

経済産業省
経済産業政策局
産業資金課 御中

令和5年度産業経済研究委託事業
(SX銘柄の選定・SX普及に関わる調査)

調査報告書

株式会社野村総合研究所 Nomura Research Institute

2024年3月

NRI

Share the Next Values!



01

「SX銘柄2024レポート」の目的・背景

02

「SX銘柄2024」事業概要等

03

「SX銘柄2024」募集

04

応募書類の審査・選定

05

SX銘柄2024の選定

1. 「SX銘柄2024レポート」の目的・背景

(1) 「SX銘柄2024レポート」の目的・背景

「SX銘柄2024レポート」の目的及び活用シーン

■ SX銘柄2024レポートは以下を目的としている

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. 日本企業全体・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

経営/担当者層問わず、伊藤レポートの読み手全体を対象とするが、経営企画・サステナビリティ推進等を実務レベルで担当する企業の職員層による活用が想定される。

場面

具体的な取組を推進するにあたって、進め方やゴール感を理解したい場合
上層部に取組推進を提案する際に事例を提示したい場合

(1) 「SX銘柄2024レポート」の目的・背景

「SX銘柄2024レポート」の記載内容

■ SX銘柄2024レポートの記載内容は主に以下の三点である。

1. 先進的なSXへの取組事例として、選定企業ごとの特徴的な取組を紹介
2. 日本企業全体がどれほどSXに取り組んでいるかを把握する手段として、SX銘柄申請企業全体や選定企業の点数分布、及び選定委員による日本企業の現状に関するコメントを開示
3. SX先進企業の概要を知る上で必要な、SX銘柄選定企業の取組全体像の情報提供

「SX銘柄2024レポート」の目的

1. 企業の取組実践に繋がる
具体的な事例情報の提供

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

3. 日本企業全体・先進企業の取
組状況を示すことで、
企業には自社のポジションへの
理解を促し、
投資家には日本株への評価を
促す

記載内容

先進的な取組事例

- 選定企業毎に、特徴的な取組を紹介
(伊藤レポート・価値協創ガイダンスの理解醸成のため、これら
レポートの内容と取組を紐付けた記載が必要)

企業の全体的な取組状況

- SX銘柄申請企業全体や選定企業の点数分布等
- 選定委員による日本企業の現状に関するコメント

先進企業の取組概要

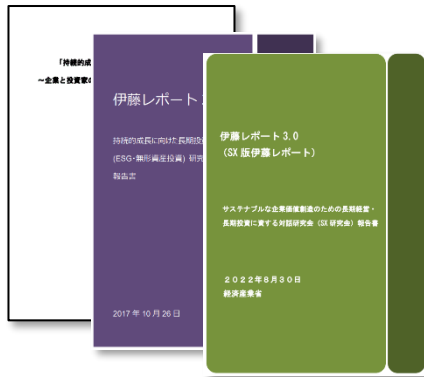
- SX銘柄選定企業について、取組全体像の情報
(価値創造ストーリー/委員による審査コメント)

(1) 「SX銘柄2024レポート」の目的・背景

「SX銘柄2024レポート」の背景

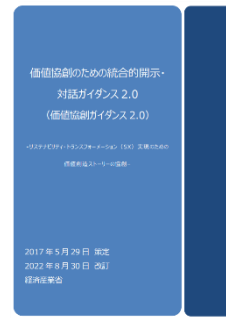
- これまで経済産業省では、持続的な企業価値の向上の重要性を提唱した「伊藤レポート」（理論編）と、それを実践するための手引き「価値協創ガイダンス」（実践編）を用いて、**持続的な企業価値向上に向けた取組の普及**を図ってきた。
- 現在では伊藤レポート及び価値協創ガイダンスを有効に活用し、SXに取り組む意義の納得感醸成に用いられる場面が増加している。その一方で、具体的な取組やゴールをイメージできず、**SXを実践に移せていない企業も多く存在**する。また投資家からは日本企業のSXへの取組状況を把握できないという声が上がっている。
- これらの現状を踏まえ、更なる普及・取組の深化を促していくために、**企業のSX実現に向けた取組を分析、企業価値向上に向けた取組をロールモデルとして整理し、企業・投資家向けの“事例編”として、SX銘柄をレポートの形で取りまとめたものが「SX銘柄2024レポート」**である。

伊藤レポート1.0～3.0（理論編）



一貫して**企業の「稼ぐ力」**を向上させることの重要性を提唱
伊藤レポート3.0では、**これからの「稼ぎ方」**の本流であるSXの要諦を紹介

価値協創ガイダンス2.0（実践編）



企業経営に**SXを実装**するための**フレームワーク（手引き）**

SX銘柄レポート（事例編）



企業の**SX実現**に向けた取組を**分析**し、**好事例**としてとりまとめ、**企業・投資家に紹介**

2. 「SX銘柄2024」事業概要等

「SX銘柄2024」事業の趣旨

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

(2) 「SX銘柄2024」事業概要等

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

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

【参考】 「伊藤レポート」シリーズと「価値協創ガイダンス2.0」

伊藤レポート（2014年）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/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>

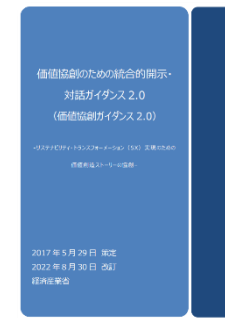
価値協創ガイダンス2.0（2022年改訂版）

<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）



(2) 「SX銘柄2024」事業概要等

(参考) “理論編”としての「伊藤レポート」シリーズ

- 経済産業省では2014年の「伊藤レポート」で持続的な企業価値創造経営に関する総論を公表した後、特に強調すべき各論について、増補編として「伊藤レポート2.0」（2017年）と「伊藤レポート3.0」（2022年）を公表した。

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に低収益に陥っていることや、投資家の短期志向化に対する問題意識。
- 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。
- 投資家からの長期投資を呼び込むためには、株主資本コスト（株主にとっての最低限の要求収益率）を上回るROEの達成が必要。

伊藤レポート2.0（2017年増補編）

- 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対応が、中長期的な企業価値向上に必要な「投資」であることをストーリーとして説明し、投資家の理解を得る必要。
- 企業と投資家の対話における「共通言語」として、「価値協創ガイダンス」を策定し、企業と投資家による価値協創を期待。

伊藤レポート3.0（2022年増補編）

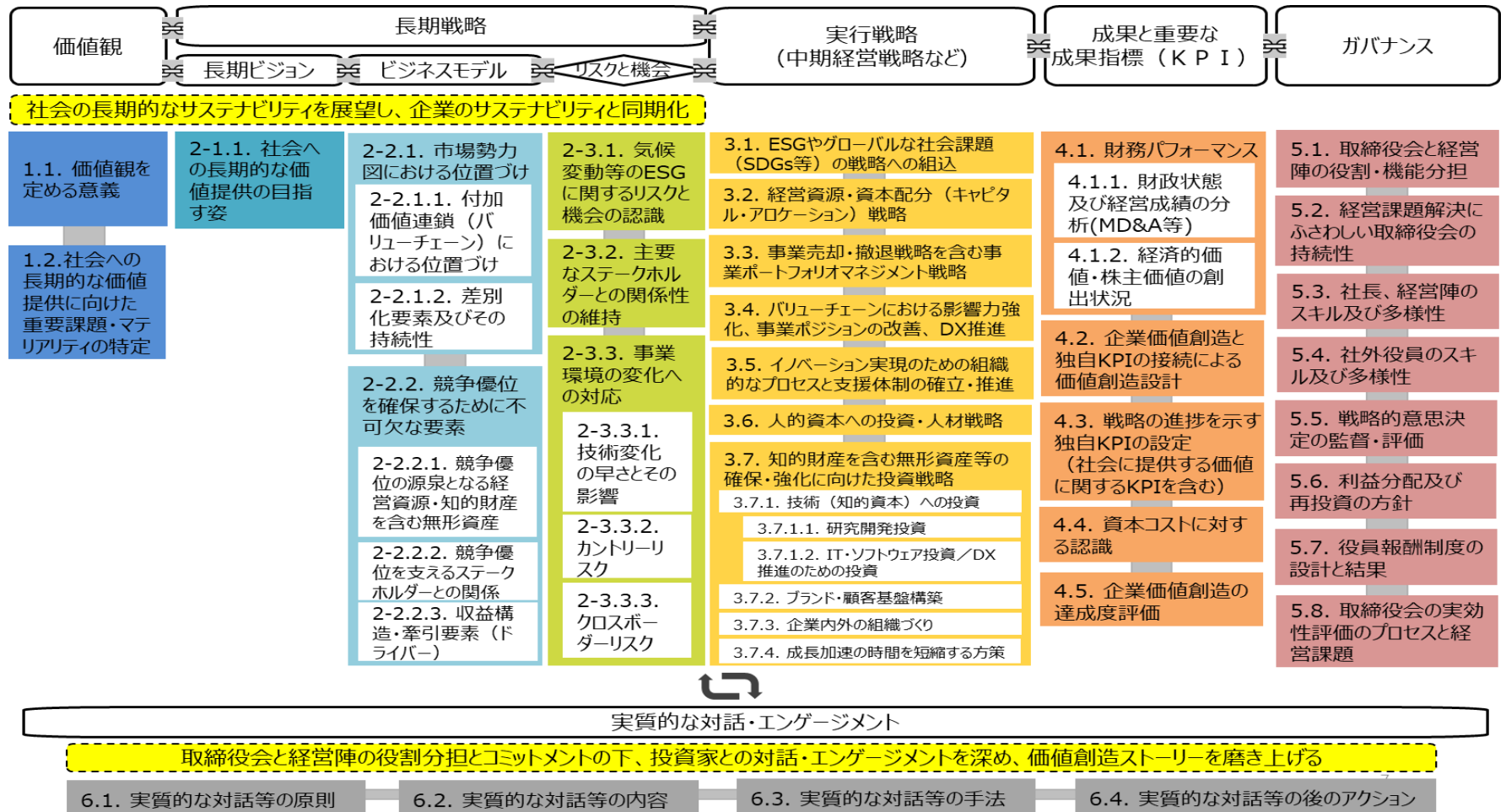
- サステナビリティ課題の多様化や世界経済の不確実性の高まりなど、急激に事業環境が変化する中、「サステナビリティ」への対応は、企業が対処すべきリスクであることを超えて、長期的かつ持続的な企業価値向上のための経営戦略の根幹をなす要素に。
- S Xとは、社会の持続可能性に資する長期的な価値提供を行うことを通じて、自社の長期的かつ持続的な成長原資を生み出す力の向上と更なる価値創出へとつなげていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革（トランスフォーメーション）を指す。

(2) 「SX銘柄2024」事業概要等

(参考) “実践フレームワーク”としての「価値協創ガイダンス2.0」

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

〈価値協創ガイダンス2.0の全体図〉



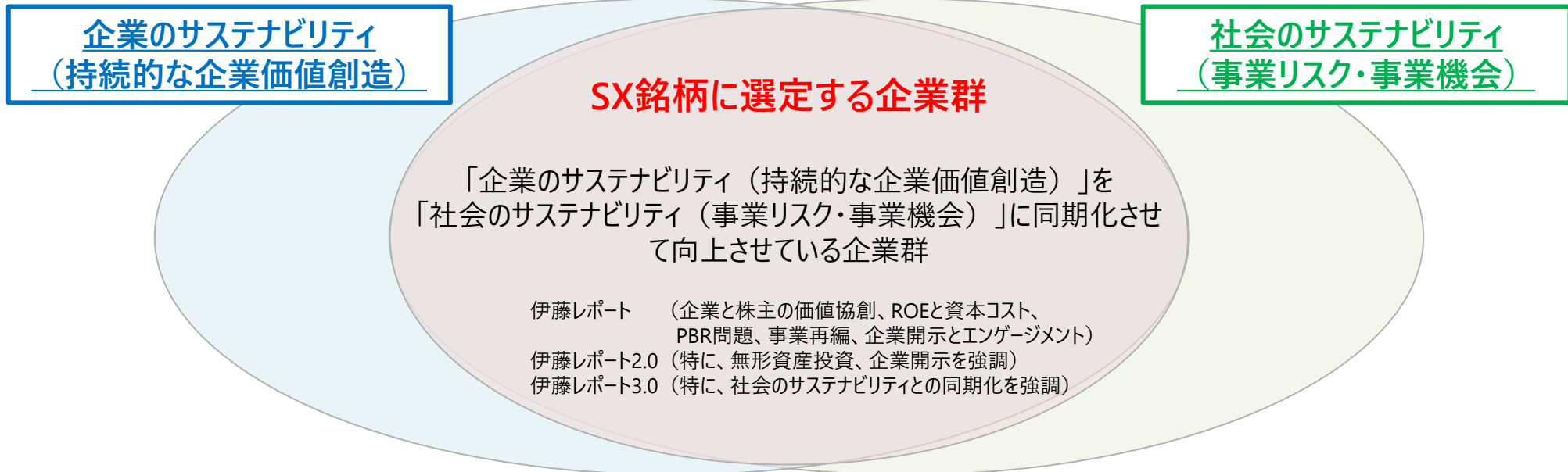
(参考) 経済産業政策の「新機軸」としての、SXの位置づけ・重要性

- 2014年に伊藤レポートを公表して以降、日本企業の自己資本利益率（ROE）は一定程度改善したが、この間の利益の拡大は「売上原価の抑制」等で生まれた面が大きい。
- 多くの日本企業は、拡大した利益から生まれた資金について、中長期的かつ戦略的視座での経営資源配分（事業再編、成長投資や人件費など）に振り向ける点に課題を抱え、またリスクマネーを調達して行う成長投資にも積極的ではなかったため、競争力や将来の成長期待が高まらず、企業価値を十分には伸ばせなかった。
- 更に、人口減少により国内需要拡大の期待が低い一方で、企業活動のグローバル化が進む中、投資先としては国内より収益力の高い海外が重視されてきたため、企業にとっての最適投資戦略が「国内投資・イノベーション創出を通じた国民所得向上」に繋がりにくかった面がある。今後、政府としては国内投資・イノベーション創出を通じた国民所得向上につなげる政策が必要になる。
- そのため、政府としては、将来にわたる世界的な社会課題に対応する大規模・長期・計画的な投資を国内に呼び込む「ミッション志向の産業政策」を通じ、国内の新たな需要を創出する。
- それは、社会課題解決を自社の企業価値創造につなげるSX企業に対し、魅力ある国内投資機会を提供するものとなる。つまり、「日本企業へのSX経営の浸透」と政府による「ミッション志向の産業政策」は軌を一にした、コインの表裏の関係にある。

SX銘柄の選定対象

- SX銘柄においては、これらの背景を踏まえ、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。
- こうした企業は、中長期的に株主資本コストを上回るリターンを創出できると考えられることから、SX銘柄は、「PBR 1 倍以上」の企業から選定した。
(詳細は、P.21,22「PBR 1 倍以上の基準について」の項目を参照)

〈SX銘柄の概要図〉



SX銘柄の目的と構造

■ SX銘柄の選定・公表を通じた以下の実現を目的としている

1. 国内外投資家に対して、選定した企業を、これから変革していく日本企業の「象徴」として示すことで、日本株全体への再評価を促すきっかけとすること
2. それに向けて、企業に対して、目標となるSX企業像を提示し、投資家との対話や、企業同士の情報交換を促すことにより、経営者の意識変革や企業の経営変革を促すこと

SX銘柄の構造

東京証券取引所全上場会社を対象に調査表を送付
< 約3,800社 >

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

「SX銘柄」を選定

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

3. 「SX銘柄2024」募集

(3) 「SX銘柄2024」募集

「SX銘柄2024」の募集概要

- 「SX銘柄2024」の募集は、下記のとおり実施した。
- 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た。

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

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

(3) 「SX銘柄2024」募集

「SX銘柄2024」選定までのスケジュール

日時	プロセス
令和5年10月2日(月)	応募開始
令和5年11月30日(木)	応募締切 (16:00締切、厳守)
令和5年12月～ 令和6年4月頃	審査期間
令和6年4月～5月頃	選定企業決定
令和6年5月～6月頃	選定企業公表
令和6年6月頃	フィードバックシートを送付

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、**どのぐらい価値を創出し、それを経営者がどのように分析・評価しているか**を示す**指標**。企業は、**KPI**による**戦略の進捗管理・成果評価**を通じ、**戦略の精緻化・高度化・必要に応じた見直し**を行うことが重要。

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

4. 実質的な対話・エンゲージメント

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

(3) 「SX銘柄2024」募集

(参考) 記述式項目の設問

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

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

4. 応募書類の審査・選定

(4) 応募書類の審査・選定

募集・審査・公表の流れ

対象：全上場企業 約3,800社

(注) 令和5年10月2日においてプライム市場・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

応募企業

スクリーニング

審査対象企業

審査

「SX銘柄2024」の選定

分析レポートと併せて、公表

【基本情報】

- ▶ 「企業名等の基本情報」の回答
- ▶ 「回答企業範囲」の回答
- ▶ 「反社会的勢力とのつながりがないこと」の誓約
- ▶ 「貴社連絡先等、個人情報の取り扱い」への同意

【スクリーニング項目】

- ▶ PBR1倍以上 ([次頁](#)を参照)

【審査方法】

- ▶ SX調査票の選択式項目、記述式項目の回答をもとに、スコアリングを実施。スコアリング基準はSX銘柄評価委員会にて決定（配点は非公表）。（記述式項目の評価の視点はp.23,24を参照）
- ▶ 審査対象は、SX調査票の回答（リファレンス含む）に限定。
ただし、ビジネス上のリスクは、SX調査票に記載が無くとも、有価証券報告書の事業等のリスクなども参照して審査を実施。また、応募企業に特段の事情が生じた場合には審査の考慮事項とすることがある。
- ▶ リファレンス資料に関する英文開示についても加点対象

フィードバックレポート
送付対象

(4) 応募書類の審査・選定

PBR1倍以上の基準について (1/2)

- 「SX銘柄」は、PBR 1 倍以上の企業から選定した。
- PBRの算定方法については、以下の方法で行った。
 - 1 年間のPBR ※の平均で算定。
※令和 4 年10月～令和 5 年 9 月までの月末最終営業日時点のPBR。ただし、上場後 1 年未満の企業は上場後～令和 5 年 9 月までの期間。
 - 株式時価総額については、発行済み株式総数×月末最終営業日の株価（終値、最終気配値段等）で算定。
 - 純資産額については、算出対象年月日の 3 か月以前の直近の本決算の決算短信で開示されたもので算定。
 - 小数点第 2 位を四捨五入。

〈PBRの計算方法〉

$$\text{PBR} \quad = \quad \frac{\text{株式時価総額}}{\text{純資産額}}$$

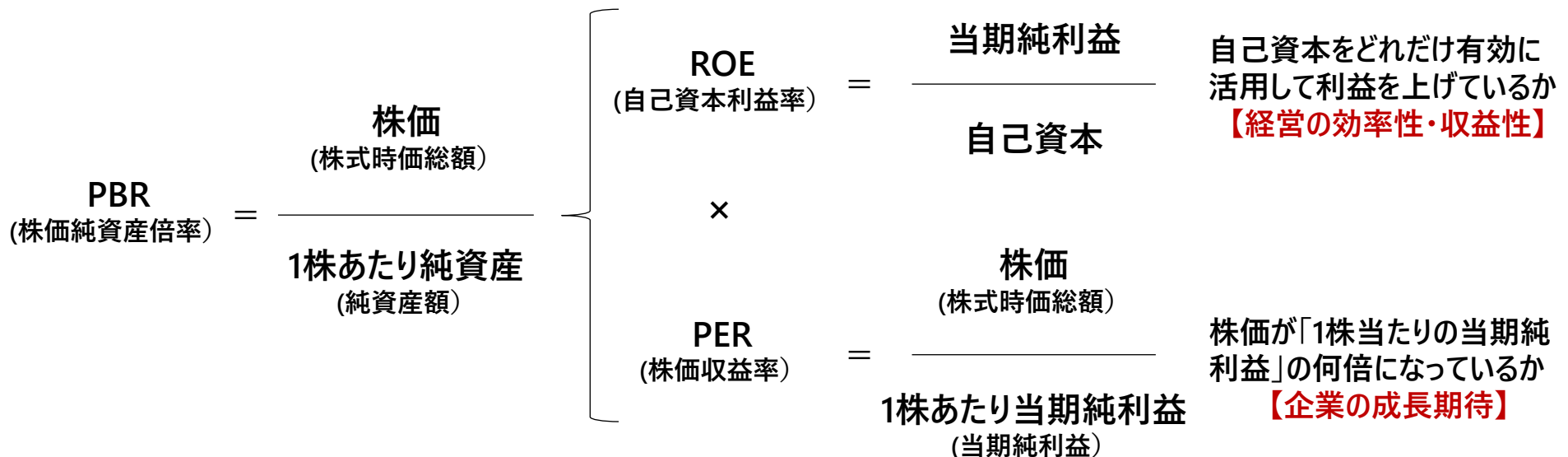
(株価純資産倍率)

(※) 「JPX総研」販売のPBRの算出方法と同旨 (<http://db-ec.jpx.co.jp/category/C029/STATPEPB202303.html>)

(4) 応募書類の審査・選定

PBR1倍以上の基準について (2/2)

- PBRは、経営の効率性の代理指標であるROE（自己資本利益率）と、企業の成長期待の代理指標であるPER（株価収益率）を乗じた値である。
- 継続的にPBRが1倍を割れている企業は、資本コストを上回る資本収益性を達成できていない、あるいは、資本コストを上回る資本収益性は達成しているものの、将来の成長性が投資家から評価されていないと考えられる。
- 日本企業には、自社株買い等の一過性の対応にとどまらず、高い資本効率・収益性（高いROE）を確保しつつ、社会課題の解決を通じた成長戦略を策定することで成長期待を集め（高いPER）、持続的に企業価値を向上させる経営、すなわち価値創造経営に、SXを軸として取り組むことが期待される。



(4) 応募書類の審査・選定

記述式項目に関する評価の視点 (1/2)

- 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。

記述式審査のポイント

①【価値観・長期戦略】

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

②【実行戦略】

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

③【KPI・ガバナンス】

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

④【実質的な対話・エンゲージメント】

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

【実現可能性】

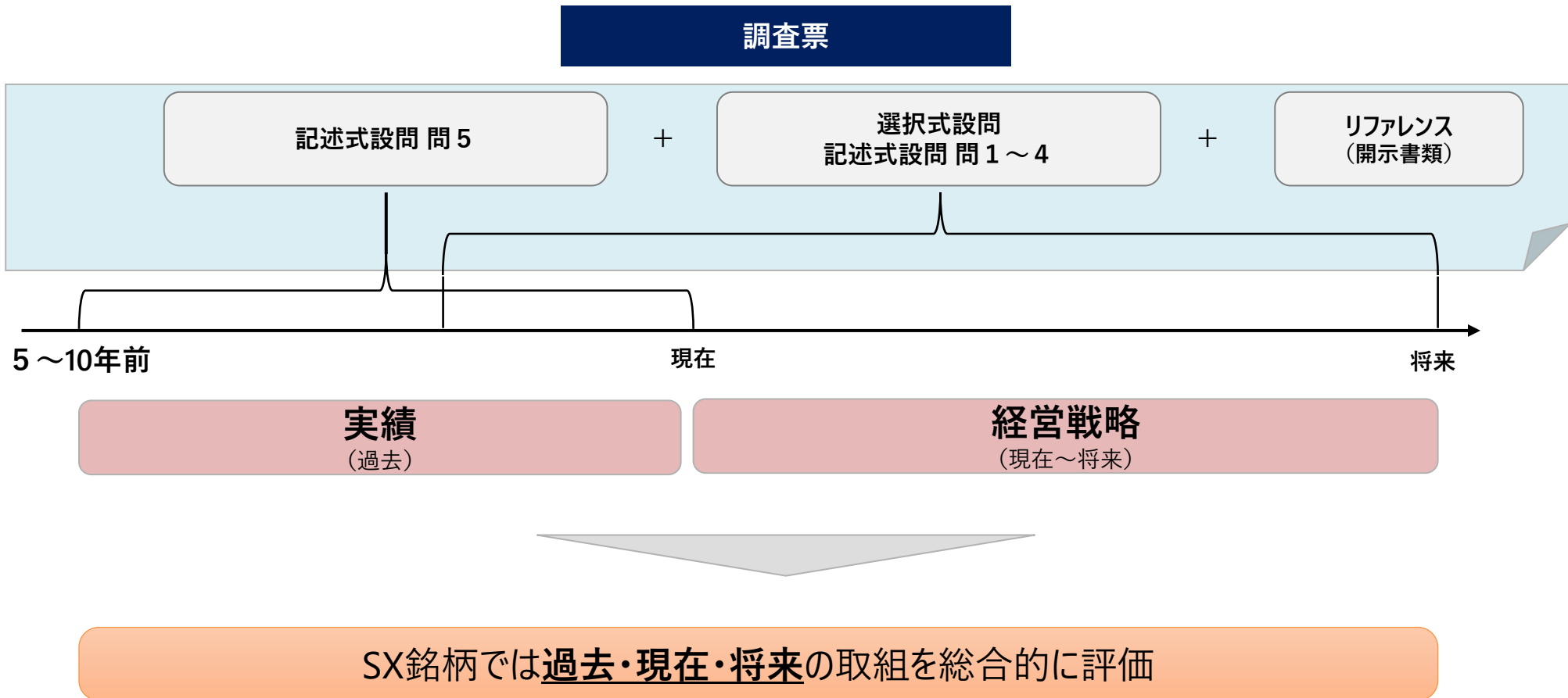
過去の取組・変革（実績）も踏まえ、①価値観・長期戦略、②実行戦略、及び③KPI・ガバナンスは、十分に実現可能性のあるものか。特に、経営・事業変革*（中でもPBR 1 倍の壁を超えた経営・事業変革）の取組を重要視。

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

(4) 応募書類の審査・選定

記述式項目に関する評価の視点 (2/2)

- SX銘柄では、過去・現在・将来の取組を総合的に評価するため、過去5～10年程度の実績も踏まえた、直近の実績、現在進行形の取組、将来の戦略の全てを評価対象とした。



5. SX銘柄2024の選定

(5) SX銘柄2024の選定

SX銘柄評価委員会 委員一覧

(委員長)

- 伊藤邦雄 一橋大学CFO教育研究センター長

(委員)

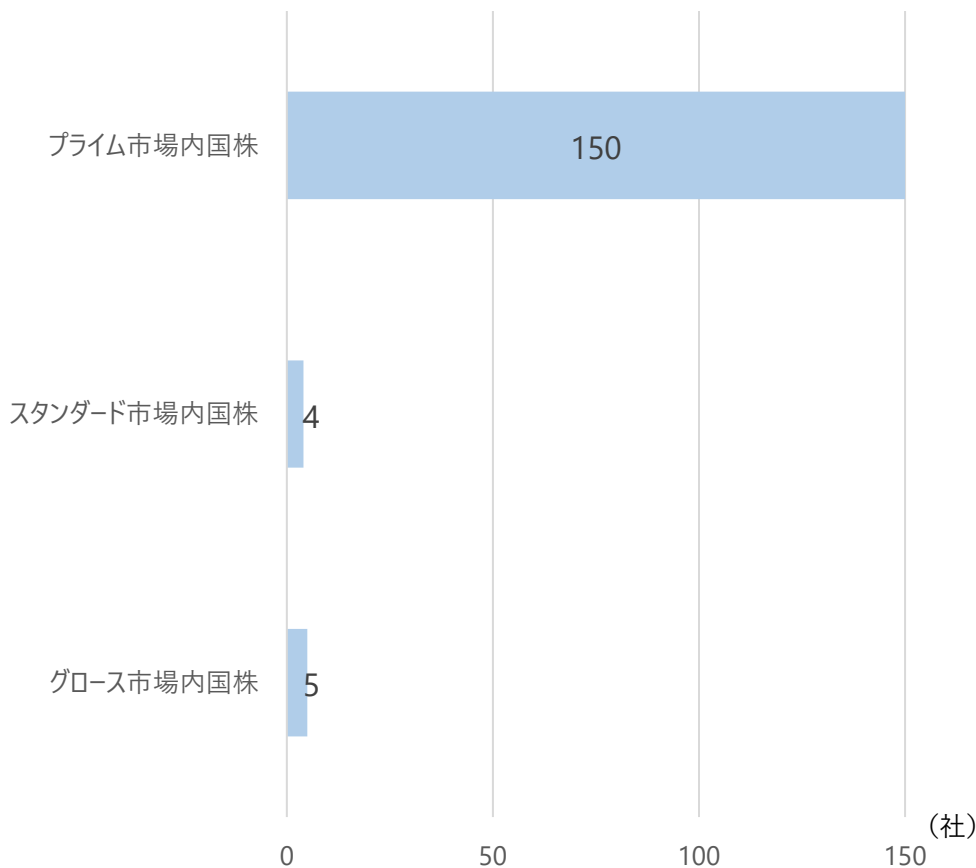
- 井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント株式会社
執行役員チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー
- 菊池 勝也 東京海上アセットマネジメント株式会社 ESGスペシャリスト
- 寺沢 徹 アセットマネジメントOne株式会社 運用本部
スチュワードシップ推進グループ エグゼクティブESGアドバイザー
- 松原 稔 りそなアセットマネジメント株式会社 責任投資部担当常務執行役員
- 三井 千絵 株式会社野村総合研究所 上級研究員
- 吉高まり 三菱UFリサーチ&コンサルティング株式会社
ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業部 フェロー

応募状況 | 概要・選択式項目結果

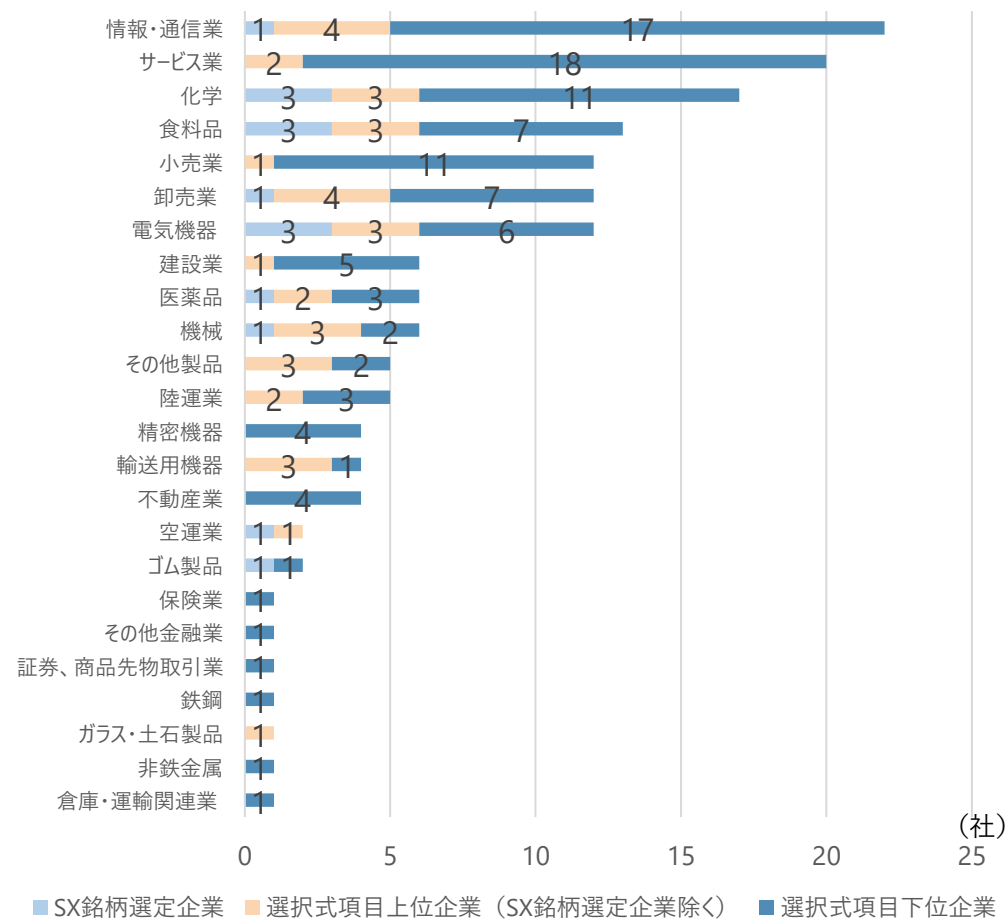
概要 | 応募企業内訳

今回のSX銘柄応募企業はプライム市場企業が最も多いが、スタンダード市場・グロース市場からも応募があった

応募企業の市場区分内訳



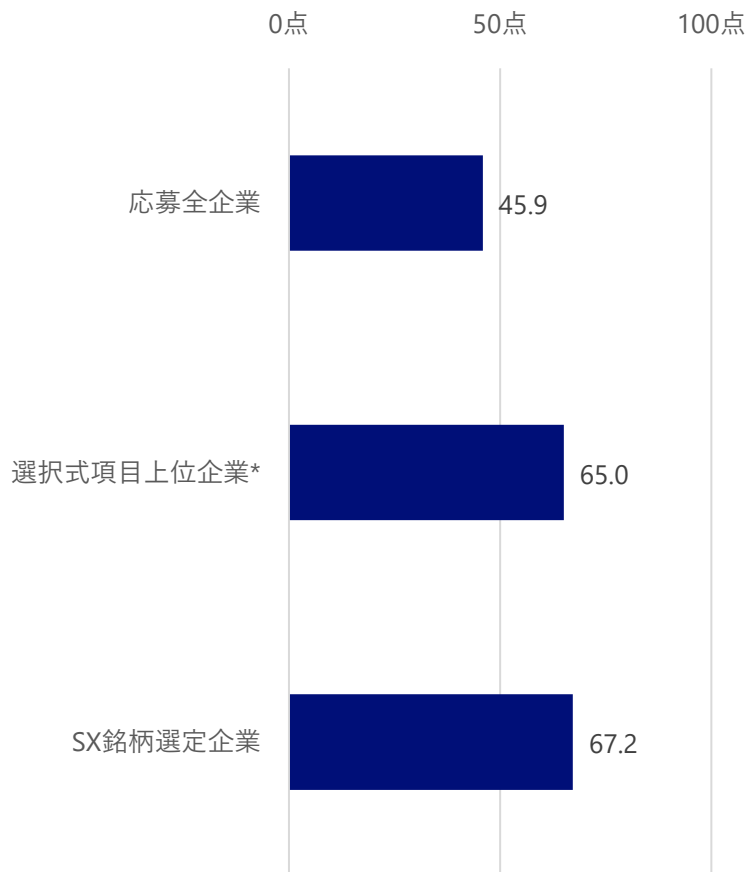
応募企業の業種内訳



概要 | 選択式項目の平均得点及び各項目の平均得点率

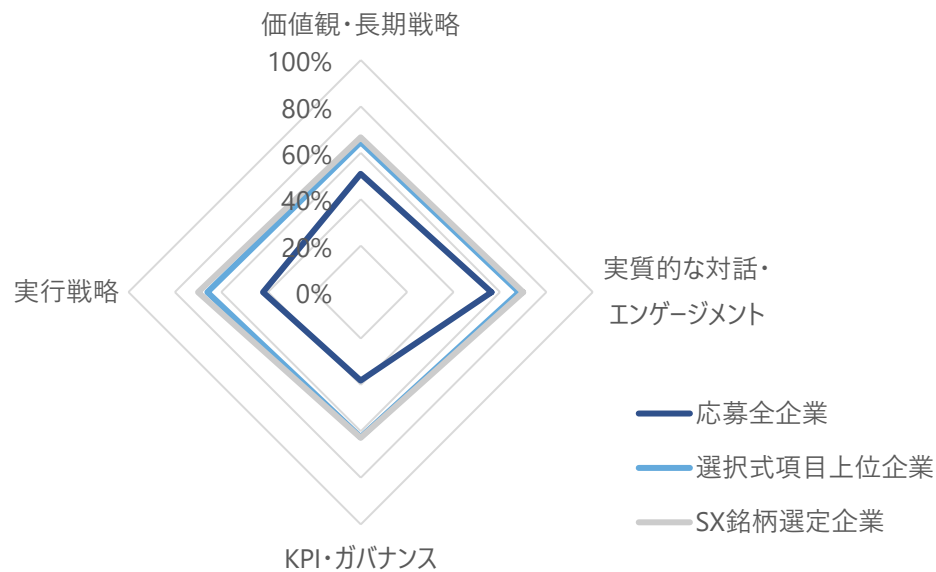
選択式項目においてSX銘柄選定企業は応募全企業よりも平均得点が約20点高く、主に実行戦略とKPI・ガバナンスの項目で差がついた

選択式項目の平均得点



*選択式項目上位企業は、選択式項目の点数上位50社（SX銘柄選定企業を含む）を指す

選択式項目における各項目の平均得点率



	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
応募全企業	50.9%	42.1%	38.1%	56.3%
選択式項目上位企業*	64.5%	66.1%	62.5%	68.1%
SX銘柄選定企業	66.7%	70.0%	62.8%	70.0%

概要 | 自己申告-事務局審査の結果の乖離

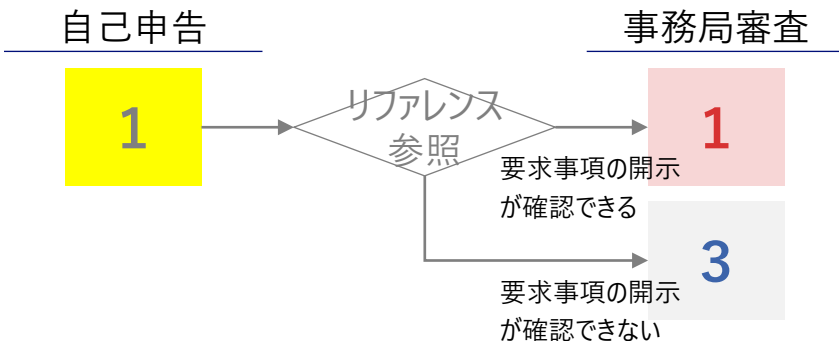
選択式項目について、応募企業が自己申告で回答した選択肢と事務局がリファレンスを参照した上で判断した選択肢が異なる場合があるため、両者の総合点数にも乖離が生じている

事務局審査イメージ

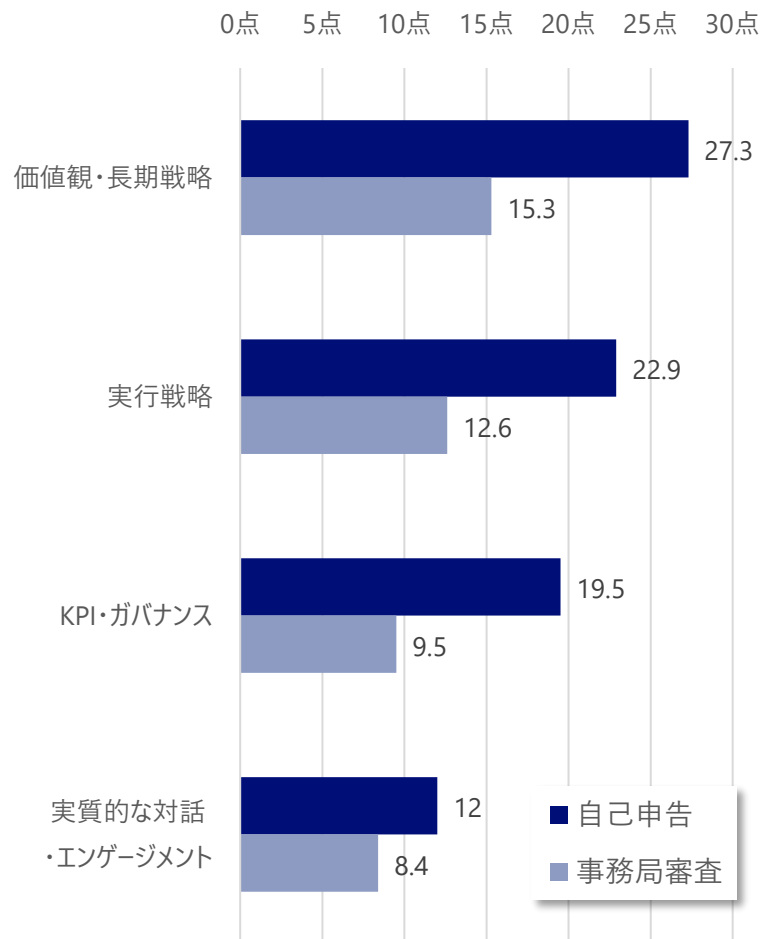
選択式項目	対話等を通して得られた示唆を基に、重要課題、戦略、KPI、ガバナンス体制等を見直すとともに、必要に応じてそれらの改善に向けた取組を行っていますか。	
	4-6	1 対話等を通して得られた示唆を基に、重要課題、戦略、KPI、ガバナンス体制等を見直すとともに、必要に応じてそれらの改善に向けた取組を行っている
	2 対話等を通して得られた示唆を基に、重要課題、戦略、KPI、ガバナンス体制等を見直すことを検討している	
	3 対話等を通して得られた示唆を基に、重要課題、戦略、KPI、ガバナンス体制等を見直していない	
	1 ※選択してください。	
リファレンス	<p>Q4-6で1を選択された場合は回答してください。</p> 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て取り組む仕組みや見直しの実績について、その内容が記載された開示資料（ページ番号含む）を記入してください。 統合報告書 P.XX「投資家エンゲージメント」	

リファレンスを必要とする選択肢を回答した場合、事務局がチェックを行う

審査結果



自己申告及び事務局審査による評価点数

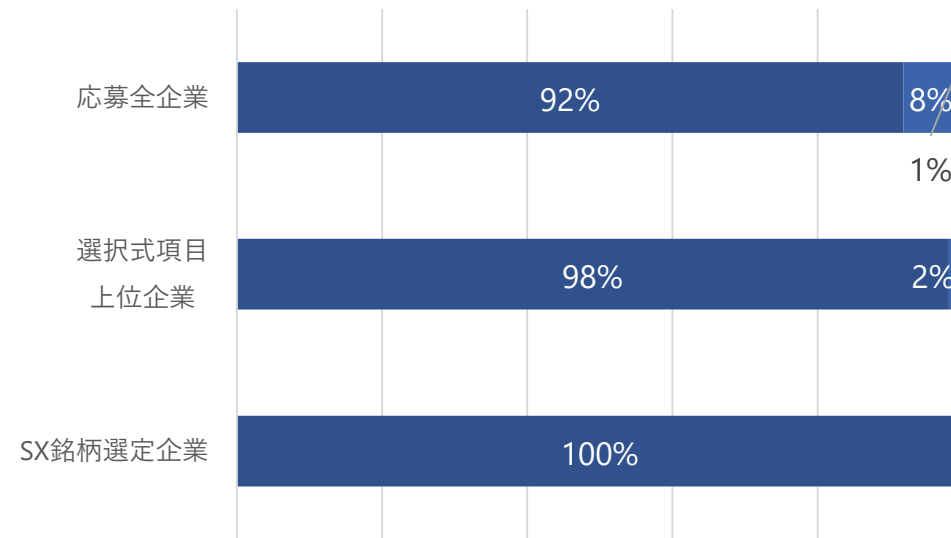


問1-1、2 | 重要課題（マテリアル・イシュー）の特定／リスクと事業機会両面からの分析

応募企業の9割以上が重要課題の特定を行っているが、その特定プロセスにおいてリスクと事業機会の両面から分析を行うことができる企業は全体の半数程度に留まる

問1-1

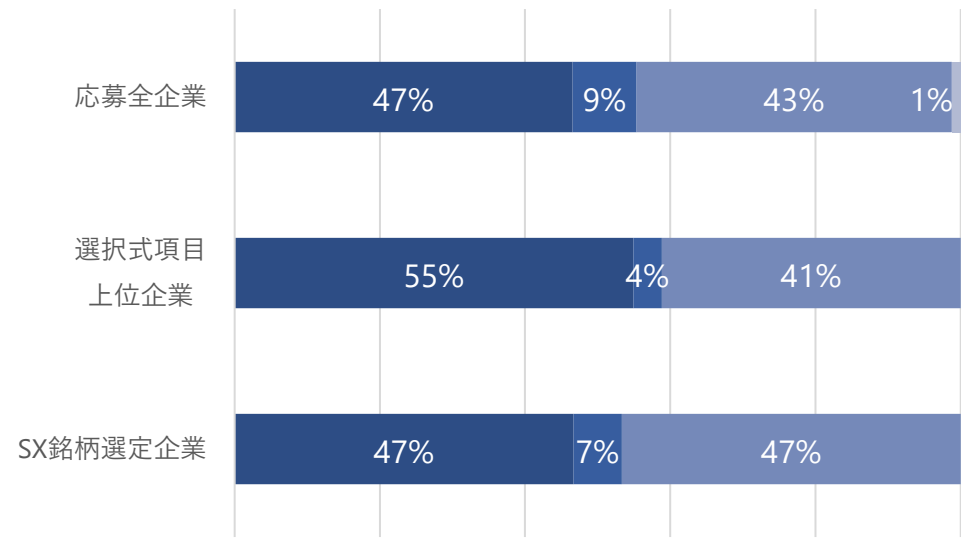
競争優位のある事業を通じて解決し、長期企業価値向上につなげていく上での社会のサステナビリティ課題を、重要課題（マテリアル・イシュー）として特定していますか。



- 長期企業価値向上のため、競争優位のある事業を通じて解決を目指す社会のサステナビリティ課題を、重要課題（マテリアル・イシュー）として特定している
- 重要課題（マテリアル・イシュー）を特定中あるいは特定しようとしている
- 重要課題（マテリアル・イシュー）を特定していない

問1-2

重要課題の特定に際して、独自の尺度（マテリアリティ）を用いて、リスクと事業機会の両面から分析していますか。



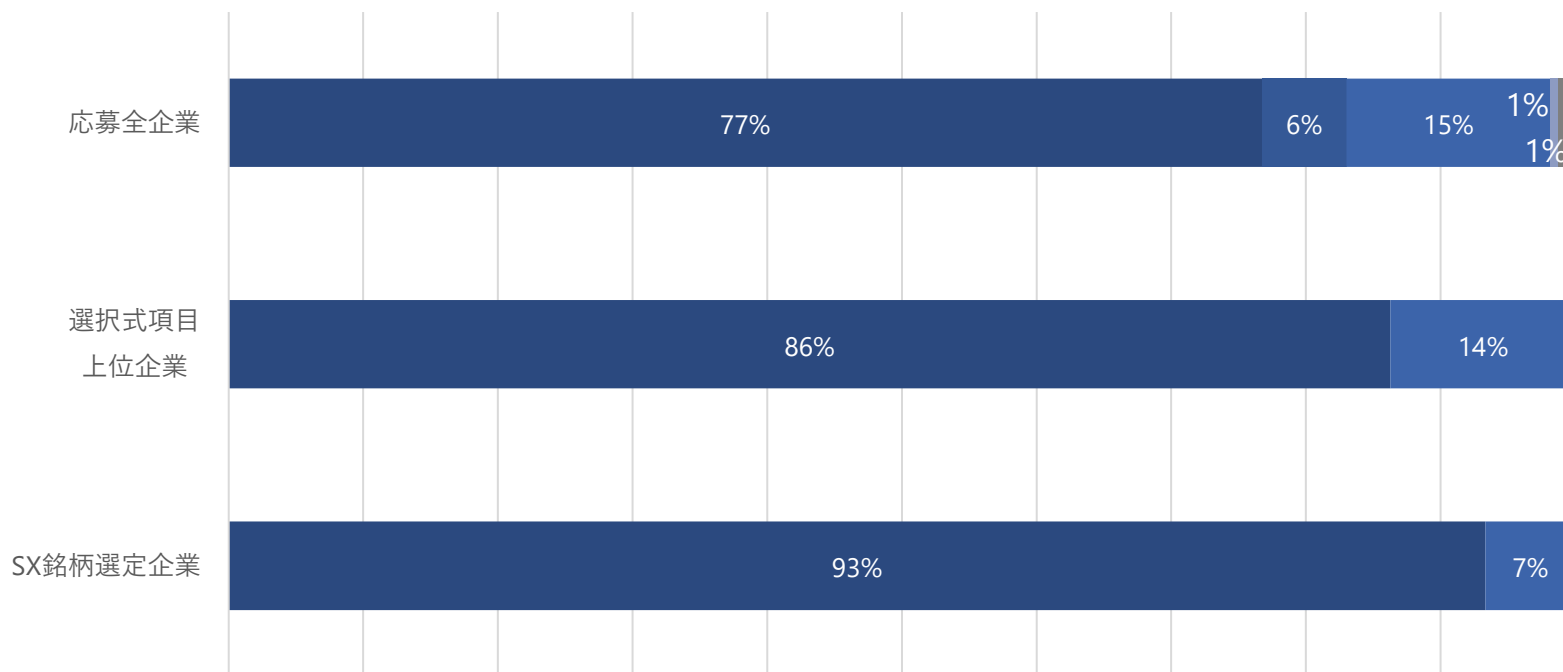
- 重要課題の特定に際して、リスクと事業機会の両面から分析している
- 重要課題の特定に際して、リスクまたは事業機会のいずれか一方の観点からのみ分析している
- 重要課題の特定に際して、リスクと機会どちらの観点からも分析していない

問 1 - 3 | 重要課題と価値観の整合性

応募企業の多くが、自社の価値観との整合性を意識して重要課題を特定しており、特にSX銘柄選定企業ではその傾向が顕著である

問 1 - 3

重要課題の特定に際して、自社固有の判断軸となる価値観（企業理念・社訓・パーパスなど）との整合性を整理していますか。

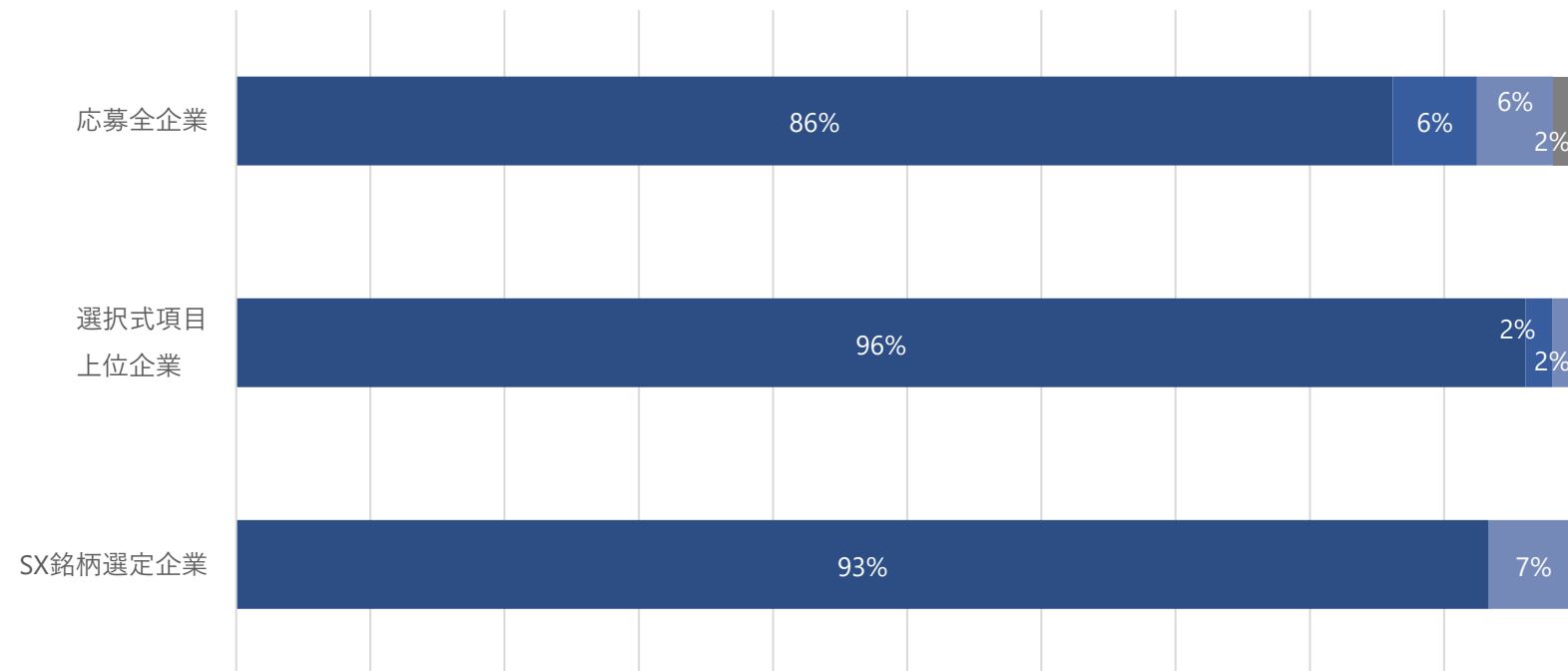


- 特定した重要課題と自社の価値観（企業理念・社訓・パーパス等）が整合している
- 特定した重要課題と自社の価値観（企業理念・社訓・パーパス等）整合させるための検討・協議をしている
- 重要課題の特定に際しては自社の価値観（企業理念・社訓・パーパス等）との整合性を考慮していない
- 自社の価値観（企業理念・社訓・パーパス等）を設定していない
- 回答対象外

問 1 - 4 | 重要課題やマテリアリティの特定プロセス公表

9 割近くの応募企業が重要課題やマテリアリティ特定のプロセスを開示している

問 1 - 4 重要課題やマテリアリティの特定プロセスを公表していますか。



■ 重要課題、マテリアリティの特定プロセスを公表している

■ 重要課題、マテリアリティの特定プロセスを公表することを検討している

■ 重要課題、マテリアリティの特定プロセスを公表していない

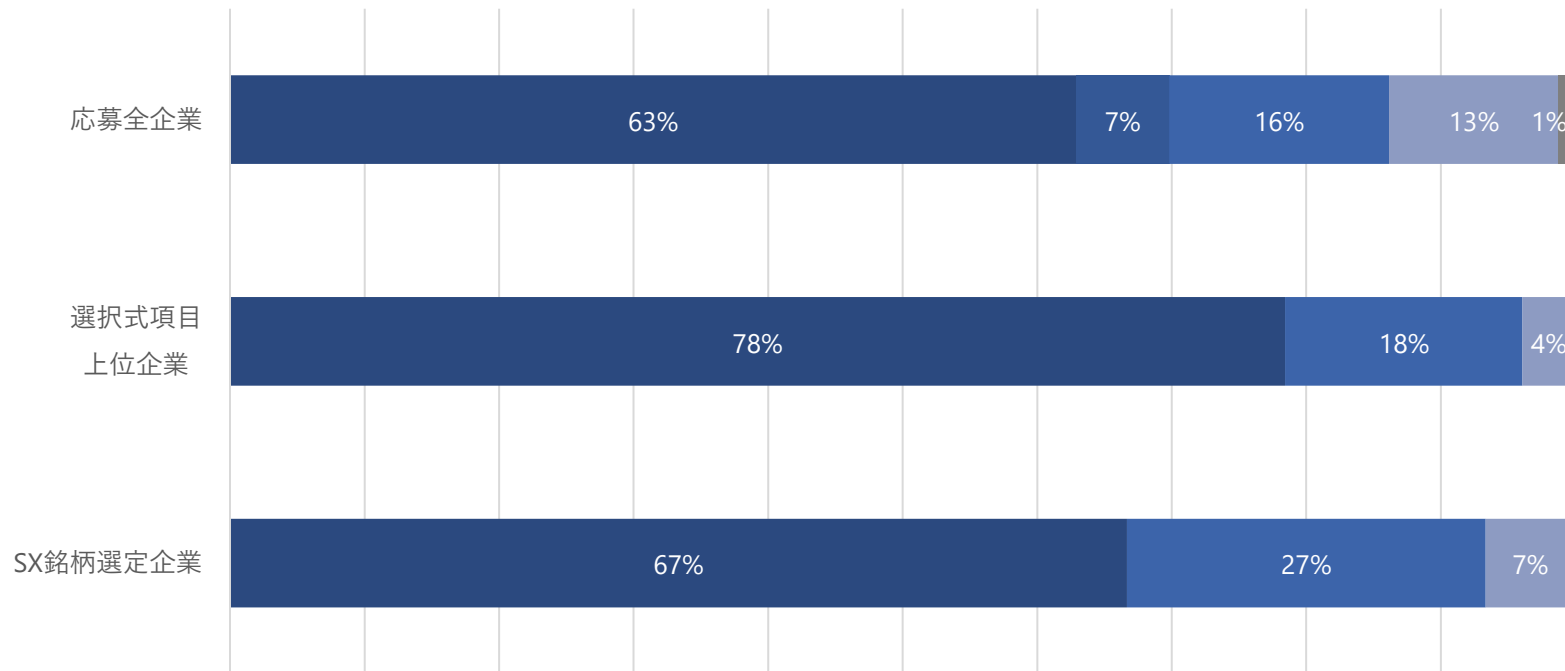
■ 回答対象外

問 1 - 5 | 目指す姿の設定

9割近くの応募企業が自社の目指す姿を設定しているが、 価値観・重要課題との整合性が確認できない企業も一定程度存在した

問 1 - 5

価値観・重要課題に基づき、自社の目指す姿（どのように社会に長期的な価値を提供し、それによってどのように長期的な企業価値向上を達成するか）を設定していますか。

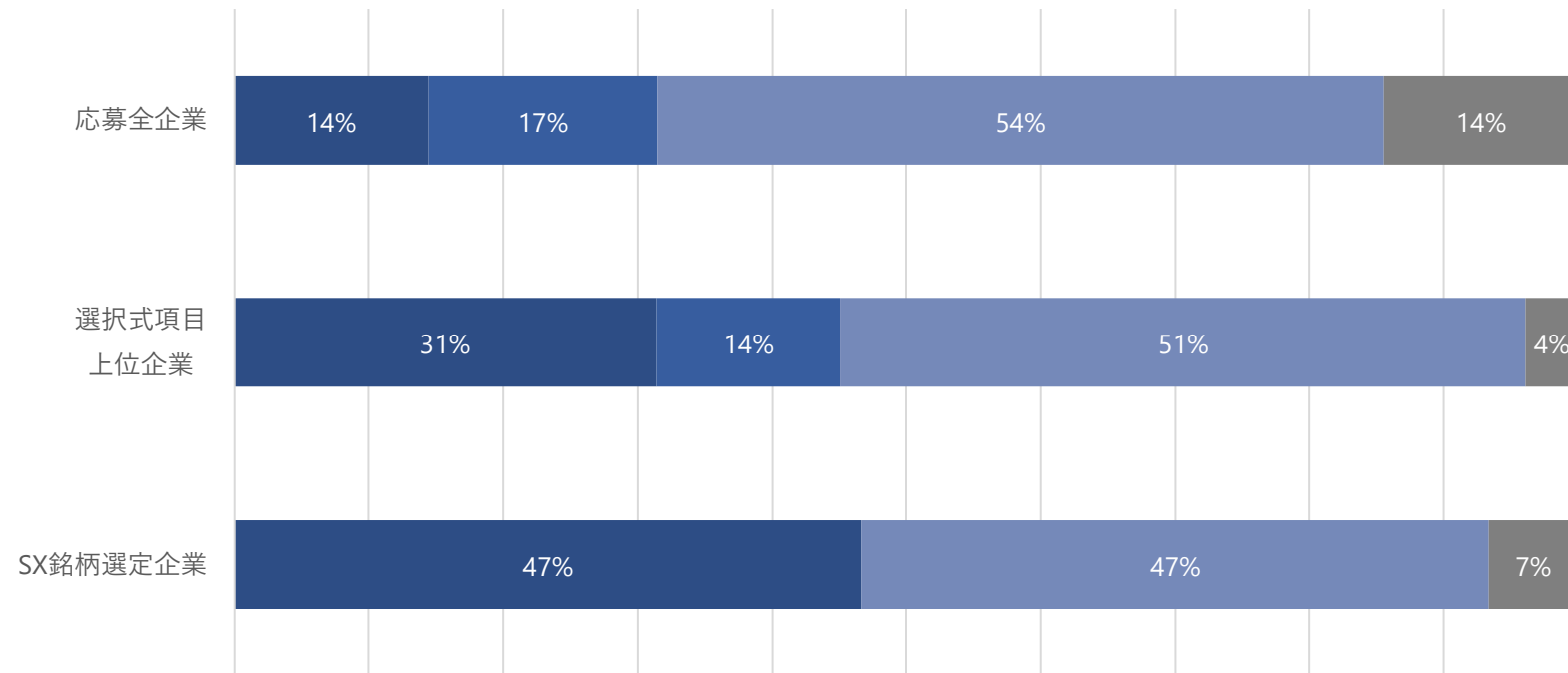


- 自社目指す姿を設定しており、価値観・重要課題と、自社の目指す姿が整合している
- 自社目指す姿を設定しているが、価値観・重要課題と、自社の目指す姿を整合させるための検討・協議を実施中である
- 自社目指す姿を設定しているが、価値観・重要課題と、自社の目指す姿が整合しておらず、整合させるための検討・協議も行っていない
- 自社目指す姿を設定していない
- 回答対象外

問 1 - 6 | バックカスティングの観点を踏まえた目指す姿の設定

相対的にSX銘柄選定企業はバックカスティングの観点を踏まえた上で
目指す姿の設定を行うことができる

問 1 - 6 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）から検討していますか。
※問 1 - 5 で目指す姿の設定が確認できなかった企業は回答対象外



- 目指す姿の設定に際し、バックカスティングの観点を含まれている
- バックカスティングの観点を踏まえず
- バックカスティングの観点を踏まえて再検討中
- バックカスティングの観点を踏まえず再検討中
- 目指す姿の設定に際し、バックカスティングの観点は特段含まれていない
- 回答対象外

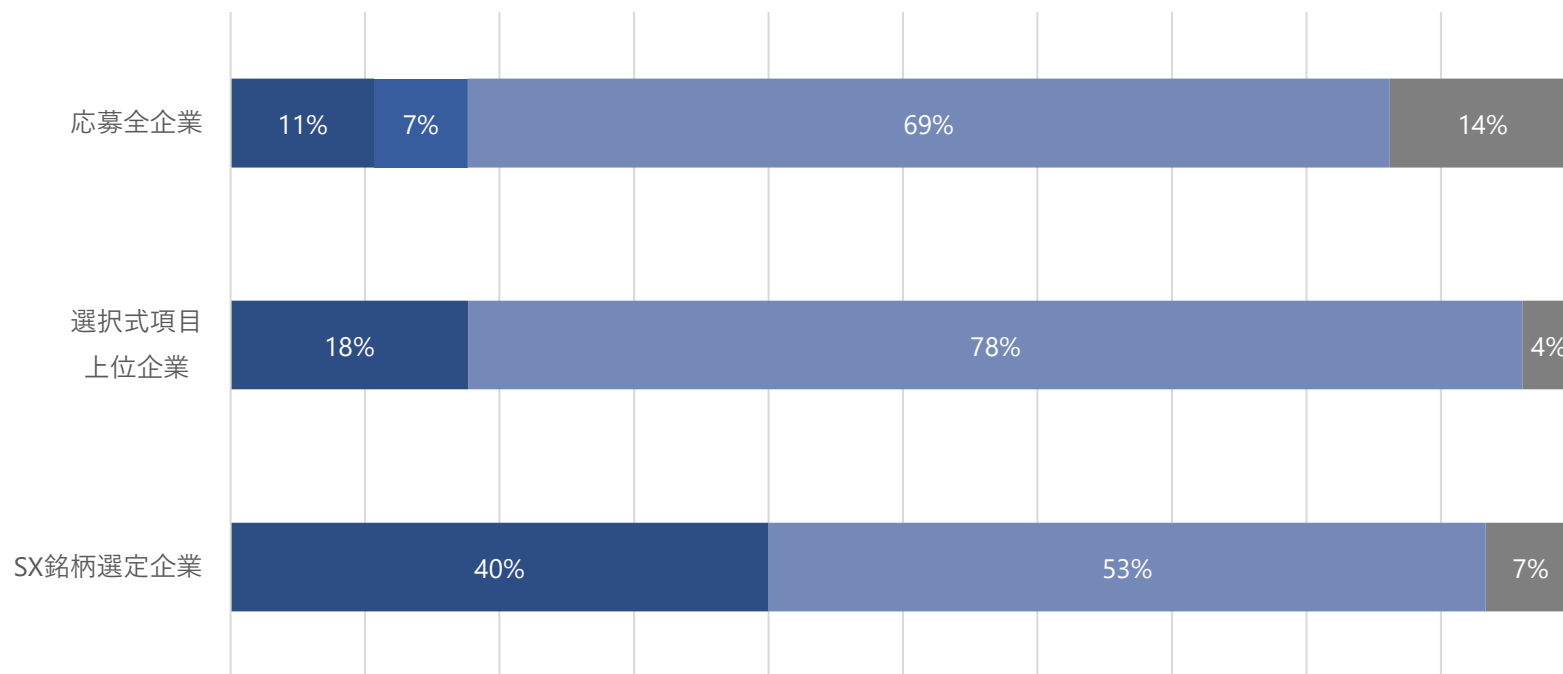
問 1 - 7 | フォアキャストの観点を踏まえた目指す姿の設定

フォアキャストの観点を踏まえた目指す姿の設定は、選択式項目上位企業では2割、SX銘柄選定企業では4割が実践しており、両者が大きく乖離している

問 1 - 7

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（フォアキャスト）から検討していますか。

※問 1 - 5 で目指す姿の設定が確認できなかった企業は回答対象外



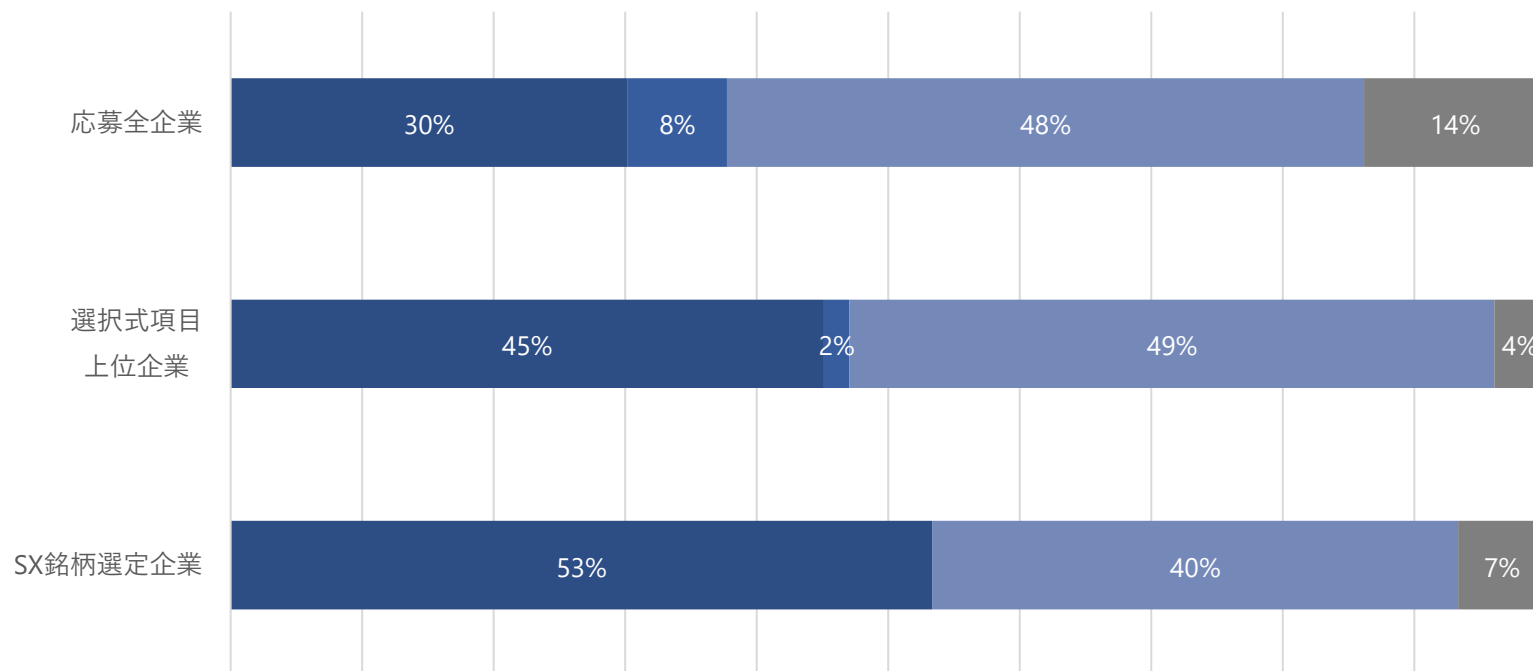
- 目指す姿の設定に際し、フォアキャストの観点を含まれている
- フォアキャストの観点をいれ、自社の目指す姿を再検討中
- 目指す姿の設定に際し、フォアキャストの観点は特段含まれていない
- 回答対象外

問 1 - 8 | 目指す姿をもとにしたビジネスモデルの設定

目指す姿を基にビジネスモデルを設定している企業は応募全企業のうち30%、SX銘柄選定企業だけでも53%と高水準とは言えない

問 1 - 8

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）を設定していますか。
 ※問 1 - 5 で目指す姿の設定が確認できなかった企業は回答対象外

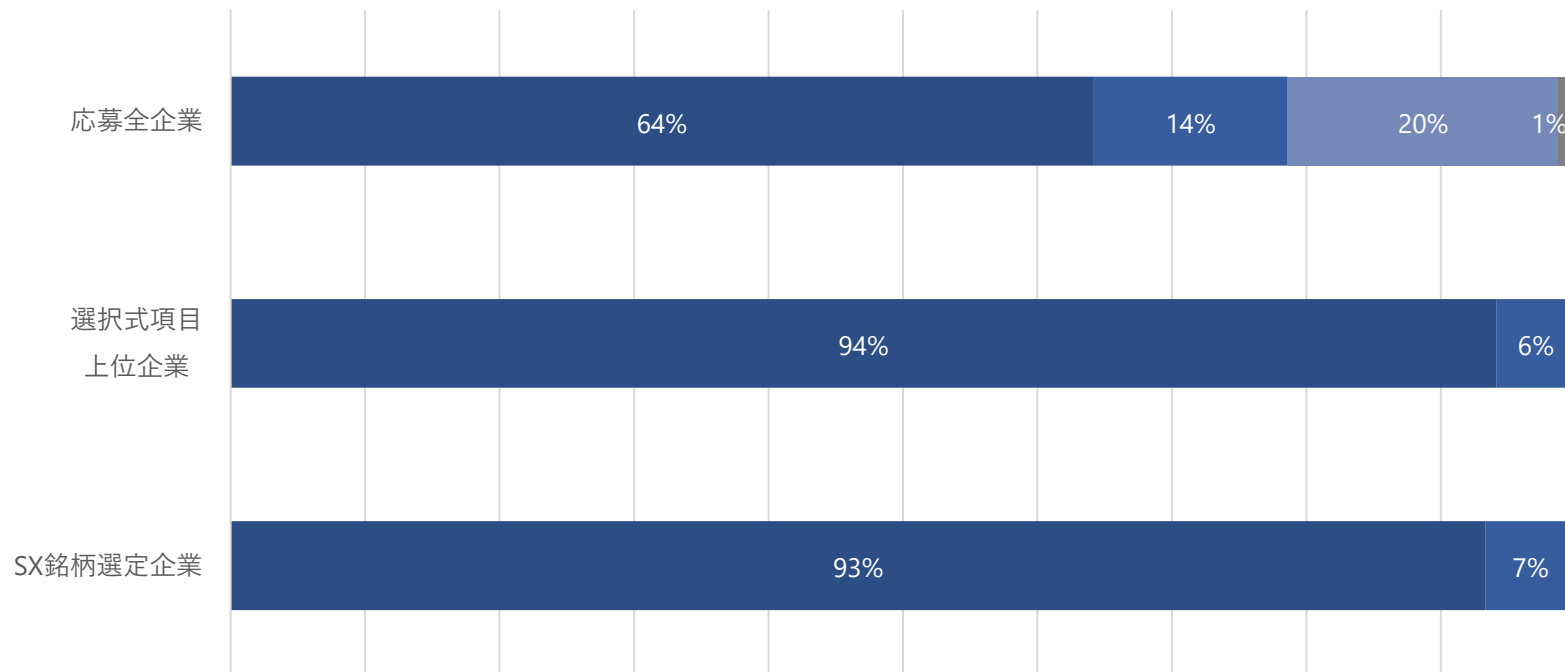


- 目指す姿をもとに、長期的・持続的な企業価値の基盤となるビジネスモデル（変革を含む）を設定している
- 目指す姿をもとに、長期的・持続的な企業価値の基盤となるビジネスモデルの設定について検討・協議を実施中である
- 目指す姿に基づく長期的・持続的な企業価値の基盤となるビジネスモデルを設定しておらず、そのための検討・協議も行っていない
- 回答対象外

問 1 - 9、1 - 10 | ステークホルダーの特定、関係維持・強化に向けた取組

選択式項目上位企業の9割以上が、ビジネスモデルを支えるステークホルダーを特定し、関係維持、強化に向けた取組につなげている

問 1 - 9 ビジネスモデルを支えるステークホルダーを特定し、当該ステークホルダーとの関係の維持・強化に向けた取組を行っていますか。



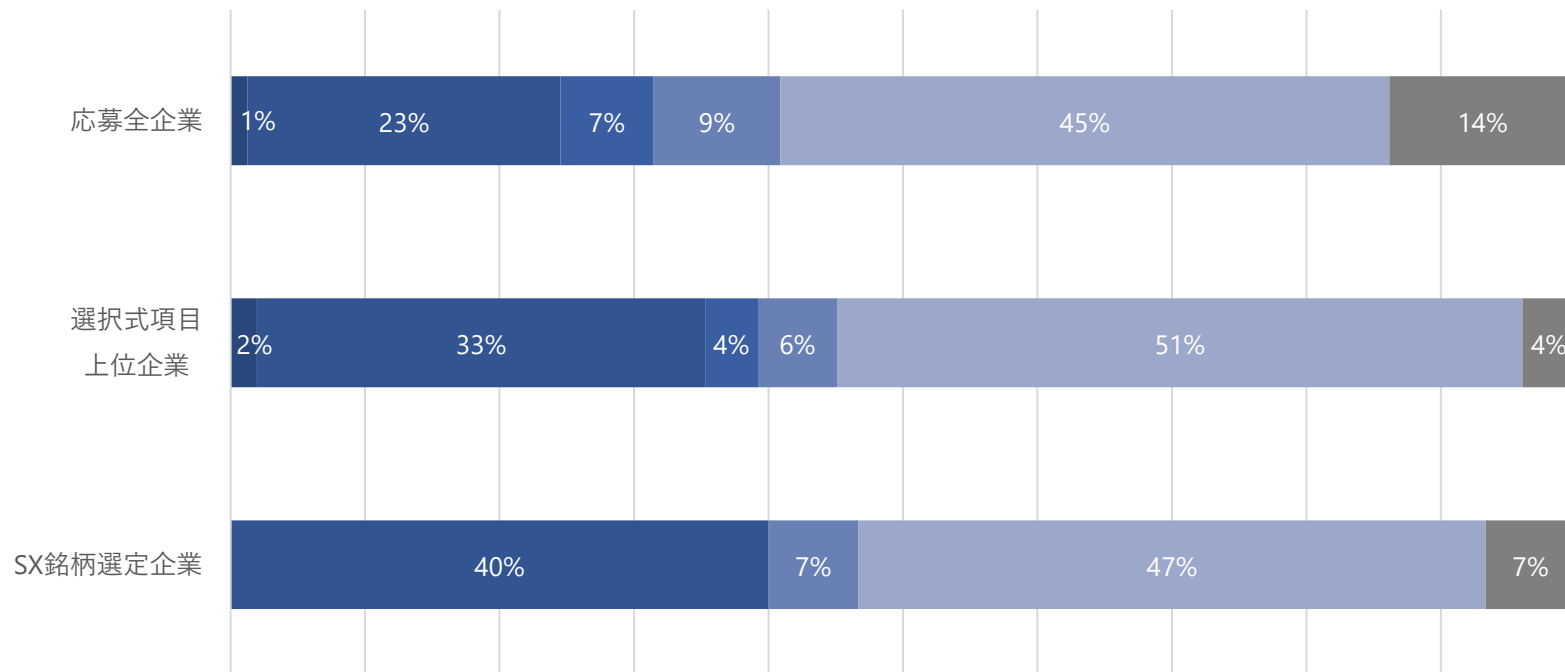
- ステークホルダーを特定し、当該ステークホルダーとの関係維持、強化に向けた取組を行っている
- ステークホルダーは特定しているが、当該ステークホルダーとの関係維持、強化のための取組については検討中または準備中
- ステークホルダーを特定できていない
- 回答対象外

問1-11 | 他社との差別化要素やその持続性特定

市場勢力図における自社のポジショニングを分析できていない企業が全体の半数程度を占め、差別化要素とその持続性まで特定できている企業はごくわずかであった

問1-11

目指す姿に基づき、市場勢力図における自社の位置づけを分析し、他社との差別化要素やその持続性を特定していますか。
 ※問1-5で目指す姿の設定が確認できなかった企業は回答対象外



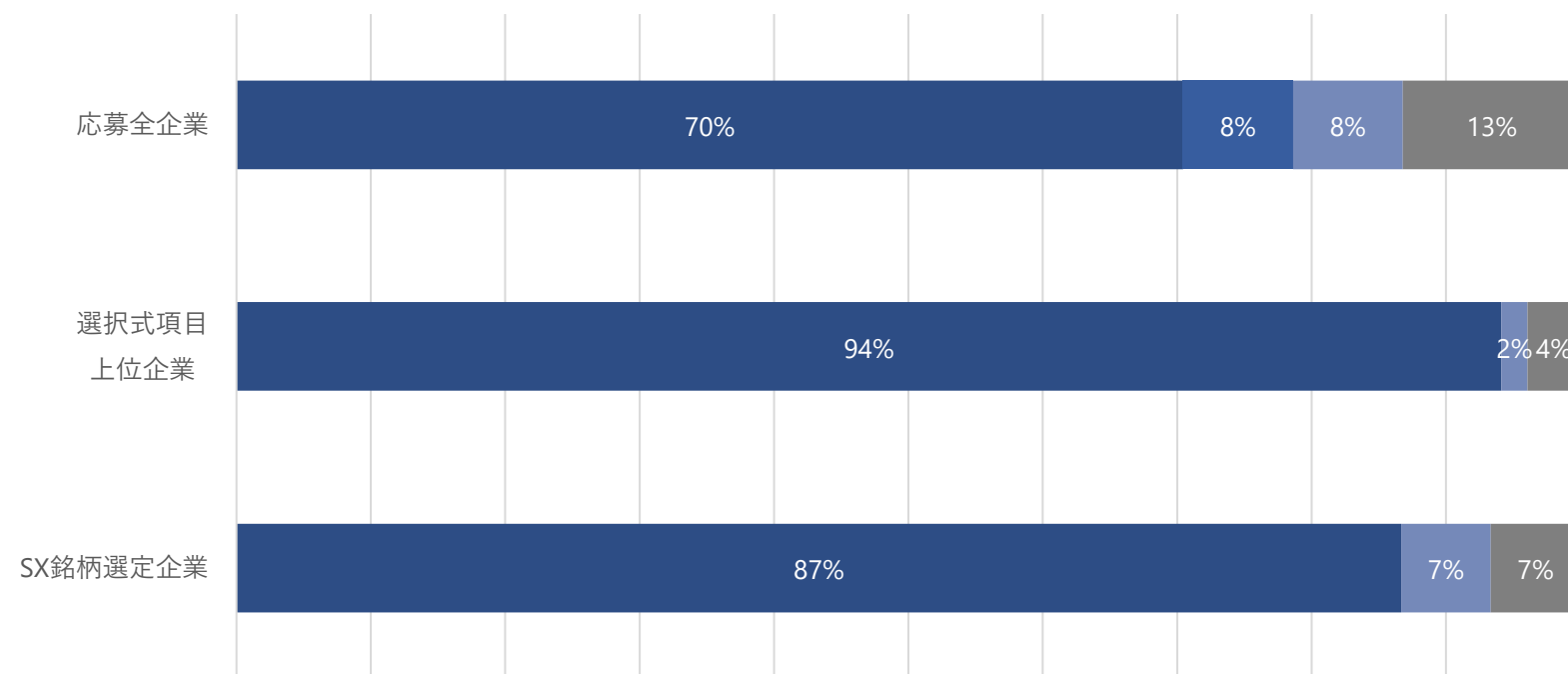
- 市場勢力図における自社の位置づけを分析し、他社との差別化要素やその持続性を特定している
- 市場勢力図における自社の位置づけを分析し、他社との差別化要素は特定しているが、その持続性について分析・特定はできていない
- 市場勢力図における自社の位置づけを分析しているが、他社との差別化要素やその持続性を特定できていない
- 市場勢力図における自社の位置づけは現在分析を実施中である
- 市場勢力図における自社の位置づけが分析できていない
- 回答対象外

問1-12 | 自社の競争優位性の源泉となる無形資産の特定

応募全企業の7割、選択式項目上位企業の9割以上が自社の競争優位性の源泉となる無形資産を特定している

問1-12

目指す姿に基づき、自社の競争優位の確保のため、その源泉となる無形資産（経営資源、知的財産）を特定していますか。
 ※問1-5で目指す姿の設定が確認できなかった企業は回答対象外



- 競争優位の確保のための無形資産を特定している
- 競争優位の確保のための無形資産を特定中である、または検討している
- 競争優位の確保のための無形資産を特定していない
- 回答対象外

問1-13、1-14 | リスクへの対応と事業機会への接続

応募全企業の9割近くが、将来的な事業展開を見据え、事業活動の脅威となるリスクの対応および事業機会への接続を行っている

問1-13

企業の持続可能性や成長性を担保するため、事業活動の不確実性を適切に認識したうえで、事業活動の脅威となるリスクに対応すると同時に、事業機会へとつなげていますか。



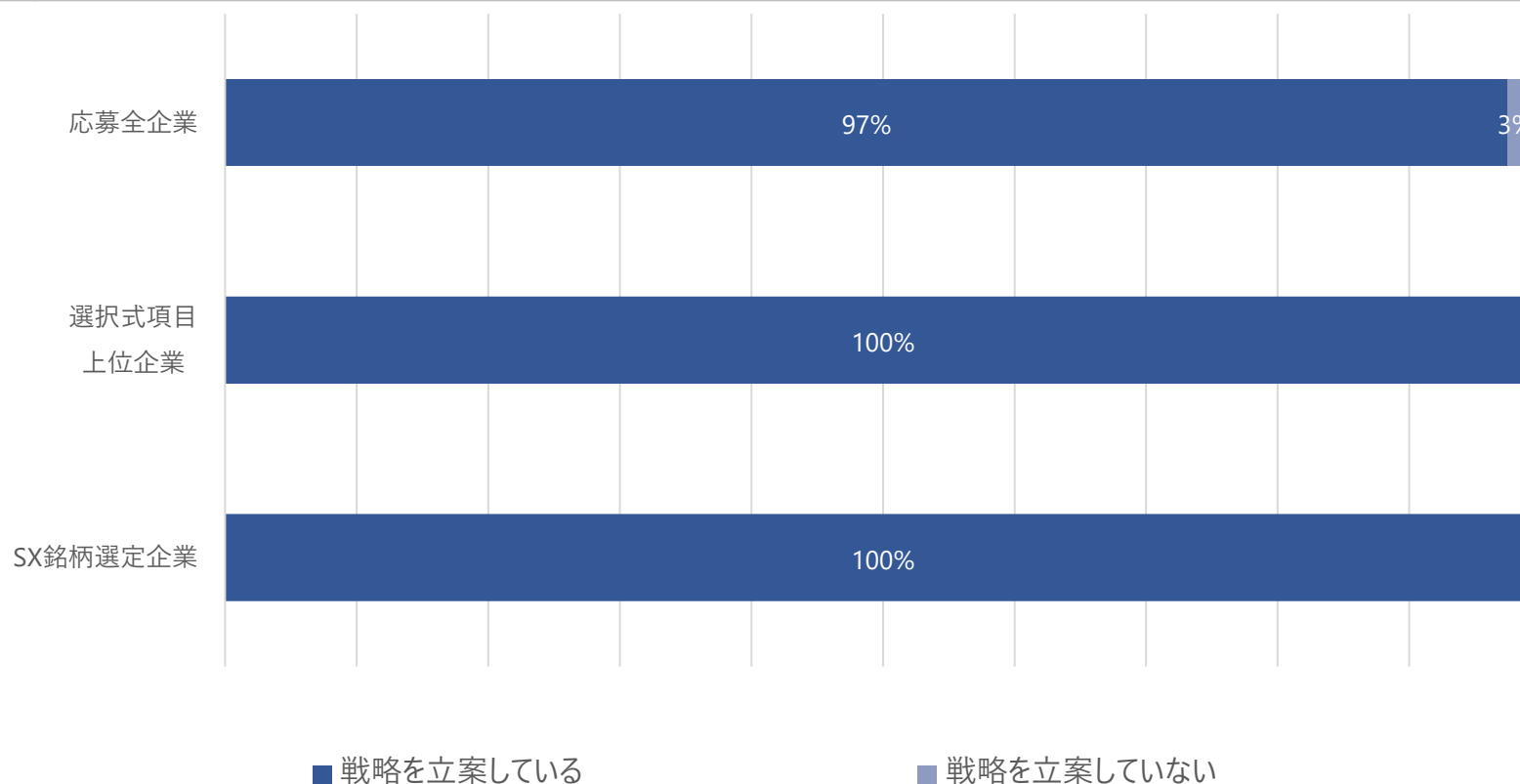
- 事業活動の脅威となるリスクに対応すると同時に、事業機会へとつなげている
- 事業活動の脅威となるリスクへの対応、事業機会へのつながりについては検討中
- 事業活動の脅威となるリスクへの対応、事業機会へのつながりについては検討していない
- 回答対象外

問 2 - 1 | 目指す姿実現のための実行戦略立案

ほぼ全ての応募企業が中期経営戦略等を立案し開示している

問 2 - 1

目指す姿の実現のため定めている長期戦略・価値観と整合する実行戦略（中期経営戦略等）を立案していますか。

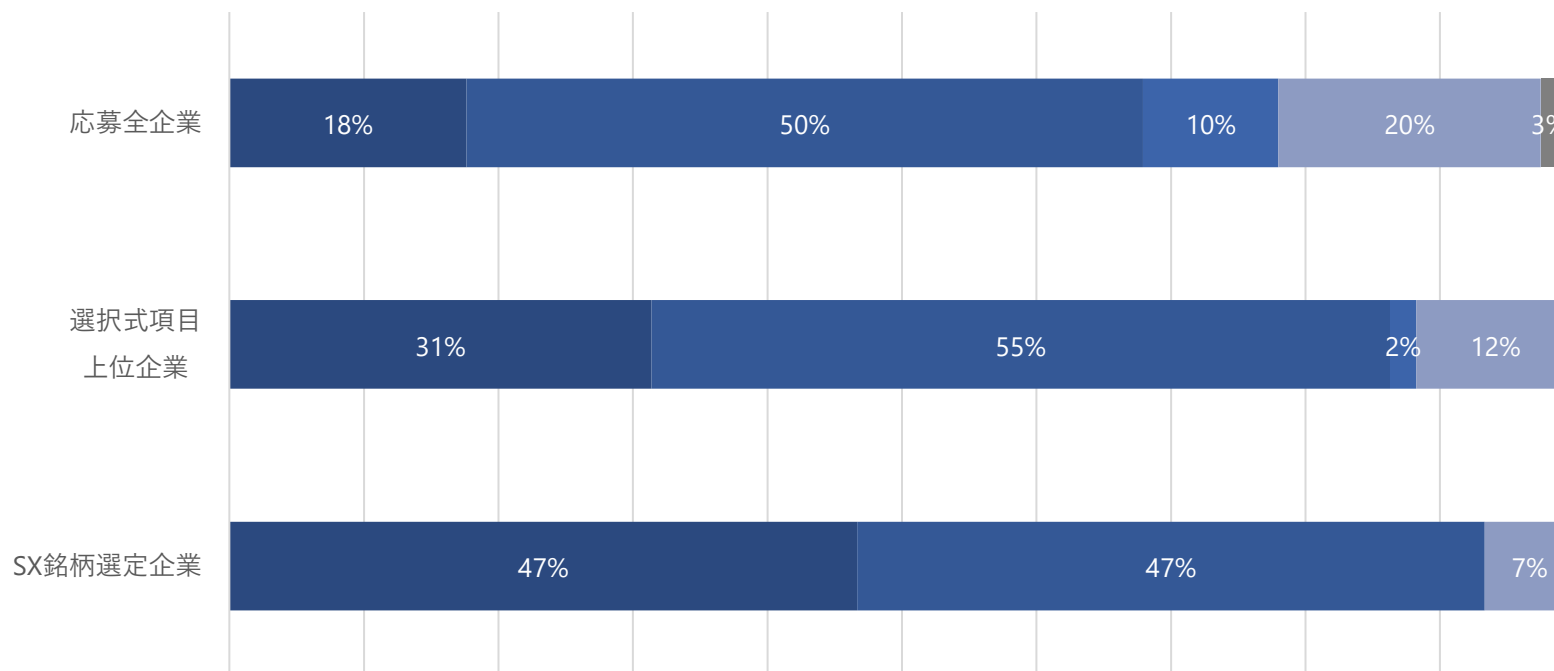


問 2 - 2 | 目指す姿達成に向けたポートフォリオ戦略

応募全企業の 7 割近くが長期的なポートフォリオ策定に取り組んでいるものの、ROIC分析などを用いてポートフォリオを策定し、開示しているのは一部の企業に限られる

問 2 - 2

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ますか。
 ※問 2 - 1 で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



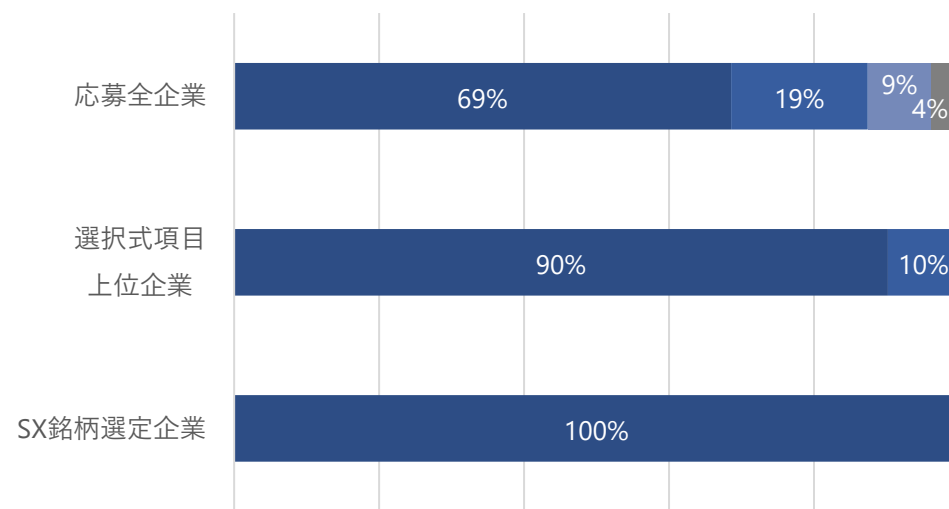
- ROIC分析などを通じてすでに長期的な事業ポートフォリオ像を策定し、当該ポートフォリオを実現するための戦略を構築している
- すでに長期的な事業ポートフォリオ像を策定し、当該ポートフォリオを実現するための戦略を構築している
- 長期的な事業ポートフォリオ像の策定とその実現のための戦略構築は準備中である
- 構築の予定はない
- 回答対象外

問 2 - 3、4 | バリューチェーンにおけるリスク管理体制構築・生産性向上の取組／新たな企業との連携、バリューチェーンの革新

選択式項目上位企業の多くが、既存バリューチェーンの維持・強化に向けた取組を行うだけでなく、新たな企業と連携することで、バリューチェーンの革新を図っている

問 2 - 3

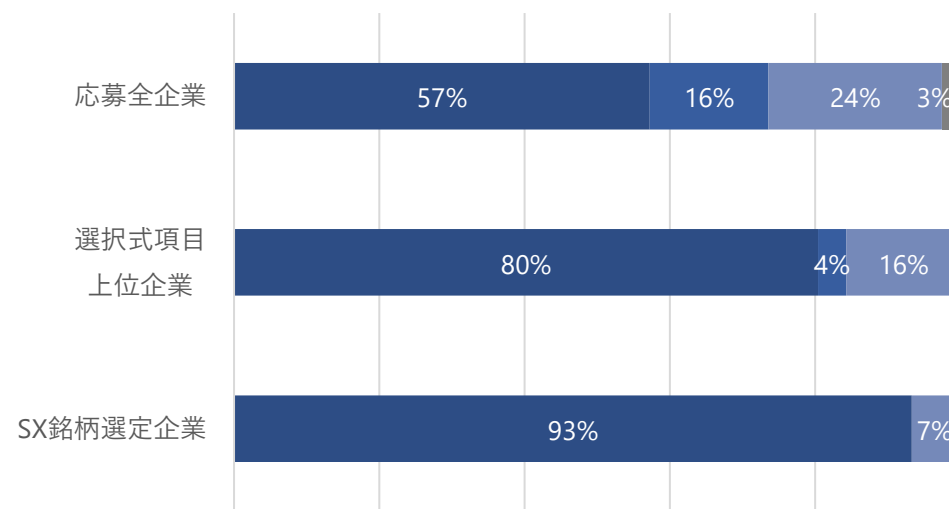
取引先企業等と連携・協働しながら、バリューチェーン全体で、リスク管理体制の構築や生産性向上に向けた取組を一体的に行っていますか。
 ※問 2 - 1 で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



- すでに取引先企業等と連携・協働をしており、リスク管理体制の構築や生産性向上に向けた取組を行っている
- リスク管理体制の構築や生産性向上に向けた取組は検討中である
- 取組の予定はない
- 回答対象外

問 2 - 4

長期的な外部環境の変化を見据えつつ、既存の事業領域を超えて、新たな企業との連携やそれを通じたバリューチェーンの革新を検討していますか。
 ※問 2 - 1 で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



- すでに新たな企業との連携やそれを通じたバリューチェーンの改革を実施している
- 新たな企業との連携やそれを通じたバリューチェーンの改革は準備中である
- 取組の予定はない
- 回答対象外

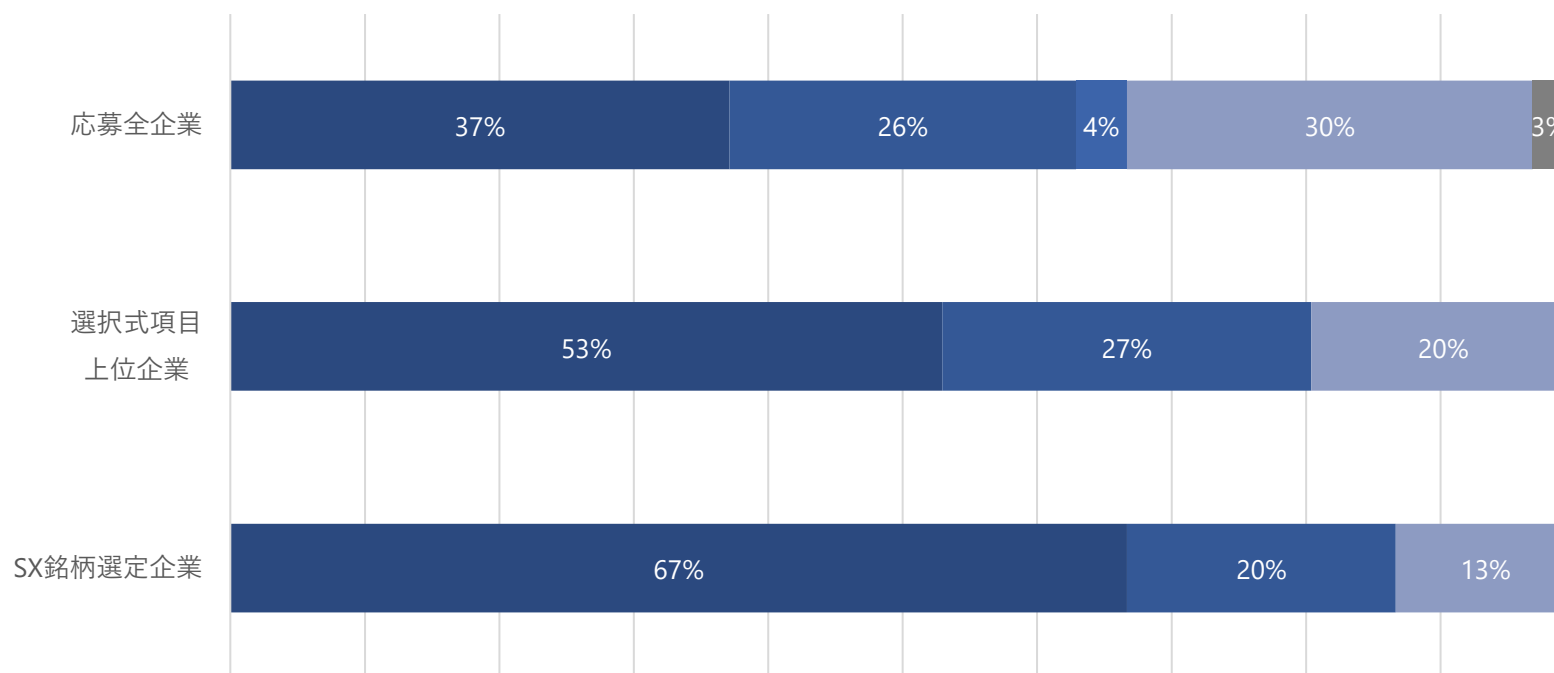
問 2 - 5 | イノベーションの取組推進

イノベーション創出のための体制構築は応募企業間で取組状況に差があり、特にSX銘柄選定企業は約7割が体制を確立できている

問 2 - 5

目指す姿の達成に向けて、イノベーション創出のための組織的な推進体制や予算・人事制度を含めた支援体制を確立の上、イノベーションの取組を推進していますか。

※問 2 - 1 で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



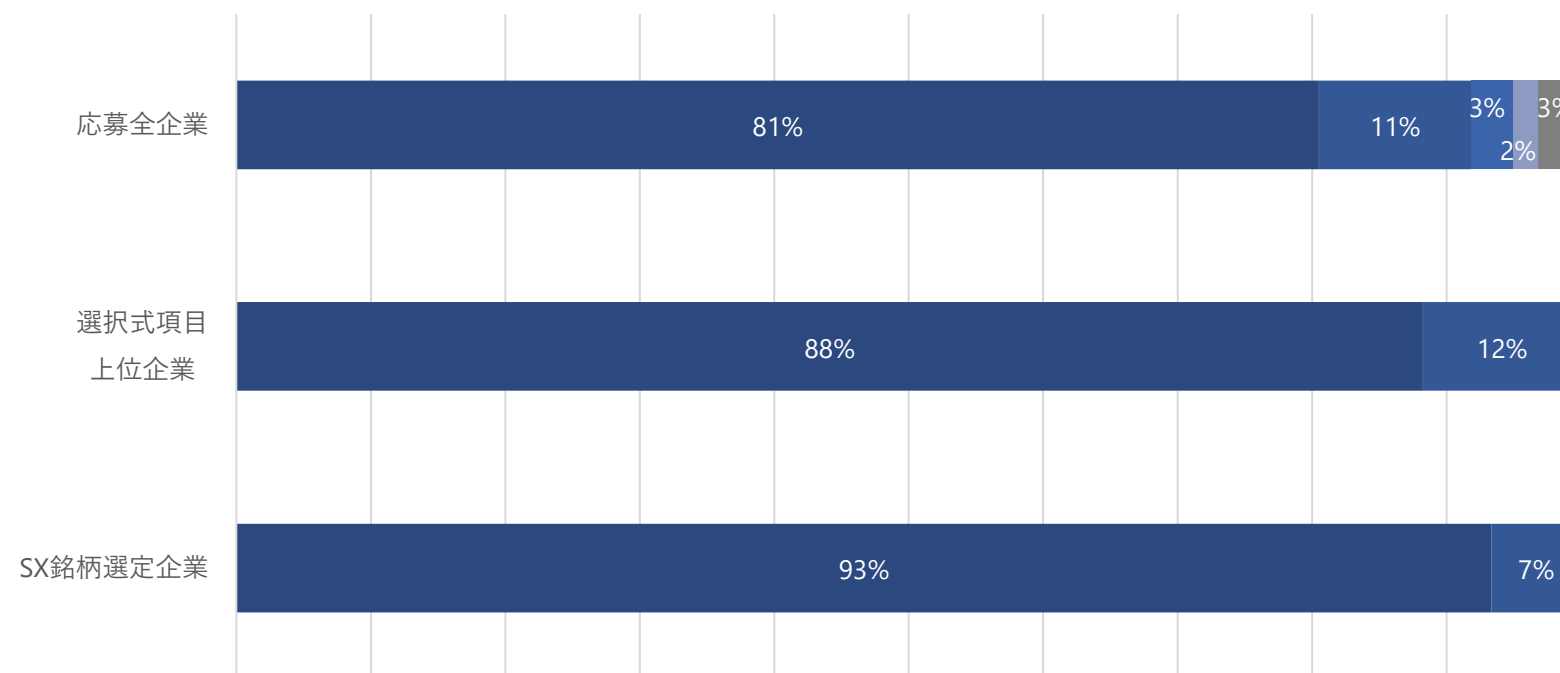
- すでにイノベーション創出のための体制を確立し、イノベーションの取組を推進している
- イノベーション創出のための体制を一部確立し、イノベーションの取組を推進している
- イノベーション創出の取組は準備中である
- 取組の予定はない
- 回答対象外

問2-6 | 人的戦略構築・人的資本投資

多くの応募企業が人的資本に注目し、人材戦略の構築と賃上げなどの具体的な取組の両方を行っている

問2-6

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ますか。
 ※問2-1で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



- 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
- 人材戦略の構築又は、賃上げを含む人的資本への投資は計画中である
- 取組の予定はない
- 回答対象外

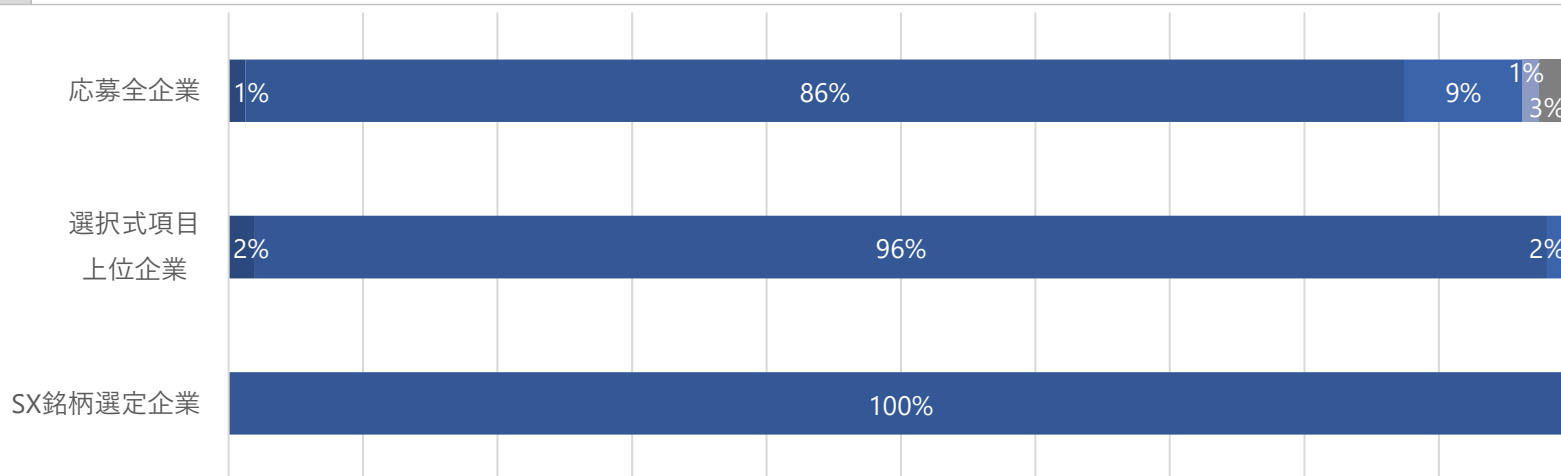
問2-7 | 三つの視点・五つの共通要素を考慮した人材戦略

大多数の応募企業が三つの視点・五つの共通要素の一部を含む形で人材戦略を策定し、実行に移している

問2-7

三つの視点（①経営戦略と連動しているか、②目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか、③人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか）が存在すること、五つの共通要素（①目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築できているかという要素、②個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトプット・アウトカムにつながる環境にあるかという要素、③目指すべき将来と現在との間のスキルギャップを埋めていく要素（リスキル・学び直し）、④多様な個人が主体的・意欲的に取り組んでいるかという要素（社員エンゲージメント）、⑤時間や場所にとらわれない働き方の要素）が含まれることを考慮しながら、人材戦略を策定・実行していますか。

※問2-1で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



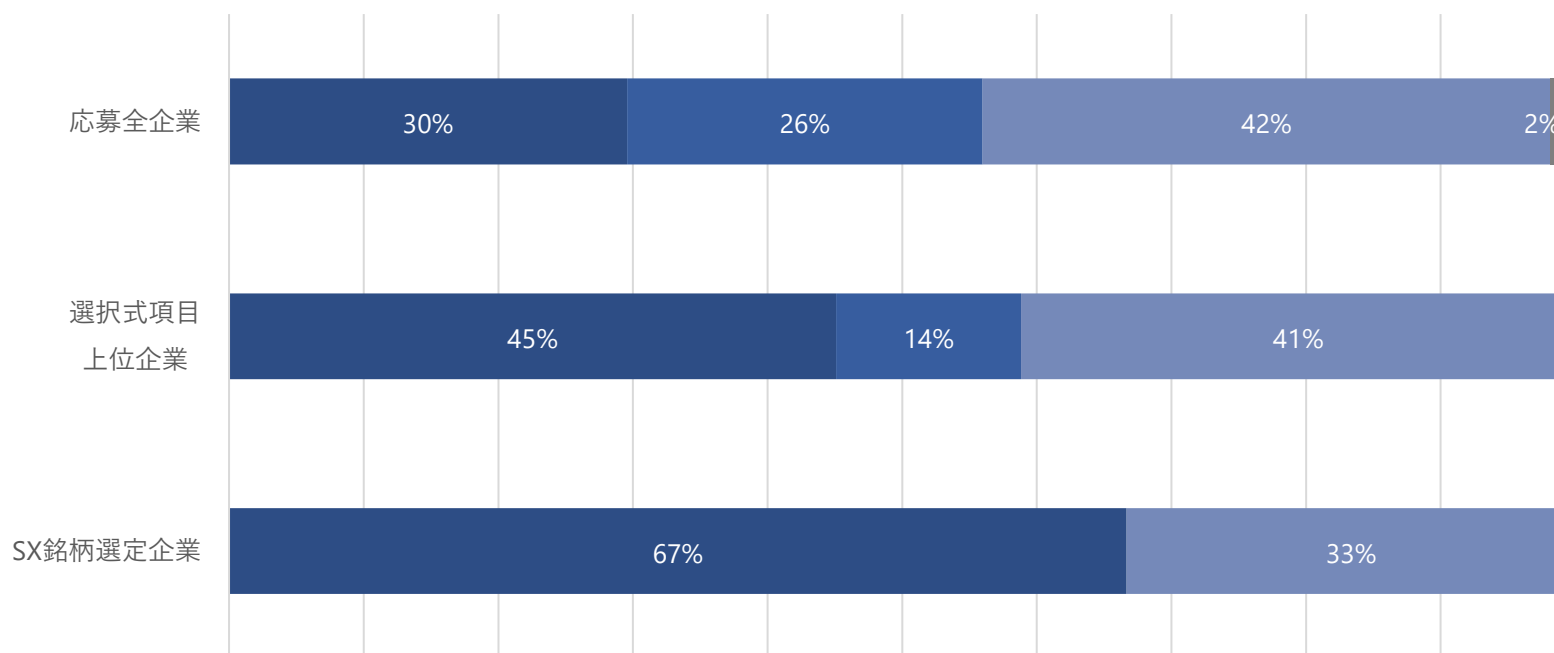
- 三つの視点、五つの共通要素を全て考慮して、人材戦略を策定・実行している
- 三つの視点、五つの共通要素を一部考慮して、人材戦略を策定・実行している
- 三つの視点、五つの共通要素を考慮した、人材戦略の策定・実行について検討している
- 三つの視点、五つの共通要素について考慮していない
- 回答対象外

問 2 - 8 | ルール形成への能動的・戦略的な参画

市場獲得・拡大のため、積極的にルール形成に取り組むSX銘柄選定企業は多く、
 選択式項目上位企業を含む他の応募企業との差が見られた

問 2 - 8

市場獲得・拡大のために、重要課題に照らして重要度の高いルール（規制・標準・ガイドライン等）の形成について、
 戦略的な体制を構築し、能動的・戦略的に参画していますか。
 ※問 2 - 1 で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



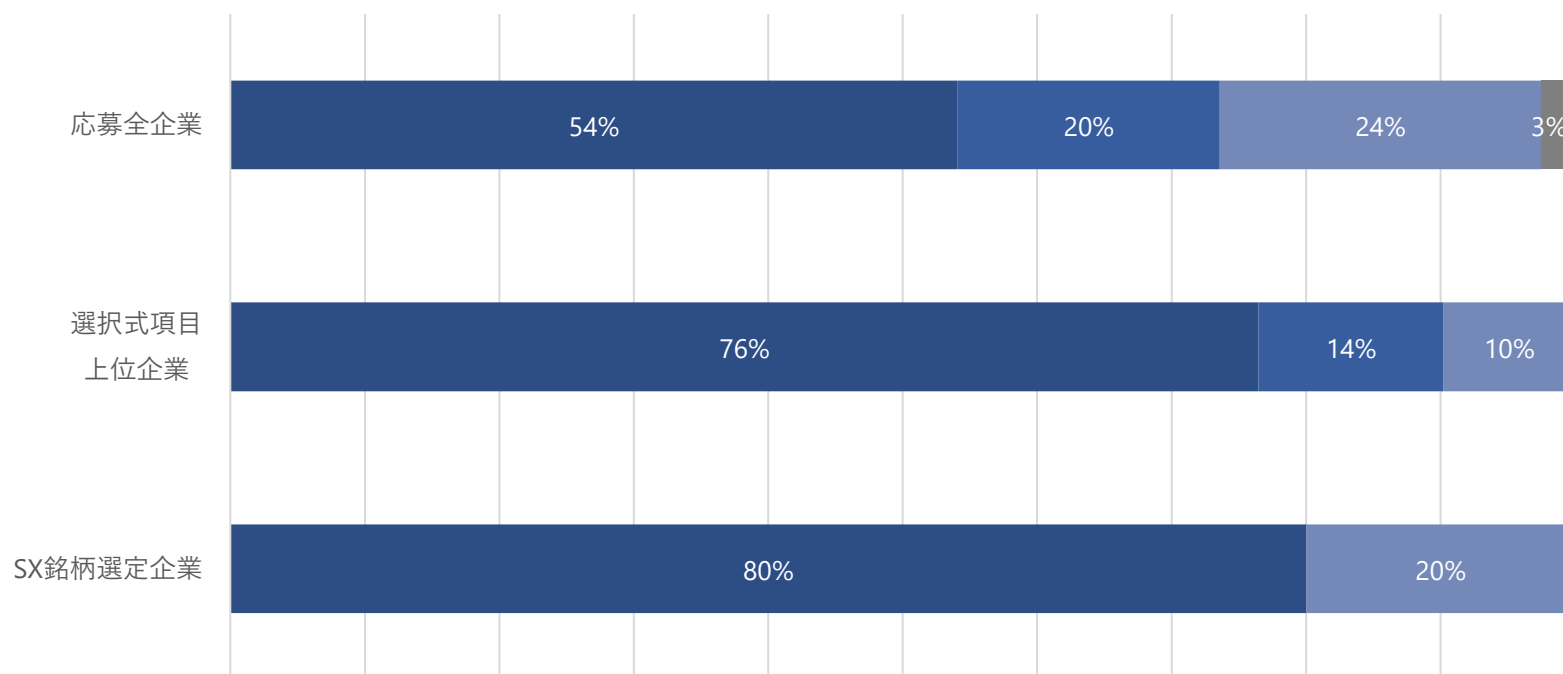
■ ルール形成に能動的・戦略的に参画している ■ ルール形成への能動的・戦略的な参加は未定である ■ 取組の予定はない ■ 回答対象外

問 2 - 9 | 無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略構築

選択式項目上位企業の 8 割が無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略を策定しており、他応募企業との差がついている

問 2 - 9

長期的かつ持続的な企業価値向上に向けて、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ますか。
 ※問 2 - 1 で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外

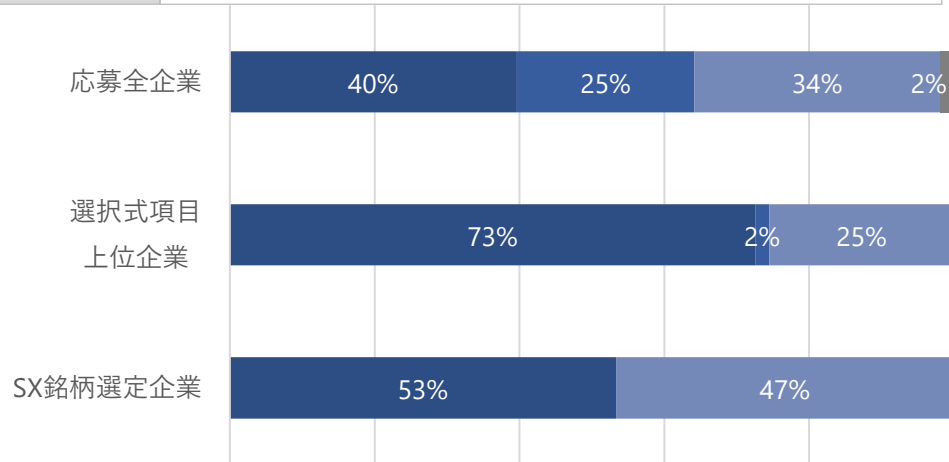


- 知的財産を含む無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略を構築している
- 知的財産を含む無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略について検討している
- 知的財産を含む無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略の策定の予定はない
- 回答対象外

問2-10、11 | 最適資本構成の方針・考え方の策定／キャッシュ・フローに関する計画策定

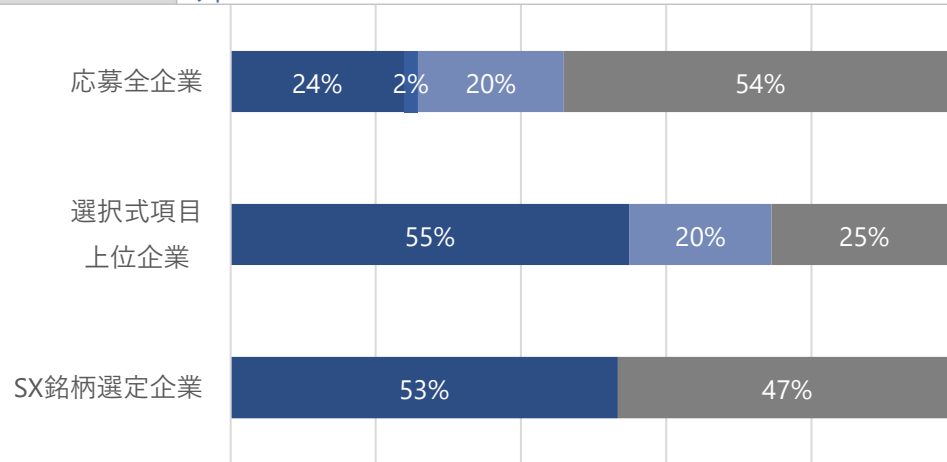
最適資本構成の方針策定、開示の有無は応募全企業の間ではばらつきがみられる。方針が確認できたSX銘柄選定企業の全てがキャッシュ・フローに関する計画策定も行っている

問2-10 最適資本構成（D/E ratioなど）に関する方針・考え方（有利子負債の最大調達額の設定有無や設定の考え方等）を策定していますか。
※問2-1で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



■ 策定している ■ 策定予定である ■ 策定予定はない ■ 回答対象外

問2-11 今後数年間でどの程度のキャッシュ・フローをどのように創出して（例 営業CF、事業売却、新規借入等）、それをどのように配分（例 設備投資、人的資本投資、研究開発投資、M&A、配当、自社株買い等）していくかについての計画を策定していますか。
※問2-1で実行戦略の立案が確認できなかった企業、もしくは問2-10で最適資本構成に関する方針・考え方を策定していることが確認できなかった企業は回答対象外



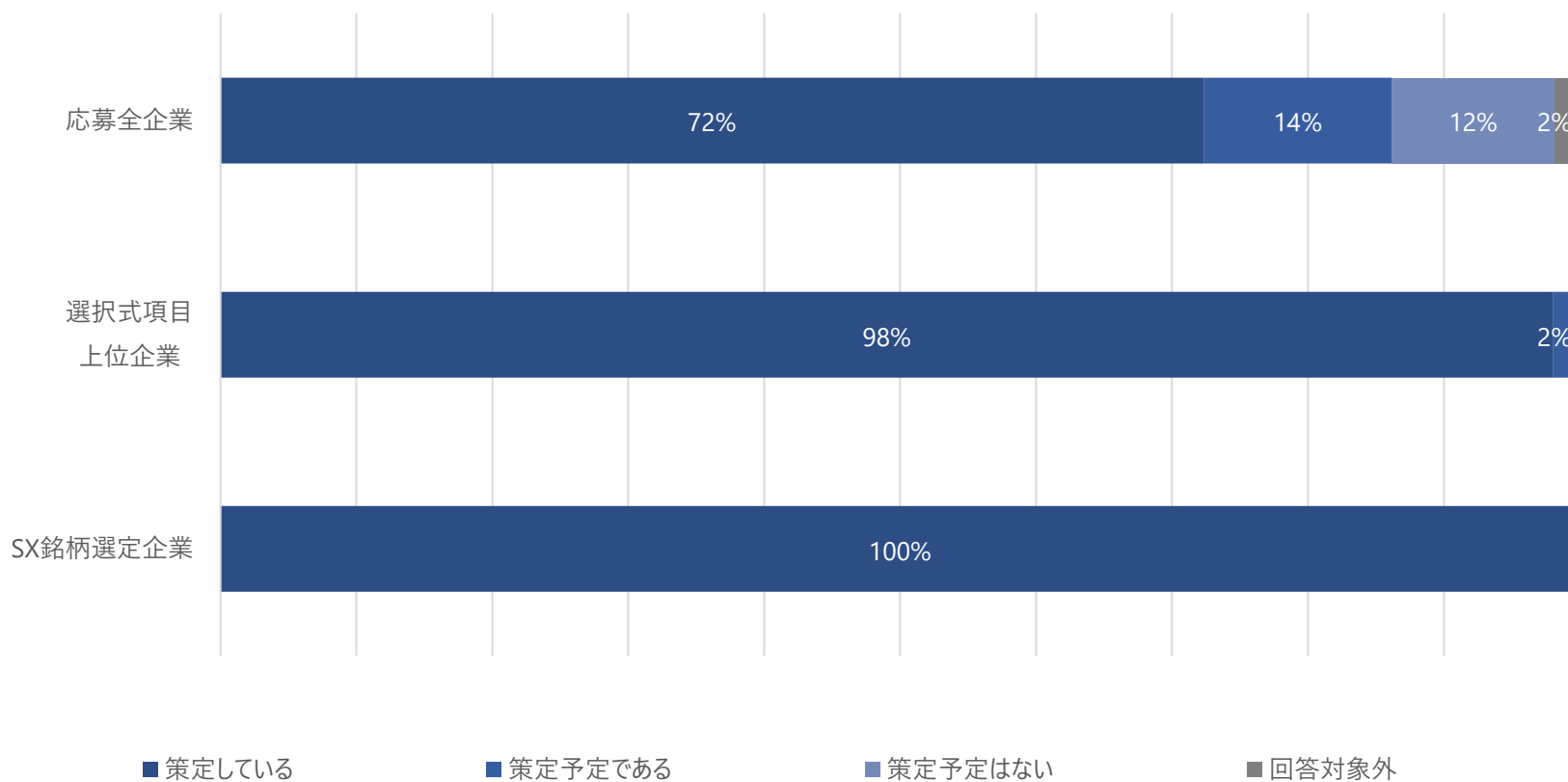
■ 策定している ■ 策定予定である ■ 策定予定はない ■ 回答対象外

問 2 - 1 2 | 現預金の適正水準、政策保有株式の保有、遊休不動産等の保有に関する方針

選択式項目上位企業のほぼ全てが、政策保有株式の保有に関する方針を打ち出している

問 2 - 1 2

現預金の適正水準、政策保有株式の保有、遊休不動産等の保有、低収益事業の継続・売却に関する方針を策定していますか。
 ※問 2 - 1 で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外

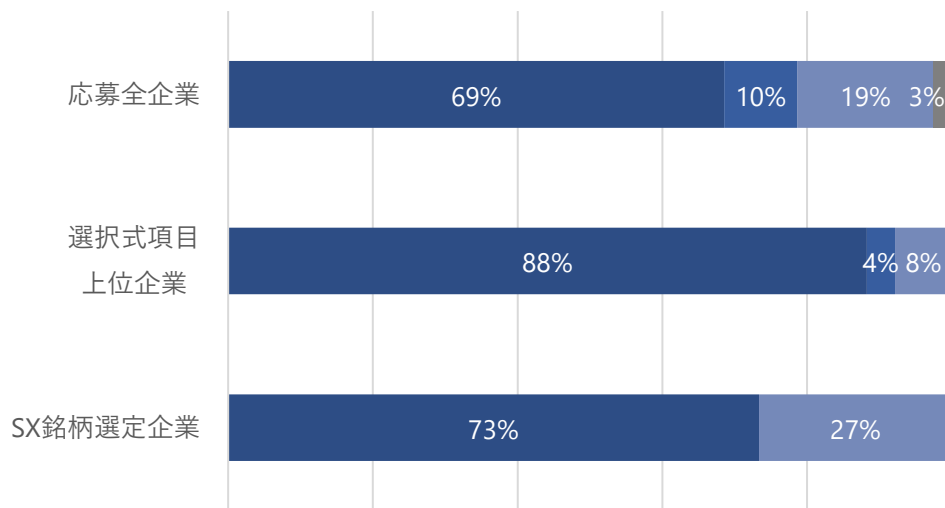


問2-13、14 | ESG等リスクの管理と影響緩和策／ESG等リスクを機会として位置付けた投資・資源配分の実施

選択式項目上位企業の大多数がESG等について、リスクとして取組を戦略に加えるだけでなく、ビジネスモデルを強化・変革する機会としても捉えて対応策を講じている

問2-13

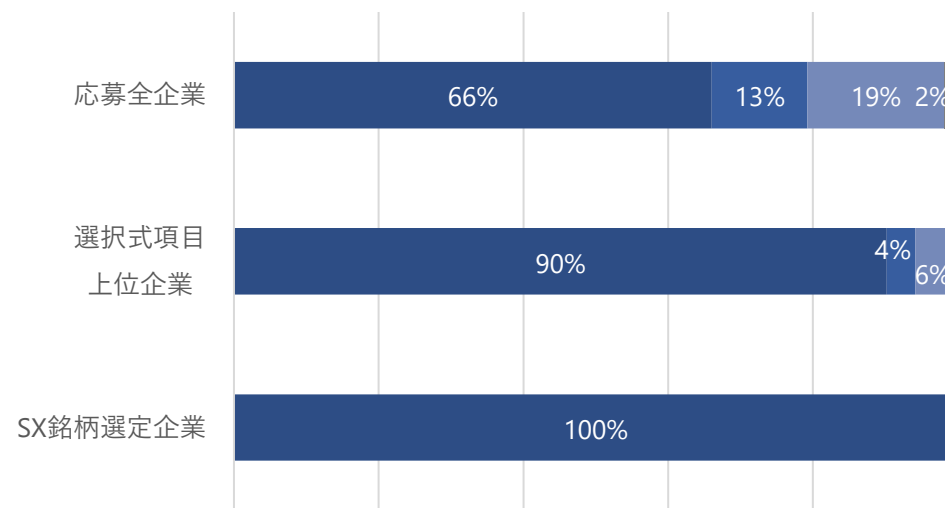
企業が経営課題として特定したESG等のリスクについて、自社のリスクマネジメントの中でどのように管理し、影響緩和のための方策を戦略に組み込んでいますか。
※問2-1で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



- ESG等のリスクについて、どのように管理し、影響緩和をするのか戦略に組み込んでいる
- 今後ESG等のリスクについて、どのように管理し、影響緩和をするのか戦略に組み込む予定である
- 今後ESG等のリスクについて、戦略に組み込んでいない
- 回答対象外

問2-14

ESG等の要素をリスクとしてのみならず、新たな事業を生み出し、またビジネスモデルを強化・変革する機会として位置付けていますか。また、そのための投資や資源配分を行っていますか。
※問2-1で実行戦略の立案が確認できなかった企業は回答対象外



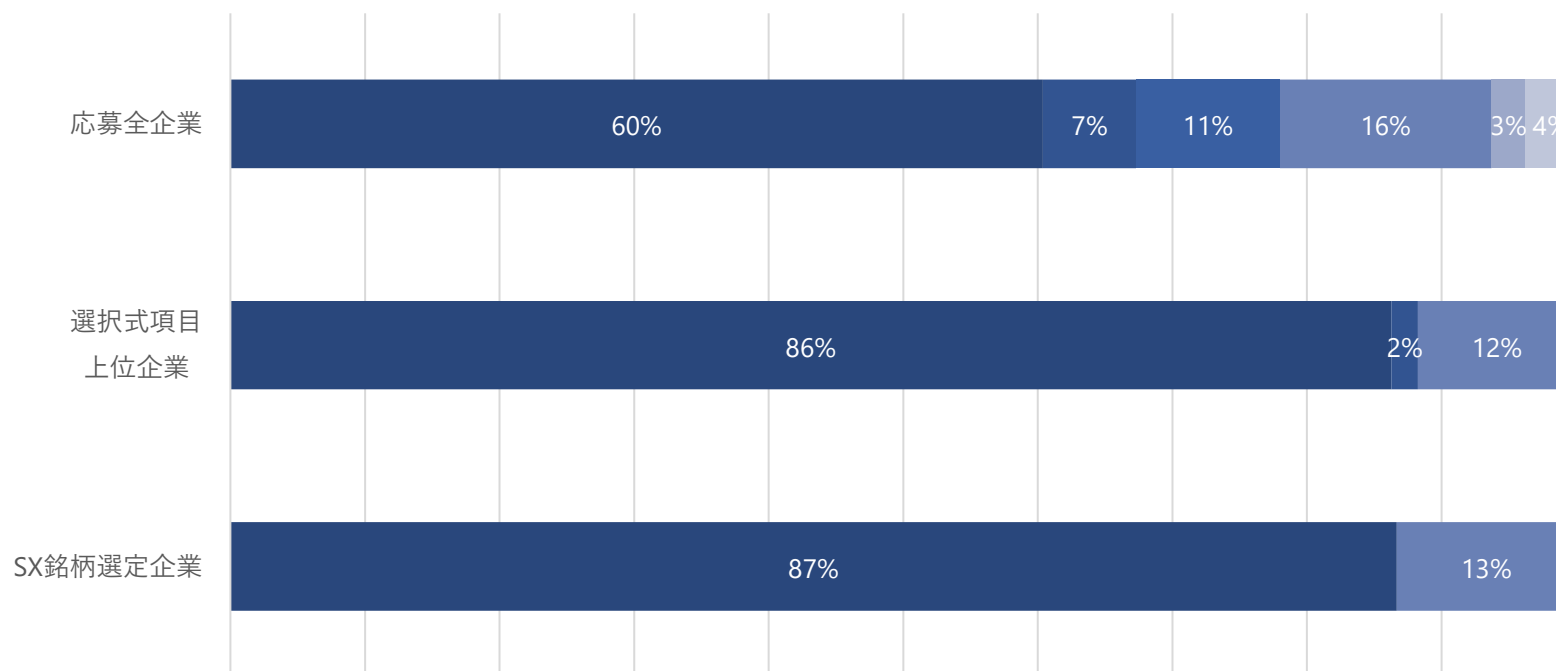
- ビジネスモデルを強化・変革する機会として位置づけ、投資や資源配分を行っている
- ビジネスモデルを強化・変革する機会として位置づけ、投資や資源配分を行う予定である
- ビジネスモデルを強化・変革する機会として位置づけができず、投資や資源配分も行っていない
- 回答対象外

問3-1 | 価値創造に関するKPIや企業独自のKPI設定

選択式項目上位企業の約9割が自社独自のものを含むKPIを価値創造と紐づけて設定し、その整合性をステークホルダーが理解できる形で示している

問3-1

企業全体の価値創造に関連するKPI（ROE、ROICなど）や企業独自のKPI（財務価値に関するKPI、社会に提供する価値に関するKPIなど）を設定していますか。また、KPIを、組織全体としての価値創造ストーリーの実現に向けて整合的に設定していますか。



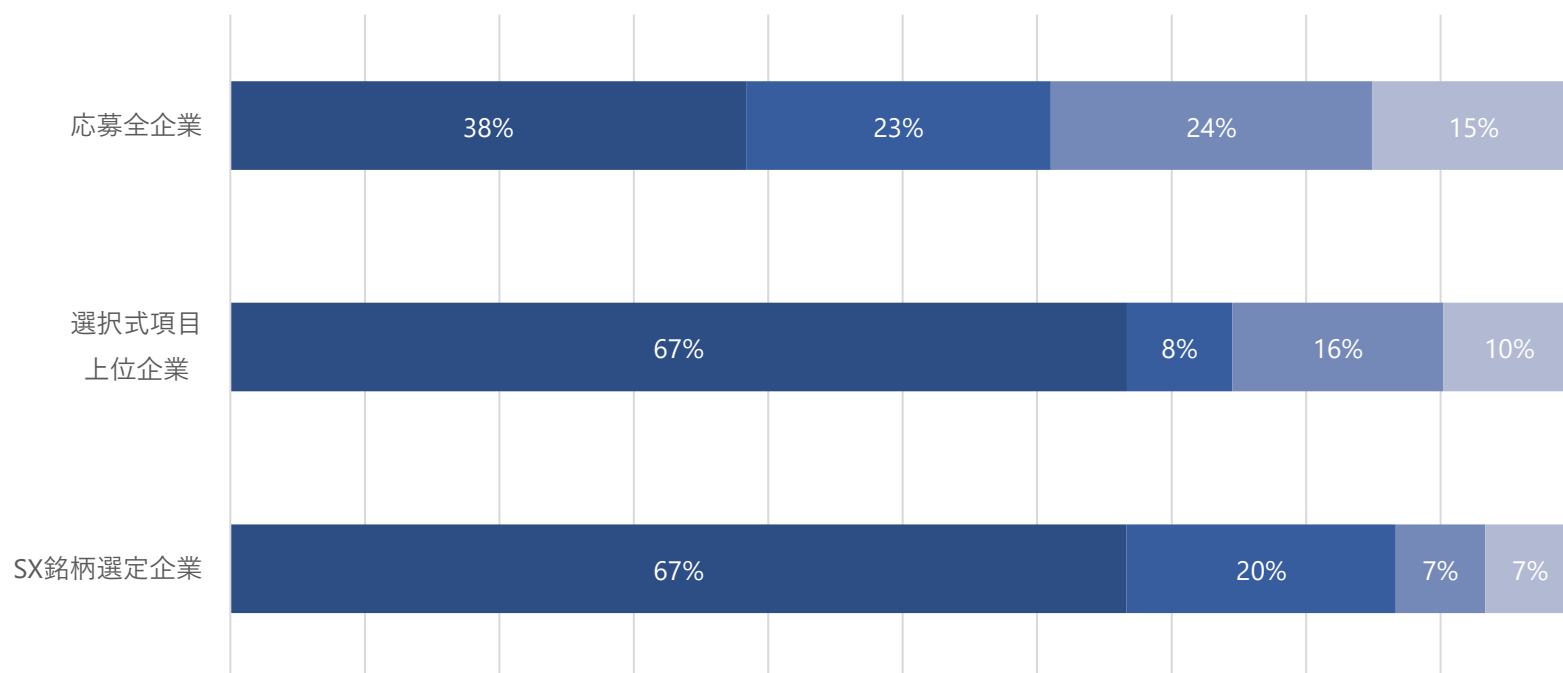
- 企業全体の価値創造に関連するKPIや企業独自のKPIを設定し、KPIを、組織全体としての価値創造ストーリーの実現に向けて整合的に設定している
- 企業独自のKPIは設定していないものの、企業全体の価値創造に関連するKPIを設定し、KPIを、組織全体としての価値創造ストーリーの実現に向けて整合的に設定している
- 企業全体の価値創造に関連するKPIを設定し、組織全体としての価値創造ストーリーの実現との整合性について検討している
- 企業全体の価値創造に関連するKPIを設定しているが、組織全体としての価値創造ストーリーは検討していない
- 企業全体の価値創造に関連するKPIの設定について検討している
- 企業全体の価値創造に関連するKPIを設定していない

問3-2 | MD&Aを踏まえた戦略見直し・KPI設定

選択式項目上位企業の約7割が、KPIの設定だけでなく戦略の見直しにもMD&Aの結果を用いており、他応募企業との差が大きく表れている

問3-2

MD&A（財務状況及び経営成績の分析・評価）の結果を踏まえ、機動的に戦略等の見直しやKPIの設定を行っていますか。



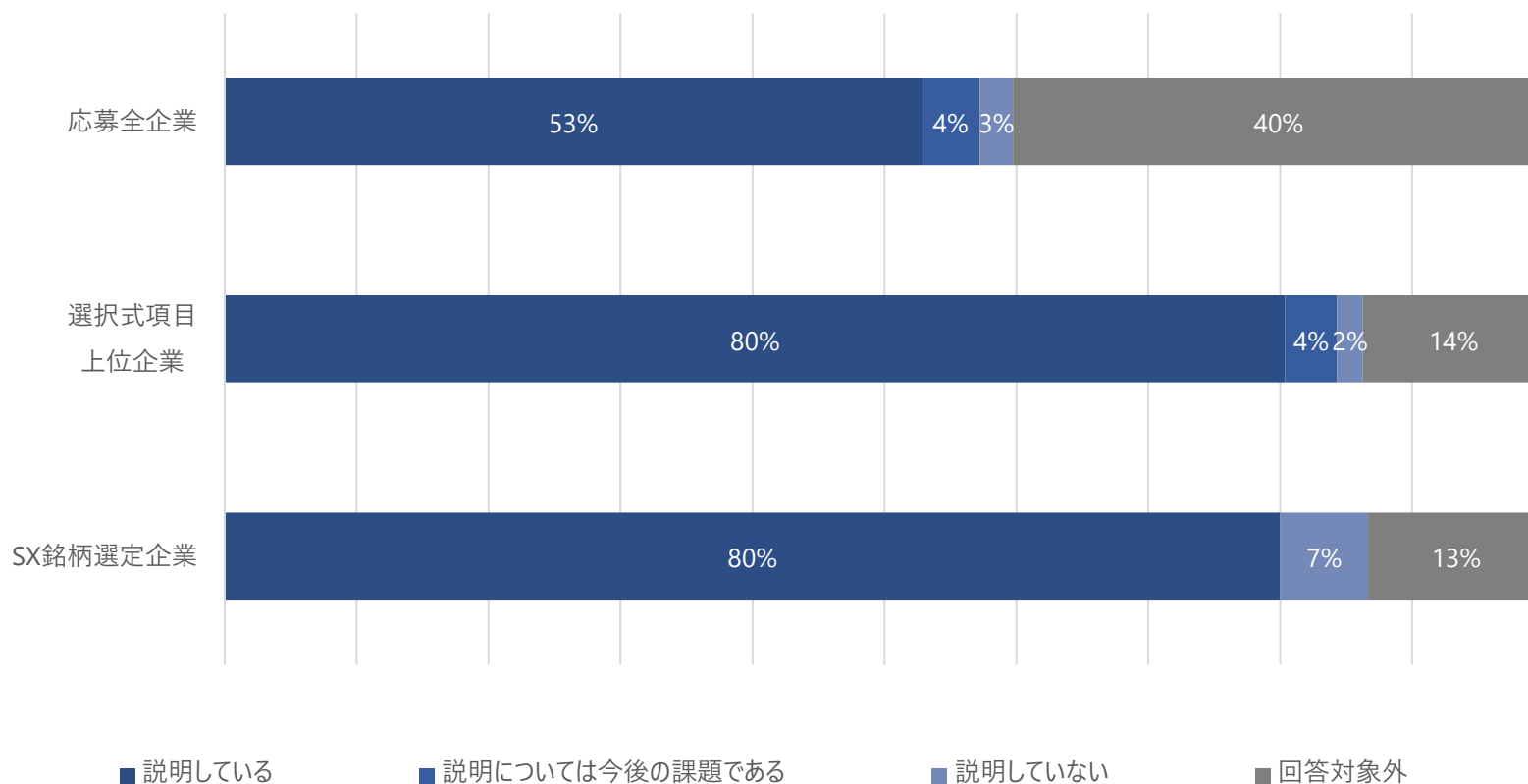
- MD&A（財務状況及び経営成績の分析・評価）の結果を踏まえ、戦略等の見直しを行っている
- MD&A（財務状況及び経営成績の分析・評価）の結果を踏まえ、KPIを設定している
- 戦略等の見直しや、KPIの設定に際し、MD&A（財務状況及び経営成績の分析・評価）の結果を考慮していない
- MD&A（財務状況及び経営成績の分析・評価）を実施していない

問3-3 | 企業独自のKPIの設定根拠の開示

企業独自のKPIを設定している企業の大多数が、その設定根拠について説明を行っている (問3-1参照)

問3-3

企業独自のKPI（財務価値に関するKPI、社会に提供する価値に関するKPIなど）の設定根拠について説明していますか。
※問3-1で独自KPIを設定していることが確認できた企業のみが回答対象

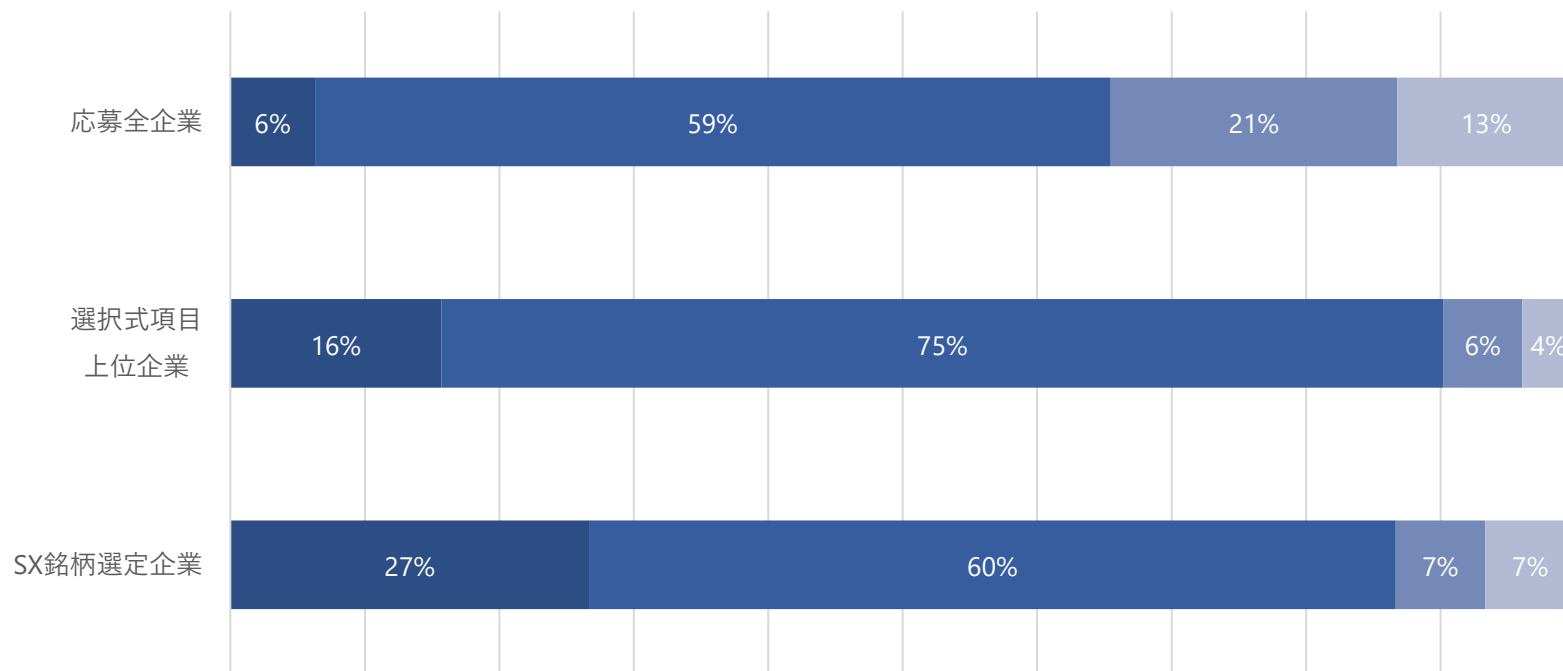


問3-4 | 資本コストに対する認識の開示

事業セグメントごとの資本コストに対する認識をステークホルダーに分かる形で開示できている企業は、SX銘柄選定企業の中でも3割弱にとどまる

問3-4

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ますか。



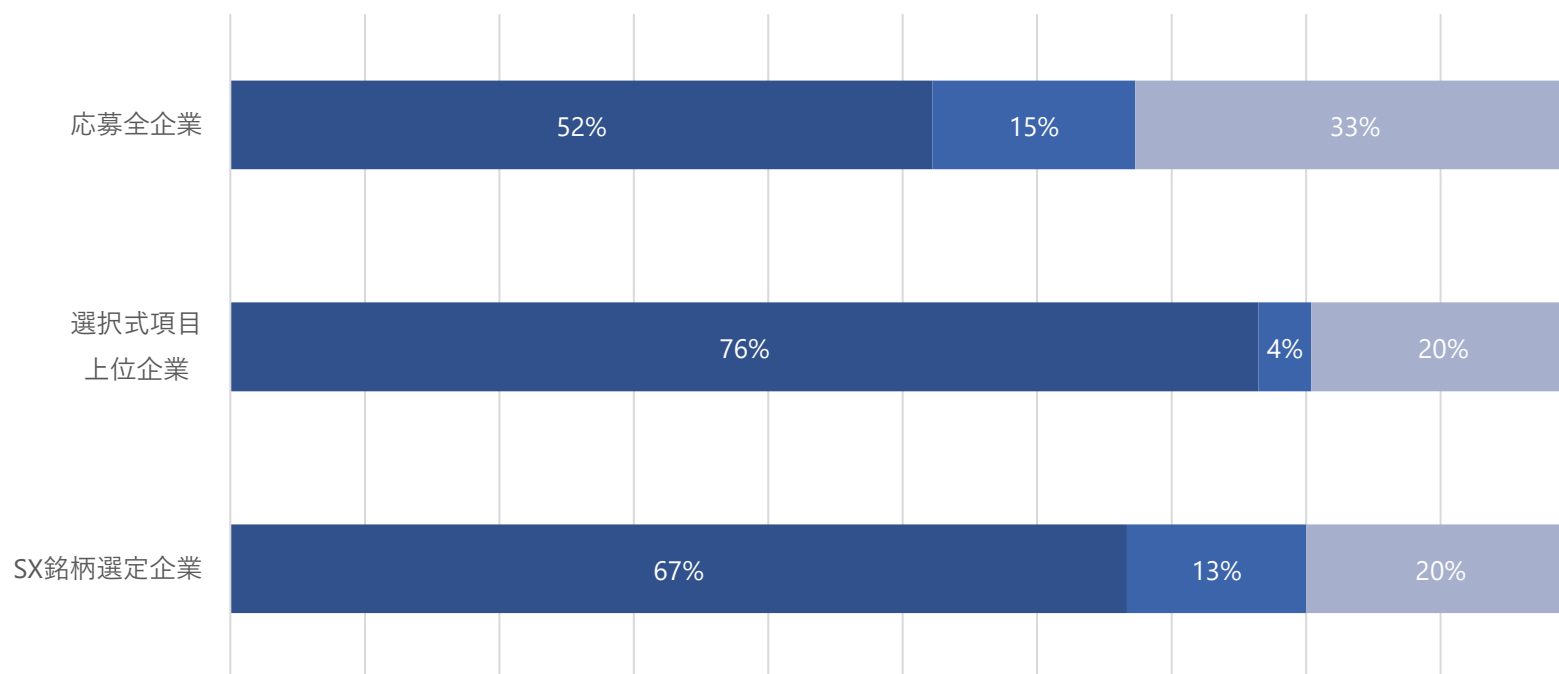
- 資本コストに対する認識、主要な事業セグメントごとの資本コストに対する認識について開示している
- 資本コストに対する認識については開示しているが、主要な事業セグメントごとの資本コストに対する認識については開示していない
- 資本コストに対する考え方を開示することについて、検討中である
- 資本コストに対する考え方を開示していない

問3-5 | 戦略の進捗確認・見直しを行うガバナンス体制

選択式項目上位企業の約8割がKPIを活用して戦略の進捗状況をモニタリングするだけでなく、見直しのためのガバナンス体制を構築することで、随時、戦略の最適化を行っている

問3-5

KPIを活用しつつ戦略の進捗状況をモニタリングし、必要に応じた見直しを行うためのガバナンス体制を整備していますか。



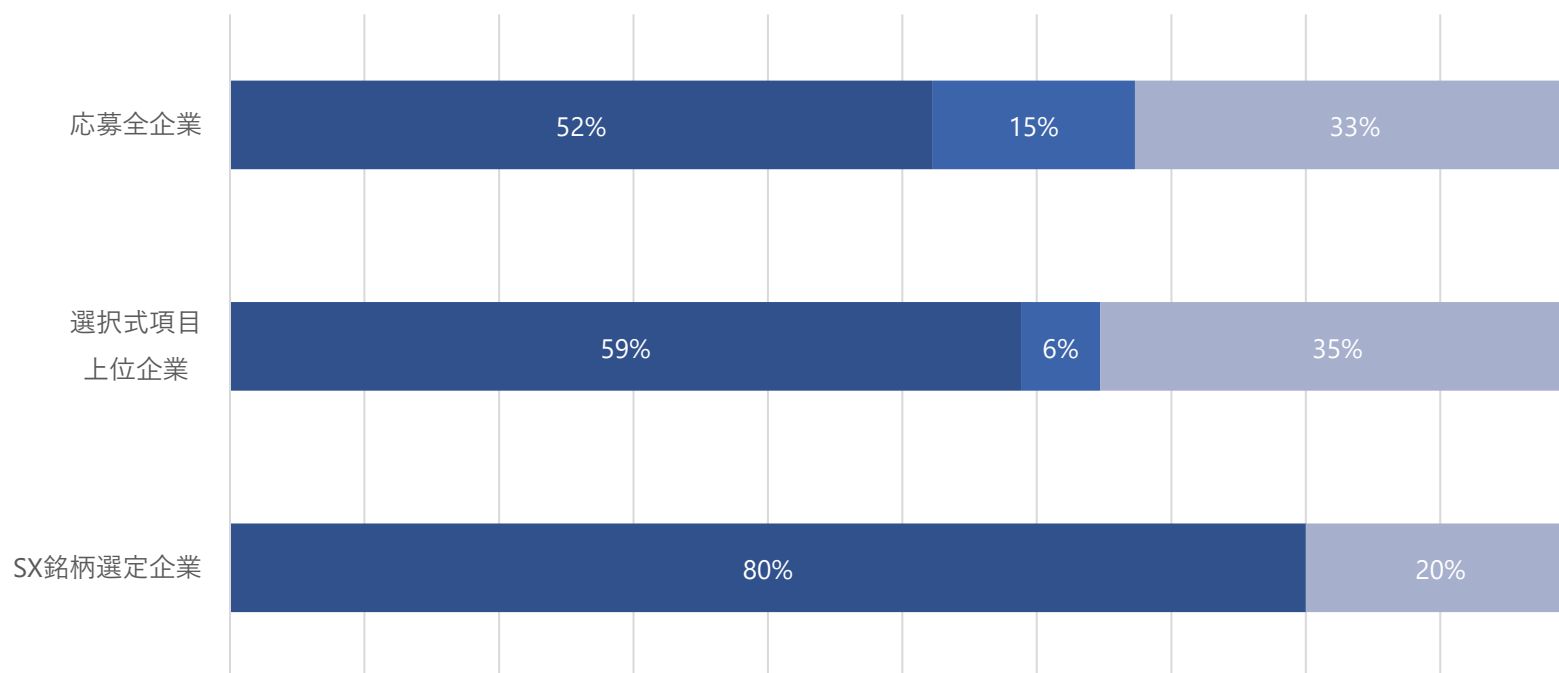
- KPIを活用しつつ戦略の進捗状況をモニタリングし、必要に応じた見直しを行うためのガバナンス体制を整備済みである
- KPIを活用しつつ戦略の進捗状況をモニタリングし、必要に応じた見直しを行うためのガバナンス体制を整備中である
- KPIを活用しつつ戦略の進捗状況をモニタリングし、必要に応じた見直しを行うためのガバナンス体制を整備していない

問3-6 | 価値創造ストーリーにおけるガバナンスの位置づけ明確化

価値創造ストーリーにおけるガバナンスの位置づけを明確にしている企業は、SX銘柄選定企業において特徴的に割合が高い

問3-6

自社の価値創造ストーリーにおけるガバナンス体制の位置付けが明確化されていますか。

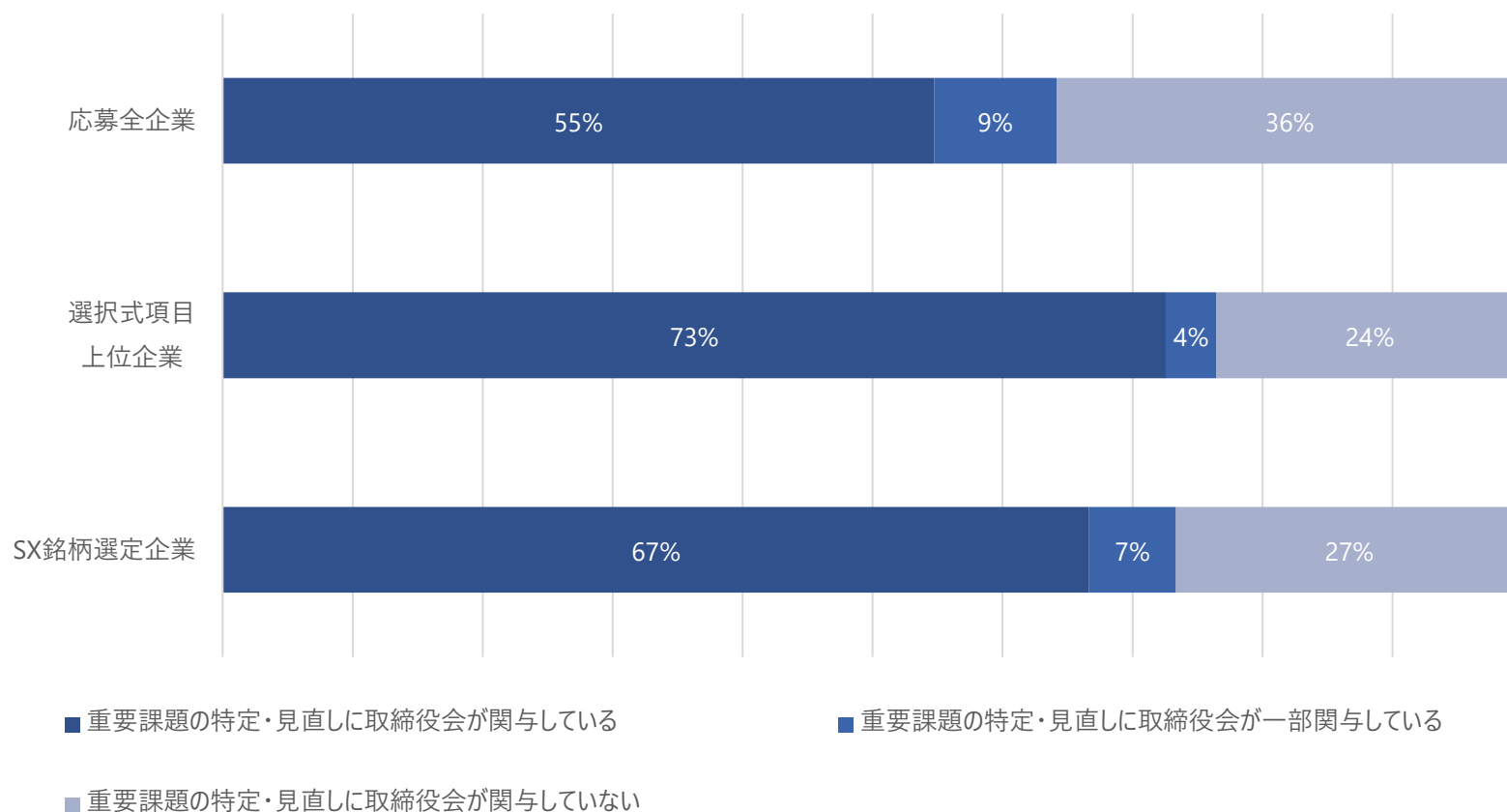


- 自社の価値創造ストーリーにおけるガバナンス体制の位置付けが明確化されている
- 自社の価値創造ストーリーにおけるガバナンス体制の位置付けが明確化されていないが、現在検討している
- 自社の価値創造ストーリーにおけるガバナンス体制の位置付けが明確化されず、今後の課題となる

問3-7 | 重要課題特定・見直しに対する取締役会の関与

選択式項目上位企業の約7割が重要課題の特定・見直しに取締役会を関与させている一方、SX銘柄選定企業の中でもその関与を明示できていない企業が3割程度存在した

問3-7 重要課題の特定・見直しに取締役会が関与していますか。

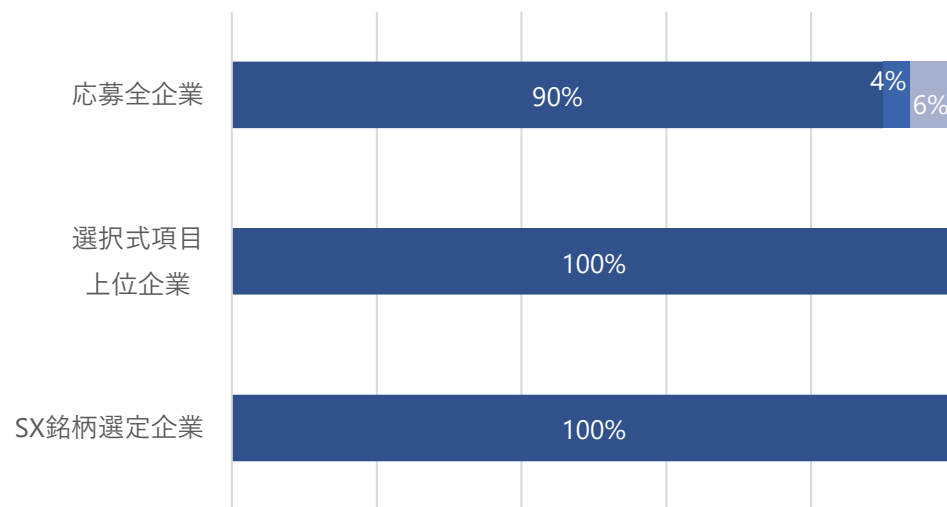


問3-8、9 | 取締役会と経営陣の役割・機能分担の明確化／社外取締役の役割・機能分担の明確化

取締役会と経営陣の役割・機能分担を明確化している応募企業が9割と大多数を占めるが、社外取締役に関しては7割程度とその割合が減少する

問3-8

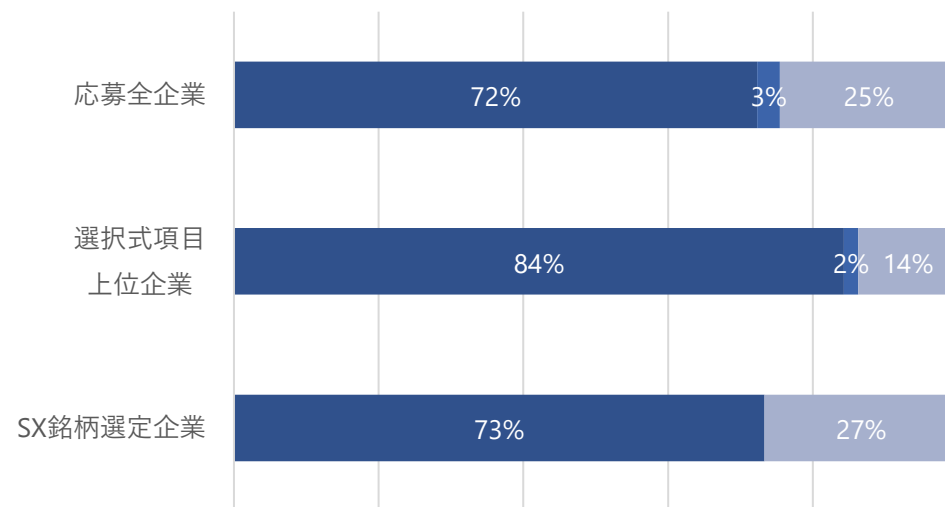
取締役会と経営陣の役割・機能分担が明確化されていますか。



- 取締役会と経営陣の役割・機能分担が明確化されている
- 取締役会と経営陣の役割・機能分担が明確化されていないが、現在検討している
- 取締役会と経営陣の役割・機能分担が明確化されず、今後の課題となる

問3-9

社外取締役の役割分担・機能分担は明確化されていますか。



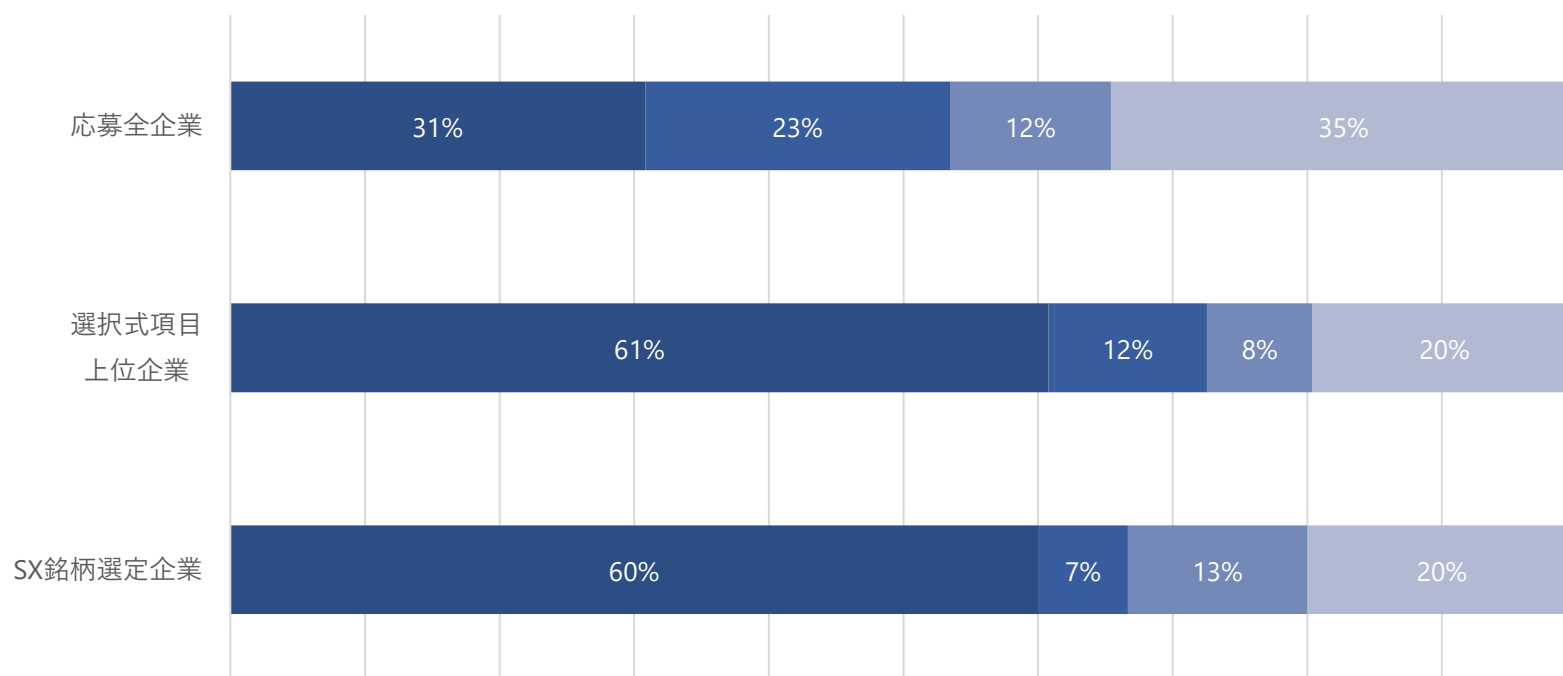
- 社外取締役の役割・機能分担が明確化されている
- 社外取締役の役割・機能分担が明確化されていないが、現在検討している
- 社外取締役の役割・機能分担が明確化されず、今後の課題となる

問3-10 | 経営者の資質明確化、後継者計画策定

他応募企業と比較して、選択式項目上位企業は経営者に求める資質の明確化および将来の経営者を選任・育成するための計画策定を行っている割合が高い

問3-10

目指す姿の実現に向けた取組を組織的・継続的に行うべく、経営者の資質を明確化の上、かかる経営者を選任・育成するための後継者計画を策定していますか。



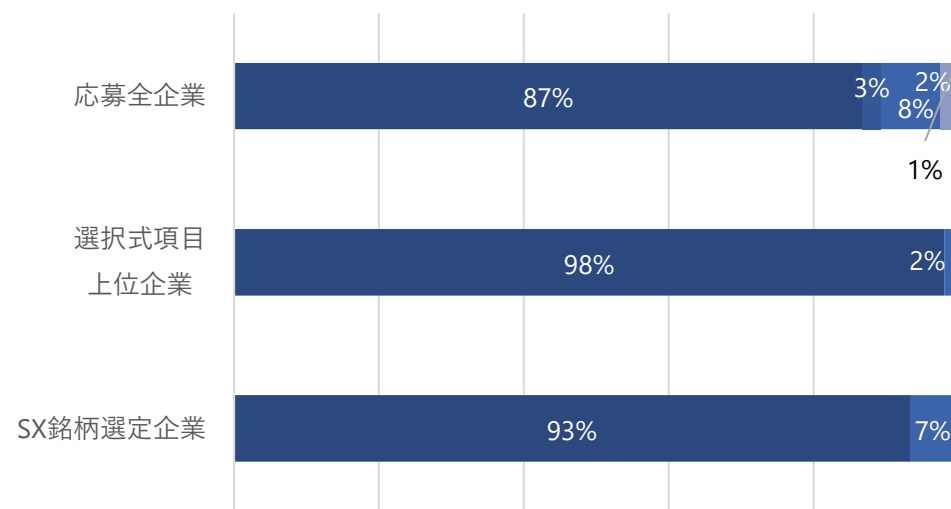
- 目指す姿の実現に向けた取組を組織的・継続的に行うべく、経営者の資質を明確化の上、かかる経営者を選任・育成するための後継者計画を策定済みである
- 目指す姿の実現に向けた取組を組織的・継続的に行うべく、経営者の資質を明確化の上、現在かかる経営者を選任・育成するための後継者計画を策定している
- 目指す姿の実現に向け、経営者の資質を明確化の上、かかる経営者を選任・育成するための後継者計画を策定していない
- 目指す姿の実現に向け、経営者の資質を明確化していない

問3-11、12 | 役員・経営陣に求められるスキルに基づいた選任・解任／多様性を確保した役員・経営陣候補者の指名

8割程度の応募企業が役員・経営陣に求めるスキルを特定し、多様性を確保することでガバナンスの実効性を高めている

問3-11

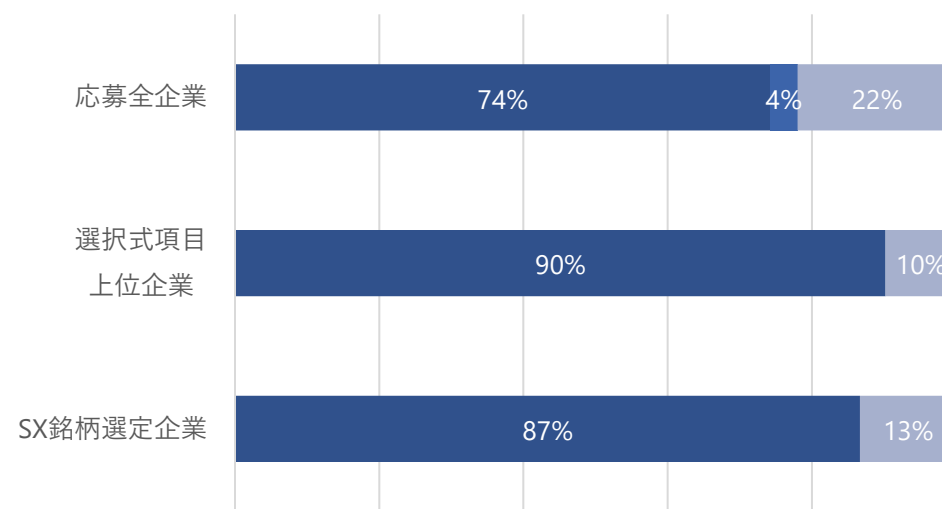
目指す姿の実現に向けて、役員・経営陣に求められるスキルを特定し、当該要件を満たす役員・経営陣候補者の選任及び解任を行っていますか。



- 目指す姿の実現に向けて、役員・経営陣に求められるスキルを特定し、当該要件を満たす役員・経営陣候補者の選任及び解任を行っている
- 目指す姿の実現に向けて、役員・経営陣に求められるスキルを特定しているが、当該要件を満たす役員・経営陣候補者の選任及び解任を行っていない
- 目指す姿の実現に向けて、役員・経営陣に求められるスキルを特定していない
- 経営陣・取締役候補者の選任に目指す姿を考慮しているが、他の要件を優先している

問3-12

役員・経営陣の属性や経験、能力等の多様性（ダイバーシティ）を確保した役員・経営陣候補者の指名を行っていますか。

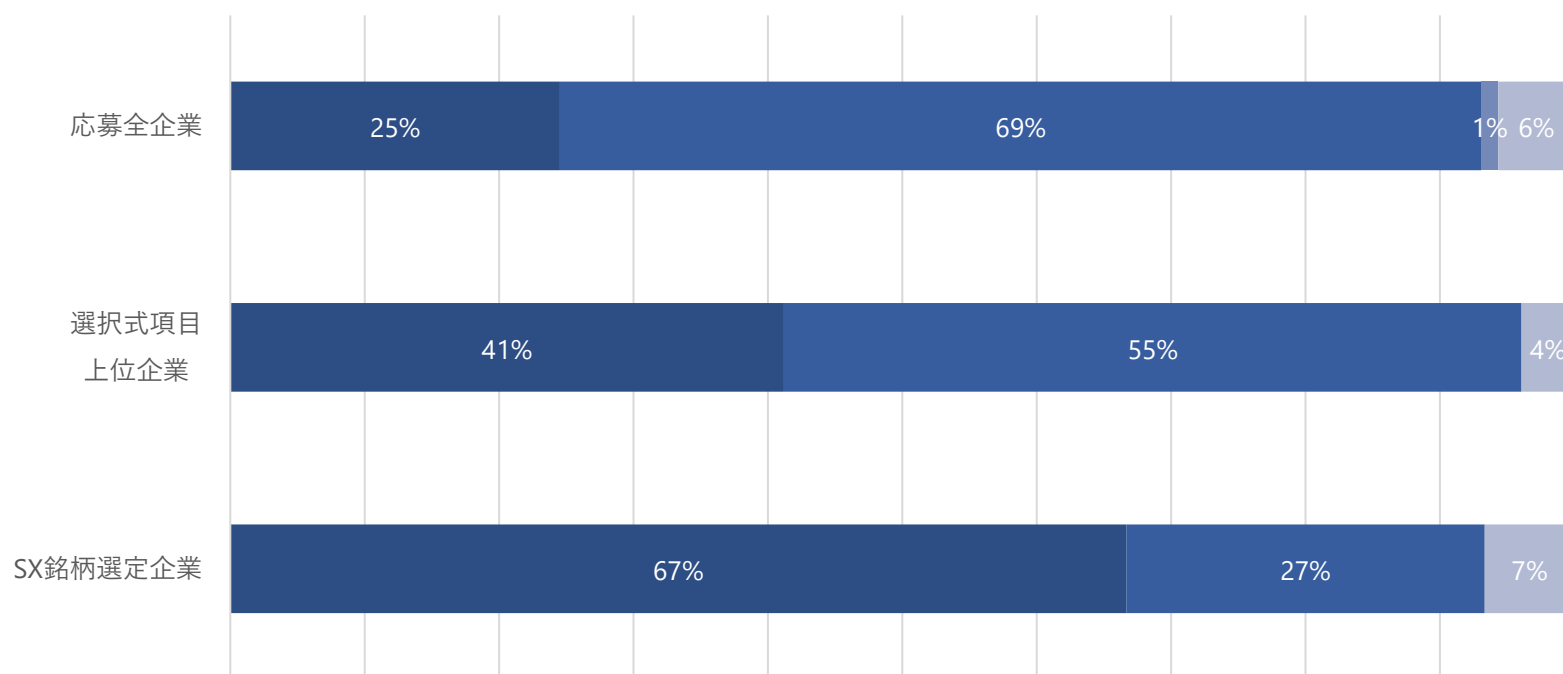


- 役員・経営陣の属性や経験、能力等の多様性（ダイバーシティ）を確保した役員・経営陣候補者の指名を行っている
- 役員・経営陣の選任にあたり、役員・経営陣の属性や経験、能力等の多様性（ダイバーシティ）を考慮しているが、ほかの要件を優先している
- 役員・経営陣の選任にあたり、役員・経営陣の属性や経験、能力等の多様性（ダイバーシティ）を考慮していない

問3-13 | 経営陣の戦略的意思決定の適切な監督・評価

多くの応募企業で、取締役が経営陣の戦略的意思決定をモニタリングしているものの、社外取締役が積極的にモニタリングしている企業はSX銘柄選定企業を含む一部企業に限られる

問3-13 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）していますか。



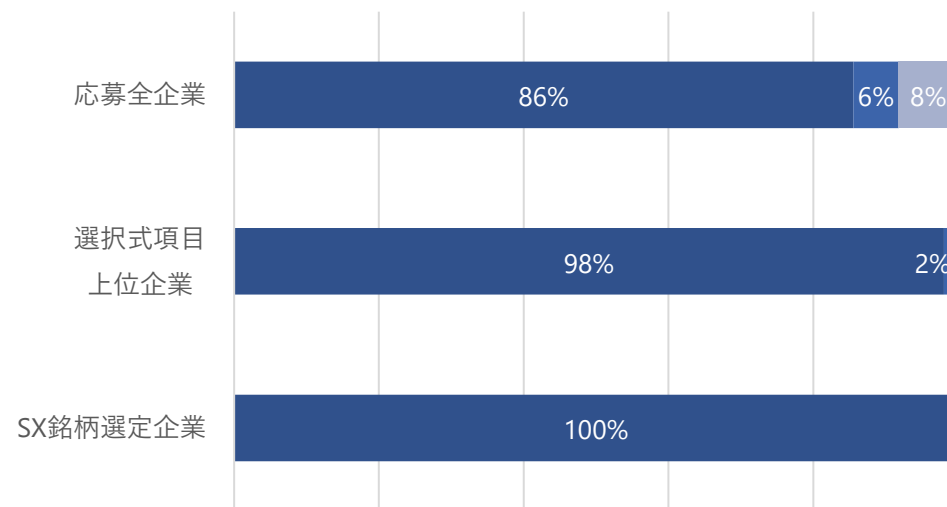
- 取締役および社外取締役等が、業務執行を担う経営陣の戦略的意思決定を適切に監督・評価（モニタリング）している
- 取締役が業務執行を担う経営陣の戦略的意思決定を監督・評価（モニタリング）しているが、社外取締役等が一部関与している
- 取締役が業務執行を担う経営陣の戦略的意思決定を監督・評価（モニタリング）しているが、社外取締役等が監督・評価（モニタリング）を行っていない
- 社外取締役を含む取締役が、業務執行を担う経営陣の戦略的意思決定を適切に監督・評価（モニタリング）していない

問3-14、15 | 目指す姿達成に向けた役員の動機付け／役員の動機付けとKPIの連動

選択式項目上位企業の9割がKPIに紐づいた取組や仕掛けにより目指す姿達成に向けた役員の動機づけを行う一方、他応募企業はKPIと取組・仕掛けの紐づけに課題が残る

問3-14

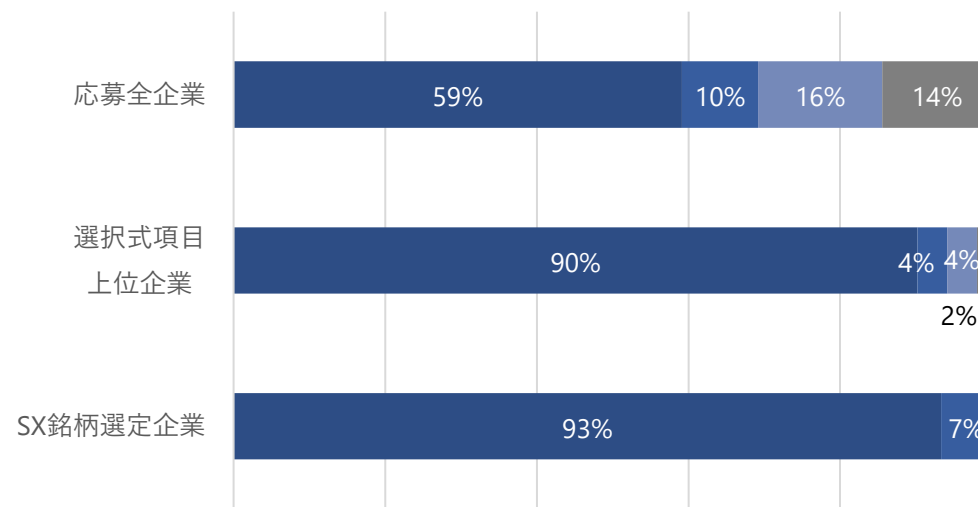
目指す姿の達成に向けて役員を動機づけるための取組や仕掛けづくり（例：役員報酬制度）を行っていますか。



- 目指す姿の達成に向けて役員を動機づけるための取組や仕掛けづくり（例：役員報酬制度）を導入済みである
- 目指す姿の達成に向けて役員を動機づけるための取組や仕掛けづくり（例：役員報酬制度）を検討している
- 目指す姿の達成に向けて役員を動機づけるための取組や仕掛けづくり（例：役員報酬制度）を検討していない

問3-15

役員を動機づけるための取組や仕掛けづくり（例：役員報酬制度）はKPIと連動していますか。
 ※問3-14で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ことが確認できた企業のみ回答対象



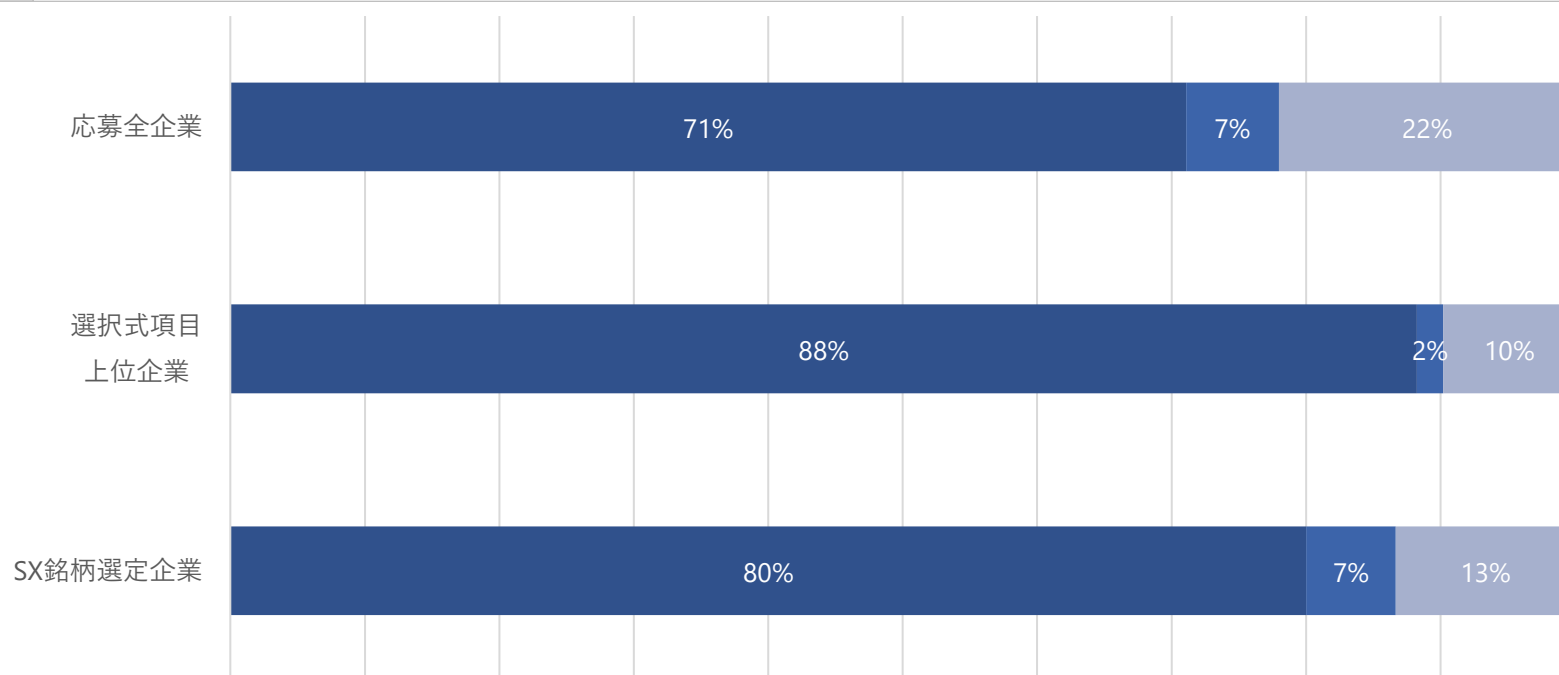
- 役員を動機づけるための取組や仕掛けづくり（例：役員報酬制度）はKPIと連動している
- 役員を動機づけるための取組や仕掛けづくり（例：役員報酬制度）はKPIと連動していないが、KPI達成に関するインセンティブを設けている
- 役員を動機づけるための取組や仕掛けづくり（例：役員報酬制度）はKPIを考慮していない
- 回答対象外

問3-16 | 取締役の実効性評価や優先課題の開示

多くの応募企業が取締役の実行性評価の結果や改善に向けた課題の優先順位を決め、投資家が理解できる形で開示している

問3-16

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ますか。



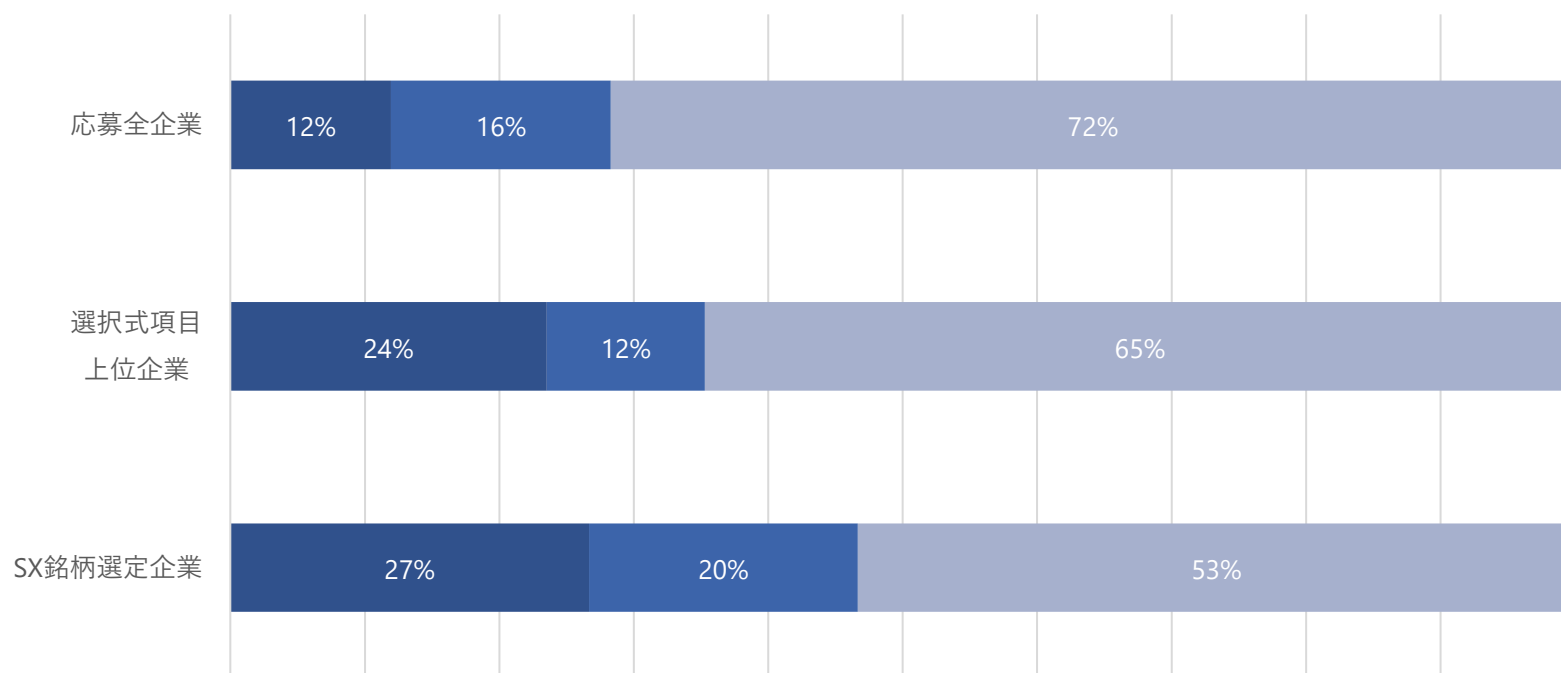
- 取締役の実効性評価の結果や改善に向けて取り組むべき優先課題を投資家に示している
- 取締役の実効性評価の結果や改善に向けて取り組むべき優先課題を投資家に示していないが、今後示す予定である
- 取締役の実効性評価の結果や改善に向けて取り組むべき優先課題を投資家に示していない

問3 - 17 | 取締役の財務リテラシー向上

取締役の財務リテラシー向上のための取組を行い、外部に明示できている企業はSX銘柄選定企業でも3割に満たない

問3 - 17

取締役の財務リテラシー向上のための取組等を行っていますか。

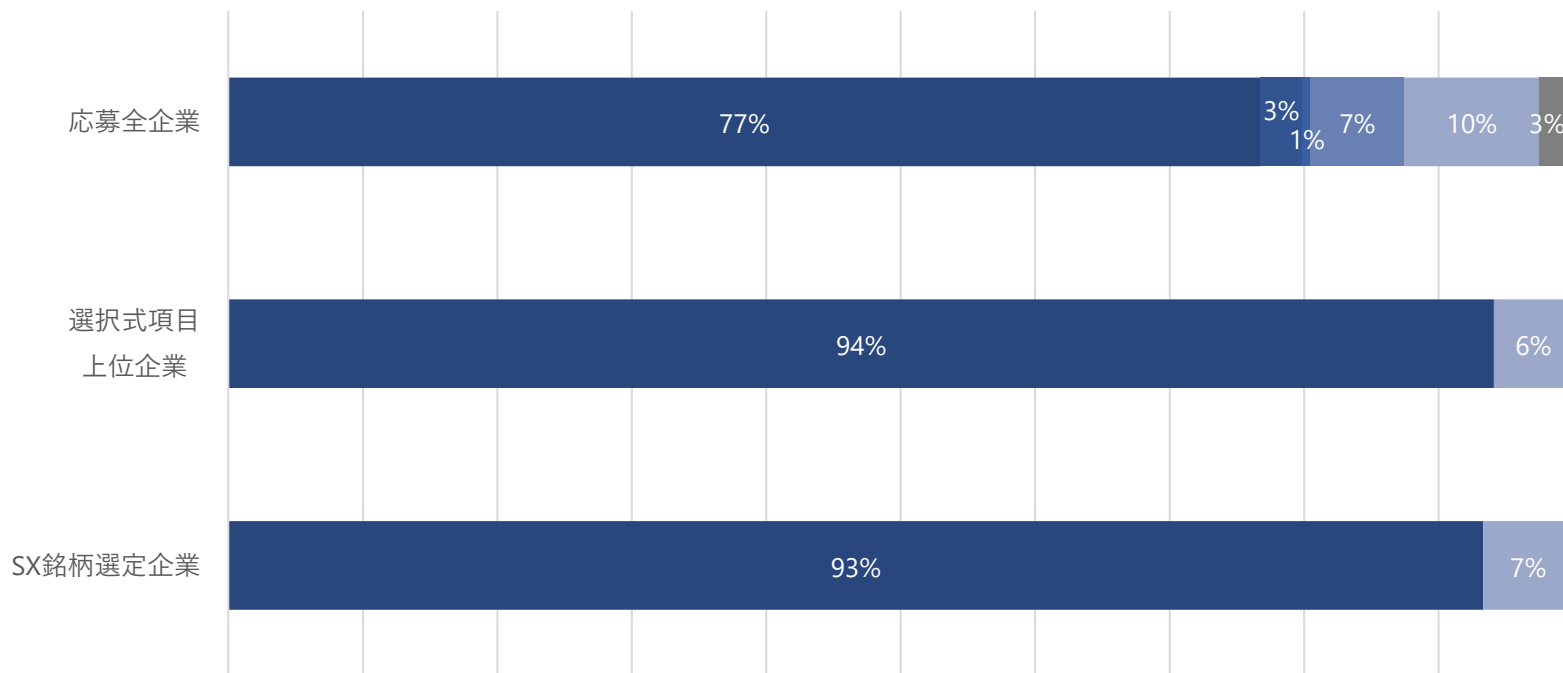


- 財務リテラシー向上のための取組等を行っている
- 財務リテラシー向上のための取組等を行っていないが、今後行う予定である
- 財務リテラシー向上のための取組等を行っていない

問4 - 1、2 | 価値創造ストーリーの策定・開示と投資家等との対話

多くの企業が価値創造ストーリーを策定・開示しており、
選択式項目上位企業ではその割合が9割を超えている

問4 - 1 統合思考に基づき、価値創造を構成する各要素（自らの経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等）を一連の価値創造ストーリーとして策定・開示し、投資家等と対話を行っていますか。
※問1 - 1で重要課題の特定、もしくは問2 - 1の実行戦略の策定が確認できなかった企業は回答対象外

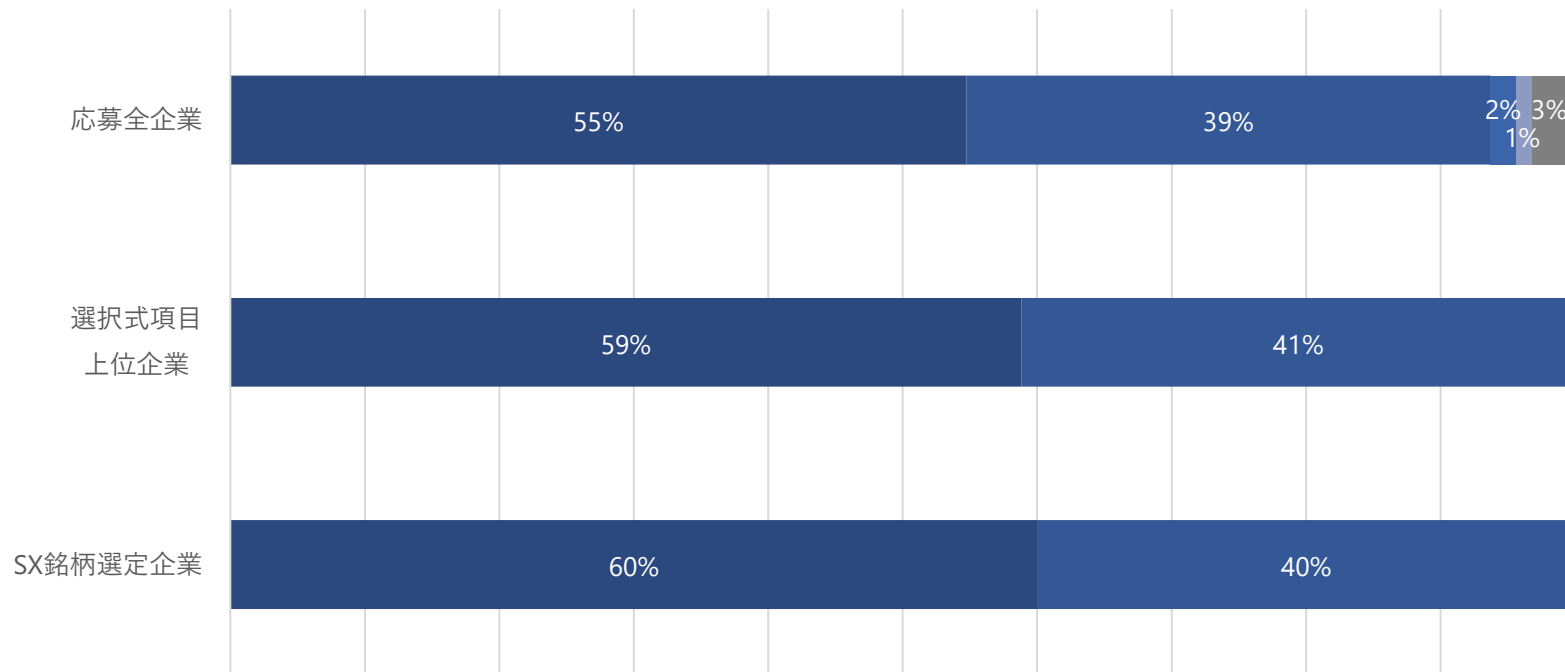


- 価値創造を構成する各要素を一連の価値創造ストーリーとして策定・開示し、投資家等と対話を行っている
- 価値創造を構成する各要素を一連の価値創造ストーリーとして策定・開示しているが、投資家等と対話は今後の課題である
- 価値創造を構成する各要素を一連の価値創造ストーリーとして策定しているが開示していない
- 価値創造を構成する各要素を一連の価値創造ストーリーとして策定することを検討している
- 価値創造を構成する各要素を一連の価値創造ストーリーとして策定・開示していない
- 回答対象外

問4-3 | 経営層や社外取締役と投資家の個別対話

約6割の応募企業において、経営層及び社外取締役が投資家との対話に参加しているが、SX銘柄選定企業でも約4割の企業が、投資家対話への社外取締役のコミットメントに課題を抱える

問4-3 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（投資家との1on1ミーティング）していますか。
 ※問1-1で重要課題の特定、もしくは問2-1の実行戦略の策定が確認できなかった企業は回答対象外



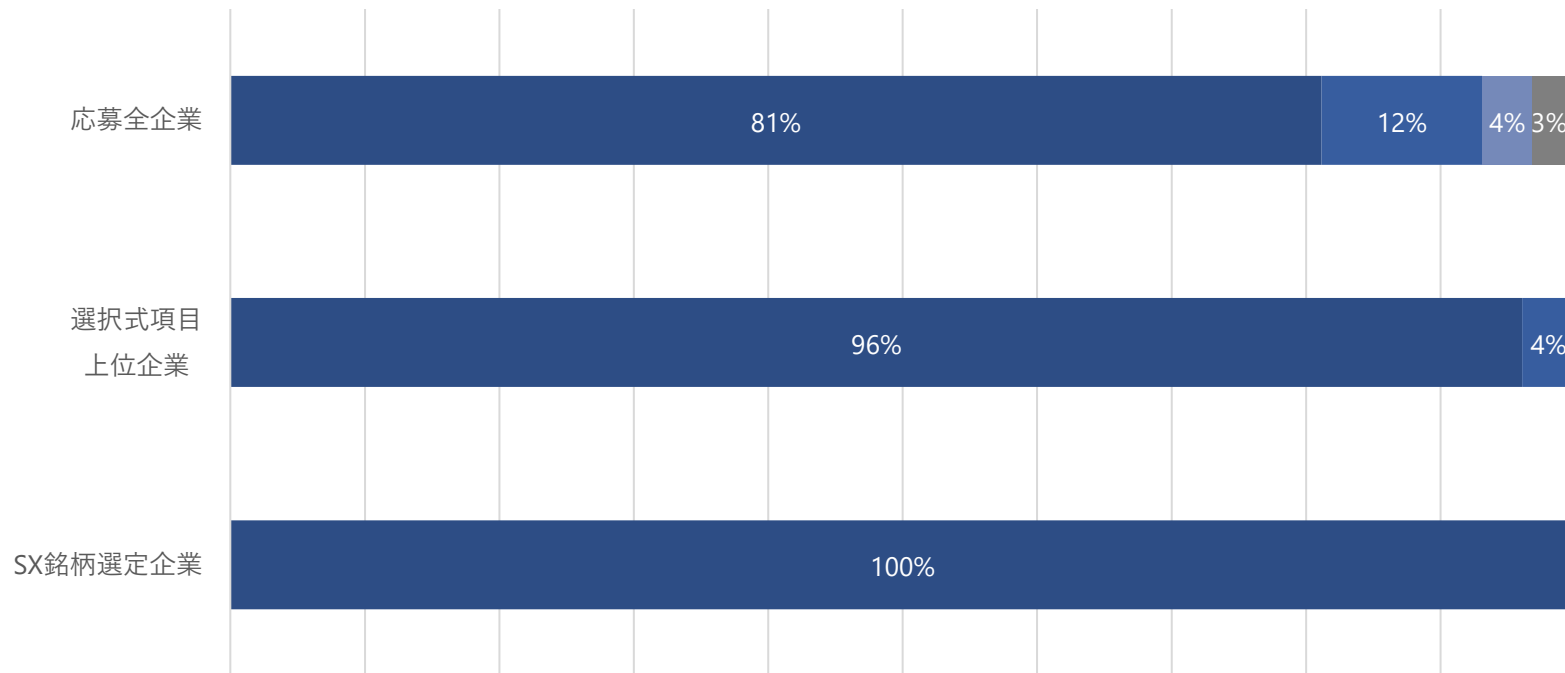
- 社長を含めた経営層及び社外取締役が個別に投資家と対話を行っている
- 社長を含めた経営層は個別に投資家と対話を行っているが、社外取締役については今後の課題である
- 社外取締役を含めた経営層は個別に投資家と対話を行っているが、社長については今後の課題である
- 社長を含めた経営層及び社外取締役は個別に投資家と対話を行っていない
- 回答対象外

問4 - 4 | 重要度に応じた対話アジェンダの設定

企業を取り巻く事業環境・社会全体の状況、投資家の属性を踏まえて対話のアジェンダを設定している応募企業が大多数であり、SX銘柄選定企業においてはその割合が100%である

問4 - 4

企業を取り巻く事業環境・社会全体の状況や相手方の投資家の属性等も勘案しつつ、重要度に応じた対話のアジェンダを設定していますか。
 ※問1 - 1で重要課題の特定、もしくは問2 - 1の実行戦略の策定が確認できなかった企業は回答対象外

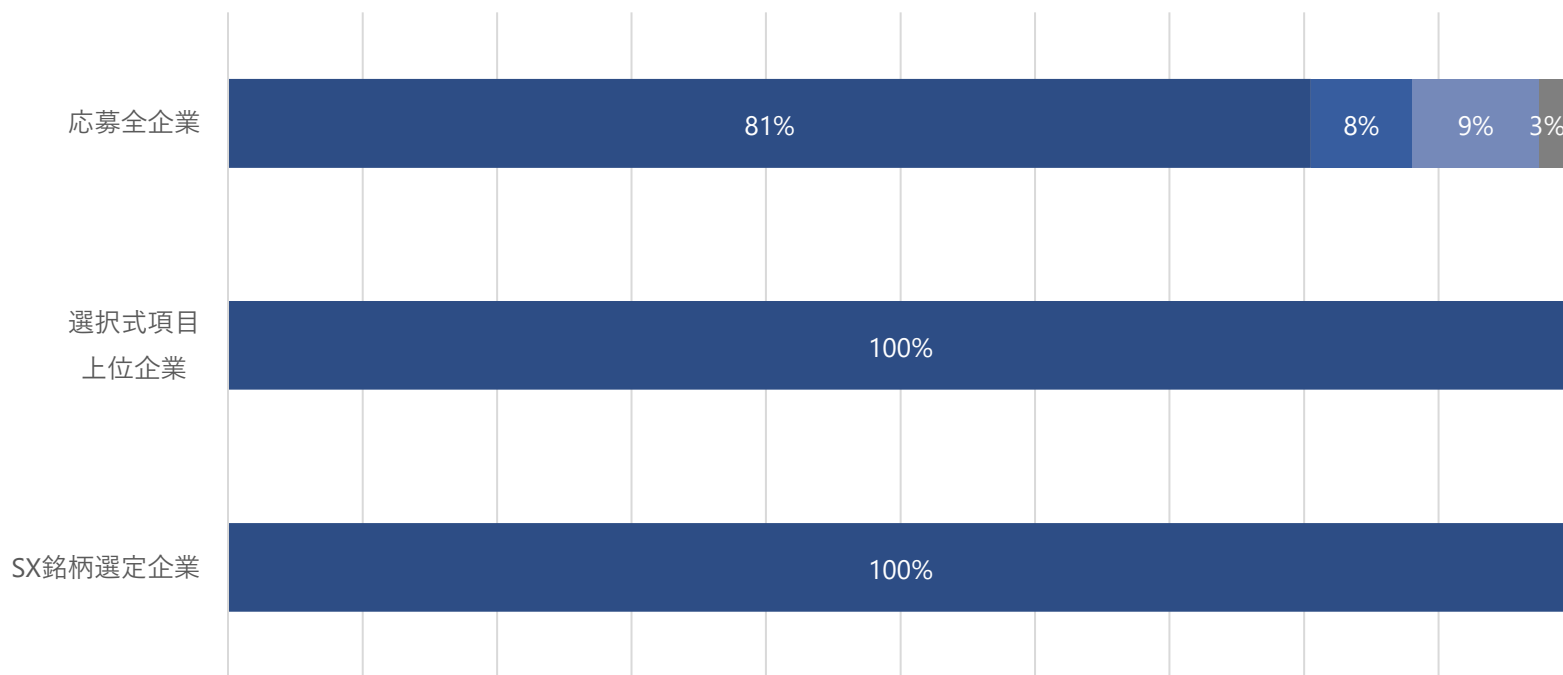


- 企業を取り巻く事業環境・社会全体の状況や相手方の投資家の属性等も勘案しつつ、重要度に応じた対話のアジェンダを設定済みである
- 企業を取り巻く事業環境・社会全体の状況や相手方の投資家の属性等も勘案しつつ、重要度に応じた対話のアジェンダを設定中である
- 重要度に応じた対話のアジェンダを設定していない
- 回答対象外

問4 - 5 | KPI達成状況の開示

応募企業の8割がKPIによって進捗・成果を評価し、その達成状況を投資家に公表している
 選択式項目上位企業ではその割合が100%である

問4 - 5 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ますか。
 ※問1 - 1で重要課題の特定、もしくは問2 - 1の実行戦略の策定が確認できなかった企業は回答対象外



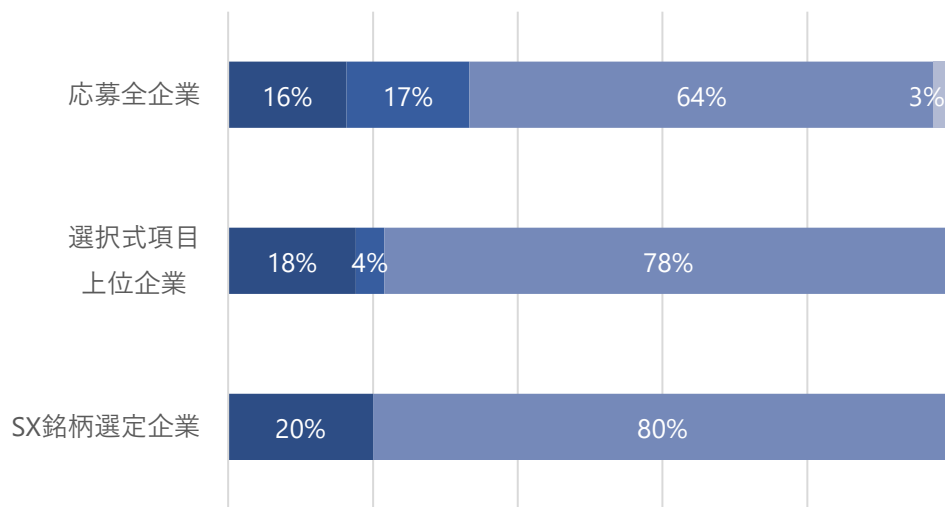
- KPI及びKPIによる戦略の進捗・成果の評価を行い、対話の中で達成状況を投資家に示している
- KPI及びKPIによる戦略の進捗・成果の評価を行い、対話の中で達成状況を投資家に示すことを検討している
- 対話の中でKPI及びKPIによる戦略の達成状況を投資家に示していない
- 回答対象外

問4 - 6、7 | 対話による示唆の取組への反映状況 / 対話と対話に基づく経営改善の好循環形成

SX銘柄選定企業を含む大多数の企業は、投資家との対話内容や取組への反映について開示していない

問4-6

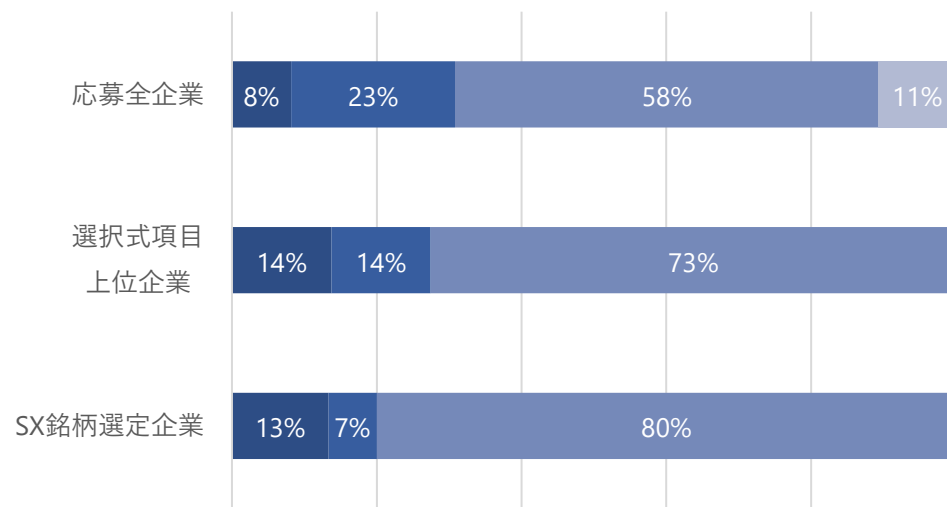
対話等を通して得られた示唆を基に、重要課題、戦略、KPI、ガバナンス体制等を見直すとともに、必要に応じてそれらの改善に向けた取組を行っていますか。
※問1-1で重要課題の特定、もしくは問2-1の実行戦略の策定が確認できなかった企業は回答対象外



- 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
- 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ことを検討している
- 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ていない

問4-7

当該取組の進捗状況や成果につき、投資家の助言を求め、今後の更なる取組に反映させることで、対話とそれに基づく経営改善の好循環の形成を実践していますか。
※問1-1で重要課題もしくは問2-1の実行戦略の策定、及び問4-5で設定したKPI及びKPIによる戦略の進捗・成果の評価が確認できなかった企業は回答対象外



- 当該取組の進捗状況や成果につき、投資家の助言を求め、今後の更なる取組に反映させることで、対話とそれに基づく経営改善の好循環の形成を実践している
- 当該取組の進捗状況や成果につき、投資家の助言を求めているが、今後の更なる取組への反映は今後の課題である
- 当該取組の進捗状況や成果につき、投資家の更なる助言を求めておらず、また今後の更なる取組に反映させていない
- 回答対象外



応募状況 | SX銘柄選定企業・選択式項目上位企業の特長と
日本企業の課題

SX銘柄選定企業・選択式項目上位企業の特長と日本企業の課題

重要課題の特定はほとんどの企業が実施しており、
目指す姿の設定といった長期ビジョンについても、半数以上の企業が設定している

- 価値観や重要課題と目指す姿の整合性も多くの企業で確認された

長期企業価値向上のため、
重要課題を特定している

92%
(全企業)

目指す姿（社会への価値提供 及び それによる
企業価値向上をどう達成するか）を設定している

86%
(全企業)

重要課題や目指す姿など長期ビジョンを基にビジネスモデルを設定・変革できている
企業はSX銘柄選定企業を含め、一部の企業に限定される

- 目指す姿を基にビジネスモデルを設定・変革できているかは、SX銘柄選定企業と他の企業で大きな差が生じている

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を設定している

30%
(全企業)

53%
(SX銘柄)

目指す姿からビジネスモデルを設定・変革できている企業は、
ポートフォリオ戦略の構築や価値創造の進捗を測る適切なKPIの設定も実現できている

- ビジネスモデルの設定・変革とポートフォリオ戦略の構築や適切なKPI設定を一体に推進していると考えられる

ROIC分析等踏まえポートフォリオ戦略を構築しているか

目指す姿をもとに
ビジネスモデルを
設定している企業

29%

目指す姿をもとに
ビジネスモデルを
設定していない企業

13%

価値創造の進捗を測る適切なKPIを設定しているか

目指す姿をもとに
ビジネスモデルを
設定している企業

77%

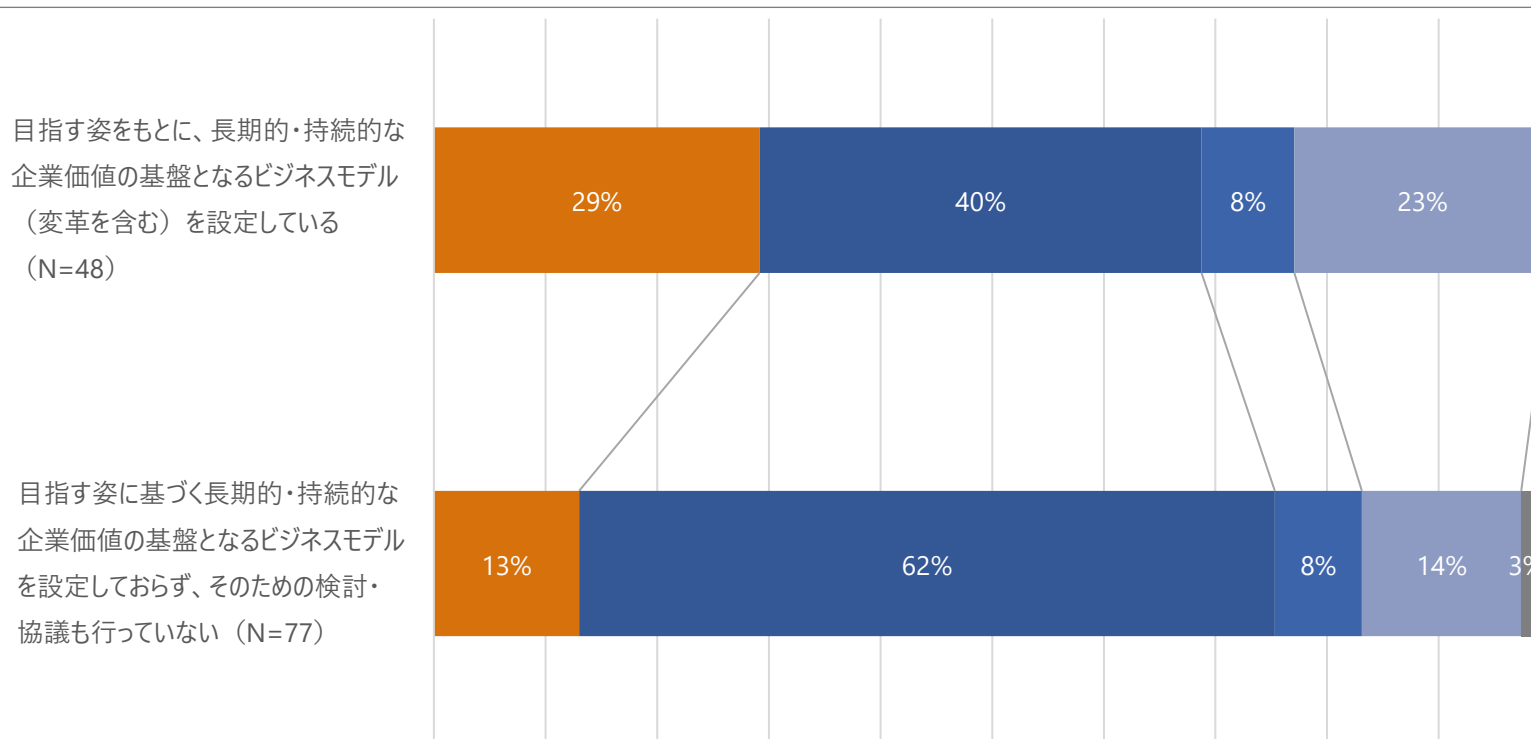
目指す姿をもとに
ビジネスモデルを
設定していない企業

58%

【参考】問1 - 8 目指す姿をもとにしたビジネスモデル × ポートフォリオ戦略

目指す姿をもとにビジネスモデルを設定できている場合、長期的なポートフォリオ像を策定し、実現するための戦略を構築できている割合も高い

問1-8と2-2のクロス集計結果

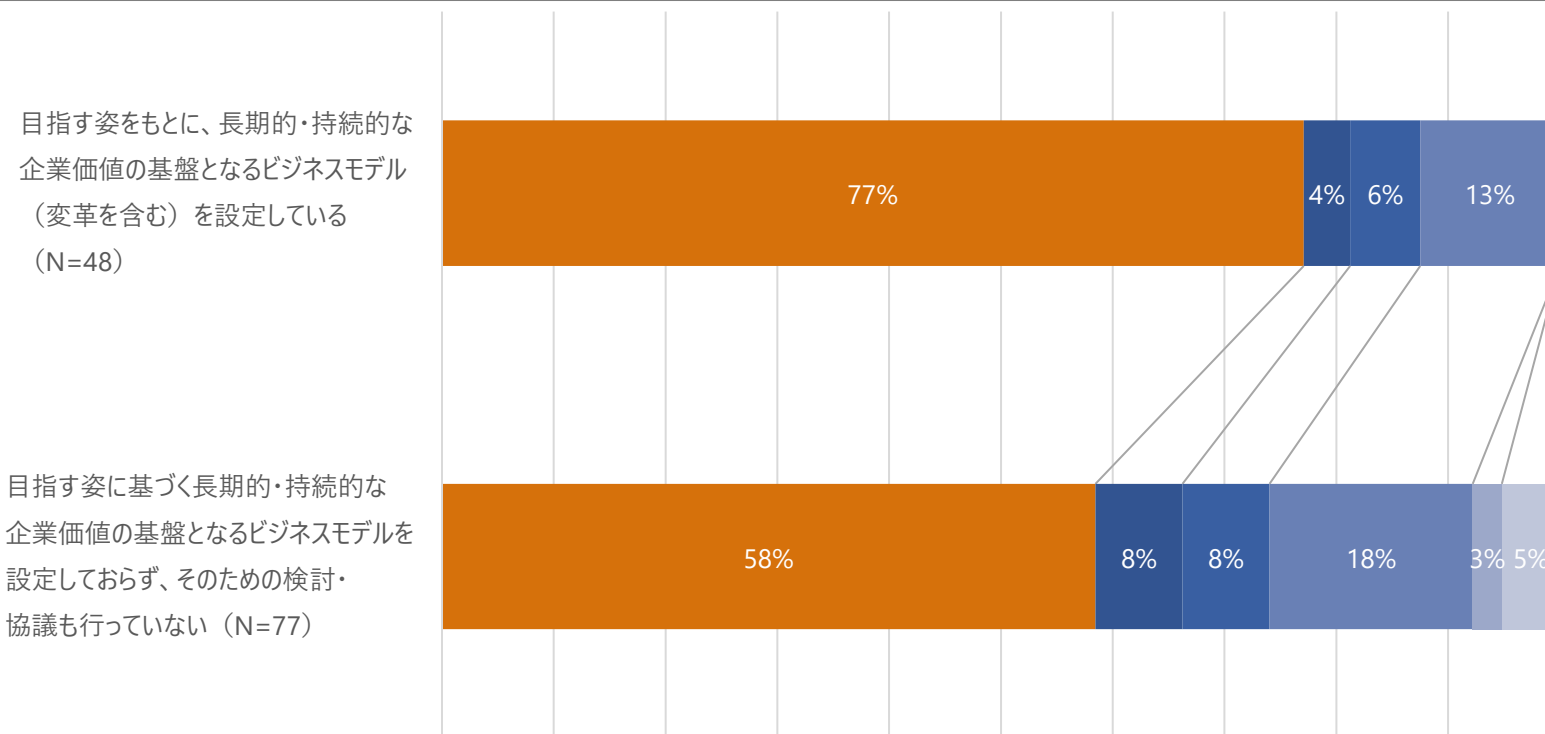


- ROIC分析などを通じてすでに長期的な事業ポートフォリオ像を策定し、当該ポートフォリオを実現するための戦略を構築している
- すでに長期的な事業ポートフォリオ像を策定し、当該ポートフォリオを実現するための戦略を構築している
- 長期的な事業ポートフォリオ像の策定とその実現のための戦略構築は準備中である
- 構築の予定はない
- 回答対象外

【参考】問1-8 目指す姿をもとにしたビジネスモデルの設定 × 価値創造に関するKPIや企業独自のKPI設定

目指す姿を基にビジネスモデルを設定している企業は、自社の価値創造の進捗を測るKPIを適切に設定することができる割合も高い

問1-8と3-1のクロス集計結果



- 企業全体の価値創造に関連する KPIや企業独自のKPIを設定し、KPIを、組織全体としての価値創造ストーリーの実現に向けて整合的に設定している
- 企業独自のKPIは設定していないものの、企業全体の価値創造に関連するKPIを設定し、KPIを、組織全体としての価値創造ストーリーの実現に向けて整合的に設定している
- 企業全体の価値創造に関連する KPIを設定し、組織全体としての価値創造ストーリーの実現との整合性について検討している
- 企業全体の価値創造に関連する KPIを設定しているが、組織全体としての価値創造ストーリーは検討していない
- 企業全体の価値創造に関連する KPIの設定について検討している

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

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

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

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

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

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

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

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

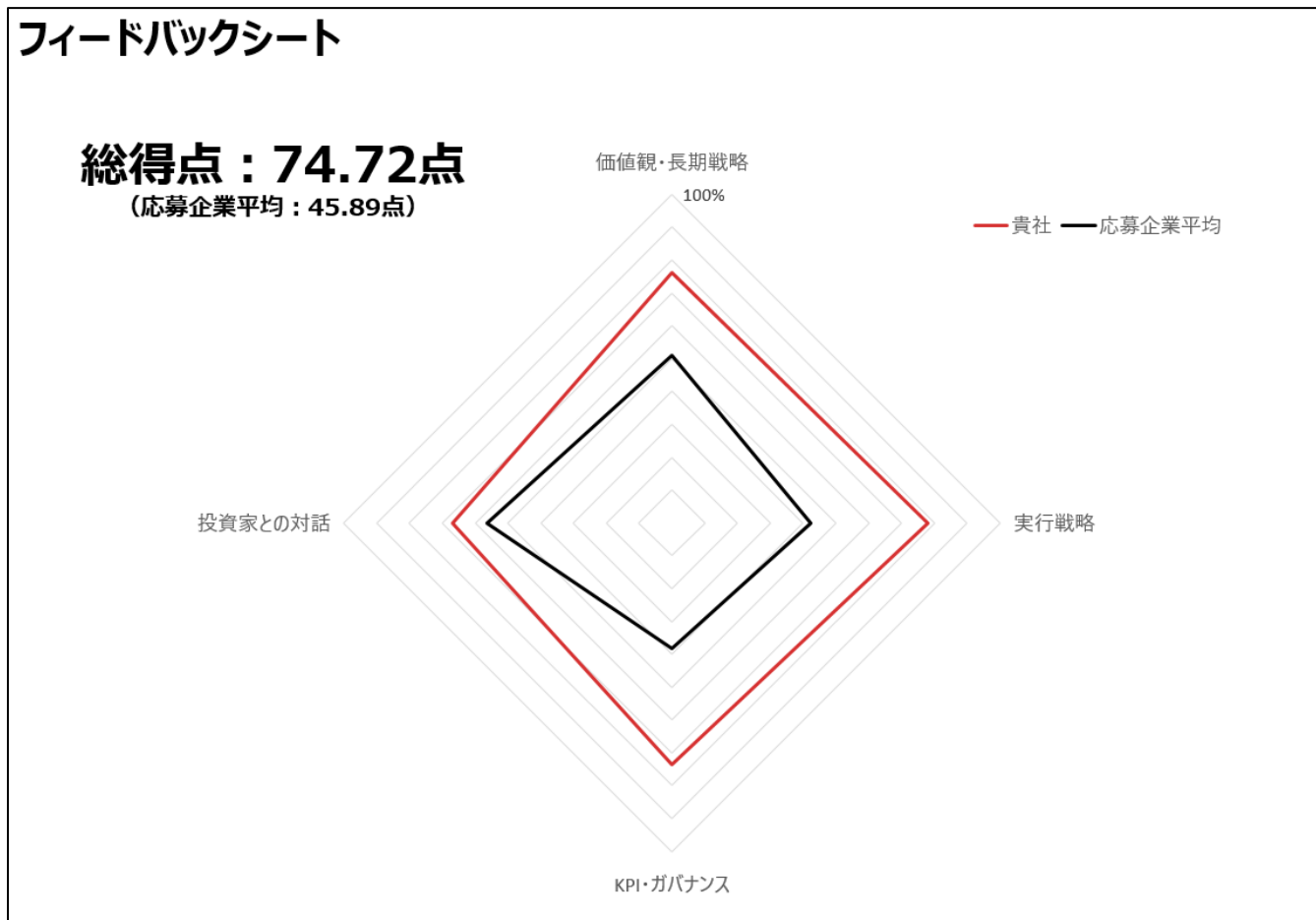
投資家との個別の対話は実施されているが、社外取締役の参加は進んでいない。加えて、多くの企業において投資家対話を取組に反映した結果が確認できない

			回答結果		
			応募全企業	選択式項目 上位企業	SX銘柄
多くの日本企業で 確認できる取組	経営層の 個別対話	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 応募全企業の9割以上で、社長を含めた経営層と投資家が個別に対話する機会（投資家との1on1ミーティング）が設けられている 	94%	100%	100%
		問4-3 社長を含めた経営層と投資家が個別に対話している			
多くの企業における 今後の課題	社外取締役の 個別対話	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営層が投資家との対話に参加している割合に比べ、社外取締役が投資家と個別に対話している企業は少ない 	55%	59%	60%
		問4-3 社外取締役と投資家が個別に対話している			
	対話から得た 示唆の反映	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対話等を通して得られた示唆を基に、重要課題、戦略、KPI、ガバナンス体制等を見直し、改善に取り組む企業は応募企業全体で20%に満たない ✓ 見直しを検討している企業を含めても30%程度にとどまる 	16%	18%	20%
		問4-6 対話から得た示唆を取組に反映している			
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 投資家との対話とそれに基づく経営改善の好循環の形成を実践している企業は、応募全企業において8%のみ ✓ 投資家へ助言は求めているが取組への反映は課題と回答した企業を含めても約2割と低い水準 	8%	14%	13%
		問4-7 対話と対話に基づく経営改善の好循環を形成している			

フィードバックシートの送付

(5) SX銘柄2024の選定>フィードバックシートの送付

応募企業に対して、フィードバックシートを送付（以下はフォーマットの一例）





**Envision the value,
Empower the change**