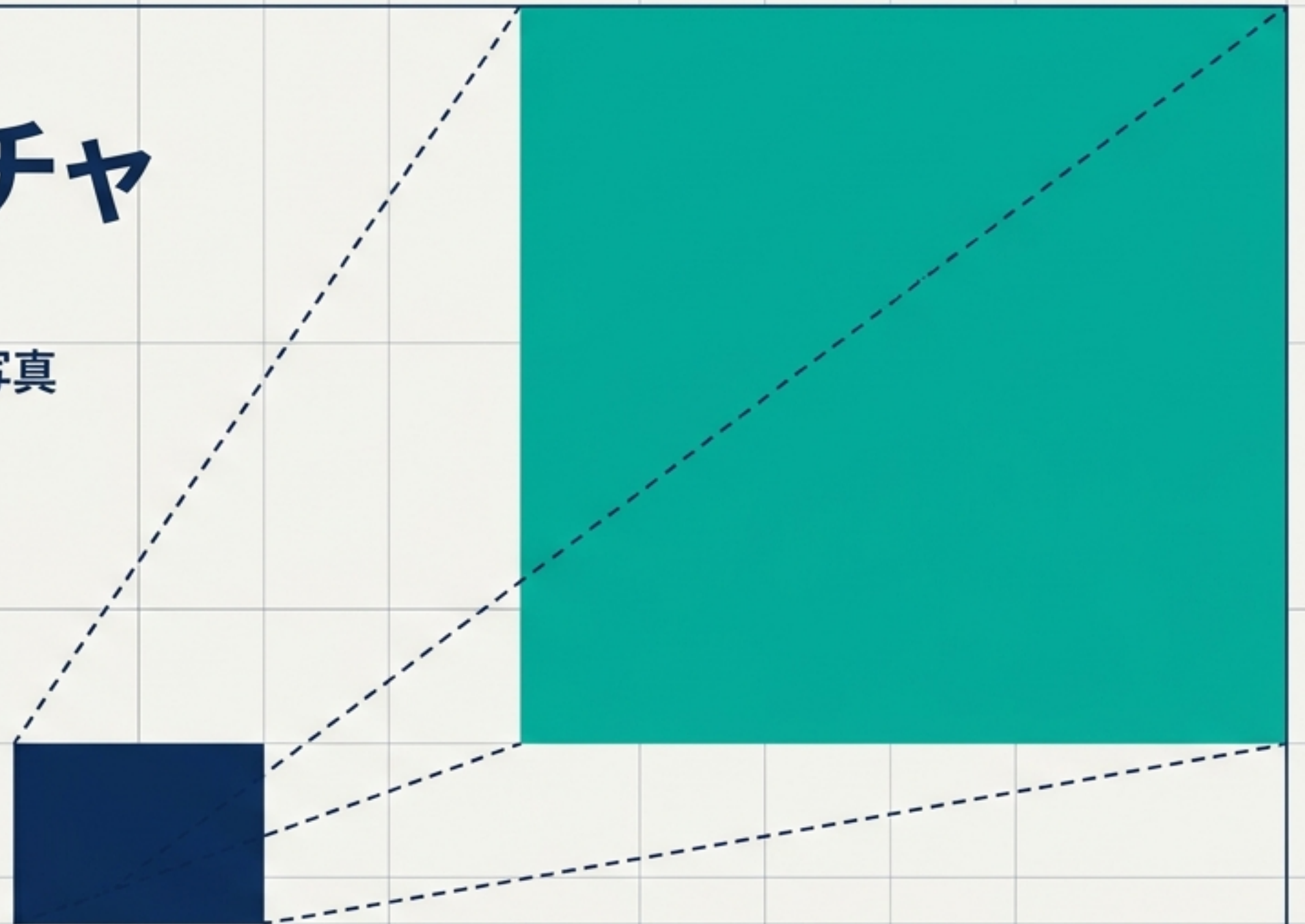


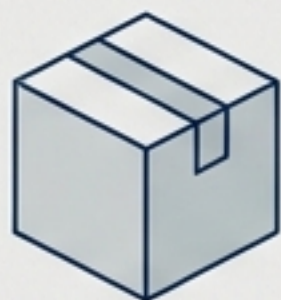
拡張のアーキテクチャ

経済産業省「成長投資ガイダンス」が示す、
絶対値（EP）による新たな企業価値創造の青写真



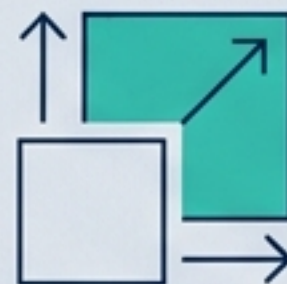
経営陣・経営企画・投資家向け
エグゼクティブ・ブリーフィング

エグゼクティブ・サマリー：ガバナンス改革の「次の一手」



過去10年の成果と限界

ROE向上等の資本効率化には成功したが、自社株買い等に偏重し、設備・研究開発・人的資本への「成長投資」が停滞する「縮小均衡のパラドックス」に直面。



「比率」から「絶対額」へ

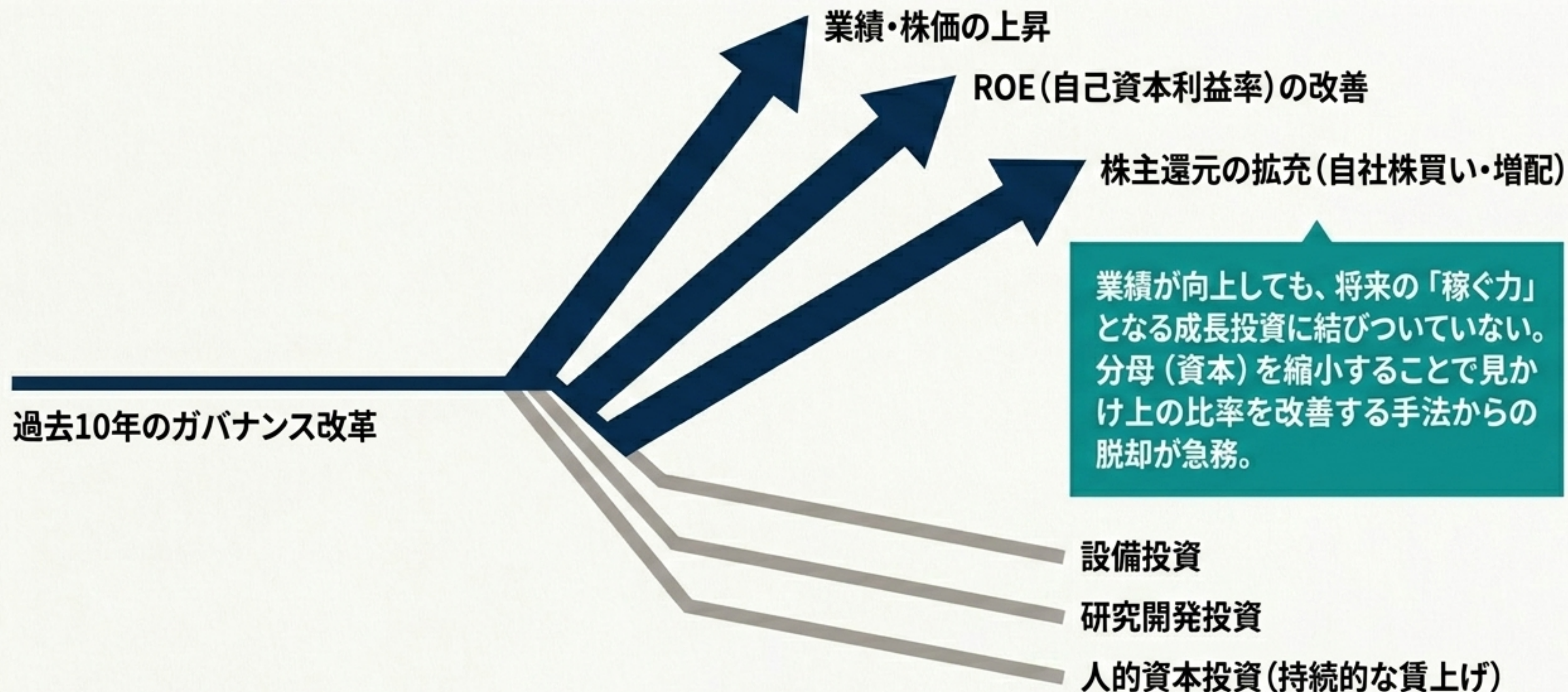
企業価値向上の新たな北極星として**EP（経済的付加価値）**を導入。分母の縮小ではなく、資本収益性を維持したまま**投下資本を拡大する「面積の拡大」**が必須に。



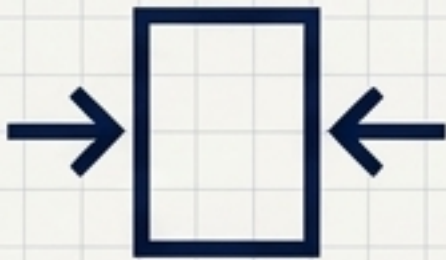
規律あるポートフォリオ経営

資本コスト割れ事業（現状約60%）からの**資本回収（引き算）**と、成長領域への**再配分（足し算）**を断行し、投資家へ**「価値創造ストーリー」**を提示する。

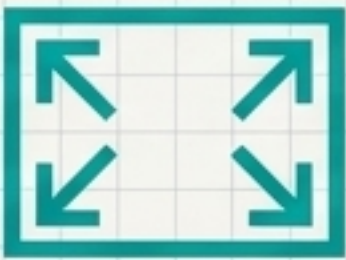
新たなパラドックス：資本効率化がもたらした「縮小均衡」



指標のパラダイムシフト：「比率（％）」から「絶対額（額）」へ



ROE / ROIC（比率指標）



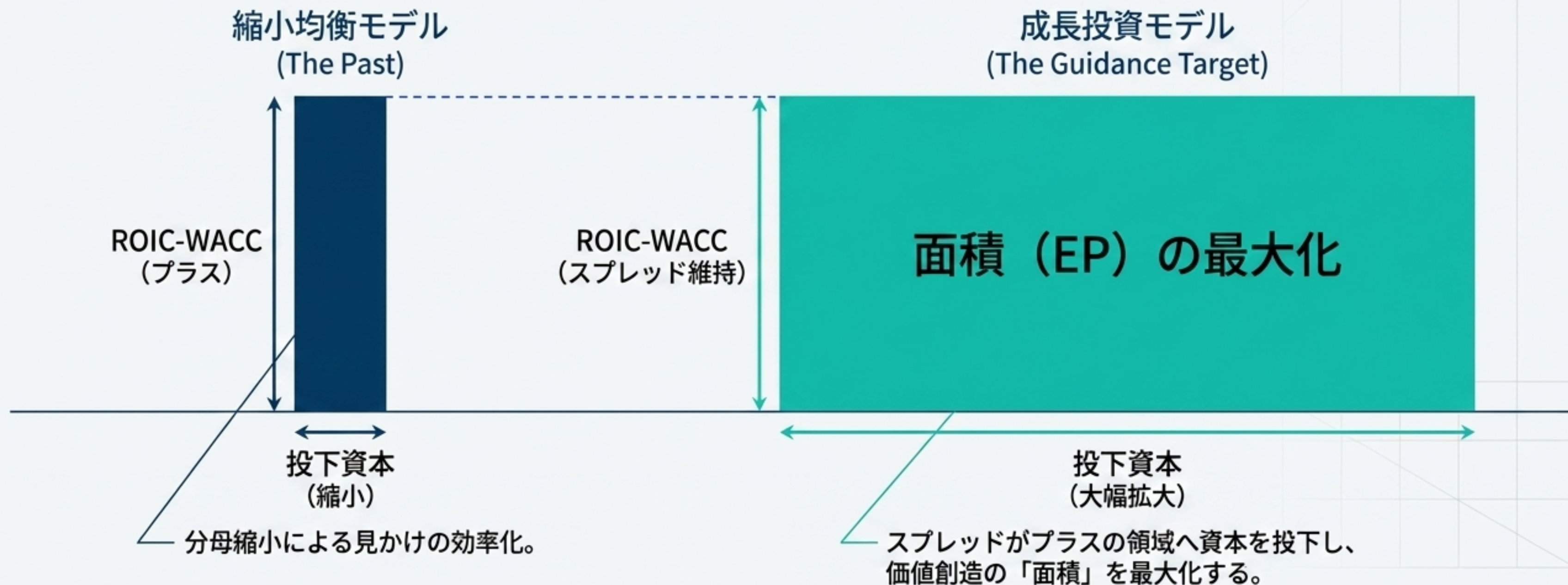
EP（絶対値指標）

指標の性質	比率（％）の改善に注力	創出される価値の「規模（額）」に注力
改善のメカニズム	利益の増加、または分母（資本）の縮小	資本コストを上回る事業への投下資本の戦略的拡大
陥りやすい罠	自社株買いによる見かけ上の数値改善（投資の抑制）	規律なき投資による資本コスト割れ（EPマイナス）
究極の目的	資本の効率化	企業価値（創出規模）の最大化

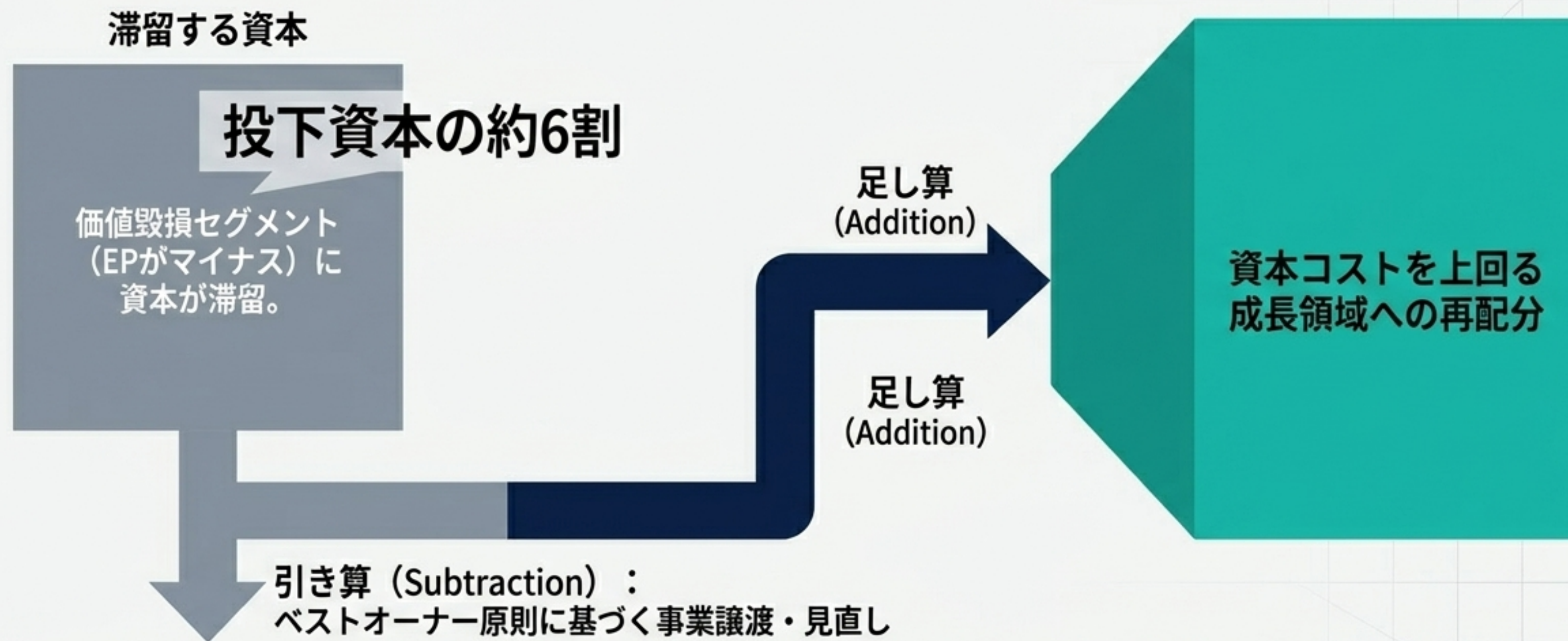
ROE至上主義は「分母を削る」インセンティブを生む。
METIガイダンスの核心は、持続的成長のために「絶対額」を重視する点にある。

価値創造（EP）のメカニズム： 「面積の拡大」という新たな全体最適

$$EP = \text{投下資本} \times (\text{ROIC} - \text{WACC})$$

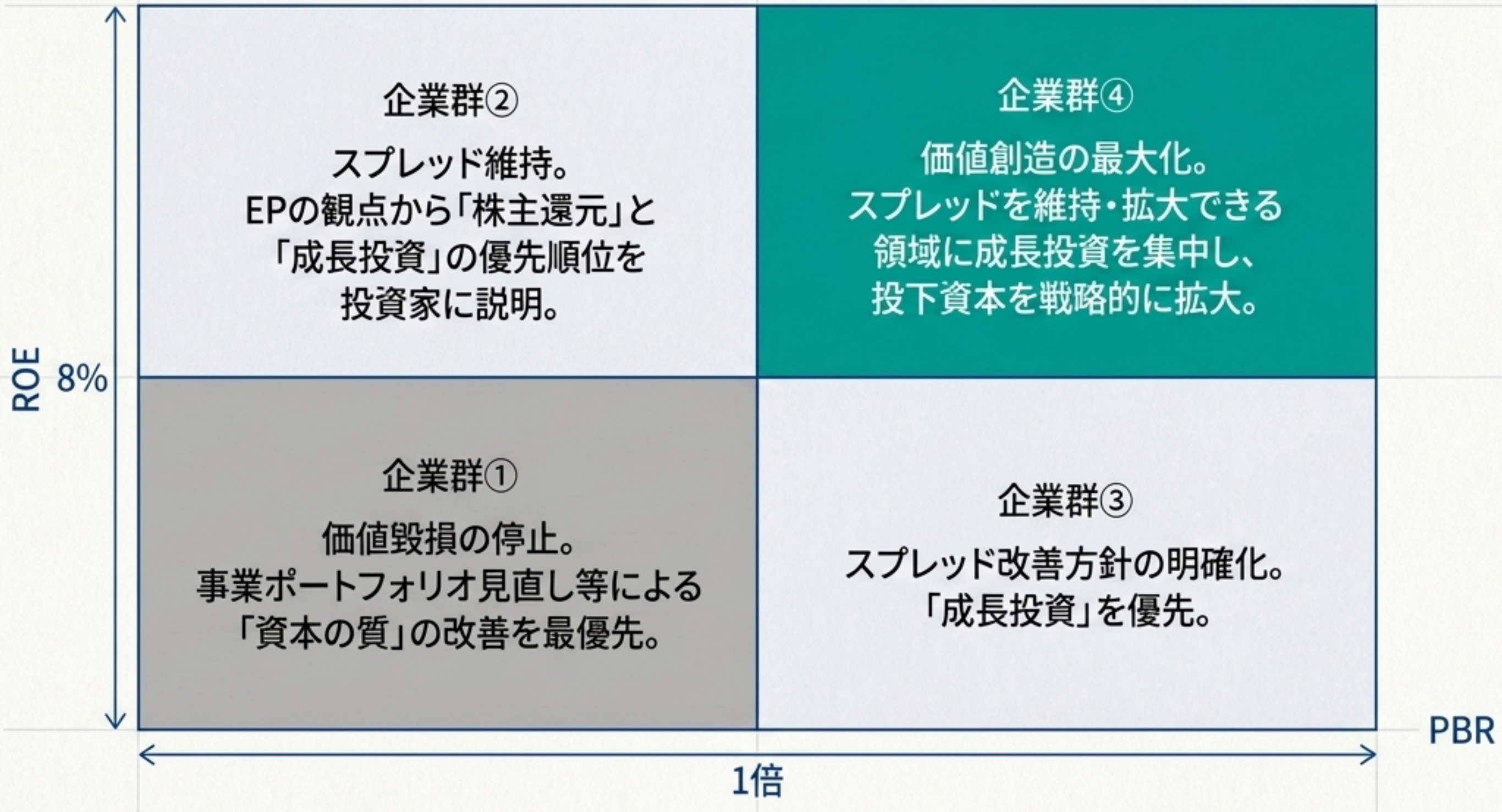


「足し算」と「引き算」の経営：規律あるリスクテイクと再配分



単なる投資増額ではない。資本コスト割れ事業からの撤退（引き算）によって得たリソースを、成長投資（足し算）へ振り向ける「規律あるポートフォリオ管理」が求められる。

現状認識と期待される対応：4象限フレームワーク



ステークホルダーの視座：「成長」と「規律」の最適バランス

成長・自律性重視

規律・還元重視

経団連・関経連 / メディア

過度な株主還元偏重を懸念。
アニマルスピリットを喚起し、
自律的な経営資源の配分と世
界で戦える本格的な成長投資へ
の舵切りを。

専門家（大和総研等）

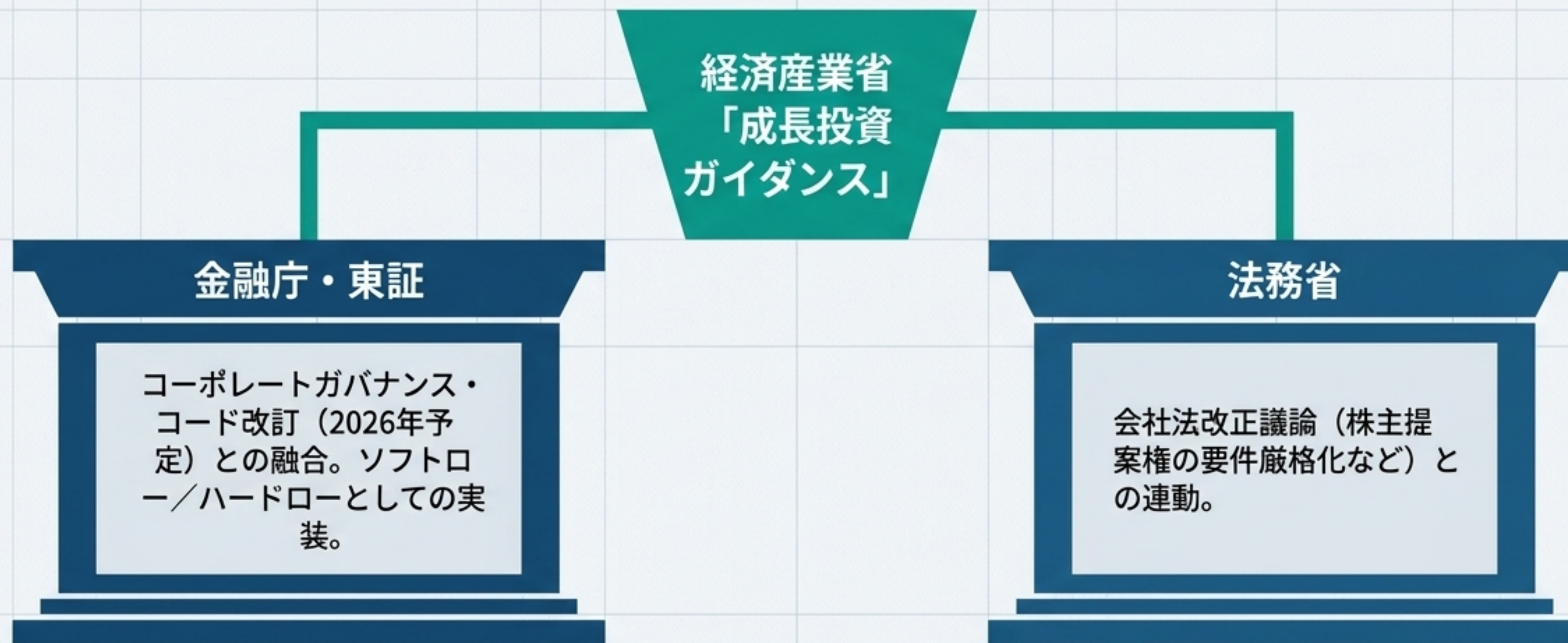
無条件に株主還元を抑制する
ものではない。柔軟な資本配分
と相互理解のツールとして有
用。

機関投資家
（スチュワードシップ研究会等）

『成長投資』が配当を後回しに
する免罪符・規律なき投資への
懸念。将来のCF現在価値拡大が
必須。

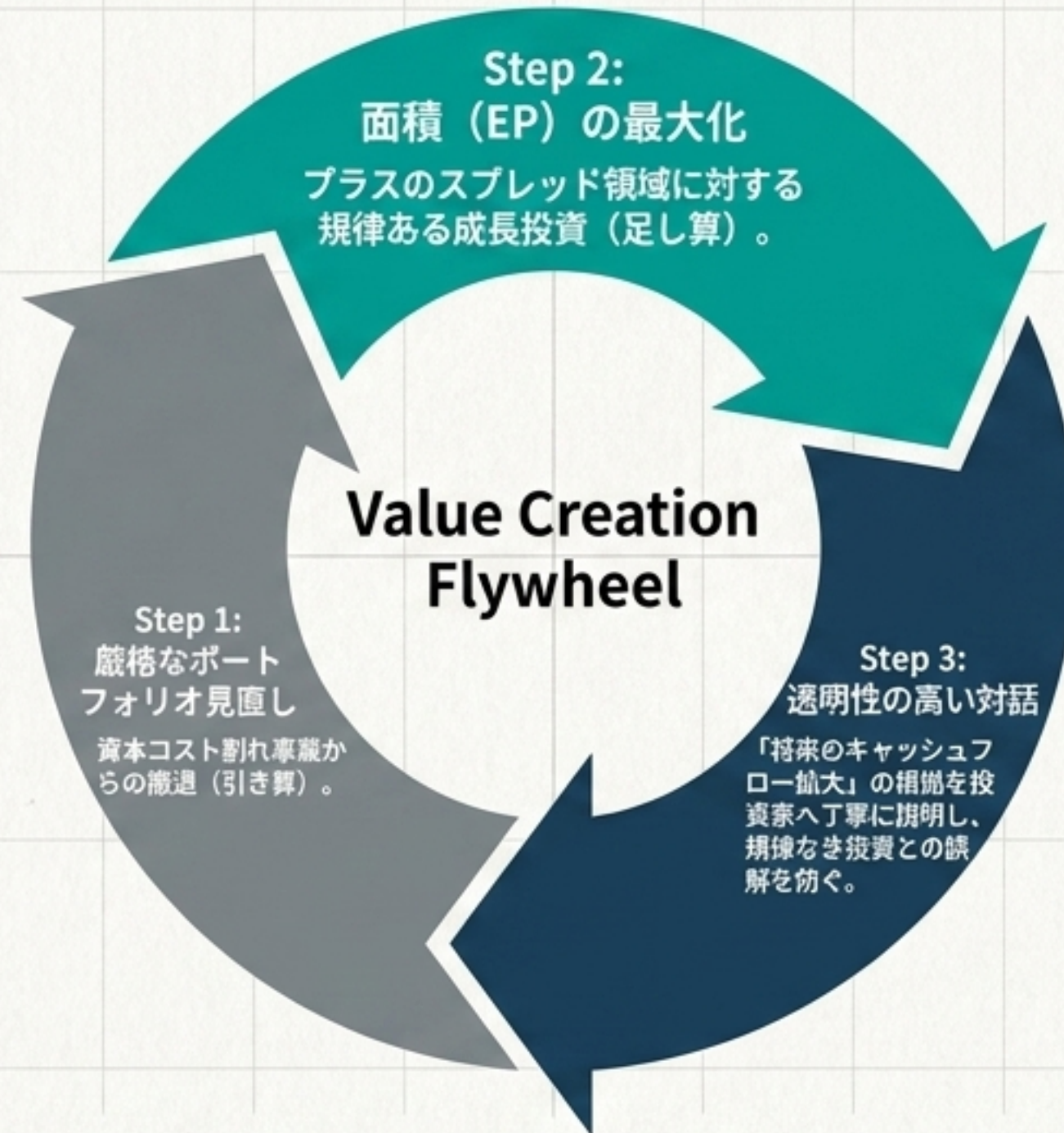
経営陣は、投資家からの「規律なき投資への警戒」を払拭しつつ、
成長へのリソース投下を正当化する高度な対話力が求められる。

制度改革との連動：政府一体の「成長志向型ガバナンス」転換



アクティビスト（物言う株主）による短期的な株価上昇や株主還元要求を牽制し、
中長期的な企業価値向上を目指す経営者を制度面から後押しする狙い。

結論：「価値創造ストーリー」の構築とエンゲージメント



「成長投資ガイダンス」は、過去10年の縮小均衡から脱却するためのマイルストーンである。

成長投資は株主還元の軽視ではなく、規律ある資本配分を通じて企業価値の絶対額を拡大する唯一の道筋である。

投資家との質の高い対話（エンゲージメント）を通じて、独自の「価値創造ストーリー」を証明することが次世代の経営課題となる。