

# 企業活力 2019 夏季号

No.  
108



## 巻頭言

### スウェーデン流

日本製鉄株式会社 代表取締役副社長 宮本 勝弘 氏

## 研究会報告

- 「学び」を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けた人事戦略に関する調査研究
- 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

### CSRと投資に関する展望

ロイドレジスタージャパン株式会社 取締役 富田 秀実 氏

## コラム

### 「父2人、母2人」

経済産業省 経済産業政策局 企業行動課長 小川 要 氏

# 企業活力 2019 夏季号

No.  
108

## 目次 CONTENTS

### [巻頭言]

#### スウェーデン流

日本製鉄株式会社 代表取締役副社長 宮本 勝弘 氏 ..... 1

### [平成30年度 研究会報告]

#### 【人材研究会】

「学び」を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けた人事戦略に関する調査研究 ..... 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 ..... 15

#### 【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 ..... 36

### [常設委員会]

#### 【経営戦略・産業政策委員会】

日本の経済政策の方向性について ..... 44

#### 【企業法制委員会】

独占禁止法の見直しについて ..... 50

グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(案)について ..... 54

公正なM&Aの在り方に関する指針(案)について

#### 【税制委員会】

平成31年度税制改正について ..... 59

#### 【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 ..... 62

#### 【業種別動向分析委員会】

日本経済の現状と先行き ..... 67

### [CDGM]

CDGMラウンドテーブルセミナー終了報告 ..... 73

### [寄稿]

#### CSRと投資に関する展望

ロイドレジスタージャパン株式会社 取締役 富田 秀実 氏 ..... 74

### [コラム]

#### 「父2人、母2人」

経済産業省 経済産業政策局 企業行動課長 小川 要 氏 ..... 77

### [その他]

研究所便り ..... 78

## スウェーデン流

日本製鉄株式会社 代表取締役副社長  
(経営戦略・産業政策委員会 委員長)

宮本 勝弘 氏



10年程前になるが、スウェーデンの会社をファンドから買収した。小振りな会社だが日本や欧州、韓国から線材という素材を仕入・加工してバネ材を製造、それをドイツの自動車会社等に納入している。エンジンの中に使われる弁バネと呼ばれる製品は高い品質が要求されるが、そのシェアは欧州で80%近くを誇る。オレブロというストックホルムから車で2時間半程の街にあり、代々その工場働く従業員も多い。この片田舎を起点に米国、中国、メキシコに工場を持ち世界の自動車マーケットを見ている。また昨年スウェーデンとフィンランドに工場のある300年以上の歴史を持つ特殊鋼の会社を買収した。ベアリング用の鋼材では世界トップレベルの会社だ。

スウェーデンでは、良質な鉄鉱石が取れる事、森林資源や水が豊富な事から、12~13世紀頃には既に製鉄業が盛んで、17世紀には欧州の主要な鉄鋼輸出国となっている。そのような歴史のあるスウェーデンの鉄鋼会社を子会社とし、日本の鉄鋼業と協業する事に感慨を覚える。

一緒にやってみて感じるのは、北欧の厳しい自然の中で製造業を脈々と営んで来た事もあり、品質を重視し研究開発に力を入れる点など、物作りの思想について日本と親和性があるように思う。一方でマーケティングやブランディングにも力を入れており、多くのメーカーが世界中にそれらを武器にしたサービス網や流通網を構築している。北欧デザインを強調し人気を博している家具や雑貨がまず思い浮かぶかもしれないが、工業製品もまた例外ではない。これはあるべき姿として参考になる。日本の素材産業は元々よいものさえ作れば売れるという意識が強かったからかもしれないが、この点では後塵を拝している。

国土は日本の1.2倍であるが、人口1000万人弱で国内市場に頼れないスウェーデン企業は海外志向が昔から強かったのだろう。神奈川県程度の人口で、IKEA、H&M、ボルボ、エリクソン、サンドビック、ABB、サーブ、SKFなど世界的に名の知れた企業を多く輩出している。自国で確立した品質、サービスをベースに世界でどう展開するかを必死に考え実行してきた結果だ。

また革新的な技術の採用にも積極的だ。スウェーデンは世界の中でもキャッシュレス先進国で、少額の買い物でも現金を使っている人はおらず、店でも現金NGのサインが出ている所も多い。キャッシュレス社会を支えているのは、北欧の高いインターネット普及率(95%)、スマホ普及率(80%)、新しい革新的技術の積極的採用、贈賄や犯罪が少なく現金が持つ匿名性を使った違法取引が少ない事などだと言われている。

高福祉・高負担型の社会政策が知られているが、税制や研究開発支出、ITインフラ整備、教育関係の制度でも国の競争力を明確に意識したものとなっている。このように古くからの伝統を守りながら、ブランド力も含めた製品の競争力で目を世界に向け、新しい事に常にチャレンジするスウェーデン流は見習うべき点も多いのではないだろうか。

# 平成30年度 「学び」を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けた 人事戦略に関する調査研究

平成30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、「学び」を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けた人事戦略をテーマに、7回にわたり研究会を開催いたしました。

本調査研究では、企業委員や有識者などからの具体的な事例発表、インタビュー調査、アンケート調査を実施し、分析、検討、議論を経て、調査研究報告を取りまとめ、7つの提言を行いました。本稿では、その概要を紹介させていただきます。

また、令和元年5月21日（火）には、調査研究報告を中心とした提言発表セミナーを開催し、プレス関係者、研究機関、企業の人事担当者など、多くの皆様にご参加いただきました。



人材研究会の様子



写真左から佐藤委員長、能村室長



セミナーの様子

## 委員名簿

### 委員長

佐藤 博樹 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

### 委員

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 タイキン工業(株) 東京支社 人事部 採用グループ 担当部長  
 小林 諭 日産自動車(株) 人事部 日本タレントマネジメント部 主管  
 佐竹 秀彦 富士通(株) 人事部 人事部 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ー 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 (大)高知大学 特任教授/中央大学経済学部 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) 人事部部付東京人事グループ グループ長

### 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

### 講演者

萩原 牧子 (株)リクルート リクルートワークス研究所 主任研究員 主任アナリスト  
 岩重 正文 (株)小学館 総務局 ゼネラルマネージャー  
 岩下 直司 (株)リクルート リクルート経営コンピタンス研究所 R&D 次世代事業開発室 エバンジェリスト  
 森 亜紗美 (株)日立製作所 人材統括本部 グローバル人材開発部 主任

### 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)

【人材研究会 佐藤委員長より】



佐藤博樹委員長  
中央大学大学院  
戦略経営研究科 教授

## これから働く人々の求められる 持続する「学習習慣」

企業の人材活用が直面している課題の一つは、将来のキャリアや獲得すべきスキルを社員に提示することが難しくなっていることにある（キャペリ2010、日本語訳序文）。この背景には、予測することが極めて難しい社会経済環境、いわゆるVUCA（Volatility（変動）、Uncertainty（不確実）、Complexity（複雑）、Ambiguity（曖昧））に企業が直面していることがある。想定外の事態が次々と発生するVUCAの時代が到来したことによって、企業としては従来の人材活用や社員のキャリア管理・能力開発の在り方の再構築が課題となっている。

企業が直面する社会経済環境の変化を事前に予測することが難しくなっているものの、確実に予測できることは、「現状が持続することはない」ということである。そのため、事前に予測することが極めて困難な社会経済環境の変化に対応するための準備が、企業にも社員にも求められることになる。つまり、企業の事業構造やビジネスモデル、さらには仕事内容などが変化することで、新しい環境などに対応するために、働く人々は、新しい知識や技能の習得が求められるようになることは確実である。

働く人々が、こうした予測が難しい様々な環境変化に柔軟に対応していくためには、現在担当している仕事に必要な知識やスキルを身につけるだけでなく、社会経済環境やビジネスの変化に常に関心を持つ「知的好奇心」、新しいことを常に学び続ける「学習習慣」、さらには予測できない変化に取り組む「チャレンジ力」を獲得することが求められることになる。

「学習習慣」は、仕事に関わる学習行動とは異なる概念である。仕事に関わる学習行動を行っている者が、「学習習慣」を備えているわけではないことによる。一般的に仕事に関わる学習行動は、仕事の必要性により行われるもので、必要性がなくなると学習が行われなくなりがちである。さらに、「学習習慣」を獲得するためには、従来とは異なる新しい知識や価値観の習得のため、学んだ知識や既存の価値観を批判的思考によって意識的に棄て去り、新たに学び直すことが不可欠になる。個人が、激しい環境変化に適応し、継続的な成長を遂げるためには、いわゆる学びと「学習棄却」の学びのサイクルを回していくことが求められる。また、「学習棄却」には、既存の価値観や規範からの逸脱が含まれることから、仕事や生活において異なる知識や価値観に触れることが効果的と考えられる。

以上を踏まえて、本調査研究では、「学習習慣」を仕事に関わる学習行動を背後で支えるものと位置づけて、それを支える要因を明らかにした。

## I. 平成30年度人材研究会 開催内容

### 第1回 平成30年9月4日(火) 10:00～12:00

- ① 研究会の趣旨・検討の視点説明
- ② 「働き方改革」と「人づくり革命」の最近の動向について  
経済産業省 産業人材政策室長 能村幸輝氏
- ③ 委員自己紹介・意見開陳・討議

### 第2回 平成30年9月27日(木) 15:30～17:30

- ① 「どうすれば人は学ぶのか、学びは報われるのか  
—全国就業実態パネル調査で社会人の自己学習を分析する—」  
株式会社リクルート リクルートワークス研究所 萩原牧子氏
- ② 「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」  
中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長
- ③ 調査方法・分析方法の説明

### 第3回 平成30年10月23日(火) 15:30～17:30

- ① 「小学館における学び体験の支援」  
株式会社小学館 岩重正文氏
- ② 調査方法・分析方法について(事務局)
- ③ 「自発的なキャリア意識と学びを醸成する仕組み～会社と個人の成長ベクトルの統合～」  
伊藤忠商事株式会社 垣見俊之委員

### 第4回 平成30年11月22日(木) 15:00～17:00

- ① 「リクルートにおける組織的ラーニングのしかけ」  
株式会社リクルート リクルート経営コンピタンス研究所 岩下直司氏
- ② 「「学習する組織」の構築をめざして一日立グループにおける取組み」  
株式会社日立製作所 森亜紗美氏
- ③ 「社員の学びを促す諸制度」  
パナソニック株式会社 村上博一委員

### 第5回 平成30年12月20日(木) 15:30～17:30

- ① 「人財育成文化をつくるための仕掛けづくり」  
日産自動車株式会社 小林諭委員
- ② 「働き方改革から学び方改革へ～主体的自己研鑽支援の取り組み～」  
キヤノン株式会社 須藤由紀委員
- ③ インタビュー調査結果及びアンケート調査結果報告

### 第6回 平成31年1月29日(火) 15:30～17:30

- ① 調査研究報告書(案)についての検討

### 第7回 平成31年2月26日(火) 15:30～17:00

- ① 調査研究報告書(最終案)の取りまとめ

## II. 平成30年度人材研究会 調査研究の概要

### 1. 調査研究目的

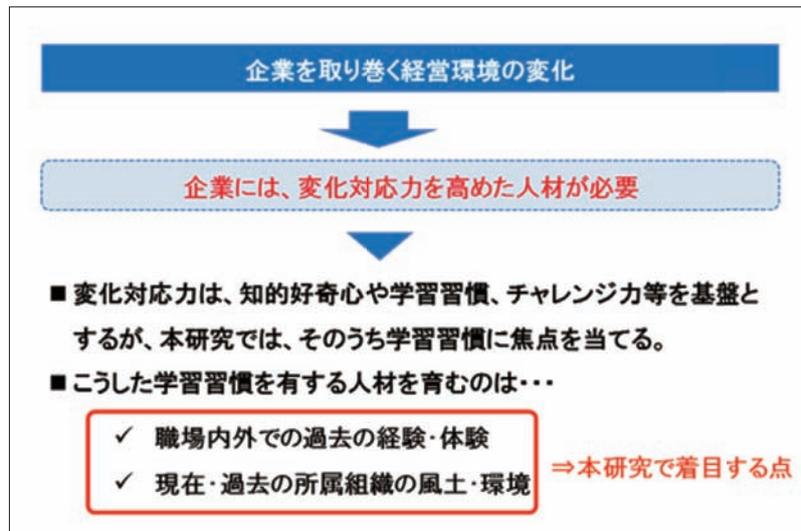
学びを支える「学習習慣」のある人材はどのような特性を有しており、どういった動機づけで育成が可能か、また、企業側にとって確保、育成の為に対処すべきことは何か、さらに、政策当局の対応としてどのようなサポートが必要とされているのか等を明らかにすること。

### 2. 調査研究において前提とした考え方

調査研究では、以下の前提のもと検討を行った。

- (1) 変化が激しく、先が読めないこれからの時代において、企業が持続的に成長するためには、経営環境の変化への対応能力を高める必要がある。
- (2) 企業が経営環境の変化への対応能力を高めるためには、変化対応力の高い人材を確保・育成することが必要不可欠となっている。
- (3) 変化対応力の基盤は、知的好奇心や学習習慣、チャレンジ力であると考えられるが、知的好奇心やチャレンジ力は、学習習慣の形成を通じて変化対応力の向上につながる場合も多いと考えられる。このため、本研究では、“学習習慣”に焦点を当て、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。

■図表1 調査研究において前提とする考え方



### 3. 調査研究方法

人材研究会を設置し、委員長に中央大学大学院戦略研究科（ビジネススクール）佐藤博樹教授、委員に有識者、企業の人事担当者19名、オブザーバーとして経済産業省からもご参画いただき、企業や有識者による先進事例等の発表、企業・従業員向けアンケート調査やインタビュー調査を実施し、当該研究会にて議論、検討を重ね、提言を取り纏めた。

### 4. 調査研究期間

2018年9月～2019年3月

### 5. 成果物

「『学び』を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けた人事戦略に関する調査研究」報告書

**【調査研究の背景】**

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。また、製品ライフサイクルが短縮し、市場ニーズが変化するスピードが速まる中で、企業が持続的に成長するためには、激変する経営環境への対応能力を高めることが不可欠となっている。

このような環境にあって、社員に求められる能力は、「変化対応力」であり、そのためには社員自らが危機意識をもって学び続けることが何より重要となる。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。

さらに、人生100年時代を生きる上で、社員が“自身の付加価値”を持ち続けるためには、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」を通して変化対応力を高めていくことが必要となっている。

**【用語の定義】**

本調査研究では、学習習慣と学びを次のとおり定義する。学習習慣のある人は変化に直面しそうなとき、学びを通じて変化対応力を有しやすいとの仮説に立っている。

■図表2 用語の定義

用語	定義	準拠した先行研究・文献等
学習習慣	以下の3つの行動特性を代理指標として学習習慣を定義する。 ●将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強したりする ●キャリアを振り返って、自分のスキルや能力を確認する ●自分の強みや他社でも活かせる能力を確認する	佐藤博樹、松浦民恵 「『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理」（日本キャリアデザイン学会第15回研究大会報告（2018年9月16日））
学び	自分の意志で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組みをすること （たとえば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強をする、講義を受講する、など）	リクルートワークス研究所 「Works Report 2018 どうすれば人は学ぶのかー社会人の『学び』を解析するー」（2018年8月）

### Ⅲ. 「学び」を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けた7つの提言

#### 《企業への提言》

#### 1. 社員の自主性・主体性の尊重など、学習習慣を育む組織風土を醸成しよう

- (1) 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あると考えられる。アンケート調査によれば、学習習慣のある人材は、主体性・自主性を重視する風土、人材育成・自己啓発を促進する風土、変化対応力を重視する風土、チャレンジを促す風土等の職場風土を経験している傾向があることが明らかになった（図表3）。  
さらに、インタビュー調査においても、学習習慣のある人材の多くは、失敗を許容しチャレンジを促す企業風土の中で育まれていることを示唆する結果が得られた。一方で、各項目間の差は僅かではあるが、学習習慣は「成果主義・実力主義を重視する風土」との関連は相対的にみて小さいことも明らかになっている。
- (2) 企業が存続するためには、成果を重視することが欠かせない。また、企業間の競争が激しさを増す中で、手戻りや失敗を許容する余裕が失われつつあることも事実である。一方、調査結果より明らかになった事実を踏まえると、学習習慣のある人材を育むためには、信賞必罰による過度の成果主義を志向するよりもむしろ、社員の自主性・主体性を尊重したり、チャレンジを積極的に推奨し多少失敗することがあってもそれを許容したりする組織風土を醸成していくことが重要であることが示唆される。
- (3) 職場風土の改革には時間を要するが、経営トップの強いコミットメントとイニシアチブのもと、継続的かつ粘り強い取り組みが期待される。

■図表3 学習習慣と職場風土の関連性（中分類）

[Q] あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んでください。

← 強い
→ 弱い

【学習習慣との関連性】

「全体」との差の大きさ	1	2	3	4	5	6	7
項目	主体性・自主性を重視する風土	人材育成・自己啓発を促進する風土	変化対応力を重視する風土	チャレンジを促す風土	自由闊達な風土	多様性を尊重する風土	成果主義・実力主義を重視する風土
全体	3.521	3.192	3.490	3.413	3.302	3.368	3.326
学習習慣がとともある	4.195	3.843	4.136	4.050	3.929	3.914	3.821
「全体」と「学習習慣がとともある」の差	0.674	0.651	0.646	0.637	0.627	0.547	0.496

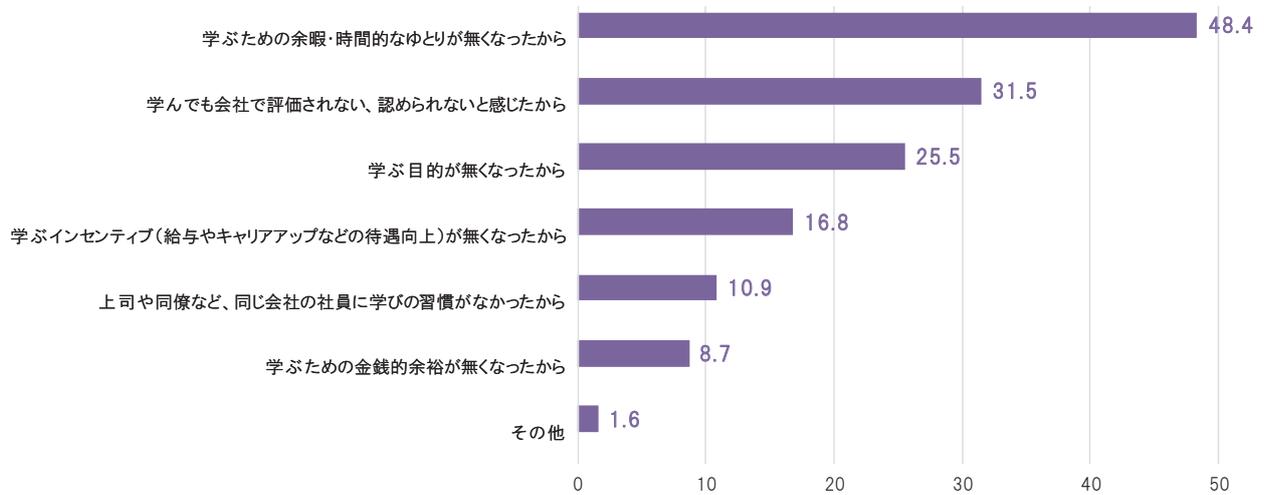
#### 2. 学ぶ姿勢を評価し、教育機会を提供することで、学びを支える学習習慣を育もう

- (1) アンケート調査により、「以前は学びに取り組んでいる時期もあったが、ある時点から実施しなくなかった」と回答した人にその理由を尋ねると、「学ぶための余暇・時間的なゆとりが無くなったから」「学んでも会社で評価されない、認められないと感じたから」が1位・2位を占めている（図表4）。このことは、社員の学びを継続させるためには、時間的ゆとりの創出や、学ぶ意欲・姿勢を会社として積極的に評価していくことが重要であることを示唆している。
- (2) したがって、働き方改革を通じて労働時間短縮への努力を継続するとともに、上司と部下のコミュニケーションを活性化し、必ずしも仕事に直結しないことであっても、自主的に学ぶ社員を上司が積極的に評価すること（「上司は自分の学びを評価してくれている」と部下が感じるようにすること）が重要になると考えられる。
- (3) また、インタビュー調査からは、「会社による学びのサポート」が重要であることが示唆されており、多様な教育研修機会の提供など、自己啓発支援策を拡充・強化していくことも欠かせない。
- (4) このように、社員が自主的に学ぶ姿勢を評価するとともに、教育機会を提供することで、学びを支える学習習慣を育むことが可能になるものと考えられる。

■図表4 学びを実施しなくなったきっかけ・理由

[Q] 「以前は学びに取り組んでいる時期もあったが、ある時点から実施しなくなった」と回答した方にお伺いします。

「学び」を実施しなくなったのは、どのようなきっかけや理由があったからですか。該当するものをすべて選択してください。



### 3. 学習習慣につながる幅広く深い職務経験を積ませよう

- (1) 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と考えられる。たとえば、担当職務の変更等の人事異動は、会社にとって適材適所の人員配置を実現するうえで不可欠であるが、社員にとっても学習習慣を形成するうえで大きな役割を果たす可能性がある。実際、アンケート調査を通じて、担当職務の変更や仕事上の環境変化は、本人の学習習慣を促進する可能性があることが示唆されている（図表5～8）。また、インタビュー調査からも、学習習慣のある人はこのようなキャリアの転機を何度か経験し、それをきっかけとして学習が深まり、習慣化したという実態が確認されている。
- (2) このように、配置転換等により社員に多様な職務経験を積ませることは、仕事を通じて学習習慣を育むためのカギになるものと思われる。その際は、キャリア形成促進を念頭に置き、育成面にも配慮した異動・配置を実現することが望ましい。また、自己申告制度や社内公募制度を組み合わせたりするなど、会社と社員双方の成長に資するような人事異動を実現していくことも重要である。
- (3) 学習習慣は、職務経験の「幅」だけでなく「深さ」によっても育むことができると考えられる。たとえば、同じ職務であっても、従来よりも大きな職務権限を付与することで、自分で考えながら主体的に仕事に取り組むことを促し、学習習慣の形成・定着につなげることができると考えられる。

■図表5 学習習慣と転社・転籍の経験

[Q] あなたは、これまでに会社が変わったこと（転社・転籍）がどの程度ありますか。

		1回	2回	3回	4回	5回以上	ない	経験あり	
横%									
全体		824	20.8	9.2	5.8	2.5	2.8	58.9	41.1
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	27.1	11.4	11.4	2.9	5.7	41.4	58.6
	学習習慣がある	239	20.1	12.1	7.1	2.5	2.9	55.2	44.8
	学習習慣がややある	198	18.7	9.1	4.5	2.5	2.5	62.6	37.4
	学習習慣がない	317	21.1	6.6	4.4	2.5	2.2	63.1	36.9

■図表6 学習習慣と仕事の分野が変わった経験

[Q] あなたは、担当する仕事の分野が大幅に変わった経験がどの程度ありますか。例えば、技術から営業へ、製造から販売へなどの職能分野をまたがる変化を指します。

		1回	2回	3回	4回	5回以上	ない	経験あり	
横%									
全体		824	22.6	12.0	6.2	1.1	3.8	54.4	45.6
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	27.1	15.7	10.0	1.4	4.3	41.4	58.6
	学習習慣がある	239	22.2	16.7	6.7	1.3	3.3	49.8	50.2
	学習習慣がややある	198	21.2	11.6	6.6	1.0	4.5	55.1	44.9
	学習習慣がない	317	22.7	7.9	4.7	0.9	3.5	60.3	39.7

■図表7 学習習慣と事業所異動経験

[Q] あなたは、今の勤務先でこれまでに別の事業所への異動を何回くらいしたことがありますか。

		1回	2~3回	4~5回	6~9回	10回以上	ない	経験あり	
横%									
全体		824	14.9	18.6	8.0	5.7	3.4	49.4	50.6
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	21.4	18.6	4.3	5.7	7.1	42.9	57.1
	学習習慣がある	239	18.4	20.1	10.0	6.3	1.7	43.5	56.5
	学習習慣がややある	198	12.1	19.2	9.6	6.1	3.5	49.5	50.5
	学習習慣がない	317	12.6	17.0	6.3	5.0	3.8	55.2	44.8

■図表8 学習習慣とその他の仕事上の環境変化

[Q] あなたは、これまでに以下のような経験がありますか。当てはまる選択肢をすべてお答えください。

		仕事の難度が大幅に上がる	新規事業の立上げに携わる	起業する	副業や兼業を行う	海外の事業所で半年以上勤務する	事業縮小などで職場や仕事場がなくなる	所属会社などが他社と合併・統合される	会社から表彰される	選抜型研修のメンバーに選ばれる	当てはまるものはない	
横%												
全体		824	32.5	23.5	1.3	5.9	4.9	10.1	14.1	23.2	14.4	36.9
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	57.1	47.1	4.3	14.3	8.6	15.7	10.0	38.6	32.9	15.7
	学習習慣がある	239	38.1	33.5	2.9	9.2	6.3	12.1	14.6	28.5	18.0	28.5
	学習習慣がややある	198	33.3	23.2	0.5	5.6	3.5	9.1	15.7	23.2	13.6	34.3
	学習習慣がない	317	22.4	11.0	0.0	1.9	3.8	7.9	13.6	15.8	8.2	49.5

## 4. 職場のダイバーシティを高め、社員に「気づき」を与えよう

- (1) 「本調査を通じて、学習習慣がある人材は多様なバックグラウンドをもつ人々と共に働いた経験を有する傾向があることが明らかになった。具体的には、出産・育児や介護、療養のために勤務時間に制約がある人、中途採用の人、他社の人、外国籍の人、障がいのある人など、様々な人と一緒に仕事をした経験がある割合が高いことが判明している。同時に、学習習慣がない人材は、多様な人材と一緒に働いた経験がない人の割合が平均より高いことも分かった(図表9)。その背景として、多様なバックグラウンドを持つ人材との協働が、本人に「気づき」を与え、学びを促している可能性が考えられる。
- (2) このように、職場におけるダイバーシティ(多様性)を高めていくことは、社員の学習習慣を高める観点からも重要であることが示唆される。

(3) ただし、学習習慣は、こうした多様な人材が「一緒に」仕事をするを通じて育まれる可能性  
があることにも留意が必要だろう。形式的に多様な人材を同じ部署に配属すれば足りるものでは  
なく、社員同士の人的交流を促すような取り組みも合わせて実施していくことが望ましいと考え  
られる。

■図表9 学習習慣と多様な人材との業務経験

[Q] あなたは、これまでに以下のような人と一緒に仕事をした経験がありますか。

(※単に所属が同じだったということではなく、具体的に仕事をともにした人について、当てはまる選択肢をすべてお答えください。)

		横%	出産・育 児のため に勤務時 間に制約 がある人	介護のた め勤務時 間に制約 がある人	療養のた め勤務時 間に制約 がある人	経験者採 用(中途 採用)の 人	他社の人 (他社との 共同プロ ジェクト 等)	他社の人 (派遣社 員・請負 社員等)	他社の人 (関連会 社からの 出向者 等)	外国人の 人	海外勤 務・留学 経験のあ る人	障がいの ある人	女性の上 司	自分より 年下の上 司	自分より 年上の部 下	当てはま るものは ない
全体		824	54.4	9.7	14.3	54.5	27.1	38.5	24.5	24.9	24.5	16.5	35.3	29.1	37.4	10.0
学習習慣 の有無別	学習習慣がともある	70	68.6	22.9	25.7	68.6	41.4	48.6	40.0	38.6	45.7	35.7	45.7	30.0	44.3	8.6
	学習習慣がある	239	58.2	15.9	19.2	57.7	31.4	43.5	24.7	30.1	30.5	17.6	36.0	28.5	43.9	5.4
	学習習慣がややある	198	54.5	4.0	12.6	55.6	29.8	38.4	24.7	22.2	21.2	15.2	27.3	26.3	32.8	9.6
	学習習慣がない	317	48.3	5.7	9.1	48.3	18.9	32.5	20.8	19.6	17.4	12.3	37.5	31.2	33.8	13.9

5. 企業として「学習習慣のある人材」を期待することをメッセージとして発信し、  
学習習慣のある人材の確保・育成につなげよう

- (1) 冒頭「調査研究において前提とした考え方」(図表1)で説明したとおり、変化が激しく、先が  
読めないこれからの時代において、企業が存続し、成長・発展を遂げるためには、変化対応力をも  
った人材の確保・育成が不可欠である。変化対応力は、旺盛な知的的好奇心やチャレンジ力を基  
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。
- (2) アンケート調査からは、学習習慣は知的的好奇心やチャレンジ力等の思考・行動特性との関連性が  
高いという事実が判明している(図表10)。また、インタビュー調査からも、学習習慣のある人  
は、確かにこのような思考・行動特性を有しており、失敗や苦勞を重ねながらも、担当職務の大  
幅な変化等の困難を乗り越えているという事実が確認されている。
- (3) 学習習慣のある人材を自社に惹きつけ、育て、定着させるためには、「学習習慣を身につけた人  
材を会社が求めている」ということを「人材ビジョン」「人材ポリシー」等の形で明確化し、経  
営トップのメッセージとして社内外に強く打ち出していくことが必要と考えられる。
- (4) また、このような人材ビジョン、人材ポリシーを採用や人事評価、人材育成と連動させることで、  
学習習慣のある人を確保するとともに、こうした人材が社内で高く評価され、人材育成の目標と  
して機能するようになることが可能になると考えられる。

■図表10 学習習慣と行動特性の関係性

[Q] 仕事をするうえで、あなたは普段どのような行動をとっていますか。以下の項目について、最も近いものをそれぞれ選んでください。

【学習習慣との  
関連性】 ← 弱い →

「全体」との 差の大きさ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
行動特性 の構成要素	他社や他業界の 動きや社会の変 化に関心をもつ	新技術や新製品 などに関心をもつ	将来の仕事上の 目標を持つ	どんな仕事でも自 分なりの楽しみ方 を見つける	他社や他業界の 人と、幅広いネッ トワークをもつ	経験のない仕事 や苦手な仕事に できるだけ挑戦す る	従来の方法を見 直して、新しいや り方を考える	自分と異なる意見 や考えを積極的に 聞く	失敗を教訓として 活かせるように努 力する
該当する 職場風土	知的的好奇心	知的的好奇心	達成志向	達成志向	知的的好奇心	チャレンジ力	チャレンジ力	チャレンジ力	達成志向
全体	3.448	3.477	3.295	3.534	2.893	3.101	3.507	3.490	3.754
学習習慣がともある	4.371	4.400	4.129	4.314	3.657	3.857	4.257	4.229	4.314
「全体」と「学習習慣が ともある」の差	0.924	0.923	0.834	0.780	0.764	0.756	0.750	0.738	0.561

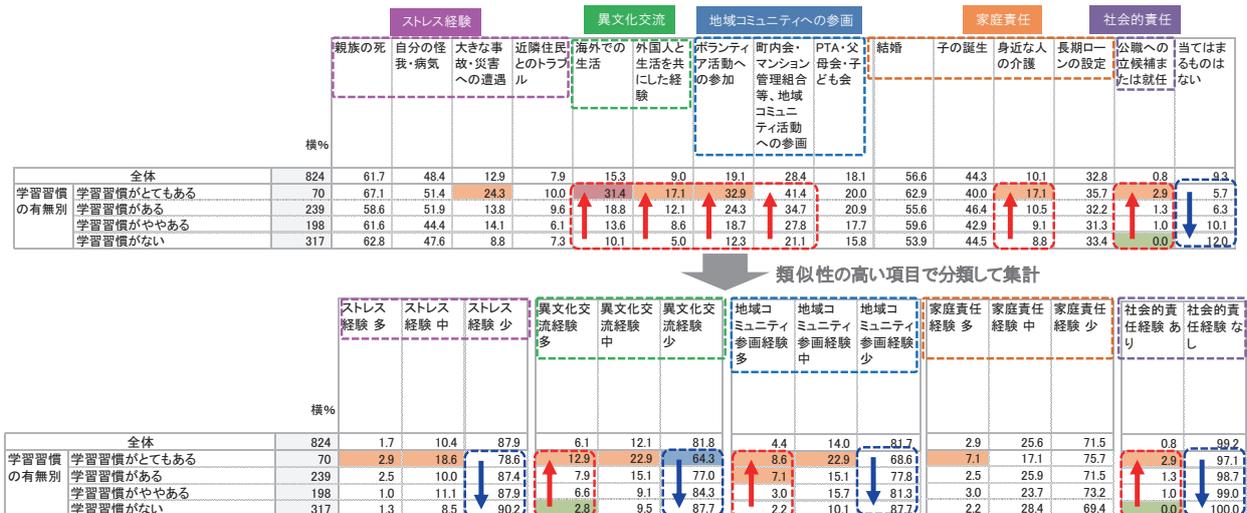
《社会人への提言》

6. 仕事一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げよう

- (1) 調査研究においては、職場以外での経験も学習習慣の形成に大きな影響を与える可能性が明らかになっている。具体的には、アンケート調査から、異文化交流や地域コミュニティへの参画経験が学習習慣と特に高い関連性があることが判明している（図表11）。
- (2) また、アンケート調査からは、学習習慣がある人は、他社や他業界の人と幅広いネットワークを構築するという行動特性を有する傾向があることも明らかになっている。さらに、学習習慣のある人材へのインタビュー調査からは、社外との人的ネットワークを非常に大切にしているという回答や、自分の専門性を確立することの重要性についての指摘が得られている。
- (3) 働き方改革によって業務効率を高め、労働時間が短縮されれば、異文化交流や地域コミュニティに参画したり、社外との人的ネットワークを構築・維持したりするための時間的ゆとりが生じるものと思われる。学習習慣を育むためには、専門性など自分の「軸」を確立したうえで、こうした時間的ゆとりを活かして職場外での活動範囲を積極的に広げていくことが期待される。
- (4) 仕事一辺倒ではなく、職場外での活動範囲を広げることの重要性は昔も今も変わらない。しかし、人生100年時代において自らのemployability（雇用されうる能力）を維持・向上させる観点からも、その重要性がこれまで以上に高まっていると考えられる。

■図表11 学習習慣と職場以外での経験

[Q] あなたがこれまでに経験したことがあるものを全てお選びください。



《大学等の教育機関への提言》

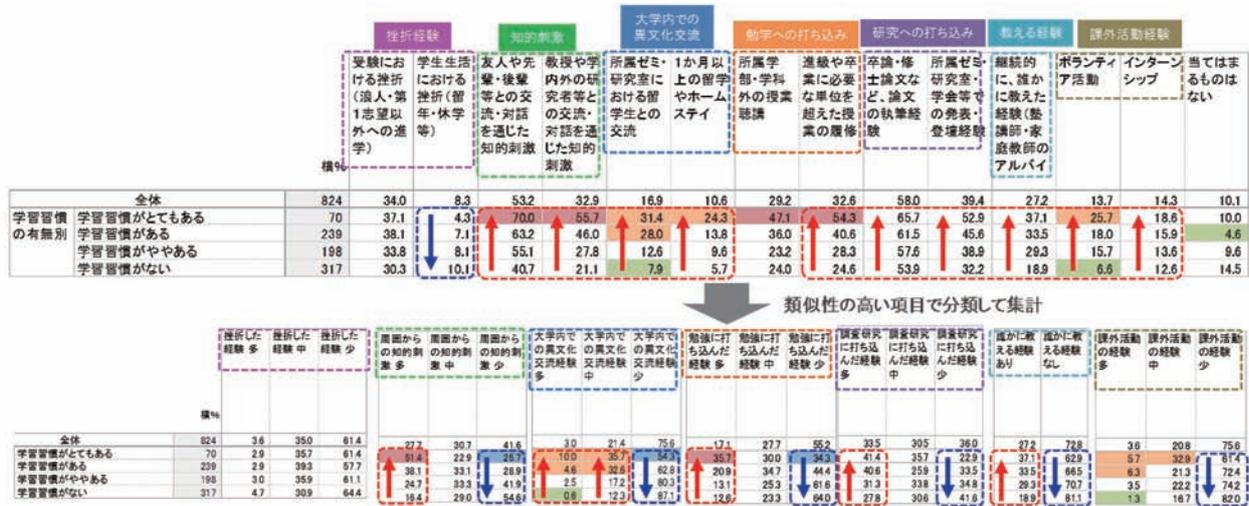
7. 異文化交流、課外活動の支援、友人や教員等からの知的刺激など、  
学習習慣を育む機会を提供しよう

- (1) 調査研究からは、学習習慣には、学生時代の過ごし方によって形成される要素が少なくないことを示唆する結果が得られている。まず、アンケート調査からは、勉強や研究への打ち込みはもちろんであるが、授業の枠にはまらないような知的刺激が学習習慣に影響することが明らかになった。また、留学生等との異文化交流や、ボランティア活動などの課外活動の経験等も、学習習慣との関係が深いと考えられることが明らかになっている（図表12）。さらに、インタビュー調査からは、「学生時代の留学経験が現在の自分の学習習慣に大きく影響している」との意見が寄せられている。
- (2) このように、学生時代の異文化交流や課外活動、友人や教授等からの知的刺激などの経験が、社会人になってからの学習習慣にとって重要な意味をもっていることを示唆する結果が得られている。
- (3) 大学等の教育機関には、留学生との交流や海外留学、課外活動等の支援、周囲から知的刺激を得られるような教育環境の整備など、学習習慣を育む機会を積極的に提供していくことが期待される。また、将来社会に出る学生についても、在学中に自ら進んでこうした経験を積むことが推奨されるといえるだろう。

■図表12 学習習慣と大学生活における経験

[Q] あなたの大学時代の経験についてお聞きします。

あなたは以下の経験をしたことがありますか？当てはまるものをすべてお答えください。

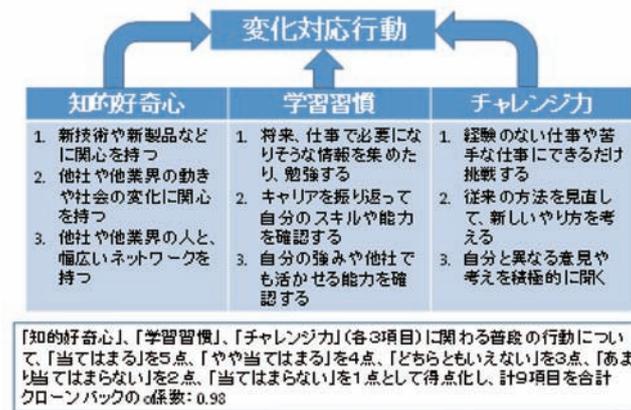


＜参考1＞学習習慣の群分けについて

本調査では、佐藤博樹、松浦民恵「『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理」（日本キャリアデザイン学会第15回研究大会報告（2018年9月16日））に基づいて（図表13）、変化対応行動（変化対応力）を支える主要な要素として学習習慣に着目し、「学習習慣の定着度合い」によって調査対象者を4群に分類した。

学習習慣の群分けに用いる設問として、図表14の3項目を用い、「当てはまる」～「当てはまらない」をそれぞれ5点～1点で点数化を行い、項目1～3の合計点で4群に分類した（図表15）。

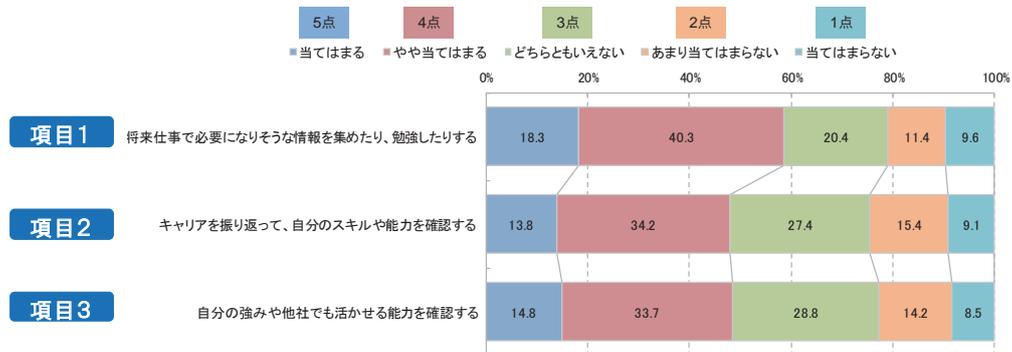
■図表13 学習習慣の位置づけ（Q「学習習慣の有無」）



(出所) 佐藤博樹、松浦民恵「『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理」（日本キャリアデザイン学会 第15回研究大会報告（2018年9月16日））

■図表14 群分けに用いた設問（Q「学習習慣の有無」）

[Q] あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。近いものをそれぞれ選んでください。



■図表15 群分けの方針（合計点の基準）

	学習習慣の程度	項目1～3の合計点
A群	学習習慣がとてもある	合計点が15点
B群	学習習慣がある	合計点が12～14点
C群	学習習慣がややある	合計点が10～11点
D群	学習習慣がない	合計点が9点以下

<参考2> 調査結果の見方

■図表16 調査結果に関する凡例

		概要	
クロス集計表の数値の単位		<ul style="list-style-type: none"> <li>原則、単位は%とする。</li> <li>表中に、「平均点」と記載している集計表については、5点満点における点数を示す。</li> </ul>	
学習習慣との 相関を判断した 基準	(1) 比例関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>「学習習慣の程度」と比例関係にある項目について、以下のように示す</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed red; padding: 5px; text-align: center;"> <p>↑ 【比例関係】 学習習慣の高さに応じて、 当該項目も高くなる場合</p> </div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; text-align: center;"> <p>↓ 【反比例関係】 学習習慣の高さに応じて、 当該項目が低くなる場合</p> </div> </div>	
	(2) 全体との乖離	(2)-1 絶対値基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>「全体(N=824)」の集計結果(%)に対する、絶対値の差で色付けを行った</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #c00000; border: 1px solid black;"></div> <p>… 全体の集計結果に対して、+15ポイント以上、上回る</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #0000c0; border: 1px solid black;"></div> <p>… 全体の集計結果に対して、-15ポイント以上、下回る</p> </div>
		(2)-2 比率基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>「全体(N=824)」の集計結果(%)との比率で色付けを行った</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #ffa500; border: 1px solid black;"></div> <p>… 全体の集計結果に対して、50%以上、上回る</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #90ee90; border: 1px solid black;"></div> <p>… 全体の集計結果に対して、50%以上、下回る</p> </div>

【人材研究会 事務局からのコメント】

今年度の研究では、①ある種の「人生経験」（あるいは「職場風土」や「行動特性」）を有している人ほど学習習慣があるのではないかと。②学習習慣がある人ほど変化対応力があるのではないかと。こうした二つの仮説を三段論法的につなぎ合わせ、個人の変化対応力を形成するにはどのような「人生経験（あるいは「職場風土」や「行動特性」）が重要かを探りました。

「転社（転籍）経験がある人ほど学習習慣がある。」、「ボランティアや異文化交流経験がある人ほど学習習慣がある」など、アンケート調査から導かれた結果は、それぞれ「そうだろうな」というものが多かったのですが、一つだけ、皆が？だったものがありました。それは「成果主義、実力主義を重視する職場風土」は、「主体性・自主性を重視する職場風土」や「自由闊達な職場風土」に比べれば、学習習慣の形成との関連が低く、したがって変化対応力にはつながりにくいということでした。変化対応力というのは、詰まるところ、将来の「不確実性」に備える幅広い人間力が問われるわけで、成果主義という「確実性」の世界では、育ちにくいものかもしれません。

佐藤委員長はじめ、研究会の委員の皆様方、大変お忙しい中、毎回活発なご議論をいただきありがとうございました。

（企業活力研究所 専務理事 宮本 武史）

## 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

当研究所では、過去 15 年にわたり、CSR の諸課題について調査研究を行っており、平成 24 年度には「新興国等でのビジネス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。

その調査から 6 年が経過し、一昨年国内では初となる「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ます。2015 年 3 月に英国で現代の奴隷制を防止する法律である「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おります。我が国では、政府も国別行動計画（NAP）策定への正式なコミットメントを表明し、ベースラインスタディ調査等の作業が進められ、また産業界においても、2017 年には「経団連企業行動憲章」が改定され人権尊重の条文が新設され、「ビジネスと人権」の取り組みが推進されております。さらに 2020 年東京オリンピック・パラリンピックにおいて、日本の人権をはじめとしたサステナビリティの取り組みが世界中から注目されるなかで、現状についての情報、海外と比較した日本固有の課題に対する分析、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、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と考えます。

こうした状況のもと、平成 30 年度は「新時代の『ビジネスと人権』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 大学院経営管理研究科 准教授）を設置しました。本稿では、先般取りまとめられた報告書の概要を紹介します。

また、令和元年 6 月 7 日（月）には、毎年行っている報告書の提言セミナーを発展させ、（一財）企業活力研究所主催、（株）日本取引所グループ及び経済協力開発機構（OECD）共催による『ESG 投資時代の「ビジネスと人権」のあり方に関するシンポジウム』を開催致しました。本シンポジウムでは企業・団体の CSR・人事関連のご担当者等や政府、大使館関係者、NGO、投資家、プレス等合計 301 名に参加いただき盛況な会となり、「ビジネスと人権」への関心の高まりを感じました。



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  
 加藤 理 トヨタ自動車(株) サステナビリティ監査室 調査グループ グループ長  
 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)プリチストン 広報部 サステナビリティコミュニケーション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 事務局次長、  
 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  
 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) コーポレートコミュニケーション室 CSR推進部 部長  
 山田 美和 日本貿易振興機構(ジェトロ) 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  
 荒井 啓祐 (株)日本取引所グループ 総合企画部 課長 サステナビリティ推進本部 事務局長

### 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・団体名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

## I. 平成30年度CSR研究会 開催内容

### ■平成30年度 CSR研究会開催概要

<p><b>第1回 平成30年8月30日(木) 15:00～17:00</b></p> <p>① 研究会趣旨・検討事項(事務局)</p> <p>② 「ビジネスと人権に関する国別行動計画(NAP)策定状況について」 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長 松本加代氏</p> <p>③ 「日本企業は人権尊重の責任をいかに果たすか」 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 山田美和委員</p>
<p><b>第2回 平成30年9月13日(木) 15:00～17:00</b></p> <p>① 「日本企業にフィットした『ビジネスと人権』の実践とルール形成に向けて」 真和総合法律事務所 パートナー 弁護士 高橋大祐委員</p> <p>② 「味の素グループの国連指導原則への取り組み」 味の素株式会社 人事部 人財開発グループ 中尾洋三委員</p>
<p><b>第3回 平成30年10月15日(月) 15:00～17:00</b></p> <p>① 「ESG投資と人権」 ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社運用本部 ステewardシップ責任推進室長 小野塚恵美氏</p> <p>② 「ANAグループ人権への取り組み」 ANAホールディングス株式会社 CSR推進部 部長 宮田千夏子委員</p>
<p><b>第4回 平成30年11月13日(火) 15:00～17:00</b></p> <p>① 「NGOからみたグローバルサプライチェーンの課題 ～アパレル産業を例に～」 認定NPO法人 ヒューマンライツ・ナウ 事務局長 伊藤和子委員</p> <p>② 「花王 人権への取り組み」 花王株式会社 ESG部門 ESG戦略部 部長 畑中晴雄委員</p>
<p><b>第5回 平成30年12月18日(火) 15:00～17:00</b></p> <p>① 「テクノロジーと人権(AI化と人権課題)」 (一社)日本民間公益活動連携機構 事務局次長、立教大学 大学院21世紀社会デザイン研究科 客員教授 鈴木均委員</p> <p>② 「ソニーのビジネスと人権に関する取り組み」 ソニー株式会社 広報・CSR部 CSRグループ ゼネラルマネジャー シッピー光委員 ソニー株式会社 VP AIコラボレーション・オフィス チーフリサーチエンジニア 藤田雅博様 ソニー株式会社 AIコラボレーション・オフィス 統括課長 西村征也様</p>
<p><b>第6回 平成31年1月22日(火) 15:00～17:00</b></p> <p>① 「新時代の『ビジネスと人権』のあり方に関する調査研究」調査結果、骨子(案) (事務局)</p>
<p><b>第7回 平成31年2月28日(木) 15:00～17:00</b></p> <p>① 「新時代の『ビジネスと人権』のあり方に関する調査研究」報告書(案) (事務局)</p>
<p><b>第8回 平成31年3月26日(火) 15:00～17:00</b></p> <p>① 「新時代の『ビジネスと人権』のあり方に関する調査研究」報告書(最終案) (事務局)</p>

【CSR研究会 加賀谷哲之座長より】



加賀谷哲之座長  
一橋大学

大学院経営管理研究科 准教授

平成30年度のCSR研究会では、「新時代の『ビジネスと人権』のあり方に関する調査研究」というテーマのもと、研究活動を行った。研究に当たっては、①我が国企業のCSR担当者に対するアンケート調査、②一般消費者（日、米、英）に対するアンケート調査、③優れた取り組みについての事例研究（文献収集、インタビュー、ご講演）を中心に取り組み、平成30年8月以降、月1回の頻度で、8回にわたって研究会を開催し、活発な意見交換を行った。アンケート調査にご協力をいただいた企業、消費者の皆様、ご講演やインタビューにお答えいただいた企業担当者・団体・専門家の皆様、研究会メンバー・事務局の皆様深くお礼を申し上げたい。また、アンケート調査の実施に当たり、それぞれのチャンネルを通じて調査協力依頼をいただいたり、調査項目の選定等の作業に

ご協力いただいた（株）日本取引所グループ、（一社）経団連、外務省、経済産業省の関係の皆様にも深くお礼申し上げたい。

実は、我々CSR研究会が「人権」のテーマを取り上げるのは、今回が初めてではない。平成24年度の研究会でも同様のテーマで研究を行っているが、にも関わらず、6年の年月を経て今回ふたたび人権のテーマを扱うことにした背景には、以下の3点が挙げられる。

第1に、各国における法制化等の進展が挙げられる。2011年に国連にて全会一致を得た指導原則が各国のハードローに落とし込まれ、企業に法的要請が求められるようになった。その筆頭が2015年に英国で成立した「現代奴隷法」であり、その他欧米等においても法整備が進められている。また各国政府は「ビジネスと人権に関する国別行動計画（NAP）」を発表し指導原則をいかに実行していくかという国としての方向性を示し始めており、日本政府においても2020年半ばの公表を目指してその検討を進めている。

第2に、投資業界においてESGをめぐるパラダイム変換が進展し、ニーズが高まっている点が挙げられる。世界の320の機関投資家を対象にした調査<sup>1</sup>では、非財務パフォーマンスが投資判断に頻繁に影響したと回答した割合は年々増加しており、判断に影響した課題として、ガバナンスに続き、事業上の人権リスクが上位となっている。

第3に、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」の広がりが挙げられる。2050年には世界の人口は70億人から90億人に増大、都市化は50%から70%に進展し、世界経済の規模は4倍に拡大するといわれている。これに伴い、世界的に進展する「資源の限界」に、経済で中心的な役割を果たす企業が主体的に取り組むことなく、地球や地域社会の持続可能性は維持できないという考えが、SDGsなどを通じて世界的に広がりつつある。SDGsの中に「人権」という用語は登場しないが、実質すべてのゴールは人権と密接に関連している。2019年4月には、我が国で改正入管法が施行され、外国人の受け入れが拡大された。さらに、2020年には東京オリンピック・パラリンピックの開催を控え、この分野での日本に対する国際的な注目は高まってきている。

なお、今回の報告書では、課題の最初に、「日本社会における人権意識の相対的な低さ」を挙げている。企業向けの課題や提言を取りまとめるのが通例であるわが研究会としては、珍しく日本社会に対する課題の提示である。これは日、米、英の消費者を対象としたアンケート調査の結果を踏まえたものだが、これが日々奮闘されている企業担当者がより一層の努力を諦める「免罪符」に使われるのは全く本意ではない。むしろ、日本社会の人権意識の向上を図るためにも、最も影響力の大きい企業担当者のより一層のご努力と社会の実情を踏まえた工夫を期待したい。

<sup>1</sup> [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-2017/\\$FILE/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-2017/$FILE/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-2017.pdf)

## II. 新時代の「ビジネスと人権」を取り巻く潮流と3つの人権リスク領域

### 1-1. 「ビジネスと人権」を取り巻く潮流

#### ①各国における法制化の進展

強制力を持たないソフトローである指導原則（「ビジネスと人権に関する指導原則」：2011年国連人権理事会にて全会一致で承認）が、各国のハードローに落とし込まれ、企業に法的要請が求められるようになったことが挙げられる。その筆頭が2015年に英国で成立した「現代奴隷法（Modern Slavery Act 2015）」であり、その他にも欧州や米国の他、近年はアジア・オセアニアにおいても法整備が進んでいる。

#### ②ESG投資の普及拡大

ESG投資が急速に普及している。まだその割合は小さいものの、我が国でも2018年の投資総額は、前年比約70%増の231.9兆円に達した。

#### ③SDGs達成に向けた機運の高まり

国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」が広がりを見せている。SDGsの17ゴール・169ターゲットの中に「人権」という用語は登場しないが、SDGsが含まれている採択文書「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」には、「人権」が何度も強調され、実質すべてのゴールは人権と密接に関連している。SDGsが達成されるためには、人権が尊重される社会の実現が不可欠となる。

#### ④人権リスクがビジネスリスクに

指導原則では、企業活動による人権に対する負の影響を特定し、予防・軽減することが企業に対して求められている。対応においては、すでに顕在化しているものだけでなく、潜在的な影響に対しても予防し、対処していくことが重要である。適切な対処が行われなければ、人権へのリスクがビジネスリスクに波及し、経済的価値及びブランド価値が毀損される事態となる。

#### ⑤新技術の発展による影響

近年のビジネス環境の大きな変化として挙げられるのが、AIやビッグデータなどの新技術の急速な進展である。人々の生活やビジネスのあり方に抜本的な変化をもたらされるとの期待が高まる半面、プライバシーや差別などの新たな人権侵害への懸念が高まっている。

### 1-2. 「ビジネスと人権」における3つの人権リスク領域の対応

#### A グローバルなサプライチェーンにおける人権リスク

グローバルなサプライチェーンは、1990年代後半のアパレルやスポーツブランドの製造現場における児童労働の問題をきっかけに関心が高まった領域であるが、2013年に起きたバングラデシュのラナプラザ縫製工場の事故をきっかけに、再度国際的な注目が集まっている。2015年のG7の宣言でも、「責任あるサプライチェーン」への言及がなされた。近年では1次だけでなく2次サプライヤーまで遡って企業は影響力を発揮していくことが求められているが、業種業態によってサプライチェーンの長さや広さが大きく異なるため、企業は自社の事業及びサプライチェーンの実態に即して人権リスクを把握し、施策を実施していくことが求められる。

#### B 日本国内における人権リスク

国内における人権リスクについては、長年取り組まれてきた課題に加え、近年再び注目を浴びている古くて新しい課題、また国際社会の注目や社会環境の変化により新しく関心が高まっている課題がある。

#### C 新しい技術の発展に伴う人権リスク

AI、IoT、ビッグデータなど、新しい技術の開発と社会への実装が急速に進んでいる。我が国が目指す、仮想空間と現実空間を高度に融合させたシステムにより経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会「Society5.0」の実現においても核となる技術である。膨大なデータが有効に活用されることで、生活が便利になり、生産性が向上し、様々な領域で社会に大きな便益をもたらすことが期待される。反面、人権を侵害する懸念も高まっている。

### Ⅲ. 日本企業の「ビジネスと人権」の取り組みに関する実態調査

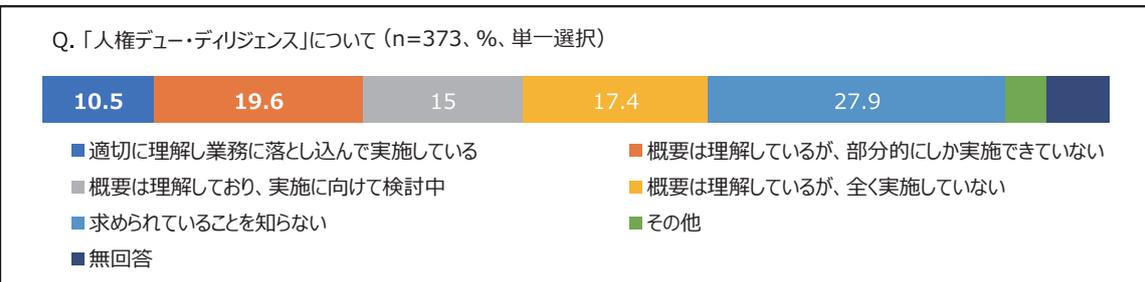
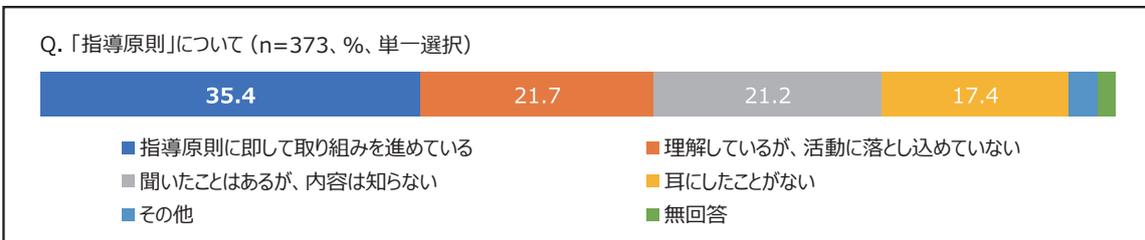
日本取引所グループの上場企業3,668社及び非上場企業332社の合計4,000社を対象にアンケートを送付し、373社から回答があった。回答企業の売上高平均は約3,327億円、従業員平均は約5,800人である。

(調査実施期間：2018年11月30日-2019年1月25日)

※連携・協力：株式会社日本取引所グループ、一般社団法人日本経済団体連合会、外務省、経済産業省

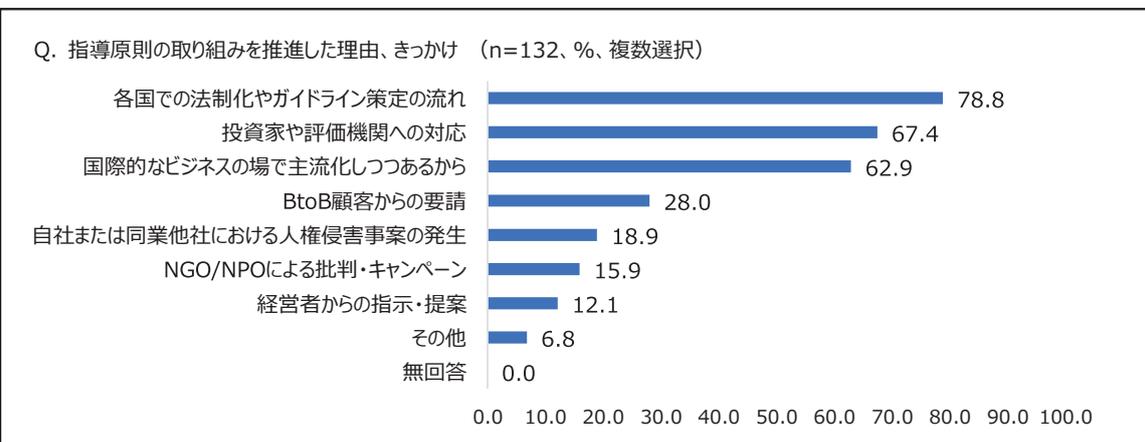
#### 日本企業の取り組み実態

指導原則に即して「ビジネスと人権」に取り組んでいる企業は35.4%という結果となった。活動に落とし込めてはいないが、指導原則について理解はしている企業も21.7%あり、過半数が指導原則について理解していることがわかった。また、人権への影響を特定し、予防・軽減し、対処方法を説明するための人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいるのは、部分的に実施している企業まで含めると30.1%であった。

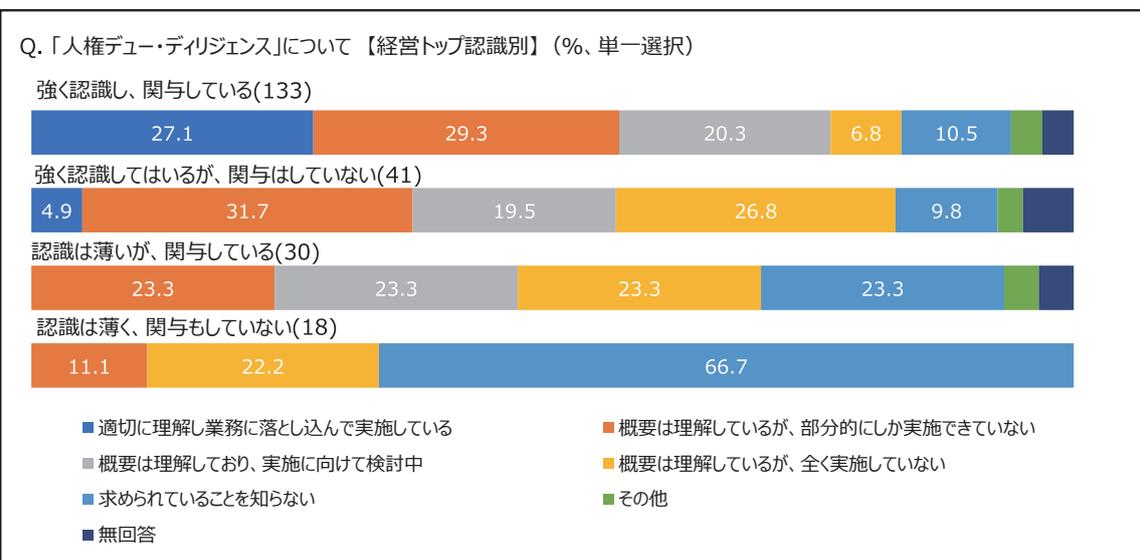


#### 指導原則の取り組みを推進した理由、きっかけ

指導原則に即して取り組みを進めていると回答した企業（132社）については、各国での法制化や国際的なビジネスの場での主流化といったグローバル化に伴う要請、投資家や評価機関への対応といった理由が推進要因となっている。

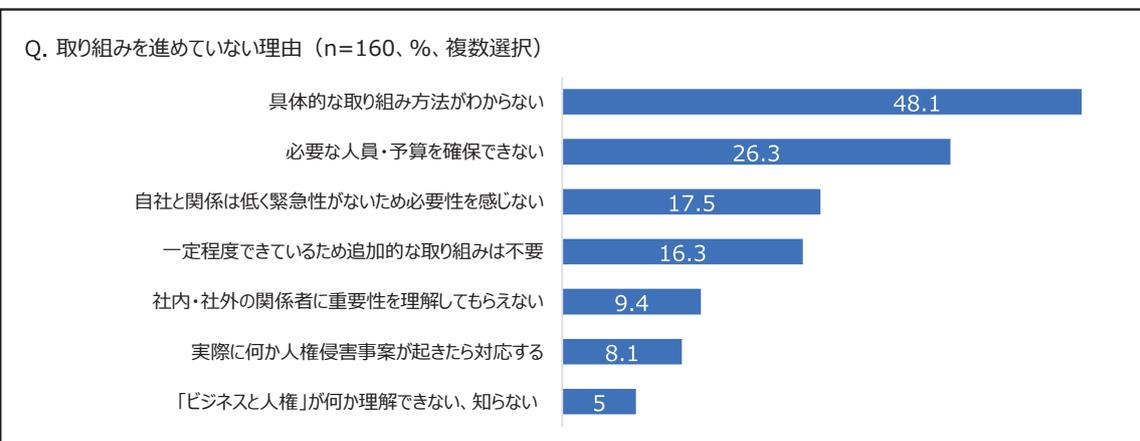


トップが重要性を認識し推進に関与している企業ほど、人権デュー・ディリジェンスの進展度合も高くなっている。「ビジネスと人権」の推進にあたっては、経営トップの意識だけでなく関与が極めて重要であることがわかる。



### 取り組みが進まない理由

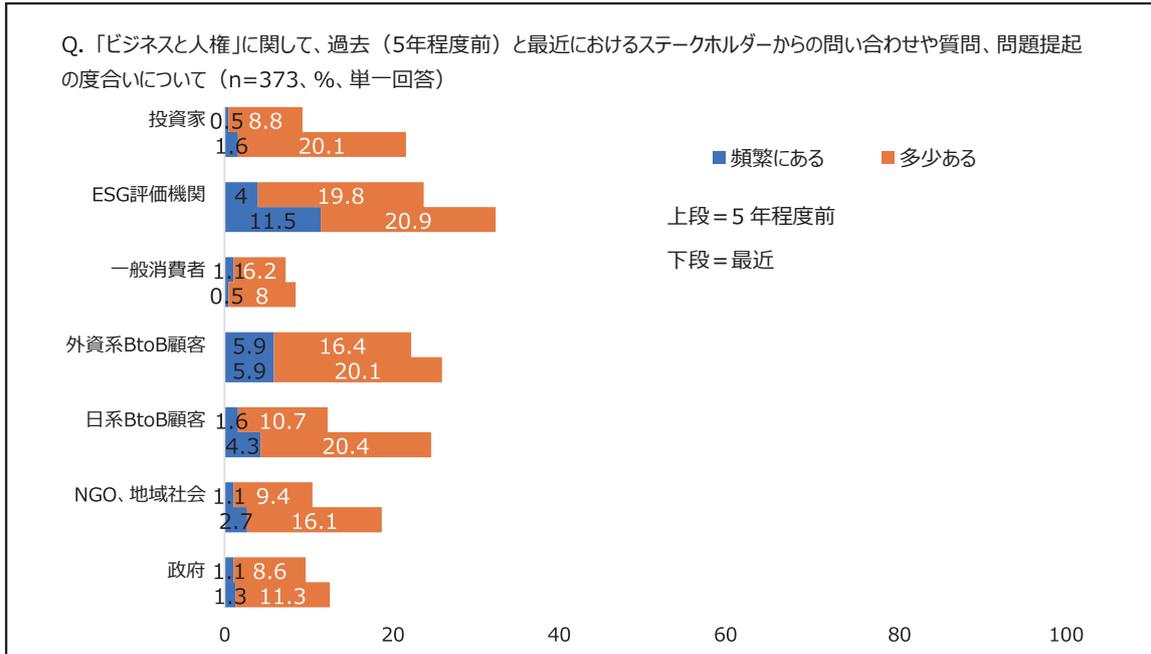
一方、指導原則について、「理解しているが、活動に落とし込めていない」「聞いたことはあるが、内容は知らない」と回答した企業(160社)については、約半数が具体的な取り組み方法がわからないことをその原因に挙げている。「ビジネスと人権」を推進する上で必要な情報に、企業が十分にアクセスできていない状況が伺える。



### ステークホルダーからの要請の状況

5年前と比較して、社外のステークホルダーからの問い合わせや質問、問題提起といった要請は着実に増加している。投資家とESG評価機関、日系のBtoB顧客、NGO/NPO、地域社会からの問い合わせは、それぞれ10%程度増えている。

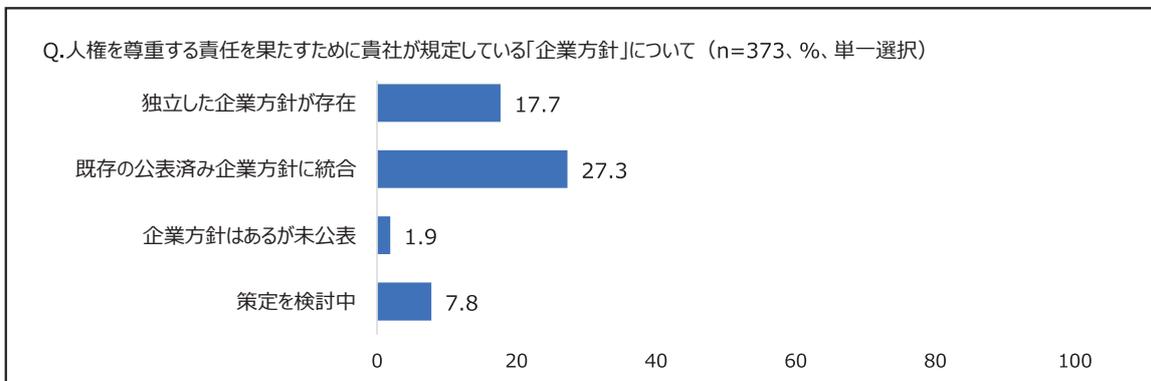
しかしステークホルダーからの顕在化した要請を感じているのは最大でも3割程度しかなく、企業が人権に関連するステークホルダーのニーズを直接的に把握する機会は限られている。投資家からの問い合わせ等が「頻繁にある」との回答は極めて低く、一般消費者からの問い合わせ等については5年前と比べてほとんど変化が見られない。



## 「ビジネスと人権」の実践状況

### A. 人権尊重責任へのコミットメント

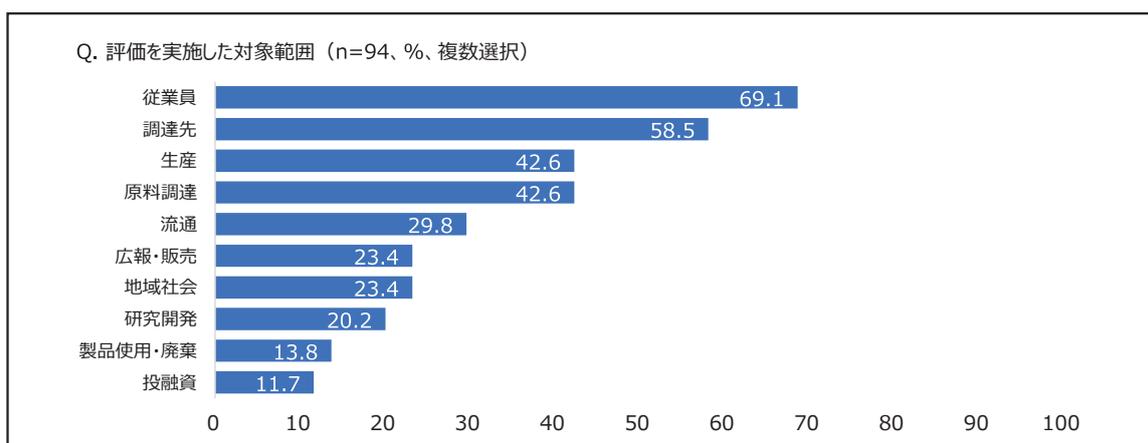
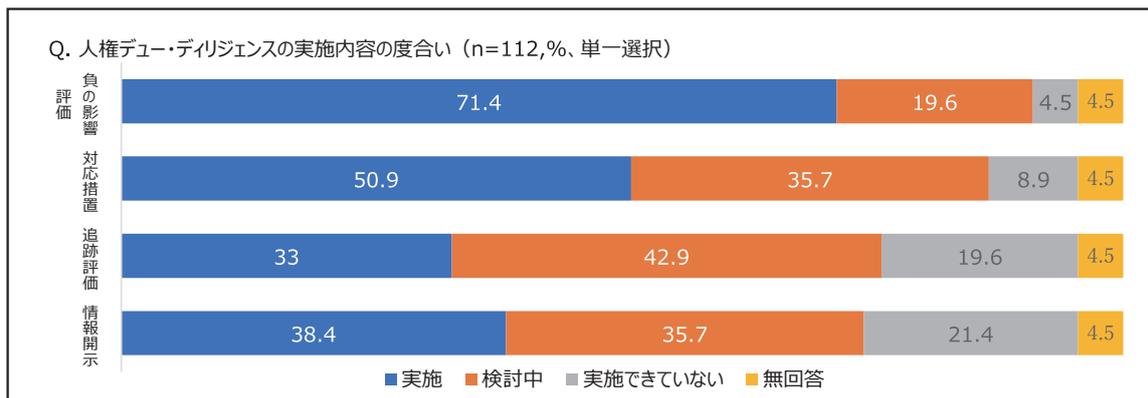
指導原則においては、企業が人権を尊重する責任を果たすためのコミットメントを、企業方針を通して表明することを求めている。具体的な要件として、(a)企業の最上層レベルの承認、(b)適切な専門家の助言、(c)従業員、取引先、企業活動の関係者への人権配慮の期待の表明、(d)一般への公開と周知、(e)定着のための反映、を規定している。



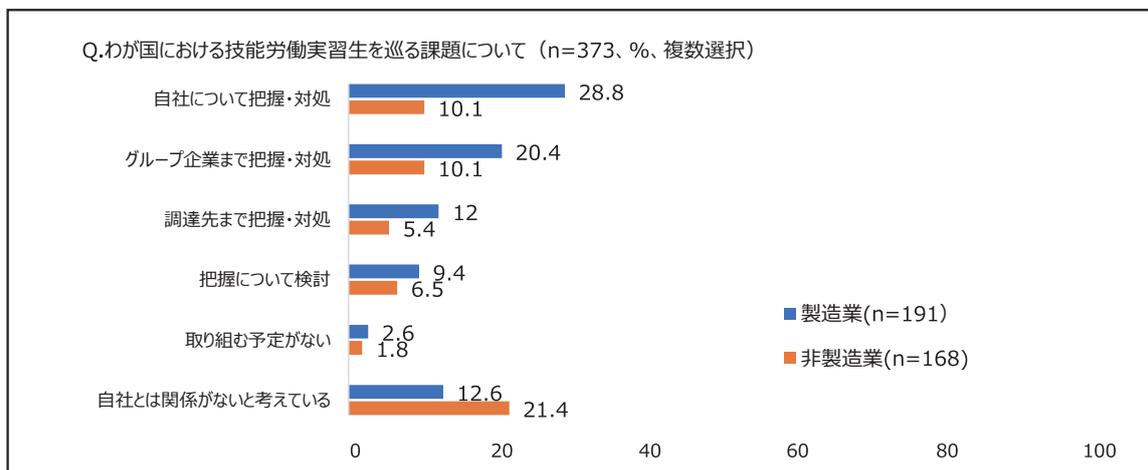
### B. 人権デュー・ディリジェンスの実施

指導原則においては、企業が人権への影響を特定し、予防・軽減し、対処方法を説明するために、「人権デュー・ディリジェンス」を継続的に実施すべきと規定している。実施にあたっては、(a)企業活動の人権への負の影響の評価、(b)評価結果に基づく適切な措置の実施、(c)追跡評価、(d)情報開示という一連の内部統制のプロセスを含む。

人権デュー・ディリジェンスを実施している企業の状況についてみると、負の影響評価までは多くの企業で対応できているが、評価結果に基づく適切な措置が行われているのは約半数、追跡評価までできているのは約3割にとどまっている。評価を実施した対象範囲は、従業員が最も高く、調達先が続いている。一方で、広報・マーケティング・販売や製品の使用・廃棄といった下流部分、また研究開発や投融資、地域社会を対象としたのは1/4以下にとどまっている。



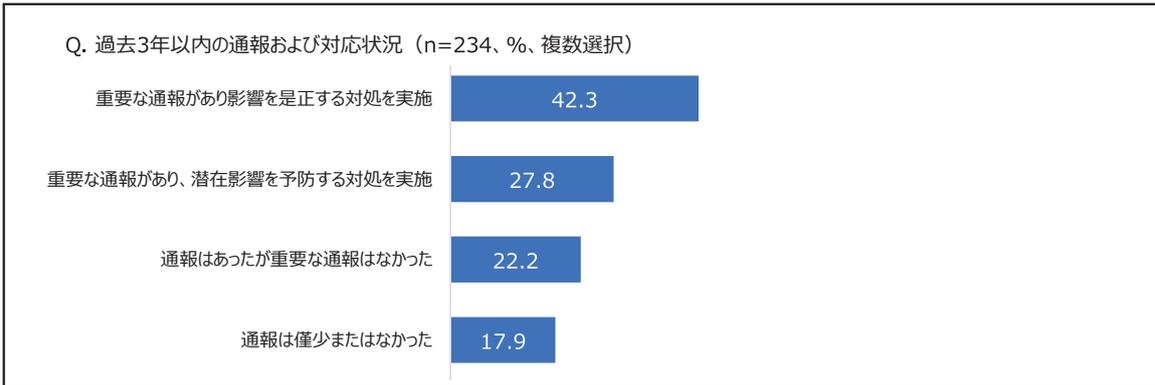
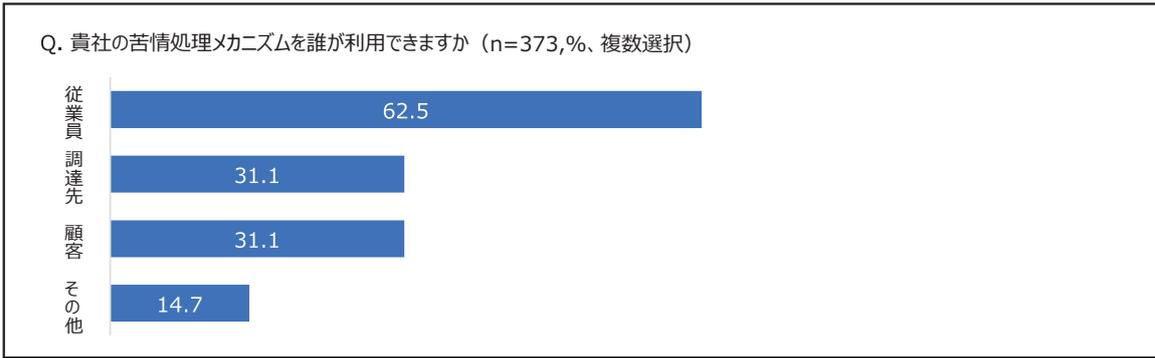
国際的にも関心の高い技能実習生については、自社について就労状況を把握し、問題があれば対処している企業は製造業で3割弱である。調達先まで把握できている企業はさらに少なく1割程度となっている。



### C. 救済システムの整備

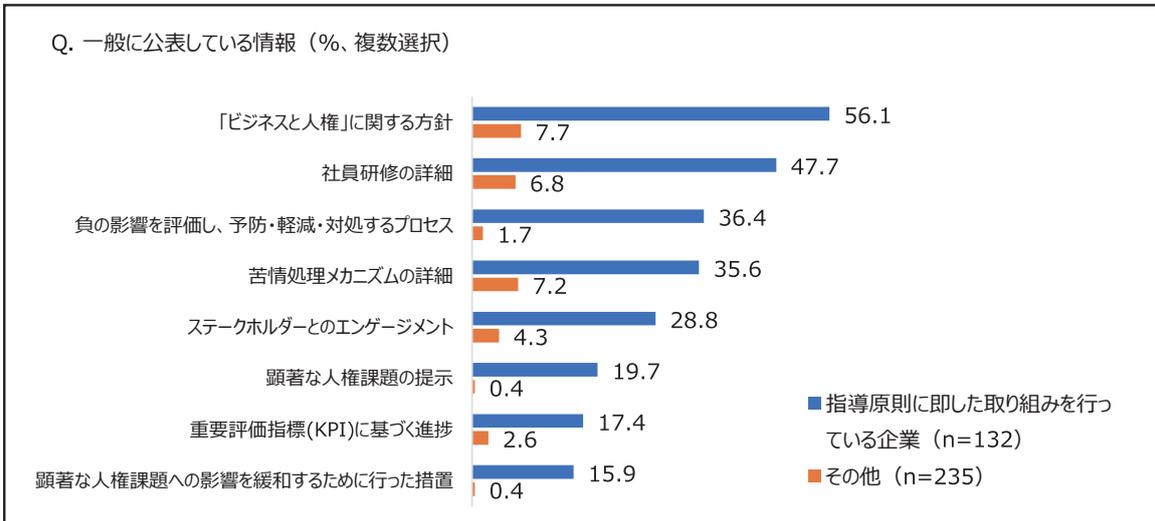
指導原則では、苦情に対する早期の対処と直接救済を可能にするため、企業は、悪影響を受けた可能性のある個人及び共同体のために、運用レベルで実効的な苦情処理の仕組みを構築する、またはそれに参加すべきであるとしている。

苦情処理メカニズムは、約6割の企業で従業員向けに整備されている。一方で人権リスクが発生しやすい調達先に対しての設置は約3割にとどまり、顧客向けも同程度の整備率となっている。設置した企業では、過去3年以内の間に4割強で重要な通報があり影響を是正する対処が行われ、3割弱で潜在影響を予防する対処が行われた。



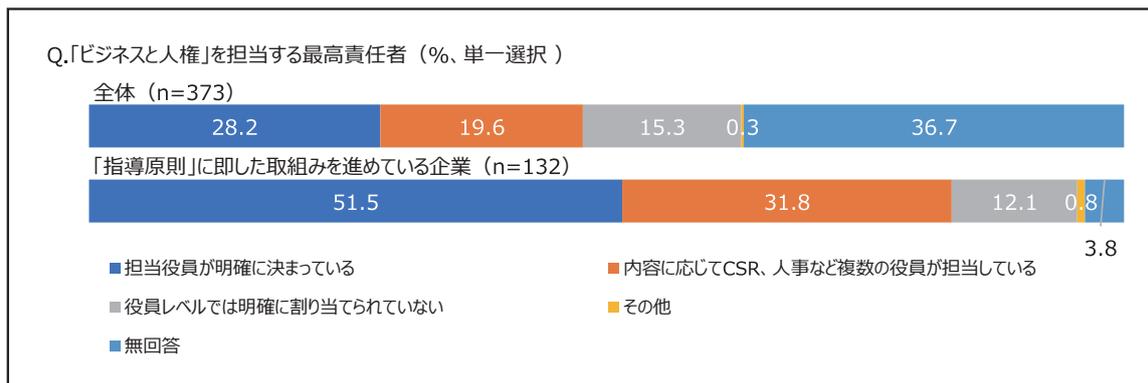
#### D. 情報開示

指導原則に即した取り組みを行っている企業のうち、人権に対し顕著な影響を与える課題やKPIに基づく進捗状況を開示できているのは2割に満たない。企業が何を重要な問題と捉え、現在対応がどこまでどのように行われているか、外部からはわからない状況にある。その他の企業ではほとんど開示がされていない。



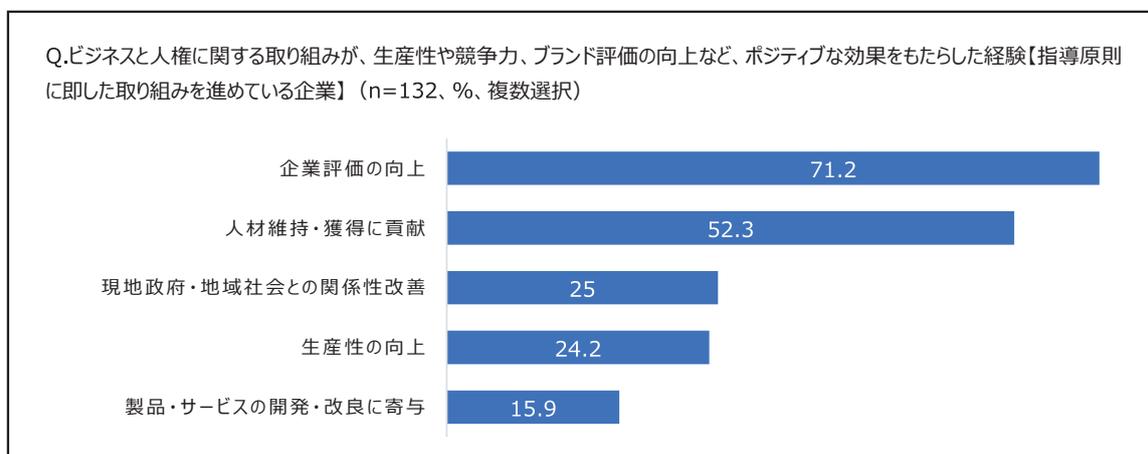
#### E. 社内体制の構築

指導原則に即した取り組みを行っている企業では、「ビジネスと人権」の担当最高責任者が役員レベルで割り当てられている割合は、8割を超し、半数以上で担当役員が明確に決まっている。



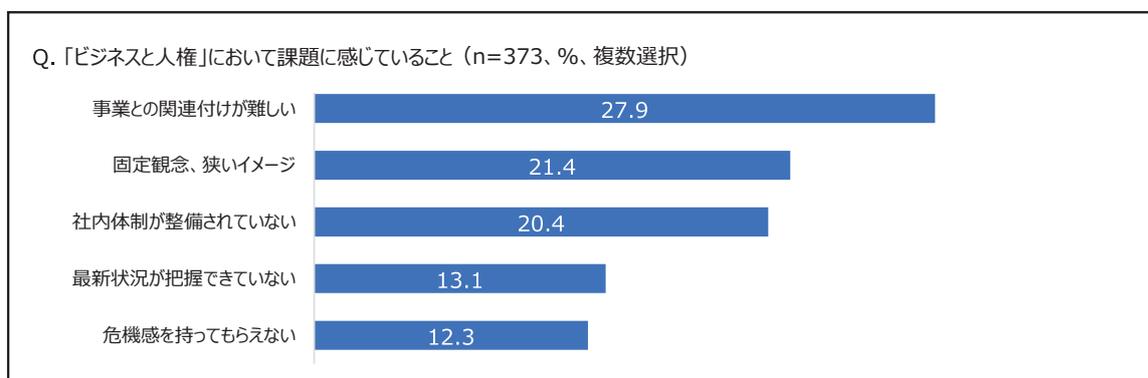
### 取り組んだことによるポジティブな効果

指導原則に即した取り組みを行っている企業では、7割強が企業評価の向上を、半数が人材維持や人材獲得に貢献した経験がある。人権の領域はビジネスへのリスク面が注目されがちであるが、「ビジネスと人権」に取り組んだ企業はポジティブな効果を実感している。



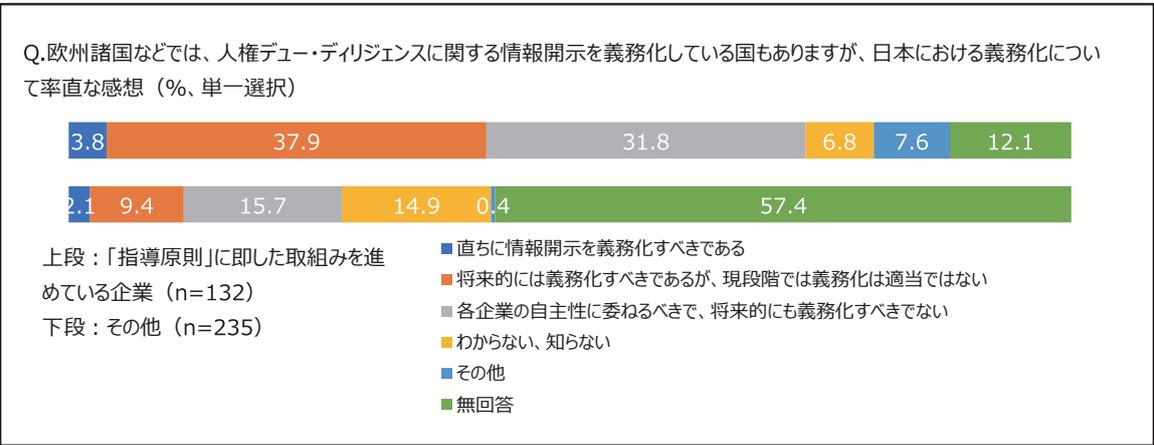
### 推進上の課題

推進上の課題としては、事業との関連付けが難しいことを挙げた企業が最も多かった。次に人権に関する固定観念や狭いイメージを払拭できないという回答が続いている。

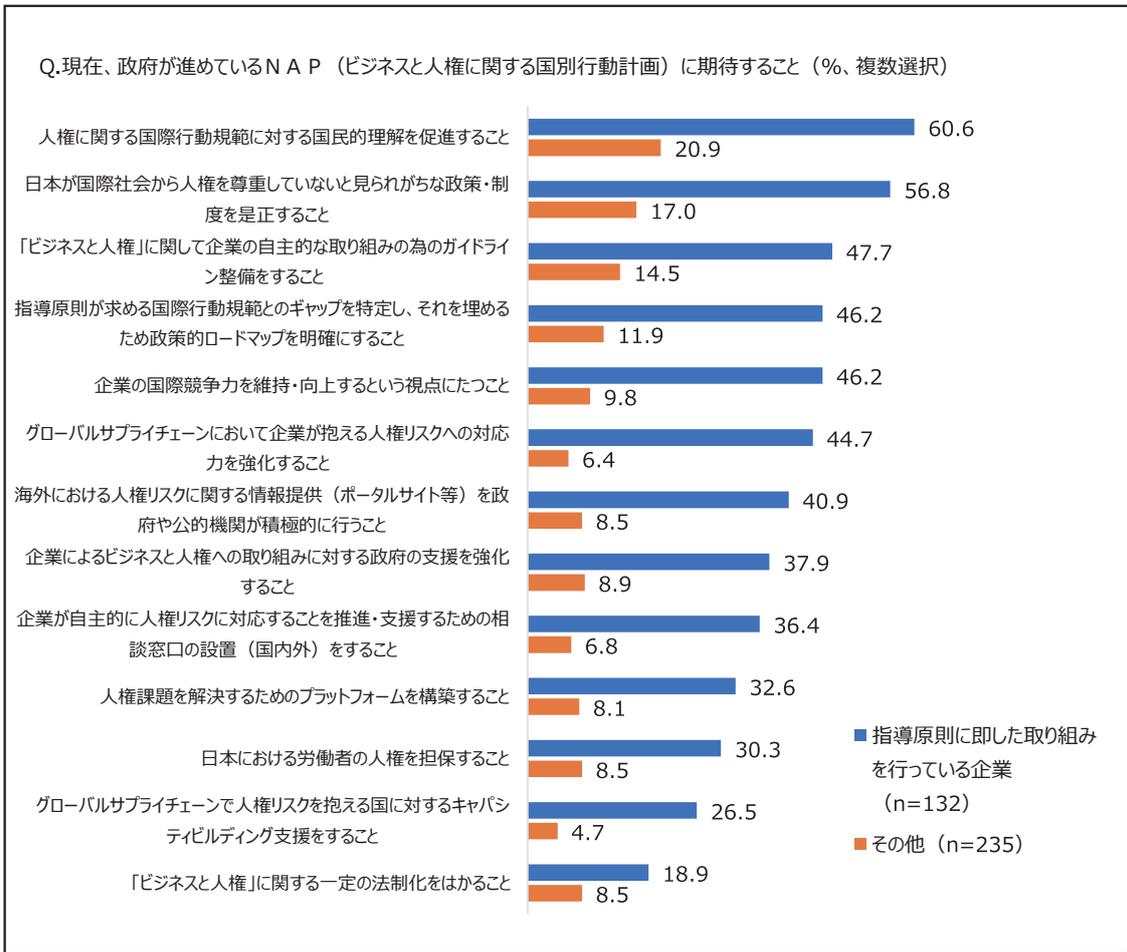


### 我が国政府や公的機関に対する要望・期待

日本における人権デュー・ディリジェンスに関する情報開示の義務化については、指導原則に即した取組みを進めている企業において、直ちに義務化すべき（3.8%）・将来的には義務化すべき（37.9%）とあわせると、約4割が義務化の方向性に関して賛成している。一方で約3割は企業の自主性に委ねるべきで、義務化は望ましくないと回答した。



現在政府が検討を進めているNAPへの要望については、指導原則に即した取組みを進めている企業において、6割強が国民的な理解促進を、6割弱が国際社会から人権を尊重していないとみられがちな政策・制度の見直しを期待していると回答した。



## IV. 「企業活動が人権に与える影響」についての消費者意識に関する調査

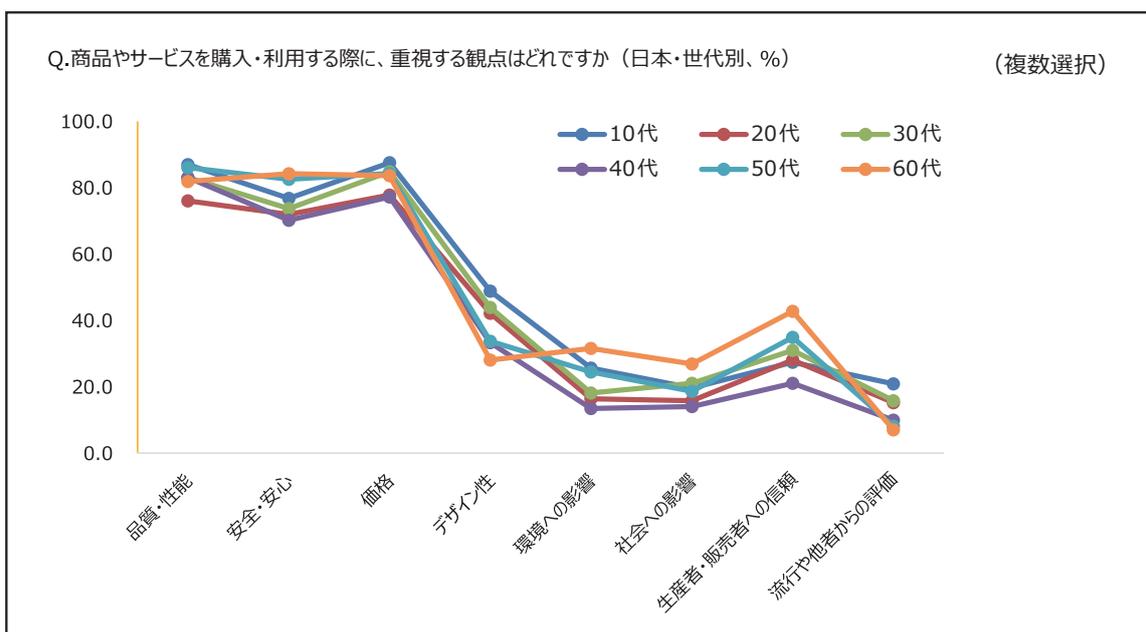
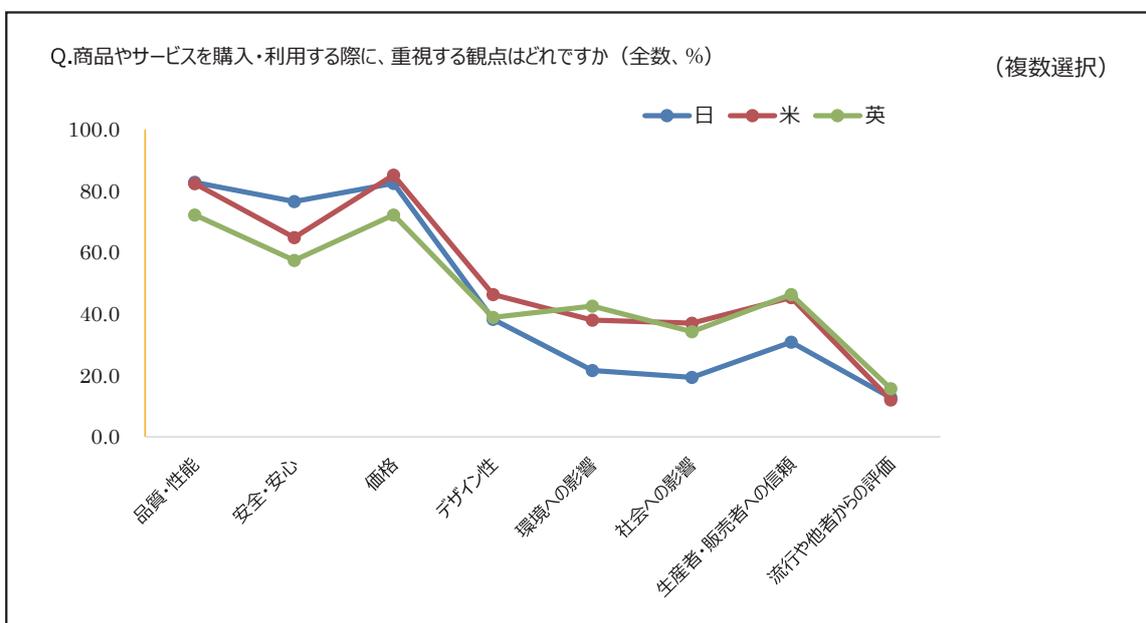
「企業活動が人権に与える影響」についての消費者意識を把握するため、一般市民に対するアンケート調査を実施しました。回答者は男女と10代から60代までの各世代が同数となるよう調整を行っています。比較のため、米国、英国在住者に対しても同様の内容で調査を実施しました。

アンケート対象期間：2018年11月15日～2018年12月6日

調査対象人数（回答者数）：日本：1,024人、米国：108人（米国在住）、英国：108人（英国在住）

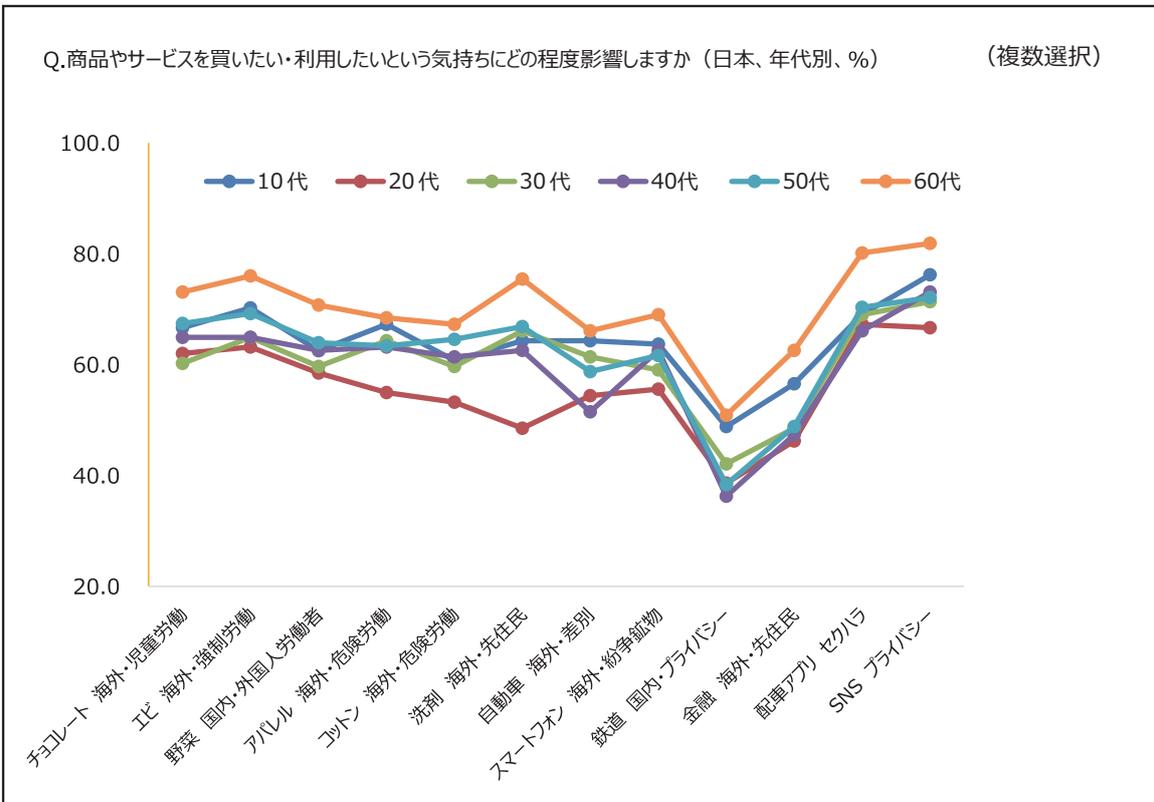
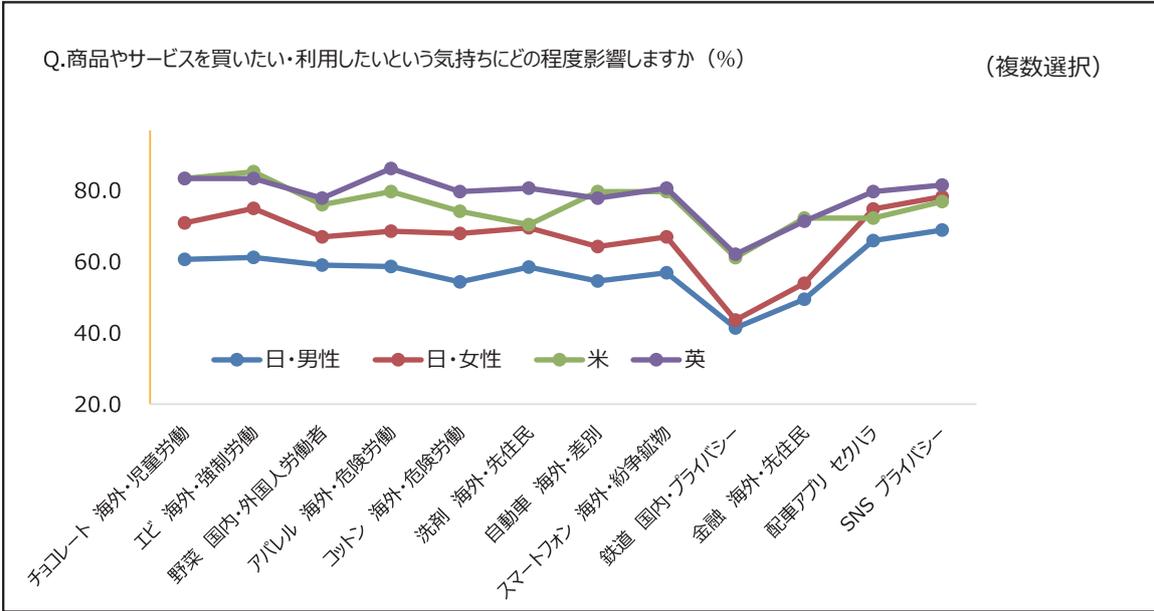
### 商品・サービスの購入・利用時に重視する項目

商品・サービスの購入・利用時に社会への影響を重視する割合は、日本は米英の約半分であり、全体の2割という結果となった。なお世代別でみると、社会への影響を重視する割合は60代において最も高い。



人権侵害のニュースが商品・サービスの購入・利用に及ぼす影響

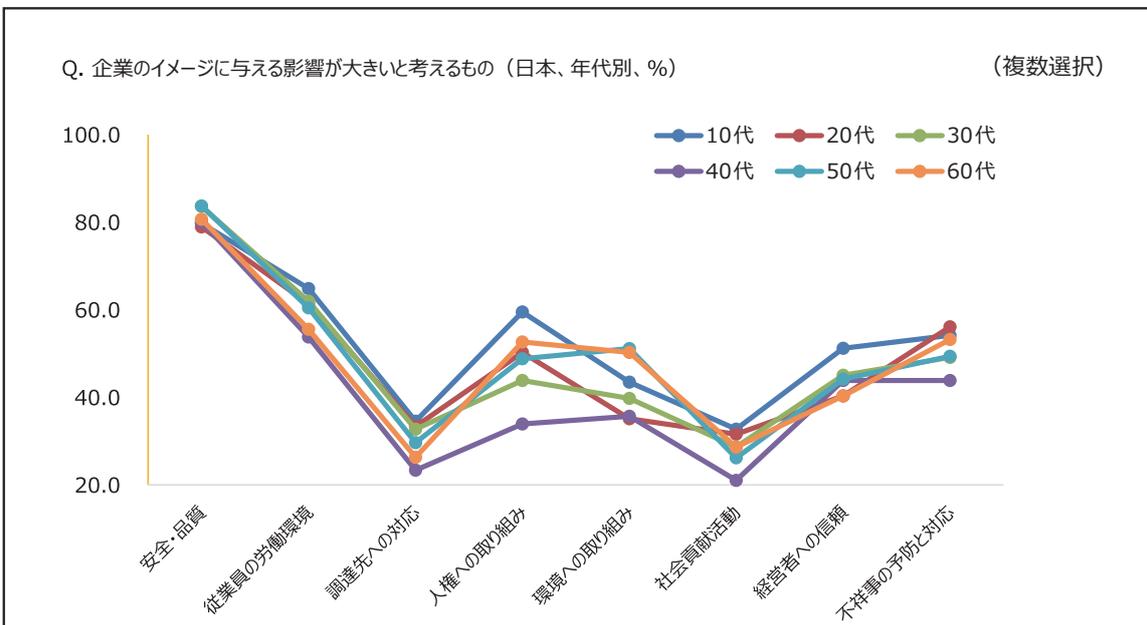
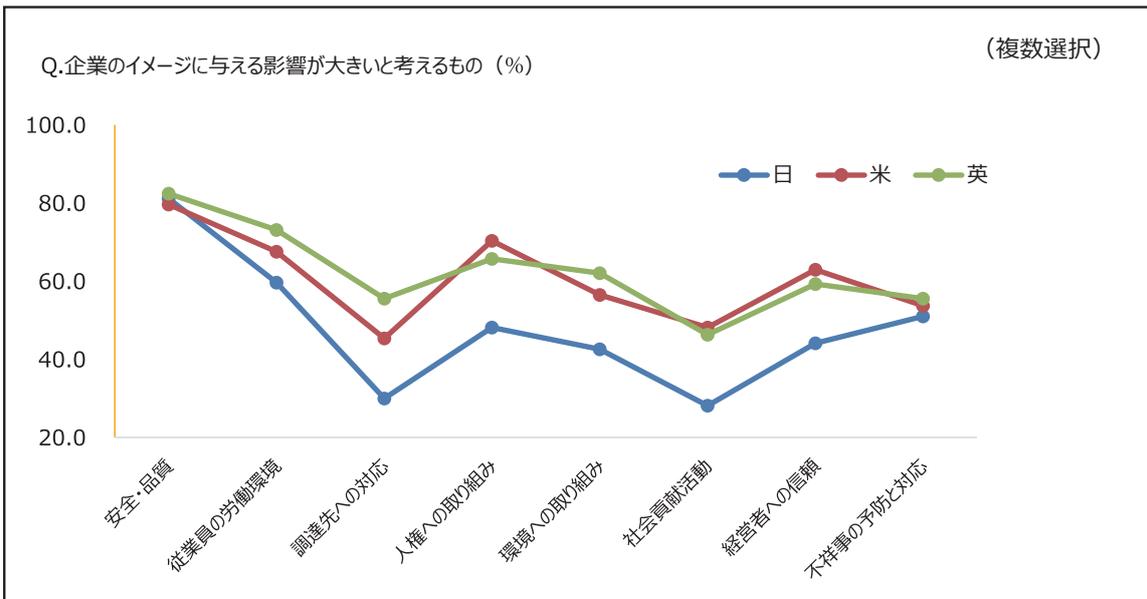
また企業の人権侵害のニュースが、商品・サービスの購入・利用に影響するかについて聞いた結果についても、日本は米英より平均して10～20%低いという結果になった。こうした影響について日本の男女別にみると、女性の方が男性より平均して10%程度高く、また世代別では60代が最も高く、次に10代と50代が続く。



## 企業イメージに影響を及ぼす項目

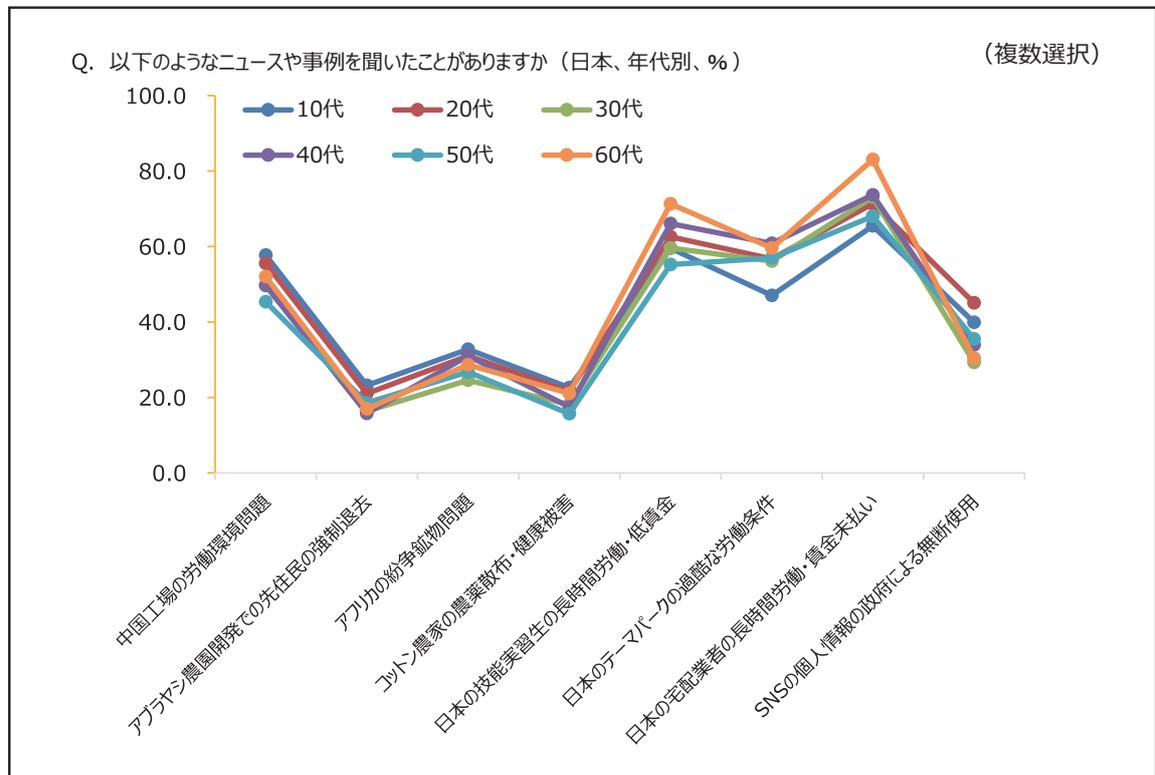
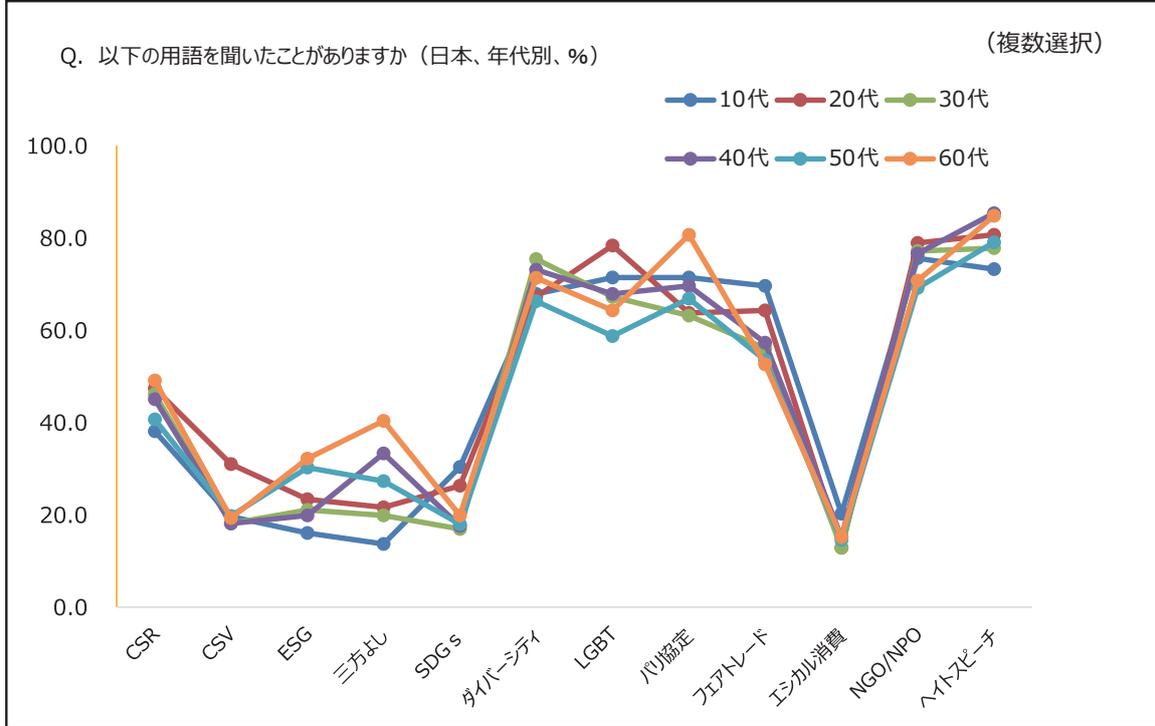
企業イメージに及ぼす項目については、いずれの国において安全・品質が最も高く、数値も近い値となっている。不祥事の予防と対応も、3カ国の数値が比較的近い。しかしその他の項目については、日本は米英よりいずれも低くなっており、企業イメージに影響を及ぼすと考える項目が一部に極端に偏っていることがわかる。

しかし日本の結果を世代別にみると、10代においては、人権への取り組みが企業イメージに与えると考えられる割合は米英と遜色ない。若い世代では人権の重視度が高いという結果となった。



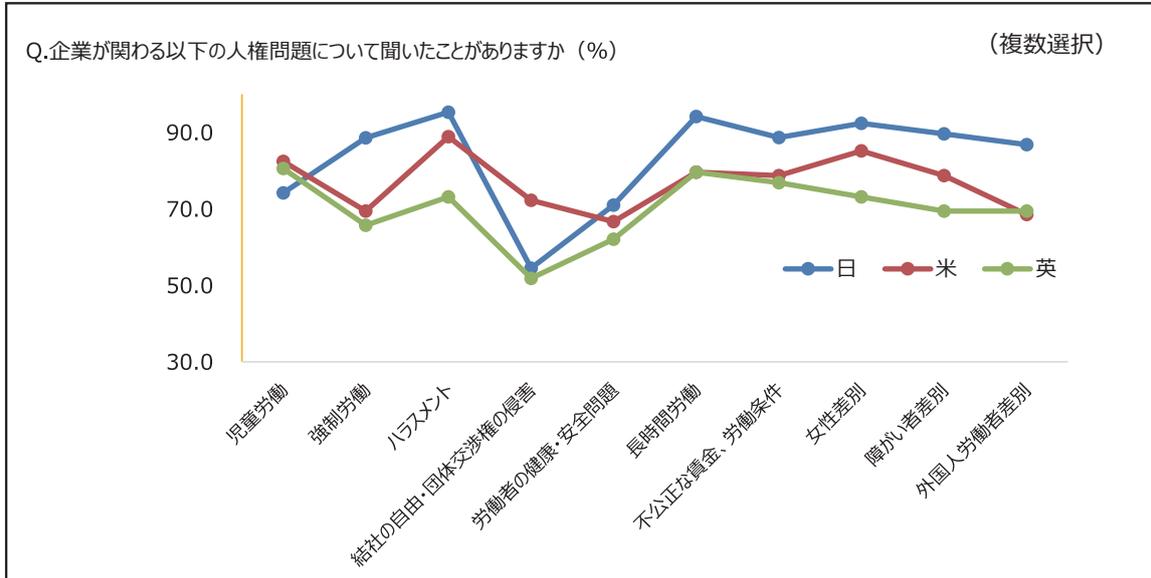
用語や人権侵害のニュースに関する認知度（世代間比較）

用語認知度についてみると、10代においてフェアトレードやエシカル消費、SDGsといった用語の認知が他世代より高くなっている。また海外での人権侵害のニュースに関する認知度も10代は他世代より高い結果となっている。



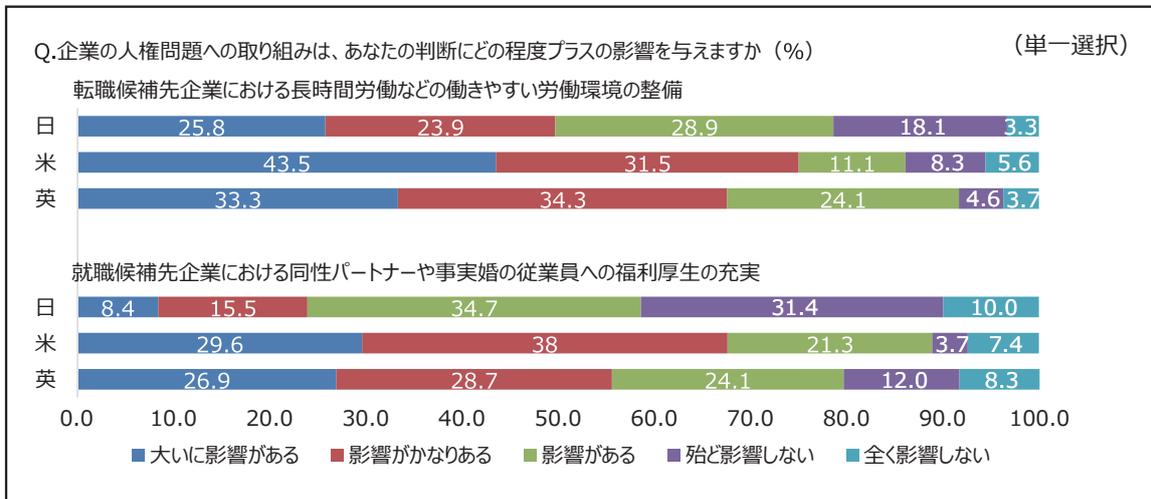
## 企業が関わる人権侵害の問題に対する認知（日米英比較）

企業が関わる人権問題について聞いたことがあるかという問いに対しては、日本は米英よりも高い数値となった。一方でこれまで見てきたように、人権侵害のニュースが購入・利用に与える影響や、購買時に社会への影響を重視する割合は低くなっていることを踏まえると、漠然と問題意識を抱いていても、具体的な認知や行動に結びついていないというギャップが存在していることが伺える。



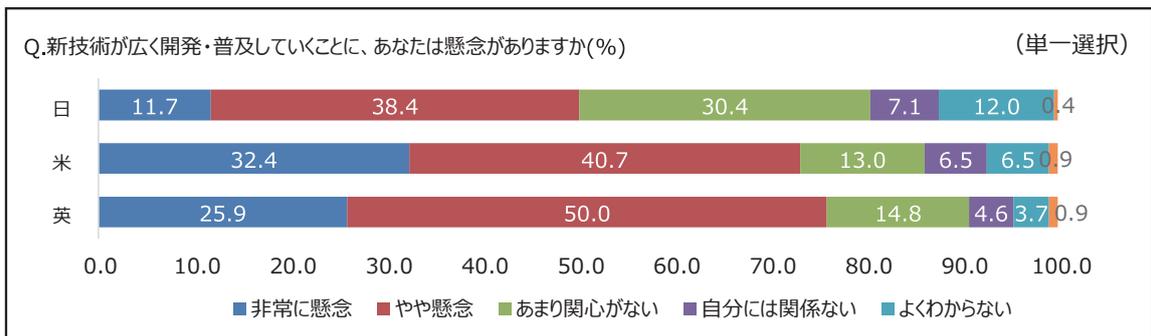
## 就労先の選択に及ぼす影響

日本においては転職先候補の企業が長時間労働の是正といった働きやすい環境の整備に取り組んでいる場合、約8割が選択に影響すると回答している。ただし、米英よりその割合は低い。



## 新技術に関する懸念

近年急速に進展が進んでいるビッグデータやAIなどの新技術が人権問題に影響を及ぼすことに対する懸念については、米英では7割以上が懸念していると回答した。一方、日本では半数程度にとどまっている。



## V. 「ビジネスと人権」の推進における課題、提言

### 【課題】

今回の調査研究の結果を踏まえ、今後、日本における「ビジネスと人権」の取り組みを加速させていく上での課題として、以下の点が考えられる。

#### 課題1. 日本社会での消費行動及び企業イメージの形成面における人権意識の相対的な低さ

日本社会の大きな特徴として、一般市民が消費行動において重要と考える項目が、「安全・品質」に大きく偏っている点が挙げられる。企業イメージに影響を及ぼす項目は、製品・サービスの安全・品質が突出して高く、人権や環境に関する項目は押しなべて低い。実際の購買行動で重視する項目においても同様の傾向がある。

#### 課題2. 我が国企業における人権に対する認識の偏り、及び「ビジネスと人権」に対する理解の不足

企業が「ビジネスと人権」を推進する上での課題として、人権に対する固定観念や狭いイメージを払拭できないという点があった。日本においてはこれまで人権が限られた範囲で捉えられており、国際基準における人権の意味するところは、我が国でのイメージより相当広い。

#### 課題3. 具体的な取り組みに関する情報の不足

「ビジネスと人権」に現在取り組んでいない企業からは、その理由として、具体的な取り組み方法がわからないという声が多く聞かれた。業界団体に対しては、研修の実施や参考となる分かりやすい情報の提供、業界としての指針や枠組み整備を期待する声が多かった。

#### 課題4. 経営トップの認識・関与の不足

企業へのアンケート調査からは、経営トップが「ビジネスと人権」の重要性を認識し、推進に関与している企業ほど、指導原則に即した取り組みや人権デュー・ディリジェンスの取り組みが進んでいる実態があることがわかった。継続的に取り組みを推進していく上でも、経営層を含む「ビジネスと人権」の推進体制を構築することが不可欠であり、経営トップがしっかりと関与していくことが期待される。

#### 課題5. 透明性・情報開示の不足

指導原則に即した取り組みを行っている企業であっても、人権に顕著な影響を与える課題やKPIに基づく進捗を開示できていないのは全体の2割弱にとどまる。説明責任を果たしステークホルダーの理解を得る上でも、またエンゲージメントを始める上でも、透明性を高めることは不可欠である。

#### 課題6. ステークホルダーとのエンゲージメントの不足

「ビジネスと人権」に関する問い合わせや質問、問題提起といった要請がある企業は最大でも全体の20～30%にとどまる。企業とステークホルダーのエンゲージメントが不足しているため、そうした要請を感じられないことが、「ビジネスと人権」の取り組みが進まない1つの要因として考えられる。

#### 課題7. 「ビジネスと人権」分野の政策の遅れ

指導原則に即した取り組みを進めている企業からは、「ビジネスと人権に関する国別行動計画(NAP)」に対し、国際的な人権規範に対する国民的な理解促進や、国際社会から人権を尊重していないとみられがちな政策・制度の見直しが期待されている。消費行動及び企業イメージの形成面における人権意識が日本社会は欧米諸国に比べ相当程度低いという現状認識から出発する必要がある、国全体として指導原則に則り「ビジネスと人権」分野の進展を図ろうとする機運の醸成には十分に成功していない。

## 【提言】

今後日本企業が新時代の「ビジネスと人権」への取り組みを進めていく上で必要と考えられることを以下の通り提言する。

### 【企業に対する提言】

#### 提言 1. 経営層は人権尊重を果たす責任にコミットして活動の推進に関与し、継続的に取り組む体制を構築する

経営の意思判断を行う経営トップと取締役会の責任を明確にし、取り組みの進捗状況を経営の仕組みとしてチェックする体制を構築することは、「ビジネスと人権」の推進において不可欠である。実際に、経営トップが重要性を理解し、推進に関与している企業では、人権デュー・ディリジェンスの実施が進んでおり、企業評価の向上や人材の維持・獲得への貢献といったポジティブな効果も実感している。

#### 提言 2. 企業は継続的な「ビジネスと人権」の取り組みを通じて、成熟度を段階的に高めていく

企業は、「ビジネスと人権」は終わりのない継続的な取り組みであることを前提に、特定した人権リスクの優先度を踏まえて継続的に人権デュー・ディリジェンスのサイクルを回し、成熟度を段階的に高めていくことが大切である。また、企業が何を重要な人権リスクと認識し、どのように対処しようとしているか、現状どこまでできているかを、実施程度に関わらず報告することが指導原則においても求められている。

### 【企業及びステークホルダーに対する提言】

#### 提言 3. 企業とステークホルダー、双方が建設的な対話や協議（エンゲージメント）に取り組む

人権への負の影響の予防と是正は、当事者の話を聞くことが出発点である。また問題が顕在化してから対応するのでは既に遅い可能性があり、潜在的なニーズを理解するためにも、日常的にステークホルダーと関わっていくことが重要である。

また単一企業としての解決が難しい問題については、課題別、業界別のマルチステークホルダーによるイニシアティブを通じた働き掛けなど、課題解決に向け協働していくことが重要である。

### 【政府に対する提言】

#### 提言 4. 政府はNAPを通じて「ビジネスと人権」推進の方向性と中長期的なロードマップを早急に明示する

政府はNAPを通じて、企業の人権デュー・ディリジェンスを推進するとともに、途上国や新興国を含めた生産・雇用活動における人権面の対応水準の均質化を図ることを通じて、健全な競争環境を整えるという明確なメッセージを発することが期待される。特に本分野においては、政府の果たすべき役割は、企業の取り組みを推進するための政策から、政府自体の取り組みや日本社会全体に対する施策まで、極めて広範にわたる。こうした様々な施策を適切に組み合わせた中長期的なロードマップがNAPで明確になることが期待される。

### 【社会全体に対する提言】

#### 提言 5. 日本社会全体で人権に関する意識を高めていく

今後、日本社会が多様性の増す社会へと変わっていくなかで、人権に対する感度を高めていくことは不可欠である。社会全体が、人が大切にされる社会の実現に向け、国際基準の人権に関する意識を高め、国、企業、市民、メディア、教育機関などの社会の構成員のそれぞれが役割を果たし、取り組んでいくことが必要である。

## 【令和元年6月7日（金）開催『ESG投資時代の「ビジネスと人権」のあり方』に関するシンポジウム】

本シンポジウムでは、第一部としてダンテ・ペシエ氏（ビジネスと人権に関する国連ワーキンググループ メンバー）、クリスティナ・テパール・レス氏（経済協力開発機構（OECD）責任ある企業行動ユニット長）、加賀谷哲之氏（一橋大学 大学院経営管理研究科 准教授（企業活力研究所CSR研究会 座長））の基調講演を実施し、続く第二部で、『企業における「ビジネスと人権」の取り組みと期待』『指導原則の実行としてのNAP』のテーマによる二部構成でのパネルディスカッションを行い、『ESG投資時代の「ビジネスと人権」のあり方』について検討を行いました。



ダンテ・ペシエ氏



クリスティナ・テパール・レス氏



加賀谷 哲之氏



パネルディスカッション1部



パネルディスカッション2部



シンポジウム全体の様子

## 『ESG投資時代の「ビジネスと人権」のあり方』に関するシンポジウム』次第

主催・共催者 開催挨拶

一般財団法人企業活力研究所 理事長 岩田 満泰

株式会社日本取引所グループ サステナビリティ推進本部 事務局長 三輪 光雄氏

### ●第一部 基調講演

- ① 『Implementing the United Nations Guiding principles on business and human rights』  
ダンテ・ペシエ氏（ビジネスと人権に関する国連ワーキンググループ メンバー）
- ② 『Implementing international expectations and standards on Responsible Business Conduct and the links to the financial sector』  
クリスティナ・テパール・レス氏（経済協力開発機構（OECD）責任ある企業行動ユニット長）
- ③ 『新時代の「ビジネスと人権」のあり方』について～2018年度CSR研究会調査研究～「問題意識・総括的概要」  
加賀谷 哲之氏（一橋大学 大学院経営管理研究科 准教授（企業活力研究所CSR研究会 座長））

### ●第二部 パネルディスカッション

パネルディスカッション Part1 『企業における「ビジネスと人権」の取り組みと期待』

#### 【モデレーター】

富田 秀実氏（ロイドレジスタージャパン株式会社 取締役 事業開発部門長）

#### 【パネリスト】

- 佐藤 雅宏氏 (ミズノ株式会社 法務部 法務・CSR課 上級専任職)
- 大島 健太氏 (キリンホールディングス株式会社 CSV戦略部 主査)
- 中尾 洋三氏 (味の素株式会社 グローバル人事部 人財開発グループ)
- 正本 謙一氏 (外務省 経済局 経済協力開発機構室長)
- 土井 香苗氏 (ヒューマン・ライツ・ウォッチ 東京ディレクター)
- 鷹羽 美奈子氏 (MSCI ESGリサーチ エグゼクティブ・ディレクター ESGジャパンリサーチヘッド)

#### 【コメンテーター】

- クリスティナ・テバール・レス氏 (経済協力開発機構 (OECD) 責任ある企業行動ユニット長)

### パネルディスカッション Part2 『指導原則の実行としてのNAP』

#### 【モデレーター】

- 山田 美和氏 (日本貿易振興機構 (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)

#### 【パネリスト】

- 杉浦 正俊氏 (外務省 総合外交政策局 人権人道課長)
- 黒田かをり氏 (一般財団法人CSOネットワーク 事務局長・理事)
- 関 正雄氏 (一般社団法人日本経済団体連合会 企業行動憲章タスクフォース座長、損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR室 シニアアドバイザー)
- 高橋 大祐氏 (真和総合法律事務所 パートナー 弁護士)
- ダニエル・オッケンフェルト氏 (ドイツ連邦共和国 大使館 東京 一等書記官 経済担当)

#### 【コメンテーター】

- ダンテ・ペシェ氏 (ビジネスと人権に関する国連ワーキンググループ メンバー)

閉会 松本 加代氏 (経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長)

#### 【CSR研究会 担当研究員より】

「ビジネスと人権」のあり方については平成24年度にも同様の調査研究を実施し、その調査時と比較すると「ビジネスと人権」に対する日本企業の取り組みは進展していると考えられます。しかしながら今回のサーベイにおいて指導原則に即して取り組みを進めている日本企業は35.4%という状況であり、上場企業を対象とした調査（回答率：約1割）ということを鑑みたときに我が国全体として捉えると決して高い値とは言えない結果となりました。経営トップが強く認識し関与している企業はその取り組みが71.2%と高くなることから経営者の認識と関わりが極めて重要な課題であるということが本調査において浮かび上がりました。やはり本件についてはサステナビリティの担当者等が企業内において単独で努力をしてもその取り組みがなかなか広がりを持たないことが考えられます。経営トップをはじめとして事業全体、またグループ全体を巻き込んだ全社的な取り組みが重要だということではないでしょうか。また一企業の枠を超えて、業界全体、グローバルで連携（企業、政府、NGO、投資家、地域社会等）した取り組みが「ビジネスと人権」の分野では今後益々求められてくると考えられます。

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関係者の皆様に御礼を申し上げます。また、(株)日本取引所グループ、(一社)経団連、外務省、経済産業省、日経ESG経営フォーラムのご関係の皆様にもシンポジウム等大変お世話になり合わせて御礼申し上げます。

上述の調査結果は、調査研究報告書全体の一部となります。報告書全文をご覧になりたい方は、企業活力研究所ホームページよりダウンロードできますのでぜひご活用ください。(http://www.bpfj.jp/act/contents\_display/3/29/)

(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

IoT や AI 等のデジタル技術の登場・普及に伴い、デジタル化の波が社会全体に急速に広がっています。製造業も例外ではなく、デジタル技術を活用したうえで事業を行うことが必要不可欠となってきました。

当研究所ものづくり競争力研究会では、こうしたデジタル技術の活用に遅れをとれば、我が国ものづくり企業の競争優位は失われかねないとの危機意識の下で調査研究を継続してまいりました。平成30年度調査研究でもAIをテーマに「人間とAIの協働のあり方」という観点にもとづいた調査研究を実施しました。

報告書を取りまとめるにあたっては、東京大学 政策ビジョン研究センター シニア・リサーチャーの小川紘一氏を座長とし、学識経験者・有識者・政策当局から構成される研究会を設置しました。研究会は、平成30年9月から平成31年3月にかけて合計8回開催し、国内外を代表する企業等から講師を招聘したうえで、主に、(1) 中国をはじめとする海外と日本におけるAI活用方策の違い、(2) 我が国ものづくり企業が人間とAIの協働のために行っている具体的手法、の2点を中心に議論を行いました。また、これら研究会での議論に加えて、AIの社会実装に力を入れて取り組んでいる中国の現状を把握するため、平成30年9月19日から26日にかけては、中国現地調査（北京、上海、杭州）も行いました。

以上の調査研究を踏まえ、現場力を高め、新たな価値創出に向けた人間とAIの協働のあり方について、(1) 部門横断的で壁のない組織をつくる、(2) 「出る杭」人材の活動を支援する、(3) 現場データを活かしたAIとの協働による価値創出、(4) 顧客データを活かしたAIとの協働による価値創出、という4点を提言する報告書を成果物として取りまとめたところです。本項では、その概要を紹介いたします。

なお、令和元年5月27日の報告書公表に際して、提言発表セミナーを開催し、ものづくり関連企業、業界団体、有識者、政策当局等から40名の皆様にご参加いただきました。こちらでも本項で紹介いたします。



写真左から小川座長、水野参事官  
(第8回ものづくり競争力研究会)



委員会の様子  
(第8回ものづくり競争力研究会)

## 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

池田 拓史 テクノステータサイエンス・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 慶応義塾大学 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

水野 正人 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・役職名は当時、敬称略、委員氏名は五十音順)

### 【ものづくり競争力研究会 小川紘一座長より】



小川紘一座長  
東京大学

政策ビジョン研究センター  
シニア・リサーチャー

21世紀の産業界が100年に一度とも言うべき転換期に立っています。その背後にあるのがIoTやAI、あるいはクラウドに象徴されるデジタル技術の進展です。例えモノ造りであっても、リアル空間のモノやアセットと同等以上に、サイバー空間のデータが価値形成で大きな役割を担うようになったのが、その代表的な事例ではないでしょうか。

こうした現状認識のもと、ものづくり競争力研究会では、過去5年間にわたって、先端的で、なおかつ将来まで重要になりそうな課題をテーマに選んで調査研究を進めており、とりわけ昨年度からはAIをテーマとして、我が国ものづくり産業が今後とも競争優位を維持・発展させるための方策を探ってまいりました。今年度の調査研究では、昨年度調査研究の結果を踏まえつつ、AI活用の中でも特に「人間とAIの協働」をテーマとした報告書を取りまとめています。

企業の皆様はすでに現場を見てお気づきだとは思いますが、IT部門と現場のOT (Operational technology : 運用) 部門では、お互いの無理解に起因する問題が数多くありました。この問題はAI部門とOTの間でも同じであり、AIを理解する人材が非常に少ない企業ではその傾向が特に顕著でした。したがってAIを現場で使おうとしても上手くいかず、結局AIは役に立たない、と切り捨てられた事例が多くあったのも事実です。さすが最近はこのような時代は過ぎ去り、本格的にAIを導入して人間とAIの協働に取り組もうという企業も現れていますが、それでもAI専門家と現場OT専門家の意思疎通が十分ではなく、課題への取り組みプロセスには引き続き大きな問題が残っています。

今年度の報告書では、こうした問題を解決し、人間とAIが協働して現場力を高めながら新たな価値を創出するための方策を、4つのポイントから提言しております。本報告書が企業、業界団体、行政をはじめとする関係者の皆様に少しでもお役に立てれば幸いです。

## I. 平成30年度ものづくり競争力研究会 開催内容

<p><b>第1回 平成30年9月4日(火) 15:00~16:20 (悪天候のため短縮開催)</b></p> <p>① 調査研究の方針等説明(事務局)</p> <p>② 「我が国ものづくり企業を巡る現状と課題」 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30年9月27日(火) 10:00~12:00</b></p> <p>① 中国現地調査報告(事務局)</p> <p>② 「中国ものづくり企業の工場無人化やAI活用等に関する現状と今後」 三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング株式会社 企画管理部門副部門長 テクノロジー・エバンジェリスト 梅木秀雄氏</p>
<p><b>第3回 平成30年10月25日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「日本と海外の違いに見る製造現場のカイゼン促進」 PTCジャパン株式会社 製品技術事業部 執行役員 副社長 成田裕次氏</p> <p>② 「IoTはサプライチェーンをクラウド化するー日本企業の次世代コンピタンスと変革の落とし穴ー」 株式会社バリューグリッド研究所 代表取締役社長 上野善信氏</p>
<p><b>第4回 平成30年11月29日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「IoT/AIを活用した製造現場のスマート化の現状と今後の展望・波及効果」 三菱電機株式会社 FAシステム事業本部 産業メカトロニクス事業部 技師長 安井公治氏 主管技師長 加納健司氏</p> <p>② 「製造業におけるAI、自動車からみたAIの活用法」 日産自動車総合研究所 モビリティ・サービス研究所 エキスパートリーダー 上田哲郎氏</p>
<p><b>第5回 平成30年12月25日(火) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「センサーが目指す 人を成長させる共創型IoT」 株式会社デンソー 常務役員 山崎康彦氏</p> <p>② 「ロボットを用いたAI生産システムの実用化」 株式会社沖データ 技術開発本部 要素技術センター コンポーネント設計部 第一チーム チームリーダー 谷川兼一氏 生産統括本部 LED統括工場生産技術部 第二チーム チームリーダー 新井保明氏</p>
<p><b>第6回 平成31年1月10日(木) 13:00~15:00</b></p> <p>① 「i-Automation!実現によるモノづくり現場革新」 オムロン株式会社 執行役員 インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー 技術開発本部長 福井信二氏</p> <p>② 「AIを活用できる組織を実現するために」 テクノスデータサイエンス・エンジニアリング株式会社 執行役員常務 池田拓史委員</p>
<p><b>第7回 平成31年2月7日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「パナソニックの家電事業とAI」 パナソニック株式会社 アプライアンス社 技術本部 デジタルトランスフォーメーション開発センター 所長 大津隆史氏</p> <p>② 調査研究報告書案の提示および審議(事務局)</p>
<p><b>第8回 平成31年3月7日(木) 13:00~15:00</b></p> <p>① 調査研究報告書最終案の提示および審議(事務局)</p> <p>② 「2019年版ものづくり白書について」 経済産業省 製造産業局 参事官(併)ものづくり政策審議室 室長 水野正人氏</p>

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

## Ⅱ. 平成30年度調査研究報告書 要旨

平成30年度ものづくり競争力研究会では、昨年度に引き続き、AIをテーマに調査研究を行った。とりわけ、今年度調査では、昨年度の結果を踏まえつつ、我が国ものづくり企業が今後とも競争優位を維持・発展させるためには「人間とAIの協働」という観点が重要であると考え、同観点にもとづいた調査を実施し、そのうえで、現場力を高め新たな価値創出に向けた人間とAIの協働のあり方についての提言を取りまとめた。

### 第1章 人間とAIの協働を中心としたケーススタディ

今年度調査では、研究会に招聘した講師からのプレゼンテーションと、その後の委員とのディスカッションという従来からの形式のケーススタディに加えて、近年AIの社会実装に特に力を入れて取り組んでいる中国への現地調査を実施した。

#### 【ケーススタディ】

ケーススタディでは、まず、中国や欧米との比較を交えたプレゼンテーション（3事例）を通じて、海外と日本におけるAI活用方策の違いを明らかにした。そのうえで、我が国を代表するものづくり企業の実際の取り組みを紹介するプレゼンテーション（6事例）から、日本企業が人間とAIの協働を図るために行っている具体的手法を抽出した。そして、最後に、上記全てを踏まえつつ、委員にプレゼンテーションをしていただき、ケーススタディから得られた知見の整理を行った。

#### 【中国現地調査】

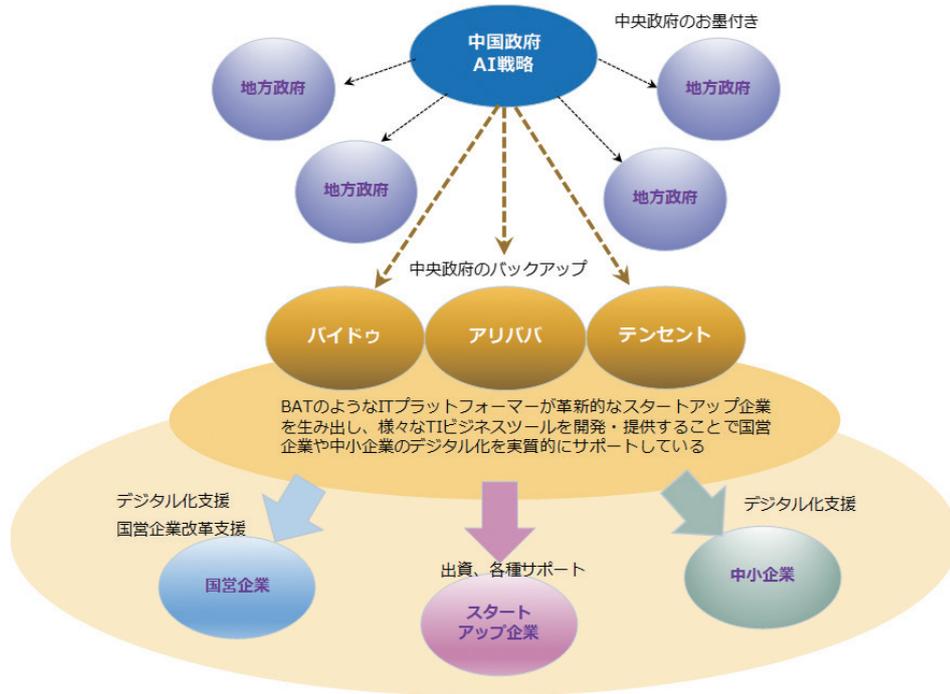
中国現地調査では、北京、上海、杭州の3地域を訪問し、現地の有識者や企業にインタビューを行った。このインタビューを通じて、中国におけるAI活用の急速な進展状況を確認した。特に、①中国政府の明確なビジョンにもとづく政策や制度設計がAIの社会実装を後押ししていること、②中国政府からのバックアップを受けたBAT（バイドゥ、アリババ、テンセント）が国営企業改革やAIベンチャー育成を牽引していること、そして、③現時点での製造業へのAI活用は限定的であるものの今後は大きく前進する可能性があること、の3点が今後の中国のAI活用の動向を追ううえで重要なポイントとなることを指摘した。

また、中国におけるAI活用には、自前開発への拘りが少なく、必要に応じて外部から技術等の経営資源をスピーディに調達するという特徴や、マーケット（消費者）からの強い要請を受けてAIの実装が進んでいるという特徴があることも明らかにした。



中国現地調査で訪問した Alibaba Cloud 主催の雲栖大会（The Computing Conference）の様子

中国における AI 戦略波及の流れ



## 第2章 我が国ものづくりにおけるAI活用の実態

以上のケーススタディと中国現地調査の結果にもとづき、中国を含む海外と日本のAI活用方策にかかる違いを次の4つに分類した。

- (1) AI活用のインセンティブの違い
- (2) AIの本質の捉え方の違い
- (3) モノづくりとコトづくりの視点の違い
- (4) データの収集・活用方策の違い

そのうえで、これら4つの違いを念頭にさらなる分析を進め、我が国ものづくり企業のAI活用に見られる実態を以下の2つに大別した。

### 1. 現場力を高めるための人間とAIのベストミックス

日本企業は現場力に強みがあるため、まずは現場視点・モノづくり視点からのAI活用に取り組む傾向にある。そのため、現場力をさらに高めるための人間とAIのベストミックスに取り組むケースは数多く挙げられた。

#### (1) 人間とAIの媒介手段としてのコミュニケーション

現場における人間とAIの協働に取り組む企業では、社内のコミュニケーション、とりわけ部門横断的なコミュニケーションを活性化させる体制の構築が重要視されていた。また、この体制を機能させるためには、AIリテラシーに加えて、様々な部門を横断的に巻き込んでいこうとする熱意に溢れ、なおかつ、コミュニケーション能力にも優れた人材（研究会では「出る杭」人材と定義）の役割が重要であった。また、ベテランの知恵をAIに学習させることで、ベテランがさらに高次の技術を生み出すというスパイラルが発生し、より強い現場を維持できるという意見も出された。

## (2) 人間とAIの媒介手段としての技術（ツール）

現場における人間とAIの協働を図るうえで、人間がストレスフリーにAIを使うための技術（ツール）が導入され始めており、ケーススタディでは、現場カイゼンを容易にするためのAR（Augmented Reality：拡張現実）によるヒューマンインタフェースや、工場のスマート化を支援するためのプラットフォームの事例が紹介された。なお、最近では、AI活用の領域が、マニファクチャリングの現場から、研究開発やマーケティングの現場へと広がりを見せており、デザイナーのインスピレーションを刺激する技術（ツール）も開発されつつある。

## 2. 新しい価値を生み出すバリューチェーンを構築するためのAI活用方策

日本企業は、コトづくり視点からのAI活用にはやや弱く、この領域での本格的なAI活用はこれからという状況に留まっている。しかし、新しい価値を生み出すバリューチェーンを構築するために、コトづくりによる価値創出にいち早く取り組んでいる企業のケースも複数挙げられた。特にAI活用という観点からは、今後、IoT/AIの活用が進み、さらに5Gも普及するため、顧客から集めたデータをオンラインでAIが分析し顧客へとフィードバックするサイクルがますます加速していくだろうとの予測のもと、製品の販売後もその時々々の顧客ニーズに応じて最適な機能のケアを提供するというビジネスモデルへの期待が、新たな価値創出のあり方として高まっている。

## 第3章 現場力を高め新たな価値創出に向けた人間とAIの協働とは

以上の調査・分析を踏まえ、本報告書では、現場力を高め新たな価値創出に向けた人間とAIの協働のあり方について、以下の4つのポイントから提言を取りまとめた。

### 1. 部門横断的で壁のない組織をつくる

ケーススタディによると、現場力を高め新たな価値創出に向けた人間とAIの協働を実現するためには、まずは部門横断的で壁のない組織をつくるのがポイントとなる。こうした組織体制の見直しは、経営者が最初に着手すべき最重要事項であるといえる。

### 2. 「出る杭」人材の活動を支援する

AIを使いこなすためには、組織体制の見直しだけでなく、人の役割も非常に重要となる。特に、「出る杭」人材の役割は、社内におけるAIに対する基本的な認識の共有や、部門間の利益相反の調整に必要不可欠となっていた。そのため、経営者は、「出る杭」人材を社内からスカウトし、その活動を支援していく必要がある。

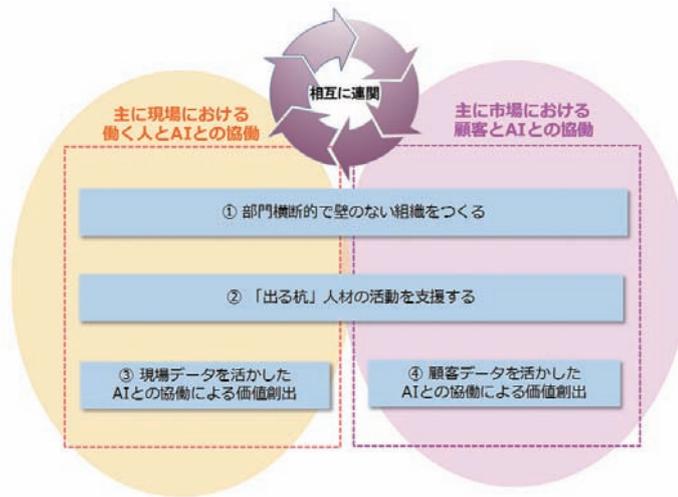
### 3. 現場データを活かしたAIとの協働による価値創出

従来、現場で人が機械と協働する場合、不定型業務を人間が行い、定型業務を機械に任せるというやり方がとられてきた。しかし、AIは、機械とは異なり学習ができるため、その活用次第では不定型業務を行うことも可能である。したがって、どこを人間が行い、どこをAIに任せるとするのか、その仕分けを設計することが極めて重要になってくる。また、この仕分けを通じてAIに任せる領域が明確化すれば、どのような現場データを収集すべきかもより明確になる。

### 4. 顧客データを活かしたAIとの協働による価値創出

昨今のコンピューティング能力の飛躍的な高まりによって、IoT/AIの適用領域はますます拡大し、常時顧客とつながることが可能となりつつある。それゆえ、顧客データを常に拾い上げ、その時々に応じた顧客ニーズを満たすことのできるビジネスモデルの構築が新たな価値創出の鍵となっている。とりわけ、人間とAIとの協働についていえば、市場に出した後に顧客がAIと協働して価値を生み出し続けられるようなビジネスモデルへの構想力や体制構築が重要になってくる。

人間とAIの協働のあり方についての4つの提言



※この調査研究報告書は、企業活力研究所HPからダウンロードできます。  
[http://www.bpfj.jp/act/contents\\_display/3/27/](http://www.bpfj.jp/act/contents_display/3/27/)



### Ⅲ. 提言発表セミナー

令和元年5月27日に、平成30年度ものづくり競争力研究会提言発表セミナーを開催いたしました。当日は平成30年度研究会の委員を務めていただいた、テクノスデータサイエンス・エンジニアリング株式会社 執行役員常務 池田拓史氏をお招きし、「AIを活用できる組織を実現するために」と題したご講演をいただくとともに、事務局から調査研究報告書の概要（前述）を説明しました。また、セミナーの最後には、研究会のオブザーバーである、経済産業省 ものづくり政策審議室室長 水野正人氏から総括のコメントをいただきました。

当日は研究会の中田委員、高梨委員をはじめ、ものづくり関連企業、業界団体、有識者、政策当局等から40名のご参加があり、各参加者の皆様からはセミナー後に大変ご好評いただきました。



池田委員によるご講演



報告書の概要説明（事務局）



提言発表セミナーの様子



経済産業省 水野参事官

**【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】**

昨年の9月から調査研究を進めておりました、平成30年度ものづくり競争力研究会につきまして、上記の通り、報告書を公表いたしました。「人間とAIの協働のあり方」という非常に難しいテーマでしたが、研究会委員や講師の皆様をはじめ関係者の皆様から終始的確なご指導・ご助言をいただけたおかげで公表にまで至ることができました。この場を借りて厚くお礼申し上げます。

さて、2019年5月に年号が変わり、令和時代が始まりました。先日公表された経済産業省の「ものづくり白書」でも令和になって最初の白書ということで、平成における製造業の変遷を振り返る章が設けられていました。その章を含め、ものづくり白書を読むと、この十数年間で「ものづくり」の定義が広がってきていることが良く分かります。ものづくり白書の根拠法となっている「ものづくり基盤技術振興基本法」（平成11年制定）では、「ものづくり基盤産業」とは「工業製品の設計、製造若しくは修理と密接に関連する事業活動を行う業種」と定義されていました。しかし、今年のものでづくり白書では、MaaS (Mobility as a Service) に代表されるようなサービス提供型のビジネスモデルがこれからの日本のものづくりの活路になると説明されています。

そこで国語辞典で「もの」という語を調べてみました。すると、「もの」には文字通りの「物体、物品、物質」という意味もありますが、より広く「何らかの事柄、対象を漠然と言い表す語」という意味もあるそうです。たとえば、「『もの』を思う」の「もの」は後者の意味に該当します。

日本の製造業は、昭和や平成時代にかけては、「物体、物品、物質」という狭義の「もの」に関連する技術に支えられて成長してきたと言えますが、これからの令和時代は「事柄、対象」としての広義の「もの」（たとえば、サービス）を念頭に付加価値を創出していくことが求められていきそうです。

したがって、令和元年度のものでづくり競争力研究会では、日本の製造業を象徴するキーワードとしての「『もの』づくり」をより広い視点で捉え、新しい時代に合った認識の下で調査研究を進めてまいります。関係者の皆様におかれましては、引き続き、ご支援・ご指導のほど、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、競輪の補助を受けて実施しているものです。

### 日本の経済政策の方向性について

平成 31 年 4 月 9 日（火）に、第 42 回 経営戦略・産業政策委員会が、宮本勝弘委員長（日本製鉄（株）代表取締役副社長）の司会進行により開催されました。

委員会冒頭で、経済産業省 新原 浩朗 経済産業政策局長から「日本経済と成長戦略」と題したご講演があり、その後、参加者による活発な意見交換が行われました。本項では、新原局長のご講演の要旨を掲載いたします。



写真左から、宮本委員長、新原局長



委員会の様子

#### ご出席者名簿

##### 委員長

宮本 勝弘 日本製鉄(株) 代表取締役副社長

##### 経済産業省

新原 浩朗 経済産業省 経済産業政策局長  
 小川 要 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長  
 南部 友成 経済産業省 経済産業政策局 産業構造課 課長

##### 顧問

清成 忠男 事業構想大学院大学 顧問

##### 委員

森川 剛志 キヤノン(株) 渉外本部 渉外センター 副所長  
 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  
 神谷百合香 ソニー(株) 渉外・通商部 シニアゼネラルマネージャー

朝倉 秀明 太平洋セメント(株) 常務執行役員  
 後藤 収 日産自動車(株) 理事 渉外担当役員  
 久貝 卓 日本商工会議所 東京商工会議所 常務理事  
 島田玄一郎 パナソニック(株) 渉外本部 渉外部 部長  
 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

##### 委員代理

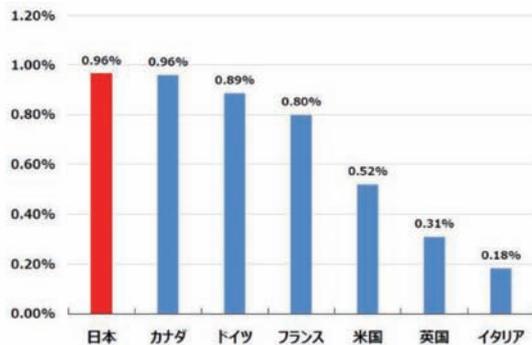
中出 朋彦 (株)IHI 総務部 渉外グループ 課長  
 新濱 功啓 大阪ガス(株) 東京支社長  
 小久保慎一 スズキ(株) 東京支店 渉外課長  
 谷口 安弘 (株)東芝産業政策渉外室 企画担当グループ長  
 梶谷 俊 東北電力(株) 東京支社 業務グループ 課長  
 西田 明生 トヨタ自動車(株) 渉外広報部 国内渉外室長

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

# I. 日本の労働生産性の現状

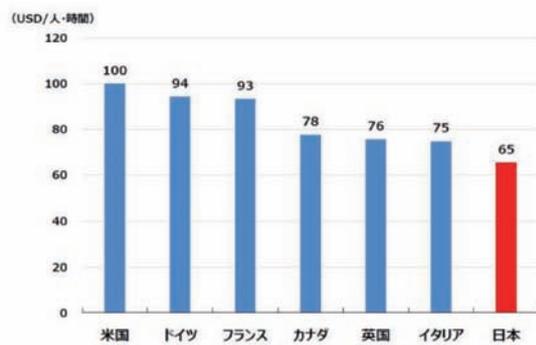
新原局長からは、まず、諸外国との比較を交えながら、日本の労働生産性に関するご説明がありました。ご説明の中で、2011年から2017年にかけて、日本の労働生産性はG7で最も高い伸び率となっているものの（図表1）、絶対水準ではG7中最下位であり、米国の65%にとどまっている（図表2）というデータをご紹介いただきました。

図表1 時間当たり実質労働生産性の年平均伸び率 (2011-17年)



\*購買力平価ベース (2010年米国ドル基準)  
出所：新原局長ご説明資料

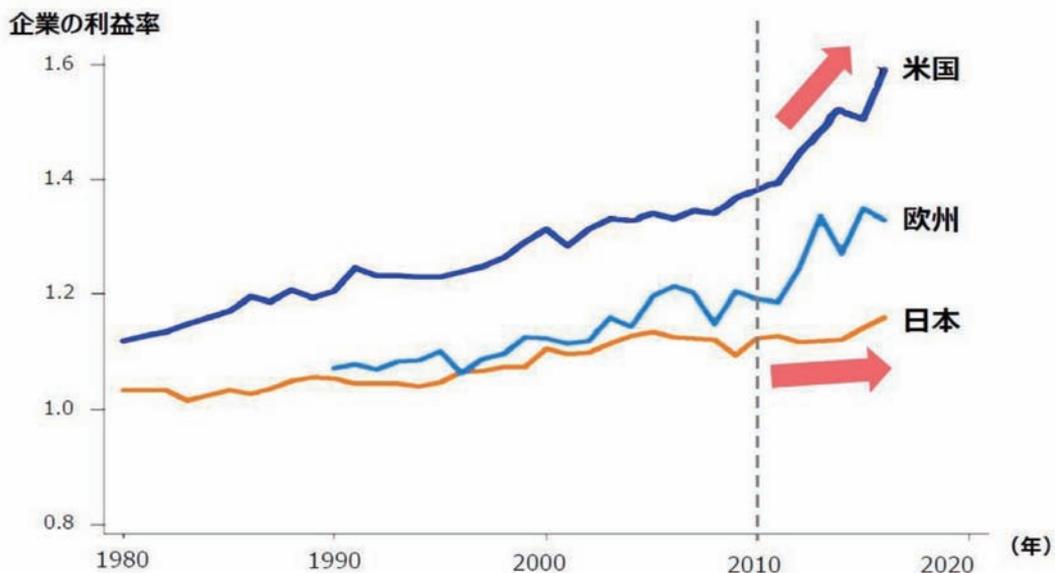
図表2 時間当たり実質労働生産性の対米国比水準 (2017年)



\*購買力平価ベース (2010年米国ドル基準)  
出所：新原局長ご説明資料

また、先進国企業のマークアップ率の推移（図表3）を踏まえ、日本の労働生産性を高めるためには、コスト削減だけではなく、付加価値の高い新たな製品・サービスを生み出すことで利益率を高めるという観点が重要とのご指摘がありました。

図表3 先進国企業のマークアップ率の推移



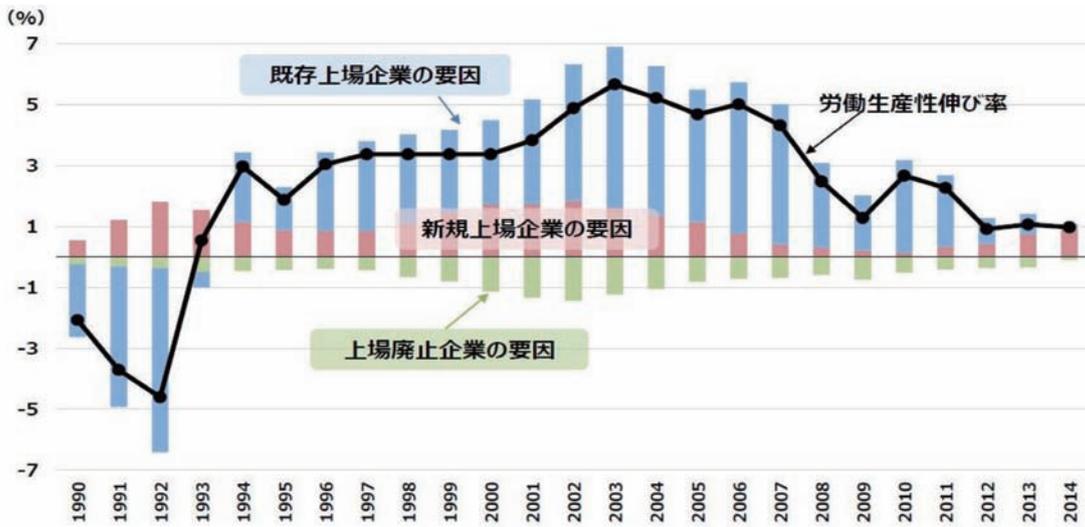
\*ここでのマークアップ率は、価格を限界費用で割った数値をいう。なお、マークアップ率は、市場支配力の指標として用いられることが多い。

出所：新原局長ご説明資料

## Ⅱ. イノベーションの推進

続いて、イノベーションを推進するためには、ベンチャー企業の育成だけでなく、既存企業の役割も重要になるのではというご指摘がありました。日米の労働生産性の上昇要因の分析を参照しつつ、両国ともに既存企業に牽引される部分が多いというご説明がありました（図表4、5）。

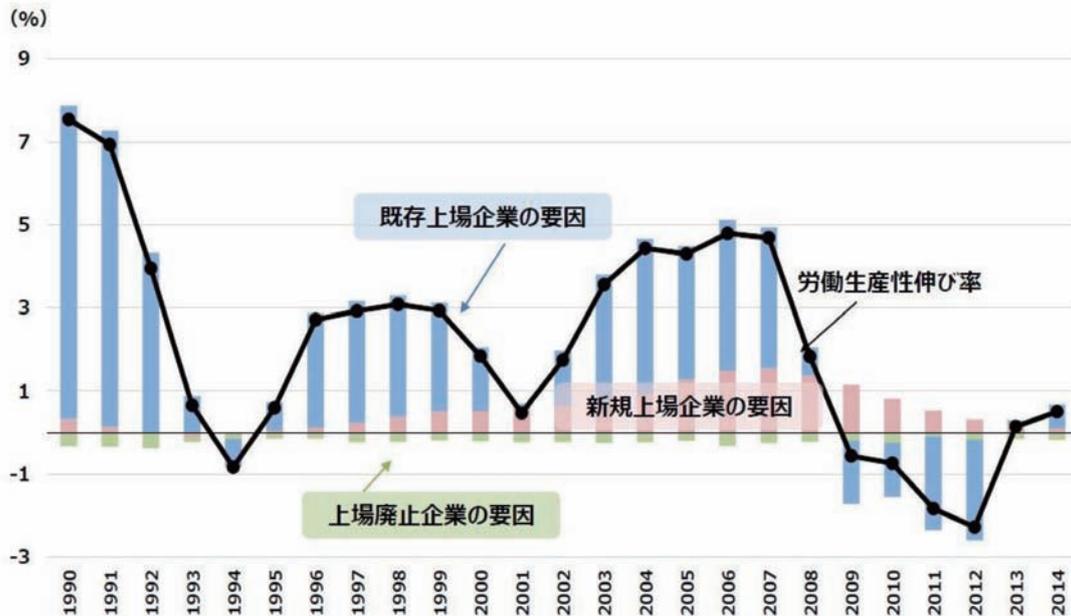
図表4 労働生産性の要因分解（米国上場企業）



\* 5年後方移動平均により平滑化した値であることに留意。

出所：新原局長ご説明資料

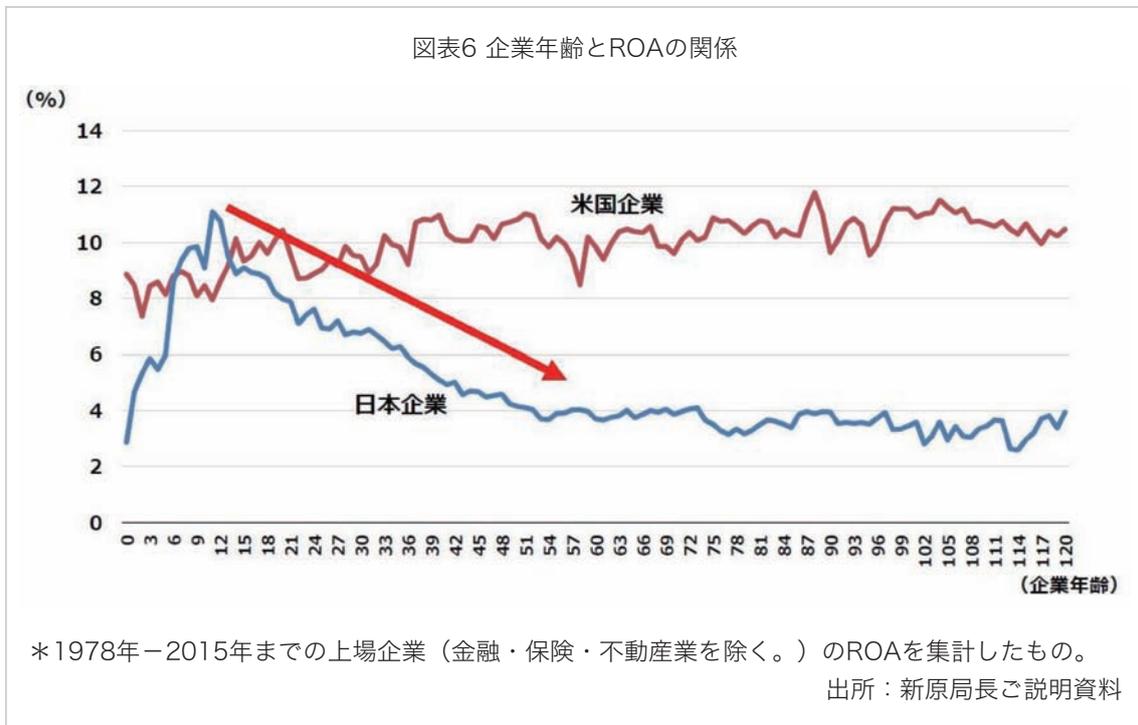
図表5 労働生産性の要因分解（日本上場企業）



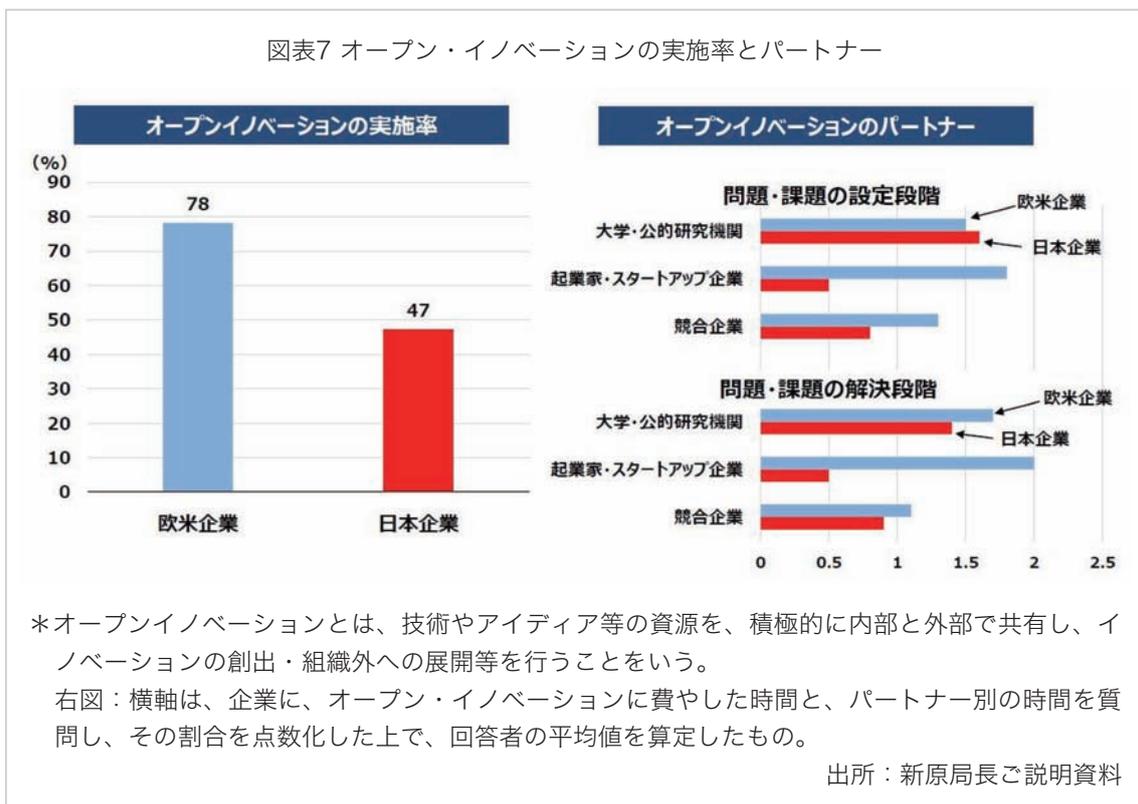
\* 5年後方移動平均により平滑化した値であることに留意。

出所：新原局長ご説明資料

また、日本企業は企業年齢が高いほどROA（総資産利益率：Return On Assets）が低下しており（図表6）、この点から見てもやはり既存企業がいかに利益を獲得していくのかが鍵になってくるといって説明をいただきました。



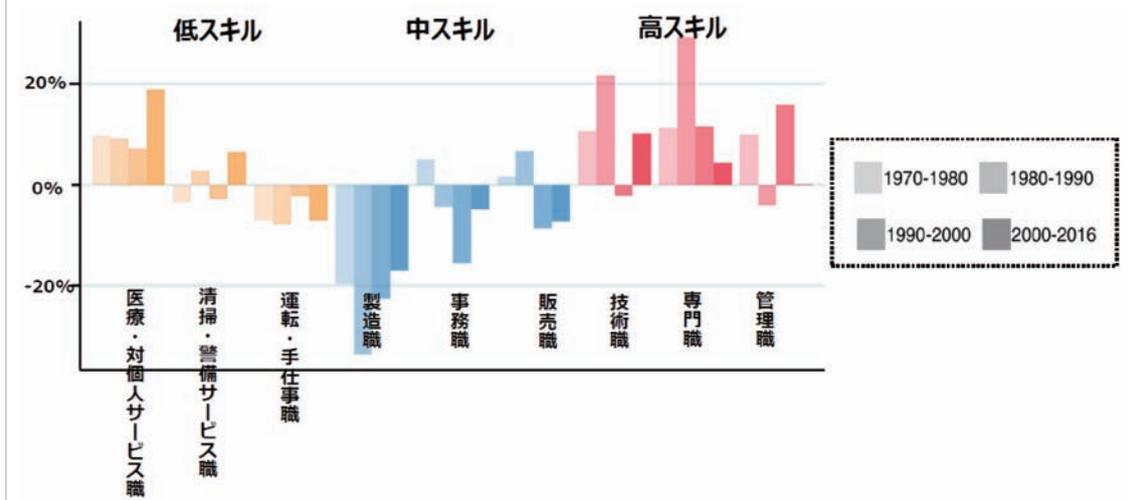
さらに新原局長からは、こうした既存企業の状況を踏まえ、既存企業が利益率を高めていくための方策の1つとしてオープン・イノベーションが考えられるというご指摘がありました。とりわけ、欧米との比較から、起業家・スタートアップ企業や競合企業をパートナーとするオープン・イノベーションを増やしていく必要があるのではというご説明をいただきました（図表7）。



### Ⅲ. 労働市場の構造変化

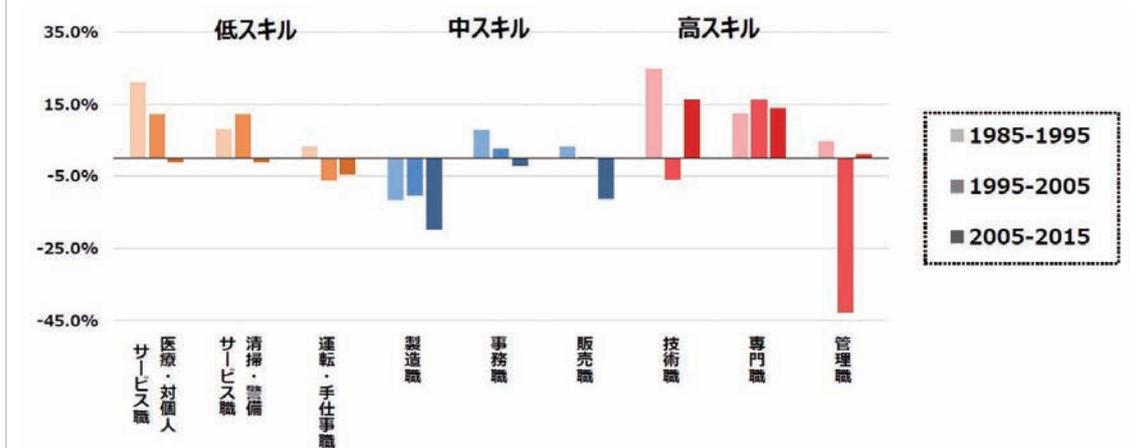
最後に、労働市場の構造が変化し、中スキルの職が減る一方で低スキルと高スキルの職が増えるという「労働市場の両極化（polarization）」という現象が進んでいるとのこと説明がありました。その傾向は米国で顕著（図表8）となっていますが、日本でも発生し始めている（図表9）とのことでした。

図表8 米国における職業別就業者シェアの変化（16-64歳）



\*各職業に係る総労働時間（就業者数に労働時間を乗じたもの）のシェア伸び率であることに留意。  
出所：新原局長ご説明資料

図表9 日本における職業別就業者シェアの変化



\*上の米国の分析とは異なり、職業者数のシェア変化であること、全年齢が対象となること、清掃・警備職には自衛官を含む（米国軍人除外）ことに留意。

出所：新原局長ご説明資料

また、労働者の働き方にも変化が生じており、実際に従事する者は横ばいに留まっはいるものの、副業を希望する者が近年増加傾向にあるというご説明がありました（図表10）。



# 独占禁止法の見直しについて

平成31年3月20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 部長の小畑良晴委員より「独占禁止法の見直しについて」のご説明がありました。

川田順一委員長(JXTGホールディングス(株)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、北村室長



企業法制委員会の様子

### ご出席者名簿

#### 委員長

川田 順一 JXTGホールディングス(株) 取締役 副社長執行役員

#### 出席委員

山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長  
古本 省三 新日鐵住金(株) 常務執行役員  
小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 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  
四宮 剛 四国電力(株) 総務部 法務グループリーダー  
大峰健太郎 損害保険ジャパン日本興亜(株) 法務部 法務グループ 特命課長  
加藤 隆之 中部電力(株) 法務室 部長  
篠原 朝子 東レ(株) 法務部 担当課長  
柴田 雄一 トヨタ自動車(株) 法務部 法務室 東京グループ 主幹  
榎原 美紀 パナソニック(株) リスクガバナンス本部 コンプライアンス課 課長

木曾友紀子 (株)日立製作所 法務本部 部長代理  
保谷 正 富士通(株) 法務・コンプライアンス・知的財産本部 ビジネス法務部  
米本真木夫 三井化学(株) 総務・法務部 法務グループ  
関根 達也 三菱重工業(株) 総務法務部 法務第四グループ

#### 経済産業省

坂本 里和 経済産業政策局 産業組織課 課長  
大草 康平 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐

北村 敦司 経済産業政策局 競争環境整備室 室長  
北島 洋平 経済産業政策局 競争環境整備室 室長補佐  
金澤 優 経済産業政策局 競争環境整備室 室長補佐  
鍵和田茂樹 経済産業政策局 競争環境整備室 係長  
川原 遼介 経済産業政策局 競争環境整備室 係長  
近藤 蒼 経済産業政策局 競争環境整備室 係員

(企業名・団体名・役職名は当時、企業名・団体名五十音順 敬称略)

# 独占禁止法の一部改正法案（概要） ～課徴金制度等の見直し方針～ 平成31年3月 公正取引委員会

## 現状の課題と見直し方針

**現状の課題** 現行の課徴金制度が一律かつ画一的に算定・賦課するものであるため、

- 事業者が公正取引委員会の調査に協力した度合いにかかわらず一律の減算率となる
- 違反行為の実態に応じて適切な課徴金を課することができない

**見直しの方針**

- 公正取引委員会の調査に協力するインセンティブを高める仕組みを導入し、事業者と公正取引委員会の協力による効率的・効果的な実態説明・事件処理を行う領域を拡大するとともに、複雑化する経済環境に応じて適切な課徴金を課せるよう、独占禁止法を改正する。

**見直しの効果**

- 事業者と公正取引委員会が、対立した関係ではなく、同じ方向を向いて協力して独占禁止法違反行為を排除
- 複雑な経済環境に応じた必要十分な課徴金の賦課の実現による独占禁止法違反行為に対する抑止力向上

➡ 公正で自由な競争による我が国経済の活性化と消費者利益の増進

**参考：閣議決定等**

産業競争力の強化に関する実行計画（2018年版）（平成30年2月6日閣議決定）

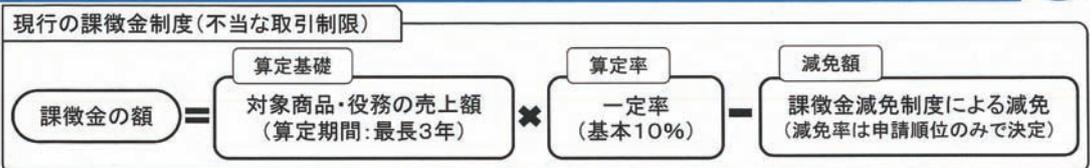
- 法執行の実効性をより高め、違反行為を抑止するため、課徴金制度の見直しについて検討を進め、独占禁止法改正法案の提出を視野に、必要な措置を講ずる。

独占禁止法研究会の提言（平成29年4月25日）

- 一層進展する事業者の経済活動や企業形態のグローバル化・多様化・複雑化や、経済・社会環境の不断の変化に対応するためには、また、事業者に調査協力インセンティブを与えるためには、法定された客観的な算定・賦課方式に従って一律かつ画一的に課徴金を算定・賦課する硬直的な課徴金制度を見直し、課徴金制度に一定の柔軟性を認めることが適当

※平成28年2月～平成29年3月まで15回開催。岸井大太郎法政大学法学部教授（座長）ほか、学識経験者、経済団体、消費者団体、弁護士団体等15名が参加

## 課徴金制度の見直しの内容



- 算定基礎**
- **算定期間の延長等**
    - 調査開始日の10年前まで遡れるようにする（現行は最長3年）とともに、除斥期間を7年に延長（現行5年）
    - 資料の散逸等により一部の売上額が不明な場合の課徴金の算定基礎（売上額等）の推計規定を整備
  - **算定基礎の追加**
    - 違反行為により不当利得が生じている次のものを対象に追加
      - ✓ 対象商品・役務を供給しないことの見返りとして受けた経済的利得（談合金等）
      - ✓ 対象商品・役務に密接に関連する業務（下請受注等）によって生じた売上額
      - ✓ 違反事業者から指示や情報を受けた一定のグループ企業（完全子会社等）の売上額
  - **調査開始日前に違反事業を承継した子会社等への課徴金の賦課**（現行は調査開始日以後の承継のみ）

- 算定率**
- **中小企業算定率**
    - 適用対象を実質的な中小企業に限定
  - **業種別算定率**
    - 廃止（基本算定率に一本化）
  - **軽減算定率**
    - 早期離脱に対する軽減算定率の廃止
  - **割増算定率**
    - 主導的役割の種類の追加
      - ✓ 調査妨害行為（隠蔽・仮装）の要求等についても適用
    - 繰り返し違反の適用対象の整理
      - ✓ 最初の課徴金納付命令等よりも前に、同時並行する違反行為を取りやめた場合を除外
      - ✓ 過去10年以内に課徴金納付命令等を受けた完全子会社の親会社や違反事業者から違反事業を承継した事業者による違反行為についても適用

※ 算定期間の延長、業種別算定率の廃止等は、私的独占・不公正な取引方法の課徴金制度についても改正

### 課徴金制度の見直しの内容

#### 課徴金減免制度

●改正後

調査開始	申請順位	申請順位に応じた減免率	協力度合いに応じた減算率
前	1位	全額免除	+最大40%
	2位	20%	
	3~5位	10%	
	6位以下	5%	
後	最大3社(注)	10%	+最大20%
	上記以下	5%	

➢ 申請順位に応じた減免率に、事業者の実態解明への協力度合い(事業者が自主的に提出した証拠の価値)に応じた減算率を付加

➢ 申請者数の上限を撤廃(全ての調査対象事業者に自主的な調査協力の機会あり)

➢ 事業者による協力の内容と公正取引委員会による減算率の付加について両者間で協議

(注)調査開始日前と合わせて5位以内である場合に適用

【参考】現行制度

調査開始	申請順位	申請順位に応じた減免率
前	1位	全額免除
	2位	50%
	3~5位	30%
	6位以下	
後	最大3社(注)	30%
	上記以下	

➢ 減免率は、申請順位に応じて決定(固定値)。減免率に、事業者の実態解明への協力度合いは反映されない。

➢ 申請者数は最大5社までに限定

### 課徴金制度の見直しの内容等

#### 課徴金減免制度(続き)

●協議の流れ

```

    graph LR
      A[減免申請] --> B[協議開始の申出]
      B --> C[協議  
(協力内容の提示  
減算率の提示)]
      C --> D[協議終了  
(協力内容と減算率を合意)  
※1]
      D --> E[証拠の提出]
      E --> F[減算率を適用した課徴金納付命令  
※2]
    
```

※1 仮に、協議が不調に終わった場合、協議中の事業者の説明内容を記録していたとしても、それ自体は証拠にならない。

※2 事業者が協議において提示した協力行を実施した場合、公正取引委員会は提示した減算率を適用する(事業者が減免失格事由に該当する場合は、申請順位に応じた減免率も協力度合いに応じた減算率も適用はなくなる。)

●協力内容(事業者が自主的に提出する証拠等)の評価方法に係るガイドラインを整備

**ガイドライン整備の方向性**

- 協力内容(事業者が自主的に提出する証拠等)について、証拠の内容等が実態解明にどの程度資するかを評価することを示す。
- 証拠の内容について、評価対象となる情報(カルテル・入札談合の対象商品・役務、受注調整の方法、参加事業者、実施時期、実施状況等)を示し、その内容に応じた評価を示す。

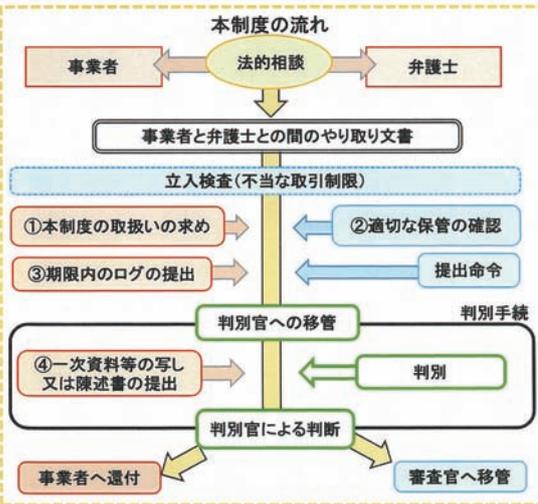
その他の改正事項

- 課徴金の延滞金利率の引下げ
- 検査妨害罪の法人等に対する罰金額の上限の引上げ
- 犯則調査手続における電磁的記録の証拠収集手続の整備 等

## 新たな課徴金減免制度をより効果的に機能させるための取組

### いわゆる弁護士・依頼者間秘匿特権への対応

新たな課徴金減免制度をより機能させるとともに、外部の弁護士との相談に係る法的意見等についての秘密を実質的に保護し、適正手続を確保する観点から、不当な取引制限の行政調査手続を対象として、次の内容を独占禁止法第76条に基づく規則、指針等によって整備



概要:

- 不当な取引制限に関する法的意見について事業者と弁護士との間で秘密に行われた通信の内容を記載した文書で、下記の要件を満たすことが確認されたものは、審査官がアクセスすることなく、速やかに事業者に還付
- 弁護士相談前から存在する資料(一次資料)、相談の基礎となる事実を収集し取りまとめた資料(事実調査資料)等は本制度の対象外

要件:

- ①提出命令時に、事業者が本制度の取扱いを求めること。
- ②適切な保管がされていること。
- ③提出命令後、一定期限内に、文書ごとに、作成日時、作成者・共有者の氏名、物件の属性、概要等を記載した文書(ログ)を提出すること。
- ④本制度の対象外の資料が含まれている場合には、その内容を報告すること。

濫用防止措置(判別手続):

事業者から本制度の取扱いの求めがあった文書につき、判別官は上記の要件(特に③・④)を満たすか確認

### 供述聴取後のメモ作成

課徴金減免申請者の従業員等は、供述聴取終了後その場でメモを作成することができることを「独占禁止法審査手続に関する指針」(平成27年12月)に追記

# グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(案)について 公正なM&Aの在り方に関する指針(案)について

令和元年5月23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 坂本里和課長より「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(案)」と「公正なM&Aの在り方に関する指針(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)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

#### 出席委員

山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長  
野間 豊史 損害保険ジャパン日本興亜(株) 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) 参与  
古本 省三 日本製鉄(株) 常務執行役員  
山本 芳郎 東レ(株) 専任理事 法務・コンプライアンス部門長  
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  
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  
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 上席専任理事  
林 剛史 四国電力(株) 総務部 リーダー  
柴田 雄一 トヨタ自動車(株) 法務部 法務室 東京グループ 主幹  
佐々木健太郎 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 シニアディレクター

#### 経済産業省

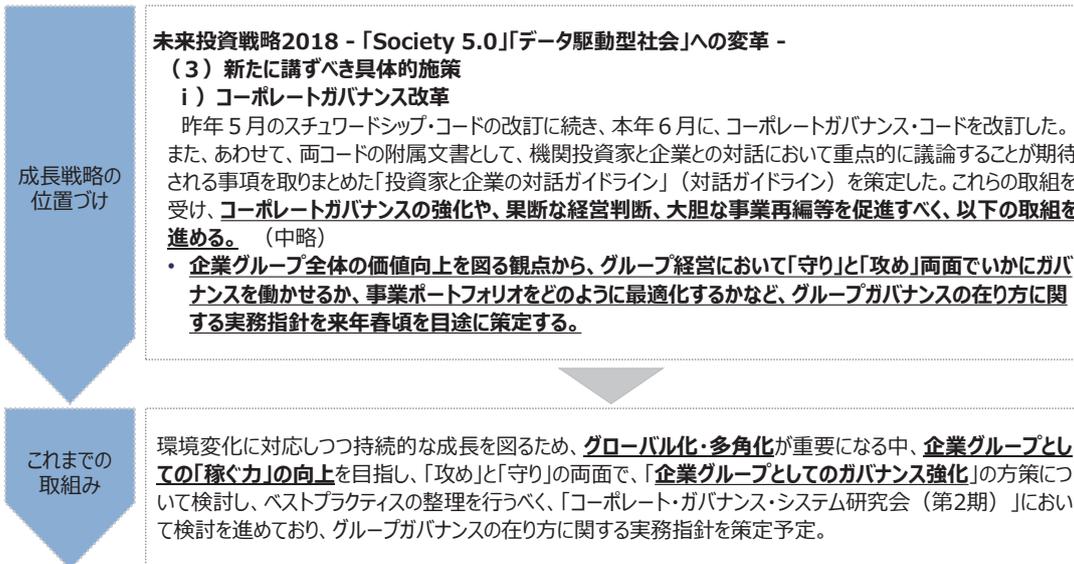
坂本 里和 経済産業政策局 産業組織課 課長  
疋田 正彦 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐  
越智 晋平 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐  
大草 康平 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐  
樋口 周一 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐  
行廣 侑真 経済産業政策局 産業組織課 係長

(企業名・団体名・役職名は当時、企業名・団体名五十音順 敬称略)

## グループガバナンスの在り方についての検討

### グループガバナンスの在り方に関する検討

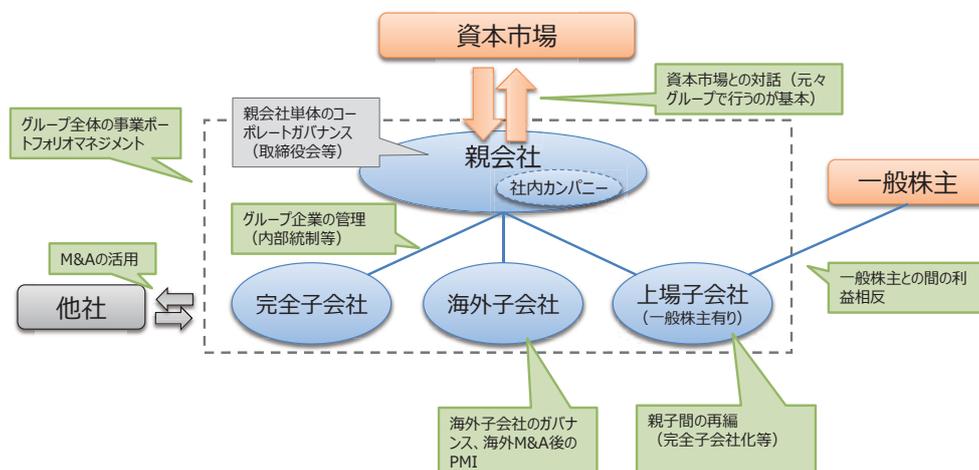
- 「未来投資戦略2018」を受け、日本企業のグローバル化・多角化が進む中、グループとしての「稼ぐ力」の向上を目指し、「攻め」と「守り」の両面で、**グループガバナンスの在り方を検討し、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」を策定・公表**する予定。



### グループ子会社のガバナンス強化に向けた基本的方向性

- グループ子会社を含めたガバナンス(実効的な子会社管理、内部統制システム、M&A後の統合プロセス(PMI)等)の在り方。
- 事業ポートフォリオの最適化(ノンコア事業切出しとコア事業強化による新陳代謝)の促進。

### (参考) グループガバナンスに関連する各種論点 ( 部分)



## 公正なM&Aの在り方に関する指針(案) — 企業価値の向上と株主利益の確保に向けて —

### 背景・策定経緯

2007年



11年

#### MBO指針策定

- MBOの公正なルールの在り方として、原則論や実務上の対応を提示
- 実務において尊重され、実務慣行の形成に寄与
- 裁判手続においても、手続の公正さの審査にあたって参照

実務の蓄積、上場企業を取り巻く社会経済情勢の変化

2018年11月

#### 「公正なM&Aの在り方に関する研究会」立ち上げ

- 各界を代表する23名の有識者で構成  
(会社法研究者、機関投資家、企業実務家、弁護士等)
- 広い視点で検討を深めるため、研究会での議論に加え、  
①海外法制度等調査、②パブリックコンサルテーション、③事務局ヒアリングを実施

2019年5月

#### パブリックコメント開始

- 5月14日(火)～6月12日(水)

6月下旬(予定)

#### 「公正なM&Aの在り方に関する指針」策定・公表

### 新指針の目的

MBO・支配株主による従属会社の買収を中心に

#### 公正なM&Aの在り方を提示

#### M&Aの健全な発展

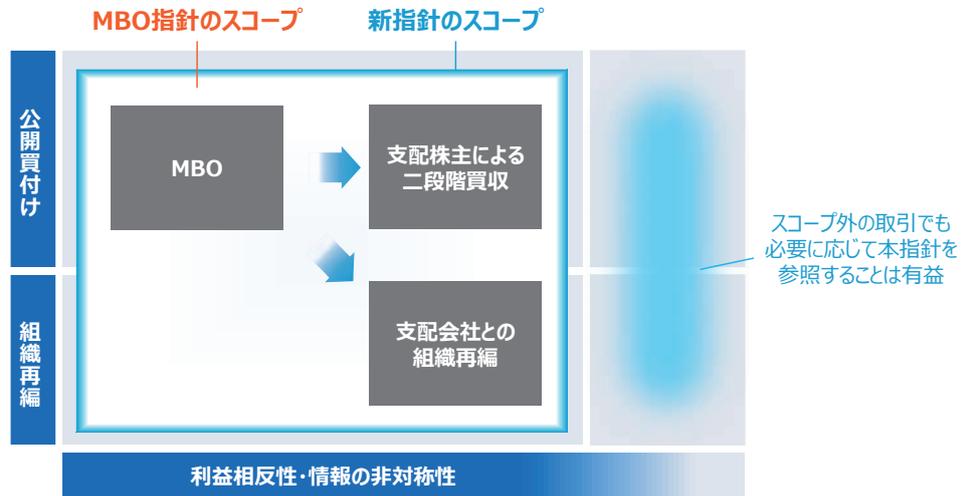
- 企業社会の関係者の共通認識の形成を図り、M&Aを実行する上での予見可能性を高めることで、企業価値の向上に資するM&Aを促進

#### 我が国資本市場の信頼性向上

- グローバルな投資家も含む国内外のステークホルダーの理解と信頼を得られる公正なM&Aの在り方を明らかにすることで、我が国資本市場に対する信頼を高める

## 重要な改訂ポイント① - 対象取引の拡大

- MBOに加えて、新たに「支配株主による従属会社の買収」も対象に追加。



## 重要な改訂ポイント② - 公正性担保措置の拡充

- 11年間の実務の蓄積や環境変化等を踏まえて、公正性担保措置を拡充。

### MBO指針策定後の環境変化

例えば、

- 実務の蓄積、議論の深化
- 法制度・上場ルールの改正・整備
- 判例法理の発展
- コーポレートガバナンス改革の進展（社外取締役の増加等）
- 株式保有構造の変化

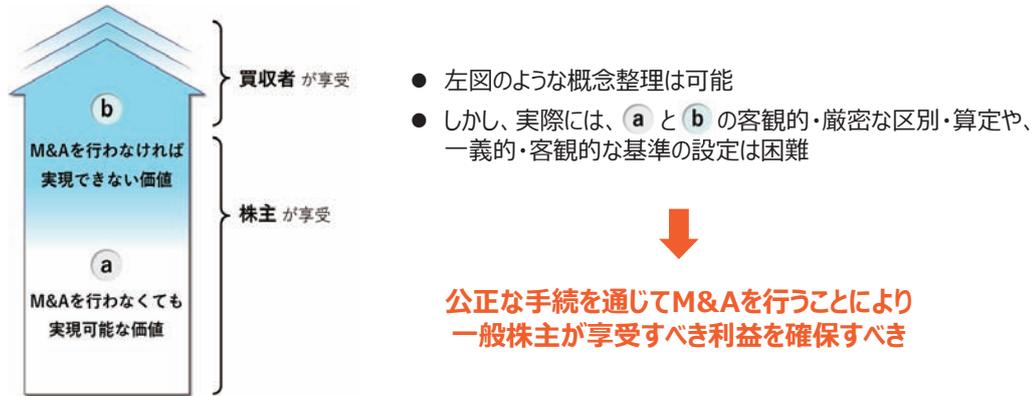


### 公正性担保措置の拡充

例えば、

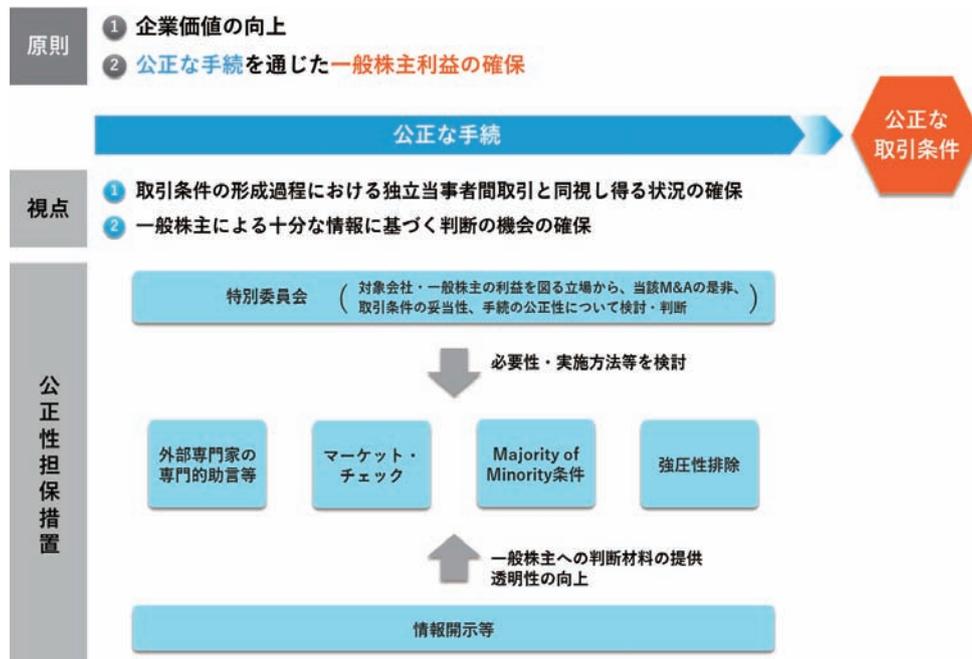
- 特別委員会が有効に機能するための実務上の工夫を詳細に整理
- 充実した開示が期待される情報を詳細に整理
- フェアネス・オピニオンの取得や積極的なマーケット・チェックなど、MBO指針に記載のなかった措置も新たに整理

## 一般株主が享受すべき利益（概念整理）



※ 対価の種類（金銭・株式）によって上記に差異はない

## 新指針の全体像



# 平成31年度税制改正について

平成31年2月15日（金）に、第43回 税制委員会および税制に関する勉強会が、合間篤史委員長（日本製鉄（株）財務部 上席主幹）の司会進行により開催されました。

委員会では、経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 小川要課長らから、昨年12月に閣議決定された「平成31年度税制改正大綱」のポイントに加え、現在見直しが進められている「連結納税制度」についてご説明があり、その後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、小川課長



委員会の様子

### ご出席者名簿

#### 委員長

合間 篤史 日本製鉄（株）財務部 上席主幹

#### 経済産業省

小川 要 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長  
 筑紫 正宏 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長補佐  
 田頭 壮一 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長補佐  
 橋本 定和 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長補佐  
 多胡 涼子 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 調査員  
 二宮 翔平 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課

#### 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

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）渉外広報部 国内渉外室 担当課長  
 清矢 祐司 （一社）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  
 杉山 正晃 石油連盟 企画渉外グループ長  
 神谷 智彦 （一社）日本経済団体連合会 経済基盤本部

（企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略）

# I. 平成31年度税制改正に関する経済産業省要望

委員会では、まず、昨年12月に閣議決定された政府税制改正大綱の中から、経済産業省の平成31年度税制改正要望部分に関する議論が行われました。小川課長から、①車体課税の抜本見直し（ユーザー負担の権限等に向けた見直し）、②中小企業・小規模事業者の生産性向上、地域経済の活性化、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項目を中心としたご説明があり、その後、参加者の間で意見交換が行われました。

【参考】経済産業関係 平成31年度（2019年度）税制改正のポイント

## 1. 車体課税の抜本の見直し（ユーザー負担の軽減等に向けた見直し）

### (1) 自動車税の税率引下げ（1,320億円規模の恒久減税）

・自動車は、日本経済の牽引役であるとともに、重要な生活の足。税制抜本改革法以来の累次の税制改正大綱において懸案とされてきた車体課税について、自動車の保有に係る税負担を引下げるべく、2019年10月以後に購入された新車から、自動車税について、全ての車種に対し排気量に応じ、1000～4500円/年を恒久的に引下げる。

### (2) 環境性能割の臨時的軽減（消費税率引上げに係る需要平準化対策）

・さらに、消費税率引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、耐久消費財である自動車の需要の平準化を図るため、2019年10月からの1年間に購入された自動車・軽自動車について、税率1%分を軽減する。

### (3) エコカー減税・グリーン化特例の延長・見直し

・エコカー減税は、軽減率の見直し等を行った上で、2年間延長する。グリーン化特例は2年間現行措置を継続し、2021年度からは電気自動車、プラグインハイブリッド自動車等に重点化する。

## 2. 中小企業・小規模事業者の生産性向上、地域経済の活性化

### (1) 事業承継の促進（個人事業者向けの事業承継税制の創設等）

・個人事業者の事業承継を促すため、10年間で、事業継続を前提に、土地、建物、機械・器具備品等に係る贈与税・相続税を100%納税猶予する制度を創設する。青色申告書を参考に適切に資産を区分する等の要件を満たし、承継円滑化法の認定を得た事業者のみを対象とする。既存の事業用小規模宅地特例との選択制とする。中小機構出資の事業承継ファンドの出資を受け、M&Aによる事業承継に取り組む中小企業が 대기업とみなされないよう中小機構出資分を大企業保有分と評価しない。

### (2) 災害への事前対策の強化（中小企業防災・減災投資促進税制）

・災害への事前対策を強化するため、中小企業による自家発電機、排水ポンプ等の防災・減災のための設備投資に対する特別償却（20%）を講じる。

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

・生産性向上に向けた設備投資を後押しすべく、中小企業経営強化税制の即時償却及び税額控除（10%）を2年間延長するとともに、働き方改革に資する設備も対象であることを明確化する。併せて、中小企業投資促進税制及び商業・サービス業・農林水産業活性化税制（いずれも特別償却30%、税額控除7%）を2年間延長する。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。中小企業の研究開発を支援すべく、中小企業技術基盤強化税制を延長する。

### (4) 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（地域未来投資促進税制の延長・拡充）

・地域未来投資促進税制を2年間延長し、特に付加価値が伸びている企業(8%以上)への支援を深掘りする。(機械装置等に係る特別償却40→50%、税額控除4→5%)

## 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の促進

・オープンイノベーション(OI)型の税額控除上限を法人税額の5→10%に引き上げる。研究開発ベンチャーとの共同研究等は研究費の25%を控除する。企業規模を問わず、質の高い委託研究をOI型に位置付け、研究費の20%を控除する。  
・ベンチャー企業の研究開発投資を促すため、初期投資の回収を待たずに更なる研究開発投資を行う場合、控除上限を25→40%に引き上げる。  
・研究開発投資の一層の増加を促すべく、増加インセンティブがより強く働く制度にするるとともに、控除率10%超部分及び上乗せ措置の延長・統合を行う。  
・大学との共同研究の際、研究コーディネーター(URA(University Research Administrator))の費用について、研究開発税制の対象となることを明確化する。

### (2) ベンチャーの人材確保円滑化（ストックオプション税制の拡充）

・ベンチャーが、副業等の多様な働き方で活躍するエンジニア、プログラマー、弁護士等の社外の高度人材を機動的に確保できるよう、適用対象者を拡大する。

## 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

・過大支払利子税制、移転価格税制等の見直しにおいて、租税回避を的確に防止しつつ、日本企業の通常のグローバルな事業活動を阻害しないよう配慮を行う。  
・外国子会社合算税制について、米国等におけるビジネス実態を考慮し、資源・インフラ事業等の実体のある事業のために必要な、一定の外国関係会社については、ペーパーカンパニーの範囲から除外し、課税対象から除く。

### (2) 電気・ガス供給業に対する収入金課税の見直し

・小売全面自由化され、2020年に法的分離する電気供給業・ガス供給業における法人事業税の課税方式の見直しを検討する。

### (3) 資源開発促進税制（減耗控除制度）の延長・拡充

・減耗控除制度を3年間延長し、海外の鉱山経営に議決権の50%以上を保有し実質的に鉱山経営を行うことで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。

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

※より詳細な情報につきましては、同HPの

[https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei\\_fy2019/zeisei\\_k/pdf/zeiseikaisei.pdf](https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei_fy2019/zeisei_k/pdf/zeiseikaisei.pdf) をご参照ください。

## II. 連結納税制度の見直し

続いて、内閣府の税制調査会「連結納税制度に関する専門家会合」(<https://www.cao.go.jp/zei-cho/gijiroku/renketsu/index.html>)を中心に議論が行われている、連結納税制度の見直し状況について、意見交換が行われました。

【参考】 連結納税制度の検討に当たっての視点

連結納税制度の適用実態やグループ経営の実態を十分に把握した上で、完全支配関係にある企業グループ内における損益通算を可能とする基本的な枠組みは維持しつつ、制度の簡素化や中立性・公平性の観点から以下の方向で検討を行う。これにより、企業がより効率的にグループ経営を行い、競争力を十分に発揮できる環境を整備する。

### ✓ 事務負担の軽減を図る観点からの簡素化

- 企業の事務負担の軽減を図る観点から、グループ経営の実態も踏まえ、連結グループを一つの納税単位とする現行の制度の在り方(申告・納付の方法)や、連結固有のグループ調整計算の要否、修正や更正の場合の企業や課税庁の事務負担の軽減等について検討する。

### ✓ グループ経営の多様化に対応した中立性・公平性の観点からの見直し

- 上記の簡素化を通じ、企業グループの事務処理能力の差が連結納税の選択に与える影響を最小化し、同様の経営を行っている企業グループ間での課税の中立性・公平性を確保する。
- また、連結グループと合併等の組織再編を行った企業とで、課税の中立性が確保されるよう、組織再編税制との整合性がとれた制度を目指す。その際、開始・加入時における時価評価課税・欠損金の持込制限については、租税回避防止の観点からも検討する。

出所：内閣府HP「第1回 連結納税制度に関する専門家会合（2018年11月7日）会議資料」  
(<https://www.cao.go.jp/zei-cho/gijiroku/renketsu/20181107/pdf/30renketsu1kai2.pdf>)

### 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との合同開催）は、平成 31 年 3 月 18 日（火）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 調査課長 井上誠一郎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） 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



委員会の様子

#### ご出席者名簿

##### 委員長

渡壁 誠 日本電気(株) 常務理事

##### 講師

井上誠一郎 経済産業省 経済産業政策局 調査課長

##### ご出席者

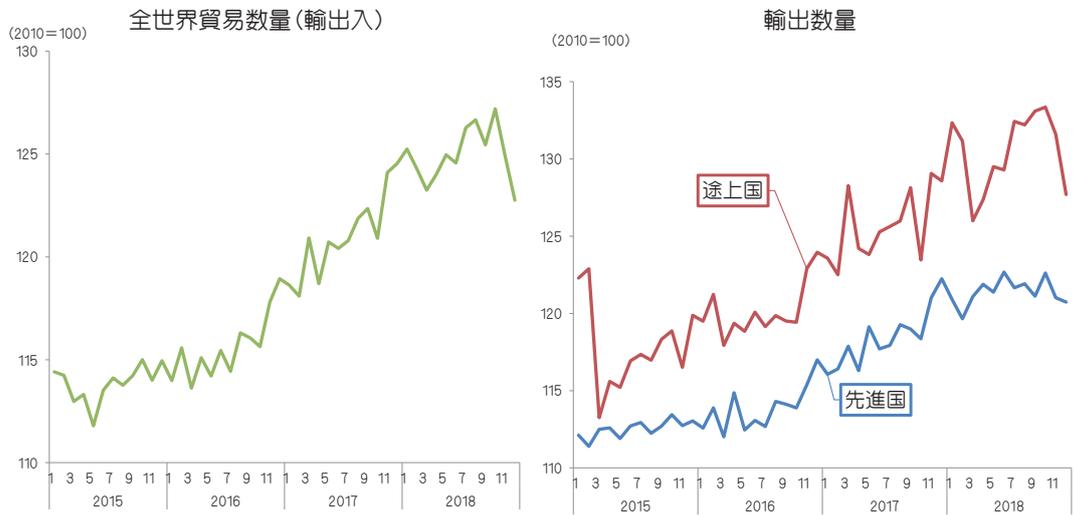
和田 季也 (株)IHI 総務部 渉外グループ 部長  
 近藤 誠一 大阪ガス(株) 東京支社 副支社長  
 島川 貴司 川崎重工業(株) 企画本部 顧問  
 七島 正人 JXTGホールディングス(株) 総務部 副部長  
 塩田 実 JFEスチール(株) 総務部 総務室長  
 小久保慎一 スズキ(株) 経営企画室 東京支店 渉外課長  
 笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長

佐藤 政広 石油連盟 企画部 副部長  
 佐藤 正彦 (一社)セメント協会 調査・企画部門 統括リーダー  
 梶 達雄 ソニー(株) 渉外・通商部 渉外グループ シニアマネジャー  
 足立 尚人 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 部長  
 松瀬 達也 ダイキン工業(株) 東京支社 渉外室 室長  
 子安 信彦 (株)東芝 産業政策渉外室 官公庁担当グループ長  
 清矢 祐司 (一社)日本貿易会 政策業務 第一グループ長  
 米井 勝 パナソニック(株) 渉外本部 渉外部 政策渉外課 課長  
 服部 和子 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  
 寺田 通 富士通(株) 政策渉外室長  
 遠藤 雅紀 三井化学(株) 経営企画部 主席部員

(企業名・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

世界経済減速の背景 ～世界貿易は2017年に増加した後、2018年に入って一服～

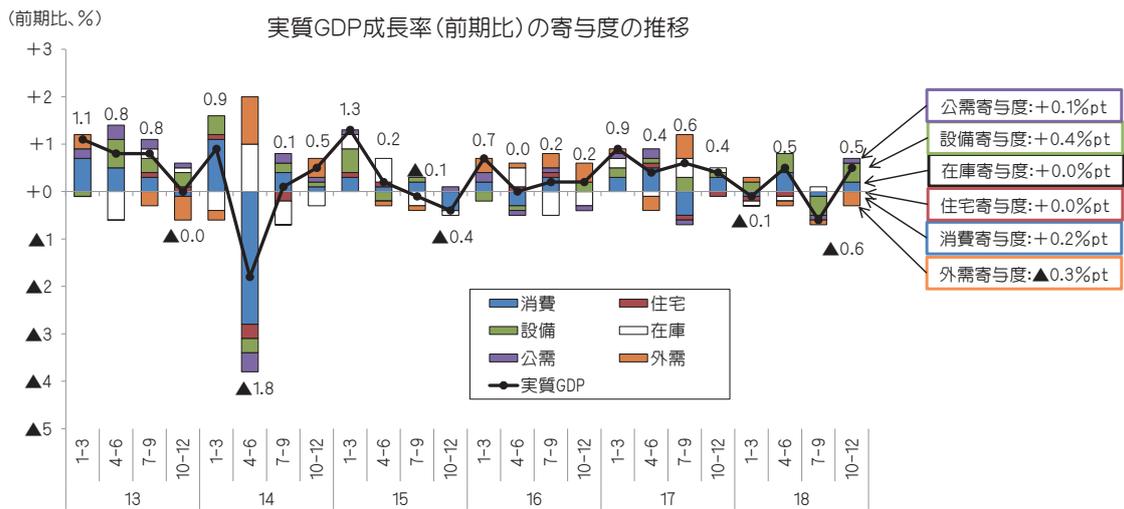
- 全世界の貿易数量は、2016年後半から増加基調であったが、2018年に入ってからは増加が一服。
- 途上国、先進国のどちらも伸び悩み。



(資料) オランダ経済政策分析局「World Trade Monitor」

日本の実質GDP成長率

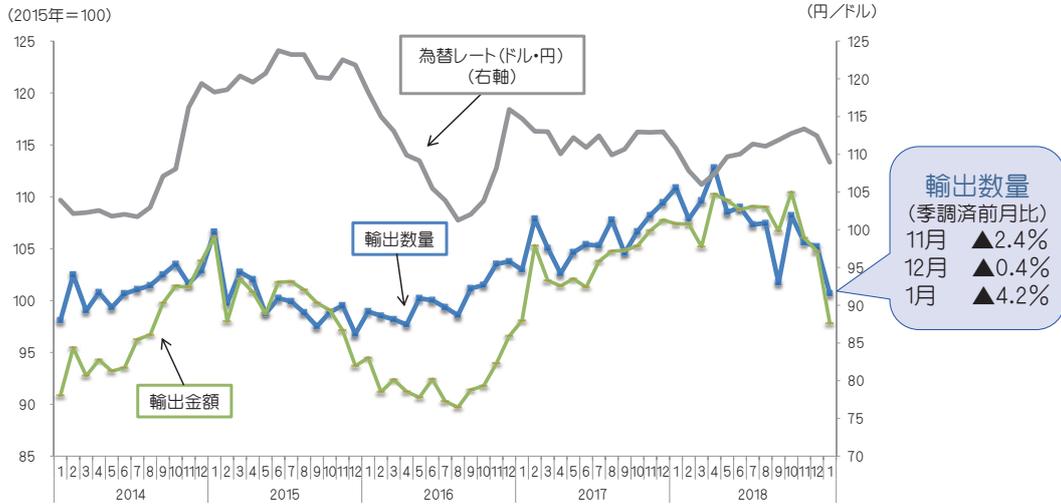
- 2018年10-12月期は、前期比+0.5% (年率で+1.9%)と持ち直したが、外需寄与度が▲0.3%



(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」

財の輸出は、中国経済の減速等の影響から弱含み

財の輸出数量・輸出金額、為替レートの推移

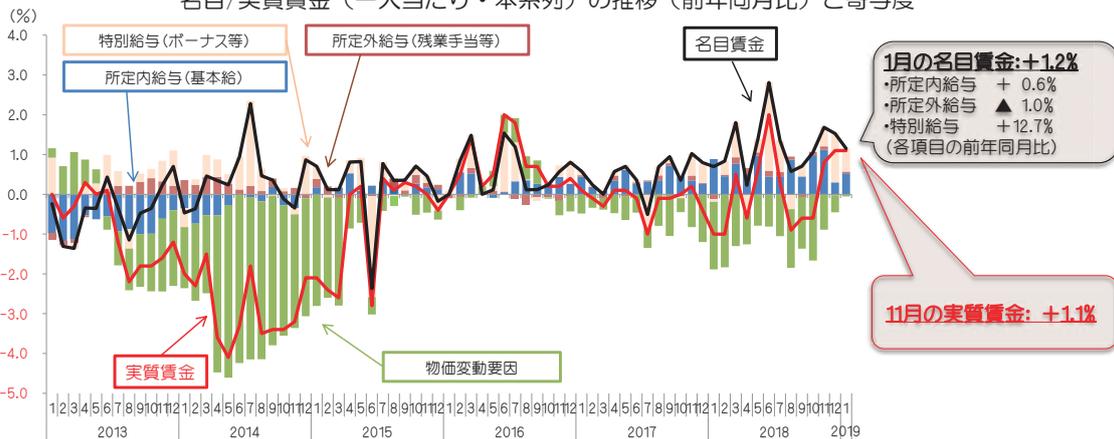


(資料) 財務省「貿易統計」、日本銀行「各種マーケット関連統計」より作成。  
 ※1 輸出金額、輸出数量は季節調整値。輸出数量の季節調整は内閣府。  
 ※2 ドル・円レートは中心相場の前月平均。

名目賃金・実質賃金(一人当たり)

- 2019年1月(速報)の現金給与総額(一人当たり名目賃金・本系列)は277,001円(前年同月比+1.2%)。
- 2019年1月(速報)の現金給与総額(一人当たり名目賃金・共通事業所による系列)は前年同月比+0.8%。
- 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(本系列)は、前年同月比+1.1%。

名目/実質賃金(一人当たり・本系列)の推移(前年同月比)と寄与度

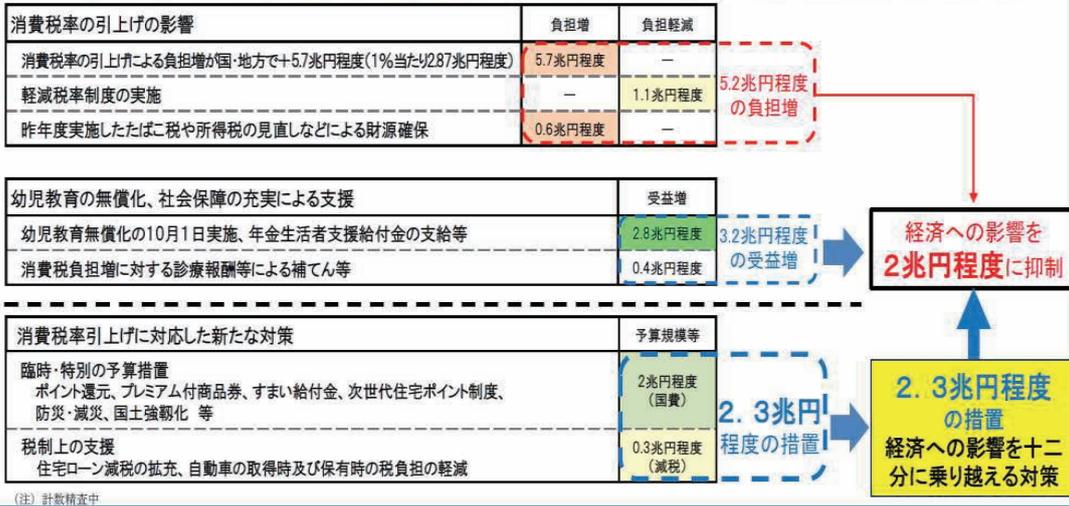


(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「消費者物価指数」  
 ※1 寄与度グラフは指数前年同月比をベースに調査課作成。実額の前年同月比とは一致しない場合もある。なお、共通事業所による系列の実質賃金は非公表。  
 ※2 2018年1月に標本の部分入替えや基準とする母集団労働者数の更新を行ったことにより、賃金と労働時間の前年同月比には一定の断層が含まれる。この点に関し、統計委員会は、「『労働者全体の賃金水準は本系列、景気指標としての賃金変化率は共通事業所を重視していく』ことが適切」としている。  
 ※3 共通事業所とは、「前年同月分」及び「当月分」ともに集計対象となった調査対象事業所(すなわち、上記の標本の部分入替えの際、入替えがなされず、継続して調査している事業所)のことである。なお、共通事業所の集計値は本系列に比べてサンプルサイズが小さいことに留意が必要である。

## 消費税率引上げに伴う需要平準化策について

### 消費税率引上げによる影響と対応

今回の消費税率引上げによる経済への影響は、幼児教育無償化等の措置により**2兆円程度**に抑えられる。これに対し、新たな対策として**2.3兆円程度**を措置。経済への影響を十二分に乗り越える対策とする。

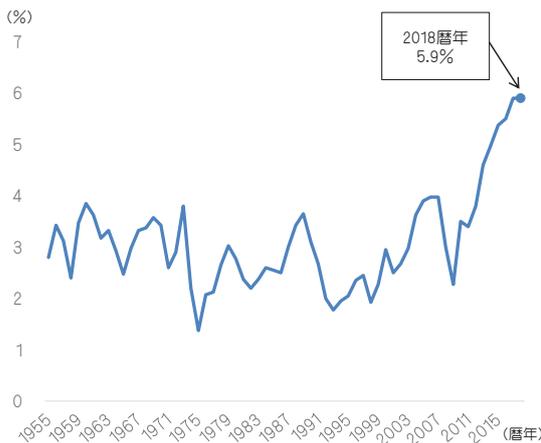


(資料) 平成30年第17回経済財政諮問会議(2018年12月20日)の茂木大臣提出資料「消費税率引き上げに伴う対応」

## 売上高経常利益率

- 2018暦年の売上高経常利益率は5.9%と前年から横ばいではあるものの、過去最高を維持。

売上高経常利益率の推移(暦年ベース)



(資料) 財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く)」  
※ 1-3月期~10-12月期の平均による暦年値。

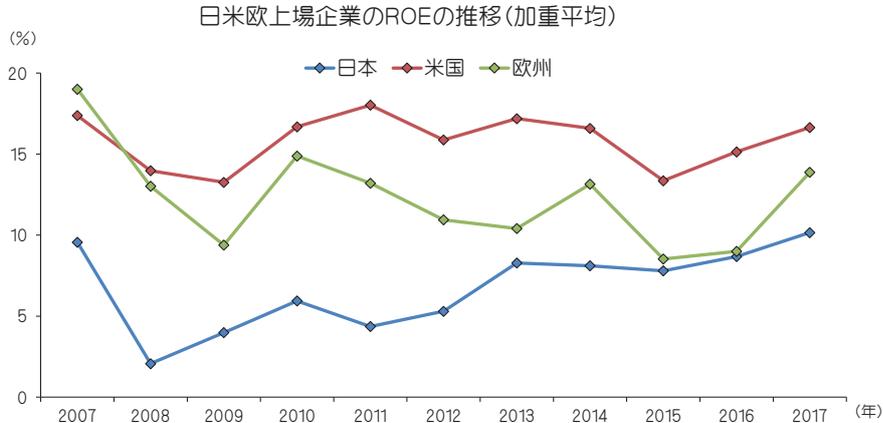
企業規模別・業種別の売上高経常利益率(暦年ベース)

		(%)					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
全規模全産業		4.6	5.0	5.4	5.5	5.9	5.9
	大企業						
	製造業	6.9	7.2	7.6	6.5	9.1	9.1
	非製造業	5.7	6.2	6.9	8.3	7.6	7.9
中堅企業							
	製造業	4.9	4.8	4.8	5.2	5.9	5.5
	非製造業	3.3	3.3	3.7	3.8	3.9	4.0
中小企業							
	製造業	3.6	4.0	3.8	4.7	5.3	5.2
	非製造業	3.2	3.7	4.2	4.0	4.1	3.8

(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1-3月期~10-12月期の平均による暦年値。  
※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。

## 日米欧上場企業のROEの推移

□ 日本の上場企業のROEは、アベノミクスの下で上昇しているが、欧米の上場企業との格差は残る。



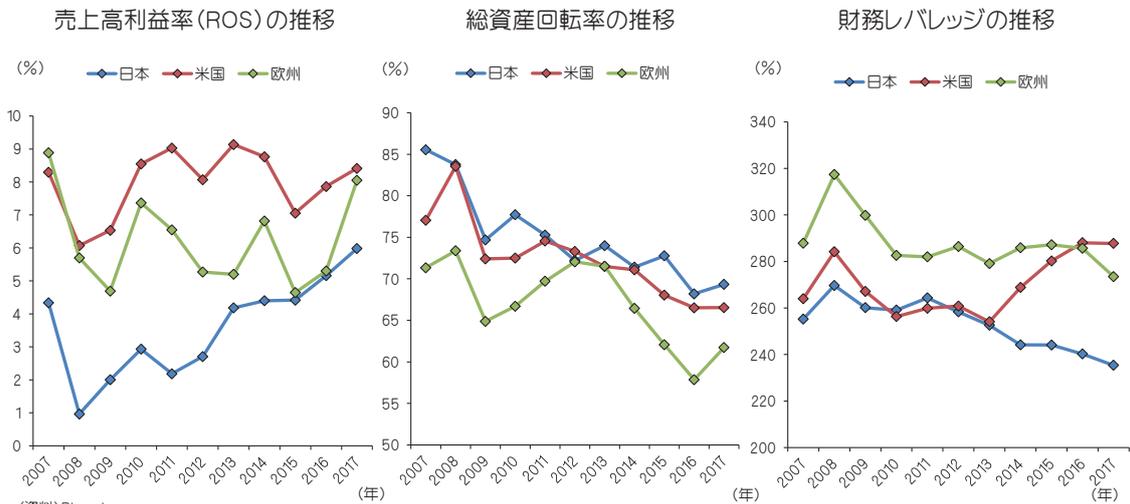
ROE(%)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
日本	9.6	2.1	4.0	5.9	4.4	5.3	8.3	8.1	7.8	8.7	10.2
米国	17.4	14.1	13.2	16.8	18.1	15.9	17.2	16.6	13.3	15.0	16.5
欧州	19.0	13.0	9.4	14.9	13.2	10.9	10.4	13.2	8.5	9.0	13.9

(資料) Bloomberg

※ 調査対象は、日本はTOPIX500のうち405社、米国はS&P500のうち380社、欧州はBE500のうち356社(金融業及び継続してデータを取得できない企業を除く)。S&P500は、本社所在地が米国以外の企業を除く。TOPIX500は円、S&P500は米ドル、BE500はユーロで算出。  
自己資本利益率(ROE)=当期純利益/(前期自己資本と当期自己資本の平均値)

## ROEを左右する構成要因の推移

□ 日本企業の売上高純利益率(ROS)は上昇する一方、財務レバレッジは低下し、欧米企業に比べて低い。



(資料) Bloomberg

※ 調査対象は、日本はTOPIX500のうち405社、米国はS&P500のうち380社、欧州はBE500のうち356社(金融業及び継続してデータを取得できない企業を除く)。S&P500は、本社所在地が米国以外の企業を除く。S&P500は、本社所在地が米国以外の企業を除く。TOPIX500は円、S&P500は米ドル、BE500はユーロで算出。  
売上高利益率(ROS)=当期純利益/売上高  
総資産回転率=売上高/総資産  
財務レバレッジ=総資産/自己資本

### 日本経済の現状と先行き

平成31年4月15日（月）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  
 青柳 あずさ 経済産業省 経済産業政策局 調査課 課長補佐

##### 委員

笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長  
 高瀬 智子 (一社)電子情報技術産業協会 経営企画本部 政策渉外部 調査・統計室長  
 長房 勇 (一社)日本化学工業協会 産業部 兼 技術部 部長  
 酒匂 宗二 (一社)日本鉄鋼連盟 常務理事

##### 委員代理

遠田 雅章 (一社)セメント協会 調査・企画部門 リーダー  
 持田 弘喜 (一社)日本自動車工業会 参事・調査・統計担当  
 本間 友貴 (公財)日本生産性本部 生産性総合研究センター 課長  
 高木 美羽 (一社)日本貿易会 調査グループ

(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(2019年4月見通し)

□ 2019年4月9日公表のIMF世界経済見通しは、世界全体の実質GDP成長率を、2019年は▲0.2%pt下方修正、2020年は据え置いた。

	2018年 見込み	2019年見通し		2020年見通し		備考
		(19年1月)	(19年4月)	(19年1月)	(19年4月)	
世界	3.6%	3.5%	↓ 3.3%	3.6%	→ 3.6%	想定以上の欧州経済の減速などを踏まえ、下方修正
(先進国)	2.2%	2.0%	↓ 1.8%	1.7%	→ 1.7%	欧州、米国などの下方修正を反映
日本	0.8%	1.1%	↓ 1.0%	0.5%	→ 0.5%	昨年10月時点の見通しに比べれば若干の上方修正 (消費税率引上げに対応する財政政策の効果を反映)
米国	2.9%	2.5%	↓ 2.3%	1.8%	↑ 1.9%	2019年の下方修正は、政府閉鎖等の影響を反映 2020年の上方修正は、当面の利上げ停止などを反映
英国	1.4%	1.5%	↓ 1.2%	1.6%	↓ 1.4%	EU離脱を巡る不確実性の悪影響から、下方修正
ユーロ圏	1.8%	1.6%	↓ 1.3%	1.7%	↓ 1.5%	ドイツ、イタリア、フランスなどの下方修正を反映 ドイツは外需等が弱く、イタリアは金利上昇の影響
(新興国・途上国)	4.5%	4.5%	↓ 4.4%	4.9%	↓ 4.8%	インド、ラテンアメリカなどの下方修正を反映
中国	6.6%	6.2%	↑ 6.3%	6.2%	↓ 6.1%	2019年は景気対策の拡充により上方修正
インド	7.1%	7.5%	↓ 7.3%	7.7%	↓ 7.5%	2018年GDP成長率の改定値が弱かったことを反映

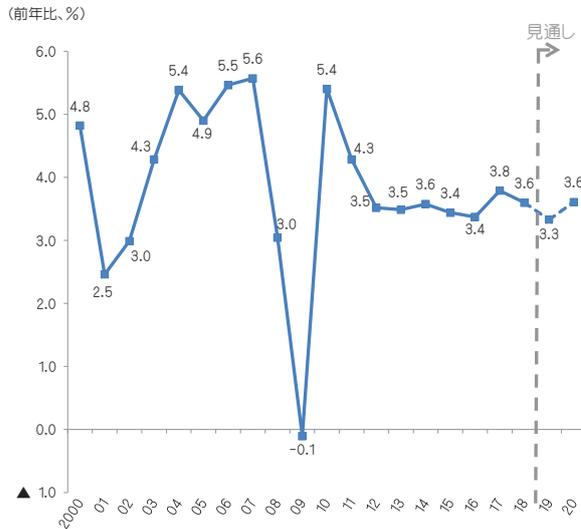
※1 (2019年1月見通しと比較して) ↑:上方修正、↓:下方修正、→:横ばい。

※2 原油価格の想定は、1/バレルあたり2019年59.16ドル(前回:58.95ドル)、2020年59.02ドル(前回:58.74ドル)。

(資料)IMF「World Economic Outlook」(April,2019)

IMF世界経済見通し(2019年4月見通し)

世界の実質GDP成長率の推移



※2018年は推計値。  
(資料)IMF「World Economic Outlook」(April,2019)

世界の主要国・地域の実質GDP成長率見通し

	2018年 見込み	2019年 見通し	2020年 見通し
世界	3.6%	3.3%	3.6%
先進国	2.2%	1.8%	1.7%
日本	0.8%	1.0%	0.5%
米国	2.9%	2.3%	1.9%
英国	1.4%	1.2%	1.4%
ユーロ圏	1.8%	1.3%	1.5%
ドイツ	1.5%	0.8%	1.4%
新興国・途上国	4.5%	4.4%	4.8%
中国	6.6%	6.3%	6.1%
インド	7.1%	7.3%	7.5%
ロシア	2.3%	1.6%	1.7%
ブラジル	1.1%	2.1%	2.5%
ASEAN-5※	5.2%	5.1%	5.2%

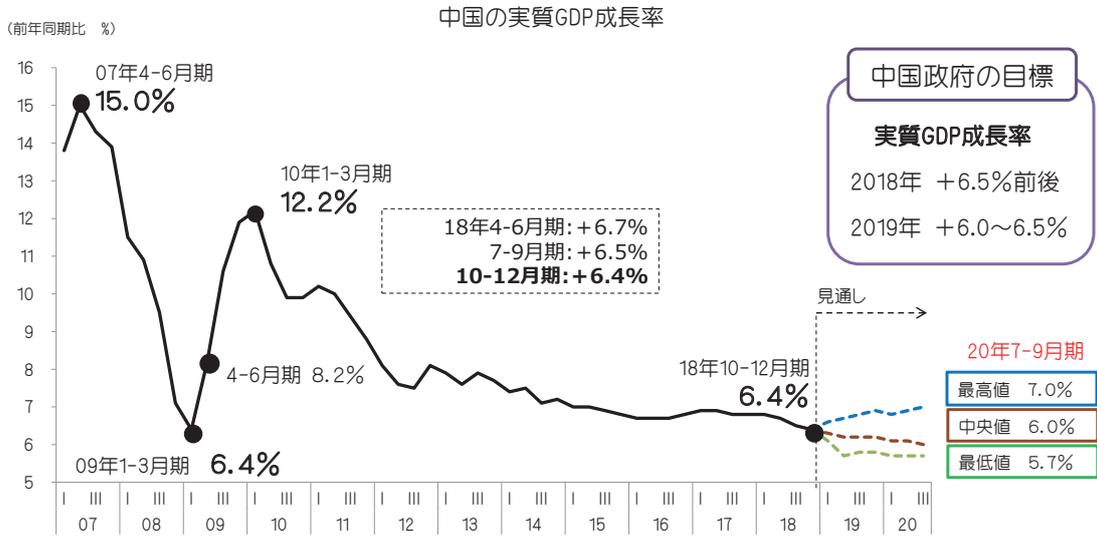
※インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム。

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	
		2019年	2020年
米国	政治 ○米政権の政策の動向	・政府債務上限の引上げ(夏)	・大統領選挙(11月)
	経済 ○金融政策の動向	・FOMC(年8回)	・FOMC(年8回)
欧州	政治 ○英国のEU離脱問題	・英国のEUからの離脱期限(10月末まで)	
	政治 ○EUに対して懐疑的な政治勢力等の動向	・欧州議会選挙(5月)	
	経済 ○ギリシャ債務問題	・ECB理事会(年8回)・総裁任期(10月末)	・ECB理事会(年8回)
		・ギリシャ議会選挙(10月)	
新興国	政治 ○中国の政策動向	・中央経済工作会議(12月)	・中央経済工作会議(12月)
	政治 ○アジアの選挙	・インドネシア大統領選挙(4月) ・インド総選挙(4月~5月)	・台湾総統選(1月)
	経済 ○米利上げの影響 ○原油価格の変動	・OPEC総会(年2回)	
その他	○通商問題の動向 ○地政学リスク		

## 中国の実質GDP成長率

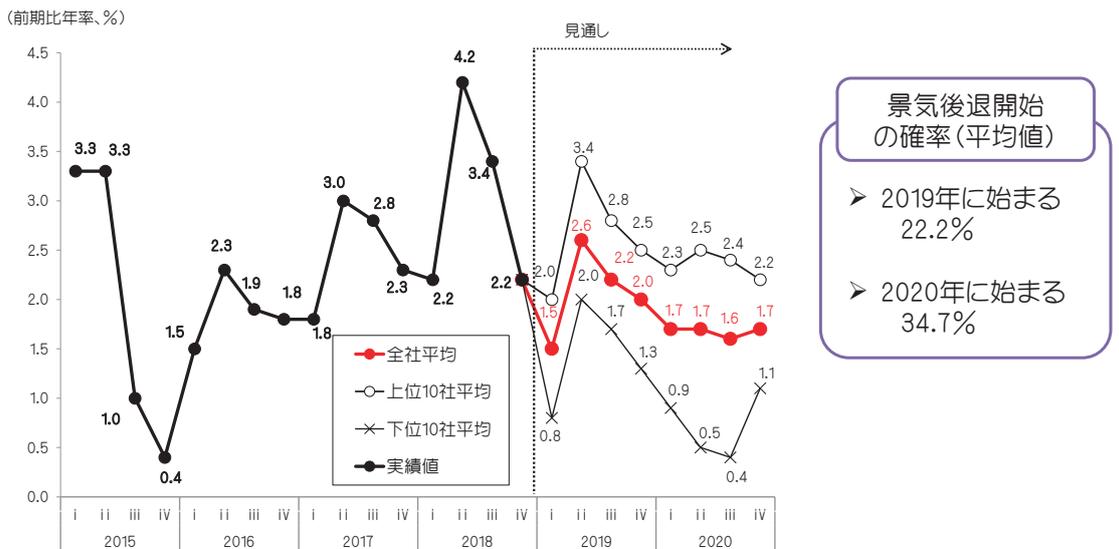
□ 2018年10-12月期は前年同期比+6.4%。中国政府は2019年のGDP目標を+6.0~6.5%に引き下げ。



(※) 第13次5カ年計画(2016年~2020年)年平均成長率:+6.5%以上。  
 全国人民代表大会で設定される中国政府の各年目標は2016年:+6.5~7.0%、2017年:+6.5%前後、2018年:+6.5%前後、2019年:+6.0~6.5%。  
 第13次5カ年計画達成のためには、仮に2019年のGDP成長率がIMF見通し(2019年4月)の6.3%だった場合、2020年は6.2%のGDP成長率が必要。  
 (資料) bloomberg調査(2019年4月11日時点)

## 米国経済 ~実質GDP成長率~

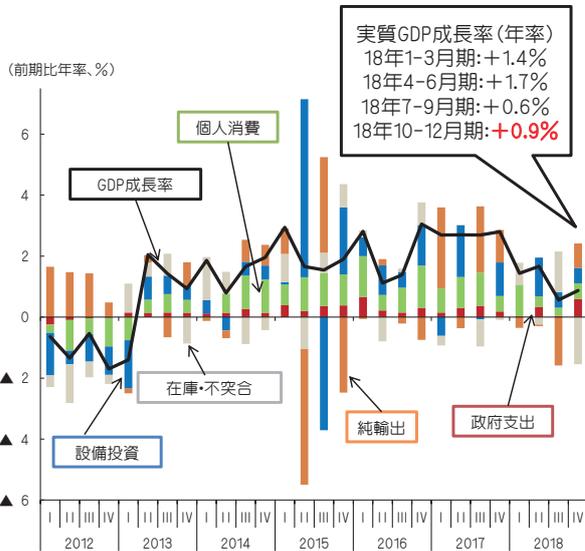
### 米実質GDP成長率の民間予測 (ブルーチップ・コンセンサス)



※予測は民間機関約50社の見通しを平均した推計成長率。  
 (資料)「Blue Chip Economic Indicators 4月10日号」、米商務省

ユーロ圏経済 ～ドイツはマイナス成長からの戻りが弱く、イタリアは2期連続のマイナス成長～

ユーロ圏の実質GDP成長率



(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。

各国の実質GDP成長率

～ドイツ、イタリア、英国の減速が顕著～

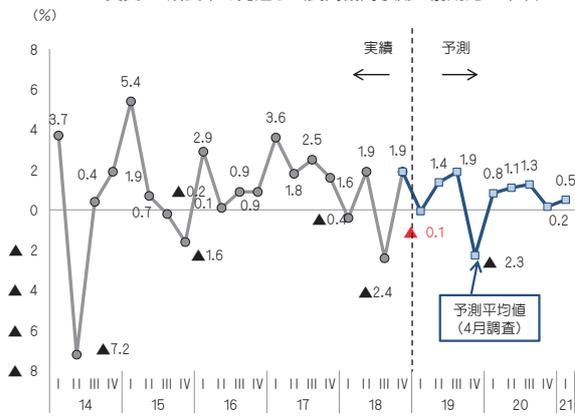
(年率換算、%)

	2018 1Q	2018 2Q	2018 3Q	2018 4Q
ドイツ	1.5	1.8	▲0.8	0.1
フランス	0.8	0.6	1.0	1.0
イタリア	0.9	0.3	▲0.6	▲0.4
スペイン	2.2	2.3	2.2	2.8
英国	0.4	1.7	2.5	0.7

日本経済 ～民間エコノミストの予測(ESPフォーキャスト)～

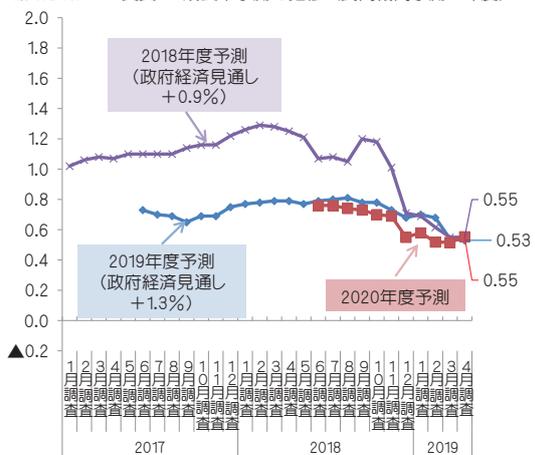
- ESPフォーキャスト調査(4月9日)によると、2019年1-3月期の実質GDP成長率の予測は前年同期▲0.06%と、前回調査(同+0.01%)から下方修正された。
- 実質GDP成長率の予測は、2018年度は前年度比±0.55%(前回調査(同±0.55%))と前回から変わらず。2019年度は同+0.53%(前回調査(同+0.54%))と前回から下方修正。2020年度は、同+0.55%(前回調査(同+0.52%))と前回から上方修正となった。
- 名目GDP成長率の予測は、2018年度が同+0.44%(前回調査(同+0.47%))、2019年度が同+1.30%(前回調査(同+1.36%))、2020年度が同+1.18%(前回調査(同+1.18%))となった。

実質GDP成長率の見通し(民間機関予測:前年比・年率)

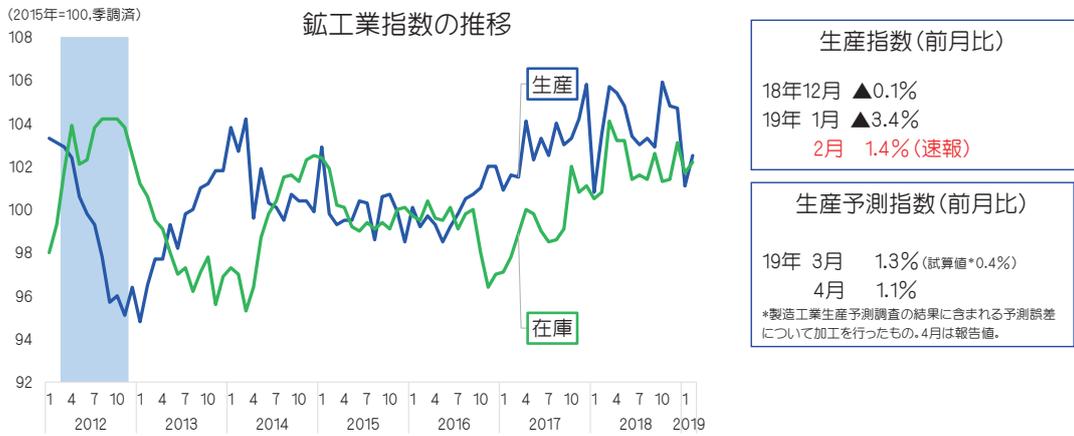


(資料) ESPフォーキャスト調査(公益社団法人日本経済研究センター)  
 4月調査(回答期間3月26日～4月2日、回答数36) ※予測平均

実質GDP成長率予測の推移(民間機関予測:年度)



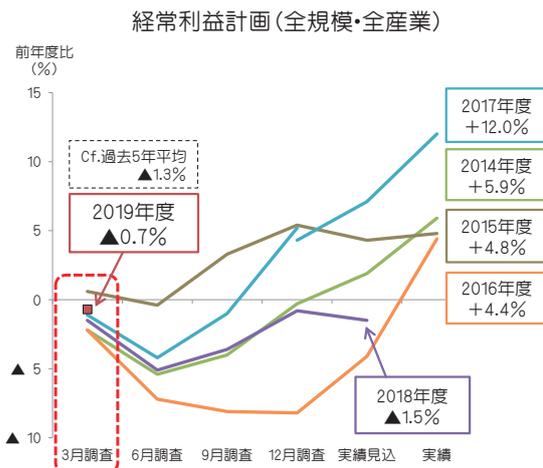
鉱工業指数の推移 ~足踏みをしている~



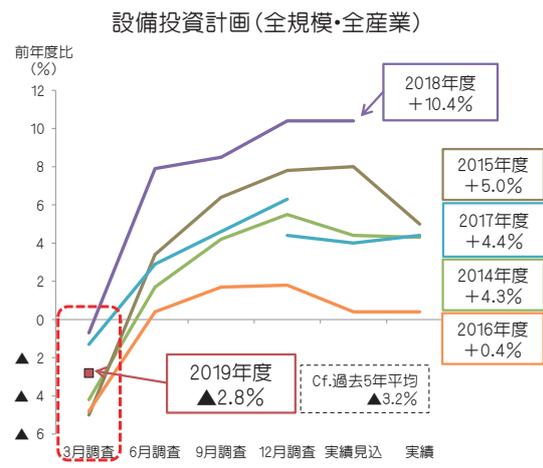
(資料) 経済産業省「鉱工業指数」、「製造工業生産予測調査」

経常利益・設備投資の見通し(全規模・全産業)

- 2018年度の経常利益は、前年度比▲1.5%の減益となる見込み。2019年度計画は同▲0.7%と、例年並みの見通し。
- 2018年度の設備投資は、前年度比+10.4%の増加となる見込み。2019年度計画は同▲2.8%と、例年並みの見通し。



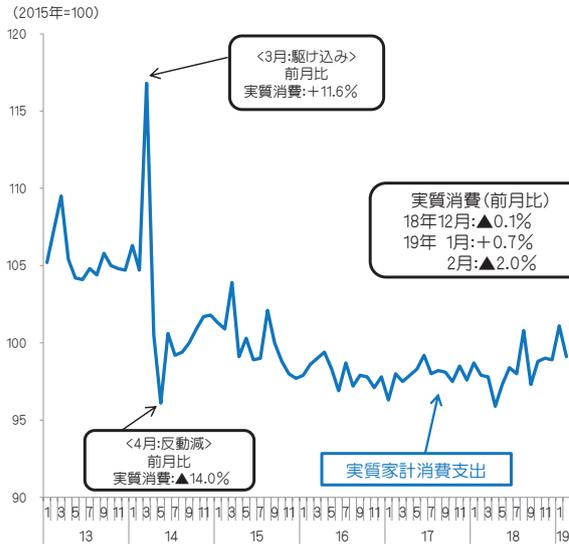
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」  
 ※ 2017年12月調査には、調査対象企業の見直しによる不連続が生じている。



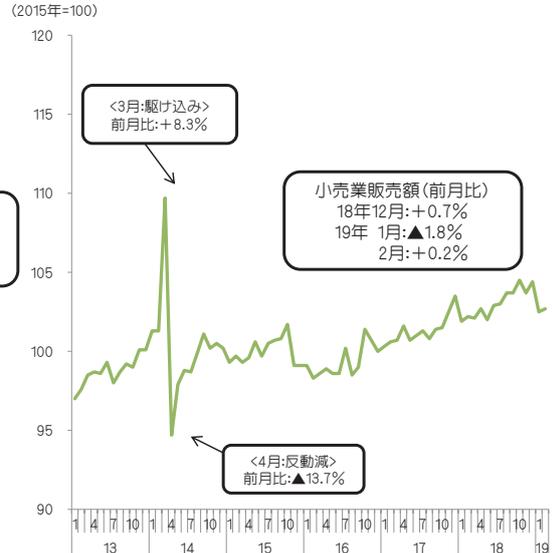
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」  
 ※ 2017年12月調査には、調査対象企業の見直しによる不連続が生じている。  
 ※ 土地投資額を含む、ソフトウェア投資額、研究開発投資額は含まない。

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)



経常利益と設備投資の長期推移

□ アベノミクスの下、設備投資は増加しているものの、経常利益の伸び率を下回って推移している。

経常利益と設備投資の推移(全規模・全産業)



# CDGMラウンドテーブルセミナー 終了報告

一般財団法人企業活力研究所（以下、当研究所という）が2006年度以降行っておりましたCDGMラウンドテーブルセミナーにつきましては2018年度（第23期）をもちまして終了いたしました。

このCDGMラウンドテーブルセミナーには、2006年度から12年間で110チーム延べ550名のご参加をいただきました。

長年にわたりまして、ご尽力いただきました吉田耕作博士及びご参加くださいました企業の皆様に厚く御礼申し上げます。

※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。

当研究所では、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、さまざまな企業から参加チームを募り、吉田耕作博士にご指導をいただいております。

CDGMラウンドテーブルセミナーのお問い合わせ先  
（一財）企業活力研究所 担当 関口・須藤  
TEL 03-3503-7671 E-mail cdgm@bpf-f.or.jp

## CSRと投資に関する展望

ロイドレジスタージャパン株式会社  
取締役

富田 秀実 氏



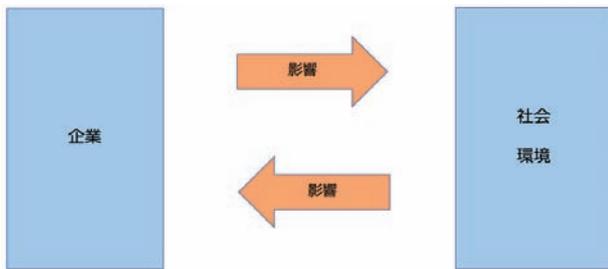
今や「ESG投資」は、日経新聞にとって欠かせない言葉である。SDGsのラベルピンも、毎日が赤い羽根募金の日であるかのように頻繁に見かけるようになった。この数年、従来のCSR部という名称を変更して、サステナビリティ、ESG、SDGsなどを組織名称に冠する企業も増加している。OECDに至っては、CSRに代わり、RBC (Responsible Business Conduct: 責任ある企業行動) という新たな言葉を使い始めている。まさにESG、SDGsバブルのような様相である。20年以上、サステナビリティ・CSRの分野で仕事をしてきた筆者にとっても、経営トップ相手に話をする機会が急速に増え、その過熱とともに混乱ぶりは、少々驚くべきものがある。

改めて解説する必要はないかもしれないが、ESGは、2006年に国連のコフィー・アナン事務総長（当時）が提唱した責任投資原則（PRI: Principles of Responsible Investment）の原則に盛り込まれた概念で、環境・社会・ガバナンス（ESG）を考慮に入れた投資行動を意味する。いうまでもなくESとGは、性格がかなり異なるが、従来から非財務の重要側面としてのガバナンスと社会・環境という持続可能性（サステナビリティ）の概念を並列したことで、これまで投資家の関心が低かったCSRと事業との関連性を強く意識させることとなったと言って良いだろう。ここでは、企業のCSRと投資との関係性を振り返りつつ、今後の展開を占ってみたい。

### ■第一段階：CSRの時代

日本で言えば、CSR元年と呼ばれた2003年から2015年頃までが、この第一段階に相当するだろう。2000年前後は、（昨今も少々似たような状況にあるが）粉飾決算や品質問題などの企業不祥事が頻発し、コンプライアンス重視の機運が高まっていた。また、京都議定書による6%の削減目標の時代でもある。EUでは、政策としてCSRが掲げられ、CSR大臣なども登場した。こうした流れの中、日本でもCSRが注目され、多くの大企業がCSR部を創設、従来の環境報告書を社会やガバナンスも含めたCSR報告書に切り替えて行った。

この時代の中心概念は、2010年に発行された、ISO26000の社会的責任の定義が示すように「企業が社会・環境に与える影響に対する責任」である。企業不祥事のように、企業が顧客や株主に悪影響を与える、また、地球温暖化の元となるCO<sub>2</sub>の排出をするように、影響の矢印の向きは、「企業→社会・環境」である。企業活動によって世の中に（主に悪い）影響が及んでしまうことをいかに低減するかが、当時の社会的責任すなわちCSRの中心課題であったといえよう。その後、2011年に登場する国連のビジネスと人権に関する指導原則においても、企業行動に伴う人権リスク（この人権リスクとは、ビジネスリスクではなく、人権侵害を起こしてしまう可能性を意味する）が問われており、影響の矢印の向きは、「企業→社会・環境」である。



企業と社会・環境との関係

こうした取り組みに関する企業の非財務情報開示のベースとなったのが、サステナビリティ報告の基準であるGRI (Global Reporting Initiative) スタンダード (当時はGRIガイドライン) である。サステナビリティ報告は、自社の持続可能性についての報告と誤解される場合もあるが、本来、サステナビリティ報告とは、企業活動が社会の持続可能性 (サステナビリティ) に与える影響に対する報告を意味している。やはり、矢印は、「企業→社会・環境」なのである。

そして、こうした企業活動を評価し、投資に反映させる行動は、SRI (Socially Responsible Investment : 社会的責任投資) と呼ばれていたように、社会的責任を果たしている (すなわち適切にCSRを実行している) 企業に選択的に投資してゆくものであった。現在のESG投資ブームの中でも頻りに意識されているFTSE4GoodやDJSIは、当時からの代表的なSRIインデックスであり、これら評価項目の多くは、多少の変遷はありながら現在もGRI型のサステナビリティ指標である。

投資家にとっても、(事前に評価できるかどうかは別として) 不祥事などで突然に企業価値が毀損したりするのを防ぐという観点から、CSRを投資で考慮する考え方は、一定の合理性を持つ。また、年金基金のような長期視点に立てば、環境を破壊したり、社会を不安定化させたりするような企業は、数十年後に年金を受給する人たちのためにならないため投資対象から外すというのも理にかなっている。その一方、こうしたSRI手法に基づく投資のリターンが、十分に得られるかについての説得力が不十分であるというのも事実だろう。

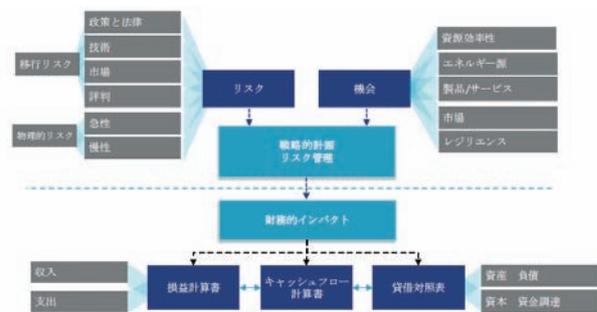
## ■第二段階：ESG投資の時代

次に日本に到来するのが、いわばESG投資の時代である。CSR時代とは異なり、投資のリスクやリターン

がより強く意識されているのが、この第二段階と言えるだろう。日本では、我々の年金を扱う年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が国連責任投資原則 (PRI : Principles of Responsible Investment) に署名し、ESG投資を開始した2015年から現在に至るまでが、この第二段階に相当すると言えそうである。

この時代の中心概念は、「リスクと機会」である。ここでのリスクは、上記の人権リスクと異なり、ビジネスリスク、業績へのリスクである。典型的には、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) による勧告が提示した、「リスクと機会」が相当する。TCFDでは、気候変動によって企業が影響を受ける移行リスクや物理的リスクまた、気候変動によって生ずる事業の機会とそれら財務インパクトの情報開示を求めている。このTCFDの例が示すように、影響の矢印の向きは、「社会・環境→企業」となり、第一段階とは逆転し、企業価値により重点が置かれる。

また、SDGsのゴールに設定されるような社会課題を新たなビジネス機会と捉える考え方も、やはり「社会・環境→企業」向きの矢印である。



TCFDのモデル

TCFD: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures より引用

社会への影響をどの程度意識するかはさておき、投資家の主たる関心は、リターンを生み出す企業業績であることは言うまでもない。「社会・環境→企業」の発想は、その企業業績に影響を与える要因としてESGを見てゆこうという訳である。この考え方は、投資家のリスク・リターンの観点からすれば、極めて合理的である。もちろん適切にそのリスクや機会が評価出来ることが前提なのは言うまでもないが。

一方、このリスク・リターンの考え方を推し進めれば、

仮に社会や環境にある程度悪影響を与えていても、業績にあまり影響を与えないESG項目は、重要でないと思なされることもありうる。SDGsへの貢献が強調される中で、人権リスクが得て見過ごされるのも、そのような考え方に起因していると考えられる。

こうした業績への影響を重要性（マテリアリティ）の中核として位置付けているサステナビリティ情報開示基準が、SASB（Sustainable Accounting Standards Board）スタンダードである。SASBでは、業種ごとに重要な開示指標をかなり少数に絞り込んで定義している。そのため、その業種特有の指標が取り上げられ、原理的には同業種内でのパフォーマンス比較が容易になる。一方、多くの業種において、例えば気候変動関連指標がマテリアルとみなされず、スタンダードに全く登場してこないといった事が起こる。

### ■第三段階：社会的インパクトの時代？

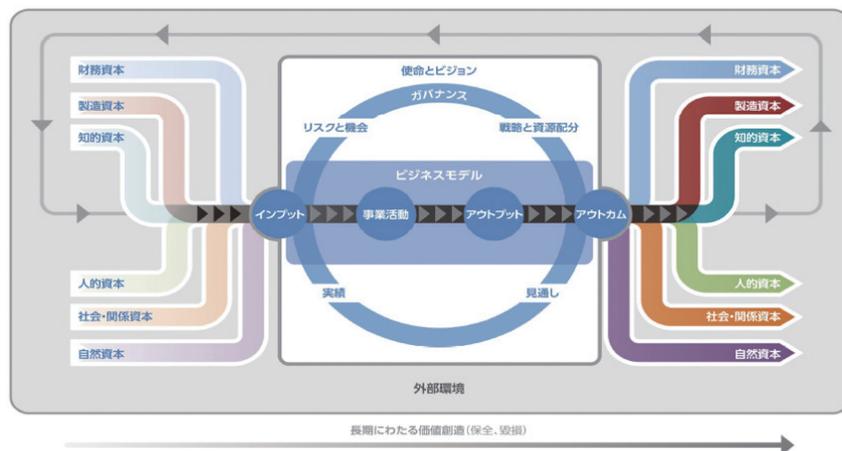
日本の場合、現時点ではまだ第二段階のESG投資時代にあると考えられるが、それで終わりだろうか？次の段階があるとすれば、再び影響の矢印は逆転し、「企業→社会・環境」がより意識される時代になるだろう。そしてその中心概念は、「SDGsへのインパクト」になるはずだ。現在でも多くの企業がSDGsへの貢献に言及しているものの、その貢献の度合いについては、ほとんど言及されておらず、意味のある影響（インパクト）を与えているのかはわからない。SDGsのゴールである2030年が近づけば、その達成度合いが、より意識されてくることは間違いない。この段階は、第一段階の発展

段階とも言えるが、社会的インパクトや成果（アウトカム）が重視されことになるだろう。

お気付きの方も多いかもしれないが、この段階になって初めて、IIRC（国際統合報告評議会）フレームワークの提示する価値創造モデルがようやく完成することになる。日本では、統合報告ブームで、400を超える統合報告書が発行されていると言われていたが、社会的インパクトやアウトカムまで言及されている例は、まだほとんどない。財務から非財務まで含めた統合的な価値創造を標榜するための最後のピースが、この社会的インパクトもしくはアウトカムなのだ。

お読みになった方は、これら3段階が順番に移り変わるように感じるかもしれないが、これら3つの要素が、重層的に積み重なっていくというのが実態に近いだろう。実際、現時点でも、第一段階の要素も投資行動にかなり色濃く残っているのも事実である。その対応として、ESGデータブックなどの名称で、サステナビリティ情報の比較可能な形での開示も増加する傾向にある。

最終的には、3つの要素が重なり、企業と社会・環境を結ぶ矢印が双方向で、より良い循環を作り、持続可能性に貢献できる企業が、投資家と社会の双方から評価され、生き残ってゆくことになるのは、誰の目から見ても明らかだろう。それが、CSRの長い旅路の終着点と言っても良いだろう。そして、投資の世界でもインパクト投資の波は、海外を中心に急速に高まりつつある。第三段階の社会的インパクトの時代の到来は、そう遠くないかもしれない。



IIRC価値創造モデル

IIRC: THE INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK より引用

## 「父2人、母2人」

経済産業省 経済産業政策局 企業行動課長

### 小川 要氏



我が家は共稼ぎ、しかも同業。そして年齢が一緒の同期入省（ただし他省庁）。ついでに、同じ小学校の同級生。

当たり前だが、隠し立てはまず不可能。職場のあちこちに共通の知人がいる。知らないうちに、会議や打合せで自分の上司と一緒にいることがある。相手の職場に行くことも稀でない。若い頃は、法令関係の激務で家庭では久しく顔を合わせない中、偶然法制局で隣同士になり、互いの無事を確認することもあった。

家庭内では家事・育児を協働して行う。夜の予定が入っても、どちらか一方は家に帰る。飲み会を入れるためには、お互いのスケジュール調整が欠かせない。決め手となるのは、各飲み会の重要性。プライベートよりも仕事飲みが優先であり、同じ仕事飲みでも同席者次第で優先度が変わってくる。

家事は均等に分担。と言うのはあくまで理想であり、現実には妻6夫4くらい（早速妻から異議あり！）。料理、洗濯、掃除そして子供の世話、どちらも（気持ちの上では）同じようにやる。が、客観的に見れば、自分の方が分が悪い。例えば、妻は短期集中で短時間に数多く料理する。一方の自分は、お酒を飲みながらのんびり料理する。当然、効率は落ちる。

双方が同じように家事をすることは、家庭生活上の大きなメリット。片方が仕事で多忙を極めても、あるいは、時にどちらか一方が体調を崩しても、生活リズムは保たれる。また、2人で交互にこなすことで、自然とダブルチェックが働く。が、デメリットもある。2人が同じように動くことで、無駄なことをしてしまうことがある。必要な物を重ねて買ってしまったり、それぞれ同じような料理を作ってしまった。無用な重複を避けるためには、情報共有が不可欠。

このような両親に育てられて苦労するのは、我が家の一人息子。父親が2人、母親が2人いるようなもので、叱られるときは2人から同じようなことを言われる。また、平日の日中は両親不在で自由な時間を過ごせる一方、週末は2人共に家にいて少しも息が抜けない（筈）。更に、両親揃って家事に勤しんでいると、なかなか遊び相手になってくれない。ちなみに、家事も遊びも父母の役割は固定されていないため、息子は中学生になってもいまだに父と母を間違えることがある。「お母さん」と呼んだ後で、「あ、違った、お父さん」。

そんな息子も、小学校で親への手紙を書くときは、いつも母親宛だった。クラスの雰囲気的なせえる業か、はたまた妻の隠れた指導の賜物か。「お母さん、いつもおいしい料理をありがとう」。父親も日々料理しているのだが・・・母親の料理と違って「いつもおいしい」訳ではない！

我が夫婦は、40年近く前に同級生で席が隣だった。なかなかのレアケースであるが、将来はだれにもわからない。歴史は繰り返すかも、と密かな期待を抱いて息子の授業参観に行くと、隣に座っていたのは男の子。なーんだ、がっかり。いや、でも人生何があるかわからない！！

# 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。

夏発行の月号（No.108）では、平成30年度の調査研究報告書（人材研究会、CSR研究会、ものづくり競争力研究会）について概要等を掲載しております（P2～43）。いずれも当研究所ホームページから全文がダウンロードできますので、是非ご参考にしていただけますと幸いです。

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

研究会名	令和元年度の研究会テーマ（案）
人材研究会	「適材適所」を通じたシニア人材の活躍支援のあり方
CSR研究会	SDGs達成へ向けた企業の社会価値創造のあり方
ものづくり競争力研究会	「ことづくり」時代における我が国製造業のあり方

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

（事務局長 須藤 良雄）



# 企業活力

2019 No.108  
夏季報告書

発行 2019. 7

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

設立:昭和59年7月19日

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

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

ホームページ:<http://www.bpfj.jp/>

Eメール:[info@bpf-f.or.jp](mailto:info@bpf-f.or.jp)

※2016.9 上記住所に移転しました。

# 企業活力

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