



SX銘柄2025

Sustainability Transformation

SX銘柄2025レポート

2025年5月

01	「SX銘柄2025」事業概要等	3
02	応募企業の分析	9
03	選定企業レポート	29
	○ <u>株式会社アシックス</u> 32 ○ <u>味の素株式会社</u> 35 ○ <u>KDDI株式会社</u> 38 ○ <u>ソフトバンク株式会社</u> 41 ○ <u>第一三共株式会社</u> 44 ○ <u>ダイキン工業株式会社</u> 47 ○ <u>TDK株式会社</u> 50 ○ <u>株式会社ニチレイ</u> 53 ○ <u>パーソルホールディングス株式会社</u> 56 ○ <u>株式会社ブリヂストン</u> 59 ○ <u>明治ホールディングス株式会社</u> 62 ○ <u>株式会社良品計画</u> 65 ○ <u>株式会社レゾナック・ホールディングス</u> 68	
04	SX注目企業レポート	71
	○ <u>テクノプロ・ホールディングス株式会社</u> 73 ○ <u>TOTO株式会社</u> 74	
参考	「SX銘柄2025」募集概要	75

1. 「SX銘柄2025」事業概要等

「SX銘柄2025レポート」の目的及び想定読み手

■ SX銘柄2025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

「SX銘柄2025」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2025」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

「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

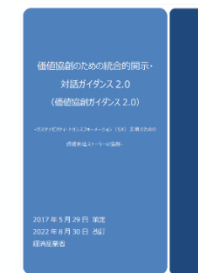
【参考】 「伊藤レポート」シリーズと「価値協創ガイダンス2.0」

伊藤レポート（2014年）	https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/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/kigyoukaikai/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）



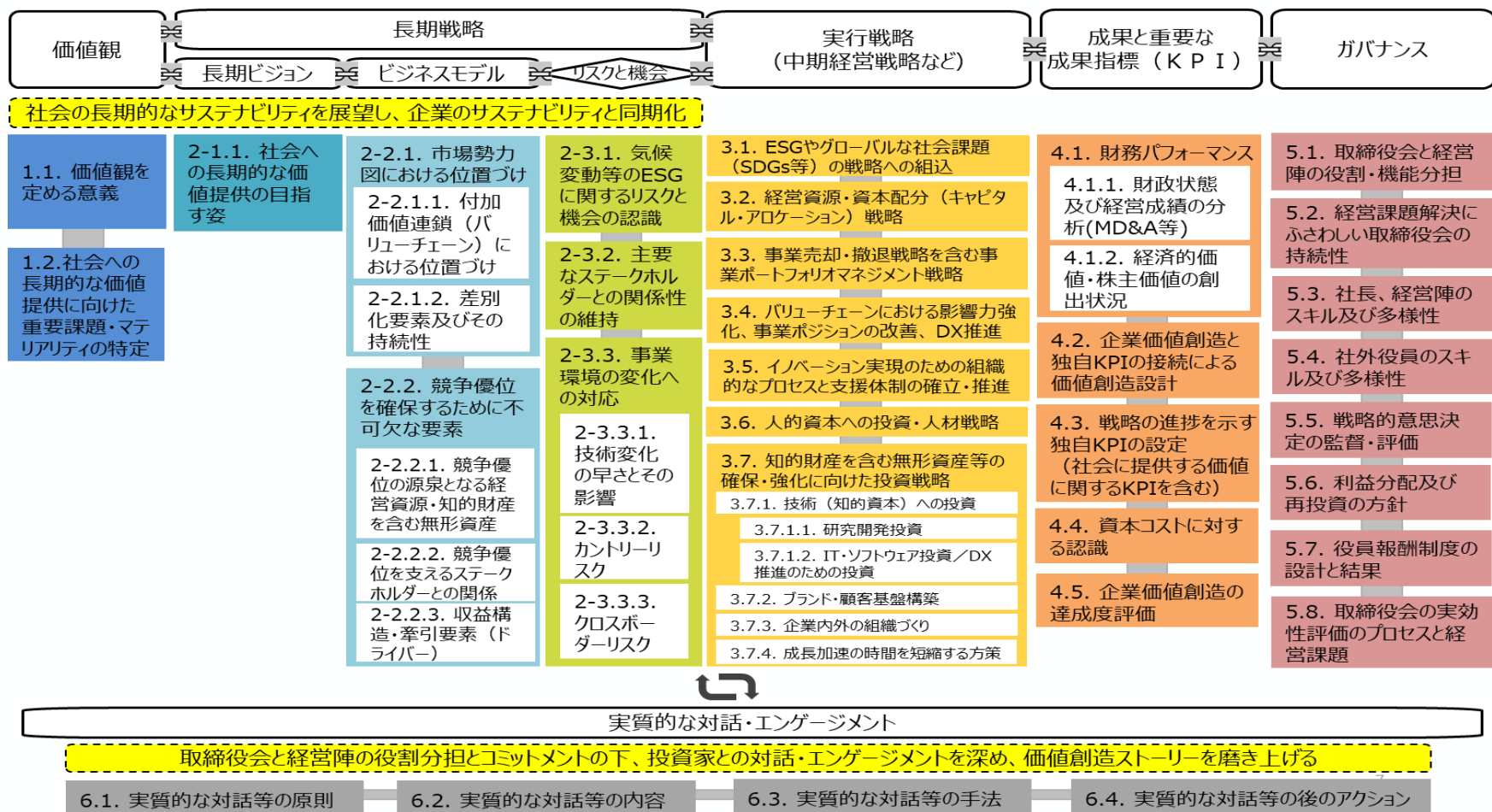
「価値協創ガイダンス2.0」（実践フレームワーク）



(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

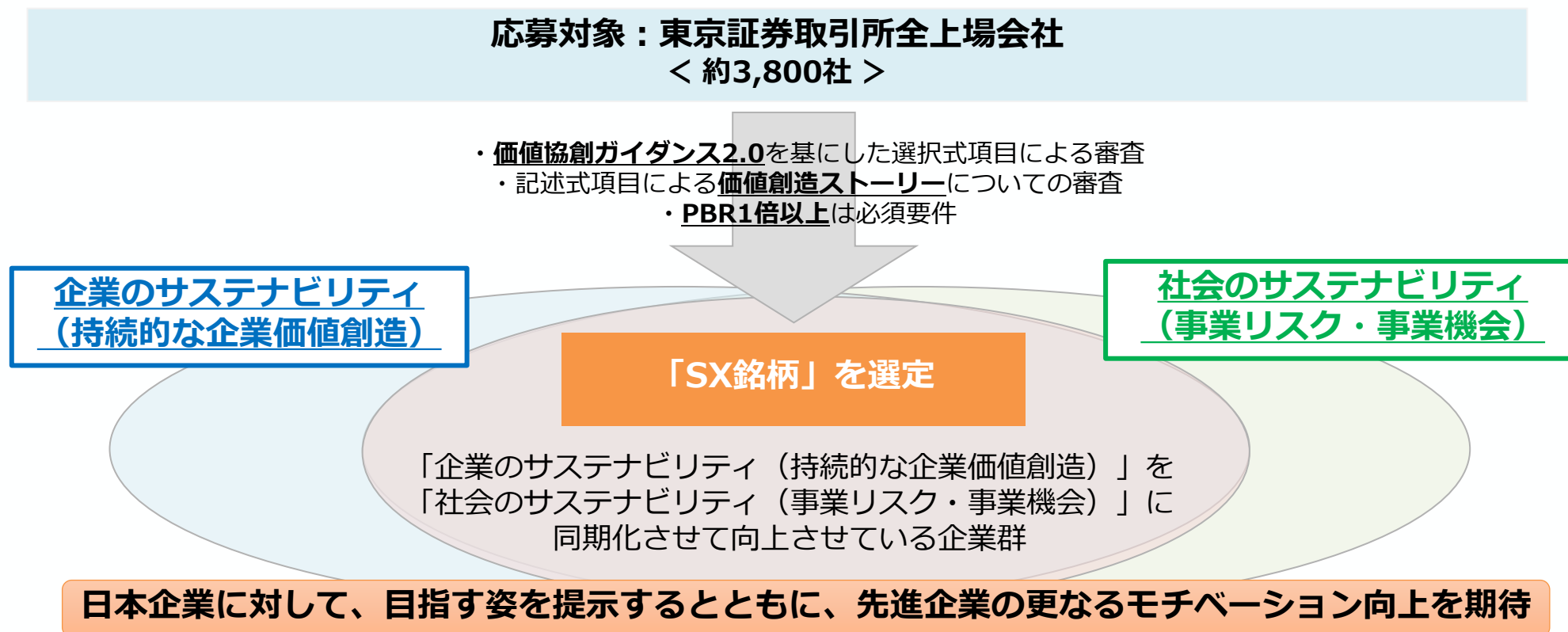
〈価値協創ガイダンス2.0の全体図〉



「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、「PBR1倍以上」の企業から選定した

〈SX銘柄の選定〉

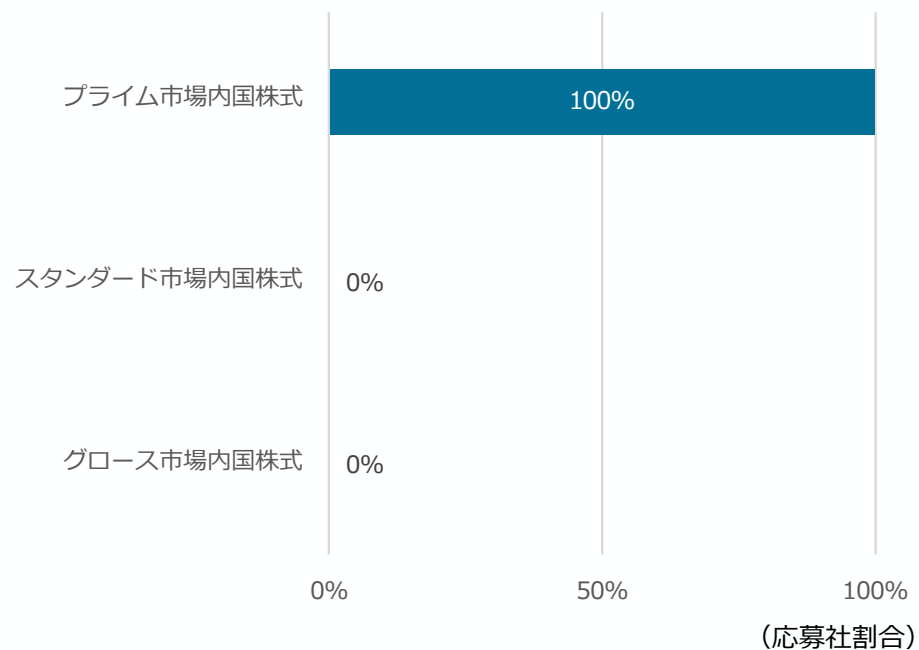


2. 応募企業の分析

概観

- SX銘柄応募企業はプライム市場企業のみであった
- 時価総額が大きいほど応募企業の数が多くなり、4兆円以上の企業のうち4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/PBR1倍を超えた全数)
4兆円以上	40.0%
1兆円～4兆円	30.9%
5,000億円～1兆円	16.9%
5,000億円未満	1.5%

応募企業の1次審査得点率に基づく分析結果

- SX銘柄2025に応募した企業70社を対象に、1次審査で評価された4つの項目「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」の得点率を基にクラスター分析を行い、企業群の特性を明らかにした
- クラスター分析の結果、3つの企業群に分けられた
- 特に「**実質的な対話・エンゲージメント**」の得点率が低い企業群が存在することが判明し、応募企業の7割（クラスター1及び2の企業群）にとって改善が必要な重要な分野であることが示された

クラスター分析は、データを類似性に基づいてグループに分ける統計手法である。データ内の自然なパターンを識別できる

応募企業の1次審査得点率を分析した結果、4つの評価項目に基づいて特徴的な3つのクラスターに分類することができた。

クラスター0 （応募企業の3割）

高水準グループ

全体的に高い得点率を示す企業群

クラスター1 （同5割）

対話・エンゲージメント低水準グループ

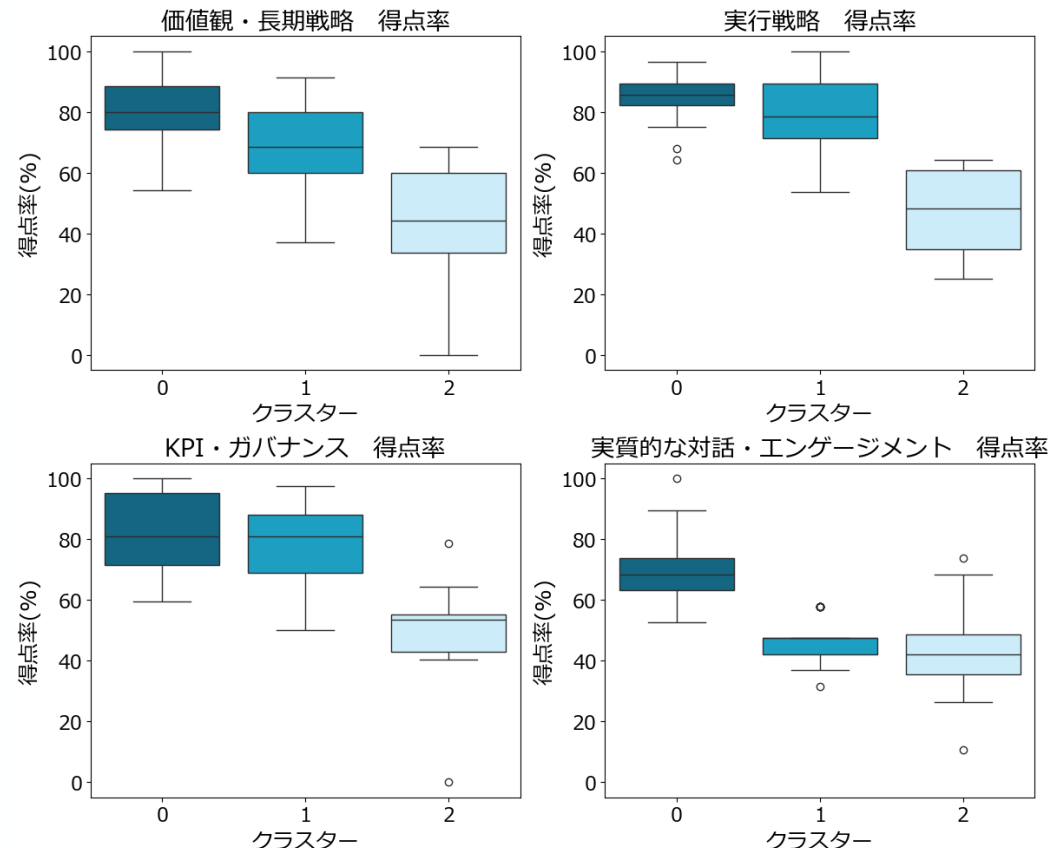
「実質的な対話・エンゲージメント」の得点率のみが低く、他の指標は標準的な得点率を示す企業群

クラスター2 （同2割）

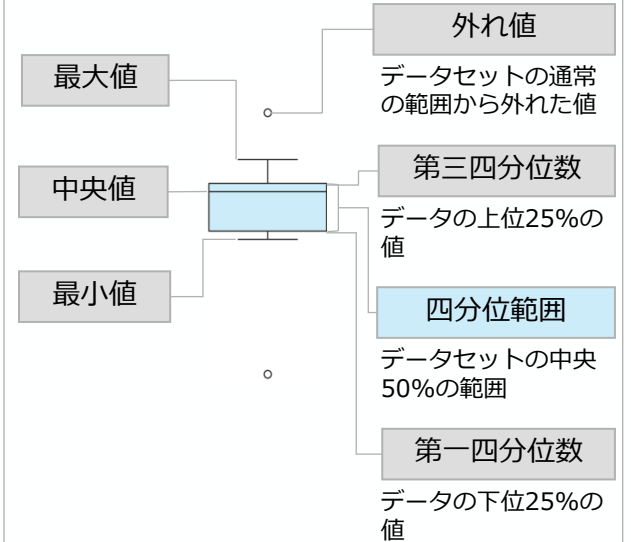
低～中水準グループ

低から中程度の得点率を示す企業群

1次審査得点率に基づく企業のクラスターごとの得点率分布



箱ひげ図の見方



① 価値観・長期戦略

SX銘柄応募企業の特長と企業の課題

- ほぼ全ての応募企業は重要課題（マテリアル・イシュー）を特定している
- バックカスティング及びフォアカスティングに基づく目指す姿の設定および差別化要素の特定については、多くの応募企業で改善の余地がある

選択肢1（設問内容に十分取り組んでいる）
を選択した企業の割合

			応募全企業	1次審査通過企業	SX銘柄
多くの企業で 確認できる取組	重要課題の特定	✓ ほぼ全ての応募企業は重要課題を特定している	99%	100%	100%
		設問3-1 重要課題（マテリアル・イシュー）を特定している			
一部の企業で 確認できる取組	目指す姿に基づくビジネスモデルの設定	✓ SX銘柄選定企業および1次審査通過企業の約6割強が、目指す姿を基にビジネスモデルを設定している	47%	61%	62%
		設問3-10 目指す姿をもとにビジネスモデルを設定している			
多くの企業で 確認できない取組	目指す姿の設定	✓ バックカスティングやフォアカスティングを実施している企業は、一部に限定されている	17%	26%	38%
		設問3-7 バックカスティングで目指す姿を設定している			
	差別化要素の特定	設問3-9 フォアカスティングで目指す姿を設定している	34%	39%	46%
		✓ 目指す姿に基づいて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、一部に限定されている	17%	22%	31%
		設問3-13 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			

② 実行戦略

SX銘柄応募企業の特長と企業の課題

- 多くの応募企業がESG要素等を考慮した投資・資源配分の実行、バリューチェーン改革、無形資産の投資戦略の構築、イノベーションの推進に取り組んでいる
- 多くの応募企業では、賃上げを含む人的資本への投資に対する取組が進んでいない

選択肢1（設問内容に十分取り組んでいる）
を選択した企業の割合

			応募全企業	1次審査通過企業	SX銘柄
多くの企業で 確認できる取組	ESG要素等の 投資・資源配分	✓ 応募企業の8割強がESG等の要素をビジネスモデルの変革や強化の機会と捉え、投資や資源配分を行っている 設問4-20 ESG等の要素をビジネスモデルを強化・変革する機会として位置づけ、投資・資源配分を実施している	83%	87%	85%
	バリューチェーン改革	✓ SX銘柄選定企業および1次審査通過企業の7割強が、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 設問4-6 外部環境の変化を見据え、新たな企業との連携かつそれを通じたバリューチェーン革新を実施している	64%	74%	77%
	無形資産等を 確保・強化する 投資戦略の構築	✓ SX銘柄選定企業および1次審査通過企業の7割強が、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を構築している 設問4-15 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を構築している	67%	78%	77%
	イノベーションの推進	✓ SX銘柄選定企業および1次審査通過企業の7割強が、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 設問4-8 イノベーション創出のための推進体制を確立し、イノベーションの取組を推進している	61%	76%	77%
多くの企業で 確認できない取組	人材戦略の構築 および人的資本 への投資	✓ 人材戦略の構築と賃上げを含む人的資本への投資を行っている企業は、一部に限定されている 設問4-10 人材戦略の構築と、賃上げを含む人的資本への投資を行っている	29%	30%	38%

③ KPI

SX銘柄応募企業の特長と企業の課題

- 多くの応募企業は価値創造のKPIを設定し、役員報酬と連動させている
- 特に、全てのSX銘柄選定企業は企業独自のKPIの設定、役員を動機づける取組とKPIの連動、設定根拠の説明をしている
- SX銘柄を含む多くの応募企業は、事業セグメントごとの資本コストに対する認識の開示が進んでいない

選択肢1（設問内容に十分取り組んでいる）
を選択した企業の割合

応募全企業 1次審査通過企業 SX銘柄

多くの企業で 確認できる取組	価値創造のKPI や独自のKPI設定	✓ 全てのSX銘柄選定企業および応募企業の大半は、価値創造に関するKPIや企業独自のKPIを設定している 設問5-1 価値創造に関するKPIや企業独自のKPIを設定している	90%	96%	100%
	役員を動機づける取組とKPIの連動	✓ 全てのSX銘柄選定企業および応募企業は、役員を動機づけるための取組や仕掛けづくりを行っている 設問5-20 役員を動機づける取組や仕掛けづくりを行っている	97%	98%	100%
	企業独自のKPIに対する設定根拠の説明	✓ 全てのSX銘柄選定企業および応募企業の大半の企業は、企業独自に設定したKPIの設定根拠を説明している 設問5-5 企業独自のKPIの設定根拠を説明している	73%	85%	100%
多くの企業で 確認できない取組	事業セグメントごとの資本コストに対する認識の開示	✓ 主要な事業セグメントの資本コストに関する認識を開示している企業は、一部に限定されている 設問5-6 主要な事業セグメントごとの資本コストに対する認識を開示している。	17%	22%	31%

④ ガバナンス

SX銘柄応募企業の特長と企業の課題

- 全てのSX銘柄選定企業および大半の応募企業では、スキル要件に基づいた役員や経営陣の選任・解任が実施されている
- 社外取締役等による経営陣の監督・評価している企業は、応募企業の半分程度に限られている

選択肢1（設問内容に十分取り組んでいる）
を選択した企業の割合

			応募全企業	1次審査通過企業	SX銘柄
多くの企業で 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	✓ 全てのSX銘柄選定企業および応募企業の大半の企業は、役員や経営陣に求められるスキルを特定し、スキルに基づいて選任や解任を行っている 設問5-15 役員・経営陣に求められるスキルを特定し、スキルに基づいた選任・解任を実施している	97%	98%	100%
	投資家に対する取締役の実効性評価等の提示	✓ 応募企業の9割弱が、取締役の実効性評価の結果や改善に向けた優先課題を投資家に示している 設問5-22 取締役の実効性評価の結果や改善に向けて取り組むべき優先課題を投資家に示している	87%	91%	85%
	経営者の後継者計画策定	✓ SX銘柄選定企業および1次審査通過企業の6割強が、経営者の資質を明確にし、経営者を育成するための後継者計画を策定している 設問5-13 経営者の資質を明確化し、後継者計画を策定している	56%	61%	62%
一部の企業で 確認できる取組	社外取締役等による経営陣の適切な監督・評価	✓ 社外取締役等が業務執行を担う経営陣の戦略的意思決定を適切に監督・評価している企業は、応募企業の半分程度に限られている 設問5-19 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	46%	57%	54%

⑤実質的な対話・エンゲージメント

SX銘柄応募企業の特長と企業の課題

- ほぼ全ての応募企業で経営層と投資家との個別対話は実施されているが、社外取締役が投資家と個別対話している企業は、SX銘柄においても6割強に留まる
- 多くの応募企業では対話の中で設定されたKPIと戦略の進捗や成果の達成状況を投資家に示しておらず、かつ対話等から得られた示唆を取組に反映している状況が読み取れない

選択肢1（設問内容に十分取り組んでいる）
を選択した企業の割合

			応募全企業	1次審査通過企業	SX銘柄
多くの企業で 確認できる取組	社長を含めた 経営層と投資家 との個別対話	✓ 全てのSX銘柄選定企業および第1次審査通過企業において、社長を含めた経営層と投資家が個別に対話する機会が設けられている 設問6-4* 社長を含めた経営層と投資家が個別に対話している *選択肢1（社長を含めた経営層及び社外取締役）と選択肢2（社長を含めた経営層）を選択した企業の割合	97%*	100%*	100%*
	社外取締役の 投資家との個別 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 設問6-4 社長を含めた経営層及び社外取締役が投資家と個別に対話している	60%	70%	62%
多くの企業で 確認できない取組	対話における 投資家への 進捗説明	✓ 対話等を通して、実施したKPIと戦略の進捗・成果の達成状況を投資家に示している企業は、ごく一部に限定されている 設問6-6 対話の中で、設定KPIと戦略の進捗・成果の達成状況を投資家に示している	4%	7%	8%
	対話等から得ら れた示唆の取組 への反映	✓ 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、一部に限定されている 設問6-7 対話等から得られた示唆を取組に反映している	27%	37%	31%

好事例集

- 本事例集では、SX銘柄2025選定企業の中から、SX調査票における一次審査の設問内容に十分取り組んでいる企業の事例を、SXへの取組に関する重要な評価ポイントと共に紹介している

設問番号		大項目	設問内容
1	設問3-7	価値観・長期戦略	目指す姿の設定に際して、短期・中長期的に想定される社会の変化を見据え、将来の市場における自社のポジショニングを想定し、それを達成するためにどのような取組が必要かという観点（バックカスティング）から検討しているか。
2	設問3-9	価値観・長期戦略	目指す姿の設定に際して、自社の競争優位・強みを分析した上で、将来に向けてどのように強化・持続化するかという観点（フォアカスティング）から検討しているか。
3	設問3-10	価値観・長期戦略	目指す姿をもとに、長期的・持続的な企業価値の基盤となるビジネスモデル（変革を含む）を設定しているか。
4	設問3-13	価値観・長期戦略	目指す姿に基づき、市場勢力図における自社の位置づけを分析し、他社との差別化要素やその持続性を特定しているか。
5	設問4-2	実行戦略	ROIC分析などを通じて目指す姿の達成に向けた長期的な事業ポートフォリオ像を策定し、当該ポートフォリオを実現するための戦略を構築しているか。
6	設問4-10	実行戦略	目指す姿の実現に向けて、人材戦略の構築と、賃上げを含む人的資本への投資を行っているか。
7	設問5-6	KPI・ガバナンス	資本コストに対する認識、主要な事業セグメントごとの資本コストに対する認識について開示しているか。
8	設問5-19	KPI・ガバナンス	取締役、特に社外取締役等が、業務執行を担う経営陣の戦略的意思決定を適切に監督・評価（モニタリング）しているか。
9	設問6-6	実質的な対話・エンゲージメント	設定したKPI及びKPIによる戦略の進捗・成果の評価を行い、対話の中で達成状況を投資家に示しているか。
10	設問6-7	実質的な対話・エンゲージメント	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すとともに、必要に応じてそれらの改善に向けた取組を行っているか。

好事例集

好事例1
設問3-7：価値観・長期戦略
株式会社ニチレイ

目指す姿の設定に際して、①**短期・中長期的に想定される社会の変化**を見据え、②**将来の市場における自社のポジショニング**を想定し、それを達成するためにどのような取組が必要かという観点③**(バックカasting)**から検討しているか。

① 評価ポイント

「**中長期的(2030年)に想定される社会の変化**」を踏まえて、検討している

Ⅲ．長期経営目標「2030年の姿」の策定
＜外部環境認識＞
今後、国内では本格的な人口減少に伴い消費市場の縮小が懸念されますが、世帯構成やライフスタイルの変化を背景とした時短ニーズの増大と消費形態の多様化などが生み出す新たな需要も見込まれます。海外では健康・高品質志向の高まりや、新興国における人口増加と冷凍インフラ整備の進展により、冷凍食品・低温物流の市場拡大が想定されます。一方、持続可能な社会の実現に向けて、企業に対する期待と要請は一層多様化、高度化していくことが確実です。

③ 評価ポイント

バックカastingの観点から、取り組むべき事項を検討している

The diagram illustrates the backcasting process starting from the 2030 vision. It branches into two main paths: one for domestic business and another for international business. The domestic path includes goals like creating new products for aging populations and reducing food waste, leading to strategies such as developing healthy products and improving logistics. The international path focuses on expanding overseas sales and establishing production bases. Both paths converge on the goal of becoming a company where people can enjoy delicious food while contributing to society.

② 評価ポイント

将来の市場における**自社のポジショニング**(国内事業・海外事業・新規事業)を想定している

このような環境認識のもと、新たな企業経営理念に基づき、2030年のグループ全体のありたい姿を策定しました。

＜ありたい姿＞
イノベーションの推進により、お客様および社会の課題を解決する新たな価値を創造し、人々の豊かな生活と健康に貢献している。
国内事業においては、高付加価値化と資本効率の最大化を実現し、加工食品事業と低温物流事業でNo.1の高収益企業として確固たる地位を築いている。
海外事業においては、M&Aとライセンスにより規模とエリアを拡大し、海外売上高比率30%を達成している。また、新規事業の創出により新たな収益の柱を確立している。

出所:株式会社ニチレイ「ニチレイグループ 統合レポート2024 (p.6)、企業経営理念の改定および長期経営目標「2030年の姿」の策定について (https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2019/t_1n142.html)

記載内容

設問内容に十分取り組んでいる企業の事例を、SXへの取組に関する重要な評価ポイントと共に紹介している

1 SX調査票上の設問番号、企業名

各好事例の関連するSX調査票上の設問番号、観点別項目および企業名を記載

2 設問

選択肢1（設問内容に十分取り組んでいる）を選んだ応募企業の割合が50%未満の設問を記載

③ 評価ポイント

SXへの取組の好事例企業の開示の評価ポイントを 紹介

4 企業の開示事例

評価ポイントの根拠として、好事例企業の開示内容を紹介

目指す姿の設定に際して、^①短期・中長期的に想定される社会の変化を見据え、^②将来の市場における自社のポジショニングを想定し、
それを達成するためにどのような取組が必要かという観点^③(バックカスティング)から検討しているか。

① 評価ポイント
「**中長期的（2030年）**」に想定される社会の変化」を踏まえて、検討している

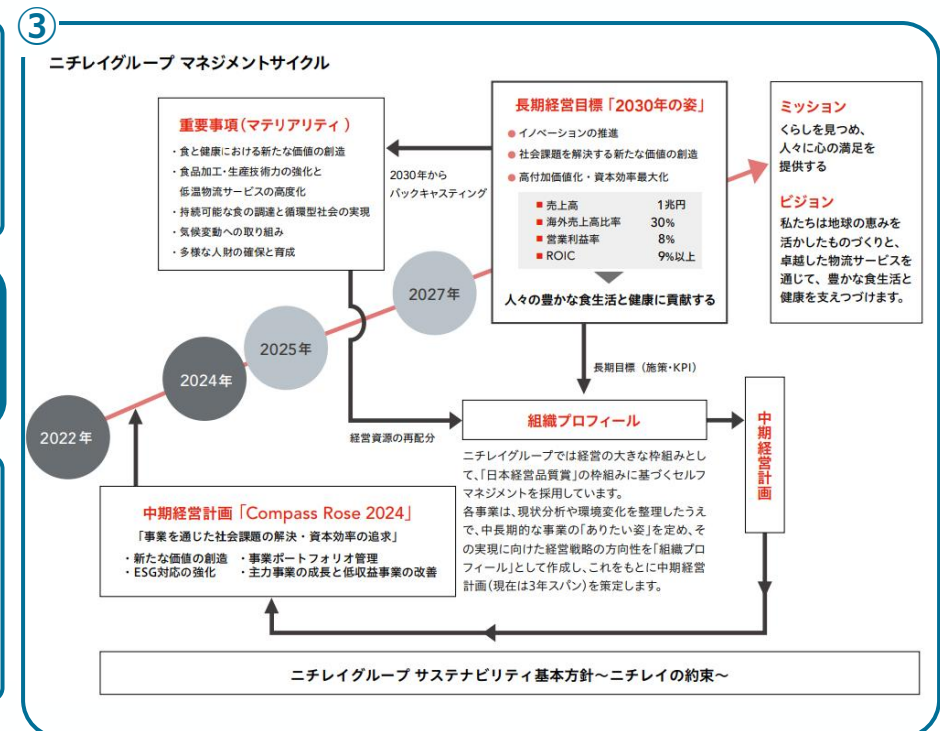
① Ⅲ．長期経営目標「2030年の姿」の策定
＜外部環境認識＞
今後、国内では本格的な人口減少に伴い消費市場の縮小が懸念されますが、世帯構成やライフスタイルの変化を背景とした時短ニーズの増大や消費形態の多様化などが生み出す新たな需要も見込まれます。海外では健康・高品質志向の高まりや、新興国における人口増加と冷凍インフラ整備の進展により、冷凍食品・低温物流の市場拡大が想定されます。一方、持続可能な社会の実現に向けて、企業に対する期待と要請は一層多様化、高度化していくことが確実です。

② 評価ポイント
将来の市場における**自社のポジショニング**（国内事業・海外事業・新規事業）を想定している

② このような環境認識のもと、新たな企業経営理念に基づき、2030年のグループ全体のありたい姿を策定しました。

＜ありたい姿＞
イノベーションの推進により、お客様および社会の課題を解決する新たな価値を創造し、人々の豊かな食生活と健康に貢献している。
国内事業においては、高付加価値化と資本効率の最大化を実現し、加工食品事業と低温物流事業でNo.1の高収益企業として確固たる地位を築いている。
海外事業においては、M&Aとアライアンスにより規模とエリアを拡大し、海外売上高比率30%を達成している。また、新規事業の創出により新たな収益の柱を確立している。

③ 評価ポイント
バックカスティングの観点から、取り組むべき事項を検討している



目指す姿の設定に際して、^①**自社の競争優位・強み**を分析した上で、将来に向けてどのように^②**強化・持続化**するかという観点（フォアキャスト）から検討しているか。

① 評価ポイント

自社の強み（アミノサイエンス®）が将来のありたい姿（目指す姿）につながっている

② 評価ポイント

自社の強み（アミノサイエンス®）を分析した上で、将来に向けての**強化ポイント（成長領域）**を押さえている

① アミノサイエンス®とは？

「アミノサイエンス®」とはアミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスの総称です。また、それらを社会課題の解決やWell-beingへの貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチを指します。これは他企業が容易には真似のできない、味の素グループの競争優位の源泉のひとつです。

Well-beingを実現してより豊かな未来へと成長発展するために。

味の素グループの志（パーパス）、「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」を実現するためには、事業を通じた社会価値と経済価値の共創が不可欠です。「共感力を磨き、生活者視点を持ってWell-beingを実現し、事業活動を通じて共創された価値を還元していく」、このサイクルを繰り返していけば、人も社会も地球もより豊かな未来へと成長発展できるはずです。

そしてそのためには、志（パーパス）に対する従業員一人ひとりの熱意と、関係者の皆様の共感を原動力に従業員各自が主人公となり、自分ごととして「ありたい姿」の実現に挑戦し続ける姿勢が重要です。味の素グループでは社会価値と経済価値の共創を追求し続け、食と健康の課題解決のその先へ、アミノサイエンス®により人・社会・地球のWell-beingへ貢献していきます。

ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) とは、事業を通じて社会価値と経済価値の共創に取り組むこと。味の素グループが「将来ありたい姿」、志（パーパス）を実現するための基本的な考え方です。

アミノサイエンス®を活かした事業展開

アミノ酸のはたらき

呈味機能
おいしくする

栄養機能
栄養を届ける

生理機能
体の調子を整える

反応性
新たな機能を生み出す

価値の創出

味の素グループの
事業活動

食品事業
アミノサイエンス®を
調味料・食品、冷凍食品に
活かした事業展開

バイオ&ファインケミカル
事業

アミノサイエンス®を
ヘルスケア等に
活かした事業展開

② アミノサイエンス®で価値を共創する4つの成長領域

アミノサイエンス®は、味の素グループ独自の強み・競争力の源泉です。ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンの4つの成長領域で、より大きな社会価値と経済価値を共創していくことができます。



ヘルスケア

治療や予防の進化と、
健康寿命の延伸への貢献。

アミノサイエンス®によって人のカラダを深く理解し、新たに遺伝子治療薬CDMOのフォージ社も傘下に加わり先端医療モダリティへのソリューション提供から健康寿命の延伸まで、幅広く貢献します。



フード&ウェルネス

食を通じたWell-beingと
自己実現への貢献。

アミノサイエンス®を活かした新たなビジネスモデルとオーケストレーションで進化する既存のビジネスモデルを融合。生活者一人ひとりの視点と共感しながら暮らしの中でWell-beingに貢献します。



ICT

半導体の進化と、
スマート社会への貢献。

アミノサイエンス®を駆使してより高速で環境負荷の低い半導体の進化や、AIや自動運転、光電融合等、スマート社会の実現に貢献していきます。



グリーン

サステナブルな環境課題から
未来を見据えた社会や地球に貢献。

アミノサイエンス®によって環境負荷を低減する等、喫緊の環境課題にアプローチし、ポジティブインパクトの創出を目指し、サステナブルな食の提供やバイオサイクルの実現に貢献します。

① **目指す姿**をもとに、長期的・持続的な企業価値の基盤となる② **ビジネスモデル**（変革を含む）を設定しているか。

- ① **評価ポイント**
- ② 価値創造ストーリーの中で、**目指す姿（長期ビジョン）**を描いており、それに繋がる**事業を作るビジネスモデル**が設定されている



① 目指す姿に基づき、市場勢力図における**自社の位置づけ**を分析し、**他社との差別化要素**やその持続性を特定しているか。

①

評価ポイント

他社との市場勢力図として、他社の参入状況がわかる自社の重点製品別の市場シェアが記載されている

②

評価ポイント

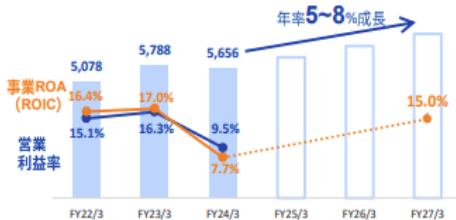
他社と比較した自社の立ち位置を示すため、**他社との差別化要素**が記載されている

受動部品 | 事業戦略

Attracting Tomorrow TDK

- 材料・プロセス技術と品質を強みに、注力市場に対しタイムリーな製品を供給することで持続的成長を目指します。

売上高（億円）と事業ROA（ROIC）目標



① 売上高成長を支える重点製品と推定市場シェア

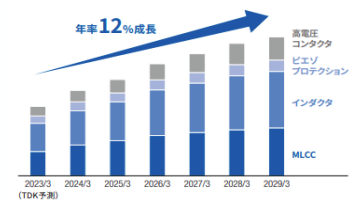
車載用セラミックコンデンサ	Share No.2	35-40%
フィルムコンデンサ	Share No.2	15-20%
信号系EMCフィルタ	Share No.1	45-50%
バリスタ	Share No.1	55-60%
PTCサーミスタ	Share No.1	50-55%

戦略	- パワートレイン用途高信頼性製品の競争力強化 - ADAS用途などへの新製品の投入 - 市場の伸びに合わせた最適投資・生産拠点の最適化 - 品質の向上、生産性の改善 - 積層・巻線・薄膜工法など最適工法と材料の組み合わせ
機会	- 自動車のxEV化、ADAS化進展による部品付加価値、員数の増加 - AIサーバーなど、低消費電力受動部品へのニーズ向上 - 産業機器用途の高付加価値カスタム製品の需要増加
競争優位性	- 材料とプロセス技術の組み合わせ - 車載市場における長年の品質実績 - 高温・高電圧など高信頼性環境対応技術 - 内製の生産技術

②

市場成長
車載向け受動部品は、年率12%での需要金額の成長が見込まれます。MLCCだけでなく、インダクタ、圧電保護部品などそれぞれにおいて堅調な需要の伸びが期待できます。

車載向け受動部品の市場予想



xEVにおいても、員数が確実に増えることが期待されています。この傾向に合わせ、MLCC、フィルムコンデンサなどの主力製品も能力をタイムリーに拡大させ、需要を確実に捉えていきます。

ガソリン車 vs xEV 1台当たり部品搭載個数

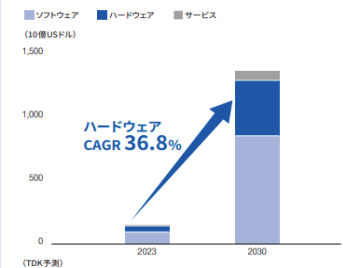
	ICE	HEV	PHEV	BEV
MLCC	5,000	6,000	8,000	10,000
インダクタ	450	600	650	700
圧電製品	100	140	160	180

TOPICS

AI市場における受動部品の新たなニーズ

AIの急速な発展とともに、AIコンピューティング市場は今後大きな成長が見込まれます。この市場では、AIサービスをはじめとしたソフトウェアだけでなく、プロセッサや周辺機器に用いられる電子部品などハードウェアの需要も高まっており、2030年には2023年比で36%超の成長率が期待されます。

AIコンピューティング市場の成長

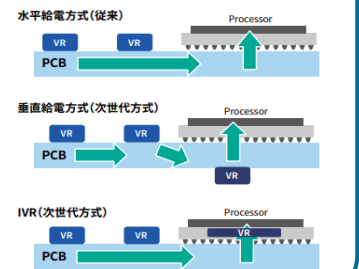


AI向けサーバーに使用されるプロセッサの高性能化に伴い、電源の消費電力および発熱量が増大すると見込まれます。TDKは、この課題を解決するために、抵抗成分を減らして省電力化を実現すべく次世代の給電方式の研究を進めています。

従来はプロセッサの周囲に電子部品を配置する水平給電方式が主流でした。今後のトレンドは、例えばプロセッサの直下に電源および電子部品を配置する垂直給電方式や、基板の中に配置する統合電圧レギュレータ(Integrated Voltage Regulator, IVR)などが考えられています。

将来これらの新技術が実現されると、従来の給電方式と比較して、原子力発電所数分の電力ロスを削減することができると期待されています。

これらの新技術には、超小型・超薄型の電子部品が求められるため、TDKではこのニーズに対応すべく、長年培ってきた巻線・積層・薄膜技術を駆使した次世代インダクタ、積層・薄膜コンデンサの開発を進めています。



① **ROIC分析など**を通じて目指す姿の達成に向けた**長期的な事業ポートフォリオ像**を策定し、当該ポートフォリオを実現するための**戦略**を構築しているか。

① **評価ポイント**
ROIC分析：「事業ROA (ROIC)」と「事業将来性」の2軸の表を用いてポートフォリオ基準を策定している

「先手」の事業ポートフォリオマネジメントを実行

当社は、2022年3月期から4つのセグメントの中にある約80のCBU(キャッシュフロー・ビジネス・ユニット)を、「事業ROA (ROIC)」と「事業将来性」の2つの軸で6つの階層化、投資配分の強弱を明確化し、事業ポートフォリオの転換と最適化を進めてきました。事業ROA (ROIC) については、ミニマムハードルレートとして10%を設定し、これをクリアし、かつ将来性も高い事業には優先的に投資しています。

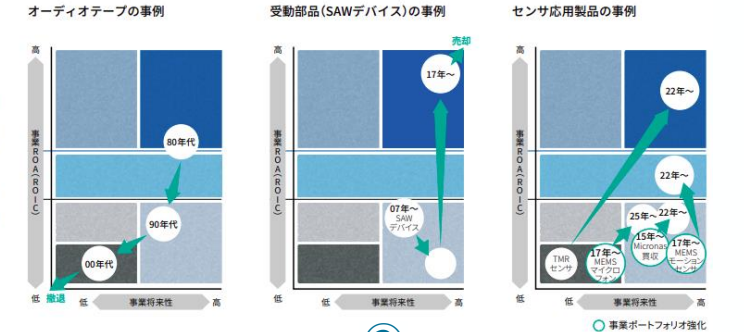
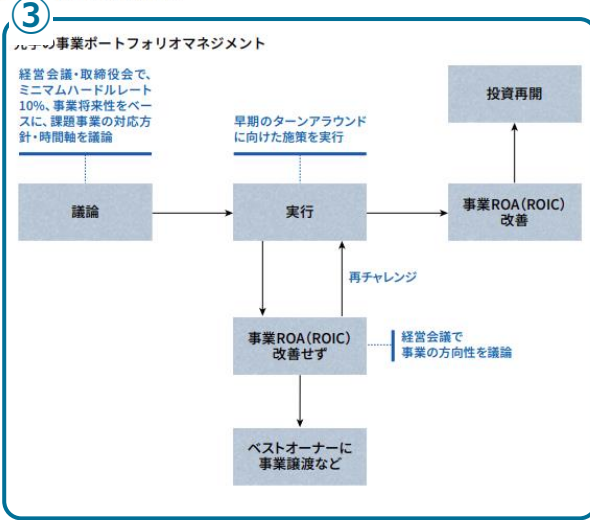
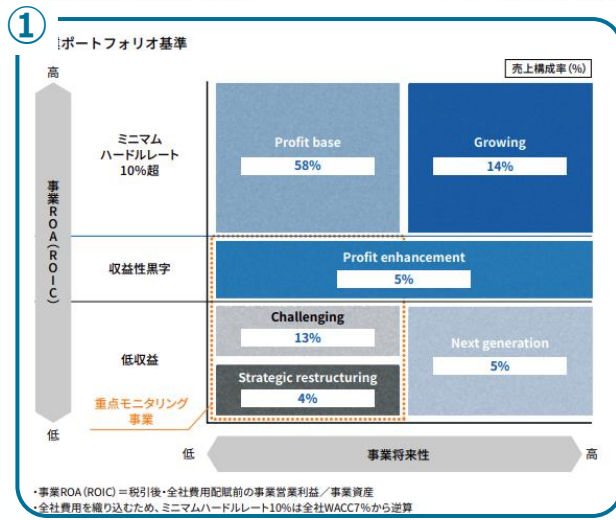
新中期経営計画期間(2025年3月期〜)からは、投資配分の2軸マップから、事業ポートフォリオの2軸マップへと進化させました。ミニマムハードルレートを上回る、あるいは将来の成長が期待される事業に対しては経営資源を集中的に投下する一方、ミニマムハードルレートを下回り、かつ将来の成長が懸念される事業(下記事業ポートフォリオ基準の図の「重点モニタリング事業」)に対しては、適切にモニタリングを行い、ターンアラウンドに向けた施策を早急に行います。その上で、

ベストオーナーの観点からも事業の競争優位性、持続性を検討し、営業利益率が黒字である事業であったとしても先手の事業ポートフォリオマネジメントを強化していく予定です。
 この施策により全社の事業ROA (ROIC) を改善し、成長領域への経営資源を配分するための恒常的な投資余力の確保および成長事業への最適な投資機会の向上により、会社全体での事業ポートフォリオのバランスを強化していきます。

過去の事例

これまでも自社の経営資源の競争優位性や産業のライフサイクルを見据え、M&Aやダイベストメントにより事業ポートフォリオの転換を行っており、その強化を図っています。
 例えば、オーディオテープにおいては2000年代にダイベストメントを行いました。SAWデバイスにおいては、EPCOSを買収後にTDKのプロセス技術を導入し付加価値を向上させ、ターンアラウンドを達成しました。その後、ベストオーナーの観点から、2017年にQualcommへ約3,000億円で売却しました。この売却による資金をもとにセンサ事業を強化するようInvenSenseを買収し、センサ製品のポートフォリオ拡充を進めました。

③ **評価ポイント**
戦略：各事業を評価し、全体のパフォーマンスを最適化するための統合的な管理プロセスをもっている

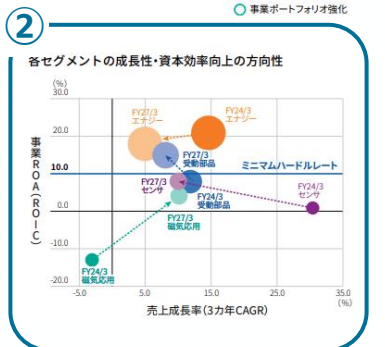


資本収益性を重視

今後、80の個別CBUごとに事業ポートフォリオマネジメントを推進・強化していくことで、この図の通り各セグメント別のROIC向上を目指していきます。新中期経営計画期間より、セグメント別ROICの目標値および実績値を開示することで、資本収益性をより重視していくとともに、投資家の皆様との対話においても、各事業の資本収益性に基づいた、より具体的な議論をしていきたいと考えています。
 磁気応用製品やセンサ応用製品は、中長期的には収益性向上に向けた施策をさらに進めることで、ミニマムハードルレートを超えることを目指していきます。

各セグメントの事業ROA (ROIC)

	2021年 3月期	2024年 3月期	2027年 3月期(目標)
全社	5.2%	5.3%	8.0%
受動部品	—	7.7%	15.0%
センサ応用製品	—	1.2%	8.0%
磁気応用製品	—	-12.2%	4.0%
エナジー応用製品	—	21.5%	18.0%



目指す姿の実現に向けて、^①人材戦略の構築と、^②賃上げを含む人的資本への投資を行っているか。

1

評価ポイント

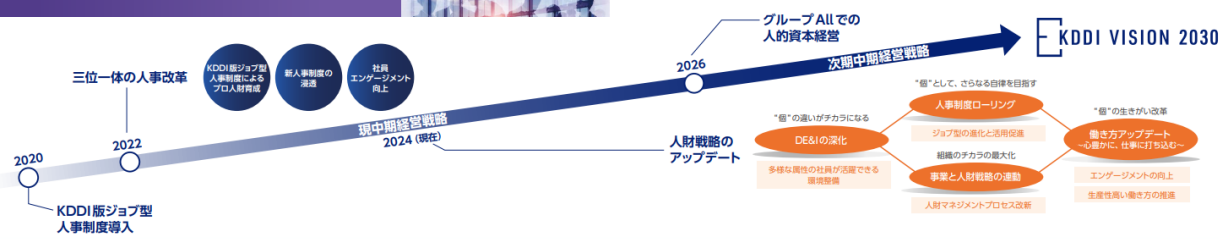
人財に関する課題を認識し、対応方針を策定した上で、体系的に人材戦略が構築されている

2

評価ポイント

人的資本への投資に賃上げが含まれている

人財戦略



1

現在認識している課題と対応方針

「新サテライトグロース戦略」は、不足するケイパビリティをM&Aやキャリア採用により補うだけではなく、社内のアセットと社外の専門性をかけ合わせ、新しいアイデアを生み出していくことでの実現を目指しています。そのために、全KDDIグループ社員の能力・キャリア志向に合った適所適材を臨機応変に実現させ、グループ全体で事業戦略と人財戦略の一体化を図っていきます。私たちはこれを「グループ全体での人財ファーストへの変革」として推進していきます。

その結果、グループ全体でさまざまな事業領域のプロ人財が認め合い・高め合う風土を醸成でき、「サステナブルな人財ポートフォリオ」を充足させることができます。



2

マルチステークホルダー方針

当社は、企業経営において、株主にとどまらず、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。その上で、価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マルチステークホルダーへの適切な分配を行うことが、賃金引上げのモメンタムの維持や経済の持続的発展につながるという観点から、従業員への還元や取引先への配慮が重要であることを踏まえ、以下の取組を進めてまいります。

記

1. 従業員への還元

当社は、「人財ファースト企業」への変革を、「KDDI 版ジョブ型人事制度」「社内 DX の推進」「KDDI 新働き方宣言の実現」の3つの柱で推進することにより、社会と企業の持続的な成長と生産性向上に取り組み、付加価値の最大化に注力します。これらにより生み出した収益、成果は賃金の引上げだけではなく、積極的な人材投資に取り組み、また、従業員のエンゲージメント向上や更なる生産性の向上に資するよう従業員への持続的な還元を目指します。

①

資本コストに対する認識、主要な事業セグメントごとの資本コストに対する認識について開示しているか。

①

評価ポイント

事業セグメントごとの資本コストをWACC（加重平均資本コスト）を用いて定量的に説明している

セグメント		オーガニック成長率			事業利益（BP）			ROIC			EBITDAマージン		
		(前年比) (CAGR)			(前年比) (CAGR)								
		FY22 実績 (売上高)	FY23 実績	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績 (BP額)	FY23 実績	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績	FY23 実績	FY25 計画	FY22 実績	FY23 実績	FY25 計画
調味料・食品	調味料												
	栄養・加工食品												
	ソリューション&イングリディエント	7,750 億円	5.5%	5%	848 億円	31.5%	12%	14.9%	16.7%		14.9%	17.3%	16%
								*11.0%	*15.0%	16%			
								WACC 7%					
冷凍食品	冷凍食品	2,672 億円	0.6%	3%	20 億円	(BP額) 95 億円	100~ 億円	▲3.3%	4.4%		5.5%	8.3%	8%
								*0.7%	*3.4%	5%			
								WACC 5%					
ヘルスケア等	バイオフィーマサービス &イングリディエント												
	ファンクショナル マテリアルズ (電子材料等)	2,996 億円	▲6.8%	8%	486 億円	▲49.9%	13%	4.2%			21.8%	15.0%	27%
								12.6%	*4.6%	18%			
	その他							**6.0%					
								WACC 7%					
合計													
		13,591 億円	1.7%	5%	1,353 億円	9.1% ** 12.7 %	15%~	8.7%			15.2%	15.7%	17%
								9.9%	*8.0%	13%			
								**9.4%					
								WACC 6%					

取締役、特に①社外取締役等が、業務執行を担う経営陣の②戦略的意思決定を適切に監督・評価（モニタリング）しているか。

1

評価ポイント

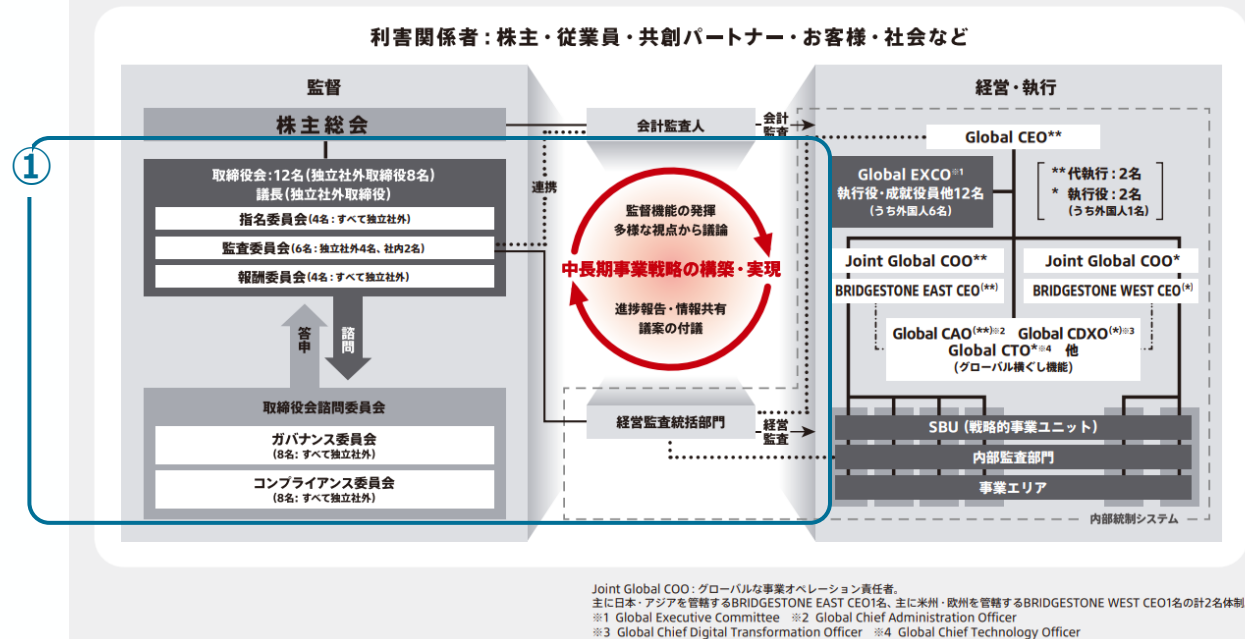
独立社外取締役が過半数を占める取締役会が、経営・執行を監督・評価していることが図で示されている

2

評価ポイント

経営陣の意思決定のモニタリングにおいて、社外取締役が、果たした役割（議案の提案・意思決定）が記載されている

・コーポレート・ガバナンス体制図



補充原則4-11③

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考しつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

当該評価の結果、2023年度においても、取締役会の審議に向けての執行部門からのタイムリーな報告や取締役同士の意見交換の充実、取締役会における独立社外取締役の提案に基づく特定のテーマについての報告・議論、独立社外取締役の多様な視点を活かした活発な審議、及び法定・諮問委員会におけるグローバルを意識した仕組みづくりの推進等により、透明性を確保した意思決定がなされ、取締役会の監督機能が発揮されていることを確認しています。

執行状況に関しては、Global Executive Committee (Global EXCO)*1での議論内容の報告を軸として、代表執行役 Global CEO から取締役会に対してタイムリーかつ適確に情報共有が行われました。これにより、策定済みの「中長期事業戦略」及び「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」に照らして中期事業計画(2021-2023)の結果を確認し、それを踏まえて新たな中期事業計画(2024-2026)を策定する際や個別事案についての審議・決定をする際においても、取締役と執行部門との議論が更に充実しました。併せて、独立社外取締役である取締役会議長が、他の独立社外取締役の提案を踏まえ、主体的に議案を起案するよう取締役会の議案設定方法を変更したことによって、客観性・透明性を更に高めた活発な議論がなされています。

① 設定したKPI及びKPIによる戦略の進捗・成果の評価を行い、② 対話の中で達成状況を投資家に示しているか。

① 評価ポイント

KPI指標を設定し、**目標と実績**を併せて記載し、進捗が確認できる

①

明治 ROESG

$$\begin{array}{|c|c|c|c|c|} \hline \text{ROE} & \times & \text{ESG 指標目標達成} & + & \text{明治らしき目標達成} \\ \hline 10.16\% (3カ年平均) & & 1.2倍 (5指標達成) & & +0pt \\ \hline & & & = & \text{明治 ROESG} \\ \hline & & & & 12.2pt \\ \hline \end{array}$$

評価指標	2023年度実績	2023年度目標
MSCI ESG Ratings	A	A
DJSI	67点	65点
FTSE4Good	4.2点	3.8点
CDP (Climate Change)	A	A
CDP (Water Security)	A	A

評価指標	2023年度実績	2023年度目標
1) 健康寿命延伸※1	+0.56年※2	+1年
2) たんぱく質摂取量	71.4g / 1日※2	75g / 1日
3) インフルエンザワクチン接種率	57.8%※3	60%
4) 従業員エンゲージメントスコア	偏差値B	偏差値A
5) 健康志向食品、栄養付加価値型商品、超高齢化社会に貢献する商品の売上伸長率※4	-0.9%	+10%以上
6) 新型コロナウイルスワクチン・治療薬の開発成功と供給	開発中※5	開発と供給

※1 2016年(男性72.14歳/女性74.79歳) ※2 2019年(最新データ)
 ※3 2022年度(最新データ) 65歳以上の定期接種対象者ベース ※4 2020年度比
 ※5 「コストパフォーマンス」は起源株に対応するワクチンとして承認取得済み

主要財務指標の推移

		2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	前年度比	2023年度目標 (2023中計目標)
統合目標	明治 ROESG	12.3pt	13.8pt	12.2pt	-1.6pt	13pt
	連結売上高	1兆130億円	1兆621億円	1兆1,054億円	+4.1% +433億円	1兆800億円
成長性・収益性	海外売上高	929億円	1,200億円	1,323億円	+10.2% +122億円	1,345億円
	連結営業利益(率)	929億円 (9.2%)	754億円 (7.1%)	843億円 (7.6%)	+11.8% +88億円	1,200億円 (11.1%)
効率性・安全性	ROIC	8.4%	6.3%	6.2%	-0.0pt	10%以上
	ROE	13.5%	10.0%	6.9%	-3.1pt	11%以上
株主還元	配当性向	28.0%	36.4%	52.3%	+15.9pt	40.0%

②

評価ポイント

投資家との**対話の中で**、「KPIの進捗状況」を示している

②

株主との対話

2023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®」※)
- 「2026中期経営計画」で掲げる経営方針、事業戦略、資本政策(設備投資・株主還元等)など
- 2024年3月期業績および2025年3月期の計画
- 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などのコストアップ影響と価格改定などの対応策
- 医薬品セグメントにおける抗菌薬の販売動向、新型コロナウイルスワクチンの研究開発の状況や薬価改定の影響
- 海外事業の展開状況(特に食品セグメントの中国事業の動向)
- サステナビリティ調達、生物多様性、人的資本、知的財産、DXなど

3) 株主との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主力品の販売数量の回復策の実現可能性
- 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
- 海外事業の事業拡大のスピードアップと収益性の強化
- 安定的、継続的な株主還元の実施と、機動的な自社株式購入の実施
- 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

- 株主との対話の内容は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取締役会で報告
- 経営陣への報告後、全社員に対して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

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^①見直すとともに、^②必要に応じてそれらの改善に向けた取組を行っているか。

① 評価ポイント

対話を通して得られた意見や要望に対して、重要課題を見直している

② 評価ポイント

対話を通して得られた意見や要望を経営戦略に反映している

① 5. 対話において把握された株主・投資家の意見や懸念事項のフィードバック実施状況

株主・投資家との取材やミーティング結果は、議事録を作成し、記録として残しております。また対話内容を四半期ごとに取締役会および HMC へフィードバックし、必要に応じて会議の場で議論しております。なお重要性の高い案件や迅速な対応を必要とする案件については、四半期ごとの報告機会を待つことなく、代表取締役社長 CEO や管掌役員へ都度報告し、適宜対応しております。

② 6. 対話やその後のフィードバックを踏まえて、取り入れた事項

特に複数の株主・投資家より頂いた、キャッシュロケーションや株主還元、資本効率の重要性に関するご意見について、取締役会および HMC で議論いたしました。

具体的には、企業価値向上の観点から、成長性と資本効率の共存を経営の基本方針とし、最適資本構成の追求および投資意思決定の高度化、ならびに株主の多様化・株式流動性の向上を重視した運営を行うことといたしました。加えて、「パーソルグループ中期経営計画 2026」の財務戦略に基づき、引き続き ROIC や ROE を KPI のひとつとするなど資本効率を意識した経営を進めて参ります。

3. 選定企業レポート

資料の読み方

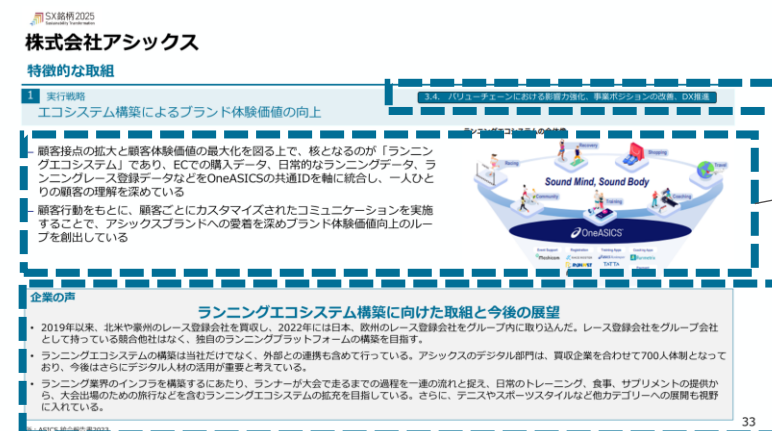
ページ構成

企業概要

(1ページ目)

取組紹介

(2,3ページ目)



記載内容

1 総評・観点別評価

SX銘柄評価委員会（以下、評価委員会）における評価内容を企業全体・観点別に記載

- SX銘柄の選定では、5つの観点（①価値観・長期戦略②実行戦略③KPI・ガバナンス④実質的な対話・エンゲージメント⑤実現可能性）で企業を評価

2 価値創造ストーリー

企業の中長期的な価値創造の在り方として、価値創造ストーリー（プロセス）を開示資料より抜粋

3 価値協創ガイダンス該当箇所

「価値協創ガイダンス2.0」において、各取組と関連した記載のある段落番号

4 特徴的な取組の紹介

評価委員会において高く評価された内容を中心に、各企業の特徴的な検討・取組を紹介

5 企業の声

各取組に関するきっかけや検討プロセス等について、企業のコメントを記載

※ 評価委員会における評価内容とは無関係

企業一覧（五十音順）

企業名	ページ
株式会社アシックス	32
味の素株式会社*	35
KDDI株式会社*	38
ソフトバンク株式会社	41
第一三共株式会社*	44
ダイキン工業株式会社*	47
TDK株式会社	50
株式会社ニチレイ	53
パーソルホールディングス株式会社	56
株式会社ブリヂストン*	59
明治ホールディングス株式会社*	62
株式会社良品計画	65
株式会社レゾナック・ホールディングス	68

*：SX銘柄2024、SX銘柄2025連続選定企業

株式会社アシックス

業界

その他製品

PBR*

5.8 (連結)

*2023年9月～2024年8月平均

総評

- 企業理念が実績によって裏付けられており、長期戦略の基盤となっている
- マテリアリティは独自の特色を反映した内容であり、企業理念に則したものとなっている
- マーケティング・デジタル・コーポレート全体のフレームワークの見直しを行い、その結果、業績の向上が確認される

観点別評価

価値観・
長期戦略

企業理念は創業以来の歴史に基づいており、また長期戦略と密接に関わっている。ビジネスモデルは差別化された強みに基づいており、長期戦略を支える仕組みとなっている。

実行戦略

VISION2030に向け、特に事業ポートフォリオ、DX、知財を含む無形資産投資、人材、サステナビリティ、資本政策が策定されている。

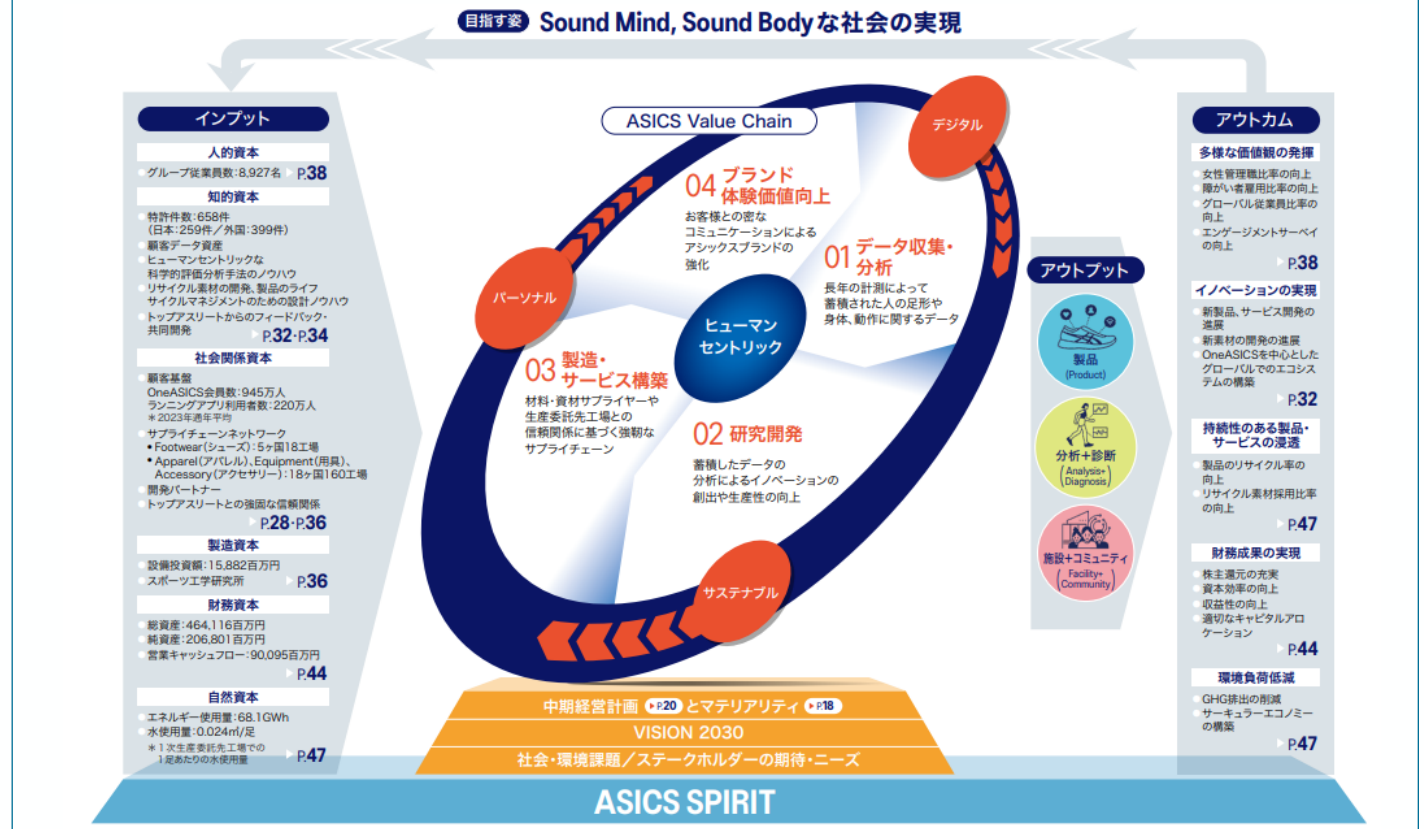
KPI・
ガバナンス

指名・報酬委員会は過半数が独立社外取締役で構成され、委員長も社外取締役から選定されている。取締役会は多彩なバックグラウンドで構成されている。

実質的な対話・
エンゲージメント

会長・社長を含めた経営層や社外取締役が個別に投資家と対話している。対話を経営に生かす仕組みが示されている。

価値創造ストーリー



株式会社アシックス

特徴的な取組

1 実行戦略

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

エコシステム構築によるブランド体験価値の向上

- 顧客接点の拡大と顧客体験価値の最大化を図る上で、核となるのが「ランニングエコシステム」であり、ECでの購入データ、日常的なランニングデータ、ランニングレース登録データなどをOneASICSの共通IDを軸に統合し、一人ひとりの顧客の理解を深めている
- 顧客行動をもとに、顧客ごとにカスタマイズされたコミュニケーションを実施することで、アシックスブランドへの愛着を深めブランド体験価値向上のループを創出している

ランニングエコシステムの全体像



企業の声

ランニングエコシステム構築に向けた取組と今後の展望

- 2019年以来、北米や豪州のレース登録会社を買収し、2022年には日本、欧州のレース登録会社をグループ内に取り込んだ。レース登録会社をグループ会社として持っている競合他社はなく、独自のランニングプラットフォームの構築を目指す。
- ランニングエコシステムの構築は当社だけでなく、外部との連携も含めて行っている。アシックスのデジタル部門は、買収企業を合わせて700人体制となっており、今後はさらにデジタル人材の活用が重要と考えている。
- ランニング業界のインフラを構築するにあたり、ランナーが大会で走るまでの過程を一連の流れと捉え、日常のトレーニング、食事、サプリメントの提供から、大会出場のための旅行などを含むランニングエコシステムの拡充を目指している。さらに、テニスやスポーツスタイルなど他カテゴリーへの展開も視野に入れている。

株式会社アシックス

特徴的な取組

2 実行戦略

知的財産と経営を一体化させた「知財経営」を実践

- アシックス・オニツカタイガーというブランドが最大の知的財産であり、ブランドの保護やブランド価値の向上、企業価値向上のため、戦略的に知的財産を活用し、「知財経営」を実践している

企業の声

ブランド企業としての「知的財産」保護への取組

- 各事業領域でブランド保護を最優先し、特許や意匠を使い分けて自社製品や開発したアイテムを保護することに力を入れている。ものづくりを行うブランド企業として、知的財産に積極的に関与し、保護していくことを重視している。
- ブランド保護の一つとして、高付加価値で高価格の商品を目指すべきだと考えている。

3 実質的な対話・エンゲージメント

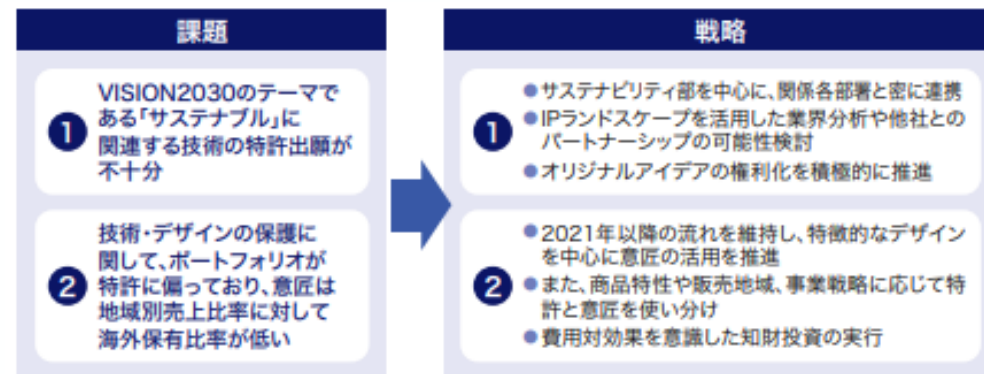
資本市場との双方向の対話の拡充

- 資本市場からのフィードバックを踏まえた改善案の検討・提案や、アナリストによる会長・社長を含めた全執行役員向けの勉強会を開催するなど、資本市場との双方向の対話の拡充に努めている

経営者へのフィードバック

フィードバック内容	報告先	頻度	内容
取締役会での定例報告	取締役会	適宜	決算説明会の状況報告やアナリスト・投資家からのコメント・質問等を資本市場からのフィードバックとして報告
IRマンスリー	全執行役員	毎月	資本市場関係者の関心事項、各種アナリストコンセンサス、株価関連指標の動向、IR活動の状況等をメールで発信

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



6.4. 実質的な対話等の後のアクション

企業の声

対話を経営に生かす仕組み

- 投資家やアナリストからのフィードバックを基に、情報公開の充実に向けた議論をCFO以下で日々実施している。議論を踏まえて改善すべき点をCEOやCOOに迅速・柔軟に提案し、その結果をIR活動に反映している。

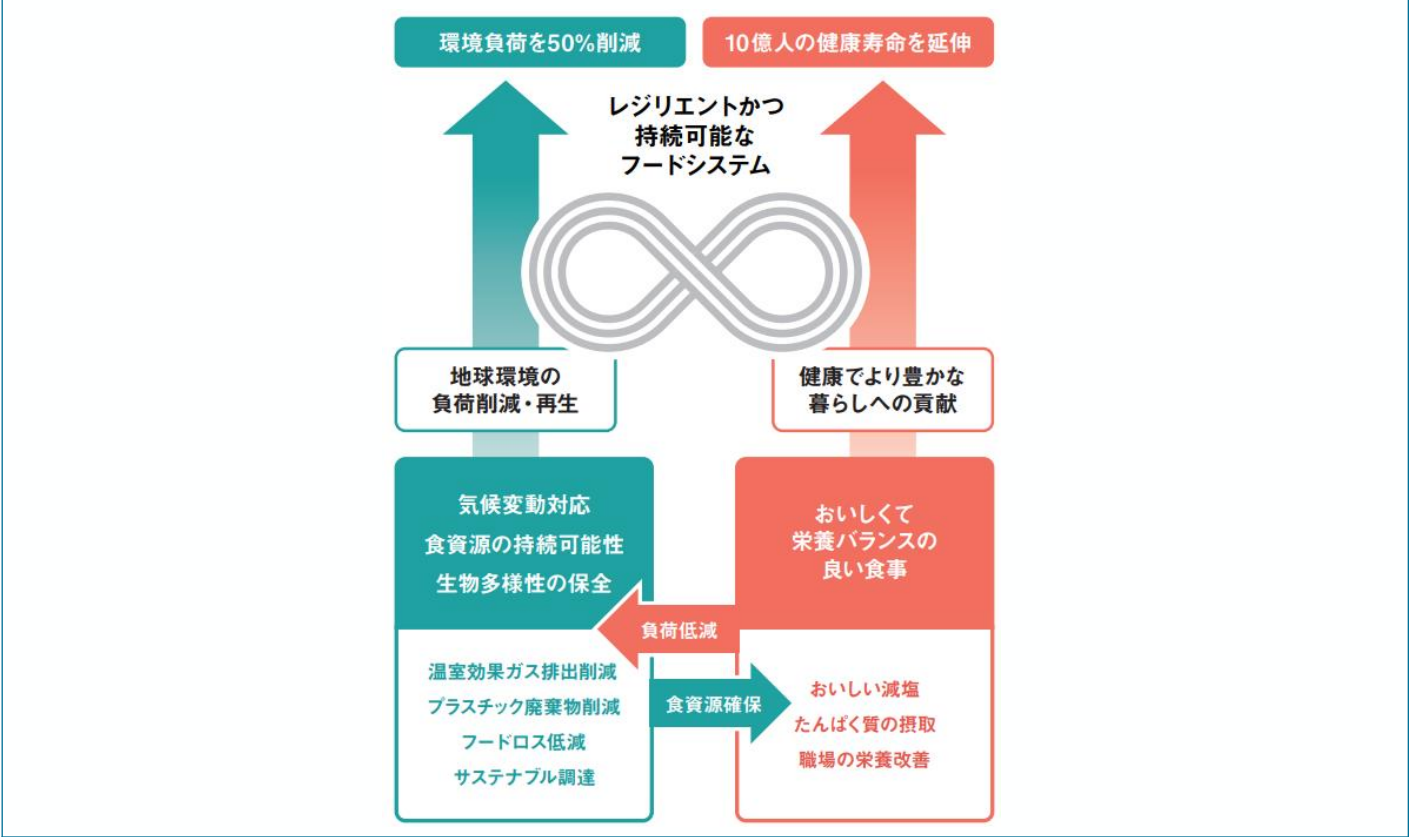
総評

- 「アミノサイエンス®」という独自の競争優位性を踏まえた将来のビジネスモデルを構築し、ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）実現を軸としたパーパス・マテリアリティ・各実行戦略の一貫性が確認できる
- 長期の目指す姿を掲げたASV経営の一層の加速・進展が見られ、SXを体現する代表格と考えられる

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。
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を機動的に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	きめ細かいアジェンダ設定を行ったうえで、社長や役員を中心に適切なフォーメーションで投資家との対話に臨んでいる。

価値創造ストーリー



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

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バイオフィーマサービス事業（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、そこからバックキャストिंगで取り組む姿勢を重視している。

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

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イヴィス・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。
- 2024年度に、このフレームワークを「現在の味の素グループが取り組む6つの重要テーマ」に整理し、実際の取組を加速・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

目指す姿と人財戦略の推進

- 人財領域においては、「つなげる」というコンセプトの下、グローバルで“志”“多様性”“挑戦”“Well-being”の観点から施策を展開している
- 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

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

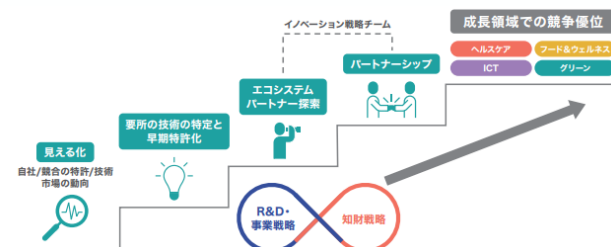


3 実行戦略

複数事業に共通する競争優位としての知的財産

- 「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

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



企業の声

領域をまたいだ知的財産の強化：技術資産

- あるお客様から「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。
- 戦略的な知的財産の保有・開発だけでなく、当社独自の技術やノウハウを掛け合わせることで競争優位性を担保している。

KDDI株式会社

*2023年9月～2024年8月平均

総評

- 自社の強みで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という価値創造ストーリーを構築している
- 既存事業と新規事業がきれいに整理されていることで、それぞれの戦略の説得力、一体となった企業価値創造ストーリーが伝わる

観点別評価

価値観・長期戦略	既存事業と新規事業の関連性を示したビジネスモデルの説明が分かりやすく示されている。
実行戦略	既存事業と新規事業がきれいに整理され、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版ジョブ型」の導入などにより、人的資本経営に取り組んでいる。
KPI・ガバナンス	マテリアリティは詳細かつ事業に連動している。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おり、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仕組みが存在する。

価値創造ストーリー



KDDI株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

成長戦略とイノベーション推進

- 「通信を核としたイノベーションの推進」を重要課題として設定しており、5G通信をベースとし、データドリブンの実践と生成AIの社会実装を進める「コア事業」での「つなぐ力」を進化させて、イノベーションと事業機会の創出に挑戦している
- 「新サテライトグロース戦略」では、「コア事業」を中心に、これと連携してKDDIの成長を牽引する事業領域「Orbit1」と、将来の成長分野である「Orbit2」において、多様なパートナーと事業成長に取り組んでいる
- 事業共創するためのプラットフォームを複数構築しており、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。自社だけでできることは限られており、他社と自社のアセットを掛け合わせることで新たな価値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。
- サステナビリティ経営では、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を推進している。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

■新サテライトグロース戦略の全体像



■KDDIのサステナビリティ経営



KDDI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財戦略

- 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
- 「KDDI版ジョブ型人事制度」では、KDDIフィロソフィをベースとし、全社員が既存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、市場でも活躍できるプロ人財となることを目指している
- 急速に変化する事業戦略に合わせて、人財戦略も柔軟に適応させることを重視し、生成AIを中核に据えた「新サテライトグロース戦略」を支える高度なAI人財の確保に向けAI人財へのリスキリングに注力している

3 KPI・ガバナンス

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、提供価値を定義し、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

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

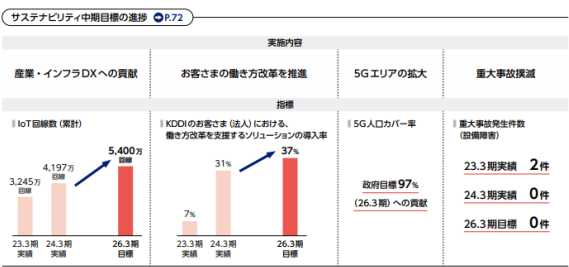
企業の声

組織横断のコラボレーションを促進

- 「KDDI版ジョブ型」を通じて、多様な専門領域のプロ人財の個性がつながり、混ざり合うことで、大きな目標をより早く達成することを目指している。
- 24年度より30の専門領域ごとのプロ人財を全社公開（全社員が閲覧可能な社内アドレス帳上でプロ人財マークを表示）した。
- 評価の透明性を確保するとともに、プロ人財をハブにした組織横断のコラボレーションを促進、さらにはプロ人財が承認・賞賛される風土の形成を目指す。

4.3. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

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」に関する「サステナブルな産業・インフラ環境の構築」のKPI



マテリアリティ2「安心安全で豊かな社会の実現」に関する「地域共創の実現」のKPI



ソフトバンク株式会社

業界

情報・通信業

PBR*

3.9 (連結)

*2023年9月～2024年8月平均

総評

- テクノロジーを競争優位性として社会価値を創出する価値創造ストーリーを構築している
- 中長期的な成長の指標としてTSRを採用しており、実効性を持たせるため、役員報酬と連動させている

観点別評価

価値観・
長期戦略

自社の強みであるテクノロジーを競争優位とし、リスクへの対処と機会の実現により、社会価値を創出するビジネスモデルを設定しており、一貫したストーリーで語られている。

実行戦略

「目指す姿」の実現に必要な要素としてポートフォリオ戦略や知財、人材活用等を掲げており、それぞれに目指す姿の実現に資する対応を確立している。

KPI・
ガバナンス

業績連動型の役員報酬を決定する指標として、TSRやマテリアリティ目標を設定している。また、事業の進捗に連動する非財務KPIを設定されており、これらのKPIを基に戦略の見直しを行う体制が整えられている。さらに、状況に応じて非財務KPI自体の見直しも実施される。

実質的な対話・
エンゲージメント

代表取締役社長、社外取締役が対話に対応しており、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

「Beyond Carrier」戦略を核に企業価値を最大化

当社は、通信事業の持続的な成長を図りながら、通信キャリアの枠を超え、情報・テクノロジー領域のさまざまな分野で積極的に事業を展開することで、企業価値の最大化を図っています。社会のデジタル化の起爆剤となり、社会課題を解決することで、世界の人々に最も必要とされる企業グループを目指します。



ソフトバンク株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

企業価値向上に向けた長期ビジョンの策定

- 長期ビジョンとして「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企業へ」を策定している
- 次世代社会インフラの構築において、各地域で生産された再生可能エネルギーを各地域のデータセンターで消費する、サステナブルな分散型のAIデータセンターの整備などに取り組んでいる
- 自社の強みであるAIやIoT、ビッグデータなどの最先端テクノロジーを最大限に活用することで、事業リスクを低減し、同時に事業機会を生み出している

企業の声

次世代インフラと顧客基盤による社会価値創造

- 2030年の「目指す姿」として、デジタル技術とAIを活用した次世代社会インフラの提供を目指し、より豊かな社会の実現を描いている。目指す姿に向けて、xIPF、分散型コンピューティング基盤、生成AIなどの新しいビジネスモデルを事業分野および投資分野において加速させていくことがフォアキャストの現状である。
- 競争力の源泉は、通信事業やLINEやフーを通じた顧客基盤の強固さにある。ソフトバンクグループやソフトバンク・ビジョン・ファンドを通じた世界的なテクノロジー企業とのパートナーシップから得られる知見も備えている。これらを生かし、携帯電話やインターネットを超えた発展を目指して、デジタルを用いた社会課題の解決とより良い社会への貢献に取り組んでいる。

2-1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

現在のインフラの構造的課題



当社が構築を目指す「次世代社会インフラ」



ソフトバンク株式会社

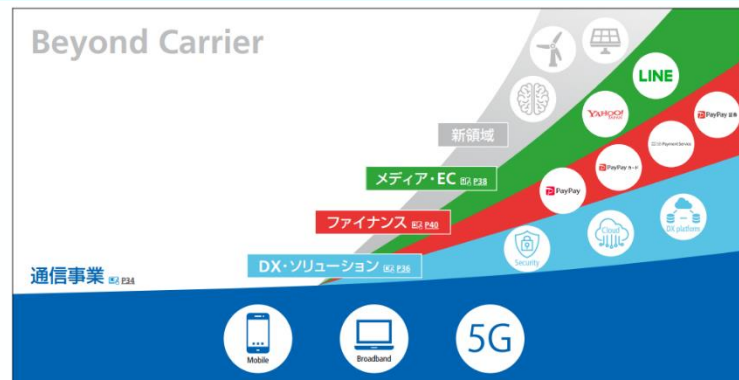
特徴的な取組

2 実行戦略

目指す姿を実現させる中長期成長戦略

- 「Beyond Carrier」を成長戦略として掲げ、コアビジネスである通信事業の持続的な成長を図りながら、通信キャリアの枠を超え、「DX・ソリューション」「ファイナンス」「メディア・EC」「新領域」など、情報・テクノロジー領域のさまざまな分野で積極的に事業を展開することで、企業価値の最大化を目指している
- 通信事業とグループ事業との連携を強化することで、通信事業の競争力を強化するとともに、グループ事業のサービス利用者数の拡大やユーザーエンゲージメントの向上といったシナジーを創出することを推進している

2-2. ビジネスモデル



3 実行戦略

目指す姿の実現に向けた人材戦略

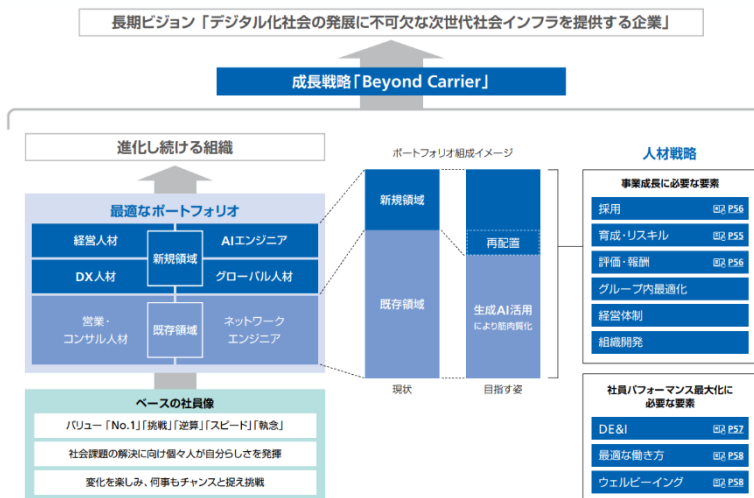
- AIとの共存社会を実現する次世代社会インフラの提供のため、必要な人材確保、組織の整備を進めている
- 経営戦略と連動した人材戦略として、新規領域の強化と生成AI活用の2軸で推進

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

企業の声

人材配置の最適化による人材戦略ポートフォリオ

- 当社の人材戦略については、「Beyond Carrier」における成長戦略をベースとして、事業戦略との一体を重要視している。既存領域である通信から新規領域へシフトしていくことを目指している。既存領域については、業務自体をテクノロジーや生成AIの活用によって、人材の配置の効率化を図っている。業務効率化によって生まれた余剰人員については、新領域に配置することで、AIエンジニアやグローバル人材の充実を目指している。



第一三共株式会社

総評

- 製薬企業の核となるサイエンスに関する開示は学会情報の説明であり、優れている
- 世界中の大きな社会課題である抗がん剤創薬を技術とテクノロジーで解決する、本業に根差したサステナビリティ経営が随所に行き渡り、かつ高い業績を上げ続けており、SX企業の代表格といえる

観点別評価

価値観・
長期戦略

競争優位な領域を全面に掲げ生み出した、自社の強みであるADC抗体を軸にしたビジネス構築をしており、一貫性を感じる。

実行戦略

自社の強みであるADCを優先する研究開発を打ち出しており、戦略は整合的に策定されている。

KPI・
ガバナンス

財務面でのマテリアリティは、同社の核となるがん領域の収益をKPIとし、非財務面では、事業に関するものと事業基盤に関するものとに区分して整理されている。

実質的な対話・
エンゲージメント

製薬企業において最重要といえる学会データの開示が充実していることに加え、「サステナビリティに関する意見交換会」など各種説明会にも積極的である。

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

バックキャスト&フォアキャストによる目指す姿設定

2.1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

- 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、患者の家族のケアや患者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。その社会において、同社はPatient Centricityの視点に立ち、革新的な医薬品の創出や、患者のQOL向上に寄与するサービスの提供を検討している（バックキャストの観点）。
- 特に、同社が最も強みを持つオンコロジー領域において、がん患者やそのご家族・介護者が抱える課題・困りごとの解決に向け、総合的なサポートやケアを提供することで患者の Well-Being に貢献することを目指している。
- さまざまな企業や団体が連携し、個人の医療・健康データを活用する「トータルケアエコシステム」の構築が進む中で、同社はサイエンスの強みと築き上げてきた信頼を基盤に、革新的なサービスやソリューションの創出に取り組んでいる。一人ひとりに寄り添うヘルスケアを提供し、より包括的な支援の実現を目指している。

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

- 自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「人材」「技術」「組織」を起点とする変革が必要としている
- 研究開発力の強化と人的資本のグローバル化による組織変革を進め、持続的な価値創造を実現する
- 特に創薬研究や製薬技術などで活躍するバイオ人材、グローバル経営を推進するグローバル人材、全社的なDX推進のためのDX人材の育成・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

- 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。

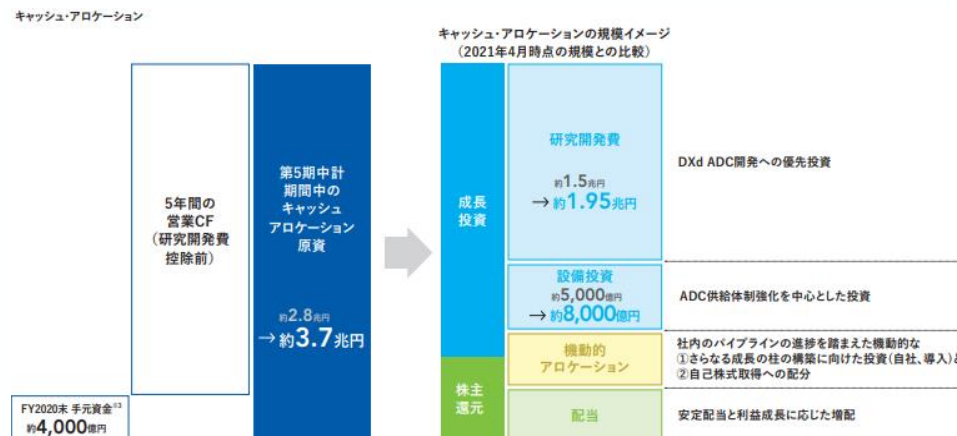
3.6. 人的資本への投資・人材戦略

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。役職に捉われず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。

3.2. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略



総評

- 環境負荷低減が長期戦略となる、非常に理解しやすいストーリーを構成している

本業と密接に関係する気候変動を最重要課題とし、課題解決に向けた仕組みづくりについて分かりやすく説明している

観点別評価

価値観・長期戦略

戦略経営計画「FUSION25」の策定においては、10年先、20年先の世の中の変化と自社のありたい姿からバックキャストし、これを5年の経営計画の重点戦略テーマとするなど統合的な思考で、長期戦略が策定されている。

実行戦略

- ・戦略経営計画「FUSION25」で定める重点戦略テーマは、長期戦略に基づき策定されており、外部環境の変化に柔軟に対応可能で、一貫性が保たれている。

・買収を含む多様な施策を通じて確実に成果を挙げている。

KPI・ガバナンス

「気候変動対応」に関連する指標を非財務KPIとして設定している。

実質的な対話・エンゲージメント

対話のテーマによって適切と考えられる担当者が対応する仕組みとなっている。

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

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イングと、自社独自の強みを基にしたフォアキャストイング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。

2.1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

「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

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戦略的に推進するため、技術開発部門・事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

3 実行戦略

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、自社の高効率なインバータ機の普及拡大に繋がっており、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

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

研究開発拠点



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

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。

TDK株式会社

業界

電気機器

PBR*

1.7 (連結)

*2023年9月～2024年8月平均

総評

- 「創造によって文化、産業に貢献する」という社是の下、自社のコアコンピタンスを未来の社会に活用するため、どのように事業ポートフォリオを変革して価値創造を進めるか、明確に示されている
- 市場全体のトレンド（GX・DX）を把握し、中長期的な目線で自社の戦略に組み込んでいる

観点別評価

価値観・
長期戦略

市場全体の大きな流れとそこでの自社の市場機会が長期目線と当面の戦略として示されている。内容も具体的で説得力がある。また戦略が企業理念と連動している。

実行戦略

長期ビジョンに従いビジネスモデルを定義し、特定されたマテリアリティと密接に関連付けられている。

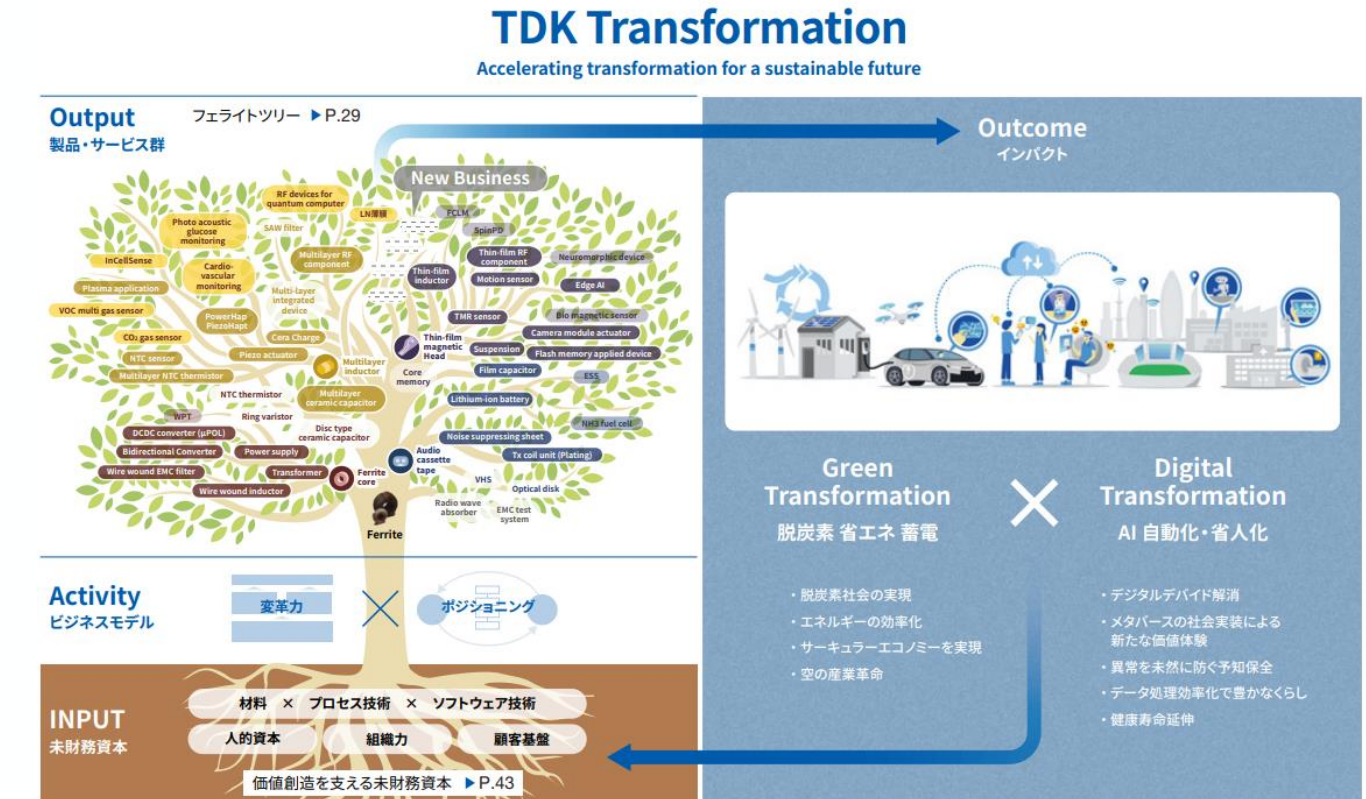
KPI・
ガバナンス

ガバナンスに対する考え方が「ボードカルチャー」として示され、モニタリング機能を強化するべく体制整備が行われている。

実質的な対話・
エンゲージメント

投資家との対話において社長が対話に対応している。会話からのフィードバックを踏まえたアクションが示されている。

価値創造ストーリー



TDK株式会社

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

社会課題をとらえた長期ビジョンの策定

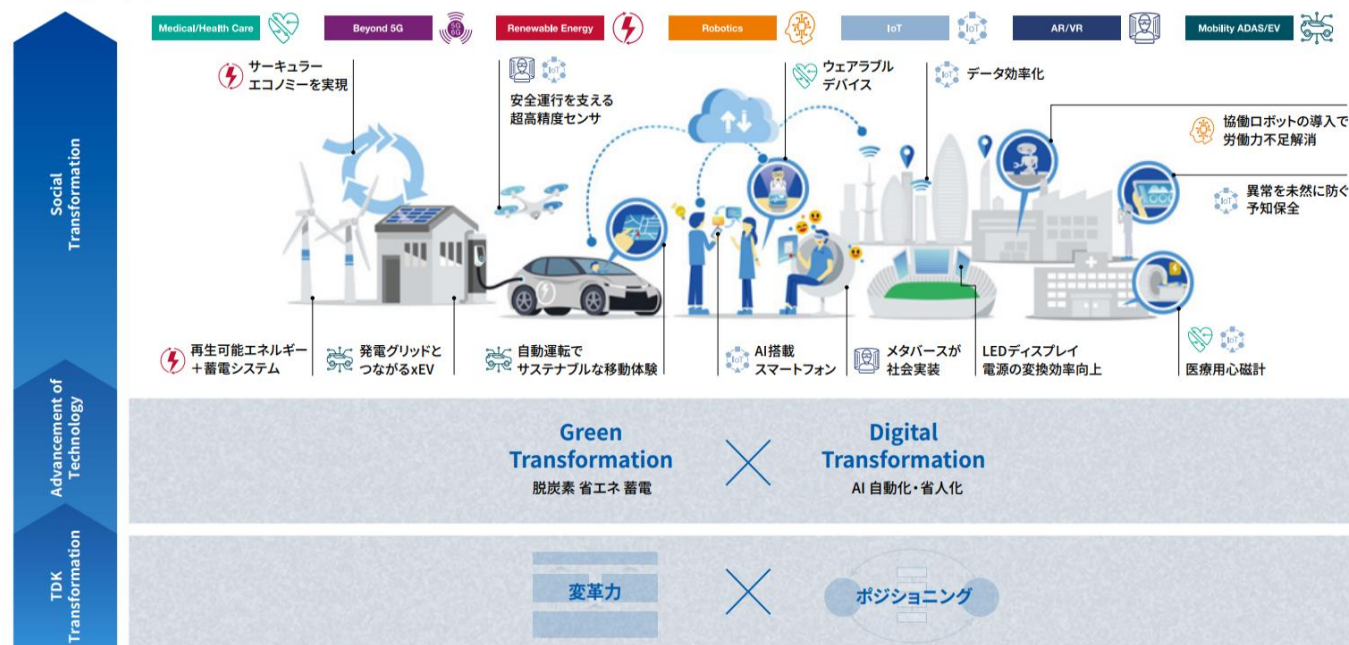
- 市場全体の大きな流れであるメガトレンド「グリーントランスフォーメーション（GX）、デジタルトランスフォーメーション（DX）」と、この社会変革に貢献できる市場機会として「長期ビジョン（TDK Transformation）」が策定されている
- 「長期ビジョン（TDK Transformation）」では、社会の変革に寄与する電子デバイスの開発を通じて、テクノロジー進化とサステナブルな未来への貢献を目指す形で、戦略と企業理念が連動している

企業の声

TDK Transformationにおける経営の 変革力とポジショニング

- 目指す姿の実現のために、10年先を見据えた長期ビジョン「TDK Transformation」を新たに設定した。
- この過程で、将来の社会像をフォアキャスティングにより予測して、経営幹部や取締役との議論を重ね、「TDKのありたい姿」をバックキャスティングで逆算して設定した。
- 長期ビジョンの設定にあたり、各ビジネスカンパニーの競争優位性の源泉、競合他社に対する競争優位性、マーケットポジショニングについて時間をかけて議論を行った。これらの議論から、当社の4つのビジネスカンパニーに共通する言葉を紡ぎ出し、今回新たに「経営の変革力とポジショニング」をTransformationに必要な要素と整理した。

TDKが見据える社会のTransformationのイメージ



TDK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

- グローバルマネジメント人財育成プログラムでは、グループ各社の枠を超えて、多様な人財の結びつきを強くすることで、未来構想力や実行力の強化につなげている。

企業の声

「多様な人財の結びつきを強化しイノベーションに挑戦」

- TDKは、世界中の多用なマネジメント層と将来のリーダー候補が一同に会するリーダーシッププログラムを行っている。このプログラムの中で得られたアイデアから、社内インキュベータープログラムの仕組みを確立することができたほか、エッジAIを活用したソリューション事業のアイデアが執行役員クラス研修の横のつながりから生まれ、実際に事業化されている。
- 当社では、失敗を恐れずに挑戦する文化が根付いている。CTO自ら「自分も失敗を経験してきた。上層部の意見に関わらず、地道な開発が成功につながった」と述べており、失敗から学び、同じ過ちを繰り返さないための組織的な取組が進められている。

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

人的資本開示指標と取組み



3 実質的な対話・エンゲージメント

投資家との対話内容の取組への反映

- 社長自らが株主との対話に應對し、フィードバックを基に具体的なアクションを実施している
- 投資家との対話では適切な人選を行い、例えば役員報酬の算定に非財務項目を取り入れるなど、投資家の意見を反映した成果を示している

6.3. 実質的な対話等の手法/6.4. 実質的な対話等の後のアクション

企業の声

「対話から生まれる共有の価値」IR活動の社内展開

- 当社のIR部門は、投資家との対話を大切にし、年間約400件から500件の個別対話を実施している。今期からは、これらの対話内容を「IRレポート」としてマネジメント層のみならず一般社員も閲覧可能なイントラネットで共有し、社内の情報透明性を高めている。

株式会社ニチレイ

業界

食料品

PBR*

1.9 (連結)

*2023年9月～2024年8月平均

総評

- 将来の社会状況を踏まえ、自社の位置づけに関する明確なビジョンを設定し、その実現に向けて多様な指標を用いた経営を行っている
- 各戦略はストーリー性を持って策定され、総じて一貫しており、統合されている

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おり、将来社会を踏まえて創出価値を設定し、自社の市場におけるポジショニングを明確にしている

実行戦略

As-Is/To-Be戦略に基づき、そのギャップを埋めるという観点で各種戦略が構成されている。人財やDX、資本政策について、目指す姿の実現に必要な戦略の方針や、目標の達成に必要な戦略の具体的な内容を記載している。

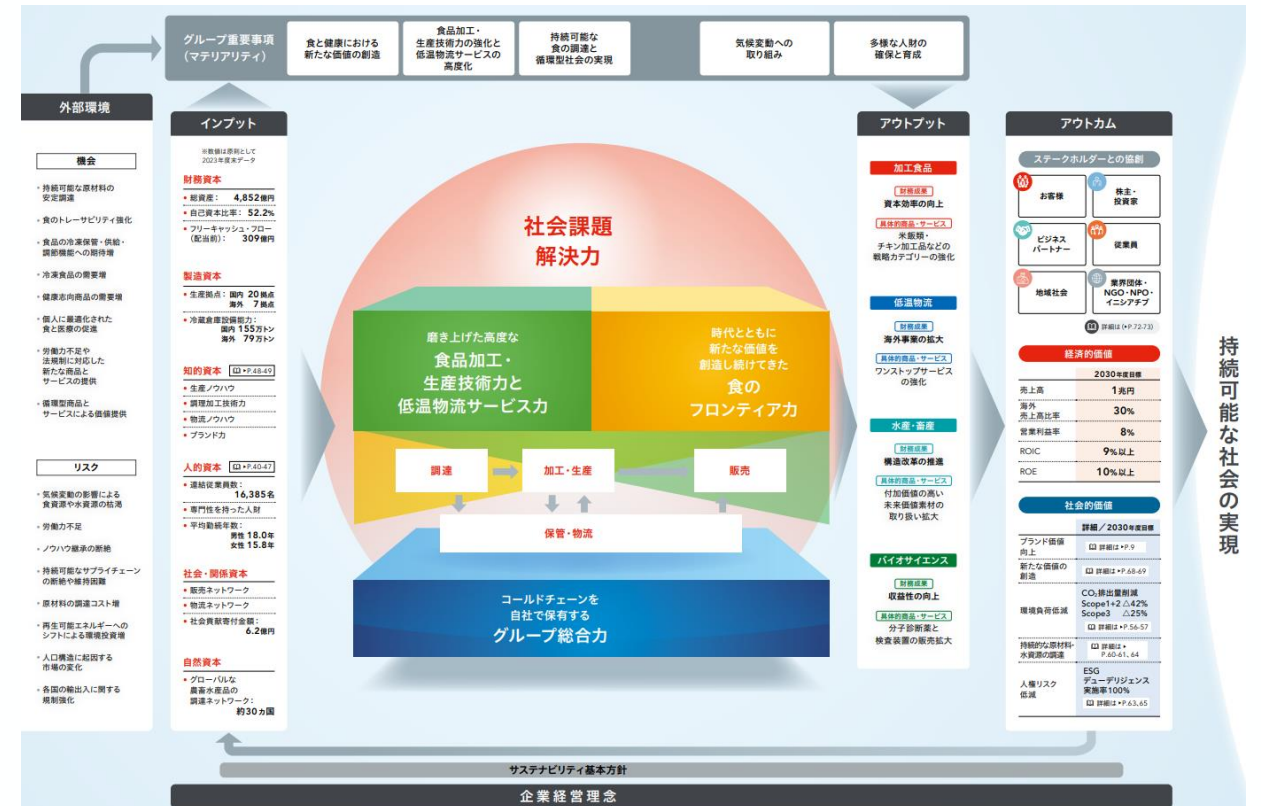
KPI・
ガバナンス

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が設定されている。戦略やKPIを見直す体制が構築されており、実際に見直しが行われている。

実質的な対話・
エンゲージメント

各種準備、対応者の設定等丁寧に対応している。また投資家の意見を参考にKPIの採用についても言及する等、資本市場からのメッセージについても対応を進めている。

価値創造ストーリー



株式会社ニチレイ

特徴的な取組

1

価値観・長期戦略

バックキャストによる目指す姿の設定

- 2030年の目指す姿を実現するため、事業活動と社会課題の解決を連携させ、マテリアリティを特定して経営戦略に組み込んでいる
- 目指す姿は当初計画策定時から定期的に見直しを行い、環境の変化や新たな社会課題の出現に応じて戦略を更新している

企業の声

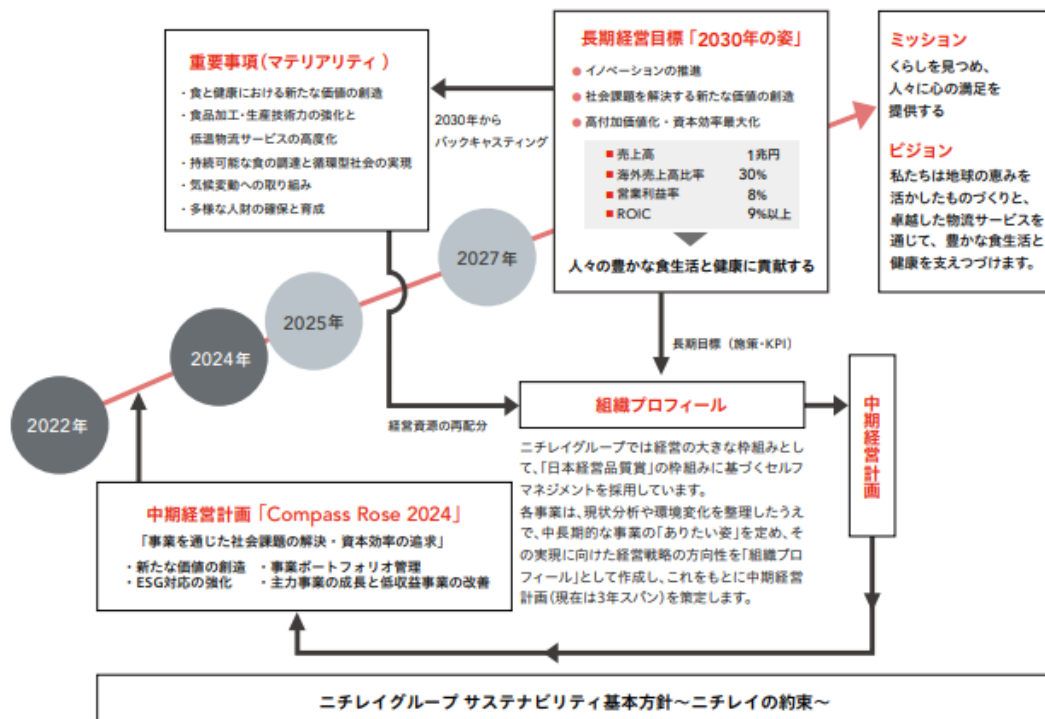
多様な視点を統合する 「組織プロフィール」の取組

- 当社では、マネジメントサイクルの見直しを行うために「組織プロフィール」というプロジェクトを定期的実施している。このプロジェクトは中期経営計画を策定する前段階として機能し、定量的ではなく定性的なアプローチを取り入れており、若手社員から部長層まで幅広い階層の社員が参加し、5年後の「ありたい姿」を共有する場となっている。この「ありたい姿」は、既成概念にとらわれず言葉通りありたい姿を描き、それを現実的な中期経営計画に落とし込むプロセスを経ている。2023年の段階では、2030年を超え2035年を見越した将来のビジョンが検討されており、将来のチャレンジに対応するためのストーリーを描く重要な取組となっている。

2.1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

ニチレイのマネジメントサイクル

ニチレイグループ マネジメントサイクル



株式会社ニチレイ

特徴的な取組

2

2.2.2 競争優位を確保するために不可欠な要素

価値観・長期戦略

独自技術で創る競争優位と価値

- 広い事業展開の機能とグループとして保持する3つの強み「食のフロンティア力」「食品加工・生産技術力と低温物流サービス力」「グループ総合力」を活かしたビジネスモデルにより、社会課題解決を通じて事業成長につなげる施策を検討している

企業の声

「食のフロンティア力」を活かした商品開発と食へのこだわり

- 当社は、冷蔵倉庫や水産業、冷凍食品技術の豊かな歴史を基に、「食のフロンティア力」を核として事業を展開してきた。自社開発の冷凍食品技術により、日本で初めての冷凍調理加工品として茶碗蒸しを市場に送り出し、冷凍調理加工品のパイオニアとしての地位を確立してきた。今後も、品質向上のための技術開発に絶えず注力し、革新的な技術の導入により、競争優位性をさらに高めることを目指している。
- 既存の事業における知的財産を最大限に活用し、食のフロンティア力という観点から当社が最も重視する「おいしさ」を追求している。冷凍食品でありながら、サクサク感やパラパラ感といった手作りの質感を再現することにこだわり、消費者に新たな食体験を提供することを目指している。

3

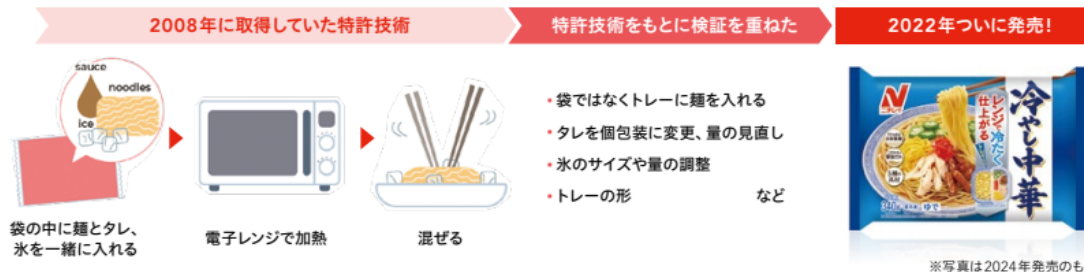
3.7.1. 技術（知的資本）への投資

実行戦略

知的資本で拓くイノベーションと成長

- 知的財産は事業活動に付加価値を与え、企業価値の向上に貢献する成長のための資産として位置づけられている
- 競争優位性を生む技術開発を進めると同時に、事業活動と連動した特許権・商標権などの取得・活用・保護を行う知的財産マネジメントを推進している

知的財産マネジメントの事例：長年蓄積した技術力と商品開発力の活用



企業の声

創造と革新を支える知的財産の活用

- 知的財産の管理を行う中で、過去に取得した特許を現代のビジネス環境に合わせて活かすことが重要である。社会が直面する課題や市場の変化に対応し、既存の知財を基に新たな商品開発を進めることで、社会の要請に応え、企業の持続的な成長を促進している。

パーソルホールディングス株式会社

総評

- ビジネスモデルを通じて解決すべき社会課題が明確な方向性を持っており、価値観と実行戦略がストーリー性を持って展開されている
- 取締役会の実効性評価の取組から、実効性の高いガバナンス体制が確立されている状況が窺える

観点別評価

価値観・
長期戦略

価値観、ビジネスモデル、長期戦略が統合されたアプローチを通じて、社会課題の解決に取り組んでいる。

実行戦略

マテリアリティに基づき、具体的な実行戦略とKPIを設定し、多様な人材の活躍やデータガバナンスを含む全方位的な取組を展開している。

KPI・
ガバナンス

事業戦略に沿った明確なKPIを設定し、効果的なモニタリングを行っている。また、独立性と多様性を備えた取締役会と、特色あるスキルマトリックスを通じて実効性の高いガバナンスを実施している。

実質的な対話・
エンゲージメント

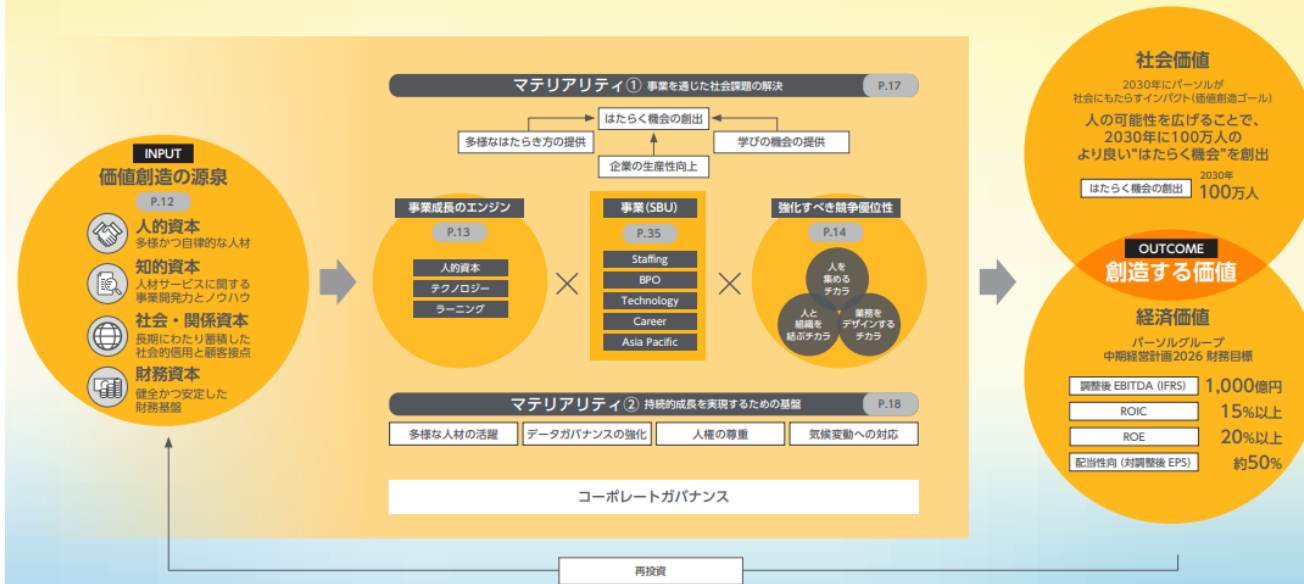
株主・投資家との対話の実施状況を開示することで透明性を高めている。

価値創造ストーリー

2030年に向けた価値創造ストーリー

パーソルグループは、事業を通じて価値を創造し、社会からの期待と要請に応えることで、“はたらくWell-being”創造カンパニーとしてグループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。

グループビジョン はたらいて、笑おう。 ありたい姿 “はたらく Well-being” 創造カンパニー



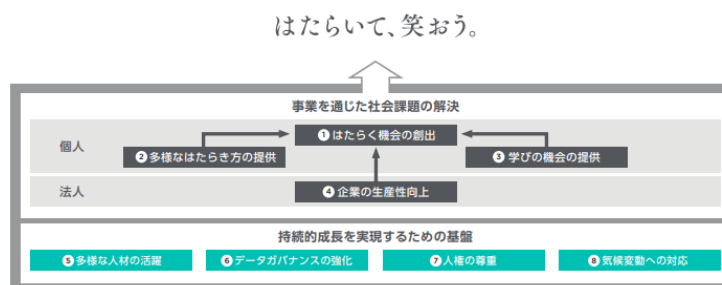
パーソルホールディングス株式会社

特徴的な取組

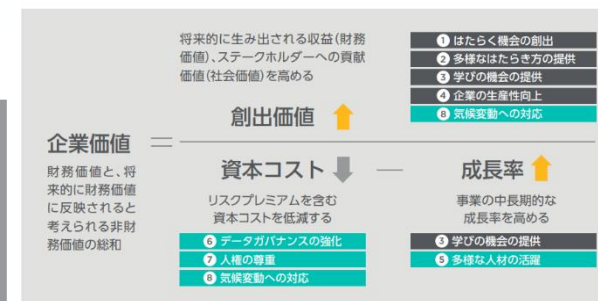
1 価値観・長期戦略

企業価値向上に向けたマテリアリティの特定

- 「はたらいて、笑おう。」という企業理念のもと、はたらく機会の創出を含む8つのマテリアリティが設定されており、価値観、ビジネスモデル、長期戦略が価値創造ストーリーにて連携している
- Discount Cash Flow法（継続成長モデル）の考え方をベースに、企業価値と8つの「マテリアリティ」が経営・事業に関連して整理されている



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



2 価値観・長期戦略

フォアキャストによる目指す姿設定

- 将来の環境変化に対応し、価値提供と事業成長を目指して、フォアキャストの観点で、2030年に向けた価値創造ストーリーを描いている

2.1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

企業の声

テクノロジーと人の力を融合させた価値創造戦略

2030年に向けた価値創造の展望を描くにあたり、当社は人材ビジネスの基本的な強みを維持しつつ、テクノロジーを駆使して生産性を高める方策を進めている。デジタル化が進む業界の中で、人の介在が生み出す価値を重視する一方で、デジタルによる効率化および新規プロダクトの創出を図ることで、バランスの取れた事業展開を目指している。



パーソルホールディングス株式会社

特徴的な取組

3 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

- 取締役会は独立性と多様性に富んだ構成である
- 取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）の定義と選定理由が特定されており、明確である
- 取締役会の機能のさらなる向上を目指し、取締役会の実効性評価を行っている。毎年、取締役会全体の実効性の評価を行い、その方法およびプロセスならびに結果の概要を公表している

企業の声

取締役会の 多様性に富んだ人材構成

「はたらくWell-being」創造カンパニー」としての理想像を実現するためには、事業の加速と価値創造の推進が不可欠であり、その土台として多様な人材の重要性を認識している。当社は、適切な監督機能の発揮も重要視しており、社会価値と人的資本の重要性を踏まえ、専門的な知見を持つ人材を取締役に参画させることで議論を活性化させることを目指している。この取組により、取締役会では「はたらくWell-being」や「人的資本経営」に関する議論が増え、議論の質が向上している。

企業の声

取締役会の実効性評価と 活性化に向けた取組

- 当社では、実効性評価を外部のアンケートフィードバックと、各社外取締役と議長との個別インタビューによって行っている。この方法により、取締役会の運営や議題についての直接的な意見交換が可能となり、議論がより活性化している。
- CEOと社外取締役のみの対話の場を設け、CEOへの深い質問を直接行う機会を設けている。この取組に加えて、社外取締役だけのミーティングも定期的で開催し、独立した視点からの意見交換を行っている。

取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)

名称	定義	選定理由
企業経営	●自社の重要な意思決定を行った経験・能力	グループビジョンである「はたらく、美おう。」を実現するための重要な業務執行の決定と、経営チームのリーダーシップの発揮において、取締役自身の経営者経験に基づく適切な経営監督機能を発揮するため。
イノベーション・テクノロジー	●企業経営における技術活用やイノベーションに関する知識・経験	経営の方向性に定めた「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化にあたり、イノベーションによる新たな価値創造や、グループが保有するデータやテクノロジー活用における適切な経営監督機能を発揮するため。
はたらくWell-being・人的資本経営	●人的資本経営、人材戦略、健康経営等に関する知識・経験	当社がやりたい姿に定めた「はたらくWell-being」創造カンパニーの実現を目指すにあたり、多様な人材が事業を加速させ、価値創造を推進していくにあたって、適切な経営監督機能を発揮するため。
国際性	●国際的な機関や企業における多国間の組織運営、企業経営、事業運営に関する経験・能力(アジアでの経験に限らない)	グローバルに事業展開を推進していくにあたり、マネジメントとガバナンス体制の構築に関する適切な経営監督機能を発揮するため。
リスク管理・企業法務	●リスクマネジメントに関する知識・経験 ●企業法務やガバナンスに関する知識・経験	中長期的な企業価値の向上の前提として、「パーソルグループ行動規範」に基づき、健全な事業活動や法令遵守を推進するにあたり、適切な経営監督機能を発揮するため。
財務・会計	●経営計画・予算・資本政策に関する知識・経験 ●財務会計の専門家としての十分な知識・経験	中長期的な企業価値の向上を図るにあたり、財務基盤の成長性・効率性・健全性を確保し、適切なキャッシュ・アロケーションと株主還元を実現していくために必要な経営監督機能を発揮するため。
サステナビリティ	●企業経営においてサステナビリティ推進や社会課題解決に取り組んだ経験・能力	グループビジョンである「はたらく、美おう。」を実現する事業活動を通じて社会が抱える多様な課題や困難を克服し、社会に価値を創造していくサステナビリティ経営を推進するにあたり、適切な経営監督機能を発揮するため。

株式会社ブリヂストン

*2023年9月～2024年8月平均

総評

- 経営課題の抽出と、自社の強みを生かした対応や達成への方向付けに関するストーリーが構築されている
 - EVをはじめ、モビリティの進化を支えるタイヤを目指し、製造過程のCO2削減や生産過程の省エネ化、持続可能な天然ゴムサプライチェーンのマネジメント、モビリティエコシステムの構築等、優れた取組をしている

観点別評価

価値観・
長期戦略

- 自社の強みを活かし、経営課題に対応する戦略が策定されている。
 - EV他、新たなモビリティを支えるタイヤ開発に向け、製造と調達プロセスのCO2削減、モビリティエコシステム構築など優れた取組をしている。

実行戦略

人財育成、DX強化、知財マネジメントを強化するための、リソース配分を実施している。

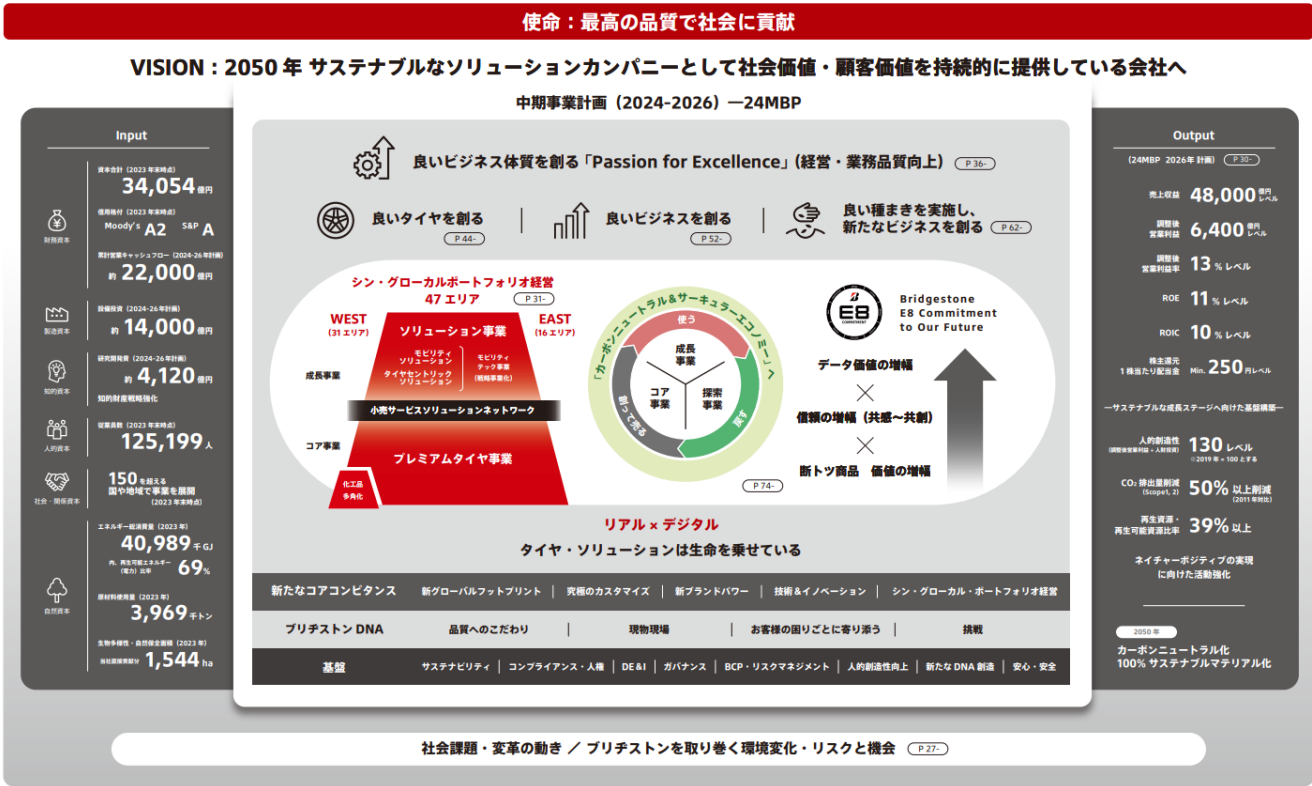
KPI・
ガバナンス

取締役会で定期的にグローバルな議論の中でサステナビリティをとりあげ、KPIを着実にモニタリングしている。

実質的な対話・
エンゲージメント

CEO、社外取締役が投資家との対話に出席し、対話の場で得られた意見を定期的に取締役会等の重要会議体において共有し、PDCAを回している。

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

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組

- 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経営課題を見極め、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。

2.1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

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**

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。

Bridgestone E8 Commitment to Our Future

未来の子供たちからの預かり物であるこの地球のために。ブリヂストンはコミットする。

株式会社ブリヂストン

特徴的な取組

2 実行戦略

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

適切な監督・モニタリング体制構築の工夫

企業の声

専門人財を交え、定期的に執行側の進捗状況を確認・議論

- 四半期ごと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。

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

5.5. 戦略的意思決定の監督・評価

- 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

氏名	執行・非執行 社外・独立	取締役 在任期間	指名 委員	監査 委員	報酬 委員	サステナ ビリティ	資本・ 人事・ 組織戦略	グローバル 経験	技術・ イノベ ーション	財務・ 会計	法務・ リスク 管理	他社 経営経験
石橋 秀一	代表執行役	4年				○	○	○				
東 正浩	代表執行役	3年				○	○	○				
松田 明	社内・非執行	1年	○			○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	5年		○			○			○	○	
翁 百合	社外・独立	10年	○	○			○			○		
小林 柚香里	社外・独立	1年		○				○	○			○
柴 洋二郎	社外・独立	6年		○			○	○				○
鈴木 洋子	社外・独立	6年		○		○	○				○	
ディヴィス・スコット	社外・独立	13年	○	○		○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	1年						○		○	○	
増田 健一	社外・独立	8年	○	○			○	○			○	
山本 謙三	社外・独立	8年	○	○				○			○	○

明治ホールディングス株式会社

業界

食料品

PBR*

1.3（連結）

*2023年9月～2024年8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、サステナビリティを重視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

メガトレンドと経営理念である健康価値の最大化を踏まえた上で、ROESGを導入するなど、長期戦略を立案している。

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。中期計画の未達を踏まえ、「変える」をキャッチフレーズに事業戦略、人的資本活用の変更に取り組んでいる。

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。ガバナンスで社外取締役、サステナビリティの専門家を入れるなど工夫がみられる。

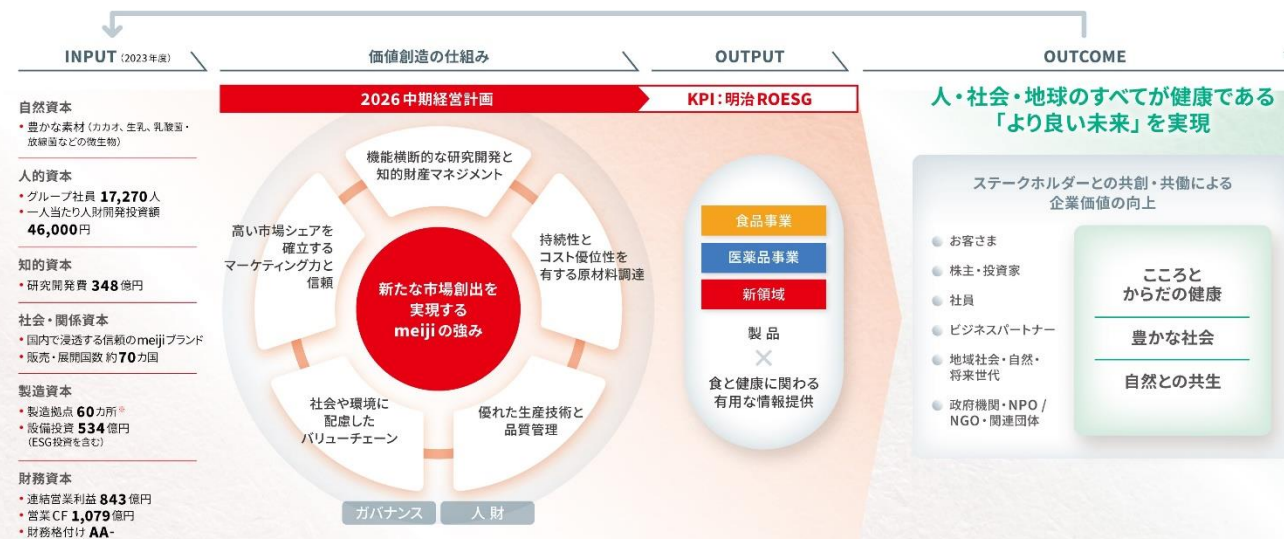
実質的な対話・
エンゲージメント

CEO、社外取締役が対話に対応し、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。

価値創造ストーリー

明治グループの価値創造プロセス

豊富な資本をベースに、独自の強みを発揮して「meijiらしい健康価値」を創出し、より良い未来を実現していきます

※ 主要な事業会社の製造拠点数と
製造を担うグループ会社数の合計

明治ホールディングス株式会社

特徴的な取組

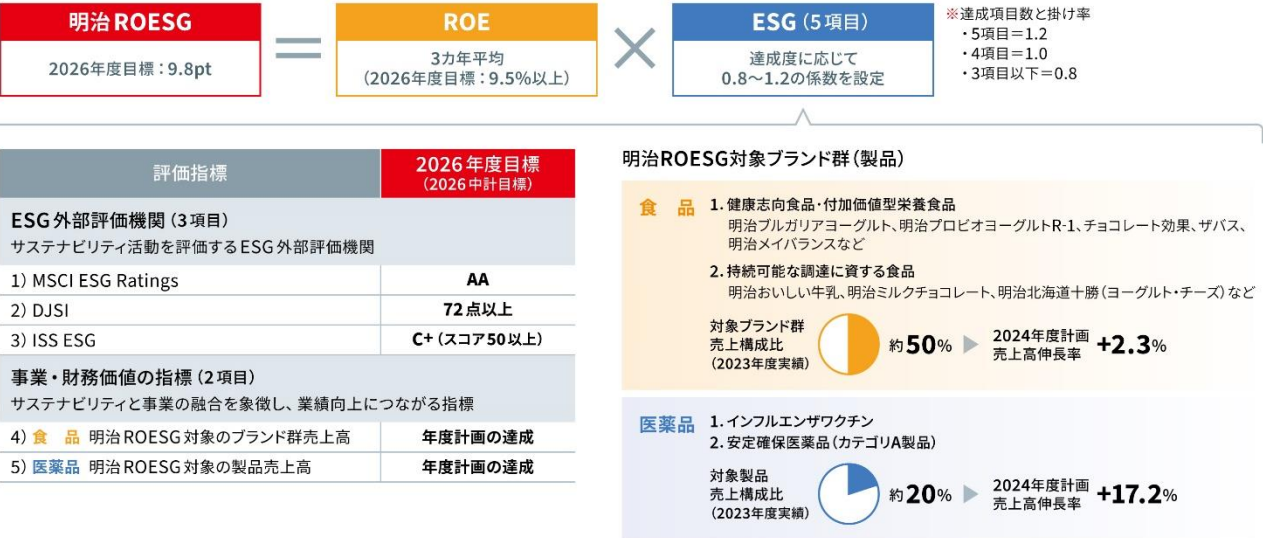
1 KPI・ガバナンス

4.2. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

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、稼ぐ力を示すROEとESGの目標達成度の2つの要素で構成される「明治ROESG」を最上位の経営目標として設定している
- 新たな「明治ROESG」では、サステナビリティと事業の融合を象徴する指標として、ESG項目に「明治ROESG」対象ブランド群（製品）の売上高目標を設定している

明治 ROESG



明治ホールディングス株式会社

特徴的な取組

2

3.6. 人的資本への投資・人材戦略

実行戦略

経営戦略に基づく人財戦略

- 経営戦略と人財戦略のつながりをより具体化した「企業価値創造ストーリー」を策定している
- 新中期計画のコンセプトである「変える」を体現するのは人財であると考え、「人と組織の変革」が経営戦略実現に向けた最重要課題としている

企業価値創造ストーリー：経営戦略に基づく人財戦略

グループ理念・経営戦略の実現

キーワード ▶

グローバル

サステナビリティと事業の融合

グループ連携強化

多様な人財が自律・挑戦・成長・共創し、イノベーションを生み出す

人財・組織風土のあるべき姿

人財

挑戦と成長を続け、世界の食と健康をリードするプロフェッショナルな人財

組織風土

多様な人財一人一人の Well-being の実現を支え、個人・チームの可能性を最大限引き出す組織風土

あるべき姿を実現する人財戦略

グローバルで戦うための人財・環境づくり

人的資本のサステナビリティ推進

グループ人事機能の実効性向上

3

6.4. 実質的な対話等の後のアクション

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

- 株主との対話の内容はIRマンスリーレポートとして取締役会に報告されたのち、全社員にも公開されており、社内へのフィードバックの仕組みが整っている

株主との対話

2023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[※]」）
- 「2026中期経営計画」で掲げる経営方針、事業戦略、資本政策（設備投資・株主還元等）など
- 2024年3月期業績および2025年3月期の計画
- 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などのコストアップ影響と価格改定などの対応策
- 医薬品セグメントにおける抗がん剤の販売動向、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（特に食品セグメントの中国事業の動向）
- サステナビリティ関連、生物多様性、人的資本、知的財産、GXなど

3) 株主との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主力品の販売数量の回復策の実現可能性
- 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進行
- 海外事業の事業拡大のスピードアップと収益性の強化
- 安定的、継続的な株主還元の実施と、機動的な自社株式購入の実施
- 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統合（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

- 株主との対話の内容は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取締役会で報告
- 経営陣への報告後、全社員に対してIRマンスリーレポートを配付。株主・投資家の意見を明治グループ内に広く共有

※「ROESG」は一般大衆向け、伊藤忠建設が開発した経営指標で、同社の指標です。

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。

株式会社良品計画

業界

小売業

PBR*

2.3 (連結)

*2023年9月～2024年8月平均

総評

- ・ 堅固なビジョンを基盤として長期戦略および実行戦略が策定されており、計画を着実に進めている
- ・ 品質と製造プロセスにおけるサステナビリティを統合し、これをブランド価値の一環として位置づけている
- ・ グローバル展開に際しては、「地域分散資源循環業」への転換を戦略的に掲げており、地域ごとの特性を活かした事業展開を目指して従業員の多様性の促進やインセンティブ制度の工夫に取り組んでいる

観点別評価

価値観・
長期戦略

「感じよい暮らしと社会」の実現を目指し、各店舗が「地域のコミュニティセンター」としての役割を持ち、個店経営の実現を目指していることに一貫性が感じられる。2030年のありたい姿で、重点課題と出された「資源循環型」「地域課題解決」なども同社の特色が生きた長期戦略とを感じる。

実行戦略

目指す姿の「地域への土着化」や多様な人材に向けた具体的な取組として、従業員の多様性やインセンティブ制度の導入が行われている。また、自社製品の競争力強化と地域に対する理解を深めるため取組も実施されている。

KPI・
ガバナンス

取締役報酬にESGの指標を用いた成果を反映させることで、ESGに関する取組に対し取締役によるガバナンスを強化している。

実質的な対話・
エンゲージメント

機関投資家だけでなく、個人投資家との対話にも重点的に取り組んでいる。

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けて
良品計画が生み出す価値

良品計画は、「日常生活の基盤を築く」企業、個店経営を軸とした「地域への土着化」を通じて地域に貢献する企業として、ステークホルダーの信頼と賛同や社会へのよい影響（インパクト）を創出し「感じよい暮らしと社会」の実現に貢献することで、長期的な企業価値向上に努めています。

日常生活の基盤を担う



感じよい暮らしのための
サービス・取り組み



感じよい空間と
住まいづくり



環境・社会への
良いインパクト



資源循環型
の社会

産地の
経済成長

生活の質
の向上

地域の
活性化

「感じよい暮らしと社会」の実現に貢献

地域への土着化

個店経営と地域との連携



地域資源の活用



地域滞在拠点の開発
(MULI STAY) 資料 P.65



株式会社良品計画

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

新しい産業構造の構築「地域分散資源循環業」

2.1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

- 同社は企業理念の実現に向けて、従来の「グローバル製造小売業」から地域資源を活用し循環させる「地域分散資源循環業」への転換が必要と考える。「グローバル」よりも「地域分散」、「製造小売業」よりも「資源循環業」を目指す
- この新しい事業モデルでは、地産地消を推進し、不用品をリサイクル・リユースすることで、一次資源に依存しない事業モデルの構築を目指す。販売した商品を回収し再利用することで、生活者や他社と共創しながら資源を循環させることを目標としている
- 衣料品を中心に、グローバルサプライチェーンを活用した「グローバル製造小売業」という形式で、生産を通じて発展途上地域の経済的発展に貢献することは継続し、加えて、食の領域での地産地消の推進、さらには、家庭から出てくる不用品を主原料とする地産地消のリサイクル・リユース事業を組み立てていく

企業の声

「地域分散資源循環業」に向けた取組や背景

- 当社は「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指し、グローバルサプライチェーンモデルを維持しつつ、地産地消型のサプライチェーンモデルの構築を進めている。従来の適材適所による調達・生産・移送販売の製造工程は継続するが、社会課題への対応が将来的に不十分になる可能性があるため、循環推進部を設置し、資源循環に焦点を当てる方針を掲げている。
- リユースやリサイクル商品を扱う「循環」をコンセプトにした世界最大の新店舗を奈良県橿原市にオープンした。この取組を全国展開の足掛かりとし、より持続可能なビジネスモデルへの進化を計画している。



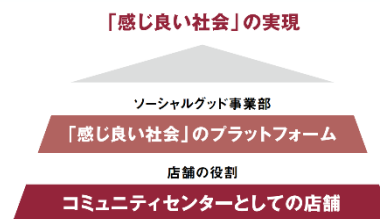
株式会社良品計画

特徴的な取組

2 価値観・長期戦略

地域課題解決と地域活性化に向けた取組

- 各地域における「感じ良い社会」を実現するためのプラットフォームづくりに取り組んでいる
- ソーシャルグッド事業部を設置し、良品計画が社会課題解決型事業に取り組むことで、社会に公益・共助の仕組みが生まれ、経済・文化・環境が有機的につながる状態を目指している
- 店舗内だけでなく、地域や全国津々浦々でさまざまなプロジェクトを実施している



2.1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

企業の声

ソーシャルグッド事業部の活動

- ソーシャルグッド事業部は、利益の一部を社会に還元するだけでなく、地域課題解決と地域活性化につながる事業に取り組む目的で設立された。
- 廃校を改装し地域の遊休資産を活用した「MUJI BASE OIKAWA」のような地域体験型宿泊施設の運営を通じて、産業の振興や地域体験の創出に取り組んでいる。地域の魅力を高め、郊外からも人々が訪れるような環境を作ることによって地域経済に貢献している。これらの活動が当社の事業にもより良いインパクトをもたらすと信じている。

3 実行戦略

「地域への土着化」に向けた取組

- 地域コミュニティとの交流・協働：自治体や地域事業者・生産者との共同やイベントを開催している
- 地域の再生・活性化：商店街の活性化、道の駅への出店、団地再生・リノベーション、空き家再生、廃校の活用、地域産物を販売している
- 地域資源の活用：地域事業者と連携し、地域産物の販売や資源循環を促進している
- 地域密着型のサービス：「まちの保健室」の展開、移動販売、地域限定開発商品の提供、商店街店舗での一坪開業支援を実施している

3.2. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

地域への土着化



株式会社レゾナック・ホールディングス

業界 化学

PBR*

1.0 (連結)

*2023年9月～2024年8月平均

総評

- 「化学の力で社会を変える」というパーパスから、ビジョンを打ち出し、「責任ある事業運営による信頼の醸成」、「イノベーションと事業を通じた共創力&競争力の向上と社会価値の創造」、「自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成」の3つの重要課題を定めており、価値観・ビジョンと長期戦略が統合されている
- 2030年に「世界トップクラスの機能性化学メーカー」になることを長期ビジョンのゴールに定め、達成に向けた取組が具体化されている

観点別評価

価値観・
長期戦略

3つの重要課題を定め、長期的に半導体材料への資源集中を目指すなど、価値観・ビジョンと長期戦略が統合されている。

実行戦略

長期ビジョンのゴールの達成に向けた、人材戦略、事業ポートフォリオ、無形資産投資、財務資本の核戦略に対する取組を的確に説明している。

KPI・
ガバナンス

財務・非財務ともに適切にKPIを設定されている。

実質的な対話・
エンゲージメント

社長や社外取締役と株主投資家との対話を実施しており、投資家からの声を経営陣に報告している点が評価できる。

価値創造ストーリー

価値創造プロセス

化学の力で社会を変える

先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献する



株式会社レゾナック・ホールディングス

特徴的な取組

1 価値観・長期戦略

「世界トップクラスの機能性化学メーカー」を目指す姿に設定

2.1.1. 社会への長期的な価値提供の目指す姿

- 2023年に昭和電工と日立化成が統合し、新会社レゾナックが誕生したことを新たなスタートとして「第二の創業」と位置づけ、2030年までに世界トップクラスの機能性化学メーカーに成長することを目標に掲げている
- 「化学の力で社会を変える」というパーパスを起点として、社会からの期待と自社のマテリアリティの両面から検討した、3つの重要課題を「責任ある事業運営による信頼の醸成」、「イノベーションと事業を通じた共創力&競争力の向上と社会価値の創造」、「自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成」としている

企業の声

**「企業価値＝戦略×個の力×企業文化」に基づく
競争力強化と共創の推進**

- 当社の競争力は、半導体電子材料の技術力と業界をリードする顧客との直接の対話力に基づいている。先端半導体材料分野で成長し続けるためには、業界の変動を考慮し、顧客との対話を通じて次世代の材料開発をタイムリーに進めることが重要。将来的に半導体以外の分野に注力する可能性があっても、私たちは機能性化学メーカーとして、技術力と対話力を活かして関連するステークホルダーと共創し、顧客のニーズに応える製品を提供できると考えている。
- 革新的な技術の開発と同様に人材の育成や共創の文化を醸成することが、上記私たちの競争力を維持し、さらに強化するために不可欠。自律的で創造的な人材の活躍を重視し、共創型の人材を育てることに注力している。社内外での共創を促進することは事業成長において重要な要素と位置付け、パーパス・バリューを浸透させるための取り組みを積極的に実施している。

パーパス

化学の力で社会を変える

サステナビリティ
重要課題
(マテリアリティ)

責任ある
事業運営による
信頼の醸成

イノベーションと
事業を通じた
共創力&競争力の向上と
社会価値の創造

自律的で創造的な
人材の活躍と
文化の醸成

非財務KPI

世界で戦える会社

持続可能なグローバル社会に
貢献する会社

国内の製造業を代表する
共創型人材創出企業

ワールドクラスの
事業競争力と収益力

イノベーション力と
事業開発力

共通の価値観を持つ
競争力のある人材の育成力

財務KPI

主要戦略

1

グローバル水準の収益基盤の確立

2

ポートフォリオ経営の高度化

3

イノベーション(技術×ビジネスモデル)

4

経営基盤の強化(プラットフォーム)

目指す姿
(長期ビジョン)

世界トップクラスの
機能性化学メーカー

世界で戦える会社
ワールドクラスの
事業競争力と収益力

持続可能な
グローバル社会に
貢献する会社
イノベーション力と
事業開発力

国内の製造業を
代表する
共創型人材創出企業
共創の価値観を持つ
競争力のある人材の育成力

2030年目標

TSR (%) 中長期的に
化学業界で上位25%の
水準を目指す

サステナビリティビジョン
の実現

株式会社レゾナック・ホールディングス

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

- 事業戦略と人材戦略を密接に連携させることで企業価値を向上させることが重要であると考えている。レゾナック特有の共創文化を築き、共創型人材を育成することにより、事業のさらなる成長を実現する。
- 各事業のありたい姿を実現するため、職種別に求められるスキルやコンピテンシーを整理・定義し、求める人材の充足状況に応じた人員計画を策定。例えばエレクトロニクス事業本部では、5年後の目指すべき人員構成とのギャップを明らかにしたうえで、採用・リソースシフト・定着/エンゲージメント・エンジニア育成に関する施策を実行している。

3 実行戦略

目指す姿の実現に向けたR&D・知的財産戦略

- 研究成果の顕現確率の向上を目指し、社内組織、社外のステークホルダーと連携し、共創型研究開発を進めている。

企業の声

対話を核とした共創型研究開発

- 研究開発においては、パッケージングソリューションセンターなどを通じてオープンイノベーション、社内外の共創を促進している。知財戦略についても、半導体電子材料セグメントでは先端領域で勝ち続けていくためにグローバルな特許出願を行うなど、事業ごとに最も適した知財ポートフォリオの構築を追及している。
- 当社では、部門横断的な取組を可能にする組織体系を指向している。2024年に研究所戦略部を新設し、現場と研究開発部門が常に対話ができる環境を整えている。FFS理論を取り入れ、一人一人の特性を人材配置に落とし込み、人材ポートフォリオの整備を重視している。

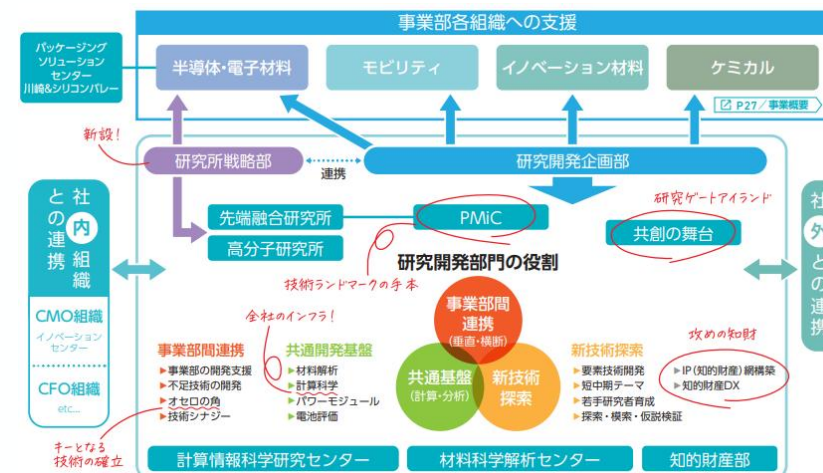
3.6. 人的資本への投資・人材戦略

企業の声

共創と対話によるパーパス・バリュー浸透

- 当社では、共創型人材の創出を目指し、パーパスとバリューを社内に浸透・実践させるための取り組みを行っている。CEOやCHROは各国の拠点を訪れ、タウンホールや少人数でのラウンドテーブル、マネジメント層とのミーティングを開催している。現場レベルでもマネジメント層と従業員は1対1の面談を高頻度で実施し成長の促進をサポートしている。
- タレントマネジメントにおいては、社員が自身のキャリアを自ら考え、形成できるように早期選抜プログラムやジョブ公募制度を導入している。

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



4. SX注目企業レポート

企業一覧（五十音順）

今年は新たに「SX銘柄2025」に選定されていない企業の中から、特に注目されるべき優れた取組を実施している企業について、「SX注目企業」として以下の2社を選定しました。



企業一覧（五十音順）

企業名	ページ
テクノプロ・ホールディングス株式会社	73
TOTO株式会社	74

テクノプロ・ホールディングス株式会社

業界

サービス業

PBR*

4.3 (連結)

*2023年9月～2024年8月平均

総評

- 国内技術者不足に備え、技術系労働市場における事業戦略を中長期的な視野で展開している
- 中長期戦略として、技術者の派遣事業を進化させ、提供サービスの高付加価値化と同時に技術者の育成に注力している。さらに、必要に応じてM&Aを通じて人材や技術を補完する方針を取っている

観点別評価

実行戦略

技術派遣業界の外部環境変化に対応するため、事業戦略に応じた長期的なDX戦略と人材戦略を展開し、M&Aを含む戦略的手段を採用している。技術者派遣からソリューション事業へのシフトを目指す人材計画を策定、そのために技術者データを活用している。

特徴的な取組

1 実行戦略

ポートフォリオマネジメント戦略

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

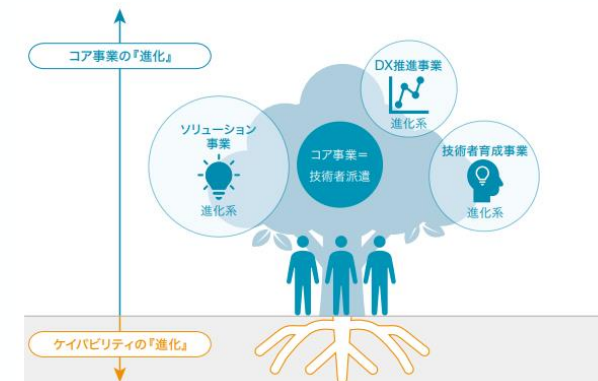
- コア事業の質を重視し、成長を目指す戦略を採用している
- 単なる多角化ではなく、事業の「進化」に焦点を当てた変革を推進することで、中長期的な市場の需要と供給の動向を先取りし、事業拡大とビジネスモデルの変革を図っている
- 技術者派遣事業をさらに発展させた**ソリューション事業**を新たな柱と定め、既存の強みと資産を活かした範囲の経済を追求することで、顧客のニーズと技術サービスの拡充を図っている

企業の声

技術者基盤を活かしたシナジー創出

- 当社は、ソリューション事業を拡大することが、技術者のキャリアストリームを充実させ、価格が向上し、結果として技術者の処遇の改善に繋がると考えている。コア事業（技術者派遣）とソリューション事業のシナジーを最大化するには、技術者の育成と最適な配置が重要である。IT業界の多重下請け型モデルと異なり、コア事業の技術者基盤を活かしたオペレーションモデルを確立することで、ソリューション事業での競争優位性を発揮することを目指している。

テクノプロ・グループの人的資本経営

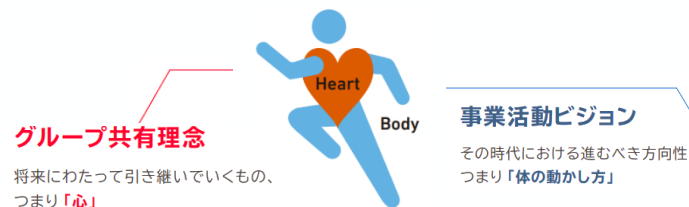


総評

- 「日本のトイレ」というブランドを確立し、競争力のある強固な地位を築いている
- 健康、水資源の保全、エネルギーおよび水の使用効率化、そして自然環境に配慮した取組（ネイチャーポジティブ）といった課題を、価値創造ストーリーに展開している

観点別評価

価値観・長期戦略 ビジョン・ミッションを指針に、2030年をゴールとする長期視点の経営戦略「TOTO WILL2030」を策定し、一貫したストーリーを持つ戦略を展開している。



企業の声

伝統と時代を超える企業の心と体

- 当社は、下水道インフラが未整備だった時代に衛生陶器で国民の生活文化向上を目指して創立された。初代社長の「良品の供給、需要家の満足」という言葉を受け継ぎ、新しい価値を提供し続けている。時代の変化に対応しつつ、変わらぬ価値観を持ち続けて事業を進めてきた。
- 社内では、グループ共通理念を「心」とし、事業活動ビジョンを「体の動かし方」としている。心は変わらず、体の動かし方は時代に合わせて変え、積極的なチャレンジを続けることが重要であると考えている。

特徴的な取組

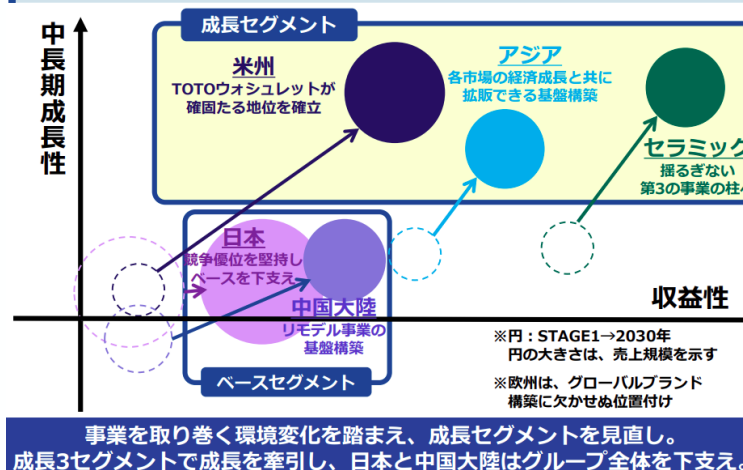
1 価値観・長期戦略

2.2.1. 市場勢力図における位置づけ

「日本のトイレ」と称賛される確固たるブランド力と今後の展望

- 1917年に創立して以降、100年を超える歴史の中で受け継がれた「TOTO グループ 企業理念」の基、『共通価値創造戦略 TOTO WILL2030』を策定
- 「良品と均質」という最大の強みを基盤に、事業ポートフォリオの変革を策定し、事業運営している

2030年に向けた成長の意志



企業の声

セラミックス技術を核としたグローバル企業への展望

- 当社は、日本のトイレメーカーや住宅設備企業というイメージが強いが、海外での住宅設備商品の拡販や新領域であるセラミック事業の成長を通じて、ポートフォリオの変革を目指している。
- 今後もますます社会やビジネスの変化は激しく、需要も多様化すると予測される。このため、2024年からは社内アイデア公募の取組を開始するなど新たなビジネスの機会を探求し、チャレンジや失敗を共有する風土の醸成が重要であると考えている。

(参考) 「SX銘柄2025」 募集概要

募集要項

- 「SX銘柄2025」の募集要項は、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6年（2024年）9月1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企業
応募期間	令和6年（2024年） 9月18日（水） 10:00 開始 令和6年（2024年） 11月18日（月） 16:00 締切（厳守）
応募方法	SX調査表のURL（回答フォーム）にアクセスし、各設問への回答入力後、提出。 ※1社につき、1回答

SX調査票の構成

- 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・検証を着実にを行い、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。

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の実現に向け、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。

記述式項目の評価ポイント

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、十分に実現可能性があるものか。

特に、経営・事業変革*（中でもPBR1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

井川 智洋 フィデリティ投信株式会社 ヘッド・オブ・エンゲージメント

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

岩永 泰典 アムンディ・ジャパン株式会社 チーフ・レスポンシブル・インベストメント・オフィサー

菊池 勝也 合同会社Co-Create Frontier 代表

寺沢 徹 アセットマネジメントOne株式会社 運用本部 エグゼクティブESGアドバイザー

西山 賢吾 株式会社野村資本市場研究所 主任研究員

松原 稔 りそなアセットマネジメント株式会社
チーフ・サステナビリティ・オフィサー 常務執行役員責任投資部担当

三井 千絵 株式会社野村総合研究所 プリンシパル研究員

■ 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 企業会計室

メールアドレス : bzl-kigyokaikei@meti.go.jp