

第三者意見



立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科教授

野田 健太郎

〈略歴〉博士（商学）、一橋大学大学院商学研究科修了。日本政策投資銀行を経て現職。2020年～2021年University of California, Berkeley客員研究員、専門は財務会計、企業の社会的責任（CSR）、事業継続計画（BCP）、著書・論文に『ベンチャー育成論入門—起業家マインドの醸成に向けて』（大日本出版、2004年）、「やらなきゃならない！事業継続マネジメント（BCM）を理解する本」（日刊工業新聞社、2006年）、「事業継続計画の開示が株主資本コストに与える影響」（現代ビジネスクリジャー研究、2012年）、「事業継続計画による企業分析」（中央経済社、2013年）、「戦略的リスクマネジメントで会社を強くする」（中央経済社、2017年）など。内閣府政府業務継続に関する評価等有識者会議委員などを歴任。

昨年に引き続き貴社の統合報告書を拝読いたしました。イントロダクションからデータセクションに至る一貫した流れがよく記述されており、価値創造ストーリーがよくまとまっている内容です。以下の点が特筆すべき内容と考えます。

1つ目に、トップメッセージにおいて、上場後10年間を振り返り、成功の要因と今後の展開が明確に語られています。さらにパーパスにひもづく新規領域の展開を説明し持続的な成長が可能であることを示しています。

2つ目に、デザイン・インによるビジネスモデルについて、自動車業界を例にグローバルへの広がりを説明しており、一般の方にはなかなか理解しにくい貴社のビジネスモデルの理解が促されることを目指しています。さらに、中期経営計画2028「進化の実現」概要では、成長領域の事業拡大や既存領域における事業の質的強化、さらには経営基盤の強化がうたわれています。成長領域ではフォトニクス事業の拡大が示されています。同分野の展開は投資家からの関心が高いテーマであり納得感の高い内容です。

3つ目に、特集のなかで、J-ESOP（従業員に対する株式給付制度）についてのワークショップの内容を記載しており、従業員を巻き込む

た形でエンゲージメントを高める狙いを伺える内容になっています。

加えて、ガバナンス体制については、新たな取締役を迎へ、不透明な環境下においても着実なリスクテイクを後押しつつ、監督・モニタリングを強化する体制にアップデートされたことが示されています。それ以外に、ESG重点課題の取り組みに関するKPIについて2024年度の実績と2028年度までのKPI／目標を並列する形で開示がなされている点も評価できます。

一方で、今後に向けては以下の点を指摘することができます。本報告書においてKPIの設定について随所に工夫の跡が見られますが、それぞれのマテリアリティとの連動や中期のKPIについては、引き続き精緻化が望まれます。今後、ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）の動向を踏まえた対応も必要になると思われます。

リスクマネジメントの観点では、コーポレートリスク統括を設置したことでの対応を強化している意図は伝わってきます。今後リスクシナリオの深化を図り、環境変化への対応力を強化することで、幅広いステークホルダーに対する安心感をいっそう高めることができます。

デザイン・インを支える人材の育成については人事本部長メッセージなどで随所に示されています。そのなかでグローバルでの制度設計が掲げられており、今後着実な実行が望されます。

不透明な環境が強まるなかで、さまざまなステークホルダーとの関係性を示す統合報告書の重要性はさらに高まっています。本報告書はパーパスを中心とした貴社の今後に向けての方向性やデザイン・インを中心とした技術的価値と社会的価値の接合、さらには充実したガバナンス体制についての記述が視覚的にもよく整理され完成度の高い報告書に仕上がっています。

今後もパーパスに沿った目標を社内に浸透させることは引き続き重要であると思われます。これらが強化されれば、報告書の戦略的コミュニケーション機能はさらに高まり、企業価値の向上につながると考えられます。

第三者意見を受けて

野田教授には本年も大局的な観点から本統合レポートをご評価いただき、当社の企業価値向上に向けた取り組みへのご期待と貴重なご意見を賜りましたことに、心より感謝申し上げます。

本年は、「ビジネスモデルとパーパスのつながり」や「持続的な成長を支える人の戦略」をストーリーの中心に据えています。

こうした背景には、2年目を迎える中期経営計画を確実に進めるなかで、「この成長は持続的なものか」という問い合わせをいただくことがあり、確かな技術を基盤とした独自のビジネスモデルの継承とそれを支える人の戦略の実践にフォーカスすることにより理解をいただけるものと考えました。

具体的には、デザイン・インの取り組み事例、フォトニクス事業の展望、そして社員の参画意識を高めるためのJ-ESOPの活用、さらには当社の経営全体をモニタリングする社外取締役のメッセージも加えました。このような意図をご理解、ご評価いただけたことを、大きな励みとして受け止めております。

一方で、マテリアリティとKPIのつながりの明確化、中期的なKPI設定の精緻化、リスクシナリオの深化、グローバルな人事制度の実行など、今後に向けたご示唆もいただきました。これらを真摯に受け止め、今後のレポートづくりに生かしてまいります。

社会や経済の環境が大きく変化するなか、私たちはこれからも、「技術」と「人財」を軸に、パーパスの実現に向けた価値創造を進めてまいります。その歩みを確かなものにするために、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、理解と共感を広げていきたいと考えています。今後も、統合レポートを通じて当社の取り組みや進化をお伝えし、信頼をいただきながら、持続的な成長を目指してまいりますので、引き続きのご支援をよろしくお願ひいたします。

専務執行役員 経営戦略本部長 **北所 克史**

