経済産業省　御中

令和4年度産業経済研究委託事業（SX銘柄（仮）の選定・普及に関わる調査）調査報告書

EY新日本有限責任監査法人

令和5年3月

Building a better working world

目次

1. 本事業の実施背景と目的 3

2. エグゼクティブサマリー 6

3. 海外におけるSX好事例企業の事例調査について 8

4. ケーススタディーについて 19

5. 国内外株価指数の調査について 21

 All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

1. 本事業の実施背景と目的

本事業の実施目的と基本方針

日本全体でSXを普及・促進していくためには、一部の大企業のみならず、中小企業やスタートアップも含む幅広い企業の経営者がSXの重要性を認識するとともに、SXに向けた取組を全社的に推進していくことが欠かせない。本事業は、企業の目標となるようなモデルを広めるとともに、経営者の意識改革及び全社的なSXの取組の加速化、国内外の投資家からの投資や対話を後押しすることを目的としている。

＜本事業の位置づけ（EYイメージ）＞

SXの取組の検討

SXの取組を具体化させるための議論を重ね、「伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）」及び「価値協創ガイダンス2.0」を公表

本事業によるSX銘柄の選定、SXの取組の普及に関わる課題提起・打ち手の検討

仕様書より

1. SX銘柄評価委員会の設置・運営
2. 応募書類案・選定基準案・配点案の作成
3. 調査報告書の作成

※詳細は後述

SXの取組の普及・促進

SX銘柄企業をモデルとし、日本企業全体におけるSXの取組を一層加速

最終ゴール

日本企業の長期的な企業価値の向上

本事業の実施事項

目的の達成に向けたタスク（実施事項）は、以下の通りである。

1 SX銘柄評価委員会の設置・運営

- 有識者等（10名程度）を委員とする銘柄評価委員会を設置し、1～2回程度運営する
  - ✓ 委員に対する委嘱手続を実施する（委員の選定は貴省にて実施することを想定）
  - ✓ 同委員会の設置に先立ち、委員長や委員への事前説明を行うとともに、議事録を作成する
- 貴省担当者とご相談の上、同委員会の役割を決定する
  - ✓ SX銘柄選定に係る全体プロセスの決定
  - ✓ 応募書類案・選定基準案・配点案等の公募銘柄選定に必要な内容の決定　等
- 委員会の開催、運営及びフォローアップの支援を実施する
- 委員の旅費・日当・謝金、委員会開催に係る印刷費等を処理する

2 応募書類案・選定基準案・配点案の作成

- 国内外企業のSX好事例（5社程度）の机上調査を実施する
- SX銘柄における、応募書類案・選定基準案・配点案を作成する（選定基準案・配点案の概要は、一次的に貴省にて発案予定）
  - ✓ 配点案について、選定基準案の内、SX銘柄とするにあたって優先度の高い項目を特定する

3 調査報告書の作成

- 応募書類案・選定基準案・配点案の策定に当たって調査・検討を行った事項等を取りまとめ、調査報告書を作成する
- 調査報告書の記載内容（図表含む）に関する提供元からの承諾獲得や著作権処理について措置する

2. エグゼクティブサマリー

エグゼクティブサマリー

海外におけるSX好事例企業の調査について	▸ 海外におけるSX好事例7社を調査した結果、下記の傾向が見られた 　▸ 事業会社の主なSXの取組は、事業構造改革やサプライチェーン改革であることが確認された 　▸ 金融機関は投融資を通じて間接的に事業会社の経営に影響を与えることから、金融機関の主なSXの取組は、投融資先企業のSX支援であることが確認された
ケーススタディーについて	▸ SX推進企業の共通項目は、サスティナビリティをビジネスオポチュニティと捉え、稼ぐ力と社会課題解決が融合していることが挙げられる ▸ SXの取組が十分でない企業の課題としては、長期戦略が策定されていない、投資家から見てネガティブな特徴がガバナンスや指標に見られる、及び価値協創ガイダンスに即した取組の開示や投資家との対話が確認できないことが挙げられる
国内外株価指数の調査について	▸ 国内外の代表的な株価指数及びESG指数を調査した結果、下記の傾向が見られた 　▸ 株価指数には時価総額加重平均型指数及び株価平均型指数があり、時価総額及び流動性等の基準により構成銘柄を選定している 　▸ 各ESG指数は親指数に基づいて開発される。独自のスクリーニング基準により一部銘柄が除外され、ESGデータプロバイダーが提供するデータや各社のスコアに基づき、ウェイト調整がされている 　▸ ESG指数には、ESG総合指数や特定のテーマ（環境指数、ジェンダーダイバーシティ指数等）の指数等がある

3. 海外におけるSX好事例企業の事例調査について

SXの分類

- SX好事例企業の取組について分類をした結果、事業会社の主なSXの取組は、事業構造改革やサプライチェーン改革であると考えられる
- 一方、金融機関は投融資を通じて間接的に事業会社の経営に影響を与えることから、金融機関の主なSXの取組は、投融資先企業のSX支援であることが確認された

会社名（正式名称）	国名	セクター名	事業構造改革		サプライチェーン改革		投融資先企業のSXの取組支援
			主力事業転換	事業再編・事業の多角化	人権	環境課題	
BP p.l.c.	英国	エネルギー	●	●			
Tesla, Inc.	米国	一般消費財・サービス		●	●		
General Electric Company	米国	資本財・サービス		●			
Apple, Inc.	米国	情報技術			●	●	
Ørsted A/S	デンマーク	公益	●				
Unilever PLC	英国	生活必需品			●	●	
ABN AMRO Bank N.V.	オランダ	金融					●

SX調査対象企業の選定理由(1/2)

	会社名（正式名称）	国名	セクター名	選定結果	選定理由	（参考）Global 100 Index選定企業（2022年）	（参考）直近PER・PBR（業界平均PER・PBR）
1	BP p.l.c.	英国	エネルギー	○	従来の主力事業である石油・ガスから低炭素エネルギー、再エネへの移行、またEVスタンド事業の強化等、未来の社会的ニーズを汲みポートフォリオ変革を行う事例。	×	13.9/1.4（8.3/2.9）
2	Tesla, Inc.	米国	一般消費財・サービス	○	EV販売や脱炭素エネルギー提供による持続可能エネルギーへの移行、人工知能による労働力不足問題解消、サプライチェーン改革による人権問題対処等様々なサステナビリティ課題をとらえ、事業活動につなげて変革を続けている事例。	○	68.0/12.4（15.4/5.5）
3	General Electric Company	米国	資本財・サービス	○	今後のサステナ課題への対応や長期的な価値創造のために、アビエーション、エネルギー、ヘルスケアの3ビジネスに特化した3つの上場企業を設立する分社化計画を推進している事例。	×	18.1/2.0（12.5/5.4）
4	Apple, Inc.	米国	情報技術	○	製品のサーキュラー化やカーボンニュートラル、またサプライチェーンにおける人権問題や多様な人的資本の活用に取り組んでおり、サプライチェーン改革の観点から変革を推進している事例。	○	20.8/41.4（13.6/6.0）
5	Ørsted A/S	デンマーク	公益	○	欧州内で最も石炭を使用する電力会社から再生可能エネルギーの大手へ変革を成し遂げ、その変革を継続していく事例。	○	25.7/3.2（8.5/2.6）

（出典）：SPEEDAのデータに基づき、EYにて作成

SX調査対象企業の選定理由(2/2)

	会社名（正式名称）	国名	セクター名	選定結果	選定理由	（参考）Global 100 Index選定企業（2022年）	（参考）直近PER・PBR（業界平均PER・PBR）
6	Unilever PLC	英国	生活必需品	○	サステナビリティ経営を行う代表的企業。収益性やサステナビリティ改善のため重点事業5部門を各社内グループとする組織改革を行った。ブランド戦略を通じ、バリューチェーン上で排出削減、環境負荷軽減のための取組（原料調達の見直し等）を行う。	○	19.8/7.0（14.0/5.2）
7	ABN AMRO Bank N.V.	オランダ	金融	○	すべてのステークホルダーに対するインパクトをマネジメントすることで社会にとっての価値を的確に捉えるとともに、投融資先等へのサポートも行いながら共に変革を押し進めている事例。	×	9.6/0.5（5.1/0.4）

（出典）：SPEEDAのデータに基づき、EYにて作成

BP p.l.c

パーパス：人々と地球のためのエネルギーを再考し、ネット・ゼロの達成及び人々の生活の向上に貢献する。

アウトカム	①2030年までに100,000のEV用スタンドを設置する ②2030年までに石油・ガスの生産量を40%削減し、50GWの再生可能エネルギーを生産する

サステナビリティに根付いた企業戦略により石油の生産・製造が主事業の国際的な企業から顧客にソリューションを提供する総合エネルギー企業へ

変革しつつも実績を出す "Performing while transforming"

2020 指針の策定、石油化学事業の売却 → 2021 組織の変革 → 2022～ 転換計画の実行

サステナ課題（メガトレンド）

気候変動
- GHG排出量の削減
- 再生可能エネルギー
- メタンガス削減

地球環境
- 生物多様性
- 資源の循環
- 持続可能なサプライチェーン

人々の生活
- 人権
- ダイバーシティとインクルージョン
- 健康、安全とウェルビイング
- コミュニティ・エンゲージメント

中長期戦略（目指す姿）

▸ 3つの活動分野を確立し、差別化を図りながら企業価値の拡大を図る

バックキャスト

事業部門	①強靭な炭化水素	②小売店とモビリティ	③低炭素エネルギー
	低炭素な電力・エネルギーの強化	モビリティのグローバルな改革を促進し、給油スタンドの在り方を再考する	石油・ガスの生産の選択と集中を行い、全体量を削減する。
石油の生産	石油の生産		
顧客と製品	精製と製品 バイオエネルギー	コンビニエンスストア 燃料 電気自動車の充電スタンド 各業界との連携（SAF等）	
ガスと低炭素エネルギー	ガスの生産 ガスのマーケティング、売買		水素 再生可能エネルギー

サステナビリティのフレームワーク：ネット・ゼロの達成 / 人々の生活の向上 / 地球への配慮

企業価値を拡大するための3つの要素

エネルギー構造の転換への対応	国、都市、産業とのパートナーシップ	スタートアップとの連携及びデジタルイノベーションの推進

重点事業	実施中のプロジェクト
バイオエネルギー 廃棄物及び植物を利用した、より再生可能な燃料を製造する。	（英国）持続可能な航空燃料（SAF）のみを燃料として搭載する初のフライトが国軍の軍用機により行われた。
電気自動車（EV）用電源 EV用電源の強化を図り、EVへの転換の加速に貢献する。	（グローバル）EVの普及拡大のため充電インフラ設備を設置する。
コンビニ事業 人々の日々の生活の利便性向上に貢献する。	（米国）米コンビニ大手「Thorntons」の買収により、モビリティ＋小売サービスを展開。アプリの導入と合わせて顧客タッチポイントを拡大する。
再生可能エネルギー 太陽光や風力等の低炭素エネルギーにより数百万の家庭や企業に電力を供給する。	（米国）再生可能天然ガス（RNG）生産大手であるアーキア・エナジーを買収し、バイオメタンを回収して製造するRNG事業を行う。
水素及び二酸化炭素回収・貯留（CCS） 未来の低炭素エネルギーシステムの構築に貢献する。	（英国）2030年までにティーズサイドにて1GW規模のブルー水素の生産工場を建設。英国最大規模。

- 事業再編の方針決定後、2021年に組織変革を行い、①石油生産、②顧客と製品、③ガスと低炭素エネルギー、④Rosneft PJSC関連事業、⑤コーポレートの5つの事業部門を設置し、転換計画の重点分野である強靭な炭化水素、小売店とモビリティ、低炭素エネルギーに基づく事業を実施している
- 石油化学事業を売却する等、事業ポートフォリオを変革している。また、従来の石油・ガス生産を削減し、再生可能エネルギー、水素事業等への投資を増加させている
- 組織及び事業変革のためのガバナンス体制を構築し、投資家との対話、スタートアップとの連携、従業員のエンゲージメント向上や透明性向上に取り組んでいる

Confidential -令和4年度産業経済研究委託事業 （SX銘柄(仮)の選定・普及に関わる調査）- All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

（出典）：BPのHPの開示情報bp.comを基にEY作成

Tesla, Inc.

パーパス："Tesla's purpose is to accelerate the world's transition to sustainable energy."(世界の持続可能エネルギーへの移行の加速)

アウトカム	①「2030年までに2千万台のEV販売を達成」 ②「2030年までに電池生産能力を年3TWhに向上」 ③「EV用電池パックの単位容量当たりコスト(ドル/kwh)を56%引き下げ」

・絶えず新たなサステナ課題をビジネスチャンスとして捉えPlanにブレイクダウンしていくことで、サステナ課題解消そのものを事業活動とする
・自社のみならずサプライチェーンの改革も含めてサステナ課題に取り組むとともに、原料の見直しやアライアンスによって経済的なメリットも創出する

サステナ課題(メガトレンド)	気候変動 ・GHG排出量の削減 ・持続可能エネルギー	少子高齢化による労働力不足 ・人工知能の活用	サプライチェーンにおける人権問題 ・児童労働問題(コンゴ産コバルトを使用するメーカーへのNGOからの人権問題対処圧力)

Master Plan Part1 (2006年8月～)

【目的】
炭素化社会から持続可能ソリューションの一つであるソーラー発電社会への移行

Master Plan Part1におけるステップ

1. ハイパフォーマンス電動スポーツカー(高価格少量生産車)の製造
2. 回収した資金でファミリーカーを含むよりリーズナブルな低価格中量生産車を製造
3. さらに回収した資金でさらにリーズナブルな低価格大量生産車を製造
4. 上記と並行してゼロエミッション発電のオプションも提供

Master Plan Part2 (2016年7月～)

Master Plan Part2におけるステップ

1. シームレスに統合されたバッテリーストレージを備えたソーラールーフの製造
2. すべての主要セグメントをカバーできるようEVの製品ラインナップを拡大
3. 大規模な集団学習により、手動運転の10倍の安全性を持つセルフドライビングケイパビリティを開発
4. 車を使用していない間、その車のオーナーが収入を得る仕組み(カーシェアリング)の設置

- 2016年8月にソーラーパネルメーカーのSolarCityを買収。Master Planを遂行しつつ世界で唯一の垂直統合型エネルギー企業となり、EVに加えて家庭向け、産業向け及びスマートシティ向けの電気エネルギー創出、貯蔵及び消費についての効率的なシステムを供給可能することができるとしている
- EVの生産・販売台数も劇的に伸ばしており、2021年は全世界で約100万台を納車し、他の自動車メーカーを圧倒している

Master Plan Part3 (2023年3月に一部発表)

【目的】
持続可能エネルギー経済の加速

Investor Day(2023年3月1日)で発表されたMaster Plan Part3におけるポイント

1. 持続可能エネルギーの割合を増やし、主要なエネルギー消費を現在の165PWh/年から82PWh/年まで減少させる
2. 化石燃料の削減に向けた取組は下記の割合で推進する。自然エネルギーで35%、EVへの移行で21%、ヒートポンプへの移行で22%、高温での熱供給と水素エネルギーで17%、持続可能な燃料の飛行機と船で5%
3. 革新的なコストと効率性、価格のアフォーダビリティの改善、かつてない規模の再投資によって世界の持続可能エネルギーへの移行を加速する

サステナ課題に対するその他のビジネスプラン

労働力不足問題解消のための人工知能ロボット

- 人工知能の開発
- テスラボット(テスラ車の技術を統合した汎用型二足歩行ロボット)への人工知能の利用

⇒人間に代わる普遍的な労働力

サプライチェーンの改革

- バッテリーの技術開発において人権問題が深刻なコバルトから脱却し、より安定した原料調達を目指す
  ⇒コバルト、ニッケル等のレアメタルを含まないバッテリー開発により製造コスト及び発火リスクの削減やバッテリー寿命延長等のメリットも創出
- スタートアップ企業(Fairphone社)と協働して人権リスクを早期・正確にキャッチする体制(コンバット・アライアンス)を構築
  ⇒人権管理の仕組みやサプライチェーン情報を他社とシェアすることで投資の回収期間を短縮

新たなサステナ課題をビジネスチャンスに
EV販売や脱炭素エネルギー提供による持続可能エネルギーへの移行、人工知能による労働力不足問題解消等様々なサステナ課題をとらえ、事業活動につなげて変革を続けている

Confidential -令和4年度産業経済研究委託事業 (SX銘柄(仮)の選定・普及に関わる調査) - All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

(出典):Tesla, Inc.のImpact report 2021、HPよりEY作成

General Electric Company (GE)

パーパス：Building a world that works（ワークする世界を作る）

長期的な成長と価値創造を目指し、コングロマリットから複数の専業企業へ

将来の挑戦課題

- サステナビリティはGEの中核であり、GEのビジネス戦略は将来の挑戦課題に基づくものであり、より広い範囲で持続可能な発展目標に貢献するものである

気候変動
- GHG排出量削減
- 脱炭素化

課題①：よりスマートでサステナブルかつ効率的なフライト

課題②：脱炭素化を推進するエネルギー・トランジション

健康
- 手ごろな価格で容易にアクセスできるヘルスケア
- 高精度かつ的確なヘルスケア

課題③：診断や治療の個別化を推進するプレシジョンヘルス

バックキャスト

中長期戦略（目指す姿）

- 将来の課題を特定したうえ、アビエーション、エネルギー、ヘルスケアを重要かつ成長が著しい事業分野を3つの分野として定め、現在の4事業（アビエーション、ヘルスケア、再生可能エネルギー、電力）を3ビジネスに集約し、各ビジネスに特化した3つの上場企業を設立する。2024年年初を目処に分社化計画を完了する
- 3社それぞれがグローバルに業界をリードする企業となり、サステナブルで収益性の高い長期的な成長を実現し、すべてのステークホルダーにより高い価値をもたらすことを可能にする。各ビジネスとも、さらにフォーカスを絞り、責任を持つとともに、お客様のニーズに迅速に対応するアジリティを備えた存在となる

アビエーション事業 | 再生可能エネルギー事業 | 電力事業 | ヘルスケア事業

GE Aerospace

「新しい空の旅」の未来を切り開く
- 民間部門と軍事部門の両分野で確固たる立場を確立し、持続可能なテクノロジーでリーダーシップを発揮する

具体的なプロジェクト：
- 燃料消費量とCO2排出量を20%削減する次世代エンジンの高度な技術を実証するプログラム「RISE」
- ハイブリッドフライトを可能にする技術の研究開発

GE VERNOVA
Our portfolio of energy businesses

「エネルギー転換」をリードする
- よりサステナブルかつ安価で、信頼性の高い、安全な発電ソリューションを担うためのポジションを確立する

具体的なプロジェクト：
- 小型モジュール原子炉（SMR）への投資
- 水素専焼ガスタービンの商用化向ける研究開発

GE HealthCare

「プレシジョンヘルス」を推進する
- 診断や治療の個別化を推進するプレシジョンヘルスの実現を掲げ、テクノロジーやシステムに注力する

具体的なプロジェクト：
- エジソン・デジタル・ヘルス・プラットフォームの開発

- 気候変動等のサステナ課題を踏まえ、アビエーション、エネルギー、ヘルスケアを長期的な価値創造の三本柱とし、大胆な分社化計画を推進している。分社後、各社はサステナビリティを中核とし、それぞれの領域でリーン方式やイノベーションを貫き、企業の持続的な成長を成し遂げるとともに、社会の長期的な価値を提供する
- 各社の目指す姿を実現するために、イノベーション戦略、ステークホルダー戦略等を含む実行戦略やガバナンス体制を構築している。財務目標及びサステナビリティ目標を設定し、定期的に分析・レビューしている

Confidential -令和4年度産業経済研究委託事業 （SX銘柄(仮)の選定・普及に関わる調査）- All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

（出典）：GE社の会社概要、分社化計画、アニュアルレポート、サステナビリティレポート、GEレポート・ジャパン、ホームページよりEY作成

Apple, Inc.

ミッション：イノベーティブなハードウェア、ソフトウェア、サービスを通じて顧客に最高のユーザー・エクスペリエンスを提供する

世の中の最高な製品だけではなく、世のための最高な製品を
～アップルは製品だけでなくサステナビリティにおける「イノベーション」も目指す～

アウトカム	①2030年までにAppleの全てのカーボン・フットプリントにおいてカーボン・ニュートラルを達成する ② 2025年までに製品の包装材にプラスチックの使用を廃止する

Appleのバリューを高める長期戦略

自社だけでなく、サプライチェーンの全体のサプライヤーのパフォーマンス向上、アカウンタビリティ強化、人的資本への取組等を通じ、長期戦略実現に貢献。

目標①サプライチェーン、製品ライフサイクル上のすべての活動においてカーボン・ニュートラルを達成
目標②再生素材の活用促進を通じ、新たな資源を使わずに製品を作りサーキュラー化を実現する

サステナ課題

環境
- 気候変動
- 大気汚染
- レアメタル等の資源開発に伴う環境課題
- 電子廃棄物の急増
- 化学物質と環境汚染

社会
- コミュニティ
- D&I
- サプライヤーの健康、安全
- 人権

バックキャスト

環境分野

気候変動
- 低炭素設計　・エネルギー効率化
- 再生可能エネルギーによる発電
- GHG排出削減
- 炭素除去

資源
- 原料の調達先の見直し
- 水
- 廃棄物ゼロの取組

スマート・ケミストリー
- マッピングとエンゲージメント
- アセスメントとマネジメント
- イノベーション

製品・サービスのサプライチェーン

設計 → 原材料 → 製錬／精製 → 部品 → 組立て → ロジスティクス → 直営店 → サービス → サポート → リサイクル

社会分野

従業員
- D&I
- 成長と人材開発
- 福利厚生
- 健康、安全　等

サプライヤー
- 労働者の権利と人権
- 健康、安全
- 原料・資材調達に係る責任
- 教育　等

顧客
- プライバシー
- アクセシビリティ対応
- インクルーシブな設計
- 健康　等

コミュニティ
- 人種の平等と正義
- 雇用創出
- 教育　等

	戦略を支えるガバナンス体制：	イノベーションの促進：	サプライヤーの行動規範強化：	エンゲージメントを通じた活動促進：
	倫理的つ誠実な、また法に遵守したビジネスのための意思決定、経営、モニタリング実施に係る体制や指針を強化。	サプライヤーを含めた人材の能力開発、R&Dへの投資、知的財産に係る取組により素材・製品・サービスに係るイノベーションを実現。	サプライヤーに対し、行動規範、人権、知的財産等のポリシーを定めており、これに従わない場合は取引停止・除外の可能性がある。	サプライヤー、従業員、投資家、産業界、NGO、労働団体等のステークホルダーとの対話・エンゲージメントを通じた環境・社会戦略に係る取組を促進。
具体的なプロジェクト	2016年、15億米ドルのグリーンボンド発行（現在は25億米ドルに拡大）また4億9,590万ドルのグリーンビルディングの建設プロジェクトに投資。	2018年、自社で使用する電力を全て再生可能エネルギーに転換し、自社のカーボンニュートラル達成。	再エネ強化のため米国内及びスカンジナビア地域等で再生エネルギー発電プロジェクトを実施。	アルミニウムのサプライヤーに投資し、脱炭素型アルミニウム精製プロセス支援を実施（他、再生素材としてアルミニウム、コバルト、金、レアメタル等を活用）。

Confidential -令和4年度産業経済研究委託事業　（SX銘柄(仮)の選定・普及に関わる調査）- All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

（出典）：AppleのHPの開示情報「Apple」を基にEY作成

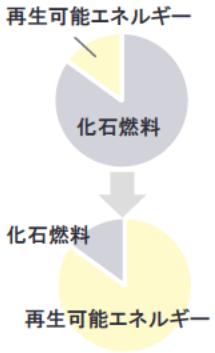
Ørsted A/S

ビジョン：Let's create a world that runs entirely on green energy（完全にグリーンエネルギーで動く世界を作ろう）

アウトカム	① 2024年までに、発電所における石炭の使用を0%にする ② 2030年までに、再生可能エネルギーによる発電能力を50GWに向上し、8千万人にグリーン電力を提供する ③ 2040年までに、バリューチェーン全体をカーボンニュートラルにする

化石燃料大手から再生可能エネルギー大手へ、そしてグリーンエネルギー専業へ

過去の事業変革



- 2008年　前身であるDONG Energyは、熱・電力生産の85%は化石燃料によるもので、再生可能エネルギーによるものはわずか15%。2040年にその比率が逆転すると危機感を抱えた。
- 2009年　2040年までに再生可能エネルギーの比率を85%に引き上げる目標を発表。**既存の石炭火力発電所の閉鎖、洋上風力発電事業へ投資を進んでいた。**
- 2013年　財務基盤の回復に向け、**大幅なコスト削減、非中核資産の売却、増資等の計画を発表。再生可能エネルギー事業を拡大し、最終的には化石燃料事業や公益事業を解体していく**方針を定めた。
- 2017年　**石油・ガス事業の売却を完了し、社名をØrstedに変更。**
- 2019年　再生可能エネルギーの比率を85%にする目標を達成。**天然ガス事業からの撤退を決定。**
- 2020年　**デンマーク送配電事業、住宅・都市照明事業から撤退。**

中長期戦略

サステナ課題

- 気候変動
  - エネルギー・トランジション
  - ネットゼロ
- 生物多様性
- 循環型経済
- 人権
- 多様性
- 雇用創出

バックキャスト

2030 Strategic aspiration
グリーンエネルギーの世界一になる

- 世界最大のグリーンエネルギー生産者の一つになる
  - 沖合風力発電の世界一位になる
  - 陸上再生可能エネルギー発電の世界トップ10になる
  - 再生可能水素及びグリーン燃料のグローバルリーダーになる
- 世界でグリーン・トランスフォーメーションへ最も投資し、最も価値を創出する企業の一つになる
- 再生可能エネルギーの分野における世界有数の人材プラットフォームを構築する
- サステナビリティのグローバルリーダーになる
- 完全にグリーンエネルギーで動く世界への移行における中核的な貢献者や促進者になる

目指す姿を実現するに向けた重点施策

沖合風力発電	• 成長マーケットへの進出 • 浮体式洋上風力発電の商業化
陸上再生可能エネルギー発電	• キャパシティーの拡張 • ポートフォリオのシフト • ヨーロッパ市場での拡大 • アセット及びプラットフォームの買収
再生可能水素及びグリーン燃料	• 研究開発の推進 • パートナーシップの構築

4,500億デンマーククローネのグリーン成長投資を実施する（2020年～2027年）

- 2008年から環境課題や30年後のエネルギー構造変革を見据え、10年間に亘り、自社の中核事業を化石燃料事業から再生可能エネルギーへ大きく転換した
- 目指す姿の実現に向け、ダイベストメント及び更なる投資を通じて事業変革を継続するとともに、人財資産、技術資産戦略等を実行し、長期的な価値創造を実現していく。強固なガバナンス体制を構築し、目標達成状況をモニタリングする

Confidential -令和4年度産業経済研究委託事業　（SX銘柄(仮)の選定・普及に関わる調査）- All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

（出典）：Ørsted社のグリーントランスフォーメーション白書、アニュアルレポート、サステナビリティレポート、ホームページよりEY作成

Unilever PLC

パーパス：サステナブルな暮らしを「あたりまえ」にすること

ユニリーバ・コンパス（持続的な成長、競争力ある成長、利益ある成長、そして責任ある成長を実現するための成長戦略）

アウトカム	①2030年までに自社事業によるGHG排出量をゼロに削減する ②2030年までに、自社ブランドを通じて年間10億人の健康及びウェルビイングを向上させ、また公平性とインクルージョンを推進する

過去の成長戦略

ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン（USLP）（2010-2020）

環境への負荷を減らし人々の生活の向上を可能にする持続可能なビジネス

- 「人々の健康とウェルビイング向上」、「環境への影響の緩和」、「人々の生活の向上」を重点分野として定める、それぞれ目標を設定
- サステナブル・リビング・ブランドはそれ以外のブランドよりも69%高い成長率が記録された
- 2020年USLPの戦略、目標、実績等を引き継いだ次期戦略である「ユニリーバ・コンパス」をローンチ

戦略①：サステナブル・リビング・ブランド

- 28のブランドを「サステナブル・リビング・ブランド（人々や地球に良い変化をもたらすパーパス主導のブランド）」として特定し、同ブランドを通じたサステナビリティの達成を図る

戦略②：サプライチェーン上の取組

- サプライチェーン全体のGHG排出量及び森林への影響を緩和（製品設計の改善、再エネの活用、廃棄物削減）
- 持続的な原料調達に係るサプライチェーンの透明性及びトレーサビリティを向上

戦略③：複数期の財務業績報告

- 長期的視野でのサステナビリティを含む成長戦略を実現するため、四半期ごとの報告を廃止した

長期成長戦略

成長のための中長期戦略：ユニリーバ・コンパス（2020年～）

重要課題（マテリアリティ）

地球環境
- 気候変動
- パッケージとゴミ
- サステナブルな原料
- 水
- 生物多様性

人々の健康、自信、ウェルビイングの向上
- 栄養、食生活
- 健康とウェルビイング

公正、インクルーシブネス
- D&I
- 人権の尊重
- 未来の仕事
- 生活水準の向上

その他
- 製品の透明性
- 動物実験

成長とサステナビリティの統合による、長期的成長と持続的な価値の創造

- パーパス主導のブランドを通じた事業戦略に基づき、「将来的に全てのブランドをサステナブル・ブランドとする」と目標を立て、ブランド戦略に基づき重点事業5分野（①美容＆ウェルビイング、②パーソナルケア、③ホームケア、④栄養、⑤アイスクリーム）を確立し、重点事業の強化や事業撤退を推進する
- 優れたパフォーマンスと財務リターンの達成により、業界トップ3となることを目標とする

バックキャスト

「信頼されるブランド」戦略と事業・組織の再編

- M&Aにより、①美容＆ウェルビイング、②パーソナルケア、③ホームケア、④栄養、⑤アイスクリーム事業を強化
- 5つの事業分野に基づき、会社を5グループ体制に編成し、各事業の権限・責任を移譲
- 食品（砂糖や植物油を多く含む商品）、及び冷凍食品は撤退傾向

デジタル化の推進とイノベーション

- デジタル（eコマース、診断機器、アプリ等）に知見を持つスタートアップや企業のブランドを買収
- R&Dやスタートアップとの連携によりイノベーションを促進
- 森林破壊を防ぐブロックチェーン確立のため、SAP社と連携しGreen Tokenの実証事業を実施

ステークホルダーとのエンゲージメント

- 従業員、サプライヤーとのエンゲージメント、人材育成を通じた環境・社会分野の目標達成
- 投資家との対話、産業界との連携
- ブランドを通じた消費者へのアプローチ
- 国際社会、市民社会、NGOとの連携　等

フォアキャスト

- ステークホルダーとの信頼の構築により行動変容を促す
- サステナブル・ビジネスを牽引する存在となり、機会とリスクに早期に対応する

- 「サステナブル・リビング・ブランド」を通じて消費者からの自社ブランドへの信頼を強固にするブランド戦略や、M&Aや事業売却によるポートフォリオ再編を行っている
- Unileverのステークホルダーとして、①投資家、②従業員、③サプライヤー、④消費者、⑤顧客、⑥地球と社会（国際社会、市民社会、NGO）の6者が特定されており、エンゲージメントを通じて長期戦略、事業戦略を進めている
- 強固なガバナンス体制を構築し、設定したKPIに沿って目標達成状況をモニタリングしている

Confidential -令和4年度産業経済研究委託事業　（SX銘柄(仮)の選定・普及に関わる調査）- All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

（出典）：UnileverのHPの開示情報「Unilever Global」を基にEY作成

ABN AMRO Bank N.V.

パーパス:"Banking for better, for generations to come."(将来の世代のためにより良い銀行を)

社会にとっての長期的な価値を分析によって的確に捉え、金融機関として投融資先への責任を持った支援によりSXをともに実現

DX(デジタル・トランスフォーメーション)

戦略:デジタル時代の個人銀行となる

優れた顧客体験と新規または既存の銀行システムとともに機能するデジタル・ソリューションとを正しく組み合わせて事業活動を変革し、DXを実現

FinTechトレンド	顧客の体験
第1の課題: 業務効率性の向上	第2の課題:正確性の向上及び顧客ニーズに合わせた対応のための学習

各分野とデジタル・ソリューション

戦略策定・意思決定	正確なデータ収集と信頼性の高い分析を行い、一元管理されたデータへのアクセスが可能となるデータパイプライン
マーケティング	マーケティングオートメーションスタックにより顧客の好みに合わせた商品とサービスの提供を可能にするとともに、機械学習によってマネーロンダリングや不正取引を特定し排除
オペレーション	クライアントダッシュボードを用いてすべての顧客の資産と取引をリアルタイムで把握・処理
顧客対応	NLP/NLU(自然言語処理と自然言語理解)に関する柔軟性向上のため、その日の顧客の新たなニーズに対応可能な会話型AIプラットフォーム"Anna"を導入

単に業務効率化を図るだけでなく、顧客体験を通してa改善点を見出し正確性の向上と顧客ニーズに合わせた対応が可能となる機械学習・人工知能を活用し事業活動全体を改革

SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)

サステナ課題(メガトレンド)	各サステナ課題に合わせたトランスフォーメーション
投融資先のトランスフォーメーション促進 ・サステナビリティの知識・経験に乏しい顧客への支援	投融資先企業へのサポート 現時点で環境負荷の大きい事業を行っている投融資先企業については取引を打ち切るのではなく、どのようにサステナビリティへ移行するか検証、必要に応じてサポートし、気候や環境へのリスクを評価する自社開発指標(KPI)を用いて測定することで顧客との相互学習プロセスを構築。今後もKPIを改善し、Net Zeroに合わせながら、顧客の移行状況を検証
気候変動 ・GHG排出量の削減 ・1.5℃シナリオ ・Net Zero	Net Zeroに合わせたポートフォリオとオペレーションの変革 ・ポートフォリオとオペレーションをNet Zeroに合わせて調整し、専門知識、資本、パートナーシップ、銀行ツールの観点からサービスを向上 ・石油・ガス、発電、海運、商業用不動産、住宅ローンの5分野でサービス向上のための2030年中間目標を設定 2050年までにNet Zero経済への移行をコミット
生物多様性 ・事業活動に伴う生息環境の破壊、種の絶滅	生物多様性へ配慮した顧客取引の促進 経済や技術開発等の間接的なストレス要因に要点を当て、生物多様性を持続可能な経済へのより広範なトランスフォーメーションの一部と位置付け、生物多様性に配慮した顧客との取引を促進
人権問題・社会的不平等 ・ジェンダー平等 ・強制労働	人権課題の分析と改善 自社の役割(個人向け金融サービス、雇用、法人向け貸付、投資サービス)毎に人権課題に与える影響を整理・分析し、優先順位を付けて改善

自社開発指標(KPI)を用いて現状の投融資先の気候・環境リスクを分析、移行状況を検証しながらサポート・相互学習を通じて投融資先とともにSXの実現を目指す

自社開発指標(KPI)による現状のリスク分析 → 投融資先へのサポート、相互学習、移行状況の検証

・KPIを用いて投融資先の現状を分析し、サステナビリティへの移行まで責任を持ってともに学習・改善しながらSXの実現を支援
・すべてのステークホルダーに対するインパクトをマネジメントすることで社会にとっての長期的な価値を的確に捉え、自社の戦略及び投資先のSX実現シナリオへブレイクダウン

Confidential -令和4年度産業経済研究委託事業 (SX銘柄(仮)の選定・普及に関わる調査) - All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

(出典):ABN AMRO Bank N.V.のAnnual Report 2022、Impact on biodiversity、Human Rights Report 2022、HPよりEY作成

4.ケーススタディーについて

ケーススタディー

- 日本企業のSX推進の取組のケーススタディーを行った結果、SX好事例企業の共通項目としては、主にサスティナビリティをビジネスオポチュニティと捉え、稼ぐ力と社会課題解決が融合している傾向が見られた
- 一方、SXの取組が十分でない企業の課題としては「長期戦略が無い」、「投資家への開示・対話に消極的である」等の傾向が見られた

項目	SX好事例企業の共通項目
経営戦略	• サステナビリティをビジネスオポチュニティと捉えている • ビジョン経営を掲げ社会に提供する価値が明確
事業内容・取組内容	• 稼ぐ力と社会課題解決が融合している • 長期経営でオープンイノベーション（新規事業の取組・R&Dへの投資） • グローバルな視点を持つ • 人的資本投資を行う
開示	• 伊藤レポートの体現や価値協創ガイダンスを参照する等して、開示に取り組む
PBR	• PBR1倍以上

項目	SXの取組が十分でない企業の課題
戦略	長期戦略を策定していない
指標	PBR1倍未満
ガバナンス	経営陣が長期間交代していない
投資家との対話	開示に消極的であり、価値協創ガイダンスに即した取組が確認できない
	経営陣が投資家との対話に消極的である

5. 国内外株価指数の調査について

国内株価指数の比較表

- 各ESG指数は親指数である時価総額加重平均型の各指数に基づいて開発される。独自のスクリーニング基準により一部銘柄が除外され、ESGデータプロバイダーが提供するデータや各社のスコアに基づき、ウェイト調整がされている
- ESG総合指数及び特定テーマ別ESG指数に対して、数千億円から兆円単位の投資が行われていることが確認された

項目	時価総額加重平均型指数		株価平均型指数	ESG指数		
	TOPIX	TOPIX500	日経平均株価（日経225）	MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	FTSE Blossom Japan Index	S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数
概要	• 日本の株式市場を広範に網羅するとともに、投資対象としての機能性を有するマーケット・ベンチマークである	• TOPIXニューインデックスシリーズの構成指数である • TOPIXニューインデックスシリーズは、TOPIXを規模（時価総額・流動性）から区分した株価指数である	• 東京証券取引所プライム市場に上場する225銘柄を選定し、その株価を使って算出する株価平均型の指数である	• MSCIジャパンIMI指数を親指数とする • 親指数における各GICS業種分類の時価総額50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される	• 業種配分をFTSE All Cap Japan Indexと一致させつつ、環境・社会・ガバナンス(ESG)のグローバル基準を満たす日本企業のパフォーマンスが反映される様に設計されている	• TOPIXを親指数とする • 環境情報の開示状況、炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準に着目して、構成銘柄のウエイトを決定する指数である
運用資産残高	36兆284億円※1（2022年3月末時点）	25億円※2（2022年9月末時点）	16兆949億円※2（2022年9月末時点）	2兆990億円※1（2022年3月末時点）	9,830億円※1（2022年3月末時点）	1兆5,678億円※1（2022年3月末時点）
算出企業	JPX総研	JPX総研	日本経済新聞社	MSCI Inc.	FTSE International Limited	S&P Dow Jones Indices
特徴（基準）	• 2022年4月1日の構成銘柄については、新市場区分施行後の同年4月4日以降も選択市場に関わらず継続採用となる • 但し、流通株式の時価総額が100億円未満の銘柄については、2025年1月最終営業日にTOPIXから除外される予定である	• TOPIXの構成銘柄である • 流動性（売買代金合計額）と時価総額の順位により選定する	• 東京証券取引所プライム市場に上場する銘柄（親株式、内国株）である • 産業構造の変化を織り込むために「セクター間の銘柄数バランス」を加味しながら、「市場流動性」の高い銘柄を採用し、低い銘柄を除外する	• MSCIジャパンIMI指数の構成銘柄である • MSCI ESG格付け※3：本指数の新規組入銘柄はBB以上、既存構成銘柄はB以上である • MSCI 不祥事スコア※4：本指数の新規組入銘柄は3以上、既存構成銘柄は1以上である • 親指数におけるGICS業種の浮動株修正時価総額の50%をカバーする	• FTSE Japan All Cap Indexの構成銘柄であり、J-REITsではない • 総合ESGスコア※5：本指数の新規組入銘柄は3.3以上、既存構成銘柄は2.9以上である※6 • 不祥事モニタリング：不祥事の深刻度合いが高くない • 高エクスポージャー・テーマ：0あるいは1の評価を受けていない • 気候変動スコア：一次影響サブセクターは3以上、二次影響サブセクターは2以上である	• TOPIXの構成銘柄に加え、直近3ヶ月の日次売買代金の中央値が5千万円以上の銘柄を新規に採用する※7 • Trucostで算出する炭素効率性が極端に低く（売上高当たり炭素排出量が極端に多く）、かつ環境情報の開示が十分でない銘柄を除外する • RepRisk社が提供するRRI指標（The RepRisk Index）※8が75以上の銘柄を除外する
リバランス	非定期の追加及び除外	毎月の定期追加、非定期の追加及び除外	年2回（4月、10月）	年2回（5月、11月）、（四半期レビュー（2月、8月））	年2回（6月、12月）	年1回（3月）
構成銘柄数	2,165銘柄（2023年1月31日時点）	500銘柄	225銘柄	250銘柄（2022年12月時点）	255銘柄（2022年12月時点）	1,836銘柄（2023年2月28日時点）

※1.年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の運用資産残高データを活用してEYで試算
※2.東京証券取引所の上場投資信託(ETF)の純資産額データを活用してEYで試算
※3.MSCI ESG格付けは企業が環境・社会・ガバナンスリスクをどの程度管理できているかを分析し、評価するものである。MSCI ESG格付けは、最上位ランクのAAAから最下位ランクのCCCまでの7段階で評価される
※4.MSCI 不祥事スコアは、企業の操業・製品・サービスからESGに関してネガティブな不祥事が発生した場合に評価するものである。不祥事スコアは0-10のスケールで付与され、0が最も低い
※5.総合ESGスコアは、5を最高点とする0～5の範囲で評価される
※6.原子力発電事業及び乳児用粉ミルク製造業は企業の事業内容によっては、より高い組み入れ基準を満たす必要がある
※7.既存の構成銘柄は本基準を満たさなくても除外されない
※8.RepRisk社のRRI指標を利用することで、客観的な数値に基づいて論争の的になる問題（経済犯罪、汚職、詐欺、違法な商慣行、人権問題、労働争議、職場の安全性、壊滅的な事項、環境災害等）を抱える銘柄を機動的に除外している

Confidential -令和4年度産業経済研究委託事業 （SX銘柄(仮)の選定・普及に関わる調査）- All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

（出典）日本取引所グループHP「TOPIX（東証株価指数）」、東京証券取引所HP ETF一覧「銘柄一覧（ETF）」日経平均プロフィル[指数情報]、MSCI HP「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」、FTSE Russell HP「FTSE Blossom Japan Index」、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスHP「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数」、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）「2021年度業務概況書」

外国株価指数の比較表

- 各ESG指数は親指数である時価総額加重平均型の各指数に基づいて開発される。独自のスクリーニング基準により一部銘柄が除外され、ESGデータプロバイダーが提供するデータや各社のスコアに基づき、ウェイト調整がされている
- ESG総合指数に加え、複数の特定テーマ別ESG指数に対して、数千億円から兆円単位の投資が行われていることが確認された

項目	時価総額加重平均型指数		ESG指数			
	S&P500	MSCI ACWI	MSCI ACWI Climate Paris Aligned Index	MSCI ACWI ESG ユニバーサル指数	Morningstar 先進国(除く日本) ジェンダー・ダイバーシティ指数	S&Pグローバル大中型株カーボン・エフィシェント指数(除く日本)
概要	• ニューヨーク証券取引所、ナスダックの企業から500銘柄を選定し指数化した株価指数である • 大型株から新興株まで幅広く網羅している	• 先進国23カ国と新興国24カ国の大型株と中型株で構成される • 世界の株式の時価総額の85%をカバーしている	• MSCI ACWIを親指数とする • 気候変動やパリ協定の要件に沿った低炭素経済への移行に伴うリスクを抑制、市場機会を獲得することを目指す指数である • 様々な気候関連指標に基づきウェイト付けをしている	• MSCI ACWIを親指数とするESG総合型指数である • 一定のESG指標に基づきウエイト調整を行い、強固なESG特性と正のトレンドの両方を示す企業へのエクスポージャー拡大を目的とする	• Morningstar先進国(除く日本)大中型株指数を親指数とする • 企業におけるジェンダー平等に係る多面的評価により、ジェンダー平等を推進する企業への投資ウェイトを拡大し、インデックスを構成している	• S&P グローバル大中型株指数(除く日本)を親指数とする • 炭素排出量の多い環境情報非開示企業を除いたうえ、売上高当たり炭素排出量の水準に応じて構成銘柄のウエイトを決定する指数である
国・地域	米国	先進国及び新興国	先進国及び新興国	先進国及び新興国	先進国	先進国及び新興国
運用資産残高	7,059,667 百万米ドル (参考:約812兆円)※1 (2021年12月末時点)	35兆2,603億円※2 (2022年3月末時点)	不明	1兆6,187億円※2 (2022年3月末時点)	4,195億円※2 (2022年3月末時点)	3兆3,906億円※2 (2022年3月末時点)
算出企業	S&P Dow Jones Indices	MSCI Inc.	MSCI Inc.	MSCI Inc.	Morningstar Inc.	S&P Dow Jones Indices
特徴(基準)	• 米国企業でS&Pが指定している米国の証券取引所に上場している • 時価総額が127億米ドル以上(2023年2月) • 浮動株比率が最低50%ある • 四半期連続で黒字利益を維持している • 浮動株調整係数が一定基準以上であり、一定の流動性がある	• 対象株から、時価総額及び流動性等の基準により選定する	• MSCI ACWIの構成銘柄 • 非人道兵器・たばこ関連銘柄、MSCI不祥事スコアが0の銘柄、環境不祥事スコアが1以下の銘柄を除外する • 収益の1%以上が石炭による銘柄、10%が石油ガスによる銘柄、50%以上がライフサイクルGHG排出量の多い発電による銘柄を除外する • MSCI低炭素移行スコア、炭素排出量等に基づいてウエイトを調整する	• MSCI ACWIの構成銘柄 • 非人道兵器関連銘柄、MSCI不祥事スコアまたはMSCI ESG格付けが付与されてない銘柄、MSCI不祥事スコアが0の銘柄を除外する • 銘柄のMSCI ESG格付けとMSCI ESG格付けトレンドスコアでウエイトを調整する	• Morningstar先進国(除く日本)大中型株指数の構成銘柄 • Equileap社によるコントロバーシーリストに登録されている銘柄は指数から除外する • Equileap社のジェンダー・イクオリティ・スコアに基づいて※3構成銘柄比率に重みをつける	• S&P グローバル大中型株指数(除く日本)の構成銘柄に加え、直近3ヶ月の日次売買代金の中央値が3百万ドル以上の銘柄を新規に採用する • Trucostで算出する炭素効率性が極端に低く(売上高当たり炭素排出量が極端に多く)、かつ環境情報の開示が十分でない銘柄を除外する • RepRisk社が提供するRRI指標(The RepRisk Index)が75以上の銘柄を除外する
リバランス	年4回(3月、6月、9月、12月)	年2回(5月、11月)、四半期レビュー(2月、8月)	年2回(5月、11月)	年2回(5月、11月)、(四半期レビュー(2月、8月))	年4回(3月、6月、9月、12月)	年1回(3月)
構成銘柄数	500銘柄	2,882銘柄 (2023年2月28日時点)	943銘柄 (2023年2月28日時点)	2,814銘柄 (2023年2月28日時点)	1,947銘柄 (2023年2月28日)	2,143銘柄 (2023年2月28日時点)

※1. 2021年12月末時点の為替レートTTM115.02円を活用してEYで試算
※2. 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の運用資産残高データ(日本株除く)を活用してEYで試算
※3. Morningstar社は、Equileap社のジェンダー・イクオリティ・スコアカードの4つのカテゴリーに分類された19項目をスクリーニング基準として、企業の職場におけるジェンダー間の平等への取組を評価し、各企業に総合的なジェンダー・イクオリティ・スコアを付与する。Equileap社のジェンダー・イクオリティ・スコアカードの評価基準は国連の「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」を基盤としている

Confidential -令和4年度産業経済研究委託事業 (SX銘柄(仮)の選定・普及に関わる調査) - All Rights Reserved - Ernst & Young ShinNihon LLC. 2023

(出典) S&P Dow Jones Indices HP「S&P 500 web page」及び「Annual Survey of Assets」、MSCI HP「MSCI ACWI Index」、Morningstar HP「morningstar.com」、GPIF「2021年度業務概況書」

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革及び事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務及びトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY新日本有限責任監査法人について
EY新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査及び保証業務を中心に、アドバイザリーサービス等を提供しています。詳しくはey.com/ja_jp/people/ey-shinnihon-llc をご覧ください。

© 2023 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY新日本有限責任監査法人及び他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp