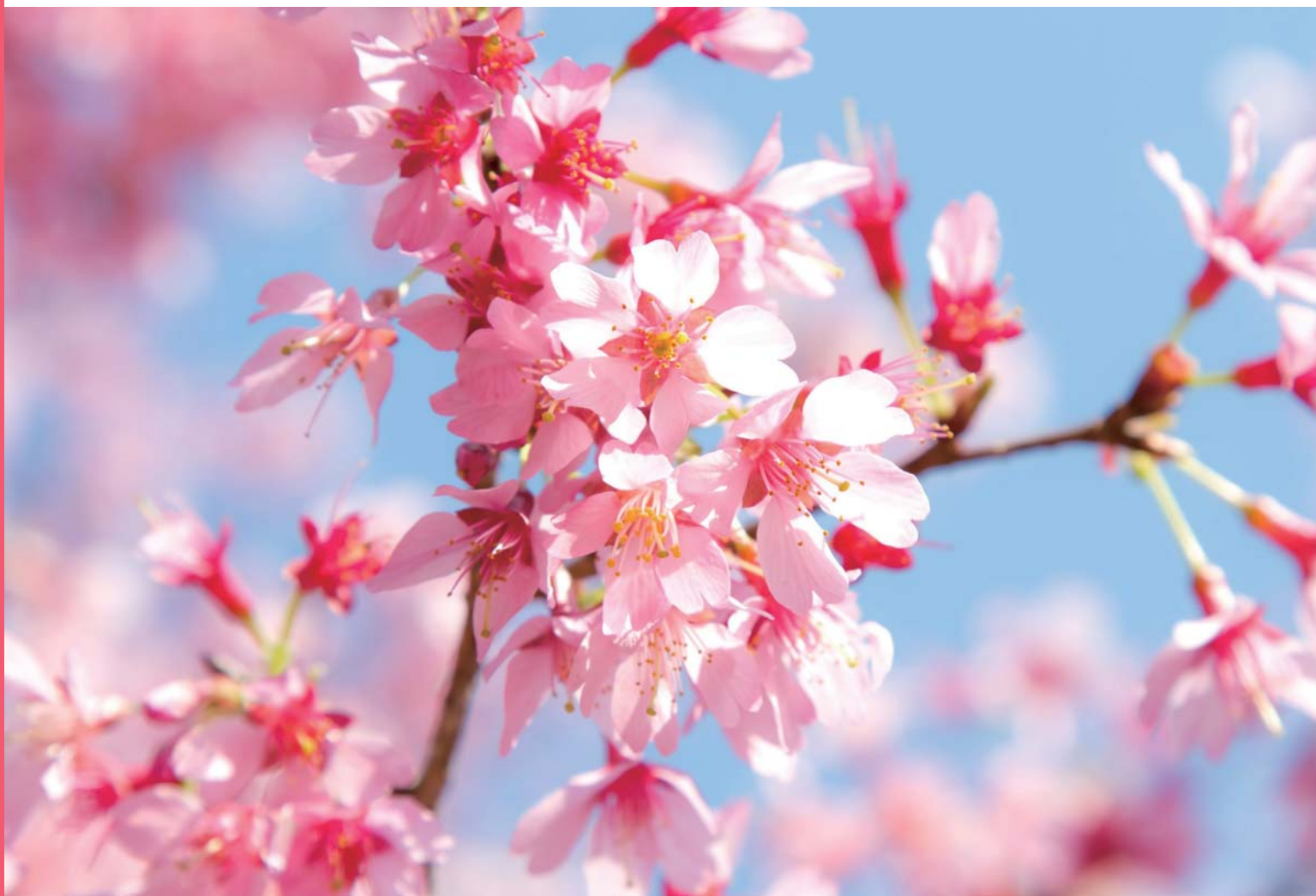


# 企業活力 2018 春季号

No.  
104



## 巻頭言

### 児孫のために美田を買う?

新日鐵住金(株) 代表取締役副社長 (経営戦略・産業政策委員会 委員長) 榮 敏治 氏

## 研究会報告

### ■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に関する調査研究

### ■新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究

～多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて～

### ■新時代のものづくりにおけるAIの活かし方に関する調査研究

## 寄稿

### 設備投資は復活したのか?

日本政策投資銀行 設備投資研究所 副所長 田中 賢治 氏

## コラム

### 2年ぶりの経産省にて

経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長 松本 加代 氏

# 企業活力 2018 春季号

No. 104

## 目次 CONTENTS

### [巻頭言]

#### 児孫のために美田を買う？

新日鐵住金(株) 代表取締役副社長(経営戦略・産業政策委員会 委員長) 榮 敏治 氏 …… 1

### [平成29年度 研究会報告]

#### 【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に関する調査研究 …… 2

#### 【CSR研究会】

新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究

～多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて～ …… 9

#### <CSR研究会特別セッション>

Trends and Progress in Sustainability Reporting …… 24

#### 【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の活かし方に関する調査研究 …… 30

### [常設委員会]

#### 【経営戦略・産業政策委員会】

生産性革命に向けて …… 35

#### 【企業法制委員会】

公益通報者保護制度をめぐる動向について …… 44

経済産業省関係 平成30年度税制改正のポイントについて

コーポレート・ガバナンス・システム(CGS)研究会(第2期)について …… 46

#### 【税制委員会】

税制改正に向けた検討状況について …… 51

#### 【雇用・人材開発委員会】

「人生100年時代」の学びについて …… 53

#### 【企業活力委員会・企業活力政策研究会】

日本経済の現状と先行きについて …… 60

#### 【業種別動向分析委員会】

日本経済の現状と先行きについて …… 64

### [CDGM]

CDGMラウンドテーブルセミナー レポート …… 69

### [寄稿]

#### 設備投資は復活したのか？

日本政策投資銀行 設備投資研究所 副所長 田中 賢治 氏 …… 70

### [コラム]

#### 2年ぶりの経産省にて

経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長 松本 加代 氏 …… 73

### [その他]

研究所便り …… 74

## 児孫のために美田を買う？

新日鐵住金株式会社 代表取締役副社長  
(経営戦略・産業政策委員会 委員長)

榮 敏治 氏



今年のNHK 大河ドラマは「西郷どん」だ。

大河ドラマでは幕末か戦国時代の人気が高い。多くの人が時代の転換点のダイナミズムに魅了されるからだろう。

西郷隆盛は明治維新の立役者として、最も人気の高い人物ではないだろうか。

維新回転のダイナミズムは見る者の心を惹きつけ、あるいは鼓舞して魅力的であるが、彼の人となり、哲学もまた人を魅了する。

歴史や登場人物の評価も変化、多様化し、彼をテロリストと断言する人もいるようだ。

明治維新は革命である。謀略あり、暴力ありで血なまぐさい事件の連続でもあった。

しかし、私は彼の謀略家としての側面でさえ彼の魅力の一つだと思う。

学生時代に林房雄の大西郷遺訓を読んだことをふと思い出した。

きっと保守派の癖のある解釈だったのだろうと想像するが、もう40年も前の話で記憶も薄れた。もう一度読もうとアマゾンで検索したが既に古書に分類されている。まさに光陰矢の如し。

速いといえば今の世の中の変化のスピードはかつてよりずっと速い。これから先は今までよりもっと早く変化するだろう。

日本の社会、産業構造の変化はめまぐるしい。少子化、高齢化は既にそこにある危機だ。

AI、ロボットなど子供の頃に胸弾ませた夢物語が今や現実のものとなっている。さらに短期間で飛躍的に進化するだろう。グローバル化は一方で反感を生んだが、確実に進むだろう。

これから先100年にわたり企業が生き抜いて行くためには、変化に対して敏感で柔軟でなければならない。先んじて変化を作るということも必要だろう。絶えず自らを変革し、脱皮していかねばならない。

私のいる素材産業は息が長い。素材としての賞味期間が長く、製造設備も巨大で長寿命だ。

勢いイナーシアが働きやすい産業だ。

しかしこれから先は、これでは持たない。ライバル国の急迫、競合素材の出現等競争環境はますます厳しくなり、加えて社会や産業の構造が劇的に変わろうとしている。

幕末の時代の大きなうねりの中で大胆にかじ取りする、西郷や他の多くの登場人物のように若く熱い人材が欲しいところだ。変化には大きな力が必要だ。組織を動かすエネルギーがいる。この主役はやはり若い人たちだ。厳しい経営環境は飛躍のチャンスでもある。大いなる夢を持って若い人たちには生き生きと仕事をしてもらいたい。このためのお膳立ては我々熟年者？の責務だ。(自分では若いつもりではいるが)。西郷さんを敬愛する一人ではあるが、児孫のために美田を買わずとは言っておれない。敢えてその言葉に背く覚悟であるが、なかなか美田を見つける知恵がなく苦戦する毎日だ。

# 平成29年度 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に関する調査研究

平成29年度、当研究所の人材研究会では、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、社会・経済環境の変化の中で変容しつつある仕事とキャリアの管理について、経営革新と「稼ぐ力」の視点から、調査研究を行っております。

研究会は8月1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、様々な角度からの議論を進めており、3月には報告書を取りまとめる予定となっております。



写真左から佐藤委員長、伊藤参事官



人材研究会の様子

### 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 人事研究センター長  
 上田 洋輔 JFEスチール(株) 組織人事部長  
 垣見 俊之 伊藤忠商事(株) 人事・総務部長 兼 人材開発室長  
 東風 晴雄 ダイキン工業(株) 東京支社 人事本部 採用グループ 担当部長  
 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(第1回～第2回)  
 佐藤 彰彦 富士通(株) 人事本部 労政部長  
 島田 由香 ユニバーパ・ジャパン・ホールディングス(株) 取締役 人事総務本部長  
 杉山 敦 SCSK(株) 開発センター副センター長 リソースマネジメント部長 (兼)人事グループ長補佐  
 高橋 大輔 パナソニック(株) リクルート&キャリアクリエイトセンター 企画部 部長  
 高橋 弘行 (一社)日本経済団体連合会 労働政策本部長  
 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 HRグローバル人事本部 Diversity & Engagement部 部長  
 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 特任教授  
 中島 竜介 アステラス製薬(株) 人事部長

鍋山 徹 (一財)日本経済研究所 専務理事  
 西森 嗣倫 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 (第3回～第7回)  
 藤本 治己 (株)ファーストリテイリング 人事部 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  
 前田 武 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 日本労務/HRプロセスマネジメントグループ 部長  
 吉岡 敏英 トヨタ自動車(株) 人事部 東京人事室長付 主幹

#### 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  
 小田 文子 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長  
 古谷野義之 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 企画調整官  
 関 和彦 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐  
 堀 達也 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐  
 田岡 一樹 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室  
 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・団体名・役職名は当時、委員氏名五十音順 敬称略)

## I. 平成29年度人材研究会 開催内容

<b>第1回 平成29年8月1日(火) 15:30~17:30</b> ① 研究会趣旨・検討の視点(案)について ② 『働き方改革』と『人づくり革命』をめぐる動向について 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 伊藤 禎則 参事官
<b>第2回 平成29年9月12日(火) 10:00~12:00</b> ① 「ダイバーシティ経営の課題:働き方改革から人事制度改革へ」 中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤 博樹 委員長 ② 「人生100年時代における企業と個人の約束とは」 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 委員 ③ アンケート調査・ヒアリング調査の方針案について
<b>第3回 平成29年10月12日(木) 15:30~17:30</b> ① 「アステラス製薬の評価制度」 アステラス製薬(株)人事部長 中島 竜介 委員 ② 「日・欧米の雇用管理の違いとキャリア形成」 立命館大学経営学部客員教授 海老原 嗣生 氏
<b>第4回 平成29年11月7日(火) 10:00~12:00</b> ① 『「がっばり稼ぐ」ための人事戦略について～伊藤忠商事の取組み』 伊藤忠商事(株)人事・総務部長 兼)人材開発室長 垣見 俊之 委員 ② 「JFEスチールの人事課題」 JFEスチール(株)組織人事部長 上田 洋輔 委員 ③ 「グローバル競争を勝ち抜く人事戦略～次代にむけたグローバルな『人づくり』」 パナソニック(株)リクルート&キャリアクリエイトセンター企画部 部長 高橋 大輔 委員
<b>第5回 平成30年1月25日(木) 10:00~12:00</b> ① アンケート調査結果及びヒアリング調査結果報告
<b>第6回 平成30年2月22日(木) 15:30~17:30</b> ① 調査研究報告書(案)についての検討
<b>第7回 平成30年3月19日(月) 10:00~12:00</b> 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：2017年12月2日～12月3日)

### 1. 調査目的

人材研究会における経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理のあり方の検討に資することを目的に、企業向け、従業員向けの調査を行う。企業向け調査は、日本型雇用慣行の合理性や稼ぐ力との関係を把握するために、従業員向け調査は、幅広い年代を対象に労働者の意見を集約するために行う。

### 2. 調査対象

- (1) 企業向け調査(部長職向け調査)(以下、「【企業向け】」と示す)

以下の条件を満たす役職が部長クラスの方：206人

- 従業員数300人以上の企業に勤務
- 部下のうち最も多い職種がホワイトカラー

- (2) 従業員向け調査(以下、「【従業員向け】」と示す)

以下の条件を満たす従業員：618人(22～34歳：206人、35～49歳：206人、50～69歳：206人)

- 従業員数300人以上の企業に勤務
- 自身がホワイトカラー
- 正社員(期間の定めのない従業員)
- 大学卒または大学院修了

### 3. 調査結果（※アンケート結果の単純集計の一部をご紹介します）

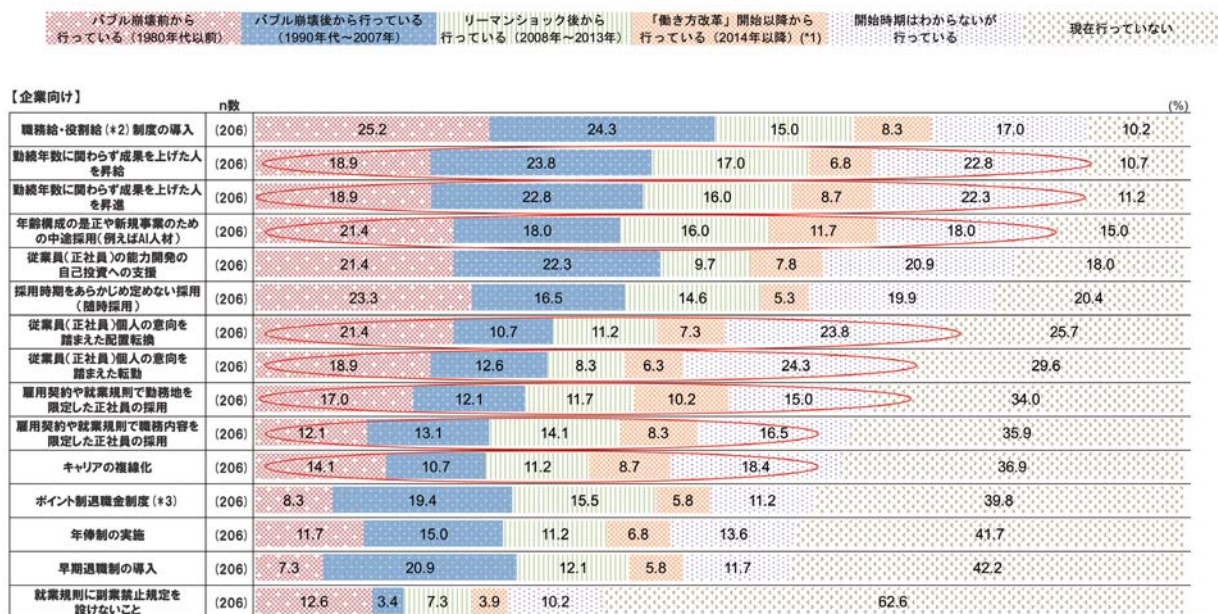
今回の調査では、以下の6つのいわゆる「日本型雇用慣行」について、現時点でどの程度維持されているか、あるいはいつごろから、どの程度変容してきているのかについて調査を行った。

その結果、いわゆる「日本型雇用慣行」は、経済社会環境の変化に伴い、全般的に相当程度変容してきており、今回の調査ではその変容の具体的実態が明らかになった。他方、「日本型雇用慣行」あるいはそれを構成する諸要素の一部には、根強く維持され続けているものがあることも分かった。

#### (1) 採用方法（新卒採用）

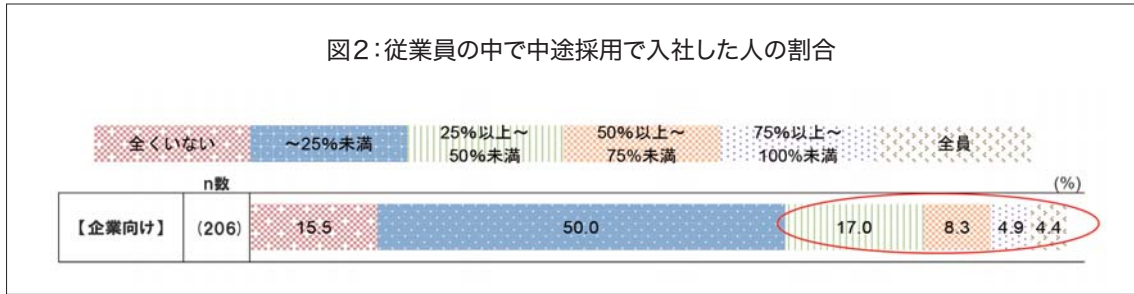
中途採用は、バブル崩壊前から徐々に実施されてきており、現時点で85.0%の企業で実施されている（図1参照）。また、現在、中途採用で入社した人の割合が25%以上と答えた企業も34.6%あり、中途採用者の活用は、すでに大きく進んでいるといえる（図2参照）。

図1：現在行っている人事管理制度



(\*1)働き方改革開始とは「日本再興戦略」等で用いられるようになった2014年頃を想定。  
 (\*2)職務(ポスト)や役割の重さ、責任の度合い、企業への貢献度などに応じて決められる賃金を指します。  
 (\*3)勤続年数や在職中の企業への貢献度に応じて毎年ポイントを付与し、これを累積したものにポイント単価を乗じて退職金を算定する制度。

図2：従業員の中で中途採用で入社した人の割合



(2) 職務の無限定性

雇用契約や就業規則で勤務地を限定した正社員の採用は、バブル崩壊前から、また雇用契約や就業規則で職務内容を限定した正社員の採用は、リーマンショック後から徐々に広がってきており、現時点で、勤務地については66.0%の企業、職務内容については64.1%の企業が実施している（図1参照）。

(3) 年功序列性(給与面及び職責面)

「勤続年数を基本とした給与面、職責面の処遇」は、少なくとも勤続年数が5年未満の場合においては依然一般的であり、勤続年数が5年以上10年未満の場合も、能力、実績を基本とした処遇に比べれば高い比率を維持している（図3、図4参照）。

他方、すでにほとんどの企業で、勤続年数に関わらず成果を挙げた人を昇給（89.3%）、昇進（88.8%）する制度を導入している（図1参照）。企業は勤続年数が10年以上になると、勤続年数よりも、能力、実績を基本とした給与面、職責面の処遇を行う比率が高くなり、さらに勤続年数が15年以上になると、能力、実績を基本とした処遇の方が一般的となっている（図3、図4参照）。

また、管理職の標準的登用年齢は35～39歳がもっとも多い（図5参照）。

図3：勤続年数と給与面での処遇(昇給方法)

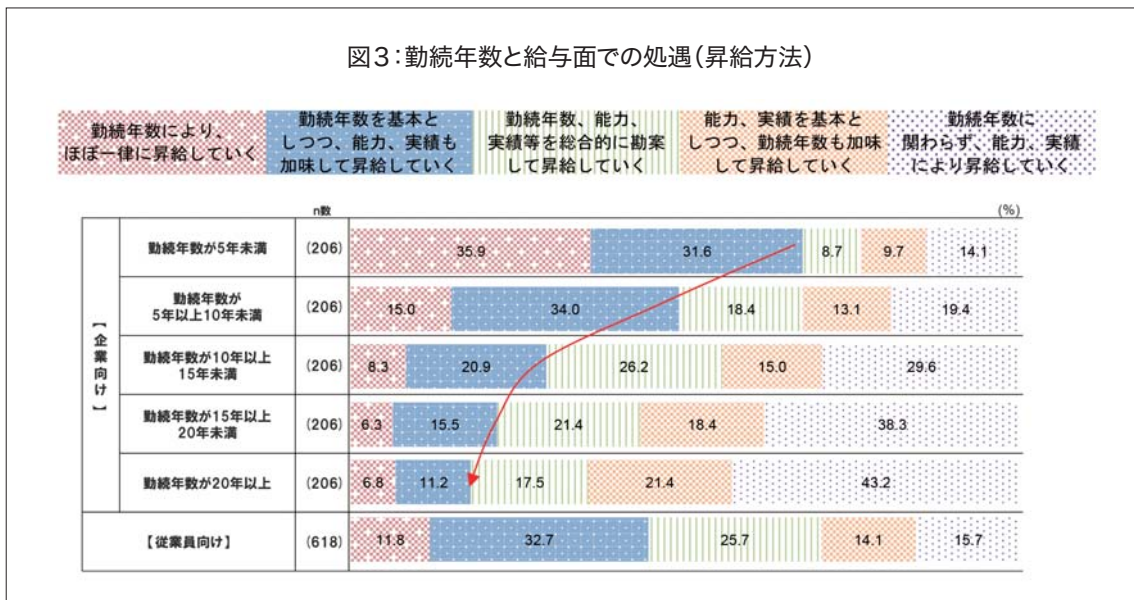


図4：勤続年数と職責上の処遇(昇格方法)

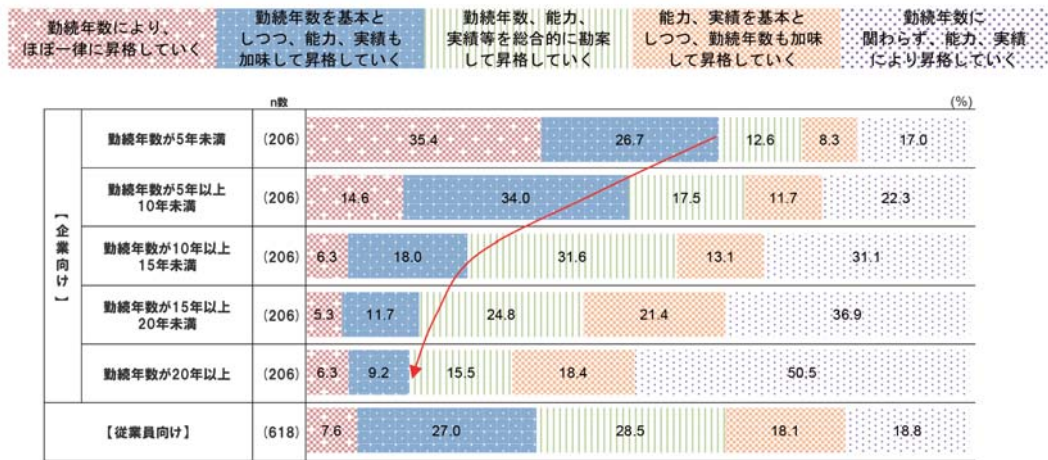


図5：役員・管理職への登用年齢

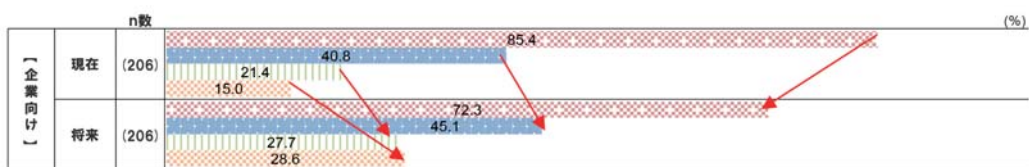


(4) 単線型キャリアパス

「部下を持つ管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス」は、大半の企業で今なお残っており、今後とも、他のキャリアパスに比べ、高い比率で設定され続けることが予想される (図6参照)。

他方、キャリアの複線化は、バブル崩壊前から徐々に導入され始め、現時点ですでに63.1%の企業で導入されており、今後、さらに導入企業が増加することが予想されている (図1参照)。

図6：現在あるキャリアパス/将来設けたいキャリアパス



- 部下を持つライン管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス。
- 部下を持たないが、高い専門性を評価し、ライン管理職と同等の処遇をするキャリアパス。
- 部下を持たずに、管理職相当の処遇をするキャリアパス。
- 管理職ではないが、高度な専門性を評価し、一定の資格を認定した管理職相当の処遇をするキャリアパス。



(5) 異動（配置転換及び転勤）における企業の人事権

従業員個人の「意向を踏まえた」異動を実施している企業の比率は、すでに過半となっている（配置転換：74.3%、転勤：70.4%）（図1参照）。

ただし、現時点では、「特別な事情」がない限り、従業員の意向が異動（配置転換や転勤）に「かなり反映される」比率はきわめて低い(企業向け調査では4.9%(配置転換)、7.7%（転勤))（図7、図8参照）。

他方、将来的には、「特別な事情」がなくても従業員の意向が配置転換に「かなり反映される」比率が多少高まると見込まれている。(企業向け調査では14.1%(配置転換)、13.6%（転勤))（図7、図8参照）。

図7：配置転換（転居を伴わないもの）における本人の意向反映状況

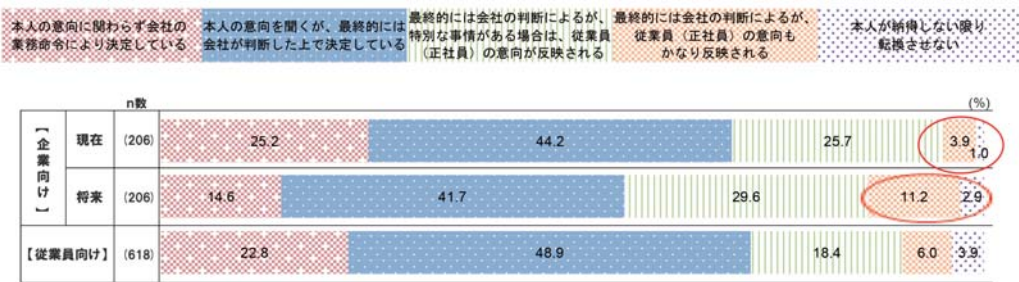
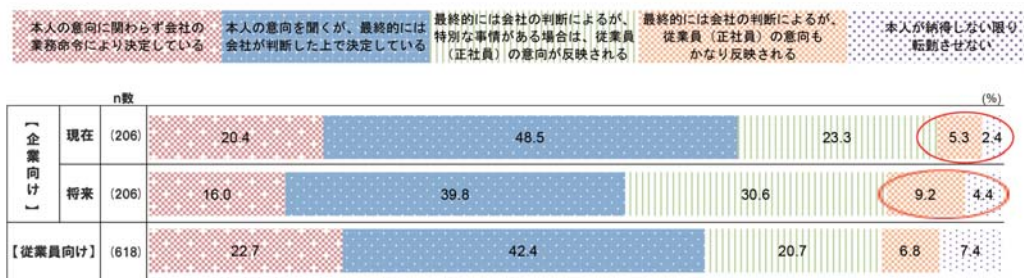
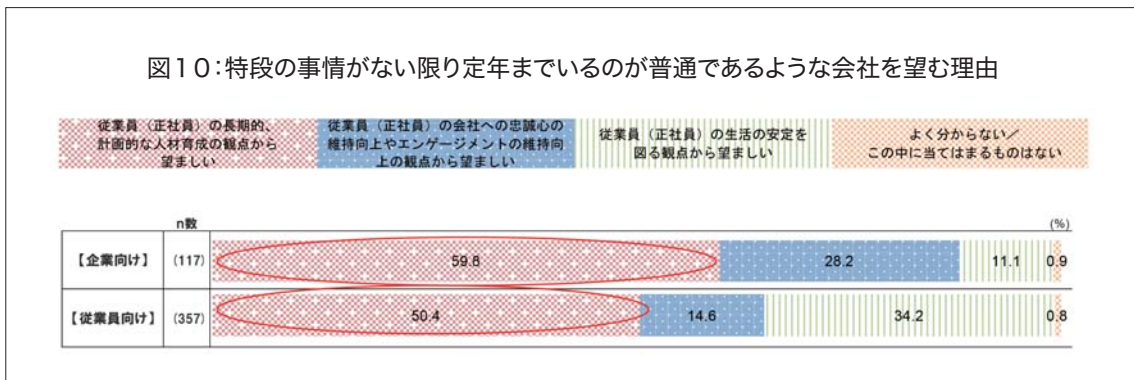
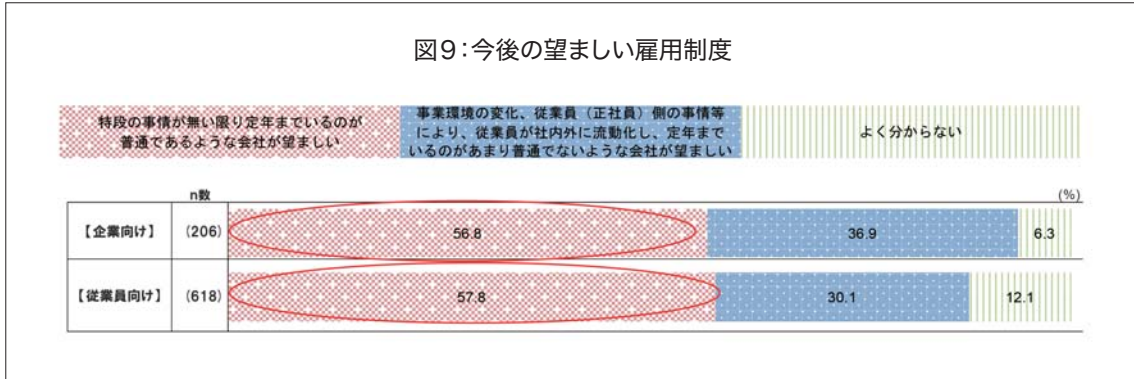


図8：転勤（転居を伴うもの）における本人の意向反映状況



(6) 雇用の期間(長期継続雇用)

「定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」とする考え方が、なお過半を占め(企業向け調査：56.8%、従業員向け調査：57.8%) (図9参照)、その理由としては、「従業員の長期的、計画的な人材育成の観点から」とする考え方が過半を占めている (図10参照)。



【人材研究会 担当研究員より】

米ギャラップ社が139か国の世界各国の企業を対象に実施した従業員エンゲージメント（活力・献身・没頭などに特徴づけられる、仕事に関連するポジティブで充実した精神状態のこと）調査によると、日本は「熱意ある社員」の割合が6%と米国の32%に比べ低く、調査した139か国中132位と世界各国と比べても最下位クラスとなっています。また、IBMの同種の調査でも、43か国中42位という結果が発表されています。そこには、高度成長期を支えたと言われる安定した雇用関係、企業と社員の間に存在する忠誠心、家族的な職場風土、というかつての日本企業のイメージは見当たりません。グローバル競争が激化し、経済環境がめまぐるしく変化する中で、企業と従業員の関係が変わってきていることは間違いないようです。

今年度の人材研究会では、以前の日本の雇用システムに代表された、いくつかの項目をピックアップし、これらの変容の実態を分析するとともに、「従業員のエンゲージメント」がいかに「稼ぐ力」に関係しているか、エンゲージメント指標と稼ぐ力指標を設定し、検証を行うことにいたしました。

また、稼ぎ手である個人一人ひとりが、100年時代の人生戦略のために、何を準備していく必要があるか、「ビジネストレンド感度」と「知的好奇心度」を設定し、分析を試みています。

現在、提言及び報告書の取りまとめに向け、研究会の委員及び関係者の皆様と共に熱い議論を交わしております。その結果については、次号 (No.105) でご報告させていただきます。

引き続き、どうぞよろしくお願いたします。

(主任研究員 石川 真紀)

## 平成29年度 新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究 ～多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて～

当研究所では、過去 10 年以上にわたり、CSRの諸課題について調査研究を行っており、平成 23 年度には「企業における非財務情報の開示のあり方に関する調査研究報告書」を取りまとめました。

調査実施から 6 年経過し、世界市場でみるとまだその割合は低いものの、日本において ESG（環境・社会・ガバナンス）投資の拡大傾向が見られます。GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）の PRI（責任投資原則）への署名（2015 年 9 月）、日本版ステewardシップ・コード（2014 年）及びコーポレートガバナンス・コード（2015 年）の策定は、今後、こうした動きを更に活発化させるものと考えられます。

さらに、最近では、「持続可能な開発目標（SDGs）」（2015 年 9 月）の策定及び「気候変動に関するパリ協定」（2015 年 12 月）の締結等により、これらの社会課題解決に向けた企業の活動が、投資家のみならず社会全体から求められています。また企業においては、投資家との関係のみならず、様々なステークホルダー、国際機関、評価機関からの非財務情報の開示要求が年々増しており、ガイダンスやフレームワーク等も乱立している状況で負担も増大しています。

こうした状況のもと、平成 29 年度は「新時代の非財務情報開示のあり方」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 回の研究会により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のアンケート調査についてのご紹介を致します。



写真中央：加賀谷座長、写真左：藤井顧問、写真右：松本室長



CSR 研究会の様子

## 委員名簿

### 座長

加賀谷 哲之 一橋大学 大学院商学研究所 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

荒井 勝 NPO法人日本サステナブル投資フォーラム 会長  
 井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント(株) 株式運用部  
 担当部長 チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー  
 稲継 明宏 (株)ブリヂストン CSR・環境戦略企画推進部長  
 牛島 慶一 EYジャパン エリアCCaSSリーダー プリンシパル  
 金丸 治子 イオン(株) グループ環境・社会貢献部 部長  
 金田 晃 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  
 川北 秀人 IHHOE [人と組織と地球のための国際研究所]代表者 兼 ソシオ・マネジメント  
 栗原 章 伊藤忠商事(株) サステナビリティ推進室 室長  
 黒田かをり (一財)CSOネットワーク 事務局長・理事  
 シッピー 光 ソニー(株) 広報・CSR部 CSRグループ ゼネラルマネジャー  
 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 顧問  
 鈴木 寛 トヨタ自動車(株) 経営支援室 主査 担当部長  
 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

外越 美魅 富士通(株)環境・CSR本部 CSR・SD戦略統括部  
 レスポンシブル・マネジメント推進部シニアマネージャー  
 高橋 和範 (株)日立製作所 CSR・環境戦略本部 担当部長 兼 企画部 部長  
 富田 秀実 ロイドレジスター ジャパン(株) 取締役 事業開発部門長  
 長谷川知子 (一社)日本経済団体連合会 教育・CSR本部 本部長  
 長谷川泰伸 味の素(株) グローバルコミュニケーション部 CSRグループ長  
 畑中 晴雄 花王(株) サステナビリティ推進部 サステナビリティ推進グループ 部長  
 平林 秀樹 東レ(株) 取締役 CSR全般統括 IR室・広報室・宣伝室統括 総務・法務部門長  
 CSR推進室長 東京事業場長  
 星 亮 パナソニック(株)ブランドコミュニケーション本部  
 CSR・社会文化部 CSR・企画推進課 主幹  
 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

松本 加代 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長  
 村山 恵子 経済産業省 経済産業政策局 経済産業政策局 産業資金課  
 兼 企業会計室 係長  
 田中 賢治 (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

### 事務局

(一財)企業活力研究所  
 ロイドレジスター ジャパン(株)

(企業名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

## 平成29年度CSR研究会 開催内容

### 第1回 平成29年8月31日(木) 15:00~17:00

- ① 研究会趣旨・検討事項(事務局)
- ② 「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンスについて」 他  
 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長 松本 加代 氏

### 第2回 平成29年9月26日(火) 15:00~17:00

- ① 「投資家目線から期待される非財務情報」  
 NPO法人日本サステナブル投資フォーラム 会長 荒井 勝委員
- ② 「非財務項目のコミュニケーションは、なぜ、どのように行われるべきか？」  
 IHHOE [人と組織と地球のための国際研究所] 代表者 兼 ソシオ・マネジメント 川北 秀人 委員

### 第3回 平成29年10月19日(木) 15:00~17:00

- ① 「評価機関から見た企業の非財務情報開示への期待」  
 MSCI シニア・アソシエイト 柴野 幸恵 氏
- ② 「非財務情報開示の現状と課題」  
 ダイキン工業株式会社 CSR・地球環境センター 担当課長 吉澤 正人 委員

### 第4回 平成29年11月28日(火) 15:00~17:00

- ① 「SDGs時代のサプライチェーンの人権、情報開示とNGOとの連携」  
 認定NPO法人 ACE 代表 岩附 由香 氏
- ② 「非財務情報開示の取り組みおよび課題について」  
 ブリヂストン株式会社 CSR・環境戦略企画推進部長 稲継 明宏 委員

第5回 平成29年12月19日(火) 15:00~17:00
① 「丸井グループの非財務情報の活用」 株式会社丸井グループ 取締役 IR部長兼経営企画・ESG推進担当 加藤 浩嗣 氏
② 調査中間報告・報告書のとりまとめ案について(事務局)
第6回 平成30年1月30日(火) 15:00~17:00
① 「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究」報告書(案) (事務局)
第7回 平成30年2月19日(月) 15:00~17:00
① 「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究」報告書(案) (事務局)

## 新時代の非財務情報開示のあり方に関するアンケート調査

日本企業の非財務情報開示における実態と課題を把握するため、アンケート調査を実施し140社から回答を得ました。なお、回答企業の8割が東証一部上場企業であり、過半数が売上高1000億円以上、1兆円を超える企業も1/4に達します。また海外売上比率も15%を超える企業が過半数を超えていることから、グローバルに展開する大手企業が主な回答者となっている点に留意する必要があります。

また、平成23年度に同様のテーマで実施したアンケート調査の結果も比較のために一部掲載しております。

アンケート対象期間：2017年11月6日～2018年1月10日

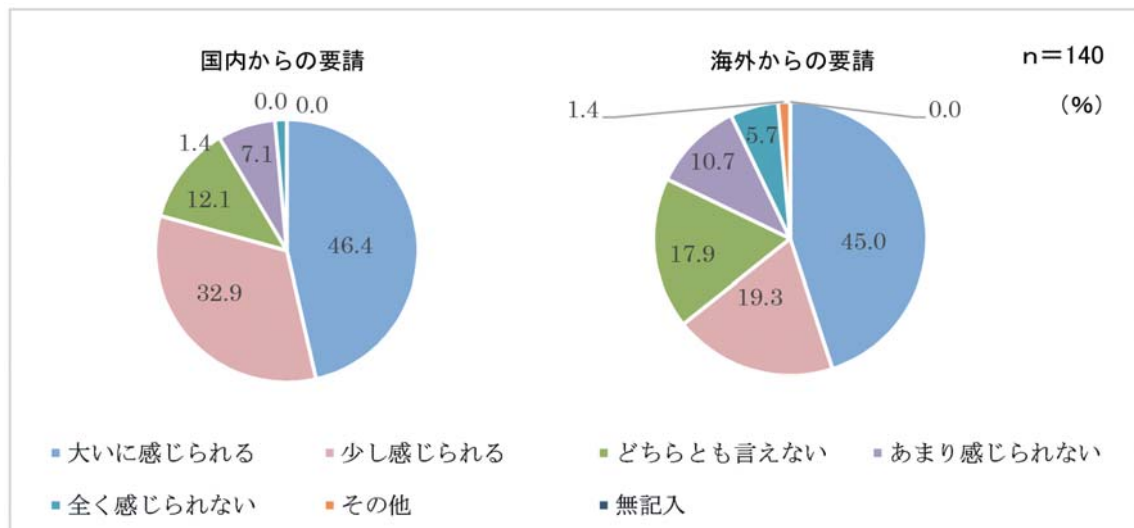
アンケート対象：3,000社（上場第一部、第二部、マザーズ計2,795社及び非上場売上高上位205社）

回答企業：140社（回答率4.7%）

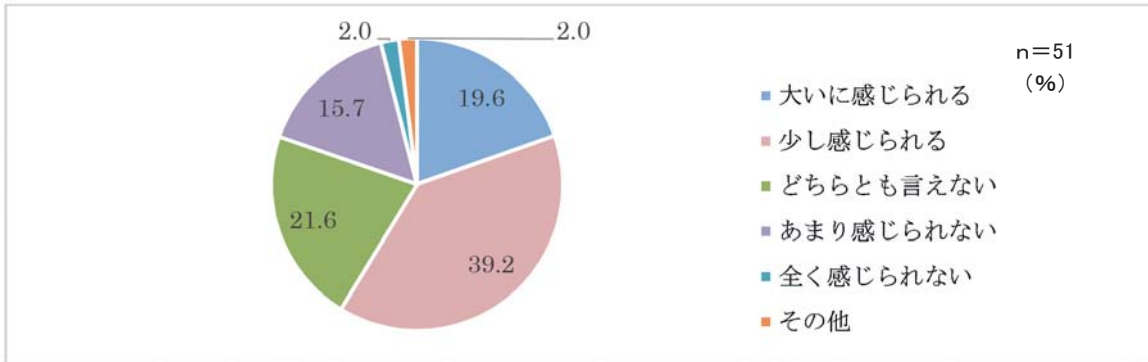
### ➤ 非財務情報開示への要請

- ステークホルダーからの開示要請は国内（「大いに感じられる」「少し感じられる」合計で約8割）、海外（同6割強）とも高水準にあると思われる。特に近年の国内でのESG投資の盛り上がり、海外よりも国内からの要請が高いという結果につながっていると考えられる。なお、母数は異なるものの、平成23年度調査との比較でも要請が高まっていることが伺える（平成23年度調査では「投資家からのESG情報の開示要請が「大いに感じられる」「少し感じられる」が6割弱）。

### 【平成29年度調査】非財務情報開示への要請の高まりをどの程度感じるか

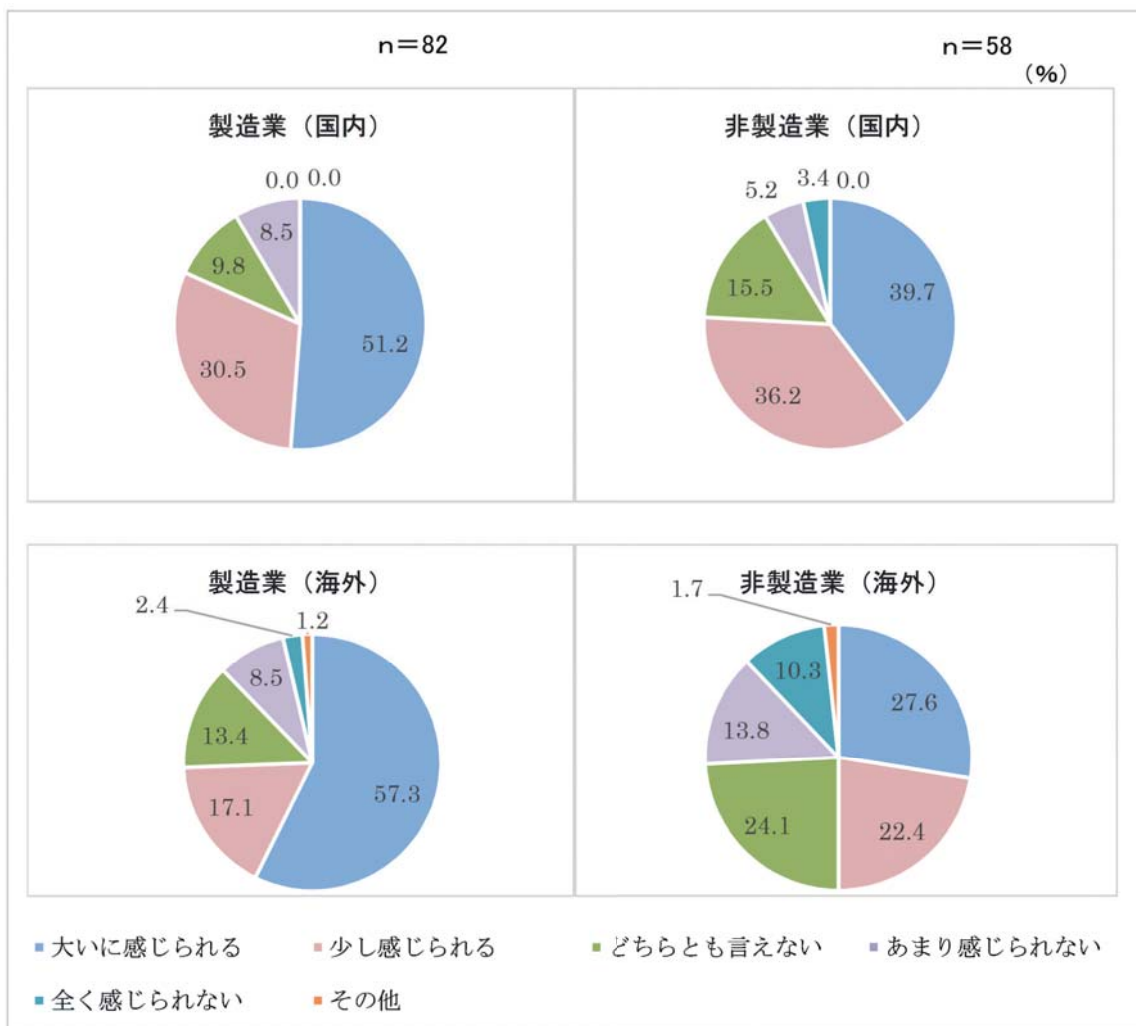


【平成23年度調査】非財務情報開示への要請の高まりをどの程度感じるか

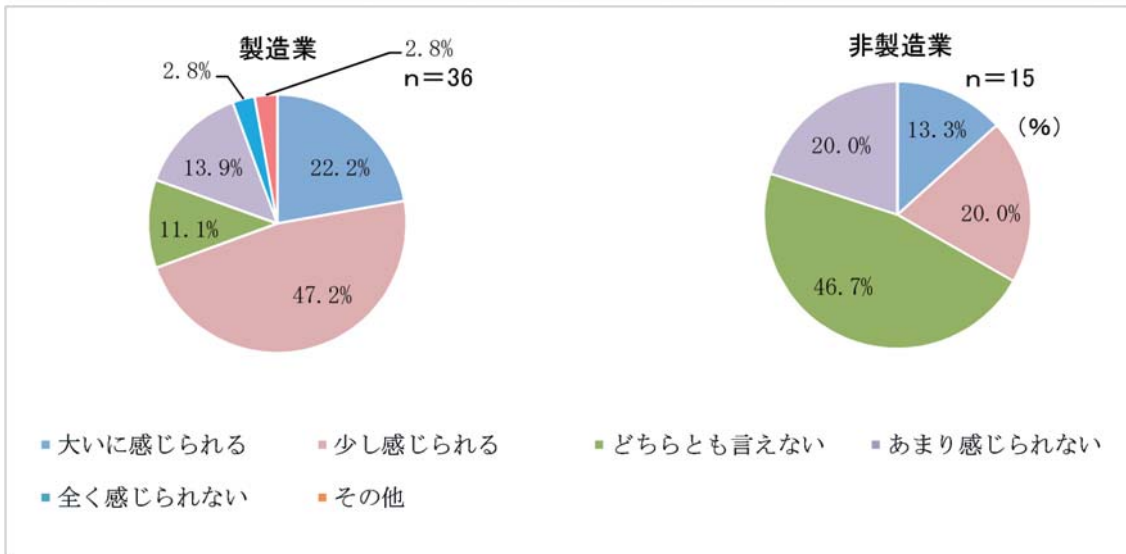


●製造業、非製造業別の比較で見ると、平成23年度調査では「大いに感じられる」「少し感じられる」と回答した企業が製造業で7割、非製造業で3割強と大きな差が見られた。今回の調査では、国内からの要請については「大いに感じられる」「少し感じられる」と回答した企業が8割前後と大きな差は見られなかったが、海外からの要請について、製造業7割強、非製造業5割と差が見られた。

【平成29年度調査】国内・海外からの非財務情報開示の要請の高まり（製造業・非製造業別）

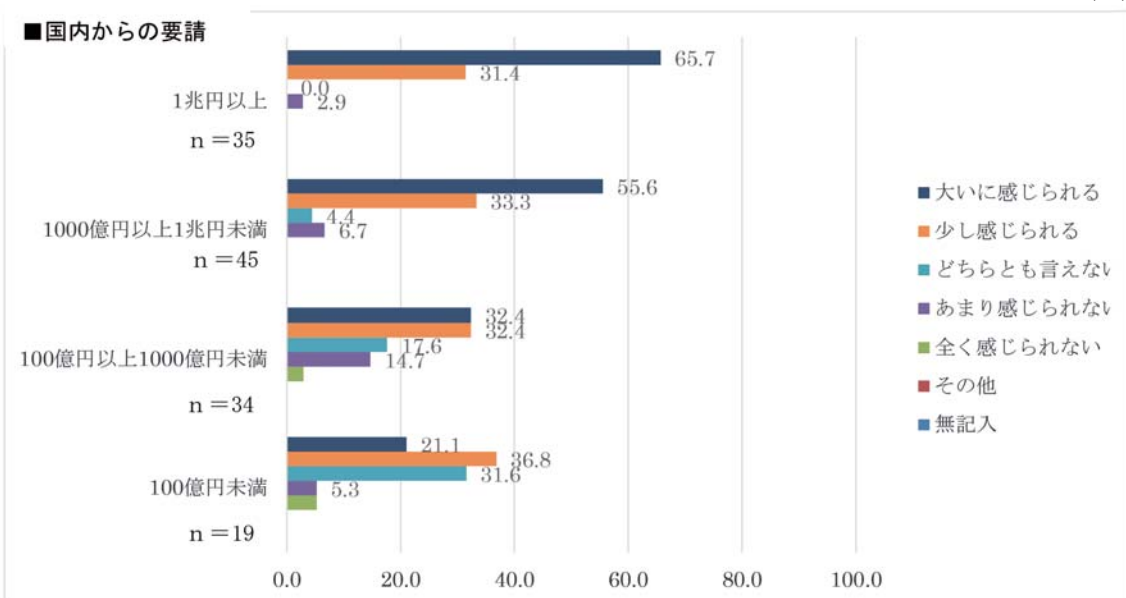


【平成23年度調査】企業の社会的責任に関する情報開示要請の高まり（製造業・非製造業別）

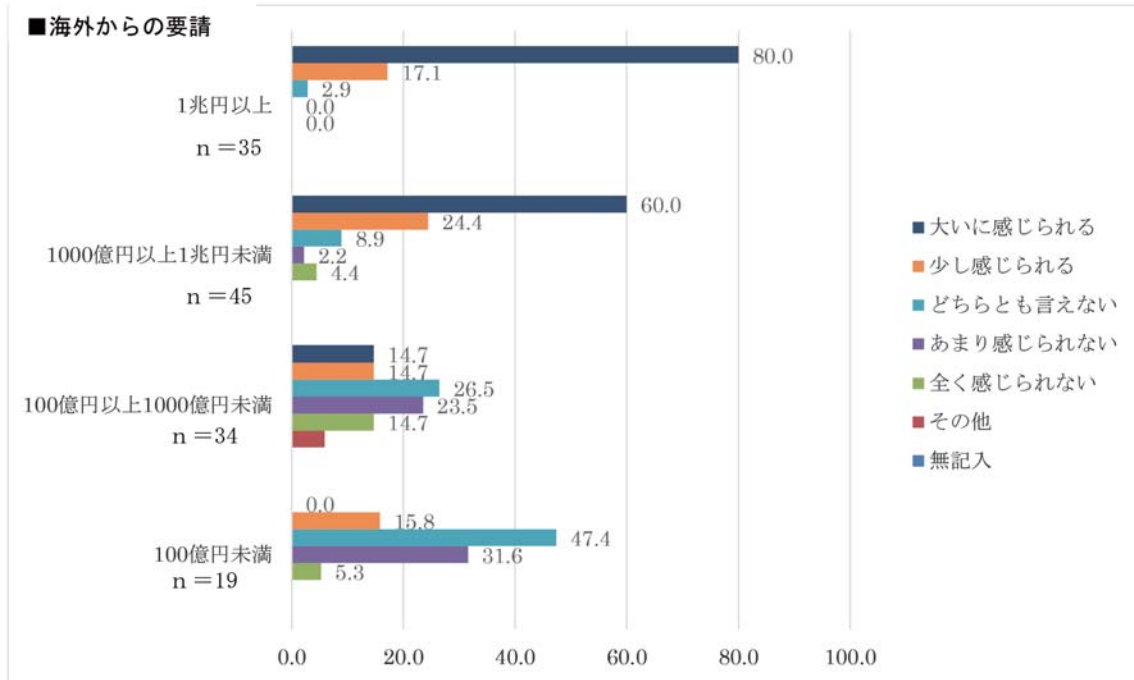


- 売上規模に見てみると、売上1,000億円以上とそれ未満を境に、開示要請の高まりに対する感度に大きな差があることがわかる。特に海外からの要請においてその傾向は顕著であるが、これは売上規模が小さい企業は海外進出の度合いも少ないことによるものと考えられる。
- 売上1,000億円以上の企業群に限ってみると、国内よりも海外からの開示要請の高まりに対して「大いに感じられる」の割合が高い。大手企業がグローバルに展開するにあたって海外からの開示要請を強く感じていることが伺える。

【平成29年度調査】国内・海外からの非財務情報開示の要請の高まり（売上規模別） (%)



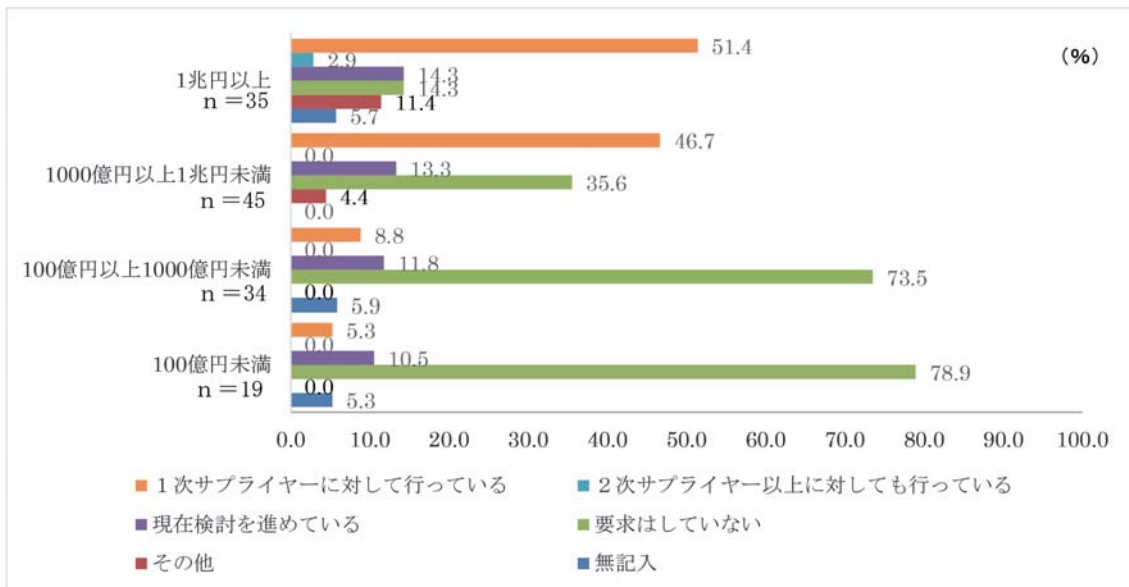
(%)



➤ 上流サプライヤーへの開示要請

●上流サプライヤーへの開示要請については、売上1000億円以上の企業群を境に要求実施の有無が大きく変化している。同時に、「1000億円以上1兆円未満」では「要求はしていない」とする企業も3割強に上る。

【平成29年度調査】上流のサプライヤーへの非財務情報の開示要請（売上規模別）

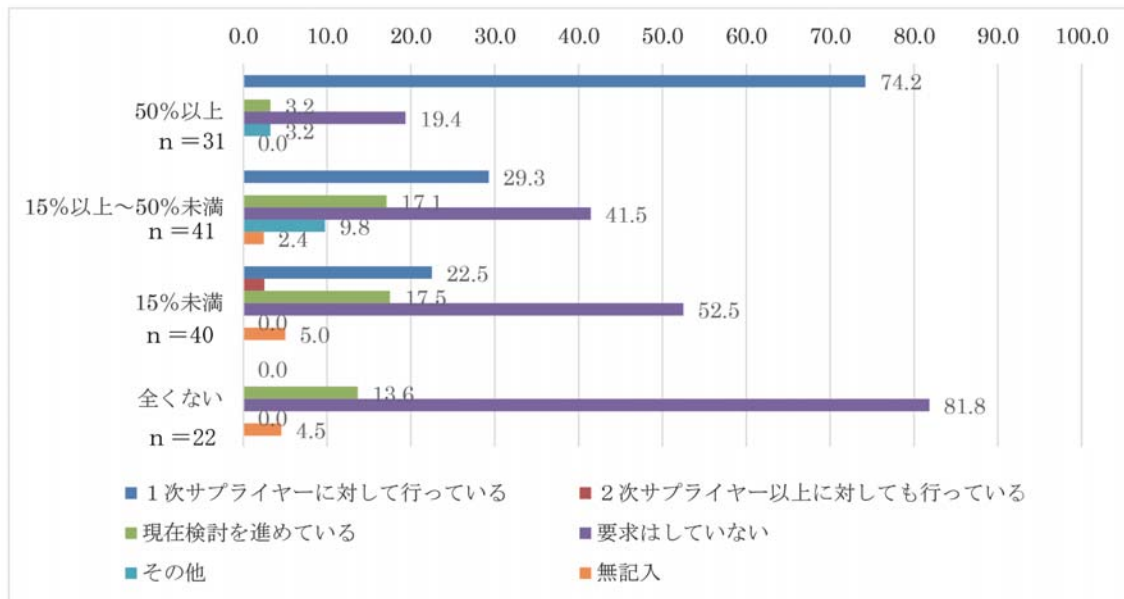


●海外売上比率別に見てみると、海外売上比率が高い程、上流のサプライヤーへの要請についても高い数値となっている。海外売上高の比率が増え、グローバルなサプライチェーンに組み込まれることは、即ち非財務情報開示の要請が高まることを示している。



【平成29年度調査】 上流のサプライヤーへの非財務情報の開示要請（海外売上比率別）

(%)



➤ 非財務情報の開示媒体と想定ユーザー

- 統合レポート、アニュアルレポート、CSR・サステナビリティレポートの発行数はそれぞれ56社、44社、56社となっている。なお売上規模別で見ると、売上1兆円以上の企業群では統合レポートを冊子やWeb発行する比率がアニュアルレポートを上回っている。
- 3冊（統合レポート、アニュアルレポート、CSR・サステナビリティレポート）とも発行時期は平均で4.7ヵ月から5.4ヵ月の間となっており、頁数に比例して発行時期が長期化している。
- ボリュームは統合レポートの平均で68.3頁とアニュアルレポートよりはコンパクト化が進んでいる。

【平成29年度調査】 非財務情報の開示媒体と発行時期

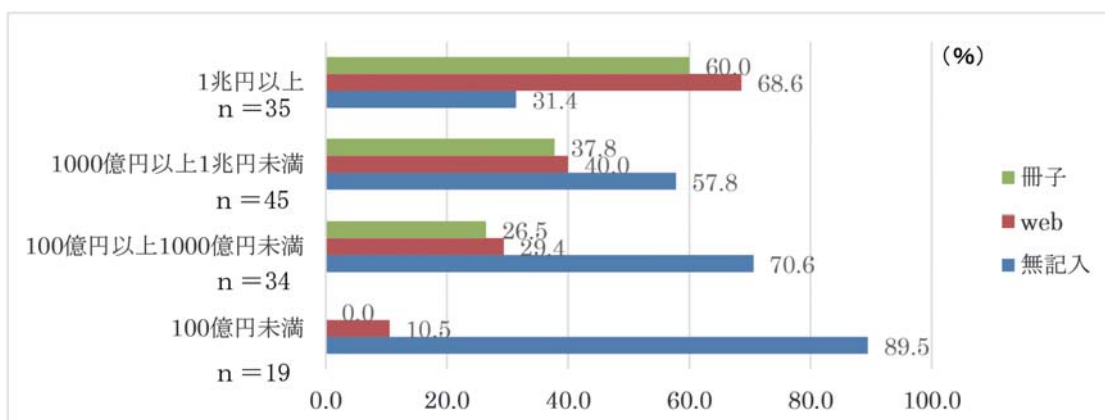
(n=140)

	「統合レポート等」	「アニュアルレポート」等	CSR・サステナビリティレポート	ガバナンスレポート
発行企業数	56社	44社	56社	57社
発行時期平均*	4.7ヵ月	5.0ヵ月	5.4ヵ月	3.6ヵ月
頁数平均	68.3頁	72.3頁	106.9頁	22.7頁

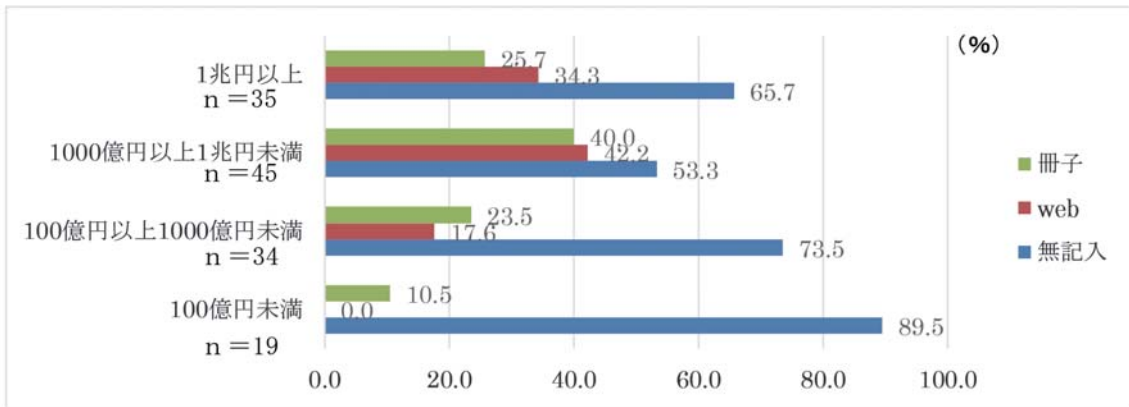
\*対象年度終了時点からの発行までの期間

【平成29年度調査】 非財務情報の開示媒体（売上規模別）

「統合レポート」等\_媒体

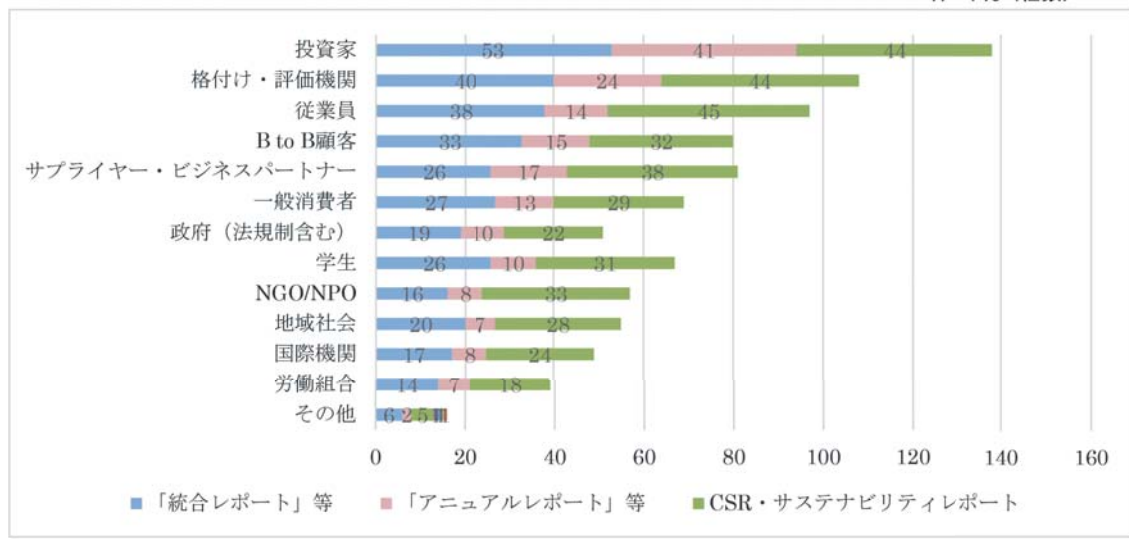


「アニュアルレポート」等\_媒体



●統合レポート、CSRレポート共に想定ユーザーの上位を占めるのが投資家、格付け・評価機関、従業員となっている。その後にB to B顧客やサプライヤー・ビジネスパートナーなどが続く。全体的にNGO/NPOや地域社会、国際機関はCSRレポートでは想定されているものの統合レポート・アニュアルレポートにおいては想定度合いが低い。

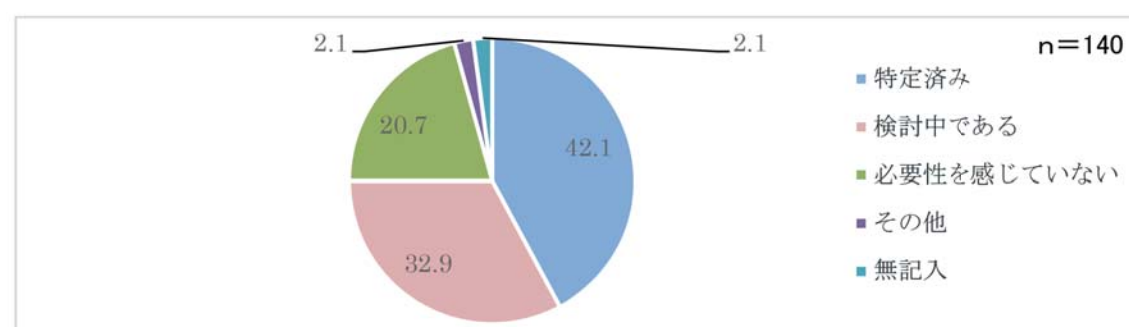
【平成29年度調査】非財務情報の開示媒体別想定ユーザー



➤ 重点課題（マテリアリティ）に対する認識の状況

●重点課題（マテリアリティ）を特定している企業は約4割。検討中と合わせると7割強となり、重点課題（マテリアリティ）特定の必要性に対する認識が高まっていることがわかる。

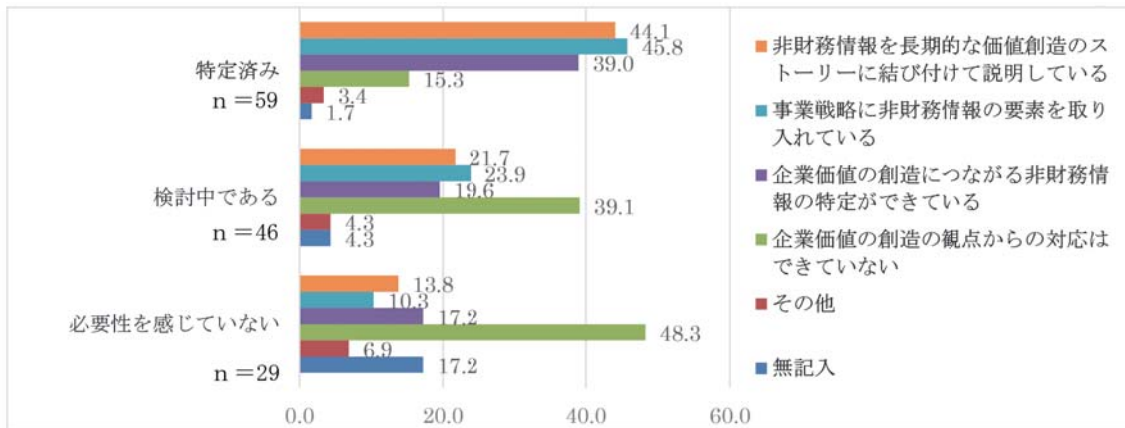
【平成29年度調査】重点課題（マテリアリティ）の特定状況



●重点課題（マテリアリティ）を特定できているかどうかで、開示のレベルが大きく変わっている。重点課題（マテリアリティ）の特定が非財務情報と価値創造の結び付けにおいて有効であることが伺える。

### 【平成29年度調査】重点課題（マテリアリティ）の特定と開示のレベル

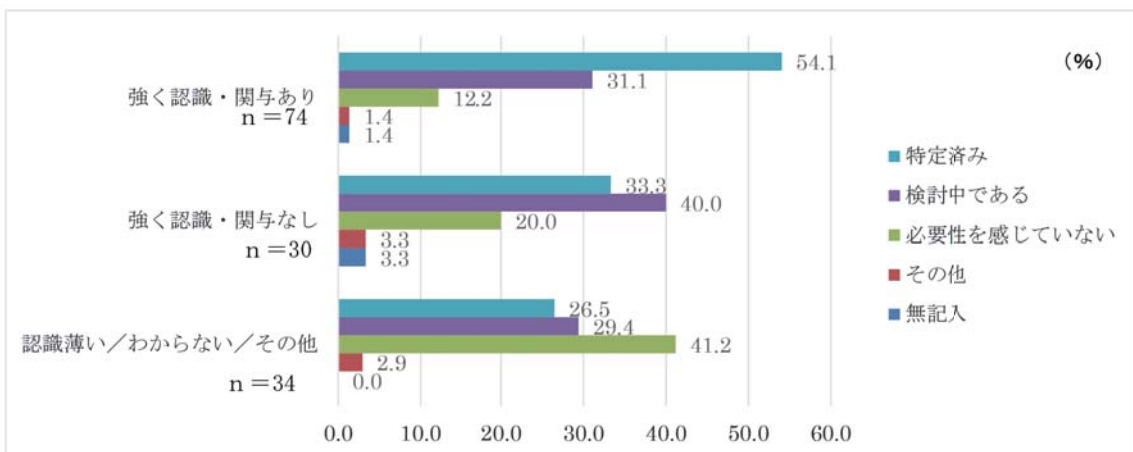
(%)



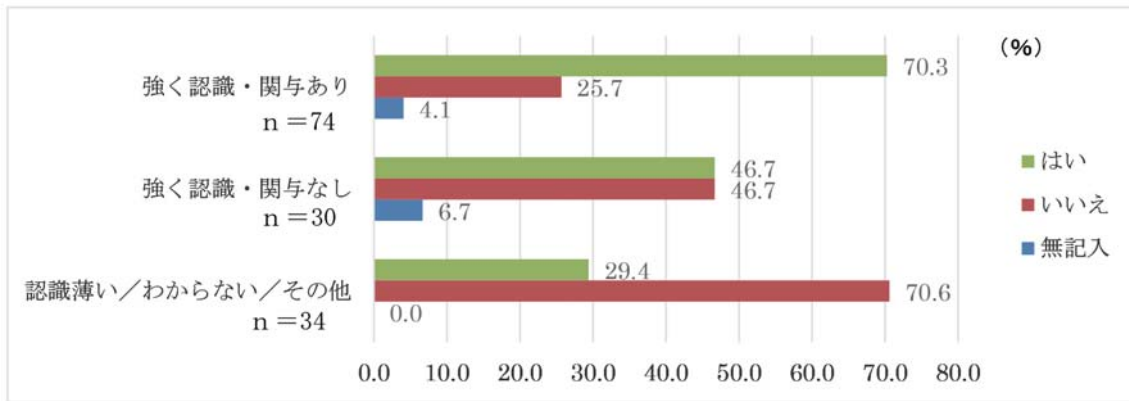
### ➤ 経営トップの非財務情報開示の重要度の認識別の比較

- 経営トップの認識別でその割合をしてみると、非財務情報の重要性をトップが強く認識しているほど、重点課題の特定、財務情報と非財務情報の統合的開示が進んでいる。
- また、たとえ認識が強くても、開示促進に経営トップ自ら関与していなければ、価値の創造につながる非財務情報の開示が推進されない状況が浮かび上がっている。

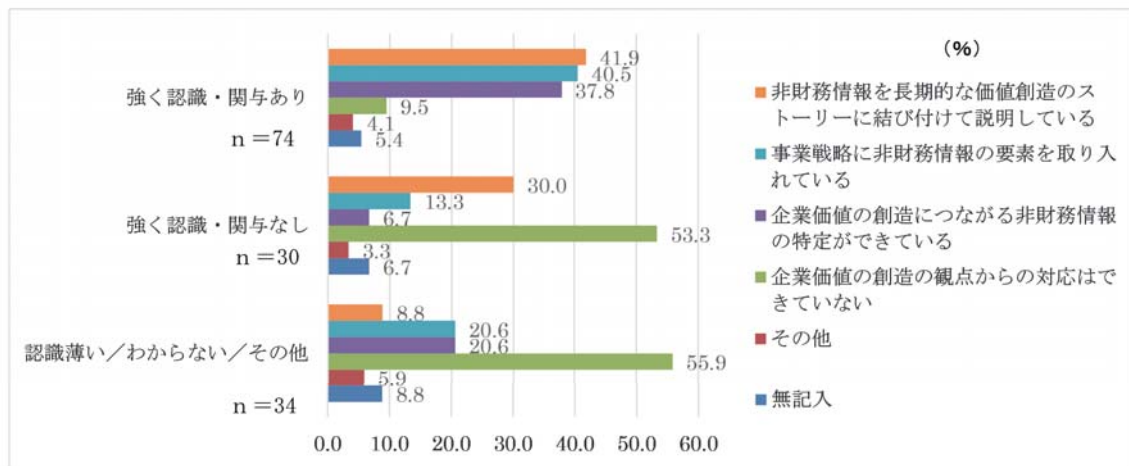
### 【平成29年度調査】重点課題（マテリアリティ）の特定状況（経営トップの認識別）



【平成29年度調査】財務情報と非財務情報の統合的開示の状況（経営トップの認識別）



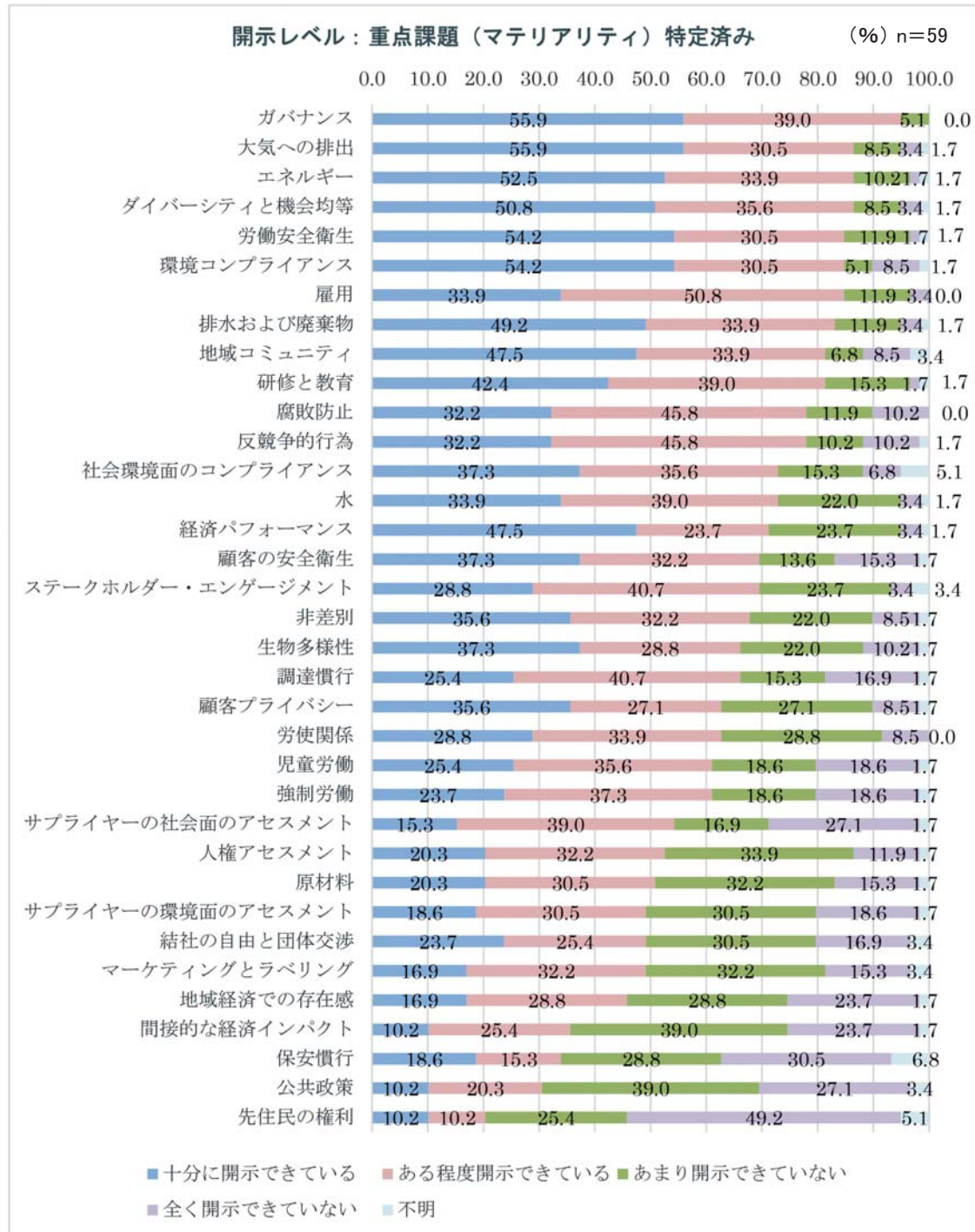
【平成29年度調査】経営トップの認識と開示のレベル

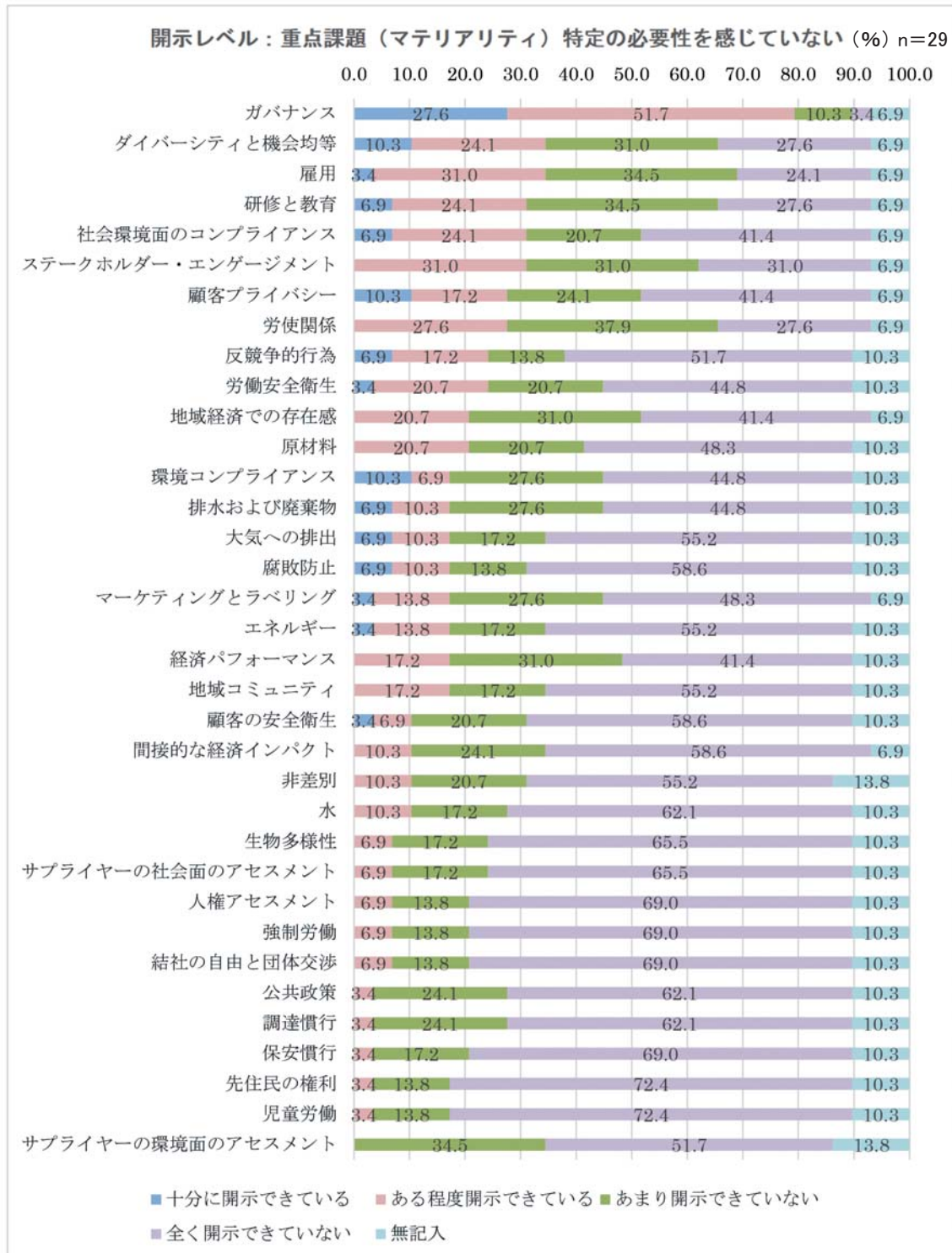


## ➤ 重点課題（マテリアリティ）の特定と開示の状況

●開示レベルの充実度は、重点課題（マテリアリティ）を「特定済み」と「特定の必要性を感じていない」で大きく異なっている。開示を充実させていく上で、重点課題の特定は不可欠とも言える。

### 【平成29年度調査】開示レベル（開示情報の充実度）について

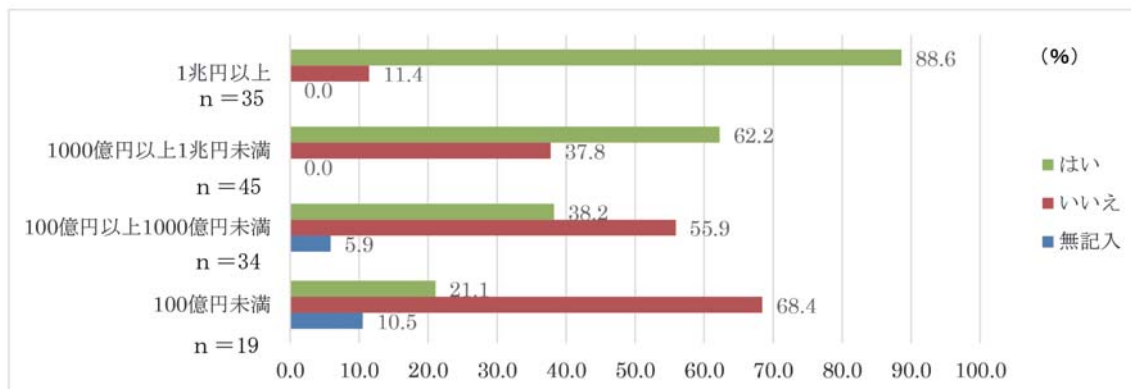




## ➤ 財務と非財務の統合開示の状況

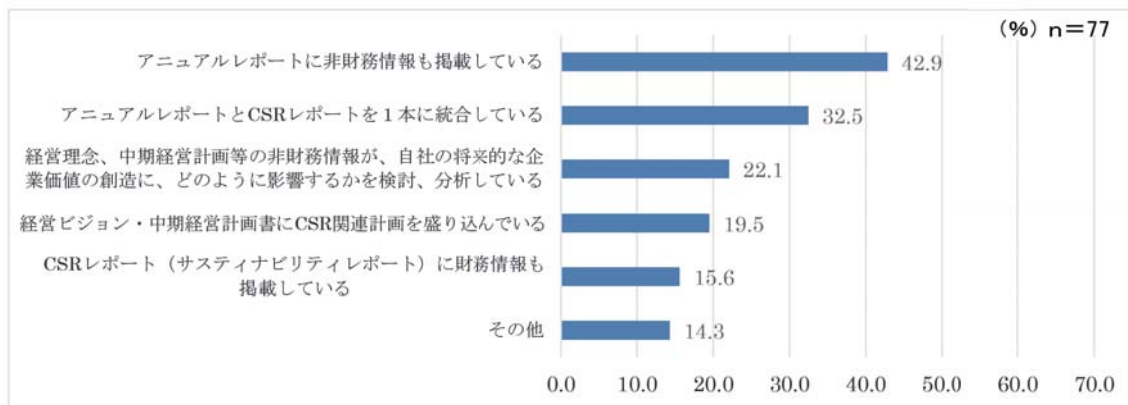
●財務と非財務の統合の状況については、売上規模が大きいほど統合が進んでいる傾向を見て取ることができる。統合的な開示への移行が大企業を中心とした動きであることが伺える。

### 【平成29年度調査】財務と非財務の統合開示の状況（売上規模別）

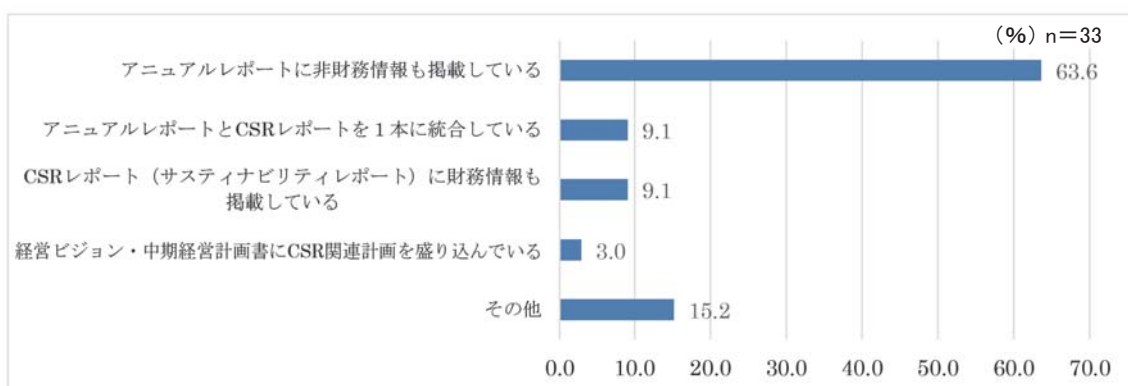


●平成23年度の調査では、「財務情報と非財務情報をどのように開示しているか」という問いに対して、「**「**アニュアルレポートとCSRレポートを1本に統合している」と回答した企業は約9%であったが、今回の調査においては約33%と割合が上がっている。

### 【平成29年度調査】財務情報と非財務情報をどのように開示しているか



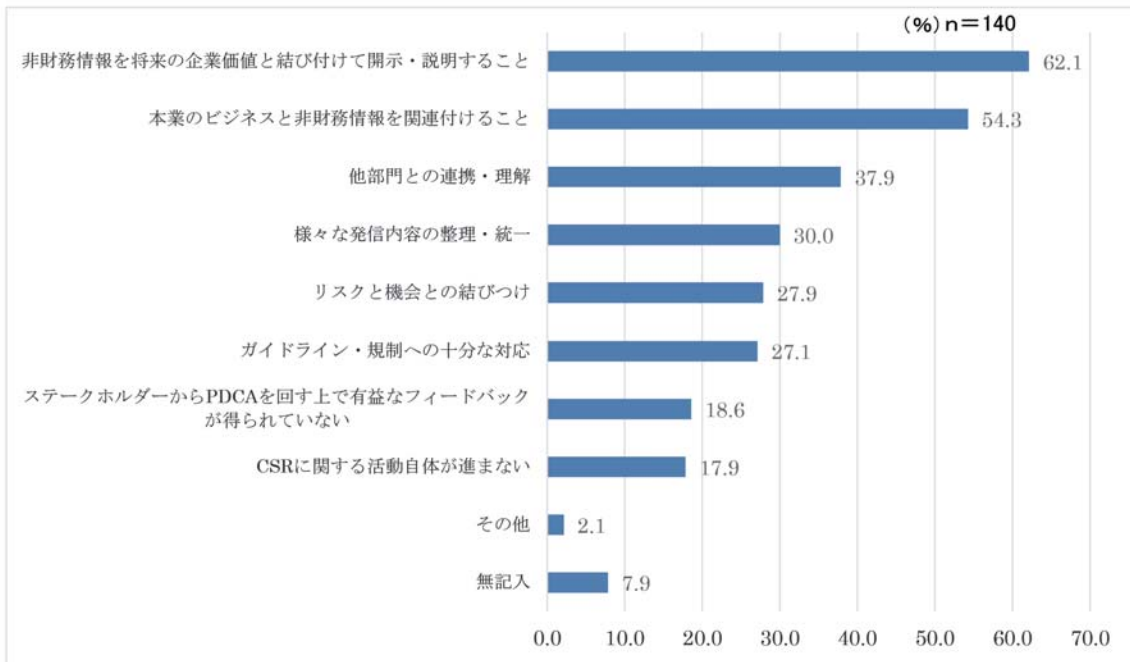
### 【平成23年度調査】財務情報と非財務情報をどのように開示しているか



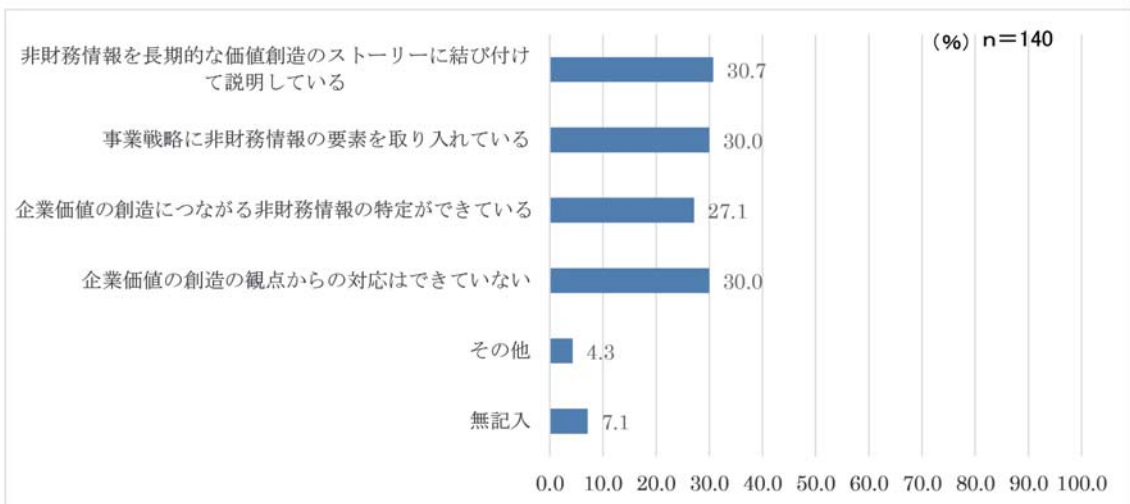
➤ 非財務情報開示の課題と価値創造につながる非財務情報の開示

●非財務情報を将来の企業価値と結び付けて開示・説明すること（約62%）、本業のビジネスと非財務情報を関連付けること（約54%）が開示における2大課題。平成23年度調査において提言した、非財務情報を価値創造のストーリーに結び付けて開示することができている企業は約3割。

【平成29年度調査】 非財務情報開示において課題に感じていること（MA）



【平成29年度調査】 価値創造につながる非財務情報を明確に開示できているか（MA）

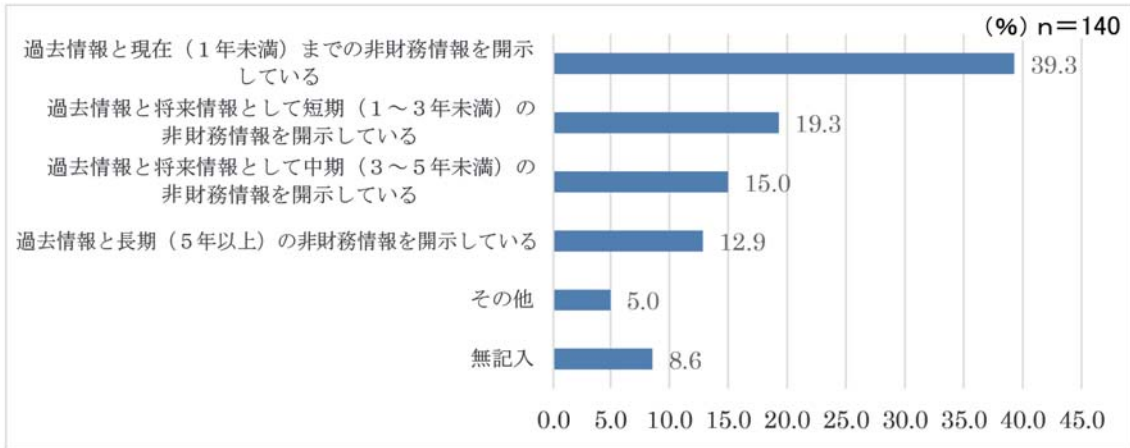




### ➤ 非財務情報開示の対象期間

●5年以上の時間軸で開示ができていない企業は1割にとどまり、過半数が3年未満の時間軸での開示にとどまっている。中期経営計画の平均対象期間が3年であることが影響していると考えられる。

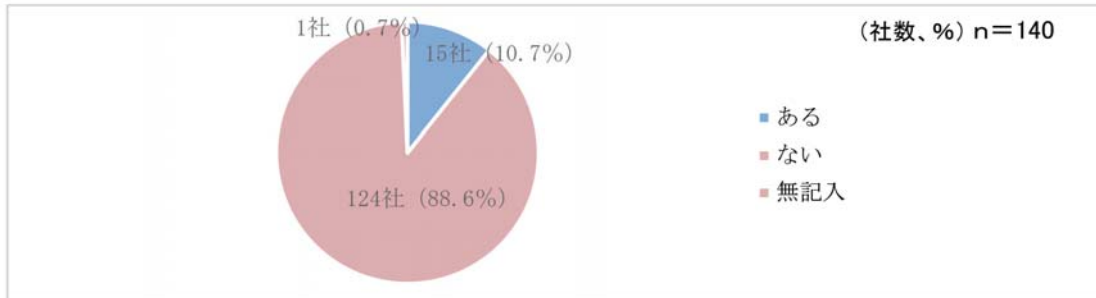
### 【平成29年度調査】 開示している非財務情報の対象期間



### ➤ 国際的なルールメイキングに対する受け身の姿勢

●回答企業がグローバルに事業を展開する大企業であるにもかかわらず、約9割の企業が国際的な非財務情報開示の枠組みづくりに参加した経験がないと回答している。

### 【平成29年度調査】 国際的な非財務情報の開示の枠組みづくりへの参加経験



### 【CSR研究会 担当研究員より】

非財務情報開示のあり方については平成23年度にも同様の調査研究を実施しました。平成23年度は、IIRC（国際統合報告委員会）から統合報告に関するディスカッションペーパーが発行されたばかりの時期ということもあり、主に企業と投資家のコミュニケーション・開示についてフォーカスをした調査研究を行いました。

今年度の調査研究におきましては、ESG投資が日本でも更に注目されてきていることもあり、平成23年度の調査同様、投資家を意識しつつも、企業にとっては様々なステークホルダーからの開示要請も増加していることを踏まえ「多様な」ステークホルダーとの非財務情報に関するコミュニケーションに調査対象を拡大し検討を進めております。

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、海外企業の先進事例等の文献調査を実施しており、研究会での議論を通して新時代の非財務情報開示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回の季报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。

# Trends and Progress in Sustainability Reporting

CSR 研究会は、平成 29 年 11 月 30 日(木)、GRI (Global Reporting Initiative) Head of Corporate/ Stakeholder Relations, United States and Canada の Alyson Genovese 氏をお迎えし、特別セッションを実施しました。

Alyson Genovese 氏には「Trends and Progress in Sustainability Reporting」についてご講演いただき、CSR 研究会委員との活発な意見交換が行われました。



Alyson Genovese 氏



特別セッションの様子

Alyson Genovese 氏の講演概要（抜粋）は以下のとおりです。

## GRIについて

米国でGRIと言うと、「組織だとは知らなかった」「ツールのことだと思っていた」とよく言われる。しかしながら、ただ単にレポートという製品だけではなく「組織」として存在しているということをぜひ伝えたい。

我々のビジョン或いはミッションにおいて謳っていることは「持続可能な開発のために民間セクターがどのようなインパクトがあるか」ということである。ポジティブにもネガティブにも、ステークホルダーに対して企業が透明性を持つということが重要である（図1）。

### Our Vision

A thriving global community that lifts humanity and enhances the resources on which all life depends.

### Our Mission

To empower decisions that create social, environmental and economic benefits for everyone.

### We Believe

Transparency is a catalyst for change.

(図1)

## 持続可能な経済と世界の構築

我々は、GRIのツールを活用し、企業の行動が社会にとって「どのようなインパクトがあるか」について透明性を持って示すことが出来ることを望んでいる。更にはステークホルダーとの対話にも活用してもらいたい。また、GRIの様々な指標を使い「どのような製品を開発するのか」「どのような投資をして、どのような形で従業員とコミュニケーションをし、企業の将来を決めていくのか」など企業のエグゼクティブによりよい判断をしてもらうことを期待している（図2）。



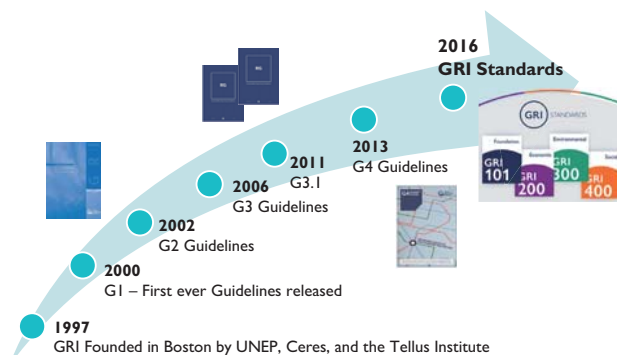
(図2)

## レポートの進化

GRIも、2017年で20周年となる。1997年にボストンでUNEP、CERESそしてTellus Instituteにより設立された（図3）。90年代、環境の危機の中で、企業が環境に対してどのようなインパクト、影響を与えているかを透明性のあるものにして欲しいという声に応えるものであった。

現在、GRIスタンダードを使い90カ国もの国で既にレポートが出されている。2001年に初めてGRIを参照したレポートが出て以来、成長し理解も促進されてきた。

この17～18年の間にレポートの分野においても様々な変化をしている。まだCSRやレポートについて理解していない人々に対しても説明をしていかななくてはならないということで、これからも成長の余地のある分野であると考えている。



(図3)

## レポートは増加し続ける

図4は古いスライドであるが、GRI Sustainability Disclosure Databaseの中には、既に4万5,000超のレポートが登録されている。

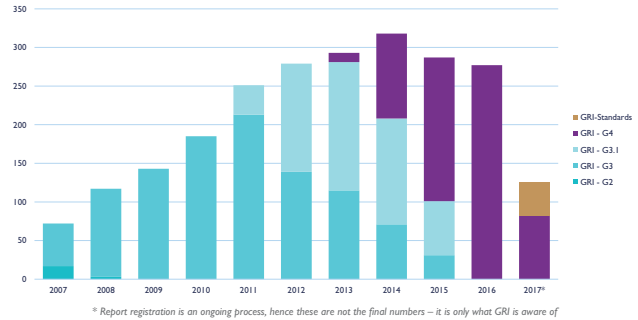
サステナビリティレポートのデータベースはウェブサイトでフリーに使用でき、また検索も出来る。国ごとや年、或いはレポートのタイプや業界ごとにも検索可能なので、ベンチマーキングする際や初めて何かのレポートを探す際には、ぜひGRIのウェブサイトを活用してもらいたい。



(図4)

## 米国におけるGRIレポーティングの活用

米国においてGRIを活用しているレポート数が図5のようになっている。特に2010年から2014年の間は顕著に伸びており、2015年、2016年は少し停滞している。これはG3.1からG4への転換の時期でマテリアリティが導入された関係もあり登録を一旦引き下げた企業も見受けられたことが要因として考えられる。  
※2017年は集計途中。



Data from GRI's Sustainability Disclosure Database, Retrieved 13 Nov 2017

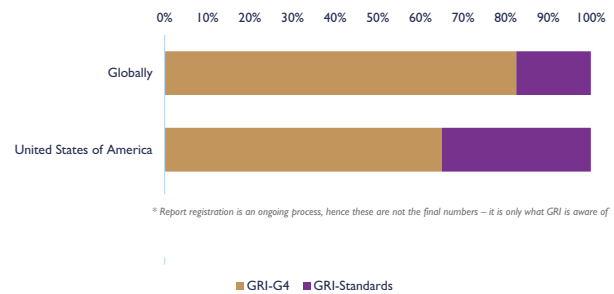
(図5)

## GRIスタンダードとG4の活用状況

GRIスタンダードをリリースし、おおよそ1年が経ち、2017年が初めてGRIスタンダードを活用してのレポートが始められる年となったが、活用状況としてはグローバルの平均よりも米国の方が進んでいる(図6)。しかしながらこれは、グローバルにおいては翻訳が必要な国も多く含まれていることによるタイムラグも考えられる。

G4からスタンダードに変更するといういつものサイクルのところから少し壁を通り抜ければ、非常に簡単であるということで、企業としては余り負担には感じていないようである。多くの米国企業からは、快適であるというフィードバックを得ている。

For publication year 2017\*



Data from GRI's Sustainability Disclosure Database, Retrieved 13 November 2017

(図6)

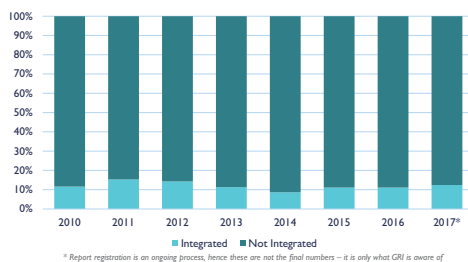
## 統合報告の活用状況

統合報告について、グローバルにおいては数年間、13、14%程度で、おおよそ一定の状況となっている(図7)。

米国においては、統合報告について余り強い関心がある訳ではなく、GRIへも統合報告について殆ど質問も受けない状況である。この部分は本当の意味でのIntegratedということではなく、例えばアニュアルレポートとサステナビリティレポートを合わせておくとか、或いはウェブサイトでも一つのところに置いてあるような形でのIntegrationの意味である。何故米国では統合報告が余り立ち上がっていないかという理由は幾つかあるかと思が、IRの観点からでも、Form10-Kがまず優先されているので、本当に魅力的な理由がない限り、なかなか二の足を踏んでしまっているところがあるのではないかと(図8)。

【グローバル】

For publication years 2010-2017

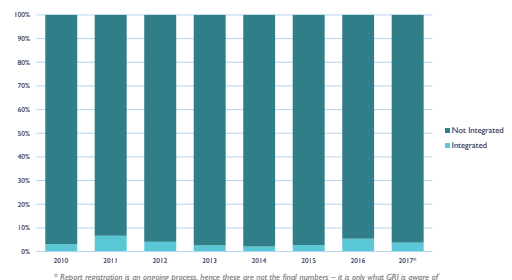


Data from GRI's Sustainability Disclosure Database, Retrieved 13 November 2017

(図7)

【米国】

For publication years 2010-2017



Data from GRI's Sustainability Disclosure Database, Retrieved 13 November 2017

(図8)

## 州レベルでのディスクロージャーの関与

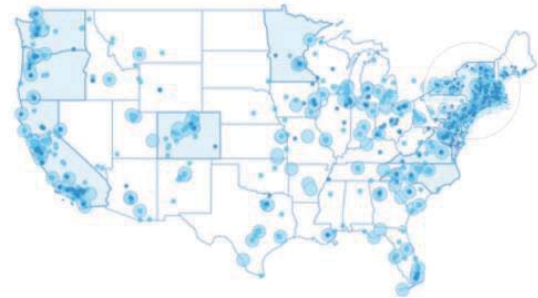
米国のディスクロージャーについて興味深いのは、連邦政府がこれからESGのレギュレーションに何を提供するか分からないということで、州或いはその下の市といったレベルの自治体の方が、リーダーシップを取ってきている点である。

米国は既に撤退を宣言したが、パリ協定に誓約している州、市そして民間部門の状況を示したのが図9である。

国のレベルでの関わりがない中、州政府或いは市・自治体のレベルでの役割が非常に高まっている。

まだペンディングではあるが、例えばデラウェア州においては「事業体とその様々なステークホルダー間の持続可能性と責任に関する対話を促進するための自発的な開示体制を確立する」といった制度を作ろうという流れになっている。

このようなVoluntaryなディスクロージャーを州のレベルで企業に対してリクエストすることは米国では初の試みである。デラウェア州がそれを達成すると、他も追随することになるであろう。



Source: America's Pledge on Climate Change, 2017

(図9)

## 自発的国別レビュー (Voluntary National Review)

Voluntary National Review (VNR)とは、各国がSDGsの進捗状況に関する自主的報告を行う国家主導の定期的レビューである。SDGs実施における様々な経験を共有し、進捗を確認し推進する場としてプロセスの中心に位置づけられており、HLPF (ハイレベル政府フォーラム) の閣僚会議で発表されている。

2017年は「93%がレビューに対して民間セクターと相談した」「68%が民間セクターの投資がSDGsのキーとして重要なものであるという認識がある」「59%がCSR & corporate sustainabilityのレポートに言及している」という結果となっている(図10)。

まだ米国からは出されていないが、日本は2017年にレビューしている。日本のVNRは、非常に包括的なレビューで素晴らしいものだと感じた。

### Key figures concerning the private sector

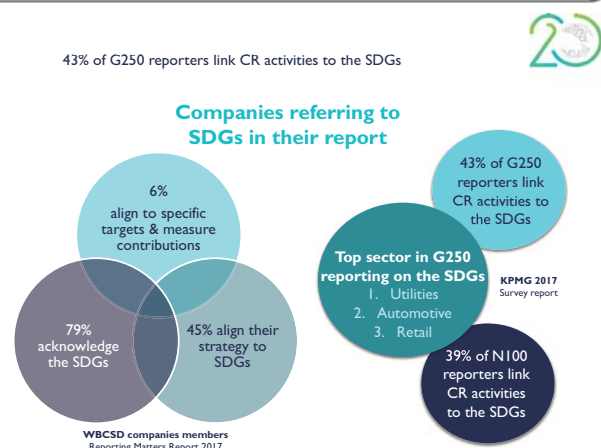
2016	2017	
22	43	countries presented their VNR
85%	93%	consulted private sector for the review
90%	68%	recognize the private sector investment as key for the SDGs
50%	59%	refer to CSR & corporate sustainability reporting



(図10)

## 民間セクターのSDGsへの対応

WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) のメンバー企業を対象にした調査において、SDGsに関してレポートでの言及が増えていることが発表されている。また、KPMGのAnnual survey reportの結果では「SDGsについてのレポートがトップ250の会社でどのようなセクターで行われているか」「43%がCR活動をSDGsに関連付けている」などが報告されている(図11)。



(図11)

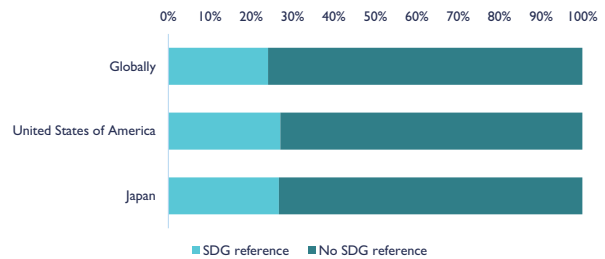
## GRIデータベースのレポートにおけるSDGsの参照の割合

上述のWBCSDやKPMGの調査結果は、大企業が調査対象になっているのに対して、GRIのデータベースは、中小企業も対象としているので、パーセンテージ的には少し低くなるが、グローバルにおいては25%弱がSDGsをレポートで言及している。日本と米国のSDGsの言及の割合はおおよそ同程度となっている(図12)。

これから変化はあるかと思うが、特に重要な点としては「SDGsは、確かにある何らかのゴールに対してのマテリアリティ・アセスメントはしている」が、「固有のターゲット或いは固有の指標に対しての評価ではない」ということが挙げられる。それは米国や日本に限ったことではなく、グローバルに言える点である。

まだそれを具体的に推奨するようなツール等も提供されていないので、GRIとしてこれから検討を進めて行く予定である。

For publication years 2016 -2017\*



\* Report registration is an ongoing process, hence these are not the final numbers – it is only what GRI is aware of

Data from GRI's Sustainability Disclosure Database, Retrieved

(図12)

## SDGターゲット12.6 Live Tracker

※SDGターゲット12.6

「特に大企業や多国籍企業などの企業に対し、持続可能な取り組みを導入し、持続可能性に関する情報を定期報告に盛り込むよう奨励する。」

SDGsの採択の前から、GRIでは国連と3年間に渡り様々な作業を共同で実施しているが、その一つがSDGsターゲット12.6である。こちらに関しては、サステナブルなプラクティスを企業に採択してもらったり、或いはサステナビリティの情報をレポートサイクルに取り込むようなものとなっている。様々な国に対して、本社がある国或いは世界中でも、民間セクターでの活動を透明性のあるものにしてもらうよう展開してきた。

このデータベースは企業のポリシーの状況或いはサス

テナビリティレポートについて各国でどのようになっているかを見ることが出来る。国連はこれを活用し、12.6のターゲットの管理もしていくことが出来る。更にはGRIのデータベースともリンクしているので、それぞれの国の統計値が見られるようになっている(図13)。

**Target 12.6 – “Encourage companies, especially large and transnational companies, to adopt sustainable practices and to integrate sustainability information into their reporting cycle”**

- Shows policy development and sustainability reporting data for each country
- Search by country, region, sector, size of the company, year and report type
- Developed by GRI and Tata Consultancy Services



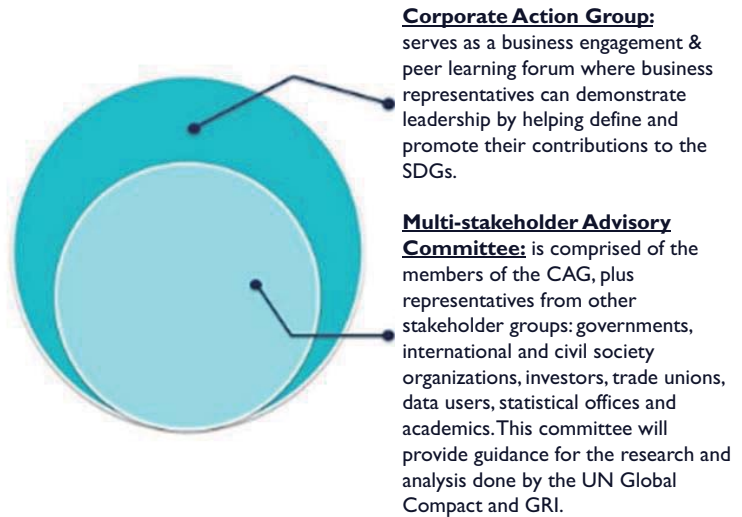
<http://database.globalreporting.org/SDG-12-6>

(図13)

## SDGレポーティング アクションプラットフォーム

SDGレポーティング アクションプラットフォームは、GRIとUNGC（国連グローバル・コンパクト）がジョイントプロジェクトとして実施している。2つの内容が、このアクションプラットフォームにはある。そのうちの1つ目が「コーポレートアクショングループ」である。これはビジネス側が参加し「SDGsへの貢献をどのように定義した方がいいのか」或いは「企業側にどのくらいの情報を求めるのがリーズナブルなのか」といった検討をしている。そこからどのような指標が適切なのか、どのようなガイダンスが適切なのかということを検討する。

そして、もらったインサイトを2つ目のプラットフォームである「マルチステークホルダーアドバイザーコミッティー」において検討する。こちらの参加メンバーは、政府、民間団体、投資家、統計局などで構成されており、最終的にレコメンデーションを国連に提出し、研究、解析のためにガイダンスを提供するものとなる（図14）。



(図14)

このアクションプラットフォームのフェーズ1は既に終了しており、フェーズ2については2018年夏ごろに終了予定である（図15）。



(図15)

具体的に企業がレポーティングする際の参考となるガイドラインをぜひ参考にしてもらいたい（図16）。

※「A PRACTICAL GUIDE TO DEFINING PRIORITIES AND REPORTING」は2018年春に完成予定。



Fall 2017

Spring 2018

(図16)

## 平成29年度 新時代のものづくりにおける AIの活かし方に関する調査研究

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継続しています。最近では、平成26～28年度の3年間にわたりIoT(Internet of Things)をテーマに調査研究を行いました。平成29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、「新時代のものづくりにおけるAIの活かし方」について調査研究を行っています。

第1回研究会を平成29年9月8日(金)に開催し、以後、月1回の頻度で、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回研究会(最終回)での調査報告書取りまとめに向け検討を進めているところです。



写真左から小川座長、徳増参事官兼室長



ものづくり競争力研究会の様子

### 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) コンサルティング事業本部  
国際業務支援ビジネスユニット 国際アドバイザー事業部 副部長  
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 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  
武田 浩一 名古屋大学 大学院情報学研究所 価値創造研究センター長/教授  
立本 博文 筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 教授  
中島 震 国立情報学研究所 情報社会相関研究系 教授  
中田 亨 国立研究開発法人 産業技術総合研究所 人工知能研究センター  
NEC-産総研人工知能連携研究室 副室長  
西岡 靖之 法政大学 デザイン工学部 システムデザイン学科 教授  
八子 知礼 (株)ウフル 専務執行役員  
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  
受田 憲昭 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  
高山 真澄 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 調査一係長  
風木 淳 経済産業省 製造産業局 総務課 課長  
榎本 俊一 経済産業省 製造産業局 製造産業政策研究官  
池田 陽子 経済産業省 製造産業局 総務課 課長補佐  
坂本 弘美 経済産業省 製造産業局 総務課 課長補佐

#### 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29年度ものづくり競争力研究会 開催内容

<p><b>第1回 平成29年9月8日(金) 10:00~12:00</b></p> <p>① 今年度調査研究の方針等(事務局)</p> <p>② 「“Connected Industries”推進に向けた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 参事官(併)ものづくり政策審議室 室長 徳増 伸二 氏</p>
<p><b>第2回 平成29年9月21日(木) 10:00~12:00</b></p> <p>① 「IoT・人工知能(AI)の導入に向けて ~データサイエンスをビジネスに活用するための組織づくりと進め方~」 テクノスデータサイエンス・エンジニアリング(株) 執行役員常務 池田 拓史 氏</p> <p>② 「e-AIのコンセプトと実践」 ルネサスエレクトロニクス(株) インダストリアルソリューション事業本部 技師長 榎村 雅彦 氏</p>
<p><b>第3回 平成29年10月26日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「第四次産業革命をリードするIoT、ビッグデータ、人工知能の可能性」 (株)ABEJA 代表取締役社長 CEO 兼 CTO 岡田 陽介 氏</p> <p>② 「ものづくり現場を支える画像AI技術と実践」 (株)富士通研究所 応用研究センター シニアインノベーションリーダー 肥塚 哲男 氏</p>
<p><b>第4回 平成29年11月30日(木) 10:00~12:00</b></p> <p>① 「LeapMind流ものへのAIの組み込み方とその展望」 LeapMind(株) Consulting Unitマネージャー 白井 祐典 氏</p> <p>② 「ものづくり高度化に向けた東芝のIoT・AI適用の取り組み」 東芝デジタルソリューションズ(株) IoT技師長 中村 公弘 氏</p>
<p><b>第5回 平成29年12月21日(木) 10:00~12:00</b></p> <p>① 「新時代のものづくりにおけるAIの活かし方」 日本アイ・ビー・エム(株) 最高技術責任者 執行役員 久世 和資 氏</p> <p>② 「化学業界におけるデジタルトランスフォーメーションへの試み」 (株)三菱ケミカルホールディングス 執行役員 Chief Digital Officer 先端技術・事業開発室 岩野 和生 氏</p>
<p><b>第6回 平成30年1月25日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「デジタルトランスフォーメーションで加速するブリヂストンのビジネスソリューション ~IoTとデータドリブンで推進する、新しい時代のモノづくりとICT~」 (株)ブリヂストン 執行役員 CDO・デジタルソリューションセンター担当 三枝 幸夫 氏</p> <p>② 「ものづくり×AI~各社事例から見える展望と課題~」 国立研究開発法人 産業技術総合研究所 人工知能研究センター NEC-産総研人工知能連携研究室 副室長 中田 亨 氏</p>
<p><b>第7回 平成30年2月20日(火) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「YKK一貫生産思想に基づくIoT活用」 YKK(株) 取締役副社長 大谷 渡 氏</p> <p>② 調査研究報告書(素案)についての審議</p>
<p><b>第8回 平成30年3月8日(木) 10:00~12:00</b></p> <p>① 調査研究報告書(最終版)のとりまとめ</p>

## Ⅱ. 第2回以降の研究会の概要

第1回研究会の概要については、前号（No.103号、平成29年11月発行）に掲載しているため、本号では、第2回以降の研究会の概要についてご紹介します。

### 1. 第2回研究会（9/21）の概要

第2回研究会では、テクノスデータサイエンス・エンジニアリング(株)及びルネサスエレクトロニクス(株)の2社にご講演いただきました。

- ① 「IoT・人工知能(AI)の導入に向けて ～データサイエンスをビジネスに活用するための組織づくりと進め方～」  
 テクノスデータサイエンス・エンジニアリング(株) 執行役員常務 池田 拓史 氏

製造業におけるAIの活用方法は「SQCの延長としてのAI活用」と「サービスイノベーションとしてのAI活用」に大別される。現状の製造業はテクノロジー志向が強くサービスイノベーションとしてのAI活用への意欲が弱いこと、AIをビジネスに活用するためには部門横断型の組織づくりが必要であることを説明していただいた。

- ② 「e-AIのコンセプトと実践」  
 ルネサスエレクトロニクス(株) インダストリアルソリューション事業本部  
 技師長 榎村 雅彦 氏

クラウドやフォグ、エッジコンピューティングとは異なり、“エンドポイント”にはリアルタイム性が求められ、物理世界とインターフェースを持つと言う特徴がある。このエンドポイントに注力した学習済みニューラルネットを組み込み機器に実装する「e-AIソリューション」及び「e-AI」の実装事例について紹介していただいた。

### 2. 第3回研究会（10/26）の概要

第3回研究会では、(株)ABEJA及び(株)富士通研究所の2社にご講演いただきました。

- ① 「第四次産業革命をリードするIoT、ビッグデータ、人工知能の可能性」  
 (株)ABEJA 代表取締役社長 CEO 兼 CTO 岡田 陽介 氏

IoTデバイスやネットワーク等と連携し、大量データの取得・蓄積・学習・実行・フィードバックが可能なAI、特にディープラーニングを活用したオープンプラットフォーム「ABEJA Platform」について説明をいただくとともに、小売業や製造業向けに実装されている事例について紹介していただいた。

- ② 「ものづくり現場を支える画像AI技術と実践」  
 (株)富士通研究所 応用研究センター シニアイノベーションリーダー 肥塚 哲男 氏

同社のAI技術「Human Centric AI Zinrai」を活用したものづくり革新支援をテーマに、特にAIの画像処理への応用事例と、わずかなデータでも最適解が得られ、生成プログラムの可読性というメリットがある専門型遺伝的プログラミング法について紹介していただいた。

### 3. 第4回研究会（11/30）の概要

第4回研究会では、LeapMind (株)及び東芝デジタルソリューションズ(株)の2社にご講演いただきました。

- ① 「LeapMind流ものへのAIの組み込み方とその展望」  
 LeapMind(株) Consulting Unitマネージャー 白井 祐典 氏

全てのモノに対してディープラーニングをつなぐというDoT(Deep Learning of Things)というビジョンや、エッジ側にAI機能を持たせ、インターネットにつなぐことなくディープラーニングを完結させる“エッジコンピューティングが拓くものづくりの可能性”、さらに同社が開発しているFPGA(Field Programmable Gate Array)によるAIのダウンサイジングによる産業社会の展望やユースケースなどについて紹介していただいた。

② 「ものづくり高度化に向けた東芝のIoT・AI適用の取り組み」  
東芝デジタルソリューションズ(株) IoT技師長 中村 公弘 氏

画像、センサー等のデータを解析してシステムの最適化を支援する「東芝アナリティクスAI:SATLYS(サトリス)」と、人の発話や行動の意図・状況を理解して人の行動を支援する「東芝コミュニケーションAI:RECAIUS(リカイアス)」の説明を中心に、東芝および先進ユーザーでのものづくりへのIoT・AI実適用事例を紹介していただいた。

#### 4. 第5回研究会 (12/21) の概要

第5回研究会では、日本アイ・ビー・エム(株)及び(株)三菱ケミカルホールディングスの2社にご講演いただきました。

① 「新時代のものづくりにおけるAIの活かし方」  
日本アイ・ビー・エム(株) 最高技術責任者 執行役員 久世 和資 氏

IBM Watsonを中核とするコグニティブ・システムの概要をご説明いただいた上で、AI活用の広がりを示す代表的なプロジェクトの紹介、「ものづくり」におけるAI適用のユースケースの紹介をしていただいた。さらに、AI/IoT活用による「ものづくり」のブレークスルーの考え方についても解説いただいた。

② 「化学業界におけるデジタルトランスフォーメーションへの試み」  
(株)三菱ケミカルホールディングス 執行役員  
Chief Digital Officer 先端技術・事業開発室 岩野 和生 氏

製造業の中での化学業界の特徴(装置産業、川上産業、プロセス産業)を踏まえた上で、化学業界では40～50年前の知識も廃れず使うことができ、驚くほど膨大なデータを保有しており、こうしたストックを活かすべくテキストマイニングやマテリアルズ・インフォマティクスにも取り組まれていることなどを紹介していただき、化学業界においてどういうデジタルトランスフォーメーションが起こりうるかについて説明いただいた。

#### 5 第6回研究会 (1/25) の概要

第6回研究会では、(株)ブリヂストン及び国立研究開発法人 産業技術総合研究所の1社・1団体にご講演いただきました。

① 「デジタルトランスフォーメーションで加速するブリヂストンのビジネスソリューション～IoTとデータドリブンで推進する、新しい時代のモノづくりとICT～」  
(株)ブリヂストン 執行役員  
CDO・デジタルソリューションセンター担当 三枝 幸夫 氏

ビジネスモデルを変革していくための同社のデジタルトランスフォーメーションへの取り組みについて説明いただいた。鉱山用タイヤにセンサーを装着してタイヤのコンディションをリアルタイムで収集・分析するといったソリューションサービス、AI搭載によりベテランの技能員が持つノウハウを自動化して生産能力を2倍に引き上げることを可能にした全自動のタイヤ成型システム「EXAMATION(エクサメーション)」等について具体的に紹介していただいた。

② 「ものづくり×AI～各社事例から見える展望と課題～」  
国立研究開発法人 産業技術総合研究所 人工知能研究センター  
NEC-産総研人工知能連携研究室 副室長 中田 亨 氏

AIがものづくりのバリューチェーンをどう変えていくか、AIを活用して現場力を高めるにはどうすべきか、AIを活用するためにはどのような組織や体制が必要か、AIを普及させるにはどのようなルール整備や人材が必要かといった課題を中心に説明いただいた。さらに、ものづくりの現場で活用するにはデジタル化・モデル化により「意義・意図レベル」まで落とし込むことの必要性やオントロジの有効性等についても解説いただいた。

## 6. 第7回研究会 (2/20) の概要

第7回研究会では、YKK(株)にご講演いただいた後、調査研究報告書（素案）についての審議を行いました。

### ① 「YKK一貫生産思想に基づくIoT活用」 YKK(株) 取締役副社長 大谷 渡 氏

最高の品質を保つために、最適な材料・プロセス開発から設備に至るまで自社開発するという「一貫生産思想」をさらに進化させる手段としてIoTを活用し、勘と経験(実践)、データ(原理原則)を活用することで同社のビジネスモデルの更なる進化を図る取組みについて紹介していただいた。また、世界中で稼働しているファスナー専用機を内製していることで、世界中から収集する稼働データの有効活用が可能である点も強みとなっていることを説明いただいた。

## 7. 第8回 (3/8) 研究会の概要

第8回研究会では、調査研究報告書（最終版）についての審議等を行いました。最終的な調査研究報告書の内容については、次号（No.105号）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】

日本最大の人工知能専門展「第2回AI・人工知能EXPO」（4月4～6日、東京ビックサイト）に今年も参加する予定です。主催者によると、1年前と比べ、出展者は倍増し、展示規模も3倍程度に拡大する見通しとのことです。

人工知能AI、IoTといった先端テクノロジーや企業の動向について最新の情報を収集するため、日頃からセミナーや展示会等に積極的に参加しています。「人工知能AIとものづくり」の視点に絞ってみても、予知保全といった業務プロセスの革新から、ロボット技術や環境技術といった日本の得意とする技術との連携、新たな付加価値を生み出す新商品や新サービスの開発まで、AIの活用が検討される領域が大きく広がってきています。

当研究所「ものづくり競争力研究会」では、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深めてまいりました。平成29年度のテーマは「新時代のものづくりにおけるAIの活かし方」です。これまで蓄積したIoTに関する調査研究成果をベースに、人工知能AIとものづくりとの関係に焦点を当てて調査研究を行っています。その上で、「我が国製造業の競争優位を維持・発展させるため」の具体的戦略の提示を目指します。

（企画研究部長 武田 浩）

※この事業は、競争力の補助を受けて実施しているものです。

# 生産性革命に向けて

経営戦略・産業政策委員会は、平成 29 年 12 月 7 日（木）に榮敏治委員長（新日鐵住金(株)代表取締役副社長）の司会により開催されました。

経済産業省の中石齊孝大臣官房審議官（経済産業政策局担当）から「生産性革命に向けて」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。



写真左から榮委員長、中石大臣官房審議官



経営戦略・産業政策委員会の様子

### 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

中石 齊孝 大臣官房審議官(経済産業政策局担当)

#### 委員

水野 雄氏 (株)旭リサーチセンター 常任相談役  
 藤原 正隆 大阪ガス(株) 代表取締役 副社長執行役員  
 安達 博治 JXTG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  
 神谷百合香 ソニー(株) 渉外・通商部 シニアゼネラルマネジャー  
 秋保 宏之 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部長  
 松島 茂 太平洋セメント(株) 取締役 専務執行役員  
 笹山 晋一 東京ガス(株) 執行役員 総合企画部長

山口 慶剛 (株)東芝理事 産業政策渉外室長  
 石井 裕晶 日産自動車(株) 理事 渉外担当役員  
 島田玄一郎 パナソニック(株) 渉外本部 渉外部 部長  
 大倉 隆史 (株)日立製作所 グローバル渉外本部 渉外企画部 部長  
 平原 彰男 三井化学(株) 執行役員 経営企画部長

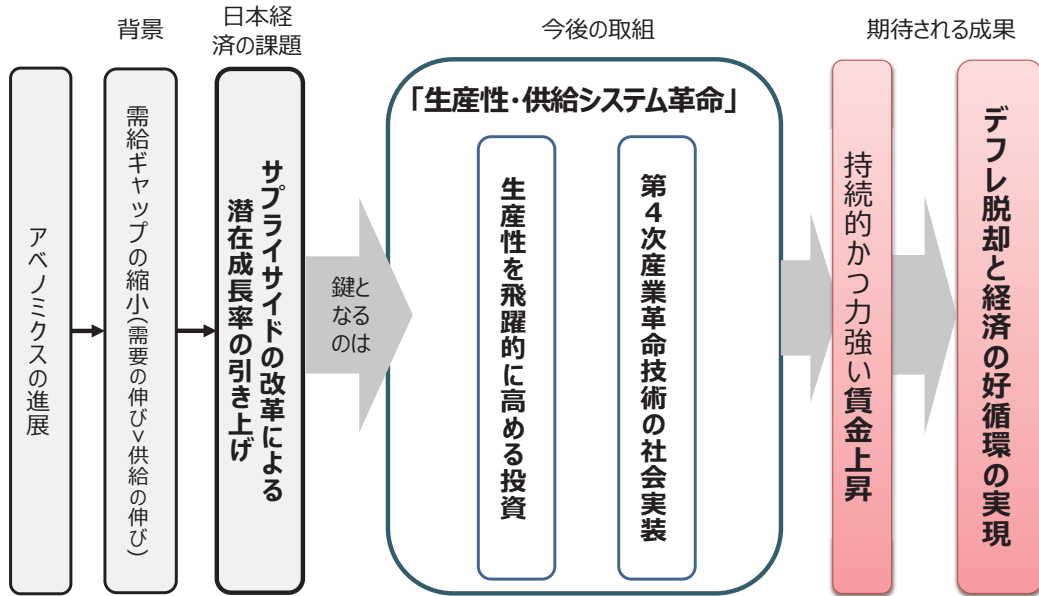
#### 委員代理

水巻 美果 アステラス製薬(株) 渉外部 戦略グループ 課長  
 葛山 栄亮 キヤノン(株) 常務執行役員 渉外本部 渉外部 副部長  
 西崎 明文 四国電力(株) 東京支社 常務執行役員支社長  
 北村 昌弘 スズキ(株) 東京支店 次長  
 中村 徹 東北電力(株) 東京支社 業務課長  
 黒沢 功史 トヨタ自動車(株) 渉外部 担当課長

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順 敬称略)

「生産性・供給システム革命」について

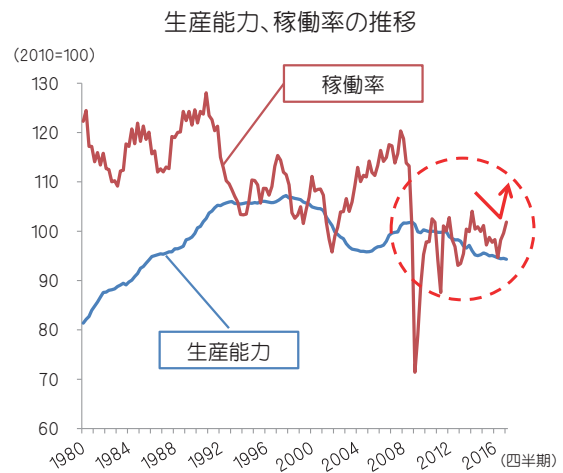
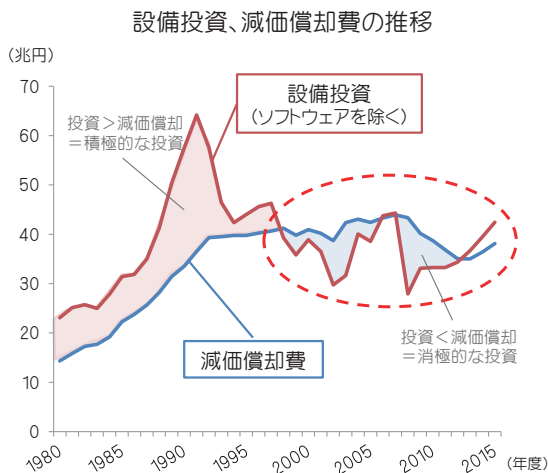
- 生産性を飛躍的に高める投資及び第4次産業革命の推進により、「生産性・供給システム革命」を実現する。
- 生産性革命、人づくり革命に関する新しい経済政策パッケージを年内に取りまとめる。
- 2020年度までの3年間を生産性革命集中投資期間と位置付け。生産性革命に向かってあらゆる施策を総動員。



I. 生産性の現状

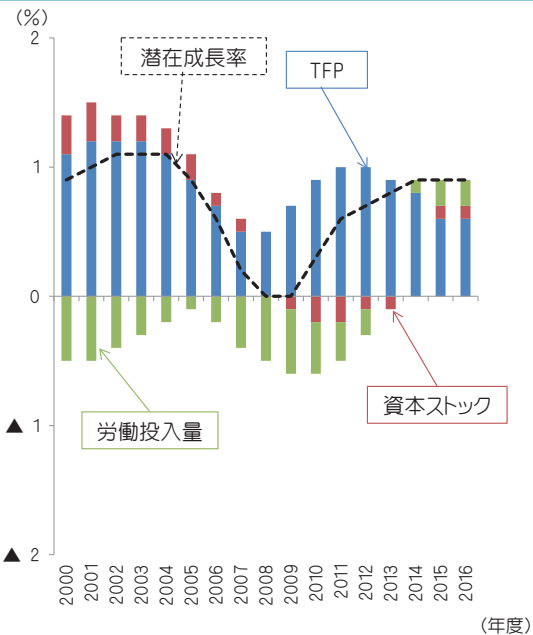
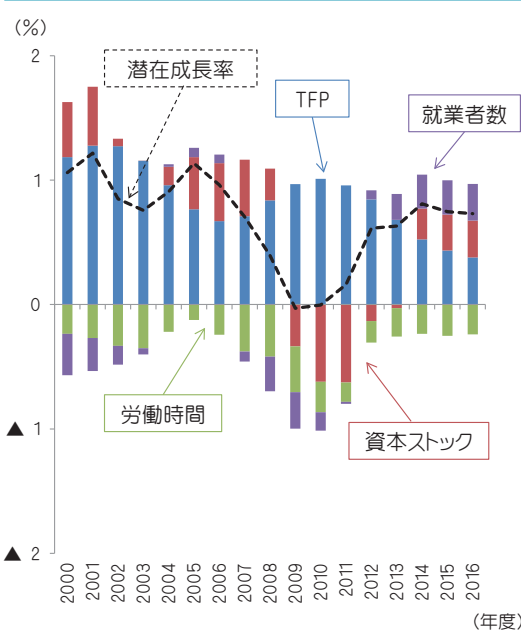
資本ストック・設備投資の推移

- 近年の設備投資は、足元では回復傾向だが、ほとんど減価償却の範囲内に収まるという更新投資に注力し、資本ストックは減少傾向。
- なお、リーマンショック以降、生産能力は低下傾向にあり、企業は稼働率によって需給を調整。2014年以降は稼働率も低下（なお、足下ではやや回復）。



## 潜在成長率の推移

- 供給サイドでは、潜在成長率が横ばい傾向。潜在成長力の引き上げるためには、資本ストック、TFPの向上、さらに、これらを包含する労働生産性の引上げが重要。



## II. 生産性革命

### 1. 事業再編・新陳代謝

#### 「生産性革命」の実現に向けて必要となる取組

- ◆ グローバルな視点から遜色の無い生産性向上を実現するため、投資・経営・事業の在り方を根本から変えていくべき。

##### 設備投資や人材投資の加速

- ◆ 企業による設備投資や人材投資を加速するため、利益をあげているのに投資に必ずしも前向きではない企業へのアプローチを含む、大胆な政策対応の検討が必要。
- ◆ 企業の側でも、現預金の形で内部留保の活用の在り方についての説明責任を果たすことが重要。
- ◆ 地域経済・雇用の観点からは、その担い手である中小企業（赤字が7割）の後押しも重要。

##### 経営システムの強化に向けた取組

- ◆ 業績向上に向けて経営者に適切なインセンティブが付与されるよう、指名・報酬委員会の設置や活用も含め、CEOの選解任や後継者計画などのプロセス確立が必要。

##### 新陳代謝の促進

- ◆ 企業が大規模なM&Aを活用して短期間で飛躍的な成長を実現できるよう、エクイティ（株式）を活用した大胆な事業再編が柔軟にできる措置が必要。
- ◆ 透明かつ公正な労働紛争の解決システムの整備など、成長分野への人材移動や実践的な人材育成の促進が必要。

イノベーション

IT・クラウド導入／業務改善の促進

事業承継の集中支援

Society5.0のインフラ整備／ニュービジネス創出

経済産業部会 平成30年度税制改正重点要望のポイント

I. 「生産性革命」の実現（国内投資、固定資産税、事業再編、IoT投資、事業承継、中小M&A、賃上げ、少額資産）	
II. 中小企業・地域への重点支援（事業承継、中小M&A、賃上げ、少額資産、交際費、ベンチャー、固定資産税）	
1. 「生産性革命」実現に向けた対応	
<p>◆ <b>大企業の国内投資（賃上げ・設備投資）加速化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>過去最大の企業収益を国内への投資に向かわせ、賃上げや設備投資を強く促すため、集中投資期間中、真に投資に積極的な大企業への法人税減税等、これまでにない大胆な対応を行う。</li> </ul> <p>◆ <b>赤字を含む中小企業の投資の強力後押し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の向上に取り組む中小企業を強力に支援するため、集中投資期間中、新規の設備投資に係る固定資産税負担について、思い切った手立てを講ずる。</li> </ul> <p>◆ <b>迅速かつ大胆な事業再編の促進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第4次産業革命に対応し、企業の迅速かつ大胆な事業ポートフォリオの転換を支援するため、大型買収案件などで世界的には多くみられる株式対価M&amp;Aの円滑な実施を可能とする税制措置を創設する。</li> </ul> <p>◆ <b>IoT投資の抜本強化（コネクティッド・インダストリーズ税制）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第4次産業革命で激変するビジネス環境に迅速に対応するため、協調領域における連携や生産管理システム等の高度化によるデータ利活用の取組や、それに不可欠な高レベルのサイバーセキュリティ対策に必要な設備等への投資を支援する税制措置を講ずる。</li> </ul> <p>◆ <b>事業承継・再編の促進／中小企業の賃上げ支援強化／少額資産の特例措置の延長（後述）</b></p>	
2. 中小企業の生産性向上・地域経済の活性化	3. エネルギーの安定供給
<p>◆ <b>事業承継・再編の促進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業の円滑な世代交代を通じた生産性向上を図るため、事業承継税制を抜本的に拡充するとともに、中小企業のM&amp;A（親族外承継）への優遇措置を創設する。</li> <li>個人事業者の事業承継の負担軽減、小規模企業等の報酬に係る税制のあり方の検討を進める。</li> </ul> <p>◆ <b>中小企業の賃上げ支援強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人手不足が厳しくなる中、賃上げや人材投資（新たなスキル獲得のための研修や社員の学び直し等）に取り組む企業に対し、賃上げ支援税制（所得拡大促進税制）の支援措置を強化する。</li> </ul> <p>◆ <b>中小企業の少額資産の特例措置の延長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30万円未満の設備投資の際に一括損金算入を可能とする特例措置を延長する。</li> </ul> <p>◆ <b>交際費課税の特例措置の延長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小法人の交際費を80万円まで全額損金算入可能とする特例措置を延長する。</li> </ul> <p>◆ <b>企業のベンチャー投資促進税制の延長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地方のベンチャー投資を強化するため、昨年要件を緩和した事業会社によるベンチャーファンドを通じた投資を支援する準備金制度を延長する。</li> </ul> <p>◆ <b>赤字を含む中小企業の投資の強力後押し（前述）</b></p>	<p>◆ <b>先進的省エネ・再エネ投資促進税制の創設</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>複数事業者が連携した物流システム効率化のためのシステム投資や、工場等での大規模な省エネ投資など、高度な省エネ投資を支援する税制措置を創設する。</li> <li>導入の進んでいない再エネについて、固定価格買取制度からの自立化や長期安定発電を促進するため、これに大きく貢献する先進的な設備の導入を支援する税制措置を創設する。</li> </ul> <p>◆ <b>電気・ガス供給業に対する収入金課税の見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>昨年の与党大綱を踏まえ、小売全面自由化が行われた電力・ガス事業について、一般の企業との課税の公平性を確保するため、法人事業税の課税方式を他の事業と同様の課税方式に変更を図る。</li> </ul>
4. 車体課税の抜本見直し	
<p>◆ <b>ユーザー負担の軽減等に向けた見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>昨年の与党大綱等を踏まえ、ユーザー負担の軽減や簡素化等の観点から、自動車重量税の当分の間税率の廃止を前提にしつつ、自動車税の税率引下げ等の車体課税の抜本的な見直しに向けた検討を行い、必要な措置を講ずる。</li> </ul>	

2. 規制改革・サンドボックス

「第4次産業革命の推進」を巡る諸外国の情勢

- 世界各国で、第4次産業革命の新技术・新事業を自国に引き込むための国際競争が激化。サンドボックス制度を有する国家間での新技术確保・人材確保の競争が始まっている。
- サンドボックス制度がなくとも、置かれた規制環境を利用して、実証・実験のハブとなろうとしている国も存在する。
- 日本も早急に対応しなければ、新たな技術の社会実装に後れをとる事態に。

【政府】：国際競争を勝ち抜くサンドボックス制度

【政府】：国家そのものが実証に寛容、産業化に熱心

- 英国では、FinTechに関して、既に42社がサンドボックスプロジェクトを開始。イギリス金融庁が、イノベティブなビジネスモデルを提供するベンチャー企業を直接サポート。
- シンガポールでは、FinTechが金融分野に限らない様々な分野に、ファンダメンタルな革新を起こすものとの認識に基づき、FinTechを振興。政府が精力的にシンガポールを実証のメッカにすべく諸外国を奔走。
- UAE（アラブ首長国連邦）では、シンガポールの専門家を招致し、FinTechを中心としたスタートアップ企業を世界中から取り込む戦略。（UAEの他、英国、加、印、伊、レバノン、サウジアラビア、モリシャス、シンガポール籍の企業16社が参加）
- FinTech新事業（不動産小口証券化）をエストニアで成功、世界的に有名な日本のCrowd Realty社は、シンガポール、香港、UAEとサンドボックス利用に向けた協議・調整を行っている。

- ルワンダ、ガーナなどのアフリカ諸国は、観光、保健サービス、電子商取引へのドローンの利用及び実証を推進。世界の実験場としての地位を確立。資金調達も増加傾向。
- 欧米企業に限らず日本のベンチャー企業でも、ルワンダやガーナでドローンを実証、タンザニアを拠点に全世界へ輸出・販売し、シンガポールで株式上場するというコースを目指し、実証を進めている例が存在。
- 中国深セン製造ドローンの世界シェアは9割超。官民挙げて開発・実証・産業化に本腰。輸出の99%が欧米・香港向け。輸出額(2015)は前年比7倍の4億7200万ドル。



出典) 第12回「未来投資会議」安念氏・金丸議員・竹中議員提出資料より抜粋



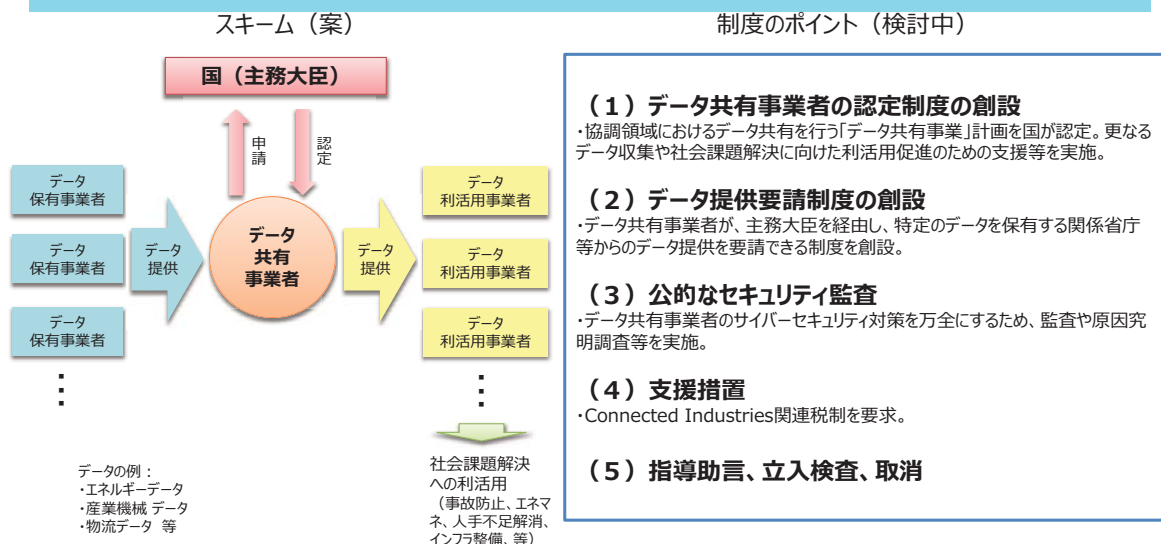
## 規制の「サンドボックス」で目指すべき制度設計の基本的考え方

- ①我が国の「サンドボックス」が目指すべき大きな方向性を、内閣総理大臣のリーダーシップで国の内外に発信。各省庁一丸となって、「実証による政策形成」にコミットメント。
- ②「サンドボックス」の分野・省庁横断的な推進体制を構築。
  - ・内外の民間事業者からの提案を幅広く一元的に受け付け。内容を評価し、関係する規制の担当省庁に検討を促す。
  - ・新技術・ビジネスモデルやこれに基づく実証事業について、専門的・客観的見地から評価や監視を担う第三者委員会を設置。
  - ・規制所管官庁が消極的である場合に、再考・検討加速を促す仕組みをビルトイン。
- ③各省庁の担当部門は、イノベーションを推進する観点から責任を有するトップ直轄の部局。
  - ・実証中もハンズオンでフォローし、データを取得。実証後は、取得したデータを活用し、全国一律のルールづくり(規制改革)に向けた検討を進めることが任務。

### 3. データ利活用

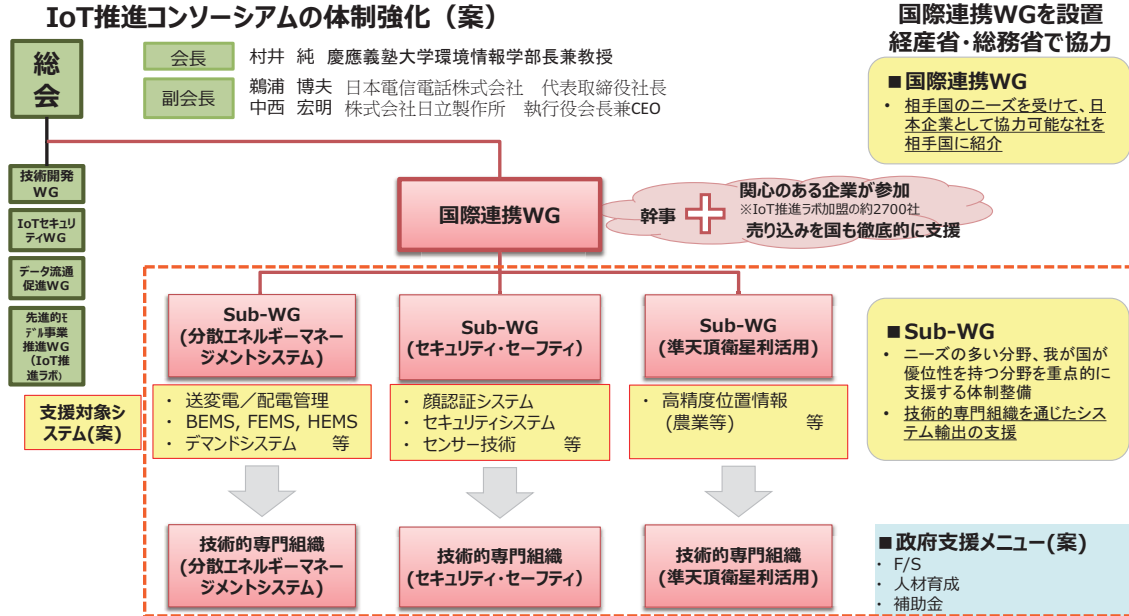
#### 協調領域を含めたデータ利活用の推進

- ・IoTの進展により流通量が爆発的に増えているデータについて、個社の自前主義や過剰な囲い込み等を打破し、社会課題解決に向けた利活用を促進するため、協調領域におけるデータ共有を行う民間事業者の取組を主務大臣が認定し支援することを検討



## 国際連携の更なる加速に向けた体制整備

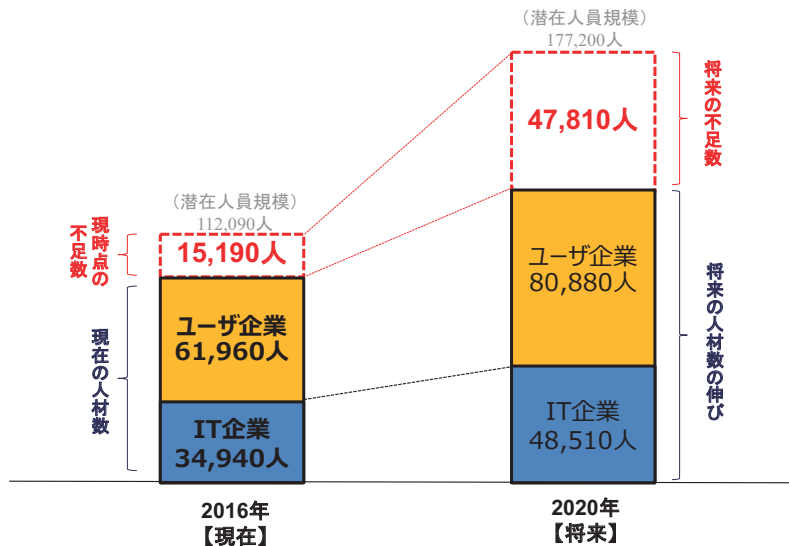
- IoT推進コンソーシアムに、5つ目のWGとして**国際連携WG**を設置し、**経産省・総務省**で協力。
- Sub-WGの設置については、今後国際連携WGにおいて承認。



## 4. 人材

### 先端IT人材は大きく不足

- 第4次産業革命を迎えて、先端IT人材（ビッグデータ・IoT、人工知能に携わる人材）について、**2020年には約4.8万人の人材不足が発生すると見込まれる。**



## 第四次産業革命スキル習得講座認定制度について

- 民間事業者が社会人向けに提供するIT・データ分野を中心とした専門性・実践性の高い教育訓練講座について、**経済産業大臣が認定する「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」を2017年7月に創設**（告示公布:7月31日）。
- 現在、認定の申請があった講座を審査中。**本年12月中に講座を認定し、平成30年4月から認定講座の受講を開始**。引き続き、対象分野の拡大を検討する。

### ■ 経済産業大臣認定の対象分野・目標

#### ① IT分野

⇒ AI、IoT、クラウド、データサイエンス 等【将来成長が見込める新技術・システムの習得】  
 （デザイン思考、アジャイル開発等の新たな開発手法との組み合わせを含む）

⇒ 高度なセキュリティ 等【必須スキルの習得】

#### ② IT活用分野（今後、分野の拡大を予定）

⇒ 自動車分野のモデルベース開発 等【(製造業向け等)ITによる高度化対応】



### ■ スケジュール（IT分野、IT活用（自動車分野のモデルベース開発））

10月28日	申請受付締切り（現在、審査中）
12月	経産大臣認定講座の認定
平成30年4月	認定講座の受講開始

経済産業大臣が認定した教育訓練講座のうち、厚生労働省が定める一定の要件を満たすものは、「専門実践教育訓練給付」の対象となる。

## 産業界と教育界をつなぐ ～「Ed-Tech」・「リカレント教育」

### 「Ed-Tech」と「リカレント教育」に関する大臣懇談会（9/5）

テクノロジーで教育現場を支えていく「Ed-Tech（エドテック）」と、社会人も生涯学び続ける「リカレント教育」について、最先端の取組を行う方々にお越しいただき、意見交換。

#### ○ 経済産業省

- ・ 経済産業大臣 世耕弘成
- ・ 経済産業副大臣 西銘恒三郎

#### ○ Ed-techに関する取組

- ・ Classi株式会社 加藤理啓様
- ・ 株式会社LOUPE 浅谷治希様
- ・ 株式会社スクー 森健志郎様
- ・ 千代田区立麹町中学校 工藤勇一様

#### ○ リカレント教育に関する取組

- ・ 株式会社Waris 田中美和様
- ・ 社会人材コミュニケーションズ 宮島忠文様



懇談会の様子（2017/9/5@経済産業大臣室）



経済産業省において、第4次産業革命や「人生100年時代」を受けた、人材育成・教育に関する課題と方向性を整理するため、検討の場を設置。

#### ① Ed-Tech、教育サービス産業

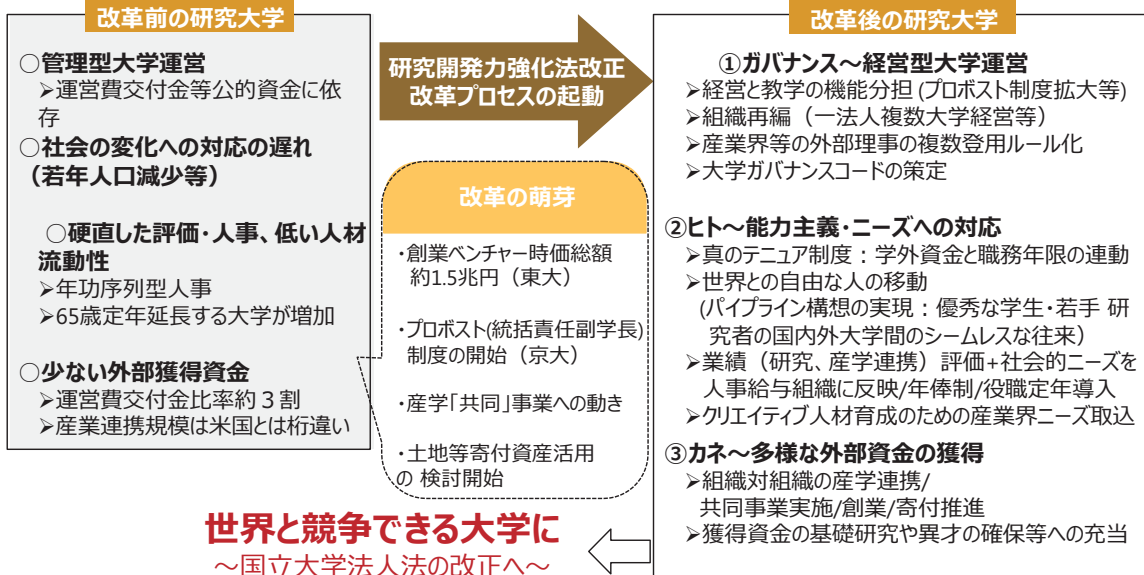
「Ed-Tech」や教育サービス産業の活用を通じ、教育の生産性向上について検討。

#### ② 産業の人材力強化

産業界で求められる人材像・スキルやそれを踏まえたリカレント教育の充実等についてパッケージで検討。

## 大学「経営」創出

- 世界における経済の主戦場は、新しい「コト」と「サービス」のイノベーションへ
- 世界の研究大学はもはや「知識産業」と化して最大の成長産業に
- 世界と競争する大学(指定国立大学・3つの重点支援枠上の卓越性)の財務改革とガバナンス改革が必要
- 若手研究者・若手起業家への思い切った投資と「世界のリーダー」育成が必要

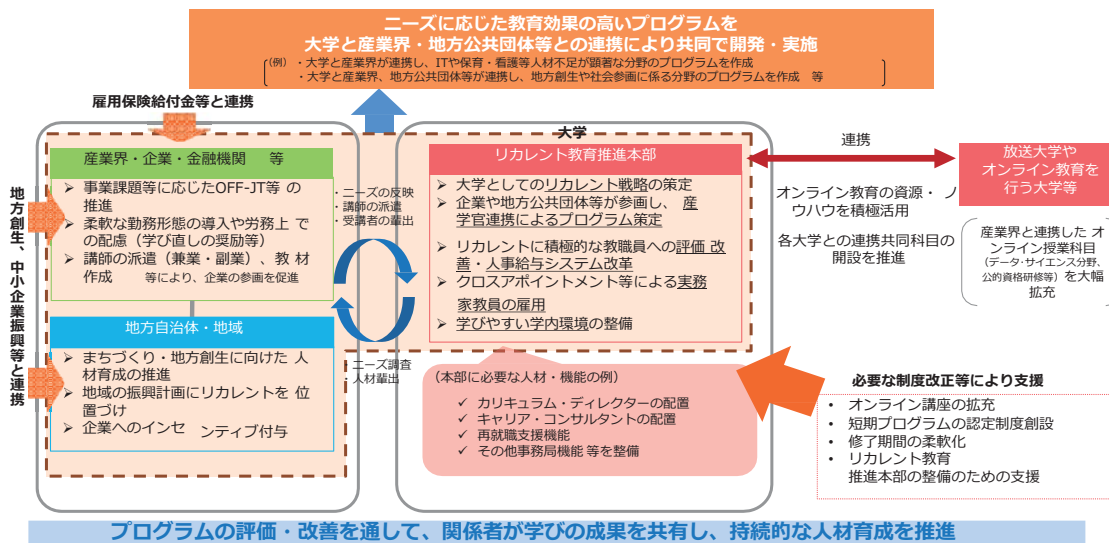


## 「多様な年齢層」の学びの拠点としての高等教育改革

労働生産性向上や人生100年時代の豊かな生き方を実現するため、生涯を通したキャリアチェンジやキャリアアップなど、仕事・社会活動と学びの循環が重要。そのため、社会に出た後も大学・高等専門学校・専門学校で学び続けることができるよう、

- (1) 教育プログラムの有効性の向上のための産学共同プログラムの開発促進
- (2) 時間的コストの軽減のための短期プログラムの開発促進や放送大学等のオンライン講座の大幅拡充
- (3) 経済的コストの軽減のための雇用保険制度等との連携

などを推進。これらを支える大学等における体制整備を進め、拠点としての機能を強化。

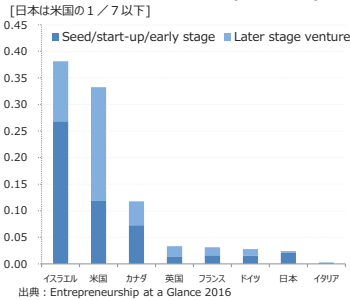


## 5. 研究開発型ベンチャー

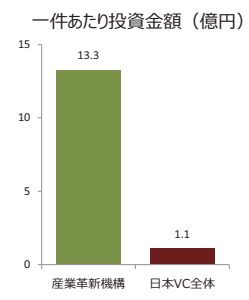
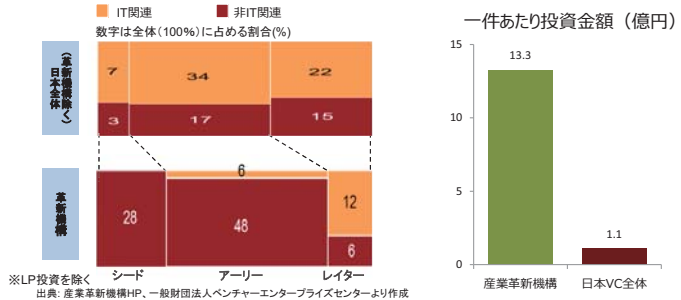
### 研究開発型ベンチャーの課題

- **研究開発型ベンチャーを創出するエコシステムは、未成熟で課題が多い。**
- **なお、平成27年12月時点で大学発ベンチャーと確認された企業は1,773社。その数は近年頭打ちとなっているとともに、約半数が赤字。また、全体の1割程度が閉鎖となっている。**

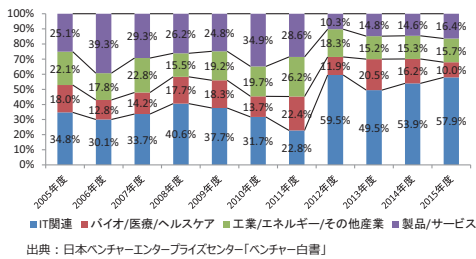
#### ■ VC投資額の対GDP比率(2015年)



#### ■ 国内VCとINCJのステージ別・業界別投資金額の割合 (2015年度)



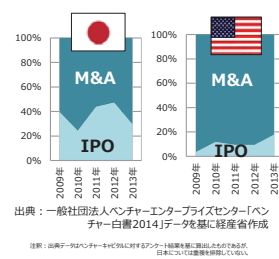
#### ■ 投資先業種の推移



#### ■ 大企業の外部連携の相手先(%)

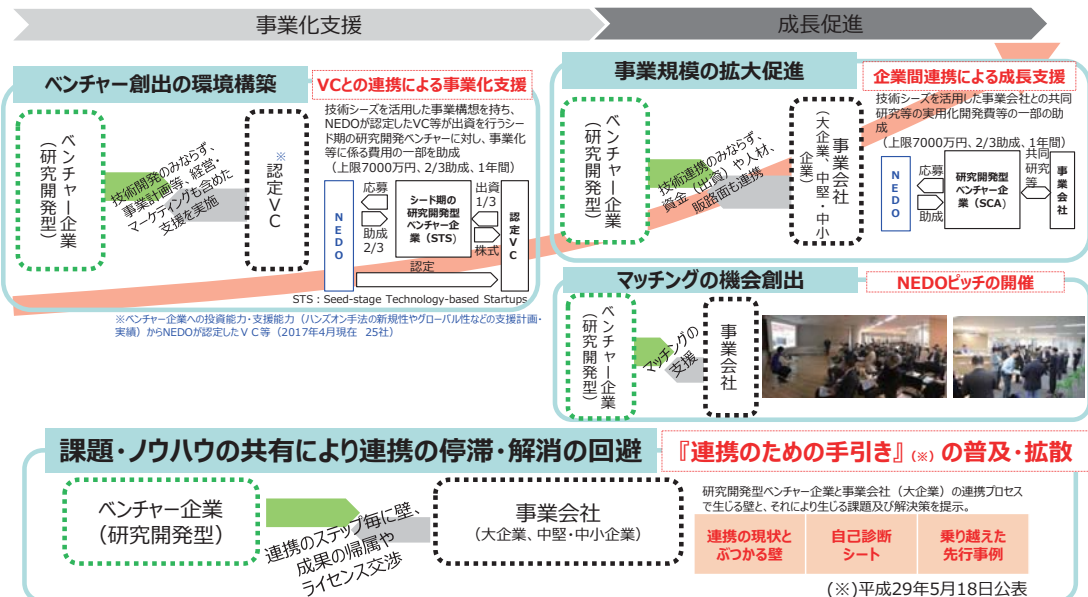
相手先	割合 (%)
自社単独での開発	61.4
グループ内企業との連携	8.4
国内の同業他社との連携	2.7
国内の同じバリューチェーン内の他社との連携	3.9
国内の他社との連携	3.1
国内の大学との連携	8.6
国内の公的研究機関との連携	3.1
国内のベンチャー企業との連携	0.9
他企業等からの受託	2.1
海外企業との連携 (ベンチャー企業を除く)	1.5
海外の大学との連携	1.2
海外の公的研究機関との連携	0.3
海外のベンチャー企業との連携	0.4

#### ■ 日米ベンチャー企業のエグジット



### 研究開発型ベンチャーの支援について

**研究開発型ベンチャーに対し、事業化に関する知見が深いベンチャー・キャピタル(VC)等と連携して取り組む実用化開発を支援。**  
**手引きの普及、ピッチイベントの開催等により、大企業との連携を促進。**



# 公益通報者保護制度をめぐる 動向について

平成 29 年 11 月 29 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、公益通報者保護制度をめぐる動向について、経団連の取組みにも触れ、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、北村室長



長谷川委員

### 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

北村 敦司 経済産業政策局 競争環境整備室 室長  
伊東 孝子 経済産業政策局 競争環境整備室 課長補佐  
安藤 元太 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐  
龍道 俊太 経済産業政策局 産業組織課

#### 出席委員

細野 秀一 中部電力(株) 法務部長  
佐成 実 東京ガス(株) 執行役員(ガバナンス担当)  
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  
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) 総務法務部長

#### 代理出席

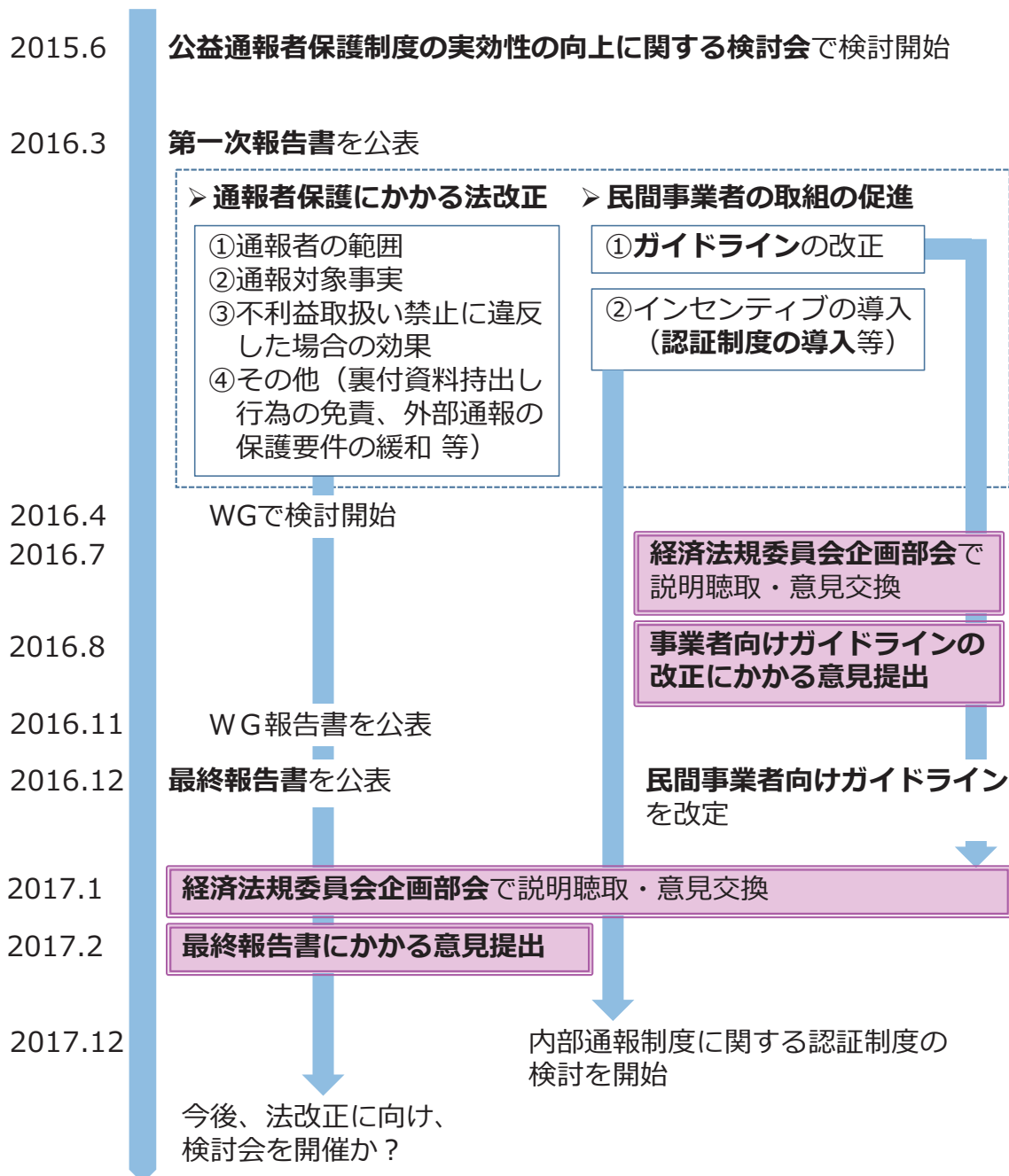
藤原 秀之 アステラス製薬(株) 法務部 次長  
中澤 正 資生堂ジャパン(株) コンプライアンス部  
清水 望 東北電力(株) 総務部 法務室 課長  
中森 圭介 東レ(株) 法務 コンプライアンス部 担当課長  
中安 啓文 富士通(株) 法務・コンプライアンス・知的財産本部  
コーポレート法務部 シニアマネージャー

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

公益通報者保護制度をめぐる動向について

2017年11月29日  
経団連 経済基盤本部

《消費者庁における検討状況と経団連の取組》



# 「経済産業省関係 平成30年度 税制改正のポイントについて」 「コーポレート・ガバナンス・システム (CGS)研究会(第2期)について」

平成30年1月18日(木)の企業法制委員会では、経済産業省 経済産業政策局 産業組織課 坂本里和課長及び業天邦明課長補佐より「経済産業省関係 平成30年度税制改正のポイント」、「コーポレート・ガバナンス・システム(CGS)研究会(第2期)」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、坂本課長



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

坂本 里和 経済産業政策局 産業組織課 課長  
橋本 定和 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  
越智 晋平 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

#### 委員

細野 秀一 中部電力(株) 法務部長  
佐成 実 東京ガス(株) 執行役員(ガバナンス担当)  
山本 芳郎 東レ(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  
野島 嘉之 三菱商事(株) 法務部長

#### 委員代理

国井 厚志 アステラス製薬(株) 法務部 専任理事  
林 剛史 四国電力(株) 総務部 リーダー  
長谷川頭史 新日鐵住金(株) 法務部 法務企画室長  
東田 英幸 損害保険ジャパン 日本興亜ホールディングス(株) 法務部 特命課長  
伊藤 亮 トヨタ自動車(株) 法務部 部長  
澤田 真周 (株)日立製作所 法務本部 部長代理  
中安 啓文 富士通(株) コーポレート法務部 シニアマネージャー

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)



# I. 経済産業省関連 平成30年度税制改正のポイントについて

## 1. 経済産業省関連 平成30年度税制改正のポイント

<b>1. 「生産性革命」実現に向けた対応</b>	
<b>◆ 国内投資（賃上げ・設備投資）加速化</b> ・過去最大の企業収益を国内への投資に向かわせ、賃上げや設備投資を強く促すため、 <b>3%以上の賃上げと安定した設備投資、人材投資の強化</b> を行う企業には、法人税負担をOECD平均の <b>2.5%まで引き下げる</b> 。加えて、生産性向上に資するIoT投資に積極的に取り組む企業は、思い切って <b>2.0%まで引き下げる</b> 。 <b>◆ 赤字を含む中小企業の投資の強力後押し</b> ・生産性の向上に取り組む中小企業を強力に支援するため、新規の設備投資に係る <b>固定資産税を2分の1からゼロまで軽減</b> することを可能とする3年間の時限的な特例措置を創設する。 <b>◆ IoT投資の抜本強化（コネクテッド・インダストリーズ税制）</b> ・第4次産業革命で激変するビジネス環境に対応するため、サイバーセキュリティ対策を講じながら行うIoT投資（ソフトウェア、センサー、ロボット等）を連携させる投資）に対して、 <b>大胆な支援</b> を行う（投資額の3%税額控除等）。 <b>3%以上賃上げ</b> した企業には、更に支援を <b>深掘り</b> する（5%の税額控除等）。 <b>◆ 迅速かつ大胆な事業再編の促進</b> ・第4次産業革命に対応し、企業の迅速かつ大胆な事業ポートフォリオの転換を支援するため、欧米で一般的な <b>株式対価M&amp;A</b> に係る株式譲渡益の課税繰り延べ措置を講ずる。 <b>◆ 事業承継・再編の促進／中小企業の少額資産の特例措置の延長／中小企業の賃上げ支援強化（後述）</b>	
<b>2. 中小企業の生産性向上・地域経済の活性化</b>	<b>3. エネルギーの安定供給</b>
<b>◆ 事業承継・再編の促進</b> ・円滑な世代交代を推進するため、 <b>10年間限定で、事業承継税制を抜本拡充</b> する。 ① <b>税制のカバー率を100%</b> とすることで、承継時の <b>負担をゼロ</b> にする。 ② <b>雇用要件を弾力化</b> し、未達成の場合も、税制の適用を継続する（報告や指導助言は必要）。 ③ <b>複数株主から複数後継者</b> （最大3人）に対する贈与・相続も対象とする。 ④後継者の将来リスクを軽減するため、 <b>株価再計算により売却・廃業時の減免を可能</b> とする。 ・中小企業のM&A（親族外承継）の際に生じる登録免許税、不動産取得税の軽減措置を講ずる。 <b>◆ 中小企業の少額資産の特例措置の延長</b> ・30万円未満の設備投資の際に一括損金算入を可能とする特例を、 <b>現行のまま2年間延長</b> する。 <b>◆ 中小企業の賃上げ支援強化（所得拡大促進税制の拡充）</b> ・中小企業の賃上げを強力に支援するため、従来の制度から <b>支援を深掘り</b> する（給与増加額の10%→15%を税額控除）。 <b>思い切った賃上げ</b> （2.5%以上）や <b>人材投資</b> 等に取り組む中小企業には、 <b>更に大胆な支援</b> を行う（2.2%→2.5%を税額控除）。 <b>◆ 交際費課税の特例措置の延長</b> ・中小法人の交際費を800万円まで全額損金算入可能とする特例措置を2年間延長する。 <b>◆ 赤字を含む中小企業の投資の強力後押し（前述）</b>	<b>◆ 省エネ再エネ高度化投資促進税制の創設</b> ・工場等での <b>大規模な省エネ投資</b> や、 <b>複数事業者が連携</b> して行う物流システム効率化のための投資に対する支援を強化する（30%の特別償却等）。 ・再エネについて、固定価格買取制度からの自立化や長期安定発電を促進するため、これに大きく貢献する <b>先進的な設備</b> の導入に対する支援を堅持する（20%の特別償却）。 <b>◆ 電力・ガス供給業に対する収入金課税の見直し</b> ・小売全面自由化を踏まえ、一般の企業との課税の公平性を確保するため、まずは <b>中小規模のガス事業者</b> について、法人事業税の課税方式を <b>他の事業と同様の課税方式に変更</b> する。 <b>◆ 海外投資等損失準備金制度の延長</b> ・エネルギー・鉱物資源の自主開発の重要性に鑑み、 <b>事業リスクを軽減</b> する準備金制度を <b>2年間延長</b> する。 <b>◆ 森林環境税（仮称）の創設</b> ・ <b>個人住民税均等割の枠組み</b> を活用して、国民一人一人が負担を分かち合う森林環境税（仮称）を創設する。
<b>4. 国際競争を勝ち抜くための事業環境整備</b>	
<b>◆ 外国子会社合算税制の見直し（海外M&amp;Aに伴う海外子会社等再編円滑化措置）</b> ・海外M&A後の買収企業傘下のペーパーカンパニー等の整理は、企業の経営効率を高め競争力の向上につながり、租税回避防止にも資するものの、現状、その整理に伴い発生する <b>株式譲渡益</b> は課税されることから、これを見直し <b>非課税</b> とする。	

### 自社株式を対価とした株式取得による事業再編の円滑化措置の創設

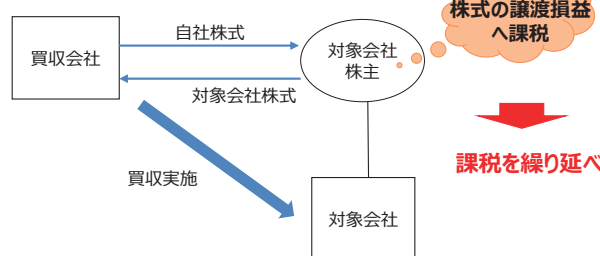
新設

（所得税・個人住民税・法人税・法人住民税・事業税）

- 第4次産業革命に対応し、企業の迅速かつ大胆な事業ポートフォリオの転換を支援するため、欧米で一般的な**株式対価M&A**に係る株式譲渡益の課税繰り延べ措置を講ずる。

改正概要

（自社株式を対価とする例）



（税制改正前）

対象会社の株主が、買収会社の**自社株式を対価とする買収**に応じ、**対象会社株式を譲渡**する際に**課税負担が生じる**ため、対価として取得した買収会社株式の一部売却等による納税資金の確保が必要。また、買収会社は、**自社株式が売却**されることによる**株価下落リスクを懸念**。

実務上、**自社株式を対価とした買収は困難**

（税制改正後）

買収会社が事業再編の計画について主務大臣の認定を受けることにより、買収に応じた**対象会社株主は、課税の繰り延べが可能**となり、納税資金の確保が不要となる。また、買収会社は**株価下落リスクへの懸念もなくなる**。

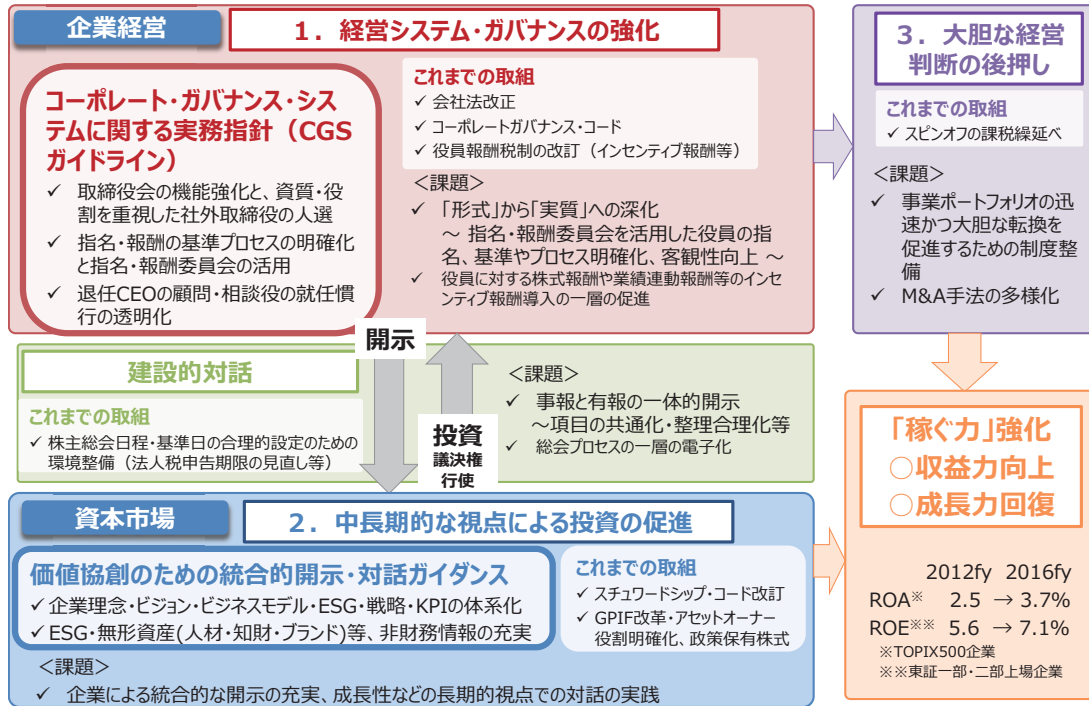
**自社株式を対価とした事業再編の円滑化**

- 自社株式を対価とした事業買収に応じた株主について、株式の譲渡損益への課税の繰延措置を講ずる。**（平成32年度未定）

## Ⅱ. コーポレート・ガバナンス・システム (CGS) 研究会 (第2期) について

### 1. 近年のコーポレートガバナンス改革 (改革の全体像)

#### 近年のコーポレートガバナンス改革 (改革の全体像)



### 2. 「CGSガイドライン」のフォローアップについて

#### (1) CGSガイドラインのフォローアップの進め方

- 企業アンケートなどを通じてCGSガイドラインを踏まえた企業の取組状況のフォローアップを行い、結果を公表する。
- 調査結果を踏まえ、コーポレートガバナンスの実効性向上のための課題と対応策を検討する(必要に応じてCGSガイドラインの見直しも検討する)。

### 3. 企業グループのガバナンスについて

#### (1) CGS研究会報告書における記載 (平成29年3月10日公表)

- 昨年3月に公表されたCGS研究会報告書では、グループ企業のガバナンスの在り方が、「十分に議論できなかった事項」とされている。

#### 【CGS研究会報告書(抄)】

#### 6. 本研究会で十分に議論できなかった事項

##### ○グループ企業のガバナンスの在り方

- ・ 現在の我が国企業のガバナンスの議論は、本社のトップマネジメントをどうするかという議論に集中しているが、グループ企業のガバナンスをどうするかという問題については議論が十分にされておらず空白地帯として残っているという指摘があった。
- ・ グループとしての企業価値向上につながるガバナンスの構築が重要であり、親会社の取締役会、経営陣(社長・CEO)、各委員会(指名・報酬)の意思をいかにグループ会社経営陣に徹底させるかの工夫が必要と考えるという指摘があった。その関連で、グループ企業への権限移譲を進めつつ、実効性のあるグループ統制を確保する(「聖域」を作らせない)方法を検討すべきであるという指摘があった。
- ・ 海外子会社も含めたグループ企業のガバナンスの在り方についても議論し、実務上有益な提言をしてほしいという指摘があった。その関連で、報酬の慣行が我が国と海外で異なる

る中で、海外子会社を抱えるグローバル企業となった我が国企業の報酬慣行（報酬の考え方、報酬レベル）をどのようにしていくかという点が課題であるという指摘があった。

## (2) グループガバナンスをテーマとする趣旨・問題意識

- コーポレートガバナンス改革を巡る従来の議論は、取締役会など法人単位の仕組みを基本としているが、多くの上場企業ではグループ単位で経営が行われているのが実態。
- また、これまで順次、子会社管理体制に関する手当てがなされてきた（※）が、一方で、海外を含めた子会社の不祥事が親会社の経営に影響を与える事案が相次いでいる。（※）会社法上の企業集団の内部統制システム構築、金商法上の財務に関する内部統制報告制度等。
- こうした状況を踏まえ、グループ全体としての企業価値向上を図るためには、法人単位のガバナンスに加え、グループ単位でのガバナンスの在り方について整理する必要がある。
- さらに、経済のグローバル化や第4次産業革命が進み、市場環境の変化や技術革新のスピードが速まる中で、企業が中長期的成長を遂げるためには、グループ全体としての経営戦略を描き、限られた経営資源を適切に配分する「事業ポートフォリオマネジメント」を積極的に行うことがこれまで以上に重要になっている。



- ①子会社を含めたグループ経営において「守り」と「攻め」両面でいかにガバナンスを働かせるか、
- ②グループ全体の事業ポートフォリオ最適化をいかに機動的に行うか、といった観点から、「グループガバナンス」の在り方についての考え方や実務・事例を整理することが求められている。

## 4. 我が国企業による海外M&A研究会

### (1) 我が国企業による海外M&Aの概要

- 昨年8月より議論開始。企業ヒアリング等を通して、我が国企業による海外M&Aにおける共通の課題等を整理・分析。
- こうした議論の結果や事例等をまとめた成果物を本年度末まで作成予定。

### (2) 研究会の方向性について

#### <海外M&Aの意義・重要性>

- 海外M&Aは、今や我が国企業が成長を実現していく上で重要なツール。
- 海外M&Aのリスクばかりが強調されるが、海外M&Aを活用してグローバル規模の成長につなげている企業も存在。企業を萎縮させるのではなく、必要なリスクをとって海外M&Aを有効に活用できるようエンカレッジしていくことが重要。

#### <海外M&Aの多様性と課題の明確化>

- 海外M&Aは、国内M&Aと比べると、情報の非対称性、制度面・文化面の違い等から思わぬリスクやトラブルが顕在化する可能性が高く、難易度が高い
- 海外M&Aの目的は多様で、成功・失敗を単一の基準から評価することはできない。したがって、「これをやれば必ず成功する」というものはない。
- 海外M&Aを行う上でやるべきことの共通の認識が不十分なところもあるので、まずそこを明確化していくことが本研究会の意義の1つではないか。

海外M&Aを実行していく上で、**「必ず留意すべき点」を整理・明確化**することで、**海外M&Aを活用して成長につなげようとしている企業の後押し**をしていくことが重要なのではないかと。

## 5. CGS研究会(第2期)の概要(名簿・開会実績・予定)

### 研究会メンバー(敬称略)

神田 秀	学習院大学大学院法務研究科教授<座長>	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)
青 克美	株式会社東京証券取引所執行役員	澤口 実	森・濱田松本法律事務所弁護士
青木 淳	株式会社資生堂取締役執行役員常務	武井一浩	西村あさひ法律事務所弁護士
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	塚本英巨	アンダーソン・毛利・友常法律事務所弁護士
伊藤邦雄	一橋大学大学院商学研究科特任教授	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部長	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	中村豊明	株式会社日立製作所取締役
太田順司	株式会社地域経済活性化支援機構監査役	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	日本投資顧問業協会会長	松元暢子	学習院大学法学部教授
翁 百合	株式会社日本総合研究所副理事長	三笥 裕	長島・大野・常松法律事務所弁護士
神作裕之	東京大学大学院法学政治学研究科教授	宮島英昭	早稲田大学商学学術院教授
小口正範	三菱重工業株式会社取締役常務執行役員	柳川範之	東京大学大学院経済学研究科教授
後藤 元	東京大学大学院法学政治学研究科准教授	<オブザーバー>	
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	竹林俊憲	法務省民事局参事官
		田原泰雅	金融庁総務企画局企業開示課長

### 開会実績・予定

(平成29年)

第1回(12月8日) 開催趣旨説明、自由討議

(平成30年)

第2回(1月16日) 委員、企業のプレゼン①

第3回(2月22日) CGSガイドラインのフォローアップ(予定)

※以後、月1回程度の開催を行い、今年春を目途に、CGSガイドラインのフォローアップを中心に中間整理を行うとともに、来年3月頃を目途に報告書を取りまとめる予定。

### 税制改正に向けた検討状況について

税制委員会は、平成 29 年 11 月 2 日（木）に、合間篤史委員長（新日鐵住金（株）財務部 上席主幹）の司会により開催されました。

経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 龍崎孝嗣課長から「税制改正に向けた検討状況について」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。



写真左から合間委員長、龍崎課長



税制委員会の様子

#### ご出席者名簿

##### 委員長

合間 篤史 新日鐵住金(株) 財務部 上席主幹

##### 経済産業省

龍崎 孝嗣 経済産業政策局 企業行動課 課長  
 筑紫 正宏 経済産業政策局 企業行動課 課長補佐  
 小笠原憲二 経済産業政策局 企業行動課 係長

##### 委員

菖蒲 静夫 キヤノン(株) 理事・経理本部 税務担当 上席  
 竹中 英道 ソニー(株) グローバル経理センター コーポレート税務企画部 総括部長  
 五反田屋信明 東京電力ホールディングス(株) 経営企画ユニット 経理室 経理担当(部長)  
 石崎 正樹 トヨタ自動車(株) 渉外部 渉外室 担当課長

小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長  
 関谷 裕介 (一社)日本貿易会 政策業務グループ長  
 濱田 将史 (株)日立製作所 財務マネジメント本部 税務統括部 部長  
 加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

##### 委員代理

石川 公文 コスモエネルギーホールディングス(株) 経理部 税務グループ 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  
 榊 裕之 東京ガス(株) 経理部 決算グループ マネージャー

(企業名・役職名は当時、企業名五十音順、敬称略)

## 税制改正に向けた検討状況について

### 平成30年度税制改正に関する経済産業省要望のポイント

#### I. Connected Industriesに向けた第4次産業革命対応の加速（事業再編、IT投資、人的投資・賃上げ）

#### II. 中小企業・地域への重点支援（IT投資、人的投資・賃上げ、中小M&A、ベンチャー）

##### 1. 第4次産業革命に対応した「攻めの経営・投資」の強化

###### ◆ 迅速かつ大胆な事業再編の促進

- 第4次産業革命に対応し、企業の迅速かつ大胆な事業再編を支援するため、ノンコア事業の早期売却や事業買取によるコア事業の強化など、事業単位のポートフォリオの転換等を促進する課税繰延措置を創設する。
- 大型買収案件などで先進国では一般的な株式対価M&Aの円滑な実施を可能とする課税繰延措置を創設する。

###### ◆ IT投資の抜本強化

- 第4次産業革命で激変するビジネス環境に迅速に対応するため、協調領域における連携や生産管理システム等の高度化によるデータ利用の取組や、それに不可欠な高レベルのサイバーセキュリティ対策に必要なシステムの構築やサービスの利用に対して、税制措置を講ずる。

###### ◆ 人的投資・賃上げの加速

- 人手不足が厳しくなる中、賃上げ及び人材投資（新たなスキル獲得のための研修や社員の学び直し等）に取り組む企業に対し、所得拡大促進税制の支援措置を強化する。大企業には控除率にメリハリを付け、中小企業は重点支援する。

##### 2. 中小企業の生産性向上・地域経済の活性化

###### ◆ 中小企業の事業承継・再編の促進

- 親族内承継について、更なる促進策を講ずる。
- 地域の雇用・経済に不可欠な中小企業の経営資源が、経営者の高齢化や後継者不在で失われぬよう、中小企業のM&A（親族外承継）への優遇措置を創設する。

###### ◆ 企業のベンチャー投資促進税制の延長

- 地方のベンチャー投資を強化するため、昨年要件を緩和した事業会社によるベンチャーファンドを通じた投資を支援する準備金制度を延長する。

###### ◆ 交際費課税の特例措置の延長

- 中小法人の交際費を800万円まで全額損金算入可能とする特例措置を延長する。

###### ◆ 少額減価償却資産の特例措置の延長

- 中小企業者等が30万円未満の設備を取得した場合に、一括損金算入を可能とする特例措置を延長する。

###### ◆ IT投資の抜本強化／人的投資・賃上げ加速（再掲）

##### 4. 車体課税の抜本見直し

###### ◆ ユーザー負担の軽減等に向けた見直し

- 昨年の与党大綱等を踏まえ、ユーザー負担の軽減や簡素化等の観点から、自動車重量税の当分の間税率の廃止を前提にしつつ、自動車税の税率引下げ等の車体課税の抜本的な見直しに向けた検討を行い、必要な措置を講ずる。

##### 3. エネルギーの安定供給

###### ◆ 先進的な省エネ・再エネ投資を促進する税制措置の創設

- 工場での先進的な省エネ投資や複数事業者が連携した物流システム効率化のためのシステム投資等、高度な省エネの取組を支援する税制措置を創設する。
- 固定価格買取制度に頼らない再エネの自立化や長期安定発電を促進するため、これに大きく貢献する先進的な設備の導入を支援する税制措置を創設する。

###### ◆ 電気・ガス供給業に対する収入金課税の見直し

- 昨年の与党大綱等を踏まえ、小売全面自由化が行われた電力・ガス事業について、一般の企業との課税の公平性を確保するため、法人事業税の課税方式を他の事業と同様の課税方式に変更を図る。

##### 5. 申告納税手続の環境整備

###### ◆ 申告納税手続の電子化

- 未来投資戦略や規制改革会議の取りまとめを踏まえた申告納税等の税務手続きの一層の電子化の推進にあたっては、企業の事務負担軽減や生産性の向上に資するよう、簡素で利便性の高い仕組みを目指す。



# 「人生100年時代」の学びについて

雇用・人材開発委員会は、平成30年1月19日（金）に右田彰雄委員長（新日鐵住金株式会社 常務執行役員 人事労政部長）の司会進行により開催されました。

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『「人生100年時代」の学び』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



雇用・人材開発委員会の様子

### ご出席者名簿

#### 委員長

右田 彰雄 新日鐵住金(株) 常務執行役員 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 IHI(株) 人事部 人事グループ長  
 酒井佳代子 コスモエネルギーホールディングス(株) 人事総務部長  
 陶久 昌明 JXTGエネルギー(株) 執行役員 人事部長  
 吉岡 敏英 トヨタ自動車(株) 人事部 東京人事室付 主幹  
 澤田 潤一 (公財)日本生産性本部 理事(業務執行理事)

佐藤 秀明 日本電気(株) 人事部・人事部長  
 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  
 脇澤 寛 本田技研工業(株) 人事部 人材開発課 課長 人事主幹

#### 委員代理

齊藤 雄一 (一財)エンジニアリング協会 産学人材開発部  
 近藤 誠一 大阪ガス(株) 東京支社 副支社長  
 高井 宏和 キヤノン(株) 人事本部 人事部 人事第二課 課長代理  
 森 涉之 昭和電工(株) 総務・人事部 労制グループ マネージャー  
 北村 昌弘 スズキ(株) 東京支店 次長  
 野中 武 三井化学(株) 人事部 人材開発グループリーダー

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

### 政府における検討

安倍政権発足～「アベノミクス三本の矢」(①金融・②財政・③成長戦略)

2015年9月 「新・三本の矢」(①強い経済、②子育て支援、③社会保障)

2016年6月 産業競争力会議  
**「日本再興戦略」2016**  
 ⇒名目 GDP600兆円の実現

2016年6月 一億総活躍国民会議  
**「一億総活躍プラン」策定** (保育・介護に力点)

・「働き方改革」に焦点

2017年3月 働き方改革実現会議  
**「働き方改革実行計画」策定**  
 (長時間労働是正、同一労働同一賃金に力点)

・「生産性向上」への回帰  
 ・「LIFE SHIFT」への注目

2017年6月 未来投資会議  
**「未来投資戦略」2017**  
 ⇒Society5.0の実現に向けた改革

2017年9月  
**「人生100年時代構想会議」発足**

2017年9月25日 経済財政諮問会議 安倍内閣総理大臣発言

この内閣の**経済政策の最大の柱は、人づくり革命**であり、安倍内閣が目指す一億総活躍社会をつくりあげる上での本丸。**もう一つの柱は、生産性革命**であり、力強い賃金アップと投資を後押しするため、2020年度までの3年間を集中投資期間と位置づける。**この2本の柱の施策を具体化するため、内閣をあげて、年内に新しい政策パッケージを策定する。**

## I. 新しい経済政策パッケージ（昨年12月8日閣議決定）

### 第2章 人づくり革命

1. 幼児教育の無償化
2. 待機児童の解消

3. 高等教育の無償化

（支援措置の対象となる大学等の要件）

こうした支援措置の目的は、大学等での勉学が就職や起業等の職業に結びつくことにより格差の固定化を防ぎ、支援を受けた子供たちが大学等でしっかりと学んだ上で、社会で自立し、活躍できるようになることである。このため、支援措置の対象となる大学等は、その特色や強みを活かしながら、急速に変わりゆく社会で活躍できる人材を育成するため、社会のニーズ、産業界のニーズも踏まえ、学問追究と実践的教育のバランスが取れている大学等とする。具体的には、①実務経験のある教員による科目の配置及び②外部人材の理事への任命が一定割合を超えていること、③成績評価基準を定めるなど厳格な成績管理を実施・公表していること、④法令に則り財務・経営情報を開示していることを、支援措置の対象となる大学等が満たすべき要件とし、関係者の参加の下での検討の場での審議を経て、上記を踏まえたガイドラインを策定する。

4. 介護人材の処遇改善
5. これらの施策を実現するための安定財源
6. 財政再建

### 第2章 人づくり革命

#### 7. 来年夏に向けての検討継続事項

##### （1）リカレント教育

高齢者もひとり親家庭の方も義務教育を受けることができなかった方、自らの意志で高等学校や大学に進学しなかった方も、出産・育児等で離職した方も、フリーター・ニート・ひきこもりの方も、病気など生活上のハンディを抱える方も、誰にとっても「いつでも学び直し・やり直しができる社会」を作るため、幾つになっても、誰にでも学び直しと新しいチャレンジの機会を確保する。

このため、人生100年時代を見据え、その鍵であるリカレント教育を抜本的に拡充するとともに、現役世代のキャリアアップ、中高年の再就職支援など、誰もがいくつになっても、新たな活躍の機会に挑戦できるような環境整備を、雇用保険制度等の活用も含めて、来年夏に向けて検討する。

- （2）HECS等諸外国の事例を参考とした検討
- （3）全世代型社会保障の更なる実現



### 第3章 生産性革命

#### 1. 中小企業・小規模事業者等の生産性革命

##### (1) 中小企業・小規模事業者の投資促進と賃上げの環境の整備

- ・固定資産税の負担減免、賃上げや人的投資等に取り組む企業に対する法人税の軽減、IT投資支援（3年間で約100万社のITツール導入促進）など
- (2) 事業承継の集中支援

#### 2. 企業の収益性向上・投資促進による生産性革命

##### (1) 賃上げ及び設備・人材投資の加速

- ・集中投資期間中、賃上げや設備投資に積極的な企業に対しては、法人の利益に対する実質的な税負担を、国際競争において十分に戦える程度まで軽減する。特に人材投資に真摯に取り組む企業については負担軽減を深堀りする。更に、賃上げを行いつつ、革新的な技術を用いて生産性の向上に果敢に挑戦する企業に対しては、実質的な税負担を、思い切って世界で打ち勝つことができる程度まで軽減する。他方、企業収益が過去最高となる中で、賃上げや投資に消極的な企業に対しては、果敢な経営判断を促すための税制措置を講ずる。

##### (2) コーポレート・ガバナンス改革

- ・2018年6月の株主総会シーズンまでに、投資家と企業の対話の深化を通じ、企業による以下の取組みを促すための「ガイダンス」を策定するとともに、必要なコーポレートガバナンス・コードの見直しを行う。

##### (3) 大胆な事業再編の促進

- ・企業の事業再編を促進するため、リスクマネーの供給強化や、大胆な事業再編を行う際の株式対価M&Aの促進に必要な措置を講じる。

### 第3章 生産性革命

#### 3. Society5.0の社会実装と破壊的イノベーションによる生産性革命

##### (5) 成長分野への人材移動と多様で柔軟なワークスタイルの促進

###### ①個人の力を引き出す雇用・教育環境の整備

- ・労働移動支援助成金等について、人材のキャリアアップ・キャリアチェンジを後押しすることに重点化して再構築する。また、年齢、就業年数、役職等の節目におけるキャリアコンサルティングの活用や中高年の再就職支援等を推進する。あわせて、転職・再就職が不利にならない柔軟な労働市場を確立するため、「年齢にかかわらず多様な選考・採用機会の拡大のための指針」を年度内に策定する。
- ・社会人が各ライフステージで実効性のある学び直しを行うことができるよう、公的職業訓練や教育訓練給付により支援する。
- ・IT業界にとどまらずITを活用する幅広い産業の人材が基礎的なIT・データスキルを標準的に装備するため、公的職業訓練や一般教育訓練給付の充実を図る。
- ・技術革新等に伴って新たに求められる専門的・実践的なスキルの習得を支援するため、専門実践教育訓練給付について、専門職大学等の教育課程を給付の対象とするほか、大学が提供する「職業実践力育成プログラム」、専修学校が提供する「職業実践専門課程」、IT・データ分野を中心とした「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」等と連携して、対象講座の拡大を図る。
- ・大学等において、産業界のニーズを継続的に把握しながら、企業の実際の課題やデータ等を用いた実践的な教育を行うことを推進するため、産業界と教育界による「官民コンソーシアム」の取組を本年度内に開始する。
- ・新小学校学習指導要領が全面実施となる2020年度から、全ての小学校でプログラミング教育が効果的に実施できるよう、「未来の学びコンソーシアム」による児童が用いる教材の開発促進、外部人材活用の体制の整備等を来年度本格化させ、2019年度当初から全国の学校等において教材の選定や教員の研修等を行えるようにするとともに、それぞれの地域において児童がプログラミングを継続的・発展的に学ぶことができる環境づくりを進める。
- ・AI・ビッグデータ等を用いる新たな教育サービス（EdTech）を活用し、多様なニーズに応じた個人の能力強化・開発を促進するため、実証事業を通じた効果検証に基づくEdTech導入ガイドライン整備等を行う。

**第3章 生産性革命**

**3. Society5.0の社会実装と破壊的イノベーションによる生産性革命**  
**(5) 成長分野への人材移動と多様で柔軟なワークスタイルの促進**

**②多様で柔軟なワークスタイルの促進**

- ・テレワークについて、長時間労働の防止や適切なセキュリティ対策を図りつつ、その普及を図るため、本年度中にガイドラインを改定し、周知を図るとともに、テレワークによる生産性向上の効果について実証的に分析し、その結果をもとに、経営層の意識改革を図る。
- ・フリーランスやクラウドソーシングなどの雇用関係によらない働き方について、実態や課題の把握等に取り組み、その結果を踏まえつつ、来年度から、労働政策審議会等において、法的保護の必要性を含めた中長期的な検討を進める。
- ・労働者が一つの企業に依存することなく主体的に自身のキャリアを形成することを支援する観点から、副業・兼業を促進する。このため、モデル就業規則の改定やガイドラインの策定を本年度内に行うとともに、働き方の変化等を踏まえた実効性のある労働時間管理の在り方や労災補償の在り方等について、労働者の健康確保に留意しつつ、労働政策審議会等において検討を進める。

**③解雇無効時の金銭救済制度の検討**

- ・解雇無効時の金銭救済制度について、「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会」の検討結果を踏まえ、可能な限り速やかに、労働政策審議会において法技術的な論点についての専門的な検討に着手し、同審議会の最終的な結論を得て、所要の制度的措置を講ずる。

**II. 産業界におけるリカレント教育のニーズ（抜粋）**

**企業による人材投資・再教育費用負担 ～日本が最下位**

- 企業が費用を負担する研修などを受けている割合は、日本が最下位。

順位	国名	割合
1位	インド	85%
2位	中国	82%
3位	ルクセンブルク	80%
4位	マレーシア	79%
5位	メキシコ	76%
	：	
10位	オランダ	68%
	ポーランド	68%
	：	
14位	ドイツ	66%
	：	
24位	米国	62%
	：	
33位	日本	41%
	グローバル平均	66%

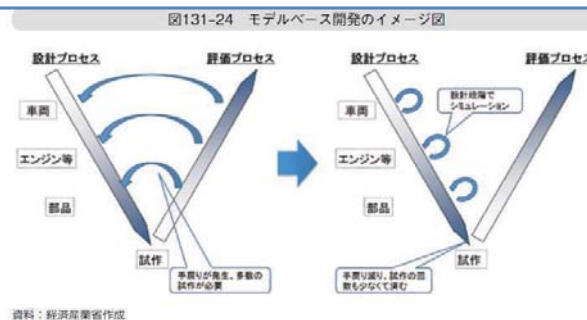
出所：ランスタッド・ワークモニター（2018年1月）

## 1. 「個別産業×IT」を支える「高度なIT・デジタルスキル」

- ITベンダーやシステム部門ではない個別の「業種」・「職種」において、AI・IoT・ビッグデータなどの高度なIT・デジタルスキルを身につけて付加価値を高めていく人材が求められている。
- 専門実践教育訓練給付の指定を視野に入れ、こうした講座を「第四次産業革命スキル習得講座」等に指定し拡大していく。

### <事例> 自動車×IT 「モデルベース開発」

- モデルベース開発とは、ソフトウェアを活用してシステム全体を初期段階に設計し、設計・開発プロセスの手戻りを減らす手法。
- マツダ株式会社と広島大学が中心となり平成28年に講座を開講。平成30年1月には「第四次産業革命スキル習得講座」に認定。



## 2. 年齢・男女問わず広く備えておくべき「IT・デジタルリテラシー」

- あらゆる産業においてITを活用したビジネスが不可欠であるところ、「業種」・「職種」によらず、ホワイトカラーを中心とする社会人が身につけるべき「IT・デジタルリテラシー」について、既存のITパスポート等を参考に実践的な講座を増やしていく
- 中小企業向け講座については、平成30年度経産省補正を活用して先行的に開発。

### <事例> ITマネジメントカアアップ集中コース

- 「ITマネジメント」「IT投資」「IT推進組織と人材」「システム運用・IT基盤」「システム構築」「セキュリティ動向」について、講義・グループ演習で学ぶ。
- 日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)が主催。受講料約18万円。



新入社員から経営層まで階層別の研修体系が組まれている。本講座は全ての社会人が身につけるべき**基礎的ITリテラシー**に該当する。

### <事例> ハーバード大学社会人向け講座 ビッグデータ、IoT、サイバーセキュリティの挑戦と機会(入門)

- ビッグデータ、IoT、サイバーセキュリティの活用事例と課題を検証。3部構成(以下)。
- オンライン受講全15回で2,700ドル(30万円)。

- ①ソーシャルメディア、交通、金融、医学など様々な分野でどのようにビッグデータを活用できる課題が発生するかを判断。
- ②IoTの技術的選択肢やセキュリティ上の懸念などの課題をいかに克服するか。
- ③ハードウェア、ソフトウェア、暗号化、ポリシーに関するサイバーセキュリティ。



HARVARD  
Extension School

### 3. 大企業から中小企業等に活躍の場を移す際に必要な「マインドセット」

- 中小企業やベンチャー等で活躍するためには、自らに求められる能力・スキルニーズを把握し、生涯学び直していく力（社会人基礎力）を改めて身につけることが必要。
- 経産省補正予算において、「社会人基礎力」を養成するための講座を開発していく。

#### <事例> 社会人材コミュニケーションズ「知命塾」

- キャリアの「リ・クリエーション」メソッドを、ステップアップ方式で学ぶ。主には、①マインド改革、②スキルの棚卸し、③新たなスキル習得の3つ。再就職支援も行う。
- 2ヶ月で90分×20コマ、20万円。有料講座：約120名／年、無料講座：約850名／年、企業向け研修：約1200名／年。



#### <経産省補正予算で開発を予定する講座>

##### 1) 社会課題を題材とした実践的能力開発

◇地域の社会課題を題材にした「リビング・ラボ」を構築し、社会課題を定義し解決モデルを提案する人材を育成するプログラムを開発。

##### 2) 中小企業における中核人材育成

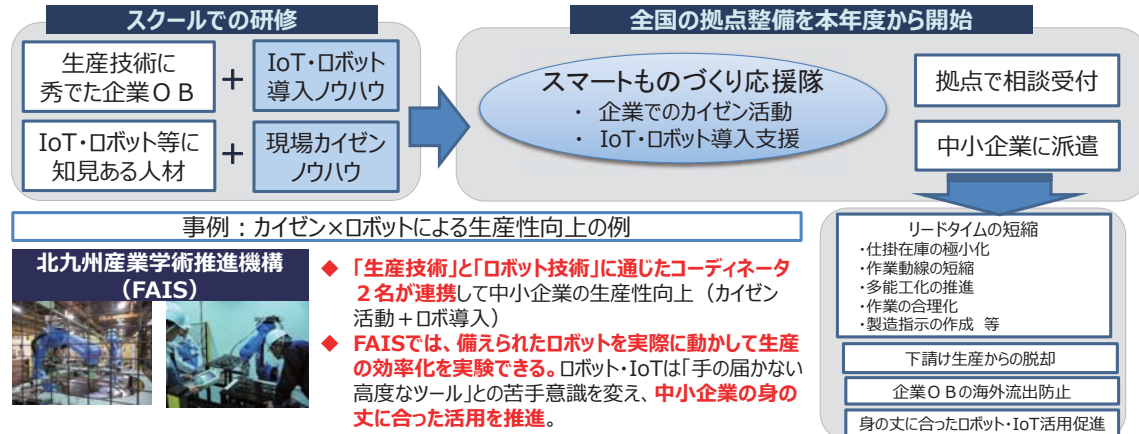
◇経営環境が多様化・複雑化する中でも一定の成果を出すための社会人基礎力に係るプログラム(マネジメント養成講座)を開発する。

### 4. 大企業から中小企業等に活躍の場を移す際に必要な「スキル」

- ものづくり現場の生産性改善活動を担う「ものづくりインストラクター」を養成する東京大学に「ものづくりインストラクター養成スクール」（現在、全国に14拠点展開）を、全国に展開することも一案。
- そのためには、指導員となるインストラクターを育成するため、教育訓練給付の対象としたうえで、企業や金融機関との連携を促進するため、国が支援していくことが必要。

#### <現在のスキーム> スマートものづくり応援隊事業

まず5拠点（山形、埼玉、岐阜、大阪、北九州）



5. 女性が育児等から復職する際に必要な「専門スキル」・「実践の場」

- 女性の育児後等の復職を成功させるためには、「出口戦略」（就職先のあつせん）において、人材不足感の強いところにフォーカスし、継続的学習、インターン等実践の場、再就職支援まで一貫通貫した伴走型支援が必要。
- 経産省補正予算を活用してプログラムを開発していく。

<事例>Waris（女性復職支援ベンチャー）等「RPAに特化した復職支援（仮）」

- 人手不足解消の切り札として、RPA(人間が行うデスクトップ上の操作を、ルールに基づいて自動的に再現する技術)の導入を進めていく必要がある。
- 例えば、子育て後の女性(総合職経験者)をターゲットに、ITリテラシーが低い層も含めて、eラーニングや座学、OJTを組み合わせ、半年程度でRPA設計者として育成。(現在、講座開講準備中)

<想定されるコンテンツ>



- プログラミング、HTML等初歩的なIT知識をインプット
- 発展問題では**実際のプロジェクトケースを採用**
- ITコンサルによるセミナーを実施

中小企業を中心に、インターンによる実践を挟みつつ、あらゆる業種の正社員として採用

Ⅲ. リカレント教育の担い手（省略）

Ⅳ. 経産省 人材力研究会について（抜粋）

経産省 人材力研究会 ～ 人生100年時代の大人の学び

～ 何を学ぶのか

～ どう学ぶのか

～ 学んでどこで使うか



【研究会委員】

- ・諏訪康雄 法政大学 名誉教授
- ・米田瑛紀 エッセンス 代表取締役
- ・垣見俊之 伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長
- ・西村創一朗 HARES 代表取締役

- ・今野浩一郎 学習院大学 名誉教授
- ・宇佐川邦子 リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター長
- ・小城武彦 日本人材機構 代表取締役社長
- ・水谷智之 一般財団法人 地域・教育魅力化プラットフォーム 代表理事
- ・宮島忠文 社会人材コミュニケーションズ社長

### 日本経済の現状と先行きについて

企業活力委員会（企業活力政策研究会合同開催）は、平成 29 年 12 月 6 日（水）に「日本経済の現状と先行きについて」をテーマとして、経済産業省 経済産業政策局 調査課 井上誠一郎課長をお迎えし開催致しました。

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



写真左から井上課長、渡壁委員長



企業活力委員会・企業活力政策研究会の様子

#### 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

井上誠一郎 経済産業政策局 調査課長

##### ご出席者

加納 浩之 アステラス製薬(株) 渉外部 戦略グループリーダー  
 小倉三枝子 (一財)エンジニアリング協会 総務部 部長  
 近藤 誠一 大阪ガス(株) 東京支社 副支社長  
 上田 英樹 JFEスチール(株) 総務部 総務室 室長  
 岩田 邦泰 スズキ(株) 東京支店 渉外課長

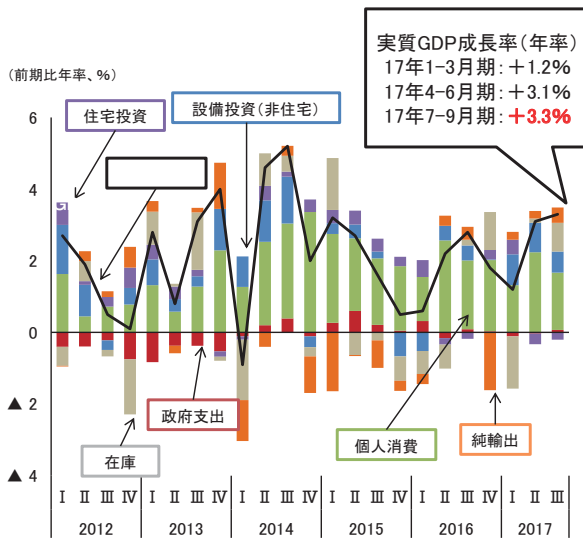
笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長  
 中村 知博 石油連盟 企画部 財務グループ  
 梶 達雄 ソニー(株) 渉外・通商部 シニアマネジャー  
 井上 究 ダイキン工業(株) 東京支社 渉外室  
 岩崎 哲久 (株)東芝 産業政策渉外室 官公庁渉外担当部長  
 白井 貴登 トヨタ自動車(株) 渉外部 渉外室 自動車政策グループ  
 中島 さくら (一社)日本自動車工業会 調査・電子情報システム室 副グループ長  
 斎藤 俊 日本製紙連合会 常務理事  
 堀尾 成邦 (一社)日本鉄鋼連盟 国際協力・調査本部 国内調査グループマネジャー  
 山口 雅彦 (株)日立製作所 グローバル渉外本部 担当本部長  
 宇留野哲郎 富士通(株) 政策渉外室 シニアディレクター  
 伊藤 潤平 三井化学(株) 経営企画部 調査・渉外担当ディレクター

(役職名や当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

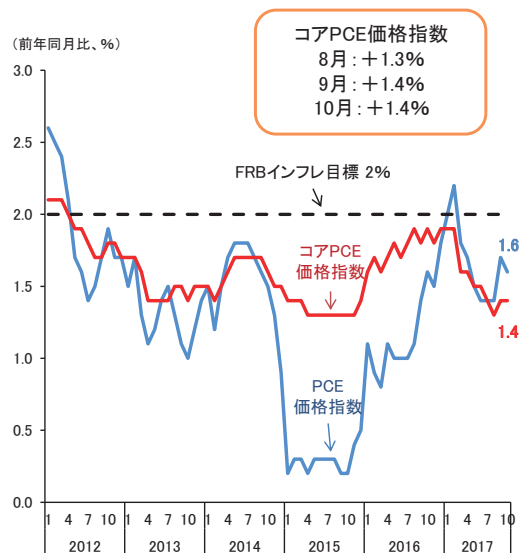
# 日本経済の現状と先行きについて

## 1. 米国経済 ～景気は着実に回復が続くが、インフレ率は低下～

米国実質GDP成長率の推移

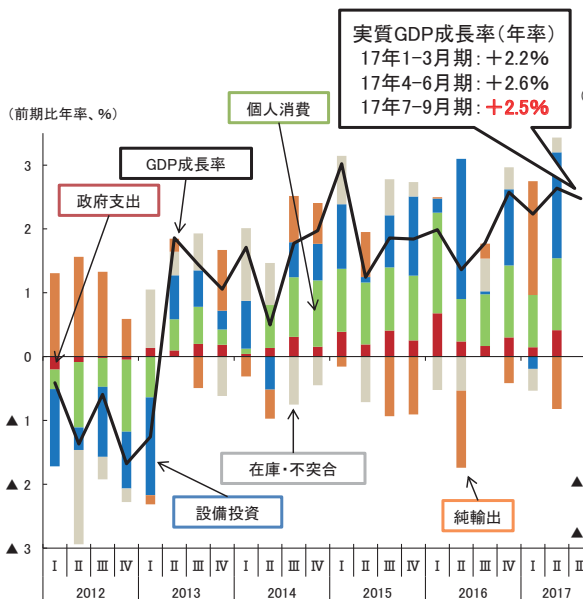


PCE価格指数

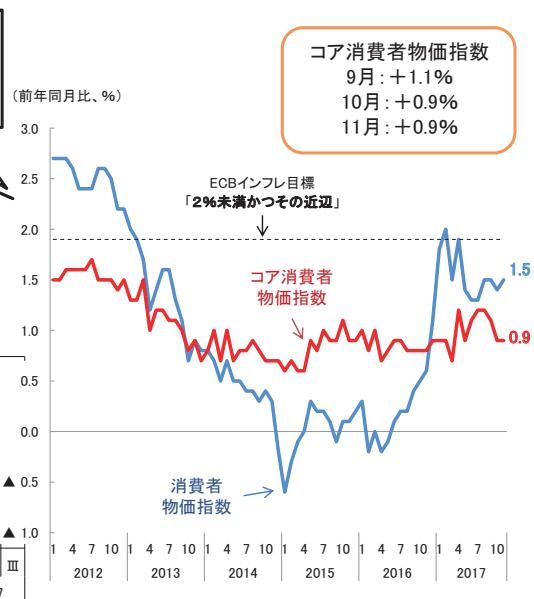


## 2. ユーロ経済 ～景気は緩やかに回復～

ユーロ圏の実質GDP成長率



ユーロ圏の消費者物価上昇率

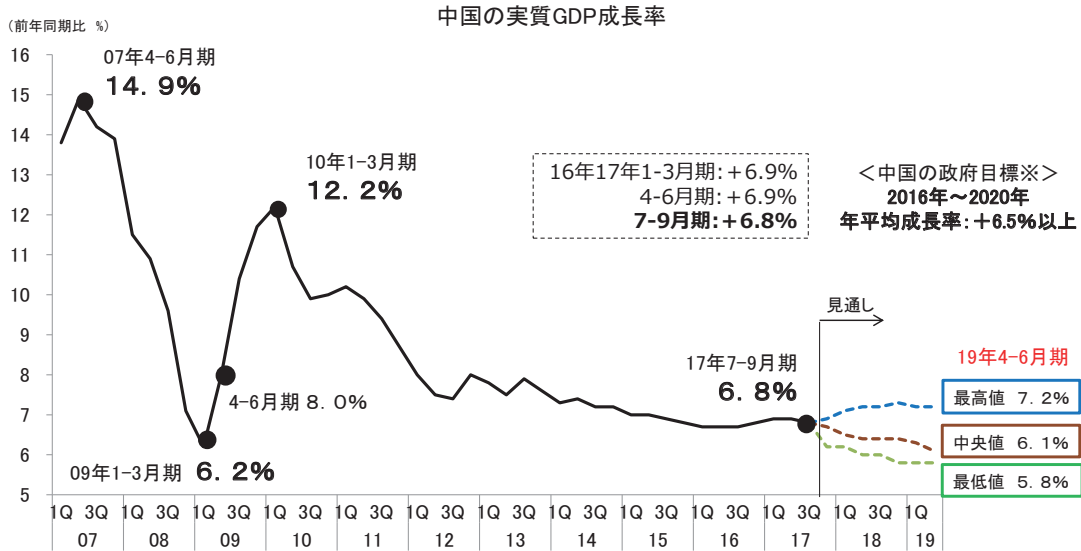


(資料) Eurostat  
 ※ 寄与度はEurostat(2010年価格GDP項目原数値から試算(四捨五入))。  
 ユーロ圏は19か国ベース。

(資料) Eurostat, Bloomberg, 英国ONS(Office for National Statistics)。  
 EU基準消費者物価指数。  
 ※ コア消費者物価指数は、食品、エネルギーを除く。

### 3. 中国経済 ～各種政策効果もあり、景気は持ち直しの動き～

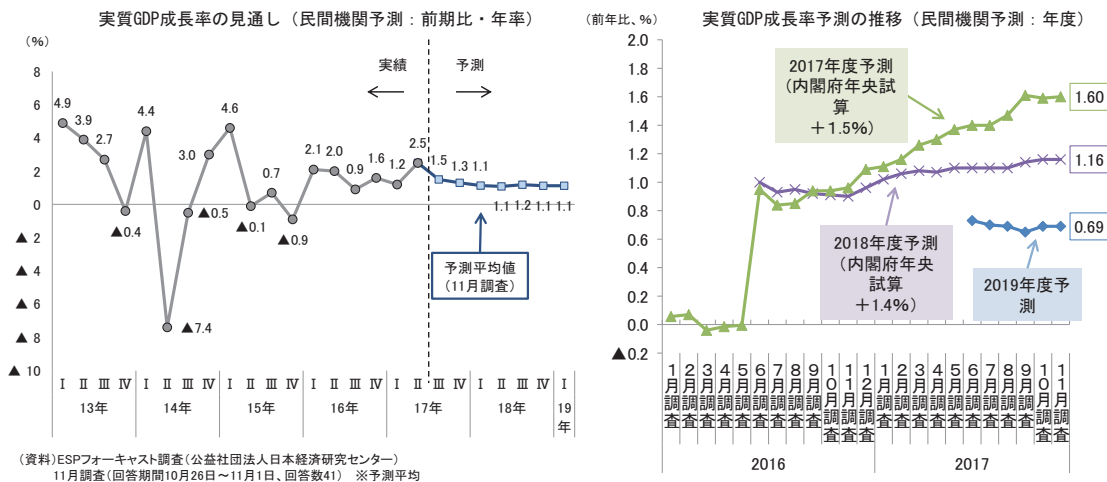
□ 2017年7-9月期の実質GDP成長率は、前年同期比+6.8%。



(資料) bloomberg調査(2017年11月13日時点) (※) 第13次5カ年計画(2016年～2020年)。全国人民代表大会で設定される各年目標は2016年: +6.5～7.0%、2017年: +6.5%前後

### 4. 日本経済 民間エコノミストの予測(ESPフォーキャスト)

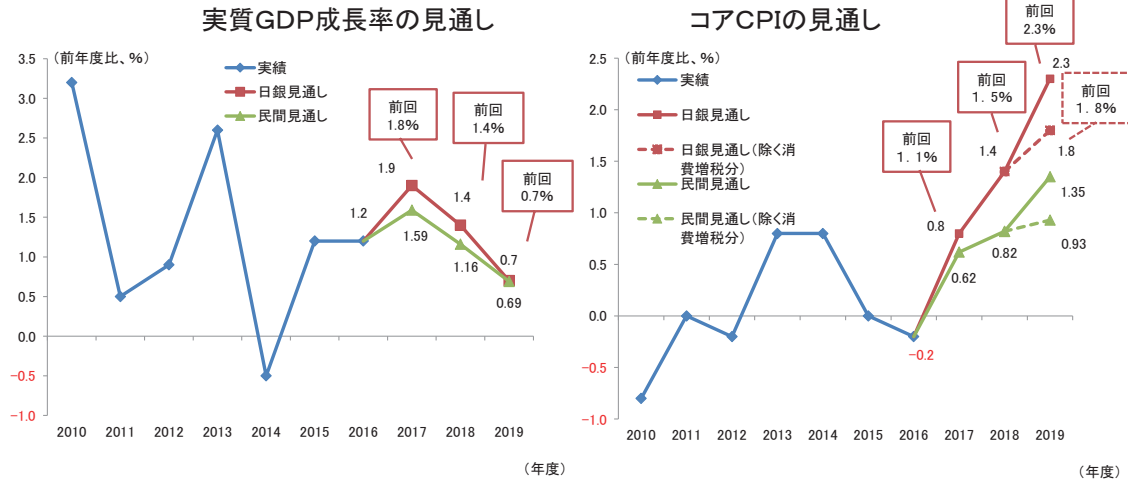
- ESPフォーキャスト調査(11月9日)によると、実質GDP成長率の予測は、2017年度が前年度比+1.60%(前回調査(同+1.59%))と上方修正された。
- 2018年度は同+1.16%(前回調査(同+1.16%))、2019年度は同+0.69%(前回調査(同+0.69%))となった。
- 名目成長率の予測は、2017年度が前年度比+1.75%(前回調査(同+1.77%))、2018年度が同+1.75%(同+1.76%)とそれぞれ下方修正された。





## 5. 日銀「経済・物価情勢の展望」(「展望レポート」)

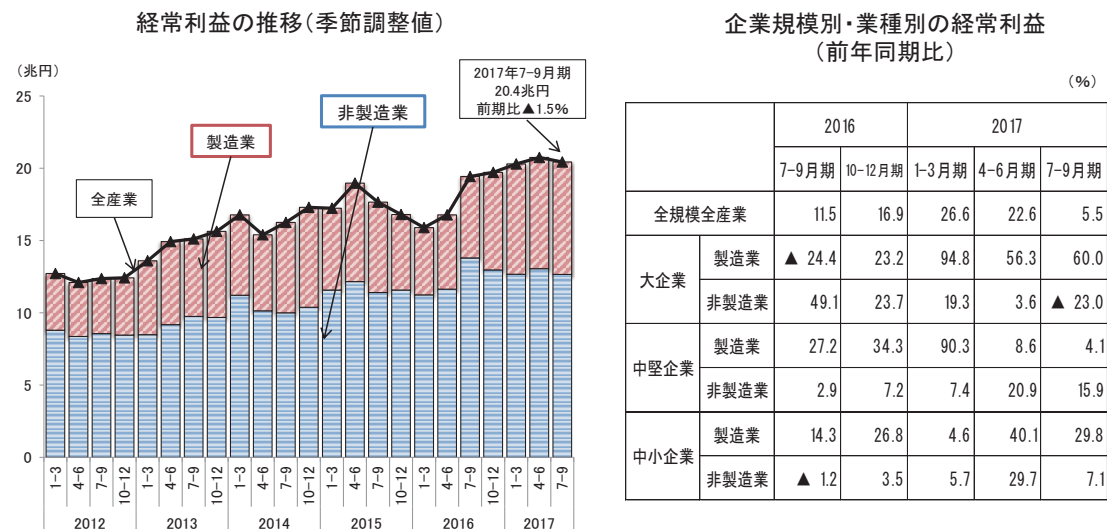
- 日銀は、17年10月の展望レポートで、17年度の成長見通しを上方修正し、17年度と18年度の物価見通しを下方修正した。
- 「物価安定の目標」の達成時期は「2019年度頃」を維持した。加えて、引き続き、「企業の賃金・価格設定スタンスがなお慎重なものにとどまっている点は注意深く点検していく必要があるが、2%の『物価安定の目標』に向けたモメンタムは維持されていると考えられる」とした。



(資料)内閣府「国民経済計算」、総務省「消費者物価指数」、日本銀行「経済・物価情勢の展望(2017年10月)」、ESPフォーキャスト10月調査  
 (※1)見通し数値は、日銀政策委員見通しの中央値と、民間エコノミストの平均値。(※2)コアCPIは、2014年度の消費税率引き上げの影響を除いた。  
 (※3)消費税率については、2019年10月に10%に引き上げられることを前提としているが、各政策委員は、消費税率引き上げの影響を除いた計数を作成している。

## 6. 日本企業の経常利益 ~2017年7-9月期は前期比▲1.5と、6四半期ぶりの減益~

- 2017年7-9月期の経常利益(季節調整値)は、前期比▲1.5%と6四半期ぶりの減益。
- 前年同期比では+5.5%の増益。輸送用機械、卸売業・小売業等が増加に寄与。



(資料)財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く)」

(資料)財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く)」

※1 数値は原系列による前年同期比。  
 ※2 大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1億円~10億円未満、中小企業は資本金1千万円~1億円未満の企業。

### 日本経済の現状と先行きについて

平成 29 年 12 月 13 日（水）に開催されました業種別動向分析委員会では、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、「日本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、動向等についてご報告があり、活発な意見交換が行われました。



井上課長



業種別動向分析委員会の様子

#### 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(産業担当)

##### 委員

- 笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
- 高瀬 智子 (一社)電子情報技術産業協会 総合企画部 統計室長

- 総谷 好男 (一社)日本化学工業協会 産業部 兼 技術部 部長
- 幡場 松彦 (一社)日本ガス協会 副会長・専務理事

##### 委員代理

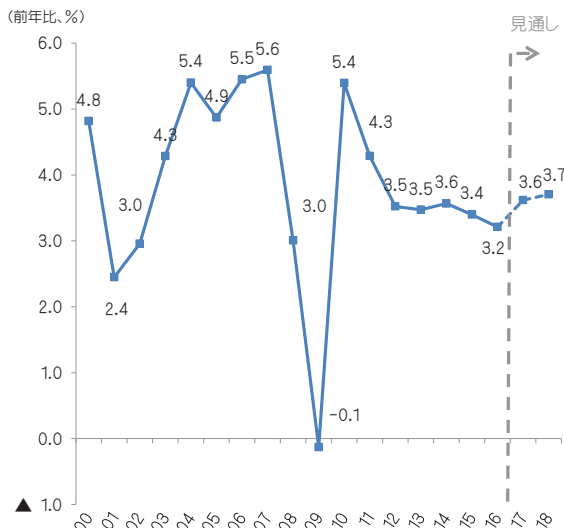
- 持田 弘喜 (一社)日本自動車工業会 調査・電子情報システム室 室長
- 枝村 一磨 (公財)日本生産性本部 生産性総合研究センター 主任研究員
- 堀尾 成邦 (一社)日本鉄鋼連盟 業務部国内調査グループリーダー  
(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

### 日本経済の現状と先行きについて（講演資料抜粋）

#### IMF世界経済見通し（2017年10月見通し）

2017年の世界GDP成長率は3.6%と、2016年の3.2%から高まる見通し(本年7月時点の見通し3.5%から上昇)

世界の実質GDP成長率の推移



(資料)IMF「World Economic Outlook」(October,2017)

世界の主要国・地域の実質GDP成長率見通し

	2016年 実績	2017年 見通し	2018年 見通し
世界	3.2%	↑ 3.6%	↑ 3.7%
先進国	1.7%	↑ 2.2%	↑ 2.0%
日本	1.0%	↑ 1.5%	↑ 0.7%
米国	1.5%	↑ 2.2%	↑ 2.3%
英国	1.8%	→ 1.7%	→ 1.5%
ユーロ圏	1.8%	↑ 2.1%	↑ 1.9%
ドイツ	1.9%	↑ 2.0%	↑ 1.8%
新興国・途上国	4.3%	→ 4.6%	↑ 4.9%
中国	6.7%	↑ 6.8%	↑ 6.5%
ロシア	▲0.2%	↑ 1.8%	↑ 1.6%
ブラジル	▲3.6%	↑ 0.7%	↑ 1.5%
ASEAN-5*	4.9%	↑ 5.2%	→ 5.2%

\*インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム。  
<備考> ↑:(17年7月見通しと比較して)上方修正、↓:下方修正、→:横ばい。

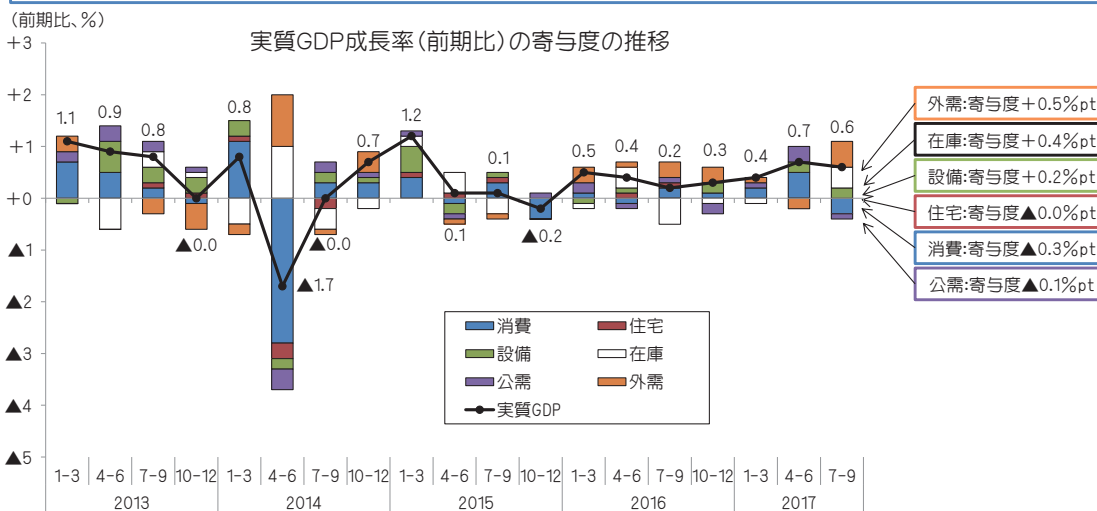
世界経済の先行きに関し、留意すべき事項

留意すべき事項		スケジュール		
		2017年	2018年	
米国	政治	○米政権の政策の動向	・債務上限問題、暫定予算期限(12月)	・米中間選挙(11月)
	経済	○金融政策の動向	・FOMC(12月13日)	・FRB議長交代(2月) ・FOMC(年8回)
欧州	政治	○英国のEU離脱問題	・英国からEUに対する離脱通知(3月末) ・ドイツ連立政権協議	} (英国は2019年3月末にEUから離脱予定 ※EU全加盟国が交渉延長に同意しない限り) ・イタリア議会選挙(5月までに実施)
		○EUやユーロに対して懐疑的な政治勢力等の動向		
	経済	○ギリシャ債務問題	・ECB理事会(12月14日)	・ギリシャ債務軽減協議(8月)
		○金融政策の動向		・ECB理事会(年8回)
新興国	政治	○中国の構造改革の進展	・中国共産党大会(10月) ・中央経済工作会議(12月)	・全人代(春) ・三中全会(秋) ・中央経済工作会議(12月)
	経済	○米利上げの影響 ○原油価格の変動	・OPEC総会(11月30日)	・OPEC総会(6月22日) ・協調減産期限(12月)
その他		○地政学リスク		

※米国経済(61ページ参照)、ユーロ経済(61ページ参照)、中国経済(62ページ参照)

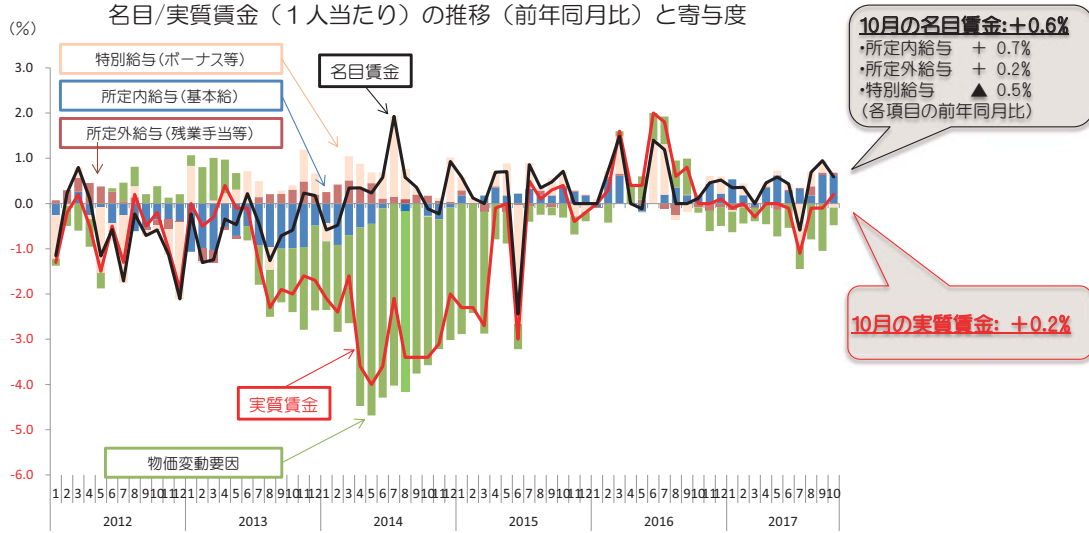
日本経済 ～ 7-9月期GDP2次速報

- 7-9月期の実質GDP成長率は、前期比+0.6%(年率+2.5%)となり、1次速報(前期比+0.3%、年率+1.4%)から上方改定された。
- 法人企業統計を受けて民間在庫、設備投資が上方改定された。  
 民間在庫(寄与度):1次速報+0.2%pt、2次速報+0.4%pt  
 設備投資(寄与度):1次速報+0.0%pt、2次速報+0.2%pt



### 名目賃金・実質賃金(一人当たり)

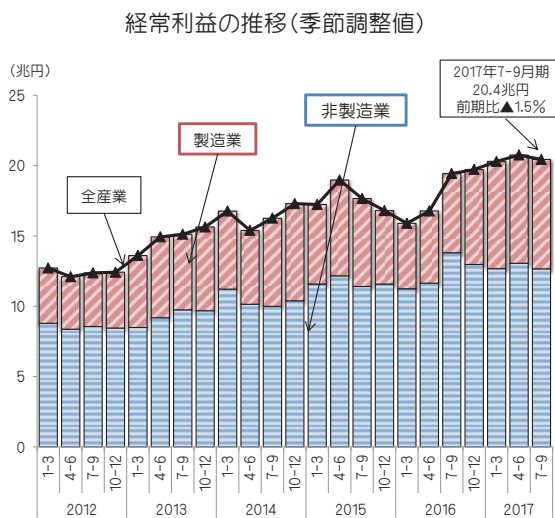
- 2017年10月(速報)の現金給与総額(一人当たり名目賃金)は前年同月比+0.6%。
- 消費者物価(持家の帰属家賃を除く総合)でデフレートした実質賃金は、前年同月比+0.2%。



(※)寄与度グラフは指数前年同月比をベースに調査課作成。実額の前年同月比とは一致しない場合もある  
 (資料)厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「消費者物価指数」

### 企業の経常利益 ~2017年7-9月期は前期比▲1.5%と、6四半期ぶりの減益

- 2017年7-9月期の経常利益(季節調整値)は、前期比▲1.5%と6四半期ぶりの減益。
- 前年同期比では+5.5%の増益。輸送用機械、卸売業・小売業等が増加に寄与。



(資料)財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く)」

### 企業規模別・業種別の経常利益(前年同期比)

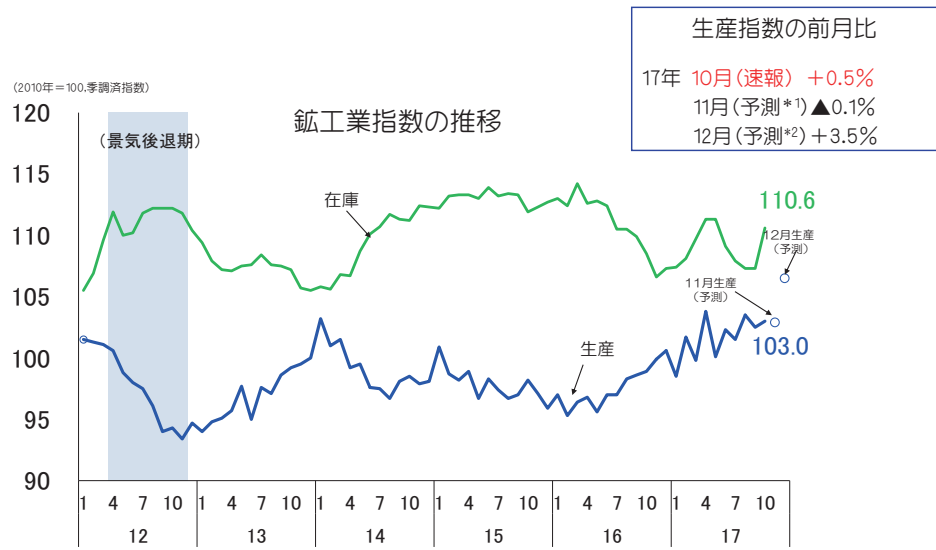
	2016		2017			
	7-9月期	10-12月期	1-3月期	4-6月期	7-9月期	
全規模全産業	11.5	16.9	26.6	22.6	5.5	
大企業	製造業 ▲24.4	23.2	94.8	56.3	60.0	
	非製造業	49.1	23.7	19.3	3.6	▲23.0
中堅企業	製造業	27.2	34.3	90.3	8.6	4.1
	非製造業	2.9	7.2	7.4	20.9	15.9
中小企業	製造業	14.3	26.8	4.6	40.1	29.8
	非製造業 ▲1.2	3.5	5.7	29.7	7.1	

(資料)財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く)」

※1 数値は業種別による前年同期比

※2 大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1億円~10億円未満、中小企業は資本金1千万円~1億円未満の企業。

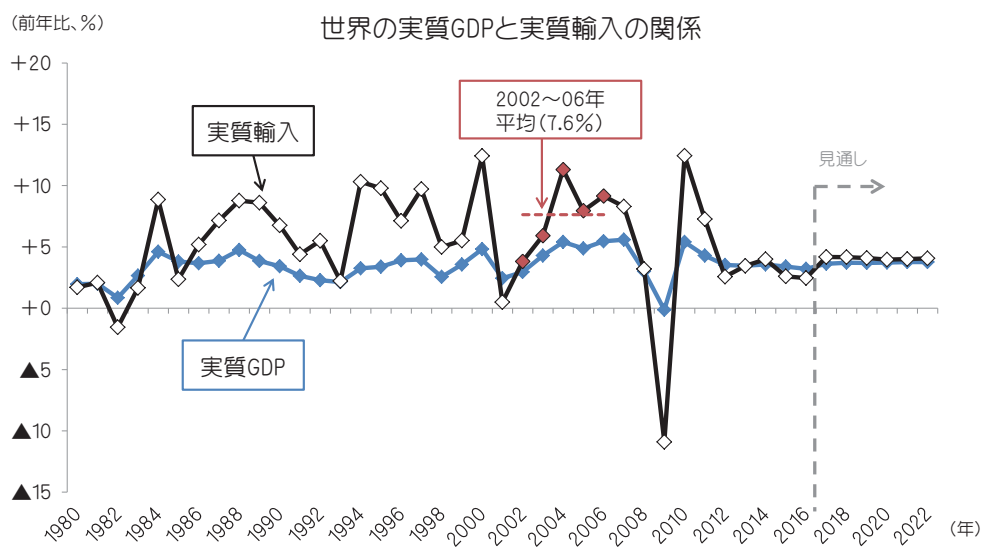
鉱工業指数の推移 ～生産は持ち直しの動き～



\*1: 11月は経済産業省「製造工業生産予測調査」の報告に基づく加工値(調査結果に含まれる予測誤差について加工を行ったもの)を使用。加工前は+2.8%。  
 \*2: 12月は同予測調査の報告値を使用。  
 (資料)経済産業省「鉱工業指数」、「製造工業生産予測調査」

世界の実質GDPと実質輸入(貿易量)の関係

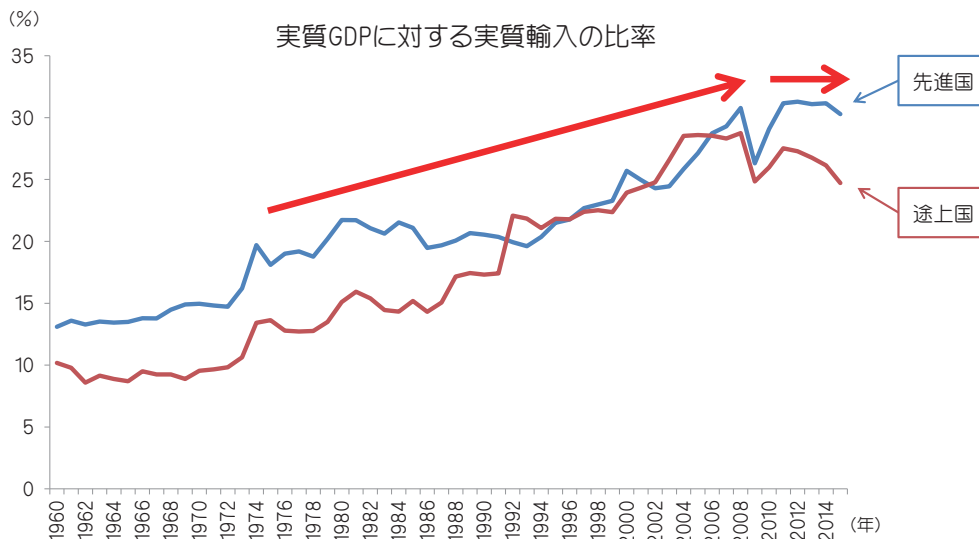
□ 世界の実質輸入の増加率は、長期的に世界GDP成長率を上回っていたが、リーマンショック以降は、GDP成長率をやや下回り、今後もGDP成長率程度で推移する見通し。



(資料)IMF「World Economic Outlook Update」(October, 2017)

### 実質GDPに対する実質輸入の比率

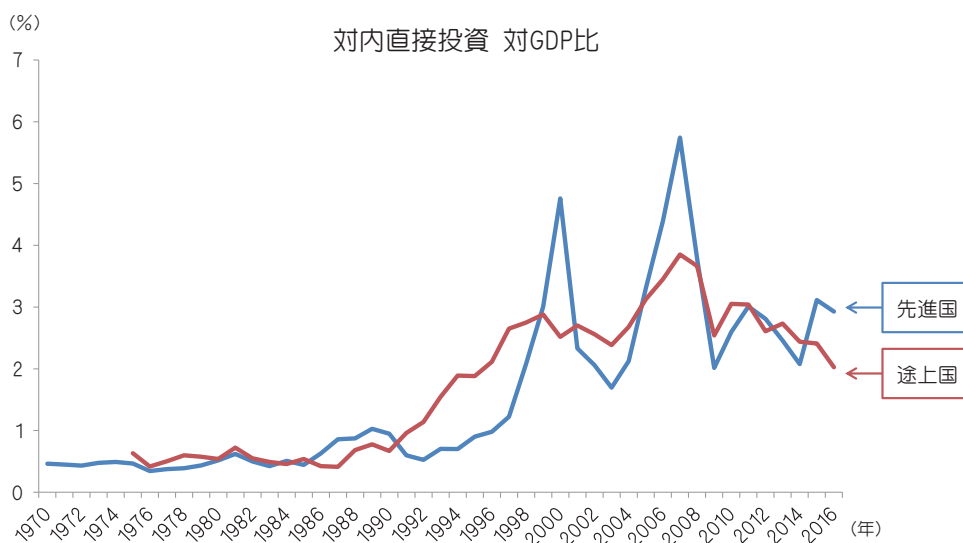
□ 実質GDP成長率が低下している以上に実質輸入の伸び率が低下。特に途上国で顕著。



(資料)世界銀行「Imports of goods and services (% of GDP)」 ※先進国は高所得国(High income)、途上国は低所得国(Low & middle income)

### 対内直接投資の拡大等を背景に現地生産(内製化)が進み、輸入代替が生じた可能性

□ 1990年代以降、対内直接投資が先進国、途上国の双方で拡大。



(資料)世界銀行「Foreign direct investment, net inflows (% of GDP)」 ※先進国は高所得国(High income)、途上国は低所得国(Low & middle income)

# 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います。

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います (第 1 ~ 22 期 合計 106 チーム 延べ 536 名参加)。

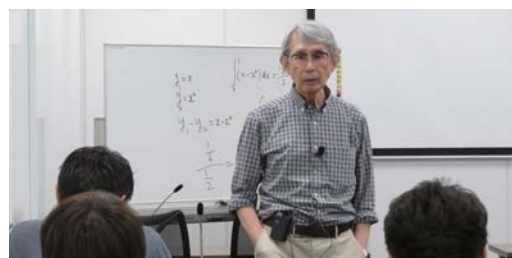
## 第23期CDGMラウンドテーブルセミナー開講予定

第23期CDGMラウンドテーブルセミナーは、平成30年4月14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ください。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

## CDGM セミナー風景



## 設備投資は復活したのか？

日本政策投資銀行  
設備投資研究所 副所長  
田中 賢治 氏



### ■設備投資は8年連続で増加

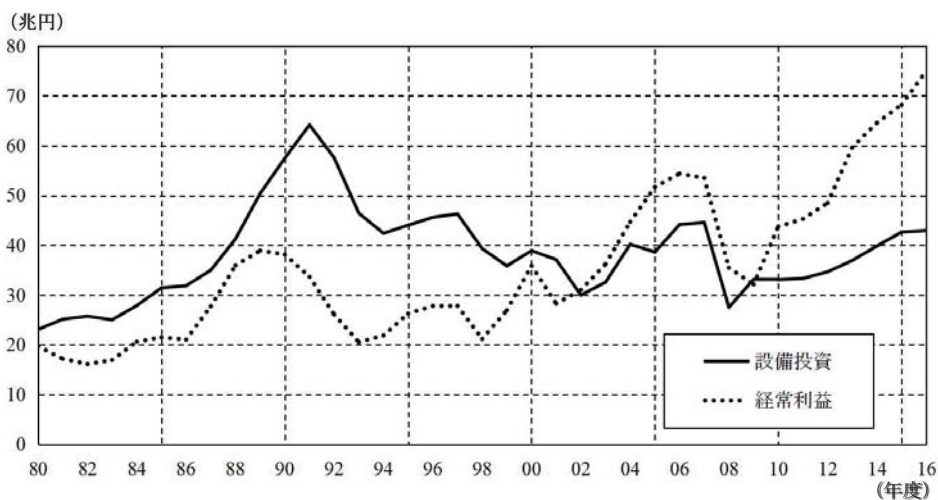
8年連続で設備投資が増加。これは高度成長期の話ではない。今の日本経済の話題である。国民経済計算を見ると、設備投資は2010年度から緩やかに増加している。2017年度の実績は5月半ばの公表を待つことになるが、昨年12月までの数字を見る限り、8年連続の増加はほぼ間違いないだろう。

数年前には、設備投資の復活が日本経済再生のカギと言われていた。第二次安倍政権の経済政策であるアベノミクスでは、その設備投資にスポットライトが当てられ、2013年に、「民間投資を喚起する成長戦略」が3本の矢の一つに位置づけられたのは記憶に新しい。少し前までは、あれほど設備投資の不振が話題になっていたのに、いつの間に設備投資は持ち直したのか。

確かに、さまざまな統計を見ても設備投資は動いているようだ。半導体の需要がスマートフォンだけでなくデータセンターなどへ広がり、半導体製造装置などの関連産業では設備増強に前向きだ。また、人手不足に対応した機械化の動きや、中国向けの工作機械の輸出増加などに伴う需要拡大に対応して、機械分野で設備増強の動きが広がっている。ほかにも、積み上がっている設備更新のニーズが依然根強いことに加え、東京オリンピック・パラリンピックを前に都市機能の高度化を企図した建設ラッシュも続いている。

設備投資の増加の背景には、企業収益の改善がある。法人企業統計年報を用いて法人企業全体の経常利益を見ると、2013年度に過去のピークを塗り替えて以来、毎年、過去最高益の更新が続いている【図表1】。よく見

【図表1】 設備投資と企業収益



(備考) 1.財務省「法人企業統計年報」を用いて作成。  
2.全産業（金融業・保険業を除く）、全規模。



ると、企業収益の改善ペースは設備投資と比較にならないほど著しい。設備投資は8年連続の増加といっても、企業収益と比べればずいぶん見劣りすると言わざるを得ない。実は、日本全体で見ると1990年代半ば以来、設備投資は一貫してキャッシュ・フローの範囲内で収まっており、足元の設備投資は、キャッシュ・フローの60%程度の水準にとどまる。

企業収益の著しい増加に比べ盛り上がりや欠く設備投資に物足りなさを感じてか、企業の保守的な投資姿勢を批判する声が後を絶たないのも事実である。果たして、設備投資は本当に復活したのだろうか？

### ■200兆円を超える企業の現金保有

設備投資とは、「今」の便益を犠牲にして「将来」にわたって便益を得るための企業活動である。「今」の便益を犠牲にするため、今、ある程度の余裕がないと設備投資に慎重にならざるを得ないのも頷ける。かつて1990年代から2000年代初めにかけては、バブル崩壊後に痛んだバランスシートの改善を図るため、設備投資を抑制して借金返済を優先するような企業行動が見られた。また、2008年のリーマン・ショック直後には、流動性制約に苦しみ設備投資を先送りせざるを得なかった企業が散見された。

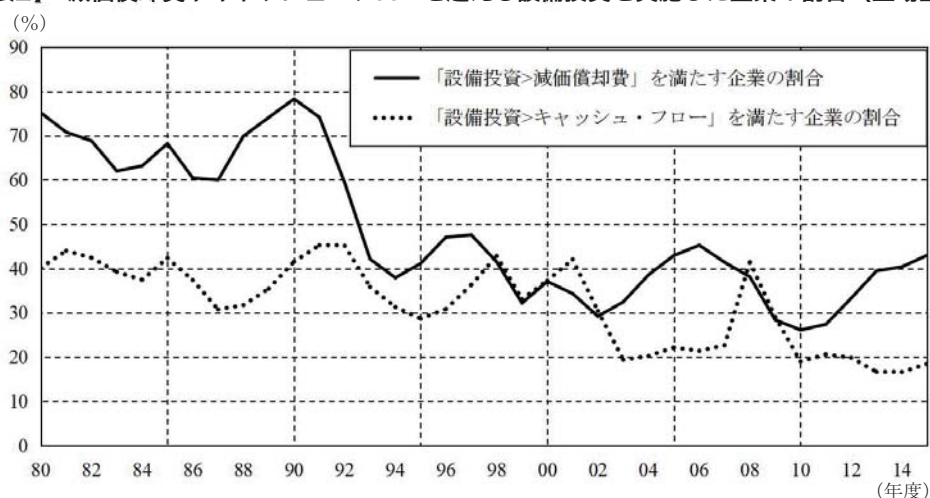
しかし、【図表1】で見たように、足元の企業収益は設備投資を遥かに上回るペースで増加している。その

うえ、企業のバランスシートの改善も進んでいる。一例を挙げると、法人企業全体（金融業・保険業を除く）が保有する現預金は、2016年度末には211兆円という、かつてない高水準に達する。また、今は2000年代半ばまでのような金融機関の健全性の問題も存在せず、企業が流動性制約へ陥るリスクも小さい。もちろん、中にはまだ財務体質の改善を優先せざるを得ない事情を抱える企業が存在することは想像に難くないが、そのことが今の日本全体の設備投資を大きく制約しているとは考えにくい。

ところが、キャッシュ・フローを超える設備投資を実施している企業の割合は、右肩下がりとなっている【図表2】。上場企業のうち設備投資がキャッシュ・フローを上回る企業は、2015年度には20%程度にとどまった。同様に、減価償却を超える設備投資を実施した企業の割合にも長期的には低下傾向が見られ、2015年度で40%程度に過ぎない。

こう見ていくと、まだ設備投資が復活したと言える状況ではないというのが、率直な印象である。現段階ではむしろ、何が設備投資の制約となっているのかを検討することが有益であろう。経済論壇では、いくつかの要因が指摘されている。まず、企業経営が過度に保守的になっている可能性である。すなわち、コーポレート・ガバナンスがうまく機能せず、適切なリスク・テイクがなされていないという指摘がある。また、設備投資の便益は「将来」に顕在化すること、言い換えれば、設備

【図表2】 減価償却費やキャッシュ・フローを超える設備投資を実施した企業の割合（上場企業）



(備考) 1. 日本政策投資銀行「財務データバンク」を用いて作成。  
2. 対象は、東京・大阪・名古屋の3証券取引所の第1部及び第2部上場企業のうち、10年以上連続して存続した企業（金融業・保険業を除く）。

投資の持つ経済的効果が長期にわたるといふ特徴に着目し、将来の期待収益について2つの議論がなされている。一つは、日本の期待成長率の低下に伴う有望な投資機会の減少であり、もう一つは、不確実性が高まり期待どおりの収益が得られるか十分に見通せないことである。

### ■企業は守りの姿勢に徹してはいない

これら3つの要因のどれがどの程度設備投資を抑制しているのかについてはまだ明らかではなく、今後の研究の深化が待たれる。想像するに、それぞれが深く絡み合って設備投資の復活を阻んでいる可能性が高いと思われるが、気になるのは、企業の投資姿勢が過度に保守的ではないかという指摘である。もし、企業が創造意欲やリスクに果敢に挑む企業家精神を失ってしまったのであれば、コーポレート・ガバナンスの強化だけで解決するのは難しい。

確かに、国内だけに目を向けると企業活動は保守的な印象をぬぐえないが、企業活動は国内だけにとどまらず、国境を越えて世界へ広がっていることに注意が必要だ。【図表1】で見た設備投資は国内だけに限定したもののだが、日本企業の多くは国内だけでなく海外でも広く事業展開を行っている。製造業について見てみると、日本企業の海外現地法人による海外マーケットでの販売額は2015年度には93兆円（海外事業活動基本調査）にのぼり、同じ年度の輸出金額74兆円（貿易統計）を上回る。

それでは、日本企業は海外でどのくらいの規模の設備投資を行っているのだろうか。海外事業活動基本調査によると、日本企業の海外現地法人（全産業）の設備投資は、2015年度に8.7兆円である。それに対して、【図表1】に示した国内の設備投資は同じ年度に42.6兆円。統計が違いため対象企業の範囲などが異なり単純な比較はできないが、海外での設備投資の規模は国内に比べてまだまだ小さい。しかし、増加ペースを見ると、イメージは一変する。国内の設備投資は2005～15年度に年平均1.0%の増加率にとどまるのに対し、海外での設備投資は同じ期間に年平均7.1%増と、遥かに高い伸びを示している。

国内だけを見ると、企業マインドは萎縮しているように見えるが、海外展開を含めた企業行動を見ると、必ず

しもそうではない。海外では企業は積極的にリスクに向き合いながらビジネスを拡大しているのである。企業が挑戦意欲を失い、守りの姿勢に徹しているのかのごとく批判を受けているが、単に安全志向というカラに閉じこもっているわけではなく、有望な投資機会があればリスクに果敢に挑む企業家精神は失われてはいないのだ。

### ■家計と企業の「負の連鎖」を打破できるか

日本よりも相対的に成長率の高い海外、とりわけ成長著しい新興国にビジネスチャンスを求め、企業が海外での設備投資に力点を置くのは、経済原理から見れば当然と言える。問題は国内の成長期待が弱いことにある。

アベノミクスが始まってから、国内に蔓延していた閉塞感はやや和らいだが、まだ成長期待は盛り上がりや欠いている。期待成長率が低いと、企業は国内で有望な投資機会を見つけることができない、あるいは、仮に見つけることができても、将来に不安を感じて投資に踏み切るのが躊躇してしまう、という事態へ陥ってしまう。

家計へ目を向けると、失われた20年と揶揄される長期にわたる低成長が続いたことから、生活防衛の意識が深く染みついている。成長期待が弱く生活防衛の意識が強い日本社会では、今の生活水準をなんとか維持したいという意識が強く働き、新しい製品やサービスを求める意欲が湧き上がりにくい。こうした経済環境では、企業側も、人々が無意識に抱く潜在的なニーズの掘り起こしに消極的になってしまう。このように、家計と企業がお互いに一歩前に踏み出せない状況が続いていることが、低い成長期待となって表れている。両すくみの状態が続くようでは、新しいビジネスは生まれてこない。

成長期待を取り戻し、国内でビジネスが活発化すると、おのずと設備投資が出てくる。成長期待が高まるということは、企業にとっては、日本にまだビジネスチャンスが存在するという認識が浸透することにほかならない。企業が、国内ニーズに真剣に向き合い潜在需要を掘り起こし、需要側のニーズと供給側のシーズを結びつけることで新しいビジネスが生まれる。そのためには、企業の一歩踏み込んだリスク・テイクも欠かせない。このメカニズムが動き出せば、成長期待が底上げされ、埋もれたニーズが水面上へ浮かび上がる。こうした好循環を取り戻すことが、設備投資の復活のための課題と言える。

## 2年ぶりの経産省にて

経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長  
松本 加代 氏



できて間もない配偶者同行休業制度を活用し、2年間の休みをとって米国に滞在し、戻ってきたところで現職の企業会計室長を拝命した。米国滞在中の2年間のうち1年は、首都ワシントンD.C.で経済産業省とは全く関係のない仕事に携わるチャンスを得た。日本と違って、子育てに関する公的なサポートが少なく、交通機関が必ずしも時刻表通りには動かない米国で、時間に追われつつ仕事と子育てを両立するのは大変だった。一方で、自分のキャリアプランに合わせて、働く組織や働き方を変えていくワーキングスタイルを間近でみる良い機会だった。また、平日の夕方や土日にサッカーのボランティアコーチとして子供との時間を存分に楽しむアメリカ人パパ達を見て、それほどへとへとになるまで仕事と子育ての両方をやるうとはせず、楽しみつつ頑張れる方法を探そうと自然に気持ちが切り替わった。

現職では、会計関係にとどまらず広く企業情報開示、企業と投資家の対話環境整備やCSRについての政策も担当している。これまで直接的には担当したことのない業務であるため、2年のブランクの後やっていけるのか不安もあったが、企業情報開示や企業と投資家の対話に関する国際的なフレームワークを見ていると、長年関心を持っていた通商ルールと類似したものがあるように思われ、自分なりの付加価値をつけられるのではないかと思い始めた。類似しているのは、欧州諸国においてコンセプトメイキングが行われ、具体的なルールになり、他の諸国にも参照され、また関連する他のルールにも影響を与えつつ広がっていくという流れだ。この動きは特に非財務情報開示や責任ある企業行動の分野で顕著にみられるように思う。また、その動きに対する役人としての対応パターンも似ている。海外の政策動向を調べ、日本企業や企業行動への影響を検討するとともに、日本企業の競争環境を向上させるルールメイキングができないかを考える、というものだ。企業情報開示について言えば、日本企業の国際的な資金調達コストを海外企業に比べて相対的に上昇させないために、どのようなルールが望ましいかを考え、長期的観点から実現を狙っていくということになる。

このようなことを考えながら仕事をしていて、元気づけられることがいくつかある。まず、国際的なルールメイキングに日本としても発信力を強化するべきだという人が、役人以外にも増えてきたことだ。シンクタンクやコンサルティングなど、政策提言を行っている方のみならず、企業の実務家の方も含まれる。またルールメイキングは短期間ではできないものだが、働き方改革の動きも、比較的短期間の人事異動の中で長期的観点からの政策（ルールメイキング）を考える後押しとなるかもしれない。自分の目の前にある短期的に処理をしなくてはならない仕事だけではなく、長期的に課題だと思うことにも時間をさけるようになるからだ。現職で見つけた課題については、長期的に取り組んでいきたいと思っている。

# 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.104）は、2017年度（平成29年度）の研究会・委員会活動の中間報告的な位置づけになります。

2017年度の研究会活動（人材研究会、CSR研究会、ものづくり競争力研究会）も順調に進捗してまいりました。現在、調査研究報告書の取りまとめに向け、関係する皆様と最終の議論・検討を重ねているところです（2018年2月時点）。

各研究会の委員長・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。

2017年度のテーマは、人材研究会が「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研究会が「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究～多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて～」、ものづくり競争力研究会が「新時代のものづくりにおけるAIの活かし方」です。

この1年を振り返りましても、IoT（Internet of Things）や人工知能AI（Artificial Intelligence）などの急速な技術革新、働き方改革や人づくり革命・生産性革命に関する検討の進展、グローバル競争の一層の激化など、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。各研究会のテーマが、我が国企業の直面する喫緊の課題に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いるところです。

なお、各研究会の詳細につきましては、月号の研究会報告欄（P.2～34）をご参照ください。

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・委員会活動の一層の充実に努めてまいります。年3回発行の本誌「企業活力」や調査研究報告書、ホームページ等による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申し上げます。

（企画研究部長 武田 浩）



# 企業活力

2018 No.104  
春季報告書

発行 2018.3

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](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