

令和7年度
産業経済研究委託事業
S Xの普及促進事業
実施報告書

株式会社東洋経済新報社

目次

1. SX普及に向けた調査の結果 … P3～P11
2. 表彰盾製作・納品 … P12
3. 各企業へのインタビュー記事概要 … P13～P18
4. 今後のS Xの実現への課題・S X銘柄制度の在り方 … P19

※S X（サステナビリティ・トランスフォーメーション）：社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを同期化させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革。

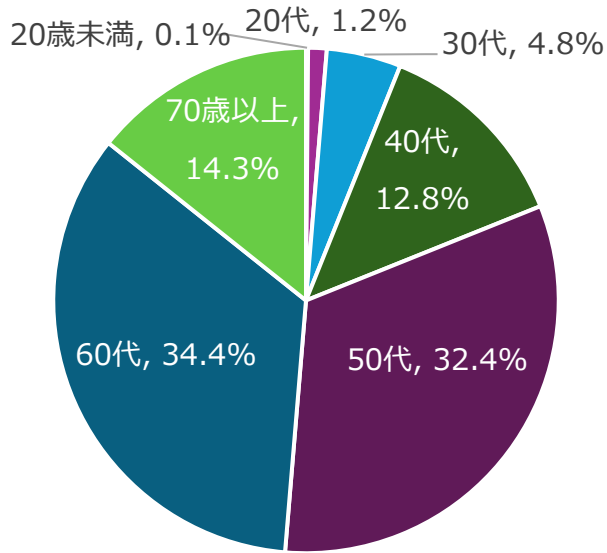
1. SX普及に向けた調査の結果：回答者属性

2025年 6月25日（水）～7月21日（月）実施
令和7年度 産業経済研究委託事業 SXの普及に関わる調査

【調査対象者】東洋経済ID保有者
【調査方法】メール配信

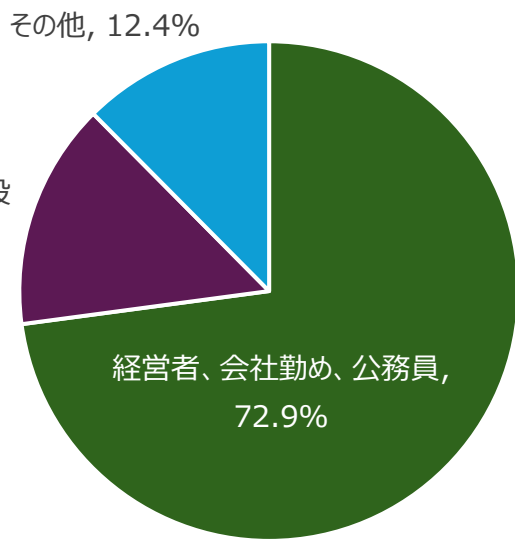
年代

項目名	件数
20歳未満	1
20代	9
30代	36
40代	97
50代	245
60代	260
70歳以上	108
合計	756



職業・業種等（職業）

項目名	件数
経営者、会社勤め、公務員	551
機関投資家・個人投資家	111
その他	94
合計	756



職業・業種等（業種）
※経営者、会社勤め、公務員のみ

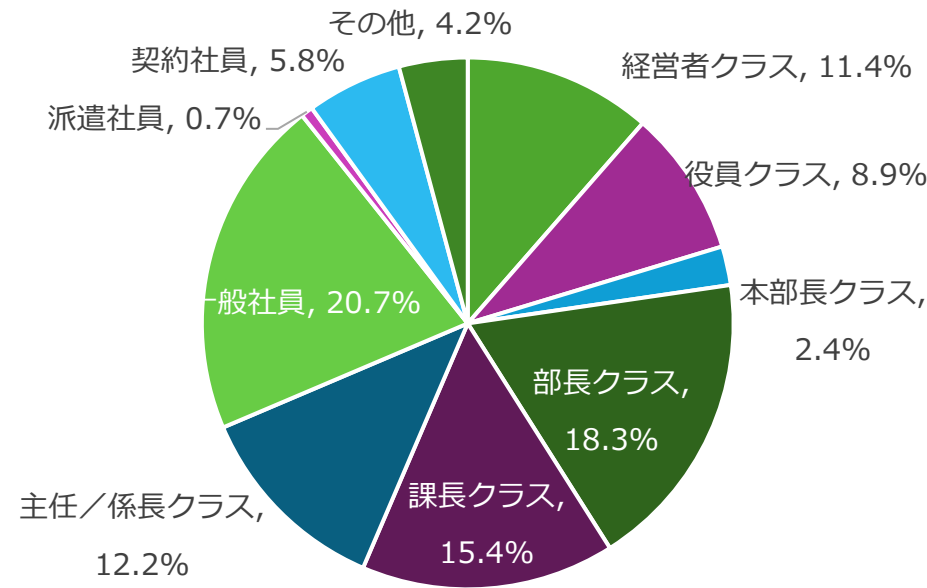
項目名	件数
卸売・小売業・商業（商社含む）	49
建設	47
情報処理、SI、ソフトウェア	47
教育・教育学習支援関係	43
金融・証券・保険	41
その他製造	36
コンサル・会計・法律関連	35
電気、電子機器	33
機械、重電	22
食品、医薬、化粧品	21
医療	19
自動車、輸送機器	18
公務員（教員を除く）	17
素材	15
不動産	15
放送・広告・出版・マスコミ	15
通信サービス	10
運輸	10
人材サービス	7
エネルギー	6
農林水産・鉱業	5
介護・福祉	5
飲食店・宿泊	3
旅行	0
その他	32
合計	551

職業・業種等（職種）
※経営者、会社勤め、公務員のみ

項目名	件数
経営者・役員	101
経営企画	46
総務・人事	26
財務・経理	20
一般事務	26
情報処理・情報システム	38
広報・宣伝	8
企画・調査・マーケティング	42
営業・販売	51
生産・製造	12
資材・購買	4
配送・物流	8
技術・設計	32
研究・開発	26
編集・編成・制作	2
専門職（建築・土木関連）	16
専門職（医療関連）	19
専門職（会計関連）	5
専門職（法律関連）	7
専門職（教育関連）	27
その他	35
合計	551

職業・業種等（役職）
※経営者、会社勤め、公務員のみ

項目名	件数
経営者クラス	63
役員クラス	49
本部長クラス	13
部長クラス	101
課長クラス	85
主任／係長クラス	67
一般社員	114
派遣社員	4
契約社員	32
その他	23
合計	551

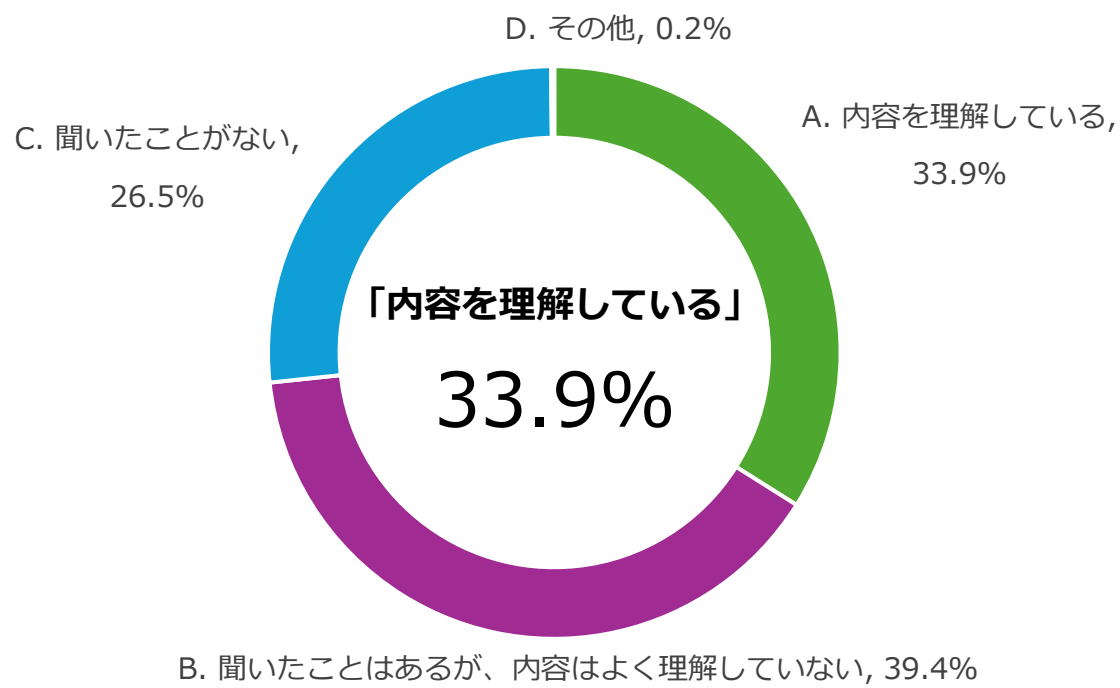


職業・業種等（従業員規模）
※経営者、会社勤め、公務員のみ

項目名	件数
1～9人	50
10～49名	50
50～99名	48
100～299名	64
300～499名	50
500～999名	57
1,000～2,999名	76
3,000～4,999名	43
5,000～9,999名	39
10,000～19,999名	33
20,000名以上	41
合計	551

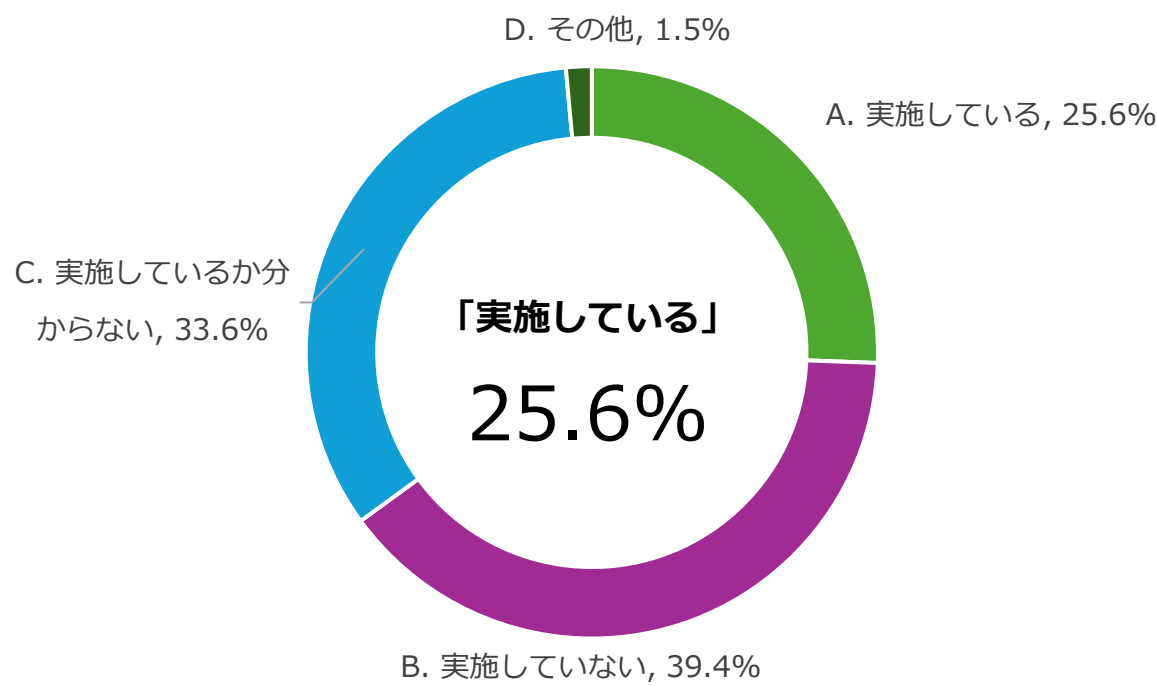
1. SX普及に向けた調査の結果：経営者、会社勤め、公務員の方の調査回答

Q1. SXとは何か知っていますか？（ESGやSDGsの違いを理解していますか？）



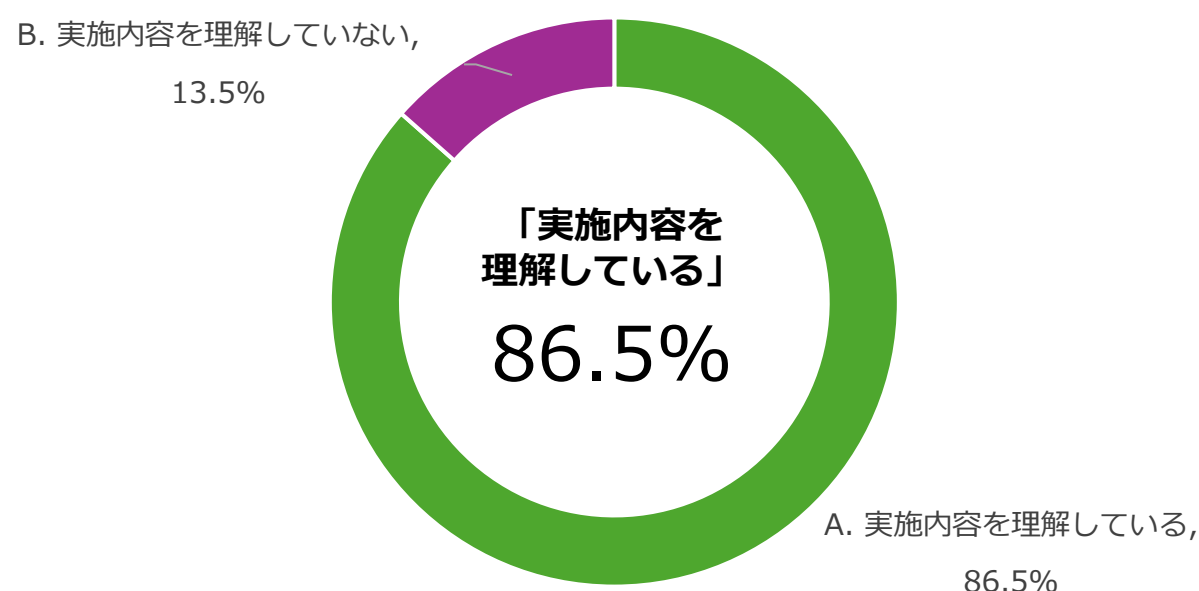
項目名	人数	割合
A. 内容を理解している	187	33.9%
B. 聞いたことはあるが、内容はよく理解していない	217	39.4%
C. 聞いたことがない	146	26.5%
D. その他	1	0.2%
合計	551	100.0%

Q2. お勤め先でSXの取組は実施されていますか？



項目名	人数	割合
A. 実施している	141	25.6%
B. 実施していない	217	39.4%
C. 実施しているか分からない	185	33.6%
D. その他	8	1.5%
合計	551	100.0%

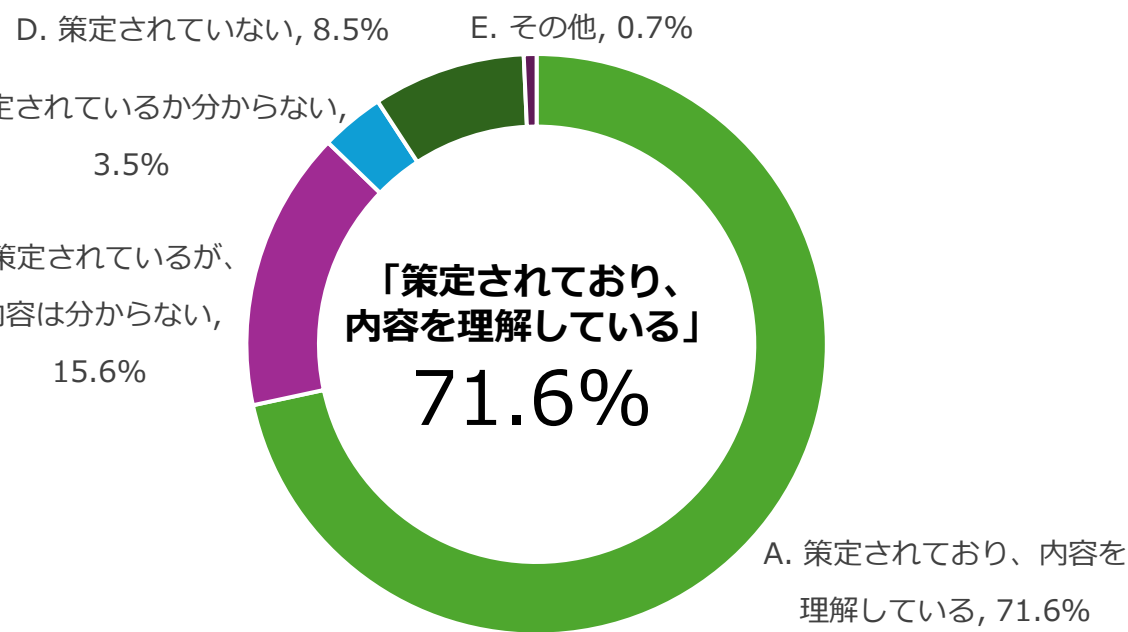
Q3. 【Q2で「実施している」と回答した方への質問】お勤め先におけるSXの取組内容を理解していますか？



項目名	人数	割合
A. 実施内容を理解している	122	86.5%
B. 実施内容を理解していない	19	13.5%
C. その他	0	0.0%
合計	141	100.0%

1. SX普及に向けた調査の結果：経営者、会社勤め、公務員の方の調査回答

Q4. 【Q2で「実施している」と回答した方への質問】 SXの推進にあたり、お勤め先はビジョンや戦略は策定されていますか？



項目名	人数	割合
A. 策定されており、内容を理解している	101	71.6%
B. 策定されているが、内容は分からない	22	15.6%
C. 策定されているか分からない	5	3.5%
D. 策定されていない	12	8.5%
E. その他	1	0.7%
合計	141	100.0%

Q5. 【Q2で「実施している」と回答した方への質問】 差し支えない範囲で、お取組内容をお聞かせください。 ※一部回答のみ掲載

◆ 【業種：放送・広告・出版・マスコミ】

TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）やCDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）の提言に沿った情報開示、デジタル化の推進による生産構造変革、働き方改革（リモート推進など）、人権に関する方針策定などを行っている。

◆ 【業種：建設】

ポストSDGsに向け議論を加速するため、サステナビリティ委員会で改定したマトリクスを活用してサステナビリティ経営を深化させている。具体的には、長期的な成長を実現し、持続可能な社会の形成に貢献するため、ステークホルダーにとって重要と考えられる課題をESG視点で特定し、事業活動を通して社会課題の解決（社会価値）と事業収益の拡大（経済価値）の双方を追求していくことをサステナビリティの基本方針とし、専任部署としてサステナビリティ推進部と配下にCS推進グループを新設しSXへの取組を加速している。

◆ 【業種：卸売・小売業・商業（商社を含む）】

SDGsステートメントの作成と公表。マテリアリティの特定とKPIを設定し、経営戦略にも組み込まれている。

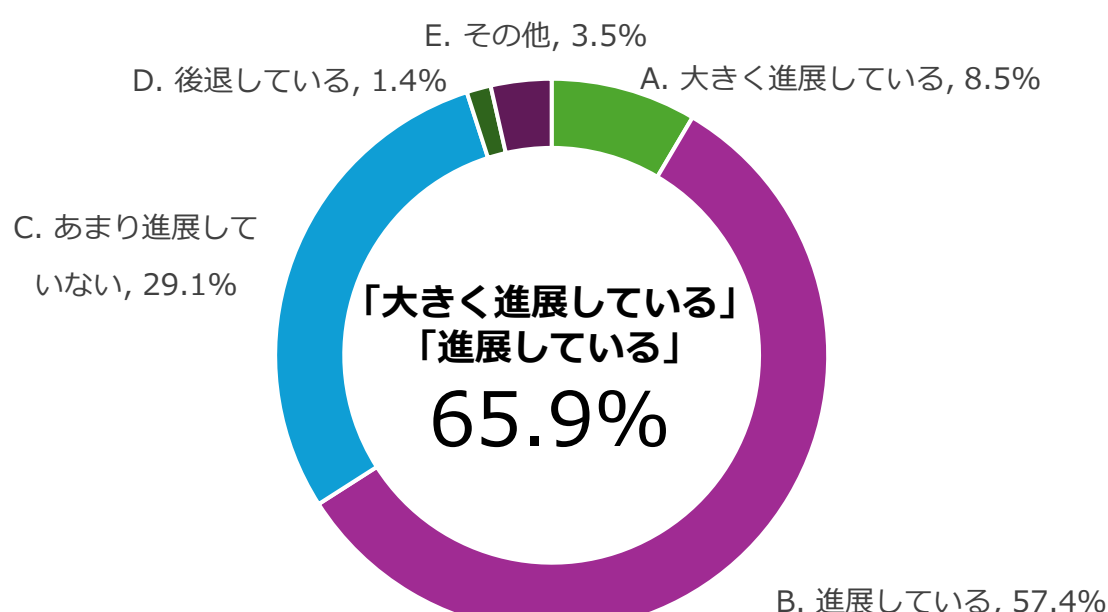
◆ 【業種：教育・教育学習支援関係】

設備投資や省エネ活動によるスコープ1・2の削減、DX化による使用資材の削減、省エネ使用資材導入などによるスコープ3削減、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に沿った分析・評価を基にした省資源化、リサイクルなどの推進、様々なステークホルダーへの環境教育の推進などを行っている。

◆ 【業種：不動産】

カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、人権、人的資本、生物多様性などの取組に注力し、戦略を策定した上でマイルストーンを設定している。

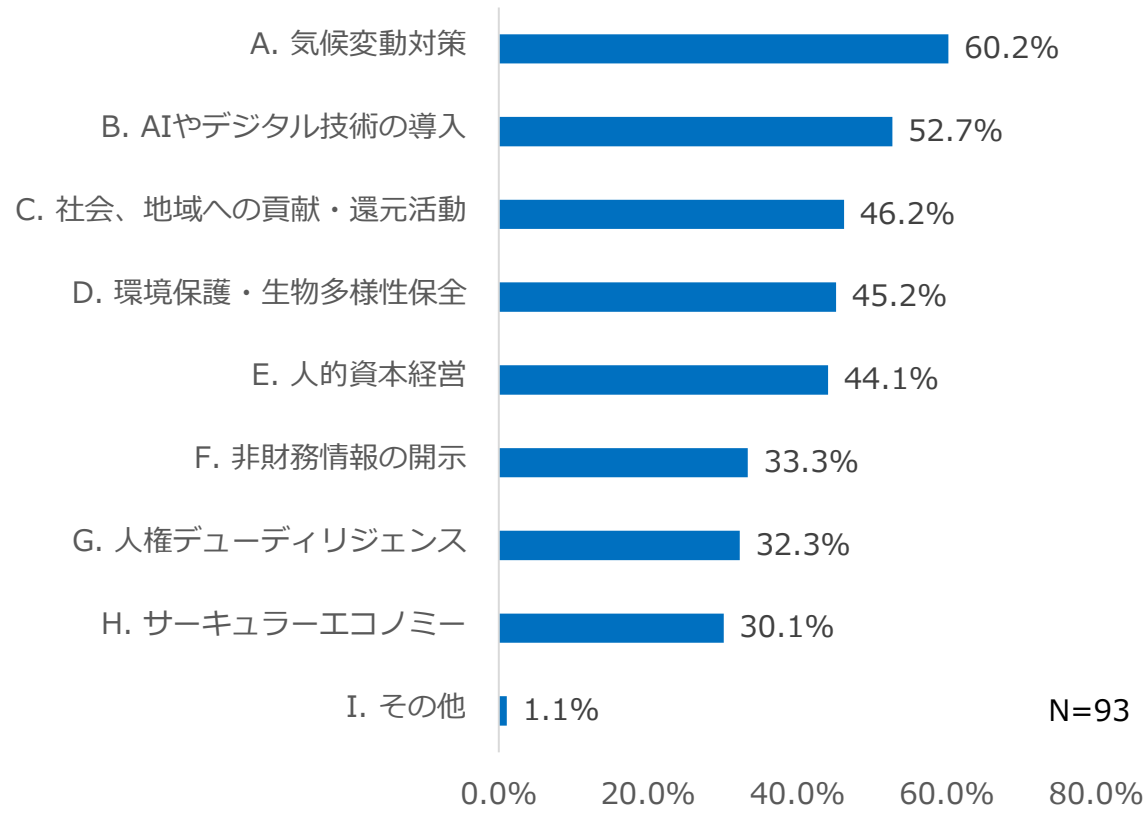
Q6. 【Q2で「実施している」と回答した方への質問】 昨年度と比べ、お勤め先のSXの取組は進展していますか？



項目名	人数	割合
A. 大きく進展している	12	8.5%
B. 進展している	81	57.4%
C. あまり進展していない	41	29.1%
D. 後退している	2	1.4%
E. その他	5	3.5%
合計	141	100.0%

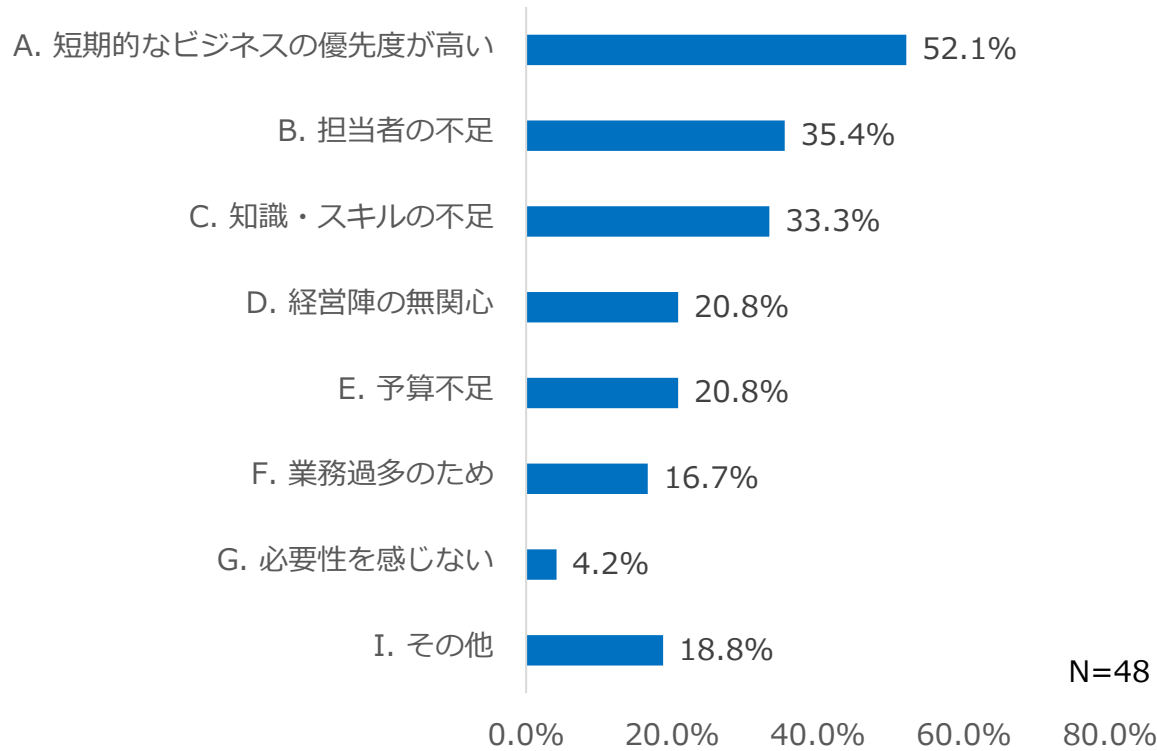
1. SX普及に向けた調査の結果：経営者、会社勤め、公務員の方の調査回答

Q7. 【Q6で「大きく進展している」「進展している」と回答した方への質問】 どの点が進展していますか？※複数選択可



項目名	人数	割合
A. 気候変動対策	56	60.2%
B. AIやデジタル技術の導入	49	52.7%
C. 社会、地域への貢献・還元活動	43	46.2%
D. 環境保護・生物多様性保全	42	45.2%
E. 人的資本経営	41	44.1%
F. 非財務情報の開示	31	33.3%
G. 人権デューディリジェンス	30	32.3%
H. サーキュラーエコノミー	28	30.1%
I. その他	1	1.1%

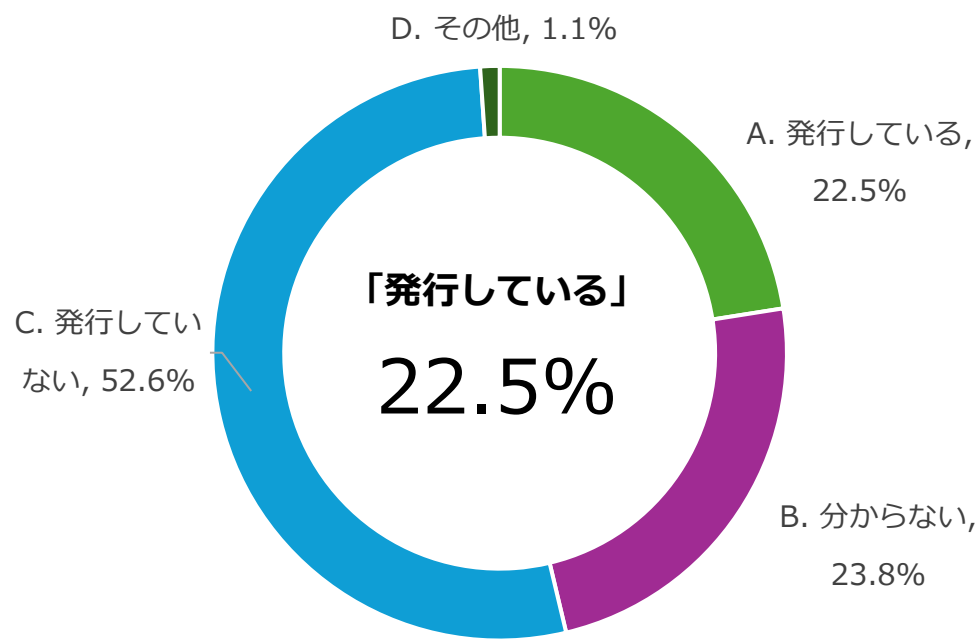
Q8. 【Q6で「あまり進展していない」「後退している」「その他」と回答した方への質問】 その理由はなぜですか？※複数選択可



項目名	人数	割合
A. 短期的なビジネスの優先度が高い	25	52.1%
B. 担当者の不足	17	35.4%
C. 知識・スキルの不足	16	33.3%
D. 経営陣の無関心	10	20.8%
E. 予算不足	10	20.8%
F. 業務過多のため	8	16.7%
G. 必要性を感じない	2	4.2%
I. その他	9	18.8%

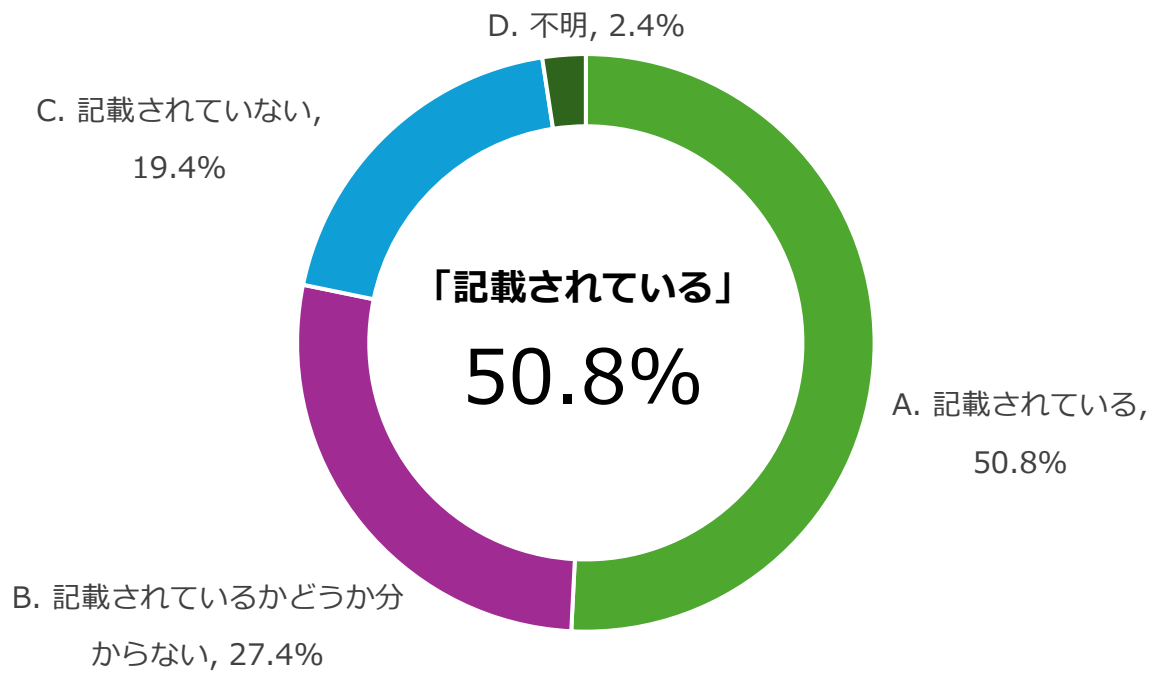
1. SX普及に向けた調査の結果：経営者、会社勤め、公務員の方の調査回答

Q9. お勤め先で統合報告書は発行していますか？



項目名	人数	割合
A. 発行している	124	22.5%
B. 分からない	131	23.8%
C. 発行していない	290	52.6%
D. その他	6	1.1%
合計	551	100.0%

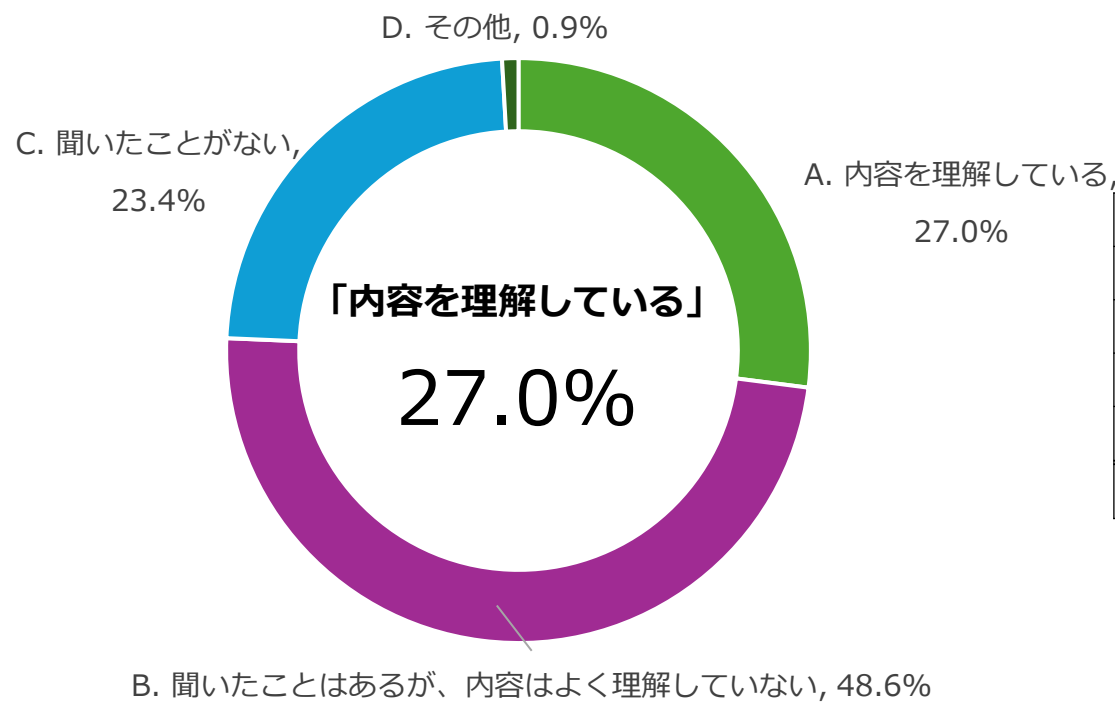
Q10. 【Q9で「発行している」と回答した方への質問】 統合報告書の中に、自社のSXへの取組状況について記載されていますか？



項目名	人数	割合
A. 記載されている	63	50.8%
B. 記載されているかどうか分からない	34	27.4%
C. 記載されていない	24	19.4%
D. 不明	3	2.4%
合計	124	100.0%

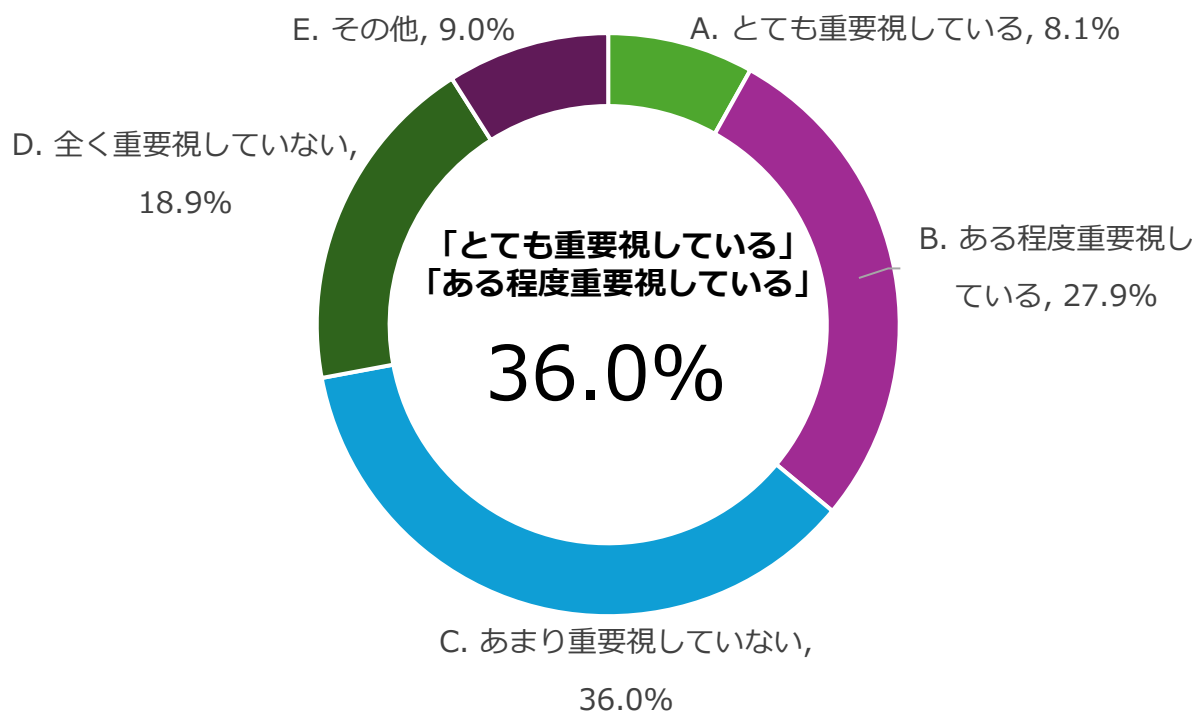
1. SX普及に向けた調査の結果：機関投資家・個人投資家の方の調査回答

Q11. SXとは何か知っていますか？（ESGやSDGsの違いを理解していますか？）



項目名	人数	割合
A. 内容を理解している	30	27.0%
B. 聞いたことはあるが、内容はよく理解していない	54	48.6%
C. 聞いたことがない	26	23.4%
D. その他	1	0.9%
合計	111	100.0%

Q12. 投資先を判断するにあたり、SXへの取組はどの程度重要視されていますか？



項目名	人数	割合
A. とても重要視している	9	8.1%
B. ある程度重要視している	31	27.9%
C. あまり重要視していない	40	36.0%
D. 全く重要視していない	21	18.9%
E. その他	10	9.0%
合計	111	100.0%

● 重視する理由

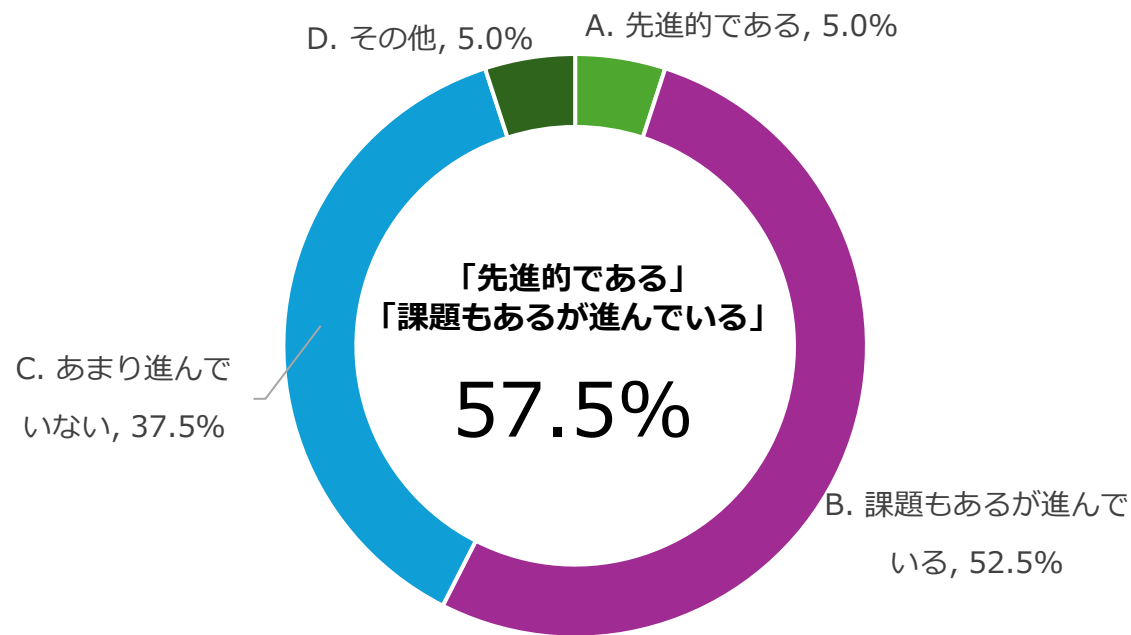
- 長期的な視点での社会全体の持続可能性を考慮に入れた経営戦略であり、目先の自社の利益だけでなく、日本・世界・地球規模での環境ありきの自社の利益と向上を考えていける企業であると考えられる。全く取り組んでいない企業より、前向きに取り組んでいる企業に興味を持つため。
- 長期的な成長性に影響があると考えているため。
- 地球環境にどのように貢献するかに関わらず、米国以外の先進国でSXが流行することで資金が集めやすくなる（株価上昇の遠因となる）ため。
- 企業や行政組織が、自らの成長を考える上で、自社だけでなく、社会の継続性にも果たす役割を示し、実行できる企業と組織が望ましいと思っている。部分最適や、蝸壺では無く、大きな俯瞰視野を持つ企業が望ましいと考えるため。
- SDGsは国連が定めた目標であり、ESGは投資判断の基準であるが、企業がそういった目標に対して自社の体制や構造の変革を進めていくものと理解している。時勢に応じた価値観の変化に伴い、各企業が市場にさらに受け入れられるための努力は必要なことと思うため。

● 重視しない理由

- 投資先は儲けているかが全てであるため。
- 大義としては理解できるが、それが収益に結び付くとは現段階では考えていないため。
- 長期では分からないが、すくなくとも中期でも 企業業績との相関性が見えないため。
- SDGsの取組で収益を犠牲にしては本末転倒との信念を持っているため。

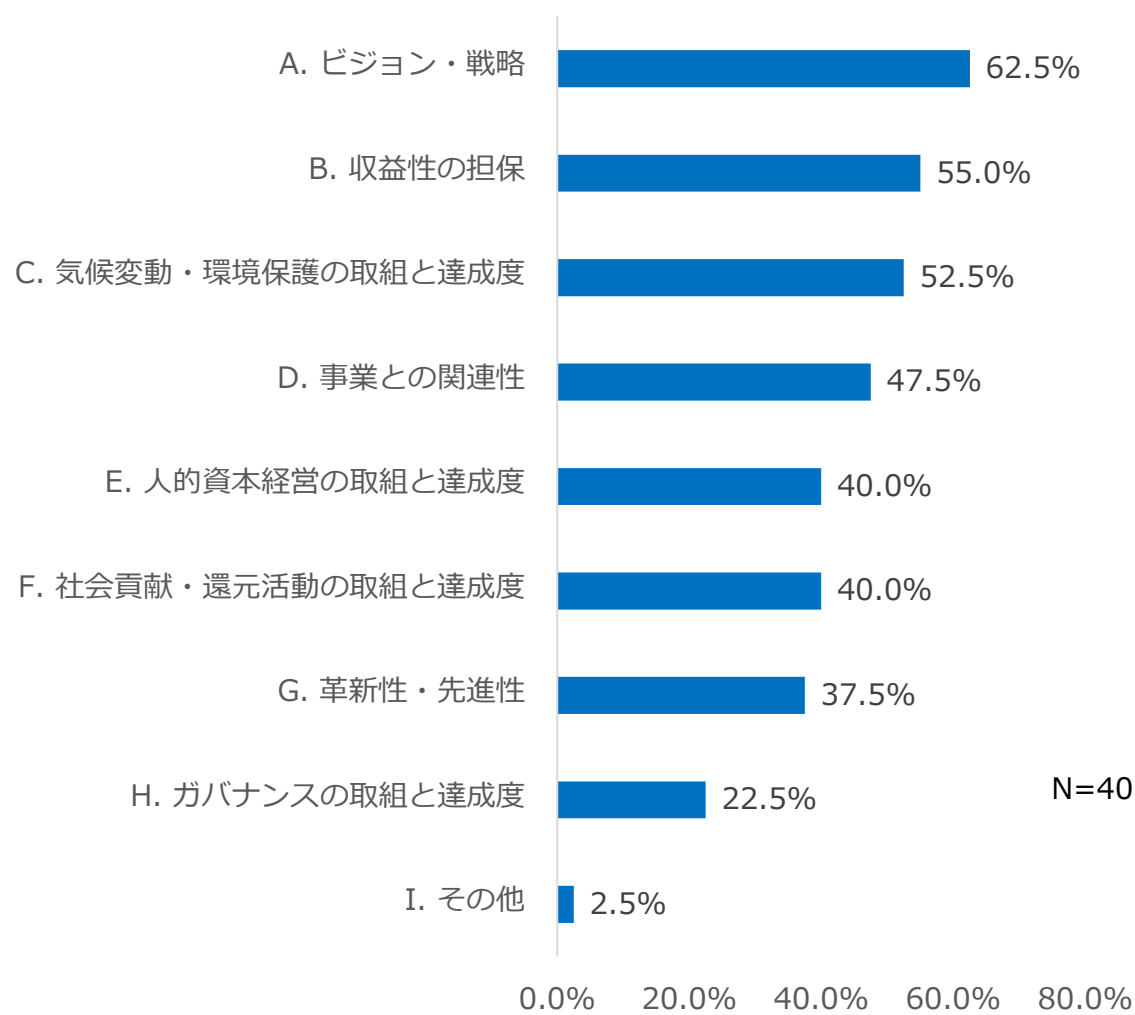
1. SX普及に向けた調査の結果：機関投資家・個人投資家の方の調査回答

Q13. 【Q12で「とても重視している」「ある程度重視している」と回答した方への質問】
投資家から見て、日本企業のSXの取組をどう評価されますか？



項目名	人数	割合
A. 先進的である	2	5.0%
B. 課題もあるが進んでいる	21	52.5%
C. あまり進んでいない	15	37.5%
D. その他	2	5.0%
合計	40	100.0%

Q14. 【Q12で「とても重視している」「ある程度重視している」と回答した方への質問】
SXの取組を投資判断に活かすにあたり、どのような項目を重視されますか？※複数選択可



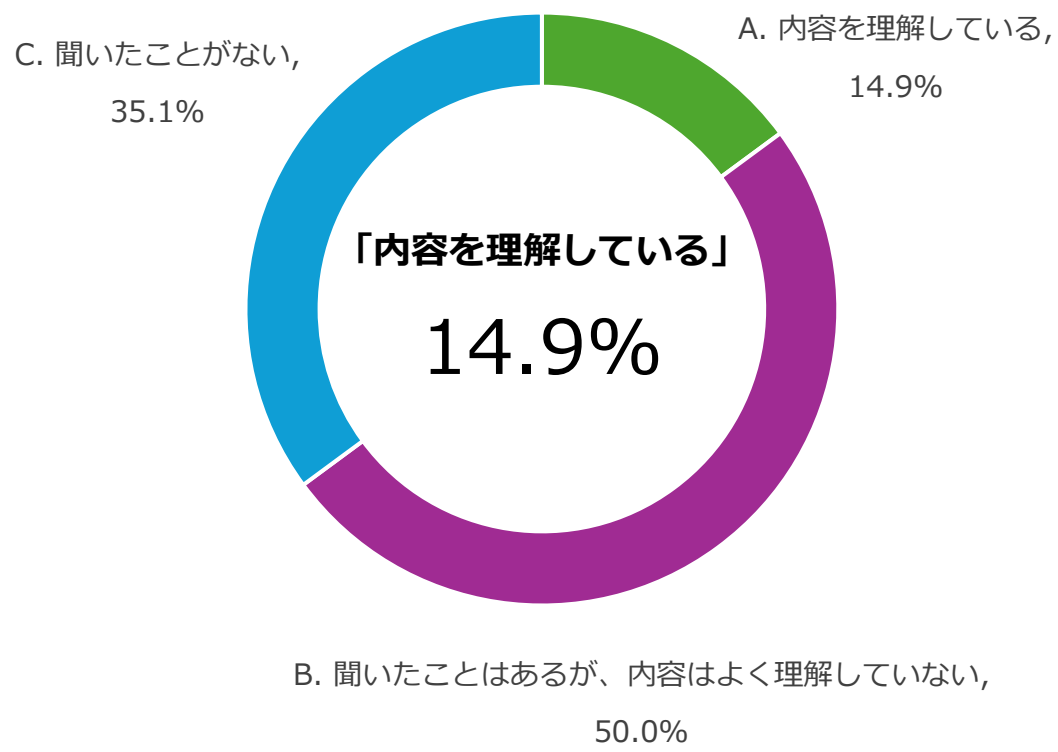
項目名	人数	割合
A. ビジョン・戦略	25	62.5%
B. 収益性の担保	22	55.0%
C. 気候変動・環境保護の取組と達成度	21	52.5%
D. 事業との関連性	19	47.5%
E. 人的資本経営の取組と達成度	16	40.0%
F. 社会貢献・還元活動の取組と達成度	16	40.0%
G. 革新性・先進性	15	37.5%
H. ガバナンスの取組と達成度	9	22.5%
Iその他	1	2.5%

Q15. 投資先判断にSXを活かすにあたり、日本企業に取り組んでほしいとお考えのことはありますか？
差し支えない範囲でお聞かせください ※一部回答のみ掲載

- ◆ 企業の目的は以前から「利潤の追求」ではあるが、海洋汚染や温暖化など企業や工場が地球を汚してきたので、その償いの意味でも企業は積極的に社会をクリーンにする活動に取り組むべきと考える。
- ◆ 過度な気候変動を低減するための技術開発への投資を積極的に進めること。社内や関係先だけではなく、対外的にもその方針やビジョンをしっかりと公開し、問い合わせ等にも真摯に対応し続けること。
- ◆ インベストメントチェーンにおける上場企業の位置づけを十分に理解し、またサステナビリティ（持続可能性＝永続的＝（目先が良くても）いずれダメになるようなことはしない）の意味を十分に理解して、事業を考えて欲しい。
- ◆ 横並び重視で他社と比較しがちな経営者がまだまだ多いように思います。自社の強みと自覚している事項をはっきりと打ち出して、これに沿った施策を展開してほしい。
- ◆ 将来の本業にどう活かされるのか、現時点でのビジョン、ルートマップ、段階ごとの実現可能性など、具体的に説明して欲しい。

1.SX普及に向けた調査の結果：その他の方の調査回答

Q16. SXとは何か知っていますか？（ESGやSDGsの違いを理解していますか？）



項目名	人数	割合
A. 内容を理解している	14	14.9%
B. 聞いたことはあるが、内容はよく理解していない	47	50.0%
C. 聞いたことがない	33	35.1%
D. その他	0	0.0%
合計	94	100.0%

2.表彰盾製作・納品

表彰盾を製作し、SX銘柄2025選定企業各社へ送付。
発送日：2025年5月20日（火）

【表彰盾仕様】
アルミ表彰板付木製盾
Aサイズ：本体：240×190mm 表彰板：170×120mm



選定企業へのインタビュー記事を東洋経済オンラインでも掲載 8月18日（月）公開記事

<https://toyokeizai.net/articles/-/894269>

経済産業大臣インタビュー

武藤経産大臣が語る、SX銘柄選定の意義

—SX銘柄選定の概要と、SX推進が持つ意義について解説いただけますでしょうか。

経済安全保障を含めた地政学的リスク、各国の政策変更、気候変動など、企業はビジネスを展開する上で、さまざまな不確実性に直面し、事業環境はますます複雑化しています。



経済産業大臣
武藤 容治氏

こうした中、企業には、社会のサステナビリティを経営に織り込むことにより、長期的かつ持続的に成長原資を生み出す「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」を通じて、「稼ぐ力」を高めていくことが期待されています。

しかし、こうした課題の多くは経済合理性が見いだせず、利益創出につなげていくには本来的には困難を伴います。このため、範となるビジネスモデルの構築が効果的と考えています。こうした背景の下、昨年からは、先進的な企業群をSX銘柄として選定しています。

—経済産業省と東京証券取引所が、共同でSX銘柄の選定を開始された背景についてお聞かせください。

SXを成し遂げるには、企業側は、自社のアイデンティティから導き出す、長期的かつ持続的な価値創造ストーリーを構築すること、投資家側は、長期目線の対話を行い、企業と投資家の共通理解を醸成しながら、長期的な企業価値の向上を促す活動を充実、強化していくことが求められます。

そこで、投資家等との建設的な対話を通じてSXに取り組む先進的企業をSX銘柄として、東京証券取引所と共同で選定・表彰することで、日本企業の経営変革や国内外の投資家からの評価を高めていきたいと考えています。

—今回選定された13社のSX銘柄企業について総評と、選定においてとくに重視された点をお聞かせいただけますでしょうか。

選定された13社は、環境負荷低減、健康や資源循環型社会の実現といった社会課題を自社の価値観に基づき重要課題として特定し、いかに社会に価値を提供していくか「目指す姿」を明確にしています。これを自社の長期戦略・実行戦略に落とし込み、KPIやガバナンスとも連動させながら、投資家と長期的な企業価値の向上に向けて対話を深めているという点が、選定したポイントです。

—経済産業省として、SX銘柄の選定を通じて、日本の社会にどのような価値をもたらしていきたいとお考えでしょうか。

日本企業は世界有数のイノベーション創出力を持ちながらも、収益性が低いという課題があります。それがゆえに、資本市場における短期的な利益追求を助長し、それがイノベーション創出に向けた成長投資の縮小につながり、さらに低収益性が持続してしまう、という悪循環が生じています。

SXを通じて、日本企業が長期的な競争優位を確立し、ステークホルダーに価値を提供し、持続的な収益の創出と競争優位のさらなる強化につなげ、企業価値の向上を果たしていくという価値協創の好循環が確立する一助となることを期待しています。

・アシックス

受賞企業インタビュー／アシックス

ランニングエコシステムで企業価値向上を目指す

2018年から進めてきた経営改革の大きなポイントは、事業の核となる「ランニング」に経営資源を集中させたことです。



アシックス
常務執行役員CFO
林 晃司氏

レース登録企業をグループ内に複数取り込み、「ランニングエコシステム」を構築。すでに年間約1000万人のランナーとのタッチポイントを獲得し、レース参加サポートなどを通じて、ユーザーに向けて豊かなランニング体験を提供しています。今後もさらにパーソナライズされたサービスの提供により、「ランニングプラットフォーム」のポジションを確立していきます。

また再現性を高める仕組みとして導入したのが、カテゴリ経営体制です。生産部門と販売部門の様に機能別であった体制を、カテゴリのトップが企画から

生産、販売まで全ての責任を担う製品別の体制としました。カテゴリ利益率、カテゴリ利益額、人員数、在庫の4つの指標でKPIを設定・運用しています。

シューズ開発にも力を注いでおり、ランナーが安心して履けるためのラインアップ強化や、フルリサイクルできるシューズ、インソールに温室効果ガス排出量を表示する取り組みも始めています。

企業価値を向上させるため、資本市場との双方向の対話も重視しています。投資家やアナリストからのフィードバックを基に、情報開示の充実に向けた議論や改善案の検討・提案をより一層推進することで、資本市場においてもフロントランナーを目指したいと思っています。

選定企業へのインタビュー記事を東洋経済オンラインでも掲載 8月18日（月）公開記事

<https://toyokeizai.net/articles/-/894338>

・味の素

味の素

アミノサイエンス®を軸に社会価値と経済価値を共創

当社グループは、2030年までに10億人の健康寿命を延伸し、環境負荷を50%削減するという目標を掲げています。そして、2023年に志（パーパス）を「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」へ進化させました。



味の素
取締役 執行役専務
コーポレート本部長
佐々木 達哉氏

この志を実現する取り組みが、創業以来の「事業を通じて社会価値と経済価値を共創する」ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) です。アミノサイエンス®という独自の競争優位性をコアにビジネスモデルを構築し、サステナビリティへの取り組みを経営戦略そのものにする体制を整えています。

「味の素®」の生産過程で生まれる各種アミノ酸を豊富に含む副生物で農作物を元気にする取り組みも、その1つです。サトウキビなどの原料作物から「味の素®」を生産し、その過程で生まれた発酵液を再び農作物の肥料として循環活用しています。

地球にやさしい製法で生産効率を上げることで、農業や経済成長への貢献を目指し、日本政府とブラジル政府が推進する劣化農地回復プロジェクトにも参画しています。

こうしたアミノサイエンス®をはじめとする技術資産と幅広い顧客をつなぎ、イノベーションを生み出す「人財資産」の強化にも力を注いでいます。同時に資本コストを意識した事業管理を行うことで、今後も社会課題の解決と経済価値の創出を両立させ、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

・ソフトバンク

ソフトバンク

分散型AIデータセンターで次世代社会インフラを構築

「情報革命で人々を幸せに」という経営理念の下で、全社を挙げてサステナビリティ経営を推進しています。大きな特長としては、ESG関連のKPIを役員報酬だけでなく、社員の目標設定とも連動させている点です。またLINEヤフーやZOZOといった300社以上のグループ企業全体が、同じ視点で取り組める仕組みを構築しています。



ソフトバンク
ESG推進室 室長
池田 昌人氏

社員サーベイでは96%が「マテリアリティ（重要課題）を認知」しており、80%が「自らの仕事がESGやSDGsに貢献している」と回答したのは、そうした取り組みの効果と考えています。

2023年に「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する」という長期ビジョンを発表しました。AIが生み出す膨大なデータ処理やエネルギー消費を平準化するため、全国に分散してデータセンターを整備していきます。

再生可能エネルギーを利用する地産地消型を目指すほか、1兆パラメータの大規模計算基盤や量子コンピュータも実装する予定です。またAI活用に関する倫理やセキュリティの問題にも対応できるようAI倫理委員会も開催しています。

こうした取り組みを持続的に支えるには、人材戦略が重要です。AIエージェントなどテクノロジーの進化に伴って、事業のあり方や必要な業務は随時変わっていきます。つねに人材ポートフォリオの最適化を図りつつ、社員の働く環境を整え、企業価値の向上を図っていきます。

・KDDI

KDDI

IoTビジネスでの社会的インパクトを可視化

KDDIは中期経営戦略の軸にサステナビリティ経営を据え、通信技術を中心としたパートナーシップや安定した財務基盤といった強みを生かし、社会への提供価値を企業価値向上につなげる施策を推進しています。とくに、イノベーションと事業機会の創出や人財戦略に力を入れており、これらの取り組みが評価されたと考えています。

また非財務活動と企業価値の関係性を分析し、可視化する活動を進めています。2023年度に企業活動の社会的インパクトを定量的に示す「インパクト加重会計」を実施し、当社のIoTビジネスを通じて創出された社会的価値を金額換算し、企業価値の理解促進を図りました。

IoTの提供が社会に与える影響は、合計で5000億円以上の価値と算出され、自社の業務が社会に与える影響の大きさや役割の重要性を、社内でも再認識いたしました。

中期経営戦略においては「サテライトグロース戦略」と「経営基盤強化」を両輪に、経済・社会・環境価値を創出するサステナビリティ経営を推進。その成果を社会に還元する好循環を生み出すことを目指します。

この7月に移転した高輪の新社も、パートナー様と未来をつくる実験場として、社内外の共創を促進するスペースを設置するなど新たな試みを進めています。これからも部門や会社を超えたアイデアやイノベーションの創出へ、積極的に取り組んでいきたいと思っています。



KDDI
取締役執行役員専務 CFO
コーポレート統括本部長
最勝寺 奈苗氏

・第一三共

第一三共

パーパスを実現する価値創造モデルの循環

「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスの下、世界共通の社会課題であるがんに対し、当社は独自技術である抗体薬物複合体（ADC）を用いた革新的な治療を実現してきました。サイエンス&テクノロジーを起点に社会課題の解決に貢献することが、製品の社会価値向上やパイプラインの充実など好循環を生み出しており、こうした当社の価値創造モデルが評価されたことは非常にうれしく思います。

価値創造モデルの実現においては、主に3つのことに注力しました。1つ目は患者さんへの貢献。患者さんへの思いやりやイノベーションへの情熱を合言葉に、Patient Centricityの価値観を世界中の従業員と共有しています。また、患者さんの声を反映させた医薬品開発PFDDの推進に加え、患者さん・医療関係者と双方向の対話を行うCOMPASS活動に取り組んでいます。

2つ目は人的資本の強化。経営戦略と人事戦略を連動させ、研究開発・設備への大規模な投資とともに、人材に対して成長機会の提供を進めています。

3つ目はマルチステークホルダーへの貢献。成長の果実をバランスよく配分することで、企業価値の向上と社会の持続的発展に寄与しています。

今後も当社ならではのサステナビリティ活動を行い、何のために働き、存在しているのかのパーパスを、従業員一人ひとりが実感できるよう、持続的な価値創造に挑戦し続けます。



第一三共
代表取締役社長兼CEO
奥澤 宏幸氏

3. 各企業へのインタビュー記事概要（オンライン③）

選定企業へのインタビュー記事を東洋経済オンラインでも掲載 8月25日（月）公開記事

<https://toyokeizai.net/articles/-/895553>

・ダイキン工業

ダイキン工業

磨き上げた「環境技術」で快適と気候変動対策を両立



ダイキン工業
常務執行役員
澤井 克行氏

ダイキンは、環境負荷を低減しながら、人と空間を健康で快適にする新しい価値を提供することを、長期の時間軸での「めざす価値創造」として掲げています。特に、気候変動問題を最重要課題と位置づけ、事業の成長と環境・社会課題の両立に取り組んでいます。

弊社は空調と冷媒の両方を手がけており、インバータやヒートポンプ、冷媒制御技術などの「環境技術」を長年追求し、それを活かした差別化商品をグローバルで展開してきました。

世界170カ国以上に販売網を展開し、地産地消を基本とした市場での最適化生産を進めるとともに、基幹部品を内製化することで垂直統合生産を実現しています。加えて、生産・販売・研究・調達の「四位一体での商品開発」を行い、独自のビジネスモデルを構築しています。

世界各国へ情報提供や政策提言を行うアドボカシー活動も強化しています。たとえばインバータ搭載機は、ノンインバータ機と比べて消費電力を50%以上削減できますが、普及率の低い国が多数あります。国際機関等と連携してさまざまな国の省エネ基準を策定するなど、快適さと環境保全を両立できるインバータ機の普及を推進しています。

低温化冷媒の普及のため、R32関連特許をグローバルに無償開放しているのも、弊社独自の取り組みです。今後も環境と空気の新たな価値を提供しつつ、温室効果ガスの削減に貢献することで、企業価値を向上させていきたいと考えています。

・ニチレイ

ニチレイ

食生活と健康を支える長期的な取り組みを加速



ニチレイ
代表取締役社長
大柳 顕也氏

今回の選定は、グループマテリアリティと連動させた独自のマネジメントサイクルを仕組み化し、環境変化に応じた柔軟な対応ができていた点を評価いただいたと捉えています。

当社は今年5月に新たな長期経営目標「N-FIT2035」※を策定しました。長期的な競争優位性を確立し、豊かな食生活と健康を支え続ける企業として、新たな長期目標の達成に向け各取り組みを加速しています。

食品事業では、健康やパーソナルユースなど多様なライフスタイルに合わせた商品拡充に加え、人権デューデリジェンスなどを通じた持続可能なサプライチェーン構築に注力。低温物流事業では、冷凍食品物流基盤を活用した共同配送や予約システム導入でドライバーの待機時間を削減し、トラックドライバー2024年問題をはじめとする労働力不足への対応を進めています。これらの活動を通じ、社会的価値と経済的価値を追求するサステナビリティ経営を推進しています。

昨年発行の統合レポートでは、財務・非財務コネクティビティを初開示。非財務の取り組みが企業価値向上に繋がる財務因子へ寄与することが確認できました。これにより、非財務施策を推進する部門においても、企業価値向上に対する意識がより一層醸成されたと感じています。各取り組みを直接的な効果だけに留めず、企業価値向上から逆算して考える視点を持ち、新たな価値を追求し続ける企業として歩みを続けてまいります。

※Nichirei Future Innovative Tactics 2035

・TDK

TDK

イノベーションを加速させる人的資本への投資強化へ



TDK
代表取締役
社長執行役員CEO
藤田 昇氏

TDKは、社会全体のトレンドであるGXとDXを強く意識した長期ビジョンに基づき、事業活動を通じて持続可能な未来の実現に貢献することを目指しています。事業ポートフォリオの変革や、将来の財務的価値に繋がる「未財務資本」※の強化といった具体的な施策を通じて、サステナビリティを高める価値創造プロセスを明確に示しており、これが選定に繋がったと認識しています。

特に注力するのが人的資本への投資です。例えば、グローバルマネジメント育成プログラムによる多様な人財の連携を強化し、イノベーションを推進する変革力を高めています。

こうした戦略を加速するため、2025年4月には人事部門を全社経営戦略の重要部門と位置づけ、CHROを新設しました。また、SX推進のため、気候変動や人権など多様なサステナビリティ分野への取り組みを重要課題とし、同年4月に複数の組織横断メンバーから構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。

企業価値向上のためにはフリーキャッシュフローの最大化、資本コストの低減、そして期待成長率の向上が不可欠です。中期経営計画では、この実現に向けた3つの柱として「キャッシュフロー経営」「事業ポートフォリオマネジメント」「未財務資本」の強化を掲げています。これらの戦略を通じて、今後も社会と企業の持続的な成長を両立させながら、企業価値の最大化にコミットしてまいります。

※非財務資本のTDK独自の呼称

・パーソルホールディングス

パーソルホールディングス

“はたらくWell-being”が実感できる社会を創造する



パーソルホールディングス
代表取締役社長 CEO
和田 孝雄氏

総合人材サービスを展開する当社グループは、人の人生やその転換点に関わる重要な使命を担っています。その使命を果たし、事業を通じて価値を創造し続けていくために、2030年に向けた「価値創造ストーリー」を設計しました。これは、一人ひとりが自ら仕事を選択し、キャリアを築き、より良い人生につながる社会をつくるという思いを込めたグループビジョン「はたらいて、笑おう。」への道筋でもあります。

当社グループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」をありたい姿勢とし、「人の可能性を広げることで、2030年に100万人のより良い“はたらく機会”を創出」を価値創造ゴールとしています。また、その実現に向けて8つのマテリアリティを特定しています。マテリアリティは「事業を通じた社会課題の解決」と「持続的成長を実現するための基盤」に分かれており、いずれも経営に直結する重要なテーマとして継続的にモニタリングしながらPDCAを回しています。

また、価値創造ゴールに掲げた「人の可能性を広げる」ために取り組んでいるのが、テクノロジー活用です。「人にしかできない」領域を明確にしたうえで、AIやデジタルによる業務効率化やプロダクト開発を推進しています。「人とテクノロジー」を適切に組み合わせることで、個人の可能性を広げるとともに企業の生産性向上に貢献し、より良い社会の実現と当社グループの中長期的な企業価値向上につなげていきます。

3. 各企業へのインタビュー記事概要（オンライン④）

選定企業へのインタビュー記事を東洋経済オンラインでも掲載 8月25日（月）公開記事

<https://toyokeizai.net/articles/-/895599>

・ブリヂストン

ブリヂストン

質の伴った成長を実現する持続的な価値基盤の強化



ブリヂストン
取締役 代表執行役
Global CEO
石橋 秀一氏

ブリヂストンは「最高の品質で社会に貢献」という使命の下、サステナビリティを経営の中核に据えています。

2050年には「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する会社」を目指し、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を価値創造の軸として、変革を加速させています。この一貫した価値創造の取り組みとステークホルダーとの対話の強化が、企業と社会双方の持続可能性を高める活動として評価されたと考えています。

当社は、「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」というバリューチェーン

全体で、カーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に注力し、独自のサステナビリティビジネスモデルをより循環型・再生型へと進化させていきます。中期事業計画（2024-2026）では、このサステナビリティ活動を事業戦略と統合、連動し、持続的な価値創造基盤を強化していきます。

また、サステナビリティに加え人的創造性・DX・知財戦略を含む創造性・生産性の向上を追求することで価値創造基盤をさらに強化し、稼働力と資本効率を高め、「質を伴った成長」を実現することが重要と考えています。激動の事業環境において、「変化をチャンス」に変え、「断トツ商品」の価値を増幅させることで、社会価値・顧客価値を創造し、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

・良品計画

良品計画

創業以来貫く変革の使命 地域・グローバル戦略を加速



良品計画
代表取締役社長
清水 智氏

1980年の創業以来、私たち良品計画は「社会や人の役に立つ」ことを使命としてとらえています。2021年からの「第二創業」では、店舗を地域のコミュニティセンターと再定義し、ESG経営のトップランナーを目指してきました。

情報開示強化やステークホルダーとの対話を一層強化し、環境や社会に配慮した商品開発と地域社会への貢献を両立。45年間、愚直に創業の精神を貫いたことが今回の選定に繋がったと自負しています。

製造小売業として地球資源への配慮は不可欠であり、長く使える商品開発に加

え、資源活用と廃棄物削減は私たちの責務です。社会課題に対応すべく、店舗を地域のコミュニティセンターと定義し、生活者や他社との共創による資源循環型事業モデル構築を目指します。全店舗での回収を通じたリユース・アップサイクル「ReMUJI」を強化し、環境・社会配慮型商品開発も一層進めています。

今後も地域社会に寄り添い、社会になくてはならない企業グループを目指すために、店舗の出店と個店経営、商品開発体制をより強化していきます。またグローバルでの営業収益・利益最大化を目指し、複数国に生産管理拠点を整備。原価低減に加え社会課題解決に貢献する調達・生産体制や、それらを支える人財戦略を強化することで、取り組みを加速させていきます。

創業からの理念を胸に、これからも社会と共により良い未来を創造し続けたいと思います。

・明治ホールディングス

明治ホールディングス

「明治ROESG®」で実現する利益成長と社会課題解決



明治ホールディングス
代表取締役社長 CEO
川村 和夫氏
（※取材当時、6月より相談役）

前中計より経営目標として掲げた「明治ROESG®」※は、ROEとESGを同時に実現するという「SX」を最上位の経営目標とするための当社なりの考え方で

す。ESGは長期的な取り組みだけに、社員一人一人が自分ゴト化できるよう、事業領域との関連性が高い「明治らしさ目標」を加えたところ、想定以上に社内での理解度が深まりました。昨年度から始まった「2026中期経営計画」では事業との融合をより意識し対象ブランド群を定め、売上高を通じてESGの達成度を高められる仕組みも取り入れています。

また食品産業の重要な役割として、農業分野のサステナビリティ向上にも力を注いでいます。良質な農産物を安定的に調達し、その品質を維持しながらお客様に届けることを当社の使命と考え、牛乳では酪農経営の支援や、地球温暖化要因の1つである牛のゲップ由来のメタンを削減する飼料添加物の実証実験にも取り組んでいます。

チョコレートに欠かせないカカオ豆生産においても、持続可能性を高める活動を長年継続し、2024年度には、当社がカカオ農家支援を実施した地域で生産された「明治サステナブルカカオ豆」の調達比率100%を達成しました。

社会課題と事業課題は「トレードオン」の関係であるべきというのが当社の方針です。食品事業では世代別の栄養課題を解決する商品を、医薬品事業では抗菌薬原薬の国産化を実現し、利益成長と社会課題の解決を長期で両立させたいと考えています。

※「ROESG」は一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です。

・レゾナック・ホールディングス

レゾナック・ホールディングス

「個の力」最大化に向け 企業文化の醸成に力を注ぐ



レゾナック・ホールディングス
代表取締役社長 CEO
高橋 秀仁氏

レゾナックは、2023年に昭和電工と日立化成が統合した会社です。2022年の社長就任時から、サステナビリティを経営の根幹に据えてきました。企業にとってのサステナビリティの追求は「企業価値の最大化」にあり、企業価値は「戦略×個の力×企業文化」だというのが私たちの考えです。

戦略はシンプルで「世界トップクラスの機能性化学メーカー」になることです。高い機能性を持たせた材料の拡販を進め、事業ポートフォリオ改革を積極的に行い、社内外で変革と課題解決をリードできる共創型人材を育成して「個の力」の最大化に取り組んでいます。

約2万4000人の従業員全員の「個の力」を最大化するには、一人ひとりが楽しんで働ける会社にするのが大切だと考え、企業文化の醸成に全力で取り組んでいます。1年目は徹底的な発信、2年目は対話、3年目は自律と毎年テーマを決めて、CHROとともに各国の拠点でタウンホールや少人数のラウンドテーブルも1年に70か所以上で開催してきました。結果、パーパス・バリューの実践度は1年目に34%だったのが2年目は49%、3年目の昨年は60%となりました。

現在注力している半導体材料事業でも、特に成長著しいAI用半導体向けにいくつものキラー材料を生み出しています。今後も研究開発に磨きをかけ、企業価値を最大化し、レゾナックなくしては成立しないデファクトな製品を創出し続けていきます。

1. SX普及及び実現への課題

経営者、会社勤め、公務員の方に関して、「SXとは何か知っているか」の質問に対し、ESG・SDGsとの違いも含めて理解していると回答した者は33.9%にとどまり、勤務先でSXの取組を実施していると回答した割合も25.6%にとどまった。一方、勤務先でSXの取組を実施していると回答した者のうち、昨年度と比べて取組が進展していると回答した割合は65.9%であり、一定の進展が確認された。

機関投資家・個人投資家の方に関して、「SXとは何か知っているか」の質問に対し、ESG・SDGsとの違いも含めて理解していると回答した者は27.0%にとどまった。また、投資先の判断において、SXの取組を重要視している割合は、36.0%にとどまった。一方、投資先の判断において、SXの取組を重要視している投資家のうち、日本企業のSXの取組が進んでいると評価した割合は57.5%であり、一定の評価が得られた。

調査の結果から、SXへの理解をいかに促進し、さらには、持続的な企業価値向上を目指す上でのSXの重要性をいかに普及・啓発していくかが今後の課題である。

2. SX銘柄制度のあり方

SX銘柄2025の選定企業へのインタビューを通じて、各企業がSX推進を経営戦略上の重要ポイントとして位置づけ、持続的な企業価値向上のために、さまざまな取組を推進していることがより明らかになった。

選定企業は、環境負荷低減、健康や資源循環型社会の実現といった社会課題を自社の価値観に基づき重要課題として特定し、自社の強みを活かしながら、いかに社会に価値を提供していくか「目指す姿」を明確にしていた。これを自社の長期戦略・実行戦略に落とし込み、KPI・ガバナンスとも連動させながら、投資家と長期的な企業価値の向上に向けて対話を深めていた。

今後、より多くの企業がSXに対して積極的に取り組み、SXを実現していくためにも、こうした先進的なSXの取組に関する情報発信の場を定期的に設けることが有用だと考える。また、SXへの理解を深めるためにも、SX銘柄制度において、ESGやSDGsとの違いを含めたSXの位置付けや、企業がSXに取り組むことの重要性を明確にしていくことが必要であると考えられる。

