

# グリーンイノベーション基金事業における 価値創造経営の推進に向けた取組について

令和5年1月26日～31日

経済産業省

# グリーンイノベーション基金事業を通じた価値創造経営の推進の方向性

- **本基金事業の成果を社会実装していくためには、資本市場を通じた資金調達等を行っていくことが重要。**
- 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（以下、「新機軸部会」とする）において、30年間成長できなかった日本の現状を打破するための方策が議論されてきた中では、日本企業の取組が資本市場でも評価されるよう、「価値創造経営」の推進を企業に求めていく必要があることが示唆された。
- 同部会の中間整理においても、本基金事業のような**大規模・長期・計画的支援の対象となる民間企業には、「価値創造経営」に関する取組を求めていくこと**とされている。

→ 全てのプロジェクトの実施企業等を対象に、「**価値創造経営**」の推進に係る具体的な取組方針を事業戦略ビジョンに盛り込んだ上で、WGにおける経営者との対話の中で説明を求めるこことしたい。
- ただし、ここで示された視点については、**企業経営全般に係る取組であり、本基金で実施する事業に必ずしも直接的な関係性を有するとは限らないこと**から、当該取組を実施しないことを以て、本基金事業における経営のコミットメントが不十分とは見なさないことが妥当。

## 【新機軸部会の中間整理（抜粋）】

- 大規模・長期・計画的支援の対象となる民間企業には、支援対象のプロジェクトが企業のパーカス・戦略と直結し、**単なる研究・技術開発にとどまらずイノベーション創出、社会実装を進めることを期待**する。そのために、**通常求められるような技術力等の要件**に加えて、以下を求める。
  - グローバル競争で勝ち切る企業となるための経営すなわち、「価値創造経営」で掲げるような企業改革をすすめ、その取組を統合報告書などで開示して資本市場と対話すること
  - PBR 1 以下の企業は、1を超える（株式時価総額が純資産を超える）ための一定期間（例えば5年間）の具体的かつ合理的な計画を立案し、公表すること

※短期的な株価の変動の影響を排除するため、PBRについては一定期間（例えば5年間）平均を見る。

※グローバルに1に満たない業種については、一律に1を超えることを目指すのではなく、グローバルな競合を超えることを目指す。

## (課題)

- グローバル競争に直面している企業も、例えば、PBR 1を割る企業が東証一部上場企業の半数近くを占めるなど、企業価値を十分伸ばし切れていない。

→日本の資本市場全体の評価を高めるための取組や、制度設計や産業構造上の課題などに官民連携して速やかに取り組みつつ、2030年で日本の代表的企業※のPBR1以上の割合を約6割から約8割（欧州STOXX600並）にする。

※TOPIX500を想定

## (対応の方向性)

## 1. 価値創造経営の推進：「5つの軸」で「実質的」な企業改革を推進

- 以下の改革を進め、その取組を統合報告書などで開示し、投資家とも対話を行う。また、価値創造経営にコミットする企業間の情報交換の場や、機関投資家との対話枠組み・表彰制度の創設を通じた業種を超えた優れた取組の横展開、日本のCEOやCEO候補者と海外で企業変革に成功したCEO等とのネットワーク形成等に取り組む。
  - ① バランスシート経営改革：無形資産を含め高速・大規模に投資、事業ポートフォリオマネジメント等による資本効率性向上
  - ② バックキャスト型長期経営：中長期の価値創造ストーリーの構築・マルチステークホルダー
  - ③ マネジメントスタイル改革：中長期の戦略に注力するマネジメントスタイル
  - ④ アグレッシブな成長を目指すためのマネジメント・ガバナンス改革：グローバル水準の長期インセンティブ報酬、サクセションプラン作成、過半数の独立社外・多様性のある取締役会、長期経営方針についてCEOと社外取の徹底した対話 等
  - ⑤ 人的資本経営

## 2. 政府によるミッション志向の産業政策

- ミッション志向の産業政策を進めるにあたり、産業政策の効果を最大化するため、大規模・長期・計画的支援のパートナーとなる民間企業は、「グローバル競争で勝ちきる企業」になることを目指し「価値創造経営」に取り組むとともに、その際、PBRが1を満たない企業は、1を超える（株式時価総額が純資産を超える）ための、一定期間（例えば5年間）の具体的かつ合理的な計画を立案し、公表することを求める。
- その際、政府は、日本の資本市場全体の評価を高めるための取組や、制度設計や産業構造上の課題など業界大で解決すべき課題に対し、官民連携で課題解決に向けて速やかに取り組む。

## 3. 資本市場改革：機関投資家によるエンゲージメント強化、市場改革、資本市場への資金流入強化

- <意義> 日本経済の価値創造力を向上させ、低迷状況を脱却するためには、①「グローバル競争で勝ちきる企業」群の創出、②スタートアップ創出、が必要。そのことで③取引先の中堅・中小企業等多様な企業群のイノベーション・生産性向上にもつながり、日本全体の良質の雇用の供給・賃金上昇にもつながる。
- <課題> 他方で、メガスタートアップがなかなか生まれない現状に加え、グローバル競争に直面している企業も、例えば、PBRが1倍を割る企業が東証一部上場企業の半数近くを占めるなど、企業価値を十分伸ばし切れていない現状にある。背景となる市場構造等の要因を分析し、政策対応で解消すべき課題には政府として全力で取り組む必要がある。また、日本企業の取組がしっかりと資本市場でも評価されるよう取り組む必要がある。それと同時に、企業自らが成長に向けた努力を続けることが重要であり、産業政策による支援の際にも、これを考慮した政策体系を検討することが必要。
- <政策の方向性> こうした課題を解決するために、①企業経営改革（「価値創造経営」の推進）、②民だけで投資が進みにくい領域を中心に政府によるミッション志向の産業政策【大規模・長期・計画的支援等】、③資本市場改革を三位一体で進め、グローバル競争で勝ちきる企業群を創出し、2030年に代表的企業※のPBR1倍以上の割合を約6割から欧州並みの約8割まで増加させることを目指してはどうか。 ※TOPIX500企業を想定

企業経営改革  
（「価値創造経営」の推進）

政府によるミッション志向の産業政策  
【大規模・長期・計画的支援等】

資本市場改革

グローバル競争で勝ちきる企業群の創出  
(2030年に代表的企業のPBR1倍以上の割合を約6割から欧州並みの約8割まで増加)

- 以下「5つの軸」でCEO・取締役間などで徹底的に議論し、形式でなく「実質的」な企業改革を進め、その取組を統合報告書などで開示し、投資家と対話することで、企業価値向上に繋げるべきではないか。
- そのような取組を行う企業間の情報交換の場の創設や機関投資家（国内、海外）との対話枠組み・表彰制度の創設を通じた業種を超えた優れた取組の横展開、日本のCEOやCEO候補者と海外で企業変革に成功したCEO等とのネットワーク形成等の取組を進めてはどうか。

## ①バランスシート経営改革：稼ぎ・投資する力、資本効率性の向上

- グローバルな競合相手をベンチマークし、貪欲に改革に取り組み、持続的にキャッシュフローを稼ぎ、市場からも評価を得て大規模に資金調達、産業構造変化へ迅速、柔軟に対応。無形資産を含め高速（スピード）・大規模（スケール）に投資・価値創造する。
- 単に損益計算書（PL）上の利益水準だけでなく、バランスシートをベースに資本効率性を上げることに着目した経営を行う。特に、日本企業に特徴的と指摘される現金保有、政策保有株、高水準な内部留保は資本効率性を悪化させることから、これらの状況の把握と解消に向けた取組を行う。また、資本収益性と成長性をもとに、最適な事業ポートフォリオマネジメントを行う。

## ②バックキャスト型長期経営：中長期の価値創造ストーリーの構築・マルチステークホルダー

- ESG投資の動きやマルチステークホルダーの観点などを踏まえ、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、長期戦略・価値創造ストーリーを構築し、ステークホルダーと対話していく。そのために、「価値協創ガイダンス」等に基づき、経営のあり方の整理や投資家への情報提供、非財務情報の開示、投資家との対話をを行う。
- イノベーションマネジメントやアートの活用、イノベーションを育む組織環境整備を進める。

## ③マネジメントスタイル改革：中長期の戦略に注力するマネジメントスタイル

- CEOや執行チームが中長期の戦略に注力するようマネジメントスタイルを変革する。
- CEOの「任期」の廃止と就任年齢の若返りにより、CEOが精力的に経営戦略を実現できる期間を確保する。

## ④アグレッシブな成長を目指すためのマネジメント・ガバナンス改革

- グローバルレベルで資質のあるCEOが、バランスシート経営やバックキャスト型長期経営を、特に中長期的にトップダウンで取り組むような体制を構築する。具体的には、モニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行等により、経営のスピードと自由度を高めるほか、グローバル水準の長期インセンティブ報酬とする。
- CEO候補者の育成のため、サクセションプランを作成し、具体的なプログラム化をする。
- グローバルで標準的である、過半数の独立社外取締役や、多様性ある取締役会を確立する。その際、社外取締役のメンバーは、世界水準の人材を集め、長期経営の方針について、CEOや執行側と徹底的に対話し、価値観を共有して進める。

## ⑤人的資本経営

- 人材を資本ととらえて、その価値を最大限に引き出すことで企業価値向上に繋げる人的資本経営への変革を進める。その中で、社員エンゲージメントの向上につなげる観点から、健康経営への投資を進める。

# 「グリーンイノベーション基金事業の基本方針」 変更案

## 2. 目標 (基本方針 4 ページ参照)

その観点から、企業等が本事業で取り組むプロジェクトを中長期的な経営戦略の中で明確に位置づけ、資本市場からの評価を得ることで企業価値を高めていくよう好循環を促す。

## 4. 成果最大化に向けた仕組み (基本方針 1 3 ページ参照)

### (3) 早期実用化の促進

また、各プロジェクトで取り組む革新的な技術開発を社会実装に結びつける上では、事業としての不確実性を認識しつ投じられるリスクマネーを資本市場から呼び込むことが重要である。このためには実施企業が基金での取組を中長期的な経営戦略に明確位置づけ、持続的な企業価値の向上に結びつけることで、資本市場の信頼を得ることが求められる。このような観点から、実施企業には、応募・採択時点及びその後適切な時点において、本プロジェクトの事業化による企業価値向上と資本市場からの評価につなげる取組の方向性を表明するよう求める。