

## 第2章

# 長期戦略の開示、経営者の意識変革が重要 資本コスト経営改善に おける実務上の留意点

明治大学グローバルビジネス研究科 専任教授  
(株岡&カンパニー) 岡 俊子

### 【この章のエッセンス】

- 企業には、投資者目線に叶う高い目標水準と具体性のある戦略を示すことが求められる。
- メガトレンドが起きている時代だからこそ、長期的視野に立った戦略の策定および開示が必要である。
- 経営者にもさらなる意識変革が求められる。

## 両公表資料の位置づけ

東京証券取引所(以下、「東証」といふ)は、PBR1倍割れの企業が「成長性が株主から十分に評価されていない」ことを問題視し、上場企業に対して2023年3月に、「資本コス

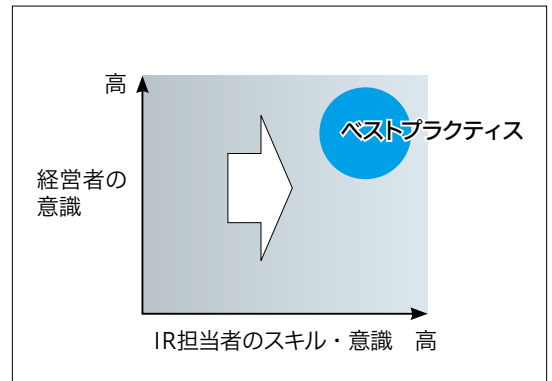
トや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を求めた。2024年に入ると、その対応を開示した企業の一覧を公表することを正式に発表し、1月から実際に発表を開始した。プライム市場では、2023年12月末は660社であった開示企業が、2024年11月末には1,354社に倍増し、開示企業の数全体の83%にのぼっている<sup>(注)</sup>。

そのようななか、東証は、2024年11月21日に、「投資者の目線とギャップのある事例」初版と、「投資者の視点を踏まえたポイント」の改訂版(以下、「両公表資料」という)を公表した。投資者の目線からさらなる改善を進めるためである。これらの両公表資料に対する筆者の率直な感想は、「こんなに細かいところま

で、指導を入れるのか……」である。しかしながら記載されている1つひとつの投資者のコメントは的を射ている。

図表1は、経営者の意識を縦軸に、経営企画や経理財務・法務などのIR業務に従事する担当者(以下、「IR担当者」という)のスキル・意識を横軸にとつて、マトリックスにしたものである。右上がいわゆるベストプラクティスの領域であるが、わが国では、右上にプロットされる上場企業数は、まだそれほど多くないものとみられる。どの領域にどれくらいの数の上場企業がプロットされるかは、見方が分かれるところであるが、両公表資料によって東証は、上場企業の位置づけを右上に移行させたいと

(図表1) 経営者の意識とIR担当者のスキル・意識



考えているのであろう。両公表資料には、IR担当者が、日々の業務や開示資料を作成するにあたって貴重なコメントが掲載されており、業務を遂行するにあたっておおいに参考になるものとみられる。両公表資料によって図表1の全体が右側に寄っていくことが期待される。

(注) 日本経済新聞2024年12月24日記事。

## 「投資者の目線と ギャップのある事例」 における論点

### (1) レベル分けした意味

両公表資料のうち「投資者の目線