

創刊100号

企業活力 2016 秋季号

No.
100



巻頭言

本誌「企業活力」創刊100号記念に当たり

一般財団法人企業活力研究所 会長 堤 富男

座談会

「企業活力」創刊100号記念座談会

「企業活力研究所の役割～発足から現在、将来に向けて」

研究会報告

- 働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究
- 社会課題解決に向けた国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究
- IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデルの調査研究

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

企業活力 2016 秋季号

創刊100号

No. 100

目次 CONTENTS

【巻頭言】

本誌「企業活力」創刊100号記念に当たり

一般財団法人企業活力研究所 会長 堤 富男 …………… 1

【座談会】

「企業活力」創刊100号記念座談会

「企業活力研究所の役割～発足から現在、将来に向けて」…………… 2

【平成28年度 研究会報告】

【人材研究会】

働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究 …… 12

【CSR研究会】

社会課題解決に向けた国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究 …… 16

【ものづくり競争力研究会】

IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデルの調査研究 …… 20

【常設委員会】

【経営戦略・産業政策委員会】

「新成長戦略と第4次産業革命」、「英国のEU離脱問題」について …… 24

【企業法制委員会】

独占禁止法課徴金制度の見直しについて(1) …… 29

独占禁止法課徴金制度の見直しについて(2) …… 32

【税制委員会】

税制改正の今後の課題について …… 33

【雇用・人材開発委員会】

働き方改革をめぐる動向について …… 38

【企業活力委員会・企業活力政策研究会】

Brexitを巡る動向について …… 44

働き方改革をめぐる動向について …… 48

【業種別動向分析委員会】

我が国経済の現状と先行きについて …… 49

【CDGM】

CDGMラウンドテーブルセミナー レポート …… 54

【コラム】

マネージメントを考える

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長 藤澤 秀昭 …… 57

【寄稿】

AIとIoTが生み出す第4次産業革命と21世紀の道場

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 国際営業部 副部長 尾木 蔵人 …… 58

【その他】

研究所便り …… 60

本誌「企業活力」 創刊100号記念に当たり

一般財団法人企業活力研究所 会長

堤 富男



この記念号の発刊に当たり、本号で、清成、小山当研究所両評議員と座談会をすることになり、いろいろ過去の資料を読むこととなりました。折しも当研究所が虎ノ門から西新橋へ移転する時期にも重なり、古い資料がいろいろ出てきました。

それを読んで発見したことは、当時、当研究所の創設に協力した政府側の通産省(当時)も民間側の経団連も、「先進国病」、「当時米国で進む第三次産業革命への乗り遅れ」などの将来に対する危惧が綿々と描かれていたことでもあります。最近の「日本病」や「第四次産業革命」への対処に懸命になっている状況となんと酷似しているかですまず驚きました。

思い返してみると、当時はレーガノミクス、サッチャリズム、中曽根首相の民間活力などの新保守主義といわれる時代の中で、日本は多くの産業分野でアメリカに追いつき貿易摩擦も起こしており、「ジャパン・アズ・NO1」と褒めそやされもした中で、米国の持つ先端産業すなわち航空機産業、宇宙産業、IT、ネット産業などの背中が遠く感じ、かつてのような寛大な技術移転を許さない米国の態度の中にこれからの経済発展の方向に大きな危惧を感じたことは事実であります。

その後は、日本経済は、バブルに浮かれ、その破裂後は後始末に追われ、さらに人口、労働力人口が減少に向かう時代に入り、デフレ色の強い名目成長がほとんどない「失われた時代」を通り過ぎ、米国発のリーマンショックを乗り越えるというかなり困難かつ多忙な時代を懸命に生き抜いてきたわけではありますが、振り返ってみると1980年代とはだいぶ景色は変わった時代になってきたこともまた事実です。

現在おかれている地位を考えると、かなりの低成長の時代の中で、米国、ドイツで進む第四次産業革命、中国の大国化、新興国のレベルアップなど日本経済を取り巻く状況は、設立当時以上に大きな圧迫感を感じて来ていることにも当時の資料を読むと「じんわり」と気づかされました。

この先見性の高い当研究所の創設時の危機感と、「官民の忌憚のない交流の場」、「業種横断的テーマへの取り組み」という当研究所のDNAは、今でも燦然と光っていると思います。今後ともこの研究所の運営に遺漏なきを期したいという決意を改めて固める良い機会でもありました。幸い、座談会を傍聴した研究員の皆も同じ反応が聞かれたこともうれしい次第であります。

ここに改めて当研究所の活動に関し、関係各位、会員の各位のますますのご支援ご鞭撻を切にお願いいたします。



「企業活力研究所の役割～ 発足から現在、将来に向けて」

一般財団法人企業活力研究所（以下「活力研」という。）は、1984（昭59）年7月に設立されました。設立初年度より広報誌「企業活力」を概ね年3回のペースで発行し、おかげさまで、今般、創刊100号の節目を迎えることになり、これを記念して、10月6日（木）、「企業活力研究所の役割～発足から現在、将来に向けて」をテーマに座談会を開催しました。

活力研の評議員でもある清成忠男氏（一般社団法人大学資産共同運用機構理事長、法政大学名誉教授）、小山敬次郎氏（国民生活産業・消費者団体連合会参与、経団連元専務理事）のお二人にご参加いただき、堤富男活力研会長とともに、産・学・官それぞれの立場から活力研の発足時の関係者の思い、現在に至る活動の評価、未来に対する期待等について熱く語っていただきました。



清成 忠男 氏

一般社団法人大学資産共同運用機構理事長、法政大学名誉教授



小山 敬次郎 氏

国民生活産業・消費者団体連合会参与、経団連元専務理事



堤 富男

一般財団法人企業活力研究所会長



写真左：（司会）宮本 武史 一般財団法人企業活力研究所 専務理事

1. 活力研発足時の経緯について

活力研は、1984（昭和59）年、「大きな変革の時代」に発足した

司会：今日は、広報誌「企業活力」の創刊100号記念座談会にお集まりいただき、ありがとうございます。早速ですが、活力研は、1984（昭和59）年7月、当時の経済団体連合会（現一般社団法人日本経済団体連合会）と通商産業省（現経済産業省）が中心となって、「官民の交流を促進することにより、民間活力、企業活力を増進させ、来るべき21世紀における、日本経済の健全な発展につなげること」を目的として設立されました。

そこで、小山参与にお伺いしたいのですが、小山参与は、当時の経団連で活力研の設立にご尽力いただいた稲山経団連会長のプレーンの役割をなさっていたとお聞きしていますが、当時の状況を教えてくださいませんか。

【図1】 広報誌「企業活力」第1号（創刊号）



写真左が創刊号の「企業活力」第1号（1985/3発行）、
同右が第99号（2016/7発行）

【図2】 活力研の「設立の趣旨」

<設立の趣旨>

わが国の経済・社会は、・・・(中略)・・・
大きな変革に直面しております。・・・(中略)・・・

このような変革の中で、・・・(中略)・・・来るべき21世紀に向け、わが国経済が着実な発展を成し遂げ、活力とゆとりある社会を実現していくためには、従来にもまして民間の英知と創造力を発揮していくことが求められております。・・・(中略)・・・

みずみずしい民間活力の具体的な担い手は、個々の企業にほかなりません。個々の企業においては、・・・(中略)・・・中長期的な展望に立ち、産業界のトップおよび中堅幹部それぞれのレベルで、企業活力の一層の発揮のため、意見交換や調査研究を行い、さらには、調査研究の成果の実現に向け、政策当局との間で相互交流を深めていくことが重要といえましょう。

本財団は、企業活力の増進のため、経済・社会上の諸問題、企業活動をめぐる政策のあり方等を調査研究し、産業界の連携および政府との交流を促進し、もってわが国経済の健全な発展に資することを念願するものであります。

【出所】 広報誌「企業活力」第1号（創刊号、1985/3発行）P4

稲山哲学は、「民間の活力」に「競争」と「協調」の双方が必要と考えていた

小山：1984年頃がどういう時代だったかという、石油危機の後始末が終わり、やっと世の中が落ち着いてきた頃と思う方もいるかもしれませんが、その内実は厳しく、国の財政改革や、途上国の債務問題、対日貿易摩擦等の問題がありました。中でも、一番大きな問題は財政改革の問題であったわけで、厳しい財政制約の中で、民間活力をどうやってうまく生かして経済を安定かつ生き生きとしたものにしていくかということが話題になっている時期でもありました。当時の中曽根首相の

ご発言の中で、「行政は民間ができないぎりぎりのところを行い、それ以外は民間の活力でやっていくのが本来の姿だ」という言葉が記憶に残っています。これこそが、民間活力の原点だと思います。

その頃、経団連がどういう受けとめ方をしていたか。当時の稲山経団連会長は「協調経済」の実現を強く期待されていました。稲山さんは、単に民間企業の「活性化」だけを追いかけると、結果的には過当競争、過剰設備に拍車をかけるのではないかとということをずっと心配されていたのです。そして、民間企業が、いたずらに競争して体力を消耗しあうのではなく、より大きな目的を共有する哲学として、「協調論」を主張されていました。活力研の設立披露パーティでの稲山会長のご発言【図3】の背景には、稲山哲学ともいえるべき「協調論」の考え方が強くにじんでおり、活力研の活動への大きな期待感があったと思います。

私は、経団連の理財部長だったところ、突然稲山会長の秘書室長に指名されたわけです。会長室から私の部屋に入ってこられて、J. M. ケインズの百年後の予測について、「ちょっとレクチャーしてくれませんか。」などと、私に様々な課題をお出しになりました。ケインズのかち合いの思想に共鳴していたのです。現実の財界はどうかといえば、稲山さんは「自分の哲学を分かってくれる人がいない。」とよく嘆いていましたが、私は、稲山さんの遺言の執行人であるというくらいの気持ちでいるものですから、活力研にはぜひ頑張っていたきたいと思います。

【図3】

【稲山嘉寛経済団体連合会会長(当時)のご発言内容】

「企業に目を向け、その活力発揮の道を見出し、いこうという趣旨を聞き、企業活力研究所の設立にもろ手を上げて賛成した。企業を、どのようにしたら活力ある状態にできるか、ぜひ、研究いただくよう念願する。」

(1984年9月26日開催の設立披露パーティでのご挨拶より)

【出所】 広報誌「企業活力」第1号(創刊号、1985/3発行) P8

世界的に「民間の活力」が求められた時代、企業はグローバル化への対応も必要に

司会: 清成先生は、当時の日本経済や世界経済をどのように見ていらっしゃいましたか。

清成: 1982年にドイツでコール政権が誕生しました。イギリスはサッチャー首相、アメリカはレーガン大統領、日本は中曽根首相ということで、新保守主義と言われた時代です。財政との関係では大きな政府から小さな政府へということで、英国のサッチャー首相は国営企業の民営化や分割を進めました。ドイツのコールは、それまでの社会民主党の政策を改めて市場主義を導入し、市場の活性化のために中小企業政策を強化しました。アメリカではベンチャーキャピタルの投資が活発になり、通産省も現在のVEC (Venture Enterprise Center、当時の名称は研究開発型企業育成センター) を設立し、私もVECの理事を務めました。こうした風潮の中、当時の「活力」という言葉には、一般的には市場経済を重視する欧米の考え方があったと思います。

また、1980年代にはグローバル化が進み始めていましたが、1989年のベルリンの壁崩壊でグローバル化に弾みがつきました。当時、私は経済審議会の委員をしていましたが、グローバル化の新しい段階ではないのかということで、堺屋太一さんや日下公人さん達と大いに議論して、「世界とともに生きる日本」という答申を行いました。ただ、私が属していたほかの政府の審議会では、グローバル化に対する認識は非常に弱かった。そういう動きにいつも早めに対応していたのが当時の通産省でしたね。

経団連との協力のシンボル

堤: お二人のお話を聞いて、「企業活力」という言葉は、なかなか味のある、昔にも今にも通用する光る言葉だなと気づきました。私は、当時、通産省でアメリカ担当課長や自動車課長をしていました。アメリカとの貿易摩擦の真ただ中にありましたから、企業が頑張り過ぎという感じの方が強く、やや過当競争ではないかという印象もありました。稲山会長のお言葉が「競争と協調の双方の意味で、企業が活力をつけていく、丁度良い活力となるように」という趣旨だとすると、恐らく当時は「協調」の方に力が入っていたが、一方で

「活性化」に近い意味でも使われる点に理解ができません。貿易摩擦の中で当時の私を感じたことは、日本の競争力はここまで来て立派だという達成感でした。自動車は実力でアメリカに追いつき、すごいではないかと思っていました。その一方で、その先の未来の危惧というものもありました。アメリカが技術を日本に出し渋りはじめました。アメリカも日本を警戒しはじめたのです。技術の出し渋りがある一方で、アメリカは研究開発にもすごい額の軍事予算を使い、我々がいま平気で使っているウェブや民間航空機の分野を飛躍的に発展させました。広報誌「企業活力」創刊号を見ると、「先進国病防止」、「第3の産業革命」といった当時のキーワードが出ています。私が当時感じていた危惧も踏まえており、先見の明があったと思います。活力研初代会長の平岩外四さん（当時の経団連副会長）に「企業活力研究所」の表札（活力研入口に掲示中）を書いていただきました。この表札は、当時の経団連の稲山会

長、平岩副会長の哲学のシンボルであると同時に、経団連との協力のシンボルでもあると思っています【図4】。



【図4】平岩外四・初代活力研会長の揮毫による表札

2. 活力研の活動について(その1・・・20世紀まで)

「バブル経済」崩壊への対応とともに、次の産業を模索する時代だった

司会：1984年、皆様の熱い思いとその裏側にある大きな危機感の中で活力研はスタートしました。当時、活力研には、「官民の忌憚のない意見交換の場」ということで、①税制・金融フォーラム、②経済法制フォーラム、③雇用・人材フォーラム、④経済政策フォーラムという4

つの「フォーラム」と企業活力研究会が設置されました。また、これらを補佐する6つの「委員会」が設置され、その後、20世紀の間は、基本的にはこうした体制で、活動が続けられました。この時代、プラザ合意(1985年)後の急速な円高にもかかわらず、いわゆる円高不況を短期間で克服し、後から「バブル経済」と呼ばれる株



清成 忠男 氏

【略歴】1933年生まれ。1956年東京大学経済学部卒。1963年、東京大学経済学部兼任講師、法政大学経済学部兼任講師、1972年、法政大学経営学部助教授、1973年、経営学部教授、1986年、経営学部長、1996年、総長・理事長、2014年、事業構想大学院大学学長。現在、大学資産共同運用機構理事長、法政大学名誉教授。ご専門は中小企業論。2005年より企業活力研究所評議員。

発言のポイント

- ① 活力研の発足当時、世界的にはグローバル化が進展し、市場重視の意味合いで「民間の活力」が求められていた。
- ② 2000年代にドイツが行った社会保障改革や働き方改革を、今日本がやろうとしている。日本では、問題が予見されるにもかかわらず、官民間問わず、非常にのんびりしているのではないかと。
- ③ 最近では、政府セクターと企業セクターのコミュニケーションが悪くなってきているのではないかと。
- ④ 今後は、第4次産業革命が本格化する中、地方や中小企業も巻き込んだ議論を期待したい。

価・地価の急騰を招き、そして「バブル経済」が崩壊し、そこからなかなか立ち直れないまま世紀末を迎えます。清成先生、この激動の時代の世界経済や我が国経済の動きをどのように見ていらっしゃいましたか。

清成: 当時は、アメリカがニューエコノミーということで、今までとは全く違った新しい段階に入っていました。日本でもバブルの後で、次の産業をどう考えるかというようなところを模索していた時代です。特に、90年代半ばになると、インターネット時代に対応しようといった動きが出てきました。もう一つは、自動車産業等でプロセスイノベーションが進みました。トヨタ生産方式というのは、このプロセスイノベーションの最も進んだものです。日本の自動車産業がますます伸びた時代、それから、工場の海外移転がどんどん進んだ時代です。企業の海外展開に伴い中国とのお付き合いも深まりました。1990年代というのは非常に変化の激しい時代でした。

「変革の時代」において「官民の忌憚のない意見交換の場」が貴重な役割を果たす

堤: 当時、私は、通産省の現役職員でしたが、一番忙しかったのは、バブル処理だったと思います。産業転換や産業構造の高度化といった政策を検討する一方で、バブル経済後をどうするか、企業の倒産にどう対応するかという仕事が多かったように思います。もう

一つ、地道に取り組んでいた仕事があります。1980年代までは運よく日本経済は成長してきたのですが、1990年代に入りはっと気がついてみると、子供が大人になるまでは良かったのですが、周りの制度を見ると、相変わらず子供服をいっぱい着ているのです。具体的に言うと、法人税制や独禁法の運用などで古い制度や考え方が残っていました。この他にも、製造物責任、商法・会社法の改正など枚挙にいとまはありません。今では当然となった制度の改正や法改正を着々とこなした時代でした。活力研の「官民の忌憚のない意見交換の場」を活用しながら、経団連、通産省が一緒になって、子供服から大人服に着替える作業の理論武装をしたという点を振り返ってみると、かなり先見の明があったと思います。

小山: 全く同感ですね。今、会長がおっしゃったそれぞれの課題については、かつて私もいろんな場で発言しましたが、必ずしも理解されませんでした。今、大変残念に思っているのは、バブルです。あの時代に、バブルの原因や本質について、それはマネーサプライが拡大しすぎたためと主張しましたが、賛同を得られませんでした。通産省、経団連、活力研がみんなで一緒に考えていたら、絶対バブルは防げたと今でも残念に思っています。また、法人税についても熱心に取り組み、実効税率の引き下げを実現しました。お願ひしたいのは、今後、実効税率より実質税負担を重視して議論を進めてほしいということです。

3. 活力研の活動について(その2・・・21世紀以降)

21世紀に入り、「業種横断的な個別テーマ毎に、新たな事業や提言活動を行う場」を開始

司会: 21世紀に入って、活力研の活動にはいくつか大きな変化が見られます。すなわち、従来の政策分野ごとの「官民の忌憚のない意見交換の場」に加え、「業種横断的な個別テーマ毎に、新たな事業や提言活動を行う場」を立ち上げたことです。具体的に見ていきますと、まず、「新たな事業」としては、①ジョブカフェサポートセンター事業(2004～2010年度)、②CDGM(Creative Dynamic Group Method)ラウンドテー

ブル事業(2006年度～現在)、③アジア人財資金構想プロジェクトサポートセンター事業(2007～2011年度)が挙げられます。次に、「新たな提言活動を行う場」として、たとえば、2004年度以降、順次設置された、「人材研究会」、「CSR(企業の社会的責任)研究会」、「ものづくり競争力研究会」などが挙げられます【図5】。そこで、清成先生にお聞きしたいのですが、21世紀になってから足元までの16年間ですが、従来の20世紀と比べ、内外の経済・社会にどのような変化が起きていたと理解すればよいでしょうか。

【図5】活力研業務の大きな枠組み

政策分野毎（発足時以降）	業種横断的な個別テーマ毎（21世紀以降）	
「官民の忌憚のない意見交換の場」	「新たな事業」	「新たな提言活動を行う場」
<p>1984年発足時の体制 （現在も、ほぼ同様の体制で継続中）</p> <p>〔4フォーラム〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 税制・金融フォーラム ② 経済法制フォーラム ③ 雇用・人材開発フォーラム ④ 経済政策フォーラム <p>〔1研究会〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 企業活力研究会 <p>〔6委員会〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 企業活力調査研究委員会 ② 税制調査委員会 ③ 産業金融調査委員会 ④ 経済法制調査委員会 ⑤ 雇用・人材開発調査委員会 ⑥ 経済政策調査委員会 	<p>① ジョブカフェサポートセンター事業（2004年～2010年） 若者の就職支援をワンストップで行うために全国に設置された「ジョブカフェ」のサポート事業</p> <p>② CDGMラウンドテーブル事業（2006年～） デミング哲学に基づく、内因的モチベーションによって組織の競争力を最大にするための小集団方式（Creative Dynamic Group Method）についての講義</p> <p>③ アジア人財資金構想プロジェクトサポートセンター事業（2007年～2011年） 日本企業のアジアを中心とした海外展開を支えるべき高度外国人材の育成のために、外国人留学生の就職支援等をサポートする事業</p> <p>※ 上記のほか、官民の若手を中心として、テーマ毎に議論や施設見学を行う「研究交流事業」等がある。</p>	<p>① 人材研究会（2004年～） 女性、若者、高齢者等幅広いダイバーシティの推進方策、長時間労働体質からの脱却、働き方改革、ミドルマネジャーの果たすべき役割等を調査研究</p> <p>② CSR研究会（2004年～） グローバル経済下での我が国企業のCSR活動の実態及び推進策等について調査研究</p> <p>③ ものづくり競争力研究会（2009年～） IoT、第4次産業革命、AI、ビッグデータ時代における、ものづくりの競争要素の変容の実態と処方箋等を調査研究</p> <p>※ 上記のほか、「女性が輝く社会のあり方に関する調査研究」、「企業と投資家の対話のあり方に関する調査研究」、「女性リーダー育成に関する調査研究」等がある。</p>

発言のポイント

- ① 稲山経団連会長(当時は「企業活力」の言葉に「競争」と「協調」の意味を込めていた。
- ② 人材活用と経済活動は表裏一体のものであって、経団連と日経連の合併もそうした意図があった。その意味で、活力研の人材・雇用、CSR等の取組みを高く評価。
- ③ 今後は、「社大接続」(社会と大学の接続)が重要。活力研には是非先鞭を付けてほしい。
- ④ 「知る人ぞ知る」ではなく、活力研が外部にもっと知られる努力を期待したい。

【略歴】1933年生まれ。1958年、慶応義塾大学大学院経済学研究科修士課程修了、同年、経済団体連合会入局、稲山嘉寛経団連会長(当時)の秘書室長時、企業活力研究所の発足に関わる。1984年、常務理事、1992年、専務理事。その後、目白大学教授、児童育成協会(こどもの城)理事長等を経て、現在、国民生活産業・消費者団体連合会参与の他兼職多数。2001年より企業活力研究所評議員。

小山敬次郎氏



人口減少社会への対応等の課題解決には セクター（政府と企業）間のコミュニケーションが重要に

清成：私は、ドイツの社会民主党シュレーダー政権の時にとられた政策に注目しています。ドイツは、人口減少社会に入ったのが2002年でした。その時に「アジェンダ2010」をシュレーダーが提起するわけです。社会保障改革や働き方改革を積極的に行い、それと同時に、移民法を制定しました。移民や難民を受け入れ、徹底的にドイツ人として教育するのです。ドイツの連邦政府が「日本におけるドイツ年」（2005～2006年）を実施し、その一環として、2006年、人口問題、社会保障問題、福祉問題等を議論するシンポジウムを、私がいた大学で開催しましたが、日本側はほとんど無関心で、聴衆は非常に少なかった。しかし、10年前にドイツでやったことを、今になって日本でやっているのです。日本では、問題が予見されるにもかかわらず、官民間問わず、非常にのんびりしているなという印象です。ちなみに、ドイツでは2002年から10年計画で取り組んでおり、今は人口がほぼ横ばいから若干増加になっていますが、日本では、2008年が人口のピークで、それから急速に人口が減っています。活力研の設立当時と比べると、人口減少社会の進展、人口減少のテンポが非常に早まっています。生産年齢人口は、20代、30代の世代に絞るとものすごい減り方です。

今、日本の企業、大企業にしても中堅企業にしても、足元のところは、一部の産業を除いて総じてそんなにひどい状況にはなっていません。その一方で、10年後、20年後の状況を想定できていない。活力研の「官民の忌憚のない意見交換の場」のいくつかにも私も参加しておりますが、経産省の局長や課長が、危機意識から日本社会はこうなるよ、という説明をしても、企業側の反応が意外に鈍いという印象を受ける場合があります。今後も、活力研などが警鐘を鳴らし続けるという役割は非常に大きくなるのではないのでしょうか。

それから、もう一つ、政策決定のメカニズムが変わってきました。政府セクターと企業セクターの間のコミュニケーションが、徐々に悪くなってきている。最近では、政府セクターと企業セクター、さらにもう一つの非営利セクターが協力して解決しなければならない課題が非常に多くなりました。政府だけ、政策だけでは解決しない。

それに市場の失敗もある。そうすると、もう一つの非営利セクターが協力しないと課題の解決ができない。活力研は一般財団法人ですから、まさに非政府セクター、非企業セクターとしての役割も非常に重要になってくるのではないかと思います。

活力研の人材・雇用、CSR等の取組み を高く評価

司会：小山参与には、2001年より活力研の評議員になっていただき、直接私どもの業務活動にかかわっていただいておりますが、21世紀になってからの活力研の業務の変化をどのように見ていらっしゃいますか。

小山：企業がグローバル化にどう適応していくかという時代から、グローバルな動きをよく見極めてそれに打って出るという時代に、言い換えれば、今までのやや受け身の姿勢から、積極的な姿勢で取り組んでいく時代になりました。しかし、現状は、企業の意識改革ができないうちに、現実の動きが先に進んできているという点が大きな問題だと思います。

その意味でも、21世紀に入り、活力研が人材・雇用やCSRというテーマに力を入れて活動しているのは非常に良いことだと思います。人材問題について言えば、丁度この時期、2002年、経団連と日経連が合併しました。新聞等では「団体の合理化のために、2つの団体が一緒になるのだ。」ということしか伝えられなかったのが、大変残念でした。むしろ「人材活用と経済活動というものは表裏一体で動かなければならない。経済界にもそういう時代が来ている。」という時代認識があったのです。政府（経済産業省）が政策の「一丁目一番地」で雇用を取り上げた時期とも重なります。

また、CSRの関連では、経団連も政治改革・行政改革・企業倫理を三位一体と考え、1%クラブ（1990年設立）などにも取り組んでいました。活力研が人材・雇用やCSRというテーマについて積極的に動き出したということは、良いタイミングだったと思います。

IoT や第4次産業革命への取組みも強化

堤: まず、活力研の「官民の忌憚のない意見交換の場」という機能についてですが、今は官民交流の場が非常に少なくなっています。政策をつくる立場、民間の意向を政策に反映したい立場の人々にとって、本音を聞ける場が少なくなっています。そういう中で、活力研の各委員会の活動はものすごく光っていると感じます。

例えば、税制委員会では、経済産業省の税制担当課長と各企業の税制担当部長が集まって本音で厳しい議論を行っているし、雇用・人材開発委員会や人材研究会では、今政府全体で進めている「働き方改革」の経産省の担当室長が、毎回議論に参加してくれています。

また、活力研には、若手中心の「研究交流事業」というものがありますが、ここでは、特定のテーマに関心のある経産省の若手と民間企業の若手を集めて1年間ディスカッションや施設見学を続けています。中には1年の活動終了後、同窓会として活動が継続しているとも聞いており、これは官民の交流の新しいパターンを作ったともいえます。

次に、「業種横断的な個別テーマ毎に、新たな事

業や提言活動を行う場」としては、先見の明を競うということに尽きます。CSR研究会は、まだ、CSRという言葉が人口に膾炙しない13年程前から続いています。今や、海外からは活力研が“CSR FORUM JAPAN”と呼ばれ、CSRに関する官民の日本代表みたいな位置付けで見られています。

また、女性リーダーの育成にかかわる活動も3年ぐらい前から始まっています。企業と投資家の望ましい関係に関するいわゆる「伊藤レポート」も活力研での活動がベースになっています。IoT (Internet of Things) や第4次産業革命についても数年前から継続的に深掘りしており、活力研のメインストリームになってほしいと思っています。

小山: 今の時代、いわゆる「ビジョン提示誘導型の政策決定」、すなわち、社会にビジョンを提示し、それにどう近づけていくかを官民で一緒になって考える時期が来ていると思うのです。しかし、現実にはなかなかそういう機会がないのです。今の活力研が一生懸命やっている業務は、産業界の新しいプラットフォームの将来のあるべき姿への橋渡しだと思っています。活力研にはぜひ今後も頑張ってもらいたいと思います。



堤
富男

【略歴】1938年生まれ。1962年、東京大学法学部卒、同年、通商産業省入省、1990年、貿易局長、1991年、生活産業局長、1992年、立地公害局長、1993年、資源エネルギー庁長官、1994年、産業政策局長、事務次官、1998年、中小企業金融公庫副総裁、1999年、同総裁、2004年、三菱商事(株)社外取締役、2010年、日本防衛装備工業会理事長、2015年、企業活力研究所会長。

発言のポイント

- ① 「企業活力」とは、昔も今も通用する光る言葉。
- ② バブル処理と制度改革に迫られた90年代、活力研の「官民の忌憚のない意見交換の場」としての機能が貴重な役割を果たしてきた。
- ③ 2000年以降の活力研の「個別テーマごとの新たな事業や提言活動を行う場」としての機能は、まさに先見の明が競われるところ。
- ④ 活力研は、他に先駆けて、人材、CSR等を研究対象に選定。今後、特にIoTや第4次産業革命についての取組みなどを強化したい。

4. 活力研に対する今後の期待

第4次産業革命がこれから本格化、地方や中小企業も巻き込んだ議論を

司会: 大変ありがとうございました。では、最後に、これからの活力研に期待される機能、役割について、お話を伺いたいのですが、清成先生いかがでしょうか。

清成: 第4次産業革命がこれから本格化します。そこにもう活力研が注目して研究を始めている点には大変敬意を表します。活力研の関係の委員会などで、経産省の政策責任者からのご報告をお聞きする機会がありますが、いつも非常に的確な説明を聞くことができます。第4次産業革命の関連では経産省は非常によく取り組んでいただいています。ただ、私がお話を聞いてふっと思ったのは、わかっておられるとは思いますが、地方と中小企業に関する言及が少ない点です。

ドイツでは中小企業がプラットフォームに結集するというのもう既にできていて、そのネットワーキングが進んでいます。常識的に考えても、地方分権的なドイツには、いい中堅企業、中小企業が多いですから、そこにIoTやAI（人工知能）の活用が進まないわけではないのです。ドイツは地方分権だから、州政府が中心になって産業政策を行っています。経産省は州政府へのアプローチをもっと積極的に行うべきかもしれません。特に、ドイツのバイエルン州、ノルトライン・ヴェストファーレン州、バーデン・ヴュルテンベルク州、この3州の取組みはすごいです。もう一つは、ドイツの地方とか中小企業が発しているインターネットの主要言語がドイツ語なのです。日本の大企業の方から、Industrie4.0の情報が何であんなに少ないのですかと聞かれるので、報告書等を調べると山のように出てくる。それは全部ドイツ語なのです。フランスでも重要な資料はほとんどフランス語です。イタリアも同じです。その国の独特のことを調べようと思ったら、みんなその国の言葉です。一方で、インターネットというのは空間的な制約を壊します。全く新しいグローバル時代が来るということです。グローバルなテーマになると、共通の使用言語はもちろん英語です。活力研は、今後、特に、地方とか中小企業を巻き込むことが出来れば、もっとよい仕事ができるのではないかと思います。活力研の今後に期待しています。

組織には「夢」と「花」が必要

小山: 例えば、Industrie4.0を熱心に研究していることは大変結構だと思います。欲を言えば、Industrie4.0への対応を間違ったら何が生まれるかというところまで一步踏み込んだ問題意識を持って研究してほしい。日本が未来の車を自力でつくり出せない時代が来るのではないかと、外国から部品を買ってきて日本の自動車メーカーは箱物だけをつくる時代が来るのではないかと、と心配している方々がいるのです。私は、活力研がこういう問題の検討に先鞭をつけている点を評価していますが、そこから一步踏み込んで、官民挙げてそれに対応しなかったら何が起るのか、何が日本の産業をだめにするのか、ということもぜひ調査研究してもらいたいと思います。これが第1点。

次に第2点として、そういうことを考えていく上で、日本は、大学と企業が全く別の方向を向いて発言し行動しているくらいがある。できれば、将来、活力研のような場でこそ、「社大接続」、社会と大学の接続に関するテーマにぜひ先鞭をつけてほしいと思います。

さらに、申し上げておきたいのは、どの組織にとっても必要なキーワードは「夢」と「花」だと思っています。将来の「夢」、「将来ビジョン」を描きながら、新しいことにどんどん向かっていっていただきたいし、「夢」を追いかける自分たちの存在を世の中に知ってもらうために、お金と人材をつぎ込んで、「花」になってもらいたいと思います。情報発信の強化にもっと取り組んでみてはどうでしょうか。特に、CSRなど大変いいテーマに取り組んでいるので、デミング賞のように、役所、経団連、活力研が一緒になって、CSRに取り組む優良企業を表彰するといった活動も良いかもしれません。また、喫緊の課題をテーマにした公開討論会を行うのもよいと思います。せっかく、一生懸命いいことをやっているのだから、「知る人ぞ知る」ではなく、もっと広く社会に認知してもらう努力をすべきだと思います。

本日の座談会の成果を 今後の業務に活かす

堤：通産省時代にサンフランシスコで仕事をするまで、私は、大学卒業後、仕事で日本の大学に行ったことはありませんでした。ところが、サンフランシスコで仕事をしていると、UCバークレーとかスタンフォードとか、行かない週はないというくらい大学に通うのです。それはなぜかという、例えば、アジアの通貨危機があった時ですが、IMFの副理事がスタンフォードにすぐにやって来てスピーチする。そうすると、企業の人も大学に集まります。大学の新生からノーベル賞受賞学者まで手を挙げてバンバン質問していく。それを聞いていると色々な意見がわかって、こういう考え方からこういう考え方まであるのだと、大学から帰ってきたときには大変豊かな気持ちになったものです。アメリカの大学自体がベンチャーファンドを持っていますから、いいところにはどんどん資金を出します。大学=ベンチャービジネスなのです。これがサンフランシスコでの私の原点なのです。だから、「社大接続」という言葉は非常によくわかります。法政大学でいろいろ改革された清成元総長が一番よくご存知のところでしょう。アメリカの大学を見ていると、

やはり社会とのつながりがある、要するに、いくつ論文を出したか、いくつ特許を取ったか、いくらお金を稼いだか、それで、いくら社会に還元できたか、そこまで行ってはじめて大学にも社会的責任があるといえるのです。そういう意味ではお二人のご指摘には大賛成なのですが、さてどうやるかとなると、なかなか難しいところもあります。先ほどご指摘のあった、Industrie4.0（第4次産業革命）の話に中小企業が抜けている、地方が抜けているというのは、これも大サジェスションです。ビジョンはできてなかなか実現できないという意味でも、大変良いサジェスションをいただいたと思います。会長という立場から申し上げますと、良いテーマを選び、民間の方々に積極的にご発言いただいて、さらに賛同者も増えていくというのが、非常に地味な仕事ではありませんけれども、そういった業務を着実にこなしながら、本日の座談会の成果をなるべく今後に取り入れていきたいと強く感じました。

司会：議論が大変盛り上がり、予定時間を大幅に超過いたしました。今日は貴重なご意見、ご示唆をいただき、まことにありがとうございます。



写真左から、当研究所の岩田満泰理事長、堤富男会長、清成忠男氏、小山敬次郎氏

(2016年10月6日(木) 一般財団法人企業活力研究所会議室にて開催)



平成28年度 働き方改革に向けたミドル マネージャーの役割と将来像 に関する調査研究

(一財)企業活力研究所では、平成16年度に人材研究会を立ち上げ、次世代人材育成、女性活躍、若者の育成確保、シニア人材、グローバル人材等、様々な角度から、人材に関する課題について調査研究を行ってまいりました。平成26年度は「ダイバーシティ経営の推進」、平成27年度は「長時間労働体質からの脱却」をテーマとして取り上げ、その中で、男性を含めた長時間労働の是正等の「働き方改革」への取組が、企業経営にとっても大変重要であるということが明らかになりました。

そこで、今年度の人材研究会においては、「働き方改革」実現の為のキーマンともいえる「ミドルマネージャー」にスポットを当て、その「役割と将来像」について、検討を行うことといたしました。

検討にあたっては、3年連続で、佐藤 博樹 教授(中央大学大学院 戦略経営研究科)をお迎えし、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、すでに第1回(8月23日(火))、第2回(9月21日(水))を開催いたしました。今後、アンケート調査、ヒアリング調査等を実施するとともに、平成29年2月まで、ほぼ毎月、研究会(合計6回)を開催し、報告書とりまとめに向けて議論を進めてまいります。



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・総務部長 兼)人事考査室長
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
五島 輝昌 パナソニック(株) 人事労政部 労政課 課長
小杉 佳子 ダイキン工業(株) 東京支社担当課長(兼)人事部
人事・労政・労務グループ担当課長
齋藤 敦 損害保険ジャパン日本興亜(株) 人事部 能力開発グループ
兼)ダイバーシティ推進グループ 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
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 部長代理
谷 亘 (株)LIXIL Human Resources Diversity & Engagement部長
床並 圭子 トヨタ自動車(株) 東京総務部 人事室 人事グループ長
長尾 健男 新日鐵住金(株) 人事労政部 部長
中澤 二郎 新日鐵住金ソリューションズ(株) 人事部 専門部長

鍋山 徹 (一財)日本経済研究所 専務理事
東 俊明 日産自動車(株) 人事部 人財開発/HRプロセスマネジメント部
HRプロセスマネジメントグループ 部長
藤本 治己 帝人(株) 人事部長
細谷 陽一 キヤノン(株) 人事部 ヒューマンリレーションズ推進センター 所長
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

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
藤田 健 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
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
出光 啓祐 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
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

事務局

(一財)企業活力研究所
(株)インターネット総合研究所
(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)

I. 調査研究の趣旨

グローバル市場の拡大が進展する中で、少子高齢化による生産年齢人口の減少が進む我が国において、企業がグローバル市場での競争力を保持し、持続的発展を図る上で、労働力人口の確保並びに多様な価値観を持った人材の確保とそのための働き方改革が重要となっている。

こうした視点から、平成27年度は「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方」をテーマに研究を行い、「残業」ではなく、「残業を前提とした働き方」から脱することこそが、労働者の成長を促し、企業へのエンゲージメントを高め、労働生産性を向上させ、ひいては、企業の「稼ぐ力」の向上にもつながることを指摘した。ただ、その実現に当たっては、現場を取り纏めるミドルマネージャー自身がこの点を理解し、部下に対する適切なマネジメントを実践して行くことが何よりも重要であるとの指摘もされたところである。

一方、近年、ミドルマネージャーは、「働き方改革」における「作り手」のみならず、「受け手」としての視点も重要なものとなってきている。すなわち、高齢化社会の進展、女性の活躍推進等の社会環境変化に伴い、ミドルマネージャーが家庭における介護等の問題を抱えながら責任の重圧に苦しむなど、経済社会環境の変化のひずみがミドルマネージャーに集約しがちであると見ることもできる。

そこで、本研究では、経済社会環境の変化のひずみが集約しているミドルマネージャーが、その困難を乗り越え、働き方改革の推進等を通じて、企業の「稼ぐ力」を向上させていくために、ミドルマネージャーに求められる役割や、その役割を果たすための課題、対応策等について検討することとする。

II. ミドルマネージャーが抱える問題とその背景

【問題】

- ◆業務量の増加、成果に対するプレッシャーの強さ
- ◆プレーヤーとしての業務の多さ
- ◆マネジメントに使う時間の不足
- ◆部下に対する育成・評価の難しさ
- ◆マネージャー向けの教育・訓練環境の未整備

【背景】

- ◆多様な人材のマネジメントの要請
- ◆マネージャー数の比率の減少
- ◆管理職への登用の早期化
- ◆親の介護の要請
- ◆その他（コンプライアンス管理、組織構造の変化、不明確な責任・権限の範囲）

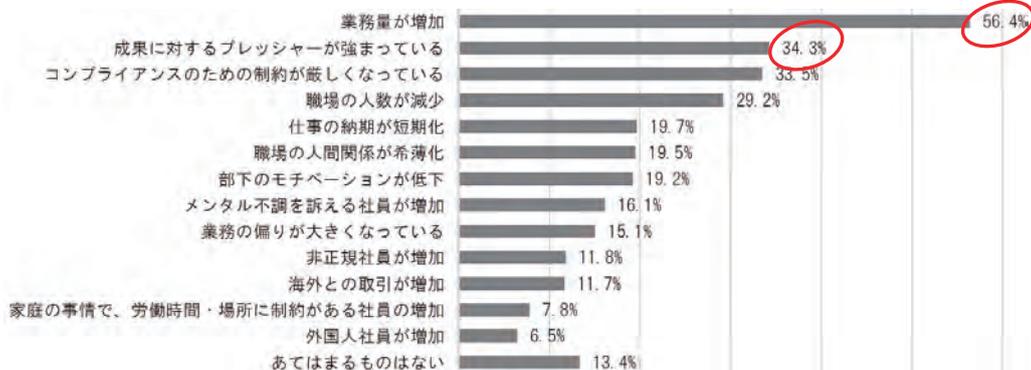
◆業務量の増加、成果に対するプレッシャーの強さ

・3年前と比較した職場の状況は、「業務量が増加している」に続いて、「成果に対するプレッシャーが強まっている」が高い（図1）。

3年前と比較した職場の状況の変化（MA）

（図1）

Q. あなたが管理する職場の状況は、3年前と比べてどのように変化していますか？（n = 651）



（注）調査対象は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下が1人以上いる課長（出所）学校法人産業能率大学（2016年3月）「第3回上場企業の課長に関する実態調査」

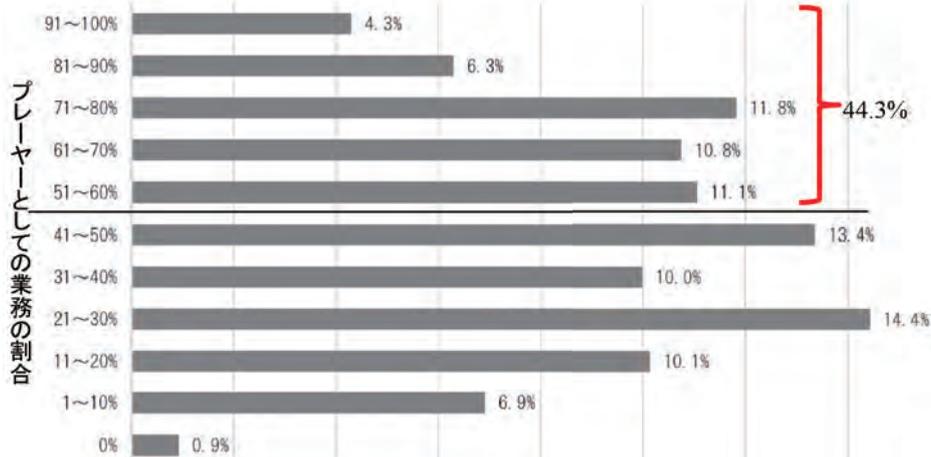
◆プレーヤーとしての業務の多さ

- ・プレーヤーとしての業務の割合が、業務全体の半分以上を超えている人の割合は4割となっている（図2）。
- ・プレーヤーとしての業務が、マネジメント業務に支障があるとした人は5割を超える（図3）。

プレーヤーとしての業務の割合

(図2)

Q.現在のあなたの仕事におけるプレーヤーとしての仕事の割合はどの程度ですか？ (n = 651)



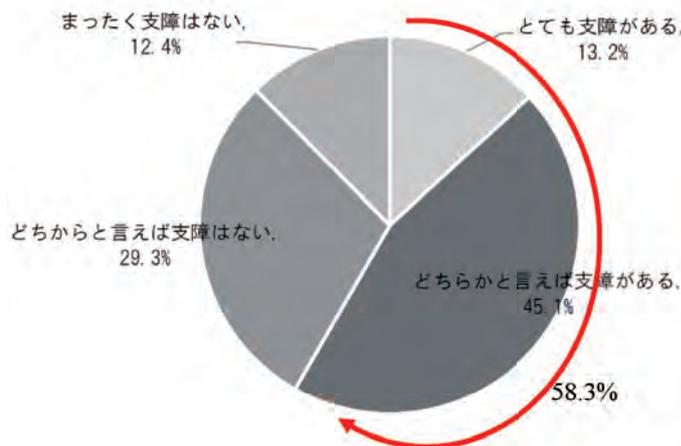
(注) 調査対象は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下が1人以上いる課長
(出所) 学校法人産業能率大学 (2016年3月) 「第3回上場企業の課長に関する実態調査」

プレーヤー業務のマネジメント業務に対する支障の有無

(図3)

Q.プレーヤーとしての活動は、あなたのマネジメント業務に何らかの支障がありますか？

(図2で「0%」以外を選択した人 n=645)



(注) 調査対象は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下が1人以上いる課長
(出所) 学校法人産業能率大学 (2016年3月) 「第3回上場企業の課長に関する実態調査」

◆マネジメントに使う時間の不足

- ・管理職の4割程度はマネジメントに使う時間が不足していると感じている（図4）。
- ・管理職本人以上に一般社員の方が、マネジメントの時間が不足していると考えている（図4）。
- ・管理職本人、一般社員とも、業務マネジメントより人材マネジメントにより不足を感じている（図4）。

管理職がマネジメントに使う時間の充足度

(図 4)



Ⅲ. 調査研究の視点

1. 働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割

ミドルマネージャーは、経営層と一般社員を結び、企業経営のあらゆる課題遂行を、各職場の特性、状況に応じて具現化する中核的な役割を担うものであるが、働き方改革におけるその役割を検討する。

2. ミドルマネージャーが抱える問題とその背景

職場の構成員の多様化等の企業内環境の変化や、家庭における介護の要請等の社会環境の変化など、ミドルマネージャーがその求められる役割を果たすことを困難にしている背景や要因を分析する。

3. 求められる役割を果たすための課題と対応策

ミドルマネージャーが求められる役割を果たすための課題と、その解決に向けた組織形態や評価の仕組み、支援策等の取り組みのあり方について検討する。



働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像のあり方について (提言)

【人材研究会 担当研究員より】

一昨年行いました「ダイバーシティ経営の推進」に関する調査研究の中で、管理職など責任が重い方ほど定時退社ができていないという実態が明らかになりました。また、昨年の「長時間労働体質からの脱却」をテーマとした調査研究結果では、管理職は純粋なマネージャーでなく、どうしてもプレイングマネージャーとして働きがちであり、部下と同じような仕事をする時間が多くなり、マネジメントに時間をなかなか割けないという実態も浮かび上がりました。ところが、この部下思いとも思えるプレイングマネージャーとして頑張る方の職場ほど、実は部下の残業が増えているという非常に皮肉な結果が出たのです。

これらの結果を踏まえて、今年度の人材研究会では働き方改革において中心的な役割を担うミドルマネージャーに対し、単に「頑張れ」と言うだけではなく、ミドルマネージャーへの支援という視点も十分に踏まえ、メンバーの皆様と議論を進めてまいりたいと考えております。今年度ご指導ご鞭撻の程、よろしくお願い申し上げます。

(主任研究員 石川 真紀)



平成28年度 社会課題解決に向けた国際機関・政府・ 産業界の連携のあり方に関する調査研究

CSR研究会は、平成16年度から継続的に様々な視点から「企業のCSRへの取組、進捗、グローバル市場の中での日本企業のあり方、CSRの諸課題」についてテーマを取り上げてまいりました。昨年度のテーマ「我が国企業の競争力強化に向けたCSRの国際戦略についての調査研究」においては、日本企業が新興国でのCSRを推進する上での課題として「社会課題を事業機会へ繋げることの困難さ」が浮かび上がりました。特に、対象とする社会課題の特定、現地NGOなどのパートナーの選定が、日本企業にとっての共通の課題であることが見出されております。

2015年に新たな国際目標として採択された、持続可能な開発目標（SDGs:Sustainable Development Goals）はグローバルなレベルでの社会課題に対しての世界的な共通目標であり、国家レベルだけではなく、グローバル企業の積極的な取り組みが国際的に求められております。このような社会課題の取り組みに対して、企業1社で展開していくには限界があり、より効果的に実践するためには、国際機関・政府・NGO等との連携が必要不可欠であると考えられます。

こうした問題意識のもと、今年度のCSR研究会は「社会課題解決に向けた国際機関・政府・産業界の連携のあり方」をテーマとし、すでに検討を開始いたしました（座長：加賀谷哲之 一橋大学 大学院商学研究科 准教授）。

本研究会では、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、合計7回研究会を実施し議論を行い、提言を取りまとめてまいります。



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

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
 稲継 明宏 ㈱ブリヂストン CSR・環境戦略企画部長
 上野 明子 (一社)グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 次長
 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㈱ 広報部 CSR・地球環境室長
 金丸 治子 イオン㈱ グループ環境・社会貢献部 部長
 金田 晃一 ANAホールディングス㈱ コーポレートブランド・CSR推進部 グローバルCSRヘッド
 黒田かをり (一財)CSOネットワーク 事務局長・理事
 酒井 恵子 東レ㈱ CSR推進室 室長
 相馬 季子 ㈱東芝 経営刷新推進部 CSR経営推進室 室長
 シッピー 光 ソニー㈱ 広報・CSR部 CSRグループ シニアマネジャー
 島本 珠生 ㈱資生堂 サステナビリティ戦略部長
 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㈱ CSR室シニアアドバイザー、
 明治大学経営学部特任准教授

高橋 和範 ㈱日立製作所 CSR・環境戦略本部 担当本部長 兼 企画部 部長
 富田 秀実 ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド 事業開発部門長
 中尾 洋三 味の素㈱ グローバルコミュニケーション部 PR・CSRグループ シニアマネジャー
 松田 明宏 本田技研工業㈱ 経営企画部 CSR企画室 主幹
 藤崎 壮吾 富士通㈱ CSR推進室 シニアディレクター
 吉澤 正人 ダイキン工業㈱ CSR・地球環境センター 担当課長

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
 村瀬 光 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課 課長補佐
 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
 森 明彦 ㈱日本政策投資銀行 設備投資研究所 副所長兼経営会計研究室長
 岩岡 聡樹 ㈱三菱UFJフィナンシャル・グループ コーポレートコミュニケーション部 企画グループ 次長

事務局

(一財)企業活力研究所 理事長
 ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド

(企業名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

I. 平成28年度CSR研究会 調査研究の検討項目

- (1) グローバルレベルでの主要な企業にかかわる社会課題を、特に持続可能な開発のための17の目標 (SDGs) を中心に抽出し、その動向や企業活動との関係等を調査分析。
- (2) 社会課題解決に向けた国際機関、政府、企業等の対応や連携の状況 (先進事例を含む) に関する国内外の取り組みについて調査分析。(アンケート調査による企業の認識や取り組みに関する実態調査も実施)
- (3) 上記を踏まえ、社会課題解決に向けた国際機関・政府・産業界の新たな連携のあり方を提唱。

II. 持続可能な開発目標 (SDGs) とは

1. 持続可能な開発目標 (SDGs) 採択に至る経緯

1. 持続可能な開発目標 (SDGs) 採択に至る経緯

前身: ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals: MDGs)

- 2001年に国連で策定。2000年に採択された「国連ミレニアム宣言」と、1990年代の主要な国際会議で採択された国際開発目標を統合したもの。
- 開発途上国向けの開発目標として、2015年を期限とする8つの目標を設定。
(①貧困・飢餓、②初等教育、③女性、④乳幼児、⑤妊産婦、⑥疾病、⑦環境、⑧連帯)

- ✓ MDGsは一定の成果を達成。一方で、未達成の課題も残された。
 - 極度の貧困半減(目標①)やHIV・マラリア対策(同⑥)等を達成。
 - × 乳幼児や妊産婦の死亡率削減(同④、⑤)は未達成。サブサハラアフリカ等で達成に遅れ。
- ✓ また、策定から15年間で新たな課題が浮上。国際的な環境も大きく変化。
 - ・ 環境問題や気候変動の深刻化、国内や国間の格差拡大、企業やNGOの役割の拡大など。

持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)

- 3年に及ぶ議論・交渉を経て、2015年9月の国連サミットで全会一致で採択。
- 先進国を含む国際社会全体の開発目標として、2030年を期限とする包括的な17の目標を設定(詳細: 次頁)。
- 「誰一人取り残さない」社会の実現を目指し(=人間の安全保障の理念を反映)、経済・社会・環境をめぐる広範な課題に、統合的に取り組む。
- 全ての関係者(先進国、途上国、民間企業、NGO、有識者等)の役割を重視。

出典: 持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部 会議資料 (平成28年5月20日)

2. 持続可能な開発目標 (SDGs) の詳細

2. SDGsの詳細	
目標1 (貧困)	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標2 (飢餓)	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標3 (保健)	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標4 (教育)	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
目標5 (ジェンダー)	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う。
目標6 (水・衛生)	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標7 (エネルギー)	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。
目標8 (経済成長と雇用)	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。
目標9 (インフラ、産業化、イノベーション)	強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
目標10 (不平等)	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標11 (持続可能な都市)	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
目標12 (持続可能な生産と消費)	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標13 (気候変動)	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
目標14 (海洋資源)	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
目標15 (陸上資源)	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
目標16 (平和)	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
目標17 (実施手段)	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

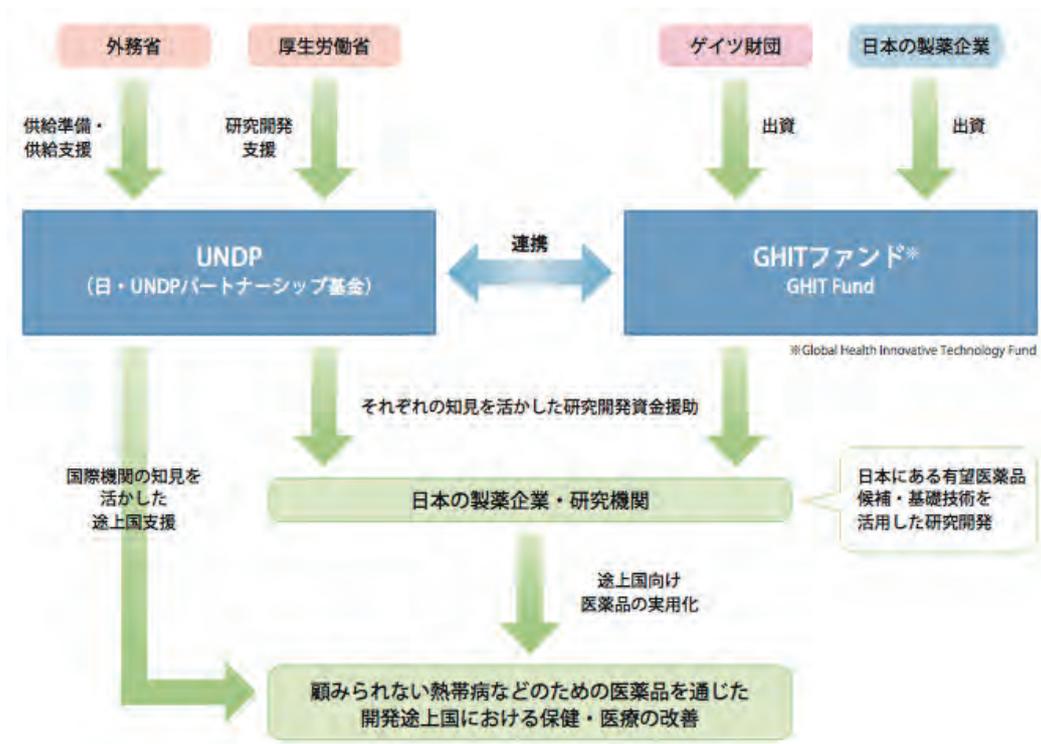
出典：持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部 会議資料 (平成28年5月20日)

(参考) 政府・国際機関・企業等の連携事例

■グローバルヘルス技術振興基金 (GHITファンド) と製薬企業

途上国に蔓延する感染症の新薬やワクチン等の新しい医薬品の研究開発および製品化を促進するため、日本政府と武田薬品等の民間企業、ビル&メリンダ・ゲイツ財団、UNDP (国連開発計画) 等が共同で拠出し2013年4月に「グローバルヘルス技術振興基金 (GHITファンド)」が設立された。これまでに日本のイノベーションや技術を医薬品開発に活用する60以上のプロジェクトに対し6,000万ドル超の出資を実行。この枠組みを使い、DNDi (Drugs for Neglected Diseases initiative) といったNGOも製薬企業の創薬に貢献している。

日本政府が推進するユニバーサル・ヘルス・カバレッジ (UHC) に日本の技術で貢献する官民連携ファンドとして、今後の成果が期待されている。



出典：2013年版 政府開発援助（ODA）白書

（参加企業）

武田薬品、アステラス製薬、エーザイ、塩野義製薬、第一三共、中外製薬、富士フィルム、グラクソ・スミスクライン、ジョンソン・エンド・ジョンソン、協和発酵キリン、メルク、田辺三菱製薬、ニプロ、大日本住友製薬 等

【CSR研究会 担当研究員より】

2015年に新たな国際目標として採択された、持続可能な開発目標（SDGs）については、企業の積極的な取り組みが期待されている部分も大きい一方で、企業のCSR担当者からは「企業にとってどのレベルまで、どう取り組めば良いのかの判断が難しい」「組織内にSDGsを浸透させるのが難しい」等といった声が聞かれます。

SDGsを取り組むメリットとして、「将来のビジネスチャンスの見極め」「企業の持続可能性に関わる価値の向上」「ステークホルダーとの関係強化、新たな政策展開との同調」「社会と市場の安定化」「共通言語の使用と目的の共有」がSDGsの「企業行動指針」（「SDG Compass」）では挙げられておりますが、実際に企業側は、このSDGsを中心とした社会課題への取り組みについて「どのように捉え、どう行動しているのか（しようと考えているのか）」「どのような課題を抱え、その難しさとは具体的にはどのようなことなのか」等の意識調査を本研究会にて実施してまいります。

社会課題に取り組む上では、目的に応じて多様なステークホルダーとのパートナーシップが不可欠と考えますので、それらの先行事例や取り組む上での課題・難しさなども意識調査やインタビュー調査等でフォーカスしてまいります。

少しでも多くの日本企業の経営者や事業部門・CSRご担当者にとって参考となるような調査研究を実施してまいりたいと考えております。今年度もぜひご指導とご協力の程宜しくお願い致します。

（主任研究員 小西 広晃）

※この事業は、競輪の補助を受けて実施しているものです。

¹ SDGsの「企業行動指針」（「SDG Compass」）

企業がいかにしてSDGsを経営戦略と整合させ、SDGsへの貢献を測定し管理していくかに関する資料。2015年にGRI（グローバル・レポート・イニシアチブ）、国連グローバル・コンパクト、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が開発した。



ものづくり 平成28年度

IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデルの調査研究

当研究所では、平成21年度以降、ものづくり競争力研究会を立ち上げ、調査研究及び提言を行ってまいりました。平成28年度は、小川 紘一氏(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)を座長にお迎えし、「IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデル」について議論を行うこととし、8月25日(木)に第1回、9月30日(金)に第2回研究会を開催いたしました。今後は、月1回の頻度で研究会を開催し、今年度中に計8回の開催を予定しております。



写真左から小川座長、徳増参事官兼室長



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

上岡 恵子 日本ユニシス株式会社 インダストリアルサービス戦略ビジネス推進部一室
コンサルティングマネージャー

白坂 成功 慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 准教授

高梨千賀子 立命館大学大学院 テクノロジーマネジメント研究科 准教授

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)ジュネックスパートナーズ 代表取締役会長 シニア・パートナー

松田 一敬 合同会社 SARR 代表

八子 知礼 株式会社ウフル 上級執行役員
IoTイノベーションセンター所長 兼 エグゼクティブコンサルタント

オブザーバー

徳増 伸二 経済産業省 製造産業局 参事官 (併)ものづくり政策審議室 室長

安藤 尚貴 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

出口 直幸 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 調査員

吉田 哲士 経済産業省 製造産業局 参事官室 調査一係長

坂本 弘美 経済産業省 製造産業局 参事官室 情報化振興係長

蘆田 和也 経済産業省 製造産業局 素形材産業室 室長

岡本 武史 経済産業省 製造産業局 素形材産業室 室長補佐

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)

I. 今年度（平成28年度）の研究テーマについて

1. 趣旨

今年度（平成28年度）の「ものづくり競争力研究会」は、以下の問題意識に基づき調査研究を実施します。

【調査研究の趣旨】

我が国製造業は、従来から、優れた素材開発技術や組立技術の優位性を通じ、ハードウェア自体の高い競争力で厳しいグローバル競争を生き抜いてきた。しかし、昨今、製造業に期待される価値創造上の役割や、競争優位を発揮すべき領域は、ハードウェア以外の周辺領域へと拡大しつつある。

とりわけ、さまざまなモノがインターネットでつながるIoT（Internet of Things）によるインパクトが無視できなくなっている。今後は、工場内の生産効率化にとどまらず、サプライヤーやユーザーとも“つながる”ことを前提としたものづくりへの転換、価値創造が求められてくる。

そこで、当研究所に企業、学識者、政策当局からなる研究会を設置し、国内外の企業がIoTに取り組むビジネスモデルや企業活動を中心に情報収集・分析しながら、IoTがバリューチェーンにもたらす影響や革新的ビジネスモデル等について検討することとする。

2. 具体的検討項目

今年度（平成28年度）の「ものづくり競争力研究会」は、国内外の企業（製造業に限らず、非製造業も含む）がIoTに取り組むビジネスモデルや企業活動を中心に具体的な調査研究を行う方針です。具体的な検討項目は以下の通りです。

【具体的検討項目】

- (1) 我が国におけるバリューチェーン全体でのIoTへの取り組みの実態
 - ① 日本企業のグッド・プラクティスの収集
 - ② ベンチマークとして、可能な範囲で外資を含めた先進的な取り組みについても調査
 - ③ 上記を通じて、日本企業のIoTへの取り組みの立ち位置の確認
- (2) IoTがバリューチェーンにもたらす影響と価値を生み出すビジネスモデルの分析
 - ① 付加価値形成のメカニズムの変化、競争力の源泉の変容の実態
 - ② 上記の背後にあるモノ・データのオープン&クローズ
 - ③ (エコシステム形成の観点からの) 産学連携の在り方、異業種・ベンチャー企業との連携の可能性
- (3) 我が国産業がIoT時代に競争優位を再構築するための「処方箋」（革新的ビジネスモデル）の提示

II. これまでの研究会開催状況について

1. これまでの開催状況

10月20日現在、以下の通り、2回の研究会が開催されています。

第1回 平成28年8月25日(木) 10:00～12:00

- ① 今年度調査研究の方針等（事務局）
- ② 「第4次産業革命と我が国製造業の動向」
経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 課長補佐 安藤尚貴氏

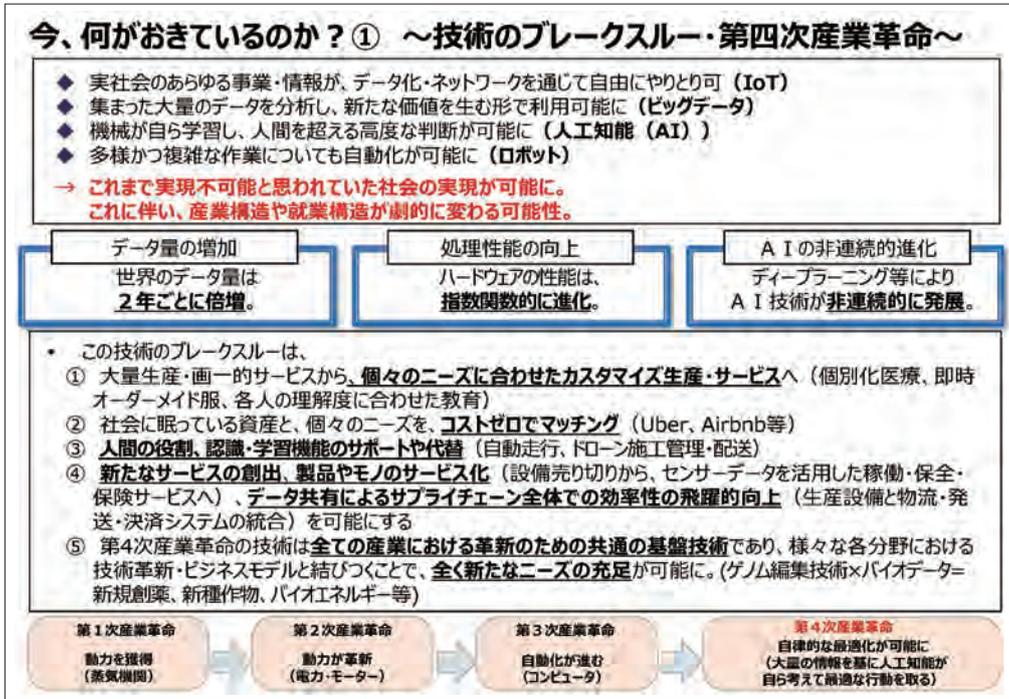
第2回 平成28年9月30日(金) 10:00～12:00

- ① 「リクルート社におけるAIとデータマネジメントに向けた取組み」
(株) リクルートホールディングス R&D本部 RIT推進室長 石山 洸 氏
- ② 「ブロックチェーンがものづくりに及ぼすインパクト」
合同会社 SARR 代表執行社員 松田 一敬 委員

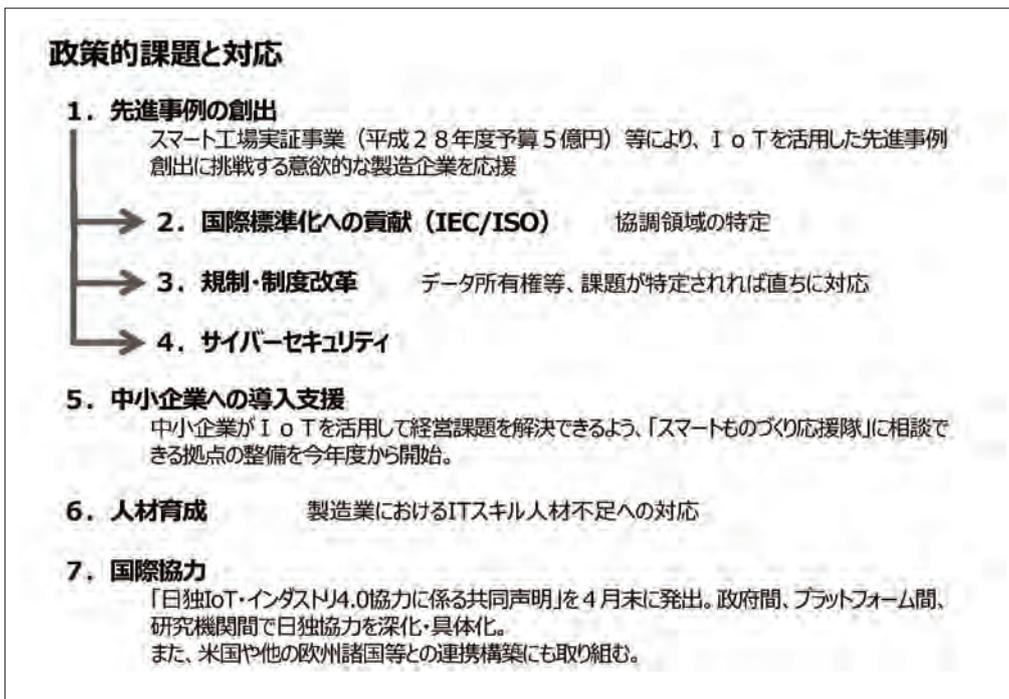
2.第1回研究会（8/25）の概要

第1回研究会では、今年度調査研究の方針等に関する検討に加え、経済産業省製造産業局ものづくり政策審議室課長補佐の安藤尚貴氏より、「第4次産業革命と我が国製造業の動向」と題しご講演いただきました。具体的には、第4次産業革命が目されるなか、「今、何がおきているのか?」について分かりやすく解説いただいた上で、製造業のIoT対応の本質、海外の取組み、政策的課題と対応、ユースケースの創出等について説明いただきました【図表1,2】。

【図表1】 「今、何がおきているのか?～技術のブレークスルー・第4次産業革命～」



【図表2】 「政策的課題と対応」



(図表出所) 経済産業省製造産業局ものづくり政策審議室 説明資料
「第4次産業革命と我が国製造業の動向」より抜粋

3.第2回研究会（9/30）の概要

第2回研究会では、（株）リクルートホールディングスR&D本部RIT推進室長石山洸氏より、「リクルート社におけるAIとデータマネジメントに向けた取組み」と題しご講演いただきました。また、研究会委員の合同会社SARR代表執行社員松田一敬氏より、「ブロックチェーンがものづくりに及ぼすインパクト」と題しご講演いただきました。

Ⅲ. 今後のスケジュールについて

今後も月1回の頻度で研究会を開催し、今年度中に計8回の研究会を開催する予定です。

■今後の予定

- 第3回（10月25日（火）10：00～12：00）
 - ・講師招聘 1名（IoTに先進的に取り組む建設機械メーカー）
- 第4回（11月18日（金）10：00～12：00）
 - ・講師招聘 2名
- 第5回（12月16日（金）10：00～12：00）
 - ・講師招聘 2名
- 第6回（1月17日（火）15：00～17：00）
 - ・講師招聘、調査研究動向の報告等
- 第7回（2月28日（火）15：00～17：00）
 - ・調査報告書（案）についての審議
- 第8回（3月16日（木）10：00～12：00）
 - ・最終調査報告書（案）についてのとりまとめ

【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

国内最大級の最先端エレクトロニクス展示会「CEATEC JAPAN 2016」（10月4～7日、幕張メッセ）に足を運びました。開催テーマは「つながる社会、共創する未来」。IoTを前面に打ち出した展示会で、多くの来場者で賑わっていました。

600を超える出展各社/団体は、最新の製品・技術・ソリューションの紹介に加え、IoTやAI（人工知能）を駆使した生活提案に力を入れていました。来場された皆様の中にも、IoTの広がりによる新たなネットワーク社会の到来、近未来の暮らしや社会の変革を実感された方が多かったのではないのでしょうか。

当研究所では、平成25年度「ものづくり競争力研究会」でIndustrie4.0（第4次産業革命）を話題として取り上げ、平成26年度以降、3年連続でIoTをテーマに調査研究を続けています。今年度「ものづくり競争力研究会」のテーマは「IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデルの調査研究」です。IoTを活用する国内外先進企業のグッド・プラクティスを中心に調査研究を行い、我が国産業がIoT時代に競争優位を再構築するための「処方箋」（革新的ビジネスモデル）の提示を目指します。

（企画研究部長 武田 浩）

※この事業は、競争輪の補助を受けて実施しているものです。



「新成長戦略と第4次産業革命」、 「英国のEU離脱問題」について

経営戦略・産業政策委員会は、平成28年7月7日（木）に榮敏治（新日鐵住金(株)代表取締役副社長）委員長の進行により開催されました。

柳瀬唯夫経済産業政策局長から「新成長戦略と第4次産業革命」および「英国のEU離脱問題」に関する説明があり、参加者による活発な意見交換が行われました。



写真左から榮委員長、柳瀬局長



委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

榮 敏治 新日鐵住金(株) 代表取締役副社長

経済産業省

柳瀬 唯夫 経済産業政策局長
田中 茂明 大臣官房審議官(経済産業政策局担当)
龍崎 孝嗣 企業行動課長

顧問

久保田政一 (一社)日本経済団体連合会 事務総長
清成 忠男 事業構想大学院大学 顧問

委員

坂本 讓二 (株)IHI 代表取締役副社長
藤原 正隆 大阪ガス(株) 代表取締役 副社長執行役員
野口 一彦 キヤノン(株) 執行役員 渉外本部 本部長

森山 幸二 コスモエネルギーホールディングス(株) 常務執行役員
岩井 恒彦 (株)資生堂 代表取締役 執行役員副社長
寺畑 雅史 JFEスチール(株) 専務執行役員
足立純一郎 ソニー(株) 渉外・通商部 ジェネラルマネージャー
山口 慶剛 (株)東芝 理事 産業政策渉外室長
大倉 隆史 (株)日立製作所 グローバル渉外本部 渉外企画部 部長
五嶋 賢二 富士電機(株) 執行役員 営業本部副本部長
橋本 修 三井化学(株) 執行役員 経営企画部長

委員代理

西崎 明史 四国電力(株) 常務執行役員東京支社長
赤間 俊一 スズキ(株) 東京支店長
本田 真人 東燃ゼネラル石油(株) 経営企画統括部 渉外部 課長
西田 明生 トヨタ自動車(株) 渉外部渉外室長
渡壁 誠 日本電気(株) 常務理事

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順 敬称略)

新成長戦略の現況と今後の課題

アベノミクス成長戦略は、今、どこにいるのか？

- ✓長年の構造改革のタブーへの切り込み
（電力・農業・医療等での岩盤規制改革、
国家戦略特区）
- ✓旧3本の矢により、円高、高い法人税、
TPPの妥結遅れ等の6重苦は解消の方向へ。



- ✓史上最高水準の雇用状況・企業収益
- ✓しかし、民間の動きはいまだ力強さを欠く

先進国共通の課題

「長期停滞」（Secular Stagnation）

需要面：新たな需要創出の欠如

供給面：生産性の長期伸び悩み



今、求められるもの（成長戦略第二ステージの課題）

イノベーションの社会実装による

- ・ 潜在需要を開花させる新たな製品・サービスの創出
- ・ 生産性革命



最大の鍵は「第四次産業革命」
（IoT、ビッグデータ、人工知能、ロボット）

第4次産業革命の現況と今後の方向性

今、何が起きているのか？① ～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。

データ量の増加

世界のデータ量は
2年ごとに倍増。

処理性能の向上

ハードウェアの性能は、
指数関数的に進化。

AIの非連続的進化

ディープラーニング等
によりAI技術が
非連続的に発展。

今、何が起きているのか？② ～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）、**サプライチェーン全体でのデータ共有による効率性の飛躍的向上**（サプライチェーン生産“在庫ゼロ”）を可能にする

→ 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**
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）

第1次産業革命
動力を獲得
（蒸気機関）

第2次産業革命
動力が革新
（電力・モーター）

第3次産業革命
自動化が進む
（コンピュータ）

第4次産業革命
自律的な最適化が可能に
（大量の情報を基に人工知能が
自ら考えて最適な行動を取る）

有力分野における変革の姿（イメージ）

ものづくり革新・産業保安・流通・小売

○変革の方向性

- ・大量生産工場を用いて即時対応・オーダーメイド生産が可能に。
- ・製造・物流・販売をデータで連携させることでムダゼロ・リードタイムゼロが可能に。
- ・ドローンをを用いた物流も本格化。
- ・プラントの常時監視により、異常・予兆の早期検知、適切なアラームが可能に

【第2回官民対話による総理指示】

- ・早ければ3年以内に、ドローンを使った荷物配送を可能とすることを旨とする。

【第5回官民対話による総理指示】

- ・2020年までに、センサーで集めた現場のデータを、工場や企業の枠を越えて共有・活用する先進システムを全国50カ所で生み出す。
- ・製造現場の強みを共有するドイツと協力し、国際標準化を進める。
- ・IoT等を活用した常時監視を行う場合に検査頻度を低減するなど、新たな規制システムを導入(本年度中)。
- ・企業の枠を超えたデータ共有の有効性を実証。保険商品の開発等も支援。

自動走行・モビリティ

○変革の方向性

- ・隊列走行の実現により、物流業の効率性向上。
- ・様々な産業での完全自動走行技術の活用が進展。運転中の広告や車内時間活用サービス等が立ち上がる。
- ・交通弱者や交通事故、渋滞や環境問題の解消。

【第2回官民対話による総理指示】

- ・2020年には、オリンピック・パラリンピックでの無人自動走行による移動サービスや、高速道路での自動運転ができるよう、2017年までに必要な実証を可能とすることを含め、制度やインフラを整備する。

【第5回官民対話による総理指示】

- ・企業の枠を超えて地図の仕様を統一、これを基に国際標準化を提案(本年度中)。官民連携で地図関連データを整備。早期実用化を目指す(早ければ2018年まで)。

金融（FinTech）

○変革の方向性

- ・ネット上での少額の決済・送金や、データに基づく迅速な与信審査が可能となり、従来困難だった決済・送金や資金調達等が可能に。
- ・会社の経営状況や企業会計、家計のリアルタイムでの見える化により、効率的な企業のバックオフィス業務や家計管理が可能に。

英国のEU離脱問題

英国投票後のマーケットの反応

- 投票直後は世界的にリスク回避姿勢一色となり、株安が進行。その後はリスク回避姿勢がやや和らぎ、世界的に株価が反発したものの、**日本や欧州の株価指数は投票前の水準までには戻っていない。**
- 投票直後はリスク回避姿勢の強まりを受け、**円独歩高**となった。**対人民元、対ウォンでも円高**が進んだ。その後は、**米利上げ観測の後退**などもあり、引き続き円が買われている。
- 安全資産として債券買いが進んだことから、**主要先進国の金利は大幅低下**。ドイツの長期金利はマイナスに転じた。

株価指数	6月23日終値	24日終値	23日比	7月6日終値	23日比
日経平均	16,238.35円	14,952.02円	▲7.9%	15,378.99円	▲5.3%
ユーロ・ストックス50	3,037.86pt	2,776.09pt	▲8.6%	2,761.37pt	▲9.1%
米国ダウ平均	18,011.07ドル	17,400.75ドル	▲3.4%	17,918.62ドル	▲0.5%

為替 (NY時間)	6月23日終値	24日終値	23日比	7月6日終値	23日比
ドル/円	106.16円	102.20円	3.7%の円高	101.31円	4.6%の円高
ユーロ/円	120.86円	113.55円	6.0%の円高	112.44円	7.0%の円高
ポンド/円	157.68円	139.37円	11.6%の円高	131.03円	16.9%の円高
フラン/円	110.77円	105.03円	5.2%の円高	103.92円	6.2%の円高
元/円	16.132円	15.443円	4.3%の円高	15.137円	6.2%の円高
円/ウォン	10.7522ウォン	11.4700ウォン	6.7%の円高	11.4436ウォン	6.4%の円高

長期金利	6月23日終値	7月6日終値	23日比
日本	▲0.140%	▲0.270%	▲0.130%pt
英国	1.373%	0.765%	▲0.608%pt
ドイツ	0.093%	▲0.176%	▲0.269%pt
米国	1.746%	1.368%	▲0.378%pt

(資料) Bloomberg

Brexitが世界経済に与える影響に関する試算

英国GDPへの影響 (IMF試算)

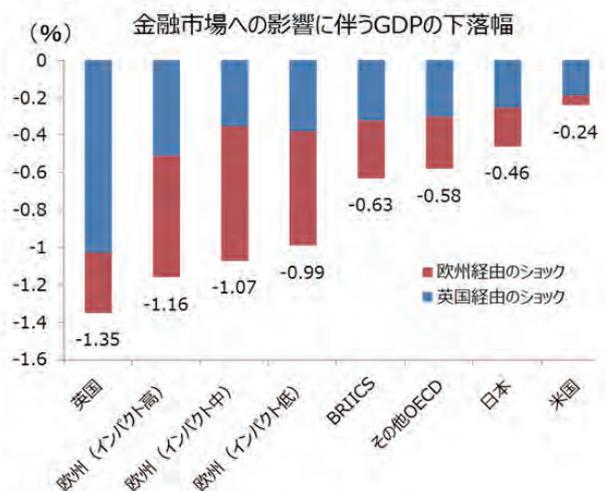
～IMFが2つのシナリオごとの影響を試算～

シナリオ名	前提シナリオ	GDP変化 (%)
限定シナリオ	不透明感の大きさにより個人消費・個人投資が抑制されるも、その大きさは世界経済危機時の4分の1程度で比較的早期に消失。	▲1.4% (2019年)
危機シナリオ	不透明感・リスクプレミアムが大きく上昇。不透明感の大きさは世界経済危機レベルとなるが、ピークに到達するまでの速度が遅く、消失も遅い。	▲5.6% (2019年)

資料: IMF Country Report No. 16/169 (June 2016)

世界経済への影響 (OECD試算)

～BREXITの影響を「欧州債務危機相当」と想定～



備考: 値は2018年までに予想される実質GDPベースライン予測からの下落幅。欧州は、英国との貿易・金融面でのつながりの程度によって分類。「欧州インパクト高」はアイルランド・オランダ・ルウェー・スイスを「欧州 (インパクト中)」はオーストリア・ベルギー・デンマーク・フィンランド・フランス・ドイツ・ギリシア・スペイン・スウェーデンを指す。
資料: OECD Economic Outlook, June 2016



独占禁止法課徴金制度の見直しについて(1)

平成28年7月14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 経済基盤本部 副本部長の長谷川雅巳委員より「独占禁止法課徴金制度の見直しについて」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。



長谷川委員



写真左より、川田委員長、安永課長、安藤課長補佐、北村室長

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

安永 崇伸 経済産業政策局 産業組織課 課長
安藤 元太 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
北村 敦司 経済産業政策局 競争環境整備室 室長
北島 洋平 経済産業政策局 競争環境整備室 室長補佐
伊東 孝子 経済産業政策局 競争環境整備室 室長補佐
小川 純一 経済産業政策局 競争環境整備室 係長
鍵和田茂樹 経済産業政策局 競争環境整備室 係長
藤猪 純子 経済産業政策局 競争環境整備室 調査員

委員

沖村 一徳 アステラス製薬(株) 執行役員 法務部長
田井中伸介 キヤノン(株) 執行役員 法務統括センター 所長

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
山本 芳郎 東レ(株) 法務部長
田中耕二郎 トヨタ自動車(株) 法務部長
永長 勉 日産自動車(株) 法務室 主管
長谷川雅巳 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 副本部長
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 副部長
柴田 英紀 三菱重工業(株) 総務法務部 法務担当部長

委員代理

五十嵐成日子 (株)日立製作所 法務・コミュニケーション統括本部 法務本部 部長代理
小倉 輝城 富士通(株) 総務リスクマネジメント本部 リスクマネジメント統括部 マネージャー

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)

これまでの経緯等

- (1) 公正取引委員会は、裁量型課徴金制度を含む課徴金制度の在り方について検討を行うため、本年2月より、「独占禁止法研究会」を開催(座長:岸井大太郎法政大学法学部教授)。
- (2) 研究会は経済界・法曹界・学界などの有識者16名で構成(経団連推薦会員も参画)。
- (3) これまで、関係者からのヒアリングを中心として計6回の会合を開催。第4回会合では経団連からもヒアリング。
- (4) 7月13日に論点整理が公表され、これに対する意見募集が実施される(～8月末)。

論点整理(案)の概要

(1) 課徴金の算定・賦課方式

<現行課徴金制度の問題点>

① 硬直的な算定・賦課方式

現行課徴金制度は、法定された要件・方式に従って、画一的・機械的に算定される制度であり、事案に即した適正な課徴金を賦課できない事例がある。

(例1) 国際市場分割カルテルにおいて、国内に売上額のない外国事業者に課徴金を課せない。

(例2) 違反行為終了後に売上額が生じる場合、課徴金を課せない。

② 調査協力インセンティブの欠如

調査協力を行っても課徴金が減額されないため、事業者が協力するインセンティブがない。

③ 国際標準制度からのかい離

わが国の課徴金制度は主要な諸外国で採用されている標準な制裁金制度との整合性に欠けている。

課徴金算定における以下の要素について、現行の水準を変更したり、擬制することも含め柔軟に認定したりする制度を検討すべきではないか。調査協力との関係で、課徴金減免制度も見直す必要があるか。



(2) 手続保障

上記(1)とのバランスで、以下のような**企業の防御権**について検討する必要があるのではないか。

- a. 弁護士・依頼者間秘匿特権、b. 供述聴取時の弁護士の立会い、c. 調書の形式、d. 供述聴取における録音・録画、e. 事前手続(証拠へのアクセス等)

(3) 刑事罰、民事損害賠償金などとの関係

新たな課徴金制度と、刑事罰、民事損害賠償金との関係をどう考えるか。

(4) 和解制度

EUのように、違反行為を認めた事業者との合意により、行政処分に係る手続を簡略化し、課徴金を減額する制度をどう考えるか。

ヒアリング等で述べてきた経団連の考え方

(1) 課徴金制度の見直しに先立ち、まずは適正手続の確保の実現を優先すべき。

(2) 課徴金制度の見直しについては、まずは、画一的・機械的な現行の課徴金制度の問題点として挙げられている事例について、そもそも対応の必要性があるのか検証すべき（立法事実の検証）。

その上で、対応の必要性が認められるものに限り、きめ細かな法改正による対応を検討すべき。

予測可能性・透明性・公平性等の観点から、いわゆる「裁量型課徴金制度」の導入には反対。

<課徴金制度の見直しの方向について公取委は以下の通り説明>

個別の事例にきめ細かく対応することを念頭に、

①まずは法律の要件の見直しを検討

②次いで政令・規則等への委任を検討し、

③で対応できない場合について限定的に裁量の導入を検討。

(3) 刑事罰や民事訴訟を含むエンフォースメント体系全体について検討が必要。

今後の対応案

今後、論点整理に対する意見を経団連として取りまとめる予定。





独占禁止法課徴金制度の見直しについて(2)

平成28年9月8日(木)の企業法制委員会では、経済産業省 経済産業政策局 競争環境整備室 北村敦司 室長より「独占禁止法課徴金制度の見直しについて」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、安永課長、安藤課長補佐、北村室長



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

安永 崇伸 経済産業政策局 産業組織課 課長
 安藤 元太 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
 北村 敦司 経済産業政策局 競争環境整備室 室長
 北島 洋平 経済産業政策局 競争環境整備室 室長補佐
 伊東 孝子 経済産業政策局 競争環境整備室 室長補佐
 小川 純一 経済産業政策局 競争環境整備室 係長
 鍵和田茂樹 経済産業政策局 競争環境整備室 係長
 藤猪 純子 経済産業政策局 競争環境整備室 調査員

委員

沖村 一徳 アステラス製薬(株) 執行役員 法務部長
 塩島 義浩 (株)資生堂 執行役員 リーガル・ガバナンス本部長
 古本 省三 執行役員 法務部長
 手島 俊裕 損害保険ジャパン日本興亜ホールディングス(株) 理事 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
 永長 勉 日産自動車(株) 法務室 主管
 長谷川雅巳 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 副本部長
 土井 淳 (株)日立製作所 法務本部長
 前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 副部長
 柴田 英紀 三菱重工業(株) 総務法務部 法務担当部長

委員代理

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) リスク・ガバナンス本部 事業法務部 部長
 堺 新一郎 富士通(株) 法務・コンプライアンス部・知的財産本部 ビジネス法務部

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)



税制委員会

税制改正の今後の課題 について

税制委員会は、平成28年7月26日（火）に、住吉克之委員長（東京電力パワーグリッド(株)監査役）の司会進行により開催されました。龍崎孝嗣企業行動課長から「税制改正の今後の課題」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、龍崎課長



委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

住吉 克之 東京電力パワーグリッド(株) 監査役

経済産業省

龍崎 孝嗣 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長

委員

葛蒲 静夫 キヤノン(株) 理事・経理本部 税務担当 上席
 合間 篤史 新日鐵住金(株) 財務部 上席主幹
 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
 濱田 将史 (株)日立製作所 税務統括部 部長
 加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

委員代理

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
 榊 裕之 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

法人実効税率の引き下げ

- ・平成28年度税制改正において、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した。
 - － 3年連続で、2%を超える税率引下げを実現（26年度：▲2.38%、27年度：▲2.51%、28年度：▲2.14%）
 - － 平成30年度には、ドイツ並みの水準を実現。

改正概要

	平成27年度	平成28年度	平成30年度
国の法人税率	23.9%	23.4%	23.2%
(参考) 大法人向け法人事業税所得割 * 28年度までは、地方法人特別税を含む * 年800万円超所得分の標準税率	6.0%	3.6%	3.6%
(参考) 国・地方の法人実効税率 <標準税率ベース>	32.11%	29.97% (▲2.14%)	29.74% (▲2.37%)

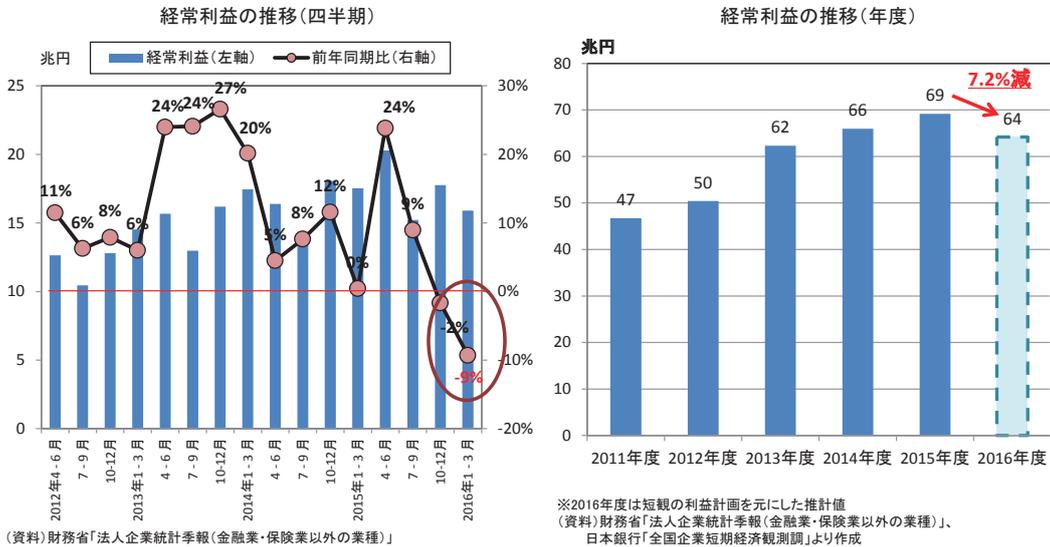
アベノミクスの効果と法人税減税

・法人税減税を含めた政策対応もあって、設備投資や雇用・賃金が拡大している。

- ◇設備投資 2013 65.4兆円→2014 68.4兆円→2015 70.0兆円 (2年間で約5兆円増)
- ◇企業収益 東証上場2,360社 純利益合計 2016年3月期 27.6兆円 (2年連続の20兆円超)
- ◇雇用 3年間で就業者数110万人増加、有効求人倍率 1.36倍 (24年ぶりの高水準) 完全失業率 3.2%
- ◇賃上げの実現 一人当たり平均賃上げ率 2016年7月 2.00% 特に大手企業は2.27% 平均回答額 7,497円 (3年連続の賃上げ)

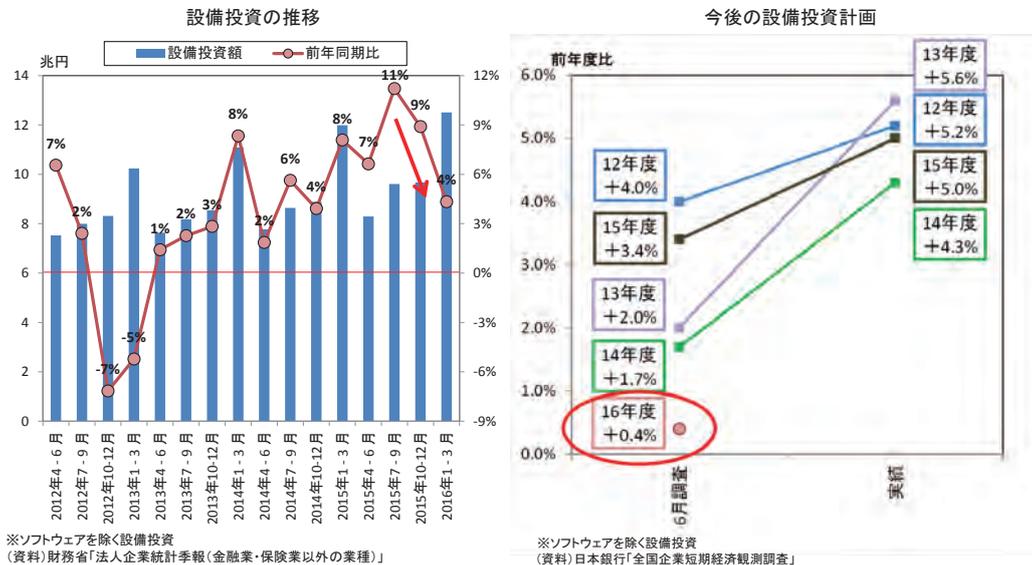
足下の経済情勢①：企業収益の動向

・企業収益は、世界経済の不透明感や円高等を背景に昨年末から減少に転じ、2016年1-3月期は前年同期比▲9%の減益。今年度は、昨年に比べて7%以上の減少が見込まれている。



足下の経済情勢②：設備投資の向上

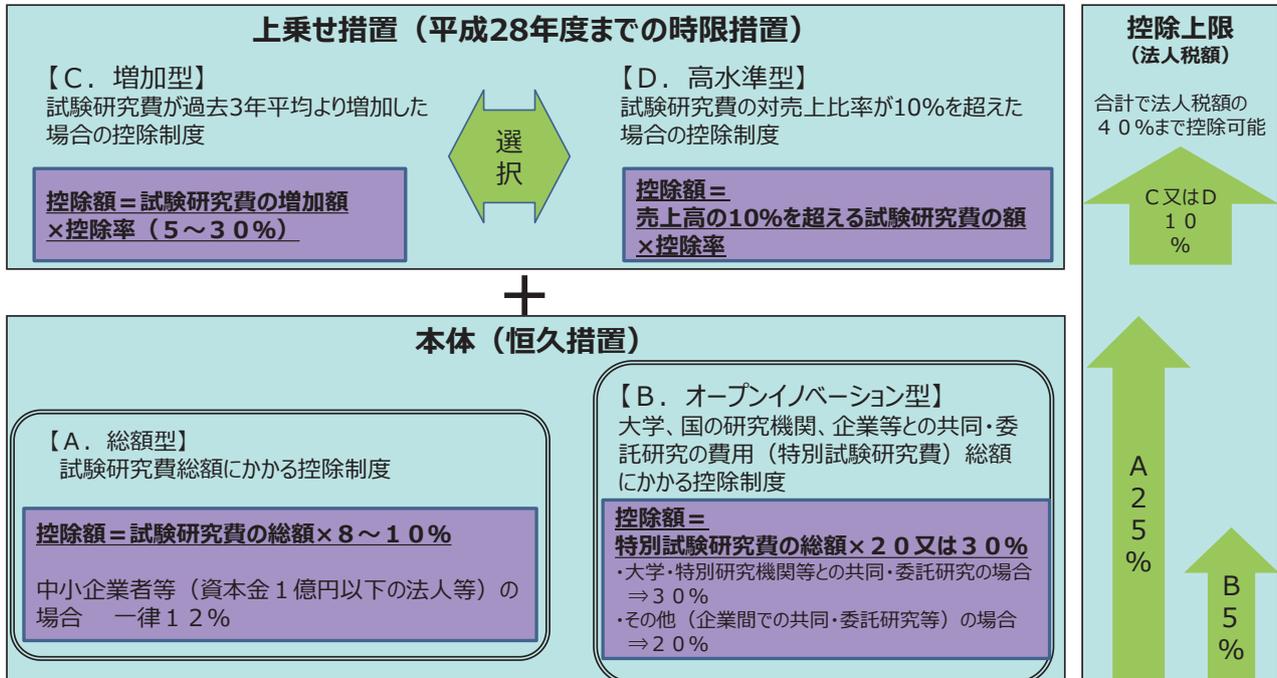
・企業収益の低下に伴い、設備投資も昨年末以降減速。
 ・6月時点の調査では、年度設備投資計画は前年度比+0.4%と、過去5年間で最低の伸び率。



生産性革命（第4次産業革命）の促進

現行の研究開発税制の概要

- ・研究開発税制は、我が国の民間企業の研究開発投資を促進するために、企業が行った試験研究の費用の一定割合を、当該企業の法人税額から控除できる制度



事業再編促進税制の概要

特定事業再編計画の認定事業者は、株式の価格の低落又は債権の貸倒れによる損失に備えるため、特定株式等※の取得価額に対して準備金を積み立てた場合、当該事業年度の所得の計算上、損金に算入することができる。積み立てた準備金は、原則、積立期間終了日の翌事業年度から均等額を取り崩し、所得の計算上、益金に算入していくことになる。本税制は、平成26年1月20日（産業競争力強化法施行日）から平成29年3月31日までに認定を受けた計画に係る措置。

ベンチャー投資促進税制について

- ・ベンチャー企業の成長のためには、ベンチャー企業に対する経営支援と資金供給の拡大が必要。
- ・このため、経営支援能力のあるベンチャーファンドを通じた資金供給について、税制優遇措置を講ずる。

地域・中小企業の活性化

所得拡大促進税制

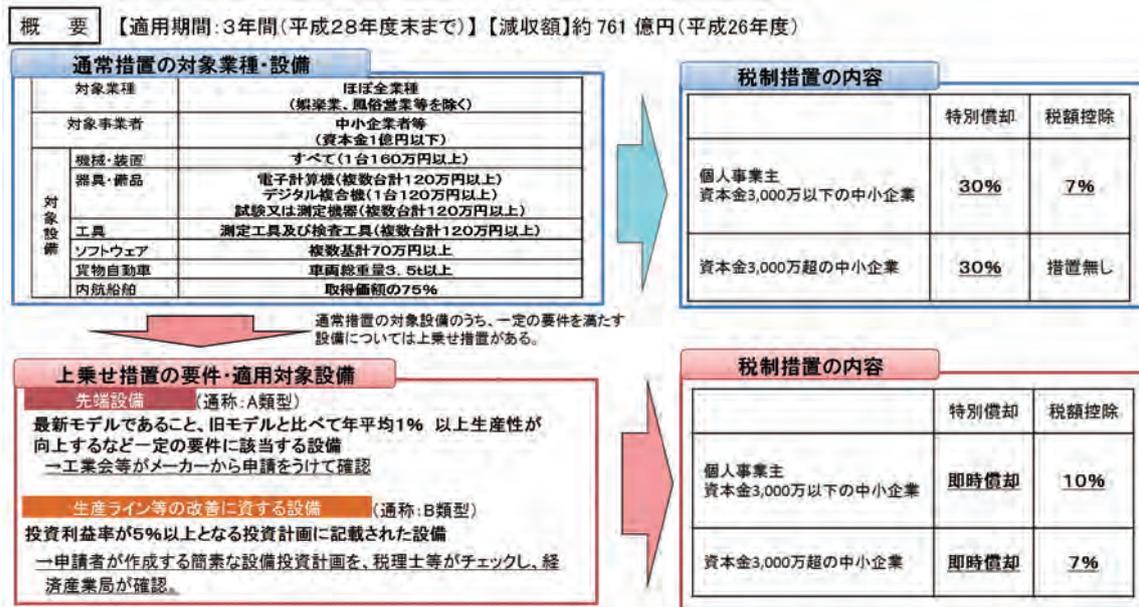
- ・個人の所得水準の改善を通じた消費拡大及びそれに伴う経済の好循環の実現のために、平成25年度に創設。
- ・経済の好循環を定着させていくため、給与総額増加要件を緩和し、継続して着実に賃上げに取り組む企業をサポートしている。

中小企業者等の法人税率の特例

- ・中小企業等の年800万円以下の所得金額について、法人税率を15%に軽減することができる措置。
- ・当該措置により、経営環境の厳しい中、自助努力で成長する中小企業者等のキャッシュフローの改善と経営基盤の強化を図る。

中小企業投資促進税制の概要（法人税・所得税・法人住民税・事業税）

- ・中小企業が機械装置等を取得した場合、特別償却又は税額控除を受けることができる措置。



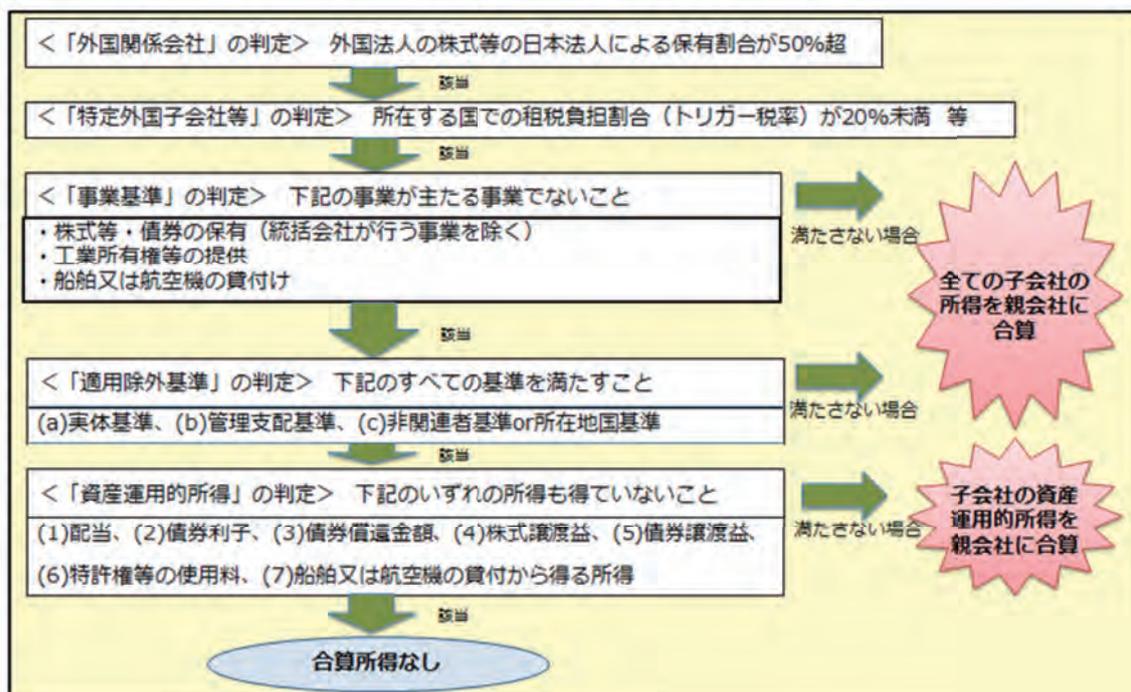
事業承継税制

- 事業承継税制とは、後継者が、経済産業大臣の認定を受けた非上場会社の株式等を、現経営者から相続又は贈与により取得した場合において、相続税・贈与税の納税が猶予される特例制度。
- ＜認定の要件＞中小企業者であること、上場会社・風俗会社でないこと、従業員が1名以上いること、資産運用会社に該当しないこと 等

グローバル化に対応した事業環境整備

外国子会社合算税制

- 外国子会社合算税制とは、我が国企業が軽課税国に実体のない子会社を設置して租税回避を行うことを防止する制度。
- 具体的には、以下の通り一定の条件を満たさない場合に限り、海外子会社の所得を親会社に合算して課税する。



相続税及び贈与税の納税義務の見直し

- ・対日直接投資を拡大するためには、特に高度外国人材が我が国で働きやすい環境を構築することが重要。
- ・一方、我が国の相続税又は贈与税の中には、日本で就労する外国人やその雇用者である企業から、大きな負担になる可能性があることが指摘されているものがある。例えば、現行の相続税・贈与税制では、日本で就労する外国人が国内で死亡した場合等に、国外財産に対し本国で課される以上の税負担が生じる懸念がある。

企業と投資家の対話促進のための株主総会日程に係る法人税法の見直し

- ・持続的な企業価値の向上、中長期投資を促進させるためには、企業と投資家の建設的な対話を充実させる必要があり、グローバルな観点から最も望ましい対話環境整備を図ることが肝要。
- ・そのための方策として、企業が、投資家（株主）の議案検討期間・対話期間等を確保するために株主総会日を決算日から3ヶ月を経過した日以降とする場合（定時株主総会で決算承認を受ける場合）において、法人税法の申告期限のあり方を検討している。

車体課税の抜本的見直し

平成29年度 車体課税の見直しの論点

- ① 自動車保有に係る税負担の軽減に関する総合的な検討、必要な措置の実施。
- ② エコカー減税（自動車取得税？、自動車重量税）の見直し、グリーン化特例（自動車税・軽自動車税）の見直し。

…平成29年度税制改正で議論されるもの

…消費税10%引上げ時に措置されることとなっているもの

27年(2015年)4月

28年(2016年)4月

29年(2017年)4月

31年(2019年)10月

	27年(2015年)4月	28年(2016年)4月	29年(2017年)4月	31年(2019年)10月
自動車取得税		エコカー減税	エコカー減税の延長・見直し or 廃止？	廃止
自動車重量税		エコカー減税	エコカー減税の延長・見直し	
自動車税		グリーン化特例	グリーン化特例の延長・見直し 環境性能割導入？	環境性能割導入
軽自動車税		グリーン化特例 (創設)	グリーン化特例の延長・見直し 環境性能割導入？	環境性能割導入
			自動車の保有に係る税負担の軽減に関する総合的な検討、必要な措置の実施	



雇用・人材開発委員会

働き方改革をめぐる動向 について

雇用・人材開発委員会は、平成28年9月20日(火)に右田 彰雄 委員長(新日鐵住金株式会社 執行役員 人事労政部長)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、「働き方改革をめぐる動向」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。



写真左から右田委員長、伊藤参事官



委員会の様子

ご出席者名簿	
委員長	
右田 彰雄	新日鐵住金(株) 執行役員 人事労政部長
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
委員	
秋元 潤	(株)IHI 人事部 人事グループ 部長
鈴木 康公	コスモエネルギーホールディングス(株) 執行役員 人事総務部長
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
尾崎 陽二	(公財)日本生産性本部 執行役員 ワークライフ部長
迫田 雷蔵	(株)日立製作所 人材統括本部 人事労務本部・本部長
栗原 寛	富士ゼロックス(株) 人事部 人事グループ 計画チーム長
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	
新濱 功啓	大阪ガス(株) 東京支社 副社長
西田 昌義	昭和電工(株) 総務・人事部 人材開発グループリーダー
佐野 友則	トヨタ自動車東(株) 東京総務部 人事室 人事グループ
(企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)	

1. 「日本型雇用システム」再考

日本型 雇用システム の歴史

明治初頭～日露戦争期【雇用契約の誕生】

- ✓ ジョブ型契約に基づく職工達の頻繁な工場移動

日露戦争～第二次世界大戦【労働争議の頻発】

- ✓ 一部の大企業が子飼職工養成へと転換(定期採用、定期昇給、退職金の導入)

原始的「日本型雇用システム」の誕生

- ✓ 大多数の中小企業は年齢に関係無いジョブ型契約

第二次世界大戦期【国家による統制】

- ✓ 厳格に統制された雇用管理・賃金体系により事実上の年功制が強要
- ✓ 国家の管理の下、大企業型の雇用システムが中小企業にまで拡大
- ✓ 「皇国の産業戦士」という思想の下、ホワイトカラー・ブルーカラーの区別の消滅

戦後期～1960年頃【戦後の労働力不足】

- ✓ 戦時下の影響を残すメンバーシップ型契約
- ✓ 電産型賃金体系などにみられる生活給原則の確認
- ✓ 定年制度と退職金制度の確立

1960年代後半～オイルショック【高度経済成長】

- ✓ 政府と企業による「同一労働同一賃金」原則に基づく「職務給への唱導(!)」
- ✓ 欧米型の近代的労働市場を志向(池田総理「所得倍増計画」)

オイルショック～1990年代頃【急速な技術革新と安定成長期】

- ✓ 企業の大規模な配置転換
- ✓ 雇用保険法改正(1977)による雇用調整給付金の助成
- ✓ 景気変動、産業構造変化に対する雇用安定措置としてのメンバーシップ契約

「日本型雇用システム」の定着

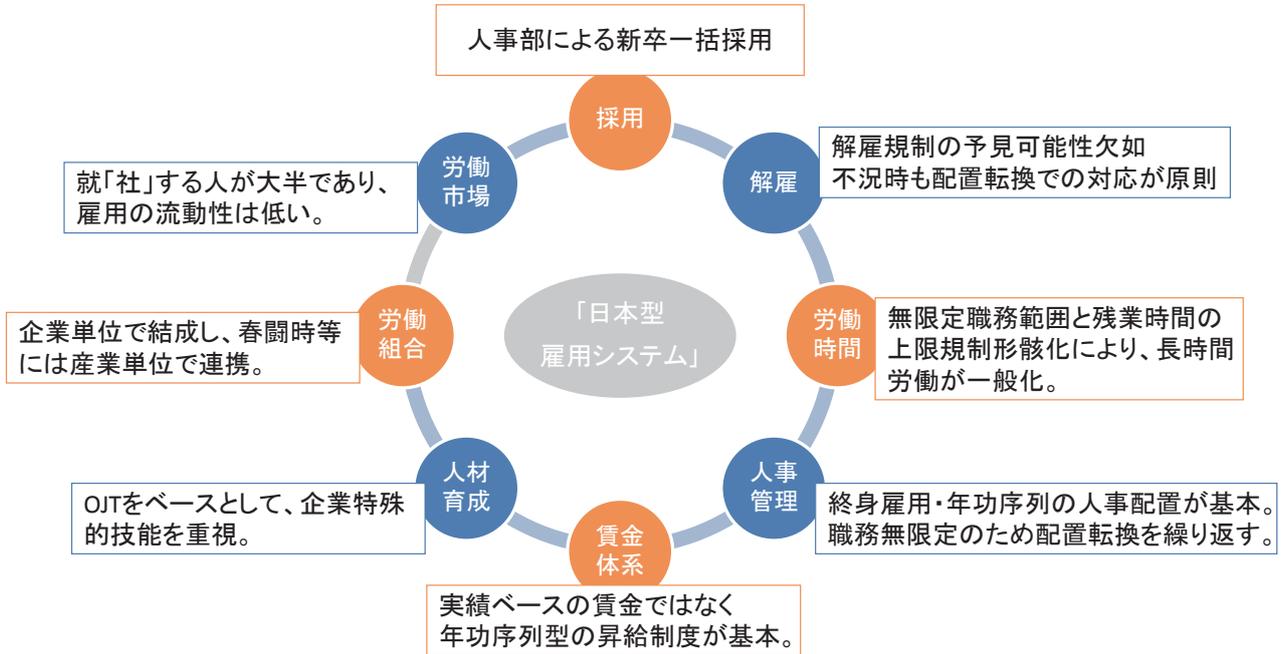
1990年頃～【平成不況】

- ✓ 長期停滞期における人件費の圧迫と過剰雇用
- ✓ 不確実性の増大による非正規雇用の増加

日本型雇用システムの軋み

日本型雇用システムの特徴

- 労働人口増加や、高度経済成長などの時代背景を受けて、「長期メンバーシップ」を前提とするいわゆる「日本型雇用システム」が誕生。「キャッチアップ型・すり合わせ型」のビジネスモデルとの親和性が極めて高いシステム。
- 修正しながら発展し、欧米の「ジョブ型」との対比で「メンバーシップ型雇用システム」と呼ばれるように。



日本型雇用システムの軋み

今の時代背景	「日本型雇用システム」	過去の時代背景
外部労働市場が未発達	転職が不利	終身雇用 生涯にわたる身分保障
国内市場の縮小	生産性の低いシニア層の抱え込み	年功序列 内部労働市場での配置転換
グローバル競争の激化	非連続イノベーションの欠如	職務の無限定性 長時間労働 男性中心の労働供給構造
リソースアロケーションの必要性	事業再編の停滞、生産性の低下	OJT (企業内特殊教育)
共働き	女性の退職/非正規化	企業別労働組合
サービス業中心	汎用性のないスキル	
多様な労働者像	組織率の低下存在の形骸化	

過去の時代背景 (右側): 内部労働市場での配置転換、高度経済成長、カイゼン主義、国内での事業拡大期、仕事と家庭の男女間分業、製造業中心、単一な労働者像

人口減少

急激な産業構造の変化

2.背景①:人口減少(省略)

3.背景②:急激な産業構造転換(省略)

4.働き方改革実現会議

働き方改革実現会議

- 安倍総理をトップとした「働き方改革実現会議」の設置（第一回 9月27日）
- 来年3月までに実行計画とりまとめ

<働き方改革実現会議 メンバー>

・議長	安倍晋三	内閣総理大臣	金丸恭文	フューチャー株式会社代表取締役会長 兼社長グループCEO
・議長代理	加藤勝信	働き方改革担当大臣	神津里季生	日本労働組合総連合会会長
	塩崎恭久	厚生労働大臣	榊原定征	日本経済団体連合会会長
・議員	麻生太郎	副総理	白河桃子	相模女子大学客員教授、少子化 ジャーナリスト
	菅 義偉	官房長官	新屋和代	株式会社りそなホールディングス執行役 人材サービス部長
	石原伸晃	経済再生担当大臣	高橋 進	株式会社日本総合研究所理事長
	松野博一	文部科学大臣	武田洋子	株式会社三菱総合研究所政策・経 済研究センター副センター長 チーフエコ ノミスト
	世耕弘成	経済産業大臣	田中弘樹	株式会社イトーヨーカ堂 人事部 総括 マネジャー
	石井啓一	国土交通大臣	樋口美雄	慶應義塾大学商学部教授
(有識者)			水町勇一郎	東京大学社会科学研究所教授
生稲暁子	女優		三村明夫	日本商工会議所会頭
岩村正彦	東京大学大学院法学政治学研 究科教授			
大村功作	全国中小企業団体中央会会長			
岡崎瑞穂	株式会社オーザック専務取締役			

働き方改革実現会議 のアジェンダ

「一億総活躍プラン」(平成28年6月2日閣議決定)

- 1) **同一労働同一賃金の実現**
非正規雇用の待遇改善を図るため、**ガイドラインの策定等**を通じ、不合理な待遇差として
是正すべきものを明示。また、その是正が円滑に行われるよう、**労働関連法の一括改正**。
- 2) **長時間労働の是正**
仕事と子育ての両立、女性のキャリア形成を阻む原因、**法規制の執行を強化**するとともに、
労働基準法については、**36(サブロク)協定の在り方**について、再検討開始。
- 3) **高齢者の就労促進**
65歳以降の継続雇用延長や**65歳までの定年延長**を行う企業等に対する支援等の実施。

上記対応に加えて、「生産性向上」「産業競争力強化」の視点を盛り込む。
(「非正規の給与アップ」「単純な時短」「一企業での定年延長」だけでは、国全体の競争力を弱めることに留意。)

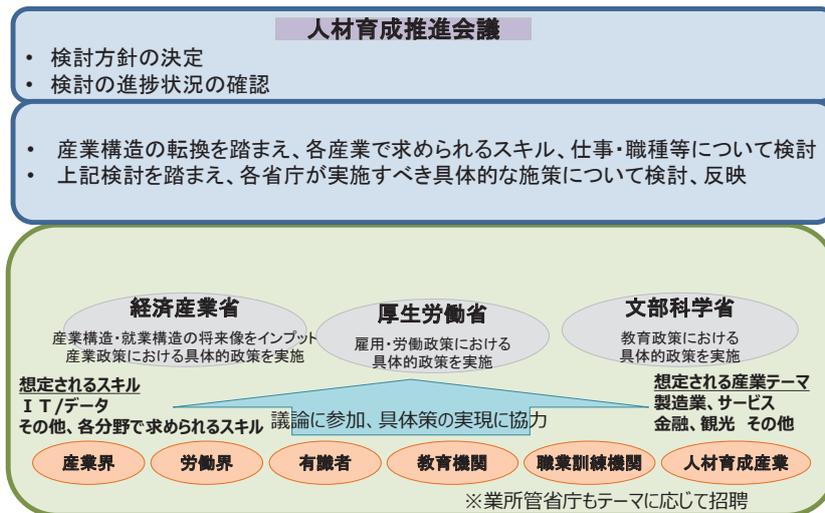
- ① **人材投資・人材育成の抜本的強化による働き手の能力最大化**
- ② **雇用吸収力や生産性の高い産業への転職・再就職支援**
- ③ **兼業・副業や「雇用契約によらない新しい働き手」といった柔軟な働き方**

①人材投資・人材育成の抜本的強化による働き手の能力最大化

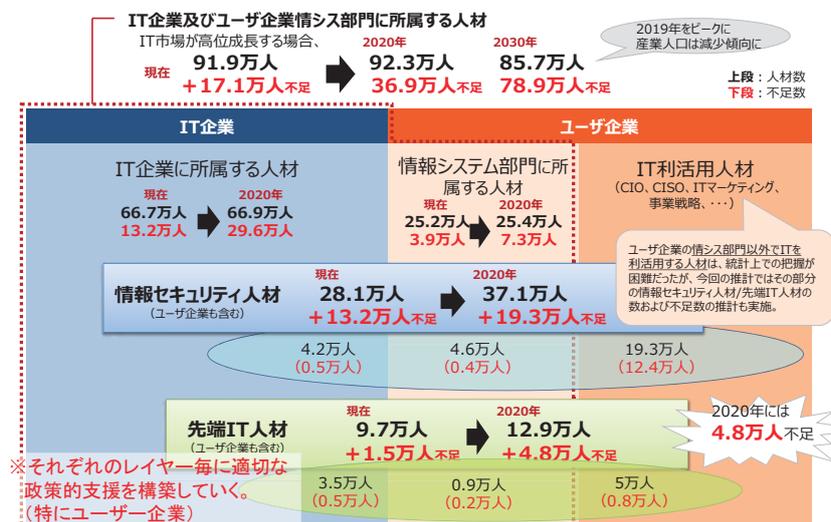
問題の所在と政策の方向性

- 「ビジョン」で、我が国におけるIT・データ人材の圧倒的な質・量の不足とニーズを指摘。
具体的にどの分野でどのような人材が必要か、についての深掘りが不十分。
- 厚労省の職業訓練・能力開発、文科省の大学教育等における人材育成に係る政策も、産業界のニーズと合致していない。
- 企業における人材投資・人材育成に対する取組も、経営戦略との一体性が欠如。賃金・労働生産性も停滞。
- 第四次産業革命に向けて新たに設置する、「**人材育成推進会議**」(経産、文科、厚労、総務等)を中心として、
今後、産業において求められる**人材スキルとボリュームを分野・レベル毎に抽出し、人材需給を策定。**
<アジェンダ(例)>
 - 人材需給の策定 ⇒ 経産省が中心となって策定
 - 大学・高等教育改革 ⇒ 文科省にインプット
 - 職業訓練改革 ⇒ 厚労省にインプット
 - 人材育成産業のてこ入れ ⇒ 経産省が中心となって政策検討
 - 企業における人材戦略の活性化 ⇒ 産業界のコミットを引き出す
- 企業内での人材投資・人材育成の強化も促進(年功制の打破、真の成果主義の推進等の人材戦略改革)。

「産業政策」、「雇用・労働政策」、「教育・人材政策」の一体改革



(参考) IT・データ人材の需給に関する推計 (人材需給分析のイメージ)



②成長分野への労働移動と新陳代謝を促す雇用システム改革

問題の所在と政策の方向性

- 成長分野への労働移動と新陳代謝の活性化が、成長のために不可欠。雇用慣行、厳格な解雇規制とも相俟った「人材の硬直的な張り付き」がそのボトルネックとなり、戦略的産業再編も進まず、ギリ貧となってから大規模なリストラを行う例が多い。
- 産業再編・事業再編を促す産業政策を強化するとともに、人材レベルでの移動を促す「健全な労働市場インフラの整備」の実現によって、このボトルネックを除去し、新陳代謝の活性化を図る。あわせて、人材の市場価値・競争力を向上させることで、日本経済に持続的な賃上げ構造をビルトインさせていく。

<アジェンダ (例) >

- 雇用流動性を促進する雇用特会改革
- 雇用仲介法制改革によって、人材サービス会社による雇用仲介等をさらに活性化
- 「情報の見える化」の総合パッケージ策定
- 「限定正社員」の実態に合わせた雇用ルール の明確化
- 「副業・兼業」円滑化に向けたガイドラインの策定
- 転職の阻害とならない社会保障制度の設計(年金、健康保険、退職金等) 他

③ 「雇用契約によらない新しい働き手の拡大」に対応した社会システムの構築

問題の所在と政策の方向性

- 第四次産業革命の進展等に伴い、雇用契約を前提としない働き手（委託、請負契約等で企業とつながる個人事業主等）が増加する見込み。現下の労働法制・社会保障等の社会システムでは対応しきれない。
- 一部企業はこの働き手を活用することで労働コストの低減が可能となるが、国全体としては、所得が適切に分配されず中間層の崩壊を引き起こす要因にも。
- 海外の事例もベンチマークしつつ、「雇用契約を前提としない働き手」の実態を把握し、今後発生し得る課題のあぶり出しと解決策の検討を行う。

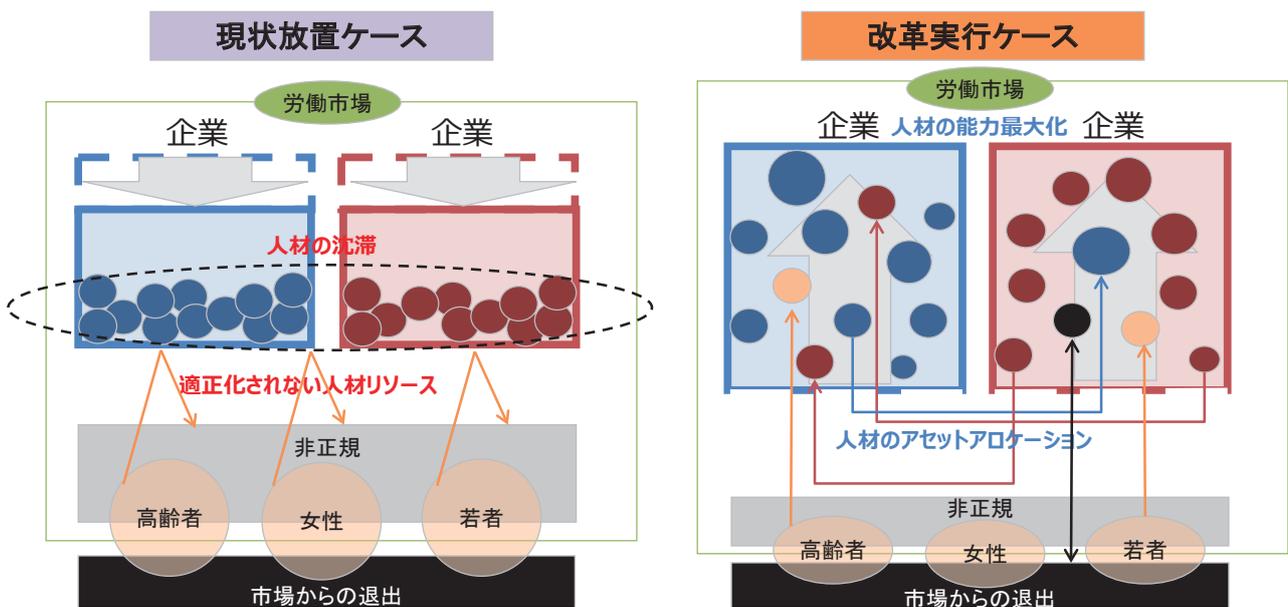
<アジェンダ（例）>

- 「雇用」「請負」「派遣」「人材紹介」等の現行法制上の区分けが融解していくことを踏まえた再構築
- 「働き方改革」に応じて、柔軟な労働時間管理のあり方
- 「雇用法制」では対応できない場合、新たな働き手の権利保護の方法（契約法制による担保等）
- 企業中心の社会保障制度からの転換
- 企業中心の人材育成システムからの転換
- 個人事業主等にも対応した「働き手の代表」の在り方

5. トータルパッケージの必要性

「**タコツボの打破**」と「**人材力のアップ**」を通じた、「**人財ROAの向上**」が鍵

- 現状の硬直かつ単一的な雇用システムにおいては、人材のポテンシャルが活かされず成長が阻害。（じり貧になってからの大規模リストラ、ROEの低迷等）
 - ▶ 企業レベル：組織に安住してしまい、人材のやる気を引き出すことに失敗
 - ▶ 産業レベル：人材の流動性が少なく、最適配置が実現せず
- 柔軟性と多様性を兼ね備えた雇用システムに転換し、多様な働き手を労働市場に取り込み、「人財というアセットのROAを最大化」することこそ究極の経済政策。



アベノミクス第3弾の本丸としての働き方改革

未来への投資を実現する経済対策（平成28年8月2日閣議決定）

「産業構造改革、働き方や労働市場の改革、人材育成の一体改革に取り組む。」旨を記述。

個人

1. 働き手の能力最大化

第四次産業革命に対応し、
人材投資・人材育成を抜本的強化

企業内

2. 人材の最適運用

労働時間規制改革等による「働き方改革」（多様な人材による多様な働き方）によって、
個人が能力を最大限発揮。また、女性、高齢者が仕事を続けられる環境を整備

社会全体

3. 人材の最適な配置

健全な労働市場の整備、同一労働同一賃金の実現等によって、
日本全体での人材の適材適所、中間層の厚みの強化を実現

世界における中間層の不安と労働市場改革の動向

- 全世界的な景気の減速と賃金・労働生産性の停滞により、「中間層」が漠たる不安を抱えており、経済社会の持続性のリスクに（米国大統領選や英国のEU離脱はその発露）。
- 欧州を中心とした先進国において、この「中間層」の不安を払拭する解決策として、旧態依然とした労働市場・雇用システムの見直しによって、「生産性の向上」と「分配原資の確保」を図っている。
- 『中間層というヒーロー』（2016年4月 Foreign Affairs）
 - ▶ 世界の急速な経済成長の結果、格差が極端に拡大。ガバナンスにも悪影響。
 - ▶ 大規模で安定した中間層の存在は、民主国家の機能を維持するのに役立つ。
 - ▶ しかし、中間層が拡大したうえで、大きな経済停滞により生活が脅かされると、彼らはデマゴグやポピュリストに流されうる。
これがトランプ現象や欧州の右翼政党拡大に一役買っている可能性もある。
 - ▶ 中間層が政治を健全に導くには大規模であるだけでなく、繁栄して自信ある状態でなければならない。
- ドイツ・シュレーダー改革（2002年～2003年）
 - ▶ 東西統一後、失業率が大幅悪化。「手厚い給付による就労意欲阻害」を原因と特定。
 - ▶ 「自助努力を引き出し、その代わりに一定の保障を約束する」との理念の下、①失業対策、②労働契約の規制緩和による労働市場改革を実施。
 - ▶ 結果、失業者が大幅に減少。
- フランス・労働市場改革（2013年～）
 - ▶ 高い労働コストや労働市場の硬直性により、企業の競争力や雇用創出が阻害。
 - ▶ 企業ごとの労使合意により法定労働時間（週35時間）や時給引下げをできるようにするなどの改正案。



Brexitを巡る動向について

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7月4日（月）に「Brexitを巡る動向について」をテーマとして、経済産業省 通商政策局 欧州課 南 亮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、南課長、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

南 亮 経済産業省 通商政策局 欧州課 課長

ご出席者

中出 朋彦 (株)IHI 総務部 渉外グループ 課長
 小倉三枝子 (一財)エンジニアリング協会 総務 部長
 植竹 規人 (一財)エンジニアリング協会 企画渉外部 主管
 新濱 功啓 大阪ガス(株) 東京支社 副社長
 平上 雄一 川崎重工業(株) 企画本部 事業企画部 基幹職
 青木 雅志 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
 上田 英樹 JFEスチール(株) 総務部 総務室長
 太田 敏夫 (株)資生堂 秘書・渉外部 渉外グループマネージャー
 村上 辰誠 (株)資生堂 秘書・渉外部 渉外グループ
 天野 賢 昭和電工株式会社 代表取締役 専務執行役員
 佐藤 正彦 (一社)セメント協会 調査・企画部門 統括リーダー
 高嶋 宏通 ソニー(株) 渉外・通商部 シニアマネジャー

佐藤 政広 石油連盟 企画部 財務グループ長
 吉原 京 スズキ(株) 東京支店 渉外課 係長
 松井 成城 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 課長
 田中 康史 東京電力ホールディングス(株) 経営企画ユニット企画室 経営戦略・事業環境領域リーダー
 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
 七島 正人 東燃ゼネラル石油(株) 経営企画統括部 渉外部 部長
 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
 三宅 智子 トヨタ自動車(株) 海外渉外部 担当部長
 総谷 好男 (一社)日本化学工業協会 産業部 部長
 塩出 佳奈 (一社)日本鉄鋼連盟 国際協力・調査本部 海外調査グループ
 葛 研一 (一社)日本貿易会 政策業務グループ 部長
 小島 正行 パナソニック(株) 渉外本部 主幹
 桑原亜希子 (株)日立製作所 グローバル渉外本部 国際渉外部 部長代理
 増田 英夫 本田技研工業(株) 総務部 参与
 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
 坂元 敬太 三井化学(株) 総務・法務部 総務グループリーダー

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)

英国の国民投票開票結果【投票日:6月23日(木)】

■離脱：17,410,742票 (51.9%)

■残留：16,141,241票 (48.1%)

投票率：72.2%

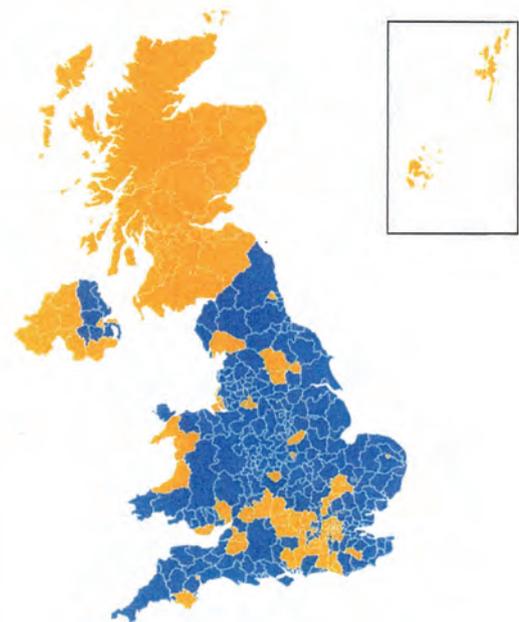
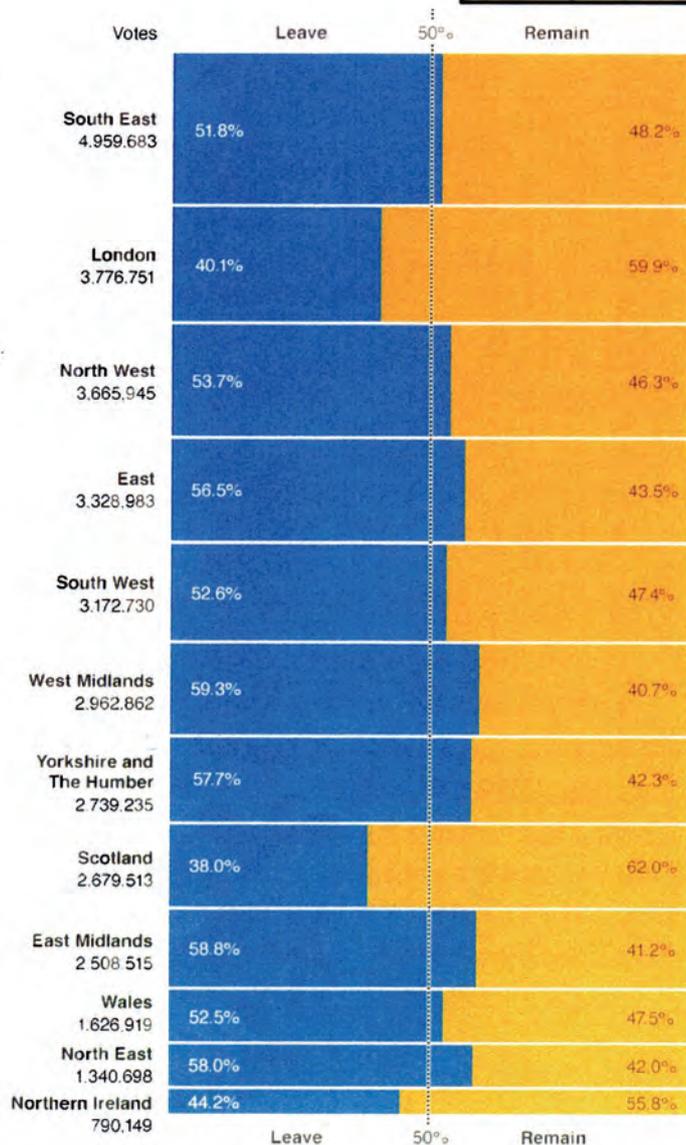
※有権者数：46,500,001人

※投票数：33,577,342票

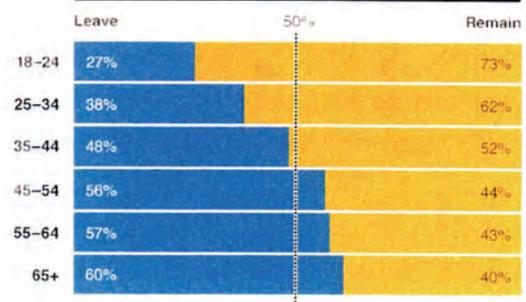
(うち無効票：25,359票)

【6月24日：英国選挙管理委員会発表】

地域別の投票結果



年齢別の投票結果



出典：BBC Website

今後想定される離脱のプロセス

1. 英国国民の国民投票(6/23)の結果、離脱多数
2. 本年9月9日までに新首相を選出

※英国の方針やEUの対応により、告知までが長期にわたるケースも考えられる。



①英政府が離脱の意図を欧州理事会に告知



②離脱協定に関する英EU間の交渉(2年以内)

(2年後迄に合意した場合)

離脱協定で定められた日に、英はEUから離脱。

(2年後迄に合意していない場合)

EU加盟国の全会一致により交渉期限を延長し、交渉を継続

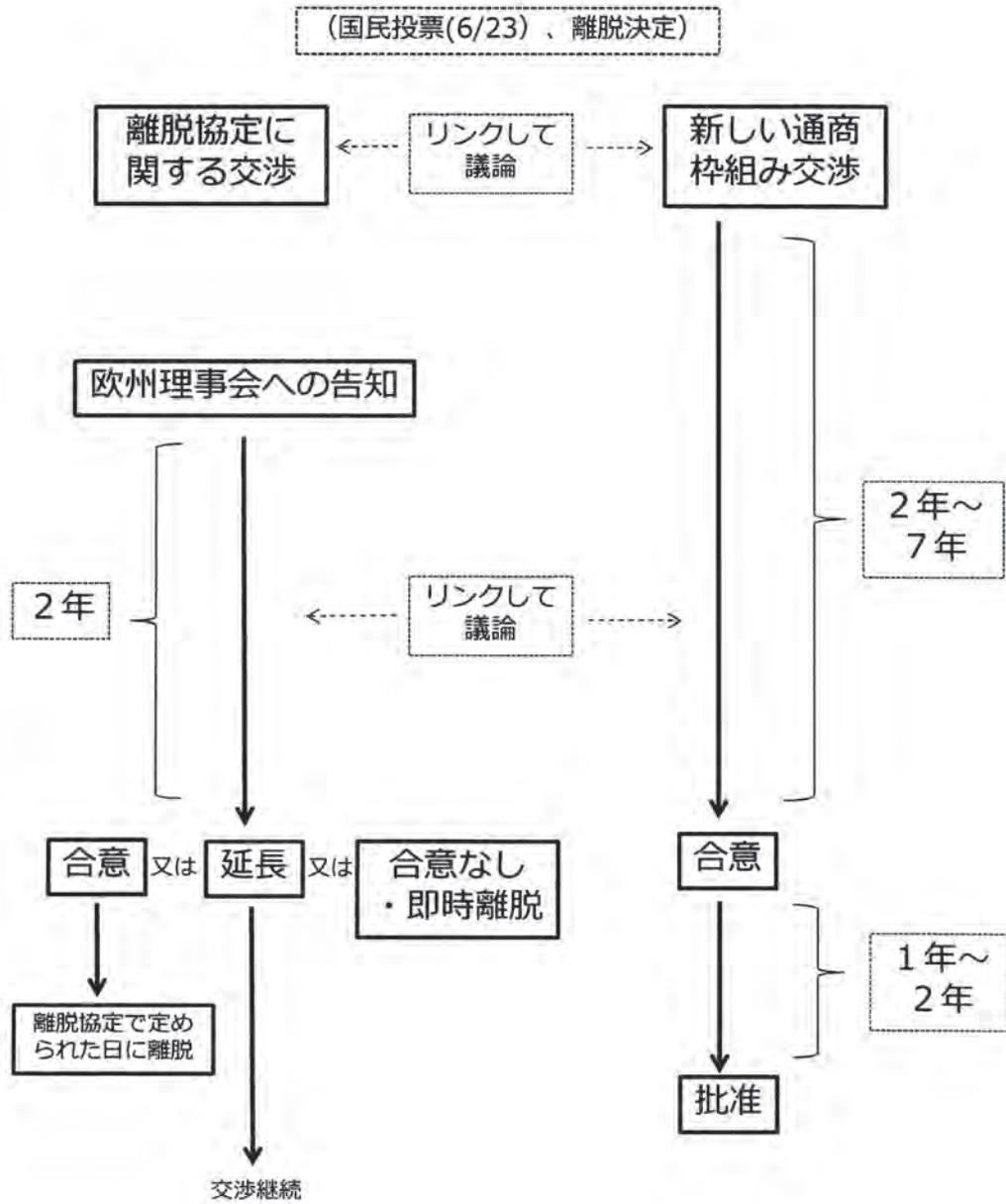
単に英はEUから離脱

◎上記の離脱協定の交渉は、英EU間の関税の取扱いを含む新しい通商の枠組みなどを考慮しながら並行的に進められる。

<参考>リスボン条約第50条

1. すべての加盟国は、その憲法上の要請に従い、同盟からの脱退を決定することができる。
2. 脱退を決定する加盟国は、その意図を欧州理事会に告知する。欧州理事会により定められる指針に照らして、同盟は、当該加盟国の同盟との将来の関係のための枠組みを考慮しながら、脱退に向けた取り決めを定める協定を当該加盟国と交渉し、締結する。(略) 協定は、欧州議会の同意を得た後、特定多数決で理事会により同盟を代表して締結される。
3. 条約は、脱退の協定の発効日より、もしくは協定を締結できない場合には2項に言及された告知から2年後より、欧州理事会が当該国との協定においてこの期間を延長することを全会一致で決定しない限り、当該国への適用を終える。

離脱交渉と新しい通称枠組交渉の関係





働き方改革をめぐる動向 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9月28日（水）に「働き方改革をめぐる動向について」をテーマとして、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、伊藤参事官、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

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

ご出席者

田中 要 (株)IIIH 総務部 渉外グループ 部長
 鈴木 久人 川崎重工業(株) 企画本部 事業企画部 副部長
 免田香代子 コスモエネルギーホールディングス(株)
 ダイバーシティ推進室 兼 人事総務部
 青木 雅志 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
 中野 博之 (株)資生堂 人事部
 板谷 篤英 昭和電工(株) 戦略企画部 アシスタントマネージャー
 坂 健司 新日鐵住金(株) 経営企画部 上席主幹
 佐藤 正彦 (一社)セメント協会 調査・企画部門 統括リーダー

石黒 芳紀 スズキ(株) 東京支店 次長
 笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
 渡辺 陸 石油連盟 総務部 総務グループ長
 須藤 幸郎 石油連盟 企画部長 兼 企画グループ長
 松井 成城 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 課長
 渡部 恵美 東京電力ホールディングス(株) 経営企画ユニット 組織・労務人事部 課長
 中村 徹 東北電力(株) 東京支社 業務課長
 七島 正人 東燃ゼネラル石油(株) 経営企画統括部 渉外部 部長
 大熊 裕二 トヨタ自動車(株) 渉外部・担当課長
 総谷 好男 (一社)日本化学工業協会 産業界 部長
 白居 雅光 (一社)日本自動車工業会 労務室 室長
 浅井 朋子 (一社)日本自動車工業会 労務室 主査
 松本 眞司 (一社)日本鉄鋼連盟 経営政策本部 労政・安全グループ
 小島 正行 パナソニック(株) 渉外本部 主幹
 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

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)

※内容につきましては、同テーマで開催されました雇用・人材開発委員会（P.38）をご覧ください。



業種別動向分析委員会

我が国経済の現状と 先行きについて

業種別動向分析委員会は、平成28年9月26日（月）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 調査課 井上 誠一郎 課長をお迎えし「我が国経済の現状と先行き」についてご説明をいただきました。ご説明の後、委員から各業界の現況、動向等について活発な意見交換が行われました。



井上課長



委員会の様子

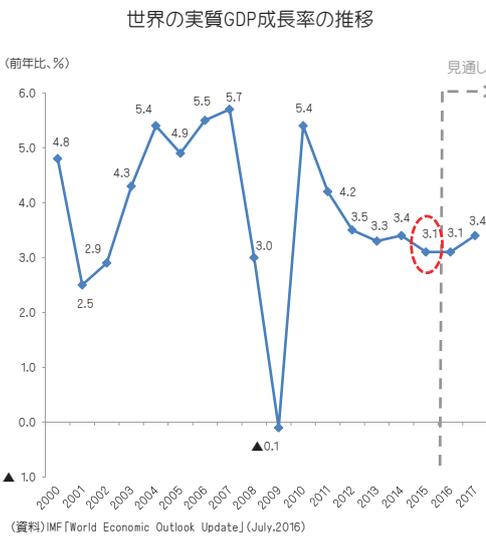
ご出席者名簿

- 経済産業省**
- 井上 誠一郎 経済産業政策局 調査課長
 - 青柳 あずさ 経済産業政策局 調査課 課長補佐
- 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
 - 佐藤 正彦 (一社)セメント協会 調査・企画部門 統括リーダー
 - 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 兼 調査統計室長
 - 萩 宏行 (一社)日本化学工業協会 産業部長 兼 技術部 部長

- 委員代理**
- 佐藤 政広 石油連盟 企画部 副部長
 - 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
 - 浅岡 裕之 (一社)日本鉄鋼連盟 国際協力・調査本部 国内調査グループリーダー
- (企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

IMF世界経済見通し (2016年7月見通し)

■ 2015年の世界の実質GDPの成長率は、リーマン・ショック以降で最低水準（+3.1%）。



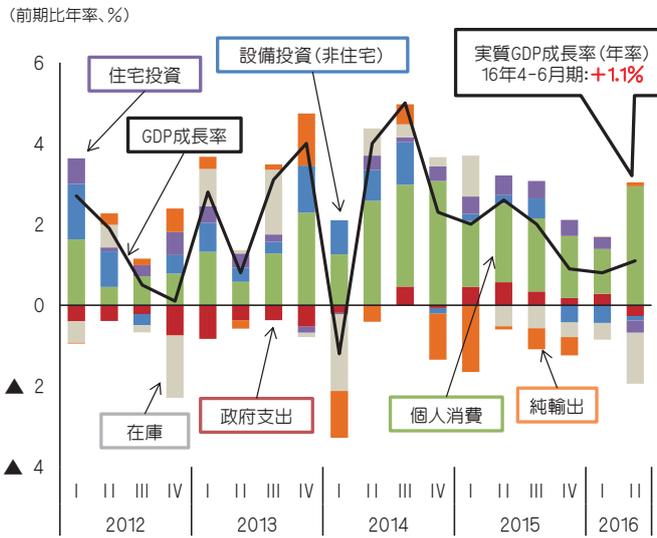
世界の主要国・地域の実質GDP成長率見通し

	2015年 実績	2016年 見通し	2017年 見通し
先進国	1.9%	1.8%	1.8%
日本	0.5%	0.3%	0.1%
米国	2.4%	2.2%	2.5%
英国	2.2%	1.7%	1.3%
ユーロ圏	1.7%	1.6%	1.4%
ドイツ	1.5%	1.6%	1.2%
新興国・途上国	4.0%	4.1%	4.6%
中国	6.9%	6.6%	6.2%
ロシア	▲3.7%	▲1.2%	1.0%
ブラジル	▲3.8%	▲3.3%	0.5%
ASEAN-5*	4.8%	4.8%	5.1%

※インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム。

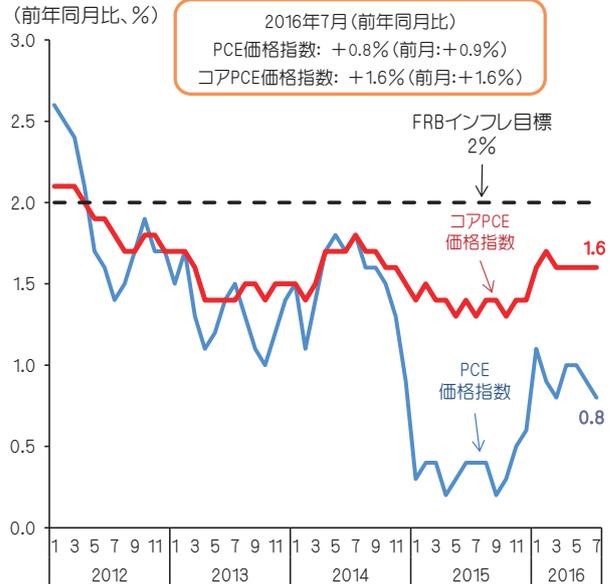
米国経済は回復が続くも、足下でやや減速。インフレ率はゆるやかに上昇

米国実質GDP(需要項目別)寄与度
～米国経済は回復が続くも、足下でやや減速～



(資料)米商務省

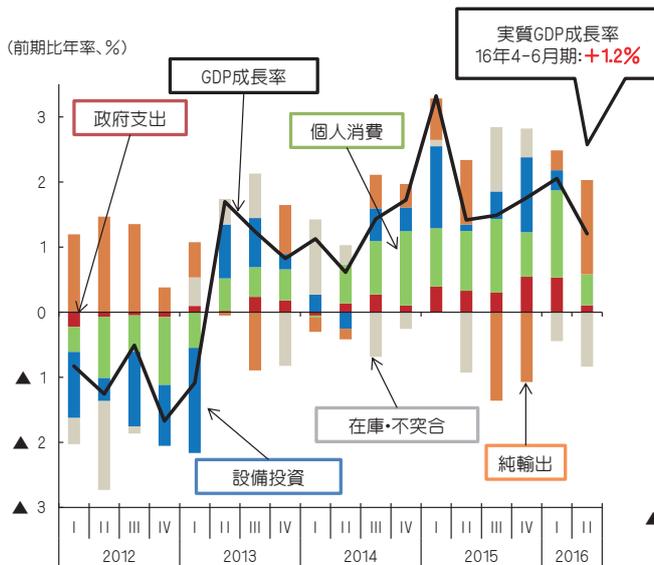
PCE価格指数
～インフレ率はゆるやかに上昇～



(資料)米商務省、Bloomberg
※コアPCEは食品、エネルギー除く

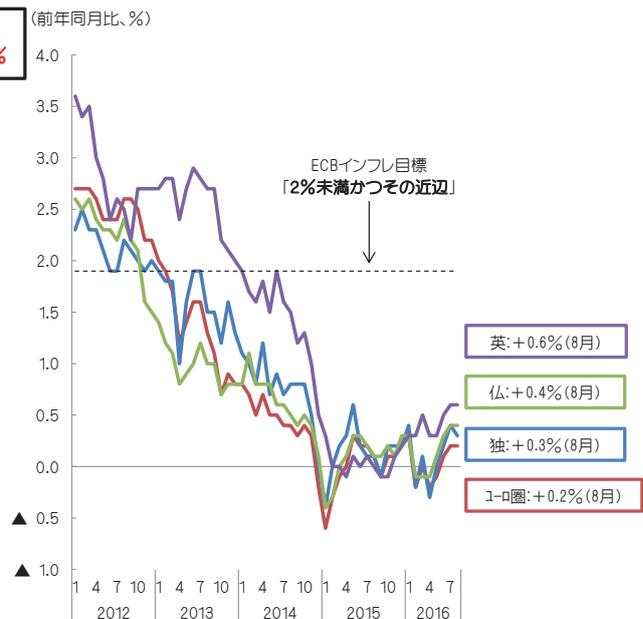
ユーロ圏経済は緩やかに回復

ユーロ圏の実質GDP(需要項目別)寄与度
～ユーロ圏経済は緩やかに回復～



(資料)Eurostat
※ 寄与度はEurostat(2010年価格GDP項目原数値から試算(四捨五入)。ユーロ圏は19か国ベース。

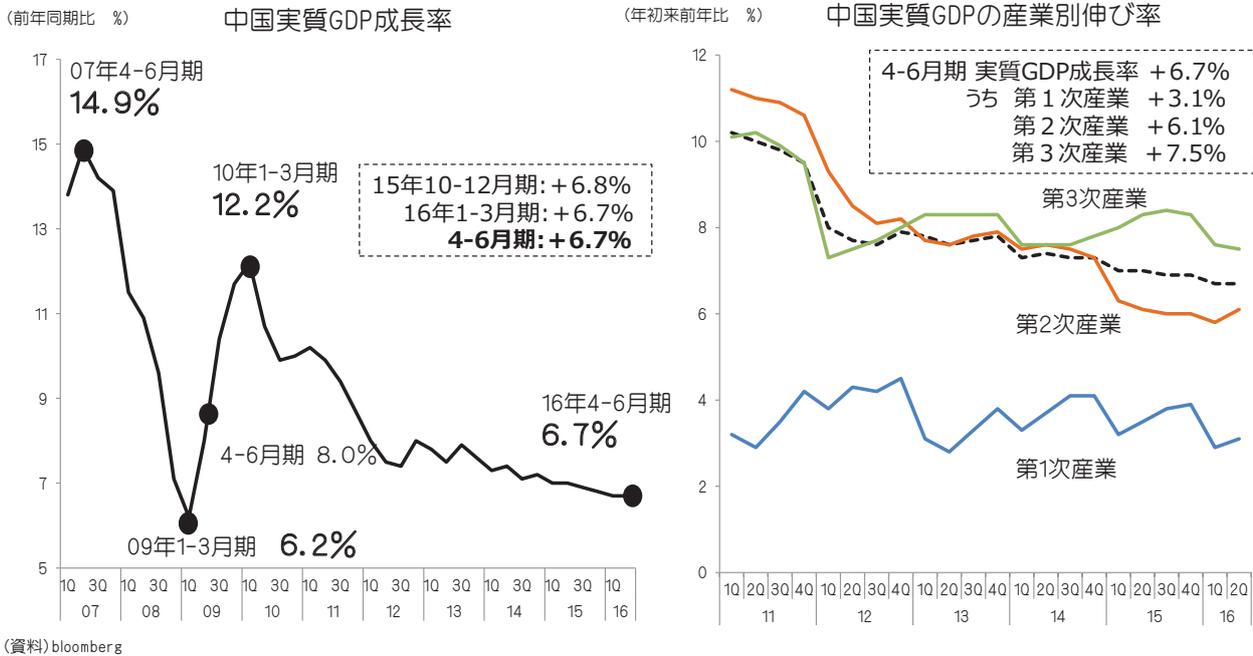
ユーロ圏、独、仏、英の消費者物価上昇率
～足下は前年比プラス～



(資料)Eurostat、Bloomberg、英国ONS(Office for National Statistics)。EU基準消費者物価指数。

中国の実質GDP成長率

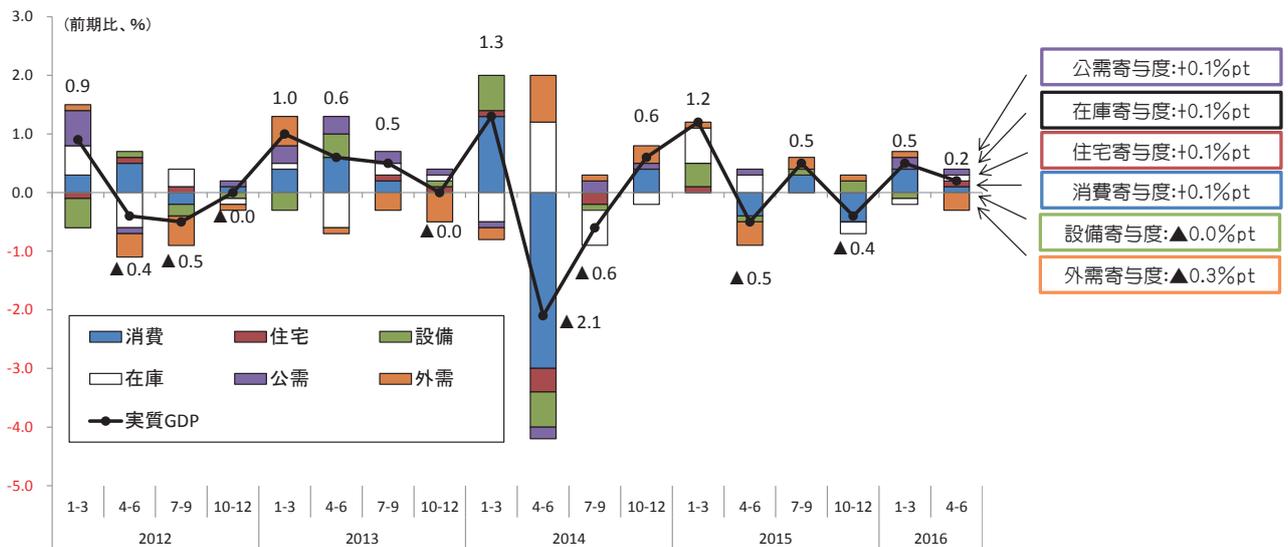
- 7月15日に公表された中国の4-6月期の実質GDP成長率は、前年同期比+6.7%。
- 製造業などの第2次産業が低調に推移、小売・サービス業などの第3次産業は伸びが鈍化。



日本の実質GDP成長率

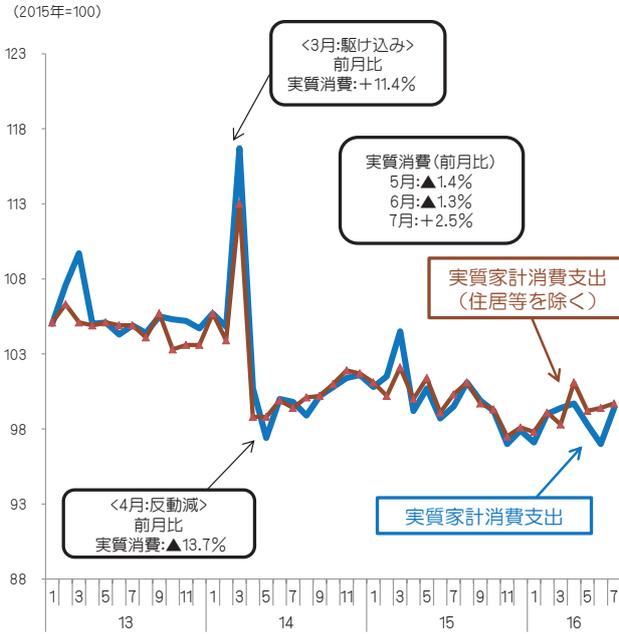
- 4-6月期の実質GDP成長率（2次速報）は、前期比+0.2（年率+0.7%）となり、1次速報（前期比+0.0%、年率+0.2%）から上方改定された。
- 設備投資および公共投資が上方改定された。また、在庫投資がプラス寄与に転じた。

実質GDP成長率(前期比)の寄与度の推移



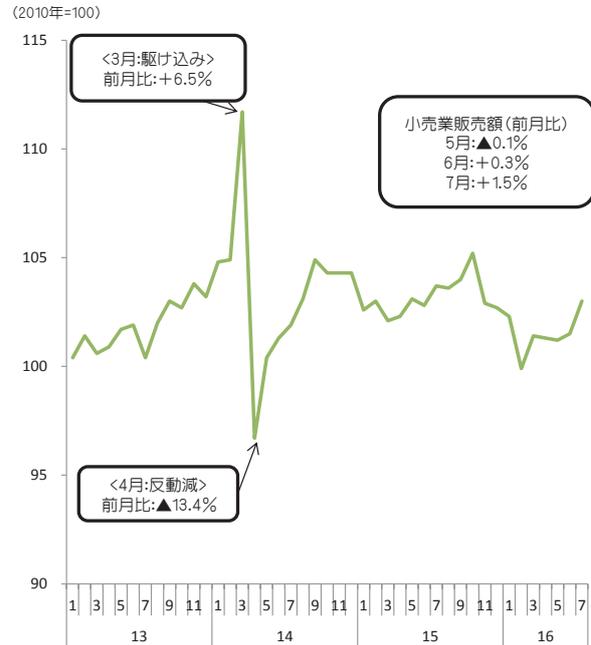
個人消費は、力強さを欠く

実質消費支出(季節調整済)



(資料) 総務省「家計調査」

小売業販売額(季節調整済、名目)

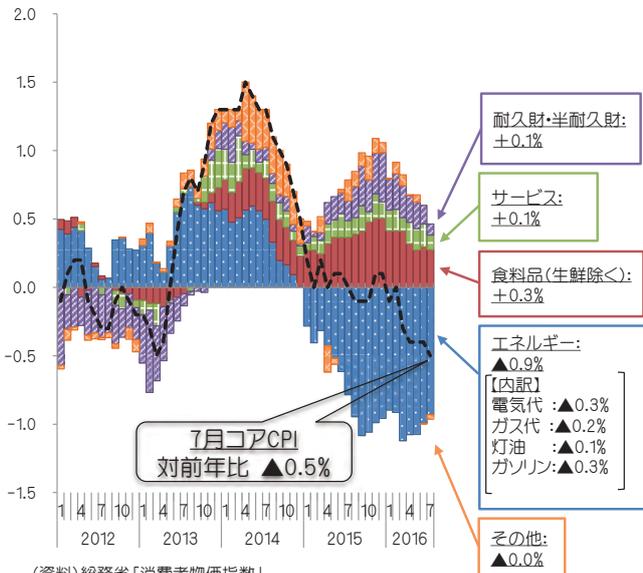


(資料) 経済産業省「商業動態統計」

消費者物価指数 (CPI)

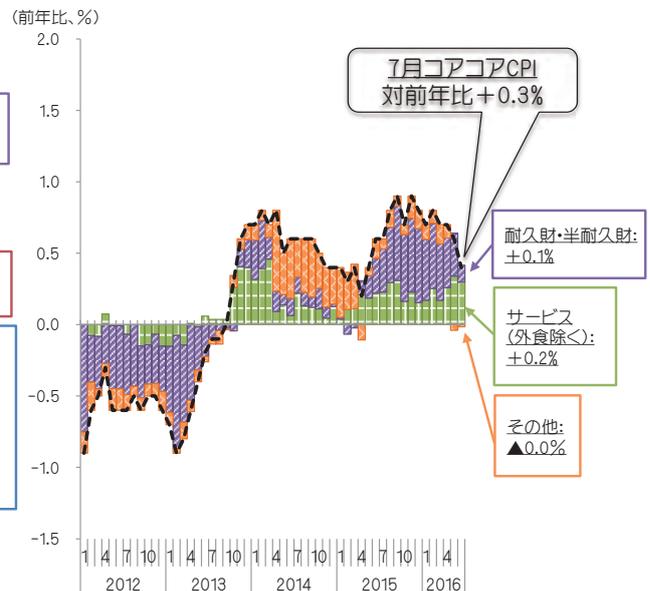
- 消費者物価 (生鮮食品を除く総合) (コアCPI) の前年比は、小幅のマイナスとなっている。
- 消費者物価 (食料(酒類除く) 及びエネルギーを除く総合) (コアコアCPI) の前年比は、このところ上昇テンポが鈍化している。

(前年比、%) 消費者物価(コア)前年比の推移



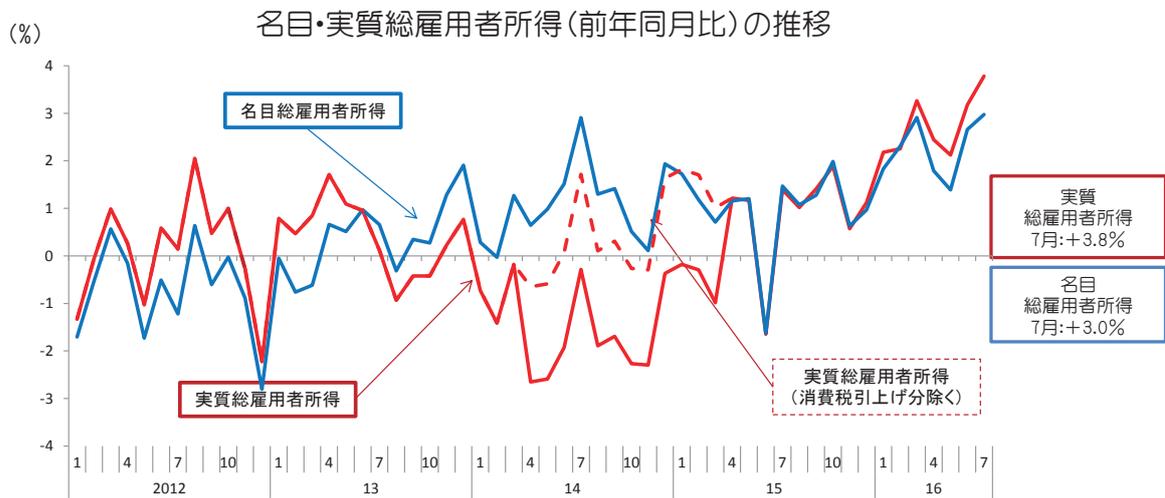
(資料) 総務省「消費者物価指数」
※ 消費税率引き上げの影響を除く。

消費者物価(コアコア)前年比の推移



名目・実質総雇用者所得

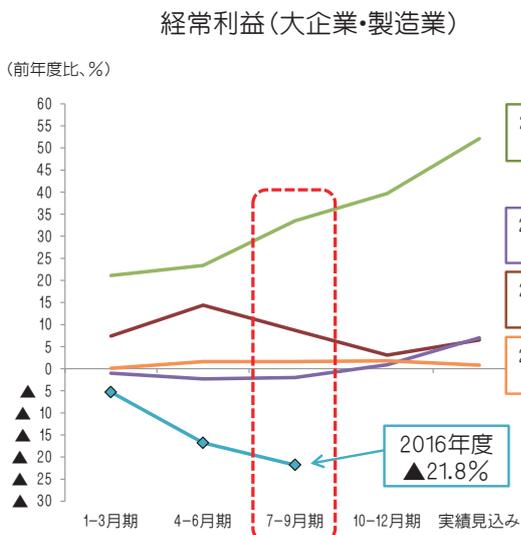
- 名目総雇用者所得は、2013年4月以降、増加基調で推移。昨年6月は、特殊要因により前年同月比でマイナスとなったが、7月以降13か月連続でプラスとなり、7月は、同+3.0%。
- 実質総雇用者所得も、2015年7月以降13か月連続でプラスとなり、7月は、前年同月比+3.8%。



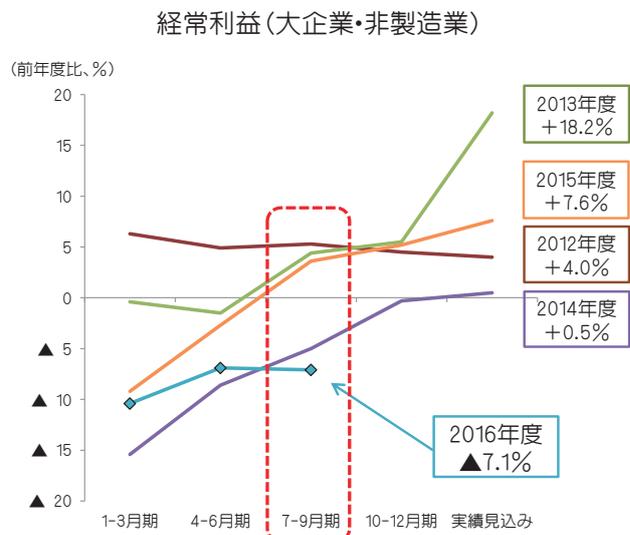
(資料)厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省「労働力調査」、内閣府「国民経済計算」、総務省「消費者物価指数」
 ※名目総雇用者所得=現金給与総額(毎月勤労統計)×雇用者数(労働力調査)。これを家計最終消費支出デフレーターで実質化。
 ※消費増税に伴う特殊要因は、内閣府の試算値(+2.0pt)による。

法人企業景気予測調査における経常利益の見通し(大企業)

- 大企業・製造業は、4-6月調査の▲16.8%を下回り▲21.8%となり、例年と比べて弱い計画。
- 大企業・非製造業は、4-6月調査の▲6.9%を下回り▲7.1%となり、例年と比べてやや弱い計画。



(資料)内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」
 ※1 2016年7-9月期調査の調査時点は2016年8月15日。



(資料)内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」
 ※1 2016年7-9月期調査の調査時点は2016年8月15日。



CDGMラウンドテーブル セミナー レポート

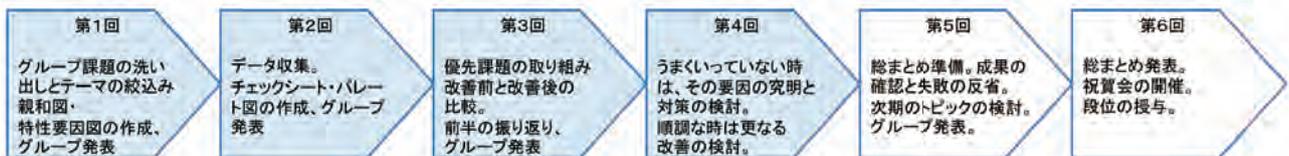
CDGM (Creative Dynamic Group Method) とは、日本人で唯一エドワード・デミング博士の右腕として活躍した吉田耕作博士 (カリフォルニア州立大学名誉教授) が編み出した「創造的で成長し続ける小集団活動」のことです。

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。

一般財団法人企業活力研究所 (以下、当研究所という) 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おります。

1. 第21期CDGMラウンドテーブルセミナー経過報告

現在行われている第21期CDGMラウンドテーブルセミナーは、平成28年7月よりスタートし、10月15日 (土) まで、計4回が開催されました。今期は6チーム32名でスタートし、現在、各チームが以下のような課題に取り組んでいます。



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。「業務の効率化」をテーマに活動を行っています。

チームでは、現状把握をするため、窓口業務、事案対応業務、連絡業務、拾得業務の各業務について毎月の件数を確認しました。一番業務件数の多かった拾得業務に絞ったうえで、まずは、取り組みやすいシステム入力ミスについて現状把握や改善策について検討しています。

チーム2

このチームは、電機メーカーの営業部門から参加したメンバーです。営業部員の商品知識や情報収集スキルの向上を目標にしています。現在、営業部員に対して、商品知識や情報収集スキルに関するアンケートを行い、営業部員が必要としている教育プログラムについて検討する予定です。知識不足を感じるという意見の多い上位5商品に絞った教育プログラムの開発やベテラン営業マンの情報収集スキルの活用を検討しています。

チーム3

このチームは、小中高生向け学習塾を展開している企業から参加したメンバーです。「教材・テストの満足度向上」をテーマに活動を行っています。現在、教材・テストの現状把握に努めるとともに、満足度については、どのように計測するのかもあわせて検討中です。

チーム4

このチームは、小中高生向け学習塾を展開している企業から参加したメンバーです。「先生向けの研修にどのような課題があるか」をテーマに活動を行っています。現在、最も重要と思われる5つの研修について、各校舎の先生にアンケートを行っています。今後は、アンケート結果を検証し、研修内容をどう改善していくかを検討していく予定です。

チーム5

このチームは、小中高生向け学習塾を展開している企業から参加したメンバーです。「事務処理を効率よく正確に（書類ミスの防止・削減）」をテーマに活動を行っています。現在は、現状把握のため、「入退塾関係書類」を中心に書類ミスについてデータを収集しているところです。今後は、収集したデータに基づき、対策を検討していく予定です。

チーム6

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。「なぜ問題発生時に情報共有できないのか」をテーマに活動を行っています。これまで発生した問題について、クレーム、売上、組織等のカテゴリーに分け、社内アンケートを実施し、どのような情報が共有出来ていないのかについてデータを収集しています。今後は、アンケート結果を分析した上で、対策を検討していく予定です。

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す。発表に対しては他の参加者から鋭い質問や意見、アドバイスが出されます。また、吉田先生からも各チームに対し、講評がなされます。

初参加のチームとCDGM継続参加のチームとがお互いに刺激し合い、活発な意見交換が行われます。今期は、学習塾の先生が多く参加されています。毎回の講義や発表では、吉田先生が教育者という立場についての考え方を熱く話されることが多く、参加されている先生方も熱心に聞いています。人を育てるという大事な役割についてデミング哲学の理論と吉田先生のご経験から説明が行われていますが、一般企業からの参加者にとっても大いに参考になっているようです。

なお、CDGMラウンドテーブルセミナーは、ご見学が可能です。セミナーの講義や経過発表時の熱い意見交換の様子をご覧ください。ご希望がございましたら、後記 CDGMラウンドテーブルセミナーのお問い合わせ先までお知らせください。



第21期CDGMラウンドテーブルセミナーの様子

2.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

10月28日（金）、当研究所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、全体観の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21期を迎え、セミナー参加人数が延べ500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。

講演会ご参加の皆様には、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。講演者との質疑応答では、ご参加の皆様から数多くのご質問をいただきました。今回も、究極の人材育成方法CDGMに対しご関心をお持ちいただき、御礼申し上げます。



講演会の様子

3.第22期CDGMラウンドテーブルセミナー開講予定

第22期CDGMラウンドテーブルセミナーは、平成29年1月14日（土）のスタートを予定し、現在、参加者の募集を行っております。募集締め切りは、平成28年12月16日（金）を予定しております。ご参加いただく皆様が、このCDGMラウンドテーブルセミナーを通して、職場の様々な課題の改善策に取り組み、具体的な成果に結びつけ、ご自身も成長していただける場としてご活用いただけますと幸いです。

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

マネージメントを考える

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長

藤澤 秀昭



今年の夏は、リオで開催されたオリンピック・パラリンピックに熱中された方も多はずだ。メダルラッシュに沸いたが、日本柔道の復活を印象づけた大会でもあった。「お家芸」復活の裏には、井上康生監督の改革があると言われる。ボディビルの専門家を招き、科学的なトレーニングを取り入れながら、モンゴル相撲やブラジリアン柔術といった異種格闘技も体験させたそうだ。ひたすらに「美しい柔道」を追求してきたニッポン柔道のイメージを大きく変えたように思う。

このエピソードに触れ、まさに「ダイバーシティ経営」だと感じた。職責上、組織内にダイバーシティ経営をどう浸透させるか、企業の皆様と議論を重ねることが多い。女性や外国人向けの制度を充実させるだけではうまく行かない。必要なのは、多様性を生かし切るリーダーシップ。組織としての目標を明確にしつつも、やり方は押しつけない。様々なバックグラウンドを持った人材の発想を柔軟に取り入れ、組織を取り巻く様々な変化への感受性を高める。そのためには、従来当たり前とされた働き方や人材育成システムも見直し、組織全体・従業員全体の意識をどう変えていけるかがカギとなる。

我々が提唱する「ダイバーシティ2.0」への脱皮は、こうしたダイナミズムによって、持続的に成長できる経営力の強化を目指すもの。均質な環境に慣れ親しんできた日本企業にとっては、結構な難題だ。多様性を生かし切るマネージメントといっても、「言うは易く」で、実践は難しい。「子育て中の女性には、仕事の負担を軽くしなくては」「こんな修羅場は、女性には酷ではないか」、無意識に働くこうした配慮が、女性の経験を奪っている側面もある。役員クラスの女性比率は僅か3%弱と、欧米に大きく後れを取っている。マネージメントの手法やキャリア形成の仕方など、今の時代に合った変革を進めることで、挽回を図りたいところだ。とある企業の執行役員の方が、「私が会社を作るなら、断然、若い人をボードメンバーに加える」と語っていたのが印象に残る。こうした発想が、新たな価値観を組織に植え付けるのかもしれない。

最近、長男が所属する小学校の野球チームで、コーチを務めている。子育てへの貢献が少ないことへの罪滅ぼしの気持ちもあるが、オヤジの背中を見せたいという思いもある。三重県で進める「みえの育児男子プロジェクト」は、キャンプや魚釣りなど、「お父さんカッコイイ!」と思わせる場を作ることで、男性の育児参画を促しているという。週末のコーチ業は、それなりの負担だが、いざやってみると発見も多い。重要な大会に狙いを定め、選手のモチベーションをどう高めていけるか。野球の技術も性格も異なる子供たちへの指導には、画一的な手法は通用しない。お世辞にも行儀が良いとは言えない子供たちだが、試合で大接戦を演じる姿を見ると、成長を感じ嬉しい気持ちになる。マネージメントの極意はここにもあるな、と思う今日この頃である。



AIとIoTが生み出す 第4次産業革命と21世紀の道場

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社
国際営業部副部長
(ドイツ連邦共和国ザクセン州経済振興公社
日本代表部代表)

尾木 蔵人



【AIとIoTが生み出す第4次産業革命】

グーグル傘下のディープ・マインド社が開発した人工知能プログラム「アルファ碁」が、世界のトッププロの1人、韓国の李九段に4勝1敗という大差をつけて勝利するというニュースが世界を駆け巡り、コンピューティング・パワーの進化を象徴する出来事として日本にも大きな衝撃を与えた。

企業活力研究所ものづくり競争力研究会でご講演いただいた産業技術総合研究所の関口智嗣 情報・人間工学領域長によれば、コンピューターの30年前の計算速度が、カメの歩くスピードだったとすると、現在は光速に達するほど、進化を遂げているという。

そこに「クラウド」や「センサー」の技術を掛け合わせることで、テクノロジーは大きな進化を遂げ、第4次産業革命と呼ばれるパラダイムシフトが始まっている。

さまざまな情報を感知、収集する「センサー」の小型化、低価格化が進む一方、コンピュータの情報処理能力が飛躍的に高まり、「ビッグデータ」と呼ばれる映像を含む膨大な情報を早く安く処理することをビジネスレベルで実用化することが可能となっているのである。

このコンピューティングパワーの飛躍的な進化を最も理解するのは、シリコンバレーに象徴されるアメリカのトップIT企業である。

アメリカのトップIT企業の立場で見れば、最先端のAI・ソフトウェア技術、クラウドコンピューティングによるプラットフォーム、ビッグデータ分析を活用した付加価値の創出により、新しいビジネスモデルを創り上げ、既存の産業、企業グループの領域に踏み込んでいく、という動き方を示しているといえる。アメリカのトップIT企業関係者は、これらの最新テクノロジーを活用しようとする企業をレガ

シー（旧式の）企業と表現することすらあるという。

この新しいビジネスモデルの創出を目指す領域としては、自動運転の取り組みが現在の主戦場であり、これに、製造業のデジタル化によるスマート工場、販売市場・物流を含むデジタルバリューチェーンの実現を目指す動きが平行して進んでいる。

このような環境の下で、今、欧米企業は、急速な変化を見せ始めている。

【アメリカ発インダストリアル・インターネット】

アメリカでは、IoT企業へと変貌しつつあるGEが、コンピューティングパワーの拡大、クラウドコンピューティング、センサーの低価格化を的確にとらえたインダストリアル・インターネットのビジネス・モデルを考案した。

クラウド上で管理される産業用ソフトウェアのデジタル空間上に“デジタル・ツイン”と呼ばれる現実世界の航空機エンジン等のデータを蓄積。人工知能技術の一つ「機械学習」を取り入れた予測モデルにより、「予兆保全」と呼ばれる「プレディクティッド・メンテナンス」のサービスの精度を上げ、より付加価値の高いサービスを実現することを目指している。これを実現するためのソフトウェア組織としてシリコンバレーにデジタル部門を設立し、現在は、1400人規模のソフトウェアエンジニアを有している。これは、ソフトウェア企業を自前で作り、世界のデファクト・スタンダードを創り上げることを目指す動きと捉えることができる。

2014年3月、GEの他、アメリカを代表するIT企業であるIBM、インテル、シスコシステムズ等がインダストリアル・インターネット・コンソーシアム（IIC）を設立。インダストリアル・インターネットのコンセプトをグローバル

に拡大することを目指している。現在のインダストリアル・インターネット・コンソーシアムの参加企業は、アメリカの企業のみならず、インダストリー 4.0 を推進するドイツ企業、中国、ロシア、日本の企業も含め約 250 社に達している。

【ドイツによるインダストリー 4.0 への取組み】

ドイツは、IoT が社会に浸透するという前提にたつて、2013年、インダストリー4.0プロジェクトを開始、産官学の国家プロジェクトとして長期的な製造業のスマート化への取組みを開始した。これは、ドイツを代表する自動車産業を始めとした製造業において、取引先の部品サプライヤー、製品の物流、販売まで、バリューチェーンをデジタル化し、生産の効率化や商品開発に生かそうという取組みといえる。

同プロジェクトでは、スマート工場の実現によるコストの削減と開発スピードの迅速化に加えて、高付加価値のある多品種少量生産を大量生産と同じ低コストで行うマス・カスタマイゼーションの実現を目指している。

インダストリー 4.0 プロジェクトの考え方は、CPS（サイバー・フィジカル・システム）と呼ばれるコンセプトに基づくものである。コンピューティング・パワーを活用して工場現場やバリューチェーンのデータをサイバー（コンピューター）上に吸い上げ、この分析結果を、工場現場やバリューチェーンの参加企業にフィードバックし、最も効率的なものづくりや、高付加価値のサービスを実現する。これを産官学の国家プロジェクトとして長期的に取り組む、世界のスタンダード（標準化）を創り上げることを目指している。

これらの取り組みの背景には、ドイツ企業や政府のアメリカのトップ IT 企業に対する危機感がある。アメリカのトップ IT 企業が、自動車産業やものづくりの分野にデジタル技術、コンピューティングパワーを使って進出してくれば、ドイツ企業がアメリカ企業の下請けになり、低い収益の価格のたたき合い競争に巻き込まれる可能性がある。ドイツの自動車メーカー等が、世界でリードし続けるために、能動的にソフトウェア IT 技術を導入して主導権を握る。このために、産官学の国家レベルのプロジェクトを推進しているといえる。これは、アメリカのトップ IT 企業による既存産業に対するビジネスモデルの変化を目指したアプローチへの対抗策とも理解することができる。

2016年3月、インダストリー 4.0 プラットフォームとイン

ダストリアル・インターネット・コンソーシアム（IIC）がアーキテクチャー分野の提携を発表した。ドイツのインダストリー 4.0 プロジェクトは、工場やバリューチェーンのデジタル化、スマート化を目指し、アメリカの IT 企業を中心としたインダストリアル・インターネット・コンソーシアムは、広く産業全体の IoT 化、コンピューティングパワーの活用を目指している。結果的に、両コンソーシアムが連携することにより、今後より効率的な繋がり方、プラットフォームがグローバルなスタンダードとして確立されていく可能性が高いと予想されている。

【21 世紀の道場】

2016年4月、日本の経済産業省は、ドイツ経済エネルギー省と IoT/ インダストリー 4.0 に関する協力に関する覚書（MOU）に調印、両国間での国際標準化、産業サイバーセキュリティ対策、中小企業支援等について協力していくことに合意した。同時に、民間レベルでも、日本の“ロボット革命イニシアティブ協議会”とドイツの“プラットフォーム インダストリー 4.0”間の連携が確認されている。

一方、本年10月、日本の産官学の枠組みである IoT 推進コンソーシアムは、本稿でも取り上げたアメリカ企業を中心とするインダストリアル・インターネット・コンソーシアム（IIC）及びオープンフォグ・コンソーシアムとの IoT の国際標準化に関する覚書に調印した。

これらのコンソーシアムは、例えるなら一種の“道場”ということができるのではないかと筆者は考えている。つまり、道場で、黒帯の選手が相手の胸を借りて稽古を行う。これが、IT 企業との連携によるワークショップでありテストベッドである。シリコンバレー流に、トライ&エラーを繰り返しながら、自らが持たないテクノロジー、例えば AI やソフトウェアの技術をもつ企業と徹底的な乱取りを行うことにより、自分が不足している技術、新しいグローバル・ベースのビジネスモデル、これを補うことができるパートナーが見えてくるのではないだろうか。万一、様子見を決め込んで、この稽古を眺めているだけでは、技の上達は見込めない。欧米のトップ企業は、“道場”で既に乱取りを活発に行っている。日本企業が世界トップクラスの要素技術を活用しながら、これらの道場にどのような形で立つのか？ 新しいビジネスモデルの確立を目指し、グローバルベースのリーダーを目指す日本企業は、重要な局面を迎えている。

研究所便り

編集後記

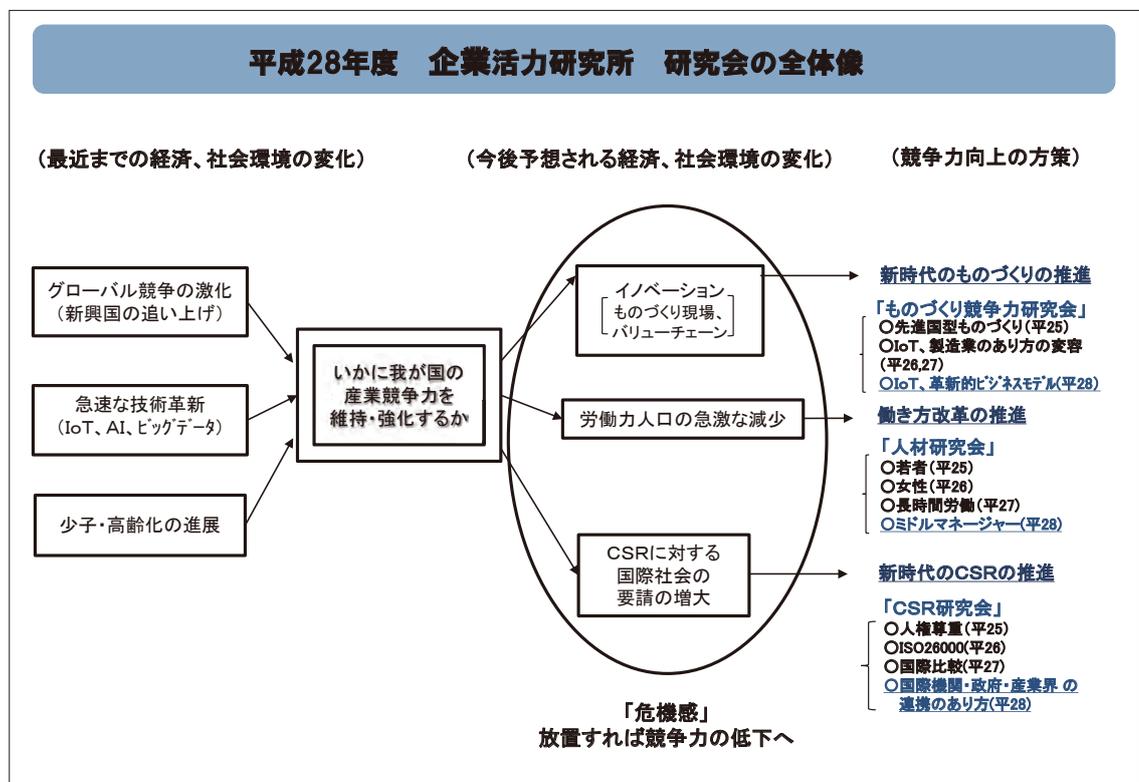
本号では、特集として「創刊100号記念座談会」を企画しました。産・学・官を代表する皆さんから、活力研究足時（1984年）の関係者の思い、現在に至る活動の評価、未来に対する期待等について貴重なお話をいただきました。ご参加いただいた清成様、小山様には、この場をお借りして心より御礼申し上げます。今号の「創刊100号記念座談会」特集をぜひ一読いただけますと幸いです。

また、今年度の研究会活動（「ものづくり競争力研究会」、「人材研究会」、「CSR研究会」）がスタートしました。本号では、今年度の調査方針や進め方とともに、既に開催された研究会の様子をご紹介します。今後は、月1回ペースで各研究会を開催し、年度末に調査研究報告書を取りまとめる予定です。

今年度のキーワードは、「ものづくり競争力研究会」が「IoT、革新的ビジネスモデル」、「人材研究会」が「ミドルマネージャー」、「CSR研究会」が「国際機関・政府・産業界の連携のあり方」です。これらは、我が国産業が直面する喫緊の課題ともいえます。当研究所では、ものづくり競争力、人材、CSRの3つの視点から、グローバル競争の激化、急速な技術革新、少子・高齢化等の経済、社会環境の変化を客観的に分析し、今後予想される姿を提示するとともに、我が国産業の競争力向上の方策を探ります（下図ご参照）。

最後に、本誌「企業活力」は、年3回（春、夏、秋）発行しております。当研究所の活動内容を分かりやすくお伝えするよう努めてまいりますので、ご指導・ご協力の程よろしくお願い申し上げます。

（武田 浩）





企業活力 2016 秋季報告書

発行 2016. 11

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:〒105-0003 東京都港区西新橋1-13-1 DLXビルディング3F

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

※2016.9 上記住所に移転しました。

企業活力

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