

# 企業活力 2017 夏季号

No.  
102



## 巻頭言

ディスクロージャー規制の有効性改善に向けて

一橋大学 大学院商学研究科 准教授 (CSR研究会 座長) 加賀谷 哲之 氏

## 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(SDGs等)解決に向けた取り組みと国際機関・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

## 寄稿

長時間労働からの脱却 ～社内階層ごとにすべきこと～

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 人事研究センター長 石原 直子 氏

## コラム

「人材」が競争力の源泉となる時代のコーポレートガバナンスのあり方

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官 伊藤 禎則 氏

# 企業活力 2017 夏季号 No. 102

## 目次 CONTENTS

### 【巻頭言】

#### ディスクロージャー規制の有効性改善に向けて

一橋大学 大学院商学研究科 准教授(CSR研究会 座長) 加賀谷 哲之 …… 1

### 【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 …… 2

#### 【CSR研究会】

社会課題(SDGs等)解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究 … 16  
＜CSR研究会特別セッション＞

国連ビジネスと人権に関する指導原則等について …… 29

#### 【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 … 31

### 【常設委員会】

#### 【経営戦略・産業政策委員会】

「成長戦略とsociety5.0の実現」他について …… 37

#### 【企業法制委員会】

独占禁止法研究会報告書(案)について …… 43

「CGSガイドラインについて」、「新興国等における競争当局の執行状況に関する調査報告書について」 … 48

#### 【税制委員会】

平成29年度経済産業関係税制改正について …… 52

#### 【雇用・人材開発委員会】

政府「働き方改革実行計画」と働き方改革をめぐる最近の動向について … 57

#### 【企業活力委員会・企業活力政策研究会】

中国の経済情勢と日中の経済関係について …… 64

#### 【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 …… 69

### 【CDGM】

CDGMラウンドテーブルセミナー レポート …… 72

### 【寄稿】

#### 長時間労働からの脱却 ～社内階層ごとにすべきこと～

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 人事研究センター長 石原 直子 … 74

### 【コラム】

#### 「人材」が競争力の源泉となる時代のコーポレートガバナンスのあり方

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官 伊藤 禎則 …… 76

### 【その他】

研究所便り …… 77

## ディスクロージャー規制の 有効性改善に向けて

一橋大学 大学院商学研究科 准教授

(CSR研究会 座長)

加賀谷 哲之



日本では1990年代後半以降、金融市場のグローバル化を促進させるべく、会計・開示規制の改革をスタートさせた。国際的統合化・収斂化にむけて数多くの新たな会計・開示規制が策定・改訂され、欧州や米国に匹敵する、場合によってはそれらを凌駕する会計・開示規制が日本の上場企業にも適用されるようになった。さらに新世紀に入り、相次ぎ発生した会計不祥事や金融危機を契機として、内部統制やコーポレートガバナンスにかかわる非財務情報や公正価値の前提条件について補完する補足・注記情報などの開示が求められるなど、上場企業が開示する情報は飛躍的に増大している。ではこうした会計・開示情報の増大は有用性の向上に結び付いているのだろうか。

新世紀に入り、アカデミアの世界ではこうした点を明らかにする実証的な証拠を蓄積しようとする取り組みが進展している。しかしこれらの研究の多くは、有用性の向上という証拠を導き出すに至っていないケースが多い。財務諸表を代表する純資産や純利益の株価説明力の低下、決算公表時における株式リターンの変動水準の低下、会計基準のもとで作成されるGAAP利益のNon-GAAP利益に対する相対的有用性の低さ、財務制限条項など契約で会計情報が活用される頻度の低下など多くの研究は、規制のもとで公表される会計・開示情報の有用性低下を裏づけている。企業が負担する会計・開示情報が拡充しているにもかかわらず、有用性が向上しない情報過多 (information overload) 問題への懸念、あるいは開示情報への過度の反応が導き出す資本市場や経営の短期志向化 (short-termism) の懸念を、情報利用者や基準設定関係者が相次ぎ提示する事態にまで至っている。

なぜ情報過多問題や短期志向化への懸念が増大しているのか。価値創造に結びつく情報は各社で多種多様であるにもかかわらず、会計・開示規制の多くは一律的に適用されるOne size fits allを重視する傾向があることがそうした情報過多問題や短期志向化への懸念を増幅させている可能性がある。さらに会計・開示規制はいったん導入されるとなかなか廃止されにくいにもかかわらず、その選択と集中のために必要となるCost Benefit分析による実証的な証拠の蓄積が十分でないことも影響している。近年、重要性が増大している非財務情報のデータを蓄積する取り組みやそれらを活用した実証研究が必ずしも積極的に実施されていないことも、情報過多問題や短期志向問題が解消されない理由の一つになっている。ディスクロージャー規制の有効性低下の問題を克服するためには、こうしたCost Benefit分析や非財務情報分析など、実証的な証拠を基礎とした政策決定 (Evidence Based Regulation) が実践できる枠組み・基盤を社会・経済全体で整備していく必要があり、そのためには産官学の連携の取り組みが不可欠である。経済・産業界から期待を受けて、今後の関係者の連携の強化がますます進展することに期待したい。



# 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

我が国において、企業が拡大するグローバル市場での競争力を保持し、持続的な発展を図る上で、多様な人材の確保とそのための働き方改革への取り組みが求められています。しかしながら、働く現場を取りしきる重要な担い手であるミドルマネージャーを取り巻く環境は、急速な技術革新への対応のみならず、多様な人材の管理、労働時間削減への対応など、厳しい状況におかれています。

そこで、平成28年度、当研究所は、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、働き方改革を実現するためのキーマンともいえる「ミドルマネージャー」に焦点を当て、6回にわたり研究会を開催いたしました。

本調査研究では、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、「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」に関する提言を取りまとめました。本稿では、その概要とご発表いただきました企業委員からの先進事例をご紹介します。

また、平成29年4月27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。



研究会の様子



佐藤委員長（提言発表セミナー）



提言発表セミナーの様子

## 委員名簿

### 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 人事本部 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) 人事本部 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 人事部 人事グループ長(第1回～第5回)  
 長尾 健男 新日鐵住金(株) 人事労政部 部長  
 中澤 二郎 国立大学法人 高知大学 客員教授  
 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) 人事本部 人材開発/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) 人事本部 ヒューマンリレーションズ推進センター 所長  
 吉岡 敏英 トヨタ自動車(株) 東京総務部 人事室長 (第6回)  
 輪島 忍 (一社)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 産業人材政策室長 兼 大臣官房参事官  
 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  
 藤岡 雅美 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐  
 白石 紘一 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐  
 藤澤 秀昭 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長  
 坂井 萌 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長補佐  
 根津利三郎 (独) 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、企業名五十音順、敬称略)

## I. 平成28年度人材研究会 開催内容

### 第1回 平成28年8月23日(火) 10:00~12:00

- ① 研究会趣旨・検討の視点案の説明（事務局）
- ② 「働き方改革とミドルマネージャーの役割について」  
経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 兼 大臣官房参事官 伊藤禎則氏
- ③ アンケート調査概要案の説明（事務局）

### 第2回 平成28年9月21日(水) 15:30~17:30

- ① 「新しい働き方と育て方を実践するミドルマネージャーとは～必要な能力とスキル、人事のかかわり方～」  
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
- ②-1 「ダイバーシティ&インクルージョンに向けた新しい取組“育ボスブートキャンプ”を通じて見えてきたこと」  
株式会社リクルートマーケティングパートナーズ 企画統括室 経営管理部 人事グループ  
山田和秀氏（ゲストスピーカー）
- ②-2 「育ボスブートキャンプの効果～ダイバーシティを学ぶために、なぜ体験をする必要があるのか～」  
スリール株式会社 代表取締役 堀江敦子氏（ゲストスピーカー）
- ③ アンケート調査設計案及びヒアリング調査の概要案について（事務局）

### 第3回 平成28年10月25日(火) 15:30~17:30

- ① 「人事マネジメント改革の取り組み」～ミドルマネージャーの強化と主体的なキャリア開発の実践に向けて～」  
パナソニック株式会社 人事労政部 労政課 課長 五島輝昌委員
- ② 「ミドルマネジメントを支援する施策について」  
富士通株式会社 人事本部 労政部長 佐藤彰彦委員

### 第4回 平成28年11月24日(木) 10:00~12:00

- ① 「ダイバーシティ経営の担い手としてのWLB管理職」  
中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長
- ② アンケート調査結果及びヒアリング調査結果報告
- ③ 「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ2.0）の在り方について」  
経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長 藤澤秀昭氏

### 第5回 平成29年1月12日(木) 10:00~12:00

調査研究報告書案についての検討（事務局）

### 第6回 平成29年2月17日(金) 10:00~11:30

調査研究報告書（最終案）の取りまとめ（事務局）

## 【人材研究会 佐藤博樹委員長より】



佐藤 博樹 委員長

中央大学大学院戦略経営研究科教授

**働き方改革の担い手としての管理職：管理職への支援が不可欠**

働き方改革は、職場の管理職のマネジメントの変革に依存する部分が多い。そのためには、管理職が働き方改革を担えるように企業として支援することが重要である。しかし、現実の管理職の働き方をみると、長時間労働などで働き方改革に時間を割けない状況にあることがわかる。

企業活力研究所人材研究会（平成28年度）による大卒以上の営業職（販売を除く）の管理職に対する調査によると、管理職は、コンプライアンス対応や付加価値の高い仕事が求められるなど担うべき業務が増加し、実労働時間が増加している。こうした長時間労働の背景には、管理職が担うべき業務の増加だけでなく、部下が担当するのと同じ仕事いわゆるプレイング業務の増加がある。管理職の本来の役割は、組織目標を達成するために、①計画する（目標を定め、戦略を策定し、活動を協調するための計画を作成）、②組織化する（どの業務を、誰が、いつまでに行うかを定める）、③リーダーシップを発揮する（部下に業務を割り振り、行動を指示し、動機づけをし、意思疎通の円滑化し、トラブル解消するなど）、④コントロールする（計画通りに業務が遂行されるように管理・監督する）の4つにある。働き方改革のための仕事管理や部下マネジメントは、①から④に含まれるが、管理職はその業務に時間を割けないのである。前掲の調査では、管理職として担うべき業務を12項目（例えば「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成する」等）をあげ、それぞれの取り組み状況を4段階で尋ねている。その4段階の回答に関して「取り組んでいる」（2点）、「まあ取り組んでいる」（1点）、「あまり取り組んでいない」（-1点）、「取り組んでいない」（-2点）とし、12の選択肢の合計得点（+24点から-24点）を算出した上で、合計得点が17点以上の者を「管理職の役割が果たしている者」とした。該当者は全体の3分の1程度の32%になった。週の実労働時間が長くなるとプレイング業務が増えることになり、プレイング業務が増えると管理職としての役割を果たしている者が減少し、果たせていない者が増加する。同様に、プレイング業務の割合が多い管理職では、管理職として担うべき役割ができていない状況が確認できた。

管理職が働き方改革を担うためには、管理職の働き方を見直し、管理職としての役割が担えるようにする必要があることがわかる。そのためには企業の支援が必要となるが、現状ではその支援が十分でない。企業としては、管理職に働き方改革の役割を担うことを求めるのであれば、その役割を担えるように支援することが緊急の課題となろう。現状は、企業による働き方改革の取り組みが、管理職の多忙化をもたらし、働き方改革を阻害している状況がある。この点の改革がまずは求められる。

## II. 平成28年度人材研究会 調査研究の概要

### 1. 調査研究目的

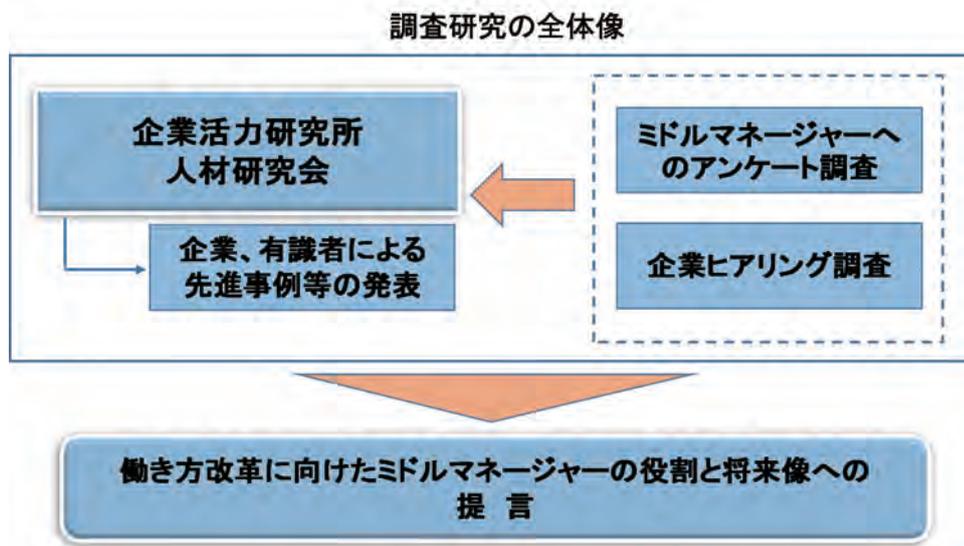
働き方改革におけるミドルマネージャーの役割や働き方の実態を把握し、その果たすべき役割と将来像を検討し、ミドルマネージャーが役割を果たすことができるための企業としての支援施策を提言する。

### 2. 調査研究対象

本調査研究においては、一般社員の人事考課（第1次考課）を担当する管理職をミドルマネージャーと定義し、調査研究の対象とする。

### 3. 調査研究方法

例年通り、人材研究会を設置し、委員長に中央大学大学院戦略研究科（ビジネススクール）佐藤博樹教授、委員に有識者、企業の人事担当者19名、オブザーバーとして経済産業省からもご参画頂き、企業や有識者による先進事例等の発表、企業の人事担当者へのヒアリング調査、ミドルマネージャーへのアンケート調査を実施し、当該研究会にて議論、検討を重ね、提言を取り纏める。



※ミドルマネージャーへのアンケート調査

従業員300人以上の企業の第1次人事考課を担当する営業職の管理職400人を対象

### 4. 調査研究期間

2016年8月～2017年3月

### Ⅲ. 課題達成への提言

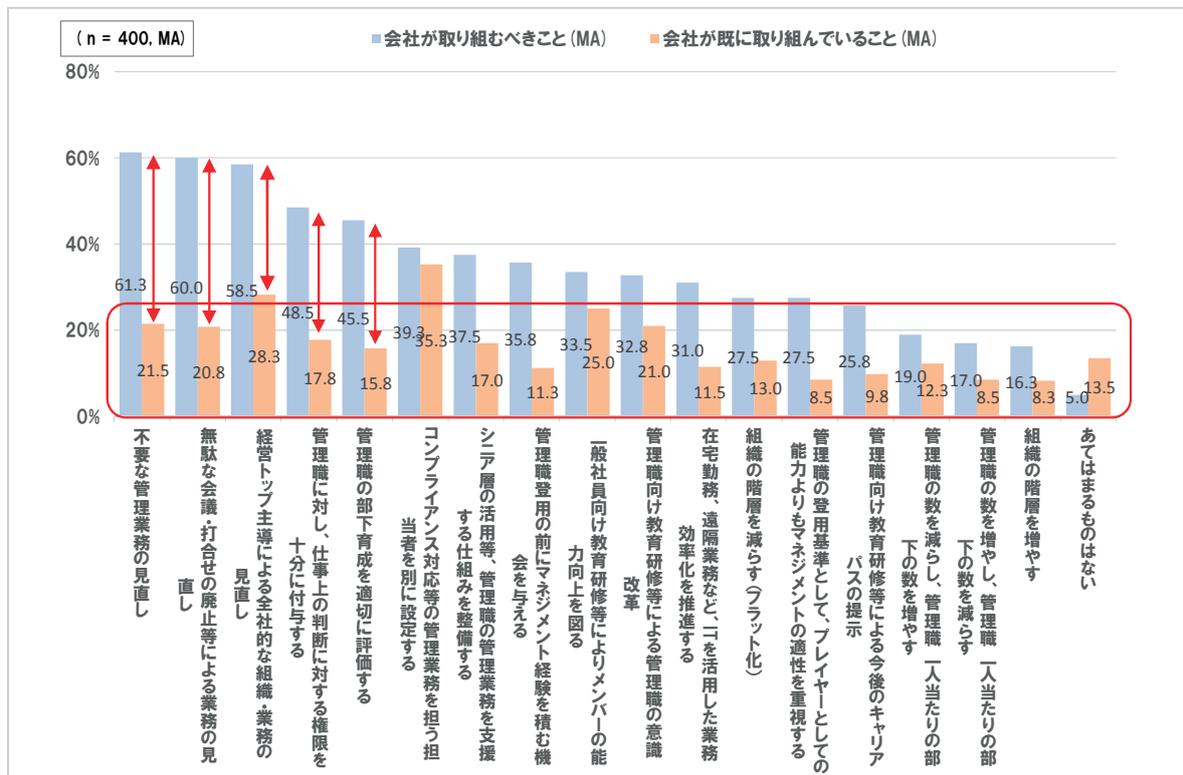
#### 提言 1. 経営トップ層が先頭に立って積極的に行動すべし

ミドルマネージャーの業務負荷を削減し、働き方の意識改革を行うためには、職場全体で取り組むことが重要であり、経営トップ、役員、事業部門のトップなど、経営層のリーダーシップが不可欠である。

#### ■管理職として役割を果たせるようにするための会社としての支援策 (図1)

- 管理職としての役割を果たせるようにするために会社が既に取り組んでいる支援策と、ミドルマネージャーが望む支援策には大きな乖離がある。特に顕著なものは、「不要な管理業務の見直し」「無駄な会議・打合せの廃止等による業務の見直し」「経営トップ主導による全社的な組織・業務の見直し」「管理職に対し、仕事上の判断に対する権限を十分に付与する」「管理職の部下育成を適切に評価する」などである。
- また、会社として既に取り組んでいると回答した支援策の割合は、ほとんど全ての項目で3割にも満たないという結果であった。
- 一方、「コンプライアンス対応等の管理業務を担う担当者を別に設定する」は、既に取り組んでいると回答した人の割合が3割を超えている。また、会社として取り組むべきと回答した人と既に取り組んでいると回答した人の割合の差が小さく、比較的取り組みが行われている様子がうかがえる。
- つまり、管理職として役割を果たせるようにするための支援策について、現状、企業は、法令違反リスクに対応するための取組みに留まっており、それ以上の支援は十分に行えていない傾向にある。

図 1



#### 提言 2. 時代の変化に対応したミドルマネージャーの役割を再定義すべし

経営環境の変化（経済のグローバル化、急速な技術革新等）、組織構造の変化（組織のフラット化、部下なし管理職の設置 等）、雇用形態の変化（雇用形態の多様化、多様な人材構成 等）、管理業務の変化（コンプライアンスの強化・遵守等）などの、環境変化に伴う構造的な要因を理解し、時代の変化に対応したミドルマネージャー像を描き、ミドルマネージャーの担う役割を再定義することが重要である。【次頁参照】

■管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」比較 (図2)

・ミドルマネージャーとして担うべきと思われる4業務における12の役割について、「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」と比較分析した。

[4業務]

①従来型管理業務

管理職に本来求められている伝統的、典型的な役割。

②働き方改革推進業務

ダイバーシティ・マネジメント等、比較的新しい管理職の役割として、近年その重要性が高くなっている戦略的な管理を担う役割。

③市場創造型業務

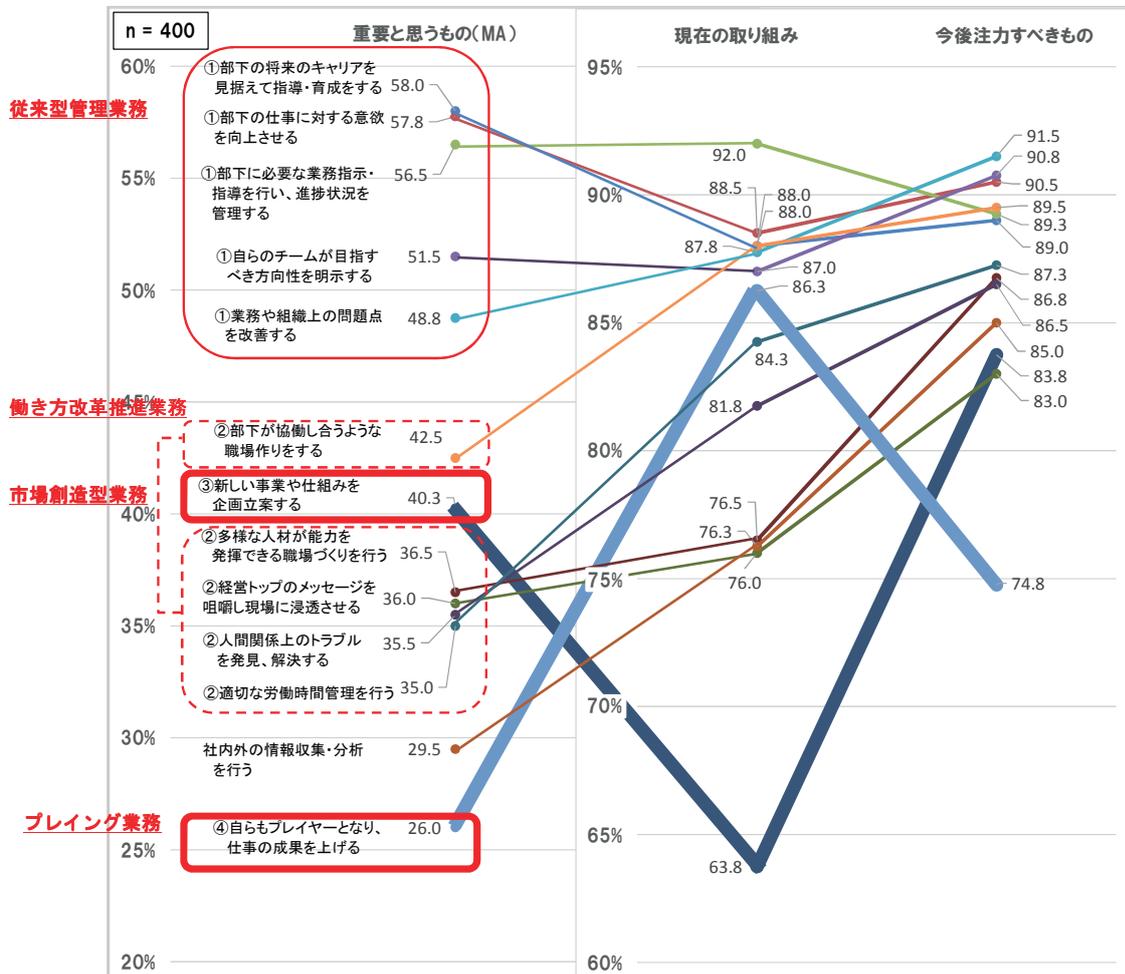
「新しい事業や仕組みを企画立案する」は市場創造型業務とした。

④プレイング業務

「自らもプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる」はプレイング業務とした。

・ミドルマネージャーは、「働き方改革推進業務」の重要性を認識している。一方で、「市場創造型業務」を重要であると認識しているが、現在は十分な取り組みが出来ておらず、逆に「プレイング業務」は重要度の認識は低いが、現在取り組んでいる業務の中で高い位置を示しており、「プレイング業務」に取り組まざるを得ない実態がうかがえる。企業を取り巻く環境変化、時代の変化に応じて、ミドルマネージャーに求められる役割、業務も変化していくものと思われる。

図 2



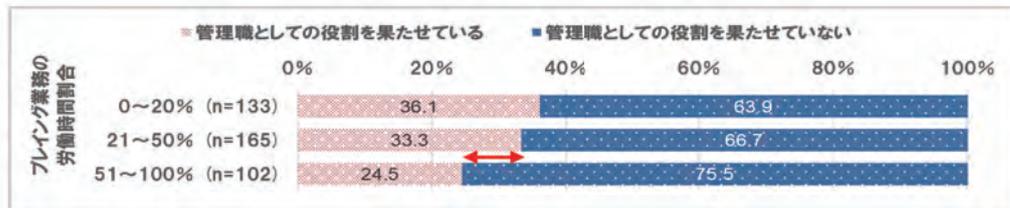
**提言3. マネジメント業務に支障がないようなプレイング業務のあり方を検討すべし**

プレイング業務に時間を取られると、部下の育成・指導に十分時間を割けないことや、業務の計画・立案・実施・管理、新規事業の開拓など、本来のマネジメント業務に支障をきたす。プレイング業務が増加する原因には、組織のフラット化や一般社員の残業規制の中で、部下の仕事をカバーせざるを得ない実態がある。企業は、経営として管理職の不要なプレイング業務を減らす取組みを支援し、管理職が本来のマネジメントに多くの時間を割けるようにすることが必要である。

**■プレイング業務の労働時間割合別、管理職としての役割を果たしているか (図3)**

・プレイング業務の労働時間に割く割合が50%をこえると管理職としての役割を果たすことが難しくなる。

図3



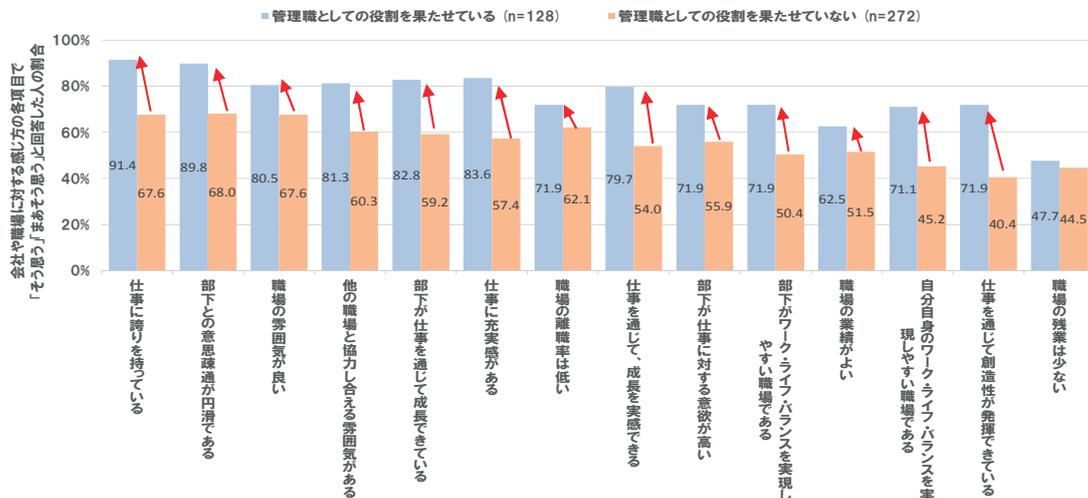
(注) 「管理職としての役割を果たしている」ことの意味について

本アンケート調査では管理職として担うべきと思われる12の役割について、比較的取り組んでいると認められる者(24点満点中17点以上)を「管理職としての役割を果たしている」者とした。該当者は全回答者中32.0%であった。

**■管理職としての役割を果たしているかどうか別、会社や職場に対して感じていること (図4)**

- ・管理職としての役割を果たしている人とそうでない人とで、会社や職場の環境に対する感じ方にどのような差があるかを集計したところ、管理職としての役割を果たしている人の方が、そうでない人と比べて、「職場の業績がよい」という直接的な結果も含め、良好な職場環境を意味すると考えられるすべての項目で「そう思う」「まあそう思う」と回答した人の割合が高い。
- ・管理職がその役割を果たすことが、良好な職場環境を築き、チームが仕事に意欲的に取り組み、組織としての力を高めて、ひいては企業の「稼ぐ力」を高めることにもつながっていると見られる。

図4



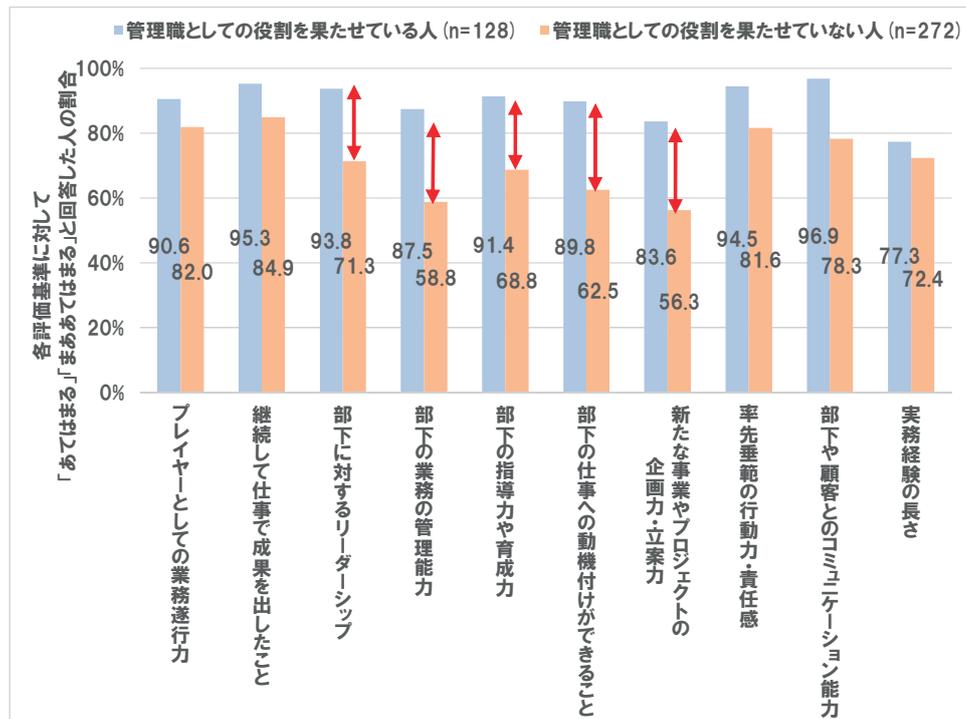
提言4. 管理職の登用基準にマネジメント適性をいれるべし

管理職に登用されても、業務遂行力は高いが、部下の育成や指導などを行う能力に欠け、管理職としての任務を担えない人が見られる。こうしたミスマッチを防ぐために、管理職登用時にリーダーシップ、部下や顧客とのコミュニケーション能力など、管理職として必要な部下マネジメント適性を評価に入れることが必要である。

■管理職としての役割を果たしているかどうか別、管理職に登用される際の評価基準 (図5)

- ・ アンケート調査によれば、ミドルマネージャーが、管理職として登用される基準は、「継続して仕事で成果を出したこと」「率先垂範の行動力・責任感」「プレイヤーとしての業務遂行力」「部下や顧客とのコミュニケーション能力」など、プレイヤーとしての業務遂行力が重視されている。しかし、管理職に登用されても、業務遂行力は高いが、部下の育成や指導などを行うリーダーシップに欠け、管理職としての職務を担えない人が見られる。こうしたミスマッチを防ぐためにも、管理職登用時に、部下マネジメント適性やリーダーシップ、部下や顧客とのコミュニケーション能力など、管理職として必要な素養があるかを見極めていくことも必要である。
- ・ 同調査によれば、管理職の役割を果たしている人は、そうでない人よりも、主として部下マネジメントに関する項目、すなわち「部下に対するリーダーシップ」「部下の業務の管理能力」「部下の指導力や育成力」「部下の仕事への動機付けができること」を評価されていることが分かる。

図 5



提言5. ミドルマネージャーのマネジメント能力向上のため継続的な教育・研修をすべし

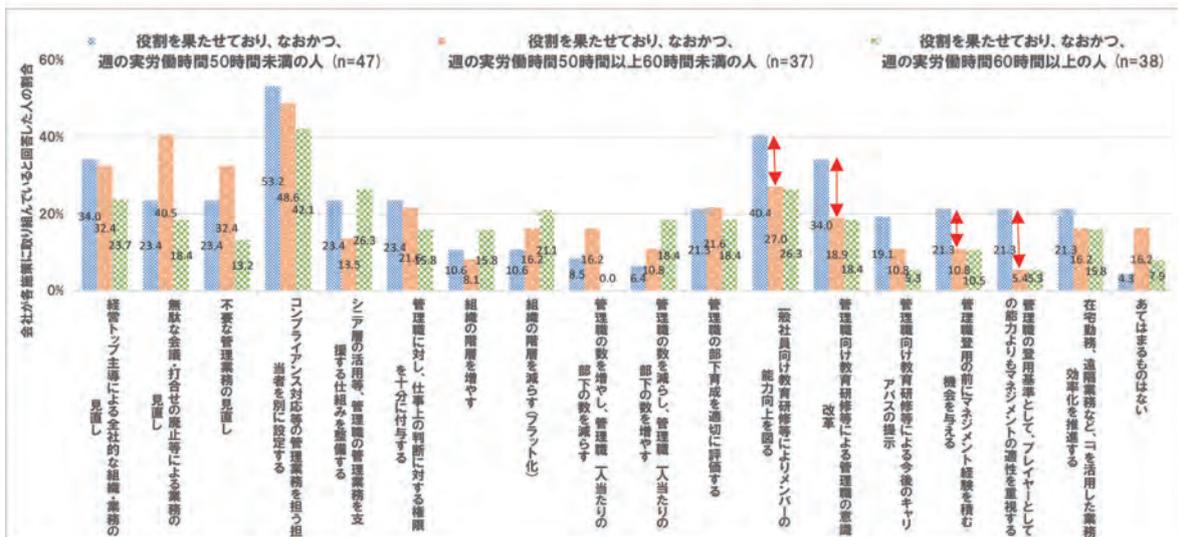
ミドルマネージャー教育は、プレイヤーではなくマネージャーの業務を行うという意識付けが大切であり、継続的に行っていく必要がある。

マネジメント教育においては、業務を遂行するために必要な技術スキルだけでなく、複雑な状況を分析・判断する概念化スキル、さらに他者を理解し、コミュニケーションをとり、他者と協調して仕事を行う対人スキルを育成することが重要である。

■役割を果たしている人の週労働時間別、管理職の役割を果たせるようになるための会社としての支援策（図6）

- ミドルマネージャーの教育・研修においては、プレイヤーではなくマネージャーの業務を行うという意識付けが大切であり、これを継続的に行っていく必要がある。図6からは、管理職として役割を果たし、かつ、週労働時間が50時間未満の人は、週労働時間が50時間以上の人と比べ、「管理職の登用基準として、プレイヤーとしての能力よりもマネジメントの適性を重視する」「管理職向け教育研修等による管理職の意識改革」「管理職登用の前にマネジメント経験を積む機会を与える」など主としてミドルマネージャーのマネジメント能力の育成における会社の支援施策が、より実施されているという結果となっている。このことから、管理職としての役割を果たしながら、高い生産性を実現できる有能なミドルマネージャーを育成するためには、マネジメント能力向上を図る教育や研修が有効であることが分かる。

図6



## IV. 企業の取組事例

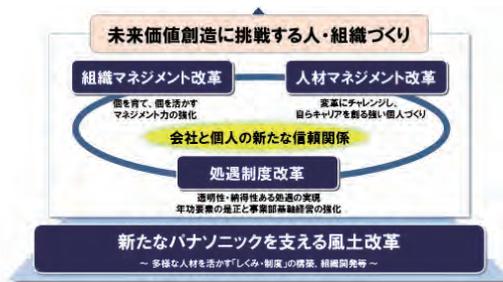
### 【取組事例1】 パナソニック株式会社

### ミドルマネージャーの強化と主体的なキャリア開発の実践に向けて

#### ■取り組みの全体像

企業の最大の資産である「人」の価値を最大限発揮し、失敗を恐れずに挑戦できる組織風土の形成を目指し、未来価値創造に挑戦する人・組織づくりを行う人事マネジメント改革に取り組んできた。

人事マネジメント改革においては、組織マネジメント改革、人材マネジメント改革、処遇制度改革、新たなパナソニックを支える風土改革の4つの視点から推進した。



図A 人事マネジメント改革の全体像

(出典：パナソニック(株)「人事マネジメント改革の取り組み」)

#### ■組織マネジメント改革

##### ➤取り組みの背景

係・(班)廃止による組織責任者の成長機会の不足、組織責任者の管理業務の増大、組織責任者のプレイングマネージャー化の加速などにより、マネジメント経験の不足、すなわち、知識やスキル不足の責任者が登用されるとともに、業務マネジメントの過多により、人材マネジメントにまで手がまわらないという状況が見られるようになり、組織責任者の強化が喫緊の課題となっていた。

##### ➤具体的な取り組み

##### ①組織責任者のマネジメント力強化

マネジメント研修を軸に3つのステップで取り組んだ。

##### 1stステップ：Power UPセミナー

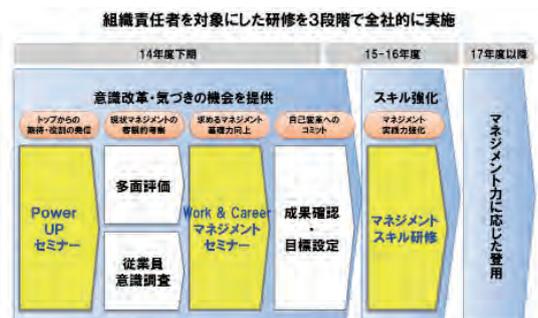
- ・経営トップから組織責任者に求める役割や期待を伝達し、動機付けを行う。
- ・組織責任者同士がグループ討議を行い、職責を遂行するために必要なことを考え、実践・行動を決意する場を作った。

##### 2nd ステップ：Work&Careerマネジメントセミナー

- ・人事マネジメント改革の目的の再確認、処遇制度改革、組織マネジメント改革の取り組みの考え方などを説明、理解の促進を図った。

##### 3rd ステップ：マネジメントスキル研修

- ・組織責任者に求められる具体的なスキルの再確認・再強化を図るため、2日間の研修を実施した。



図B 組織マネジメント力の強化

(出典：パナソニック(株)「人事マネジメント改革の取り組み」)

## ②組織体制の見直し

組織のフラット化を志向してきた中、一部にマネジメント不全となるケースが散見され、人材育成が希薄化してしまったとの反省から、「フラットな組織」の精神は堅持しつつ、適切なマネジメントができる体制作りの観点から、1人の組織責任者が管理する部下の数を原則7人とし、7人を超える場合は、係長やユニット長を置くようにした。

## ■人材マネジメント改革

社員一人ひとりも変わっていくことが重要との認識から、人材マネジメント改革にも取り組んだ。変化の激しい昨今、自らのキャリアは、自ら考えていくことが重要であると強く打ち出すとともに、社内公募制度の拡充、上司・部下間でのキャリアプランの共有をベースとしたジョブローテーションも推進した。

さらに、節目年齢にキャリア&ライフデザインセミナーを行い、自分のキャリア・スキルの棚卸や、自分のありたい姿を考える機会を作り、自身の強みを再確認し、今後の歩むべき道を考える場をつくった。

## ■風土改革

多様な人材を活かす「しくみ・制度」を構築するため、キャリア開発支援、介護・育児とキャリア継続の両立支援にも取り組んだ。

### ●キャリア開発応援プログラム

自律的なキャリア形成・能力開発を支援するために、2016年4月短時間勤務制度、休業制度を新設した。前者の短時間勤務制度は「キャリア開発サポート勤務制度」といい、短時間勤務に加え、定時勤務も可能となっている。対象は、今後の職業能力開発に資するもの、かつ上司が認めた活動で、期間は1カ月から最大3年である。後者の休業制度は「キャリア開発サポート休業制度」といい、対象と期間は「キャリア開発サポート勤務制度」と同様である。

### ●介護両立応援プログラム

介護が発生する前段階における啓発から、介護発生後の勤務、経済支援に至るまで、各ステージに応じた施策を展開し、介護とキャリア継続の両立を支援するものである。会社の支援内容として、備えの時期（30代）、介護の体制作り（40代）、介護と仕事の両立（50代）と年代に応じた支援を提供している。相談窓口、手続き支援サービス、介護費用の補助、融資制度、休業補償等を設けている。

### ●育児両立応援プログラム

これまでの支援施策は、休業や短時間勤務制度など、就業を免除もしくは短縮することに重点を置くものであったが、2016年4月からは、これまでの施策に加え、フルタイムで働きながらも育児と両立できるための支援も推進している。

## ■最後に

当社は、成長戦略の実践、社員の働きがい向上に向け、一人ひとりの個性や持ち味を認め、活かしていくダイバーシティマネジメントを推進していこうとしている。そのためには、ミドルマネージャー自身が、業務プロセスを見直すだけでなく、働き方に対するこれまでの意識や行動を変革し、職場に集う人と人との関係性強化にも着目した行動を実践していくことが重要であると考えている。

### 【人材研究会委員からのコメント】



昨年に引き続き本研究会に参加させていただきました。

各企業様の取り組みやその背景にある様々な問題意識に触れ、多くの考えるヒントをいただきました。

本研究会で実施されたアンケート調査結果において、「ミドルマネージャー自身が従来型管理業務に加え、働き方改革推進業務に今後注力しなければならないと考えている一方で、重要度が低いと考えているプレイング業務に取り組まざるを得ない現実がある」ことが示されました。これは、当社にも当てはまる実態であり、本アンケート調査結果等を踏まえてまとめられた5つの提言は、多くの会社で参考になるものと確信しております。

当社は来年創業100周年を迎えます。変化が激しく、先が読み難い次の100年も持続的に成長できるよう働き方改革を推進し、社員一人ひとりが存在意義を実感できる「働き甲斐」のある会社を実現していきたいと思っております。

(パナソニック株式会社 人事労政部 労政課課長 五島 輝昌 委員)

## 【取組事例2】 富士通株式会社

### ミドルマネジメントを支援する施策について

- ・ミドルマネージャーは、常時多忙な状況が継続し、メンタルヘルスに不調をきたす健康課題も増えている。
- ・ミドルマネジメントを支援する職場マネジメント研修や、職場づくり支援スタッフ制度を設立し、ミドルマネージャーの負荷を軽減する取組を行っている。

#### 1) 支援施策の概要について

富士通では、ミドルマネージャーの役割の重要性とミドルマネージャーが置かれた厳しい環境に対して、彼らを支援するための支援策に力を入れている。

ミドルマネージャーの支援策は、図 I が示す3つの施策からなる。

##### ①ES調査・ストレスチェック

現場で起きている状況を確認し、現状や課題の見える化をはかる。

##### ②職場マネジメント研修

現場を預かるマネージャーに対して、正確な情報や現場で起きる様々なことへの対処法をトレーニングする。

##### ③職場づくり支援スタッフ

ミドルマネージャーを、外部から支援・サポートするスタッフの配置。支援スタッフには、シニア層（役職定年となったマネージャー）が就いている。

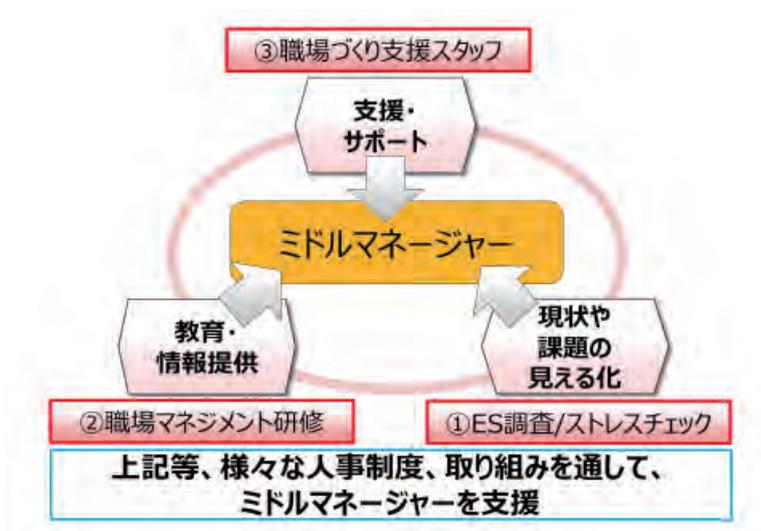


図 I 支援策の概要について

(出典：富士通株)「ミドルマネジメントを支援する施策について」

#### 2) ES 調査・ストレスチェック

現場の現状や課題を見える化するために、当社では、2005年からES調査、ストレスチェックを実施している。この調査は、組織の活性化や健全性等を評価する上で、重要なアセスメント指標として定着している。ES調査については、2016年度からグローバルに共通化している。

ストレスチェックの診断結果は、職場マネジメントでの活用を目的に、本部ごとにフィードバックしている。その際、総合健康リスクと併せて独自にワークエンゲイジメントとの関係性で分析を行い、具体的な対策へとつなげている。

#### 3) 職場マネジメント研修

ミドルマネージャーの意識を変えることを目的に、全員が強制的に研修を受ける職場マネジメント研修を2007年から実施している。

職場マネジメント研修を設計するに当たっては、「自分で考えることの重視」「現場の声や具体的な職場事例を受講者に提示する」「研修を受け持つ人事部門のマネージャーの厳選、事前の学習などでの強化」に注力して、研修プ

プログラムを作成し実践している。

職場マネジメント研修では、現場の声や事例をできる限り盛り込み、ミドルマネージャーが職場に戻ったときに、活用できるようなコンテンツを提供している。例えば、職場マネジメントがうまく行っている所と、そうでない所でのマネージャーの具体的な違いを示し、マネージャーに気づきを与え、意識改革へとつなげている。

#### 4) 職場づくり支援スタッフ

職場づくり支援スタッフは、職場マネジメント上の課題や問題について、現場のミドルマネージャーの相談相手となることや、多忙で手が回らないところをサポートする役割である。



図II 職場づくり支援スタッフ設置の背景  
(出典：富士通株「ミドルマネジメントを支援する施策について」)

#### 5) まとめとして

ミドルマネージャーの役割の重要性は周知のことであるが、この対応には、部門のトップである本部長が、ミドルマネージャーの役割や厳しさを理解して支援していくことが重要である。また、現場だけでなく人事部門が協力してミドルマネージャーを支援していくことで実効性が高まると考えている。

#### 【人材研究会委員からのコメント】



弊社では本年度よりテレワーク活用などを含む「働き方改革」に本格的に取り組み始めました。個人の意識改革、組織のマネジメント改革であり、相当の時間と覚悟をもって臨む必要があると思っています。

施策の検討にあたっては、本研究会で27～28年度昨年に取り上げていただいた「残業を前提としない働き方」「ミドルマネージャーの役割と将来像」での、各社からの事例紹介やメンバーでの様々な意見交換が非常に役立っています。また、アンケート調査に基づく統計データは、色々なステークホルダーとの討議の材料として非常に有用でした。取りまとめていただいた佐藤委員長や事務局のご尽力に感謝申し上げます。

今後は、本研究会で得られた新たなネットワークを人事/人材育成の幅広い分野で相互に活用し、各々の成長に繋げて行ければと考えています。

(富士通株式会社 人事本部 労政部長 佐藤 彰彦 委員)

### 【人材研究会事務局からのコメント】

世の中は、「働き方改革」の大合唱です。改革に成功すれば、①長時間労働、②低労働生産性及び③低エンゲージメント（仕事への熱意度）を生み出している日本型雇用システムの見直しが、今度こそ実現するのではないかと大きな期待が寄せられています。

一方、こうした改革のキーマンとなるべき企業の中ドルマネージャーの実態には相当厳しい現状があります。すなわち、自ら介護等の厳しい家庭環境を抱えながらも、部下に代わって残業するなど、自身の「働き方改革」は多少棚に上げた上で、組織全体の「働き方改革」のための最終的な帳尻合わせの役回りを演じさせられている面がないでしょうか。

研究会では、アンケート調査やヒアリング調査をベースに、佐藤委員長をはじめ委員の方々に1年間熱心に議論いただき、こうして黙々とがんばっている日本の中ドルマネージャーたちへの応援メッセージ(?)を、「実証的に」仕上げていただきました。

議論の過程で、たびたび遭遇したのが、「そんな理屈で社長さんは本当に腹にストンと落ちるだろうか?」という懸念でした。つまり「働き方改革」のために提唱される様々な新しい試みは、一つの理想型として賛同は出来るものの、厳しい競争環境の中で利益を上げていくことが至上命題である経営者にとって、それが「生産性の向上」や「稼ぐ力」に具体的につながる姿が見えなければ、「腹に落ち」ず、業況が厳しくなった途端、「そんなことをやっている余裕はない。」とあっさり片付けられそうです。

これに対し、今回の研究会では、アンケート調査結果に基づき、「管理職としての役割を果たしている人」と「果たしていない人」を定義し、「職場業績がよい」という直接的な項目も含め良好な職場環境を意味する全ての項目において、両者の職場間で大きな差が出ることを示しました。一方で、プレイング業務（部下と同じような業務）を重要と思う中ドルマネージャーは3割に満たないのに、9割近くがプレイング業務に取り組んでいる（取り組まざるを得ない）のが実情であること、またプレイング業務の比率が全業務の50%を超えた場合、「管理職としての役割を果たしている人」の割合が急激に低下することも分かりました。

「「稼ぐ力」を向上させるためにも、いや向上させたいからこそ、中ドルマネージャーがマネジメント業務に十分専念できるような環境を作るべきではないか。」との提言が多く経営者の腹に落ちることを、心から願っています。

（企業活力研究所 専務理事 宮本 武史）

※平成28年度調査研究報告書（全文）については、以下のHPで公表しています。

[http://www.bpfj.jp/act/contents\\_display/3/28](http://www.bpfj.jp/act/contents_display/3/28)



# 平成28年度 社会課題(SDGs等)解決 に向けた取り組みと国際機 関・政府・産業界の連携のあ り方に関する調査研究

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) 等の世界規模の社会課題に対しては、企業一社のみで取り組みを展開していくには自ずと限界があり、より効果的に実践するためには、企業と国際機関・政府・NGO等との連携 (パートナーシップ) が必要不可欠であると考えられます。このような中、平成28年度は、社会課題 (SDGs等) 解決に向けた企業の取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方を検討すべく、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) を設置しました。

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した他、合計7回の研究会で活発に議論を行い、提言を取りまとめました。本稿では、その概要についてご紹介します。

また、平成29年5月16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141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研究会提言セミナーの様子



## 委員名簿

### 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(株) CSR・社会文化部 CSR・企画推進課 CSR担当リーダー  
 稲継 明宏 (株)ブリヂストン CSR・環境戦略企画推進部長  
 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(株) 広報部 CSR・地球環境室長  
 金丸 治子 イオン(株) 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(株) コーポレートブランド・CSR推進部 グローバルCSRヘッド  
 川勝 淳二 東レ(株) CSR推進室 室長  
 黒田かをり (一財)CSOネットワーク 事務局長・理事  
 相馬 季子 (株)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(株) 広報・CSR部 CSRグループ シニアマネージャー  
 島本 珠生 (株)資生堂 サステナビリティ戦略部長  
 鈴木 均 (株)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 (株)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  
 松田 明宏 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 シニアディレクター  
 吉澤 正人 ダイキン工業(株) 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 (株)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 聰樹 (株)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  
 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・団体名・役職名は当時、敬称略、氏名五十音順、敬称略)

## I. 平成28年度CSR研究会 開催内容

<b>第1回 平成28年9月27日(火) 15:00～17:00</b>	
① 研究会趣旨・検討事項 (事務局)	
② 「持続可能な開発目標 (SDGs) の実施のための我が国の指針の策定」 「持続的成長に向けた長期投資 (ESG・無形資産投資) 研究会について」 他 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 福本拓也氏	
③ 持続可能な開発目標 (SDGs) ステークホルダーズ・ミーティングについて 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR室シニアアドバイザー、明治大学経営学部特任准教授 関正雄委員	
<b>第2回 平成28年10月20日(木) 15:00～17:00</b>	
① 「SOMPOホールディングスSDGsへの取組み」 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR室シニアアドバイザー、明治大学経営学部特任准教授 関正雄委員	
② 「社会課題解決のための企業連携に向けて」 公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン 事務局次長 兼 法人連携部長 兵頭康二氏	
<b>第3回 平成28年11月29日(火) 14:00～16:00</b>	
① 「武田薬品工業のCSR概要およびタケダイニシアティブについて」 武田薬品工業株式会社 CCPA (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) CSR CSRヘッド 圭室俊雄氏	
② 「SDGs達成に向けたグローバルヘルス分野における官民・民民連携」 公益財団法人日本国際交流センター 執行理事 チーフ・プログラム・オフィサー 伊藤聡子氏	
③ 「欧州調査概要 ～SDGsとパートナーシップに関する欧州企業・NGO等へのヒアリング概要～」 (事務局)	
<b>第4回 平成28年12月20日(火) 15:00～17:00</b>	
① 「持続可能な開発目標 (SDGs) :『誰も置き去りにしない』で世界を変革する」 国際連合広報センター 所長 根本かおる氏	
② 「GCNJをプラットフォームとした企業連携の取組み」 一般社団法人 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 次長 上野明子委員	
③ 「社会価値創造型企業を目指すNECの取組み (SDGsに対する貢献)」 株式会社国際社会経済研究所 代表取締役社 鈴木均委員	
<b>第5回 平成29年1月24日(火) 15:00～17:30</b>	
① 「途上国におけるSDGsビジネスの可能性とJICAの取組み ～企業のパートナーとして～」 独立行政法人国際協力機構 (JICA) 民間連携事業部 連携推進課 課長 馬場隆氏	
② 「持続可能な社会の実現をめざして ～イオンの環境・社会の取組み～」 イオン株式会社 グループ環境・社会貢献部 部長 金丸治子委員	
③ 「SDGs推進に向けた市民社会の動き ～NPO/NGOはSDGsをどう活用しているか～」 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	
④ 「アンケート調査結果報告 日欧比較」他 (事務局)	
<b>第6回 平成29年2月21日(火) 15:00～17:00</b>	
調査研究報告書 (案) (事務局)	
<b>第7回 平成29年3月14日(火) 15:00～17:00</b>	
調査研究報告書 (修正案) (事務局)	

## II. 平成28年度CSR研究会 調査研究の検討項目

- (1) 持続可能な開発のための17の目標 (SDGs) を中心に、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) を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取り組みと国際機関・政府・産業界の新たな連携のあり方を提唱。

## III. 持続可能な開発目標 (SDGs) とは

### 1. 持続可能な開発目標 (SDGs) 採択に至る経緯と詳細

#### 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、国内や国の間の格差拡大、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。

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防止・回復及び生物多様性の損失を防止する。
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させる。

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)

## IV. 社会課題解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する日本企業と欧州企業のアンケート結果

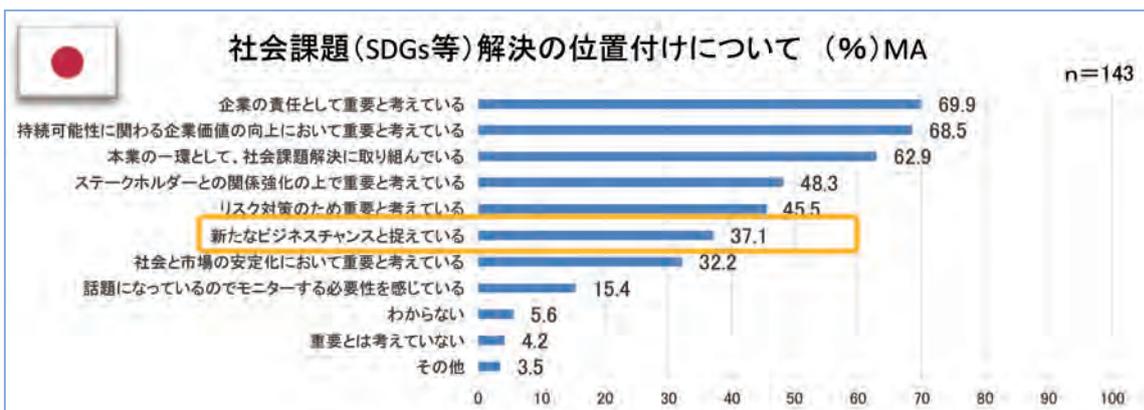
社会課題解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関して、日本企業 (143社) と欧州企業 (52社) に対して共通する質問項目のアンケート調査を実施致しました。

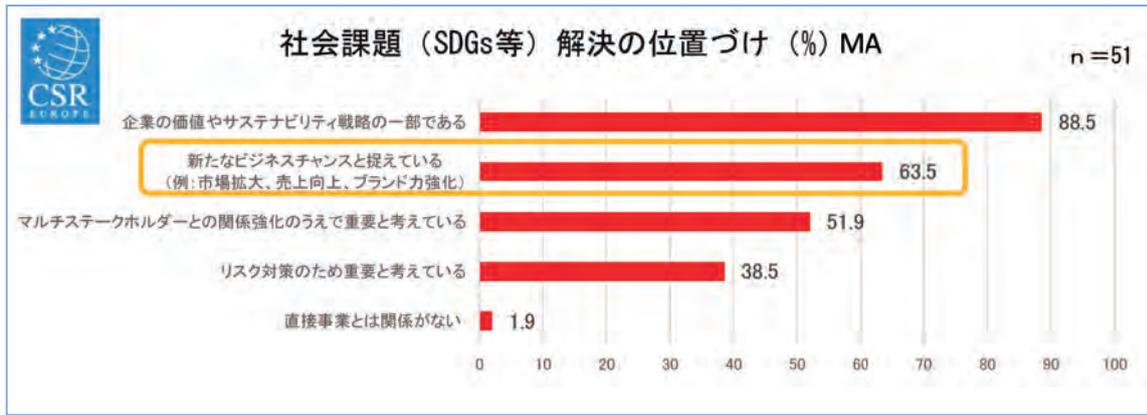
アンケート調査から得られた日本企業と欧州企業の比較分析及び日本企業の特徴分析は以下のとおりです。

### (1) 日欧企業比較分析

#### ① 【社会課題 (持続可能な開発目標: SDGs等) 解決の位置付け】

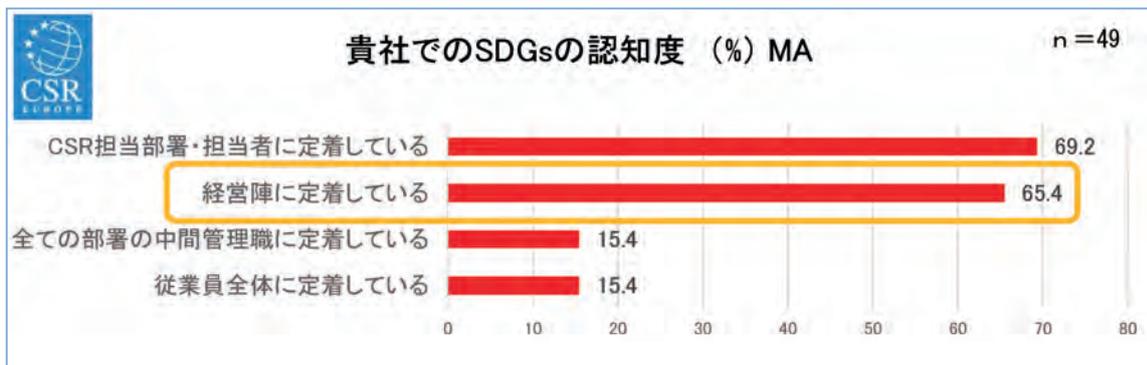
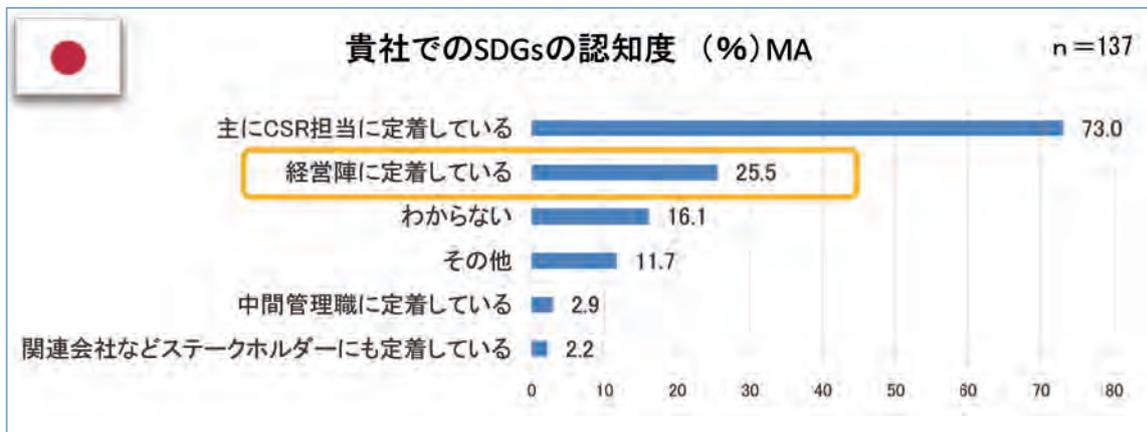
- 日本企業も欧州企業も、社会課題 (SDGs等) の解決をサステナビリティに関わる企業価値の向上において重要と考える傾向が高いことは類似している。他方、欧州企業の方がSDGs等をよりビジネスチャンスと捉えている。





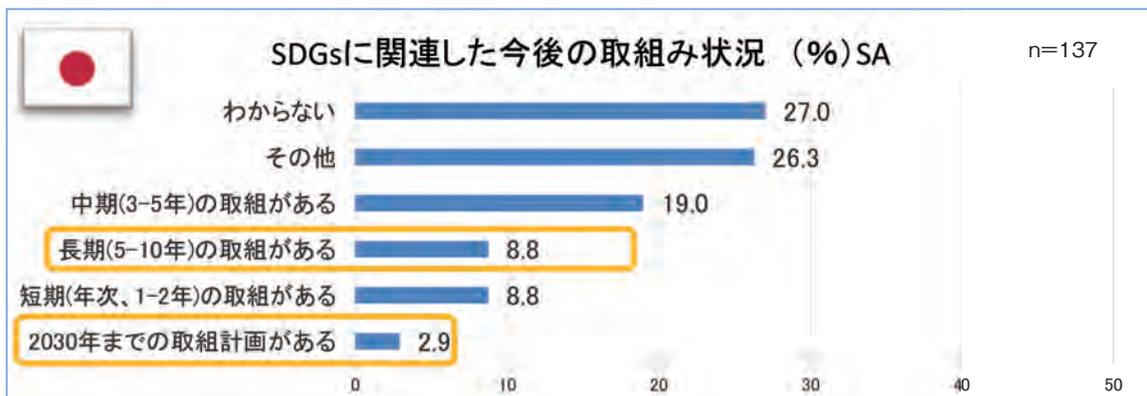
## ②【SDGs認知度】

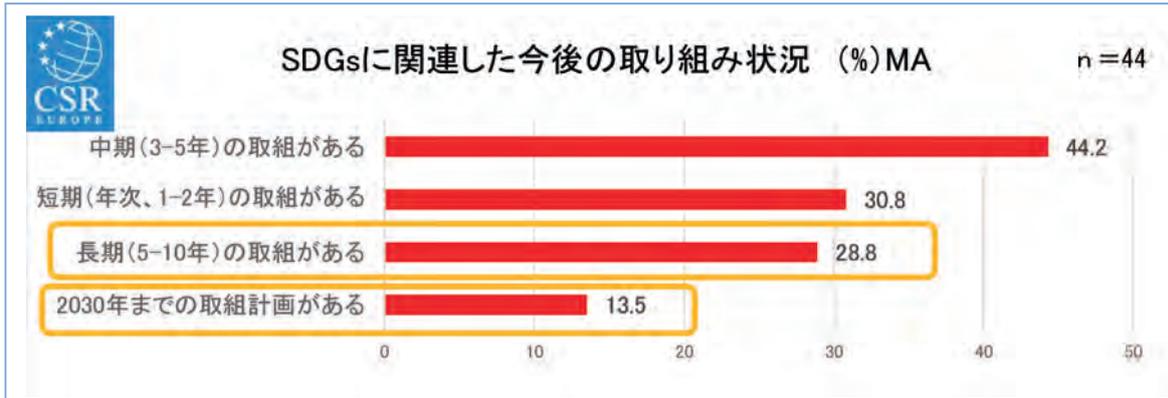
- SDGsは日本企業、欧州企業ともにCSR担当部署に定着する割合が最も高いが、欧州企業ではCSR担当部署のみならず、経営陣でも高い認知度を示しているのが特徴的である。



## ③【SDGsへの取り組み状況】

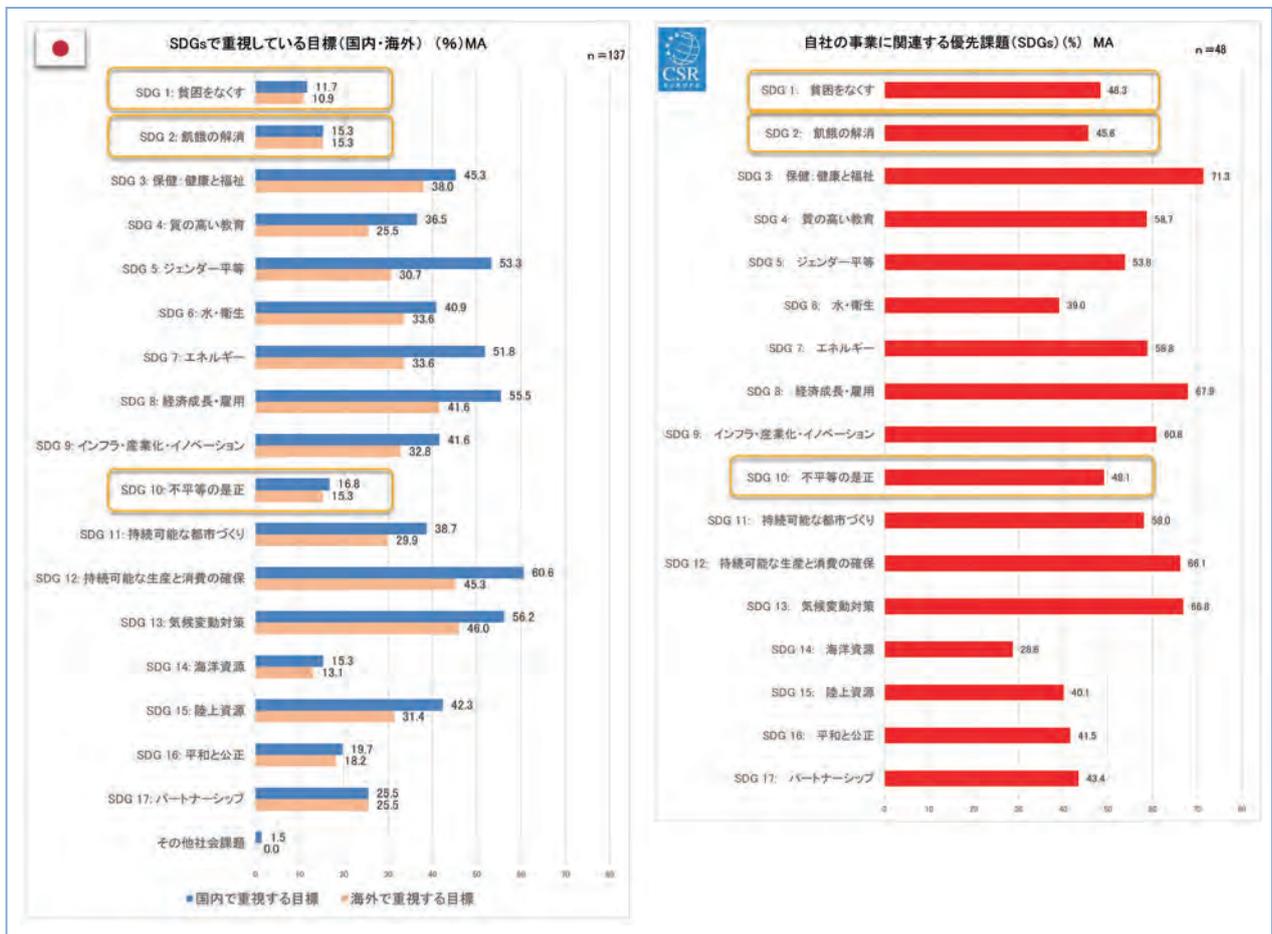
- 日本企業より欧州企業の方がより長期的コミットメントの割合が高い。SDGsの達成目標年である2030年までのコミットメントがある欧州企業は約14%であり、日本企業（約3%）と比べて高い割合を示している。





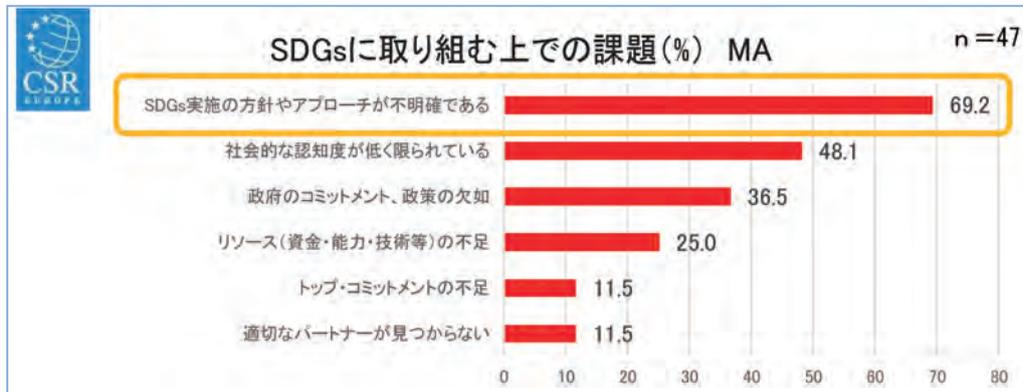
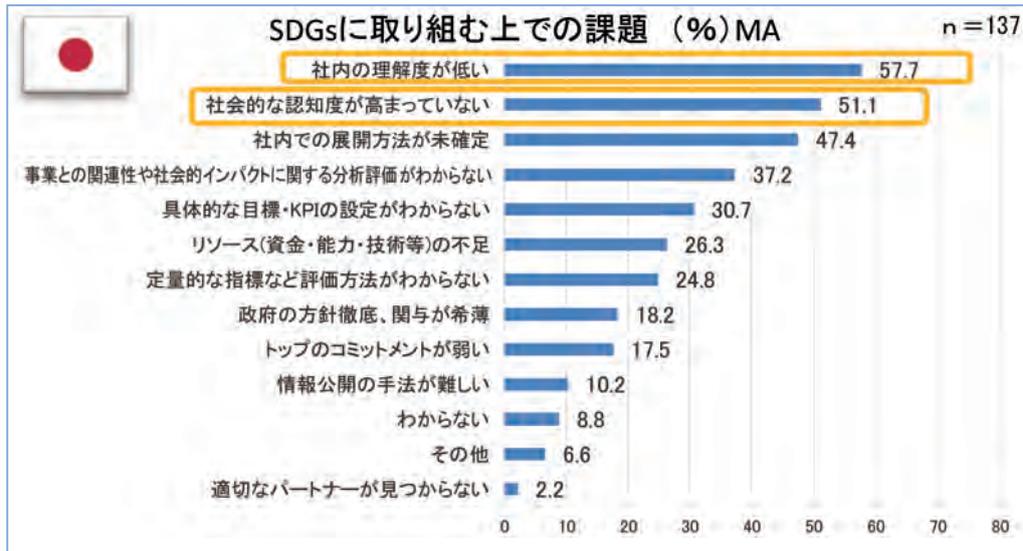
④【重視するSDGs】

•日本では目標1（貧困をなくす）、目標2（飢餓の解消）、目標10（不平等の是正）が非常に低いが、欧州では他の目標とさほど変わらない。他方、欧州では目標3（保健・健康と福祉）が最優先課題となっているが、日本では他の目標とさほど変わらない。



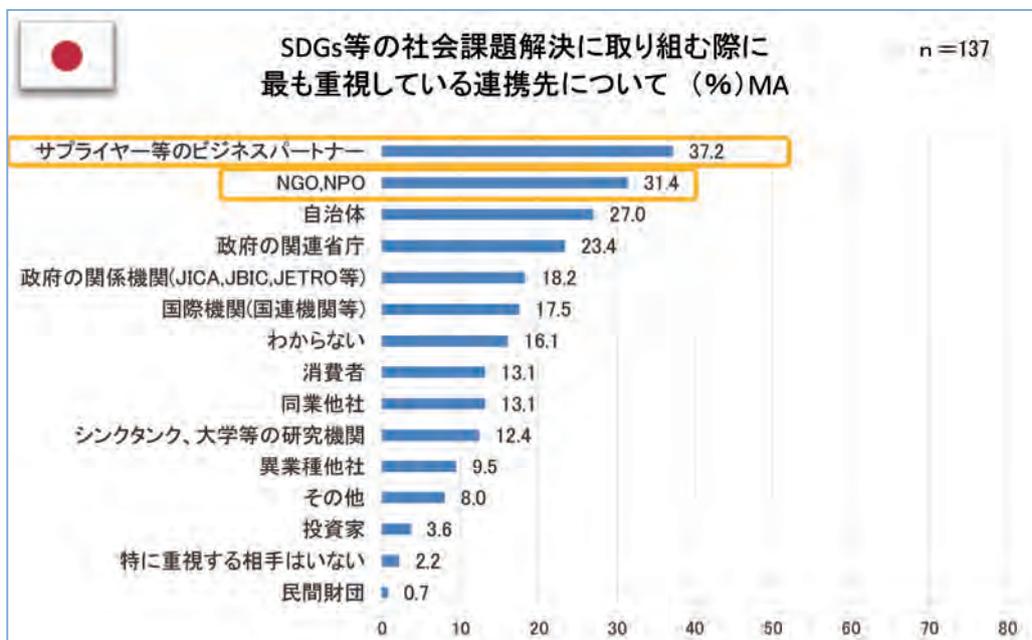
### ⑤ 【SDGsに取り組む上での課題】

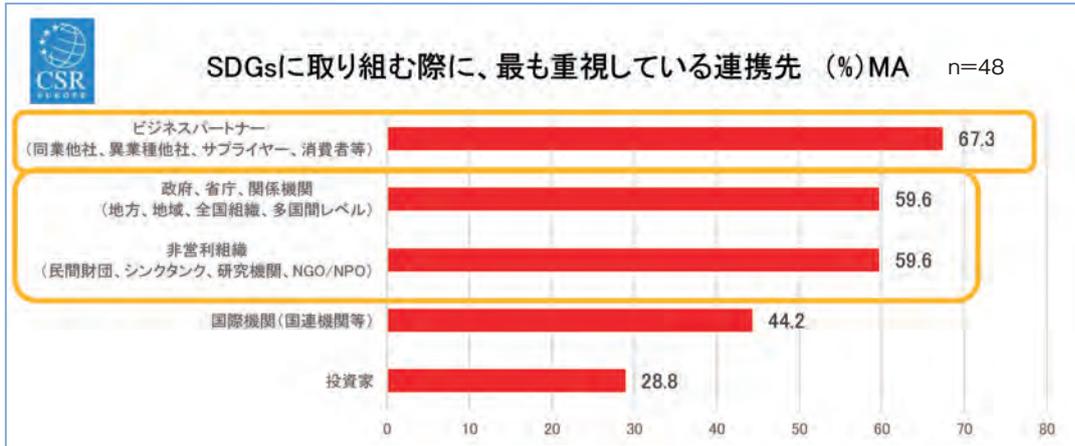
- 日本では社内外のSDGsの理解度、認知度不足がより大きな課題となっているが、欧州では方針やアプローチの不明確さが最大の課題となっている。



### ⑥ 【SDGsで重視する連携先】

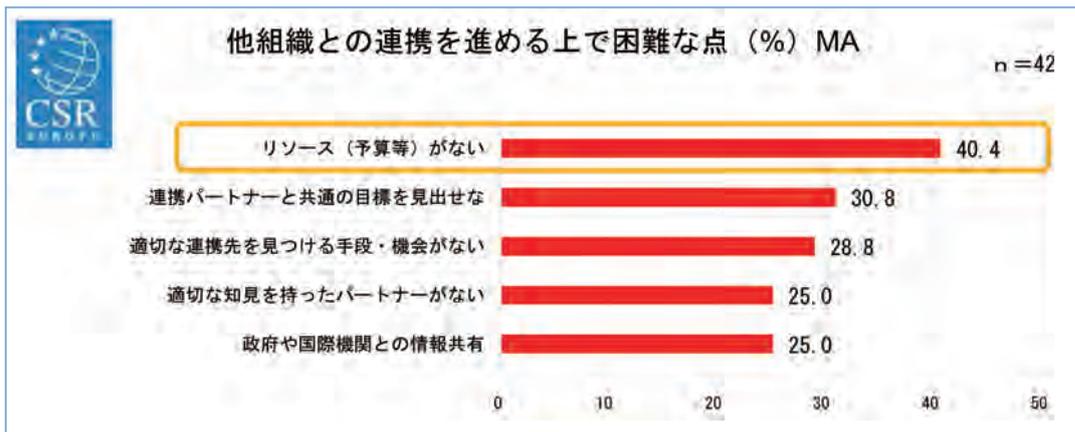
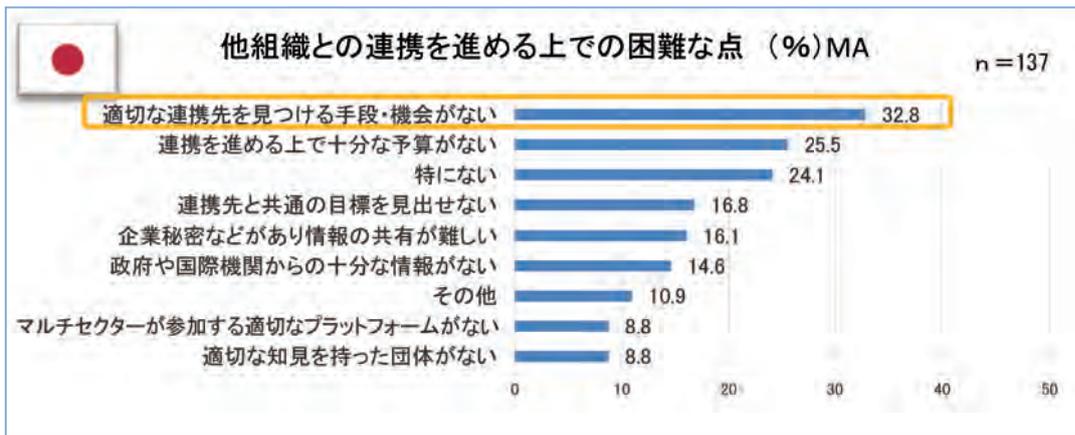
- 日欧ともに、連携先としてビジネスパートナーを最も重視している。
- 日本ではNGO/NPOの割合が高く、政府や政府の関係機関よりも重視されている傾向が見られるが、欧州では非営利組織と政府機関は同程度の重要さを示している。





⑦ 【連携を進める上での困難な点】

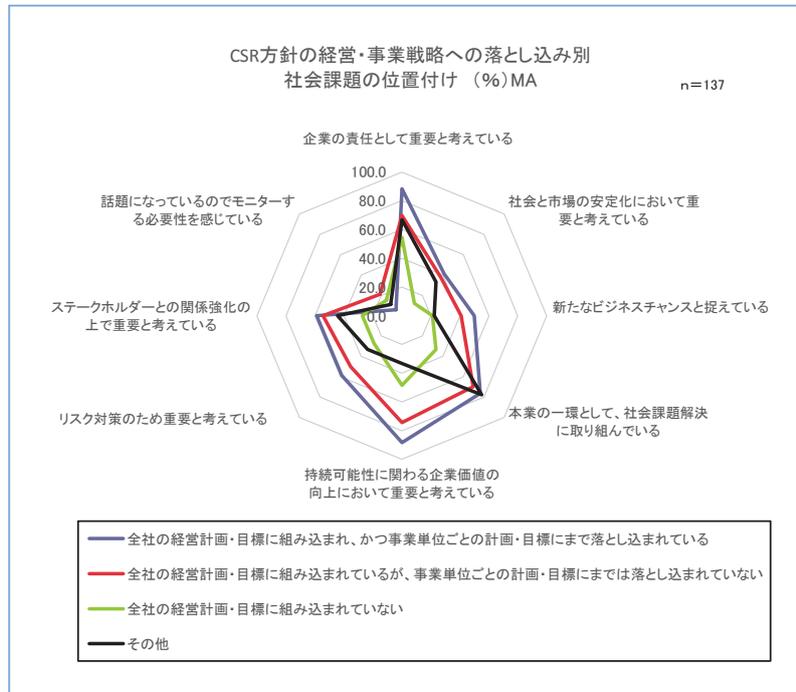
- 日本は適切な連携先を見つける手段・機会がないことが最も大きく、その選定に苦労している傾向が見られるが、欧州の場合はそれほど高くなく、むしろ連携のためのリソースの不足が最も大きな課題となっている。



## (2) 日本企業特徴分析

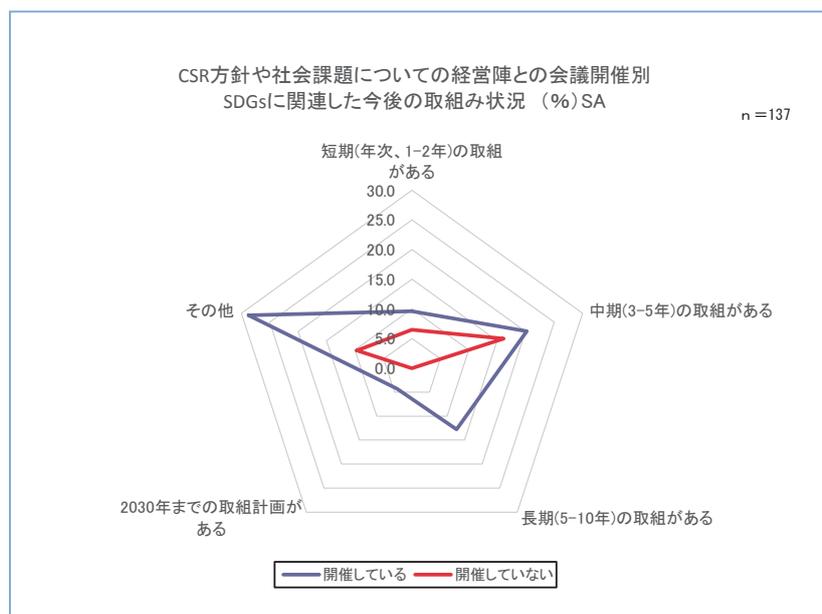
### ① 【社会課題（SDGs等）の位置付け（CSR方針の経営・事業戦略への落とし込み別）】

- 日本企業において、社会課題（SDGs等）の位置付け方の違いの要因を見るため、CSR方針の経営・事業戦略への落とし込み方の違い別で同じ回答をみると、CSR方針が経営・事業戦略により落とし込まれている企業では、社会課題解決をより重要と位置付けている傾向が見て取れる。



### ② 【SDGsへの取り組み状況（CSR等に関する経営陣との会議開催別）】

- 日本企業において、SDGsへのコミットメントについて、CSR方針や社会課題について経営陣との会議を開催している企業とそうでない企業に分けて回答を見ると、前者の方がSDGs関連の取り組みによりコミットしている傾向が明確に出ている。特に長期（5～10年）の取組については、CSR方針や社会課題について経営陣との会議を開催している企業の方が、著しく高くなっている。



## V. 先進企業の社会課題（SDGs等）への取り組みやパートナーシップの特徴

本調査では、CSR研究会での発表及び個別のインタビューを通じて、先進企業の取り組みについての調査を実施。先進企業の社会課題（SDGs等）への取り組みやパートナーシップについての調査を通じて得られた優れた特徴を、以下のように抽出しました。

### ①社会課題（SDGs等）解決への包括的な認識

先進企業は、社会課題の解決の道筋の全体像を捉え、その中での自らの果たすべき役割を位置付けている。

### ②トップのリーダーシップ

先進企業では、トップのリーダーシップが顕著で、経営計画に明確に位置付けられている。

### ③ビジネスプロセスへの統合

先進的な企業では、社会課題の解決への取り組みは、ビジネスに統合され、事業部が主体で実施しているレベルに達している。

### ④パートナーシップの構築とマネジメント

先進的な企業は、パートナーシップ構築においても、PDCAを通じたマネジメントサイクルでの取り組みを実施している。

### ⑤課題解決プラットフォームへの参画と情報発信

先進的な企業は、ビジネスプラットフォーム等への積極的な関与やそれを通じた情報発信を行っている。

## VI. パートナー組織・ステークホルダーの企業に対する期待と企業が意識すべき配慮事項

本調査では、CSR研究会での発表及び個別のインタビューを通じて、企業以外のセクターの企業に対する期待や、社会課題解決に取り組む企業に求められる配慮事項についての調査も実施。これらのステークホルダーやパートナー組織からの調査を通じて得られた企業への期待と企業が意識すべき配慮事項を、以下のように抽出しました。

### ■企業に対する期待

- ①企業が持つビジネスインフラ（輸送など）やグローバルネットワークの活用
- ②企業が持つICT技術等の応用、革新的なソリューションの提供
- ③企業人材の持つ、専門知識やスキルなどの有効活用
- ④一般消費者や社員等への社会課題に関する認知の拡大
- ⑤支援（特に紐付きでない一般寄付等）

### ■企業が意識すべき配慮事項

- ①パートナーをベンダー扱いせず、共通のゴールに向けた対等なパートナーを選ぶこと
- ②取り組みのゴール、指標を事前に設定する
- ③中長期的なコミットメントが必要
- ④アピールしやすい成果だけにとらわれない
- ⑤特にビジネスと人権の観点から、Do No Harm（害を引き起こさない）原則の観点からネガティブな問題を引き起こしていないかのアセスメントが必要

## VII. 社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと 国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する課題と提言

企業の取り組みや連携の現場分析、並びにパートナー組織やステークホルダーの見解をもとに、日本企業が社会課題解決に向けたビジネスを推進する上で、障害となっている課題及びこれらの課題を克服するために必要とされる施策についての提言を以下のとおりまとめました。

### 課題

#### 課題 1：SDGsの認知度に関する課題

“現状、企業内においては経営層や中間管理職でのSDGsの認知度が低い。SDGsが、一般市民やステークホルダーに十分に浸透していないことがその一因ではないか。”

#### 課題 2：事業機会としての認識に関する課題

“CSRが事業に統合されず、SDGsが新たな事業機会として十分に認識されていないのではないか。”

#### 課題 3：取り組みテーマ選定・実施方法に関する課題

“テーマ選定において、自社に都合の良いもののみが取り上げられ、マイナスの影響への配慮が欠けているのではないか。”

#### 課題 4：パートナーの協力関係の構築に関する課題

“SDGs等への取り組みに必要とされる適当なパートナーの選定と相互理解が困難であると認識されている。”

#### 課題 5：効果測定と情報発信に関する課題

“社会課題に対する取り組みのアウトカムの明確化と、取り組みの国際的な発信が十分でないと考えられる。”

### 提言

#### ■企業戦略に関する提言

##### 提言 1：経営レベルでのSDGs等への理解の促進とリーダーシップの確立

“経営レベルでのリーダーシップを確立するために、ガバナンスや意思決定プロセスへのCSRの統合、業界・財界での議論の活性化を図るべきである。”

##### 提言 2：長期視点かつマイナスの影響に配慮した目標設定と取り組み

“取り組み課題および目標の設定においては、副作用に配慮しつつ、2030年のゴールを念頭に置いたバックキャストिंगの考え方を意識すべきである。”

#### ■ステークホルダーとパートナーシップに関する提言

##### 提言 3：ステークホルダーの認知拡大とエンゲージメントの推進

“企業の積極的な取り組みを促すためにも、多様なステークホルダーの意識向上とエンゲージメントを推進すべきである。”

##### 提言 4：ゴール志向のパートナーシップ、アライアンスの構築

“取り組みのインパクト拡大とスケールアップのためには、ゴールを明確にし、複数のステークホルダーが連携し合う戦略的なパートナーシップを構築すべきである。”

#### ■国等の政策に関わる提言

##### 提言 5：SDGs達成に向けた行動計画枠組み「サステナブル・ビジョン2030（仮称）」の策定

“SDGsを見据えた我が国が目指すべき将来像と、それを具現化する行動計画を、マルチステークホルダープロセスを通じて、策定すべきである。”

## Ⅷ. 企業の取り組み事例

### 日本電気株式会社 (NEC)

#### 「社会価値創造型企業を目指すNECの取り組み (SDGsへの貢献)」

##### 【企業概要】

- 日本電気株式会社 (以下、NEC) は1899年日本で最初の日米合弁企業として創立。
- 「Orchestrating a brighter world」というブランドステートメントを掲げ、ICT技術でリーダーシップを発揮し、多様なステークホルダーとの「協奏」により、グローバルな社会課題を解決し、明るく希望に満ちた世界を築いていくことに貢献すべく、社会ソリューション事業を通じて「社会価値創造型企業」への転換を目指している。
- 売上高2兆8千億円、従業員数98,726名、グループ会社数217社。
- 持続可能性への取り組みが評価され、2017年1月に世界で最も持続可能性の高い企業100社「2017 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World」に選出 (2011年、2013年に続く3回目)。

##### 【サステナブル (CSR) 経営のフレームワーク】

- NECのサステナブル (CSR) 経営は、ステークホルダーとの対話をとおして社会の声を知り、ブランドステートメントや企業理念を、役員から従業員に至るまで、一人ひとりが企業活動の中で実践し、具体化していくこと。この企業活動には、本業で社会価値創造に貢献する活動に加え、非営利の社会貢献活動も含まれており、いずれも社会や環境にプラスの影響を与えることをめざして取り組んでいる。
- また、お客さまや社会から信頼される存在であってこそ、社会価値創造型企業といえると考えており、法令遵守や企業倫理の徹底などコンプライアンス責任を全うするだけでなく、社会や環境にマイナスの影響を与える可能性のある企業活動のリスク軽減にも重点的に取り組んでいる。
- サステナブル (CSR) 経営を進めるにあたり、NECグループの一人ひとりの持つべき心構えを「NEC Way」として体系化し、人材育成の指針としている。
- NECのサステナブル (CSR) 経営の基本方針は次の3点。  
①リスク管理・コンプライアンスの徹底、②事業活動を通じ社会的課題の解決に貢献、③ステークホルダー・コミュニケーションの推進。
- 社会とNECグループの持続可能な発展に向けて優先的に取り組むテーマ (マテリアリティ) について。2007年には、ステークホルダーや社会の関心事とNECが重要であると考えていることに照らして、「事業をとおした社会価値創造への取り組み」と、コンプライアンスの徹底などに代表される「事業活動を支えるためのマネジメントの取り組み」の2層に分け、各層で優先テーマを特定。
- 2014年からは、「7つの社会価値創造テーマ」を「事業をとおした社会価値創造への取り組み」層として設定。この「7つの社会価値創造テーマ」は、「2015中期経営計画」で、2050年の地球の姿をメガトレンドとして捉え、そこから導き出した社会課題に対し、NECがICTで貢献し、かつ企業価値を高めるために設定されたもの。現在、マテリアリティの再設定に向けた取り組みを展開中。(原則、「7つの社会価値創造テーマ」はマテリアリティとして継続。)



NEC Way



7つの社会価値創造テーマ

- グローバルな推進体制について。5地域本部（Regional HQ）を拠点にCSRプロモーターを配置。これらのプロモーターが傘下のグループ会社へ取り組みを展開。
- サステナブル（CSR）経営推進のためには、ステークホルダーの声を経営・組織に取り入れ、それを礎に推進するというステークホルダー・エンゲージメントが重要。2004年から毎年ステークホルダー・レビューを継続的に実施し、サステナブル（CSR）経営を網羅的に改善。2011年からはISO26000に基づき、経営戦略（中期経営計画）とサステナビリティ、ビジネスと人権、サプライチェーンCSRなどに重点を置いて、サステナビリティやCSRの考え方の経営への統合化を推進。
- 2013年度からはNECの企業価値創造の取り組みを株主・投資家を始めとする幅広いステークホルダーに開示するため、財務情報と非財務情報を統合したアニュアル・レポート（統合レポート）を発行。
- 2016年6月、初めて「投資家とのESGスモールミーティング（主に環境がテーマ）」を実施。ESGと企業価値のリンクなどについて率直な意見を聴取。

### 【社会価値創造型企業を目指して～SDGsへの貢献】

- NECのマテリアリティ（価値創造層）である「7つの社会価値創造テーマ」はSDGsの17目標をほぼカバーしておりSDGsとの親和性が高い。マテリアリティの実現／解決をととしてSDGsへの貢献を果たしていくことが重要。
- 事業活動において、以下のような取り組みを包括的かつ戦略的に展開し、中長期の企業価値向上につなげていく。
  - ▶ 社内でマテリアリティやSDGsについての理解を広める活動を促進（経営層向け勉強会、社員向けセミナーなど）。
  - ▶ 事業活動を中核にした取り組みが最重要なアプローチ。既存の事業とマテリアリティやSDGsの関係性を洗い出し、バリューチェーンをととして事業活動が社会・環境に与える正および負の影響を明確化（KPI設定）。
  - ▶ 社会貢献活動も重要。NPOや社会起業家の育成支援、世界中の社員の参画型地域貢献ボランティアを通じた貢献など。
  - ▶ ステークホルダー・エンゲージメントを重視。事業活動でも社会貢献活動でもビジネスパートナー、国連、NGO、行政、アカデミアなどとのオープンな連携が成功の鍵を握る。

### 【SDGsに貢献する活動事例（途上国を中心）】

- 重点分野はセーフティ事業。国民基礎データの捕捉や電子登録で安全、安心、効率、公平な社会作りに貢献。アフリカ、アジア等の途上国で展開。（SDGs目標16.9、及びSDGs目標1.3、1.4などにも貢献）。
  - ▶ アフリカ等では一般的に識字率が低い（50%前後）ので、出生登録や国民ID登録では指紋認証など生体認証技術の活用が不可欠。
  - ▶ 留意すべき点は人権配慮。プライバシー侵害、少数民族などマイノリティの意図的な除外にならないような配慮が必要。
- モザンビークでは持続可能な農業育成を支援（SDGs：目標1、2）。ICTで情報プラットフォームを構築し、補助金に依存し生産性の低い小規模農家の自立化を支援する実証事業を推進。各種計算処理が効率化し、農業情報へのアクセス性が改善。
- 社会貢献活動の一環として、「NEC社会起業塾を含む社会起業家育成プロジェクト」を通じた貢献事例もある。2002年から58団体（NPO・NGOなど）を輩出し、内「NPO法人かものはし」を含む9団体が途上国での社会課題解決に従事。

### 【まとめと課題】

- NECは「社会価値創造型企業」を目指す中で、SDGsへの貢献活動を展開。その取り組みには国連グローバルコンパクトなどの国際行動規範の順守をベースラインに、事業、環境、労働、社会貢献など包括的かつ戦略的なアプローチが求められる。
- 最も重要な課題は社会価値と経済価値を両立させるイノベティブなビジネスモデルの創出。その実現には社会感度の高い企業風土の醸成と人材育成が基本要件。加えて、ビジネスパートナーのみならず、国連機関、行政、アカデミア、NGOなどとの共創が重要。

### 【CSR研究会 参加委員からのコメント】



株式会社国際社会経済研究所 顧問  
鈴木 均 委員

本研究会には2004年度の第一回から継続的に参加しています。当初はCSRそのもののマネジメントやその国際的な動向がテーマの中心でしたが、最近ではCSRやESGを、経営における企業価値向上や競争力強化の重要な要素として捉えた内容になってきました。このように研究会のテーマの変遷を見るだけでCSRやサステナビリティ概念の経営への統合化への流れを感じ取ることができます。

特に、昨年度のテーマであるSDGs等の社会課題の解決に向けた取り組みについては、本調査研究報告書の提言の中でも強調されたように、経営トップのリーダーシップの下に、ステークホルダーとの共創によって中長期の企業価値を創造していく経営戦略として取り組むことが求められます。それは人権や労働、腐敗、環境の問題などへの対応をベースラインに、社会課題にイノベティブな事業や社会貢献、また環境活動で解決していくといった包括的かつ戦略的な取り組みです。

CSRを取り巻く潮流の変化をしっかりと捉えた本研究会の活動は、日本企業のサステナブル経営の強化という喫緊の課題にも十分応えられています。

### 【CSR研究会担当研究員より】

本調査研究において、欧州企業のインタビュー調査も実施致しましたが、デンマークの製薬会社「ノボ・ノルディスク」のサステナビリティ担当者の言葉が印象的でした。

「SDGsは、すべての人類の健康な社会にとっての『To Do List』だと考えている。SDGsについて、多くの企業はチェリー・ピッキング（いいとこ取り）になりがちになるが、それではいけない。社会が何を我々に期待するか、ソリューションの一部になることが重要と考え、世界的な課題に対応して、自分たちの将来の課題として何ができるかを分析している。」

まだ、日本社会においてはSDGsの認知度は決して高いとは言えない状況ですが、企業一社一社、従業員一人一人が他人事として捉えずに持続可能な社会のための『To Do List』としてSDGsを捉え、社会の期待に対して何ができるかを考え（アウトサイド・イン：外から内へ）、具体的に行動していく必要性を感じました。そうは言いましてもSDGsの目標は17もあり、ターゲットに至っては169と多岐に渡り、どのように社内・グループ内で展開すべきかお悩みになっている方々が圧倒的に多いのが実状かと思います。本調査研究の内容が、少しでも多くの企業経営者、事業部門、CSRご担当者等にとって行動する上でのご参考になりましたら幸いです。

この場をお借りしまして、事例発表やインタビュー、アンケートにご協力いただきましたご関係者の皆様に御礼を申し上げます。引き続き、どうぞよろしくお願い致します。

（主任研究員 小西 広晃）

※平成28年度調査研究報告書（全文）については、以下のHPで公表しています。

[http://www.bpfj.jp/act/contents\\_display/3/29](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。



CSR研究会特別セッション

# 国連ビジネスと人権に関する指導原則等について

CSR研究会は、2017年3月3日、ビジネスと人権に関する国連ワーキンググループのメンバー（議長）でVINCULAR CenterのFounder and Executive Director でもあるDante Pesce氏をお迎えし、特別セッションを実施しました。

Dante Pesce氏には「国連ビジネスと人権に関する指導原則等について」御講演いただき、CSR研究会委員との活発な意見交換が行われました。



Dante Pesce 氏



特別セッションの様子

Dante Pesce氏の講演概要（抜粋）は以下のとおりです。

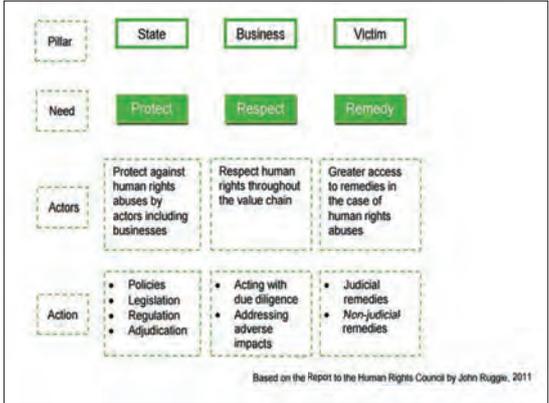
## I. 国連ビジネスと人権に関する指導原則

国連ビジネスと人権に関する指導原則（以下、指導原則）は、2011年に国連人権理事会にて満場一致で可決し、承認された。当時の国連事務総長特別代表のジョン・ラギー氏が中心となり、このプロセスを進めてきた。

指導原則には3つの大きな柱がある。「人権を保護する国家の義務」、「人権を尊重する企業の責任」、「救済へのアクセス」である。ここで言う「企業」とは全ての企業・団体・組織を含んでいる。多国籍企業だけでなく、中小企業やもちろん国有企業も含まれている。

指導原則への取り組みに関しては、長い旅（ジャーニー）だと捉えてもらいたい。それぞれの国のやり方があり、取り組むスピードも違う。それぞれの国が指導原則の31の項目について各国で検討したやり方でフォローしてもらいたい。国連ビジネスと人権に関する指導原則ワーキンググループは、グローバルガバナンスの中に指導原則が織り込まれるように各国の活動を支援している。

欧州委員会は、2015年10月に新たな貿易・投資戦略「Trade for All」を発表した。貿易に関して価値を創出する中で、人権を中核の一つとして据えており、責任あるサプライチェーンの管理を徹底していくものである。



## II. SDGs (Sustainable Development Goals) における人権

“There is no Sustainable Development without Responsible Business Conduct”  
 「ビジネスの中での責任ある行動がなければ、持続可能な開発にはならない。」

SDGsにおける人権に関わる懸念がいくつか挙げられている。まず「いいとこ取り (cherry-picking)」をすることがないこと。機会 (オポチュニティー) をSDGsから抽出する際には、先に「害を与えない (Do no harm) ことをはっきりと打ち出すこと。ポジティブなところに行く前に、まずネガティブなところを捉える必要がある。

2030 Development Goals: “No one should be left behind, and no human right ignored” – UN experts GENEVA (12 July 2016)

- No “cherry-picking”
- Most marginalized and vulnerable first
- Goals not to replace human rights obligations
- Do no harm and respect human rights first
- 2030 Agenda should in no way become “the perfect excuse” to give less attention to binding human rights obligations



## III. ビジネスと人権に関する国別行動計画 (National Action Plan :NAP)

2016年11月第5回国連ビジネスと人権フォーラムに関わる国別行動計画セッションにおいて、在ジュネーブ日本政府代表部大使からビジネスと人権に関する国別行動計画 (以下、NAP) を今後数年以内に策定していくとのステートメントが発表された。(※その後2017年12月SDGs実施指針付表に「ビジネスと人権に関する国別行動計画の策定」が明記された)

「ビジネスによって引き起こされる人権についての悪影響から守る進化的な政策戦略」がNAPの定義である。「進化」とあるように止まっているものではなく、変更し、改良を重ねていくことで成り立っていく生きているドキュメントである。政府がリーダーシップをとり、複数の利害関係者とオープンな対話をし、透明性のあるものにしていくことが求められる。既に11ヶ国がNAPを発表しているので、それらも参考にしてもらいたい。

また、何もかも規制という形にするのではなく、義務としてやらなければならないものと自発的にやるものを組み合わせる「スマートミックス」の形で検討を進めて行くのが良いのではないだろうか。

すでにNAPを出した国の中で、参考に是非読んでいただきたいのは、最初に出したイギリス、それから昨年12月に出したイタリア、スイス、ドイツ、アメリカ辺りは読んでいただきたい。他方、国内の利害関係者の間でベースラインの合意が出来ていなかったり、現実を反映せずに急いでドラフトを出した国の場合は、国内のビジネスのみならず、社会からも批判を受けている。是非教訓としていただきたい。

### NATIONAL ACTION PLANS (NAPs)

- Definition of NAP
  - **An evolving policy strategy to protect against adverse human rights impacts by business enterprises**
- The Process of NAPs
  - Coordinated and coherent government leadership
  - **Multi-stakeholder and transparent consultation**
  - A process of continuous monitoring of implementation
- The Content of NAPs
  - Compatible with the UNGPs
  - Context specific based on baseline assessment
  - **Smart mix of mandatory and voluntary measures**
- Working Group portal:
  - <http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx>



## IV. 最後に

日本の伝統的な価値である例えば和を尊ぶ、調和を持って他と上手くやっていくところは非常に良い価値ですし、世界的にも共通に良いと認められているものなので、そういったところを土台として伝統的な価値の中から打ち出していけば、それは世界にも反響していく日本のいい価値だと思います。そういうポジティブなところをもとにして、人権のアジェンダを出していけばいいのではないかと、それは非常に面白いことなのではないかと。



## 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

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ました。しかしながら、昨今、製造業に期待される価値創造上の役割や、競争優位を發揮すべき領域は、ハードウェア以外の周辺領域へと拡大しつつあります。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ます。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きます。

そこで、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、検討を行いました。研究会は平成28年8月～29年3月にかけて合計8回開催し、うち、第2回～第6回研究会では講師を招聘して講演をいただきました。また、経済産業省からは「第4次産業革命と我が国製造業の動向」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29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29年5月23日（火）、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35名の方にご参加いただきました。



写真左から小川座長、徳増参事官兼室長



研究会の様子

### 委員名簿

#### 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 インダストリー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系 教授

長島 聡 (株)ローランド・ベルガー 代表取締役社長 シニアパートナー

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 シニアパートナー

松田 一敬 合同会社 SARR 代表執行社員

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. 平成28年度ものづくり競争力研究会 開催内容

<b>第1回 平成28年9月27日(火) 15:00~17:00</b>	
① 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	
<b>第2回 平成28年9月30日(金) 10:00~12:00</b>	
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	
<b>第3回 平成28年10月25日(火) 10:00~12:00</b>	
① 「現場志向に基づいた顧客価値創造」 コマツ (株) 小松製作所 シニア・フェロー 神川信久 氏	
<b>第4回 平成28年11月18日(金) 10:00~12:00</b>	
① 「センシングデータの流通における課題」 オムロン (株) CTO 兼 技術・知財本部長 宮田喜一郎 氏	
② 「FRONTEOの人工知能KIBITとそのビジネス活用」 (株) FRONTEO 取締役CTO行動情報科学研究所 所長 武田秀樹 氏	
<b>第5回 平成28年12月16日(金) 10:00~12:00</b>	
① 「FIELD systemを中心とした繋がる工場」 ファナック (株) 取締役専務執行役員 研究統括本部長 松原俊介 氏	
② 「マイクロソフトの製造業IoTに対する取組みのご紹介」 日本マイクロソフト (株) インダストリークラウド営業部 部長 濱口猛智 氏	
<b>第6回 平成29年1月17日(火) 15:00~17:00</b>	
① 「make your brand & Viscotecs技術基盤」 セーレン (株) スポーツ・ファッション衣料部門 ビスコテックス・ブランド事業部長代行 牧野彰 氏	
② 「ラクスルが目指すイノベーション」 ラクスル (株) 執行役員 福島広造 氏	
③ 調査報告書骨子案の提示	
<b>第7回 平成29年2月28日(火) 15:00~17:00</b>	
① 調査研究報告書 (案) についての審議	
<b>第8回 平成29年3月16日(木) 10:00~12:00</b>	
① 「第四次産業革命 “我が国製造業の課題と今後の取組”」 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	
② 調査研究報告書 (案) についての審議・とりまとめ	

※ご講演者の肩書きは講演当時のものです。

## Ⅱ. 平成28年度調査研究報告書 要旨

「平成28年度ものづくり競争力研究会」（以下「研究会」という。）では、過去3ヵ年にわたるIoTのインパクトに着目した調査研究を踏まえ、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）の提示を中心に検討を行いました。

平成28年度調査研究報告書の要旨は以下の通りです。

### 《Executive Summary》

#### 第1章 我が国企業のIoTを活用したバリューチェーン形成への取り組み

研究会では、IoTを活用して新たなビジネスモデルを実現している主に日本企業をケーススタディとして取り上げ、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についての分析を行った。具体的には、我が国企業を中心としたグッド・プラクティス（合計11事例）を取り上げた。

#### 第2章 IoTがバリューチェーンやビジネスモデルに及ぼす影響

我が国企業を中心としたグッド・プラクティスや研究会での議論を踏まえ、日本企業のIoTへの取り組みにおける立ち位置の確認を行うとともに、IoTがバリューチェーンやビジネスモデルの形成にどのような影響をもたらすのかについて分析を行った。

##### 1. 日本企業のIoTへの取り組みの立ち位置の確認

日本企業は工場や事業所などの足元に存在するインダストリアルデータに目を向け、これらのデータをクラウドに吸い上げるのではなくデータの発生源に近いエッジ側で処理し、質の高いデータを扱うことで付加価値の高いサービスやソリューションを提供しようとしている。具体的には以下の4点のポイントを整理した。

- (1) インダストリアルデータに着目
- (2) エッジを重視する動き
- (3) 少量データでも質の高いデータで学習可能に
- (4) 行動データに着目

##### 2. バリューチェーンやビジネスモデルへの影響

IoTがバリューチェーンやビジネスモデルをどのように変えていくのかについて、以下の4つの切り口から分析した。

###### (1) 付加価値形成のメカニズムや競争力の源泉

IoTが進展することで、付加価値は「モノ」から「データを活用したサービスやソリューション」へと移行し、そのターゲットは単一の製品・事業から工場全体、さらには企業の枠を超えたドメインへとシフトし、個別最適から全体最適のソリューションへとシフトしつつある。社会（顧客）が求める価値とは何かというところを起点にビジネスモデルを設計する必要が高まっている。

###### (2) データの利活用

データは新たなサービスやソリューションといった価値を生み出す源泉であり、日本の競争力強化に結びつけるにはデータの利活用が重要となる。

###### (3) エコシステムの形成

様々なプレーヤーがIoTビジネスのプラットフォーマーとして独自のエコシステム（産業生態系）形成に向けグローバルにしのぎを削っている。プラットフォームにデータを提供する側とデータを活用する側の双方がWin-Win関係になることが重要といえる。

#### (4) IoT時代の中小企業

日本のものづくりの優位性は中小企業等を含めたサプライチェーン全体で発揮してきた。よって、中小企業がIoTを活用したサプライチェーンに参加・協働することは不可欠な条件であるが、IoTはあくまでもツールであり、中小企業自らがIoTを活用して何をするべきかという戦略を描く必要がある。

### 第3章 我が国産業がIoT時代に競争優位を再構築するための戦略

我が国の産業とりわけ製造業における競争力の源泉として、いわゆる「現場力」が挙げられることが多い。IoT時代においては、この「現場力」の「再定義」が必要になってくる。いわゆる「職人わざ（技能）」、「暗黙知」についても、「職人わざ（技能）」を「技術」化し、「暗黙知」を「形式知」化し、デジタルアセット化していかなければ、IoT時代における新しい「現場力」として機能できなくなる。日本の強みといわれてきた「現場力」を生かしつつ、我が国産業がIoT時代に競争優位を再構築するための戦略について以下の通りとりまとめた。

#### 1. データの量だけではなく質も重視する

日本の「洗練された現場」から発生するインダストリアルデータは、信頼性が高く非常に質の高いデータといえる。データの量だけでなくデータの質を重視しインダストリアルデータの利活用にも目を向けるべきである。

#### 2. データ所有者の権利やモチベーションへ配慮しつつ、価値最大化を目指す

インダストリアルデータの利活用の際には、現場にいるデータ所有者の権利やモチベーションに配慮することが望ましい。顧客価値の実現に結びつけデータ価値の最大化を図るためにも、データ所有者の手元に近いエッジのところでデータを活用することを基本としつつ、目的に応じてクラウドの利用を検討するといった選別が重要となる。

#### 3. データの利活用に関するルール形成を主導する

データ価値の最大化を通じて日本の競争力を強化する一方で、競争力の源泉となるデータ流出を防ぐため、国が主導する形で、インダストリアルデータの所有者（発生源）の権利保護や、データの利活用ルールを設計する必要がある。

#### 4. 中小企業を包含した総合的な競争力を発揮する

日本のものづくりを支える中小企業が足元に持つデータの有用性に気づき、そのデータを積極的に活用していけるような、中小企業がIoT時代に適したビジネスをプロデュースしていく手助けとなるような中核的企業を輩出する必要がある。中小企業は、中核的企業との協働に加え、企業間連携を進める業界・組合等の団体も含めたプラットフォームの活用に踏み出すべきである。我が国がIoT時代に競争優位を維持できるかどうかは、中小企業を包含した総合的な競争力を発揮できるかどうかにかかっている。

最後に、研究会では、データを利活用していく上で、人材育成やセキュリティ対策、競争法や知的財産権といった制度面の問題など残された課題は多いとの指摘があった。とりわけ、IoT時代における競争優位を再構築するための人材をいかに確保するかは緊急の課題として挙げられた。IoT時代の「現場力」を再定義したように、デジタルアセット化は必要であるものの、新たな価値を生み出す源泉には、やはり人の介在が不可欠である。いかなる技術革新が進進しようとも、我が国では人が競争力の源泉の中心にいることは間違いない。

※平成28年度調査研究報告書（全文）については、以下のHPで公表しています。

[http://www.bpfj.jp/act/contents\\_display/3/27](http://www.bpfj.jp/act/contents_display/3/27)



報告書発表セミナーの様子  
(小川座長ご挨拶およびご講演)

## 【ものづくり競争力研究会 小川紘一座長より】



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

「ものづくり競争力研究会」では、平成25年度にドイツ現地調査を行い、当時はまだ大きな話題になっていなかった「インダストリー4.0」の動きをいち早く紹介しました。その後、私が座長を務め、平成26～28年度の3年間にわたりIoTをテーマに調査研究を続けてきました。3年目となる今回の調査研究では、IoTに先進的に取り組む企業のグッド・プラクティスを取り上げ、IoTがバリューチェーンやビジネスモデルに及ぼす影響を明らかにし、我が国産業がIoT時代に競争優位を再構築するための戦略を提示したのが大きな成果といえます。最終回の研究会と報告会では、「今年度は新しいビジネスモデルの提言に迫るというチャレンジングなものだった。報告書も具体的に踏み込んだ内容になった。我が国が進むべき方向を簡潔明瞭に示してくれた」というコメントを頂きました。

本調査研究の背景には、100年に一度とも言うべき経済革命の進展があります。18世紀末から始まった第一次経済革命では、蒸気機関の発明があり、経験（職人技）の産業化が進みました。次の19世紀末からの第二次経済革命では、自然法則の活用で様々な新技術が開発され、大規模企業が登場しました。その100年後の現在、人工的な論理体系（デジタル化・ソフトウェア）の産業化ともいうべき第三次経済革命が全世界的に進展しています。具体的には、①グローバル市場がビジネス・エコシステム型に転換し、②バーチャル空間がイノベーションを先導するCPS（Cyber Physical System）が登場し、③データによる価値形成と製造業のサービス産業化が進んでいます。ものづくりにおける価値形成のメカニズムが大きく変化し、新たな「IoT産業システム」の時代が到来しているともいえます。

この「IoT産業システム」時代の到来に向けて日本企業をどう方向付けていくかは重要な課題です。この課題の解決には、①オープン&クローズ戦略で価値形成し、モノ/Asset領域の生産性を向上させるとともに、②モノ/AssetとVirtual/Cyber空間の連携によって価値形成し、サービス領域の生産性を向上させていくことが必要となります。モノ/Assetはデータを発生し続けるエンジンです。そして、日本はものづくり大国です。「IoT産業システム」時代が到来する中で、日本企業こそ有利な立場にあるといえます。

100年に一度の経済革命とも言うべき産業構造転換を乗り越え、皆さんの手による新たな未来創りに向けて本調査研究の成果が少しでも貢献できると幸いです。

【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

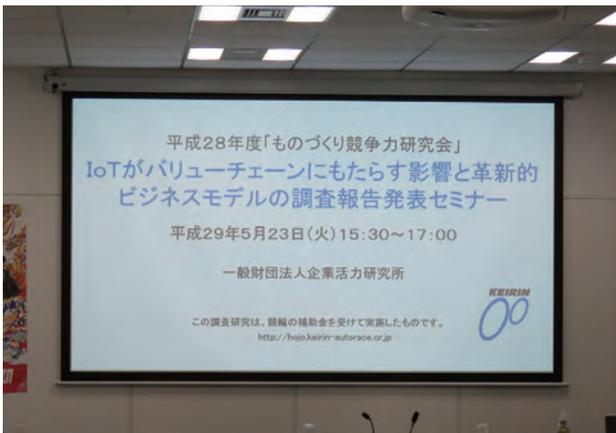
名古屋で開催された、ものづくり総合展「第2回名古屋ものづくりワールド」（4月12～14日、ポートメッセ名古屋）に参加しました。中部地域の特徴ともいえる自動車、航空機、工作機械、機械部品等の産業を中心に、多くの出展社（公表ベース979社）や来場者で賑わい、製造品出荷額等で全国シェア2割強を占める中部地域のものづくり産業の集積を実感しました。ここでも、IoTやAI、3Dプリンタ等のテーマが注目を集めていました。

当研究所「ものづくり競争力研究会」では、平成25年度に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きました。平成28年度は、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進め、研究会メンバーを中心に議論や検討を重ねていく中で、中小企業も含めた我が国産業がIoT時代に競争優位を再構築するための戦略について報告書の形で取りまとめることができました。概要については本稿をご参照ください。

研究会でのご講演やヒアリング調査などで多大なご協力をいただきました皆様をはじめ、関係の皆様には、この場を借りて御礼申し上げますとともに、引き続きご指導、ご協力の程よろしくお願い申し上げます。

（企画研究部長 武田 浩）

報告書発表セミナーの様子



会場の様子



岩田理事長挨拶



報告書説明



質疑応答

※この事業は、競輪の補助を受けて実施しているものです。

# 「成長戦略とsociety5.0 の実現」他について

経営戦略・産業政策委員会は、平成29年2月23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「成長戦略とsociety5.0の実現」他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)

### 顧問

久保田政一 (一社)日本経済団体連合会 事務総長

### 委員

水野 雄氏 (株)旭リサーチセンター 常任相談役

神谷百合香 ソニー(株) 渉外・通商部シニアマネジャー

松島 茂 太平洋セメント(株) 取締役 常務執行役員

笹山 晋一 東京ガス(株) 執行役員 総合企画部長

石井 裕晶 日産自動車(株) 理事 渉外担当役員

藤田 英樹 パナソニック(株) 渉外本部 審議役

### 委員代理

竹本 裕土 アステラス製薬(株) 渉外部 専任理事

福井 克久 大阪ガス(株) 東京支店長

勝田 正樹 JFEスチール(株) 総務部長

岩田 邦泰 スズキ(株) 東京支店 渉外課長

松井 成城 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 課長

中嶋 哲也 (株)東芝 産業政策渉外室 渉外企画担当部長

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

荻野 隆司 東北電力(株) 東京支社 副支社長

伊藤 潤平 三井化学(株) 調査・渉外担当ディレクター

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順敬称略)

## I. 『成長戦略とsociety5.0の実現』

アベノミクス成長戦略は、今どこにいて、何が求められているのか？

### アベノミクスの成果

- ◆ 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)
- ◆ 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

### 今後の課題

- ◆ 日本国内  
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  
(設備投資、消費性向)
- ◆ 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4次産業革命」  
(IoT、ビッグデータ、人工知能、ロボット)

society 5.0 の実現

## 1. 我が国の基本的な戦略

### 第1幕（これまでの主戦場）：バーチャルデータ

- ・ 第4次産業革命の第1幕（ネット上のデータ競争）では、プラットフォームを海外に握られ、我が国産業（例、ゲーム）は「小作人化」



### 第2幕：リアルデータ（これからの主戦場）

- ・ 第2幕は、日本が勝てる可能性のある健康医療、製造現場、自動走行などリアルな世界のデータを巡る競争へ
- ・ うまく対応すれば、日本でプラットフォームを獲得できる可能性
- ・ 「協調領域」と「競争領域」を峻別、事務所・企業・系列の枠を超えてデータを共有・活用する「プラットフォーム」の形成が鍵。

## 2. 我が国の強みと戦略分野

・ 我が国の強みは、以下の3点。下記の観点から、日本としての戦略分野を特定。

- ① 日本のモノの強さ（AI・データとハードウェアのすりあわせ）
- ② グローバルに見た社会課題の先進性・大きさ（高齢化、労働力人口減少）
- ③ リアルデータの取得・活用可能性（医療、自動車、工場等のデータ）

### ① 戦略分野Ⅰ 健康を維持する、生涯活躍する

- (1) 健康寿命の延伸（健康・医療データの利活用により、生活習慣病等を予防）
- (2) QOLを最大化する医療（健康・医療データを効果的に利活用できる基盤の構築等）
- (3) 生涯現役社会の実現（ICT等の活用による介護人材の需給ギャップ解消等）

### ② 戦略分野Ⅱ 移動する

- (1) 移動手段（自動走行車、ドローン等の移動手段の自律化）
- (2) システム（安全や効率的な移動を確保する運行管理システムを実装）
- (3) ビジネス環境（新規ビジネスを試すことができる環境を整備）

### ③ 戦略分野Ⅲ スマートに生み出す、手に入れる

- (1) AI次世代ロボット（ハードの強みを梃子とし、ハードとソフトの効率的な融合）
- (2) スマートサプライチェーン（データ連携により最適なサプライチェーンを構築）
- (3) スマートバイオ（生物資源・機能情報を集約化、プラットフォームを構築）
- (4) AI×食（スマート農業）（最先端技術導入により、一人当たりの農業規模限界を倍増）

### ④ 戦略分野Ⅳ スマートに暮らす

- (1) 建設現場の生産性革命「i-Construction」（生産性向上により、人手不足を解消）
- (2) AI・データを活用した「新たな街」づくり（公共データのオープン化）
- (3) AI×暮らしを豊かにする機器・サービス（家電等）（新製品・サービスの創出）

### 3. 次期成長戦略 検討の方向性

#### ・ Society5.0 の実現に向けたイノベーションの社会実装

<p><b>戦略分野の推進</b></p> <p><b>○健康・医療・介護</b>          ・個人の状態に応じた予防・治療、自立支援に資する介護等を可能とする、オールジャパンでのデータ活用基盤の構築          ・AI・遠隔診療、データ分析、センサーを活用した医療介護を報酬等の制度に反映</p> <p><b>○移動サービスの高度化、「移動弱者」の解消、物流革命の実現</b>          ・地域の「生活の足」を確保する自動運転の実現に必要な制度・インフラの整備方針、運転支援機能車の普及          ・高速道路での公道実証のため隊列走行・自動走行に必要な制度・インフラの整備方針</p> <p><b>○世界に先駆けたスマートサプライチェーンの実現</b>          ・「スマート工場」の先進事例創出、必要な規格の国際標準化</p> <p><b>○「建設現場の生産性革命」の実現</b>          ・全ての建設生産プロセスでの3次元データを活用する制度・基準整備</p> <p><b>○FinTechの推進、エネルギー・環境、バイオ・マテリアル革命、ロボット</b></p>	<p><b>公的部門の民間開放とIT化の徹底</b></p> <p><b>○公共施設等の民間運営</b>          ・「公共施設等運営権方式」活用促進に向け、上下水道事業の先駆的取組の支援、水道事業広域化等に向けた制度整備</p> <p><b>○公的部門のオープンデータ化とIT化</b>          ・オープンデータに係る司令塔・官民による重点分野の特定</p>
<p><b>横断的事項</b></p> <p><b>○データの官民共有</b>          ・医療・介護、自動走行、農業、地域の取引データ等、個別分野のデータ活用基盤の整備</p> <p><b>○サイバーセキュリティの確保</b>          ・重要インフラの更なる防護策、サイバーセキュリティ人材の育成策</p> <p><b>○シェアリングエコノミー、知財・標準化戦略の推進</b></p>	<p><b>リスクテイク／チャレンジできる社会</b></p> <p><b>○新たなチャレンジの促進</b>          ・新たなチャレンジを促進する制度枠組創設（「日本版レギュラトリー・サンドボックス」など）          ・規制改革・行政手続きの簡素化・IT化の一体的推進を図る重点分野</p> <p><b>○国家戦略特区の加速的推進</b></p> <p><b>○イノベーション／産業の新陳代謝サイクルのアップグレード</b>          ・世界トップ人材や企業との共同研究機能を備えた戦略研究拠点化          ・「組織」対「組織」の本格的産学連携に向けた人材交流促進、知財管理等          ・ベンチャーフレンドリーな政府調達の実現、支援策のワンストップ化          ・退任役員の顧問・相談役及び他社の社外取締役への就任慣行          ・開示制度につき、一体的開示に向けた記載事項の共通化、四半期開示等についての記載事項の整理等</p> <p><b>○人材の育成・活用力の強化</b>          ・産業界で求められる人材像や能力等の提示、スキル標準の策定          ・第4次産業革命の時代に求められるベーススキルを身につけるための産業政策、雇用労働・職業能力開発政策、教育政策、IT政策の具体化等</p>

#### ・ ローカルアベノミクス

**○ 中小企業**  
 ・付加価値、生産性向上に向け、クラウドサービスをパッケージ化して導入するプラットフォームを普及  
 ・金融機能の強化や一貫した支援体制の構築を通じた生産性向上・事業承継の集中実施（創業希望者とのマッチング等）  
 ・実践的な経営人材等の育成策の強化  
 ・「地域への未来投資」を加速する、地域への波及効果の高い地域経済牽引事業の創出（新たな法的枠組）

**○ 農業**  
 ・ICTを活用した先端農業に必要な環境整備、農業版第4次産業革命の観点からのAI・ICT・ロボット開発促進策

**○ 観光・スポーツ・文化：**  
 ・スタジアム・アリーナにおける民間活力を活用した事業方式・資金調達方式にかかる支援策等

#### ・ 海外の成長市場の取り組み

**○ Society5.0時代の対外経済政策**

**○ 経済連携交渉の推進**

**○ 中堅・中小企業の海外展開支援**

**○ 対内直接投資誘致の強化**

**○ クールジャパンの推進**

## II. 『企業の「稼ぐ力」改革』

### ・これまでの改革の進展と残された課題

**これまでの改革の進展**

○安倍政権の下、「稼ぐ力」の向上に向けた**施策を次々に打ち出してきた。**

主な施策	効果
日本版スチュワードシップコードの公表 (投資先の経営監視を強化)	210機関投資家が受入れ (生命保険会社、投資信託会社等)
会社法改正 (社外取締役の設置にかかる説明義務の導入など)	東証一部上場企業に占める社外取締役選任企業 55%(2012年)→99%(2016年)
コーポレートガバナンスコードの適用開始 (企業統治の主要な原則)	2000社以上の上場企業に適用
産業競争力強化法の制定	石油精製業、化学、板ガラスにつき過剰供給構造調査を実施 事業再編税制・生産性向上設備投資促進税制の創設

↓

○この結果、ROEは7割改善。

**日本企業の自己資本利益率 (ROE)**  
4.3%(2012年)⇒7.3%(2015年)

**残された課題**

○しかしながら、日本企業全体としての**「稼ぐ力」は諸外国に比べ未だ低迷**。ROEの差の大半はROS(売上高経常利益率)の差。

売上高営業利益率 (ROS) の日米比較

〔出所〕Bloomberg。  
〔注〕日本はTOPIX、アメリカはS&P500を対象。

○中長期的な**「企業価値」の向上も「一人負け」**。

株式指数の長期的動向(1990年→2016年の比較倍率)

	倍率
日本	0.7倍
アメリカ	7倍
イギリス	3倍
ドイツ	7倍
香港	7倍
インド	24倍
中国	24倍
インドネシア	12倍
タイ	2倍

〔出典〕東京海上アセットマネジメント大場社長講演資料より作成

### ・企業の「稼ぐ力」改革 第2ステージ

**現状**

- ✓ 変革よりも**現状維持**・時代の変化への対応不全
- ✓ **大胆な経営判断の不在・不作為の暴走**

✓ **実は短期主義(背景に長期にわたる低収益。)**

各社の設備投資額、研究開発費(2015年度)

✓ **シリコンになってからの撤退**

✓ **将来のアップサイドを取れない**

国内企業の携帯電話事業展開(生産額推移)

**稼ぐ力の欠如**

デフレによる縮小均衡経済  
(雇用へのしわ寄せ、イノベーション力の衰退など)

**目指す姿**

コーポレートガバナンス改革の「形式」から「実質」への深化

<労働市場>  
働き方改革

<資本市場>  
企業における自浄作用の増進

↓

・**果敢な意思決定のできる環境づくり**

- 経営者の選任
- 社外取締役の知見の活用

↓

✓ **資本市場からのメッセージを的確に捉え現状を変革**

✓ **問題の先送りをしない果敢な経営判断**

↓

✓ **中長期の視点による大胆な投資**

✓ **第4次産業革命の動きに対応して、ポートフォリオを迅速かつ大胆に組み替える**

(参考: 日立)  
不採算事業からの撤退  
(TV、携帯電話事業)、社会インフラ等のコア事業に資源を集中

↓

**稼ぐ力の向上**

成長と分配の好循環(企業の長期的価値の向上)  
→ 株主、従業員、顧客、取引先、地域社会への還元

・検討・取り組むべき施策

◆経営体制の強化

○社外取締役の活用などを通じて、取締役会の機能を強化し、しつらみなく厳正に監督する体制の構築を検討。

○退任した経営幹部の相談役・顧問への就任慣行の見直しを検討。



◆建設的な対話の促進

○重要性の低い情報の開示をやめ、企業と投資家の対話に資する非財務情報（経営方針、経営成績の分析等）の開示の充実を促す。

○開示制度の重複を整理し、投資家が使いやすい開示基盤を整備。

○四半期開示の見直しも検討。業績予想の見直し等、更なる合理化の実施。

四半期開示にかかる日米欧比較

		日	米	EU
実績	証券法	四半期報告書	四半期報告書	開示義務を廃止
	取引所開示	二つの要約開示	企業判断で過時開示	
業績予想		四半期決算短信	四半期決算短信	一括開示

◆事業再編の促進

○迅速かつ柔軟な事業再編を可能とする制度・環境整備。

○労働・雇用の柔軟性向上。

○長期投資を促す制度・税制の在り方を検討。



# 独占禁止法研究会報告書 (案)について

平成29年3月15日（水）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「独占禁止法研究会報告書（案）について」のご説明がありました。

川田順一委員長（JXTG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



企業法制委員会の様子

## ご出席者名簿

### 委員長

川田 順一 JXTG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

鍵和田茂樹 経済産業政策局 競争環境整備室 係長

### 委員

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

田中耕二郎 トヨタ自動車(株) 法務部長

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

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

大竹 宏枝 アステラス製薬(株) 法務部 課長

青木 利高 (株)資生堂 リーガル・ガバナンス部 グループマネージャー

小久保卓一 東京ガス(株) 総務部法務室 課長

中森 圭介 東レ(株) 法務・コンプライアンス部 課長

紫関 康次 富士通(株) ビジネス法務部 部長

山元 祐輝 三菱商事(株) 法務部 エネルギー事業チーム兼金属チーム 課長

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)

## 独占禁止法研究会報告書(案)について

### 一公正取引委員会「独占禁止法研究会報告書(案)」について

#### 独占禁止法研究会報告書(案)のポイントと評価

##### (1) 広範な裁量制度の導入は見送り

- ① 国内で売上が生じない独禁法違反等、対応すべき事案を類型化し、**可能な限り、法律・政令・規則で規定(公取委の裁量は、それによらなければ解消することができない範囲に限定)**。
- ② 公取委の裁量による部分については、法運用の透明性等を確保し、事業者の予測可能性を高めるため、**運用基準を事前に策定・公表(司法審査の規範)**。

##### (2) 調査協カインセンティブを高めるため課徴金減免制度を拡大

(現行の課徴金減免制度)  
最大5社まで、申請順位ごとに法定された一定の減額率を適用

- 適用事業者数の上限を撤廃。
- 減免申請者が自主的に提出した証拠の価値等に応じ、公取委が減額率を決定。
- 申請者には、調査への継続協力義務を課す。
- 調査妨害への対処の厳格化

##### (3) 国際市場分割カルテルに対応するための規定を整備

(現行法)  
日本国内における、違反対象商品・役務の売上額を基礎に課徴金額を算定

- 国際市場分割カルテルにおいて、海外でのみ売上額が生じている外国事業者にも課徴金を賦課するための規定を法定。

##### (4) 課徴金の算定期間の延長等

(現行の課徴金の水準)  
算定期間：最長3年  
算定率：10%(カルテル等)  
業種別算定率：卸・小売・中小は軽減

- 算定期間：撤廃ではなく最長10年に延長
- 算定率：必要に応じて見直す
- 業種別算定率：廃止(中小は存続、ただし大企業グループは除く)
- グループ単位での繰り返し違反：割増算定率適用を検討

##### (5) 手続保障(現時点の書きぶり)

(現行の手続保障)  
① 秘匿特権が保障されていない(弁護士との通信について、当局への開示を拒めない)  
② 供述聴取における防御権が極めて不十分

- ① 秘匿特権  
⇒一定の範囲で秘匿特権に配慮する運用を検討することが適当
- ② 供述聴取における防御権  
⇒新たに設けられた苦情申立制度においても問題ある事案が出ておらず、防御権拡充の必要なし。

#### 【評価】

- ① 裁量が必要最小限の範囲に限定されたことは評価(経団連提言に沿った見直し)。
- ② 運用基準の策定により、運用の**予測可能性**とともに、**事後の司法審査**も担保。

- (7)自ら減免申請を行った事業者を対象とした制度であり、「えん罪」を招来する懸念がないこと、(1)事業者と公取委が協力して事件処理を行うこと(協力型事件処理)の**促進が期待される**ことから評価(経団連提言に沿った見直し)。

- **海外事業者への積極的な執行を期待**(経団連提言に沿った見直し)。

- 算定率の引上げは見送るべき。

- ① 事業者による減免申請・それに向けた自主的な調査協力促進のため、弁護士に安心して相談できるよう秘匿特権は確実に導入すべき。
- ② 供述聴取についても何らかの見直しが必要。

### 一独占禁止法における手続保障のあり方について

#### 1. 弁護士・依頼者間秘匿特権

##### 基本的な考え方

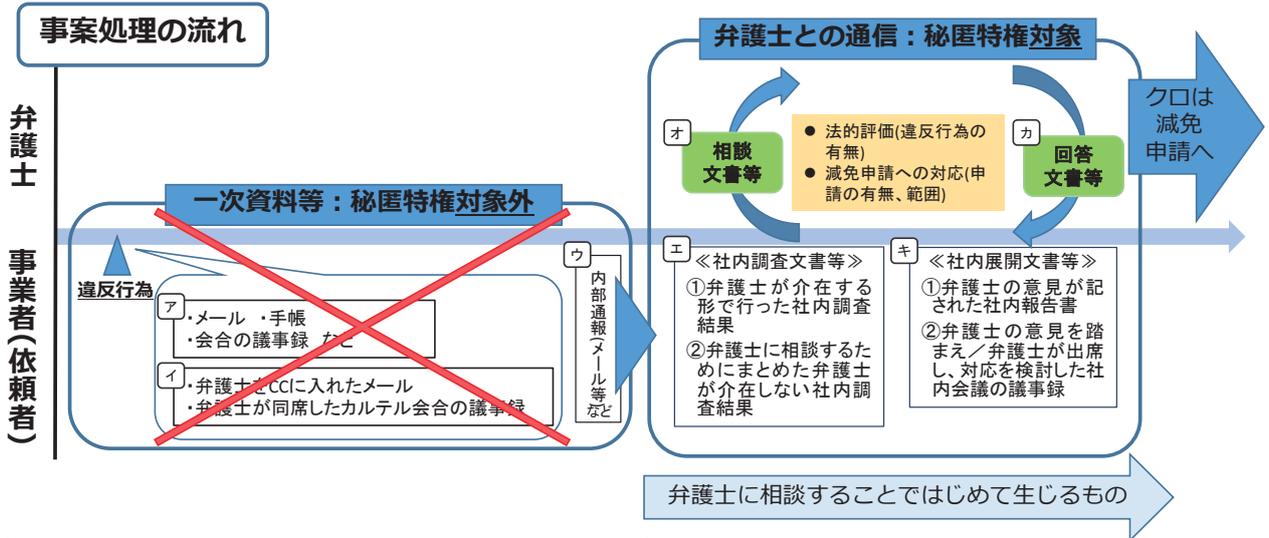
1. 経団連としては、事業者(依頼者)の基本的な権利として、弁護士・依頼者間秘匿特権を保障すべきと考える。
2. 今回の検討に関しては、「事業者による自主的・積極的な違反行為の発見・是正や未然防止の取組みの促進及び公正取引委員会による違反行為の早期発見・早期排除」という改正の目的をより効果的に実現するため、事業者が弁護士と円滑に協議しつつ自律的に事実を解明し、公正取引委員会との信頼関係に基づく協力により、必要に応じて是正措置を講じていくことが重要。

その環境整備として、少なくとも、弁護士・依頼者間秘匿特権を中心とする手続保障についての手当てが必要。

3. これにより、課徴金減免申請が促進・徹底され、社会全体として違反行為の抑止・是正が図られるとともに、新制度が目指す協力型事件処理体制の構築により、必要に応じた効率的な是正措置が可能となる。

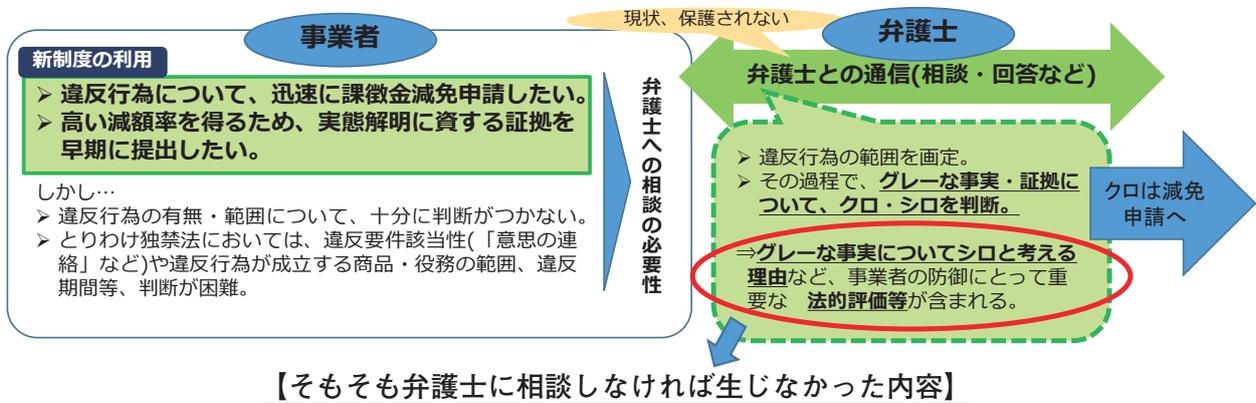
保護範囲についての基本的な考え方

- (1) 違反行為時から存在する一次資料や内部通報メール等は、そもそも弁護士との通信ではなく、保護の対象外。  
【※保護対象となる文書に添付したとしても、その部分は保護の対象外】
- (2) 保護されるのは、一次資料等の内容を踏まえた**弁護士との通信**であり、弁護士への相談・弁護士からの回答に加え、弁護士と相談するために社内でまとめた調査結果や弁護士の回答を社内に展開した文書等も対象とする。



保護の必要性①(弁護士との通信を保護する実益)

- (1) 疑わしい行為を内部で認知した事業者においては、減免申請すべき違反行為の範囲を画定し、自主的に提出すべき証拠を精査するため、専門的知見を有する弁護士に相談することが必要。
- (2) この相談を通じ、当該行為(グレーな事実)について調査・分析した結果、最終的に問題ない行為と判断した部分については、後に訴訟等で争う可能性があり、当該部分にかかる弁護士との通信(法的評価等)については、公平な攻撃・防御確保の観点から秘匿される必要。
- (3) 現在は秘匿特権が保障されていないため、グレーの事実に関する通信が生じること自体が懸念材料となり、弁護士への相談をためらう=ディスインセンティブが働いている。



- (1) 今般の改正の目的は、「事業者による自主的・積極的な違反行為の発見・是正や未然防止の取組みの促進」。
- (2) しかし、グレーの事実に関する通信が保護されない場合、「そもそも弁護士に相談しない方がいいのではないか」との考えすら生じる可能性がある。その結果、今回の改正の目的の実現の阻害要因となる。

### メリット

秘匿特権を保障することにより、事業者は懸念なく事実解明を行い、弁護士に法的評価を依頼することが可能となり、

- ▶ **違反行為の発見及び減免申請が促進・徹底**される。  
(世に出ることのないまま埋もれる事件が減る)
- ▶ **自主的な証拠の提出が促進**される。

△新制度がより機能▽

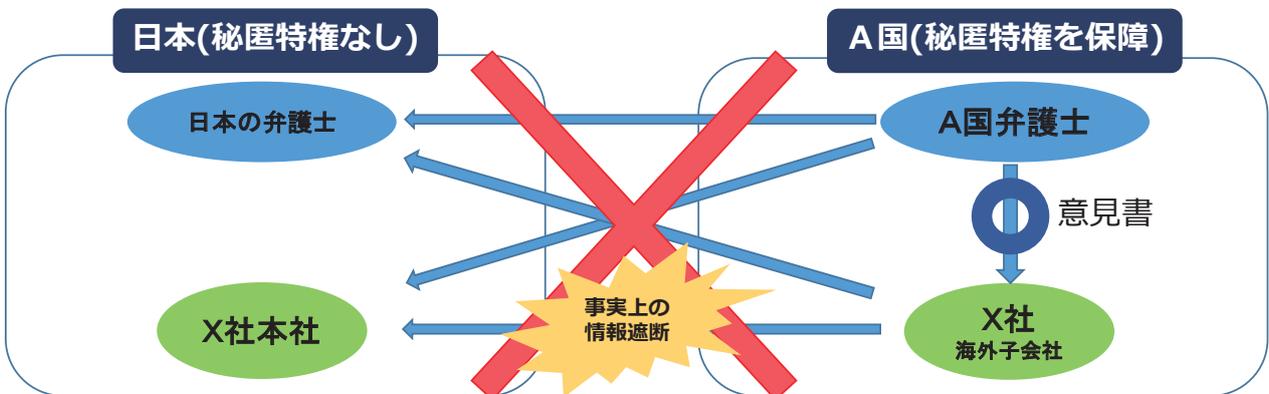
### 懸念について

- (1)実態解明機能一般との関係  
一次資料自体は秘匿の対象とならず、弁護士への相談がなかった場合と比べ、公正取引委員会の実態解明機能は損なわれない。
- (2) 濫用への懸念
  - ①課徴金減免制度の下、仮に、証拠を不当に申請・提出から外した事実があれば他の事業者から明らかになる可能性が高い。
  - ②加えて、新制度においては、(ア)証拠の内容によって減額率が高くなる一方、(イ)調査妨害に対しては減免失格・課徴金の加算の導入が検討されている(弁護士の責任も問題になり得る)。
  - ③また、保護の対象かどうか争いが生じた場合に中立的な第三者が判断する制度を設ける。

△弊害が生じるおそれは極めて低い▽

### 保護の必要性②(国際事案特有の事情)

- (1) 独占禁止法分野では、同一の行為について、日本国内のみならず海外でも問題とされる事案(国際市場分割カルテルなど)があり、各国で一斉に減免申請を行うなど、日本の本社が中心となって国内外の事業所間で連携して対応を検討しなければならない場合がある。
- (2) しかし、日本国内において秘匿特権が保障されていないため、日本本社は、各国における法的評価等について海外の弁護士の見解が得られず、わが国における迅速な課徴金減免申請も含む世界的な対応に支障が生じている。その結果、わが国企業の競争条件を劣後させることとなっている。
- (3) わが国において秘匿特権が保障されれば、少なくとも日本の弁護士を介して海外の弁護士からの情報を得ることは可能となる。



## 2. 供述聴取手続における防御権

### 基本的な考え方

- (1) 新制度により、調査協力に対するインセンティブを高めることで、社内調査を踏まえた事業者の自主的な報告を中心とした審査への移行を期待。事業者の調査への協力義務が聞き取りの環境整備に留まり、個人の供述への協力・非協力自体は評価対象とならないことを確認するとともに、従前指摘されてきた調査における供述聴取への高い依存からの脱却を強く求める。
- (2) 一方で、今後も供述聴取が行われなくなるわけではなく、引き続き、弁護士の立会いの容認、録音・録画の導入をはじめとする適正手続の確保に向けた抜本的な見直しを要望する。
- (3) 仮に、予算措置等の関係でただちにこれらの改革を行うことが困難なのであれば、①従業員等によるICレコーダーの持ち込み、②メモの録取、③一問一答式調書の作成、といった、今すぐにでもできる見直しを行うことにより、供述録取過程における最低限の適正手続を確保すべきである。

### 求める防御権とその必要性・許容性

論 点	導入のメリット(必要性)	許容性
ICレコーダーの持ち込み(可視化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 供述調書の任意性・信用性に関する無用な争いが減る。</li> <li>● 新制度において、従業員等の虚偽供述が見られた場合、「調査の過程で、事業者が随時是正を要請することが適当」とされている(報告書(案)58頁)が、事業者が正確に是正するためには、従業員の供述内容を正確に把握する必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 任意の手続において認められない理由はない。</li> <li>● 予算措置は不要。公取委による事務負担の増加もなし。</li> <li>● 新制度では、調査妨害に対するディスインセンティブが高まり、口裏あわせが行われる可能性は極めて低くなる。</li> </ul>
メモの録取	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 聴取対象者が頭を整理しながら供述することができ、実態解明に資する。</li> <li>● 聴取後に自らの供述内容を確認し、誤りや不適切な点があれば適時是正できる。</li> <li>● 新制度における減免申請後の場合、従業員が供述内容等を会社に持ち帰ることが、会社による調査協力を資する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 任意の手続において認められない理由はない。</li> <li>● 新制度では、調査妨害に対するディスインセンティブが高まり、口裏あわせが行われる可能性は極めて低くなる。</li> <li>● 新制度においては、継続協力義務のもと会社の指示により供述聴取に応じることが求められ、さらに調査妨害に対するディスインセンティブが高まるところ、濫用的なメモ取りが行われるとは考えにくい。</li> </ul>
一問一答式調書の作成(可視化の代替)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 供述調書の任意性・信用性に関する無用な争いが減る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新制度では供述聴取の回数が減り、公取委の著しい負担増にはならないと考えられる。</li> </ul>



# 「CGSガイドラインについて」、「新興国等における競争当局の執行状況に関する調査報告書について」

平成29年5月23日（火）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 安永崇伸課長より「CGSガイドラインについて」、競争環境整備室 北村敦司室長より「新興国等における競争当局の執行状況に関する調査報告書について」のご説明がありました。

川田順一委員長（JXTG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 JXTG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  
 松村謙太郎 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐  
 岩脇 潤 経済産業政策局 産業組織課 係長  
 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  
 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  
 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  
 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  
 野島 嘉之 三菱商事(株) 法務部長

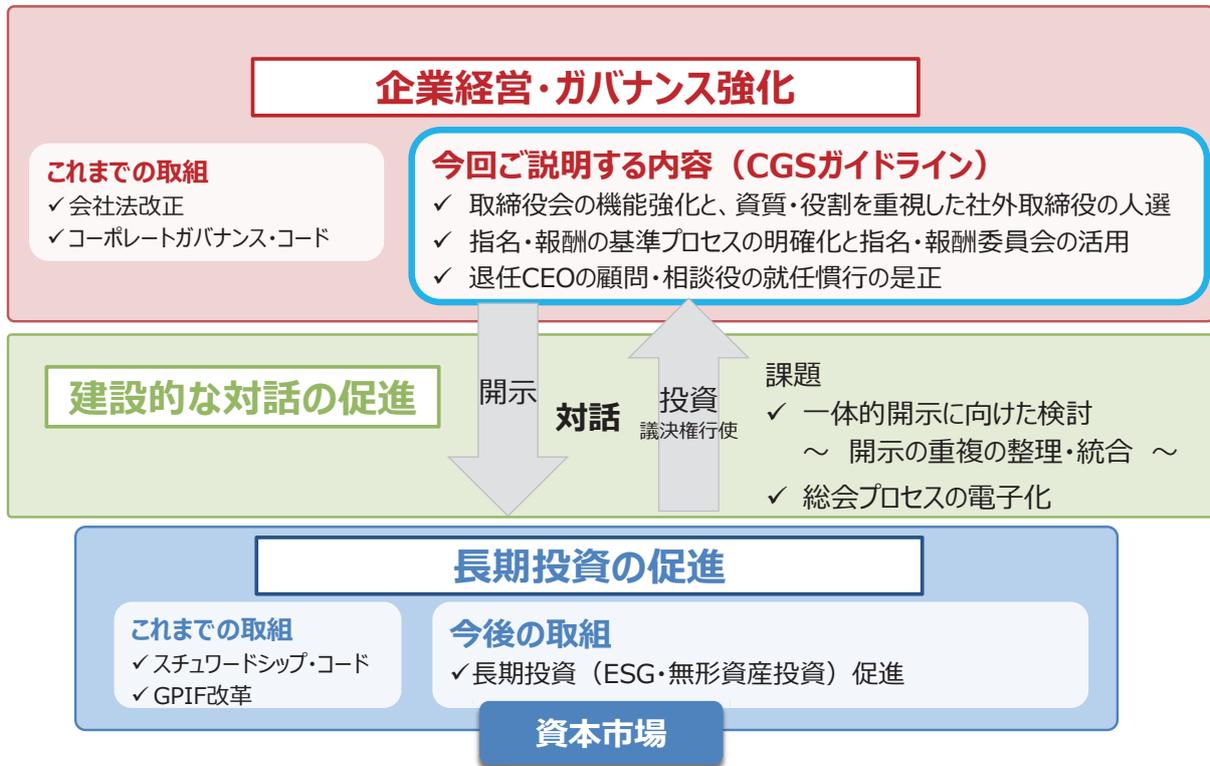
### 委員代理

中森 圭介 東レ(株) 法務・コンプライアンス部 課長  
 丹羽 正典 富士通(株) コーポレート法務部 統括部長

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)

## I. CGSガイドラインについて

### 背景(コーポレートガバナンス関連施策の全体像)



### 策定経緯

#### 「日本再興戦略2016」(2016年6月3日閣議決定)

- i) コーポレートガバナンス改革による企業価値の向上 (抜粋)
- ① 実効的なコーポレートガバナンス改革に向けた取組の深化
- イ) 持続的な企業価値の向上、中長期的投資の促進
- CEOの選解任プロセスを含めて、取締役会のモニタリング機能の強化を目指す。具体的には、CEOを中心とする経営陣に業務執行の決定権限を委任することで意思決定のスピードを確保し、取締役会が経営戦略の決定や業績評価を中心に行うガバナンス体制に関心を持つ企業ニーズに対応するため、内外の先進的な事例を整理しつつ、**取締役会の役割・運用方法、CEOの選解任・後継者計画やインセンティブ報酬の導入、任意のものを含む指名・報酬委員会の実務等に関する指針や具体的な事例集を、本年度内を目途に策定**する。

#### CGS研究会(コーポレート・ガバナンス・システム研究会)

「日本再興戦略2016」を踏まえ、法務省と金融庁からオブザーバーとしての参加を得て、「CGS研究会」を2016年7月に立ち上げ、上記の内容について議論。**2017年3月10日に報告書**を取りまとめた。

#### コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)

CGS研究会での議論に加え、経済産業省における企業価値向上に向けた検討の成果である「経営リーダー人材育成ガイドライン」及び「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」の内容も盛り込み、各企業において検討することが有益と考えられる事項についての実務指針として、経済産業省は、**2017年3月31日、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGSガイドライン)**を策定・公表した。

概要(問題意識と方向性)

- 企業の持続的な成長、中長期的な企業価値向上を図る上で、ESG（環境・社会・ガバナンス）を踏まえた企業経営の重要性が急速に高まっており、**その中でも要になるのはガバナンス。**

➢ 企業価値の向上を図る上で各企業が抱えているコーポレートガバナンスに関連する課題は様々。

(課題例)

- 事業ポートフォリオの適切な見直しが不十分で、明確な戦略もなく、非中核事業や撤退が必要な事業に無駄なリソースを割いている。
- 判断の軸が不明確で、社内コンセンサスを重視する結果、意思決定に時間を要している。
- 第四次産業革命などの環境変化を踏まえた将来の経営戦略について、十分な時間をかけて議論できていない。
- CEOのほとんどが、他社での経営経験がなく、全く違った価値観、考え方に基づく多面的な検討が困難である。
- ガバナンス改革を企業価値向上にどう結びつけるのかが分からず、コードを形式的にコンプライする結果になっている。
- CEO・経営陣に求められる資質や後継者の育成が明確でない。
- CEO・経営陣とは別に経営への影響力を持っている者が存在し、CEOの果断な意思決定が阻害されている。

➢ 形式的対応にとどまるのでは無意味であり、上記の課題等をどう解決するかという観点から各企業がコーポレートガバナンス改革に取り組むことが重要。その結果としての各企業の取組は、多様なものとなる。

CGSガイドラインの方向性

- 企業価値向上の中心的役割を果たすのはCEO・経営陣。企業価値向上のためには経営戦略が必須であり、その立案に当たっては社外の視点や知見も入れて取締役会で検討。
- また、優れたCEO・経営陣を選び、適切なインセンティブを与え、その成果をチェックしていく仕組みを作ることは全ての企業において必須。

概要(CGSガイドラインの全体像)

中長期的な企業価値と「稼ぐ力」を強化するために  
有意義と考えられる具体的な行動をとりまとめたもの

(CGS研究会報告書による提言に対応する事項)

1. 形骸化した取締役会の経営機能・監督機能の強化

- 中長期の経営戦略、経営トップの後継者計画の審議・策定
- 個別業務の執行決定は対象を絞り込み、CEO以下の執行部門に権限委譲

2. 社外取締役は数合わせでなく、経営経験等の特性を重視

- 人選理由を後付けで考えるのではなく、最初に必要な社外取締役の資質、役割を決定した上で人選
- 社外取締役のうち少なくとも1名は企業経営経験者を選任（逆に、経営経験者は他社の社外取を積極的に引受け）

3. 役員人事プロセスの客観性向上とシステム化

- CEO・経営陣の選解任や評価、報酬に関する基準及びプロセスを明確化
- 基準作成やプロセス管理のため、社外者中心の指名・報酬委員会を設置・活用（過半数が社外、半々なら委員長が社外）

4. CEOのリーダーシップ強化のための環境整備

- 取締役会機能強化により、CEOから各部門（事業部、海外・地域拠点等）へのトップダウンをやりやすく
- 退任CEOが相談役・顧問に就任する際の役割・処遇の明確化
- 退任CEOの就任慣行に係る積極的な情報開示

## Ⅱ. 新興国等における競争当局の執行状況に関する調査報告書について

平成29年4月10日

経済産業省 経済産業政策局 競争環境整備室

### 「新興国等における競争当局の執行状況に関する調査報告書」 を取りまとめました

経済産業省は、競争法の制定や改正が相次ぐと共に、執行を活発化させている新興国等における競争当局の執行状況をまとめた調査報告書を取りまとめました。

#### 1. 背景

企業の経済活動の国際化に伴い、我が国企業が新興国等で事業を展開する機会が増えており、各国の制度を十分に理解し、適法に実務を行うためのコンプライアンス体制の構築・強化が急務となっています。

そこで、経済産業省は、企業が新興国等でも法令を遵守し、事業を展開することをサポートするべく、新興国等における競争当局の執行状況について調査を行いました。

#### 2. 概要

日本企業が、競争法の規制に関わる頻度・可能性が高いと考えられる

中国、韓国、台湾、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム、  
フィリピン、インド、ブラジル、メキシコ、南アフリカ

の13の国・法域について、

- (1) 競争法の整備状況(規制対象、カルテル等に対する規制、企業結合規制)
- (2) 競争法の執行状況(カルテル、カルテル以外の行為、企業結合届出義務懈怠、域外適用)
- (3) 民事訴訟の動向

を整理した上で、競争当局の執行状況に関する考察・分析をし、今般、報告書として取りまとめました。



## 税制委員会

# 平成29年度経済産業関係税制改正について

税制委員会は、平成29年2月7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。南部友成企業行動課長補佐から「平成29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



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

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

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 担当部長  
 吉田 修一 東京ガス(株) 経理部 部長  
 石崎 正樹 トヨタ自動車(株) 渉外部渉外室 担当課長  
 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 税務戦略室(渉外担当)主幹  
 加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

#### 委員代理

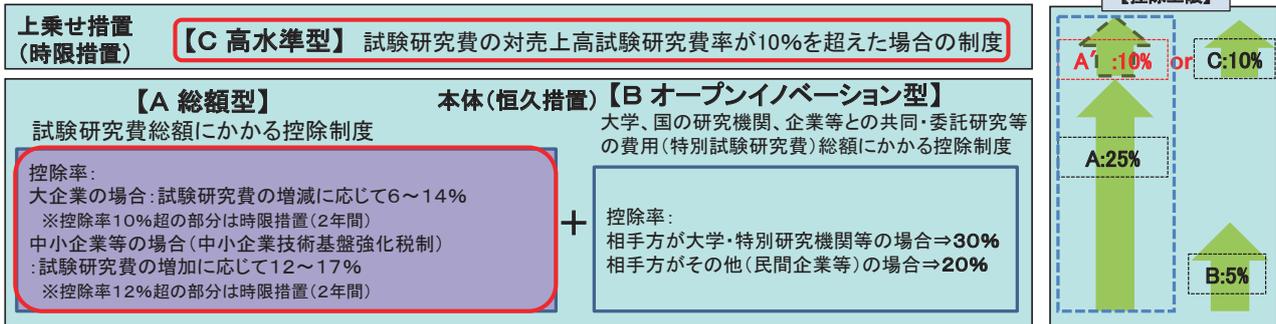
東山 陽祐 キヤノン(株) 経理部税務会計課 専任主任  
 石川 公丈 コスモエネルギーホールディングス(株) 経理部 会計税務グループ 担当グループ長  
 久保田貴司 新日鐵住金(株) 財務部 決算室 主幹  
 田中 啓之 住友化学(株) 経理部 チームリーダー  
 佐藤 政広 石油連盟 企画部 副部長  
 鈴木 弘 太平洋セメント(株) 経理部経理グループサブリーダー  
 神谷 智彦 (一社)日本経団連 経済基盤本部  
 幅 康路 (株)日立製作所 財務マネジメント本部 税務統括部 部長代理

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

## I. 第4次産業革命に対応した研究開発税制

- 従来「モノ」「技術」に加え、第4次産業革命型の「サービス」の開発を支援対象に追加（例：センサー等により情報を収集・分析、ヘルスケアや農業支援サービス等を提供）
- 投資の増減に応じて、税額控除率を最低6%～最大14%とすることで、支援にメリハリを効かせる（現行制度では、投資の増減にかかわらず8～10%の税額控除）
- 中小企業支援の強化のため、現行制度を維持しつつ、5%超投資が増加した場合に控除率（最大17%）と控除上限（10%）を上乗せ（現行制度は控除率12%・控除上限25%）
- オープンイノベーション支援（税額控除率20～30%）の手続き要件を企業実務に合わせて緩和（例：共同研究の開始後に契約変更があった場合、変更前の費用も支援対象とする等）

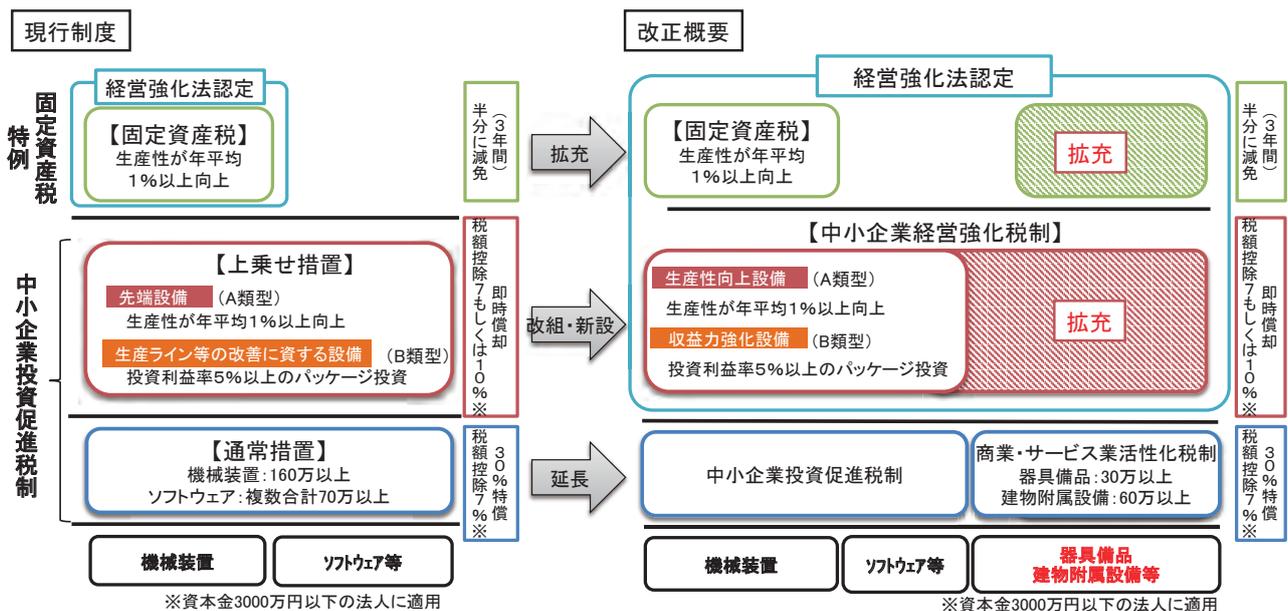
【適用期限：時限措置については平成30年度末まで】



## II. 地域・中小企業向け「負担軽減パッケージ」

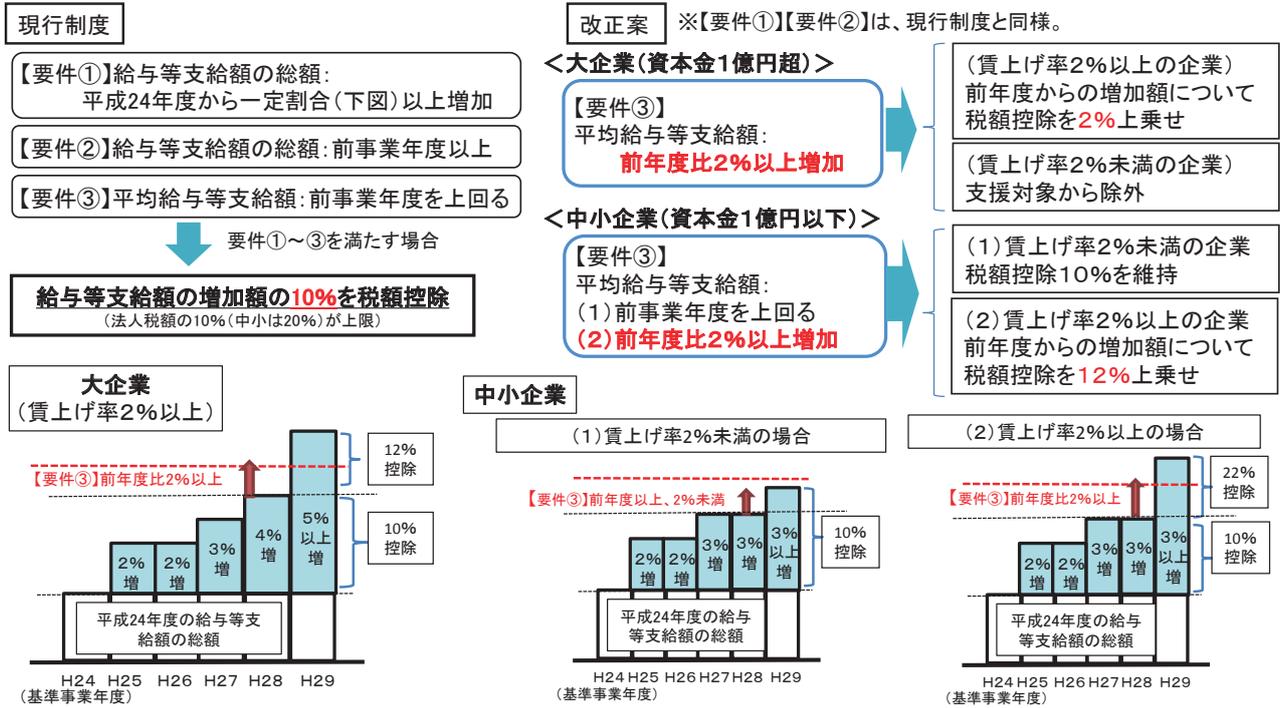
### (1) 中小・小規模事業者の「攻めの投資」の抜本強化

- 固定資産税の軽減措置（中小企業の新規投資は3年間半額）の対象に、サービス業が多く活用する器具備品（例：高効率冷凍陳列棚）や建物附属設備（例：省エネ空調）を対象地域・業種を限定した上で追加する。
- 中小企業経営強化税を創設し、サービス業等の生産性向上に向けた設備投資を即時償却によって協力に支援する。中小企業投資促進税制と商業・サービス業・農林水産業活性化税制を延長する。



(2) 中小企業の賃上げ促進（取得拡大促進税の見直し）

- ・ 現行の支援措置（24年度からの給与増加額に10%税額控除）に加え、**2%以上賃上げした中小企業**は、前年度からの給与増加額に**22%税額控除**を適用する（賃上げに伴う社会保険料負担を上回る控除率）。



(3) 事業承継促進のための税制措置の強化等

- ・ **取引相場のない株式の評価**について、中小企業等の実力が適切に反映されるよう見直す（平均で1割程度の評価減）。
- ・ **事業承継税制**について、人手不足を踏まえた小規模企業の**雇用要件の緩和**（従業員5名未満は1名減少可：従業員4名→3名などを認める）や、**生前贈与リスク軽減**（認定取消時の納税額の軽減）を行う。

(4) 中小企業に対する法人税の軽減税率の延長

- ・ 中小企業軽減税率を延長する（現行制度：所得800万円まで法人税率の本則19%を15%に提言）

(5) 地域未来投資促進税制の創設

- ・ 地域未来投資促進法案（仮称）に基づき、**地域経済を牽引する中堅企業等の設備投資を支援**する。（機械装置等は特別償却40%・税額控除4%）

(6) 企業ベンチャー投資促進税制の延長・強化

- ・ 地方のベンチャー投資を拡大するため、ベンチャーファンドの認定要件を20億円から**10億円**に引き下げる。

(7) 熊本地震対応・災害に関する税制上の措置

- ・ 熊本地震の復旧や今後の災害対応の観点から、**被災代替資産等の特別償却**等の措置を講じる。

### Ⅲ. 「攻めの経営」の推進等の事業環境整備

#### (1) 「攻めの経営」を促すコーポレートガバナンス税制

- ① 株主総会期日を分散化するため、例えば3月期決算企業が株主総会を7月以降に開催する場合、**株主総会後に法人税の申告**を行うことを可能にする。
- ② 中長期的な企業経営を促進するため、現行の単年度の利益に連動する報酬に加え、**複数年度の業績や株価に連動する報酬**等を損金算入の対象とする。

項目	現状	改正の方向性	
<b>【事前確定届出給与（譲渡制限付株式等）】</b>			
・ グループ経営	➢ 自社及び直接の完全子会社に付与対象が限定。	➢ 完全子会社以外の <b>子会社役員</b> も付与対象。	
・ 非居住者役員	➢ 非居住者である役員については損金算入不可。	➢ 非居住者である役員も <b>損金算入を可能</b> 。	
<b>【利益連動給与】</b>			
報酬	・ 算定指標	➢ 利益の状況に関する指標のみが対象（営業利益、当期純利益、ROE等）。	➢ <b>株価等を指標</b> に追加。
	・ 計測期間	➢ 単年度の指標のみが対象。	➢ <b>複数年度の指標</b> も対象。
<b>【役員給与税制全体】</b>			
・ 各給与類型の整合性	➢ 金銭、譲渡制限付株式が対象。（ストックオプションは役員給与税制の枠外で損金算入可能）	➢ スtockオプションや株式報酬も役員給与税制の対象とし、 <b>全体として整合的な税制となるよう措置</b> 。 （⇒パフォーマンスシェア（※）や、在任時に付与する株式報酬信託が <b>新たに損金算入の対象</b> に）	

（※）パフォーマンスシェア：中長期の業績目標の達成度合いに応じて、株式を役員に付与する報酬類型。

#### ③ 組織再編成税制等の見直し

- ・ 機動的な事業再編を促進するため、特定事業を切り出して独立会社とするスピノフについて、法人や株主の譲渡損益や配当に対する課税を繰り延べる。

#### (2) 高度外国人材等の獲得強化

- ・ 高度外国人材等の呼び込みを図るため、在留資格を有する者等、一定の条件を満たす外国人の相続税等について、**課税対象を日本国内の財産に限定**する。

#### (3) 国際課税の見直し

- ・ 外国子会社合算税制の見直しにおいて、海外展開を行う日本企業への過度な負担を回避するため、**現行のトリガー税率と同水準（20%）以上の外国子会社は適用免除とする税率基準**を導入する等、合理的で簡素な制度とする。

#### 今回の制度改正の趣旨

- ◆ BEPSプロジェクトの議論を踏まえ、外国子会社合算税制を抜本改正
  - ① トリガー税率を廃止し、ペーパーカンパニー等は原則合算課税
  - ② 一般の事業会社でも、実体を伴わない「受動的所得」は切り分けて合算課税

#### 日本企業の海外展開の実態を踏まえた合理的で簡素な制度を確保

#### 企業の事務負担への配慮

- トリガー税率が廃止される一方で、**現行と同水準の税率による「制度適用免除基準」**を導入し、申告対象を限定

#### 中小企業への配慮

- 合算対象となる受動的所得について、**少額免除基準額**を1,000万円以下から2,000万円以下に**拡充**

#### 実体ある事業の除外

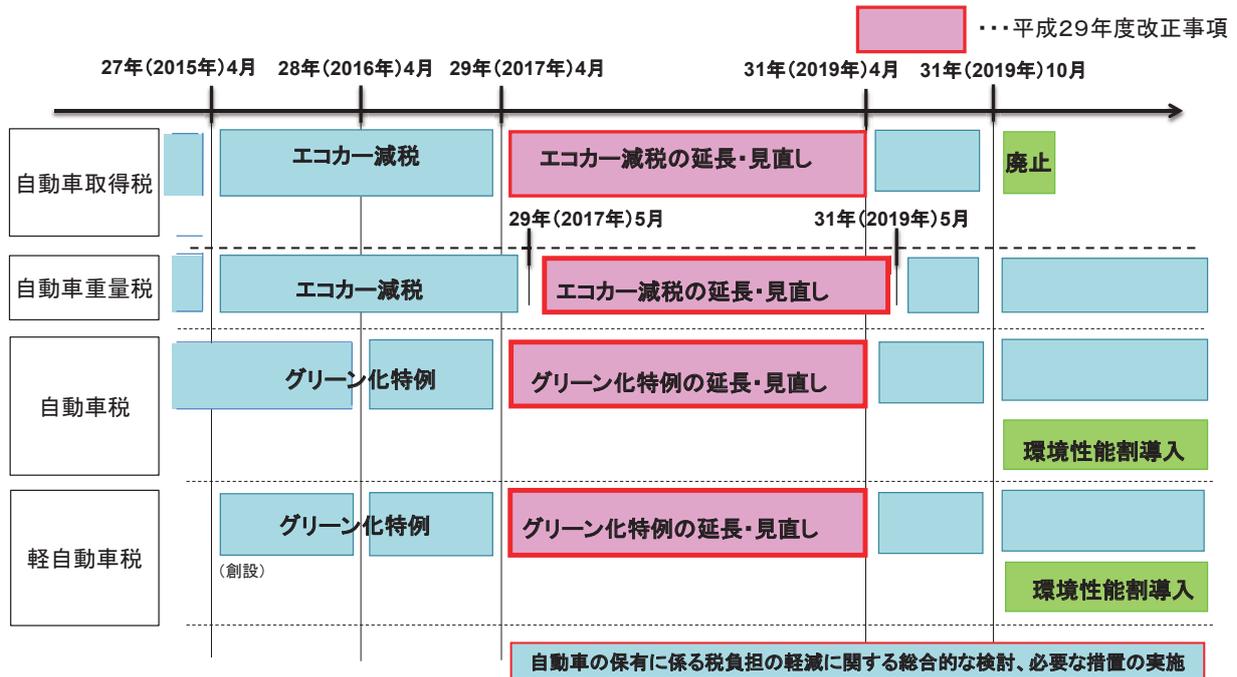
- ① **地域統括会社**が得る収入や**グループファイナンス**による利子収入等の正常な事業活動を引き続き合算対象外に
- ② 実体ある**航空機リース事業**等を合算対象外とし、**国際的イコールフットイング**を実現

(4) 非製品ガスに係る石油石炭税の還付措置の延長

- ・海外との事業環境のイコールフットイングを図るため、精製時に不可避免的に発生する日製品ガスに係る石油石炭税の還付制度の適用期限を3年間延長する。

IV. 車体課税の抜本見直し

- ・エコカー減税（自動車所得税・自動車重量税）、グリーン化特例（自動車税・軽自動車税）について、燃費の向上に応じた対象の重点化を図り、2年間延長する。
- ・エコカー減税制度については、自動車の需要を喚起する観点から、減税対象や非課税／免税対象について、1年間は平成27年度燃費基準+10%達成車を減税対象の下限とする等の措置を講じる。





# 政府「働き方改革実行計画」と働き方改革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29年4月12日(水)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  
 岡野 康司 (株)神戸製鋼所 人事労政部長  
 陶久 昌明 JXTGエネルギー(株) 執行役員 人事部長  
 桑名 朝子 東京ガス(株) 人事部 人材開発室長  
 吉岡 敏英 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 執行役員 ワークライフ部長

佐藤 秀明 日本電気(株) 人事部・人事部長  
 三輪 高嶺 (株)日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部長  
 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  
 安藤 嘉規 三井化学(株) 執行役員 人事部長

### 委員代理

近藤 誠一 大阪ガス(株) 東京支社 副支社長  
 出岡 能久 スズキ(株) 人事部労政給与課 課長  
 中村 邦裕 太平洋セメント(株) 人事部 労務グループリーダー  
 村田 泰崇 (一社)日本経済団体連合会 労働政策本部  
 平野 陽一 富士ゼロックス(株) 人事部 労政グループ長

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

## I. 働き方改革実現会議(抜粋)

### 安倍総理大臣 「働き方改革実行計画」の決定にあたって

『働き方改革実行計画』の決定は、日本の働き方を変える改革にとって、歴史的な一歩である。文化、ライフスタイルとして、長年染みついた労働慣行が本当に改革できるか、半信半疑の方もあろうが、後世において振り返れば、2017年が、日本の働き方が変わった出発点として、間違いなく記憶されることになる。」

(3月28日「第10回 働き方改革実現会議」締めめの総理発言)

## 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（昨年 9 月）
- 今年 3 月 28 日に実行計画を決定

### ＜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 人事室 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
生稲晃子	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			

## 「働き方改革実行計画」の構成

- 平成29年3月28日、働き方改革実現会議が「働き方改革実行計画」を決定。第1回の「総理指示9項目」に基づき、本文+ロードマップ（工程表）。
- 実現会議を改組した「働き方改革フォローアップ会合」を設置し、ロードマップの進捗を継続的に調査し、フォローアップを行う。

### （働き方改革実行計画）

1. 働く人の視点に立った働き方改革の意義
2. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
3. 賃金引上げと労働生産性向上
4. 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正
5. 柔軟な働き方がしやすい環境整備
6. 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備
7. 病気の治療と仕事の両立
8. 子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労
9. 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援
10. 誰にでもチャンスのある教育環境の整備
11. 高齢者の就業促進
12. 外国人材の受け入れ
13. 10年先の未来を見据えたロードマップ

### （総理指示9項目）

1. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
2. 賃金引き上げと、労働生産性の向上
3. 時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正
4. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題
5. テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方
6. 働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備
7. 高齢者の就業促進
8. 病気の治療、そして子育て・介護と仕事の両立
9. 外国人材の受け入れの問題

## 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正

- 我が国は欧州諸国と比較して労働時間が長く、この20年間フルタイム労働者の労働時間はほぼ横ばい。仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働の是正が必要。このためには、いわゆる36協定でも超えることができない、罰則付きの時間外労働の限度を具体的に定める法改正が不可欠。
- 労働基準法の改正の方向性は、日本労働組合総連合会、日本経済団体連合会の両団体が時間外労働の上限規制等に関して労使合意したことを踏まえて、以下のとおり。

### 法改正の考え方

- 今回の法改正は、まさに、**現行の限度基準告示を法律に格上げし、罰則による強制力を持たせるとともに、従来、上限無く時間外労働が可能となっていた臨時的な特別の事情がある場合として労使が合意した場合であっても、上回ることでできない上限を設定するもの。**

### 時間外労働の上限規制

- 週40時間を超えて労働可能となる時間外労働の限度を、原則として、**月45時間、かつ、年360時間**とする。
- 特例として、**臨時的な特別の事情がある場合として、労使が合意して労使協定を結ぶ場合においても、上回ることでできない時間外労働時間を年720時間**とする。
- かつ、年720時間以内において、一時的に事務量が増加する場合について、最低限、上回ることでできない上限として
  - 2か月、3か月、4か月、5か月、6か月の平均で、いずれにおいても、**休日労働を含んで、80時間以内**
  - 単月では、**休日労働を含んで100時間未満**
  - 原則を上回る特例の適用は、**年6回**を上限
- 労使が上限値までの協定締結を回避する努力が求められる点で合意したことに鑑み、さらに可能な限り労働時間の延長を短くするため、**新たに労働基準法に指針を定める規定を設け、行政官庁は、当該指針に関し、労使等に対し、必要な助言・指導を行えるようにする。**

### パワーハラスメント対策、メンタルヘルス対策

- 労働者が健康に働くための職場環境の整備に必要なことは、労働時間管理の厳格化だけではない。上司や同僚との良好な人間関係づくりを併せて推進する。
  - ✓ 職場のパワーハラスメント防止を強化するため、政府は労使関係者を交えた場で対策の検討を行う。
  - ✓ 過労死等防止対策推進法に基づく大綱においてメンタルヘルス対策等の新たな目標を掲げることを検討するなど、政府目標を見直す

### 勤務間インターバル制度

- 労働時間設定改善法を改正し、事業者は、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息の確保に努めなければならない旨の努力義務を課す。
  - 普及促進に向けて労使関係者を含む有識者検討会を立ち上げ。
  - 制度を導入する中小企業への助成金活用や好事例周知。

## 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正（つづき）

### 法施行までの準備期間、見直し

- 中小企業を含め、急激な変化による弊害を避けるため、**十分な法施行までの準備時間を確保。**
- 政府は、法律の施行後5年を経過した後適当な時期において、改正後の労働基準法等の実施状況について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に応じて所要の見直しを行う。

### 現行の適用除外等の取扱

自動車運転	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 改正法の一般則の施行期日の5年後に、年960時間（＝月平均80時間）以内の規制を適用することとし、将来的には一般則の適用を目指す旨の規定を設ける。</li> <li>✓ 5年後の施行に向けて、荷主を含めた関係者で構成する協議会で労働時間の短縮策を検討するなど、長時間労働を是正するための環境整備を強力に推進。</li> </ul>
建設	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 改正法の一般則の施行期日の5年後に、罰則付き上限規制の一般則を適用する（ただし、復旧・復興の場合については、単月で100時間未満、2か月ないし6か月の平均で80時間以内の条件は適用しない）。併せて、将来的には一般則の適用を目指す旨の規定を設ける。</li> <li>✓ 5年後の施行に向けて、発注者の理解と協力も得ながら、労働時間の段階的な短縮に向けた取組を強力に推進。</li> </ul>
医師	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 時間外労働規制の対象とするが、医師法に基づく応召義務等の特殊性を踏まえた対応が必要。</li> <li>✓ 具体的には、改正法の施行期日の5年後を<b>目途に規制を適用</b>することとし、医療界の参加の下で検討の場を設け、質の高い新たな医療と医療現場の新たな働き方の実現を目指し、<b>2年後を目途に規制の具体的な在り方、労働時間の短縮策等について検討し、結論を得る。</b></li> </ul>
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門的、科学的な知識、技術を有する者が従事する新技術、新商品等の研究開発の業務の特殊性が存在。</li> <li>✓ このため、<b>医師による面接指導、代替休暇の付与など実効性のある健康確保措置を課すことを前提に、現行制度で対象となっている範囲を超えた職種に拡大することのないよう、その対象を明確化した上で適用除外とする。</b></li> </ul>

## 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正（つづき）

### 事前に予測できない災害その他事項の取扱

- ・事前に予測できない災害その他避けることのできない事由については、労働基準法第33条による労働時間の延長の対象となっており、この措置は継続。
  - ✓ 措置の内容については、サーバーへの攻撃によるシステムダウンへの対応や大規模なリコールへの対応なども含まれていることを解釈上、明確化。

### 企業本社への監督指導等の強化

- ・過重労働撲滅のための特別チーム(かたく)による重大案件の捜査、企業本社への立入り調査・指導、企業名公表制度を推進。

### 意欲と能力ある労働者の自己実現の支援

- ・創造性の高い仕事で自律的に働く個人が、意欲と能力を最大限に発揮し、自己実現をすることを支援する労働法制が必要。
- ・現在国会に提出中の労働基準法改正法案に盛り込まれている改正事項は、長時間労働を是正し、働く方の健康を確保しつつ、その意欲や能力を発揮できる新しい労働制度の選択を可能とするもの。
  - ✓ 具体的には、中小企業における月60時間超の時間外労働に対する割増賃金の見直しや年次有給休暇の確実な取得などの長時間労働抑制策とともに、高度プロフェッショナル制度の創設や企画業務型裁量労働制の見直しなどの多様な柔軟な働き方の実現に関する法改正。
- ・この法改正について、国会での早期成立を図る。

## 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善

- ・政府のガイドライン案の概要は、以下のとおり。

### ① 基本給の均等・均衡待遇の確保

- ・基本給が、職務に応じて支払うもの、職業能力に応じて支払うもの、勤続に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認め、それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を求める。すなわち、均衡だけでなく、均等にも踏み込んだものとしている。
- ・昇給についても、勤続による職業能力の向上に応じて行おうとする場合には、同様の職業能力の向上には同一の、違いがあれば違いに応じた昇給を求める。

### ② 各種手当の均等・均衡待遇の確保

- ・ボーナス（賞与）について、会社の業績等への貢献に応じて支給しようとする場合、同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を求める。
- ・役職手当についても、役職の内容、責任の範囲・程度に対して支給しようとする場合、同一の役職・責任には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を求める。
- ・そのほか、業務の危険度等に応じて支給される特殊作業手当、交代制勤務などに応じて支給される特殊勤務手当、所定労働時間を超えて同一の時間外労働を行った場合に支給される時間外労働手当の割増率、深夜・休日労働を行った場合に支給される深夜・休日労働手当の割増率、通勤手当・出張旅費、勤務時間内に食事時間が挟まれている際の食事手当、同一の支給要件を満たす場合の単身赴任手当、特定の地域で働くことに対する補償として支給する地域手当等については、同一の支給を求める。

- ・なお、基本給や各種手当といった賃金に差がある場合において、その要因として賃金の決定基準・ルールの違いがあるときは、「無期雇用フルタイム労働者と有期雇用労働者又はパートタイム労働者は将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準・ルールが異なる」という主観的・抽象的説明に終始しがちであるが、これでは足りず、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして、不合理なものであってはならない。

## 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善（つづき）

・ 政府のガイドライン案の概要は、以下のとおり。（つづき）

### ③ 福利厚生や教育訓練の均等・均衡待遇の確保

- ・ 食堂、休憩室、更衣室といった**福利厚生施設**の利用、転勤の有無等の要件が同一の場合の転勤者用社宅、**慶弔休暇**、健康診断に伴う勤務免除・有給保障については、同一の利用・付与を求める。
- ・ **病気休職**については、無期雇用パートタイム労働者には無期雇用フルタイム労働者と同一の、有期雇用労働者にも労働契約の残存期間については同一の付与を求める。
- ・ **法定外年休・休暇**については、勤続期間に応じて認めている場合には、同一の勤続期間であれば同一の付与を求め、特に有期労働契約を更新している場合には、当初の契約期間から通算した期間を勤続期間として算定することを要することとする。
- ・ **教育訓練**については、現在の職務に必要な技能・知識を習得するために実施しようとする場合、同一の職務内容であれば同一の、違いがあれば違いに応じた実施を行わなければならない。

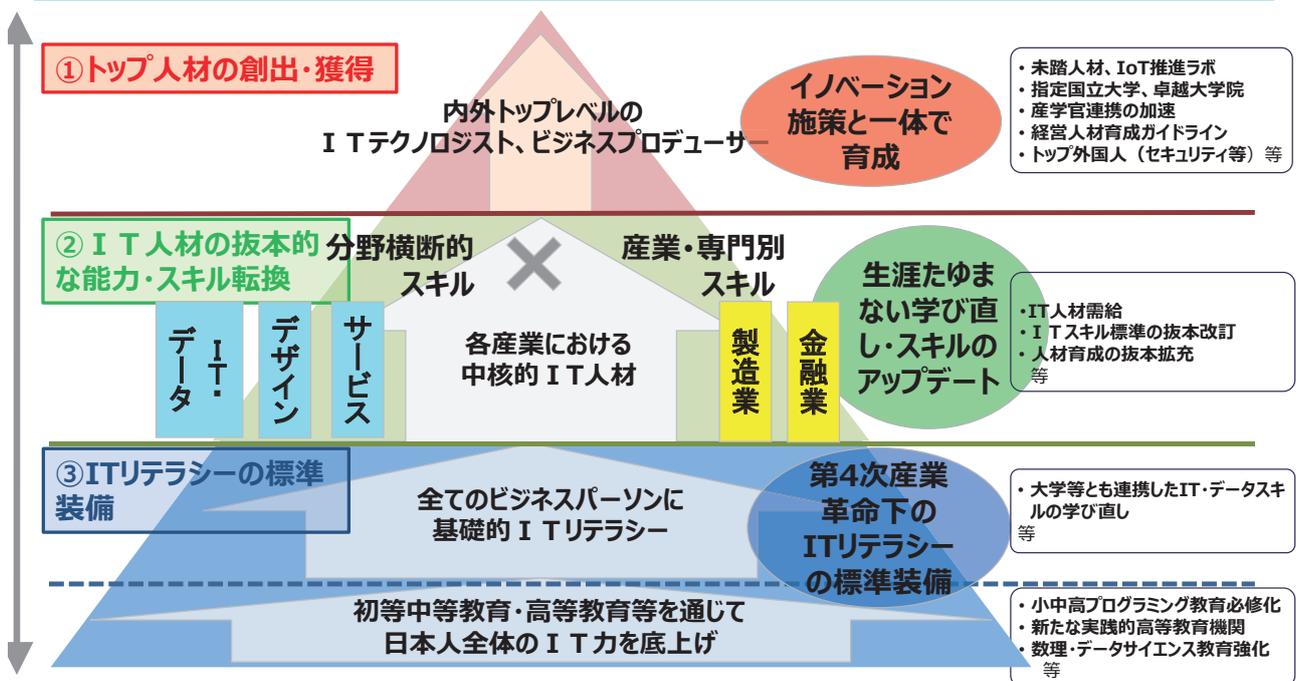
### ④ 派遣労働者の取扱

- ・ 派遣元事業者は派遣労働者に対し、派遣先の労働者と職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情が同一であれば同一の、違いがあれば違いに応じた賃金の支給、福利厚生、教育訓練の実施が求められる。

## II. 人材育成の抜本強化（抜粋）

### 第4次産業革命の下で求められる人材

- ・ 圧倒的に不足している I T・データ人材を中心に、新しいスキルやコンピテンシーを装備するための、**人材育成・教育エコシステム**を国を挙げて構築する

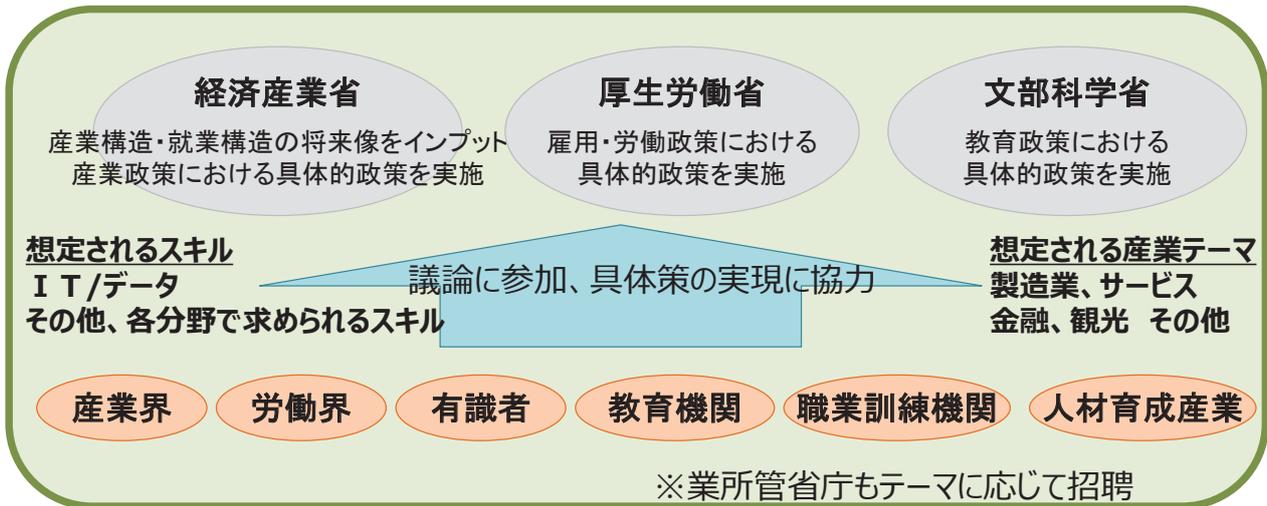


## 「第四次産業革命 人材育成推進会議」について

- 未来投資会議の下に、「第四次産業革命人材育成推進会議」を設置
- 産業構造の転換を踏まえ、各産業で求められるスキル、仕事・職種等について検討
- 上記検討を踏まえ、各省庁が実施すべき具体的な施策に反映

『日本再興戦略2016』（平成28年6月2日 閣議決定）

第4次産業革命を支える人材育成を推進するため「第4次産業革命 人材育成推進会議」を開催し、関係省庁や産業界等の参加を得ながら、求められるスキルや業務等の検討を進め、人材育成・教育政策等に反映する。

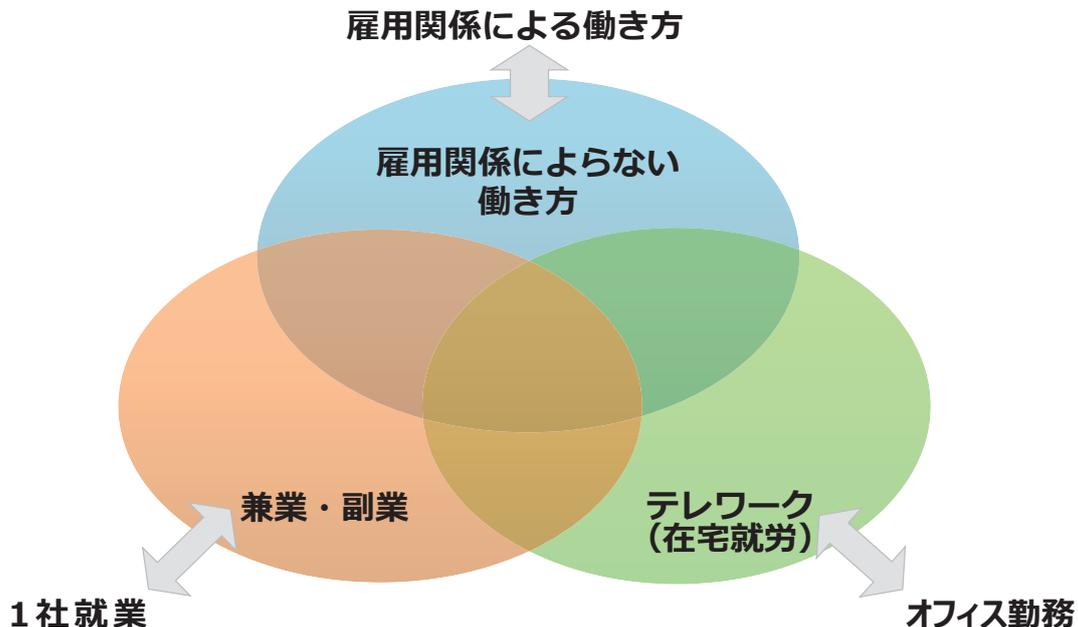


## Ⅲ. 多様で柔軟な働き方（抜粋）

「場所」「時間」「雇用契約」にしばられない 多様で柔軟な働き方

⇒ 旧来の「日本型雇用モデル」へのアンチテーゼ

⇒ キーワードは 「それぞれが選択肢（options）を持つ」と  
「タコツボ（silo）を壊す」



## 「多様で柔軟な働き方」の環境整備に向けた 経産省 3 研究会

① 兼業・副業の促進	② 雇用関係によらない働き方	③ 中小企業の人手不足対応力強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>兼業・副業や、それらを通じた起業を促進。</b> オープンイノベーションを推進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>「雇用関係によらない働き方」を「選択肢」として確立。</b> 約4000人の方を対象に大規模実態調査を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業の現場での、働き方改革による<b>人手不足対応のガイドライン</b>をとりまとめ、<b>先進事例共有</b>。</li> </ul>

<ol style="list-style-type: none"> <li>① ベストプラクティスの発信・表彰の実施</li> <li>② 地方におけるリーディングケースの創出</li> <li>③ 制度的課題の打破と実務的な環境整備</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 働き手が安定した生計が立てられる教育訓練・人材育成システムの構築</li> <li>② 働く環境（社会システム）の改善</li> <li>③ 企業（発注者）と働き手における取引環境の改善</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① ガイドラインの普及</li> <li>② ガイドラインに沿った取組の促進</li> </ol>
---	---	--



多様で柔軟な働き方の働き手の方々と世耕大臣の懇談会

3月14日 3研究会 報告書 発表

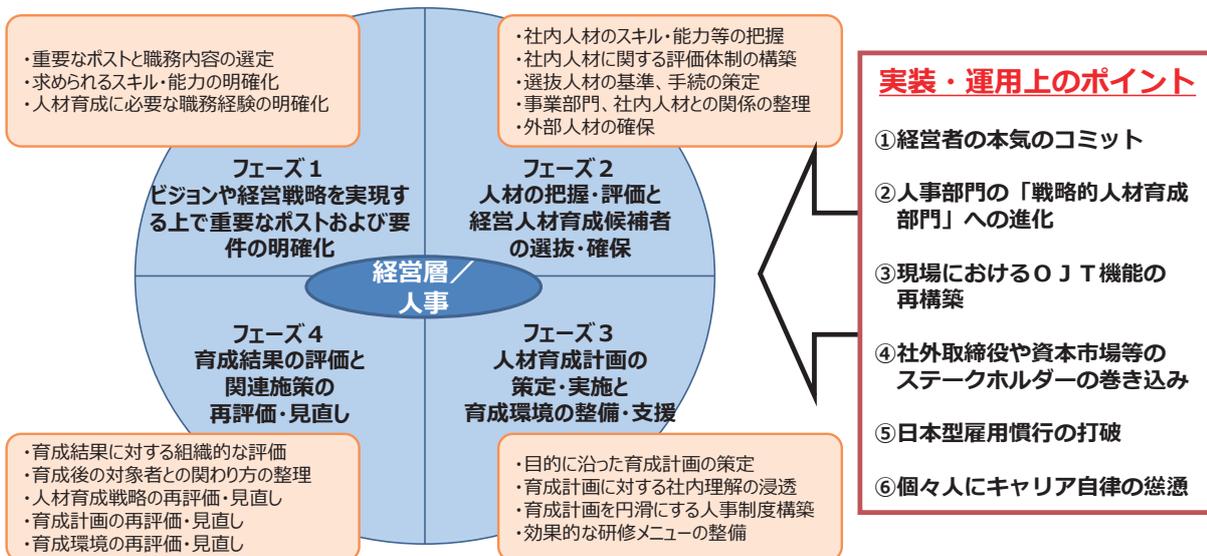
<http://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170314006/20170314006.html>

## IV. 経営リーダー人材育成について（抜粋）

### 「経営リーダー人材育成ガイドライン」の概要

- ガイドラインにおいては、下記の4つのフェーズごとに、①「**取り組むべき制度・施策**」、②この過程で直面する「**課題**」、③その課題を乗り越えるための「**処方箋**」の三要素で構成。
- 合わせて、これらのガイドラインを企業の中で**実装・運用するためのポイントも明記**。

#### フェーズごとの企業が取り組むべき制度・施策



## V. トータルパッケージの必要性（省略）



# 中国の経済情勢と日中の経済関係について

企業活力委員会（企業活力政策研究会合同開催）は、平成29年3月13日（月）に「中国の経済情勢と日中の経済関係について」をテーマとして、経済産業省 通商政策局 北東アジア課 星野光明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、渡壁委員長、星野課長



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

### 経済産業省

星野 光明 経済産業省 通商政策局 北東アジア課 課長

### ご出席者

田中 要 (株)IHI 総務部 渉外グループ 部長

中出 朋彦 (株)IHI 総務部 渉外グループ 課長

新濱 功啓 大阪ガス(株) 東京支店 副支社長

鈴木 久人 川崎重工業(株) 企画本部 事業企画部 副部長

御前 光潔 (株)神戸製鋼所 経営企画部 課長

上田 英樹 JFEスチール(株) 総務部 総務室長

笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長

西部 俊哉 ソニー(株) 渉外・通商部 渉外マネジャー

松井 成城 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 リーダー

三品 孝 タイキン工業(株) 東京支社 渉外室長

宇賀持 豊 東京電力ホールディングス(株) 企画室 次長

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

二唐 通雄 東北電力(株) 海外事業室 副長

川下真由美 トヨタ自動車(株) 海外渉外部 主幹

総谷 好男 (一社)日本化学工業協会 産業部 部長

小島 正行 パナソニック(株) 渉外本部 主幹

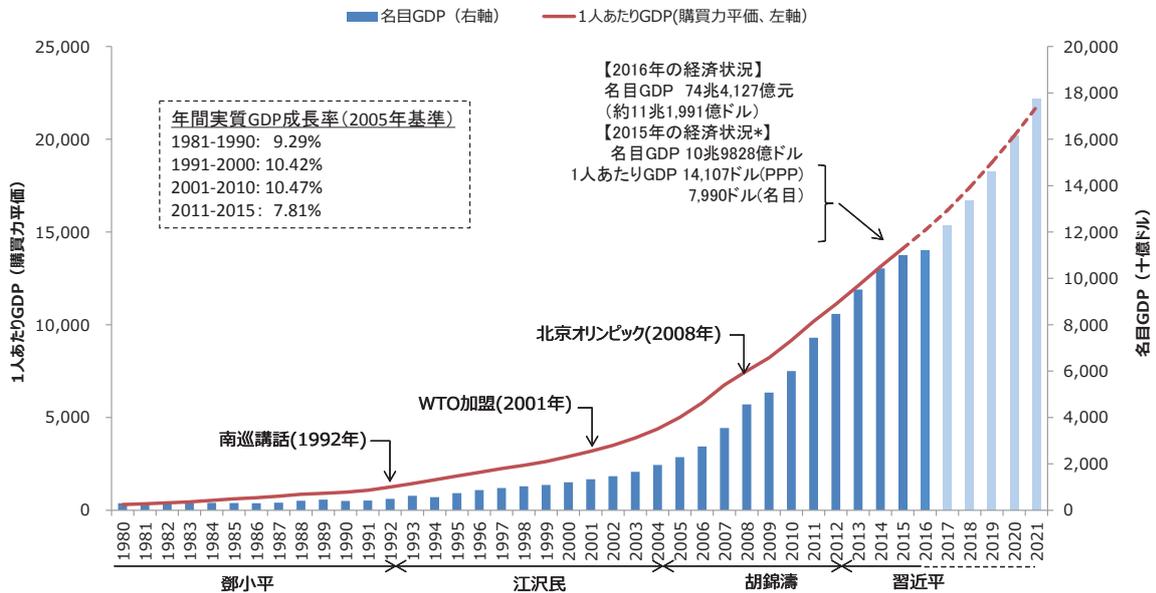
伊藤 潤平 三井化学(株) 経営企画部 調査・渉外担当ディレクター

(役職名は当時、企業名五十音順 敬称略)

# I. 中国経済の現状

## 中国の経済発展状況(長期的推移)

中国国内総生産の長期的推移

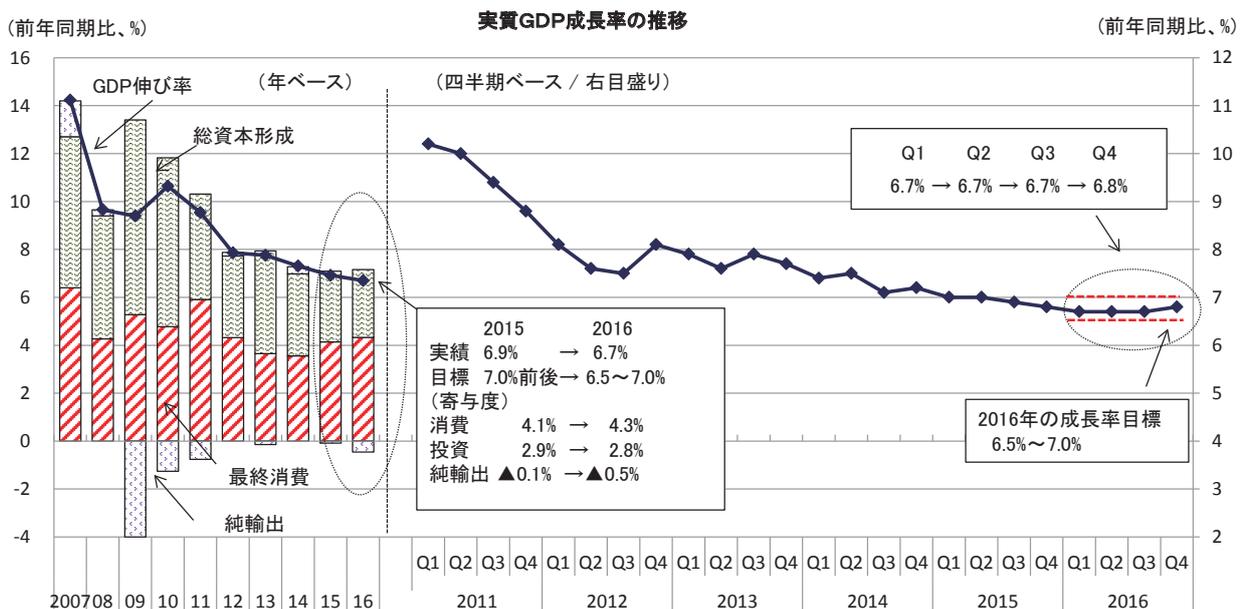


出典：IMF World Economic Outlook Database (Apr. 2016) から作成

\*日本(2015) 名目GDP: 4兆1,233億ドル  
1人あたりGDP: 32,486ドル(名目) 38,054ドル(PPP)

## 足下の動向(経済成長率)

・ 2016年の実質GDP成長率は、政府目標(6.5~7%)に収まる6.7%増となった。寄与度については、投資や純輸出の寄与度が低下し、消費が上昇する傾向。



備考：四半期別の需要項目別内訳は発表されていないので伸び率のみ表示した。  
資料：国家統計局、CEIC database から作成。

## 中国政府の取組（経済成長率目標）

- ・ 2016年3月の第12期全国人民代表大会第4回会議（全人代）で決定された第13次五カ年計画（2016～2020年）は、「2020年までにGDPと国民所得を2010年比で倍増する」との目標実現に向けて、5年間の経済成長率目標を年平均6.5%以上と設定。
- ・ また、李克強総理による「政府活動報告」は、2016年の成長率目標を6.5～7.0%と設定。

### 中国の経済成長率目標と実績

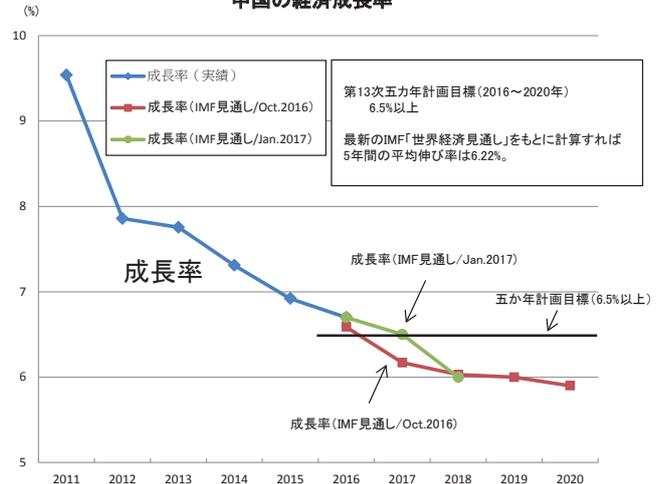
#### (1) 五カ年計画上の目標と実績

	第12次(2011-15)	第13次(2016-20)
目標	7.0%	6.5%以上
実績	7.8%	—

#### (2) 毎年の目標と実績

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
目標	8.0%	7.5%	7.5%	7.5%	7.0%	6.5～7.0%
実績	9.3%	7.7%	7.7%	7.3%	6.9%	6.7%

### 中国の経済成長率



備考: IMF「World Economic Outlook Update (Jan. 2017)」は、2016、2017、2018年の見通しのみを改訂。2019年、2010年は改訂がされていない。5年間の平均伸び率を計算するに当たって、2016、2017、2018年は改訂値、2019年、2020年は従来の見通しを利用した。  
資料: 中国国家統計局、IMF「World Economic Outlook database (Oct. 2016)」、World Economic Outlook Update (Jan. 2017)。

## 2017年の中国経済政策の方向性（主要会議）

### 1. 中央経済工作会議（2016年12月14日～16日）

- 中央経済工作会議は、中国共産党と国務院（政府）とが共催し、翌年の経済政策運営の方針を決定する経済関連で最高レベルの会議。本会議の決定に基づき、翌年3月の全人代で政策決定がなされる。
- 昨年の同会議では、2017年を「第13次五カ年計画実施に当たっての重要な一年であり、サプライサイドの構造改革を深化させる年」と位置づけ、同年に実施すべき経済政策として4つの柱が示された。
  - (1) 「三去一降一補」（過剰供給解消、在庫削減、デレバレッジ、コスト削減、弱点分野補強）の深化
  - (2) 農業分野におけるサプライサイドの構造改革の深化
  - (3) 実体経済の振興（競争力の向上、高品質の商品・サービスの供給拡大、ブランド構築強化、外資の活用等）
  - (4) 不動産市場の安定的かつ健全な発展

### 2. 第12期全国人民代表大会（全人代）第5回会議（2017年3月5日～15日）

- 全国人民代表大会は、中国憲法が定める国権の最高機関（一院制）。各省・自治区・直轄市・特別行政区の代表および軍の代表から構成されており、法律の制定や国家予算の審議、重要人事の決定などを行う。任期は5年で、本年が第12期最後の全人代となる。
- 本年の全人代では、習近平を核心とする党中央への団結を強調。昨年の六中全会が習近平総書記の核心の地位を明確にしたことを「極めて重要で深遠な意義を持つ」と評価。

#### 《参考》次期党幹部、政府指導者選出までの流れ

2017年3月 第12期全国人民代表大会第5回会議（12期最後の全人代）

党大会前 中国共産党第18期中央委員会第7回全体会議（七中全会）：第18期総括、次期党幹部候補者を決定

2017年秋 中国共産党第19回全国代表大会党大会：第19期中央委員、中央候補委員を選出

党大会後 中国共産党第19期中央委員会第1回全体会議（一中全会）：第19期党総書記、政治局常務委員、党中央軍事委員会主席等（党要職）を選出

2018年3月 第13期全国人民代表大会第1回会議（13期最初の全人代）：国家主席、国務院総理、全人代委員長、新閣僚等（政府要職）を選出

## II. 中国の産業政策

### GVC(Global Value Chain)における中国の役割

#### 中国の産業政策

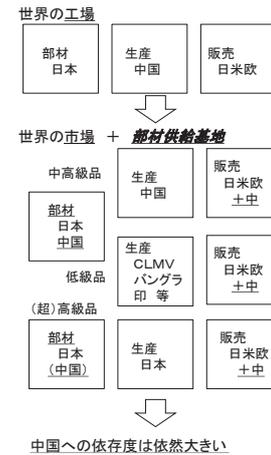
産業のグレードアップ 労働集約型から付加価値型へ

○中国製造2025

○スマート製造プロジェクト

(新世代情報通信技術、ハイエンド工作機械・ロボット、航空宇宙設備、海洋設備・造船、先進鉄道設備、省エネ・新エネ自動車、電力設備、農業機械、新材料、バイオ医薬・医療機器等)

○インターネット+



## III. 電子商取引・配送・物流

### 拡大する電子商取引(EC)市場

- ・ EC 市場取引では、B2B（企業間の取引）が7割以上を占めるが、近年は B2C（企業と個人の取引）、C2C（個人間の取引）が急増している。
- ・ 2015 年のネット小売市場規模は前年比 35.7%増の 3 兆 8,285 億元。
- ・ 2016 年は前年比 39.1%増の 5 兆 3,261 億元の見込み。
- ・ 社会消費品小売総額に占める割合は 2015 年に 12.7%に達した。



(注)2016年は予測値。  
(出所)中国電子商務中心のデータを基に作成



(ジェトロ資料より)

## IV. 環境・省エネビジネス

### 環境・省エネビジネス

- ・ 2016 年 11 月 26 日に「第 10 回日中省エネルギー・環境総合フォーラム」を開催。
- ・ 日本側からは、世耕弘成経済産業大臣、宗岡正二日中経済協会会長、嶋田隆通商政策局長等が出席し、中国側からは、徐紹史国家発展改革委員会主任、張勇国家発展改革委員会副主任、高燕商務部副部長等が出席。また、日中官民関係者合わせて約 800 名が参加。

### 1. 第10回日中省エネルギー・環境総合フォーラム結果概要

- ・ 午前中は、日中双方の関心に基づき、「省エネルギーサービス産業」、「新エネルギー自動車・自動車知能化」を含む6つの分科会を開催。日中双方の専門家から各分野の省エネ・環境技術等に関するプレゼンテーション等が行われた。
- ・ 午後の全体会議では、世耕経済産業大臣が、(1) 各国が自由貿易と国内成長の両輪でバランスよく前に進むことが重要であること、(2) 国内成長については、各国がそれぞれの強みを互恵的に結合させ、共に成長力を高める必要があること、(3) 今後は「スコープ」と「エリア」の2つの点で、日中協力を大きく広げるため、新次元に入るべきことについて発言した。中国側からは徐紹史国家発展改革委員会主任、高商務部副部長がそれぞれ講演・挨拶を行った。

※スコープ：各国における都市生活や生活活動のスマート化等、社会システムを幅広く捉え、全体の高率化を行うこと。

※エリア：日中共同の案件を同様の問題を抱えるアジア諸国へ展開するなど国境を越えた繋がりを構築すること。

### 2. 協力プロジェクト文書交換式

今回のフォーラムでは、新規28件の日中間の協力プロジェクトについて合意文書の交換を実施。これにより、これまでに合意した協力プロジェクトの累計は313件に達した。また、世耕大臣と徐主任は、経済産業省と国家発展改革委員会による「省エネルギー・環境分野における日中協力の更なる深化を図るための覚書」に署名した。

### 3. 世耕経済産業大臣と国家発展改革委員会との会談

本フォーラムにあわせて、世耕大臣と徐紹史主任がバイ会談を行い、世界経済の現状、日本と中国の経済情勢、過剰供給能力問題等について意見交換を行った。また、2012年以降開催されていない日中高級事務レベル協議を来年早期に再開させることについて、中国側から前向きな回答を得た。

## V. インフラ

### 中国の海外展開(「一帯一路」構想について)

- ・ 習近平主席がカザフスタン訪問時に「シルクロード経済ベルト」構想を発表。ヨーロッパとアジア諸国の経済関係強化が目的 (2013年9月)
- ・ 習近平主席がインドネシア訪問時に「21世紀海上シルクロード」構想を発表。中国とASEAN等との経済関係強化が目的 (2013年9月)
- ・ 中国は、2つのシルクロードを合わせて「新シルクロード(一帯一路)構想」と呼んでいる。

#### 新シルクロード経済ベルト(一帯)

～中国から中央アジア、欧州へ～

- 2013年9月に習近平国家主席がカザフスタン訪問中に提起した開発戦略。具体的には、以下2点を説明。
  - (1) 現代の条件の下、古代シルクロードの旅が残した観念と理念を広める。
  - (2) 中国と中央アジア諸国の鉄道・道路・航空・通信・送電網・エネルギーパイプラインの相互接続を推進し、現代的・多面的・立体的なシルクロードを創造する。

#### 21世紀海上シルクロード(一路)

～中国から東南アジア、インド洋諸島、アフリカ東岸諸国、欧州へ～

- 2013年10月に習近平国家主席がインドネシア国会で行った重要講演の中で提起した開発戦略。
- 重要講演での発言は以下のとおり(該当部)。
 

東南アジア地域は昔から「海のシルクロード」の重要な中枢だった。中国はASEAN諸国と海上での協力を強化し、中国政府が設立した中国ASEAN海上協力基金を活用して、海洋協力のパートナーシップを発展させ、21世紀の「海のシルクロード」を共同で建設することを願っている。

中国はASEAN諸国との各分野の実務協力の拡大を通じて、有無相通、相互補完をはかり、ASEAN諸国とチャンスを共有し、一緒に挑戦(試練)を迎え、共同の発展、共同の繁栄を実現することを願っている。



出所：中国中央電視台(CCTV)2015年3月8日



## 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29年3月17日(金)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 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  
 杉原 克 日本化学繊維協会 理事

澤田 潤一 (公財)日本生産性本部 執行役員 公共政策部長  
 斎藤 俊 日本製紙連合会 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 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  
 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  
 (企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

## I. 世界経済の動向 (抜粋)

### OECD世界経済見通し (2017年3月)

- ❑ OECDが2017年3月7日に公表した最新経済見通しでは、世界経済見通しは2017年は3.3%、2018年は3.6%。
- ❑ 米国や中国等の財政政策、ユーロ圏の緩和的な金融・財政スタンスが世界の経済成長を押し上げると指摘。
- ❑ 日本は経済対策の効果が経済成長を押し上げるが、今後の成長は低水準にとどまる賃金上昇の広がりによると分析。

	2016年	2017年見通し		2018年見通し		現状分析・見通しのポイント
		16年11月	17年3月	16年11月	17年3月	
世界	3.0%	3.3%	→ 3.3%	3.6%	→ 3.6%	米国や中国等の財政政策、ユーロ圏の緩和的な金融・財政スタンスが世界の経済成長を押し上げる。
日本	1.0%	1.0%	↑ 1.2%	0.8%	→ 0.8%	経済対策の効果が2017年の経済成長を押し上げるが、今後の成長は低水準にとどまる賃金上昇の広がりによる。
米国	1.6%	2.3%	↑ 2.4%	3.0%	↓ 2.8%	今後見込まれる財政拡大が、長期金利上昇やドル高の影響を受けながらも、経済成長を押し上げる。財政拡大や税制改革、規制緩和、貿易政策が今後の成長に大きな影響を及ぼす見込み。
ユーロ圏	1.7%	1.6%	→ 1.6%	1.7%	↓ 1.6%	今後数年、緩和的な金融・財政スタンスにサポートされ、緩やかな経済成長が続く見込み。ドイツは引き続き堅調な経済成長が続く見込み。
ドイツ	1.8%	1.7%	↑ 1.8%	1.7%	→ 1.7%	
英国	1.8%	1.2%	↑ 1.6%	1.0%	→ 1.0%	インフレの上昇が実質所得や消費の重荷となるほか、今後の各国との貿易関係の不透明さが企業投資を抑制する見込み。
中国	6.7%	6.4%	↑ 6.5%	6.1%	↑ 6.3%	拡張的な財政政策により経済が下支えされているが、構造改革の進展により徐々に経済成長は押し下げられる見込み。
インド	7.0%	7.6%	↓ 7.3%	7.7%	→ 7.7%	構造改革の進展や公共部門の賃金上昇により、強い経済成長が続く見込み。

世界経済の先行きに関し、留意すべき事項

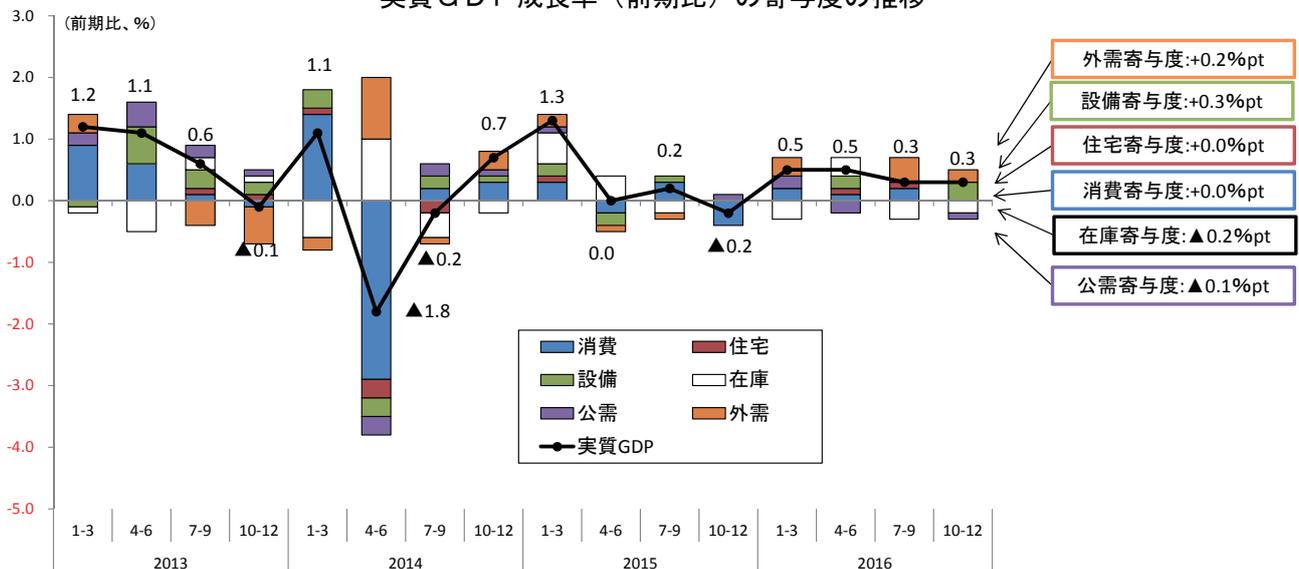
留意すべき事項		スケジュール	
		2017年	2018年
米国	政治	○新政権の政策の行方	
	経済	○金利上昇・ドル高の影響	
欧州	政治	○英国のEU離脱問題	
	経済	○欧州金融不安 ○ギリシャの債務問題	
新興国	政治	○中国の構造改革の進展	
	経済	○米利上げの影響 ○原油価格の変動	
その他	○地政学リスク		

II. 日本経済の動向（抜粋）

2016年10-12月期GDP2次速報

- 2016年10-12月期の実質GDP成長率は、前期比+0.3%(年率+1.2%)となり、1次速報（前期比+0.2%、年率+1.0%）から上方改定された。
- 法人企業統計を受けて設備投資が上方改定されたが、在庫や公需は下方に改定された。

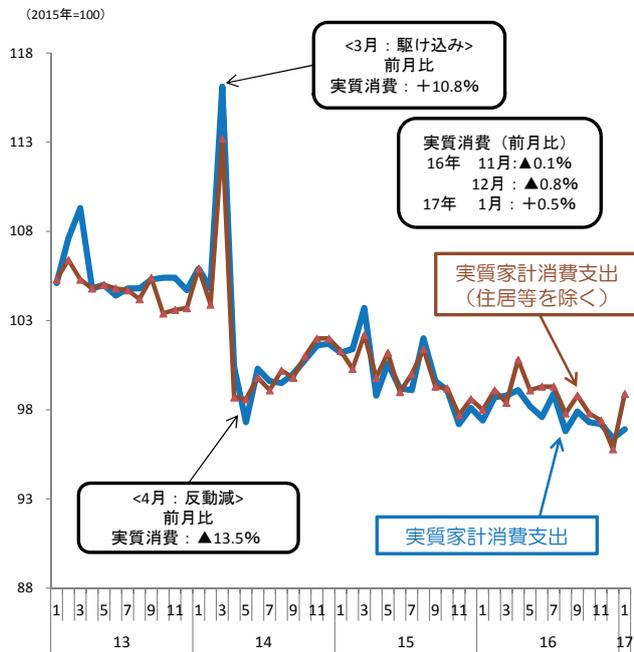
実質GDP成長率（前期比）の寄与度の推移



(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」

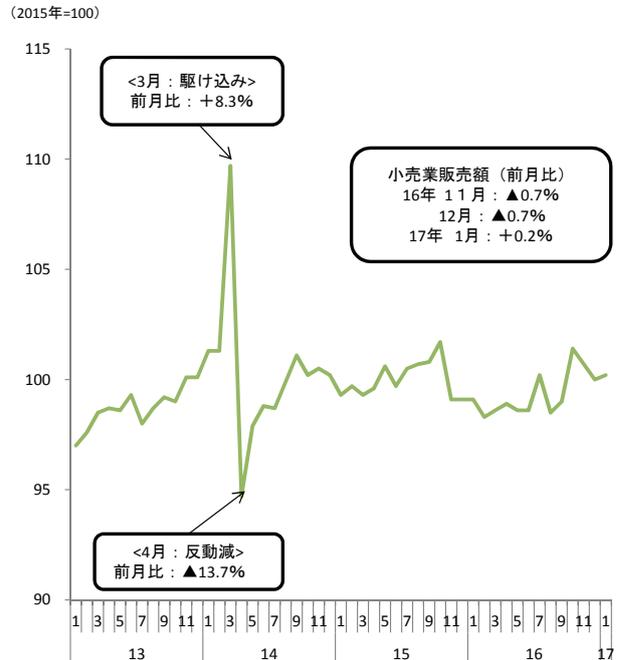
個人消費は、力強さを欠く

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）

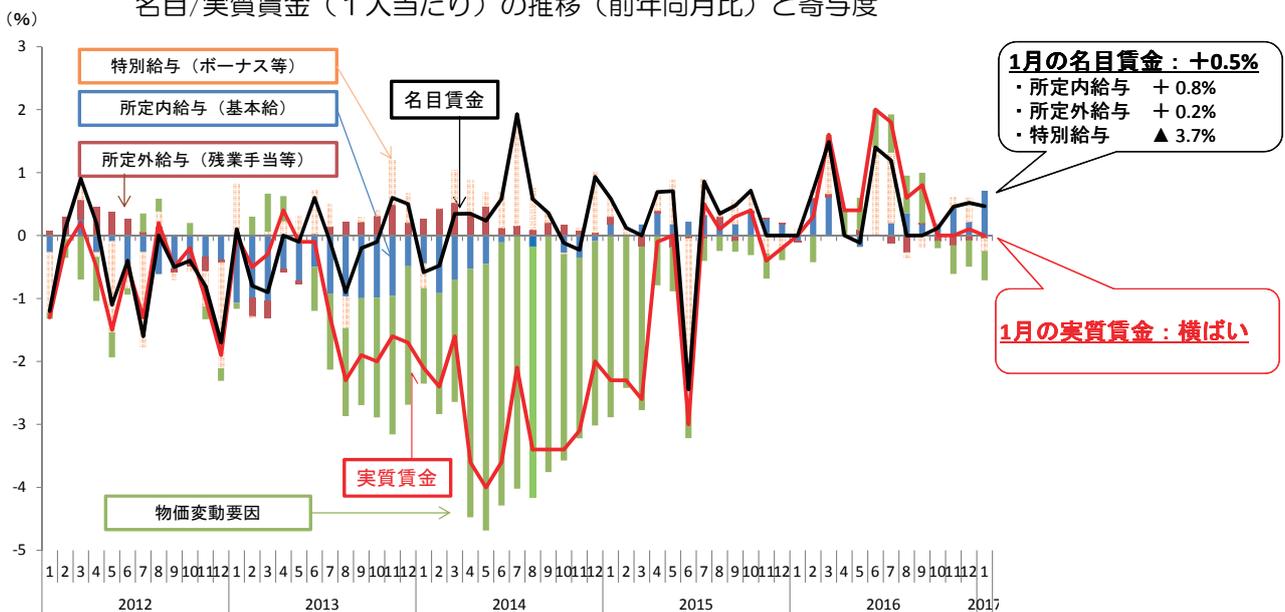


(資料) 経済産業省「商業動態統計」

名目賃金・実質賃金（一人当たり）

- 2017年1月（速報）の現金給与総額（一人当たり名目賃金）は前年同月比+0.5%。
- 消費者物価（持家の帰属家賃を除く総合）でデフレートした実質賃金は、前年同月比横ばい。所定内給与、所定外給与の増加が寄与。

名目/実質賃金（1人当たり）の推移（前年同月比）と寄与度



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「消費者物価指数」



CDGM

# CDGMラウンドテーブル セミナー レポート

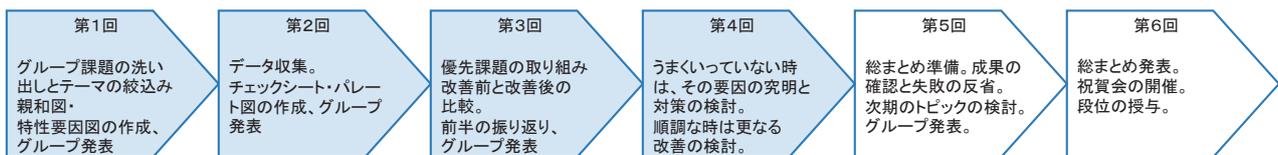
CDGM (Creative Dynamic Group Method) とは、日本人で唯一エドワード・デミング博士の右腕として活躍した吉田耕作博士 (カリフォルニア州立大学名誉教授) が編み出した「創造的で成長し続ける小集団活動」のことです。

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。

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 (第1~22期合計 106チーム 延べ536名参加)。

## I. 第22期CDGMラウンドテーブルセミナー経過報告

第22期CDGMラウンドテーブルセミナーは、平成29年4月よりスタートし、7月22日 (土) まで、計4回が開催されました。今期は4チーム17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、全国展開している花材販売を行う企業で、全国の5つの営業所から参加したメンバーです。今回のセミナーでは、「人材・教育」をテーマに活動を行っています。

現在は、入社1~5年目の社員に対して、商品知識の不足しているところを調査しています。

### チーム2

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。「教育サービスの内容・質」をテーマに活動を行っています。

教育サービスの内容や質の差を生んでいる要因は何かを議論し、「入塾面談での対応」に的を絞り、改善策を検討する予定にしています。

現在は、入塾面談での対応に関する各校舎間の共通点や相違点について調査を行っています。

### チーム3

このチームは、産業用繊維資材のメーカーから参加したメンバーです。「部署間の連絡がうまく出来ていない」という問題について活動を行っています。

チームメンバーは、連絡がうまく出来ていない要因について議論を行い、今回のセミナーでは、「試作品の受注から出荷までをルール化する」をテーマに取り組むことにしました。

#### チーム4

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。「業務の効率化」をテーマに活動を行っています。

現在は、部員の活動状況を数値化し、営業事務、手配処理などの社内業務にかかる時間の削減を目指しています。

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。

今期は、CDGMに初参加のチームと経験者を含むチームとがあります。お互いに刺激し合い、活発な意見交換が行われています。今期も学習塾の先生が参加されていますので、毎回の講義や発表では、吉田先生から教育者という立場についてご自身の経験も交えて話されています。参加されている先生方ばかりでなく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いただけます。ご希望がございましたら、下記担当までお知らせください。

#### 第22期CDGMラウンドテーブルセミナーの様子



講義時



発表時

## II. 第23期CDGMラウンドテーブルセミナー開講予定

第23期CDGMラウンドテーブルセミナーは、平成29年10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29年9月15日（金）を予定しております。ご参加いただく皆様は、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



## 長時間労働からの脱却 ～社内階層ごとにすべきこと～

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  
人事研究センター長

石原 直子



2016年以降、政府が主導する形で、「働き方改革」は国家的なテーマとなった。民間企業においても、働き方改革、なかでも長時間労働体質からの脱却は重要なテーマとして認識され、具体的な取組みを始める企業が増えている。こうした取組みに実効性を持たせるためには、人事部など一部の人が取り組むだけでは足りない。企業内のあらゆる階層の、すべての人が、それぞれに取り組むべき課題がある。本稿では、長時間労働体質からの脱却に向け、社内の階層ごとに何をやらねばならないのかを解説したい。

### 個人は、仕事スキルを高め、 プロフェッショナル意識を持つべし

第1の層は担当者レベル、企業のなかで働く一人ひとりである。まずやらなくてはいけないのは、職務スキルを高め、仕事の進め方、手順といったものに精通することだ。仕事の手順を知らぬままで計画を立てたり資料を作成したりするのは、仕事の効率が高まるはずもない。社内や、顧客との取引の場面で使われている言葉の意味するところを知り、社内のどこにどのような資産（たとえば、知見のある人物、過去の資料、似たような経験をした部門など）があるのかを知り、自分自身がやるべきことを達成するには、どのようなプロセスを踏めばいいのかを理解しておくという、基本的な仕事スキルをまずは高める必要がある。

また、日本企業の現場で働く人々の多くは「真面目」である。だから働くが故に長時間労働になるのではなく、自分に任された仕事をきちんとやりきり、少ない人数で膨大なやるべきことをやっていると、長時間労働になってしまうのも仕方ない、というのが多くの働く人の実感である。

う。だがここに、ある種の「プロフェッショナリズム」を持ち込む必要がある。素晴らしいアウトプットを生みさえすればよいのではなく、そのアウトプットを生むのに、どれだけのリソースを投入したのか、その投入量は正しかったのかを、振り返る習慣が必要なのだ。これはすなわち、自分の働き方の生産性に敏感になる、ということである。もしも給与取得者ではなく、請け負う仕事ごとに報酬をもらう個人事業主であったならば、自分の仕事の生産性に鈍感なままではいられないはずもない。こうしたプロフェッショナル意識を、働く人一人ひとりが持たねばならない。

### 課長はジョブアサインメントの スキルを磨くべし

第2の層は、課長やそれに相当する、チームや課を率いる管理職の人々である。この層の人々に必要なのは、ジョブアサインメントのスキルを向上させることだ。ジョブアサインメントとは職務割り当てのことだが、これは、単に、期初に実施する目標設定のことを意味しているのではない。

ジョブアサインメントとは、以下のようなプロセスをすべて内包するものである。

- (1) 課全体に割り振られた目標（ミッション）の全体像を把握し、
- (2) そのミッションを果たすために、ミッションをタスクの束に分解し、
- (3) 一方で、課の人員とその他の資源（たとえば費消してよい予算など）というリソースを総合的に把握し、
- (4) それぞれのタスクを、どのようなリソースをどれだけ投入することによって完遂するかを設計し、
- (5) 最終的に全リソースを効率的に活用することによって課全体のミッションを果たす

このプロセスを正しく運営するためには、ミッションをタスクに分解し、そのタスクの難易度を測る技術、部下の能力や得手不得手を把握する技術、部下の各時点でのキャパシティを把握する技術(忙しい部下に、さらに仕事を追加でアサインするのは、生産性を大いに下げる行為である)、そして、一人ひとりへの業務の割り振り全体に、意味のある「ストーリー」を持たせるストーリーテリングの技術などが、必要になってくる。課長のジョブアサインメントスキルの巧拙は、部下一人ひとりの生産性やパフォーマンス、ひいてはチーム全体の生産性やパフォーマンスに直結する。にもかかわらず、このスキルをきちんと学習し、身につけている管理職は多くなく、またこのスキルを体系立てて学ぶ場を提供できている企業や人事も多くない。今後、ジョブアサインメントスキルの体系化とその学習方法の確立は、生産性向上と長時間労働からの脱却のために、欠かせない課題となるだろう。

### 部長は意思決定の スピードを上げるべし

第3の層は、部長など、部下に管理職を含み、事業の大きな方針を変更したり、組織構造を変えたりするような意思決定権を持つ人々のことである。企業によっては、それは本部長や統括部長、執行役員であるというケースもある。

この層の人々が、配下の課やチームからあがってくる各種の案件に対する意思決定を、迅速に行わないこと、過度にエビデンスや他部門・他社の事例を網羅することを求め、リスクを取る意思決定をしないことは、配下の人々の仕事の生産性を、圧倒的に低下させることにつながる。部長が即決せずに、意思決定を先延ばしにしようとすることで、配下の人々には、仕事上の「手戻り」や「手待ち」が発生し、空疎な時間を費消せざるを得なくなるからだ。

部長層がリスクを取った意思決定をできるようになるためには、当然ながら権限委譲がなされていること、リスクを取った結果について、過度に失点を強調するような組織風土ではないこと、リスクテイクに見合うだけの有形無形の報酬があると感じられること、などが大切になる。部長とはいえない部長、課長と同じような仕事しかしていない「大課長」のような部長がたくさんいる組織では、当然、意思決定のプロセスは煩雑になる。改めて部長の役割とは何かを考え、彼らの意思決定のスピード向上に必要なものを組織内に埋め込む必要がある。

### 経営陣に求められるもの

第4の層は、社長や取締役、執行役員などの役員層、経営陣である。経営陣には、働き方改革は、単なるお題目ではなく、必ずやり遂げる経営目標であるということ、継続的に社内に向けて発信することがまず求められる。何かの折に、一度は「働き方改革をする」と言ったものの、その後は人事などに丸投げし、話題にもしない、というのでは、従業員は「経営陣は本気ではない」と察知して、決して働き方改革に真摯に取り組もうという空気は醸成されない。しつこいほどにメッセージを出して、「経営陣は本気である」ということを社内に理解させる必要がある。

経営陣が果たすべき、より重要な役割は、自社の事業構造の中の、生産性の低い部分を、中長期的にいかに切り離すのか、という事業戦略上の生産性向上に着手することである。利益率が低い事業からの撤退、無理や無茶な注文ばかりで、価格の引き上げを全く検討する余地のない顧客との決別などがこれにあたる。痛みを伴うとしても、企業内の生産性を引き下げているような事業や顧客を、自社から切り離す決断をできるのは、経営陣だけなのである。

### すべての人がすべきこと

最後に、階層に関わらず、すべての人がやるべきことがある。それは、「会社を出た後にやりたいこと、すべきことを持つ」ということである。もちろん一部の人は、家事・育児や介護など、家族と家庭を維持するために、会社を出た後の時間のほとんどすべてを使わざるを得ないということになるかもしれない。だが、そうした制約のない人々も、会社の外に、自分自身のやるべきこと、やりたいことを見つけ、会社とは違う人々のコミュニティに、身をさらしてみることが望ましい。

会社の同じ部屋、同じ机の並びの人たちとだけのコミュニケーションからはイノベーションが生まれるべくもないが、それぞれ別のコミュニティとそこからの情報を持つ、多様な人々が会社で顔を合わせれば、これまでになかった発想や新しい事業の種が見つかる確率も高まるというものだ。ここまできて初めて、働き方改革が、イノベーションにも寄与する可能性が生まれるのである。

## 「人材」が競争力の源泉となる時代の コーポレートガバナンスのあり方

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官

伊藤 禎則



約20年前のことになるが、米国留学に派遣され、コロンビア大学ロースクールで学ぶ機会があった。

当時は1990年代、バブル崩壊とともに、多くの日本企業でいわゆる日本型経営の行き詰まりが顕在化した頃だった。特に不良債権問題の深刻化に伴い、メインバンク制によるチェックの機能不全が明白になると、米国型の「コーポレートガバナンス(以下CG)」に対する関心が高まった。「ROE経営」や「株主主権」の考え方、そして社外取締役の必要性などが意識された頃だった。自然と、当方もそれらの分野を中心に学ぶこととなり、ビジネスの中心ニューヨークならではの、層の厚い教授陣やケース(判例)に魅了された。

さらに、後に経済産業研究所の연구원として訪日される新進気鋭のCurtis Milhaupt教授のゼミで、CGの日米比較の詳細な研究も行った。それらを通じ醸成された当方の問題意識は、しかし意外なことに、米国型CGも所詮は「歴史の産物」であって、普遍的なものではない、というものであった。

企業の構成要素は、煎じつめれば「カネ = financial capital」と「ヒト = human capital」である。設備投資の重要性から、資金とりわけエクイティが極めて重要な比重を占める近代型の企業経営では、まさに「会社は株主のもの」であり、機関投資家を中心とした株主の利益を、経営者が「エージェント」として忠実に最大化する仕組みが、企業成長に最も適したものであった。同様に、間接金融で成長を実現する経営では、一時メインバンク制も有効に機能したと評価される(金融自由化の流れで曲がり角を迎えたのはむしろ必然)。一方、「カネ」ではなく、「ヒト」が最重要の比重を占める経営においては、「米国型」ではない、相応のガバナンスの仕組みが必要となってくる、というのが、当方がMilhaupt教授に提出した「ゼミ論文」で導き出した結論であった。いわゆるステークホルダー論や、故青木昌彦教授が提唱された比較制度分析論の流れに位置づけられる考え方と言えよう。

その後帰国してから様々な部署・職務を経験し、正直なところ、上記のような論文を書いたことなど、とんと忘れていた。

2015年末から、人材政策担当の参事官という職責を仰せつかり、「第4次産業革命」の下での雇用人材政策の取りまとめ、という課題に取り組んでいる。各方面の有識者、産業界の方々との議論を経る過程で痛感したのは、もはや、「資金」は希少財とは言えず、最大の希少財は「人材」であることだ。人手不足で確保が難しいだけではない。グーグルも、フェイスブックも、多様なAIビジネスも、極めて少数の優れた起業家やその右腕たちが、革新的なアイデアをもとに、新しい、巨大なビジネスのプラットフォームを作り上げている。日本でも一部にようやくその芽が出てきたところである。優れた人材とアイデアに対し、世界的に、資金調達には難しくない段階に入っている。やはり「人材」こそが競争力の源泉なのである。

もちろん経営トップを律する仕組みは必要であり、また一部の日本企業の実態が米欧から1周遅れの面もあって、社外取締役の選任等は引き続きガバナンス上の重点課題であろう。しかし、それは、必ずしも株主利益、ROEの最大化だけを目的とするものでないかもしれない。経営者が、成長を実現する人材のリテンション(引留め)や、経営リーダー候補者の戦略的育成に、どのような枠組みを用意し、意を配るかが、今後のガバナンスの最重要課題となる。20年振りに、そう確信を深めているところである。

# 研究所便り

## 退任ご挨拶

2015年4月から2017年3月までの2年間の任期を終え、出向元に帰任致しました。

在任中は、主に社会保障関係、税制等を担当させていただき、アベノミクスが注目される中、財政再建には欠かせないテーマに携わることができ、大変に貴重な経験となりました。

このようなテーマにおいては、産官学の連携が非常に重要と改めて実感し、当研究所の活動がお役に立てるものと信じております。

末筆ではございますが、皆様のご健康とご活躍を祈念しまして、退任のご挨拶とさせていただきます。

(前主任研究員 土井 皓介)

## 着任ご挨拶

2017年4月1日付で当研究所に着任致しました、亀井泰道と申します。常設委員会である「経営戦略・産業政策委員会」、「税制委員会」などを担当させていただきます。

今回、我が国における構造的な課題に対して、多方面からの理解を深めつつ真正面から取り組むことが出来ることは、代えがたい経験になるのではと考えております。今後、小生の不勉強な部分や委員会・研究会の運営等で不慣れな点により、お手数をお掛けすることもあるかと存じますが、精一杯精進して参りますので、ご指導ご鞭撻賜りますよう、宜しく願い申し上げます。

(主任研究員 亀井 泰道)

## 編集後記

広報誌「企業活力」は、年3回（春、夏、秋）発行しています。

夏発行の月号（No.102）では、平成28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（P2～36）。いずれも当研究所ホームページ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。

平成29年度の研究会（人材研究会、CSR研究会、ものづくり競争力研究会）についても、活動を順次開始しております。平成29年度の研究会テーマは以下の通りです。

研究会名	平成29年度の研究会テーマ
人材研究会	経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理
CSR研究会	新時代の非財務情報開示のあり方～多様なステークホルダーに向けて～
ものづくり競争力研究会	新時代のものづくりにおけるAIの活かし方

当研究所では、「課題先進国」ともいわれる我が国の産業競争力の維持・強化に少しでもお役に立てるよう、研究会や委員会活動の一層の充実に努めてまいります。引き続きご指導・ご協力の程よろしくお願い申し上げます。

(企画研究部長 武田 浩)



# 企業活力

2017 No.102  
夏季報告書

発行 2017.7

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:〒105-0003 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](mailto: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