

企業活力 2018 秋季号

No.
106



巻頭言

ソロキャンプ

新日鐵住金株式会社 常務執行役員 人事労政部長 右田 彰雄 氏

研究会報告

■企業の成長を支える“学び続ける人材”の確保、育成に向けた人事戦略の将来像に関する調査研究

■新時代の「ビジネスと人権」のあり方に関する調査研究

■新時代のものづくりにおける人間とAIの協働のあり方に関する調査研究

寄稿

人を動かすためのスイッチとオズボーンの9つの棚

一般財団法人日本経済研究所 専務理事(チーフエコノミスト)、新産業創造業務統括
地域未来研究センター・エグゼクティブフェロー 鍋山 徹 氏

コラム

ラグビーワールドカップ2019日本大会を迎えるにあたって

経済産業省 経済産業政策局 競争環境整備室長 北村 敦司 氏

企業活力 2018 秋季号

No. 106

目次 CONTENTS

[巻頭言]

ソロキャンプ

新日鐵住金株式会社 常務執行役員 人事労政部長 右田 彰雄 氏 1

[平成30年度 研究会報告]

【人材研究会】

企業の成長を支える“学び続ける人材”の確保、育成に向けた人事戦略の将来像に関する調査研究 2

【CSR研究会】

新時代の「ビジネスと人権」のあり方に関する調査研究 6

【ものづくり競争力研究会】

新時代のものづくりにおける人間とAIの協働のあり方に関する調査研究 12

[常設委員会]

【経営戦略・産業政策委員会】

未来投資戦略2018—「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革— について 16

【企業法制委員会】

「ディスクロージャーワーキング・グループ報告—資本市場における好循環の実現に向けて—」について 20

CGS(コーポレート・ガバナンス・システム)ガイドラインの改訂案について 25

【税制委員会】

平成31年度税制改正に関する経済産業省要望案について 28

【企業活力委員会・企業活力政策研究会】

2018年版ものづくり白書「概要」について 30

第5次エネルギー基本計画と政策展開について 35

【業種別動向分析委員会】

2017年度第4四半期決算の概要について 40

日本経済の現状と先行きについて 43

[CDGM]

CDGMラウンドテーブルセミナー レポート 50

[寄稿]

人を動かすためのスイッチとオズボーンの9つの棚

一般財団法人日本経済研究所 専務理事(チーフエコノミスト)、新産業創造業務統括
地域未来研究センター・エグゼクティブフェロー 鍋山 徹 氏 53

[コラム]

ラグビーワールドカップ2019日本大会を迎えるにあたって

経済産業省 経済産業政策局 競争環境整備室長 北村 敦司 氏 56

[その他]

研究所便り 57

ソロキャンプ

新日鐵住金株式会社 常務執行役員 人事労政部長

右田 彰雄 氏



幕張メッセでは、年中多彩なイベントが行われている。自宅から程ない距離にあることから、私の好奇心を刺激してくれそうな催しには足を運んでいる。先日は、「カートラジャパン」というイベントを覗いてみた。カートラとは「カー&トラベル」の略称。日本カートラベル推進協会（JCTA）等が主催者で、車で遊ぶ、車に泊まることをコンセプトにしたイベントであった。

会場は家族連れやペット連れで大賑わい。カートラというだけあってキャンピングカーが多数展示されていたが、キャンプ用品も多く、中には家族では使えそうな小さなテントもあった。聞いてみると、ソロキャンプが静かなブームらしい。スケジュールを気にする事もなく、思い立った時に行きたいところを訪れ、誰に気を遣うでもなく、自分だけの景色の中で自分だけの時間を満喫できるのが人気の理由。ソロキャンプを楽しむ人の必需品は焚き火台。もちろん料理に使うケースはあるものの、ただ焚き火を見るだけという楽しみ方も人気らしい。屋外の体験エリアに出てみると、隅の方に焚き火台が展示されており炎を揺らしている。常に形を変え揺れ続ける炎をボンヤリと見ているだけ。それが癒しになるらしく、ソロキャンプの定番なのだという。

インターネットとスマホが普及して以降、私たちの暮らしは、いつでもどこでもネットに繋がっている事が前提になり、メールチェック、ブログ閲覧、ネットショッピングと画面を見つめている時間が非常に長くなっている。便利だし隙間時間を有効活用出来るものの、それが癒しになっているのかと聞かれると必ずしもそうとは言えない。野暮な事を言うつもりはないが、ストレートネックや睡眠障害の原因と言われており、自分も多少実感がある。

近年、企業にとっての大きな関心事は働き方改革であろう。少ない人数で「頑張れ」ば、生産性が高まり収益拡大につながるという成功体験を企業労使が共有化しているケースは多い。頑張り方の変革が必要だ。時間あたりの生産性向上が鍵となる。IT技術の活用はもとより、育成に名を借りた無駄な仕事の排除、情報の共有化という名目で大勢の時間を浪費する会議の見直しなど、仕事の仕方にまつわる企業文化にまで踏み込んだ変革が必要であろう。

一方で、働き方改革で生み出された「個人の時間」をどう使うかは、働く者一人ひとりに問われる重要課題である。朝起きたらメールをチェックし、ベッドまでスマホを持ち込む生活では、瞬時にONとOFFが入れ替わり、休んでいるようで休めていない。唯一ネットから遮断されていた飛行機の中ですらメールチェックできるようになってしまった。企業は「働き方改革」に、働く者は「休み方改革」にチャレンジしていかねばなるまい。冒頭のカートラジャパンのチラシを見ると、経済産業省経済産業政策局産業創造課がパートナーになっており、このあたりまで意識して政策展開されているのかと敬服した次第である。

平成30年度 企業の成長を支える“学び続ける人材”の確保、 育成に向けた人事戦略の将来像に関する調査研究

企業活力研究所では、平成16年度以降、企業の人事担当者、有識者からなる人材研究会を設置、オブザーバーとして経済産業省の方々にもご参加いただき、毎年、人材に関わる様々なテーマで調査研究を行っております。

平成30年度は佐藤博樹氏（中央大学 大学院戦略経営研究科 教授）を委員長にお迎えし、「企業の成長を支える“学び続ける人材”の確保、育成に向けた人事戦略の将来像」について検討を行うことといたしました。

第1回研究会は9月4日（火）、第2回研究会は9月27日（木）に開催され、今後、有識者、企業委員からの事例発表、ヒアリング調査、アンケート調査等を実施するとともに、合計7回の研究会を開催し、3月に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、能村室長



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

池田 渉 JFEスチール(株) 組織人事部 人事室長
 石原 直子 (株)リクルート リクルートワークス研究所 人事研究センター長
 垣見 俊之 伊藤忠商事(株) 人事・総務部長
 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
 小林 諭 日産自動車(株) 人事本部 日本タレントマネジメント部 主管
 佐竹 秀彦 富士通(株) 人事本部 シニアディレクター
 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
 須藤 由紀 キヤノン(株) 人材開発部 主席
 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 営業人事総務統括部 営業総務部 部長
 中澤 二郎 国立大学法人 高知大学 特任教授/中央大学経済学部 兼任講師
 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
 藤本 治己 (株)ファーストリテイリング 人事部 部長
 正木 義久 (一社)日本経済団体連合会 労働政策本部 本部長
 村上 博一 パナソニック(株) 人材開発カンパニー 社長
 山内 幸治 新日鐵住金(株) 人事労政部 部長
 吉岡 敏英 トヨタ自動車(株) 人事部 東京人事室 室長

オブザーバー

能村 幸輝 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長
 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
 川浦 恵 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐

事務局

(一財)企業活力研究所
 (株)日本総合研究所

(企業名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

I. 調査研究の趣旨

少子高齢化、就業労働力人口の減少が我が国の経済成長に及ぼす影響が顕著な昨今の状況において、次世代を担う人材の確保、育成は企業の存続、成長にとって最も重要なテーマとなっている。

一方で、AIを応用したロボティクステクノロジーの浸透は、業務の自動化、省人化を急速に高め、仕事の質的变化を従業員に恒常的に求める環境を生み出しつつある。

このような環境にあって、社員に求められる能力は、変化に対応した業務適応力を持ち続けることであり、そのためには社員自らが“学び続ける”ことが何より重要となっている。企業の側においてもテクノロジーの変化にスピーディーに対応して業務改革を進めることは、成長発展にとって必要不可欠なテーマと言え、これに対処すべく、すでに経営層や管理職層の中途採用による人材補充に動き出している企業も多く見られる状況となっている。

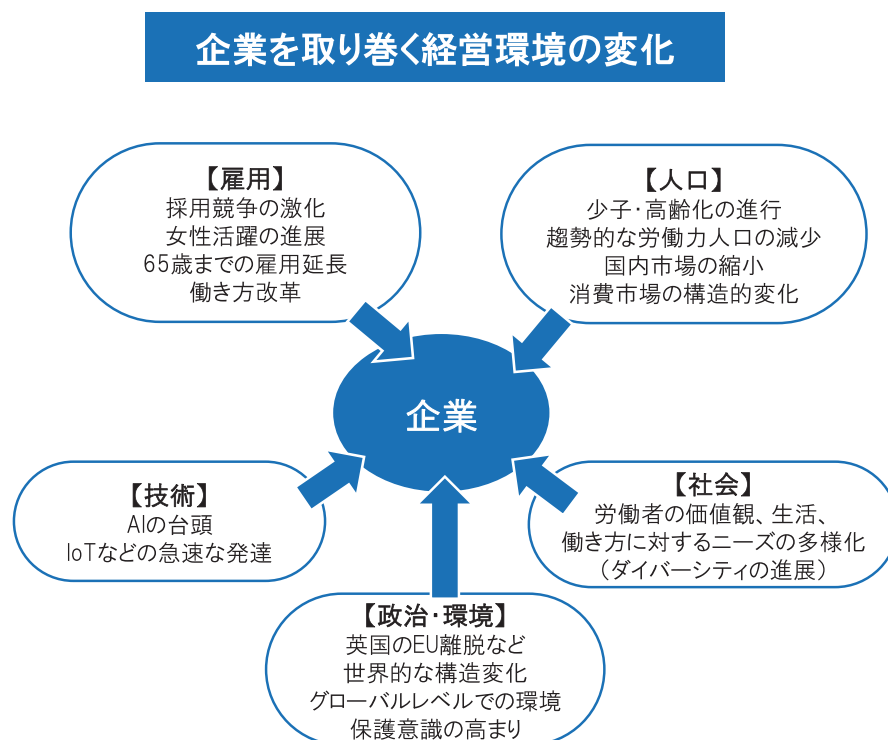
人生100年時代を生きる上で、社員が時代の変化に対応した“自身の付加価値”を持ち続けるために必要なことは、時代が要求する知識、スキルを適切に捉え、その習得に向けた学びの継続と実践であり、本年度の研究会はこの、“自主的に学び続ける人材”に焦点を当てて、このような人材はどのような特性を示しているのか、また、こういった動機づけで育成が可能か、企業側にとって確保、育成の為に対処すべきことは何か、政策当局の対応としてどのようなサポートが必要とされているのか、等につきアンケート調査、有識者の講演、企業委員による発表、企業社員の個別インタビューを通じて検討を行うこととした。

II. 検討の視点

■変化が激しく、先が読めないこれからの時代において、変化対応力の高い“学び続ける人材”の存在が企業の存続や発展にとって不可欠となる。

■変化対応力は、旺盛な知的好奇心やチャレンジ力等を基盤とし、新しい事柄に対する積極的な学習習慣から形成されると考えられる。

本研究ではこうした人材を育む経験や、企業風土等の環境面での特性を明らかにする。



(出所)：日本経済団体連合会「経営環境の変化にともなう企業と従業員のあり方」(2010.5.18)を参考に日本総研が加工

企業には、学習習慣を身につけて変化対応力を高めた人材が必要

■ 変化対応力は、旺盛な知的な好奇心やチャレンジ力等を基盤とし、新しい事柄に対する積極的な学習習慣から形成される。さらに、こうした学習習慣を有する人材を育むのは・・・

- ✓ 職場内外での過去の経験・体験
- ✓ 現在・過去の所属組織の風土・環境

⇒本研究で着目する点

変化対応力の高い企業



Ⅲ. WEBアンケート調査設計

■WEBアンケート調査では、従業員規模300人以上の民間企業に勤務する20～59歳の大卒または大学院卒の正社員600人にアンケートを実施し、「学習習慣のある人材に特有な過去の経験」および「学習習慣のある人材の所属企業の特有な組織風土」についての傾向を明らかにする。

アンケートに
おける質問

- ① 学習習慣の有無や、現在行っている学びの内容についての質問
- ② 「過去の経験」「所属する会社（過去の所属会社を含む）の風土や学びを支援する仕組み」「コンピテンシー」に関する質問

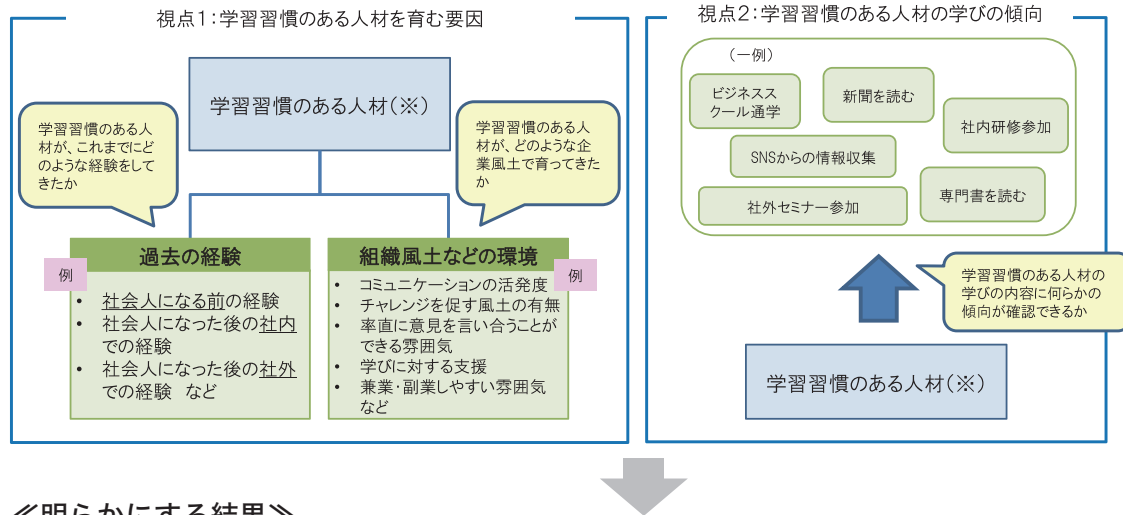
■（視点1）：質問①②により、以下の仮説を検証する。

【仮説Ⅰ】 学習習慣のある人材には、学習を習慣づけた特有の経験があるのではないか

【仮説Ⅱ】 学習習慣のある人材が所属する企業には、それを育むような特有の風土が存在するのではないか

■（視点2）：質問①により、学習習慣のある人材の学びの内容に何らかの傾向があるか否かを確認する。

(※) 学習習慣のある人材とは、「将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり勉強したりしている」「キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認している」「自分の強みや他社でも活かせる能力を確認している」の3項目を勘案し、その傾向が強い人材とする。



《明らかにする結果》

学習習慣のある人材に特有な過去の経験や、組織風土等の環境要因を明らかにする

学習習慣のある人材はどのような経験や企業風土によって育まれたのか？
 学習習慣のある人材の「学び」の内容に何らかの傾向が確認できるか？

IV. インタビュー調査設計

■インタビュー調査は、研究会の企業委員において、「自ら進んで、社内外問わず、学んだり新しいことに挑戦」して活躍している社員を数名ご推薦いただき、個別インタビューを実施。「どのように学んでいるのか」「どのような経験、環境が学びの習慣に影響を与えているか」また「どのような行動特性があるか」などについて深掘りする。

【人材研究会 担当研究員より】

「人生100年時代」といわれる健康寿命が世界一の長寿社会を迎える日本において、すべての人がそれぞれに活躍し続けられる社会の実現が重要な課題となっています。

政府でも、「人生100年時代構想会議」においてリカレント教育の推進を検討するなど、生涯にわたって「自ら学び続ける」という姿勢の重要性が指摘されています。

一方で、リクルートワークス研究所が実施した全国15歳以上の5万人を対象としている「全国就業実態パネル調査」によると、雇用者全体で自己学習を実施している人は、33.1%であり、全体の7割弱の人は自ら学んでいないという実態が明らかになりました（第2回研究会講演）。ただし、ここで言う自己学習とは、「昨年1年間に、自分の意志で仕事に関わる知識や技術の向上のための取組、例えば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強する、講義を受講する、などを行ったか」というもので、いわゆる、座学概念の学びです。

今年度の人材研究会では、いわゆる座学などに限らず、様々な経験・体験・組織風土からの気づきも含めた、広範囲な意味での「学び」に着目し、企業の成長を支える「学び続ける人材」すなわち「変化対応力の高い人材」がどのように作られたのかを分析し、その確保、育成をテーマに調査研究を行います。

少しでも多くの方の参考になるよう、今年度も人材研究会のメンバーの皆様と議論を進めてまいります。

今年度をご指導とご協力の程宜しくお願い申し上げます。

(主任研究員 石川 真紀)

平成30年度 新時代の「ビジネスと人権」のあり方に関する調査研究

企業活力研究所では過去 10 年以上にわたって、企業、関係団体、経済産業省、その他学識経験者のメンバーからなる「CSR 研究会」を設置し、CSR の諸課題について調査研究を行っています。

本年度の 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）は『新時代の「ビジネスと人権」のあり方』を検討することといたしました。

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。



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 大学院経営管理研究科 准教授

顧問

藤井 良広 上智大学 地球環境学研究所 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、Hermes Eos 上級顧問
有川 倫子 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
伊藤 和子 認定NPO法人 ヒューマンライツ・ナウ 事務局長
伊藤 裕理 (株)日立製作所 サステナビリティ推進本部 CSR部 部長
猪俣 恵美 伊藤忠商事(株) サステナビリティ推進室 室長代行
牛島 慶一 EY Japan CCaSSリーダー 気候変動・
サステナビリティサービス(CCaSS) 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
黒田かをり (一財)CSOネットワーク 事務局長・理事
佐々木 恭子 (株)ブリヂストン CSR・環境戦略企画推進部
サステナビリティコミュニケーション 戦略企画ユニットリーダー
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 (一社)日本民間公益活動連携機構 事務局長、
立教大学 大学院21世紀社会デザイン研究科 客員教授
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教授
高橋 大祐 真和総合法律事務所 パートナー 弁護士

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
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
中尾 洋三 味の素(株) グローバル人事部 人材開発グループ
西田 大介 トヨタ自動車(株) 経営支援室 サステナビリティグループ グループ長
長谷川知子 (一社)日本経済団体連合会 SDGs本部 本部長
畑中 晴雄 花王(株) ESG部門 ESG戦略部 部長
松井 滋樹 東レ(株) CSR推進室長
宮田千夏子 ANAホールディングス(株) CSR推進部 部長
山田 美和 JETRO アジア経済研究所 新領域研究センター・法・制度研究グループ長

オブザーバー

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 産業資金課 兼 企業会計室 係長
遠藤佐知子 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室 係長
小川 雅代 外務省 総合外交政策局 人権人道課 主査
山浦 元気 外務省 総合外交政策局 人権人道課 調査員
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・団体名、役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

I. 調査研究の趣旨

企業による人権尊重に関して、本年国内としては初の「人権報告書」を公表する企業が出てくるなど一部の企業ではその取り組みに進展がみられるものの、まだバリューチェーンを考慮した人権リスクに対応できていない企業も多く見受けられる。足元におけるビジネスと人権に係る動向を俯瞰すると、2015年3月に英国で現代の奴隷制を防止する法律である「Modern Slavery Act 2015（現代奴隷法）」が制定されるなど、世界各国でビジネスと人権に関する法規制が強化されており、企業の人権侵害問題が売上高に与える影響や投資判断にマイナス影響を与えるというレポートも発表されている。我が国では、SDGs実施方針に基づき政府もビジネスと人権に関する指導原則を実行する国別行動計画（NAP）策定への正式なコミットメントを表明しているものの、現状の我が国の実態について情報が充実しているとは言い難く、海外と比較した日本固有の課題に対する分析や人権への対応に伴い晒されるビジネス上のリスク/機会といった切り口で情報発信を行うことは大いに意義があると考えられる。2020年東京オリンピック・パラリンピック開催というタイミングにおいて、日本の人権をはじめとしたサステナビリティの取組みが世界中から注目されるなかで、新時代のビジネスと人権のあり方にかかる提言を取りまとめ、世界に発信していくことは極めて有用である。

そこで平成30年度は、「新時代のビジネスと人権のあり方」について調査研究を行うこととした。

II. 「ビジネスと人権」をめぐる状況の変化・進展

1. 平成24年度「新興国等でのビジネスと展開における人権尊重のあり方」に関する調査研究の課題と提言

- H24年度のCSR研究会では、「新興国等でのビジネスと展開における人権尊重のあり方」をテーマに調査研究を実施
- H24年度調査研究における課題と提言は以下の通り

◆ H24年度CSR研究会 課題と提言

人権尊重責任を果たす上での課題

- 1) グローバルで起きている企業活動に関係する人権問題を正しく認識しきれていない。
- 2) 人権の問題に関する企業内における広範な検討・取り組みや、バリューチェーンを考慮した個別現場レベルでの人権の問題に関する検討・取り組みが十分に行われていない。
- 3) 企業活動と人権の関係について、ステークホルダーや専門家との対話・連携が十分に図れていない。
- 4) 人権課題への対応の重要性について、公的に十分な注意喚起がなされていないし、また人権課題に対して、企業単独では対応できないこともある。

今後の取り組みのあり方についての提言

- 1) 企業が直接に法的な責任を負うことを求められない影響も含めて人権を尊重することが重要であり、責任を果たすことを経営トップは社内外にコミットする。
- 2) 人権尊重の責任についてのコミットメントを総括的に、実際に実行していく。広範な社内部門が連携し、事業毎にバリューチェーンを考慮に入れた人権リスクの検討を行い、現場レベルで取り組みを徹底し、サプライヤーとも認識を共有しコミュニケーションを深める。
- 3) ステークホルダーとの対話や連携、専門家からの助言を活用し、問題が生じないようにするとともに、人権問題が生じた場合にはその円滑な解決に努める。
- 4) 政府・公的機関等は、新興国等の事業進出時に、人権問題が事業展開のうえで重要になっていることを喚起し、必要な情報を提供するなどの支援を行う。

2. 「ビジネスと人権」に関するルール・ガイドライン等の変遷

- 欧州地域を中心にハードローの整備が進展
- 企業評価のベンチマークや国の方向性を示すNAPが次々と打ち出され、企業に対する要請が具体化・顕在化

	2011	2013	2015	2018	2020
国際社会	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP) (2011) ・OECD多国籍企業ガイドライン改訂 (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Bangladesh ディッシュウラナプラザビル倒壊事故 (2013) ・ 子どもの権利とビジネス原則 (2012) ・ ILO強制労働条約 (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 持続可能な開発目標SDGs合意 (2015) ・ UNGP報告フレームワーク (2015) ・ G7宣言、責任あるサプライチェーン言及 (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ UNGP報告フレームワーク保証ガイダンス (2017) ・ 人権に関するベンチマークCHRB (2017) ・ OECD責任ある企業行動に関するデューデリジエンス (2018) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国連ビジネスと人権条約ドラフト (2018)
各国政府	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米カリフォルニア州サプライチェーン透明化法 (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米、紛争鉱物規制に関するドッド・フランク法 (2013) ・ シンガポール、人身取引防止法 (2014) ・ 蘭、英、NAP (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 英国現代奴隷法 (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ EU非財務情報開示指令 (2017) ・ EU紛争鉱物資源に関する規則 (2017) ・ 仏、人権デューデリジエンス法 (2017) ・ 香港、現代奴隷法草案検討 (2017) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 蘭、児童労働人権デューデリジエンス開示法 (2020) ・ 豪、現代奴隷法 (2020予定)
日本	<ul style="list-style-type: none"> ・ なでしこ銘柄、ダイバーシティ経営企業100選 (2012) 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 独、米NAP (2016) ・ 東京2020持続可能性に配慮した調達コード基本原則 (2016) ・ 女性活躍推進法 (2016) ・ 健康経営銘柄 (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技能実習法 (2017) ・ GPIF、ESG投資開始 (2017) 	

Ⅲ. 今年度研究会における議論の視点

- (1) 日本社会においては欧米社会に比べ、「人権」に対する本質的な理解、認識が遅れているのではないか。
- (2) 本研究会で検討する「人権」の範囲をどのように考えるか、例えば以下の4類型に分けて検討することが有益ではないか。
 - ① グローバルなサプライチェーンが抱える「人権」リスク
 - ② 日本企業が主として国内で直面する「人権」リスク
 - ③ AI等の技術革新がもたらす新しい「人権」リスク
 - ④ 「人権」への対応が直接にポジティブな効果（生産性の向上等）をもたらすもの

◆ 「ビジネスと人権」を検討する上での4類型（案）

① グローバルなサプライチェーンが抱える「人権」リスク	② 国内で直面すると考えられる「人権」リスク
<p><考えられる視点></p> <ul style="list-style-type: none"> ・児童労働 ・強制労働 ・移住労働者 ・結社の自由、団体交渉権の承認 ・土地に関する権利、立ち退き ・先住民 ・民族・人種マイノリティ ・汚職・腐敗 ・紛争地域での事業 	<p><考えられる視点></p> <ul style="list-style-type: none"> ・長時間労働 ・技能実習生、外国人労働者 ・メガ・スポーツ・イベント（東京2020）に関連する課題 ・セクシャルハラスメント、パワーハラスメント ・障がい者 ・ジェンダー ・同和問題
③ AI等の技術革新がもたらす新しい「人権」リスク	④ 「人権」への対応が直接にポジティブな効果（生産性の向上等）をもたらすもの
<p><考えられる視点></p> <ul style="list-style-type: none"> ・AIによる差別 ・プライバシー ・忘れられる権利 ・インターネット上のヘイト行為 ・表現の自由 ・AIの軍事利用、ロボット兵器 ・労働者と仕事 	<p><考えられる視点></p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性活躍 ・ダイバーシティ経営（LGBT、外国人、高齢者） ・健康経営 ・働き方改革 ・通報制度が整備された風通しの良い職場

① グローバルなサプライチェーンが抱える「人権」リスク

- 欧米を中心に法制化の流れが進展、グローバル顧客企業からの要請も増加
- 日本国内におけるこれまでの議論は製造業を中心に進展
- 取り組んでいる一部のグローバル先進企業とその他の企業との間には大きなギャップが存在

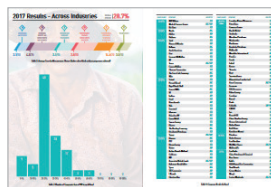
論点

- H24年度調査からの日本企業の取り組みの進展状況
- 取り組みの必要性の認識喚起、業界ごとに異なる特性およびリスクに対する理解促進
- デューデリジェンスの具体的な取り組み方法に関する情報提供

◆ 関連動向



サプライチェーンに関する調査報告



業界ごとのベンチマーク



サプライチェーンマネジメントのためのツール

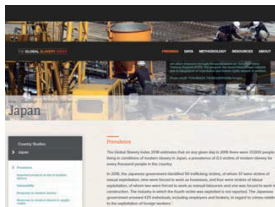
②国内で直面すると考えられる「人権」リスク

- 同和問題、男女差別、障がい者を中心に長年取り組みが進められる
- 近年はセクハラ・パワハラ、長時間労働、LGBTといった問題に対する関心が国内で高まる
- 海外からは技能実習生や外国人労働者に対する注目が高い

論点

- 国内に存在する各種課題の人権リスクの観点からの理解
- 国内と海外からの見え方の違い
- 個別課題に対して企業としてできる対応と、業界全体・政府全体での取り組みが必要な範囲の整理

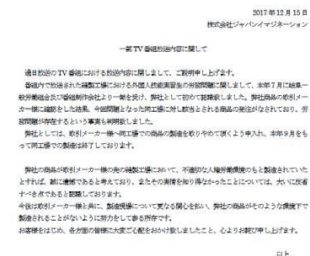
◆関連動向



日本の現代奴隷の状況



海外から見た日本の人権課題



国内での問題事例とその対応

③AI等の技術革新がもたらす新しい「人権」リスク

- AIやIoTなど、グローバルでは様々な議論が行われ、EUではプライバシーに関する新しい法制度が施行
- 国内ではヘイトスピーチや個人情報の観点からの議論はあるものの、ビジネスと人権の文脈での議論は限定的
- 現時点で明確な方向性や結論が示されているものではなく、今後重要性が増すテーマとして議論を進めていくことが大切

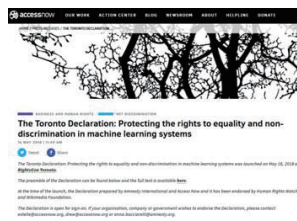
論点

- どこに新しい人権リスクが潜んでいるか
- 世界における議論の潮流
- 日本の産業界としての向き合い方

◆関連動向



デジタル・ライツに関するベンチマーク



機械学習に人権尊重を求める宣言



GDPRの施行

④「人権」への対応が直接にポジティブな効果（生産性の向上等）をもたらすもの

- 女性活躍、ダイバーシティ経営、健康経営など、経営の観点から人権につながる課題に注目が集まる
- LGBT対応や長時間労働撲滅・働き方改革など、労働者の人権課題に対応することで人材確保や生産性・ブランド向上に寄与
- ただしポジティブな効果と「人権」というワードが関連付けて語られることは少ない

論点

- 人権対応が及ぼすポジティブな効果の種類
- ポジティブな効果に関する事例研究
- 人権対応をポジティブな効果と紐づけて語るストーリー

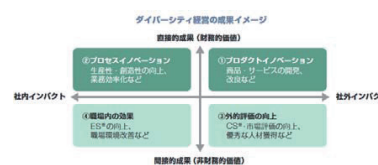
◆ 関連動向



先進企業の認証



ポジティブな効果に関する調査結果



価値創造に向けた経営

【CSR研究会 担当研究員より】

CSR研究会では2012年度に、2011年に国連人権理事会にて承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」を受け、人権に関する国内外の動向や先行企業の調査研究を行い「新興国等でのビジネスと展開における人権尊重のあり方に関する調査研究報告書」を取りまとめました。ここでは①経営トップが人権尊重の責任を果たすことに対する社内外へのコミットメント、②社内部門連携によるバリューチェーンを考慮に入れた人権リスクの検討と人権尊重に向けた取り組みの徹底、③ステークホルダーとの対話や連携、④新興国等への事業展開時に政府・公的機関による民間企業への人権関連の情報提供、について提言しております。

その調査から6年経過し、企業の意識や取り組みがどのように変化してきているのか、ステークホルダーの期待や要望等、本調査研究におきまして、アンケートによる意識調査やインタビュー調査等でフォーカスしてまいります。

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

(主任研究員 小西 広晃)

平成30年度 新時代のものづくりにおける人間と AIの協働のあり方に関する調査研究

平成30年度のものづくり競争力研究会では、昨年度に引き続き、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、AIをテーマに「新時代のものづくりにおける人間とAIの協働のあり方」について議論を行うこととしました。

すでに今年度の調査研究は始まっており、9月4日（火）に第1回研究会を、9月27日（木）に第2回研究会を開催いたしました。また、中国におけるAI国家戦略や急速な社会実装の実態等を把握するため、9月19日（水）から26日（火）にかけて、中国現地調査を実施し、北京市・上海市・浙江省の3地域でインタビューや工場視察等を行いました。

本研究会では、今後も月1回の頻度で計8回の研究会を実施し、来年3月の報告書とりまとめに向けて議論を進めてまいります。



写真左から、小川座長、徳増参事官
（第1回ものづくり競争力研究会）



研究会の様子
（第2回ものづくり競争力研究会）

委員名簿（第2回研究会開催時点）

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

池田 拓史 テクノスタデータサイエンス・エンジニアリング(株) 執行役員常務
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 立命館アジア太平洋大学 国際経営学部 准教授
武田 浩一 名古屋大学 大学院情報学研究科 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

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
住田 光世 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
中田 英彦 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
牛嶋 裕之 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
庄野 嘉恒 経済産業省 製造産業局 総務課 係長

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・団体名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略）

I. 調査研究の趣旨

昨年度までの調査研究の経緯と背景

ものづくり競争力研究会では、平成25年度以降、IoTやAIなどの先端技術への対応に遅れをとればわが国ものづくり企業の競争優位は失われかねないとの状況認識の下で調査研究を継続してきた。特に、平成29年度はAIに焦点を当て、ものづくりの各領域へのAI適用の可能性等に着目した分析を行った。（本研究会における調査研究の経緯と背景の詳細につきましては、以下の表1をご参照ください。）

表1 ものづくり競争力研究会における調査研究の経緯と背景

	注目すべき動向	ものづくり競争力研究会テーマ	主な検討事項
平成25年	<ul style="list-style-type: none"> 米国の製造業ルネサンス ドイツの隠れたチャンピオン企業 ドイツ政府がIndustrie4.0構想を打ち出す 	先進国型ものづくりのあり方についての調査研究	<ul style="list-style-type: none"> ものづくりの新潮流 ドイツ製造業の競争力の源泉 ドイツ現地調査 Industrie4.0も取り上げる
平成26年	<ul style="list-style-type: none"> ハノーファーメッセIndustrie4.0に注目 米国ではIICが設立 	IoTがもたらす我が国製造業の変容と今後の対応について	<ul style="list-style-type: none"> IoTの世界的潮流 ものづくりへのインパクト 日本が直面する課題と対応方向の整理
平成27年	<ul style="list-style-type: none"> ロボット革命イニシアティブ協議会設立（2015.5） 中国製造2025、インターネットプラス（2015.5） IVI設立（2015.6） IoT推進ラボ設立（2015.10） 	IoTを活用した付加価値創出に着目	<ul style="list-style-type: none"> IoTやCPSをめぐる動向 ものづくりの上流・下流へのインパクト 製造プロセスの変化 新たなビジネスモデルの検討
平成28年	<ul style="list-style-type: none"> I4.0とIICが標準化で連携合意（2016.3） 日独共同声明（2016.4） 中国 ロボット産業発展計画（2016.4） AIネットワーク社会推進会議の開催（2016.10） 	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	<ul style="list-style-type: none"> 国内外のグッドプラクティスの収集 日本企業の立ち位置の確認と強みの生かし方 IoT時代に競争優位を再構築するための戦略の検討
平成29年	<ul style="list-style-type: none"> 日本 Society5.0の公表（IoT・AI活用の超スマート社会）（2017.3） Connected Industriesの公表（2017.3） 人工知能技術戦略会議ロードマップ公表（2017.3） 中国 次世代AI発展計画（2017.7） 中国 次世代AI産業発展を促進する三か年行動計画（2017.12） 	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	<ul style="list-style-type: none"> AIによるものづくりのバリューチェーンの変化 IoT時代の「現場力」の再定義と、ものづくりの競争力強化に向けたAI活用方策のあり方の検討
平成30年	<ul style="list-style-type: none"> 未来投資戦略2018（2018.6） 世界経済フォーラム四次産業革命 日本センター設立（2018.7） ドイツ政府もAI推進戦略を打ち出す（2018.7） 	新時代のものづくりにおける人間とAIの協働のあり方に関する調査研究	<ul style="list-style-type: none"> 中国をはじめとする海外先進企業とのAI活用に関する差異 わが国の「現場力」をさらに強めるための人間とAI活用の組み合わせのあり方 AI活用によるバリューチェーン全体の最適化の実現方策

第1回ものづくり競争力研究会事務局資料（三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成）を一部修正

今年度の調査研究の問題意識

しかしながら、AI活用の遅れが国際競争力の低下につながるのではないかという危機意識がわが国ものづくり企業の間で醸成されているとは依然として言い難いと考えられる。

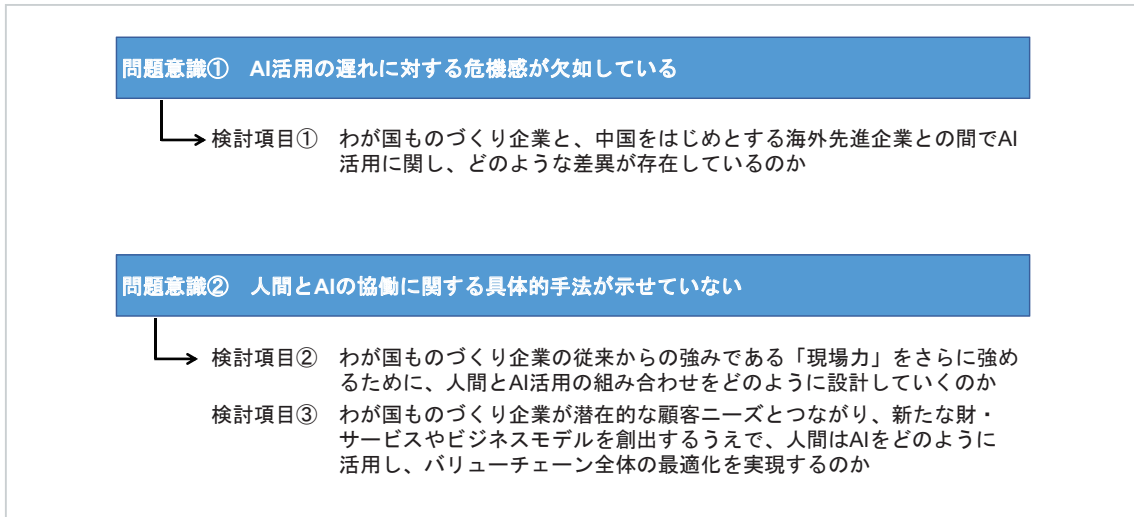
加えて、危機意識を欠いているがゆえに、わが国ものづくり企業は、一部先進企業を除いて、AIをどのように活用するのかに関する具体的手法を十分に示すことができずにいるとも考えられる。たとえば、わが国ものづくり企業の強みである暗黙知や職人技の蓄積をデジタルデータとして資産化する際に、AIを有効に活用できるにもかかわらず、未だそういった事例は少数に留まっている。また、AI活用により、単なる「ものづくり」に留まらない新たなビジネスモデルを創出することも考えられるが、そうした事例も稀である。

以上を踏まえ、あらゆる領域へのAIの実装を国家規模で急速に推進しようと試みている中国等に比べれば、わが国は危機意識の面でも具体的活用手法の面でも大きく後れを取りつつあるのではないかとこの問題意識から、本研究会では今年度の調査研究をスタートさせた。

II. 検討の視点

本調査研究では、まず、国内・国外を問わず、広く「文献調査」や「企業・専門家等からの聞き取り調査」を実施し、人間とAIの協働のあり方に関する先進事例を整理する。そして、そのうえで、2つの問題意識に関連する以下の3つの検討項目について、分析を進める予定である（詳細は表2をご参照ください）。

表2 平成30年度ものづくり競争力研究会における問題意識と検討項目



第1回ものづくり競争力研究会事務局資料（三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成）を一部修正

III. 中国現地調査（9/19～9/26）報告

9月19日（水）から26日（火）にかけて、中国におけるAI国家戦略や急速なAI社会実装の実態等を把握する目的で、北京市・上海市・浙江省（杭州市・嘉興市）で現地調査を行った。

北京市では、主に官と学の関係者にインタビューを行い、中国政府のAI戦略への取り組みや中国経済社会におけるAI実装の状況等、マクロな視点からの貴重な意見をいただいた。

その後に向かった上海市と浙江省では、複数のものづくり企業を訪問し、インタビューとともに工場視察を行った。そこでは、ミクロな視点から製造現場における今後のAI活用のあり方について意見交換を行った。

また、浙江省の杭州市に滞在中には、中国の三大IT企業（バイドゥ、アリババ、テンセント；BAT）の一つであるアリババが主催するカンファレンス「杭州・雲栖大会（The Computing Conference）」に参加した。アリババは例年この時期に本拠地のある杭州市で同様のカンファレンスを開催しており、今年は「中国のデジタル化を主導する（Empower Digital China）」をテーマに、多数の講演や分科会、展示会等を執り行っていた。

今年のカンファレンスでは、初日の基調講演でアリババの馬雲（ジャック・マー）会長が、以前から打ち出していた「五新戦略（新小売、新金融、



「杭州・雲栖大会」アリババブースの様子

新製造、新技術、新エネルギー)」の中から、今後は「新製造」にフォーカスしていく方針を表明したこともあり、製造業に関連するブースは来場者の関心を特に集めていた。

アリババというと、「アリババドットコム」や「天猫（Tmall）」での電子商取引や「アリペイ」による決済サービスが事業の中心であると考えていたが、クラウド・コンピューティングを通じたソリューション・サービスを提供することで、製造業の領域にも深く入り込みつつあるという印象を得た。ブースにいたスタッフからは、すでに100社程度に対してソリューション・サービスを提供しており、「画像認識技術を用いた品質管理システム」や「工場稼働しているボイラーの燃焼効率を最適化するシステム」の構築等を行っているとの説明があった。また、ソリューション・サービスの提供にまでは至っていないものの、同社のクラウド・コンピューティングと契約している企業は、すでに数十万社にも及ぶとの説明もいただいた。

アリババのような巨大なITプラットフォームの製造業への参入に対して、わが国ものづくり企業はどのように対応すべきなのかについては、引き続き、本研究会での主要な論点として議論を深める予定である。

【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

上記の通り、9月19日（水）から26日（火）にかけて中国現地調査を実施いたしました。産官学の有識者へのインタビューや工場視察、カンファレンスへの参加等、非常に有益な調査を行うことができました。

今回、私自身にとっては初めての中国滞在だったのですが、デジタル技術の社会実装がここまで浸透しているのかと大変驚かされました。たとえば、レストランに行ってもそこには紙のメニューがなく、各テーブルに張り付けられたQRコードをスマートフォンのWeChatPayやAlipay等の専用アプリから読み取り注文するという仕組みになっていました。確かに注文すると同時に決済もできるため、非常に便利でした。スマートフォンを持っていない人はどうやって注文するのだろうか心配にもなりましたが、そういった心配は横に置いておき、「とりあえずやってみる」という精神が、昨今の中国に様々なイノベーションをもたらしているのだからとも感じました。日本人、特に若い世代はとかく「内向き志向」「安定志向」であることを批判されがちですが、中国を見てみると、そういった批判も確かにもっともであると強く思われた中国滞在でした。

今年度のものづくり競争力研究会では、「外を向いて」中国をはじめとする諸外国の先進事例を調査しつつ、人間とAIの協働のあり方という「チャレンジング」なテーマについて調査研究を行っております。少しでも多くの皆様に参考となるような調査研究を実施してまいりたいと考えておりますので、ご関係者の皆様におかれましては、引き続き、ご指導とご協力のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

（主任研究員 福本 泰起）

※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。

未来投資戦略2018 —「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革— について

平成30年7月19日（木）に、第40回 経営戦略・産業政策委員会が、宮本勝弘委員長（新日鐵住金（株）代表取締役副社長）の司会進行により開催されました。

経済産業省の糟谷敏秀経済産業政策局長（当時、現官房長）から「未来投資戦略2018—『Society 5.0』『データ駆動型社会』への変革—」についてご講演があり、参加者による活発な意見交換が行われました。本項では、糟谷経済産業政策局長のご講演内容の要旨を掲載いたします。



写真左から宮本委員長、糟谷経済産業政策局長



委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

宮本 勝弘 新日鐵住金(株) 代表取締役副社長

経済産業省

糟谷 敏秀 経済産業政策局長
 風木 淳 大臣官房審議官(経済産業政策局担当)
 小川 要 経済産業政策局 企業行動課長
 園田 光 経済産業政策局 総務課係長

顧問

清成 忠男 事業構想大学院大学 顧問

委員

粟井 一樹 (株)IHI 常務執行役員 総務部長
 長岡 秋広 アステラス製薬(株) 渉外部 専任理事
 安達 博治 JXTGホールディングス(株) 取締役 常務執行役員
 上田 洋輔 JFEスチール(株) 常務執行役員
 田代 裕美 (株)資生堂 秘書・渉外部長

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
 山口 慶剛 (株)東芝理事 産業政策渉外室長
 石井 直生 トヨタ自動車(株) 常務役員
 石井 裕晶 日産自動車(株) 理事 渉外担当役員
 亀尾 和弘 (株)日立製作所 グローバル渉外統括本部 産業政策本部 担当本部長
 加口 仁 三菱重工業(株) 執行役員グループ 戦略推進室 副室長

委員代理

井上 径一郎 四国電力(株) 東京支社 執行役員支社長
 北村 昌弘 スズキ(株) 東京支店 次長
 梶 達雄 ソニー(株) 渉外・通商部 渉外グループ シニアマネージャー
 高畑 和己 東京ガス(株) 総合企画部 エネルギー・技術グループ マネージャー
 梶谷 俊 東北電力(株) 東京支社 業務課長
 伊藤 潔 三井化学(株) 経営企画部 副部長

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

I. 「Society5.0」の実現に向けた戦略的取組

糟谷経済産業政策局長からは、2018年6月15日に閣議決定された「未来投資戦略2018—『Society 5.0』『データ駆動型社会』への変革—」をテーマに、「Society5.0」の実現に向けた成長戦略の枠組みと内容について、ご講演いただきました。

ご講演では、まず、世界の動向と日本の強み（表1）を踏まえたうえで、持続可能でインクルーシブな経済社会システムである「Society5.0」の実現に向けた戦略的取組を進めていくという日本政府の方針をご説明いただきました（表2）。

表1 世界の動向と日本の強み（糟谷経済産業政策局長ご講演資料より）

世界の動向	
デジタル革命	・世界では、ICT機器の爆発的普及、AI、ビッグデータ、IoTなどの社会実装が進み、社会のあらゆる場面で、 デジタル革命が進展 。
データ・人材の争奪戦	・デジタル時代の価値の源泉である「データ」や、その「データ」と新しい「アイデア」で新たな付加価値を生み出す「人材」を巡る 国際的な争奪戦 が繰り広げられている。
データ覇権主義	・一部の企業や国がデータの 囲い込み や 独占 を図る「 データ覇権主義 」、 寡占化 により、 経済社会システムの健全な発展が阻害 される懸念。
日本の強み	
豊富な「資源」	・日本は、企業の優れた「 技術力 」や大学等の「 研究開発力 」、高い教育水準の下でのポテンシャルの高い「 人材 」層、ものづくりや医療等の「 現場 」から 得られる豊富な「リアルデータ 」。
課題先進国	・日本は、 人口減少 、 少子高齢化 、 エネルギー・環境制約 など、様々な課題に直面する「 課題先進国 」。
新たな価値創造のチャンス	・現場からの豊富な「 リアルデータ 」とAIやロボットなどの「 革新的技術 」の活用によって、 社会課題の解決 を図り、 新たな価値創造 をもたらす大きなチャンス。
優位な立ち位置	・日本は、世界に先駆けて 人口減少に直面 し、 失業問題 といった 社会的摩擦 を引き起こすことなく、AIやロボットなどの「 革新的技術 」の 社会実装が可能 な 優位な立ち位置 。

表2 「Society5.0」の実現に向けた戦略的取組（糟谷経済産業政策局長ご講演資料より）

新たな国民生活や経済社会の姿	・「Society 5.0」で実現できる 新たな国民生活や経済社会の姿 を、できるだけ 具体的に示し、国民の間で共有 。	<p>持続可能でインクルーシブな経済社会システムである「Society 5.0」を実現</p> <p>日本経済の潜在成長率を大幅に引き上げ、国民所得や生活の質、国際競争力を大きく向上</p>
制度・慣行や社会構造の改革	・これまでの 成功体験から決別 した「非連続」な形で、 従来型の制度や社会構造の改革 を一気に進めていく。	
今後、諸外国との競争が激化	・今後、 諸外国 も我が国と同様の社会課題に直面し、社会課題解決への 技術革新、ソリューション提供競争 が 想像を超えるスピードで激化 。	
新たな決意とスピード感	・この数年が我が国にとって 不可逆的岐路 であり、 新たな決意とスピード感 をもって進めていく。	

II. 今後の成長戦略推進の枠組みとフラッグシップ・プロジェクト

続けて、「Society5.0」実現に向けた今後の成長戦略推進の枠組みとして、従来までの審議会ではなく、より現場に近いプレーヤーが参加する産官協議会を設置することをご説明いただきました（表3）。合わせて、産官協議会は、具体的なプロジェクト（「フラッグシップ・プロジェクト」）を実際に動かし、そのプロジェクトがもたらす成果を実社会に周知していくための組織であるというご説明がありました。

表3 今後の成長戦略推進の枠組み （糟谷経済産業政策局長ご講演資料より）

産官協議会

- より「現場」に近いプレーヤーが参加し、官民の叡智を結集。
- 目指すべき経済社会の絵姿を共有しながら、「現場」を変えていくためのプロジェクト（フラッグシップ・プロジェクト）を推進。
- プロジェクトの成果から学ぶ形で「実証による政策形成」を進める。
- このため、重点分野について、「産官協議会」を設置。

「目指すべき経済社会の絵姿」共有

- 2025年までに目指すべき経済社会の絵姿（グランドデザイン）を共有し、その実現に必要な施策等を来夏までにとりまとめる。

変革を牽引する「フラッグシップ・プロジェクト」（FP）の選定・推進

- 重点分野での新たな展開の先陣を切るフラッグシップ・プロジェクト（FP）を選定・推進。
 - ✓ FP2020：2020年頃までのアーリー・ハーベストを実現するFP
 - ✓ FP2025：本格的な社会システムの変革を伴うFP
- 人材・資金面での資源を重点配分して、「現場」を変える好事例を強力に後押し。（直ちに前に進めるべきものは、2019年度予算、税制改正、規制改革に反映。）

なお、フラッグシップ・プロジェクトの内容につきましては、「次世代モビリティ・システムの構築」「次世代ヘルスケア・システムの構築」「エネルギー転換・脱炭素化に向けたイノベーション」「FinTech/キャッシュレス化」「デジタルガバメントの推進」「次世代インフラ・メンテナンス・システム/PPP・PFI手法の導入加速」「農林水産業のスマート化」「まちづくりと公共交通・ICT活用等の連携によるスマートシティ実現」「中小・小規模事業者の生産性革命の更なる強化」の9つの重点分野を挙げたうえで、それぞれご説明いただきました（表4）。

表4 重点分野とフラッグシップ・プロジェクト (糟谷経済産業政策局長ご講演資料より)

<p>■ 次世代モビリティ・システムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇無人自動運転による移動サービスの実現 (2020年) (実証の本格化: 運行事業者との連携、オリパラに向けたインフラ整備等) ◇「自動運転に係る制度整備大綱」に基づく必要な法制度整備の早急な実施 ◇まちづくりと公共交通の連携、新たなモビリティサービスのモデル都市・地域構築
<p>■ 次世代ヘルスケア・システムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇個人の健診・診療・投薬情報を、医療機関等の中で共有するネットワーク構築に係る工程表策定 ◇「認知症の人にやさしい」新製品・サービスを生み出す実証フィールドの整備 ◇服薬指導を含めた「オンラインでの医療」全体の充実に向けた所要の制度的対応
<p>■ エネルギー転換・脱炭素化に向けたイノベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇2050年を見据えたエネルギー制御、蓄電、水素利用等の技術開発、我が国技術・製品の国際展開
<p>■ FinTech/キャッシュレス化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇金融・商取引関連法制の機能別・横断的な法制への見直し ◇QRコードにかかるルール整備等
<p>■ デジタルガバメントの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇デジタルファースト法案の提出 ◇ワンストップ化・ワンスオンリー化の推進 <ul style="list-style-type: none"> - 個人向け: 介護、引越、死亡・相続 等 - 法人向け: 法人設立手続、社会保険・税手続 等 ◇一元的なプロジェクト管理に向けた推進体制の強化 (情報システム関係予算に府省横断的視点を反映等)
<p>■ 次世代インフラ・メンテナンス・システム/PPP・PFI手法の導入加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇建設から維持管理のプロセス全体の3次元データ化 ◇要求水準(性能、コスト等)を国が明示するオープンイノベーションの積極活用 ◇PPP・PFIの重点分野における取組強化
<p>■ 農林水産業のスマート化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇農林水産業のあらゆる現場でデータの活用とAI・ロボット等の社会実装を推進
<p>■ まちづくりと公共交通・ICT活用等の連携によるスマートシティ実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇「コンパクト・プラス・ネットワーク」加速、モデル都市構築
<p>■ 中小・小規模事業者の生産性革命の更なる強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇IT・ロボット導入の強力な推進 ◇経営者保証ガイドラインの一層の浸透・定着

※ご講演では、その他として、スタートアップ企業支援(「J-Startup」)、プラットフォーム規制、規制のサンドボックス制度、外国人材受け入れ制度につきましても、最新の政策動向をご紹介いただきました。

「ディスクロージャーワーキング・グループ報告 —資本市場における好循環の実現に向けて—」について

平成30年7月26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 本部長の小畑良晴委員より「ディスクロージャーワーキング・グループ報告—資本市場における好循環の実現に向けて—」についてのご説明がありました。

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



写真左より、川田委員長、坂本課長



小畑委員

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

坂本 里和 経済産業政策局 産業組織課 課長
 町井 弘明 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
 横井 勇一 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
 大草 康平 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
 黒木 麻里 経済産業政策局 産業組織課 係長

出席委員

野崎 郷 アステラス製薬(株) 法務部長
 山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長
 細野 秀一 中部電力(株) 執行役員 法務室長
 佐成 実 東京ガス(株) 執行役員(ガバナンス担当)
 二階堂宏樹 東北電力(株) 執行役員 ビジネスサポート本部 総務部長
 小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長
 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

代理出席

林 剛史 四国電力(株) 総務部 リーダー
 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
 前田 英伸 新日鐵住金(株) 法務部 法務企画室 主査
 土屋 哲夫 損害保険ジャパン日本興亜(株) 経理部 担当部長
 須藤 充教 トヨタ自動車(株) 法務部 グループ長
 香渡 めい (株)日立製作所 法務本部
 水口 恭子 富士通(株) 法務・コンプライアンス・知的財産本部長
 土井 浩嗣 三菱重工業(株) 総務法務部 管理グループ 主席チーム統括
 中尾智三郎 三菱商事(株) 法務部 部長代行

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

※当日は小畑委員から①「ディスクロージャーワーキング・グループ報告—資本市場における好循環の実現に向けて—」、②「監査基準の改訂に関する意見書」、③「政策保有株式に係る開示のイメージ」について説明があった。ここでは①についての説明資料を紹介する。

本年6月28日に公表された金融庁金融審議会の「ディスクロージャーワーキング・グループ報告—資本市場における好循環の実現に向けて—」の内容は以下の通りである。同報告を受け、政府では、2019年3月期以降の有価証券報告書の記載内容を定める内閣府令（開示府令）の見直しや企業情報開示の充実を促すプリンシプルベースのガイダンスの策定に向けた検討を進める予定である。

企業におかれては、これらの動きに注視する必要がある。

I. 「財務情報」及び「記述情報（非財務情報）」

1. 基本的な考え方

財務情報及び記述情報の開示は、投資家による適切な投資判断を可能とし、投資家と企業の建設的な対話を促進することにより、企業の経営の質を高め、企業が持続的に企業価値を向上させる観点から重要である。

このうち、記述情報は、企業の財務状況とその変化、事業の結果を理解するために必要な情報であり、①投資家が経営者の視点から企業を理解するための情報を提供し、②財務情報全体を分析するための文脈を提供するとともに、③企業収益やキャッシュ・フローの性質やそれらを生み出す基盤についての情報提供を通じ将来の業績の確度を判断する上で重要とされている。このため、投資判断に必要と考えられる記述情報が、有価証券報告書において、適切に開示されることが重要である。

こうした記述情報の充実を通じ、企業に対する投資家の理解が深まることで、中長期的な企業価値向上に向けた投資家と企業との対話が、企業に「気づき」をもたらすなど、より実効的なものとなっていくことが期待される。

2. 経営戦略・ビジネスモデル

経営方針、経営環境及び対処すべき課題等の開示を行うに当たっては、企業の目的と経営戦略、ビジネスモデルについて、取締役・経営陣が積極的に自らコミットしてその見解を示すことが必要である。また、投資家が適切に理解することができるよう経営戦略の実施状況や今後の課題もしっかりと示しながら、MD&AやKPI、リスク情報とも関連付けて、より具体的に充実した説明がなされるべきである。

企業の目的と経営戦略の説明について、企業構造、事業を行っている市場、市場との関係性等とも関連付けながら企業の事業計画・方針を明確に説明し、経営戦略が目的を達成する上で適切であるかどうかの判断や、企業の成長、業績、財政状態、将来の見込みの評価に資するような情報が提供されるようにすべきである。

ビジネスモデルについても、同様に、企業がどのように事業を行い、どのように中長期的な価値創造に取り組んでいるのかを明確にするとともに、企業の目的や経営戦略と関連付けて説明し、投資家による経営戦略の適切性や実現可能性の考察にも資するものとすべきである。

3. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (MD&A: Management Discussion and Analysis)

MD&Aは、経営者視点からの情報を提供し、投資家の企業に対する理解を深めるための、経営の根幹に関わる、経営者の認識が問われる情報であることから、経営のトップレベルが早期から関与し、経営者としての説明責任を果たしていくことが求められる。

このうち、セグメント分析に際しては、経営管理と同じセグメントに基づいて、セグメントごとの資本効率も含め、セグメントの状況がより明確に理解できるような情報が開示されることが必要である。

資本の財源及びキャッシュ・フローに関する情報については、投資判断に不可欠な情報であり、どこからどのように資本やキャッシュを調達しているのか、経営戦略の遂行上、調達した資本やキャッシュをどのように設備投資や研究開発に振り分けていくのか、といった情報がより実効的に開示されるべきである。

同様に、会計上の見積り・仮定は、投資判断・経営判断に直結するものであり、経営陣の関与の下、より充実した開示が行われるべきである。

4. リスク情報

経営者視点からみたリスクの重要度の順に、発生可能性や時期・事業に与える影響・リスクへの対応策等を含め、企業固有の事情に応じたより実効的なリスク情報の開示を促していく必要がある。

5. その他

(1) 人的情報等

近年、企業のガバナンス強化に向けた取組みの進展や社会・環境問題への関心が高まる中、人的情報やいわゆるESG情報への関心が高まっている。各企業が、投資判断や対話における必要性に応じ、法定・任意開示でより充実した情報を適切に開示することが求められると考えられる。

(2) 重要な契約

投資家の投資判断や対話において重要であると考えられる契約の内容について、海外の実態を把握しながら、各企業により適切な開示を行うよう促していくことが求められる。

(3) 分かりやすい開示

諸外国の取組みも参考に、各企業が、法定開示書類等において、投資家にとって重要な情報を十分かつ正確に、また適時に分かりやすく提供するため、更なる取組みが行われていくべきである。

II. 建設的な対話の促進に向けたガバナンス情報の提供

1. 基本的な考え方

資本市場の機能を強化し、国民の安定的な資産形成を実現する観点から、政府においてはコーポレートガバナンス改革に取り組んでおり、2017年5月にはスチュワードシップ・コードの改訂、本年6月にはコーポレートガバナンス・コードの改訂及び「投資家と企業の対話ガイドライン」の策定が行われた。

こうした取組みを受け、投資家と企業との対話をより建設的で実効的なものとしていく観点から、より充実したガバナンス情報が提供されるとともに、提供方法が改善されることが求められる。

2. 役員報酬に係る情報

経営陣の報酬内容・報酬体系と経営戦略や中長期的な企業価値向上との結び付きを検証できるよう、役員報酬プログラムの開示において、固定報酬、短期の業績連動報酬（賞与）、中長期の業績連動報酬（ストックオプション等）それぞれの算定方法や固定報酬と短期・中長期の業績連動報酬の支給割合、役職ごとの支給額についての考え方を定めている場合にはその内容など、報酬の決定・支給の方法やこれらに関する考え方を具体的に分かりやすく記載することを求めるべきである。また、役員報酬の算定方法にKPI等の指標が関連付けられている場合には、その指標と指標の選定理由、業績連動報酬への反映方法や、報酬総額等を決議した株主総会の年月日等についても記載されるべきである。

また、トータルシェアホルダーリターンなどとも関連付けながら報酬プログラムに基づく報酬実績について、当期の報酬額に決定した理由、当期のKPIの目標値と実際の達成度、固定報酬と業績連動報酬の支給割合を定めていない場合には当期の支給割合の実績、役職ごとに支給された報酬の状況等が開示されるべきである。

さらに、報酬決定プロセスの客観性・透明性のチェックを可能とするため、算定方法の決定権者、その権限や裁量の範囲、報酬委員会がある場合にはその位置付け・構成メンバー等の情報とともに、その実効性を確認できるよう、取締役会・報酬委員会の具体的活動内容などについても開示を求めるべきである。

役員報酬プログラムの内容の開示の充実を図り、その上で、報酬内容と経営戦略等との整合性の検証の進展や、我が国における役員報酬額の水準の変化等を踏まえながら、必要に応じて個別開示のあり方について検討すべきである。

3. 政策保有株式

政策保有株式の保有意義・効果について様々な見方がある中、資本コストをかけリスクをとって株式を保有する以上、政策保有に関する方針、目的や効果は具体的かつ十分に説明されるべきである。また、政策保有株式の保有について、その合理性を検証する方法や取締役会等における議論の状況について開示を求めるべきである。

さらに、個別の政策保有株式の保有目的・効果について、提出会社の戦略、事業内容及びセグメントと関連付け、定量的な効果（記載できない場合には、その旨と保有の合理性の検証方法）も含めてより具体的に記載することを求めるべきである。

コーポレートガバナンス改革の進展に伴い、経営者の資本効率に対する認識に係る投資家の関心が高まっていること等を踏まえれば、以下の開示の充実を図るべきである。

- 開示基準に満たない銘柄も含め、売却したり、買い増した政策保有株式について、減少・増加の銘柄数、売却・買い増した株式それぞれの合計金額、買い増しの理由等の記載を求める。
- 開示対象となる銘柄数を増やすべきであるとの意見を踏まえ、開示対象を拡大する。
- 政策保有目的と思われる株式保有が純投資に区分されているケースがあるとの指摘があることから、純投資と政策投資の区分の基準や考え方の明確な説明を求める。
- 純投資の対象である株式等についても、重要性を考慮しつつ、一定の開示を求める。

また、提出会社が政策保有株式として株式を保有している相手方が、当該提出会社の株主となっている場合には、実務にも配慮しながら、当該相手方に保有されている株式について記載を求めることが考えられる。

4. その他のガバナンス情報の充実と提供

現状、「役員の状況」は、「コーポレート・ガバナンスの状況等」と別項目とされているが、ガバナンス情報の総覧性を高める観点から、「コーポレート・ガバナンスの状況等」の中に整理すべきである。

企業統治の体制の「概要」については、ガバナンス情報の充実を図る観点から、提出企業の機関設計に応じ、取締役会や委員会等の構成（名称、人数、メンバー、社内・社外役員の別、委員長の属性等）、委員会等の設置目的、権限等を記載すべきである。

また、議論の内容を含む取締役会や委員会等の活動状況については、具体的な活動状況の記載を求めるべきであるが、この際、

- 監査役会等については、監査役会等の活動の実効性を判断する観点から有価証券報告書においてその活動状況の記載を求めるとともに（後述「III.1.会計監査に関する情報」を参照）、
- 取締役会や委員会等（監査委員会及び監査等委員会を除く）については、企業間で相当のバラつきがあると見込まれ、まずはコーポレート・ガバナンス報告書における記載の充実を促すことが考えられる。

Ⅲ. 提供情報の信頼性・適時性の確保

1. 会計監査に関する情報

会計監査に関する情報の充実に向け、企業が適正な監査の確保に向けて監査人とどのような取組みを行っているかに加え、米英において開示が求められている、監査役会等による監査人の選任・再任の方針及び理由並びに監査人監査の評価、監査人の継続監査期間、監査業務と非監査業務に区分したネットワークベースの報酬額・業務内容が、我が国でも開示されるべきである。

その際、監査業務と非監査業務に区分したネットワークベースの報酬額・業務内容については、企業側の負担も勘案し、重要性も考慮しながら記載すべきである。

また、有価証券報告書における総覧性の向上の観点から、会社法上開示されている、監査人の解任・不再任の方針、監査役会等が監査報酬額に同意した理由、監査人の業務停止処分に係る事項について、

有価証券報告書でも開示されるべきである。

さらに、上記の会計監査に関する情報に併せて、有価証券報告書に監査役会等の活動の実効性の判断のために必要とされる監査役会等の活動状況（監査役会等の開催頻度・主な検討事項、個々の監査役等の出席状況、常勤監査役の活動等）の開示を求めるべきである。

2. 開示書類の提供の時期

(1) 年度開示

有価証券報告書の株主総会前提出については、2009年6月の金融審議会金融分科会報告を踏まえた内閣府令の改正により可能となった。株主総会前に有価証券報告書を提出した企業においては、株主や投資家からの評価が高まるなどの効果が認識されており、このような認識の浸透等を通じて、有価証券報告書の株主総会前提出が拡大していくことが望ましいと考えられる。

(2) 重要情報の公表タイミング

上場企業の株価に影響を与える重要な情報については、適時に公表することが求められているところ、各企業においては、我が国の投資家に、適時に情報を入手し、分析し、必要に応じて企業とのコミュニケーションを通じて、我が国の資本市場で取引したいとするニーズがあることを踏まえ、重要な情報のより速やかな公表に向けた取組みが進められるべきである。

(3) 四半期開示

現時点において四半期開示制度を見直すことは行わず、今後、四半期決算短信の開示の自由度を高めるなどの取組みを進めるとともに、引き続き、我が国における財務・非財務情報の開示の状況や適時な企業情報の開示の充分性、海外動向などを注視し、必要に応じてそのあり方を検討していくことが考えられる。

(4) 沈黙期間

沈黙期間や決算期末については、海外の実務等を踏まえ、企業において沈黙期間の短縮や沈黙期間中の対話への更なる積極的な対応が行われるとともに、アナリストにおいても決算以外の情報についての企業との対話が適切に実施されるよう関係者への理解の浸透を図るべきである。

IV. その他

1. ITを活用した情報提供、EDINET等

EDINETについては、2001年の導入以降、企業や情報利用者において情報提供・利用のインフラとして定着しているが、情報通信技術の進展等により情報の流通経路が多様化し、IT活用が更に進んでいる。このため、利便性向上の観点から、タブレット端末等での閲覧に対応すべきである。また、金融商品取引法上の開示書類の縦覧期間の延長について、延長のニーズや便益とコストとのバランスなどを踏まえ、今後、検討していくことが考えられる。

2. 英文による情報提供

英文による情報提供について、以下の取組みを実施すべきである。

- EDINET上の情報について、財務諸表本表や提出書類の見出しの英文化など、システム上で一定程度英訳を進める。
- 企業における有価証券報告書の英訳を慫慂するために、金融庁のウェブサイトでは有価証券報告書の英訳を実施している企業の一覧を公表することや海外投資家の要望の強い政策保有株式について自社のウェブサイトにおいて英訳して公表することを促す。
- 既に企業が任意に有価証券報告書を英訳している場合にはその結果を活用するために、英訳された有価証券報告書をEDINETの英語サイトに掲載することを可能とする。

CGS(コーポレート・ガバナンス・システム)ガイドラインの改訂案について

平成 30 年 9 月 7 日（金）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 坂本里和課長より「CGS（コーポレート・ガバナンス・システム）ガイドラインの改訂案」についてのご説明がありました。

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



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
 町井 弘明 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
 大草 康平 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
 樋口 周一 経済産業政策局 産業組織課 係長

出席委員

山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長
 細野 秀一 中部電力(株) 法務部長
 小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長
 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

代理出席

国井 厚志 アステラス製薬(株) 法務部 専任理事
 牧野 さゆり (株)資生堂 リーガル・ガバナンス部 グループマネージャー
 高橋 彩子 SOMPOホールディングス(株) 法務部 特命課長
 林 剛史 四国電力(株) 総務部 リーダー
 前田 英伸 新日鐵住金(株) 法務部 法務企画室 主査
 川村 泰一 東レ(株) 法務部長
 峯澤 幸久 トヨタ自動車(株) 法務部 国内法務室長
 青木 智史 日産自動車(株) 法務室
 水口 恭子 富士通(株) 法務部・コンプライアンス・知的財産本部長
 鈴木 雄大 三井化学(株) 総務・法務部 商事法務チームリーダー

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

I. CGSガイドラインの主な改訂点 (案)

	主な改訂点	関連する中間整理の提言
本文	企業の多様性に応じた取組の在り方 - グローバル展開の進んだ大規模・多角化企業、オーナー企業、新興・中堅企業を例として、その特性に応じて求められる取組の在り方について追記	2.CGSガイドラインの対象(ターゲット)
	取締役会議長 - 取締役会議長の役割等を踏まえて、取締役会の監督機能を重視する企業において社外取締役などの非業務執行取締役が取締役会議長を務めることの意義や、そのための環境整備等について追記	7.取締役会 —取締役会議長
	委員会の実効性評価 - 取締役会と委員会とが一体として実効的に機能しているかについても、取締役会の実効性評価の一環として評価を行うことが有益である旨を追記	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —委員会の実効性評価
	社外取締役の人材市場の拡充 - 経営経験者、現経営陣が他社の社外取締役を引き受けることの意義について追記	3.社外取締役の活用 —社外取締役の人材プールの拡充
	社長・CEOの指名と後継者計画 - 社長・CEOの指名と後継者計画の重要性、客観性・透明性を確保する意義、社内者と社外者の役割分担など、後継者計画に関する総論部分を記載	5.社長・CEO等の指名・後継者計画
	ダイバーシティ - 取締役会のダイバーシティの要素として、ジェンダーや国際性を例示	7.取締役会 —取締役会の多様性
	指名委員会と報酬委員会の連携 - 社長・CEOの選解任の実効性向上や効率的な委員会運営の観点から、指名委員会と報酬委員会との連携を図ることが有効である旨を追記	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —審議事項や審議対象等に応じた委員会のあり方
	相談役・顧問制度に関する情報発信 - 東証のコーポレートガバナンス報告書を利用して積極的に情報発信を行うことが期待される旨を追記	—
別紙2	ダイバーシティ - 取締役のダイバーシティの要素として、ジェンダーや国際性を例示	7.取締役会 —取締役会の多様性
	社外取締役に求める資質・背景 - 取締役会・社外取締役に総体(集合体)として捉え、全体として必要な資質・背景を備えさせる観点と、企業経営に対して複合的・多様な視点を有する構成とする観点を追記	3.社外取締役の活用 —社外取締役に求められるリテラシー及び資質の確保
	社外取締役に求める資質・背景 - 社外取締役の資質について、ミニマム・スタンダードとして最低限のリテラシーが求められる旨を追記	3.社外取締役の活用 —社外取締役に求められるリテラシー及び資質の確保
	社外取締役候補者の適格性 - 社外取締役が実質的な役割・機能を果たす上でのアベイラビリティやコミットメントの重要性と、本業や兼職状況の確認等について追記	3.社外取締役の活用 —社外取締役に求められるリテラシー及び資質の確保
	社外取締役の再任上限 - 再任上限を設定することの意義について追記	3.社外取締役の活用 —社外取締役の在任期間の上限の設定等
	社外取締役の再任基準 - 社外取締役の質の担保と、社外取締役の独立性・監督の実効性の確保の観点から、社外取締役の再任基準の設定を検討すべき旨を追記	3.社外取締役の活用 —社外取締役の選任・再任プロセスの明確化

主な改訂点		関連する中間整理の提言
別紙 3	指名委員会と報酬委員会の連携 - 社長・CEOの指名と報酬決定は業績評価等共通する部分が多いことから、指名委員会と報酬委員会との連携を図ることが有効である旨を追記	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —審議事項や審議対象等に応じた委員会のあり方
	報酬委員会において議論すべき事項 - 適切なインセンティブ付与や優秀な人材確保の観点から、報酬委員会において議論すべき事項について追記	6.経営陣幹部の報酬・業績評価等
	委員会の構成 - 社外者の委員としては社外取締役が原則であり社外監査役の活用は補完的なものである点を明確化するとともに、外部有識者（専門家）に関する課題を追記 - 委員会の構成について、①社外役員が少なくとも過半数であるか、または、②社外役員とそれ以外の委員が同数であって委員長が社外役員であることを検討すべき旨を追記	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —社外者委員の範囲
	委員会の構成・運営の在り方 - 諮問対象者・諮問事項や企業の置かれた状況に応じて、望ましい委員会の構成や運営の在り方は異なり得る旨を追記	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —審議事項や審議対象等に応じた委員会のあり方
	委員会の実効性評価 - 取締役会と委員会とが一体として実効的に機能しているかについても、取締役会の実効性評価の一環として評価を行うことが有益である旨を追記	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —委員会の実効性評価
別紙 4 (新設)	社長・CEOの後継者計画 - 社長・CEOの後継者計画に取り組もうとする企業が参照できるベストプラクティスや考え方を整理し、先進的な企業における取組例を紹介	5.社長・CEO等の指名・後継者計画



平成31年度税制改正に関する経済産業省要望案について

税制委員会は、平成30年8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）の司会進行により開催されました。経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 小川要課長から「平成31年度税制改正に関する経済産業省要望案」についてご説明があり、参加者による活発な意見交換が行われました。本項では、小川課長のご説明内容の要旨を掲載いたします。



写真左から、合間委員長、小川課長



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

小川 要 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
 橋本 定和 経済産業政策局 企業行動課 課長補佐
 下平 隼道 経済産業政策局 企業行動課 税制三係長

委員

亀井 秀次 (一財)エンジニアリング協会 総務部長
 菖蒲 静夫 キヤノン(株) 理事 経理本部 税務担当 上席
 若尾 英之 コスモエネルギーホールディングス(株) 経理部長
 須藤 幸郎 石油連盟 企画部長 兼 企画グループ長
 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 統括部長

児美川吉朗 東京ガス(株) 経理部長
 井上 英雄 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 (一財)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長
 清矢 祐司 (一財)日本貿易会 政策業務第一グループ長
 坂本 隼人 パナソニック(株) 経理・財務部 主幹
 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

松尾 耕造 住友化学(株) 経理部 PJ支援・税務チームリーダー
 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
 内山 伸之 日本電気(株) 経理本部主計室 マネージャー

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

平成31年度税制改正に関する経済産業省要望の方向性

小川課長からは、貿易摩擦の激化等、今後の世界経済の動向を念頭に置きつつ、経済産業省が平成31年度税制改正で要望を検討している主要項目についてご説明いただきました。

具体的には、①地域経済の活性化、中小企業・小規模事業者の生産性向上、②車体課税の抜本的見直し（ユーザー負担の軽減等に向けた見直し）、③生産性革命の実現に向けたイノベーションの促進、④グローバル化に対応した競争環境の整備、という4つの主要項目についてご説明いただきました。（詳細につきましては、以下の「【参考】平成31年度税制改正に関する経済産業省要望のポイント」をご参照ください。）

【参考】平成31年度税制改正に関する経済産業省要望のポイント

1. 地域経済の活性化、中小企業・小規模事業者の生産性向上

(1) 地域経済を牽引する中核企業の先進的な設備投資の促進

- 地域経済の更なる活性化を図るため、賃上げ等を実現しつつ、地域経済を牽引する企業について、税額控除の控除率（機械装置等4%建物等2%）や控除上限（法人税額の20%）を引き上げるなど、地域未来投資促進税制を延長・強化する。

(2) 中小企業・小規模事業者の事業承継の促進

- 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、個人事業者の事業承継を促すため、事業に用いる資産（土地、建物、機械等）の承継を円滑化するための措置を講ずる。併せて、中小企業のM&A（親族外承継）を円滑化するための措置を講ずる。

(3) 中小企業・小規模事業者の設備投資活性化、研究開発支援、経営基盤の強化

- 中小企業・小規模事業者の生産性向上に向けた設備投資を後押しするため、働き方改革の実現に向けた取組を支援する観点等も踏まえつつ、中小企業経営強化税制の措置（即時償却又は税額控除）を延長・強化する。併せて、中小企業投資促進税制、商業・サービス業・農林水産業活性化税制を延長・拡充する。
- 中小企業の研究開発を支援するため、中小企業技術基盤強化税制を延長する。
- 中小企業軽減税率（法人税を所得800万円まで、本則19%から15%に軽減）を延長する。

2. 車体課税の抜本的見直し（ユーザー負担の軽減等に向けた見直し）

- 自動車は、重要な生活の足であるとともに、経済・雇用面で幅広い波及効果を有する日本経済の牽引役（出荷額約57兆円、雇用約540万人）。国内外の市場環境が厳しさを増し、通商関係の先行きが不透明な中、仮に自動車販売が縮小するとすれば、地域の経済・雇用ひいては日本経済全体に甚大な影響。持続可能な市場環境の実現に向け、税制面でも強力な後押しが不可欠。
- このため、一昨年の大綱等を踏まえ、ユーザー負担の軽減や簡素化等の観点から、自動車税の税率引下げをはじめ、自動車重量税の「当分の間税率」の廃止等の車体課税の抜本的な見直しを実現する。また、エコカー減税及びグリーン化特例の延長を行う。
- 加えて、来年10月の消費税率引き上げ時に、駆け込み需要とその反動減を生じさせることがないように、耐久消費財である自動車の需要の平準化を図るべく、取得段階のユーザー負担の軽減に向けた必要な対応を検討し、措置を講ずる。

3. 生産性革命の実現に向けたイノベーションの促進

(1) イノベーションの更なる創出に向けた研究開発税制の強化

- イノベーション創出の鍵となる研究開発投資を更に拡大するため、税額控除の上限（法人税額の25%）等について必要な検討を行い、研究開発投資の増加インセンティブがより強く働く制度とする。
- 果敢な挑戦によりイノベーション創出の担い手として期待されるベンチャー等との共同研究における控除率（研究費の20%）の引上げ等を行う。

(2) ベンチャーの資金調達、人材確保の円滑化

- 有望な地域発ベンチャーの成長を加速させるため、ベンチャー投資促進税制について、支援対象を拡大するなどの見直しを行い、延長する。
- 国内外の高度・専門人材が、兼業・副業等の多様な働き方を通じて、ベンチャー企業で活躍できるよう、ストックオプション税制の適用対象者（取締役及び従業員）の拡大、行使限度額（年間1200万円）の引上げ等を行う。
- 急速に成長するベンチャー企業について、法人税負担を軽減するため、繰越欠損金の使用制限を緩和する（新設法人特例（設立後7年）の適用期間延長）。

4. グローバル化に対応した競争環境の整備

(1) 日本企業の状況を踏まえた国際課税の見直し

- 多国籍企業の租税回避に効果的に対応するための国際的取組（BEPSプロジェクト）を踏まえた、過大支払利子税制、移転価格税制等の見直しに当たっては、課税逃れを的確に防止しつつも、日本企業に過度な負担となり、国際競争力の低下を招くことがないように、合理的で簡素な制度とする。
- 外国子会社合算税制について、米国の税制改正等を踏まえ、ビジネス実態を考慮した上で、企業活動の足かせとならないよう、所要の措置を講ずる。

(2) 電気・ガス供給業に対する収入金課税の見直し

- 昨年の大綱を踏まえ、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する。

(3) 資源開発促進税制の延長等

- 石油・天然ガス、金属鉱物資源等の安定供給を確保するため、減耗控除制度の延長・拡充を行い、出資比率が低くとも、リスクを取って鉱山経営を行い、我が国への資源確保に寄与する事業者を支援対象に追加する。

出典：経済産業省HP「平成31年度経済産業省税制改正要望について」

(http://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei_fy2019/zeisei_r/pdf/1_01.pdf)

2018年版ものづくり白書「概要」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30年6月28日（木）に「2018年版ものづくり白書「概要」について」をテーマとして、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 徳増伸二氏をお迎えし開催致しました。

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



写真左から、徳増室長、渡壁委員長



委員会の様子

委員名簿

委員長

渡壁 誠 日本電気(株) 常務理事

講師

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長

ご出席者

和田 季也 (株)IHI 総務部 渉外グループ 部長
 鈴木 久人 川崎重工業(株) 企画本部 事業企画部 副部長
 葛山 栄亮 キヤノン(株) 企画本部 経営調査部 部長
 新濱 功啓 大阪ガス(株) 東京支社 支社長
 塩田 実 JFEスチール(株) 総務部 総務室長
 笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
 梶 達雄 ソニー(株) 渉外・通商部 シニアマネジャー

足立 尚人 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 担当部長
 菊池 晃 タイキン工業(株) 東京支社 渉外室
 子安 信彦 (株)東芝産業政策渉外室 官公庁担当グループ長
 山田 俊宏 東レ(株) 経営企画室・担当部長
 野一色 守 トヨタ自動車(株) 渉外部 渉外室 産業政策グループ長
 米本 雅樹 (公財)日本生産性本部 コンサルティング部
 伊藤 大貴 (公財)日本生産性本部 コンサルティング部
 近田 高志 (一社)日本能率協会 KAICA研究所 所長
 成富 一仁 (一社)日本能率協会 産業振興センター
 野中 沙紀 (一社)日本能率協会 経営計画センター
 清矢 祐司 (一社)日本貿易会 政策業務第一グループ長
 森 栄信 パナソニック(株) 渉外本部 渉外部 政策調査課 課長
 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

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体五十音順 敬称略)

I. 2018年版ものづくり白書の構成

大規模な環境変化 ⇒ 経営者が共通認識として持つべき危機感

- ① 人材の量的不足に加え質的な抜本変化に対応できていないおそれ (例: 人材スキル変化、デジタル人材不足、システム思考)
- ② 従来「強み」と考えてきたものが、変革の足かせになるおそれ (例: すり合わせ重視、取引先の意向偏重、品質への過信)
- ③ 経済社会のデジタル化等の大変革期を経営者が認識できていないおそれ (例: ITブーム再来との誤解、足元での好調な受注)
- ④ 非連続的な変革が必要であることを認識できていないおそれ (例: 自前主義の限界、ボトムアップ経営依存)

上記危機感を共有した上で、
取組が必要な主要課題

主要課題

課題①: 深刻化する**人手不足の中での現場力の維持・強化、デジタル人材等の人材育成・確保の必要性**

課題②: 「モノ」の生産という意味での競争力の源泉が相対化、「モノ」から「サービス・ソリューション」への付加価値が移行。
新たな環境変化に対応した付加価値獲得の必要性

今こそ、**経営主導**で、先進ツール等の利活用や変革期に必要な人材の育成・確保を通して対応を推進

課題に対する対応の方向性

対応策①: 現場力の維持・強化、デジタル人材等の人材育成対策

- 質の高いデータや属人的な知見をデジタルアセット化する新たな「現場力」の再構築や、品質保証体制の強化に向け組織として品質担保される仕組みの構築の必要性等を先進事例を交えて論じる。
- 人材育成の取組の成果の有無と、労働生産性や人材確保との関係性等を分析し、IT人材を含む労働生産性の向上に向けた人材育成の必要性とその推進に向けた施策を論じる。
- デジタル時代、特にAIの活用・普及などを念頭に、①高度技術人材や優れた若手研究者の育成、小中高での理数教育やプログラミング教育による底上げ、②AI等の先端的研究開発の推進の必要性を分析して論じる。

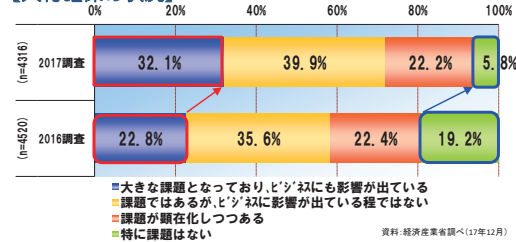
対応策②: 新たな環境変化に対応した付加価値向上

- Connected Industries推進の重要性を、先進事例の取組紹介に加え、取組にあたっての共通課題であるサイバーセキュリティ対策やシステム思考の重要性等とともに論じる。

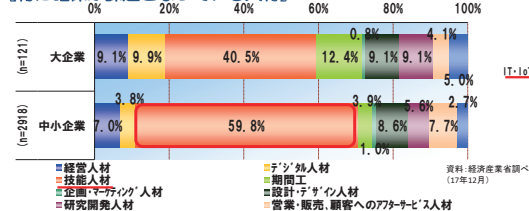
II. 人材確保の状況と人材確保対策の取組

- ・ **人材確保**については、**課題が昨年からさらに顕在化**。「特に課題はない」とする回答が大幅減少の一方、「ビジネスにも影響が出ている」との回答が大幅増加。特に「**技能人材**」の確保に課題。
- ・ **人材確保対策**について、現在は「**新規採用**」に固執する傾向が見られるが、現在から今後の変化に着目すると、「**自動機やロボット等の導入による自動化・省人化**」や「**IT・IoT・AI等の活用による合理化**」が大幅に増加し、人材確保に課題のある企業ほどこれらの取組を重視。また、**人事制度の抜本的な見直しや待遇の強化等の項目も増加が顕著**。

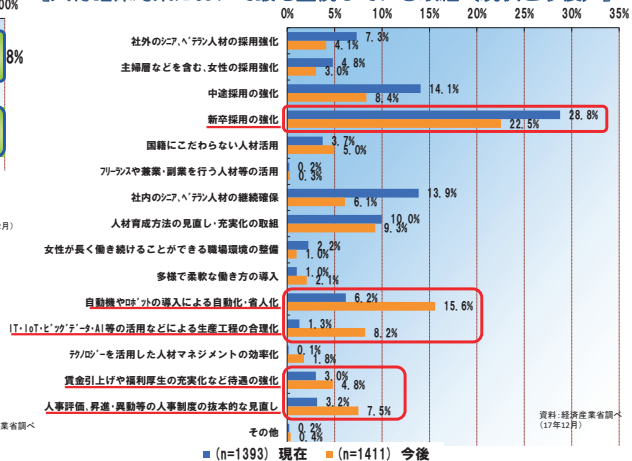
【人材確保の状況】



【特に確保が課題となっている人材】



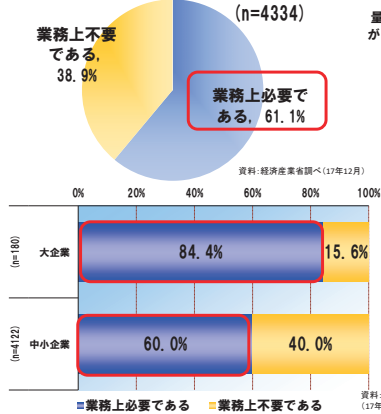
【人材確保対策において最も重視している取組（現状と今後）】



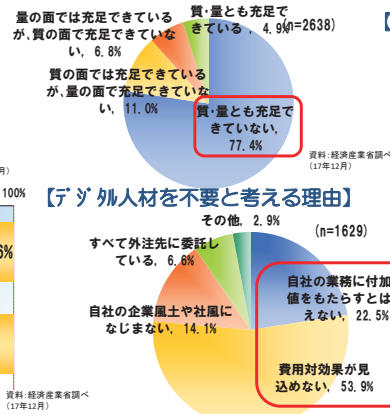
Ⅲ. デジタル人材（※）の業務上の必要性、充足状況等

- デジタル人材が必要と考える企業は全体の約6割。大企業・中小企業で約25%の開きがある。
- その充足状況は、「質・量とも充足できていない」が全体の3/4。質・量両面から不足感が強い。
- 不要と考える理由は、「費用対効果が見込めない」「自社の業務に付加価値をもたらすとは思えない」という回答が大半であり、メリットの理解促進が鍵。
- デジタル・IT責任者が頻繁に経営参画する割合は半数を割っており、経営層のコミットが課題。

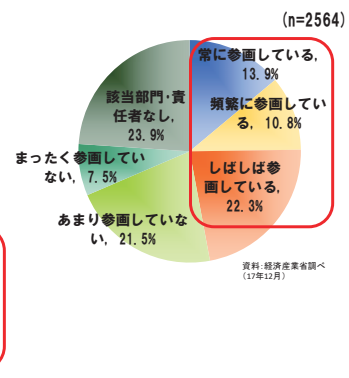
【デジタル人材の業務上の必要性】



【デジタル人材の充足状況】



【デジタル・IT関連部門責任者の経営参画】

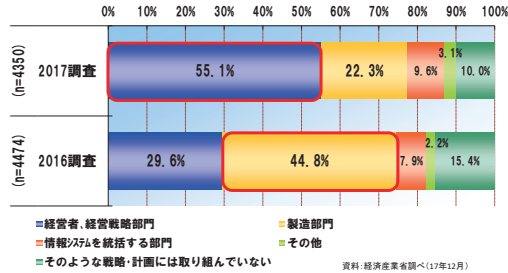


(※)本アンケート調査では、デジタル人材とはIT・IoT・AIをツールとして様々な場面で使いこなせる人材、あるいは、デジタルデータを使いこなせる人材(データサイエンティストなど)、IT・IoT・AIをいこなすためのシステム設計などを手がける人材を指す。

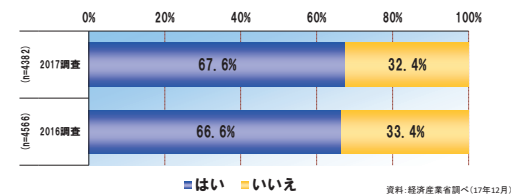
Ⅳ. データの利活用を手動する部門、生産プロセス等のデータの収集・活用の状況

- 付加価値の源泉となるデータの利活用が現場マターから経営マターに移り、経営上の重要な課題であるとの意識が高まる一方で、実際の利活用状況に本格的な変化は起きていない。データ利活用をビジネスモデル変革に結び付けるためにも、経営主導による具体的な行動が重要。

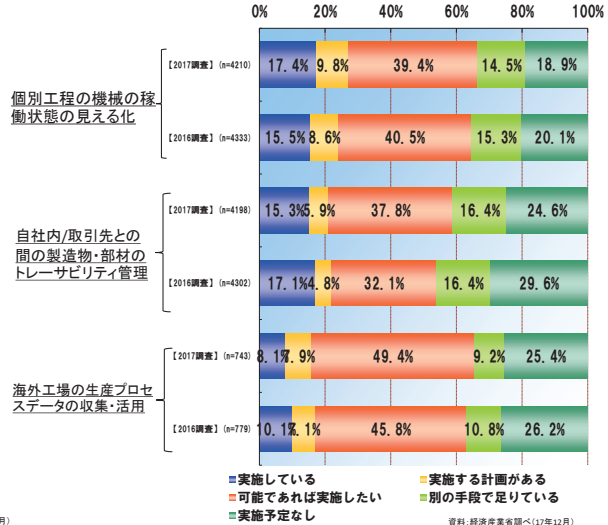
【データの収集・利活用にかかる戦略・計画を主導する部門】



【国内工場では何らかのデータ収集を行っているか】

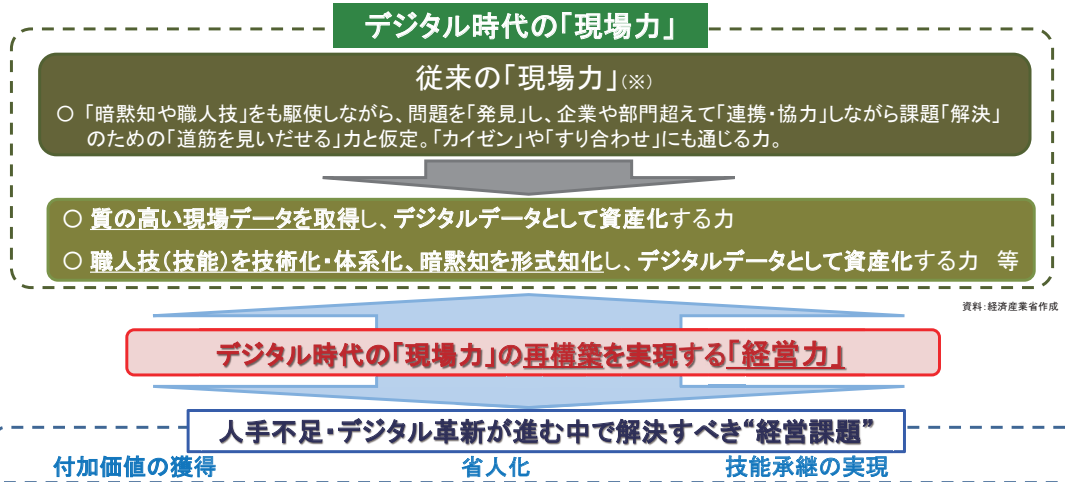


【収集データの「見える化」や生産プロセスの改善・向上等への活用】



V. 人手不足・デジタル革新が進む中で、「現場力」を再構築する「経営力」の重要性

- 現場の**人材不足が深刻化**する中、これまで技能人材等が属人的に有してきた知見を、**組織の共有知として活用できる仕組みづくりが鍵**。そのため、デジタル時代の「現場力」には、現場から得られる**質の高いデータ**や、技能人材等の**属人的な知見をデジタル化・体系化**して、**組織として資産化する力**等が求められている。
- その際、個別現場が主導する部分最適化を目指すのではなく、**重要な経営課題**と捉えて経営側がコミットし、バリューチェーン全体での**全体最適化**を図った構築が重要。その実現には的確な**「経営力」**の発揮が鍵。



※昨年の白書における「現場力として重視するもの」に関するアンケート結果等を基に作成。なお、人が介在して活動が行われる全てが現場になり「現場力」は生産現場に限定されないため、企業活動の中で幅広く捉える必要がある。従って、一義的に定義することは困難であることに留意。

VI. デジタル革新が進む中での製造の現場力を支える品質管理等の在り方

- 製造業の**品質保証体制の強化が急務**となっている。**組織として品質が担保される仕組みを経営者主導で構築することが重要**。
- 具体的には、
 - ① Connected Industriesの推進による、うそのつけない仕組みやトレーサビリティの確保等の構築
 - ② 品質担当役員の設置等のガバナンスの実効性向上 等が鍵。
- そうした中、現在、**出荷前の検査状況のデータ化・検査工程の自動化を実施中の企業の割合は9.0%**。他方、**多くの企業が「可能であれば実施したい」と回答**。**経営者に対する先進事例の共有等で後押し**。

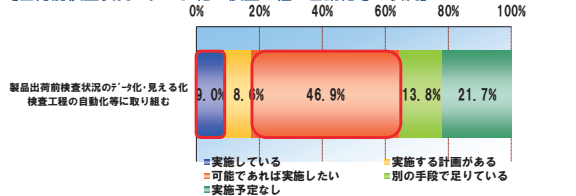
【コラム】経営主導によるガバナンス強化の実施例

コマツ 東京都、建設機械製造・運用
品質と信頼性による企業価値の最大化を目指して、同社では、年2回ほど、社長自らが世界中の事業所を巡回し、「SLQDC」の重要性を徹底する取組を実施。「SLQDC」とは、安全・健康(Safety)、法律遵守(Law)、品質(Quality)、納期(Delivery)、コスト(Cost)という優先順位でのづくりを実施する考え方。経営トップ自らがコストよりも安全、法の遵守や品質が優先であることを現場の作業員に直接伝達する形で、品質を組織として保証する体制を構築している例。

【コラム】中小企業における検査データの見える化・自動化(株)ヒロテック

広島県広島市、自動車部品製造、従業員1,782名
同社は、不良流出ゼロの24時間365日無人稼働工場を目指して、人による判断が必要だった自動車用マフラーの人による検査の自動化と、検査データの見える化に着手。色合いや文字の認識に使えるカメラだけでなく、寸法測定も可能なレーザーセンサや力覚センサも併用し、自動検査工程システムを構築。設備等の稼働状況や検査情報などのビッグデータを見る化し、検査結果のトレーサビリティを実現。今後は、色合いや角度によって識別にばらつきが生じるという課題を解決するために、画像診断技術の導入に取り組んでいく予定。

【出荷前検査状況のデータ化・検査工程の自動化等の状況】



【コラム】トレーサビリティシステムによる品質保証

(株)アーレスティ 東松山工場 愛知県(本社)、ダイカスト製造、従業員7,215人
同社は、鑄造工程で製品ごとにレーザーで二次元コードと個体識別番号を刻印し、鑄造データ(金型温度、加圧波形等)と各工程の品質データを個別に確認、万一不良品が出た場合、2時間以内にその発生源を特定できる仕組みを確立した。さらに、鑄造データを全数自動判定し、不良品の恐れのあるものだけを人手のかかるX線検査へと回すことで大幅な手間の削減を実現。トレーサビリティの構築・実施にあたっては品質管理部門と製造部門との密な連携が肝であった。

Ⅶ. 価値創出に向けたConnected Industriesの推進

- Connected Industries (CI)推進の重要性を経営者に訴えるため、**経営者が主導的にビジネスモデル変革を図る取組や企業を超えた連携の取組**等を中心に、国内外の先進事例を整理・紹介。
- また、共通課題となる**サイバーセキュリティ対策やシステム思考**等の取組状況や課題等を紹介。

ものづくり企業における“Connected Industries”(CI)の先進事例

○ エンドユーザーである**生活者の視点で大分類し**(「生み出す、手に入れる」「移動する」「健康を維持する、生涯活動する」「暮らす」)、さらに、**どのような課題解決(ソリューション)を図ることを目的とした取組か**、また、それを**どのような繋がりを通じて(〇〇×〇〇で表現)実現しているか**を記載し、分かりやすい整理を試みる。

「生み出す、手に入れる」

事例1 旭鉄工 愛知県碧南市、自動車部品製造 従業員488名
(i-smart technologies)
ビジネスモデル変革、事業拡大
【カイゼン×ソリューション展開】

下請け製造への閉塞感から、トップダウンで大きく**ビジネスモデルを転換**。カイゼン活動を加速する**センサーモニタリングシステム**を安価なセンサーや既存のクラウドシステム等を組み合わせ**自社開発し**、それを展開する**ソリューション会社を社長主導で設立**。同システムは、**生産設備につなぐ**ことによって、部品製造プロセスの問題点を見える化を実現。現在、国内のみならず、アジアでの展開を検討中。



事例2 ミラック光学×はこだて未来大学 東京都八王子市、顕微鏡・光学関連機器の設計・製造 従業員24名
ビジネスモデル変革、事業拡大
【蓄積技術×新技術(AI)】

顕微鏡の設計・製造を行う同社社長は、創業50周年を契機に、「**業績がいい時にこそ新たな挑戦が必要だ**」として、同社の光学技術の強みを生かせる**AI搭載の画像検査システムの開発に着手**。開発にあたっては、AIの学術的権威である、はこだて未来大学 松原仁教授と協力し、(株) A I ハヤブサを設立。多方面での自動化ニーズに応えるソリューションとして展開中。



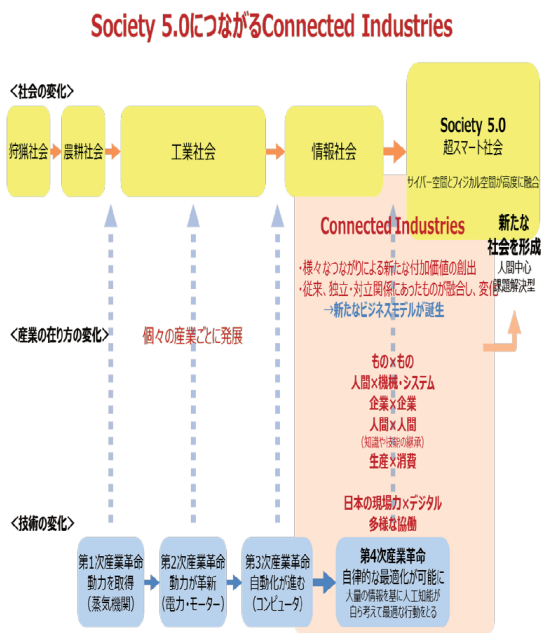
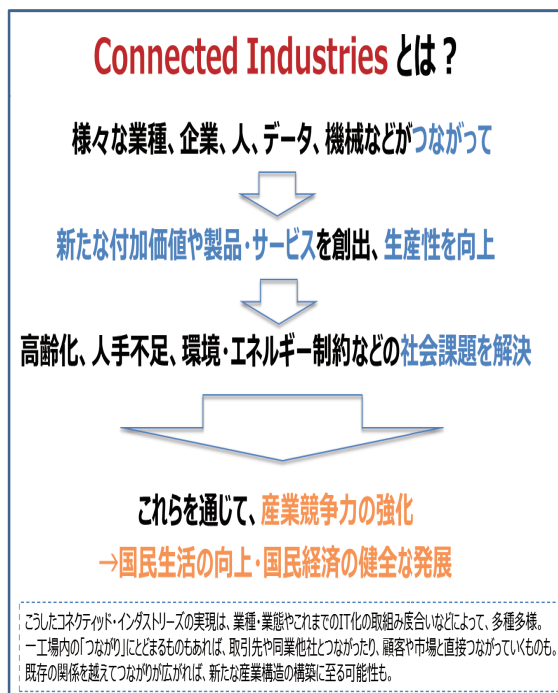
「移動する」

事例4 移動支援の実証実験 自動移動サービス
【地域課題×先端技術】

過疎地では高齢者の移動をどう確保するかが課題となる中、**自動運転の活用**が考えられる。また、遠隔地への**荷物配送へのドローン**による**荷物配送**も検討されており、国内数カ所で実証実験が進められている。(自動運転: 福井県永平寺町、石川県輪島市、沖縄県北谷町、茨城県日立市、ドローンによる荷物配送: 福島県浜通り 等)



【参考】 Connected Industriesについて



第5次エネルギー基本計画と政策展開について

企業活力委員会（企業活力政策研究会合同開催）は、平成30年9月18日（火）に「第5次エネルギー基本計画と政策展開について」をテーマとして、経済産業省 資源エネルギー庁 省エネルギー・新エネルギー部 政策課長 山影雅良氏をお迎えし開催致しました。

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



写真左から、山影課長、渡壁委員長



委員会の様子

委員名簿

委員長

渡壁 誠 日本電気(株) 常務理事

講師

山影 雅良 経済産業省 資源エネルギー庁 省エネルギー・新エネルギー部 政策課長

ご出席者

和田 季也 (株)IHI 総務部 渉外グループ 主幹

小倉三枝子 (一財)エンジニアリング協会 総務部 部長

新濱 功啓 大阪ガス(株) 東京支社 支社長

山本 道隆 JFEスチール(株) 総務部 総務室 主任部員

須藤 幸郎 石油連盟 企画部長

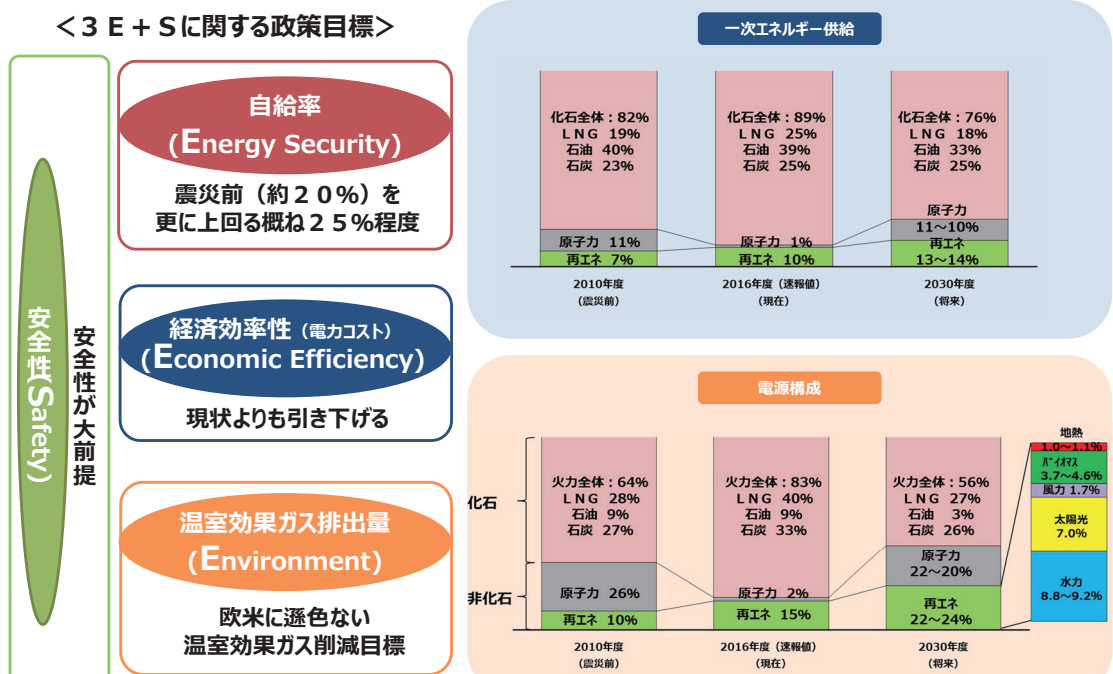
佐藤 政広 石油連盟 企画部 副部長

安齋 浩幸 (一社)セメント協会 生産・環境部門 統括リーダー
 吉崎 修 ソニー(株) 渉外・通商部 アシスタントマネジャー
 岩澤 佳奈 ダイキン工業(株) 東京支社 渉外室
 子安 信彦 (株)東芝産業政策渉外室 官公庁担当グループ長
 梶谷 俊 東北電力(株) 東京支社 業務課長
 市川 智子 東レ(株) 経営企画室 担当課長
 高橋友香里 トヨタ自動車(株) 渉外部 渉外室 主任
 原 弘介 トヨタ自動車(株) 渉外部 渉外室
 二挺木克洋 パナソニック(株) 渉外本部 渉外部 政策渉外課 主幹
 亀尾 和弘 (株)日立製作所 グローバル渉外統括本部 産業政策本部 担当本部長
 奈須 由美 (株)日立製作所 グローバル渉外統括本部 産業政策本部 第二部 主任
 遠藤 雅紀 三井化学(株) 経営企画部 主席部員

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

I. 2030年ミックスの実現

◆エネルギーミックス（2015年7月）～3E+Sの同時実現～



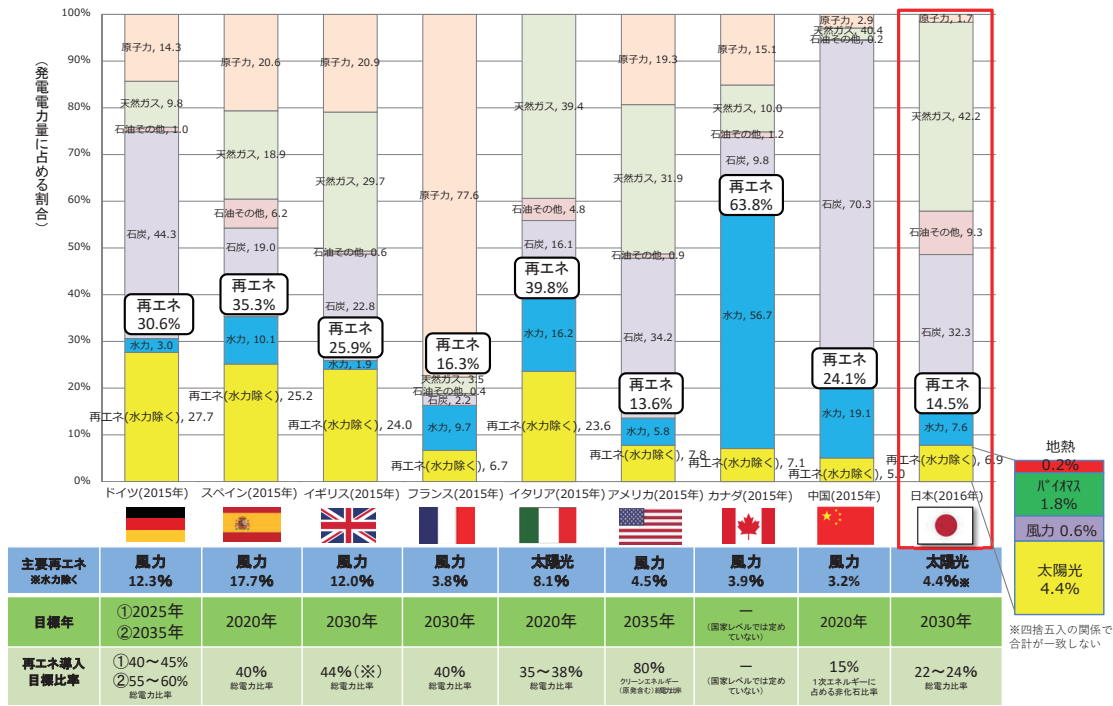
出典：資源エネルギー庁

◆2030年ミックス実現に向けた主要課題例（全体像）

福島復興 ～避難支援から復興へ～			
<p>＜オンサイト＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1F廃炉の着実な実行（今後デブリ取出し方針・方法を決定） ・ 汚染水対策（凍土壁凍結、サブドレンによるくみ上げ能力強化） 	<p>＜オフサイト＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 避難指示解除の進展 ・ 帰還困難区域内での特定復興拠点の整備（福島特措法） ・ 復興のスタート（福島イノバ構想、福島新エネ社会構想、官民共同チーム） 		
エネルギー源ごとの課題			
<p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px;">再エネ</p> <p style="text-align: center;">主力電源に</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 太陽光を中心に伸長（電源構成で15%程度へ） ・ 他方で、価格と安定の両面の課題が浮き彫りに。 	<p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px;">省エネ</p> <p style="text-align: center;">再エネ・原子力・化石燃料に並ぶ第4のエネルギー源に</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 効率向上と需要減少の双方で進展。産業単位、機器単位のトップランナー制度を確立。 ・ 事業者間連携、産業間連携が課題に。 	<p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px;">原子力</p> <p style="text-align: center;">依存度低減、安全最優先の再稼働、重要電源</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 安全最優先での対応の結果5基再稼働。コストとCO2抑制への貢献が始まる。 ・ 原子力の最大の課題は、社会的信頼の回復。 	<p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px;">資源・火力</p> <p style="text-align: center;">エネルギーセキュリティの最後の砦としての資源確保強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ガスの量的確保は進展。リスク分散と価格の柔軟化が課題 ・ 地球儀を俯瞰する外交と連動した多面的協力で着手。低価格時代の資源投資加速。
横断的課題			
<p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px;">電力システム改革と公益的課題への対応</p> <p>まずは電力・ガス自由化の貫徹、自由化の中にあっても公益的課題を解決</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済的措置（温対税、FIT制度）の取扱い ・ 市場機能の活用（非化石目標達成義務、非化石価値取引市場の創設） 		<p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px;">コスト抑制シナリオの展望</p> <p>油価低迷で足下では顕在化せず。他方、将来上昇の可能性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 安全最優先での再稼働が、再エネ負担増の軽減に ・ 自由化による効率化効果 	

出典：資源エネルギー庁

◆世界の現状：主要国の再生可能エネルギーの発電比率



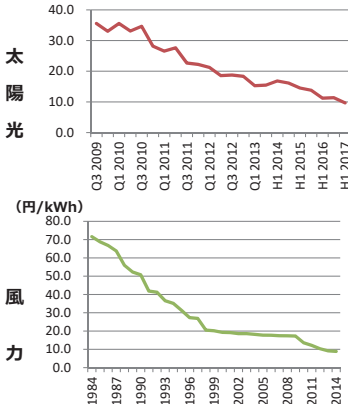
(※) 複数存在するシナリオの1つ。

出典：資源エネルギー庁

◆再エネのコスト競争力の強化

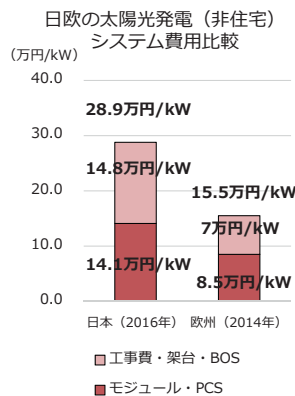
- 世界的には、再生可能エネルギーの導入拡大の中で、発電コストの低減が進み、他電源と比較してもコスト競争力のある電源となってきたことで、更なる導入拡大を生むというサイクルが生じている。
- 一方で、我が国の状況を見ると、2012年7月の固定価格買取制度（FIT）導入以降、急速に再生可能エネルギーの導入が進んでいるが、発電コストは国際水準と比較して高い状況。我が国においても大幅なコストダウンを通じて再生可能エネルギーをコスト競争力のある電源としていく必要がある。

世界的にはコスト低減 (円/kWh)



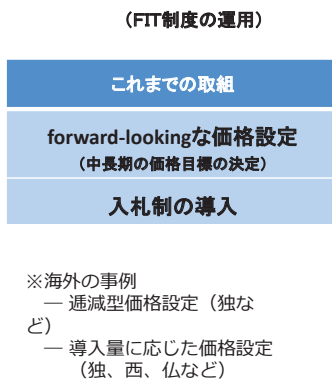
※Bloomberg new energy financeより作成。

日本のコストはまだ高い



※日本はFIT年報データ、欧州はJRC PV Status Reportより作成。

コスト競争力のある電源とするために

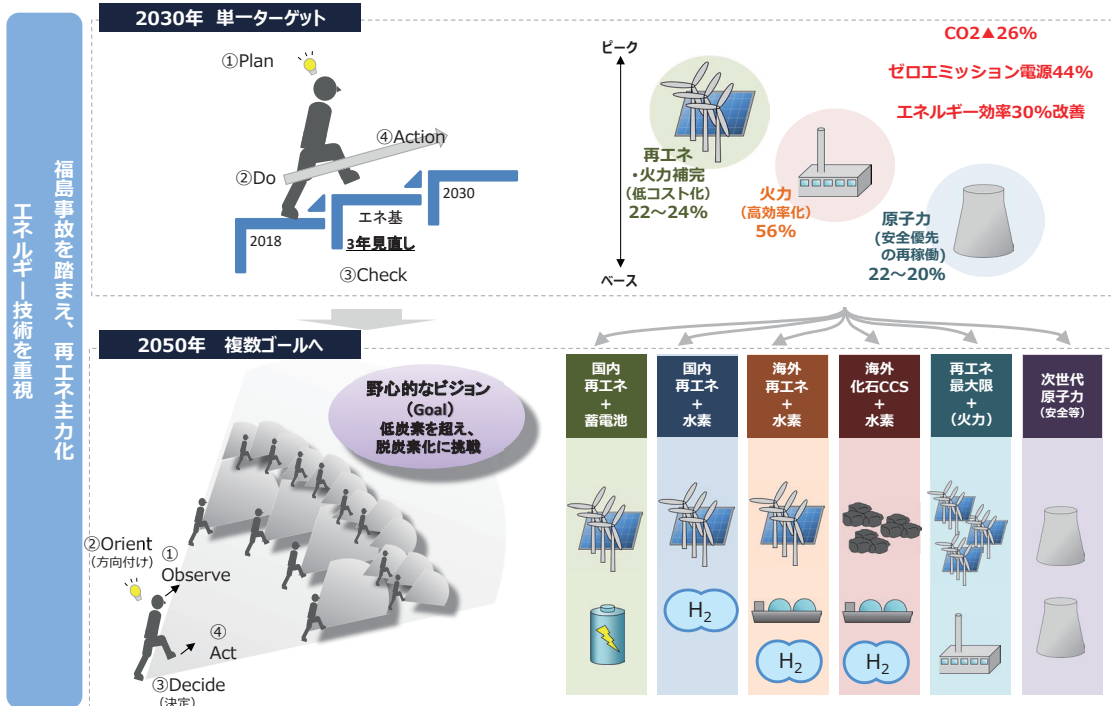


※「再生可能エネルギーの大量導入時代における政策課題に関する研究会」これまでの論点整理より作成。

出典：資源エネルギー庁

II. 2050年に向けてエネルギー転換・脱炭素化への挑戦 ～水素戦略～

◆第一の柱 野心的複線型シナリオ



出典：資源エネルギー庁

◆ 2050年に向けた主要国の戦略

	削減目標	柔軟性の確保	主な戦略・スタンス		
			ゼロエミ化	省エネ・電化	海外
米国	▲80%以上 (2005年比)	削減目標に向けた野心的ビジョン (足下での政策立案を意図するものではない) providing an ambitious vision to reduce net GHG emissions by 80 percent or more below 2005 levels by 2050.	ゼロエミ比率引き上げ 変動再エネ + 原子力	大幅な電化 (約20%→45~60%)	米国製品の市場拡大を通じた貢献
カナダ	▲80% (2005年比)	議論のための情報提供 (政策の青写真ではない) not a blue print for action. Rather, the report is meant to inform the conversation about how Canada can achieve a low-carbon economy.	電化分の確保 水力・変動再エネ + 原子力	大幅な電化 (約20%→40~70%)	国際貢献を視野 (0~15%)
フランス	▲75% (1990年比)	目標達成に向けたあり得る経路 (行動計画ではない) the scenario is not an action plan; it rather presents a possible path for achieving our objectives.	電化分の確保 再エネ + 原子力	大幅な省エネ (1990年比半減)	仏企業の国際開発支援を通じて貢献
英国※	▲80%以上 (1990年比)	経路検討による今後数年の打ち手の参考 (長期予測は困難) exploring the plausible potential pathways to 2050 helps us to identify low-regrets steps we can take in the next few years common to many versions of the future	ゼロエミ比率引き上げ 変動再エネ + 原子力	省エネ・電化を推進	環境投資で世界を先導
ドイツ	▲80~95% (1990年比)	排出削減に向けた方向性を提示 (マスタープランを模索するものではない) not a rigid instrument; it points to the direction needed to achieve a greenhouse gas-neutral economy.	引き上げ 変動再エネ	大幅な省エネ (1990年比半減)	途上国投資機運の維持・強化

※ 長期戦略としてはUNFCCCに未提出。The Clean Growth Strategy (2017年10月)を基に作成。

出典：資源エネルギー庁

◆ 2050年に向けた非連続イノベーションへの挑戦

	2030年 → 既存技術の高度活用		2050年 → 未来技術の創造
再エネ	<ul style="list-style-type: none"> ● 実用段階技術のコスト低減 <ul style="list-style-type: none"> ・ 太陽光:シリコン系等の変換効率向上 (⇒2030年に7円/kWh) ・ 風力: 大型化&メンテナンス技術高度化 (⇒2030年に8~9円/kWh) ● 系統制御技術の高度化 	次世代再エネ蓄電	<p>[開発目標:再エネ+蓄電池70円⇒10円/kWh]</p> <p>未来型エネルギー技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 宇宙太陽光 (変動性の克服, 無線送電技術) ● 超臨界地熱 (マグマ発電) ● 塗布型太陽光 (設置制約克服, ヘロアスカイト) <p>+ 次世代蓄電・需給自動制御システム</p>
化石	<ul style="list-style-type: none"> ● 高効率火力開発・導入促進 (USC → IGCC, IGFC ^) 超々臨界圧 複合 燃料電池 複合 	化石燃料グリーン化	<p>[開発目標:化石CCS水素200円⇒12円/kWh]</p> <p>水素利用によるCO2フリー化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 製造: 超効率水素製造(褐炭ガス化, メタン直接分解) ● 輸送: 水素の液化・輸送 (液化水素運搬) ● 利用: 100%水素発電 (大型水素燃焼タービン等) <p>次世代燃料電池 (FCV, FCトラック・バス, FC船等)</p> <p>二酸化炭素の固定化・利活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CO2利用 (人工光合成, 微細藻燃料) ● 革新的CO2分離回収技術(膜分離法, 化学吸収法 等)
原子力	<ul style="list-style-type: none"> ● 軽水炉 (BWR, PWR) の改良 (安全性, 稼働率向上, コスト削減) 	次世代原子力	<p>安全性・経済性・機動性に優れた炉の追求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ナトリウム冷却高速炉 ● 高温ガス炉 (水素製造を含めた多様な産業利用) ● 革新的な原子炉(小型モジュール炉, 溶融塩炉)・核融合
熱・輸送	<p>産業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高効率設備の投資促進 <p>運輸</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自動車燃費の向上 	次世代産業プロセス	<p>ものづくりプロセス革新</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 水素還元製鉄 (高炉プロセスでの水素利用&コークス使用量削減) ● 人工光合成 (水素&CO2でプラスチック製造/石油代替) <p>自動車電動化・自動化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EV, PHV, FCV ● 自動運転 (センシング技術, 地図ビッグデータ処理)
分散	<ul style="list-style-type: none"> ● ZEB/ZEH普及促進 ● コジェネ導入促進 ● VPPの調整力活用 (バーチャルパワープラント) 	分散エネルギーシステム	<p>分散化・デジタル化技術開発</p> <p><次世代蓄電池></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ポストリチウム (亜鉛空気, 硫化物, ナノ界面) ● 設置用革新 (ナトリウムイオン系, フロー系) <p><エネルギー需給自動制御システム></p> <ul style="list-style-type: none"> ● AI駆動型システム ● ブロックチェーン技術活用

出典：資源エネルギー庁

◆ 水素基本戦略のポイント

- 2050年を視野に入れたビジョン+2030年までの行動計画
- 水素を再エネと並ぶ新たなエネルギーの選択肢として提示
⇒ 世界最先端を行く日本の水素技術で世界のカーボンフリー化を牽引
- 目標：ガソリンやLNGと同程度のコストの実現 (現在: 100円/Nm³ ⇒ '30年: 30円/Nm³ ⇒ 将来: 20円/Nm³)

<水素の低コスト化のための3条件>

- 供給と利用の両面での取組が必要
- 【供給側】
- ① 安価な原料 (= 海外褐炭, 余剰再エネなどの活用)
 - ② 大量に製造・輸送するためのサプライチェーンの構築
- 【利用側】
- ③ 大量の利用 (自動車 ⇒ 発電 ⇒ 産業)

①供給側の取組	③利用側の取組
<ul style="list-style-type: none"> ○ 安価な原料で水素を大量製造 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 褐炭(石炭の1/10以下)や海外再エネ(国内の1/10程度)を活用。 ○ 国際的なサプライチェーン構築により大量輸入 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 日オーストラリア間/日ブルネイ間の国際水素輸送プロジェクトにより、褐炭水素製造や水素の大量輸送技術の開発を進め、'30年頃の商用化を目指す。 ○ 地域の再エネを最大限活用 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 福島(浪江町)の水素拠点化に向け、世界最大級の再エネ水素製造実証を通じて、将来の余剰再エネ活用の先駆けとする。福島産水素は'20年オリパラでも活用。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ FCV/FCバス/水素ステーションの普及加速 <ul style="list-style-type: none"> ➢ '20年代後半のFCV関連ビジネス自立化に向け、 <ol style="list-style-type: none"> ① 低コスト化技術開発 (ステーションコストを'20年までに半減)、 ② 規制改革 (ステーション無人化の実現等)、 ③ ステーションの戦略的整備 (来春設立の新会社が整備加速)を進める。 ➢ FCVのみならず、バス、フォークリフト、さらには、トラック、船等への用途展開により水素利用の横展開。 ○ 水素発電の商用化・大量消費 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 世界初の水素発電所(神戸)が年明けから実証運転開始するなど、'30年頃の商用化に向け、実証・技術開発を推進。

出典：資源エネルギー庁

2017年度第4四半期決算の概要について

平成 30 年 6 月 27 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 企業財務室 江原幸紀室長をお迎えし、東証 1 部上場 12、2、3 月決算企業 1,358 社（金融業、証券業及び保険業を除く）の「2017 年度第 4 四半期決算の概要」についてご説明をいただきました。ご説明の後、委員から各業界の決算状況、経済動向等について活発な意見交換が行われました。



江原室長



業種別動向分析委員会の様子

ご出席者名簿

経済産業省

江原 幸紀 経済産業省 経済産業政策局 企業財務室 室長

委員

笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
 佐藤 正彦 (一社)セメント協会 調査・企画部門 統括リーダー
 高瀬 智子 (一社)電子情報技術産業協会 企画管理部 統計室長
 加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

委員代理

佐藤 政広 石油連盟 企画部 副部長
 持田 弘喜 (一社)日本自動車工業会 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)

2017年度第4四半期決算の概要（講演資料抜粋）

東証1部上場12、2、3月決算企業1,358社（金融業、証券業及び保険業を除く）

【利用上の注意事項】

- (1) 分析対象は、東証一部上場企業（除く：金融・証券・保険業、連結子会社）で、決算期が12月、2月、3月の企業のうち、継続してデータを取得可能な1,358社（6月7日現在）。ただし、通期業績見通しについては1,289社を分析対象とし、上期・下期業績見通しについては952社を分析対象とした。
- (2) 日経NEEDS（株）日本経済新聞社の企業財務データを基に集計。なお、日経NEEDSでデータを取得できない一部企業についてはBloombergによりデータを取得。
- (3) 米国会計基準（SEC基準）を適用している企業については、「税引前当期純利益」又は「税金等調整前当期純利益」を経常利益として計上している。また、当期利益は「当社株主に帰属する四半期純利益」を計上している。
- (4) 国際会計基準（IFRS）を適用している企業については、「税引前利益」を経常利益として計上している。また、当期利益は「親会社の所有者に帰属する四半期純利益」を計上している。

概要

○17年度決算概要

	13年度 実績	14年度 実績	15年度 実績	16年度 実績	17年度 実績	18年度 通期見通し
売上高	12.6 %	4.3 %	0.1 %	▲ 3.1 %	8.3 %	3.1 %
営業利益	35.9 %	4.5 %	10.4 %	2.0 %	16.0 %	3.1 %
経常利益	42.5 %	5.6 %	3.4 %	5.1 %	17.0 %	2.0 %
当期利益	92.6 %	4.9 %	▲ 0.1 %	19.8 %	25.5 %	▲ 0.0 %

※対前年比 ※対前年比 ※対前年比 ※対前年比 ※対前年比 ※対前年比

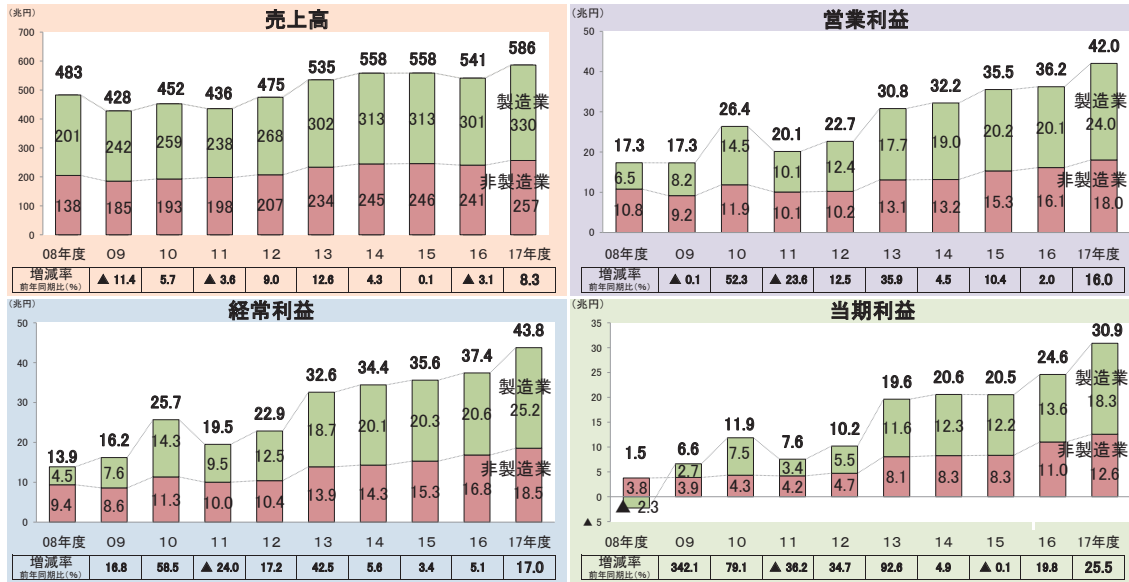
○18年度通期見通し予想の企業数割合

増収増益	62.9 %
増収減益	20.1 %
減収増益	3.9 %
減収減益	8.0 %
未公表	5.1 %

第4四半期(12か月累計)の概要(3月決算企業:4~3月、2月決算企業:3~2月、12月決算企業:1~12月)

○第4四半期(12か月累計)は、売上高が対前年同期比+8.3%、営業利益が同+16.0%、経常利益が同+17.0%、当期利益が同+25.5%となり、増収増益。

○業種別では全30業種が増収となり、経常利益はパルプ・紙、ゴム製品を除く28業種が増益となった。



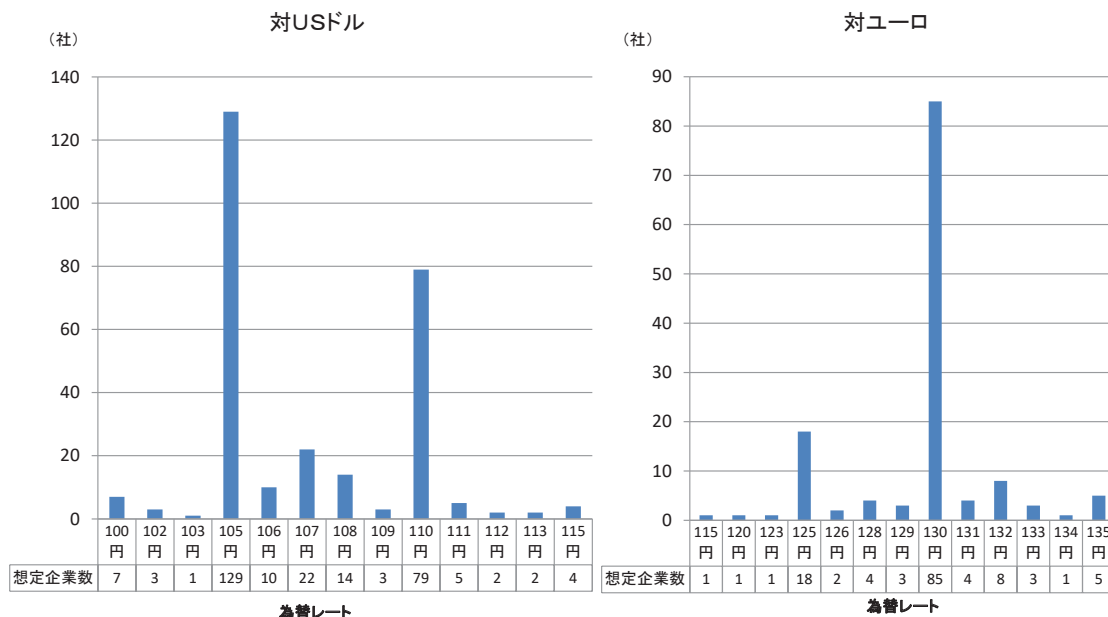
上場企業の18年度通期想定為替レート

○東証一部上場企業から、決算期が12月、2月、3月の企業かつ想定為替レートを取得可能な企業を対象に作業。

(6月7日(木) 18時時点 USドル:281社 ユーロ:136社)

○対USドル:105円を見込む企業が最も多く、次点で110円。平均は107.0円。

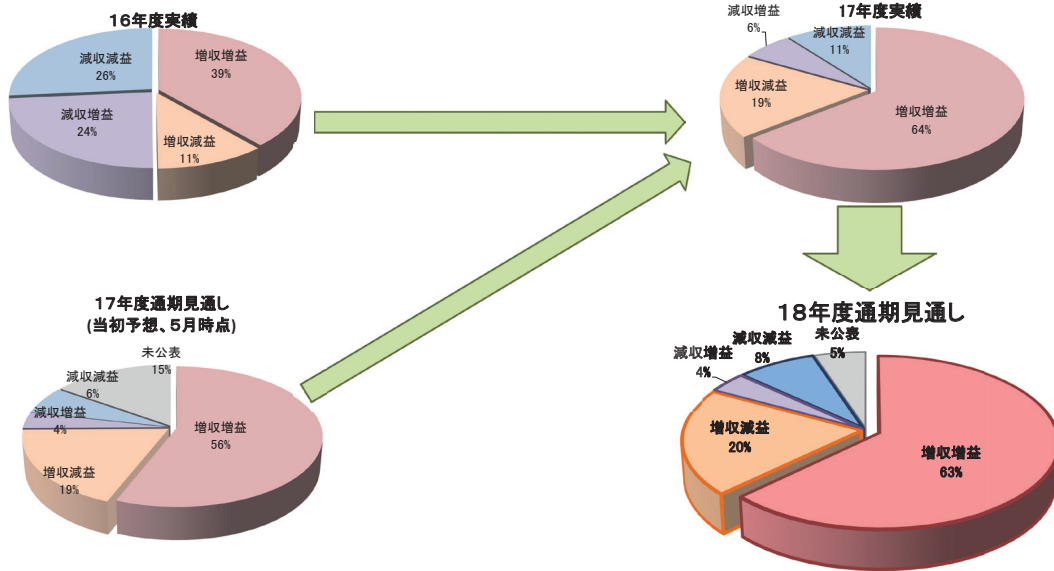
○対ユーロ:130円を見込む企業が最も多く、次点で125円。平均は129.4円。



※日経NEEDSより。

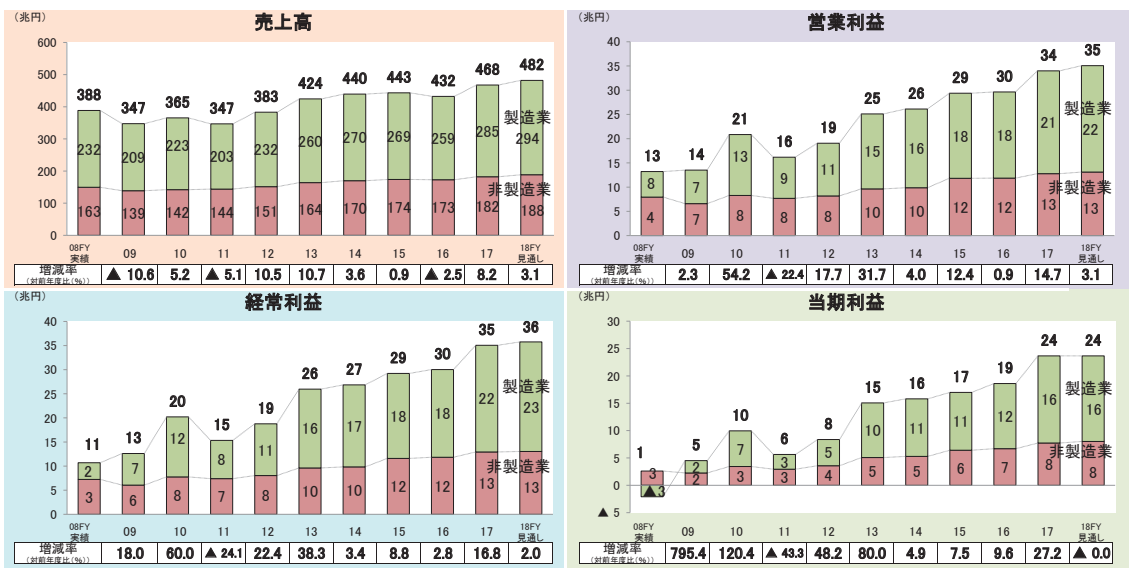
18年度通期見通し

- 18年度の通期見通しは、増収を予想する企業は83%（増収増益63%+増収減益20%）、増益を予想する企業は67%（増収増益63%+減収増益4%）となり、減収減益を予想する企業は8%となった。
- 鉄鋼、電気機器等の70社が通期見通しを未公表。



18年度通期見通しの概要

- 18年度通期見通しは、売上が対前年同期比+3.1%、営業利益が同+3.1%、経常利益が同+2.0%、当期利益が同▲0.0%と、増収増益を見込む。
- 業種別では、30業種中、鉱業、医薬品、海運業を除く27業種で増収を見込み、経常利益では、水産・農林業、建設業、石油・石炭製品、鉄鋼、金属製品、輸送用機器、電気・ガス、空運業、情報・通信業、その他金融業を除く20業種で増益を見込む。



日本経済の現状と先行きについて

平成30年9月20日(木)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 経済産業省 経済産業政策局 調査課 課長
 畑 智也 経済産業省 経済産業政策局 企業財務室 係長

委員

笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
 長房 勇 (一社)日本化学工業協会 産業部 兼 技術部 部長

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
 条野 徳一 (一社)日本鉄鋼連盟 国内調査グループ マネジャー
 小野 和明 (一社)日本貿易会 調査グループ 主任

(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 (講演資料抜粋)

IMF世界経済見通し(2018年7月見通し)

□ 2018年7月16日公表のIMF世界経済見通しは、世界全体の経済成長率を18年、19年ともに据え置いた。

	2017年 見込み	2018年見通し		2019年見通し		備考
		(18年4月)	(18年7月)	(18年4月)	(18年7月)	
世界	3.7%	3.9%	→ 3.9%	3.9%	→ 3.9%	・国・地域によって見通しに差異があるが、世界経済全体としては横ばい。
(先進国)	2.4%	2.5%	↓ 2.4%	2.2%	→ 2.2%	・ユーロ圏と日本の成長テンポが予想よりも鈍化したことを反映し、2018年を下方修正。
日本	1.7%	1.2%	↓ 1.0%	0.9%	→ 0.9%	・2018年1-3期の消費と投資が予測よりも低水準となったことから、2018年を下方修正。
米国	2.3%	2.9%	→ 2.9%	2.7%	→ 2.7%	・民間の最終需要が堅調な中、大規模な財政刺激策により、GDP成長率が潜在成長率を上回る。
英国	1.7%	1.6%	↓ 1.4%	1.5%	→ 1.5%	
ユーロ圏	2.4%	2.4%	↓ 2.2%	2.0%	↓ 1.9%	・2018年の下方修正は、ドイツやフランスで2018年1-3月期に予測よりも経済活動が弱まったこと等を受けたもの。
(新興国・途上国)	4.7%	4.9%	→ 4.9%	5.1%	→ 5.1%	・原油価格上昇、米ドル高、貿易摩擦、地政学リスクの影響が、国ごとの見通しに違いを生じさせている。
中国	6.9%	6.6%	→ 6.6%	6.4%	→ 6.4%	・金融業界への規制強化や外需が弱まることを受け、2018年から2019年にかけて成長ペースが緩まる。
ロシア	1.5%	1.7%	→ 1.7%	1.5%	→ 1.5%	・原油価格上昇のプラスの影響は経済制裁によって相殺され、据え置き。

※1 ↑:(2018年4月見通しと比較して)上方修正、↓:下方修正、→:横ばい。
 ※2 原油価格の想定は、1バレルあたり2018年70.23ドル(前回:59.9ドル)、2019年68.99ドル。

(資料)IMF「World Economic Outlook」(July,2018)

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	
		2018年	2019年
米国	政治	○米政権の政策の動向	・米中間選挙(11月)
	経済	○金融政策の動向	・FOMC(9月、11月、12月) ・FOMC(年8回)
欧州	政治	○英国のEU離脱問題	・英国のEU離脱の実質的な交渉期限(10月末)
		○EUやユーロに対して懐疑的な政治勢力等の動向	・イタリア連立政権を巡る動向
	経済	○金融政策の動向	・ECB理事会(10月、12月) ※年内に資産購入終了を予定
		○ギリシャ債務問題	・ECB理事会(年8回)・総裁任期(10月末) ※夏まで利上げしない方針 ・ギリシャ議会選挙(10月までに実施)
新興国	政治	○中国の構造改革等の動向	・四中全会(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(12月3日)
その他		○通商問題の動向 ○地政学リスク	

貿易摩擦の影響に関するIMF試算

- IMFは、7月18日に貿易摩擦の影響に関する試算を公表。
- GDP成長率への影響は、最大で世界のGDP成長率を▲0.5%pt、日本のGDP成長率を▲0.6%pt押し下げ。

国・地域	世界	日本	米国	ユーロ圏	新興アジア (中国を含む)	中南米
関税等によるGDP成長率への影響(最大値)	▲0.5%	▲0.6%	▲0.8%	▲0.3%	▲0.7%	▲0.6%

【試算が対象とした関税引上げ等や影響】

- ① 米国による鉄鋼・アルミニウムに対する関税(3月23日に発動)、米国による500億ドル規模の対中関税(25%、第一弾を7月6日に発動)、これらの影響を受ける国・地域による同規模の報復関税
- ② 米国による2,000億ドル規模の対中関税(10%)、中国による同規模の報復措置
- ③ 米国による輸入自動車への関税(25%)、この影響を受ける国・地域による同規模の報復措置
- ④ 貿易摩擦により企業や家計がリスク回避的になり、設備投資や消費支出を押し下げる影響も加味

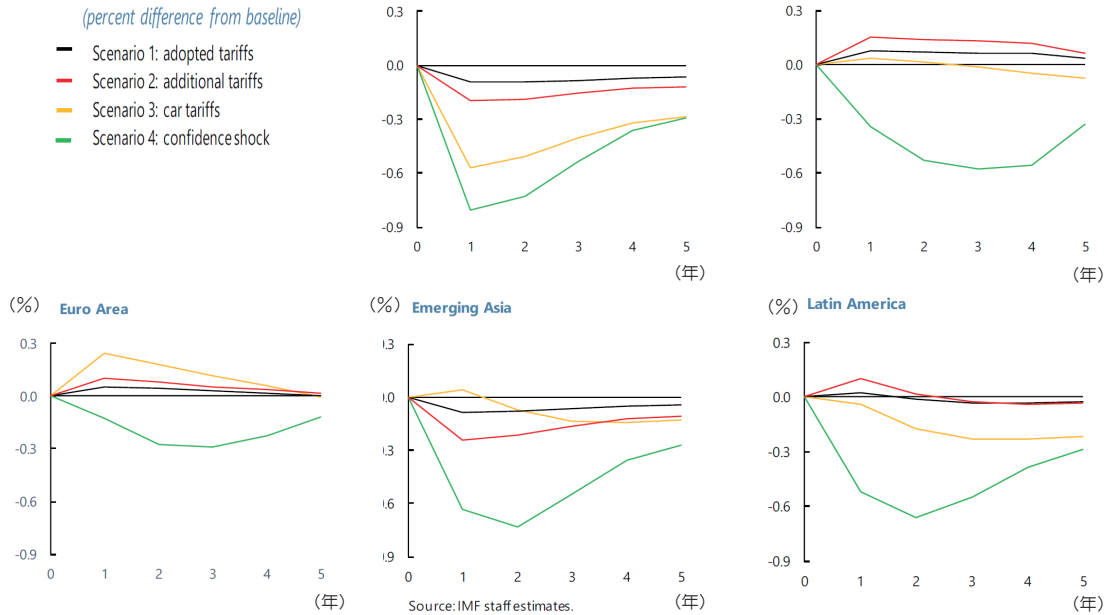
<参考> IMF世界経済見通し(2018年7月)

国・地域	世界	日本	米国	ユーロ圏	新興アジア (中国を含む)	中南米
2019年のGDP成長率(見通し)	3.9%	0.9%	2.7%	1.9%	6.5%	2.6%

(資料) "G20 Surveillance Note Prepared by Staff of International Monetary Fund"(2018年7月18日)、IMF "World Economic Outlook"(2018年7月16日)より作成

(参考) IMF試算における各国・地域別のシナリオ分析

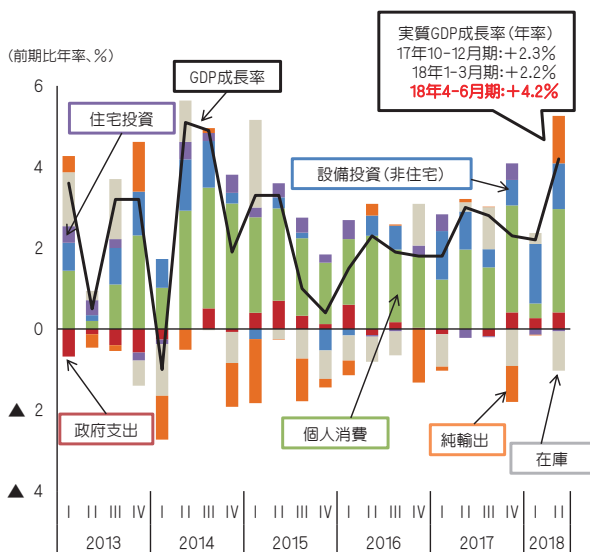
Figure 5. Scenario analysis: Regional GDP



(資料) "G20 Surveillance Note Prepared by Staff of International Monetary Fund" (2018年7月18日)

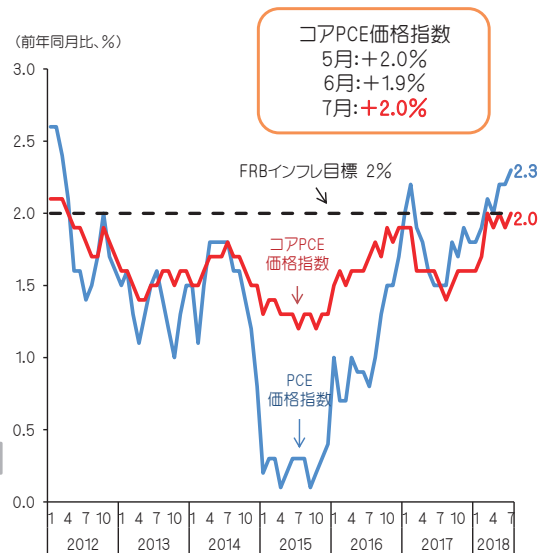
米国経済 ～景気は着実に回復が続き、物価上昇率(コア)は2.0%程度で推移～

米国実質GDP成長率の推移



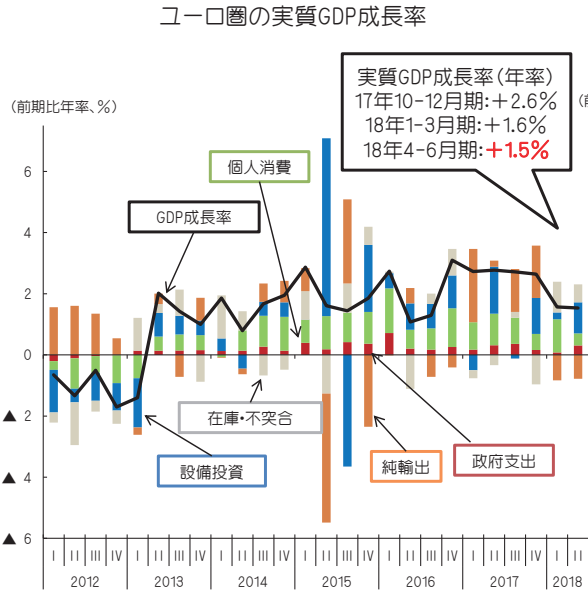
(資料) 米商務省

PCE価格指数

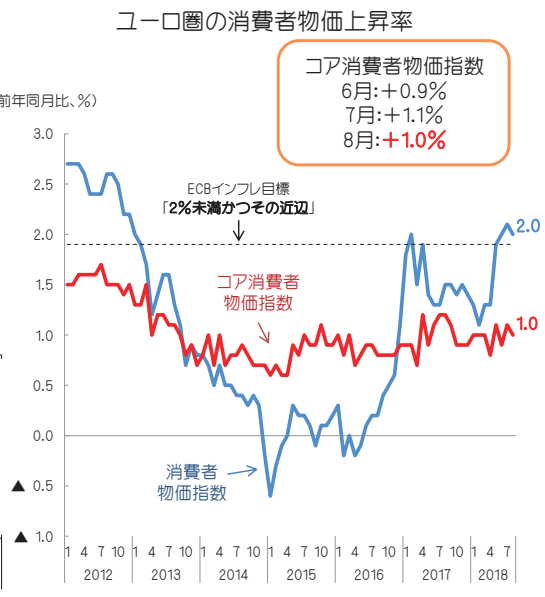


(資料) 米商務省
 ※1 PCE(Personal Consumption Expenditures)とは、個人消費支出の価格の変化部分を指数化したもの。
 ※2 コアPCEは、食品、エネルギーを除く。

ユーロ圏経済 ～ 2018年に入ってやや減速し、物価上昇率も1.0%前後で推移～



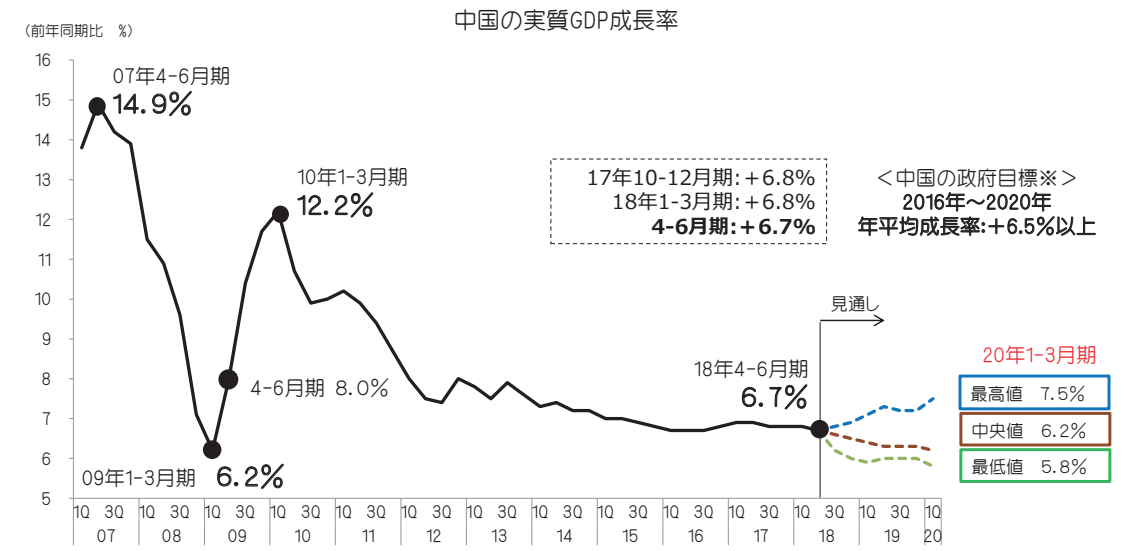
(資料) Eurostat
 ※ 寄与度はEurostat(2010年価格GDP項目原数値)から試算(四捨五入)。
 ユーロ圏は19か国ベース。



(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。

中国経済 ～ 景気は持ち直しの動きが続いている～

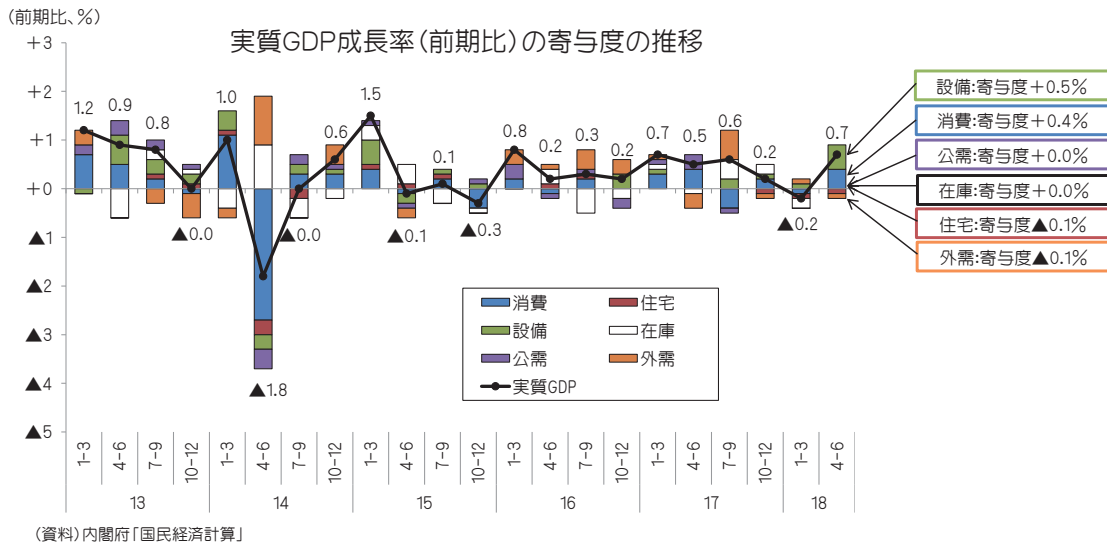
□ 2018年4-6月期の実質GDP成長率は、前年同期比+6.7%。



(※) 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、2018年: +6.5%前後。
 (資料) bloomberg調査(2018年9月18日時点)

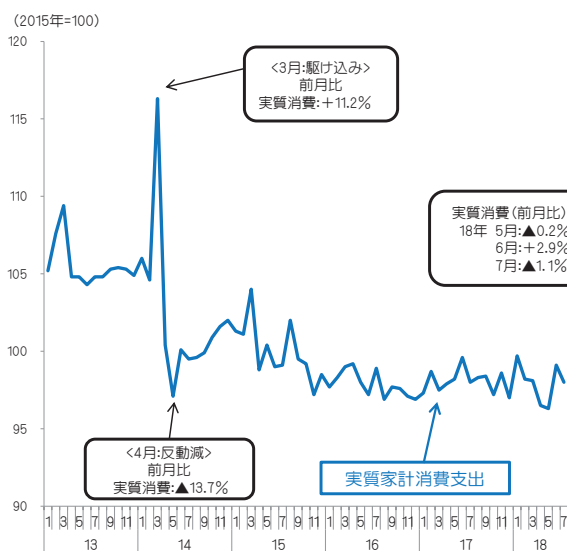
日本経済 ～2018年4-6月期GDP(2次速報)

- 実質GDP成長率(季節調整済)は、**前期比+0.7%(年率+3.0%)**と**2四半期ぶりのプラス成長**。民間予測中央値の同+0.7%(年率+2.7%)を上回る結果となった。内訳を見ると、**内需は前期比寄与度+0.9%pt**と**2四半期ぶりのプラス寄与**となり、**外需は前期比寄与度▲0.1%pt**と**2四半期ぶりのマイナス寄与**となった。
- 内需項目では、民間企業設備が7四半期連続のプラス、民間消費が2四半期ぶりのプラスとなった。
- 外需項目では、輸出が8四半期連続のプラス、輸入が3四半期連続のプラスとなった。



個人消費 ～家計調査、商業動態統計～

実質消費支出(季節調整済)

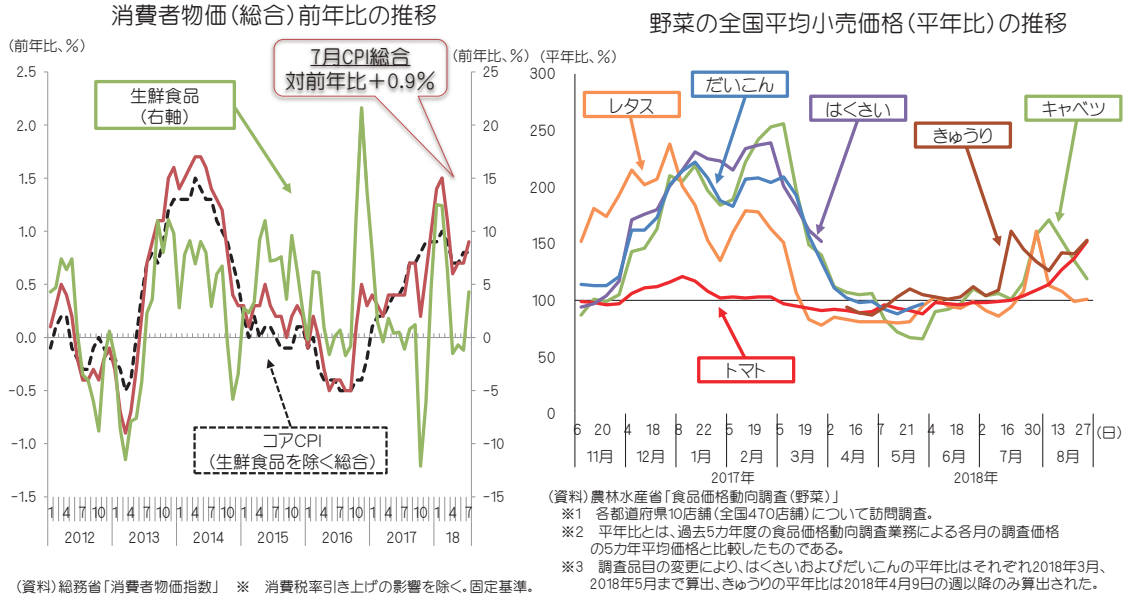


小売業販売額(季節調整済、名目)

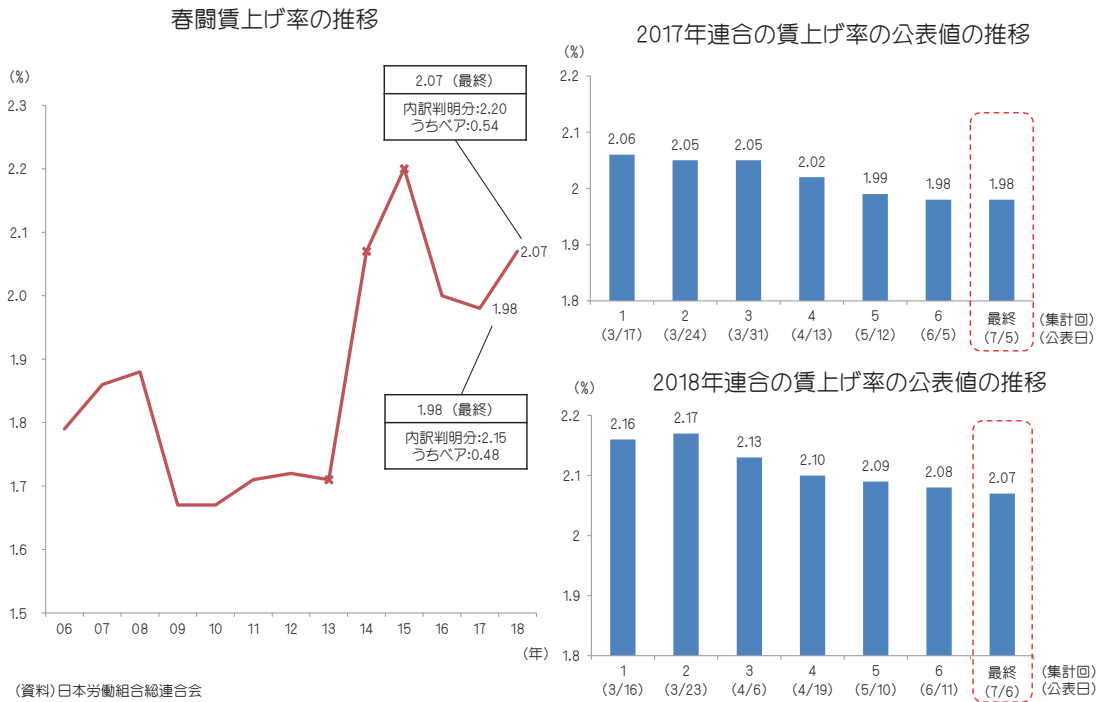


消費者物価指数(CPI総合)

□ 消費者物価(総合)の前年比については、7月に入り生鮮食品の前年比がプラスに転じたこともあり、プラス幅を拡大した。



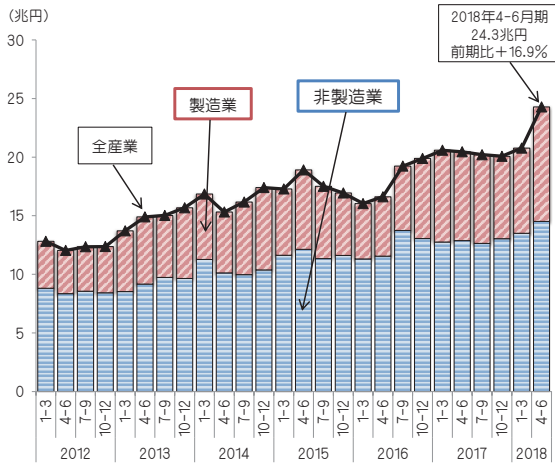
春闘賃上げ率の推移



法人企業統計季報(2018年4-6月期) ～経常利益は過去最高を更新～

- 2018年4-6月期の経常利益(季節調整値)は、前期比+16.9%と2四半期連続の増益。
- 前年同期比では+17.9%の増益。情報通信機械、生産用機械等が増加に寄与。

経常利益の推移(季節調整値)



(資料)財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く)」
※ 製造業は9.8兆円(前期比+34.4%)、非製造業は14.5兆円(同+7.5%)。

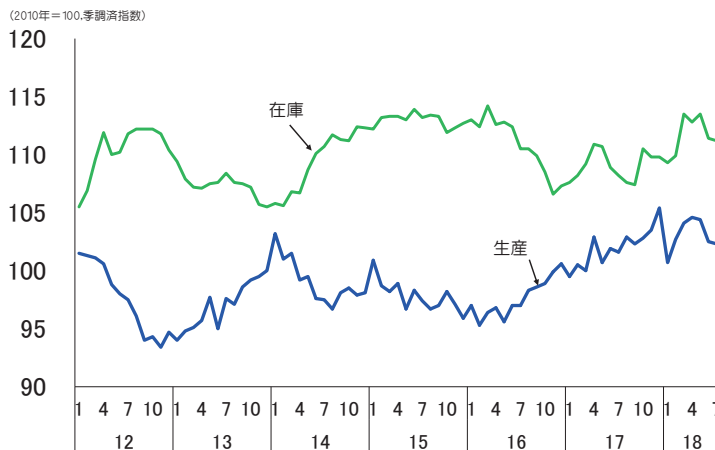
企業規模別・業種別の経常利益(前年同期比)

	2017			2018		
	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	4-6月期	
全規模全産業	22.6	5.5	0.9	0.2	17.9	
大企業	製造業	56.3	60.0	5.0 ▲	15.6 ▲	37.2
	非製造業	3.6 ▲	23.0	11.6	19.5	16.4
中堅企業	製造業	8.6	4.1 ▲	8.7 ▲	12.8 ▲	5.2
	非製造業	20.9	15.9 ▲	0.2 ▲	6.5	16.6
中小企業	製造業	40.1	29.8	2.8	25.4	1.5
	非製造業	29.7	7.1 ▲	13.7 ▲	7.8 ▲	2.4

(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。

鉱工業指数の推移 ～生産は緩やかに持ち直しているものの、一部に弱さがみられる～

鉱工業指数の推移



生産指数(前月比)

18年 5月 ▲0.2%
6月 ▲1.8%
7月 ▲0.2%(確報)

生産予測指数(前月比)

18年8月 5.6%(試算値*1.2%)
9月 0.5%
*製造工業生産予測調査の結果に含まれる予測誤差について加工を行ったもの、9月は報告値。

(資料)経済産業省「鉱工業指数」、「製造工業生産予測調査」

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。

企業活力研究所は、2006 年から CDGM ラウンドテーブルセミナーという形で、さまざまな企業から参加チームを募り、吉田耕作先生にご指導をいただいています (第 1 ~ 23 期合計 110 チーム 延べ 550 名参加)。

I. 第23期CDGMラウンドテーブルセミナー経過報告

平成30年4月より4チーム14名でスタートした第23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30年9月に最終回を迎えました。

9月15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、産業用繊維資材のメーカーから参加したメンバーです。「重量物の持ち運びで体に負担がかかる」をテーマに活動を行いました。

チームの活動では、機械に材料を大量に設定する場合や高低差のある位置に設定する場合についての体への負荷について軽減する対策を行いました。大量に設置する場合については、その移動方法に対策を行い、作業者からは体の負荷が軽減されたとの意見をいただきました。作業時間については、品種により異なることがわかりましたので、どの品種に適しているかの早見表を作成し対応することに決めました。また、高低差のある位置に設置する場合については、材料設置のためにもうけられたガイド棒の間隔が狭いという問題があったため、ガイド棒の間隔を広くし材料設置での体の負荷の軽減とともに時間短縮という結果が得られました。

チーム1の皆さんの感想の一部をご紹介します。

- ◆テーマを体への負担軽減に設定した為、Afterの数値化に苦労しましたが作業時間が短縮した結果は活動の成果だと思います。
- ◆今回の活動では、問題箇所として挙げられた現場へ行き、重量物の重さを体感したり、実際の作業を体験したりしながら活動を進めていけたのが面白かったです。

チーム2

このチームは、産業用繊維資材のメーカーから参加したメンバーです。「在庫管理」をテーマに活動を行いました。

多品種小ロット生産のために在庫量の増加が問題となっていることに着目し、在庫が増える原因を調べたところ「原材料の購入・管理を個人の裁量に一任している」ということがわかりました。そこで、購入・管理の担当者にアンケートを行い、その方法にばらつきがあることをつきとめました。チームは、対策として購入方法のルールについてのマニュアルを作成し、担当者とその上司に対してマニュアル配布を行いました。

チーム2の皆さんの感想の一部をご紹介します。

- ◆今回のCDGM活動は難しい部分もありましたが、多くの方の協力があり、在庫を減らす土台はできました。はっきりとした結果はこれから半年、1年と経過して出てくるので今回の活動が終わっても見ていきたいと思えます。

チーム3

このチームは、産業用繊維資材のメーカーから参加したメンバーです。「B to C商品の販路・販売方法」をテーマに活動を行いました。

チームメンバーは、このメーカーでは初めて扱うB to C商品の決済方法に対する対策を行いました。現在の決済方法は、会社のホームページからは銀行振り込み、イベントなどの販売では現金の2種類のみでした。チームではお客さまへ決済方法に関するアンケート実施し、カード決済を導入することで売り逃しを防ぐ効果があることを確認しました。対策として決済方法の種類や今後の販路展開を検討し、イベント会場でクレジットカード決済の可能なシステム導入と29種類の決済方法が可能なインターネットサイトのシステム導入を行いました。

チーム3の皆さんの感想の一部をご紹介します。

- ◆現在の仕事を整理し、自分たちの状況や思いを表出する機会をいただきありがとうございます。
- ◆今回の講義、そしてみなさまとお話しさせていただいたことで、販路開拓、販売方法への取り組みがまた1歩前進できたと確信しています。

チーム4

このチームは、医薬業界の品質及び信頼性保証に関係した団体から参加したメンバーです。「今後の品質保証」をテーマに活動を行いました。

チームメンバーは、団体に所属する各社の品質保証部員に対する教育の具体的方策として、6ヶ月間で品質保証に関わる人物についての勉強を実施しました。また、医薬品に対する規制について一カ所にまとめたものがないという問題があったため、規制のまとめサイトを作成しました。

チーム4の皆さんの感想の一部をご紹介します。

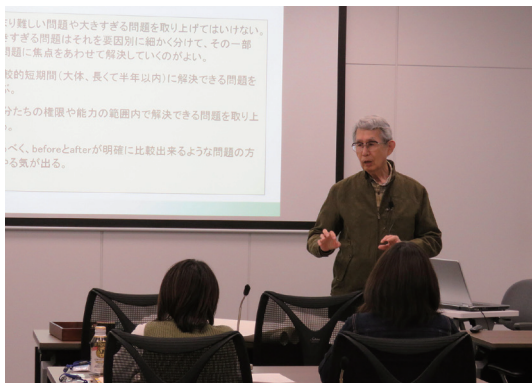
- ◆吉田先生から本物の品質管理を教えてくださいました。貴重な知識と経験です。
- ◆「データは改善の道具であり、目的ではない。データの結果を見て行動を取る予定がないなら、データを集めてはならない。」という吉田先生の言葉は目からウロコでした。

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。

今期ご参加いただいたどのチームも熱心に活動を進めていました。CDGMに初参加のチームと経験者を含むチームがあり、お互いの発表内容を参考に活動を進めていました。品質保証に関する団体から参加されたチームからは、毎回品質管理に対する質問や品質保証が作られてきた歴史的な質問などがあげられ、参加している他のチームの方々にとっても大変勉強になる機会となったようです。

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23期 CDGM ラウンドテーブルセミナーの様子



講義時



発表時

II. 第24期CDGMラウンドテーブルセミナー開講予定

第24期CDGMラウンドテーブルセミナーは、平成31年4月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。お問い合わせは、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

人を動かすためのスイッチとオズボーンの9つの棚

一般財団法人日本経済研究所 専務理事(チーフエコノミスト)、新産業創造業務統括
地域未来研究センター・エグゼクティブフェロー



鍋山 徹氏

「前例がないので...」、「別に困っていない...」とか「意見をまとめてから...」、はたまた「失敗したらどうするのか...」など、会合の中でこのようなフレーズを口にする人が出てくると、物事は前に進まなくなります。人は動きません。本稿は、“人はどうやったら動くのか”をテーマに、そのメカニズムに焦点を当てて、さまざまな事例の中に隠された、人を動かすためのスイッチを探します。出羽国米沢藩の教えで有名な、「働き一両、考え五両、知恵借り十両、コツ借り五十両、ひらめき百両、人知り三百両、歴史に学ぶ五百両、見切り千両、無欲万両」でいえば、“知恵借り十両”や“コツ借り五十両”の話です。ちなみに、一両のいまの価値は、日本銀行金融研究所貨幣博物館のHPによれば、江戸の中期～後期で4～6万円です。最後に、ロジカルシンキングの基本であるMECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive: モレなくダブリなく) の視点から、オズボーン・チェックリストを紹介します。

■やる気のない商店街を変えたコンサルタント

NPOまちのカルシウム工房(福岡県北九州市)代表の竹内裕二氏(現大分県立芸術文化短期大学准教授)が、訪れたことのない地域での商店街活性化セミナーで講演を頼まれた時のエピソードです。竹内氏は、セミナーの一週間ほど前にその商店街の近くの図書館に行きます。さて、何をするのでしょうか。答えは、「郷土史の本で地元の歴史をひも解く」です。十年前、五十年前さらに、百年前へ遡っていくと、世の中に広く知られた偉人や逸話を見つけることができます。地元の人ですら忘れ去ら

れている話も多いのです。それを三択のクイズにしてパワーポイントにします。そしてセミナー当日、腕を組んで「何しに来たの」のような素振りの人達が前列に陣取っている中で、竹内氏はプレゼンを始めます。すると、彼らが三択のクイズに答えられません。男性がうつむいて、女性が沸き立ちます。十分、二十分と時間が過ぎるうちに、場の空気がどんどん明るくなります。

自分の地域にこんな偉人がいたのか、こんな逸話があったのか、それを知るだけで地域の誇りが生まれます。これが“シビックプライド”です。マインドがポジティブになれば、前向きな意見がどんどん出てきます。前述の米沢藩の教えの“歴史に学ぶ五百両”です。大企業のコンサルティング会社による“フロー”の情報も役に立ちますが、地域の歴史という“ストック”の情報には人を動かすパワーがあるのです。

■巨大観音像の一枚の写真

2017年12月1日、Twitterに一枚の写真が投稿されました。滋賀県長浜市の平安山良疇寺で見つけた写真には、巨大な観音像と周りに集まった百人を超える大勢の人々が写っています。投稿者は、「場所も年代もわからない、この巨大な観音像が今どうなっているのか教えてほしい」とTwitterで呼びかけます。ツイートはたちまち拡散して、Twitterユーザーによる壮大な推理合戦が始まりました。「右手に鉾を持っているから海洋信仰がある土地ではないか」など、次々と情報が寄せられます。東海地方で食やグルメの本を多数執筆しているフリーライターの大竹敏之氏もツイートに参加しました。「有名

な仏師(大仏・大観音の原型製作者)である福崎日精の師匠らしき人物が、大淵寺の護国観音を作る前に九州青ヶ島に滞在していた」という文献などから、長崎県の北松浦半島から沖合1.2kmにある青島の子安観音ではないか、ということになり、地域おこしプロジェクトの担当者に問い合わせたところ、12月6日に「ほぼ間違いない」との回答がありました。この観音像は1934年に建立された、伊万里湾を守護する「護国観世音」でした。残念なことに、1985年の台風で損壊、撤去されたとのこと。この写真を島民に見せると、写っていた人を指さして「これ、たぶん爺ちゃんだわ」と言った人もいたそうです。ITによって全国の人々が動いたこの搜索劇は、集合知の典型例です。最新のテクノロジーを活用することの大切さを教えてください。

■実践型リーダーによる中抜きと切り出し

日本ヒューレット・パカード(株)元代表取締役会長、「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会(愛称:サイバーシルクロード八王子)元会長の甲谷勝人氏は、現場の社員と「一対一の対話」によって課題を解決していく実践型リーダーです。MBWA(Management By Wandering Around/Walking Around)とは、「現場を歩いて、みんなといろいろ議論をしる。現場には、新しいアイデアの芽がある。それは現場に行かないとわからない。これがマネージャー、トップの仕事である」という意味です。甲谷氏から教わった、大企業で人を動かすコツは二つ。いずれもやる気のある社員をうまく集める方法です。一つは、「中抜き」。社内の情報共有システムの使い勝手が悪いのでなんとかしてほしい、という問題が発生しました。このシステムの改善について問い合わせると、中間管理職の部長や課長からは、「費用や工数の負担が大きい」「効果が出るかわからない」など、「できない理由」がいろいろ出てきて前に進みません。そこで、中間管理職を外して、経営トップと若手社員「だけ」でシステムを見直すことにしました。トップの後盾もあって、若手からは「できる方法」がどんどん出てきます。その結果、スピード感をもって、優れたシステムにつくり変えることができました。

もう一つは、「切り出し」。新規プロジェクトを立ち上げるために、10名で会合を開いたとします。このうち、2名から新たな提案が出たのに対して、2名から反

対意見が出ました。残りの6名は様子見です。この会合での結論は先送りです。さて、どうすれば良いでしょうか。経営トップは、この会合を続ける一方で、前向きの2名「のみ」で新たなタスクフォースを立ち上げます。しばらくして、このチームから出てきた小さな成果を見せれば、後ろ向きの2名が同意、様子見の6名も動きます。全社挙げてのプロジェクトに昇格です。2:6:2の比率は、イタリアの経済学者ヴィルフレド・パレート(1848-1923)が発見したバラツきの法則です。よく働くアリと、普通に働くアリと、働いていないアリの割合が2:6:2になるという「働きアリの法則」は有名ですね。

■黒川温泉の危機意識とお客との共感

30年間で2万本以上の植樹や露天風呂づくり、そして全旅館の風呂で利用できる入湯手形など、自立的な地域経営をめざす黒川温泉観光旅館協同組合(熊本県南小国町)は、1980年代半ばからの景観統一活動によって2000年頃に全国一のブランドをつくり上げました。旅館数30の小さな温泉郷に、インバウンド客を含めて年間100万人前後の観光客が訪れています。「客は何を求めて温泉にやってくるのだろうか」というように、現場での些細な変化を見落とさずに時代の方向性をいち早く察知する「先見性」をもつためには、地域外の人材と知恵の活用が不可欠です。野中[2003]は、「それにしても刮目すべきは、繁栄を遂げてもなお傲慢にならず、成長すればするほど恐れを知り、危機意識を抱いていることです。常に黒川温泉全体をモニターし、バランスが崩れそうになると原点に戻ろうとする。それは、黒川のもつ価値が仲間同士の共創と、それに対するお客の共感という関係性の中でのみ成立することを、黒川のリーダーたち誰もが無意識的に自覚しているからにほかならない」と分析しています。その証左の一つが、旅館経営者の世代交代が起きた2010年頃、9月にわたって開催した「黒川の未来を考える」という会議(旅館組合・青年部主催)です。地域外に出向いて、東京・渋谷と福岡でも開催しました。そこで、「第二町民」(地域の未来を共に創る都市の仲間)という概念が生まれ、「KUROKAWA WONDERLAND」というWeb・ムービーの作品へつながりました。これまで15の海外の賞(フランス・パリ、米国・ロサンゼルス、スペイン、インドネシア、イタリア・ミラノなど)を受賞しています。

■オズボーンの9つの棚

“人はどうやったら動くのか”...さまざまな事例を見ました。商店街のコンサルタントでは「歴史というストックを掘る」、巨大観音像の写真では「新しいテクノロジーの活用」、実践型リーダーによる中抜きと切り出しでは「後ろ盾とやる気のある社員を集める」、そして黒川温泉は「危機意識とお客との共感」が人を動かすためのスイッチでした。ここでは、“オズボーンのチェックリスト”をもとに、さらに考察を加えます。ブレインストーミングで有名なアレックス・F・オズボーン（米国、1888-1966）は、アイデアを变形するパターンを網羅し、自由に発想するだけでは気づきにくい“抜け”を防ぐチェックリストを提案しました。アイデアが出ないときに新しいアイデアを生み出すための“発想の法則”です。

図表に、オズボーンのチェックリストの概要を商品・

サービスの事例とともに整理してみました。なお、発想パターンでは、英語表記の方がしっくり頭に入る気がします。本稿の四つの事例もその中に注釈付きで当てはめてみましたので参考にしてください。

ある時、地方創生のセミナーで質問を受けたことがあります。「地域活性化の会合で意見が対立してなかなか前に進まない。どうしたら良いでしょう。」という相談を受けたことがあります。オズボーンの9つの棚の「5：小さくしてみたら？」で、やる気のある人を集めれば良いのですが、トップの後ろ盾が期待できないとのこと。それでは「4：大きくしてみたら？」で、「他の地域の人たちと広域で会合をもってみてはいかがでしょう。対立関係に変化が生まれるかもしれません。」と答えました。このように、使い勝手が良いツールです。なかなか人が動かないという事態になったら、オズボーンの9つの棚を思い出してください。

オズボーンのチェックリスト(9つの棚)と本稿の事例

発想のパターン	ポイント	商品・サービスの事例	本稿の事例
1 他に使い道はないか？ 転用 (Put to other uses)	・そのまま新しい使い道は？ ・改善、改良して使い道は？	・わけありグルメ ・電卓の液晶をゲーム機に	
2 他からアイデアを借りられないか？ 応用 (Adapt)	・これと似たものは他にないか？/他のアイデアを使えないか？ ・過去にこれと似たものは？/コピーや真似はできないか？	・電球の真空技術・ガラス製造技術から魔法瓶へ ・映画のサウンドトラックとモルス信号でバーコードへ	・やる気のない商店街を変えたコンサルタント (図書館の郷土史から地域の歴史を入手)
3 変えてみたら？ 変更 (Modify)	・色、動き、音、匂い、形を変えられないか？ ・新しい変更法は？	・便器の素材を陶器から有機ガラス素材へ ・太宰治「人間失格」が表紙替えてブレイク	
4 大きくしてみたら？ 拡大 (Magnify)	・より大きく、強く、高く、広く、長く、厚く、太く ・何か足せないか？/時間を延ばせないか？/頻度を増やせないか？	・ラージサイズ専門店/皮膚-衣服-住宅-都市 ・コンビニの高頻度配送	・黒川温泉の危機意識とお客との共感 (時代のトレンドや地域外との広域連携)
5 小さくしてみたら？ 縮小 (Minify)	・より小さく、弱く、低く、狭く、短く、薄く、細く ・何か減らせないか？/省略できないか？/分割できないか？	・世界最薄デジカメ/シャンプーなし理髪店 ・一人用カレー具材/手のひらサイズの部分洗い洗濯機	・実践型リーダーによる中抜きと切り出し (組織の上下/左右関係の省略・分割)
6 他のもので代用できないか？ 代用 (Substitute)	・他の物や人で代われないか？/他の中身にできないか？ ・他のプロセスにできないか？/他の場所できないか？	・輸血用人工血液 ・豆乳ケーキ	
7 再配列・アレンジしたら？ 置換 (Rearrange)	・他のレイアウトや並び方は？/他の順序は？ ・ペースを変えられないか？/スケジュールを変えられないか？	・社内デスクの配置変更 ・発表の順番を変えてみる	
8 逆にしてみたら？ 逆転 (Reverse)	・前後や上下をひっくり返したら？/順序を逆さまにしてみたら？ ・役割を逆転できないか？/プラスとマイナスを入れ替えたら？	・リバーシブルバッグ ・価格を1/2に決定して開発スタート	
9 組み合わせたら？ 結合 (Combine)	・合体したら？/混ぜてみたら？ ・ユニット、目的を組み合わせたら？	・消しゴム付きシャープペンシル ・携帯のバーコードリーダー	・巨大観音像の一枚の写真 (歴史と1の組み合わせ)

(資料) 読書猿「アイデア大全」フォレスト出版2017/2(163-173p)などをもとに筆者作成

【参考文献】

- ・竹内裕二「地域メンテナンス論-不確実な時代のコミュニティ現場からの動き-」晃洋書房2018/1
- ・ネトラボ「Twitterユーザーの呼びかけで正体判明！謎の巨大観音像写真から始まった歴史ミステリーに鳥肌立った」(<http://nlab.itmedia.co.jp/nl/articles/1712/07/news143.html>)
- ・甲谷勝人「企業経営と地域活性化~HP WAYからHACHIQUJI WAYへ~」日経研月報2016/7
- ・野中郁次郎監修「ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する 野中郁次郎の成功の本質第8回黒川温泉」Works No58.(2003/6)
- ・読書猿「アイデア大全」フォレスト出版2017/2

ラグビーワールドカップ2019日本大会を 迎えるにあたって

経済産業省 経済産業政策局 競争環境整備室長
北村 敦司 氏



先日、ラグビーのニュージーランド代表（All Blacks）対オーストラリア代表（Wallabies）の試合を観戦した。世界最高峰のチーム同士の試合を、日本で間近に見られるだけで興奮したが、さすが試合自体もハイレベルな圧巻の内容であった。

私は、中学生の頃から父親に秩父宮ラグビー場に連れて行かれたことに加えて、当時の多くのラグビー少年が歩んだ道である（と思う）が、テレビドラマの「スクール☆ウォーズ」を観て、故平尾誠二氏の華麗なプレイに憧れて、ラグビーを始めた口である。

新設された高校の1期生だったので、1年目は部員10名弱だったため対外試合は出来ずにひたすら練習、2年目にようやく15名が揃ったが対外試合は全敗、3年生になって初めて勝利する、という経験であったが、とにかく楽しく楕円球を追っかけていた3年間であった。

ラグビーは1990年前後にブームとなったが、ラグビーワールドカップ2015イングランド大会で、日本代表が過去2回優勝経験のある南アフリカ代表に勝利するという空前の出来事があり、再びラグビーに関心を持った方々も増えたのではないだろうか。

来年2019年は、アジアで初となる日本でラグビーワールドカップが開催されることとなり、世界20カ国から屈強な男たちが日本にやって来る。

東京オリンピック・パラリンピックより知名度が低い気もするが、前回イングランド大会では観客動員数が約250万人と過去最高を記録するなど世界では注目が高まっていること、日本大会では世界200カ国以上で放映される予定であること、ラグビーワールドカップはオリンピックと違って全国12会場で開催されること、開催期間（予選プールから決勝戦まで）も1カ月半と長期であること、従って各代表チームとも合宿地は複数箇所確保していること等々から経済を始めとした様々な波及効果は高いと考えられている。

海外からの観客も全国の会場を移動することとなるが、例えば、東日本大震災で大きな被害を受けた釜石では2試合が予定されており、本年8月に竣工した新しいスタジアムでのゲームを披露することで、震災からの力強い復興を内外にアピールできるのではないだろうか。

日本では、このラグビーワールドカップを皮切りに、2020年の東京オリンピック・パラリンピック、2021年のワールドマスターズゲームズと、立て続けに国際的なスポーツイベントが行われるわけであるが、世界の人人に「日本」という国を知ってもらう・理解してもらう絶好の機会である。訪日する外国人には、観光ガイドでは伝えられない日本の「熱量」を体感してもらって、今の日本という国の魅力を発信してくれることを期待してやまない。

古くは「ゲイシャ」「サムライ」と言われ、高度成長期は家電や自動車等の先端技術のイメージ、1990年代以後は「マンガ」「ゲーム」で世界を魅了してきた日本であるが、新たに2020年を迎えるにあたって、我々はどのような「日本」の姿を世界へ発信していくのか、個々のレベルでも考えていきたい。

研究所便り

編集後記

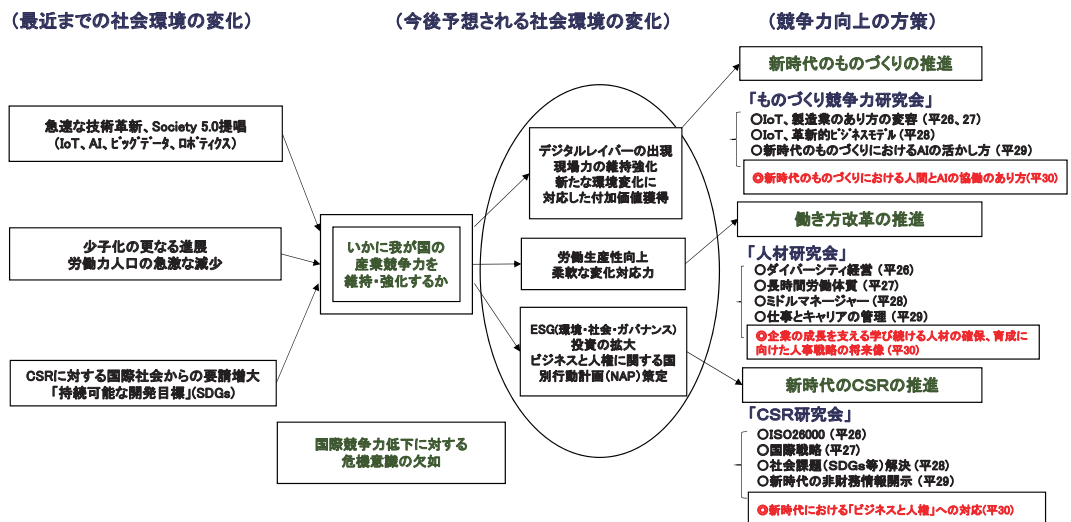
平成30年度の研究会活動（ものづくり競争力研究会、人材研究会、CSR研究会）がスタートしました。本号では、今年度の調査方針や進め方とともに、既に開催された各研究会の様子をご紹介します。今後は、月1回のペースで各研究会を開催し、来年3月に調査研究報告書を取りまとめ、来年4～5月頃、各報告書に関する説明会やシンポジウム等を開催する予定です。

今年度のテーマは、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人間とAIの協働のあり方」、人材研究会が「企業の成長を支える“学び続ける人材”の確保、育成に向けた人事戦略の将来像」、CSR研究会が「新時代のビジネスと人権のあり方」です。これらは、全社会規模での変革が様々な立場から提唱されているなかで、我が国産業や各企業が直面する喫緊の課題ともいえます。当研究所では、「新時代のものづくりの推進」、「働き方改革の推進」、「新時代のCSRの推進」の3つの視点から、社会環境の変化を客観的に分析し、今後予想される姿を提示するとともに、我が国産業の競争力維持・強化に資する方策を多面的に探ります【[下図](#)ご参照】。

最後に、本誌「企業活力」は、年3回（春、夏、秋）発行しております。当研究所の活動内容を出来るだけ分かりやすくお伝えするよう努めてまいりますので、引き続きご指導・ご協力の程宜しくお願ひ申し上げます。

（企画研究部長 岡田 拓也）

平成30年度 企業活力研究所 研究会の全体像





企業活力

2018 No.106
秋季報告書

発行 2018. 11

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

設立:昭和59年7月19日

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

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

ホームページ:<http://www.bpfj.jp/>

Eメール:info@bpf-f.or.jp

※2016.9 上記住所に移転しました。

企業活力

一般財団法人企業活力研究所

Business Policy Forum, Japan