

攻めの経営・投資・イノベーションについて

2025年3月

経済産業政策局

イノベーション・環境局

本日の位置づけと論点

（１．位置づけ）

- 国内投資拡大（2040年度200兆円目標実現に向けた名目約＋４％/年ベース）・賃上げ（春季労使交渉約＋５％ベース）を中長期的に継続していくためには、イノベーションを、日本社会全体で実現していくことが必要。
- かつては主要国の中で最高だった民間部門の研究開発投資(対GDP比)は、伸びが諸外国に劣後しており、拡大が必要。また、過去30年で悪化した交易条件を高付加価値化によって改善することは、実質賃金の上昇にも繋がる。
- デフレからの脱却の瀬戸際となり、企業が高付加価値化に取り組める「物価と賃金の好循環」のマクロ経済環境が整いつつある。ミッション志向の積極的な産業政策を継続させることを前提とした上で、企業の前向きな取組の円滑化に必要な社会基盤（OS）の組替えについて、深掘りして議論する。

（２．本日の議論の論点）

- 日本社会全体でのイノベーションを実現するための産業政策として、以下の切り口で、課題と政策の方向性を議論したい。

（１）経営・金融（新機軸におけるOS「価値創造経営」）

- ✓ 企業の成長戦略の実行を円滑に進めるため、国内外で稼ぐための経営者の投資判断を市場サイドから後押しするための環境整備と、国内における成長投資に対する政府支援をいかに進めるか。

（２）研究開発・スタートアップ（新機軸におけるOS「イノベーション・スタートアップ」）

- ✓ 基礎科学とビジネスが近接するフロンティア開拓競争の時代において、企業、大学／国研、SU等による戦略的なイノベーション投資の促進、相互連携の強化を後押しする研究開発・スタートアップ政策をどのように実現するか。

（３）人材（新機軸におけるOS「人材」）

- ✓ 人手不足の恒常化と成長型経済への移行に伴う産業構造の転換が進む中で、創造的に課題を解決し、新たな付加価値を生む人材を育成・活用する人材政策をどのように運営するか。

1. マクロから見たイノベーションの必要性

2. 各論

(1) 経営・金融

(2) 研究開発・スタートアップ

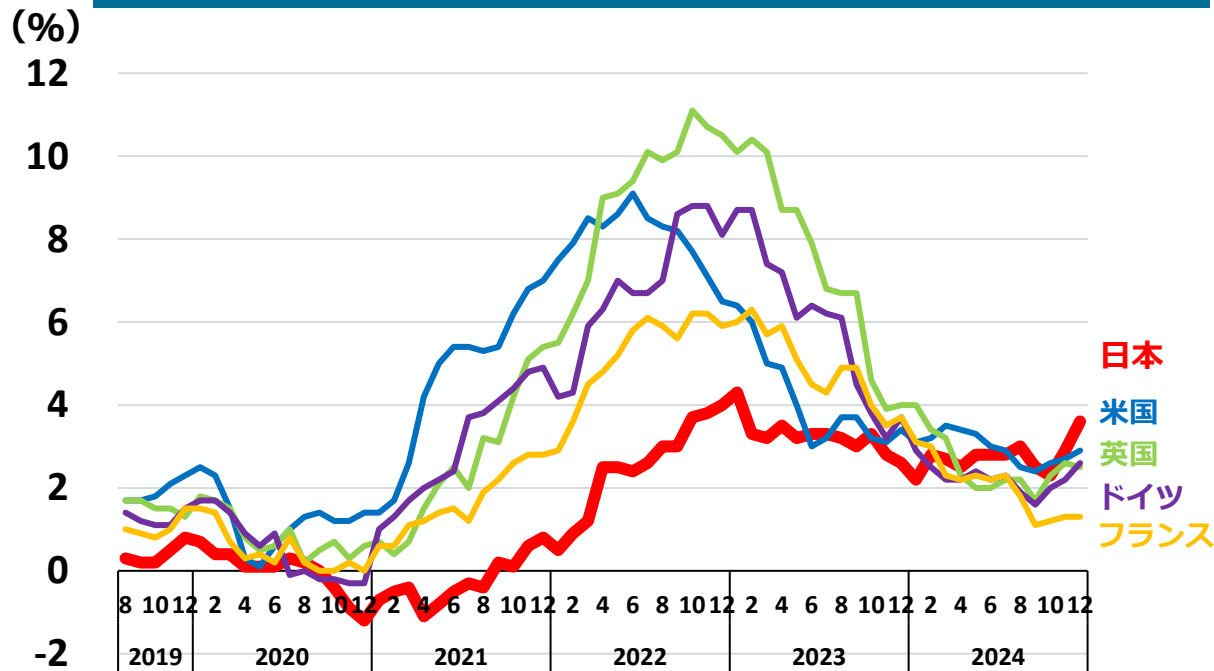
(3) 人材

日本のインフレは世界と同水準・定着化

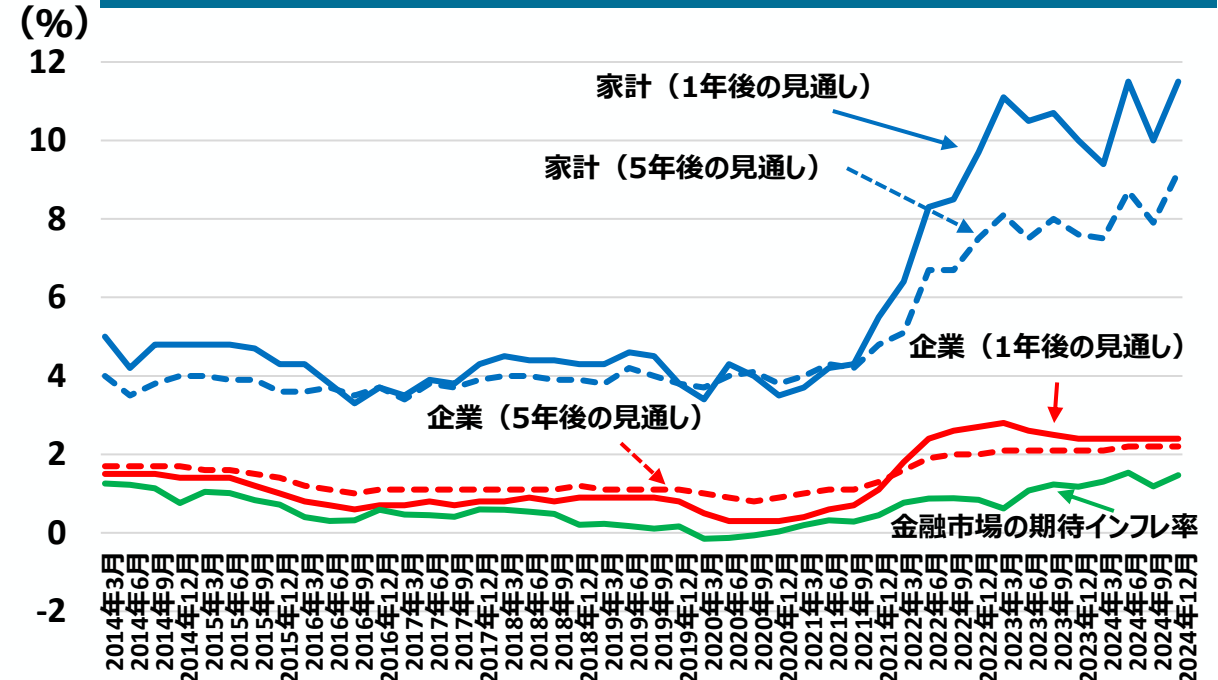
- 世界では一時期の急上昇よりは穏やかになっているものの、インフレ進行が継続。消費者物価指数増減率でみると、足下で日本も他国と同等水準。
- 企業経営は、デフレではコストカットに努力しやすくなり、インフレでは高付加価値化に努力しやすくなるとの指摘がある*。足下ではインフレが世の中に定着してきている中で、企業経営も転換点を迎えている。

*…月刊資本市場2023年10月号 (東京大学 渡辺努教授)より

消費者物価指数増減率の国際比較（前年同月比）



家計/企業の物価の見通し・金融市場の期待インフレ率



（参考）左図：2024年12月までの主要国の消費者物価指数の変化率。右図：家計と企業の物価の見通しは、横軸の年の調査において「各主体が1年後、5年後の物価をそれぞれどれくらい上昇すると予測しているかをプロットしており、各年に4回行われる結果の年平均をプロット。家計の物価は「購入される物やサービスの価格全体のこと」であり、企業の物価は消費者物価指数をイメージして回答する形式になっており、企業物価は全規模全産業のものを利用。金融市場の期待インフレ率は、Bloombergのブレイク・イーブン・インフレ率（BEI）を利用しており、物価連動国債の複利利回りと同じ残存期間の10年利付国債の複利利回りを基に計算したもので、各値は四半期末日のBEIである。

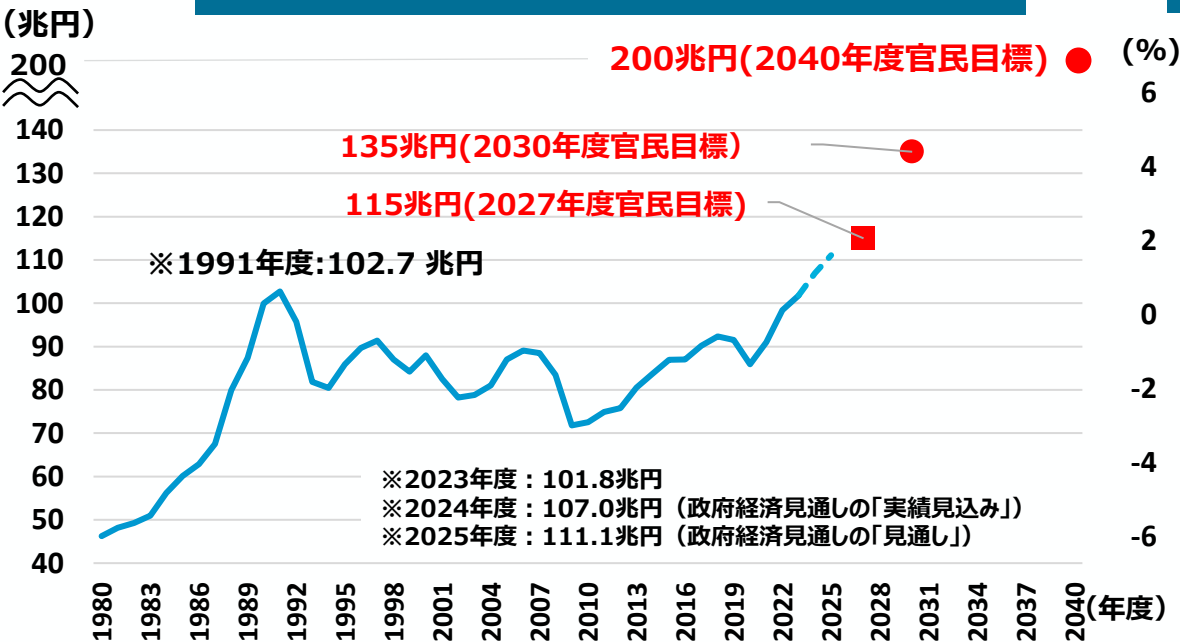
（出所）左図：総務省「消費者物価指数」を基に作成、右図：日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」、「全国企業短期経済観測調査」、Bloombergを基に作成。

国内投資・賃上げの継続が期待される

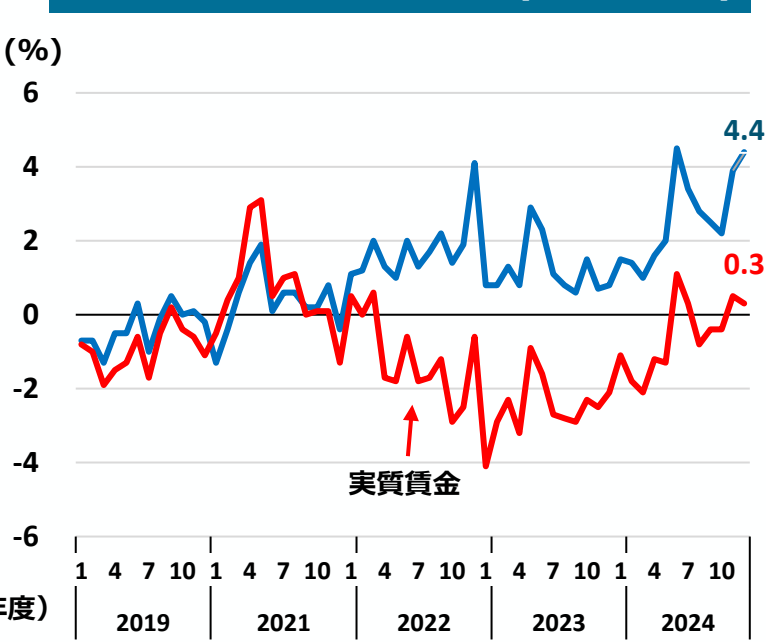
- 経団連は、当初の目標の設備投資額115兆円(2027年度)を更新し、**2030年度に135兆円、2040年度に200兆円を目標と設定**（2025年1月の「国内投資拡大に向けた官民連携フォーラム」）。この目標の実現のために、**官民で引き続き国内投資拡大の継続**をしていくことが必要。
- また**足下の実質賃金の伸びはマイナス幅が縮小傾向、2025年に賃上げを表明する企業も多数***。これからも**持続的な賃上げも期待される**。

*例として、アサヒビール、サントリーHD、大東建託、星野リゾート、ワタミ、伊予鉄グループ等が表明

民間企業設備投資額の推移と官民目標



名目賃金・実質賃金の推移(前年同月比)



賃上げ表明の状況

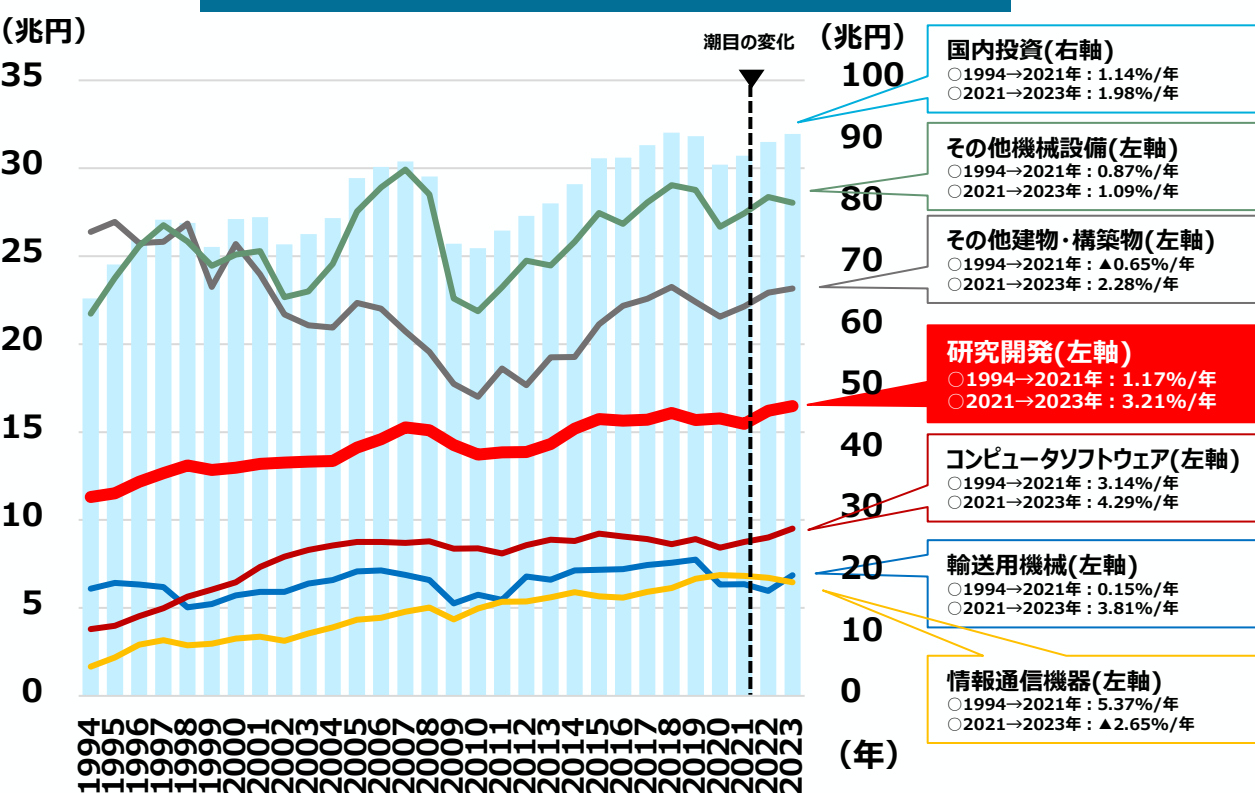
企業例	表明内容
アサヒビール	2025年春、基本給を一律で底上げするベースアップ（ベア）を含む約7%の賃上げを目指すことを発表
サントリーHD	2025年も2024年と同程度となる約7%の賃上げを目指すことを表明
大東建託	2025年4月より、全従業員約8,000名に対しベースアップを行い、定期昇給を含め平均5.1%程度の賃上げを発表
星野リゾート	慢性的な人手不足の解消に向けて、2025年1月から平均で5.5%の賃上げを行うことを発表
ワタミ	2025年の春闘で、基本給を一律に引き上げるベースアップや定期昇給分などをあわせて平均5%の賃上げを実施する方向
伊予鉄グループ	運転士不足解消などに向け、2025年1月から平均7%のベースアップの実施を発表

(参考) *に関して、日本経済新聞「サントリーHD、25年7%程度賃上げ 人材確保へ先手」、日本経済新聞「星野リゾート、大学1年生にも内定 早期採用で人材確保」、NHK「ワタミ 来年の春闘でベースアップ含め平均5%賃上げ目指す方針」、日本経済新聞「大東建託、平均5%賃上げ 2年連続でベア実施」、日本経済新聞「アサヒビール、7%賃上げへ 初任給も上げ人材確保へ」、日本経済新聞「伊予鉄G、鉄道・バスで25年1月にベア 労使交渉前倒し」を参照。
(注)左図：1980年～1993年度までは2015年基準支出側GDP系列簡易逆値を利用。1994年度～2023年度は、「国民経済計算年次推計」、2024年度、2025年度は「政府経済見通し」を利用。
中図：2024年12月までの確報値（2025年2月25日公表）
(出所) 左図：内閣府「国民経済計算」「政府経済見通し」、令和5年4月6日「国内投資拡大のための官民連携フォーラム」経団連資料、令和7年1月27日「国内投資拡大のための官民連携フォーラム」経団連資料を基に作成。中図：厚生労働省「毎月勤労統計」

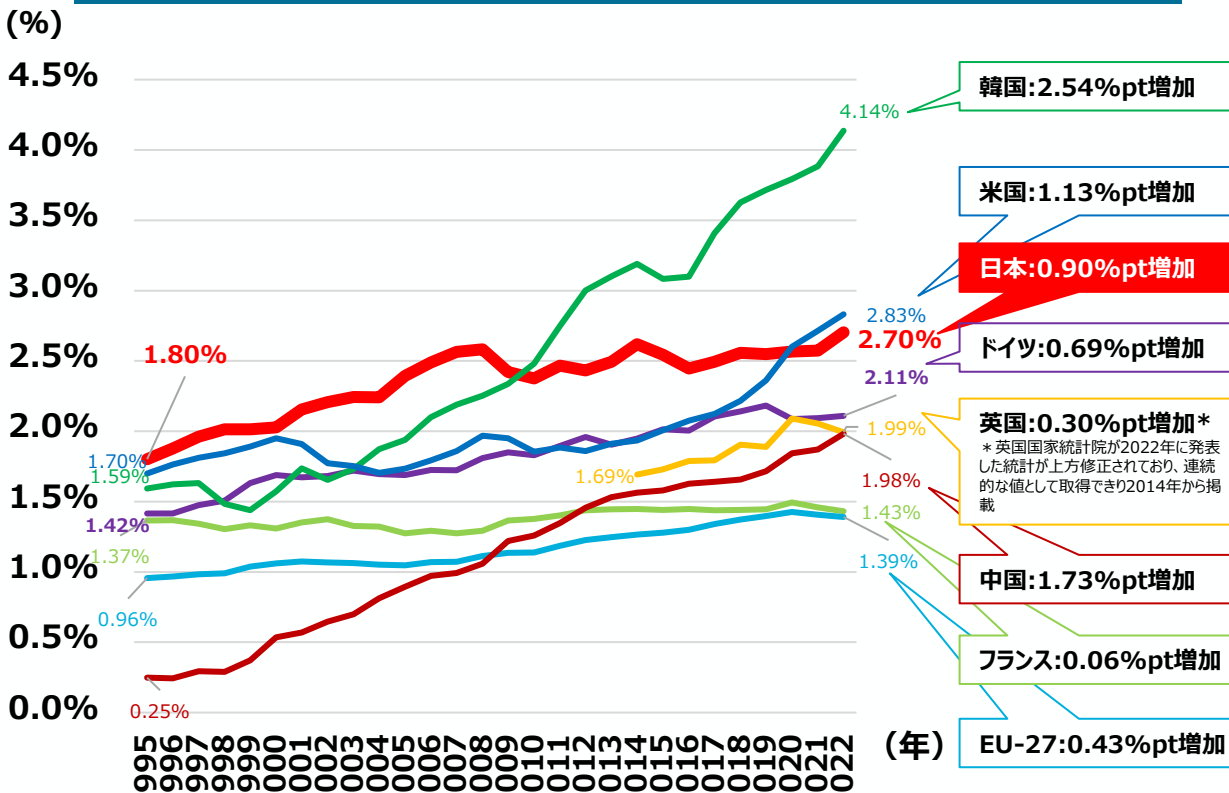
研究開発投資の拡大が必要

- 過去30年と比較して、足下は研究開発の伸びが拡大している。他方で、米国や中国、韓国と比べ、対GDP比の伸びは劣後。
- 高付加価値・イノベーション経済に移行するには、こうした研究開発投資の更なる拡大が必要。

国内投資（実質）の内訳の推移



主要国の企業部門の研究開発費の対GDP比率の推移



(参考) 左図: 国内投資は民間企業設備。「その他機械・設備」とは計測機器や医療用機械等の業務用機械、建設機械や工作機械、農業用機械等の生産用機械、ボイラやタービン等のはん用機械、器具・備品等。「その他建物・構築物」とは、居住用以外の建物や構築物であり、例として、学校、病院、ホテル、工場、商業用建物（住宅部分を除く）等。

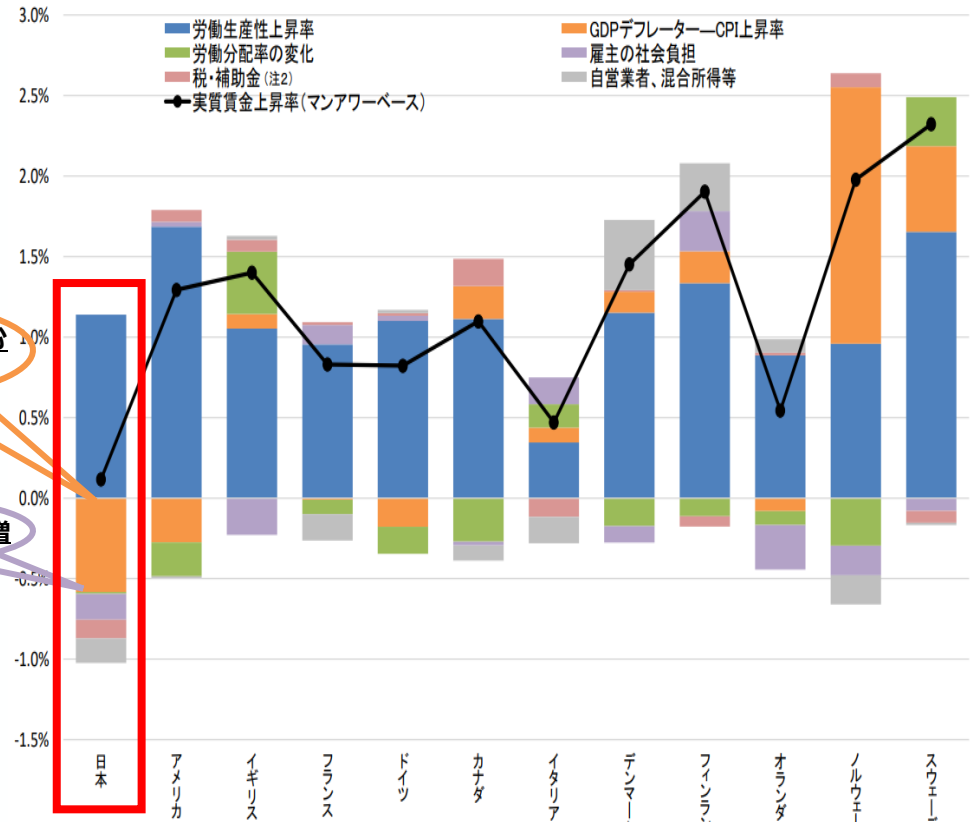
(出所) 左図: 内閣府「国民経済計算」、「[国民経済計算の用語解説](#)」、右図: OECD「Main Science and Technology Indicators (MSTI database)」、文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2024」より作成。

6

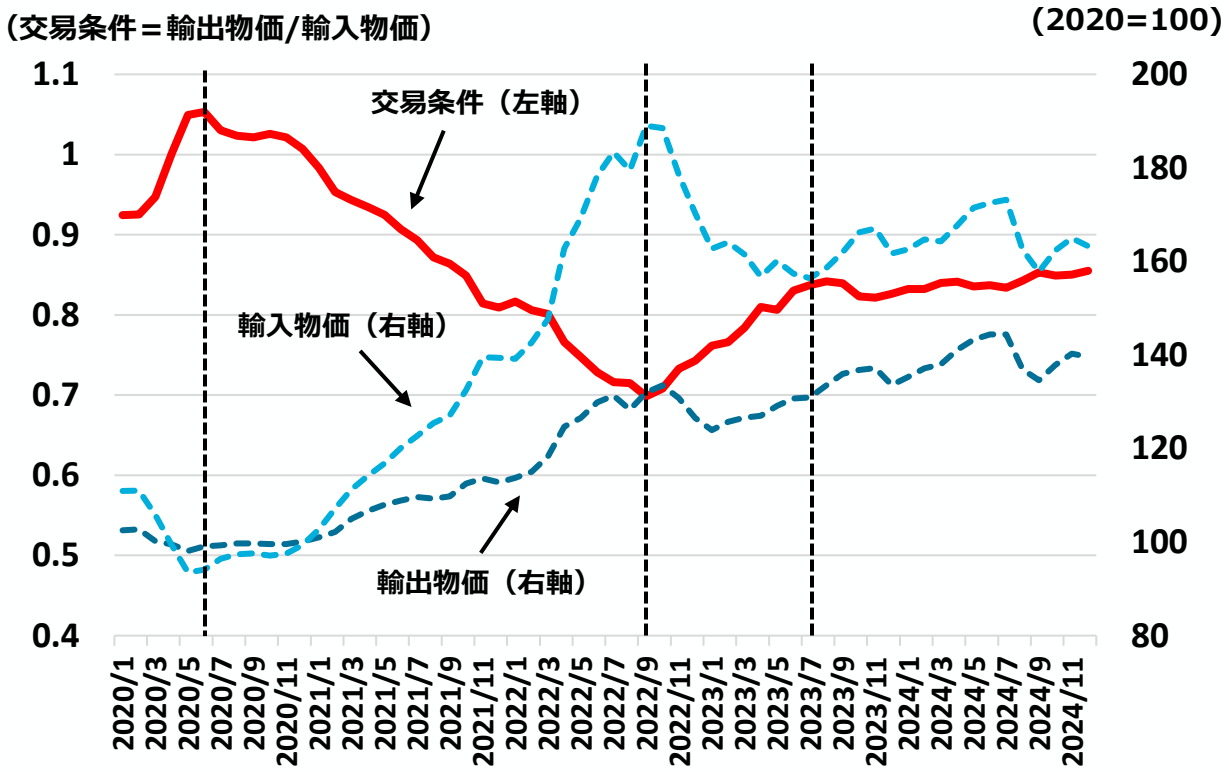
持続的な実質賃金の上昇には交易条件の改善が必要

- 日本の実質賃金は、マイナス要因として交易条件(輸出物価/輸入物価)の悪化が影響。2023年後半以降も低水準のところで横ばいで推移。
- 今後の持続的な賃上げには高付加価値化・イノベーションを通じた輸出物価上昇による交易条件の改善等の取組が必要。

実質賃金上昇率の要因分解の国際比較
(1995～2021年の26年平均)



足下の交易条件



- ✓ 輸入物価上昇を輸出物価へ転嫁できず
⇒ 交易条件悪化
- ✓ 輸入原材料の国際相場が下落。
✓ 円建て輸出価格は据え置き
⇒ 交易条件やや改善
- ✓ 輸入価格変動が為替レートに起因
✓ 現地通貨建て輸出価格を据え置き
⇒ 交易条件横ばい

(注) 左図：GDPデフレーターとCPI上昇率の差は、交易条件以外に、そもそもの指数の作成方法の違い等によっても生じる。税・補助金とは、「生産・輸入品に課される税一補助金」のことである。
(出所) 左図：厚生労働省「第3回社会保障審議会年金部会年金財政における経済前提に関する専門委員会（令和5年4月5日）資料4」より抜粋。吹き出しは経済産業省作成。右図：日本銀行「企業物価指数」、RIETI 齊藤誠“なぜ、実質賃金が低下しているのか？：新型コロナ禍後の内外経済環境を踏まえて”より、経済産業省が作成。

1. マクロから見たイノベーションの必要性

2. 各論

(1) 経営・金融

(2) 研究開発・スタートアップ

(3) 人材

議論のポイント (1) 経営・金融 1/2

「価値創造経営小委員会」にて2025/2/4～審議中

* 「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会」にて
「会社法の改正に関する報告書」とりまとめ(2025/1/17)

(問題意識)

- この10年で国内企業の売上高・純利益は増加、海外での投資も拡大し、上場企業におけるコーポレートガバナンス改革も着実に進捗。一方、事業ポートフォリオの最適化は道半ばであり、投資の対売上高比率は横ばいで推移するなど、中長期の収益拡大を狙った成長投資に踏み切れていない。結果としてROEやPBRは十分には上昇していないとの指摘もある。
- 非上場も含めた日本企業の持続的な成長に向けて、企業の成長戦略を中心とする社会システムの構築が不可欠。企業が国内外で成長戦略を実行することを後押しするための環境整備(企業経営/資本市場の一体改革)と、国内に成長投資を惹きつけるための政策が重要。

(政策の方向性 1/2)

- 成長志向の経営判断をサポートする制度整備：
 - 成長投資を大胆に進めるためには、事業ポートフォリオ最適化によるコア事業への注力が不可欠。このため、
 - スピンオフのための環境整備の在り方（大企業発スタートアップ創出促進のためのパーシャルスピンオフ税制をR5年度に創設、R9年度末が適用期限）
 - 企業間連携を後押しする事業環境の在り方の検討を進める。
 - こうしたリスクを取った経営判断をしやすい環境とするため、
 - 業務執行取締役・執行役の責任限定契約*の締結（現行制度では社外取締役等は締結可能）
 - 実質株主確認の円滑化*（現行制度では株主側に保有状況の回答義務がなく、公開情報収集や任意の株主協力には限界あり）
 - 株主提案権の合理化*（企業規模や株価を問わず議決権300個以上を6ヶ月以上保有で提案可能）
 - 成長投資の選択肢を広げるための株式対価M&A*の対象拡大（株式交付による子会社化は現行では国内企業に対してのみ可能）
 - 非上場企業も含めた中堅・中小企業のガバナンスの充実（ファミリーガバナンスを構築する為の規範策定等）と支援等（研究開発・輸出等の後押し）を一体的に進める枠組み構築に向けた検討を進める。

「価値創造経営小委員会」にて2025/2/4～審議中
* 「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会」にて
「会社法の改正に関する報告書」とりまとめ(2025/1/17)

(政策の方向性 2/2)

● 成長投資を後押しする資本・金融市場整備：

- 企業の成長戦略の実現に向けては、リスクに見合った資金が適切に供給されるよう、資本・金融市場の厚みを増していくことが重要。特に、リスクの高い成長資金の供給者が十分ではないとの声が、これまで累次の取組を進めてきたが、今なお大きい。このため、エクイティ・デットの両面からプレイヤーの厚みを増していく必要がある。
- エクイティ（資本性資金）について、スタートアップの成長が期待される中、また、M&Aや事業承継、非公開化といった案件が今後活況になることが見込まれる中、非上場市場と上場市場を支え、繋ぐような資金調達環境が重要。様々なリスク性資金が適切に供給される環境の整備に向けて、
 - ① 裾野の拡大：新規のファンド立上げを支援（エンゲージメント・PE・VC等幅広く）
 - ② 規模の拡大：PE等の民間ファンドへの出資や、大型案件への官民共同投資について、民業補完の徹底に留意しつつ、官民ファンド等の公的機関による出資機能の活用も検討する。
- デット（負債性資金）について、スタートアップや低格付企業を含む様々な企業による成長資金の調達手法を多様化するため、デットの担い手の厚みを増す方策などについて検討する。（例えば社債権者集会のバーチャル化*等）
- 人口減少が加速する地方においても成長投資に向けた資金調達環境を十分に整えるため、メガバンク・地方銀行等・政府系金融機関の連携のあり方を検討することが重要。

● 国内に成長投資を惹きつけるための環境整備：

- トランプ大統領就任後の米国政府は、国内投資の促進・回帰を志向。他国に対する関税の賦課と併せ、今後、米国で製造・雇用する企業に対する法人税率を21%から15%に引き下げ、設備投資の100%特別償却を措置する等のインセンティブ措置を実施する方向性を発信。EU諸国や中国も含めた産業政策の国際競争も継続して強化。
- 日本としても、国内投資・立地の拡大による付加価値の創出と、人的投資による生産性向上に取り組む企業の後押しをすることが必要。企業に他国の制度と比較されていることを前提に、国際的な立地競争力を確保すべく、予算・税制等の広い政策手段の検討を進める。

価値創造経営小委員会の概要

- 企業の成長戦略を中心とする社会システムの構築に向けて、日本企業の経営を巡る構造的課題を一体的に検証するとともに、企業の早期かつ円滑な事業再編や大胆な成長投資を後押しする政策体系の在り方について検討する。

【委員構成】

＜委員長＞

沼上 幹

早稲田大学 ビジネス・ファイナンス研究センター 教授

＜委員＞

加賀谷 哲之

一橋大学 大学院経営管理研究科 教授

唐木 明子

ブランドウィック・グループ マネージング・パートナー

木股 昌俊

公益社団法人関西経済連合会 副会長/株式会社クボタ 特別顧問

工藤 禎子

株式会社三井住友銀行 代表取締役兼副頭取執行役員

後藤 禎一

富士フイルムホールディングス株式会社 代表取締役社長・CEO

三瓶 裕喜

アストナリング・アドバイザー合同会社 代表

富田 珠代

日本労働組合総連合会 総合政策推進局 総局長

中神 康議

一般社団法人日本取締役協会 副会長・企業価値向上委員長/みさき投資株式会社 代表取締役社長

日置 圭介

一般社団法人日本 CFO 協会/日本 CHRO 協会 シニア・エグゼクティブ/re-Designare 合同会社 代表

日比野 隆司

一般社団法人日本経済団体連合会 金融・資本市場委員長/株式会社大和証券グループ本社 特別顧問

松田 千恵子

東京都立大学 大学院経営学研究科 教授

宮島 香澄

日本テレビ放送網株式会社 報道局 解説委員

山口 明夫

公益社団法人経済同友会 副代表幹事・企業変革委員長/日本 IBM 株式会社 代表取締役社長

【開催実績（2025年）】

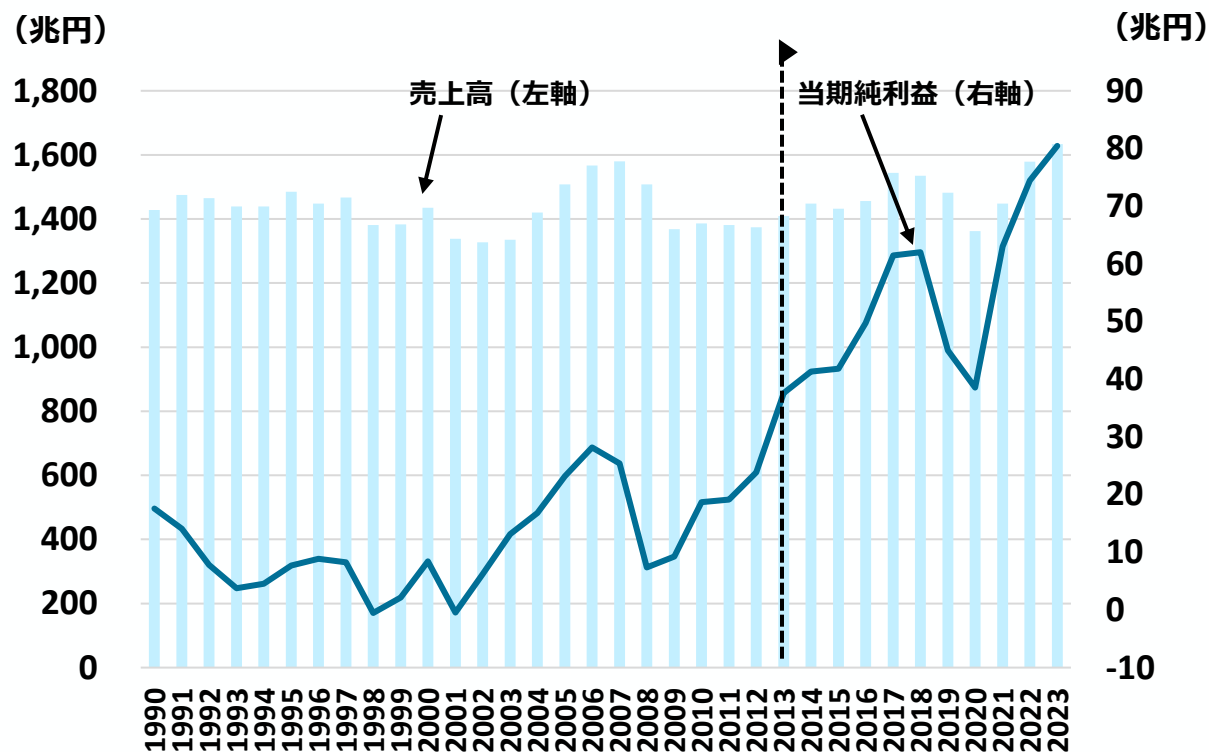
2/4 第1回：全体論点整理

3/4 第2回：事業ポートフォリオ最適化、資本・金融市場等

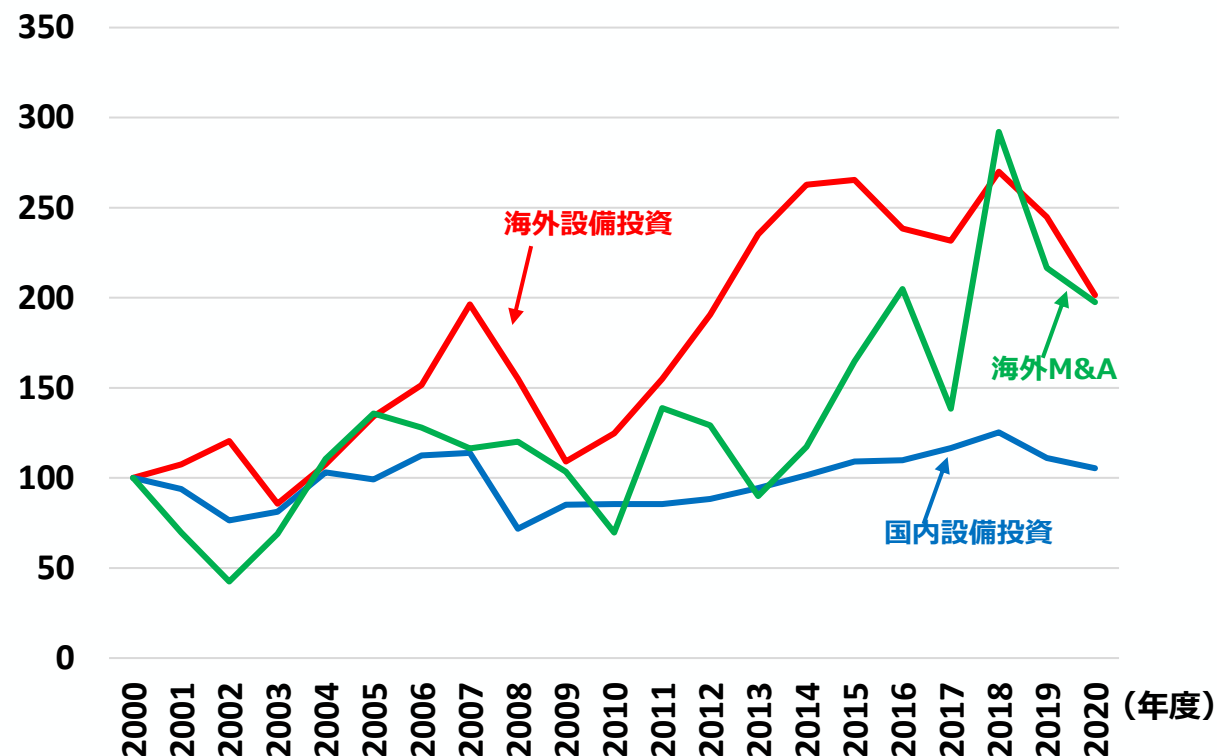
日本企業の売上高・純利益、設備投資・海外投資の推移

- この10年間で、国内企業の売上高・当期純利益は、コロナ禍での一時的な落ち込みはあったものの増加傾向。
- その上で、既存設備を維持しつつ、海外投資を拡大してきた。

売上高・当期純利益の推移(全規模・全業種)



国内外の投資状況(2000年=100)



(参考) 左図：全規模全業種（金融・保険除く）で作成。右図：国内設備投資＝土地除く有形固定資産の増減額＋減価償却費＋特別減価償却費。海外設備投資は当該期間中の有形固定資産（建設仮勘定を含み、土地を除く）の取得額。M&Aは日本企業による外国企業の買収が対象。

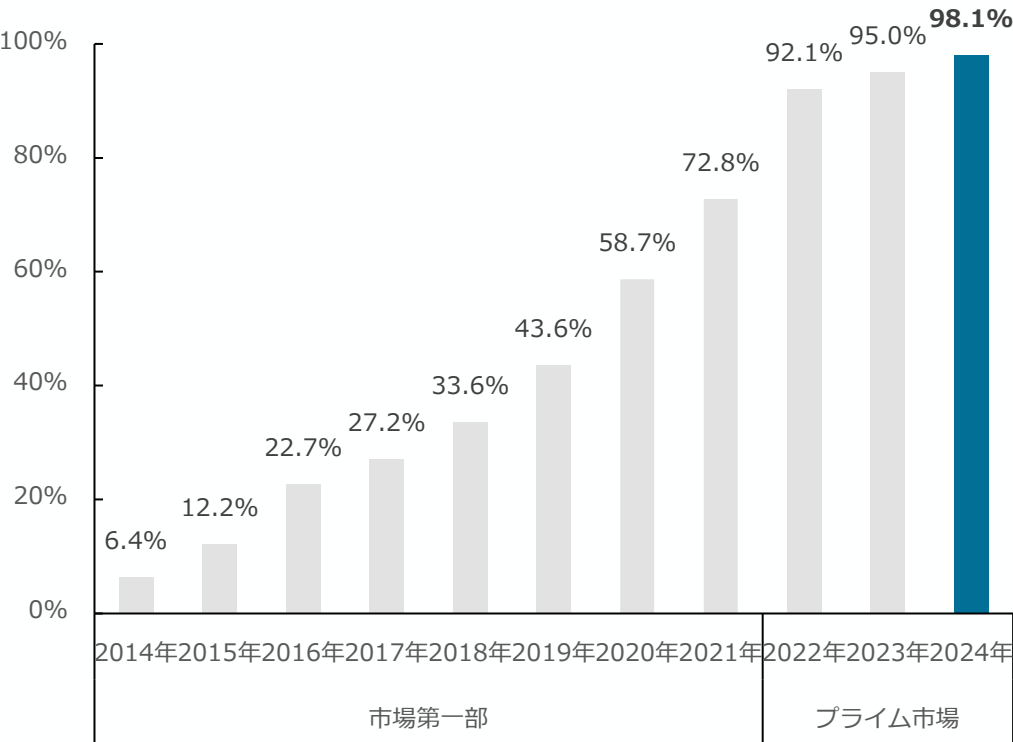
(出所) 左図：財務省「法人企業統計調査」より作成、右図：令和4年度内閣府「年次経済財政白書」より作成。

コーポレートガバナンス改革の進捗

- 上場企業におけるコーポレートガバナンス改革は着実に進捗。

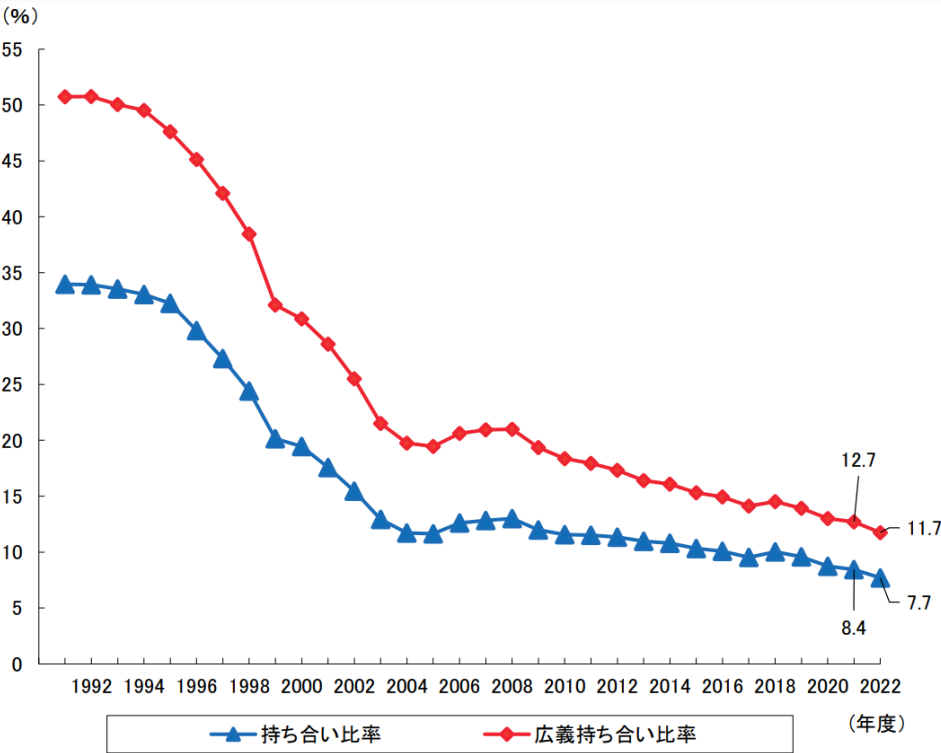
- 例 1) 社外取締役を選任する企業は着実に増加
- 例 2) 政策保有株式（株式持ち合い）の比率は減少傾向

独立社外取締役を3分の1以上選任している企業の割合



出所 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況（2024年7月24日）」を基に経済産業省作成。

「株式持ち合い比率」の時系列推移



※ 持ち合い比率は、上場会社（ただし、上場保険会社を除く）が保有する他の上場会社株式（時価ベース）の、市場全体の時価総額に対する比率（ただし、子会社関連会社株式を除く）。
※ 広義持ち合い比率は、持ち合い比率に保険会社の保有比率を加えたもの。
出所 大株主データ（東洋経済新報社）、各社有価証券報告書、及び株式分布状況調査（全国4証券取引所）より野村資本市場研究所作成
出典 野村資本研究所（西山 賢吾）「我が国上場企業の株式持ち合い状況（2022年度）」（2023年）

日米企業の事業規模・多角化度ごとの営業利益率の比較

- 米国の大企業は多角化していても専業の企業と比べて遜色ない水準の営業利益率を有する傾向がある。
- 一方、日本企業は、特に売上高が大きい企業ほど、同規模の米国企業と比べて営業利益率が低い傾向が見られ、**巨大規模かつ事業多角化している企業の営業利益率は米国企業の半分以上の水準。日本企業は低収益セグメントを抱え込んで、機動的なポートフォリオの見直しができていないことが低収益の原因になっている可能性**がある。

日本企業の規模・多角化度別の営業利益率（2023年度）

	小規模	中規模	大規模	巨大規模
専業	28.4% (4)	24.8% (16)	20.2% (15)	10.3% (9)
準専業化	14.5% (1)	25.2% (8)	9.4% (10)	8.4% (8)
準多角化	-	18.8% (10)	14.4% (16)	8.9% (8)
多角化	-	16.7% (8)	11.4% (13)	7.8% (24)

規模（売上高）

小規模：～500億円
中規模：500億円～5,000億円
大規模：5,000億円～2兆円
巨大規模：2兆円～
※米国企業は1USD=150JPYで換算

多角化度

専業：～10%
準専業化：10%～30%
準多角化：30%～50%
多角化：50%～

出典 各社有価証券報告書・年次報告書より経済産業省作成。

米国企業の規模・多角化度別の営業利益率（2023年度）

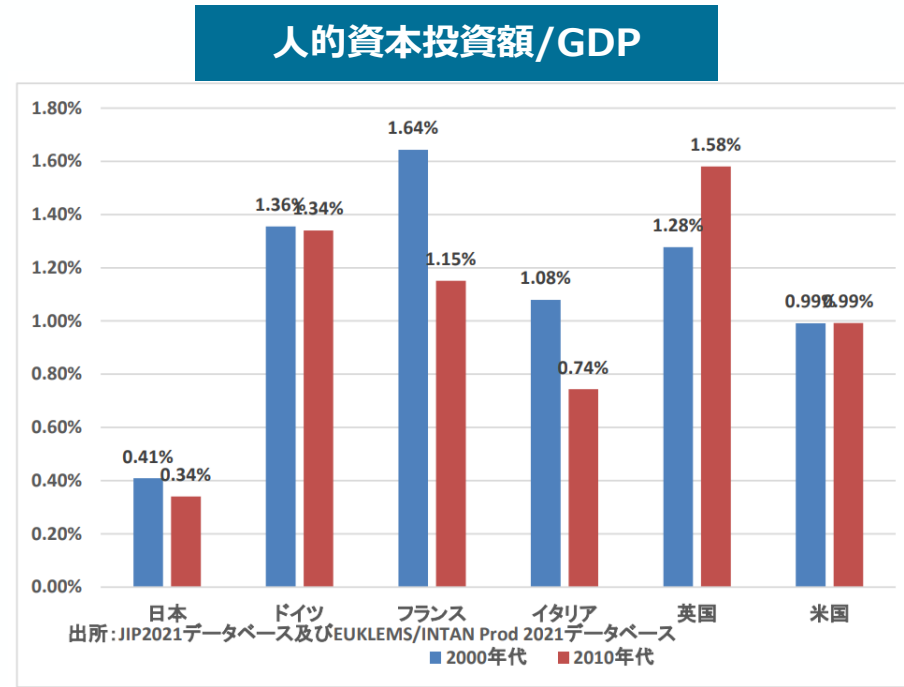
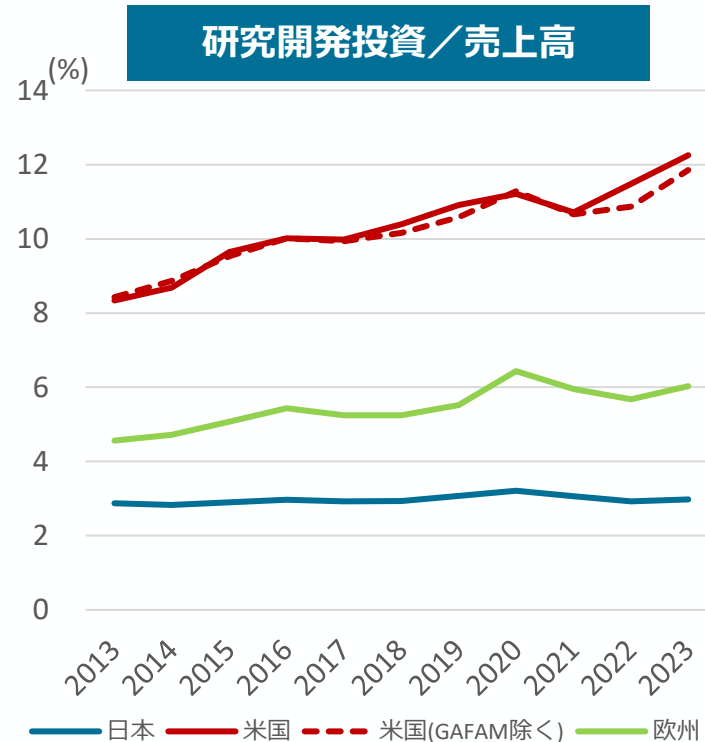
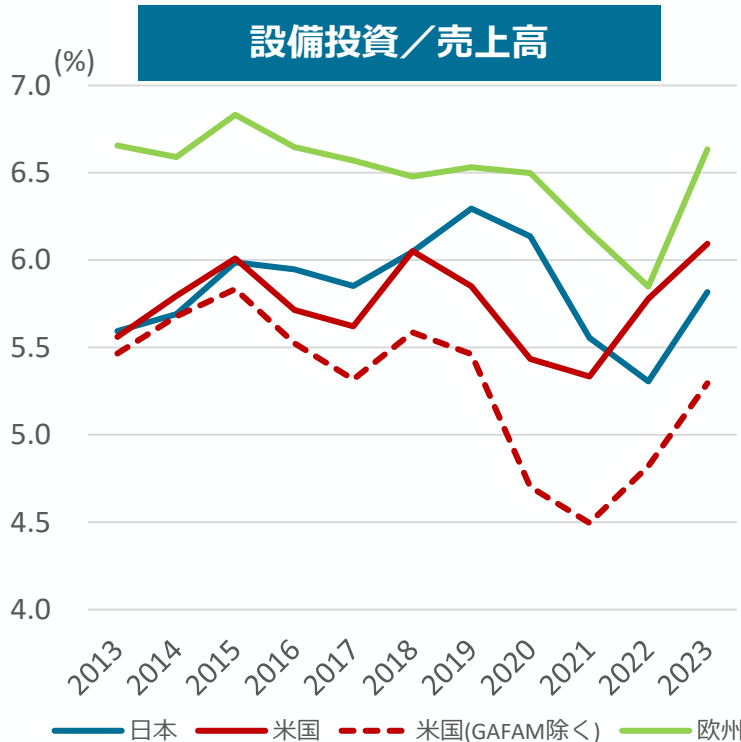
	小規模	中規模	大規模	巨大規模
専業	4.1% (1)	25.3% (29)	20.7% (73)	13.2% (64)
準専業化	-	27.0% (5)	18.5% (36)	11.2% (49)
準多角化	-	24.2% (9)	19.3% (53)	14.2% (69)
多角化	-	18.8% (4)	19.4% (41)	16.2% (65)

【注釈】

- ・括弧書きの数字は2023年度実績に基づく該当企業数。
- ・日本の調査対象企業はJPX150銘柄企業（2024年8月23日時点）。小規模かつ準多角化又は多角化した企業は2023年度実績では該当なし。小規模準専業化企業も当該年度1社のみの実績であることに留意。
- ・米国の調査対象企業はS&P500銘柄企業（2024年10月6日時点）。小規模かつ準多角化～多角化した企業は2023年度実績では該当なし。小規模専業企業も当該年度1社のみの実績であることに留意。2024年新設企業は年次報告書データ不存在のため除外。
- ・多角化度は売上高全体から売上高構成比率が最大の事業セグメント（各企業が有価証券報告書又は年次報告書上開示しているもの。地域別セグメントの企業については利用可能な範囲で製品・サービス別内訳を参照し、なければ専業としてカウント。）の売上高構成比率を差し引いた数値。
- ・色分けは、営業利益率が10%未満は黄色ハイライト、10～20%は黄緑色ハイライト、20%超は緑色ハイライト。

日本企業の設備投資・研究開発投資・人的資本投資の状況

- 日本企業の設備投資や研究開発投資（どちらも海外子会社の投資分も含む）は、対売上高比は伸び悩んでおり、成長に向けた大胆な投資に踏み切れていない可能性。
- 人材への教育訓練投資も他の先進諸国と比較して低迷。



注：2010年代は、2010年から18年

【設備投資/売上高、研究開発投資/売上高】

※各指標について、各年の売上高により加重平均を計算。（設備投資：投資CF内の有形無形固定資産取得額（ない場合には「主要な設備の状況」欄に記載の設備投資額）。）

※調査対象：日本は東証プライム・スタンダード・グロース、米国はNYSE・ナスダック、欧州は欧州に所在する取引市場にそれぞれ上場している企業。

（2013～2023年の間で継続してデータを取得できない企業及び金融機関を除く。金融機関は、日本は東証業種分類において「金融・保険業」の大分類に属する企業、米国・欧州はSPEEDA業界分類分類において「金融」の大分類に属する企業。）

（設備投資/売上高は日本2733社、米国965社、米国(GAFAM除く)960社、欧州1767社。研究開発投資/売上高は日本1608社、米国557社、米国(GAFAM除く)553社、欧州371社。）

※GAFAMはアメリカの大手IT企業5社（Google（Alphabet）、Amazon、Facebook（Meta）、Apple、Microsoft）を指す。

※横軸は企業の事業年度を指す（例：2024年3月期決算の数値は「2023」に反映。）

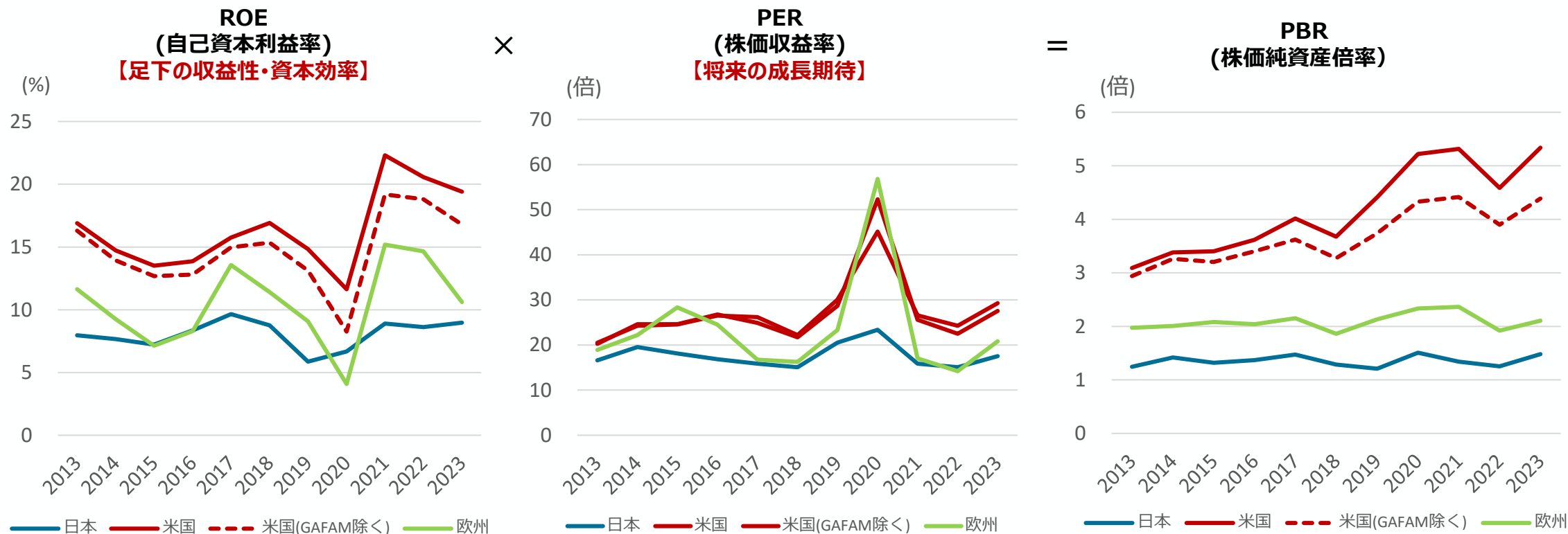
出所：SPEEDAのデータを基に経済産業省作成

【人的資本投資額/GDP】

※人的資本投資額はOFF-JTに関する「直接費用+間接費用」で構成（OJTに係る費用は含まれていない）。直接費用：OFF-JT（研修等）に投じられた直接的な費用、間接費用：研修を受けている間に通常業務から離れることで発生する機会費用（給与で計算）

ROE・PER・PBRの推移の日米欧比較

- 日本企業のROE（収益性・資本効率）はやや増加傾向だが、依然として米国企業との差は大きい。
- PERは低迷し、将来の成長期待を資本市場から集められていない可能性。
- 結果として、PBRに大きく差がつき、その差は近年拡大傾向。



※ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益／純資産額（期首期末平均）、PER＝時価総額／親会社株主に帰属する当期純利益、PBR＝時価総額／純資産額（いずれも分母の値を用いて加重平均をとったもの。）

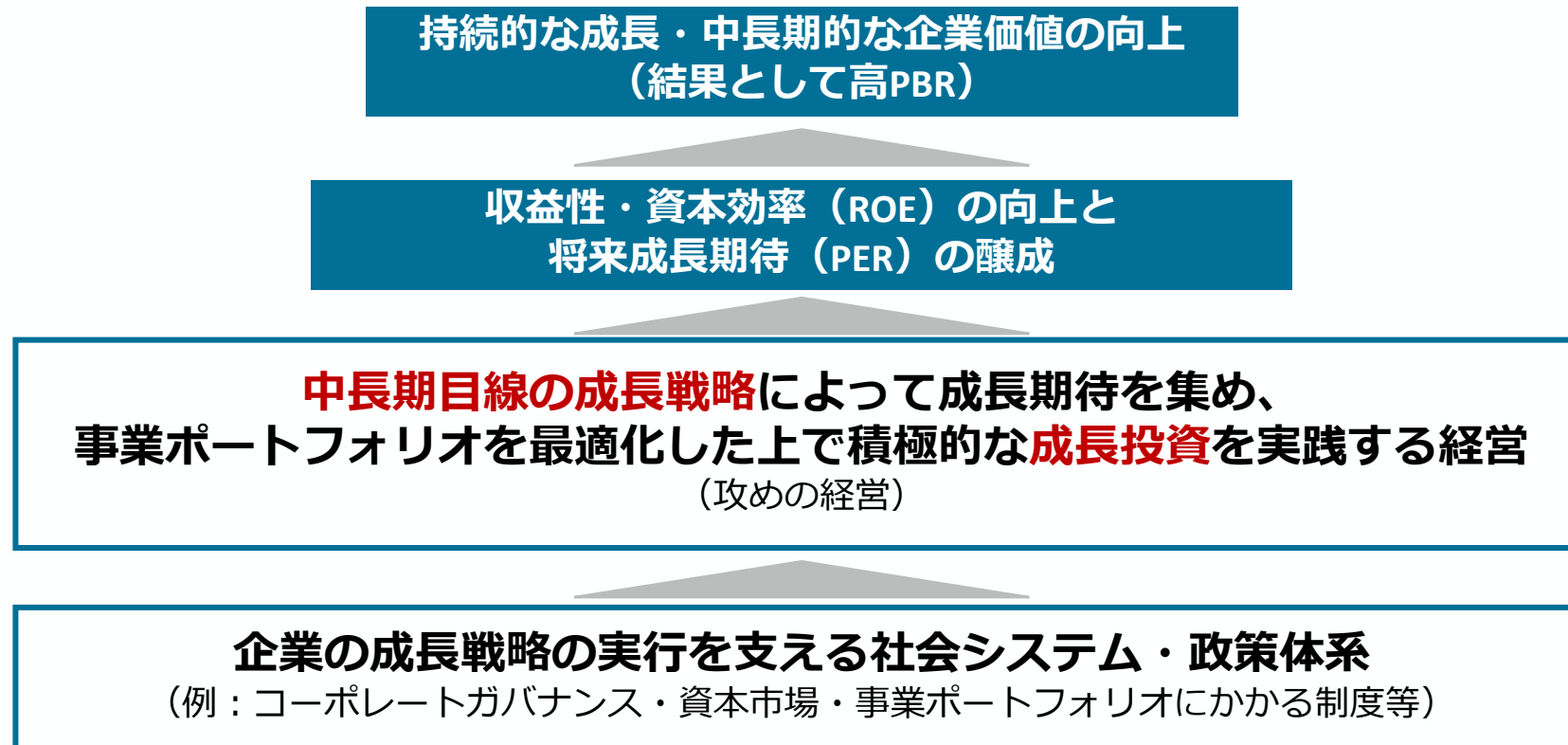
※調査対象：日本は東証プライム・スタンダード・グロース、米国はNYSE・ナスダック、欧州は欧州に所在する取引市場にそれぞれ上場している企業。

（2013～2023年の間で継続してデータを取得できない企業及び金融機関を除く。金融機関は、日本は東証業種分類において「金融・保険業」の大分類に属する企業、米国・欧州はSPEEDA業界分類において「金融」の大分類に属する企業。）
（日本2748社、米国1493社、米国(GAFAM除く)1488社、欧州2044社）

※横軸は企業の事業年度を指す（例：2024年3月期決算の数値は「2023」に反映。）

企業の成長戦略を中心とする社会システム・政策体系の必要性

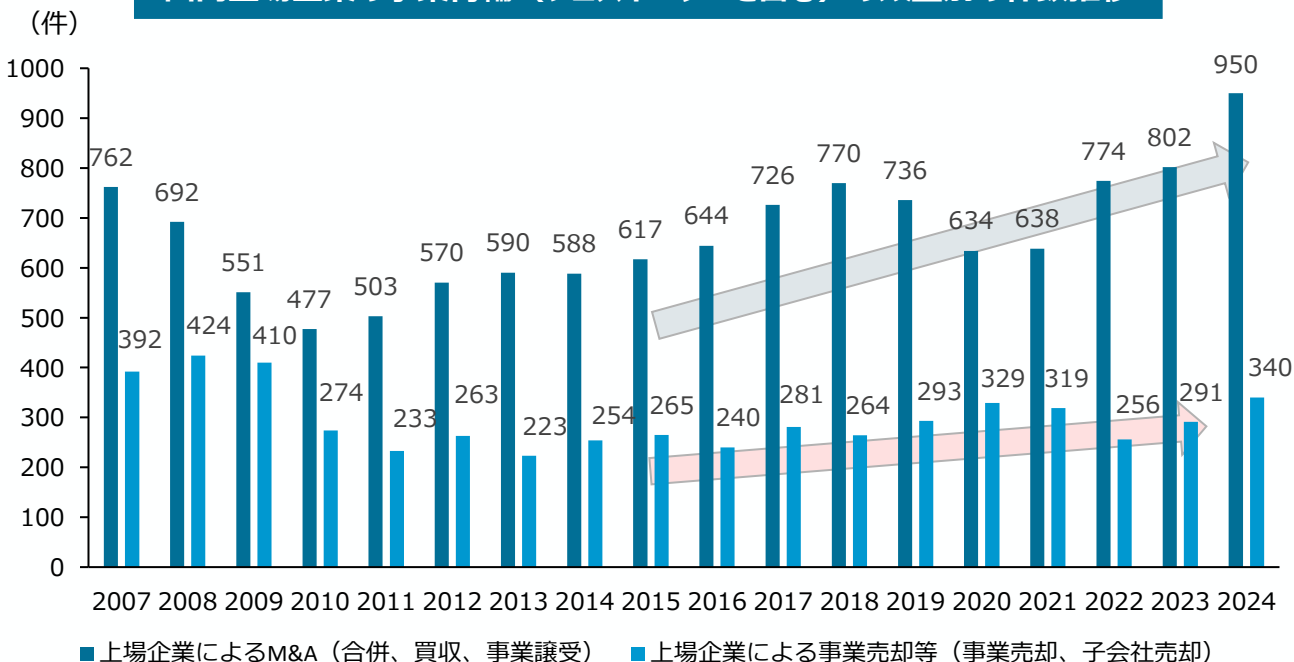
- コストカット型経済から賃上げと投資が牽引する成長型経済へ移行するにあたり、企業が、リスクをとって持続的な成長と企業価値の向上を目指していく「攻めの経営」、すなわち、中長期目線の成長戦略によって成長期待を集め、事業ポートフォリオを最適化した上で、積極的な成長投資を実践する経営に踏み出せるよう、こうした企業の成長戦略の実行を支える社会システム・政策体系を構築していく必要がある。



事業再編の状況

- 日本企業は全体として、国内外向けともにM&Aの件数を拡大させてきた。
- 事業売却等の件数は、M&Aの件数と比べると少ない。また、海外企業と比較して、1社当たりの事業のカーブアウト等の件数は少ない。
- なお、スタートアップの出口戦略を欧米各国と比較すると、M&Aの割合や金額規模が小さい上、事業戦略としてスタートアップのM&Aを位置付ける事業会社は少ない。

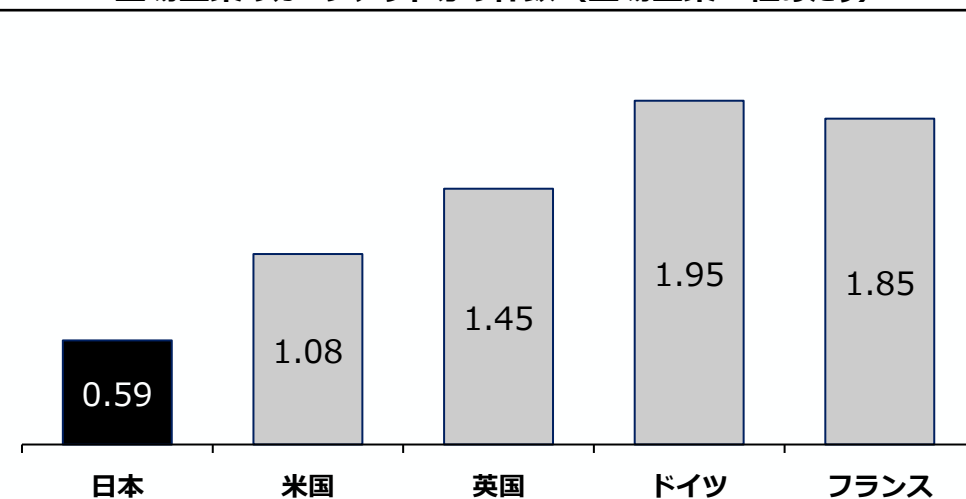
国内上場企業の事業再編（クロスボーダーを含む）の類型別の件数推移



（注1）公表日ベース。（注2）IN-IN、IN-OUTの案件のみ。
（出所）レコフデータベースにより経済産業省が作成。

上場企業1社あたりカーブアウト等の件数

過去5年間（2017年～2021年）
上場企業のカーブアウト等の件数（上場企業1社あたり）



（注）2017/1/1-2021/12/31の期間に公表された案件が対象（「噂段階の案件」を除く）。
「カーブアウト等」は、エクイティカーブアウト、スピンオフ、スプリットアウト、ダイベスチャー（事業の部分売却）の合計。
国は本社所在地により分類。上場会社の子会社のカーブアウト等の案件を集計に含めるため、上場会社が被買収企業、被買収企業直接親会社又は被買収企業最終親会社である案件を集計（OTC MARKETSへの上場を除く）。
（出所）リフィニティブデータベースにより経済産業省が作成。

米国企業におけるスピンオフ手法の活用状況

- スピンオフは、米国では年20～30件程度、様々な業種の企業が利用。スピンオフする事業は新規性のある成長事業もあれば、安定成長する成熟事業もある。パーシャルスピンオフに加え、先に上場させて株価形成等を行った上でのスピンオフや、スピンオフと同時に他社と合併して成長を加速させる事例等も存在。
- 全体で見れば、スピンオフ企業は他の上場企業を上回る成長期待を実現している。新たにスピンオフ上場した企業のみならず、元親会社も成長期待が高まり、両社ともに株価が上昇しているケースも多い。

2023年にスピンオフ上場した米国企業の一例

米コングロマリットGEは、2023年1月、ヘルスケア事業の持分19.9%を残してパーシャルスピンオフ（その後段階的に売却し、2024年9月時点で2.9%）。その後、GEは2024年4月には再エネ・電力・デジタル事業（GE Vernova社）をスピンオフし、自身は航空宇宙事業にフォーカス。

米金融機関Jefferies Financial Groupは、2023年1月、石油・天然ガス開発を手がける子会社Vitesse Energy（約94%の持分を保有）をスピンオフ。

屋内位置情報サービス等の提供を行う米IT会社Inpixonは、企業向けデジタル体験プラットフォームを提供する事業子会社CXApp Holdingを2023年3月にスピンオフの上、KINS Technology Groupと合併（リバーズ・モリス・トラスト）してCXApp社に改称。Inpixon社株主は新CXApp株式の50%を保有。2024年3月にはInpixon自身も垂直離着陸航空機（VTOL）メーカーXTI Aircraft Companyと合併し、XTI Aerospace社として再上場。

米エンタメ会社Madison Square Garden Entertainmentは、2023年4月にニューヨークのシアター事業等の持分33%を残してパーシャルスピンオフ（2024年3月までに残持分を売却済）。自身はスポーツ等のライブエンタメ事業会社Sphere Entertainmentに。

米建設資材メーカーMDU Resourcesは、2023年6月に骨材やアスファルト等の製造・施工子会社の持分10%を残してパーシャルスピンオフ（2023年11月までに残持分を売却済）。

米自動車大手GMの内燃部品を製造するBorgWarnerは、燃料システム事業とアフターマーケット事業を2023年7月にスピンオフ。自身は水素トラック用部品の供給に取り組んでいる。

米製薬大手Johnson & Johnsonは、処方薬や医療機器等の医療向け事業に専念するため、消費者向け事業（絆創膏等）子会社Kenvueを2023年5月に上場させ、2023年8月に約90%の残持分をスプリットオフ（非按分分配のスピンオフ）。

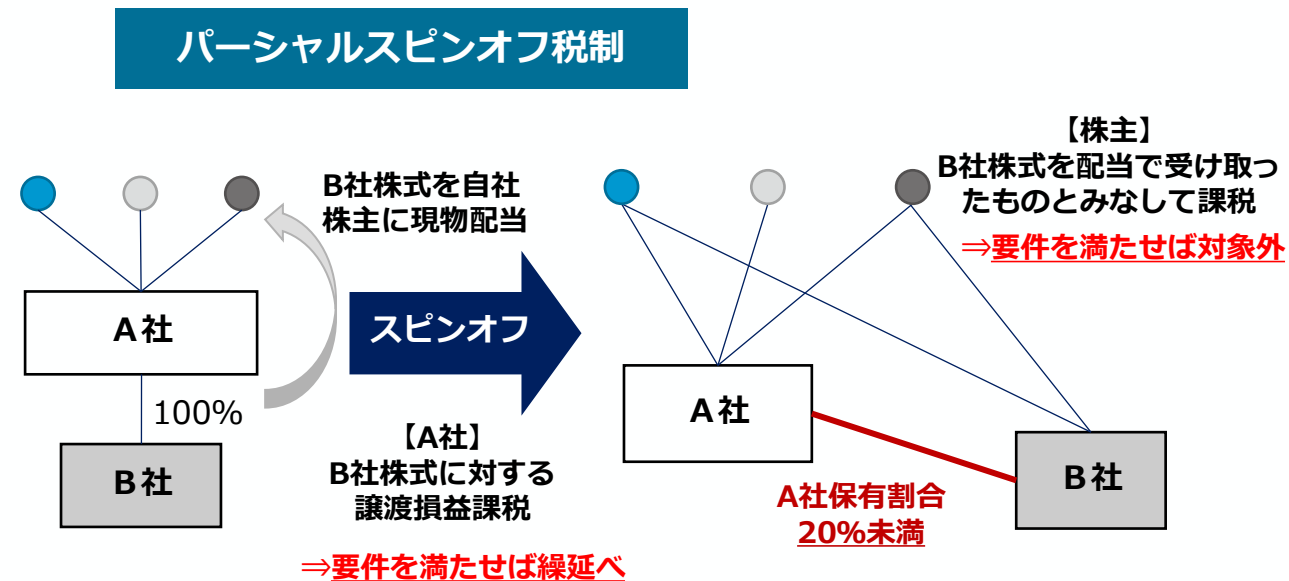
（出典）各社年次報告書・プレスリリース等より経済産業省作成。

米国スピンオフ企業の株価指数の推移 （2010年1月～2025年1月）



スピノフに関する税制措置の創設

- 企業の機動的な事業再編を促進するため、特定事業を切り出して独立会社とする「スピノフ」について、一定の要件を満たせば適格組織再編として元親会社に対する譲渡益課税を繰延べ、株主段階の課税を対象外とする税制を平成29年度に創設。
- 令和5年度には、元親会社に一部持分を残すパーシャルスピノフについても、大企業発スタートアップ創出促進のための政策税制として、一定の要件を満たせば課税繰延べが認められる特例措置を創設（適用期限は令和9年度末）。



- 主な適用要件**
- ① スピノフ後にA社が保有するB社株式が**発行済株式の20%未満**であること
 - ② スピノフ直前のB社の**従業員のおおむね90%以上**が、その業務に引き続き従事することが見込まれること
 - ③ A社が**産業競争力強化法の事業再編計画の認定**を受けていること
- B社の**主要な事業として新たな事業活動を行っていること**
- B社の**役員に対するストックオプションの付与等**の要件を満たすこと
- 等

企業の成長投資を後押しする会社法改正の方向性

- 「稼ぐ力」の強化に向けて、企業経営者が大胆なリスクテイクを行い、成長投資を実行していくことを後押しする観点から、「企業経営・資本市場一体改革」の一環として、企業活動の基盤である会社法制についても、価値創造ストーリーを実行するための企業の選択肢の拡大や企業と株主との意味のあるエンゲージメントの促進（対話の実質化・効率化）に資する制度見直しを早期に図ることが重要。
- 加えて、我が国企業の企業経営や企業を取り巻く資本市場の今後の変化も踏まえつつ、企業経営の根幹となる機関設計や株主総会の在り方についても一体的に検討していくことが必要ではないか。

企業経営改革関連（企業の選択肢の拡大）

価値創造ストーリーの実行

- 株式を活用した人的投資の促進：（取締役・執行役に加え）従業員や子会社の役職員に対しても株式の無償交付を可能にする
- 株式を活用したM&Aの促進：（国内会社を子会社化する際に加え）外国会社を買収する等の場合も自社株式を対価とすることを可能にする
- 社債を活用した成長投資促進のための環境整備：社債権者集会のバーチャル化による機動的な開催を可能とする
- 経営者の適切なリスクテイクの促進：（社外取締役等に加えて）経営者（取締役・執行役）も責任限定契約を締結することを可能にする

価値創造ストーリーの構築（取締役会／経営陣の体制・仕組み）

- 機関設計の見直し：指名委員会等設置会社の指名（・報酬）の最終決定権限を、取締役の過半数を社外取締役が占める場合に限り、各委員会ではなく取締役会に帰属させる【要否含めて引き続き方向性を要検討】

- 更なる検討項目 -

企業経営改革関連

- モニタリングモデルを志向する企業向けの機関設計の在り方：今後の企業経営の変化も踏まえ、企業が最適なCGを実現する上で、現行法上の3つの機関設計制度（監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社）が適切な選択肢を提供しているか、特にモニタリングモデルを志向する企業にふさわしい機関設計の在り方について検討

エンゲージメント（対話の実質化・効率化）

- 情報開示の充実：企業・株主の双方からの情報開示により企業と株主のエンゲージメントを促進
 - ✓ 企業が、対話相手である実質株主（議決権行使を指図しているが株主名簿には記載されない者）の情報を取得可能にする（実質株主確認制度の創設）
 - ✓ 会社法上の開示（事業報告等）と金商法上の開示（有報）の重複の解消を志向する企業が行うための環境整備を進め、企業の情報開示の効率化と投資家の情報取得の質の向上の両立を図る【実務慣行の課題含めて引き続き要検討】
- 株主総会のバーチャル化・効率化：株主総会外での建設的・実効的な対話に人材と時間を活用
 - ✓ バーチャルオンリー株主総会の実現：産競法上の措置を会社法制に位置づけ（大臣の確認プロセスを不要に）
 - ✓ 書面決議の要件緩和：非上場会社で総会決議を省略するための要件を緩和し、機動的な意思決定を容易にする 等

エンゲージメント

- 株主総会の更なる効率化・合理化：株主総会当日における審議の重要性が低いと考えられる場合、株主総会の効率化・合理化に向けた制度の在り方を検討
- 株主提案権の合理化：取締役会によるモニタリング機能が十分に果たされている企業では、株主提案権の要件を限定する必要がないか検討

責任限定契約

検討の 方向性

経営者の適切なリスクテイクを促進するという観点から、業務執行取締役・執行役も責任限定契約（会社に対する任務懈怠責任を予め一定額に限定する契約）を締結することを可能にすることが望ましい。

現状

取締役・執行役の任務懈怠責任の限定・免除の手續

全部免除：全株主の同意

一部免除（悪意・重過失なし）：株主総会特別決議（※）

※ 定款に規定した場合、悪意や重過失がなく、かつ、「責任の原因となった事実の内容、当該役員等の職務の執行の状況その他の事情を勘案して特に必要」と認められるときは取締役会決議で一部免除可能

検討の方向性

業務執行取締役・執行役も責任限定契約を締結
できるようにすることが望ましい。

- ・ 業務執行取締役・執行役は責任限定契約を締結することが認められていないため、悪意や重過失なく負担した任務懈怠責任についても、免除されるか否かについての予見可能性がなく、経営者のリスクテイクの妨げになっているとの指摘がある。
- ・ D&O保険では補償上限額や支払除外事由が規定される場合もあり、D&O保険のみでは不十分な場合も。

経営者の適切なリスクテイクを促進し、大胆な経営戦略の実現を後押し

実質株主の情報開示

検討の 方向性

＜全体の方向性＞

- 企業が実質株主や名義株主に対してその保有状況や実質株主に関する情報について質問した場合には、その質問に対する回答を義務づける制度とすべき。

＜実効性の確保に向けた方向性＞

- 違反の程度や態様等も踏まえて、少なくとも一定の場合には違反した株主の議決権を停止することが可能な制度とすることが望ましい。

現在の実質株主の把握方法

※ いずれも、実質株主の正確な把握に限界がある。

大量保有報告制度（金融商品取引法）

■ 対象者

株券等保有割合が5%超である者

■ 実効性

大量保有報告書の提出遅延も多く、実効性が確保されていないとの指摘あり

実質株主判明調査（民間企業のサービス）

■ 概要

実質株主を特定するサービス。公開情報からの情報取得や、任意の協力に基づく株主への照会等を通じて情報を収集。

■ 課題

把握できる株主の範囲に限界があることや、調査に多額の費用負担が発生することが課題として指摘されている。

検討の方向性（新制度導入）

実質株主の情報開示制度（会社法）

■ 概要

企業が実質株主や名義株主に対してその保有状況や実質株主に関する情報について質問した場合には、その質問に対する回答を義務づける制度。

■ 実効性

違反の程度や態様等も踏まえて、少なくとも一定の場合には違反した株主の議決権を停止することが可能に。

■ 運用

企業・株主の双方で過度な負担が発生しないよう、実質株主の把握プロセスを効率的にするための運用の在り方の検討も期待される。

実質株主の正確な把握が可能となり、企業サイドから実質株主に対して対話を申し入れることが容易に

株主提案権

検討の 方向性

濫用的な株主提案の実態を踏まえ、現にそのような事態が発生している場合は、株主提案権の要件のうち、議決権数を基準とする要件（議決権300個）は廃止することが望ましい。

現状

総議決権の1%以上 又は 議決権300個以上
を6か月以上保有する株主

近年、個人投資家が投資しやすい環境を整備するため、多くの会社が投資単位を引き下げるために株式分割を行っており、その結果、非常に少数の議決権割合しか有しない株主であっても株主提案が可能となり、濫用的な株主提案がなされているとの指摘がある。

検討の方向性

濫用的な株主提案の実態を踏まえ、現にそのような事態が発生している場合は、株主提案権の要件のうち、議決権数を基準とする要件（議決権300個）は廃止することが望ましい。

他方で、株主提案権の過度な制約とならないよう留意して検討する必要がある（例えば、代替的に、投資金額の要件を設定することの要否等）。

（参考）欧米諸国の株主提案権の要件

- 米国： 市場価格2000ドル以上の議決権付株式の保有
英国： ①株式の5%以上を有する株主、又は②1人あたりの平均払込済金額が100ポンド以上の議決権付株式を有する100名以上の株主
ドイツ： 基本資本の5%又は持分価額が50万ユーロ以上の保有

（出所） 株式会社東京証券取引所 少額投資の在り方に関する勉強会 第2回資料（2024年）

濫用的な株主提案を防止し、実効的なコミュニケーションに時間と労力を割くことを可能に

株式対価M&A

検討の 方向性

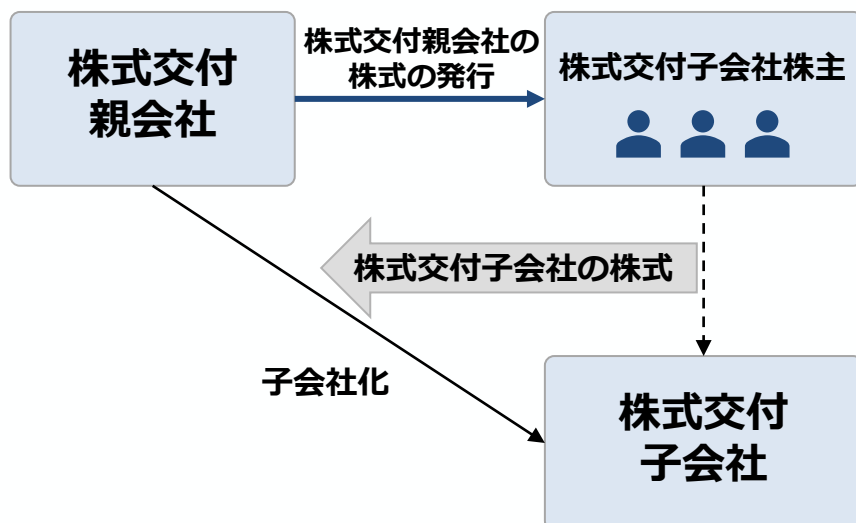
<株式交付の対象>

- ①外国会社の子会社化や、②既に子会社化した会社の株式の買い増し等を追加すべき。

<株式交付の手続>

- 株式交付親会社（買収者）の反対株主の株式買取請求権は認めないことで、買収者において不測の金銭の支出が発生しないようにし、より使いやすい制度にすべき。

株式交付の概要



現状

対象取引 国内の株式会社の子会社化のみ

手続 株式交付親会社の反対株主に株式買取請求権あり

検討の方向性

対象取引 外国会社の子会社化や既に子会社化した会社の株式の買い増し等を追加

手続 株式交付親会社の反対株主の株式買取請求権は認めない

買収者において不測の金銭の支出が発生するリスクがあり、制度利用の障壁となっているとの指摘

上場会社の株式の流動性も活用し、大規模M&Aを含む成長投資を促進

中堅企業成長ビジョン（概要）

- 賃上げと投資が牽引する成長型経済への移行における中堅企業の重要性を踏まえ、**中堅企業の役割や課題、官民で取り組むべき事項をまとめた「中堅企業成長ビジョン」**を策定。
- 本ビジョンを基に、**非上場企業も含めた中堅・中小企業のガバナンスの充実と支援を一体的に進める枠組みの構築**を進める。

1

中堅企業の役割

3つの
ポテン
シャル

①成長余力

現業の強みを異なる成長に繋げる力

②変化余力

強いオーナーシップで柔軟に対応する力

③社会貢献余力

取引先・パートナー等に社会的価値を提供

3つの
役割

①国内投資拡大

国内での大胆な成長投資

②良質な雇用

大胆な賃上げ、M&Aによる円滑な労働移動

③幅広い波及効果

地域経済のけん引や価格転嫁等

●KGI（2030年～）
中堅企業の成長を
政府目標の4倍以上
(実質成長率4%/年以上)

●KPI（2030年まで）
・約1割の中堅企業が10%/年以上生産性向上
・中堅企業のM&A数を約倍増（1千件/年）
・中堅企業数を約2割増（+2千者）

2

中堅企業の成長経路

①産業機械製造業：コア技術を磨き、海外展開でグローバルニッチトップへ
⇒ 大規模な研究開発・設備投資、産業用地の確保等が課題

②食料品製造業：農業・小売との連携による、省力化・高付加価値化
⇒ 海外展開人材・パートナー確保、価格転嫁等が課題

③小売業：専門領域での高付加価値化又は地域密着のサービス拡大
⇒ DXやM&Aにかかる経営人材・ノウハウ不足等が課題

④情報サービス業：特定領域でシェアを確保、ネットワーク効果を利かせて拡大
⇒ IT人材の確保や、国際展開のハードルの高さ等が課題

⑤宿泊業：外部資本も活用し、運営能力を高め、フランチャイズ等で拡大
⇒ 長期資金の調達や、地域ごとに異なる条例規制が課題 等

3

自律的成長に向けた課題と官民で取り組むべき事項

（1）成長ビジョン・ガバナンス

①成長ビジョン

- 成長ビジョンや経営体制が未整備なために、資金や人材等の獲得と有効活用に苦戦
- 施策の対象を成長志向の企業に重点化し、中小から中堅企業、さらにその先への成長を後押しするシームレスな政策体系を構築、支援企業の取組や成長ビジョンを広く社会に情報発信

②ガバナンス

- ファミリービジネスは長期志向・迅速な意思決定という強みを有する一方、経営者の独善行動、お家騒動、後継者不足といった課題あり
- ファミリーガバナンスの規範策定、企業価値向上を阻害する制度の見直し

（2）伴走支援・ソフトインフラ

①資金調達

- 最適な手法・パートナー選択による大規模投資等の資金調達が課題、ファンド活用も不十分
- 中堅・中小大規模成長投資補助金、政府系・民間金融機関等の競争・協調を促す枠組み構築
- エンゲージメントファンドの育成、エクイティ活用ガイドブック（仮称）の作成

②人材確保

- 大企業から中堅企業等への経営人材等の流れが必ずしも大きくなっていない、現場人材も不足
- 金融機関が中堅企業等の経営人材の確保を後押しする事業（レピカリ事業）等を推進
- 人的資本経営コンソーシアムの地域展開
- 省力化投資のモデル事例創出・普遍化

③M&A

- 買い手の統合ノウハウ不足、のれんの定期償却
- 中堅・中小グループ化税制、のれん非償却を含めた財務報告のあり方の検討

④イノベーション

- 野心的な研究開発への投資に課題
- イノベーションの促進に資する税制の活用

⑤海外展開

- 海外展開のパートナー探索等に課題
- JETROハンズオン支援、NEXI支援メニュー拡大

⑥専門家活用

- 地方部では高度な専門家へのアクセスが限定的
- 専門家ネットワーク構築、優良専門家の可視化

⑦GX・DX

- GX・DXを推進する人材・ノウハウの不足
- 省エネ設備導入支援、デジタル人材育成

(参考) 中堅・大企業の研究開発投資額

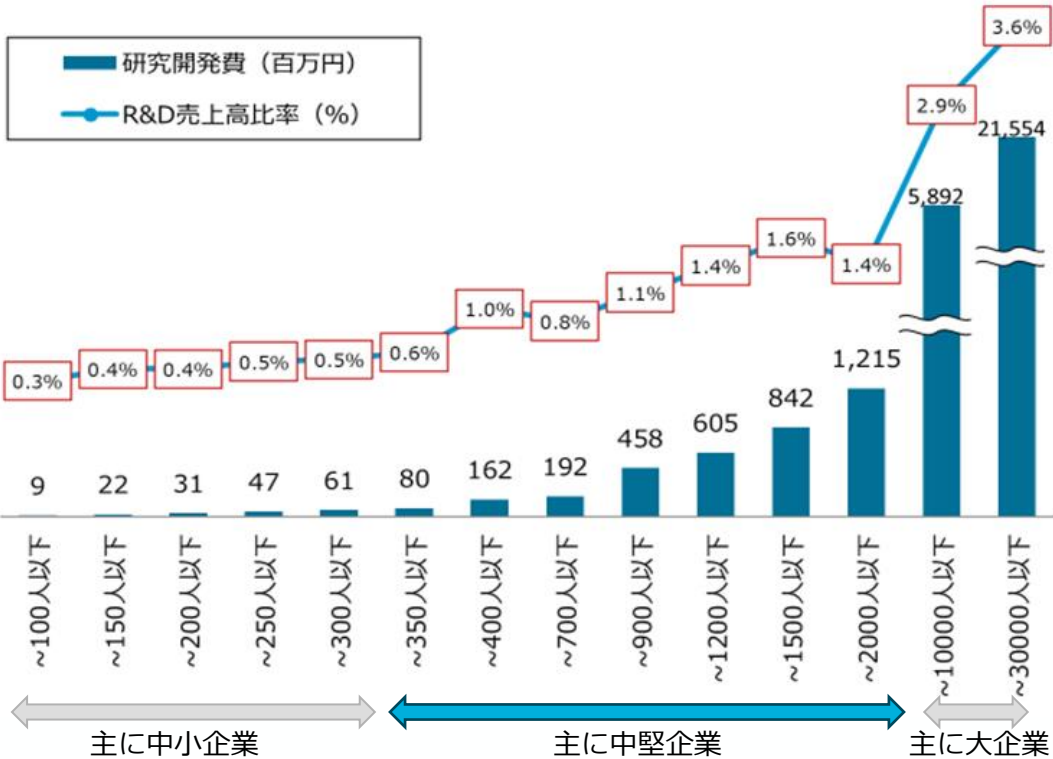
- 日本企業全体の研究開発投資総額の伸びは、米国やドイツ、韓国などと比べて小さい。各国共に、従業員500人以上の中堅・大企業が占める割合が大きく、日本は従業員500人以上に限っても伸びが小さい。
- また、企業規模が小さくなるほど、売上高研究開発比率が低くなる傾向。

研究開発投資総額の伸びの国際比較

		研究開発投資総額	うち500人以上の企業
日本	2022年 金額	15.1兆円	13.5兆円
	2011年比	1.2倍	1.2倍
米国	2021年 金額	70.4兆円	59.7兆円
	2011年比	2.2倍	2.3倍
ドイツ	2021年 金額	9.8兆円	8.5兆円
	2011年比	1.5倍	1.5倍
韓国	2022年 金額	9.1兆円	6.5兆円
	2011年比	2.3倍	2.3倍

※金額は、日銀（ドル、ユーロ）、Bloomberg（ウォン）を用いて、それぞれの年での為替の平均値を用いて日本円換算。（米国・ドイツは2021年、韓国は2022年）
※ 2011年比は各国通貨で計算
（出典） OECD「OECD Data Explorer」を基に経済産業省作成

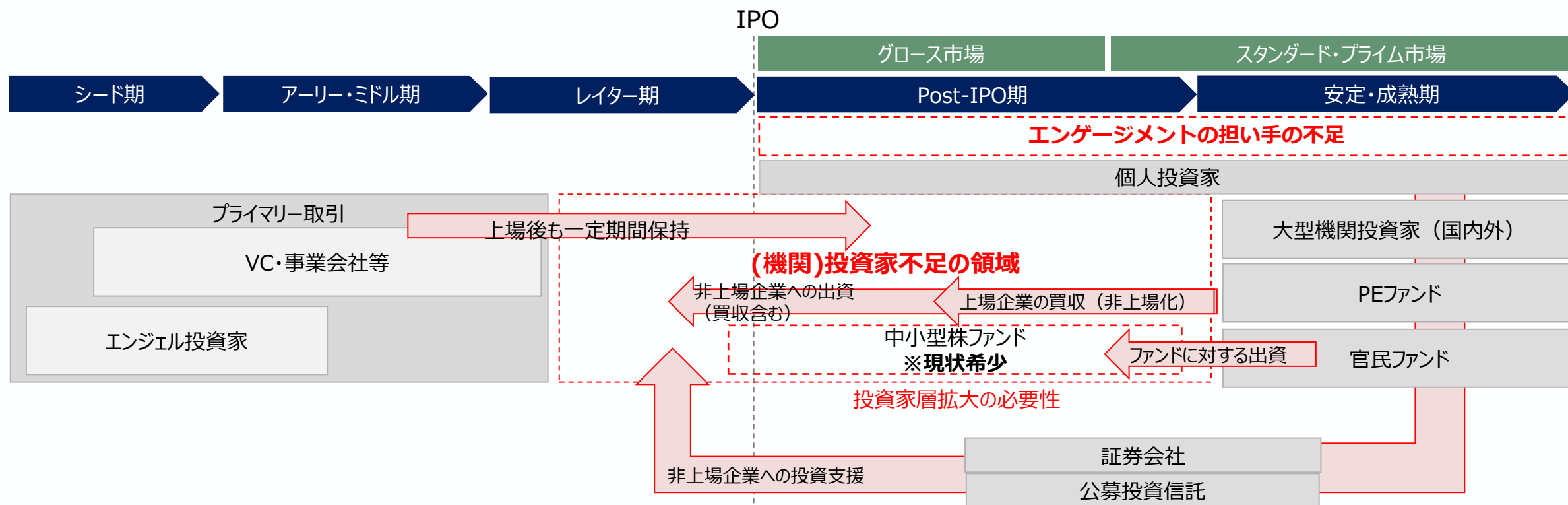
従業員数別の売上高研究開発比率



出所) 経済産業省「企業活動基本調査」(2022年度調査)再編加工
※調査対象: 従業者数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経済産業省所管業種

非上場市場と上場市場にわたるプレイヤーの裾野拡大

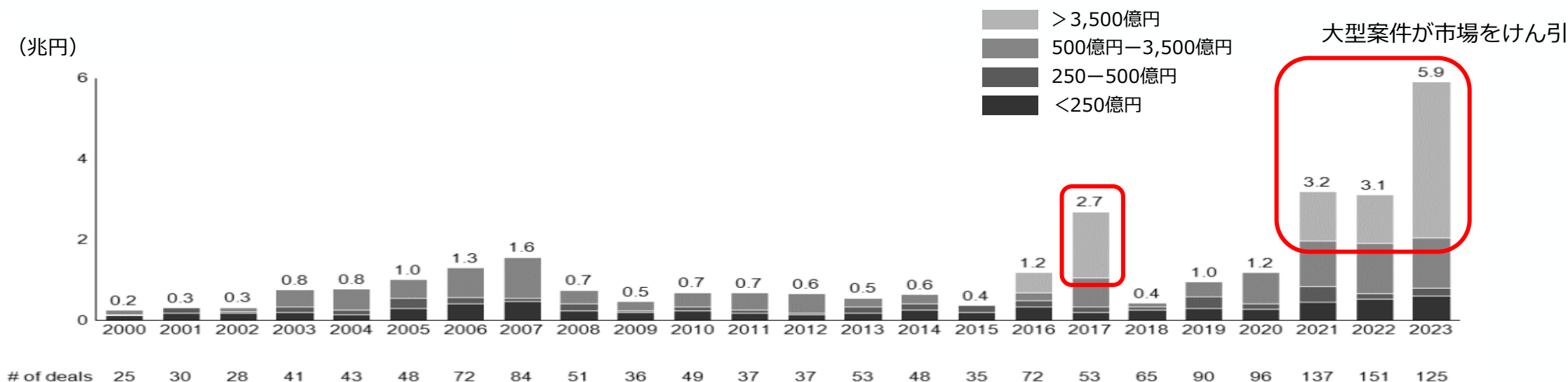
- 日本では、レイト期・Post-IPO期の資金供給主体が不足しており、非上場の段階でスタートアップを大きくできず、また上場後の成長の鈍化の一因となっている。
- 加えて、上場企業を対象とするエンゲージメントの担い手も不足しており、企業価値向上に向けた資本市場からの働きかけが限定的。
- こうした中、レイト期・Post-IPO期の資金供給主体となるVC、PEファンド、中小型株ファンド等や、エンゲージメントファンドに対するEMP（新しい取組を行うファンドを生み出す支援）が重要。
- このため、官民ファンドによる民間ファンドへの出資が、プレイヤーの裾野拡大に重要な役割を果たし得るのではないかと。



大型案件を扱うプレイヤー層拡大の必要性

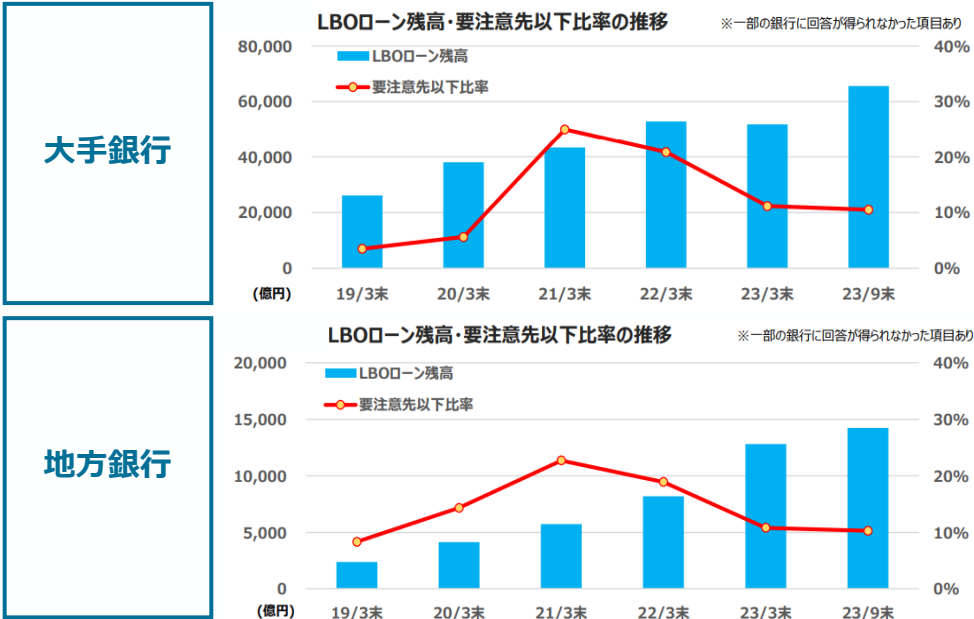
- 大企業の非上場化案件やカーブアウトなど、大型案件がPE市場をけん引している状況。しかし、こうした大型案件に対応できるファンドサイズを有するPEファンドは数える程度しか存在しない。
- 今後より一層、企業の事業ポートフォリオ見直しや非公開化による事業構造改革が進んでいく中で、大型案件に対応できるPEファンドの層を拡大していく必要がある。
- 上記を踏まえ、官民ファンドによる①民間PEファンドへの出資や、②官民共同投資の仕組みを整備することが大型案件を扱うプレイヤー層を拡大する上で重要ではないか。

国内のプライベート・エクイティ（PE）市場



LBOファイナンスの動向

- **LBO（Leveraged Buyout）ローン**はM&Aや非上場化の際などに活用されるが、案件の増加や大型化を受け、大手銀行・地方銀行の**残高が増加**。
- 日米のLBOファイナンスマーケットを比較すると、日本ではLBOローンを**銀行がそのまま保有**することが多いが、米国では**機関投資家がCLO（Collateralized Loan Obligation、ローン担保証券）や投資信託の形で引き受ける**ことが多い。また、米国には**ハイイールド債**の形で高いリスクを取るプレイヤーが存在するが、日本にはハイイールドマーケットが存在しない。また、**セカンダリー市場やリース会社やデットファンド**等の銀行以外の多様な担い手に期待する声もある。
- 今後もLBOファイナンスの需要は拡大する見込みである一方、銀行による引き受けには限界があることから、**LBOファイナンスの担い手を拡大**することが重要ではないか。**拡大に向けた課題や方策**について検討することが重要ではないか。



出典 金融庁「大手銀行・地域銀行国内LBOローンに関するアンケート調査結果」（2024年7月25日）

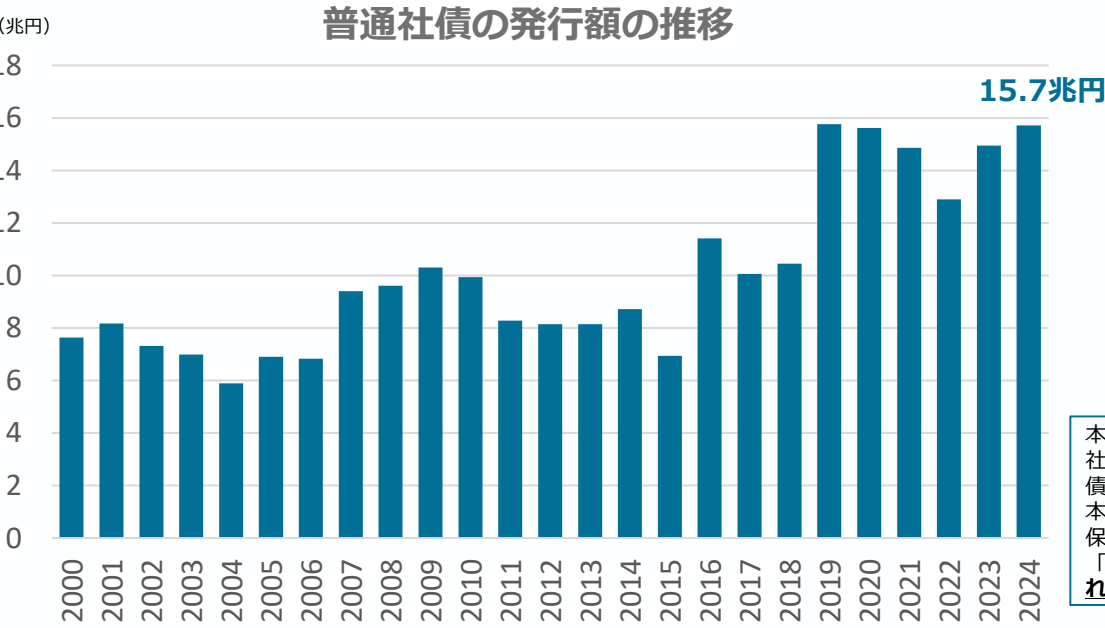
＜LBOファイナンス市場の日米比較まとめ＞

項目	日本	米国
市場規模	小	大
セカンダリー市場	未成熟	成熟
流動性	低い	高い
投資家	銀行、生命保険等に限定	CLOや投資信託、ハイイールド社債など多様
アレンジャーのホールド（大型案件での集中リスク）	大 【保有前提】	小 【売却前提】
レバレッジ倍率	6倍超の案件も多く見られる	概ね5倍強
リスク・リターン目線	リレーションシップバンキング目線	多様な投資家への流通目線

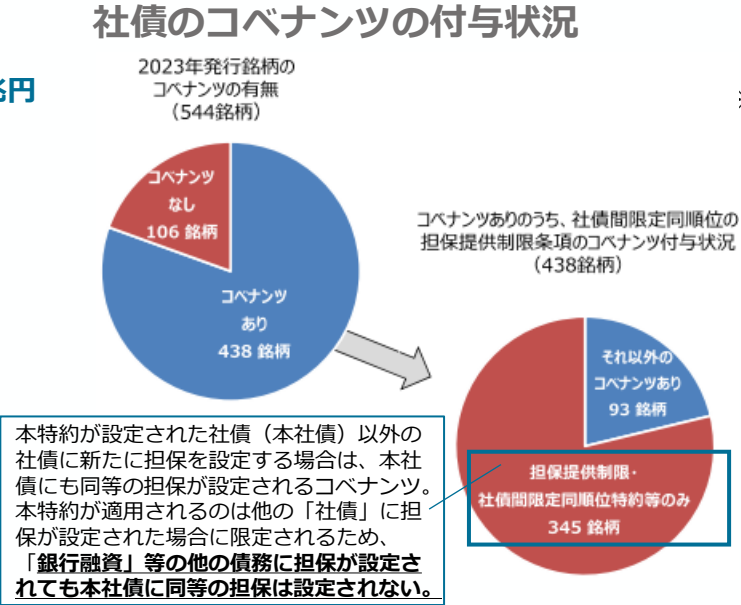
出典 全国銀行協会「国内LBOファイナンスの課題に関する報告書（2023年度）」（2024年3月25日）を基に経済産業省作成

社債と融資のイコールフットINGの実現

- 社債発行額は上昇傾向にあり、**2024年は過去最高水準**。社債は、融資に比べて償還年限を比較的長期に設定できるため、**大規模な設備投資等の資金調達に適している**とされており、今後もニーズが高まる可能性。
- しかし、**国内での社債活用は限定的**。特に、低格付債は、成長投資を支える重要な資金調達手段の一つとして国外では広く活用されているが、国内では極めて限定的。この理由として、国内では**社債権者保護が十分ではない**こと等が考えられる。
- 成長投資を支えるインフラである社債活用のための環境整備として、**社債と融資のイコールフットING（コベナンツの実質化等による社債権者保護の充実等）や社債市場の活性化に向けた検討が重要**ではないか。



出典 日本証券業協会「公社債発行額・償還額（2024年12月分更新）」を基に経済産業省作成



出典 日本証券業協会「社債市場の活性化に向けたインフラ整備に関するワーキング・グループ」報告書（2024年7月報告） 31

実効的なコベナンツの一例

※ コベナンツとは、社債の契約内容として、社債権者保護等のために発行会社に課せられる一定の義務のこと

チェンジ・オブ・コントロール条項

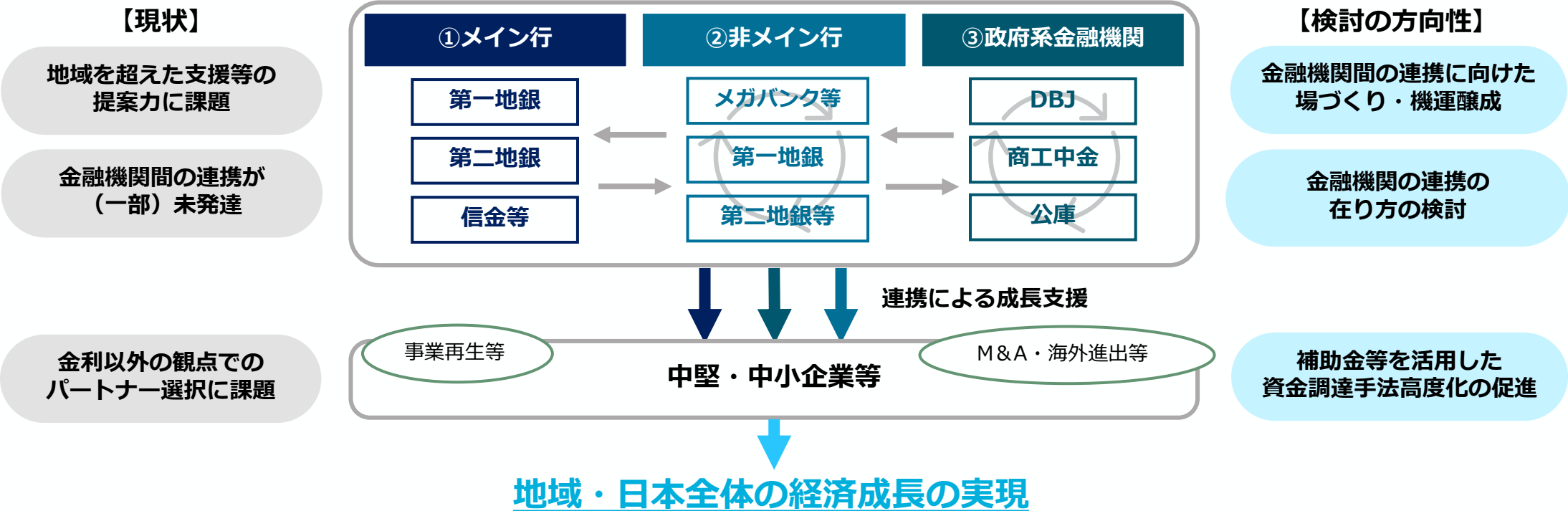
発行会社に組織再編や大株主の異動などの事由が発生した場合、社債権者はあらかじめ定めた価格での**社債の償還を可能とするもの**

レポーティング・コベナンツ条項

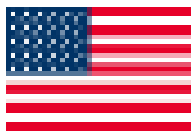
発行会社が非上場化した後も、**社債権者の投資判断に重大な影響を及ぼす一定の事由**については、**社債権者へ報告する義務**を課すもの

金融機関間の連携の在り方

- 例えば、企業が海外進出や地域を越えたM&Aなどに取り組む際、金融機関から最適なファイナンス手法による資金供給や提案を十分に受けられていないという声が存在。
- こうした課題に対応し、企業の成長投資に向けた資金調達環境を整備するため、メガバンク・地方銀行等・政府系金融機関の連携の在り方を検討することが必要ではないか。特に、民間金融機関・政府系金融機関等の多様なプレイヤーによる一層の連携を促すことで、企業の成長投資を更に後押しするべきではないか。このためにこういった取組が必要か。



マクロ環境の変化： 地政学的リスクの拡大・世界各国での産業政策等の活発化の継続



【課題】

- ・ 格差拡大・中間層の疲弊
- ・ 中国への対抗
- ・ インフレ



【対応】

〈バイデン政権〉※下記政策についてはトランプ新政権における継続性を注視

- CHIPS法：5年間で527億ドル(約7.1兆円)の資金提供 <2022年8月>

⇒税額控除分込みで約14兆円規模の投資支援

半導体関連投資支援の要件に他国への立地制限 (当時の円レート1ドル=135円で換算)

- インフレ削減法：10年間で4,370億ドル(約65.1兆円) <2022年8月>

EV税額控除に北米組立要件

水素製造装置税額控除にCO2排出基準・実勢賃金要件等

- 対中投資規制(AI等の戦略分野に関する投資制限) <2023年8月>

- 重要産業に関する半導体サプライチェーン調査 (中国産のレガシー半導体の利用や調達に関する調査実施)

<2023年12月発表>

〈トランプ政権〉

- トランプ政権における税制インセンティブ <2025年1月発言>

第1次政権において、法人税率を35%→21%に引き下げるとともに、設備投資の100%特別償却(5年間の時限措置)を実施。

第2次政権においても、米国で製造を行う場合の法人税率を21%→15%に引き下げるとともに、設備投資の100%特別償却を復活させるとの方向性を発信。

- その他、トランプ氏は当選前から「関税を活用して国内生産を奨励」等と主張。商務長官などに貿易赤字の状況等について調査の上、4月1日までに報告するよう指示。



【課題】

- ・ 気候変動緩和の主導
- ・ 製造業中国依存、デジタル米中依存
- ・ 域内の良質雇用確保
- ・ インフレ



【対応】

- EU復興パッケージ <2020年7月>

グリーンやデジタルへの移行：7年間で約1.8兆ユーロ(292兆円)

- 戦略的自律・サプライチェーン欧州回帰 <2022年9月>
電池や半導体等の重要物資等のサプライチェーン強靱化法整備

- グリーン・ディール産業計画 <2023年2月>
クリーン産業分野の成長投資支援

水素インフラ：69億ユーロ(1.1兆円)等

- 独：産業政策の方針発表 <2023年10月>
(今後4年間で500億ユーロ(8.1兆円)規模の税制優遇措置)

- 仏：EV補助金制度の変更 (国産EVを制度上優遇)
<2023年10月>

- EU：「欧州の競争力の未来」 (ドラギ元ECB総裁)

<2024年9月>

産業戦略として統合的な産業政策・競争政策・貿易政策へ提言

官民で7.5~8.0千億€(約122~130兆円)/年の追加投資

⇒「競争力コンパス」 <2025年1月>にて、域内経済の立て直しを図り、競争力強化を実現するための5年間の政策を公表。脱炭素化に向けた行程表作成に加え、イノベーション促進に向けて、革新的技術に投資する企業の規模拡大のために、民間と協力して、TechEU投資プログラムを展開。

(参考)

- 英：Invest 2035：the UK's modern industrial strategy

(産業戦略の策定に向けた政策文書) <2024年10月>



【課題】

- ・ キャッチアップ・輸出主導型高度成長経済の終焉
- ・ 米欧等西側陣営への対抗



【対応】

- 中国製造2025 <2015年7月>

中核基礎部品・基幹基礎材料の2025年国内自給率70%目標

- 新たな質の生産力の発展を加速 <2024年3月>

科学技術イノベーションの推進

⇒AI、量子、集積回路、生命・健康、宇宙、「低空経済」等

- 特別国債の発行 <2024年3月, 7月>

・ 3月に1兆元(約20兆円)の超長期特別国債を発行

⇒科学技術イノベーション、食糧・エネルギー安保等の支援

・ 7月に3,000億元(約6兆円)の超長期特別国債を発行。設備更新に1480億元(約3兆円)を配分。

⇒設備更新(工業、環境インフラ、医療、エネルギー等)と消費財(車や家電、中古住宅リフォーム等)買換え支援強化。利子補給や補助金の支給等を行う。25年1月、消費財の下取り資金として810億元(約1.6兆円)を割り当てた旨発表。

- 製造業の競争力強化 <2024年3月>

規格や品質保証を強化し、中国製造ブランドを打ち立てる。

財政・金融政策 <2024年12月>

・中央経済工作会议にて、2025年は積極的な財政政策に加え、「適度に緩和的」な金融政策により財政・金融ともに緩和を進めることを決定。

(注) 1ドル=149円、1ユーロ=162円、1元=20円で換算 (2024年3月末の為替レート)

1. マクロから見たイノベーションの必要性

2. 各論

(1) 経営・金融

(2) 研究開発・スタートアップ

(3) 人材

議論のポイント（２）研究開発・スタートアップ

「イノベーション小委員会」にて2025/1/24～審議中

「日本産業標準調査会基本政策部会」にて2024/12/10～審議中

（問題意識）

- 基礎科学とビジネスが近接するようになってきた中で、世界中の国・企業が戦略分野に投資を重点化。こうしたフロンティア開拓競争に対応するためには、我が国も戦略分野を見極め、研究開発からルール形成、設備投資等に一気通貫で取り組まなければ、国際競争から取り残されるリスク。
- また、フロンティアを支える我が国の基礎科学力は著しく低迷。グローバル化の中で、日本企業の研究開発支出に占める海外支出の割合も増加。官民連携で基礎科学力への投資を進めなければ、我が国からイノベーションのタネが生まれなくなる恐れ。
- 企業、大学／国研、S U等による我が国への戦略的なイノベーション投資の促進、相互連携の強化に向けた政策が必要。この際、イノベーションの担い手たるSUについては5か年計画の着実な実施とともに、成長を押し上げるための施策を強化。

（政策の方向性）

- フロンティア領域への重点支援：
 - 将来の産業のタネとなることが期待される一方、技術・ビジネスの不確実性、巨額投資の必要性などから、民間のみでは投資が進みにくい戦略技術分野を見極めた上で、政策リソースを重点化し、民間投資の呼び水としていく。
 - 世界市場獲得には国際標準化も重要だが、競争激化により市場確立後に国際標準を制定という従来の発想では他国に後れを取るおそれがあり、研究開発段階から標準化に取り組むことが必要。ただし、従来よりも早い段階のため、民間のみでの調整は進みにくく、標準策定に向けた国によるプッシュ型支援を、領域を特定して行うことで、国が標準化に向けた関係者の合意形成をリードする。
- 新たな時代の産学官連携を通じた科学力の再興：
 - 世界的に基礎科学とビジネスが近接するようになってきた中で、フロンティア領域の産学連携では研究開発と事業化を同時に見据えることが重要になってきている。グローバルな競争力を向上させ、それが更なる科学力の向上につながるという好循環を実現していくため、産業界と大学／国研が連携し、最先端科学の研究に必要な研究設備・人材等を集積（拠点化）していく。
- スタートアップの創出・育成の推進：
 - スタートアップはフロンティア領域等の事業化に取り組む重要なプレーヤーである一方、事業化には長い期間、大きな資金が必要等の壁に直面。成長投資を後押しする資本市場整備（「（１）経営・金融」参照）に加え、グローバル・エコシステムとの連結を強化しつつ、スタートアップの創出から事業化に至るまでの支援、需要創出に向けた公共や民間の調達促進、M&A等の出口・成長経路の多様化を実施。

イノベーション小委員会

委員名簿

- 染谷 隆夫 東京大学 教授 【委員長】
- 安部 和志 ソニーグループ株式会社 執行役 専務
- 井上 智子 Infinite CORE株式会社 代表取締役
- 倉田 英之 A G C株式会社 代表取締役 専務執行役員 C T O 兼 技術本部長
- 清水 洋 早稲田大学 商学学術院商学部教授
- 杉村 純子 プロメテ国際特許事務所代表 弁理士
- 高橋 祥子 TAZ Inc. (株式会社たづ.) 代表取締役
- 土居 丈朗 慶應義塾大学 経済学部教授
- 西澤 格 株式会社日立製作所 執行役常務 C T O 兼 研究開発グループ長
- 波多野 睦子 東京科学大学 理事・副学長

(敬称略)

合計 10名

開催実績

日程	会議	アジェンダ
1月24日(金) 10:00-12:00	第5回	① 我が国のイノベーション・エコシステムの現状と課題 (論点提示) ② フロンティア領域探索・育成の在り方
2月13日(木) 11:30-13:30	第6回	① スタートアップ政策
2月20日(木) 10:30-12:30	第7回	① 産学連携・オープンイノベーション (国際研究、大学発スタートアップ、研究セキュリティ)

(注) 3月31日(月)第8回(大企業におけるイノベーション促進について)、
4月頃第9回(中間とりまとめ)開催予定

日本産業標準調査会基本政策部会

委員名簿

- 松橋 隆治 東京大学大学院 工学系研究科電気系工学専攻 教授【部会長】
- 朝日 弘 一般財団法人日本規格協会 理事長
- 石井 裕晶 一般財団法人 日本品質保証機構 理事長
- 阿部 純 日本商工会議所
(大崎電気工業株式会社 執行役員 ソリューション事業部長)
- 梅津 克彦 ヤマト運輸株式会社 エグゼクティブフェロー
- 小川 尚子 一般社団法人日本経済団体連合会 産業技術本部長
- 河嶋 信子 公益社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会
常務理事
- 河村 真紀子 主婦連合会 会長
- 君嶋 祐子 慶應義塾大学 法学部・大学院法学研究科 教授
- 古関 隆章 東京大学大学院 工学系研究科電気系工学専攻 教授
- 小山 珠美 株式会社AIST Solutions エグゼクティブアドバイザー
- 菅 富美枝 法政大学 経済学部 教授
- 田辺 新一 早稲田大学 理工学術院創造理工学部建築学科 教授
- 中畔 邦雄 日産自動車株式会社 執行役副社長 チーフテクノロジーオフィサー
- 西澤 格 一般社団法人電子情報技術産業協会 標準化政策部会 部会長
- 牧野 睦子 公益財団法人日本適合性認定協会 事業企画部 テクニカルフェロー
- 湊 博之 一般社団法人日本鉄鋼連盟 標準化センター運営会議委員長
- 持丸 正明 国立研究開発法人産業技術総合研究所 フェロー
人間拡張研究センター・研究センター長
- 山中 美紀 ダイキン工業株式会社 CSR・地球環境センター環境製品グループ 担当部長
- 吉田 耕太郎 独立行政法人製品評価技術基盤機構 フェロー (適合性評価戦略担当)
兼 認定センター計画課適合性評価戦略室長

合計 20名

(敬称略)

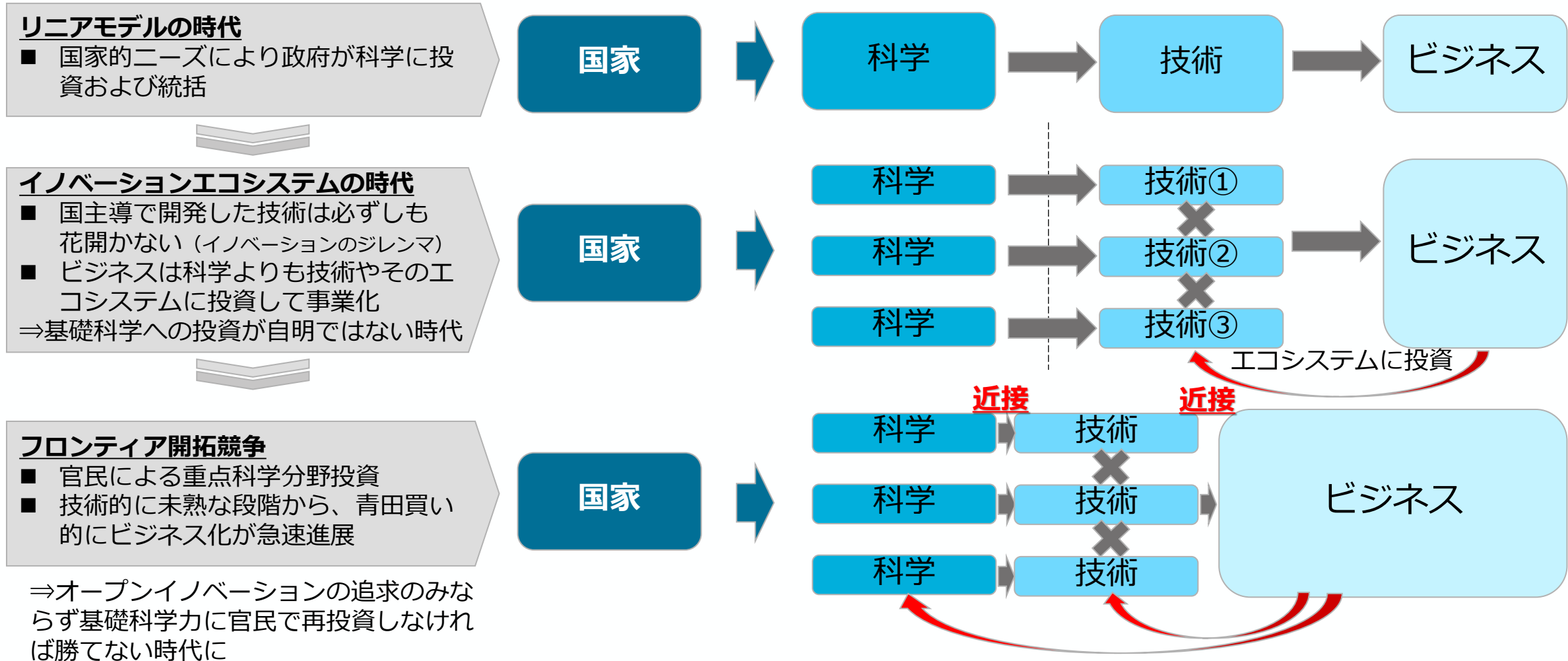
開催実績

日程	会議	アジェンダ
12月10日(火) 10:00-12:00	第15回	新たな基準認証政策の展開の方向性について (論点の提示)

(注) 3月28日(金)第16回(取りまとめ骨子)、
5月頃第17回(取りまとめ)開催予定

イノベーションモデルの変遷

- 国家が科学に投資し、それが技術、ビジネスに直線的に繋がる「リニアモデル」から、「イノベーションエコシステム」の時代を経て、フロンティア開拓競争に突入。
- デジタル革命でプラットフォーマーとなった一部の民間企業が市場を総取り、巨額資本を蓄積。次の勝ち筋（フロンティア領域）を探索し、巨額資本で育成。デジタル・AIの進化、大規模計算資源等の活用により、研究分野間の相互関連が高まるとともに、研究開発のスピードが加速、様々な領域で並行的に科学的ブレイクスルーが生まれる状況となってきた。



諸外国では戦略分野を定め、重点的な取り組み

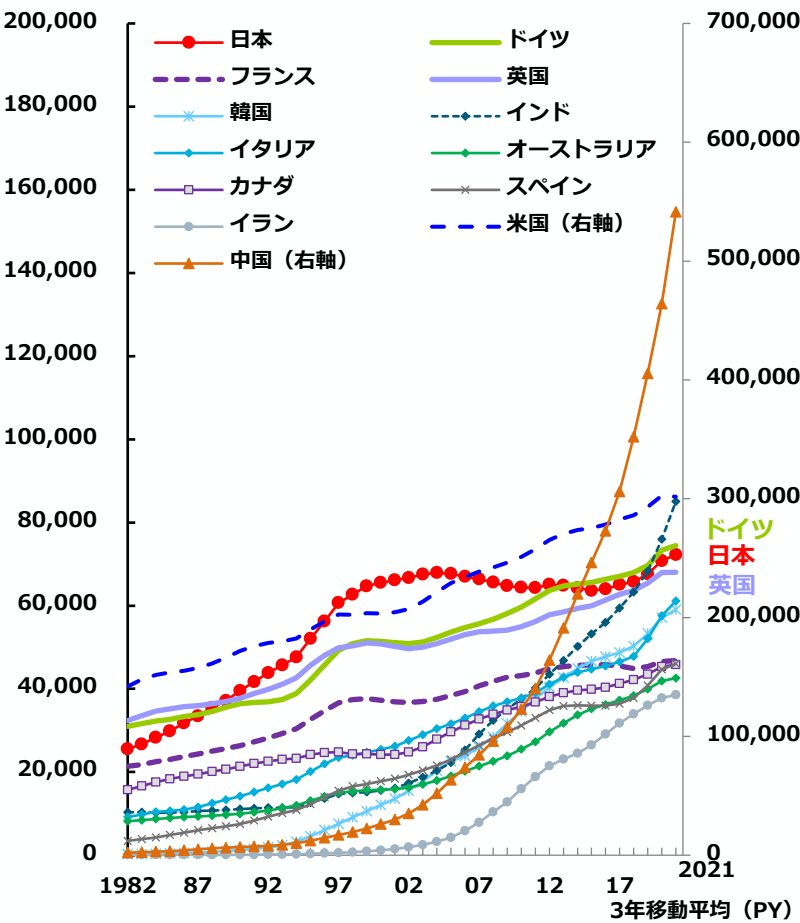
- 諸外国でも、それぞれの戦略文書にて、量子やAI等を重要な技術分野として特定したうえで、投資を重点化している。

	米国	中国	英国	独国	仏国	韓国
戦略文書	CETsの最新リスト (2024/2)	第14次五か年計画 (2021/3)	英国科学技術フレームワーク (2023/3)	ホワイトペーパー技術主権 (2021)	フランス2030 (2021)	12大国家戦略技術 (2022/10)
重要技術分野	CETs(critical and emerging technologies) ・先進コンピューティング ・先進エンジニアリング材料 ・先進ガスタービンエンジン技術 ・先進ネットワーク型センシング及びシグネチャ管理 ・先進製造 ・人工知能 (AI) ・バイオテクノロジー ・再生可能エネルギーの生成と貯蔵 ・データプライバシー、データセキュリティ、サイバーセキュリティ技術 ・指向性エネルギー ・高度自動化、無人システム (UxS) 、ロボティクス ・ヒューマンマシンインターフェース ・極超音速 ・通信・ネットワーク技術 ・位置・ナビゲーション・タイミング (PNT) 技術 ・量子情報技術 ・半導体及びマイクロエレクトロニクス ・宇宙技術・システム	国家実験室の再編や国家科学センターの建設の対象分野 ・量子情報 ・フォトニクス ・マイクロナノエレクトロニクス ・ネットワーク通信 ・人工知能 ・バイオメディカル ・現代エネルギーシステム ブレイクスルー強化のための重要な先端科学技術分野 ・次世代人工知能 ・量子情報 ・集積回路 ・脳科学と脳模倣型人工知能 ・遺伝子とバイオテクノロジー ・臨床医学と健康 ・深宇宙、深地球、深海、極地探査	将来の革新的技術分野 ・ AI ・ 工学的生物学 (engineering biology) ・ 未来のテレコム ・ 半導体 ・ 量子技術	国際競争力、安全保障、経済と社会の強靱化に重要な基盤技術 ・ ICT、マイクロエレクトロニクス、ソフトウェア、AI ・ ITセキュリティ ・ HPC ・ フォトニクス、第2世代量子技術 ・ 循環型経済の基盤 ・ 持続可能なエネルギー技術 ・ 材料 ・ バイオ技術 ・ 製造技術 ・ 環境技術 ・ 分析技術、計測技術、光学	国家促進戦略型PEPPR ・ 水素・脱炭素 ・ リサイクル ・ バイオ燃料 ・ バイオセラピー・革新的療法のバイオ製品 ・ ヘルステック ・ 新興感染症・核放射線生物・化学的脅威 ・ サイバーセキュリティ ・ 量子技術 ・ AI ・ クラウド ・ 5G・テレコミュニケーション ・ デジタル化・モビリティの脱炭素化、③持続可能で健康な食 ・ 持続可能な農業・農機 ・ フランスの文化・クリエイティブ産業 ・ 産業の脱炭素化 ・ 教育とデジタル ・ 持続可能な町と革新的な建物 ・ 責任あるデジタル	韓国経済に波及効果の大きい産業コア技術群 ・ 半導体・ディスプレイ ・ 二次電池 ・ 先端モビリティ ・ 次世代原子力 急成長が見込まれる安全保障上重要な技術群 ・ 先端バイオテクノロジー ・ 航空宇宙・海洋技術 ・ 水素 ・ サイバーセキュリティ 必須基盤技術群 ・ AI ・ 次世代通信 ・ 先端ロボット・製造 ・ 量子技術

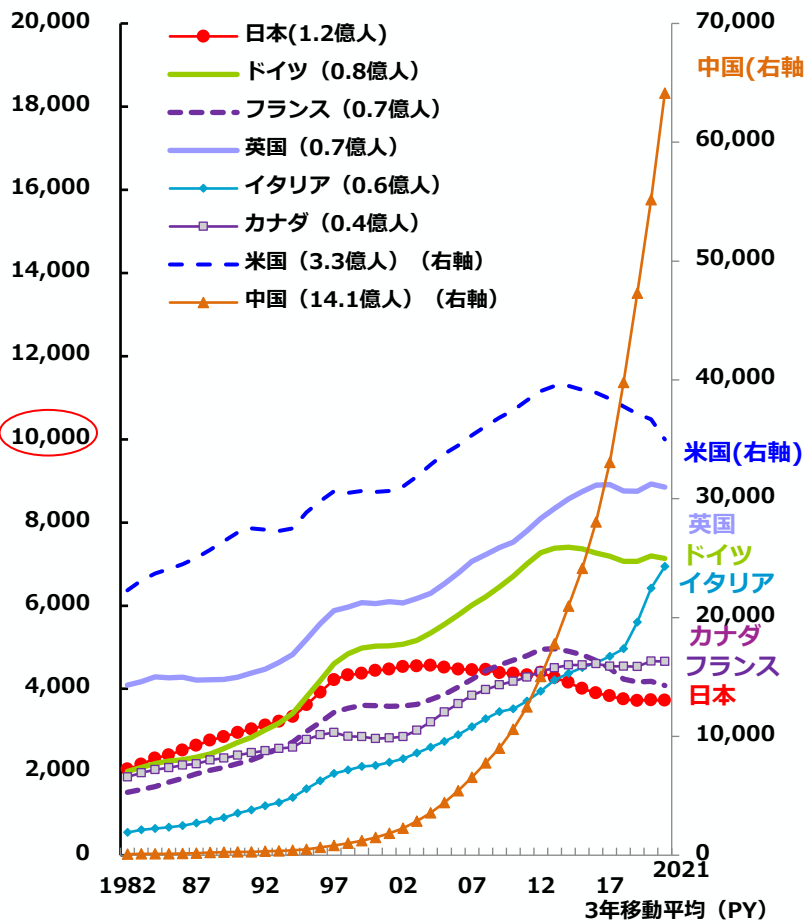
主要国・地域論文数推移（論文数、Top10%）

- 論文数では、主要国の中でも日本は比較的上位。他方、被引用数が多い論文数では、G7、中国のみならず、インド、オーストラリア、韓国等にも劣後。

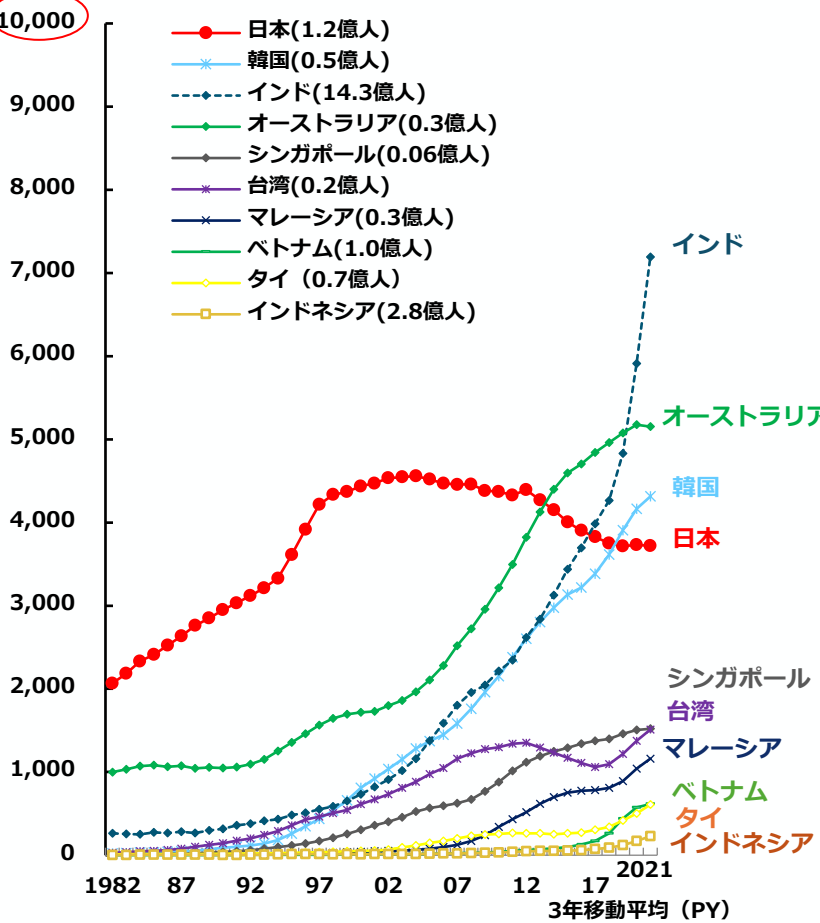
論文数(分数カウント法・全分野)



Top10%補正論文数(分数カウント法・全分野)
G7・中国



Top10%補正論文数(分数カウント法・全分野)
アジア・オセアニア

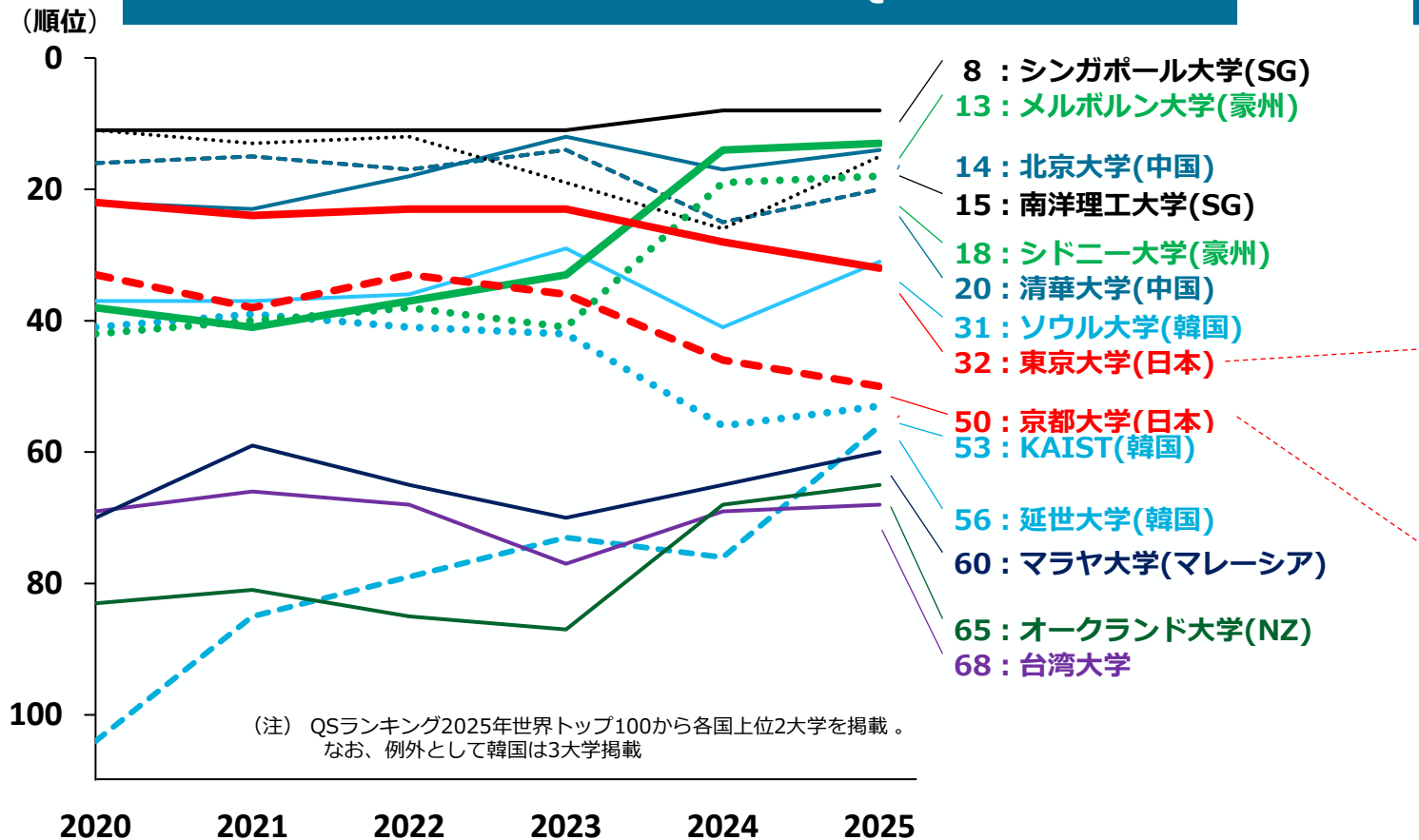


(参考) PYとは出版年(Publication year)の略である。Article, Reviewを分析対象とした。分数カウント法による結果。論文の被引用数(2023年末の値)が各年各分野(22分野)の上位10%に入る論文数がTop10%論文数である。()内は2023年時点のおおよその人口
(出典) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所からの提供情報を基に、経済産業省が作成。

QSランキング 世界トップ100大学 アジア・オセアニア地域

- QS世界大学ランキングとは、英国の大学評価機関のクアクアレリ・シモンズが公表している世界の大学ランキング。
- **日本の大学は徐々にランキングが低下**。アジア・オセアニア地域内だけで比較しても、シンガポールやオーストラリア、中国や韓国が上位を占めている。

アジア・オセアニア各国トップ大学のQSランキング推移



2025年 QSトップ100 アジア・オセアニア

順位	大学名	国・地域
8	シンガポール国立大学	シンガポール
13	メルボルン大学	オーストラリア
14	北京大学	中国
15	南洋理工大學 (NTU)	シンガポール
17	香港大学	香港
18	シドニー大学	オーストラリア
19	ニューサウスウェールズ大学	オーストラリア
20	清華大学	中国
30	オーストラリア国立大学	オーストラリア
31	ソウル大学	韓国
32	東京大学	日本
36	香港中文大学 (CUHK)	香港
37	モナシュ大学	オーストラリア
39	復旦大学	中国
41	クイーンズランド大学	オーストラリア
45	上海交通大学	中国
47	浙江大学	中国
50	京都大学	日本
53	KAIST (韓国先端科学技術大学院大学)	韓国
56	延世大学	韓国
60	マラヤ大学	マレーシア
62	香港城市大学	香港
65	オークランド大学	ニュージーランド
67	高麗大学	韓国
68	台湾大学	台湾
77	西オーストラリア大学	オーストラリア
82	アデレード大学	オーストラリア
84	東京工業大学	日本
86	大阪大学	日本
88	シドニー工科大学	オーストラリア
98	浦項工科大学	韓国
...	...	...
(107)	東北大学	日本

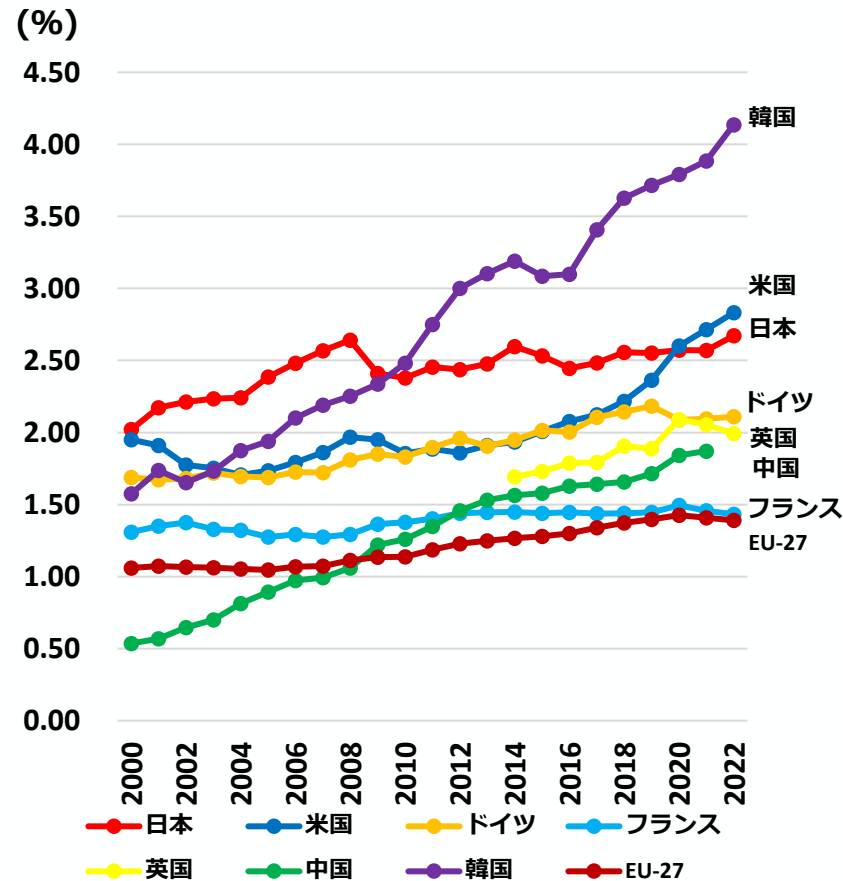
(参考) QS世界大学ランキングでは、英国の大学評価機関のクアクアレリ・シモンズが、「学術的評価」、「教員あたりの引用数」、「雇用者の評価」、「雇用成果」、「外国人教員比率」、「国際研究ネットワーク」、「留学生比率」、「留学生の多様性」、「教員と学生の比率」、「持続可能性」の指標に重みづけして評価している。

(出典) [QS World University Rankings](#)を基に作成

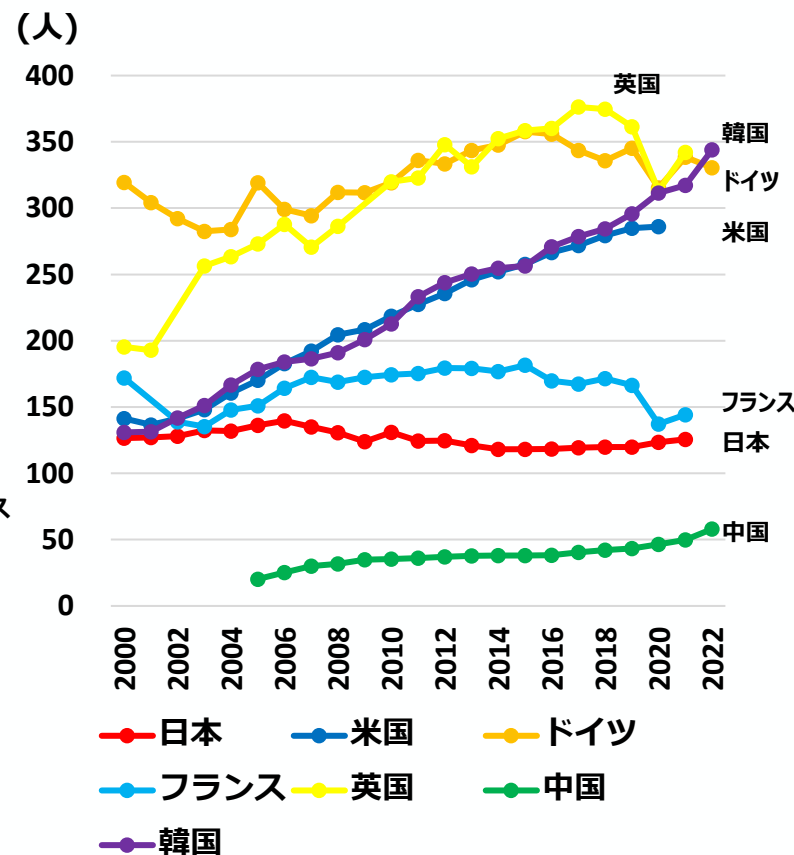
日本企業の研究開発投資の動向と博士号人材の推移

- 企業部門の研究開発投資は米国や中国、韓国と比べ、対GDP比の伸びは劣後。
- 博士号取得者や研究者の伸びも他国に劣後。

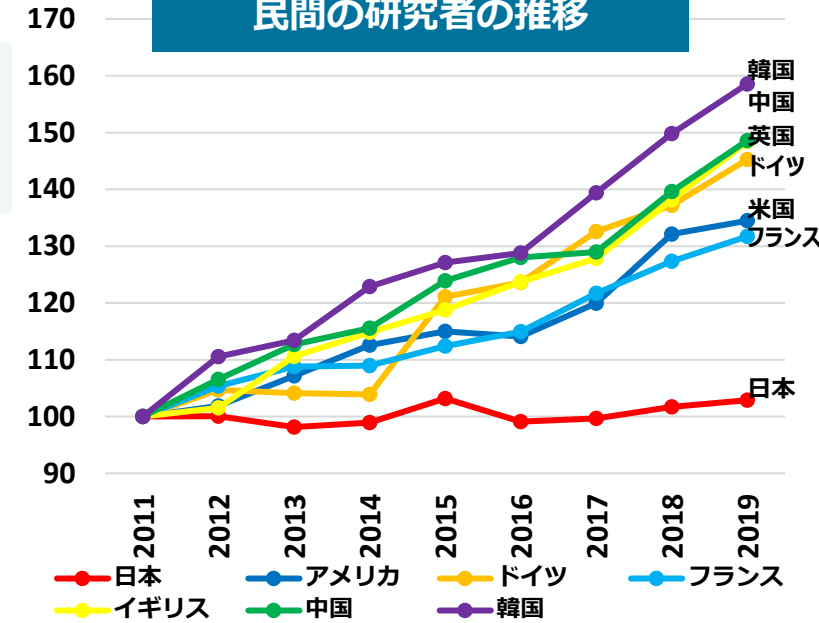
主要国の企業部門の研究開発費
の対GDP比率の推移



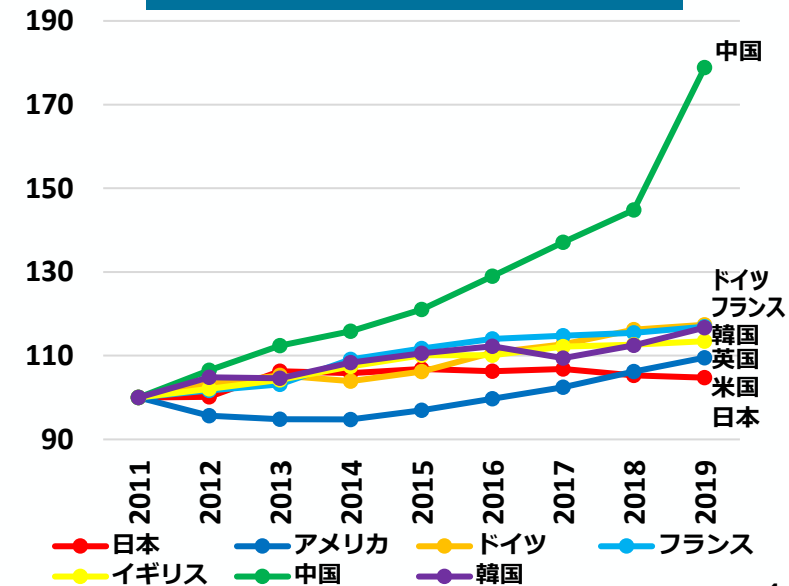
人口100万人あたりの博士号取得者の推移



民間の研究者の推移



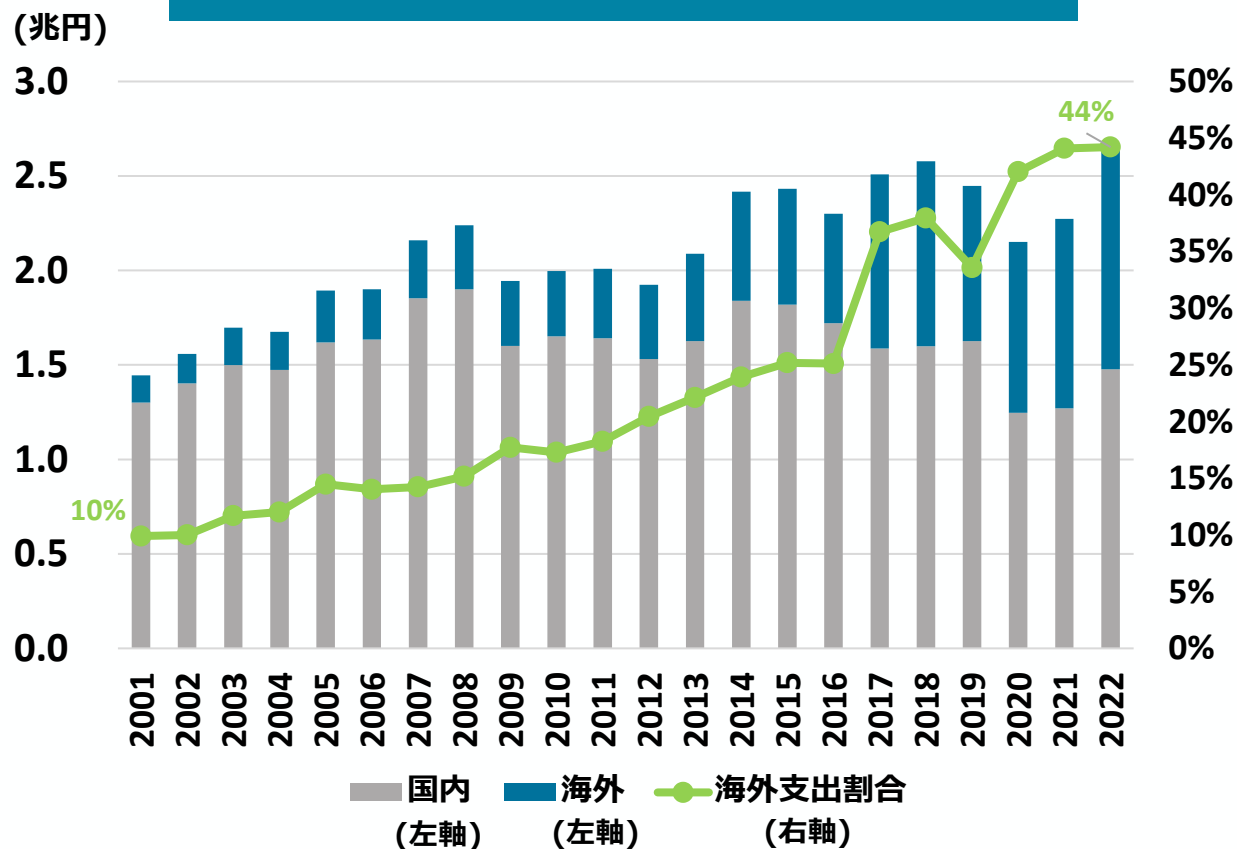
民間以外の研究者の推移



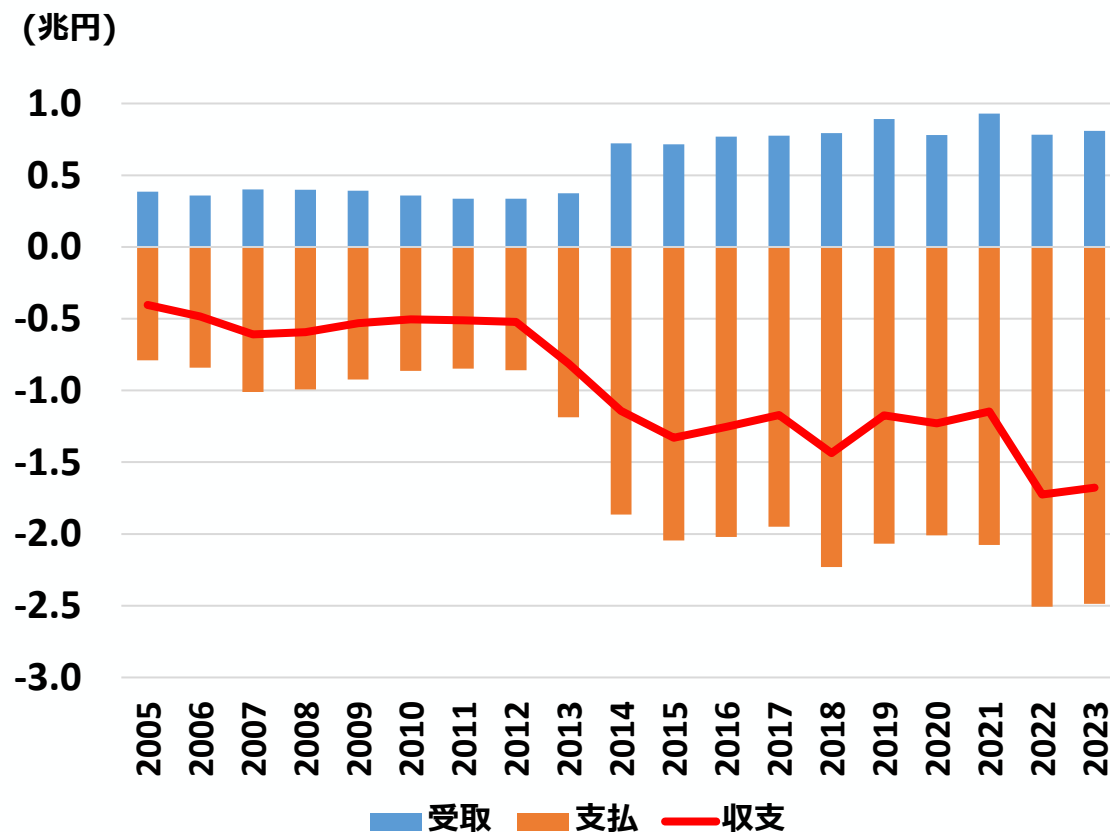
日本企業の海外研究開発支出と研究開発サービス収支

- 日本企業の研究開発支出に占める海外支出の割合も増加しており、研究開発サービス収支も赤字が加速。
- 基礎科学力への投資を進めなければ、我が国からイノベーションのタネが生まれなくなる恐れ。

日本企業の外部支出研究開発費の推移
(国内・海外)



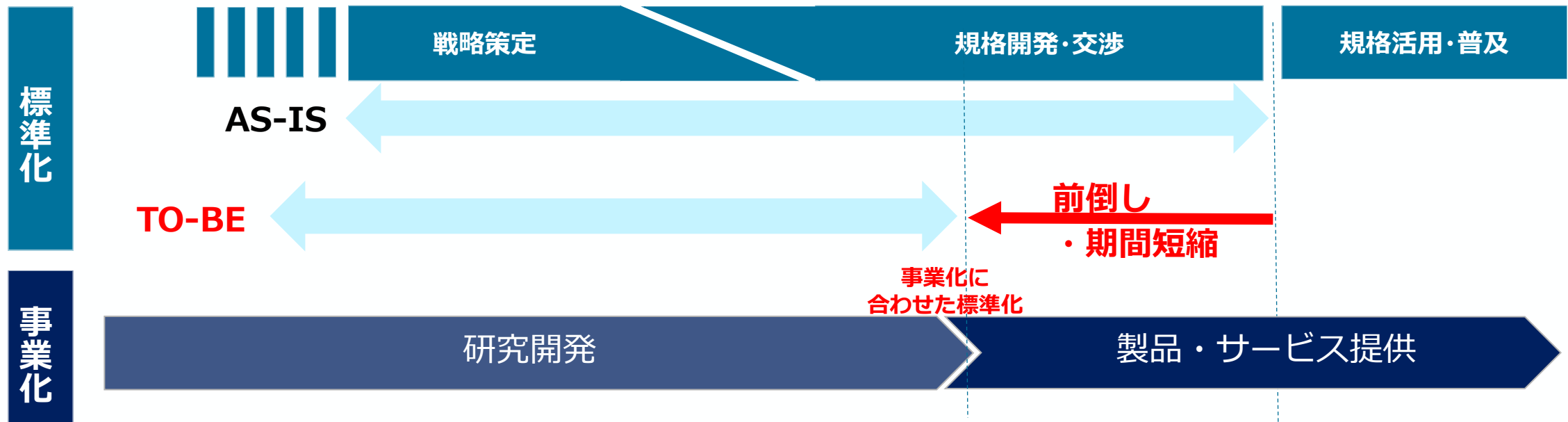
研究開発サービス収支



(参考) 右図：研究開発サービスは「研究開発（基礎研究、応用研究、新製品開発等）に係るサービス取引のほか、研究開発の成果である産業財産権（特許権、実用新案権、意匠権）の売買を計上」と定義
(出典) 左図：文部科学省 科学技術・学術政策研究所、「科学技術指標2024」を基に、経済産業省が加工・作成。右図：日本銀行統計より経済産業省作成。

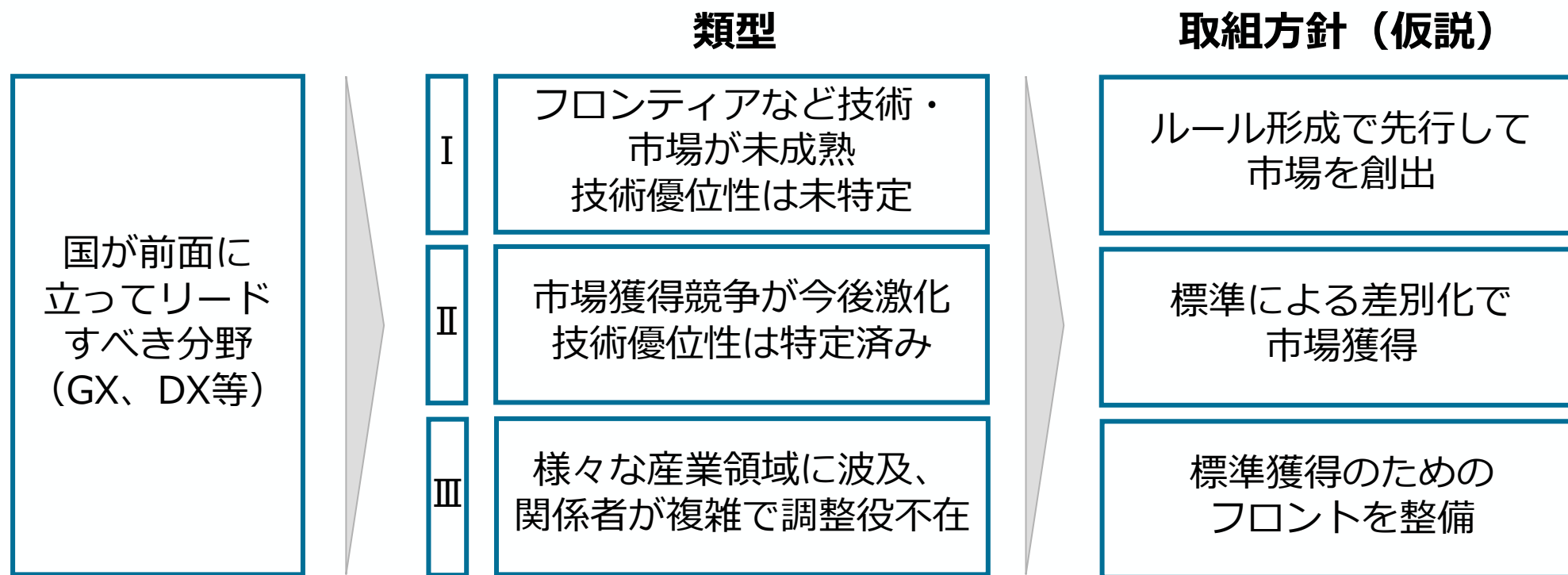
新たな基準認証政策の展開（標準化戦略策定の加速化）

- 世界で市場獲得競争が激化・複雑化する中、現在のスピード感・進め方では、国際的な議論に後れを取り、**我が国にとって不利益なルール形成がなされるおそれ**。特に、**産業構造・社会構造の転換**につながる不確実性の高い分野（GX、DX等）では、国内関係者の合意形成が進みづらい傾向がないか。
 - ✓ ステークホルダーだけの議論に委ねると、**ステークホルダー同士の利害対立が先鋭化**し、我が国産業としての協調領域・競争領域の議論がまとまらない。
 - ✓ どの技術・方式が勝ち残るのかが不確実性が高いため、協調領域の議論については他者に委ねて、自身は「待ち」の姿勢で動向の帰趨を見極め、その上で**ただ乗り（フリーライド）をしようとするインセンティブ**が働きやすい。
- こうした分野では、**政府がこれまで以上に前面に出て議論をリードし、協調領域の合意形成を加速化**していく必要があるのではないか。



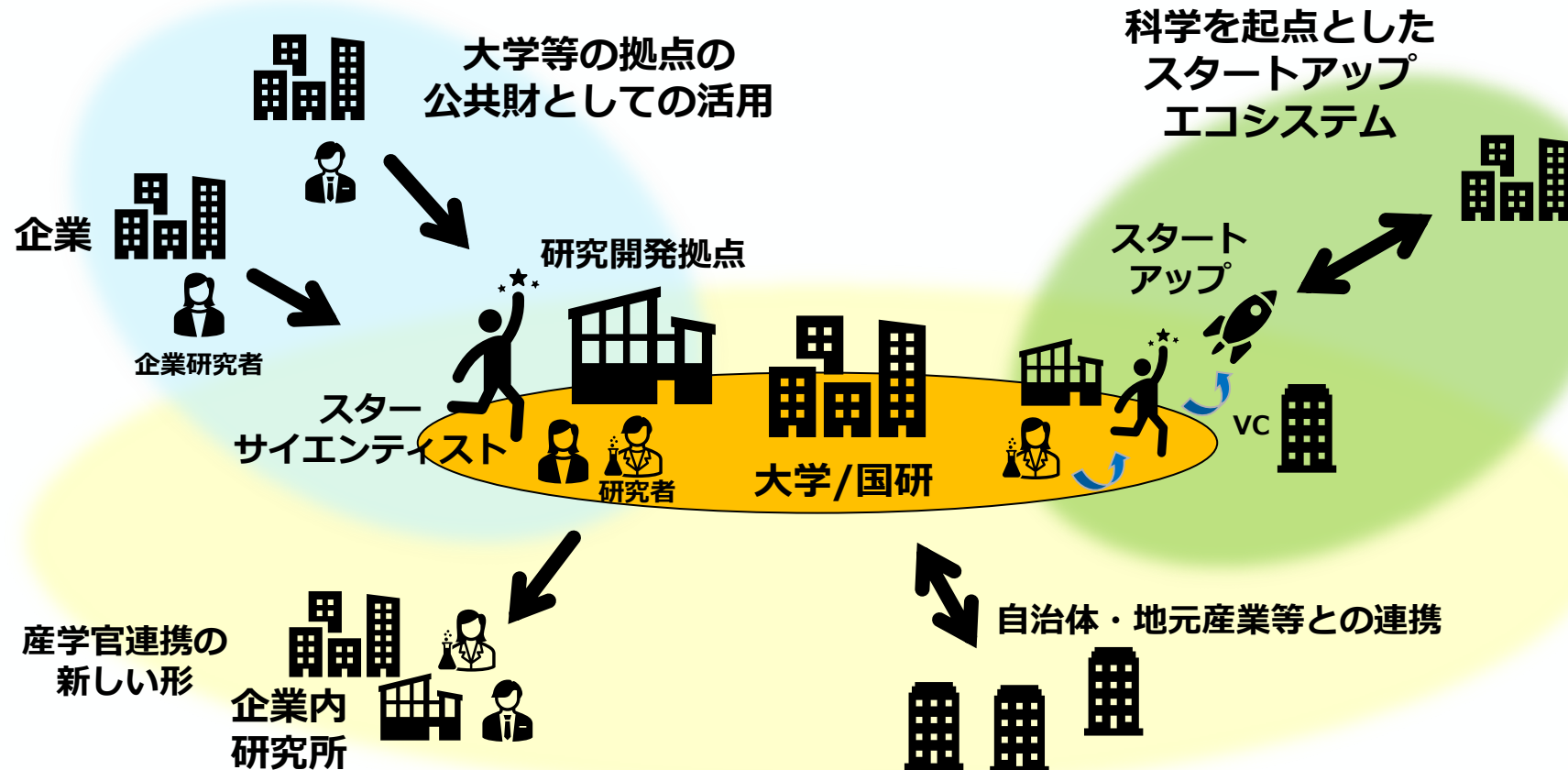
社会実装に向けた標準化戦略策定の型

- 国が前面に立ってリードすべき領域（GX、DX等）を、技術や市場の成熟度に応じて、類型Ⅰ（フロンティア領域）、類型Ⅱ（実用化が視野に入る領域）、また、技術や市場の成熟度とは別の視点で、類型Ⅲ（様々な産業分野に波及する横断的領域）の3類型に区分し、それぞれに適した取組を検討してはどうか。
- まずは、これら類型のそれぞれで、パイロット的に具体的な領域を設定して取組を進め、さらに、その成果を踏まえて取組を横展開してはどうか。

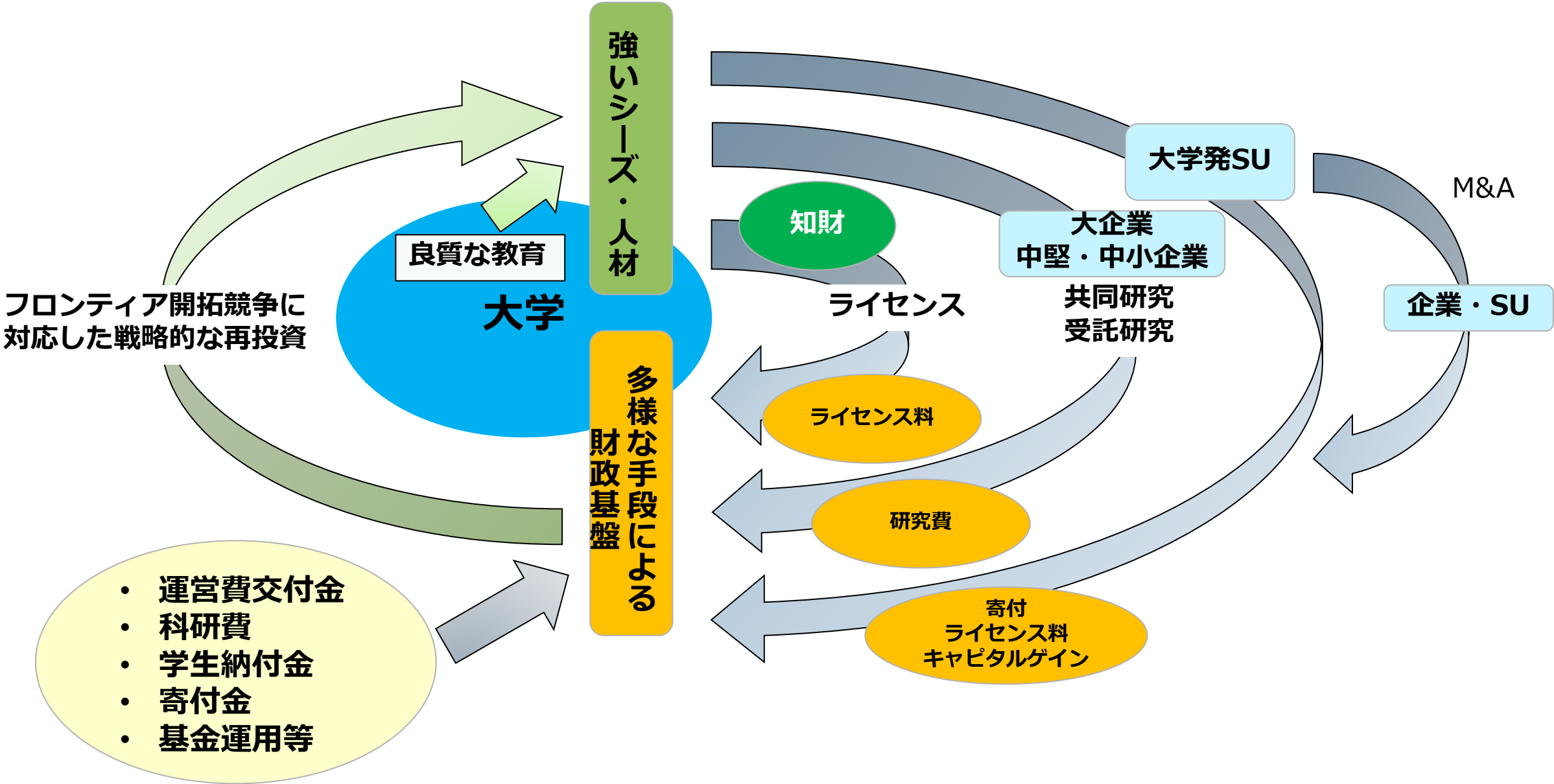


フロンティア開拓競争に対応した産学官連携

- フロンティア領域の開発においては、最先端の科学的知見が求められ、個別企業だけで必要とされる人材や研究開発基盤を確保することは困難。これまで以上に公共財としての大学や国研との連携が重要に。
- 他方、大学/国研は、産業界からの投資を得て、最先端科学の研究に必要な研究設備・人材等を集積（拠点化）し、公共財としての価値・競争力を向上するという好循環を実現することが必要。
- また、こうした好循環がディープテックスタートアップの成長や、地域の成長の原動力となるように取組を進めることが重要。



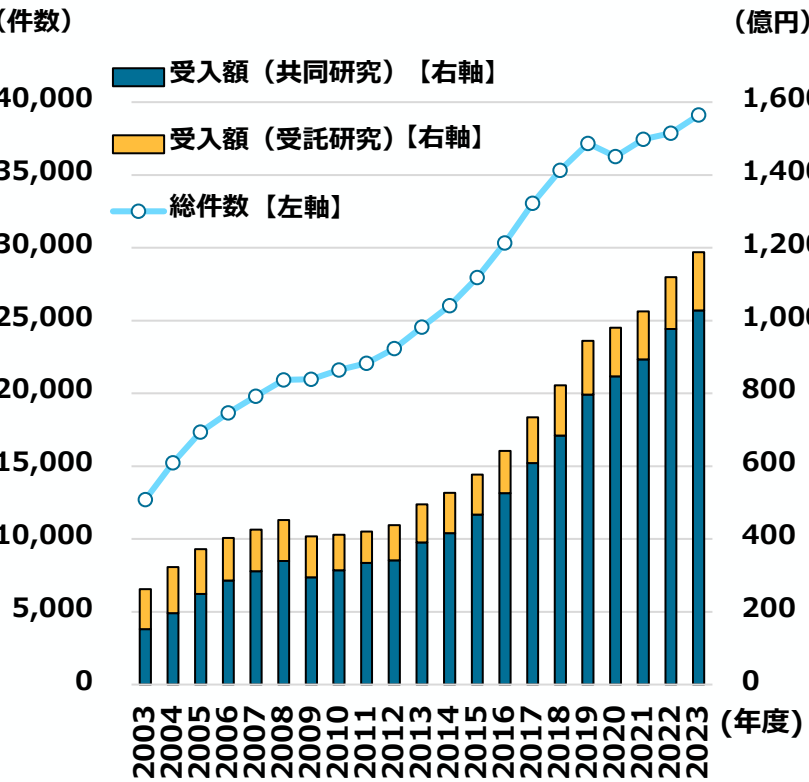
高いレベルの研究・教育と戦略的投資の好循環



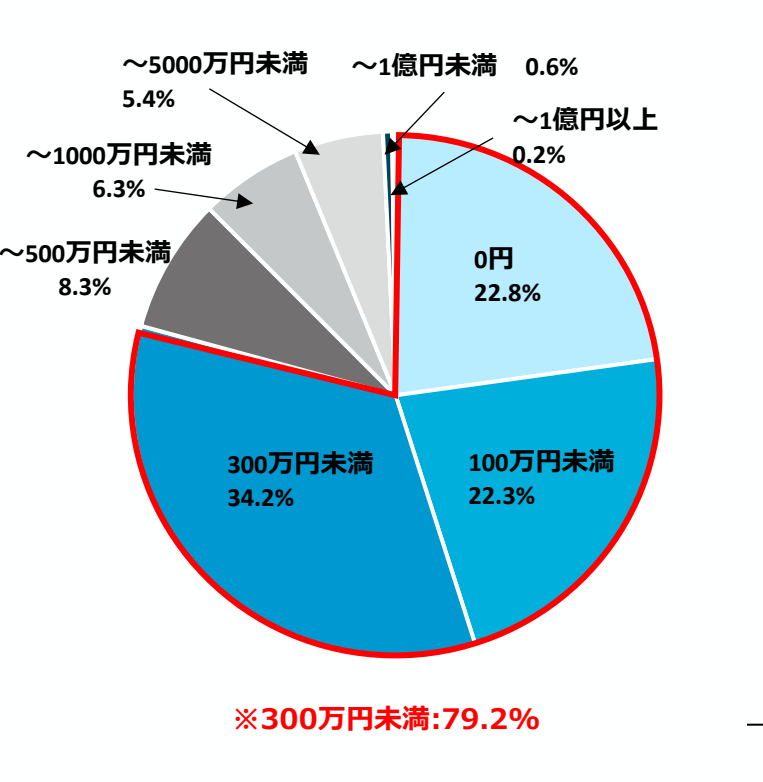
産学連携の進展と課題

- 大学と国内民間企業の共同・受託研究の件数は増えてきた。
- 他方で、大学等の一件当たりの共同研究費が300万未満の小規模のものが約 8 割を占め、他国と比べても、高等教育機関に対する国内企業の資金拠出割合は低いという点が課題。

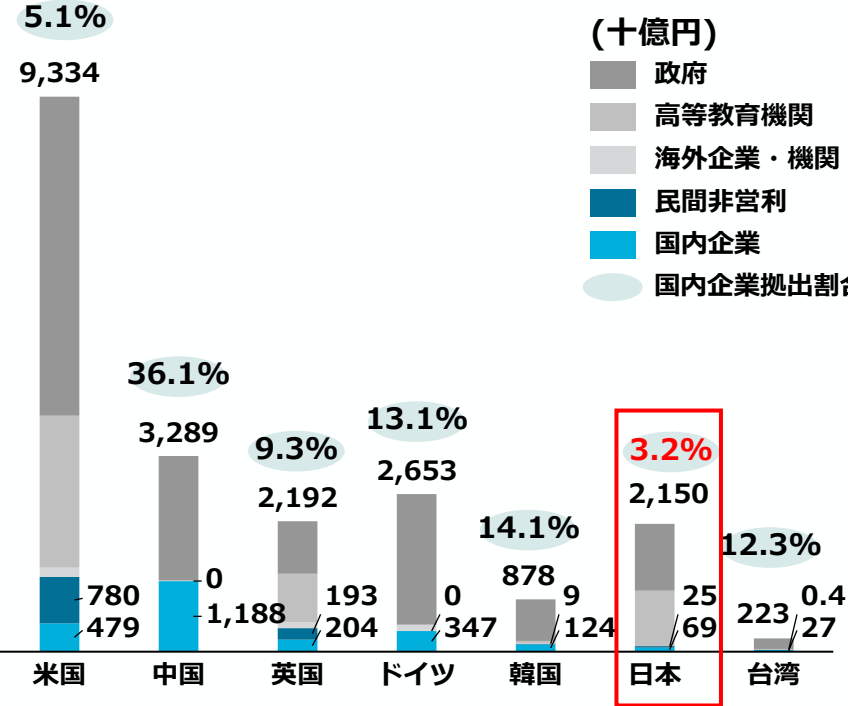
大学と国内民間企業との共同・受託研究実績



大学等における 1 件当たり共同研究費



高等教育機関へのR&D予算および国内企業による拠出割合（2021年）



(参考) 右図：R&D出資額は2021年の年間平均TTBレートで円換算
(出典) 左図・中図：文部科学省「令和5年度大学等における産学連携等実施状況について」、右図：OECD「Research and Development statistics」

産学官連携についての課題と施策の方向性

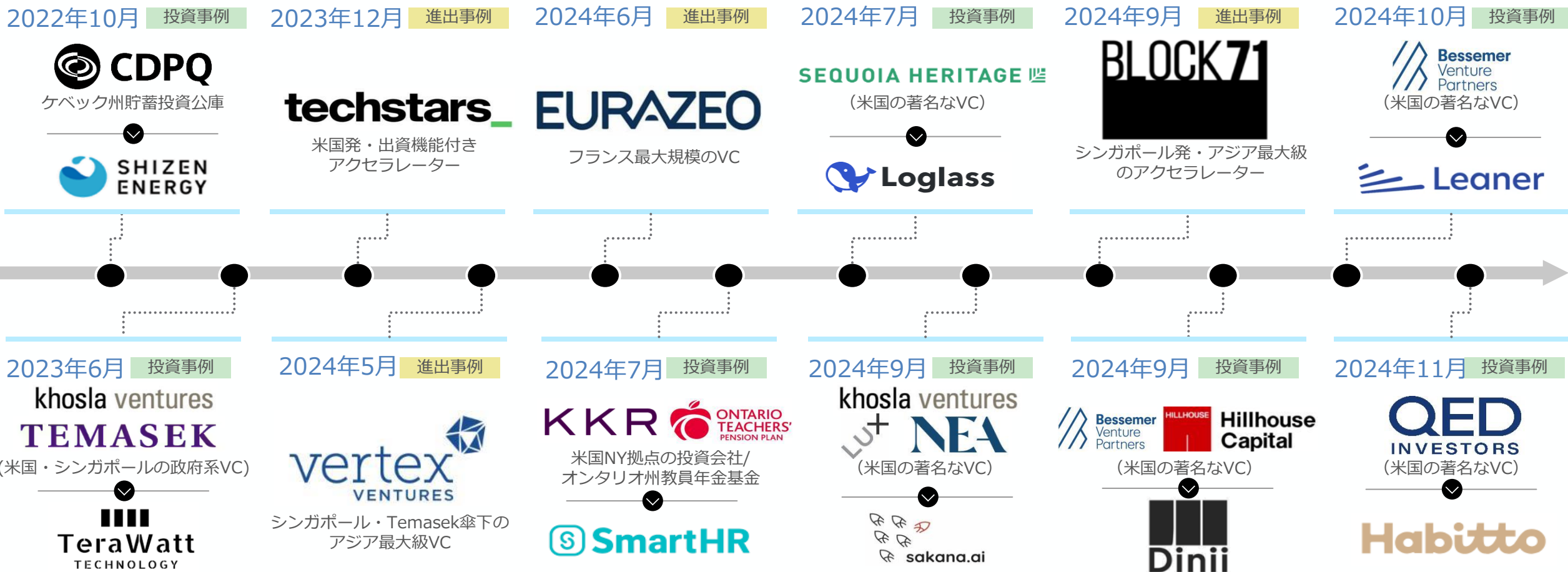
課題

施策の方向性

①産業と大学の対話	■ 大学変革への取組や企業の大学への要望に関する相互理解の不足	■ 産学官が互いの課題やニーズを議論し、新たな産学連携を生み出すための対話促進
②ディープテック対応の産学官連携	■ 先端科学基盤が必要となるディープテックを開発するための産学官の連携基盤が未成熟	■ 米国のみならず、韓国や台湾等のアジア等、産学官連携の仕組みのグローバルなベンチマーク及び日本への取り込み
③人材連携	■ 企業/大学・国研の間の人材の流動性が低い	■ 高度人材育成への産業界の関与の強化と博士等の高度人材の活用 ■ 産学官のクロスアポイントメントの推進
④グローバルな産学連携	■ 資金・人材等の観点からグローバルとの接続が弱く、世界のニーズを取り込んで研究力の強化に繋がっていない	■ 大学による海外企業との連携強化の支援 ■ 経済安全保障への対応支援
⑤国際競争を前提とした大学経営	■ 欧米と比して、研究・教育と戦略的な投資の好循環による強い財務基盤の構築が遅れている	■ 国際的な研究競争に立ち向かう大学における、グローバル水準での大学経営を可能とする仕組みの構築の検討
⑥知財の収益性	■ 大学の知財の件数に比して、知財収入が低く、研究力強化の原資となり得ていない	■ 研究段階からビジネス化を意識した知財戦略、産学連携契約の推進
⑦ディープテックの研究基盤・拠点形成	■ 将来を担う産業領域における基礎科学力の低迷	■ 戦略的重要性の高い先端科学領域に重点化した研究基盤・拠点の構築
⑧地方エコシステムにおける国研の役割	■ ディープテックスタートアップ育成や地域の産業育成につながる地域イノベーションエコシステムの形成	■ 高い研究力・ネットワークを持つ国研が大学等と連携し、地域のイノベーションエコシステム形成を支援

海外からの注目の高まり（海外VC・アクセラレーターの日本進出は増加傾向）

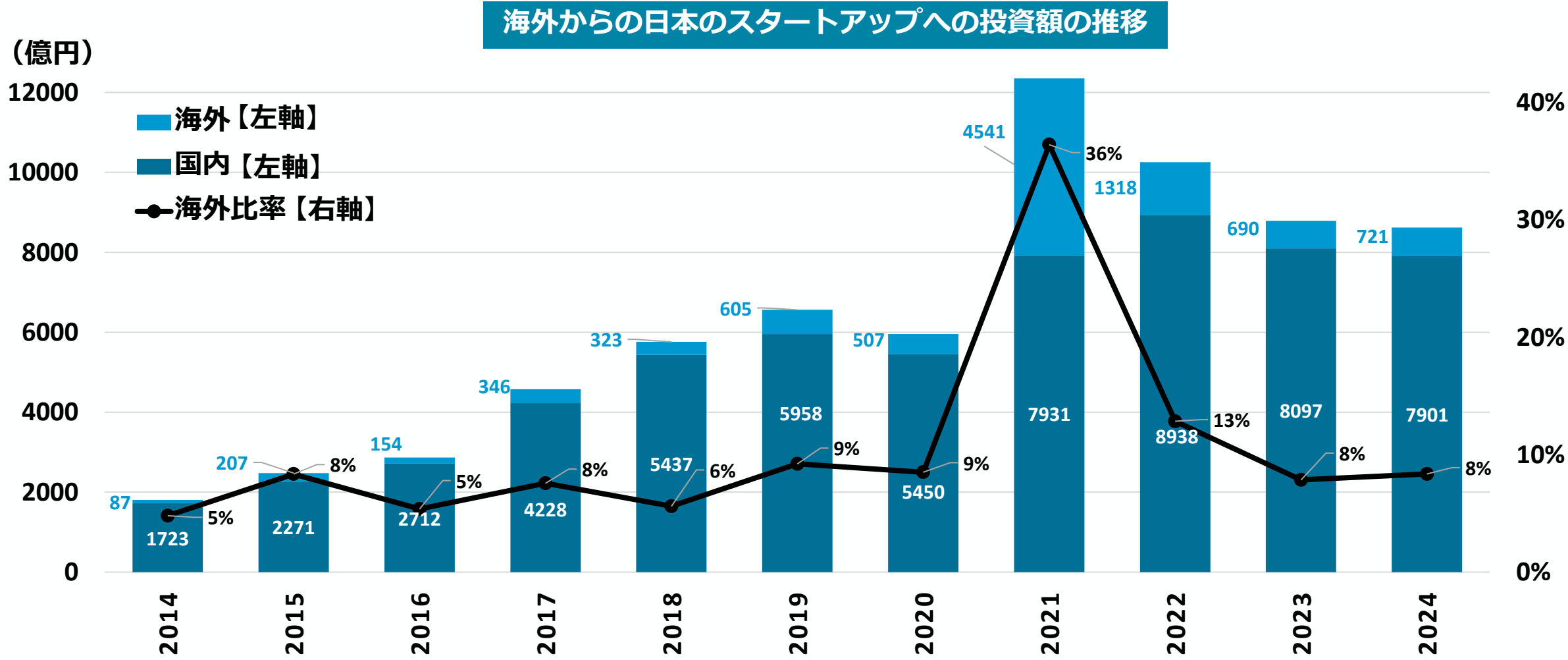
- 海外VCや機関投資家による日本のスタートアップへの投資や拠点設立は増加傾向。対日直投拡大の観点からも、この流れを加速させる必要がある。



（出典）各社ニュースリリース、報道記事等より作成。

海外から日本のスタートアップへの投資額

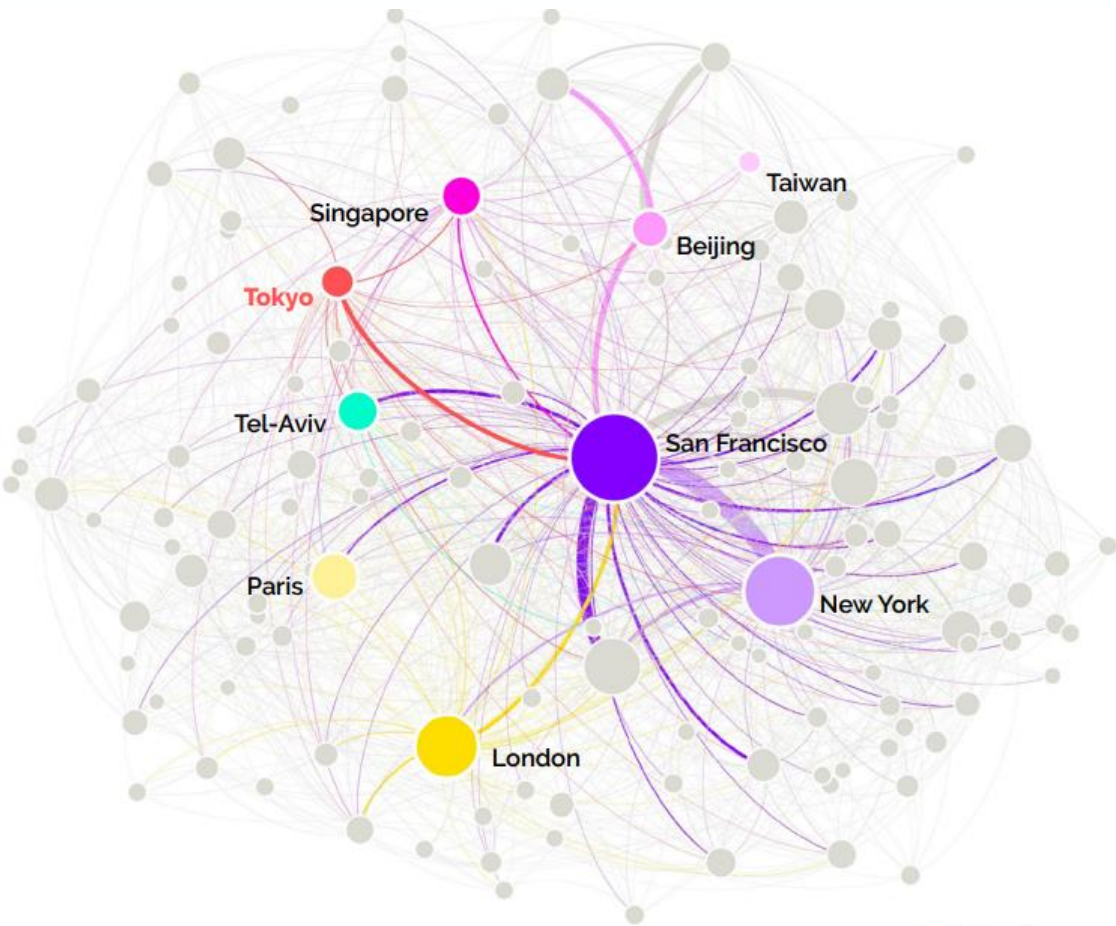
- 日本のスタートアップへの投資額に占める海外投資の割合は近年伸びていない。
- エコシステムの本格的な形成には大規模な成長資金が必要な中、海外からの投資の更なる呼び込みが重要。



(参考) 「投資額」はスタートアップへの「資本参加」を対象とし、第三者有償割当などによる出資だけでなく、「株式の移動」や「企業買収・子会社化」、その後のEXITまでの投資なども含まれる。2021年の海外投資はPaidyのPayPal Holdingsによる買収(約3,000億円)が含まれている。当該3,000億円を除いた場合の海外比率は16.6%
(出典) 株式会社ユーザベース「Japan Startup Finance 2024」を基に作成

アジア最大級・世界有数のエコシステムの形成を目指して

- 日本のエコシステムを、アジア最大級・世界有数の規模へと一段上に引き上げるためには、海外からの資金・人材の呼び込み強化や、海外展開を目指す起業家と現地の投資家・協業先とのネットワーク強化などに引き続き注力が必要。



世界銀行が2021年9月に発表した「Tokyo Start-up Ecosystem」より抜粋。点の大きさは各都市のディープテック領域の起業家と投資家の規模の大きさを、線の太さは各都市間で双方向に行われる投資額の大きさを示している。点と点が近いほど両都市間で関係性が深い。

グローバルスタートアップエコシステムランキング(2024)

順位	都市名	国名
1 (1)	シリコンバレー	米国
2 (2)	ニューヨーク	米国
2 (2)	ロンドン	英国
4 (5)	テルアビブ	イスラエル
4 (4)	ロサンゼルス	米国
6 (6)	ボストン	米国
7 (8)	シンガポール	シンガポール
8 (7)	北京	中国
9 (12)	ソウル	韓国
10 (15)	東京	日本
11 (9)	上海	中国
12 (11)	ワシントンD.C.	米国
13 (14)	アムステルダム	オランダ
14 (18)	パリ	フランス
15 (13)	ベルリン	ドイツ

(出典) Startup genome (注) 括弧内は前年順位

(参考) スタートアップ・エコシステムにおける投資実務等に関する検討

- 海外投資家による国内のスタートアップへの投資を円滑化するためには、我が国のスタートアップ・エコシステムについてグローバル水準での環境整備が必要。
- その一環として、スタートアップの体制や投資環境を整備することを目的に、スタートアップの成長に資するガバナンス設計の提示と海外の契約・慣習との異同を踏まえた投資契約実務のアップデートを実施。

これまでの検討経緯

■平成30年度

- ・ 「我が国における健全なベンチャー投資に係る契約の主たる留意事項」を策定

■令和4年度

- ・ 「スタートアップへの出資に関する指針」を策定（経済産業省・公正取引委員会）
- ・ 「我が国における健全なベンチャー投資に係る契約の主たる留意事項」を改訂

現在の開催状況・今後の予定

■令和6年度

- ・ 「我が国のスタートアップへの海外投資拡大のための環境整備に係る検討会」を開催
 - ・ 「スタートアップ・エコシステムの発展に係る検討会ーガバナンスや近時の実態等も踏まえた投資のプラクティスについてー」を開催
- 「我が国における健全なベンチャー投資に係る契約の主たる留意事項」の増補版作成の方向性を検討中

【検討会委員名簿】（敬称略）

座長	： 穴戸 善一	武蔵野大学法学部教授 一橋大学名誉教授 弁護士
委員	： 岡橋 寛明	（前回：平野 清久）一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会 理事
	宮下 和昌	一般社団法人日本取締役協会会長補佐/IGPI弁護士法人代表弁護士
	水島 淳	西村あさひ法律事務所パートナー
	飯谷 武士	サウスゲイト法律事務所・外国法共同事業 弁護士
	砂川 大	株式会社スマートラウンド 代表取締役社長/一般社団法人スタートアップ協会 代表理事

検討会事務局資料抜粋

本日で議論いただきたいこと

日本のスタートアップ・エコシステムの発展のため、下記の3つの論点（議事）について、スタートアップのグローバルな展開を含めて、より「高さ」のある成長を実現する観点からご議論をいただきたい

議事1. 制度面に関する論点

- ① 書面決議による株主総会の要件
- ② 上場実務における優先株式の転換時期
- ③ その他制度面の課題

議事2. 投資家とスタートアップの関係やガバナンス等の実情について

- ① 日本のスタートアップのガバナンスの現状・課題
- ② ガバナンスの向上に向けて必要な取り組み

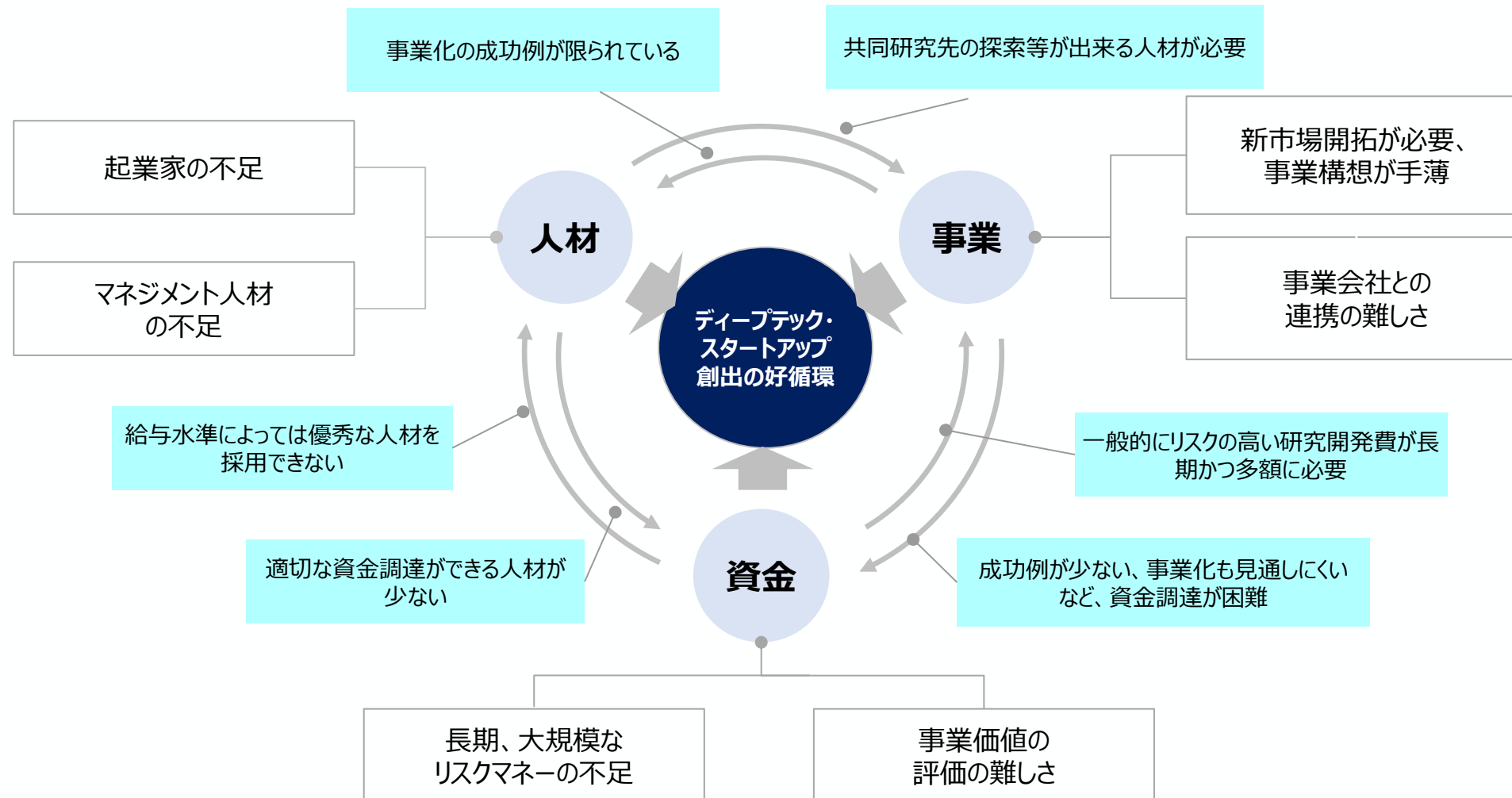
議事3. 契約内容に関する論点

- ① 株式買取請求権の設定とトリガー
- ② 経営株主「個人」の責任
- ③ 事前承諾事項の範囲
- ④ 残余財産分配
- ⑤ 上場時の投資家プロテクション

スタートアップの成長は、資金面以外の経営的な側面においても、エコシステムの関係者によって支えられているものであり、契約条件の差異のみならず、制度上の課題やスタートアップのガバナンス等の実情についても議論の対象としている。

ディープテック・スタートアップ 特徴と課題

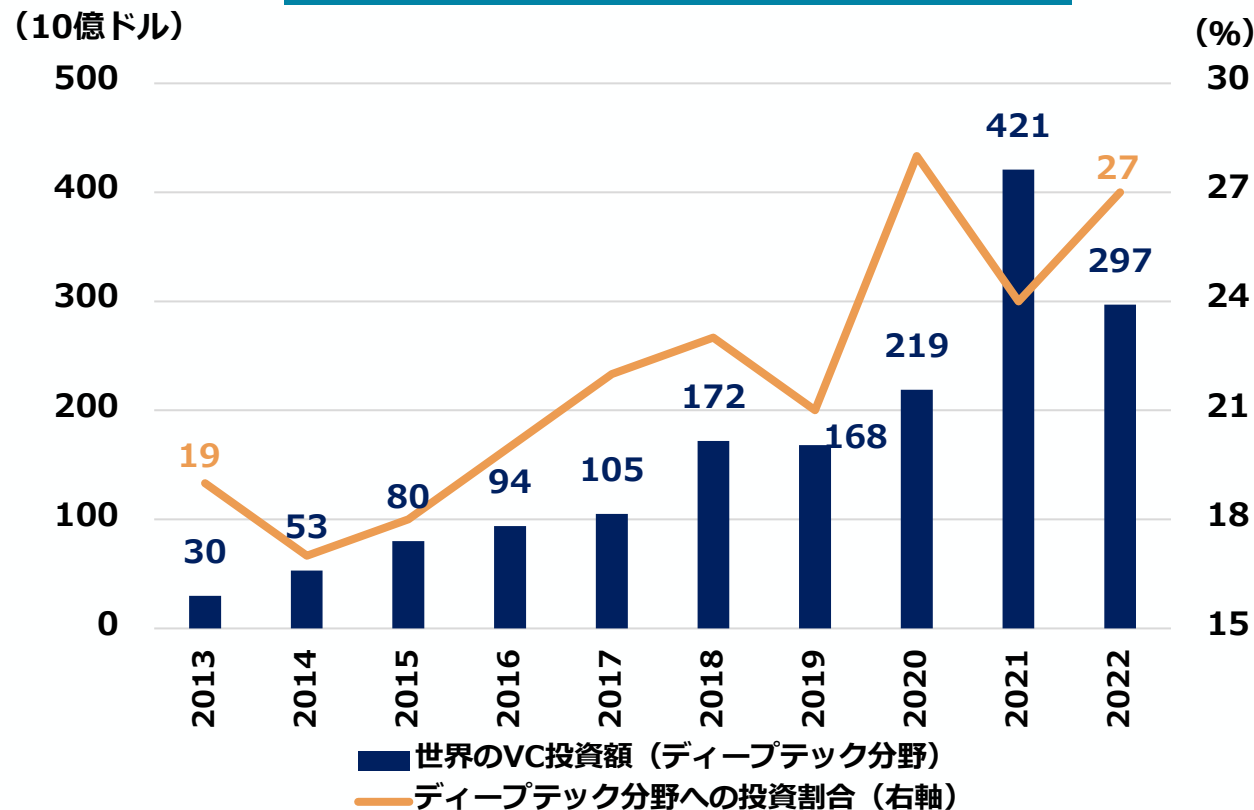
- ディープテックには、研究開発・事業化に長い期間や大きな資金が必要、事業化のリスクの高さなどの特徴があり、本格的な好循環のエコシステムの構築はこれからの段階。



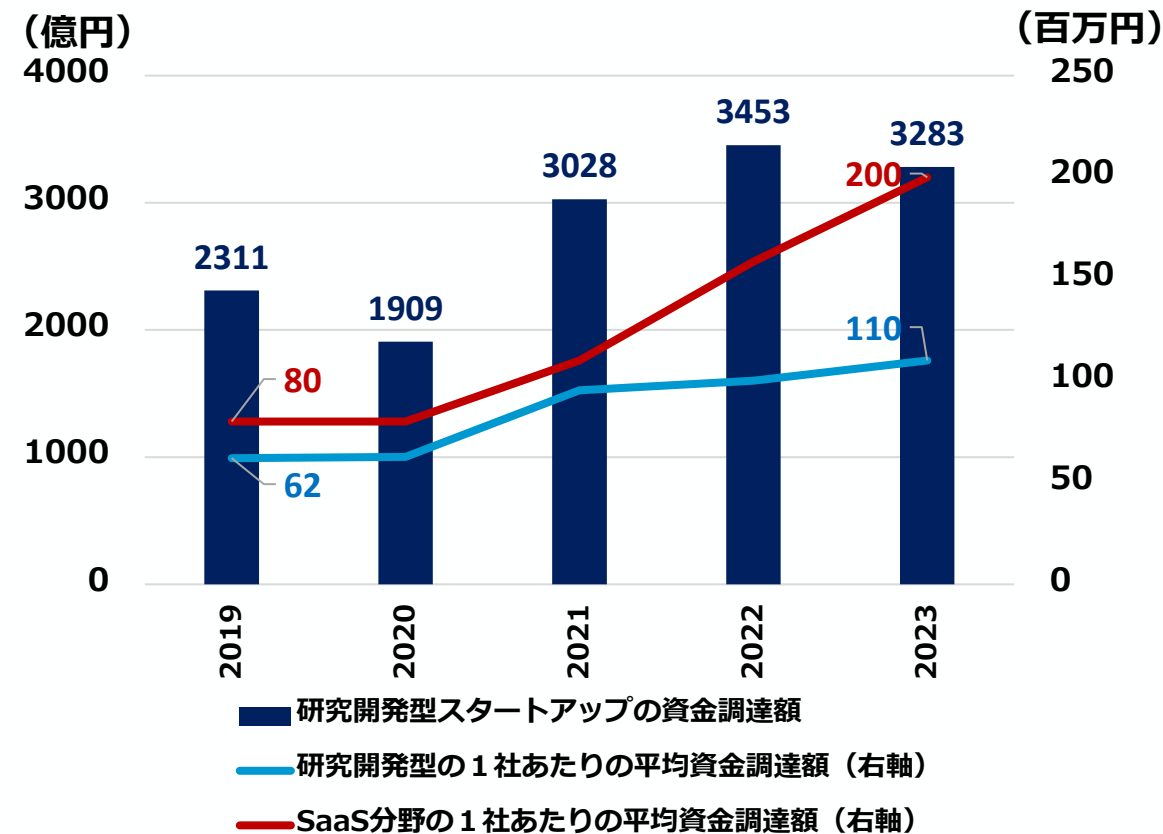
ディープテック投資は国内外で拡大 1社あたり調達額・伸びは低い状況

- 世界のVCのディープテック分野への投資額は拡大傾向。
- 国内の研究開発型のスタートアップの資金調達額も拡大傾向ではあるが、1社あたりの資金調達額はSaaS関連と比べ劣後。

世界のVC投資額に占める
ディープテック関連の投資額及びその割合



研究開発型のスタートアップの資金調達額 (国内)
及び 1社あたりの調達額についてのSaaSとの比較



(参考) 左図: “ディープテック関連”は、公的レポート等でディープテック領域とされる産業・技術分野 (AI、コンピュータ、エネルギー・環境、バイオ・医療ヘルスケア、素材・産業、航空・宇宙、食糧農業) に該当する、PitchBook上の各インダストリー・カテゴリを選択 (同有識者会議資料より)

(出典) 左図: PitchBook Data, Inc.” (内閣府「グローバル・スタートアップ・キャンパス構想関連調査」、参考資料2 (グローバル・スタートアップ・キャンパス構想に関する有識者会議 (第6回))、右図: INITIAL 「Japan Startup Finance 2023」より経済産業省作成。

ディープテックの特徴や成長段階に応じた支援の実行、発展

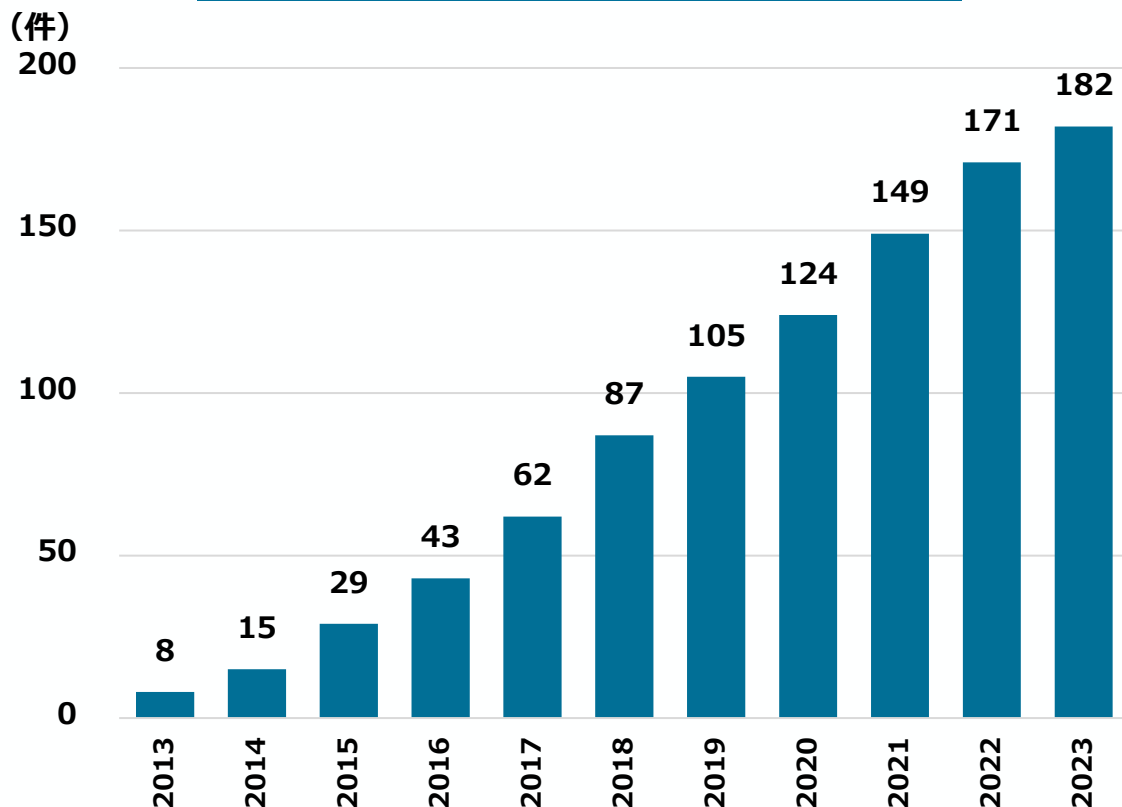
- スタートアップの創出から事業化に至るまで、成長段階に応じた施策を充実化。本格的な実行フェーズへ。



事業会社等とスタートアップとの連携は活性化（CVC設立・投資）

- コーポレート・ベンチャー・キャピタル（cvc）の新設数は堅調に増加。事業会社からスタートアップへの投資額も増加するなど、事業会社とスタートアップの連携は活性化。

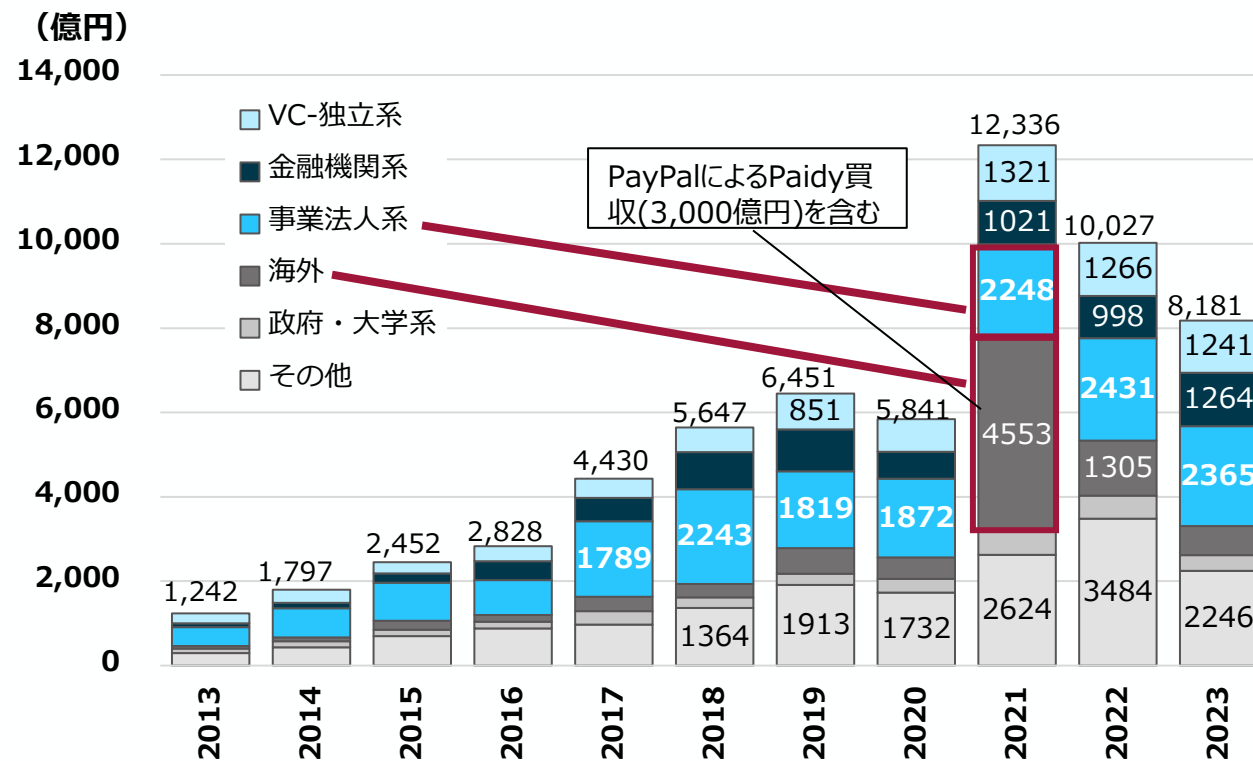
CVCの新設数（2013年～の累計）



（参考）投資を本業としない事業会社によって設立されたスタートアップ投資を行う関連会社をcvcとする。各年の値は集計時点までに観測されたものが対象でデータの特性上、調査進行により過去含めて数値が変動する

（出所）株式会社ユーザベース「Japan Startup Finance 2023」より経済産業省作成

投資家系統別のスタートアップへの投資額

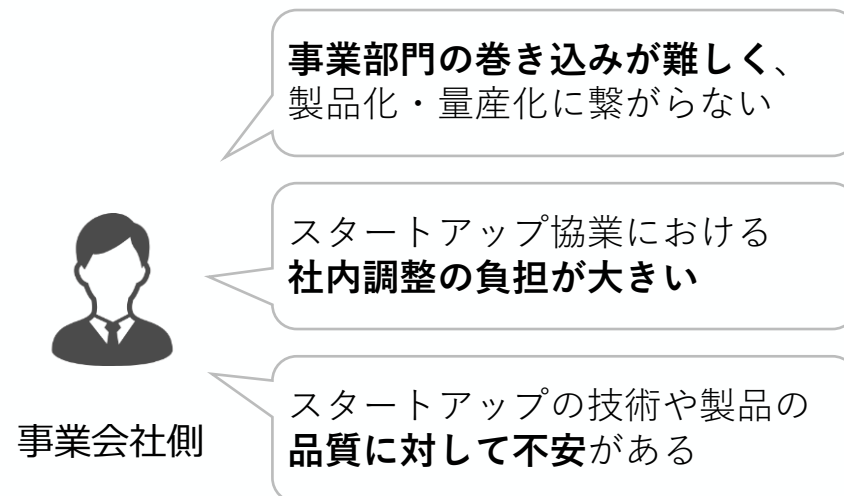
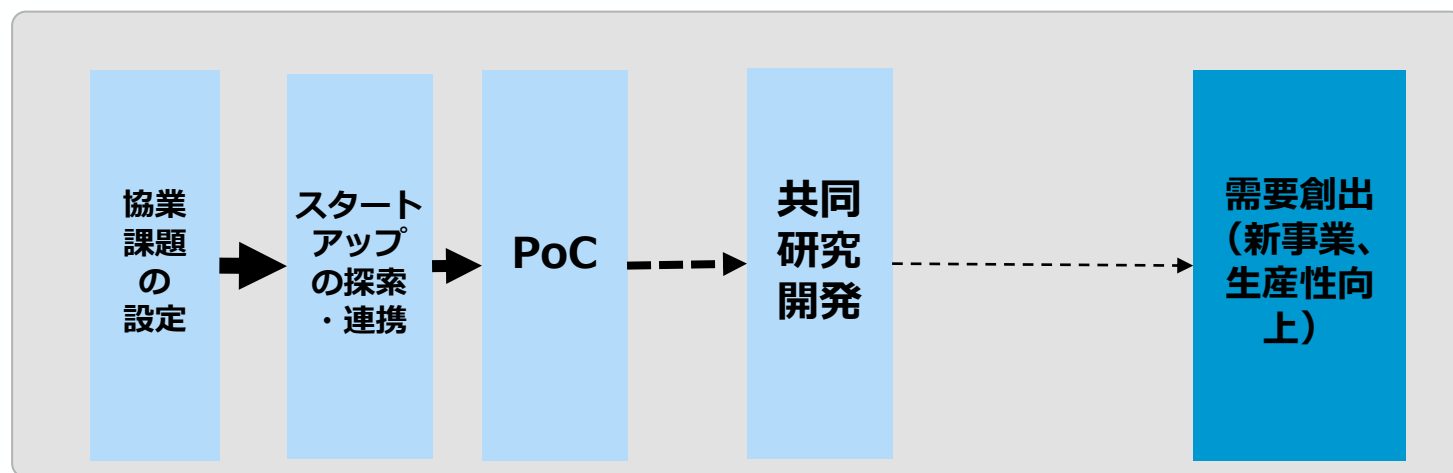


（参考）各年の値は集計時点までに観測されたものが対象。データの特性上、調査進行により過去含めて数値が変動する。調査進行による影響は金額が小さい案件ほど受けやすく、直近年ほど受けやすい。「VC-独立系」：独立系VC、「金融機関系」：金融機関及びその傘下のVC、「事業法人系」：事業法人、CVC、「政府・大学系」：政府・地方自治体、政府・地方自治体に紐づくSU投資を行う投資組織、大学または大学に関連した基金を受け設立し投資を行う組織、「海外」：海外金融機関、海外法人、海外VCやプライベートバンク（HQが海外にある日本法人も含む）、「その他」：上記以外、未分類・不明を含む。投資額はスタートアップへの「資本参加」を対象とし、第三者有証割当などによる出資だけでなく、「株式の移動」や「企業買収・子会社化」、その後のEXITまでの投資なども含め、INITIALによる推測を含む。

スタートアップ調達を活かした共創が需要創出・成長を後押し

- 事業会社によるスタートアップの製品・サービスの調達の戦略的活用は、相互に共創パートナーとして大きなメリットもあり、**需要の創出**、**双方の成長**、また、**スタートアップ・エコシステムの発展**にも寄与する可能性。

□ PoCまでは進むが、本格調達・事業化の段階で円滑に進まないケースが見られる



□ 双方にメリットが生まれやすい調達を促進していくことが必要

- ✓ 課題の特定、実現性の検証に必要な量の初期購買を迅速・円滑に実施
- ✓ 双方が、将来的な目線・目標を合わせるためのマイルストーン（目標・達成基準等）を協議・設定、本格的な購買へ



- ① 調達により、協業先の状況を迅速に把握し、効果的な協業の早期の見極め・実現
- ② 出資等に比べて実施が比較的簡素
- ③ 新事業を生み出す組織構造や文化の醸成

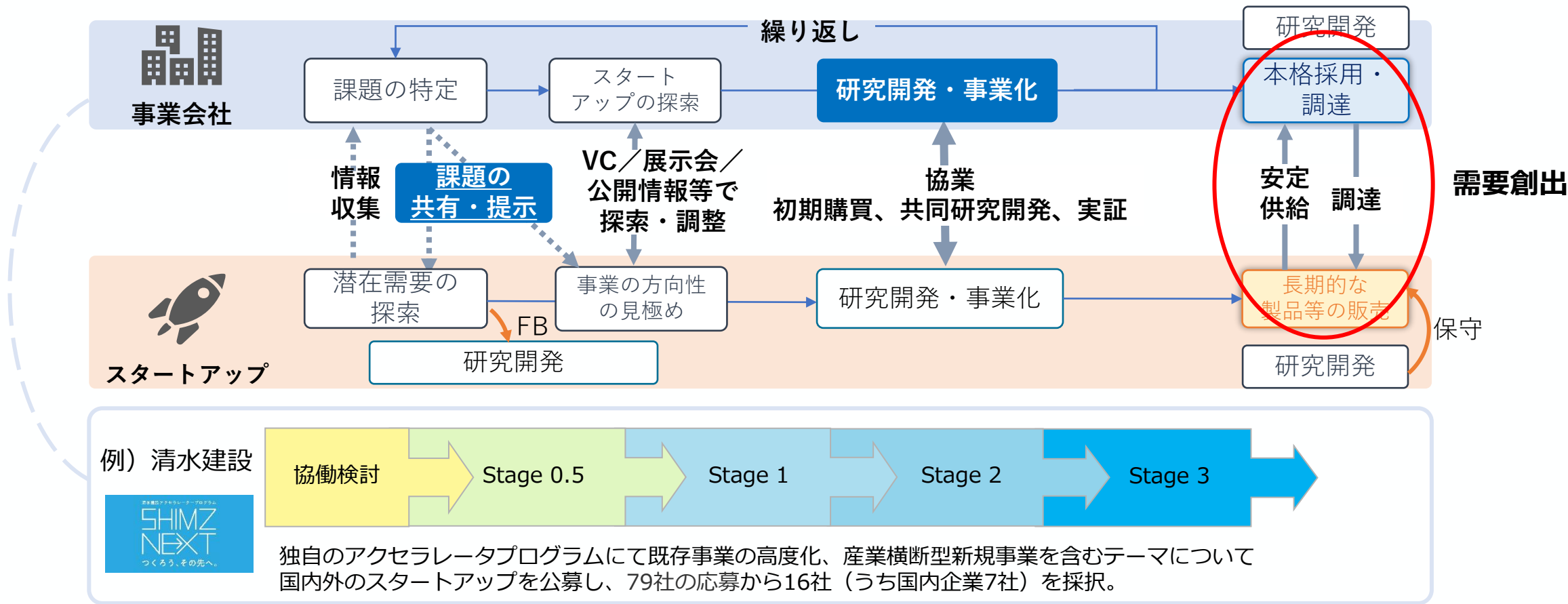


スタートアップ

- ① 大企業からの調達：売上の獲得、販売実績の獲得
- ② 顧客候補のフィードバックやその設備等活用により、製品等の性能・品質向上
- ③ 将来的な売上・事業の拡大見込みの向上

スタートアップ調達を取り入れた事業会社の実証の動き

- 事業会社によるスタートアップの新技术・事業の導入は、双方が実証を並行して実施する必要などハードルが高い中、段階的に初期購買の規模を拡げて、本格調達に向けたコミットメントのレベルを上げる先進的な取組も始まっている。



本格採用・調達に近づくほど、コスト・リスクも高まり、知財の課題や精緻な事業化計画も本格化し、事業会社はより高次の判断が求められる

(出典) 清水建設の部分について、同社HP等より

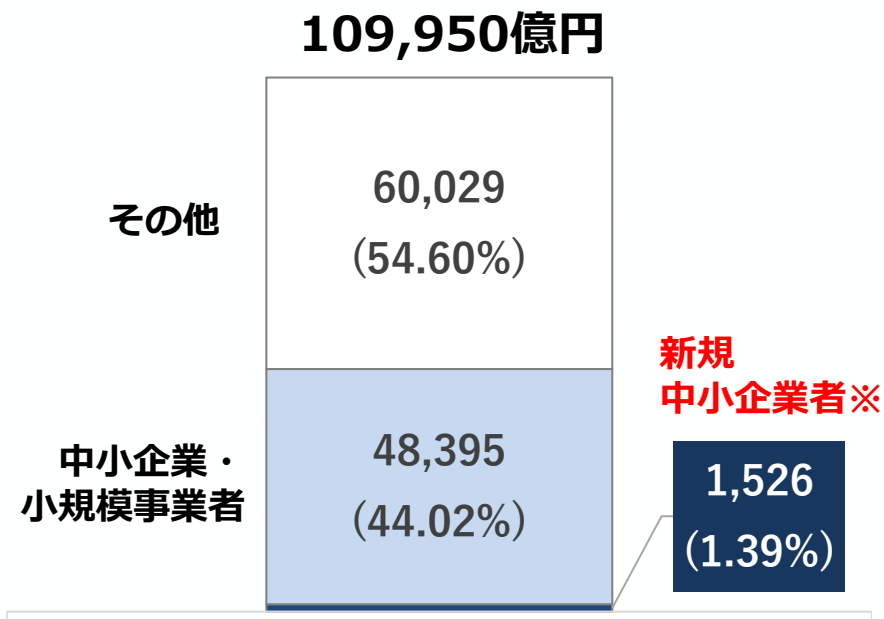
国等によるスタートアップからの調達

- 国等の政府によるスタートアップからの調達は、スタートアップ育成 5 か年計画等に基づき一層拡大していく方針。

※ 5 か年計画では「国や独立行政法人などの国の関係機関が調達する物件、工事、サービスについて、創業 10 年未満の中小企業からの契約比率が 1%程度（777 億円（2020年度実績））にとどまっているところ、スタートアップからの調達を拡大し、その契約比率を 3%以上（3,000 億円規模）に早急に拡大する。」とされている。

※ 「令和 6 年度中小企業者に関する国等の契約の基本方針」（令和 6 年 4 月 19 日閣議決定）において、「新規中小企業者の契約比率についても、前年度までの実績を上回るよう努め、引き続き国全体として3%以上を目指す」こととされている。

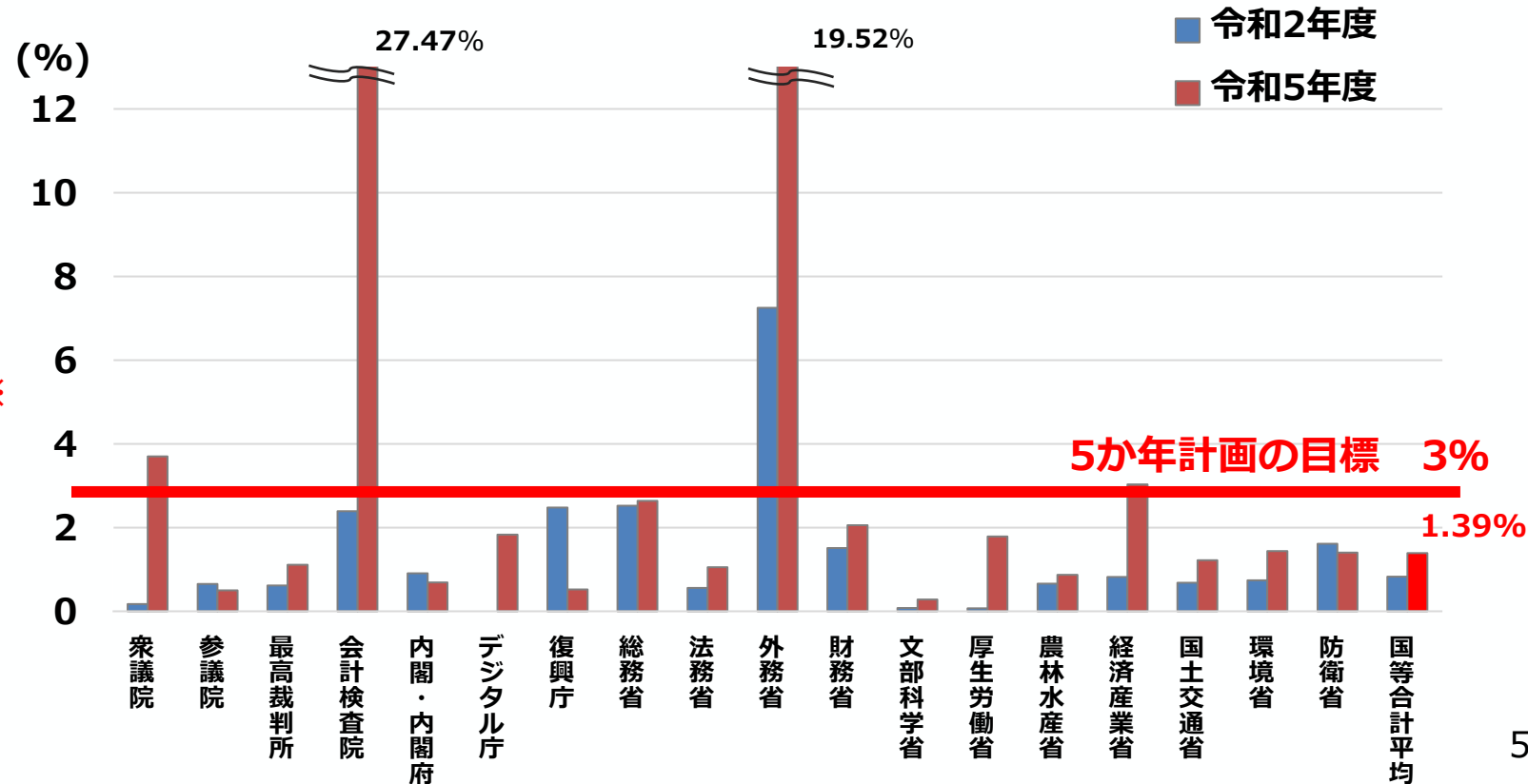
国等の官公需総実績額（令和5年度）



※ 官公需法第2条第2項に規定される新規中小企業者

（出所）中小企業庁「令和5年度中小企業・小規模事業者向け契約実績」
「令和2年度中小企業・小規模事業者向け契約実績」

官公需総実績に占める新規中小企業者契約実績の割合(金額ベース)

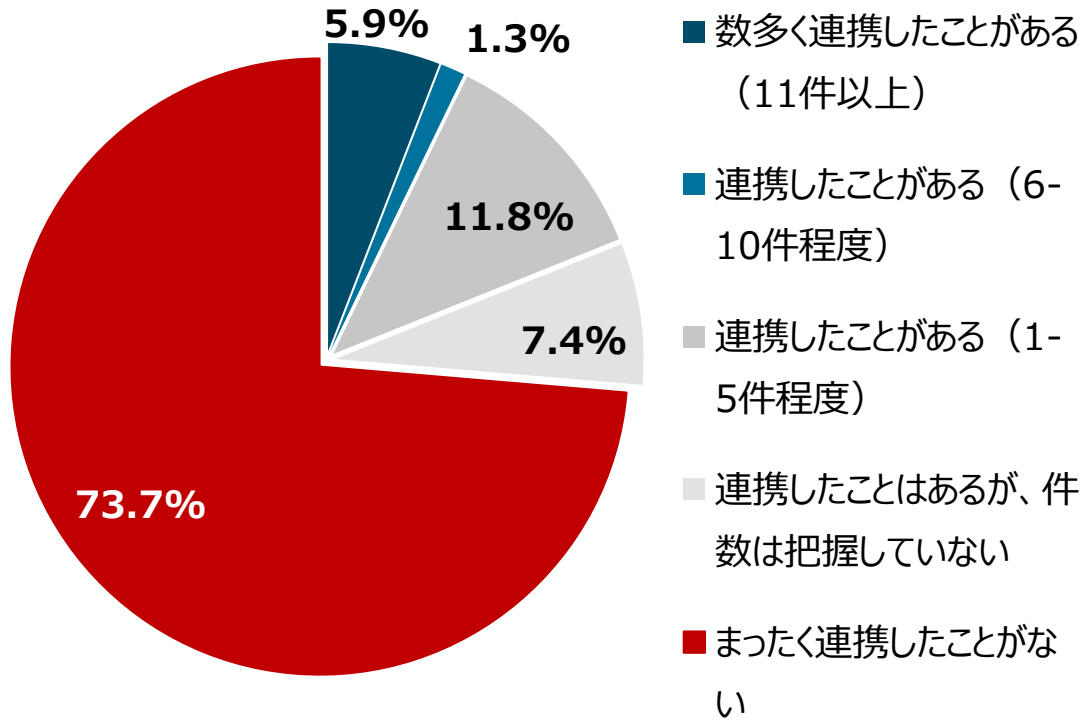


自治体とスタートアップとの連携実績は少ない

- スタートアップとの連携調査に回答のあった自治体のうち**7割程度の自治体はスタートアップと連携したことがない**。
- スタートアップとの連携に向けた課題として、**連携方法やプロセス、体制が整備されていないことが挙げられている**。

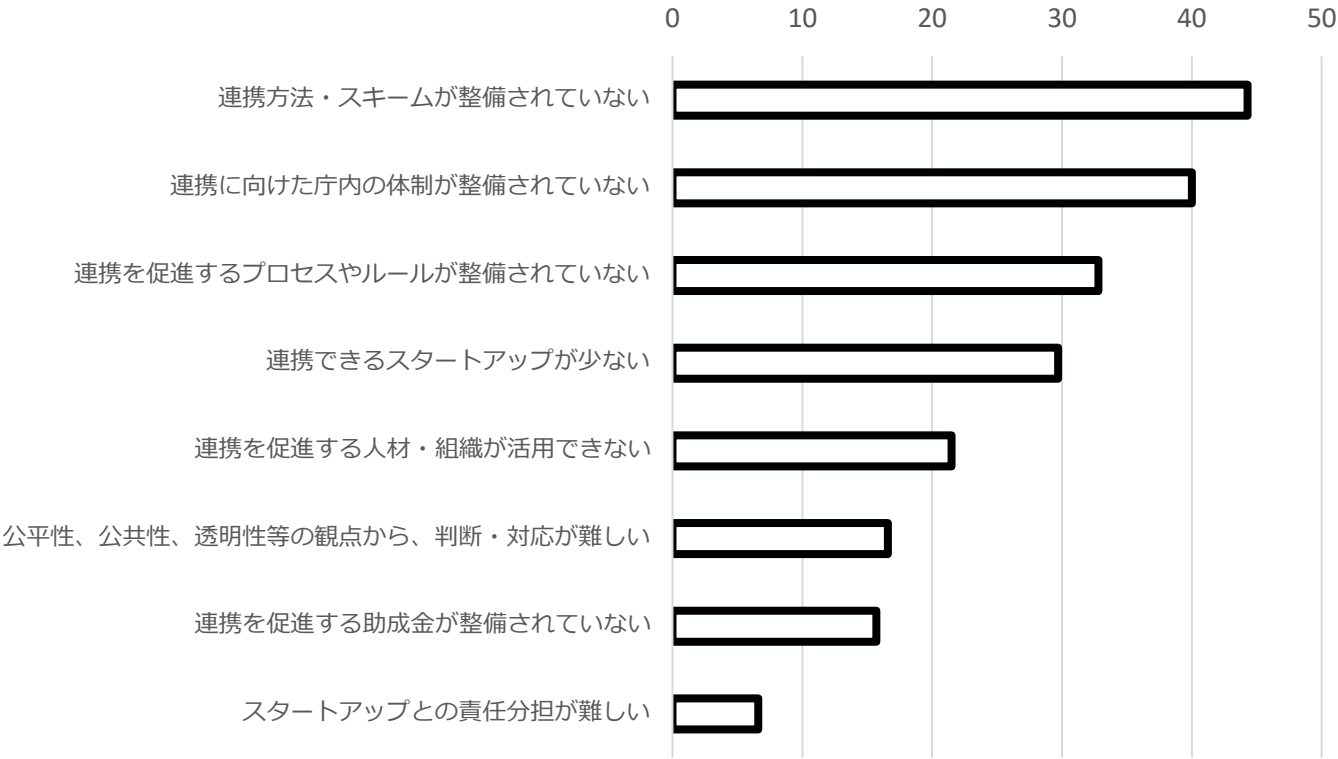
自治体のスタートアップとの連携実績

(n=391件)



スタートアップとの連携における障壁となる要素

(n=427件)



スタートアップのM&Aを進める意義

- 企業文化融合や人材保持など課題はあるものの、大企業とスタートアップの双方にメリットをもたらすもの。事例も生まれ始めているが、CVCからの投資にとどまらない、スタートアップのM&A推進が期待される。
 - 大企業：革新的な技術等の迅速な獲得による新規事業・既存事業の高度化・効率化、人材、競争優位性
 - スタートアップ：成長加速、安定資金による事業への集中、販路・技術力、企業価値向上
- また、IPOと比較し、人材や資金の循環の面から、エコシステム発展にも寄与。

Honda × Drivemode



- ・ ドライバー向けアプリ開発・提供を行うDrivemodeと共同開発を経て2019年にM&A。コネクテッド・モビリティサービス領域の新価値創造の加速を図る

三菱地所 × 株式会社東京



- ・ 合併会社spacemotion社の設立(2019年)によるエレベーター内プロジェクション型メディア事業展開を経て、2024年にM&A。弱電波環境での配信専用ハードウェアの開発、顧客ニーズに応じたエレベーターメディアソリューションの提供を拡大

M&AによるEXITの意義

人材の循環

資金の循環

IPO

- IPO後も経営から離れられず、シリアルアントレプレナーとなることやその他の領域への転身ができない

➡ ▼ 人材が循環しにくい

- IPOでは起業家がキャッシュを得にくいため、新たにエンジェル投資家となることによるスタートアップへの投資につながらない

➡ ▼ 資金が循環しない

M&A

- M&Aにより買収した企業がビジネスを継承すると、起業家が経営から離れることができるため、シリアルアントレプレナーになることやその他の領域への転身が可能

➡ ▲ 人材が循環する

- 起業家がキャッシュを得られるため、エンジェル投資家となり、次の投資につながる

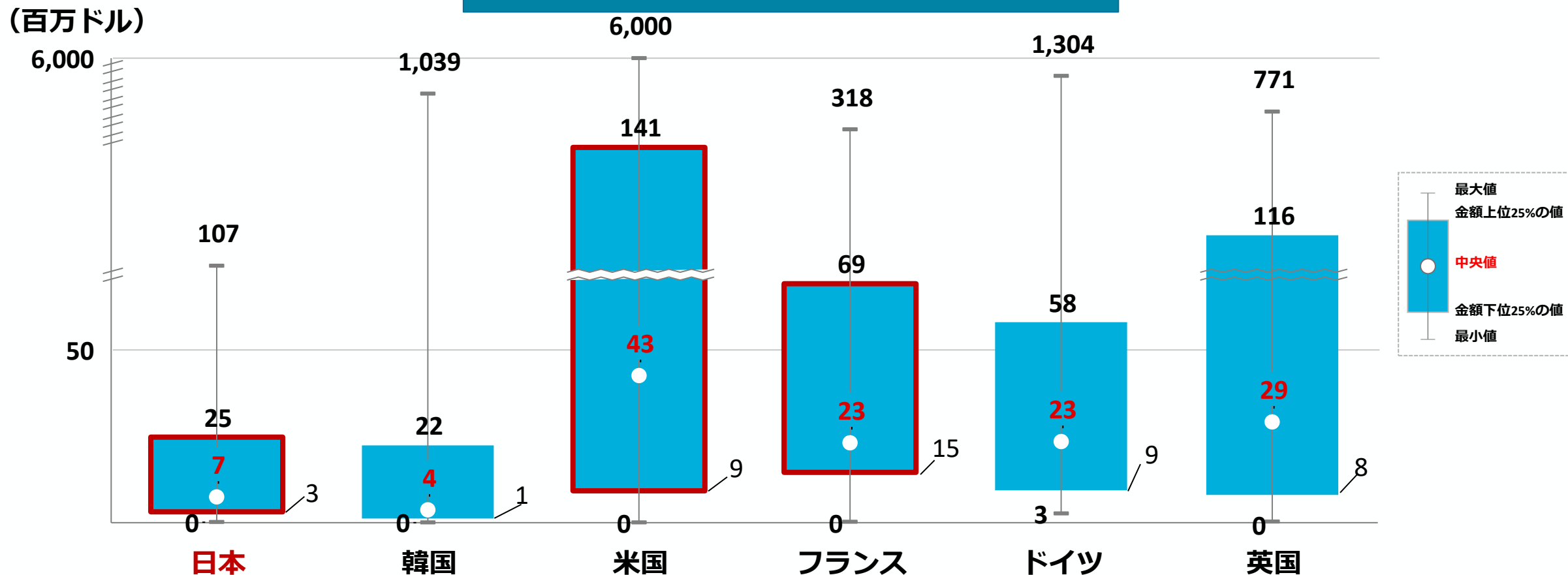
- VCは早くトラックレコードを積み上げ、次のファンドレイズがしやすくなる

➡ ▲ 資金が循環する

日本はスタートアップのM&Aの金額規模が小さい

- スタートアップのM&A金額を諸外国と比較すると、日本はその金額規模が小さい。
- エコシステムの本格的な形成には、スタートアップへの大規模な投資を伴うM&Aの拡大が重要。

スタートアップのM&A金額の分布（2023年）



（参考）ボストンコンサルティンググループが作成した資料より引用。M&Aディール金額が公表されている案件に限って集計。
スタートアップはVCから投資資金支援を受けている企業
本データはPitchbookを用いて独自に集計を実施したものであり、引用の際には下記の文言を併記すること。
「引用されたデータはPitchBookのアナリストによるレビューを受けておらず、一部PitchBookの方法論と合致しない可能性がある点に留意。」
（併記する場合は右記英語版を利用）

出所：PitchBook Data, Inc.

Note; This page is quoted from materials created by Boston Consulting Group. The data only includes M&A deals where the deal amount has been disclosed. Startups are defined as companies that have received investment funding from venture capital.

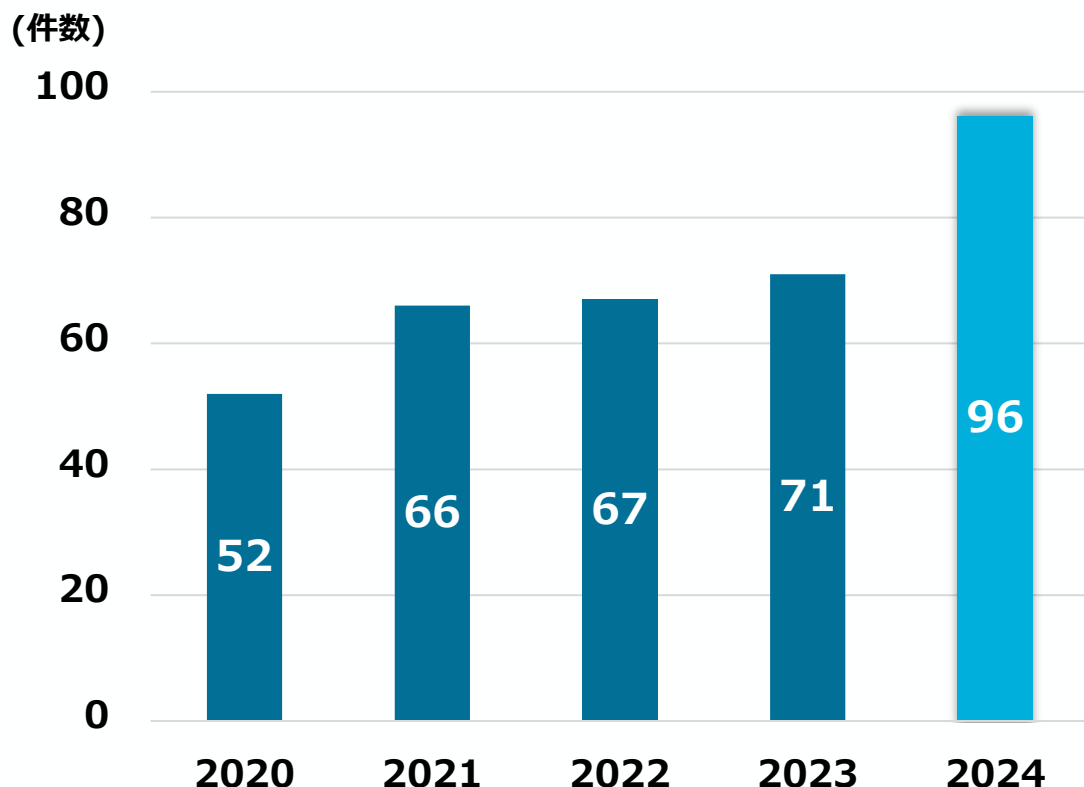
This data may be inconsistent with PitchBook methodology, and the following must be added to the citation: The cited data has not been reviewed by PitchBook analysts and may be inconsistent with PitchBook methodology.

Source: PitchBook Data, Inc.;

スタートアップ同士のM&Aが増加

- 大企業によるM&Aだけでなく、買い手もスタートアップ（上場後のスタートアップを含む）となるM&A件数は増加。
- スタートアップがM&Aを活用することは、成長の加速とともに資金・人材の循環を加速させることにも資する。

買い手・売り手ともにスタートアップのM&A件数

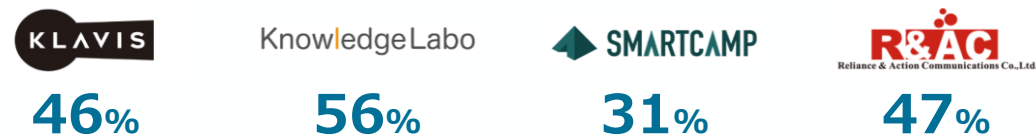


M&Aによる持続的な成長（マネーフォワード社の例）



買収先での売上高年成長率の例（マネーフォワード社の例）

買収先においても、各社の売上高年成長率（売上高CAGR）は+30%以上の成長率



(参考) 右下図：クラビス社、及びナレッジラボ社については、2018/11期通期実績～2022/11期通期実績間の算定。R&AC社については、2020/11期通期実績～2022/11期通期実績間の算定。スマートキャンプ社については2019/11期通期実績～2022/11期通期実績間の算定（2021/11期、2021/11期については連結）。

(左図) 出所：STARTUP DB

(右上図) 出所：Refinitiv; Crunchbase; 各社プレスリリース等 注：売上(事業活動収益)推移はデータ取得が可能な2017-2024のみ掲載。

(右下図) 出所：株式会社マネーフォワード IR資料「2022年11月期 通期決算説明資料」を基に、経済産業省にて作成

1. マクロから見たイノベーションの必要性

2. 各論

(1) 経営・金融

(2) 研究開発・スタートアップ

(3) 人材

議論のポイント（３）人材

（問題意識）

- 少子化に伴う構造的人手不足が、設備投資や研究開発といったイノベーション活動の足枷との指摘あり。A I等の技術・事業の革新を通じて産業構造が大きく変わる不確実性の時代に、デフレから完全脱却して成長型経済へ移行していくためには、創造的に課題を解決し、新たな付加価値を生む人材の育成が、これまで以上に重要な課題。
- 人口減少を前提に、構造的な人手不足状況の中においては、すべての人が年齢にかかわらず能力を発揮して働ける環境整備が重要。このため、産業構造の変化を踏まえた人材育成の強化や、多様な人材が属性を問わず活躍しその能力をイノベーション創出・企業価値向上につなげることができる環境の整備・組織文化の醸成が重要。

（政策の方向性）

- 産業構造の変化を踏まえた人材需要の明確化とそれを踏まえた人材育成の強化
 - 「2040年頃に向けたシナリオ」の定量結果と連動し、将来の産業界で必要となる人材の量・質の定量化を図る。その上で、このような情報について、文科省等の関係省庁とも連携し、地域の人材育成の在り方などを議論する場に提供していく。
 - 当該結果も踏まえ、足下で取り組み始めているリスキリングを通じた成長分野への労働移動円滑化等の労働市場改革を推進するとともに、産学で連携し、
 - 博士人材等の育成・活躍推進や
 - 成長分野における専門人材育成をしつつ、
 - そのベースとなる初等・中等教育段階からの多様な学びの充実の取組を進める。
- 企業の人的投資の拡大（人的資本経営）
 - 足下の賃上げ対応の大前提として価格転嫁・省力化投資などの強化を進める。
 - その上で、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、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげる「人的資本経営」を促進する。このため、人的資本経営の地域の中堅・中小企業への面的拡大や経営戦略に沿った人材戦略の策定等を通じた人的資本投資の開示の充実に向けた検討を進める。更に、企業の価値創造経営の推進と一体となって、人的投資による生産性向上に取り組む企業を後押ししていく。
 - 変化への柔軟な対応力とイノベーション創出力を向上すべく、多様な人材が活躍できる環境の整備と組織文化の醸成（ダイバーシティ経営）を図る。特に日本では、これまでの取組の成果は出てきているものの、いまだに企業慣行や制度の中で能力を十分に発揮しにくい女性などの活躍に向け、ダイバーシティの見える化(経営診断ツール、なでしこ銘柄)の更なる推進、女性リーダー育成の地方への波及等を進める。

足下の人手不足の状況

- 足下の人手不足は業界、職種毎に大きなばらつきがあり、全産業通じて事務職には不足感なし。
- 職種で見れば、①専門技術職、②小売・サービス・介護従事者、③生産・建設従事者の人手不足が目立つ。

労働力需給ギャップがマイナスとなっている産業・職業

2023年	管理的職 業従事者	専門的・ 技術的職 業従事者	事務従事 者	販売従事 者	サービス 職業従事 者	保安職業 従事者	生産工程 従事者	輸送・機 械運転従 事者	建設・採 掘従事者	運搬・清 掃・包装 等従事者	計
鉱業，採石業，砂利採取業	－	－	－	－	－	－	－	88	－	－	88
建設業	1,139	4,123	－	1,134	－	－	1,365	3,132	17,563	－	28,456
製造業	83	33	－	2,314	15	1	9,395	29	249	－	12,118
電気・ガス・熱供給・水道業	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	0
情報通信業	20	4,406	－	789	－	－	－	－	－	63	5,279
運輸業，郵便業	－	－	－	－	167	－	383	4,371	－	－	4,921
卸売業，小売業	－	2,396	－	16,153	58	－	1,701	110	－	－	20,417
金融業，保険業	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	0
不動産業，物品賃貸業	50	103	－	1,022	978	－	147	335	80	－	2,716
学術研究，専門・技術サービス業	－	1,596	－	－	－	－	－	－	－	220	1,816
宿泊業，飲食サービス業	117	216	－	1,952	23,001	－	206	－	－	196	25,687
生活関連サービス業，娯楽業	－	755	－	1,014	6,922	－	－	282	－	－	8,973
教育，学習支援業	－	－	－	487	－	－	－	281	－	－	767
医療，福祉	57	7,009	－	－	12,732	－	－	5,492	－	－	25,290
複合サービス事業	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	0
サービス業（他に分類されないもの）	－	987	－	794	135	4,746	5,834	1,449	76	－	14,021
計	1,465	21,623	0	25,660	44,008	4,747	19,031	15,568	17,969	480	150,550

今後の労働需要の変化

- 生成AI等のテクノロジーの進捗は、従来の日本人雇用者の強みを減殺する可能性。
- 不確実性の時代にあつては、中間層を含め、生涯にわたるキャリア形成、リスクリングの継続が重要。

労働需要の推計

人材に求められる能力等に対する需要の変化

2015年		2050年	
注意深さ・ミスがないこと	1.14	問題発見力	1.52
責任感・まじめさ	1.13	的確な予測	1.25
信頼感・誠実さ	1.12	革新性※	1.19
基本機能（読み、書き、計算、等）	1.11	的確な決定	1.12
スピード	1.10	情報収集	1.11
⋮	⋮	⋮	⋮

※革新性：新たなモノ、サービス、方法等を作り出す能力

(注) 各職種で求められるスキル・能力の需要度を表す係数は、56項目の平均が1.0、標準偏差が0.1になるように調整している。
(出所) 2015年は労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究Ⅱ」、2050年は同研究に加えて、World Economic Forum “The future of jobs report 2020”、Hasan Bakshi et al., “The future of skills: Employment in 2030”等を基に、経済産業省が能力等の需要の伸びを推計。

職種別従事者数の変化（2020年→2050年）

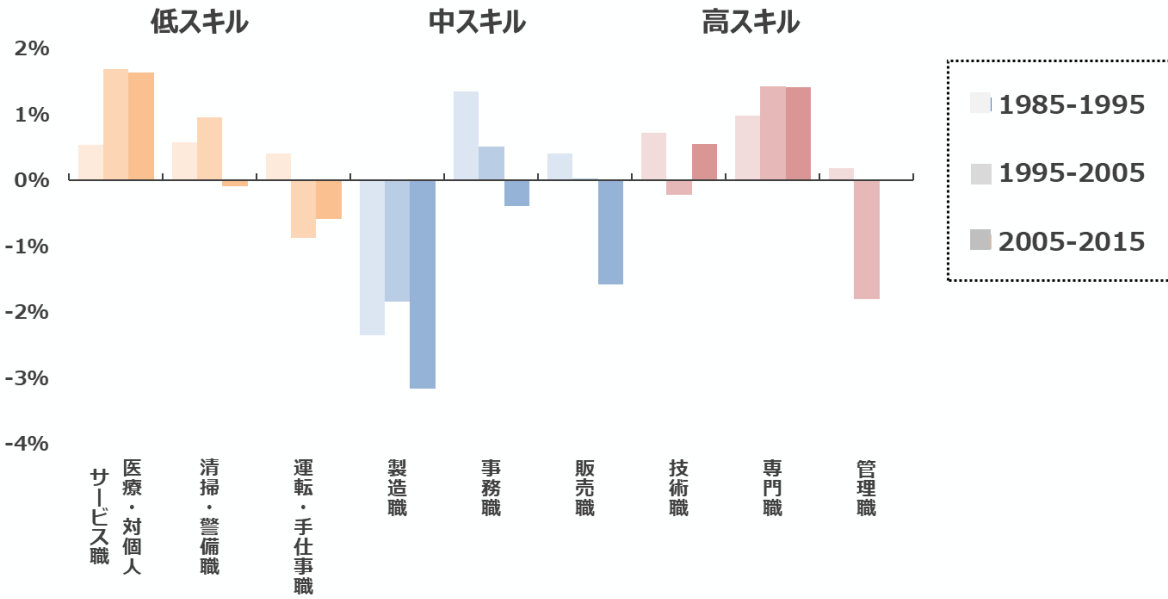
事務従事者	42 % 減少
販売従事者	26 % 減少
情報処理・通信技術者	20 % 増加
開発・製造技術者	11 % 増加

(注) デジタル化と脱炭素化が進捗し、高い成長率を実現できると仮定した推計結果。労働需要の増減と、各産業・職種の付加価値の増減は連動しない点に留意。
(出所) 労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計-労働力需給モデル（2018年度版）」、「職務構造に関する研究Ⅱ」（2015年）、World Economic Forum “The future of jobs report 2020”、Hasan Bakshi et al., “The future of skills: Employment in 2030”、内閣府「産業界と教育機関の人的資源の需給マッチング状況調査」（2019年）、文部科学省 科学技術・学術政策研究所「第11回科学技術予測調査ST Foresight 2019」等を基に経済産業省が推計。

46

労働市場の両極化

日本における職業別就業者シェアの変化



将来産業界で必要な人材の量・質の定量化

地域ごとの、職種別・学歴別の人材需給ギャップの明確化

- 産業構造審議会新機軸部会において検討されている「2040年頃に向けたシナリオ」の定量化と連携し、地域ごとに、全業種×全職種での現時点・2040年時点の需要を整理。
- 教育機関からの人材供給能力との差分から、地域ごとに職種別・学歴別の需給ギャップ（＝現行の教育内容・教育供給体制とのギャップ、リスクリング・労働移動の必要量等）を算出。



- ✓ 新機軸部会において、今春に公表予定。
- ✓ 当該結果も踏まえ、リスクリングを通じた成長分野への労働移動円滑化を推進するとともに、産学で連携した博士人材等の育成・活躍推進や成長分野における専門人材育成の取組を進める。

高等教育の強化（博士含む高度専門人材）

- 国内投資（DX、GX等）と連動した大学・高専の機能強化を更に推進することが重要。
- 高度専門人材が産学を循環しやすいよう、産学双方の人材登用・処遇制度等の変革が重要。

大学の機能強化の好事例（半導体）

国は、2022年度から2023年度にかけて、JASMによる熊本県の設備投資に対し約1.2兆円を支援決定

熊本大学（文科省が基金事業（3,002億円）で支援）

- ✓ 修士50名→120名、博士5名→22名等
- ✓ TSMCやマイクロソフト等の世界的企業や海外大学、高専等との連携による高度情報・半導体人材育成
- ✓ 学部から大学院まで一体的に改革・強化
 - ・工学部半導体デバイス工学課程・情報融合学環新設
 - ・自然科学教育部半導体・情報専攻修士課程・博士課程同時新設予定

企業の高度専門人材の登用・活躍環境の整備

【ジョブ型人事指針】

- ✓ 職務とスキルを基に人材を登用・処遇する**ジョブ型人事を導入することで博士人材をはじめ、高度専門人材の登用を促進。**
- ✓ 2024年8月に、内閣官房・経産省・厚労省で指針を取りまとめ。20社のジョブ型人事の導入好事例を公表し、各社の導入を後押し。

【博士人材の民間企業における活躍促進に向けたガイドブック】

- ✓ 博士人材の労働市場の形成に向け、**産学双方において奨励される取組等を年度内に整理・公表予定。**

成長分野における専門人材育成

- 半導体や蓄電池・洋上風力など、中長期的な人材育成が課題となっている分野を中心に、各分野の人材育成を強化し、現場の労働生産性向上を通じた人手不足解消を推進すべく、**業種横断的に専門人材育成の方向性を整理**した上で、関係省庁とも連携体制を構築し、案件組成・取組拡充を目指す。

成長分野における専門人材育成の方向性

中長期の産業構造・就業構造の明確化

(産業・科学技術政策の方向性を踏まえた人材像(分野、スキル))

<方向性のイメージ>

①**重点産業分野、必要なスキル・能力の明確化**
(経産省・業界団体)

②**スキル開発・教育プログラムの開発**
(経産省・関係省庁・業界団体・教育機関)

③**スキル開発・教育プログラムの実践**
(経産省・大学院・大学・高専・専門高校)

<具体的な取組例>

【蓄電池】

関西蓄電池人材育成等コンソーシアムにて技術職・技能職ごとに**スキルセットを整理**

【半導体】

高専機構にて実施しているCOMPASS5.0事業(国立高等専門学校運営費交付金の一部)にて半導体教育の**カリキュラムを整備**

【洋上風力】

洋上風力の事業開発を担うエンジニア、専門作業員の育成に向けた**トレーニング施設を開設**

日本の産業競争力強化に必要な人材供給の実現

(参考) 分野別人材育成の強化の例

- 工業高校の求人倍率が20倍を超えるなど、産業ニーズに即した専門人材育成の強化が課題。
- 両省協力の下、教育プログラムを全国の工業高校と大学に面的・迅速に展開することが重要。

全国展開に向けた好事例（蓄電池）

産学官のコンソーシアムがバッテリー教育プログラム（教材・指導書等）を開発（経産省予算等を活用）。

蓄電池産業の集積する近畿エリアを中心に実施校を拡大中。
今後、蓄電池関連投資の進む他地域に展開予定。

<展開先>

滋賀県立八幡工業高等学校	和歌山県立紀北工業高等学校
大阪府立東淀工業高等学校	徳島県立富岡西高等学校
兵庫県立姫路工業高等学校	阿南工業高等専門学校
大阪公立大学工業高等専門学校	新居浜工業高等専門学校

全国の大学に横展開していきたい事例

コンソーシアムに参画する近畿大学が学科横断的なバッテリー人材育成プログラムを2025年度から開講予定。



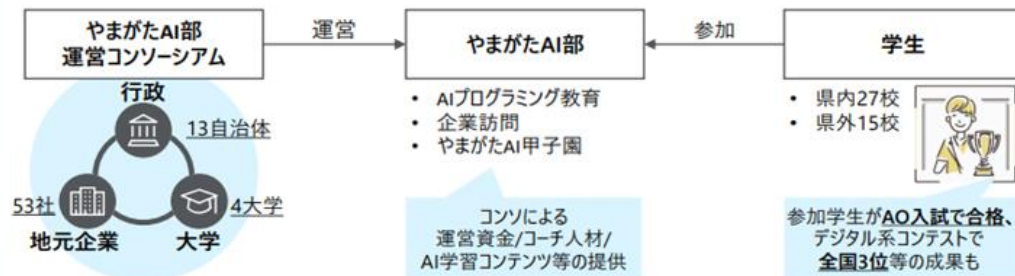
近畿大学ニュースリリース（2024年）から図を引用

公教育と社会が連携した多様な学びの充実に向けて

- 価値創造型の人材育成には個人の特性・個性を伸ばす「多様な学び」の充実が重要。
- 教育に投入・関与しうる様々な潜在資源（ヒト・モノ・カネ）を持続的に獲得し、社会全体で次世代を育成する「共助」を充実させ、「多様な学び」の選択肢がある環境の整備が必要。

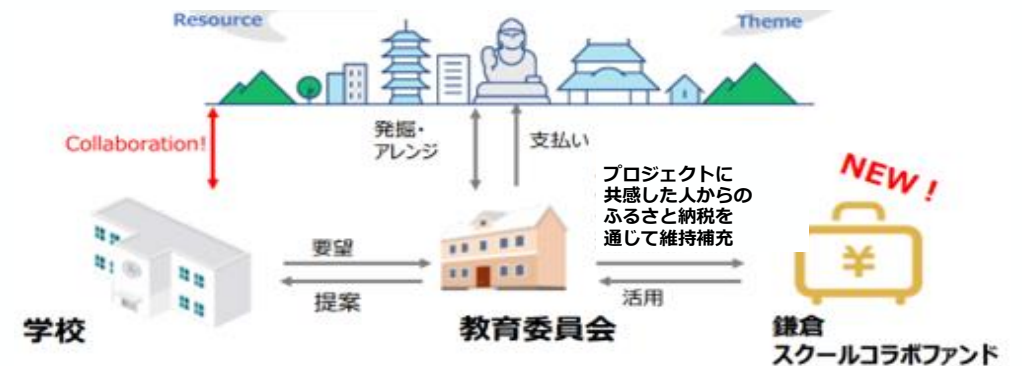
好事例①：やまがたAI部

- ✓ 行政・地元企業・大学がコンソーシアムを組み、県内の高校生がAI学習を行う「やまがたAI部」を運営、高度な次世代AI教育の持続的な提供を実現。
- ✓ 地元企業と学生の接点となり、学生の県内企業への関心も高めている。



好事例②：鎌倉市教育委員会

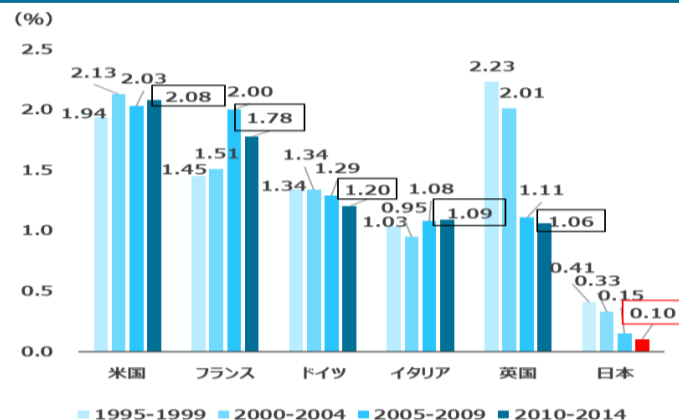
- 教育委員会が各学校の希望をプロジェクト化、クラウドファンディング型のふるさと納税による寄附を募る。
- 寄附金は「鎌倉スクールコラボファンド」に積立て、事業実施を希望する学校に配分。



人的投資の不足

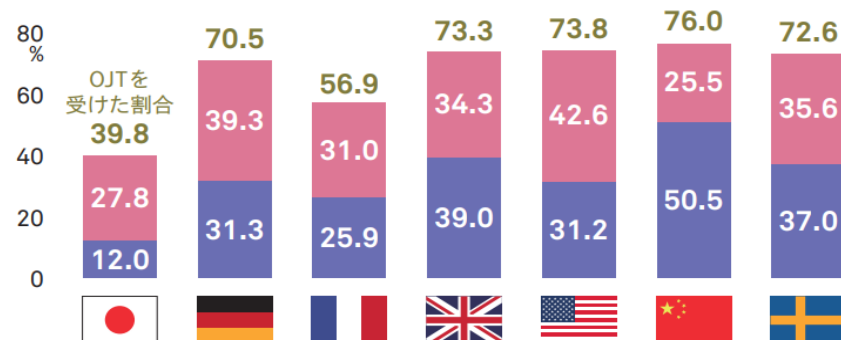
- 日本の人的投資は教育を含めて低水準。OFF-JTのみならず、OJTについても海外と比較して見劣り。
- 大企業であっても人的投資の水準は低い、企業規模が小さいほど人的投資の水準はさらに悪化。

人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）

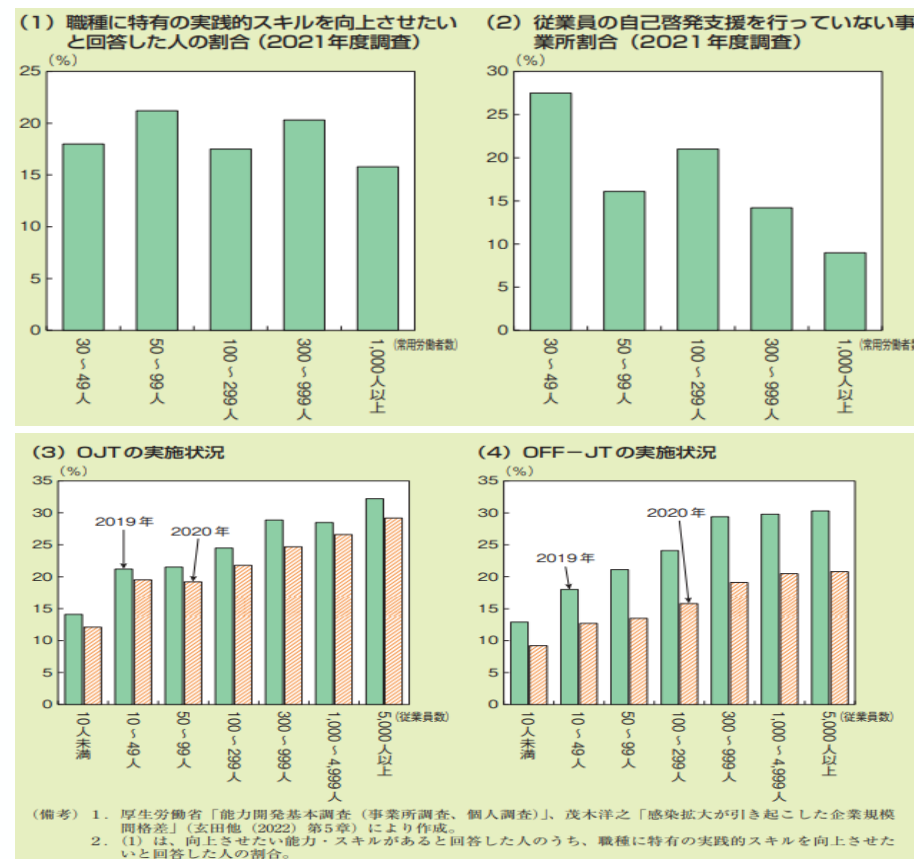


2023年1年間にOJTを受けた割合

- 一定の教育プログラムにはなっていないが、必要に応じて上司や先輩などから指導を受けた
- 一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩などから指導を受けた



企業規模別人的資本形成の動向



(出所)

左上：学習院大学宮川努教授による推計（厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」に掲載）を基に経済産業省が作成。

左下：GlobalCareerSurvey2024（リクルートワークス研究所）より引用

右：令和4年度年次経済財政報告（第2章第3節）：

賃金格差による人材の流出

- 社員間の格差が小さい日本企業と、ジョブ型で職務ごとの差が大きい海外企業との間で賃金格差が拡大。
- 特に高いスキルが要求される分野ほど差が著しく、グローバル企業内の格差や人材流出の問題が発生。

職種別の内外賃金差

	全職種 計	経営 / 企画	総務	財務経理	人事	IT	クリエイティブ デザイン	データ アナリティク ス	技術研究	プロジェクト マネジメント	営業 / マー ケティング	生産
日本企業	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
外資系企業（日 本）	114	122	107	118	116	119	110	127	112	129	121	100
シンガポール	165	174	165	170	163	172	163	178	167	180	173	171
ドイツ	157	156	148	157	151	155	133	150	156	163	166	154
米国	152	156	134	141	142	163	140	164	156	171	154	133
韓国	128	133	130	130	129	129	129	150	126	136	132	121
フランス	121	136	115	122	120	124	119	120	114	131	125	107
カナダ	120	120	105	116	114	122	111	118	127	128	121	109
イタリア	116	110	112	116	113	113	112	105	107	121	123	103
英国	112	120	106	114	108	114	103	116	108	111	118	95
中国(北京)	108	125	96	103	107	115	119	133	102	136	113	79

（注）2023年1月時点の世界の職種別総現金報酬水準（専門職シニア7-10年目）について、各国の各職種平均の現地通貨の賃金を2021年の購買力平価ドル（OECD）を用いて実質化し、日本企業の各職種の賃金を100とし、各国の各職種の賃金を日本の数値との比率で示したものを。

企業による人的資本投資の活性化と三位一体の労働市場改革の推進

人的資本経営を核とした企業による人的資本投資の活性化

① 人的資本経営を通じた人事制度改革、人的資本投資の促進

- ・人的資本経営コンソーシアムの活動の拡大、企業による人的資本投資の開示の充実

② 労働市場改革の指針による日本型職務給の導入

- ・スキルが適性に評価される“ジョブ型”の導入の参考情報として、先進企業20社の事例をとりまとめた「ジョブ型人事指針」の公表

③ 経営戦略の実現に必要な知・経験をもった人材が活躍するためのダイバーシティ経営の推進

- ・競争力に資するダイバーシティ経営の取組を整理（ダイバーシティ2.0行動ガイドラインの改訂）、女性活躍に取り組む企業の裾野の拡大

個人のリスキングや労働移動を通じた一人あたりの能力・意欲の最大化

① リスキングと労働移動の一体的な推進

- ・リスキングを通じたキャリアアップ支援事業によるキャリア相談から、リスキング、転職までの一体的な後押し

② 各分野における専門人材育成の強化

- ・必要なスキル・能力の明確化、教育プログラムの開発・実践
- ・各分野・地域で組成されている産学官が連携した人材育成スキームの全国規模での普遍化

人的資本経営コンソーシアムの今後の活動について

- **実践プログラム**：コンソーシアムが選定した以下のテーマについて、先進企業の取り組み事例を共有し、半年間の集中取組期間を設け各企業の取組の進捗をフォローアップすること等を通じて、人的資本経営の実践を後押しすることを目指す。
- **地域版人的資本経営コンソーシアム**：経済産業局や自治体等の協力も得ながら、各地域で人的資本経営コンソーシアムを行うことを通じ、地域の中堅・中小企業に対して、人的資本経営の認知を広げていくことを目指す。

人的資本経営コンソーシアムの今後の活動について

総会

企画委員会

実践プログラム

動的な人材
ポートフォリオ

個人・組織の活性化
(従業員エンゲージメント等)

人的資本
情報の開示

地域版人的資本経営
コンソーシアム

広島、福岡、仙台、名古屋

(参考) 人的資本経営コンソーシアムのこれまでの活動について

実践分科会

- 第1期
 - 第1回：動的な人材ポートフォリオ（社内の人材再配置、博士人材登用等）
 - 第2回：リスキリング（実施内容、動機付け、実施後の登用等）
 - 第3回：完全対面開催による会員企業間での取組共有・意見交換
 - 第4回：企業間連携
- 第2期
 - 第1回：経営戦略と人材戦略の連動、人事部門の強化
 - 第2回：リスキリング・学び直し
 - 第3回：人事部門のケイパビリティ
 - 第4回：多様な知・人材を活用する組織風土の改善

開示分科会

- 第1期
 - 第1回：国内の人的資本開示要請への対応
 - 第2回：海外の人的資本開示要請への対応①
 - 第3回：海外の人的資本開示要請への対応②（ISSBへの意見提出）
 - 第4回：有価証券報告書における開示状況、人的資本投資額の開示
- 第2期
 - 第1回：人的資本開示の現状と課題
 - 第2回：人的資本データの可視化・定量化等
 - 第3回：KPIの設定・現状とのギャップ把握
 - 第4回：人的資本投資と経営・財務戦略とのつながり

投資家との対話

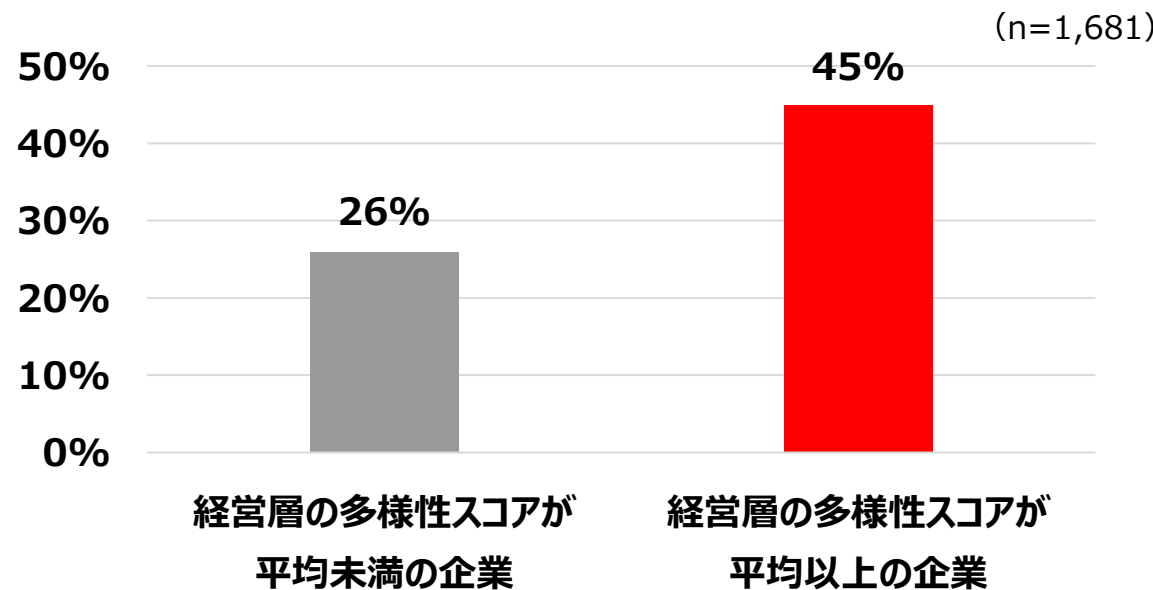
- 4回開催、希望する会員企業がラウンドテーブル形式で投資家と対話

多様性とイノベーション

- 性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴の6要素で測定した**経営層の多様性スコア**（※1）が**平均以上の企業**は、平均未満の企業に比べ、**売上高に占めるイノベーション**（※2）の割合が**19%高い**。
- また、**人材の多様性があり、かつ、多様性を受容する組織風土や柔軟な働き方改革に取り組む企業の生産性は、多様性を増加させただけの企業より生産性が高くなっていることが分かった**。

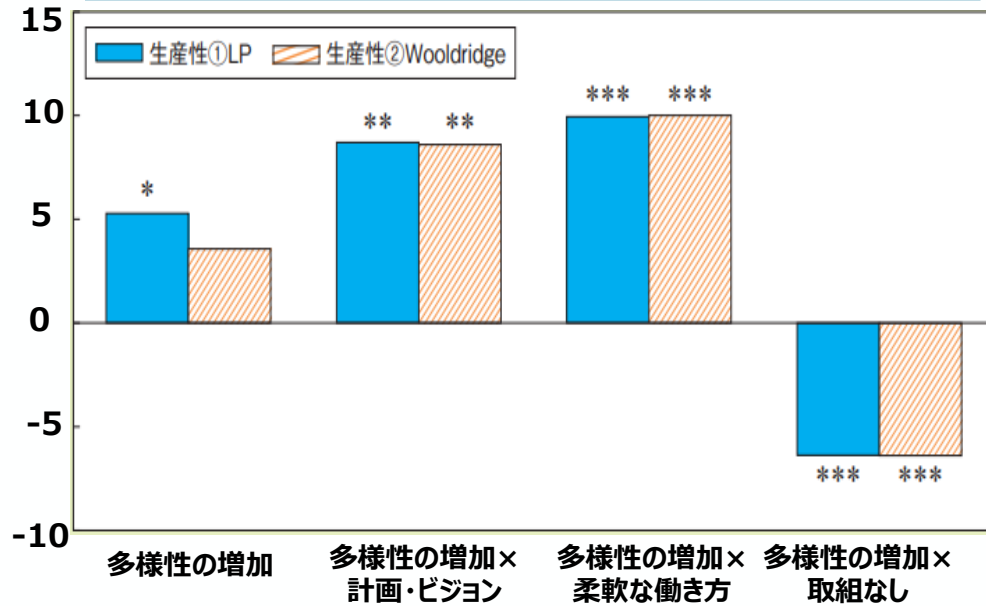
※1：Blauインデックスのダイバーシティの6要素（性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴）の平均で測定。
※2：過去3年以内に市場投入された新製品・サービスの売上高。

売上高のうちイノベーションによる寄与が占める割合



(注) 8カ国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）におけるさまざまな業種や規模の企業を対象に調査。
(出所) BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」（2018）より作成。

多様性が生産性に与える影響
(2013～2017年度のTFPの伸び)

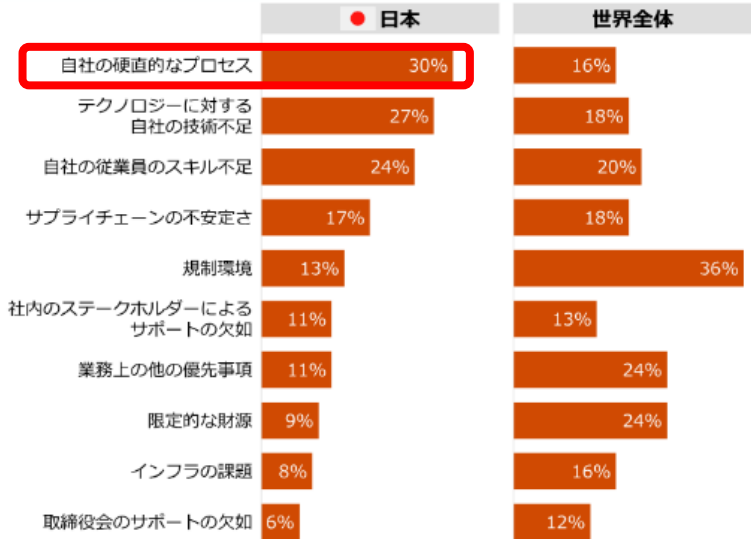


(備考) 1.内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成。
2.***、**、*はそれぞれ、多様性が増加した企業とそうでない企業の生産性の伸びの差が1%、5%、10%水準で有意であることを示す。
(出所) 内閣府「令和元年度年次経済財政報告」

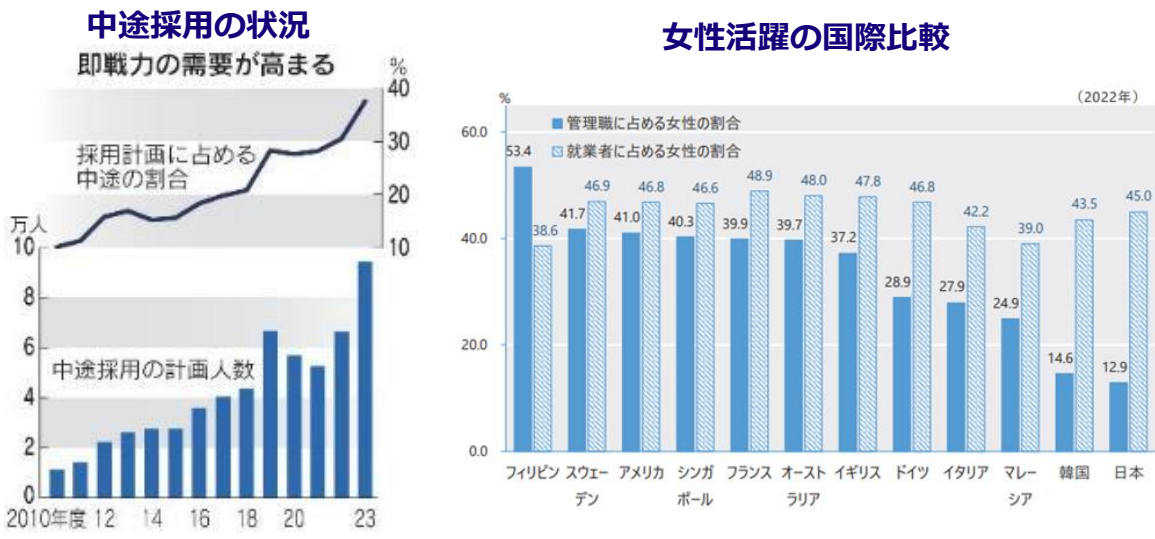
ダイバーシティ経営の推進

- イノベーション創出状況に関する世界の評価における日本のプレゼンスは低い。また、企業のCEOに対する自社の企業価値創造の阻害要因に関する調査では、日本企業は「自社の硬直的プロセス」等、自社の属人的な要素を要因として挙げている。また、企業における多様性は増加しているが、多様性を企業の競争力へとつなげることに課題を感じている企業も多い。
- このため、令和6年11月より有識者から構成される「多様性を競争力につなげる研究会」を実施。議論の内容を踏まえ、競争力強化につながるダイバーシティ経営の在り方や、各種取組等を実行する上で企業が陥りがちな課題とそれを乗り越えるにあたって有効な対応等について議論を行い、レポートを令和7年春にとりまとめる予定。
- 今後、レポート内容をもとに経済産業省が公表する企業向けの各種ツール（[ダイバーシティ2.0行動ガイドライン](#)、[ダイバーシティ経営診断ツール](#)）の改訂を行い、企業価値向上につながるダイバーシティ経営を実践する企業の裾野拡大を目指す。

企業CEOが考える自社の企業価値創造の阻害要因



企業における多様な人材は増加



(出典) (左図) PwC (第27回CEO意識調査 (日本分析版), 2023年10月-11月) <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html> 世界105カ国・地域の4,702名のCEO (うち日本のCEOは179名) に対し調査を実施。
(右図) 左 日本経済新聞 採用計画調査 (2024年度) 右 (独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2024」

(参考) 女性活躍に取り組む企業の裾野の拡大に向けた施策例

- 日本において特に対応の強化が必要な女性活躍については、以下の既存の施策の枠組みを活用・精査しつつ、企業の裾野の拡大に向けた取組を行っていく。

なでしこ銘柄

- 女性活躍推進に優れた上場企業を投資家に魅力ある銘柄として紹介することを通じて、企業への投資を促進し、各社の取組を加速化する。(東京証券取引所と共同で実施。)
- 今後は、グロース・スタンダード市場上場企業の応募増に向けた取組を行う。



女性リーダー育成研修 (WIL)

- 企業のリーダー候補の女性を対象として、経営者に必要な高い視座の獲得・ネットワークの構築を目的とする研修を平成27年から実施。(9期目が終了)
- これまでに約290名が卒業。うち約50名以上が執行役員以上として活躍中。



第9期第1回集合写真 (2024年6月21日)

フェムテックの活用を通じた就業継続支援

- 女性の健康課題にテクノロジーで対応する「フェムテック」等を活用したサポートの浸透を通じて、女性特有の健康課題やライフイベントに起因する離職率を低下させ、組織の人材多様性確保を図る。
- 令和3年度以降、4年間70事業を採択。企業向けの普及啓発セミナー等も実施。
- 今後は、地域の企業における活用促進のため、各地域において導入企業向けイベントを行う。



「胎児の状態を知る」をいつでも、どこでも可能にする
産期遠隔医療プラットフォーム
「Melidy i」
モバイル胎児心拍陣痛モニタ「ICTG」