

未来投資会議構造改革徹底推進会合
 企業関連制度・産業構造改革・イノベーション会合
 (コーポレート・ガバナンス) 第5回
 日本経済再生総合事務局 参考資料

○成長戦略実行計画（令和元年6月21日閣議決定）（抜粋）

第1章 基本的な考え方

(5) オープン・イノベーションの推進

②既存企業の現状

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く（図23）、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（図24）。

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。

図23. 企業年齢の分布

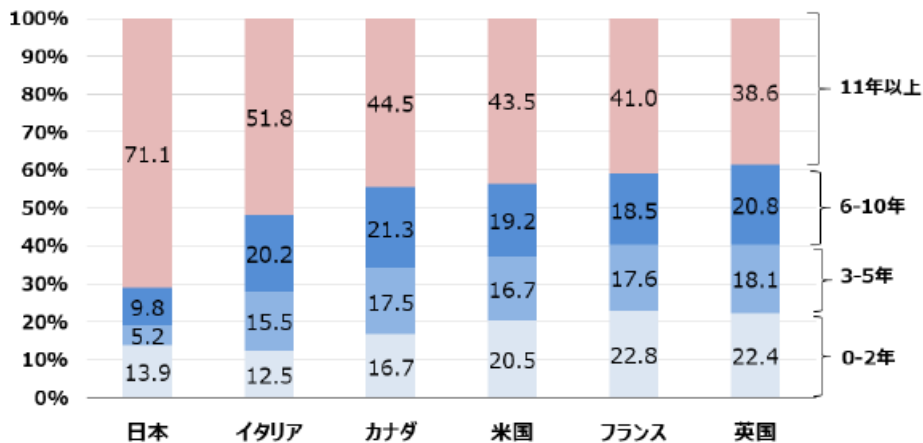
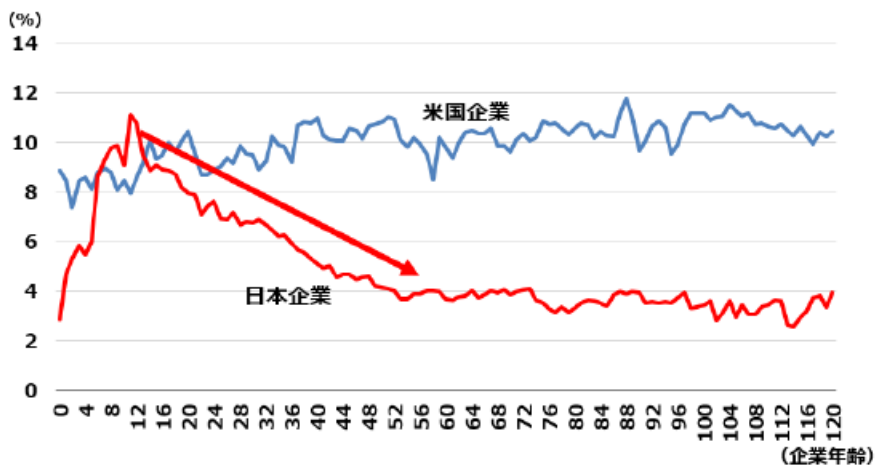


図24. 企業年齢と利益率（ROA）の関係



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（図25）。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。

図25. 日米企業の規模・多角化度別の営業利益率（2000-2012年平均）

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～

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（図26）。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（図27）。

また、既存企業は内部資金を新規分野やリスクの高い分野に配分し、将来の成長基盤となる新たな事業やベンチャー企業への投資を飛躍的に進める必要がある。その際、企業本体から独立した「出島」の活用や、成熟事業と新規事業の両方を推進する「両利き経営」を進めていく必要がある。また、コーポレート・ガバナンス改革も形式論を卒業し、実質的な経営改革にシフトすべき時期にある。

図26. 米国の製造業における生産性（TFP）格差の要因

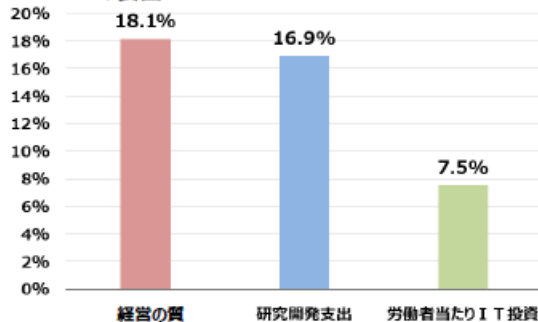
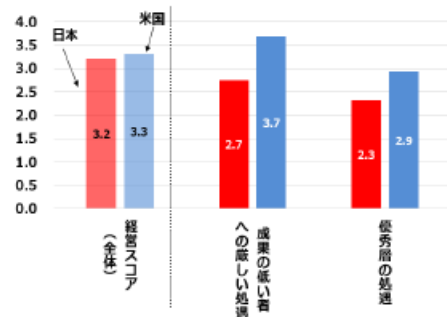


図27. 日米企業の経営スコア比較

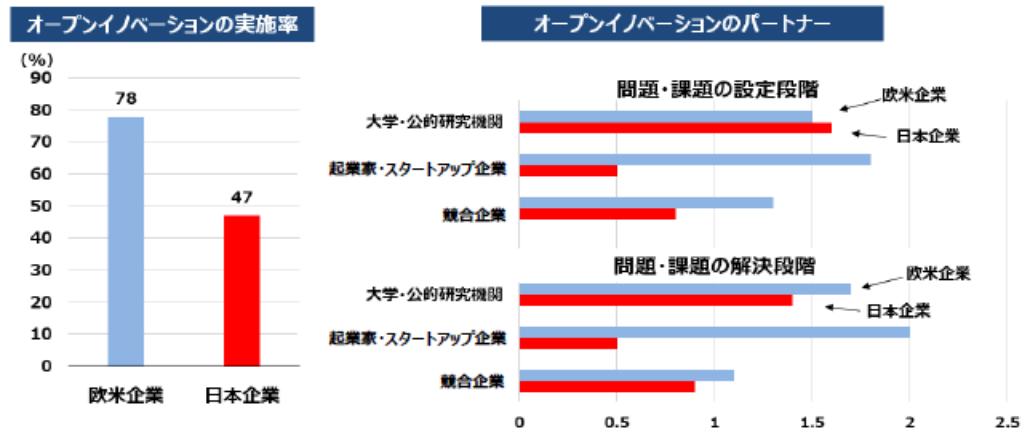


③オープン・イノベーションの推進

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・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（図28）。

図28. オープン・イノベーションの実施率とパートナーの比較



(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である。
(0=0%、1=0超~25%未満、2=25~50%未満、3=50~75%未満、4=75%以上)

第4次産業革命の可能性を最大限引き出すためには、新たなベンチャー企業の創業支援を図るとともに、既存企業が人材・技術・資本の閉鎖的な自前主義、困り込み型の組織運営を脱し、開放型、連携型の組織運営に移行する必要がある。

近年の米国で、ベンチャー企業の出口がIPOから事業会社への売却へと移行してきている。これは、第4次産業革命において、ベンチャー企業の有する技術の潜在可能性について情報ギャップのある株式市場への新規上場より、事業会社による買収が資金の出し手として重要性を増しているからである。

我が国では、オープン・イノベーションという場合、大学や公的研究機関との連携が主流となってきたが、協調すべきは協調し、競争すべきは競争することで新たな付加価値を共創するCo-Opetitionが重要である。今後は、大企業、中小企業、ベンチャー、大学等が機動的に連携するオープン・シェアード・ビジネス的なアプローチ、つまり、大企業とベンチャー企業の連携や既存企業によるベンチャー企業の買収、競合既存企業同士の協調を進める必要がある。

具体的には、事業再編の円滑化やコーポレート・ベンチャー・キャピタルの拡大、企業間の研究開発の推進などの環境整備を検討する必要がある。

○新たな成長戦略実行計画策定に関する中間報告（令和元年12月19日閣議決定）（抜粋）

第2章 新たな分野への投資促進

1. 企業～内部資金の新たな分野への投資の促進

（3）スピノフを含めた事業再編促進のための環境整備

日本企業の1社当たり事業部門数は、1990年代以降、横ばいで推移しており、事業再編は進んでいない。スピノフ^{（注）}を活用した分離件数は、2010年から2018年の間で、米国では273件あるのに対し、日本では実績はゼロである。

企業価値向上のためのスピノフを含めた事業再編を促進するため、取締役会の監督機能の強化等の在り方について指針をとりまとめる。

（注）子会社の株式を株主に譲渡することにより会社を分離する方式