



経済産業省



株式会社東京証券取引所



SX銘柄 2024

Sustainability Transformation

SX銘柄2024レポート
2024年4月23日

01	「SX銘柄2024」事業概要等	2
----	-----------------	---

02	応募企業の分析	8
----	---------	---

03	選定企業レポート	15
----	----------	----

○ 味の素株式会社	18	○ 日本航空株式会社	42
○ オムロン株式会社	21	○ 株式会社日立製作所	45
○ キリンホールディングス株式会社	24	○ 富士フイルムホールディングス株式会社	48
○ KDDI株式会社	27	○ 株式会社ブリヂストン	51
○ 第一三共株式会社	30	○ 三井物産株式会社	54
○ ダイキン工業株式会社	33	○ 明治ホールディングス株式会社	57
○ 東京エレクトロン株式会社	36	○ ユニ・チャーム株式会社	60
○ 東京応化工業株式会社	39		

参考	「SX銘柄2024」募集概要	63
----	----------------	----

1. 「SX銘柄2024」事業概要等

(1) 「SX銘柄2024レポート」事業概要等

「SX銘柄2024レポート」の目的及び想定読み手

■SX銘柄2024レポートは以下の3点を目的としている。

1. 企業のSXの取組実践に繋がる具体的な事例情報の提供をすること
2. 伊藤レポート・価値協創ガイダンスが示す内容の理解醸成を進めること
3. 日本の先進企業の取組状況を示し、企業には自社のポジションへの理解を、投資家には日本株への評価を促すこと

主に想定される活用シーン

読み手

伊藤レポートの読み手全体を対象とするが、特に経営者、取締役、投資家のほか、経営企画・サステナビリティ推進等の担当者、アナリスト、評価機関等による活用が想定される。

(1) 「SX銘柄2024」事業概要等

「SX銘柄2024」事業の趣旨

- 本事業では、SXを通じて持続的に成長原資を生み出す力を高め、企業価値向上を実現する先進的企業群を、「SX銘柄2024」として選定・表彰し、レポートとともに公表するものである。
- 「SX」とは、企業が持続的に成長原資を生み出し、企業価値を高めるべく（「企業のサステナビリティ」の向上）、社会のサステナビリティ課題に由来する中長期的なリスクや事業機会を踏まえ（「社会のサステナビリティ」との同期化）、投資家等との間の建設的な対話を通じて資本効率性を意識した経営・事業変革を実行することを指す。
※事業を通じた企業価値創造と直接の関係が薄い、いわゆる社会貢献活動とは異なる。
- 一口に「社会のサステナビリティ課題」と言っても、気候変動や人権など多様化する社会課題に関する国際ルール環境も変化し、さらにサプライチェーン・リスクやサイバーセキュリティ等の経済安全保障関連課題も顕在化するなど、その中身は複雑化している。
- こうした社会のサステナビリティ課題に由来するリスクや事業機会を踏まえ、長期の時間軸で望ましい事業ポートフォリオや成長投資等の在り方について、経営陣と社内の各事業部門、投資家、取引先など各企業のインベストメント・チェーン上の様々な主体が建設的な対話・エンゲージメントを繰り返し、企業としての価値創造ストーリーを協創し、実行することが期待される。
- 本事業では、選定企業を「価値創造経営を進める日本企業の象徴」として示すことで、日本企業に対する国内外の投資家による再評価を促すきっかけとするとともに、経済産業省「伊藤レポート」シリーズで発信してきたメッセージを事例分析の形で発信することを通じ、長期的・持続的な企業価値向上に向けた経営・事業変革の実行を日本企業全体に促すことを目的としている。

(1) 「SX銘柄2024」事業概要等

「SX銘柄」の背景（経済産業省「伊藤レポート」シリーズと「価値協創ガイダンス」）

- 日本企業の自己資本利益率（ROE）は、一定の改善をしてきたが、依然として欧米企業に水をあけられている。また、株価純資産倍率（PBR）1倍割れ企業の割合が、欧米に比べて非常に高い水準にある。
- 2014年以来、経済産業省では「伊藤レポート」シリーズを通じ、一貫して「企業のサステナビリティ（自社の長期的・持続的な企業価値）」を向上させること、そのための投資家等との間の建設的な対話・エンゲージメントや開示の重要性、ESGの視点の重要性を提唱してきた。また、SX経営の実践フレームワーク（手引き）として「価値協創ガイダンス」を公表している。
- 特に、2022年増補編である「伊藤レポート3.0」では、企業のサステナビリティを社会のサステナビリティと同期化させることの重要性が増大する現状を踏まえ、企業の長期的・持続的な価値創造のために、「SX」の重要性を強調している。同時に、SXを実現するためのフレームワークとして価値協創ガイダンスを改訂し、「価値協創ガイダンス2.0」として公表した。

【参考】 「伊藤レポート」シリーズと「価値協創ガイダンス2.0」

伊藤レポート（2014年）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/pdf/itoreport.pdf

伊藤レポート2.0（2017年増補編）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/itoreport2.0.pdf

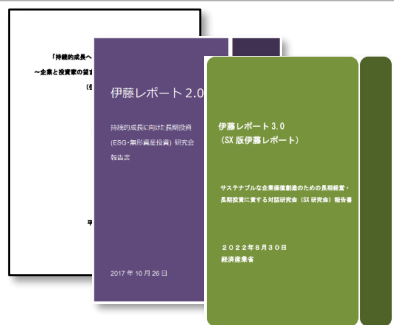
伊藤レポート3.0（2022年増補編）

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

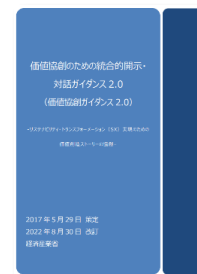
価値協創ガイダンス2.0（2022年改訂版）

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

「伊藤レポート」シリーズ（理論編）



「価値協創ガイダンス2.0」（実践フレームワーク）

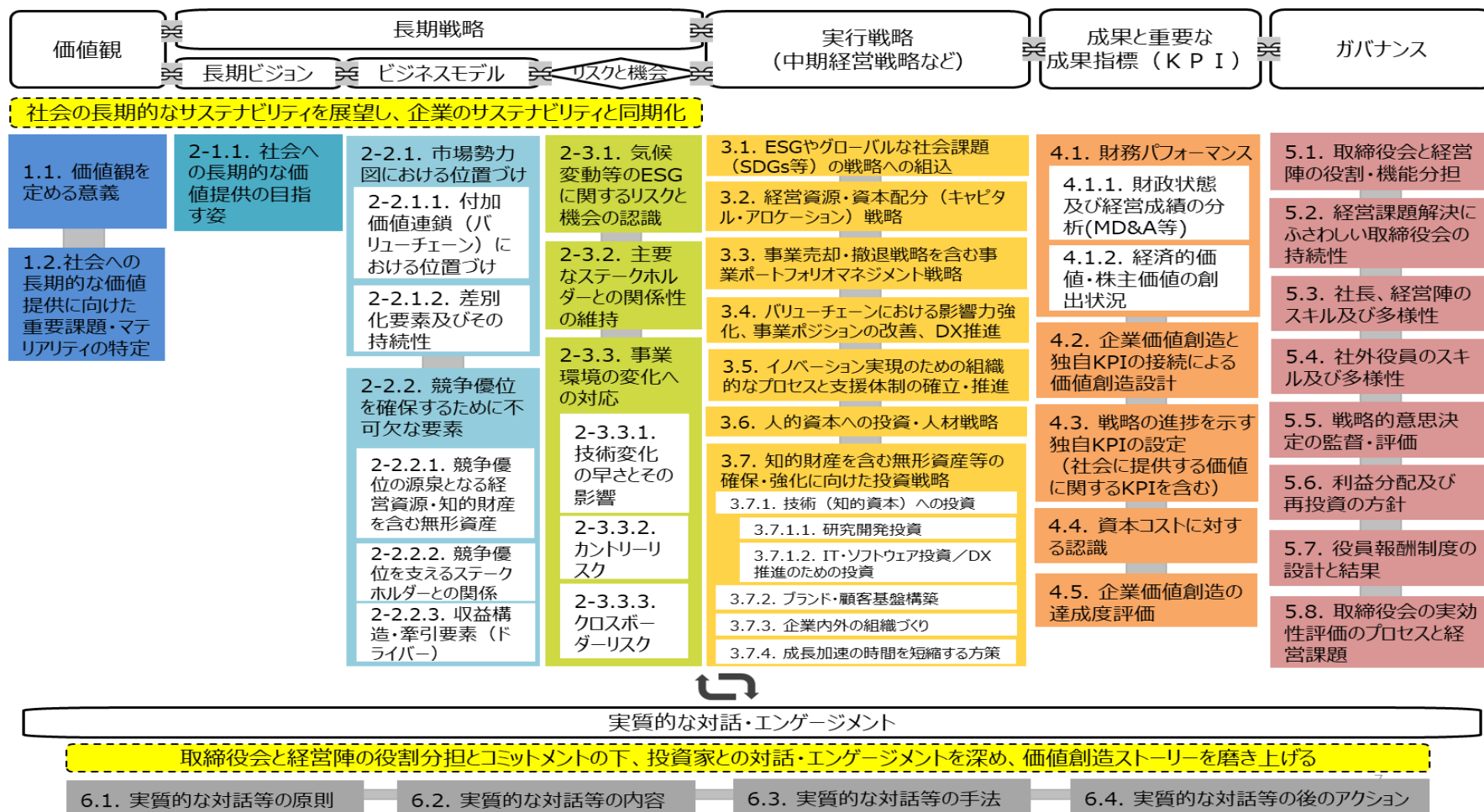


(1) 「SX銘柄2024」事業概要等

(参考) “実践フレームワーク”としての「価値協創ガイダンス2.0」

- 「伊藤レポート」(2014年)で問題提起した持続的な企業価値創造経営の普及に向け、**企業が効果的な情報開示や投資家との建設的な対話を行うフレームワーク**として「**価値協創ガイダンス**」を2017年に策定・公表し、2022年改訂の「**価値協創ガイダンス2.0**」ではSXの要素を明確化した。

〈価値協創ガイダンス2.0の全体図〉



SX銘柄の選定

- SX銘柄においては、P.6の背景を踏まえ、SXを通じて持続的に成長原資を生み出す力を高め、企業価値向上を実現する先進的企業群を選定した。
- なお、こうした企業は、中長期的に株主資本コストを上回るリターンを創出できると考えられることから、SX銘柄は、「PBR 1 倍以上」の企業から選定した。

〈SX銘柄の選定〉

東京証券取引所全上場会社を対象に調査表を送付
＜ 約3,800社 ＞

- ・ 価値協創ガイダンス2.0を基にした選択式項目による審査
- ・ 記述式項目による価値創造ストーリーについての審査
- ・ PBR 1 倍以上は必須要件

企業のサステナビリティ
(持続的な企業価値創造)

社会のサステナビリティ
(事業リスク・事業機会)

「SX銘柄」を選定

「企業のサステナビリティ（持続的な企業価値創造）」を
「社会のサステナビリティ（事業リスク・事業機会）」に
同期化させて向上させている企業群

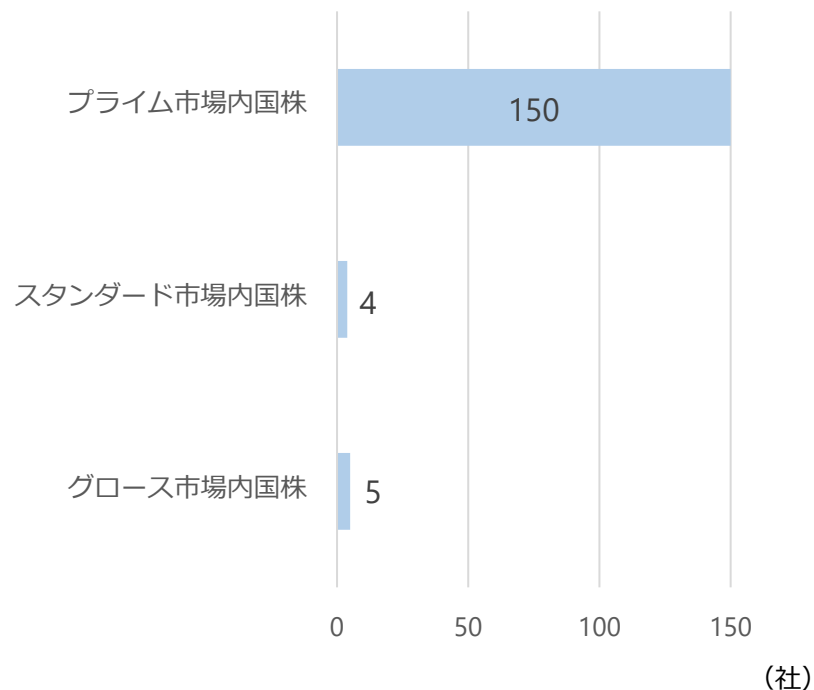
日本企業に対して、目指す姿を提示するとともに、先進企業の更なるモチベーション向上を期待

2. 応募企業の分析

応募企業の分析 | 概観

- SX銘柄応募企業はプライム市場企業が最も多いが、スタンダード市場・グロース市場からも応募があった。
- 時価総額が大きいほど応募企業の数が増え、4兆円以上の企業のうち7割の企業がSX銘柄に応募。

応募企業の市場区分内訳



時価総額	各時価総額区分ごとの応募割合 (応募数/PBR 1 倍を超えた全 数)
4 兆円以上	70.0%
1 兆円～ 4 兆円	41.2%
5000億円～ 1 兆円	24.0%
5000億円未満	4.2%

SX銘柄選定企業・選択式項目上位企業の特長と日本企業の課題

バックカスティング・フォアカスティングの観点を踏まえた目指す姿の設定はSX銘柄選定企業に特徴的な取組として確認される

			回答結果		
			応募全企業	選択式項目上位企業	SX銘柄
多くの日本企業で確認できる取組	重要課題の特定	✓ ほとんどの企業が重要課題を特定	92%	98%	100%
		問1-1 重要課題（マテリアル・イシュー）を特定している			
一部企業で確認できる取組	ビジネスモデルの設定	✓ 選択式項目上位企業を中心に、目指す姿をもとにビジネスモデルの設定を行っている	30%	45%	53%
		問1-8 目指す姿をもとにビジネスモデルを設定している			
	差別化要素の特定	✓ 目指す姿に基づき、自社の市場におけるポジショニングを明確にしている企業は一部に留まる			
		問1-11 目指す姿に基づき、市場勢力図における自社の位置付けを分析し、他社との差別化要素を特定している	24%	35%	40%
SX銘柄に特徴的な取組	目指す姿の設定	✓ 全体として割合は低いものの、相対的にSX銘柄選定企業はバックカスティング・フォアカスティングしている割合が高い	14%	31%	47%
		問1-6 バックカスティングで目指す姿を設定している			
		問1-7 フォアカスティングで目指す姿を設定している	11%	18%	40%

SX銘柄選定企業・選択式項目上位企業の特長と日本企業の課題

多くの企業はバリューチェーン改革や無形資産の戦略構築、ESG等の機会への取り込みを行う。特にSX銘柄はイノベーション推進やルール形成への参画まで実施している

			回答結果		
			応募全企業	選択式項目上位企業	SX銘柄
一部企業で 確認できる取組	バリューチェーン改革	✓ 選択式項目上位企業の8割が既存の事業領域を超えて、新たな企業と連携し、バリューチェーン改革を実施している 問2-4 新たな企業と連携し、バリューチェーン革新を実施している	57%	80%	93%
	無形資産等を確保・強化する戦略の構築	✓ 選択式項目上位企業においては約8割が知的資産を含む無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略を構築している 問2-9 無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略を構築している	54%	76%	80%
	ESG等の機会への投資・資源配分	✓ 90%の選択式項目上位企業がESG等をビジネスモデルを変革・強化する機会と捉え、投資・資源配分を行っている 問2-14 ESG等リスクを機会として位置付けた投資・資源配分を実施している	66%	90%	100%
SX銘柄に 特徴的な取組	イノベーションの推進	✓ SX銘柄選定企業の約7割がイノベーション創出のための体制を確立し、イノベーションの取組を推進している 問2-5 イノベーション創出のための体制を確立し、イノベーションの取組を推進している	37%	53%	67%
	ルール形成への参画	✓ SX銘柄選定企業の約7割が重要度の高いルールの形成に対し戦略的な体制を構築し、能動的・戦略的に参画している 問2-8 ルール形成への能動的・戦略的な参画をしている	30%	45%	67%

SX銘柄選定企業・選択式項目上位企業の特長と日本企業の課題

選択式項目上位企業はMD&Aを踏まえたKPI設定や役員報酬等とKPIの連動性確保など実施。他方、事業セグメントの資本コストに対する認識まで開示している企業はごく少数

			回答結果		
			応募全企業	選択式項目上位企業	SX銘柄
多くの日本企業で 確認できる取組	価値創造のKPI や独自のKPI設定	✓ 応募全体でも60%が価値創造のKPIや独自のKPIを設定	60%	86%	87%
		問3-1 価値創造に関するKPIや 企業独自のKPIを設定している			
一部企業で 確認できる取組	MD&Aを踏まえた戦略見直し・KPI設定	✓ 選択式項目上位企業では約7割が財務状況及び経営成績の分析・評価の結果を踏まえて、機動的な戦略等の見直しやKPIの設定を行っている	38%	67%	67%
	企業独自のKPI 設定根拠の開示	問3-2 MD&Aを踏まえた 戦略見直し・KPI設定を実施している	53%	80%	80%
		✓ 選択式項目上位企業の約8割は、企業が独自に設定したKPIの設定根拠を説明している			
		問3-3 企業独自のKPIの設定根拠を説明している			
	役員を動機づける仕組みと KPIの連動	✓ 選択式項目上位企業の約9割が役員を動機づけるための取組や仕掛けづくり（役員報酬等）とKPIを連動させている	59%	90%	93%
		問3-15 役員を動機づける取組・仕掛けづくりと KPIを連動させている			
多くの企業における 今後の課題	事業セグメントの資本コスト に対する認識開示	✓ 主要な事業セグメントの資本コストについて認識を開示していることが確認できたのは応募全企業のうち6%	6%	16%	27%
		問3-4 主要な事業セグメントの資本コストに 対する認識を開示している			

SX銘柄選定企業・選択式項目上位企業の特長と日本企業の課題

スキル要件に基づいた経営陣の選任・解任は多くの企業で取り組まれており、更にSX銘柄選定企業では、ガバナンスの位置づけが明確であり、社外取締役も適切に経営を監督・評価している

			回答結果		
			応募全企業	選択式項目上位企業	SX銘柄
多くの日本企業で 確認できる取組	スキル要件による役員・経営陣の選任・解任	✓ 応募全企業の6割が目指す姿実現にむけ、役員・経営陣に求められるスキルを特定し、それに基づいた選任・解任を実施	87%	98%	93%
		問3-11 役員・経営陣に求められるスキルに基づいた選任・解任を実施している			
一部企業で 確認できる取組	経営者の後継者計画策定	✓ 61%の選択式項目上位企業が経営者の資質を明確化し、経営者を選任・育成するための後継者計画策定まで実施	31%	61%	60%
		問3-10 経営者の資質を明確化し、後継者計画を策定している			
SX銘柄に 特徴的な取組	ガバナンスの位置づけ明確化	✓ SX銘柄選定企業の約8割は価値創造ストーリー内にガバナンス体制を位置づけ、どのように機能しているか明示している	52%	59%	80%
		問3-6 価値創造ストーリーにおけるガバナンスの位置づけを明確化している			
	社外取締役の監督への参加	✓ 67%のSX銘柄選定企業で、業務執行を担う経営陣の戦略的意思決定を社外取締役等が適切に監督・評価している	25%	41%	67%
		問3-13 社外取締役が経営陣の戦略的意思決定を適切に監督・評価している			

⑤ 実質的な対話・エンゲージメント

SX銘柄選定企業・選択式項目上位企業の特長と日本企業の課題

投資家との個別の対話は実施されているが、社外取締役の参加は進んでいない。加えて、多くの企業において投資家対話を取組に反映した結果が確認できない

			回答結果		
			応募全企業	選択式項目上位企業	SX銘柄
多くの日本企業で 確認できる取組	経営層の 個別対話	✓ 応募全企業の9割以上で、社長を含めた経営層と投資家が個別に 対話する機会（投資家との1on1ミーティング）が設けられている	94%	100%	100%
		問4-3 社長を含めた経営層と投資家が 個別に対話している			
多くの企業における 今後の課題	社外取締役の 個別対話	✓ 経営層が投資家との対話に参加している割合に比べ、 社外取締役が投資家と個別に対話している企業は少ない	55%	59%	60%
		問4-3 社外取締役と投資家が 個別に対話している			
	対話から得た 示唆の反映	✓ 対話等を通して得られた示唆を基に、重要課題、戦略、KPI、 ガバナンス体制等を見直し、改善に取り組む企業は応募企業 全体で20%に満たない	16%	18%	20%
		✓ 見直しを検討している企業を含めても30%程度にとどまる			
		問4-6 対話から得た示唆を取組に反映している			
		✓ 投資家との対話とそれに基づく経営改善の好循環の形成を実 践している企業は、応募全企業において8%のみ			
✓ 投資家へ助言は求めているが取組への反映は課題と 回答した企業を含めても約2割と低い水準					
	問4-7 対話と対話に基づく経営改善の 好循環を形成している				

3. 選定企業レポート

企業一覧（五十音順）

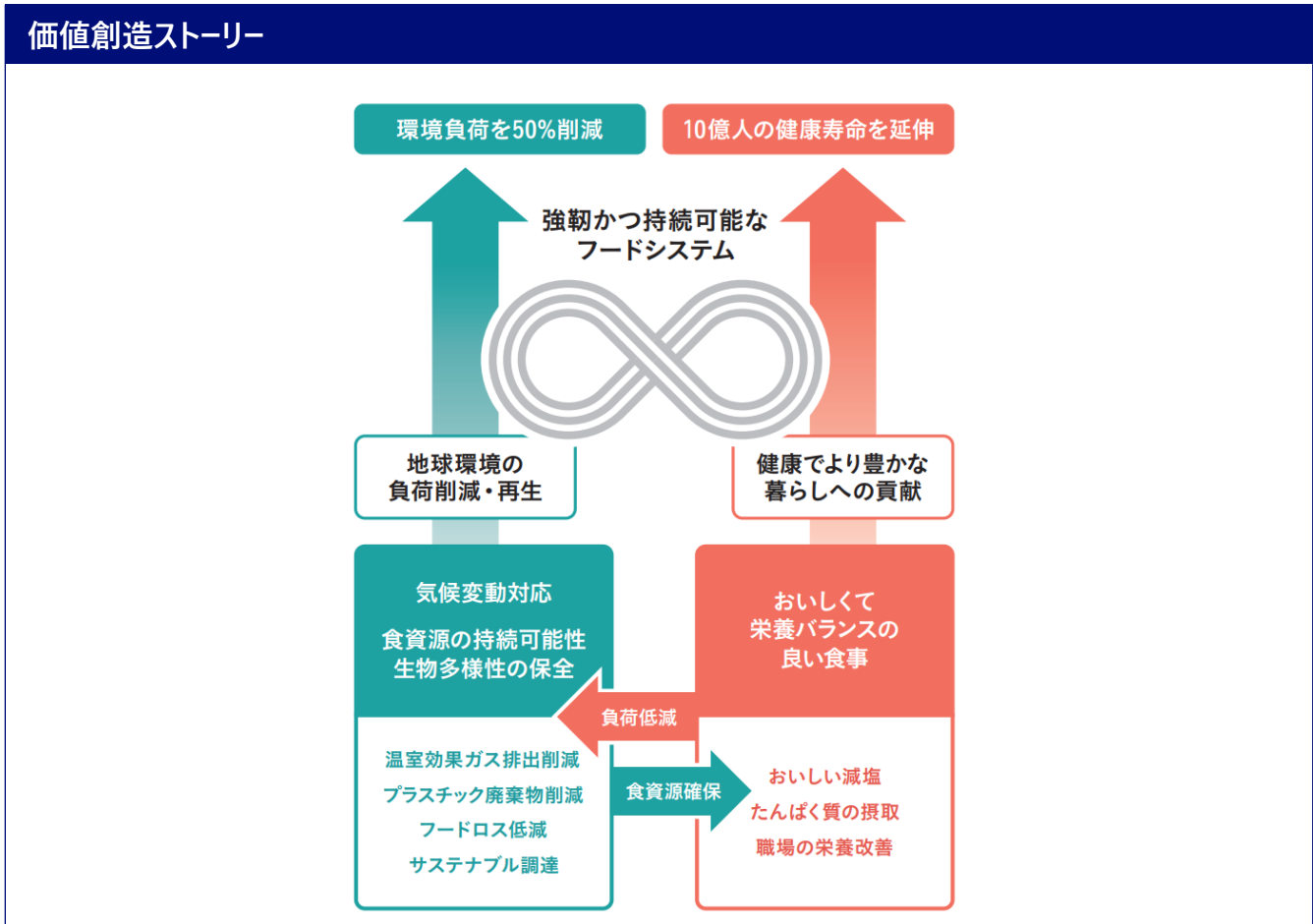
企業名	ページ
味の素株式会社	18
オムロン株式会社	21
キリンホールディングス株式会社	24
KDDI株式会社	27
第一三共株式会社	30
ダイキン工業株式会社	33
東京エレクトロン株式会社	36
東京応化工業株式会社	39
日本航空株式会社	42
株式会社日立製作所	45
富士フイルムホールディングス株式会社	48
株式会社ブリヂストン	51
三井物産株式会社	54
明治ホールディングス株式会社	57
ユニ・チャーム株式会社	60

味の素株式会社

*2022年10月～2023年9月平均

総評	
「アミノサイエンス®」という独自の競争優位性を活かしたビジネスモデルを確立し、ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）実現に向けたパーパス・マテリアリティ・各実行戦略の一貫性が確認できる。 - 事業ポートフォリオが多様なため、コングロマリットディスカунトリスクを抱えているが、その壁を乗り越える取組が始まっている。	

観点別評価	
価値観・長期戦略	環境負荷の削減と健康寿命の延伸という2つのアウトカムを通して、志(パーパス)である「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」ことを実現するというストーリーを構築している。
実行戦略	人財や技術について、目指す姿の実現に必要な戦略の方針や、目標達成に必要な戦略の具体的な内容を検討している。従業員エンゲージメントについて、ロードマップに具体的なパスが示されているように取組を強化している。
KPI・ガバナンス	マテリアリティと役員報酬が整合しており、戦略やKPIを見直すガバナンス体制が構築されている。
実質的な対話・エンゲージメント	IRに関するイベントが、決算だけでなく、中期戦略や非財務など幅広く行われる。



味の素株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

企業価値向上に向けたマテリアリティの特定

- 2050年を見据えた長期視点・マルチステークホルダー視点でマテリアリティを特定している。重要なステークホルダーを代表するサステナビリティ諮問会議のメンバーがそれぞれの立場から重要な課題・機会を抽出している。
- マテリアリティの項目間の関係性を整理しており、①共創力を磨き、②生活者視点をもって、③Well-beingを実現し、事業活動を通じて、④共創された価値を還元する、というサイクルによってサステナブルに成長するという考え方を反映している。

1.2. 社会への長期的な価値提供に向けた重要課題・マテリアリティの特定



企業の声

長期的視点を持つことの意義

- 当社の歴史を振り返ると、新規事業が成功し、大きく企業が成長したのは、中長期を見据えて難しい課題に挑戦した時であった。
- 例えば、現在では主力事業の一つとなった電子材料事業や核酸医薬を始めとしたCDMO事業も、中長期を見据えた挑戦的な目標を設定したことで生まれた事業である。
- こうした認識のもと、当社では中長期的に挑戦的な目標を設定し、そこからバックカスティングで取り組む姿勢を重視している。

企業の声

企業価値向上に繋がる動的なマテリアリティ設定

- 当社のマテリアリティは、現在当社の取締役でもあるデヴィス・スコット氏を議長とした第1期サステナビリティ諮問会議により答申され、取締役会で承認された。
- スナップショットではなく、2050年まで継続的・持続的に価値を創造する上でマテリアリティ同士がどのようにつながっていくのか、動的であることを意識したフレームワークとしている。
- 現在ではこのフレームワークを「味の素グループが取り組む6つの重要テーマ」に整理し、実際の取り組みを加速・推進させている。

味の素株式会社

特徴的な取組

2 実行戦略

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

目指す姿と人的資本の関係性可視化

- 個人によるASVの理解・納得から、組織として成果を創出するまでのプロセスを「ASV実現プロセス」として可視化している。
- エンゲージメントサーベイにおいて、「ASV実現プロセス」の各ステップに付随する設問を設定し、ASV実現の進捗をモニタリングしている。

ASV実現プロセス



企業の声

可視化のきっかけ・検討プロセス

- 海外現地法人でエンゲージメントサーベイをマネジメントに活用していた前社長が、グループ全体でエンゲージメントと価値創造を結び付けることを企図した。
- 過去4回のサーベイ結果から、いくつかの設問項目と一人あたりの売上高・事業利益との間に相関関係があることが分かっている。
- 2022年度からは、成果創出までの「ASV実現プロセス」を明確化し、各プロセスと関連するエンゲージメントスコアを紐づけて機会と課題を可視化し、マネジメントに活用している。

3 実行戦略

2-2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・知的財産を含む無形資産

複数事業に共通する競争優位としての知的資本

- 「アミノサイエンス®」は目指す姿で設定している4つの成長領域（「ヘルスケア」「フード＆ウェルネス」「ICT」「グリーン」）に共通する競争優位性である。
- R&Dの組織は食品研究所とバイオ・ファイン研究所に分かれてはいるが、2つの研究所が相互に連携することで共通の強みを強化している。

企業の声

領域をまたいだ知的資本の強化

- ある顧客から「窓口対応の社員は一人でも、問い合わせへの回答には、様々な分野の意見が組み込まれ、裏に多くの研究員がいることを感じる」というコメントを頂いた。1,700人に及ぶ研究員を基盤とした技術を、事業間の縦割りにならず、様々な事業にまたがって活用できている証と考えている。

総評

- バックキャスト・フォアキャストにより目指す姿を設定し、価値観・長期戦略、実行戦略、ガバナンスが一貫しており、繋がりがよく理解できる。
- また、各々の項目でもKPIが適切に設定されるなど、企業価値向上に向けた実効性がよく理解できる。

観点別評価

価値観・長期戦略

長期の価値観として、科学・技術・社会の相互作用から未来を予測し、ここから未来シナリオを策定し経営の方向性を決めている。

実行戦略

価値観・長期戦略と整合する形で、3年の中期経営計画が立案されており、一貫性がある。人材戦略などでも、付加価値をどう伸ばすかという基礎的な部分と海外拠点のコア人材をどう埋めていくかという機能的な部分がいずれも考慮されており、戦略の実効性を感じる。

KPI・ガバナンス

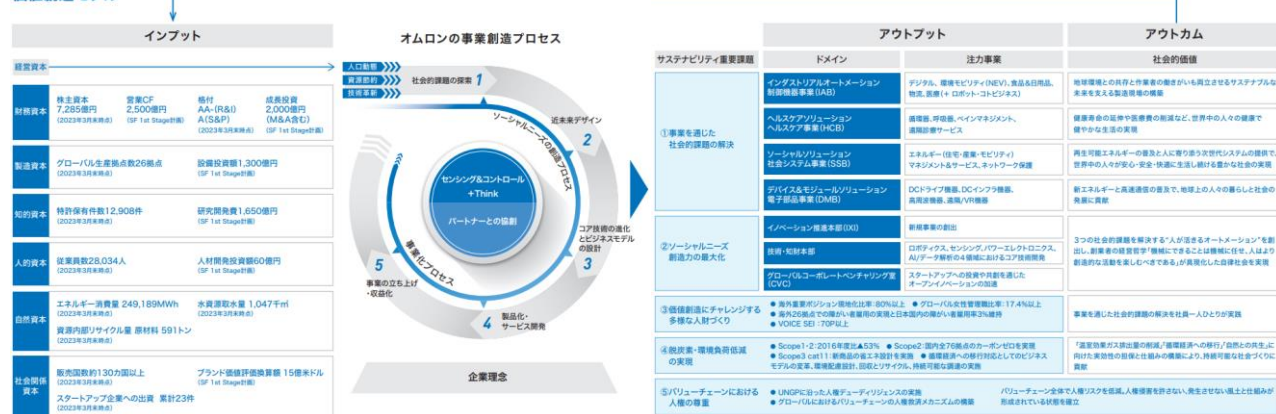
KPIについて、財務の目標だけでなく、マテリアリティ分析で特定した事項の多くについても、中期的に達成するKPIが設定されている。

実質的な対話・エンゲージメント

対話のプロセス・経営への取組反映の仕組みが構築されている。

価値創造ストーリー

価値創造モデル



オムロン株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

バックキャスト&フォアキャストによる目指す姿設定

- 長期ビジョン Shaping The Future 2030（以下、SF2030）の検討において、SINIC理論をベースとした2030年とその先の未来として「自律社会：社会全体の豊かさと自分らしさの追求が両立する社会」を想定している。その社会に向かう過程で生じる変化の中で、自社の強みである「オートメーション」「顧客資産」「事業資産」を活かし、自社が最も大きなインパクトを創出できる社会的課題として、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」を設定している。
- また、上記の3つの社会的課題を解決すべく、グループのドメインを「インダストリアルオートメーション（制御機器事業）」「ヘルスケアソリューション（ヘルスケア事業）」「ソーシャルソリューション（社会システム事業）」「デバイス&モジュールソリューション（電子部品事業）」に捉えなおし、各ドメインごとに創出する社会価値として事業ビジョンを設定している。さらに、モノづくりからデータを活用したソリューションビジネスへと進化すべく、データソリューション事業を新設し、グループのビジネスモデル進化をリードしている。

企業の声

自社の創出価値から各事業の創出価値を設定

- 「自律社会」に向かう中で事業を展開するにあたり、次の10年間にオムロンのビジネスに大きな影響を与える社会変化を踏まえ、自社が持つ強みを活かして社会に最も大きなインパクトを創出できるテーマを設定している。その背景には、現代に生じる社会課題の解決を通じて成長していきたいという「企業理念の実践」を軸とする経営のスタンスがある。
- また、グループビジョンを策定して自社の創出価値を定義した後に、事業ビジョン・機能戦略を策定し、各事業の創出価値を設定している。SF2030は、グループビジョンの策定に約1年、事業ビジョンの策定に約9ヵ月、グループビジョンと事業ビジョンの結合に約6ヵ月、計約2年半の期間をかけて策定された。

SF2030ビジョンステートメント

人が活きるオートメーションで、ソーシャルニーズを創造し続ける

近未来を描き、ソーシャルニーズを感知・発掘し、オートメーションで新たな価値を創造する。
私たちはこれを、“ソーシャルニーズの創造”とよび、
創業以来この実践を通じて、よりよい社会づくりに貢献してきました。
持続的発展が可能な社会・経済システムづくりへの貢献は、オムロンの存在意義そのものです。
私たちは、これからも変わることなく企業理念経営の実践に取り組みます。

工業社会で必要とされたオートメーションは、機械による人の作業の代替でした。
“自律社会”で求められるのは、代替、協働、融和を最適に組み合わせ、
人の能力を最大限に発揮させるオートメーションです。
これからのオートメーションを、“人が活きるオートメーション”と定め
その実現に向けて、センシング&コントロール+Think技術を進化させていきます。

多くの社会的課題が生じる次の10年、私たちは存在意義を発揮し、
“人が活きるオートメーション”によって、
カーボンニュートラルの実現、デジタル化社会の実現、健康寿命の延伸に貢献し、
社会全体の豊かさと、自分らしさの追求が両立する自律社会の実現を目指します。

事業ビジョン（制御機器事業）

VISION オートメーションで人、産業、地球の豊かな未来を創造する

特徴的な取組

2 実行戦略

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

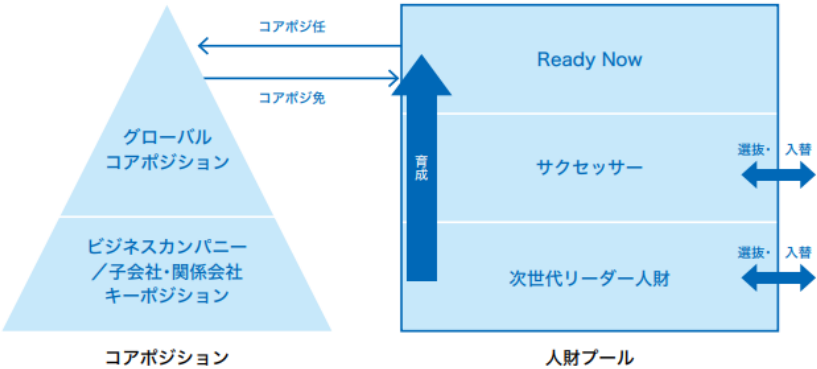
長期ビジョン達成に向けた人財戦略

- グローバルで設置された重要ポジション（グローバルコアポジション）に、ふさわしい人財を適所適財で配置するため、各ポジションで2名以上の後継者（サクセッサ）を選定・育成し、さらに将来的にコアポジションに就くことを期待される次世代リーダー人財を選定・育成することで、人財プールを確保している。

企業の声

5～10年後までを見据えた期待人財の早期発掘と育成

- 単にリーダー層の後継者を育成するだけでなく、その後継者が抜ける穴を埋めるためのさらに下の次世代リーダー人財の育成も行うことで、スムーズな人財交代を実現できる。



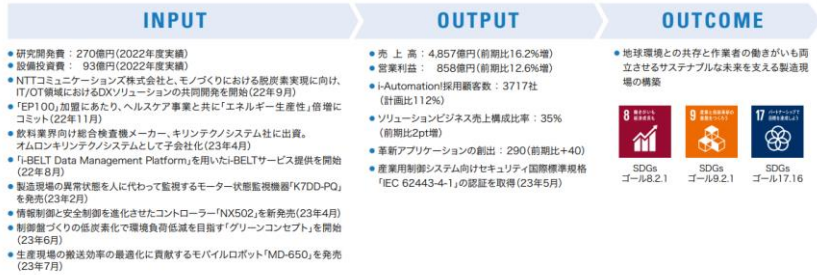
3 KPI・ガバナンス

4.2. 企業価値創造と独自 KPI の接続による価値創造設計

事業別の社会価値KPIの設定

- 創出する価値（「OUTCOME」）を事業別に明確に設定し、その価値を創出するまでのプロセスをロジックモデルの作成によって可視化している。
- ロジックモデルの「OUTPUT」に該当する内容を指標化した独自の「社会価値KPI」を設定している。

ロジックモデル（制御機器事業）



キリンホールディングス株式会社

*2022年10月～2023年9月平均

総評

- ・ フォアキャスト&バックキャストの観点を兼ね備えた価値創造ストーリーを構築し、気候変動や人的資本、ガバナンス体制をはじめあらゆる方面でサステナビリティへの取り組みを模範的に進めている。

観点別評価

価値観・長期戦略

「発酵 & バイオテクノロジー」を生かし、社会課題である健康を成長の機会と捉えて食から医に渡る分野でユニークな価値創造を図るビジネスモデルを展開している。

実行戦略

専門性と多様性を組み合わせた人財育成、DX戦略などを通じ、持続的な成長と社会的価値の創造を目指している。

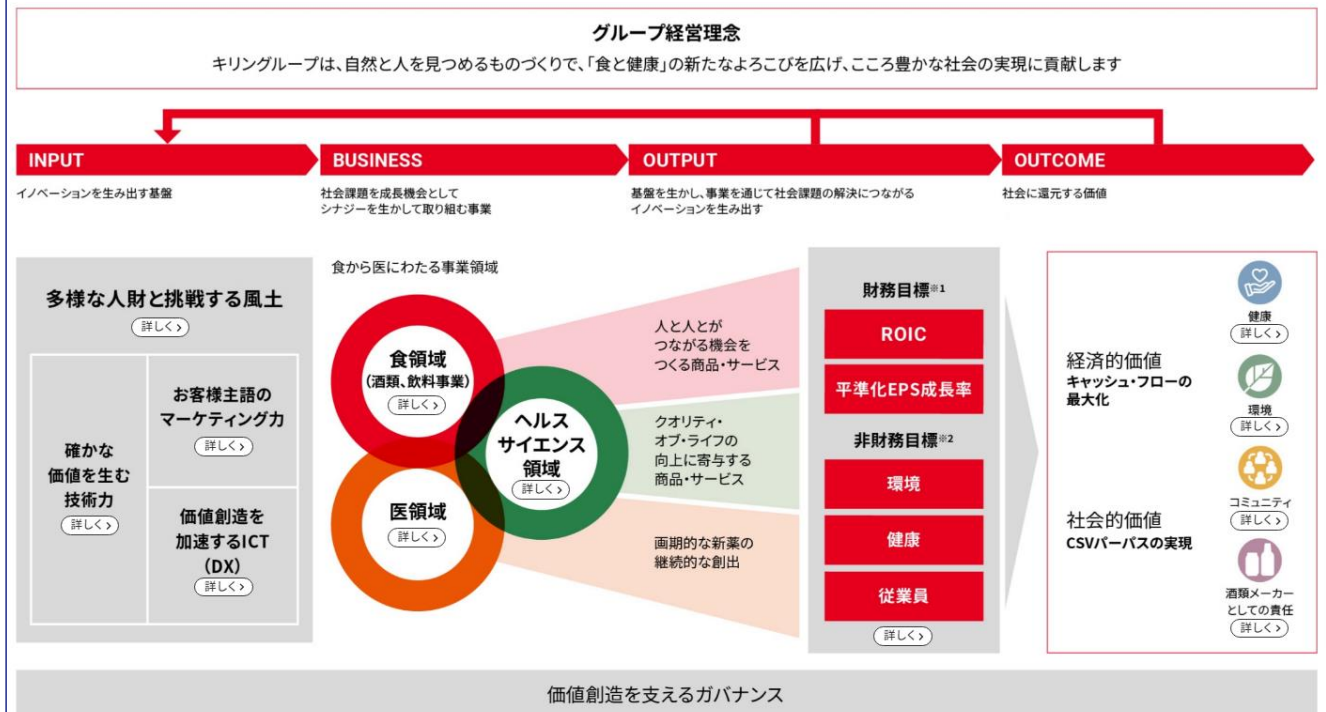
KPI・ガバナンス

ROICやESG評価などを用いたKPIを定め、これらを元にKPIを見直す体制も整備されている。

実質的な対話・エンゲージメント

目的に沿った対話内容を引き出すための対話上の工夫や対話内容を取組に反映するための仕組みが存在する。

価値創造ストーリー



キリンホールディングス株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

バックキャスト&フォアキャストによる目指す姿設定

- 長期経営構想キリングroup・ビジョン2027（KV2027）の策定において、市場環境の変化（先進国ビール市場の成熟化、世界的なクラフト化やプレミアム化進行など）を見据え、将来の自社のポジショニング（「世界のCSV先進企業」）を想定しており、バックキャストの観点で踏まえている。
- また、KV2027で掲げられる3つの事業領域は、その全てが現在までキリングroup独自の強みであり続ける「発酵 & バイオテクノロジー」を基盤としており、フォアキャストの観点で踏まえている。

企業の声

バックキャストによる目指す姿の設定

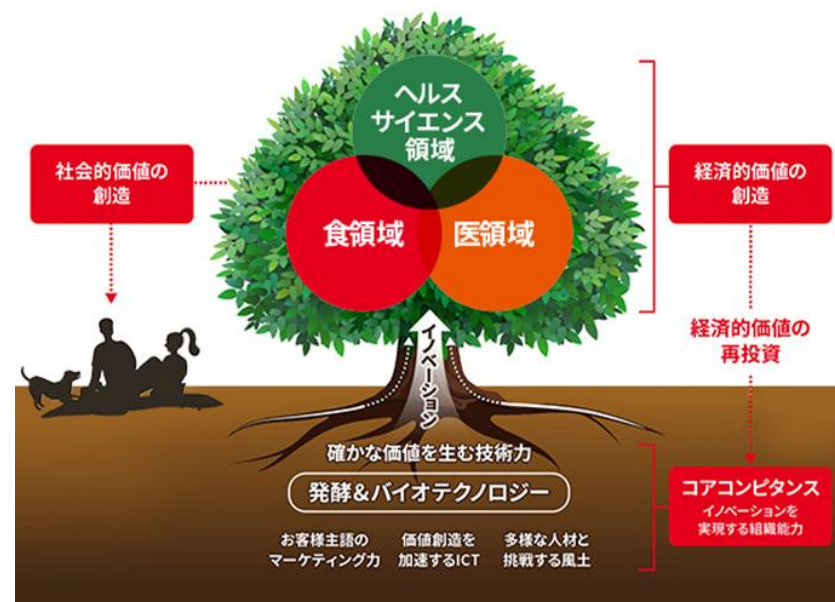
- CSVが経営の隅々まで当たり前のように根差し、戦略に活かされている状態を「世界のCSV先進企業」のイメージとして考えており、既に近い状態に到達している世界の企業群と肩を並べることを目指している。
- 将来社会として、アルコールへの規制が強化され、低アルコール・ノンアルコールの需要の高まりを想定しており売上拡大もCSVコミットメントに掲げている。

企業の声

フォアキャストによる目指す姿の設定

- 様々な競争優位性を有する中で、「発酵 & バイオテクノロジー」は祖業であるビール事業で培われたものであり、その技術をコアコンピタンスとして、医薬事業・ヘルスサイエンス事業に展開しており、今後の各事業の成長実現を目指している。
- 祖業から得られた独自性のある強みを生かしたポートフォリオを構築していると考えている。

価値創造のサイクル



キリンホールディングス株式会社

特徴的な取組

2 価値観・長期戦略

2-2. ビジネスモデル

目指す姿をもとにした、長期的・持続的な企業価値の基盤となるビジネスモデルの設定

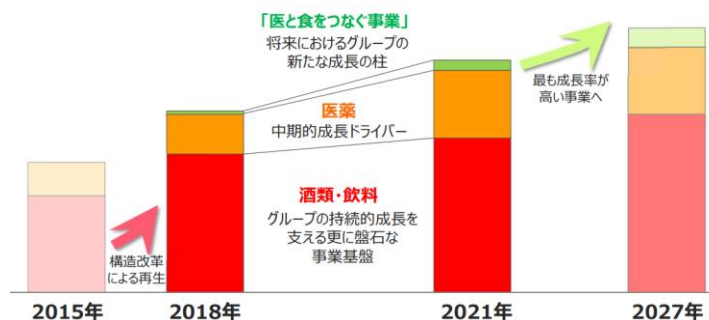
- 「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」という目指す姿をもとに、食領域・医領域に加え、食と医を繋ぐヘルスサイエンス領域の規模拡大を図っている。

企業の声

既存領域の強みを活かした新領域の成長

- 「発酵 & バイオテクノロジー」という強みに根ざした事業展開をヘルスサイエンス分野で目指し、プラズマ乳酸菌などのユニークな素材を活用し、ヘルスサイエンス領域における成長を企図する
- 知財分野では、今後医領域とヘルスサイエンス領域の融合を推進させたいと考えており、2022年中計の非財務目標においても「医領域との協働推進」の達成度を掲げている。

既存事業によるグループ利益拡大、将来の成長ドライバー創出を同時に実現する



3 実行戦略

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

経営戦略と連動した人財戦略

- 事業ポートフォリオの転換によって、短期的には組織能力・戦略の実行度強化が求められ、中長期的には、強化領域としてのヘルスサイエンスだけでなく、既存事業においてもビジネスの転換や新領域へのチャレンジが求められたことで、専門性と多様性を備えた人財の育成が必要であると判断された。
- 事業を超えた出向や、高度で広範囲な課題に挑戦する機会の提供等を通じて、多様な視点・価値観に磨きをかけ、人財力の強化を組織としての能力向上に繋げることを目指している。

グループ経営課題から見る
人財戦略の課題認識

- 事業ポートフォリオ転換に伴う、
組織能力の強化
(ヘルスサイエンス・新規事業など)
- 将来を見据え、先が見えない時代
にこそ求められる、専門性・多様
性の人財マネジメント
- 挑戦する人財とそれを支える風土づ
くり = 高度な戦略を実現する、戦
略実行力
- 労働市場や個人の価値観の変化に
対応した、働きがいの創出
- 人的資本への注目を契機とした、
ステークホルダーとの対話による
戦略進化

人財戦略の重点取り組み

- 戦略実現に求められる
専門能力の向上
- 将来の経営を担う
グループ経営人財の発掘と育成
- Will 起点の自律的な
成長やキャリア形成の促進と
リーダーの支援力向上
- 挑戦し、やり切る組織風土へ
の進化
- 違いを力に変える
Diversity, Equity & Inclusion
- 理念・パーパスへの共感、
組織への愛着・誇り

総評

- 重要課題の識別を行うマテリアリティプロセスを経ることで価値観、社会動向、ビジネスモデルと重要課題に整合性し、実行戦略との繋がりもある。
- 通信技術を中心にパートナーシップや安定した財務基盤といった強みを活かし、社会に提供する価値を企業価値向上に繋げる価値創造ストーリーを構築している。

観点別評価

価値観・長期戦略

自社の強みである技術に加えてパートナーシップや安定した財務基盤といった独自の強みとなる取組がある。

実行戦略

重要課題とつながりのある形で、実行戦略が立てられている。例えば、人的資本ではKDDIジョブ型の導入などにより、人的資本の活性化に取り組んでいる。

KPI・ガバナンス

マテリアリティへの対応・進捗管理のために、事業に紐づく非財務KPIが設定され、見直す体制も構築されている。

実質的な対話・エンゲージメント

社長を含めた経営層が投資家と対話を行っている。

価値創造ストーリー

価値創造ストーリー



特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

事業共創のための企業連携

- 自社の強みである5Gとシナジーのあるサービスを拡充するため、多様なパートナーと連携し、多くの新規事業を創出している。
- また、事業共創するためのプラットフォームを構築。新規事業を創出するための重要な無形資産と位置付けている。

企業の声

パートナーリングが価値創出・持続的成長のキープポイント

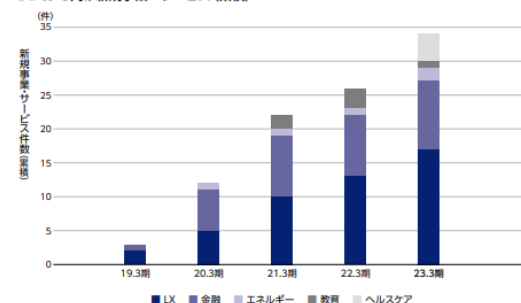
- 自社だけでは不可能なイノベーションを生み出すために取引先、パートナーシップとの関係強化に注力している。
- 自社の強みとしてパートナーリングがある。自社だけでできることは限られており、パートナーリングを行い、他社と自社のアセットを掛け合わせることで新たなことを生み出せると考えているので、パートナーとの関係強化については今後より一層進めていくことになるだろう。
- パートナーが持っているアセットにKDDIの持つ通信の価値を流し込むことで、お客様にメリットを感じてもらえるのではないかと考えている。今後、通信だけでなく通信+αの事業が増えるだろう。
- パートナーの皆さまと一緒に、社会の持続的成長と企業価値の向上を目指したい。社会の成長が次の事業戦略に活かされ、再び社会に還元される好循環が望ましいと考え、推進している。

3.5. イノベーション実現のための組織的なプロセスと支援体制の確立・推進

事業共創のためのパートナーシップの深化

「サテライトグロス戦略」では、KDDIの強みである5Gとシナジーのあるサービスの拡充を進めています。サービスの拡充には、多様なパートナーの皆さまとのコラボレーションが必要となるため、パートナーシップの深化を図っています。例えば、通信以外のB to C向け新規事業・サービスは、過去5年間で30件以上の商用化を実現しており、これらの多くは大企業やスタートアップなどのパートナーとの事業共創の成果です。

■ B to C向け新規事業・サービス（累積）



※グラフの内訳は、各事業・サービスが属するサテライトグロス戦略の領域

こうした事業共創を創出するためのプラットフォームとして、法人のお客さまと新規ビジネスを共創する「KDDI DIGITAL GATE」※1、大企業連合でスタートアップの成長を支援し事業共創を目指す事業共創プラットフォーム「KDDI ∞ Labo」※2、KDDIグループがスタートアップの成長を支援するコーポレートベンチャーキャピタル「KDDI Open Innovation Fund」※3などがありますが、こうしたプラットフォームについても新規事業を創出するための重要な無形資産と位置付けています。

今後も事業共創のためのパートナーシップの深化を図っていきます。

各事業共創プラットフォームの取り組み状況

KDDI DIGITAL GATE	⇒	大企業との共創事業を含むDX案件 88件 (2018年の設立から23.3期まで)
KDDI ∞ Labo	⇒	スタートアップ 388社 が大企業 77社 （大企業連合）とビジネスマッチング (23.3期実績)
KDDI Open Innovation Fund	⇒	スタートアップ 134社 に出資 (2023年7月7日時点)

※1 [KDDI DIGITAL GATE](#) ※2 [KDDI ∞ Labo](#) ※3 [KDDI Open Innovation Fund](#)

特徴的な取組

2 実行戦略

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

目指す姿の実現に向けた人材戦略

- マテリアリティに「人財ファースト企業への変革」を設定し、多様かつ高度なプロ人財の活躍と挑戦心あふれる企業風土の醸成により、イノベーションを創出し、社会の持続的成長 に貢献することを目指している。
- 2020年から「KDDI版ジョブ型人事制度」を採用し、メンバーシップ型からジョブ型への移行を現在進めている。本制度は、全社員が既存の通信事業で培った経験も活かしながら、新たな領域でも通用する能力を身に付け、社外でも通用するプロ人財となることを目指している。
- 領域の一つとして設定したDXについて、社内人財育成機関「KDDI DX University」を設立。DXやその関連知識を習得できるように仕組みを整えている。DX関連領域以外の専門領域にも拡大し、24年度には専門領域の全30領域に必要な研修を整備する。

3 KPI・ガバナンス

4.3. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

非財務情報に関するKPI設定

- マテリアリティへの対応や進捗管理のために事業に紐づくKPIを設定している。
- サステナビリティに係るKPIの達成度は、役員報酬ならびに全社員の賞与に連動し、サステナビリティ経営の浸透や行動促進につなげている。

マテリアリティ	提供価値	サステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)				
		実施内容	指標	22.3期(実績) ^{※1}	23.3期(実績)	25.3期(目標)
マテリアリティ 1 通信を核とした イノベーションの推進	① 未来社会の創造 → P48	サテライト・ブロードバンド・光ネットワークに基づく事業創造・研究開発プロジェクトの推進	プロジェクト数(累計)	21件	20件	60件
		自治体さまと連携したIXサービスの提供 ^{※2}	IXサービス提供地域・施設数の拡大 ^{※2}			
		イノベーションの推進による知的資本の強化	5G / Beyond 5G+サテライト・ブロードバンドネットワークの保有特許件数	—	対前年28%増	対前年20%増
	② サステナブルな産業・ インフラ環境の実現 → P52	産業・インフラDXへの貢献	IoT回線数(累計) ^{※3}	2,450万回線	3,240万回線	4,400万回線
		お客さまの働き方改革を推進	KDDIのお客さま(法人)に占める、ゼロラストソリューションの導入率	—	7%	35%
		5Gエリアの拡大	5G人口カバー率 政府目標95% (24.3期)への貢献			
マテリアリティ 2 安心安全で 豊かな社会の実現	③ 地域共創の実現 → P61	重大事故削減	重大事故発生件数(設備障害) ^{※4} ※総務省の事故報告判断基準がガイドライン等に準ずる	0件	2件	0件
		地域のデバイス解消支援	支援者数(累計) ※スマホ教室、店頭サポート、使い方サポート、交通オンデマンド、地域教育支援(講義・セミナーなど)、 かんたんTV電話、自治体・中堅・小規模企業デジタル化支援等	570万人	567万人	1,500万人
		地域体験型サービス構築	地域体験型サービスのご利用者数(累計)	—	—	—
	④ グローバルでの地域・ 経済格差の解消 → P67	金融格差の解消	決済・金融取扱高	11.7兆円	14.3兆円	16.3兆円
		新興国におけるグローバル事業の拡大 ^{※2}	新興国の国民の人権を尊重し、国民の生活に不可欠な社会インフラの維持に取り組む ^{※2}			
		モンゴリアにおける通信を活用した教育や次世代の育成	次世代を担う13歳以下向け通信サービス「Stars」の加入者数(累計)	—	13万人	18万人

出所：KDDI サステナビリティ統合レポート2023（p.42,43,44,45,46,97,103）

総評

- 知財戦略やノンコア資産の売却等、着実に取組を進めている。ガバナンスやエンゲージメントの点でも体制が構築できている。
- 目指す姿と現在のギャップ分析を踏まえ、事業戦略や人財戦略、DX、資本戦略が語られており、全体戦略に昇華している。

観点別評価

価値観・長期戦略

全体戦略、ビジネスモデル、競争力の一貫性が図られ、バックキャストリングとフォアキャストリングに基づく得意分野と競争優位性が対応している。

実行戦略

イノベーション創出の仕組みや人財戦略、知財戦略が確立され、特に知的資本については、DXd-ADC技術を重要な無形資産と位置付け、中計期間内で約1.8兆円もの研究開発費を設定している。

KPI・ガバナンス

取締役会に期待するスキル、役割、戦略のモニタリング、実効性向上に向けた取組を高く評価。

実質的な対話・エンゲージメント

対話目的に応じたアジェンダや対応者の設定（取締役会議長（社外取締役）、CEO、COO、CFO、R&D役員他）等、実質的な対話を行う意思が感じられる。

価値創造ストーリー



第一三共株式会社

特徴的な取組

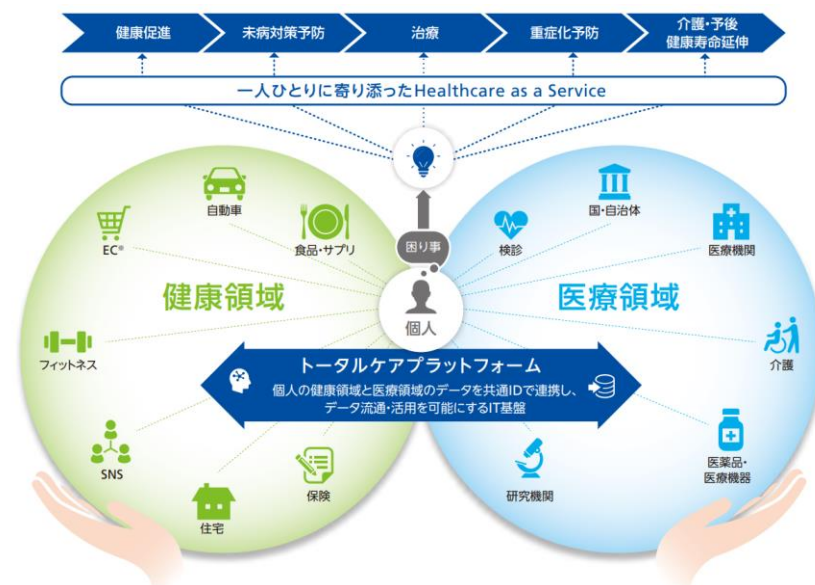
1 価値観・長期戦略

2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

バックキャスト&フォアキャストによる目指す姿設定

- 2030年ビジョンの策定において、「サイエンス＆テクノロジー（S&T）」を価値創造の源泉として捉えている。策定時のパイプラインの状況やS&Tの強みを発揮できる領域を踏まえ、がん領域（オンコロジー）を成長戦略の柱に据え、グローバル化や専門人材の育成を進め、ビジョンに掲げているグローバルヘルスケアカンパニーの実現を目指している。（フォアキャストの観点）
- 将来の社会環境として「Healthcare as a Service（HaaS）」が実現し、データの提供・利活用による医療サービスの個別最適化、患者さんの家族のケアや患者さんの予後サポート等が可能になる社会の到来を想定している。その社会の中で当社が貢献できる分野として、Patient Centricityの視点に立った革新的医薬品の創出や患者さんのQOL向上に寄与するサービスの提供等を検討している。（バックキャストの観点）
 - R&D、マーケティング、営業、デジタルなどの、多様な専門家の集団であるHaaS企画部を新設し、サイエンス力と築き上げてきた信頼に基づく革新的なサービス・ソリューション創出に取り組んでいる。
 - HaaS実現の一環として、「トータルケアエコシステム（個人の医療・健康領域のデータを共通IDで連携し、データ利活用を可能とするIT基盤）」の構築を目指し、様々な企業や団体と連携している。

当社におけるHaaSの考え方



企業の声

バックキャストによる目指す姿の設定

- 当社におけるHaaSの概念は、Society5.0の考え方を元に、健康・医療面から考えられる将来社会とはどのようなものかという視点で考えたものである。
- 役員だけでなく社外の意見も取り入れながら当社におけるHaaSの概念を検討し、その中でどのような形で事業を展開すればHaaSに貢献できるのかについてディスカッションを重ねている。

第一三共株式会社

特徴的な取組

2 実行戦略

目指す姿の実現に向けた人的資本

- 当社グループの価値創造の源泉であり、最大の強みであるS&Tのさらなる強化には、「人財」「技術」「組織」を起点とする変革が必要としている。
- 特に創薬研究や製薬技術などで活躍するバイオ人財、グローバル経営を推進するグローバル人財、全社的なDX推進のためのDX人財の育成・獲得に近年注力をしている。

3 実行戦略

研究開発投資の維持

- 当社独自の「DXd-ADC技術」を用いた5つの製品（5DXd-ADCs）へ研究開発費を優先的に投入している。更に、持続的成長に向けた好循環を生むため、5DXd-ADCsに次ぐ成長ドライバー候補や初期研究にも積極的に投資予定である。

企業の声

高い研究開発費比率を維持出来る理由

- 当社は長年、対売上高比率 約20%の研究開発費を投じることができている。強みであるS&T基盤により継続的な革新的医薬品を創出し、戦略的提携等によりパイプラインの価値を最大化できていることがキャッシュインにつながり、S&Tへの再投資が実現できている。
- また、中計は5年単位であるが、予算管理については、毎年与件変化に対する施策を織り込んだ3か年予測を更新しており、機動的な資源配分を実現している。

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

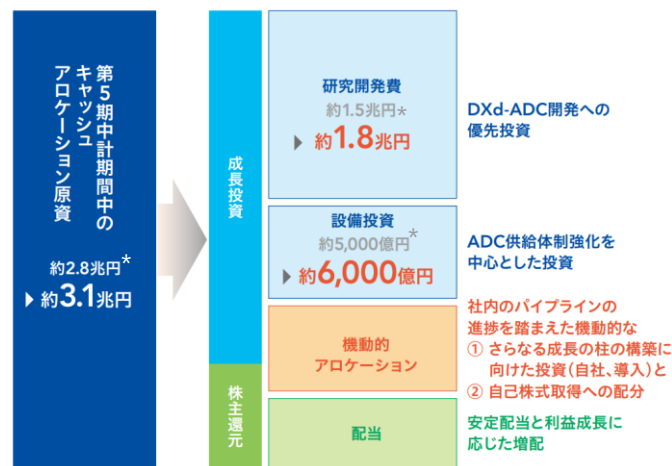
企業の声

知的資本を生み出すための人的資本

- 当社が新薬を出し続けられる最大の理由は、S&Tという強みがDNAレベルで組織に浸透していることである。上下関係なく活発に議論できる風土や、時の経営陣たちが自社の研究部門の力を信じ、継続して研究開発投資を行ってきた歴史が強みを形づくってきたと考えている。
- また、継続的な革新的医薬品創出の実績は、組織としての経験・自信に繋がっている。

3.2. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

キャッシュ・アロケーションの規模イメージ



* 第5期中計策定時点での計画

ダイキン工業株式会社

*2022年10月～2023年9月平均

総評

- バックカスティング、フォアカスティング両面から練られたビジネスモデルであり、各戦略との繋がり・整合性もある。
- ガバナンスの点では、迅速な意思決定、適切な監督・モニタリング体制構築の工夫もみられ、外部環境の変化に対して、継続的かつ迅速な戦略の見直しが期待できる。

観点別評価

価値観・長期戦略

空調ビジネスとして気候変動課題におけるリスクと機会を抽出し、ビジネス展開を図っている。俯瞰的な視点をもちつつ、技術力にその競争力の源泉を訴えるなど統合思考が伺える。

実行戦略

高い技術を有しており、更にルール形成にしっかりコミットする姿勢は高く評価したい。知財戦略（特許の戦略性）が実行戦略と有効に結びついており、市場の拡大に貢献している点に注目する。

KPI・ガバナンス

一体型運営を標榜し、その独自性を伝えるなど、迅速経営を意識した運営を行っている。また、取締役会と経営陣の役割、機能分担が明確化されている。

実質的な対話・エンゲージメント

社長を含めた経営層が投資家と対話している。

価値創造ストーリー



ダイキン工業株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

バックキャスト&フォアキャストによる「めざす姿」設定

- 長期的な社会の変化や将来市場における自社のポジショニングを考慮したバックキャストと、自社独自の強みを基にしたフォアキャストという双方の観点より、明確なプロセスで、2022年3月期から2026年3月期までの戦略経営計画「FUSION25」の中で、「めざす姿」を設定している。
- 「FUSION25」当初計画策定時からの外部環境変化を踏まえ、実行計画を柔軟に見直している。

企業の声

将来時点の自社のポジショニング

- 現状、グローバル各地域で高いシェアをとれており、今後は空調需要が高まるとされるインドやアフリカなどの新興国市場でもリーディングカンパニーとして、空調業界を牽引していきたいと考えている。定量的なシェア獲得目標は開示していないが、方針としては、環境性能の高い空調機の販売やエネルギーソリューションの取組により、環境と社会課題解決にアプローチすることを掲げている。
- 各社員が業務において様々なステークホルダーと関わる中で、社外ステークホルダーがダイキンに期待するポジションを認識しており、その内容が当社全体としてめざす方向に反映されている。

企業の声

自由闊達な議論を好む企業風土

- 当社では戦略や方針を決定する際、役職や担当に関わらず、それぞれの立場からフラットに意見を出し合い、侃々諤々の議論を重ねる企業風土がある。意見を出し尽くすことで、社員の腹落ち感が高い目標設定となり、現場の実行力に結び付いている。

「FUSION25」後半 3カ年計画策定の前提

策定の前提

外部環境変化

当初計画策定時の前提

- 環境・社会貢献の重要性の高まり
- 消費がモノからコトへシフト
- 空気・換気に対するニーズの広がり
- デジタル・AI・5Gなど
技術の革新的進歩



当初計画策定以降の経営環境変化

- カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーへの動きが加速
- 競合・他社はソリューション展開を加速
- インドの目覚ましい経済成長
- 半導体、自動車、情報通信分野の発展

当社独自の強み

- 省エネ・環境・空気関連技術
- 世界に広がる強固な販売網
- 地産地消のモノづくり
- 人を基軸におく経営、
ダイバーシティマネジメント

グループ経営理念

ダイキン工業株式会社

特徴的な取組

2 実行戦略

3.5. イノベーション実現のための組織的なプロセスと支援体制の確立・推進

社内外における新たな知的財産創出に向けた取組

- ― 事業に貢献する知財活動を推進するため、研究開発部門・営業部門と知的財産グループが一体となって知的財産ポートフォリオの構築・強化を行っている。海外の各拠点においてもこうした知的財産体制の構築が進められている。
- ― 自社の商品・技術を守る特許だけではなく他社からも注目される特許などに報奨を与える「有効特許報奨制度」を通じて、知的財産に対する意識改革を図っている。
- ― 産業・社会構造変化を踏まえ、自前主義から脱却し、スタートアップや産官学と一体となって新たな価値を提供していくための取組を「協創」と定義し、当事者双方に発明創出のインセンティブが働くような仕組みづくりも行うことで新たな知的財産の創出に注力している。

研究開発拠点



3 実行戦略

3.7. 知的財産を含む無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略

自社技術の規格化による市場拡大

- ― 日本の同業他社と連携して提案した、インバータ機の省エネ性能を適切に評価するための指標が、2013年に国際標準であるISO規格に採用された。新興国において本指標の採用による省エネ性能の評価が広がり、当社の高効率なインバータ機の普及拡大に繋がっている。
- ― こうしたルール形成による市場拡大戦略を積極的に推進している。

企業の声

知財・技術の公開の判断軸

- ・ 特許や技術の公開については、社内で侃々諤々の議論を行った上で、トップの判断により決定される。2011年から順次、世界の冷媒転換を促進すべく、冷媒R32に関する特許をグローバルで無償開放した。
- ・ 判断の議論においては、「事業成長に資するかどうか」、「環境・社会問題の解決に寄与することで将来的な自社の企業価値向上に繋がるか」という観点で議論が実施される。

総評

- ・ 長期にわたり持続的に高い業績を上げ、企業価値を高め続けてきた。
- ・ 半導体市場の技術、需要変化にあわせタイムリーに対応すべく、研究開発、調達・製造、販売、保守サービス等全方位における具体的な取組を行うとともに、環境負荷、サプライチェーンを含むリスクに対して、精緻に認識し、対処している。

観点別評価

価値観・
長期戦略

変化が激しい分野ではあるが、TSV（東京エレクトロンにおけるCSV）を掲げ、解像度を上げたビジョンを明確に打ち出している。

実行戦略

長期ビジョンに対する実効性として、半導体産業に欠かせない新製品のタイムリーさや独自技術の開発などに対する取組を実施している。また、サステナブルなサプライチェーン構築に対し、課題を詳細に特定し対処している。

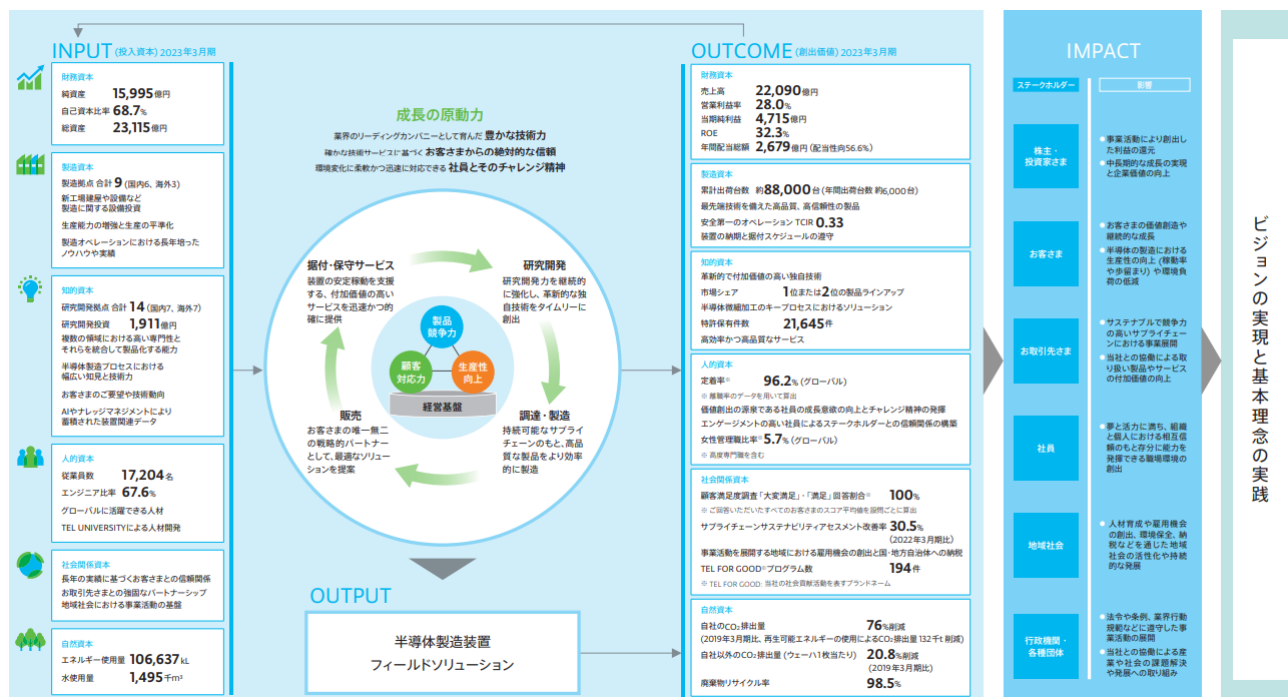
KPI
・ガバナンス

各分野で適切にKPIをきめ細かく設定している。戦略・KPIを頻繁に見直す体制が整備されている。

実質的な
対話・エン
ゲージメント

CEOはじめ、各テーマに精通している社内のスピーカーが投資家と直接対話する機会を設けている。

価値創造ストーリー



東京エレクトロン株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

2-2.1.2. 差別化要素及びその持続性

求められる要件を踏まえた競争優位性の確保

- 技術革新のスピードが速い半導体業界において、自社の目指すところを“技術革新を実現する最高の性能を備えた装置の開発”や“お客さまとの確固たる信頼関係”と置き、これらの実現に向けた要件を具体的に挙げ、取り組んでいる。
- 半導体製造装置業界における特許保有件数などのKPIを目標にたて、実際にそれを達成している。
- 技術力や顧客対応力を重視した経営を実現するため報酬体系など人的資本の強化に力を入れている。

企業の声

求められる要件の定義

- ビックデータが社会を牽引するDXの時代を迎え、もはや半導体は社会においてなくてはならない存在となり、その市場は更に拡大することが予想される。半導体製造装置メーカーとして事業を継続的に展開し、企業価値を中長期的に向上させていくためには、さまざまな専門性を活かし、革新的な技術を持つベストプロダクトと付加価値の高いベストテクニカルサービスを提供し続けることが必要である。このことを確実に実践していくために求められる要件を再確認した。
- 求められる要件の検討は、サステナビリティ関連部署やIRおよび経営戦略検討の関連部署メンバーによって、過去の顧客・投資家とのコミュニケーションで得た情報やこれまで社内で培った経験なども基に議論を実施した。

企業の声

差別化要素の維持

- 事業を継続的に成長させ、中長期的な利益を拡大していく上においては、優位性の高い革新的な技術の創出が差別化要素として極めて重要である。このため、積極的な開発投資を継続して実施すると共に、それを支える人的資本の更なる強化を進めていく方針である。

半導体製造装置メーカーに 求められる要件



東京エレクトロン株式会社

特徴的な取組

2 実行戦略

3.7.1 技術（知的資本）への投資

目指す姿の実現に向けた研究開発力の強化

- 半導体の技術革新に必要なベストプロダクトを継続的に創出し、タイムリーに市場に投入すべく、国内外の開発拠点、事業本部およびCorporate Innovation本部が連携しながら独自性の高い技術を創出している。
- 製品開発プロセスの初期工程に、技術・人材・費用などのリソースを投じる「Shift Left」を重視しており、顧客の要望を早期に把握し、それらを技術開発に反映させることで顧客の価値創造に寄与する優位性の高い製品を提案している。
- また、国内外のコンソーシアムやアカデミアとの共同研究開発にも長期にわたって注力しており、半導体技術の様々な分野における協業をグローバルに推進している。



3 実行戦略

3.1. ESG やグローバルな社会課題（SDGs 等）の戦略への組込

バリューチェーン全体での環境リスク対応

- 「E-COMPASS」という環境イニシアティブにより、2040年ネットゼロ達成に向けた取組を自社含むサプライチェーンにおいて展開している。

企業の声

Scope3削減に向けた取引先との協働姿勢

- カテゴリ1「購入した製品・サービス」の排出量削減に向けては、取引先とのパートナーシップにより目的を共有し、双方の企業価値向上に向けて協働するという姿勢を重視している。
- 排出量削減の取組を含むE-COMPASSの活動への貢献が大きい取引先に対して、環境パートナーやグリーンパートナーなどの表彰や認定を行うことで、サプライチェーン全体における取組の更なる推進に努めている。



総評

- ・ フォトレジストの技術的競争優位を軸に置き、経営資源を集中させ、変化の激しい半導体産業の需給やニーズに対応するため、顧客に密着することを戦略として明確に打ち出し、また地域ポートフォリオを意識することも含めそれを実践している。
- ・ 半導体製造プロセスにおいてインパクトを与える資源や水、土壌に対してもリスクを明示し、対応している。

観点別評価

価値観・長期戦略

社会的インパクトの開示を開始しており、サステナビリティとの接点を広げている。

実行戦略

フォトレジスト分野における実績、中長期の研究開発戦略を踏まえると、当面の競争優位に対する信頼度を引き上げる。

KPI・ガバナンス

監査等委員会設置会社だが、代表取締役役に業務執行決定権限の一部を委任することで、取締役会の中で、執行と監督を分離しようとしている。

実質的な対話・エンゲージメント

アジェンダ選定を行い投資家の属性や目的に応じて対応者を決定している。

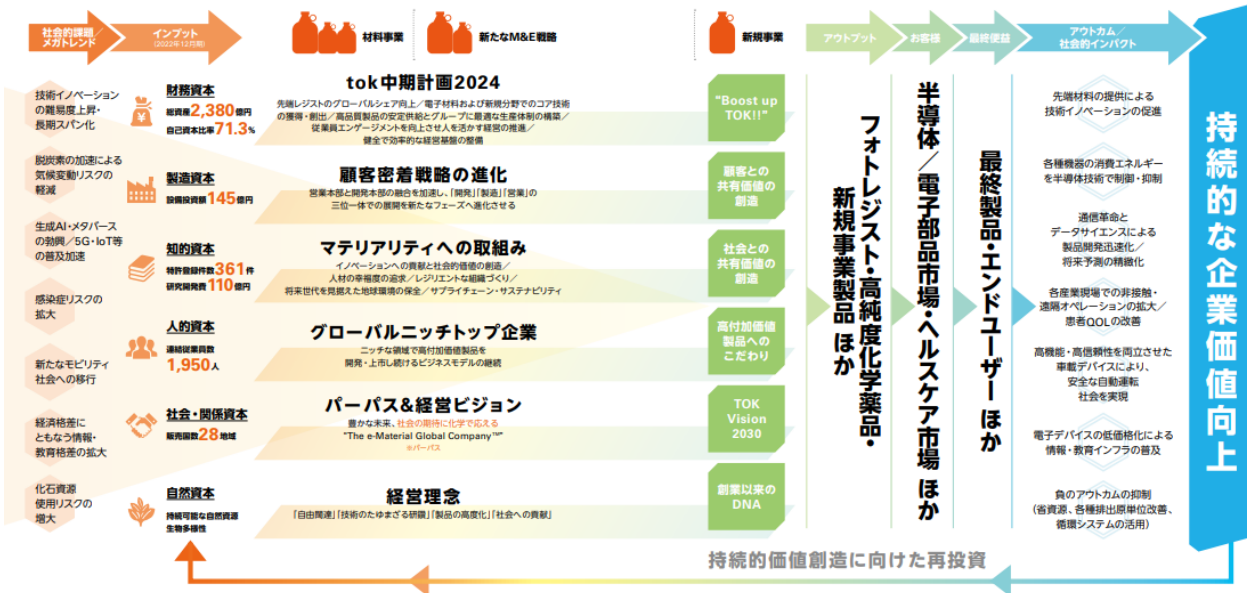
価値創造ストーリー



VALUE CREATION PROCESS

東京応化の持続的価値創造プロセス

"VUCA"の時代の様相がますます強まる中、「豊かな未来、社会の期待に化学で応えるThe e-Material Global Company™」を経営ビジョンに掲げる東京応化は、2022年からの新中期計画「tok中期計画2024」のもと、「TOK Vision 2030」の実現に向けた「Boost up」に注力しています。グローバルニッチトップ企業として、国内外で築いてきた強固な顧客基盤を駆使しながら、パーパスのもとで社会的課題の解決に貢献しています。



特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

社会への提供価値の定量化

- 社会への長期的な価値提供の目指す姿（TOK Vision 2030）として「豊かな未来の実現」を掲げており、半導体産業として成長していく分野として、「情報端末」「クラウド」「センシング&IoT」「グリーンエネルギー」を設定している。
- 上記分野に紐づく社会課題に対して、自社の製品が半導体メーカーにどのような価値をもたらし、その結果、どのような社会的インパクトの創出が期待できるかを定量的に示している。

企業の声

社会的インパクトの算定経緯

- カーボンニュートラルへの取組強化の方針を打ち出したことを契機として、自社製品がエネルギー問題解決にどのように寄与するかを可視化したいという思いから、社会的インパクトの算定に取り組んだ。
- 半導体材料は最終製品からの距離が遠いために、社会的インパクトの算定には苦労したが、外部機関の協力を得て、算定の数式を含めて議論した。

企業の声

提供価値の明確化によるメリット

- 採用面接を実施する中で、企業の社会貢献に興味を持つ学生や中途入社希望者の増加を実感している。自社の提供価値を訴求しやすくなったことで、人材採用におけるブランド力向上に寄与していると言えるだろう。

期待できる社会的インパクト

社会的課題（例）	ソリューション&バリューチェーン	期待できる社会的インパクト
デジタルディバイドによる経済格差の拡大	【東京応化】 厚膜KrF用フォトレジストの開発・提供 ↓ 【半導体メーカー&デバイスメーカー】 3D-NANDの層数増加による1バイトあたりコスト削減 低価格スマートフォンの製造・販売	発展途上国に暮らす 4 百万人*1への 情報・教育インフラの提供
データセンターの激増に伴う電力消費量増加	【東京応化】 EUV用フォトレジストの開発・提供 ↓ 【半導体メーカー&デバイスメーカー】 ロジック半導体1演算あたり消費電力の低下 データサーバーの低消費電力化	世界の消費電力量の 0.3 %程度*2 を削減（2030年予想）
交通事故死者数の増加による経済的損失	【東京応化】 イメージセンサー用フォトレジストの開発・提供 ↓ 【半導体メーカー&デバイスメーカー】 車載用イメージセンサーの進化／量産 ADAS搭載車の増産	1年あたり交通死亡事故件数 3 万件程度*3削減 （全体の2%程度）
再生エネルギーシステムの効率改善	【東京応化】 次世代パワー半導体向けフォトレジストの開発・提供 ↓ 【半導体メーカー&デバイスメーカー】 次世代パワー半導体の進化／量産 EVや風力／水力発電システムの効率改善	世界の消費電力量の 0.4 %程度*4 を削減（2030年予想）

出所：東京応化工業 統合レポート2022（p.10,11,28,29）

東京応化工業株式会社

特徴的な取組

2 実行戦略

3.5. イノベーション実現のための組織的なプロセスと支援体制の確立・推進

イノベーション創出に向けた推進体制

- 顧客ニーズを早期に把握することで、シームレスな開発・製造・供給に繋げるための「顧客密着戦略」を展開しており、台湾・韓国をはじめとした海外における社会・関係資本が広がり続けている。
- 営業戦略部、ストラテジック・アライアンス部で連携し、中長期の技術動向を把握している。



企業の声

半導体の技術進化に対応する調査・連携体制

- 営業戦略部やストラテジック・アライアンス部は、直近の技術変化の動向や、10年以上先を見据えた技術情報の収集をメインで実施しており、既存事業の強化や新規分野の開拓を視野に効率的に情報収集を実施している。
- 営業戦略部、ストラテジック・アライアンス部が調査した情報は速やかに開発本部に連携され、技術進化に対応した開発案件の更新が実施されている。

3 実行戦略

3.5. イノベーション実現のための組織的なプロセスと支援体制の確立・推進

イノベーションの起点となる人的資本の強化

- マテリアリティである「人材の幸福度の追求」の下、営業人材・開発人材を強化すべく以下の制度を運用している。
 - TOK SHINKA AWARD：技術・開発以外の分野において会社の発展に寄与した業務の成果に対し表彰
 - エグゼクティブフェロー制度：卓越した能力と実績を有する人材を役員同等に処遇
 - 実績報奨制度：基本特許と収益をリンクさせ、収益に応じて特許取得者に金銭報酬を支給
※ロングランの開発の場合、製品が上市する際には基本特許取得者が当該製品の開発から離れるケースが多いため

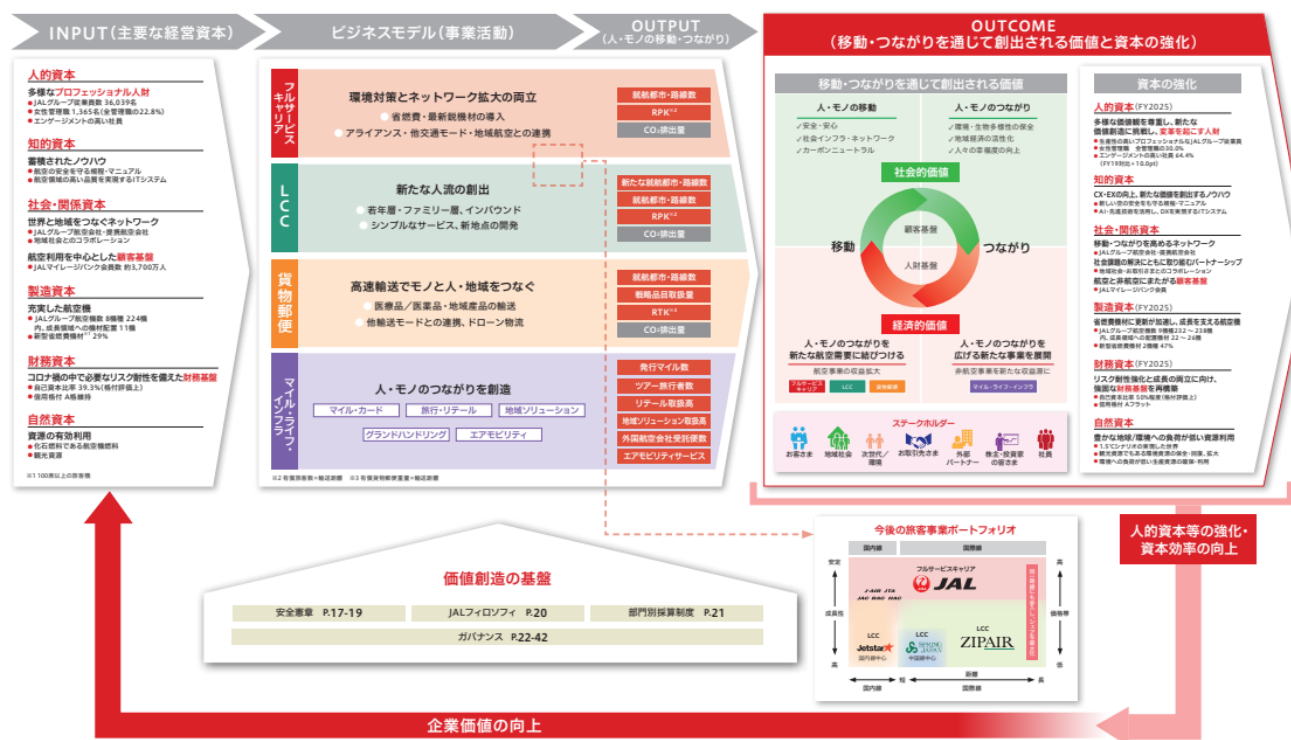
総評

- 長期戦略、ビジネスモデル、目指す姿は整合性があり、必要な人材戦略、DXを構築している。これを実行していくためのローリングプランの説明が、航空業界の抱える課題をとらえてなされており、価値向上の期待が感じられる。

観点別評価

価値観・長期戦略	航空業界の重大課題の一つにカーボンニュートラルをとらえ、目指す姿を設定。マテリアリティ各々に目標が設定され、中長期的に進む方向性が明確化されている。
実行戦略	ICPの導入、社会的価値を考慮した新しい投資効率指標である「サステナブルROIC（仮称）」の導入の検討は評価に値する。
KPI・ガバナンス	役員報酬も含め、サステナビリティに関するガバナンス体制が強化されている。また、目指す姿実現のため、財務のKPIとともに、顧客満足の客観的指標NPSを設定、サステナビリティに関するKPIも丁寧に設定している。
実質的な対話・エンゲージメント	ローリングプランに投資家の意見を反映し、資本効率のKPIなど投資家の助言に対応している。

価値創造ストーリー



特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

1.2. 社会への長期的な価値提供に向けた重要課題・マテリアリティの特定

マテリアリティ特定プロセス

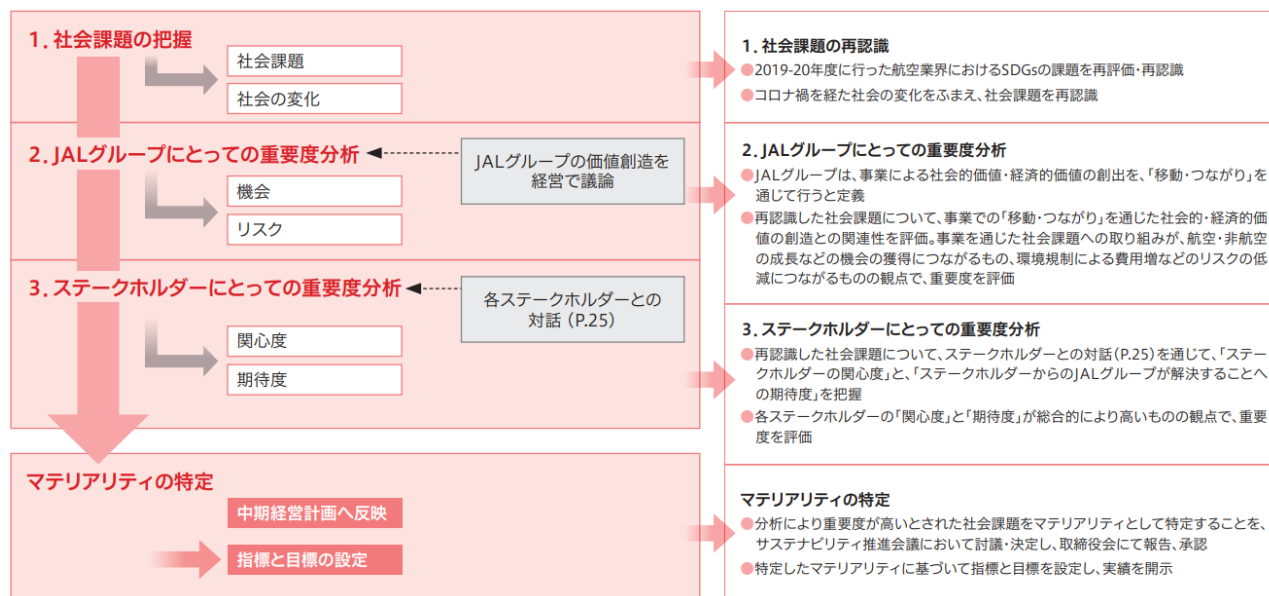
- 社会課題の把握からサステナビリティの機会とリスクについて機会・リスクを分析し、マテリアリティを特定するフローを設けている。
- 外部環境の変化に応じ、事業により創造する価値を再定義しつつ、柔軟にマテリアリティの見直し、再設定を行う。

企業の声

外部環境の変化から、事業により創出する価値、マテリアリティを再設定

- 2022年度まではSDGsを意識したフルサービスキャリア事業に関わる4領域22課題をマテリアリティとして定めていた。
- しかし、コロナによる航空需要の「蒸発」という教訓から、22年秋～23年夏にかけて、経営陣の中で徹底的な議論を行い、事業による社会的・経済的価値の創造を、「移動」を通じた「つながり・関係性」の創出を通じて行うこととした。あわせて、事業を通じて創造する価値により解決を図るマテリアリティについても、取締役会の承認を得て見直しを図った。今後も外部環境の変化に応じて、柔軟にマテリアリティの見直し・再設定を実施してまいりたい。

マテリアリティ特定までのフロー



特徴的な取組

2 KPI・ガバナンス

KPIと連動した役員報酬制度

－ 中期経営計画における経営戦略の三本柱である、ESG戦略・事業戦略・財務戦略と連動した業績評価指標を設定している。

企業の声

役員報酬の設計がサステナビリティ推進に寄与

- サステナビリティの推進において、役員報酬の設計は非常に寄与。
- 最たる例として、DJSIの航空セクターで世界のトップスコアを獲得。ESGやCO2の取り組みと役員報酬を紐づけることは、ガバナンスの観点から有効だと感じている。また、部長以下現場社員についても目標設計においてサステナビリティを意識する変化が見られるようになった。

5.7. 役員報酬制度の設計と結果

	業績連動型賞与※1					業績連動型報酬				
変動幅 (業績目標達成時を100とした場合)	支給する額は0～150で変動					支給する株式の数は0～150で変動※2				
業績評価指標 および割合	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
	EBIT (50%)		個別業績評価※3 (20%) (30%)			TSR※4 (25%)		ROIC※5 (25%)	ESG※6 (25%)	CO2※7 (25%)
業績評価期間	1年					3年				
						財務目標		非財務目標		

3 実質的な対話・エンゲージメント

投資家対話から経営課題の発見と改善

－ 投資家との対話から経営課題を把握し、改善を繰り返してきた。投資家の意見への意識がIR以外の役員、現場まで落ちている。

6.4 実質的な対話等の後のアクション

企業の声

対話から経営課題を把握し、改善を実施

- 2018年からIR Dayを開催しており、IR担当以外の役員にも参加してもらい、投資家と話をしている。結果として、投資家の考えやニーズが見えてきたと実感している。また、役員たちが投資家の意見を意識するようになり、その意識が現場にまで持ち込まれるようになった。
- ESGを経営戦略の柱と位置づけた以降、IRの場でのESG関連質問も増え、投資家との充実した対話と更なる取り組みに繋がっている。

機関投資家向けイベントの開催回数				
	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
機関投資家向け決算説明会・中期経営計画説明会	4	4	4	4
機関投資家向けイベント	4	3	3	3
IR DAY	1	1	1	1
施設見学会	1	0	0	0
CEO スモールミーティング・CFO スモールミーティング	2	2	2	2
証券会社主催カンファレンス	9	9	11	12
面談機関投資家数(延べ数)				
	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
国内投資家との面談	167	209	188	162
海外投資家との面談	219	262	164	230
合計	386	471	352	392
経営陣による面談	63	173	91	112
社長	16	42	12	17
副社長	0	0	1	7
グループ CFO・財務経理本部長	43	68	74	86
その他 ^{※1}	4	63	4	2
※1 会長等の経営陣による面談投資家数				
社内へのフィードバック				
	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
取締役会でのフィードバック ^{※2}	4	4	4	4

総評

- 事業ポートフォリオの見直し、親子上場の解消、人的資本に関する戦略の改革など多くのトランスフォームを実行している。
- 多様な事業ポートフォリオを、グローバルな機会・リスクに沿って再編し、ストーリーとして理解しやすいLumada、加えて、ボードの多様性と人材戦略に整合性がとれており、総合的に、時代にあったサステナビリティの戦略を構築している。

観点別評価

価値観・長期戦略	元来「技術の日立」として成長してきた企業が経営の主軸を「データとテクノロジー」として定義しており、過去からの整合と変化の両面が戦略に反映されている。マテリアリティ・目指す姿と中期経営計画が整合している。
実行戦略	事業ポートフォリオの大幅な入れ替えを過去10年に渡って実現してきた。 Lumadaを起点に、互換的に各戦略が練られており、必要な定量化が図られることで実現性の高さも期待できる。
KPI・ガバナンス	ボードメンバーが国際的で、スキルもバランスがとれており、監督機能など体制が強化されている。
実質的な対話・エンゲージメント	トップの投資家との対話を戦略的に行っている。

価値創造ストーリー

価値創造プロセス

価値の源泉^{*1}

- グローバルで多様な組織・人材**
- 多様な人材が活躍できるDEI推進
 - 成長マインドを支える報酬体系
 - グローバルトップクラスのボード

海外従業員比率	59%
役員における女性比率	11%
外国人比率	20%
デジタル人材	83,000人
エンゲージメントスコア	69.5

- 技術潮流を捉えたグローバルアセット**
- 潮流にマッチした3つのビジネスセクター
 - 4つの共通戦略機能
 - グローバルマーケットを捉える海外地域本社
- グローバルアセット比率^{*2} 70%

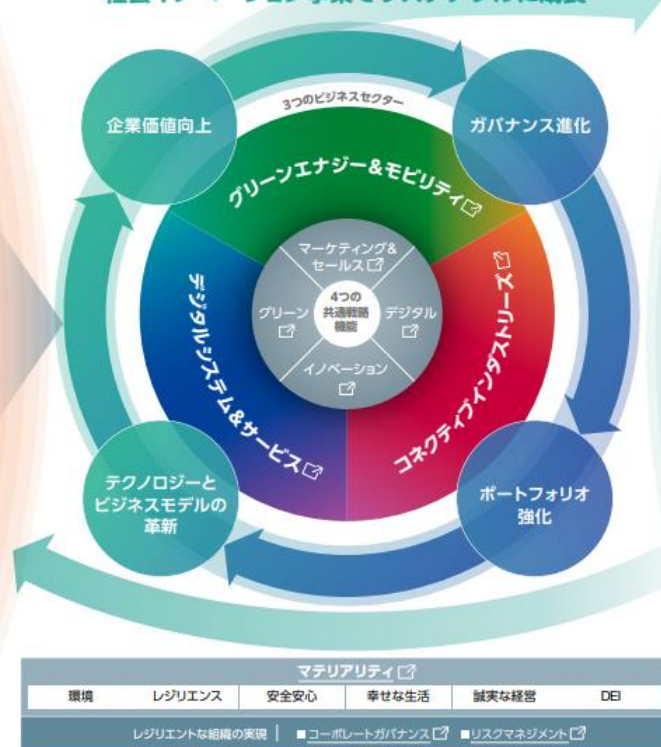
イノベーション創出力

- 次のLumadaソリューションを仕込むバックキャスト型のR&D
 - スタートアップ投資
- R&D投資 3,162億円
スタートアップへの投資 合計300MS

他社にないビジネスモデル

- Lumadaの顧客協創フレームワーク
 - グローバル顧客へのアプローチを実現するOne Hitachiの仕組み
- Lumadaユースケース 1,330件
ソリューション 202件
Lumada Innovation Hub Tokyo
訪問者数 15,000人
協創実績 75件
アライアンスプログラムパートナー 62社

社会イノベーション事業でサステナブルに成長



創出価値

- データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える



CO₂排出量削減への貢献

1億2,610万トン/年^{*3}

DX/GXに貢献するLumadaが成長を牽引

売上収益成長(YoY) ^{*4}	+14%
Adj. EBITA率 ^{*4}	9.5%
Lumada売上収益比率	26%
Adj. EBITA率	約14%
EPS ^{*4}	676円
CFPS	439円
株主総利回り	142.7% (過去3年)

^{*1} 記載した数値は2022年度の実績です

^{*2} 2021年度

^{*3} 2024年中計算期中における3年平均値(見通し)

^{*4} 上場子会社、日立Astemoを除く今後の連結事業(3セクター)

株式会社日立製作所

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿／ 2-3.3. 事業環境の変化への対応

目指す姿の設定／事業環境の変化への対応

- － 2024中期経営計画でめざす姿として掲げている「データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える」は、IT×OT×プロダクトの優位性をもとに、シングルパーパス「社会イノベーション事業」をどのように強化するかという観点で設定されている。
- － 事業ポートフォリオとして、長期的な技術潮流を想定した3領域（「グリーン」「デジタル」「コネクティブ」）が特定されている。事業環境の変化をいち早く認識し、適切な対応・ビジネスモデルの変革によって成長を続けてきた当社の姿勢が反映されている。

企業の声

独自の競争優位性

- ・ 当社の強みはIT、OT、プロダクトの三つの領域それぞれに対応する多くの事業、技術、テクノロジーを持っていることに加え、デジタエンジニアリング、システムインテグレーション、コネクテッドプロダクト、マネージドサービスの4つの領域を回し（「Lumada」）、顧客の価値創造プロセス全体を支援できることである。

2 KPI・ガバナンス

5.3. 社長、経営陣のスキル及び多様性／ 5.4. 社外役員のスキル及び多様性

役員のスキル 及び 取締役会における戦略的意思決定の監督・評価

- － 取締役は、社会イノベーション事業をグローバルに拡大する当社の経営をリードするのにふさわしい、グローバルかつさまざまな分野における経験・知見、優れた人格、実行力、資本市場との対話に耳を傾けるマインドセットなどの資質を持ち合わせている必要がある。
- － 特に実行力については、当社がこれまで行ってきた、子会社の上場廃止などの構造改革において、その重要性が認識されている。

企業の声

戦略の推進に相応しい社外取締役の積極招聘

- ・ 経営の実行力を過去の構造改革の実績で示すとともに、不断の改革への強い意志を示すことで、様々な知見・高いスキルをもち世界で活躍する方々より日立の社外取締役に関心を持って頂いている。
- ・ 社外取締役の意見を真摯に受け取り、綿密な議論を経て戦略に落とし込むことで、より質の高い経営の実現をめざしている。これらを通じ、社外取締役の支援を継続的に得ている。

株式会社日立製作所

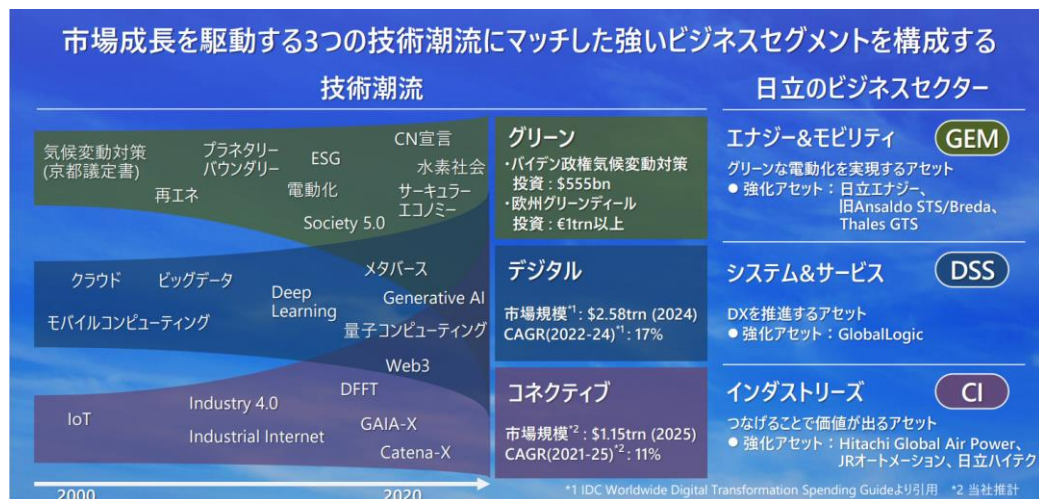
特徴的な取組

3 実行戦略

ポートフォリオマネジメント戦略

- 「社会イノベーション事業」のグローバルリーダーを目指し、ポートフォリオを継続的に強化している。
- 「社会イノベーション事業」と関係の薄い事業アセットは譲渡する一方、「グリーン」「デジタル」「コネクティブ」分野においては、社会イノベーション事業のグローバル展開に必要なアセットの獲得に注力した。
(グリーン：ABBパワーグリッド事業、デジタル：GlobalLogic、コネクティブ：日立ハイテク 等)
- グローバルな大型M&Aを通じて、各地域で事業創出する人財・顧客資産等のリソースが拡充し、各地域の顧客の課題解決を実現している。

3.3. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント戦略



企業の声

ポートフォリオ変革を実現出来た理由① ～ 価値観との整合性を重視 ～

- リーマンショックの際に「社会イノベーション事業」という軸を打ち出して企業のシングルパーパスとすることで、「社会イノベーション事業」の実現に向けて必要かという観点でポートフォリオの入れ替えを行えるようになった。
- 必要と判断した事業であっても、自社で取り組んだ方が成長できるか、社外に出た方が成長できるか、という点も考慮している。

企業の声

ポートフォリオ変革を実現出来た理由② ～ ガバナンス ～

- 従来より社外取締役が多く、グローバルかつ多様性のある取締役会が活発な議論を行い、ポートフォリオ変革をサポートしてきた。
- 大型M&A案件など、会社の重要案件については相当深く議論し、計画の質を高めている。忖度なしに活発に意見交換し、議論を活性化させることで取締役会が有効に機能している。

富士フイルムホールディングス株式会社

*2022年10月～2023年9月平均

総評

- イメージング、ビジネスイノベーションでキャッシュを獲得しつつ、ヘルスケアや高機能材料にシフトするトランスフォーメーションを実現してきた。長期戦略、ビジネスモデル、目指す姿は整合性があり、DX戦略や知財戦略も積極的。外部環境の変化に応じてマテリアリティを見直す等、持続的にトランスフォーメーションを進めながら、2023年度KPIを1年前倒しで達成する等、SX銘柄として期待できる。

観点別評価

価値観・長期戦略

「イノベーション」を生み出し続ける仕組み、銀塩写真の研究開発を源流とする独自技術のラインアップを通して、自社の競争優位を示している。

実行戦略

イノベーションの重要な源泉となる知財戦略について研究開発と事業の結びつきが志向されている。

KPI・ガバナンス

役員報酬に非財務指標が取り込まれている。

実質的な対話・エンゲージメント

投資家との対話内容を取組に反映。また、社外取締役もIR活動に参加している。

価値創造ストーリー



富士フイルムホールディングス株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

2-2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

競争優位を確保するためのポートフォリオマネジメントと積極的な投資を実行

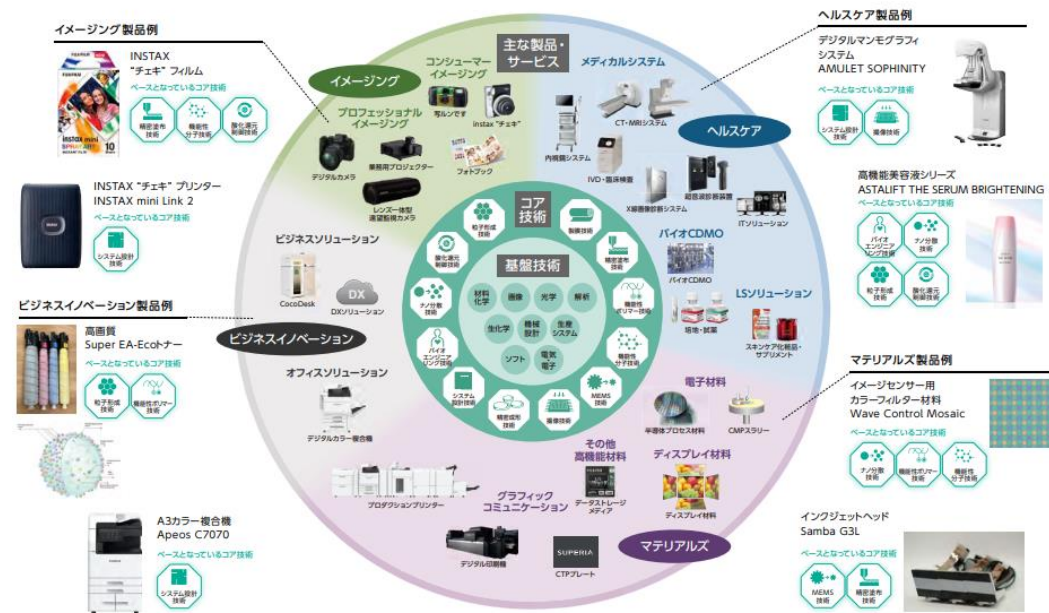
- 利益を下支えするCash-cowの位置づけにある事業から資金を得て、自社の独自技術が活き、成長するマーケットをターゲットし、積極的な投資を実施している。
- 事業ポートフォリオマネジメントで、持続的な成長を実現している。

企業の声

成長領域を見定め、積極的な投資を実施

- 事業ポートフォリオ強化では、ヘルスケアと高機能材料を成長領域の中心に据える。その他事業としてビジネスイノベーションやイメージングがあり、これらがCash-cowの位置づけで利益面を下支えしており、成長領域に資金を投じている。
- 現中計（VISION2023）では、2030年度に売上高3.5兆円以上を目指す中、半分をヘルスケアが占めるポートフォリオに成長をさせていく目標であり、メディカルシステム（医療機器・サービス）に加え、バイオCDMO事業が核となる。バイオ医薬品市場、CDMO市場の成長率は非常に高く、市場全体で将来の需要を埋めるだけの生産キャパシティが不足しており、セグメントを跨いだキャッシュ配分を行いながら積極的な設備投資を進めている。同時に新技術にも対応するための投資も継続しながら、当事業のさらなる強化をしていく。

富士フイルムグループの事業領域と独自技術



富士フイルムホールディングス株式会社

特徴的な取組

2 実行戦略

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

目指す姿の実現に向けた人材育成戦略

- 目指す姿の実現に向け、人材戦略を重点領域とし、人材育成・多様性・健康経営を掲げ、オープン、フェア、クリアな企業風土のもと、従業員と組織の成長を促し、エンゲージメントを高める取組を推進している。

企業の声

どの事業・分野にも対応し、自ら推進できる基礎力を育てる

- 事業構造の転換に機敏に対応し、新領域で事業運営をできる人材を育成することが重要であり、どの事業であっても過去の経験を応用して進められる基礎力を持った人材を育てることを重視している。そのため、全事業に共通する課題設定力を全従業員が身に着ける必要がある。これを実現するのがSTPD（See-Think-Plan-Do）の考え方である。

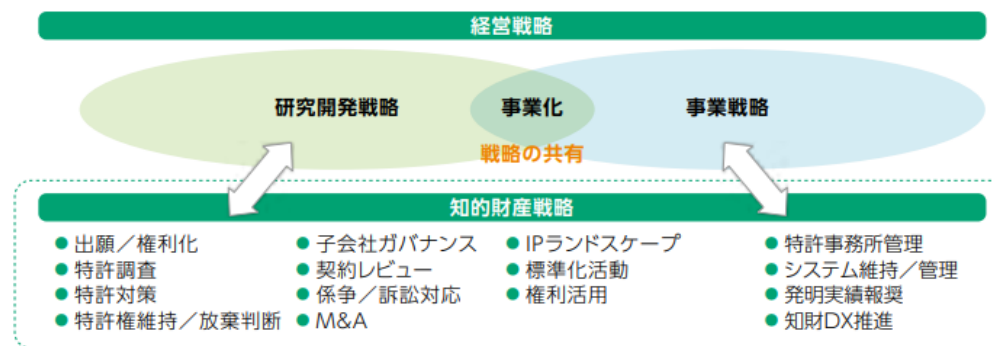


3 実行戦略

3.7. 知的財産を含む無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略

目指す姿実現のための知的財産戦略

- 競争優位性、事業収益の最大化等に繋がるように、当社では先を見越した知的財産活動を行うことに注力している。
- 10年以上前より①IPランドスケープの策定②国際標準化機構や国際電気標準会議での国際ルール策定への参画をはじめとする国際標準化活動を積極的に実施している。
- これらの活動で得られた情報を「インテリジェンス」として事業部や研究所と共有・活用し、事業及び開発活動の一翼を担っている。



株式会社ブリヂストン

*2022年10月～2023年9月平均

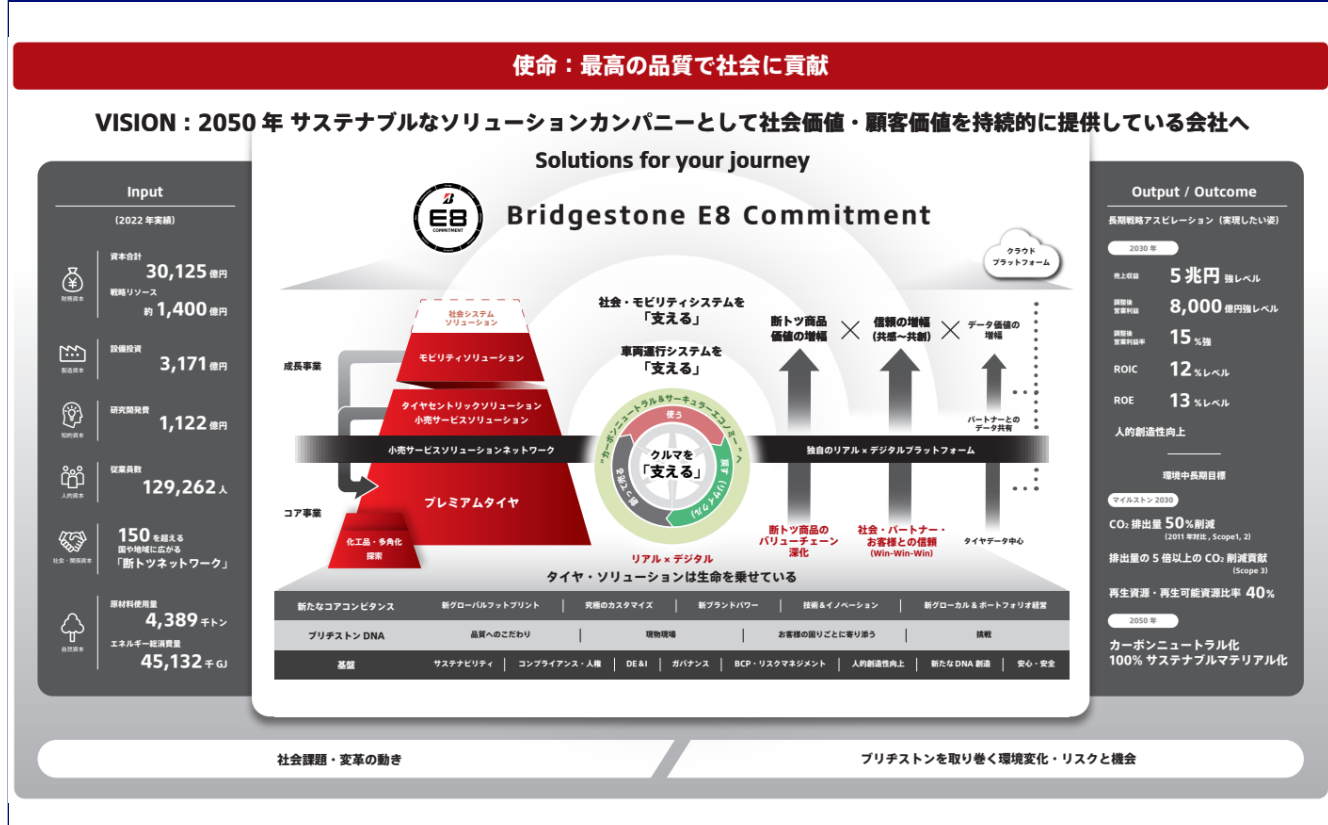
総評

- ・使命及びビジョン、マテリアリティ、長期戦略に一貫性が伴っている。実行戦略においても事業戦略と資本戦略や人材戦略、知財戦略へのつながりを意識するなど、これらの枠組みも長期戦略との整合性を意識した取組となっている。
- ・サステナビリティにおける重要課題を特定。TNFDの統合開示等、リスクと機会の整理・分析で優れた開示も見られる。ROICを活用したポートフォリオ経営や各種戦略も重要課題との繋がりがあり、計数の改善も見て取れる。

観点別評価

価値観・長期戦略	2030年長期戦略アスピレーションを実現したい姿としてバックキャストして3年毎の事業計画を策定し、全体戦略に昇華されている。
実行戦略	事業戦略と資本戦略に統一性を持たせ、事業ポートフォリオごとに財務評価や撤退マネジメントを設定している。
KPI・ガバナンス	中期事業計画の進捗をモニタリングするガバナンス体制がある。
実質的な対話・エンゲージメント	社外取締役が投資家と個別の対話に参加している。

価値創造ストーリー



株式会社ブリヂストン

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

サステナビリティを中核に据えた自社が目指す姿と提供する価値を明確化

- サステナビリティを経営の中核に据え、事業を通じた社会価値・顧客価値の創出を目指している。
- 提供する社会価値・顧客価値を企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」（以下E8）にて具体化し、価値創造の軸として機能させている。

企業の声

サステナビリティを経営の中核に据えた取り組み

- 当社は経営トップのリーダーシップの下サステナビリティを経営の中核に据え、サステナビリティと経営戦略を一体化、統合している。
- 2050年を見据えたビジョンの実現に向けて、社会価値・顧客価値を持続的に創造していくために、サステナビリティの観点でもリスクと機会を捉えながら重要課題を見極め、事業計画に落とし込み、実行・推進している。

企業の声

ビジョンを具体化する価値創造の軸として、「E8」を制定

- Bridgestone E8 Commitment（右図）を、当社のビジョンを具体化し、「未来からの信任を得ながら経営を進める軸」、価値創造の軸として制定し、広くグローバル従業員へ浸透させている。
- 8つの「E」の実現に向けて、グローバル各職場で活動を具体化。パートナーを含めた社内外における社会・顧客価値の創造（共創）を拡大し、ビジョンの実現に向けた活動をグローバルで推進している。

Bridgestone 3.0 Journey

Vision

2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして、
社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ

Bridgestone E8 Commitment

Energy	カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする。
Ecology	持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする。
Efficiency	モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化することにコミットする。
Extension	人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくことにコミットする。
Economy	モビリティとオペレーションの経済価値を最大化することにコミットする。
Emotion	心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする。
Ease	より安心で心地よいモビリティライフを支えることにコミットする。
Empowerment	すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする。

特徴的な取組

2 実行戦略

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

目指す姿の実現に向けた人財戦略

－ 事業ポートフォリオを支える人財集団を目標とし、人的創造性を指標とした施策の整理がなされた人財戦略を打ち出している。

企業の声

人的創造性向上に向けた取組を推進するとともに
継続的な人的投資実現のため、生産性向上に取り組む

- 人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生むことを基本的な考え方に据えた「人的創造性」をKPIに、グローバル共通の軸を持った取組を加速させている
- 企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」による価値創造と連動した新たなDNA創造、カルチャーチェンジの推進に注力し、企業文化の変革にも取り組んでいる。



3 実行戦略

5.5. 戦略的意思決定の監督・評価

適切な監督・モニタリング体制構築の工夫

－ 中長期事業戦略に基づく中期事業計画の進捗確認を、取締役会にて実施している。

企業の声

専門人材を交え、定期的に執行側の進捗状況を確認・議論

- 四半期毎にグローバルの経営陣が集まり、執行側の進捗状況や取組に対する課題等経営議題の議論を行っている。審議内容については、直後の取締役会においてCEOから取締役会に共有している。
- サステナビリティやグローバルビジネス等、取締役には多様な専門領域を持つメンバーがいる。例えばサステナビリティについては、外部環境から見た当社の取組レベルについて独立社外取締役であり、サステナビリティに精通している議長と適宜対話を行い、どのタイミングでサステナビリティに関して取締役会で議論すればよいか、何をテーマとすべきかを議論している。

氏名	執行・非執行 社外・独立	取締役 任期	指名 委員	報酬 委員	サステナ ビリティ	資本・人 事・総務 戦略	グローバル 経験	技術・ イノベー ション	財務・ 会計	法律・ リスク 管理	他社 経営経験
石橋 秀一	代表執行役	3年			○	○	○				
東 正浩	代表執行役	2年			○	○	○				
松田 明	社外・非執行	—	○	○	○		○	○			
吉見 剛志	社外・非執行	4年				○			○	○	
熊 百合	社外・独立	9年	○	○	○	○			○		
小林 祐香里	社外・独立	—	○				○	○			○
栗 洋二郎	社外・独立	5年		○			○				○
鈴木 洋子	社外・独立	5年		○	○	○				○	
デヴィス・スコット	社外・独立	12年	○	○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	—	○				○		○	○	
増田 健一	社外・独立	7年	○	○		○	○			○	
山本 謙三	社外・独立	7年		○			○			○	○

出所：ブリヂストン Bridgestone 3.0 Journey Report（統合報告2023）（p.90）、2030年長期戦略アスピレーション（実現したい姿）（p.69）

総評

- 実際にどうビジネスを進めるのか、そのための人材戦略やDX、事業ポートフォリオの組み換え等、多くの分野における実行戦略が着実に進められている。
- グローバルな社会課題を先取りしてポートフォリオの変革を進めており、事業ポートフォリオとマテリアリティがよく結びついている。

観点別評価

価値観・長期戦略	長期的な、グローバル視点でのサステナビリティを基礎とした目指す姿と、トランジション、クリエイション、ソリューションといったストーリーの整合性を高く評価する。 会社としてのビジネスを進める軸が定まっている。
実行戦略	十分に実行的な事業ポートフォリオ戦略が策定されている。 グローバルな人材戦略とDXを通じた業務プロセス変革を結び付け、生産性の向上で実効性を高めている点を評価する。
KPI・ガバナンス	KPIの設定や戦略の見直しを機動的に実施する体制が十分に構築されている。
実質的な対話・エンゲージメント	投資家との対話についてはアジェンダ設定に応じた適切な運営を行っている。

価値創造ストーリー



三井物産株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

2-2. ビジネスモデル

目指す姿をもとにした、長期的・持続的な企業価値の基盤となるビジネスモデルの設定

- 「創る」→「育てる」→「展げる」のプロセスにより、単独の事業を産業をまたいだ事業群に成長させることで、「社会課題への産業横断的な現実解の提供」を実現するビジネスモデルを構築している。
- 「エネルギーソリューション本部」は、異なる事業領域からの知見を結集した当社ならではの複合的且つ機動的な取り組みを加速すべく設立された。本部をハブ組織として事業本部間の連携を促進し、知見・事業経験・様々な産業のパートナーを組み合わせることで、脱炭素社会に向けた複数のプロジェクトが遂行されている。

企業の声

組織間の垣根の低さにより「産業横断的な現実解の提供」を実現

- 産業横断的なアプローチが必要な領域では、当社の強みである事業本部間や地域間の垣根の低さを活かし、柔軟かつ機動的に連携して対応する。
- 人材の配置においては、全社の人事データプラットフォームを用いて、従業員の知見や意向を把握した上でグループ全体から必要な人材を選定できる仕組みを構築している。

企業の声

役員の多様性・コミットメントに裏付けられた産業横断的な解の実現

- 役員には企業経営の経験・スキルを求めており、特に社外取締役には、社内の人材が持ち合わせていない多様な知見のインプットを期待しており、様々な業種・産業における経営経験を有する人材が揃っている。
- 社外取締役にも積極的な取締役会への参加を求めており、社内外の情報ギャップを埋めるため、取締役会で扱う案件に関する社内情報を共有するブリーフィングの機会を設けている。

エネルギーソリューション本部



三井物産株式会社

特徴的な取組

2 実行戦略

ポートフォリオマネジメント戦略

- 良質で幅広い産業にわたる事業ポートフォリオが社会課題への産業横断的な現実解の提供に繋がり、当社の競争力の源泉となっている。
- ポートフォリオマネジメントの過程では、各案件を定量基準（連結IRR、投融資保証収益率、リスク・リターン比率）のみならず、定性的な観点でも評価しており、中期経営計画において重点的に経営資源配分する「3つの攻め筋」やビジネスモデルである「事業群形成」の蓋然性なども判断軸となるため、目指す姿の実現に貢献することが期待される。

3.3. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント戦略

企業の声

ポートフォリオレビューにおけるROICの活用

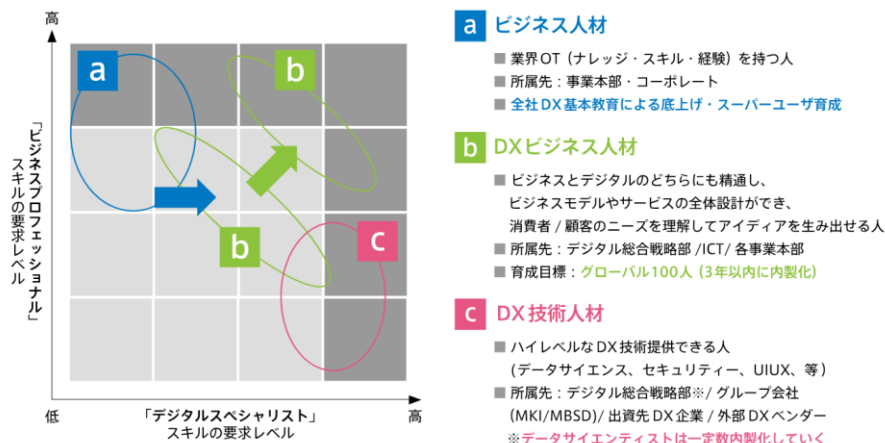
- 各事業本部のROICを事業領域毎に細分化し、過去・現在・未来で比較した分析を行っている。
- ビジネスモデル毎に業界平均的なROIC水準が異なるため、事業本部間でROICを比較することはしない。
- 事業本部における資本効率の意識が根付き、資産リサイクルなどによる自発的な資本効率引き上げアクションに繋がった。

3 実行戦略

DX戦略実現のためのDX人材戦略

- DX戦略は以下の2つの要素で構築される。
 - DX事業戦略
：事業現場の保有するデータにデジタルの力を掛け合わせ、新たな価値を生み出すことで事業の強化を目指す
 - DD経営戦略
：データ活用により迅速かつ正確な意思決定を実現する
- DX戦略遂行のために必要な人材を3種類に分けて定義し、各人材に適切な役割・ポジションを与え、確保のためにそれぞれ異なる人材戦略を策定している。

3.4. 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、DX推進

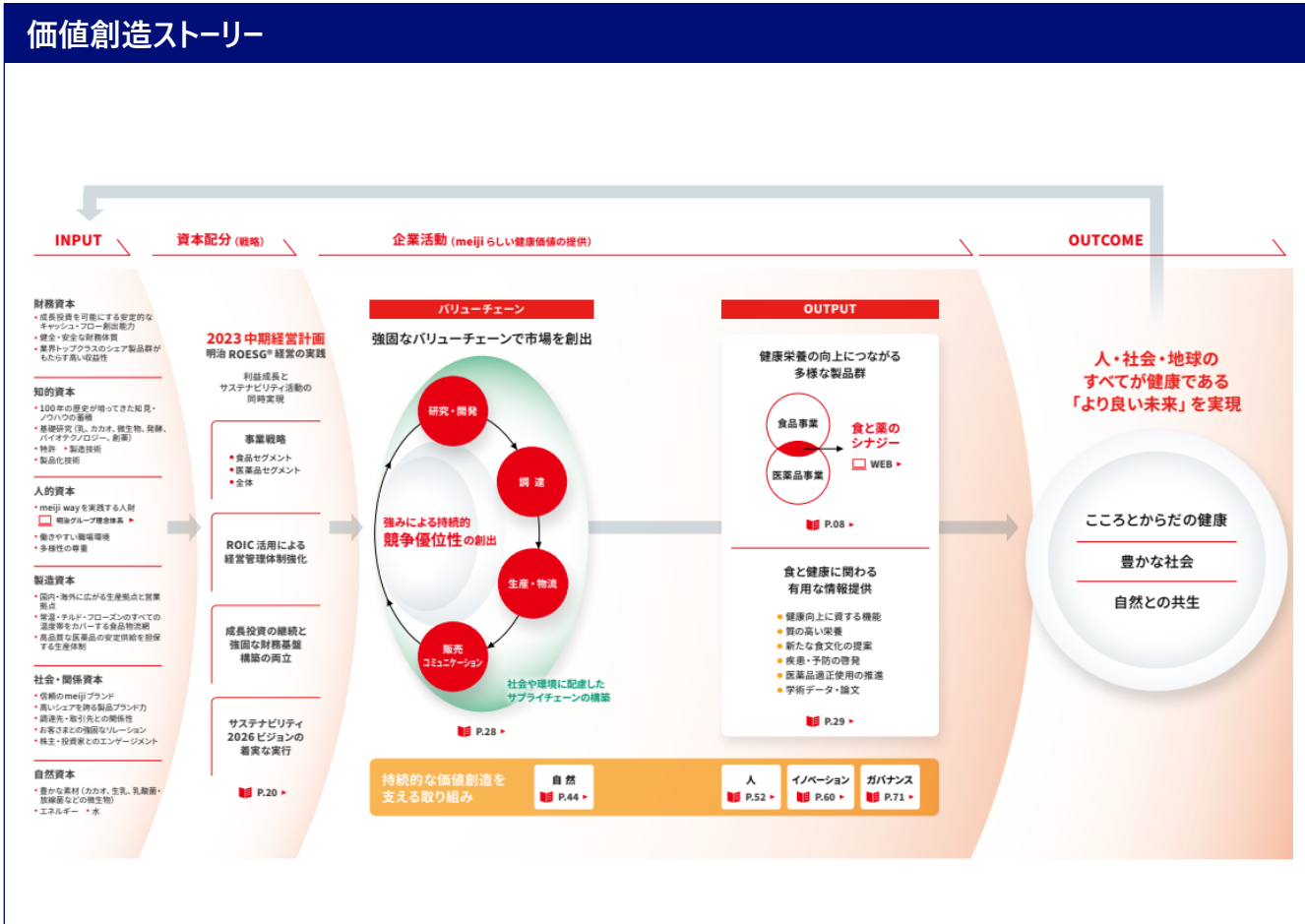


明治ホールディングス株式会社

*2022年10月～2023年9月平均

総評
・ 2026年までのビジョンに基づき中計が策定されている他、ROESGを掲げた上で各実行戦略の方向性が明確に示されているなど、ROESGを軸とした目指す姿に向けた一貫した実行戦略が遂行されている。

観点別評価	
価値観・長期戦略	価値創造ストーリーの各要素が揃っている。将来社会のリスク・機会を踏まえて、創出価値やポジショニングを設定している。
実行戦略	人財やDXについて、目指す姿の実現に必要な戦略方針や、目標の達成に必要な戦略を具体化している。ROEやESG指標等のKPIは目標を達成しており、実現性が評価できる。
KPI・ガバナンス	明治ROESGが業績連動型の役員報酬を決定する項目の一つとなっている。また、マテリアリティへの対応・進捗管理のために事業に紐づく非財務KPIが設定されている。
実質的な対話・エンゲージメント	CEO・社外取締役役が対話に対応し、目的に沿った対話内容を引き出すための工夫や対話内容を取組に反映するための仕組みが存在する。



出所：明治ホールディングス 統合報告書2023（p.26,27）

明治ホールディングス株式会社

特徴的な取組

1 KPI・ガバナンス

企業の価値創造に資する独自KPI

- 目指す姿を実現するための指標として、稼ぐ力を示す「ROE」、「ESG指標目標達成」、「明治らしさ目標達成」の3要素で構成される「明治ROESG」を最上位の経営指標として設定している。
- 「明治らしさ目標」は、中計にて注力する事業領域と関連が高い5項目と従業員エンゲージメントスコアの計6項目から構成されている。

企業の声

「明治ROESG」設定の効果

- ESGを重視する投資家の方には明治ROESGを理解した上で高く評価いただいており、特に、多くの企業がESGの取組のみをアピールする中で、事業成長とサステナビリティをセットで考え、ROEまで考慮して取り組んでいる点を評価いただいている。
- 従業員にとっては、社会貢献に寄与している点が可視化され、モチベーション向上に繋がっていると考えている。明治の保有する製品群は社会貢献に繋がりが得るものが多く、明治ROESG指標との相性が良いと言える。

企業の声

「明治らしさ目標」の設定

- 中計設定と併せて、喧々諤々とした議論によって設定された。顧客や市場の声を踏まえ、適宜更新する想定である。
- 「健康寿命延伸」「たんぱく質摂取量」「インフルエンザワクチン接種率」については、投資家より明治グループの貢献度合いが見えづらいとの指摘があり、次期中計にて修正する方針である。

4.2. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

明治ROESG



ESG指標

明治グループはグローバル市場での成長を志向していることから、下記の国際的な3つの評価指標を選定しました。

- **MSCI ESG Ratings**
米国の金融サービス企業MSCIによる、企業の公開情報をもとに算出したESG格付け
- **DJSI**
米国のS&P Dow Jones社とスイスの投資顧問会社のRobecoSAM社が開発したESG投資指標
- **FTSE4Good**
英国ロンドン証券取引所グループの子会社FTSE Internationalが発表しているESG投資インデックス

また、自然との共生に向けた取り組みを重視していることから、環境スチュワードシップの進捗度合いを示す指標として広く浸透しているCDPを選定しました。

- **CDP (Climate Change), CDP (Water Security)**
英国に本部を置く国際的な非営利団体CDPによる、世界主要企業の環境活動に関する情報開示プログラム

明治らしさ目標

企業価値の向上、すなわち利益成長とサステナビリティ活動の同時実現を果たすため、「2023中計」で特に注力する事業領域との関連性が高い下記5項目を選定しました。

- 健康寿命延伸
- たんぱく質摂取量
- インフルエンザワクチン接種率
- 健康志向食品、付加価値型栄養食品、超高齢社会に貢献する商品の売上伸長率
- 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給

企業活動(事業・ESG)の原動力は「人財」とあるという考えから、「従業員エンゲージメントスコア」を選定しました。

- 従業員エンゲージメントスコア

明治ホールディングス株式会社

特徴的な取組

2 実行戦略

ブランド価値の向上戦略

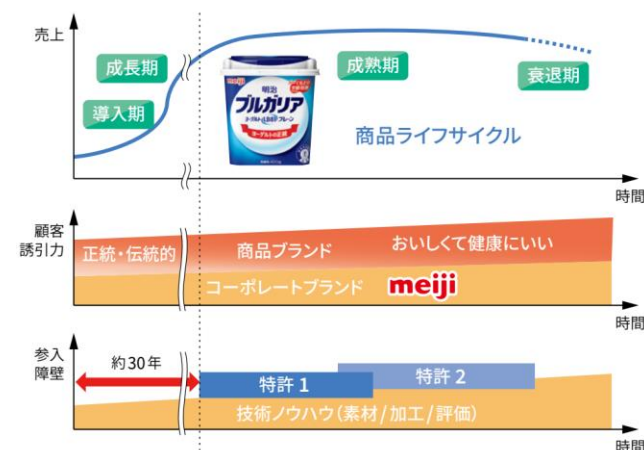
- 商品ライフサイクルの“成長期”から“成熟期”が長期に及ぶ食品セグメントの主要商品について、「特許・技術ノウハウ」と「商標」を相互に関連させ、ブランド価値を長期的に向上させている。

企業の声

明治ブルガリアヨーグルトの長期的なブランド価値向上

- 「明治ブルガリアヨーグルトLB81」は、1973年の発売以来、“正統、伝統的なヨーグルト”というブランドイメージを確立していたが、発売から約30年後の製法に関する特許取得を機に、ブランドイメージを「自然の力」「おいしくて健康にいい」というイメージに進化させ、参入障壁を高めるとともに顧客誘引力を高め、ブランド価値を持続的に向上させている。

3.7.2. ブランド・顧客基盤構築



3 実質的な対話・エンゲージメント

対話内容の取組への反映

- 株主との対話内容はレポートに取り纏めた上で経営会議および取締役会に共有されており、社内へのフィードバックの仕組みが整っている。

企業の声

対話内容開示の経緯とメリット

- 対話内容の開示は、他社の実施事例を踏まえて自主的に開始した。開示のメリットとしては、投資家との認識のずれが無い旨を訴求できること、および透明性の担保であると考えている。また、管理職の社内向け決算説明会の視聴は必須とし、健全な危機意識の醸成を図る。

6.4. 実質的な対話等の後のアクション

株主との対話

2022年度の対話の状況

(1) 対話の主なテーマ

- 「2023中期経営計画」で掲げるKPIの進捗状況(「明治 ROESG®」)
- 2022年度業績および2023年度の計画
- 資本政策(設備投資・株主還元など)に関する方針
- ESG活動の方針や取り組み内容

(2) 株主の主な関心事項や懸念事項

- 食品セグメントにおける原材料・エネルギーコストなどのコストアップ影響と対応策
- 医薬品セグメントにおける新型コロナウイルスワクチンの研究開発の状況や業績改定の影響
- 海外事業の展開状況
- サステナビリティ関連、生物多様性、人的資本、DXなど

(3) 対話を通じて当社が課題と認識している主な事項

- 食品セグメントにおける価格改定による販売数量減の最小化
- 医薬品セグメントにおける新型コロナウイルスワクチン開発の遂行
- 海外事業への積極的な投資と事業拡大のスピードアップ
- 安定的、継続的な株主還元の実施と、機動的な自社株式取得の実施
- サステナビリティ経営のさらなる推進と、財務情報と非財務情報の融合(トレード・オンの追求)
- 食・薬のシナジー効果の創出

(4) フィードバックの状況

- 対話の内容はIRマンスリーレポートにまとめ、IR担当役員から定期的に経営会議、取締役会で報告
- 経営陣への報告後、全従業員に対してIRマンスリーレポートを配信。株主・投資家の意見を明治グループ内に広く共有

ユニ・チャーム株式会社

*2022年10月～2023年9月平均

総評

- 「Kyo-sei Life Vision 2030」において、企業の進むべき方向性を明確に示している。人口動態と需要が密接に関連していることから（乳幼児や高齢者が多い国・地域など）、それを事業戦略の中心に据えていることを明確に説明している。同時に事業にインパクトを与える衛生問題、使用済み紙おむつのリサイクルといった社会や環境の課題に対する取り組みを明確に説明している。

観点別評価

価値観・長期戦略

「共生社会」という目指す姿について策定プロセス等を始め詳細に説明されており、自社の方向性と整合性も確認できる。

実行戦略

コロナ禍においては事業環境は不透明であったが、財務面に加え社会課題についても戦略毎にPDCAが確立されている。

KPI・ガバナンス

監査等委員会設置会社で、指名委員会と報酬委員会において委員長を独立社外取締役に行っている。

実質的な対話・エンゲージメント

どのような投資家が自社に最適か、という考えをもち、投資スタイルに応じてアジェンダ設定をして対話を行っている。

価値創造ストーリー



ユニ・チャーム株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

価値観の浸透

1.1.価値観を定める意義

- 理想像の実現に向けて、「共振の経営」や「OODA-Loop」メソッドで経営と現場が一体となったアクションをとっている。

共振の経営とOODA-Loopメソッド

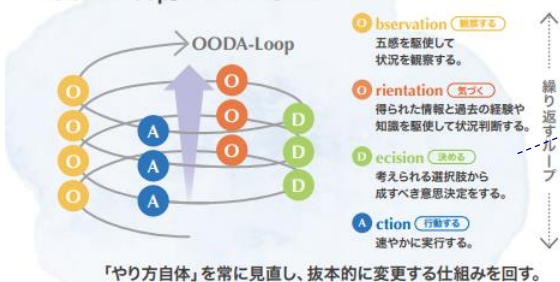
共振の経営



共振の経営とは

- 経営方針や戦略など経営陣の視点と、現場の最前線で働く社員の知恵といった双方の視点や考え方を、お互いが密にコミュニケーションを取り、学び合うことにより、全社目標に向けた一人ひとりの主体的な行動を生み出す仕組み。

「OODA-Loop」メソッドの考え方



OODA-Loopメソッド

- 現状観察によって変化を素早く察知し、適切な状況判断と意思決定を行い、行動に移すという一連の流れをループ状に繰り返しながら「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組み。

企業の声

「共振の経営」による 価値観の浸透と社員の成長促進

- 毎週月曜にグローバル全拠点の部長職以上が同じオンライン会議に集まり、喫緊の課題について知恵を出し合っている。その会議の冒頭約15分を使い、社長の高原は月に1回程度、他の執行役員は半年に1回程度、問題提起のスピーチを行っている。
- このスピーチの中でユニ・チャームとして今取り組むべきことは何なのか、ということを経理を様々な言葉で部長たちに刷り込んでいる。その後、部長から課長に、課長からスクラムのメンバーに伝播し、高原社長をはじめとする役員からの課題提起が現場に伝達されるという仕組みがある。
- この仕組みによって全社の問題意識や課題解決に向けた取り組みが全社員に伝わり、最終的には我々が目指している「共生社会」とは何なのか、我々はどういったものの見方、考え方、行動をしなければならないのかを、現場一人ひとりの日々の業務に落とし込むところまでフォローしている。

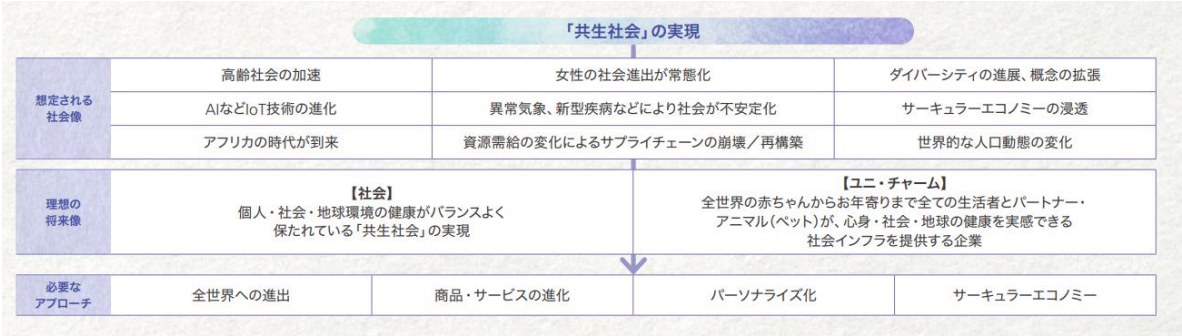
特徴的な取組

2 価値観・長期戦略

2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

バックキャストによる目指す姿の設定

- 想定される2050年の社会像を想定し、理想の将来像（理想の社会像である「共生社会」及びユニ・チャーム像）を定めている。
- 理想の将来像からバックキャストの視点から必要な4つのアプローチを導出している。



3 実行戦略

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

目指す姿の実現に向けた人材戦略

- 地域の文化や生活環境に即した商品展開を徹底するには、経営を現地化していく必要があり、現地人材の積極的な登用とスキルアップは欠かせない。現在は、現地主導で「共振人材」の育成を加速させており、着実に世界各地で「共振人材」が育っている。

企業の声

強い個、組織を作り続ける仕組みとカルチャー

- 主体的に考え、自分で行動することを意味する「計画者＝実行者」という言葉が自社では根付いている。自分の仕事は自分で考えて自分で行動するというPDCAを週次で回す仕組みが社内に浸透しており、国、地域を問わず事業の状況ややるべきことが変わっても自発的に動ける社員を増やすことができています。

	スクラムリーダーの必要条件	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
戦略開発力	OGISM (A) 表を独力で作成する	日本人社員によるNS講師の育成。	NSがNS人事部講師から教え方を学ぶ。	NS講師がNSを教える。	NS講師を増やし、受講生を増やす。	NS講師を増やし、受講生を増やす。
		NS人事部講師2名育成。	NS講師1期生4名育成、合計6名。	NS講師2期生8名育成、合計14名。	NS講師3期生18名育成、合計32名。	NS講師4期生27名育成、合計59名。
戦略実行力	週次スクラム作戦ミーティングを「OODA-Loop」メソッドの定石に則って効果的に行う	NS人事部講師2名が「OODA-Loop」メソッドを学ぶ。	人事部スクラムで「OODA-Loop」の運用開始。	NS人事部講師2名がNS講師1期生4名に「OODA-Loop」の運用方法を個別指導。	「OODA-Loop」勉強会の開始（NS講師2期生）。週次スクラム作戦ミーティング実施（NS講師1期生）。	「OODA-Loop」勉強会の実施と運用の開始（NS講師3期生18名）。
	「The Unicharm Way」を日々の活動で使いこなす	MVVの理解と部門MVVの作成（人事部メンバー）。	OGISM (A) 表勉強会で「定石引用ノウハウ」を学ぶ（人事部2名）。	営業部門とマーケティング部門で「The Unicharm Way」の勉強会を定期開催。	各研修資料に「ユニ・チャーム語録」を反映。UTMSS語録の解説開始（製造部門）。	人事部の新メンバーに対して定期的に勉強会を実施（指導者育成）。

(参考) 「SX銘柄2024」 募集概要

「SX銘柄2024」の募集概要

- 「SX銘柄2024」の募集概要は、下記のとおりである。SX銘柄の審査の過程では、応募企業の価値創造ストーリーについて、価値協創ガイダンス2.0のフレームワークを元に審査を行っている。

【参考】価値協創ガイダンス2.0 : https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/Guidance2.0.pdf

項目	内容
対象企業	令和5年（2023年）10月2日時点で東京証券取引所のプライム市場・スタンダード市場・グロース市場に上場している全ての企業（約3,800社）
応募期間	令和5年（2023年）10月2日（月）10:00 開始 令和5年（2023年）11月30日（木）16:00 締切（厳守）
応募方法	SX調査票の電子ファイル（Excel形式）を経済産業省ホームページ (https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/sxbrands.html) よりダウンロードし、回答入力後、令和5年度SX銘柄評価委員会事務局までメールで提出

SX調査票の構成・記載項目

- SX調査票は、**選択式項目**と**記述式項目**により、応募企業が**価値創造ストーリー**を構築できているかを確認した。そのため、SX調査票は、**価値創造ストーリー**を構成する「**価値観・長期戦略**」、「**実行戦略**」、「**KPI・ガバナンス**」、「**実質的な対話・エンゲージメント**」の4つの観点から設計されている。
- 回答にあたっては、統合報告書や有価証券報告書等のリファレンスも併せて回答いただいた。

1. 価値観・長期戦略

「**価値観**」は、**社会課題解決**に対して**企業及び社員一人一人**が取る**行動の判断軸**。企業は、**自社固有の価値観**を示すとともに、これに基づき、**どのような社会課題を自社の持続的な価値創造の中で解決する「重要課題」として捉えるか**検討することが重要。

「**長期戦略**」は、**長期的な社会動向**を見定める「**目指す姿**」の**策定**、その**実現の柱となるビジネスモデルの構築・変革**、**視野に入れるべきリスクと機会の分析**を統合的に行うことで構築できる。企業は、**産業構造や事業環境の変化**に対応した**持続的な価値創造のあり方**を示すべく、**リスクと機会の把握・分析**を踏まえ、**長期戦略を価値観・重要課題と統合的に構築**することが望ましい。

2. 実行戦略

「**実行戦略**」は、**企業の経営資源やステークホルダーとの関係を維持・強化し、長期戦略を具体化・実現する足下及び中長期の戦略**。企業は、**財政状態・経営成績の分析・評価や、長期的なリスクと機会の分析**を踏まえ、**実行戦略を策定**することが求められる。

3. KPI・ガバナンス

「**KPI**」は、**長期戦略や実行戦略によって、どのくらい価値を創出し、それを経営者がどのように分析・評価しているか**示す指標。企業は、**KPIによる戦略の進捗管理・成果評価を通じ、戦略の精緻化・高度化・必要に応じた見直しを行うことが重要**。

「**ガバナンス**」は、**戦略の策定・推進・検証を着実に**行い、**持続的に企業価値を高めるべく企業を規律付ける仕組み・機能**。企業には、**企業行動を規律するガバナンスの仕組みを、実効的かつ持続可能なものとなるように整備**することが求められる。

4. 実質的な対話・エンゲージメント

「**実質的な対話・エンゲージメント**」は、**企業の価値創造ストーリーの全体像と各構成要素**について、**企業と投資家が双方向的な対話**を行うことで、それらの**内容を磨き上げていく共同作業**。企業と投資家は、**実質的な対話・エンゲージメントを深めながら、持続的な企業価値を協創**していくことが重要。

(参考) 記述式項目の設問

- SX調査票の記述式項目は以下の設問で構成されている。
- 文字数の上限はないものの、目安として合計10,000字程度と設定した。

1. 長期の時間軸の下、企業にとってリスクでもあり事業機会でもある、将来にわたる社会課題のメガトレンドをどのように想定し、自社の価値観に基づいて、どのような社会課題を重要課題として特定していますか。その上で、重要課題も踏まえた将来からのバックキャストと自社の競争優位・強みからのフォアキャストにより、「目指す姿」をどのように設定し、その実現の柱となる「ビジネスモデル」をどのように構築していますか。また、「目指す姿」の設定や「ビジネスモデル」の構築に、どのようにリスクと機会の分析を反映していますか。これらの概要を記載してください。
2. 長期戦略の具体化・実現に向けて、「目指す姿」と現在の自社の姿とのギャップを埋める観点から、人材戦略、DX戦略、事業ポートフォリオ戦略、知的財産を含む無形資産投資戦略、資本政策（資本配分計画、投資計画など）等の足下及び中長期的な戦略を策定していますか。その概要を記載してください。
3. 「目指す姿」とそれに基づく戦略を実現に向け、どのようなガバナンス体制を構築し、戦略の進捗を管理するためにどのようなKPIを設定していますか。また、外部環境の変化等に応じて、「目指す姿」とそれに基づく戦略の適切な見直しを図っていますか。その概要を記載してください。
4. 投資家との対話にあたり、重要課題も踏まえてアジェンダを設定していますか。投資家の属性や対話の目的に応じた企業側対応者（CEO・社長、社外取締役、IR担当者等）を設定していますか。対話等で得られた示唆を基に企業の取組・体制を見直すとともに、見直しの進捗状況・成果を投資家に説明していますか。その概要を記載してください。
5. 上記の実現可能性を判断させていただく上で、過去5～10年程度の取組実績（上記1.2.で記載した内容につながる取組）の概要を記載してください。その際、自社の資本コスト（WACC、株主資本コスト）や資本収益性（ROIC、ROE）をどのように把握し、その内容や市場評価（株価、PER、PBR）に関して、どのように分析・評価したうえで、改善に向けてどのような戦略を構築し、実行してきたか、過去に検討されていた範囲で記載してください。

記述式項目に関する評価の視点

■ 記述式項目の内容に対して、大きく4つの評価項目を基に審査を行った。

2次審査のポイント

① 【価値観・長期戦略】

長期の時間軸の下、企業にとってリスクであり事業機会でもある、将来にわたる社会課題のメガトレンドから自社の価値観に基づいて重要課題を特定しているか。企業は、重要課題も踏まえた将来からのバックキャストと自社の競争優位・強みからのフォアキャストにより、自社の「目指す姿」を設定し、その実現の柱となる「ビジネスモデル」を構築しているか。また、「目指す姿」の設定や「ビジネスモデル」の構築にリスクと機会の分析を反映しているか。

② 【実行戦略】

長期戦略の具体化・実現に向けて、「目指す姿」と現在の自社の姿とのギャップを埋める観点から、人材戦略、DX戦略、事業ポートフォリオ戦略、知的財産を含む無形資産投資戦略、資本政策（資本配分計画、投資計画など）等を策定しているか。

③ 【KPI・ガバナンス】

長期的・持続的な企業価値向上を実効的に推進するため、「目指す姿」とそれに基づく戦略を適切に監督するガバナンス体制の構築やその進捗を測定するKPIの設定を行っているか。これらを通じて、目指す姿とそれに基づく戦略を着実に構築・実行するとともに、外部環境の変化等に応じて適切な見直しを図っているか。

④ 【実質的な対話・エンゲージメント】

重要課題も踏まえてアジェンダ設定し、対話に取り組んでいるか。投資家の属性や対話の目的に応じた企業側対応者（CEO・社長、社外取締役、IR担当者等）を設定しているか。対話等で得られた示唆を基に企業の取組・体制を見直すとともに、見直しの進捗状況・成果を投資家に説明しているか。

【実現可能性】

過去の取組・変革（実績）も踏まえ、①価値観・長期戦略、②実行戦略、及び③KPI・ガバナンスは、十分に実現可能性のあるものか。特に、経営・事業変革*（中でもPBR 1 倍の壁を超えた経営・事業変革）の取組を重要視。

* コングロマリット企業による事業ポートフォリオの組み替えに限定せず、シングルビジネス企業による事業の転換も含む。

SX銘柄評価委員会 委員一覧

(委員長)

■ 伊藤 邦雄 一橋大学CFO教育研究センター長

(委員)

■ 井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント株式会社
執行役員チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー

■ 菊池 勝也 東京海上アセットマネジメント株式会社 ESGスペシャリスト

■ 寺沢 徹 アセットマネジメントOne株式会社 運用本部
スチュワードシップ推進グループ エグゼクティブESGアドバイザー

■ 松原 稔 りそなアセットマネジメント株式会社 責任投資部担当常務執行役員

■ 三井 千絵 株式会社野村総合研究所 上級研究員

■ 吉高 まり 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業部 フェロー

■ 本レポートに関するお問合せ先

経済産業省 経済産業政策局 産業資金課・企業会計室

メールアドレス : bzl-sangyoshikinka@meti.go.jp