

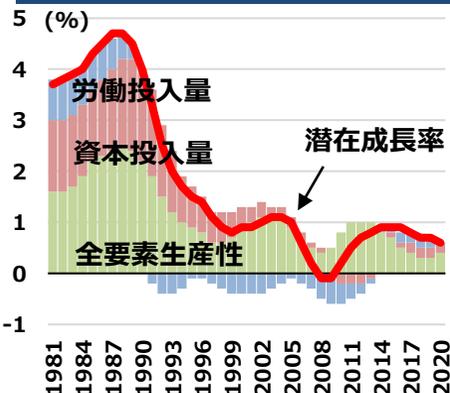
# 経済産業政策新機軸部会 中間整理案

令和4年5月19日  
経済産業政策局

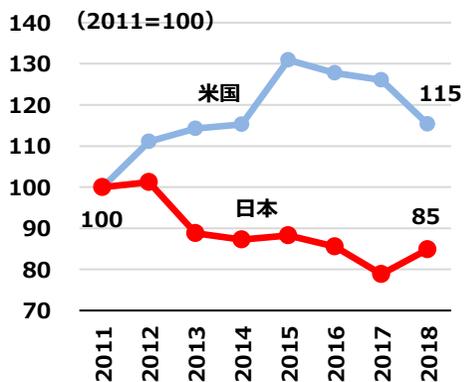
# 日本経済の課題

- 日本経済は**過去30年間低迷**。90年代以降**設備投資**や**人的資本投資**が**低迷**。少子高齢化・人口減少の中で、今後、さらに**世界のGDPに占めるシェアは低下**の見通し。貿易収支に依存する構造から、**グローバルに投資し、グローバルに稼ぐことで投資収益を含む所得収支で経済を支える構造への転換**が必要。
- その一方で、**日本企業の国際競争力・価値創造力は低下**。日本の**代表的企業※の4割の企業価値が純資産を下回る（PBR < 1）**状況。代表的企業※に占める設立30年内企業が5%たらず、ユニコーンも15社たらずと、**経済を牽引するメガベンチャーが生まれない**。※TOPIX500 構成企業
- そのような状況にある中、**気候変動、格差等の社会課題を解決**するべく、**世界では歴史的スケールの経済社会変革が模索**されている。

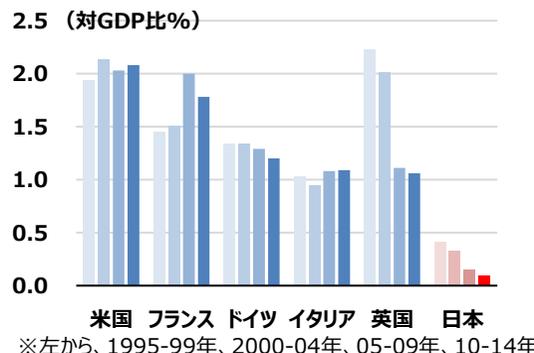
### 日本の潜在成長率の推移



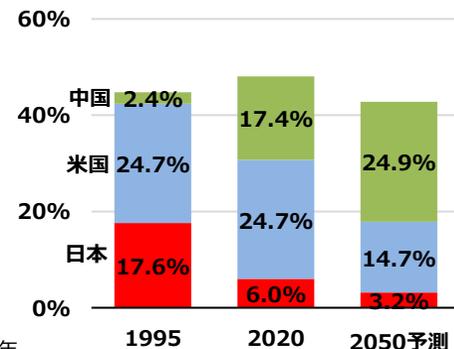
### 営業利益に対する設備投資比率



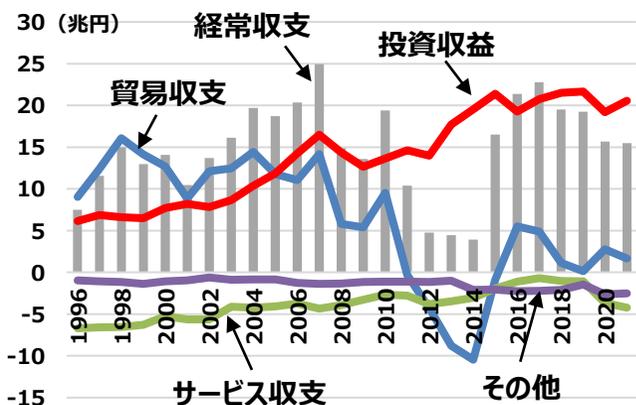
### 人材投資（OJT以外）の国際比較



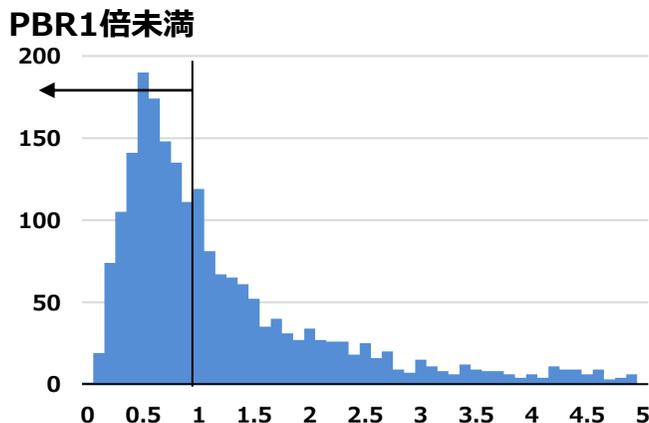
### 世界のGDPに占める各国の比率



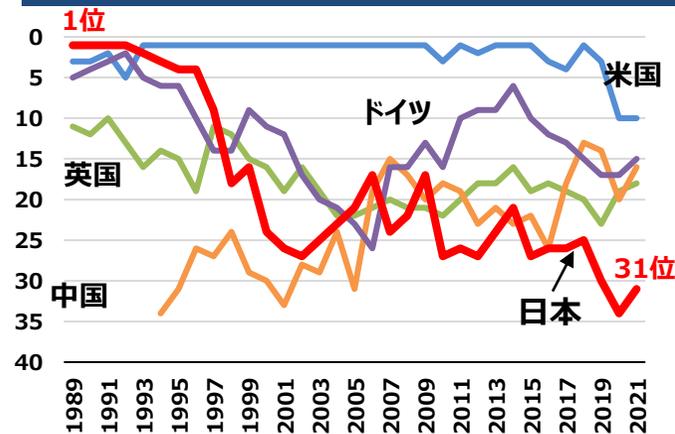
### 貿易・サービス収支、投資収益、経常収支



### 東証一部上場企業のPBRの分布 (2173社)



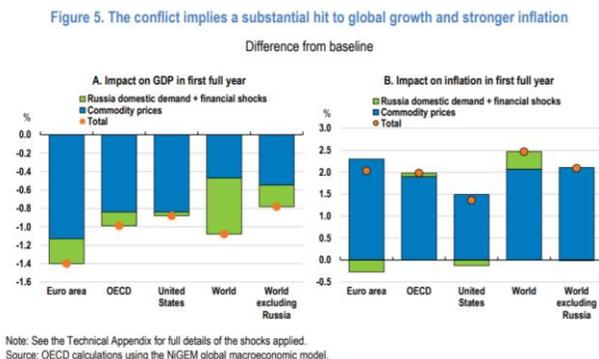
### IMD・世界競争ランキングの推移



# さらなる構造変化

- ロシアによるウクライナ侵略は、世界経済の減速、インフレ圧力を高める。今後、地政学的な不安定性を更に高める可能性も。これまでの世界経済の前提となっていたグローバリゼーションの構造は変化し、供給制約リスクが高まり、インフレ圧力強化が想定。輸入材価格高騰により消費減少も想定される。供給制約を緩和するためのサプライサイド政策とともに、需要喚起・格差是正などもより必要となる可能性あり。
- デジタルの世界も、分散型技術（ブロックチェーン技術等）の社会実装を背景に、GAF A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Web2.0（中央集権型）に加えて、Web3.0（分散型）という新たなステージに移行する動きあり。
- 環境領域においても、脱炭素に加えて、欧州中心に「サーキュラーエコノミー」化に向けた動きあり。

OECD見通し（2022年3月）では世界経済成長率は1%以上減少、インフレ率は2.5%以上上昇



2021年3月欧州委員会  
「新循環経済アクションプラン」(サーキュラーエコノミー)

## 1. 持続可能な製品の政策フレームワーク

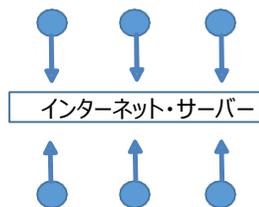
- (1) 持続可能な製品設計
- (2) 消費者の権限強化
- (3) 循環型製造プロセス

## 2. 7つの主要製品のバリューチェーン強化

- (1) 電気電子製品
- (2) バッテリー・自動車
- (3) 包装
- (4) プラスチック
- (5) 繊維
- (6) 建設・建物
- (7) 食料・水 等

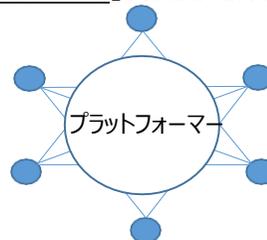
## デジタルの構造変化 (Web3.0)

【Web 1.0】Read-only



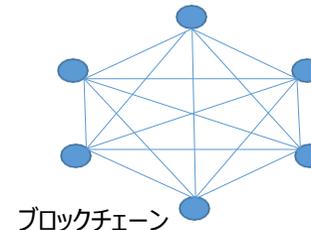
1990年～2000年代前半

【Web 2.0】Read and Write



2000年代後半～2020年

【Web 3.0】Read, Write and Own



2021年～

主要サービス

ホームページ、電子メールなど

検索やSNS、eコマースなど

暗号資産、NFT、メタバースなど

代表的な企業

Yahoo, eBay, Netscapeなど

Google, Facebook, Amazonなど

発展途上

## 経済産業政策の新機軸 ～目指すべき経済社会のビジョン～

- 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**。
- **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・国際競争力強化およ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。
- **そのために、以下のような方向での産業構造・社会環境の変革を中長期的に実現することを目指す：**

|         | 現状 (AS IS)   | 目指すべき状態 (TO BE)  |
|---------|--|--|
| 産業構造・経営 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規成長分野・スタートアップへの<b>低調な投資・低成長・低賃金の負のスパイラル</b></li> <li>・様々な役割の<b>中小・小規模事業の持続性の課題</b></li> <li>・<b>低調なM&amp;A</b></li> <li>・<b>国内市場前提・コスト削減型・プロダクトアウト型</b></li> <li>・<b>サプライチェーンの脆弱性（半導体、ワクチン等）</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規成長分野・スタートアップへの<b>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</b></li> <li>・<b>中小・小規模事業も連動して高付加価値・高賃金化</b></li> <li>・グローバル規模での活発なM&amp;A等を通じた<b>新陳代謝・事業再編（ダイナミズムある事業環境）</b></li> <li>・<b>グローバル市場前提・高付加価値型・マーケットイン型</b></li> <li>・<b>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）</b></li> </ul> |
| 人材      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>大企業に人材が困り込まれ、十分な育成もなされない</b></li> <li>・同質性が高く、<b>ハイレベルな外国人材も来ない</b></li> <li>・<b>日本人の育成が前提</b></li> <li>・<b>一律・一斉で画一的な教育</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>人の移動を前提とした個人に対するセーフティネット整備・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</b></li> <li>・海外からも<b>ハイレベル人材が集まり、多様な人材が起業・企業で活躍</b></li> <li>・<b>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</b></li> <li>・<b>多様な才能を活かす教育</b></li> </ul>   |
| 資金      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人資産・企業年金等の<b>資産の多くが現預金等に塩漬け</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>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</b></li> </ul>   |
| 地域      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>少子高齢化の進展により持続可能性に懸念</b></li> <li>・<b>高付加価値の事業・雇用機会の欠如</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>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</b></li> </ul>  |

## 経済産業政策の新機軸 ～ビジョン実現に向けた政策の基本的な考え方～

- 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み「**資本主義のバージョンアップ**」「**新しい資本主義**」の実現をはかる。すなわち、**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。
- 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・計画的な支援等施策を総動員し、大規模な民間投資・スタートアップへの資金供給拡大を引き出し、我が国で停滞している成長投資（成長領域への設備投資、インフラ投資に加えて、より重要性の高まる無形資産投資や人的資本投資、海外への直接投資）を、他の先進国を超えるペースで拡大することを目指す。**  

→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、**我が国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。**
- 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。**
- 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。

### 経済産業政策の新機軸の2つの柱

#### 1. ミッション志向の産業政策

国や世界全体で解決すべき以下の**経済社会課題（ミッション）**について官民で**長期的なビジョン・目標や戦略を共有し、政府はそのため大規模・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、企業においては価値創造力を高める取組を集中的に実施する。**

- 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

#### 2. 経済社会システムの基盤の組み替え（OS組み替え）

経済社会構造の変化に対応し、経済のダイナミズムを実現し、経済成長・国際競争力強化と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ために、**経済社会システムの基盤の組み替えを進める。**

- 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

- 世界が直面する経済社会課題は、世界全体で大きなニーズが存在し、大規模な市場が創出されると捉えるべきであり、その市場を捉えることが日本の経済成長の好機となるとの観点から、経済社会課題の解決と成長の実現の「二兎」を追求する「ミッション志向の産業政策」を確立。

経済社会課題の解決  
(炭素中立等)

経済成長  
・国際競争力の強化

## ミッション志向の経済産業政策

### ミッション設定

国や世界全体で解決すべき経済社会課題、長期的なビジョン・目標・戦略を官民で共有。

それぞれの分野で追求すべき方針

政策ツール

### 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

- ① 日本企業がグローバル市場において以下に留意し高付加価値ビジネスモデルを確立することを目指す。
  - ・ 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。
  - ・ 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。
- ② 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（スタートアップ型）。

### 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

- ① 長期的な戦略に基づき、民の投資を引き出す観点から、大規模・長期計画的支援を行う。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。
- ② 新市場創造の観点から、規制・制度・標準を最大限活用。
- ③ グローバルルール形成のため外交を最大限活用。
- ④ 効果的政策実施のため政府はEBPM活用・データ駆動型行政を実施。
- ⑤ 技術開発だけにとどまらず実装でグローバル競争に勝ちきるため民間企業における「価値創造経営」を推進

# 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        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>2050年CN、2030年温室効果ガス排出46%減</b></li> <li>→<b>2030年までに官民で約5～6兆/年投資</b></li> <li>⇒<b>17兆/年投資</b> ※数字は現在精査中</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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<b>GX起点の新産業創造</b></li> <li>・<b>産業の構造転換</b></li> </ul>                                   |
| ②デジタル社会の実現         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「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</li> <li>→<b>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</b></li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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<b>デジタル投資の加速</b></li> <li>・<b>デジタル前提の規制・制度・システム改革</b></li> </ul>                       |
| ③経済安全保障の実現         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>包括的な経済安全保障実現</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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<b>大規模・長期・計画的な支援</b></li> <li>・企業活動のグローバル化・リスク要因の拡大に対応する<b>適切な事業環境の確保・リスク情報管理体制の構築</b></li> </ul> |
| ④新しい健康社会の実現        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルによる未来の健康づくり実現</li> <li>→<b>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</b></li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>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</b></li> <li>・アジアを中心とした新興国での<b>市場創出と一体的な海外展開</b></li> </ul> |
| ⑤災害に対するレジリエンス社会の実現 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・気象関連災害等に強い社会を実現</li> <li>→<b>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</b></li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>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</b></li> </ul>  |
| ⑥バイオものづくり革命の実現     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・バイオものづくりの確立</li> <li>→<b>2030年までに官民で3兆円/年投資</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品開発の基礎となる<b>新たな微生物の設計・開発の促進</b></li> <li>・微生物を用いた<b>製品開発プロセスの高度化の促進</b></li> <li>・有志国と連携した<b>製品の需要先の確保</b></li> </ul>       |

# 基盤となる経済社会システムの組み替え（OSの組み替え）

|                      | 課題・定量目標  | 対応の方向性  |
|----------------------|--|---|
| ①人材                  | <p>【課題】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。<br/>→5年後までに<b>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%</b></p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>旧来の日本型雇用システムからの転換</b>：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</li> <li>・<b>好きなことに夢中になれる教育への転換</b>：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</li> </ul>  |
| ②スタートアップ・イノベーション     | <p>【課題】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<br/>→5年後までに<b>国内スタートアップへの投資額を10倍に</b></p>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>起業家教育・多様な才能の育成・発掘プログラムの拡充</b></li> <li>・<b>個人保証の撤廃、事業化前段階のリスクマネー供給強化</b></li> <li>・海外展開のノウハウを持つ<b>海外の投資家や有力VCの呼び込み</b></li> <li>・スタートアップに対する<b>M&amp;Aの促進</b></li> <li>・<b>SBIR制度</b>についてスタートアップへの抜本的拡充 等</li> </ul> |
| ③グローバル企業の経営：価値創造経営   | <p>【課題】企業価値創造力の向上<br/>→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、<b>2030年までに代表的企業※のPBR1以上の割合を約6割⇒約8割</b> ※TOPIX500を想定</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>価値創造経営</b>（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</li> <li>・<b>大規模・長期・計画的支援との連動</b></li> <li>・<b>資本市場改革</b></li> </ul>  |
| ④徹底した日本社会のグローバル化     | <p>【課題】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<br/>→<b>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</b></p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>海外市場を取りこんだ日本企業の成長の促進</b></li> <li>・<b>社会のグローバル化加速</b></li> <li>・<b>内外一体の通商政策の徹底</b></li> </ul>   |
| ⑤包摂的成長（地域・中小企業・文化経済） | <p>【課題】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<br/>→<b>2024年度に地方と東京圏との転出入を均衡</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>持続可能な地域・中小企業の実現</b>（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）</li> <li>・<b>文化経済産業政策の推進</b>（アート・コンテンツ・スポーツ・教育）</li> </ul>   |
| ⑥行政：EBPM・データ駆動型行政    | <p>【課題】データを活用した政策効果検証の仕組みの整備<br/>→<b>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）</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>EBPM（政策評価プロセス）の深掘</b>（EBPMセンター設立）</li> <li>・データを活用し多様な意見を反映できる行政組織（<b>データ駆動型行政組織</b>）への転換</li> </ul>   |

# 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・定量目標)

- **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。

→2050年での炭素中立型社会の実現に向け、**2030年までに、官民合わせて、年間の投資規模を約5～6兆円から最低限17兆円まで拡大する。**

※数字は現在精査中であり、今後変わり得る点に留意

## (対応の方向性)

- 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、**「GX起点の新産業創造」**を進める必要がある。
- 一方、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。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、**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。
- 以上の観点から以下のような政策に取り組む。

### 1. GX起点の新産業創造

- ① 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
- ② 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）

### 2. 産業構造の転換

- ① 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））
- ② 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**）

# ミッション志向の産業政策 ②デジタル社会の実現

## (長期ビジョン・定量目標)

- 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。  
→**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。**
- 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。

## (対応の方向性)

1. 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)
2. **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。

### (長期ビジョン・定量目標)

- 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。

### (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案（現在国会審議中）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。

#### 1. 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 **choke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案に基づき、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靱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。

#### 2. 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。

## (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。

→ 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。**

- 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。

## (対応の方向性)

### 1. 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

#### 「データ連携（インフラ整備）」： PHR（Personal Health Record）の整備

- ・ 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。

#### 「産業創出（供給強化）」：ヘルスケアサービスの信頼性確保

- ・ 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、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。

#### 「健康投資促進（需要拡大）」：健康経営に係る情報開示

- ・ 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、健康経営優良法人認定法人のうち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。

### 2. 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、積極的な海外発信（国際フォーラム開催、OECDレポート作成）、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。

## (長期ビジョン・定量目標)

- 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。**

→**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**

## (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。

### 1. 市場の創出

- 官や民による**レジリエンス対応が見える化（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。**

### 2. 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。**

### 3. 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。**

### (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。また、日本は古来から発酵・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。

#### 1. 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ーヤーが複数登場。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。

#### 2. 微生物を用いた製品開発

- 古来から培った発酵・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。

#### 3. 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

- サステイ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。

## （課題）

- 我が国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。
  - 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。
- **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、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。**（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

## （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。

### 1. 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

### 2. 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

## （課題）

- 日本の**スタートアップエコシステム**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。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。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。
    - ✓ **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。
    - ✓ **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。
- **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。**
- 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**。

## （対応の方向性）

### 1. スタートアップ・エコシステムの強化

- **人材**：起業を身近に感じる**起業家教育の拡充**、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**の拡充、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**、**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**。

### 2. 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グローバル産業支援拠点の整備**。

## （課題）

- グローバル競争に直面している企業も、例えば、PBR 1 を割る企業が東証一部上場企業の半数近くを占めるなど、企業価値を十分伸ばし切れていない。  
→日本の資本市場全体の評価を高めるための取組や、制度設計や産業構造上の課題などに官民連携して速やかに取り組みつつ、**2030年で日本の代表的企業※のPBR1以上の割合を約6割から約8割（欧州STOXX600並）**にする。  
※TOPIX500を想定

## （対応の方向性）

### 1. 価値創造経営の推進：「5つの軸」で「実質的」な企業改革を推進

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

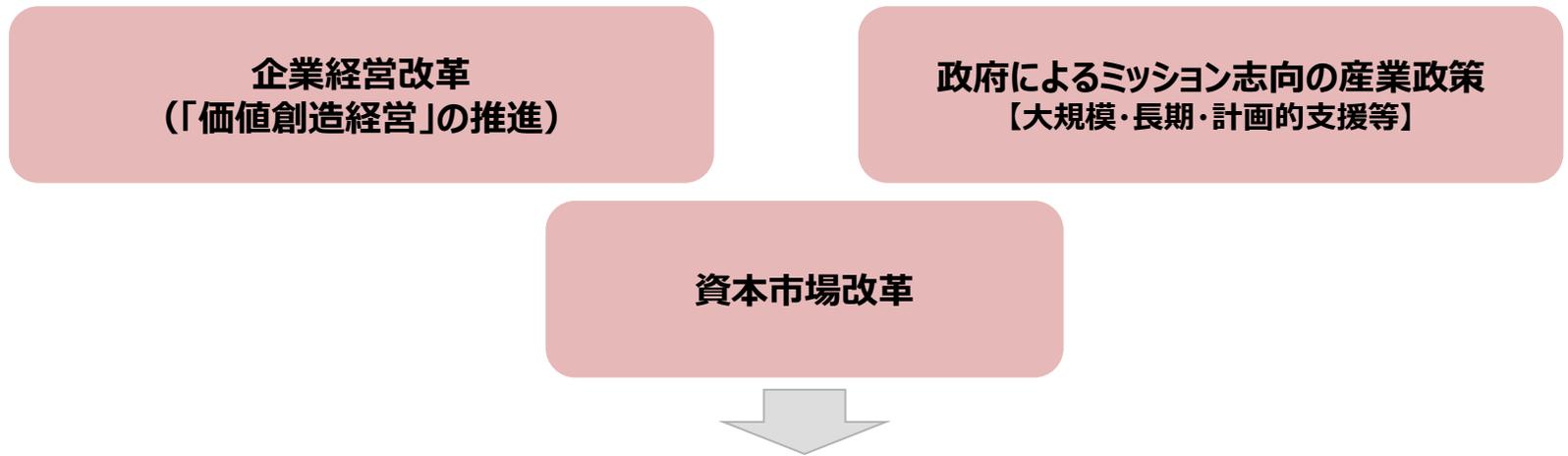
### 2. 政府によるミッション志向の産業政策

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

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

### ③価値創造経営：グローバル競争で勝ちきる企業群の創出（基本的な考え方）

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



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

### ③ 価値創造経営：「価値創造経営」の推進

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

#### ① バランスシート経営改革：稼ぎ・投資する力、資本効率性の向上

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

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

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

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

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

#### ④ アグレッシブな成長を目指すためのマネジメント・ガバナンス改革

- **グローバルレベルで資質のあるCEO**が、バランスシート経営やバックキャスト型長期経営を、特に中長期的にトップダウンで取り組むような体制を構築する。具体的には、**モニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行**により、経営のスピードと自由度を高めるほか、**グローバル水準の長期インセンティブ報酬**とする。
- CEO候補者の育成のため、**サクセッションプラン**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**。

#### ⑤ 人的資本経営

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

### ③ 価値創造経営：ミッション志向の産業政策（大規模・長期・計画的支援）

- **政府は、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）。**
- **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。**
- **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、以下を求める。**
  - **グローバル競争で勝ち切る企業となるための経営すなわち、「価値創造経営」で掲げるような企業改革をすすめる、その取組を統合報告書などで開示して資本市場と対話すること**
  - **PBR 1 以下の企業は、1を超える（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**

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

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

### ③価値創造経営：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)

- 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、**
  - ① **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**
  - ② **スチュワードシップ・コード、PRIへの企業年金等の署名の推進** を含め検討すべきではないか。
- 加えて、**市場改革を通じた企業持ち合い株解消等の取組、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べきではないか。

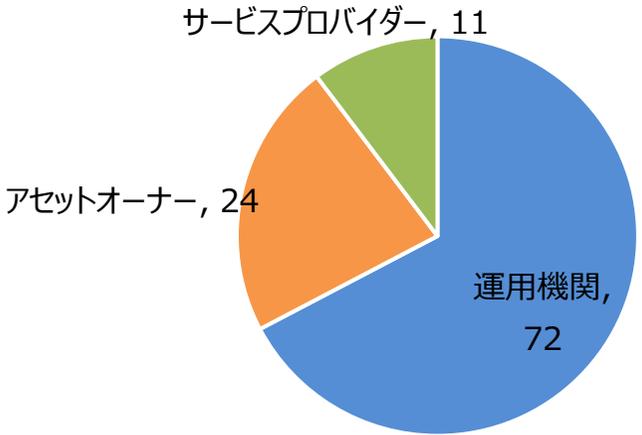
#### 英国におけるスチュワードシップ・コード

- ✓ 英国では、スチュワードシップ・コードに署名した機関投資家は、毎年その適合状況について、財務報告評議会（Financial Reporting Council : FRC）にレポートを提出しなければならない。
- ✓ FRCは、提出されたレポートを基に、機関投資家をTier1とTier2に格付けを行っている。

| (社)   | Asset Managers | Asset Owners | Service Providers |
|-------|----------------|--------------|-------------------|
| Tier1 | 122            | 82           | 12                |
| Tier2 | 57             | 21           | 0                 |

(注) 2012改訂のスチュワードシップコードについて、2021年9月時点の格付け情報。  
 (出所) Financial Reporting Council「UK Stewardship Code 2012 Signatory List」等を基に作成。

#### 日本のPRI署名機関数



※年金基金では、**セコム企業年金基金、イ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 (注) 2022年3月8日時点。  
 (出所) PRIホームページを基に作成。

## （課題）

- 我が国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。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**。
- 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。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。

→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。**

## （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。

### 1. 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

### 2. 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）**

### 3. 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靱化イニシアティブ（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）

## （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生産性や賃金の格差が拡大**。また、人口密度が低下することに伴い、**地域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**。
- コロナ後のリモート定着により地方への移住が加速。地方で生活する場合には自然や自然環境、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していける可能性。
- アート・コンテンツ・スポーツ等文化は様々な効能・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、**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**。

→**2024年度に地方と東京圏との転出入を均衡**する。

## （対応の方向性）

地域の豊かさを取り戻し、そうした地域で活動する様々な個性・才能を持つ人々が活躍できるような包摂的成長を実現するため、以下のような政策に取り組む。

### 1. 持続可能な地域・中小企業

- 地域の暮らし、社会、産業や経済等をデジタル技術により変革し、大都市の利便性と地域の豊かさを同時に達成する**デジタル田園都市国家構想の実現を推進**。
- 人口減少・高齢化が進展する中、地域の人口や産業構造等を踏まえ、産業政策を効果的に実施すべく、**戦略的に圏域**（「地域生活圏」「観光圏」等の議論も参考）**を設定し**、あわせて、**デジタル化等による生産性向上**、や**人材育成・確保**、**地域課題の解決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**。
- 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できるよう、**能動的な自己変革を促す経営力再構築伴走支援モデルの拡大**や、**地域資源の共有・連携の推進による生産性向上**、**海外展開支援**を強化。

### 2. 文化経済産業政策（アート・コンテンツ・スポーツ・教育）

- アート・コンテンツ・スポーツ・教育等において、**今ある文化で稼ぐプレイヤー支援**に加えて、未来の文化づくりを行う**プレイヤーやコミュニティへの投資促進・基盤整備等による新たな文化創造を支えるエコシステム**の確立。デジタルを活用した自律的なエコシステムの構築支援。
- **多様な才能を開花させるための新しい民間教育（サードプレイス）づくりの推進**。

## （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。

→**2025年度までに政府全体の行政手続をオンライン化し（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）

### 1. 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

### 2. 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）
- 統計を含め**行政で生成・取得するデータの徹底的利活用に向けた環境の整備**（ミラサポコネク、消費インテリジェンス、データ精度向上等）
- 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**

## 1. 社会構造・ライフスタイルの選択肢：豊かな地域経済の実現に向けた政策

- コロナ後のリモート定着により地方への移住の動きもみられる。地方で生活する場合には自然や自然環境、低い生活費など様々なメリットがある一方で、少子高齢化等により持続可能性が懸念される地域も多数。デジタル化・変革を通じて、地域の資源を活かした高付加価値ビジネス（例：農業を高付加価値化したハイエンド農業）等を創出し、魅力あり求心力ある持続可能な地域を創り出し、都市に代表される社会構造・ライフスタイルに対して、もう一つの選択肢を示すべきではないか。

## 2. 新しい構造変化への対応のための政策

- 地政学的な構造変化：コロナ等の地球規模課題や米中対立に加え、ロシアによるウクライナ侵略によってこれまでの経済政策が前提としてきた経済構造・国際レジームは大きく変化。こうした変化を踏まえてどのような対外的な経済政策や、経済安全保障政策をとるべきか。
- 技術的な構造変化：Web3.0（分散型）等の大きな構造変化につながる技術・ビジネス動向を踏まえた成長モデル、政策をどのように考えるか。特に、日本が強みを発揮できる領域はどこにあるか（例：ゲーム系ブロックチェーン）。
- 脱炭素・人権に加えて、資源循環経済（サーキュラーエコノミー）など新しい「価値」に基づくルール形成が進む中で日本としてどのように取り組むべきか。日本型のライフスタイルに埋め込まれたカーボンニュートラルやサーキュラーな価値を経済指標化など見える化し日本からの価値の発信を進めるべきではないか。

## 3. さらなる政策手段のイノベーション

- 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としてはどのようなものが考えられるか。

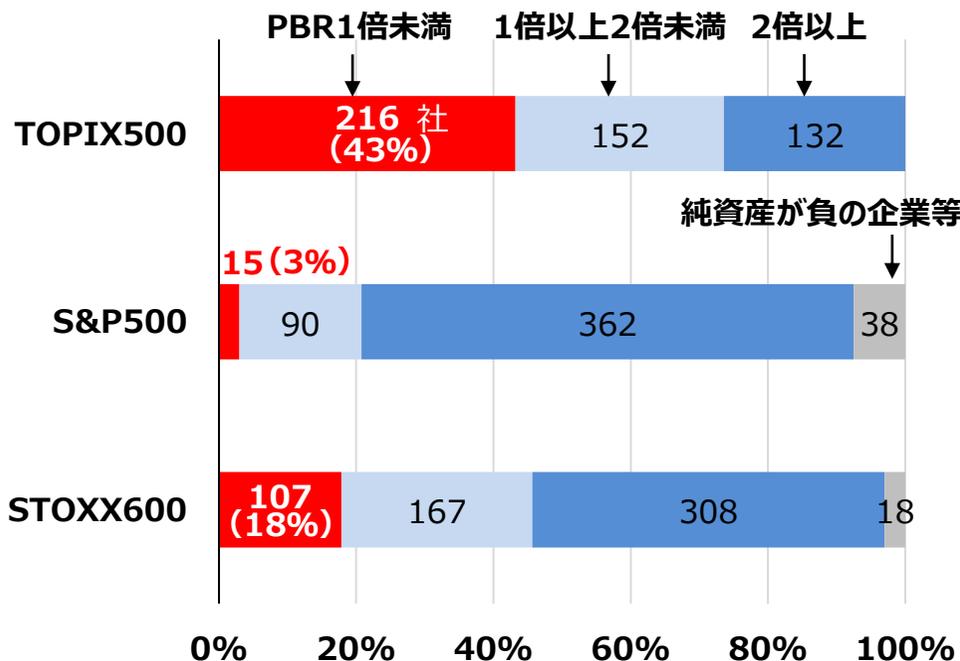
## **(参考) 「価値創造経営」に係る取組**

# TOPIX500構成企業の約4割が非財務資本がゼロを下回る

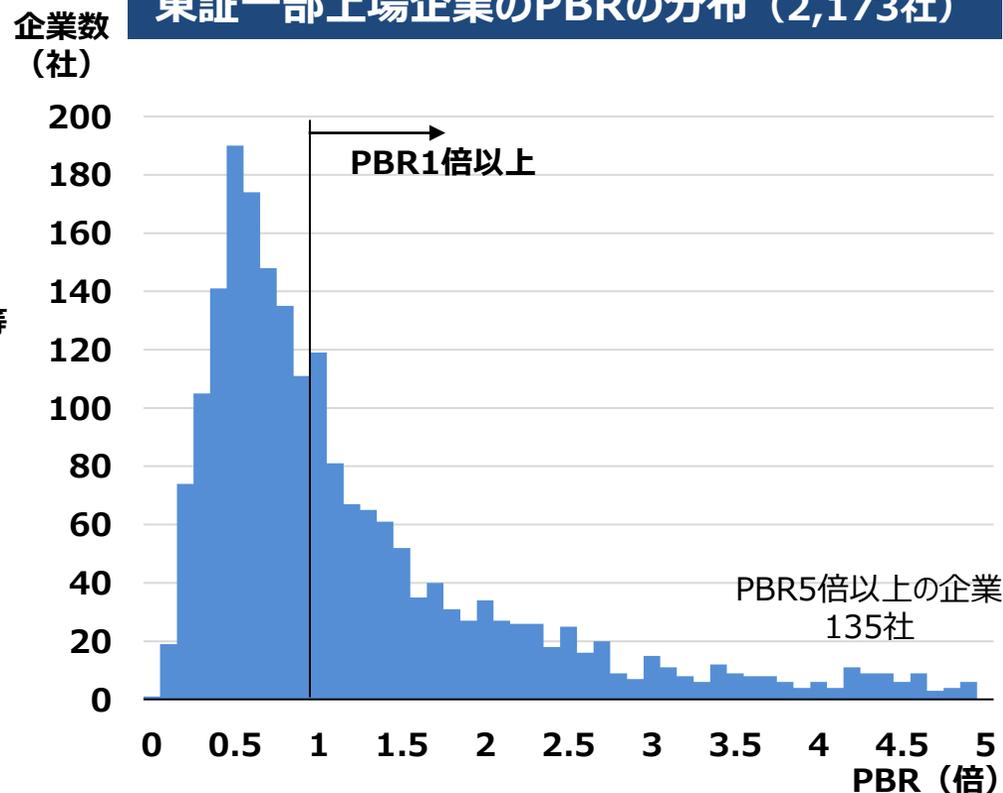
(PBR (株価純資産倍率) が1未満)

- 主要株価指数の構成企業のうち非財務資本がゼロを下回る (PBRが1倍未満 (純資産 > 株式時価総額) の企業) の割合は、米国 (S&P) 3%、欧州 (STOXX) 約2割に対し日本 (TOPIX) は約4割。東証一部上場企業では、PBR0.5~0.6倍が最頻値となっている。(東証一部上場2,173社中、PBR 1倍以上は1,075社 (49.5%) ※3/2時点)

## TOPIX500、S&P500、STOXX600企業のPBRの分布



## 東証一部上場企業のPBRの分布 (2,173社)



(注) 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。

左図は2022年3月7日時点の情報。右図は2022年3月2日時点の情報。PBRデータが得られる企業のみを抽出し、PBR0.1刻みで該当する企業数を表示している。

(出典) Bloombergを基に作成。

# PBR・PER・ROEに関する業種別分析

- TOPIX500構成企業について、業種ごとの傾向を分析し、一定の傾向とそれに基づく対応の方向性を整理。

| 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 <b>企業経営上の改革努力を促す必要があるのではないか。</b>   | 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。 <b>官民一体で成長戦略を描く必要があるのではないか。</b><br>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、 <b>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。</b> | 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、 <b>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。</b>   | 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、 <b>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。</b>   | 保険、銀行、電力 等           |

(注) TOPIX500は、基本的には直近3年間の売買代金合計額の順位が1,000位以上の銘柄の中から時価総額が大きい順に選定されており、2022年3月時点で時価総額約1,000億円以上の企業が含まれている。他方、東証プライム市場の上場維持基準は時価総額100億円と設定されている。

(注) 「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点に留意。

# 価値創造経営

## ① バランスシート経営改革：稼ぎ・投資する力、資本効率性の向上

### 【事業ポートフォリオマネジメントの徹底】

- 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には、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ことが重要。**

### <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、公表すべきではないか。**

### （「事業再編実務指針」のポイント）

#### [経営陣]

- ① **事業ごとの資本収益性を測る指標としてROIC（投下資本収益率）を導入し、資本コストや競合他社との比較を行うこと、**
- ② **事業ごとにROICと資本コストを比較するため、連結ベースで事業セグメントごとの「ざっくり」したB/Sを整備すること、**
- ③ **成長性については、その市場において自社が当該事業の「ベストオーナー」であるかという観点から評価すること等により最適な事業ポートフォリオを検討する。**

#### [取締役会]

会社法上の重要な役割として、事業ポートフォリオに関する基本方針の決定及びその方針に基づく執行を監督する。

#### [投資家との関係]

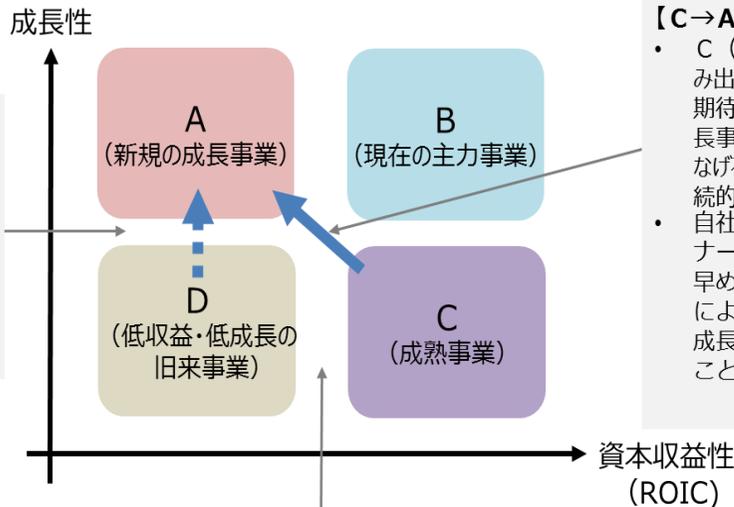
- 事業ポートフォリオについて建設的な対話を行うため、経営陣は事業セグメントごとの資本収益性を含めた情報開示を行い、他方、投資家は合理的根拠のある株主提案等を行うものとし、丁寧なコミュニケーションが期待される。
- 事業ポートフォリオに関する株主提案等については、それが合理的な根拠のある具体的なものである限り、取締役の善管注意義務の趣旨も踏まえ、取締役会において取り上げ、真摯に検討を行う。

# (参考) 事業評価及び事業ポートフォリオの選択

- 資本収益性と成長性を軸とする4象限フレームワークを用いて事業評価を行い、最適な事業ポートフォリオについて再考することが重要。

- ◆ 事業ごとの資本収益性を測る指標として**ROIC (投下資本収益率)**を導入し、資本コストや競合他社との比較を行うことが重要。
- ◆ 事業ごとにROICと資本コストを比較するため、連結ベースで**事業セグメントごとの「ざっくりしたB/Sを整備**することが必要。
- ◆ 成長性については、その市場において**自社が当該事業の「ベストオーナー」であるか**という観点から評価すべき。

## 4象限フレームワーク



### 【D→Aの成長投資】

- Dは、再成長に向けた経営戦略の再構築又はベストオーナーへの事業売却についての検討対象。
- ベストオーナーへの事業売却を通じて得られた資金をA(新規の成長事業)への戦略投資に活用。

### 【C→Aの成長投資】

- C(キャッシュカウ)で生み出された資金を成長が期待されるA(新規の成長事業)への投資につなげることが、企業の持続的な成長にとって重要。
- 自社が「ベストオーナー」でない場合には、早めに切り出し、売却により得た資金をAの成長投資に振り向けることも有意義。

### 【C→D?】

- C(キャッシュカウ)で生み出された資金を収益性・成長性が低い部門の温存のための投資や補填に充てることは、企業の持続的な成長の妨げとなりうることに留意。

- ◆ 成熟事業(C)で生み出された**資金を新規の成長事業(A)に振り向ける**ことが重要。
- ◆ 切出しを検討すべき対象事業としては、**特に緊急を要するのがD(低収益・低成長)に属する事業**。

営業活動で生み出された資金の流れ

事業売却で得られた資金の流れ

# 価値創造経営

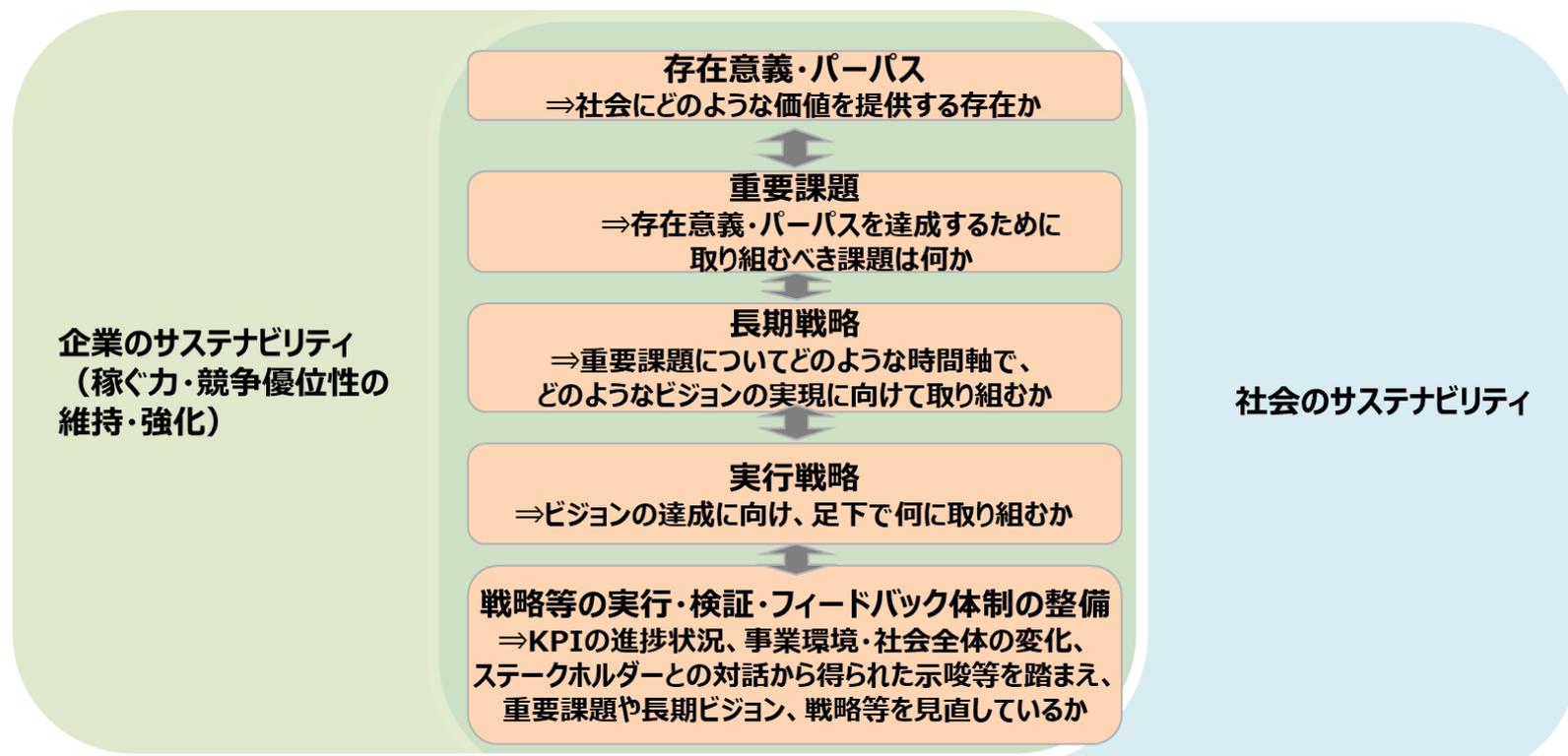
## ②バックキャスト型長期経営：中長期の価値創造ストーリーの構築・マルチステークホルダー

- 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ことが重要ではないか。
- また、それにあわせた企業組織文化の変革に取り組むべきではないか。
- 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べきではないか。

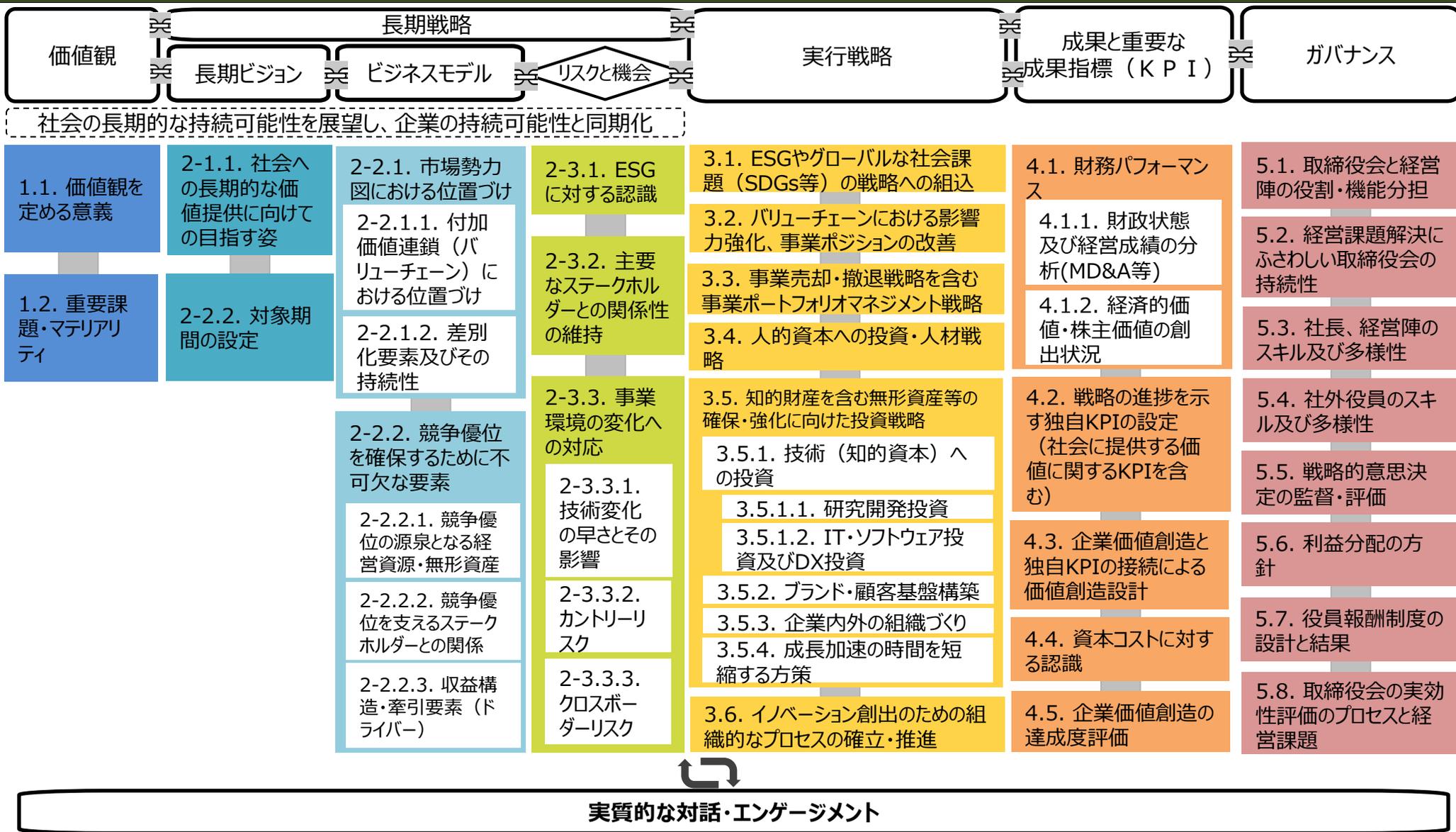
### < 関連の取組 >

**「価値協創ガイドンス」※等に基づいて、①企業価値創造に向けた経営のあり方を整理し、②非財務情報も含めて投資家に情報提供し、対話を進めていくべきではないか。**

※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。夏頃を目途に改訂予定。



# (参考) 改訂作業中の価値協創ガイダンスの全体像 (案)



取締役会、執行・経営会議の役割分担とコミットメントの下、投資家との対話・エンゲージメントを深め、価値創造ストーリーを磨き上げる

6.1. 対話等の原則

6.2. 対話等の内容

6.3. 対話等の手法

6.4. 対話等の後のアクション

(注) 2021年12月14日「価値協創ガイダンス改訂ワーキング・グループ」資料3を抜粋。

# 価値創造経営

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

- 長期戦略と連動した実行戦略の策定・実施すべきではないか。その中で、イノベーション創出体制の構築等を進めていくべきではないか。

### (イノベーションマネジメントの徹底)

- 「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べきではないか。
- 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べきではないか。

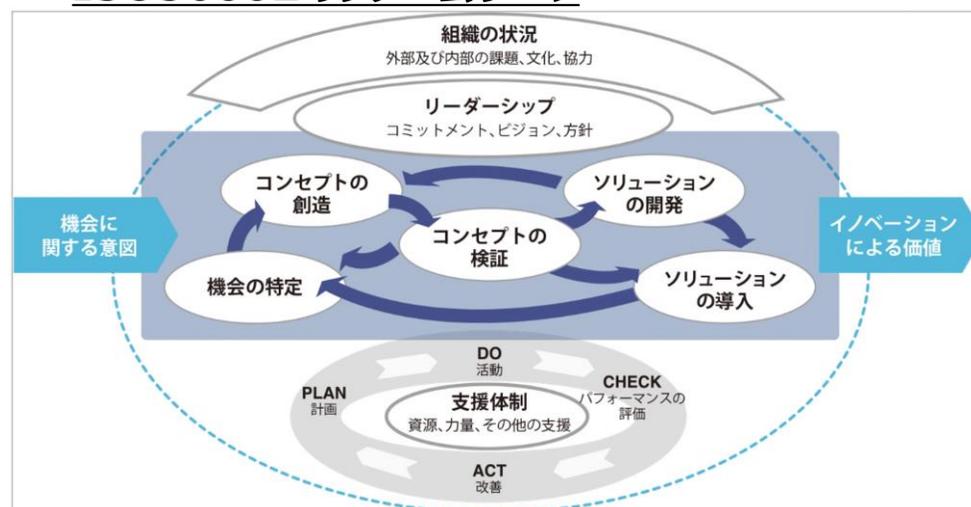
### <関連の取組>

- **「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、その旨公表すべきではないか。**

### 両利きの経営（2016年）

- 既存企業のイノベーションを成功させるためには、
  - ①既存事業の効率化と漸進型改善（知の深化）
  - ②新規事業の実験と行動（知の探索）の両者を同時に行う「両利きの経営」が必要。
- 「両利きの経営」によって企業業績（イノベーション、財務指標、企業生存率など）が向上するという実証分析が多い。
- 特に、企業環境の不確実性が大きい場合や、十分なリソースを有する大企業である場合に一層有益である。

### ISO56002のフレームワーク



(出所) 左：Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman (2013) "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future" Academy of Management Perspectives Vol 27, No.4.、オライリー、タッシュマン (2016) 「両利きの経営」(監訳・解説：入山 (2019)) を基に作成。

右：Japan Innovation Network

# (参考) 新規事業探索に関するケーススタディ

- JETROシンガポールでは、変化のスピードの速い東南アジアマーケットで、積極的に新規事業（探索活動）に取り組む日本企業30社以上の現地チームや経営層にインタビューを行い、新規事業を行う上でのポイント（企業変革の要諦）を抽出。詳細は本年前半に公表予定。

## 「探索」を可能とする前提

現場が主導する形で迅速かつ十分な新事業創出活動を遂行できる環境

新事業の効率的な展開・拡大を支える基盤及び仕組み

## 企業変革の要諦

ミッション・理念・戦略の共創

適切なリーダーの選任及び権限委譲

十分なリソース配分

本質的なモニタリング

適切な経営メンバーの選任

新事業創出活動を支える基盤構築

現場側の「知」の吸い上げ・共有

現場側の「知」の生成

## 日本企業での取組事例（一部抜粋）

挑戦を奨励し、失敗を許容する文化をグローバルで共有。失敗を重ねながらも最終的にヒット商品を開発。（消費財）

一定金額までの投資や新規事業は現地法人に権限移譲し、迅速に判断して推進（電子部品、金融機関）

提携先との新事業専任の特命チーム（事業部横断）を経営陣からの指名で組成し、社長直轄で経営層がサポート（商社）

東南アジア等の新興国経験者を本社の社長や経営陣に選任（消費財、電機機器）

東南アジアでの成功体験を積んだ現地人材に、他国での事業立ち上げを任せ、各国間でのノウハウの共有を推進（小売）

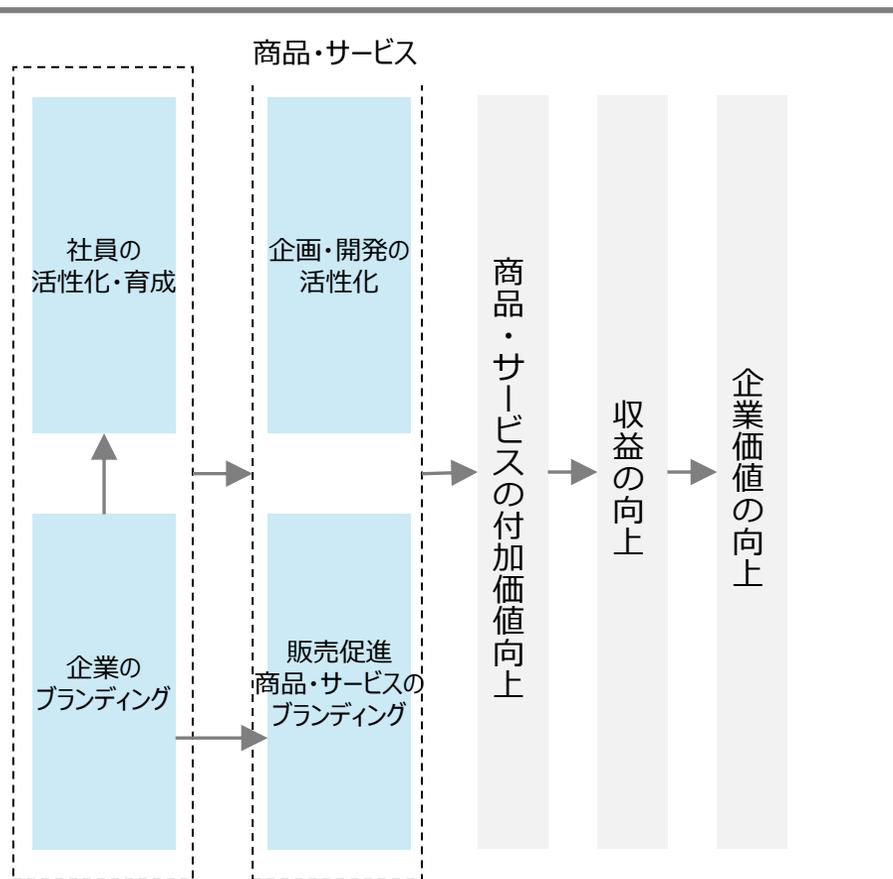
新事業創出プロセスの「型」を導入し、ステップ別の取組を明確化し、各ステップでの取組を業績評価のKPIにも紐づけ（素材）

# 価値創造経営

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

- イノベーション促進やウェルビーイング向上の観点から、企業経営におけるアートの活用を進めるべきではないか

### 近年増加しているアート投資の目的の整理



### 4つの目的の概要

- 社員の活性化・育成**
  - 企業文化や経営層の方針の浸透
  - 社員満足度の向上・福利厚生
  - 社員間のコミュニケーションの促進
  - クリティカル・シンキング力の向上
- 企業のブランディング**
  - インナーブランディング（社員及び家族等）
  - 既存の顧客からのイメージアップ
  - 新たなセグメントへの訴求（顧客、学生等）
- 企画・開発の活性化**
  - 既存事業・商品の付加価値向上
  - 新事業・商品の開発
  - 企画・開発のプロセス活性化
- 販売促進 商品・サービスのブランディング**
  - 事業・商品の注目度向上
  - 事業・商品のブランディング
  - アフターサービスとしての顧客満足度向上

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

### 【CEOのリーダーシップ強化】

- 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ことが重要ではないか。
- 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べきではないか。
- 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・実行に注力すべきではないか。
- 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べきではないか。

### < 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、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べきではないか。**

## 価値創造経営

### 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 ～CEO・執行機能の強化～

- 中長期の価値創造にコミットし、企業改革・イノベーション創出をやりきることできるように、執行機能、特に、その中核となるCEOについて、強固な経営力を確立すべきではないか。
- その観点から、取締役・取締役会が中心となって、①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、②CEO・経営陣のインセンティブ強化について各企業において以下の取組を進めるべきではないか。

#### 【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】

- 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であると考えられる。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」は必須ではないか。

#### <関連の取組>

- 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ことが必要ではないか。
- 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ことが必要ではないか。
  - － 20・30代からの経営人材選抜、グローバル水準のリーダーシップ開発  
(CEO・CHROは経営者としての潜在能力が高い20・30代の社員を早期に選抜し、当該社員が経営層・リーダーとして厳しいミッションに挑戦する機会を準備できるよう、取締役会・指名委員会と連携する。)
  - － 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める  
(CEO・CHROは、将来の経営環境の変化を見据え、経営陣の経営能力向上を目指し、自社以外のグループ内外の企業で経営者としての経験を持つ人材をサクセッションの候補者に含める。なお、経営者としての経験には、事業や拠点に関する財務・人事等の経営責任を全て担う経験を含む。)

※人材版伊藤レポート2. 0 (2022年5月13日公表) 参照

## 【CEO・経営陣のインセンティブ強化】

- 株式を使っ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。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べきではないか。
- 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べきではないか。

### < 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べきではないか（海外と比較すると目安としては40～50%程度）。
- 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を積極的に支給し、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べきではないか。

## 【参考1】日本取締役協会の提言

（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。

（出所）日本取締役協会 投資家との対話委員会「2016年度 経営者報酬ガイドライン（第四版）－経営者報酬ガバナンスのいっそうの進展を－」（2016年10月公表）より抜粋

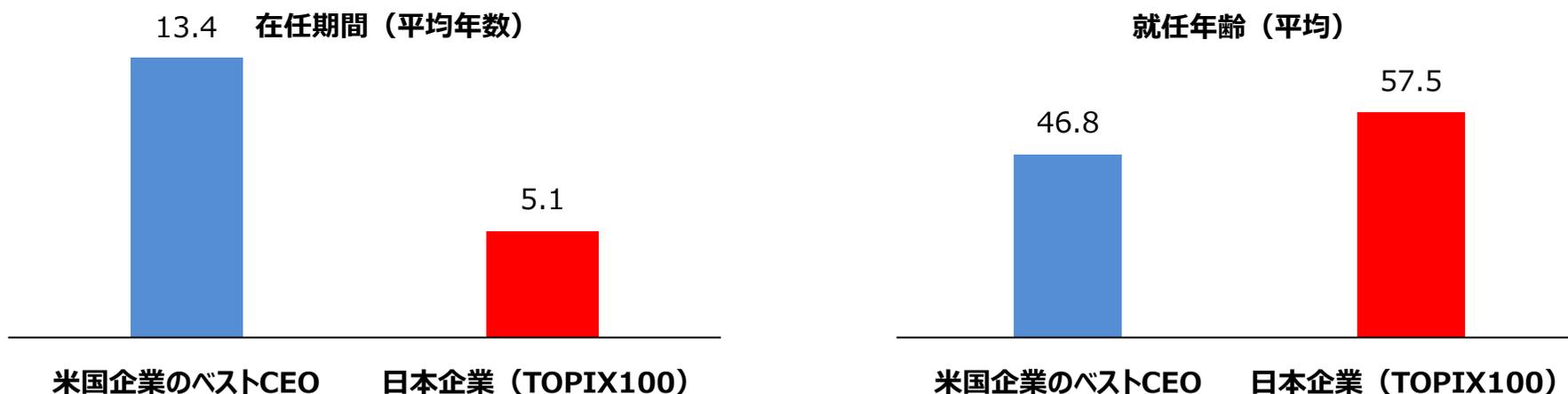
## 【参考2】欧米のグローバル企業の状況

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）

# (参考) CEOの在任年齢、就任年齢、創業者企業の経営パフォーマンス

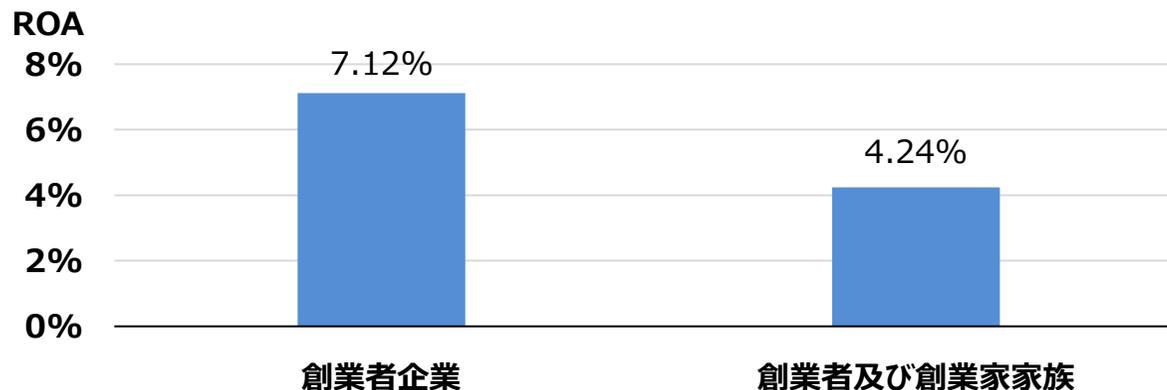
## 内部昇進CEOの在任期間と就任年齢



(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

## 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. 38

## 価値創造経営

### 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 ～取締役会の機能強化～

- 執行機能の強化と合わせて、取締役会の機能強化の必要があるのではないか。
- どのようなガバナンスを選択するかは企業にとって競争の軸の一つであるが、執行機能の強化のため経営陣への権限移譲を進めることとあわせ、独立性の高い取締役会が経営陣のパフォーマンスに基づき選解任・報酬を通じて経営陣の監督をするというアプローチが有効ではないか。

#### 【取締役会の機能の強化】

独立性、多様性を確保することを担保する必要があるのではないか。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ことが必要ではないか。

#### <関連の取組>

- 取締役の過半数を独立社外取締役とすべきではないか。
- 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・監督すべきではないか。
- 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べきではないか。
- 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 指名委員会が主導してサクセッションプランを作成すること とすべきではないか。

## 【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べきではないか。**
- **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べきではないか。**

※事業者等からの買収提案が活発になされ、M&Aや事業再編につながることで、市場からのガバナンスが働き、経営者のアニマルスピリットが呼び起こされることとなるから、経済産業省においては、経営陣の保身のために買収から身を守るということや真摯な買収提案がないがしろにされることなく、公正なM&A環境の中で中長期の企業価値向上を実現するという観点から、買収提案への対応を含めた公正なM&Aのあり方についても検討すべきではないか。

# (参考) コーポレートガバナンスコード等における取締役会のありかた

## 【コーポレートガバナンス・コード原則4-8】

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

## 【コーポレートガバナンス・コード原則4-11】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。（略）

## 【CGSガイドライン別紙2：社外取締役活用の視点（抜粋）】

- 独立性は、重要な資質・背景の一つではあるものの、独立性があるだけでは足りず、それ以外の資質・背景の多様性も考慮する必要がある。自社の取締役会の在り方や社内取締役の有する資質・背景とのバランス等も踏まえ、社外取締役として実質的に役割・機能を果たすために必要となる資質・背景が何かについて、検討する必要がある。
- そもそも社外取締役に期待する役割として、取締役会に自社に無い多様な価値観を反映させるダイバーシティがある。自社の経営課題を踏まえて必要な人材を定義するなど、経営目標とダイバーシティを結びつけて検討すべき事項と考えられる。

## (参考) 令和元年改正会社法において社外取締役を置くことが義務付けられた趣旨

「社外取締役には、少数株主を含むすべての株主に共通する株主の共同の利益を代弁する立場にある者として業務執行者から独立した客観的な立場で会社経営の監督を行い、また、経営者あるいは支配株主と少数株主との利益相反の監督を行うという役割を果たすことが期待されている」ところ、その立法の趣旨は、「わが国の資本市場が信頼される環境を整備し、上場会社等については、社外取締役による監督が保証されているというメッセージを内外に発信するため、会社法において、上場会社等には、社外取締役を置くことを義務づける」ことである（竹林俊憲ほか「令和元年改正会社法の解説〔V〕」旬刊商事法務 2226号 6-7頁（2020））

# (参考) 指名委員会の設置と業績 (ROAの伸び) の関係

金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」(第15回) 経産省説明資料(2018年3月)

- 指名委員会を設置している企業では、企業規模、機関投資家保有比率等をコントロールした上でも、ROAの伸び幅が有意に大きい傾向が見られる。
- また、指名委員会で社長・CEOの指名まで議論している企業では、この傾向がより強まる（係数が大きい）。

|                                      | 指名委員会の有無に着目した分析 |        |       |     | 指名委員会の実質にも着目した分析 |        |       |     |
|--------------------------------------|-----------------|--------|-------|-----|------------------|--------|-------|-----|
|                                      | 係数              | t値     | P値    |     | 係数               | t値     | P値    |     |
| 切片                                   | 0.029           | 0.063  | 0.950 |     | 0.040            | 0.086  | 0.932 |     |
| 負債資本倍率                               | -1.136          | -4.020 | 0.000 | *** | -1.132           | -4.003 | 0.000 | *** |
| 総資産額(対数)                             | 0.077           | 0.731  | 0.465 |     | 0.074            | 0.706  | 0.480 |     |
| 機関投資家保有比率                            | 0.003           | 0.840  | 0.401 |     | 0.003            | 0.831  | 0.406 |     |
| 外国人投資家保有比率                           | 0.004           | 0.571  | 0.568 |     | 0.004            | 0.566  | 0.572 |     |
| オーナー企業ダミー                            | -0.188          | -1.059 | 0.290 |     | -0.186           | -1.042 | 0.298 |     |
| 親会社のある企業ダミー                          | -0.211          | -0.956 | 0.340 |     | -0.208           | -0.943 | 0.346 |     |
| 2013-14のROA                          | -0.165          | -8.489 | 0.000 | *** | -0.165           | -8.459 | 0.000 | *** |
| 指名委員会設置ダミー                           | 0.291           | 2.272  | 0.023 | **  | 0.311            | 2.176  | 0.030 | **  |
| 指名委員会を設置し、社長・CEOの指名の議論をしているダミー       |                 |        |       |     | 0.245            | 1.259  | 0.208 |     |
| 指名委員会を設置しているが、社長・CEOの指名の議論は行っていないダミー |                 |        |       |     | 0.245            | 1.259  | 0.208 |     |
| 社外取締役過半ダミー                           | -0.184          | -0.688 | 0.492 |     | -0.181           | -0.678 | 0.498 |     |
| 取締役会での後継者計画の議論が不足しているダミー             | -0.292          | -2.722 | 0.007 | *** | -0.292           | -2.721 | 0.007 | *** |
| 社長・CEO経験者の相談役・顧問の有無ダミー               | -0.286          | -2.441 | 0.015 | **  | -0.285           | -2.432 | 0.015 | **  |

(備考1) 被説明変数は、コーポレートガバナンス・コード導入以前の業種調整済みROA (2013-14年の2年平均) と業種調整済み直近のROA (2016-17年の2年平均) の差分を%ポイントで表したもの。ROAが極端に大きい又は小さい上下2%の企業はそれぞれ除外している。

(備考2) 業種調整については、各企業のROAと、東証3業種ごとのROAの中央値の差分の値を用いることで調整している。

(備考3) 「オーナー企業ダミー」は、オーナー系が10%以上の株式を保有している場合に1、そうでなければ0としている。それ以外のダミー変数は、それぞれ該当していれば1、そうでなければ0としている。

# (参考) 社長・CEOの後継者計画（サクセッションプラン）に関する表彰

- 社長・CEOの後継者計画に関する優れた取組を普及させるため、2018年度に日本取締役協会の「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」において経済産業大臣賞を創設。
- 後継者計画に関するガバナンスについて優れた取組を行っている企業を表彰。**同賞の審査基準では、社外取締役が過半を占め、委員長が社外取締役であることを最低限の要件として求めている。**

|                | Grand Prize Company | Winner Company                      | 経済産業大臣賞<br>(後継者計画の表彰) |
|----------------|---------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| 2015年<br>(第1回) | ブリヂストン              | 小松製作所、HOYA、<br>りそなホールディングス、<br>良品計画 | —                     |
| 2016年<br>(第2回) | HOYA                | アステラス製薬、花王                          | —                     |
| 2017年<br>(第3回) | 花王                  | 参天製薬、第一三共                           | —                     |
| 2018年<br>(第4回) | ヤマハ                 | TDK、<br>明治ホールディングス                  | <b>オムロン</b>           |
| 2019年<br>(第5回) | 塩野義製薬               | 日本精工、三井化学                           | <b>資生堂</b>            |
| 2020年<br>(第6回) | キリン                 | アドバンテスト、テルモ                         | <b>TDK</b>            |
| 2021年<br>(第7回) | 東京エレクトロン            | ソニーグループ、ピジョン                        | <b>ダイフク</b>           |

## 【審査の基準】

- 指名委員会を設置しているか
- 指名委員会の構成員のうち、**社外取締役が過半数を占めているか**
- 指名委員会の**委員長が社外取締役か**

## 【審査の視点】

- 指名委員会の委員に社長等の業務執行者が入っていないか、あるいは、業務執行者が入っていても、必要な場合には審議から外れているか
- コーポレートガバナンス報告書等において、指名委員会の委員の氏名が記載されているか
- CEOの選任に際して指名委員会が活用された実績があるか
- 旧CEOが交代を機に業務執行から外れているか
- 後継者計画について、情報開示が充実しているか 等

# 価値創造経営

## ⑤ 人的資本経営

- 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ではないか。

### <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組みを行うべきではないか。

## 人的資本経営の視点と要素の例

### ① 経営戦略と人材戦略の連動

- CHROの設置 / 全社的経営課題の抽出
- … 経営トップと人材戦略の責任者が、経営戦略の実現に向けた人材面の課題を抽出

### ② 動的な人材ポートフォリオ

- ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得
- … グローバルな市場から高度人材を確保し、社内で活躍させられる環境への転換
- 市場に対して競争力のある処遇水準の設定、魅力的な職務の提供や、評価制度の見直し

### ③ 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン

- キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング
- … 外国人や専門人材を活用してイノベーションを創出

### ④ 社員エンゲージメントを高める

- 健康経営への投資と Well-being の視点の取り組み