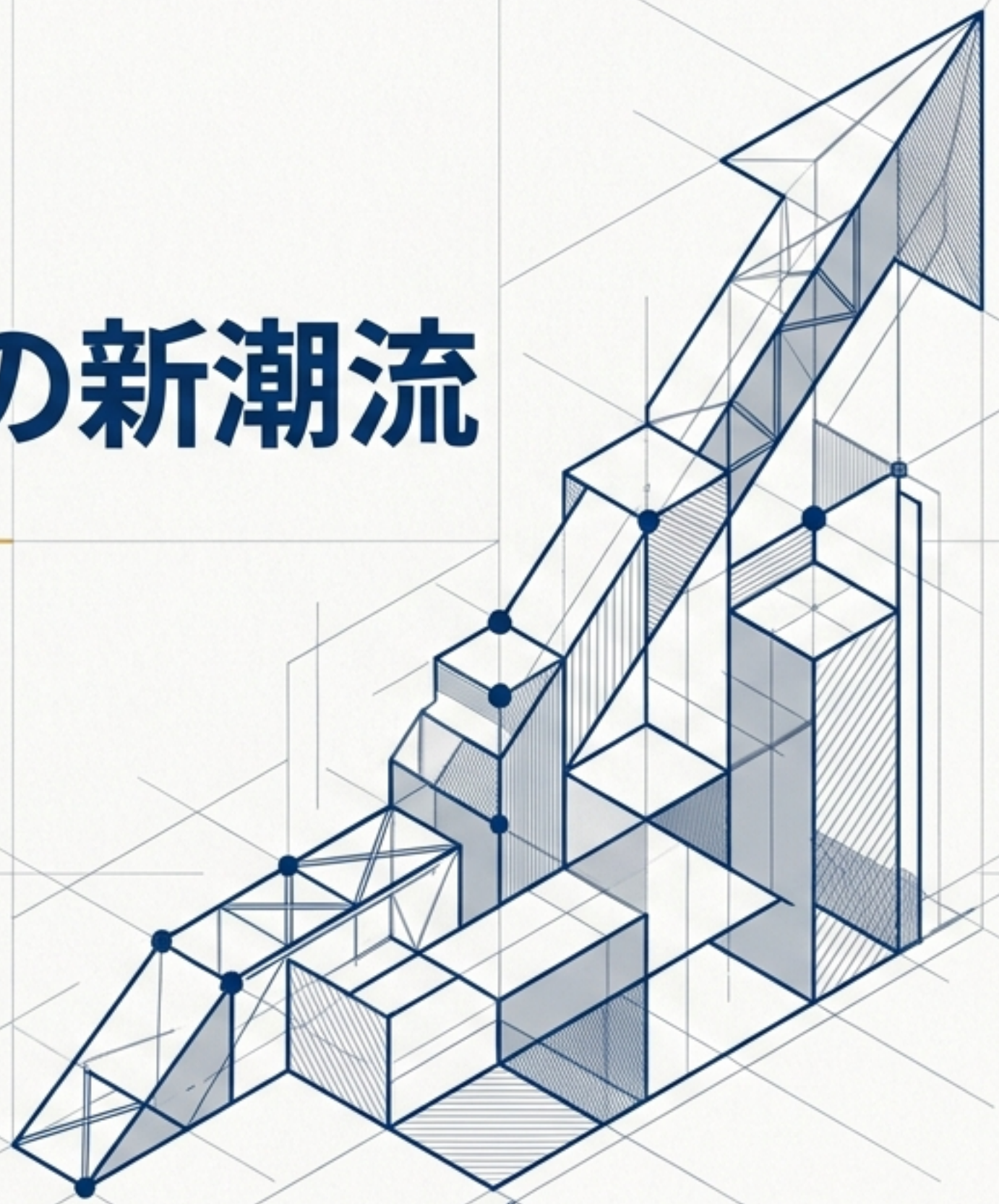


コーポレートガバナンス改革 第2フェーズ

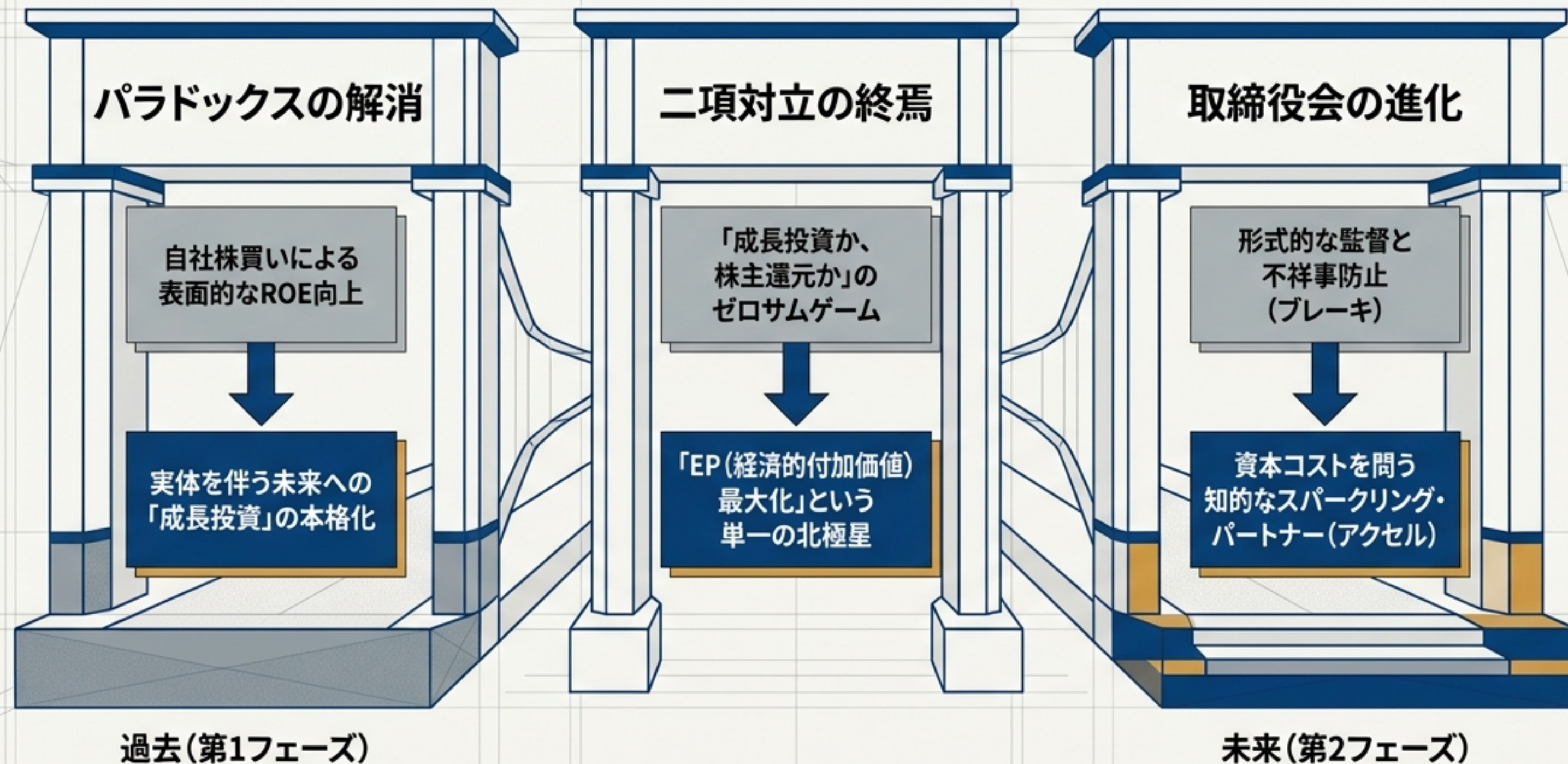
「攻めのガバナンス」が 切り拓く企業価値創造の新潮流

経済産業省「成長投資ガイダンス」の
完全解剖と実装の青写真

取締役会・経営層・投資家が共有すべき
「資本配分」の新たな共通言語



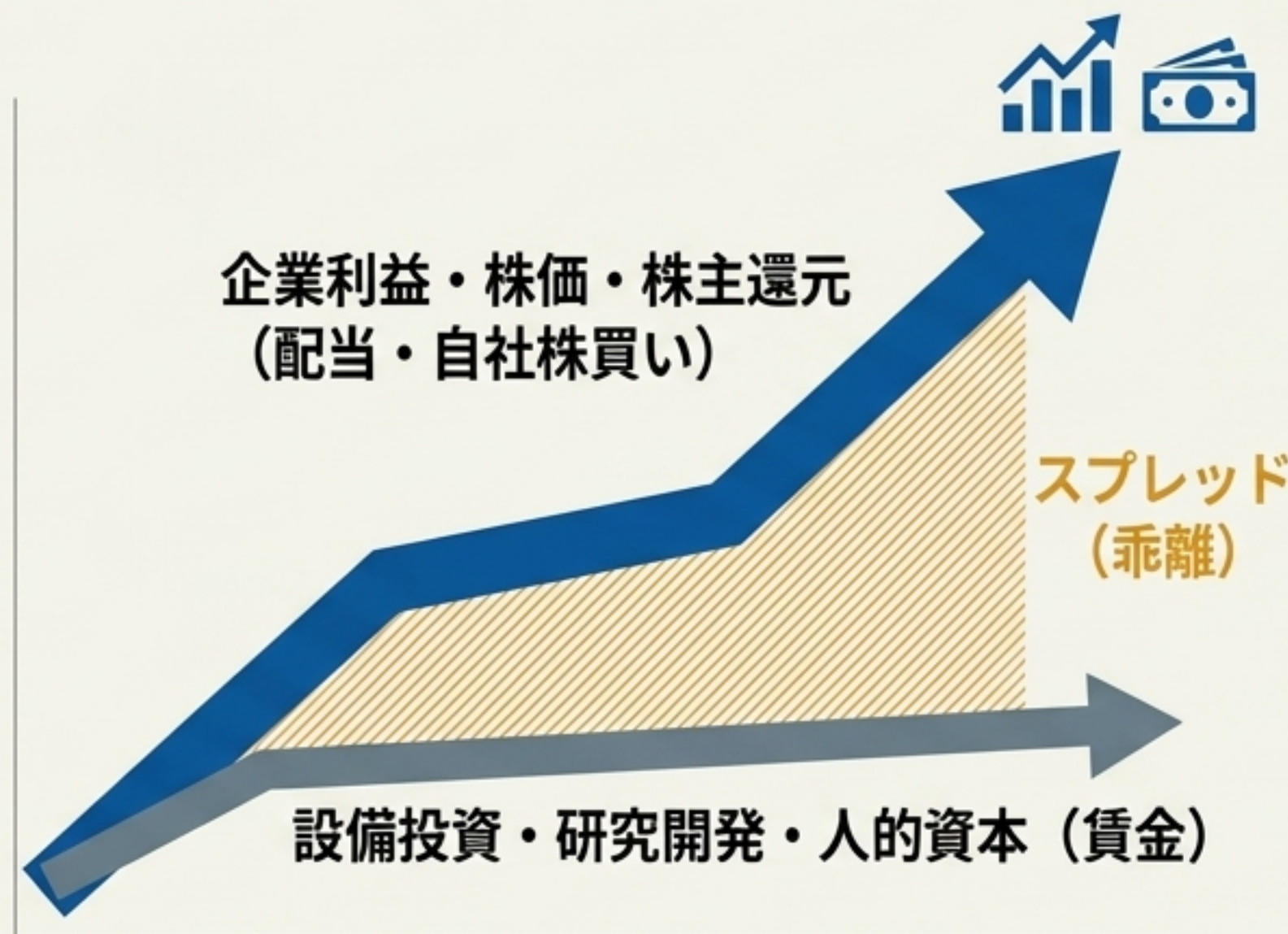
本ガイダンスが提示する「3つの本質的なパラダイムシフト」



日本企業は最高益の裏で深刻な 「資本配分のパラドックス」に陥っている

市場の評価

当期純利益の増加や日経平均株価の上昇、自社株買いの歴史的的高水準など、表面的な資本効率は劇的に改善。



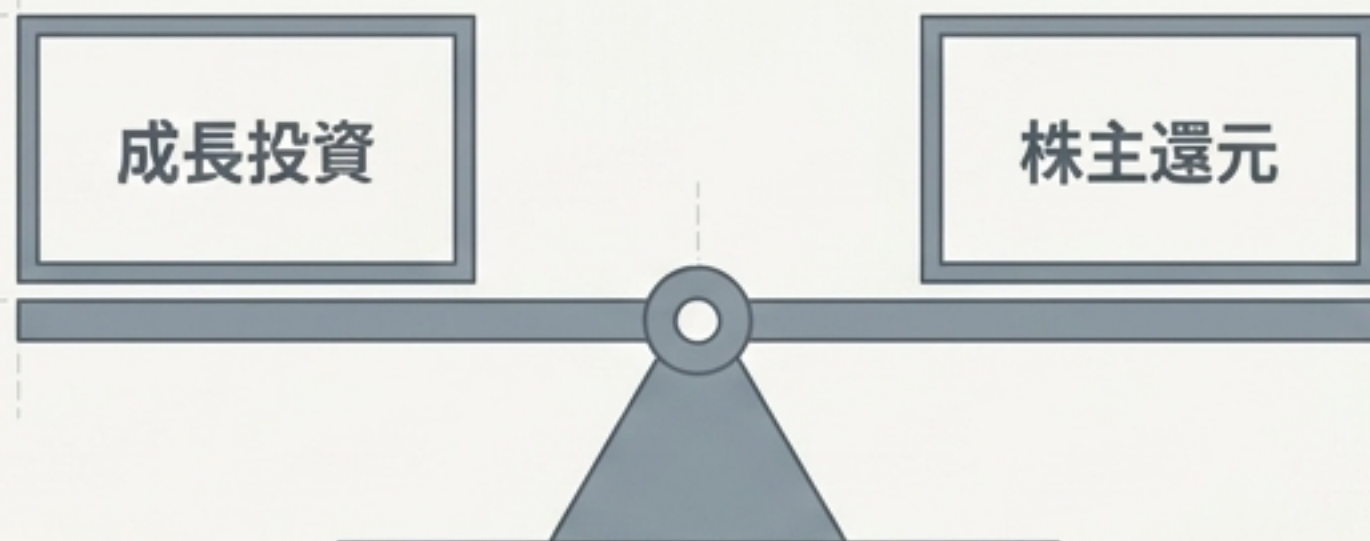
实体经济への警鐘

潤沢な手元資金にもかかわらず、売上高に対する設備投資、R&D、人件費の比率が停滞。資本主義のダイナミズムが機能不全を起こしている。

成長投資と賃金上昇を阻む「3つの構造的要因」の負の連鎖



「成長投資 vs 株主還元」という硬直的な二項対立からの脱却

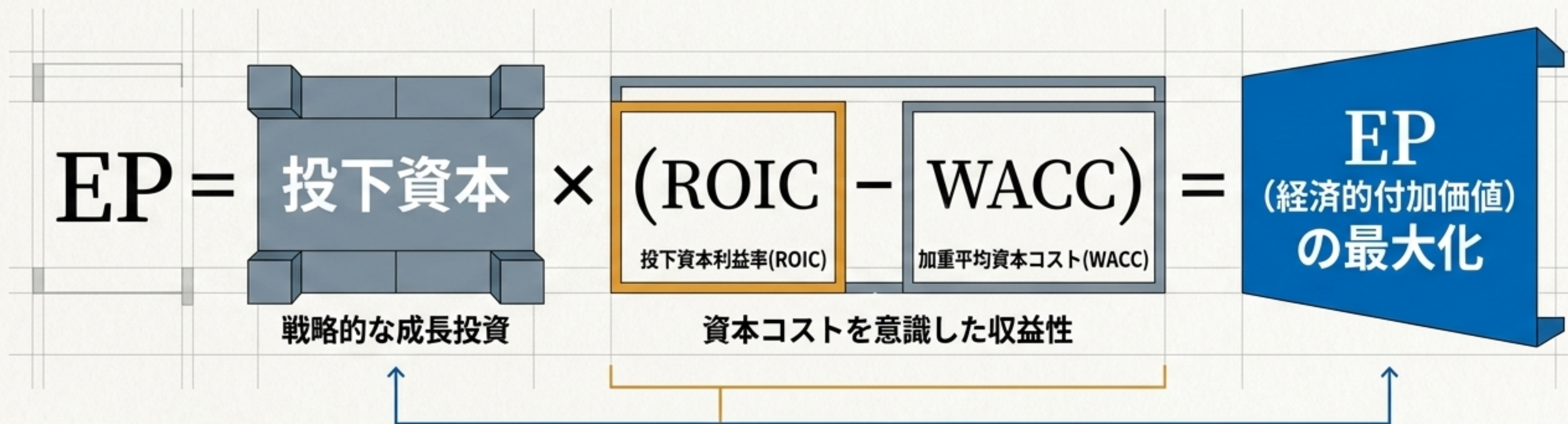


誤った認識（ゼロサムゲーム）：資金を投資に回せば還元が減り、還元を増やせば投資が減るという対立構造。



ガイダンスが示す本質：株主還元は投資と対立するものではない。「**ROICがWACCを下回り、企業内で正のEPを創出できない余剰資本を株主に返還するプロセス**」として厳密に位置づけ直される。

企業価値向上の唯一のメカニズム：EP（経済的付加価値）の構造



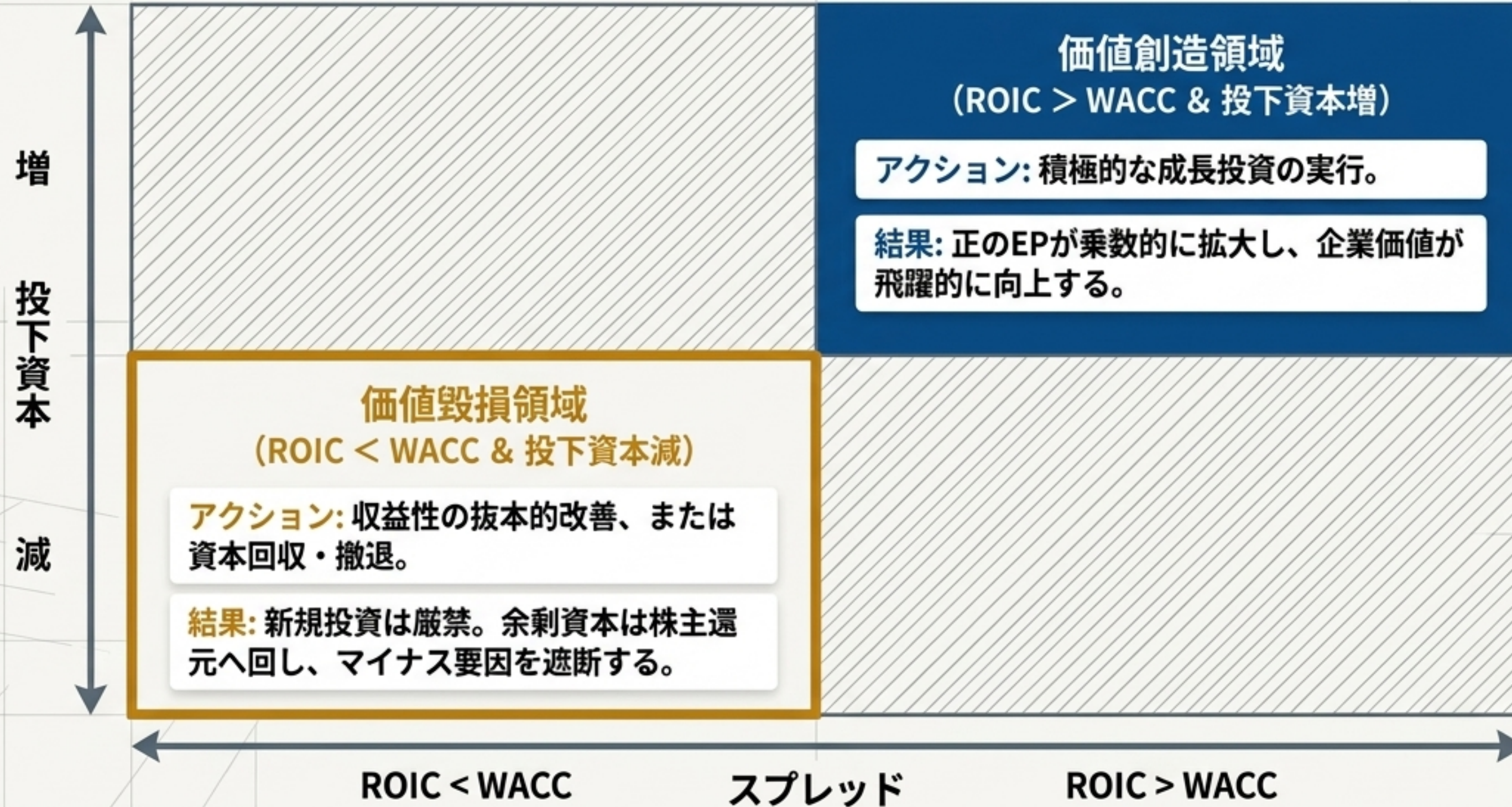
Step 1: スプレッドの創出（稼ぐ力）

既存事業の収益性改善とコスト構造改革により、資本コストを上回るスプレッドを創出する。マイナス領域での投資拡大は企業価値の加速的な毀損を招く。

Step 2: 投下資本の拡大（規律ある成長投資）

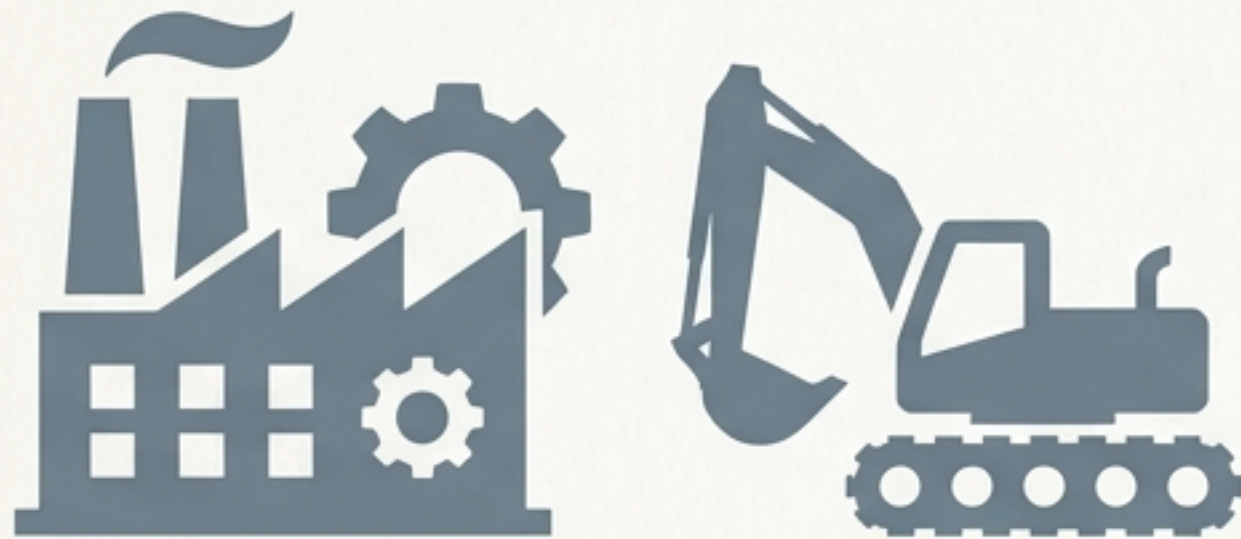
スプレッドがプラス（ROIC > WACC）の「価値創造領域」を見極め、そこに戦略的かつダイナミックに資本を再配分する。

財務状況の可視化と最適なキャピタル・アロケーション戦略



多様化する「成長投資」の再定義と無形資産へのシフト

過去の常識 (CapEx偏重)



生産能力の物理的拡大を目的とした有形固定資産（工場・機械設備）への支出。



現代の成長投資 (有形・無形の融合)

人的資本投資



賃金上昇やリスクリング。
コストではなく「組織のイノベーション
創出能力への不可欠な先行投資」。

経済安全保障



サプライチェーン強靱化。
短期的な非効率ではなく「中長期的な
ダウンサイドリスクの遮断」。

その他中核的投資



R&D、知的財産 (IP)、DX、非連続
な成長を実現する戦略的M&A。

取締役会に求められる「守りの監督」から 「知的なスパークリング・パートナー」への進化

形式的承認からの脱却



「自社株買いによる短期的なEPSやROEの向上」を手放して喜ぶだけの、横並び的なコンプライアンス・チェック（第一フェーズの限界）。

真の企業価値を問う「深淵な問い」



「その投資プロジェクトは、真に自社の資本コスト（WACC）を上回るリターンをもたらすか？」

「自社株買いの提案は、有望な社内投資機会（成長ポテンシャル）の枯渇を意味していないか？」

産業界と市場のリアルな反応： 成長戦略を守る「強力な理論的後ろ盾」

自動車産業の共鳴(CASE投資)

日本自動車会議所はいち早く賛意を表明。100年に一度の大変革期を生き抜くための巨額の先行投資(EV化・ソフトウェア人材)を、短期的な市場圧力から守る「エンドースメント」として活用。

ガイダンス 活用

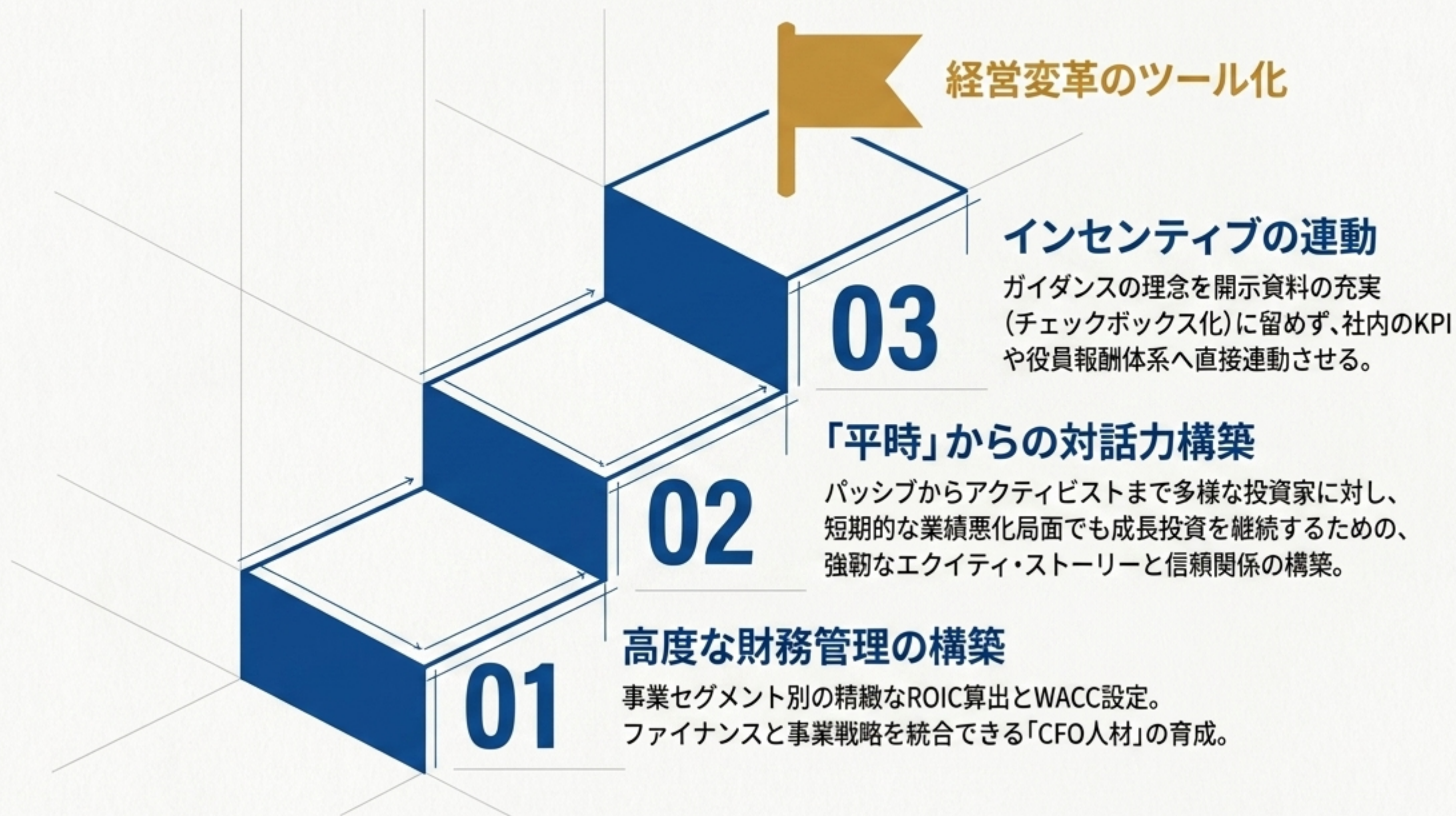
グローバル市場の共通言語

精神論ではなくEP(経済的付加価値)というファイナンス理論に基づく枠組みは、外国人機関投資家をも納得させる極めて論理的な「対話の共通言語」となる。

サステナビリティの内部実装

欧州のような外部NGOからの規制・牽制ベースではなく、資本市場のメカニズムを通じて自律的に無形資産(環境・人)への投資を促す日本独自のアプローチ。

ガイダンスを「形式主義」で終わらせないための実装ロードマップ



次世代の真の企業価値創造に向けて： 第2フェーズへの幕開け

これまでの10年(骨格の構築)

過剰な内部留保の解消、
不採算事業の整理、
独立社外取締役の
導入という
「守りのガバナンス」による
バランスシートの最適化。

攻めのガバナンス

未来への
リスクテイクと
資本配分

デフレ下で最適化された強固なBS

これからの10年(血液の循環)

強固な土台を武器に
果敢にリスクを取り、
EP最大化という
北極星に向かって
大規模に資本を投じる
「攻めのガバナンス」へ。

The Blueprint Mandate: 「成長投資ガイダンス」は、日本経済の真の再生と、
持続的な賃金上昇・イノベーションの好循環を生み出すための究極の羅針盤である。