

企業活力 2017 春季号

No.
101



巻頭言

A LOT OF ...

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 長谷川 雅巳 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

トランプ政権の経済政策を考える
—保護主義の限界はどこか—
一般財団法人企業活力研究所
会長 堤 富男

コラム

「全体最適」と「人材流動性」
経済産業省 製造産業局
参事官(併)ものづくり政策審議室長 徳増 伸二 氏

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

企業活力 2017 春季号

No.
101

目次 CONTENTS

【巻頭言】

A LOT OF ...

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 長谷川 雅巳 …… 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 … 9

【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 … 24

【常設委員会】

【経営戦略・産業政策委員会】

「米国大統領選に伴う日本経済への影響」、「日本経済の現状・課題と成長戦略」について … 28

【企業法制委員会】

企業法制を巡る最近の動向について …… 34

『『CGS研究会(コーポレート・ガバナンス・システム研究会)』の検討状況等』、

「平成29年度税制改正」について …… 39

【税制委員会】

税制改正に向けた検討状況について …… 44

【雇用・人材開発委員会】

働き方改革をめぐる最近の動向について …… 46

【業種別動向分析委員会・企業活力委員会・企業活力政策研究会 合同会議】

内外経済動向について …… 52

【CDGM】

CDGMラウンドテーブルセミナー レポート …… 58

【寄稿】

トランプ政権の経済政策を考える ―保護主義の限界はどこか

一般財団法人企業活力研究所 会長 堤 富男 …… 62

【コラム】

「全体最適」と「人材流動性」

経済産業省 製造産業局 参事官(併)ものづくり政策審議室長 徳増 伸二 … 66

【その他】

研究所便り …… 67

A LOT OF ...

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

長谷川 雅巳



“a slice of HOPE”と書かれた赤いTシャツを持っている。字体はとてもコミカルだ。一切れ(a slice)のスイカのイラストが添えられている。米国アーカンソー州ホープ市を訪問した際に買ったものだ。スイカはホープ市の特産である。

このTシャツの記憶にいざなったのはドナルド・トランプ氏である。氏曰く「メキシコ人判事」は自分の訴訟から外れるべきだ……。TPPは米国にとり災難である。対日自動車貿易は不公平だ……。こうした人種差別のおよび反自由貿易とも受け取れる発言に、選挙期間中、暗い気持ちにさせられたものである。

学生に同行しアーカンソー州を訪問したのは1993年のことだ。当時経団連は対米投資摩擦を緩和しようと、米国投資企業に対し良き企業市民として現地社会に溶け込むよう啓発活動を展開していた。その一環として、米国の社会問題に対する日本人の理解を深めるべく、米国公民権運動のビデオを全国の高校に配布し感想文コンテストを開催、入賞した学生を公民権運動ゆかりの地を巡るツアーに招待していたのである。

アーカンソー州での公民権運動といえば1957年のリトルロック事件だ。最高裁で人種分離教育が違憲とされ、州都リトルロックでも、それまで白人だけが通っていた高校で人種融合教育が決まった。しかし、いざアフリカ系アメリカ人学生が登校しようとする、欧州系住民からの嫌がらせに加え、州知事の指示で州兵が登校を阻止したのである。これを受け連邦政府は空挺師団を派遣、学生の登校・学校生活は厳戒体制の中で行われる事態となった。このリトルロック事件(1957年)も含め、多くの努力が積み重ねられ、公民権法が制定されたのは、ようやく1964年のことである。

アーカンソー州を訪問したもう一つの理由は、1993年の1月、46歳の若さで米国大統領に就任したビル・クリントン氏である。冒頭のアーカンソー州ホープ市は、同氏の故郷である。

クリントン政権は、少なくとも対日通商政策について言えば、極めて反自由貿易的なものであった。すなわち、日本に対し、セクター別に米国製品シェア等の数値を約束するよう迫ったのである。具体的には、医療機器・電気通信の政府調達、自動車・自動車部品、保険といった分野での数値目標の設定を要求したとされる。民間企業がプレイヤーである市場で政府がシェア等を約束するなど、自由貿易の立場からはありえない。しかし、クリントン政権は、日本市場は価格や品質でなく系列等が幅を利かす異質な市場という認識の下、シェアなどの約束を求めた。

トランプ政権が今後具体的にどのような政策を打ち出すのか現時点では不透明である。しかし、少なくとも2月の日米首脳会談では、過激な対日批判が飛び出すことはなく、強固な日米関係が強調された。また、2月末の議会演説は、落ち着いた論調の極めて「大統領らしい」もので、アフリカ系アメリカ人が自由を得た歴史に言及し、自由貿易を強く信じていることも表明した。

こうした動きに“a slice of hope”を見つけることができる。これから“a lot of hope”となればとても嬉しく思う。一切れであってもスイカは種が多いということも、大変期待がもてる。



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

平成28年度、当研究所の人材研究会は、中央大学大学院戦略経営研究科 佐藤博樹教授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皆様と共に、「働き方改革」実現の為のキーマンともいえる「ミドルマネージャー」に焦点を当て、その「役割と将来像」について調査研究を行っております。

研究会は8月23日(火)に第1回を開催した後、概ね月に1回の頻度で開催し、委員の方々等からの具体的な事例の発表・アンケート調査・インタビュー調査等、様々な角度から活発に議論し、現在、調査研究報告書のとりまとめに向け、検討を進めております。



佐藤委員長



研究会の様子

ご出席者名簿

委員長

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授

委員

石原 直子 (株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 Works編集長
 垣見 俊之 伊藤忠商事(株) 人事・総務部長 兼 人事考査室長
 金子 弘行 イオン(株)グループ人事部 人事企画グループ 労務政策リーダー
 五島 輝昌 パナソニック(株) 人事労政部 労政課 課長
 小杉 佳子 ダイキン工業(株) 東京支社担当課長 兼 人事本部 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 グループリーダー 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 人材統括本部 ダイバーシティ推進センタ 部長代理
 谷 亘 (株)LIXIL Human Resources Diversity & Engagement部長
 床並 圭子 トヨタ自動車(株) 東京総務部 人事室 人事グループ長
 長尾 健男 新日鐵住金(株) 人事労政部 部長
 中澤 二郎 (大)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
 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 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、敬称略、委員氏名五十音順)

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・検討の視点案について

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 伊藤 禎則

③ アンケート調査の概要案について

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) 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 “育ポスブートキャンプ” を通じて見えてきたこと」

(株) 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

②-2 「育ポ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) 代表取締役 堀江 敦子 氏

③ アンケート調査設計及びヒアリング調査の概要案について

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) 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) 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

第5回 平成29年1月12日(木) 10:00～12:00

① 調査研究報告書 (案) についての検討

第6回 平成29年2月17日(金) 10:00～12:00

① 調査研究報告書 (最終案) の取りまとめ

II. アンケート調査について

(調査方法: インターネットリサーチ 本調査: 2016年10月24日~2016年10月26日)

※アンケート結果の一部をご紹介します。

1.調査目的：ミドルマネージャーを対象に、ミドルマネージャーの職場マネジメントや自身の働き方の実態、働き方改革に向けた役割を果たしているミドルマネージャーと果たしていないミドルマネージャーとの違い、役割を果たすことを難しくしている要因、役割を果たせるようにするためのミドルマネージャー自身の取り組みや会社としての支援策等について調査する。

2.調査対象：以下の条件を満たす社員（管理職）計400人

◆一般社員の人事考課（第1次考課）を担当

※部下との接点が多く、現場をよく知っている第1次考課者を対象とする。

◆営業職

※本調査では、サンプル数が限られているため対象を営業職に絞って実施する。

営業職を対象とした理由は、

①業種・業態を問わず、ほとんどの組織にある職種であること、

②対顧客との関係からも、時間管理が難しく残業を前提とした働き方が問題となっていること、などによる。

◆従業員数300人以上の企業において、主にフルタイムの正社員を部下に持つ管理職

◆大学卒、または、大学院修了

3.調査結果：

(1) 管理職としての役割の遂行状況

■①「従来型管理業務」(注1)

これらは、管理職の伝統的・典型的な役割として認識され、取り組まれてきたものと見られるが、現在も最も重要な役割と認識され最も取り組まれており、今後についても最も注力すべきとされている(図1)。

②「働き方改革推進業務」(注2)

これらは、ダイバーシティーマネジメント等、比較的新しく管理職の役割として認識されるようになった、あるいは、その意義が新たに位置づけられるようになった役割と考えられるが、①と比較すると重要性が低いと認識されており、現在の取り組み、今後の注力意向も少し低くなっている(図1)。

③「市場創造型業務」(注3)

これは、他と比べ、管理職の役割として同程度の重要性を認識され、今後も注力すべきものとされているが、現在の取り組みは非常に低い水準にある(図1)。

④「プレイング業務」(注4)

これは、他と比べ、管理職の役割としてあまり重要と認識されず、今後注力すべきとも考えられていないが、現在の取り組みは高い水準にある(図1)。

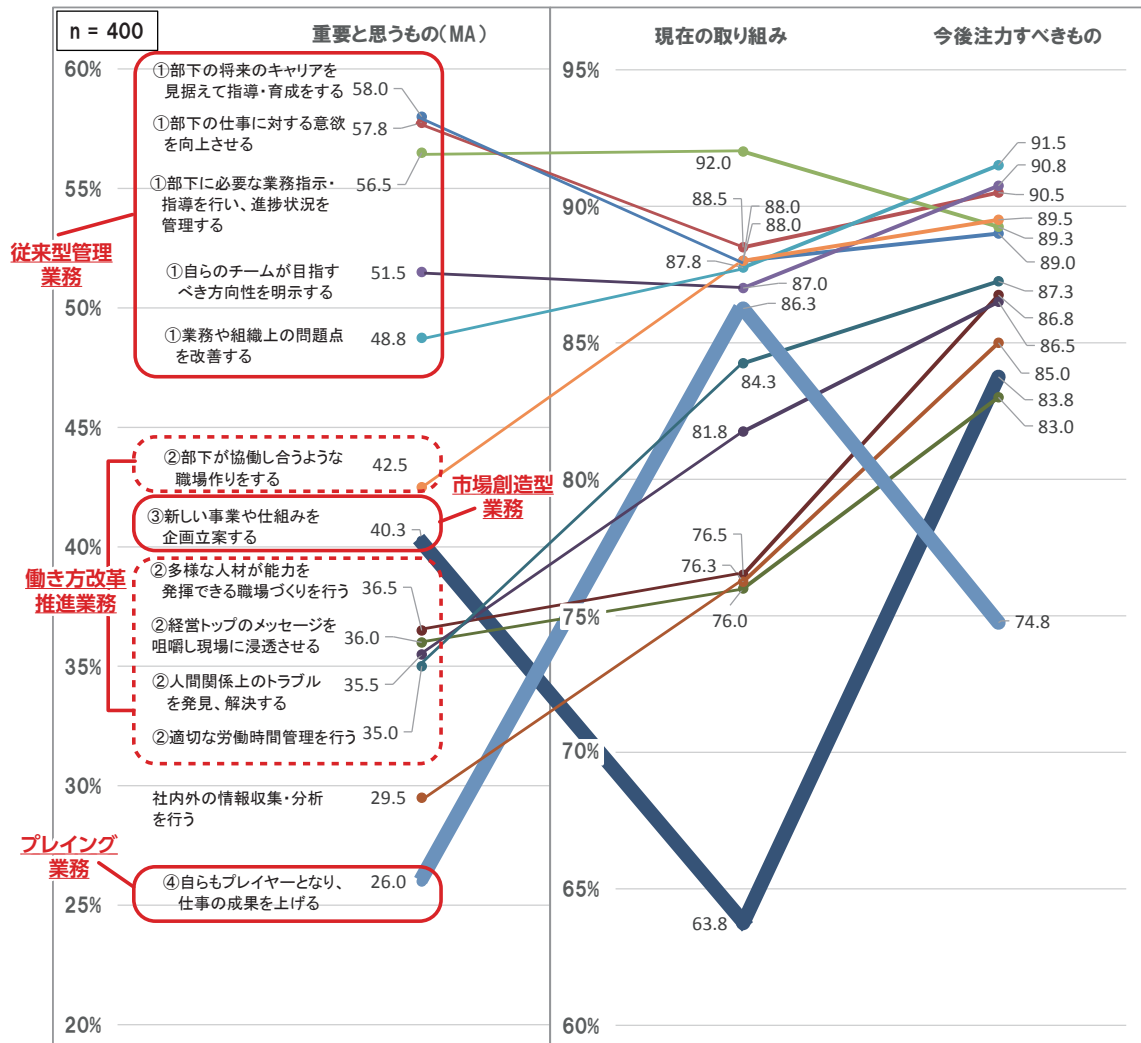
(注1) 「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成をする」「部下の仕事に対する意欲を向上させる」「部下に必要な業務指示・指導を行い、進捗状況を管理する」「自らのチームが目指すべき方向性を明示する」「業務や組織上の問題点を改善する」

(注2) 「部下が協働し合うような職場作りをする」「多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを行う」「経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透させる」「人間関係上のトラブルを発見、解決する」「適切な労働時間管理を行う」

(注3) 「新しい事業や仕組みを企画立案する」

(注4) 「自らもプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる」

図1：管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在取り組んでいるもの」「今後もっと注力すべきもの」の比較

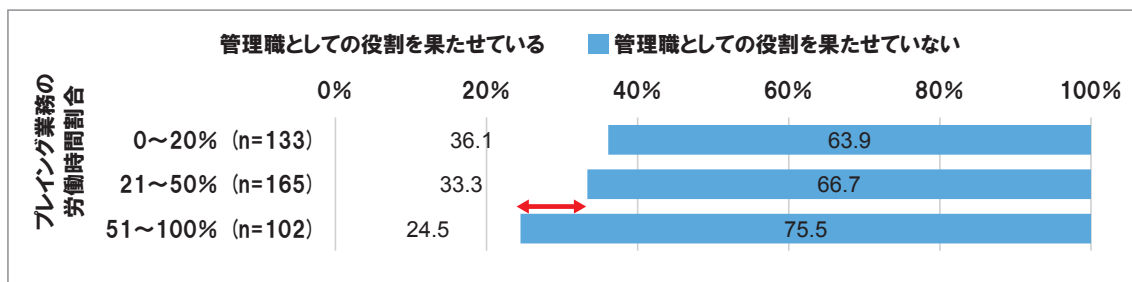


※①は「従来型管理業務」、②は「働き方改革推進業務」、③は「市場創造型業務」、④は「プレイング業務」に対応している。

(2) 管理職のプレイング業務の労働時間割合と役割遂行の関係

■プレイング業務の労働時間割合が5割を超えると、管理職としての役割を果たしにくくなっている (図2)。(注※)

図2：管理職としての役割を果たせているか (プレイング業務の労働時間割合別)

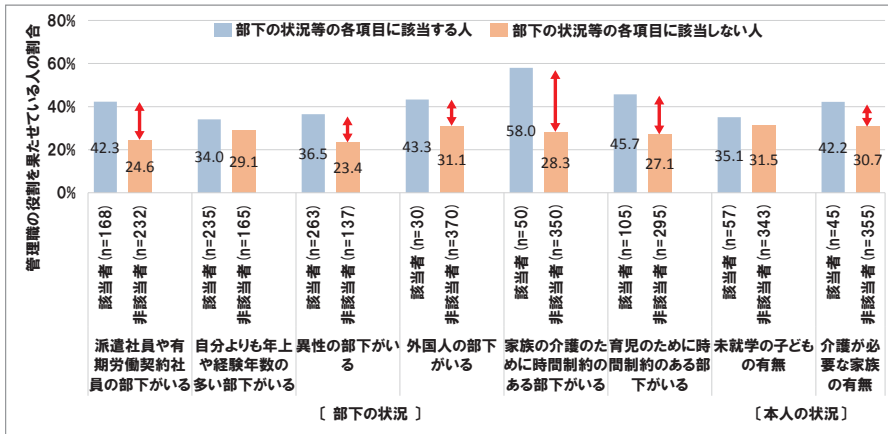


(注※) 管理職として担うべきと思われる役割に関する13項目のうち、「自らもプレイヤーとなり仕事の成果を上げる」以外の12項目(「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成をする」「部下が協働し合うような職場作りをする」等の項目)について、「取り組んでいる」を「2点」、「まあ取り組んでいる」を「1点」、「あまり取り組んでいない」を「-1点」、「取り組んでいない」を「-2点」として、合計点が17点以上の者を「管理職としての役割を果たせている者」とした。該当者は32%である。

(3) 管理職がおかれた困難な状況と役割遂行の関係

■管理職としての役割を果たすことを難しくするのではないと思われる各種の状況が、管理職としての役割を果たすことにどのように影響しているかを調べたところ、困難な状況に該当する人は該当しない人に比べて、管理職としての役割を果たしている人の割合が多かった。特に、介護や育児などの時間制約のある部下などを抱えて苦勞している管理職及び管理職本人が介護の必要な家族を抱えているなど本人に家庭の事情がある管理職ほど、その役割を果たすために奮闘努力している姿が見える（図3）。

図3：管理職の役割を果たしている人の割合（部下の状況別、本人の状況別）

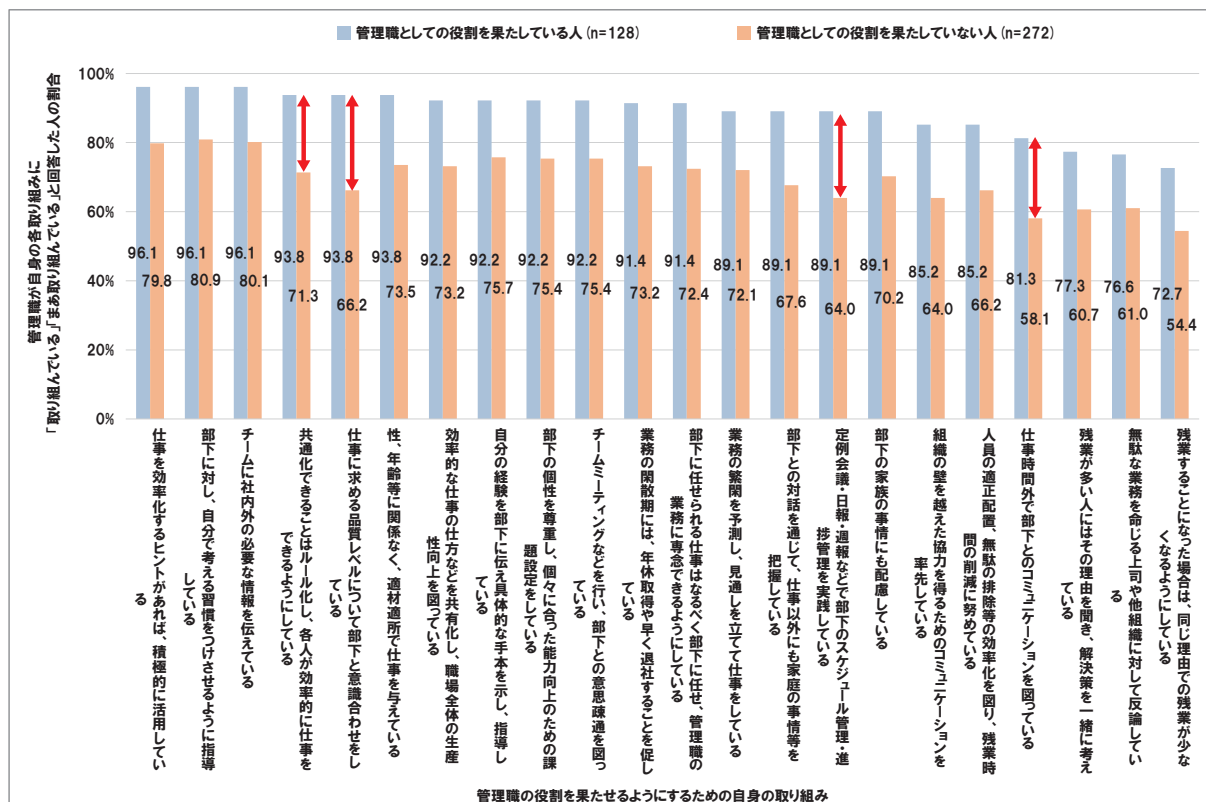


※部下の状況、本人の状況のスコアはMA

(4) 役割を果たしている管理職の自身の取り組み

■管理職としての役割を果たしている人はそうでない人よりも、管理職の役割を果たせるようにするための項目すべてにおいてより積極的に取り組んでいる。特に、「仕事に求める品質レベルについて部下と意識合わせをしている」「定例会議・日報・週報などで部下のスケジュール管理・進捗管理を実践している」「仕事時間外で部下とのコミュニケーションを図っている」「共通化できることはルール化し、各人が効率的に仕事をできるようにしている」等ではその差が大きい（図4）。

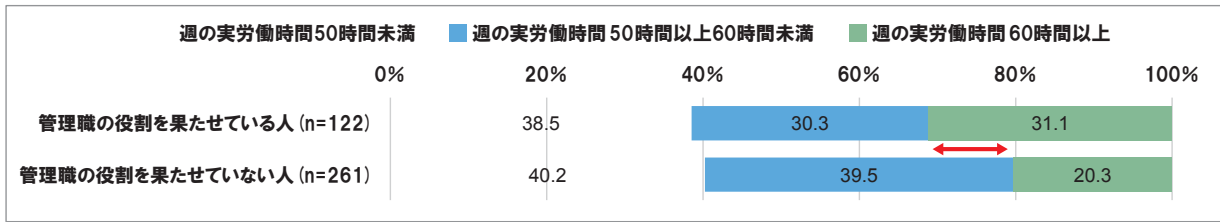
図4：管理職の役割を果たせるようにするための自身の取り組み（役割を果たしているかどうか別）



(5) 役割を果たせている管理職の実労働時間

■管理職の役割を果たせている人はそうでない人よりも、週の実労働時間60時間以上の人の割合が大きい(図5)。

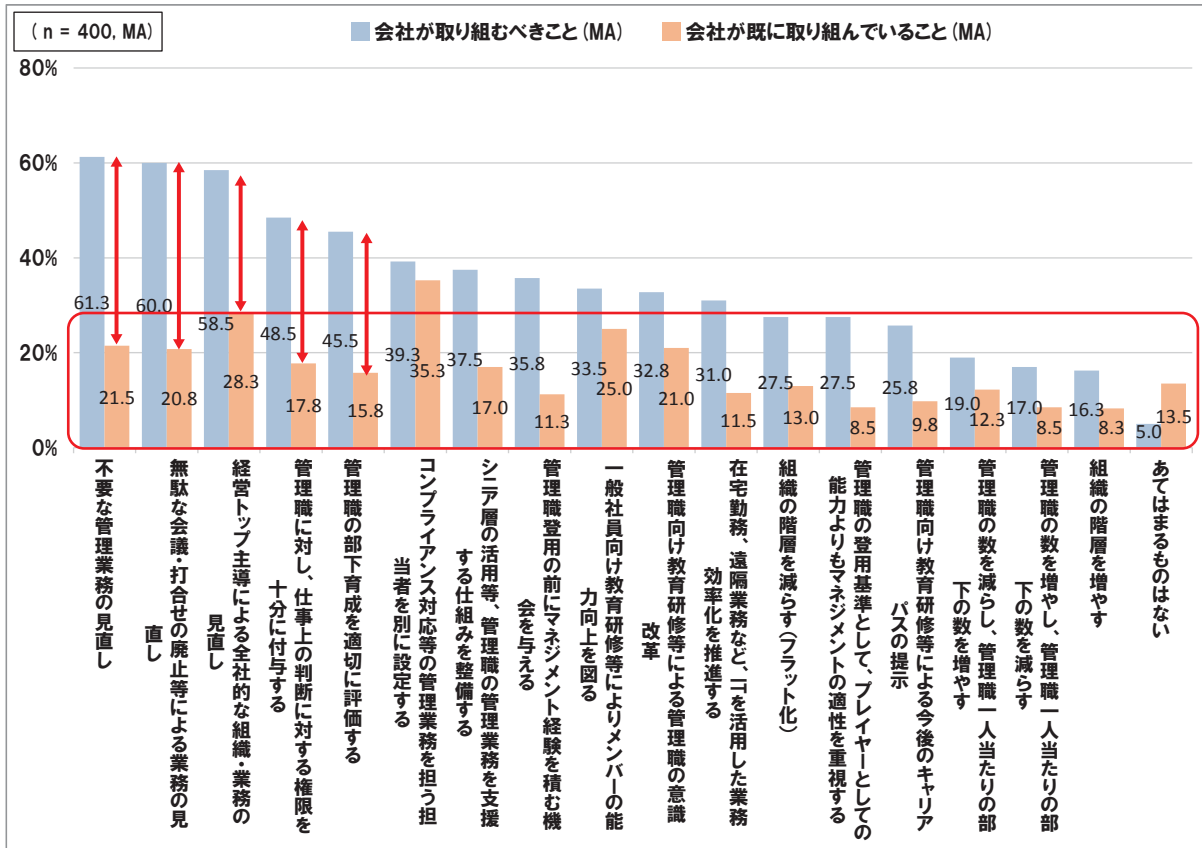
図5：週の実労働時間（役割を果たせているかどうか別）



(6) 管理職が役割を果たせるようにするための会社としての支援策

■会社としての支援策で既に取り組んでいると回答した人の割合は、「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」を除くすべての項目で3割にも満たず、会社の支援が一般的に十分でない状況が見てとれる。また、会社が今後取り組むべきことと既に取り組んでいることを聞いたところ、「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」等で、大きな差が見られた。これらの支援策は45.5%~61.3%の管理職が取り組むべきと考えているにも拘わらず、既に会社に取り組んでいると回答した管理職の割合は15.8%~28.3%にとどまっており、管理職が考える理想と実態には大きな乖離があることが分かる(図6)。

図6：管理職としての役割を果たせるようにするための会社としての支援策

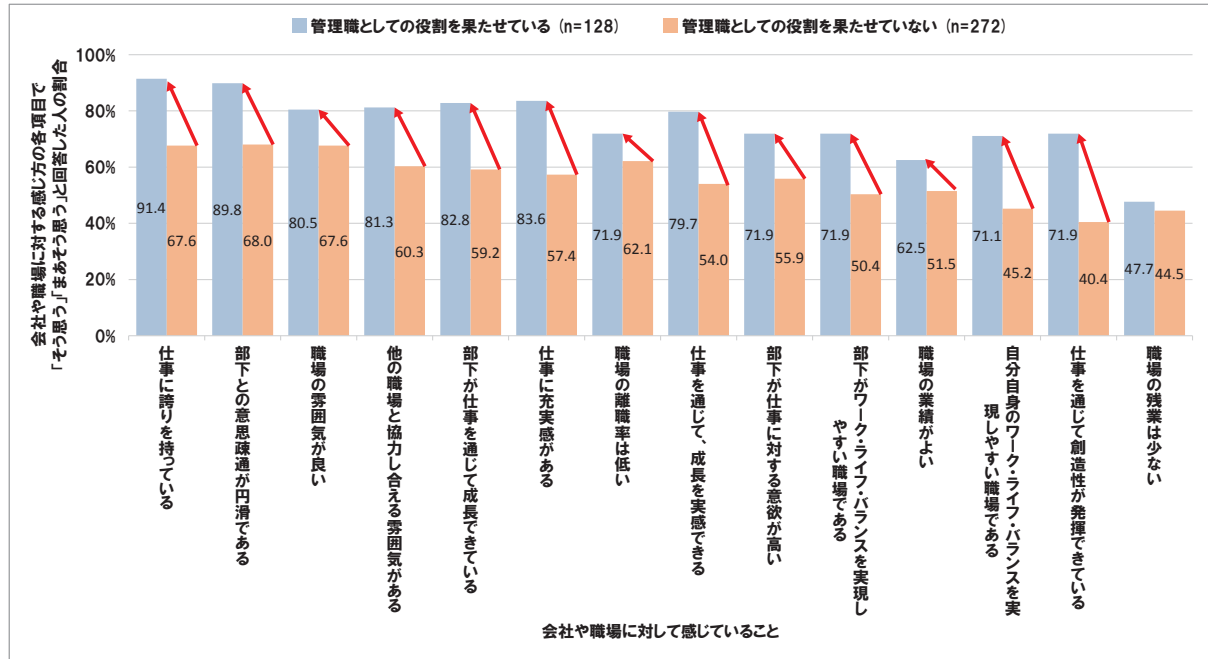


※「会社が取組むべきこと」のスコアの順で降順ソート

(7) 管理職がその役割を果たした場合の効果

■管理職としての役割を果たしている人とそうでない人で、会社や職場の環境に対して良好と感じている割合を集計した。その結果、管理職の役割を果たしている人は、そうでない人と比べ、「職場の業績がよい」という直接的な結果も含め、すべての項目において良好と感じている割合が高かった。つまり、管理職がその役割を果たすことは、良好な環境を築き、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7）。

図7:会社や職場に対して感じていること（管理職としての役割が果たしているかどうか別）



【人材研究会 担当研究員より】

今回行いましたミドルマネージャー（営業職）へのアンケート調査からは、ほとんどのミドルマネージャーは「プレイング業務」を管理職の役割としてあまり重要と思っていないのにも拘わらず、相当程度現在「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）ことがわかります。しかし皮肉なことに、「プレイング業務」の時間割合が高い人ほど、実は管理職としての役割を果たせていない、ということも明らかになりました。また、管理職の役割を果たすことを難しくする状況や多様な人材を抱えて苦勞している状況におかれた管理職ほど、管理職としての役割を果たしていることや、管理職としての役割を果たしている人ほど、様々な対応策に取り組み、また、そうであるからこそ、自身の労働時間が長くなってしまふ、という姿が浮かび上がりました。一方で、管理職が役割を果たせるように会社が行っている支援策は、現状においては低い水準であり、まだまだ不足しているようです。

さらに、調査結果からは、管理職が役割を果たすことが出来れば、「職場の業績がよい」という直接的な項目も含め、良好な職場環境を築くことが出来るということも明らかとなりました。つまり、企業にとって管理職が役割を果たせるように支援していくことは、「稼ぐ力」を高めることに有効であり、今後検討すべき重要な課題とも言えるのではないのでしょうか。

こうして浮き彫りにされた現状を踏まえた上で、更なる分析を行い、ご参加いただいている皆様の熱心な議論も反映させていただきながら、奮闘努力するミドルマネージャーを応援する意味を込めて、「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」に関する提言を近々打ち出してまいります。

引き続き、どうぞよろしくお願い申し上げます。

※内容については、次号（No.102）の季報でもご紹介させていただきます。

（主任研究員 石川 眞紀）



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）は途上国だけでなく、先進国を含めたグローバルなレベルでの社会課題に対しての世界的な共通目標であり、その目標達成には、国家だけではなく、企業の積極的な取り組みが国際的に求められております。

このような世界規模の社会課題に対しての企業の取り組みについては、企業一社のみで展開していくには必ずと限界があり、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。

こうした問題意識のもと、平成28年度は、当研究会において社会課題（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するとともに、合計7回研究会を実施し議論を行い、提言を取りまとめてまいります。本稿におきましては、既に実施している日本企業及び欧州企業に対するアンケート調査についてのご紹介を致します。



写真右から、加賀谷座長、藤井顧問



CSR研究会の様子

ご参加者名簿

座長

加賀谷哲之 一橋大学 大学院商学研究科 准教授

顧問

藤井 良広 上智大学 客員教授、(一社)環境金融研究機構 代表理事

委員

有川 倫子 パナソニック(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・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
 黒田かをり (一財)CSOネットワーク 事務局長・理事
 川勝 淳二 東レ(株) CSR推進室 室長
 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 ロイドレジスター 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 聡樹 (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
ロイドレジスター クオリティ アシユアランス リミテッド

(企業名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

I. 平成28年度CSR研究会 開催内容

第1回 平成28年9月27日(火) 15:00~17:00

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

第2回 平成28年10月20日(木) 15:00~17:00

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

第3回 平成28年11月29日(火) 14:00~16:00

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)

第4回 平成28年12月20日(火) 15:00~17:00

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

第5回 平成29年1月24日(火) 15:00~17:30

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)

第6回 平成29年2月21日(火) 15:00~17:00

- ①「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」報告書（案）（事務局）

第7回 平成29年3月14日(火) 15:00~17:00

- ①「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」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) グローバルレベルでの主要な企業にかかわる社会課題を、特に持続可能な開発のための17の目標（SDGs）を中心に抽出し、その動向や企業活動との関係等を調査分析。
- (2) 社会課題（SDGs等）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（SDGs等）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

1. 持続可能な開発目標（SDGs）採択に至る経緯

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

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

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

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

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

2. 持続可能な開発目標 (SDGs) の詳細

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

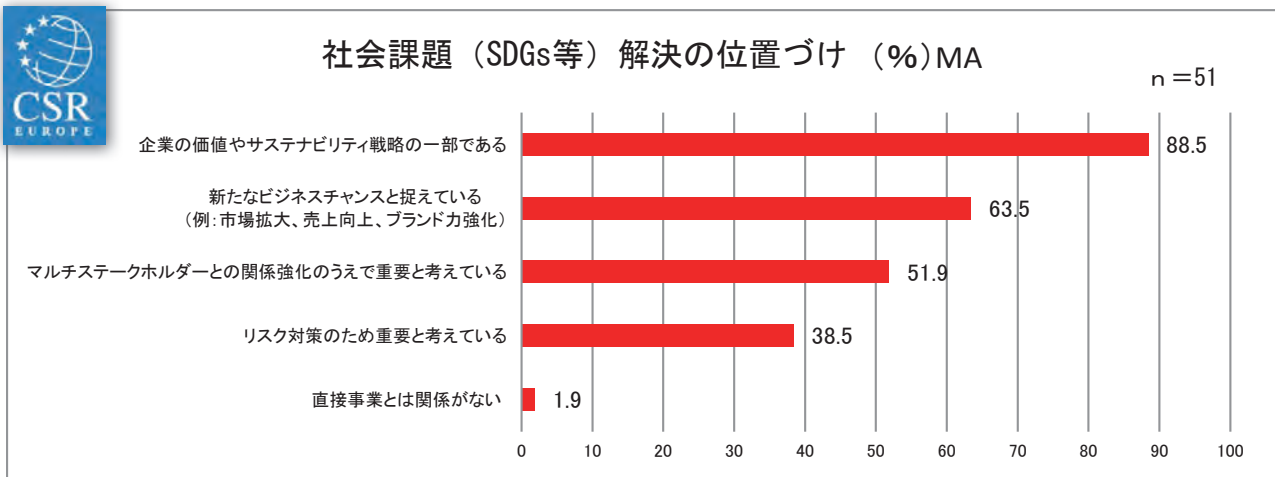
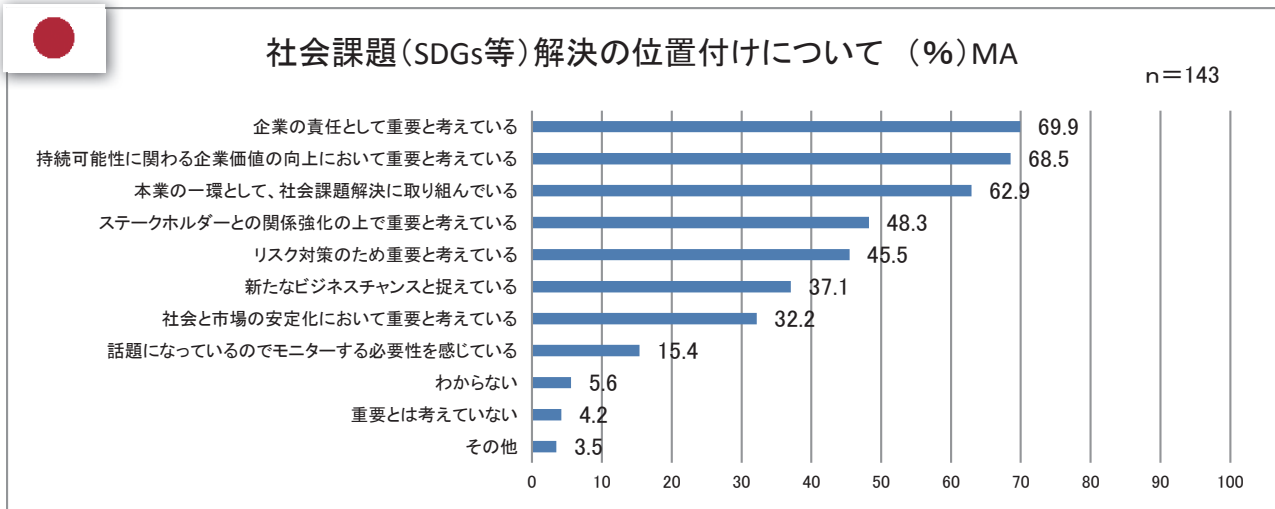
IV. 社会課題 (SDGs等) 解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する日本企業と欧州企業のアンケート結果比較

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して、日本企業 (143社) と欧州企業 (52社) に対して、ほぼ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は以下のとおりです。

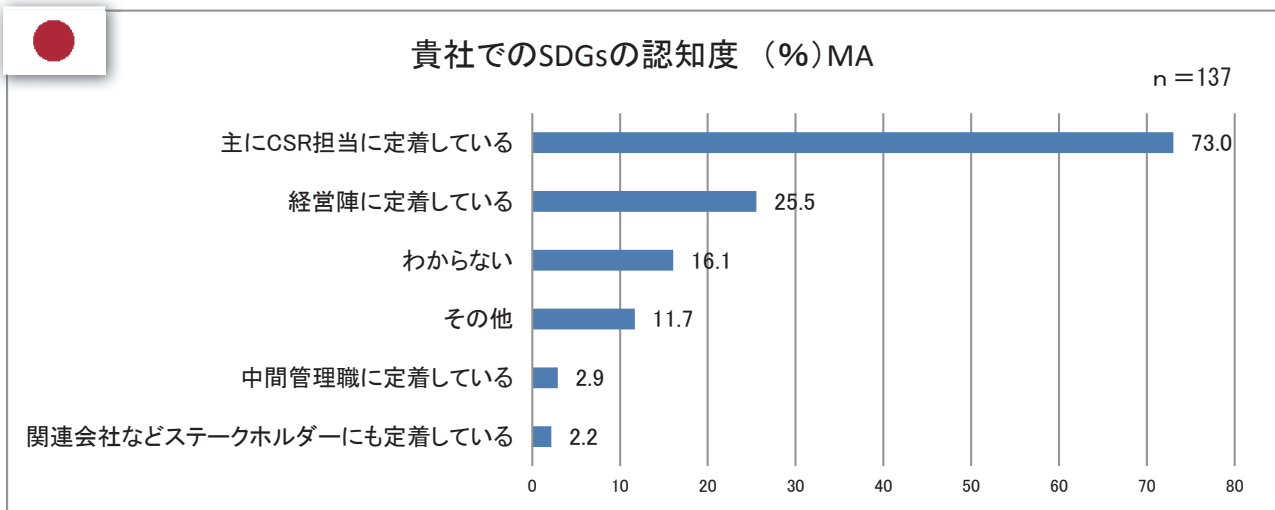
【(1) 社会課題 (持続可能な開発目標 : SDGs等) 解決の位置付け】

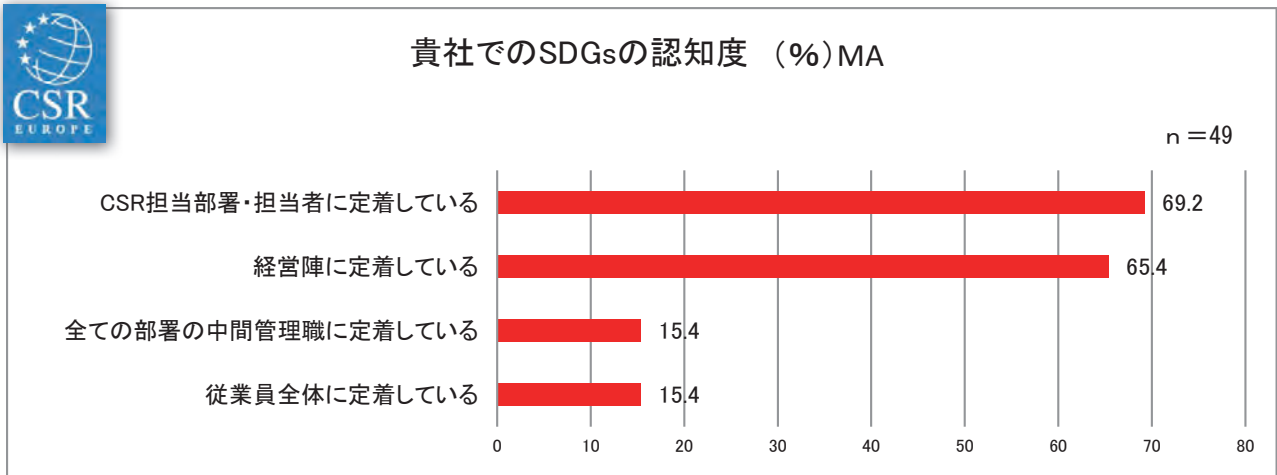
- 日本企業も欧州企業も、社会課題 (SDGs等) をサステナビリティに関わる企業価値の向上において重要と考える傾向が高いことは類似している。他方、欧州企業の方がSDGsをよりビジネスチャンスと捉えている。
- ステークホルダーとの関係強化の上で重要と考える企業、またリスク対策のため重要と考える企業は、日欧ともに中程度である。
- 重要と考えていない日本企業は約4%、直接事業とは関係がないとする欧州企業は約2%となり、ともに低い。



【(2)SDGs認知度】

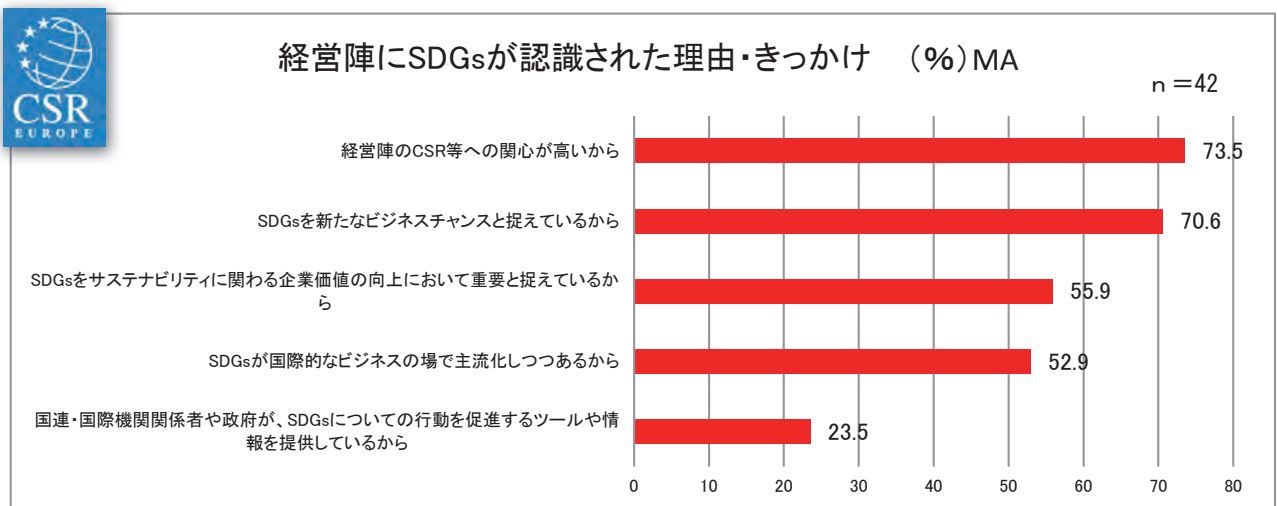
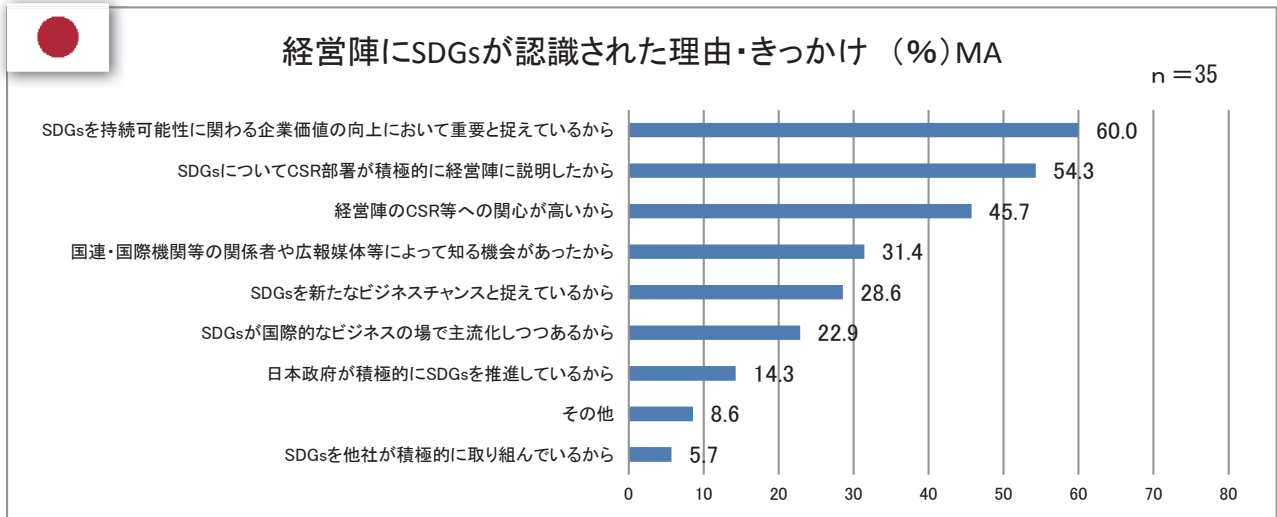
- SDGsは日本企業、欧州企業ともにCSR担当部署に定着する割合が最も高いが、欧州企業ではCSR担当部署のみならず、経営陣でも高い認知度を示しているのが特徴的である。





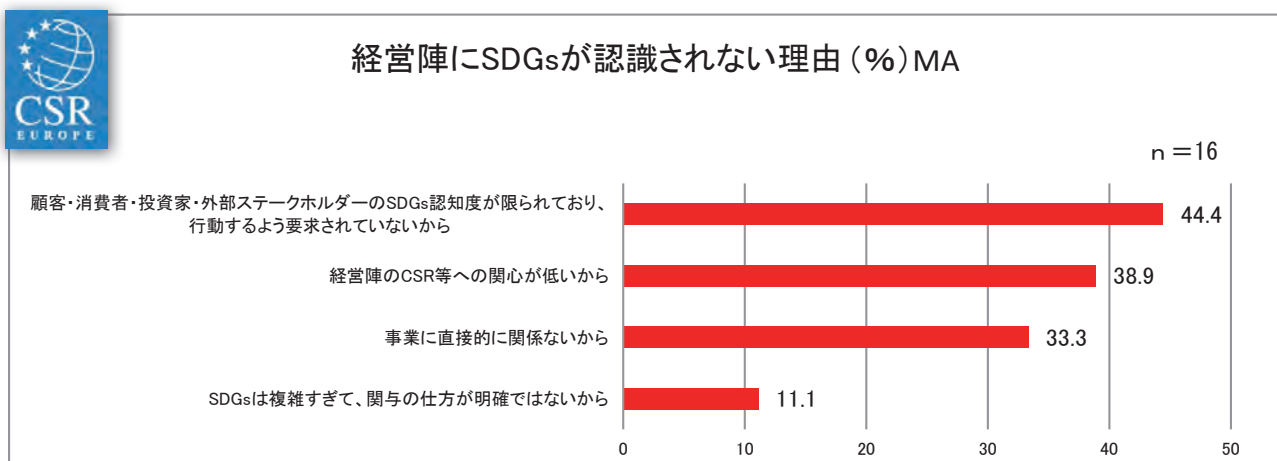
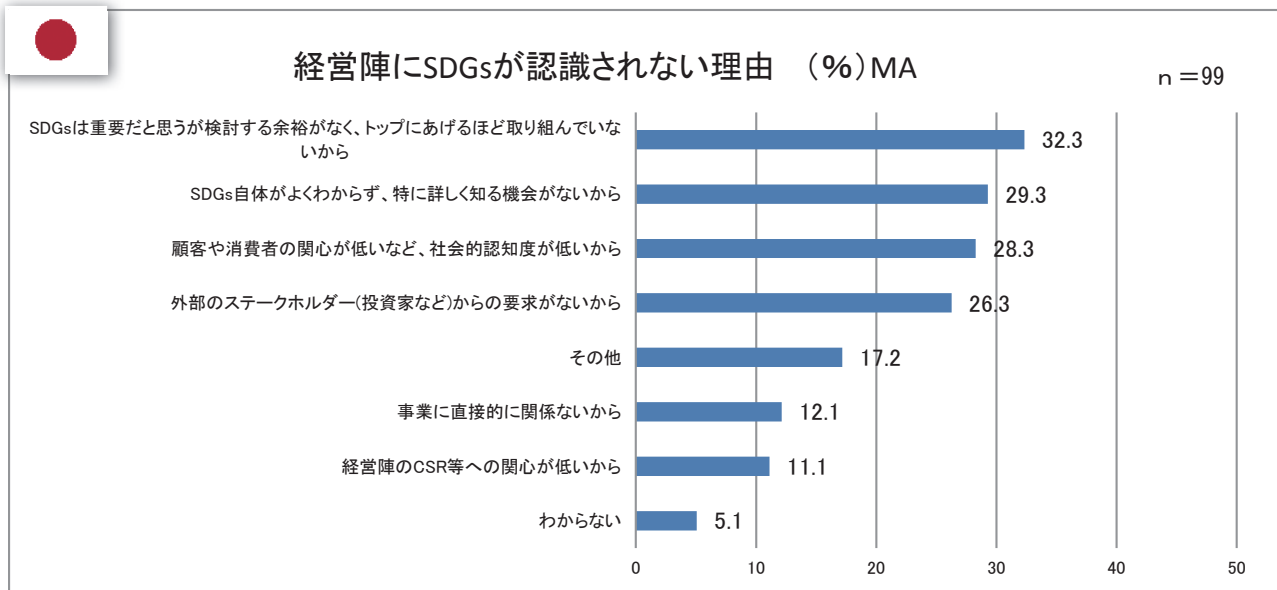
【(3) 経営陣にSDGsが認識された理由・きっかけ】

- 経営陣にSDGsが認知された理由・きっかけを比較してみると、まず欧州企業では日本企業に比べて経営陣のCSR等に対する関心がそもそも高いことが挙げられる。また欧州企業の経営陣では日本企業に比べてSDGsを新たなビジネスチャンスとして捉えている割合が高いことが分かる。
- SDGsが国際的なビジネスの場で主流化しつつあるからと回答した日本企業は2割程度であるのに対し、欧州企業では5割を超えている。



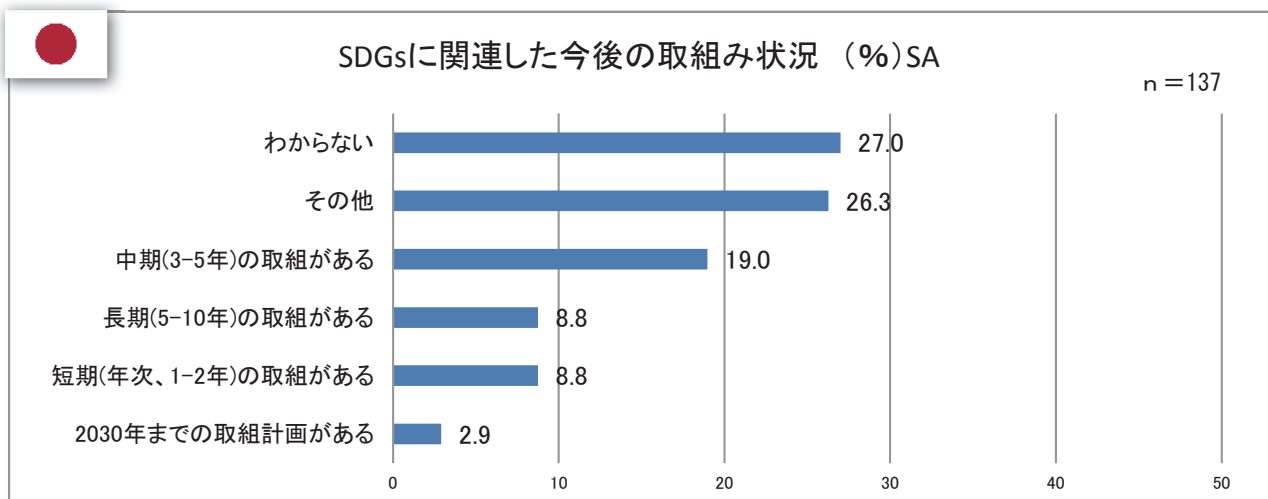
【(4)経営陣にSDGsが認識されない理由】

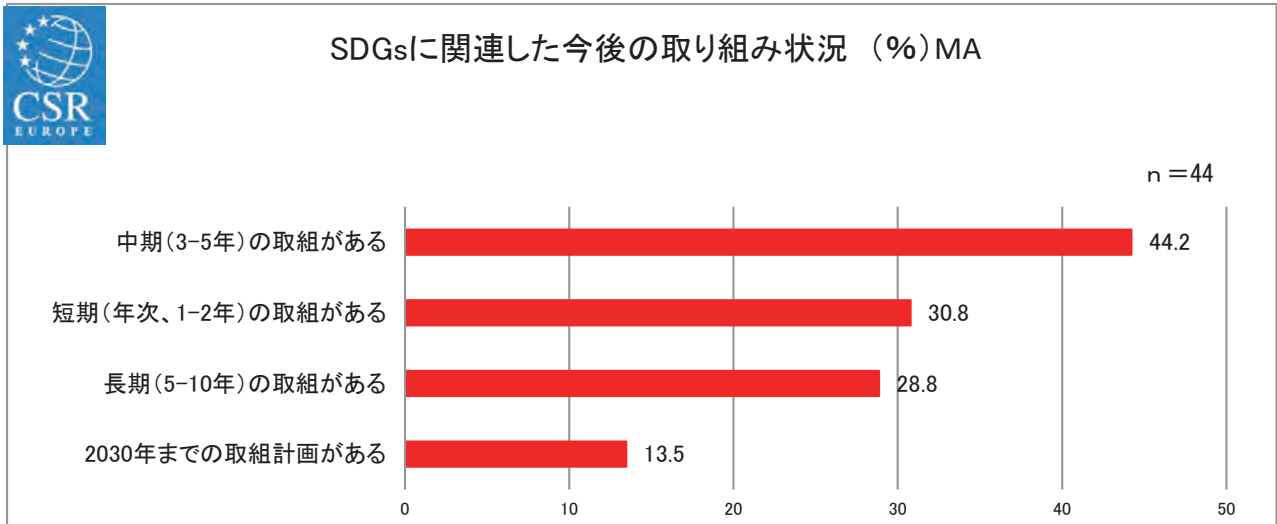
- 日本企業では、まだ社内でのSDGsへの取り組み自体がそれほど進んでいないからとする内部要因が大きいですが、欧州では外部ステークホルダーの要求がないからとする回答の割合が高い。



【(5)SDGsへの取り組み状況】

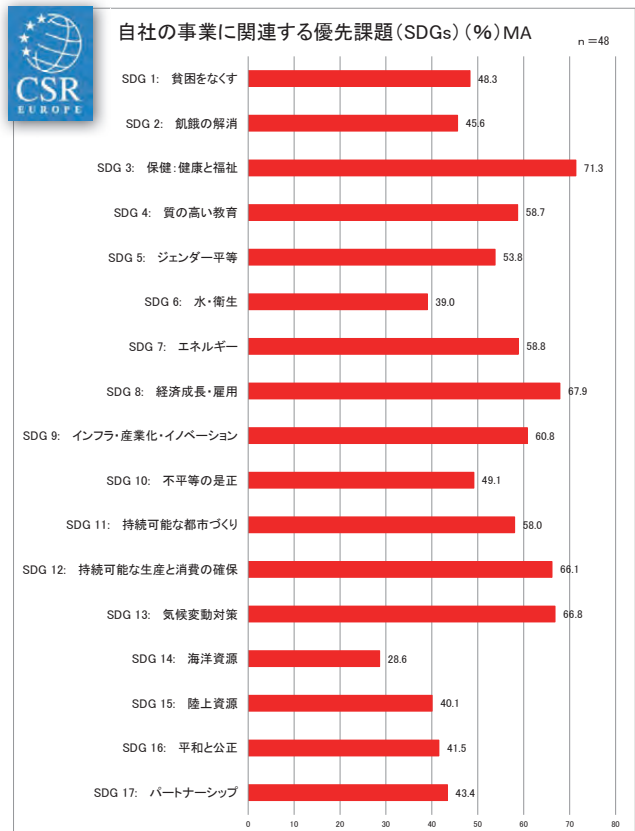
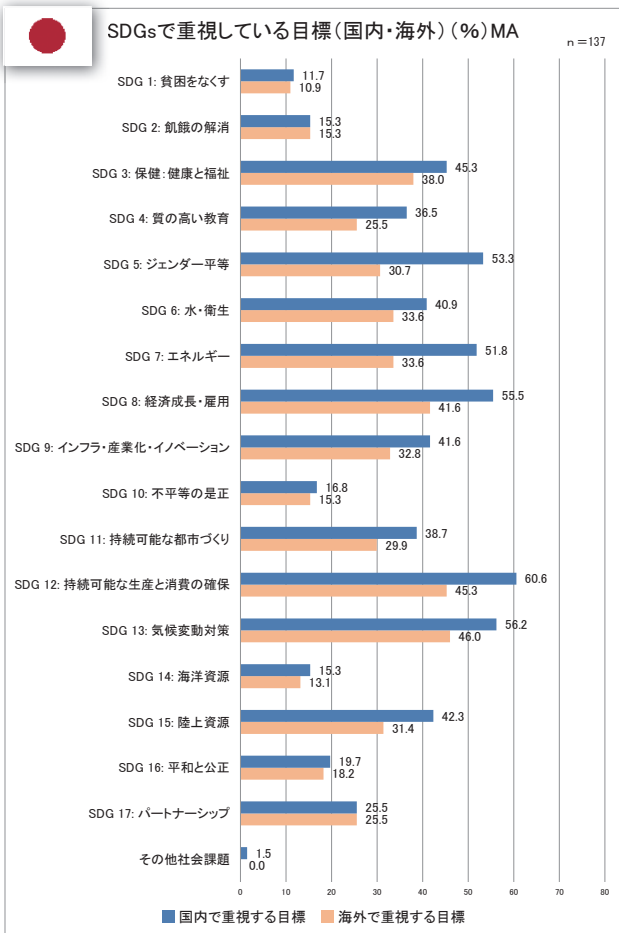
- 日本・欧州企業ともに、中期のコミットメントが多い傾向は似ているが、欧州の方がより中・長期的コミットメントの割合が高い。
- SDGsの達成目標年である2030年までのコミットメントがある欧州企業は約14%であり、日本企業（約3%）と比べて高い割合を示している。





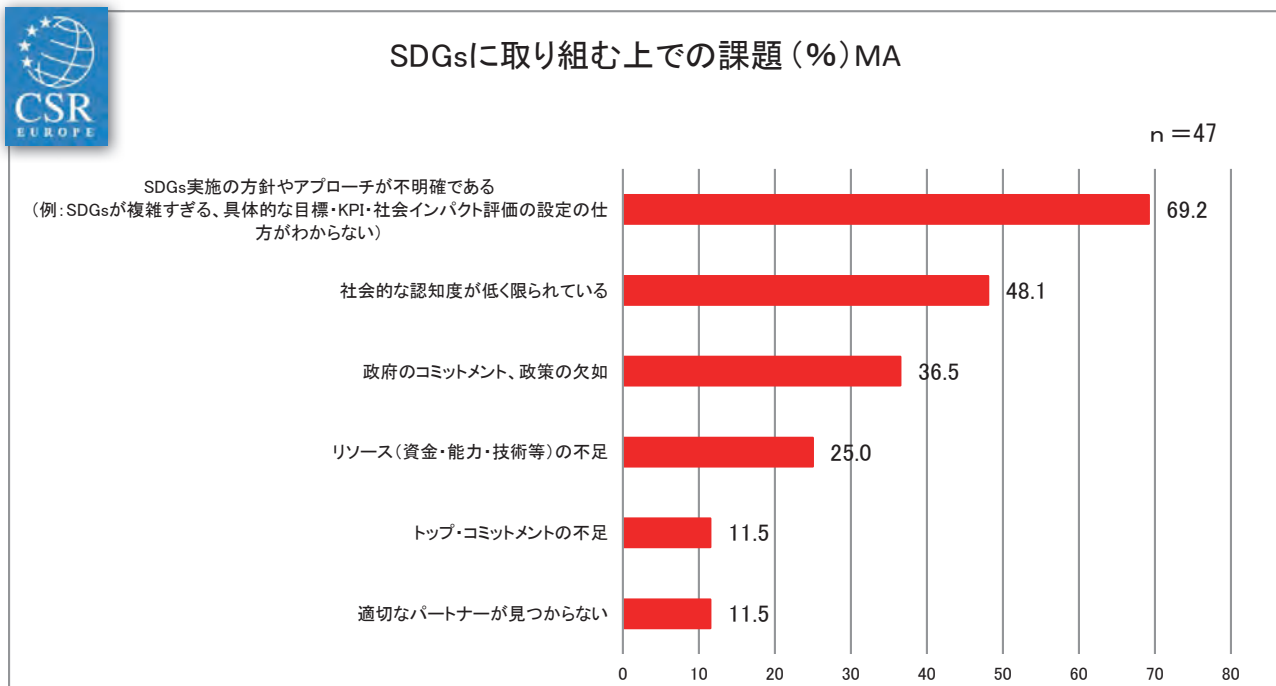
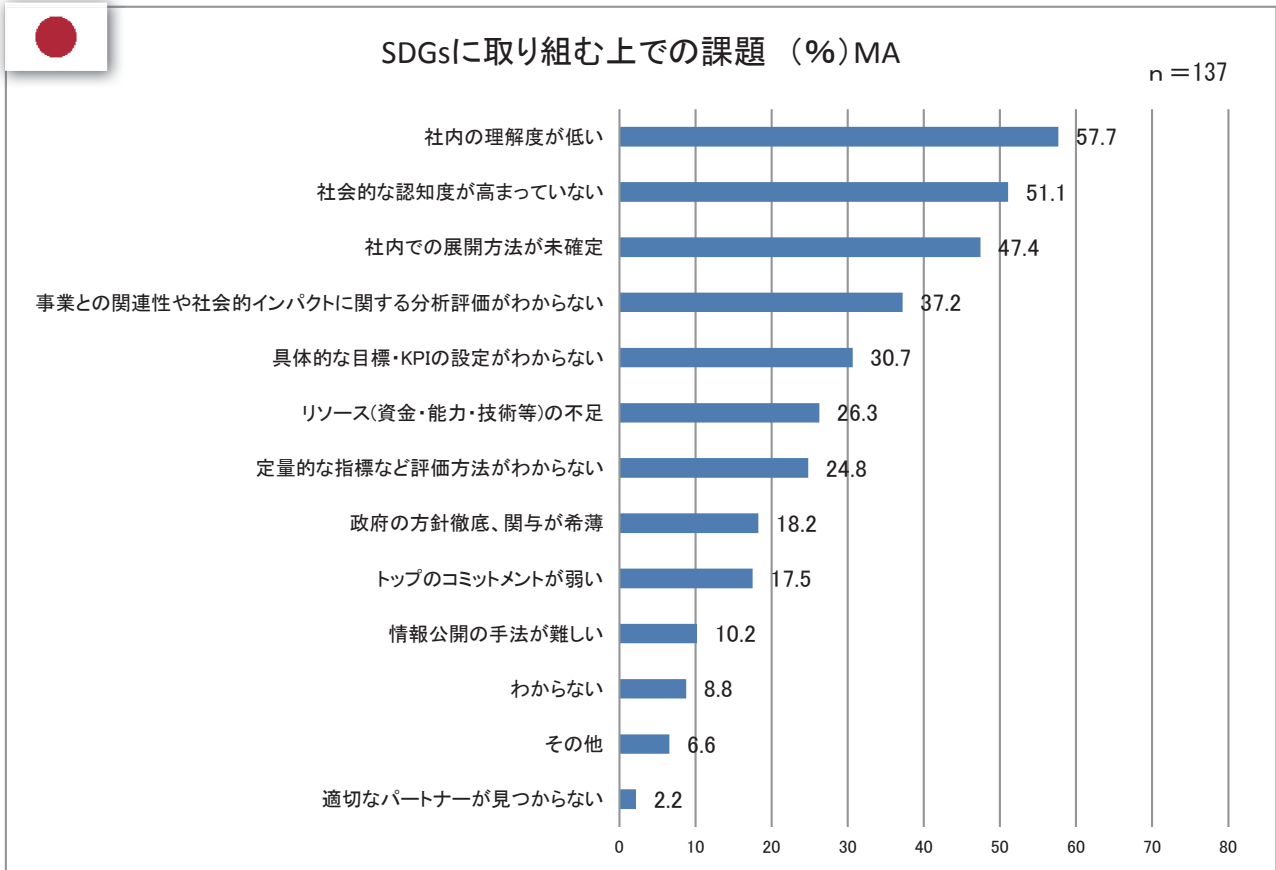
【(6)重視するSDGs】

- 重視されているSDGsとしては、日本企業では、目標12（持続可能な生産と消費）が最も高く、目標13（気候変動対策）、目標8（経済成長・雇用）と続く。欧州企業では、目標3（保健）が最も選ばれており、目標8（経済成長・雇用）、目標13（気候変動対策）の割合が続く。日欧ともに、気候変動と経済成長・雇用が重視されている。
- あまり重視されていないSDGsとして、日欧ともに共通するのは、目標14（海洋資源）である。相違点としては、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割合を示しているのが特徴的である。



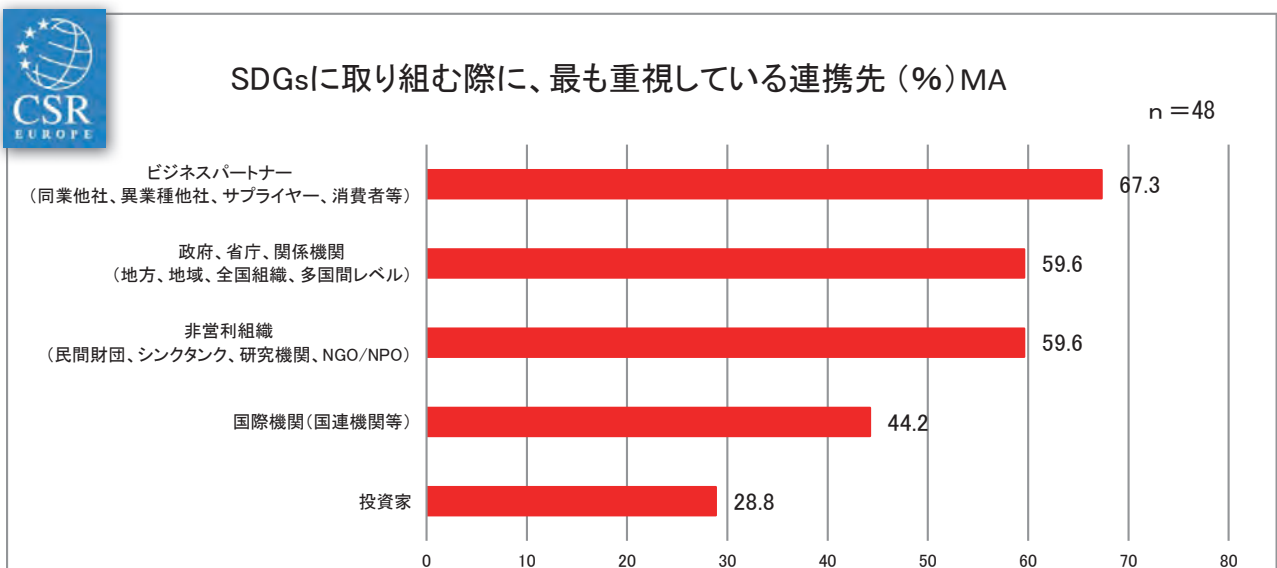
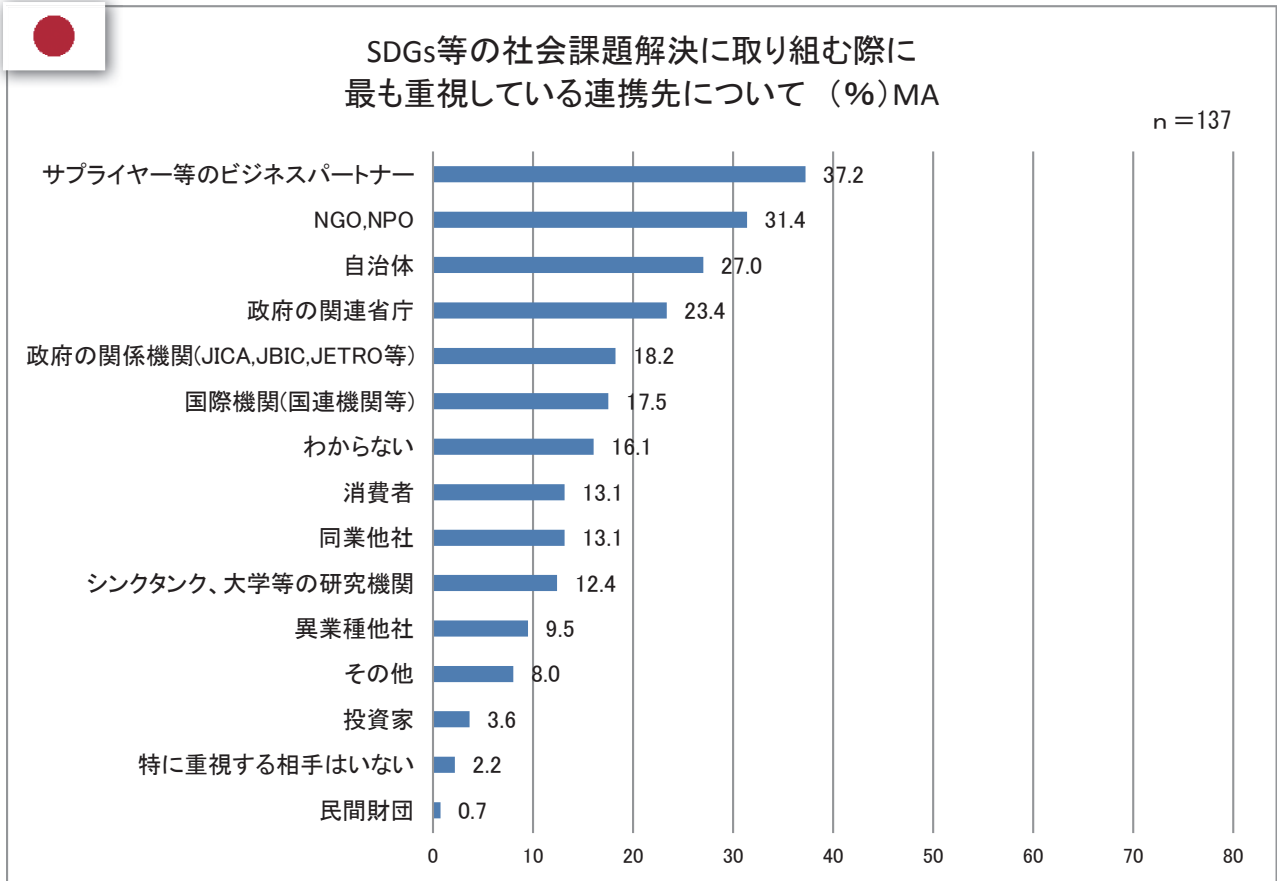
【(7)SDGsに取り組む上での課題】

- 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。
- リソースの不足、トップのコミットメントが弱いこと、適切なパートナーが見つからないことは、日欧企業いずれにおいてもそれほど大きな課題とされていない。



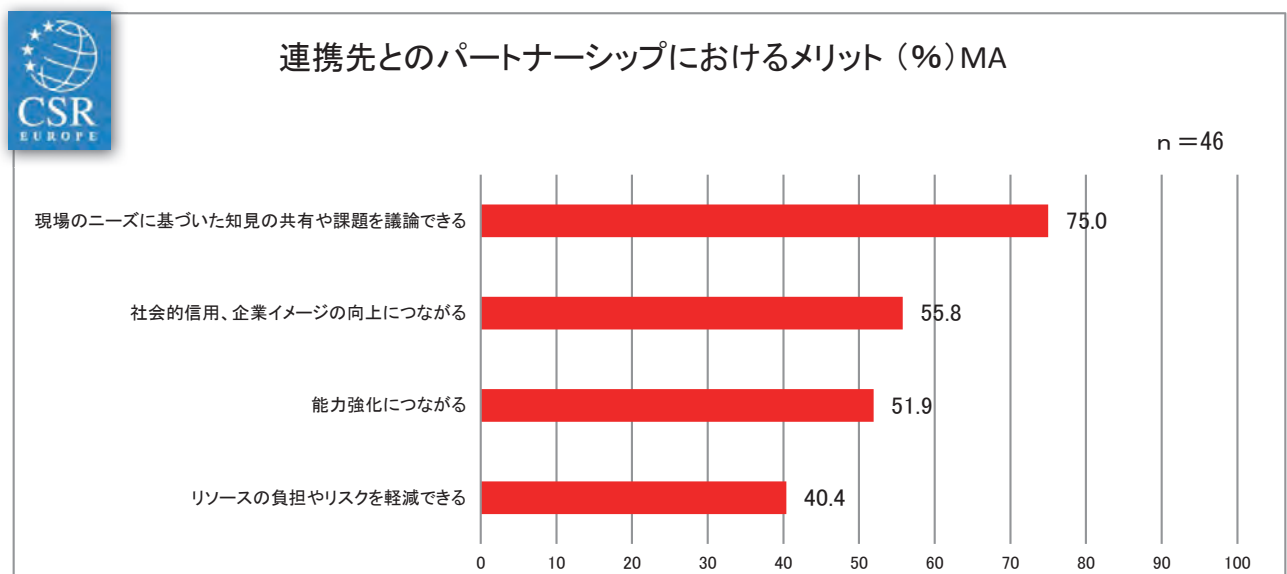
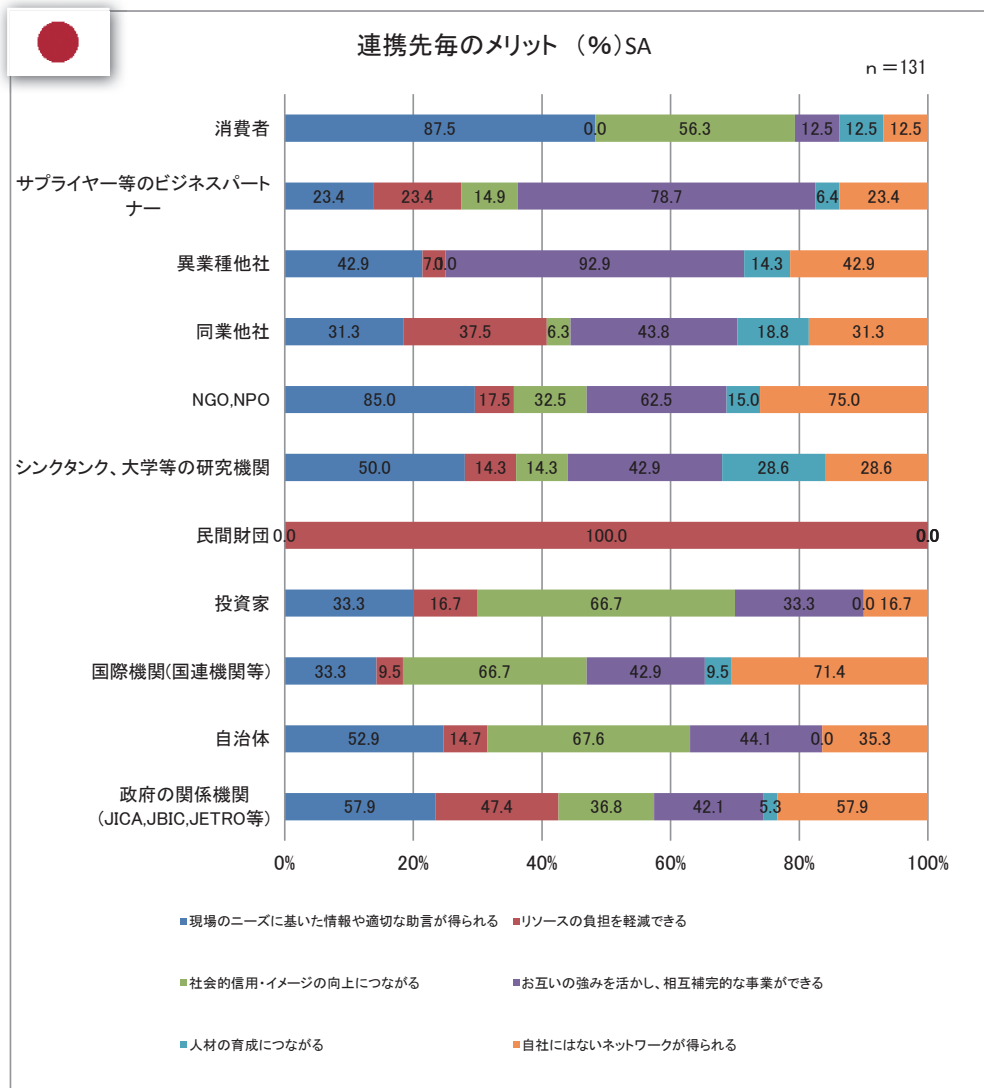
【(8)SDGsで重視する連携先】

- 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。
- 日欧ともに投資家に対する連携の重視度合いは、他のステークホルダーと比較するといずれも高くないが、欧州企業の約29%に対して、日本は4%と非常に低い割合となっている。



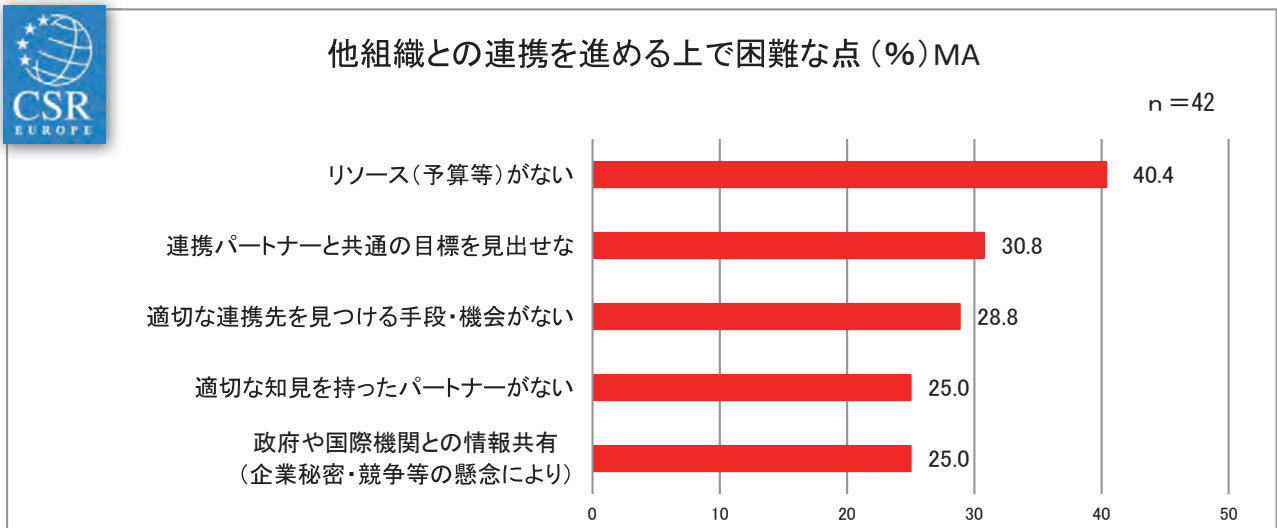
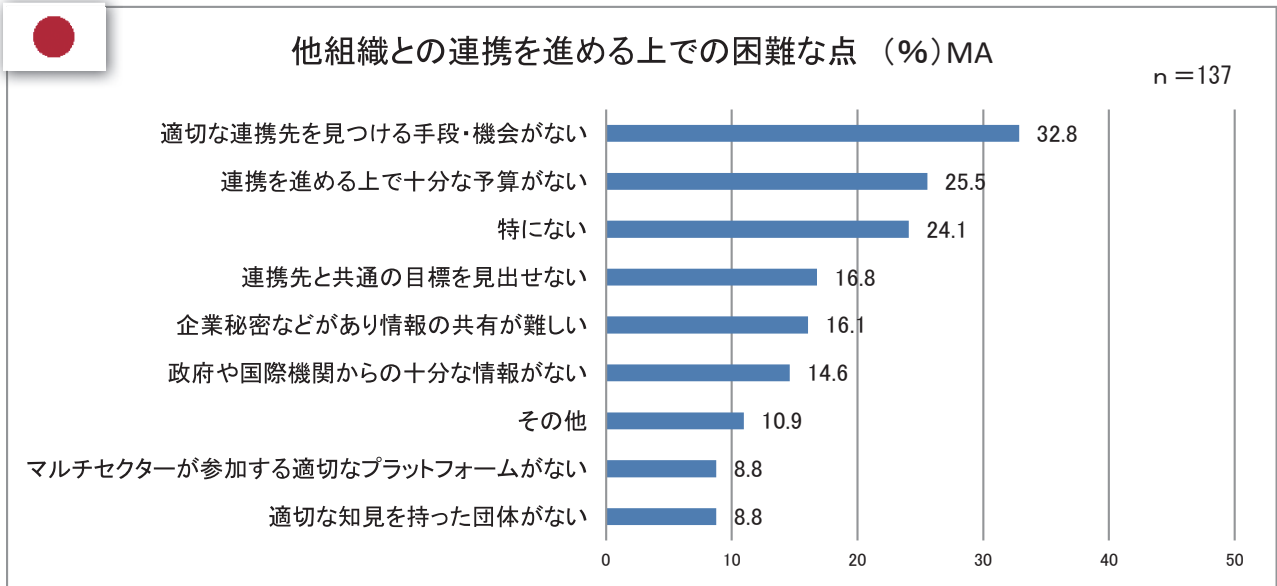
【(9)連携先とのパートナーシップのメリット】

- 今回の欧州企業への質問票では、日本の調査票と異なり、連携先ごとにそのメリットを回答してもらう形式ではないので詳細な比較は難しいが、全体的な相違点としては、欧州ではよりキャパシティ・ビルディングにつながることをメリットにあげる企業の割合が高い。



【(10)連携の課題】

- 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。



【CSR研究会 担当研究員より】

日本企業の本テーマにおける当面の課題については、今後も研究会にて検討を進めてまいります。「経営陣のSDGsに対する認知度の向上」「トップダウンの取り組みによる中長期のコミットメント（ケースによってはボトムアップの取り組みも必要な場合もあるかと思いますが）」「人権・労働・環境などへの配慮は大前提としつつ、SDGsを事業機会としても捉え事業部門やステークホルダーを交えて検討するプロセスの構築」「パートナー・連携先との関係構築」などが挙げられるのかと考えます。

本調査研究におきましては、上述のアンケート調査の結果と合わせて、研究会での事例発表、インタビュー調査（日欧）、文献調査を実施しておりますので、研究会での議論を通して社会課題（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ついての課題や示唆・提言をとりまとめてまいります。最終的な報告書の内容につきましては次号（No.102）の季報でもご紹介させていただきます。

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）

※この事業は、競輪の補助を受けて実施しているものです。



欧州のCSR動向やSDGs (持続可能な開発目標)への 取組みについて

CSR研究会は、2016年10月28日、CSRヨーロッパのExecutive DirectorであるStefan Crets氏をお迎えし、特別セッションを実施しました。

Stefan Crets氏には「欧州のCSR動向やSDGs(持続可能な開発目標)への取組み等」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。



Stefan Crets 氏

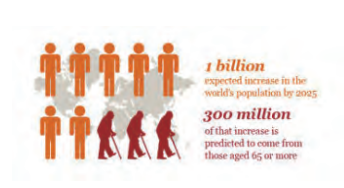


特別セッションの様子

Stefan Crets氏の講演概要(抜粋)は以下のとおりです。

The Challenge

- グローバル化と資本主義について嫌気が差す人々も世界中で増えてきている。
- 人々の信用や信頼は失われつつあり、ポピュリズムが台頭し、環境や社会的な課題も多く存在する。
- より根本的な「変化」が必要とされ、企業においては成長モデルの再考が迫られている。
- そのような中、サステナビリティこそが成長の主要なドライバーになる必要があると考える。これはEUだけでなく、日本においても当てはまると思うが、競争優位性はサステナビリティの中にこそあるのではないだろうか。



持続可能な開発目標について (SDGs: the Sustainable Development Goals)

- SDGs(持続可能な開発目標)は、上述したような混沌とした状況においてサステナビリティの必要性が高まるなかで、非常に良いタイミングで策定されたと感じる。
- SDGsにより世界での「共通言語」が出来、企業、政府、NGO・市民社会等も「同じ言語で」同じ方向を見ることが出来る。
- MDGs(ミレニアム開発目標)の際には、開発国側に軸があったが、より広く、EU、日本、そして世界中で共通に目指すべきゴールとなっている。

A Common Language for Collaboration and Innovation



ビジネスとSDGs

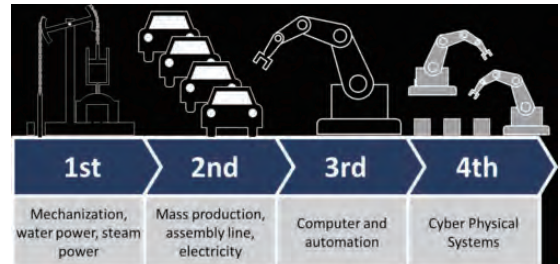
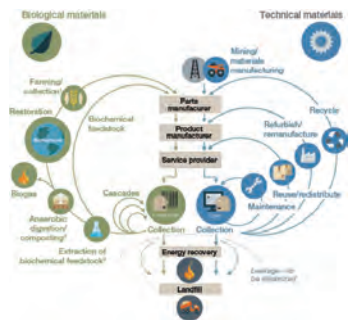
- 既に企業においては、SDGsに関して「ターゲット5について取り組んでいる」「ターゲット7について貢献している」などをCSRレポート等書かれているところも目にする。これについては企業にとってPRになっているかと思うが、SDGsをただの企業PRの材料として終わらせてはいけない。
- SDGsについて企業に求められていることは以下の2点が挙げられる。
 - 1) 社内に変革を起こし、新たなビジネスモデルを構築する
 - 2) 官民、民民、バリューチェーンを巻き込んだコラボレーション
 これらを実現することは困難であるが、同時に機会（チャンス）でもあるということが言える。



MORE SYSTEMIC CHANGE / TRANSFORMATION REQUIRED

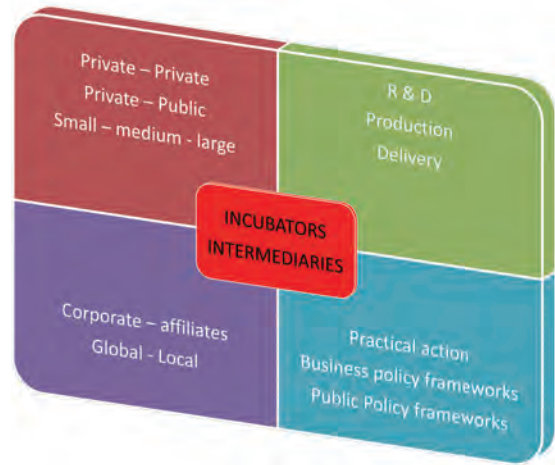
ビジネスの変革における重要分野

- ビジネスの変革については企業に属されている方々の方がよくご存知かと思うが、例えば以下のような点が重要であると考えられる。
 - 今までのリニア（直線的）のモデルからサーキュラー（循環型）のモデルへ変革すること
 - 全てのバリューチェーンにサステナビリティについて関わってもらうこと
 - 地方での積極展開
 - 社会起業家の積極活用
 - インダストリー4.0/ビッグデータ等によるテクノロジーの活用



コラボレーションにおける重要分野

- SDGsに取り組むにあたっては、様々な形態のコラボレーションが必要となってくる。
コラボレーションにおける重要分野は以下の点が挙げられる。
- ビジネスとビジネス、ビジネスとパブリック、大企業・中堅企業・中小企業でのコラボレーション
- 研究開発・製造・物流間でのコラボレーション
- 関連企業間、グローバルとローカルでのコラボレーション
- 実践的な行動、経営政策におけるフレームワーク、公共政策におけるフレームワーク
- このようななかで「インキュベーターの役割」が重要であると考える。「様々な観点から探索し物事を知る」「パイロット（正式実施前の試行プロジェクト）からの取り組み」といったインキュベーションが必要である。



The Sustainable Business Exchange

- 「The Sustainable Business Exchange」とは革新的で協調的な活動を通じてSDGsに貢献する取り組み。ビジネス、政府、市民社会を結びつけ、欧州におけるSDGsを推進するプログラムである。
- SDGsの達成に向けて、どのようにビジネスを変革していけば良いかの学びやインキュベーターとしての役割も出来るように取り組んでいく。欧州委員会やその他のステークホルダーとの対話も行っていく。

10,000 enterprises Transformation-Collaboration-Dialogue



45 National business networks supporting companies on the SDGs

- National Partners working on SDGs
- National Partners working on CSR and sustainable development
- NPOs being part of SDG Compass
- NPOs members of UNGC



CSR EUROPE co-incubator of UNGC



The European Business Hub on Sustainable Development Goals



- **TO LEARN** how to improve business innovation and transformation capacities
- **TO INCUBATE** collaborative actions towards the implementation of the SDGs
- **TO DIALOGUE** with EU policy makers and stakeholders



平成28年度

IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデルの調査研究

当研究所では、平成21年度以降、ものづくり競争力研究会を立ち上げ、調査研究及び提言を行ってまいりました。平成28年度は、小川紘一氏（東京大学 政策ビジョン研究センター シニア・リサーチャー）を座長にお迎えし、「IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデル」について調査研究を行っております。

当研究会は、8月25日（木）に第1回、以降月1回の頻度で開催し、民間企業、委員、行政関係者等からの報告を踏まえ、様々な角度から活発な議論を行い、第8回（最終回）での調査報告書取りまとめに向け、検討を進めております。



写真左から小川座長、徳増参事官兼室長



研究会の様子

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

第1回 平成28年8月25日(木) 10:00~12:00

- 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

第2回 平成28年9月30日(金) 10:00~12:00

- ① 「リクルート社におけるAIとデータマネジメントに向けた取組み」
㈱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

第3回 平成28年10月25日(火) 10:00~12:00

- ① 「現場志向に基づいた顧客価値創造」
コマツ（㈱小松製作所） シニア・フェロー 神川 信久 氏

第4回 平成28年11月18日(金) 10:00~12:00

- 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」
㈱FRONTEO 取締役CTO行動情報科学研究所 所長 武田 秀樹 氏

第5回 平成28年12月16日(金) 10:00~12:00

- 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

第6回 平成29年1月17日(火) 15:00~17:00

- 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 事業部長 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

第7回 平成29年2月28日(火) 15:00~17:00

- ① 調査報告書（案）についての審議

第8回 平成29年3月16日(木) 10:00~12:00

- ① 最終調査報告書（案）についての審議・とりまとめ

II. 第3回以降の研究会の概要

第1～2回研究会の概要については、前号（No.100、平成28年11月発行）に掲載しているため、本号では、第3回以降の研究会の概要についてご紹介します。

1. 第3回研究会（10/25）の概要

第3回研究会では、建設機械のコマツ（株小松製作所）にご講演いただきました。

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

同社のダントツ戦略には、「ダントツ商品」、「ダントツサービス」、「ダントツソリューション」の3つのフェーズがある。各々の段階での狙いは、「機械本体の商品力向上」、「機械の見える化（KOMTRAX）」、「施工の見える化（スマートコンストラクション）」であり、単に「商品売る」から「サービスやソリューションを売る」というようにビジネスモデルをステップアップしていくという成長戦略である。この戦略の考え方や進め方を中心に、お客との関係性を深めるためのブランドマネジメント活動についても紹介していただいた。

2. 第4回研究会（11/18）の概要

第4回研究会では、オムロン(株)及び(株)FRONTEOの2社にご講演いただきました。

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

センシングデータ流通市場（SDTM）の構築に取り組む同社の取組みを紹介していただいた。センシングされたデータのオープンな流通市場が形成されることで、データ所有の有無にかかわらずビジネス展開が可能となること、センサー市場の50%のシェアを握る日本のセンサーメーカーにとっても市場が広がる可能性があることなどについて説明していただいた。

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

同社が開発したエキスパートやホワイトカラーの生産性向上に貢献する人工知能エンジン「KIBIT」について紹介していただいた。「KIBIT」の特徴は人工知能のダウンサイジング化と劇的なコスト削減を可能とした点で、少量の教師データで多義性や曖昧さが含まれる文脈を読み取ることが可能な「KIBIT」は中小企業や看護現場などでも導入が可能で、実際にどういう使われ方をされて、どのような効果が出ているかという具体例も紹介していただいた。

3. 第5回研究会（12/16）の概要

第5回研究会では、ファナック(株)及び日本マイクロソフト(株)の2社にご講演いただきました。

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

自社のCNC（コンピュータ数値制御装置）とロボットのみならず、既設機、他社製品、周辺デバイス、センサー等を接続して製造現場を最適化・知能化するためのプラットフォーム、FIELD system（FANUC Intelligent Edge Link & Drive system）について紹介していただいた。FIELD systemではデータをクラウドではなくエッジ側で処理し、リアルタイムな最適化制御を得意とするといった特徴について説明していただいた。

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

同社の製造業IoTに対する取組みについて紹介していただいた。データセンターへの投資に力を入れるクラウドカンパニーで、クラウドに接続するためのソフトウェアライブラリーを提供し、同社のIoT環境を活用するパートナーとのエコシステムを形成していること、また、今後は単一ドメインや個社を超えたバリューチェーン全体の最適化を支援できるパートナーとしての取組みを重視していることを説明していただいた。

4.第6回研究会（1/17）の概要

第6回研究会では、セーレン(株)及びラクスル(株)の2社にご講演いただきました。

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 事業部長 牧野 彰 氏

等身大の大型モニター上で選択した好みのデザインやカラー、サイズ、スタイルなどのデジタルデータを布地の上に忠実に表現し、世界に1着のオーダーメイドの洋服をつくることのできるビスコテックス（繊維製品のデジタルプロダクションシステム）について紹介していただいた。100年を超える技術の蓄積と、製糸、編み立て、染色、縫製、販売までの社内一貫体制が可能とした独自システムであることを説明していただいた。

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

同社が展開している印刷のeコマースとも呼ばれるネット印刷サービス「ラクスル」や、ネット運送サービス「ハコベル」というシェアリングモデルについて紹介していただいた。伝統産業などで非稼働や非効率があるところにビジネスを立て、そこにプラットフォームを提供することで世の中の仕組みを変えて付加価値を生み出し、中小企業のイノベーションを支援していく取組みについて説明していただいた。

5.第7回研究会（2/28）及び第8回研究会（3/16）の概要

第7回及び第8回研究会では、調査報告書（案）についての審議を行いました。最終的な調査報告書の内容については、次号（No.102）の季報でご紹介させていただく予定です。

【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

大阪ではじめて開催されたIT専門展示会「Japan IT Week」（2月15～17日、インテックス大阪）に参加しました。IoT、AI、クラウドコンピューティングなどの技術を活かした、西日本地区の企業の取組みを具体的に知る良い機会となりました。初日に行われたIoT特別講演には多数の企業関係者が集まるなど、IoTへの関心が国内各地で高まっているのを実感しました。

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います。今年度は「IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデル」をテーマに、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ています。先進的な取組みを行う企業の皆様には、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やアドバイスをいただいております。現在、年度末の調査報告書取りまとめに向け、研究会メンバーを中心に議論や検討を重ねているところですが、関係の皆様には、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）

※この事業は、競輪の補助を受けて実施しているものです。



「米国大統領選に伴う日本経済への影響」、「日本経済の現状・課題と成長戦略」について

経営戦略・産業政策委員会は、平成28年11月11日（金）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「米国大統領選に伴う日本経済への影響」および「日本経済の現状・課題と成長戦略」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)

委員

坂本 讓二 (株)IHI代表取締役副社長
竹内 誠 アステラス製薬(株) 上席執行役員 渉外部長
藤原 正隆 大阪ガス(株) 代表取締役 副社長執行役員
岩井 恒彦 (株)資生堂 代表取締役 執行役員副社長
安達 博治 JXホールディングス(株) 取締役 常務執行役員

寺畑 雅史 JFEスチール(株) 専務執行役員
山口 慶剛 (株)東芝 理事 産業政策渉外室長
藤田 英樹 パナソニック(株) 渉外本部 審議役

委員代理

岩田 邦泰 スズキ(株) 渉外課長
神谷百合香 ソニー(株) 渉外・通商部シニアマネジャー
松井 成城 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 課長
七島 正人 東燃ゼネラル石油(株) 経営企画統括部 渉外部 部長
西田 明生 トヨタ自動車(株) 渉外部渉外室長
亀尾 和弘 (株)日立製作所 グローバル渉外本部 担当本部長
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)

米国大統領選に伴う日本経済への影響

トランプ選出後のマーケットの流れ

1. 決着直後(日本時間9日)

- 不確実性に伴う極端なリスクオフ
 - 円高、アジア通貨安
 - アジア株の下げは少し(▲1~3%)。他方、リスクオフと円高のダブルで、日本株が圧倒的に低下(▲5.4%)

2. ニューヨーク市場(米国時間9日)

- 当初リスクオフモードだったが、トランプの勝利演説(一つのアメリカ強調「トランプは意外にまともじゃないか」)を契機に、市場モードが転換(トランプリスクで激しく空売りしていたヘッジファンドが買い戻し)。上下院での共和党勝利もこれに拍車。冷静になると「トランプ・共和党の政策方針は、民主党に比べてプロビジネス・プロマーケットじゃないか(財政拡張、法人税減税、金融などの規制緩和)」という見方が急速に支配。
 - ① まず長期金利反転(久しぶりの2%超え)。12月のFED利上げ予測率が、トランプ演説で急回復(82%)。日本は日銀が長期金利ゼロペッグと信じられているので、金利差をベースに、円安に反転。
 - ② トランプ政策に反応して、株は、金融(規制緩和)、ヘルスケア(オバマケア撤回)、資本財(公共事業)、エネルギー関連(シェールガス・石炭、COP21撤回)が急上昇。

3. 10日の東京市場

前日のNY市場のリスクオン、円高修正の流れを引き継いで、株も為替も急回復。株・為替共にトランプ当選前の水準に回復。

4. 今後

- 行き過ぎたトランプリスク警戒のヘッジファンドに引きずられた「空売りの買い戻し」でマーケットはいったん戻ったが、この先は要注意。
- 過去、①リーマンの時は、直後にいったん戻した後に、ズルズル悪化、②BREXITの時は、直後に戻した後、安定。
- 今回どちらのパターンになるかは、政権移行チームの政策次第。
- 為替については、日米金利差は円安圧力になりうるが、トランプ自身はドル安志向なので、そのメッセージが表に出てくると円高圧力。

米大統領選後のマーケットの反応

- ・ 投票後にトランプ氏優勢と伝わると、アジア時間では世界的にリスク回避姿勢一色となり、株安が進行。その後、米国の減税・財政出動へ期待する見方が強まり、欧州時間からは一転して株高となった。
- ・ 投票直後はリスク回避姿勢の強まりを受け、アジア時間では円独歩高となり、対人民元、対ウォンでも円高が進んだ。欧州時間からは、米国で財政政策が積極化するとの見方から米長期金利が大幅上昇となり、一転してドル高となった。
- ・ 主要先進国の金利もアジア時間では低下したが、欧州時間からは上昇。

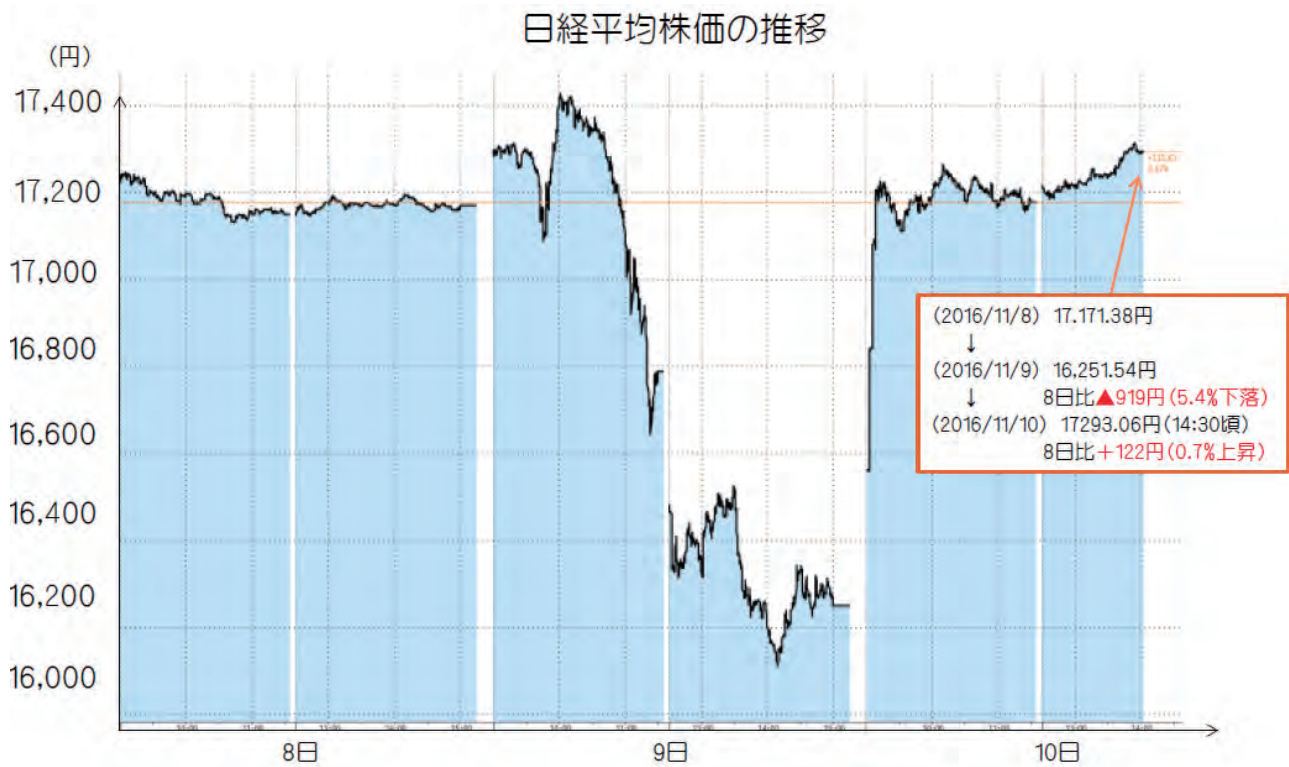
株価指数	11月8日終値	9日終値	8日比	11日 10:00頃	8日比
日経平均	17,171.38円	16,251.54円	▲5.4%	17,549.19	+2.2%
ユーロ・ストックス50	3,023.43pt	3,056.29pt	+1.1%	3,046.59(10日終値)	+0.8%
米国ダウ平均	18,332.74ドル	18,589.69ドル	+1.4%	18,807.88(10日終値)	+2.6%

為替	11月8日終値	9日 15:00頃	8日比	11日 10:00頃	8日比
ドル/円	105.18円	101.79円	3.2%の円高	106.63	1.4%の円安
ユーロ/円	115.95円	114.74円	1.0%の円高	116.07	0.1%の円安
ポンド/円	130.21円	127.29円	2.2%の円高	133.71	2.7%の円安
フラン/円	107.53円	106.24円	1.2%の円高	107.99	0.4%の円安
元/円	15.504円	15.066円	2.8%の円高	15.668	1.1%の円安
円/ウォン	10.7334ウォン	11.3107ウォン	5.4%の円高	10.9324	1.9%の円高

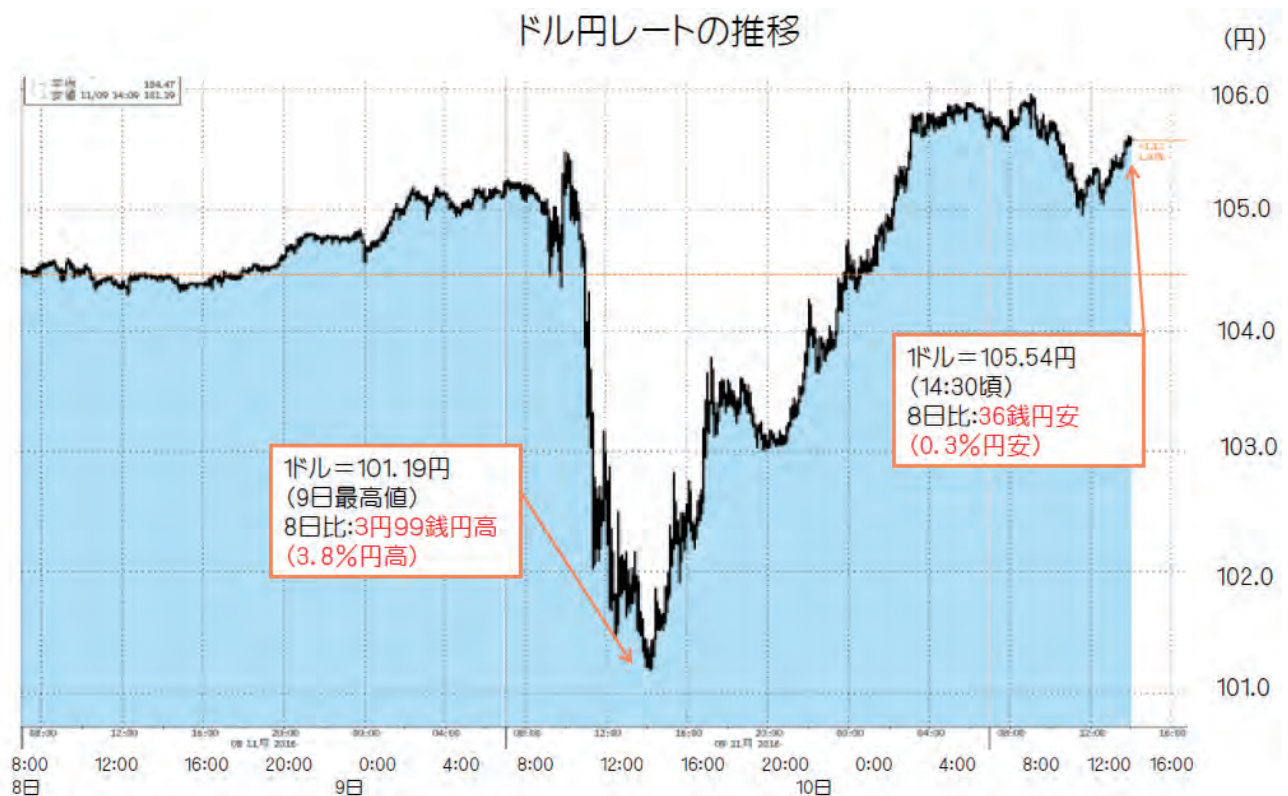
長期金利	11月8日終値	11月9日終値	8日比	11日 10:00頃	8日比
日本	▲0.061%	▲0.067%	▲0.006%pt	▲0.029%	+0.032%pt
英国	1.237%	1.257%	+0.020%pt	1.342%(10日終値)	+0.105%pt
ドイツ	0.188%	0.203%	+0.015%pt	0.274%(10日終値)	+0.086%pt
米国	1.8547%	2.0571%	+0.202%pt	2.1501%	+0.2954%pt

(資料) Bloomberg

日経平均株価の推移～11月9日は下落も、11月10日は反発～



ドル円レートの推移～11月9日は円高方向に推移も、11月10日は円安方向に推移～



(資料) Bloomberg
 (※)前日比は、8日の日本時間17時時点との比較

日経平均株価の一日の下落率上位

・大統領選後の日経平均下落率は▲5.4%（9日終値）

日経平均株価の一日の下落率上位

順位	年月日	イベント	前日比
1	1987年10月20日	ブラックマンデー	▲14.9%
2	2008年10月16日	リーマン・ショック	▲11.4%
3	2011年3月15日	東日本大震災	▲10.6%
4	1953年3月5日	スターリン死去(冷戦終結)	▲10.0%
5	2008年10月10日	リーマン・ショック	▲9.6%
6	2008年10月24日	リーマン・ショック	▲9.6%
7	2008年10月8日	リーマン・ショック	▲9.4%
8	1970年4月30日	IOSショック (世界最大の投信会社の信用不安)	▲8.7%
9	2016年6月24日	BREXIT	▲7.9%
10	1971年8月16日	ニクソン・ショック	▲7.7%
(参考)	2016年11月9日	米大統領選でトランプ氏勝利	▲5.4%

(資料)日経平均プロフィール

円相場（ドル円）一日の上昇率上位

円相場（ドル円）一日の上昇率上位
(変動相場に移行した1973年以降)

順位	年月日	イベント	前日比(終値ベース)
1	1998年10月7日	LTCM破綻・米利下げ	6.7%
2	1978年4月3日	貿易摩擦・円高不況	5.0%
3	1994年2月14日	日米包括経済協議不調	4.8%
4	1998年6月17日	金融危機、日米・円買い協調介入	4.5%
5	2016年6月24日	BREXIT	3.7%
6	2010年5月6日	欧州債務危機	3.4%
7	1985年9月23日	プラザ合意	3.4%
8	1995年9月21日	プラザ合意	3.4%
9	1995年3月31日	阪神・淡路大震災・円キャリー巻戻し	3.4%
10	2008年10月6日	リーマン・ショック	3.3%
(参考)	2016年11月9日	米大統領選でトランプ氏勝利	3.8% (11月9日の最高値)

(資料)Bloomberg (※1)為替レートの前日比は、NY時間最終値を基準に算出。

第4次産業革命の現況と今後の方向性

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)
- ◆旧3本の矢により、円高、高い法人税、TPPの妥結遅れ等の6重苦は解消の方向へ

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

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？

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)

アベノミクスの成果

- ・アベノミクスの推進により、この3年間で、デフレは解消に向かっている。過度な円高も修正。
 - ・法人税（実効税率20%台に引下げ）、TPP交渉妥結、エネルギー（電力小売市場全面自由化）、農業（60年ぶりの農協改革など）などの改革も進展。
- ✓マクロ経済・企業：名目GDPの500兆円回復。企業収益過去最高。倒産件数も26年ぶりの低水準。
 - ✓個人：雇用情勢は有効求人倍率が24年ぶりの高水準（史上初めて全都道府県で1.0倍超え）。賃上げも、3年連続の2%超え。

アベノミクスの残された課題

- ・全体の傾向としてはアベノミクスの成果が上がっているものの、分野別に見ると、企業の投資活動、個人消費、イノベーションなど、十分な進展が見られない部分、改善の余地がいまだに大きい部分あり。アベノミクスを加速し、一段高みを目指していくことが必要。
- ✓企業：大企業と中小企業の収益・生産性に差。国内向け投資の伸び悩み。
IT投資・人材投資の低調。成長分野での民間実態の動き低調。
 - ✓個人：大企業と中小企業の賃金に差。多様な人材の未活用。個人消費の伸び悩み（可処分所得の伸び悩み、消費性向の高い低所得者の消費減少、高齢化に伴う低所得者層の年齢上昇、103万/106万円の壁、子育て世代の消費・可処分所得の伸び悩みの低下、家計の節約志向の高まり）。





企業法制を巡る最近の 動向について

平成28年11月10日（木）の企業法制委員会では、一般社団法人 日本経済団体連合会 経済基盤本部 副本部長の長谷川雅巳委員より「企業法制を巡る最近の動向について」のご説明がありました。

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



長谷川委員



写真左より、川田委員長、安永課長、安藤課長補佐、北村室長

ご出席者名簿

委員長

川田 順一 JXホールディングス(株) 取締役 副社長執行役員

経済産業省

安永 崇伸 経済産業政策局 産業組織課 課長
安藤 元太 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
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
鍵和田茂樹 経済産業政策局 競争環境整備室 係長

委員

古本 省三 新日鐵住金(株) 執行役員 法務部長
佐成 実 東京ガス(株) 総務部 法務室長
山本 芳郎 東レ(株) 法務部長

田中耕二郎 トヨタ自動車(株) 法務部長
永長 勉 日産自動車(株) 法務室 主管
長谷川雅巳 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 副本部長
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

国井 厚志 アステラス製薬(株) 法務部 専任理事
西村 和樹 (株)神戸製鋼所 法務部
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
小山内一得 パナソニック(株) リスク・ガバナンス本部 事業法務部 東京法務担当 主幹
紫関 康次 富士通(株) ビジネス法務部 部長

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)

会社法を巡る最近の動向

1. 会社法研究会と経団連の取組み

(1) 会社法研究会

・公益社団法人商事法務を事務局として、2016年1月に発足。座長は、神田秀樹学習院大学教授

(2) 経団連からは、新日鐵住金 長谷川法務企画室長が参加。

2. いくつかの背景

- (1) 平成26年改正会社法附則25条（2014年6月成立）

政府は、この法律の施行後二年を経過した場合において、社外取締役の選任状況その他の社会経済情勢の変化等を勘案し、企業統治に係る制度の在り方について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて、社外取締役を置くことの義務付け等所要の措置を講ずるものとする。
- (2) 東証コーポレートガバナンス・コード制定（2015年6月1日適用開始）
 - ・独立社外取締役2名
- (3) コーポレート・ガバナンスシステム研究会報告書「コーポレート・ガバナンスの実践」公表（2015年7月）（経済産業省）
 - ・取締役会上程事項、社外取締役の役割・社外性、会社補償、D&O保険、株式報酬
- (4) 日本証券業協会「社債権者保護のあり方について」（2016年3月）
 - ・新たな社債管理人制度
- (5) 株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会報告書（2016年4月）（経済産業省）
 - ・株主総会の招集通知等の電子提供等

3. 具体的な論点・議論

第1 取締役の報酬、第2 会社補償、第3 D&O保険（会社役員賠償責任保険）、第4 取締役会の決議事項に関する規律の見直しの要否及びその方向性、第5 社債、第6 株主総会資料の新たな電子提供制度に関する検討、第7 株主提案権の濫用的な行使に関する検討、第8 責任限定契約及び責任の免除に関する検討、第9 株主代表訴訟、第10 社外取締役の在り方に関する検討、第11 その他

4. 今後の予定・動向

- (1) 会社法研究会→法制審議会
- (2) 未来投資会議（その下に設置された「企業関連制度改革・産業構造改革」分野の「構造改革推進徹底会合」）
- (3) 経済産業省 CGS研究会
- (4) 経済産業省 持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会
- (5) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告書（2016年4月）フォローアップ

公正取引委員会「独占禁止法研究会」における検討状況

	論 点	論点の内容	経団連の対応	独占禁止法研究会での議論
1	課徴金の算定基礎とする売上額の範囲(第1-1-(1))	①国際市場分割カルテルなど、売上額がない場合への対応をどうするか。 ②売上額の認定において、公取委の裁量を認めるか。 ③入札談合において、基本合意の対象であれば、個別の受注調整を立証しなくても課徴金の対象とすべきか。	①国際市場分割カルテルについては何らかの対応が必要。ただし各国当局から重複して制裁金等を課される場合の調整の仕組みも必要。 ②基本的に可能な限り法律に規定すべき。 ③金銭的不利益処分を課す以上は、明確な根拠と丁寧な手続が不可欠。	複数の独禁法学者は、基本合意の対象であれば、個別の受注調整を立証しなくても課徴金の対象としてよいとの強い意見。 国際市場分割カルテルについて何らかの対応が必要という点については異論なし。
2	課徴金の算定基礎とする売上額の算定期間(第1-1-(2))	①算定期間を3年間に限定した際の立法事実は変化しているか。 ②算定期間に限定を設ける必要があるか。限定しない場合の弊害はあるか。	①3年間は違反行為の抑止のために不十分かどうか検証すべき。立法事実についてもっと丁寧な議論が必要。 ②算定期間には上限が必要。帳簿の保存期間も踏まえ、事業者の負担に配慮すべき。	算定期間を撤廃あるいは延長すべきとの意見が強い。

3	基本算定率(第1-2-(1))	①現行の基本算定率は、違反行為の抑止の観点から十分な水準といえるか。	①現行の基本算定率は違反行為抑止の観点から十分な水準であり、これを引き上げる必要はない。近年の法的措置件数は減少傾向にあるし、そもそも、違反行為の抑止のために十分な水準かどうかは、刑事罰、民事訴訟を含むわが国のエンフォースメント体系も踏まえ、十分に検証すべき。	ほとんどの会員が、基本算定率を引き上げるべき(引き上げてよい)との意見。
4	業種別算定率(第1-2-(2))	①業種別算定率を残す必要はあるか。 ②残す場合、企業グループ単位で業種を認定する制度とすることはどうか。	①実態に即して業種別算定率が適用されるよう何らかの法律上の手当てが必要かどうかは検証すべき課題。もっとも、これを廃止する場合には、卸・小売の実態を踏まえて十分慎重に検討すべきであり、関係業種の意見も聞きながら検討を進めるべき。	企業グループについては、何らかの手当てが必要との意見が多数。
5	中小企業算定率(第1-2-(3))	①中小企業算定率を残す必要はあるか。 ②残す場合、大企業グループに属する中小企業にまで適用すべきか。	—	大企業グループに属する中小企業については、何らかの手当てが必要との意見が多数。
6	課徴金の加減算(第1-2-(4))	①基本額の加減算は、不当利得と関連付けることなく、専ら抑止の観点から位置づけることも可能ではないか。 ②早期離脱については、自発的に違反行為をやめた者に限定したり、課徴金減免制度に発展解消することはどうか。 ③繰り返し違反につき、企業グループ単位で判断することはどうか。	①加減算の法的位置づけについては、不当利得と関連付ける現行の立て付けを維持すべき。 ②繰り返し違反の当否を企業グループ単位で判断することについては、グループ会社とはいえず全ての会社が同一の指揮命令系統に服しているとはいえないという実態もあることを踏まえ、課徴金の加減算を免れるために子会社化が行われているなどのケースに限定するなど、十分慎重に検討すべき。	繰り返し違反・主導的役割については、現行制度の法的性格に関し不当利得の剥奪という立法時の説明の是非が議論され意見が分かれるも、現行制度を大きく見直すべきとの意見はなし(ただし、繰り返し違反の当否を企業グループ単位で判断することを検討すべきとの意見あり)。 早期離脱については、独禁法学者から、要件の見直しや課徴金減免制度への統合が主張された。
7	調査協力度合いに応じた加減算の必要性(第1-3-(1))	①調査協力に応じた加減算制度導入の必要性はあるか。 ②調査協力度合いの判断基準をどのように考えるか。 ③調査協力度合いに応じた加減算による弊害(えん罪・巻き込み・事業者と従業員の利益相反)への対応をどうするか。	(※加減算制度導入の必要性について主に議論が行われ、制度の中身については次回への積み残し。) ①妨害行為を抑止するために、何らかの手当てが必要であるという理解。まずは現行の検査妨害罪の要件の見直しを考慮すべき。行政制裁の導入を検討するとしても、対象行為は、積極的な妨害行為に限るべきであり、要件は明確に法定すべき。 ②減算については、調査協力度合いをより高めるために、何らかの手当てを検討する必要がある。ただし、課徴金減免制度の枠内で手当てする方向で考えるべき。 ③課徴金減免制度の適用事業者数及び申請期限の撤廃に賛成。 ④従業員の供述調書については減額率の決定要素に含めないとする考え方については違和感ない。	調査協力度合いを高めるべく、課徴金減免制度の枠内で手当てを行うことについてコンセンサスがあった。 調査妨害に対するディスインセンティブを高める制度の導入を検討することについて異論なし。もっとも、課徴金を増額するとしても、億単位の増額は正当化できないとの意見があった。
8	課徴金減免制度と調査協力度合いに応じた課徴金の減算との関係(第1-3-(2))	④課徴金減免制度と別の制度として導入するのではなく、現行の課徴金減免制度を拡充することが望ましいのではないか。	④課徴金減免制度と別の制度として導入するのではなく、現行の課徴金減免制度を拡充することが望ましいのではないか。	
9	課徴金減免制度(第1-3-(3))	⑤適用事業者数及び申請期限を撤廃することは許容されるのではないか。 ⑥減免要件はどうか。供述調書を考慮するか。 ⑦完全協力義務を導入すべきではないか。 ⑧減免欠格事由を拡大すべきではないか。		

独占禁止法の審査手続・課徴金制度に関する意見【概要】

2016年9月20日
一般社団法人 日本経済団体連合会

I. 基本的な視点・考え方

<p>① 適正手続の確保</p> <p>まずは適正手続の確保の実現を優先すべき。</p>	<p>② 協力型事件処理体制の構築</p> <p>企業と公取委が協力して事件を処理する体制を構築し、自白偏重から報告命令を活用した審査手法への転換を目指すべき。</p>	<p>③ 立法事実の十分な検証</p> <p>画一的・機械的な現行課徴金制度の問題点として挙げられている事例について、そもそも対応の必要性があるのか検証が必要。</p>
<p>④ 予見可能性・透明性・公平性の確保、行政権力の濫用防止</p> <p>法執行の予見可能性・透明性・公平性、行政権力の濫用防止を確保すべき。いわゆる「裁量型課徴金制度」の導入には反対。</p>	<p>⑤ 海外事業者に対する厳正な執行</p> <p>国際的な競争環境の整備等の観点から、海外の事業者に対して厳正に法執行を行うための環境整備が必要。</p>	<p>⑥ 法体系全体・近年の法改正の運用動向を踏まえた検討</p> <p>課徴金制度をはじめとするエンフォースメント体系につき、審判廃止、司法取引導入後の運用を踏まえ、抜本的な見直しが必要。</p>

II. 適正手続の確保、協力型事件処理体制の構築

- (1) 過去の公取委の執行力強化に応じた適正手続を確保すべき。
- (2) 企業と公取委とが協力的に事件処理を進める体制を構築し、企業に対する報告命令を活用した審査手法に転換すべき。
- (3) 海外事業者への厳正な執行の観点からも、改革は急務。

1. 弁護士・依頼者間秘密特権

コンプライアンスの徹底に向けた取組みや社内調査による円滑な事件対応・効率的な調査協力、適切な防御権行使のため、独占禁止法の分野で認めるべき。

2. 課徴金減免制度の見直し

情報の新規性要件等を工夫したうえで、適用事業者数の上限を撤廃し、違反行為を認めている事業者に広く調査協力インセンティブを与えるべき。同制度の枠外での加減算は、必要性がないばかりか弊害が大きく、反対。

3. 特に個人について刑事告発を行わない範囲の拡張

刑事罰が科される可能性がある中での調査対応は困難であり、とりわけ個人の従業員について、刑事告発しない範囲をさらに拡張すべき。

4. 供述聴取の改革

弁護士の立会い、メモの録取、作成した調書の謄写を認めるべき。
一問一答式の調書を作成し、録音・録画を導入すべき。

5. 証拠へのアクセスの充実

自社証拠について、提出前の謄写もしくは謄写した物件による提出を認めるべき。
意見聴取手続においては、公取委の手持ち証拠を全て開示すべき。

III. 課徴金制度の見直し

1. 基本的な考え方

現行課徴金制度の問題点として挙げられる事例については、対応の必要性を精査し、対応の必要性が認められる場合に限り、きめ細かな法改正による対応を検討すべき。
安易に公取委の裁量に委ねることは厳に慎むべき。

2. 売上額の範囲(国際市場分割カルテルへの対応)

国際市場分割カルテルに参加した外国企業に適正に課徴金を賦課すべき。現行法で対応できないならば、法律で特則を設けることを検討すべき。

3. 売上額の算定期間

法律関係の安定と、事業者の負担等に配慮して、現行では3年間に限定されており、これを今後も維持すべき。

4. 課徴金の算定率

算定ベースを不当利得の額に求める現行の課徴金水準において、違反行為抑止機能は果たされており、これを今後も維持すべき。

5. 課徴金の加減算(調査協力以外)

現行法において繰り返し違反、主導的役割に対して既に割増された算定率が適用されており、見直しは不要。

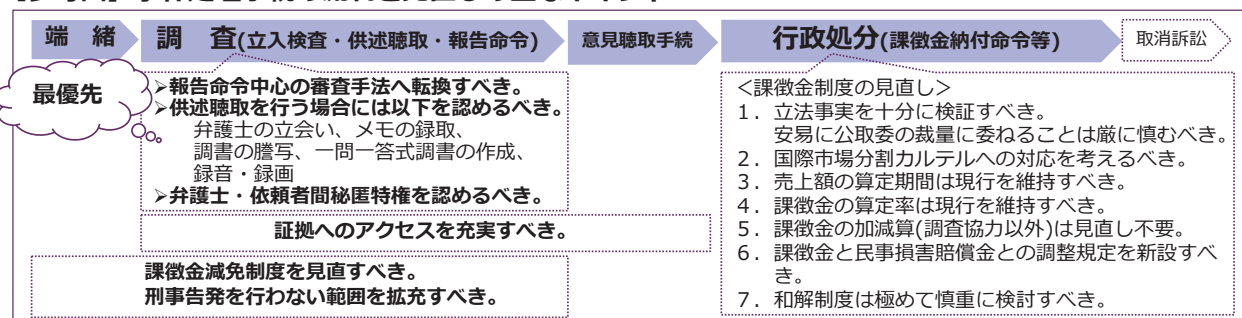
6. 民事損害賠償金との調整

独占禁止法第25条を廃止するとともに、民事損害賠償金と課徴金との調整規定を新設すべき。

7. 和解制度

実態解明が阻害される可能性、和解の先例が正当な競争行為を制約する可能性があり、極めて慎重に検討すべき。

【参考図】 事件処理手続の流れと見直しの主なポイント



消費者契約法専門調査会における今後の審議の進め方(案)

平成28年11月7日
消費者委員会事務局

平成27年12月「消費者契約法専門調査会報告書」(以下、「報告書」という。)において「今後の検討課題」とされた論点について、本年9月に消費者契約法専門調査会(以下、「専門調査会」という。)の審議を再開したところである。

今後の専門調査会での審議においては、これまでの専門調査会における議論及び報告書において「今後の検討課題」とされた論点を基本としつつ、本年5月に成立した消費者契約法の一部を改正する法律案(第190回国会内閣提出法律案第45号)に対する附帯決議において明示された論点及び再開後の専門調査会における議論状況を踏まえ、下記1(1)及び(2)の論点を優先的に検討し、下記2の論点については優先的に検討すべき論点の議論状況に応じて関連する論点を適宜、検討することとしてはどうか。

また、論点の検討にあたっては、裁判例や消費生活相談事例等を収集・分析することで問題点を整理しつつ、事業活動に対する具体的な影響等も踏まえて検討することとしてはどうか。

記

1. 優先的に検討すべき論点

(1) 契約締結過程

- ・「勧誘」要件の在り方(法第4条第1項乃至第4項)
- ・不利益事実の不告知(法第4条第2項)
- ・困惑類型の追加
- ・合理的な判断をすることができない事情を利用して契約を締結させる類型

(2) 契約条項

- ・「平均的な損害の額」の立証責任(法第9条第1号)
- ・不当条項の類型の追加
- ・条項使用者不利の原則

2. 1. 以外の論点

- ・「消費者」概念の在り方
- ・断定的判断の提供(法第4条第1項第2号)
- ・「第三者」による不当勧誘(法第5条第1項)
- ・法定追認の特則
- ・損害賠償額の予定・違約金条項(「解除に伴う」要件の在り方)(法第9条第1号)

以上



「『CGS研究会（コーポレート・ガバナンス・システム研究会）』の検討状況等」、「平成29年度税制改正」について

平成29年1月18日(水)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研究会（コーポレート・ガバナンス・システム研究会）』の検討状況等について」、安藤元太課長補佐より「平成29年度税制改正について」のご説明がありました。

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



写真左より、川田委員長、安永課長、安藤課長補佐



企業法制委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

川田 順一 JXホールディングス(株) 取締役 副社長執行役員

経済産業省

安永 崇伸 経済産業政策局 産業組織課 課長
 安藤 元太 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
 業天 邦明 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
 竹内 綾乃 経済産業政策局 産業組織課 係長
 岩脇 潤 経済産業政策局 産業組織課 係長
 栗田いづみ 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備専門職員
 奈良 陽一 経済産業政策局 産業組織課 係長

委員

沖村 一徳 アステラス製薬(株) 執行役員 法務部長
 手島 俊裕 損害保険ジャパン日本興亜ホールディングス(株) 理事 法務部長

山本 芳郎 東レ(株) 法務部長
 田中耕二郎 トヨタ自動車(株) 法務部長
 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
 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

永野 努 (株)神戸製鋼所 法務部 東京グループ長
 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
 小山内一得 パナソニック(株) リスク・ガバナンス本部 事業法務部 主幹
 佐々木麻有 (株)日立製作所 法務本部 主任
 岸川 奈々 富士通(株) コーポレート法務部 マネージャー
 加藤 裕子 三菱商事(株) 法務部 企画法務チーム 課長

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)

『CGS研究会(コーポレート・ガバナンス・システム研究会)』の検討状況等について

CGS研究会(コーポレート・ガバナンス・システム研究会)

- 社外取締役の導入による取締役会の構成の多様化等を踏まえ、取締役会の役割として、経営戦略決定や業績評価を中心に行うとともに、経営陣に個々の業務執行の決定を委任することで意思決定の迅速化を図るガバナンス体制を志向する企業が増加。
- こうしたニーズに対応するべく、国内外の制度や取組事例を整理した上で、我が国の制度や実態を踏まえた取締役会の機能向上(モニタリング機能の強化)を図る場合の考え方や実務について検討を行うため、経済産業省において当研究会を立ち上げ、2016年7月より検討を開始している。2017年2月頃を目途に報告書を取りまとめる予定。

これまでの開催状況

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| 第1回(平成28年7月1日) 開催趣旨の説明等 | 第5回(10月20日) 指名・報酬に関する論点 |
| 第2回(7月19日) 委員、企業のプレゼン① | 第6回(11月18日) 指名・報酬委員会の活用、指名/報酬の方針の策定 |
| 第3回(8月31日) 委員、企業のプレゼン② | 第7回(12月1日) 社外取締役の役割・機能等 |
| 第4回(9月30日) 取締役会の役割・機能 | 第8回(平成29年1月12日) 研究会報告書(案)の検討 |

※コーポレートガバナンスに関するアンケートを行い、適宜、研究会限りで紹介している。公開は2017年の予定。

メンバー

神田秀樹 学習院大学大学院法務研究科教授	小林喜光 株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長
青 克美 株式会社東京証券取引所執行役員上場部長	佐久間総一郎 一般社団法人日本経済団体連合会経済法規委員会企画部長 (新日鐵住金株式会社代表取締役副社長)
石田猛行 インスティテューショナルシェアホルダーサービスズ代表取締役	澤口 実 森・濱田松本法律事務所弁護士
伊藤邦雄 一橋大学大学院商学研究科特任教授	武井一浩 西村あさひ法律事務所弁護士
岩井恒彦 株式会社資生堂代表取締役執行役員副社長	寺下史郎 株式会社アイ・アールジャパン代表取締役社長CEO
江良明嗣 ブラックロック・ジャパン株式会社 運用部門 インベストメント・スチュワードシップ・チーム責任者	富山和彦 株式会社経営共創基盤代表取締役CEO
大杉謙一 中央大学法科大学院教授	藤田友敬 東京大学大学院法学政治学研究科教授
大場昭義 東京海上アセットマネジメント株式会社取締役会長 日本証券アナリスト協会会長	松元暢子 学習院大学法学部教授
大宮英明 三菱重工株式会社取締役会長	御代川善朗 アステラス製薬株式会社代表取締役副社長
翁 百合 株式会社日本総合研究所副理事長	柳川範之 東京大学大学院経済学研究科教授
川村 隆 株式会社日立製作所名誉会長	<オブザーバー>
神作裕之 東京大学大学院法学政治学研究科教授	竹林俊憲 法務省民事局参事官
後藤 元 東京大学大学院法学政治学研究科准教授	田原泰雅 金融庁総務企画局企業開示課長

平成29年度税制改正について

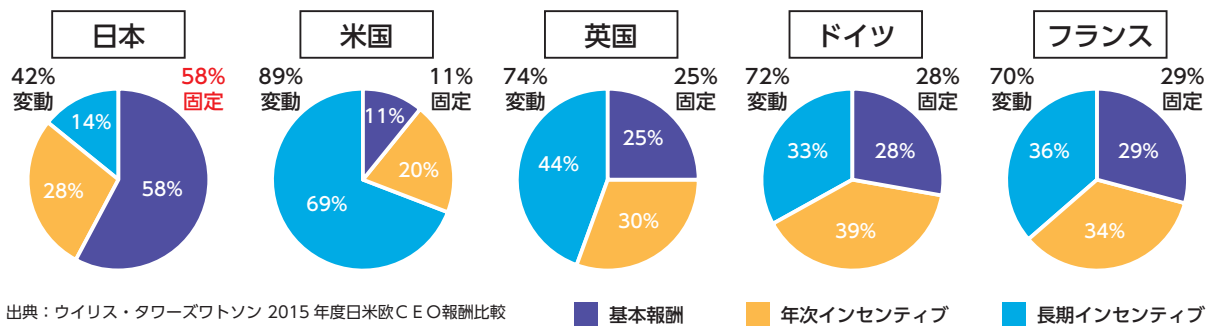
一役員給与税制・組織再編成税制の平成29年度税制改正について一

1. 役員給与税制

我が国の現状・欧米諸国との報酬比較

- 我が国企業の役員報酬は依然として固定報酬中心であり、欧米と比して株式報酬などの中長期インセンティブや業績連動報酬の割合が低く、業績向上のインセンティブが効きにくい状況。
- 企業からも、欧米諸国で利用されている株式報酬や業績連動報酬を利用したいとの声大きい。
- コーポレートガバナンス・コードにおいても、報酬におけるインセンティブ付けの実施や、中長期の業績に連動した報酬、株式報酬の割合設定などについて規定されている。

日米欧CEO報酬比較（売上高等1兆円以上企業）



コーポレートガバナンス・コード

【原則4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

【補充原則4-2①】

経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

平成29年度税制改正における役員給与税制の改正概要

- 我が国企業に「攻めの経営」を促すべく、経営陣に中長期インセンティブを付与するための多様な業績連動報酬や株式報酬の導入を促進するよう、損金算入の対象範囲を拡大する。

改正概要

- 昨年度税制改正において導入した譲渡制限付株式（リストラクテッド・ストック）の損金算入対象を、完全子会社以外の子会社の役員や非居住者役員にも拡大する。
- 利益連動給与について、複数年度の利益に連動したものや、株価に連動したものも損金算入の対象とする。
- 株式報酬信託やストックオプションなど各役員給与類型について、全体として整合的な税制となるよう見直す。

項目	現状	改正の方向性
【譲渡制限付株式】		
・ 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。	➢ 完全子会社以外の子会社役員も付与対象。
・ 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損金算入を可能。
【利益連動給与】		
報酬プラン	・ 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）。
	・ 計測期間	➢ 単年度の指標のみが対象。
【役員給与と税制全体】		
・ 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と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と税制の対象とし、全体として整合的な税制となるよう措置。 （⇒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新たに損金算入の対象に）

役員報酬の種類ごとの改正概要

報酬の種類	報酬の内容	交付資産	損金算入可否 (現行制度)	平成29年度改正
リストラクテッド・ストック(RS)	一定期間の譲渡制限が付された 株式 を役員に付与。	株式	可能	可能 (①類型)
株式交付信託	会社が金銭を信託に抛出し、信託が市場等から株式を取得。一定期間経過後に役員に 株式 を付与。	株式	不可	可能 (①類型又は②類型)
ストックオプション(SO)	自社の株式を あらかじめ定められた権利行使価格 で購入する権利(新株予約権)を付与。	新株予約権	可能	可能 (①類型又は②類型)
パフォーマンス・シェア(PS)	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。	株式	不可	可能 (②類型)
パフォーマンスキャッシュ	中長期の業績目標 の達成度合いに応じて、 現金 を役員に付与。	金銭	可能(利益連動の場合のみ。一定の手続が必要)	可能 (②類型)
ファントム・ストック	中長期の業績目標 の達成度合いに応じて、 株価相当の現金 を役員に付与。	金銭	不可	可能 (②類型)
退職所得	退職時に給付する報酬	金銭・株式・新株予約権	可能	可能(業績連動の場合は②類型の要件を満たすことが必要)

※ ①類型・・・一定の時期に確定した金額又は数を交付する役員報酬。税務署への事前届出が必要。(法人税法34条1項2号)
②類型・・・1年以上の期間の業績に連動した金銭、株式等を交付する役員報酬。報酬諮問委員会への諮問や有価証券報告書での開示等の手続が必要。(法人税法34条1項3号)

2. 組織再編成税制

スピノフの効果

- スピノフによる効果として、経営の独立、資本の独立、上場の独立による企業価値の向上が期待される。

経営の独立による効果

- 元の会社の経営者は**中核事業に専念**することが可能に。
- スピノフされた会社は**迅速、柔軟な意思決定**が可能に。経営者や従業員の**モチベーションも向上**。

資本の独立による効果

- スピノフされた会社の独自の資金調達により、従来は埋没していた**必要な投資が実施可能**に。
- スピノフされた会社と、**元の会社の競合相手との取引が可能**に。
- 独禁法に制約されにくくなる。

上場の独立による効果

- 各事業のみに関心のある**投資家を引きつける**ことが可能に。
- **コングロマリット・ディスカウント**(注)の克服。
(注) 複数の事業を営んでいる場合に、それらを個別に営む場合よりも、事業価値の総和が市場で低く評価されること。



企業価値の向上が期待される。

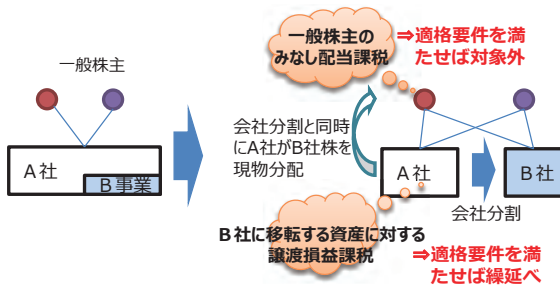
スピノフに関する改正概要

- 企業の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を行う際に、譲渡損益や配当についての課税を繰り延べる。

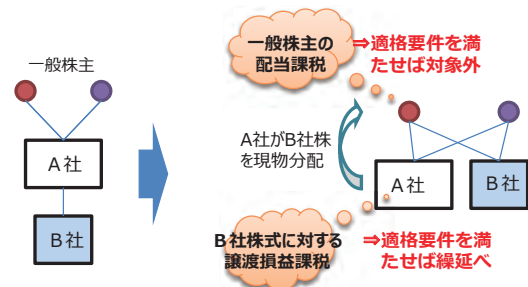
改正概要

- 事業継続などの税制適格要件を満たす場合の、分割型分割や現物分配によるスピノフについては、スピノフを行う会社への譲渡損益や株主への配当についての課税を繰り延べる。

① 事業部門のスピノフの場合（分割型分割）



② 完全子会社のスピノフの場合（現物分配）



○ 税制適格要件

上記の①②の類型について、対価要件、従業者引継要件、事業継続要件、役員等継続要件など、現行の他の適格類型の同等の適格要件を措置。

スクイーズアウトに関する改正概要

- スクイーズアウトにおける課税上の取扱いについて、全部取得条項付種類株式等によるスクイーズアウトを組織再編税制の対象とするとともに、2 / 3 以上を保有する場合に少数株主への金銭対価の交付を可能とする見直し等を行うことで、統合的な体系に見直し。

スクイーズアウト手法	概要	対象会社の課税関係	
		現行	改正後
合併	合併の対価として買収会社が買収対象会社の株主に金銭を交付し、少数株主を退出させる。	資産・負債の移転に伴う譲渡損益課税	原則、課税。 組織再編税制における要件を満たした場合は課税繰延べ。 併せて、2 / 3 以上を保有していれば少数株主への金銭対価の交付を可能するなど、要件を見直し
株式交換	株式交換の対価として買収会社が買収対象会社の株主に金銭を交付し、少数株主を退出させる。	一定の資産に時価評価課税	
全部取得条項付株式	買収対象会社の既存の普通株式を全部取得条項付の種類株式に変更。それを少数株主が端数になる種類株式を対価として買収対象会社が取得する決議をし、少数株主に端数相当の金銭を交付して退出させる。	課税なし	
株式併合	買収対象会社の少数株主の全員が1株未満となる株式併合を行い、少数株主に端数相当の金銭を交付して退出させる。	課税なし	
株式売渡請求	買収対象会社の9割以上の議決権を有する株主（買収会社）が、対価の額等を定めて買収対象会社に通知。取締役会承認等の手続を経て買収対象会社の株主から金銭を対価に買収対象会社の株式を取得する。	課税なし	



税制委員会

税制改正に向けた検討状況について

税制委員会は、平成 28 年 11 月 1 日（火）に、住吉克之委員長（東京電力パワーグリッド(株)監査役）の司会進行により開催されました。龍崎孝嗣企業行動課長に「税制改正に向けた検討状況」に関して、下記の資料に基づき、ご説明頂き、参加者による活発な意見交換が行われました。



写真左から住吉委員長、龍崎課長



委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

住吉 克之 東京電力パワーグリッド(株) 監査役

経済産業省

龍崎 孝嗣 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長

委員

菖蒲 静夫 キヤノン(株) 理事・経理本部 税務担当 上席

合間 篤史 新日鐵住金(株) 財務部 上席主幹

竹中 英道 ソニー(株) グローバル経理センター 税務企画担当部長

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

小畑 良晴 (一社)日本経団連 経済基盤本部長

大貫 篤繁 日本電気(株) 経理部 主計室長

関谷 裕介 (一社)日本貿易会 政策業務グループ長 部長(財務・経理担当)

坂本 隼人 パナソニック(株) 経理・財務部 経理渉外担当主幹

加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

委員代理

石川 公丈 コスモエネルギーホールディングス(株)

経理部 会計税務グループ 担当グループ長

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

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

平成29年度税制改正に関する経済産業省要望のポイント

1. 第4次産業革命を中心とした「攻めの経営」の推進

- ◆ **研究開発税制の延長・強化**
 - 第4次産業革命を強力に推進するため、第4次産業革命型の高付加価値サービスの開発を新たに支援対象に追加する(定義の見直し)。
 - ビジネスモデルが大きく変貌し、経営の不確実性が高まる中、研究開発投資をしっかりと後押しし、対GDP比4%等の目標の着実な実現を図るため、研究開発投資の増減に応じて支援にメリハリをつける仕組みを導入するとともに、中小企業向け支援を強化する等の充実を図る。
- ◆ **ベンチャー税制の延長・強化**
 - 事業会社によるベンチャーファンドを通じたベンチャー投資を支援する準備金制度について、地方創生の観点から、地方ファンドの規模要件の見直し等を行った上で延長する。
- ◆ **事業再編税制の延長・見直し**
 - 第4次産業革命に対応し、企業の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等の円滑な実施を可能とする税制措置を講じる。
- ◆ **高度外国人材等の獲得強化**
 - 第4次産業革命等を担う高度外国人材等を我が国に呼び込む上での障害を除去するため、一定の要件を満たした高度外国人材等が保有する国外財産に係る相続税等の見直しを行う。
- ◆ **中小・小規模事業者の「攻めの投資」の抜本強化(後述)**

2. 地域経済・中小企業の活力強化

- ◆ **中堅・中小企業の質上げ促進**
 - 中堅・中小企業の質上げを強力に後押しし、「成長と分配の好循環」を地域の中小・中小企業にもたらすため、これら企業に対する所得拡大促進税制の支援措置を強化する(税額控除率の拡充)。
- ◆ **中小・小規模事業者の「攻めの投資」の抜本強化**
 - 中小・小規模事業者の「攻めの投資」を後押しするため、中小企業投資促進税制の即時償却等や固定資産税の軽減措置の対象設備に、サービス業の生産性向上に資するロボットや省エネ設備等を加える。
- ◆ **中小企業に対する法人税の軽減税率の延長**
 - アベノミクスの地域・中小企業への波及を支えるため、大企業とのイコールフットイングも踏まえ、中小企業軽減税率(所得800万円まで本則19%を15%に軽減)を延長する。
- ◆ **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方式について、中小企業等の実力を適切に反映した評価となるよう見直しを行う。
 - 人手不足の中で円滑な事業承継に向けて早期に取り組む中小企業を支援するため、事業承継税制の雇用要件等の見直しを行う。
- ◆ **地域未来投資促進税制の創設**
 - 地域経済を牽引する中核企業による地域の強みを活かした事業拡大を支援するため、改正を検討している企業立地促進法に基づき、地域中核企業等による未来投資を支援する。

3. グローバル化に対応した事業環境整備

- ◆ **「攻めの経営」を促す役員給与等に係る税制の整備**
 - 企業経営者に「攻めの経営」を促し、企業の「稼ぐ力」を向上させるため、役員給与における多様な業績連動報酬等の導入を促進する。
- ◆ **株主総会期日設定の柔軟化への対応**
 - 上場企業の株主総会期日設定の柔軟化を進め、企業と株主・投資家の対話を促進するため、法人税の申告期限の見直しを行う。
- ◆ **国際課税の見直し**
 - BEPSプロジェクトを踏まえた外国子会社合算税制等の見直しにあたっては、軽減課税国を利用した課税逃れを的確に防止しつつ、日本企業の過度な負担により国際競争力の低下を招くことがないよう、合理的で簡素な制度を目指す。
- ◆ **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非製品ガスに係る石油石炭税の還付措置を延長する。

4. 車体課税の抜本見直し

- ◆ **自動車税・軽自動車税**
 - 自動車税(排気量割)の税率引下げ、初年度月割課税の廃止。
 - 自動車税・軽自動車税のグリーン化特例を現行制度のまま継続・延長。
- ◆ **自動車取得税**
 - 消費税10%引上げ延期に伴う自動車取得税の廃止・環境性能割の導入の延期を受け、自動車取得税のエコカー減税を延長。平成28年度与党大綱で決定していた環境性能割の課税水準と同程度に負担を軽減。
- ◆ **自動車重量税**
 - 自動車重量税のエコカー減税の基本構造を恒久化。当分の間税率(旧暫定税率)の廃止を前提としつつ、さらなるユーザー負担の軽減、簡素化、グリーン化。
 - 自動車重量税のエコカー減税について、自動車取得税と同様に負担を軽減。





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1月19日(木)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 産業人材政策室長 兼 大臣官房参事官

委員

秋元 潤 (株)IHI 人事部 人事グループ 部長

中村 学 (株)神戸製鋼所 人事労政部長

鈴木 康公 コスモエネルギーホールディングス(株) 執行役員 人事総務部長

陶久 昌明 JXエネルギー(株) 執行役員 人事部長

平倉 一夫 昭和電工(株) 総務・人事部長

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

迫田 雷蔵 (株)日立製作所 人財統括本部人事勤労本部・本部長

栗原 寛 富士ゼロックス(株) 人事部 人事グループ 計画チーム長

播磨 秀一 (一財)貿易研修センター 人材育成部 部長補佐

脇澤 寛 本田技研工業(株) 人事部グローバル人材開発センター 所長

委員代理

新濱 功啓 大阪ガス(株) 東京支社 副支社長

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

児美川吉朗 東京ガス(株) 人事部 人事勤労グループマネージャー

石井 悦生 日本電気(株) 人事部 シニアエキスパート

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

1. 「日本型雇用システム」再考

内閣官房働き方改革実現推進室立ち上げ時の安倍総理発言(平成28年9月2日)

「『働き方改革』にいよいよこれから我々は着手するわけですが、一億総活躍社会を目指す私たちにとって『働き方改革』は最大のチャレンジであります。

同時に、まさに働き方は人々のライフスタイルに直結するものであり、そして経営者、企業にとっても大変大きな課題であります。

それだけに大変困難が伴うわけですが、私も先頭に立って取り組んでいく決意であります。

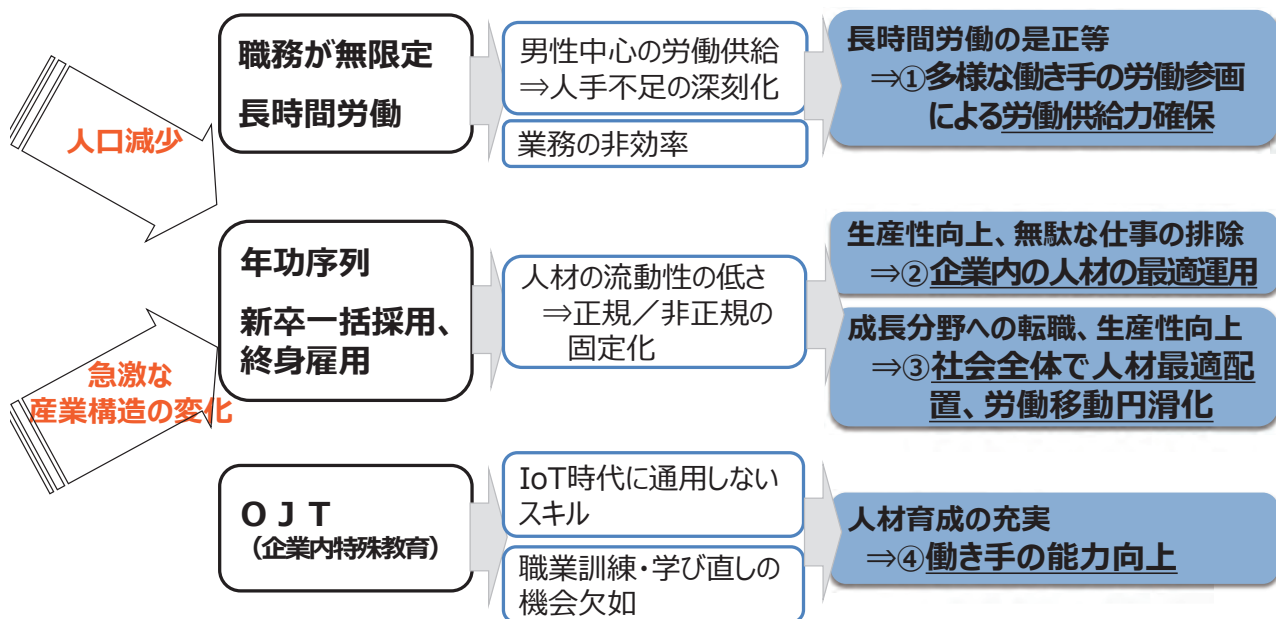
世の中から『非正規』という言葉を一掃していく。そして、長時間労働を自慢する社会を変えていく。かつての『モーレツ社員』、そういう考え方自体が否定される。そういう日本にしていきたいと考えている次第であります。

人々が人生を豊かに生きていく。同時に企業の生産性も上がっていく。日本がその中で輝いていく。日本で暮らすことが素晴らしい、そう思ってもらえるような、働く人々の考え方を中心にした『働き方改革』をしっかりと進めていきたいと思えます。

(官邸HP「平成28年9月2日働き方改革実現推進室看板掛け及び訓示」より)

「日本型雇用システム」をめぐる課題

<背景> <日本型雇用システムの特徴> <課題> <目指すべき方向性>



2.背景①：人口減少（省略）

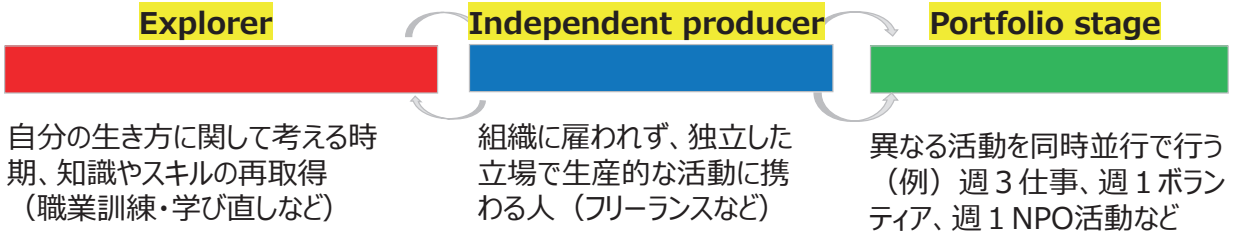
3.背景②：急激な産業構造転換（抜粋）

“LIFE SHIFT”（2016年 リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著）

人が100年も“健康に”生きる社会が到来する時、従来の3つの人生のステージ（教育を受ける・仕事をする・引退して余生を過ごす）のモデルは崩壊する。



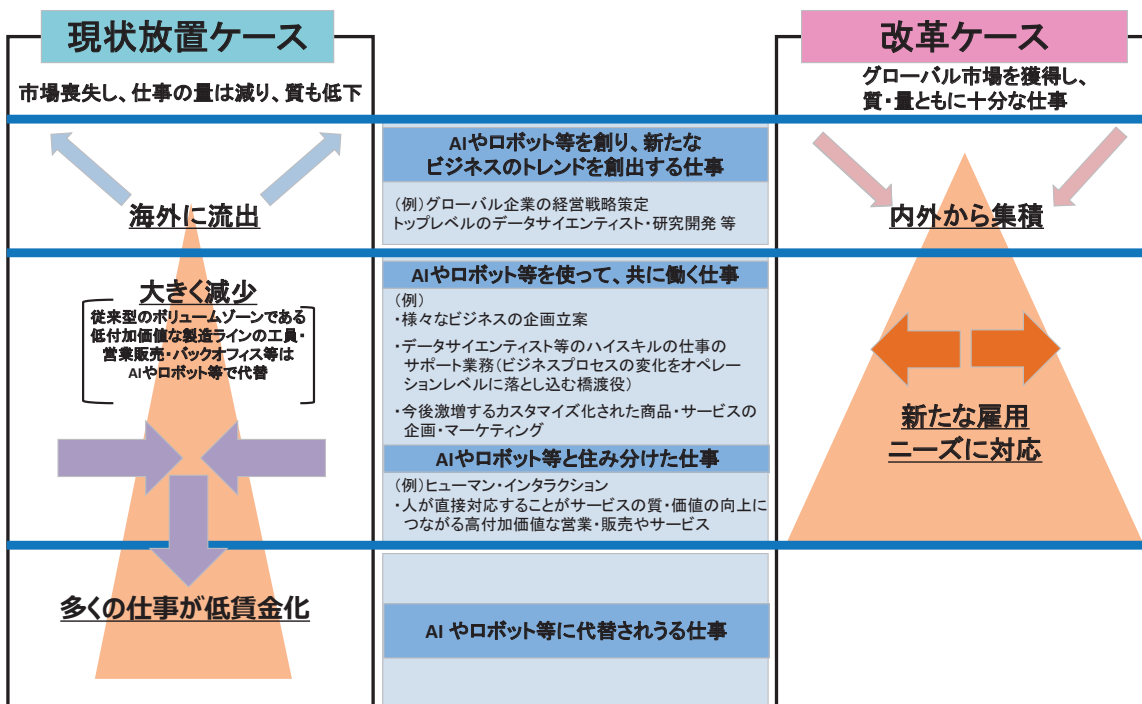
自分の状況に応じて、各々のタイミングで3つのステージを移動



<100年ライフにおいて必要性が増すもの>

- ・教育（専門技能を高め、世界中の競合との差別化が必要）
- ・多様な働き方（70才以上まで働くことを想定し、職業人生を考える）
- ・無形資産（お金だけでなく、経験や人的ネットワークなど）

「第4次産業革命」による雇用への影響について



就業構造転換のポイント

- AIやロボット等の出現により、定型労働に加えて非定型労働においても省人化が進展。人手不足の解消につながる反面、バックオフィス業務等、我が国の雇用のボリュームゾーンである従来型のミドルスキルのホワイトカラーの仕事は、大きく減少していく可能性が高い。
- 一方、第4次産業革命によるビジネスプロセスの変化は、ミドルスキルも含めて新たな雇用ニーズを生み出していくため、こうした就業構造の転換に対応した人材育成や、成長分野への労働移動が必要。

第4次産業革命による「仕事の内容」の変化

<上流工程（経営企画・商品企画・マーケティング、R&D）>

- 様々な産業分野で新たなビジネス・市場が拡大するため、ハイスキルの仕事は**増加**
（職業例）経営戦略策定担当、M&A担当、データサイエンティスト、マス・ビジネスを開発する商品企画担当やマーケッター・研究開発者、その具現化を図るIT技術者
- データサイエンティスト等のハイスキルの仕事のサポートとして、ミドルスキルの仕事も**増加**（※）技術革新の進展スピード次第
（職業例）データサイエンティスト等を中核としたビジネスの創出プロセスを具現化するオペレーション・スタッフ
- マスカスタマイゼーションによって、ミドルスキルの仕事も**増加**
（職業例）ニッチ・ビジネスを開発する商品企画担当やマーケッター・研究開発者、その具現化を図るIT技術者

<製造・調達>

- IoT、ロボット等によって省人化・無人化工場が常識化し、製造に係る仕事は**減少**
（職業例）製造ラインの工具、検収・検品係員
- IoTを駆使したサプライチェーンの自動化・効率化により、調達に係る仕事は**減少**
（職業例）企業の調達管理部門、出荷・発送係

<営業・販売>

- 顧客データ・ニーズの把握や商品・サービスとのマッチングがAIやビッグデータで効率化・自動化されるため、付加価値の低い営業・販売に係る仕事は**減少**
（職業例）低額・定型の保険商品の販売員、スーパーのレジ係
- 安心感が購買の決め手となる商品・サービス等の営業・販売に係る仕事は**増加**
（職業例）カスタマイズされた高額な保険商品の営業担当、高度なコンサルティング機能が競争優位性の源泉となる法人営業担当

<サービス>

- AIやロボットによって、低付加価値の単純なサービス（過去のデータからAIによって容易に類推可能／動作が反復継続型であるためロボットで模倣可能）に係る仕事は**減少**
（職業例）大衆飲食店の店員、中・低級ホテルの客室係、コールセンター、銀行窓口係、倉庫作業員
- 人が直接対応することがサービスの質・価値の向上につながる高付加価値なサービスに係る仕事は**増加**
（職業例）高級レストランの接客係、きめ細かな介護、アーティスト

<IT業務>

- 新たなビジネスを生み出すハイスキルのもとより、マスカスタマイゼーションによってミドルスキルの仕事も**増加**
（職業例）製造業におけるIoTビジネスの開発者、ITセキュリティ担当者

<バックオフィス>

- バックオフィスは、AIやグローバルアウトソースによる代替によって**減少**
（職業例）経理、給与管理等の人事部門、データ入力係

4.働き方改革実現会議（抜粋）

働き方改革実現会議

- 安倍総理をトップとした「働き方改革実現会議」の設置（第1回昨年9月27日）
- 年度内に実行計画とりまとめ

<働き方改革実現会議 メンバー>

・議長	安倍晋三	内閣総理大臣	金丸恭文	フューチャー株式会社代表取締役会長 兼社長グループCEO
・議長代理	加藤勝信	働き方改革担当大臣	神津里季生	日本労働組合総連合会会長
	塩崎恭久	厚生労働大臣	榊原定征	日本経済団体連合会会長
・議員	麻生太郎	副総理	白河桃子	相模女子大学客員教授、少子化 ジャーナリスト
	菅義偉	官房長官	新屋和代	株式会社りそなホールディングス執行役 人材サービス部長
	石原伸晃	経済再生担当大臣	高橋 進	株式会社日本総合研究所理事長
	松野博一	文部科学大臣	武田洋子	株式会社三菱総合研究所政策・経 済研究センター副センター長 チーフエコ ノミスト
	世耕弘成	経済産業大臣	田中弘樹	株式会社イトーヨーカ堂 人事室 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			

働き方改革への対応（全体像）

「一億総活躍プラン」(平成28年6月2日閣議決定)

○同一労働同一賃金の実現

正規雇用の待遇改善を図るため、ガイドラインの策定等を通じ、不合理な待遇差として是正すべきものを明記。また、その是正が円滑に行われるよう、労働関連法の一括改正。

○長時間労働の是正

仕事と子育ての両立、女性のキャリア形成を阻む原因。法規制の執行を強化するとともに、労働基準法については、36(サブロク)協定の在り方について、検討開始。

○高齢者の就労促進

65歳以降の継続雇用延長や65歳までの定年延長を行う企業等に対する支援等の実施。

上記対応に加えて、「生産性向上」「産業競争力強化」の視点が必須。

①人材投資・人材育成の抜本的強化による働き手の能力最大化

②雇用吸収力や生産性の高い産業への転職・再就職支援

③兼業・副業や「雇用契約によらない新しい働き手」といった柔軟な働き方 等

「働き方改革実現会議」のアジェンダ

- 平成28年9月、安倍内閣総理大臣を議長として「働き方改革実現会議」を設置。以下のテーマについて議論を行っており、年度末を目途に取りまとめ予定。

1. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善 【第4回(11/29)、第5回(12/20)】
2. 賃金引き上げと、労働生産性の向上 【第3回(11/16)】
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 【第3回(11/16)】
5. テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方 【第2回(10/24)】
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 【第2回(10/24)】
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 【第2回(10/24)】
9. 外国人材の受け入れの問題

5. トータルパッケージの必要性

アベノミクス第3弾の本丸としての働き方改革

未来への投資を実現する経済対策（平成28年8月2日閣議決定）

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

個人

1. 働き手の能力最大化

第四次産業革命に対応し、
人材投資・人材育成を抜本的強化

企業内

2. 人材の最適運用

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

社会全体

3. 人材の最適な配置

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

「働き方改革」で求められているもの

- 世界各国で、中間層のテコ入れと産業構造の転換に対応すべく、教育（再教育）と労働市場改革に取り組んでいる。
- 働く人の多様なニーズと産業の実態を踏まえた制度・仕組みにしていくことが重要。
経営トップと働き手が、むしろ「働き方改革」をチャンスととらえ、
どのような制度・仕組みなら「人手不足の解消」、「生産性の向上」や「産業競争力の強化」と両立できるのか、真剣に知恵を絞っていくことが重要。



内外経済動向について

業種別動向分析委員会・企業活力委員会・企業活力政策研究会合同会議は、平成28年12月12日（月）に「内外経済動向について」をテーマとして、経済産業省 経済産業政策局 調査課 井上誠一郎課長をお迎えし開催致しました。

合同会議は、企業活力委員会の渡壁誠委員長（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、井上課長



合同会議の様子

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

井上誠一郎 経済産業省 経済産業政策局 調査課長
鈴木 真人 経済産業省 経済産業政策局 調査課 課長補佐

出席者

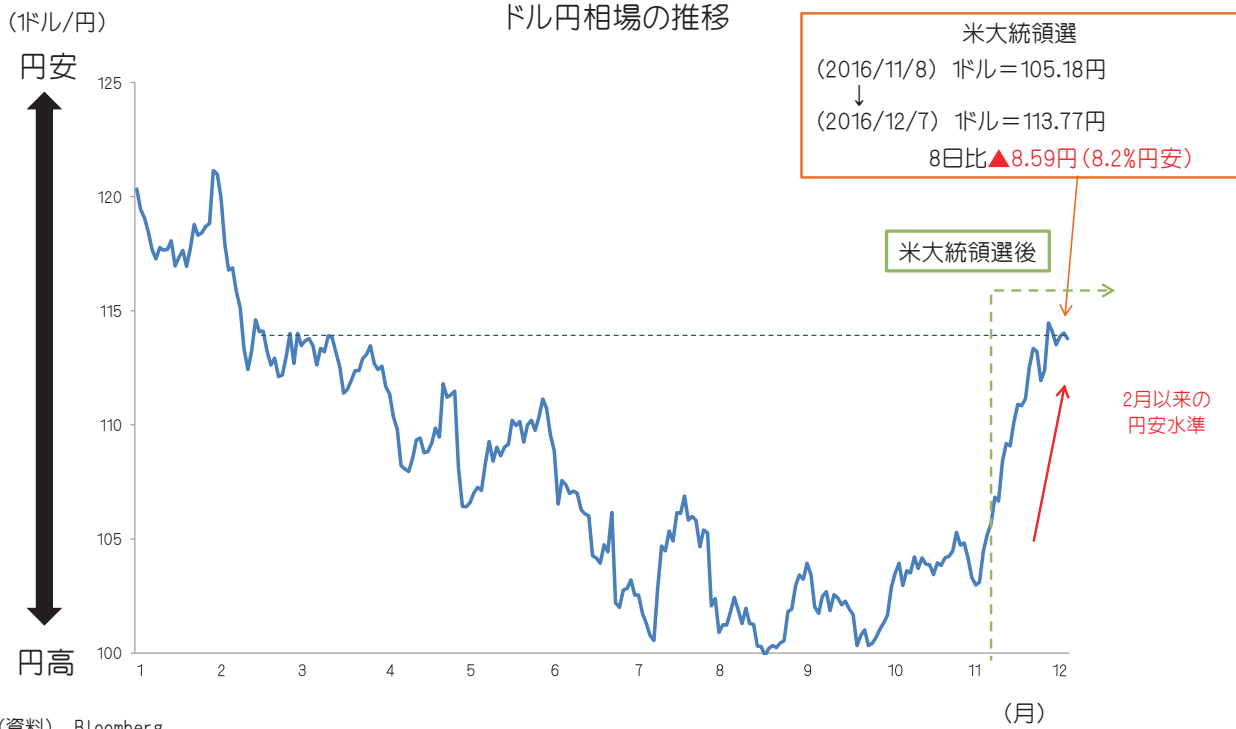
折田 正弥 アステラス製薬(株) 渉外部 推進グループ グループリーダー
新濱 功啓 大阪ガス(株) 東京支店 副支社長
大木 博巳 (一財)国際貿易投資研究所 事務局長
森山 幸二 コスモエネルギーホールディングス(株) 常務執行役員 経営企画部長
坂 健司 新日鐵住金(株) 経営企画部 上席主幹
岩田 邦泰 スズキ(株) 東京支店 渉外課長
笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
中村 知博 石油連盟 企画部
佐藤 正彦 (一社)セメント協会 調査・企画部門 統括リーダー
梶 達雄 ソニー(株) 渉外・通商部 渉外グループ シニアマネジャー
松井 成城 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 リーダー

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
橋本 淳 東京電力ホールディングス(株) 経営企画ユニット 企画室
経営戦略・事業環境領域 課長
七島 正人 東燃ゼネラル石油(株) 経営企画統括部 渉外部 部長
中村 徹 東北電力(株) 東京支社 業務課長
浅見 昭幸 トヨタ自動車(株) 渉外部 渉外室担当部長
総谷 好男 (一社)日本化学工業協会 産業部 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
杉原 克 日本化学繊維協会 理事
内山 和憲 (公財)日本生産性本部 公共政策部 担当部長
斎藤 俊 日本製紙連合会 常務理事
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
亀岬 睦也 (一社)日本貿易会 広報・調査グループ部長
藤田 英樹 パナソニック(株) 渉外本部 審議役
栗原 寛 富士ゼロックス(株) 人事部 人事グループ 計画チーム長
白根真理雄 富士通(株) 政策渉外室
伊藤 潤平 三井化学(株) 経営企画部 調査・渉外担当ダイレクター

(役職名は当時、企業・団体五十音順 敬称略)

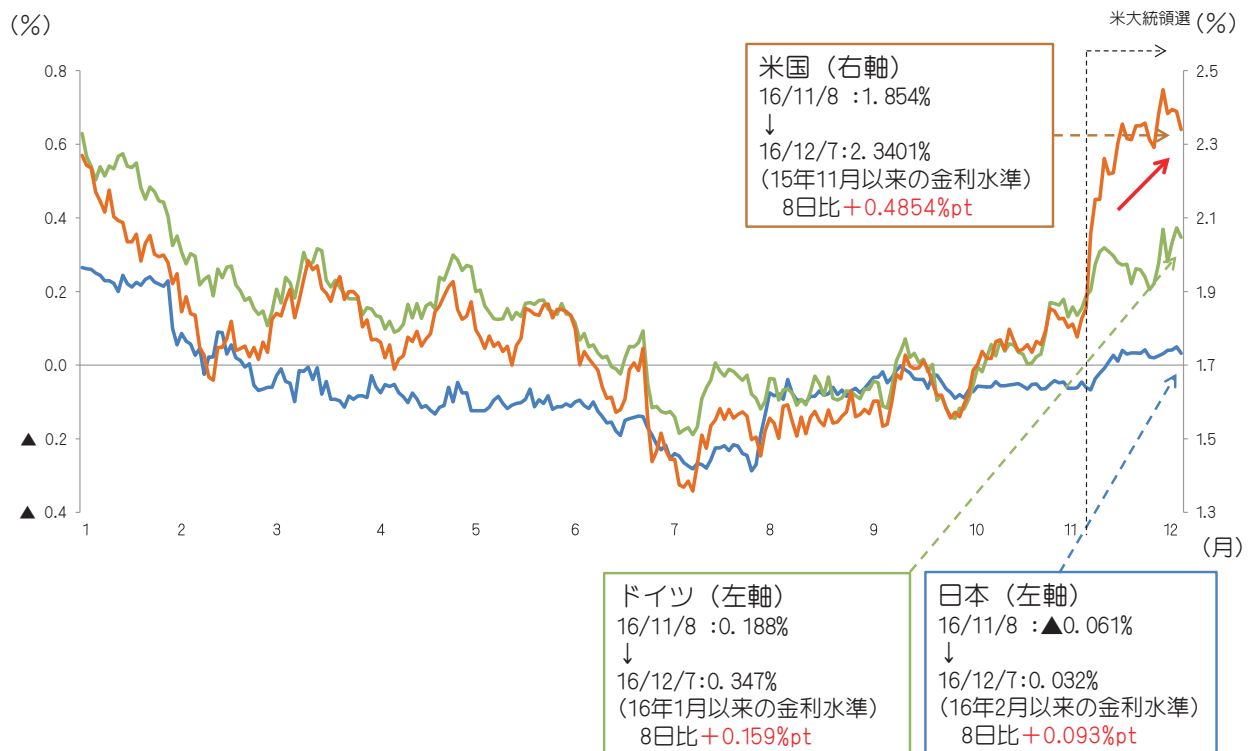
内外経済動向について

ドル高・円安方向に推移



米国の長期金利は大幅上昇、ドイツ・日本の長期金利も上昇。

10年国債金利の推移（日本、米国、ドイツ）



OECD世界経済見通し(2016年11月)

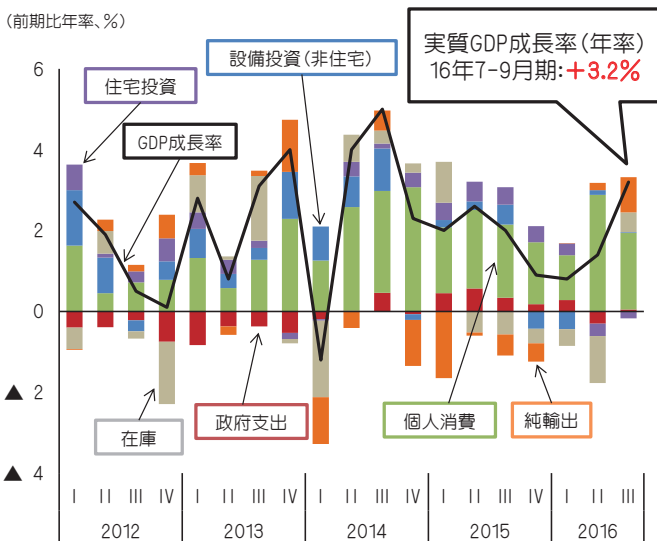
- OECDが2016年11月28日に公表した最新経済見通しでは、世界経済見通しは2016年は2.9%、17年は3.3%、18年は3.6%。
- 米次期政権の積極的な財政政策が米国及び世界の経済成長を押し上げると指摘。
- 日本は経済対策の効果が経済成長を押し上げると分析。

	2015年	2016年見通し		2017年見通し		2018年	現状分析・見通しのポイント
		16年9月	16年11月	16年9月	16年11月		
世界	3.1%	2.9%	→ 2.9%	3.2%	↑ 3.3%	3.6%	米次期政権の減税や公共投資拡大等の財政政策が米国及び世界の経済成長を押し上げる。
日本	0.6%	0.6%	↑ 0.8%	0.7%	↑ 1.0%	0.8%	円高やアジアへの輸出低迷により成長は緩慢だが、経済対策の効果が経済成長を押し上げる。
米国	2.6%	1.4%	↑ 1.5%	2.1%	↑ 2.3%	3.0%	堅調な消費、雇用者数の増加等に加え、米次期政権の減税や公共投資拡大等の財政政策が経済成長を押し上げる。
ユーロ圏	1.5%	1.5%	↑ 1.7%	1.4%	↑ 1.6%	1.7%	金融緩和や緩やかな財政拡大政策が経済環境の弱い国々を支える。米国への輸出が上振れする見込みの一方、英国のEU離脱の影響が懸念材料。
ドイツ	1.5%	1.8%	↓ 1.7%	1.5%	↑ 1.7%		
英国	2.2%	1.8%	↑ 2.0%	1.0%	↑ 1.2%	1.0%	EUとの関係等、EU離脱決定に伴う不透明さにより、2017年以降は低成長にとどまる見込み。
中国	6.9%	6.5%	↑ 6.7%	6.2%	↑ 6.4%	6.1%	景気刺激策による下支えはあるものの、リバランスが続くため、成長率は下降すると見込まれる。
インド	7.6%	7.4%	→ 7.4%	7.5%	↑ 7.6%	7.7%	公共部門の賃金上昇、構造改革の進展により、高い経済成長率を維持。
ブラジル	▲3.9%	▲3.3%	↓ ▲3.4%	▲0.3%	↑ 0.0%	1.2%	堅調な商品価格、インフレの緩和等により、経済は緩やかに回復する見込み。

(資料)OECD「Economic Outlook(November, 2016)」 ※インドは4~3月

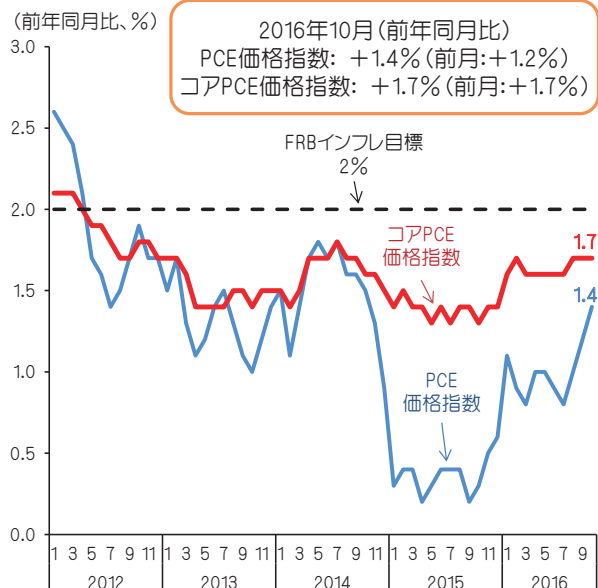
米国経済は回復が続く。インフレ率はゆるやかに上昇

米国実質GDP(需要項目別)寄与度
~米国経済は回復が続く~



(資料)米商務省

PCE価格指数
~インフレ率はゆるやかに上昇~

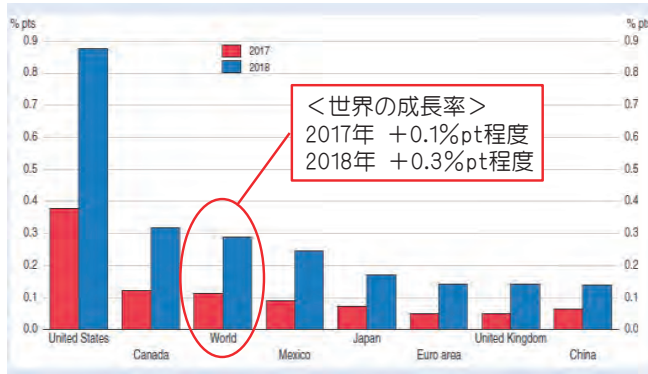


(資料)米商務省、Bloomberg
※コアPCEは食品、エネルギー除く

OECDによる試算① 米次期政権の財政政策の効果

- 米次期政権の公共投資や減税等の財政政策について、一定の想定を置き、世界の成長率を2017年に0.1%pt程度、2018年に0.3%pt程度の押し上げ効果があると試算。

米次期政権の財政政策のインパクト
(ベースラインGDPとの差)



<世界の成長率>
2017年 +0.1%pt程度
2018年 +0.3%pt程度

～OECDの想定規模～

<財政支出>

- 政府消費:2017年、2018年に、それぞれGDPの0.25%
- 政府投資:2017年、2018年に、それぞれGDPの0.25%

<減税>

- 所得税:2017年、2018年に、それぞれGDPの0.5%
- 法人税:2018年に、GDPの0.75%

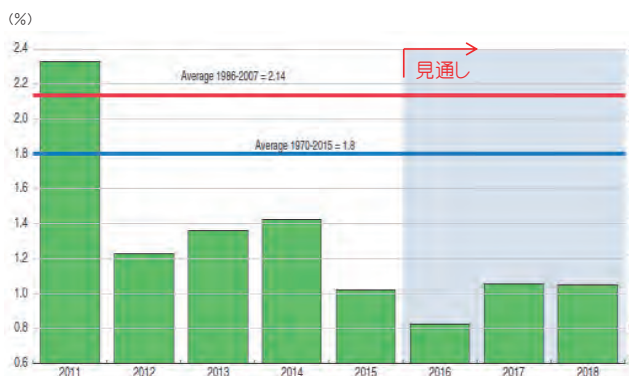
(参考)上記財政政策により、米国の財政赤字対GDP比は、2017年で約0.5%、2018年で約1.5%、上昇する見込み。

(資料)OECD「Economic Outlook (November,2016)」

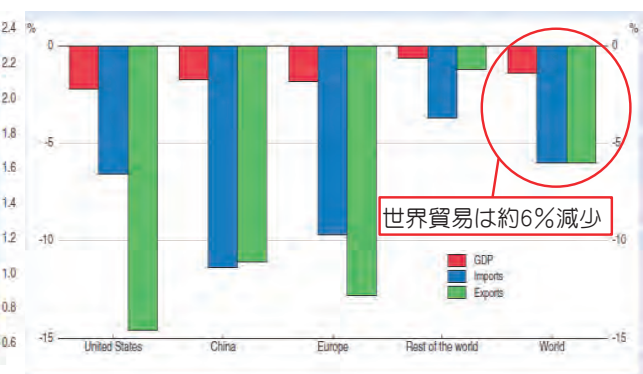
OECDによる試算② 関税等の貿易コスト引き上げの影響

- 近年、世界貿易の拡大ペースは、低水準で推移。
- 仮に米国、欧州、中国が、輸入品に対する関税等の貿易コストを10%引き上げた場合、世界の貿易は約6%減少すると試算。

世界貿易の拡大ペース



関税等の貿易コスト引き上げの影響
(米国、欧州、中国が輸入品に対して10%引き上げた場合)



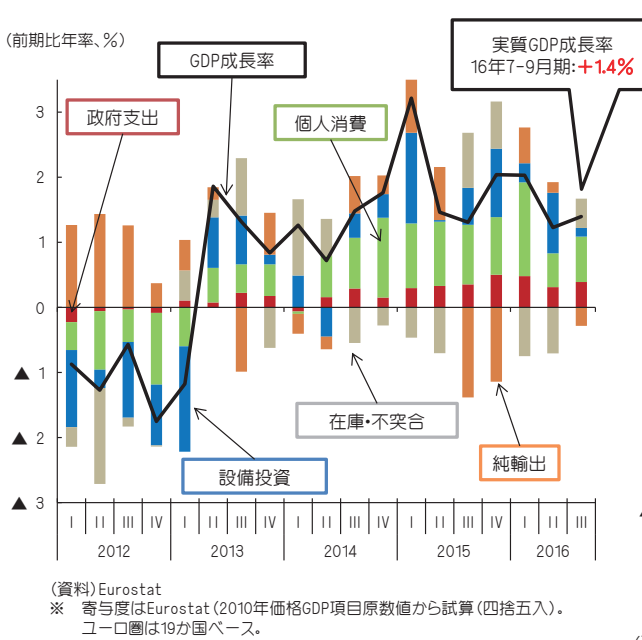
(注1)貿易コストには関税のほか、物量コストや通関手続等の非関税コストも含まれる。

(注2)欧州は、EU加盟国、スイス、ノルウェー。

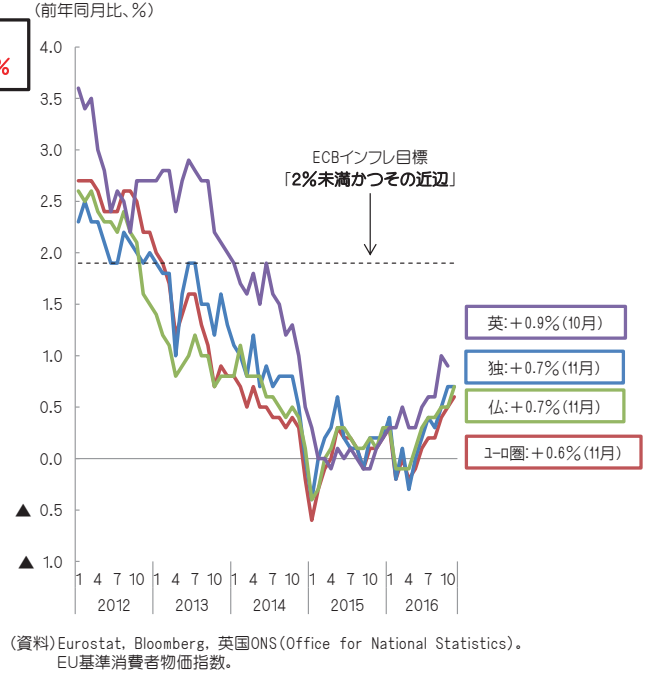
(資料)OECD「Economic Outlook (November,2016)」

ユーロ圏経済は緩やかに回復

ユーロ圏の実質GDP(需要項目別)寄与度
～ユーロ圏経済は緩やかに回復～



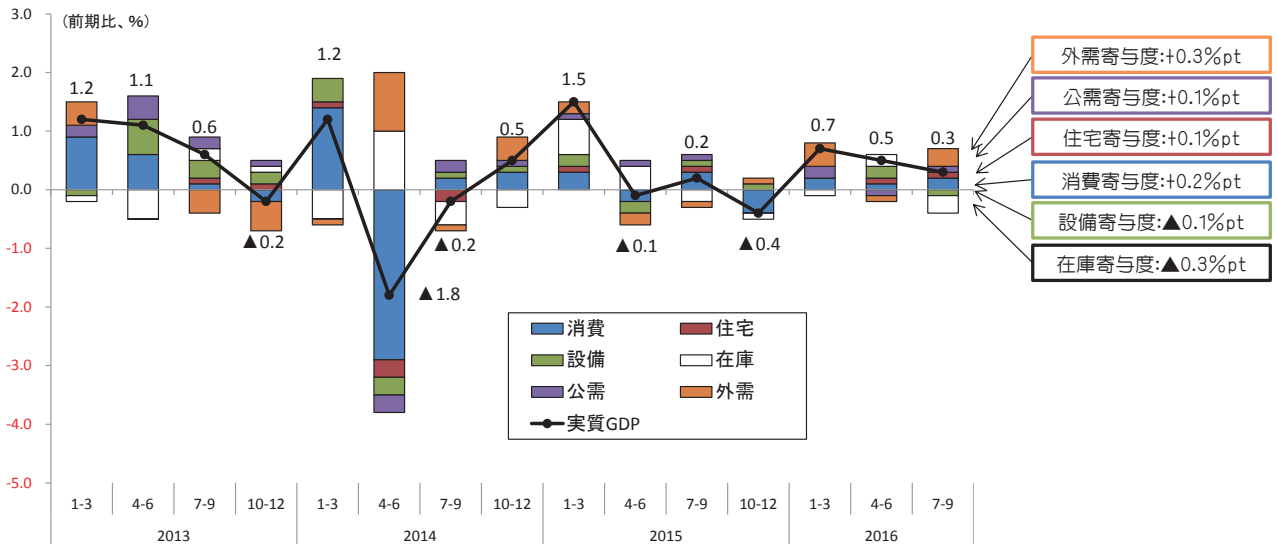
ユーロ圏、独、仏、英の消費者物価上昇率
～足下は前年比プラス～



日本の実質GDP成長率(7-9月期2次速報)

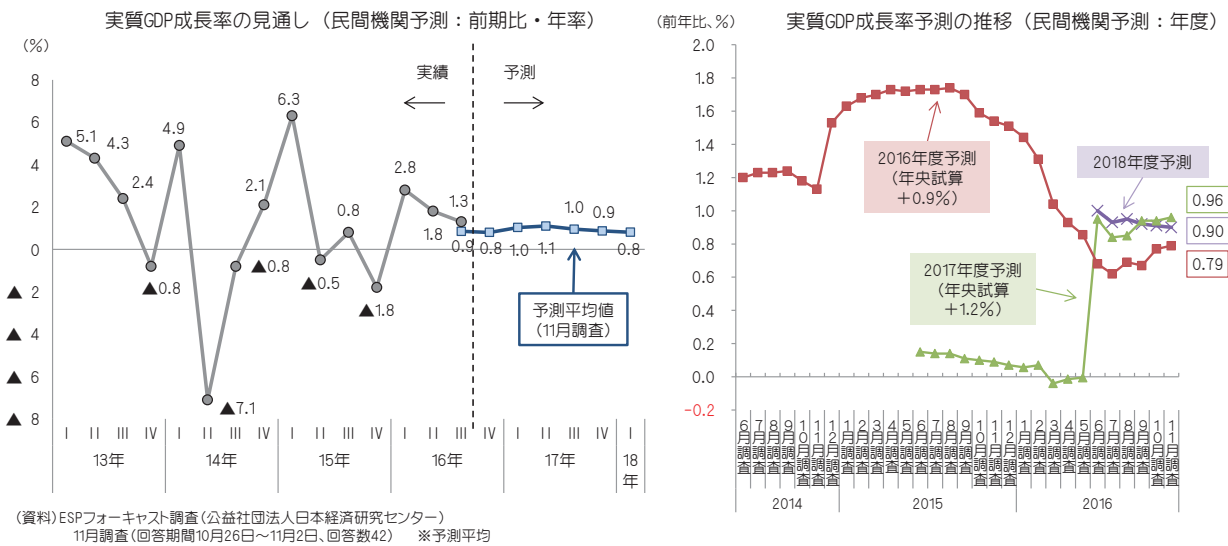
- 7-9月期の実質GDP成長率は、前期比+0.3%(年率+1.3%)となり、1次速報(前期比+0.5%、年率+2.2%)から下方改定された。
- 民間消費が上方改定となったものの、法人企業統計を受けて設備投資・在庫投資が下方改定されたことや、純輸出の寄与度が低下(+0.5%→+0.3%)したことが寄与した。

実質GDP成長率(前期比)の寄与度の推移



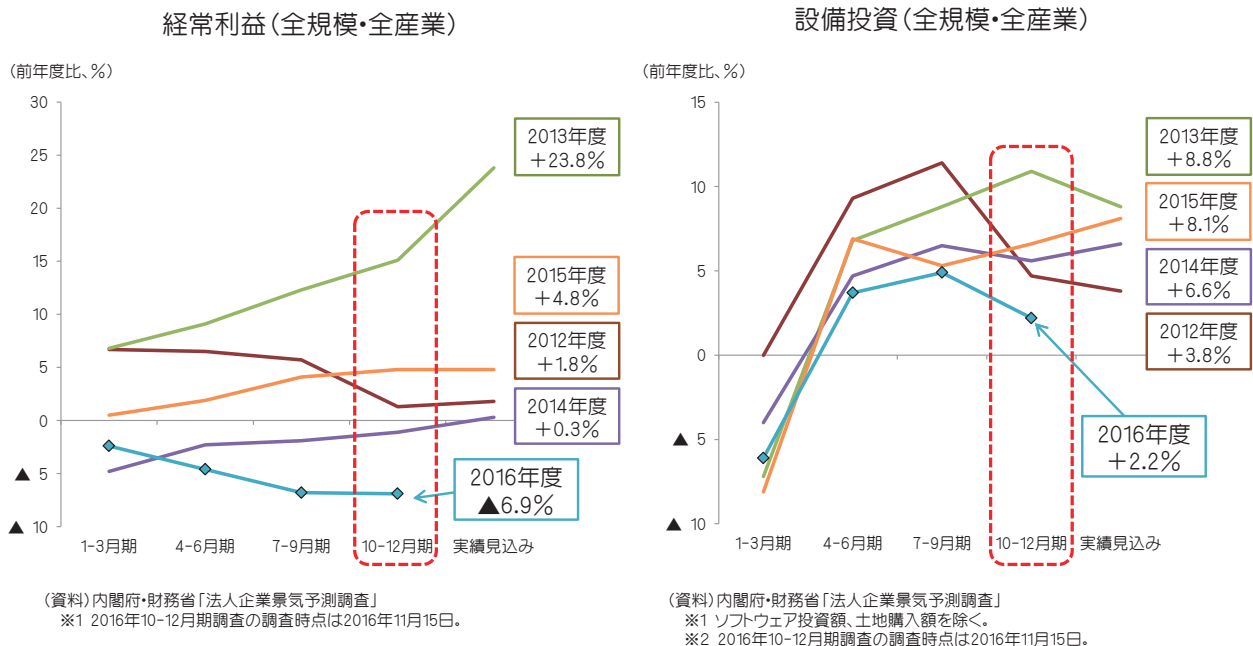
民間エコノミストの予測(ESPフォーキャスト)

- ESPフォーキャスト調査(11月10日)によると、2016年10-12月期の実質GDP成長率の予測は前期比年率+0.8%と、前回調査(同+0.73%)から上方修正された。
- 実質GDP成長率の予測は、2016年度が前年比+0.79%(前回調査(同+0.77%))と、+0.02%pt上方修正された。実質民間住宅投資、実質政府最終消費支出、実質輸出等が上方修正されている。2017年度は前年比+0.96%(前回調査(同+0.94%))、2018年度は前年比+0.90%(前回調査(同+0.91%))となった。
- 名目成長率の予測は、2016年度が+1.10%(前回調査+1.15%)、2017年度が+1.18%(同+1.19%)と、下方修正された。



法人企業景気予測調査における経常利益・設備投資の見通し(全規模・全産業)

- 2016年度の経常利益、設備投資は、いずれも例年と比べて弱い計画。





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。

1. 第21期CDGMラウンドテーブルセミナー結果報告

平成28年7月より6チーム32名でスタートした第21期CDGMラウンドテーブルセミナーは、半年間、全6回にわたりセミナーを行い、平成28年12月に最終回を迎えました。

12月10日に行われた最終回のセミナーでは、参加した各チームから半年間の総括について発表が行われ、指導講師の吉田耕作先生 (カリフォルニア州立大学名誉教授) による講評が行われました。

チーム1

このチームは、国内主要空港で警備やお客さまサービスを提供する企業のサポートセンター運営部門から参加したメンバーです。「業務の効率化」をテーマに活動を行いました。

チームでは、毎月の業務件数が一番多かった拾得業務に絞ったうえで、その中でも取り組みやすいシステム入力ミスについて改善活動を行いました。システム入力ミスが起きる原因を分析し、入力方法の統一を図りました。この活動により入力ミスが半減しました。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇CDGMセミナーに参加し、業務上の問題点の抽出、数値化による優先順位付け、他のチームの対策を学ぶ事ができ、問題の可視化、具体的な対策まで検討できるようになりました。ともに問題解決を考えた素晴らしい同士ができたことが、一番の収穫です。
- ◇各ラウンドで壁にぶつかりましたが、メンバー全員で一緒に悩み考えられた時間が貴重でした。授業は人生観にも及び、時々感動して泣きそうになりました。
- ◇入力ミスを減らすために計画 (Plan) した会議 (Do) の結果、むしろミスが増えてしまい落ち込んだが、ミスの原因を細かく分析 (Study) し、原因に応じた対策を講じた (Act) ところ、ミスが激減したことにやりがいを感じました。

チーム2

このチームは、電機メーカーの営業部門から参加したメンバーです。営業部員の商品知識や情報収集スキルの向上を目標に活動を行いました。営業部員に対して、商品知識や情報収集スキルに関するアンケートを行い、営業部員が必要としている教育プログラムについて検討、実施しました。知識不足を感じるという意見の多い商品に関する教育プログラムの開発を行い、実施した結果、受講者全員から、今後もこのような教育プログラムを実施してほしいという希望が出ました。今後の計画として、その他商品に関する教育プログラムの検討実施、年間教育カリキュラムの提案を予定しています。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇今回改めて組織を一からプレストしたことで、当然のこと（自社製品知識の学習）ができていなかったことを認識することができた。
- ◇教育実施プロセスの中で、反対派の人を説得したり、教育内容を深掘りしたりすることで、効果ある教育を実施することができたことは意義が非常に大きいと感じました。
- ◇今後、更に効果あるものにしていくため、資格制度（単位制）にするなど教育の系統化を考えていきたいと思います。

チーム3

このチームは、小中高生向け学習塾を展開している企業から参加したメンバーです。「教材・テストの満足度向上」をテーマに活動を行いました。教材・テスト作成の流れを確認し改善を行いました。作成期間を1ヶ月増やし、作成に早く着手し、作業時間に余裕ができました。また、チェックエリアを増やしより多くの講師が目を通せるように変更しました。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇グループ活動の発表では、専門的なことはもちろん違いますが、他業種の方々であっても、コミュニケーションといった対ヒトという部分では共通の課題を持っていることもわかり、色々と参考になることがありました。そして、他業種の方と休憩時や最後の会食の際に直接話をさせていただいたことも貴重な体験でした。
- ◇CDGMセミナーに参加したことが、これまでの仕事の仕組みを見直すきっかけになり、塾生や保護者の顧客満足度を上げるためにできることが、まだまだたくさんあると再認識できました。

チーム4

このチームは、小中高生向け学習塾を展開している企業から参加したメンバーです。「先生向けの研修にどのような課題があるか」をテーマに活動を行いました。講師から、最も改善の要望が多かった研修について内容を検討し、塾生への指導をよりきめ細かくできる研修を年間スケジュールに組み込みました。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇今回のセミナーに参加し、たくさんの事を学ぶことができました。平均にとらわれない考え方や、課題発見と解決のためのブレインストーミングなどです。吉田先生ご自身の体験談などを伺い、子供たちに偏差値や順位にとらわれすぎない指導を心がけたいと思いました。
- ◇私にとって最大の収穫は、小集団活動を通して、ブロック長の先生方との横のつながりができたことです。1つの問題を共有することで、一体感が感じられ、それを議論することで抱えていた問題が少しずつ解決する方向へ向かっているように感じることができました。

チーム5

このチームは、小中高生向け学習塾を展開している企業から参加したメンバーです。「事務処理を効率よく正確に（書類ミスの防止・削減）」をテーマに活動を行いました。各校舎と本部間の事務処理において、入塾および卒塾（退塾含む）に関わる事務書類の不備が多いため、「入退塾関係書類」を中心に書類ミスについて対策を行いました。各校舎へのレクチャー、記入例の提示を行った結果、書類ミスは対策前の半数以下になりました。

チームの感想の一部をご紹介します。

- ◇事務作業は、「できて当たり前」という感覚に陥りやすいものだと思います。だからこそ、これまで個々人が気付いていたたり、疑問に思ったりしつつも、組織としての改善が後回しになってきた事務作業について見直せたことは、大きな一歩であると感じています。
- ◇このセミナーを受講したことで私自身の成長にもつながったのではないかと思います。今回のセミナーで学んだことを今後の校舎運営に活かし、会社の業績向上に貢献していきたいと思っています。

チーム6

このチームは、金型の製造加工を行う企業の製造現場から参加したメンバーです。「なぜ問題発生時に情報共有できないのか」をテーマに活動を行いました。社内アンケートを実施した結果、情報共有についての問題ではなく、共有する情報内容について問題があることが分かりました。対策として、現場の求めている情報は何かを経営層に伝えていく仕組みを考えました。

チームの感想の一部をご紹介します。

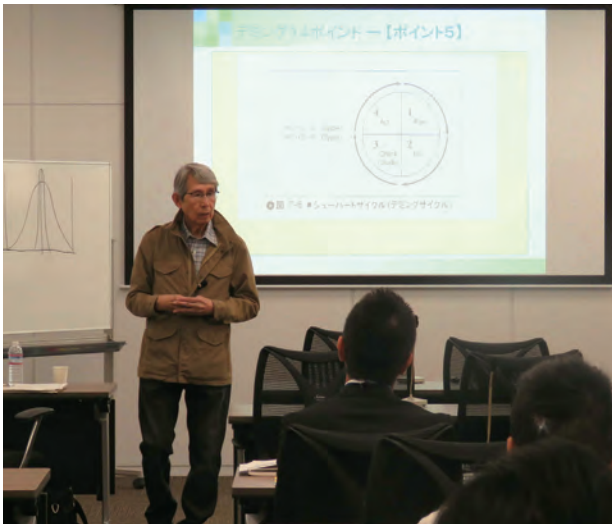
- ◇今回初めての参加になりましたが、活動テーマが社内の全体観に関わるテーマであったため、大変難しかったです。完結までには至りませんでしたが、歩みを止めず活動したいと思っています。
- ◇なかなか活動に時間をつくれなかったことを反省しております。他のメンバーに引っ張ってもらい、なんとかここまでくることができました。仕組みづくりなどまだ道半ばですので、これからも継続して活動して行きたいと思っています。

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した。今期も、幅広い業種の企業の皆様にご参加いただき、どのチームも熱心に活動を進めていました。参加した皆様からは、「他のチームの課題やその解決方法を知ることにより、多くのヒントを得られた。」、「お互いが学びあえた。」といった感想を多くいただきました。

また、吉田先生の講義から気づきや考えさせられることも多かったとの感想もいただいております。今期は、塾講師の方々が多く参加されていることもあり、人を育てるという大切な教育の役割について、デミング哲学の理論や吉田先生のご経験を通じて説明が行われました。講師の方々ばかりでなく、一般企業の参加者にとっても印象に残る説明だったことが、皆様の感想から伝わってまいりました。

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

第21期CDGMラウンドテーブルセミナーの様子



講義時



発表時

2. 第22期CDGMラウンドテーブルセミナー開講予定

第22期CDGMラウンドテーブルセミナーは、平成29年4月15日（土）のスタートを予定しております。このCDGMラウンドテーブルセミナーを通して、職場の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。

なお、CDGMラウンドテーブルセミナーは、ご見学が可能です。セミナーの講義の様子や、チーム活動の様子をご覧いただけます。ご興味ございましたら、下記の担当までお知らせください。

CDGMラウンドテーブルセミナーのお問い合わせ先

(一財) 企業活力研究所 担当 関口・須藤

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



トランプ政権の経済政策を考える —保護主義の限界はどこか—

一般財団法人企業活力研究所 会長

堤 富男



1. トランプはなぜ大統領になれたか？

事前の予想を覆し、トランプ候補が勝利した。このミスジャッジの原因は、どう考えても、米国経済がマクロベースで見るとそれほど悪くなく、むしろリーマンショック後、一時中国などの新興国が牽引した時代を通過してみると、いつの間にか米国経済がそこはかたなく世界経済を牽引している構図の中で、今回は大統領選の決定要因は、経済ではないと思っただことが主因だ。

しかも大統領選中は、あの悪口の言い合いの中でとても政策論争といえるものも少なかったが、結局、後で振り返ると、米国内の格差、特に中間層の没落、なかでも落ちぶれた製造業の多いラストベルト地帯の白人労働者の不満がこれほど大きいものであったということが分かったという結果になった。

米国内の経済格差について、資産ベースで見ると、上位1%の人が33.8%の資産を持ち、下位50%の人は2.5%の資産しか持たない。所得ベースで見ても、1960年代では、所得上位10%の人と下位90%の人の所得シェアが35:65であったものが、2000年代では、86:14と完全に逆転している。さらに中間所得層のウェイトも低下している。

もっと厳しい数字は、米国の産業構造の変化の中に見ることができる。業種別従業員数の10年間(1997年→2006年)の変化を見ると、非製造業の

主要な業種(例:金融業+3%、小売業+10%、鉱業+21%)が増加している中、製造業は▲16%と激減している。

これらの数字が示すように、鉄鋼などの製造業から失業し、所得の低いサービス業に移った人や、もはや働く意欲を失い労働市場から退出した人々のことを、「忘れられた人々」(People left behind)と呼んだが、反グローバル主義、反輸入、反移民などを叫んだトランプ氏がその心を驚掴みにしたことは間違いないところである。

2. トランプ政策でこの「忘れられた人々」は救われるか？

冷静な分析をすれば、この人々の失業の原因の太宗は、実はグローバリズムでも、輸入でも、移民でもなく、市場原理に基づく産業構造の高度化であり、産業が国際競争力を高めるための効率化であり、省力化である。一例をあげれば、GMがアメリカの工場を閉鎖して1000人の失業者が出たが、メキシコでつくった同能力の工場では500人の労働者で足りた。しかも給料はかなり安くて済むという現実がある。その結果、米国の消費者がモノを安く買い、もっと付加価値のある産業にシフトして国力を上げていったという厳しい現実があったとしても、「忘れられた人々」にとって目前の輸入製品、移民が目障りになるのが、ポピュリズムの源泉であり、それをくみ上げるのが政治

だということは言える。しかし、この「忘れられた人々」の言う通りやっても、この人々の救いにはならず、国力を落とし、生活レベルを下げることになる。その意味では、トランプ大統領の発言通りであれば、それは、経済政策としては間違った政策であるし、この「忘れられた人々」を救う正しい処方箋でもないというのが経済学の見方であろう。しかし、他方で、トランプ氏は、経済刺激策を公表している。

3.発表された経済政策の内容

公表された政策は、①マクロの成長戦略、②保護主義の匂いの濃厚な通商・移民政策の2種類である(下表参照)。

新政権の言い値であるが、OECDやIMFなどの国際機関は、①の成長戦略と米国議会が大統領と同じ共和党であることを評価したようで、米国経済については世界経済に関し、0.1%~0.5%くらい成長率をかさ上げしている。その思惑もあり、新政権発足後は、株や金利やドルはいずれも高くなっていることは確かである。

- | |
|---|
| ①成長戦略—減税: 所得税 7段階 (最高 39.6%) から 3段階 (12%、25%、33%)、法人税 (35% から 15%) —インフラ投資 10年で 1兆ドル —国防予算の拡大—銀行、エネルギーなどの規制緩和 |
| ②通商・移民政策—TPP からの脱退 —NAFTA の再交渉 —輸出振興、差別国境税 —厳しい移民規制 |

しかし、今回のシリアなどからの入国制限のように、②の要素が出始めると株なども反応し、下落ということもありうる。まだそのほとんどが絵に描いた餅であり、すべて思惑で動いている段階である。要は、①の要素が前面に出ればプラス、②の要素が前面に出ればマイナスということになるのではないか。トランプが言った通りすべてやるのであろうか、あるいは実現するのであろうか—これが最大の疑問である!

基本的にはこの政権によって発表された①や②

の政策は、これから多くの関門をくぐって実現されるものである。ここで、関門とは、まず第一に、行政府の中での常識的なチェックを受けるであろうということである。もちろん大統領令でいろいろなことができるが、憲法の制約もあるし、行政実態とのすり合わせもあろう。ただこの行政府は、共和党の主流派と、トランプの選挙の時の参謀の流れをくんだグループの混成した組織であり、このチェックはそれなりに有効であろうが、具体的には、各閣僚などの器量、その大統領との信頼関係によると考えている。

関門の第二に、議会との関係がある。共和党主流派の従来の主張(小さい政府、自由貿易主義、保守主義など)によるチェックもあるし、茶会系の財政の赤字にうるさいグループとのせめぎあいも今後見ものである。もちろん反対のための反対は民主党政権時代と異なり、なくなるであろうが。

第三の関門としてチェック機能を果たすのは、私は株式市場、金融市場、財界の声などではないかと期待する。なぜなら、この政権には多くのビジネスマンが参画しており、市場の指標には大統領も含めセンシティブであると考えからである。

ただ、最後に私が最も注目しているのが実は貿易ルールである。戦前の世界中の保護主義の競争が世界中の不況を呼びついに第二次世界大戦を引き起こすきっかけとなったという反省から、戦後、GATT(関税及び貿易に関する一般協定)という貿易ルールとIMF(国際通貨基金)という通貨体制になり、1995年には、GATTはWTO(世界貿易機関)に移行した。WTO以前は、GATT自体が暫定的な行政協定であり、米国については、行政は拘束されるが、国内的には貿易交渉権限を持つのは議会であり、政府は参加したが、議会は関与していないので拘束されないということになっており、結局米国には事実上適用がなかったも同然な事態が続いていたのである。

そのため、1980年代の日米貿易摩擦の時代は、米国はGATTに手を縛られず、スーパー301条などの

「一方的報復措置」は現実的な恐怖であったが、いまや時代は変わり、米国はWTOに正式加盟している。あまりメディアや新聞紙上でも論じられていないが、メキシコからの輸入に30%の国境税とか、中国商品に45%の税を課すというのがその根拠はあるのであろうかというのが次項の課題である。

4.保護主義政策の限界

米国から伝わってくる耳障りな話から始めよう。WTOから米国が抜ければWTOはその権能がマヒするという話が米国から伝わってくる。しかし、TPP(環太平洋パートナーシップ)、NAFTA(北米自由貿易協定)の見直しは、時計の針を20年ぐらい戻す話であるが、WTOの見直しともなれば、アメリカの築いた戦後の世界経済貿易金融体制の崩壊であり、それはないと願いつつ、WTOの規定に従えばという前提で話を進める。事実、二国間ならFTA(自由貿易協定)を結ぶと言っていることを考えると、WTOあつてのFTAであるので、WTOの崩壊は非現実的だろう。

差別的関税(A国には課し、その他の国には課さない)というのは貿易ルールの基本の無差別原則に反するだけでなく、相手の国が不正(具体的には安値輸出)した場合のみ、一定の手続に従って課することができるもので、トランプ大統領もさすがに関税とは言わず「国境税」(Border Tax)という言葉を使っている。

この国境税とは、一般に付加価値税や消費税のような間接税の場合に限り、輸出で戻し、輸入で課税することができるものであるが、米国には州ベースの間接税はあっても、連邦ベースでの間接税はない。あつたとしても差別的には適用できない。トランプ大統領の発言の実現可能性の道がない。もしWTO体制を壊すのでない限り! あるのは中国に対するダンピング措置程度である。

法人税であればどうか。輸出した企業に所得控除をすることはWTO上輸出に対する補助金と認められ禁止されている。1960年代の日本の輸出

所得控除が廃止されたのはそのためである。議会の共和党の考えている仕向地向けキャッシュフロー課税も、第二法人税的(トランプ大統領は必ずしも賛成していないと報じられている。)であり、その輸出控除課税はやはりWTO違反の恐れがある。ただ、ここでも最大の問題は、「仕向地別」といってもこれは内外の別ということであり、メキシコや中国向けに差別的には発動できないことは確実であるということである。

1995年のWTO成立交渉の中で、日本では、農産物、コメの話ばかりであったが、世界の貿易交渉者の間では、米国のスーパー301条に代表される「一方的報復措置」の禁止こそが、最大の眼目であり、だれが猫の首に鈴をつけられるかという冗談を言いながら、欧州はもちろんアジア、アセアンなどの共通の交渉目標であったわけである。しかも、この協定では米国が日本に自動車で迫った「輸出自主規制」も貿易をゆがめる措置として禁止されているのである。

最近、米国がルールを守らない恐れがあるとの報道もある。貿易ルールは元々国際法であり、その執行が担保されるのは、形式的には対応措置であるが、その裏付けとなっているのは、自由貿易体制の維持が双方に結局利益になるという共通認識により守られるものである。もし、WTOルールを守らなくなれば、80年代と異なり、米国と安全保障上の同盟を結んでいない中国には、ルール外での対抗措置(不買運動、在中国の米国企業の締め付けなど)もあり、一方的措置の効用も自ずと減殺されるであろう。

5.究極の目的とその実現の方策

このように考えると、トランプ大統領の発言は、WTO上ほとんど実現の可能性はないが、その狙うところは何かであろうか?

私は、やはり最終目標は、2年後の中間選挙、4年後の大統領選に勝利することであり、そのためには、①の成長戦略で、マクロベースで景気の浮

揚を図り、米国内の雇用を拡大することが中心になるが、その一方で、これは単に現状の産業構造の中で経済全体の拡大を目指すものであり、必ずしも「忘れられた人々」への回答にならないことは確かなので、これを埋めるためには、どうしても、トランプ大統領の口先介入（別名ツイッターでの指先介入）での戦果が必要なのではないか。たとえば、フォード・モーターのメキシコ進出案件を差し止めた案件、孫さんが今後米国での投資を拡大する案件等々、これらは、それほど「忘れられた人々」の救いになるわけではないが、大統領がこの人々のために汗を流した戦利品として評価され、経済全体の拡大と合わせ技で、究極の目的に多少とも資すればよいと考えているのではないであろうか。

その過程で繰り返す、トランプ・ショックやトランプの指先介入は、経済、特に貿易政策に関しては音だけ（PHONY）という面もあり、その後の推移、WTO上の位置づけ、行政府、議会の動向などのスクリーニングを経るまで、あわててまなじりを決して反応せず、じっくり作戦を立てて、米国の目的も考え、落としどころを持って反応するのがよいのではないかというのが結論である。

6.日本はこの経済政策に対しどう対処すべきか？

そう考えると、「トランプ大統領政策＝不透明ないし不確実」ということであるが、狙いは米国経済の成長と、雇用の増進が経済政策の主目的と考え、発言の一つ一つを取り上げ、説得するとか、論争することよりは、共通の目的に寄与することが最上の策ではなかろうか？

その意味では、紙上で伝えられた通り、安倍首相との首脳会談では、日本側はインフラ案件とか共通の目的実現に向かって対話をするのが有効と考える。特にインフラ案件は、減税と異なり、共和党の主流派の政策には入っておらず予算を使わずに、民間資金の活用でと言っているのだから、資金面での協力に合わせて、技術面での協力も可能な日本としては格好の話題ではないか。

貿易赤字についても、二国間の赤字を議論することは間違いなどという、学者まがいの議論は1980年代初頭の日本の対応にもあったが、議論としては正しいものの、何ら解決にならないばかりか相手をいらだたせるだけである。当時と異なり日本の赤字もそのシェアは低く、相互補完的であり、現地生産も進んでおり、現地の地方政府などから感謝されていたりする。最近の米国においては、輸出可能になったシェールオイル（1980年代、アラスカ石油は安全保障上の理由で輸出不可）は量的にも十分あるのであり、その輸入で埋めるとか提案することの方がよほど有効である。

円レートについての議論も、超金融緩和策との関係で論じられるがこれも米国がこの間まで同じことをやっていたわけであり、日本もおいおい量的緩和については収束時期に近づいており、上手く立ち回るべきである。

要は仲良くなることであり、ゴルフを一緒にやることの方が、実現不能な指先介入に反論して気分を悪くさせるより、将来の通商協議の場づくりが重要で、問題はすべて事務方の冷静な議論に落とししていくことが大事に思えてくる。

最後に、最も考察すべき分野としては、1980年代と最近の日米の経済状況（成長率や失業率、より大きな赤字の原因の中国の存在）の比較である。当時の米国の一部にあった日本経済が米国経済を破滅させるというような恐怖感もない現状を加味すると、すぐに1980年代と同様の貿易摩擦が起きるといった報道の多い一部のマスメディアは別として、政府の大勢がそのように動いているようであり、ご同慶の至りである。

本稿は、筆者が平成29年1月25日に東京都内で行った講演内容をもとに、その後、2月末時点で加筆修正を行ったものである。

「全体最適」と「人材流動性」

経済産業省 製造産業局 参事官（併）ものづくり政策審議室長

徳増 伸二



現在の仕事（製造業のデジタル化）をしていると、今後の目指すべき方向として「システム思考」であるとか、「部分最適」ではなく「全体最適」を、といった言葉をよく耳にするし、また自ら口にすることも多い。

直感的にも、我が国には優れた職人が多数いるように、基本的には深掘りを進める方向である「部分最適」は、日本人が得意とすることも頷ける。他方、「全体最適」は、俯瞰的に物事を見通す能力が求められ、新たなビジネスモデルを創り出すのが不得手である等、我が国の課題と感じることが多い。

役所に勤務して長いですが、役所も「部分最適」と感じる事が多々ある。長くいればいるほど部分最適になりがちで、これまでのやり方を知らず知らずに踏襲して、同じやり方の延長でしか検討を深掘れていないことも多い気がする。そうした中、「これでいいのか?」と感じる時は、海外勤務・留学の経験を含む外部での経験等と無意識に比較していることも結構多い気がする。

思うに、「全体最適」的な思考は、多様な経験や、価値観の違う多様な人達との意見交換等を通じて、「あ、そういうやり方、考え方があったんだ!」といったような「気づき」を通じて高まる部分も随分ある気がする。しかしながら、我が国は人材の流動性が低く、そうした機会が比較的少ないことが、蛸壺に入ってしまうがちで、なかなか「全体最適」を思考する人が上手く育たない、さらには斬新なイノベティブなアイデアが出づら社会システム上の課題ではないだろうか。

目標が自明で変動しないのであれば、同質なバックグラウンド、類似の価値観を持つ人々が一気に突き進むことが効率的で、一度設定した全体目標に対して部分部分で最善を尽くして取り組めばよく、「部分最適」を目指すことが「全体最適」に繋がるのかも知れない。しかし、現在のように経済社会の変化が激しく、目標も適宜見直す柔軟性が重要となる中、「部分最適」が必ずしも「全体最適」に上手く繋がらず、常に両者をフィードバックループさせる「システム思考」の重要性、常に「全体最適」を意識する重要性が増しているのではないだろうか。また、これまでになかった新たな付加価値をつけるには、多様な経験・価値観が役立ち、様々な知を糾合できる多様性を持った「場」の重要性が高まっているのではないだろうか。

深掘りする、技を極める職人氣質の人材の厚みは我が国の強みであるが、それに加えて、横串で全体俯瞰できる鷹の目を持つ人材層が一定程度保持できると、タテとヨコが掛け合わされて我が国の強みが本当に活かされるのでは。そのためには、人材の流動性を高めて様々な経験を積める機会を増やすことや、さらには多様な人材が様々な考え方をぶつけ合い、気づきを多く得られるような「場」を上手く設定する等（一財）企業活力研究所の研究会もそうした位置づけかと、人材流動や育成のシステムをどう作るかが鍵ではないかと考える。

研究所便り

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。春発行の月号（No.101）は、2016年度の研究会や委員会活動の中間報告的な位置づけになります。

2016年度の研究会活動（ものづくり競争力研究会、人材研究会、CSR研究会）も順調に進捗してまいりました。現在、最終の調査研究報告書取りまとめに向け、関係する皆様と議論・検討を重ねているところです（2017年3月時点）。各研究会の座長、委員、オブザーバーの皆様、さらに、研究会でのご発表、アンケート調査やヒアリング調査などにご協力いただいた皆様には、この場を借りて心より御礼申し上げます。

各研究会のテーマは、ものづくり競争力研究会が「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」、人材研究会が「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」、CSR研究会が「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」です。この1年間を振り返ってみても、IoTやAIなどの急速な技術革新、働き方改革に関する検討の進展、国際的には英国のEU離脱や米国の新政権発足など、企業を取り巻く経済・社会環境、国際情勢は大きく変化しています。我が国産業や企業が直面する喫緊の課題に研究会テーマが関連していることもあり、各方面より当研究所の活動にご期待を寄せていただいております。詳細につきましては、本号の研究会報告欄（P2～27）をご参照ください。

また、本号では、当研究所会長の堤富男が「トランプ政権の経済政策を考える」と題し寄稿を行っています。1980年代の日米貿易摩擦の時代を含め、40年以上にわたり米国経済や日米関係に関わってきた経験を活かし、米国新政権の経済政策を中心に考察しています。

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。米国新政権の経済政策をテーマにした月号寄稿のようにタイムリーな情報発信にも力を入れていく所存です。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.101
春季報告書

発行 2017. 3

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

設立:昭和59年7月19日

住所:〒105-0003 東京都港区西新橋1-13-1 DLXビルディング3F

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

ホームページ:<http://www.bpfj.jp/>

Eメール:info@bpf-f.or.jp

※2016.9 上記住所に移転しました。

企業活力

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