

巻頭言

IOT, AIで我が国企業の競争力強化を

日本電気株式会社 常務理事（企業活力委員会 委員長） 渡壁 誠氏

研究会報告

長時間労働からの脱却と新しい働き方に関する調査研究
我が国企業の競争力強化に向けたCSRの国際戦略に関する調査研究
IoTがもたらす我が国製造業の変容と今後のあり方に関する調査研究

常設委員会

- 「1)独占禁止法をめぐる動向-『確約制度』導入、裁量型課徴金の検討、2)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の動向」について
- 「1)新産業構造ビジョン、2)平成28年度税制改正(攻めの経営を促す役員報酬)等」について
- 「平成28年度経済産業関係税制改正」「税制改正に関する勉強会」について
- 雇用・人材政策をめぐる最近の動向について
- 我が国経済の現状と先行きについて
- 2015年度第4四半期決算の概要

寄稿

安定社会をつなぎ続ける道

山九株式会社（前雇用・人材開発委員会 委員長）
平山 喜三氏

コラム

産学官の交流の新たなプラットフォーム

経済産業省 経済産業政策局 調査課 課長
井上 誠一郎氏

企業活力 2016 夏季号

No.
99

目次

CONTENTS

[巻頭言]

IOT、AIで我が国企業の競争力強化を

日本電気株式会社 常務理事（企業活力委員会 委員長） 渡壁 誠氏 …………… 1

[平成27年度 研究会報告]

【人材研究会】

長時間労働からの脱却と新しい働き方に関する調査研究 …………… 2
～「残業を前提としない働き方」の提言～

【CSR研究会】

我が国企業の競争力強化に向けたCSRの国際戦略に関する調査研究 …………… 16
～新興国(アジア)のCSRに関わる法規制等の実態を踏まえて～

【ものづくり競争力研究会】

IoTがもたらす我が国製造業の変容と今後のあり方に関する調査研究 …… 26

[常設委員会]

【企業法制委員会】

- ・ 「1)独占禁止法をめぐる動向-『確約制度』導入、裁量型課徴金の検討、
2)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の動向」について …………… 32
- ・ 「1)新産業構造ビジョン、
2)平成28年度税制改正(攻めの経営を促す役員報酬)等」について …………… 36

【税制委員会】

「平成28年度経済産業関係税制改正」「税制改正に関する勉強会」について … 39

【雇用・人材開発委員会】

雇用・人材政策をめぐる最近の動向について …………… 44

【企業活力委員会・企業活力政策研究会】

我が国経済の現状と先行きについて …………… 48

【業種別動向分析委員会】

2015年度第4四半期決算の概要 …………… 52

[CDGM]

CDGMラウンドテーブルセミナー レポート

吉田耕作博士講演会「ジョイ・オブ・ワーク～究極の人材育成～」開催報告 … 55

[寄稿]

安定社会をつなぎ続ける道 …………… 58
山九株式会社（前雇用・人材開発委員会 委員長） 平山 喜三氏

[コラム]

産学官の交流の新たなプラットフォーム …………… 60
経済産業省 経済産業政策局 調査課 課長 井上 誠一郎氏

[その他]

研究所便り …………… 61

IOT、AIで 我が国企業の競争力強化を



日本電気株式会社 常務理事
(企業活力委員会 委員長)

渡壁 誠

2014年時点のOECD加盟国の労働生産性を比較すると、我が国は21位でありOECD平均よりも労働生産性が16%低いという結果になっている。また、これから我が国の少子高齢化の進行により生産年齢人口の大幅な減少が予想され、資本投下並びに技術革新等による全要素生産性の向上を図ることが急務となっている。

我が国の労働生産性の低下の原因についてはバブル崩壊後長期間続いたデフレ状況の中、様々な要因が考えられるが、たとえば米国でこの時期ITサービスをはじめとしたサービス産業が大きく生産性を伸ばしたのに対し我が国ではほとんど変化が見られなかったなど産業のソフト化、サービス化の遅れも主要な要因の一つと考えられる。アナログ技術からデジタル技術に移行する過程で起きた垂直統合型産業構造から水平分業型産業構造への転換がグローバルレベルで起きた中、一部の我が国産業があまり付加価値を取り込めない構造になってしまったことも要因の一つであろう。

しかし、これから迎えようとしている「IOT、AIの時代」に我が国企業がうまく適応できれば新たな市場を創造するとともに産業構造を一変させ、労働生産性の向上とともに日本経済の活力を維持向上できるかもしれない。具体的には、通信ネットワークの大容量化、コンピューティングパワーの増大により、リモートな環境で、リアルタイムに、ダイナミックに情報処理をすることが可能となってきている。つまり必要な現象データを瞬時に収集し、AIに投入し、知性化された情報をもとに新たなサービスを提供することができる。我が国の産業界がこれまで得意としてきたものは、現象データを吸い上げるセンサー・部品技術、高品質なサービスを提供する上で必要なアナログ技術、高度な摺合せ技術などであり、これらはこれからの新たなサービス提供にも欠かせない要素技術である。これからIOTにより新たな産業構造が構築される過程で、如何に大きな付加価値を我が国産業全体で獲得していくか、また既存の産業構造の業種枠を超えた新たなビジネスモデルを構築できるかどうか、高度な俯瞰力と素早い行動力が今求められている。

さらにこのチャンスを活かすために必要不可欠なことがもう一つある。それは様々なデータを収集・活用できる環境を一刻も早く整備することである。分野によっては情報の活用に対する慎重論が根強く、いかに技術的に可能であっても、事業者が収集・利用可能な情報が限定され、その結果、分析範囲、情報の知識化、知性化レベルも限定的なものとなる虞がある。グローバルな競争環境の中、我が国の競争相手企業が様々な情報を自由に獲得し新たなビジネスモデルを構築していくのに対し、我が国企業がそういった情報を獲得さえできないとなるとその時点で勝負は決まったも同然である。

我が国のあらゆる産業が「IOT・AI」と無関係ではいられない時代は目と鼻の先であり、様々な試行錯誤を通じて産業界横断的な新たなビジネスモデルを構築すべく、官民一体となった取り組みが今まさに求められている。



平成27年度 人材研究会調査研究結果報告 長時間労働体質からの脱却と 新しい働き方に関する調査研究 ～「残業を前提としない働き方」の提言～

少子高齢化が進展し、グローバル競争が激化する中、わが国の企業が「稼ぐ力」を高めるためには、社員の労働生産性の向上や女性等の多様な人材の活用等が求められますが、そのためには、従来の働き方を変革し、「長時間労働体質からの脱却」が必要であると考えられます。もちろん、緊急な顧客対応、厳格な期限が課せられた重要業務の対応などのように、効率的な業務を行っても、なお「長時間労働」が余儀なくされる場合もあり、「長時間労働」自体から完全に脱却することは難しく、適切であるとも言えません。しかし、実際には、計画的で効率的な業務遂行やそのためのマネジメントができていないことにより発生する超過的業務を、安易に長時間労働で「帳尻あわせ」をしようとする「体質」が、組織にも労働者個人にもまだまだ見受けられるのではないのでしょうか。

このような問題認識の下、平成27年度、当研究所では、佐藤博樹教授（中央大学大学院戦略経営研究科）を委員長にお迎えし、企業の人事担当者、有識者からなる委員の方々、またオブザーバーとして経済産業省の方々に参加いただき、人材研究会を設置し、7回にわたり研究会を開催いたしました。

本調査研究では、1. 企業（経営全体）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？ 2. 現場（管理者及びその下で働く労働者）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？ 3. 企業内で「長時間労働体質からの脱却」を進めるための具体的方策は何か？ という3つの視点に立ち、企業委員や有識者等からの具体的な事例の発表・インタビュー調査、アンケート調査等を実施し、分析、検討、議論を経て、「残業を前提としない働き方」に関する提言を取りまとめました。本稿では、導き出した提言と、ご発表いただきました企業委員からの先進事例の一部をご紹介します。

また、平成28年4月14日（木）には、調査研究報告を中心とした提言発表セミナーを開催し、プレス関係者、研究機関、企業の人事担当者等、多数の方々にご参加いただきました。



左から、佐藤委員長、伊藤参事官



研究会の様子

ご参加者名簿

委員長

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授

委員

石原 直子 (株)リクルートホールディングスリクルートワークス研究所 Works編集長
垣見 俊之 伊藤忠商事(株) 人事・総務部 部長代行 兼)企画統轄室長
金子 弘行 イオン(株)グループ人事部 人事企画グループ 労務政策リーダー
狩野 尚徳 キヤノン(株) 人事部 人事統括センター 人材開発部 部長

東風 晴雄 ダイキン工業(株) 東京支社 人事部 採用グループ 担当部長
五島 輝昌 パナソニック(株) 人事労政部 労政課 課長
齋藤 敦 損害保険ジャパン日本興亜(株) 人事部ダイバーシティ推進グループリーダー
佐藤 彰彦 富士通(株) 人事部 労政部長
杉山 敦 SCSK(株) 人事グループ 人材開発部長
高島 正人 トヨタ自動車(株) 東京総務部 人事室長
武内 和子 (株)日立製作所 人財統括本部 ダイバーシティ推進センター 部長代理
谷 亘 (株)LIXIL Human Resources Diversity & Engagement 部長
長尾 健男 新日鐵住金(株) 人事労政部 部長

| | | | |
|-------|-----------------------------------|-------|--------------------------------|
| 中澤 二郎 | 新日鉄住金ソリューションズ(株) 人事部 専門部長 | 伊藤 禎則 | 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官(第7回) |
| 中島 竜介 | アステラス製薬(株) 人事部 部長(制度企画グループ統括) | 戸島 正浩 | 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐 |
| 鍋山 徹 | (一財)日本経済研究所 チーフエコノミスト | 中村 智 | 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐 |
| 東 俊明 | 日産自動車(株) 人事本部 日本人事企画部 人事企画グループ 主管 | 根津利三郎 | (独法)経済産業研究所 シニアリサーチアドバイザー |
| 藤本 治己 | 帝人(株) 人事総務部長 | 狩野 史子 | 神田外国語大学非常勤講師 |
| 輪島 忍 | (一財)日本経済団体連合会 労働法制本部長 | | |

オブザーバー

小林 浩史 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長(第1回～第6回)

事務局

(一財)企業活力研究所

(株)富士通総研

(企業名・役職名は当時、敬称略、委員氏名五十音順)

平成27年度人材研究会開催内容

第1回 8月26日(水) 15:30～17:30

- ① 研究会趣旨・検討の視点案の説明
- ② 「多様な働き方の実現に向けた働き方改革について」
経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 小林浩史室長
- ③ 「なぜ『働き方改革』なのか? ～WLB管理職の役割が鍵～」
中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長

第2回 9月29日(火) 13:30～15:30

- ① 「働き方改善等の取り組み事例について」
SCSK株式会社 人事グループ 人材開発部長 杉山敦委員
- ② 「働き方改革とWLB管理職 ～企業として育成できるのか～」
中央大学大学院戦略経営研究科 特任研究員 高村静氏 (ゲストスピーカー)

第3回 10月27日(火) 10:00～12:00

- ① 「なぜ長時間労働をやめられないのか」
株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 Works編集長 石原直子委員
- ② 「『多残業体質』から脱却する為の朝型勤務の取組みについて～導入1年経過後の状況と新たな取組み～」
伊藤忠商事株式会社 人事・総務部 部長代行 兼) 企画統轄室長 垣見俊之委員
- ③ 「『在宅勤務』推進の取組み」
日産自動車株式会社 人事本部 日本人事企画部 人事企画グループ 主管 東俊明委員
- ④ アンケート調査・ヒアリング調査の実施について

第4回 11月24日(火) 13:30～15:30

- ① 「長時間労働削減の取組みについて」
イオン株式会社 グループ人事部 人事企画グループ 労務政策リーダー 金子弘行委員
- ② 「より良い働き方、より高い生産性へのLIXILの取組み」
株式会社LIXIL Human Resources Diversity & Engagement 部長 谷亘委員
- ③ 「帝人における長時間労働対策とワークスタイル変革について」
帝人株式会社 人事総務部長 藤本治己委員

第5回 12月17日(木) 15:30～17:30

- ① 「生産性向上に向けた取組み ～ワークスタイルイノベーション～」
損害保険ジャパン日本興亜株式会社 人事部ダイバーシティ推進グループリーダー 齋藤敦委員
- ② 「日立グループにおける多様な人財の活躍に向けた取組み」
株式会社日立製作所 人財統括本部 ダイバーシティ推進センター 部長代理 武内和子委員
- ③ アンケート調査結果報告及び報告書取りまとめの方向性について

第6回 1月27日(水) 10:00～12:00

- ① 調査研究報告書(案)についての検討

第7回 2月25日(木) 15:30～17:00

- ① 調査研究報告書(案)の取りまとめ

【人材研究会委員長より】



大事なことは残業依存体質を改革すること

佐藤博樹委員長
中央大学大学院戦略経営研究科教授

最近、ダイバーシティ経営を実現するために「働き方改革」に取り組む企業が少なくありません。働き方改革では、残業依存体質を解消することが課題になっています。この取り組みで大事な点は、「残業を削減する」ことではなく、「終わらなければ残業すればいいという安易な働き方を改革」することです。

例えばある生産現場で、納期が明日に迫っているとします。そのときに不良品が発生して、納期を守るために、手直し作業のために残業が必要になるとしましょう。こうした状況では、残業をしても、納期に間に合わせることは不可避なことです。生産現場では、その後には、不良品が発生した原因を解明し、次からは同じ理由で残業しないですむようにしています。これが改善活動です。しかし、営業部門などでは、予定が狂って残業が必要となったときに、その原因を分析し、次に活かすことをしているでしょうか。この点が、働き方の改革で解消すべき課題なのです。

ホワイトカラーの働き方では、こうした取り組みが徹底している事例はまだ多くはないのです。働き方改革では、残業など長時間労働を解消することが働き方改革だとの誤解も少なくありません。結果的には長時間労働が解消されることが望まれますが、本質は、あくまで安易に残業に頼る働き方を改革することです。言い換えれば、ひとりひとりの生産性を上げていくこと、時間意識の高い働き方を実現することです。

時間あたりの生産性を縦軸に、労働時間を横軸にとってみましょう。これまでは、横軸の労働時間を延ばすことで、アウトプットの面積を広げてきました。このような仕事の成果の出し方では、従来の男性型の働き方が断然有利です。しかしこれからは、ワークワーク社員が減少し、いつでも残業できる働き方を担えないワークライフ社員が増えることとなります。そのため、時間あたりの生産性や生み出す価値（縦軸）を高めていくことで、アウトプットを広げていく働き方への転換が不可欠なのです。それを実現していくことが、「働き方改革」の本質です。それが実現すれば、ワークライフ社員も活躍できる場が広がっていくはずで

本研究会における「検討の視点」「調査結果」及びこれらに基づく「提言」

本研究会で行ったアンケート調査について

※対象：以下の条件を満たす、一般社員206人、管理職管理職（部下のいる方）206人、計412人

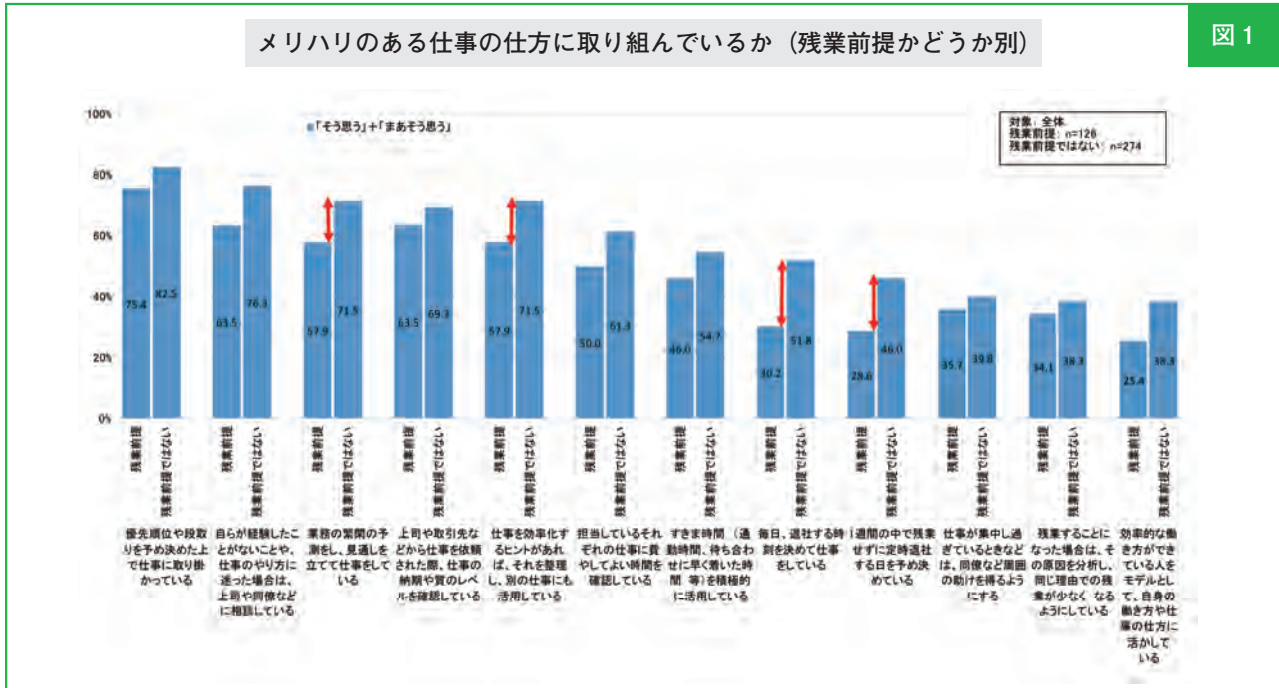
従業員300人以上の企業で正社員としてフルタイム勤務／年齢が30代及び40代／大学卒または大学院修了

※「残業を前提とした働き方」の定義：明確な残業の必要性が認識されないにもかかわらず、結果として残業につながるが多い働き方、あるいはそのような労働者の意識、心の持ちようをさす。本研究会で行ったアンケート調査では、「残業を前提とした働き方」との関連が強いと思われる5項目（「仕事を進めているといつの間にか時間が経ってしまいい残業をしていることが多い」等）のうち、3項目以上で「そう思う」「まあそう思う」と回答した人を、「残業を前提とした働き方」を行っている者と定義した。該当者は3割程度（一般社員は29%、管理職は35%）。

検討の視点Ⅰ：企業（経営全体）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？

調査結果1-①：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、時間当たり労働生産性を高める効果がある。

本研究会で実施したアンケートでは、残業を前提としない人の方が、「残業を前提とした働き方」をしている人に比べ、労働生産性を高めると考えられるメリハリのある働き方をしているという結果であった。働き方改革に取り組むことによって、時間を意識した働き方が促され、一人当たり労働生産性の向上につながると考えられる（図1）。



調査結果1-②：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、達成する仕事の質や内容を付加価値の高いものにする余力を生み出すことができる。

トップの強力なリーダーシップのもと、働き方改革を本格的に推進し、残業時間を約4割削減させながらも、業績を向上させることに成功している事例がある。また、働き方改革でこれまで以上に時間を意識して業務を行うようになったため、仕事の優先順位付けをより徹底して行い、より集中して仕事に打ち込むようになったなどの効果も報告されている。



提言 1：「残業を前提とした働き方」を見直し、メリハリのある働き方をするとともに、付加価値の高い仕事をする余力を生み出すことによって、社員の労働生産性を高めよう！

調査結果2-①：少子高齢化、グローバル競争の激化の中で、「稼ぐ力」を確保するためには、女性や高齢者、外国人等、これまで必ずしも企業の第一線での主戦力とされてこなかったところのある多様な人材の活用が重要であるが、このような人材が働き続けられるようにするには「長時間労働体質からの脱却」が必要である。

以前は発展途上国と呼ばれていた国々が著しい経済発展を遂げる中、これまでのようなより長い時間働いて成果を出すという働き方でなく、限りある時間の中で最大の成果を生み出す働き方に今以上にフォーカスしていく必要があり、そのためにも、多様な人材を活用して、新たな企業価値を生み出していくことが重要である。さらに、近年、日本企業の海外進出の進展に伴い、現地法人の運営を担う外国人材や日本国内で海外の文化・言語に応じた業務を行う外国人材等の確保・活用、日本人社員との密なる連携がますます重要になっている。しかし、日本はドイツ、フランス等の諸外国と比べ、ホワイトカラーの労働時間が長く、残業は常に対応できて当然という風潮も依然として残っている。こうした従来一般的であった日本企業の働き方は外国人にとって受け入れがたいものと考えられ、人材採用にあたっての障壁となったり、定着を妨げる原因となったりしうることから、長時間労働体質からの脱却は喫緊の課題である。

また、社員が家事育児・子育てと仕事を両立させながら、仕事上の重要な役割を担っていけるようにするためには、女性のみならず、男性も家事育児・子育てを担うことが必要であり、そのためには、男性社員も含めた「残業を前提とした働き方」からの脱却が欠かせない。

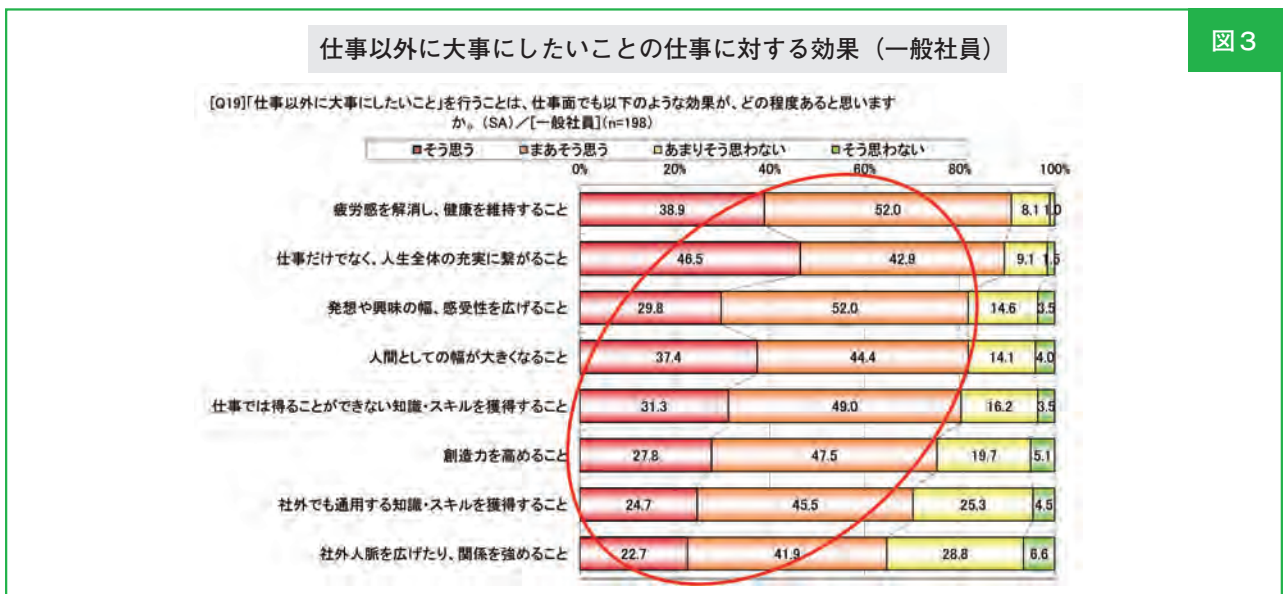
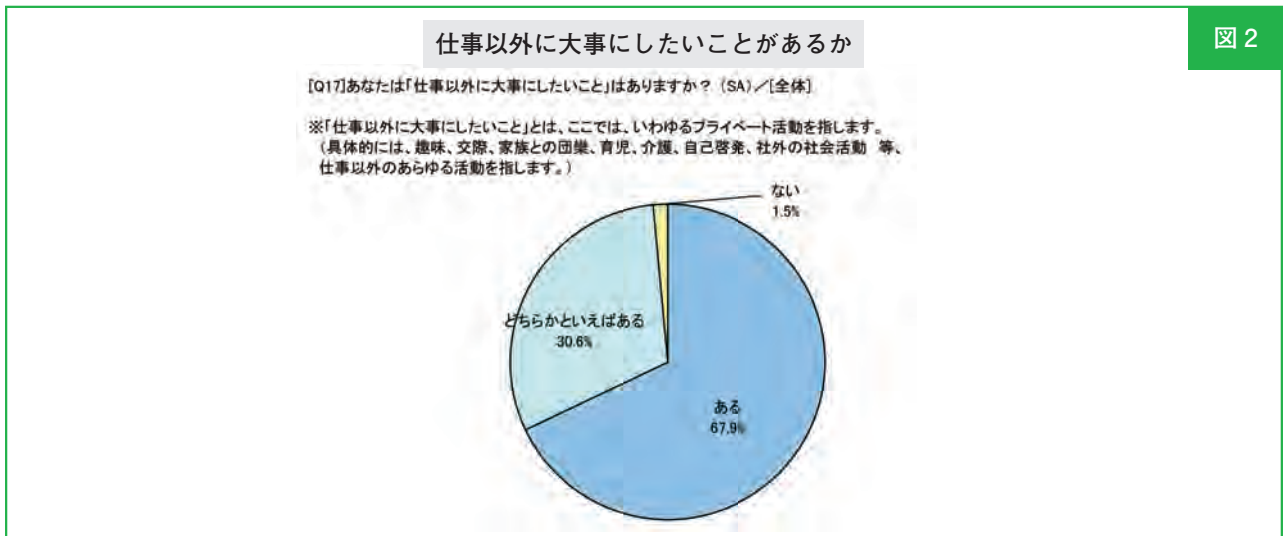
さらに、長時間労働体質からの脱却は、現場の第一線を支えている管理職の離職を防ぐためにも極めて重要な意味を持つ。管理職の年齢はちょうど、親の介護が必要な年齢層に該当することも多く、仕事との両立が困難になる。今後、日本社会のさらなる高齢化とともに、介護問題に直面する管理職の数は増えるものと考えられる。また、介護を担っていることを職場で話していない社員も一定数いるとみられ、実際よりも問題は深刻と考えられる。長時間労働体質を見直し、そのような人材が働き続けられるようにする必要がある。



提言2：グローバル競争時代の多様な人材の獲得のためにも、「長時間労働体質からの脱却」を図ろう！

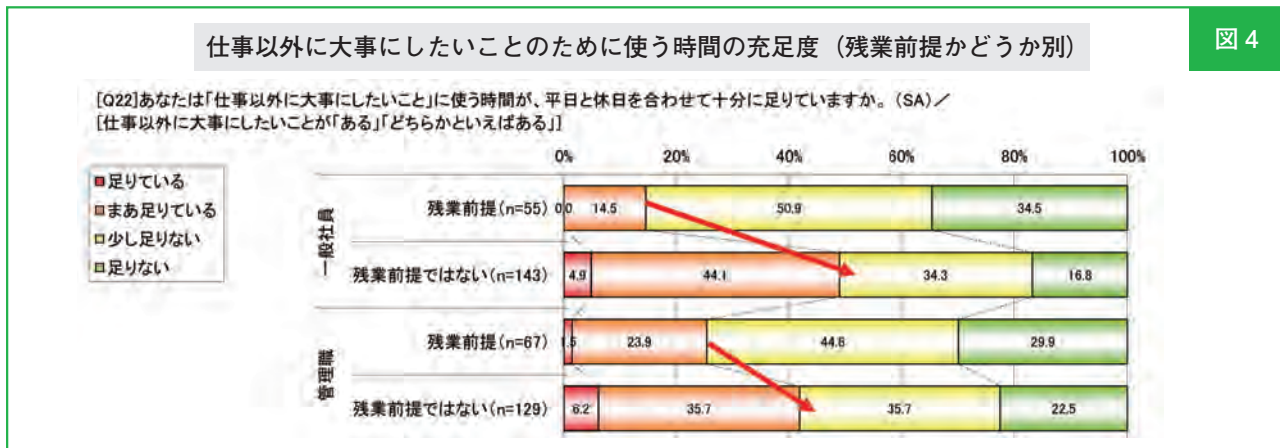
調査結果3-①：社員は、それぞれ「仕事以外に大事にしたいこと」を持っており、そのような活動が企業価値の向上にもつながると思っている。そのことはさらに、部下本人以上に上司が認識している。

本研究会で実施したアンケートによると、ほぼ全て（98.5%）の人が「仕事以外に大事にしたいこと」をそれぞれに持っており（図2）、そのような活動に取り組むと、自らの健康維持や人生全体の充実につながることは当然として、創造力を高めたり、社内の仕事だけでは得られにくい知識・スキルを獲得したりすることに役立つことを、現場の社員が認めている（図3）。



調査結果3-②：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、「仕事以外に大事にしたいこと」に充てる時間を確保できる。

「残業を前提としない働き方」をしている人の方が、「残業を前提とした働き方」の人に比べ、「仕事以外に大事にしたいこと」に取り組む時間を確保できているとの結果が示されている（図4）。

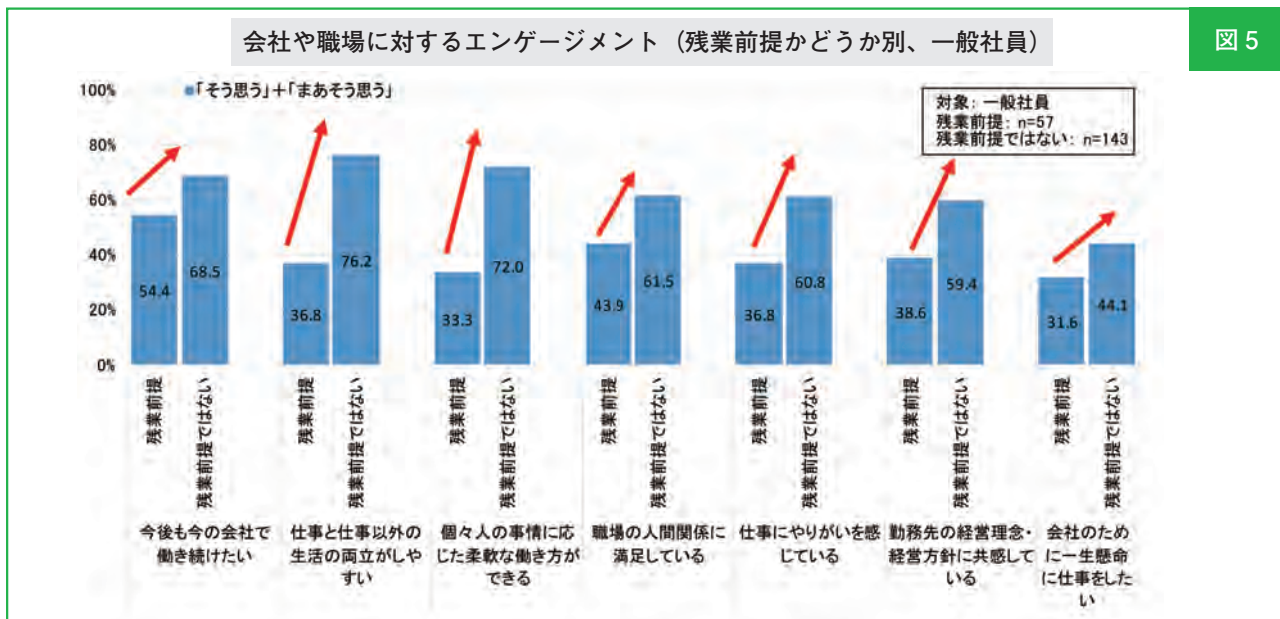


提言 3：社員には、企業にとっての新しい価値を生み出すためにも、「残業を前提とした働き方」を見直し、「仕事以外に大事にしたいこと」に時間を使ってもらおう！

検討の視点Ⅱ：現場（管理者及びその下で働く労働者）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？

調査結果4-①：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、社員のエンゲージメントを高め、企業の生産性を高めることができる。

本研究会で実施したアンケートによると、勤めている会社や職場に対してどのように感じているかを、残業を前提としている人とそうでない人で比較すると、特に一般社員において、「残業を前提とした働き方」をしている人よりも、「残業を前提としない働き方」の人の方が、会社や職場に対するエンゲージメントに関連する項目に肯定的に答えている割合が非常に高いという結果となった（図5）。



調査結果4-②：「長時間労働」自体よりも「残業を前提とした働き方」を見直す方が、エンゲージメントを高めることに寄与する。

同じことを、労働時間が長い人とそうでない人で比較すると、ほとんど差が見られなかった（図6）。

4-①及び4-②を合わせて考えれば、長時間労働自体というよりは、「残業を前提とした働き方」こそがエンゲージメントの低下をもたらしているといえそうである。

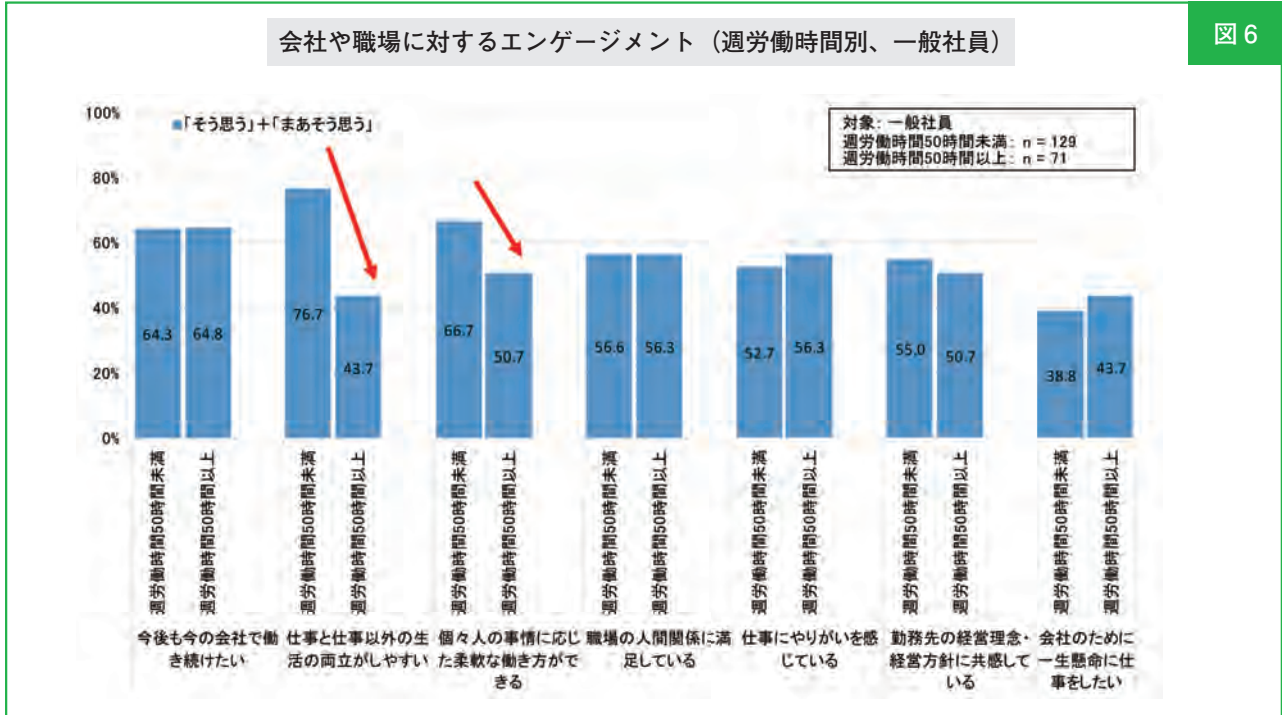


図 6

提言 4：「残業を前提としない働き方」によって、社員の「エンゲージメント（※）」を高め、労働生産性を高めよう！

※エンゲージメント：活力、献身、没頭などに特徴付けられる、仕事に関連するポジティブで充実した精神状態のこと。（経済同友会（2015.4.22）「世界に通じる働き方に関する企業経営者の行動宣言」より）

調査結果5-①：長時間働くことは、現場の社員にとって必ずしも成長実感を得ることにはつながらない。

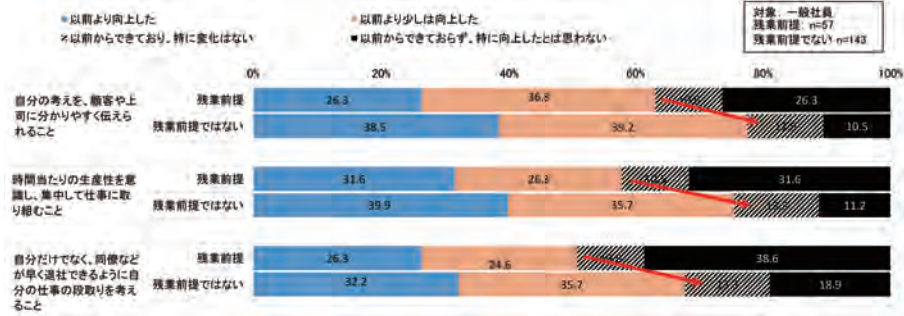
仕事経験による成長に関して、ある年代以上の評価者となる管理職の中には、長時間労働も辞さずに懸命に仕事に取り組むことで成功させてきた経験や成長できたという実感、長時間働くことが上司からも期待されてきた経験等を踏まえ、長時間労働での経験こそが本人の成長につながるとの考えも存在している。しかし、限られた時間等のリソースの中で最大の価値を生み出したり、最も重要で優先されるべき事項にフォーカスして成果を最大限に引き出したりする等の、ビジネスの世界で重要な能力の伸長に関しては、必ずしも有効とは限らない。

調査結果5-②：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、成長実感を引き出すことができる。

本研究会で実施したアンケートでは「残業を前提とした働き方」をしている人は、そうでない人と比べて、成長実感が全般的に低いという結果が得られている（図7）。特に、「自分の考えを顧客や上司に分かりやすく伝えること」「時間当たりの生産性を意識して集中して仕事に取り組むこと」「同僚などが早く退社できるように自分の仕事の段取りを考えること」等に関して顕著な差がみられ、「残業を前提としない働き方」をする中で、限られた時間で満足いく成果を出せるような、こうした現場社員の成長を引き出せる環境をつくっていくことが重要と考えられる。一方、同じ項目で週労働時間別での関係を分析したところ、労働時間が短い方が成長実感の割合が高いが、残業前提かどうかでみた場合より、差がみられない（図8）。

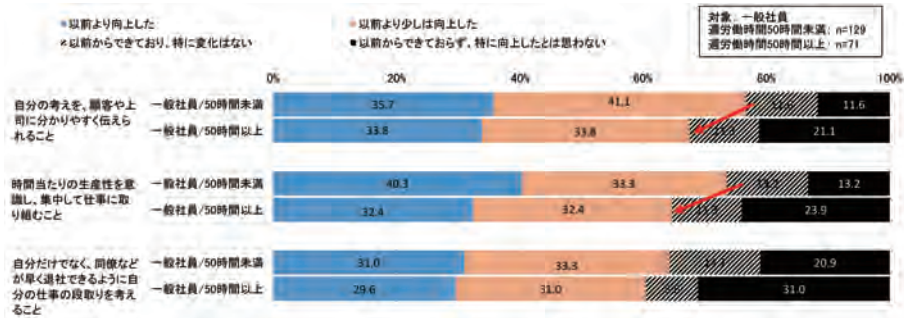
成長実感（残業前提かどうか別、一般社員）

図 7



成長実感（週労働時間別、一般社員）

図 8



提言 5：「残業を前提としない働き方」により、限られた時間で満足いく成果を出せるような現場社員の成長を！

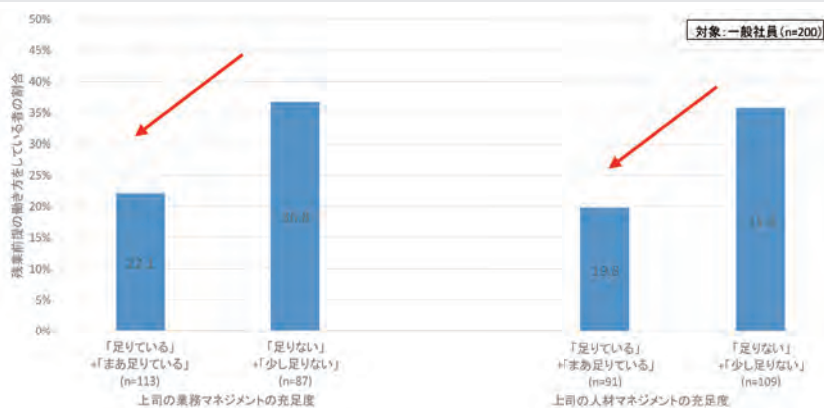
検討の視点Ⅲ： 企業内で「長時間労働体質からの脱却」を進めるための具体的方策は何か？

調査結果6-①：管理職がマネジメントに時間を十分に割くことで、職場の働き方を変え、労働時間の短縮を実現できる。

管理職のマネジメントと部下の働き方の関係に関して、本研究会で実施したアンケートでは、上司のマネジメントの時間が足りている職場は時間が足りない職場と比べて、「残業を前提とした働き方」をしている部下の割合が低いということがわかった（図9）。

「残業を前提とした働き方」をしている人の割合（上司のマネジメント時間の充足度別、左:業務マネジメント、右:人材マネジメント）

図 9

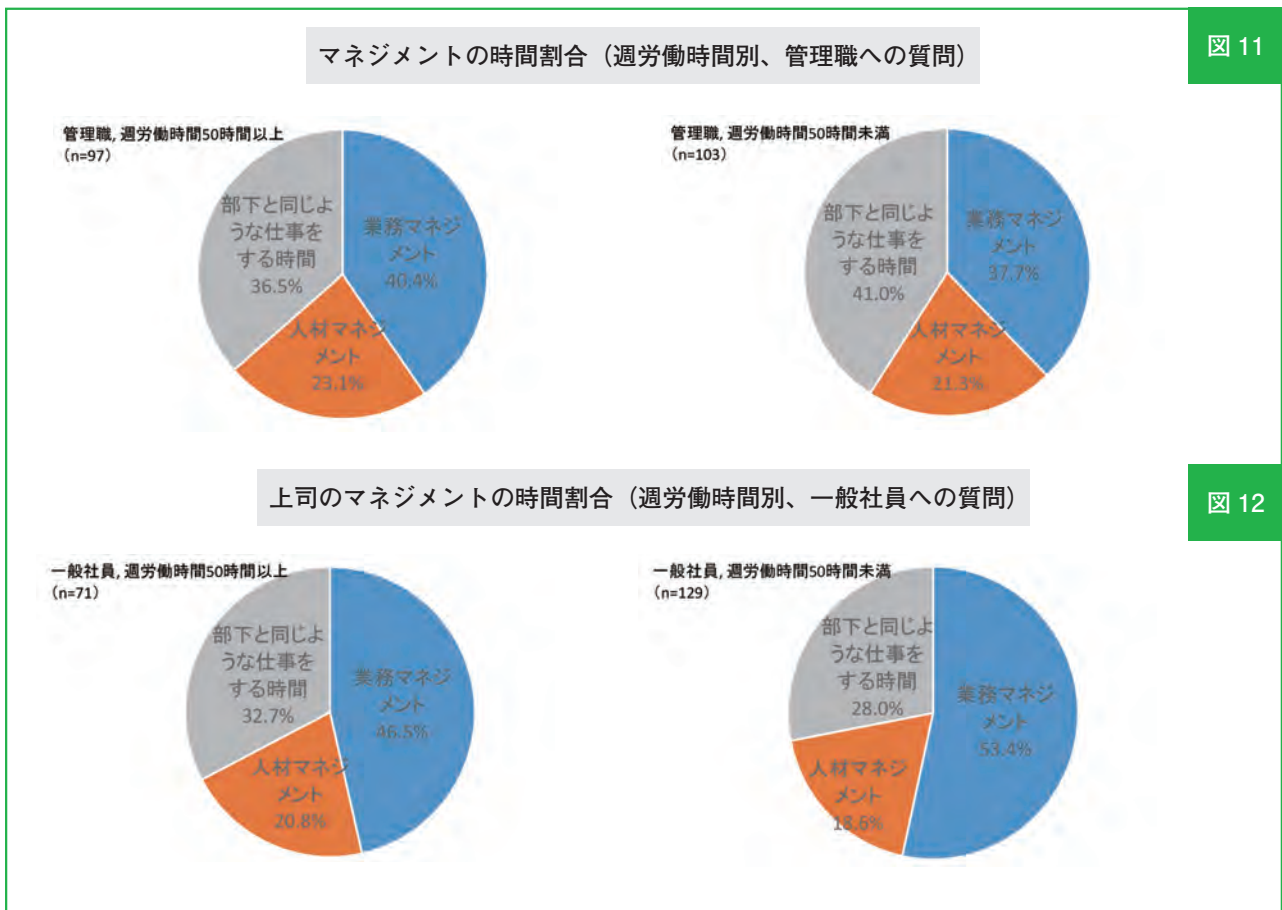
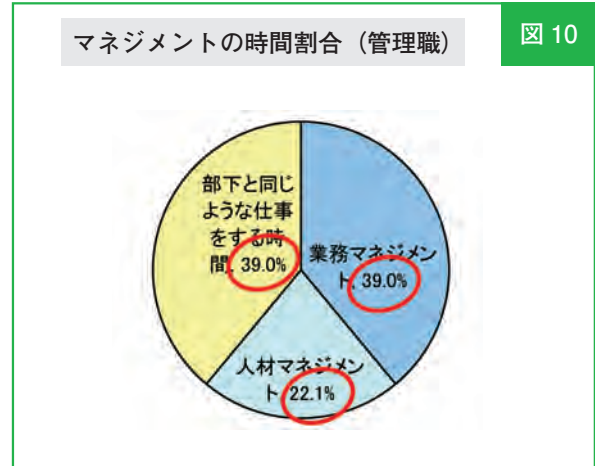


また、先にも述べた通り、特に一般社員においては、「残業を前提としない働き方」をしている人の方が、仕事に対して高いエンゲージメントの意識を持っているが、マネジメントが十分に行われることで部下の働き方が変わり、エンゲージメントの向上にもつながると考えられ、その意味でも、管理職がマネジメントに割ける時間を確保することは極めて重要である。

調査結果6-②：我が国の管理職の多くは労働時間のかなりの部分を「部下と同じような仕事」に割くプレーイングマネージャーの実態にあると思われるが、「マネジメント」、とりわけ「人材マネジメント」に注力する必要がある。

本研究会で実施したアンケート調査によれば、管理職が「業務マネジメント」に使っている時間は39%、「人材マネジメント」は22%、「部下と同じような仕事」をする時間は39%となっている（図10）。

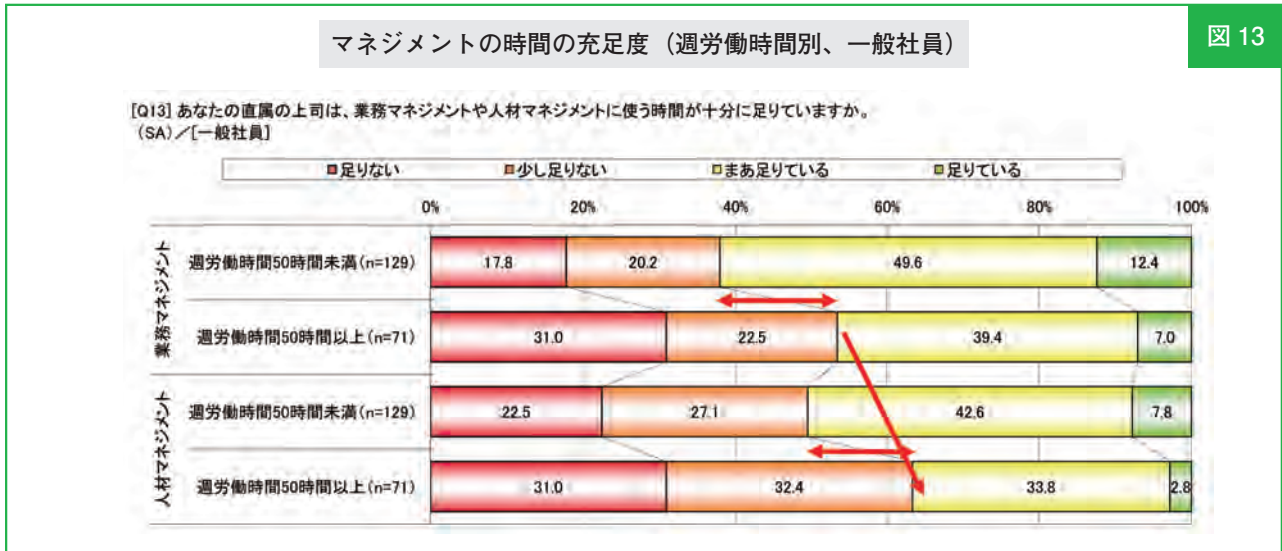
そして、上司が「部下と同じような仕事」をする時間が多いほど、上司自身の労働時間は少なくなっているが（図11）、「部下と同じような仕事をする」時間が多いほど、部下の労働時間は多くなっている（図12）という結果に留意する必要がある。



そもそも、職場の労働生産性を上げる観点から、本来管理職が担うべき役割とは、自ら「部下と同じような仕事」を行って、部下の総労働時間を小さくしようとすることや、単に退社を物理的に強制するような見張り型マネジメントというよりも、部下の個性、能力差、家族事情等にも気を配り、仕事の達成感の共有を通じて部下の成長を図るような、積極的な育成型マネジメントを行うことにより、全体として効率的な職場環境を作ることに主眼が置かれるべきであろう。

さらに、管理職と部下の認識の違いをみると、管理職は、自らの「マネジメント」に使う時間は概ね足りていると認識しているが、部下から見れば、十分ではなく、特に「人材マネジメント」については足りていないと認識されている場合も多い（図13）。

管理職が、特に「人材マネジメント」に注力できていないことで、部下が業務を円滑に遂行できるようにするための十分な支援を得られにくく、限られた時間で最大の成果を出すための能力を十分に高めることを難しくしており、結果として、労働時間が長くなっているのだろうと考えられる。



提言6；現場の管理職は、現場のマネジメント、特に人材マネジメント（※）に十分な時間を割き、注力しよう！

※「人材マネジメント」とは、部下が各業務を円滑に遂行できるように、管理職が支援したり、能力を高めたりすること。具体的には、部下の仕事の進捗状況や労働時間（残業の要否を含む）を把握・管理するとともに、部下への助言・支援や部下の能力を高めるための方策を講ずることを意味している。一方、「業務マネジメント」とは、組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振り、適切に遂行することを意味している。

調査結果7-①：会社として働き方改革に本気になって取り組んでいく姿勢を示すために、経営トップが自らの意思を社内外に示しつつ制度に反映したり、ドラステックな制度改革を行ったりすることが効果的である。

第一線で活躍する、意欲ある現場の社員にとって、顧客の信頼を獲得し、自身に課せられた業績目標を達成することが最優先課題である。そのような中、ただ単に労働時間を削減するように求めても、社員にとっては必要な品質を確保するための時間が十分にとれなくなる等、顧客の要望に応えることや業務課題の遂行が難しくなるため、自らの問題として真摯に取り組むことにはつながりにくい。

そこで、会社として、働き方改革は他の経営目標と同様に重要なものと位置づけ、本気になって取り組んでいくという姿勢を社員に示していく必要がある。その際、経営トップが、経営環境の変化等を踏まえ、働き方改革がなぜ必要かを自らの言葉で伝え、それを実践する社員を評価していくということを、できれば現場の社員へ直接あるいは様々な媒体を通じて繰り返し発信するとともに、実際に評価制度等の人事制度にも反映するなど、総合的に推進することが効果的である。経営トップや管理職自身が「残業を前提とした働き方」を見直し、社員に範を示していくことも重要である。

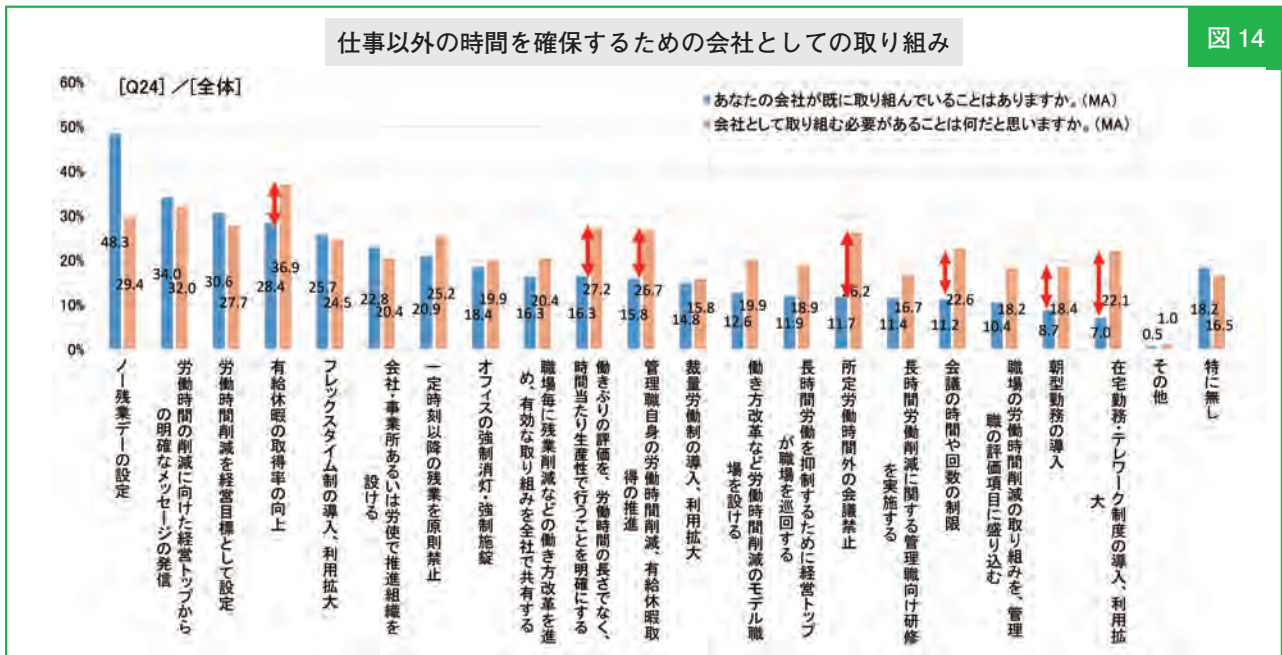


提言7；会社として本気度の浸透を！

調査結果8-①：社員の働き方の評価指標として、仕事の最終的な達成度合いのみならず、「時間当たり生産性」を含めることを積極的に検討すべきであり、また、企業価値の向上に向けた社員の「長期的な貢献可能性」をも含めるべきである。

本研究会で実施したアンケートにおいては、仕事以外の時間を確保するための取り組みとして、現状の実施率よりもニーズが高いのが「働きぶりの評価を労働時間の長さでなく時間当たりの生産性で行うことを明確にすること」である（図14）。ただし、こうした評価の仕組みを取り入れる際、労働時間の過少申告等が起こらないような丁寧な対応にも気を配る必要がある。

必ずしも直接的に役立つものとは限らない活動であっても、会社への貢献の可能性や社員の「将来性」・「成長可能性」といったものを長期的な視点で評価し、活動を促進していくことも望まれる。



調査結果8-②：現場のマネジメントを担う管理職に対しても、適切な評価が必要である。

現場のマネジメントを担う管理職の意識及び行動を変えることが重要なことは先にも述べた通りであるが、そのためには、より上位の管理職や経営層が、自ら研修会等のリーダーとなり、現場の管理職に対し、働き方改革への動機付けを行ったり、職場マネジメントに関する指導や評価を継続的に行ったりすることも効果的である。



提言 8：社員の働き方や管理職のマネジメントに関する適切な評価制度の導入を！

調査結果9-①：「残業を前提とした働き方」が当たり前になっている環境の中で一步を踏み出すために、新たな働き方を実践しやすくするための工夫を取り入れることが効果的である。

本研究会で実施したアンケート調査によると、全体の61%の人が、働き方改革に取り組むことで労働時間を減らすことができるとしながらも、実際には、17%～51%が、「その日の退社時間を予め決められないことが多い」「その日にやらなければならない仕事が残っていない場合でも、上司や周囲を気にして帰りにくい」など、「残業を前提とした働き方」に該当すると思われる働き方をしているのが現状である（図15）。

そうした環境の中で一步を踏み出すためには、例えば、周囲が未だ残業をしている中で、自分は、仕事以外に大事にしたいことをするために今日は帰るなど、今までの働き方とは異なる行動変革を起こす必要があり、心理的な壁や周囲との調整の壁など、様々な難しさもあることが予測される。

そこで、「今、『残業を前提とした働き方』からの脱却を実践しています」ということを周囲に明示しながら取り組むなど、新たな働き方の実践をしやすくするための工夫も、過渡的には必要と思われる。

図 15



提言 9 ; 現場における「残業を前提としない働き方」を実践しやすくするための工夫を!

企業の取組み事例

SCSK株式会社 働き方改革などの取組み事例について

■働き方改革の背景

IT業界では長時間労働が業界特有かつ共通の問題となっているが、その原因はシステムが24時間365日稼働し夜間の問い合わせや作業が多いことなどである。そのため、「夜遅くまでいる社員や休まない社員」が「良い社員」であり、「帰りづらい」「休みづらい」という状況に陥っていた。特に、優秀な技術者ほど忙しくて「休めない」状況にあった。

こうした状況を抜本的に改善し、お客様の喜びと感動につながる最高のサービス提供を実現すべく、「経営トップの強いリーダーシップ」のもと『働き方改革』に取り組んだ。

■働き方改革への取組み

➤ワーク・ライフ・バランスの推進

- ・「働き方改革」の人事施策推進ポリシーとして、「働きやすい、やりがいのある会社」の実現を掲げ、その取組みの中心に、「ワーク・ライフ・バランス」を置き、まず残業時間の削減や有給休暇の取得推進に着手した。
- ・長時間労働からの脱却が、自己研鑽、自己啓発などの人材育成、ダイバーシティの推進、健康経営、生産性の向上につながるという確信を、この活動を通じて持つことができた。
- ・2012年のフレックスタイム制の全社適用を起点に、裁量労働制の導入、有給休暇取得推進策の実施、在宅勤務制度の拡充、長時間労働者の撲滅などに取り組んだ。



図 I : 働きやすい、やりがいのある会社への環境整備イメージ

➤ 残業半減運動の展開 ～モデル職場での部分的な展開～

経営トップの方針により、労働時間が長い32部署をモデル職場としてピックアップし、残業削減目標を課して残業削減に取り組んだ（2012年）。結果として、残業が4割以上減った部署が半数となった。取り組み施策のベスト5は以下のオーソドックスな取り組みであり、それらを当たり前にするにより残業の削減につながったことがわかった。

| No. | 施策 | 詳細 | 実施部署数 |
|-----|---------------------------|---|-------|
| 1 | 業務の見直し 負荷分散 | 多忙なプロジェクトへの人員投入（他部署からの異動や応援等） 組織統合による業務の集約 / 合理化 業務をアウトソース 等 | 22 |
| 2 | リフレッシュデー （ノーマル残業デー）の推進 | 毎週水曜日以外の追加実施（例：週2、週3、毎日、月末に追加） 定時退社促進のために部長による声かけ・オフィス巡回 等 | 20 |
| 3 | 日次（朝礼・終礼）/ 週次での確認 | 業務の明確化（優先順位 / 無駄の見極め） ・プロジェクト単位の朝礼、終礼で当日の業務を確認 ・朝メール、夜メールで1日の業務確認 ・週次で残業状況を確認し、部内会議で対策検討 等 | 19 |
| 4 | フレックス・裁量労働の 活用 | 要項にあわせた時間外削減 ・シフト勤務者のフレックス適用 等 | 18 |
| 5 | 会議の効率化 | 時間帯・開催時間等の効率化 ・会議時間帯のルール設定（17:00以降の会議禁止） ・上限時間の設定（最長90分まで、定刻5分前終了） 等 | 17 |

図Ⅱ：エントリー部署（32部署）の取り組み施策 Best5

➤ スマートワーク・チャレンジ20 ～全社的な展開～

「働きやすい職場作りに向けたさらなる意識改革と改善活動の定着化」を目的として全社目標を設定するなど全社的な取り組みに変えた。施策の概要は以下の通りである。

- 有給休暇取得日数20日、平均月間残業時間20時間未満を目標に設定
- 達成部門に対するインセンティブとして、削減された残業手当を原資に特別賞与を支給
- 部門長の責任のもと、組織的な取り組みを推進

➤ 主な施策は図3のとおり。

| 施策 | 内容 |
|--------------|---|
| 就業規則の改定 | 時間単位有給休暇と計画有給休暇の導入 |
| 達成インセンティブの導入 | 残業時間削減目標、有給休暇取得目標の達成度合いにより、ゴールド、シルバー、ブロンズに分けた報奨制度 |
| 経営トップからの情報発信 | 月2回の全役員への勤怠実績の月次報告 経営トップが全社にメッセージ発信 |
| 月次勤怠承認権限 | 残業時間60時間超は部門長、80時間超は社長の承認 |

図3：スマートワーク・チャレンジの主な取り組み

本取り組みに関しては、お客様に対して経営トップ自らが作成した「ご理解・ご協力のお願い」の手紙を送ったり、役員が説明することにより、お客様からも比較的好意的に受け止められると同時に、経営トップの意思が本気であることを現場も実感することとなった。

➤ 稼ぐ力への成果

残業時間削減、有給休暇取得向上に関しては、残業時間の約4割の削減、有給休暇取得も20日間完全取得の目標に近づきつつあり、短期間で大きな成果が上がった。働き方改革では、現場の部長や課長などの管理職層が目的や方針を理解しリーダーシップを発揮して取り組んだことが大きな力となった。

稼ぐ力への影響としては、以下のような効果がみられる。

- メンタル休職者数が減少傾向
- 情報処理技術者資格保有者の増加
- 女性ライン職人数の増加
- 「人を活かす会社」として採用力の向上
- 離職率の低下
- 働き方改革が仕事の質の向上につながったことによる利益率の向上

【人材研究会 参加委員からのコメント】



今回初めて研究会に参加させていただきました。ご参加各社の様々な問題意識やお取り組みをお聞かせいただき、大変貴重な機会となりました。また、本研究会で実施されたアンケート調査結果において、「残業を前提としない働き方」が定義され、そうした働き方をしている人のほうが、メリハリのある仕事の仕方に取り組む傾向が強かったり、エンゲージメントが高まったり、成長実感を得られやすいということが示されました。働き方改革を促進する上で有効な資料ですので、社内の管理職向けの研修や階層別の研修など、事ある毎に活用していきたいと思っております。

当社の働き方改革の取り組みについては、2012年の残業半減運動以来、5年目を迎えています。一定の成果は得られたものの、継続することの難しさも実感しているところです。そういう意味ではまだ、道半ば、だと思っております。後戻りしないように、マネジメント層はもちろん、一人ひとりが生産性向上や健康などを強く意識して取り組んでいくことが大切だと考えています。

(SCSK株式会社 人事グループ 人材開発部長 杉山 敦 委員)

【人材研究会 担当研究員より】

昨年度行いました「ダイバーシティ経営の推進」に関する調査研究の中で「労働時間を削減することの重要性」が明らかになりましたが、このことは、日本的雇用慣行の成功体験の中で、企業の経営パフォーマンスの低下につながる懸念もあり、なかなか改善にまで至っていない現状があります。

そこで今年度の人材研究会では、「長時間労働体質からの脱却」が企業にとって本当にプラスになるのか、経営者にどのように説明をすれば納得してもらえるのか、ということ念頭に置き、考察を進めてまいりました。

検討にあたっては、委員の皆様からの働き方の改善や生産性を向上に向けた先進事例を収集、また、企業の現場で実際に業務を行う一般社員と管理職を対象に、働き方や管理職のマネジメントの在り方、仕事以外の活動実態等に関するアンケート調査も行いました。その結果、「長時間労働体質からの脱却」を推進することは、現場で働く社員にとって成長実感をもたらすこと、社員の仕事に関連するポジティブで充実した活力（エンゲージメント）を生み出すこと、グローバル競争時代の多様な人材の獲得に有効であること、さらに、社員が仕事以外に大事にしたいことに使う時間を確保することで企業にとっての新しい価値を生み出す可能性があること等、経営的にも意義は大きく、企業の「稼ぐ力」を高めるための大変有効な手段になるということを導き出すことが出来ました。

本研究会メンバーで議論を重ね、熱い思いで作成いたしました「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」を参考にいただき、皆様の職場で少しでも役に立つことが出来れば大変嬉しく思います。

また、ご多忙にも拘らず、多大なお力添えをいただきました佐藤博樹委員長をはじめ、委員の皆様と経済産業省産業人材政策室の皆様に対し、この場を借りて心より感謝申し上げます。

(主任研究員 石川 眞紀)

この調査研究報告書は、企業活力研究所ホームページからダウンロード出来ます。

http://www.bpfi.jp/act/download_file/75254791/66320710.pdf

※この事業は、競輪の補助を受けて実施しているものです。



平成27年度 我が国企業の競争力強化に向けたCSRの 国際戦略に関する調査研究 ～新興国（アジア）のCSRに関わる法規制等の実 態を踏まえて～

先進国のみならず、アジアを中心とする新興国でもCSRの動きは活発化してきているが、日本企業が現地でCSRに取り組むにあたっての中心課題が必ずしも明確ではない状態である。アジア諸国に於いては、先進国とは異なる歴史的背景、文化、人種、宗教、経済格差により、グローバルアジェンダとは異なる各国それぞれ固有のCSR課題が見受けられるのも事実である。グローバルに展開する企業に求められる戦略として、グローバル基準等への対応をすると同時に、各国固有の社会的課題を取り入れたビジネスストーリーを持つことが、自社の円滑な海外進出や他国企業との現地での差別化につながり、持続的な企業価値創造には必要不可欠な要素であると考えられる。

そこで、欧米及び新興国（アジア）におけるCSRを巡る規制等の動向についての調査、新興国（アジア）における特徴的なCSR事例の調査・分析、CSRの実態調査（インドネシア企業）と日本企業との比較を行うことを通じて、今後の日本企業のグローバル展開における競争力強化に向けたCSRの国際戦略のあり方に関し、提言することとした。

本調査研究では、内外動向調査、インタビュー・アンケート調査等を実施するとともに、当研究所内にCSR研究会（座長：加賀谷哲之 一橋大学 大学院商学研究科 准教授）を設置し合計7回研究会を実施し議論を行い、提言を取りまとめました。本稿では、その概要を紹介します。

平成28年5月10日（火）には調査研究報告を中心としたセミナーを行い、企業・団体のCSRご担当者やプレスなど81名の方にご参加いただきました。



写真左から、藤井顧問、加賀谷座長、福本課長



CSR研究会の様子

ご参加者名簿

座長

加賀谷哲之 一橋大学 大学院商学研究科 准教授

顧問

藤井 良広 上智大学 客員教授、(一社)環境金融研究機構 代表理事

委員

赤羽真紀子 CSRアジア 日本代表
有川 倫子 パナソニック㈱ CSR・社会文化部 CSR企画推進課 CSR担当リーダー
伊藤 利彦 ㈱セブン&アイホールディングス CSR統括部 CSRオフィサー
牛島 慶一 EYジャパン エリアCCaSSリーダー マネージングディレクター
小野 博也 伊藤忠商事(株) 広報部 CSR・地球環境室長
金田 晃一 武田薬品工業(株) コーポレート・コミュニケーションズ &パブリック アフェアーズ(CCPA) CSRヘッド
黒田かをり (一財)CSOネットワーク 事務局長・理事
小林 雅宏 ㈱日立製作所 CSR・環境戦略本部 企画部 担当部長(～平成27年12月)
酒井 恵子 東レ(株) CSR推進室 室長
佐々木智子 ㈱東芝 コーポレートコミュニケーション部 CSR推進室 参事(～平成27年9月)
相馬 季子 ㈱東芝 経営刷新推進部 CSR経営推進室 参事(平成27年10月～)
シッピー 光 ソニー(株) 広報・CSR部 CSRグループ シニアマネージャー

鈴木 均 ㈱国際社会経済研究所 代表取締役社長
関 正雄 損害保険ジャパン日本興亜(株) CSR部 上席顧問
高橋 和範 ㈱日立製作所 CSR・環境戦略本部 企画部 部長(平成27年12月～)
富岡 正樹 サントリーホールディングス(株) コーポレートコミュニケーション本部 CSR推進部長
富田 秀実 ロイトレジスター クオリティ アシユアランス リミテッド 事業開発部門長
中尾 洋三 味の素(株) グローバルコミュニケーション部 PR・CSRグループ シニアマネージャー
中野 修平 本田技研工業(株) 経営企画部 CSR企画室 主幹
藤崎 壮吾 富士通(株) CSR推進室 部長
森 まり子 東京商工会議所 検定事業部長
山田 美和 JETRO アジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長

オブザーバー

福本 拓也 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課長 兼 新規産業室長
須賀 千鶴 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課 兼 新規産業室 総括補佐
千葉 悠永 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課 調整係長
石川 裕子 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室 係長

事務局

(一財)企業活力研究所 理事長
ロイトレジスター クオリティ アシユアランス リミテッド
(企業名・役職名は当時、敬称略、氏名五十音順)

平成27年度CSR研究会開催内容

| | |
|--|--|
| 第1回 平成27年9月17日(木) 15:00~17:00 | |
| ①研究会趣旨・検討事項(事務局) | |
| ②社会課題解決を持続的な企業価値創造、競争力向上へ 他 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課 須賀千鶴課長補佐 | |
| 第2回 平成27年10月27日(火) 15:00~17:00 | |
| ①「インドの政治経済概況と日系企業動向」 ジェトロ 東京本部 海外調査部 アジア大洋州課 西澤知史氏 | |
| ②「アジア・新興国における伊藤忠グループのCSR取組について」 伊藤忠商事株式会社 広報部 CSR・地球環境室長 小野博也委員 | |
| ③研究会検討事項(事務局) | |
| 第3回 平成27年11月17日(火) 15:00~17:00 | |
| ①「インドネシアの政治経済概況と日系企業動向」 ジェトロ 東京本部 海外調査部 課長代理 藤江秀樹氏 | |
| ②「味の素グループの アセアンにおけるCSRの取り組み」 味の素株式会社 CSR部 専任部長 中尾洋三委員 | |
| 第4回 平成27年12月22日(火) 15:00~17:20 | |
| ①「タイの政治経済概況と日系企業動向」 ジェトロ 東京本部 海外調査部 蒲田亮平氏 | |
| ②「アジアにおける、CSR観点から見たHondaの取組み」 本田技研工業株式会社 経営企画部 CSR企画室 主幹 中野修平委員 | |
| ③「CBCC 訪インドネシア・シンガポールCSR対話ミッションについて」 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR部上席顧問 関正雄委員 | |
| ④「国連ビジネスと人権フォーラム2015について 他」 一般財団法人CSOネットワーク 事務局長・理事 黒田かをり委員 JETROアジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長 山田美和委員 | |
| ⑤アンケート・文献調査について(事務局) | |
| 第5回 平成28年1月12日(火) 15:00~17:00 | |
| ①「ミャンマーの政治経済概況と日系企業動向」 ジェトロ 東京本部 海外調査部 課長代理 水谷 俊博氏 | |
| ②「アジアにおけるCSR課題とPanasonicの取組み」 パナソニック株式会社 CSR・社会文化部 CSR・企画推進課 CSR担当リーダー 有川倫子委員 | |
| ③文献調査報告及び報告書取りまとめの方向性について(事務局) | |
| 第6回 平成28年2月18日(木) 15:00~17:00 | |
| ①調査研究報告書(案)についての検討(事務局) | |
| 第7回 平成28年3月15日(火) 15:00~17:00 | |
| ①調査研究報告書(修正案)についての検討(事務局) | |

【CSR研究会座長より】



加賀谷哲之 座長
一橋大学 大学院商学研究科 准教授

CSR研究会は、企業のCSR活動やそれに関連した法制度や経済環境の変化について調査を行い、日本企業がそれを競争力向上に結び付けるにあたっての示唆を獲得したうえで、その環境整備に向けた提言を行うことを狙いとして、設置されている。このため、CSR活動で先進的な取り組みを行っている企業の担当者や企業にアドバイスを行う立場にある専門家や政府関係者などにお集まりいただき、日本企業のCSR活動の課題を整理し、それを変革するための仕組みを検討した。

2015年度の研究会では、欧米および新興国におけるCSR関連規制に対して、いかに戦略的に対応すべきかについて検討した。日本市場が成熟化する中、成長戦略としてグローバル市場への展開に注力している企業が増大しているが、各地域におけるCSR関連規制やそれに関連して求められる社会的要請に適切に対応できなければ、グローバル市場での展開にあたっての障害となる可能性が高い。特に先進国でのCSR関連規制の域外適用も進展しつつあり、必ずしも十分にそれが策定・運用されていない新興国の規制に対応するのみでは、持続的な成長を行うことが難しい状況にある。こうした中で、どのように戦略的に欧米および新興国におけるCSR関連規制に対峙すべきかを、それぞれの規制内容などを棚卸しながら検討した。本報告を通じて、日本企業がそのCSR活動を進化させ、持続的な価値創造に結びつけることを期待したい。

我が国企業の競争力強化に向けたCSRの国際戦略に関する調査(本調査)の目的

- ▶ 新興国(アジア)と欧米におけるCSRを巡る規制等を調査し、その特徴や留意点を考察する。
- ▶ 新興国(アジア)で企業が直面している課題と優れた取り組みを抽出する。
- ▶ 日本企業の競争力強化に向けたCSRの国際戦略の在り方を、政策面、企業戦略面から考察し、提言する。

1. 新興国(アジア)と欧米におけるCSRを巡る規制等の動向

1.1 CSRに関わる規制等の調査の目的及び対象範囲

我が国では、CSR元年と呼ばれる2003年から、各企業においてCSRの本格的な取り組みが始まった。その後、2010年ごろからCSRに関わるグローバルな枠組みが次々に誕生ないし改定されてきており、日本企業もこうした枠組みへの対応を加速させている。一方、各国レベルでも、グローバルな枠組みに基づくより包括的なCSR関連法規制やガイドライン等の作成が積極的に進められている。

代表的なCSRに関わるグローバル枠組み(参考)

- ・ 持続可能な開発のための2030年アジェンダ Sustainable Development Goals (SDGs)
- ・ 国連ビジネスと人権に関する指導原則
- ・ 国連グローバルコンパクト
- ・ OECD多国籍企業行動指針
- ・ OECD紛争地域及び高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス
- ・ ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引き
- ・ ISO 20400 持続可能な調達(作成中)
- ・ Global Reporting Initiative (GRI) G4ガイドライン(ガイドラインから規格へ改定予定)
- ・ International Integrated Reporting Council (IIRC) 統合報告フレームワーク

新興国（アジア）におけるCSRに関する主要な法律や、公的機関及び民間の規格・ガイドライン、その他事実上の制約等の調査を実施し、全体的な傾向性の分析を行った。

調査の範囲は、近年新たな動きが見られるCSRの重要課題であり、また、過去数年間のCSR研究会調査報告で重点的に取り上げた分野である、以下を中心とした。そのため、必ずしも網羅的ではないことに留意が必要である。

- ・会社法などで言及される企業経営全般に関連する法令・規則
- ・情報開示、サプライチェーン、人権に関連性の高い法令・規則

規制等の調査対象国は、新興国としてインド、インドネシア、タイ、ミャンマー、中国の5ヶ国に加え、欧州、米国をベンチマークとして対象に加えている。

※各国の規制等の詳細につきましては、前号「企業活力2016春季号」に掲載しておりますのでご参照ください。

1.2 CSRに関わる規制等の特徴

調査結果をもとに、複数の国に共通する特徴の抽出を行った。

特徴1：新興国でのCSR個別課題に対する基本法の整備

先進国ではほぼ完備されている環境法、労働法などCSRの個別課題に関連する法規制の整備が新興国でも進みつつあり、正確な情報の把握と確実な遵守が必要となる。ただし、必ずしもこうした規制が十分に完備しているとは言えず、現地の文化・宗教・伝統等の社会的規範への対応も意識する必要がある。

特徴2：新興国でのCSR活動の義務付け

企業の利益などから一定の割合をCSR関連活動に投資することを義務付ける規則が複数の国で導入されている。こうした規制の背景には、（外資を含む）企業が、その国で過去に与えてきた負の社会環境の影響や弱者からの搾取に対する補償の意味合いもあると考えられるため留意が必要である。

特徴3：贈賄防止法等の新興国を含めた域外適用

贈賄や不正競争は世界共通の課題であるが、米英では域外適用の概念を含む法規制を導入する事により、新興国での贈賄行為に対しても規制を導入する措置を実施している。こうした法規制が違反企業に対して課す巨額の罰金は、新興国に進出する場合、大きなリスクとなりうることに留意が必要である。

特徴4：新興国に広がるサプライチェーンのデュー・ディリジェンス

近年、先進国で導入されている法規制では、サプライチェーンのデュー・ディリジェンスへの要求が一般化してきている。こうした規制に社のみで対応するには限界があり、サプライチェーンを共有する業界等での共同作業が、効率の面から現実的な方法論になると考えられる。

特徴5：CSRに関する情報開示の義務化

大企業や上場企業にCSR（非財務情報）に関する報告を要求する規則が、法令や証券取引所の上場要件として多くの国で一般化しつつある。国際競争の観点から、CSRの情報開示において国際フレームワークへの準拠がより求められることが想定される。

2. 新興国（アジア）における企業の課題と取り組み

日本企業の事例発表4社・インタビュー調査7社、法令等の調査対象新興国5ヶ国（中国、インド、インドネシア、タイ、ミャンマー）及び韓国の海外企業6社に対する文献調査を通じて、新興国でのCSRを推進する上での課題及び、先進的な取り組みにおける共通項の抽出を行った。

2.1 新興国でのCSRを推進する上での共通課題

①新興国の法規制等の正確な情報の把握の困難さ

新興国の規制動向や社会課題等の情報を適時的、継続的に把握することの困難さが企業から指摘されている。企業規模によっては、新興国の各国にCSRに精通したスタッフを配置することは困難であり、また、本社が新興国の情報を直接入手することも容易ではない。情報収集が適切に行われないと、法規制等への対応が的確に行えず、コンプライアンス問題に発展することもある。

②新興国の発想や文化的背景理解の困難さ

法規制等の把握が可能となっても、法制度の背景や考え方は新興国独自のものがある。日本的ないしは、グローバ

ルスタンダードの発想では、正確な理解が難しいケースが見受けられる。また、社会貢献的な取り組みにおいても、現地の社会的課題や政治的ニーズを理解せずに本社主導の取り組みのみに偏ることは、取り組みの効果や意義に課題が残る。

③域外適用法規へのコンプライアンス上のリスク

新興国の法規制等を遵守していたとしても、欧米の法規制の域外適用によって、新興国の商習慣に根ざした行為がコンプライアンス違反に問われることがある。こうした違反には莫大な制裁金が課せられる場合もあり、新興国のスタッフが正しい知識をもたない場合、全社的な経営リスクに発展する可能性もある。

④現地対応の限界

人権やサプライチェーンにおけるCSR課題について新興国で問題が発生した場合、グローバルな枠組みの視点からの対応が求められる。現地の不完全な法規制等のみの視点で対応を行うことは、グローバル企業にとって、大きな評判リスクなどに発展することがあるため留意が必要である。

⑤本社と現地のコミュニケーションの困難さ

本社と現地のコミュニケーションが確立されていないと、上記の課題1～4に的確に対応することは困難である。本社が継続的にCSRマネジメントに関与しない場合、リスクの把握や対応が後手に回る可能性がある。

⑥社会課題を事業機会へ繋げることの困難さ

企業価値の向上にとって、社会課題を事業機会へ繋げることは極めて重要である。しかしながら、自社が向き合うべき社会課題の特定、現地NGO等のパートナーの選定、新規ビジネスモデルの導入や構築がうまくいかないと、これを成し遂げることは困難である。

2.2 企業の先進的な取り組み

①理念に基づくグローバル経営の実践

今回、調査対象としたほとんどの先進企業が理念経営を非常に重視している。大企業を経営するためには、共通の価値を創造し、全社員の指針となるべき企業理念が欠かせないためである。一方、伝統的に用いられていた企業理念が、異なる価値観を持つ海外の社員から理解されにくいことに直面しているケースもある。このため、企業理念を一新することで、企業のグローバル化に対応すると同時に、企業理念へのCSRの統合をより明確な形で目指す企業が出てきている。

②トップの積極的関与

CSRの取り組みが進んでいる企業に共通する要素は、経営トップの積極的関与である。一般的に、海外進出においては、事業立ち上げが優先となる場合が多く、現地の法規制への対応を含めたCSRが後手に回ってしまうケースがある。一方、先進企業では、取り組み1でも取り上げたように、経営トップ自ら世界中の現地法人を行脚し、経営理念やCSRを直接現地拠点や買収先企業に伝えている事例がある。

③グローバル基準への対応

規制等の特徴1：「新興国でのCSRの個別課題に対する基本法の整備」で指摘したように、新興国では規制やガイドラインの整備の遅れがみられるため、特に情報開示の分野で、新興国の企業はより厳格なグローバルな枠組みへの準拠を目指す傾向がある。また、サプライチェーンがグローバル化した現代のビジネスにおいては、国内基準への準拠では事実上限界があり、グローバルな枠組みを積極的に活用することでサプライチェーンの効果的なマネジメントが実現することが可能となる。

こうしたグローバルな枠組みに対しては、単に追随するのみならず、その策定プロセスに積極的に関与し、自社の意見を反映させることも重要な取り組みと言える。

④海外人材の積極的登用と育成

海外での法規制対応を含めた取り組みでは、海外人材を積極的に登用することも重要視されている。現地の法規制やその解釈、社会課題等の理解が必要となる場合が多く、専門的知識を持つ現地スタッフを配置、教育することは有効な手段とみなされている。海外人材に、一定期間本社部門の業務に携わる機会を与える等の取り組みを始めている企業もある。企業理念を浸透するためにも有効であろう。

また、グローバル経営に関連して、経営理念やCSR方針の策定で、本社人材だけでなく、海外の人材を含めたグ

ローバルチームを編成する進んだ事例もある。

⑤ サプライチェーンへの積極的関与

特徴4：「新興国に広がるサプライチェーンのデュー・ディリジェンス」で示したように、サプライチェーンにおけるCSR対応は、特にアジア地域にサプライチェーンを持つ企業にとっては喫緊の課題となっている。

しかしながら、その重要性は理解されているものの、コスト等の問題から適切な取り組みへのハードルが高い課題であるのも事実である。取り組みの進んでいる企業では、法規制やリスク対応のため、サプライヤーに対する書面調査や監査等が一般的な手法として用いられている。

⑥ 社会課題へのフォーカス

アジアの先進企業の中には、CSRの一環として社会貢献的な企業市民活動に力を入れている例が非常に多くみられ、企業財団による慈善活動等も広く行われている。特徴2：「新興国でのCSR活動の義務付け」で指摘したように、一部の国ではCSR活動が法制化されており、必ずしも事業に直結しない企業市民活動であっても重要性が高いものである。一方で、一般的な社会貢献の枠を超えて、その国や地域で重要な社会課題を的確に見極め、フォーカスすることの重要性は今後ますます高まることが予想される。先進国の中では、新たな事業機会として社会課題を捉える積極的な試みも一般化しつつある。

どのような社会課題にアプローチするかの見極めには、海外人材の目線から捉えた実態の把握が重要である。また、ビジネスモデル構築の際には、地元NGOなどを積極的にインボルブすることによる成功例が多い。

2.3 インドネシア企業のCSRの取り組み状況

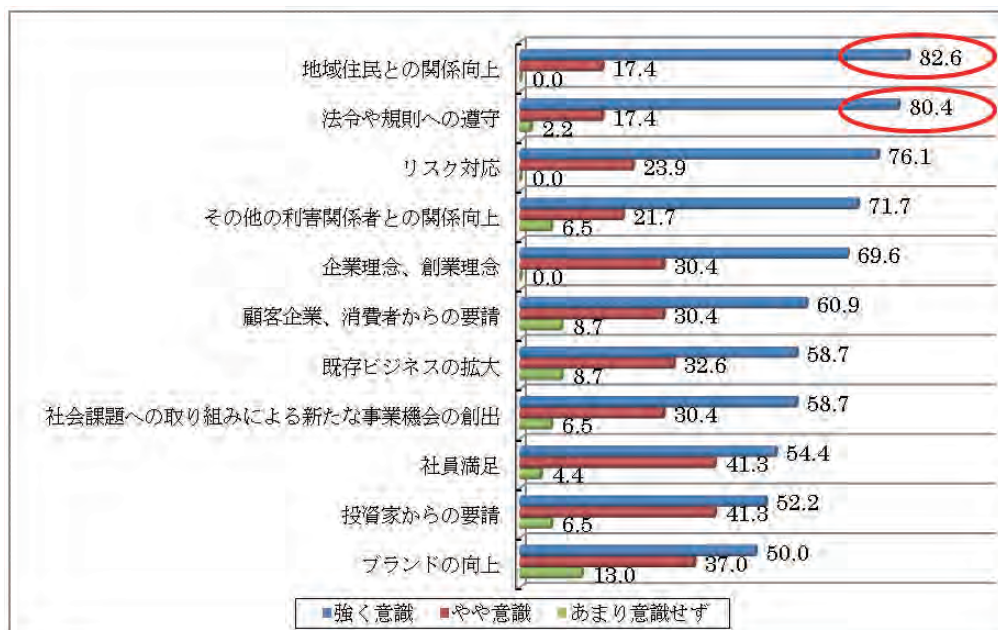
前項の調査は、一部の先進的な企業のサンプリングによる詳細な調査に基づくため、先進的な取り組みの抽出には有効であるが、一般的な傾向性を知るには適していない。アジア企業におけるCSRの取り組みの状況をよりの確に把握するため、インドネシア企業に対してのアンケート調査も同時に実施した。

今回対象とした新興国の中で、市場規模や製造拠点としての重要性と今後の発展が特に期待されるインドネシアをその対象として選択している。この調査においては、インドネシア企業が意識する、CSRに関して重要な法規制、ガイドライン等、CSRの取り組みの重点課題、インドネシア企業の報告書の発行状況や想定するユーザーなどを調査した。CSR導入上の課題に関しては、日本企業との比較も実施した。さらにインドネシア企業から見た自国企業の強み、先進国企業の強みを調査、分析した。

この調査でインドネシア企業における特徴として、主に以下が見いだされた。

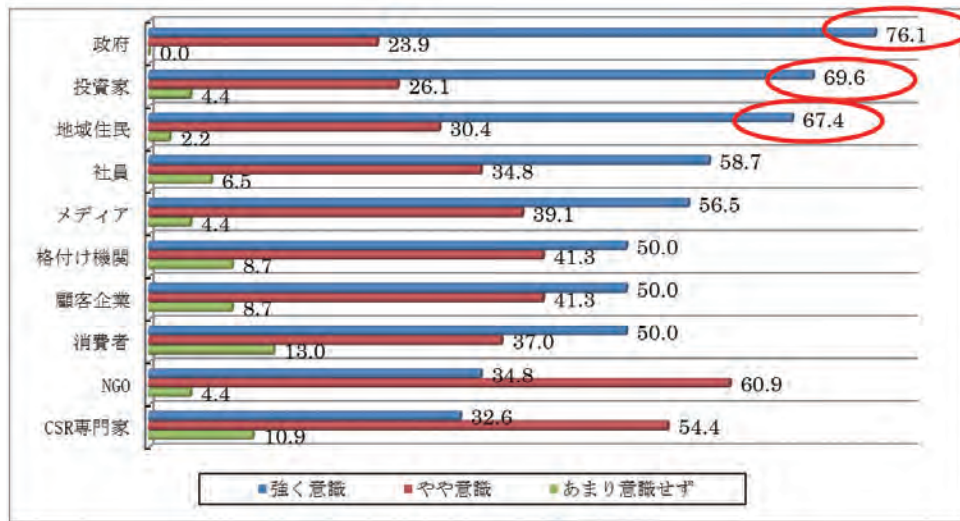
- ▶ CSRに取り組む目的において、「地域住民との関係向上」、「法令や規則への遵守」を強く意識した企業が80%以上に及び、極めて高い率を示したこと。

CSRに取り組む目的



➤ 情報開示（報告書）の想定ユーザーとして、特に「政府」や「地域住民」を「投資家」と並んで強く意識していること。

報告書の想定ユーザー（ステークホルダー）



3. 我が国企業の競争力強化に向けたCSRの国際戦略のあり方についての提言

新興国（アジア）における企業の課題と取り組みの分析結果に基づき、企業の経営効率の向上や企業価値の向上に資する観点から、グローバル展開する企業の新興国のCSRに関する「企業戦略への提言」と我が国の推進策などの「政策等に対する提言」にまとめた。

3.1 「企業戦略に関する提言」

提言1：理念に基づく経営の確立

「新興国を含めた海外のビジネスや拠点のマネジメントを、有効に機能させるには、全社的な指針となる企業理念や基本方針の明確化と、そのグローバルレベルでその理念に基づく経営を実践すべきである。」

提言2：現地人材の登用および育成

「新興国でのCSR関連規制等への対応や社会課題にアプローチする新規ビジネスの構築では、現地人材の果たす役割は極めて高いため、意識的な登用と育成を実施するべきである。」

提言3：ビジネスに即した社会課題の重要性の認識と対応

「新興国のビジネス展開やサプライチェーンの管理においては、現地の社会課題と自社のビジネスとの関係性を明確化し、重要性を意識して取り組むべきである。」

3.2 「政策等に対する提言」

提言4：国家的枠組み等の検討

「国際的なフレームワークに準拠したCSRに関わる国家的枠組みの検討を我が国も早期に検討すべきである。」

提言5：新興国の法規制等に関する情報の一元化の推進

「新興国の法規制等に関する情報の一元的収集等を積極的に行うべきである。」



提言発表セミナーの様子（講演時）



提言発表セミナーの様子（質疑応答時）

企業の取り組み事例

伊藤忠商事株式会社

「アジア・新興国における伊藤忠グループのCSR取組について」

1. 企業理念・CSR方針

近江商人の「三方よし」の中の、売り手と買い手だけではなく、その周りの現場・コミュニティー（世間）も良くならないと商売というのは成り立たないという考え方のもとビジネス展開。現場主義を重んじ、常に現場の人と接し、コミュニケーションを取る事で感覚を研ぎ澄まし、人が気づかない事、人がやらない事をやる事が大切であるという考えである。

2. プレオーガニックコットン（以下、POC）プロジェクト

POCプロジェクトは、インドの社会的課題に対する小さな一歩として開始した。

<インドの綿花栽培農家>

- 綿花は農地全体の5%。しかし全農村で使用される農薬の45%を綿花で使用。
- 農薬の過剰散布で皮膚病・呼吸器系の健康被害が発生。
- 農薬購入の債務で、約48%の農民の生活が困窮。
- オーガニックへの移行期間3年間は収入が約20~30%削減し、移行が困難。

【プロジェクトのきっかけ】

グッズのTシャツ等を環境に優しいものにしたいとの想いで「オーガニックコットン（以下、OC）」へ高い関心を持った音楽関係者から伊藤忠に発注があった。その際に信頼関係が出来た株KURKKUとともに伊藤忠の担当者がインドのコットン農家を訪問。目の当たりにした問題に対して、解決出来る糸口を見出そうと始められたプロジェクト。

【現場での問題点】

①貧困・格差 ②不公正貿易（先進国の自国保護）③価格競争と消費者意識（低価格志向）④農薬使用 ⑤水資源の利用（綿花栽培は水使用2.6%）⑥遺伝子組換え種子 ⑦農民の健康被害 ⑧農夫の自殺 ⑨児童労働（受粉作業）

【プログラム内容】

上記の問題点のうち、まずは4つに課題を絞り込み、解決策を検討。

課題設定：①害虫や栄養不良で収穫量が落ちる、②オーガニック農法が分からない、

③オーガニックの認証制度が分からない、④遺伝子組み換えをしていない種が手に入らない

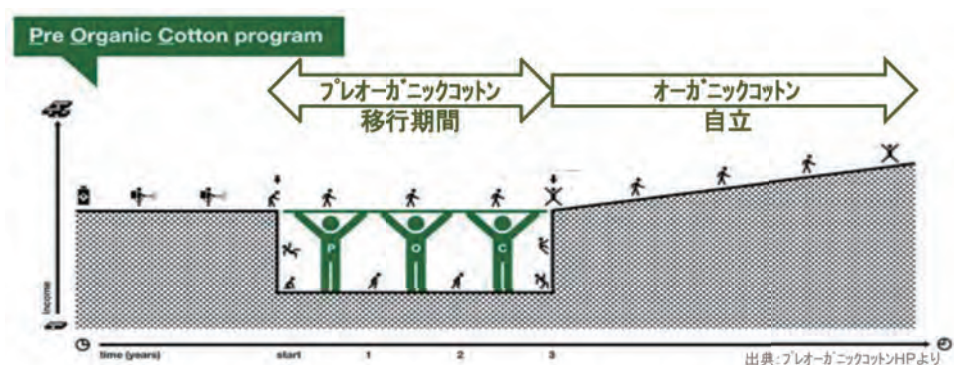
解決策：遺伝子組み換えをしていない種を配布（④）、オーガニック農法の指導者を派遣（②）、

第三者機関の認証検査員を派遣（③）、生産がおちた分、価格にプレミアム乗せて購買（①）

貧困や健康被害等で苦しむ農家がOCを栽培する農家に進化していけば、それら問題から開放される可能性が高い。OCになれば収穫した綿花が2~3割程度高く売れることになるが、「3年間農薬を撒いてはいけない」「遺伝子組換えの種ではいけない」等様々な

制約がある。それらを手取り足取り教え、彼らがOC農家になるまでの3年間に支援しようというのが本プロジェクトのキーである。

ところが、この3年間というのは、農薬を撒かないということもあり、収穫が2~3割程度落ちてしまう。ここがネックで、OC農家になりたくてもなれない農家が沢山いる事が分かった。そこでその3年間は下がった収穫の部分にプレミアムをつけて買い上げる「買取保証」をすることとした。取引先のアパレル企業等の賛同もあり、このプロ



出典：プレオーガニックコットンHPより

ラムが成り立つようになった。

アパレル企業としては「農薬を使わないで収穫したコットンで作っている」と他の商品との差別化もでき、伊藤忠としてはビジネスもそこで増え、支援している農家がOC農家になれば将来的にも繋がりを持てる等のメリットもあった。

支援している3年間「農薬は使っていない・化学肥料も殆ど使っていない綿花」の事を、OCではなくて『プレオーガニックコットン』と名付けてブランド化し、ストーリーを組み立てた。そこが伊藤忠の培ってきたブランドビジネスの応用編という事で、伊藤忠ならではの取り組みである。

POCプログラムに参加した農家には、無償で遺伝子組換えをしていない苗も配布した。またOC農家の組合に依頼をして、無料でオーガニック農法の指導を農家に行ってもらい、3年経過した段階では第三者機関の認証検査も無料でサポートした。

コットン農家から日本国内の消費者に商品として渡るまでのバリューチェーン全体のほぼ全てと伊藤忠は直接関係を持っているのでPOCの商品に関してはその管理・モニタリングが可能となっている。

【関係者のメリット】

- ① 農家（生産）：・子供の教育、住居の改善、・OC農家としての自立、安定収入
- ② 商社（企画）：・POCブランド化により需要創出、・OCの安定確保、・バリューチェーン全体を管理可能
- ③ アパレル（販売）：・ストーリー性、・他社との差別化
- ④ 消費者（消費）：・買うことで生産者の暮らしや環境の改善に貢献

【プロジェクト推進の上での苦労】

農家をどう増やすかに当初は苦心したが、徐々に農家の間で口コミで広がっていき年々増加。

買取保証の問題としては、コットンは相場商品なので伊藤忠がつけた買取価格より市場価格が高くなってしまいうケースがあり、何割かの農家はやはり市場に販売するケースも見受けられたことである。また市場価格が下落した時には、補填幅が大きくなってしまいコスト的に厳しくなってくる。非常に難しい問題であるが、トータルで見ると前述のようにメリットもあるので継続することになっている。

収益規模としては現在約5,000 t と決して小さい数字ではないが、伊藤忠全体の利益で考えるとさほど大きくはない。社内的にも利益について説明を求められる場面があるが、逆に大き過ぎる利益でも本プロジェクトにおいては社会的な批判に繋がる可能性もあり、適正な利益を上げ続けていくことが重要と考えている。

【農家数推移と対外的な評価】

2008年の導入から2015年迄に約4,000件の農家が取り組んだ。

2011年に日本のグッドデザイン・サステナブルデザイン賞を受賞、2012年には国連開発計画（UNDP）のBusiness Call to Action*（BCtA）に、日本企業として1番目に認証を受けた。

※2008年に発足した企業・政府・開発援助機関が集まるグローバルな会員ネットワークであり、長期的視点で商業目的と開発目的を同時に達成できるビジネス・モデルを模索し、促進するための活動を行っている。BCtAは、企業がそのようなビジネス・モデルと企業のコアとなる技術を適用しながら、貧困層の成長を活性化させ、ミレニアム開発目標（MDGs）の達成を促進することを目的としている。



【今後の展開】

現在、インドの3つの州で「POCプロジェクト」を展開しているが、これを他の地域・国やコットン以外の商品での展開も模索中である。

伊藤忠では、これからも現場の目線を持ち、多くの意見を聞き入れる場を持ち、多くの協力者（ステークホルダー）と共に、農業従事者の暮らしや環境の改善に貢献出来るビジネスの創出に努めていく。

【CSR研究会 参加委員からのコメント】



日本では古くから、企業活動の中で当たり前のように環境や社会課題に配慮し、それらの解決につながる工夫を続けてきており、それが国際競争力を押し上げる原動力の一つになっていたと理解しています。伊藤忠商事のルーツでもある近江商人の「三方よし」はまさにその一例です。

しかしながら昨今、様々な分野で競争は激化し、ビジネスでもCSRでも従来とは異なったアプローチが必要となってきています。弊社の取り組みが2012年に国連開発計画のBCtAとして日本企業で最初に認められましたが、以後日本企業の取り組みが数多く世界に発信され続けているのは非常に心強いことです。SDGsの17目標についても、「貢献しなければならない」という受け身ではなく「既に取り組んでいる中でどこを太くしていくか、何を新たに取るか」という視点で捉えることが、日本の存在感を高めることに繋がっていくと思います。

本研究会において、産学官のメンバーによる非常に活発な議論に参加させて頂き、上記の想いを強くするとともに、提言としてまとめられた具体的な企業戦略に則し、弊社も取り組んでいきたいと考えています。

（伊藤忠商事株式会社 広報部 CSR・環境室長 小野博也委員）

【CSR研究会 担当研究員より】

企業がグローバル展開する上で、進出する国の「文化・風土・価値観」を知ることは重要ですが、CSRという切り口からアジアを中心とした新興国の動向や企業事例等の先行調査は、これまであまり見られなかったものと認識しております。この度の調査研究報告書は、JETROによる新興国（アジア等）の政治経済概況と日系企業動向やCSRに関わる規制等の動向調査、インタビューによる日本企業の取り組み事例、文献調査によるアジア等の各企業の取り組み、インドネシア企業のアンケート調査など様々な視点から新興国（アジア等）でビジネス展開する上でのご参考となるような資料を盛り込んでおります。

CSRご担当者のみならず、経営に関わる方や海外部門に関連する方、調達関連、人事部門など社内の方の多くの方にも是非ご活用いただければ幸いです。

CSR研究会ご関係者、研究会での御講演を引き受けていただいたJETROの方々、インタビューに御対応いただいた企業の皆様など多くの方のご協力・ご支援により、この度の報告書を作り上げることが出来ました。この場を借りて改めて御礼申し上げます。

（主任研究員 小西広晃）

この調査研究報告書は、企業活力研究所ホームページからダウンロード出来ます。

http://www.bpfj.jp/act/contents_display/3/29/

※この事業は、競輪の補助を受けて実施しているものです。



平成27年度 IoTがもたらす我が国製造業の変容と 今後の対応に関する調査研究

IoT (Internet of Things) の進展により、製造業のあり方 (価値創造の方法、競争の要素) が大きく変容する可能性があります。例えば、ソフトウェア分野で圧倒的優位にある米国は、その優位性をリアルなものづくりに拡大しつつあります。一方、ドイツでは「Industrie 4.0 (第4次産業革命)」と称して、IoTを活用した「工場のスマート化」、さらには、スマート化された工場どうしをつなぐ形での新たなものづくりが官民挙げて推進されつつあります。こうした状況への対応に遅れをとれば、我が国製造業の競争優位にも大きな影響を受けることになります。

そこで、平成27年度ものづくり競争力研究会では、IoTがもたらす「ものづくり上流へのインパクト」、「製造プロセスの変化」、「ものづくり下流への変化」などについて調査分析を行いつつ、諸外国の状況を把握すると同時に我が国の現状と課題についても整理した上で、我が国製造業の競争優位の確保に向けた「今後の対応」のあり方について調査研究を行いました。

本調査研究では、東京大学 政策ビジョン研究センター シニア・リサーチャーの小川紘一氏を座長とする有識者からなる「ものづくり競争力研究会」を設置し、平成27年8月～平成28年3月にかけて合計8回開催し検討を重ねてきました。このうち、第2回～第6回研究会ではIoTの第一線で活躍する企業人や有識者を講師として招き問題提起をいただきました。また、経済産業省からは「IoT社会における製造業」などをテーマに、国内外の直近の動向について報告をいただきました。

こうした検討や報告を踏まえ、研究会は、平成28年3月に報告書を取りまとめたところです。本稿では、その概要を紹介します。

なお、平成28年5月18日 (水)、報告書に関するセミナーを行い、企業・団体のIoTご担当者やプレスなど32名の方にご参加いただきました。



写真左から小川座長、正田室長



ものづくり競争力研究会の様子

ご参加者名簿

座長

小川 紘一 東京大学 政策ビジョン研究センター シニア・リサーチャー

委員

尾木 蔵人 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
コンサルティング・国際事業本部 国際営業部 副部長
中島 震 国立情報学研究所 アーキテクチャ科学研究系 教授
長島 聡 (株)ローランド・ベルガー 代表取締役社長
西岡 靖之 法政大学 デザイン工学部 システムデザイン学科 教授
眞木 和俊 (株)ジェネックスパートナーズ 代表取締役会長
松田 一敬 合同会社 SARR 代表

オブザーバー

田中 従雄 ヤマトホールディングス(株) IT戦略担当シニアマネージャー
正田 聡 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室室長
川森 敬太 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室課長補佐
榊原 風慧 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室係長
吉田 哲士 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室係長
岡野 宏美 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室調査員
鈴木 俊吾 NEDOイノベーション推進部 標準化・知財戦略グループ 主幹
高梨 千賀子 立命館大学大学院 准教授

事務局

(一財)企業活力研究所
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
(企業名・役職名は当時、敬称略、委員氏名は五十音順)

平成27年度ものづくり競争力研究会開催内容

第1回 平成27年8月26日(水) 10:00~12:00

- ①「平成27年度ものづくり競争力研究会の開催について」
- ②「IoT社会における製造業」
経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 課長補佐 川森敬太 氏
- ③「平成27年度の研究会の論点と調査スケジュールについて」

第2回 平成27年9月25日(金) 10:00~12:00

- ①「Industrie4.0の取組みについて」
ベッコフオートメーション株式会社 代表取締役社長 川野俊充 氏
- ②「ドイツ発『インダストリー4.0』、アメリカ発『インダストリアル・インターネット』
～世界で進むIoT・新産業革命への取組み」
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
コンサルティング・国際事業本部 国際営業部 副部長 尾木蔵人 委員

第3回 平成27年10月30日(金) 10:00~12:00

- ①「IoTに係る施策等の動向」
経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 係長 吉田哲士 氏
- ②「デジタルエンタープライズの動向」
シーメンス株式会社 専務執行役員 事業本部長 島田太郎 氏
(デジタルファクトリー事業本部、プロセス&ドライブ事業本部)

第4回 平成27年11月27日(金) 10:00~12:00

- ①「機械・電機産業から見た IoTがもたらす我が国製造業の変容と今後の対応について」
三菱電機株式会社 FAシステム事業本部 産業メカトロニクス事業部
技師長 安井公治 氏
- ②「IoTの本質とビジネスインパクト」
パナソニック株式会社 全社CTO室 理事 梶本一夫 氏

第5回 平成27年12月18日(金) 10:00~12:00

- ①「グローバルIoTトレンドとインダストリー4.0について」
日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・エレクトロニクス・インダストリー CTO 山本宏 氏
- ②「IoT時代のビジネスモデルについて」
特定非営利活動法人産学連携推進機構 理事長 妹尾堅一郎 氏

第6回 平成28年1月12日(火) 10:00~12:00

- ①「Cyber Physical System」
国立研究開発法人産業技術総合研究所 情報・人間工学領域 領域長 関口智嗣 氏
- ②「報告書骨子案について」

第7回 平成28年2月23日(火) 10:00~12:00

- ①「IoT社会における製造業と国の施策の方向性」
経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 課長補佐 川森敬太 氏
- ②「報告書案について」

第8回 平成28年3月17日(木) 10:00~12:00

- ①「報告書案について」

【ものづくり競争力研究会座長より】



小川 紘一 座長
東京大学 政策ビジョン研究センター
シニア・リサーチャー

今回の調査研究によって、IoTがもたらす製造業の変容と競争ルールの変化を俯瞰的に捉えることができ、日本が直面する課題が見えてきました。これを皆さまと共有できるようになったのは大きな成果だと思っております。

行政側はすでに、共通基盤技術の開発と人材育成および国民的なコンセンサス形成に向けて手を打ちはじめましたが、行政の政策は呼び水に過ぎません。現在の日本に必要なのは、多くの企業が「さあ、やってみよう」、「これを事業化してわが社に活力を取り戻そう」と動き始めることです。

しかしながら、我われは、雇用と収益に責任を持つ経営者が「さあ、やってみよう」と動けるレベルまでに、まだビジョンも課題も捉え切っていません。したがって日本企業が向かうべき方向性をまだ具体的に示せていません。

IoT時代になって、欧米企業が、なぜデータ駆動型のサービスビジネスへ大挙して向かいはじめたのでしょうか。データの多くがモノから生まれるなら、モノづくり大国の日本の方が製造業のサービス化をもっと効果的にやれるかもしれません。しかしながら、我われは、データがなぜ、そして、どんなメカニズムで付加価値を生み出すのかを、まだ正しく理解できないでいます。そもそもモノとデータで、知的財産に対する考え方が同じでもいいのでしょうか。

欧米の経営者が、なぜコンピュータ・シミュレーションやCPS（Cyber Physical System）を経営戦略の中核に位置付けたのでしょうか。モノやサービスの設計はもとより、グローバル市場のエコシステム構造やビジネスモデルさえも、サイバー空間で事前設計しようとしているのです。この延長で、イノベーションの在り方が本質的に変わっていくでしょう。

最近になって人工知能の重要性を語る識者はたしかに増えてきましたが、モノやサービスを全てサイバー空間で表現するCPS思想の、歴史的な意味を語る識者が非常に少ないのです。それ以前に、日本には、ビッグデータ、人工知能やコンピュータ・シミュレーション分野の人材が先進国の中で際立って少ないのです。

これらの事例はごく一部に過ぎません。例えば、IoTの経営環境で産業構造がオープンなビジネス・エコシステム型になりますが、オープン化がどんなメカニズムで企業価値を高めるかも、経営者に共有されていません。IoT時代の欧米企業は、1990年代に完成させたオープン環境のビジネスモデルを繰り出すはずですが、このビジネスモデルを理解する企業幹部も少ないのです。それ以前に、日本の工場では、デジタル化が非常に遅れています。設計図面がまだ2次元のままで、3次元CADが普及していません。IoT以前の問題が多数あるのです。

IoTの経済環境が進化するにつれて、日本と日本企業が内包する新たな課題が次々に顕在化してくるでしょう。この意味でも我々は、この研究会をさらに充実させながら課題を先取りし、日本と日本企業の方向性を皆さまと一緒に考えていきたいと思っております。

■調査研究報告書サマリー

平成27年度ものづくり競争力研究会では、合計8回の研究会を開催し、講師によるプレゼンテーションや意見交換等を中心に検討を重ね、我が国ものづくり産業が「先進国型ものづくり」に脱皮し、今後とも活力を維持し、発展していくためのあり方についてとりまとめた。

本稿では、「IoTがもたらす製造業の変容と課題の整理」、「我が国のものづくり競争力強化に必要な対応の方向性」の2点を中心に、事務局の責任で概要をとりまとめ、ご紹介する。

I.IoTがもたらす製造業の変容と課題の整理

1. IoTがもたらす製造業の変容と競争ルールの変化

平成27年度の調査研究を通じて、デジタルイノベーションがもたらす産業革命の核心は「いかにデータから価値を生み出すか」という点にあることがより鮮明になった。IoTはCPS（Cyber Physical System）を実現するための手段に過ぎず、PhysicalとCyberとの間でデータをループさせることによりいかなる価値を生み出すかという点こそが従来との決定的な違いであり、CPSというビジョンの中で製造業へのインパクトを読み解く必要がある。研究会でプレゼンテーションや意見交換を重ねる中で、「IoTがもたらす製造業の変容と競争ルールの変化」について以下のとおり抽出、整理した（変化1～6）。

変化1 データに新しい価値を見出す

コンピューターの処理能力が飛躍的に高まり、ディープラーニング等も普及し始める中、「データを制するものがすべてを制する」と言われるように、一次情報としてのデータを持たなければ新しい価値を生み出すことができない状況になってきている。

変化2 ソフトウェアがドライバとなる

価値の源である「データ」と価値をつくり出す「サービス」との橋渡しをするのが「ソフトウェア」である。とりわけ、ビッグデータの解析にはソフトウェアの力が必須であり、いわゆる“ソフトウェアリッチ”化が進む。

変化3 サービスが付加価値をつくり出す

IoTによるネットワーク化は、顧客との接点、個人との接点をより深めていき、モノよりもサービスの価値が上位にくるといって、「サービスドミナント」のビジネスモデルへと変化していく。

変化4 プラットフォームがエコシステム形成を先導する

モノのサービス化、サービスのモノ化という双方の流れが進むことで業界の壁が崩れ、これからは異なる産業セクターも含めたプラットフォーム間での競争、産業エコシステム間での競争が展開される。

変化5 ルールづくりがエコシステムを支配する

規制のルールの枠内でビジネスを考えるのではなく、イノベーションとルール形成を一体的に取り扱っていくことが重要である。参加者がメリットを感じるようなルールづくりを先導したコンソーシアムは、エコシステムを形成するようなプラットフォームの構築が可能である。

変化6 オープン&クローズ戦略がすべてを制御する

エコシステムを形成するルールづくりで重要なことは、競争領域と協調領域の切り分けであり、標準化戦略、すなわちオープン&クローズ戦略そのものに取り組むことに等しい。

2. 日本が直面している課題

「IoTがもたらす製造業の変容と競争ルールの変化」について抽出、整理した上で、各変化に対して、「日本が直面している課題」はどうなっているかについても以下のとおり整理した。

変化1 データに新しい価値を見出す

課題

データの重要性に対する認識が希薄で、アルゴリズム重視の傾向（例:日本の研究者や技術者は昔から「データベース」を重視しない傾向にある）。

変化2 ソフトウェアがドライバとなる

課題

ソフトウェアの重要性は重ねて強調されているが未だにハードウェア重視。人材にも乏しい。

変化3 サービスが付加価値をつくり出す

課題

技術起点の価値づくり（この場合の付加価値は“点”になりやすい）には長けているが、サービス起点に価値をつくり込み、付加価値を“面”で押さえる手腕に乏しい。

変化4 プラットフォームがエコシステム形成を先導する

課題

産業生態系（エコシステム）をつくるという観点からの戦略的な選択と集中ができない（“守るもの”と“捨てるもの”の切り分けができないので、エコシステムの中で棲み分けることができない）。

変化5 ルールづくりがエコシステムを支配する

課題

ゲームチェンジャーとしてルール形成に挑む企業は少なく（むしろ苦手）、エコシステムとして価値を生み出すための新しい競争ルールを主導できない。

変化6 オープン&クローズ戦略がすべてを制御する

課題

垂直統合の志向が強く、“競争”と“協調”の切り分けができない（オープン&クローズ戦略で標準化をしていかないと、エコシステムは形成できない）。

3. 日本のポテンシャル

「IoTがもたらす製造業の変容と競争ルールの変化」、「日本が直面している課題」を整理する一方で、日本の製造業の強みともいえる点、「日本のポテンシャル」についても議論を行った。「日本のポテンシャル」としては、例えば以下の点が挙げられる。

(1) 現場力に裏付けられたプロセス・イノベーション

現場でのカイゼン力は、世界が真似できない日本のものづくりの特長である。また、現場力に裏付けられ、生産プロセスの創意工夫（プロセス・イノベーション）にも強みを持つ。ただし、カイゼンが売上拡大・利益創出につながり、現場のモチベーション向上に直結するようなIoTによるビジネスモデル改革が必要である。

(2) 人と機械の協調

日本の産業では、匠の技を含む伝統技術・技能、最先端のハイテク技術が共存・融和している。これまで労働者の職域の曖昧さや良好な労使関係は、工場の自動化などを推し進めることを可能としてきており、今後も、新しいものを生産現場に受け入れるうえでプラスに働く可能性がある。

II. 我が国のものづくり競争力強化に必要な対応の方向性

平成27年度ものづくり競争力研究会では、「IoTがもたらす製造業の変容と課題」、「日本のポテンシャル」等について検討を重ねた上で、「我が国のものづくり競争力強化に必要な対応の方向性」について以下のとおりまとめた。

1. IoTを活用した価値の創出と共有

我が国がどのようなCPS社会を目指すかを明らかにしていく必要がある。CPS社会像を明らかにするということは、IoTを活用していかなる価値を生み出すかを明らかにすることでもある（価値の創出）。

さらに、ドイツや米国で強烈なインパクトで立ち上がっているプラットフォームと伍して、日本らしい価値の共有を広げていけるかはとても重要なポイントになる。日本にとっての今後の試練は、技術力よりも、こうした価値共有のあり方といえよう（価値の共有）。

2. 日本の強みの生かし方

日本のポテンシャルは、「現場力やカイゼンに裏付けられたプロセス・イノベーション」であり、「人と機械の協調」が古くから根付いている点にある。こうした強みを生かす上で、検討しなければならない点について以下のとおり整理した(1)～(3)。

(1) 日本モデルの見極め

日本には、「欧米のトレンドを是として、キャッチアップを目指すのか」、それとも「日本が得意な土俵で戦う方向を模索するのか」という、大きく2つの方向性が考えられる。その中で、日本が進むべき方向性、言い換えれば、日本モデルについて、様々なディメンションから見極める必要がある。

(2) 中堅・中小企業の生かし方

ドイツのものづくりの実態を中小製造業が支えているように、日本のものづくりも中堅・中小製造業が下支えしている。日本もバリューチェーンに貢献している中堅・中小企業にメリットが還元できる仕組みでなければ、日本にメリットのあるエコシステムにはならない。

(3) 良質な社会インフラを生かしたテストベッド

日本の良質なインフラを活用した日本ならではのテストベッドを企画してみてもどうか。たとえば、「環境（エコ）」といった日本のものづくりビジョンを東京オリンピックなどの機会を利用し、世界にアピールできないか。

3. マインドセットの重要性

IoTがものづくりに及ぼすインパクトはとてつもなく大きい。それを脅威と捉えるか、大きなビジネスチャンスと捉えるかで、スタートラインは違ってくる。

今、新たな産業革命といえるほどの変化に直面しているのはドイツも米国も日本も、いずれの国・地域も全く同じである。日本もIoTを活用した新たな市場創出を先導していく必要がある。日本には世界に負けないものづくりの現場があり、日々の生産活動に関する膨大なデータも蓄積され、カイゼンのノウハウも蓄積されている。IoTを活用することで、これらのものづくりの現場に蓄積されたデータを価値へ変える仕組みづくりが可能となれば、日本企業の競争力が強化されることは間違いない。今直面している変化をプラスに変えられるかどうかは、「マインドセット」にかかっている。



報告書発表セミナーの様子（報告書説明）



報告書発表セミナーの様子（質疑応答）

【ものづくり競争力研究会担当研究員より】

「ものづくり競争力研究会」では、ドイツでIndustrie4.0がスタートした頃の平成25年度から現在に至るまで、3年間にわたり、ものづくり・IoTの新潮流、我が国製造業の変容と今後の対応などについて継続的に調査研究してまいりました。

IoTがもたらす影響は、近年、我が国をはじめ、ドイツ、米国といった先進国のみならず、中国などの新興国にも地域的な広がりを見せています。メーカーやIT企業が国境を超えて合従連衡を展開するなど、ますます複雑な様相を呈してきています。我が国製造業においては、こうした状況変化をチャンスと前向きに捉え、各々の企業が変化に即したビジネスモデルを考えることが重要であるように思われます。

本調査研究のとりまとめに際しましては、「ものづくり競争力研究会」の小川座長や委員の皆様方をはじめ、関係者の皆様大変お世話になりました。この場を借りて御礼申し上げます。

平成28年度も、ものづくりやIoTをテーマに調査研究を充実させてまいります。引き続きご支援・ご指導の程よろしくお願い申し上げます。

（前企画研究部長 吉澤 宏隆）

この調査研究報告書は、企業活力研究所ホームページからダウンロード出来ます。

http://www.bpfi.jp/act/contents_display/3/27/

※この事業は、競輪の補助を受けて実施しているものです。



企業法制委員会

1) 独占禁止法をめぐる動向—『確約制度』導入、裁量型課徴金の検討 2) 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の動向について

平成28年3月24日(木)の企業法制委員会では、一般社団法人日本経済団体連合会 常務理事の阿部泰久委員より「1) 独占禁止法をめぐる動向—確約制度導入、裁量型課徴金の検討、2) 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の動向」についてのご説明がありました。

川田順一委員長（JXホールディングス株式会社 取締役 副社長執行役員）の司会により進められ、ご説明後、参加者を交えて活発な意見交換が行われました。



阿部委員



写真左より、川田委員長、川村課長

ご出席者名簿

委員長

川田 順一 JXホールディングス(株) 取締役 副社長執行役員

経済産業省

川村 尚永 経済産業政策局 産業組織課 課長
 黒田 嘉彰 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
 松村謙太郎 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
 中村 昌克 経済産業政策局 産業組織課 係長

金谷 明倫 経済産業政策局 競争環境整備室 室長
 鍵和田茂樹 経済産業政策局 競争環境整備室 係長

委員

沖村 一徳 アステラス製薬(株) 執行役員 法務・コンプライアンス部長
 古本 省三 新日鐵住金(株) 執行役員 法務部長

佐成 実 東京ガス(株) 総務部 法務室長
 山本 芳郎 東レ(株) 法務部長
 阿部 泰久 (一社)日本経済団体連合会 常務理事
 新井 克彦 パナソニック(株) リスク・ガバナンス本部 副本部長(兼)事業法務部 部長
 前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 法務グループリーダー

委員代理

大溝 貴史 (株)神戸製鋼所 法務部 株式グループリーダー
 大峰健太郎 損害保険ジャパン日本興亜(株) 法務部 法務グループ 特命課長
 五十嵐成日子 (株)日立製作所 法務本部 部長代理
 桐野 哲平 富士通(株) コーポレート法務部
 加藤 裕子 三菱商事(株) 法務部 企画法務チーム 課長

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

独占禁止法をめぐる動向－「確約制度」導入、裁量型課徴金の検討

○TPP協定に伴う独占禁止法改正の概要

TPP（環太平洋パートナーシップ）協定競争政策章の概要について

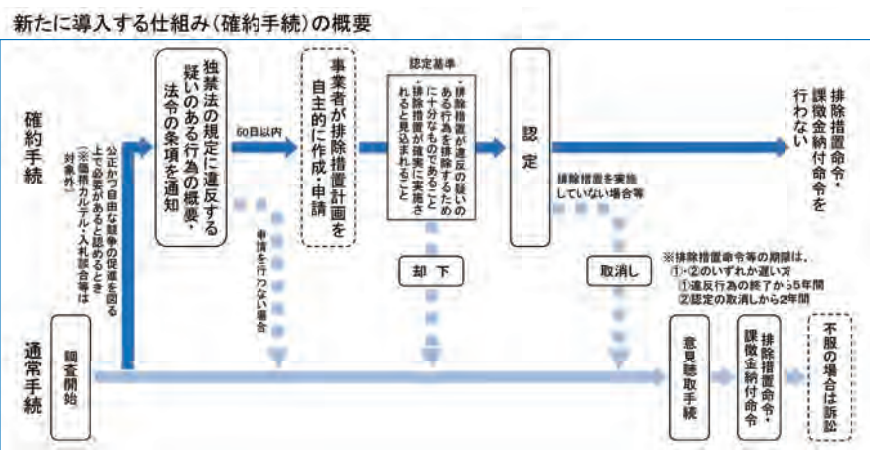
TPP協定競争政策章の概要

TPP協定競争政策章（第16章）は、競争法令の制定、競争当局間の協力等について定めており、主な規定内容は次のとおり。

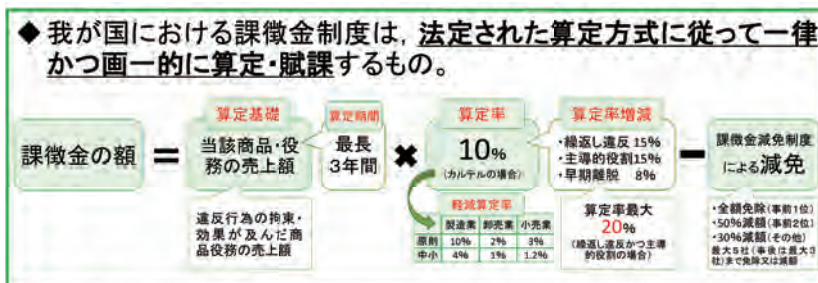
- 競争法令の制定・維持、競争当局の維持
- 競争法令の執行における手続の公正な実施
 - ・処分前の事業者による意見陳述等の機会の確保
 - ・合意により事件を解決する制度の導入
- 競争法令の違反について被害者の民事的救済を求める権利の採用
- 競争当局間の協力
- 競争法令の執行等の透明性確保 等

○合意により独占禁止法違反の疑いを解決する仕組み（確約手続）の導入

独占禁止法違反の疑いについて、公正取引委員会と事業者との間の合意により解決する仕組み（確約手続）を導入する。このような仕組みは、競争上の問題の早期是正、当局と事業者が協調的に事件処理を行う領域の拡大に資するものである。



○現行の課徴金制度



◆刑事罰

| | 自然人 | 法人 |
|---------------------------|-------------------------|------------------|
| 不当な取引制限、私的独占、事業者団体の禁止行為違反 | ・5年以下の懲役 ・500万円以下の罰金 | 5億円以下の罰金(注1)(注2) |
| 検査妨害等(注3) | ・1年以下の懲役 ・300万円以下の罰金 | 300万円以下の罰金 |

(注1) カルテル・私的独占等の違反行為を行った事業者に対しては、課徴金と併せて刑事罰が科され得る。
 (注2) 課徴金と併せて科される場合には、罰金額の2分の1を課徴金から控除。
 (注3) 検査妨害等に対する刑事罰は現在まで適用事例なし。

○現行課徴金制度の問題点

- 法定された算定方式に従って一律かつ画一的に算定・賦課する制度であるため、経済活動のグローバル化・多様化・複雑化等の進展に対応し、事案に即して違反行為に対応した適正な課徴金の額を柔軟に算定・賦課できない。
- 我が国制度には、諸外国において広く導入されているような、事業者が当局の調査に協力するインセンティブ及び調査への非協力・妨害へのディスインセンティブを確保する仕組みが存在せず、事業者が調査協力を行ったとしても、課徴金の額は減額されない。
- 経済活動のグローバル化が進展する中、事業者の円滑な事業活動に資するためには、ルールの国際的取れんが重要であるところ、我が国の課徴金制度は主要な諸外国制度と比べて整合性に欠けている。

○諸外国における標準的な制裁金等の制度の特徴

算定基礎

- 制裁金等の算定の基礎となる売上額の範囲を柔軟に認定することができる。
- 自国内で売上げが生じなかった場合等であっても、当局が適切と考える他の数値をもって代替することができる。

算定期間

- 制裁金等の対象となる違反期間の上限はない。
- 例えば、EUでは、違反期間の最終年度の売上額に違反行為期間を乗じるといった簡便な算定方法が用いられている。

算定率

- 算定率は、一定の範囲において、当局が事案(行為類型等違反行為の重大性の程度等)に応じて定めることができる。

加減算要素

- 違反行為の重大性、事業者の支払能力、調査協力や調査非協力・妨害等の様々な事情を考慮して制裁金等の額を加算・減算することができる。
- 加減算の幅は、当局が事案に応じて定めることができる(上限が定められている場合が多いが、EUにおける調査協力・非協力の加減算幅等、制限が明示的に定められていない例もある。)

制裁金等減免

- 減額率は、一定の範囲において、事業者が提出した証拠の価値や調査協力の度合い等に応じて当局が定めることができる。
- 減免制度を利用する事業者は、当局の調査に対して全面的かつ継続的な協力義務を負う。

和解手続等

- EUでは、当局が和解に適する事案であるかを判断した上で協議を開始し、事業者が違反行為に係る事実認定及び処分内容を争わないことを申し出て、当局が合意した場合には、行政処分に係る手続を簡略化するとともに、制裁金の減額が行われる。
- 米国では、被告人が罪状を認めること等により求刑の軽減等が行われる(司法取引)。

○制度見直しの視点

- 前記「諸外国における標準的な制裁金等の制度の特徴」のように、諸外国における標準的な制裁金等の制度においては、当局が事案に応じて様々な事項(違反行為の重大性、事業者の支払能力、調査への協力・非協力程度等)を勘案して、当局の裁量により違反行為に対応した適正な水準の額を決定する仕組みが採用されているため、前記「現行課徴金制度の問題点」のような事は基本的に生じていない。
- このため、我が国においても、諸外国における標準的な制裁金等の制度を参考としつつ、我が国の法体系との整合性を踏まえて、課徴金制度の在り方を見直すべきではないか。

○見直しの制約となる問題点等

法制上の問題点

- 国家が行政手続により課徴金を科すことが出来る根拠
 - 二重処罰の禁止(憲法第39条)に抵触しない課徴金の在り方
 - 現行課徴金の性格から導かれる課徴金の水準及び行政当局の裁量の限界
 - 行政の一般原則に係る適切な統制(比例原則、平等原則、予見可能性・透明性の確保等)
 - 他法令制度との整合性
- 等

政策上の考慮要素

- 機動的な課徴金の算定・賦課
 - 経済活動や企業形態の更なるグローバル化・多様化・複雑化等といった経済・社会環境の不断の変化にも対応し得る制度
 - 法人処罰の必要性
 - 新たな制度に応じた手続保障の在り方
- 等

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の動向

1. 「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」の設置について

平成27年8月7日 金融庁 株式会社東京証券取引所

1. 趣旨

「『日本再興戦略』改訂2015」（平成27年6月30日閣議決定）においては、「昨年2月に策定・公表された『スチュワードシップ・コード』及び本年6月に適用が開始された『コーポレートガバナンス・コード』が車の両輪となって、投資家側と会社側双方から企業の持続的な成長が促されるよう、積極的にその普及・定着を図る必要がある。」とされている。

形だけでなく実効的にガバナンスを機能させるなど、コーポレートガバナンスの更なる充実は引き続き重要な課題であり、また、このような取組を、経済の好循環確立につなげていく必要がある。

このため、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・コードの普及・定着状況をフォローアップするとともに、上場企業全体のコーポレートガバナンスの更なる充実に向けて、必要な施策を議論・提言することを目的として、「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」（以下、「会議」という。）を設置する。

2. 構成

- (1) 会議の構成員は、企業経営者、内外投資家、研究者等の外部有識者とする。
- (2) 会議の庶務は、金融庁総務企画局企業開示課及び株式会社東京証券取引所上場部において処理する。

2. コーポレートガバナンス・コードへの対応状況と今後の会議の運営方針

平成27年10月20日「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」意見書（1）※抜粋

○これまでのコーポレートガバナンス・コードへの対応状況

(高い実施(コンプライ)率)

本年6月のコーポレートガバナンス・コードの適用開始を受け、各上場会社によるコーポレートガバナンス報告書の提出が進んでいる。これまでのところ、各原則が実施(コンプライ)されている率は高く、独立社外取締役の導入が進んでいるほか、株式の政策保有についての方針の開示も進捗が見られる。

これらの高いコンプライ率等が、真に実質を伴ったものとなっているのかは、本フォローアップ会議においても、更に検証していく必要があるが、同時に、企業と投資家との間における対話の過程においても、深度ある建設的な議論が行われることを期待したい。

(エクスプレインへの取組み)

これまで提出されたコーポレートガバナンス報告書に関して、コンプライすることを所与のものとして、説明(エクスプレイン)することを躊躇する傾向も見受けられるが、形だけコンプライするよりも、コンプライしていない理由を積極的にエクスプレインする方が、評価に値するケースも少なくないとの指摘が多く出された。一方、現状では、例えば、当社においてはむしろコンプライしない方が企業価値の向上につながるといった形での、踏み込んだエクスプレインが足りていないのではないかと指摘もなされた。

また、コンプライしつつ、あわせて具体的な取組みについてエクスプレインしているものもあり、こうした姿勢は企業と投資家との間の建設的な対話に資するものであることから、他の企業においても参考とされていくべきではないかと指摘があった。

エクスプレインの方法等については、以上のような指摘等を踏まえ、各企業において更なる工夫が行われていくことを期待したい。



1) 新産業構造ビジョン 2) 平成28年度税制改正 (攻めの経営を促す役員報酬)等について

平成28年5月12日(木)の企業法制委員会では、経済産業省 経済産業政策局 産業組織課 川村尚永課長及び黒田嘉彰課長補佐より「1)新産業構造ビジョン、2)平成28年度税制改正（攻めの経営を促す役員報酬）等」についてのご説明がありました。

川田順一 委員長（JXホールディングス株式会社 取締役 副社長執行役員）の司会により進められ、ご説明後、参加者を交えて活発な意見交換が行われました。



写真左より、川田委員長、川村課長、黒田課長補佐



企業法制委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

川田 順一 JXホールディングス(株) 取締役 副社長執行役員

経済産業省

川村 尚永 経済産業政策局 産業組織課 課長
黒田 嘉彰 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
奈良 陽一 経済産業政策局 産業組織課 係長

委員

沖村 一徳 アステラス製薬(株) 執行役員 法務・コンプライアンス部長
山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長

古本 省三 新日鐵住金(株) 執行役員 法務部長
佐成 実 東京ガス(株) 総務部 法務室長
田中耕二郎 トヨタ自動車(株) 法務部長

委員代理

三谷桂一郎 四国電力(株) 東京支社 総務課長
中森 圭介 東レ(株) 法務・コンプライアンス部 課長
高尾 朗 パナソニック(株) 事業法務部 部長
岡谷 洋介 (株)日立製作所 法務本部 部長
中宮 庸輔 富士通(株) グローバル本社法務部 マネージャー
大瀧 英哉 三菱重工業(株) 総務法務部 管理グループ 主席チーム総括

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)

「新産業構造ビジョン」～第4次産業革命をリードする日本の戦略～ 産業構造審議会 中間整理

○「日本再興戦略」改訂2015

(平成27年6月30日閣議決定)

- IoT・ビッグデータ・人工知能等による変革は、従来にはないスピードとインパクトで進行
- 民間が時機を失うことなく的確な投資を行い、また、

国がそれを促し加速するためのルールを整備・変更を遅滞なく講じていくためには、羅針盤となる官民共有のビジョンが必要

- ①IoT・ビッグデータ・人工知能がもたらす変革の姿や時期（産業構造、就業構造、経済社会システムの

変革)、②ビジネスチャンスの可能性、③官民が行うべき対応(規制制度改革、研究開発・設備・人材投資等)、について時間軸を明確にしながらか検討

●産業構造審議会に「新産業構造部会」(部会長伊藤元重東京大学教授)を立ち上げ(平成27年8月)、関係省庁と一体となって「新産業構造ビジョン」の策定に向けた検討を進めてきた。

●平成28年4月27日に中間整理。

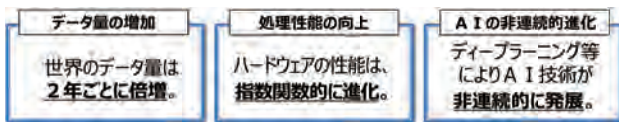
●参加省庁:内閣府、公正取引委員会、金融庁、総務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省

1. 今、何が起きているのか?

～技術のブレークスルー～

- 実社会のあらゆる事業・情報が、データ化・ネットワークを通じて自由にやりとり可能に(IoT)
- 集まった大量のデータを分析し、新たな価値を生む形で利用可能に(ビッグデータ)
- 機械が自ら学習し、人間を超える高度な判断が可能に(人工知能(AI))
- 多様かつ複雑な作業についても自動化が可能に(ロボット)

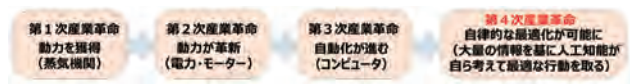
→これまで実現不可能と思われていた社会の実現が可能に。これに伴い、産業構造や就業構造が劇的に変わる可能性。



～第4次産業革命～

●この技術のブレークスルーは、

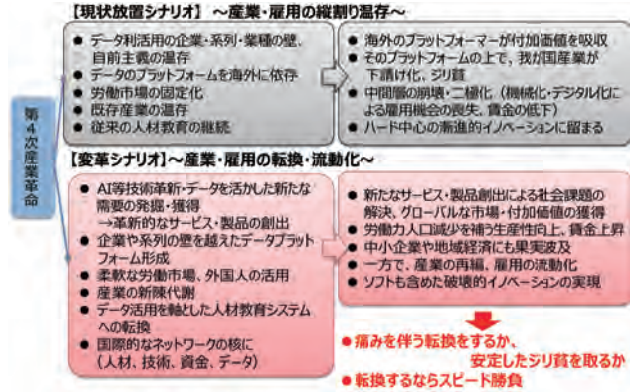
- ①大量生産・画一的サービスから、**個々のニーズに合わせたカスタマイズ生産・サービスへ**(個別化医療、即時オーダーメイド服、各人の理解度に合わせた教育)
- ②社会に眠っている資産と、個々のニーズを、**コストゼロでマッチング**(Uber、Airbnb等)
- ③**人間の役割、認識・学習機能のサポートや代替**(自動走行、ドローン施工管理・配送)
- ④**新たなサービスの創出、製品やモノのサービス化**(設備売り切りから、センサーデータを活用した稼働・保全・保険サービスへ)、**データ共有によるサプライチェーン全体での効率性の飛躍的向上**(生産設備と物流・発送・決済システムの統合)を可能にする
- ⑤第4次産業革命の技術は**全ての産業における革新のための共通の基盤技術**であり、様々な各分野における技術革新・ビジネスモデルと結びつくことで、**全く新たなニーズの充足**が可能に(ゲノム編集技術×バイオデータ=新規創薬、新種作物、バイオエネルギー等)



2. 我が国の基本戦略

第4次産業革命の2つのシナリオ

～日本は今、「分かれ目」～



主要領域における戦略の基本的アプローチ

1. ①**世界の技術や産業の方向性と、世界のメイプレイヤーの戦略**を把握する。②日本の「強み・弱み」を分析し、「取りに行く」分野を明確にする。
2. これをオールジャパンで共有した上で、政府の戦略、民間の戦略、研究機関の戦略を打ち立てる。
 - ①長期的な**将来像(社会、技術、産業、雇用)**を官民で共有。
 - ②具体的な**目標**を中期的な期限を定めて設定。
 - ③目標を実現するための必要な全ての要素(規制改革、事業促進策、民間の事業展開等)を定めたロードマップを作り、短期の**具体的改革**を実施。
3. この戦略を踏まえて、
 - ①方向が見えてきた課題に対しては、**先んじて改革に着手**する。
 - ②様々な可能性があって、まだ方向性が不透明なテーマに対しては、コンセンサスを待たずに、先行的なアイデアを「この指止まれ」でやってみる。

3. 第4次産業革命による社会の変革と産業構造の転換(略)

4. 第4次産業革命による就業構造転換(略)

5. 産業構造・就業構造の試算(略)

6. 我が国の具体的戦略

①データ利活用促進に向けた環境整備

- データプラットフォームの構築、データ流通市場の創成/個人データの利活用の促進/セキュリティ技術や人材を生み出すエコシステムの構築/第4次産業革命における知的財産政策の在り方/第4次産業革命に対応した競争政策の在り方

②人材育成・獲得、雇用システムの柔軟性向上

- 新たなニーズに対応した教育システムの構築/グローバルな人材の獲得/多様な労働参画の促進/労働市

場・雇用制度の柔軟性向上

③イノベーション・技術開発の加速化（「Society5.0」）

- オープンイノベーションシステムの構築／世界をリードするイノベーション拠点の整備・国家プロジェクトの構築・社会実装の加速（人口知能等）／知財マネジメントや国際標準化の戦略的推進

④ファイナンス機能の強化

- リスクマネー供給に向けたエクイティファイナンスの強化／第4次産業革命に向けた無形資産投資の活性化／FinTechを核とした金融・決済機能の高度化

⑤産業構造・就業構造転換の円滑化

- 迅速・果敢な意思決定を可能とするガバナンス体制の

構築／迅速かつ柔軟な事業再生・事業再編等を可能とする制度・環境整備／労働市場・雇用制度の柔軟性向上

⑥第4次産業革命の中小企業、地域経済への波及

- 中小企業、地域におけるIoT等導入／利活用基盤の構築

⑦第4次産業革命に向けた経済社会システムの高度化

- 第4次産業革命に対応した規制改革の在り方／データを活用した行政サービスの向上／戦略的な連携等を通じたグローバル展開の強化／第4次産業革命の社会への浸透

平成28年度税制改正(攻めの経営を促す役員報酬)等について

○「攻めの経営」を促す役員給与等に係る税制の整備（平成28年度税制改正）

▶ 我が国企業の「稼ぐ力」向上に向けた「攻めの経営」を促すべく、企業経営者に適切なインセンティブを付与するため、役員給与における一定の株式報酬や業績連動報酬の導入促進等を図る。

改正概要

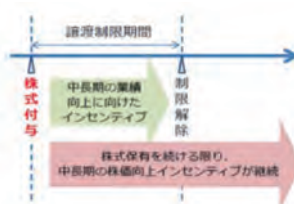
- ▶ 役員に支給した一定の株式報酬（リストラクテッド・ストックによる給与）を届出が不要となる事前確定届出給与の対象とする等の制度整備が行われた。
- ▶ 利益連動給与の算定の基礎となる利益の状況を示す指標の範囲について明確化が行われた。

株式報酬

- ▶ 役員給与として支給された一定の譲渡制限付株式（いわゆるリストラクテッド・ストック）による給与を届出が不要となる事前確定届出給与の対象とする制度整備が行われた。
- ▶ 併せて、リストラクテッド・ストックの交付に係る経済的利益の課税時期について、株式交付日ではなく譲渡制限解除日となる場合の要件の明確化等が行われた。

【参考】リストラクテッド・ストックとは

- ◆ 一定期間の譲渡制限が付された現物株式を報酬として付与するもの。
- ◆ 当該期間中は株式の譲渡が制限されるため、中長期の業績向上に向けたインセンティブが付与され、また、株主目線の経営を促す効果を有する。
- ◆ 欧米では、譲渡制限期間中に一定の勤務条件等を付し、条件が満たされない場合に株式が没収される等の設計とすることが一般的。



業績連動報酬

- ▶ 法人税法上、損金算入となる「利益連動給与（同法第34条第1項第3号）」の算定の基礎となる利益の状況を示す指標の範囲について、純粋な利益指標（営業利益、経常利益等）に加え、**ROE、ROA等の一定の利益関連指標が含まれることの明確化**が行われた。
- ▶ また、**役員ごとに異なる指標を用いること等**、許容される算定方法についても取扱いの明確化が行われた。

税制措置の効果

- ▶ 株式報酬や業績連動報酬の導入が促進されることで、経営者に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与え、我が国企業の「稼ぐ力」向上につなげる。
- ▶ 特に、株式報酬については、経営陣に株主目線の経営を促したり、中長期の業績向上インセンティブを与えるといった利点があり、その導入拡大は海外を含めた機関投資家の要望に応えるもの。

○D&O保険（会社役員賠償責任保険）に関わる税務上の取り扱いについて

- ▶ 2015年7月、当省研究会（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）において、D&O保険（会社役員賠償責任保険）の株主代表訴訟分の保険料について、**会社法上、一定の場合に会社が負担できることを明確化**。

- ▶ 今般、**税務上の取扱い**について、会社法上適法に会社が保険料を負担した場合には**役員個人に対する給与と課税は行われない**ことが国税庁により明確化。

<今般の税務上の取扱いの対象となる新たなD&O保険>

- ▶ 普通保険約款等において株主代表訴訟敗訴時担保部分を免責する旨の条項を設けないもの（暫定的な取扱いとして、一定の新特約を追加で付帯したものを含む）



平成28年度経済産業 関係税制改正について

税制委員会は、平成28年2月22日（月）に、住吉克之委員長（東京電力株式会社 監査特命役員）の司会進行により開催されました。経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 南部友成課長補佐から「平成28年度経済産業関係税制改正について」に関するご説明があり、参加者による活発な意見交換が行われました。



写真左から住吉委員長、南部課長補佐



税制委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

住吉 克之 東京電力(株) 監査特命役員

経済産業省

南部 友成 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長補佐

委員

菖蒲 静夫 キヤノン(株) 財務経理統括センター 税務担当部長
合間 篤史 新日鐵住金(株) 財務部 上席主幹
丹 昌敏 住友化学(株) 経理室 部長(税務)
竹中 英道 ソニー(株) グローバル経理センター 税務企画担当部長
石崎 正樹 トヨタ自動車(株) 渉外部渉外室 担当課長

小畑 良晴 (一社)日本経団連 経済基盤本部長
関谷 裕介 (一社)日本貿易会 政策業務グループ長 部長(財務・経理担当)
坂本 隼人 パナソニック(株) 経理・財務部 経理渉外担当主幹
川崎 直行 (株)日立製作所 グループ財務戦略本部 担当本部長 兼 税務統括部長
加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

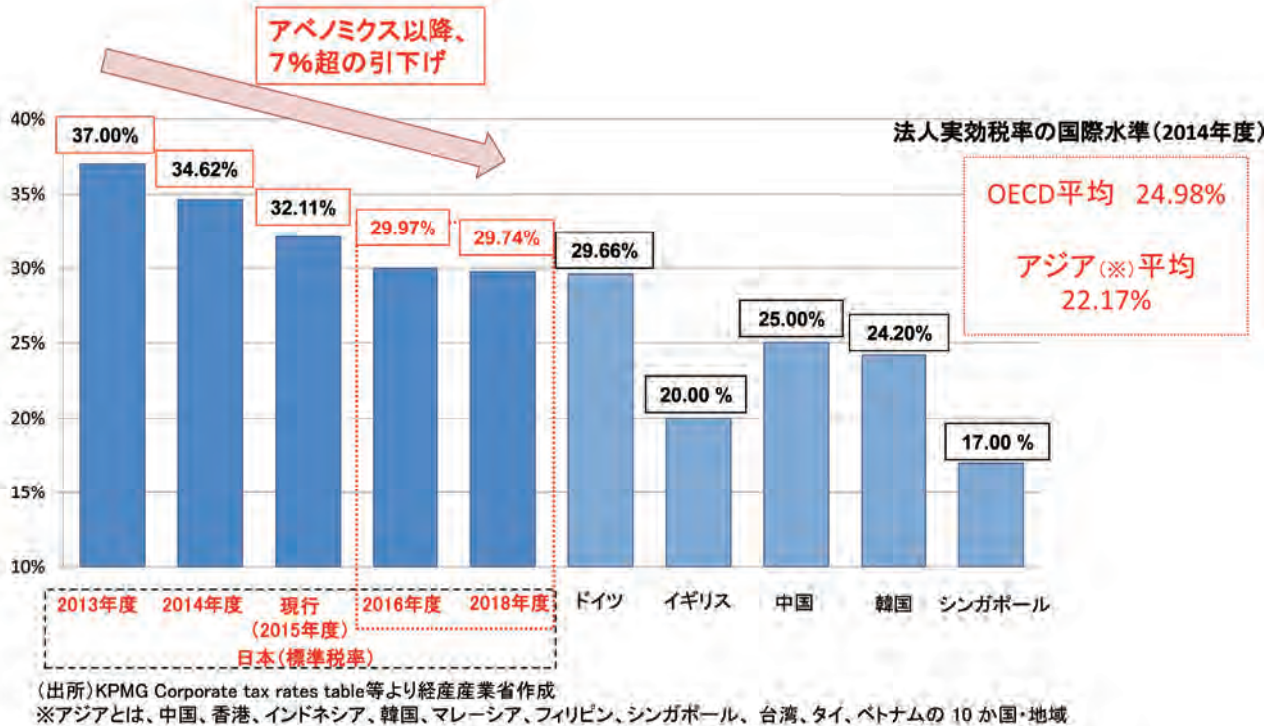
委員代理

石川 公丈 コスモエネルギーHD(株) 経理部 税務グループ長
佐藤 政広 石油連盟 企画部財務グループ長
鈴木 弘 太平洋セメント(株) 経理部経理グループサブリーダー
児美川吉朗 東京ガス(株) 経理部決算グループマネージャー

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

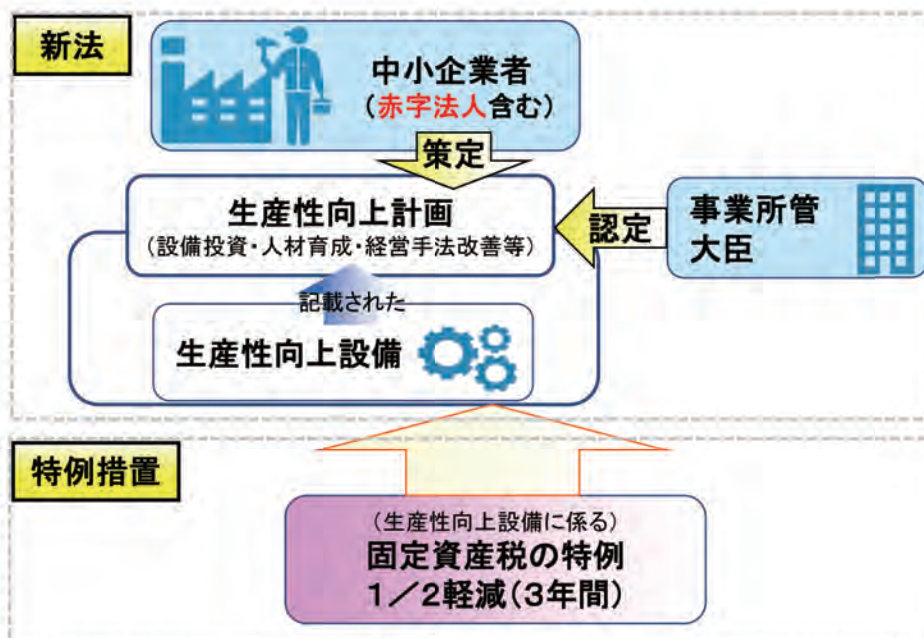
法人税改革 ー法人実効税率の引下げー

- ・平成28年度に29.97%、平成30年度に29.74%まで税率引下げを決定。
- ・財源は、経済に悪影響の少ないものに絞って対応。
 - ①研究開発税制を堅持
 - ②減価償却制度の定額法への一本化は、投資拡大に悪影響の少ない、建物附属設備・構築物に限定
 - ③設備投資減税は、縮減・廃止期限を明確化することで、期限内の設備投資を後押し（「やるなら今でしょ」）
 - ④外形標準課税の拡大は、中堅企業への配慮措置を拡充し、今後2年間、現行制度より負担が拡大しないことを確保
ー中小企業に対する外形標準課税は、引き続き「慎重に検討」を行うこととする。
 - ⑤繰越欠損金の控除上限の引き下げは、総枠を維持しつつ、縮減を3年刻みに延長し、激変緩和を強化

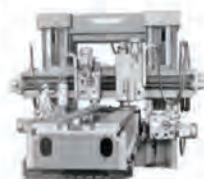


新たな機械装置等の投資に係る固定資産税の見直し

- 赤字企業を含め、地域の中小企業の前向きな設備投資を支援するため、史上初の固定資産税の投資促進減税を実現。中小企業が新たに取得する機械装置（160万円以上、生産性1%向上）について、固定資産税を3年間半額とする措置。



対象設備の例



金属加工機械



ソフトウェア組込型(NC)複合加工機

未来投資の拡大

- 「攻めの経営」を促す役員給与等に係る税制の整備。
 - 企業経営者に「攻めの経営」に向けたインセンティブを付与するため、新たに一定の株式報酬の損金算入を認めるとともに、利益連動給与の範囲の明確化を実現。

株式報酬

- 役員報酬として付与された譲渡制限付株式(いわゆるリストラクテッド・ストック)を損金算入の対象とする等の所要の制度整備を行う。

業績連動報酬

- 法人税法(第34条第1項第3号)において損金算入が可能である「利益連動給与」の対象指標の範囲について、純粋な利益指標(営業利益、経常利益等)に加え、**ROE、ROA等の一定の利益関連指標が含まれることを明確化する。**

【参考】リストラクテッド・ストックとは

- 一定期間の譲渡制限が付された現物株式を報酬として付与するもの。
- 当該期間中は株式の譲渡が制限されるため、中長期の業績向上のインセンティブが付与され、また、株主目線の経営を促す効果を有する。

- グリーン投資減税の重点化・延長。
 - エネルギーミックスの実現に向け、新たに地熱発電や木質バイオマス利用設備を追加するなど対象設備の重点化を行うとともに、適用期限を2年延長。

| | | |
|---------|-------------------------------|---|
| 再エネの重点化 | 各電源の特性に応じて対象設備を重点化 | ① 出力の安定している木質バイオマス発電設備、地熱発電設備を新たに対象に追加。中小水力発電設備の適用期限を延長。 ② 大規模風力発電設備の適用期限を延長。 ③ 自家消費型の太陽光発電設備を支援。 |
| 再エネ熱の促進 | 多様なエネルギー利用に向け、再生可能エネルギー熱利用の促進 | ① 木質バイオマス熱利用設備を対象に追加。 ② 下水熱利用設備については管内設置型を支援。 ③ その他バイオマス熱利用設備の適用期限を延長。 |
| 省エネの推進 | 火力発電の高効率化と省エネ設備の普及 | ① 火力発電の効率化を図るためにコンバインドガスタービンの適用期限を延長。 ② 自動車戦略等で掲げた目標台数達成に向け、電気自動車等の適用期限を延長。 <small>※電気自動車、エネルギー回生型ハイブリッド自動車、プラグインハイブリッド自動車については、特別優待のみ適用可能。</small> |

- 資源開発促進税制(海外投資等損失準備金制度及び減耗控除制度)の延長等。
 - エネルギー・鉱物資源の安定供給確保や自主開発促進のため、減耗控除制度の準備金の据置期間の拡充や役員派遣要件緩和等の上、適用期限を延長。

新制度

上積

海外投資等損失準備金制度 (新規鉱山開発支援)

準備金: 5年間積立(5年間均等取崩)

事業リスクに備えた準備金※積立 → 探鉱・開発投資促進 (新規鉱山開発)

(探鉱・開発投資へのリスクの緩和)

※出資額の70%(探鉱法人)又は出資額の30%(開発法人)

減耗控除制度 (継続的な生産活動の確保)

準備金: 5年間積立(一括取崩) → 探鉱費の特別控除

鉱業の特殊性(減耗性資産が事業基盤) → 鉱量の維持 (継続的な生産)

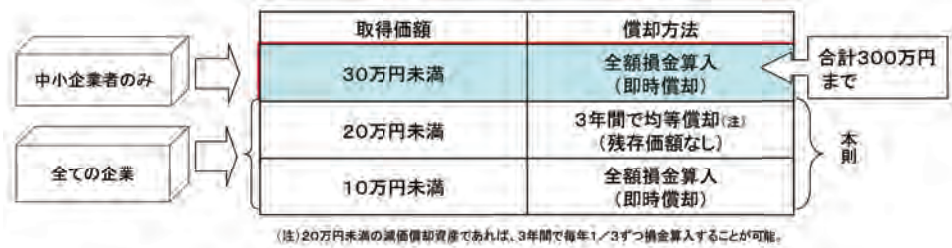
探鉱費の所得控除

※売上(12%)又は所得(50%)を積立てた準備金を5年以内に取崩して探鉱費に充てた場合は、探鉱費分を特別控除。

地域経済再生、中小企業・小規模企業の活性化

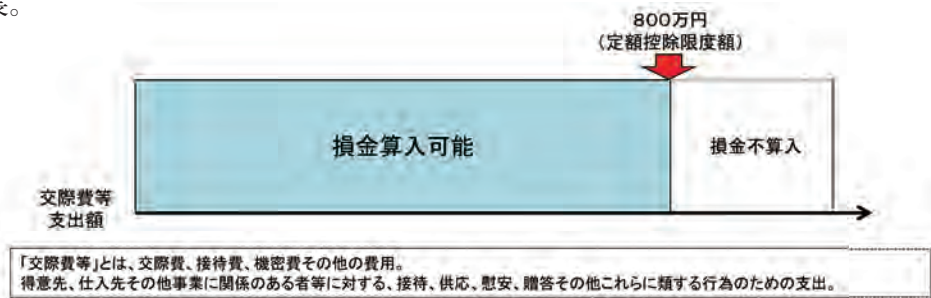
・少額減価償却資産の特例措置の延長。

- マイナンバー等で事務負担増が集中する中小企業を支援するため、適用期限を2年延長。



・交際費課税の特例措置の延長。

- 中小法人が交際費を支出した場合、800万円まで、全額損金算入することができる措置について、適用期限を2年延長。



・事業承継の円滑化のための税制措置の強化等。

- 取引相場のない株式の評価方法について、指標となる上場企業（多くはグローバル経営）と中小企業の違い等を踏まえ、早急に検討を行う。
- 個人事業者が保有する事業用資産に係る事業承継時の負担を軽減するための措置の創設等について、引き続き総合的に検討する。

車体課税の抜本的見直し

- ・自動車取得税の廃止（消費税率10%引き上げ時）。
- ・自動車税・軽自動車税の環境性能割の導入（同上）。
 - 自動車取得税の付け替えとならない2割程度縮小した規模での制度設計。
 - 税率区分として2020年度基準に加え、2015年度基準を一部用いることで消費を喚起。自動車取得税の廃止とあわせて負担の軽減を図る。

・自動車税・軽自動車税のグリーン化特例の延長。

- 自動車税のグリーン化特例については、基準を切り替え。2015年度燃費基準による現行対象車の一部も引き続き減税対象として維持し、1年延長。
- 軽自動車税のグリーン化特例については、基準を変えることなく1年延長。



地球温暖化対策のための税（森林吸収対策関連）

温対税の用途は拡大せず、エネルギー起源CO2排出抑制のための木質バイオマスのエネルギー利用等の普及に向けて、モデル事業や技術開発、調査に限定して活用。

新税については、都市・地方を通じて国民に等しく負担を求め、市町村による継続的かつ安定的な森林整備等の財源に充てる新たな仕組みを検討。その時期については、適切に判断するとの整理。

平成28年度与党税制改正大綱(平成27年12月16日)(抜粋)

7.森林吸収源対策

2020年度及び2020年以降の温室効果ガス削減目標の達成に向けて、森林吸収源対策及び地方の地球温暖化対策に関する安定的な財源の確保についての新たな仕組みとして、以下の措置を講じる。

(1) エネルギー起源CO2の排出抑制のための木質バイオマスのエネルギー利用や木材のマテリアル利用を普及していくことは、森林吸収源対策の推進にも寄与することから、地球温暖化対策のための税について、その本格的な普及に向けた**モデル事業や技術開発、調査**への活用の充実を図ることとし、経済産業省、環境省、林野庁の3省庁は連携して取り組む。

(2) 森林整備や木材利用を推進することは、地球温暖化防止のみならず、国土の保全や地方創生、快適な生活環境の創出などにつながり、**その効果は広く国民一人一人が恩恵を受けるもの**である。しかしながら、森林現場には、森林所有者の特定困難や境界の不明、担い手の不足といった、林業・山村の疲弊により長年にわたり積み重ねられてきた根本的な課題があり、こうした課題を克服する必要がある。

このため、森林整備等に関する市町村の役割の強化や、地域の森林・林業を支える人材の育成確保策について必要な施策を講じた上で、市町村が主体となった森林・林業施策を推進することとし、**これに必要な財源として、都市・地方を通じて国民に等しく負担を求め、市町村による継続的かつ安定的な森林整備等の財源に充てる税制(森林環境税(仮称))等の新たな仕組みを検討する。その時期については、適切に判断する。**

200以上の主要産業団体・中小企業団体が、地球温暖化対策税の森林吸収源対策等への用途拡大に反対

全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会、日本鉄鋼連盟、日本アルミニウム協会、石油化学工業協会、日本化学工業協会、日本製紙連合会、日本繊維産業連盟、日本化学繊維協会、日本電機工業会、電子情報技術産業協会、日本機械工業連合会、日本航空宇宙工業会、日本産業機械工業会、日本工作機械工業会、日本ロボット工業会、日本鑄造協会、断熱建材協議会、電気事業連合会、石油連盟、全国石油商業組合連合会、日本ガス協会、全国LPガス協会、日本LPガス協会、天然ガス鉱業会、日本経済団体連合会、日本商工会議所、日本自動車工業会 等 (計202団体)



税制委員会 税制改正に関する勉強会

税制委員会は、平成28年3月18日(金)に経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 伊藤優理課長補佐他をお招きし、税制改正に関する勉強会を開催しました。



写真左から伊藤課長補佐、渡邊係長



勉強会の様子

*本勉強会においては、前ページ記載の平成28年2月22日(月)の税制委員会のテーマである「平成28年度経済産業関係税制改正について」の内容に関し、あらかじめ委員の方々からいただいた質問事項に即して、個別テーマごとに掘り下げて議論を行いました。(内容の掲載は割愛させていただきます。)



雇用・人材開発委員会

雇用・人材政策をめぐる最近の動向について

雇用・人材開発委員会は、平成28年4月7日(木)に平山喜三委員長(山九株式会社 常任顧問)の司会進行により、開催されました。

委員会では、経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 伊藤 禎則参事官から、「雇用・人材政策をめぐる最近の動向」についてご説明があった後、参加者を交えて活発な意見交換が行われました。



写真左から平山委員長、伊藤参事官



委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

平山 喜三 山九(株) 常任顧問

経済産業省

伊藤 禎則 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官
 伊藤 優理 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐

委員

田原 弘巳 キヤノン(株) 人事本部 人事業務部 部長
 陶久 昌明 JXエネルギー(株) 執行役員 人事部長
 岸澤 剛 東京ガス(株) 人事部 人材開発室長
 高島 正人 トヨタ自動車(株) 東京総務部 人事室長
 尾崎 陽二 (公財)日本生産性本部 ワークライフ部長
 迫田 雷蔵 (株)日立製作所 人材統括本部 人事勤労本部 本部長
 播磨 秀一 (一財)貿易研修センター 人材育成部 部長補佐
 脇澤 寛 本田技研工業(株) 人事部グローバル人材開発センター 所長

委員代理

今西 真美 (株)IHI 人事部 人材グループ 課長
 飯島 尚 (一財)エンジニアリング協会 企画渉外部部長代理
 兼 産学人材交流センター副センター長
 新濱 功啓 大阪ガス(株) 東京支社 副支社長
 甲斐 智広 (株)神戸製鋼所 人事労政部 人事グループ長
 黒田 将也 スズキ株式会社 人事部人事課 課長代理
 藤井 智康 (一社)日本経済団体連合会 労働政策本部員
 浅香 光康 富士ゼロックス(株) 人事部 人事グループ 計画チームリーダー

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

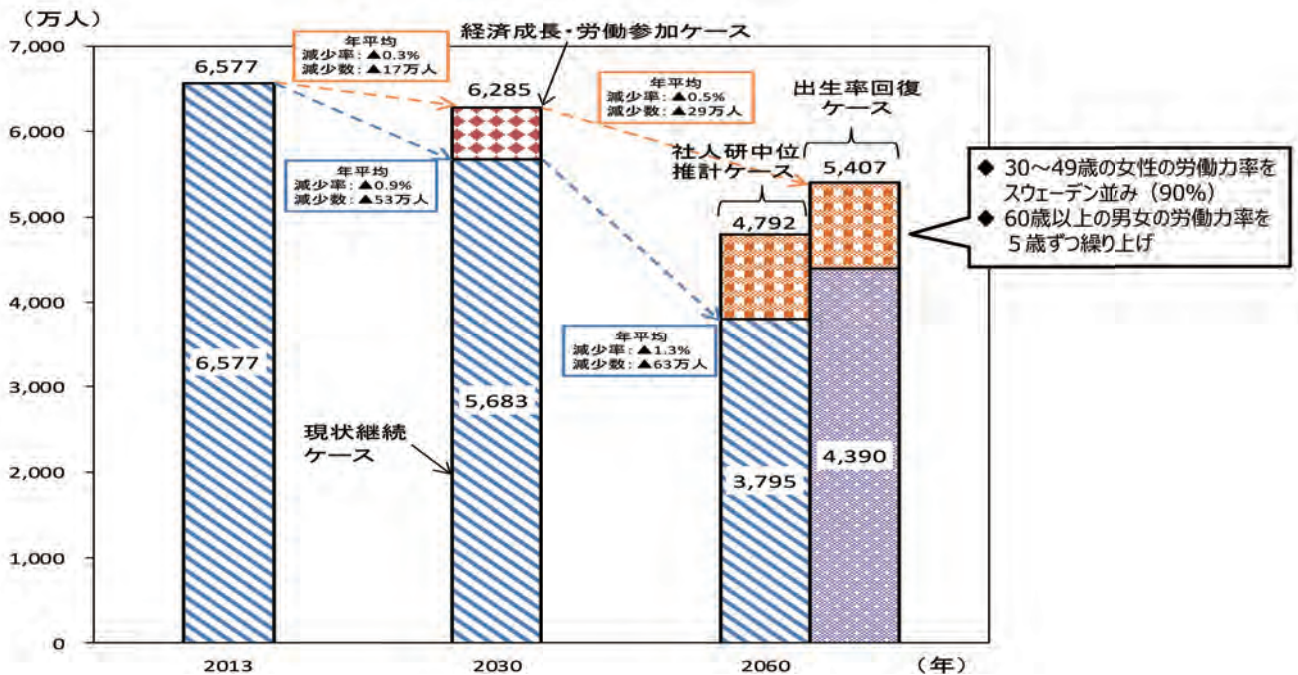
1.背景①:人口減少

労働供給の減少 (これまでのトレンド)

- リーマンショック前と比べ、生産年齢(15-64歳)人口は481万人減少。
- 男女とも15-24歳が50万人以上、25-34歳が130万人以上、55-64歳が100万人以上減少。

労働供給の減少 (将来推計)

- 労働力人口は、出生率が回復し（2030年に合計特殊出生率が2.07まで上昇）、かつ女性がスウェーデン並みに働き、高齢者が現在よりも5年長く働いたとしても、2030年には6300万人程度、2060年には5,400万人程度まで減少する。



(備考) 総務省「労働力調査」、厚生労働省雇用政策研究会「労働力需給推計」(2014)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」、スウェーデン統計局「労働調査」をもとに作成。

- (注) 1. 労働力人口は、15歳以上の人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたもの。
 2. 現状継続ケースは、2012年の性・年齢階級別の労働力率を固定して推計したもの(厚生労働省雇用政策研究会推計)。経済成長・労働参加ケースは、女性、高齢者や若年層の労働市場への参加が進むとして推計したもの(厚生労働省雇用政策研究会推計)。例えば、30～49歳の女性の労働力率は、2012年71%→2030年85%に上昇し、M字カーブは解消すると仮定している。
 3. 社人研中位推計ケースは、国立社会保障・人口問題研究所(社人研)が推計した2060年の性・年齢別人口に労働力率を乗じたもの。
 出生率回復ケースは、2030年に合計特殊出生率が2.07まで上昇し、それ以降同水準が維持される、生残率は2012年以降一定などの仮定をおいて推計した人口に労働力率を乗じたもの。
 4. 2060年の労働力人口では、上記「1.」の厚生労働省雇用政策研究会推計に加え、女性・高齢者の労働参加が更に進みとし、30～49歳の女性の労働力率をスウェーデン並み(2030年85%→2060年90%)、60歳以上の労働力率を5歳ずつ繰り上げて推計している。

ダイバーシティの必要性

- 女性の就業者は安倍政権発足前の2653万人から161万人増えて2814万人。しかし依然女性の潜在労働力率は就業率を20～49歳において大きく上回り、働く意欲のある女性が就業出来ていない現状。
- 性別・民族の多様性が高い企業は、業績が良い傾向との調査もある。

ダイバーシティの不足という現実

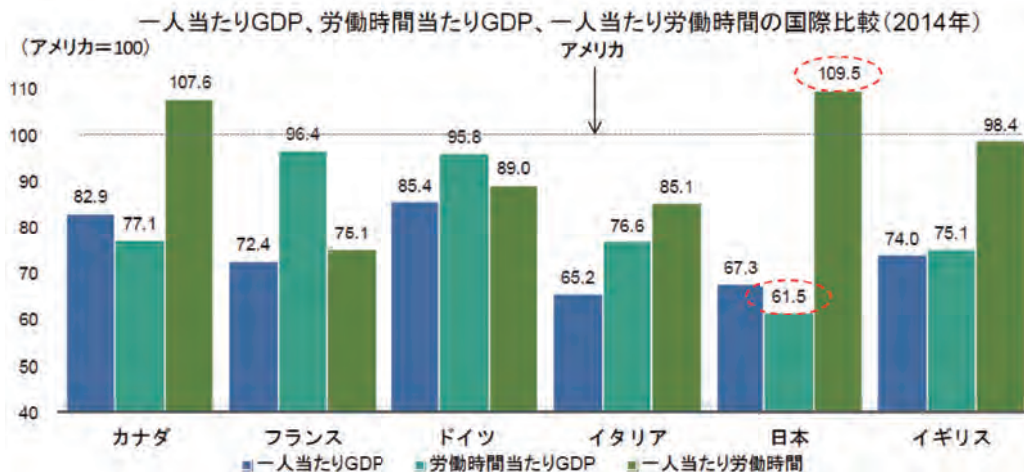
- 就業者に占める割合に比べて、特に、管理的職業従事者に占める女性割合は国際的にみても低い。
- 外国人の人口・就業者数が総人口に占める割合も低い。企業のトップレベルにおける国籍のダイバーシティも低い。

長時間労働の状況

- パートタイム労働者比率の高まりにより我が国労働者全体での一人当たり年間総実労働時間は減少しているが、一般労働者の年間総実労働時間はほとんど減少していない。
- 国際的に見ても日本の労働時間は長く、長時間労働者の割合も高い。

一人当たり・労働時間当たりのGDPと労働時間の国際比較

- 一人当たりGDPでも日本は先進諸国の下位だが、時間あたりGDPで見るとダントツの最下位。
- しかし一人当たり労働時間は先進諸国首位。



労働生産性と雇用調整速度

- 日本の雇用調整速度は、OECD諸国のなかで下位。
- 雇用調整速度と労働生産性の成長率は正の相関を有しており、日本の硬直的な働き方・就業構造が、労働時間を長くし、生産性を引き下げている可能性がある。

政策の方向性 ①労働時間規制と生産性向上

平成28年3月25日 第6回一億総活躍国民会議 総理指示

第一に、長時間労働の是正であります。長時間労働は、仕事と子育てなどの家庭生活の両立を困難にし、少子化の原因や女性の活躍を阻む原因となっています。戦後の高度経済成長期以来浸透してきた『睡眠時間が少ないことを自慢し、超多忙なことが生産的だ』といった価値観ではありますが、これは段々ですが、そうでもない、生産性もないという雰囲気、この3年間で大分変わり始めているのではないかと思います。私はまだ若いサラリーマンの頃、こういう価値観があって、8時くらいに帰ろうとするともう帰るの、という雰囲気があったわけですが、企業側に聞いたところ、政府が全体の労働時間の抑制や働き方を変えていくことについて、旗振り役を期待しているかということに期待している人が90%ということ、皆帰るのだったら帰りたいということに変わり始めている。やっとそういう雰囲気に変わり始めたので、ここは、正に我々が更に背中を押していくことが大切であろうと思います。

まず、法規制の執行を早急に強化をします。時間外労働を労使で合意する、いわゆる36協定において、健康確保に望ましくない長い労働時間を設定した事業者に対しては、指導強化を図ります。また、関係省庁が連携して、下請などの取引条件にも踏み込んで長時間労働を是正する仕組みを作ります。これらの執行強化について、厚生労働大臣におかれては、経済産業大臣、加藤大臣の協力の下、具体策を早急に取りまとめ、直ちに実行に移していただくよう、お願いをいたします。

労働基準法の改正につきまして、多様な議論がありました。これについては、現在提出中の労働基準法改正法案に加えて、36協定における時間外労働規制の在り方について再検討を行うこととします。

政策の方向性 ②正社員改革

- 企業の雇用区分を見ると、半数以上の企業が職種限定などの多様な正社員の制度を持っており、従業員数で見ても、約35%が多様な正社員として働いている。
- 多様な正社員の制度を導入していない企業の導入していない理由は、「正社員はそもそも多様な働き方が可能」「労働管理が煩雑」「非正社員を積極的に活用」などが多い。

政策の方向性 ③ダイバーシティ経営2.0

- 企業にとってダイバーシティ経営を実践する意義は、企業をとりまく外部環境の変化に対応するために、人材戦略・組織のあり方を見直し、成長性・収益性を向上させること。
- 成長性・収益性の向上に繋がるダイバーシティ経営のあり方を明確にし、企業・投資家双方への訴求力を高める方策を具体化するため、新たな検討の場を立ち上げる方針。

2.背景②：急激な産業構造転換

「第4次産業革命」を巡る「人材」の全体像（まとめ）

| | 仕事の内容の変化 | 仕事・労働形態の変化 |
|----------------|--|---|
| 従来からの問題 | 少子高齢化の進展によって労働供給制約による経済成長が阻害される懸念 | グローバル化の深化、産業構造変化の加速化によって、日本型雇用システムは限界 |
| 第4次産業革命による環境変化 | 定型労働に加えて非定型労働についても省人化が進展し、ビジネスプロセスも変化 | 日本型雇用システムの制度疲労が加速化し、企業の人材戦略変革の必要性が高まるとともに、技術革新がその変革を後押し |
| | <p>人手不足産業における労働需給のミスマッチ解消につながる可能性がある一方、従来型のミドルスキルのホワイトカラーの仕事は大きく減少し、新たな雇用ニーズに転換</p> <p>第4次産業革命において増加していく「ミドルスキルの仕事（ボリュームゾーン）」の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ①IoT、AI等を活用したビジネスの企画立案 ②ハイスキルの仕事のサポート業務 ③個人のセンスやアイデアを活かしたマスカスタマイゼーション ④ヒューマン・インタラクション | <p>スキルや実績に基づいた人材管理が徹底されるとともに、「企業」と「個人」の関係は、相互に自立的なパートナーシップに転換。結果として、既存の法体系では限界に</p> |

第4次産業革命を勝ち抜く「企業」の姿と課題

①ダイバーシティの積極的な取り入れ（女性、高度外国人、中途転職者）、②柔軟な働き方による生産性向上、③職務や成果に応じて多様な働き方を取り入れた人材戦略の構築

変革の中で「個人」が目指すべき姿と課題

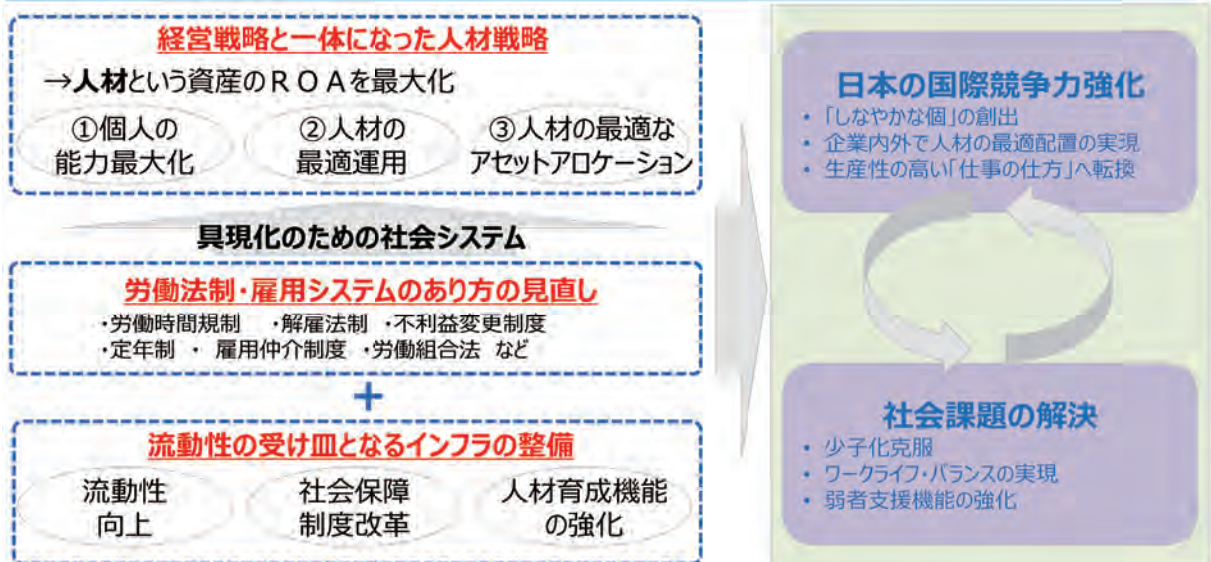
- ① 第4次産業革命を見据えた新たな時代に求められるITリテラシーや創造性、チャレンジ精神・異文化理解といったマインド等を、程度の差はあるが全ての国民が身につける必要
- ② 社会人になってからも自立したキャリアを意識し、絶え間なく学び直しが必要（転職は当たり前）
- ③ 新たなビジネスを生み出すトップ人材の育成がより一層重要になるとともに、トップ人材の要件も変化

政策の方向性

- ①教育・人材育成：トップ人材の育成、大学・社会人教育を通じたミドルスキル人材の底上げ、第4次産業革命を迎える社会を見据えた資質・能力を育成する初等中等教育
- ②労働市場・雇用制度：労働市場の流動性向上、成果ベースでの評価を可能とする雇用制度の構築、新たな「企業」と「個人」の関係に対応した社会制度の構築
- ③多様な労働参画の促進：専門的・技術的外国人材の獲得、女性・高齢者など全員参加が可能な雇用環境整備

3.トータルパッケージの必要性

- 「経済全体の適応力」を高め、人材という資産のROAを最大化するため、企業・産業が「戦略的自由度」を担保できる社会システム（多様性と柔軟性）を構築するとともに、そのシステムの中核に「しなやかな個」としての人材の競争力を位置づけ、総力を挙げて育成することが必要ではないか。
- 産業政策、雇用労働政策、人材育成・教育政策、社会保障政策の一体的な政策パッケージが不可欠ではないか。





我が国経済の現状と 先行きについて

企業活力委員会（企業活力政策研究会合同開催）は、平成28年3月10日（木）に「我が国経済の現状と先行きについて」をテーマとして、経済産業省 経済産業政策局 調査課 井上誠一郎課長をお迎えし開催致しました。

委員会は、渡壁誠委員長（日本電気株式会社 常務理事）の司会により進められ、経済産業省からご説明があった後、参加者を交えて活発な意見交換が行われました。



写真左から、井上課長、渡壁委員長



委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

渡壁 誠 日本電気(株) 常務理事

講演者

井上誠一郎 経済産業省 経済産業政策局 調査課長

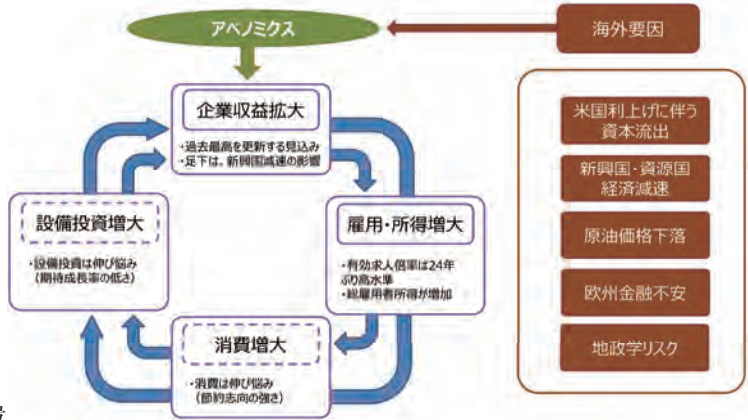
ご出席者

- 中出 朋彦 (株)IHI 総務部 渉外グループ 課長
- 折田 正弥 アステラス製薬(株) 渉外部 推進グループリーダー
- 小倉三枝子 (一財)エンジニアリング協会 総務部 部長
- 新濱 功啓 大阪ガス(株) 東京支社 副社長
- 鈴木 久人 川崎重工業(株) 企画本部 事業企画部 副部長
- 森山 幸二 コスモエネルギーホールディングス(株) 執行役員 経営企画部長
- 佐藤 由理 JXホールディングス(株) 総務部 総務グループ マネージャー
- 笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
- 佐藤 政広 石油連盟 企画部 財務グループ長

- 梶 達雄 ソニー(株) 渉外・通商部 シニアマネージャー
- 徳田 達也 損害保険ジャパン日本興亜(株) 本店業務部 代理店業務開発部長
- 三品 孝 タイキン工業(株) 東京支社 渉外室長
- 宇賀持 豊 東京電力(株) 経営企画ユニット企画室 経営戦略グループ マネージャー
- 岩崎 哲久 (株)東芝 コーポレートコミュニケーション部 産業政策渉外室 官公庁渉外担当部長
- 本田 真人 東燃ゼネラル石油(株) 広報渉外統括部 渉外部 課長
- 笹原 順一 東北電力(株) 東京支社 技術課 課長
- 田村 敦彦 東レ(株) 経営企画室 産業政策・調査グループ 担当部長
- 野一色 守 トヨタ自動車(株) 渉外部 渉外室 担当課長
- 堀尾 成邦 (一社)日本鉄鋼連盟 国際協力調査本部 国内調査グループマネージャー
- 宇留野哲郎 富士通(株) 政策渉外室 シニアディレクター
- 黒沼 文利 本田技研工業(株) 総務部 原点ライブラリー ブロック ブロックリーダー
- 伊藤 潤平 三井化学(株) 経営企画部 調査・渉外担当ディレクター
- 栗原 康剛 三菱商事(株) グローバル渉外部 渉外企画チームリーダー

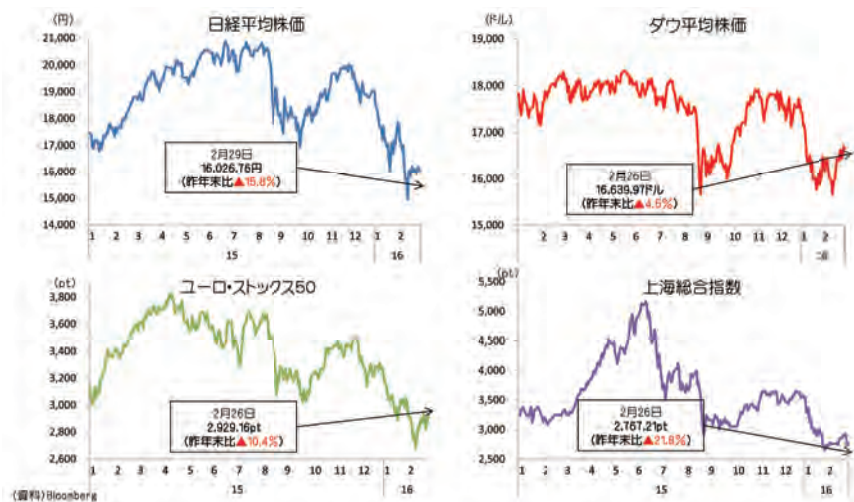
(企業名・役職名は当時、敬称略、企業・団体名五十音順)

日本経済は好循環が回り始めているが、海外リスクが急速に増大



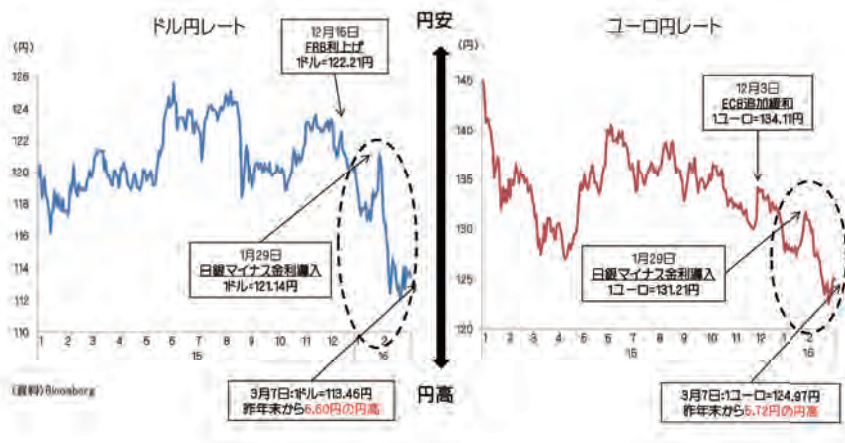
年初より世界的に株価が下落

- 2016年初より、中国株安、原油安等を受け、投資家のリスク回避姿勢が強まり、世界的に株価が下落。



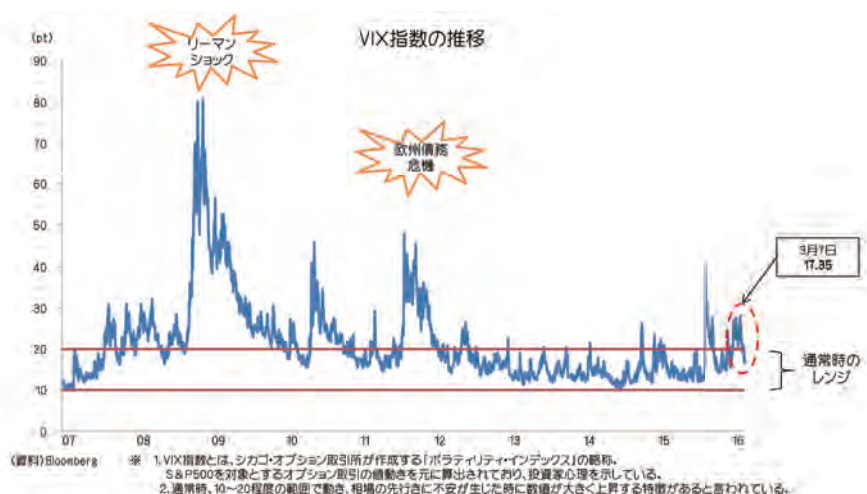
為替は円高方向に推移

- 中国経済減速懸念や、原油価格下落等を背景に、相対的な安全資産とされる円買いが進行。

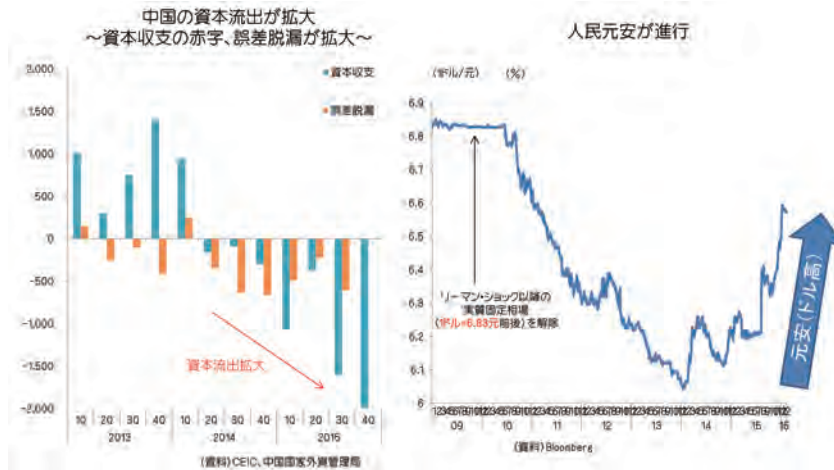


投資家のリスク回避姿勢はやや後退

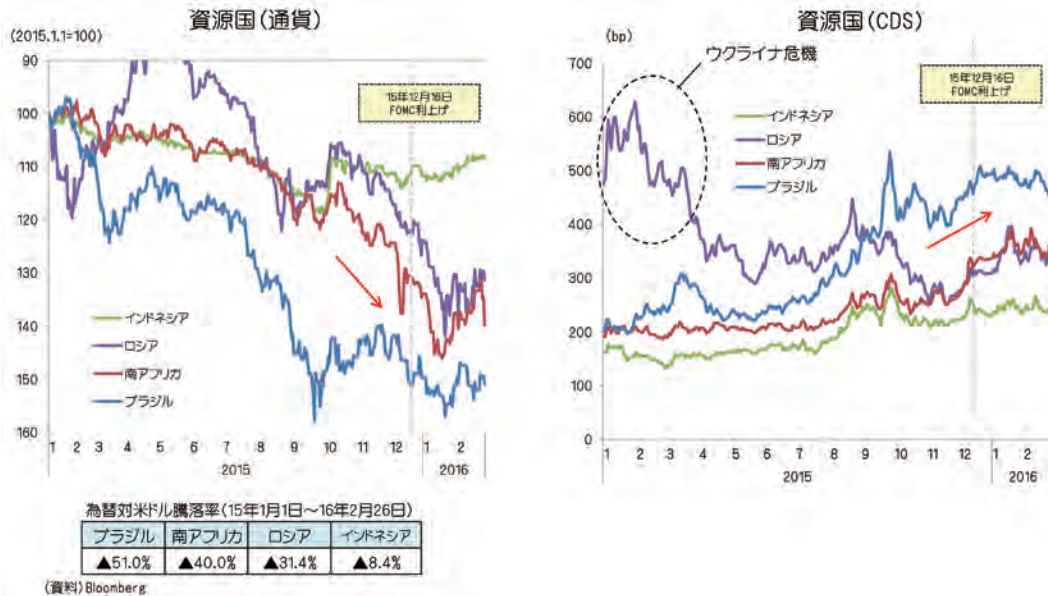
- 投資家の先行き不安を示すVIX指数は、年初からの世界株安により、金融市場が平常時に示す上限とされる20を上回って推移。
- 株価反発に伴い、投資家のリスク回避姿勢はやや後退し、足下は10台後半で推移。



中国の資本流出が拡大し、人民元安が進行

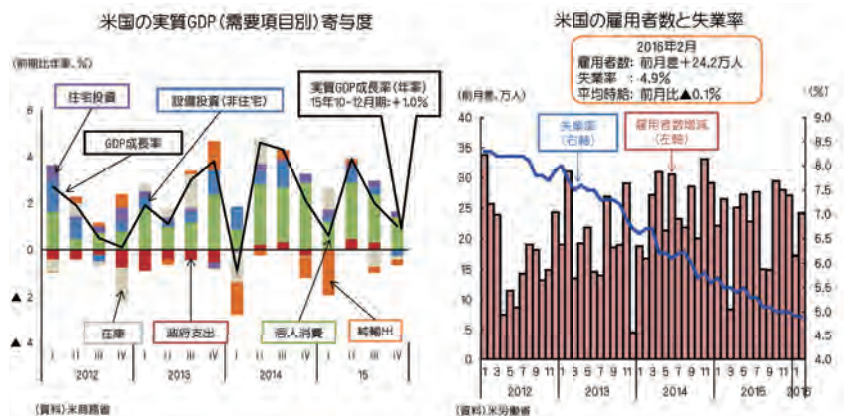


資源国の通貨は下落、ソブリンリスクが上昇



米国経済 (GDP、雇用)

- ▶ 米国の2015年10-12期実質GDP成長率(二次推計)は、前期比年率+1.0%と7-9月期の同+2.0%から減速。
- ▶ 減速の主因は、①GDPの約7割を占める個人消費の鈍化(前期比年率3.0%→2.0%)、②設備投資の大幅な減少(同2.6%→▲1.9%)。
- ▶ 2月非農業部門雇用者数は前月差+24.2万人と大幅増加した一方、平均時給は前月比▲0.1%と2014年12月以来の前月比マイナス。失業率は4.9%と前月から横ばい。



OECD世界経済見通し (2016年2月)

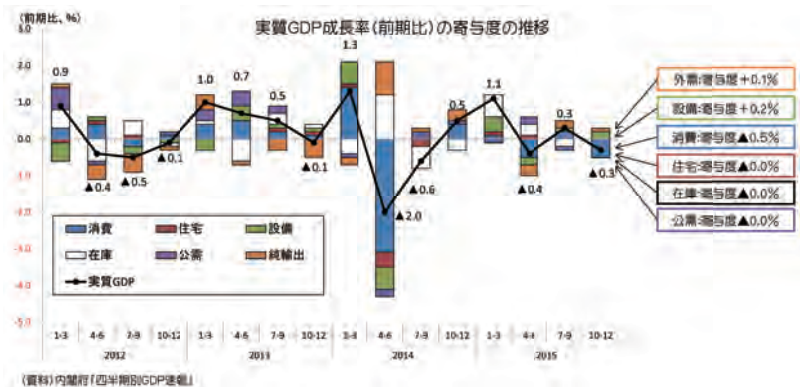
- OECDは、2016年2月公表の最新経済見通しで、2016・2017年の世界経済の見通しを、それぞれ▲0.3%ずつ下方修正。2015年第4四半期の各国の弱い経済指標と、直近の金融市場の混乱を加味した修正。
- 日本は16年を1.0%から0.8%に下方修正。米国・ユーロ圏・英国は、いずれも16年・17年の見通しを下方修正。中国は16年：6.5%、17年：6.2%で変更なし。ブラジルは16年・17年共に大幅に下方修正。

| | 2015年見通し | 2016年見通し | | 2017年見通し | | 現状分析・見通しのポイント |
|------|----------|----------|--------|----------|-------|---|
| | | 15年11月 | 16年2月 | 15年11月 | 16年2月 | |
| 世界 | 3.0 | 3.3 | ↓ 3.0 | 3.6 | ↓ 3.3 | 先進国では消費が低迷。原油安は資源国経済を圧迫。さらに、直近の金融市場の不安定さが、世界経済の先行き懸念を強めている。 |
| 日本 | 0.4 | 1.0 | ↓ 0.8 | 0.5 | ↑ 0.6 | 個人消費と輸出が弱い。特に輸出は、主要相手国の減速と円高進行が影響。財政再建を進めているが、名目GDPが伸び悩む中、新たな戦略が必要。 |
| 米国 | 2.4 | 2.5 | ↓ 2.0 | 2.4 | ↓ 2.2 | ドル高による輸出減少と、原油安によるエネルギーセクター投資縮小が、減速要因。 |
| ユーロ圏 | 1.5 | 1.8 | ↓ 1.4 | 1.9 | ↓ 1.7 | 原油安のプラス効果が予想を下回り、低金利・ユーロ安が持続的な投資拡大につながらない。 |
| ドイツ | 1.4 | 1.8 | ↓ 1.3 | 2.0 | ↓ 1.7 | |
| 英国 | 2.2 | 2.4 | ↓ 2.1 | 2.3 | ↓ 2.0 | |
| 中国 | 6.9 | 6.5 | → 6.5 | 6.2 | → 6.2 | 製造業主体からサービス主体への転換を進める過程で、緩やかに減速。 |
| インド | 7.4 | 7.3 | ↑ 7.4 | 7.4 | ↓ 7.3 | |
| ブラジル | ▲8.8 | ▲1.2 | ↓ ▲4.0 | 1.8 | ↓ 0.0 | 政治的不安定さと高インフレにより、見通しは従来より低下。 |

(資料) OECD「Interim Economic Outlook (February 2016)」。※インフレは4〜3月

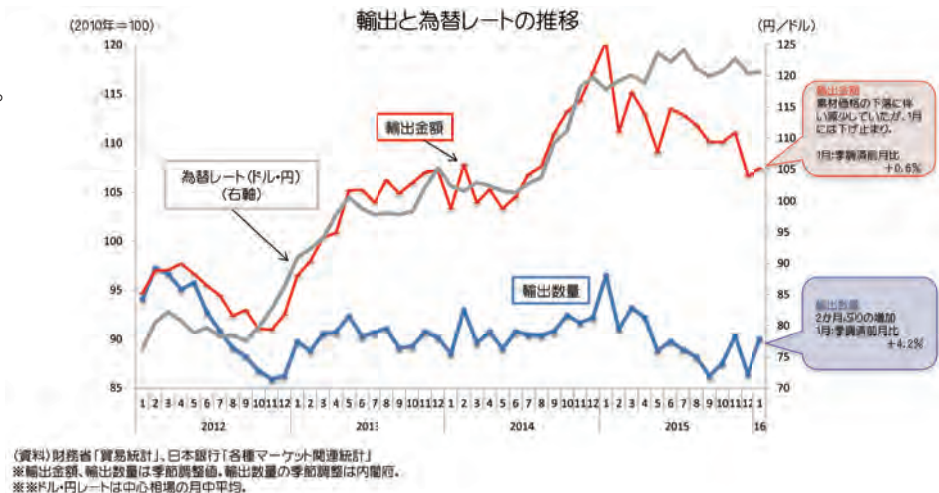
日本の実質GDP成長率の推移

- 実質GDP (2015年10-12月期) は前期比▲0.3% (年率▲1.1%) と、2四半期ぶりのマイナス成長。
- 内需項目を見ると、個人消費の減少がGDP全体を大きく下押しする結果となった。また、住宅投資も減少した。一方、設備投資は2四半期連続の増加となった。内需全体では、前期比寄与度▲0.5%ptとなった。
- 外需項目を見ると、輸出は2四半期ぶりに減少した。ただし、財・サービスの輸入も減少したことで、外需寄与度は前期比+0.1%ptとなった。



輸出金額が横ばい圏で推移する中、輸出数量は弱含み

- 2013年以降、為替が円安方向で推移する中、輸出金額は増加基調が続いていた。足下では、概ね横ばい。
- 輸出数量は、2012年末にかけて減少傾向に歯止めがかかり、2013年以降、緩やかに持ち直していたが、2015年以降は米国向け、中国向けを中心に弱含んでいる。



2015年度 第4四半期決算の概要

業種別動向分析委員会は、平成28年6月30日(木)に開催されました。委員会では、経済産業省 経済産業政策局企業財務室 櫻庭 倫 室長をお迎えし、東証1部上場2、3月決算企業1,176社（金融業、証券業及び保険業を除く）の「2015年度第4四半期決算の概要」についてご説明をいただきました。ご説明の後、委員から各業界の決算状況、経済動向等について活発な意見交換が行われました。



櫻庭室長



委員会の様子

ご出席者名簿

経済産業省

櫻庭 倫 経済産業政策局 企業財務室長

委員

笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
 萩 宏行 (一社)日本化学工業協会 産業部長 兼 技術部 部長
 斎藤 俊 日本製紙連合会 常務理事
 寺島 清孝 (一社)日本鉄鋼連盟 常務理事
 亀岬 睦也 (一社)日本貿易会 広報・調査グループ部長
 加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

委員代理

佐藤 政広 石油連盟 企画部 財務グループ長
 遠田 雅章 (一社)セメント協会 調査・企画部門 担当リーダー
 高瀬 智子 (一社)電子情報技術産業協会 総合企画部調査グループ長
 持田 弘喜 (一社)日本自動車工業会 総務統括部 企画調査担当 副統括部長
 内山 和憲 (公財)日本生産性本部 公共政策部 担当部長

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

「2015年度第4四半期決算の概要」(講演資料抜粋) 東証1部上場2、3月決算企業1,176社(金融業、証券業及び保険業を除く)

【利用上の注意事項】

- 分析対象は、東証一部上場企業（除く:金融・証券・保険業、連結子会社）で、決算期が2月又は3月の企業のうち、継続してデータを取得可能な1,176社（5月16日現在）。ただし、業績見通しについては1,134社を分析対象とした。
- 日経NEEDS（株）日本経済新聞社の企業財務データを基に集計。
- 米国会計基準（SEC基準）を適用している企業については、「税引前当期純利益」又は「税金等調整前当期純利益」を経常利益として計上している。また、当期利益は「当社株主に帰属する四半期純利益」を計上している。
- 国際会計基準（IFRS）を適用している企業については、「税引前利益」を経常利益として計上している。また、当期利益は「親会社の所有者に帰属する四半期純利益」を計上している。

概要

○13年度実績から15年度期実績までの比較

| | 13年度 実績 | 14年度 実績 | 15年度 実績 |
|------|------------|------------|------------|
| 売上高 | 12.6% | 4.7% | 0.5% |
| 営業利益 | 36.6% | 8.0% | 13.6% |
| 経常利益 | 45.3% | 6.9% | 8.1% |
| 当期利益 | 114.6% | 5.1% | 5.5% |

※対前年同期比 ※対前年同期比 ※対前年同期比

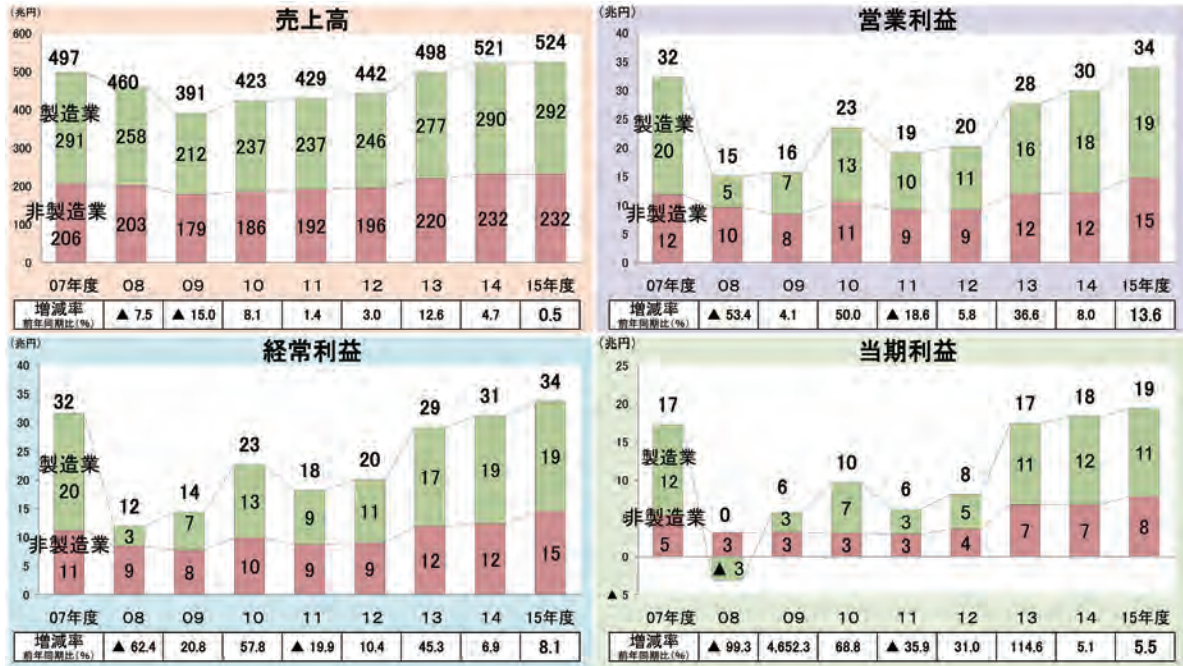
○16年度通期見通し収益予想の 企業数割合

| | |
|------|-------|
| 増収増益 | 50.5% |
| 増収減益 | 15.6% |
| 減収増益 | 10.9% |
| 減収減益 | 19.5% |
| 未公表等 | 3.6% |

2015年度第4四半期(12か月累計)の概要

■第4四半期(12か月累計)は、売上高が対前年同期比+0.5%、営業利益が同+13.6%、経常利益が同+8.1%、当期利益が同+5.5%となり、増収増益。

■業種別では、30業種中、石油・石炭製品、鉱業、鉄鋼、電気・ガス、海運、卸売、化学、非鉄、その他を除く21業種が増収となり、鉄鋼、海運、非鉄、鉱業、機械、電気機器等の10業種を除く20業種(前年同期は22業種)が増益となった。



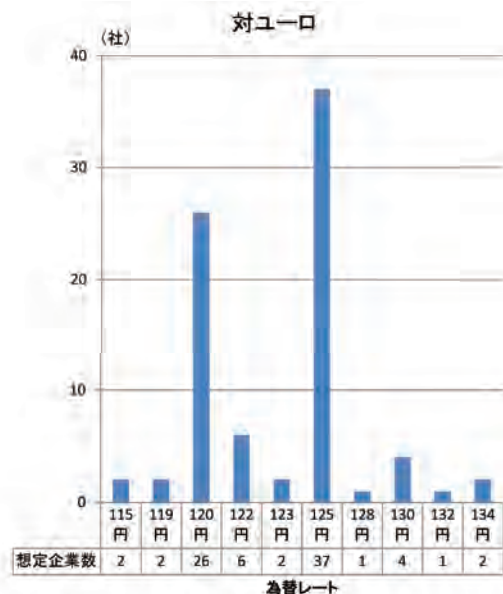
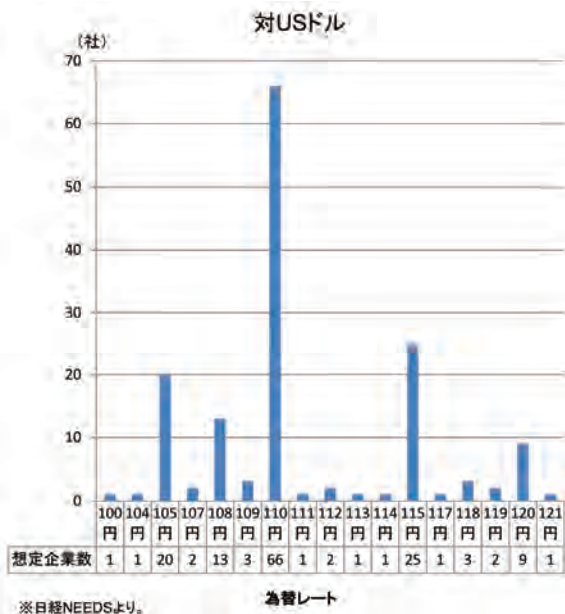
上場企業の16年度通期想定為替レート

■東証一部上場企業から、決算期が2月又は3月の企業かつ、想定為替レートを取得可能な企業を対象に作業。

(5月16日(月)13時時点 USドル:152社 ユーロ:83社)

■対USドル:110円を見込む企業が多く、次点で115円。平均は111円。

■対ユーロ:125円を見込む企業が多く、次点で120円。平均は123円。



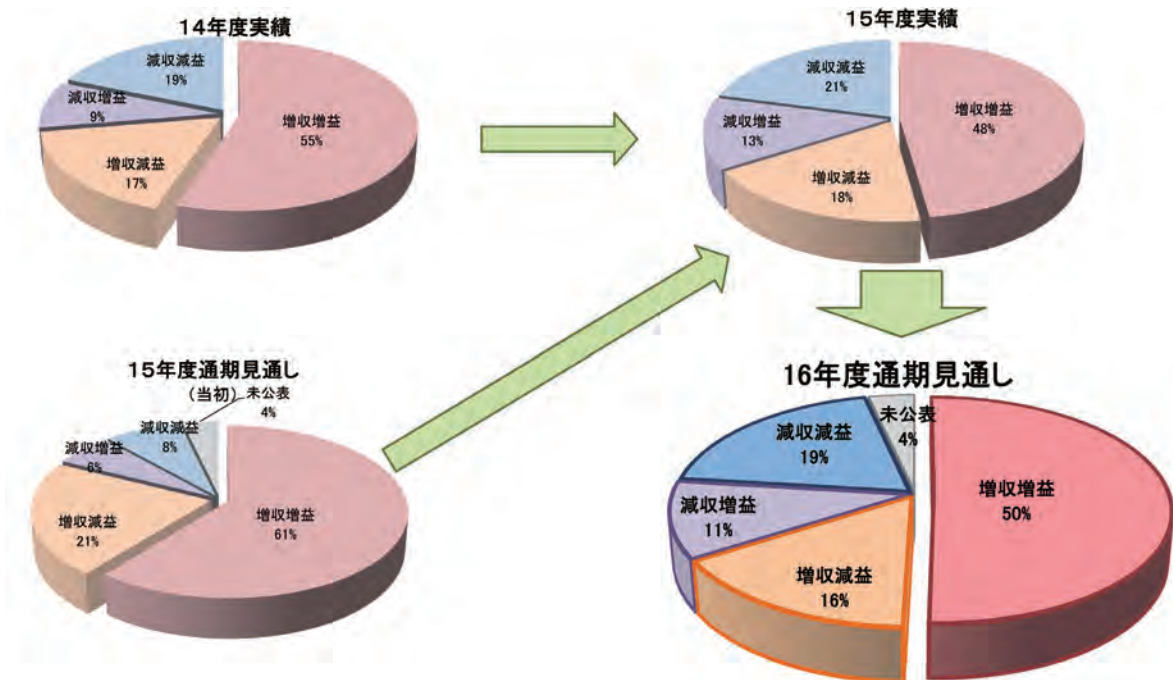
※日経NEEDSより。

為替レート

為替レート

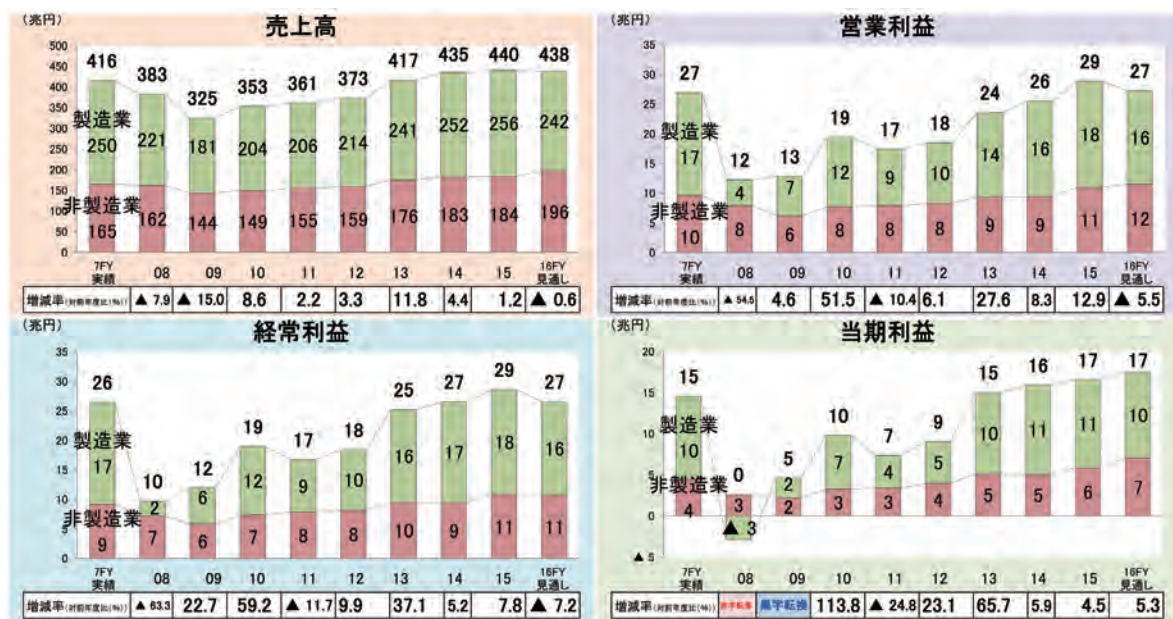
16年度通期見通し

- 16年度の通期見通しは、増収を予想する企業は66%、増益を予想する企業は61%となり、50%の企業が増収増益を予想する一方で、減収減益を予想する企業は19%となった。
- 鉄鋼業、電気機器、卸売業、情報通信業の一部大手企業等、43社が通期見通しを未公表。



16年度通期見通しの概要

- 16年度通期見通しは、売上高が対前年同期比▲0.6%、営業利益が同▲5.5%、経常利益が同▲7.2%、当期利益が同+5.3%と、減収減益を見込む。
- 業種別では、減益を見込むのは電気・ガス、鉱業、輸送用機器鉄鋼、海運、金属業等の14業種で、他の16業種は増益を見込む。





CDGM

CDGMラウンドテーブル セミナー レポート

CDGM (Creative Dynamic Group Method) とは、日本人で唯一エドワード・デミング博士の右腕として活躍した吉田耕作博士 (カリフォルニア州立大学名誉教授) が編み出した「創造的で成長し続ける小集団活動」のことです。

小集団活動を通じて「仕事のやりがい」(Joy of Work) とサービスの質と生産性を高めることを狙いとしております。

1. 吉田耕作博士講演会「ジョイ・オブ・ワーク～究極の人材育成～」開催報告

4月8日(金)、一般財団法人企業活力研究所(以下、「当研究所」という)にて吉田耕作博士講演会「ジョイ・オブ・ワーク～究極の人材育成～」を開催しました。

講演会では、吉田耕作先生から、「ジョイ・オブ・ワーク」をテーマに、全体観的経営に代表されるデミング経営哲学の要素と、それを実現するための究極の人材育成方法としての新しい小集団活動「CDGM」についてご講演いただきました。

当研究所は、2006年からCDGMラウンドテーブルセミナーという形で、さまざまな企業から参加チームを募り、吉田耕作先生にご指導をいただいています。現在では、このセミナーも20期をむかえ、セミナー参加人数が延べ400人を超えました。さまざまな成果も出ているこの人材育成方法をより多くの方々にお知らせし、ご活用いただくために、今回も講演会を開催するに至りました。

講演会当日は、30名近い皆様にご参加いただき、吉田耕作先生の講演に熱心に耳を傾けていただきました。質疑応答では、数多くのご質問をいただくなど、究極の人材育成方法CDGMに対し、多くの皆様に関心を持っていただきました。



吉田耕作博士講演会の様子

2. 第20期CDGMラウンドテーブルセミナー結果報告

平成28年1月より5チーム26名でスタートした第20期CDGMラウンドテーブルセミナーは、半年間全6回にわたりセミナーを行い、平成28年6月に最終回をむかえました。

6月11日に行われた最終回のセミナーでは、参加した各チームから半年間の総括について発表が行われ、指導講師の吉田耕作先生による講評が行われました。

今期5チームの活動結果の概要は次の通りです。

チーム1

このチームは、国内主要空港で警備やお客さまサービスを提供する企業のサポートセンター運営部門から参加したメンバーです。「なぜ接遇の意識が向上しないのか？」をテーマに活動を行いました。

このチームでは、サポートセンターの従業員が今まで受けた社内研修とお客さまからの声を時系列で比較し、その効果を検証しました。検証の結果、研修による一定の効果が確認できました。CDGMの活動を行う中で、新たに自主的な特別研修を企画する等のアイデアも出てきました。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇普段の業務の中ではゆっくり考える時間がなかったので、良い機会だったと思います。
- ◇いつもはチームメンバーとも接する機会がありませんでしたが、それぞれの業務に接することができてよかったと思います。CDGMでは、仕事を楽しむことが大事だということを教えられ心が楽になりました。
- ◇他のチームの発表が参考になりました。また、資料の表現についてもアドバイスにより、よりわかりやすいものになりました。
- ◇もやもやしていた問題をどう解決していくのかを教えてくださいました。また、前向きに物事をとらえるようになりました。協調を大事にしていくことで自分も楽になりました。

チーム2

このチームは、理科実験器具の販売を行う企業から参加したメンバーです。日本で最初にCDGMに取り組んだ企業で、その後16年間社内で改善活動を行ってきました。今回初めて企業活力研究所でのセミナーに参加しました。「過去に実施したCDGMのやり方やノウハウが引き継がれていない」をテーマに活動を行いました。

このチームでは、16年間の初期・中期・後期に分け、その期間毎の改善活動の状況について調査しました。その結果、後期を中心に、人の入れ替わりが多かったこと、会社全体が極端に忙しく改善活動が消極的になっていったことがわかりました。チームごとに改善活動のやり方にバラツキが生じていて、本来のCDGMのやり方やノウハウが引き継がれていないという課題を見つけました。このバラツキをなくすための対策として、社内ルールを整備し、社内に周知することを検討しました。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇社内で長く改善活動を行っていることで本音で語る文化がある自分の会社を再認識できました。
- ◇社内での改善活動では、やらされ感があったが、ここで活動を学ぶことができルールを作ることができましたので、今後は楽しい活動になると思います。

チーム3

このチームは、全国展開している花材販売を行う企業で、全国の3つの営業所から参加したメンバーです。今回のセミナーの中で、自ら課題を選定し、「なぜ労働時間が長いのか」をテーマに活動を行いました。

このチームでは、残業時間と残業理由について現状把握のためデータを取り、検証しました。その結果、書類作成に時間を多くとられていることがわかりました。その対策として、各営業所でばらつきのあった見積書や書類送付状、精算書などのフォームの統一を進め、残業時間削減に結びつけることができました。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇当初は、会社から課題を与えられて参加しましたが、CDGMの方法では、自分達で解決する問題を選ぶようにとのことだったので、上司に相談をしました。その結果、自分達のやりたいことができ、成果も出すことができてよかったと思います。

チーム4

このチームは、金型の製造加工を行う企業の製造現場から参加したメンバーです。「なぜマシン停止台数が多いのか」をテーマに活動しました。

このチームでは、停止している機械の台数を確認し、その原因や実際の対応がどうなっているかを調査しました。調査では、セットアップ（材料や金型の変更、機械の設定を行い、前生産品設定から次生産品設定に変更すること）に対応できる担当者が不足しているため、機械の停止が起こっていることがわかりました。検討を深める中で、日々の生産に追われて、教育時間が確保できていないことがわかりました。そこで、上司を含め部署全体で検討し、通常業務の中で教育時間を確保するとともに、教育プログラムの整備を進めました。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇今回CDGM虎ノ門に初参加ということで他社様の活動内容を見ることができとても勉強になりました。
- ◇メンバーに助けられここまで来られました。教育はどの部署も共通で問題点だと思いますので今回学んだ事を生かしていきたいと思います。

チーム5

このチームは、金型の製造加工を行う企業の間接部門から参加したメンバーです。「なぜ過去の業務記録がすぐに追えないのか」をテーマに活動を行いました。

このチームでは、顧客対応に関する業務記録に焦点を絞り、過去の記録を探す回数とその種類を確認しました。その結果、見積書に関する書類を探す回数が多いことが判明しました。その対策として、見積書とその付属書類の保管ルールを策定するとともに、保管する記録の種類、タイミングを示し、社内の誰が行っても間違いのないよう顧客対应手順書を作成しました。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇今までは顧客からの問い合わせに関して、都度確認でしたが、ルールを作ったことで、今後については、顧客より問い合わせがきたらすぐに対応できると思います。
- ◇お客様に対してもスムーズに対応できるようになり、今後の業務にも繋がって行くと思います。

毎回のセミナーでは、吉田耕作先生からの講義のほか、各チームより経過発表が行われました。今期は、幅広い業種の企業の皆様にご参加いただきました。どのチームも熱心に活動に取り組み、各チームの発表に対しては、他の参加者から質問や意見、アドバイスが数多く出ました。参加者の皆様からは、「他のチームの問題や解決方法を知ることにより、多くのヒントを得られた。」、「お互いが学びあえた。」といった感想をいただきました。

最終回のセミナー後は、懇親会が開催され、その中で吉田耕作先生から各参加者に段位が授与されました。また、受講生同士が交流を図りつつ、半年間の労をねぎらいました。

第20期CDGMラウンドテーブルセミナーの様子



講義時



発表時

3.第21期CDGMラウンドテーブルセミナー開講について

次の第21期CDGMラウンドテーブルセミナーは、平成28年7月16日（土）にスタートしております。このCDGMラウンドテーブルセミナーを通して、職場の問題の改善策に取り組み、成果に結びつける経験の場としてご活用いただけますと幸いです。

なお、CDGMラウンドテーブルセミナーは、ご見学が可能です。セミナーの講義やチーム活動の様子をご覧ください。ご興味がありましたら、下記の担当までお知らせください。

CDGMラウンドテーブルセミナーのお問い合わせ先

(一財) 企業活力研究所 担当 関口・須藤

TEL :03-3503-7671 E-mail: cdgm@bpf-f.or.jp



安定社会を つなぎ続ける道

山九株式会社
(前雇用・人材開発委員会 委員長)

平山 喜三



私は1948年生まれの団塊世代、戦後70年のなかに身をおいてきた。戦後日本は内戦も対外戦争もない、そして国民各層が総体的に豊かさを手にするという長い歴史上で例のない平和と社会の安定を享受してきた。しかしこの社会を支える主軸の1つ、経済の側面からみれば21世紀入り前後から長期停滞が続いている。2014年度の名目GDPは約490兆円で2000年度の約510兆円を下回っている。GDPの6割程度を占める民間最終消費支出（個人消費）は主要耐久消費財の普及度向上等もありほぼ横這い、建設投資や新設住宅着工戸数は過去ピーク時や2000年時点を大きく下回っている。こうしたなか経済活動を占う主要指標である民間設備投資の回復は今一步遅れている。

今後の日本の難しさは経済が長期に停滞し、国家財政も再建を迫られている局面で加速度的人口減少と超高齢化・高負担社会に本格的に突入するという点にある。安定社会を長期に維持していくうえで正念場の入口に立っている。

2012年に国立社会保障・人口問題研究所から2010年を起点に2060年に至る将来人口推計が公表されている。

| | 総人口 | 年少人口 (0-14才) | 生産年齢人口 (15-64才) | 老年人口 (65才以上) 【総人口比】 |
|-------|-----------|-----------------|--------------------|---------------------------|
| 2010年 | 1億2,806万人 | 1,684万人 | 8,173万人 | 2,948万人 【23%】 |
| 2060年 | 8,674万人 | 791万人 | 4,418万人 | 3,464万人 【39.9%】 |

(※数値は高位、中位、低位推計の内、中位推計値を表示)

出生率は2014年1.42であるが長期的には1.34～1.35と低水準で推移するとされているなかで、総人口、生産年齢人口、年少人口は大きく減少し、一方で老年人口は3000万人を大きく超えて高止まり状態が続き、総人口比は2060年に39.9%に達する。老年人口1

人当たり生産年齢人口は2010年2.77人から2060年1.28人となる。有効な策が打たれないまま推移すれば年金や医療費などの社会保障費等、働く生活者にかかる負担が倍加するという社会の到来もありえなくはない。

人口減少を反転させる根本対策は婚姻率、出生率の向上であるが、少子化社会対策白書平成28年版でみると1980年から2010年に至る30年間で20歳～30歳代の未婚率が大きく上昇している。そして近年は底流として経済的要因も見逃せなくなっている。同白書で1997年から2012年に至る20歳代、30歳代雇用の平均所得推移をみると両世代ともに年収水準が相当程度下方に移動している。また正社員と非典型雇用の違いによって男性の有配偶者割合に大きな差が生じている。長いデフレと働き方の変化のなかで、働く場所と所得への確信のなさが結婚や育児を躊躇させている状況がみてとれる。

日本は今後出生数増への反転をはじめ、財政健全化、膨張する社会保障費への対処、経済力の再生等々の基本課題を解いていかなければならない。現状ではそれぞれの課題が個別の問題として扱われている印象が強い。また論点は社会保障費をはじめとして分配の議論が主流を占めているように感じる。しかし、これらは独立して並列的に解決できる課題ではなく、根源的に解決に導くのは経済力の再生とその持続である。経済活動の主体である産業・企業が将来に確信をもって設備投資を実行し雇用と税負担能力を維持できる、そのなかで生活者が働く場所と所得を得て家計と社会保障費や税の負担能力をもち、かつ家庭を営んでいく自信をもてる、その循環が回る経済基盤を整えることが出生数増に転じる起点となり、社会保障や子育て支援をはじめ安定社会をつなぎ続ける政策を講じていく礎と

もなる。平成28年度予算では国税、地方税合わせて52.6%が法人・個人事業主・雇用者にかかる所得課税、33.7%が消費課税である。消費課税もつまるところ負担の主体は企業と働く生活者であり、国の財政は基本的に企業活動と雇用者の所得に支えられている。今はまだ分配議論が主流となっているが、これから迎える本格的な高負担社会では分配の原資をどう獲得していくかが格段に重みを増していく。雇用の太宗を担い生活者の家計と国の財政を支えていく産業・企業の稼ぐ力を上げていくことが安定社会をつなぎ続けるために何より重要なステージに入ってきている。

そうした視点で世界をみると日本の好機となる大きな潮流が巡ってきている。1つは21世紀入り前後以降の本格的グローバル経済の進展と主要経済圏の間におけるFTA・EPA締結の動きである。長期的な伸びを見込める海外の需要は日本企業の今後の成長にとって大きな糧となる。2015年の第一次所得収支が20兆円を超え2000年の7.7兆円と比べ急拡大するなど設備・資金の海外への投資は既に活発化している。こうした動きと同時に国内事業でも海外需要をより捕捉できる、即ち輸出を拡大していく基盤・条件を整えることが日本経済再生のために欠かせない。企業のグローバル競争はかつての欧米企業に中国、韓国等の急成長企業も参入し既に激しさを増しており、時を経るごとに競合する海外企業は増え熾烈の度を増していくだろう。国内事業の競争力向上は必須であり企業は当然努力するが、政策面でも国際的な競争条件のイコールフットリングに向けた対応が必要となってくる。法人実効税率引き下げやエネルギー政策などはその代表的な課題である。同時に輸出市場確保のため自由貿易圏の拡大に立ち遅れないことが大事である。日本のFTA化率は現時点では米、中、韓、EU等に後れをとっているが、TPP、RCEP、日EU等が成れば一挙に拡大する。

2つ目の潮流は第4次産業革命とも称される新たなイノベーション社会の到来で間近に迫っている。IoT、ビッグデータ、AI、ロボットなどの革新技術が産業社会と働き方を大きく変えていく。新たな産業創出のチャンスであり、労働力減少が進む日本に必須の生産性向上が飛躍的に進む可能性を秘めている。世界の先陣を進むために官民一体となった取組みが望まれる。政

府がこうした世界の潮流に対応する姿勢を明確に示していることは心強い。

少子化対策や経済再生・産業競争力問題等への取組みについては、現政権に至って漸く方向性と具体的施策が示されスタート台に立ったとの思いがある。ただ今後日本社会が挑戦していくのは長期に亘って答えを出していく課題が多い反面、マスメディアを含めて短期的な動向で政策評価を下すような風潮が強い。また高負担社会を乗り越えるには分配の議論にとどまらず、その原資獲得が重みを増していくことについては未だ国民各層に共有された認識には至っていないと感じる。今後国論を二分する議論も繰り返されるだろう。安定社会をつなぎ続ける政策を打っていくには何より広く国民各層の賛意の後押しが必要になる。その意味で現状認識と将来予測を国民各層が共有し、政策について議論できる土壌を丁寧に作っていくことが大事な時期に入っている。この点についての努力を今はまだ感じ取ることができない状況が続いている。

(参考文献)

1. 内閣府 国民経済計算確報
2. 内閣府 消費動向調査
3. 国土交通省 平成27年度建設見通し
4. 国土交通省 住宅着工統計
5. 国立社会保障・人口問題研究所 将来人口推計（平成24年）
6. 内閣府 少子化社会対策白書（平成28年版）
7. 財務省 国税・地方税の税目・内訳
8. 財務省 国際収支状況
9. 内閣官房TPP政府対策本部 TPP協定交渉について

産学官の交流の 新たなプラットフォーム

経済産業省 経済産業政策局 調査課 課長

井上 誠一郎



7年前、私は、研修の一環で、東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム(東大EMP)を受講しました。このプログラムは、企業、行政機関、プロフェッショナルファーム等で将来幹部となりうる40歳代の人材を主な対象とし、2008年10月に発足したものです。受講生は、半年間、科学技術の最先端の研究や宗教、哲学等の教養を学びながら、高齢化や環境・エネルギー制約などに直面している人類社会が目指すべき針路(アジェンダ)を描き出す能力を涵養することを目指しています。

文系の私にとって、理系の講義は難易度が高かったのですが、「カオス理論」、「高温超伝導」など、知的好奇心を刺激する話題について、東大教授を中心とした講師陣が分かりやすく説明してくれ、目から鱗が落ちる思いを何度もしました。

そうした数々の講義のうち、最も驚いた講義が「宇宙物理学」でした。

私が、20年以上前に中学校や高校で学んでいたとき、「万物は原子で出来ている」と学んだ記憶があり、実際、そのように思ってきました。

しかし、宇宙物理学の教授によると、「万物は原子で出来ている」というのは間違っていたことが、十数年前から進んだ研究によって明らかになったそうで、実は、「原子」は宇宙全体の5%にも満たず、「ダークマター(暗黒物質)」という、得体の知れないものが残りの4分の1、「ダークエネルギー」という、更に得体のしれないものが残りの7割を占める、というのが最新の宇宙観なのだそうです。

これには衝撃を受け、わずか2時間弱の講義で、私の世界観は大きく変わりました(笑)。今まで常識とされていたことを根本から覆す、科学の進歩と科学者の真理追求の努力にも大変感銘を受けました。

また、自分の知識の偏りを痛感しました。大学を卒業して以来、仕事に関係の深い分野(経済、経営)については本を読んだりして、最新の知見を得ようと努力してきたものの、仕事に関係がない分野(特に宇宙論などの自然科学)は、たとえ新聞で大きく報じられているものでも、読み飛ばしてしまっていたので、そうした態度を大いに反省し、幅広い分野の知見に触れ、教養として身に付けることの重要性を感じました。

東大EMPは、半年間の講義を受けながら、数人ごとのチームを形成し、高齢化、環境・エネルギー等の特定のテーマについてチームごとに議論を重ねてレポートをまとめ、プログラムの最終日にプレゼンテーション大会で発表します。このプレゼン大会では、講師陣の先生方、東大EMPの修了生、受講生の派遣元の企業の上司・同僚等の方々が集まり、発表内容について丁々発止の議論を行うのが名物行事となっています。また、東大EMPの修了生の有志が同窓会活動を活発に展開しており、例えば、修了生の有志が集まって各自の仕事(本業)の内容をプレゼンし合い、異業種の理解を深め、研鑽を重ねるイベントなどが開催されています。

こうした東大EMPの活動は、産学官の交流の新たなプラットフォームに成長しつつあります。今後の更なる発展に期待しているところです。

研究所便り

退任御挨拶

2013年6月、企業活力研究所に出向させていただきましたが、この度、任期を終え退任することとなりました。ものづくり競争力研究会、CSR研究会、研究交流事業をはじめ、ご関係の皆様には大変お世話になりました。厚く御礼を申し上げます。

ものづくりでは「IoT (Internet of Things)、ビッグデータや人工知能の進展」、CSRでは「責任あるサプライチェーン (G7エルマウ・サミットの首脳宣言文書) マネジメントの要請」など、従来にないスピードやインパクトで社会経済環境が大きく変わりつつある中、我が国企業は、一層その活力を高め、新たな成長分野を切り拓き経済を牽引していくことを期待されています。

こうした企業の取組みを進めるうえでは、「産学官の対話」が重要なのは言うまでもありません。当研究所は、こうした場や契機を提供することなどを通じ、関係者の方々のお役にたてることと思います。

引き続き、当研究所へご支援、ご協力を賜りますよう宜しくお願いいたします。

(前企画研究部長 吉澤 宏隆)

7月末日をもって退任いたします。皆様には研究交流事業等を通してご指導いただき充実した2年間を過ごすことができました。ありがとうございました。

研究会では、競争環境が激化する中での研究開発戦略、地球規模での環境制約の高まりの中での省エネルギーの推進等様々な最新情報を得ることができたことに感謝いたします。

当研究所が企業活動等の諸問題を解決できるシンクタンク、情報発信基地として、一層周知されること、そこに集う皆様のご活躍を御祈念いたします。

(前調査役 吉井 清)

着任御挨拶

6月1日付けで企画研究部長として着任いたしました武田でございます。

企業活力研究所には、日本経済と企業活動をとりまく喫緊の課題について、産学官の率直な意見交換等を通じて調査研究を行い、新たな知恵や仕組みを提示する役割が期待されていると理解しております。

これまで、金融機関にてファイナンスと企画・調査の両業務に携わりながら、産学官の皆様と幅広く連携・協働してまいりました。その際に培った業務経験やネットワークを活かし、関係する皆様方のご協力をいただく中で、当研究所の調査研究内容の一層の充実に向け尽力してまいりたいと考えております。

引き続き当研究所へのご指導・ご支援の程よろしくお願い申し上げます。

(企画研究部長 武田 浩)

4月1日付けで当研究所企画研究部主任研究員として着任いたしました関口英子と申します。このたび、「ものづくり競争力研究会」、「研究交流事業」を担当させていただきます。研究会、研究交流事業での研究分野に関しましては、まだまだ、勉強不足のところもございますが、ご参加いただく皆様のお役に立てるよう精一杯努めて参ります。至らぬ所もあると存じますが、ご関係の皆様には、ご指導ご鞭撻の程、何卒よろしくお願い申し上げます。

(主任研究員 関口 英子)

編集 後記

私の住む埼玉県越谷市には「アリタキ・アーボレータム」という植物園があります。植物学者であった故有瀧龍雄氏が生前に収集した植物を市に寄贈して、現在は市の観光スポットの一つとなっています。300種類1,200本の樹木が植生されており、私も家族と季節ごとに訪れ、四季折々の植物の姿を楽しんでおります。

この植物園の素晴らしいところは、植物の豊かさだけでなく、ボランティアにより運営の多くが支えられている点だと感じています。ボランティアは市に住むご年配の方々を中心に、植物の管理や訪れる方の説明係をされています。よく清掃が行き届いた園内や丁寧なご説明にいつも感銘を受けて帰ります。地元の小学生も授業の一環で見学し、ボランティアの方々の説明を聞いて植物の勉強をしているようです。ご年配のボランティアの皆様も子供たちとのコミュニケーションがとても楽しいとのこと、今は生きがいになっているとのことでした。ご年配の皆様にとっても、子供たちにとっても植物を通しての貴重な「触れあいの場」になることを市に寄贈された有瀧氏はイメージされていたのではないのでしょうか。

今号の「企業活力」には、平成27年度の調査研究報告書（人材研究会、CSR研究会、ものづくり競争力研究会）について概要等を掲載しております。いずれも弊研究所のホームページ (<http://bpfj.jp/>) から全文がダウンロードできますので、ぜひご参考にしていただけますと幸いです。

(小西 広晃)



企業活力

夏季報告書

発行 2016. 7

一般財団法人 企業活力研究所
(Business Policy Forum, Japan)

設立:昭和59年7月19日

住所:〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-5-16 晩翠ビル5F

(大会議室:東京都港区虎ノ門1-5-16 晩翠ビル6F)

TEL:03-3503-7671 FAX:03-3502-3740

ホームページ:<http://www.bpfj.jp/>

Eメール:info@bpf-f.or.jp

企業活力

一般財団法人企業活力研究所
Business Policy Forum, Japan