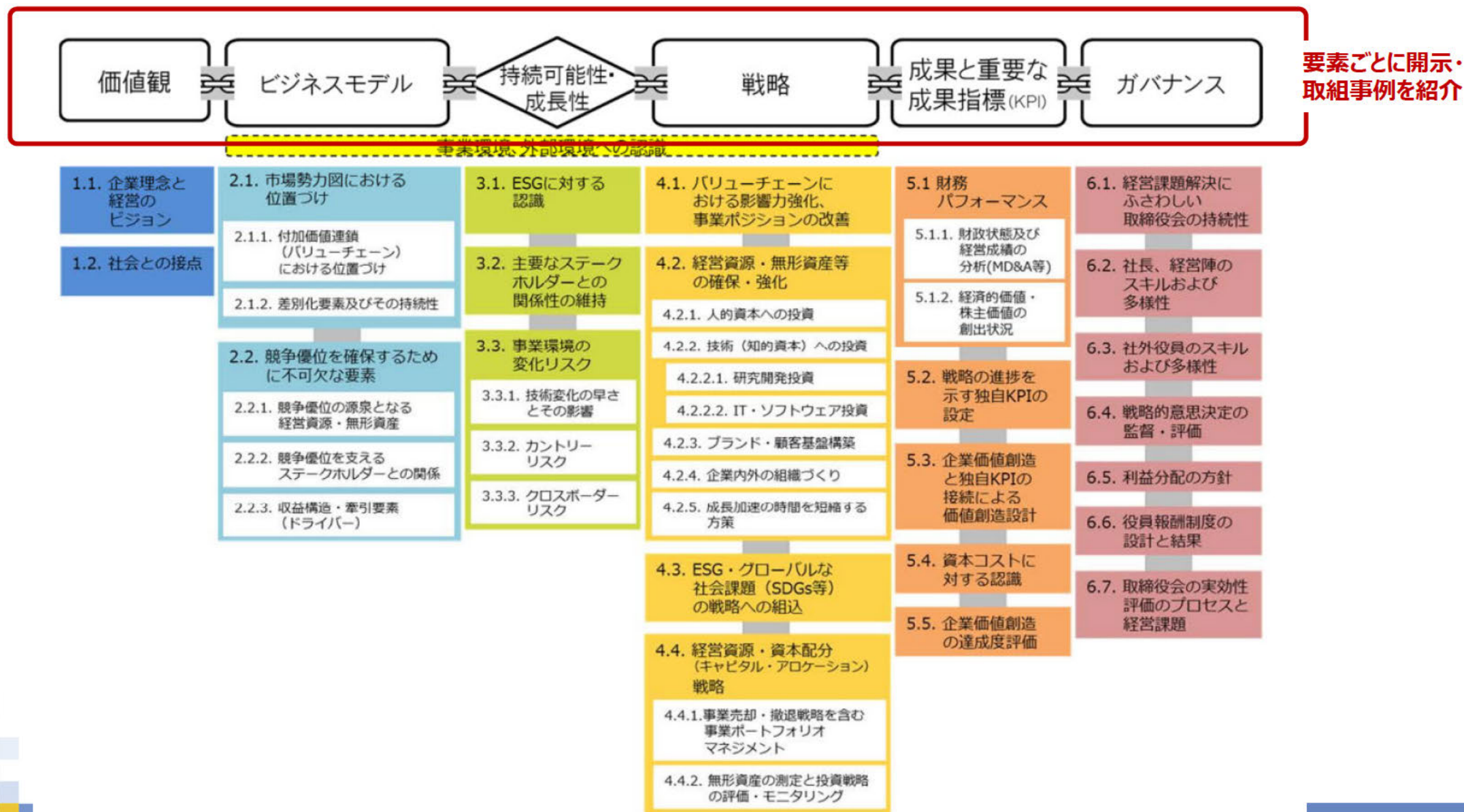
ヒアリング先

	企業名
1	日立製作所
2	サイバーエージェント
3	JFE HD
4	三菱ケミカル HD
5	資生堂
6	ダイキン工業
7	味の素
8	三井物産
9	帝人
10	ニコン
11	トクヤマ
12	フジクラ
13	島津製作所
14	パナソニック
15	エディオン
16	椿本興業

※実施日順で記載

価値協創ガイダンス

以下では、価値協創ガイダンスに示された6つの要素に即し、ヒアリングで確認された取組とともに、開示を紹介する。



確認された取組

「価値観」は、「企業理念と経営ビジョン」、及び「社会との接点」の2つから構成される。ヒアリングでは、「パーパスの発信」や、「創業の精神」、「経営戦略会議での巻き込み」等の取組が確認された。

	価値観
構成要素	■ 企業理念と経営のビジョン ■ 社会との接点
確認された取組	■ パーパスの設定と発信（サイバーエージェント） ■ 「儒教に基づく創業の精神」、及びミッションに基づくビジョンやパーパスの策定（資生堂） ■ 創業時の経営理念と250年という時間軸（パナソニック） ■ 第7次中期経営計画と環境ビジョン2050（JFE：先述） ■ 事業モデルの変化と統合報告書の関連付け（日立製作所：先述） ■ 2030年にむけた長期ビジョン「志：食と健康の課題解決」（味の素）

企業理念と経営のビジョン： サイバーエージェント「パーパスの設定と発信」

価値観

サイバーエージェントは、企業としてどう成長したいのか/させたいのか等の議論を通じ、パーパスを策定した。策定されたパーパスは社内外でも発信されている。

 CyberAgent | Purpose

新しい力とインターネットで 日本の閉塞感を打破する

あらゆる産業のデジタルシフトに貢献する

新しい未来のテレビ ABEMA を、いつでもどこでも繋がる社会インフラに

テクノロジーとクリエイティブの融合で世界に挑戦する

年功序列を排除し、21世紀型の日本的経営を体現する

時代の変化に適合し、グローバルカンパニーを目指す

インターネットを通じて日本を元気に

(出典) CyberAgent Way 2021 統合報告書

資生堂は、「万物資生」という創業精神と新たに定義したミッションに基づき、ビジョンやパーパスを策定した。「万物資生」には、社会や環境等への配慮や想いが込められている。

企業理念

THE SHISEIDO PHILOSOPHY



THE SHISEIDO PHILOSOPHYは、資生堂の価値創造における根幹です。

100年先も輝き続け、世界中の多様な人々から信頼される企業になるため、2019年に策定しました。

資生堂が果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、これまでの歴史の中で受け継いできた「OUR DNA」、全社員の心構えである「OUR PRINCIPLES」とで構成されています。

また資生堂では、すべての企業活動の基盤となるTHE SHISEIDO PHILOSOPHYの理解を促進し、定着・体現するため、社員に向けた経営陣からのメッセージ発信をはじめ、マネジメントや社員の育成における活用、事例研究や各種研修での共有など、多岐にわたる取り組みを行っています。



(出典) 資生堂HP

企業理念と経営のビジョン： パナソニック「創業時の経営理念と250年という時間軸」

価値観

パナソニックは、創業者である松下幸之助が掲げた経営理念に基づき、長期ビジョンを構築している。

創業者 松下幸之助の企業観

『企業は社会の公器である。
社会の公の機関を預かっているという
責任感に徹しなければならない。』

創業者
松下 幸之助
(1894年-1989年)

創業者が考える企業の社会的責任

以下の原則を踏まえ、時代の変化に即応すること。

原則 1	原則 2	原則 3
企業の本来の事業を通じて、 社会生活の向上、 人々の幸せに 貢献していくこと。	その事業活動から 適正な利益を生み出し、 それをいろいろな形で 国家社会に還元していくこと。	そうした企業活動の過程が、 社会と調和したもので なくてはならないこと。

企業観を支える創業者の思想

幸之助は1932(昭和7)年、当社の真の使命に思い至った。それは、当時の社会状況に鑑み、「物質を生産に次ぐ生産をもって貧乏を克服し、富を増大する」というもので、後に「水道哲学」と呼ばれた。つまり、道端で通行人が飲んでもとがめられないほど、安く、豊富な水道の水のように、物質を豊富にかつ廉価に生産供給するという考え方である。

この考え方の根底には、人間の幸せ、社会の繁栄についての幸之助の独自の思想がある。それは、「精神的な安定と、物質の無尽蔵な供給が相まってはじめて人生の幸福が安定する」というもので、当社の使命は、いわばこの「物心一如」という考え方に基いている。

(出典) パナソニック 統合報告書

味の素は、2030年にむけた長期ビジョンとして、「志：食と健康の課題解決」を策定。年度目標も、バックキャストの手法で策定している。



確認された取組

「ビジネスモデル」では、「競争優位を確保するために不可欠な要素」として、たとえば、サイバーエージェントにおける「あした会議」が確認された。

	ビジネスモデル	持続可能性・成長性
構成要素	■ 市場勢力図における位置づけ ■ 競争優位を確保するために不可欠な要素	■ ESGに対する認識 ■ 主要なステークホルダーとの関係性の維持 ■ 事業環境の変化リスク
確認された取組	■ 「あした会議」における確認（サイバーエージェント） ■ 日立製作所（先述）	■ 投資家マーケティング、経営層の対応、組織連携、エスカレーション等で多様な取組を確認

競争優位を確保するために不可欠な要素： サイバーエージェント「『あした会議』における確認」

ビジネスモデル

サイバーエージェントは、新しい事業やアイデアについて、経営会議の1つである「あした会議」で確認を行う。

01 あした会議

執行役員を中心としたチームで、サイバーエージェントの「あした（未来）」に繋がる新規事業や課題解決の方法などを提案、決議する会議。年に2回、各執行役員が事業責任者や専門分野に長けた人材4名を選抜、チームを組み提案を競います。2019年9月からはそれまでの合計得点を競うランキング形式からトーナメント方式に変更。2020年はオンライン版で開催となりました。2006年に開始した「あした会議」で設立が決まった子会社数は32社。それら新規事業から累計売上高約2,880億円※、営業利益約405億円※を創出し、事業拡大に寄与しています。

※2020年9月末時点

（出典）CyberAgent Way 2020 統合報告書

主要なステークホルダーとの関係性の維持： 各社の取組

持続可能性・
成長性

投資家との関係性の維持については、投資家マーケティングからエスカレーションまで、多様な取組が確認された。

投資家マーケティング	■ 「投資家への発信については、指摘の通り、開示戦略は策定している。発信の仕方や内容のほか、どの投資家に働きかけるか、発信するか等、検討する」
経営層の対応	■ 「IRとしては、基本的に社長自らが投資家と話をする形を取っている。投資家面談は、経営トップの重要な仕事であると考えている。」 ■ 「当社は、1対1での投資家とのミーティングを、年間250件程度実施しており、そのうち40件は、社長とCFOが出席して対応している。」
組織連携	■ 「サステナビリティに関する対話・質問は確かに増えてきており、この場合、CSR等の担当部署や担当役員とも連携して対応することとなる。」 ■ 「ESGの課題について専門的な内容になってきているため、ESGのEとSを主に見ているサステナビリティ経営推進部、Gを主にみている法務部と連携して投資家との面談に対応している。」
エスカレーション	■ 「経営企画担当役員は副社長ゆえ、社長・経営層との距離は近い。投資家からのフィードバックがそのまま経営アクションに繋がる訳ではないが、指摘によっては、経営方針の策定に有用なものもある。」 ■ 「CEOが対応せずに、IR担当が対応した場合は、とりまとめ結果をCEOやCFOに直接報告したり、経営層専用のWebサイトに掲載する。」
ESGスコア	■ 「全てには対応しきれないが、投資家が注目しているESG評価については取り組んでいこうとしている。」

確認された取組

「戦略」については、「ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込」、「経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略」に関する取組を確認した。

	戦略
構成要素	■ 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 ■ 経営資源・無形資産等の確保・強化 ■ ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込 ■ 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略
確認された取組	■ R&D理念としての「DYNAMIC HARMONY」（資生堂） ■ 長期の時間軸、社会貢献・SDGs等も踏まえた中期経営計画（帝人） ■ 経済価値と環境価値・社会価値の創造を合わせた中期経営計画（ダイキン工業） ■ 「ESC（環境・社会・文化）」に基づく重要課題・マテリアリティの特定（資生堂）

経営資源・無形資産等の確保・強化：
資生堂「R&D理念としての『DYNAMIC HARMONY』」

資生堂は、独自のR&D理念である「DYNAMIC HARMONY」を策定。人事制度の見直しのほか、人材投資にも注力している。

DYNAMIC HARMONY 5つのアプローチ

資生堂R&D理念 DYNAMIC HARMONYのもと、私たちは5つの研究アプローチを柱に据え、当社がこれまで長年強みとしてきた研究領域を深化させるとともに、変化する社会環境やお客さまニーズに迅速かつ幅広く対応していきます。

Inside/Outside	Functionality/Japan Quality	Science/Creativity
体内、心、肌、外部環境などを繋ぐメカニズムを解明し、ホリスティックな考えに基づき、お客さまが本来もつ健やかな美しさを引き出します。	期待を上回る圧倒的な機能性と、安全・安心をはじめとする日本ならではの徹底した品質へのこだわりを高いレベルで両立します。	潜在的・主観的な感性や気持ちを客観的なサイエンスで解き明かすことにより、これまでにまだ誰も感じたことのない美や心地よさの感覚・体験を新たに創り出しています。
Premium/Sustainability	Individual/Universal	And more...
人や社会や地球環境への尊重・共生と、効果や上質なデザイン、感触などから感じる満足感を両立させる、資生堂ならではのサステナブルな価値創出に挑戦します。	長年蓄積してきた世界中の膨大なお客さまデータを活用し、お客さま一人ひとりにパーソナライズした最適なソリューションを生み出すことで、多様な価値観をもったお客さまニーズを満たす独自価値を創出します。	6つの、7つのアプローチを創出し、進化を続けています。

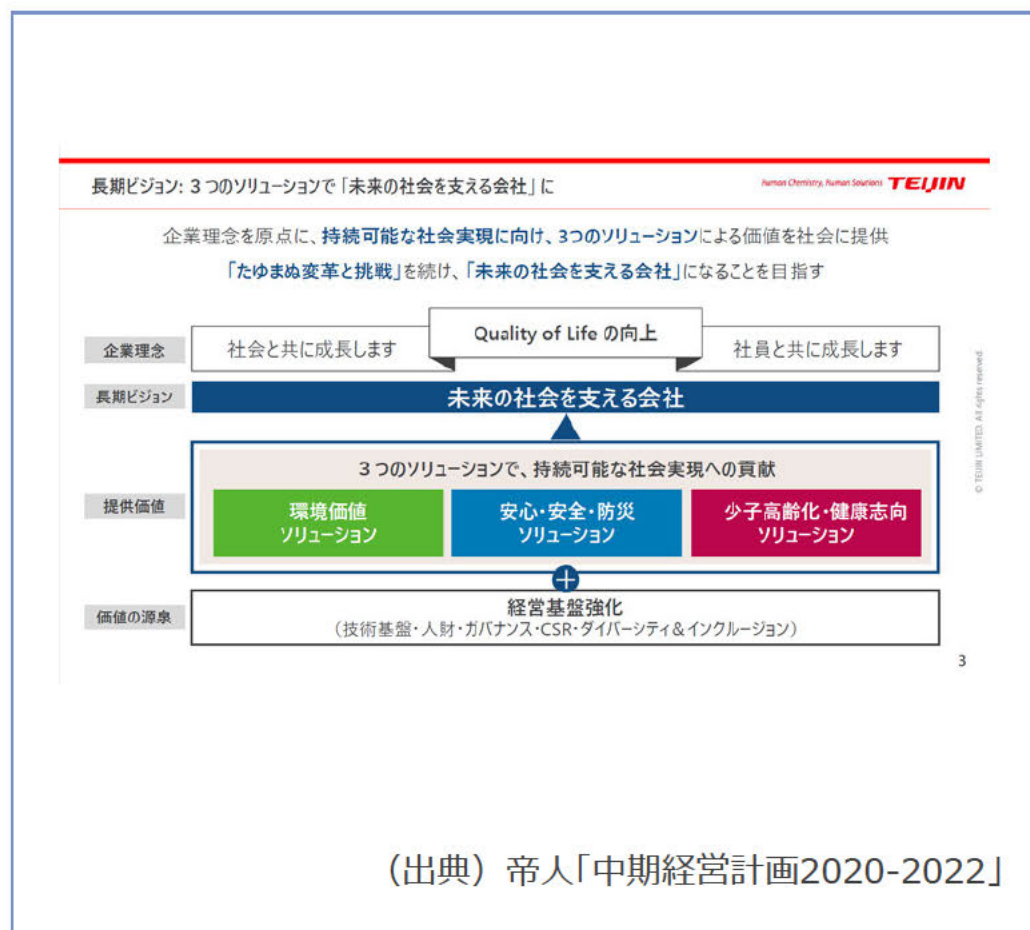


(出典) 資生堂 HP

ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込： 帝人「長期の時間軸、社会貢献・SDGs等も踏まえた中期経営計画」

戦略

帝人は、2010年前半の事業構造改革を経て、今後の方向性が収斂してきたとした。2017年から始まった中期経営計画は、1）長期の時間軸、2）事業と社会貢献・SDGs等との関わりによる価値創出を意識している。

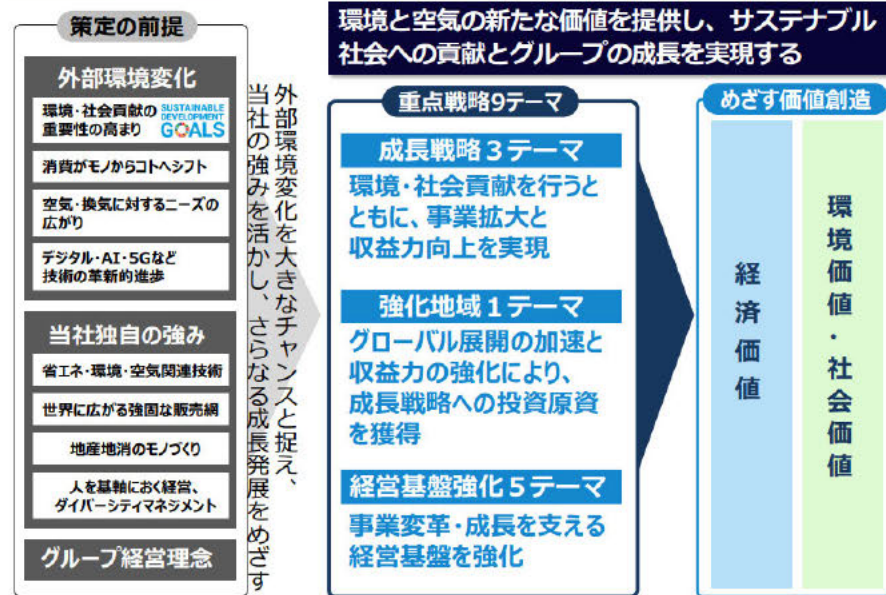


ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込： ダイキン工業「経済価値と環境価値・社会価値の創造を合わせた中期経営計画」

戦略

ダイキン工業は、今般の中期経営計画「FUSION 25」において、初めて、経済価値と、「環境価値・社会価値」を合わせた価値創造を打ち出した。「FUSION 25」では、2050年を意識した環境目標も盛り込んでいる。

FUSION25の全体像



(出典) ダイキン工業 FUSION 25

資生堂は、ESC（環境・社会・文化の観点）で重要課題・マテリアリティを特定。2軸での重要課題・マテリアリティ評価により、事業を掛け合わせたうえで、経営戦略に盛り込んでいる。

「社会の領域」では、女性社員の活躍を中心に据えたダイバーシティ&インクルージョン推進の経験をいかし、日本社会のジェンダー課題の解決を目指す「30% Club Japan」の活動を推進してきました。また、がん患者の方々の社会復帰を支援する「LAVENDER RING」プロジェクトでは、メイクアップの専門技術を活用するなど本業での知見を社会価値の創出につなげた事例となっています。これらの取り組みは国内外で評価を集め、さらなる進展に努めています。

「文化の領域」では、新型コロナウイルス感染症の影響でリモートワークが日常となり社員同士の結束も脅かされるなか、世界各地の社員へ資生堂のヘリテージと企業カルチャーの継承を積極的に進めました。デジタルシフトの加速を追い風にした活動は、多様なバックグラウンドを持つ社員に共有価値と一体感をもたらしました。また、アートによる社会的価値創造にチャレンジしている資生堂ギャラリーの活動も高く評価されました。

コロナ禍の世界では、あらゆる企業がみずからの存在理由を再認識することが求められ、資生堂は「美の力」が人々を健やかに幸せにするという原点への思いを強くしました。サステナビリティを経営戦略の中心に据え、私たちの本業とESCG経営をインテグレートし、2030年に向かう長期的な視野でサステナビリティアクションを策定し、実行していきます。

（出典）資生堂 統合報告書

確認された取組

「成果と重要な成果指標（KPI）」では、「企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計」に関する工夫を確認した。

	成果と重要な成果指標（KPI）
構成要素	■ 財務パフォーマンス ■ 戦略の進捗を示す独自KPIの設定 ■ 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計 ■ 資本コストに対する認識 ■ 企業価値創造の達成度評価
確認された取組	■ エンゲージメントを高めるマネジメントサイクル（味の素）

企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計： 味の素「エンゲージメントを高めるマネジメントサイクル」

成果と重要な成果
指標（KPI）

味の素は、ビジョンに基づき策定した、「ASVエンゲージメント」の効果を高めるため、1）CEOとの対話、2）本部長との対話、3）組織長とメンバーの個人目標の発表・共有の場の設置等の工夫を行っている。全社の目標と組織の目標、個人の目標を繋げる取組となる。



ガバナンス

ガバナンスについては、たとえば以下のような見解が確認された。コーポレートガバナンス・コードにより、スキルマトリックス等、一定の開示項目は定着しているものの、後述の通り、投資家は、その実効性や理由、今後の見通し等、その背景にある情報に注目するようになっている。

ガバナンス

構成要素

- 経営資源解決にふさわしい取締役会の持続性
- 社長、経営陣のスキル及び多様性
- 社外役員のスキル及び多様性
- 戦略的意思決定の監督・評価
- 利益分配の方針
- 役員報酬制度の設計と結果
- 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

- 「従来から会社として取り組んできたものであることから、イノベーションの取組みとコーポレートガバナンスは書きやすい項目である。」
- 「コーポレートガバナンス、及びリスク情報については、決められた開示媒体の中で、必要な情報を適時的確に出していく側面が強い。」

価値観の共有に関して

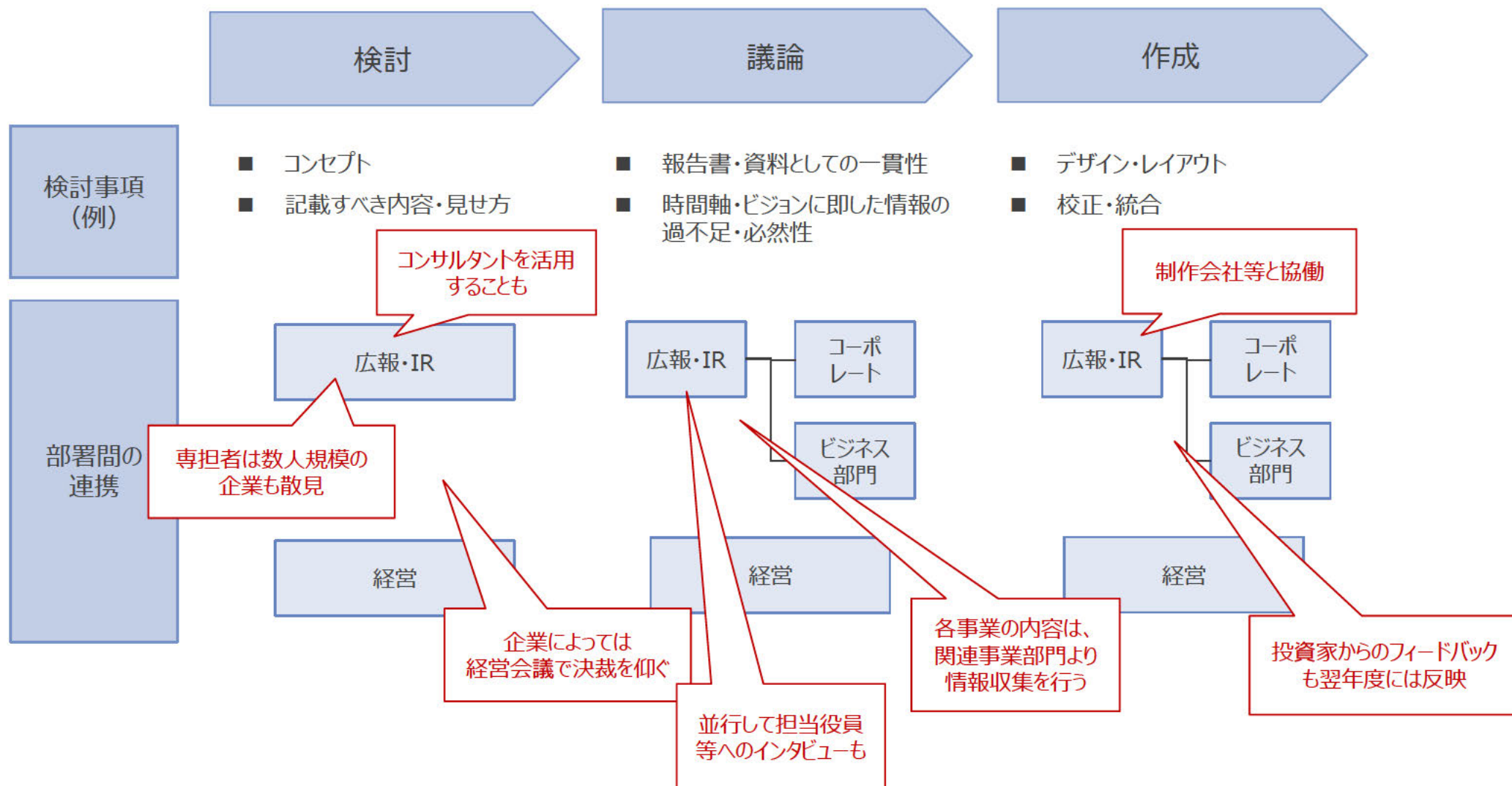
ヒアリングでは、価値観の共有につき、特徴的な取組が見受けられた（下記は例）。現場社員への浸透には、頻度や媒体のほか、人事制度にも、ビジョンや時間軸の実装を試みる必要があると思われる。

価値観の共有に関する各社のコメント

高頻度での発信	■「全社的なイベント、16事業本部長を集めた事業本部会議を通じて、経営からのメッセージや考えていることを、比較的高頻度で発信していると認識している。」 ■「経営理念等は、社内研修での教育や、朝会での唱和等を通じて、周知・浸透させている。」
媒体の配布	■「現場の従業員への浸透という意味では、手帳にトップメッセージや理念を記していることがあるかもしれない。当社は営業マンが多いため、約束事等を記すのに手帳は欠かせないと思っている」 ■「現場の社員には、統合報告書を全員に配って、簡単なリーフレットを社員が携帯できるようにもしている。」
人事制度	■「当社の4つの価値観は、評価面接で用いられる。業務目標とは別に行動目標を設定しており、定性的とはなるが、当人の行動・振る舞いが4つの価値観に即したものとなっているか、上司が評価を行うものとなる。」 ■「当社も、人事評価で、従業員の行動が経営理念に沿っているかどうかという評価を面談を通じて確認している。」 ■「事業に携わっている人にも実感できるような数値・KPIとして、貢献量を想定した。」 ■「行動評価においては、経営理念に即した振る舞いが行えているかとともに、管理職については、理念に即した指導が行えているか等を評価項目としている。」

作成体制

平均的な統合報告書作成体制は以下となる。検討、議論、作成の3つに分けると、外部の力も活用しつつ、経営や事業部門の関与も受け、作成されていく。投資家からのフィードバックは翌年度等に反映される。



3. 課題

概要

並行して行った準大手・中規模企業へのヒアリングからは、長期時間軸の実装、投資家との対話、作成体制につき、以下のような課題が浮かび上がった。これらは、「投資家の弱気な見通し→長期投資家の不在→価値創造に関する対話の不足」等の悪循環を招いている可能性がある。

時間軸の実装 (後述)	■ 時間軸設定の難しさ ■ 数値化や具現化の難しさ ■ 中期計画等との繋がりの不在 ■ サステナビリティに関する経営者との認識差異 ■ 社員一人一人への浸透不十分 ■ KPIに対する考え方のばらつき ■ 実務への落とし込みの難しさ
投資家対話 (後述)	■ アクティブ・長期視点による投資家の少なさ ■ サステナビリティに関する問いの少なさ、成果の伝えづらさ ■ (先述) Why・Howに関する対応の難しさ ■ 経営者の対応不十分 ■ 経営会議での議論の不足 ■ 複数事業を語ることの難しさ
作成体制	■ 少人数での対応 ■ 事業部門の関与の不足

実際のコメント： A社（1/2）

長期時間軸の実装に関しては、1）バックキャスト思考で経営計画を立てる素地のなさ、2）いつまでに何をするのかという具現化の不足、3）KPIに対する考え方のばらつき等、指摘した。

長期時間軸の実装に関するコメント

- 「数値化と戦略・戦術の具現化が十分にできていない状況であるため、今後の中期経営計画でローリングしていく形で数値化できていくものと捉えている。具現化できていない理由は、社内での議論が進んでいないことと、企業文化としてバックキャスト思考で経営計画を立てる素地がないため話が噛み合わないことがある。」
- 「中期経営計画とは元々、明確にはつながっていなかった。この点が、フォアキャストとバックキャストでのつながりが持てていない要因の一つにもなっている。」
- 「社内のコミュニケーションについては、経営層からは長期ビジョンに関する発言は頻繁にあるものの、従業員一人一人への浸透度合いは十分ではない。また、いつまでに何をするのかという具現化する部分が現場に任されているため、互いの認識ギャップは一定程度あると考えている。」
- 「KPIの用語に対する社内の捉え方にばらつきがあるため、まずはその点について課題意識を持っている。教科書的には、KPIは達成目標のKGIに対してその進捗を図るための指標とされるが、社内ではKPIを達成目標と捉えられていることが多い。」
- 「実装に際しての課題としては、経営層と現場のコミュニケーションギャップを解消させるための施策の実施が現状、不十分であると考えている。」
- 「数年前まではビジョンがあること自体が評価されていたが、現在は当たり前となり、実装のための具体策や、期限等踏まえたロードマップ等、シビアに見られるようになってきた。」

実際のコメント： A社（2/2）

投資家との対話では、1）時間軸、2）サステナビリティ、3）エスカレーションについて、それぞれ課題認識が示された。経営層の関心のなさが、十分な投資家対話を阻害している模様。

投資家との対話に関するコメント

【時間軸】

- 「『具体的な数値は今後の経営計画の中で示すため検討中である』といった濁した言い方しかできていないのが現状。」

【サステナビリティ】

- 「財務に影響する経営計画の進捗状況と具体的な方策を前提として、そのリスク把握としてESGに関する質問が矢継ぎ早に来る。」
- 「例えば、ガバナンスでは、現行体制に関して、1）なぜその体制なのか、2）その体制で何を達成し、3）前体制からどう変わったのか、4）社外取締役に関して、取締役会でどの程度発言しているか、5）機能しているのか等」

【エスカレーション】

- 「経営層に対してESGスコアの結果を報告してもあまり反応がない。」
- 「決算説明会や投資家向け説明会には経営層が説明しているが、ESG/IRミーティング等の個別の対話は現場レベル（サステナビリティ/IR担当）に留まっている。社内エスカレーションのラインは十分確保されているが、事業部側の執行役員などに対しては経営執行会議で議題にあがることがない。」

実際のコメント： B社（1/2）

B社は、1）サステナビリティに関する質問は限られること、2）自社の株主構成から、短期視点の問いが多いこと等、長期時間軸実装のための対話が対投資家において不足していることを指摘した。

投資家との対話に関するコメント

- 「ESGやサステナビリティが世の潮流として高まっているのは理解するが、実際のところでは、当社の場合、ESG・サステナビリティに着目して、対話を行う/求める投資家は限られる。自身の経験からだ、ESG・サステナビリティについて、照会のある投資家は、20社のうち、1～2社程度ではないか。」
- 「これは当社の株主構成・投資家属性にも依存すると思う。指摘の長期時間軸の実装とか価値創造というのは成長戦略を好むグロースファンドだと思う。当社の場合、（その逆の）バリューに注目する投資家が多かった。すなわち、割安と思えば買い、高くなってくれば売る投資家である。」
- 「バリューの投資家は、グロースの投資家と質問の内容は異なる。当社の業績や立ち位置から、ターンアラウンドに着目し、「当該事業はいつまで続けるのか？」等、短期視点の問いが多かったように思う。その他では四半期の業績とか。」
- 「これらの投資家は、営業利益が上がるか下がるか等に注目し、ESGやサステナビリティには注目しない。どちらが先かというのはあるが、実装という意味では、社のビジョンや理念が定着せず、事業計画や戦略に反映できていないところがあるのだろう。」
- 「同業他社も当社も、利益を重視。サステナビリティとの優先度合いは、利益が9でサステナビリティが1程度ではなかろうか。」

実際のコメント： B社（2/2）

B社からは、1）サステナビリティへの道筋、2）経営方針、3）歴史の観点から、時間軸の実装について問題意識が示された。

長期時間軸の実装に関するコメント

【サステナビリティへの道筋】

- 「確かにサステナビリティに関する部署は、環境とか社会問題に関心は持っているだろう。しかし、それが経営計画に反映されているかどうかは別問題である。ESGやサステナビリティが社会的な要請であることは理解する。但し、実際の道筋が見えづらいのが事実である。」

【経営方針】

- 「当社は4年に1回、社長が変わる典型的なサラリーマン社長の会社であるが、同じ部門の出身でも、トップが変わるごとに経営方針が変わるのが正直なところである。」
- 「理念に沿って戦略を点検するという話であるが、当社の理念は、抽象的なものであり、点検するツールとしては機能しないのかもしれない。」

【歴史】

- 「外部から見ると当社は違うのだろう。サステナビリティについてはいくつかアワードを受賞しているし、ESG評価機関の評価も高いと聞く。自身は同業他社から2017年に入社したが、外部からみた企業と実際は違うのだなと思った。」
- 「当社はよくも悪くも長い歴史を持つ。従前の延長線上で事業を営んできた。画期的な技術が生まれることで次の10年を生き、それを繰り返してきたのが今時点だろう。」

長期ビジョン・実装、いずれについても難しさが語られた。

【長期ビジョン】

- 「中期経営計画も3年程度のホライズンを想定しており、指摘のバックカスティングのような手法は取れていないように思う。実装という意味では、長期ビジョンの作成1つ取っても、何を前提にどう議論を行えばよいか分からないところがある。計画や戦略への落とし込みも然り。」
- 「10年先になると、サラリーマンの悪い癖であるが、自分に関係ない等、他人事に考えてしまうところがある。従って、サステナビリティを踏まえたKPIの設定は出来ていないというのが正直なところである。」

【実装】

- 「サステナビリティに関する取組の難しいところは、成果の見えにくさだと思う。CO2排出量の削減と言っても、どの程度削減できるか、そのためにはどのような取組を想定するのか・積み上げていくのか、考えるべきところが多分にある。」
- 「実装という意味では、長期ビジョンの作成1つ取っても、何を前提にどう議論を行えばよいか分からないところがある。計画や戦略への落とし込みも然り。」
- 「投資家との対話に限らず、社内の対話にも課題を感じる。経営層が一方的に語ると、指示のような形となり、本当の浸透・腹落ちはなされないこととなる。」
- 「事業部門においては業績の達成が最大のミッションとなるため、サステナビリティに関する取組よりも、事業戦略の遂行が優先される。」

【社内での価値観共有】

- 「現状、経営理念とミッションは設定している。しかし、社内で価値観が共有できているかは疑問が残るところがある。長期ビジョンは、現状描いておらず、3か年の中期経営計画が最長となっている。中期経営計画を『実行方針』として現場に展開している。」
- 「経営理念は、「社是」、「ミッションステートメント」で構成される。従業員に対して、これらが記載されたカードを作成し、一方通行的に配付している。」
- 「基本的に経営理念について従業員と上長とのやりとりなどの活動は特段行っていない。そのため、社内で価値観が共有できているかは疑問に感じている。経営層と管理職が経営理念についてディスカッションする場も設けていない。」
- 「経営理念を踏まえた中期経営計画と実行方針をベースにした目標管理制度を導入しており、経営理念と従業員の業績考課が間接的につながってはいるが、社是、ミッションステートメントを直接業績考課につなげることは行っていない。」

【対話の現状】

- 「現状、統合報告書は作成していない。IR活動については、基本的には、Webサイトで公開しているIR情報がすべてであり、決算説明会も実施していない。現状、機関投資家との対話は、年間2、3件程度であり、国内1社、海外1社となっている。個人との対話はほとんどない。」
- 「社内に広報担当が1名、経営企画担当が1名しかおらず、人員が不足していることも、外部コンサルタントと契約する理由となっている。人材確保が難しいため、増員は予定していない。」

「経営層－コーポレート－現場」でのサステナビリティに関する認識相違が指摘された。

【サステナビリティ】

- 「サステナビリティは社会の要請とはいえ、少し流行めいたところがあるのではないかと考えている。ウォッシュではないが、SDGs等を食い物にして儲けようという動きも見られなくはない。企画会社も同様のイベントを持ち込んでくることがあるが、そうした営みが社会の役に立っているのか疑問に思うことがままある。」
- 「サステナビリティについては、社員に浸透させる場合、弊害を感じることもなくはない。他社が行っているからと安易に企画を挙げる社員もいれば、たとえば、地球環境に優しい等のロゴを、あまり関係のない商品にも付けるなど考える者もいる。本当はSDGsのマークは商用利用禁止のはずであるが。そうしたときに、内部の理解を十分に得られていないと感じる。」
- 「実装やサステナビリティについては、経営層からの発信・指示とともに、現場からの突き上げも必要に思う。社長はどちらかと言うと、（サステナビリティというより、）社会貢献の意識が強いと思うが。」

【投資家との対話】

- 「投資家対話では、確かに短期視点の会話が多いように思う。当社は、（価格そのものよりも）付随するサービスに重きを置くが、投資家との対話では、当社の強みや立ち位置に出来るだけ触れるようにしている。」
- 「投資家は当業界を成長セクターとは見ていない。新規事業やM&Aを控えている/実施しているのなら、長期的な視点に基づく対話を多いであろうが、現状はそうっていない。外資系証券はアナリストチームの中にESG専門の部隊を設けているようであるが、そうした部隊との対話は限定的。バイサイド・セルサイドとも従来からのアナリストが大半で、業績や取組の進捗を訊かれることが大半である。」

1) 現場への意識浸透の難しさとともに、2) 投資家との対話について課題認識が聞かれた。

【現場への意識浸透】

- 「従業員の意識の変革・企業文化の変化には時間がかかる。課題と言えば、それが課題だろう。」

【投資家との対話】

- 「新たに策定したビジョンに関する問い・照会も確かにあるが、相対的には直近の状況を問われることが多いかもしれない。実際、今回のような持続可能性・サステナビリティに関する問いは少なく、当社の場合、今の株価や還元・配当政策について問われることが多い。
- 「四半期決算にかかる投資家対話は、広報・IRグループが対応することが多いが、経営会議での議論は一方向となっている可能性がある。報告は行っているものの、実際の議論がどのようなものとなっているかは分からない。」
- 「インデックスに組み入れられるか、組み入れられたままでいるかが経営の関心事である。」

好開示企業にも課題は存在

- 「どの企業も中期の視点は意識してやってきていたと思うが、10年後の形をコミットするという形はなかなか難しい。今後の計画として織り込みたいと考えているものの、悩んでいるのは事実である。」
- 「無形資産をどこまで高めるかについては、前述の通り、着手はしているが、具体的な計画にはまだ織り込めていない状況である。」
- 「環境にかかるKPIの設定は、2019年頃から議論を行っていたが、経営層への説得が大変だったかもしれない。その妥当性や設定による効果は、具体性を以って説明することが難しい。」
- 「課題は、投資家の関心がどんどん変わっていくということ、投資家から進捗を求められるが、面談間隔である半年間では大きく進捗しないなかで投資家に進捗を示すことが難しいこと、が挙げられる。また、投資家からの改善要求がどんどん高まり、当社の開示もどんどん増えていっている。」
- 「統合報告書を作成することで、財務面の開示が弱くなってしまっており、他社と比較した際の競争優位性が、複数の事業を持っている企業では、うまく示すことができていない状況にある」
- 「統合報告書で、新たに実現したいアウトカムを提示し、そのための価値創造プロセス図も初めて掲載したが、もう少しロジカルに説明してほしい、どのようにインパクトを測定するのか、という質問を多数受けている状況である。」
- 「機関投資家が、チェックボックス的にこの部分が開示されている、されていないという評価でもって画一的に短絡的に評価をしてしまうということも見受けられる。最近ではAIを使った評価も出てきている中で、血の通ったやり取りでの評価が、軽視されがちになってしまうのではないかと、形式的な話になってしまうのではないかとことは、非常に懸念している。」
- 「価値創造プロセス図も2021年に初めて掲載したが、もう少しロジカルに説明してほしい、どのようにインパクトを測定するのか、という質問を多数受けている状況である。」
- 「世の中の変化が激しいなかで、2030年、2050年から現在をバックキャストして一本の線で結びつけたとしても、それを信頼してくれる投資家がどれぐらいいるのかという疑問がある。」
- 「ESG評価機関の評価にばらつきがあり、また、当社はESG評価機関から一定の評価をもらっているが、評価が得られていない部分、できていない部分については一朝一夕では対応が難しい内容である。」
- 「CO2に関しては、まず質問の粒度が細くなってきている。また、範囲については、LCAの考え方が浸透しており、当社だけではなく、バリューチェーン全体等に渡る範囲の質問がある。また、直近の質問のトレンドとしては、メディアや新聞、国際機関等とある成分や、人権・強制労働等の分野の設問がある。特に後者については、方針だけではなく、モニタリングの範囲や、経営層の管理範囲、インプリの担保等まで深く聞かれる。」
- 「サステナビリティについては、話がかみ合わないことがある。いわゆるESGについて、取組を語るも、投資家は事業ドメインや戦略に関することを訊くことが多い。そうした意味では、指摘の建設的な会話には課題感があり、投資家の視点も短期的なところがあるかもしれない。」

国内調査対象

国内企業の調査は当初以下を対象としていた（このほか、一部企業は追加で調査）。

※太字は価値協創ガイダンスに要素に着目したもの。

#	キーワード	業種	企業名
1	価値観	小売業	株式会社 ファーストリテイリング
2	価値観	小売業	株式会社 ニトリホールディングス
3	価値観	機械	三浦工業 株式会社
4	価値観	窯業	日本電気硝子
5	価値観	電気機器	日本電産株式会社
6	価値観	電気機器	オムロン株式会社
7	価値観	電気機器	株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション
8	価値観	電気機器	ローム株式会社
9	価値観	電気機器	京セラ株式会社
10	価値観	電気機器	株式会社村田製作所
11	価値観	精密機器	株式会社島津製作所
12	価値観	サービス	任天堂株式会社
13	ビジネスモデル	商社	三菱商事 株式会社
14	ビジネスモデル	商社	三井物産 株式会社
15	ビジネスモデル	重電・重工	三菱重工業 株式会社
16	ビジネスモデル	重電・重工	川崎重工業 株式会社
17	ビジネスモデル	電気機器	株式会社 日立製作所
18	ビジネスモデル	電気機器	富士通 株式会社
19	持続可能性・成長性	小売業	株式会社 セブン&アイ・ホールディングス
20	持続可能性・成長性	小売業	イオン 株式会社
21	持続可能性・成長性	小売業	株式会社 しまむら
22	持続可能性・成長性	小売業	株式会社 良品計画
23	持続可能性・成長性	電気機器	ソニーグループ 株式会社
24	持続可能性・成長性	電気機器	パナソニック 株式会社
25	戦略	機械	株式会社 小松製作所

#	キーワード	業種	企業名
26	戦略	機械	ダイキン工業 株式会社
27	戦略	通信	日本電信電話 株式会社
28	戦略	通信	ソフトバンク 株式会社
29	研究開発・新事業の創出	医薬品	武田薬品工業 株式会社
30	研究開発・新事業の創出	医薬品	エーザイ 株式会社
31	研究開発・新事業の創出	医薬品	アステラス製薬 株式会社
32	研究開発・新事業の創出	サービス	株式会社 野村総合研究所
33	研究開発・新事業の創出	サービス	楽天グループ 株式会社
34	研究開発・新事業の創出	サービス	株式会社 サイバーエージェント
35	ESG-E	鉄鋼	日本製鉄 株式会社
36	ESG-E	鉄鋼	ジェイ エフ イー ホールディングス 株式会社
37	ESG-E	化学	株式会社 三菱ケミカルホールディングス
38	ESG-E	電力	東京電力ホールディングス 株式会社
39	ESG-E	電力	電源開発 株式会社
40	ESG-S	化学	花王 株式会社
41	ESG-S	化学	株式会社 資生堂
42	ESG-S	医薬品	大正製薬ホールディングス 株式会社
43	ESG-S	医薬品	小林製薬 株式会社
44	ESG-S	自動車	トヨタ自動車 株式会社
45	ESG-G（ガバナンス）	金融	株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ
46	ESG-G（ガバナンス）	金融	東京海上ホールディングス 株式会社
47	ESG-G（ガバナンス）	金融	第一生命ホールディングス 株式会社
48	ESG-G（ガバナンス）	食品	味の素 株式会社
49	ESG-G（ガバナンス）	食品	麒麟ホールディングス 株式会社
50	ESG-G（ガバナンス）	食品	日清食品ホールディングス 株式会社

4. 投資家の視点

投資家の見方

本調査では、以下の3者へのヒアリングも実施した。各者の見解からは、ポイント/キーワードとして以下が浮かび上がった。

	話者	重視するポイント/キーワード
A社	代表取締役社長	■ 経営者独自の言葉 ■ ギャップの補い方 ■ 事業責任者によるコメント ■ 経営者メッセージとビジネスモデル・事業戦略との整合
B社	ESG投資・スチュワードシップ活動担当役員	■ トップメッセージの明確さ ■ 上記と統合報告書記載内容との整合 ■ 総花的な記載・発信への問題意識 ■ ストーリーの重視（WhatよりもWhy・How） ■ 「個性」の大切さ ■ 読み手・受け手の学習
C社	元サステナブル戦略アナリスト	■ サステナビリティ取組の妥当性・実効性 ■ 上記と事業収益との両立 ■ 低分量の統合報告書への疑念 ■ 経営層へのアクセス ■ 助言に対する企業の反応

1) 自分の言葉で語ることの重要性、2) 目指す方向との差異・ギャップの埋め方を指摘したうえで、長期時間軸の実装では社内態勢及び浸透に課題があるのではないかと等、述べた。

- 「アニュアルレポート/統合報告書を見る中で大事だと思うのが、経営者メッセージ1つ取っても、自分の言葉で明確に書き切っているかということである。ある大手商社では、どう考えても、企画部門現場の者が書いたとは思えないものもあった。」【自分の言葉で語ることの重要性】
- 「統合報告書はあらゆるステークホルダーを読み手と想定する必要がある、情報の網羅性が問われることは事実であるが、企業によっては見せ方・示し方を工夫する必要があると思っている。」
- 「ガバナンスについては、スキルマトリクス等の形態で示す企業は多いが、書いていけばよいというものではない。自社の目指す方向と比較し、どのようなガバナンスが必要か、そのスキルセットで足りているところ・足りていないところは何か等も示す必要がある。」【目指す方向との差異・ギャップの埋め方】
- 「統合報告書等は、広報・IR等各担当が記したものを寄せ集めたところもなくはない。但し、事業については、可能な限り、当該事業の責任者が記すことが必要と考える。SWOTや強み・弱み等、典型的なフレームであっても、自分の言葉で語っていること、経営メッセージとビジネスモデル・事業戦略が紐付いていることが分かるものであって欲しい。」【自分の言葉で語ることの重要性】
- 「重要課題・マテリアリティはあくまで対話のツールと考える。指摘の通り、何が重要課題・マテリアリティかというより、なぜそれをマテリアルと考えたか等、プロセスに興味がある。」
- 「長期の見通し・時間軸の開示・発信については、2つの理由があると思っている。1つはそもそも開示の態勢が整っていない/情報が蓄積できていない、もう1つは、投資家との対話に耐えうるほど、見通しが社内に浸透していないことである。」【社内態勢、浸透】

実際のコメント： B社（1/2）

1）ストーリーとしての統合報告書の明確さ、2）WhatよりもWhy（理由）、How（やり方）を重視すること等、指摘した。

- 統合報告書等で重視するポイントとしては、1）トップのメッセージは明確か、2）それが以降の章や節で触れているか・不整合がないか等と考えている。統合報告書は、従前、CSRに重きを置いていたが、最近では自社の強みやビジネスモデル、価値の創造に軸足をシフトしてきているように感じている。【ストーリーとしての統合報告書の明確さ】
- こうした流れは我々運用会社にとって好ましい動きとも考える。投資という行為は、不確実性がある環境・情報を分析しつつ、コンビクション（確信）が得られたとき、なされるものであるためだ。
- グロースでは、上記の通り、統合報告書等で「ストーリー」が描けているかどうかに着目する。但し、網羅的に情報を記していればよいというものではない。統合報告書は確かにすべてのステークホルダーへの発信を念頭に記されるものであるが、いろいろなステークホルダーを意識するうちに、何を目的に記しているのか分からなくなっているのが現状ではなかろうか。【ストーリーとしての統合報告書の明確さ】
- 開示のスタンスは企業によってかなり異なる。メッセージが明確な企業もあれば、同じような記述が何回も示され、メッセージがよく分からない企業も存在する。いわゆるデュアル・マテリアリティを記す企業は増えているが、総花的な記載よりも、もっと絞り込んだ記述・発信でもよいのではないか。
- 日本の企業の場合、ヒト・モノ・コトではモノに関する記述が得意なように感じる。Whatで片付くからかと思うが、大事なのはストーリーという意味ではコト、無形の資産・企業の競争優位性という意味ではヒトだと思う。いわゆるパーパスが開示・発信の中で流行り始めていると感じるが、大事なのは、なぜそのパーパスなのか、それをどうやって実現するかである。投資家としては、このWhyやHowに関心がある。【Why、Howの重視】

実際のコメント： B社（2/2）

統合報告書や開示については、自ら（企業）の個性を大事にしてほしい旨、指摘した。

- 「日本企業の開示は、型を踏襲しようとするあまり、読者の惹きつけ方の観点がやや劣後しているように感じる。我々は、銘柄選択において、企業の個性に着目する。スポーツで言えば、規定演技よりも自由演技に着目する。」【個性の大切さ】
- 「統合報告書等で示される文字情報は必要条件であろうが、我々是对面で得られる情報こそが投資家としての差別化の源泉と考えている。対話の際、読み手としてのフィードバックを企業より問われることがあるが、読み手のフィードバックに期待するよりは、自社の個性・姿勢を大事にしてほしい。」【個性の大切さ】
- 「そもそも開示や発信には非対称性やコミュニケーション・リスクが存在するもので、我々投資家はこうしたリスクと取ることでリターンを得ることを目的とした主体である。」
- 「ESGについては耳を傾ける企業が増え始めた。お互いのタイムスパン（時間軸）が近くなってきたのかもしれない。財務-非財務で、開示の項目・観点がかみ合っていることが大事。」
- 「いわゆるバックキャストであるが、将来の変化を見据えたうえで、何が足りないのか、それをどう埋めていくかのパス・ストーリーが大事。」【目指す方向との差異・ギャップの埋め方】
- 「資料の読み手も勉強する必要がある。読み手は往々にして自分からみえる範囲でしか、読解できないので、読み手自身もキャッチアップを意識していく必要がある。」【読み手の学習】

実際のコメント： C社（1/2）

ヒアリングにおいて、1）取組の妥当性や実効性、2）収益との繋がり等への重視に言及した。統合報告書・サステナビリティレポートについては、後のヒアリングのため、詳細度を重視していた。

- 「インタビューに際しては、統合報告書等の開示資料のほか、過去のインタビュー記事にも目を通し、社長の考え方を理解しておく。サステナブル戦略では、経営の目線のほか、その妥当性について確認も実施する。」
- 「サステナビリティについては、開示・発信する企業が増えたことは事実である。但し、その背景として、1）明確なポリシーを持っているか、2）（目標が掲げられている場合、）その妥当性や実効性を、ヒアリング含めて確認することとなる。開示はしないよりした方がよいが、当社ではその内容の妥当性や実効性に注目していた。」【取組の実効性、妥当性】
- 「企業との対話で、ESGに関する話題が増えたことは事実である。但し、当社では、収益・売上に貢献するか、両立は成り立つかを確認していた。そうした意味で、財務数値に繋がらないと思える、単なるボランティアは評価から除外していた。」【収益との繋がり】
- 「統合報告書のほかは、サステナビリティ報告にも目を通す。また、例示された、企業HPや、技術・製品のページももちろん目を通す。これらはヒアリングの際の土台となる。そうした意味では、報告書において記述が多ければ多いほど、質問の精度・深度は高まることとなる。」
- 「統合報告書については、存在・掲載はあっても、体（てい）を成していない企業もある。個別では言えないが、10ページに満たない報告書を統合報告書とする企業もある。こうした企業は、分析という意味では、スコープから外れることとなる。」

実際のコメント： C社（2/2）

サステナビリティ戦略に関するアナリストはクロスセクターで膨大な数の企業をカバーすることとなる。但し、1）事前のソートや、2）インタビュー後のアンケート等、効率・効果を高める工夫も行っている（社外取締役へのインタビューを実施することもある）。企業も、当該投資家の出資比率よりも、助言内容を重視する流れとなっている模様。

- 「自身のカバレッジは、クロスセクターであったため、理論的には上場3,800社がすべて担当となる。但し、調査・分析に当たっては、ドキュメントリサーチや四季報で一定のソートは行っていた。」
- 「1日1～2社、多いときでは3社、企業へ訪問していたため、年間の訪問件数は、100は簡単に超えるだろう。」
- 「最初に企業へ訪問する際、応対してくれるのはIR担当や経営企画等、コーポレートの現場寄りの方であるが、終わった後、勤務先では、『マネジメント層に合うことは可能か/紹介してくれるか』等の質問を含めたアンケートを送っていた。ここで『Yes』と回答があった先へ、次回も訪問することとなる。」
- 「指摘の通り、IRセクションは企業のことを完全に理解している訳ではないため、ビジネスの現場・経営層との対話が不可欠となる。かなり珍しいが、社外取締役へインタビューを行うこともある。」
- 「投資する際には、必ず1回は役員と対話することとなる。指摘のような、パーパスに即すと、そもそもどうして会社を始めたのか等、長期目線の話を読むようにしている。実際、丸井は未来世代を重要なステークホルダーと捉えているが、その背景や妥当性を特に役員以上と話すときは、質問することとなる。」
- 「企業との対話については、確かにその後のアクションも少しずつ変わってきていた。当社による出資比率は1%に満たなくとも、ミーティングでの助言を踏まえ、開示での示し方を変える企業もあるし、変えた後、連絡してくれる企業もある。」

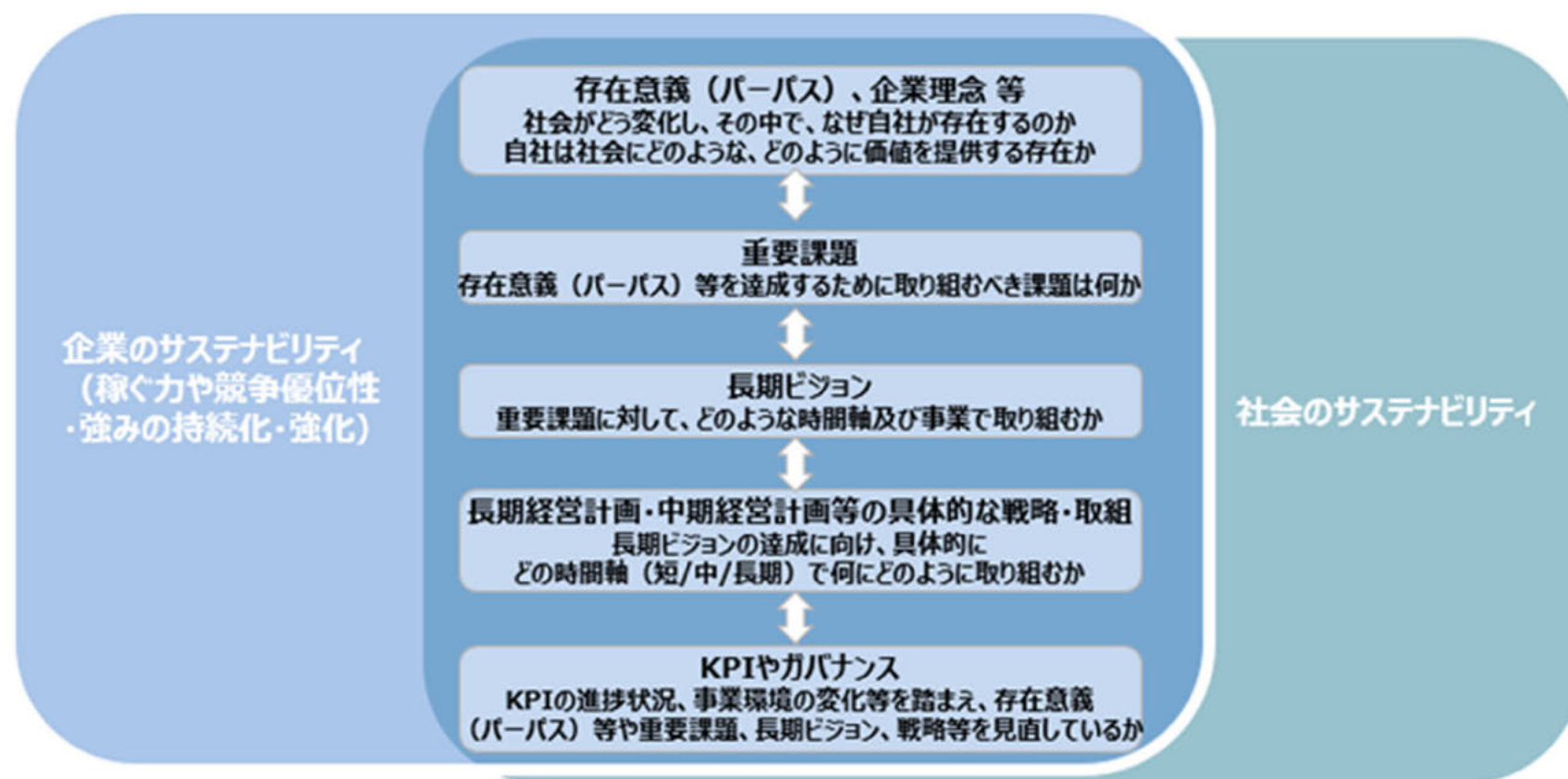
5. 海外企業の取組

概要

海外企業については、開示資料に基づく文献調査のほか、ヒアリングでは、特に存在意義（パーパス）や企業理念等、「価値観」に関して、重点的に質問を行った。

日本企業との差異を見出すだけでなく、上位概念・要素となる「価値観」について、その成り立ちや策定プロセスを確認することで、長期時間軸実装にむけた日本企業への示唆を見出すためでもある。

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イメージ



対象企業

対象とした海外企業は以下の通り。価値協創ガイダンスの要素に着目しつつ、幅広い業種から計30の企業を抽出した。うち、15者にヒアリングを実施している。

※太字は価値協創ガイダンスに要素に着目したもの。

★＝ヒアリング実施先

#	キーワード	業種	企業名
1	価値観	自動車	Tesla Inc
2	ビジネスモデル	重電・重工	General Electric Co (★)
3	ビジネスモデル	重電・重工	Siemens AG (★)
4	ビジネスモデル	自動車	General Motors Co
5	ビジネスモデル	自動車	Ford Motor Co
6	持続可能性・成長性	小売業	Schwarz Group
7	持続可能性・成長性	小売業	Patagonia, Inc.
8	持続可能性・成長性	電気機器	Samsung Electronics Co Ltd (★)
9	持続可能性・成長性	電気機器	LG Electronics Inc
10	持続可能性・成長性	電気機器	Haier Smart Home Co Ltd
11	持続可能性・成長性	電気機器	Robert Bosch GmbH (★)
12	戦略	重電・重工	Caterpillar Inc
13	戦略	重電・重工	Lockheed Martin Corp
14	戦略	通信	AT&T Inc
15	戦略	通信	Verizon Communications Inc

#	キーワード	業種	企業名
16	研究開発・新事業の創出	医薬品	Pfizer Inc
17	研究開発・新事業の創出	医薬品	AstraZeneca PLC
18	研究開発・新事業の創出	医薬品	Merck & Co Inc (★)
19	研究開発・新事業の創出	サービス	Alphabet Inc
20	ESG-E	鉄鋼	Tata Steel Ltd (★)
21	ESG-E	化学	Bayer AG (★)
22	ESG-E	石油・ガス	Exxon Mobil Corp (★)
23	ESG-S	化学	Unilever PLC (★)
24	ESG-S	化学	Johnson & Johnson
25	ESG-S	化学	Procter & Gamble Co (★)
26	ESG-G (ガバナンス)	金融	JPMorgan Chase & Co (★)
27	ESG-G (ガバナンス)	金融	Citigroup Inc
28	ESG-G (ガバナンス)	食品	Nestle SA (★)
29	ESG-G (ガバナンス)	食品	PepsiCo Inc (★)
30	ESG-G (ガバナンス)	食品	Coca-Cola Co (★)

Siemensには2者ヒアリングを行った

5-1. 実装

概要

先行する企業においては、2000年代にパーパスや長期ビジョンを策定している。見直しにより事業戦略や企業文化が変化したとする企業も存在した。多国籍企業においては、現地の事情や顧客の特性に応じ、グローバルレベルのパーパス・ビジョンに微調整を加える企業も確認された。

存在意義、企業理念等	■ 「現在のパーパスやビジョンは10年ほど前に策定されたものである。」【先行企業】 ■ 「現在のビジョンやミッションは10年ほど前に定められた。」【先行企業】 ■ 「当社がパーパスの考え方を打ち出し始めたのは、2013年頃だったと記憶している」【先行企業】 ■ 「それまでは、お金を稼ぐこと、売上を上げることを専らとしていたが、顧客志向・マーケット志向が以来高まったと思う。」【戦略・文化の変革】 ■ 「アンゴラに製造機能を設ける際、グローバルのパーパスやビジョンと照らし合わせつつ、アンゴラ独自のパーパスやビジョンを策定した。」【現地のパーパス・ビジョンの策定】 ■ 「例えば、ポテトチップスの味は各地で異なるが、それは同地の嗜好・ニーズに合わせたものであり、その前提として、ビジョンは異なるものとなる。当地のマーケットシェアや立ち位置に即し、戦略も変わり、ありたい姿・ビジョンも変わることとなる。」【現地のパーパス・ビジョンの策定】
重要課題	5-2. 好開示事例でご紹介
長期ビジョン	
具体的な戦略・取組	
KPIやガバナンス	

A社

A社は、従前は株主をステークホルダーと考えていたが、持続可能性に関する考え方が浸透するとともに、ステークホルダーを、顧客や社会、従業員等、より広義に捉えるようになってきた。現在のパーパスやビジョンは10年ほど前に策定されたもので、社会の持続可能性を高めることを目標に現在は経営がなされている。

関係者のコメント

- 「当社は、20億人の顧客を持ち、幅広い商品を取り扱っているが、これらのイニシアチブは、高い死亡率を抑え、人々の寿命を長期化すること等、社会の持続可能性を高めることを目標に現在は運営されている。」
- 「現在のパーパスやビジョンは10年ほど前に策定されたものである。2010年より前は、株主をステークホルダーと考えていたが、持続可能性に関する考え方が高まることで、顧客や社会、従業員等、より広義に考えるようになってきた。」
- 「事業戦略は、こうしたパーパスやビジョンにより調整され、サステナビリティ戦略とも呼べるものが生成される。」
- 「どのように価値を生むか、それを持続可能なやり方（in a sustainable way）で事業にどう繋げるか、さらにどうサステナビリティを意識したメッセージを発するかは、価値の創造と持続可能性を考えるうえで、重要な問いである。」
- 「当社は、持続可能性に資するプロジェクトや事業について2012年頃から社内投資を行ってきたが、明確なガイドラインができたのは最近である。地方への投資もかねて行ってきたが、それが勢いを加速し、経済・自社の成長に繋がるか、それをどうステークホルダーに伝えるかが重要である。」
- 「重要課題・マテリアリティについては、バリューチェーンで考えることが重要である。当社の場合、排出されるCO2の70%は消費者に由来するものである（i.e.使用段階）。28%は調達・サプライヤーから来るもの、残りの2%が自社単独のオペレーションによるものである。」
- 「それぞれの取組にはマイルストーンを置いている。カーボンニュートラルもそうであるが、プラスチックは3年前に時限・目標を引いた（no plastic agenda）。気候変動に関するアクションプランを公表した企業は当社が最初ではないか。」

B社は持続可能な方法で健康な惑星を作ることビジョンとしているが、投資家対話においても、1) 実事業と持続可能性が紐付いていること、及び2) 組み合わせ等により、価値の創造や投資家に訴えるストーリーを構築することの重要性を述べた。

関係者のコメント

- 「現在の当社のビジョンやミッションは10年ほど前に定められた。創出に際しては、社内だけでなく、研究者等外部機関も交えて、議論を行っていた。」
- 「創出に際しては、指摘の通り、経営層だけでなく、現場の従業員や管理職を巻き込んだ議論が行われていた。」
- 「その際の議論は、たとえば、『なぜ我々是一緒に働くのか』、『我々の目的は何か』等の問いから始まっていた。」
- 「現在のビジョンは、持続可能なやり方で健康な惑星を作る等であったが、健康は製薬だけでなく、農業でも考える。たとえば、農薬・化学物質を抑えた食物は人の健康を向上させるし、農家の労働負担も低いかもしれない。」
- 「実事業とこうした持続可能性が紐付いていることが、投資家と対話する際には重要である。ストーリーとして訴求できるかどうか。製薬だけでなく、農業だけでなく、組み合わせ (combination) ということである。」
- 「多くの投資家は企業分析に際して、業績やKPI達成度合いを見るが、結局、持続可能性に関する取組も事業と繋がるか、また、その達成度がどの程度かが重要となる。」
- 「上記のような考え方、及び実装は、Unileverが先行者である。同社の取組により、そのアプローチは業界共通のものとなってきた。」
- 「当社は先に述べた通り、化学と農業を組み合わせることで、ソリューションを提供し、それが健康を作ると考え、業務を行っている。」
- 「そこへ至るには個々人のレベルで強力なコミュニケーションが必要となる。同様に、パーパス・ビジョンと実際の事業が連動することが重要となる (business cycle)。」
- 「製薬・化学と農業は価値の創造という観点で、互いに補完しあう関係を持つ。たとえば、農産物は最初の価格は高くとも、作業が汎用化・自動化するとともに価格は下がる。」
- 「他方、製薬・化学は、研究開発が先行するため、初めの価値は低いものの、一度市場に出されるとその価値は一気に上がる。事業として組み合わせることで、価値を維持し続けられるほか、投資家にも訴えることができるストーリーとなる。」
- 「パーパスの創出にはそれほど時間はかからなかった。上位経営層内での議論の下、各地域に発信がなされ、各地域で同様の議論が起こった。当社は、毎月トップレベル及びグローバルレベルでこのような議論を行っている。」

C社は、2012年頃から、サステナビリティに関するビジョンや発信を開始した。自社の商品により、CO2排出量等の課題がどう解決されるか、どう貢献するか等を開示・発信において心がけるようになっている。持続可能性等により、サステナビリティ・トランスフォーメーションが起こったとした。

関係者のコメント

- 「カーボンニュートラルについては、2025年・2030年等、時点とともに目標が定められているが、それが当社の商品により、課題がどう解決されるか、到達にどう貢献するか等を開示・発信において心がけるようになっている。」
- 「現在のサステナビリティに関するビジョンや発信は2012年頃から始まったように思う。2009～2010年頃に、持続可能な生産や、そのためのリーダーシップの在り方等が、社内で議論されていたように記憶している。」
- 「サステナビリティに関しては、それがどのように価値を生み出すのか、バリューチェーンとして語れることが重要と考える。」

- 「ビジョンやパーパスの創出はまずは、経営層レベルから始まったと記憶している。経営層からの発出の後、様々な部門や地域からメンバーが集められ、チームが編成された。当社の重要なステークホルダーに基金（foundation）があるが、彼らともコミュニケーションを行いつつ、形となるのに1年程度かかったように思う。」
- 「並行して、社内にイニシアチブが設けられ、当社のコアバリューは何か議論するようになった。鍵となる強みは何か、実行するための戦略は何か等である。」
- 「生産体制についても持続可能性が考慮されるようになり、サステナビリティ・トランスポートーションとも言える変化が社内でも起こった。」
- 「さらに、文化に一層の影響を与えるため、クロス・ファンクショナル及びクロス・リージョンによるアンバサダーも設けられた。中心となったのは、戦略策定部署等を含む本社部門であるが、関係者の安全を考慮する部門や、R&D部門等様々な関係者が参画した。」

D社がパーパスを策定したのは2013年頃で、外資系コンサルティング会社の支援を受け、10ヶ月ほどで作成した。それまでは、売上志向が強かったが、パーパスの策定後、市場志向・顧客志向へ文化も外部への発信も変わった。

関係者のコメント

- 「当社がパーパスの考え方を打ち出し始めたのは、2013年頃を記憶している。それまでは、パーパス・ビジョン・ミッションが混ざっていたように思う。」
- 「パーパスとは指摘の通り、自社の存在理由（why the company exists）であり、それまでの、お金を稼ぐこと・売上を上げることを専らとしていた。」
- 「パーパスの策定につき、当社はP&Gの取組を参考にした。 P&Gは元々 Good Practiceの1つとされていたほか、同社も含め、外部から当社は多くの人を雇っていたことにもよる。」
- 「パーパスについての発信・問題提起は当時のCMOからだったと記憶している。」
- 「当社のパーパス策定については、外資系からコンサルティングも受けたと記憶している。策定には10ヶ月ほどかかった。」
- 「パーパスの効果としては、それまでCSR的な取組だったものが、従業員が信じるものに昇華したことが挙げられる。外部のコンサルティングは、その策定とともに、CSV等周辺の考えを従業員に浸透させるものでもあった。」
- 「但し、実際の浸透には2～3年かかったように思う。社や従業員の考え方をを変えるには一定の世代交代が必要であり、それまでは、セールスやエンジニアが中心であった社風・人事も変わる必要がある。人事部門や財務部門も巻き込む必要があろう。」
- 「パーパスの発信や企業文化の変革については、社員イベントでも、広告会社やメディアを巻き込んで発信を行った。当社は、年3回ラスベガス等で大きなイベントを開催している。イベントはマーケティング部門主導で実施される。」
- 「社外への発信という意味では、TV広告・キャンペーンも指摘できる。それまでは商品の機能について訴求する発信であったが、これを市場志向・顧客志向へ変えていった。」
- 「パーパスが策定される2013年頃までは社員用のイベントはなかったが、これを機に実施されるようになった。イベントは1週間行われるような大規模なものである。」

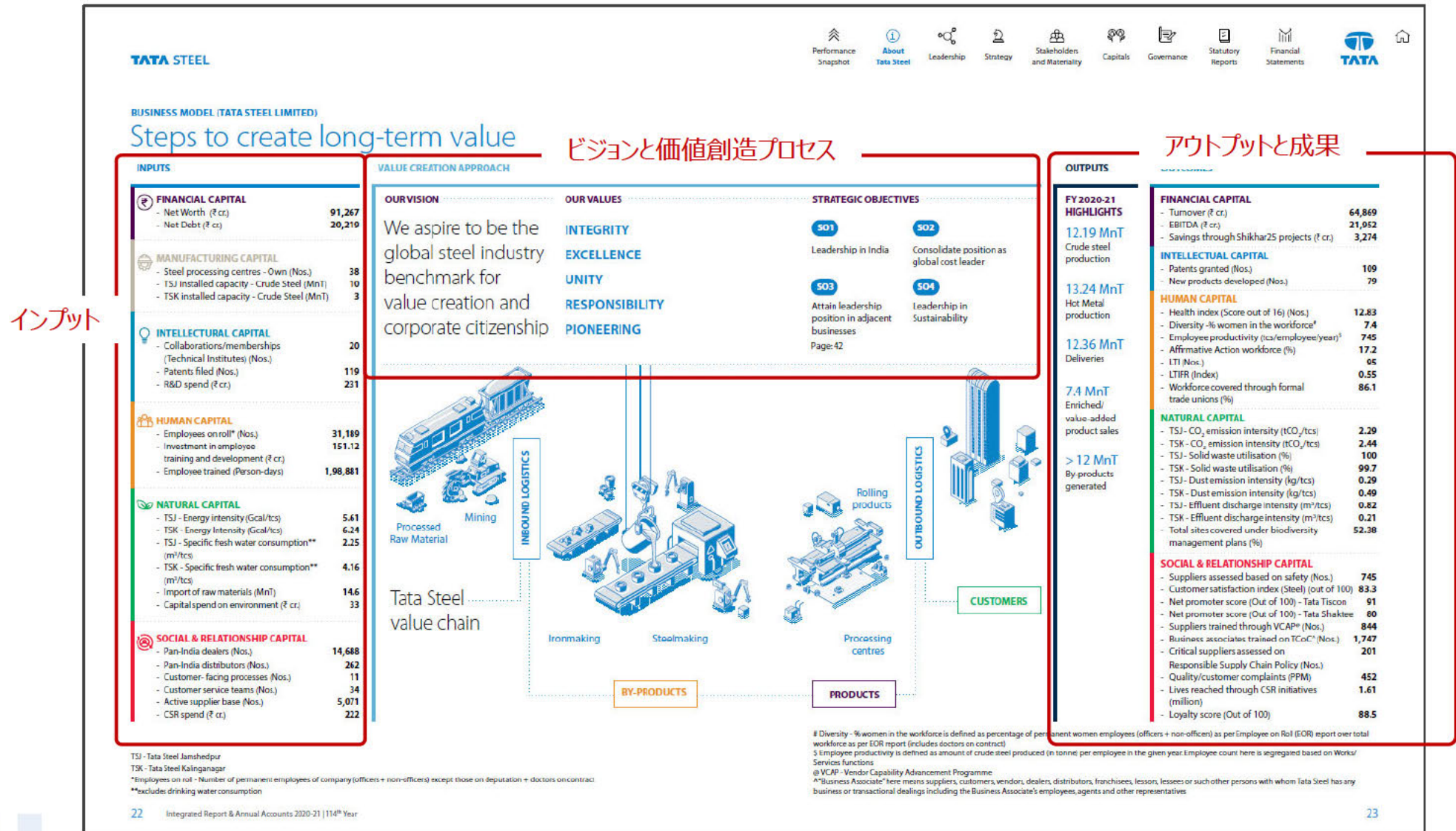
これまで述べた事例と比べると、E社ではトップダウンの色合いが強く、パーパスやビジョンの現場への浸透には若干の距離があるように窺える。

関係者のコメント

- 「多様な事業を営むゆえ、当社のビジョンは全体として、統一された（unified）ものとなっている。パーパスについては、CMOが最初に考えたと聞か、それが各部門に落とされ（push down）、現場に浸透・実装されたと理解する。」
- 「現場-経営層等の議論はあったかもしれないが、どちらかと言うとトップダウンの色合いが強い。実際、事業部門によっては嫌がった（reluctant）ところもあると聞いている。」
- 「ビジョンについては、各事業部門が掲げる戦略がそれに適うか点検したり、全体として調和しているか、整合しているかを確認する程度に留まっているように思う。」
- 「開示資料・発信等では、全体が統一されているように示されるが、実際の事業・ビジネスでは違うように思料する。」

5-2. 好開示事例

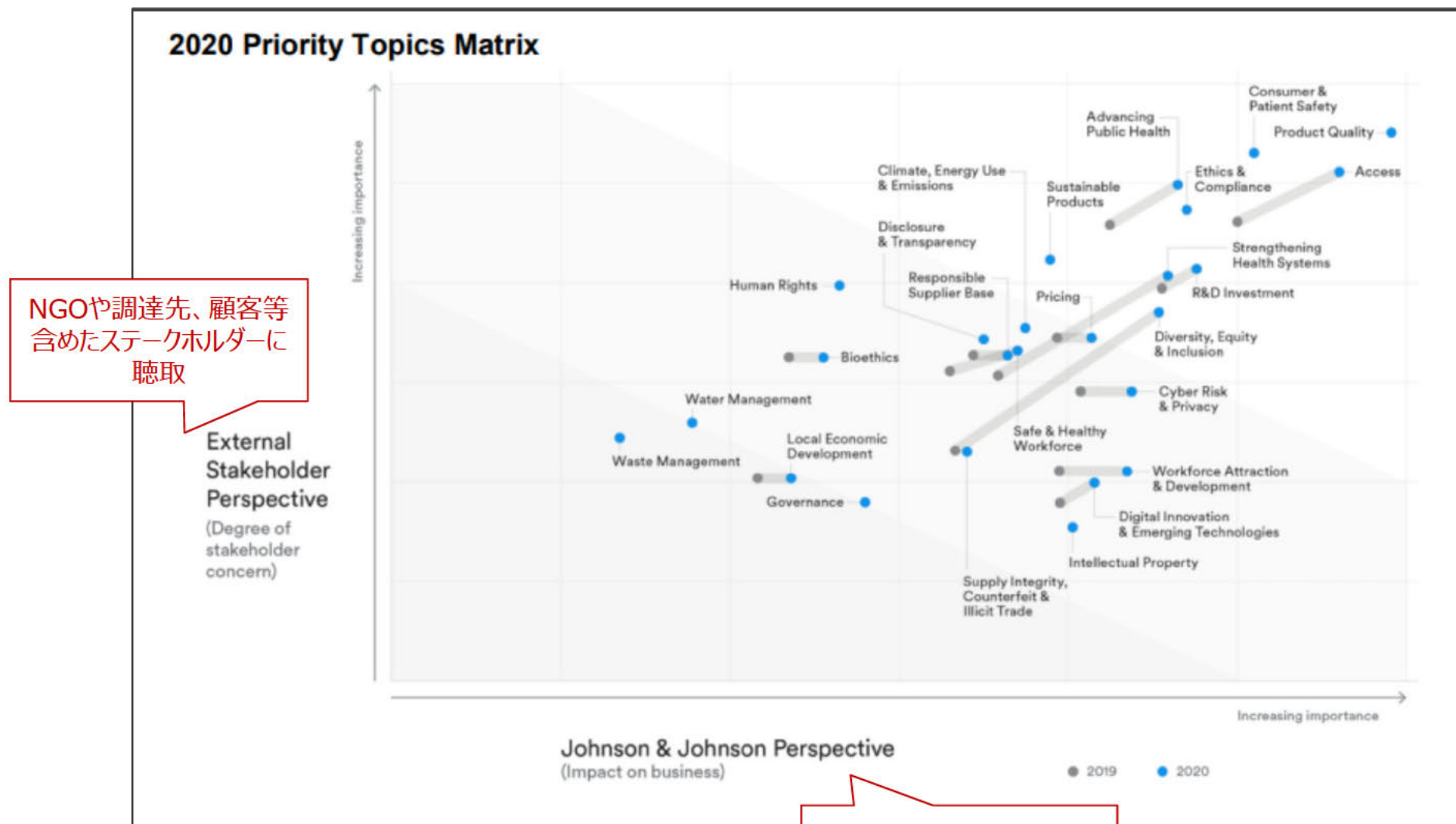
Tata Steelは、人的資本や製造資本、人的資本や自然資本等をインプットと置きつつ（左図）、産出物（アウトプット）や成果（アウトカム）までの、価値創造のプロセスを図解。



Johnson & Johnson

Johnson & Johnsonは、断面ではなく、2時点を示すことで、自社にとっての重要性とその変化を明確に説明（外部のステークホルダーや社内のリーダーへのヒアリングからマッピング）。

（出典）2020 Priority Topics Assessment



NGOや調達先、顧客等
含めたステークホルダーに
聴取

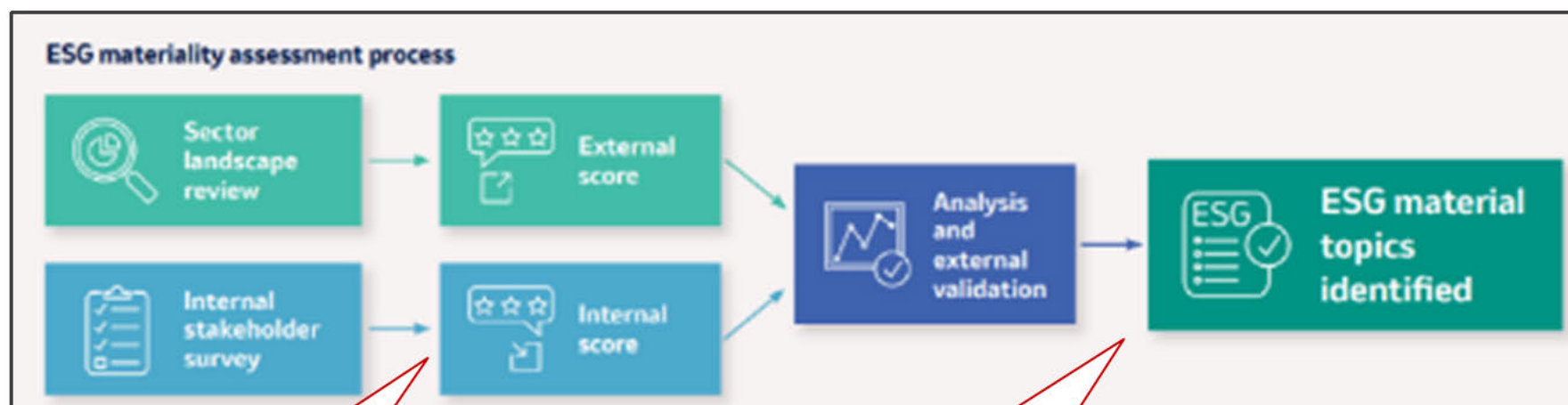
社内の、部門や地域のリー
ダーにも聴取

Merck (1/2)

Merckは、SASBアカウンティング・メトリクスを適用し、重要課題・マテリアリティ・ESGリスク管理のGRI認定ソフトウェアであるDatamaran社のビジネス・インテリジェンス・プラットフォームを活用して、外部環境を評価。結果、医薬品セクターに特化した32の項目が、当社の外部ステークホルダーにとって最も重要であることが分かったとのこと。

報告書では、優先度の高い上位10項目についてのマネジメント・アプローチを開示することに加え、32項目のうち、業界特有のものについても開示している。また、この評価をもとに、ESG目標が設定されている。

MerckにおけるESG重要課題・マテリアリティ評価のプロセス



川上外部機関のスコアに、ステークホルダーへのサーベイに基づく、内部スコアを組み合わせ

分析、及び外部の認証により、ESGにおける重要課題を特定

(出典) Merck Annual Report

Merckはサステナビリティレポートにおいて、バリューチェーン別で重要課題・マテリアリティを解析（下記は、商品の安全と品質に関するもの）。

バリューチェーンでみたMerckの重要課題・マテリアリティ



(出典) Merck Annual Report

Bayerは、SDGsと紐付ける形で、2030年までに達成すべき目標を明記。

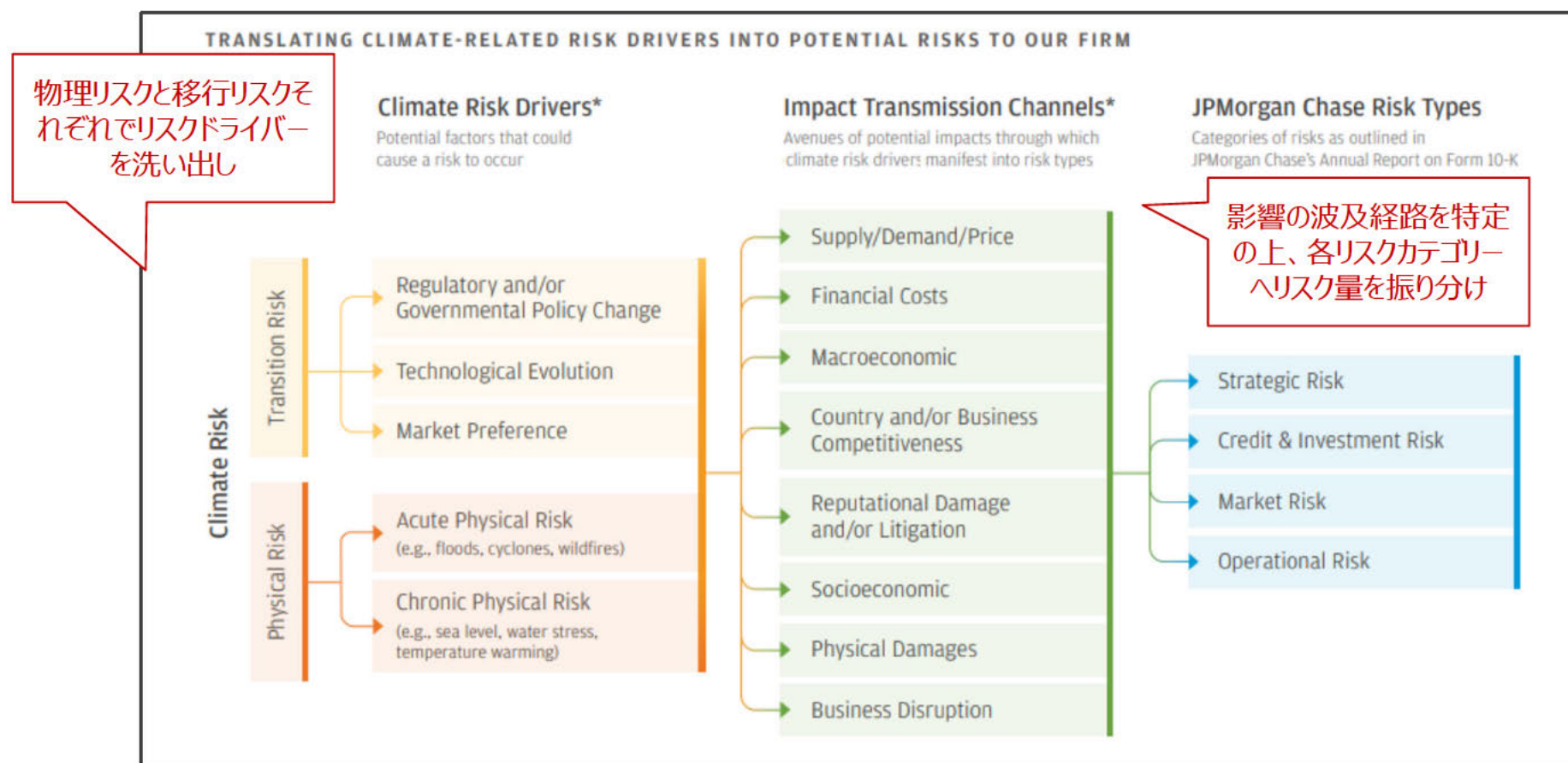
特にバイエルの事業活動と密接に関連する「飢餓をゼロに（目標2）」と「すべての人に健康と福祉を（目標3）」に注力している。また、「貧困をなくそう（目標1）」や「ジェンダー平等を実現しよう（目標5）」、「気候変動に具体的な対策を（目標13）」、「陸の豊かさを守ろう（目標15）」についても取り組んでいる。

「事業の成長とサステナビリティの両立：バイエルグループの戦略の柱のひとつとしてサステナビリティを掲げ、現代社会が直面する主要な課題に取組、包摂的な成長を生み出すと同時に、バリューチェーンを通じてエコロジカル・フットプリント（環境負荷）を削減することに注力している。バイエルグループは事業の成長とサステナビリティは両立すべきであると考えており、サステナビリティはバイエルのビジネス戦略の重要な要素となっている。」

Our Focus SDGs and Our Impact

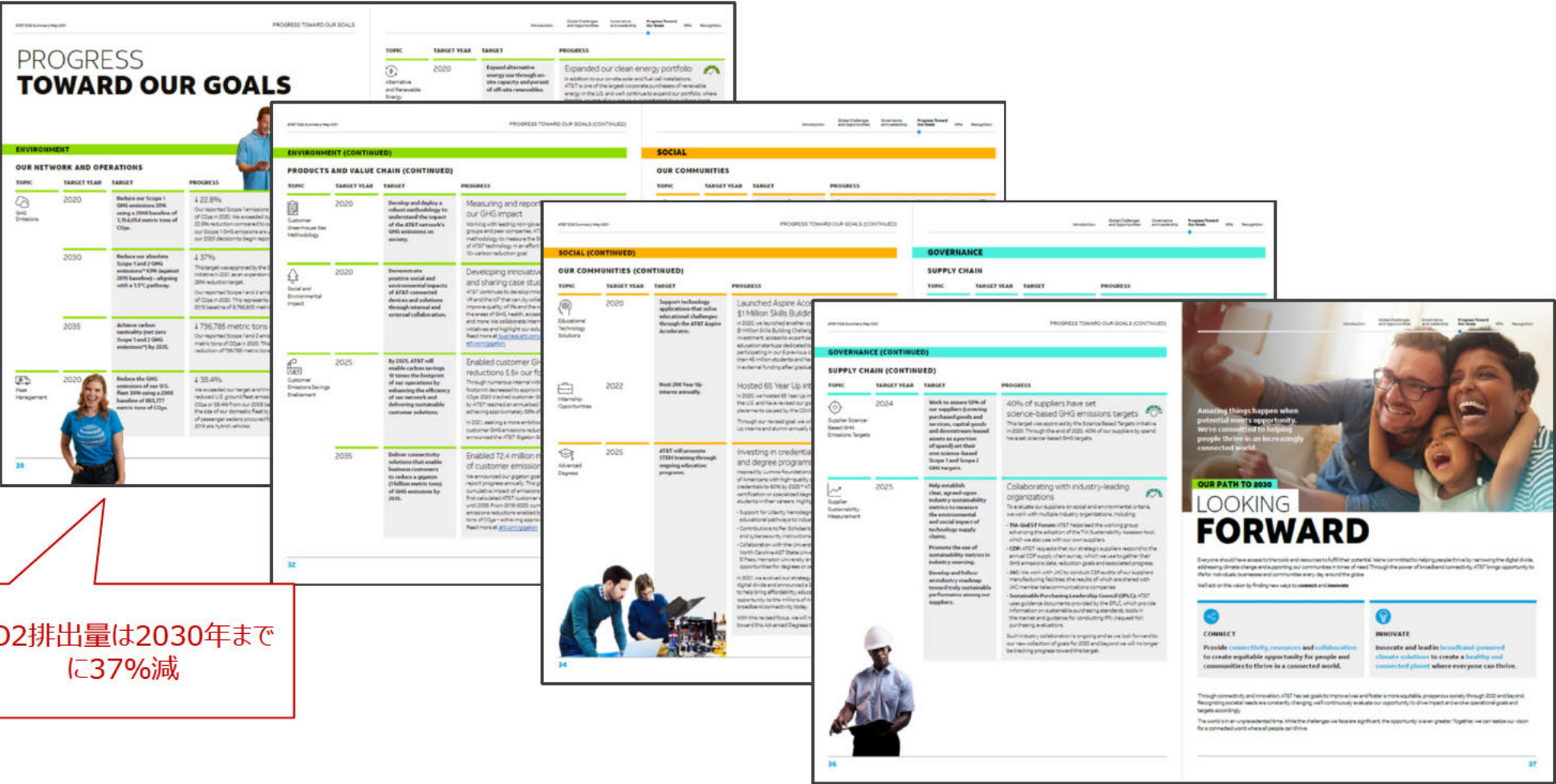


気候関連のリスクがどのように同社のステークホルダーにとっての潜在的な影響（供給や需要の変化、金融コスト、事業の中断など）に結びつくのか、また、それらの影響がどのように当社のリスクとして現れるのかを説明する、社内分類システムを開発している。また、これらのリスクが社内でどのように発生するか、よりよく理解するために、時間軸・事業分野・地域などを考慮して、これらの影響を評価している。



(出典) Environmental Social & Governance Report

ESG中心に、2030年・2035年といった長期時間軸に基づく目標を打ち出している。



(出典) AT&T ESG Summary

社会課題の認識とともに、自社のビジネスモデルとの関連を明確に述べている。

【目的】

私たちの目的「Science for a better life」によって、私たちはヘルスケアと食糧に画期的なイノベーションをもたらします。私たちは、病気を治療するだけでなく、効果的に予防や治癒することができ、人々が自身の健康ニーズにより効果的に対応し、地球の天然資源を大切にしながら十分な農作物を生産できる世界に貢献しています。バイエルは、事業成長とサステナビリティが密接に関連していると信じています。私たちは「Health for all, hunger for none（すべての人の健康を、飢餓をゼロに）」というビジョンの実現に取り組んでいます。

【社会課題】

- 疾患の予防、緩和、治療による人々のQOLの向上
- ヘルスケアへのアクセス
- 食糧安全保障と小規模農家のエンパワメント
- 女性のエンパワメント
- 脱炭素
- 生物多様性の保全
- 環境負荷の更なる削減

【社会課題とビジネスモデルとの関連性】

- 社会課題への取組みは、事業活動の規範の中核となっています。事業を通じて持続可能な開発を促すことにより社会に影響を与え、企業としての成長機会を拡げます。
- バイエルは、事業成長とサステナビリティが密接に関連しており、両立すべきであると考えています。

（出典）Bayer Sustainability Reportより仮訳

Nestleはサステナビリティレポートの付表で、栄養や地域開発、水や環境、人権や人的資本等、数十のKPIを開示している。これは、同社の広範なステークホルダーを意識したものとする。

ご参考) サステナビリティに関するNestleのKPI

Our key performance indicators

Nestlé's key performance indicators (KPIs) provide metrics to measure and report Creating Shared Value, sustainability and compliance. The following performance summary forms part of our Communication on Progress to implement the principles of the United Nations Global Compact. Unless otherwise stated, performance indicators are for the calendar year ending December 31, 2020.

To provide transparency for our stakeholders, we have indicated the correlation between our KPIs, our commitments and Global Reporting Initiative (GRI) indicators in the table opposite.

The references in the GRI column relate to the applicable indicator from the GRI Standards. We report against these standards against these standards.

UN Global Compactの原則の実装を想定

栄養

地域開発

環境持続可能性

GRI スタンダード等との平仄

Nestlé in society and Creating Shared Value KPIs	2020	2019	Page	GRI Standards
Economic				
Total Group sales (CHF million) ⁽¹⁾	84 343	92 568	AR p1	
Net profit (CHF million) ⁽²⁾	12 232	12 609	AR p47	201-1, FP4
Nutrition				
Products meeting or exceeding Nestlé Nutritional Foundation profiling criteria (as % of total sales) ⁽³⁾	81	80.5		201-1
Percentage of total sales volume of consumer products that have been changed for nutrition and health considerations	11.1	8.4		FP6, FP7
Products analyzed and improved or confirmed via 60/40+ program (sales, CHF million) ⁽⁴⁾	28 411	34 166		416-1
Products featuring Nestlé Nutritional Compass labeling (% of sales worldwide) ⁽⁵⁾	98.3	96.4	17	417-1
Products with Guideline Daily Amount labeling on front of pack (% of sales) ⁽⁶⁾	82.9	88	17	417-1
Children's and family products that provide Nestlé Portion Guidance (%)	64.2	61.9	18	417-1
Nestlé television advertising to children under 12 in compliance with policies on responsible marketing (%)	98.6	98.6		417-3
Percentage of countries where the Nestlé Policy and Procedures for the Implementation of the WHO International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes practices were audited	18	33	21	417-3
Percentage of employees who had completed training on breastfeeding and the WHO Code	2536	1428	21	103-2
Rural development				
Number of smallholder capacity-building programs	354 900	429 800		203-1
Percentage of purchased volume fully compliant with the Nestlé Supplier Code ⁽⁷⁾	Discontinued	66		FP1
Water				
Total water withdrawal (million m ³)	115	121		303-3
Total water withdrawal (m ³ per tonne of product)	2.25	2.28		303-3
Environmental sustainability				
Climate				
Scope 1 and 2 greenhouse gas emissions (million tonnes)	51	53		102-7
Raw materials used (million tonnes)	25	25		301-1
Materials for packaging purposes (million tonnes)	4.46	4.6	53	301-1
Packaging source optimization (kilotonnes saved) ⁽⁸⁾	Discontinued	24		301-1
Energy				
Total on-site energy consumption (petajoules)	87	87.8		302-1
Total on-site energy consumption (gigajoules per tonne of product)	1.69	1.66		302-1
Total on-site energy consumption from renewable sources (% total)	22.8	20		302-1
Total direct energy consumption (petajoules)	59.1	59.4		302-1
Total direct energy consumption from renewable sources (% total direct)	12	12		302-1
Total indirect energy consumption (petajoules)	62.1	67.9		302-1

(出典) Creating Shared Value and Sustainability Report 2020 Appendix

SDGsに即した重要課題・マテリアリティとして、1) 人材とペット、2) コミュニティ、3) 惑星、4) 長期価値の最大化を挙げており、社会とも同期を取るために下記のような多岐にわたるKPIを設定していると推察。

サステナビリティに関するNestleのKPI

Our material issues and the SDGs

Responsible sourcing

Human rights and the UNGPRF

GRI Index

Creating Shared Value and Sustainability Report 2020 Appendix

6

Nestlé in society and Creating Shared Value KPIs

2020

2019

Page

GRI Standards

Environmental sustainability continued

Emissions, effluents and waste

Direct GHG emissions (million tonnes CO₂eq)

Direct GHG emissions (kg CO₂eq per tonne of product)

IG emissions (million tonnes CO₂eq)

IG emissions (kg CO₂eq per tonne of product)

Discharge (million m³)

Discharge (m³ per tonne of product)

Quality of water discharged (mg COD/l)

Wastewater (kg per tonne of product)

Waste for disposal (kg per tonne of product)

Environmental sustainability governance

Manufacturing sites certified against ISO 14001 (% of total manufacturing sites)

Human rights and compliance

Total number of significant product recalls or incidents of non-compliance

Number of employees trained on human rights

Our people

Total workforce (number of employees) ¹⁾

Total rate of new employee hires (%) ²⁾

Total rate of employee turnover (%) ³⁾

CARE gaps identified related to business integrity ⁴⁾

Of which: Minor

Major

Critical

Observation

Total number of fatalities (employees, on-site contractors and on-site members of public) ⁵⁾

Average hours of training per year per employee

Leadership positions held by women (%) ⁶⁾

Local Management Committee members native to country in developing countries (%) ⁷⁾

a) Does not include joint ventures.

b) Includes Nestlé's share in net result of joint ventures.

c) Total Nestlé (F&B except CPW, NHSc, Pharma, Nespresso, CPW and businesses not in GLOBE reporting) excluding non-edible products (78.4% in 2016 with comparable baseline).

d) In the 60/40+ program, Nestlé products tested with consumers must be preferred over the competitor's. Assessment results are valid for a maximum of three years if all parameters remain equal.

e) PetCare, Gerber Life, Nestlé Health Care Nutrition, Wyeth Nutrition, other Nestlé Health Science businesses and non-Nestlé-branded products in Nestlé Waters are out of scope.

f) Includes all F&B and Nestlé Waters except plain water. It excludes joint ventures, Nestlé Nutrition, Wyeth Nutrition, Nestlé Health Science and specific category/country exemptions.

g) The KPI has changed in 2020. Nestlé is now focusing on compliance per site (instead of spend and volume) and the resources on the higher risk and most important upstream suppliers.

h) Non-permanent committed target achieved ahead of time in 2019.

i) Covers Nestlé employees registered in the HR system (approximately 84% of all employees).

j) CARE, our global external audit program, is conducted by three audit companies and verifies that all employees and sites we own or operate comply with local legislation, our Corporate Business Principles and Code of Business Conduct. The audits take place every three years.

k) Training hours are based only on information recorded in the Learning Management System. The numbers would be higher if manually recorded training hours were considered. Training hours per employee covers 100% of employees in the system.

l) Nestlé has changed the definition of this KPI and moved from a definition driven by the job catalogue to one based on grades.

CO2排出量だけでなく水の使用量もKPIに採用

人権に関するKPIも設定

死亡者の数もカウント

CO2排出量だけでなく水の使用量もKPIに採用

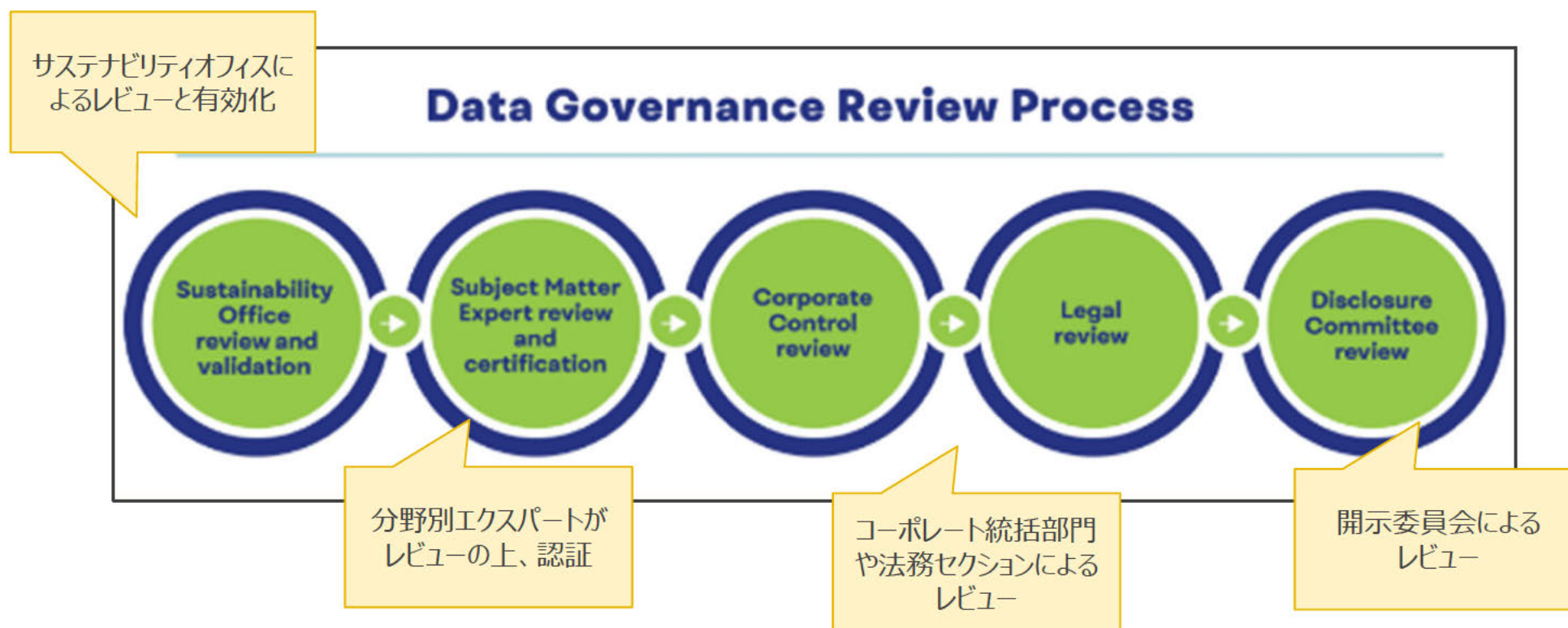
人権に関するKPIも設定

死亡者の数もカウント

(出典) Creating Shared Value and Sustainability Report 2020 Appendix

PepsiCoは、「サステナビリティアジェンダに対する進捗状況を理解するには、グローバルオペレーション全体のパフォーマンスデータを継続的に収集する必要がある」と認識。サステナビリティオフィス内の専任チームが、各サステナビリティ目標を支えるデータガバナンスを管理し、データの正確性、一貫性、精度を確保しながら、チーム間の説明責任を推進している。

サステナビリティに関するPepsiCoのデータガバナンス



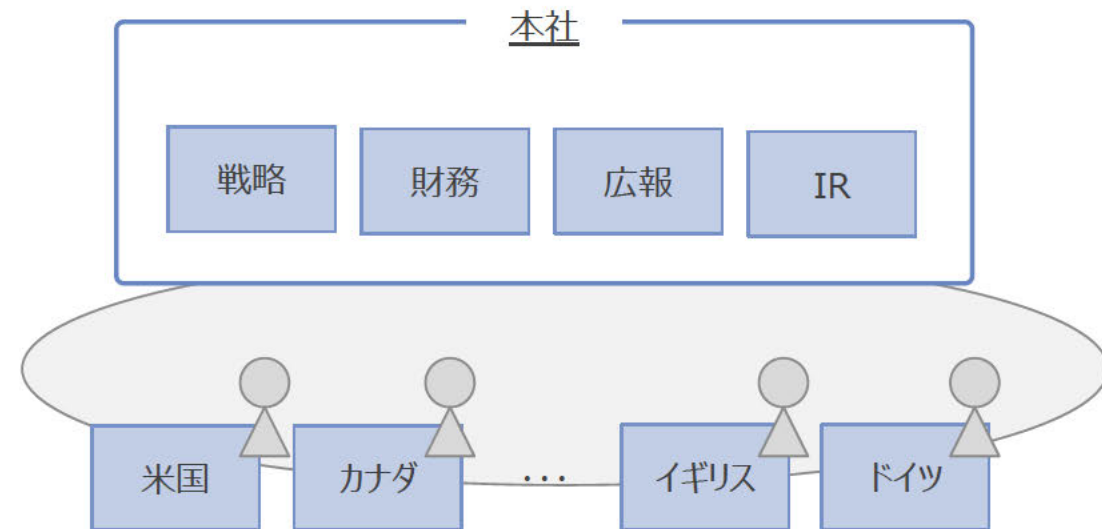
<https://www.pepsico.com/esg-topics-a-z/gri-material-issues-and-boundaries>

作成体制： F社の場合

日本企業と同様、F社は、**アニュアルレポート等を、コーポレート部門（戦略、財務、広報、IR）が牽引し作成するが、多国籍企業ゆえ、地域のマネージャー（regional manager）も関与している。誰がデータを集めるか、どのようにそれを集めるか等、相応の準備を以って、作成に着手することが窺われる。**

- 「CEOメッセージ等、経営層によるものはもちろん経営層、事業戦略に関するものはStrategy Office、財務・業績に関するものは財務部門、外部とのコミュニケーションに関するものは、広報やCorporate affairに関するチーム等が関与することとなる。」
- 「アニュアルレポートを作成する際は、これらのチームの代表者（representative）がIR等と協働することとなる。」
- 「当社のような多国籍企業では、**地域のマネージャー（regional manager）も関与することとなる。**上記コーポレートレベルのチームのほか、当該地域マネージャーが関与して、アニュアルレポートは作成することとなる。」
- 「アニュアルレポート作成に際してはまず、1）誰がデータを集めるか、2）どのようにそれを集めるか等、プランニングからまずは始めることとなる。これに全社事業戦略や各事業・市場の取組に関するものが加わる形となり、経営層からのチェックも適宜受けることとなる。」

イメージ図



コーポレート部門（戦略、財務、広報、IR）が牽引しつつ、地域のマネージャーも関与

作成体制： G社の場合

G社は、1) 50の手法でのデータ分析、2) 管理職からも検証されるデータ入力、3) 各工場で入力可能なCO2排出量等、システムティックかつセキュアに非財務データを収集・分析する態勢を構築している。

関係者のコメント

- 「サステナビリティに関するKPIは多岐にわたる。たとえば、エネルギー効率や、CO2排出量、コストの低減などである。大事なのは、こうした取組・KPI管理が、当社の持続可能性ある成長に繋がることをステークホルダーにきちんと示すことである。」
- 「サステナビリティに関しては2010年頃により、外部からデータも買っている。これに社内のデータを合わせ、100のグループ企業について開示も行っている。CDPについては毎年回答を行っている。」
- 「当社は、持続可能性あるバリューチェーンにつき、専門チームを持っている。50の手法（metrics）を持ち、データ分析等も行っている。多様性（diversity）はいろいろな階層で議論されており、業務上の重要事項ともなっている。」
- 「各部門のデータ入力は、ユーザーID・パスワード等で厳格に管理され、管理職からも検証される。システムは各工場で整備されており、CO2排出量なども各工場で入力できるようになっている。入力されたデータは、本社で国ごとや事業ごと、またクラスターごとに集計できるようにもなっている。システムはIBM等といった大手ベンダーではなく、専業の小さいベンダーだったと思う。」
- 「収集されたデータや情報は開示の際、監査法人に確認されることとなる。監査法人はそのデータや情報の正確性や品質のほか、トレーサビリティにも着目する。上記で述べたデータは、すべての工場で月次で入力される。」
- 「こうしたデータの蓄積は1995年頃から行っている。当初は年次であったが、2003～2004年頃から月次で入力されるようになり、当初は社内利用のみであったが、外部にも開示するようになった。但し、レピュテーションリスクがあるため、外部へ開示するだけの品質を確保できるまでには時間を要した。こうしたデータの蓄積があることで、地域別や部門別等、いろいろな切り口で分析することが可能となった。」

6. アンケート調査結果

調査概要

問題意識

本アンケートは、以下の問題意識に基づき実施された。2021年9月末時点で東証一部上場企業2,186社に対し、実査を行い、23.4%に当たる512社より回答を受領した。

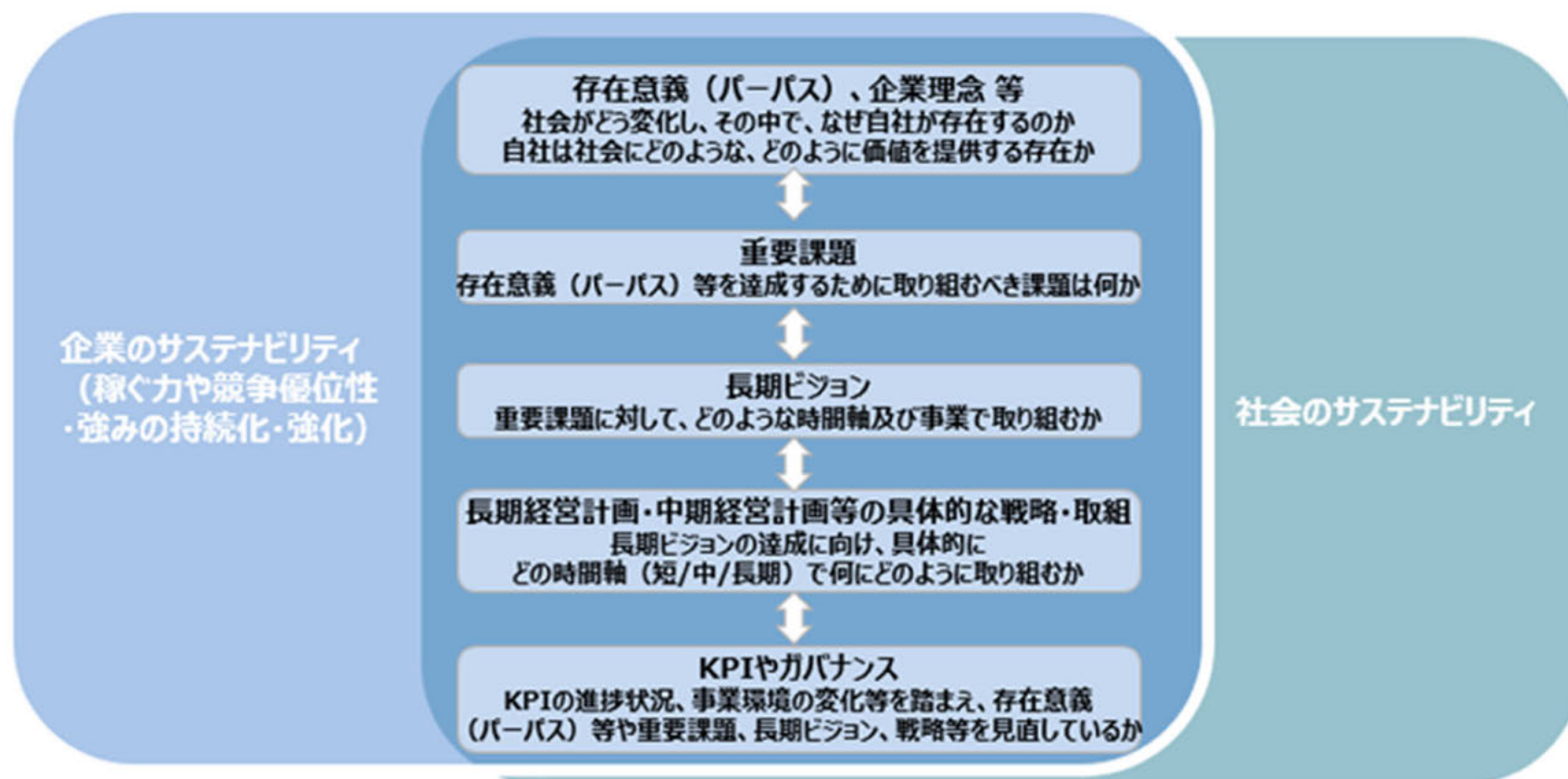
※アンケート調査票より弊社抜粋

問題意識※

- 「サステナビリティ（持続可能性）に関する社会の要請の高まりや、事業環境や産業構造に更なる変化が生じている中、企業においては、社会のサステナビリティを踏まえて、自社の稼ぐ力や競争優位性・強みを持続化・強化していくこと（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）が急務となってきている。」
- 「これを踏まえ、企業は、持続可能な社会の実現に向けてどのように価値を提供するかという存在意義(パーパス)や企業理念等に加え、これらを達成するために取り組むべき重要課題や長期ビジョンを、統合的・一体的に設定することが必要と考える。」
- 「また、目指す方向性に沿った長期視点の戦略を策定し、その達成状況を把握するためのKPIの設定やガバナンス体制の整備が求められると思料する。」
- 「こうした問題意識に基づき、社会のサステナビリティを踏まえた、経営への長期の時間軸の実装状況について、確認する。」

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イメージ

存在意義（パーパス）や企業理念が、社会の変化や自社の存在意義、社会への価値提供等を踏まえながら策定され、重要課題の特定や長期ビジョンの策定、具体的な戦略や取組、KPI・ガバナンスに繋がっていることがあるべき姿との問題意識がある。



調査項目

調査項目は以下の通り。長期の時間軸の実装に関する現状とともに、投資家との対話や、開示・発信等、幅広く調査を行った。

① 回答企業の属性	・ 予定市場（2022年4月以降） ・ 資本金額 ・ 従業員数 ・ 主な事業分野
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方	・ 長期的な社会への価値提供に係るあるべき姿の策定状況 ・ 長期的な時間軸を実装していくための取組 ・ 企業理念・重要課題・長期ビジョン等の見直し方法 ・ 企業理念・重要課題・長期ビジョン等に関する議論への経営層・従業員の関与 ・ 企業理念・重要課題・長期ビジョン等の社内への浸透 ・ 企業理念・重要課題・長期ビジョン等と戦略の関係性 ・ 企業理念・重要課題・長期ビジョン等と投資家からの評価
③ 投資家との対話	・ 投資家との対話における議題・対話から得られた示唆を活用するための仕組み・体制 ・ 経営アクションに反映された対話に関するエピソード ・ 投資家との対話における課題
④ 開示や発信	・ 開示や発信に力を入れているトピック ・ 情報開示フレームワークの利用に伴う課題
⑤ 価値協創ガイダンス	・ 価値協創ガイダンスの認知・活用状況
⑥ 経済産業省への意見・要望	・ 意見・要望

2) アンケート調査結果

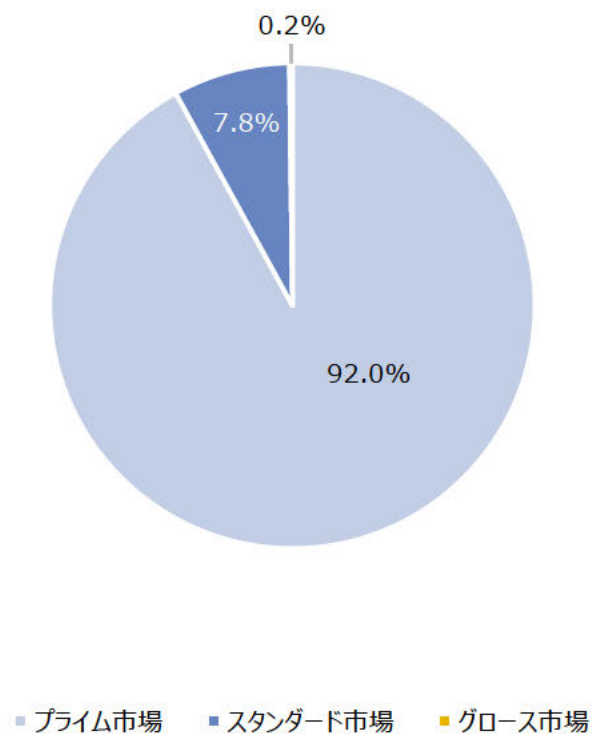
① 回答企業の属性

- 回答を受領した512社のうち、1) プライム市場への移行を予定する企業は92%、2) 従業員数別では、「1,000人以上5,000人未満」の企業は約38%、「10,000人以上」の企業が約26%であった。業種別では製造業が約44%を占めていた。

① 回答企業の属性

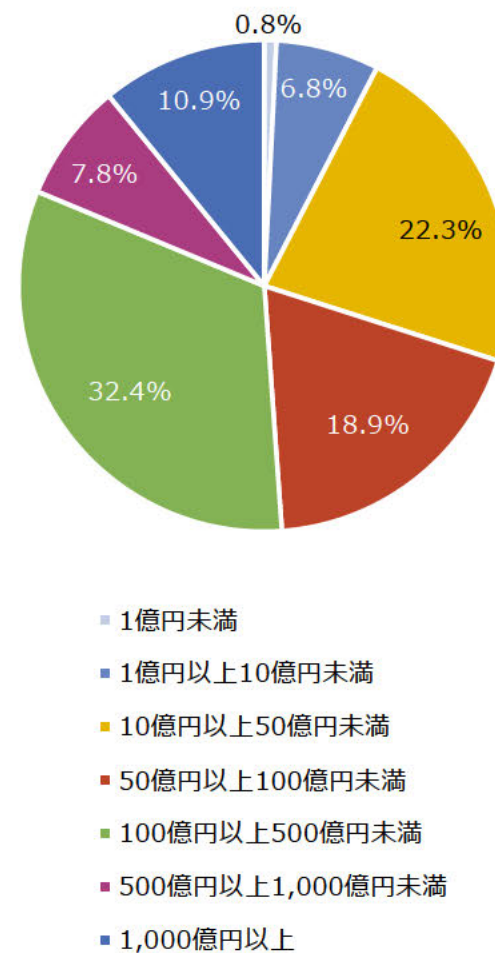
回答企業の移行予定市場としては、プライム市場と回答した企業が92%を占めた。
資本金額では、「100億円以上500億円未満」が約32%、「10億円以上50億円未満」が約22%であった。

回答者の予定市場（2022年4月以降）



(N=512)

回答者の資本金額

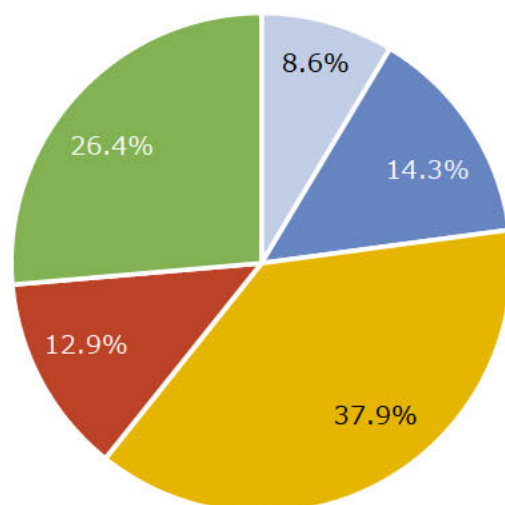


(N=512)

① 回答企業の属性

従業員数では、「1,000人以上5,000人未満」の企業が約38%、「10,000人以上」の企業が約26%であった。事業分野別では、「製造業」が約44%、「情報通信業」、「卸売業・小売業」がそれぞれ15%前後であった。

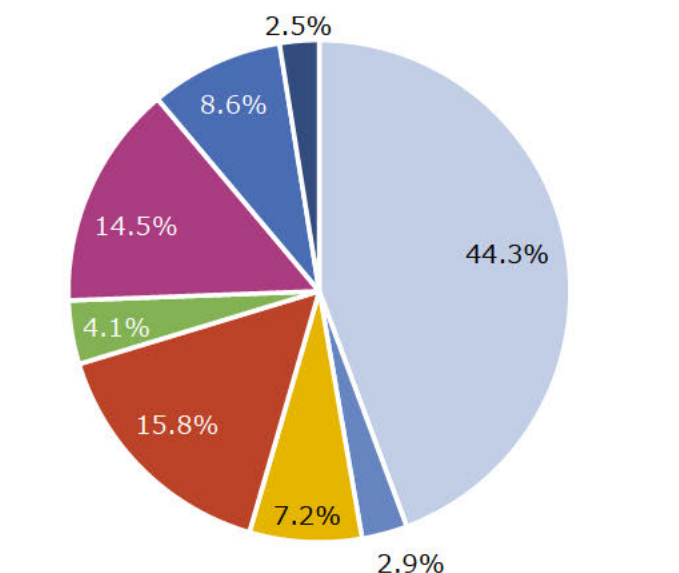
回答者の従業員数（連結）



- 500人未満
- 500人以上1,000人未満
- 1,000人以上5,000人未満
- 5,000人以上10,000人未満
- 10,000人以上

(N=512)

回答者の主な事業分野



- 製造業
- 建設業
- 運輸業・郵便業
- 金融業・保険業
- 電気・ガス・熱供給・水道業
- 情報通信業
- 卸売業・小売業
- 不動産業・物品賃貸業

(N=512)

2) アンケート調査結果

② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

サマリー (1/2)

- 自社のあるべき姿を定めている企業は約95%であり、同じく全体の約95%が、定めたものとして「企業理念」と回答した。あるべき姿を定める理由としては、「長期的な企業価値向上」を指摘する企業が最も多かったものの、「昔から定めているため」と回答した企業も一定数確認され、一部企業では形骸化している可能性がある。【P.120、P.123】
- 長期時間軸を実装していくための取組のうち、「KPIの設定」と回答した企業は相対的に少ない傾向にある。実装のための取組としては、「経営会議・取締役会における審議」とした企業が約9割に上る。【P.124、P.126】
- 長期ビジョンを策定する際の時間軸は、「5年以上10年未満」が最も多く、全体の約半数を占めている。長期ビジョンを検討する際の観点としては、「バックカスティング」とした企業が、8割弱となった。【P.128、P.130】
- ガバナンス上の仕組みや体制を構築している企業における取組としては、「サステナビリティに関する部署等を設置」とした企業が約9割と最も多く、「後継者計画の策定」や「KPIと連動する役員報酬の設計」とした企業は、順に約25%、約15%と低位に留まる。【P.132】
- 企業理念・重要課題・長期ビジョン等の見直しは、「執行役会・経営会議」及び「取締役会」にて議論とした企業はそれぞれ6割程度であるものの、「投資家との対話を参照」とした企業は35%程度に留まった。【P.134】

サマリー (2/2)

- 企業理念・重要課題・長期ビジョン等については、約半数の企業が経営層及び従業員の双方を巻き込んだ議論を行っているとした。【P.136】
- また、企業理念等に関して、「経営層及び従業員を巻き込んだ議論」を行っていない理由としては、「会議体の設置等、議論のための仕掛けが設けられていないため」「従業員と経営層との間で、議論の必要性に対する認識や意欲に温度差があるため」「多様な事業を営んでおり、すべての関係者を巻き込むことが困難であるため」が順に挙げられた。【P.138】
- 企業理念等について、「あまり浸透していない」「浸透していない」理由として、半数強が「現場部門にとっては自らの業務との関連が具体的に見えにくいため」とした。【P.141】
- 戦略策定の際の指針に、「あまりなっていない」「なっていない」とした企業では、「方向性を示すものであり、実際のビジネスと必ずしも一致するわけではない」「個々の戦略は短期・中期の視点に基づき策定・実行されているものである」とした回答がいずれも約5割であった。【P.143】
- 企業理念等が、時価総額の向上等、投資家からの高評価に繋がると答えた企業は、約8割に上る。【P.144】

② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

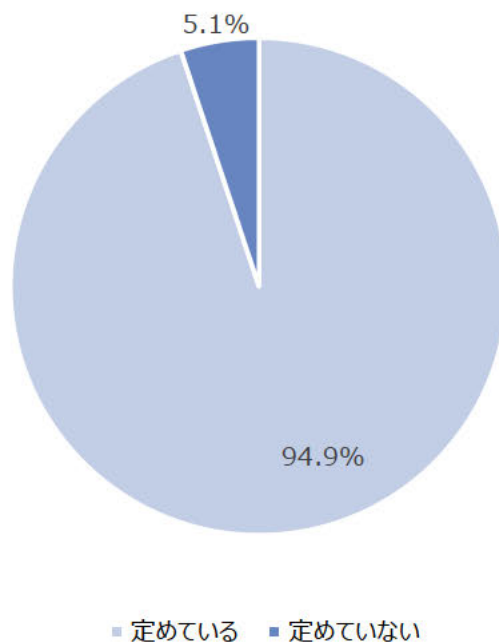
(1) 長期的な社会への価値提供に係るあるべき姿の策定状況

自社のあるべき姿を定めているとした企業は、全体の約95%であった。この傾向は、従業員数別でも大きな違いはない。

あるべき姿の策定状況

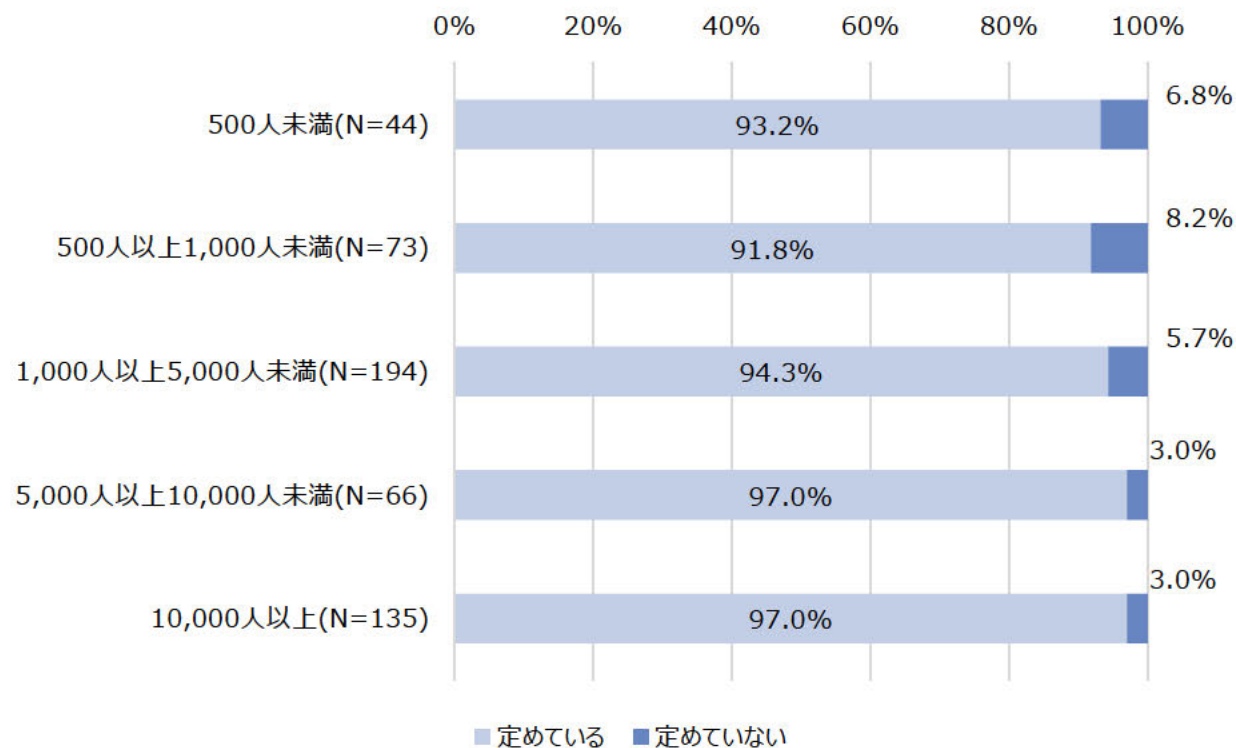
Q1「貴社は、社会に対して長期的・持続的にどのように価値を提供する存在かという自社のあるべき姿を定めていますか。（単一回答）」

全体の単純集計結果



(N=512)

従業員数とのクロス集計結果



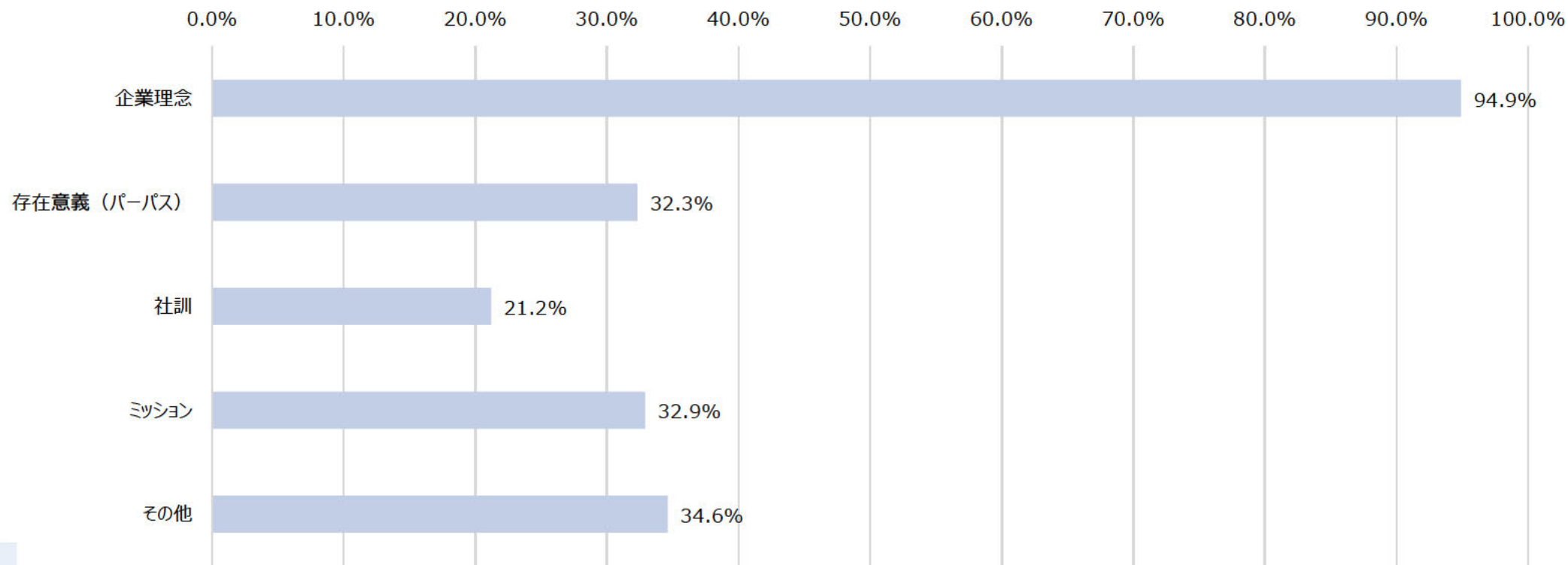
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(1) 長期的な社会への価値提供に係るあるべき姿の策定状況

あるべき姿としては、企業理念と回答した企業が殆どであった。但し、存在意義、社訓、ミッション等であるべき姿を策定している企業も一定数存在した。

策定しているコンテンツ等

Q2「【Q1において「定めている」とご回答された方】貴社は、長期的な社会への価値提供に係るあるべき姿を示すものとして、どのようなものを策定していますか。（複数回答可）」

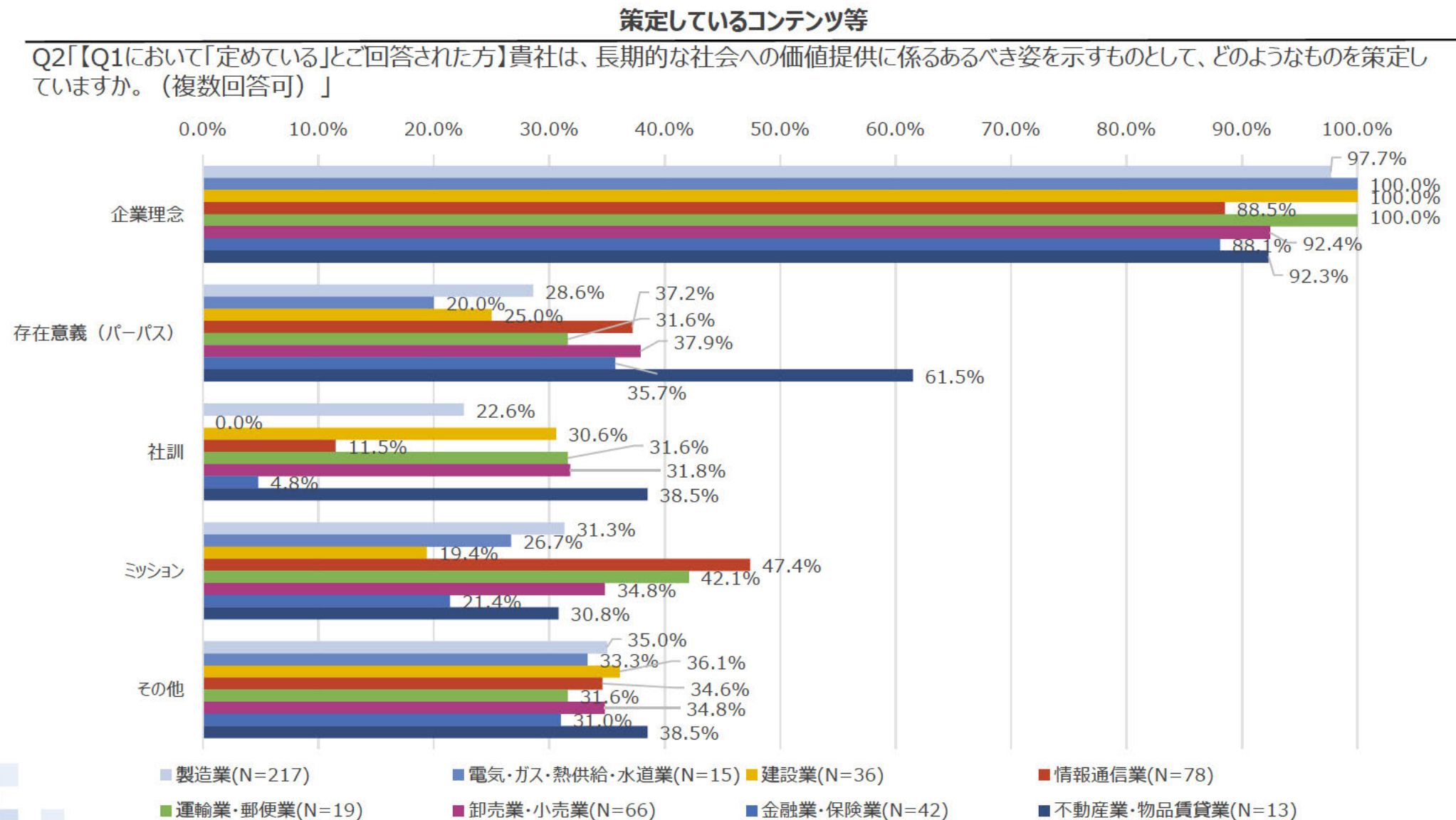


(N=486)

② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(1) 長期的な社会への価値提供に係るあるべき姿の策定状況

あるべき姿の策定状況を業種別にみると、前頁の全体傾向と大きな違いはない。



② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

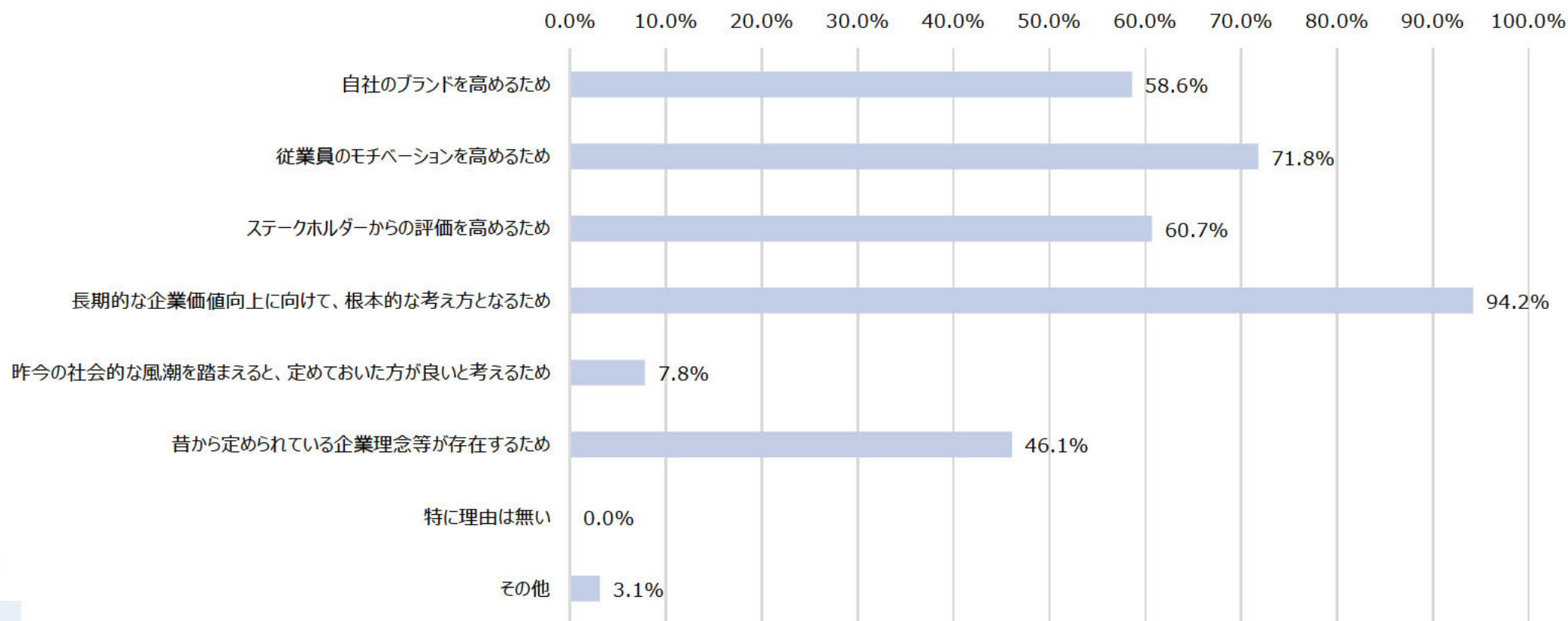
(1) 長期的な社会への価値提供に係るあるべき姿の策定状況

あるべき姿を定める目的・理由としては、「長期的な企業価値向上」を指摘する企業が最も多く約94%にのぼる。一方、「昔から定められている」ためと回答した企業も約半数を占めており、一部企業では形骸化している可能性もある。

あるべき姿を策定している目的・理由

Q3「【Q1において「定めている」とご回答された方】

貴社が長期的な社会への価値提供に関し、あるべき姿を定めている目的や理由についてご教示ください。（複数回答可）」



(N=486)

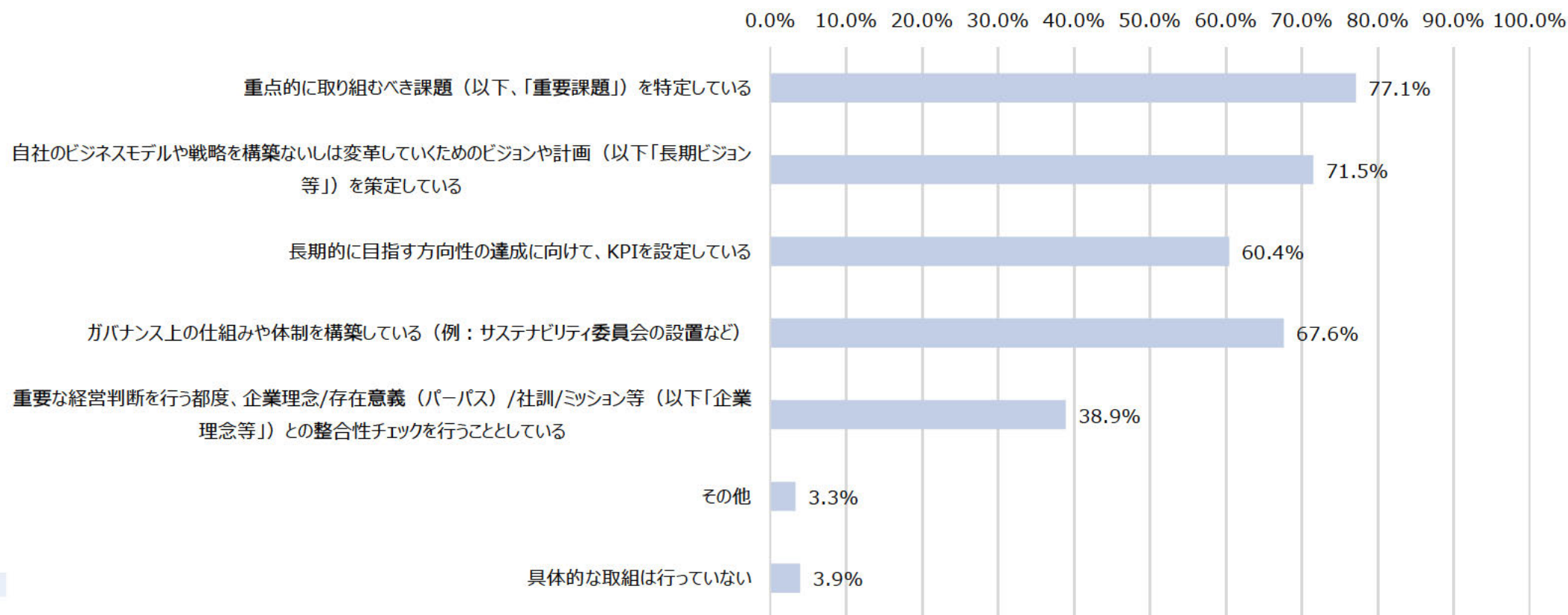
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

「重要課題」の特定、「長期ビジョン等」の策定、「サステナビリティ委員会の設置など」の取組は一定程度行われているものの、整合性をチェックしているとした企業は4割弱に留まった。また、「KPIを設定している」企業は、相対的に少ない傾向にあった。

長期的な時間軸を実装していくための取組

Q4「貴社は、長期的に目指す方向性を定め、それに向けて企業活動に長期の時間軸を実装していくために、どのような取組を行っていますか。（複数回答可）」



(N=512)

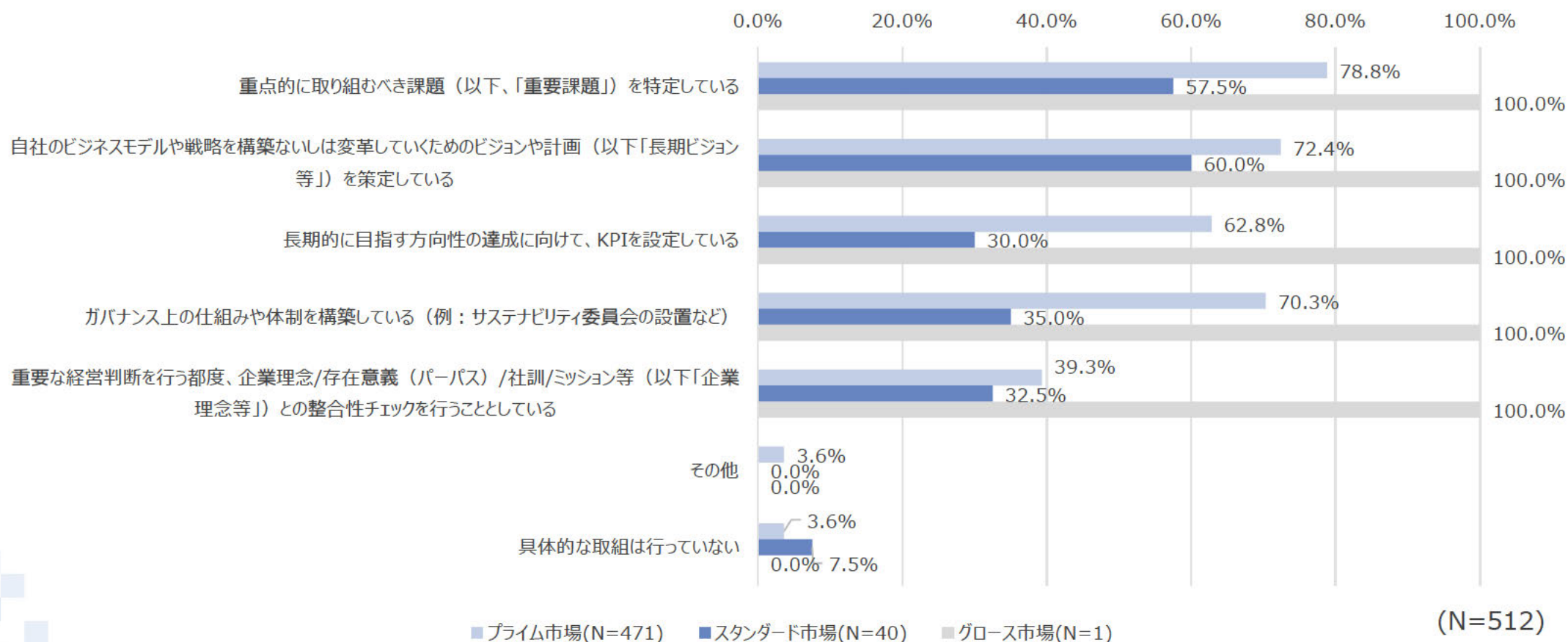
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

長期的な時間軸を実装していくために具体的な取組を行っている企業を予定市場別に見ると、いずれの取組においてもスタンダード市場へ移行する企業よりプライム市場へ移行する企業の方が回答の割合が高かった。

長期的な時間軸を実装していくための取組

Q4「貴社は、長期的に目指す方向性を定め、それに向けて企業活動に長期の時間軸を実装していくために、どのような取組を行っていますか。（複数回答可）」



※回答企業のうち、グロース市場への移行を予定する企業は1社に留まる。

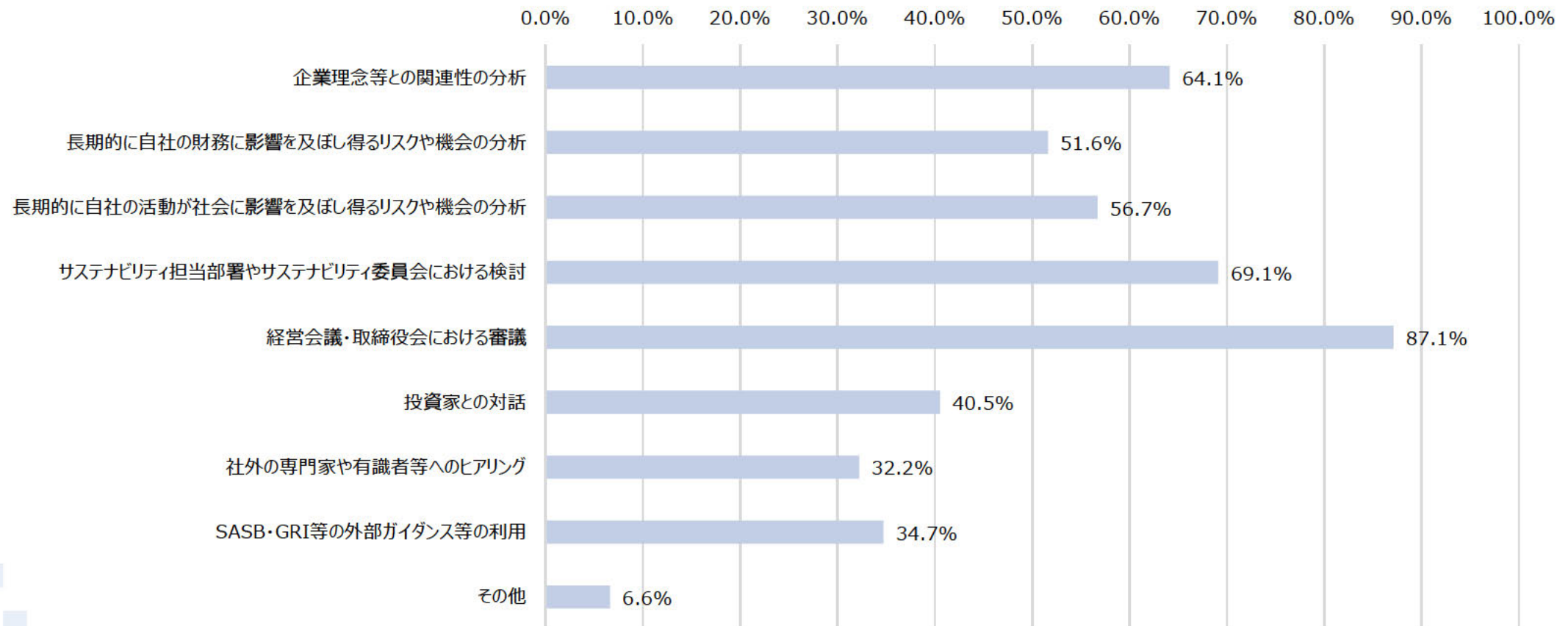
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

実装していくための取組は、「経営会議・取締役会における審議」が約9割と最も多かった。他方、「投資家との対話」や「社外の専門家や有識者等へのヒアリング」、「SASB・GRI等の外部ガイダンス等の利用」等の利用は半数に満たないのに加え、財務・社会への影響に係る「リスクや機会の分析」はいずれも約5割の回答に留まった。

重要課題の特定プロセス

Q5「【Q4において「重要課題を特定している」とご回答された方】貴社は、どのようなプロセスを経て重要課題を特定していますか。（複数回答可）」



(N=395)

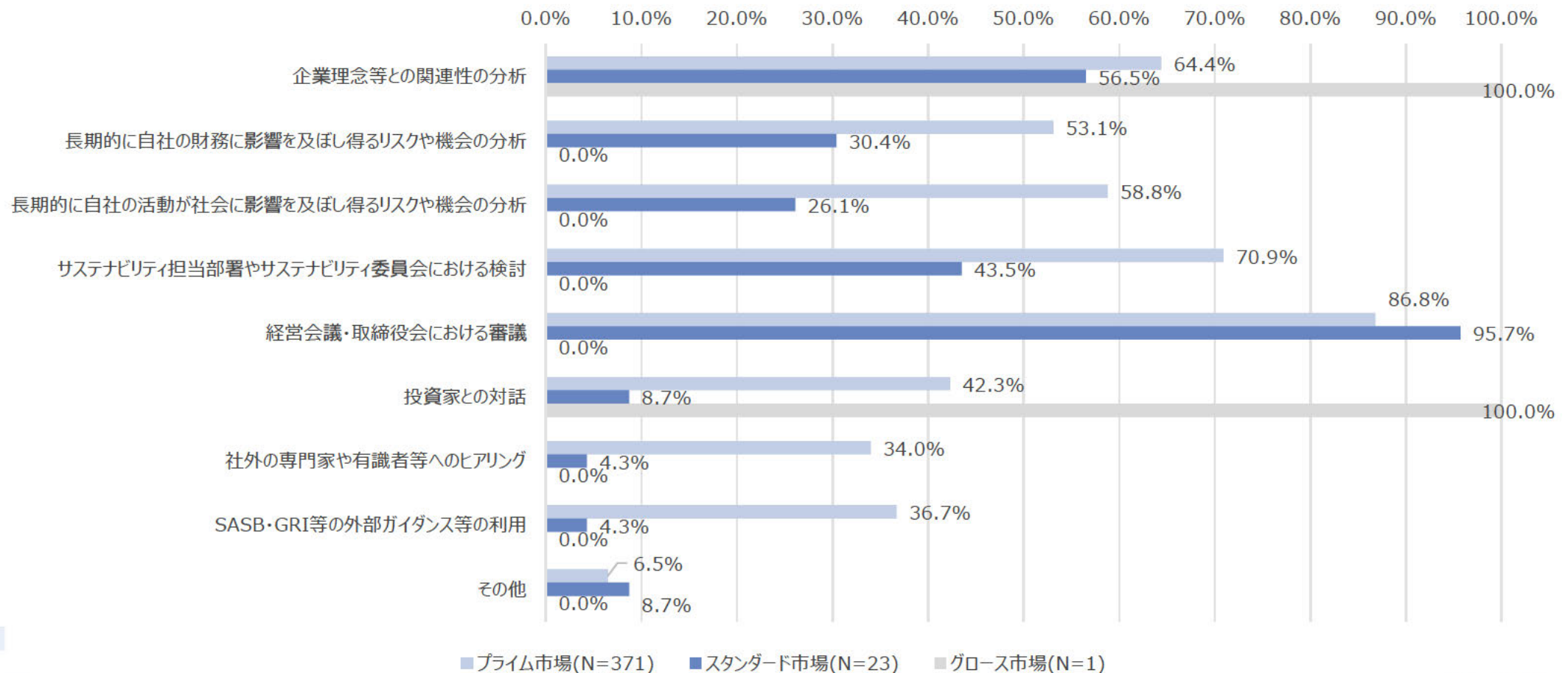
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

実装していくための取組を予定市場別にみると、プライム市場に移行する企業はスタンダード市場に移行する企業より多くの取組を行っていることが窺える。

重要課題の特定プロセス

Q5「【Q4において「重要課題を特定している」とご回答された方】貴社は、どのようなプロセスを経て重要課題を特定していますか。（複数回答可）」



(N=395)

※回答企業のうち、グロース市場への移行を予定する企業は1社に留まる。

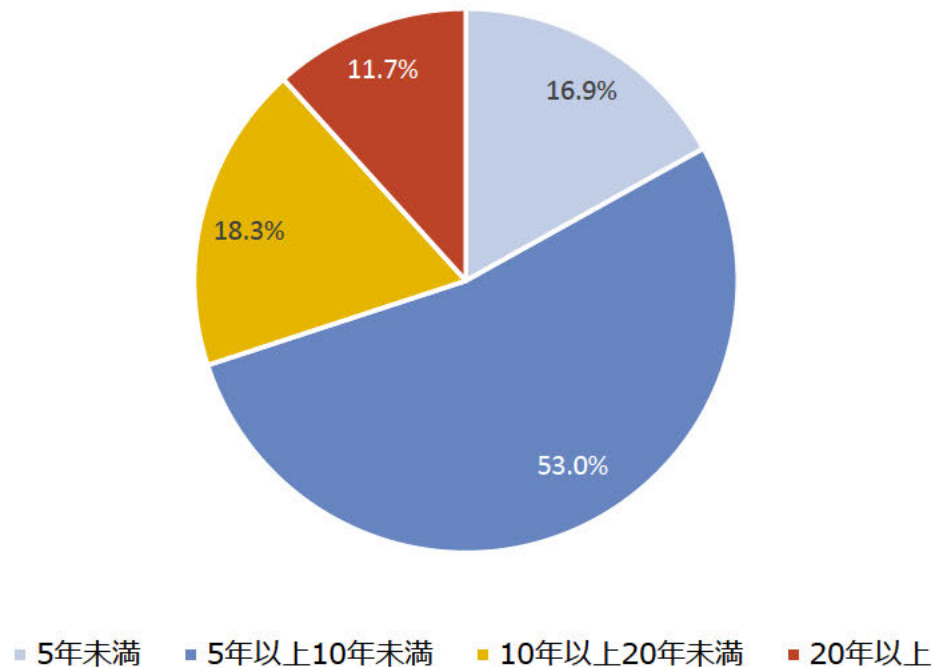
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

長期ビジョンを策定の際の時間軸としては、「5年以上10年未満」が最も多く、全体の約半数を占めている。また、長期ビジョンを策定している企業においては企業理念等及び、重要課題のいずれとも整合性を取っていると回答した企業が90%を超えた。

長期的な時間軸の年数

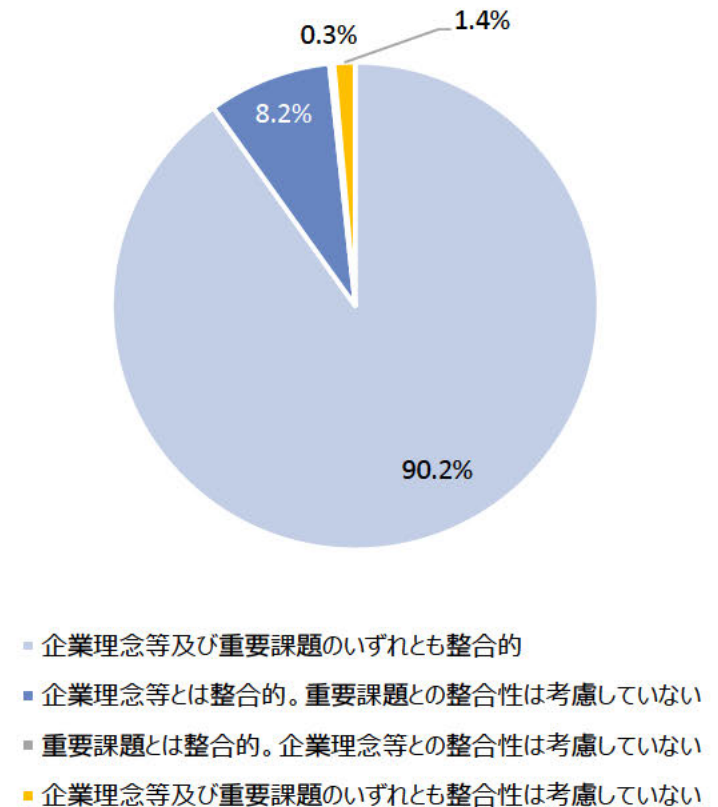
Q6「【Q4において「長期ビジョン等を策定している」とご回答された方】長期ビジョン等における長期の時間軸として具体的に設定（或いは想定）している年数をご教示ください。（単一回答）」



(N=366)

長期ビジョン等と重要課題の整合性

Q7「【Q4において「長期ビジョン等を策定している」とご回答された方】貴社は、長期ビジョン等を、企業理念等や重要課題と整合的に策定していますか。（単一回答）」



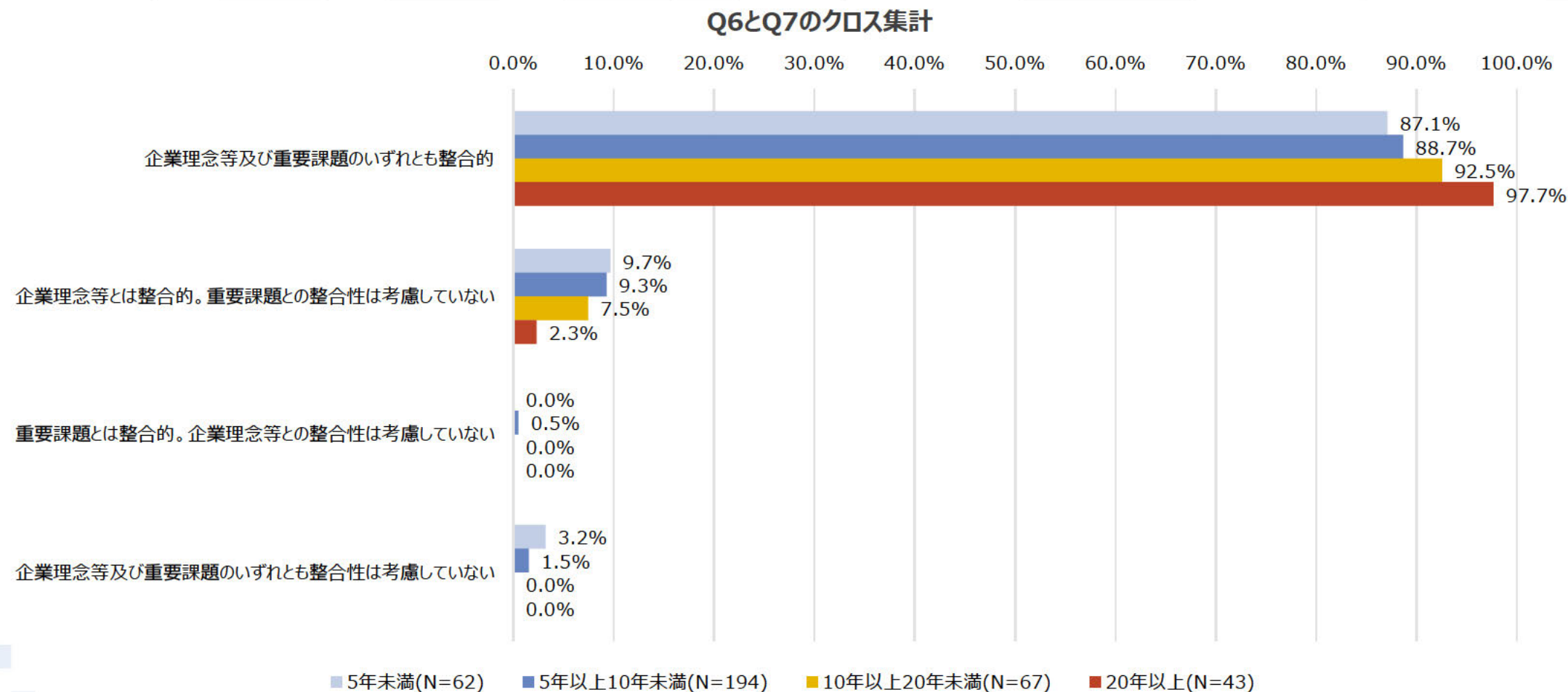
(N=366)

② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

企業理念等及び重要課題のいずれとも整合的と答える企業は、長期ビジョンの時間軸が長いほど高い傾向にある。

長期ビジョン等と企業理念等の整合性と長期ビジョンの時間軸



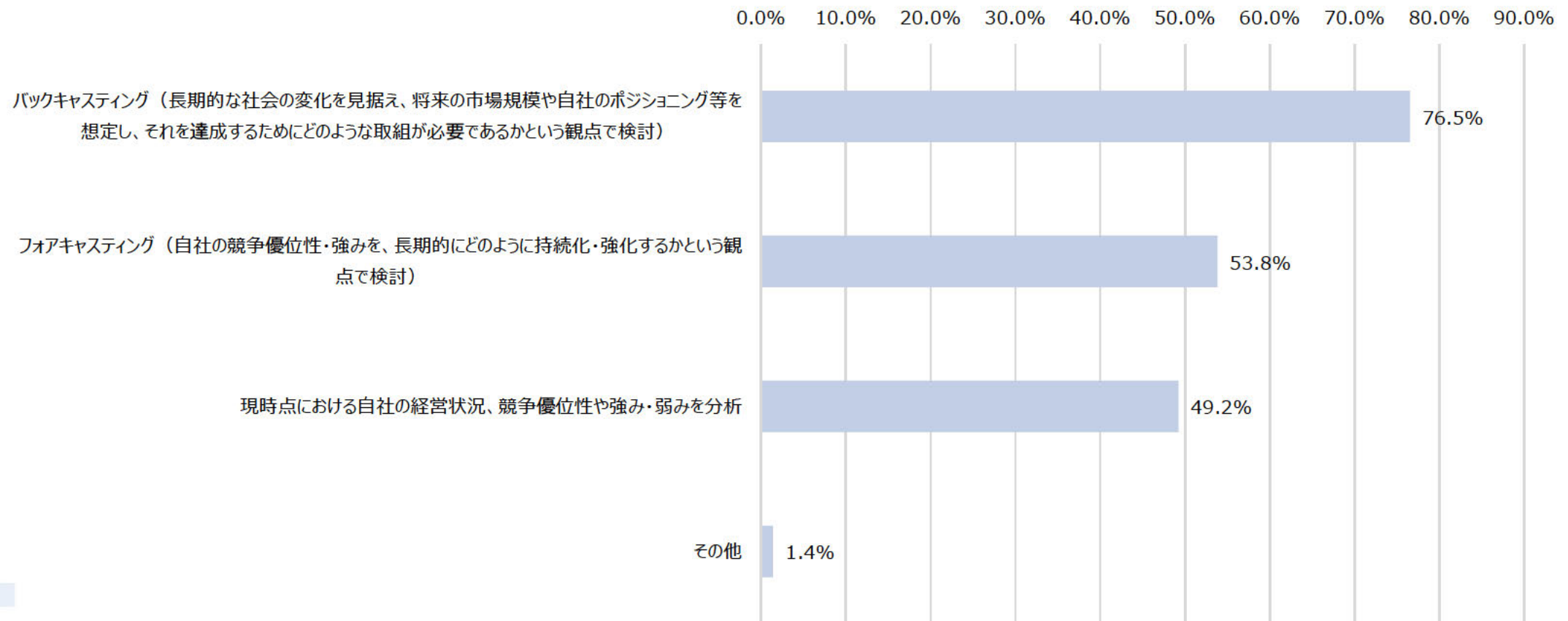
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

長期ビジョンを検討する際の観点として、最も回答が多かったのはバックカスティングの約8割だった。一方、フォアカスティングや経営状況等の分析の観点は約5割の回答に留まっている。

長期ビジョンの策定方法

Q8「【Q4において「長期ビジョン等を策定している」とご回答された方】貴社は、どのように長期ビジョン等を定めていますか。（複数回答可）」



(N=366)

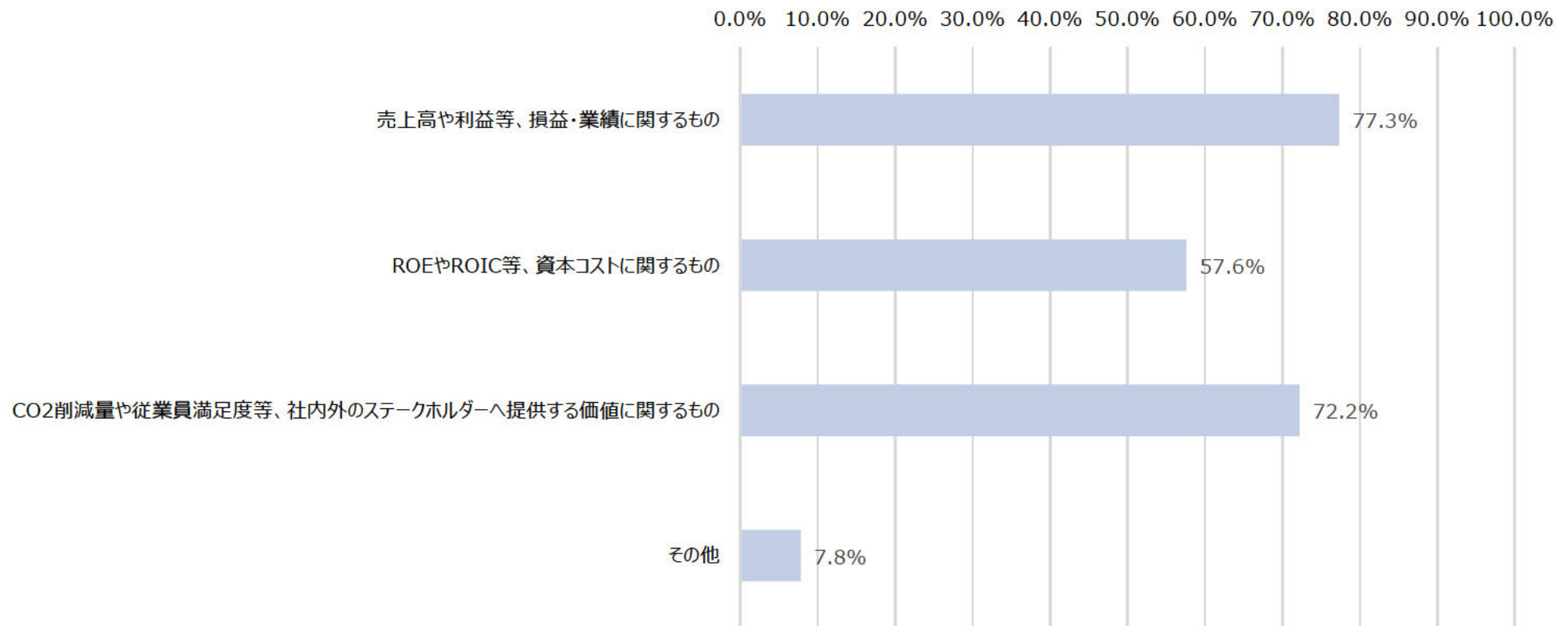
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

KPIを設定している企業において、具体的にKPIとして定めている項目は、「売上高や利益等、損益・業績に関するもの」、「CO2削減量や従業員満足度等、社内外のステークホルダーへ提供する価値に関するもの」、「ROEやROIC等、資本コストに関するもの」の順に多い。

KPIの設定状況

Q9「【Q4において「KPIを設定している」とご回答された方】具体的にどのようなKPIを定めていますか。（複数回答可）」



(N=366)

② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

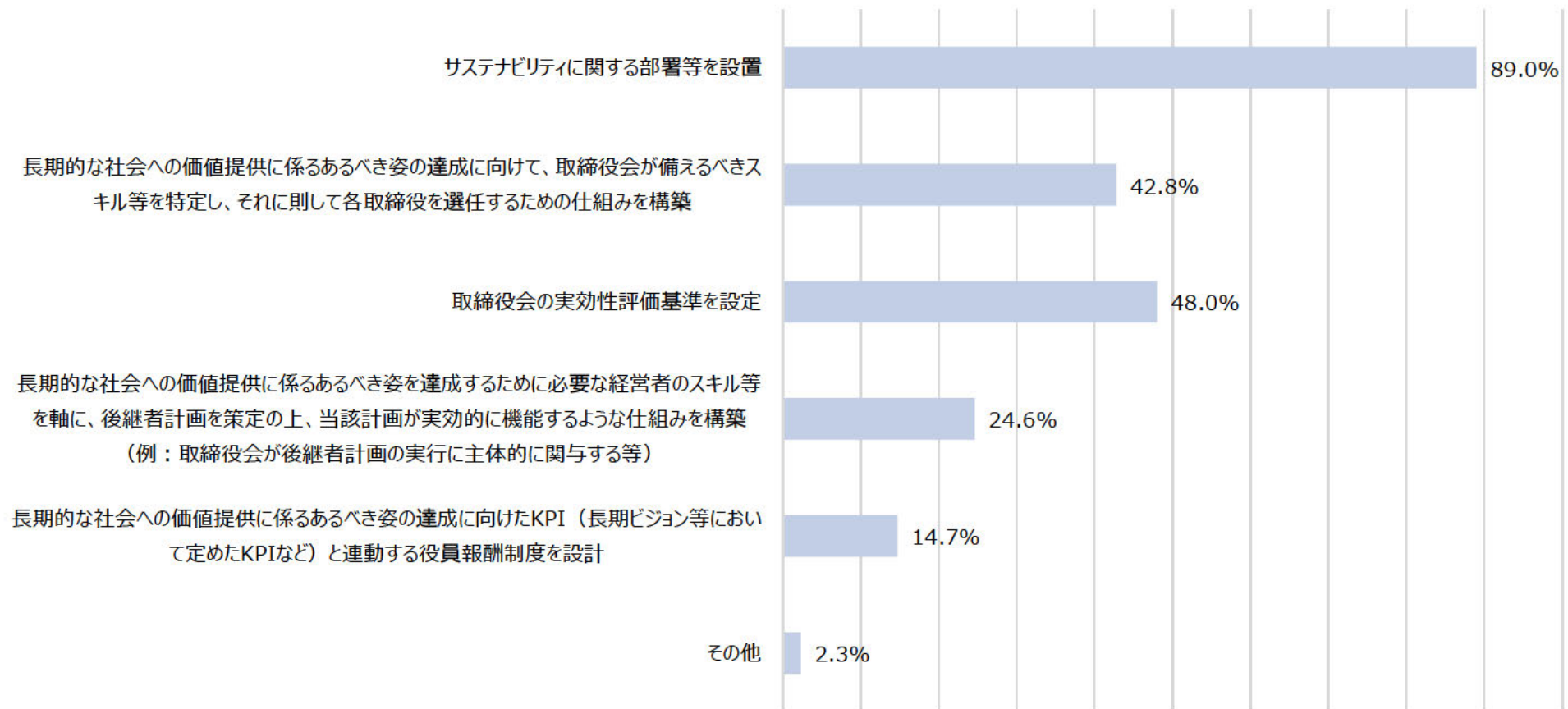
(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

ガバナンス上の仕組みや体制を構築している企業群における、具体的な仕組みや体制としては、「サステナビリティに関する部署等を設置」と回答した企業が最も多く、89%にのぼる。他方、「後継者計画の策定」とした企業は約25%、「KPIと連動する役員報酬制度を設計」とした企業は特に低く、約15%に留まった。

ガバナンスの仕組み・体制

Q11「【Q4においてガバナンス上の仕組みや体制を構築している】とご回答された方】具体的にどのような仕組みや体制を構築していますか。
(複数回答可)」

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%



(N=346)

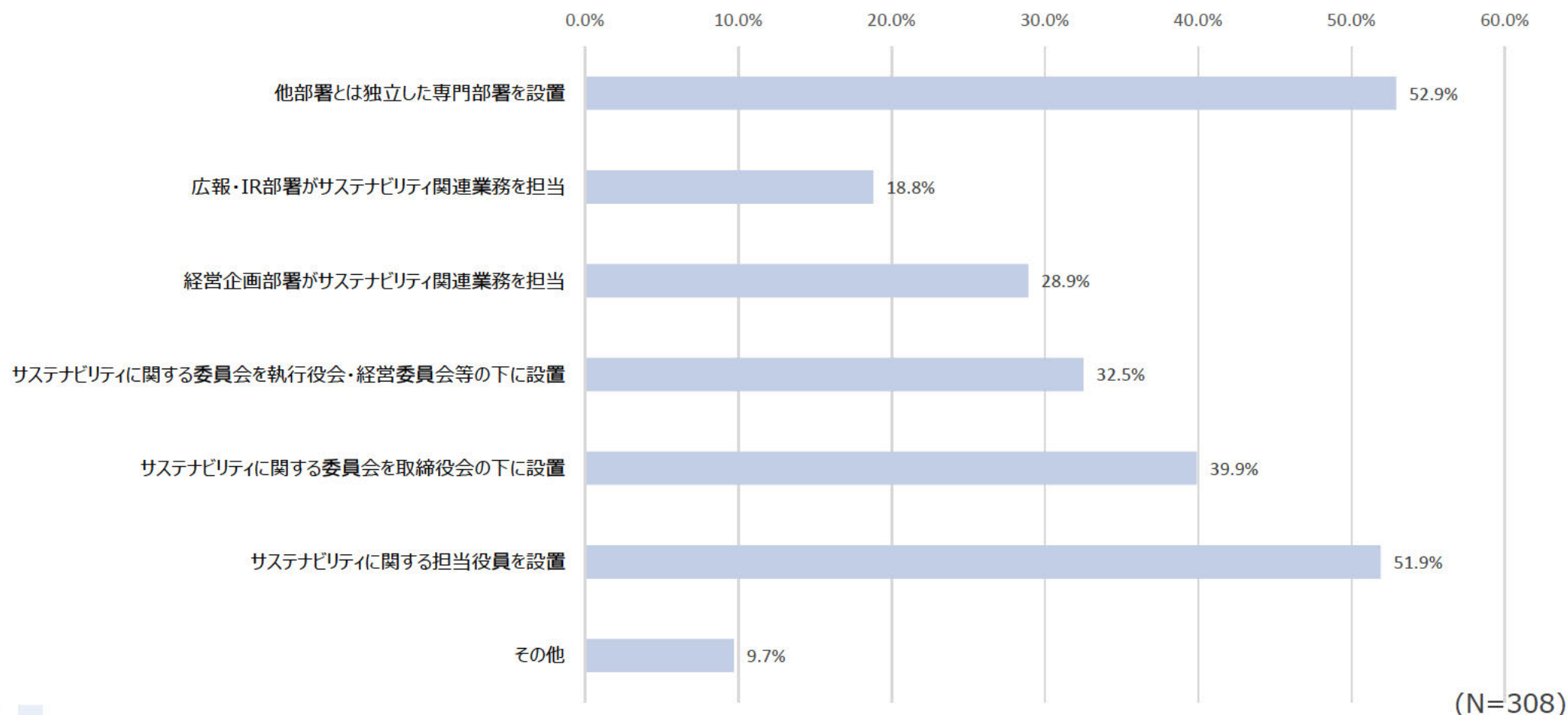
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(2) 長期的な時間軸を実装していくための取組

サステナビリティに関する部署等を設置している企業においては、当該部署を「他部署とは独立した専門部署」として位置づける以外にも、「サステナビリティに関する担当役員を設置」との回答が約5割に上る。

サステナビリティに関する部署の位置付け

Q12「【Q11において「サステナビリティに関する部署等を設置」とご回答された方】社内組織上の当該部署の位置付けをご教示ください。
(複数回答可)」



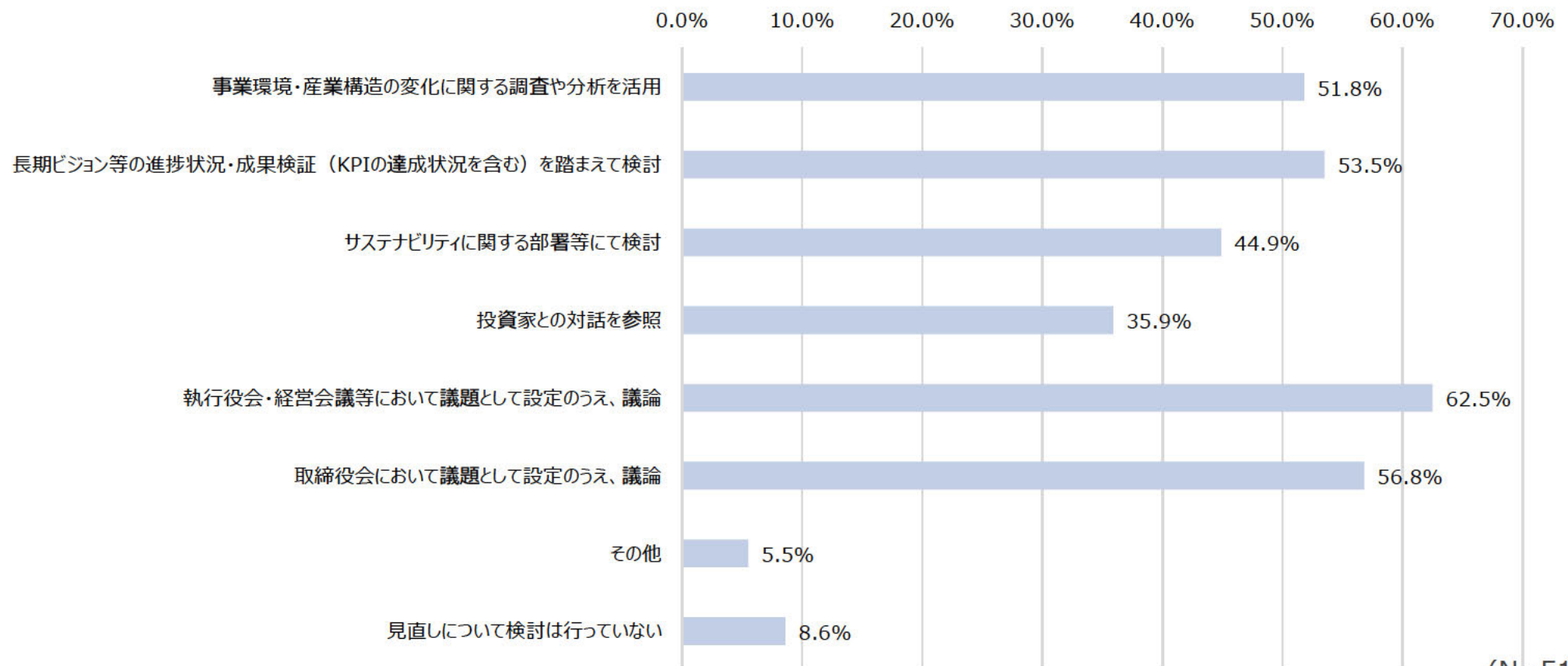
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(3) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等の見直し方法

企業理念・重要課題・長期ビジョン等を見直す際の検討方法は「執行役会・経営会議等において議題として設定の上、議論」、「取締役会において議題として設定の上、議論」、「長期ビジョン等の進捗状況・成果検証（KPIの達成状況を含む）を踏まえて検討」の順に多い。他方、「投資家との対話を参照」とした企業は約36%に留まった。

企業理念・重要課題・長期ビジョン等の見直し方法

Q13「貴社は、事業環境等の変化を踏まえた企業理念等、重要課題、長期ビジョン等（以下「企業理念・重要課題・長期ビジョン等」）の見直しをどのように検討していますか。（複数回答可）」



(N=512)

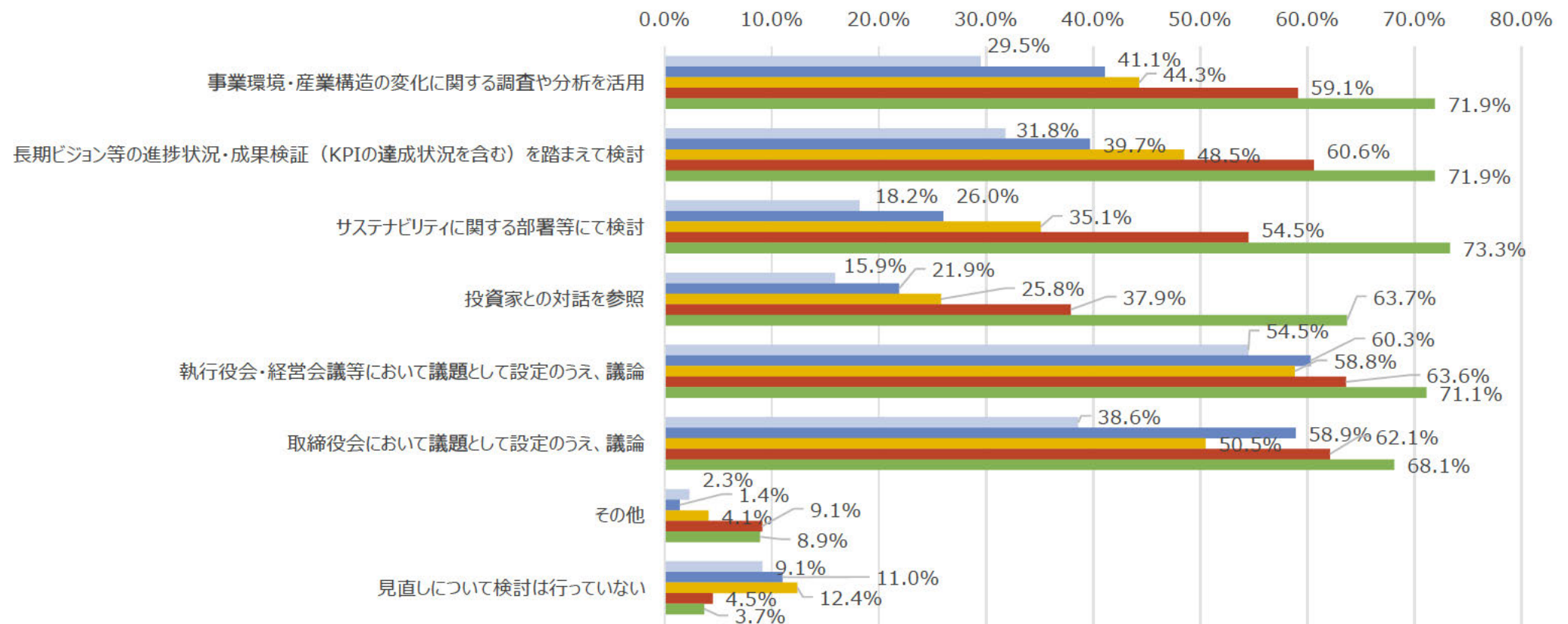
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(3) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等の見直し方法

企業理念・重要課題・長期ビジョン等を見直す際のアクションに従業員数別にみると、従業員数が多い企業ほど、複数の観点から長期ビジョン等の見直し検討を行っている傾向が窺える。一方、見直しについて検討は行っていないと回答した企業は、従業員数1,000人以上5,000人未満の企業が最も多かった。

企業理念・重要課題・長期ビジョン等の見直し方法

予定市場とのクロス集計結果



■ 500人未満(N=44) ■ 500人以上1,000人未満(N=73) ■ 1,000人以上5,000人未満(N=194) ■ 5,000人以上10,000人未満(N=66) ■ 10,000人以上(N=135)

② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

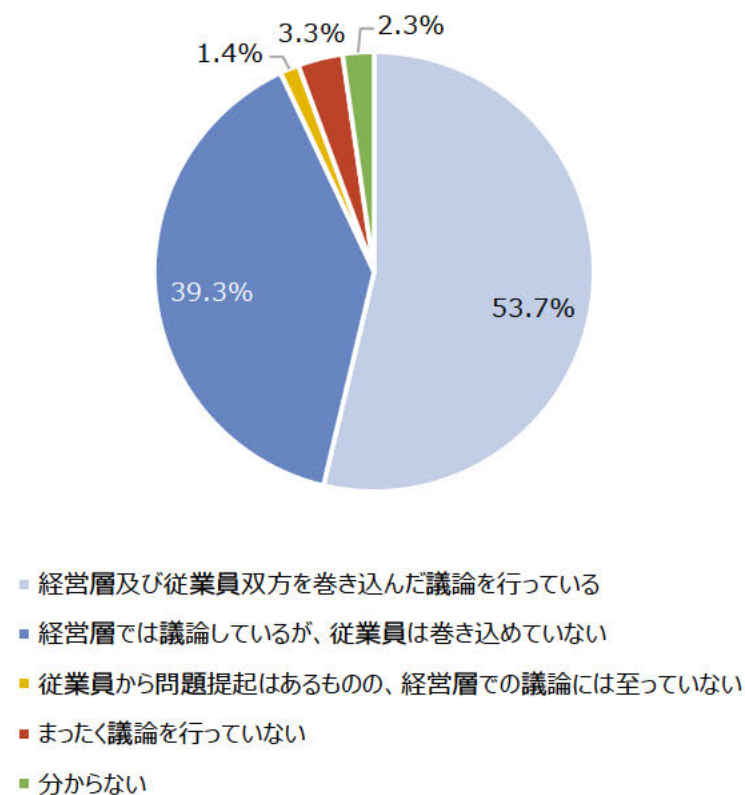
(4) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等に関する議論への経営層・従業員の関与

企業理念・重要課題・長期ビジョン等については、約半数の企業が経営層及び従業員の双方を巻き込んだ議論を行っている。この傾向は、プライム市場への移行を予定する企業で目立つ。

企業理念・重要課題・長期ビジョン等に関する議論への経営層・従業員の関与

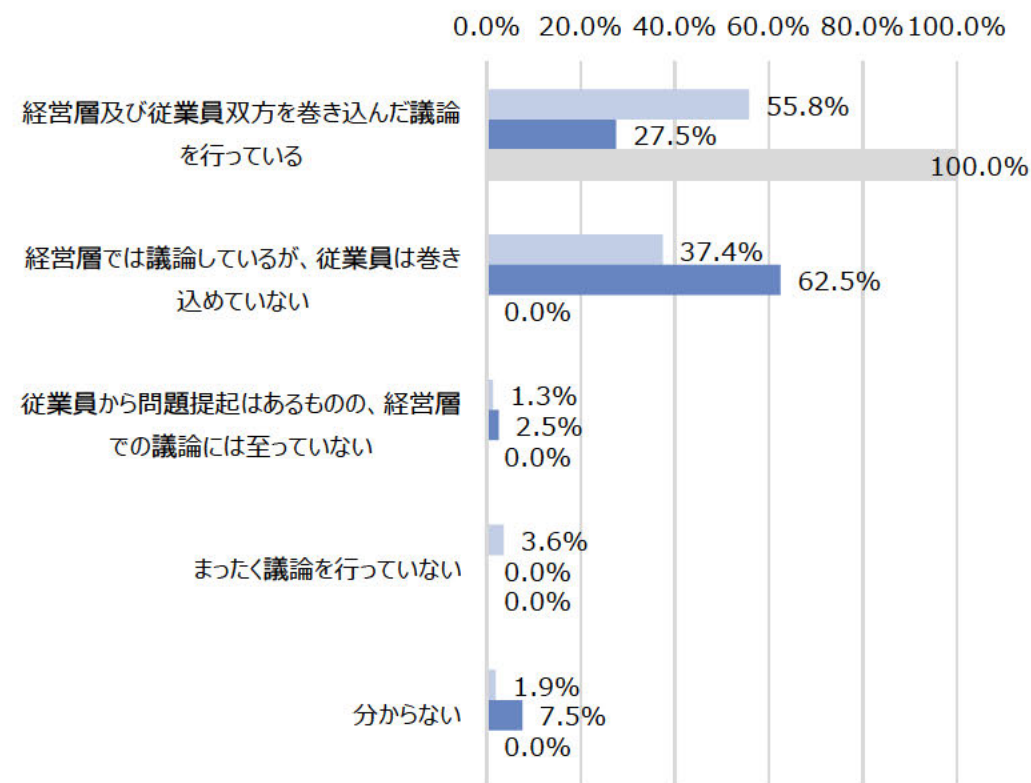
Q14「貴社は、企業理念・重要課題・長期ビジョン等について、経営層及び従業員双方を巻き込んだ議論を行っていますか。（単一回答）」

全体の単純集計結果



(N=512)

予定市場とのクロス集計結果



■ プライム市場(N=471) ■ スタンダード市場(N=40) ■ グロース市場(N=1)

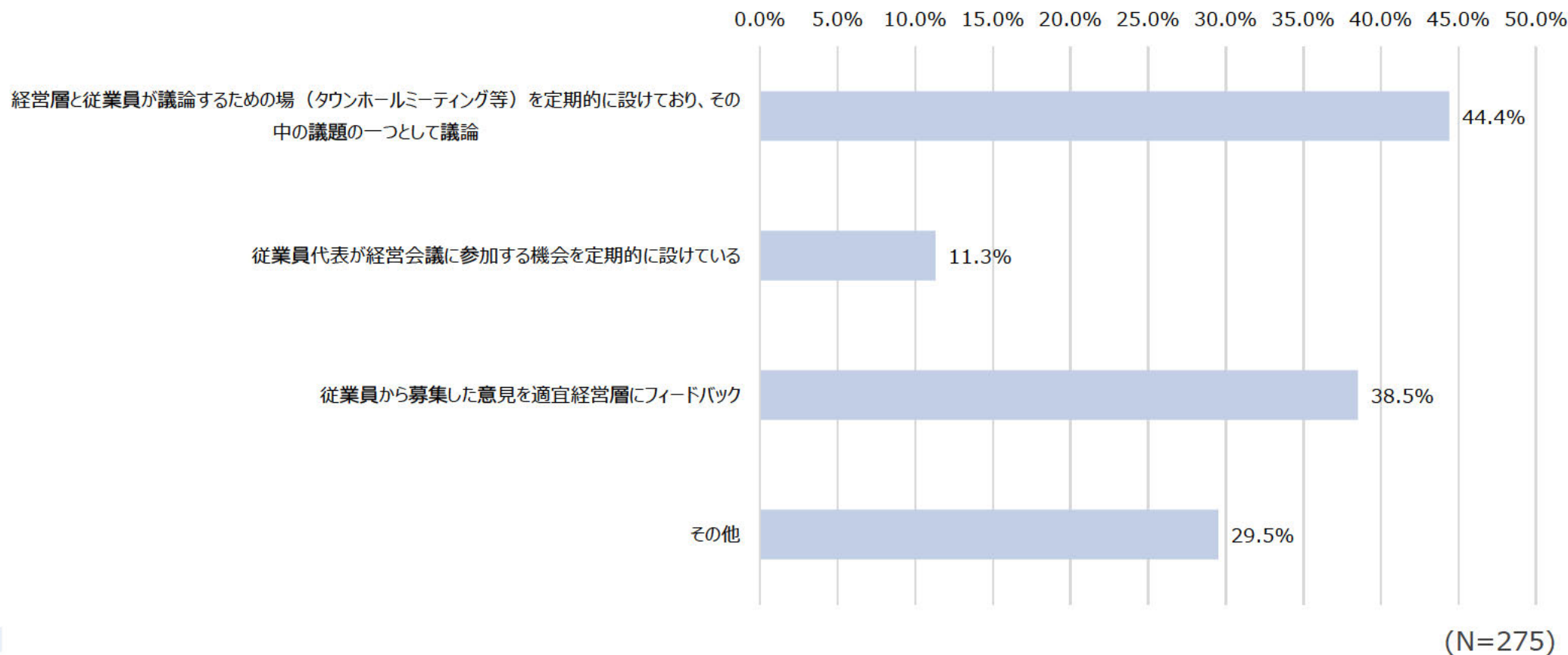
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(4) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等に関する議論への経営層・従業員の関与

経営層及び従業員双方を巻き込んだ議論を行っている企業における具体的な議論の方法としては、「経営層と従業員が議論するための場を設定」、「従業員から募集した意見のフィードバック」との回答が比較的多い。

具体的な議論の内容

Q15「【Q14において経営層及び従業員双方を巻き込んだ議論を行っている】とご回答された方】具体的にどのように議論を行っているか、ご教示ください。（複数回答可）」



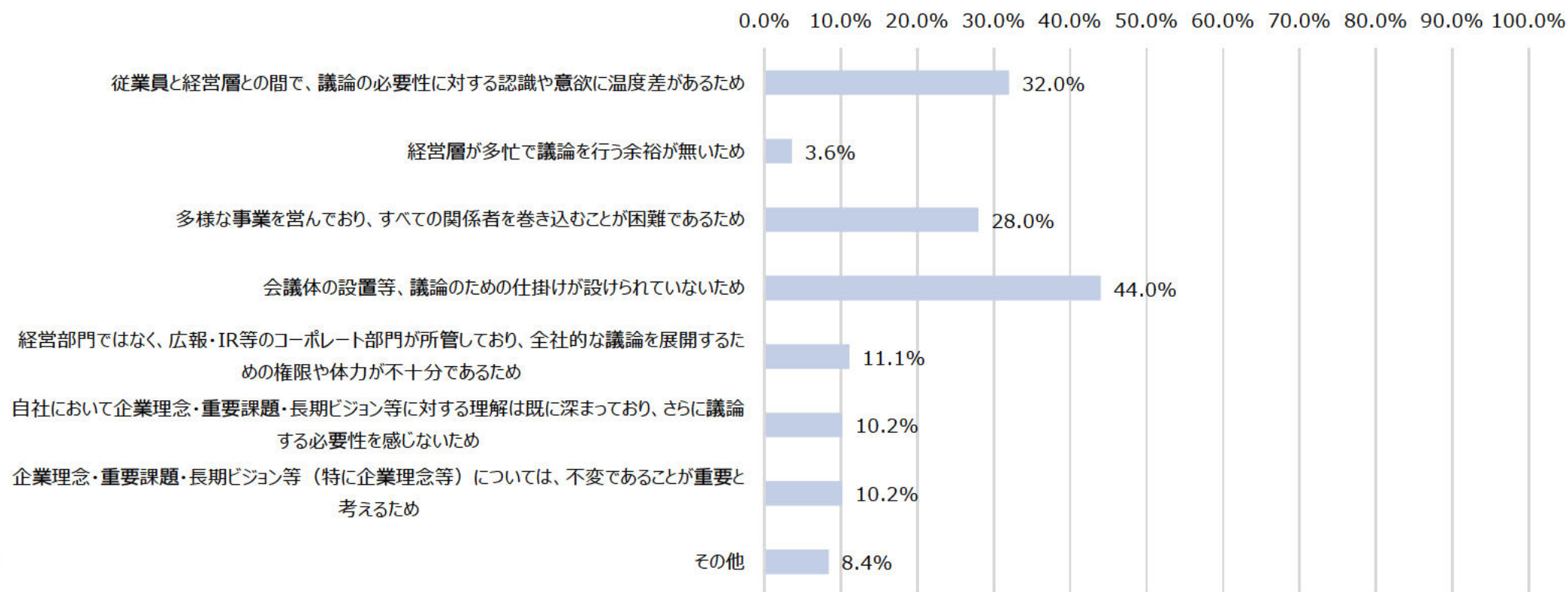
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(4) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等に関する議論への経営層・従業員の関与

企業理念等に関して、「経営層及び従業員を巻き込んだ議論」を行っていない理由は、「会議体の設置等、議論のための仕掛けが設けられていないため」「従業員と経営層との間で、議論の必要性に対する認識や意欲に温度差があるため」「多様な事業を営んでおり、すべての関係者を巻き込むことが困難であるため」の順に多かった。

経営層や従業員を巻き込んだ議論ができていない理由

Q16「【Q14において経営層では議論しているが、従業員は巻き込めていない】、「従業員から問題提起はあるものの、経営層での議論には至っていない」、「まったく議論を行っていない」とご回答された方】その理由をご教示ください。（複数回答可）」



(N=225)

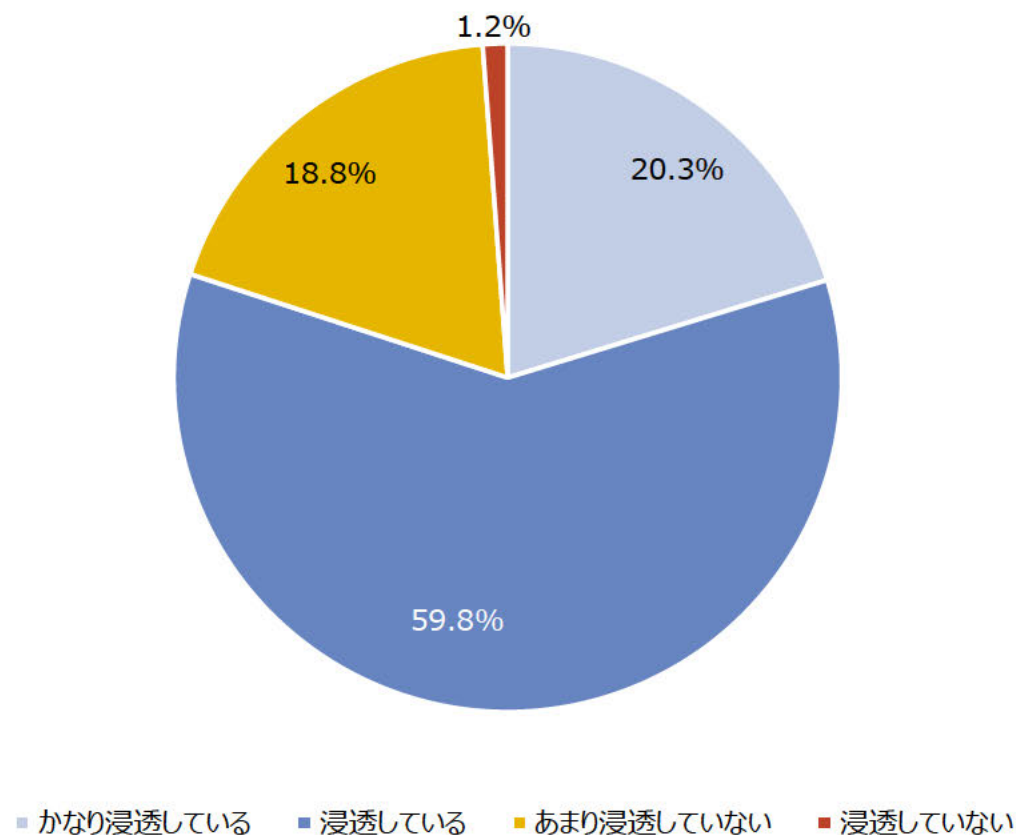
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(5) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等の社内への浸透

企業理念・重要課題・長期ビジョン等について、「かなり浸透している」、「浸透している」と答えた企業は約8割に上る。

企業理念・重要課題・長期ビジョン等の社内への浸透

Q17「貴社の企業理念・重要課題・長期ビジョン等は、社内で浸透していると思いますか。（単一回答）」



(N=512)

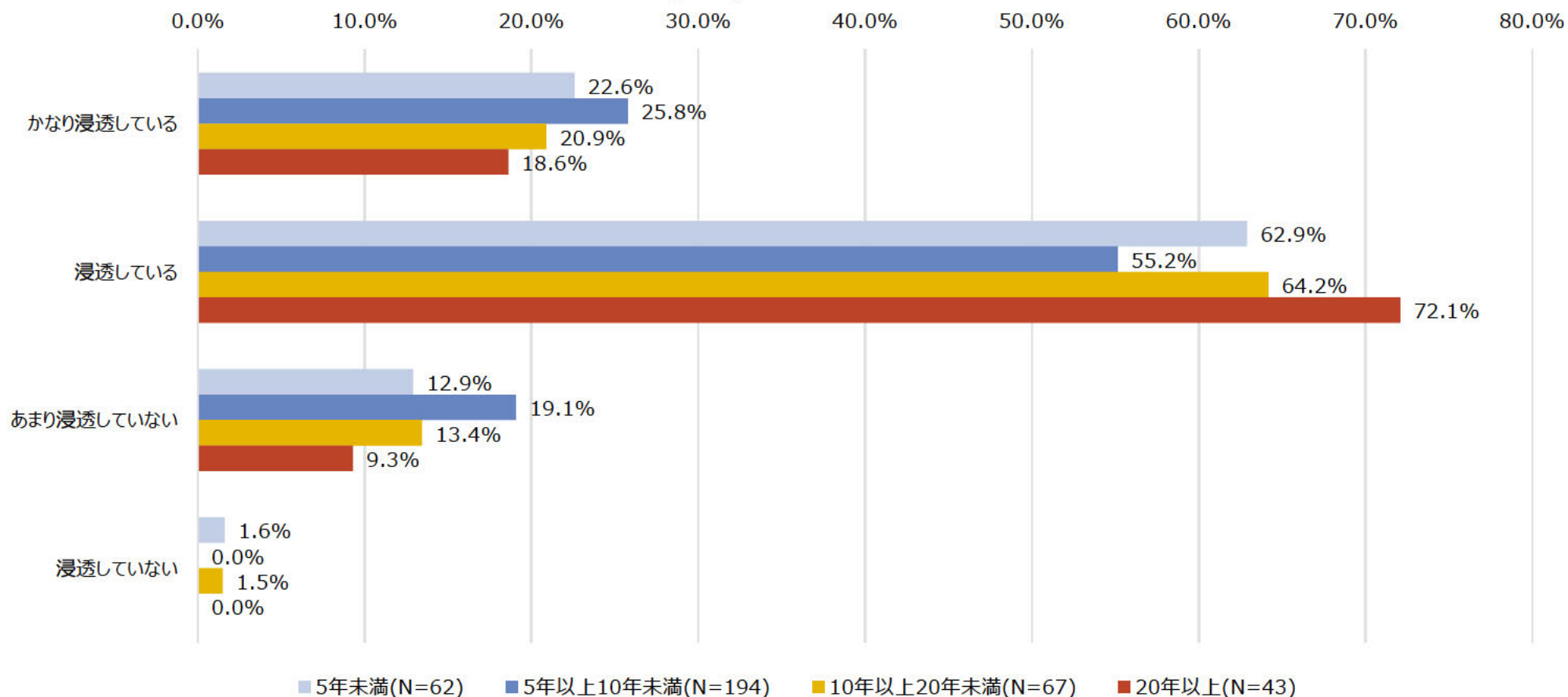
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(5) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等の社内への浸透

企業理念等が社内に「かなり浸透している」、または「浸透している」と答えた企業群においては、長期ビジョンの時間軸を20年以上に設定している企業が最も多く、約91%（かなり浸透している：18.6%、浸透している：72.1%）であった。

企業理念・重要課題・長期ビジョン等の社内への浸透と長期ビジョンの時間軸

Q6とQ17のクロス集計



② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

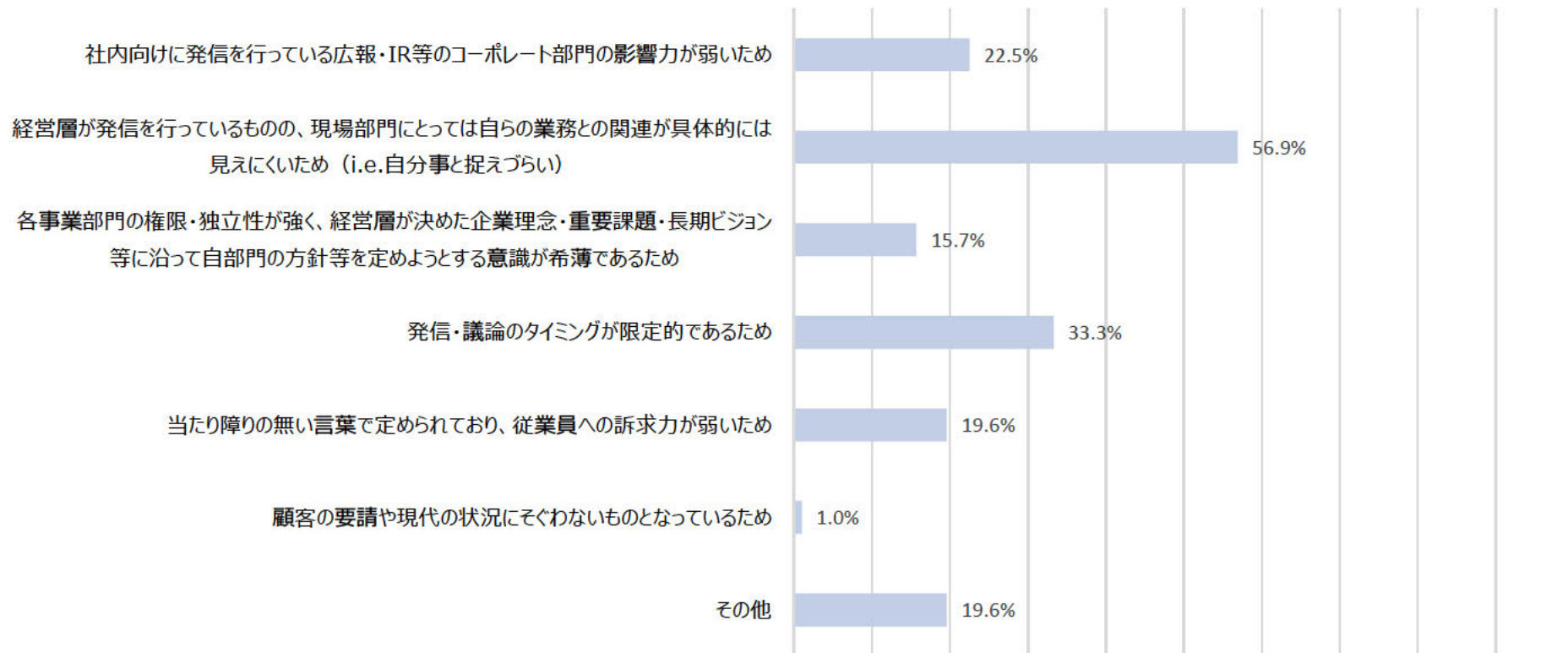
(5) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等の社内への浸透

企業理念・重要課題・長期ビジョン等について、「あまり浸透していない」「浸透していない」理由としては、半数強が「経営層が発信を行っているものの、現場部門にとっては自らの業務との関連が具体的には見えにくい」と回答している。

浸透が進んでいない理由

Q18「【Q17において「あまり浸透していない」、「浸透していない」とご回答された方】その理由をご教示ください。（複数回答可）」

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%



(N=102)

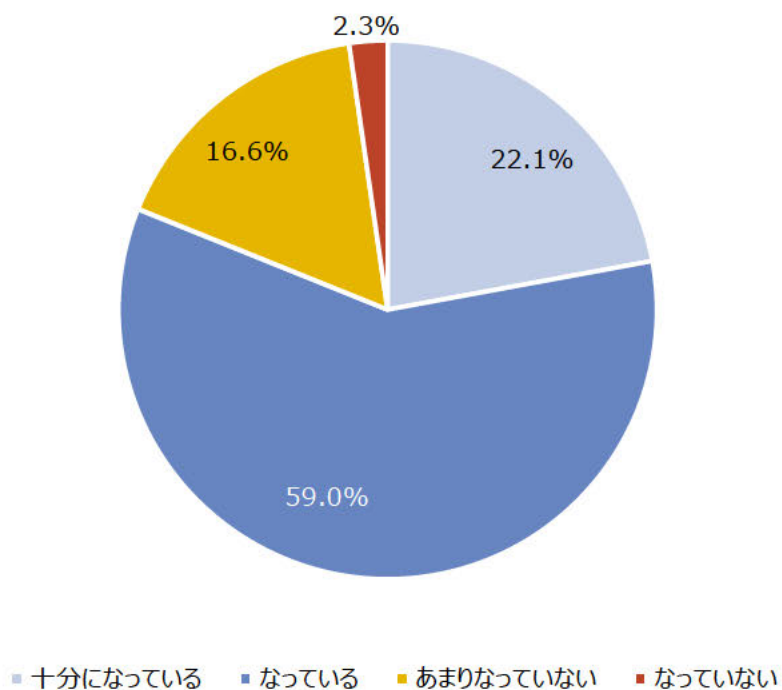
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(6) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等と戦略の関係性

企業理念・重要課題・長期ビジョン等が個々の戦略策定に際しての指針に「十分になっている」「なっている」と考える企業は約8割にのぼる。当該企業群においては、「事業部門において個々の戦略を検討する際の判断基準」として活用しているとの回答が8割に迫る。

企業理念・重要課題・長期ビジョン等と戦略の関係性

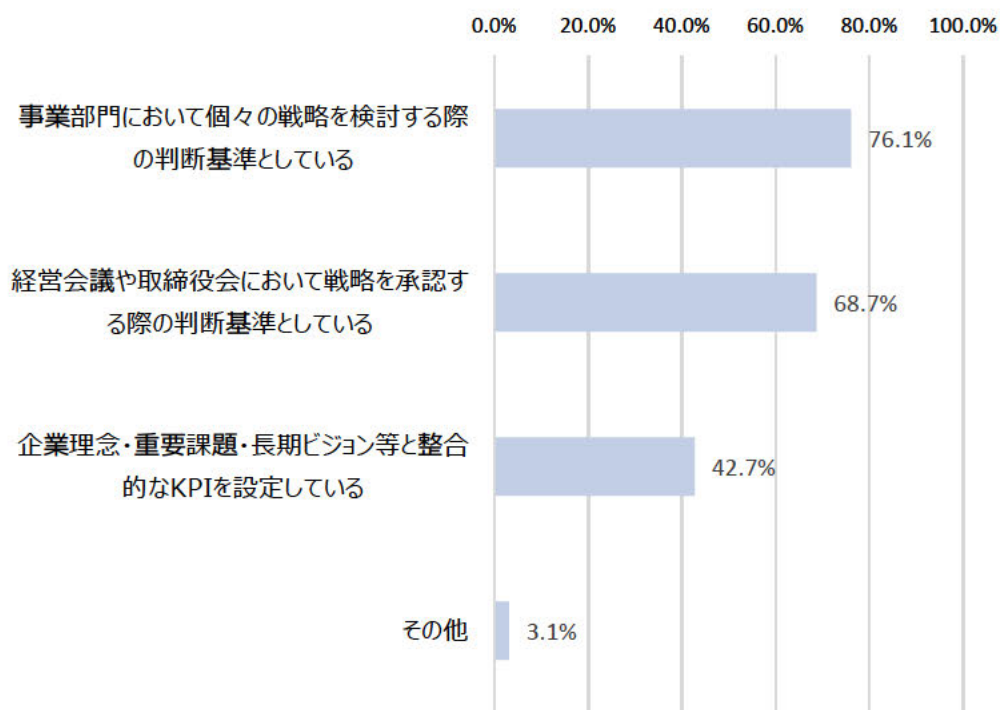
Q19「貴社の企業理念・重要課題・長期ビジョン等は、事業ポートフォリオ戦略・無形資産投資・イノベーションの取組といった個々の戦略策定・実行に際しての指針となっていますか。（単一回答）」



(N=512)

企業理念・重要課題・長期ビジョン等の活用方法

Q20「【Q19において「十分になっている」「なっている」とご回答された方】個々の戦略策定・実行において、企業理念・重要課題・長期ビジョン等をどのように活用していますか。（複数回答可）」



(N=512)

② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

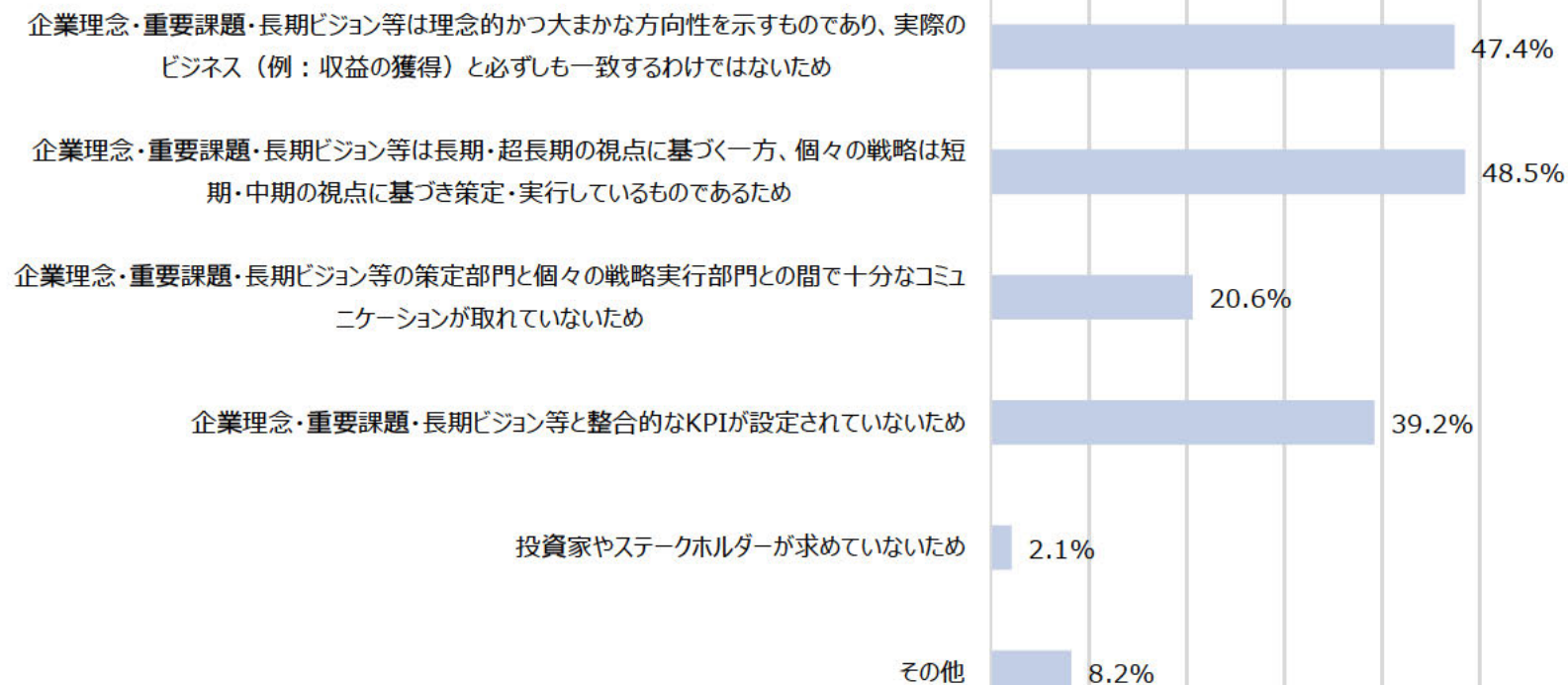
(6) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等と戦略の関係性

一方、戦略策定に際しての指針に「あまりなっていない」「なっていない」とした企業群では、「方向性を示すものであり、実際のビジネスと必ずしも一致するわけではない」「個々の戦略は短期・中期の視点に基づき策定・実行しているものである」との回答がいずれも約5割であった。また、「整合的なKPIが設定されていないため」とした企業は約4割であった。

企業理念・重要課題・長期ビジョン等の活用が進んでいない理由

Q21「【Q19において「あまりなっていない」、「なっていない」とご回答された方】その理由をご教示ください。（複数回答可）」

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%



(N=97)

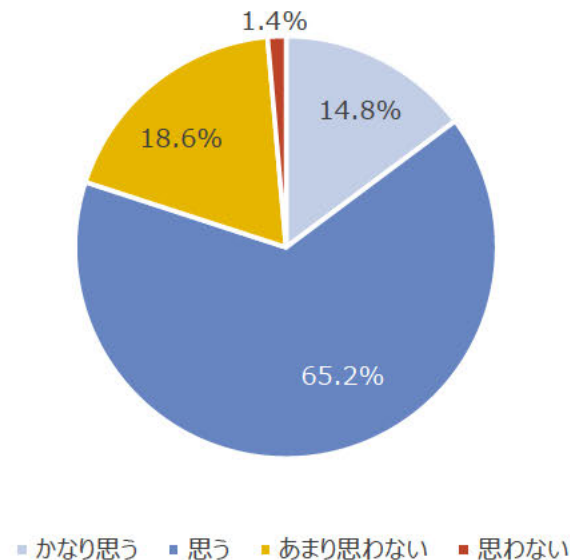
② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(7) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等と投資家からの評価

企業理念・重要課題・長期ビジョン等は、時価総額の向上など投資家からの高評価に繋がると「思う」、「かなり思う」と考える企業は全体の約8割に上る。他方、「あまり思わない」「思わない」とした企業群においては、「理念的かつ大まかな方向性を示すものであり、これらに基づき投資家が企業価値を評価するのは難しい」と考えていることが窺える。

企業理念・重要課題・長期ビジョン等と投資家からの評価

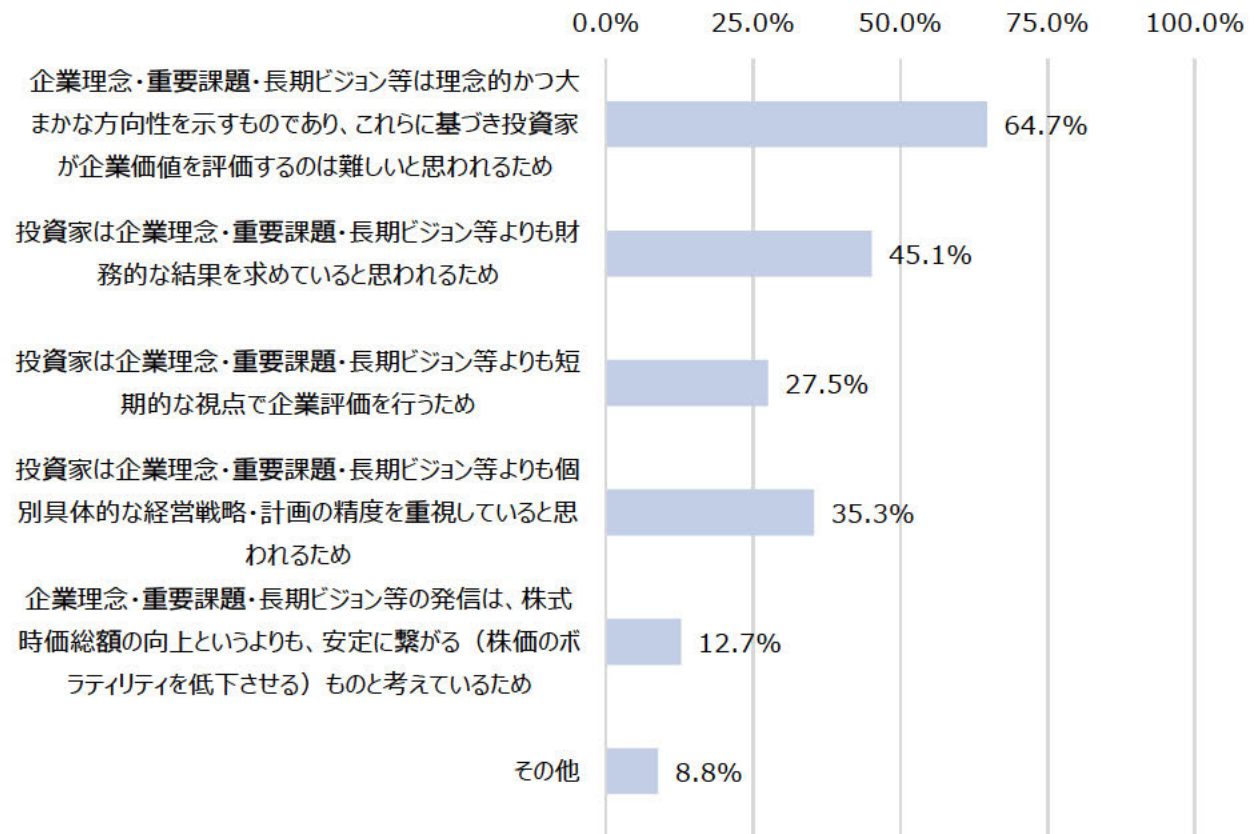
Q22「貴社の企業理念・重要課題・長期ビジョン等は、時価総額の向上など投資家からの高評価に繋がると思えますか。
(単一回答)」



(N=512)

投資家からの評価につながらないと思う理由

Q23「【Q22において「あまり思わない」「思わない」とご回答された方】その理由をご教示ください。(複数回答可)」



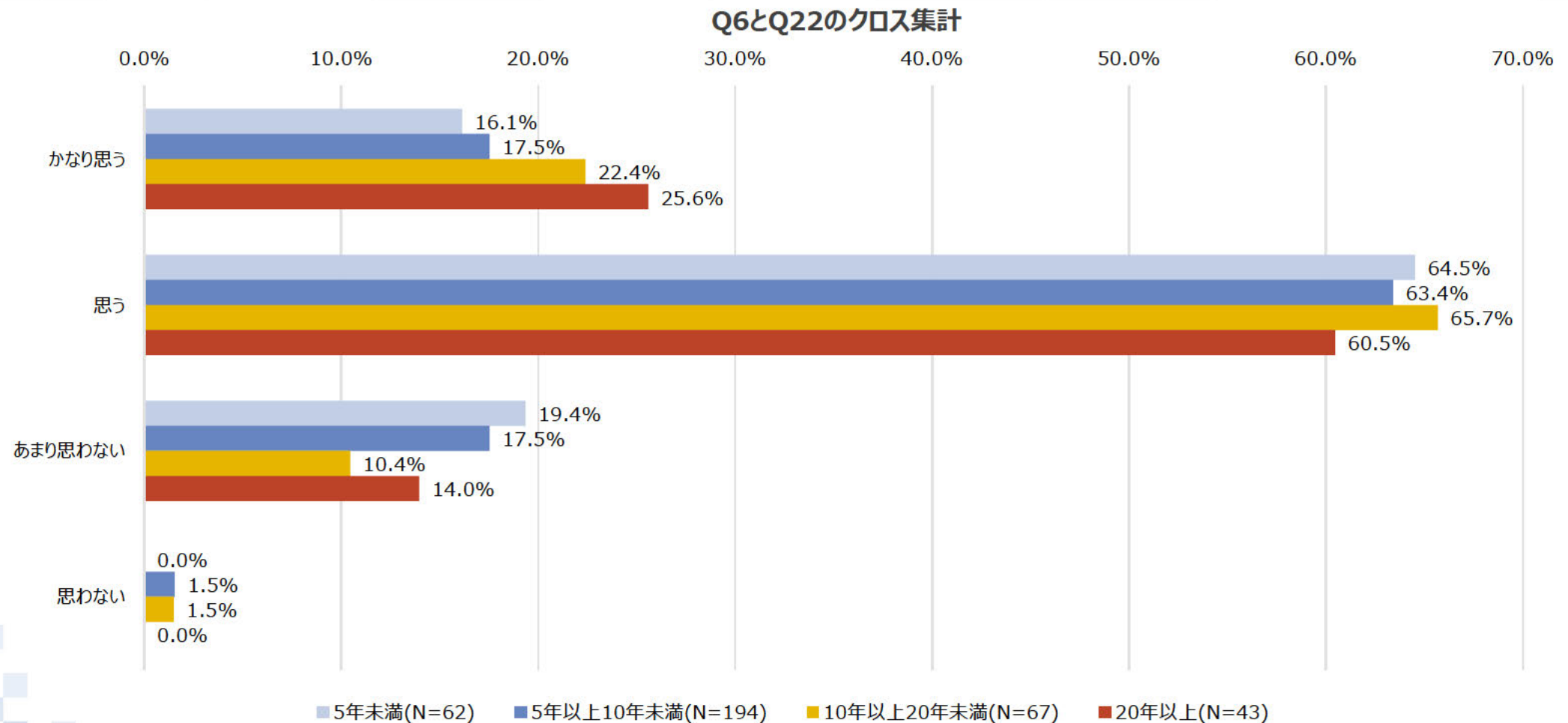
(N=102)

② 社会のサステナビリティを踏まえて経営に長期の時間軸を実装していくための取組や考え方

(7) 企業理念・重要課題・長期ビジョン等と投資家からの評価

長期ビジョンの時間軸を長く設定している企業ほど、企業理念等が投資家からの高評価に繋がると「かなり思う」傾向にある。他方、「思う」とした企業は、長期ビジョンの時間軸の長さを問わず、何れの時間軸においても60%を超えている。

企業理念・重要課題・長期ビジョン等と投資家からの評価と長期ビジョンの時間軸



2) アンケート調査結果

③ 投資家との対話

- 投資家との対話における議題としては、「事業機会となりうる事業環境・社会全体の変化」、「事業環境・社会全体の変化が自社に及ぼすリスク」、「事業環境・社会全体の変化の見通し」にそれぞれ65%以上の回答があった。
- 対話から得られた示唆について、「フィードバックする仕組み・体制を構築していない」とした企業は2.5%に留まり、殆どの企業で一定の体制が整備されていることが窺えた。
- 投資家との対話を反映した具体的なアクションとしては、「開示情報・内容の拡充」や「体制整備・ガバナンス強化」、「目標・KPIの策定」等が確認された。
- 対話における課題としては、「投資家から長期の時間軸に対する理解が得られない」等の回答が約2割あった。

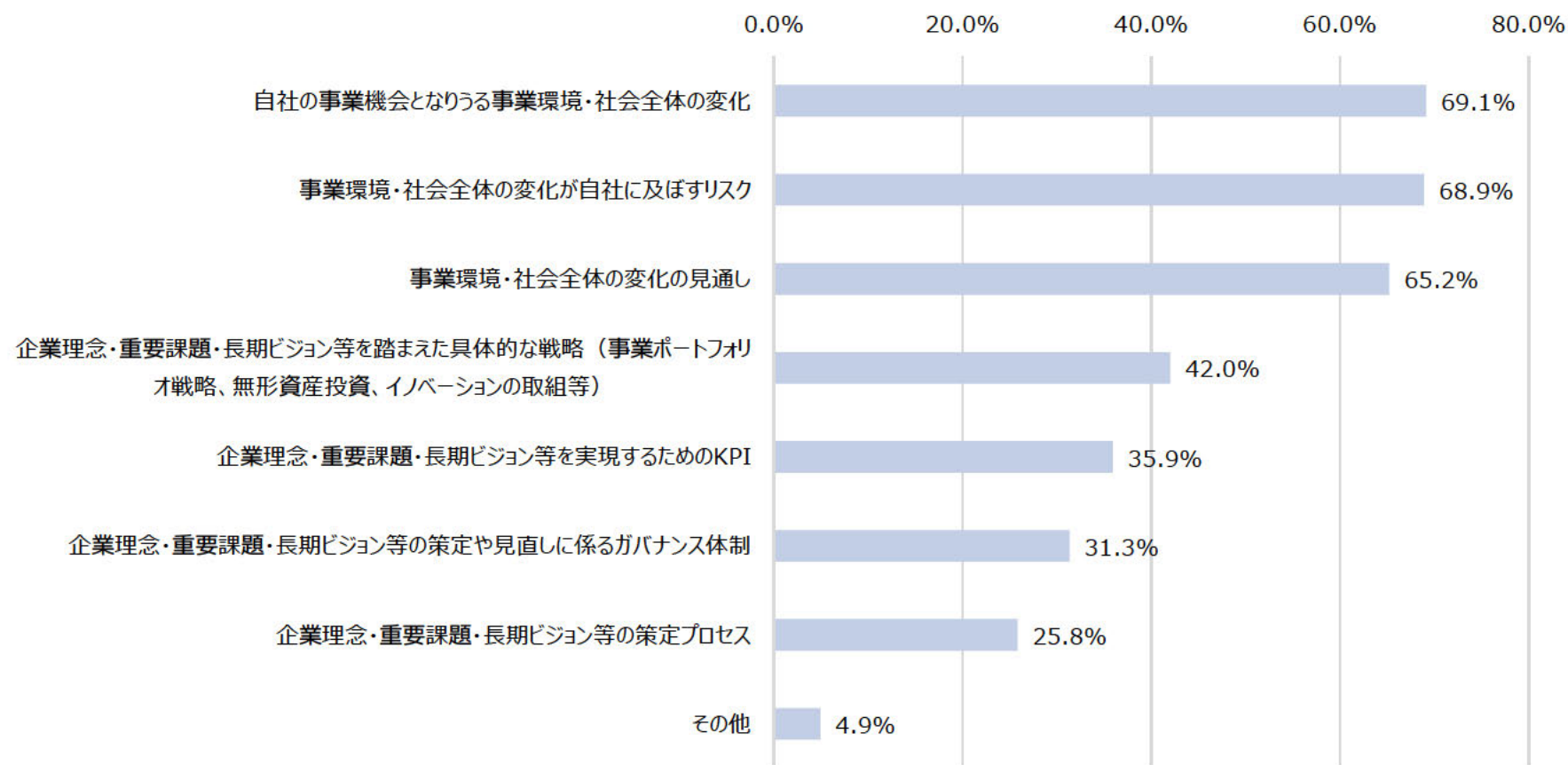
③ 投資家との対話

(1) 投資家との対話における議題・対話から得られた示唆を活用するための仕組み・体制

投資家との対話における議題として、「事業機会となりうる事業環境・社会全体の変化」、「事業環境・社会全体の変化が自社に及ぼすリスク」、「事業環境・社会全体の変化の見通し」に65%以上の企業の回答があった。

投資家との対話における議題

Q1「投資家との間で、とりわけ企業理念・重要課題・長期ビジョン等に関しては、どのような議題について対話していますか。（複数回答可）」



(N=512)

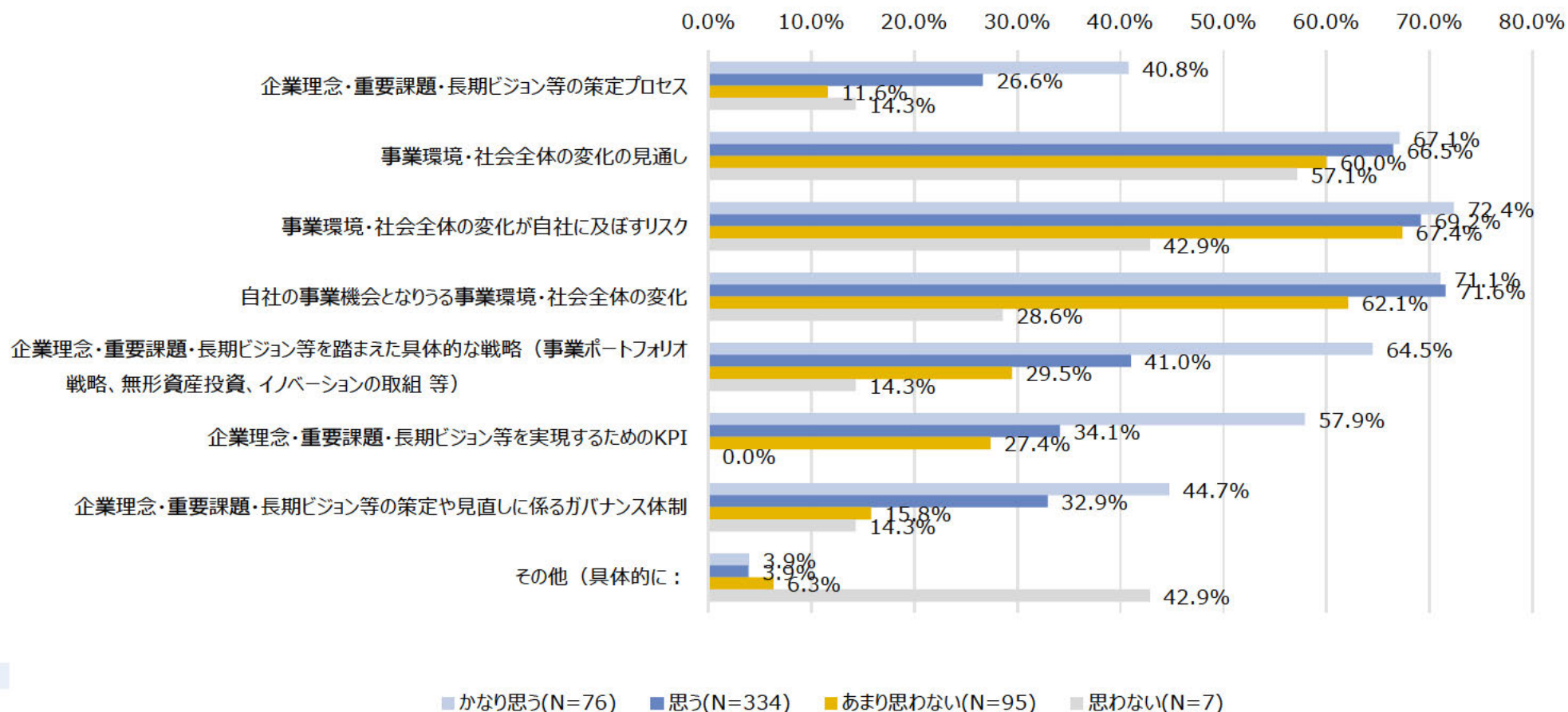
③ 投資家との対話

(1) 投資家との対話における議題・対話から得られた示唆を活用するための仕組み・体制

企業理念等が投資家からの高評価に繋がると「かなり思う」と考える企業は、「あまり思わない」「思わない」企業に比べて、投資家との対話において「企業理念・重要課題・長期ビジョン等を踏まえた具体的な戦略」や「企業理念・重要課題・長期ビジョン等を実現するためのKPI」を議題とする傾向が強い。

投資家との対話における議題と企業理念・重要課題・長期ビジョン等と投資家からの評価

Q1と前章Q22のクロス集計



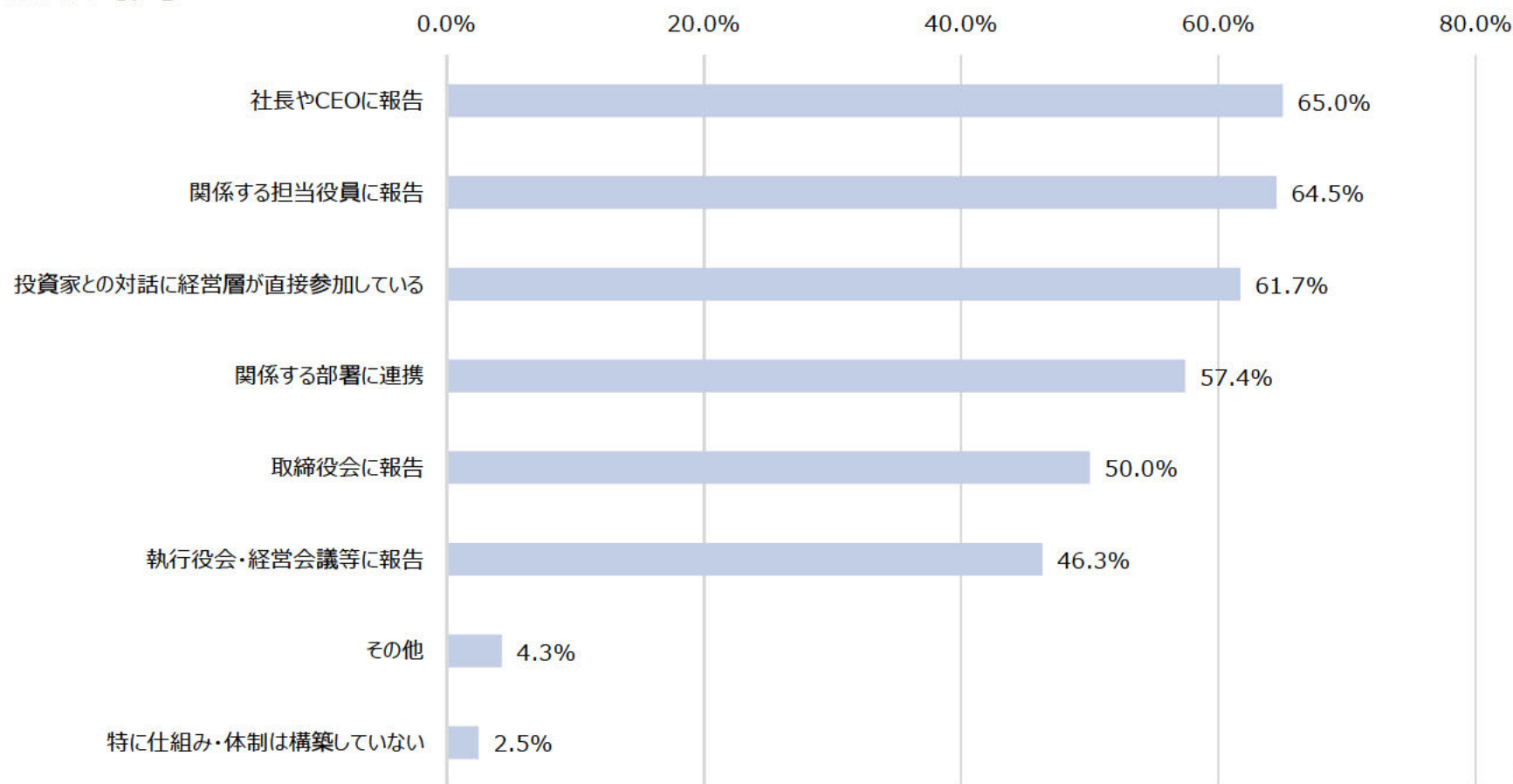
③ 投資家との対話

(1) 投資家との対話における議題・対話から得られた示唆を活用するための仕組み・体制

対話から得られた示唆を「フィードバックする仕組み・体制を構築していない」企業は2.5%にとどまり、多くの企業で投資家との対話の結果を経営層や社内にフィードバックする仕組み・体制を構築していると回答があった。

対話から得られた示唆を活用するための仕組み・体制

Q2「投資家との対話から得られた示唆を経営層や社内の関連部署にフィードバックするために、どのような仕組み・体制を構築していますか。
(複数回答可)」



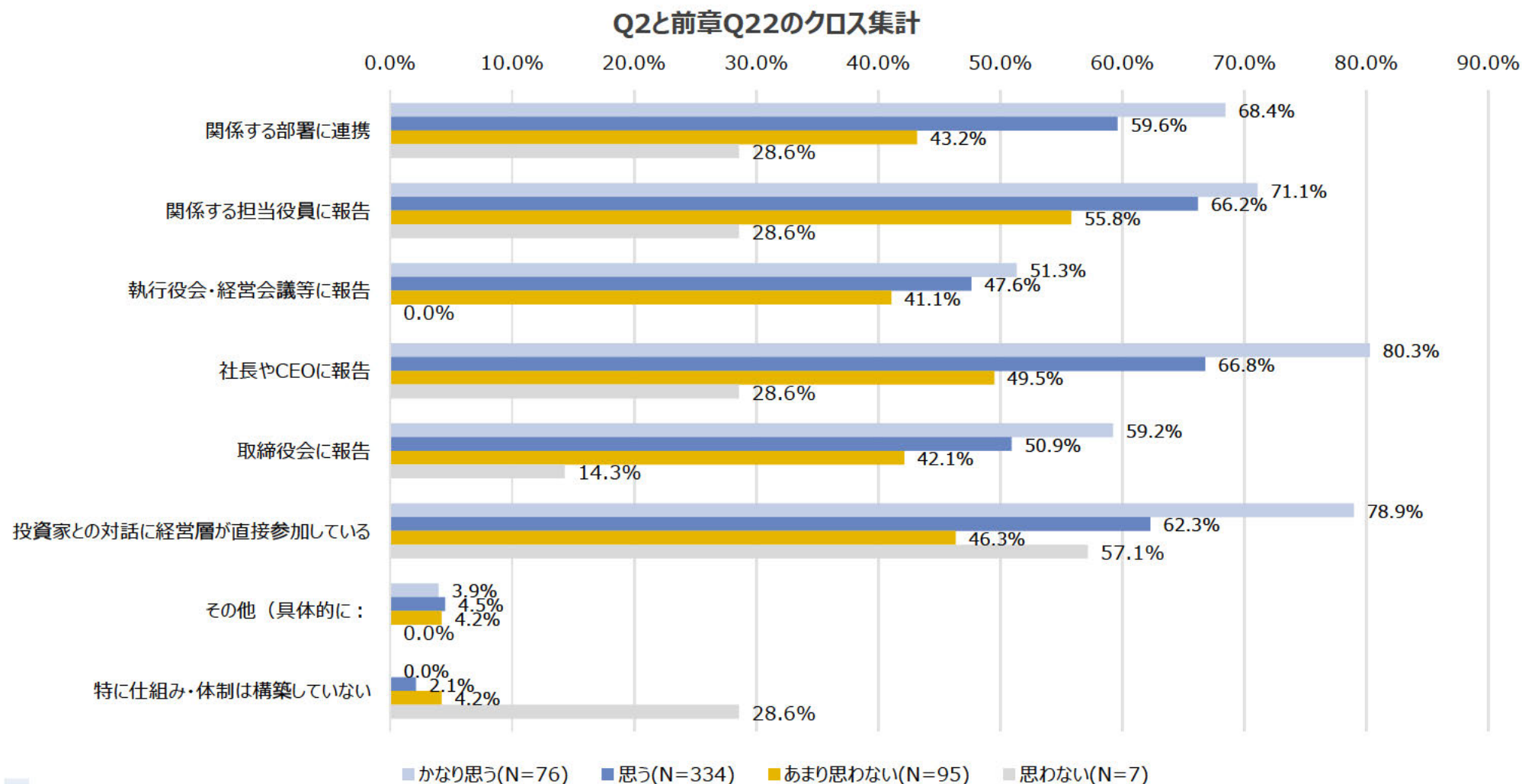
(N=512)

③ 投資家との対話

(1) 投資家との対話における議題・対話から得られた示唆を活用するための仕組み・体制

投資家対話から得られた示唆を活用するための仕組み・体制を多く備えている企業は、企業理念等が投資家からの高評価に繋がると「かなり思う」傾向が強い。

対話から得られた示唆を活用するための仕組み・体制と企業理念・重要課題・長期ビジョン等と投資家からの評価



③ 投資家との対話

(2) 経営アクションに反映された対話に関するエピソード

対話を反映した具体的なアクションとして、「開示情報・内容の拡充」や「体制整備・ガバナンス強化」、「目標・KPIの策定」等のエピソードが確認できた。

経営アクションに反映された対話に関するエピソード

Q3「経営アクションに反映すべきと考える有用な対話、又は実際の経営アクションに反映された対話があれば、エピソードとともにご教示ください。（自由回答）」

対話を反映した具体的なアクション	件数	主な内容
開示情報・内容の拡充 (項目拡充やストーリー化等)	22	■ 投資家の理解を深めるために、投資家ヘアリングを行った結果を経営層に共有し、情報開示内容を改善した ■ 長期のビジョンへの進捗を外から判断できるようなKPIの開示をしてほしいとの要望を受けて、従来は開示していなかった取組の目標値等を開示した。等
体制整備・ガバナンス強化	16	■ 取締役会の構成の改善（女性役員や社外取締役の登用） ■ 投資家との対話を重ね、客観的な視点からの多種多様な意見を、関連部門及び経営層へ報告したことにより、ガバナンス体制の改善を実現 等
目標・KPIの策定	15	■ ROICを経営指標として導入、独自のKPIを策定し開示した ■ 投資家から頻繁に質問される係数を、重要なKPIとして決算資料やホームページ等で順次開示 等
経営・事業戦略、経営アクションへの反映	14	■ 投資家との対話内容を参考に中期経営計画を策定した ■ 事業ポートフォリオに関する提言、当社経営に適したKPI、及びガバナンスについての投資家との議論を、経営の意思決定において参考にした 等
開示方法の変更・拡充	11	■ 従来実施していなかった説明会（個人投資家向け会社説明会、機関投資家向け決算説明会、ESG説明会等）の開催や、統合報告書の発行 等
ESG・SDGs・サステナビリティに関する活動の推進	6	■ ESG経営を重視するきっかけとなった ■ ESGの課題については、投資家の意見を経営にフィードバックすることにより、取組を促進させている 等
株主還元施策への反映	5	■ 「自己株式を取得すべき」等の意見を受け、株主還元方針を変更した 等
重要課題の特定	2	■ 重要課題・マテリアリティの特定プロセスに意見をもらい反映させた 等
ビジョンの策定	2	■ 投資家との対話から、2050年長期ビジョンの必要性やカーボンニュートラル／GHG排出ネットゼロに早期にコミットする姿勢が求められ長期ビジョンを策定した 等

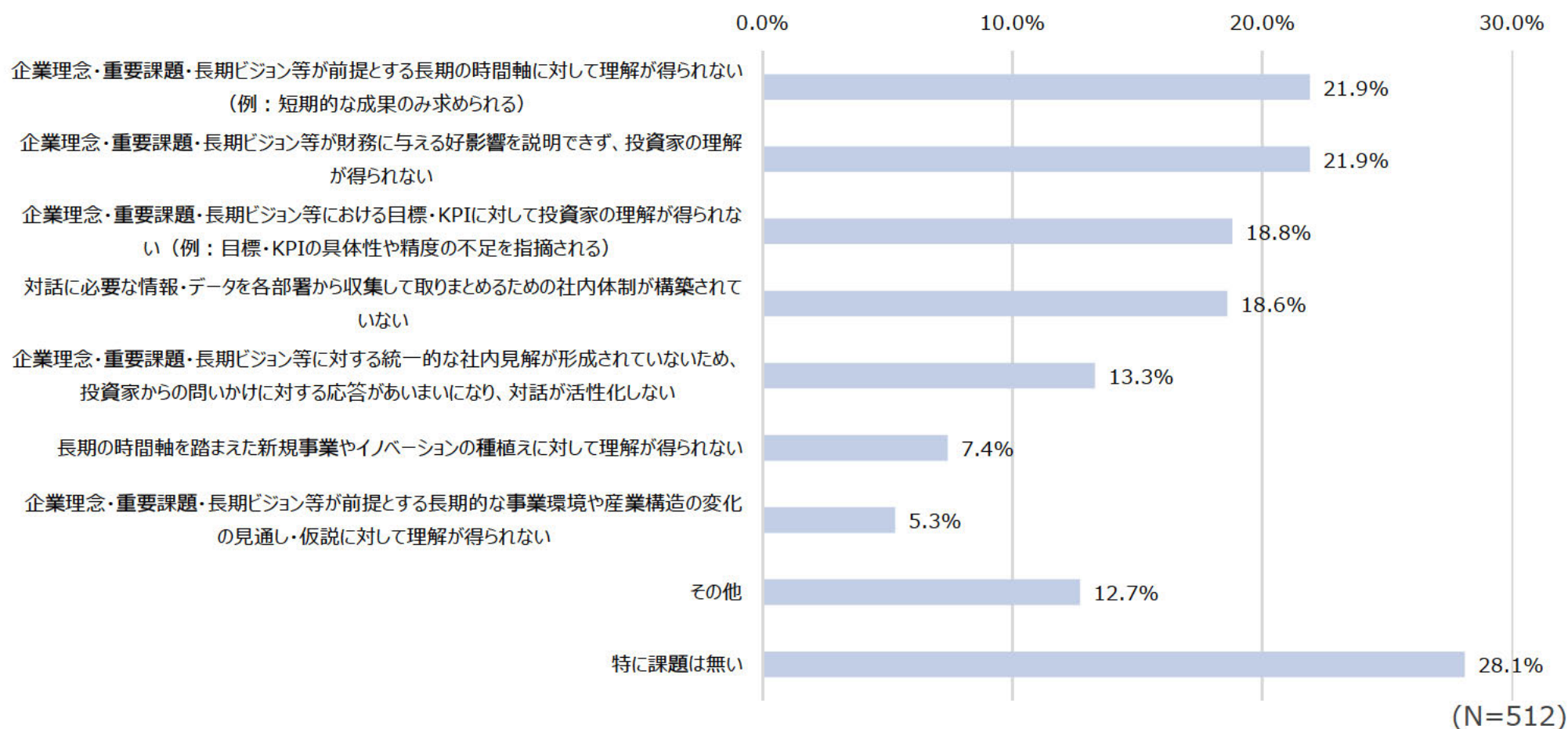
③ 投資家との対話

(3) 投資家との対話における課題

対話における課題としては、「投資家から長期の時間軸に対する理解が得られない」や「投資家から企業理念等が財務に与える好影響について理解が得られない」に約22%の回答があった。

投資家との対話における課題

Q4「投資家との対話における課題をご教示ください。（複数回答可）」



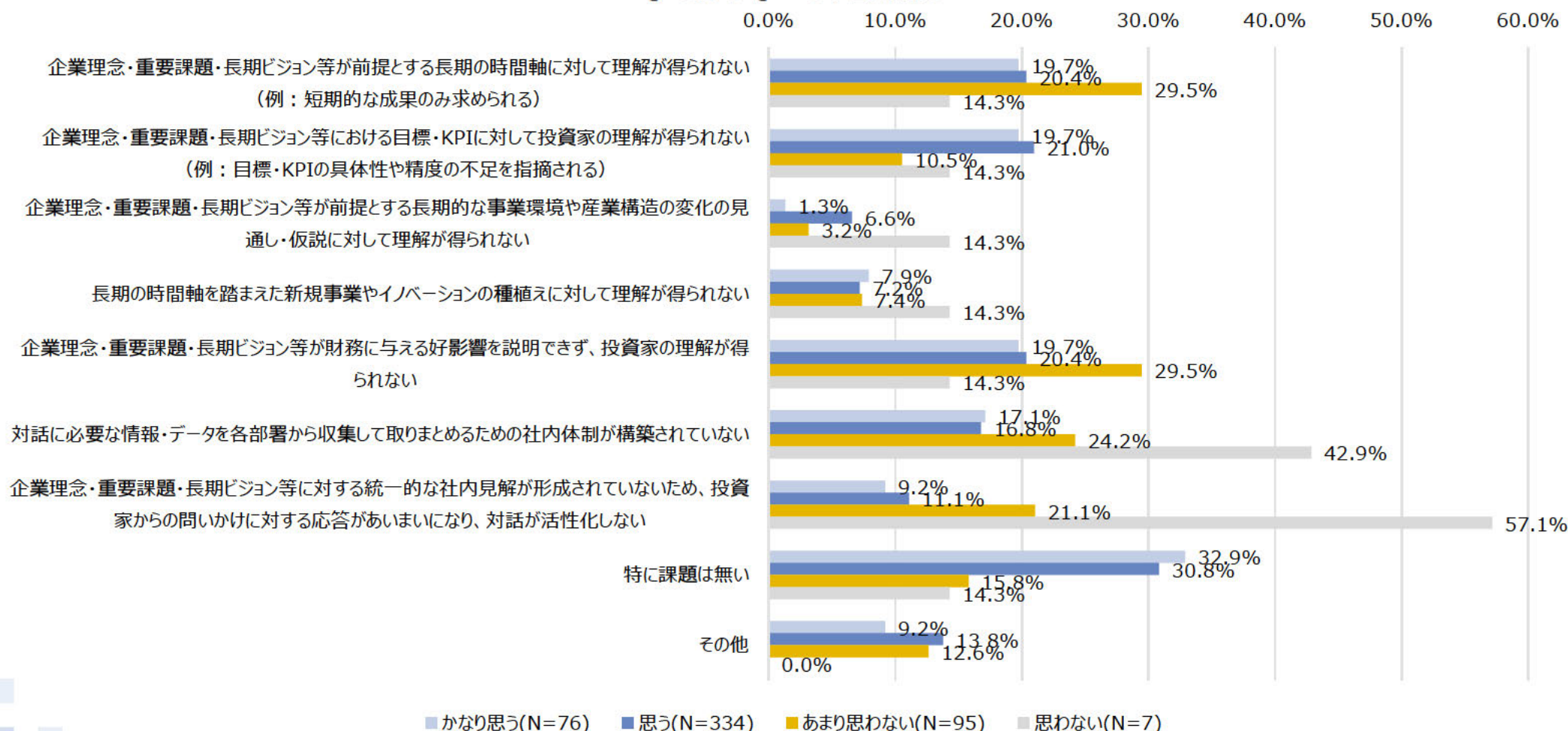
③ 投資家との対話

(3) 投資家との対話における課題

企業理念等が投資家からの高評価に繋がると「思わない」企業において、投資家との対話の際の課題として多かったのは「投資家からの問いかけに対する応答があいまいになり、対話が活性化しない」の約6割、次いで「必要な情報・データを各部署から収集して取りまとめるための社内体制が構築されていない」の約4割であった。

投資家との対話における課題

Q3と前章Q22のクロス集計



2) アンケート調査結果

④ 開示や発信

- 開示や発信に力を入れているトピックとしては、「ESG・SDGs・サステナビリティ」、「自社の強みや競争優位性」、「収益化に向けたストーリー」が上位となった。「ESG・SDGs・サステナビリティ」に関する活動による企業価値向上については、約95%が、「高まる」と回答した。
- 外部情報開示フレームワークの課題としては、「対応に時間を要する」とした企業が約50%、「点検に時間を要する」とした企業が約36%確認された。

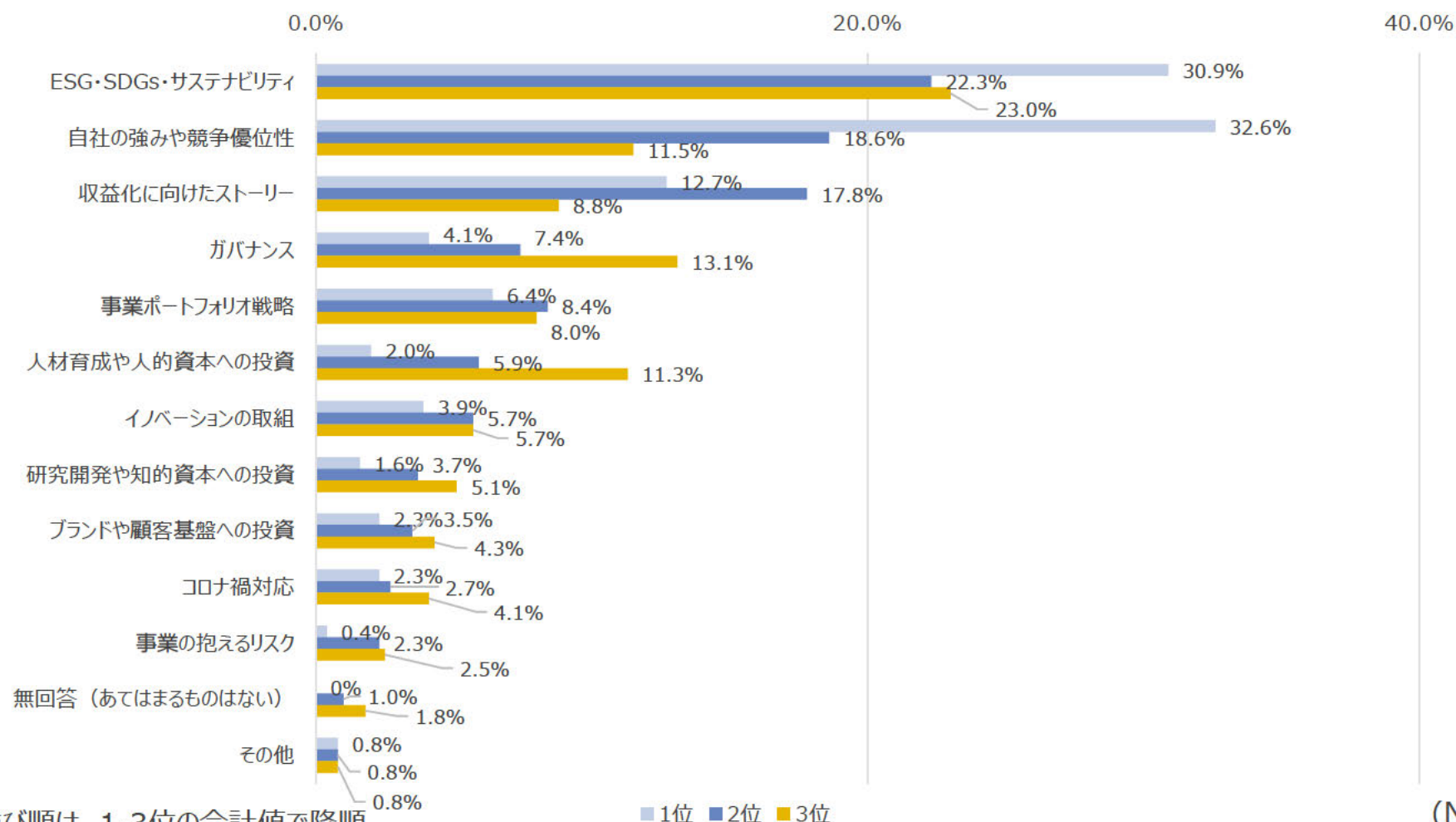
④ 開示や発信

(1) 開示や発信に力を入れているトピック

開示や発信に力を入れているトピックとしては、「ESG・SDGs・サステナビリティ」、「自社の強みや競争優位性」、「収益化に向けたストーリー」が上位となった。

開示や発信に力を入れているトピック

Q1「以下のトピックのうち、貴社が近年、開示や発信に力を入れているものはどれですか。上位3つをご回答願います（順位付けください）。」



※トピックの並び順は、1-3位の合計値で降順

(N=512)

④ 開示や発信

(1) 開示や発信に力を入れているトピック

(続き)

開示や発信に力を入れているトピック

Q1「以下のトピックのうち、貴社が近年、開示や発信に力を入れているものはどれですか。上位3つをご回答願います（順位付けください）。」

注力しているトピック	1位	2位	3位
ESG・SDGs・サステナビリティ	30.9%	22.3%	23.0%
自社の強みや競争優位性	32.6%	18.6%	11.5%
収益化に向けたストーリー	12.7%	17.8%	8.8%
ガバナンス	4.1%	7.4%	13.1%
事業ポートフォリオ戦略	6.4%	8.4%	8.0%
人材育成や人的資本への投資	2.0%	5.9%	11.3%
イノベーションの取組	3.9%	5.7%	5.7%
研究開発や知的資本への投資	1.6%	3.7%	5.1%
ブランドや顧客基盤への投資	2.3%	3.5%	4.3%
コロナ禍対応	2.3%	2.7%	4.1%
事業の抱えるリスク	0.4%	2.3%	2.5%
無回答（あてはまるものはない）	0%	1.0%	1.8%
その他	0.8%	0.8%	0.8%

※トピックの並び順は、1-3位の合計値で降順。上位3つのトピックを色付け

(N=512)

④ 開示や発信

(1) 開示や発信に力を入れているトピック

開示や発信に注力しているトピックの背景・理由として、「ステークホルダーからの認知度・理解度向上」や「持続的な企業価値・社会貢献」を回答する企業が60社以上存在した。

Q1で選択したトピックに注力している理由

Q2「Q1で選んだ3つのトピックのうち、最も注力していると思うトピックについて、その背景や理由をご教示ください。（自由回答）」

理由	件数	主な内容
ステークホルダー・投資家からの認知度を上げるため、理解を得るため	64	■ ストーリーを通じて、全てのステークホルダーが当社の強みや競合優位性を正しく把握してもらいたい ■ PRを行い認知度やブランド力を上げ、投資家から選んでもらえるようになりたい 等
持続的な企業価値向上・社会貢献のため	61	■ 企業の持続的な成長のため、将来に向けた「価値創造ストーリー」を重視していきたい ■ 自社の強みや競争優位性を訴求することで、持続的成長および社会的課題の解決に貢献できると考える 等
投資家・ステークホルダーのニーズ・関心が高いため	35	■ 投資家からの関心やニーズ、要請が高まっているため 等
企業理念・ビジョン・パーパスの実現・達成のため	34	■ 経営理念の実践そのものであるため、サステナビリティの実現への貢献の先に当社企業理念の達成がある ■ 長期ビジョンで掲げたありたい姿を実現するため 等
社会や世間からの要請に対応するため	32	■ 社会的な要求が高まっているため 等
最優先課題・経営課題として認識しているため、目標達成に必要な取組であるため	24	■ 経営企画上の最重要のテーマとして位置付けているため ■ 開示情報が不足している、人材が不足しているため 等
上場市場変更や改訂CGCへの対応のため	13	■ プライム市場への上場のために必要であるため ■ 改訂コーポレート・ガバナンス・コードへ対応するため 等
株価対応のため	3	■ 株価上昇に影響があると経営層が考えているため 等

④ 開示や発信

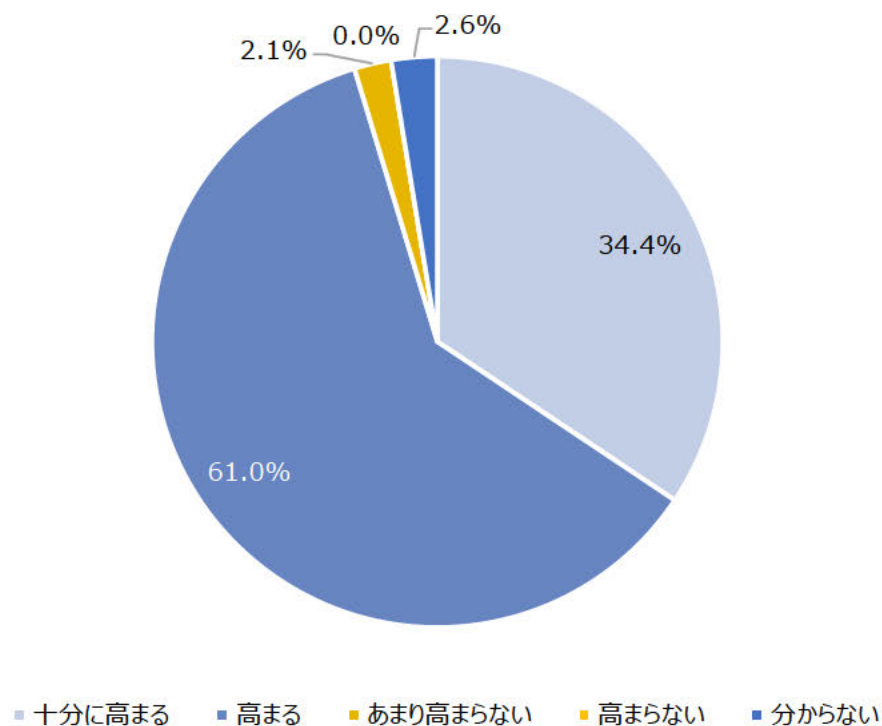
(1) 開示や発信に力を入れているトピック

「ESG・SDGs・サステナビリティ」に関する活動による企業価値向上について、約95%（十分に高まる・高まるの回答の合計）が企業価値が高まると回答した。

ESG・SDGs・サステナビリティに関する活動による企業価値向上に対する考え方

Q3「Q1で「ESG・SDGs・サステナビリティ」と回答した方」

ESG・SDGs・サステナビリティに関する活動に取り組むことで、自社の業績や長期的な企業価値は高まると考えますか。（単一回答）」



(N=390)

④ 開示や発信

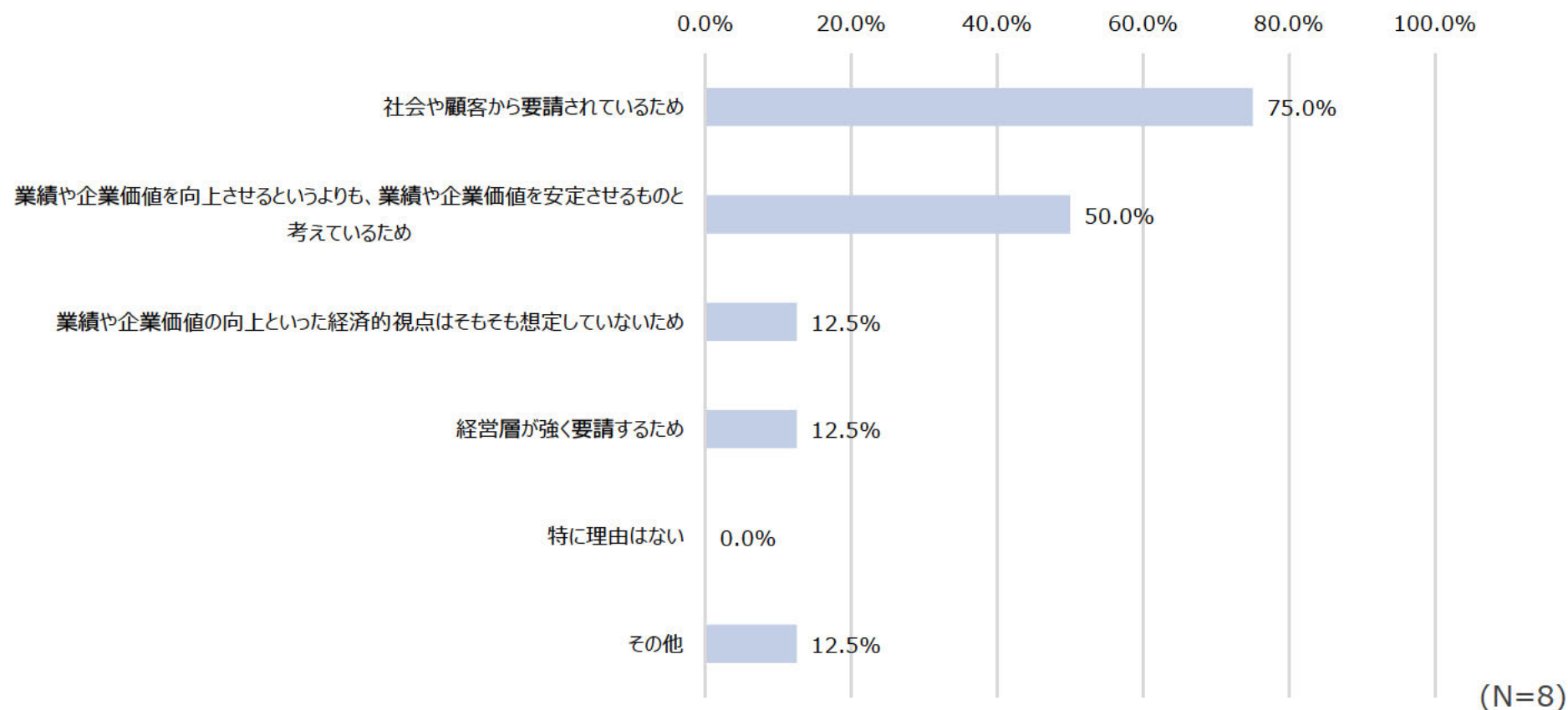
(1) 開示や発信に力を入れているトピック

企業価値の向上に繋がらないと捉えつつも「ESG・SDGs・サステナビリティ」に関する活動に取り組む理由として、「社会や顧客からの要請」について、75%の回答があった。

ESG・SDGs・サステナビリティに関する活動に取り組む理由

Q4「【Q3で「あまり高まらない」、「高まらない」とご回答された方】

自社の業績や長期的な企業価値の向上に繋がらないと捉えつつも、ESG・SDGs・サステナビリティに関する活動に取り組む理由をご教示ください。
(複数回答可) 」



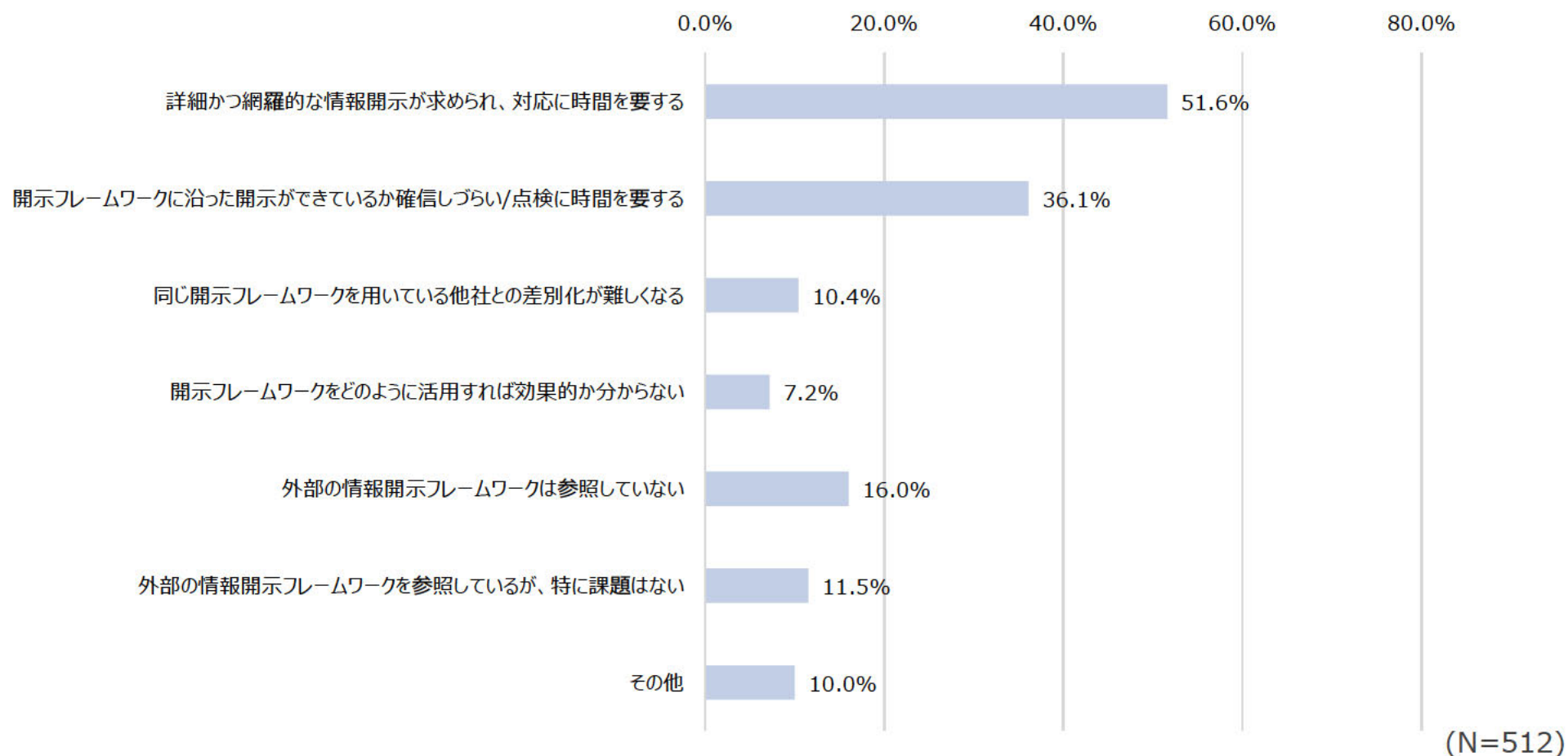
④ 開示や発信

(2) 情報開示フレームワークの利用に伴う課題

外部フレームワークの利用時の課題として、「詳細かつ網羅的な情報開示が求められ、対応に時間を要する」に約52%、「開示フレームワークに沿った開示ができているか確信しづらい/点検に時間を要する」に約36%の回答があった。

情報開示フレームワークの利用に伴う課題（全体）

Q5「外部の情報開示フレームワークの利用に際して、課題に感じる事項をご教示ください。（複数回答可）」



④ 開示や発信

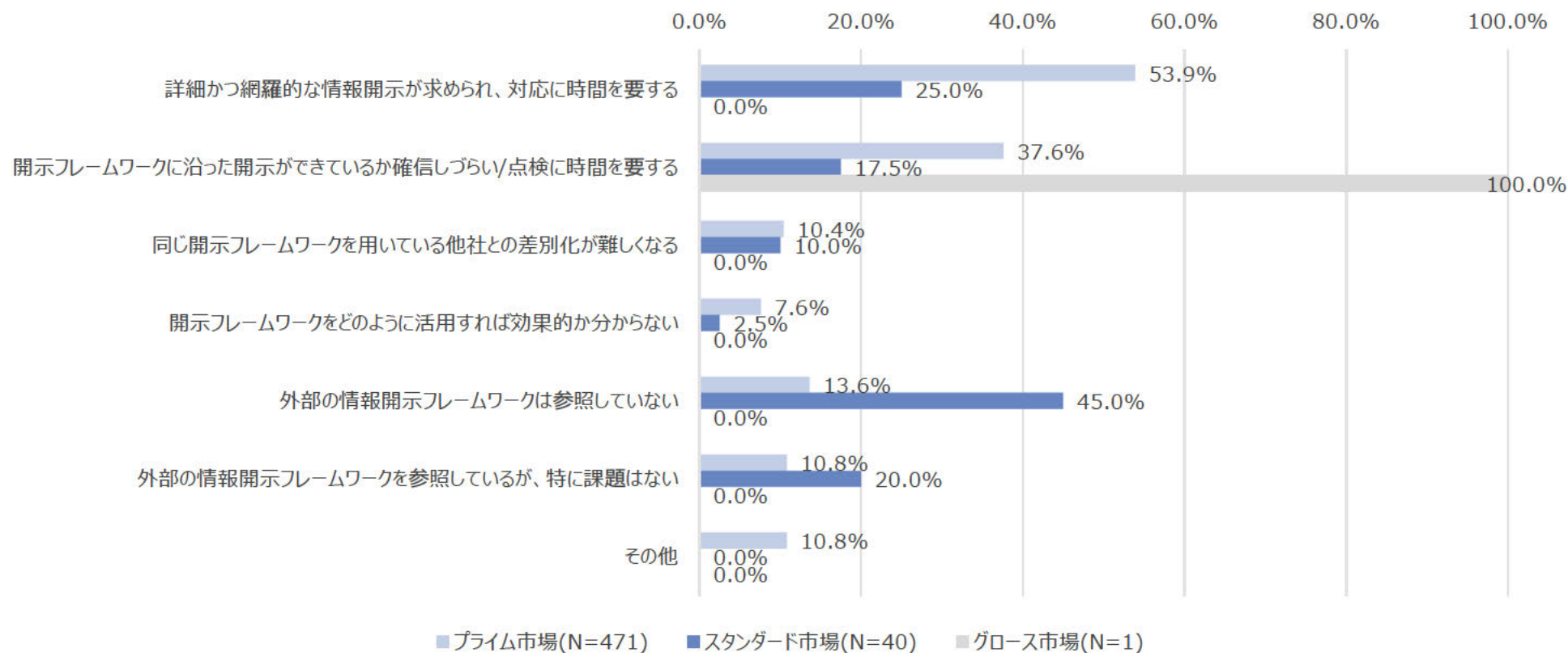
(2) 情報開示フレームワークの利用に伴う課題

課題について、プライム市場の企業では、「対応に時間を要する」に約54%、「開示フレームワークに沿った開示ができていないか確信が持たない/点検に時間を要する」に約38%の回答があった。

また、スタンダード市場の45%の企業が、そもそも外部の情報開示フレームワークを参照していない状況である。

情報開示フレームワークの利用に伴う課題（上場予定市場）

Q5「外部の情報開示フレームワークの利用に際して、課題に感じる事項をご教示ください。（複数回答可）」



(N=512)

2) アンケート調査結果

⑤ 価値協創ガイダンス

- 価値協創ガイダンスを「有効に活用できている」とした企業は全体の約24%であり、活用度合いは、従業員数と比例することが確認された。
- 「使っていない・有効に活用していない」上位の理由としては、「具体的な活用方法がわからない」に約41%、「強制力があるものと考えていない」に約29%、「他のガイダンスとの関係性が分かりづらい、他のガイダンスを活用している」に約22%の回答があった。
- 改善すべき点としては、「好事例の紹介」に約51%、「企業規模等に即したバージョンの発行」に約35%、「マニュアルや手引き」に34%の回答があった。

⑤ 価値協創ガイダンス

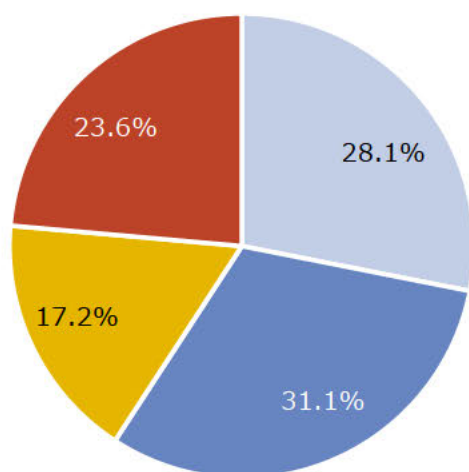
有効に活用できている企業は全体の約24%であった。

上場予定の市場の観点で分析すると、スタンダード市場の多くの企業にて、認知・活用できていない状況である。

価値協創ガイダンスの認知・活用状況（全体、上場予定市場）

Q1「価値協創ガイダンス」を認知・活用していますか。（単一回答）」

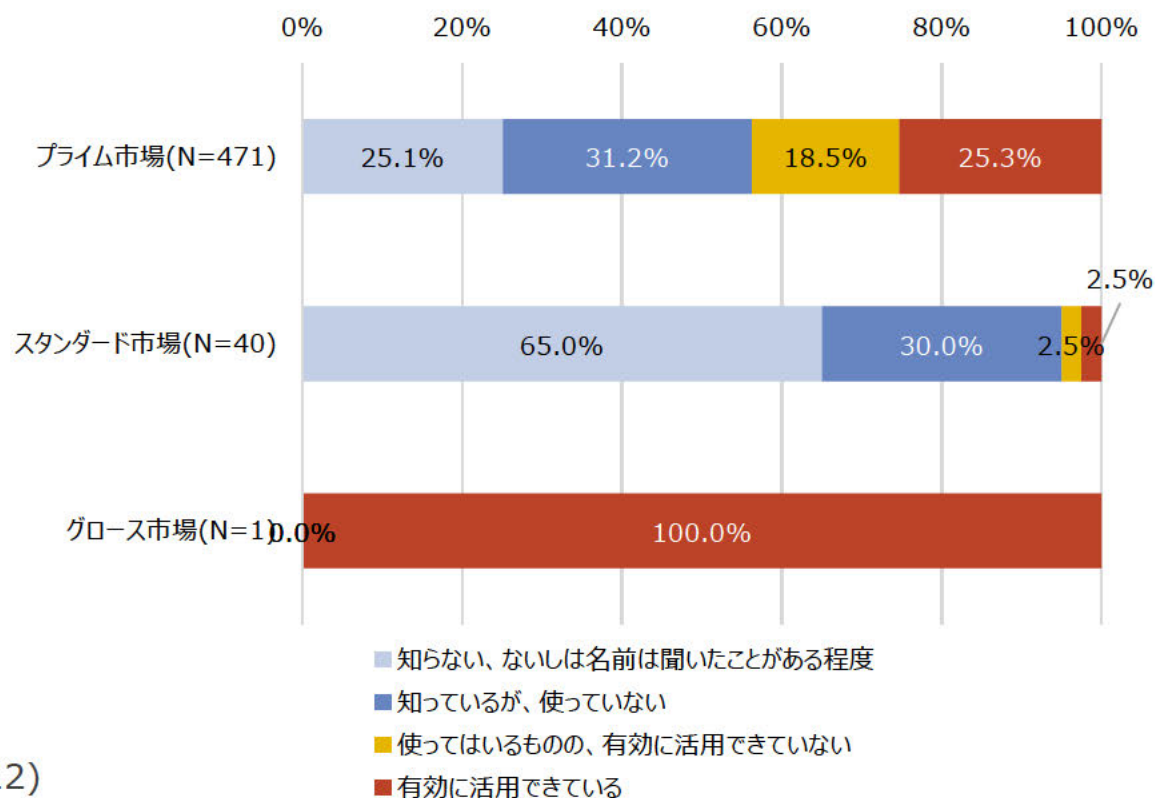
全体の単純集計結果



- 知らない、ないしは名前は聞いたことがある程度
- 知っているが、使っていない
- 使ってはいるものの、有効に活用できていない
- 有効に活用できている

(N=512)

上場予定市場とのクロス集計結果

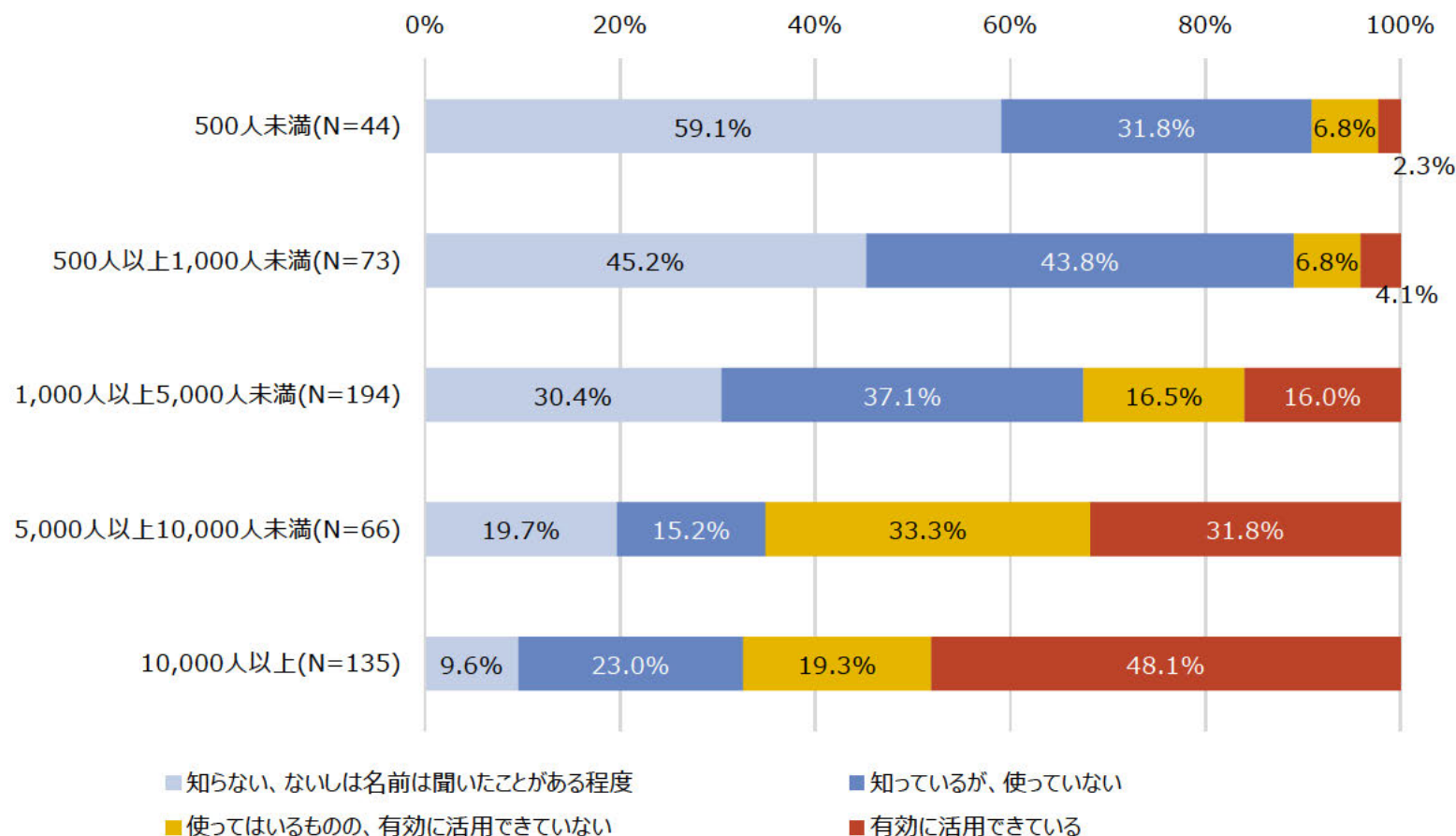


⑤ 価値協創ガイダンス

従業員数別に分析すると、従業員数に比例して、「有効に活用できている」と回答する企業の割合が多い。5,000人以上10,000人未満の企業では、「使っているものの、有効に活用できていない」を回答する企業が約34%と最も多い。

価値協創ガイダンスの認知・活用状況（従業員数）

Q1「価値協創ガイダンス」を認知・活用していますか。（単一回答）」

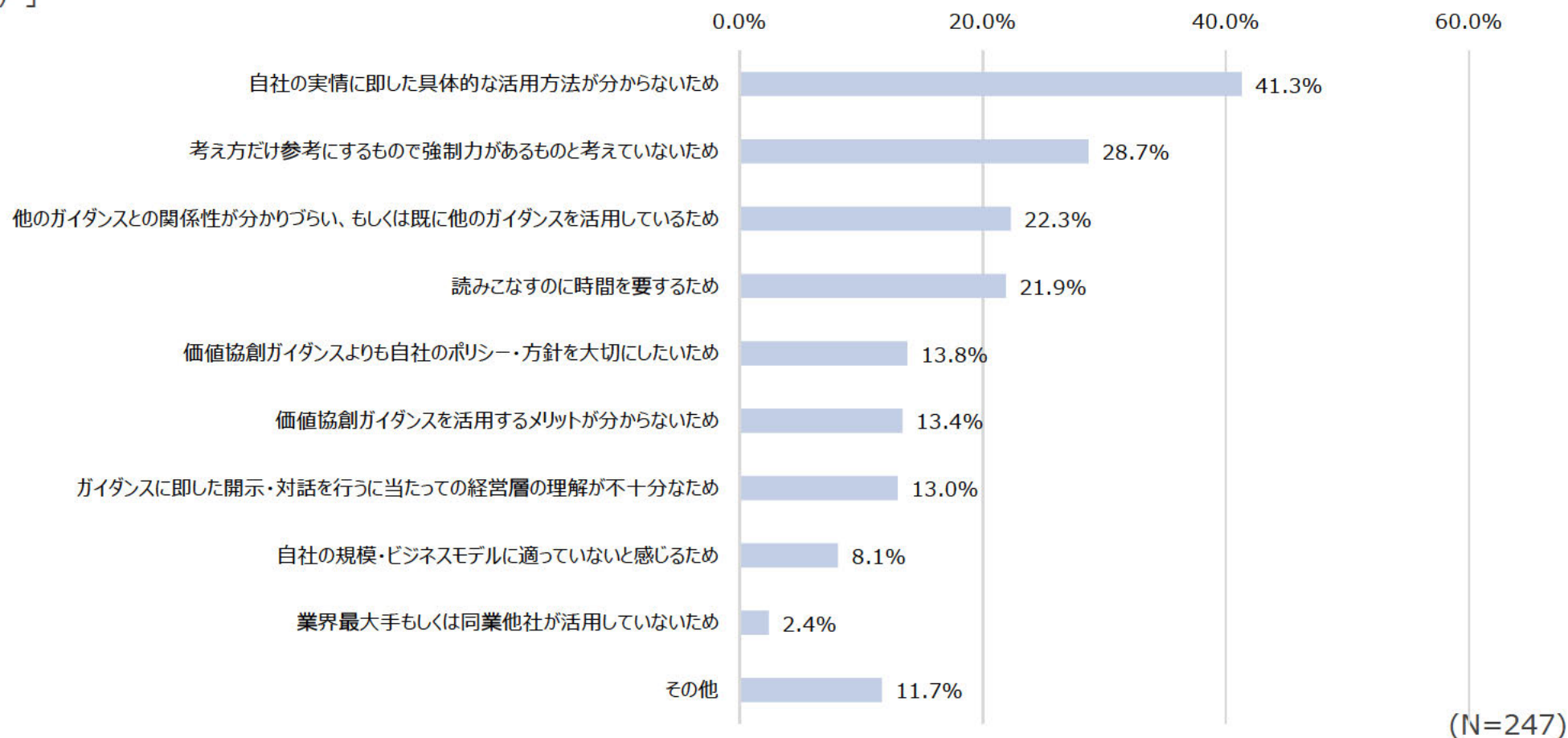


⑤ 価値協創ガイダンス

使っていない・有効に活用できていない上位の理由として、「具体的な活用方法がわからない」に約41%、「強制力があるものと考えていない」に約29%、「他のガイダンスとの関係性が分かりづらい、他のガイダンスを活用している」に約22%の回答があった。

有効に活用できていない背景・理由（全体）

Q2「【Q1で「知っているが、使っていない」「使ってはいるものの、有効に活用できていない」とご回答された方】その背景・理由をご教示ください。（複数回答可）」

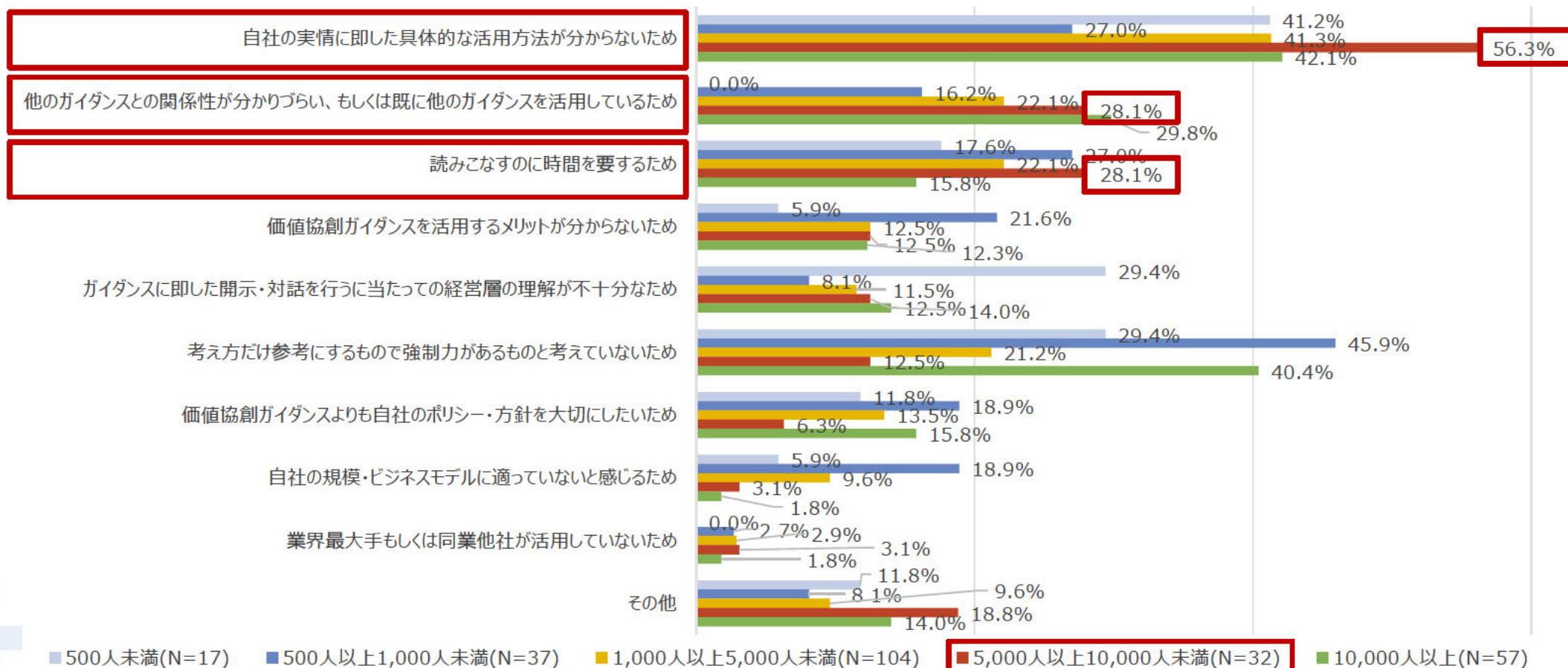


⑤ 価値協創ガイダンス

5,000人以上10,000人未満の企業に着目すると、「具体的な活用方法がわからない」に約56%、「他のガイダンスとの関係性が分かりづらい、他のガイダンスを活用している」、「読みこなすのに時間を要する」に共通して約28%の回答があった。

有効に活用できていない背景・理由（従業員数）

Q2「【Q1で「知っているが、使っていない」「使ってはいるものの、有効に活用できていない」とご回答された方】その背景・理由をご教示ください。（複数回答可）」

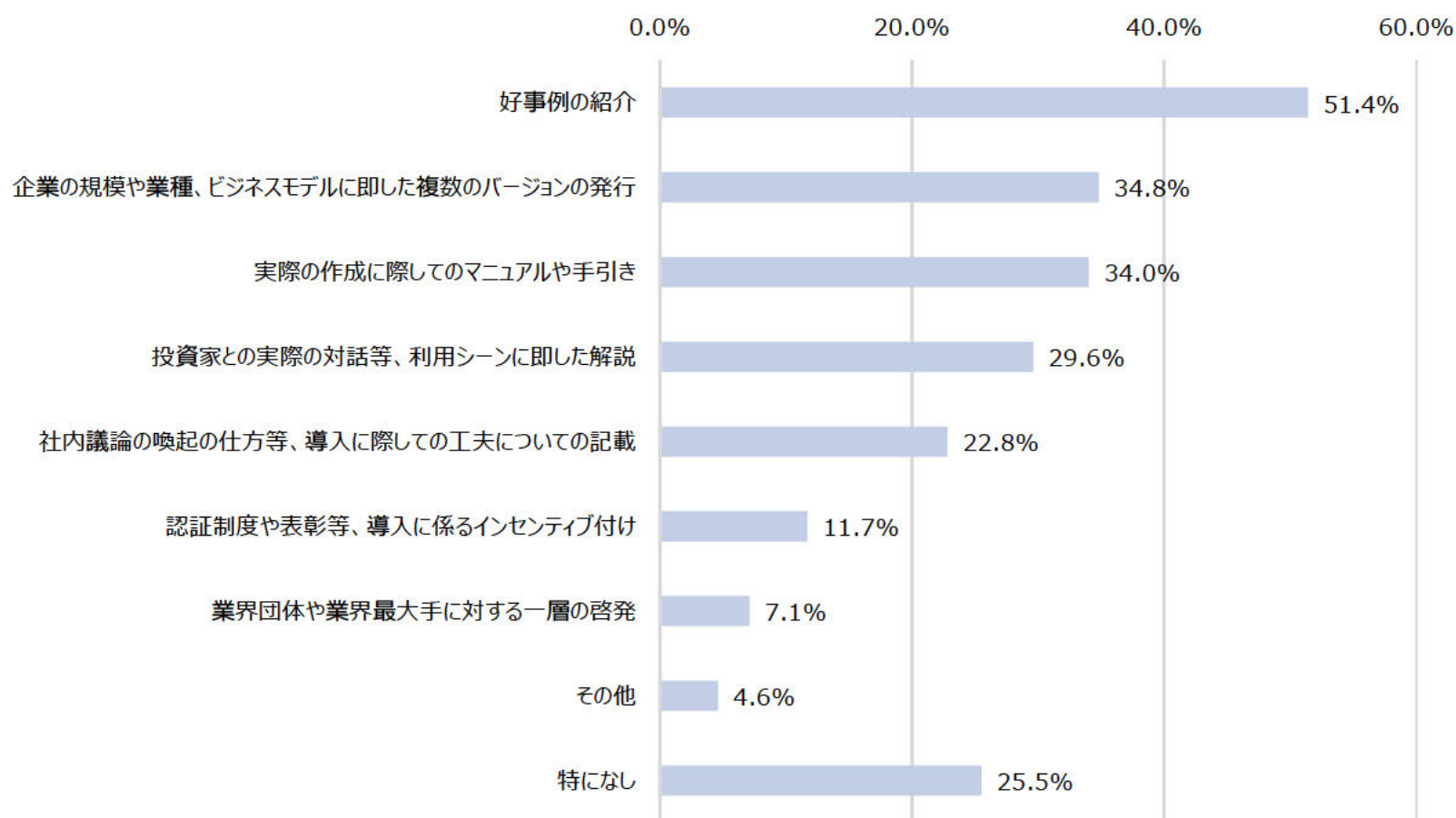


⑤ 価値協創ガイダンス

改善すべき点として、「好事例の紹介」に約51%、「企業規模等に即したバージョンの発行」に約35%、「マニュアルや手引き」に34%の回答があった。

価値協創ガイダンスの改善すべき点

Q3「価値協創ガイダンス」について改善すべき点があればご教示ください。（複数回答可）



(N=368)

2) アンケート調査結果

⑥ 経済産業省への意見・要望

⑥ 経済産業省への意見・要望

「乱立する開示基準の統一」や「SX推進のための支援」、「好事例・マニュアル等の作成」、「長期時間軸経営の普及促進」等の要望が確認された。

経済産業省への意見・要望

Q1「経済産業省では、価値協創ガイダンスの利用や、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション：送付状ご参照）の実現に向けた取組をさらに推進していく方針です。ご意見、ご要望、政府の施策に期待すること等ございましたら、ご自由にご記入願います。」

要望等	件数	主な内容
国際的な開示基準・フレームワーク、ルール等との統一	19	■ 乱立する開示基準・フレームワークへの対応コストが大きいため、国内独自の取組・ルールではなく、世界基準のガイダンス・基準づくりを主導頂きたい ■ 国際的な開示基準・フレームワークとの統一を目指していただきたい ■ 価値協創ガイダンスを海外投資家等へアピールしていただきたい 等
SX推進のための支援	11	■ 企業によるDXやSXを推進のための支援（補助金等の財務的支援や、説明会、コンサルタントの派遣等） ■ 業種に応じたきめ細かい施策の展開 等
好事例集・マニュアル等の作成	9	■ 経営層の意識醸成のためにも、好事例を積極的に発信いただきたい ■ 価値協創ガイダンスには理解が困難な側面もあるので、具体例・好事例や、解説等の補足説明、分かりやすさの改善等の検討をいただきたい 等
長期時間軸経営の普及促進	5	■ 長期の時間軸を前提にした経営、価値協創という考え方の普及促進 ■ 認知度・利用価値の周知徹底 等
その他	—	■ SX研究会における議論内容・検討課題等のフィードバック ■ 短期的、長期的、アクティブ、パッシブといった多様な層が混在することによって、適切な市場形成がなされるため、画一的な指針ではなく、多様な市場参加者が対応できるものとして欲しい 等

7.まとめ

まとめ

アンケート調査でも確認された通り、価値協創ガイダンスについては、たとえば、好事例の紹介や、企業の属性に即した複数のバージョンの発行が、分化する日本企業の開示、及び長期時間軸実装の後押しとなるのではないかと考える（その他事項については、エグゼクティブ・サマリー参照）。

