

M E T I - R I E T I 政 策 シ ン ポ ジ ウ ム

グローバル企業のグループガバナンス

- 企業価値の向上に向けて -

成長戦略と企業ガバナンスについて

経済産業省

経済産業政策局長 新原 浩朗



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

2019.9.2

RIETI

Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA



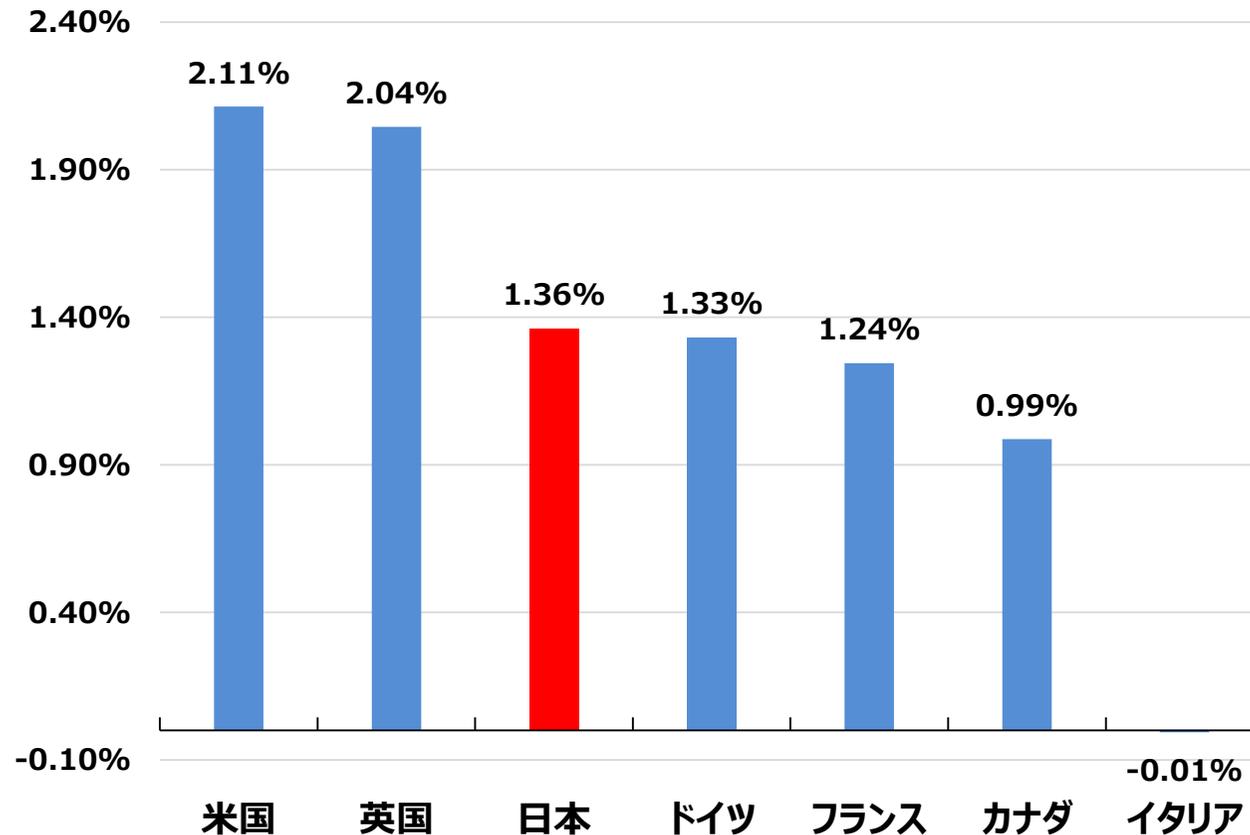
成長戦略と企業ガバナンスについて

経済産業省

経済産業政策局長 新原 浩朗

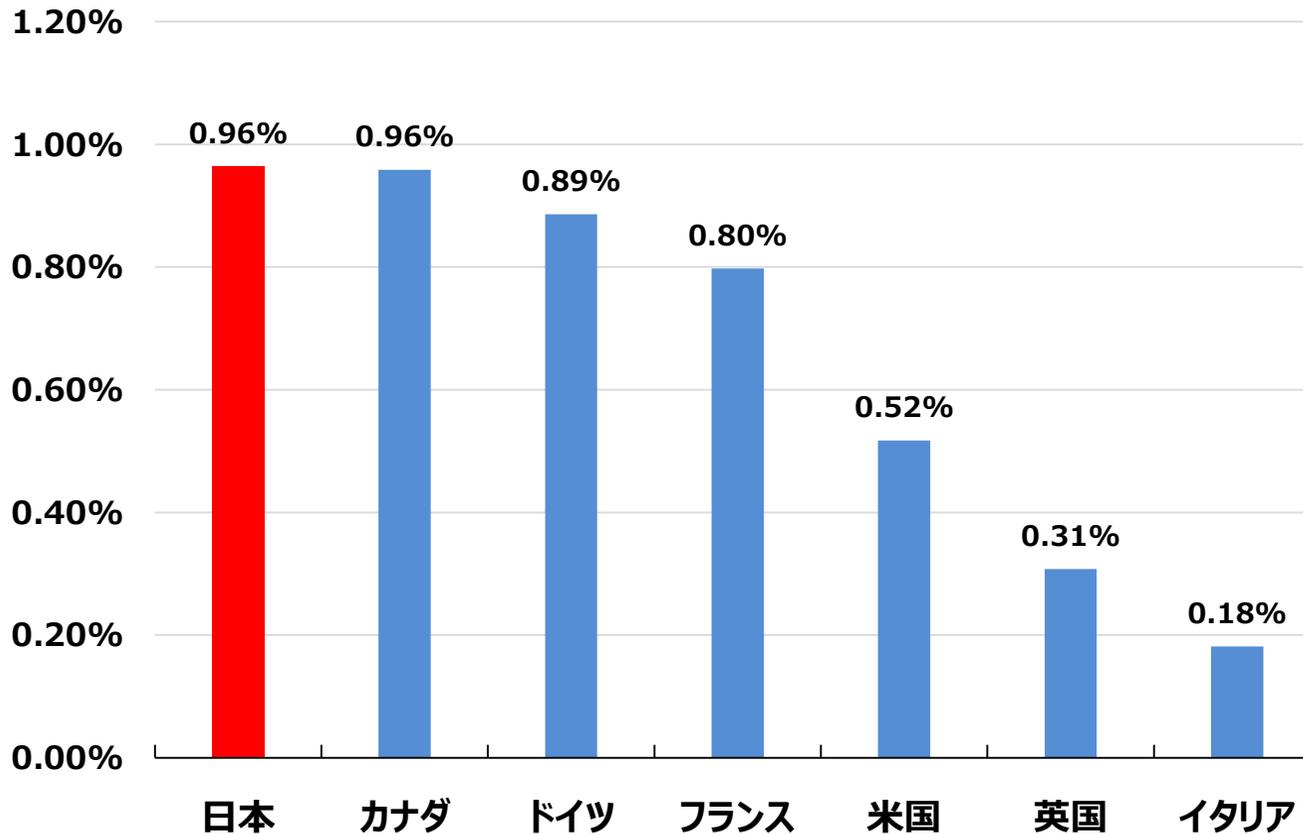
時間当たり実質労働生産性の年平均伸び率(2001-07年)

○ 2001年から2007年では、日本の労働生産性の伸び率は米英に比べて低い状況であった。



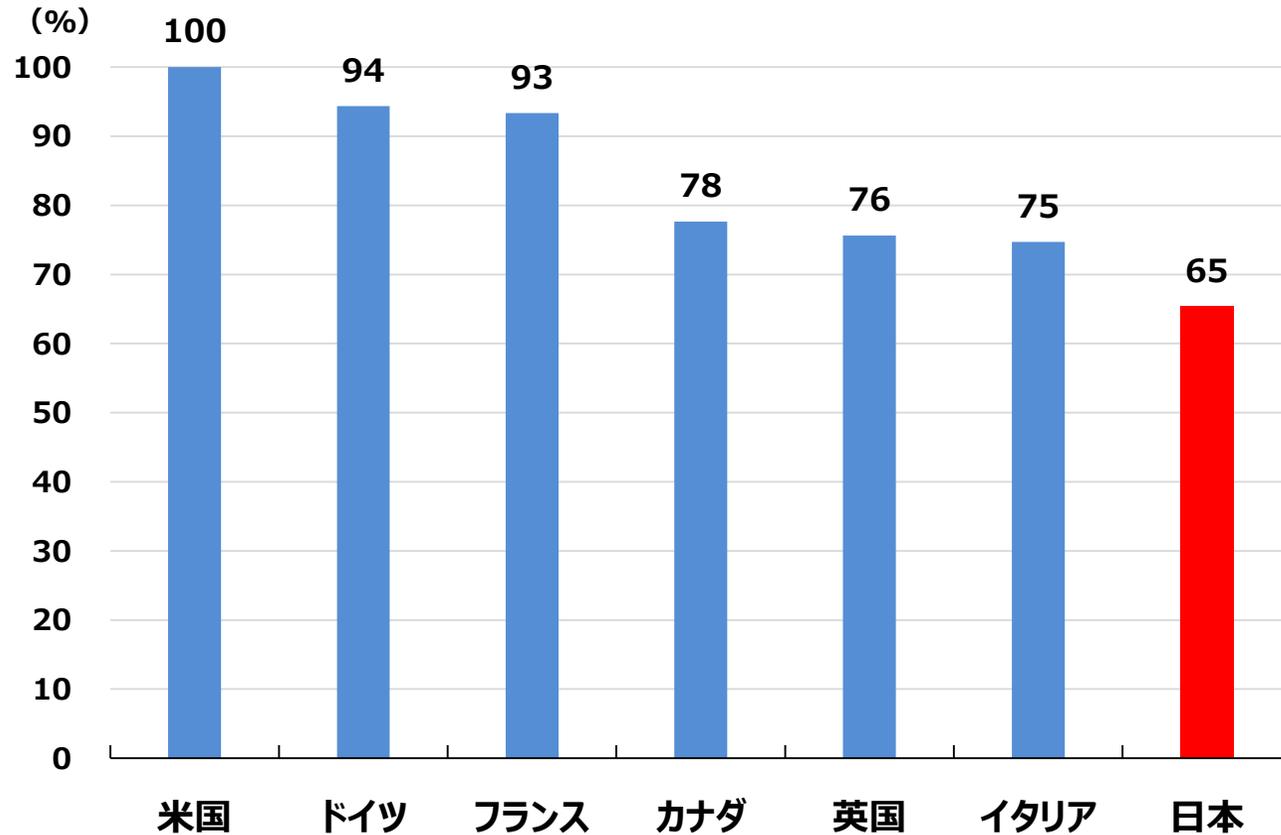
時間当たり実質労働生産性の年平均伸び率(2011-17年)

○ これに対して、2011年以降は、伸び率としては、日本がG7の中で1位となっている。



時間当たり実質労働生産性の対米国比水準(2017年)

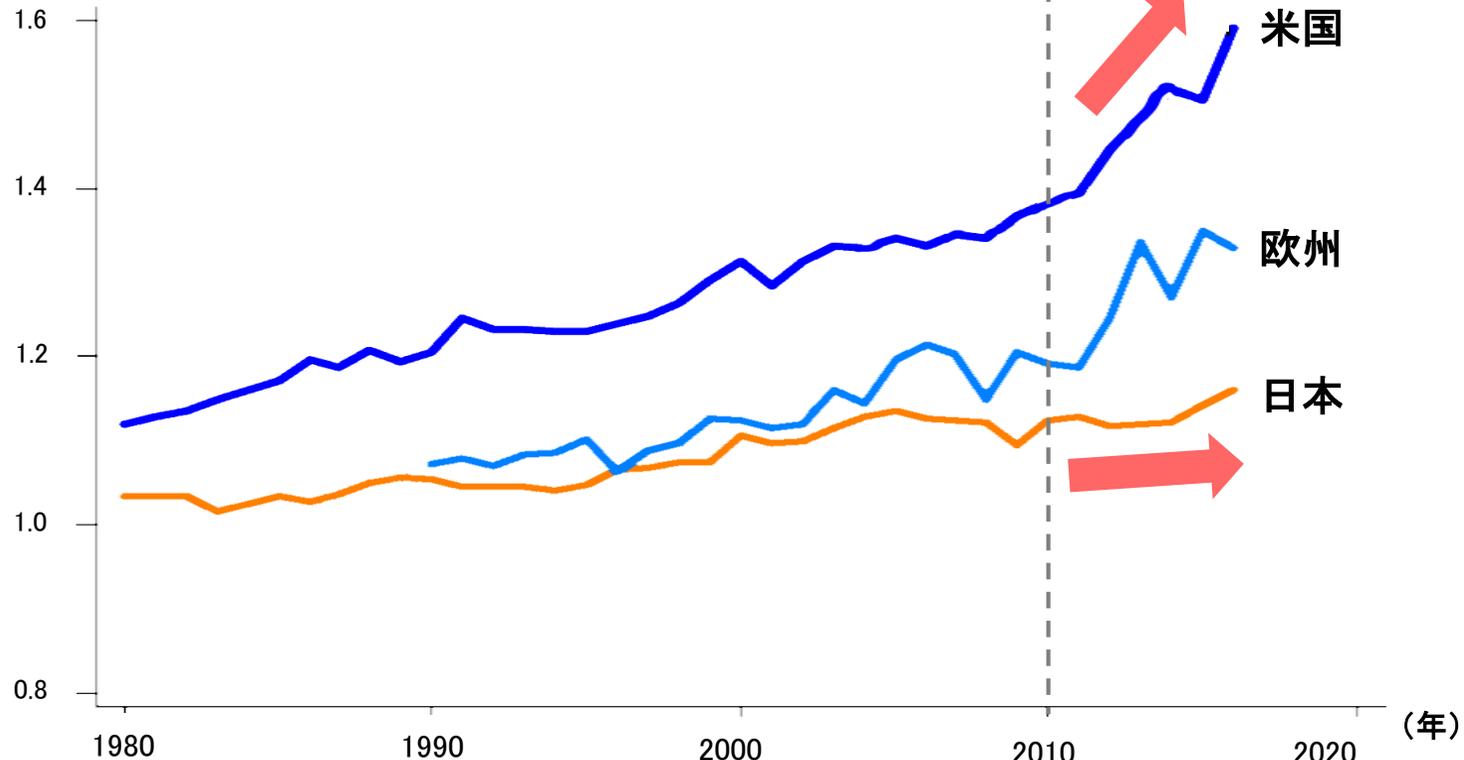
○ ただし、労働生産性の絶対値自体は依然として低く、米国の65%である。



先進国企業のマークアップ率の推移

- 生産性は、売値－コストを基礎とするので、日本の労働生産性の低さは、コストが高いことが原因か、それとも売値が低いことが原因か。
- マークアップ率を見てもみる。「マークアップ率」とは、分母をコスト(限界費用)、分子を販売価格とする分数であり、製造コストの何倍の価格で販売できているかを見るもの。この値が1のとき、販売価格はちょうど費用を賄う分だけを捻出していることになる。
- 米国や欧州企業は、2010年以降、急速にマークアップ率が上昇する一方、日本企業は2010年以降も低水準で推移している。

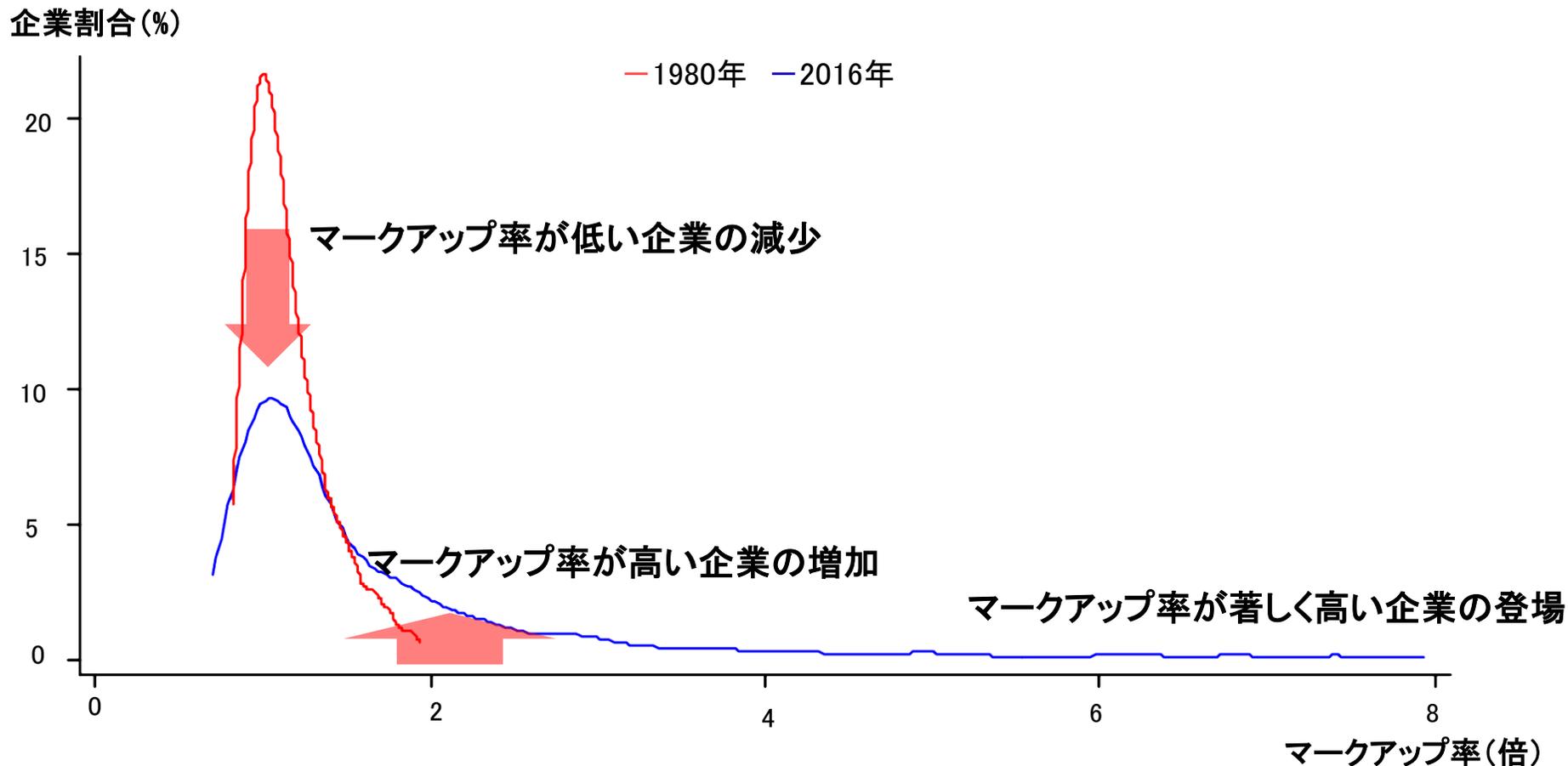
企業のマークアップ率(倍)



(注) トムソン・ロイター社の上場企業データベースにおける1980～2016年、46.5万件のデータ(日本企業は8万件、米国企業は13万件)を使用した分析。

米国企業におけるマークアップ率の分布

- 米国では、1980年段階では、マークアップ率の分布は1倍近傍に集中し、価格がちょうどコストを賄う程度であった。直近の2016年になると、右側の方向にロングテールに伸びている。



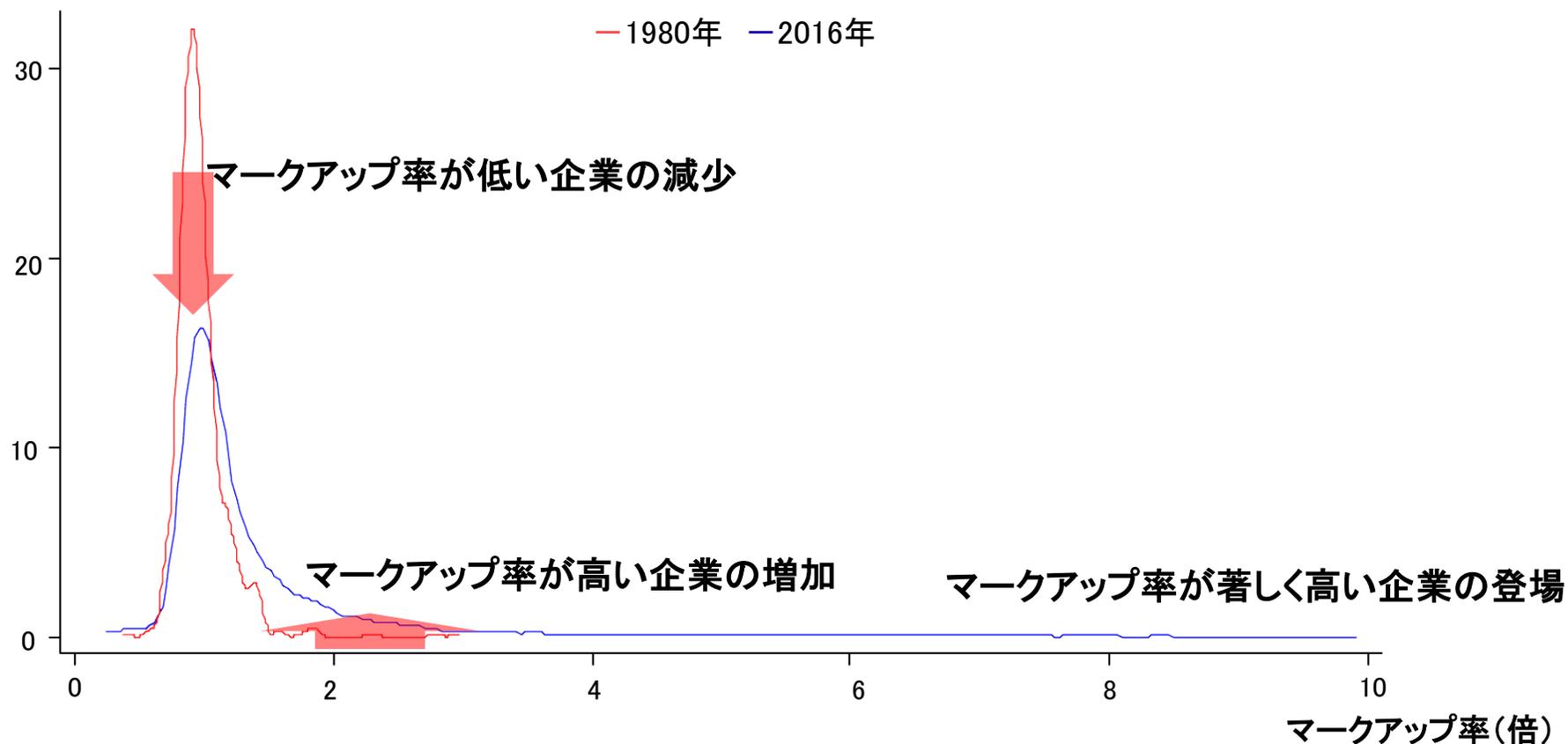
(注) グラフは、米国企業のマークアップ率の密度関数を示す。

(出所) Diez Leigh, and Tambunlertchai (2018) “Global Market Power and its Macroeconomic Implications”を基に作成。

先進国企業(米国を除く)におけるマークアップ率の分布

○ 米国を除く先進国においても、企業のマークアップ率の分布は同様の変化になっている。

企業割合(%)

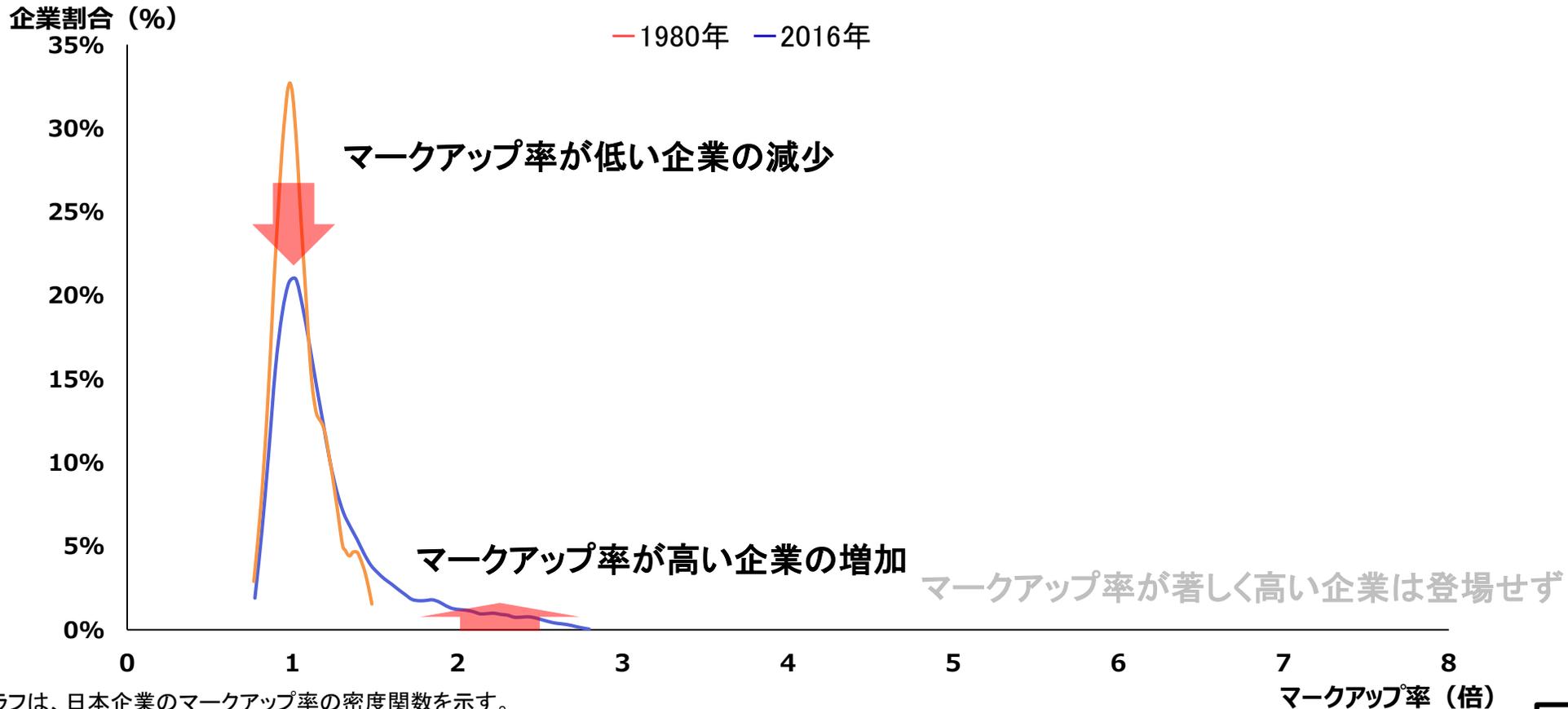


(注) グラフは、米国を除く先進国32か国(日本を含む)における、マークアップ率の密度関数を示す。

(出所) Diez, Leigh, and Tambunlertchai (2018) “Global Market Power and its Macroeconomic Implications”を基に作成。

日本企業におけるマークアップ率の分布

- 日本においてもマークアップ率が高い企業が登場しつつあることは一定程度確認できるが、その変化の幅は海外と比して非常に低い。
- 日本の労働生産性上昇の課題は、マークアップ率の向上、言い換えると、顧客視点でみた付加価値の創出。第4次産業革命のデジタル技術とデータを活用し、付加価値の高い新たな製品・サービスを生み出すことで、マークアップ率・利益率の向上を図る必要。
- 日本企業の強みはリアルデータ。その得意とするリアルデータや実世界(フィジカル空間)での知識と、仮想空間(サイバー空間)への取組を統合する必要がある。

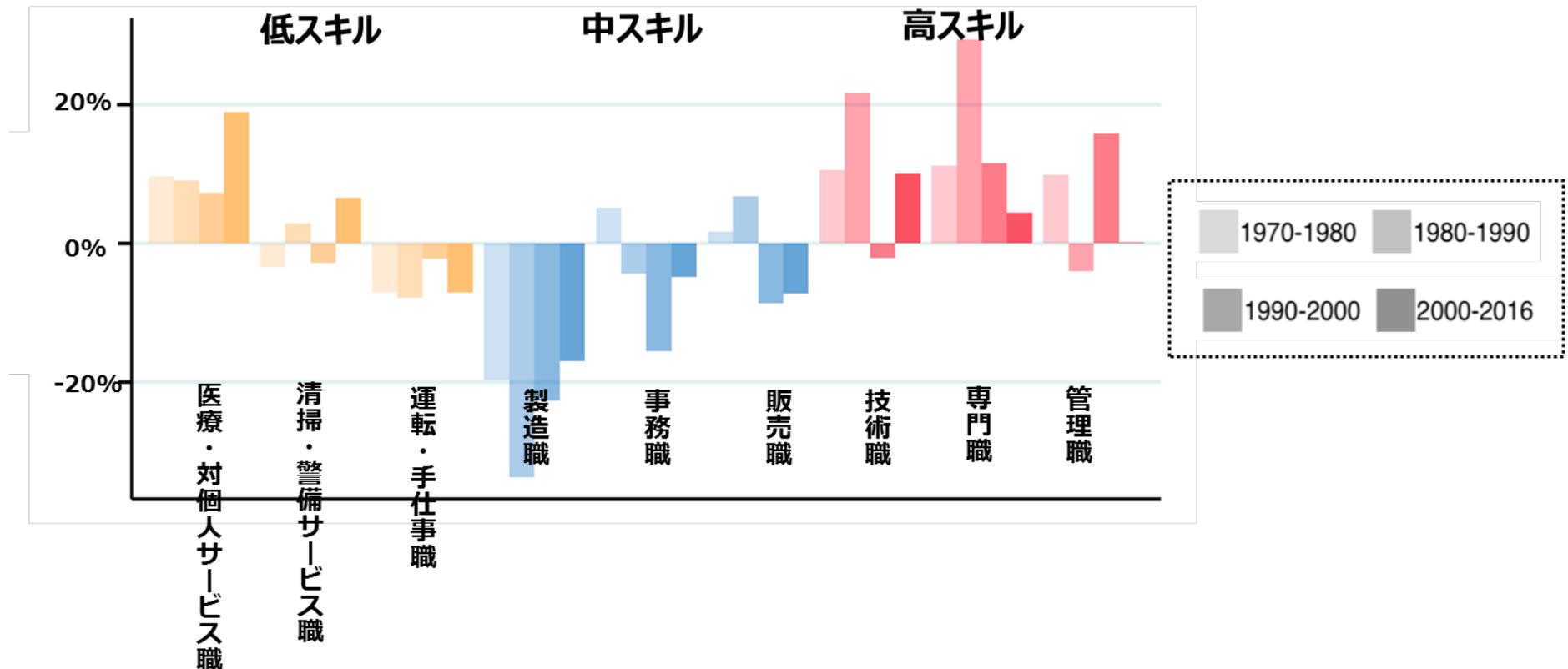


(注) グラフは、日本企業のマークアップ率の密度関数を示す。

(出所) Diez, Leigh, and Tambunlertchai (2018) “Global Market Power and its Macroeconomic Implications”を基に作成。

米国における職業別就業者シェアの変化(16-64歳)

- 第4次産業革命は、労働市場の構造にも著しい影響を与える。その構造変化の代表が「分極化(Polarization)」。
- 米国では、製造・販売・事務といった職が減り、介護・清掃・対個人サービス、技術・専門職が増えている。

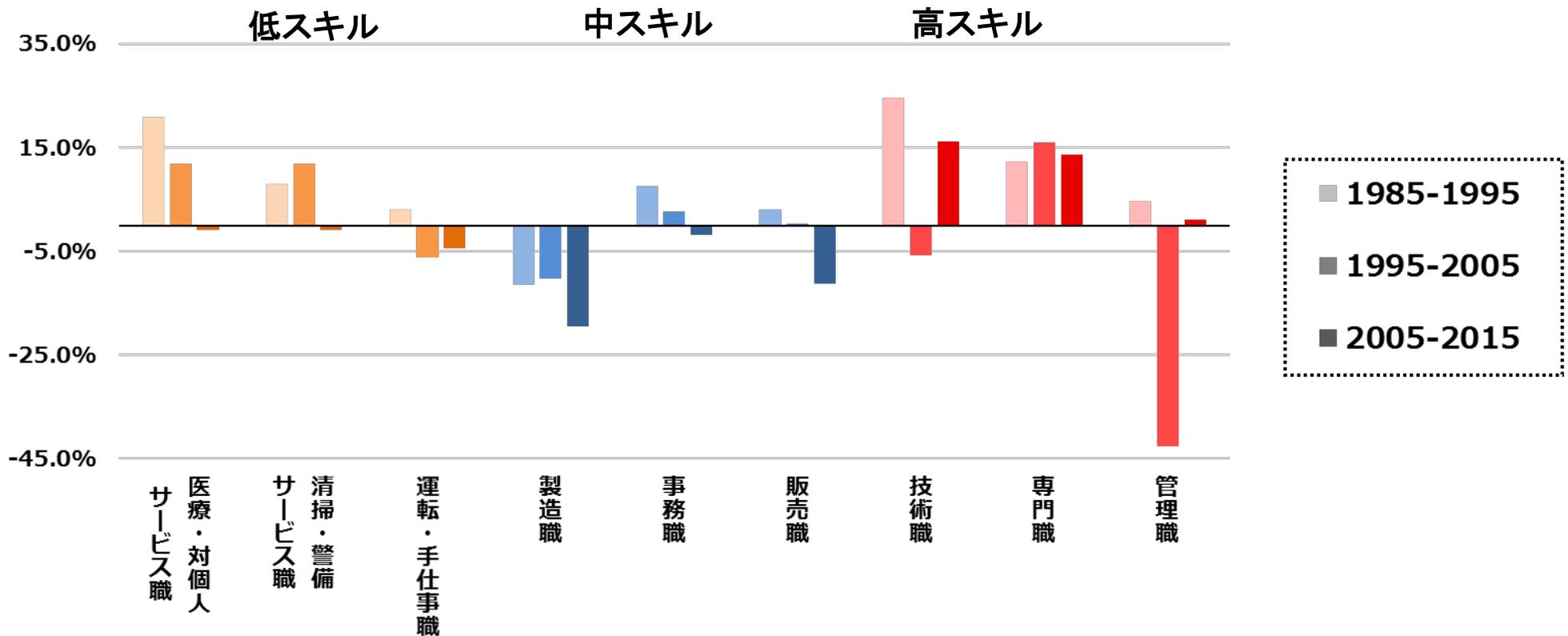


(注) 各職業に係る総労働時間(就業者数に労働時間を乗じたもの)のシェア伸び率であることに留意。

(出所) Autor(2019)「Work of the Past, Work of the Future」

日本における職業別就業者シェアの変化(15歳以上)

○ 日本でも同様の分極化が発生し始めている。



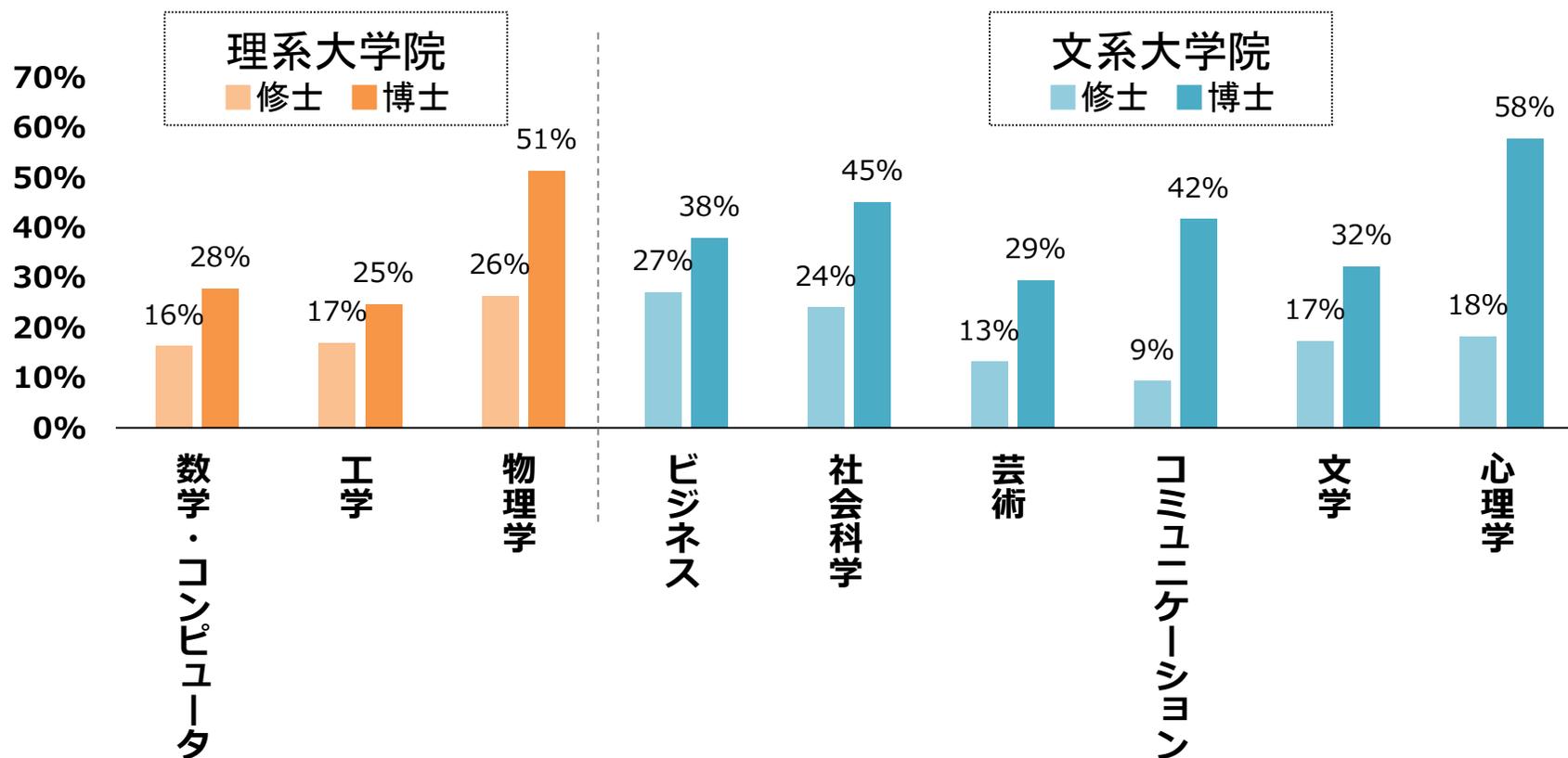
(出所)総務省「国勢調査」を基に経済産業省作成。

(参考)Daron Acemoglu, David Autor, "Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings" (2010)を参考に職業を分類。

前頁の米国の分析と異なり、職業者数のシェア変化であること、全年齢が対象であること、清掃・警備職には自衛官を含む(米国は軍人を除外)ことに留意。

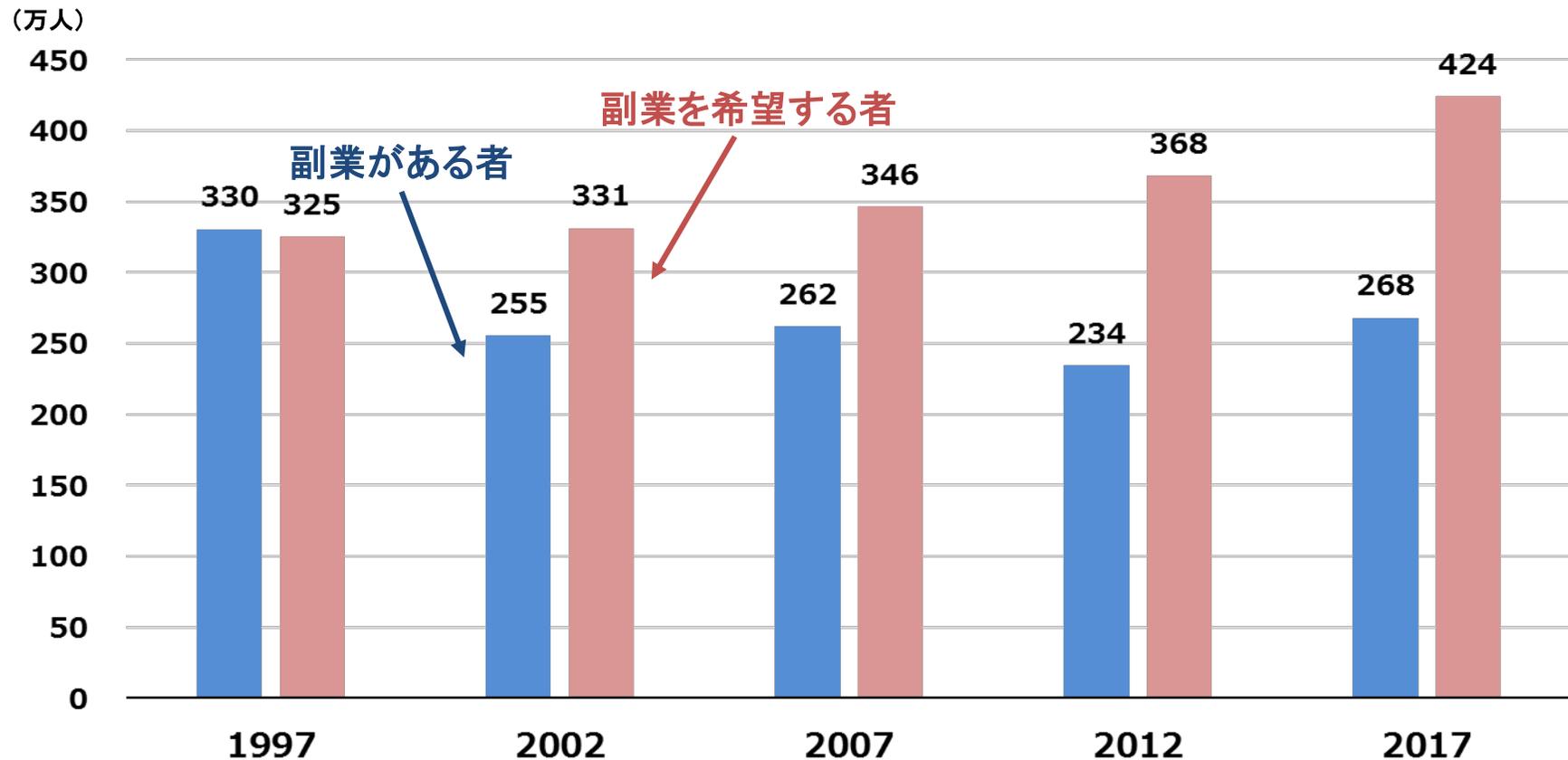
米国における大学院卒の生涯賃金増加(対学部卒)

- 第4次産業革命の結果、大学院卒の賃金にプレミアムが発生するようになっている。賃金プレミアムが発生している分野は、学部卒を0%として、修士卒・博士卒のプレミアムをみると、心理学、芸術、コミュニケーション、文学、理科系では物理学といった基礎的、本質的な分野に発生している。



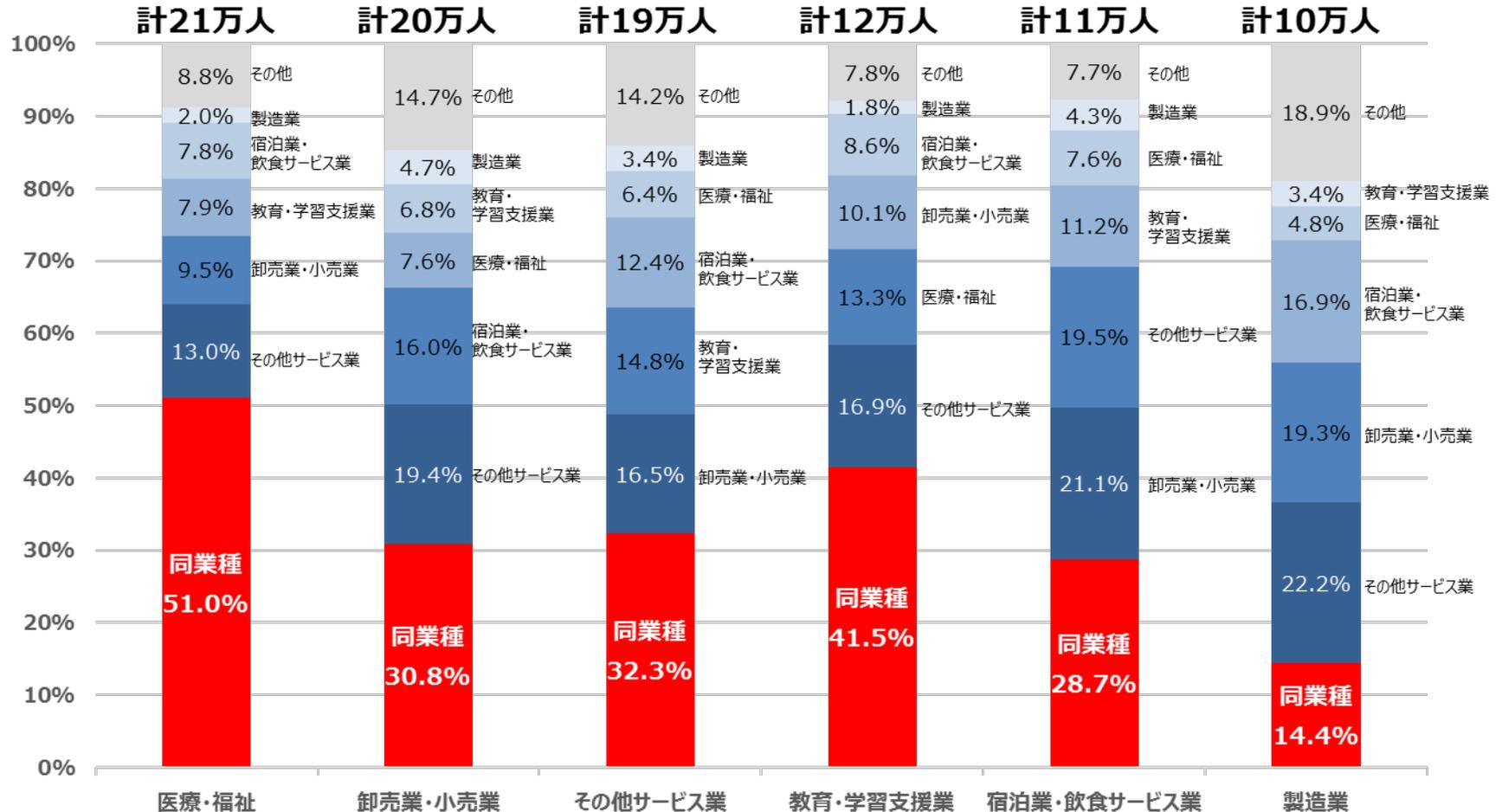
副業がある者、希望する者の推移

○ 副業を希望する者は、近年増加傾向にあるものの、他方、実際に副業がある者の数は、横ばい傾向である。



業種別における副業の業種の割合

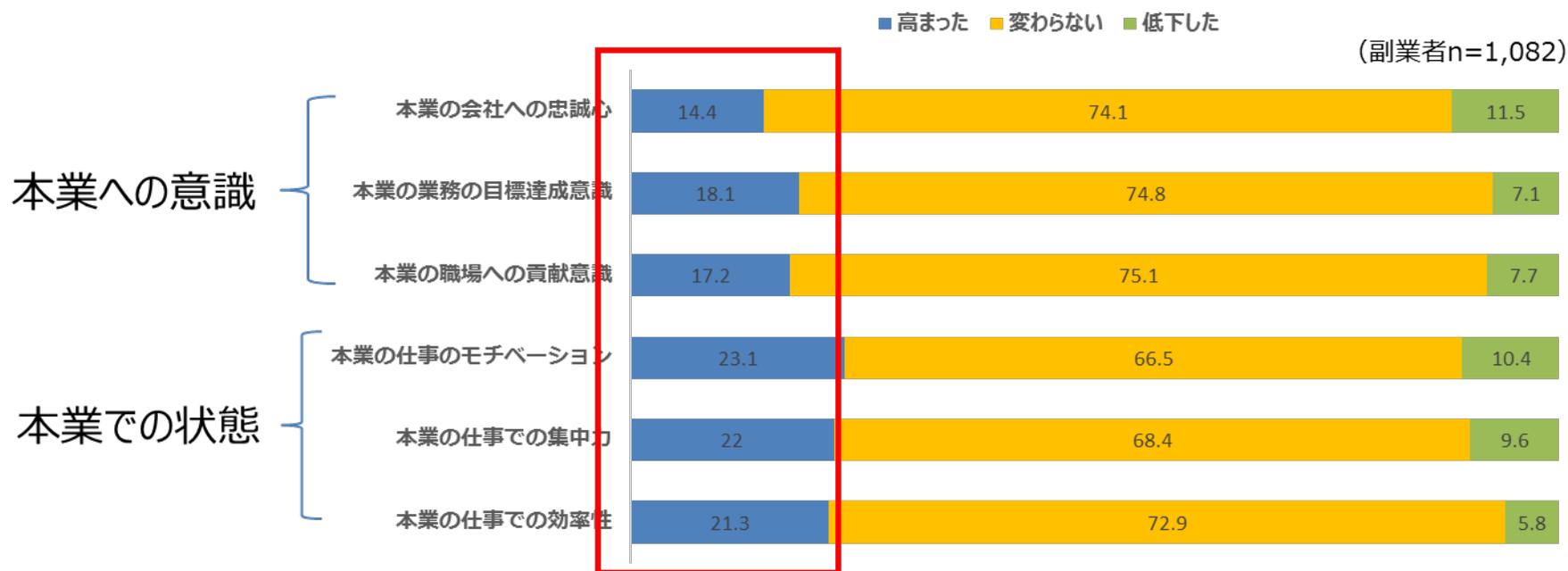
○ 本業の企業の付加価値の創出・獲得との関係でも、「医療・福祉」を除いて、本業とは異なる業種での副業を行う者が多く、本業の企業にとっては、多様な経験を積む機会となっている。



(出所)総務省「平成29年就業構造基本調査」を基に作成。(注)副業者数上位6業種に限定。

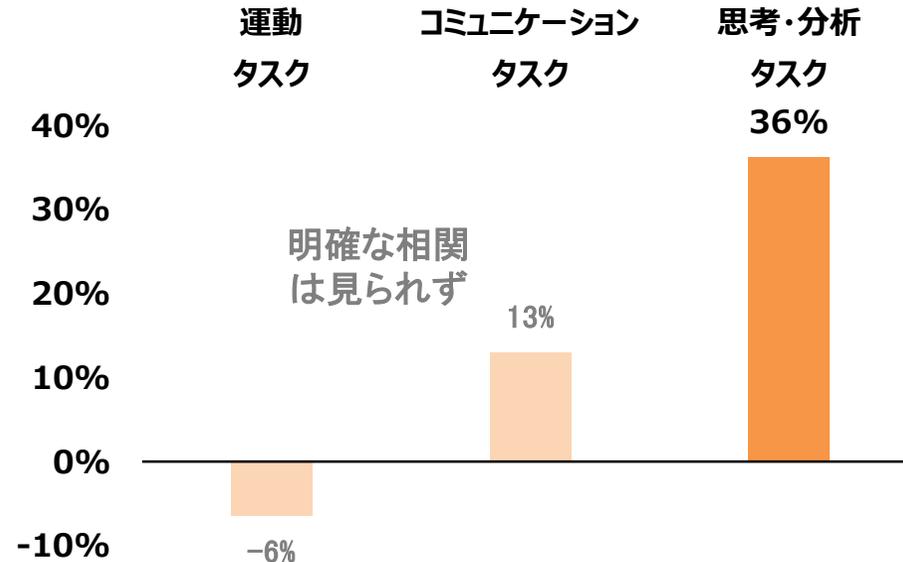
副業による本業への影響

- また、副業を行うことにより、9割の副業者が本業への意識が高まった、又は変わらないと回答し、さらに、2割の副業者は本業へのモチベーション等が高まっていると回答している状況にある。



副業経験が本業の賃金に与える影響

- 実際、思考・分析といった高度人材では、副業をしている人が、そうでない人よりも本業での賃金が36%高くなっている。
- このことは、企業の境界を低くし、高度人材の従業員に兼職させることで、本業の価値が高まることを示唆している。

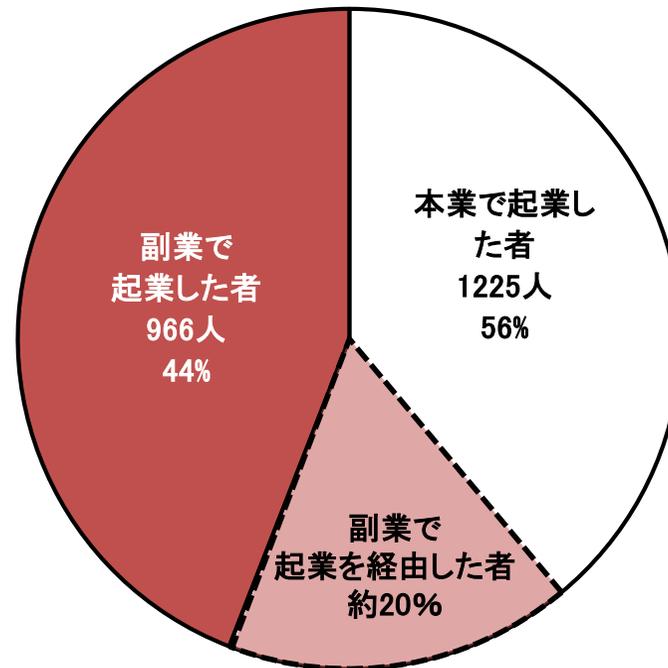


(注) グラフは、副業を始めた従業員の、副業経験(ボランティア経験)を持たない従業員と比較した、賃金の増加分を示している。なお、ここでの「賃金」は、本業の1時間当たり賃金を、「運動タスク」は主に運動能力が求められる仕事(製造・建築作業、運輸・通信事業等)、「コミュニケーションタスク」は主に対人能力が求められる仕事(サービス職、販売職等)、「思考・分析タスク」は主に思考能力・分析能力が求められる仕事(管理職、専門・技術職、情報処理技術職等)を表す。

(出所) Kawakami (2019)「Multiple job holding as a strategy for skills development」を基に作成。元データは、慶應家計パネル調査(2004-2016年)。

スウェーデンのハイテク産業の起業家の内訳

- また、どの国でも、企業を出て起業を行うことにはリスクが伴うが、このリスクを逡減させるため、海外では、新たな起業を行うとき、過半は兼業で起こしている。



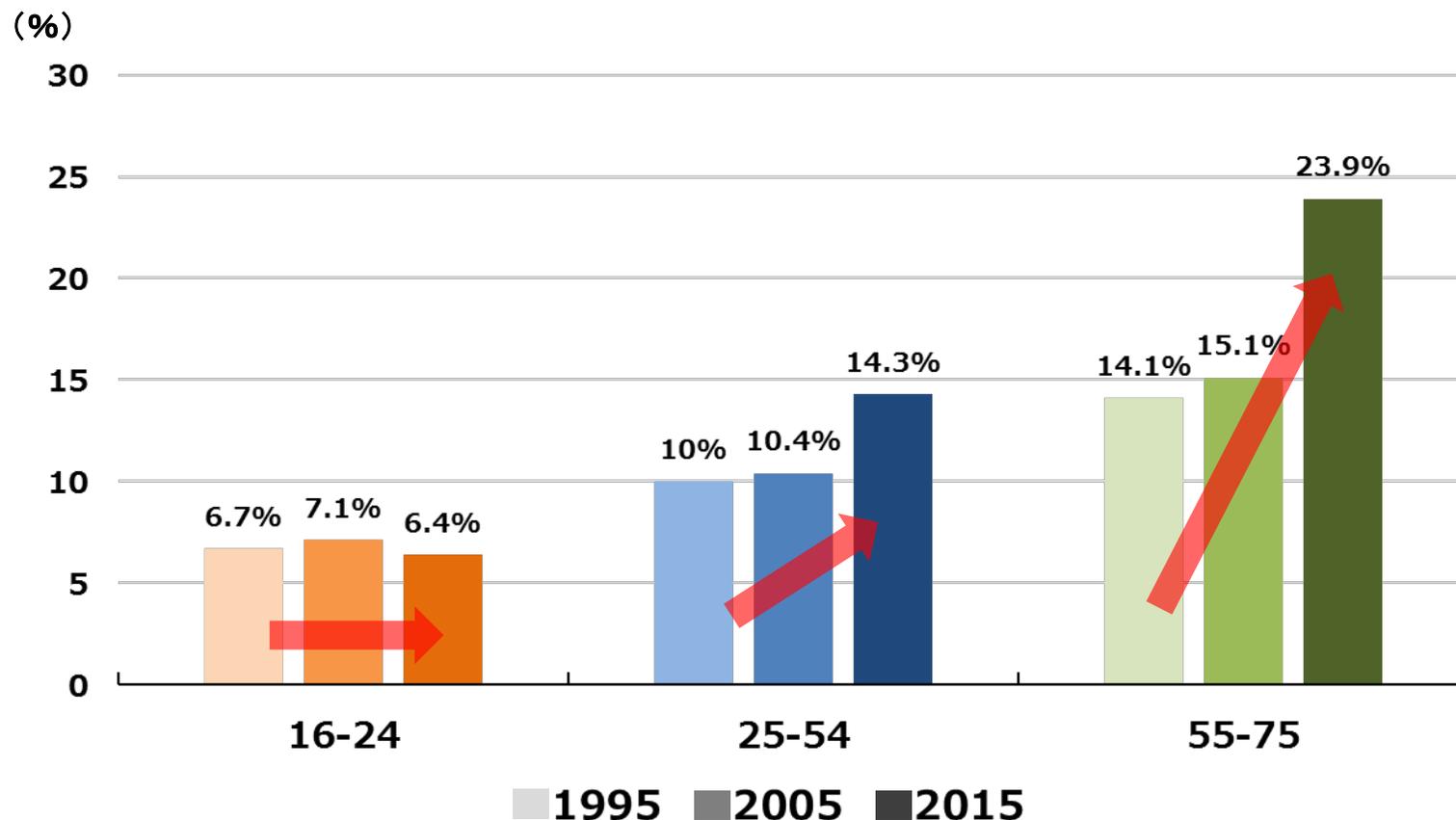
(注)スウェーデンではハイテク産業の起業家のうち、4割が副業で起業している。また、2割は副業の起業後に本業になった者である。

(出所) Folta, Delmar, Wennberg (2010) 「Hybrid entrepreneurship. Management Science」を基に作成。

1994年にスウェーデンのハイテク産業に新規就業した44,613人のうち、2001年時点で起業している者2,191人に調査。

ギグ・エコミーによる就業割合の推移(1995年-2015年)

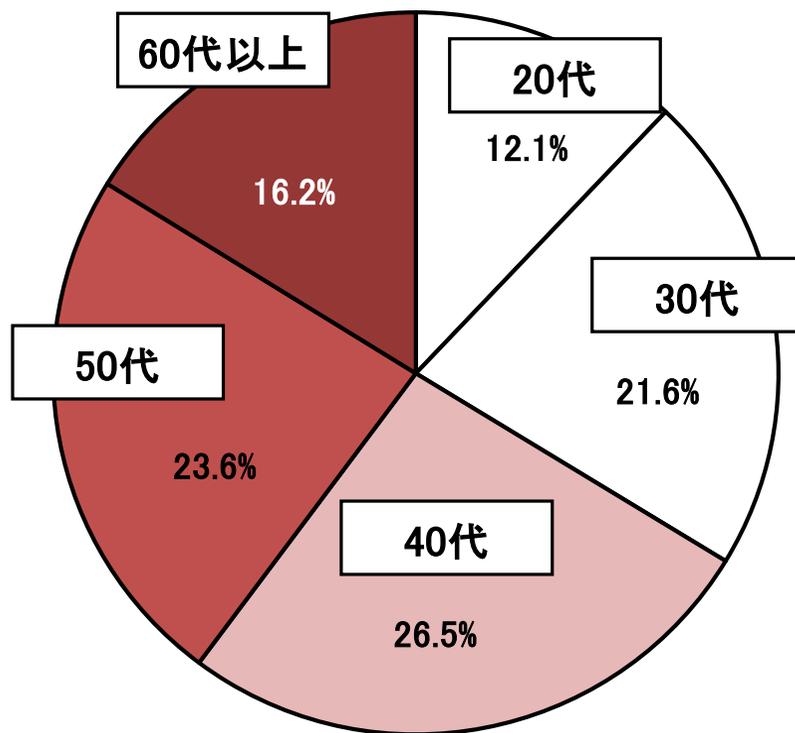
○ 技術の進展により、インターネットを通じて短期・単発の仕事を請け負い、個人で働く新しい就業形態が増加しており、「ギグ・エコミー(Gig Economy)」と呼ばれている。特に高齢者の就業機会の拡大に貢献している。



(出所)Katz and Krueger(2016)「THE RISE AND NATURE OF ALTERNATIVE WORK ARRANGEMENTS IN THE UNITED STATES, 1995-2015,」を基に作成。新しい就業形態(Alternative Work Arrangemets):フリーランス、請負等を指す。

日本の「フリーランサー」の年齢構成

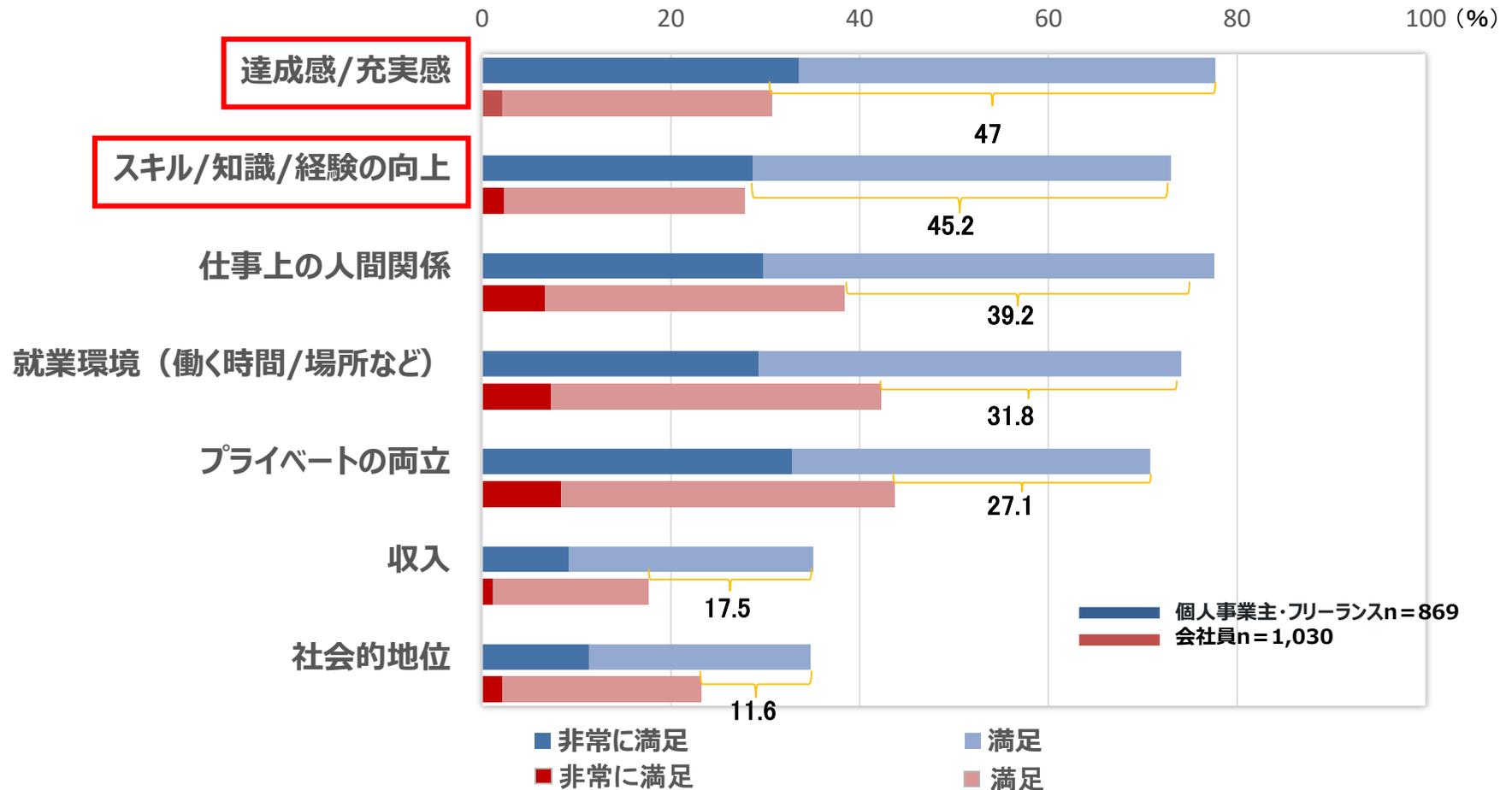
- 日本でも、全体の7割弱が40代以上の中高年齢層とのデータもあり、ギグ・エコノミーにより、高齢者雇用拡大の可能性もある。



(注)ランサーズ株式会社が行ったアンケート調査(2018年2月に実施)。対象は過去12ヶ月に仕事の対価として報酬を得た全国の20~69歳の男女。有効回答数は3,050人、そのうちフリーランスは1,550人。ここでのフリーランスの定義は、①副業型すきまワーカー(1社のみ雇用あり、副業あり)、②複業系/パラレルワーカー(2社以上と雇用あり、常時雇用もしくは一時雇用でプロ意識を持つ者)、③自由業系フリーワーカー(雇用関係がないが、プロ意識を持つ者)、④自営業系独立オーナー(働き手が1名の法人経営者)の合計。
(出所)ランサーズ「フリーランス実態調査2018年版」

個人事業主・フリーランスと会社員の満足度比較

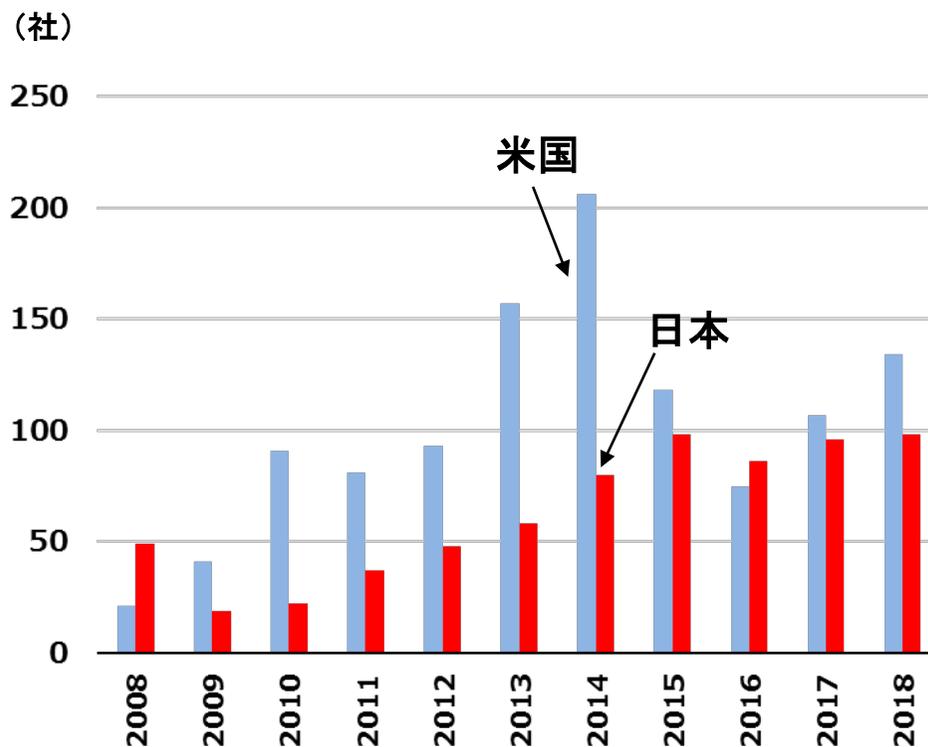
- また、会社員よりも個人事業主・フリーランスの方が満足度が高い。特に「達成感/充実感」、「スキル/知識/経験の向上」では差がついている。
- 個人が個人事業主・フリーランスを選択できる環境を整える必要がある。



(出所) プロフェッショナル & パラレルキャリア・フリーランス協会「フリーランス白書2019」を基に作成。

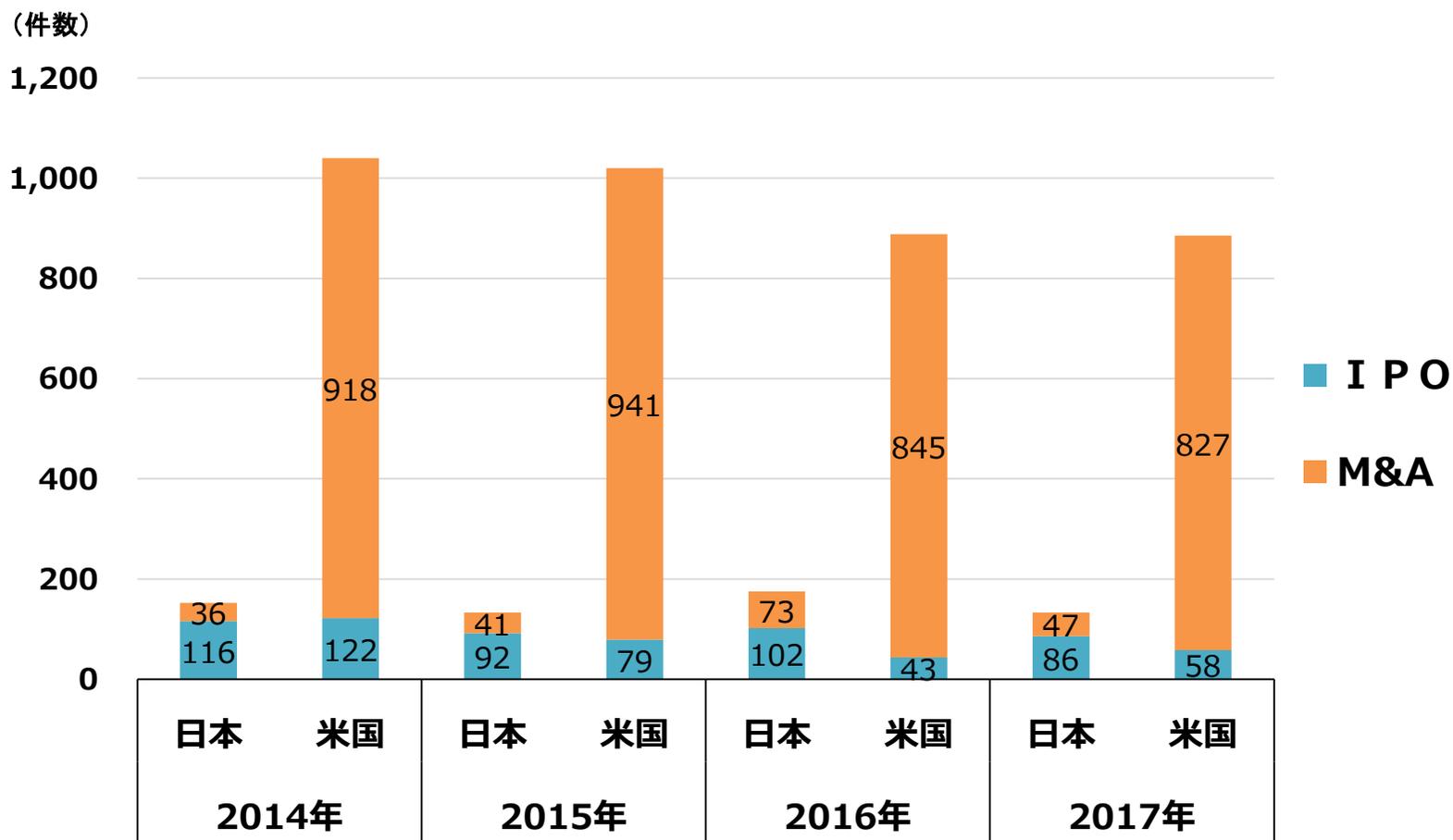
市場別新規上場会社数

- 我が国の新規上場会社数は近年増加傾向にあり、2016年には、日本の新規上場数はいよいよアメリカを上回った。



ベンチャー企業のIPO・M&A件数

- 他方、米国では既存企業によるスタートアップの買収が増加。その理由は、上場よりも既存企業がM&Aで買収してもらった方が、内部資金を用いて、懐妊期間の長い技術開発をしやすいから。
- イノベーションを興すためには、既存の大会社のビヘイビアも重要。



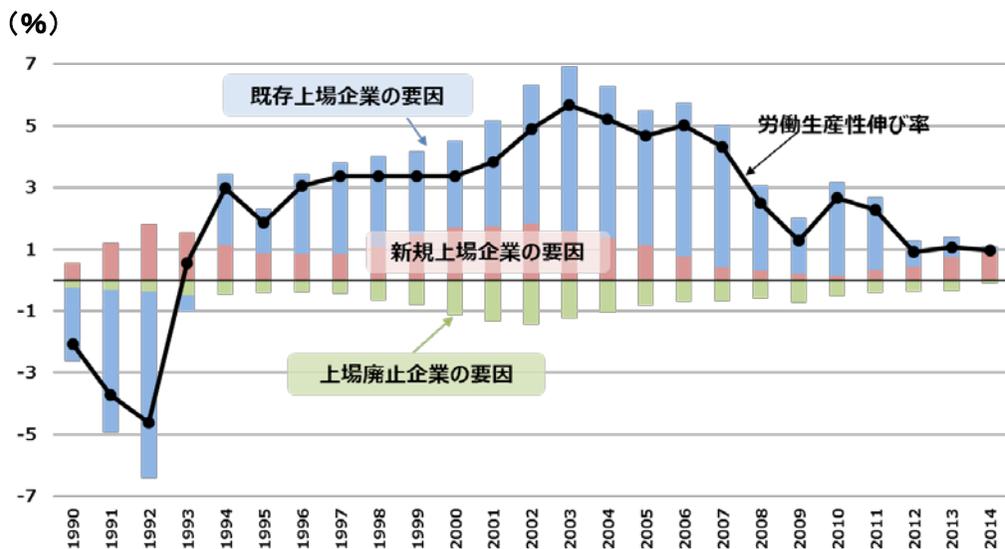
(注) ここでの「M&A」は、経営権の移転を伴う売却をいう。

(出所) 一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書」を基に作成。

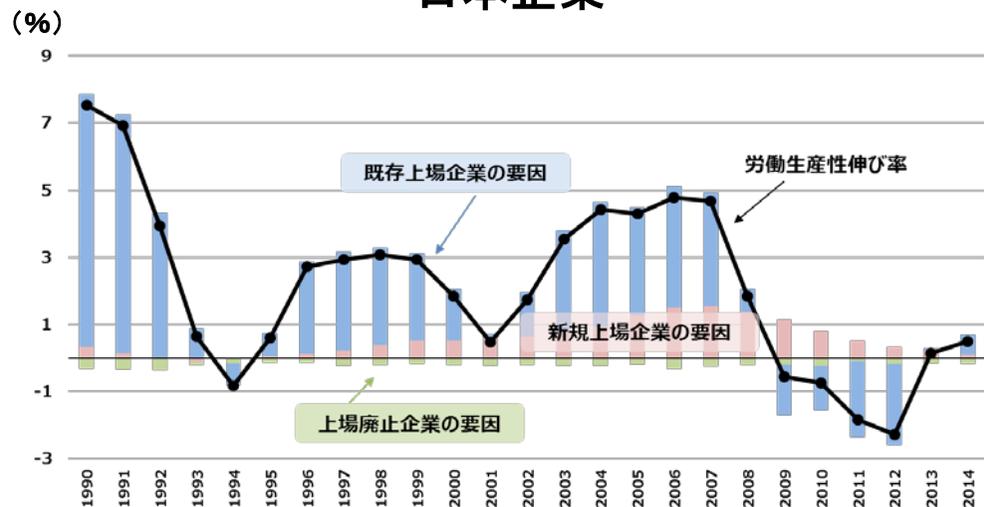
労働生産性の要因分解(米国企業・日本企業)

○ 実際のところ、日本にしろ、米国にしろ、国の労働生産性の上昇要因を分析すると、新規上場企業よりも既存企業の要因が大きく、既存の大企業の構造改革に牽引されていることが分かる

米国企業



日本企業

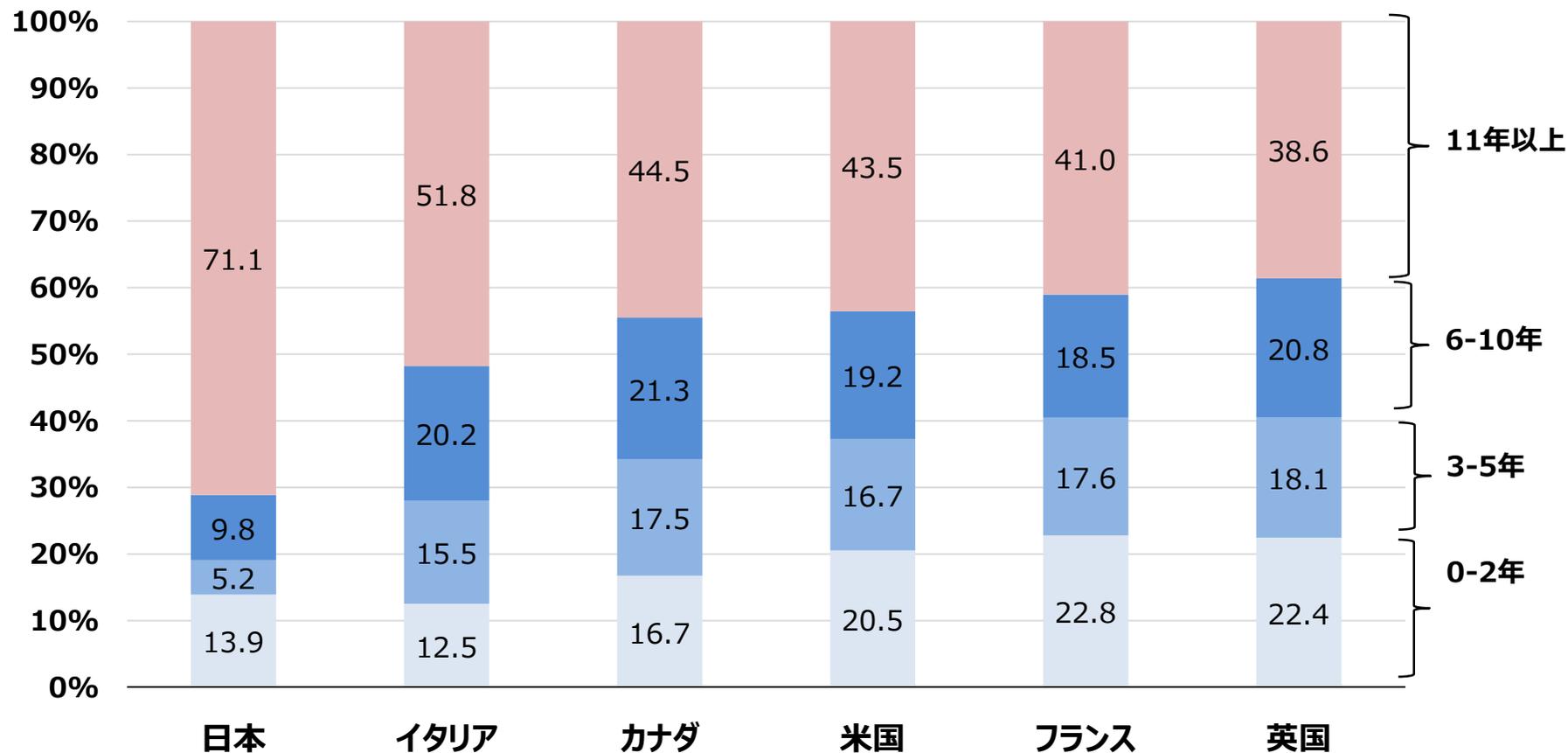


(注) 5年後方移動平均により平滑化した値であることに留意。

(出所) 中村・開発・八木(2017)「生産性の向上と経済成長」、Hogen et al.(2017)「Large Firm Dynamics and Secular Stagnation: Evidence from Japan and the U.S.」を基に作成。

企業年齢の分布

○ 日本は他の先進諸国に比較すると企業年齢10年以上の歴史の長い企業が多い。

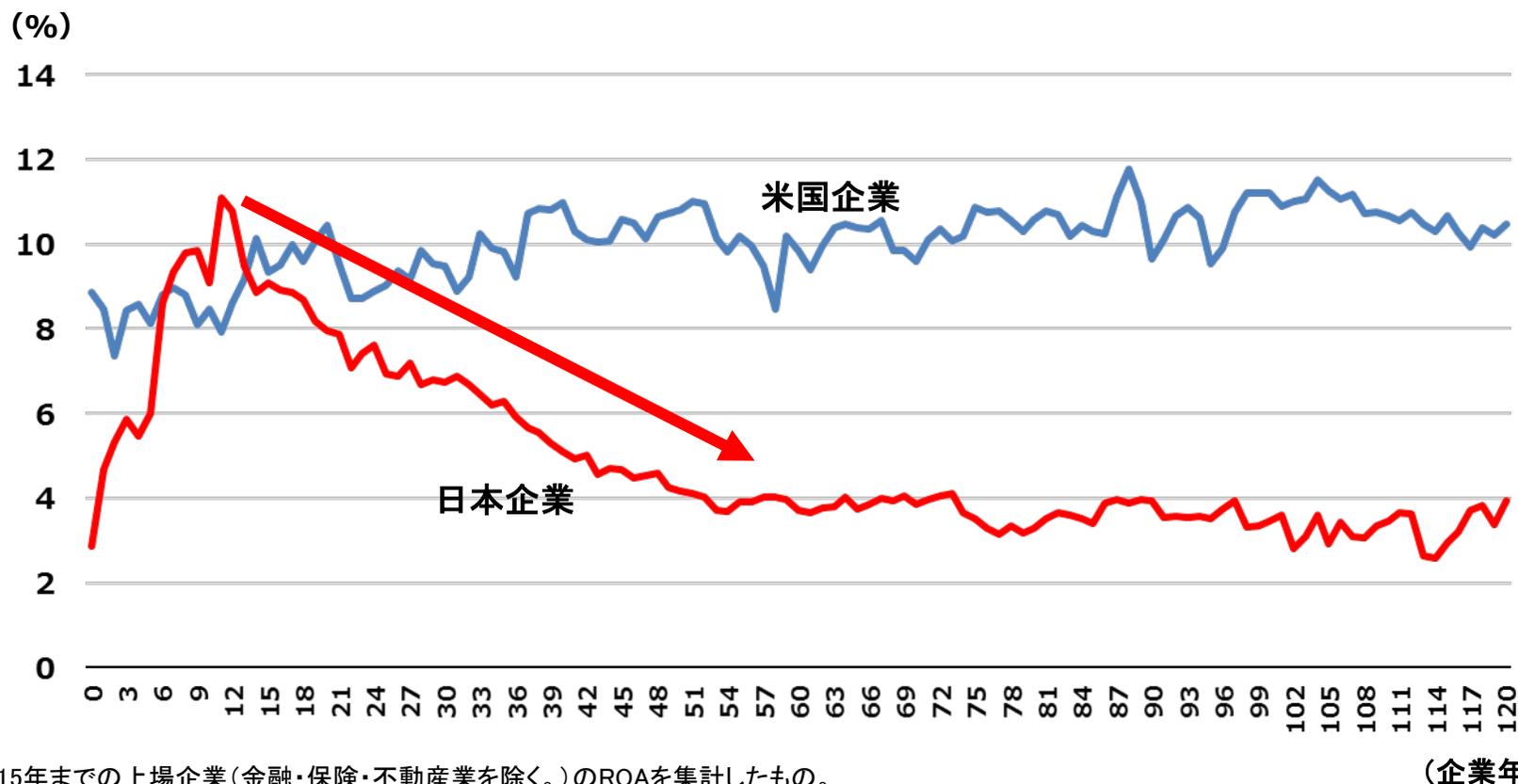


(注) 対象は従業員50人未満の企業。諸外国の数値は2001-2011年の数値。

(出所) 池内健太他 (2019) 「日本における雇用と生産性のダイナミクス: OECD Dynemp/MultiProdプロジェクトへの貢献と国際比較」, RIETI Discussion Paper (近刊) を基に作成。

企業年齢と利益率(ROA)の関係

- このことが、イノベーションの阻害になるとの見解があるが、米国では、社歴が長いほど利益率が高くなる傾向にある。
- これは、既存の大企業が新たな分野を積極的に手がけ、また、革新的なベンチャーを買収することで、成長していることを示している。



(注) 1978年—2015年までの上場企業(金融・保険・不動産を除く。)のROAを集計したもの。

(企業年齢)

(出所)YAMAGUCHI, NITTA, HARA, SHIMIZU(2018)「Staying Young at Heart or Wisdom of Age: Longitudinal Analysis of Age and Performance in US and Japanese Firms」

日米企業の規模・多角化度別の営業利益率(2000-2012年平均)

- また、米国企業は、大規模化と多角化により、利益率が上昇する傾向があるが、日本企業は、大規模化・多角化が進むほど、非中核事業を抱え込むこと等を背景として、利益率が低下する傾向にあり、既存企業の「内部資本市場(Internal Capital Market)」の活用効率に差がある可能性がある。
- 日本の既存企業は内部の経営資源を新たな分野に投資することで成果を上げることができる潜在可能性を有していることが分かる。

多角化度		規模			
		小規模	中規模	大規模	巨大規模
専業	日本	8.8%	5.9%	6.5%	7.0%
	米国	-0.5%	11.4%	7.7%	10.4%
準専業化	日本	7.4%	5.3%	6.2%	6.2%
	米国	4.7%	11.5%	10.7%	7.8%
準多角化	日本	6.2%	5.7%	5.2%	4.7%
	米国	9.9%	9.2%	8.3%	8.6%
多角化	日本	5.1%	5.4%	5.4%	3.0%
	米国	-15.2%	9.0%	11.0%	13.7%

多角化度

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

規模(売上高)

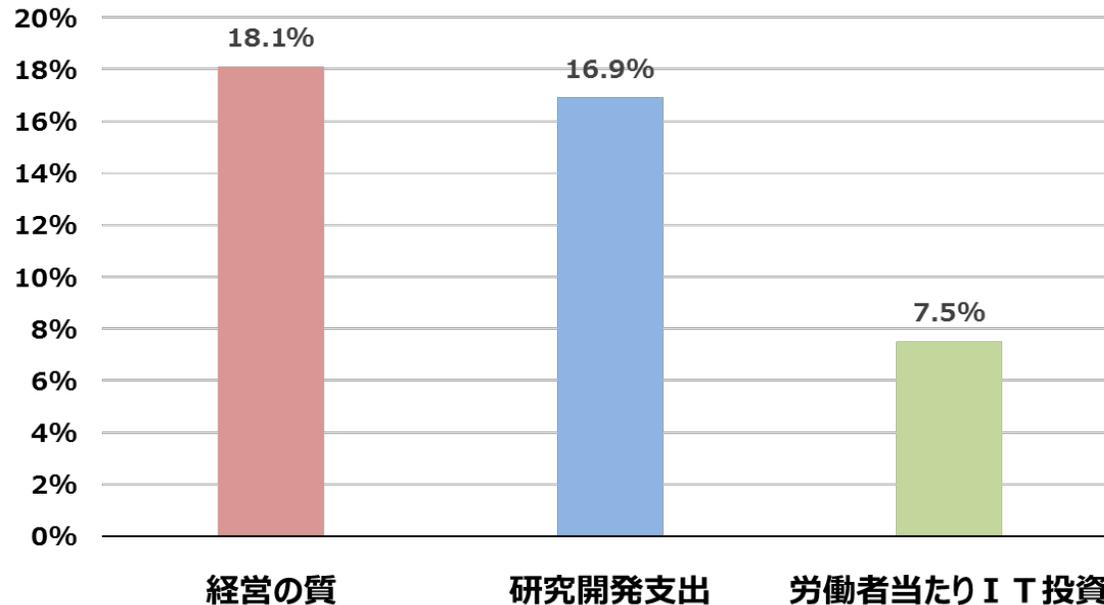
小規模：～500億円
 中規模：500億円～5,000億円
 大規模：5,000億円～2兆円
 巨大規模：2兆円～

(注) 調査対象企業は、日本はTOPIX対象銘柄、米国はNYSE総合指数構成銘柄。「多角化度」は、売上高構成比率が最大の事業以外の売上高が、全体の売上高に占める割合。米国の「規模(売上高)」は、1USD=100円により円換算して区分。

(出所) 経済産業省委託調査。Bloombergデータを基にデロイトトーマツ コンサルティング作成。

米国の製造業における生産性(TFP)格差の要因

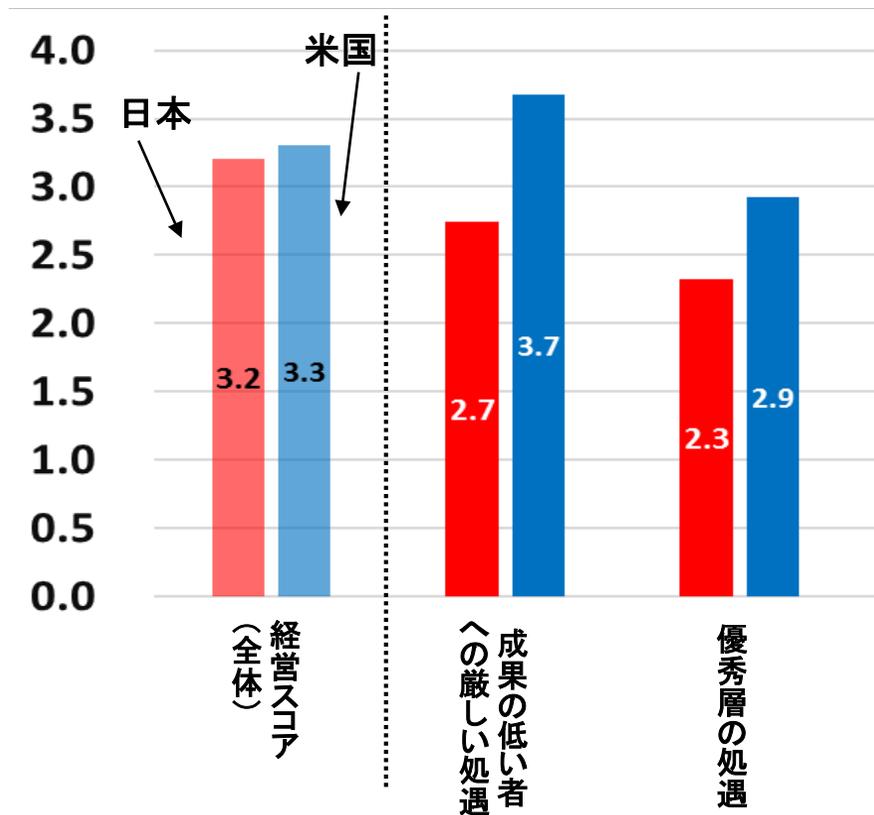
- ハーバード、スタンフォード、MIT等の経営学者、経済学者が共同で作っている企業データベースを活用した実証研究では、生産性を決定するのは、IT投資金額よりも経営の質である。



(注)ここでの経営の質とは、企業に対する質問への回答(生産目標の設定の有無やその期間、パフォーマンス評価方法など)を基に算定した「マネジメント・スコア」を指す。
(出所) Bloom et al. (2017)「WHAT DRIVES DIFFERENCES IN MANAGEMENT?」を基に作成。

日米企業の経営スコア比較

○ このため、成果に応じた処遇・昇進など、経営の質の改善を進める必要がある。

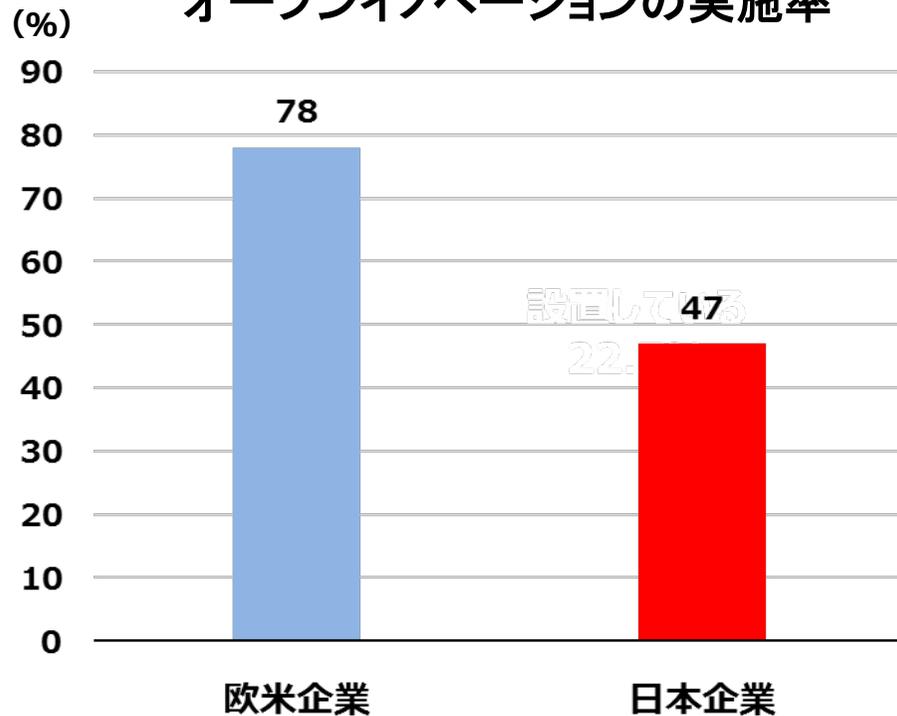


(注) 製造業を対象とした分析であることに留意。対象期間は、2004年～2014年。米国企業：N=1564、日本企業：N=178
(出所) Bloom, Lemos, Sadun, Scur, Van Reenen (2014)「THE NEW EMPIRICAL ECONOMICS OF MANAGEMENT」を基に作成。

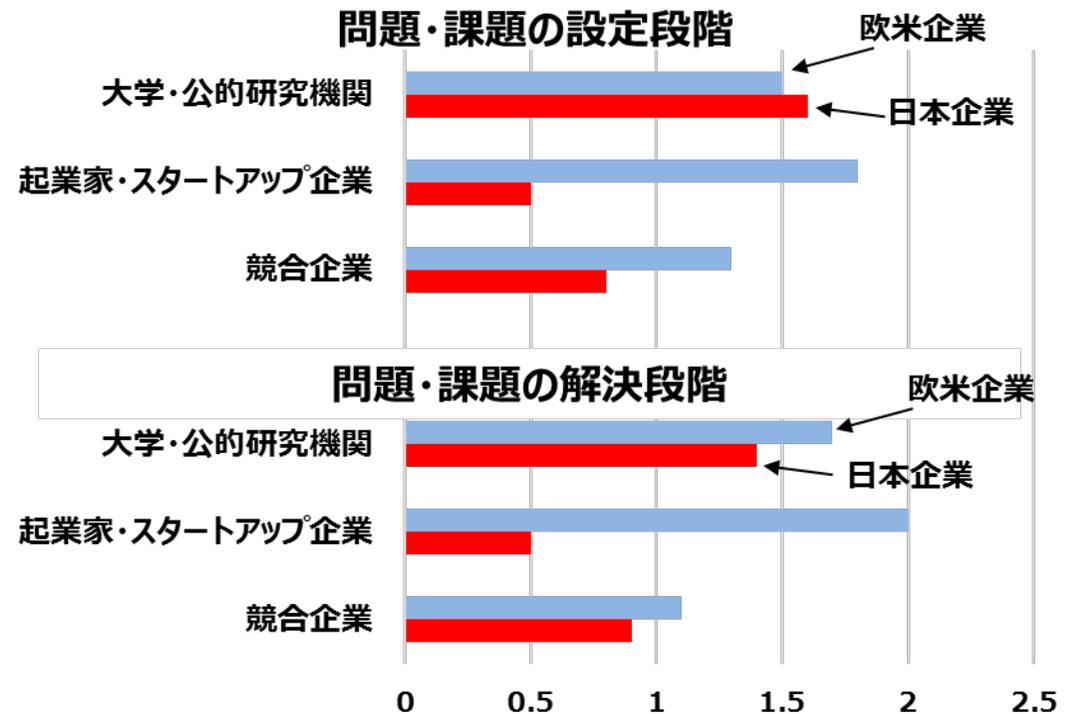
オープン・イノベーションの実施率とパートナーの比較

- 日本企業のオープン・イノベーションの実施率は低いが、課題の設定・課題の解決ともに、大学・公的研究機関とのジョイントは、欧米と遜色ない。
- むしろ、既存企業とスタートアップ企業との協働、あるいは既存企業同士の協働といった企業間連携が欧米より弱い。

オープンイノベーションの実施率



オープンイノベーションのパートナー



(注) 右図の横軸の点数は、企業に、オープン・イノベーションに費やした時間と、パートナー別の時間を質問し、その割合を点数化した上で、回答者の平均値を算定したもの。
 (0=0%、1=0超~25%未満、2=25~50%未満、3=50~75%未満、4=75%以上)

(出所) 米山、渡部、山内、真鍋、岩田(2017)「日米欧企業におけるオープン・イノベーション活動の比較研究」を基に作成。

今後の成長戦略の主な検討課題

一成長戦略実行計画(令和元年6月21日閣議決定)における宿題一

総論

- 第4次産業革命時代の企業組織、仕事の内容・仕方、政府・政策の在り方の整理
- 労働生産性の決定要因としての経営の質についての分析の深掘り
- マークアップ率の産業・業種、企業規模ごとの分析とその向上の方法

- 産業ごとのきめ細かな取引関係の適正化(利益や付加価値の状況、労働や資本への分配状況等を、産業・業種、企業規模ごとの分析等の実施)
- 同質的なコスト競争から付加価値の獲得競争への変化のもたらし方

企業 ~内部の経営資源の、新たな分野への投資の促進

- 懐妊期間の長い研究開発投資が必要とされる中、資金面・人材面で豊富なりソースを有する既存企業・大企業の役割
- 既存企業・大企業によるスタートアップのM&A、あるいは、既存企業・大企業とスタートアップの協働促進のための環境整備(税制、ガイドライン、予算措置等)
- 大学、国研の現物出資の円滑化
- 新興国企業との共創による新事業創出
- 事業再編、スピンオフの円滑化のための環境整備
- 大企業とベンチャー企業の技術保持の在り方
- 技術研究組合の在り方の検討

人材 ~組織の中に閉じこめられ、固定されている人の開放

- 兼業・副業の課題の論点整理
- 労働市場流動化
- 中途採用・経験者採用・キャリア採用の拡大のための大企業に対する中途採用・経験者採用比率の情報公開
- 高齢者雇用拡大の新たな選択肢についての具体的検討、ギグ・エコノミー(フリーランス)などのルールの検討等
- 機械やAIでは代替できない創造性・感性・デザイン性・企画力といった能力やスキルを具備する人材の育て方

デジタル関係

- デジタル市場のルール整備についての具体的方向性の検討(デジタル市場競争本部(仮称))
- 個人情報保護についての課題の調査・提言
- デジタル技術の社会実装を踏まえた規制の精緻化
- データ価値評価を含めた独禁法のガイドラインの検討(企業結合審査等)
- デジタル・プラットフォーム取引透明化法(仮称)の検討
- 国際的なデータ流通ルールの整備の方向性
- 5Gの加速及びポスト5Gの在り方

フィンテック/金融

- フィンテック/金融分野について、「決済」、「資金供与」、「資産運用」、「リスク移転」といった各機能に対応するサービスについて、横断的に提供することを可能とする金融サービス仲介法制の基本的な方向性の検討
- キャッシュレス促進策

スマート公共

地域

- 地域のインフラ維持と競争政策のための独占禁止法の特例法案の具体的検討と地銀の再生の在り方
- 金融分野についての、新たなテクノロジーを活用した異業種を含む新規参入の促進策の検討
- 中小企業・小規模事業者の生産性向上策の検討(第三者承継や後継者の経営者保証問題の在り方)

モビリティ

- 安全運転サポート車の在り方
- 高齢運転者による交通事故対策のための自動ブレーキ搭載車と踏み間違い防止装置の普及の在り方(高齢者用の低速グリーンモビリティの普及も含めて検討)
- 交通事業者が協力する自家用有償制度の改正法案の検討
- ドローンの有人地帯での目視外飛行を前提とした制度の基本方針のとりまとめ
- MaaSの推進

ゲノム医療の推進

- 全ゲノム検査についての実行計画の方向性の検討

疾病・介護の予防

- 国民健康保険制度について保険者努力支援制度の抜本強化、介護保険制度について介護インセンティブ交付金の抜本強化について、具体策の検討
- 疾病・介護予防について、エビデンスに基づく政策推進のための実証事業の具体的方針決定(ナッジ理論の活用含む)