経済産業政策新機軸部会
中間整理

令和４年６月 13 日

産業構造審議会

経済産業省

目次

１．検討の背景 4
（１）「失われた 30 年」と日本経済の競争力低下 4
（２）経済産業政策の「新機軸」の検討の必要性 7
（参考）日本の資本蓄積の停滞 9
２．「経済産業政策の新機軸」としての対応の方向性 13
（１）目指すべき経済社会のビジョン 13
（２）ビジョン実現に向けた政策の基本的な考え方 13
（３）経済産業政策の新機軸の二つの柱 14
３．分野ごとの施策 19
（１）ミッション志向の産業政策 19
①炭素中立型社会の実現 19
②デジタル社会の実現 20
③経済安全保障の実現 21
④新しい健康社会の実現 23
⑤災害に対するレジリエンス社会の実現 24
⑥バイオものづくり革命の実現 27
（２）基盤となる経済社会システムの組替え（OS の組替え） 28
①人材 28
②スタートアップ・イノベーション 30
③価値創造経営 34
④徹底した日本社会のグローバル化 35
⑤包摂的成長 39
⑥データ駆動型行政手法への転換 41
４．価値創造経営 43
（１）基本的な考え方 43
（２）成長を実現した企業の取組 46
（３）価値創造経営の推進 51
①バランスシート経営改革 51
②バックキャスト型長期経営 51
③マネジメントスタイル変革 52
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 53
⑤人的資本経営 55
（４）ミッション志向の産業政策の重要な要素としての価値創造経営 56
（５）資本市場改革 56
５．今後の検討の際に踏まえるべき構造変化 60
６．出典・注釈 62
（参考１）デジタルツールを活用した意見募集の結果 66

（参考２）開催日程一覧 71
（参考３）委員名簿 72
（参考４）「国内の企業変革・デジタル化進展に関するアンケート調査」の結果概要 . . . 74

１．検討の背景

（１）「失われた 30 年」と日本経済の競争力低下

新型コロナウイルス感染症に伴う影響やロシアによるウクライナ侵攻など、日本経済を取り巻く情勢はますます厳しくなってきているが、この危機は今に始まったわけではない。1990 年代以降の日本経済は、少子高齢化・人口減少という構造的な問題に加えて、成長投資の低迷により、潜在成長率が３％台から１％未満に低迷し（図１－１）、国際的にも低い状況が続いている（図１－２）。かつて世界１位であったＩＭＤ世界競争力ランキングは今では 31 位（2021 年）まで下落するなど国際競争力も低下し、「失われた 30 年」という状況が継続している（図１－３）。

図１－１：日本の潜在成長率の推移

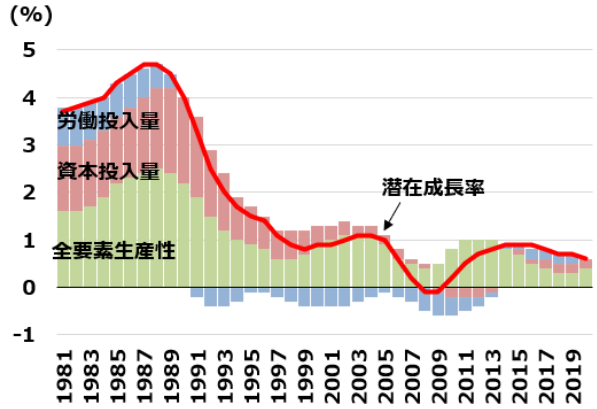


図１－２：潜在成長率の国際比較（2012-2019）

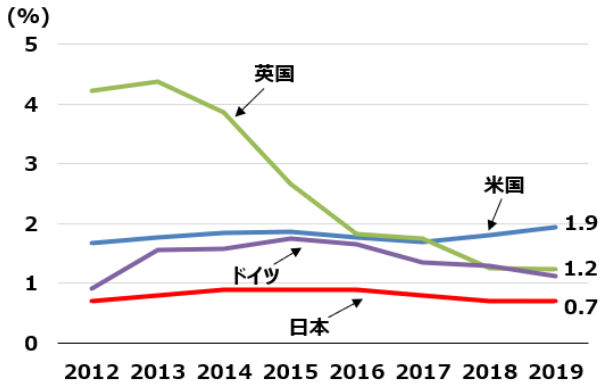
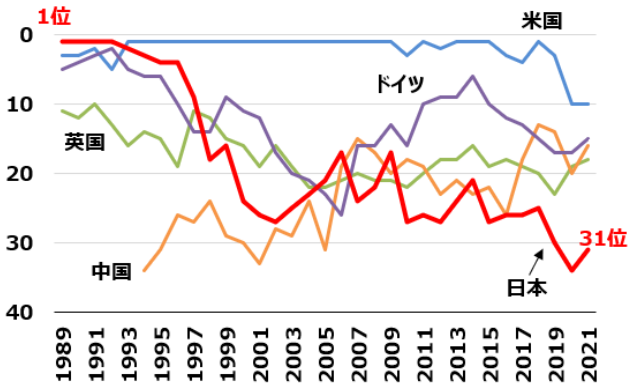


図１－３：IMD 世界競争力ランキングの推移



国内の企業の状況に目を向けると、日本を代表する企業の企業価値も低迷している。TOPIX500 を構成する企業の約４割が、株式時価総額が純資産を下回る（PBR１未満）の状況にある（図１－４）。また、設立 30 年以内の企業の各市場の代表的な指標構成企業の企業価値に占める割合は米国 24.5%、欧州 12.4%に対して日本は 5.4%にとどまっている（図５）。

図１－４：TOPIX500, S&P500, STOXX600 における PBR の分布

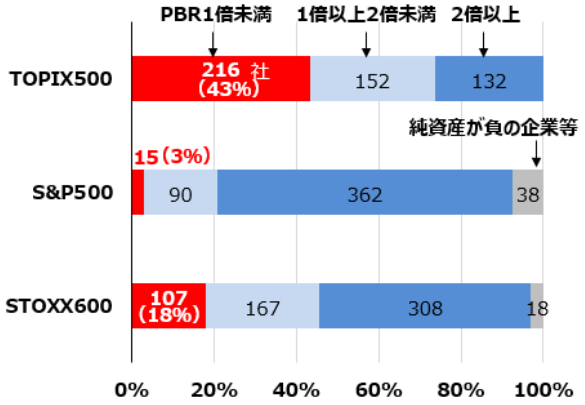
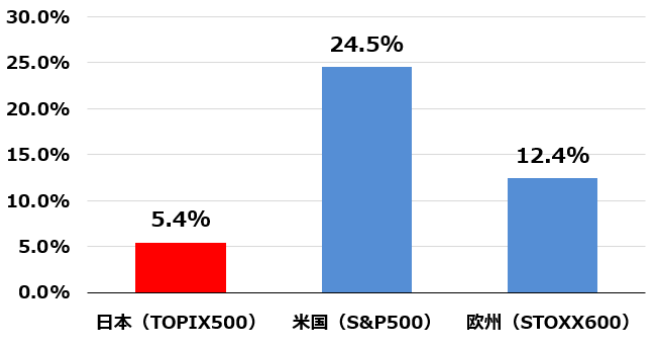


図１－５：TOPIX500, S&P500, STOXX600 における創立 30 年以下の企業が時価総額に占める割合



この背景には、様々な要因があると考えられるが、以下の３点の指摘が多かった。

第一に、産業構造の変化に日本企業がそれぞれのビジネスモデルを対応させられなかったことである。デジタル関連産業を中心に垂直統合から水平分業化の進展（図１－６）、プラットフォーマーによる「勝者総取り構造」の出現（図１－７）などの産業構造の大きな変化に対応できずに競争力を失った。

図１－６：産業構造の変化（半導体の事例）

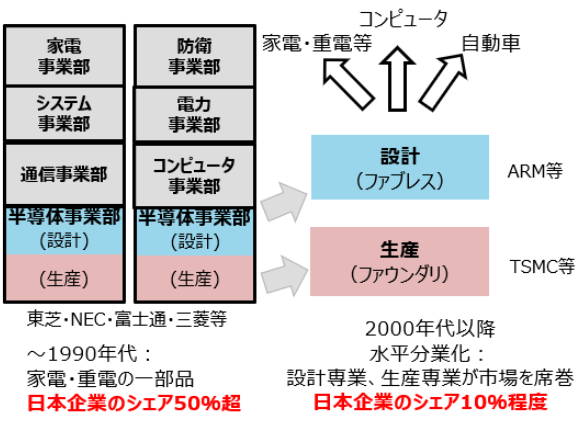
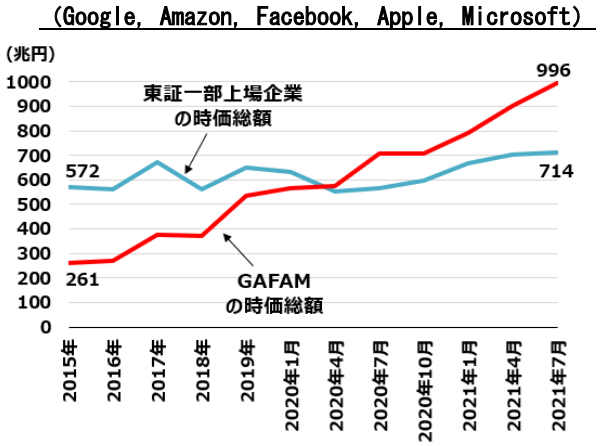


図１－７：東証一部上場企業と GAFAM の時価総額の推移



第二に、少子高齢化などに伴い生産年齢人口が減少したことや（図１－８）、日本市場の規模縮小に伴い、それまでの日本企業のビジネス展開が通用しなくなったことである。1995 年に世界の GDP に占める日本の GDP の割合は約 18%であったところ、2020 年には約６%へと縮小している。この傾向は継続し、2050 年には約３%に縮小するとの見通しもある（図１－９）。1980 年代までは成長する日本市場において足場を固め、海外に展開する

というビジネスモデルが通用したが、国内市場規模が相対的に縮小する中で、国内市場で十分な競争力が得られなくなり、競争力を失ったことが指摘される。

図１－８：日本の生産年齢人口の推移

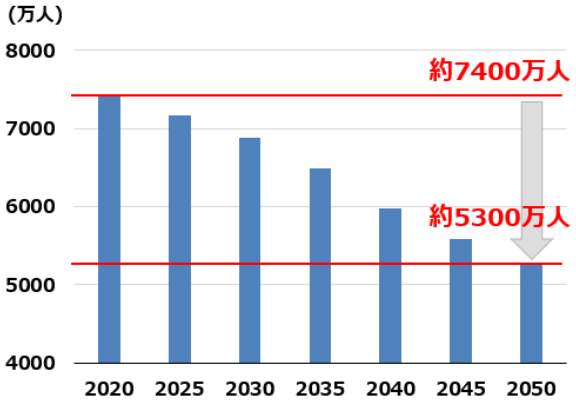
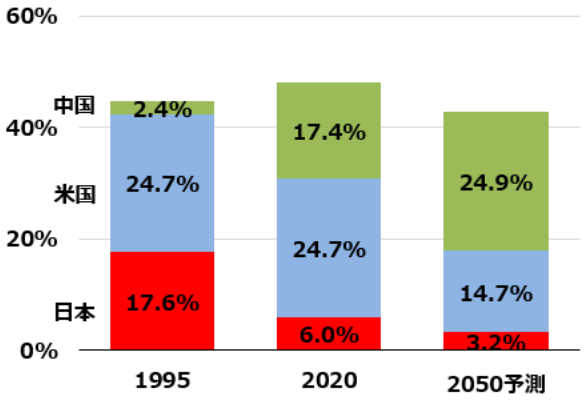


図１－９：世界の GDP に占める各国の比率



第三に、成長投資が停滞したことである。営業利益に対する設備投資比率を見ると、米国では伸びているのに対し日本ではその比率が低迷しており、事業による収益を次の成長に向け十分に投資できていない状況である（図１－10）。また、OJT 以外の人的投資を国際的に比較すると、他主要国に比べ日本は低水準に留まっている（図１－11）。

図１－10：営業利益に対する設備投資比率

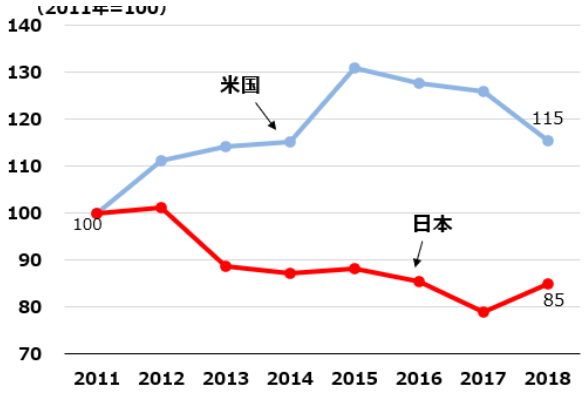
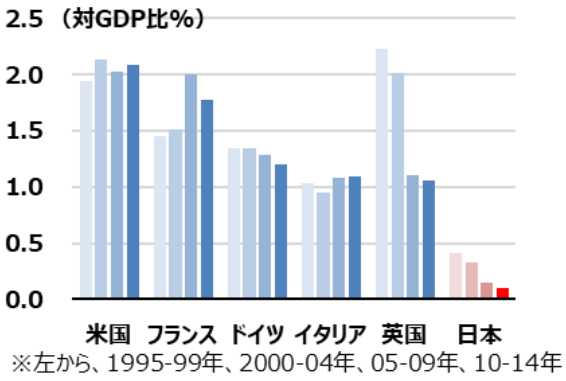


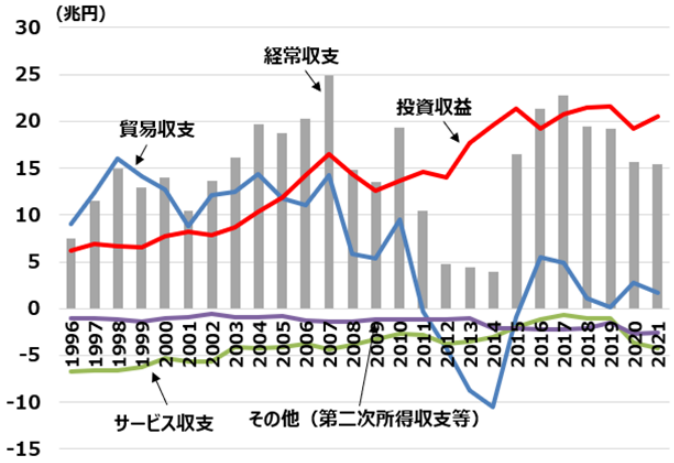
図１－11：人材投資（OJT 以外）の国際比較



※左から、1995-99年、2000-04年、05-09年、10-14年

また、この間、マクロ的な経済構造も大きく変化した。貿易収支黒字は縮小し、グローバルな投資からの所得収支が拡大した（図１－12）。「失われた 30 年」からの脱却を図るには、こうした要因を踏まえた上で今後の対応を検討する必要がある。

図１－12：貿易・サービス収支、投資収益、経常収支



（注）投資収益は、第一次所得収支中の直接投資収益及び証券投資収益の合計。

（２）経済産業政策の「新機軸」の検討の必要性

「失われた 30 年」という状況が継続する中で、政府としても 1990 年代以降構造改革や、東日本大震災後の「六重苦」対応など、政策対応を行ってきたが、状況を変えるに至らなかった（図１－13）。

図１－13：1990 年代以降の政府の対応

構造改革	「六重苦」への対応
橋本内閣「六つの改革」 経済構造改革、金融システム改革等 小泉内閣「構造改革」 不良債権処理、産業再生機構、間接金融から直接金融へ、市場機能の強化を目指した規制緩和等	（１）円高：アベノミクスにより円高是正 2012年 86.3円/$ → 2021年８月末 109.8円 （２）高い法人税率：2012年法人税大幅引き下げ 2014年 34.62% → 現行 29.74% （３）厳しい労働・解雇規制： 2018年働き方改革関連法 （高度プロフェッショナル制度等） （４）経済連携協定の遅れ： 日EU（2019年発効）、CPTPP（2018年発効） 日米 （2020年発効）、RCEP（2020年署名） 等 （５）環境規制 （６）電力不足・電力コスト高

一方、海外を目に向けると、コロナ禍などの不確実性の高まりや先進国経済の長期停滞等の背景を受け、米国・ＥＵを含む世界各国ではグリーン・デジタル分野等を中心にこれまでにない規模と形式の産業政策を展開する動きが見られている（図１－14）。各国政府のみならずアカデミズムや国際機関においても、従来の市場の失敗への介入を超えて、社会・経済課題の解決に向けて政府が積極的介入をすることにより民間投資・イノベーションを起こすことの効果が研究されている（図１－15）。

図１－14：米国・欧州における産業政策の議論

ブライアン ディーズ国家経済会議議長(2021年6月)
サプライチェーンを強靱化して産業基盤強化し良質な雇用を米国にもたらす**21世紀型産業政策を構築**する。

1. サプライチェーン強靱化のための**新たな官民連携投資**が必要
2. **インフラ、研究開発、人材開発へは政府による大規模投資**が必要（典型的な市場の失敗でないが政府介入が必要）
3. 年間6000億ドル（約67兆円）に上る**政府調達を使ったイノベーション政策**が必要（NASAの調達のように野心的な目標を官民で共有し調達する方式の展開）
4. **気候変動に対応するための産業基盤を作り国際競争で勝つための産業政策**が必要
5. **格差の回避による好循環の経済構築**が必要

⇒**こうした考え方に基づき、1.2兆ドル（約136兆円）の超党派インフラパッケージが成立、1.75兆ドル（約198兆円）の経済対策パッケージが審議中。（半導体製造強化には520億ドル（約5.9兆円））**

「EU復興パッケージ」（2020年7月）
・イノベーション支援、グリーンやデジタルへの移行等のために、合計約1.8兆ユーロ（239兆円）の予算を計上。
（半導体を含むデジタルに今後２～３年で１３５０億ユーロ（約18兆円）投資）

「2020産業戦略アップデート」（2021年5月）
・EUは、電池や半導体といった戦略的な重要物資のチョークポイントを分析し、**特定国への依存を低減させ自立化を図っていく新たな産業政策**を発表。
① **単一市場の強靭性強化**：加盟国間での標準共通化や適合性評価の迅速化等、域内の物資供給の円滑化
② **戦略分野の特定国への高依存に対する対処**
- ６つの戦略分野（原材料・電池・有効医薬成分・水素・半導体・クラウドエッジ技術）の自立化
- 戦略分野の産業アライアンス支援
- 標準化戦略策定、政府調達の活用等

③ **グリーン・デジタル移行の加速**

図１－15：アカデミズムにおける産業政策の議論

ダニ・ロドリック
（ハーバード大学ケネディ・スクール教授）
- 産業政策を復興・再生する必要がある。
- 官民連携により正しい投資が行われ、民間部門でのイノベーションが起こる。

マリアナ・マッツカート
（ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン教授）
- 「ミッション志向」アプローチに基づく産業政策が、新たな産業を育て成長の方向性を決定する。
- 国家は「ムーンショット」によって、イノベーションの主導者たるべきだ（「起業家国家」）。
- 将来の経済・産業の発展は、現在の産業政策の意思決定に依存。

日本の過去の政策対応に関する反省や海外での議論の状況を踏まえ、既存の政策の延長線上ではなく、長期的に日本のあるべき姿を描き、バックキャストして必要となる政策対応を、経済産業政策の「新機軸」として検討を進めてきた。特に、不確実性が高まる中で、過去の構造改革アプローチでは、民間による成長投資が進まなかった点に鑑み、中長期の社会・経済課題の解決を目的とした産業政策（「ミッション志向」の産業政策）、政府が積極的に市場創造に関わり、リスクを負い（「起業家国家」）、政府による大規模・長期・計画的な支援により民間投資を呼び込む（「クラウドイン」）アプローチで経済産業政策を見直した。（図１－16）

図１－16：経済産業政策の新機軸の方向性

	伝統的産業政策		構造改革		経済産業政策の新機軸
目的	特定産業の保護・育成	⇒	市場環境の整備	⇒	多様化する中長期の**社会・経済課題の解決**（「**ミッション志向**」）
理論的根拠	「市場の失敗」の是正 幼稚産業保護	⇒	市場機能の重視 「政府の失敗」を懸念	⇒	不確実性への対応（政府による**市場の創造**） 「政府の不作為」を懸念 （**政府もリスクを負う**「**起業家国家**」） **クラウド・イン**（民間投資を呼び込む政府資金）
財政出動	中規模・中期	⇒	小規模・単発・短期	⇒	**大規模・長期・計画的**

（参考）日本の資本蓄積の停滞

「失われた 30 年」の中で、日本の投資は停滞した。主要国（米英独）が 2000 年比で、総固定資本形成のうち「機械・設備」「知的財産生産物（研究開発・ソフトウェア等）」「その他の建物・構築物」への投資を約 1.7 倍に伸ばしているのに対し、日本は逆に約 0.9 倍と減少している（図１－17、図１－18）。（内閣府「国民経済計算」、OECD Stat.より作成。）

図１－17：主要国における総固定資本形成の推移

（住宅除く、2000 年＝100 として指標化）

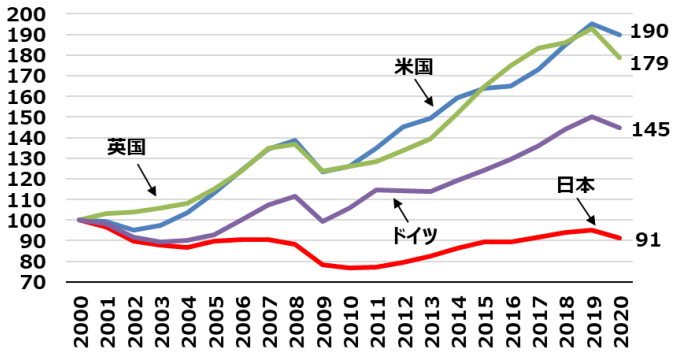


図１－18：日本の固定資本形成額

	現状（2020年）
機械・設備 （輸送用機械、情報通信機器、その他の機械・設備）	40.5兆円
知的財産生産物 （研究開発・ソフトウェア等）	29.5兆円
その他の建物・構築物 （住宅以外の建物・構築物等）	44.7兆円
合計	114.7兆円

経済産業研究所（RIETI）の研究プロジェクトの中で作成されている、日本の経済成長と産業構造変化を分析するためのデータベース（JIP データベース）[1]を用いた分析では、物的・人的資本の停滞が労働生産性の停滞、実質賃金低迷の主要因となったとの指摘がある（図１－19）。[2]

[1] RIETI「JIP データベース 2021」 https://www.rieti.go.jp/jp/database/JIP2021/index.html#01

[2] 深尾京司・牧野達治（2021a）「経済教室 賃金長期停滞の背景：上」日本経済新聞、2021 年 12 月 6 日朝刊。（深尾(2021)「労働生産性と実質賃金の長期停滞：JIP データベース 2021 および事業所・企業データによる分析」RIETI BBL セミナー資料より引用）
実質賃金率(労働時間当たり労働コスト)は以下の計算で求められる。
実質賃金率＝労働分配率×労働生産性
労働生産性(労働時間当たり実質 GDP)は、以下の要素に分解できる。
労働生産性＝労働の質上昇の寄与＋資本装備率上昇の寄与＋TFP 上昇の寄与
労働の質は、性別、年齢、学歴、雇用形態等により賃金水準を推定する考え方。

図１－19：日本の実質賃金、労働生産性、労働分配率の推移

	1970～80年	80～90	90～2000	00～10	10～18
実質賃金（時間当たり労働コスト）	58.4 %	24.2 %	16.1 %	3.4 %	1.2 %
労働生産性	51.3	45.4	20.8	12.1	5.2
労働の質上昇の寄与	11.1	7.5	5.8	3.9	0.1
資本装備率上昇の寄与	19.6	21.7	15.3	4.8	0.2
TFP上昇の寄与	20.5	16.2	▲0.3	3.4	4.9
労働分配率	18.8	▲9.2	2.4	▲1.6	0.3
その他の要因（交易条件・CPI上方バイアスなど）	▲11.9	▲5.9	▲6.1	▲6.3	▲4.1

（注）▲はマイナス。労働コストには個人企業所得（混合所得）のうちの労働報酬分を含む

投資の内容を詳しく見ると、研究開発やソフトウェア、情報通信機器への投資が投資全体に占める割合を見ると、米国等では上昇しているのに対し日本は相対的にその上昇幅が小さい。（図１－20、図１－21、図１－22）

図１－20：総固定資本形成に占めるソフトウェアの割合

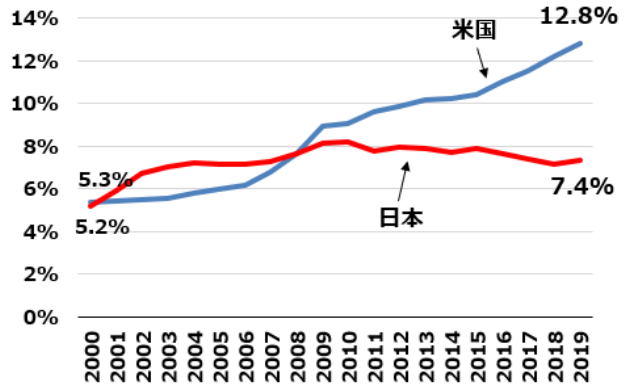


図１－21：総固定資本形成に占める情報通信機器の割合

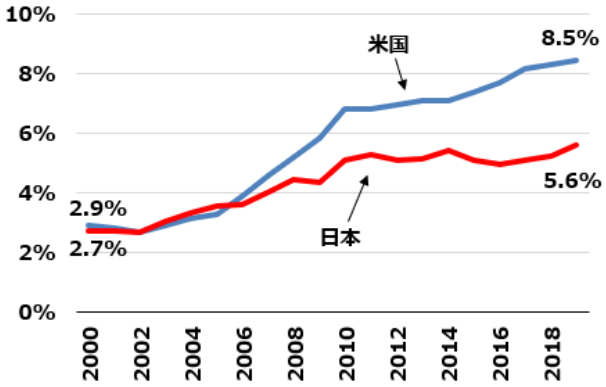
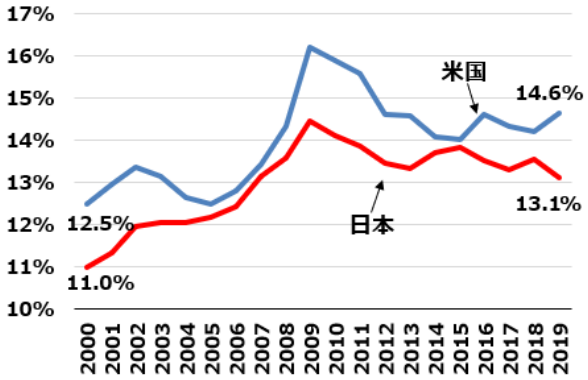
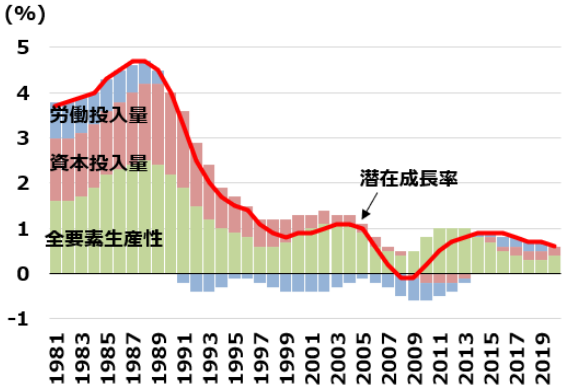


図１－22：総固定資本形成に占める研究開発投資の割合



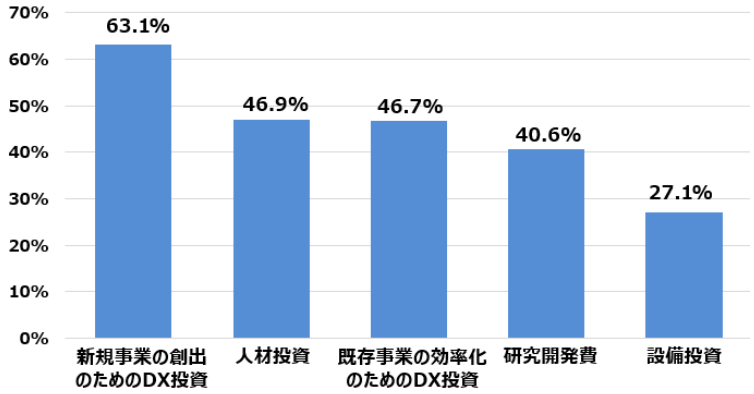
この間の資本蓄積の停滞は潜在成長率の低迷につながっている。潜在成長率の内訳において、かつて２%近い水準であった資本の寄与度が大きく低下し、今では０%近傍を推移している（図１－１再掲）。

図１－１（再掲）：日本の潜在成長率の推移



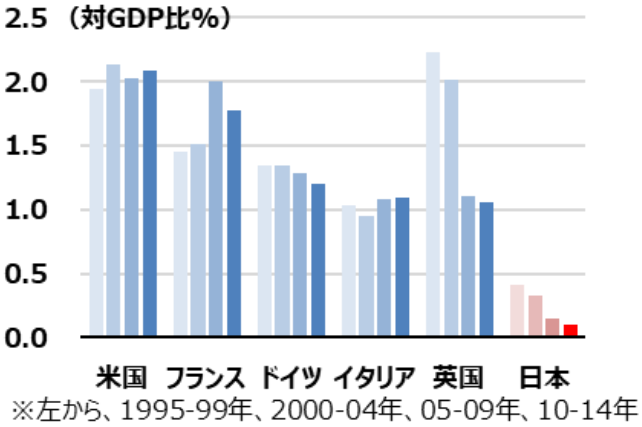
実際、東証一部・二部企業への意識調査によると、約半数の企業がDX投資や人材投資、研究開発投資が不十分であり、競合企業に後れを取ったと実感している（図１－23）。

図１－23：各種投資について、投資が十分でなく、競合企業に後れを取ったと回答した企業の割合



人的資本投資（OJT以外）についてみても、日本は他主要国に比べて低水準に留まっている（図１－11再掲）。

図１－11（再掲）：人材投資（OJT 以外）の国際比較



また、投資停滞の背景として、企業の投資意欲の低迷がある。経済全体や企業自身が直面している市場の成長期待について、1990 年代は右肩上がりであったところ、2000 年代は成長期待が低下している（図１－24、図１－25）。経済全体の成長期待、企業それぞれの成長に向けた展望が投資を拡大、生産性向上、賃金向上、経済成長の好循環に繋げる鍵であることが考えられる。

図１－24：企業による実質経済成長率の見通し

（左から、次年度、今後 3 年間、今後 5 年間の見通し）

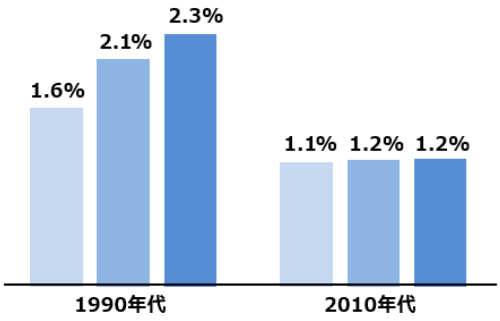
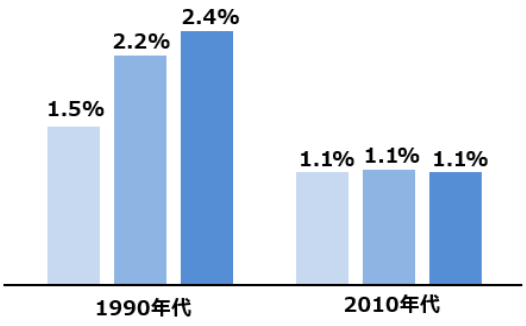


図１－25：企業による実質業界需要の成長率の見通し

（左から、次年度、今後 3 年間、今後 5 年間の見通し）



２．「経済産業政策の新機軸」としての対応の方向性

（１）目指すべき経済社会のビジョン

「失われた 30 年」から脱却し、どのような経済社会を実現するのか。部会においても様々な議論がなされた。

目指すべき姿は、投資によるイノベーションの成果が分配され次なる成長につながる「成長と分配の好循環」を生み出し、「新しい資本主義」を実現することで、持続的な経済社会を実現することである。

その際、短期的な株主利益至上主義を追求するのではなく、日本の持つ強み（安心安全、豊かな文化資源、健康寿命、インフラの信頼性等）を活かしながら、経済成長・国際競争力強化及び多様な地域や個人の価値を最大化する包摂的成長の両者を実現する。

すなわち、グローバルマーケットとつながり、優秀な人材を引きつけ、グローバルな経済社会課題の解決に貢献する「グローバル競争に勝ちきる企業群」や、「スタートアップ群」が経済成長を牽引するとともに、日本全国に「多様な地域や個人がそれぞれの価値を開花させる環境」が存在する経済社会モデルを実現することを目指す。

そのために、以下の図２－１に示す方向で、産業構造・社会環境の変革を中長期的に実現することを目指す。

図２－１：中長期的に実現すべき産業構造・社会環境の変革

	現状（AS IS）	目指すべき状態（TO BE）
産業構造・経営	・新規成長分野・スタートアップへの**低調な投資・低成長・低賃金**の**負のスパイラル** ・様々な役割の**中小・小規模事業の持続性の課題** ・**低調なM&A** ・**国内市場前提・コスト削減型・プロダクトアウト型** ・**サプライチェーンの脆弱性（半導体、ワクチン等）**	・新規成長分野・スタートアップへの**大胆な投資・グローバル規模で成長する事業の創出、高成長、高賃金化**の**正のスパイラル** ・**中小・小規模事業も連動して高付加価値・高賃金化** ・グローバル規模での活発なM&A等を通じた**新陳代謝・事業再編**（**ダイナミズムある事業環境**） ・**グローバル市場前提・高付加価値型・マーケットイン型** ・**経済安全保障の確保（国内完結追求だけでなく同志国との協調）**
人材	・**大企業に人材が囲い込まれ、十分な育成もなされない** ・同質性が高く、**ハイレベルな外国人材も来ない**	・**人の移動を前提とした個人に対するセーフティーネット整備・就労支援・人的資本投資が行われ、成長分野・スタートアップに人材が動く** ・海外からも**ハイレベル人材が集まり、多様な人材が起業・企業で活躍**
	・**日本人の育成**が前提 ・**一律・一斉で画一的な教育**	・アジア等の**海外の才能を日本に呼び込み育成し、日本で活躍** ・**多様な才能を活かす教育**
資金	・個人資産・企業年金等の**資産の多くが現預金等に塩漬け**	・**個人資産・企業年金等が資本市場を通じて成長セクターに投資**され、**成長の果実が広く分配**される
地域	・少子高齢化の進展により**持続可能性に懸念** ・**高付加価値の事業・雇用機会の欠如**	・**地域固有の価値**を活かし、それぞれ特色ある**高付加価値な事業・雇用機会や、魅力・求心力のある持続可能な地域**

（２）ビジョン実現に向けた政策の基本的な考え方

経済社会のビジョンを実現するためには、資本主義をバージョンアップさせ「新しい資本主義」を実現するために、市場の失敗や外部不経済を是正する仕組みを成長と分配の両面から資本主義に埋め込んでいくことが必要となる。

具体的には、成長分野への投資や人的資本投資を進める大胆な政策が必要であり、このため、グリーン、デジタルなどの社会課題の解決が未来の成長の種にもなるとの考え方の下、政府も民間も一歩前に出て投資を拡大していくことが重要である。

そのために、人材やスタートアップのエコシステムなど経済社会の基盤を組み替えるとともに、大規模・長期・計画的な支援等の施策を総動員し、大規模な民間投資やスタートアップへの資金供給拡大を引き出し、日本で停滞している成長投資を、他の先進国を超えるペースで拡大することを目指す。

具体的には、他の先進国が 2000 年代以降年率３%程度で設備投資等を拡大したことを踏まえて、日本の成長投資をそれ以上のペース（年率約４%）で進め、2030 年の年間投資額を現在の水準の約 1.5 倍とすることを目指す。

また、大規模・長期・計画的な支援を行っていくにあたっては、将来的に経済効果を生み出す投資的な支出であることに鑑み、柔軟に支出していく枠組み、安定的に政策を実施するための財源を検討する。

こうした方針を「経済産業政策の新機軸」として定め、「新たな官民連携」の構築により、グローバルな経済社会変革を主導する。

（３）経済産業政策の新機軸の二つの柱

「経済産業政策の新機軸」では、経済社会課題の解決をミッションとして掲げて取り組む「ミッション志向の産業政策」と、「経済社会システムの基盤の組替え（OS の組替え）」を二つの柱として取り組んでいく。

ミッション志向の産業政策

国や世界全体で解決すべき経済社会課題（ミッション）は、世界全体での大きなニーズに基づく大規模な市場を創出する可能性のあるものである。その市場を捉えることが日本の経済成長の好機になるとの考えの下、官民で長期的なビジョン・目標や戦略を共有し、経済社会課題の解決と成長の実現という「二兎」を追求する「ミッション志向の産業政策」を推進する。

（ミッションの設定）

特に、日本の課題解決の必要性、世界での課題解決に向けた必要性、日本の貢献の可能性を踏まえ、以下の６点をミッションと捉え、政策を推進することとする。

① 炭素中立型社会の実現
② デジタル社会の実現
③ 経済安全保障の実現
④ 新しい健康社会の実現
⑤ 災害に対するレジリエンス社会の実現
⑥ バイオものづくり革命の実現

（追求すべき方針）

それぞれのミッションを達成していくにあたっては、「グローバル」「高付加価値型」「既存産業構造にとらわれないスタートアップ型」の方針のもと、企業、政府における取組を進めていくべきである。

まず、日本企業は、グローバル市場において高付加価値ビジネスモデルを確立することを目指す。その際、以下の点に留意する。

- 官民でアーキテクチャーの視点をもち、データスペースを設定する。
- 共通価値を訴求、グローバル・ルール形成をリードし、グローバル市場創造を目指す。
- オールジャパンにこだわらずに、日本の勝ち筋を見定め、グローバルプレーヤーとの連携を志向する。

また、政府は、既存の業界区分・業界団体を前提とした産業政策を排し、スタートアップの参入を常に留意し、社会課題解決にプライオリティをおいた政策を遂行する。

（政策ツール）

ミッション志向の経済産業政策を進めていくにあたっては、市場の創造、民間の投資を引き出す観点が極めて重要であり、そのために、長期的な戦略に基づき、大規模・長期・計画的支援、規制・制度・標準、外交等あらゆる政策を総動員する。また、安定的に政策を実施するための財源、柔軟に支出していく枠組みを検討していく。

この際、官民がなれ合いではなく、それぞれの強みを活かして効果的に政策を実施していくインセンティブ構造を構築することが極めて重要である。そのために、以下の取組を行う。

- EBPM の取組を深掘りすることとし、これまで政策評価を行う際に十分なデータを収集することができなかったことなどを踏まえて、「検証シナリオ」（政策効果・測定指標・データ取得方法）を事前に明確にし、対象者ともデータ収集についてあらかじめ合意）を策定する。事業開始後、取得された測定指標・集計データは原則開示し、事業終了後は原則第三者が効果検証することとする。
- 加えて、大規模・長期・計画的支援の対象となる民間企業が強力にイノベーション創出や社会実装を進めることに企業をあげて取り組むように、通常の補助事業で求められるような技術力等の要件に加えて、
  - グローバル競争で勝ちきる企業となるための経営、すなわち「価値創造経営」（後述）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 が１倍以下の企業は、１倍を超える（企業価値が純資産を超える）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[3]

[3] 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。また、グローバルに PBR が１倍に満たない業種については、一律に１倍を超えることを目指すのではなく、グローバルな競合企業を超えることを目指す。

を求めることとする。

経済社会システムの基盤の組替え（OS の組替え）

ミッション志向の産業政策を遂行するにあたり、幅広い経済社会システムの構造が制約となりうる。例えば、炭素中立型社会を目指すに当たり、スタートアップが継続的に生まれてイノベーションを牽引したり、そういった企業に優秀な人材が集まったりする動きが必要となるが、そのためにはスタートアップを巡るエコシステムや人材・雇用システムの大きな変化、すなわち経済社会システムの基盤の組替え（OS 組替え）が必要となる。

こういった経済社会システムの基盤の組替え（OS 組替え）として、以下の６領域の取組を進める。

① 人材
② スタートアップ・イノベーション
③ グローバル企業の経営：価値創造経営
④ 徹底した日本社会のグローバル化
⑤ 包摂的成長（地域・中小企業・文化経済）
⑥ 行政：EBPM・データ駆動型行政

こうした６つのミッション、６つの OS それぞれについて、目指すべき長期ビジョンや方向性などを整理していく。第３章で詳述するが、概観すると下記のとおりである。

〇ミッション志向の産業政策

	長期ビジョン・定量目標	対応の方向性
①炭素中立型社会の実現	・2050 年 CN、2030 年温室効果ガス排出 46%減 →今後 10 年間で、官民で 150 兆円投資	・世界で新たに創出される GX 関連市場の獲得のための技術開発、社会実装のための GX 起点の新産業創造 ・産業の構造転換
②デジタル社会の実現	・「デジタル田園都市国家構想」（デジタル技術を活用し地域課題解決、魅力向上）実現 →2030 年に官民で半導体３兆/年、蓄電池 0.6 兆/年、データセンター0.5 兆/年投資	・デジタル推進人材の育成、次世代計算基盤の整備、社会的基盤のデジタル化等によるデジタル投資の加速 ・デジタル前提の規制・制度・システム改革
③経済安全保障の実現	・包括的な経済安全保障実現	・安全保障上維持・強化すべき技術・生産基盤の確保に向けた大規模・長期・計画的な支援 ・企業活動のグローバル化・リスク要因の拡大に対応する適切な事業環境の確保・リスク情報管理体制の構築

④新しい健康社会の実現	・デジタルによる未来の健康づくり実現 →2030 年までに全ての患者が医師等と健康・医療データを共有できる仕組みの整備等	・PHR（Personal Health Record）の整備、ヘルスケアサービスの信頼性確保による産業創造、健康経営の推進 ・アジアを中心とした新興国での市場創出と一体的な海外展開
⑤災害に対するレジリエンス社会の実現	・気象関連災害等に強い社会を実現 →2030 年までに途上国の災害リスク対策・適応分野での解決策を提供できるビジネスとしての日本企業のユースケースを 39 社から倍増	・市場の創出、国際展開支援、レジリエンス強化に向けた基盤整備
⑥バイオものづくり革命の実現	・バイオものづくりの確立 →2030 年までに官民で３兆円/年投資	・製品開発の基礎となる新たな微生物の設計・開発の促進 ・微生物を用いた製品開発プロセスの高度化の促進 ・有志国と連携した製品の需要先の確保

〇経済社会システムの基盤の組替え（OS の組替え）

	課題・定量目標	**対応の方向性**
①人材	日本型雇用システムの綻び、一律・一斉・受動的な学びの限界。 →５年後までに新卒者と既卒者の平均採用割合を 7:3⇒6:4 に、2030 年までに副業・兼業を容認している企業を 55%⇒100%	・旧来の日本型雇用システムからの転換：人的資本経営の推進、インターンシップの積極活用、兼業・副業の推進　等 ・好きなことに夢中になれる教育への転換：教育課程編成の一層の弾力化、多様な人材が教育に参画できる仕組みの整備、サードプレイスの推進　等
②スタートアップ・イノベーション	起業マインド向上、起業家が不足、資金供給拡大、Exit 機会拡大、公共調達拡大 →５年後までに国内スタートアップへの投資額を 10 倍に	・起業家教育・多様な才能の育成・発掘プログラムの拡充 ・個人保証の撤廃、事業化前段階のリスクマネー供給強化 ・海外展開のノウハウを持つ海外の投資家や有力 VC の呼込み ・スタートアップに対する M&A の促進 ・SBIR 制度についてスタートアップへの抜本的拡充　等
③グローバル企業の経営：価値創造経営	企業価値創造力の向上 →資本市場全体の評価を高めるための取組や、産業構造上の課題等に官民連携して速やかに取り組み、2030 年までに代表的企業※の PBR1 以上の割合を約６割⇒約８割　※TOPIX500 を想定	・価値創造経営（バランスシート経営改革、バックキャスト型長期経営、マネジメントスタイル改革　等）の促進 ・大規模・長期・計画的支援との連動 ・資本市場改革

④徹底した日本社会のグローバル化	対外投資を通じた投資収益モデルへの転換、対内直接投資のさらなる拡大 →2030 年までに対日直投 80 兆円へ倍増（現状 43.5 兆円）、海外からの経営・管理人材を 9.5 万⇒20 万人	・海外市場を取りこんだ日本企業の成長の促進 ・社会のグローバル化加速 ・内外一体の通商政策の徹底
⑤包摂的成長（地域・中小企業・文化経済）	大都市との生産性や賃金格差縮小、アート・スポーツ等の文化創出エコシステムの確立 →2024 年度に地方と東京圏との転出入を均衡	・持続可能な地域・中小企業の実現（戦略的圏域設定、デジタル等の活用、中小企業・小規模事業者の自己変革を促す経営力再構築伴走支援モデル等） ・文化経済産業政策の推進（アート・コンテンツ・スポーツ・教育）
⑥行政：EBPM・データ駆動型行政	データを活用した政策効果検証の仕組みの整備 →2025 年度まで行政手続全体のオンライン化（中小企業庁は 2023 年度まで）	・EBPM（政策評価プロセス）の深掘（EBPM センター設立） ・データを活用し多様な意見を反映できる行政組織（データ駆動型行政組織）への転換

３．分野ごとの施策

（１）ミッション志向の産業政策

①炭素中立型社会の実現

（長期ビジョン）

2050 年に炭素中立型社会を実現する。それに向け、2030 年には温室効果ガス排出削減目標▲46%を実現する。

（定量目標）

2050 年での炭素中立型社会の実現に向け、今後 10 年間で、官民合わせて、150 兆円の投資を実現する。そのため、20 兆円とも言われる必要な政府資金を先行して調達し、速やかに投資支援に回していくことを検討する。

図３－１：2030 年の脱炭素関連投資の見込み

（対応の方向性）

（ｉ）GX 起点の新産業創造

炭素中立型社会の実現のためには、世界で新たに創出される GX 関連の莫大な市場を取りこむ必要があり、こうした新たな産業分野について、単に技術開発で先んじるだけでなく、実装段階での競争力も確保し、日本経済の成長につなげるために、以下のような取組を進める必要がある。

- 成長が見込まれる新たな産業分野※の戦略の策定
  ※水素、アンモニア、洋上風力、CO2 分離回収、コンクリート・セメント、SAF、カーボンリサイクル燃料、カーボンリサイクル化学品、バイオものづくり、自動車、原子力等
- GI 基金等の研究開発成果の社会実装のための支援（スタートアップ等の参画促進、標準化、民間資金の活用、初期需要創出）

（ⅱ）産業構造の転換

脱炭素化は国内のエネルギーコストを増加させる可能性があり、国際的にエネルギーコストの条件が不利である日本においては厳しい競争制約となる可能性がある。そもそもの「稼ぐ力」も、諸外国と比べても必ずしも優れているとは言えない状況にある中、以下のような政策を講じながら、既存の事業構造を大胆に転換して持続的に稼ぐ産業構造へ変革する必要がある。

- 脱炭素への経営資源の集中投下のための事業再編・企業間連携等の促進（価値創造経営の実践、制度環境のあり方についての検討（「グリーン社会の実現に向けた競争政策研究会」を設置））
- 脱炭素に積極的に取り組む企業による投資・ルール形成・高付加価値化の促進（GXリーグにおける排出削減と投資の両立に向けた取組促進、トランジション・ファイナンス等の設備投資環境整備）

②デジタル社会の実現

（長期ビジョン）

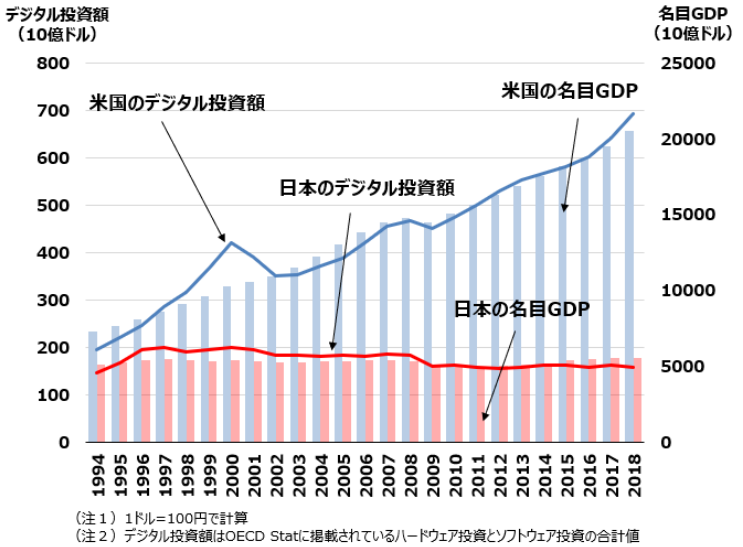
デジタル技術を活用し、地域の課題解決や魅力向上を実現しながら成長を目指すデジタル田園都市国家構想を実現する。そのために、デジタル前提で日本を作り変えるべく、デジタル推進人材育成、次世代計算基盤、社会的基盤のデジタル化等を推進する。

また、規制・制度・システムをデジタル前提に改革・再構築していく。

（定量目標）

2030 年に、官民あわせて、半導体３兆円/年、蓄電池 0.6 兆円/年、データセンター0.5 兆円/年の投資を実現する。

図３－２：日米のデジタル投資額と GDP の推移



（注１）1ドル=100円で計算
（注２）デジタル投資額はOECD Statに掲載されているハードウェア投資とソフトウェア投資の合計値

（対応の方向性）

（ⅰ）デジタル推進人材の育成、次世代計算基盤の整備、社会的基盤のデジタル化等に、政府全体で一体的に取り組み、デジタル投資を促進

- デジタル推進人材の育成（AI、サイバーセキュリティ、ロボット、半導体、蓄電池等に係る人材育成）
- 次世代計算基盤の整備（先端半導体、量子、光電融合、コンピューティング及び様々な計算資源を最適に制御する計算資源マネージャ等の技術開発）
- 社会的基盤のデジタル化等

  -デジタルインフラ（5G 基地局整備、データセンターの地方拠点整備）

  -エネルギー（送配電インフラの増強とデジタル化による運用の高度化、蓄電池の導入促進等）

  -交通・物流（次世代モビリティ社会の実現に向けた、技術開発、標準化、社会基盤構築）

  -データ連携基盤等（サプライチェーン・取引に関するデータ連携や、モビリティでの活用も念頭に空間 ID を活用した空間情報のデジタルツインの構築、スマートホーム・スマートビル等のアーキテクチャー設計）

（ⅱ）規制・制度・システムをデジタル前提に、イノベーション促進型として機能させるために、以下のような取組を実施。

- 規制・制度を随時改革し続ける機能の確保（デジタル原則の徹底、デジタル法制局機能の創設）
- 法令（法律、政省令）、事実上のルール（通達・事務連絡・解釈文書・書式・様式等）へのアクセシビリティの強化
- スタートアップ側の法務機能強化（補完）するための専門家支援（スタートアップによる新市場創出を支援するための弁護士等の専門家からなるタスクフォースを創設）
- NFT、モビリティ等イノベーション促進の観点から、国として特に法の適用関係を整理する必要がある領域における伴走型の規制・制度改革（経済産業省等が実証事業を行う中で法の適用関係等を整理）
- イノベーション促進の観点から、既存のステークホルダーだけでなく、広く消費者・国民全体がデータに基づき規制のあり方を検討する枠組みの構築。

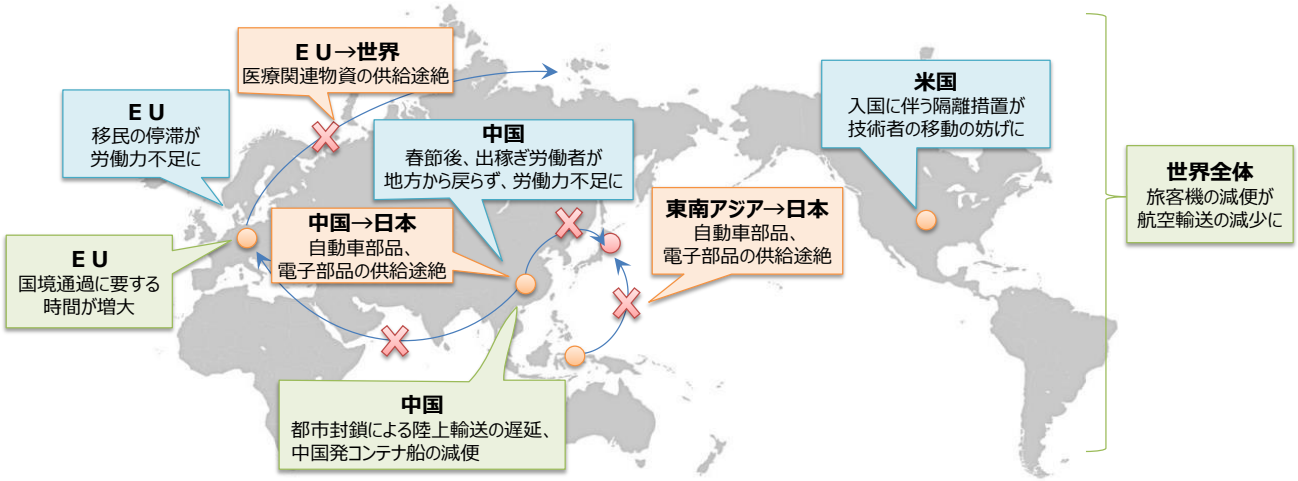
③経済安全保障の実現

（長期ビジョン）

自由で開かれた経済を原則としつつも、レジリエントなサプライチェーンを構築し、軍民融合戦略等の国家の介入リスクを踏まえ、機微技術や人権、データ活用に係る責任ある経営判断を行う。

日本企業がグローバル経営を進め、大学・研究機関等がグローバルな研究コミュニティに参画し、イノベーションを推進していく上で、適切なリスク情報の管理体制を構築する。

図３－３：新型コロナウイルスを受けたサプライチェーンの寸断の例



（資料）Global Trade Alert、独立行政法人日本貿易振興機構「地域・分析レポート」、内閣府「景気ウォッチャー調査」、
Sixfold、Baldwin "Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing 'contagion and reinfection' from the COVID concussion"

（対応の方向性）

「知る」「守る」「育てる」という統合的なアプローチのもと、包括的な経済安全保障を推進していくため、経済安全保障推進法や経済安全保障重要技術育成プログラム等も活用しつつ、以下の政策に取り組む。

（ⅰ）安全保障上維持・強化すべき技術・生産基盤の確保に向けた大規模・長期・計画的な支援

- グローバル・サプライチェーンにおけるチョークポイントとなる物資・技術を把握して、国家として自律性の向上や優位性ひいては不可欠性の確保を図っていく観点から、真に維持・強化すべき分野を特定。
- こうした物資や技術に関し、経済安全保障推進法に基づき、設備投資・研究開発・供給源の多元化等、サプライチェーン強靭化のための取組に対する基金を通じた支援や、経済安全保障重要技術育成プログラムを通じた研究開発・社会実装の推進。

（ⅱ）企業活動のグローバル化・リスク要因の拡大に対応する適切な事業環境の確保・リスク情報管理体制の構築

- 機微技術を巡る国際動向を分析し、インテリジェンス情報として活用を進めるとともに、民主主義等の価値観を共有する同志国間で公正な事業環境を確保すべく協調し、予見可能性とレベルプレイングフィールドの確保を追求。

- 日本の企業がグローバルに経営を進め、大学・研究機関等がグローバルな研究コミュニティに参画しイノベーションを推進していく上で求められる適切なリスク情報管理体制の構築を後押し（研究インテグリティ、「みなし輸出」管理の運用明確化等）。
- 安全保障の観点から機微な技術について特許出願の非公開化を導入することで、発明者の特許法上の権利を担保するとともに、機微技術の公開や情報流出を防止。

④新しい健康社会の実現

（長期ビジョン・定量目標）

デジタルによる医療や企業と連携した未来の健康づくりを実現する。未来の健康づくりのイメージは図３－４のとおり。全ての健診情報や薬剤情報等が PHR サービスとして個人に提供されるとともに、全ての医療機関等でオンライン資格確認等システムを導入すること等を通じて、2030 年までに全ての患者がかかりつけの医師等と健康・医療データを共有できるようにする。

また、今後、生活習慣病予防等の重要性が高まる見込みがあるアジア新興国において、日本の強みを生かしたヘルスケアサービスを展開し、新興国での健康課題解決と市場獲得を目指す。

図３－４：未来の健康づくりのイメージ

（対応の方向性）

（ｉ）デジタルによる医療や企業と連携した未来の健康づくりに向けた取組の推進

PHR（Personal Health Record）の整備を進める。利用者が医療機関や企業と円滑に健康・医療データを共有し、最適な医療・ヘルスケアサービスを提供するため、業種横断的な PHR 事業者団体の設立支援を行い、データ標準化やポータビリティ・セキュリティの確保等を推進する。

ヘルスケア産業創出を強化するため、ヘルスケアサービスの信頼性確保に向けた取組を進める。アプリケーションやウェアラブル端末を活用した行動変容等の介入手法につい

て、国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）による支援を通じて、認知症や生活習慣病などの疾患領域の学会が中心となった、エビデンスの構築や評価に関する考え方を整理した指針の策定などを推進する。

企業による健康投資を促進するため、健康経営に係る情報開示を進める。従業員の健康づくりに取り組む企業への投資を促進するため、健康経営に取り組んでいる 2,000 法人分のフィードバックシートを経済産業省 HP において公開するなど、非財務情報としての健康経営の開示を推進する。

（ⅱ）市場創出と一体的なヘルスケア産業の海外展開の推進

生活習慣病予防等の重要性が増す新興国（主にアジア）における市場創出のため、健康経営に関する国際ルール作り、国際フォーラム開催、OECD レポート作成による積極的な海外発信、アジア未来投資イニシアティブ（AJIF）に基づく現地課題解決と政策パッケージを実施する。

⑤災害に対するレジリエンス社会の実現

（長期ビジョン）

気候変動に伴う災害リスクが拡大する中（図３－５、図３－６）、世界全体で発生する気候変動に伴う気象関連災害による被害の軽減に加えて、災害に伴うリスクも最小化し、災害に強い社会を実現する。

その中で日本企業のグローバルな新事業創出や産業競争力の強化につなげ、世界のレジリエンス対応に貢献する。

図３－５：気象関連の損害額の推移

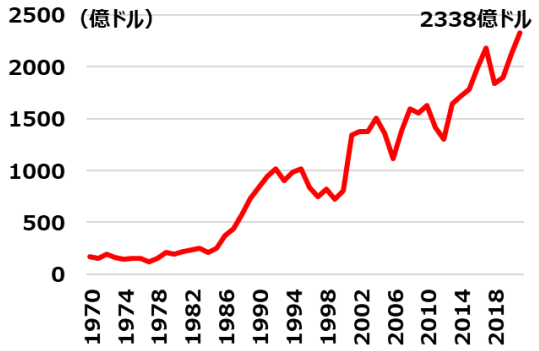


図３－６：今後 10 年の深刻なグローバルリスク

1位	気候変動への適応・対応の失敗	6位	感染症の広がり
2位	異常気象	7位	人為的な環境災害
3位	生物多様性の損失	8位	天然資源危機
4位	社会的結束の侵食	9位	債務危機
5位	生活破綻（生活苦）	10位	地経学的対立

図３－７：気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第６次評価報告書
第２作業部会報告書における関連記載

観測された影響及び予測されるリスク

- B.3　地球温暖化は、短期のうちに1.5℃に達しつつあり、**複数の気候ハザードの不可避な増加**を引き起こし、生態系及び人間に対して複数のリスクをもたらす（確信度が非常に高い）。リスクの水準は、脆弱性、曝露、社会経済的開発の水準及び適応に関する、同時に進行する短期的な傾向に左右される（確信度が高い）。
- B.5　気候変動の影響とリスクはますます複雑化しており、管理が更に困難になっている。複数の気候ハザードが同時に発生し、**複数の気候リスク及び非気候リスクが相互に作用**するようになり、その結果、**全体のリスクを結び付け、異なる部門や地域にわたってリスクが連鎖的に生じる**。気候変動に対する対応のなかには、新たな影響とリスクをもたらすものもある（確信度が高い）。

気候にレジリエントな開発

- D.3　（略）**都市域における気候にレジリエントな開発**は、**都市部周辺地域の製品及びサービスのサプライチェーンや資金の流れを維持することによって、都市化がそれほど進んでいない地域における適応能力をも支える**（確信度が中程度）。沿岸域の都市及び居住地は、気候にレジリエントな開発を進める上で特に重要な役割を果たす（確信度が高い）。

（定量目標）

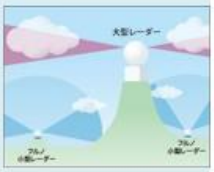
適応分野において既に日本企業が世界に貢献している事例が存在するが（図３－８）、2030 年までに、途上国の災害リスク対策・適応分野での解決策を提供できるビジネスとしての日本企業のユースケースを 39 社から倍増する。

図３－８：世界の適応に貢献する日本企業

Case 1
古野電気株式会社
＜世界最小・最軽量級小型Xバンド気象レーダー＞
（事業実施国：ベトナム、インドネシア、シンガポール等）

◆ 古野電気の小型Xバンド気象レーダーは、気象レーダーの高精度化・小型化の実現により、従来レーダーでは、設置・観測の難しかった**局所的な気象変化を正確かつ早期に検知可**。**局所的な豪雨災害に対する被害軽減に貢献**する。また、**低コスト、低電力消費量**による設計で、気象レーダーの導入が難しかった途上国での導入が可能。

▲人力による設置が可能



▲大型レーダーとの違い（狭い観測域で高精度雨量観測が可能）

▲関連するSDGs

Case 2
兼松株式会社
株式会社日立製作所
＜防災情報システムの構築＞
（事業実施国：インドネシア）

◆ 水害をシミュレーションするソフトウェアを活用し、市町村における浸水域予測、国や県における洪水ハザードマップの作製、損害保険会社における**水害リスクの定量化などに広く利用可能**。

▲DioVista/Floodシステム概要

▲関連するSDGs

Case 3
株式会社チャレナジー
＜世界初の「台風発電」と通信衛星による災害対策インフラの強靭化＞
（事業実施国：フィリピン）

◆ 離島地域では台風災害による電力供給と通信環境遮断の被害が深刻であり、災害に対する**エネルギー・通信インフラの強靭化、気象観測及び監視・早期警戒システムの構築**が求められる。
◆ マグナス風車を活用することで**強風や乱流でも発電が可能**、衛星通信を活用することで**災害後でも継続した通信サービスを提供**。

▲垂直軸型マグナス風力発電機10kW実証機（フィリピンバタン島）

▲関連するSDGs

Case 4
株式会社ルートレック・ネットワークス
＜IoT・AIによる点滴灌漑自動化システム＞
（事業実施国：ベトナム）

◆ ゼロアグリは、**IoTとAIを活用した点滴灌漑の自動化システム**であり、**水・肥料の使用量の削減・最適化が可能**となる。また、土壌や日射量の環境データと天気予報をAIが分析して**猛暑日の液肥濃度等を調整することで、収穫量と品質の向上に貢献**。

▲ゼロアグリのイメージ図

▲関連するSDGs

Case 5
メビオール株式会社
＜高分子フィルム農法による不毛地帯での食糧生産＞
（事業実施国：UAE、中国等）

◆ 気候変動により引き起こされる**水不足や土壌劣化**は、食糧の安定供給や品質に影響する。
◆ メビオールの高分子フィルム農法「アイメック®」は、厳しい環境下での**安全、高栄養価の農産物の生産を実現**し、また**地域に雇用を生み出し、経済力向上に貢献**することで、食糧安定供給・生産基盤強化の適応策となる。

▲ドバイのトマト農園

▲森会長とアイメック®

▲関連するSDGs

Case 6
ヤマハ発動機株式会社
＜「水資源の減少」、「水害による水質汚染」に対応する＞
（事業実施国：インドネシア、マダガスカル等）

◆ 水供給分野の適応策として**小型浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム」**をアジア・アフリカの村落へ導入することにより、地域の暮らし・社会環境改善をサポートする。

▲ヤマハクリーンウォーターシステム
水の浄化に、砂や砂利を利用し、運用及びメンテナンスに高度な技術やコストが必要なく、地域住民による自主運営・管理が可能。

▲関連するSDGs

（対応の方向性）

災害大国としての日本の強みを生かし、災害リスクへの対応＝コストとして捉えるのではなく、災害に強い社会を実現するためのグローバルな新事業創出のための機会と捉え、民による市場創出や投資を促進するため、以下のような政策に取り組む。

（ⅰ）市場の創出

- 官や民によるレジリエンス対応を見える化（国際標準化等）を促進し、需要の裾野を拡大
- Social Impact Bond や寄付などにより、人口減・需要減下でもインフラ等の更新・強化への資金流入を強化
- EV を活用した緊急時給電システム等、平時と緊急時双方に資するデュアルユース型製品・サービス導入を支援
- J-Startup 等のスタートアップ支援策と連動した支援、スタートアップと大企業によるオープンイノベーション、企業・政府等が保有するデータの活用を進める。

（ⅱ）国際展開支援

- 国際会議での発信を強化することで災害に強いレジリエンス社会の必要性を国際社会に理解してもらいつつ、国際的な支援スキーム（緑の気候基金等）を通じて需要を拡大
- 日本のレジリエンス対応製品・サービスを活用し、相手国の課題解決に向けたロードマップ作成を進める。

（ⅲ）レジリエンス強化に向けた基盤整備

- 海外政府・国際機関と連携し、海外のサプライチェーン上の災害リスクの実態把握及び産業界向け情報提供を推進する。

⑥バイオものづくり革命の実現

（長期ビジョン・定量目標）

食糧危機や地球環境汚染等の世界的な社会課題を解決するバイオテクノロジーを活用したバイオものづくりについて、2030 年までに、官民合わせて、年間の投資規模を３兆円に拡大する。

（対応の方向性）

ゲノム解析のコスト低下、IT・AI ゲノム編集・ゲノム合成の要素技術の革新により、バイオものづくりの中核となる微生物の設計が容易に（図３－９、図３－10）。また、日本は古くから発酵・醸造の技術を有しており、国際競争力の面でも高いポテンシャルを持つ。拡大する世界市場を取り込んでいくため、以下のような政策に取り組む。

（ⅰ）新たな微生物の設計・開発

- 要素技術となる微生物の設計段階では、プラットフォーム技術を有する有望なプレイヤーが複数登場（図３－10）。革新的な素材や燃料などの異分野事業者との共同開発の促進等を通じて、微生物設計プラットフォーム事業者を育成。

（ⅱ）微生物を用いた製品開発

- 古くから培った発酵・醸造技術を活かして、有用微生物のスケールアップ生産実証や目的物質に応じた有用物質の分離・精製技術の高度化を促進。

（ⅲ）有志国と連携したバイオものづくり製品の需要先の確保

- サステナブルな製品としての位置づけを確立して、安定的な需要を確保できるよう、有志国と連携しつつ、品質評価・表示などの標準化等に取り組む。

図３－９：合成生物学の活用

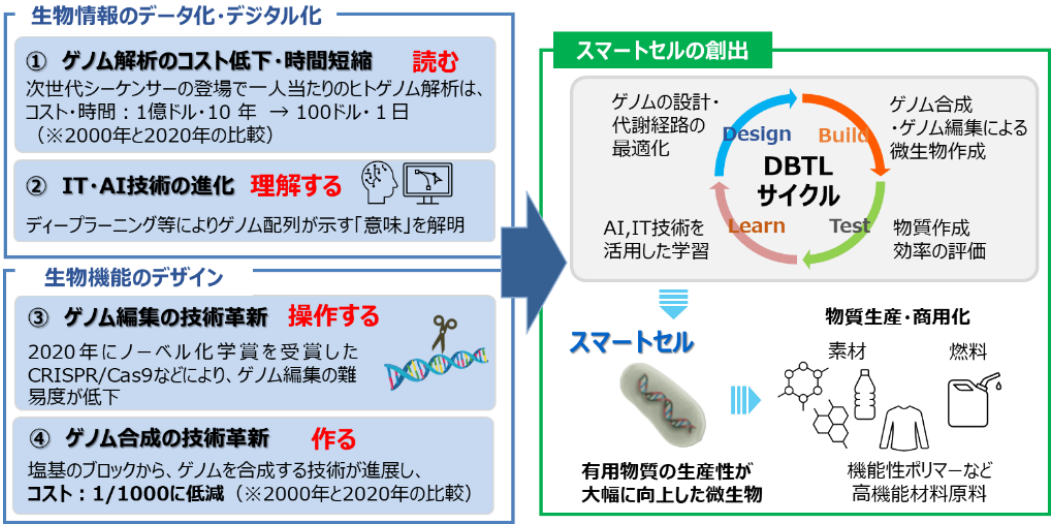
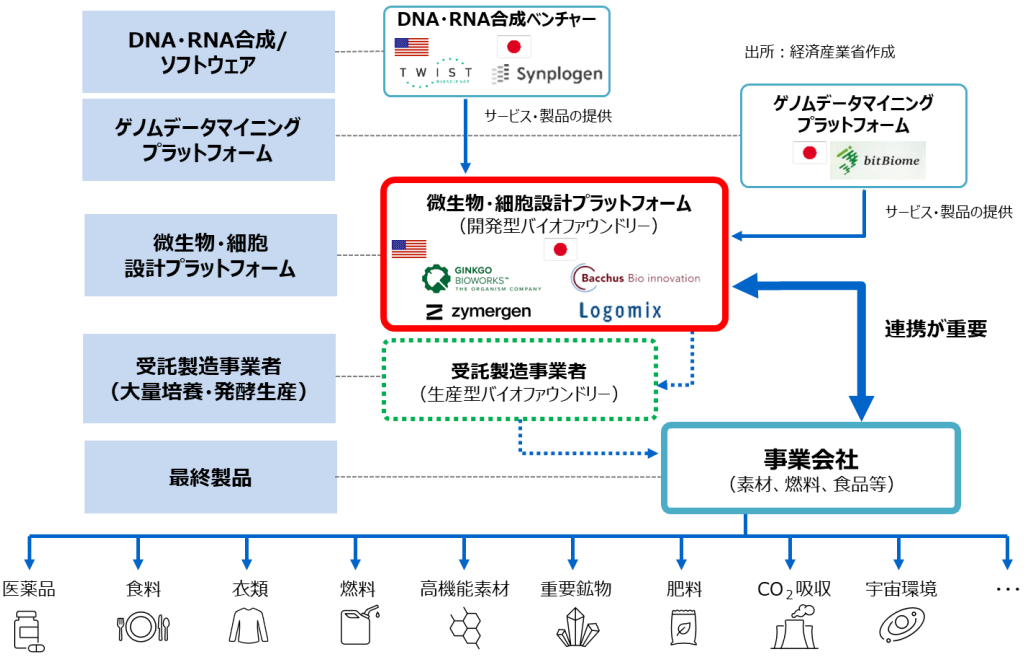


図３－10：合成生物エコシステム



（２）基盤となる経済社会システムの組替え（OS の組替え）

①人材

（課題）

日本の経済成長が鈍化し、日本企業特有の賃金・人事制度の前提とされていた「成長の継続」が見込めなくなったため、終身雇用や年功型賃金に代表される日本型雇用システム

の限界が生じ、その見直しが求められている。また、社外との接続領域である「採用戦略」の見直しも迫られている（図３－11～図３－14）。

一律・一斉で画一的な知識を詰め込めば対処できる時代は終わっており、現在は「目指す社会に向けて何を実現すべきか」という到達地点を目指す教育が必要となっている。

図３－11：現在の勤務先で勤続を希望する人の割合

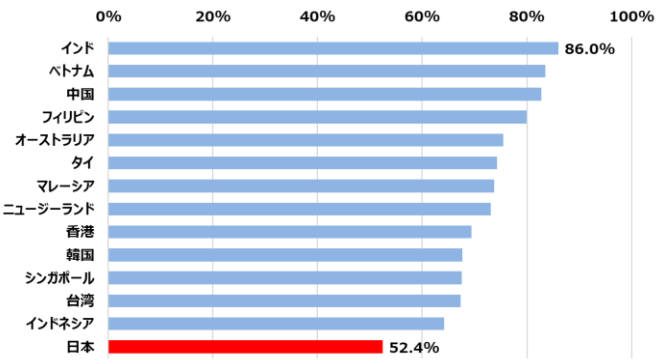


図３－12：転職意向のある人の割合

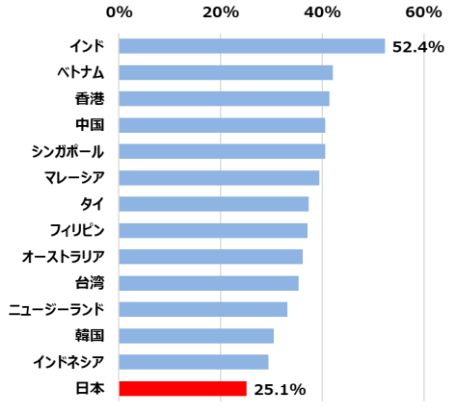


図３－13：独立・起業志向のある人の割合

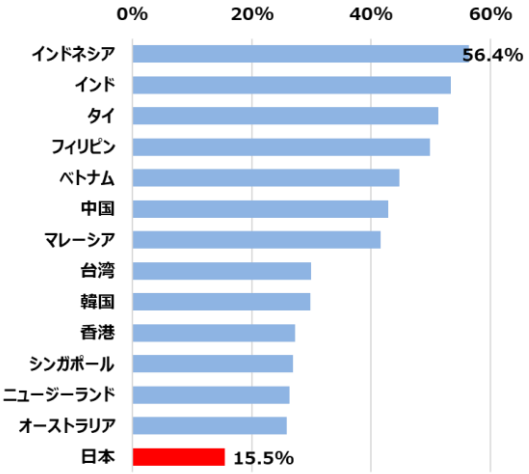
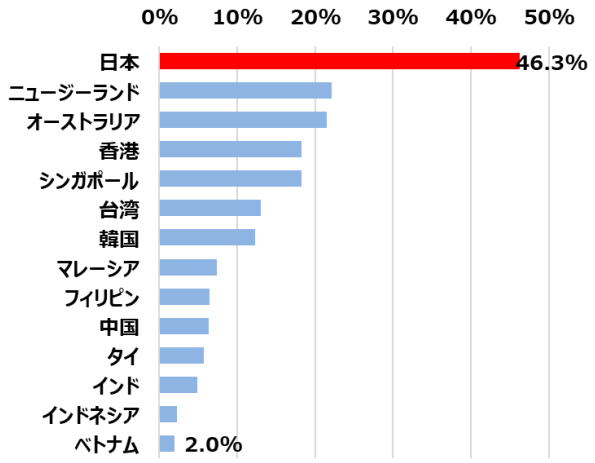


図３－14：社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



（定量目標）

今後５年で新卒者と既卒者の平均採用割合を 7:3 から 6:4 に（図３－15）、2030 年までに副業・兼業を容認している企業を 55%から 100%まで拡大する（図３－16）。

（注）秘密漏洩のおそれなど一定の条件に該当する場合には副業・兼業を制限することは可能とする

図３－15：新卒者と既卒者の採用割合

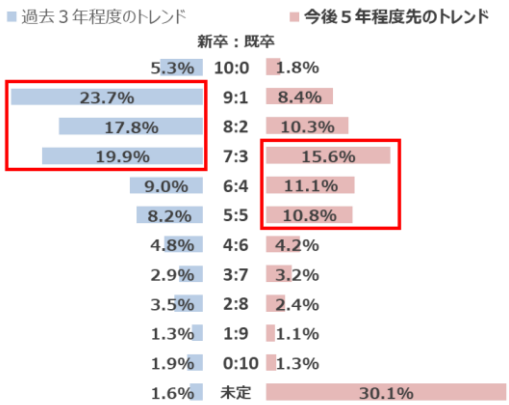
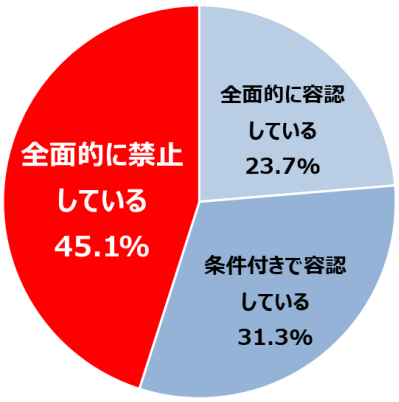


図３－16：副業を禁止している企業の割合



（対応の方向性）

産業界と教育機関が一体となって、今後必要なスキル・能力等を備えた人材を多く輩出・育成できるよう、以下の対応を進める。

（ｉ）旧来の日本型雇用システムからの転換

- 人を大切にする企業経営へ
  - ①人的資本経営を推進する「場」の創設
  - ②インターンシップの適正化・積極的活用　等
- 労働移動が円滑に行われる社会へ
  - ①「ジョブ型雇用」の導入を検討する企業に向けたガイドライン作成
  - ②多様な働き方やキャリアに中立的な税制・社会保障制度に向けた見直し
  - ③兼業・副業の推進　等

（ⅱ）好きなことに夢中になれる教育への転換

- ①教育課程編成の一層の弾力化
- ②多様な人材・社会人の学校教育への参画
- ③サードプレイスの全国ネットワーク創設　等

②スタートアップ・イノベーション

（課題）

日本のスタートアップのエコシステムは、以下のような課題を抱える。

- 人材：起業マインドが低く、起業家が不足している（図３－17）。また、スタートアップの成長を支える人材も不足。
- 資金：機関投資家からの資金供給が進まず、ファンドサイズが小さい。借金や個人保証を抱えることを失敗時のリスクと考え、起業に踏み切れない起業関心層も多い（図３－18、図３－19）。事業化まで時間を要する研究開発スタートアップへの支援も不足。

- グローバル化：グローバル展開を行う意識・ノウハウ・制度理解が不足しており、国内に閉じた事業展開となっている。また、海外からのリスクマネー供給が限定的（図３－21）。
- 出口戦略：IPO 偏重で M&A の数が少なく、Exit の選択肢・機会が限定的（図３－22）。
- 公共調達：国や自治体によるスタートアップからの調達は少なく、政府とスタートアップが連携した技術開発も限定的（図３－23）。

また、日本の研究開発投資額は米中と比較して劣後しており、社会実装・市場獲得を含めたイノベーション力も相対的に低下している。

（定量目標）

５年後までに国内スタートアップへの投資額を 10 倍にする。

図３―17：起業家が日本で起業が少ないと考える原因

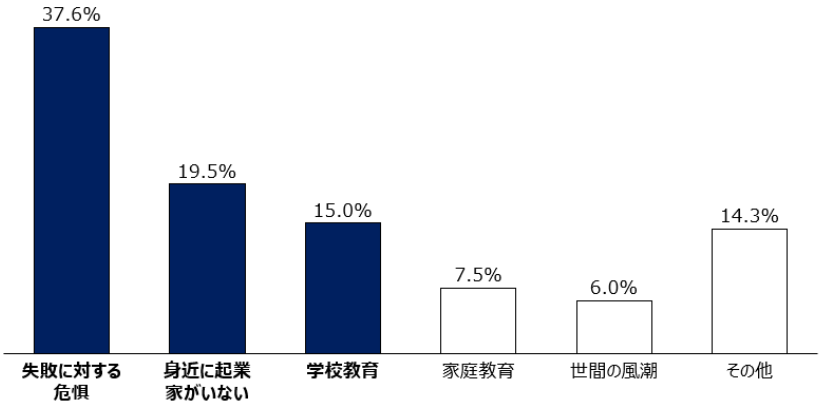


図３－18：起業関心層が抱える失敗したときのリスク

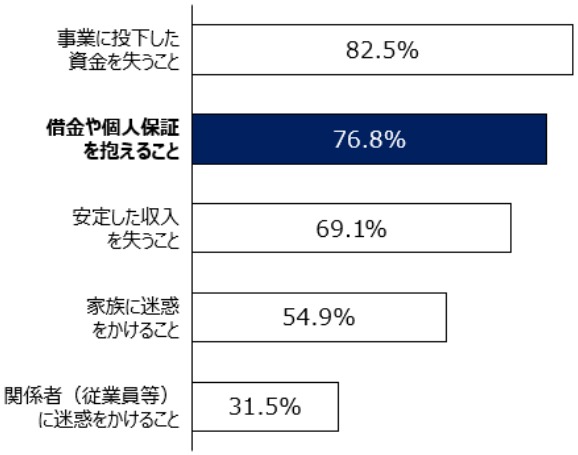


図３－19：創業時の民間金融機関からの借入金の特徴

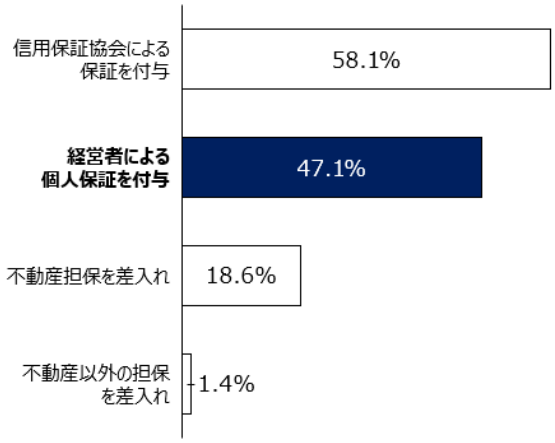


図３－20：ラウンド別投資件数の割合

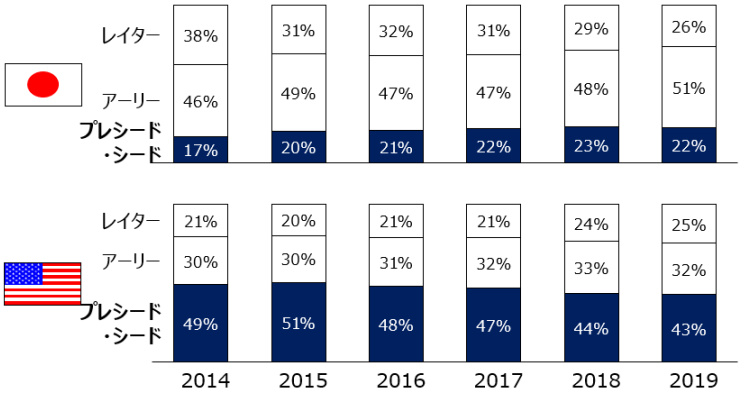


図３－21：グローバルトップVCの進出先

主なグローバルトップVC	運用総額	本社	投資例	米国	中国	インド	英国	イスラエル	韓国	日本
ACCEL PARTNERS	183億ドル	米	Facebook、Slack	○	×	○	○	×	×	×
IDG Capital	29億ドル	中	Baidu、Tencent、Xiaomi	○	○	×	○	×	○	×
SEQUOIA	277億ドル	米	Apple、Google、NVIDIA、Zoom	○	○	○	×	○	×	×
ANDREESSEN HOROWITZ	272億ドル	米	Reddit、Coinbase	○	×	×	×	×	×	×
Index Ventures	124億ドル	英	Deliveroo、Robinhood	○	×	×	○	×	×	×
TIGERGLOBAL	322億ドル	米	Facebook、Xiaomi、Coinbase	○	○	○	×	×	×	×
INSIGHT PARTNERS	261億ドル	米	Shopify、WeWork	○	×	×	×	○	×	×
NEW ENTERPRISE ASSOCIATES	184億ドル	米	Uber、Robinhood	○	○	○	×	×	×	×
SPARK CAPITAL	38億ドル	米	Cruise、Coinbase	○	×	○	○	×	×	×

図３－22：各国スタートアップの EXIT の比較

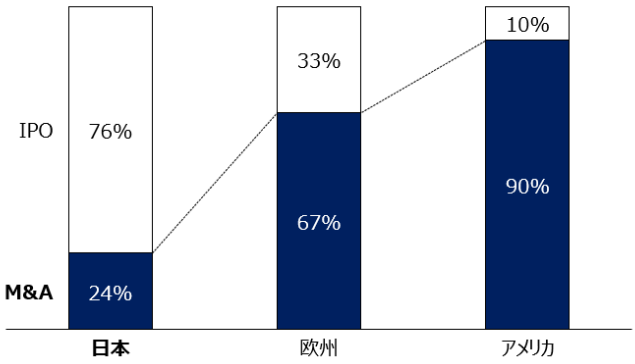
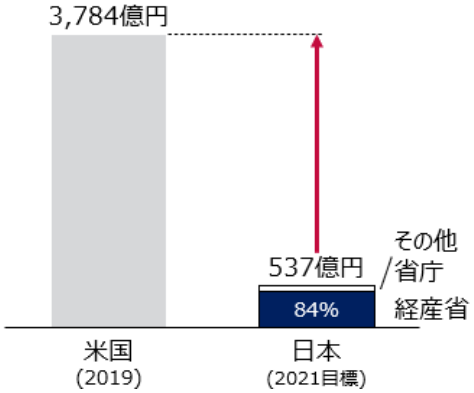


図３－23：日本の SBIR の支出額



（対応の方向性）

（ｉ）スタートアップ・エコシステムの強化

上記の課題を解決し、日本を世界有数の起業・成長しやすい場所にするために、規制、税制、生活環境などすべての面において取組を行う。

- 人材：未来に向けた投資を積極的に捉える教育や起業を身近に感じる起業家教育などの拡充、才能ある若年層の裾野を広げるための多様な才能の育成・発掘プログラムの大幅な拡充、海外に起業家育成の拠点を創設し起業を志す若手人材向けの育成プログラムの提供、官民を挙げた留学の促進、アジア等の海外の未踏人材の発掘と日本への呼び込み、大学発スタートアップ等への経営人材供給のための研究者と経営人材のマッチングの促進、スタートアップ側の法務機能を強化（補完）するための専門家による支援。
- 資金：創業時の信用保証を受ける場合には個人保証不要で融資を受けられるようにするほか、事業化前段階のリスクマネー供給強化や研究成果と事業化のギャップを埋める助成の抜本拡充（創業初期の国による支援実績提供により大企業とのオープンイノベーションも促す）、研究開発型スタートアップへの大規模・長期の成長資金の供給の拡大

- グローバル化：海外の投資家や有力 VC の呼び込み及び国内 VC の育成による日本のエコシステムのグローバル化の促進、海外スタートアップの呼び込みや海外企業との協業を通じた新たなビジネスモデルの創出や市場の獲得等の支援
- 出口戦略：スタートアップに対する M&A を促進する措置や買収資金の調達環境を整備。
- 公共調達：国や自治体によるスタートアップからの調達の拡充、SBIR 制度のスタートアップへの抜本的拡充。

（ⅱ）イノベーションの促進

- NEDO におけるアワード型導入、産総研の民間企業との連携強化、量子コンピュータの活用による新産業創出に向けたグローバル産業支援拠点の整備。

③価値創造経営

※価値創造経営に関する取組の詳細については、第４章を参照

（課題・定量目標）

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。

そのため、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、日本の代表的企業[4]の PBR１倍以上の割合を現状の約６割から 2030 年に約８割（欧州 STOXX600 並み）にすることを目指す。

（対応の方向性）

（ⅰ）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

企業は、「価値創造経営」として以下の経営改革を進め、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べきである。また、政府は、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。

＜価値創造経営の５つの軸＞

- 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
- 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
- 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
- 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
- 人的資本経営

[4] TOPIX500 を想定。

（ⅱ）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。

（ⅲ）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に取り組む。

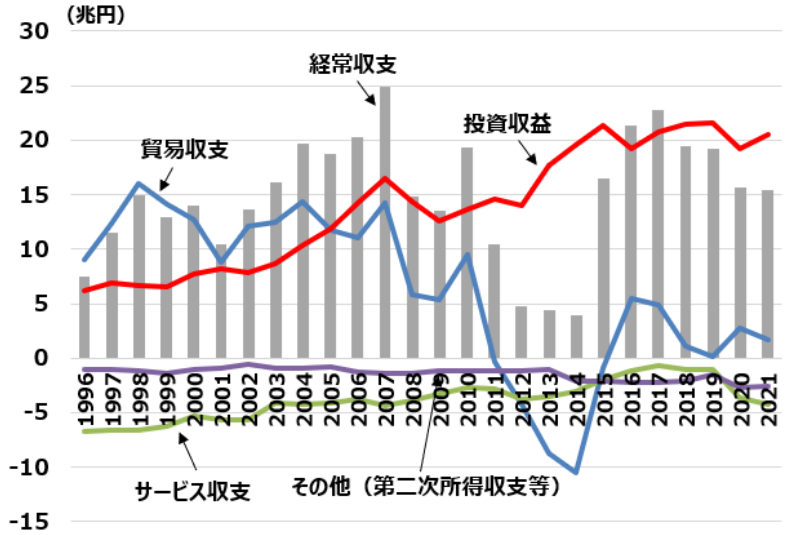
④徹底した日本社会のグローバル化

（課題）

日本の国内市場が縮小していく中で、今後の持続的な経済成長を実現するためには、海外市場の取り込みが不可欠である。しかしながら、円安や資源高等により原材料輸入・国内加工・製品輸出という従来の製造業による貿易収支モデルでは稼げなくなっており、対外投資を通じた投資収益モデルへの転換が急務となっている。

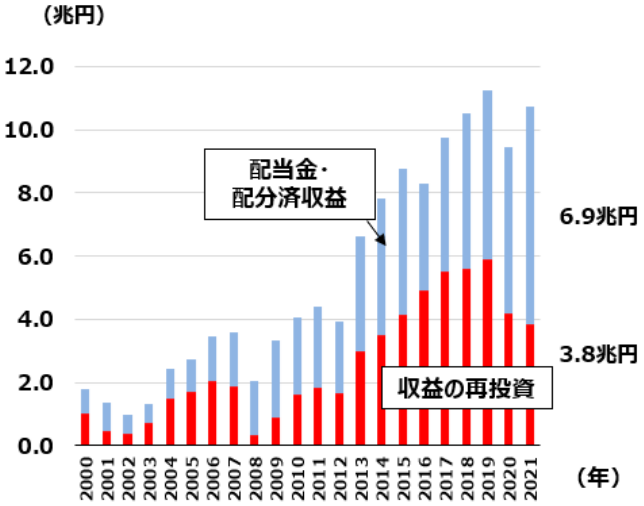
また、国内においても、依然として日本人のみを前提とした閉鎖的社会構造が続き、海外から有望な人材を招き入れようとしても困難な状況にある。対内直接投資も増加傾向にあるが、さらなる拡大が不可欠である。

図１－12（再掲）：貿易・サービス収支、投資収益、経常収支の推移



（注）投資収益は、第一次所得収支中の直接投資収益及び証券投資収益の合計。

図３－24：直接投資収益の内訳の推移（2000-2021）



（注）収益の再投資とは、直接投資先の利益剰余金が、一旦投資元に配分された上で直ちに再投資されたものと見なし、その金額を産出。

（定量目標）

ロシアによるウクライナ侵略等の地政学的な構造変化による経済安全保障の徹底等が要請されていることを踏まえることは前提として、2030 年までに対日直接投資を 80 兆円へ倍増、海外からの経営・管理人材を 9.5 万から 20 万人へ倍増する。

図３－25：日本の対内直接投資残高の推移

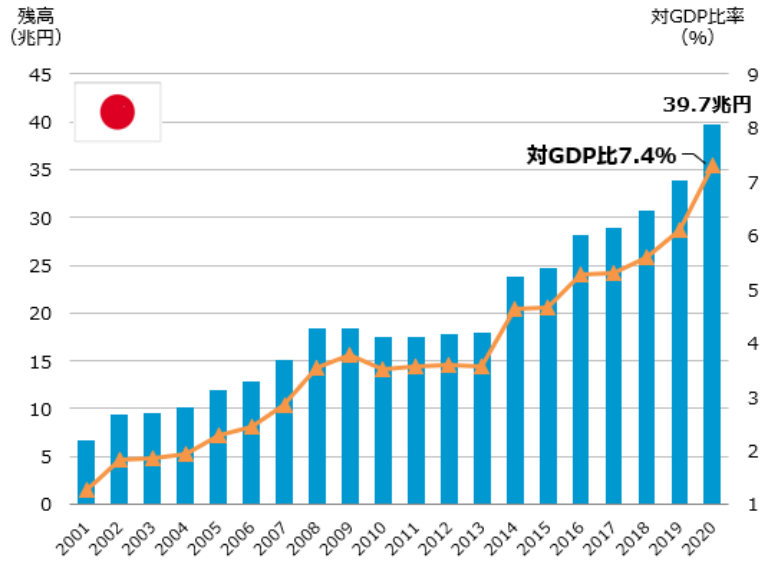
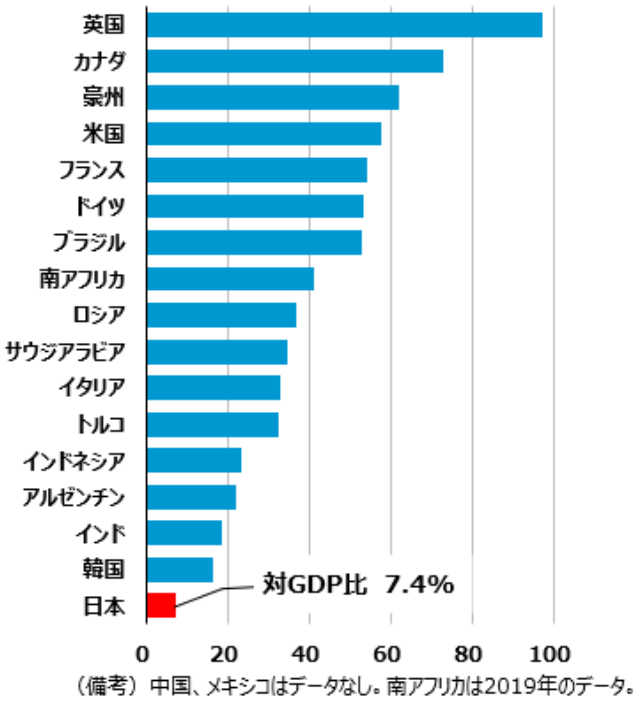


図３－26：G20 の対内直接投資残高対 GDP 比(2020 年)



（備考）中国、メキシコはデータなし。南アフリカは2019年のデータ。

図３－27：グローバル化のための企業変革に対する意識

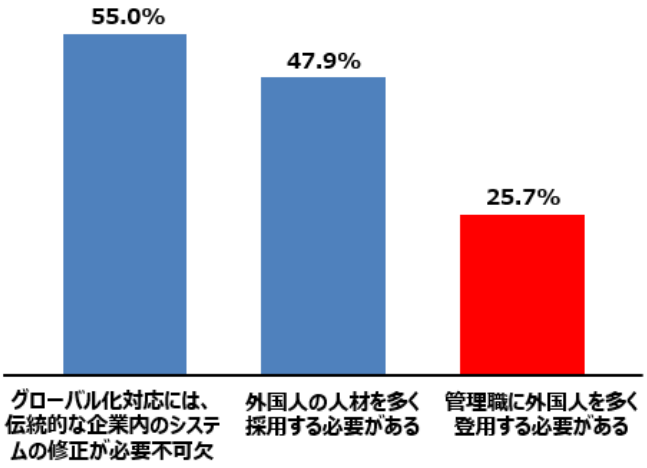
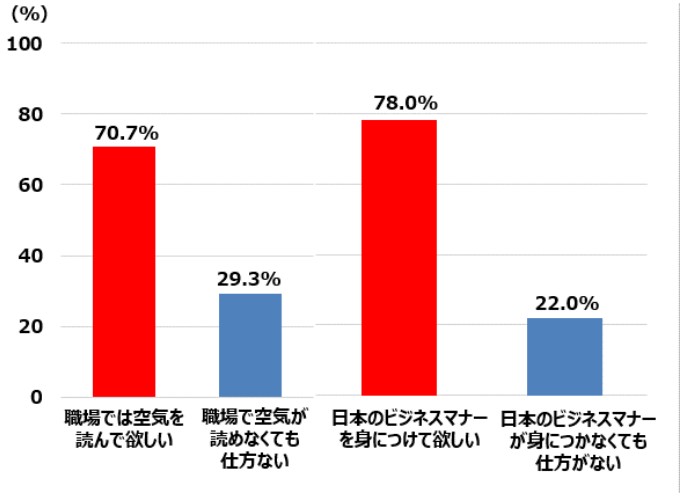


図３－28：職場での外国人への規範意識 アンケート調査の結果



（対応の方向性）

日本全体の稼ぐ構造が変化している構造を踏まえ、GDP だけではなく GNI を参照しながら、日本企業・日本社会の徹底したグローバル化を促進。ヒアリング等を通じた大規模な調査により課題整理に取り組みつつ、以下のような政策に取り組む。

（ⅰ）海外市場を取りこんだ日本企業の成長の促進

現地企業・グローバル企業との協業・M&A 等を通じたグローバル戦略（新しい海外展開モデル）

- 現地への深いマーケットイン、製品の差別化・高付加価値の徹底、中堅・中小企業、SU も含めた多様な主体が参画するグローバル経営の徹底

（ⅱ）日本社会のグローバル化

- 【企業レベル】：価値創造経営の徹底、対日 M&A など海外資本の活用、高度外国人材の活用
- 【環境整備】：イノベーション創出に取り組む海外企業の誘致、行政の公表資料の英語化推進、外資系企業と地域の企業・大学等の関係者との協業・連携の推進、グローバルレベルのビジネス・教育等の居住環境整備（インターナショナルスクール創設等の推進）、官民を挙げた留学の促進

（ⅲ）内外一体の通商政策の徹底

多角的貿易体制の下でのルールに基づく国際秩序を重視しながら、WTO の機能を補完するアプローチを検討

- 共通価値への対応（気候変動、ビジネスと人権、デジタル（DFFT））
- アジアと一体となった成長戦略（アジア未来投資イニシアティブ（AJIF）、アジア・エネルギー・トランジション・イニシアティブ（AETI）、日豪印サプライチェーン強靭化イニシアティブ（SCRI）：サプライチェーン高度化に向けたデータ共有・連携基盤、５万人のアジア高度人材への就職機会提供支援、未踏事業のアジア展開　等）

⑤包摂的成長

（課題）

人口減少や高齢化は都市より地方において先行し、地方と都市における賃金の格差が定着している（図３―30）。企業におけるデジタル化の進展状況も差が大きく（図３－31）、生産性の格差が存在している。それに加えて、今後人口密度が低下することに伴い、住民の生活に不可欠な対人サービスの提供が困難となる地域が生じるおそれがある。

一方、新型コロナウイルス感染症に伴うリモートワーク定着により地方への移住が加速しており、地方で生活する場合には自然環境や低い生活費など様々な価値が、デジタル化と結びつくことで価値を顕在化できる可能性がある。

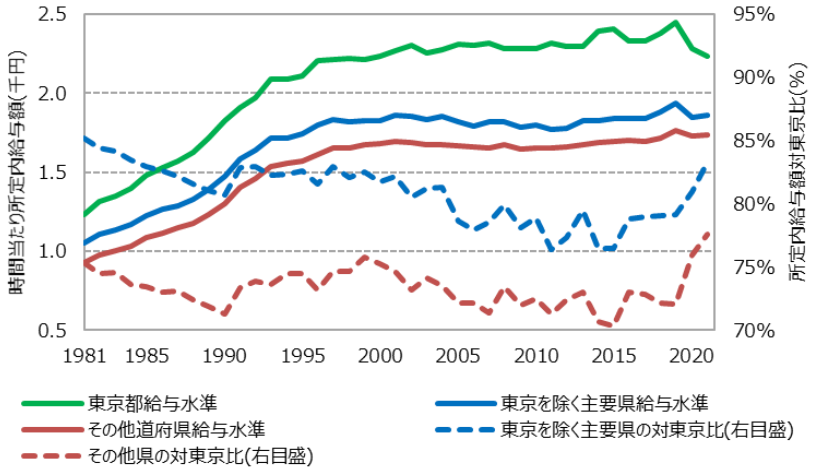
また、アート・スポーツ・民間教育等の文化産業は、地域コミュニティの活性化や社会全体の創造性、付加価値の源泉となる等様々な効能・効用・効果を経済社会にもたらす基盤としての側面を持つが（図３－32）、産業全体で幅広く必要資金が循環し、人材育成にも資金が回るような、新たな文化創造を支えるエコシステムが確立されていない。（図３－33）

地域や多様な個性を活かして社会全体での包摂・インクルージョンを高めていくために、政策形成過程でも多様な意見を集めるなど包摂的な政策形成を進めるべき。

（定量目標）

2024 年度に地方と東京圏との転出入を均衡させる。

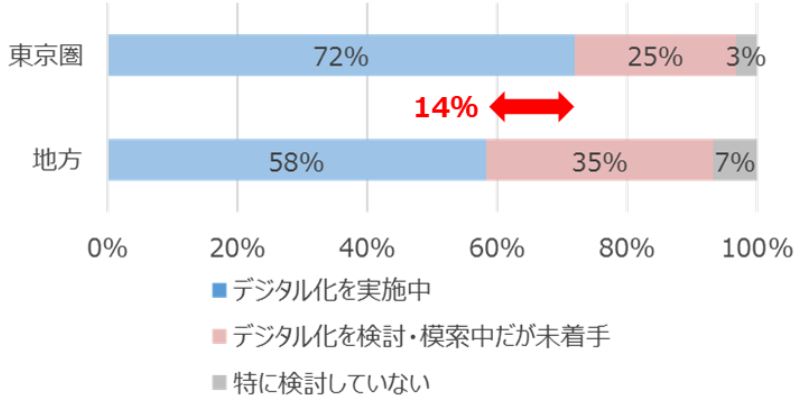
図３－29：都市と地方の給与水準の格差



（備考）１．総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により作成。
２．東京除く主要県については、宮城、埼玉、石川、愛知、大阪、広島、香川、福岡の8府県の1時間当たりの所定内給与額に対して、労働者数×平均所定内実労働時間数による加重平均をとっている。その他県とは、東京及び上記8府県を除いた38道府県であり、東京除く主要県と同様の方法で加重平均をとっている。
３．なお、1時間当たりの所定内給与額については、一般労働者の所定内給与額を所定内実労働時間数で除して求めた。一般労 働者の定義については、第2－1－2図（備考）を参照。

（出所）内閣府「平成27年度年次経済財政報告」に基づき、株式会社価値総合研究所が時点修正して作成。

図３－30：都市と地方の企業におけるデジタル化の進展状況



※2020年11月に地域経済の中心的な担い手として経済産業大臣が選定する「地域未来牽引企業」に対して実施したアンケート結果（n=916）を集計し、製造業かつ中小企業の企業のみで比較。

図３－31：アートによる、地域の新たな文化創造、地域コミュニティ活性化の例

- 世界的ファッションデザイナーの**小泉智貴氏**は、京都の伝統産業を活用し、**衣服や食品などの地場産品との協業**を実現。
- **瀬戸内国際芸術祭**は、地域の遺産・歴史を踏まえた芸術作品を制作、**域外から人々を呼び寄せながら、地域活性化も実現**。
- 福井県鯖江市では、**イベント「RENEW」**を開催し、**地域の職人と来場者の交流**を促進。
- アーツ千代田3331は、**日本の地域社会に文化・芸術活動をなじませる**ことで、地域活性化を促進。

世界的ファッションデザイナーと京都の伝統産業との協業

- 東京五輪開会式でMISIAの衣装を手がけたファッションデザイナー小泉智貴氏は、京都の伝統産業を活用。
- 京扇子等と協業し発表したコレクションやフリルをイメージした7色の生八ツ橋、千丸屋の湯葉、今西製菓の飴、播磨園製茶のほうじ茶等、多岐にわたってデザイン。

瀬戸内国際芸術祭

- 2010年から瀬戸内海の島・地域を舞台に3年に1度実施。2019年開催回では、約118万人が来場（国外からが23.4%）。約180億円の経済波及効果を創出。
- 各島の移住者は増加し、その大半が定住。その結果、廃校だった小学校・中学校が再開した例も。

福井県鯖江市「RENEW」

- 大阪から移住のデザイナーを中心とした、デザインスタジオ「TSUGI」は、福井県鯖江市で2015年から、毎秋「RENEW」を開催。
- 漆器、眼鏡、和紙などの地元企業が参加し、工房を公開するなどして来場者とふれあう機会を創出。近年は県内外から3～4万人が訪れる。

アーツ千代田　３３３１

- 閉校した旧練成中学校を活用し、2010年にオープンしたアートセンター。運営は合同会社コマンドＡが行い、アーティストである中村政人氏が統括ディレクター。
- 各教室にはアートギャラリー、オフィス、カフェなどが入居し、展覧会、ワークショップ、講演会、アートフェアなどを実施している。

図３－32：スポーツ産業における資金循環・人材循環の例

（※1）株式会社マイネット提供資料：プロ野球#LIVE2021、（※2）上：B.LEAGUE提供資料、中下：シント＝トロイデンVV NV提供資料、（※３）ジャングルX株式会社提供資料

（対応の方向性）

（ｉ）持続可能な地域・中小企業に向けた取組の推進

地域の暮らし、産業や経済をデジタル技術の活用により変革し、地域の個性、豊かさを活かしながら、大都市の利便性を同時に達成する、デジタル田園都市国家構想の実現を推進する。

人口減少、高齢化という地域の人口構造、産業構造等を踏まえ、産業政策を効果的に実施するため、日常生活の基盤となる地域生活圏、観光圏等の議論を参考に、戦略的に圏域を設定。あわせて、地域課題の解決、デジタル化・DX 促進による生産性向上、地域における人材育成・確保の支援策等の観点も取り入れながら、地域による自立的な産業政策を展開する。

また、こうした地域において、地域密着型で活動する中小企業が、ウィズコロナ/ポストコロナを乗り越え安定的に操業し、高付加価値化を図ることができるように、能動的に経営を見直し、自己変革を促すための経営力再構築伴走支援モデルを拡大や、サプライチェーン全体でコスト負担を行う適切な価格転嫁の推進を行う。合わせて、生産性向上のための、地域資源や経営資源の共有・連携の推進、海外展開支援を強化する。こうした地域において、地域密着型で活動する中小企業が安定的に操業し、高付加価値化を図ることができるようにする。

（ⅱ）文化経済産業政策（アート・コンテンツ・スポーツ・教育）の推進

NFT やメタバース等のデジタルを活用した今あるコンテンツ、アートで稼ぐプレイヤー支援に加えて、スポーツ DX 推進により、クリエイターやコミュニティへの投資促進・基盤整備により、自律的なエコシステムの構築支援をおこなう。加えて、アート・スポーツ・教育等の多様な才能や地域の価値の開花という価値に着目し、文化経済産業政策としてエコシステムを確立する。

また、若年層の多様な才能育成・異能発掘を推進するため、尖った才能ある人材を生み出す、学校・家庭の外の民間教育（サードプレイス）を支援する全国ネットワーク（イノベーションアカデミー）を創設する。

⑥データ駆動型行政手法への転換

（課題）

従来の「市場環境整備」を越えて、政府として大規模・長期・計画的支援など積極的に市場に関与していくような政策へ転換することを志向しつつも、行政側に、政策開始後にデータを収集してモニタリングし、政策効果を検証するための仕組みが整っていない。データ検証プロセスを完遂するためには、行政自体がデータを使いこなせる組織へ転換する必要がある。

（定量目標）

2025 年度までに政府全体の行政手続をオンライン化するとともに（中小企業庁は 2023 年度までに前倒し）、経済産業省の全職員に DX 研修を実施する。

（対応の方向性）

（ⅰ）大規模・長期・計画的支援の実施の前提となる EBPM（政策評価プロセス）の深堀

- 検証シナリオの事前提示
- リアルタイムでのデータ収集
- 第三者による効果検証・外部専門人材の育成（RIETI EBPM センターの設置）
  - ✧ 試行的に取り組む事業①：先端半導体の国内生産拠点確保にかかる補助金事業
  - ✧ 試行的に取り組む事業②：グリーンイノベーション基金事業

（ⅱ）データを活用し多様な意見を反映できる行政組織（データ駆動型行政組織）への転換

- 入口から出口までの行政手続のデジタル化（J グランツ、gBizINFO、ローコード・ノーコードでの開発）
- データ利活用環境の整備（ミラサポコネクト、消費インテリジェンス）
- 組織全体のデジタル能力の底上げ（経済産業省全職員の DX 研修実施）
- 審議会などの政策形成プロセスにおけるデジタルプラットフォームの活用、審議会委員多様性確保等

４．価値創造経営

本章では、３（２）③で記載した価値創造経営について、その具体的な取組等も含めて詳しく整理する。

（１）基本的な考え方

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、「グローバル競争で勝ちきる企業」群の創出及びスタートアップの創出が必要。そのことで、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。

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[5]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である。

こうした課題を解決するために、「価値創造経営」の推進による企業経営改革、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）の推進、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（TOPIX500 企業を想定）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す。

図４－１：IMD 国際競争力ランキングで指摘される経営上の課題

IMD国際競争力ランキング 関連項目の国際順位

国名	総合	ビジネス効率性	経営手法	姿勢･価値観
スウェーデン	2	2	3	4
米国	10	10	6	25
ドイツ	15	23	29	45
中国	16	17	23	12
英国	18	19	27	31
日本	31	48	62	55

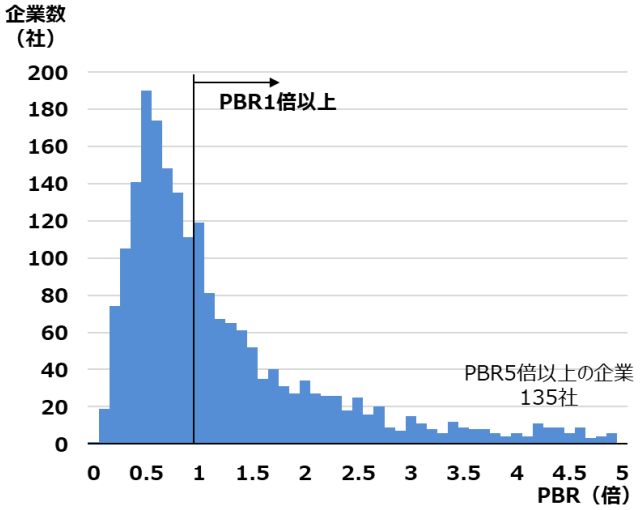
IMDランキングの評価基準（抜粋）

経営手法
- **アジャイルな企業経営**を行っているか
- **市場環境の変化**に敏感か
- **機会･脅威**に迅速に対応できているか
- **経営者**が信頼されているか
- **取締役会**は経営を効果的に監督しているか
- 経営者の**起業家精神**は十分か

姿勢･価値観
- **グローバル化**に前向きに取り組んでいるか
- 国内の文化は**海外に対してオープン**か
- **新たな課題に柔軟に適応**できているか
- **経済･社会変革の必要性**は理解されているか
- 企業の**DX**は実行されているか

[5] PBR とは、株価を１株当たり純資産で割ることで算出できる。PBR が１倍を上回る場合、企業の持つ純資産価値を上回る評価が市場でなされていると考えられる。

図４－２：東証一部上場企業の PBR の分布（2,173 社）



PBR をめぐる状況について、より詳しく分析すると、PBR の水準は業種特性により傾向があるが、いずれも日本は米国・欧州より低い水準にとどまっている（図４－３）。

さらに、PBR を PER と ROE に分解して TOPIX500 構成企業をプロットすると、図４－５のようになる。ROE８%、PER12.5 倍を目安として業界ごとの傾向を４つに分類すると図４－６となり、それぞれの業界の傾向を踏まえて対応する必要がある。特に、業界全体として PER が低い業種については、個社の取組だけでなく、業界大・政府も連携した取組が必要と考えられる。

図４－３：日米欧の業種別平均 PBR

	日本	米国	欧州
自動車・自動車部品	0.83	6.34	2.55
銀行	0.44	1.58	1.11
鉱物・基本素材	0.77	5.13	1.97
化学	1.13	3.81	2.91
建設	1.19	4.05	3.55
消費財	2.33	5.76	5.80
エネルギー	0.64	5.97	2.23
金融	1.93	7.16	2.54
食品	1.62	6.08	3.81
ヘルスケア	2.98	7.94	6.35

	日本	米国	欧州
産業用財・サービス	2.20	10.42	4.92
保険	0.67	4.86	1.62
メディア	1.30	3.43	4.46
介護、薬品、日用品店	2.55	41.96	4.14
不動産	1.67	3.52	7.24
小売	3.82	10.05	4.86
技術	5.12	13.47	8.02
通信	2.03	3.57	2.53
旅行	3.08	8.66	3.96
電気・水道・ガス	0.61	2.68	2.55

図４－４：PBR、ROE、PER の関係

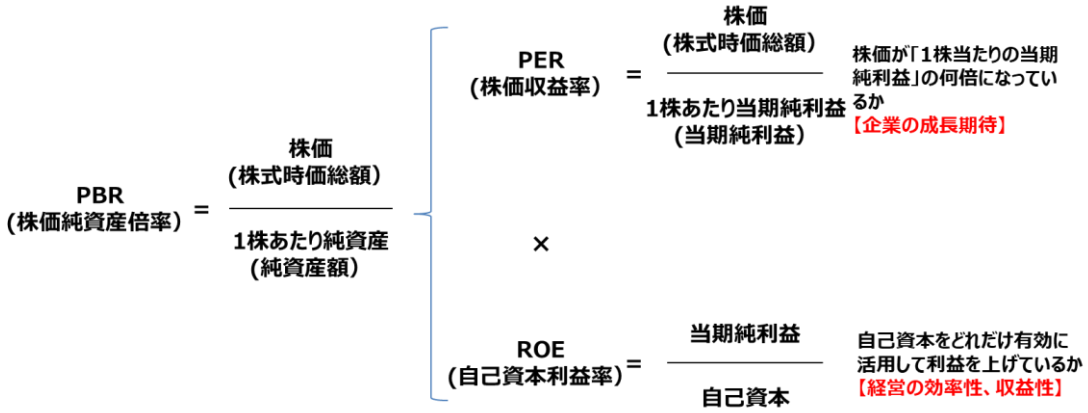


図４－５：TOPIX500 構成企業の ROE、PER の分布

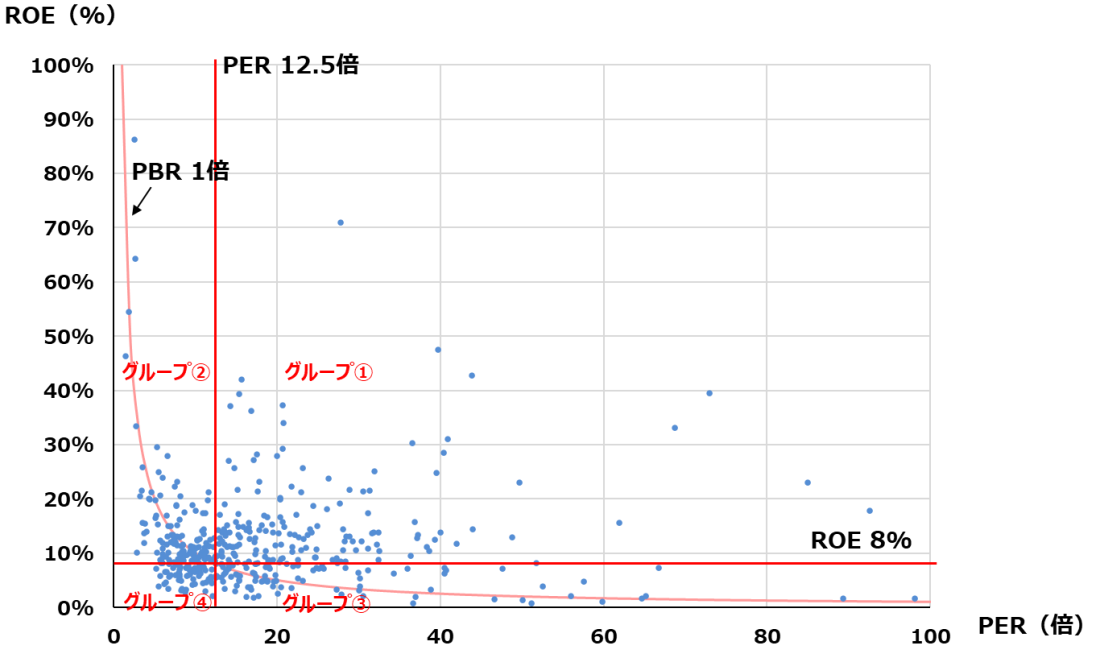


図４－６：ROE、PER に関する業種別の分析

類型	対応の方向性	業種の例
①高PER　高ROE	全体として、成長期待も資本効率性も高く、この業種の企業でPBRが低い企業には特に**企業経営上の改革努力を促す必要があるのではないか。**	機械、食品小売、生活必需品小売　等
②低PER　高ROE	業種全体として成長期待が低く、産業構造上の課題もあり。**官民一体で成長戦略を描く必要があるのではないか。** 他方で、業種の枠を超えていると見られる企業が企業価値を向上させている傾向もみられ、**業種の枠を超えた企業経営上の改革努力も必要ではないか**。	自動車、自動車部品、化学、鉄鋼、商社　等
③高PER　低ROE	成長期待はあるが、資本効率性が低く、**収益性改善・事業再編等の企業経営上の改革努力が必要ではないか**。	コンピュータ・周辺機器、ガス　等
④低PER　低ROE	公益企業等規制業種が多く、**制度設計と一体で対応を検討することが必要ではないか**。	保険、銀行、電力　等

（２）成長を実現した企業の取組

国内外のグローバル企業で、高速（スピード）・大規模（スケール）に投資及び価値創造を行っている企業は、図４－７に示すように、中長期的な価値創造・サステナビリティの方針のステークホルダーへの共有、CEO・執行機能の強化、コーポレートガバナンスの強化、徹底した事業ポートフォリオマネジメント、積極的な設備投資等を行っている。

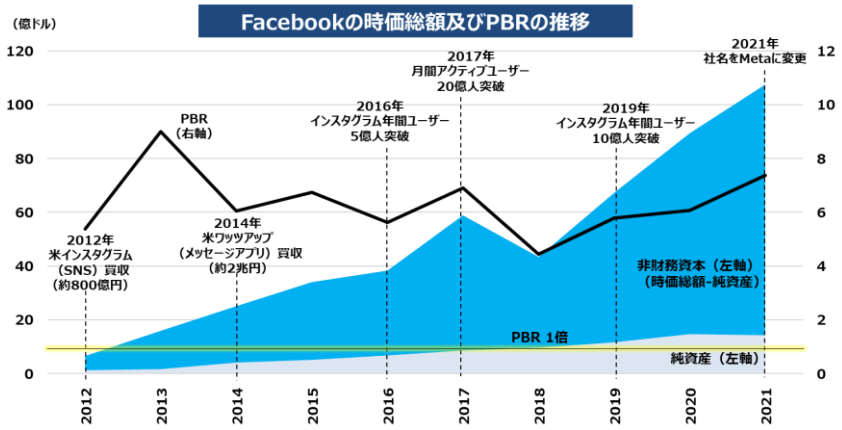
図４－７：成長を実現した企業の取組

企業の成長要因	具体的な取組
中長期的な価値創造・サステナビリティの方針をステークホルダーに共有	**サステナビリティ**を軸とした経営戦略を発表し、それに基づき事業を推進（英国・ユニリーバ） **ROIC経営**、積極的な**非財務情報開示**など、資本市場と積極的に対話（日本・オムロン）
CEO・執行機能の強化 コーポレートガバナンスの強化	**取締役の過半数を社外取に、指名委員を全員独立社外取とする等のガバナンス改革**を推進。（日本・ソニーグループ） 社外で経営、金融、行政等の経験を有する**多様な取締役会**を構成（米国・Facebook）
M&A等を通じたオープンイノベーション、イノベーションマネジメント	**将来予測からバックキャスティングした研究開発**の推進。（ドイツ・シーメンス） 世界中のヘルスケア企業との**提携**や**研究開発投資**により企業価値を向上（スイス・ロシュ）
徹底した事業ポートフォリオマネージメント	総合化学メーカーから、外部環境に合わせた**事業の取捨選択**を実施（ドイツ・BASF） **ヘルスケア・ライフサイエンス分野に特化**するべく、事業買収を実施（ドイツ・メルク）
積極的な設備投資	**大規模な投資**の継続を通じて競争力を強化し、企業価値を向上（韓国・サムスン） 世界中の半導体製造を受注するために**積極投資し、技術力を向上**（台湾・TSMC）
人的資本経営	事業変革を支える**グローバル共通人財基盤**の整備（日本・日立） 全世界の従業員に対するリスキリング、”purpose”の意識による従業員のエンゲージメント確保（英国・ユニリーバ）

図４－８：成長を実現した企業の時価総額及びPBRの推移

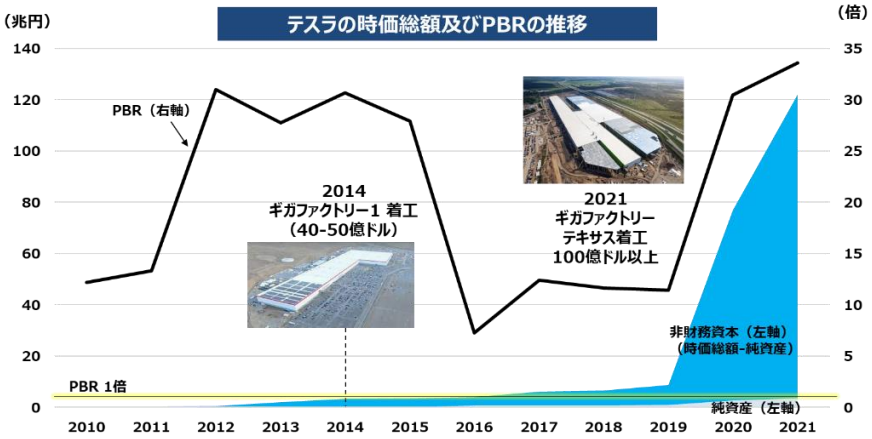
米国の例：Facebook

- Facebookはインスタグラム、ワッツアップ等のサービスを買収しながら、プラットフォームとしての価値を高め、利用者数を増大させながら成長。



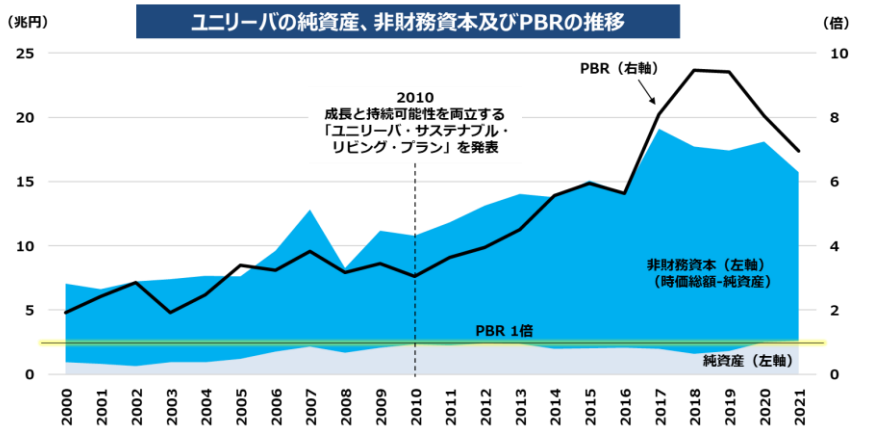
米国の例：テスラ

- テスラは時価総額が小さい時期から研究開発投資、ブランド価値向上などの取組を進め、非財務資本を大きく伸長。



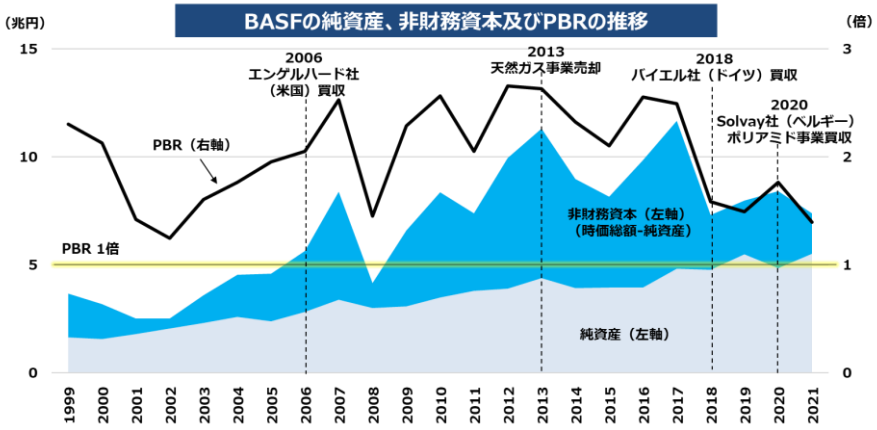
欧州企業の例：ユニリーバ（英国）

- ユニリーバは、サステナビリティを軸とした経営戦略に基づき、新製品開発や廃棄物削減、省エネ・省資源等の取組を進め、ブランド価値を向上。



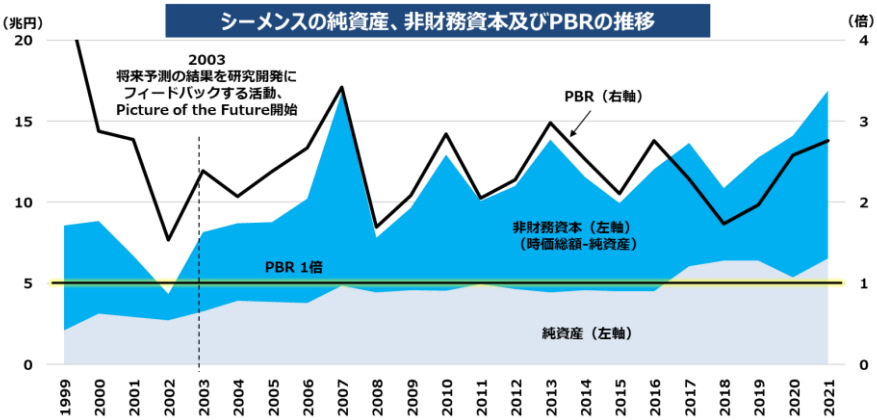
欧州企業の例：BASF（ドイツ）

- 総合化学メーカーであるBASFは、買収・売却を通じた事業再編により、外部環境にあわせた事業の選択と集中を実施しながら成長。



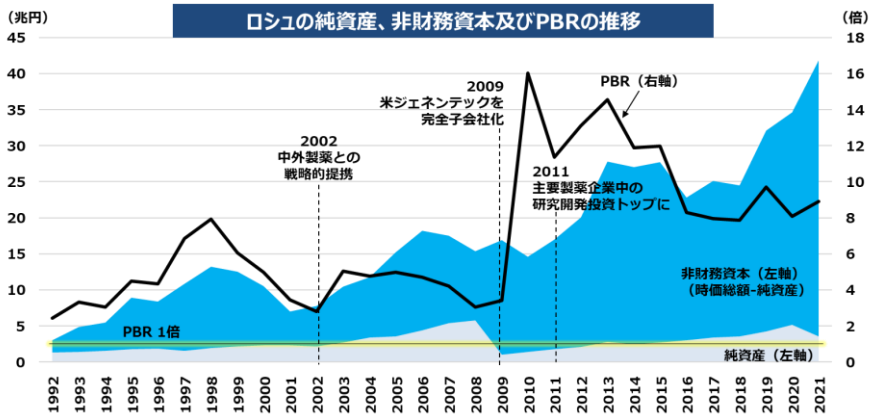
欧州企業の例：シーメンス（ドイツ）

- シーメンスは、社会の将来像からバックキャスティングした研究開発を進めることにより、企業価値を向上。



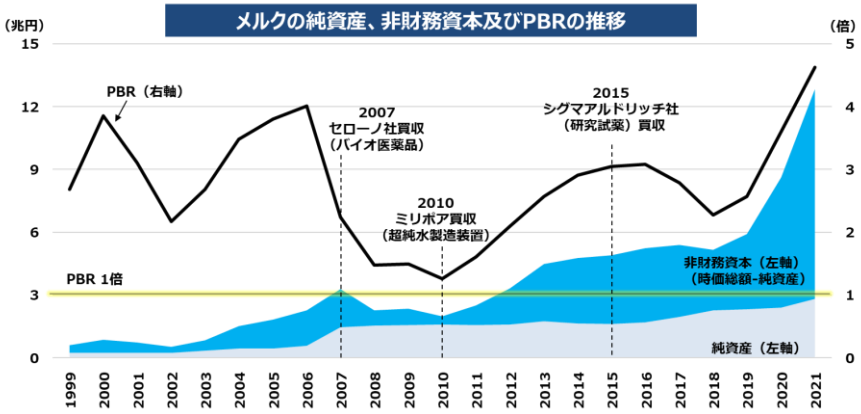
欧州企業の例：ロシュ（スイス）

- 製薬・ヘルスケア企業であるロシュは、世界中のヘルスケア企業との提携や研究開発投資により企業価値を向上させ、時価総額世界25位の企業へ成長。



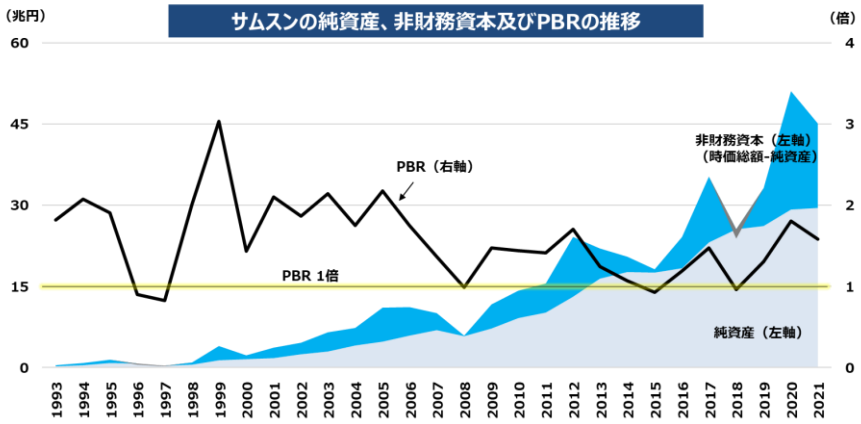
欧州企業の例：メルク（ドイツ）

- 化学品・医薬品メーカーであるメルクは、事業買収を通じてヘルスケア・ライフサイエンス分野に特化し、ブランド価値を向上させ、時価総額世界50位の企業へ成長。



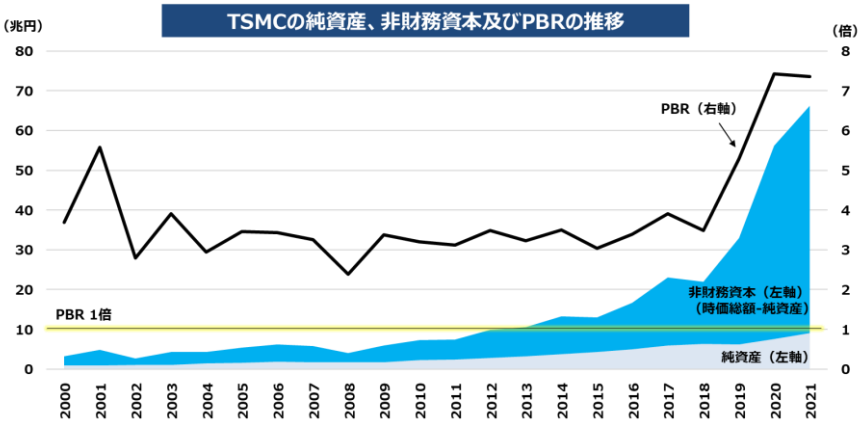
アジア企業の例：サムスン（韓国）

- サムスン電子は、1993年の「新経営」宣言以降、経営改革を推進。成長とともに大規模な投資を進め、時価総額世界13位の企業へと成長。



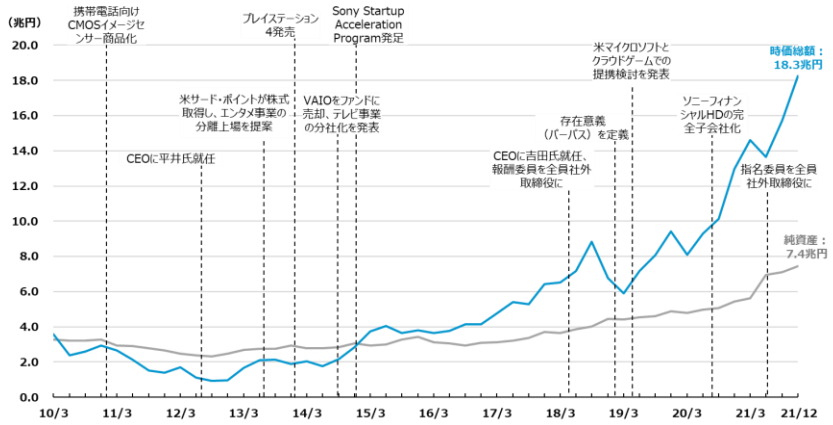
アジア企業の例：TSMC（台湾）

- 半導体ファウンドリであるTSMCは、世界中から半導体製造を受注し、最先端の生産技術開発に集中投資することで企業価値を向上し、時価総額世界13位の企業へと成長。



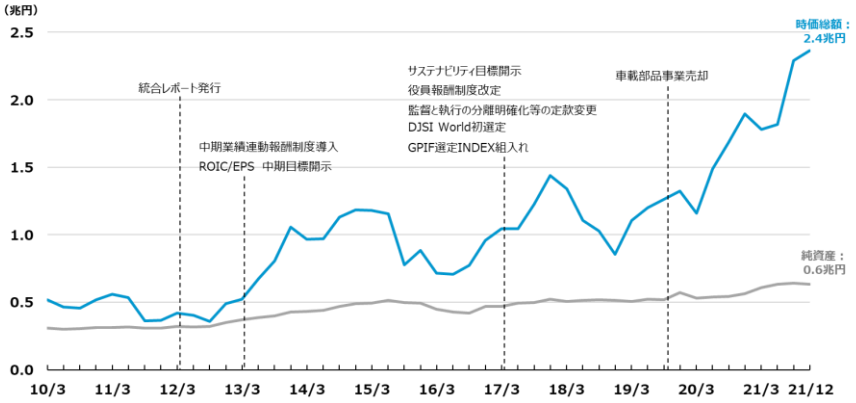
ソニーグループの例

- ソニーグループは、2010年代に、事業の選択と集中や、存在意義（パーパス）の定義と企業文化としての定着を行うことで、企業価値を向上させてきた。



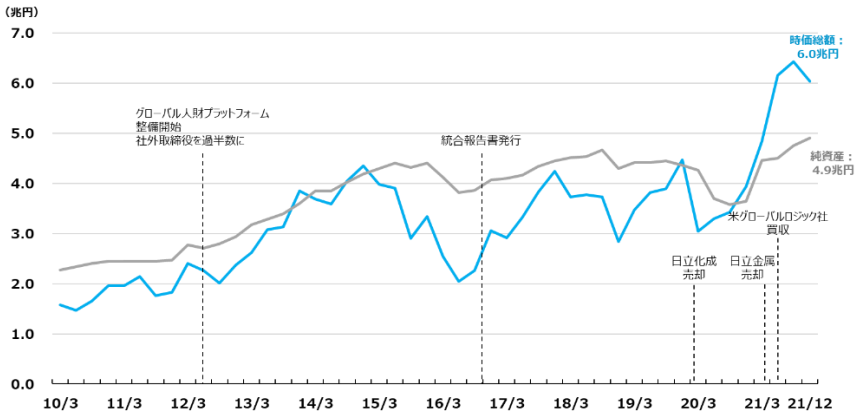
オムロンの例

- オムロンは、ROICを意識した経営を行ったほか、積極的な非財務情報開示など、中長期視点に立った資本市場とのコミュニケーションを実施。特にESGに関する評価機関のインデックスにも組み入れられることなどにより、企業価値を向上させてきた。



日立製作所の例

- 日立製作所は、中長期的な目線で収益性の高い事業への選択と集中を進めるとともに、グローバルでの人的資本経営、ガバナンス改革を推進し、企業価値を向上させてきた。



（３）価値創造経営の推進

グローバル競争に直面している企業は、グローバル競争で勝ちきる企業となるため、次の①～⑤に示す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ある。また、その際、PBR が１倍以上となることを目指し、特に、PBR が１倍以下（株式時価総額が純資産を下回る）の企業は、１倍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、公表するとともに、ステークホルダーに説明するべきである。

また、政府は、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る。

①バランスシート経営改革

＜考え方＞

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むことで、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し、産業構造変化へ迅速、柔軟に対応する。無形資産を含め高速（スピード）・大規模（スケール）に投資及び価値創造をする。

単に損益計算書（PL）上の利益水準だけでなく、賃借対照表（バランスシート：BS）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、政策保有株式、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。

経営資源をコア事業の強化や成長事業・新規事業への投資に集中させるため、企業の長期ビジョンに基づく企業価値創造の観点から適合しなくなった事業について早期に撤退することも含めて、事業ポートフォリオの見直しとこれに応じた事業再編の実行を随時行う。

＜関連の取組＞

事業再編を促進するという観点から、事業再編実務指針を参考に、事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について検討し、公表する。

②バックキャスト型長期経営

＜考え方＞

長期的な自社のありたい姿とビジョンを描き、どの分野でどのように社会課題の解決に取り組むのかを CEO や経営陣は熟考し、そこから今後の経営の在り方を導く経営が求められる。それに基づき、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、価値創造（イノベーション創出）ストーリーを構築し、ステークホルダーと対話してい

く。また、それにあわせた企業組織文化の変革に取り組む。加えて、人的資本経営の取組と両輪で、非財務情報の可視化を進めていく。

長期戦略と連動した実行戦略の策定・実施すべき。その中で、イノベーション創出体制の構築等を進める。「知の深化」と「知の探索」を同時に推進するイノベーションマネジメントを徹底する。また、アートの活用など中長期的にイノベーションを育む組織環境を作る。

＜関連の取組＞

「価値協創ガイダンス」[6]等に基づいて、企業価値創造に向けた経営のあり方を整理し、非財務情報も含めて投資家に情報提供し、対話を進める。

「両利き経営」の考え方や、2019 年 7 月に既存組織からのイノベーション創出（価値創造）を行うマネジメントシステムとして発行された国際規格 ISO56002、新規事業創出に取り組む企業のベストプラクティスなどを参考にしながら、体制を構築し、その旨公表する。

③マネジメントスタイル変革

＜考え方＞

リスクテイクでき、しがらみにとらわれない判断ができる CEO が経営力を発揮できる社内体制を構築する。

CEO の任期は各企業で自由に定められるが、数年間で順繰りに CEO を務める慣行の企業も多い。いわゆる「サラリーマン社長」でなく、任期を定めず経営にコミットする同族企業の方がパフォーマンスが高いとの調査もあり、また、社内で改革を遂行するためにはトップが変われば後戻りできると思わせないことが重要。CEO の任期を想定せず、中長期の価値創造にコミットできるようにする。その上で、CEO は日々の業務に忙殺されるのではなく、価値創造につながる中長期戦略の立案・実行に注力する。

また、CEO を支える、機能ごとの最高責任者（CXO：CFO、CHRO、CDO 等）の設置による強力な執行体制を整備する。

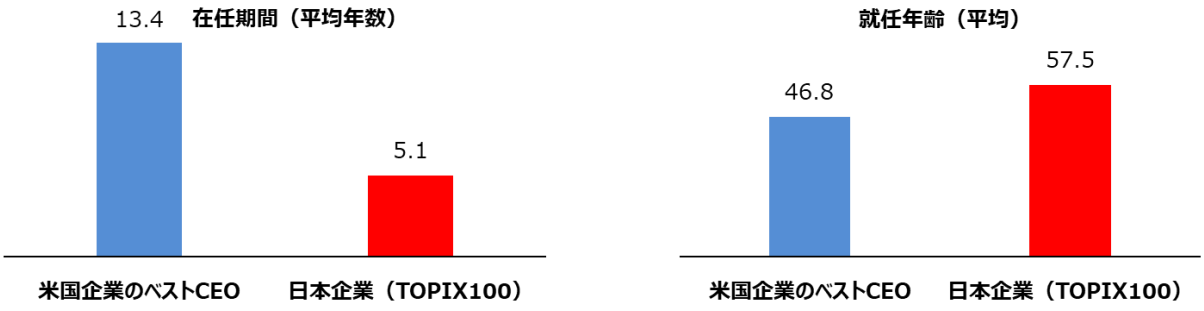
＜関連の取組＞

CEO がリーダーシップを発揮しやすい社内の仕組み作りとして、CEO 退任者からの影響力の排除、CXO の設置による CEO を中心とした強力なトップマネジメントチームの組成等の体制を確保する。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し、CEO はパフォーマンス等で不断に評価されるようにする。

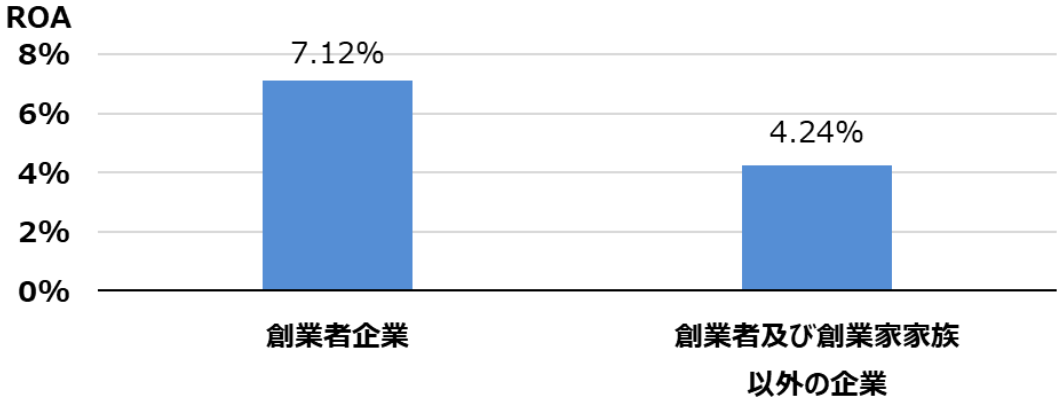
[6] 現在、サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX 研究会）で改訂案を議論中。2022 年夏頃を目途に改訂予定。

図４－９：CEO の在任期間と就任年齢



（注）米国企業は、米ハーバード･ビジネス･レビュー誌が「世界のCEOベスト100」の2018年版で選定された米国のCEO49人のうち、創業経営者や外部から招聘されたCEOを除く36人の平均値。日本企業は、TOPIX100企業のうち、創業経営者5名を除く95名の平均値。
（出所）「日米CEOの企業価値創造比較と後継者計画」江木 聡（ニッセイ基礎研究所）2019年1月17日

図４－10：創業者企業といわゆる非同族企業の経営パフォーマンス



（注）1961年から2000年までの日本の上場企業を分析。企業の規模や社齢などの影響を取り除く前の単純比較。
ここでの同族企業とは、創業者家族が、その企業の株式保有者上位10位以内に入っているか、社長（CEO）または会長を務めていること。
（出所）Mehrotra, V. et al., 2013. “Adoptive Expectations: Rising Sons in Japanese Family Firms,” Journal of Financial Economics, Vol.108, pp.840-854.

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

＜考え方＞

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。

また、CEO 候補者の育成のため、サクセッ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。

加えて、上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示する。

（ⅰ）リスクテイクでき、しがらみにとらわれない判断ができること等の資質を有するCEOの選任

＜考え方＞

あるべきCEO像は各社のおかれた経営環境に応じて検討されるべきものであるが、決断力と実行力、変革力、構想力、高潔性、胆力といった資質項目は共通する。その上で、「GX、DX等企業組織の変革経験」、「他流試合の経験」、「グローバル経験」、「リスクテイクできしがらみにとらわれない判断ができること」は必須。

＜関連の取組[7]＞

資質を有する者を社内だけに限らず、社外も含めてグローバルに人選する。CEO候補者の育成のため、サクセッションプランを作成・具体的プログラム化する。

具体的には、20・30代からの経営人材を選抜する、グローバル水準のリーダーシップ開発を行う、候補者リストには経営者の経験を持つ者を含めるといった取組を行う。

（ⅱ）CEO・経営陣のインセンティブ強化

＜考え方＞

株式を用いた長期インセンティブ報酬については、年々導入企業が増加している。リスクテイクを促すために、経営陣に対する長期インセンティブ報酬の活用をさらに進める。

特に、グローバルな競争の中で成長を目指す企業においては、海外も含めた優れた経営人材の登用という観点から検討する。

＜関連の取組＞

グローバル水準の長期インセンティブ報酬を導入する[8]（海外と比較すると、目安としては40～50%程度[9]）。

役員のみならず、将来の幹部候補に対しても自社株報酬やストックオプションの積極的な支給や持株会の活用により、将来の企業価値に対する早い段階からの意識向上や、従業員エンゲージメントの向上を図る。

また、すでに欧米ではESG（環境・社会・統治）への取組の成果を株式報酬や長期インセンティブ報酬に取り入れている企業が多数に上り、日本企業がサステナブル経営に本格

---

[7] 「人材版伊藤レポート２．０」（2022年５月13日公表）参照。

[8] （一社）日本取締役協会の「経営者報酬ガイドライン（第四版）」は、「日本の真なる競争相手である英独米の報酬ガバナンスの水準を目指すこと」を前提とし、英独米の報酬構成を参考として、目指す報酬構成に言及している。短期的には基本報酬：年次インセンティブ：長期インセンティブ＝1：1：1 程度(欧州の構成に近似)、中長期的には1：2～3：2～3 程度(米国の構成に近似)の比率を目指すとしている。

[9] 売上高等１兆円以上企業のCEO報酬についての調査では、長期インセンティブ報酬の割合は、米国74%、英国48%、ドイツ41%、フランス39%、日本27%となっている。
（出所）ウイリス・タワーズワトソン『日米欧CEO報酬比較』 2021年調査（2021年7月29日公表）

的に取り組むにあたって、報酬制度の改革も必要である[10]。こうした観点から、長期インセンティブ報酬には、ESG などの非財務情報を KPI として組み込むことも検討する。

（iii）取締役会の機能の強化

＜考え方＞

取締役会の独立性、多様性を確保する。特に、取締役会に社外者を入れることは重要であり、ジェンダー、国際性、年齢などの属性のみならず、経営経験などの職歴や専門知識の観点からの多様性を確保する。

＜関連の取組＞

取締役の過半数を独立社外取締役とする。取締役会は、経営陣の意思決定（および意思決定しないこと）に対して、グローバルマーケットを前提に、高速（スピード）・大規模（スケール）な価値創造につながるかという観点で評価・監督する。

特に、モニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行により、取締役会や指名・報酬委員会が指名・報酬の決定等を通じて経営陣に対する監督機能を十分に発揮することを前提としつつ、小さな失敗は許容することも含め、果敢なリスクテイクを後押しする方向で、平時における CEO・経営陣のリーダーシップを支え、経営の自由度を高める。

CEO の選任については、

①独立社外取締役が委員長を務め、過半数を占める指名委員会において指名すること、

②社外も含めて広くグローバルに候補を探索した上で選任すること、

③指名委員会が主体的に関与してサクセッションプランを作成すること　とする。

また、社外取締役については、多様な経験に加え、成長戦略に資する議論ができる知見や強いコミットメント、企業経営に向き合う真摯な姿勢等が必要であり、これら企業として求める資質を備えた社外取締役の人選や評価を行い、企業の状況に応じた入れ替えを行う。

（iv）資本市場によるガバナンス機能の発揮

エンゲージメントを通じて株主意見・提案に真摯に向き合うことは、中長期の企業価値向上の観点から企業変革を行う重要な契機となり得る。こうした観点から、社外取締役が自ら投資家との対話に積極的に関わること、そのための社内体制を整備する。

中長期の企業価値向上の観点から、真摯な買収提案に対し（いわゆる敵対的 TOB も含め)、これを取締役会において真摯に検討することが取締役の重要な責務（善管注意義務）であることについて、特に社外取締役が十分に意識するようにする。

⑤人的資本経営

＜考え方＞

[10] 日経 225 銘柄の対象である企業のうち役員報酬制度に ESG 指標を設定している企業は 19%に過ぎず、英国 66%（FTSE100)、米国 51%（S&P500）に比べてかなり低い。
（出所）一般社団法人　信託協会「企業の ESG への取り組み促進に関する研究会」報告書（ESG 版伊藤レポート）2022 年 3 月 17 日公表。

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営への変革は、グローバルな競争を勝ち抜く企業にとっても不可欠。

＜関連の取組＞

「人材版伊藤レポート２．０」を参考に、①CEO とともに CHRO が主導して、全社的な経営課題を特定した上で、②動的な人材ポートフォリオを構築し、③多様な人材を徹底的に活かして付加価値の創出につなげる人的資本経営の取り込みを行う。

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。

（４）ミッション志向の産業政策の重要な要素としての価値創造経営

政府は、日本の国際競争力強化のために、長期的なビジョン・目標・戦略を官民で連携し、大規模・長期・計画的支援、規制・制度・標準、外交等あらゆる政策を総動員する「ミッション志向の産業政策」を推し進める。特に、民間だけでは長期の投資がなかなか進まず、官民で一歩前にでて投資する必要のある GX（グリーン・トランスフォーメーション）等については、大規模・長期・計画的支援を行い、民間投資を引き出す。また、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、解決すべき産業構造上の課題などに速やかに対応する。

その際、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パス・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、以下の２点を求めることとする。

- グローバル競争で勝ちき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 が１倍以下[11]（企業価値が純資産を下回る）の企業は、１倍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

（５）資本市場改革

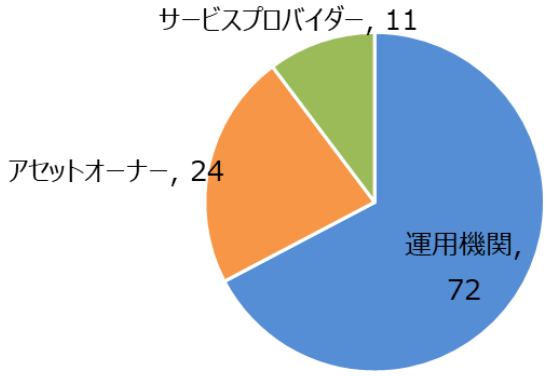
高速（スピード）・大規模（スケール）に価値創造（イノベーション創出）できる企業の創出のため、資本市場、特に機関投資家から、企業が中長期的な価値創造にフォーカスする方向でのエンゲージメントの強化に向け、スチュワードシップ・コード適合の実質化、エンゲージメント内容の開示の推進、スチュワードシップ・コードや PRI への企業年金等の署名の推進を含め、検討を進める。

日本の資本市場は世界の中で存在感の低下が進み、パッシブ化も進んでいる。また、日本の株式市場における持ち合い構造は改善しつつあるものの、引き続き残存しており、市

[11] 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。また、グローバルに PBR が１倍に満たない業種については、一律に１倍を超えることを目指すのではなく、グローバルな競合企業を超えることを目指す。

場改革を通じた企業の株式持ち合いの解消等の取組、個人資産からの資金流入強化、企業年金からの資金流入強化策などについても検討を深める。

図４－11：日本の PRI 署名機関数



※年金基金では、**セコム企業年金基金、エーザイ企業年金基金、肥後銀行企業年金基金の３機関のみが署名**している。

※PRI（Principles for Responsible Investment;国連責任投資原則）とは、投資にESGの視点を組み入れることなどからなる機関投資家の投資原則

図４－12：東証一部時価総額に占めるインデックス型株式投資信託の純資産額の割合

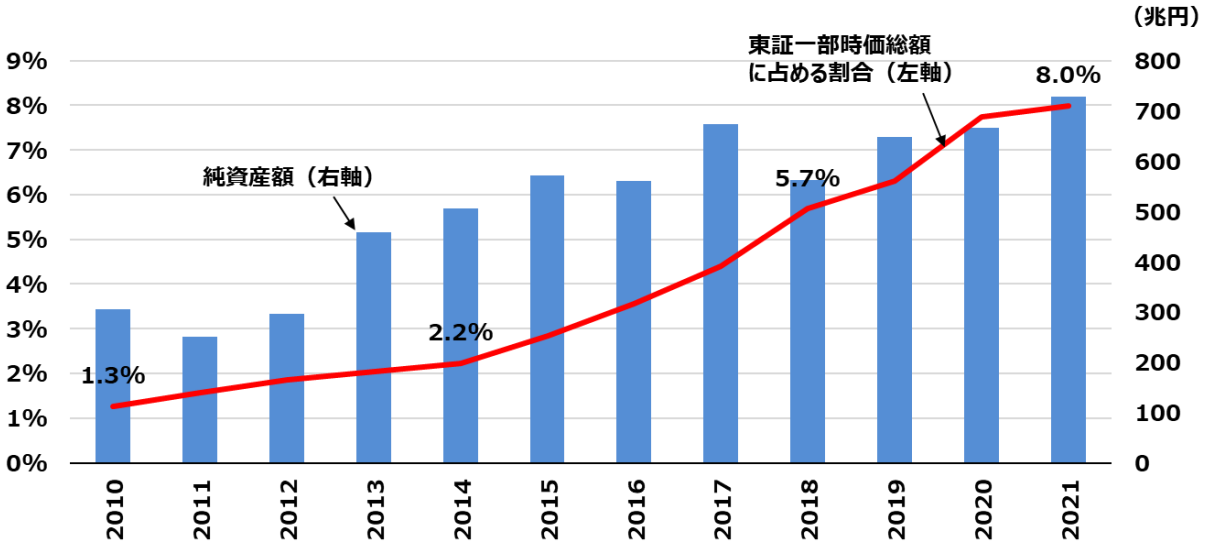


図４－13：日本における株式持ち合い比率（左）及びその保有主体（右）の推移

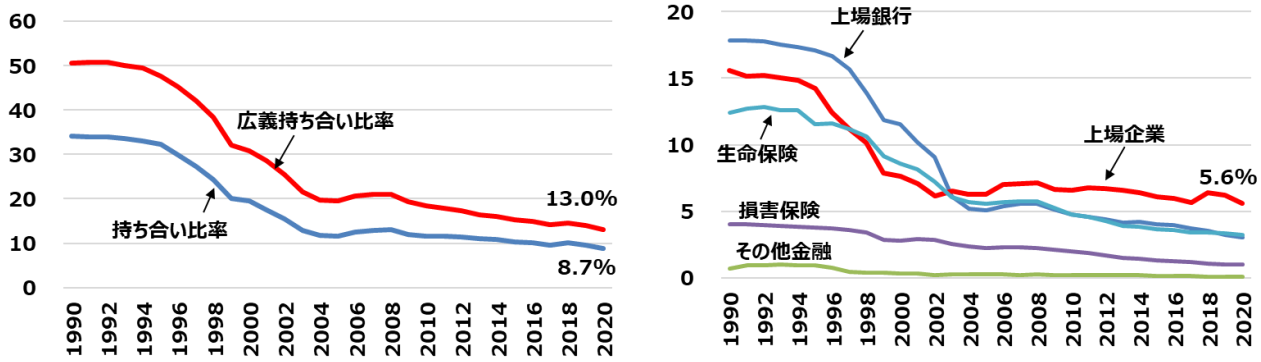


図４－14：主要投資部門別株式保有比率の推移

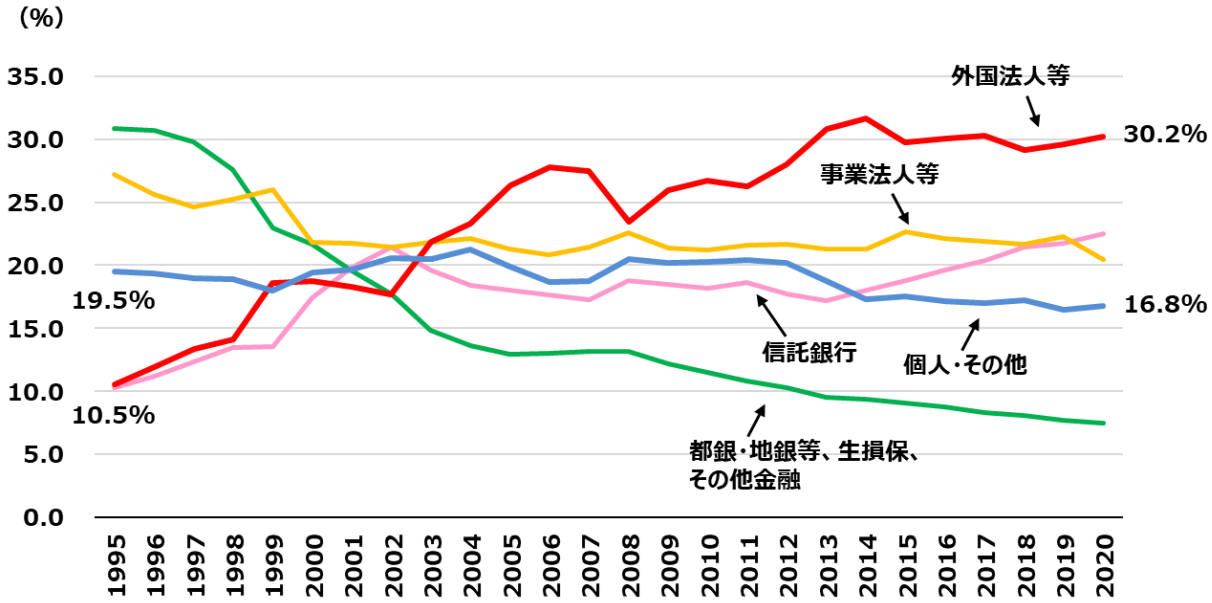


図４－15：家計の金融資産構成

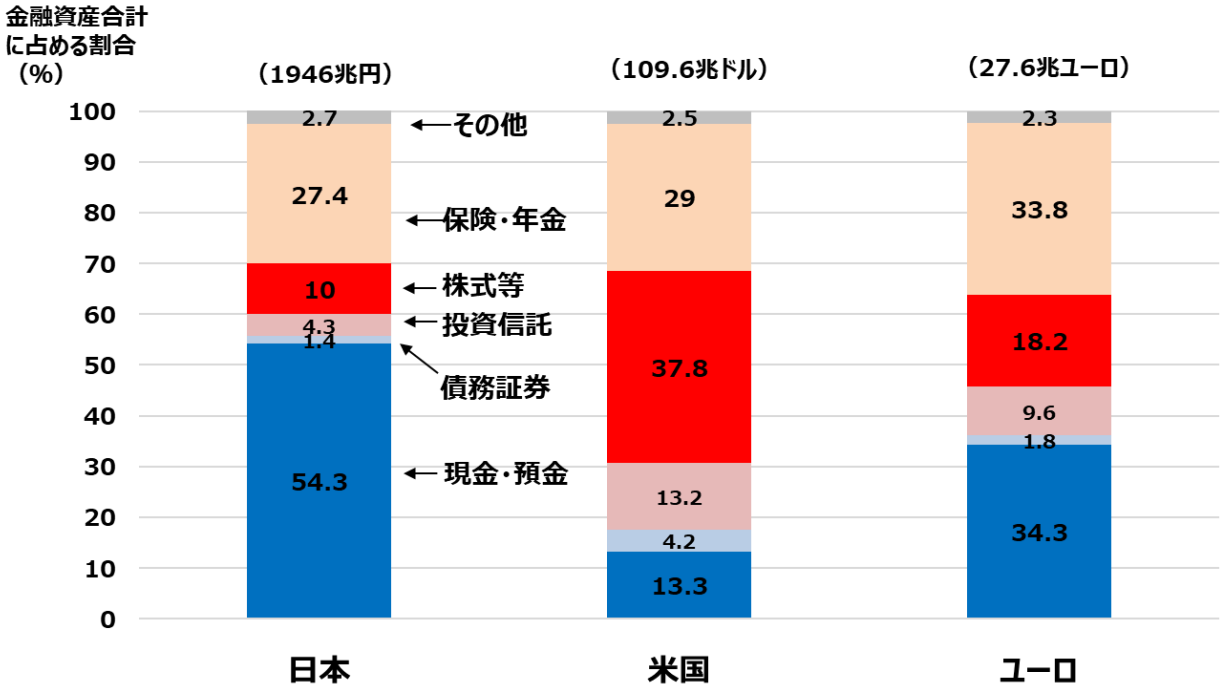
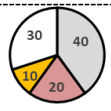
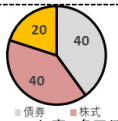
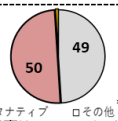
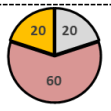


図４－16：年金基金の日米比較

日米の年金基金比較

	企業年金		公的年金	
				*4
予定利率 (A)	2.0～2.5%	＜ 5.0%	賃金上昇率＋1.7%*1	＜ 7.0～7.5%
リスクフリーレート*2(B)	0.18%	1.78%	0.18%	1.78%
差分 (A-B)	1.8～2.3%	3.2%	賃金上昇率＋1.5%	5.2～5.7%
積立比率	120～130%	80～90%	-	70%
ポートフォリオ				

予定利率が低いことの含意

1 企業の掛金負担の高止まり

同一の退職給付を労働者に支払うために、多くの掛金を企業が支払うことになる。

予定利率を引き上げれば、企業側が負担する掛金が減少するため、①企業のPLの改善や、②（掛金分の振り替えによる）足元の賃上げ原資として活用などの選択肢が増える。

2 リスクマネーの供給減

資本市場の観点では、低い予定利率では国債とTOPIXで運用が出来てしまい、**未上場株式やマザーズ企業に投資資金が流れない**

*1:名目賃金上昇率＋1.7%が運用目標。2020年度の名目賃金上昇率は-0.51%.*2:リスクフリーレートは、日本国債10年、米国債10年の値（22/1月末時点）を使用。
*3「その他」の内訳は一般勘定(元本保証の低利回り商品）、貸付金、転換社債等 *4米国においては州地方政府職員年金が対象であり、連邦政府は含まず。
（出所）三菱UFJ信託銀行「金利環境下の企業年金運用」、企業年金連合会「企業年金実態調査2020年度概要版」、GPIFホームページに基づき作成。

５．今後の検討の際に踏まえるべき構造変化

今後、経済産業政策の新機軸に関する検討を発展・深化させていくに当たり、直近の情勢及びそれに伴う以下のような構造変化を踏まえた検討を深める必要がある。

第一に、ロシアによるウクライナ侵略などを踏まえた国際経済秩序の構造変化である。大きな構造変化の中でも日本としては、今後も世界経済とのつながりの重要性は不変であり、ビジネス実態を踏まえながら対外関係を構築することが必要である。米欧を始めとする西側先進国と権威主義国家との間の分断がますます深まる中、新興・途上国のさらなる関係強化も求められ、こうした観点で、アジア唯一のG7国として、アジア諸国と米欧との橋渡しを独自の役割として、東南アジア等の実情や成長ニーズに寄り添った包摂的ルールメイキングによる同志国の拡大への貢献が特に重要である。具体的には、①気候変動や人権といった共通価値に基づく貿易措置への対応、②実体経済における結びつきの強化のためのデータ流通や国際標準などの共通産業基盤の構築、③アジア未来投資イニシアティブ(AJIF)やアジア・エネルギー・トランジション・イニシアティブ(AETI)など、アジアと一体となった成長戦略、④既存の国際貿易体制や輸出管理レジームを補完する新たな取組等についての検討が重要である。

第二に、コロナ禍やウクライナ情勢に端を発した物資や資源の供給制約の拡大である。長期的に、新興・途上国を中心に世界人口が増加し、豊かになることで、世界的に資源消費が増大する傾向がある中、コロナ禍やウクライナ情勢による生産やサプライチェーンの混乱などにより、汎用的な工業用品や消費財も含めて、需給の逼迫がさらに進行する懸念がある。経済の自律性を確保し、持続的に成長していくためには、国際的な供給途絶リスクをできる限りコントロールし、経済の強靱性を高める経済安全保障の考え方がこれまで以上に重要になる。一つの方策として、「資源循環経済」（サーキュラーエコノミー）の考え方に経済安全保障の考え方も加え「成長志向型の資源自律経済」を目指す視点で、必要な技術・制度・システムの確立及びその海外展開について検討することも重要である。

第三に、Web 3.0に関連するデジタル技術やビジネスのもたらす構造変化である。GAFA等のプラットフォーマーが情報を寡占することで競争力の源泉とした中央集権型のWeb 2.0に対して、ブロックチェーン技術に基づき個人がデータを所有・管理する分散型のWeb 3.0と言われる構造変化が起きている。Web 3.0は世界で新たな経済活動のフロンティアとして期待されるが、日本の税、会計、法制度、知財、消費者保護、標準などの制度が対応しておらず、関連企業の海外流出につながっているという指摘がある。金融システムへの影響や制裁逃れ・資金洗浄・詐欺への利用などのリスクへ対処しながら、ビジネス環境整備等について早急に検討することが重要である。

加えて、様々な課題に対処するための政策手段そのもの変革できないか検討する必要がある。補助金や出資といった従来の政策手法だけでなく、例えば、イスラエルのYOZMAなどのようにVCにLP出資し、他の出資者に一定価格での買い取りオプションを付与することで、スタートアップへの民間出資を促す手法など、多様なファイナンス手法を活用したスタートアップ創出・イノベーション促進のための政策手法が考えられ、検討していく必要がある。

こうした構造変化を踏まえた検討や政策手段そのもの変革に向けた検討をすすめ、経済産業政策の新機軸を発展・深化させていく。

６．出典・注釈

図１－１：内閣府「GDP ギャップ、潜在成長率」に基づき作成。潜在成長率とは、生産活動に必要な全要素（資本、労働、生産性）を使った場合に供給能力をどれだけ増大させられるかを示す指標。

図１－２：内閣府「GDP ギャップ、潜在成長率」、Federal Reserve Economic Data “Real Potential Gross Domestic Product,” Office for Budget Responsibility “Historical official forecast database” (Oct. 2021), AMECO “Potential GDP” のデータに基づき作成。英国の潜在成長率は、実質 GDP 成長率 - GDP ギャップで算出。

図１－３：IMD（国際経営開発研究所：International Institute for Management Development）“World Competitiveness Report”に基づき作成。

図１－４：Bloomberg に基づき作成。2022 年 3 月 7 日時点の情報。

図１－５：Bloomberg、各社 HP に基づき作成。設立 30 年以下の企業の時価総額の合計を、TOPIX500、S&P500、STOXX600 それぞれの全体の時価総額で割って算出。

図１－６：経済産業政策新機軸部会 第１回資料４（2021 年 11 月 19 日）に基づき作成。

図１－７：Bloomberg に基づき作成。

図１－８：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計)」の出生中位(死亡中位)推計に基づき作成。

図１－９：World Bank、OECD の長期 GDP 予測に基づき作成。

図１－10：財務省「法人企業統計」、U.S Census Bureau「Quarterly Financial Report」、National Science Foundation 「Annual Capital Expenditures Survey」に基づき作成。日本は年度、米国は暦年となっている。

図１－11：厚生労働省「平成 30 年版 労働経済の分析」に基づき作成。

図１－12：財務省「対外・対内直接投資の推移」「国際収支統計」に基づき作成。投資収益は、第一次所得収支中の直接投資収益及び証券投資収益の合計。

図１－13：経済産業政策新機軸部会 第１回資料４（2021 年 11 月 19 日）に基づき作成。

図１－14：経済産業政策新機軸部会 第１回資料４（2021 年 11 月 19 日）に基づき作成。

図１－15：経済産業政策新機軸部会 第１回資料４（2021 年 11 月 19 日）に基づき作成。

図１－16：経済産業政策新機軸部会 第１回資料４（2021 年 11 月 19 日）に基づき作成。

図１－17：内閣府「国民経済計算」、OECD Stat.に基づき作成。

図１－18：内閣府「国民経済計算」に基づき作成。

図１－19：深尾京司・牧野達治（2021a)「経済教室 賃金長期停滞の背景：上」日本経済新聞、2021 年 12 月 6 日朝刊、深尾(2021)「労働生産性と実質賃金の長期停滞：JIP データベース 2021 および事業所・企業データによる分析」RIETI BBL セミナー資料より引用。

図１－20：内閣府「国民経済計算」、OECD Stat.に基づき作成。

図１－21：内閣府「国民経済計算」、OECD Stat.に基づき作成。

図１－22：内閣府「国民経済計算」、OECD Stat.に基づき作成。

図１－23：PwC あらた有限責任監査法人「国内の企業変革・デジタル化進展に関するアンケート」（調査期間 2022 年 1-2 月）に基づき作成。各種成長投資について、「投資が十分でなく、競合企業に後れを取った」か「市場で優位な地位を築く上で十分な投資を行った」か、を４段階で回答。前者に近い２つの回答を選んだ割合を上図にて表している。東証一部・二部上場企業 441 社の回答結果。
図１－24：内閣府「企業行動に関するアンケート調査」に基づき作成。各年度における次年度、今後３年間、今後５年間の実質経済成長率の見通しの相乗平均をとった値。
図１－25：内閣府「企業行動に関するアンケート調査」に基づき作成。各年度における次年度、今後３年間、今後５年間の実質業界需要の成長率の見通しの相乗平均をとった値。
図２－１：経済産業政策新機軸部会 第８回資料３（2022 年４月 27 日）に基づき作成。
図３－１：経済産業省「クリーンエネルギー戦略　中間整理」に基づき作成。
図３－２：OECD Stat、内閣府「国民経済計算」、米国商務省に基づき作成。
図３－３：Global Trade Alert、独立行政法人日本貿易振興機構「地域・分析レポート」、内閣府「景気ウォッチャー調査」、Sixfold、Baldwin ”Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing ‘contagion and reinfection’ from the COVID concussion”に基づき作成。
図３－４：経済産業政策新機軸部会 第５回資料４（2022 年３月８日）に基づき作成。
図３－５：スイス再保険に基づき作成。2017 年まで後方５カ年平均、それ以降は 2021 年までの年間平均の推移を表したもの。$1=115 円で換算。
図３－６：世界経済フォーラム「グローバルリスク報告書 2022 年版」に基づき作成。
図３－７：気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第６次評価報告書に基づき作成。
図３－８：経済産業政策新機軸部会 第５回資料４（2022 年３月８日）に基づき作成。
図３－９：経済産業政策新機軸部会 第５回資料４（2022 年３月８日）に基づき作成。
図３－10：経済産業政策新機軸部会 第５回資料４（2022 年３月８日）に基づき作成。
図３－11：パーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査（2019 年）」に基づき作成。
図３－12：パーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査（2019 年）」に基づき作成。
図３－13：パーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査（2019 年）」に基づき作成。
図３－14：パーソル総合研究所「APAC 就業実態・成長意識調査（2019 年）」に基づき作成。
図３－15：経団連「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」（2022 年 1 月 18 日）に基づき作成。
図３－16：パーソル総合研究所「第２回副業の実態・意識に関する定量調査（2021 年）」に基づき作成。

図３－17：ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書 2020」に基づき作成。
図３－18：日本政策金融公庫「2019 年度起業と起業意識に関する調査」に基づき作成。
図３－19：内田、郭、畠田、本庄、家森（2018）「日本の創業ファイナンスに関する実態調査の結果概要」に基づき作成。
図３－20：ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書 2020」、National Venture Capital Association「YEARBOOK」に基づき作成。
図３－21：各社 HP、CB Insights に基づき作成。
図３－22：ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書 2021」に基づき作成。
図３－23：「令和３年度特定新技術補助金等の支出の目標等に関する方針について（閣議決定）」、 Small Business Administration 「2019 SBIR AND STTR ANNUAL REPORT」」に基づき作成。
図３－24：財務省「国際収支統計」に基づき作成。
図３－25：財務省・日本銀行「本邦対外資産負債残高」、内閣府「国民経済計算」に基づき作成。
図３－26：財務省・日本銀行「本邦対外資産負債残高」、内閣府「国民経済計算」、OECD.stat に基づき作成。
図３－27：独立行政法人 労働政策研究・研修機構「日本企業のグローバル戦略に関する研究」（2019 年 3 月 29 日）に基づき作成。2018 年 9-10 月に実施した、東証一部・二部上場企業へのアンケート結果（回答数：171）で、各設問につき「そう思う」もしくは「ややそう思う」と回答した企業の割合。
図３－28：パーソル総合研究所「多文化共生意識に関する定量調査」（2020）に基づき作成。15-79 歳の日本人１万人、及び在留外国人 500 人を対象とした調査。
図３－29：内閣府「平成 27 年度年次経済財政報告」に基づき、株式会社価値総合研究所が時点修正して作成。
図３－30：2020 年 11 月に地域経済の中心的な担い手として経済産業大臣が選定する「地域未来牽引企業」に対して実施したアンケート結果（n=916）を集計し、製造業かつ中小企業の企業のみで比較したもの。
図３－31：経済産業政策新機軸部会 第７回資料３（2022 年４月 12 日）に基づき作成。
図３－32：経済産業政策新機軸部会 第７回資料３（2022 年４月 12 日）に基づき作成。
図４－１：IMD「World Competitiveness Report 2021」に基づき作成。
図４－２：Bloomberg に基づき作成。2022 年３月２日時点の情報。
図４－３：Bloomberg に基づき作成。日本は TOPIX500、米国は S&P 500、欧州は STOXX600 の構成銘柄のうち、PBR が算出されている銘柄について単純平均をとったもの。（日本 500 社、米国 441 社、欧州 522 社）産業分類は業種分類ベンチマーク（ICB）のスーパーセクターによる。2022 年３月 22 日時点のデータ。
図４－４：経済産業政策新機軸部会 第６回資料３（2022 年３月 31 日）に基づき作成。
図４－５：Bloomberg に基づき作成。2022 年３月９日時点のデータ。ROE が負の企業、ROE が極端に大きい企業、PER が極端に大きい企業を除いた 445 社の分布。

図４－６：「業種の例」欄は、2022 年３月 11 日の Bloomberg の情報をもとに分析。TOPIX500 構成企業を GICS（世界産業分類基準）に基づき分類し、業種ごとに、PER が 12.5 倍を超えている企業数の割合及び ROE が 8%を超えている企業数の割合がそれぞれ 50%を超えているかどうかによって、①～④のいずれにあてはまるかを判定している。2022 年３月 11 日時点の情報のみで分類しているため、各業種が恒常的に①～④のそれぞれの特徴を持つとはいえない点に留意。

図４－７：済産業政策新機軸部会 第６回資料３（2022 年３月 31 日）に基づき作成。

図４－８：Bloomberg 及び各社 HP に基づき作成。

図４－９：「日米 CEO の企業価値創造比較と後継者計画」 江木 聡（ニッセイ基礎研究所）2019 年１月 17 日に基づき作成。

図４－10：Mehrotra, V. et al., 2013. “Adoptive Expectations: Rising Sons in Japanese Family Firms,” Journal of Financial Economics, Vol.108, pp.840-854.に基づき作成。

図４－11：PRI ホームページに基づき作成。2022 年３月８日時点。

図４－12：東京証券取引所、投資信託協会に基づき作成。

図４－13：野村資本市場研究所「我が国上場企業の株式持ち合い状況（2020 年度)」(2022 年２月 28 日）に基づき作成。上記グラフでの「持ち合い」は、上場会社が相互に株式を保有している場合に限らず、片方が保有しているだけのケースも含んでおり、いわゆる「政策保有株式」とほぼ同義。「広義持ち合い比率」は生命保険会社、損害保険会社による保有も含んだ比率。

図４－14：東証ほか「2020 年度株式分布状況調査の調査結果について」(2021 年７月７日）に基づき作成。

図４－15：日本銀行「資金循環の日米欧比較」(2021 年８月 20 日）に基づき作成。いずれも 2021 年３月末のデータ。カッコ内は金融資産の総額。

図４－16：三菱 UFJ 信託銀行「金利環境下の企業年金運用」、企業年金連合会「企業年金実態調査 2020 年度概要版」、GPIF ホームページに基づき作成。

（参考１）デジタルツールを活用した意見募集の結果

デジタルツールなども活用して多様な主体からの意見を募集し反映するなど政策形成プロセスをアップデートする観点から試行的に、株式会社 PoliPoli の提供する、PoliPoli Gov（β版）というデジタルツールを活用して以下のような意見募集を実施した。

（概要）

期間：2022 年４月 12 日（火）～４月 17 日（日）（計６日間）
調査方法：PoliPoli Gov(β版)を用いたインターネットリサーチ
調査地域：全国
総コメント数：286 件
コメントに対するいいね数：667 件
総ページビュー数：8,267pv

（意見募集テーマ）

経済産業政策新機軸部会は、過去 30 年近く日本経済の成長力や日本企業の国際競争力が低迷してきたことを踏まえ、これまでの政策を抜本的に見直すことを目的に設置された。より多様な意見を取り入れるため、2050 年の日本の人口構造予測として、2020 年比で生産年齢人口（15～60 歳）が３分の２まで減少すること、経済構造予測として、カーボンニュートラルの実現、更なるデジタル化を前提に、４つのテーマについて意見募集を実施。

① 「2050 年の日本経済を支える各産業界に、どんな姿を期待しますか？」
② 「官民連携で取り組むべき、経済社会課題（ミッション）は何だとおもいますか？」
③ 「スタートアップ・ベンチャーの成長支援に、どんなことを期待しますか？」
④ 「日本経済の変革（ダイナミズム）の加速に必要だと思うことはなんですか？」

（意見募集結果）

総回答数：101 件

※１コメント内に複数の論点がある場合、分けて換算。総回答数は PoliPoli Gov（β版）上のコメント数とは一致しない。

コメントに対するいいね数：293

有識者からのコメント数：21（８名）

コメント（一部抜粋）

- 失敗したときのリスクが最も大きいと思う。社会人になってから踏み出すには失敗した時の再就職先や再度のチャレンジへの見通しがある程度見えている状況でないと、企業する人を限定してしまう。
- スタートアップを創業したが、支援制度があるのかどうかわかりにくい。認知しやすい体制にしてほしい。
- 若者の創業者作りに対する補助金制度の充実、海外投資家、起業家との接点作りをしてほしい。
- 行政が積極的にスタートアップの商品・サービスを利用すること。支援事業者を出すなら直接スタートアップに発注した方がいい。スタートアップ支援に一番必要なのは最初に使ってくれるお客さんと売り上げを作ることだと思う。
- 既存の大企業内で、新たなビジネスの創造や技術の革新に貢献する取組（社内起業や他分野への応用、新技術の研究など）を促進する考え方もいいのではないか。

図５－１：年代別、カテゴリ別の回答数

		回答数	支援の拡充	規制緩和	リスクへのサポート	投資制度拡充	起業が許容される文化形成	人材育成	税金免除項目提案	補助金制度の充実	行政のスタートアップ利用推進	日本らしいスタートアップ	スタートアップカテゴリ	支援制度の認知向上	その他
全体		101	10	10	9	7	6	5	5	4	4	4	3	3	31
年齢	10代以下	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	20代	53	8	5	5	2	5	2	3	3	2	4	2	3	9
	30代	29	2	3	4	4	0	2	1	1	1	0	0	0	11
	40代	5	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	50代	7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6
	60代	5	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	無回答	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

総回答数：39 件
コメントに対するいいね数：90
有識者からのコメント数：８（４名）

コメント（抜粋）

- Web3.0 など、国内の規制によってグローバルな取組に遅れを取るようなことがあっては困る。2050 年には新しい事柄に対して検討の上規制を緩和していく形ではなく、まず試した上で徐々に規制をかけていく政治プロセスに変化していてほしい。
- 生産年齢人口が減っていることから、生産部門の効率化として、デジタル化や生産のオートメーションを推し進めていくことが必要。
- カーボン・オフセット化したものは行政側でいつのタイミングでどの手法で、どれだけクレジット化されたかを把握してほしい、それらをデジタル地図のようなもので可視化・公開すべき。

図５－２：年代別、カテゴリ別の回答数

		回答数	労働力・人材育成	日本と国際経済	エネルギー	情報産業	ものづくり産業	その他産業	環境産業	流通・サービス産業	その他	地域経済産業
全体		39	9	6	5	5	4	3	2	2	2	1
年齢	10代以下	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	20代	8	3	1	1	1	1	0	0	1	0	0
	30代	11	4	2	1	0	2	0	1	0	1	0
	40代	7	1	1	2	0	1	2	0	0	0	0
	50代	6	0	2	0	2	0	0	1	0	0	1
	60代	6	1	0	0	2	0	1	0	1	1	0
	70代以上	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

総回答数：90 件
コメントに対するいいね数：107
有識者からのコメント数：13（５名）

コメント（抜粋）

- スタートアップ企業と行政が連携し、行政が抱える課題を解決していく仕組みを構築すべき。
- 現在日本に滞在する留学生の活躍の場（留学生を民間企業が採用しやすい仕組み作り、在留資格切り替え申請のデジタル化等）があってもよいのではないか。
- 行政としてカーボンクレジッド化された情報をしっかりと改ざんされないよう、保持していく必要がある。
- 多様な人が快適に生活できるように、より便利な輸送手段や移動手段が充実すると活動範囲が広がると思う。モビリティの分野は規制緩和がどこまで進むかにより、実現するかが変わってくると思うので、規制緩和が進んでいくことを期待する。

図５－３：年代別、カテゴリ別の回答数

		回答数	エネルギー・環境への投資	デジタル化	雇用・採用関連	経済全般	官民連携	多様な人が活躍できる社会	地域経済産業支援	経済モデル	税制度改善	医療支援・医療投資	技術産業への投資	エネルギー・環境への投資の撤廃	その他
全体		90	16	11	8	7	6	4	4	4	3	3	3	3	18
年齢	20代	16	2	3	1	1	1	1	1	0	1	0	0	2	3
	30代	17	4	0	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	4
	40代	21	4	2	2	2	0	2	2	3	0	0	2	0	0
	50代	17	2	3	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	2
	60代	8	1	0	0	1	2	0	0	0	1	0	2	0	1
	70代以上	7	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4

総回答数：76 件
コメントに対するいいね数：187
有識者からのコメント数：５（２名）

コメント（抜粋）

- 出産・育児支援が必要。
- 企業の人材に対して、ビジネス実務や専門的な知識の教育が必要。学校の教育だけでは、ビジネス実務やビジネスで使う専門的な知識の習得は足りていないと思います。いわゆる社会人のリカレント教育という取組の推進がこのましい。
- NEDO、JETRO に対して、より独立した権限・行政範囲を託すべき。現状では、企業側の課題に寄り添い、かつ現場の課題に対してスピード感を持った役務範囲を超えた支援ができない。そのため、企業側からは魅力的でなくなる。
- より少ない労働力を生産性の高い仕事に集中させるためにも、行政手続き等の DX、簡略化が必要だと思う。地方自治体の仕組みから、税金に関する手続きなど、多くが省庁・部署ごとに異なっていると思う。

図５－４：年代別、カテゴリ別の回答数

		回答数	行政における変革	市場における変革	人材教育における改革	労働における改革	企業における変革	その他
全体		76	25	18	14	7	7	5
年齢	10代以下	0	0	0	0	0	0	0
	20代	18	6	4	4	2	1	1
	30代	21	5	7	3	1	4	1
	40代	11	4	3	2	0	0	2
	50代	10	4	1	1	4	0	0
	60代	7	4	1	1	0	0	1
	70代以上	8	2	1	3	0	2	0
	無回答	1	0	1	0	0	0	0

（参考２）開催日程一覧

＜産業構造審議会　経済産業政策新機軸部会＞
第１回　令和３年 11 月 19 日（金） 14：00～16：00
「経済産業政策の新機軸」に関する今後の検討の進め方について
産業構造変化を踏まえた人材育成のあり方等について

第２回　令和４年１月６日（木）９：00～11：00
デジタル社会の実現について

第３回　令和４年２月４日（金）14：00～16：00
グリーン社会の実現について
グローバル社会の実現について

第４回　令和４年２月 16 日（水）15：00～17：00
スタートアップ・イノベーションについて

第５回　令和４年３月８日（火）14：00～16：00
ミッション志向の経済産業政策・EBPM・研究開発事業の成果最大化について

第６回　令和４年３月 31 日（木）15：00～17：00
グローバル競争で勝ちきる企業群の創出について

第７回　令和４年４月 12 日（火）10：00～12：00
包摂的成長（地域・中小小規模企業・文化・スポーツ等）について

第８回　令和４年４月 27 日（水）15：00～17：00
中間整理案について

＜産業構造審議会　総会＞
第 30 回　令和４年５月 19 日（木）14：45～16：40
経済産業政策新機軸部会　中間整理案について

（参考３）委員名簿

＜産業構造審議会　経済産業政策新機軸部会＞

伊藤　元重　　東京大学　名誉教授

伊藤　邦雄　　一橋大学　名誉教授／一橋大学　CFO 教育研究センター長

翁　百合　　株式会社日本総合研究所　理事長

落合　陽一　　メディアアーティスト

クリスティーナ・アメージャン　一橋大学大学院経営管理研究科　教授

齊藤　裕　　情報処理推進機構デジタルアーキテクチャ・デザインセンター長／ファナック株式会社　顧問

冨山　和彦　　株式会社経営共創基盤　グループ会長

南場　智子　　株式会社ディー・エヌ・エー　代表取締役会長

平野　未来　　シナモン AI　代表取締役 CEO

松田　千恵子　東京都立大学大学院経営学研究科　教授

安田　結子　　株式会社ボードアドバイザーズ　シニアパートナー

（全 11 名）

＜事務局＞

経済産業省　経済産業政策局

局長		平井裕秀
大臣官房審議官		蓮井智哉
大臣官房審議官		龍崎孝嗣
産業構造課	課長	石川浩
	課長補佐	下田聡、佐野智樹、牛来博哉、堀越稔 古橋櫻子、小林汐織、中澤健太朗、長町悠平、荒川恵美、 水田光

＜産業構造審議会　総会＞

（委員）

十倉　雅和	日本経済団体連合会 会長/住友化学株式会社 代表取締役会長【産業構造審議会会長】
秋山　咲恵	株式会社サキコーポレーション ファウンダー
石黒　不二代	ネットイヤーグループ株式会社 取締役 チーフエヴァンジェリスト
伊藤　元重	東京大学　名誉教授
大野　英男	東北大学 総長【産業技術環境分科会長】
翁　百合	株式会社日本総合研究所　理事長
小林　健	日本貿易会 会長／三菱商事株式会社 取締役相談役【通商・貿易分科会長】
神保　政史	日本労働組合総連合会 副会長
清家　篤	日本私立学校振興・共済事業団 理事長／慶應義塾学事顧問【製造産業分科会長】
武田　洋子	株式会社三菱総合研究所 研究理事 シンクタンク部門副部門長/政策・経済センター長
中室　牧子	慶應義塾大学総合政策学部 教授／ デジタル庁 デジタルエデュケーション統括・独立行政法人東京財団政策研究所研究主幹
沼上　幹	一橋大学大学院経営管理研究科 教授【経営力向上部会長】
坂野　尚子	株式会社ノンストレス 代表取締役
益　一哉	東京工業大学 学長【知的財産分科会長/グリーンイノベーションプロジェクト部会長】
松原　宏	福井県立大学地域経済研究所 特命教授【地域経済産業分科会長】
御手洗　端子	株式会社気仙沼ニッティング 代表取締役社長
矢澤　麻里子	Yazawa Ventures ファウンダー/CEO
柳川　範之	東京大学大学院経済学研究科 教授【商務流通情報分科会長】
横山　明彦	元 東京大学 教授【保安・消費生活用製品安全分科会長】

（臨時委員）

白石　隆	熊本県立大学 理事長【総合資源エネルギー調査会会長】
三村　明夫	日本商工会議所 会頭【中小企業政策審議会会長】

（委員 19 名、臨時委員２名）

（参考４）「国内の企業変革・デジタル化進展に関するアンケート調査」の結果概要

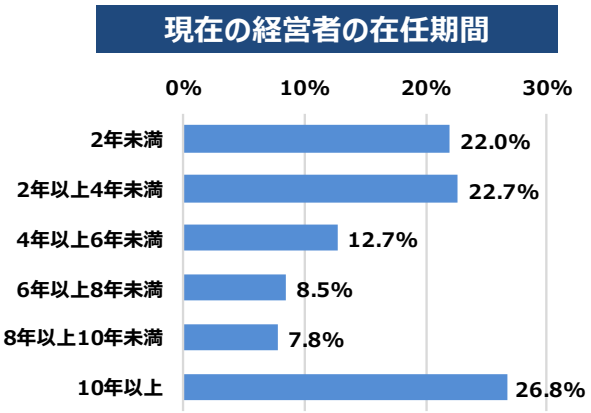
経済産業省は 2021 年度、産業界において国際競争が激化し、社会・経済課題が多様化する中、日本企業が中長期的に競争力を高めるための政府の役割や施策の在り方を検討する委託調査を実施した。その一環として行われた「国内の企業変革・デジタル化進展に関するアンケート調査」の概要及び調査結果は以下の通りである。

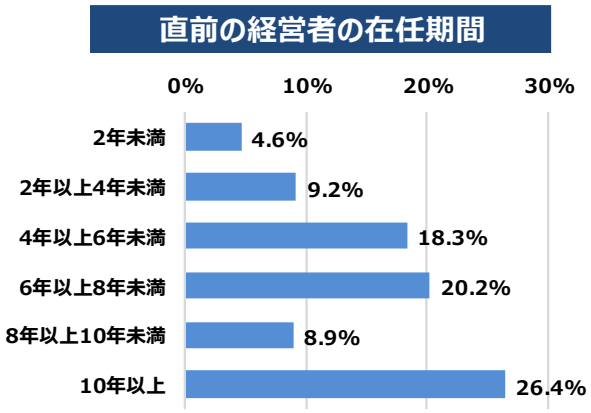
＜概要＞

調査期間：2022 年 1 月 4 日～2 月 18 日
実施主体：PwC あらた有限責任監査法人
調査対象：東証一部・二部上場企業 2,640 社（2021 年 11 月 12 日時点）
調査項目：人材マネジメント、成長投資／事業ポートフォリオ再編、グローバル経営、デジタルトランスフォーメーションの各論点にについて、合計 23 の調査項目を設定。DX 投資の意向や能力開発の実施状況など、一部の設問では海外企業との比較も実施。
調査方法：郵送、メール、Web アンケートフォームからの回答を依頼
有効回答数(回収率)：441 件(16.7%)

Q1 経営者の在任期間

● 貴社の現在の経営者と、その直前の経営者の在任期間をお答えください。

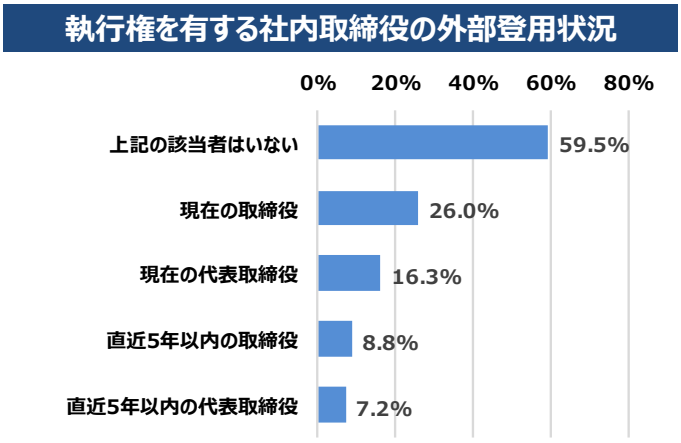




（注）現在の経営者の在任期間については、N=436、直前の経営者の在任期間については、N=382。

Q2 経営者の外部登用

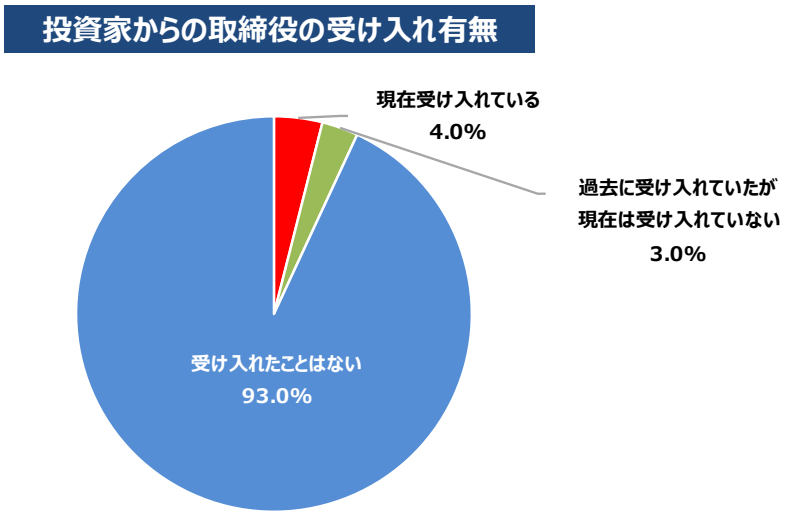
- 貴社では社外から登用※した、執行権を有する社内取締役はいますか。当てはまるものすべてを回答してください。【複数選択＋数値】
  ※事業部長級からの内部昇進等でなく、貴社への参画時点で取締役級であること。
- 社外取締役（業務執行権を持たない）を除きます。



（注）本問については、N=430。

Q3 投資家からの取締役の受入れ有無

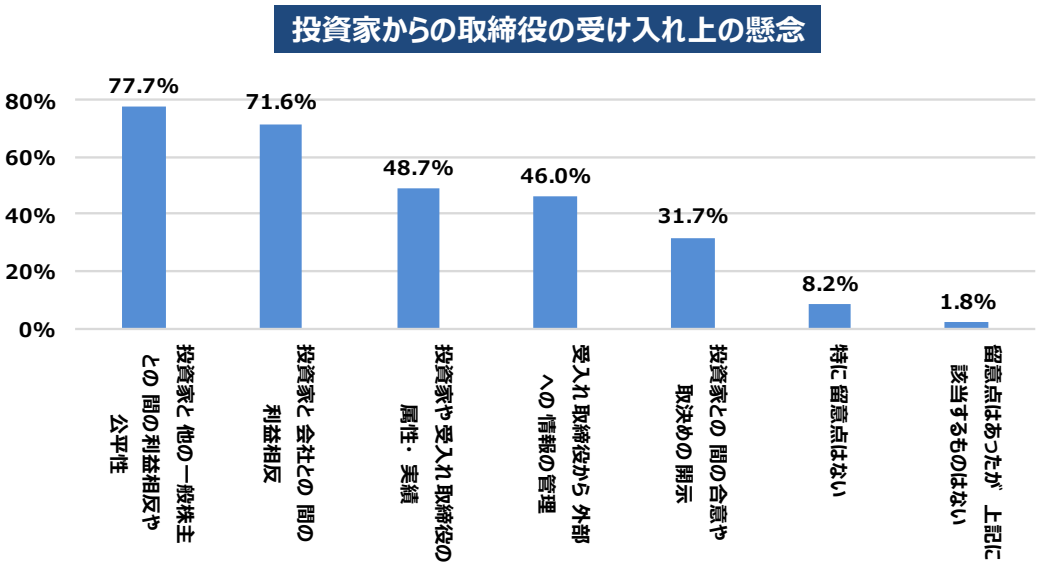
- 貴社では、貴社の株主である投資家（ファンド等）からの取締役の受入れを行っていますか。【１つ選択】



（注）本問については、N=427。

Q4 投資家からの取締役の受入れ上の懸念

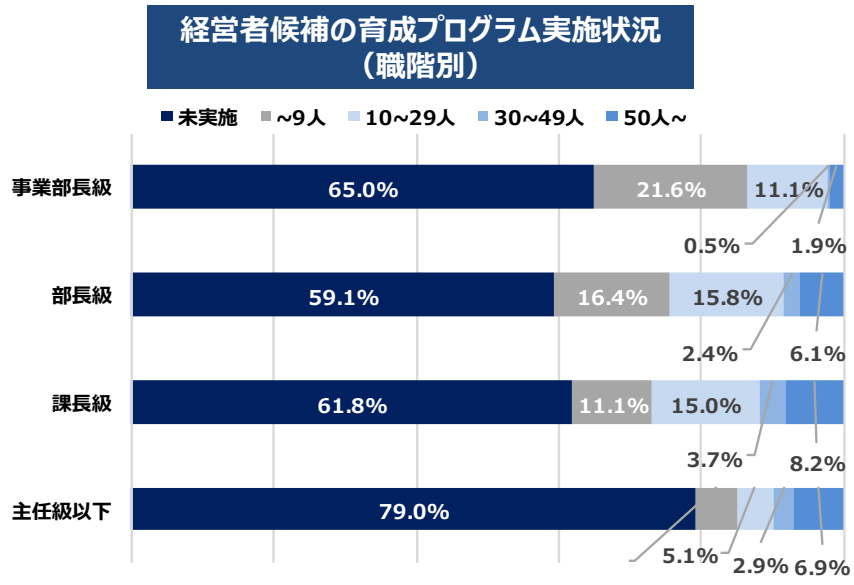
- 投資家からの取締役の受入れを行うにあたっての留意点（受入れを行っていない場合には、想定される留意点）があれば、当てはまるものをすべて回答してください【複数選択】



（注）本問については、N=341。

Q5 経営者候補の育成プログラム

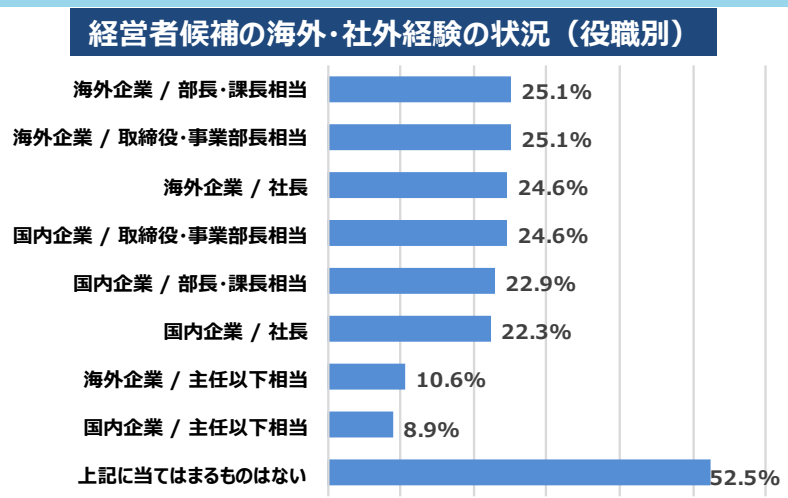
- 貴社では、将来の経営幹部を選抜し育成するプログラムを実施していますか。実施している場合、選抜対象としている職階ごとに、当該職階にある社員全体に占めるプログラム対象者の人数を回答してください。【１つ選択】



（注）本問については、事業部長級がN=371、部長級がN=379、課長級がN=380、主任級以下がN=376。

Q6 経営者候補の海外・社外経験

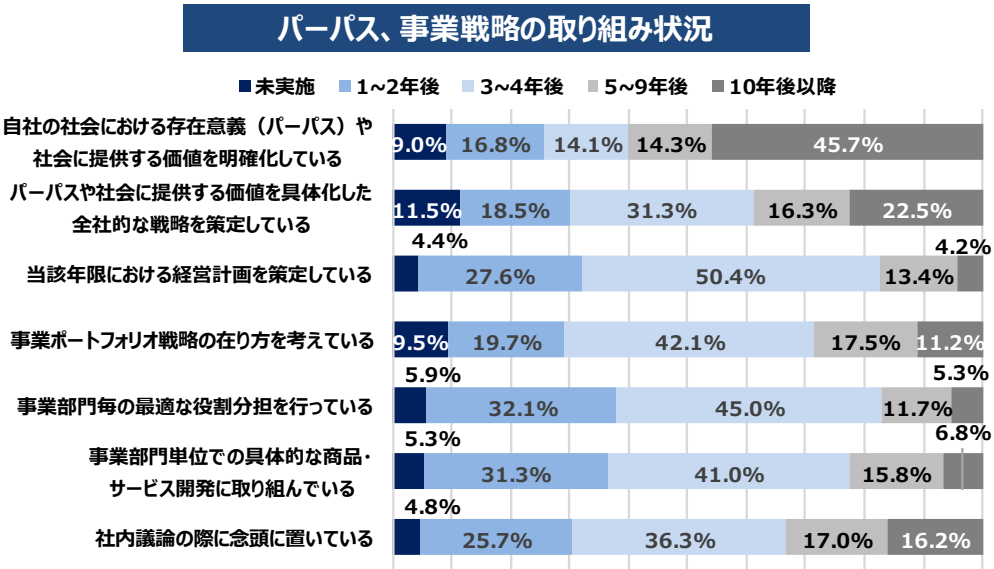
- 問5で1つ以上「2．10人未満」～「5．50人以上」を回答した方にお聞きします。経営幹部候補に対し、育成の一環で、社外や海外法人への出向等を行うこととしていますか。出向先企業の国内/海外と、当該企業における役職について、2020年度に実績のあるものをすべて回答してください。【複数選択】
  ※経営幹部候補として選抜された者を対象とする施策であり、社員全般を対象とする施策は除きます。



（注）本問については、N＝179。

Q7 パーパス、事業戦略

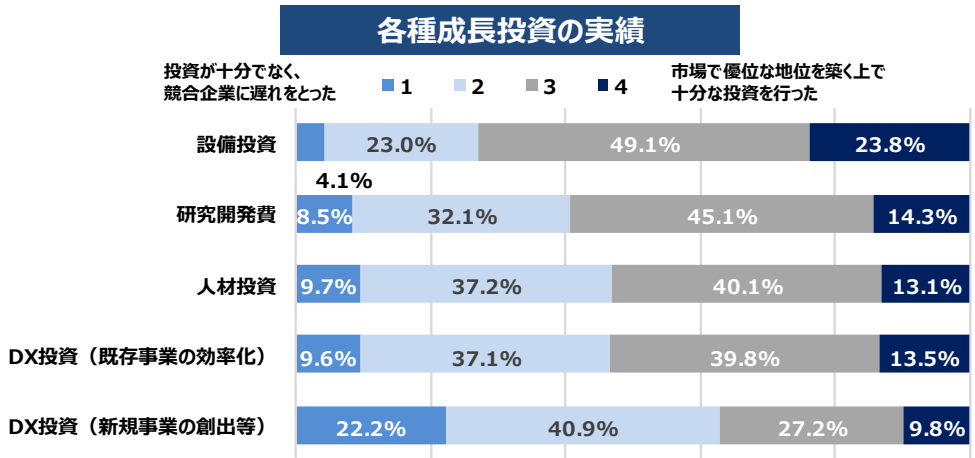
- 貴社では以下①～⑦の取組を、何年後までを視野に実施していますか。最も当てはまると思うものを回答してください。【1つ選択】



（注）本問については、①はN＝398、②はN＝400、③はN＝409、④はN＝401、⑤はN＝393、⑥はN＝400、⑦はN＝377。

Q8 成長投資の実績

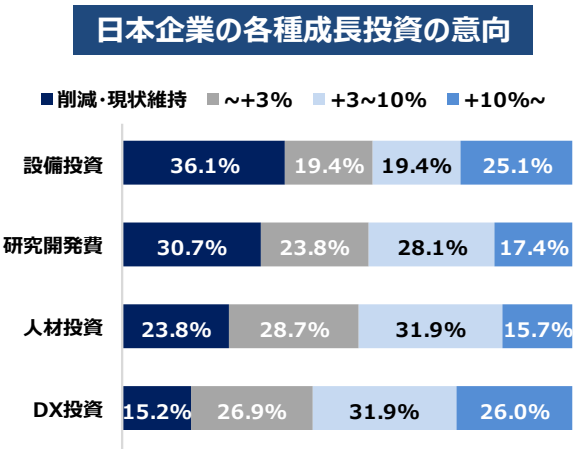
- 貴社が2018-2020年度の3年間に実施した以下①～⑤の各種投資は、十分であったと考えていますか。
- 「投資が十分でなく、競合企業に後れを取った」状態を1、「市場で優位な地位を築く上で十分な投資を行った」状態を4として、1～4の間で最も当てはまると思うものを回答してください。【１つ選択】
  ※M&A等による外部からの獲得も含めてお考え下さい。

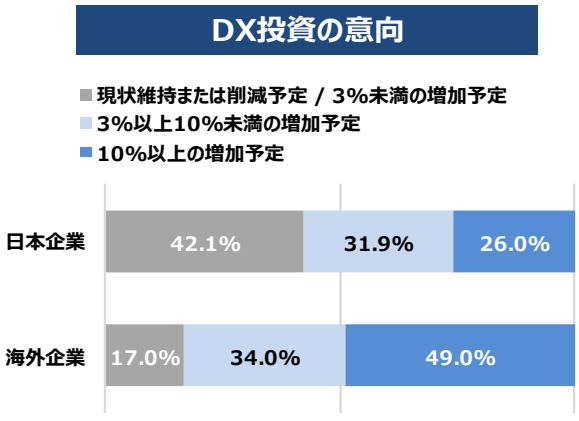


（注）本問については、設備投資はN=391、研究開発費はN=377、人材投資はN=382、DX投資（既存事業の効率化）はN=394、DX投資（新規事業の創出等）はN=379。

Q9 成長投資の意向　ー海外比較ー

- 貴社は2022年度に以下①～④の各種投資を増やす予定ですか。最も当てはまると思うものを回答してください。【１つ選択】

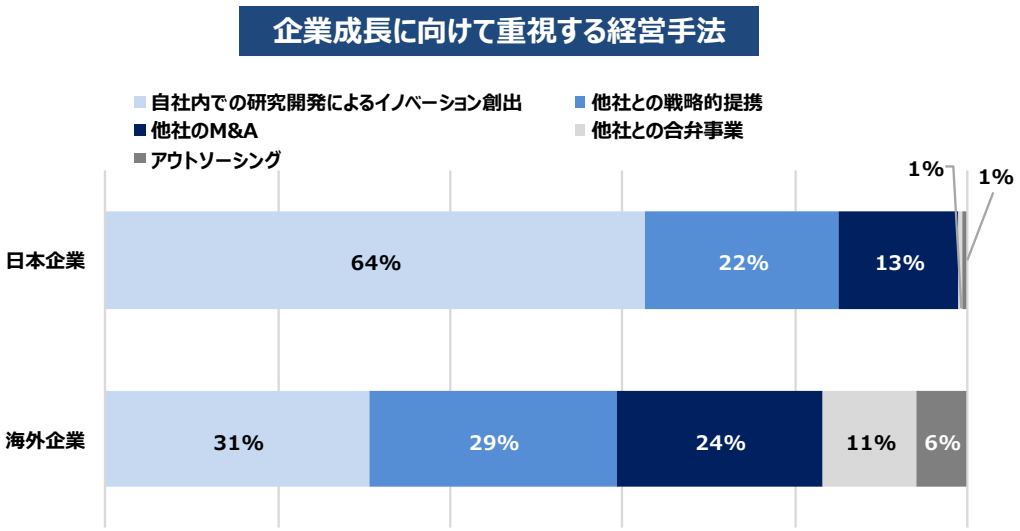




（注）　本問については、日本企業はN=342、海外企業はN=1,779。
（出所）日本企業は本調査、海外企業はPwC「24th Annual Global CEO Survey- A leadership agenda to take on tomorrow」（2021年2月）。
https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2021/reports/pwc-24th-global-ceo-survey.pdf

Q10 企業成長の方法　ー海外比較ー

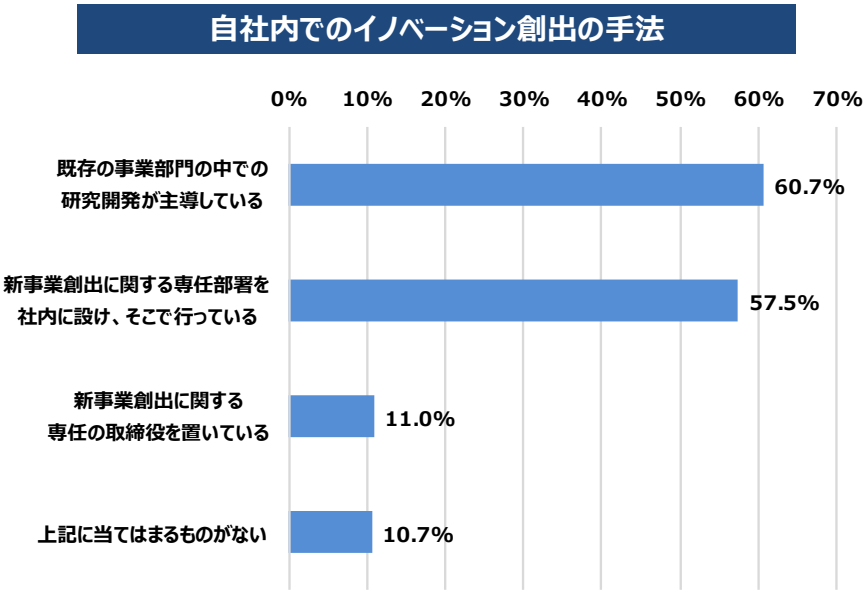
- 貴社が企業成長に向けて利用する経営手法として、最も重視していると思うものを回答してください。【１つ選択】



（注）　本問については、日本企業はN=402、海外企業はN=1,325。
（出所）日本企業は本調査。海外企業はKPMG「The KPMG 2021 CEO Outlook」（2021年7月）。
https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/09/kpmg-2021-ceo-outlook.pdf

Q11 自社内でのイノベーション創出

- 貴社の自社内でのイノベーション創出の手法として、当てはまるものを全て回答してください。【複数選択】

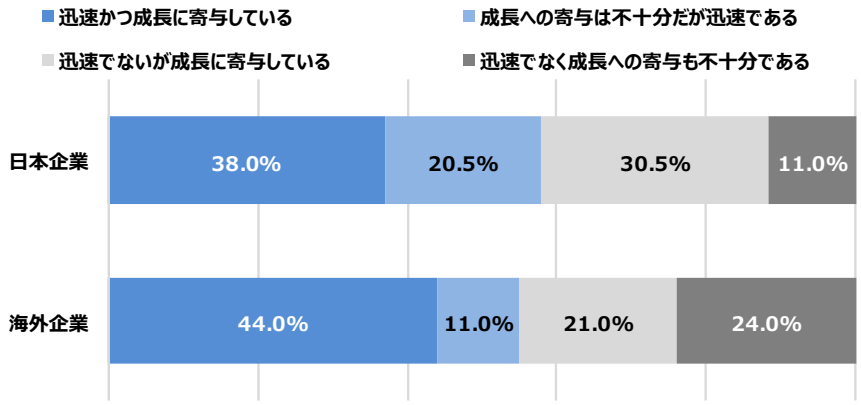


（注）本問については、N=428。

Q12 成長投資／事業再編の決断力　ー海外比較ー

- 貴社が行う成長投資や事業再編等、企業の将来に影響する重大な意思決定は迅速に行われ、企業の成長に寄与していると思いますか。最も当てはまるものを回答してください。【1つ選択】

成長投資／事業再編の決断力

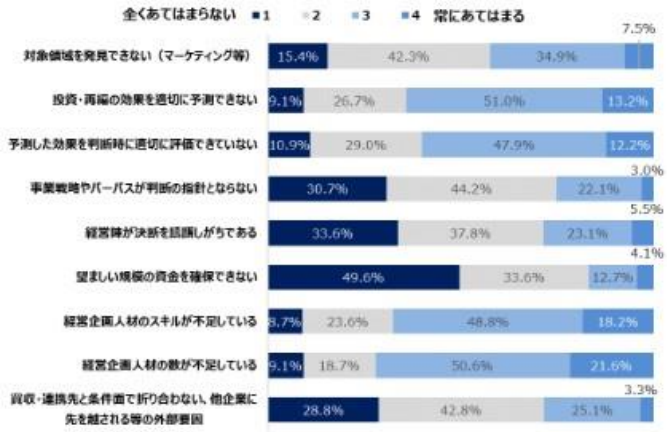


（注）　本問については、日本企業はN=410、海外企業はN=1,259。
（出所）日本企業は本調査。海外企業はMcKinsey & Company「Decision making in the age of urgency（2018年2月）。
https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-the-age-of-urgency

Q13 成長投資／事業再編上の課題

- 問12で「1．迅速かつ成長に寄与している」以外を回答した方にお尋ねします。迅速又は成長に寄与する判断ができない理由として、以下①～⑨の要因はどの程度当てはまりますか。
- 「全く当てはまらない」状態を1、「常に当てはまる」状態を4として、1～4の間で最も当てはまると思うものを回答してください。【１つ選択】

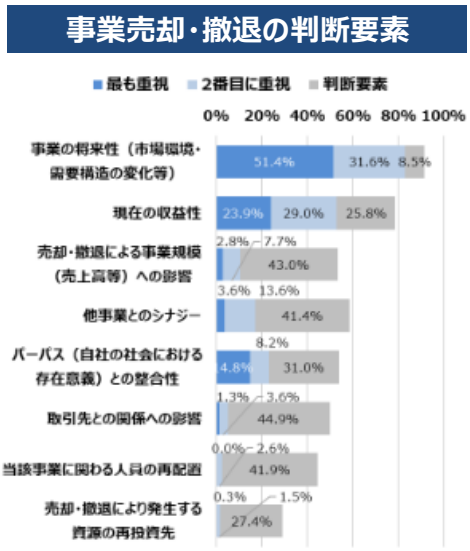
成長投資／事業再編上の課題



（注）本問については、①はN=241、②はN=243、③はN=238、④はN=231、⑤はN=238、⑥はN=244、⑦はN=240、⑧はN=241、⑨はN=215。

Q14 事業売却・撤退の判断

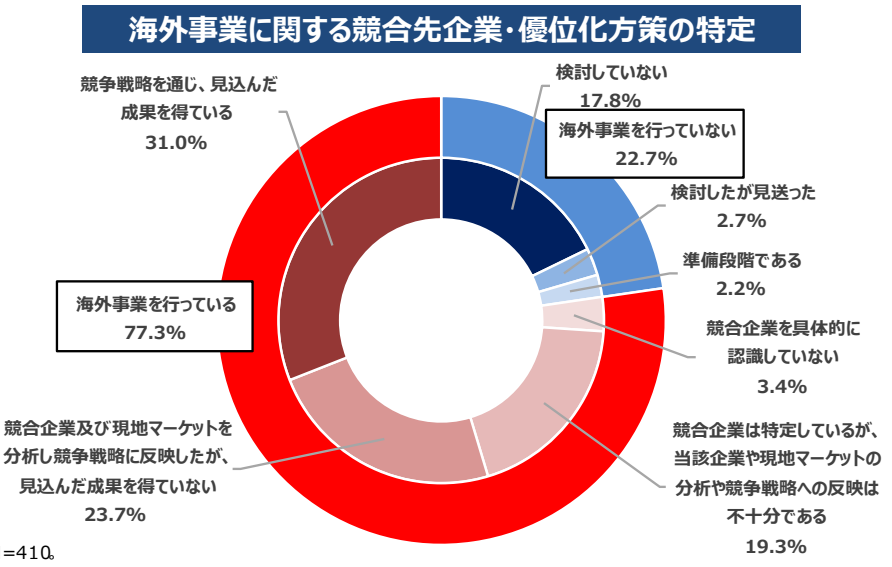
- 貴社では事業売却・撤退の判断をする際、次の要素をどの程度考慮しますか。①最も重視していると思うもの、②２番目に重視していると思うもの、③そのほか、判断要素としているもの、を回答してください。【１つ選択/複数選択】



（注）本問については、①はN=393、②はN=389、③はN=365。

Q15 海外事業に関する競合先企業・優位化方策の特定

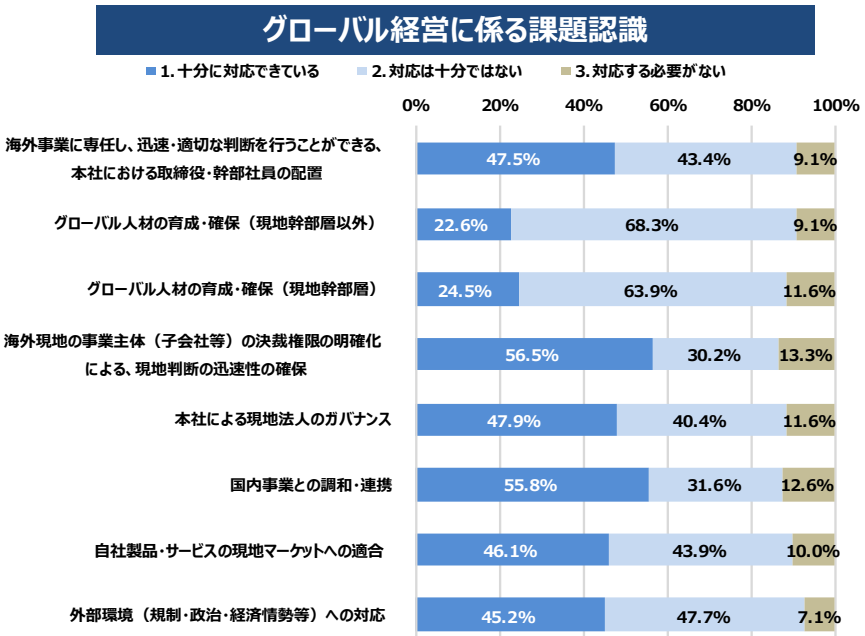
- 貴社は海外事業を行っていますか。行っている場合、海外展開にあたり、海外市場における競合企業を具体的に認識し、その企業や現地マーケットの特徴を踏まえた競争戦略を立案・実行できていますか。最も当てはまると思うものを回答してください【1つ選択】



（注）本問については、N=410。

Q16 グローバル経営に係る課題認識

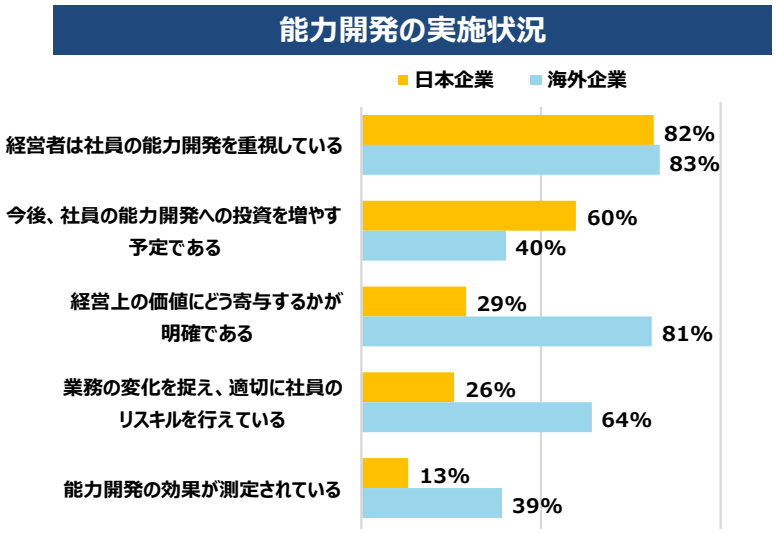
- 貴社が海外事業を営む上で、以下①～⑧の点について、現状の対応は十分と考えていますか。それぞれ最も当てはまると思うものを回答してください【１つ選択】



（注）本問については、①はN＝367、②はN＝360、③はN＝364、④はN＝361、⑤はN＝361、⑥はN＝363、⑦はN＝363、⑧はN＝362。

Q17 能力開発の位置づけ　ー海外比較ー

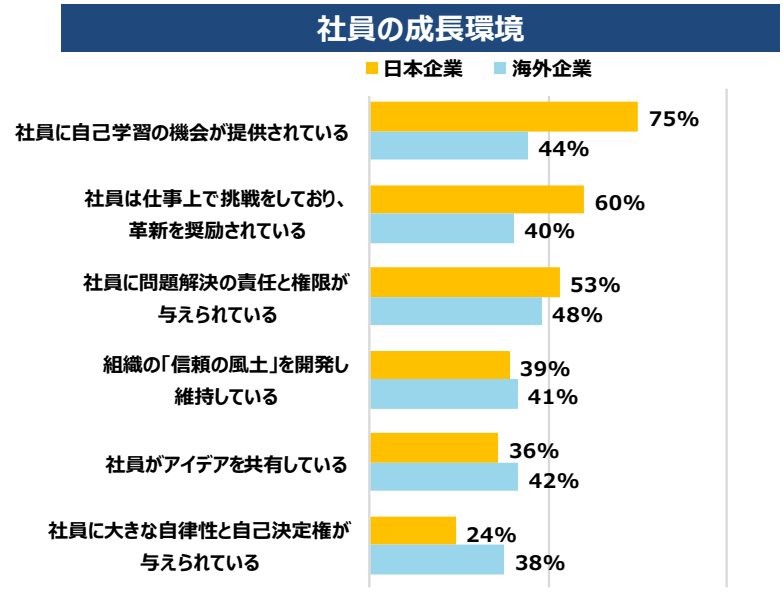
- 貴社が行っている能力開発について、当てはまると思うものをすべて回答してください【複数選択】



（注）　本問については、日本企業はN＝419、海外企業は（枝問1～4）はN＝1,219、5はN＝1,235。
（出所）日本企業は本調査。海外企業（枝問1～4）はCIPD/Accenture「Learning and skills at work survey 2021」（2021年2月）。
https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-2021-1_tcm18-95433.pdf
海外企業（枝問5）はKPMG「The KPMG 2021 CEO Outlook」（2021年7月）。
https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/09/kpmg-2021-ceo-outlook.pdf

Q18 社員の成長環境　ー海外比較ー

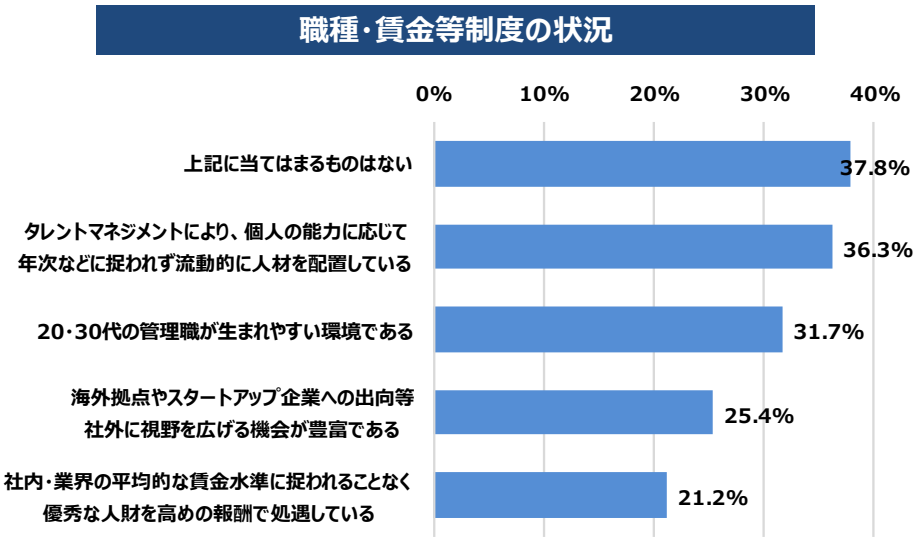
- 社員の成長を促す環境として、現在の貴社の環境に当てはまると思うものをすべて回答してください。【複数選択】



（注）本問については、日本企業はN=420、海外企業はN=1,219、海外レポートではfocused、generalist、in the line of businessの3区分で集計されている値を、各区分の分母で加重平均し再集計している。
（出所）日本企業は本調査。海外企業はCIPD/Accenture「Learning and skills at work survey 2021」（2021年2月）。
https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-2021-1_tcm18-95433.pdf

Q19 職種・賃金等制度

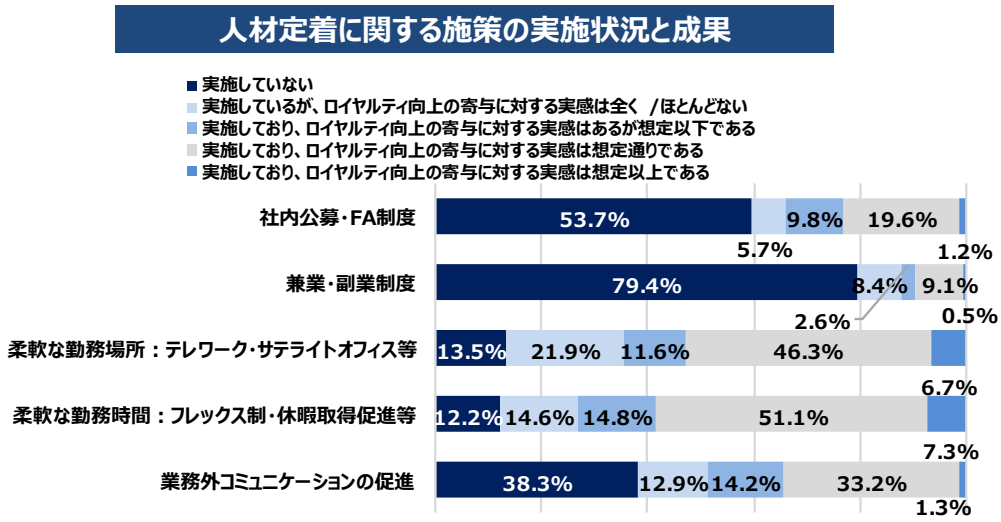
- 貴社の人事制度について、当てはまると思うものをすべて回答してください。【複数選択】



（注）本問については、N=410。

Q20 人材定着

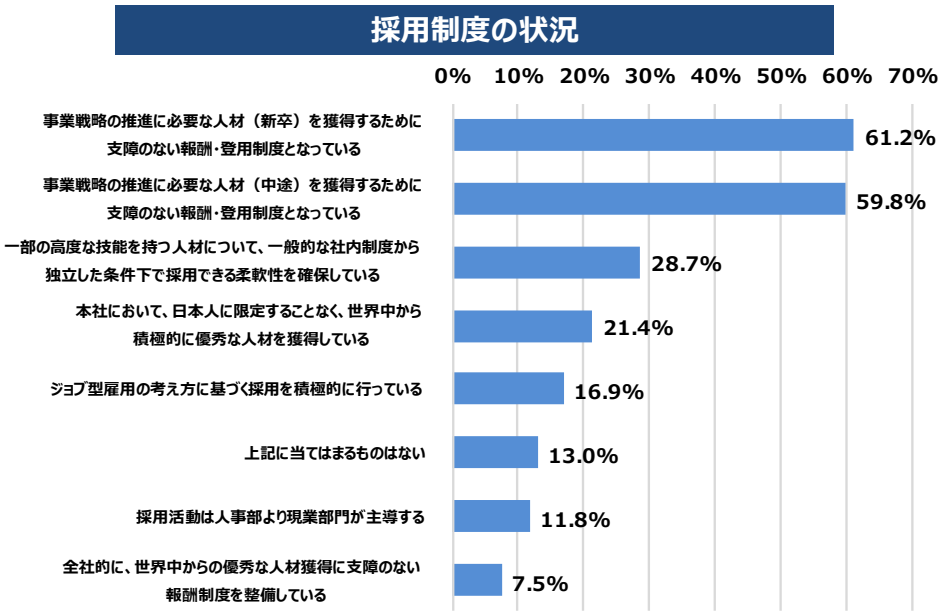
- 貴社では優秀な人財のロイヤルティを高めるため、以下①～⑤の施策を行っていますか。また、各施策はロイヤルティ向上に寄与していると思いますか。最も当てはまるものを回答してください。【１つ選択】



（注）本問については、①はN=419、②はN=418、③はN=421、④はN=425、⑤はN=394。

Q21 採用制度

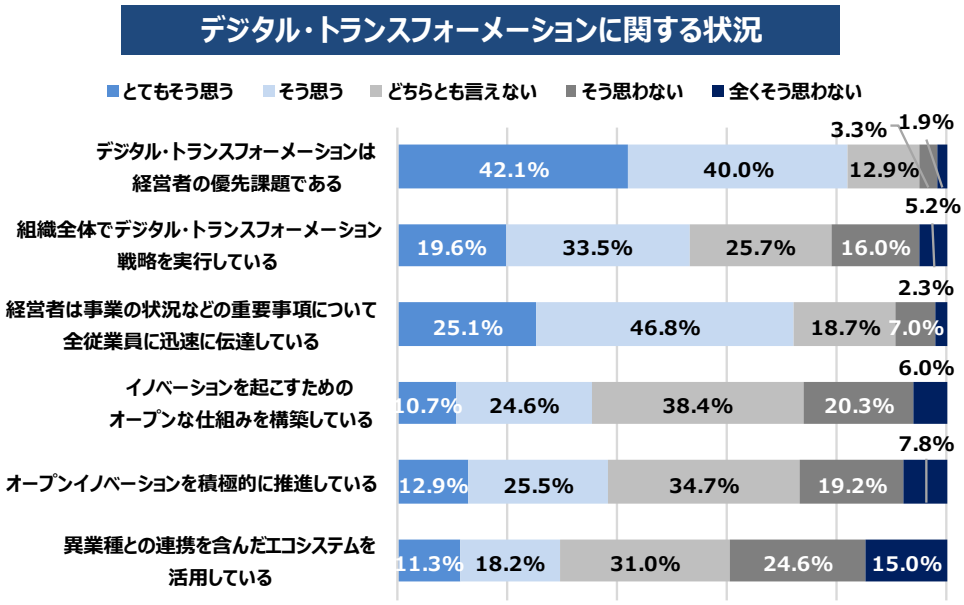
- 貴社の採用に関する制度について、当てはまると思うものをすべて回答してください。【複数選択】



（注）本問については、N=415。

Q22 デジタル・トランスフォーメーション

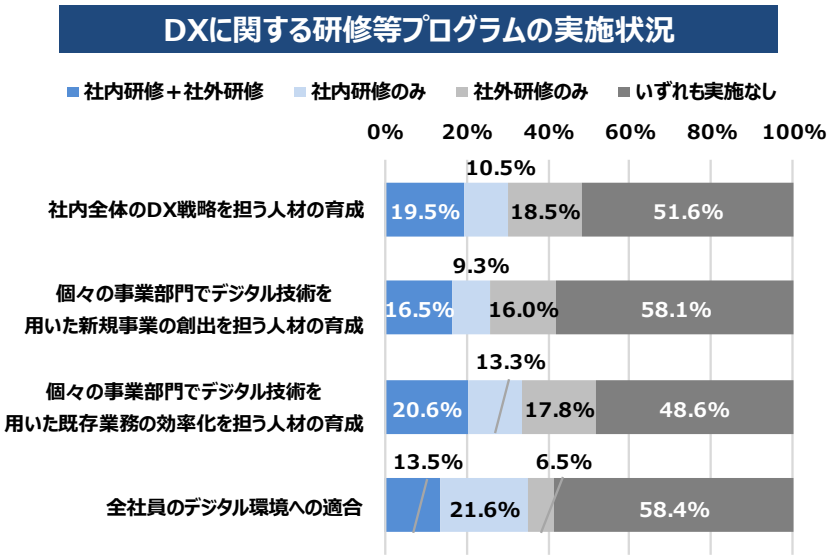
- 貴社のデジタル・トランスフォーメーションに関する状況として、以下①～⑥の各項目につき、最も当てはまると思うものを回答してください。【１つ選択】



（注）本問については、①はN=428、②はN=424、③はN=427、④はN=419、⑤はN=412、⑥はN=407。
「⑥異業種との連携を含んだエコシステムを活用している」の選択肢は、「実施していない」1～2年後」、「3～4年後」、「5～9年後」、「10年後（またはそれ以降）」。

Q23 DXに向けて実施している研修等プログラム

- 貴社ではDXを推進する人材の育成や、全社員がデジタル環境に適合するために研修等のプログラムを実施していますか。選択肢から実施しているものをすべて回答してください。【複数選択】



（注）本問については、N=399。