
「成長戦略と経営者への期待」

平成25年11月22日

経済産業省大臣官房審議官(経済産業政策局担当)

西 山 圭 太

1. 成長戦略とその実現に向けた取組

日本産業再興プランについて（産業の新陳代謝の促進）

日本産業再興プラン（主要な施策例）

（１）産業の新陳代謝の促進（緊急構造改革プログラム）

＜成果目標＞ 3年間で設備投資を10%増加させ、リーマンショック前の民間投資の水準（約70兆円/年（昨年度63兆円））に回復
開廃業率10%台（現状約4.5%）を目指す

① 民間投資の活性化

- 生産設備の新陳代謝を促進するための大胆な税制措置を含めた支援策や、先端設備への投資を促進するためのリース手法を活用した新しい仕組みを検討。

② 事業再編・事業組換の促進

- 事業再編を推進する企業に対する税制措置、金融支援などの支援策を検討。
- 過剰供給構造にある分野についての再編の促進。
- コーポレートガバナンスの強化。（会社法改正等）

③ ベンチャー投資の促進

- 企業等の資金を活用したベンチャー企業への投資促進策。
- クラウドファンディングの導入。
- 起業を阻害する個人保証制度の慣行の見直し。

④ チャレンジできる仕組みの構築

- 「グレーゾーン」における事業の適法性を確認する仕組みの創設。
- 実証目的での規制特例を認める企業実証特例制度を創設。

⑤ 産業競争力強化法案（仮称）の制定

コーポレートガバナンスの強化に関する施策（日本産業再興プランより）

- 攻めの会社経営を後押しすべく、社外取締役の機能を積極活用することとする。
このため、会社法改正案を早期に国会に提出し、独立性の高い社外取締役の導入を促進するための措置を講ずるなど、少なくとも一人以上の社外取締役の確保に向けた取組を強化する。
- 企業の持続的な成長を促す観点から、幅広い範囲の機関投資家が企業との建設的な対話を行い、適切に受託者責任を果たすための原則について、我が国の市場経済システムに関する経済財政諮問会議の議論も踏まえながら検討を進め、年内に取りまとめる。

※日本版スチュワードシップ・コード
- 収益力の低い事業の長期放置を是正するため、企業における経営改善や事業再編を促すための施策について、経済産業省ほか関係省庁における検討を加速する。
- 国内の証券取引所に対し、上場基準における社外取締役の位置付けや、収益性や経営面での評価が高い銘柄のインデックスの設定など、コーポレートガバナンスの強化につながる取組を働きかける。

参考(社外取締役の選任義務づけ議論)

背景

●法制審議会会社法制部会においては、社外取締役に期待される機能に鑑み、監査役会設置会社において、取締役のうち一定数・一定割合を社外取締役とすることを義務づけることについて、議論がなされてきた。

●その中で、社外取締役の役割機能について右のように整理されていた。

【社外取締役の役割機能】

- ①経営効率の向上のための助言を行う機能(助言機能)
- ②経営者の評価・選解任その他の取締役会における重要事項の決定に関して議決権を行使することなどにより、経営全般を監督する機能(経営全般の監督機能)
- ③会社と経営者との取引の承認など会社と経営者等との間の利益相反を監督する機能(利益相反監督機能)

(注)法制審議会会社法制部会では、上記のうち②又は③の「監督機能」が社外取締役義務づけの根拠となりうる、との議論がなされていた。

要綱

①いわゆるComply or Explainルール創設

上場会社等において、社外取締役が存しない場合には、社外取締役を置くことが相当でない理由を事業報告の内容とするものとされる(要綱第1部・2・(前注) / 会社法施行規則を改正)。

②取締役である独立役員を1人以上確保する努力義務

金融商品取引所の規則において、上場会社は取締役である独立役員を1人以上確保するよう努める旨の規律を設ける(附帯決議)。これは、現在の証券取引所等の証券取引所の上場規則等において確保することが求められている独立役員は取締役又は監査役のいずれでもよいとされていることを踏まえ、取締役である独立役員を確保する努力義務を上場規則等で定めることを想定するもの。

デフレ脱却と日本経済再生に向けて(経済政策パッケージ)

1兆円規模の減税

所得拡大促進税制

個人の所得水準改善に向けて、使い勝手を大幅に改善

- ・総額「5%」増加要件緩和
- ・平均賃金の比較対象を工夫

生産性向上 設備投資促進税制

産業競争力
強化法案

- かつてない大規模な投資減税を実現
- ・先端設備や生産ラインの入替えを対象
 - ・即時償却、5%税額控除

中小企業投資促進税制

税額控除を拡大
(資本金1億円までの企業：7%控除
小規模企業：10%控除)

研究開発税制

試験研究費の増加額の
最大30%を税額控除

ベンチャー投資促進税制

産業競争力
強化法案

ベンチャーファンドへの出資額の
80%を準備金として損金算入

事業再編促進税制

産業競争力
強化法案

統合会社への出融資額の
70%を準備金として損金算入

規制緩和の新しい枠組みの創設

企業実証特例制度

産業競争力
強化法案

- ・企業の提案に基づき、企業単位で特例的に規制を緩和
- ・企業の技術力等を生かした規制改革を先導

グレーゾーン解消制度

産業競争力
強化法案

- ・企業の事業計画に即して、規制の適用の有無をあらかじめ判断
- ・企業が安心して新分野に進出することを後押し

国家戦略特区

- ・国主導で、大胆な規制改革のための体制を構築し、世界で一番ビジネスがしやすい環境を創出する
- ・関連法案を次期臨時国会に提出

復興特別法人税

1年前倒し廃止について検討
(12月中に結論)

法人実効税率

速やかに検討開始(与党大綱)

消費税引上げにあたっての対応

- ・簡素な給付措置
- ・駆け込み需要、反動減対策(住宅ローン給付、車体課税の見直し)
- ・転嫁対策

株高・円安

- ・昨年11月と比較し、株価は5割超上昇、為替は2割超円安

通商交渉

- ・TPP、RCEP、日中韓FTA、日EU・FTA等の経済連携を推進

○3つの歪み「過小投資」「過剰規制」「過当競争」を是正し、国際競争に勝てる体質に変革

思い切った 設備投資の促進

イノベーションの源泉である設備の新陳代謝を進める。

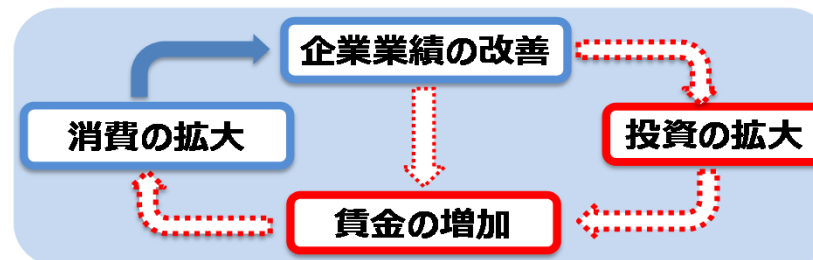
新事業の創出

企業がベンチャーや研究開発への投資を進めるとともに、新事業にチャレンジ。

大胆な事業再編

一企業内では十分に成長できない事業の再編・統合を進めるとともに、新たな市場に挑戦。

○経済の好循環を実現



**今こそ経営者の決断で、デフレ脱却
日本経済再生の好機**

5兆円規模の経済対策

新たな経済対策を12月上旬に策定

- 一競争力強化(中小企業、研究開発等)
- 一高齢者・女性・若者
- 一復興、防災・安全対策

エネルギーコスト対策

- ・全14基の原発で新基準への適合申請
- ・シェールガス等の安定的かつ低廉な調達

2. コーポレートガバナンスの新潮流

社外取締役に対する発想の転換(1)

社外取締役の役割を、「外から来たお目付役」ではなく、「経営戦略を進めるための人材」ととらえる発想。

- ・社外取締役の導入を検討するときは、
 - ・・自社のおかれた状況・リスク
 - ・・ビジネスの可能性
 - ・・ボードの役割(アジェンダ。制度設計。)から、考え始めることが必要ではないか。
- ・(個社によって差はあるにしても)日本企業に典型的な経営課題は何か。
- ・法務担当部門だけではなく、経営者自らが取り組むべき課題。

社外取締役に対する発想の転換(2)

社外取締役導入を「ルールに従ってやむを得ず片付ける仕事。」ではなく、「自社の経営戦略について情報発信し投資家に評価してもらうチャンス。」ととらえる発想。

- (単に、社外取締役を導入しない企業がその理由を“説明させられる”のではなくて、)導入する企業も、社外取締役をどう戦略的に使っていくか情報発信していく時代に。
- **comply or explain**というより、**comply AND explain**。

経営戦略やコーポレート・ガバナンスに関する企業と投資家の建設的な対話を通じて企業価値が向上し、資本市場も投資により中長期的な利益を享受。企業と投資家双方にとって好循環が得られるのではないか。

- ・コーポレート・ガバナンスについて、企業と投資家がそれぞれの認識の違いを理解し、共通の理解や言葉を探ることで、より建設的な対話を行うことができるのではないか。
- ・現在、企業と投資家の対話が国際的にも大きな論点になっており、我が国においてもコーポレート・ガバナンスの対話を全体の中でとらえ、そのあり方を検討することが必要ではないか。
- ・従来の発想：エージェンシー理論（情報の非対称性に起因する問題に焦点）
最近の発想：investment chain

コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会

- 一部企業の不祥事等を契機に、我が国のコーポレート・ガバナンス・システムは内外から批判を受けている。
- また、法制審議会会社法制部会では社外取締役導入義務付けの議論が行われてきたが、その議論の前提として社外役員に期待される役割等について十分認識が共有されていない。
- そのため、あるべきコーポレートガバナンスの確立に向けた検討を行うため、経済産業政策局長の研究会として「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」を設置。広く非業務執行役員等が果たす役割等について整理を行っているところ。

検討項目

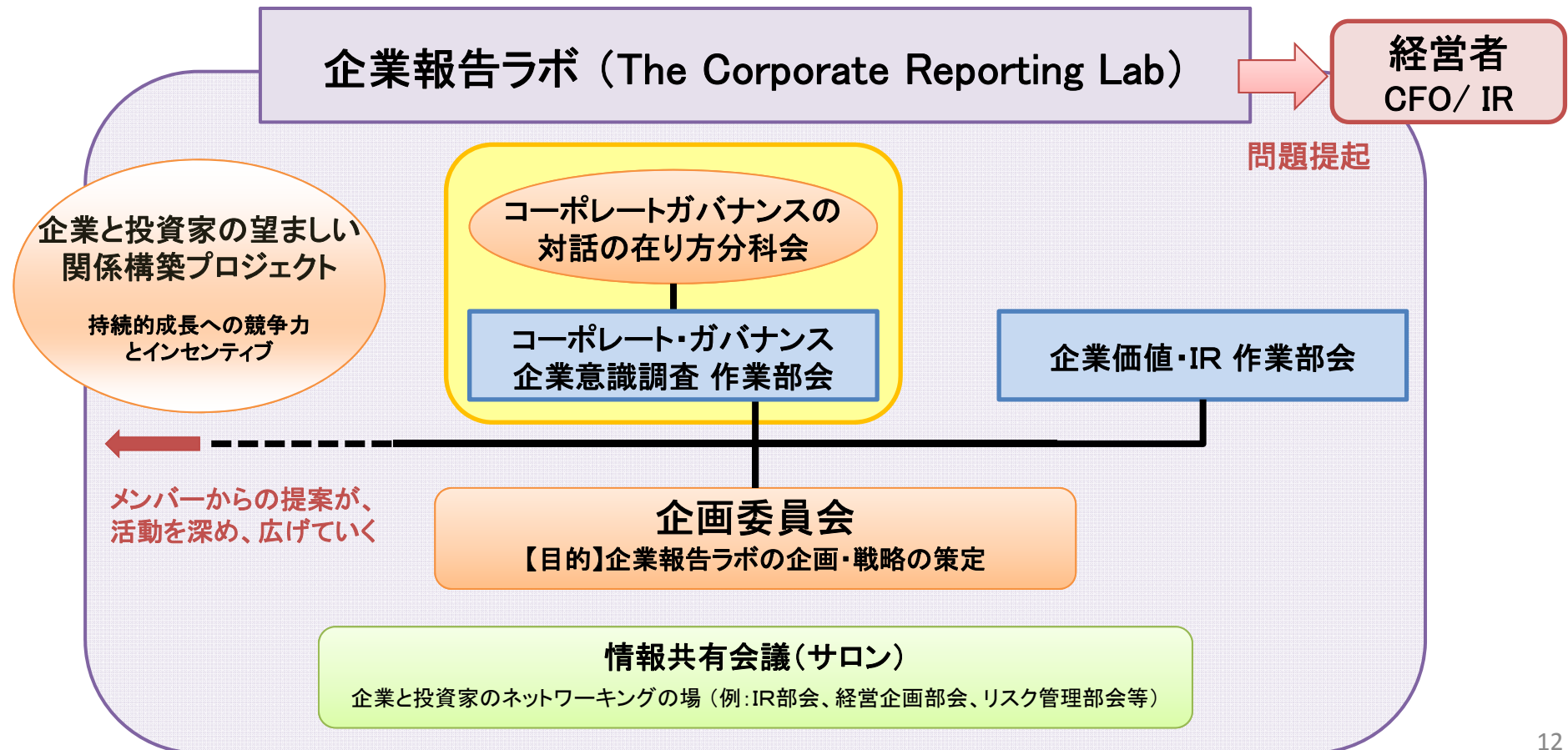
- (1) 我が国の企業統治を巡る現状と課題について
(会社法「中間試案」パブコメ、取引所規則パブコメ、これらに対する内外投資家・事業者の反応等)
- (2) 社外役員を含む非業務執行役員に求められる役割について
- (3) 「独立性」と「実効性」の均衡の確保について
- (4) 社外役員の機能を担保するための枠組みについて
(行為規範の必要性、サポート体制の在り方、情報開示の在り方など)
- (5) 経営者と投資家のコミュニケーションの充実のための諸方策について
- (6) 社外役員の活動を支える社会インフラの充実について
(人材市場の整備)
- (7) 外部の第三者委員会の活用について

【開催状況】

- 第1回(平成24年3月7日)
論点整理
- 第2回(平成24年4月11日)
ヒアリング(委員会設置会社)
- 第3回(平成24年4月24日)
ヒアリング(監査役設置会社)
- 第4回(平成24年5月31日)
ヒアリング(機関投資家等)
- 第5回(平成24年7月20日)
ヒアリング(法学者等)
- 第6回(平成24年8月29日)
今後の進め方 等
- 第7回(平成25年6月14日)
これまでの議論の整理 等

企業報告ラボ(The Corporate Reporting Lab)

- 企業と投資家が、企業価値の向上に向けた対話や開示のあり方を検討、調査、提案する場として、2012年7月「企業報告ラボ(The Corporate Reporting Lab)」を設立。
- 企業と投資家が集い、それぞれの認識の違いを理解し、共通の理解や言葉を探ることで、より建設的な対話を促すことを目指す。
- 日本市場に関心を持つ海外投資家を含む、内外の関係者とのネットワークを構築するとともに、日本からのメッセージを発信することを目指す。



3. 経営戦略の転換

～ 消費インテリジェンスの活用 ～

Ⅲ 産業構造の組替えと日本の課題(4) 消費インテリジェンスの活用

1. ミクロの脱デフレ

- デフレ脱却には、内外の消費市場の開拓が必要。しかし、企業は構造的な課題に直面。

国内市場:人口減少

＜課題＞消費者一人あたりの購買額(客単価)の向上。そのために、消費者理解に立脚した、価格とは独立の価値の積極的提供が必要。

＜実際＞シェア維持のための持久戦と安値競争の悪循環。

グローバル市場:極めて多様な消費者

＜課題＞ きめ細かな消費者理解と、これに基づく商品投入。

＜実際＞ マーケティングなきグローバル展開。

- 必要な戦略転換

シェア確保や売り上げ増といった「量的拡大」



付加価値を提供し、適切な価格と収益を確保。魅力的な商品開発とイノベーションや人材に対する投資、賃上げにつなげる「質的成長」

2. 消費構造の変化

「富士山型」（80年代まで）

- ◆ 消費者が望む商品、目指す生活像も比較的共通。（三種の神器）
- ◆ 「すべての消費者に喜ばれる」「機能が良くて安価なもの」の提供で、経済は好循環
- ◆ 競争軸は機能と価格に集約 ⇒ シェアの確保すなわち競争力



「八ヶ岳型」（バブル崩壊後）

- ◆ 消費者の望む製品は多様化
- ◆ 目ざし憧れる生活像も多様化。
- ◆ 機能と価格だけで競争できない時代 ⇒ ターゲティング／セグメンテーション

3. 企業戦略の問題点（注：業種、個社によって差あり。）

八方美人的な商品企画

新製品・新ブランド過多

サプライチェーンを通じた安値志向

消費者理解と消費データの軽視

グローバル市場の多様性についての理解不足

マーケティング（部門）軽視

人材不足

【図表 アパレル企業のブランド数の内外比較】

	LVMHグループ (仏)	PPR(KERING) グループ(仏)	RICHEMONT グループ(スイス)	日本A社	日本B社	日本C社
保有ブランド 数(アパレル・ モード関係)	12	18	7	45	49	91
売上高 (アパレル・ モード関係) (億円/2012)	12,904	12,657	1,854	2,584	1,855	3,365
1ブランド当 たり売上高 (億円)	1,075	703	265	57	38	37

経済産業省作成

【図表 CMOを任命している企業の割合(日米比較)】

日 本※1	0.3%(時価総額上位300社)
米 国※2	62%(フォーチュン500社)

※1 HP等に掲載の役員一覧より経済産業省調べ

※2 神岡 太郎(一橋大学教授)、博報堂エンゲージメントビジネスユニット 著、日本マーケティング協会 協力「マーケティング立国ニッポンへ ～デジタル時代のカギはCMO機能～」より

グローバルな消費市場の多様性

i. 世代差

- 同じ所得層でも、世代によって消費行動が異なり、どの世代にターゲットするかで、商品開発を含めた企業戦略を変える必要。
- 中国では、改革開放以降に幼少時を経験した層は、*80后代* (バーリンホウ) と呼ばれ、それ以前の世代と比較すると消費性向が高い。しかし、それもさらに一世代後の90年代生まれ (*90后代* (ジュウリンホウ)) になると、さらにデカダント。
- トルコでも類似の現象。
- 日本では、30代半ば以下の世代 (団塊ジュニアの一つ下の世代) は、「嫌消費」。

ii. 生活習慣の差

グローバルな消費市場の多様性(つづき)

iii. 必ずしも先進国vs途上国ではない

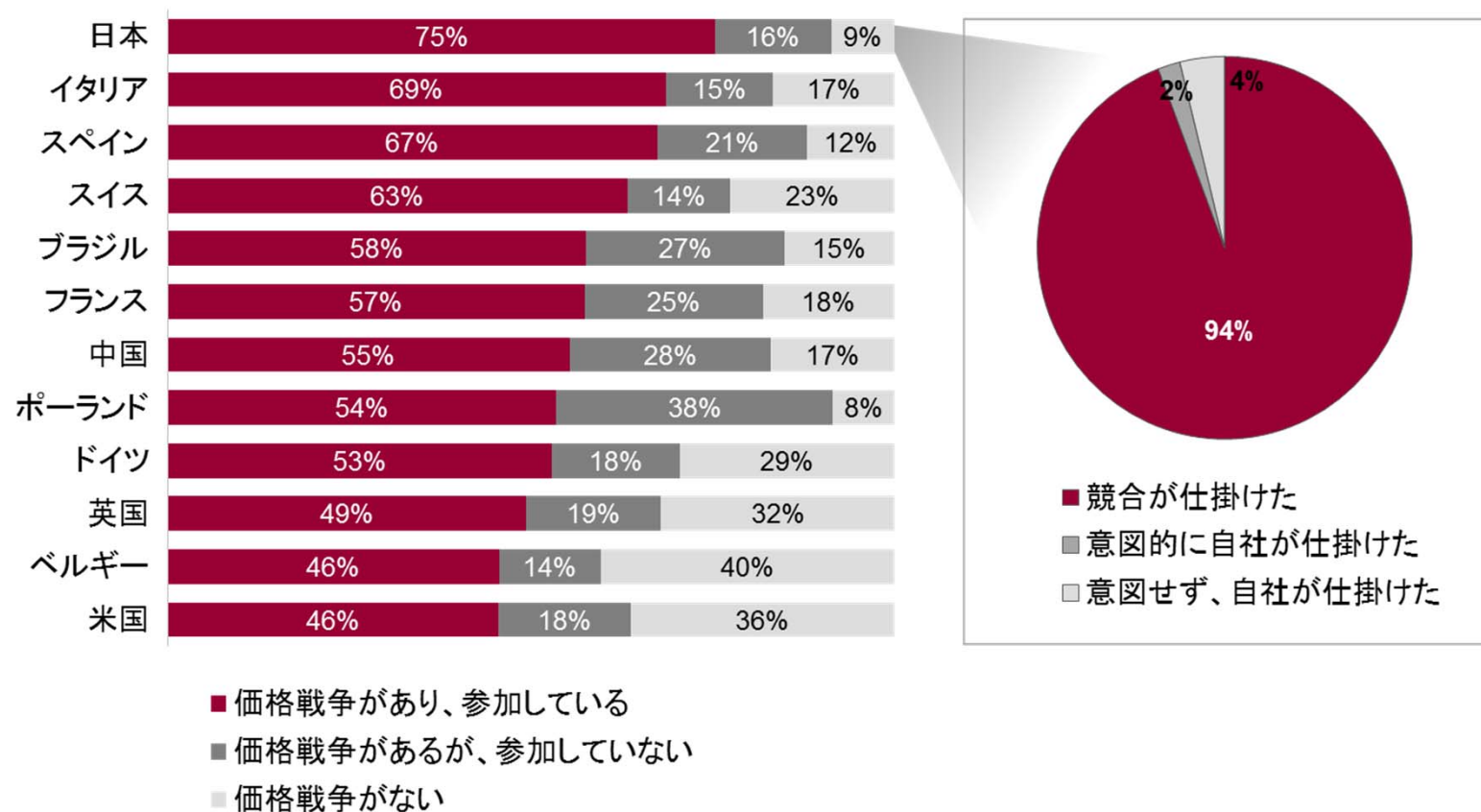
- ステレオタイプには、先進国に高機能・高付加価値の製品を投入し、途上国に低価格製品を投入すると考えるが、具体的なデータで検証すべき。
- 欧米で中産階級の区分が不明確になる一方、途上国ではステータスシンボルとして高級材を求める層が増加。

iv. トレンドの多様化

- 新興国の中産階級は、1950年代の米国や高度成長期の日本の消費者と異なり、すでに多様な情報に接しており、より複雑な消費行動をとる。
- 「新興国だから、日本の高度成長期と同じはずだからこの程度」という発想は許されず、個別の市場とセグメントでの消費者像の理解に立脚した商品の投入と価格の設定が求められる。
- また、かつてはトレンドといえば、パリコレクションに代表されるように「欧州発」と考えられてきたが、現代のトレンドはその発信地が分散して、その相互の影響の下にトレンドが醸成されていると考えるべきである。

4. 帰結としての安値競争と価格決定力の低下

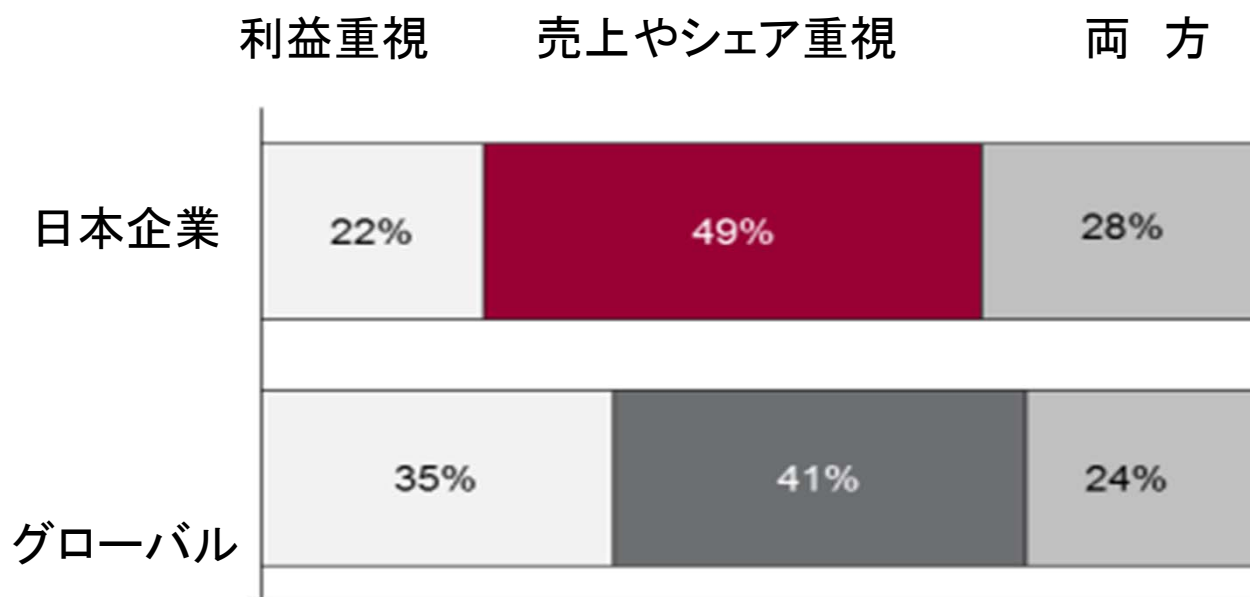
【図表 価格戦争の頻度についての国際比較】



Source: Simon-Kucher & Partners Global Pricing Study 2012

サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン(株) 代表取締役 イエンス・ミュラー氏による講演資料より

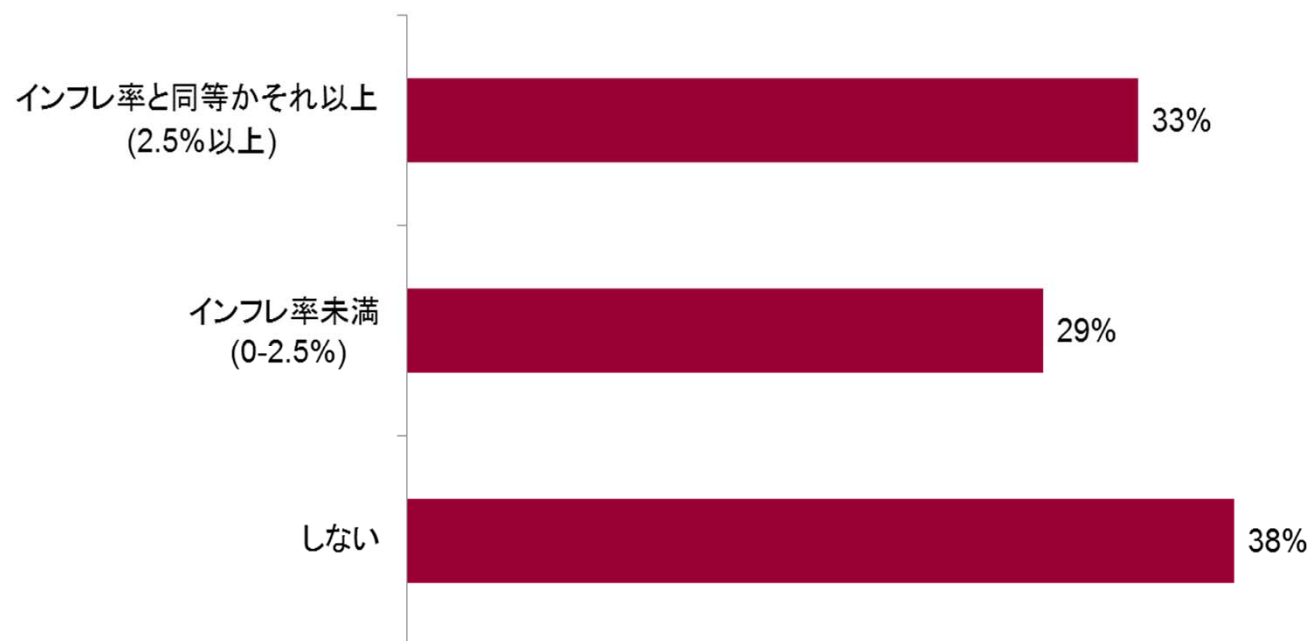
【図表 売上と利益のどちらを重視するか】



Source: Simon - Kucher & Partners Global Pricing Study 2011: Japan Findings
サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン(株) 代表取締役 イエンス・ミュラー氏による講演資料より

【図表 インフレ率を2.5%と仮定した場合の価格設定】

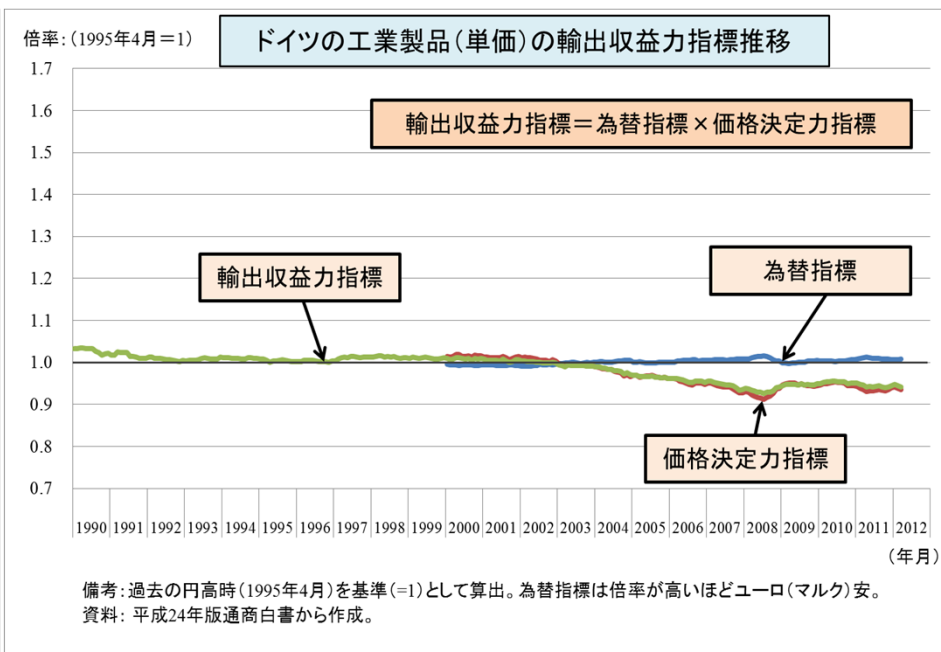
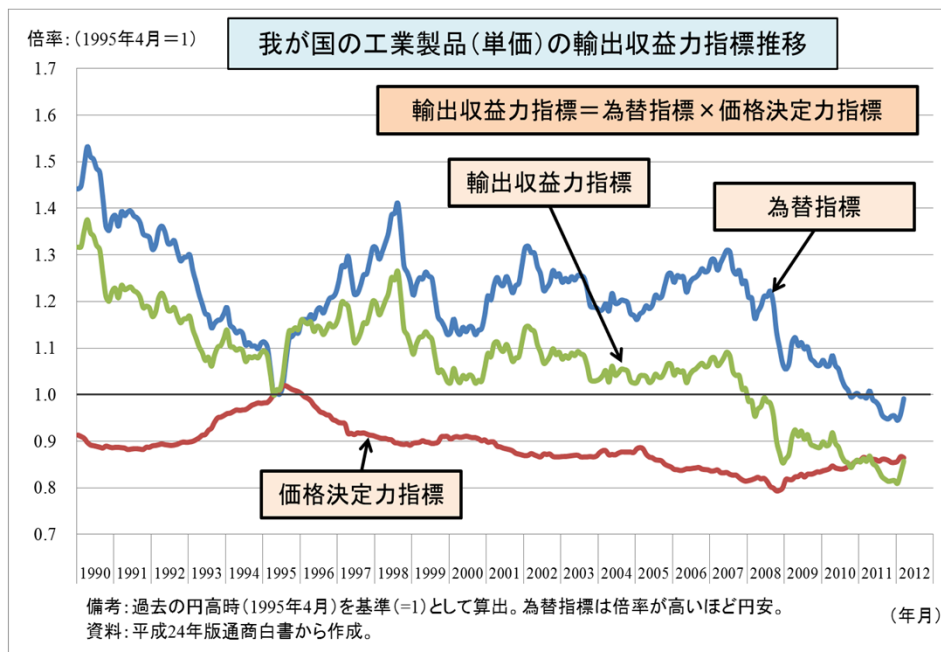
インフレ率を2.5%と仮定した場合の値上げの可能性



Source: Simon-Kucher & Partners Global Pricing Study 2012

サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン(株) 代表取締役 イエンス・ミュラー氏による講演資料より

【図表 価格決定力の日独比較】



経済産業省「通商白書」より

5. ビッグデータ時代の到来とマーケティング

ビッグデータとは？

- ◆ データが端的に巨大(データ総量は三年弱毎に倍増)
 - ◆ サンプルではなく全体を見渡した分析が可能
 - ◆ SNSで発信されたデータも多く含む
 - ◆ 構造化されていないデータも活用可能
- ⇒ 仮説や先入観に縛られずに、相関関係やセグメンテーションを発見可能

SNSとセグメンテーション

SNSの発達

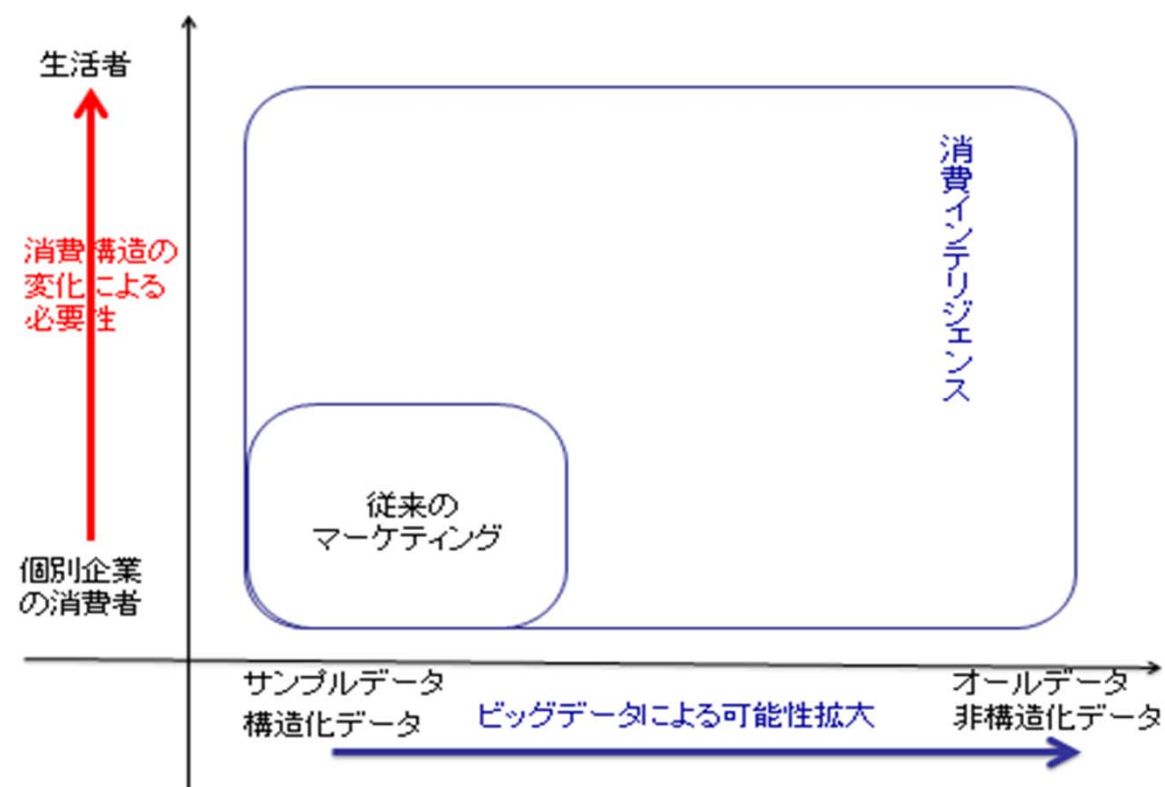
- ◆ Facebook上で世界的に発信される「いいね！」とコメントは、一日32億件
- ◆ Twitter上でのつぶやきは一日5億件



- SNSは、消費者が消費の経験、評価等について気軽に発信・共有できる手段
- 同時に、消費などに関して共通する嗜好をもつ人同士がコミュニケーションを行うことで、一定数の消費者が共通してもっている価値を浮かび上がらせ、やり取りを通じて価値志向を共有するコミュニティの形成を強化する可能性。
- 企業側から見れば、潜在的なまたは新たなセグメンテーションを発見・維持しやすいことともなり、結果として顧客発の商品開発やイノベーションが起こりやすくなると考えられる。

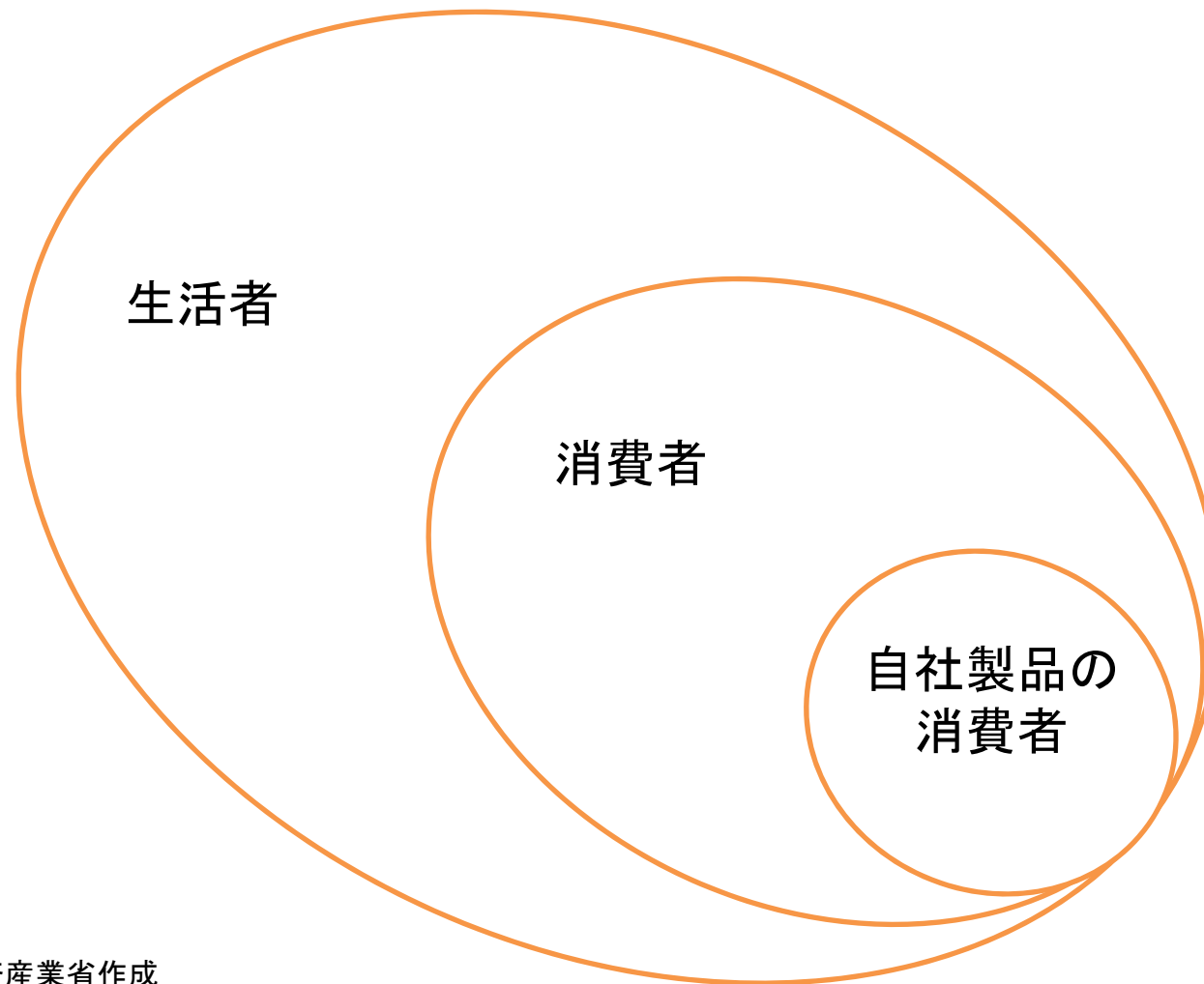
消費インテリジェンス = 消費者理解の総合力

【図表3-1 消費インテリジェンス】



経済産業省作成

【図表 消費者理解の深化】

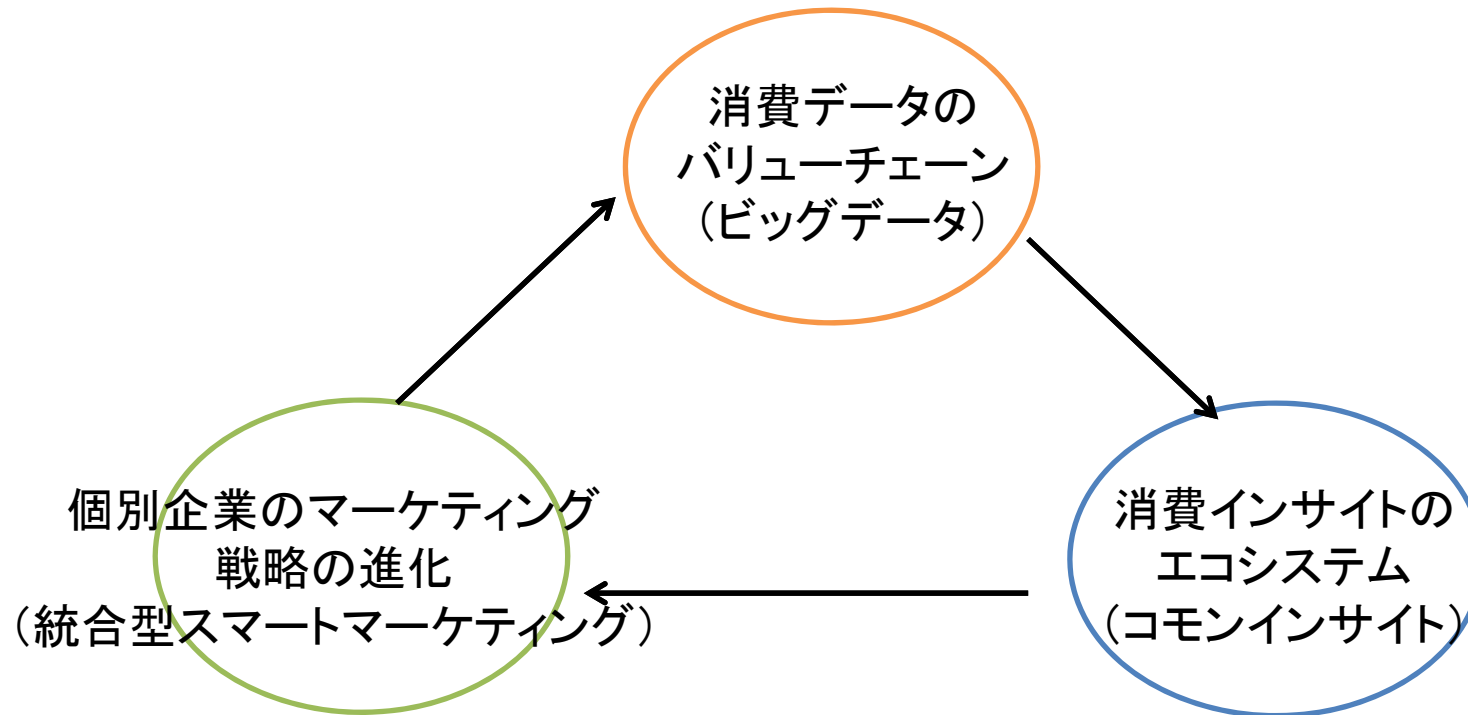


経済産業省作成

※ 本図表は、本懇談会の尾崎委員の示唆を元に作成したものである。

消費インテリジェンスの発展をどう「測る」か

【図表 消費インテリジェンスの発展】



経済産業省作成

消費インサイトの共有化 = コモンインサイト

消費者理解を深めようとするれば、自社製品に関する消費者の行動のみならず、自社が提供していないジャンルの商品やサービスに関する消費行動、さらには、消費以外の側面を含めたライフスタイルの全体を生活者として包括的に捉える必要がある。そうすると各企業が自前主義で取り組むには無理がある。



特に「生活者」のレベルで消費インサイトを企業間で共有する仕組みの立ち上げ

□ 海外(例えばインド)の生活研究の共有化

- ⇒各企業が自前で取り組むことの非効率
- ⇒中堅以下の企業との共有の意義

□ 日本の高齢化と消費行動についてのインサイトの共有化

- ⇒日本はある意味で高齢化の世界史的実験の最中
- ⇒インサイトを蓄積すれば、中国、米国等他国の高齢化の際に活用できるなど、大きな価値あり。

シンガポール・アジア消費インサイト研究所 (Institute on Asian Consumer Insight)

1. 組織

- 2012年3月活動開始。
- シンガポール経済開発庁 (Economic Development Board (EDB)) の下に設置。実務の母体は Nanyang Technological University (NTU) が担う。
- 所長はコロンビア大学のマーケティング教授である Bernd Schmitt 氏が兼務。

2. 目標

- 「アジアの消費者」に関する知見のハブとなること。
- 財務的には、5年後までに収入の半分を民間企業からの受託調査とすること。

3. 活動内容

(1) 基礎研究

- アジアの生活研究。民族誌学者 (ethnographer) や脳神経科学者をグローバルにリクルートし、アジアの消費者の行動の深層について調査研究を実施。

(2) 人材育成

- アジアでのマーケティングをテーマにした修士課程を創設。
- エグゼクティブプログラムで、12ヶ月でパートタイムで取得可。

(3) 個別企業に対するコンサルティング

- 通常のコンサルティング会社などではカバーしないような、特定のセグメントに限らない、より深層の消費行動の調査を受託。既にユニリーバから「アジアにとっての美」というプロジェクトを受託。
- 「複数国、全世代、全カテゴリー (multi-country, all-demographics, all-categories)」というアプローチでの「アジア消費者価値に関するトレンド・セグメント調査」を検討中。

【図表 消費インテリジェンス・プラットフォーム(仮称)】

