

RIETI BBL
「シン・日本の経営：悲観バイアスを排す」
コメント参考資料

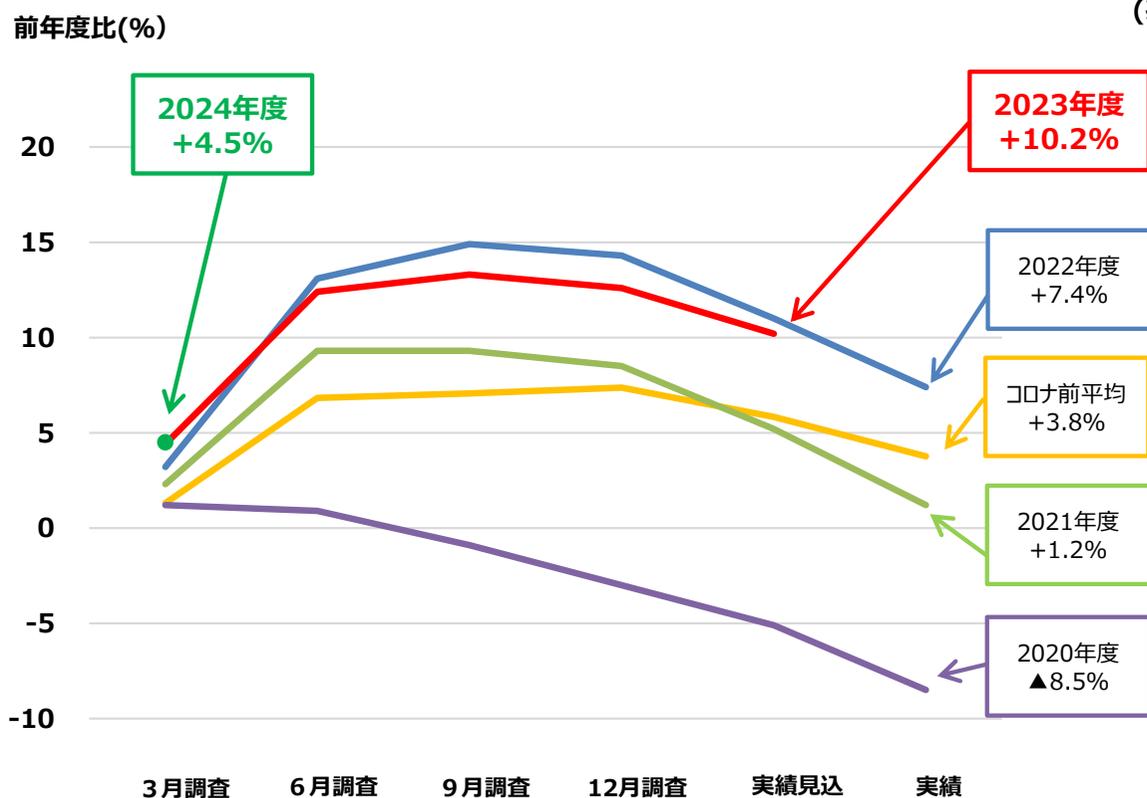
2024年4月
産業構造課 関根 悠介

潮目の変化①国内投資：設備投資は今年度も増加傾向

- **2023年度の設備投資計画（全規模全産業）**は、過去最高水準の伸びを記録した**2022年度に次ぐ水準の伸びで、増加する見込み**。
- 他方、経団連が目標とする設備投資額115兆円(2027年度)を達成するには、この拡大の継続が不可欠。昨年12月、政府として「**国内投資促進パッケージ**」を取りまとめた。総理から、「国内投資拡大のための官民連携フォーラム」において、**官民連携でこの目標を達成**すると表明。

企業の設備投資計画額の推移（前年度比）

民間企業設備投資額の推移と経団連目標



(注) (左)「コロナ前平均」は、2017年度～2019年度の平均値。ソフトウェア投資額・研究開発投資額を含み、土地投資額を含まない。

(右) 1980年～1993年までは2015年基準支出側GDP系列簡易遡及値を利用。

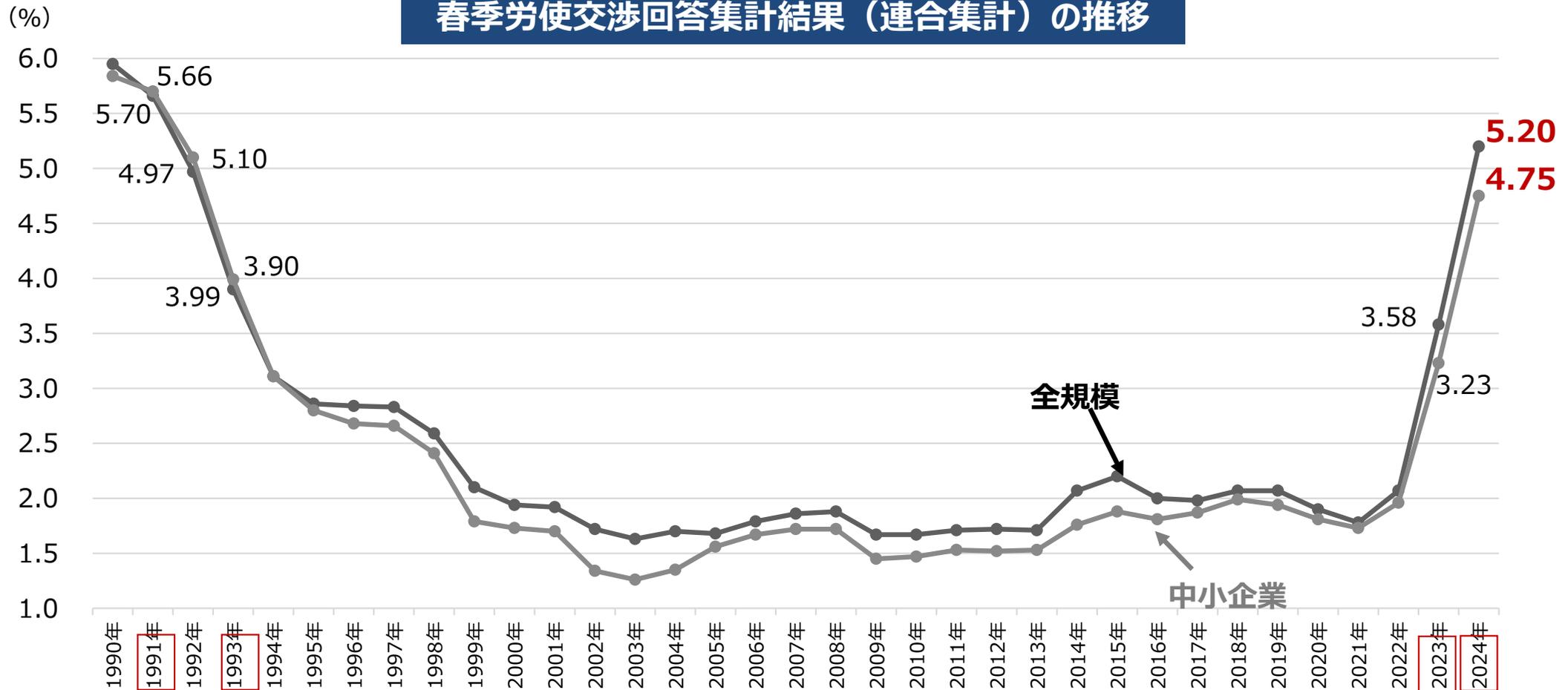
(出所) (左)日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(4月1日公表)

(右)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」経団連十倉会長提出資料を基に作成。

潮目の変化②賃上げ：30年ぶりの水準の継続

- 2023年の春季賃金交渉賃上げ率（最終集計結果）は3.58%と、1993年以来30年ぶりの高い伸び。
- 2024年の春期賃金交渉賃上げ率は、直近の集計では、5.20%（中小企業は4.75%）。

春季労使交渉回答集計結果（連合集計）の推移



※ 1：調査対象は、連合加盟企業の組合。中小企業は、組合員数300人未満の中小組合。

※ 2：賞与等を含まない月例賃金ベース。平均賃金方式（集計組合員数による加重平均）の集計。

※ 3：1990年～2023年については最終回答集計結果。2024年については第4回回答集計結果であり、今後数字が変動する可能性がある。

（出典）日本労働組合総連合会「春季生活闘争回答集計結果について」

日本社会は安定を維持

- 日本はIMD国際競争力ランキングにおいて、失業率、低スコア生徒割合、治安（殺人件数）などの指標で世界トップクラスを記録。

IMD国際競争力ランキング（生活関連の指標を抜粋）

指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
失業率	7	32	38	13	10	15
若年失業率	4	13	38	8	10	33
教育・雇用されていない若者の割合	1	33	—	12	—	51
殺人件数	4	56	9	27	13	31
汚染問題の存在	6	22	39	8	50	28
水へのアクセス	5	38	16	11	13	51
出生時の平均寿命	2	39	36	28	5	25
健康寿命	2	49	33	30	4	12
乳幼児死亡率	7	40	46	22	14	31
教育評価・PISA	5	24	1	18	6	8
点数が低い生徒の割合・PISA	5	28	1	17	7	8

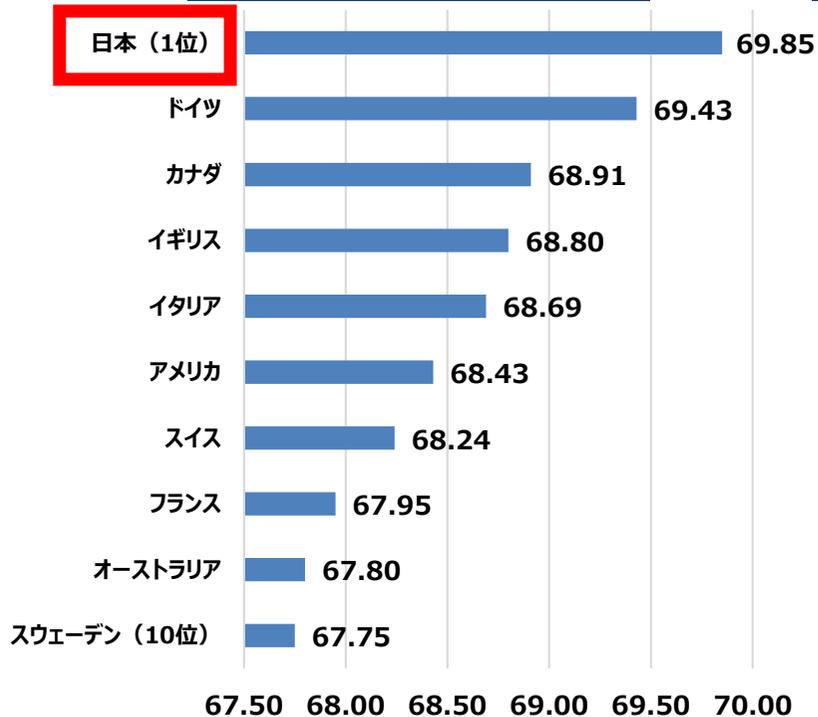
(注) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」よりNRIが作成したものを基に作成。

(出所) [NRI 2024年2月「未来創発センター 研究レポート Vol.12」](#)

日本の強み

- 日本は、ものづくりの強み、生活・文化・コンテンツの魅力がある社会である。
- 例えば、①その国の文化やその国の製品の信頼度等を基に作られる魅力度ランキング、②高度な知識と技能を必要とする複雑な製品を生産・輸出する能力を示すランキング、③旅行・観光資源等を基に作られるランキングで、世界1位で国際的にもこれらの強みがあると認識されている。

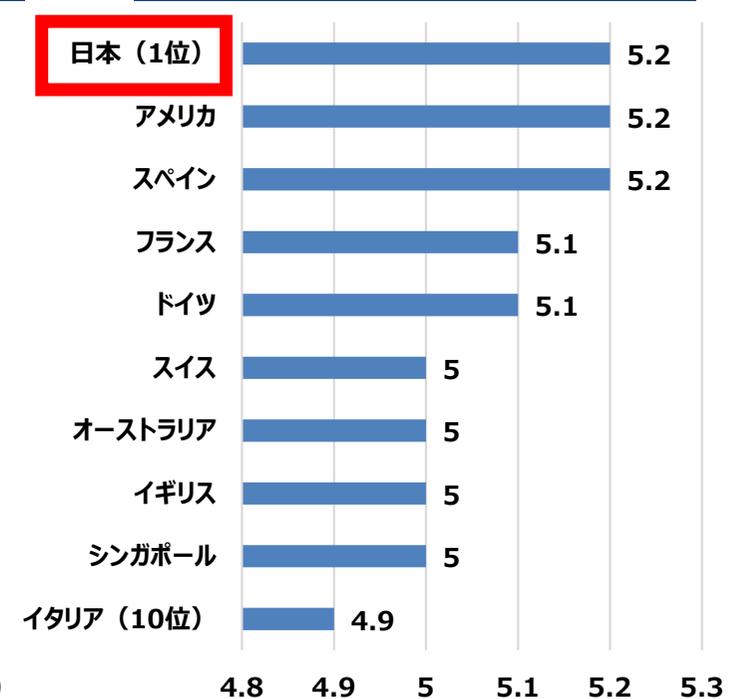
①国家ブランド指数



②経済複雑性指標 (貿易部門)



③旅行・観光開発指数



(注) (左) 国家ブランド指数は、アンホルト・イプソス国家ブランド指数 (2023年) の順位。指数化の対象は60か国で、それぞれ①輸出 (製品)、②ガバナンス、③文化、④人材、⑤観光、⑥移住・投資という6つの指標における魅力度を指数化しランク付け。調査対象は、米国、中国等の20カ国の18歳以上。2023年6月～8月に6万件以上の調査を実施。データは、年齢や性別を含む主要な人口統計学的特徴を反映するように加重されている。(中央) 経済複雑性指標 (貿易部門) は、2022年の順位。この指標は、高度な知識と技能を必要とする複雑な製品を生産・輸出する国の能力を示す。(右) 旅行・観光開発指数は、2021年の順位。この指標は、①ビジネス環境等の環境整備、②旅行・観光政策、③インフラ、④自然観光資源や人文資源等の観光需要元、⑤旅行・観光の持続可能性の5つの指標とこれらを基に細分化された112の個別指標に基づき、世界117の国と地域をランク付けしたものの。(出所) (左) Ipsos「Anholt-Ipsos Nation Brands Index」を基に作成。(中央) The Observatory of Economic Complexity「Economic Complexity Legacy Rankings (ECI)」を基に作成。(右) 世界経済フォーラム「Travel & Tourism Development Index 2021」を基に作成。

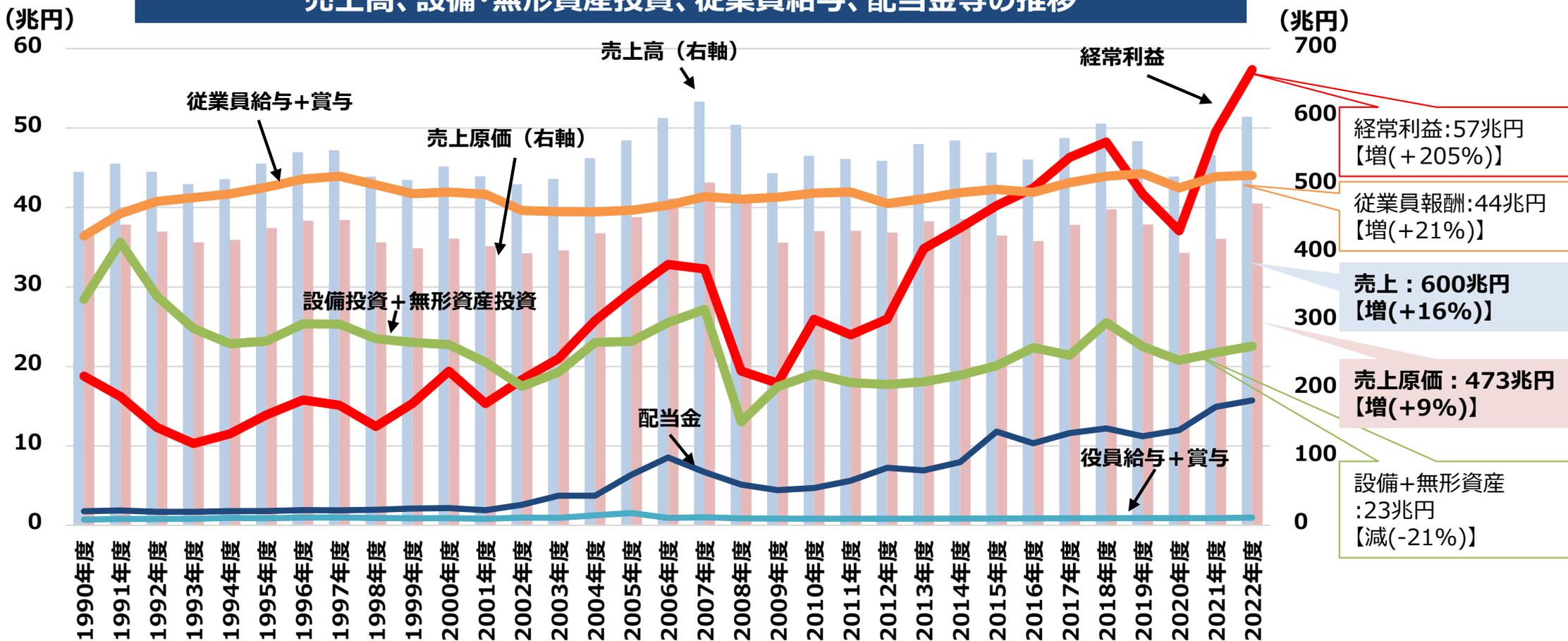
過去30年の日本企業：経常利益は上昇するも、売上は横ばい

- 30年間の大企業の財務を見ると、売上・売上原価は微増（昨年度までは売上原価は微減）し、売上総利益は拡大。設備投資は微減、人件費は微増(*)、配当金は拡大。

*総従業員数は666.6万人→723.6万人と9%増

- 企業の経常利益は長期的に増加し、足下では過去最高の数字。

売上高、設備・無形資産投資、従業員給与、配当金等の推移



(注) 全業種（金融・保険業除く）、資本金10億円以上の企業の集計。

設備投資+無形資産投資には、土地を除く有形固定資産、ソフトウェア、ソフトウェアを除く無形固定資産（のれん、特許権等）が含まれる。

無形資産投資は、ソフトウェアとソフトウェアを除く無形固定資産について、当該年度の固定資産残高から前年度の固定資産残高を差し引いた値として算出している。

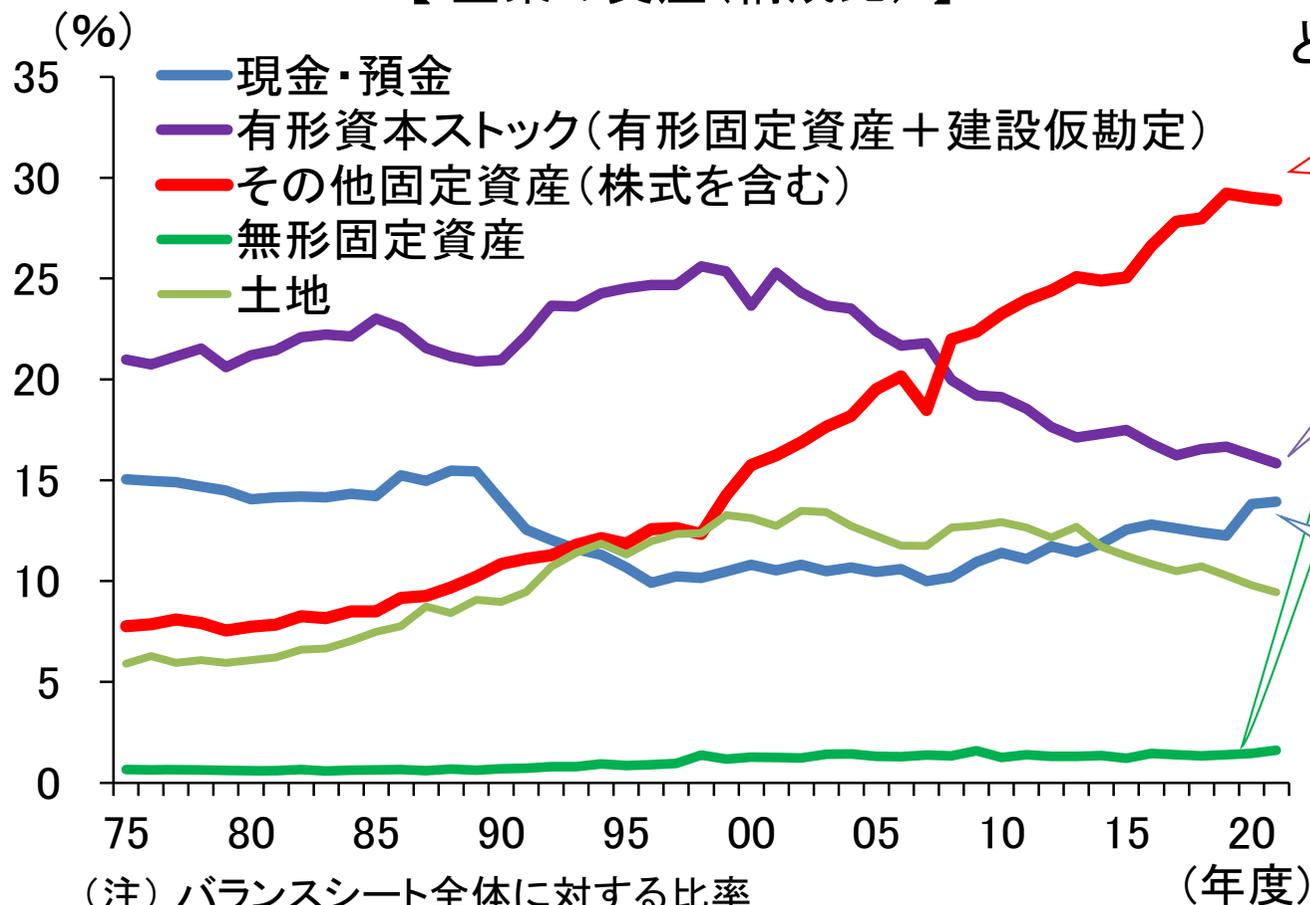
(出所) 財務省「法人企業統計調査」

稼ぐモデルは「既存事業を有効活用するコストカット型」だった

- 日本企業は、国内では既存設備を維持しつつ、海外投資を拡大（安い生産コストで逆輸入、国内で既に確立した製品・サービスを他国に横展開）して利益を拡大してきた。
- リスクを抑えて利益を拡大するには、こうした既存事業を有効活用するコストカット型の稼ぎ方が、（少なくとも短期的には）合理的なものとして選択されてきた可能性。

【企業の資産（構成比）】

= 内部留保(利益剰余金)を含む資本+負債はどのような形態で活用されているのか



「その他固定資産」(≒海外投資+M&A)



「有形・無形資産」(≒国内投資)

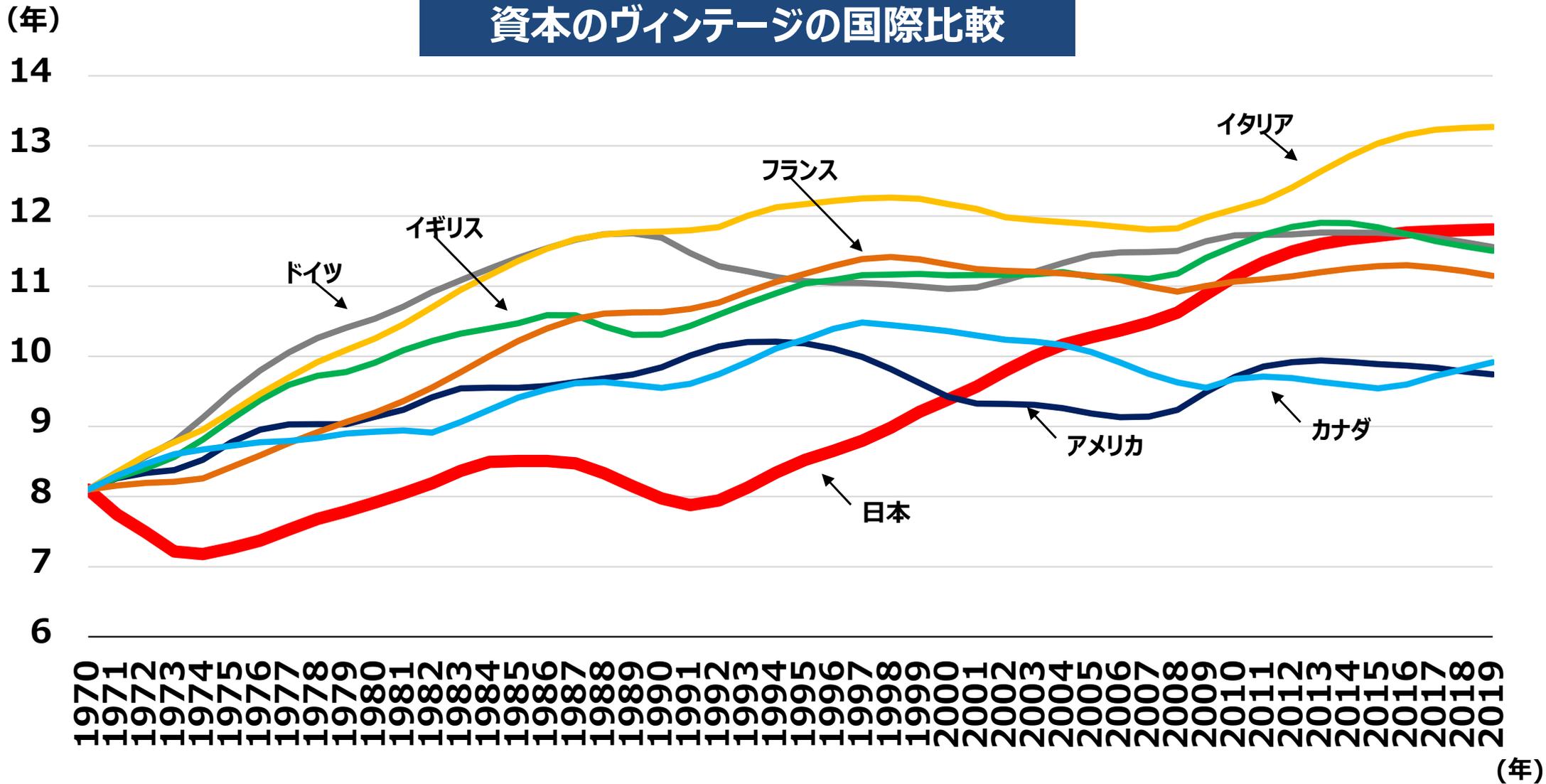


「現金・預金」(≒キャッシュ)

(注) バランスシート全体に対する比率
 (資料) 財務省「法人企業統計」

設備の古さは、主要先進国で、最悪水準

- 投資の低迷により、資本のヴィンテージが、G7でイタリアに次いで2番目に古くなった。

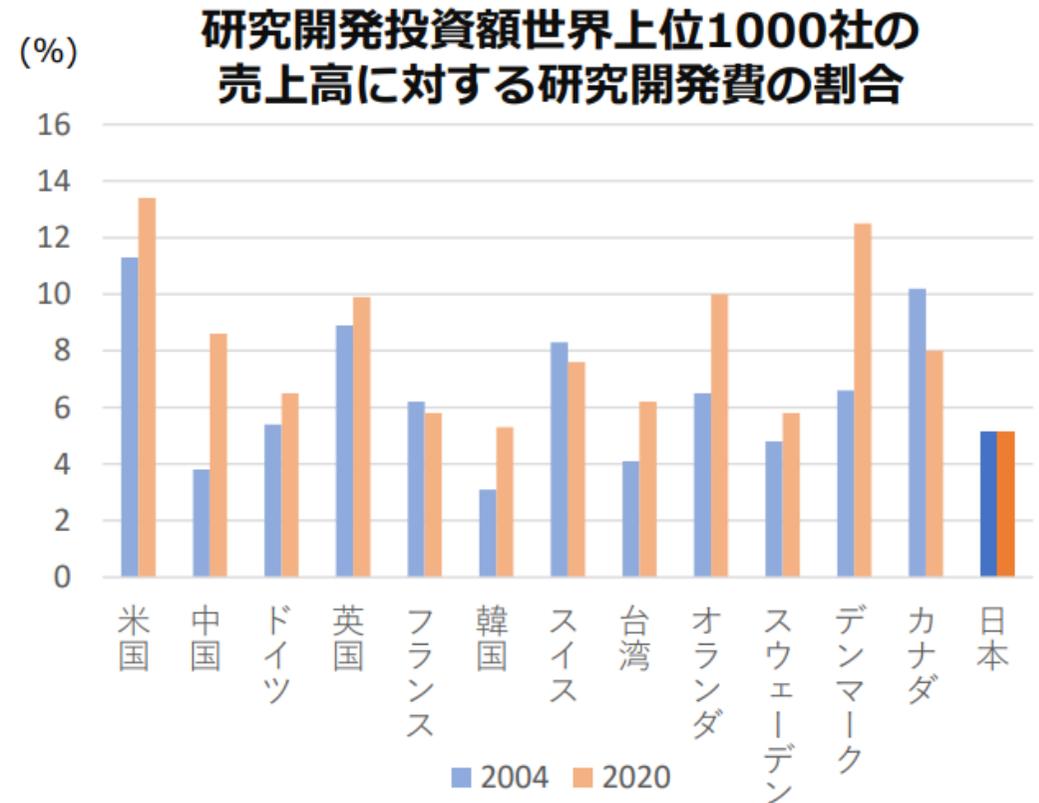
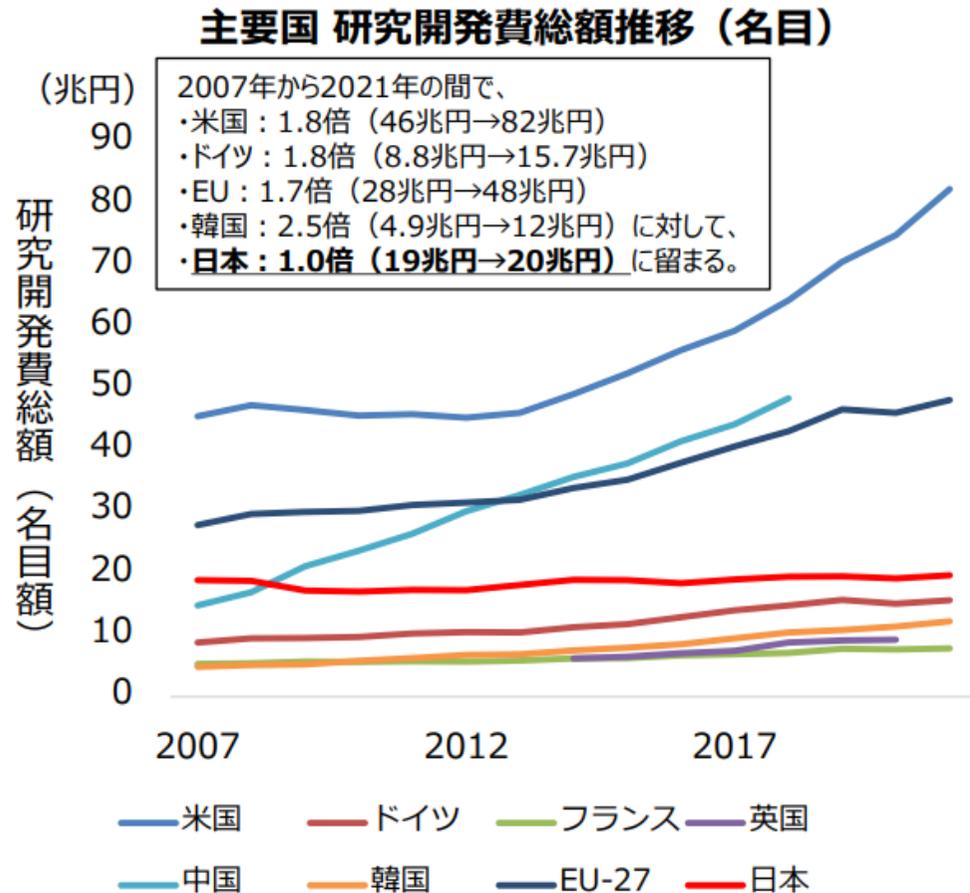


(注) 資本のヴィンテージは、経済企画庁「国富調査」(昭和45年)を参考に、1970年末のヴィンテージを各国一律に8.1年と仮定して算出。

(出所) 内閣府「令和5年度年次経済財政報告」を参考にし、経済企画庁「国富調査」、IMF「Capital Investment and Capital Stock Dataset」より、経済産業省が作成

日本における研究開発は、これまで横ばいだった

- 国単位での研究開発費は、他の主要先進国では増加。日本は横ばい。
- 企業単位での研究開発費（売上高に対する割合）も、他国では増加。日本は横ばい。



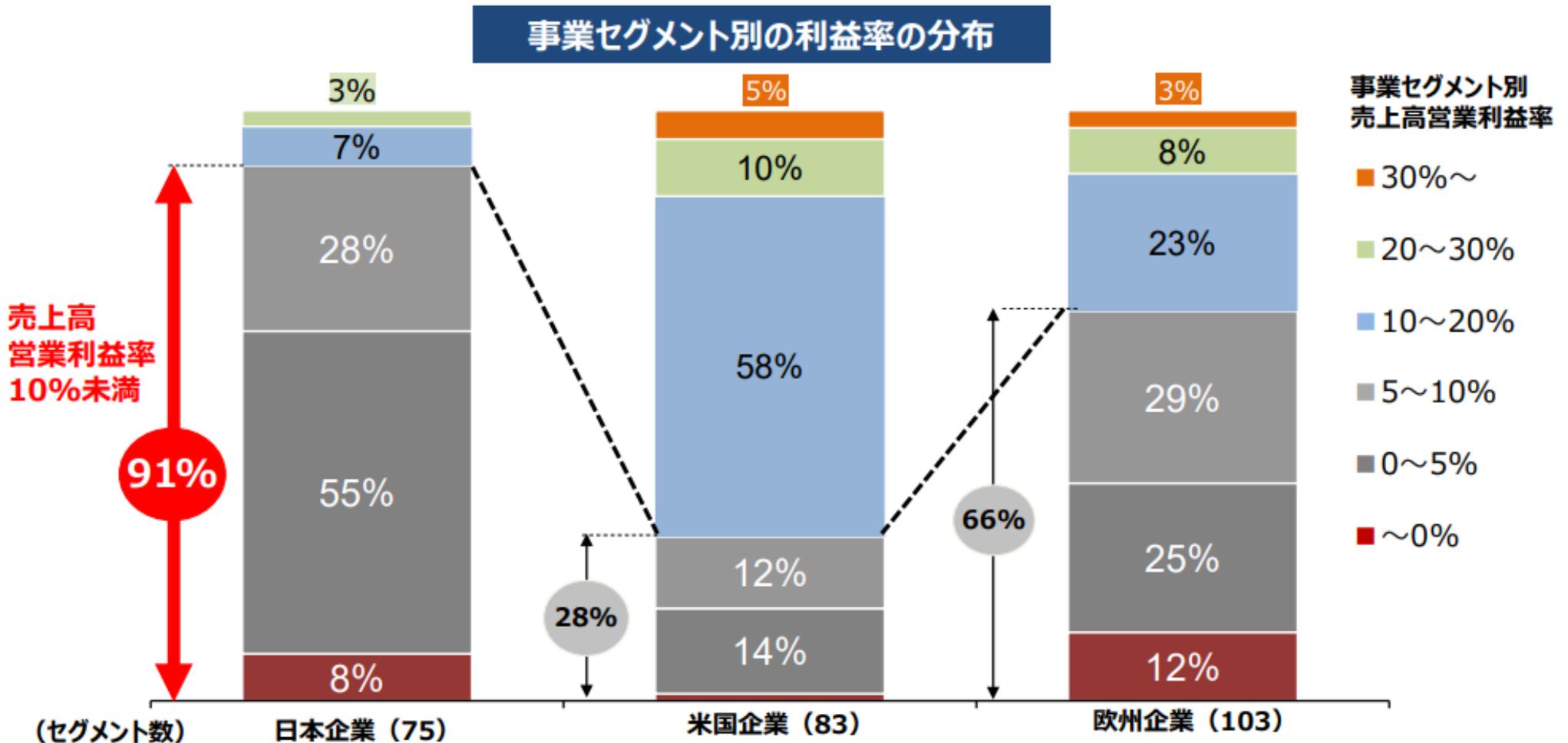
※ 研究開発投資額世界上位1,000社にランクインしている各国企業の売上高に占める研究開発投資額の割合

出所：Motohashi, K. "Innovation in Japan: Current status and future perspectives"

出所：NISTEP「科学技術指標2023」の「表1-1-1主要国における研究開発費総額の推移」をもとに作成

日本企業の低収益性の要因と、事業ポートフォリオの最適化の必要性

- 売上高に占める「低収益セグメント」の割合は、米国企業が3割、欧州企業が7割であるのに対して、日本企業は9割。
- 日本企業は低収益セグメントを抱え込む傾向があり、そのことが全体の収益性が低い一因になっているという指摘あり。このため、持続的に企業価値を高めていくためには、収益規模や安定性、将来成長などを総合的に踏まえ、**事業ポートフォリオの最適化が十分に行われているか、検討が必要**ではないか。



【出所】 Bloombergデータベースを元に、デロイトトーマツコンサルティング作成した資料を経済産業省にて加工。事業セグメント別売上高・営業利益の両方を、06-13年度の8期連続で取得可能な世界連結売上TOP500の中から、各国別多角化度（ハーフィンダール指数）上位50%、海外売上高比率20%以上の企業を対象に分析。

経営変革を「成し遂げる」には、長期の時間がかかる (1/2)

企業	経営変革の概要	ポートフォリオ変化	株価																
ソニーグループ	<p>経営危機をきっかけに、主軸をエレクトロニクス（テレビ等）からエンタメ（ゲーム、音楽等）にポートフォリオを大幅に組み換え。</p>	<p>2012年度:約6.8兆円 → 2022年度:約11.0兆円</p> <p>(出所)「ソニーグループ（株）個人投資家向け説明会資料」</p>	<p>(出所) Google Finance</p>																
オムロン	<p>ベストオーナーの観点から、2019年に車載事業部門を売却。2023年10月にはJDMCを連結子会社化するなど将来の成長領域と位置づけたヘルスケア事業を強化。</p>	<p>2011年度 → 2020年度</p> <p>(出所) Google Finance</p>	<p>(出所) Google Finance</p>																
日立製作所	<p>2009年の経営危機を踏まえ、主に国内を中心に製品・システムを提供するビジネスモデルから、IoT/AI/ビッグデータなどを活用したサービスで顧客課題を解決する「社会イノベーション事業」をグローバルに提供するビジネスモデルへ舵を切った。</p>	<p>社会イノベーション事業に集中すべく、事業アセットの入れ替えを実施</p> <table border="1"> <tr> <td>社会イノベーション事業のグローバル展開に必要なアセットを獲得</td> <td>獲得アセットの売上合計</td> </tr> <tr> <td>FY2013-FY2021実績*</td> <td>FY2022実績</td> </tr> <tr> <td>約3.1兆円</td> <td>約3.1兆円</td> </tr> <tr> <td>買収金額</td> <td>約3.6兆円</td> </tr> <tr> <td>社会イノベーション事業と関係の薄い事業アセットの譲渡</td> <td>譲渡アセットの売上合計</td> </tr> <tr> <td>FY2013-FY2021実績*</td> <td>FY2022実績</td> </tr> <tr> <td>約5.0兆円</td> <td>約5.0兆円</td> </tr> <tr> <td>譲渡金額</td> <td>約2.0兆円</td> </tr> </table>	社会イノベーション事業のグローバル展開に必要なアセットを獲得	獲得アセットの売上合計	FY2013-FY2021実績*	FY2022実績	約3.1兆円	約3.1兆円	買収金額	約3.6兆円	社会イノベーション事業と関係の薄い事業アセットの譲渡	譲渡アセットの売上合計	FY2013-FY2021実績*	FY2022実績	約5.0兆円	約5.0兆円	譲渡金額	約2.0兆円	<p>(出所) Google Finance</p>
社会イノベーション事業のグローバル展開に必要なアセットを獲得	獲得アセットの売上合計																		
FY2013-FY2021実績*	FY2022実績																		
約3.1兆円	約3.1兆円																		
買収金額	約3.6兆円																		
社会イノベーション事業と関係の薄い事業アセットの譲渡	譲渡アセットの売上合計																		
FY2013-FY2021実績*	FY2022実績																		
約5.0兆円	約5.0兆円																		
譲渡金額	約2.0兆円																		

(出所) 各種公表資料をもとに経済産業省作成

経営変革を「成し遂げる」には、長期の時間がかかる (2/2)

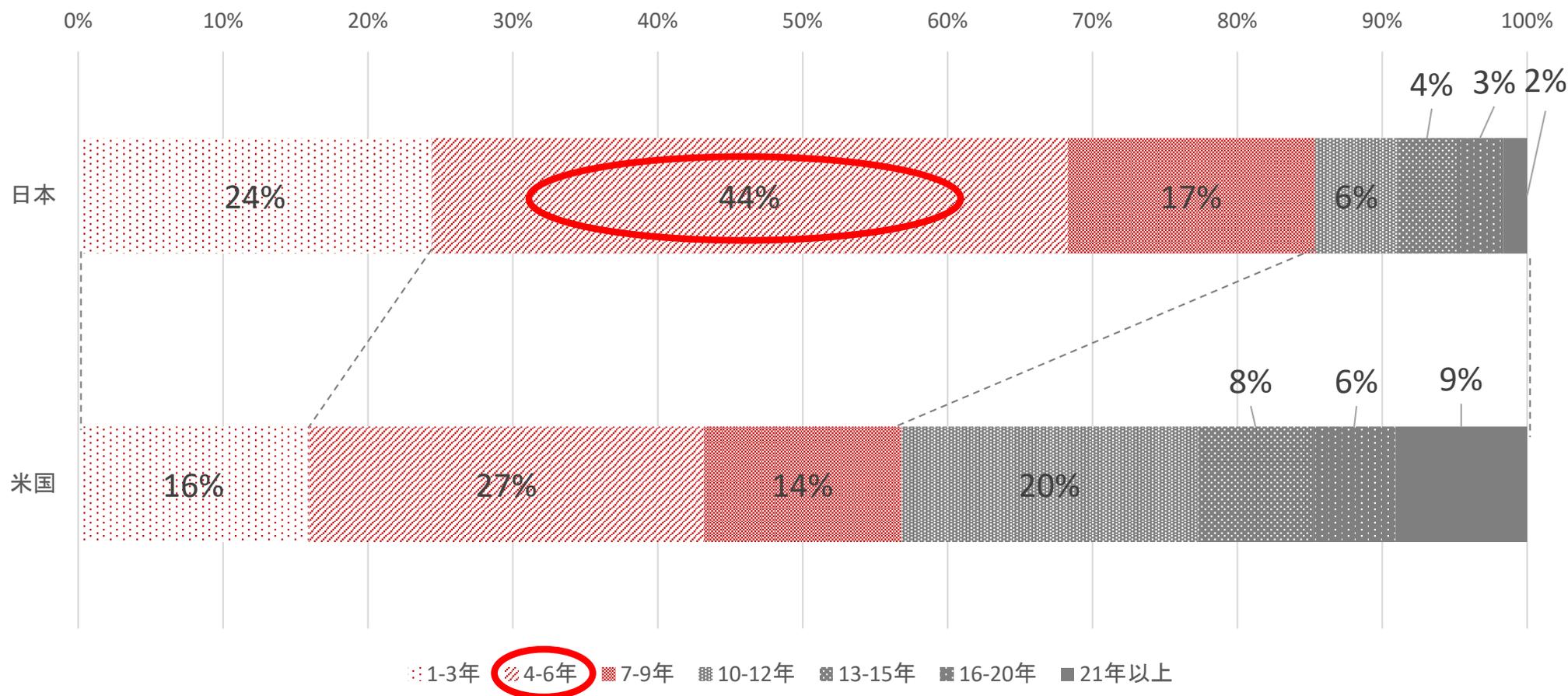
企業	経営変革の概要	ポートフォリオ変化	株価
GE	<p>2000年以前に拡大させてきた金融事業等のノンコア事業を縮小させ、ヘルスケア、エネルギー、航空エンジン部門を強化。</p>	<p>2000年: \$130B (Energy, Aviation, Healthcare, Financial, Home Appliances, Media, Materials)</p> <p>2005年: \$52B (Energy, Aviation, Healthcare, Financial, Home Appliances, Media, Materials)</p> <p>2010年: \$72B (Energy, Aviation, Healthcare, Financial, Home Appliances, Media, Materials)</p> <p>2015年: \$92B (Energy, Aviation, Healthcare, Financial, Home Appliances, Media, Materials)</p>	<p>(出所) Google Finance</p>
Siemens	<p>将来性や主力部門とのシナジーが低い事業を整理し、利益が上がる事業 (ヘルスケア、工業、電力) に注力。</p>	<p>2000年: €77B (Energy, Industrial, Healthcare, Financial, Home Appliances, Media, Materials)</p> <p>2005年: €42B (Energy, Industrial, Healthcare, Financial, Home Appliances, Media, Materials)</p> <p>2010年: €61B (Energy, Industrial, Healthcare, Financial, Home Appliances, Media, Materials)</p> <p>2015年: €66B (Energy, Industrial, Healthcare, Financial, Home Appliances, Media, Materials)</p>	<p>(出所) Google Finance</p>
味の素	<p>食品系とアミノサイエンス系の事業ポートフォリオ比率を50:50に。</p>	<p>事業利益 (BP)</p> <p>アミノサイエンス系事業 (FY21: 1, FY30: 1)</p> <p>食品系事業 (FY21: 2, FY30: 1)</p> <p>CAGR 約10%~</p> <p>ヘルスケア等 (FY21)</p> <p>調味料・食品・冷凍食品 (FY21)</p>	<p>(出所) Google Finance</p>

(出所) 各種公表資料をもとに経済産業省作成

日米のCEO在任期間の比較（1/2）

- 日本企業のCEOの平均在任期間は、4～6年が最多。
- 米国企業は、4割を超える企業で、CEOの任期が10年を超える。

CEO在任期間の分布 日米比較



注) S&P500銘柄および、TOPIX500銘柄のうち、時価総額1～30位（2022年度）の企業における1990年～2023年までに退任したCEOの在任期間を比較。
日本n = 123、米国n = 88

(出所) 公表情報等を基に経済産業省作成。

(再掲) 日本社会は安定を維持

- 日本はIMD国際競争力ランキングにおいて、失業率、低スコア生徒割合、治安（殺人件数）などの指標で世界トップクラスを記録。

IMD国際競争力ランキング（生活関連の指標を抜粋）

指標	日本	米国	中国	ドイツ	韓国	台湾
失業率	7	32	38	13	10	15
若年失業率	4	13	38	8	10	33
教育・雇用されていない若者の割合	1	33	—	12	—	51
殺人件数	4	56	9	27	13	31
汚染問題の存在	6	22	39	8	50	28
水へのアクセス	5	38	16	11	13	51
出生時の平均寿命	2	39	36	28	5	25
健康寿命	2	49	33	30	4	12
乳幼児死亡率	7	40	46	22	14	31
教育評価・PISA	5	24	1	18	6	8
点数が低い生徒の割合・PISA	5	28	1	17	7	8

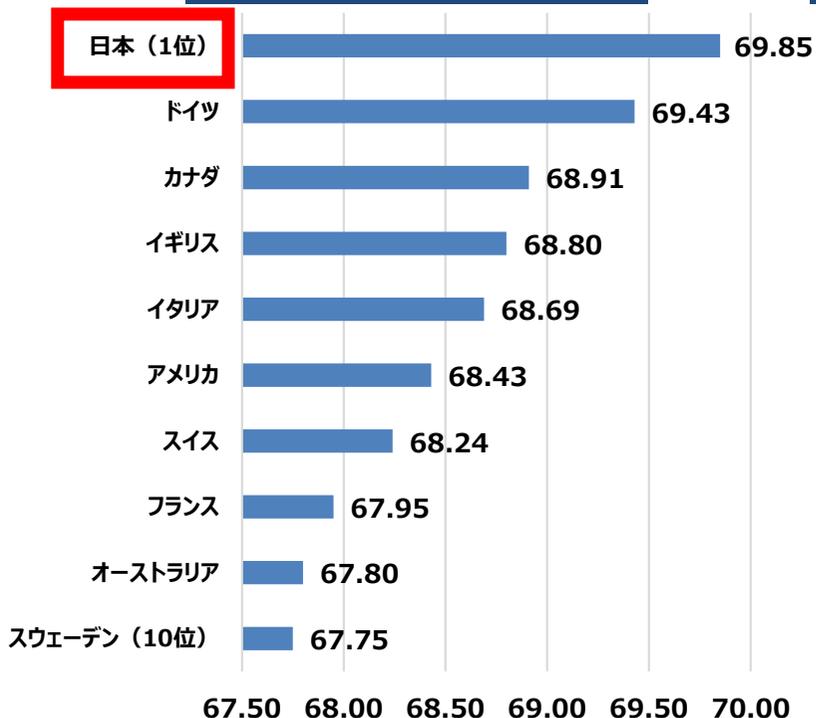
(注) IMD「JAPAN IN IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2023」よりNRIが作成したものを基に作成。

(出所) [NRI 2024年2月「未来創発センター 研究レポート Vol.12」](#)

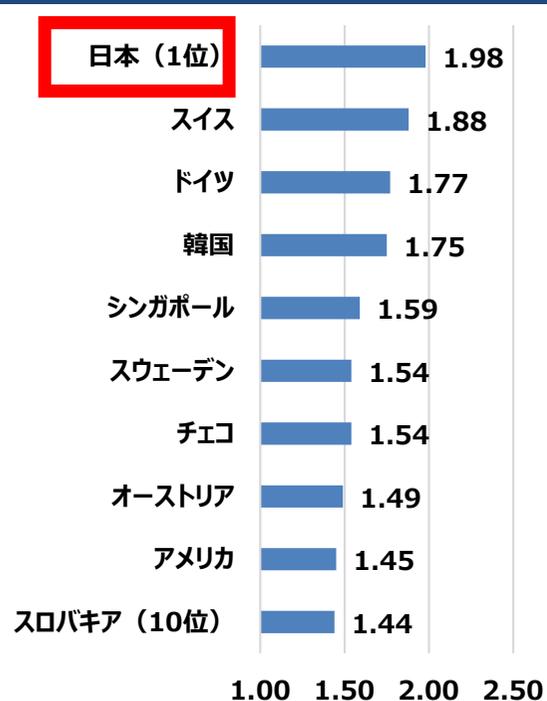
(再掲) 日本の強み

- 日本は、ものづくりの強み、生活・文化・コンテンツの魅力がある社会である。
- 例えば、①その国の文化やその国の製品の信頼度等を基に作られる魅力度ランキング、②高度な知識と技能を必要とする複雑な製品を生産・輸出する能力を示すランキング、③旅行・観光資源等を基に作られるランキングで、世界1位で国際的にもこれらの強みがあると認識されている。

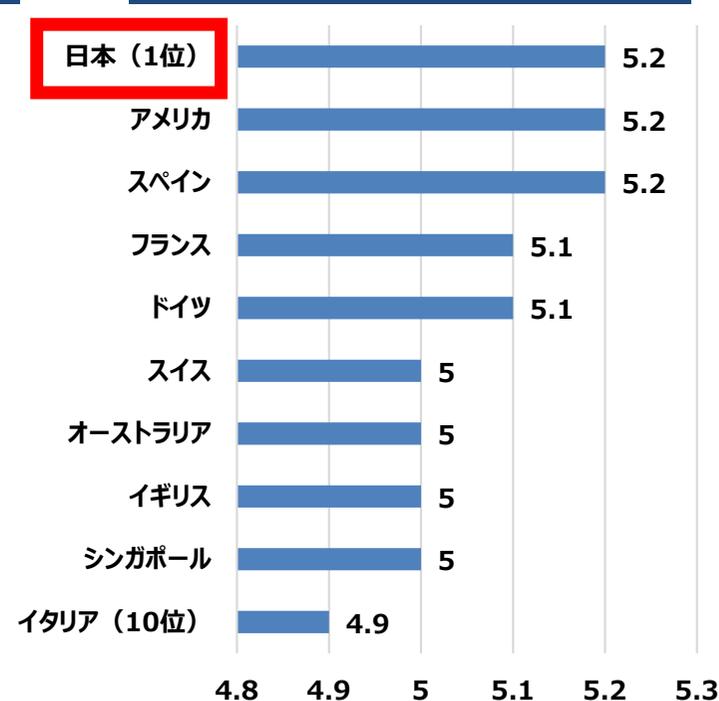
① 国家ブランド指数



② 経済複雑性指標 (貿易部門)



③ 旅行・観光開発指数

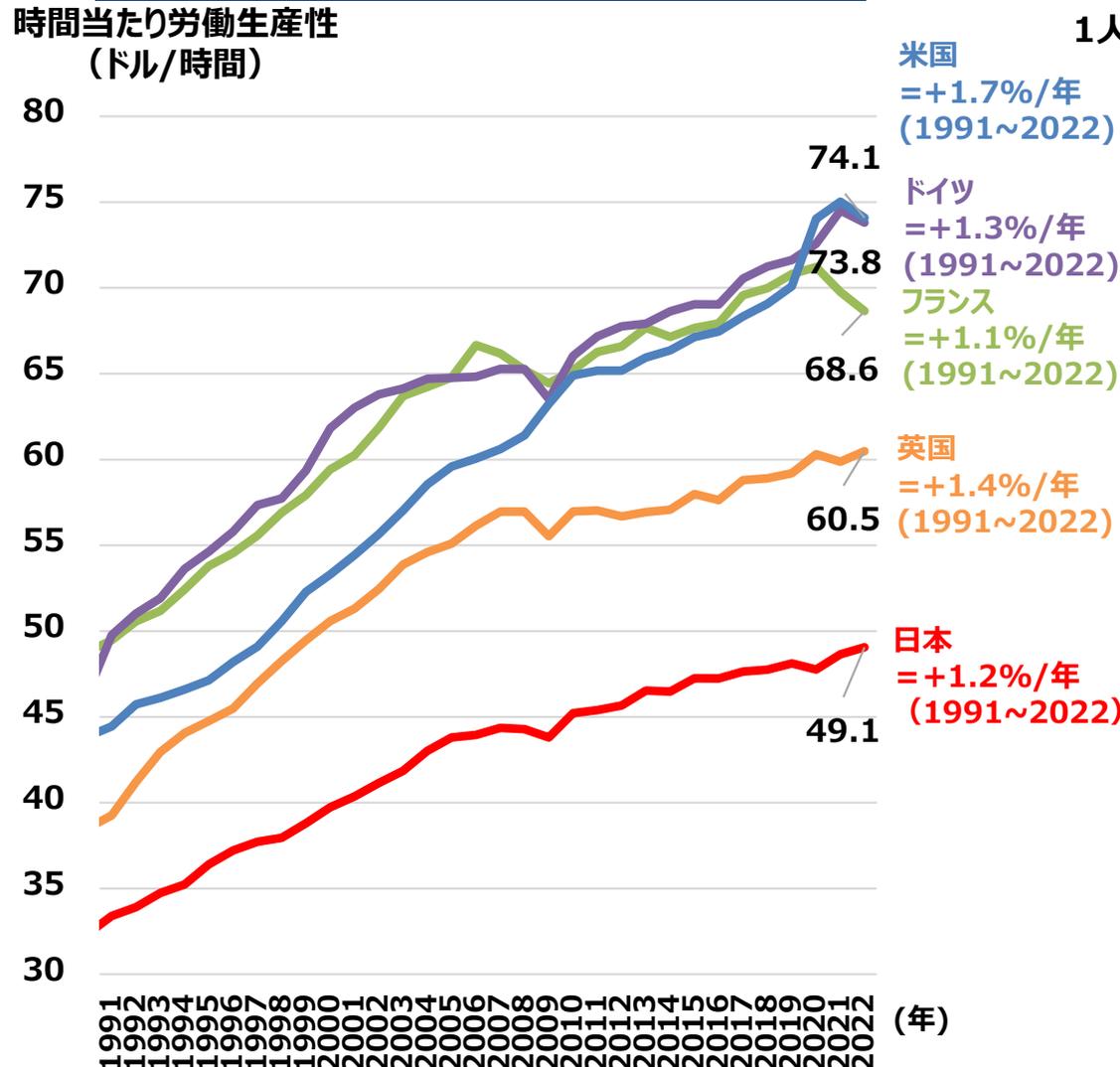


(注) (左) 国家ブランド指数は、アンホルト・イプソス国家ブランド指数 (2023年) の順位。指数化の対象は60か国で、それぞれ①輸出 (製品)、②ガバナンス、③文化、④人材、⑤観光、⑥移住・投資という6つの指標における魅力度を指数化しランク付け。調査対象は、米国、中国等の20カ国の18歳以上。2023年6月～8月に6万件以上の調査を実施。データは、年齢や性別を含む主要な人口統計学的特徴を反映するように加重されている。(中央) 経済複雑性指標 (貿易部門) は、2022年の順位。この指標は、高度な知識と技能を必要とする複雑な製品を生産・輸出する国の能力を示す。(右) 旅行・観光開発指数は、2021年の順位。この指標は、①ビジネス環境等の環境整備、②旅行・観光政策、③インフラ、④自然観光資源や人文資源等の観光需要元、⑤旅行・観光の持続可能性の5つの指標とこれらを基に細分化された112の個別指標に基づき、世界117の国と地域をランク付けしたものの。(出所) (左) Ipsos「Anholt-Ipsos Nation Brands Index」を基に作成。(中央) The Observatory of Economic Complexity「Economic Complexity Legacy Rankings (ECI)」を基に作成。(右) 世界経済フォーラム「Travel & Tourism Development Index 2021」を基に作成。

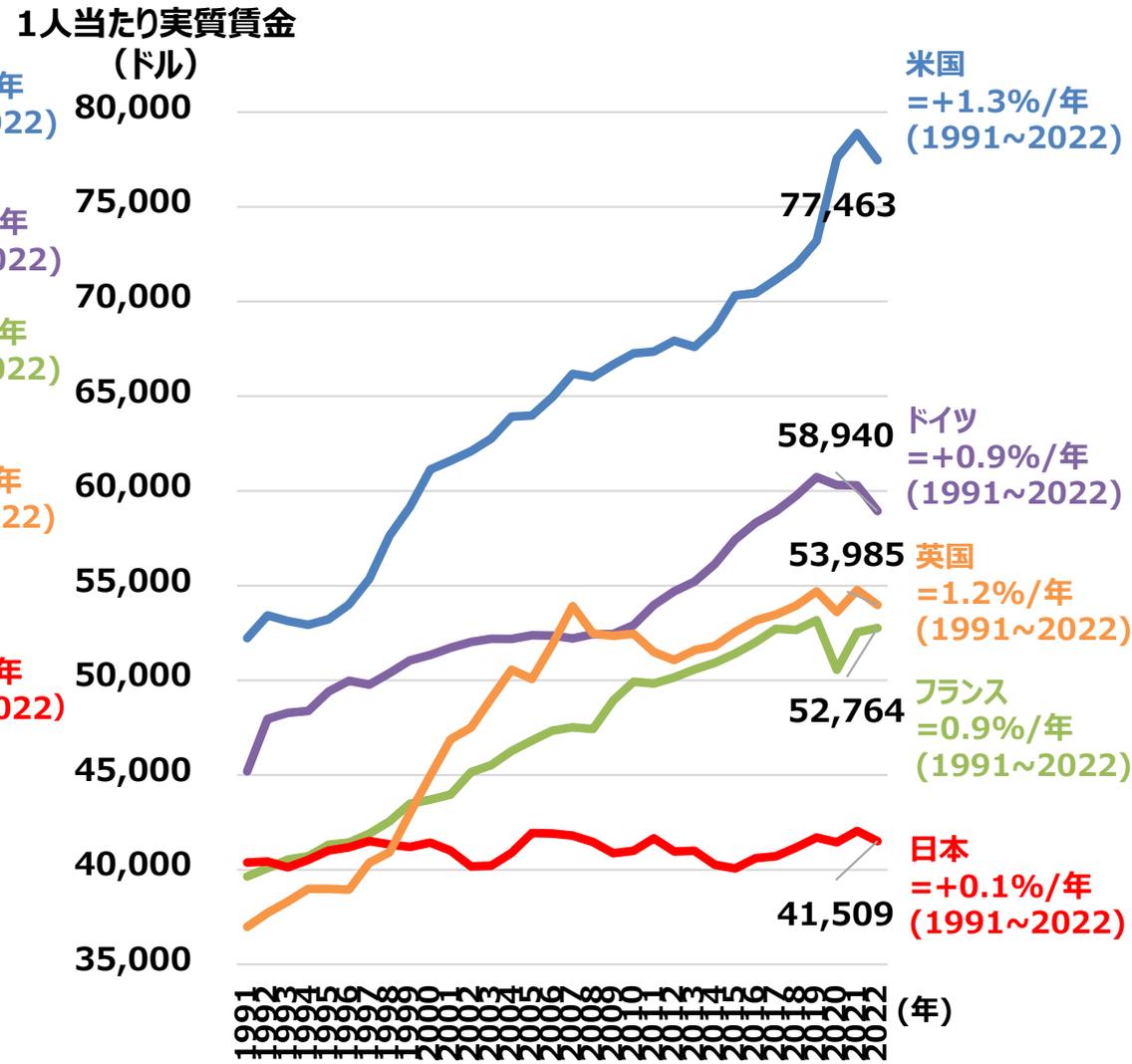
労働生産性と実質賃金の国際比較

- 各国と同様に、日本の労働生産性は、年率で1%以上伸びてきた。他方、実質賃金は、過去30年横ばい。

労働生産性の国際比較



実質賃金の国際比較



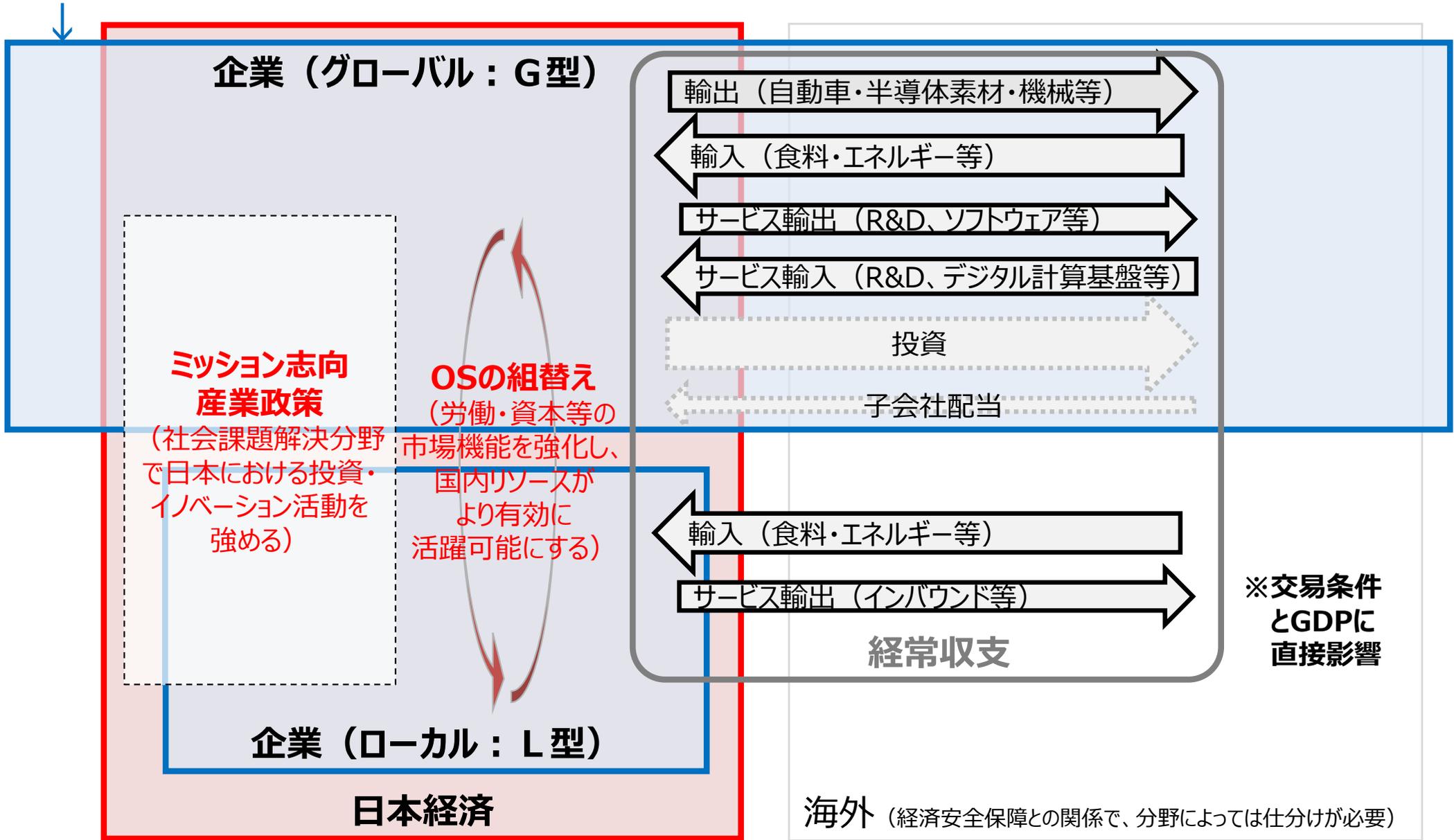
(注) (左) 2015年の米国ドル (購買力平価ベース) で実質化したGDPを総就業時間 (就業者数×年間の平均就業時間) で割った値。

(右) 2022年の米国ドル (購買力平価) で実質化した値。

(出所) OECD.stat

企業と政府の「目線の違い」を意識した、マクロ・ミクロの連動が必要

「資本（株主）」が最大化したいもの（＝世界全体での企業収益（からの投資家へのリターン））



↑
「政府」が最大化したいもの（＝日本国民の生活の豊かさ）

世界的潮流を踏まえた産業政策の転換 = 「経済産業政策の新機軸」

- 伝統的に産業政策を忌避しがちな米欧アカデミズム、IMF、OECDなどでも、従来の「市場の失敗への介入」を超えて、社会・経済課題の解決に向けて、政府が積極的介入をすることで民間投資・イノベーションを促すことの効果を研究。
- 官が主導する伝統的産業政策ではなく、官は民を邪魔しないことに徹する新自由主義的政策でもない、社会・経済課題解決に向けて、官も民も一歩前にでて、あらゆる政策を総動員する新たな産業政策（新機軸）を、枠組みにまで遡って検討することが必要。

	伝統的産業政策 (~1980s)	新自由主義的政策 (1990s~2010s)	経済産業政策の新機軸 (2021~)
目的	特定産業の保護・育成	市場環境の整備	多様化する中長期の 社会・経済課題の解決 （「 ミッション志向 」）
理論的根拠	「市場の失敗」の是正 幼稚産業保護	市場機能の重視 「政府の失敗」を懸念	不確実性への対応（政府による 市場の創造 ） 「政府の不作为」を懸念 （ 政府もリスクを負う「起業家国家 」）
政策の フレームワーク	ミクロ経済政策 (供給サイド) 官主導 ~過当競争の防止~	ミクロ経済政策 (供給サイド) 民主導 ~競争の促進~ (厳格な費用効果分析に基づく事前評価重視)	ミクロ経済政策とマクロ経済政策の一体化 (需要と供給の両サイド、生産的政府支出(PGS)等) 意欲的な目標設定 、その実現に向けたイノベーション支援、 規制・制度、標準化、国際連携等、 政策ツールを総動員 失敗を恐れず挑戦、失敗から学習(「 フェイル・ファスト 」) 総合的・多面的な事後評価重視
財政出動	中規模・中期	小規模・単発・短期	大規模・長期・計画的

「新機軸」（将来見通し・シナリオ）の概要（一部抜粋）

（背景にある世界の変化：時代の転換点）

- 国内投資、賃上げ、物価、株価を中心とした30年ぶりの変化（＝潮目の変化）は、世界の根本的なトレンドの転換（時代の転換点）の端緒。
 - 国際経済秩序の変化：
ほぼ共有された規律を基礎としたグローバリゼーションの時代から、異なる価値観が投射される不確実性の高い時代へ
⇒ 不確実性が相対的に低い日本という場所はサプライチェーン上の重要な位置付けへ
 - 世界的な人口動態の転換：
日本だけでなく、多くの高所得・準高所得国で人口減少フェーズへ（中国・欧州・韓国。日本は労働参加率高止まり）
⇒ 人口の伸びと経済成長の牽連性の低下が必然的に発生し、多くの国で「高付加価値化により、一人当たりの生産性を高め需要を増やすことで総需要も拡大」することが経済成長の主流に。
⇒ 中国を含む世界的な少子高齢化で、これから30年といった中長期的に、「需要>供給」となり、世界全体にインフレ圧力がかかるとの指摘あり。
- ⇒ これらの変化は、日本にとって追い風となり、「国内投資」「イノベーション」「所得向上」の3つに正の影響を与える。特に、人口減少は加速し、日本を劇的に変える。時代の転換点である今こそ変革のチャンス。
- ⇒ 日本企業の経営を、デフレ型のコストカット追求から、インフレ型の高付加価値化へシフトし、次の時代を「巻き返す15年」に。

「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の概要(一部抜粋)

(5 ミッション (GX、DX、経済安保・グローバル、健康・包摂) を踏まえた、世界の需要・供給の変化)

● 客観的に見通される世界の需要構造の変化

➤ 人口減少地域 (日本、欧州、中国等) : 既存の商品サービスは、過去の延長では物量の減少に伴い需要減となるが、「良いものには値がつく」という価格上昇を通じた需要増に加えて、① 社会課題解決の価値化、② データドリブンでの新たな価値創出を通じた新需要開拓によって、需要が増えていく。

① 社会課題解決 (GX, 経済安保等) : 自然体では顕在的な購買行動に繋がりにくい、各国政府の政策の力で、潜在的な需要を顕在化させて価値化。

② データドリブンでの新たな価値創出 (DX、健康・包摂等) : 顧客から取得した様々なデータを基に新たな価値提供、時間・空間的制約の緩和による新需要創出、人口減少地域・人手不足分野を中心とした徹底的な効率化・自動化ニーズ

➤ 人口増加地域 (米国、新興国・途上国などグローバルサウス) : 上述の新需要開拓に加え、人口増・購買力増に伴う取引量・単価の上昇によって、需要が増えていく。

● 客観的に見通される世界の供給構造の変化

➤ 社会課題解決ニーズへの対応 : 国毎の違い・不確実性が存在することを前提に、競争優位を確保するための独自技術 (多排出産業のCO2削減技術等)・ノウハウ・取引先の獲得、先行者利益 (データ蓄積を含む) を確保するための迅速かつ大規模な設備投資、想定外の変化にも対応できる柔軟な企業経営・ビジネスモデルの構築

➤ DX : 顧客データの取り込み競争、余暇充足をめぐる顧客体験競争、ネットワーク効果による勝者総取り、徹底的な自動化の追求

➤ 各国政府の産業政策 : 企業は立地選定にあたって、税等社会負担だけでなく、補助金等政策支援、地政学的な位置、経営資源へのアクセス (グリーンエネルギー、水、土地、高度人材、生活環境等) を総合的に比較

「新機軸」(将来見通し・シナリオ)の概要(一部抜粋)

(5 ミッション (GX、DX、経済安保・グローバル、健康・包摂) を踏まえた、日本の産業構造)

- 日本の産業構造 (需要、供給) の、新機軸の政策を通じた (主観的な見通しを含めた) 変化
 - 食料・資源・原料を輸入せざるをえない日本にとって、世界で、イノベーションで稼ぐのは宿命。世界が求めているのは、人類が直面する社会課題の解決。 課題先進国の日本はチャンス。
 - 日本企業は、日本経済が世界の中規模国となる中で、フルラインナップのものづくりネットワーク、生活・文化・コンテンツの魅力、安定的な社会を実現してきた国民性といった強みを活かして世界と勝負し、生活を豊かにする挑戦に取り組む。 海外への輸出・投資をこれまで以上に拡大しつつ、「世界の創造拠点」として日本という場所を位置付け、世界中で稼いだ利益を国内に還流させて活用するのに見合うような、付加価値を創造するソフトウェアや研究開発を含む国内投資・賃上げ・イノベーションを継続的に拡大する。
 - 成長可能性があり、変化の主体たる中堅・中小企業、スタートアップの重要性が高まるとともに、こうした変化の主体が刺激となり大企業の変革も促す。
 - 物理的な領域で定義される日本経済は、人口減少地域の1つとして、「人口増が牽引する需要総量の強さ」ではない、生み出される価値の高さを魅力として、国内外の企業の誘致・投資、個人消費を生み出すことになる。
 - 政府は、こうした観点から国の戦略投資として国内外の企業に「日本」が投資先として選ばれる産業政策を継続する。