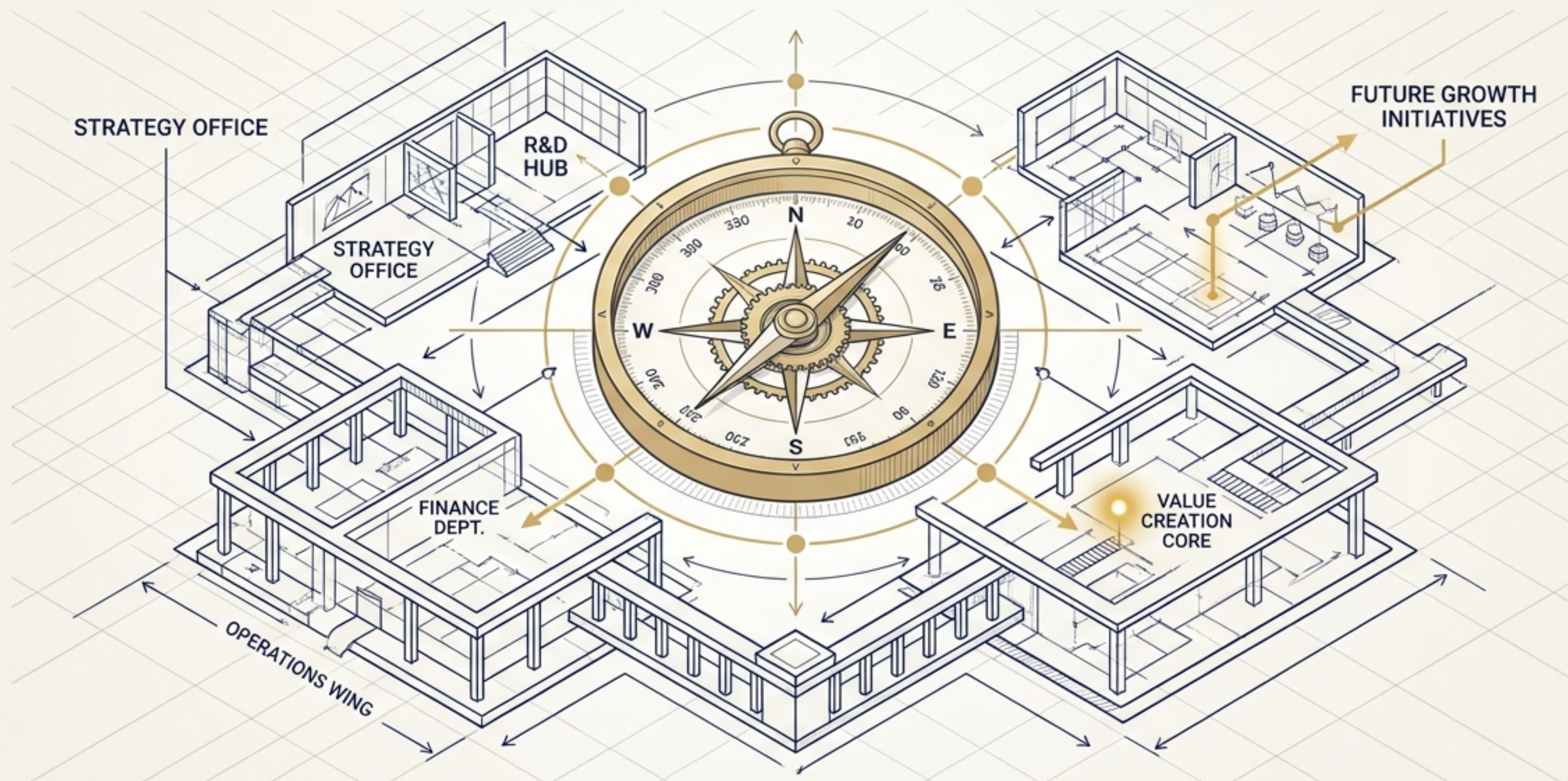


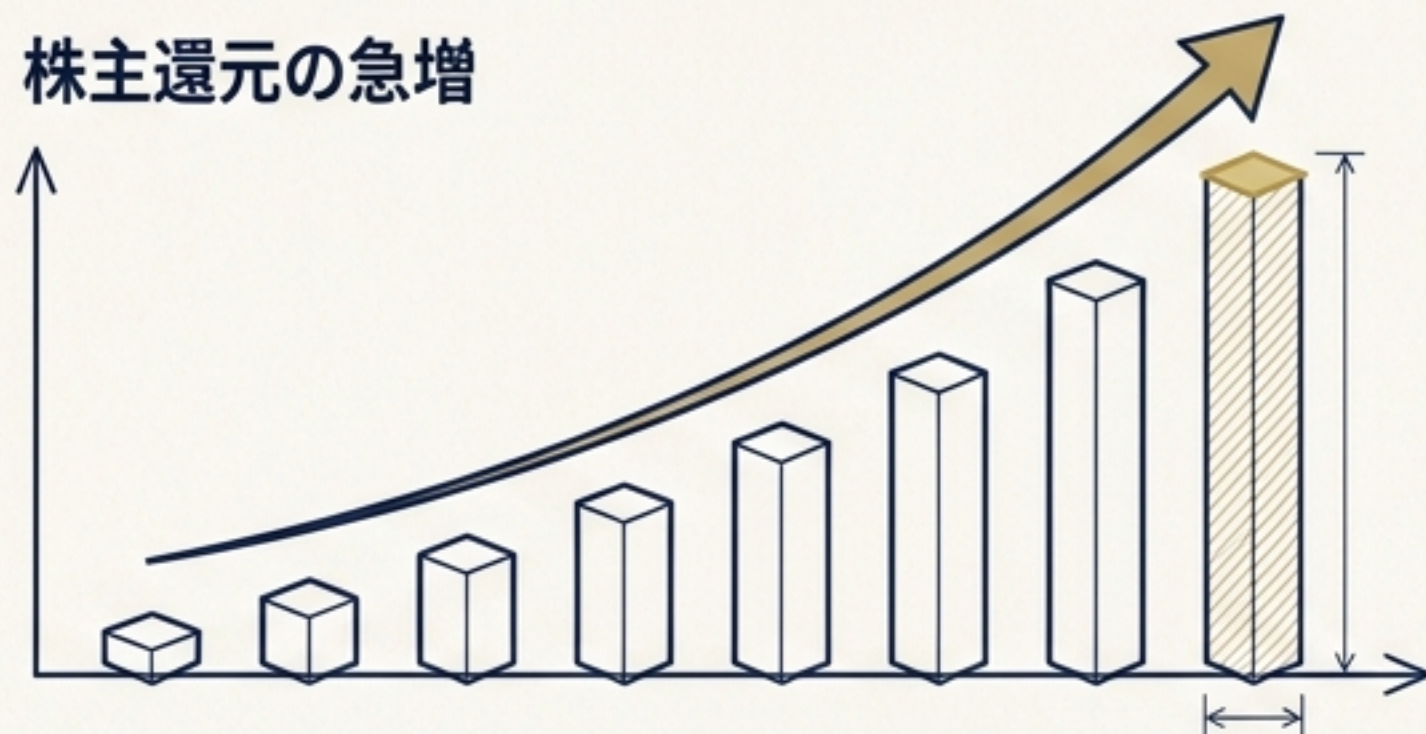
経営の羅針盤と設計図：経産省「成長投資ガイダンス」がもたらすパラダイムシフト

ROE/PBRの「形式的対応」から、経済的付加価値（EP）の「本質的拡大」へ

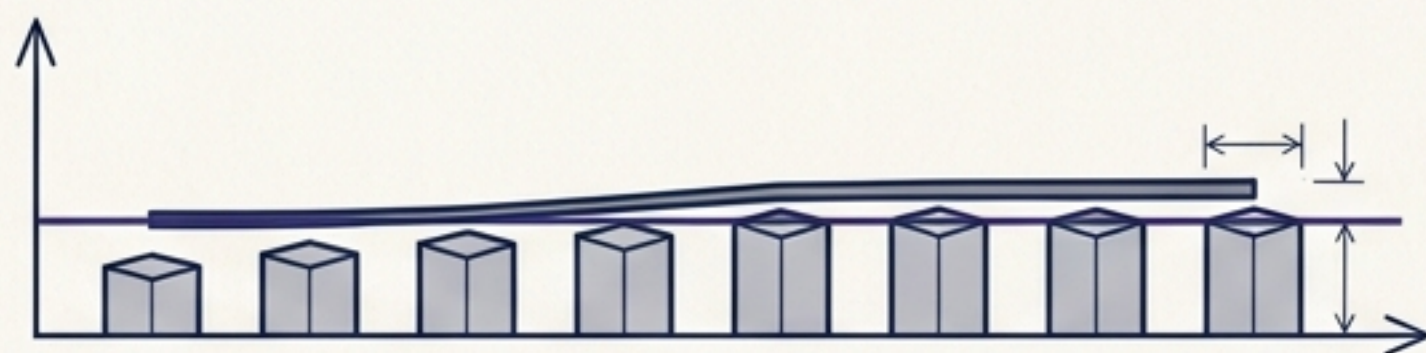


日本企業の「新たなパラドックス」

株主還元の急増



売上高対成長投資比率



日本: 17.7% | 米国: 29.4% | ユーロ圏: 27.2%

ガイダンスの真の狙い

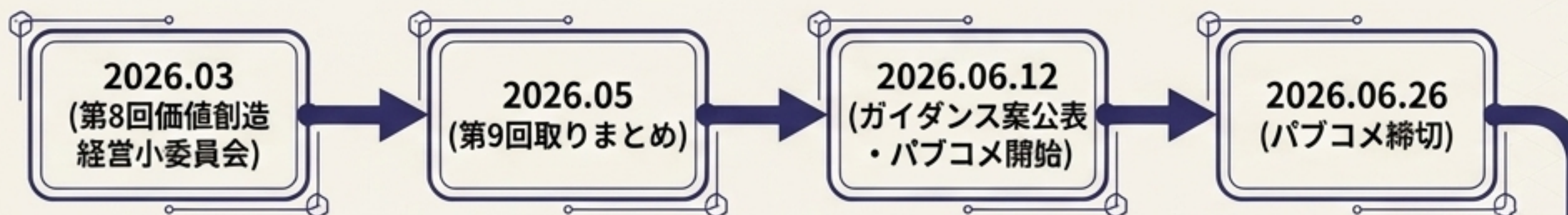
単なる「株主還元より投資を優先せよ」という行政メッセージではない。

会計利益や単年ROEではなく、資本コスト控除後の経済的付加価値（EP）で企業価値を捉え直す「実装ガイド」である。

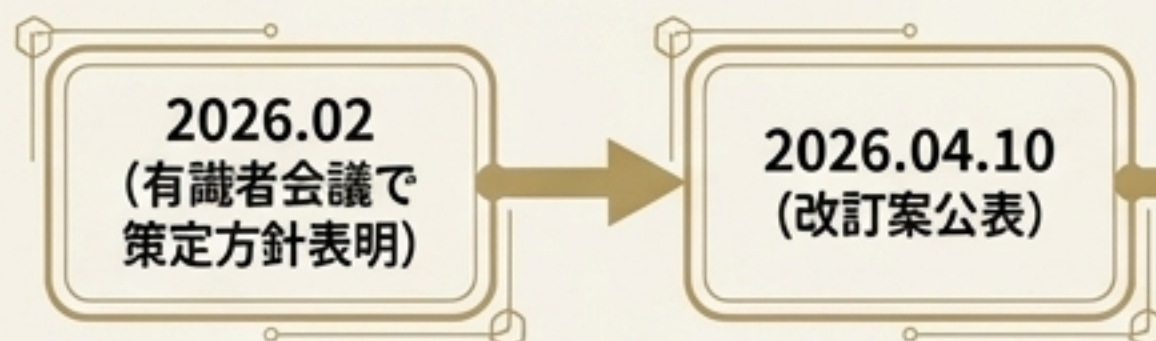


高級レベル・エエゼユティBUGの基礎的

METI 成長投資ガイダンス案（実務の補助線）

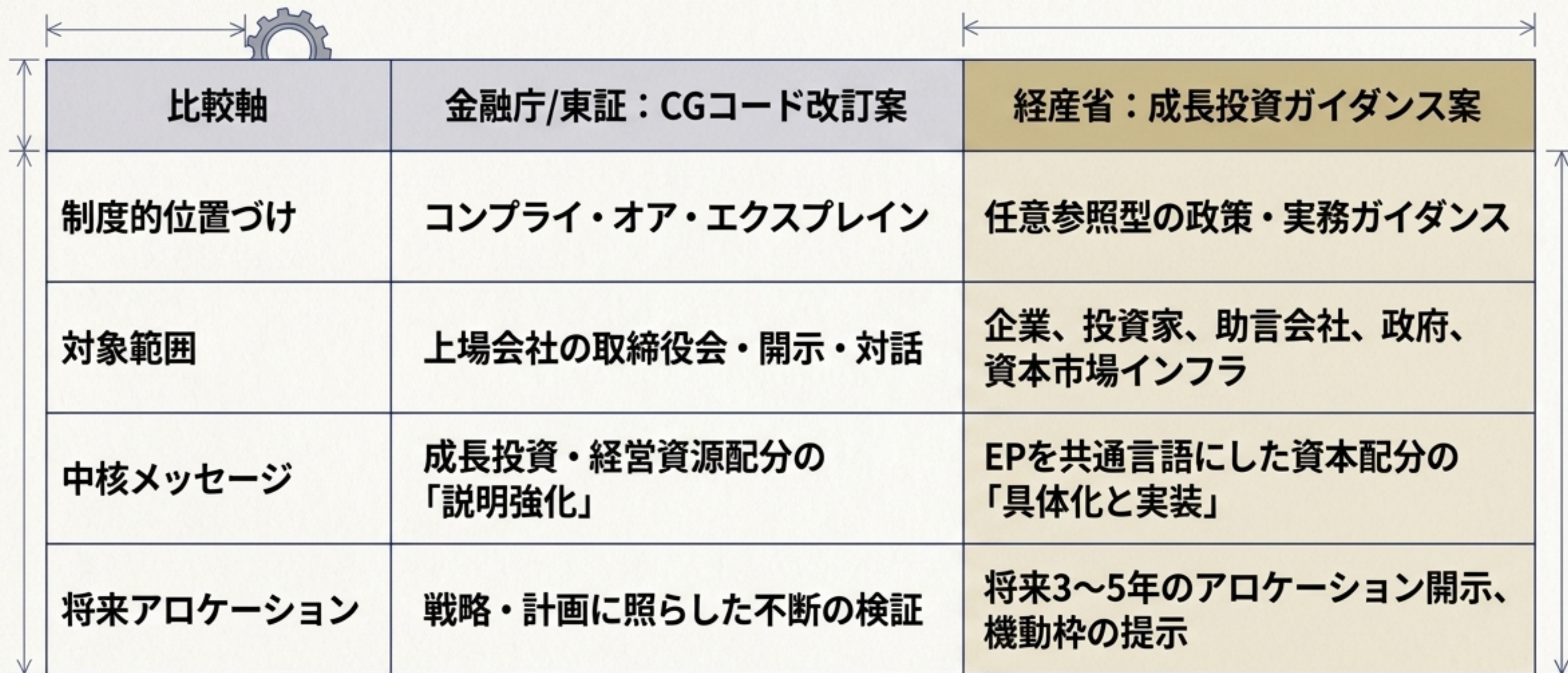


金融庁/東証 CGコード改訂（高位の要請）



2027年7月末：
更新CG報告書提出

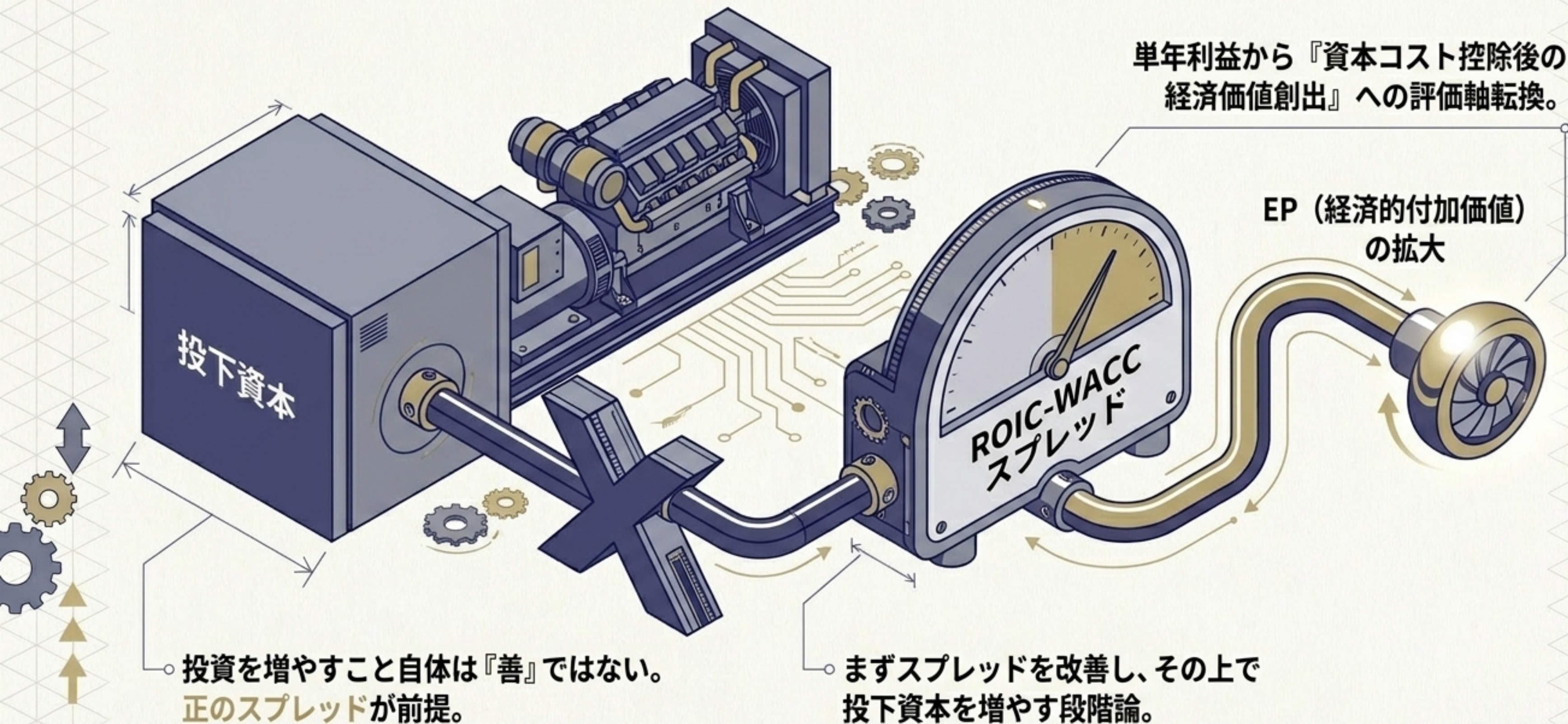
両者は並走・補完関係にある。CGコード改訂の「原則」を、企業実務へ落とし込むための「実装ガイド」が本ガイダンスである。



比較軸	金融庁/東証：CGコード改訂案	経産省：成長投資ガイダンス案
制度的位置づけ	コンプライ・オア・エクスプレイン	任意参照型の政策・実務ガイダンス
対象範囲	上場会社の取締役会・開示・対話	企業、投資家、助言会社、政府、資本市場インフラ
中核メッセージ	成長投資・経営資源配分の「説明強化」	EPを共通言語にした資本配分の「具体化と実装」
将来アロケーション	戦略・計画に照らした不断の検証	将来3～5年のアロケーション開示、機動枠の提示

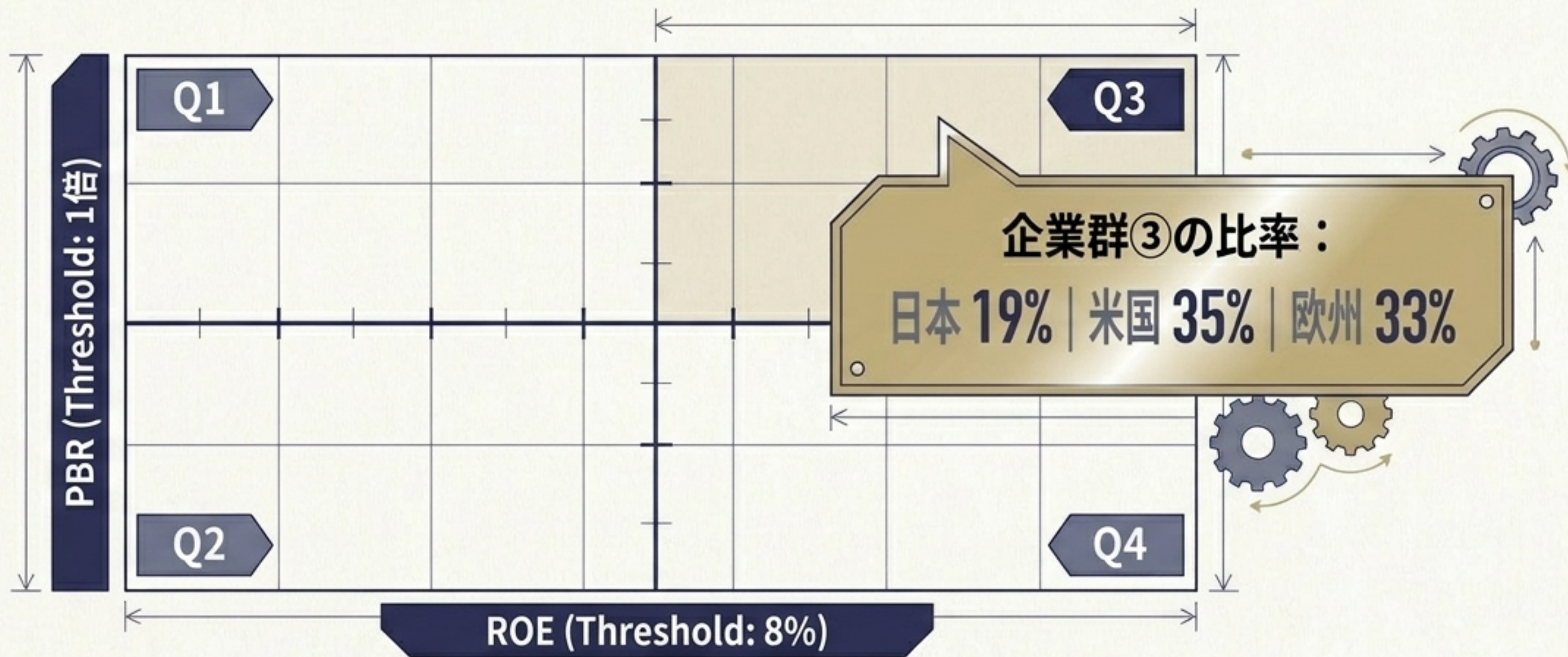
ガイダンス案はCGコードより広範であり、
「何を説明すべきか」から「どう経営管理し対話するか」へ踏み込んでいる。

高級レベル・エエゼユティブグのビジネスフォームラ



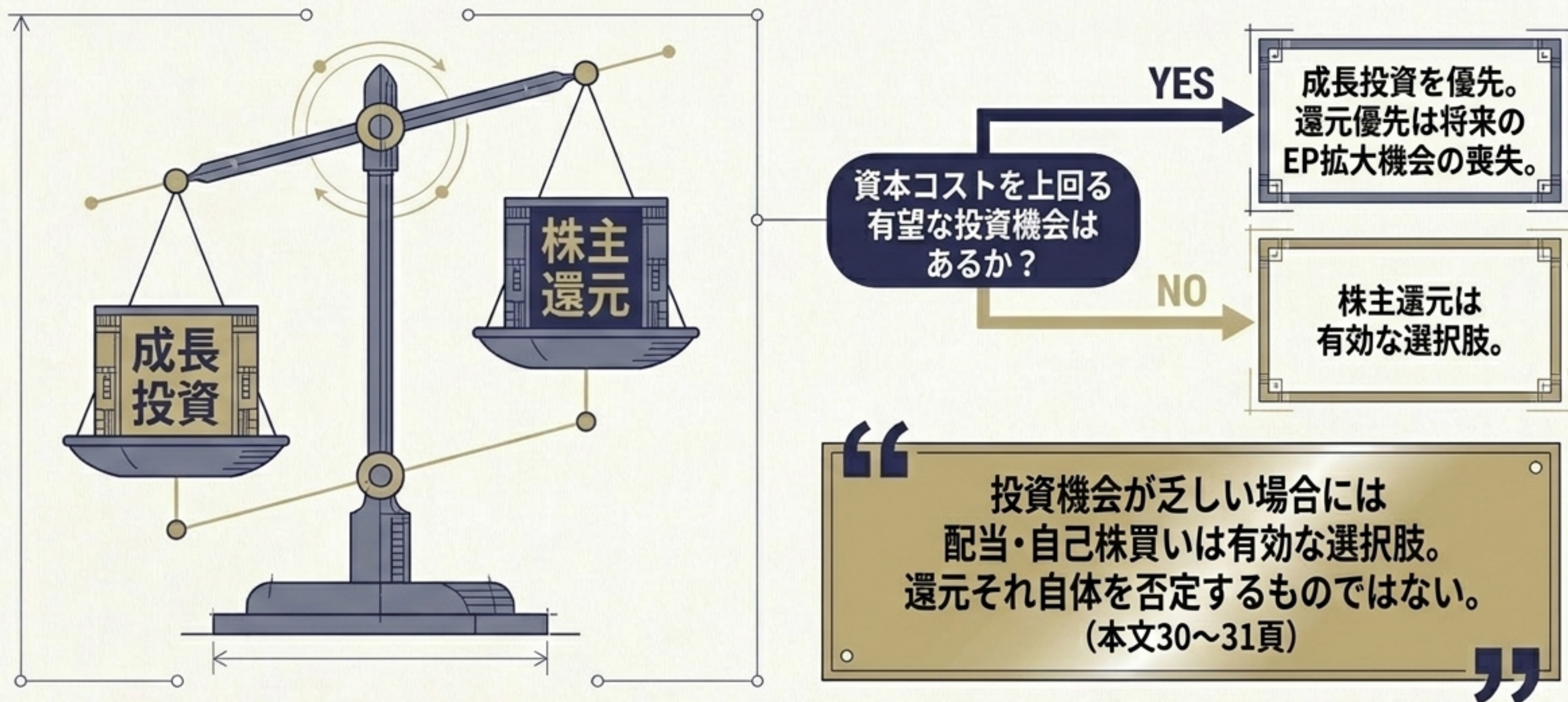
企業群別アプローチ

一律規制ではなく、企業の成長ステージ別に資本配分の考え方を変える枠組み。



ガイダンスの意図：各企業の現在地（ステージ）に応じて、投資と還元の「メリハリ」を論理的に説明する責任を求めている。

誤解の払拭：「株主還元悪玉論」ではない



求められるのは、投資案件の存在・時間軸・蓋然性に対する経営陣の「説明責任」。

将来3～5年の
キャピタルアロケーション開示

セグメント別ROIC・
投下資本の可視化

ベストオーナー原則に基づく
事業ポートフォリオ見直し

ボトルネック: CFO/FP&A機能と
取締役会監督の不足

1. 資本コスト推計と事業別ROIC計測の実務的困難さ

2. 新規事業・人的資本・知財投資の評価期間の長さ(短期業績による誤判定リスク)

3. 社内ガバナンスと市場対話をつなぐ専門人材の枯渇

実装の中心は「開示」ではなく、「経営管理体制」そのものの再設計にある。

初期反応のスペクトラム



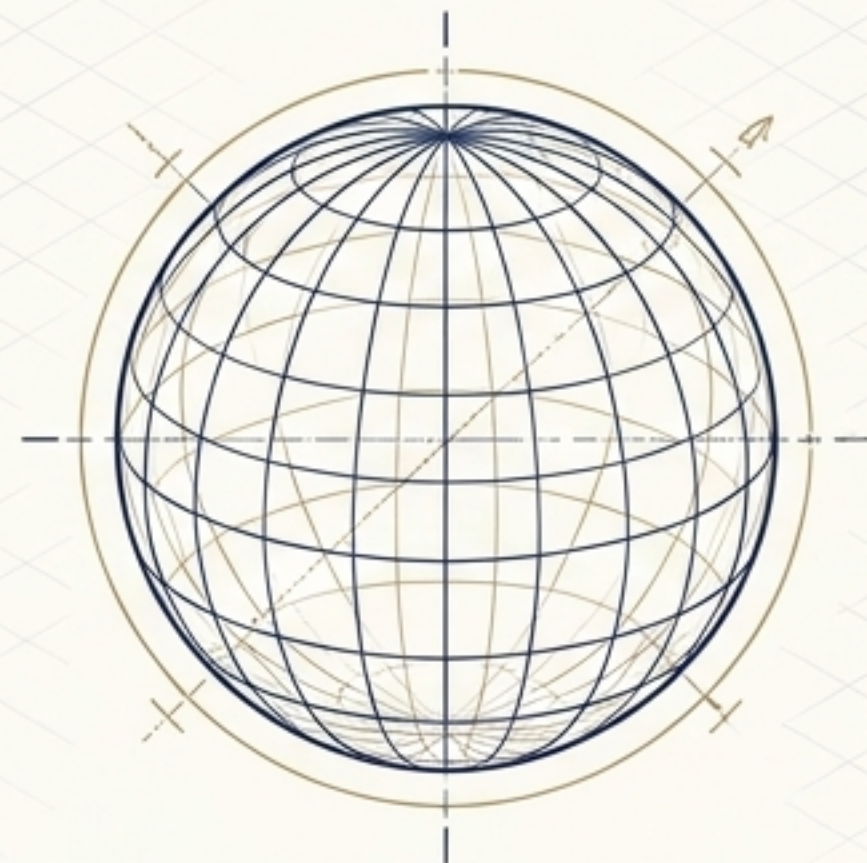
争点は「成長投資の必要性」ではなく、「どの企業に、どの条件で、
どの程度優先させるか」の資本配分の序列化に移っている。

投資家への実質化圧力



- 投資家を「共創者」と位置付け、時間軸を踏まえた実質判断を要請。
- 議決権行使助言会社（Proxy Advisors）のガイドラインを鵜呑みにせず、自ら説明責任を果たすこと。
- 重要議案での「実質的賛否理由」の開示推奨。

グローバル潮流との整合



- UK Stewardship Code 2026：長期価値創造を重視しつつ、報告を柔軟化した“apply and explain”型。
- ICGN Global Stewardship Principles 2024：重要な議決権行使についての理由開示を要求。

ガイダンス案は、企業だけでなく、IRからSRへ、そして投資家側のガバナンス実務にまで改革を迫るものである。

長期的な価値創造へのロードマップとリスク

	企業への影響とアクション	投資家への影響
短期	中計・IR・統合報告書での「将来3～5年アロケーション」と「EP拡大ロジック」の説明構築。	エンゲージメント論点が「表面的なPBR」から「EP・個別投資妥当性」へ移行。
中期	事業ポートフォリオ再編、非事業用資産売却、M&A規律付け。CFO/FP&A体制の抜本的強化。	議決権行使理由の開示と、対話の質の向上圧力（ガイドライン主義からの脱却）。
長期	日本企業の成長投資比率（人的資本・R&D含む）の底上げと、真の価値創造の実現。	長期投資家と企業の対話基盤の確立。



最大の長期リスク：投資促進が、文脈を無視した「行政目線の投資ノルマ」として誤読されること。



最終版の成否は「実務の解像度」にかかっている。

ガイドンスは「ROE/PBR対応」から
「価値創造の質と量の拡大」へ進むための羅針盤である。

ただし、「現預金削減ありき」「投資の絶対視」という文脈に
誤読されれば、過剰投資による価値毀損を招く。

企業に今求められるのは、開示の文言修正ではなく、事業別ROIC可視化や投資
資初期の利益悪化を論理的に説明できる、強靱な「経営管理体制の実装」である。

ルール（CGコード）に従う段階は終わった。

これからは、自らの設計図（ガイドンス）に基づき、いかに価値を創り出すかが問われる。

