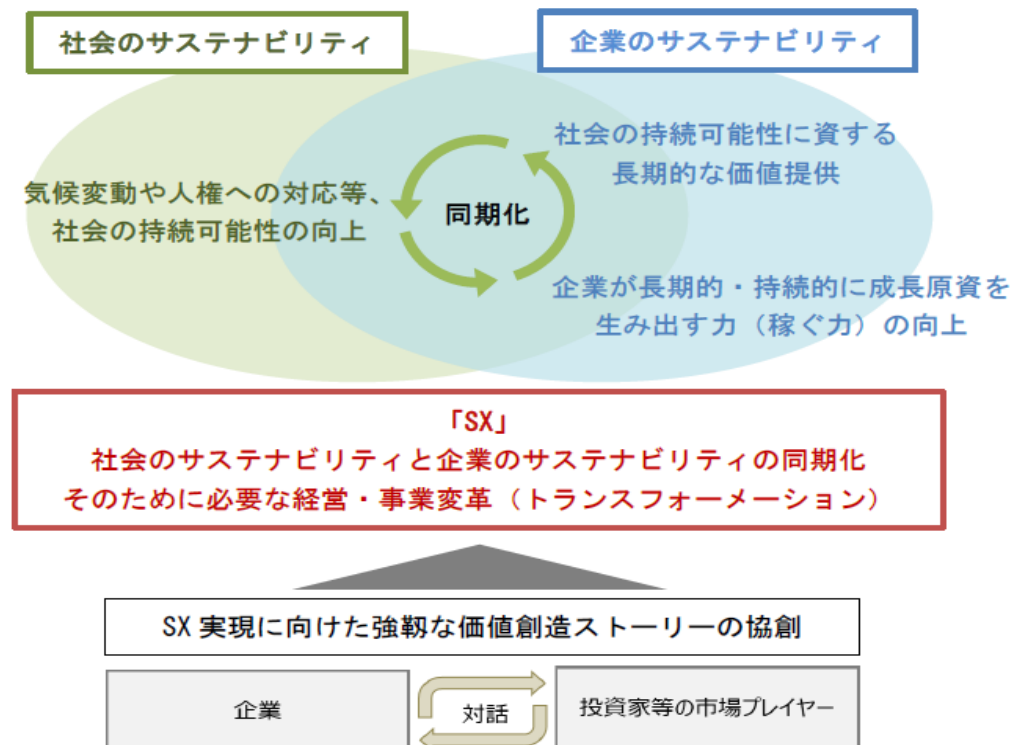


SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)について

2025年10月

SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）とは

- 「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）」とは、**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**を指す。
- 「SX」の実現に向けては、企業、投資家、取引先など、様々な関係者が、持続可能な社会の構築に対する要請を踏まえ、**長期の時間軸における企業経営の在り方について建設的・実質的な対話を行い、磨き上げていくことが必要。**



(参考)「伊藤レポート」シリーズの経緯

伊藤レポート3.0 (SX版伊藤レポート) / 価値協創ガイダンス2.0 (2022年)

- **サステナビリティ課題の複雑化・多様化**など、**急激に事業環境が変化する**中、サステナビリティへの対応は、企業が対処すべきリスクであることを超えて、経営戦略の根幹をなす要素
- こうした中、経営の強靱性（レジリエンス）を高め、「稼ぐ力」を**長期的・持続的に向上**させていくためには、**サステナビリティを経営に織り込み、長期的・持続的な企業価値向上**を果たしていくことが重要。

↑
サステナビリティ要請の高まり
資本主義の在り方を巡る議論の深化

伊藤レポート2.0/価値協創ガイダンス (2017年)

- ・ 企業による再投資においては、競争優位・イノベーションの源泉となる「**無形資産投資**」が重要。
- ・ 無形資産投資やESGへの対応が、中長期的な企業価値向上のために必要な「投資」であることをストーリーとして説明することが必要。
- ・ 企業と投資家の対話の内容に関する「共通言語」として、「**価値協創ガイダンス**」を策定。

↑
持続的な企業価値の向上・中長期的投資の促進
の重要性の高まり（日本再興戦略2016）

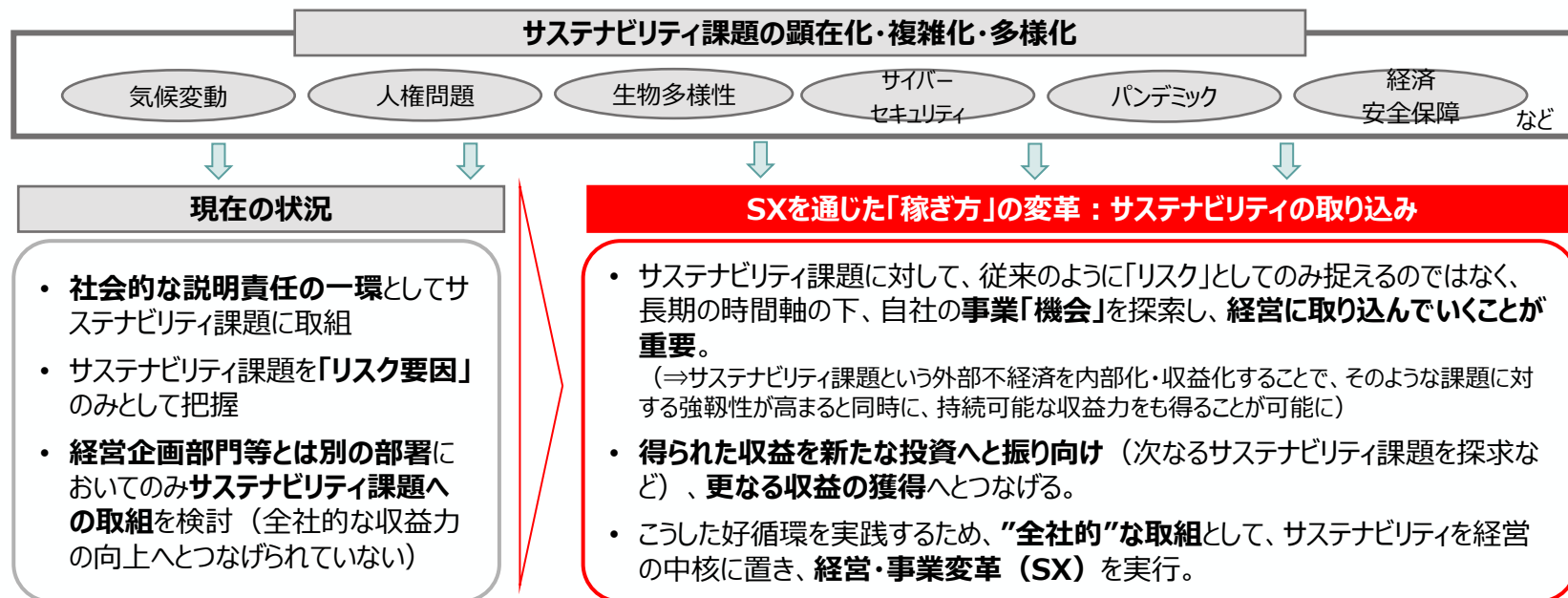
伊藤レポート (2014年)

- ・ 日本企業がイノベーション創出力を持ちながらも持続的低収益に陥っているというパラドックス。投資家の短期志向（ショートターミズム）が顕在化。**長期的なイノベーションに向けた投資が困難になっている**と指摘。
- ・ 長期的なイノベーションに向けた企業による再投資と、中長期の視点を持つ投資家からの投資による**中長期的な企業価値向上**が重要。両者の協力関係の構築（エンゲージメント）が重要。
- ・ 資本効率性の観点から、**資本コストを上回るROEの達成**を要請。

↑
コーポレートガバナンス改革の機運の向上

「伊藤レポート3.0」 SX経営の“理論編”

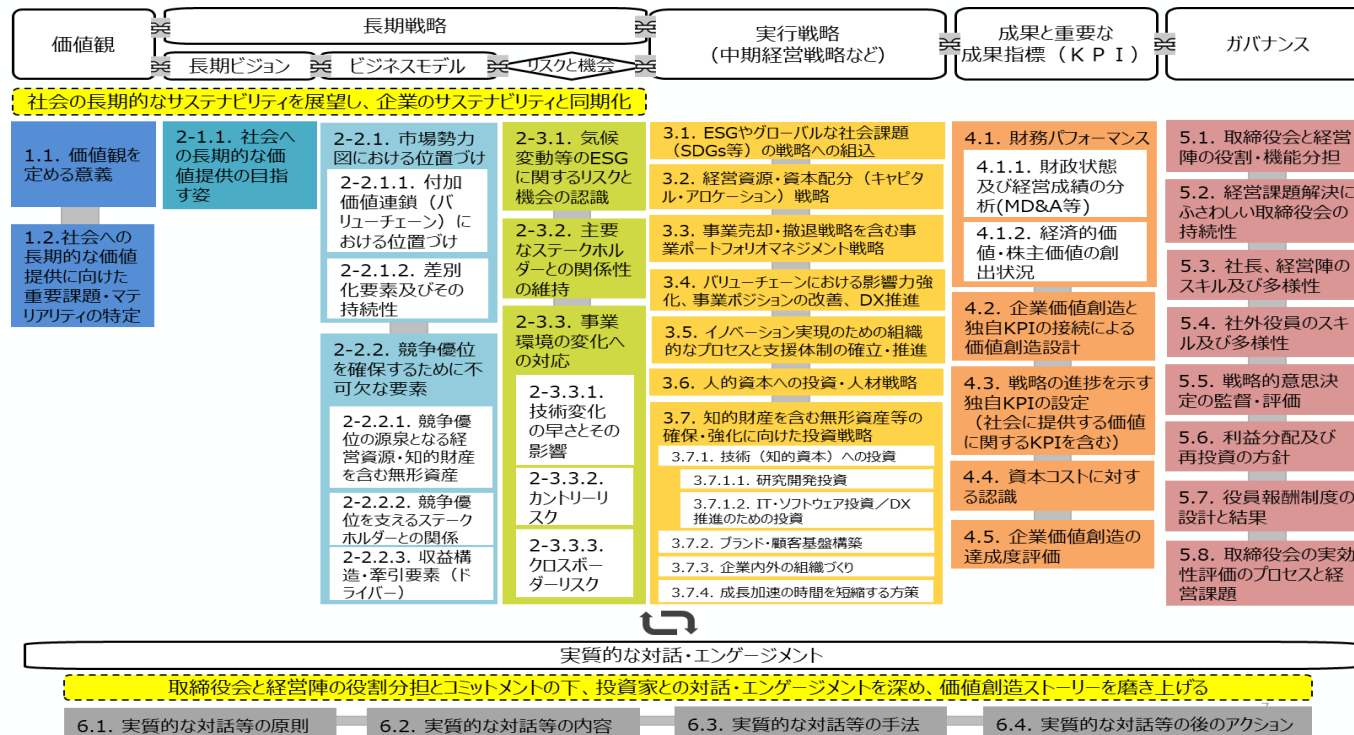
- **社会のサステナビリティ課題が複雑化・多様化する中、企業は社会のサステナビリティを経営に織り込み、長期的・持続的な企業価値向上を果たしていくことが重要。**
- そのためには、サステナビリティ課題に対して、社内の一部の部署が、**社会的な説明責任の一環や、事業の「リスク要因」としてのみ捉えるのではなく、**
長期の時間軸の下、**自社の事業「機会」となり得る課題を探索し、長期的かつ持続的な収益力確保・企業価値向上へと結び付けていくため、全社的に経営・事業変革（SX：サステナビリティ・トランスフォーメーション）を実行することが必要。**



「価値協創ガイダンス2.0」 SX経営の“実践編”

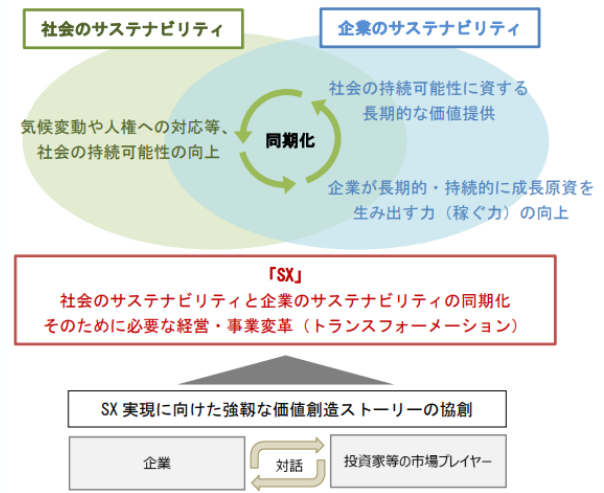
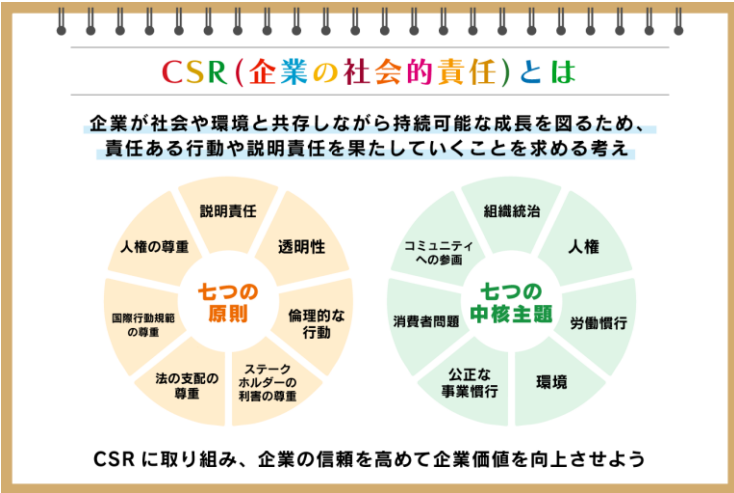
- 「価値協創ガイダンス」は、**企業価値を構成する様々な要素（価値観・長期戦略～実行戦略～KPI・ガバナンス）を、一連の価値創造ストーリーとして統合的に整理し、投資家等と建設的な対話を行うための“手引き”。**
- 長期経営の重要性の認識の広がりや、サステナビリティに対する意識の高まりを踏まえ、**SXの意義をさらに明確化する観点から、改訂ガイダンス（「価値協創ガイダンス2.0」）を策定。**

価値協創ガイダンス2.0の全体図



従来のCSRとの違い

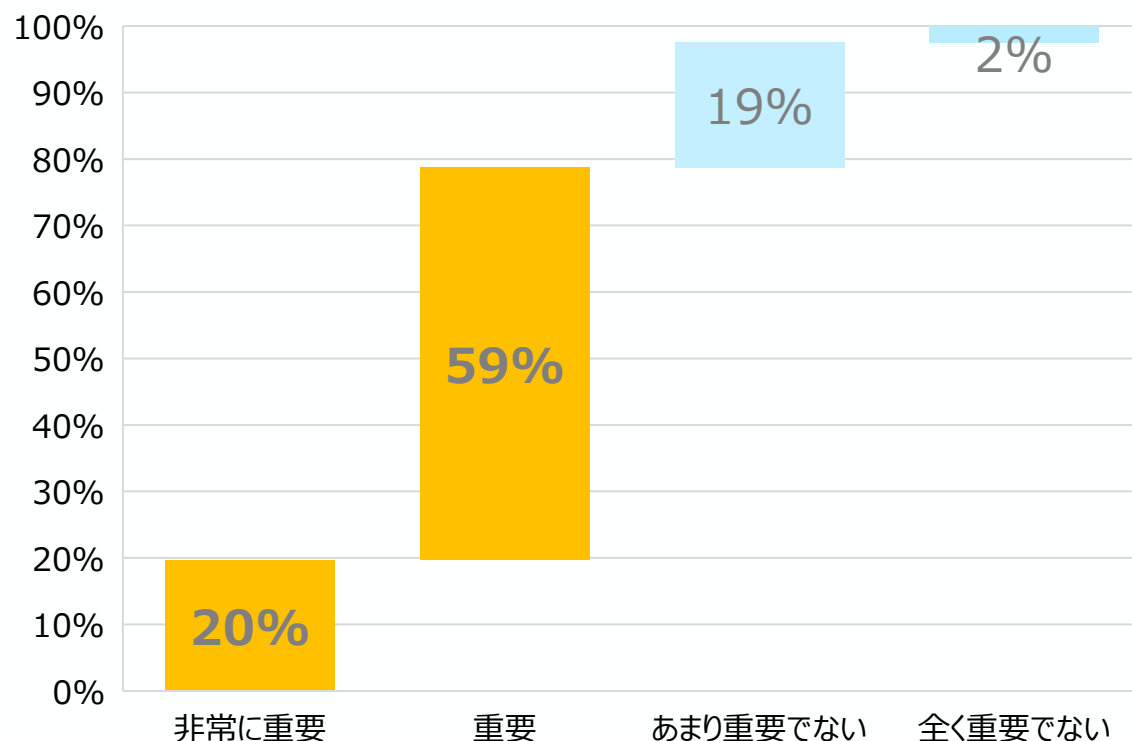
	CSR(企業の社会的責任)	SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)
定義	企業が、社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方	企業が、 社会のサステナビリティ課題を自社の成長に取り込み、必要な経営改革・事業変革 によって 長期的かつ持続的な価値創造を進めること
目的	企業の信頼性の向上やリスクマネジメント	自社の長期的かつ持続的な 稼ぐ力の向上
取組	環境保護活動、地域社会への貢献、労働環境の改善、など	収益性を高めるための事業ポートフォリオ変革 自社のコア・コンピタンスを活かしたR&D 自社技術を軸とした市場創出
時間軸	短期的	長期的



(参考) SXに対する投資家の評価

- 約80%の投資家が、投資先の判断において、企業のSXへの取り組みを重要視している。

SXに対する投資家の評価



投資家の評価・コメント

約80%の投資家が企業のSXに向けた取組が重要であると評価。

(主なコメント)

- コンプライアンスや道德感、理念のない企業は、投資しても**社会的価値を得られない**。
- 企業のSXへの取り組みは、メガトレンドを見据え、**長期視点で経営**を行っているか判断する材料になるため

「SX銘柄」の立ち上げ

- 「伊藤レポート」・「価値協創ガイダンス」を通じて、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた取組の普及を図ってきた。
- さらなる普及・取組の深化を促すべく、**社会のサステナビリティ課題を自社の成長に取り込み、長期的かつ持続的な企業価値向上に取り組む先進的企業を選定・表彰する**、「SX銘柄」を創設。
- 合計で**229社の応募**があり、2024年に**15社**、2025年に**13社**を選定。

SX銘柄の狙い

- ①日本企業の経営変革と、②日本企業への評価と新たな期待形成を通じて、
日本株の再興、企業価値の持続的な向上を目指す。



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry



株式会社東京証券取引所

主催	経済産業省・東京証券取引所 共催
概要 (審査基準等)	• 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」として選定・表彰 ➢ SX銘柄の選定に際しては、「価値観・長期戦略」、「実行戦略」、「KPI・ガバナンス」、「対話・エンゲージメント」の4項目で評価 ➢ また、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、「PBR*1倍以上」の企業から選定（*PBR＝株価/1株あたりの純資産） ➢ 書面審査に加え、評価委員会（委員長：伊藤邦雄）での選考を経てSX銘柄を選定
対象	• 東京証券取引所における全上場銘柄（約3,800社）

(参考) SX銘柄2025 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

(参考) SX銘柄選定企業一覧

■ SX銘柄2024 (15社)

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

■ SX銘柄2025 (13社)

- 株式会社アシックス
- 味の素株式会社[※]
- KDDI株式会社[※]
- ソフトバンク株式会社[※]
- 第一三共株式会社[※]
- ダイキン工業株式会社[※]
- TDK株式会社
- 株式会社ニチレイ
- パーソルホールディングス株式会社
- 株式会社ブリヂストン[※]
- 明治ホールディングス株式会社[※]
- 株式会社良品計画
- 株式会社レゾナック・ホールディングス

※SX銘柄2024、SX銘柄2025連続選定企業

(参考)「SX銘柄2025」の選定企業の概要

企業名	特徴
株式会社アシックス	・2030年に向けて、「製品」「場の提供」「分析と診断」の事業ドメインのビジネスの拡大と、「デジタル」「パーソナル」「サステナブル」のテーマのかけ合わせによる相乗効果を通じ、「心身の健康」をはじめとする重要課題の解決を図っている。
味の素株式会社	・「2030年までに10億人の健康寿命を延命し、環境負荷を50%削減する」という目標を設定し、この目標の実現のために「アミノサイエンス」という独自の競争優位性を軸にしたビジネスモデルを構築し、サステナビリティへの取組を経営戦略そのものに行っている。
KDDI株式会社	・あらゆるシーンに通信が容れ込む時代において、自社の強みである通信技術を活かし、「通信を核としたイノベーションの推進」等、6つの重要課題の解決に取り組んでいる。様々なパートナー企業との共創によるイノベーションと事業機会の創出にも注力している。
ソフトバンク株式会社	・強みであるテクノロジーを主軸とした長期ビジョン「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」を、目指すべき姿として策定。分散型データセンターの整備等、次世代社会インフラの構築に向けた具体的な取組を進めている。
第一三共株式会社	・「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」をパーパスとして掲げ、強みであるサイエンス&テクノロジーを活かしながら、がん等の社会課題の解決に貢献することで、社会と自社の持続的成長の両立を図っている。
ダイキン工業株式会社	・「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」を目指す姿として掲げ、12の重要課題のうち「気候変動対応」を最重要課題に設定。長年に渡る「環境技術」の訴求や、関連特許の無償開放などにより温室効果ガスの削減に寄与。
TDK株式会社	・社会の大きなトレンドであるGX、DXに基づく長期ビジョンを策定。事業ポートフォリオの変革や価値創造プロセスを明確に示している。特に人的資本への投資に注力しており、多様な人材の連携強化を促し、イノベーションを推進する変革力を高める取組を実施している。
株式会社ニチレイ	・「人々の豊かな食生活と健康を支え続ける企業」を目指す姿として掲げ、「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」、「気候変動への取組」等、5つの重要課題を特定した上で、食品事業の持続可能なサプライチェーン構築等、具体的な取組を推進している。
パーソルホールディングス株式会社	・「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、人の可能性を広げるため、テクノロジーの活用を推進。「人とテクノロジー」を適切に組み合わせることで、生産性向上等に貢献し、企業価値向上に繋げている。
株式会社ブリヂストン	・サステナビリティを経営の中核に据え、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を価値創造の軸として策定。商品や「創って売る」「使う」「原材料に戻す」こと等により、サステナビリティの取組とビジネスを連動させる独自の取組を実施している。
明治ホールディングス株式会社	・高齢化による社会構造の変化、健康意識・予防意識の高まり、世界の中間層増大の3点を社会課題のメガトレンドとして注目。その上で、サステナビリティを経営に取り込むため「ROE」と「ESG指標目標達成」で構成されるROESG®をKPIとして掲げている。
株式会社良品計画	・「日常生活の基本を担う」「地域への土着化」を目指す姿とし、その実現のため、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。その上で、社会課題に対応すべく、地域の資源を地域で循環させていく「地域分散資源循環業」への転換を掲げている。
株式会社レゾナック・ホールディングス	・「化学の力で社会を変える」というパーパスの下、「世界トップクラスの機能性化学メーカー」の実現に向けて、「戦略×個の力×企業文化」という考え方の下、積極的な事業ポートフォリオ改革や、共創型人材の育成を通じ、「個の力」の最大化に取り組んでいる。

※「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。

週刊東洋経済(2025年8月18日発売号)

[illegible]

(参考) SX銘柄2024表彰式

