

企業活力

2019
秋季号

No.
109



巻頭言

研究会の熱い議論

一般財団法人企業活力研究所 会長 安達 健祐

研究会報告

- 「適材適所」を通じたシニア人材の活躍支援のあり方に関する調査研究
- SDGs達成へ向けた企業の社会価値創出のあり方に関する調査研究
- 新しい「ことづくり」に向けた顧客価値創出のあり方に関する調査研究

寄稿

WTO紛争処理制度の「危機」と見通し

—上級委員会をめぐる「司法化」と“Member Driven”の相克—

日本大学商学部 准教授 飯野 文 氏

コラム

「生活習慣」のリフレクション..

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室長 能村 幸輝 氏

企業活力 2019 秋季号

No. 109

目次

CONTENTS

[巻頭言]

研究会の熱い議論

一般財団法人 企業活力研究所 会長 安達 健祐 1

[2019年度(令和元年度) 研究会報告]

【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に関する調査研究 2

【CSR研究会】

SDGs達成へ向けた企業の社会価値創出のあり方に関する調査研究 5

【ものづくり競争力研究会】

新しい「ことづくり」に向けた顧客価値創出のあり方に関する調査研究 8

[常設委員会]

【経営戦略・産業政策委員会】

成長戦略実行計画 11

【企業法制委員会】

企業法制を巡る最近の動向・課題について

独占禁止法改正と今後の規則・ガイドラインの制定等について 14

令和2年度税制改正要望(連結納税制度の見直し、自社株等を対価とした株式取得による事業再編の円滑化措置の創設)について

日本企業の法務機能の可能性・改革・人材について 19

【税制委員会】

令和2年度税制改正に関する経済産業省要望案について 26

【雇用・人材開発委員会】

人材政策の今後の展望～成長戦略を踏まえて～ 28

【企業活力委員会・企業活力政策研究会】

日露関係にどう向き合っていくのかについて 35

特許・意匠制度の見直しについて 38

【業種別動向分析委員会】

2018年度第4四半期決算の概要 44

日本経済の現状と先行き 47

[寄稿]

WTO紛争処理制度の「危機」と見通し

—上級委員会をめぐる「司法化」と“Member Driven”の相克—

日本大学商学部 准教授 飯野 文 氏 52

[コラム]

「生活習慣」のリフレクション..

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室長 能村 幸輝 氏 55

[その他]

研究所便り 56

研究会の熱い議論

一般財団法人 企業活力研究所 会長

安達 健祐



本年6月から当研究所の会長に就任いたしました。ご挨拶を兼ねて一言申し上げます。

当研究所は、約20の委員会や研究会を運営しているが、その中で、長期的なテーマを設定し、年に一回報告書を取りまとめて対外的な提言活動を行う研究会が三つ活動している。

その3研究会とは、最近それぞれ、SDGsや非財務情報開示を議論している「CSR研究会」、ダイバーシティ経営や働き方改革を議論している「人材研究会」、IoTやAIを議論している「ものづくり競争力研究会」である。

これら研究会は、毎年9月頃に第1回の会合を開催し、翌年3月まで月1回の頻度で精力的に会合を開催するもので、私もこの9月から参加させていただいている。

参加して、まず感じたことは、委員の皆様方が極めて活発な議論をなされることである。例えば、「CSR研究会」では、この分野で日本を代表する学者、有識者や、各企業でCSRを担当する部長クラスの方、そして経済産業省の担当課長が、次から次へと手を挙げてご発言をされる。

発言自体はオフレコでもあり、プロ同士の自由な本音の議論が熱く交わされるのは、当然ではある。しかし、特に企業委員のCSR担当者のご発言をお聞きしていると、熱い発言のもう一つの理由が見えてくる。それは、このテーマが、（少なくとも日本では）少し時代を先取りし、その分だけ経営トップや他部署の説得に苦労している実態があり、いわば業種業態を越えたCSR担当者同士の仲間意識や連帯感が議論を熱くしているのではないかということである。

同様なことは、「働き方改革」の大合唱の中、思い切った「改革」を進めるため日々関係部署を説得するのに苦労されている企業の人事担当者が集まる「人材研究会」や、「これからはIoTだ、AIだ」と言われる世情のなか、「何か良さそうだからAIを導入しよう」という経営層にどのようなアドバイスをすればいいか悩んでおられる方々が集まっている「ものづくり競争力研究会」でも言えそうだ。

プロ中のプロによるこうした「熱い」議論を、そばで聞かせていただくことは、仕事を離れても非常に興味深いことである。

我が企業活力研究所としては、今後ともこうした「時代を先取り」したテーマ設定に努め、その分野のプロが「熱い」議論を交わす機会を積極的に提供していきたいと考えている。

ここに改めて当研究所の活動に関し、関係各位、会員の各位の益々のご支援、ご鞭撻を切にお願いいたします。

2019年度(令和元年度) 「適材適所」を通じたシニア人材の 活躍支援のあり方に関する調査研究

企業活力研究所では、2014年度以降、人材に関する研究会を設置し、企業の人事担当者、有識者、オブザーバーとして経済産業省の方々にもご参加いただき、毎年、人材に関わる様々なテーマで調査研究を行っております。

2019年度は、昨年度に引き続き、佐藤博樹氏（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）を委員長にお迎えし、「適材適所」を通じたシニア人材の活躍支援のあり方について検討を行うことといたしました。

第1回研究会は9月5日（木）、第2回研究会は10月3日（木）に開催され、今後、有識者、企業委員からの事例発表、ヒアリング調査、アンケート調査等を実施するとともに、合計6回の研究会を開催し、3月に報告書を取りまとめる予定としております。



写真左から佐藤委員長、能村室長



人材研究会の様子

委員名簿

委員長

佐藤 博樹 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

委員

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
 岡野 友嘉 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
 菊岡 大輔 大和ハウス工業(株) 東京本社 人事部長
 東風 晴雄 ダイキン工業(株) 東京支社 人事本部 採用グループ 担当部長
 佐竹 秀彦 富士通(株) 総務・人事本部 人事部 シニアディレクター
 杉山 敦 SCSK(株) 開発センター センター長 兼 リソースマネジメント部 部長
 杉山 篤正 日産自動車(株) 日本人事企画部 人事企画グループ 主担
 須藤 由紀 キヤノン(株) 人材開発部 部長
 清家 武彦 (一社)日本経済団体連合会 労働政策本部 統括主幹
 大黒 誉典 パナソニック(株) 人材開発カンパニー 社長
 武内 和子 (株)日立製作所 人財統括本部 ダイバーシティ推進センタ 部長代理
 谷 亘 (株)LIXIL 営業人事総務統括部 営業総務部長

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 部長
 鍋山 徹 (一財)日本経済研究所 専務理事
 早下 直毅 JFEスチール(株) 組織人事部 制度企画室長
 藤本 治己 (株)ファーストリテイリング 人事部 部長
 山内 幸治 日本製鉄(株) 人事労政部 部長
 吉岡 敏英 トヨタ自動車(株) 人事部 東京人事グループ 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
 上浜 敏基 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐

事務局

(一財)企業活力研究所
 (株)日本総合研究所

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

I. 調査研究の趣旨

1. 「働き方改革」に取り組む企業が増えているものの、少子高齢化の中、先進国の中でも低いとされる労働生産性の向上が併せて図られなければ、「働き方改革」も実現できないと考えられる。そのため、「働き方改革」を着実に進めると同時に、企業の内外、世代、性別、国籍にかかわらず、「適材適所」の人材活用によって労働生産性の向上を図ってゆくことが必要となる。
2. 「適材適所」の人材活用が図られていないと考えられる世代として、「シニア人材（50歳前後以降の）」があげられる。人生100年時代にあって、保有スキルの高いシニア人材が、キャリア後期においても仕事意欲を低下させることなく、企業内外を含めて活躍できるようにすることが、企業や経済全体の労働生産性の向上の観点からも、社会保障制度の持続性の確保の観点からも、望ましいと考えられる。しかし、現状では以下のような課題があげられる。
 - (1) 企業においては、シニア人材（50歳代及び60歳代前半）の能力を更に有効に活用する余地があるのではないか。
 - (2) シニア人材自身においても、キャリア後期における役割変化（役職定年や定年後の継続雇用など）に対応した「マインド・チェンジ」（意識改革）ができずに、仕事意欲の低下を引き起こしている者がいるのではないか。

以上を踏まえて、50歳代以降のシニア人材が、キャリア後期においても、つまり60歳代後半を見据えて、意欲的に仕事に取り組み、能力を発揮できるようにするための取り組みを、企業とシニア人材の両者の視点から検討する。

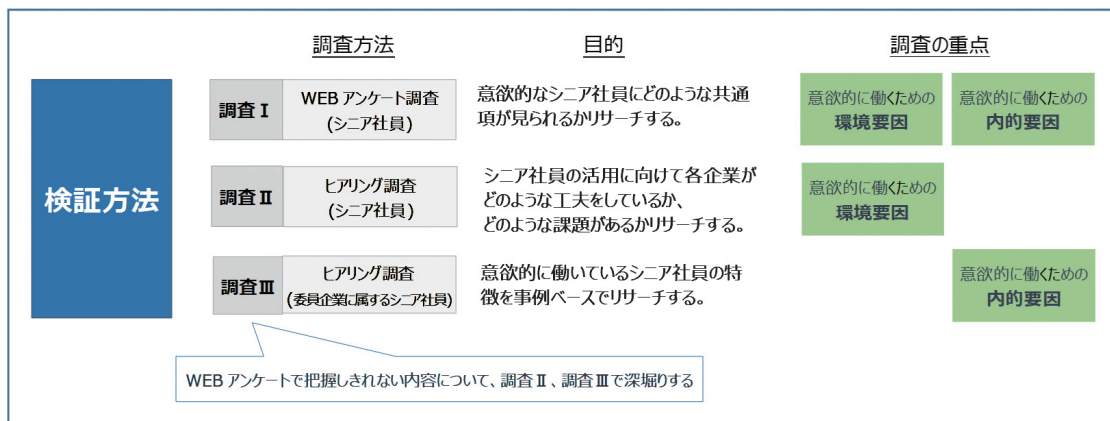
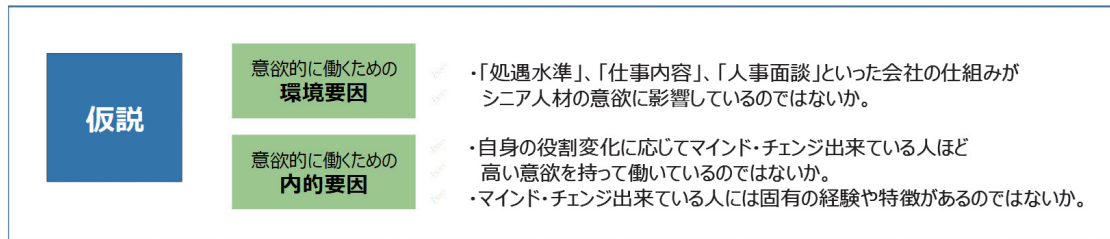
さらに、上記の分析成果を踏まえ、現在30歳代や40歳代の中堅社員が、今後、キャリア後期に到達しても、意欲的に仕事に取り組み、企業に貢献できるための取り組み策を検討する。

II. 調査研究の視点と検証方法

本年度の研究会は、シニア人材の活用に向けて必要となる対応に関し、①企業としての視点 ②シニア人材の視点 ③政策的な視点 から、委員発表、企業ヒアリング調査、アンケート調査等を行い、その結果を踏まえて研究会で更なる検討を行った上で、最終報告書を取りまとめることとしたい。

論点

- 役職定年や定年後再雇用を経たシニア人材が60歳以降も意欲的に働き続けるために、
- 【企業としての視点】 企業はどのような施策を講じるべきか
 - 【シニア人材の視点】 シニア人材が備えるべきマインド・スキル・ナレッジはどのようなものか
 - 【政策的な視点】 政府はどのような政策を行うべきか



【人材研究会 担当研究員より】

人生100年時代が叫ばれる昨今、これからの日本において、年齢に依存することなく、すべての人々が活躍出来る社会の実現が重要な課題となっています。

しかし、現状は、役職定年や一律の再雇用制度などの制度により、シニア人材の活躍の場の喪失やモチベーションの低下につながっている面があるように見受けられます。

このような問題意識から、今年度の人材研究会では、「適材適所を通じたシニア人材の活躍支援のあり方」をテーマといたしました。シニア人材が意欲的に働き、周囲からも望まれ、いきいきと活躍するためには、企業はどのような施策を講じる必要があるのか、シニア自身にはどのようなマインド・チェンジや準備が必要なのか、また、政府はどのような政策を行うことが有効であるか、を中心に、分析・調査を進めてまいりたいと思います。

今年度も人材研究会のメンバーと有意義な議論を重ね、皆様に参考となるような報告書を取りまとめまいります。

(主任研究員 石川 真紀)

2019年度(令和元年度) SDGs達成へ向けた企業の 社会価値創出のあり方に関する調査研究

企業活力研究所では2004年度より、企業、関係団体、その他学識経験者のメンバーからなる「CSR研究会」を設置し、オブザーバーとして経済産業省にもご参加いただき、CSRの諸課題について調査研究を行っています。

本年度のCSR研究会(座長:加賀谷哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 准教授)では、「SDGs達成へ向けた企業の社会価値創出のあり方」を検討することといたしました。

本調査研究では、8月29日(木)に第一回を開催したところであり、合計7回研究会を実施し議論を行ってまいります。



写真中央:加賀谷座長、写真左:藤井顧問、写真右:松本室長



CSR研究会の様子

委員名簿

座長

加賀谷 哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 准教授

顧問

藤井 良広 上智大学地球環境学研究所 客員教授、
(一社)環境金融研究機構 代表理事

委員

赤司 菜実子 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企画課 主務
足達 英一郎 (株)日本総合研究所 創発戦略センター 理事
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
泉 晶子 不二製油グループ本社(株) ESG経営グループ CSRチーム マネージャー
稲継 明宏 (株)ブリヂストン サステナビリティ推進部 部長
今田 克司 (一財)CSOネットワーク 常務理事
牛島 慶一 EY Japan CCoASSリーダー 気候変動・サステナビリティサービス(CCoASS) プリンシパル
加藤 理 トヨタ自動車(株) サステナビリティ推進室 主幹
金井 司 三井住友信託銀行(株) フェロー役員 チーフ・サステナビリティ・オフィサー
佐藤 寛 日本貿易振興機構(ジェトロ)アジア経済研究所 研究推進部・上席主任調査研究員
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
菅野 文美 (一財)社会的投資推進財団(SIIF) マネージャー

鈴木 均 (一財)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
関崎 陽子 (株)丸井グループ サステナビリティ・ESG推進部長
外越 美魅 富士通(株) サステナビリティ推進本部 CSR・SD統括部 シニアマネージャー
東條 恭章 (株)日本政策投資銀行 業務企画部 イノベーション推進室 副調査役
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
増田 典生 (株)日立製作所 サステナビリティ推進本部 企画部 部長
松井 滋樹 東レ(株) CSR推進室長

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
石川 裕子 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

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)

調査研究の趣旨

1. 持続可能（サステナビリティ）な世界の実現に向けた動向

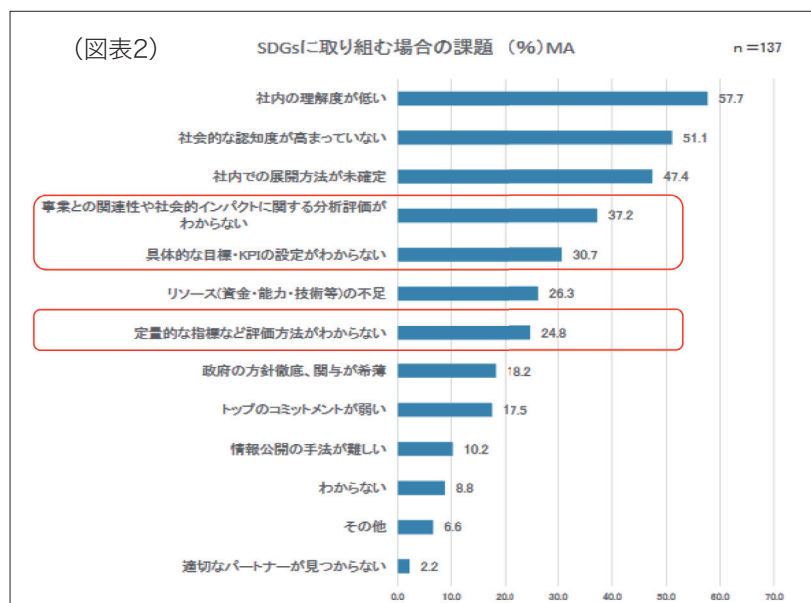
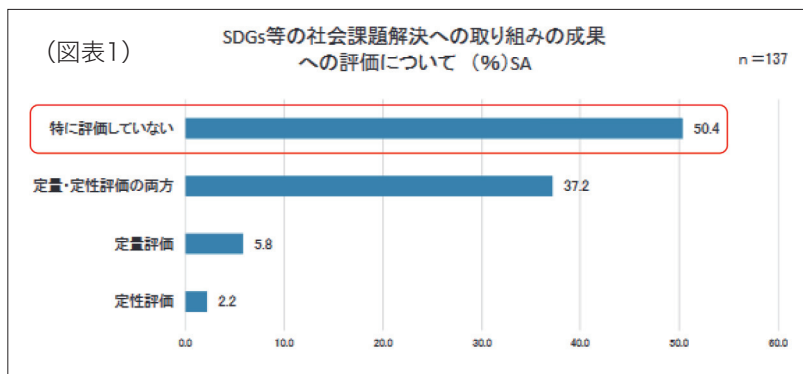
2050年には世界の人口は70億人から90億人に増大、都市化は50%から70%に進展し、世界経済の規模は4倍に拡大するといわれている。これに伴い、世界的に進展する「資源の限界」に、経済で中心的な役割を果たす企業が主体的に取り組むことなく、地球や地域社会の持続可能性は維持できないという考えが、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」などを通じて世界的に広がりつつある。

我が国においても、経団連が企業行動憲章を改訂（2017年11月）し、「SDGsが目指す社会の実現のため、企業・経済界には、課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することが期待されている」と明記したところである。

SDGsの期限が迫ってくるにつれ、企業が本当にSDGsに貢献していることについて、対外的に説得力を持って説明できなければ企業活動が大きな制約を受ける時代が近づいてきていると考えられる。

2. 過去のCSR研究会での分析から抽出された点

2016年度CSR研究会にて実施した企業アンケート（上場企業対象）においてはSDGs等の社会課題解決への取り組みの成果について約半数の企業が「特に評価していない」との回答であった（図表1）。また、SDGs等に取り組む場合の課題として「事業との関連性や社会的インパクトに関する分析評価が分からない」、「具体的な目標・KPIの設定が分からない」、「定量的な指標など評価方法が分からない」等が挙げられるように社会価値に関する目標設定や効果測定、評価等について苦慮している点が見える（図表2）。



2015年度（平成27年度）企業活力研究所「社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書」 http://www.bpfi.jp/act/download_file/98193838/71988285.pdf

また、2017年度CSR研究会にて実施した企業アンケート（上場企業対象）において「非財務情報を長期的な価値創造のストーリーに結び付けて説明している」、「事業戦略に非財務情報の要素を取り入れている」、「企業価値の創造に繋がる非財務情報の特定が出来ている」と回答した企業はそれぞれ約3割であり、価値創造に繋がる非財務情報のKPIの特定や事業戦略への組み込み、ストーリー性のある開示について、様々な工夫を行っている企業が多く見受けられた。

3. 今年度テーマにおける検討の視点

昨今のESG投資の高まりの中で、ESG評価機関や投資家から企業に対し、サステナビリティの取り組みがどのような社会的アウトカム（成果）をもたらしているのかについての説明要請が強まっている。しかしながら統合報告書やCSRレポートを見てもアクティビティ（活動）、アウトプット（結果）の開示にとどまる企業が多く、アウトカム（成果）の抽出やその評価まで開示している企業はごくわずかとなっており、ESG評価機関や投資家の期待とのギャップに繋がっている可能性も考えられる。特にアウトカム（成果）の評価については一部のNGO等の取り組みに進捗は見られるものの、真の意味で企業が創出する社会価値の評価に十分利用されているケースは極めて少ない。

一方、海外の先進企業においては、企業活動によるアウトカム（成果）の抽出やその評価を進め、よりロジカルにストーリー性を持って価値創造を図ろうとする動きも見受けられる。

こうした状況の中、企業の社会価値創出のあり方についての動向把握や内外先進企業の取り組みの調査分析を行い、世の中に情報発信していくことは、SDGs達成に向けて意義があると考えられる。

そこで2019年度は、当研究所に企業、学識者、政策当局等の関係者からなる研究会を設置し、「SDGs達成へ向けた企業の社会価値創出のあり方」について調査研究を行うこととした。

【CSR研究会 担当研究員より】

CSR研究会では15年間に渡り毎年テーマを設定し取り組んでまいりました。今年度は「社会価値創出のあり方」ということで、ある意味CSRそのものを改めて見直すテーマと致しました。一口に「社会価値」と言っても企業、NGO、投資家など立場によって捉え方が様々ですし、企業・グループ内においても経営陣や、事業部門、サステナビリティ担当などによってもその捉え方が統一されている企業は少ないのではないかと感じます。

国際的には、欧州を中心に、企業の取り組みが社会にどのようなインパクトを与えているのかを測り、開示する動きも出始めております。

必ずしも国際的な動きに倣うことだけが是とは思いませんが、SDGs目標年の2030年に向けて、「社会価値」をどのように捉え、「企業価値」にどのように結び付け、どのような影響を社内外に与えているのかを改めて検討することは多くの日本企業にとって意義のあることではないかと考えております。

明確な解を見出しづらい難しいテーマではありますが、少しでも企業やそのステークホルダーの方々にとって参考となる調査・研究となるように努めてまいります。調査・研究の進捗につきましては、本誌にて適宜掲載してまいります。

（主任研究員 小西 広晃）

2019年度(令和元年度) 新しい「ことづくり」に向けた 顧客価値創出のあり方に関する調査研究

2019年度のものづくり競争力研究会では、昨年度に引き続き、小川紘一氏（東京大学 未来ビジョン研究センター 客員研究員）を座長にお迎えし、「新しい『ことづくり』に向けた顧客価値創出のあり方」について議論を行うこととしました。

すでに今年度の調査研究は始まっており、9月12日（木）に第1回研究会を、10月10日（木）に第2回研究会を開催いたしました。今後も月1回ほどの頻度で合計8回の研究会を実施し、来年3月の報告書取りまとめに向けて議論を進めてまいります。



写真左から、小川座長、中野参事官
(第1回ものづくり競争力研究会)



研究会の様子
(第2回ものづくり競争力研究会)

委員名簿

座長

小川 紘一 東京大学 未来ビジョン研究センター 客員研究員

委員

池田 拓史 テクノスタータサイエンス・エンジニアリング(株) 執行役員常務
市川 芳明 多摩大学 ルール形成戦略研究所 客員教授
尾木 蔵人 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) コンサルティング事業本部
国際業務支援ビジネスユニット 国際アドバイザー事業部 副部長
白坂 成功 慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 教授
高梨千賀子 立命館アジア太平洋大学 国際経営学部 准教授
立本 博文 筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 教授
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
三神万里子 ジャーナリスト

オブザーバー

中野 剛志 経済産業省 製造産業局 参事官(デジタルトランスフォーメーション・イノベーション担当)
(併)ものづくり政策審議室長
石山 裕二 経済産業省 製造産業局総務課 課長補佐
住田 光世 経済産業省 ものづくり政策審議室 課長補佐
中田 英彦 経済産業省 ものづくり政策審議室 調査員
山本 太郎 経済産業省 ものづくり政策審議室 係長
重田 瑞紀 経済産業省 ものづくり政策審議室 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)

(委員は五十音順 敬称略)

I. 調査研究の背景

1. 製造業をとりまく環境変化

現在のデジタル化は、「モノ」を作り出す技術を容易にし、製品の「コモディティ化」を加速させていると考えられている。経済産業省の『2018年版ものづくり白書』では「顧客が求める価値が『モノの所有』から『機能の利用』や『価値の体験』へと移行し、モノだけでなく、モノを利活用したサービス・ソリューション展開が価値獲得の鍵を握り始めている」（p.3）とある。（＝需要側の変化）

一方、AIやIoT等、現在のデジタル化を支える情報通信技術（ICT）には、こうした「モノからコトへ」や「所有から利用・体験へ」という顧客価値の変化に対する企業の対応をより容易にしているという側面もあると言われている。（＝供給側の変化）

2. 諸外国と比較した、我が国製造業の課題

近年、業績を急速に伸ばしている諸外国の企業を見ると、そのうちの多くは、ICTを活用したサービス・ソリューション事業の比率を高め、上記のような環境変化に対応している。つまり、デジタル化の時代に即した新たな顧客価値の創出、すなわち、「新しい『ことづくり』」に取り組んでいることが伺える。（＝諸外国の取り組み）

一方で、昨年（2018年度）のものづくり競争力研究会での調査研究において、日本の製造業の多くは、ものづくり視点・現場視点で考える傾向が強い一方で、こうした新しい「ことづくり」視点からの発想には乏しいということが指摘された。（＝日本の製造業の課題）

II. 調査研究の方針

以上の背景を踏まえ、今年度のものづくり競争力研究会では、《我が国産業、とりわけ製造業が、現在のデジタル化がもたらす環境変化に適応し、新しい「ことづくり」の発想で顧客価値を創出していくために何をしていくべきなのか》に関する調査研究を実施する。

なお、調査研究を行うに際し、新しい「ことづくり」を考えるためのポイントとして、次の2点があると考えたうえで、分析を進めることとする。

- (1) デジタル化を進めるためのデータ取得のあり方
 - ・データ提供側が対価を得られる仕組み
 - ・データの流通のあり方等に関するルール形成
- (2) 新たな顧客価値創出のあり方
 - ・プラットフォームの構築
 - ・システムイノベーションを視野に入れた新しいビジネスエコシステムの形成

III. 調査研究の検討項目

本調査研究では、上記方針のもと、国内外の各種文献・統計データの整理や、研究会講師招聘・インタビューによるケーススタディ、を通じた分析を実施する。その際、とりわけ以下の3つの検討項目を明らかにすることを目的とする。

- (1) 企業が、新しい「ことづくり」を進める中で、障害となりうる要素を洗い出すとともに、それらの要素を解決する方向性を提示する。
- (2) 特に、企業間連携が必要な分野については、Win-Winとなるような仕組みのあり方を検討する。
- (3) 企業内部で対応すべき分野については、それを可能とする組織設計や組織マネジメントのあり方を検討する。

【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

少し古い本になりますが、ハーバード大学の医学部教授ニコラス・A・クリスタキス氏と政治学部教授ジェイムズ・H・ファウラー氏の共著である、『つながり—社会的ネットワークの驚くべき力—』（2010年、講談社）を読んでいます。同書では、人々間のつながり＝ネットワークがどれほどの効果をもち、また、それぞれの人生にどれだけの影響を与えるのかということが、様々な実証研究の成果をもとに紹介されています。それによると、幸福や孤独などの感情、感染症や肥満などの健康状態、ひいては経済活動や政治活動に至るまで、ありとあらゆることが周囲のネットワークに影響を受けて規定されており、さらに面白いことには、こうした影響は「知人の知人」のような間接的なつながりの場合でも当てはまることがあるそうです。

現代の情報通信技術は、仮想空間の中だけではありますが、こうしたネットワークの範囲を増幅し、相互につながることをかつてないほどに容易にしています。さらに、AIやIoTといったデジタル技術を用いれば、「人と人」だけでなく「人とモノ」や「モノとモノ」といったつながりも可能になってきています。

こうしたネットワークの力を活用することで、我が国産業、とりわけ製造業はどのような付加価値を生み出すことが可能なのか。今年度のものづくり競争力研究会では、「新しい『ことづくり』」をキーワードに、この問いに答えることを目的の1つに置いています。

非常に難しいテーマではありますが、少しでも皆様の参考となる調査・研究となるように努めてまいります。

(主任研究員 福本 泰起)

成長戦略実行計画

令和元年7月18日(木)に、第43回 経営戦略・産業政策委員会が、宮本勝弘委員長(日本製鉄株式会社 代表取締役 副社長)の司会進行により開催されました。

委員会では、経済産業省 大臣官房審議官(経済社会政策担当) 中原裕彦氏から去る令和元年6月21日に閣議決定された「成長戦略実行計画」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。

本項では、中原審議官のご説明から一部を抜粋して掲載いたします。



宮本委員長



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

中原 裕彦 経済産業省 大臣官房審議官(経済社会政策担当)

小川 要 経済産業省 経済産業政策局企業行動課 課長

委員

熊谷 裕輔 アステラス製薬(株) 渉外部 専任理事

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) VP 渉外・通商部 シニアゼネラルマネージャー

中尾 公哉 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部長

中嶋 哲也 (株)東芝産業政策渉外室長

後藤 収 日産自動車(株) 理事 渉外担当役員

松倉 肇 日本電気(株) 執行役員常務

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

井上径一郎 四国電力(株) 東京支社 執行役員支社長

小久保慎一 スズキ(株) 東京支店 渉外課長

田中 康史 東京電力ホールディングス(株) 企画室 次長

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)

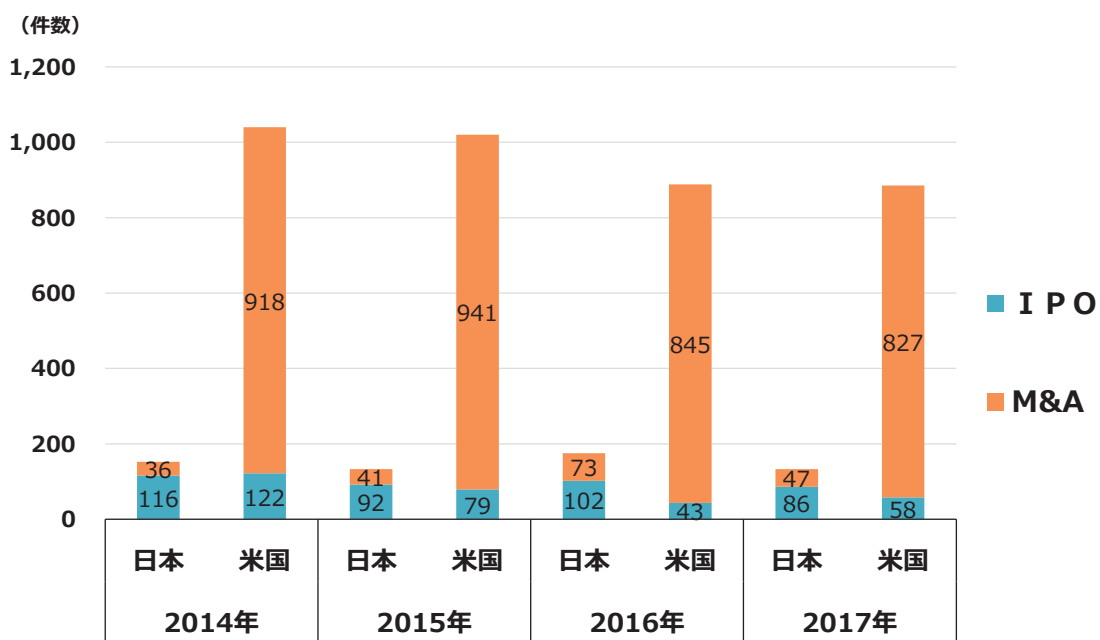
オープン・イノベーションの推進

1. 既存企業の役割の重要性

中原審議官からは、付加価値創出のためのイノベーションを推進するには、既存企業の役割が重要になるとのご説明がありました。

現在、米国では、ベンチャー企業が新規上場ではなく既存企業に買収してもらうことで、懐妊期間の長い技術開発のための資金を得る（図表1）という手法が広がっており、そうすると、イノベーションを興すためには、買収する側である既存企業の取り組みが重要になるとのことでした。

図表1 ベンチャー投資先のIPO・M&A件数



*ここでの「M&A」は、経営権の移転を伴う売却をいう

出所：中原審議官ご説明資料

2. 既存企業の現状

また、米国企業が、大規模化・多角化により、利益率が高まる傾向があるのに対し、日本企業は、大規模化・多角化が進むほど、非中核事業を抱え込むこと等を背景として、利益率が低下する傾向にある（図表2）とのご指摘もいただきました。

つまり、逆をいえば、日本の既存企業には、内部資本市場（Internal Capital Market）の活用効率に改善の余地が残されており、内部の経営資源を新たな分野に投資することで成果を上げられる潜在可能性を有しているのではないかとのご説明がありました。

図表2 日米企業の規模・多角化度別の営業利益率（2000-2012年平均）

多角化度		規模			
		小規模	中規模	大規模	巨大規模
専業	日本	8.8%	5.9%	6.5%	7.0%
	米国	-0.5%	11.4%	7.7%	10.4%
準専業化	日本	7.4%	5.3%	6.2%	6.2%
	米国	4.7%	11.5%	10.7%	7.8%
準多角化	日本	6.2%	5.7%	5.2%	4.7%
	米国	9.9%	9.2%	8.3%	8.6%
多角化	日本	5.1%	5.4%	5.4%	3.0%
	米国	-15.2%	9.0%	11.0%	13.7%

多角化度
 専業：～10%
 準専業化：10%～30%
 準多角化：30%～50%
 多角化：50%～

規模（売上高）
 小規模：～500億円
 中規模：500億円～5,000億円
 大規模：5,000億円～2兆円
 巨大規模：2兆円～

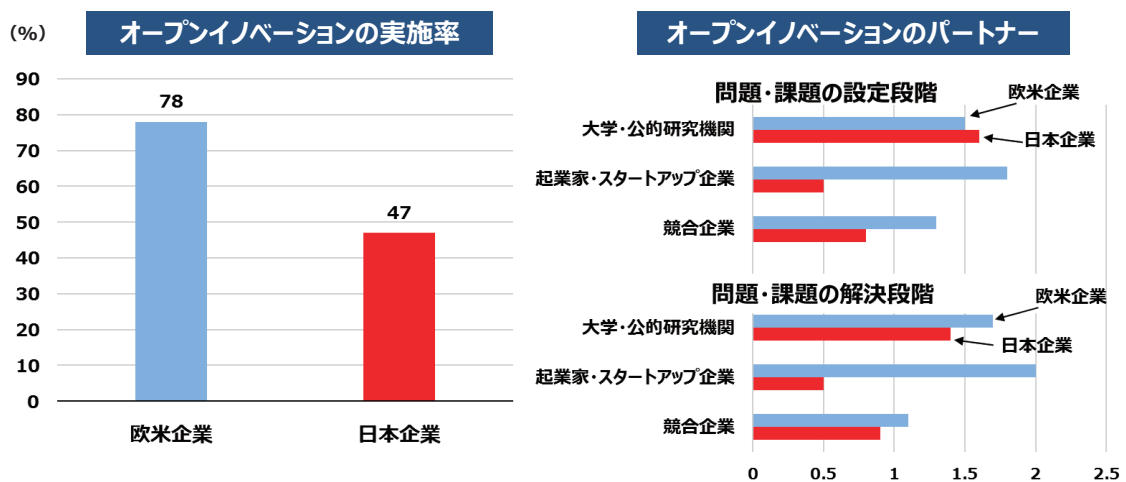
＊調査対象企業は、日本はTOPIX対象銘柄、米国はNYSE総合指数構成銘柄。「多角化度」は、売上高構成比率が最大の事業以外の売上高が、全体の売上高に占める割合。米国の「規模（売上高）」は、1USD=100円により円換算して区分

出所：中原審議官ご説明資料

3. オープン・イノベーションの推進

さらに中原審議官からは、こうした既存企業の役割の重要性や現状を踏まえ、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をいただきました。とりわけ、欧米企業との比較から、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ないかとご提案をいただきました（図表3）。

図表3 オープン・イノベーションの実施率とパートナーの比較



＊オープン・イノベーションとは、技術やアイデア等の資源を、積極的に内部と外部で共有し、イノベーションの創出・組織外への展開等を行うことをいう

＊右図：横軸は、企業に、オープン・イノベーションに費やした時間と、パートナー別の時間を質問し、その割合を点数化した上で、回答者の平均値を算定したもの

出所：中原審議官ご説明資料

なお、上記内容を含め、「成長戦略実行計画」の詳細につきましては、首相官邸HPの成長戦略ポータルサイト (<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/portal>) をご参照ください。

企業法制を巡る最近の動向・課題について 独占禁止法改正と今後の規則・ガイドラインの制定等について

令和元年7月25日（木）の企業法制委員会では、一般社団法人 日本経済団体連合会 経済基盤本部 部長の小畑良晴委員より「企業法制を巡る最近の動向・課題について」と「独占禁止法改正と今後の規則・ガイドラインの制定等について」のご説明がありました。

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



写真左より、川田委員長、坂本課長、北村室長



小畑委員

ご出席者名簿

委員長

川田 順一 JXTGホールディングス(株) 取締役 副社長執行役員

出席委員

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
 東 智太郎 日産自動車(株) 法務室 日本事業グループ 担当部長
 小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長
 前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 副部長
 野島 嘉之 三菱商事(株) 法務部長

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
 中山 有香 (株)神戸製鉄所 コンプライアンス統括部 課長

林 剛史 四国電力(株) 総務部 リーダー
 花井 正樹 日本製鉄(株) 法務部 国内法務室長
 神戸 博光 トヨタ自動車(株) 法務部 法務室 室長
 瀬頭 一貴 (株)日立製作所 法務本部 主任
 保谷 正 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
 土井 浩嗣 三菱重工業(株) 総務法務部 主席部長

経済産業省

坂本 里和 経済産業政策局 産業組織課 課長
 榎口 豊 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室長
 上田圭一郎 経済産業政策局 産業組織課 総括補佐
 荻谷 惟史 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 室長補佐
 大草 康平 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
 山本 美幸 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 係長
 川原 遼介 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 調査員

(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)

企業法制を巡る最近の動向・課題について

1. 独禁法改正

(1) 国会審議状況

5月17日	衆議院	経済産業委員会	提案理由説明
5月22日	衆議院	経済産業委員会	質疑・参考人質疑
5月24日	衆議院	経済産業委員会	質疑
5月29日	衆議院	経済産業委員会	採決（附帯決議）
5月30日	衆議院	本会議	採決
6月7日	参議院	本会議	趣旨説明・質疑
6月11日	参議院	経済産業委員会	趣旨説明・質疑
6月13日	参議院	経済産業委員会	参考人質疑・質疑
6月18日	参議院	経済産業委員会	採決（附帯決議）
6月19日	参議院	本会議	採決
6月26日		公布	

(2) 施行日

【原則】 公布の日から起算して1年6月を超えない範囲内において政令で定める日（改正法附則1柱書）

【例外】 ①公布の日から起算して1月を経過した日（改正法附則1一）

- ・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ていた場合を、繰り返し違反の適用対象から除外（7の2⑦、7の3①）
- ・検査妨害罪の法人等に対する罰金額の上限の引上げ（94の2、95①②）

②公布の日から起算して9月を超えない範囲内において政令で定める日（改正法附則1二）

- ・課徴金の延滞金割合の引下げ（69②）
- ・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（102～116）

2. 成長戦略実行計画（令和元年6月21日閣議議決定）

(1) デジタル・プラットフォーム企業と利用者間の取引の透明性・公正性の確保のためのルール整備（企業結合）

デジタル市場においては、企業の市場シェアが小さくても、データの独占により競争阻害が生じるおそれがある。独禁当局は、デジタル市場についての知見が弱いこともあり、十分な勘案ができていないとの指摘がある。このため、データの価値評価を含めた企業結合審査のためのガイドラインand/or法制整備を図る。その際、イノベーションを阻害することのないよう留意する。

（取引慣行等の透明性・公正性）

デジタル・プラットフォーム企業は、中小企業・ベンチャー、フリーランス（ギグ・エコノミー）にとって、国際市場を含む市場へのアクセスの可能性を飛躍的に高める。他方、デジタル・プラットフォーム企業と利用者間の取引において、（a）契約条件やルールの一方的押しつけ、（b）サービスの押しつけや過剰なコスト負担、（c）データへのアクセスの過度な制限などの問題が生じるおそれがある。

このため、デジタル市場に特有に生じる取引慣行等の透明性および公正性確保のための法制及びガイドラインの整備を図る。このため、2020年の通常国会に法案（「デジタル・プラットフォーム取引透明化法」（仮称））の提出を図る。

一方で、ルール整備が第4次産業革命のデジタルイノベーションを阻害することのないよう、当初はcomply or explain（従うか、又は、従わない理由を説明する）といった自主性を尊重したルールを検討する。

具体的には、契約条件や取引拒絶事由の明確化・開示、ランキング（商品検索結果の表示順）の明示、デジタル・プラットフォーム企業が自身の商品・役務提供を優遇する場合の開示、最恵国待

遇条項（取引先の中で最も有利な取引条件を求めること等）を求める際の開示、あるいは苦情処理システムの整備義務といった項目について検討を行う。

(2) コーポレートガバナンス

上場子会社のガバナンスについてのルール整備を図り、親会社は事業ポートフォリオの再編のための上場子会社の意義について説明責任を果たすとともに、上場子会社側については、適切なガバナンスの在り方を特段に明確にし、実務への浸透を図る。

①実務指針

上場子会社のガバナンスの在り方を示し、企業に遵守を促す「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」を新たに策定する。

（上場子会社側の対応）

- ・具体的には、上場子会社の一般株主保護及び独立した意思決定の確保のためには、独立社外取締役の役割が特に重要であること。
- ・上場子会社におけるガバナンスの実効性を確保するためには、支配株主からの独立性が重要であることから、独立社外取締役の独立性判断基準については、少なくとも支配株主出身者（10年以内に支配株主に所属していた者）に該当するものは選任しないこと。
- ・上場子会社の取締役会の独立社外取締役比率を高める（3分の1以上や過半数）ことを目指すこと。
- ・利益相反取引が発生する具体的な局面においては、例えば、独立社外取締役（又は独立社外監査役）のみ又は過半数を占める委員会において、一般株主の利益保護の観点から審議・検討することとし、かつ、取締役会においても、その審議結果が尊重される仕組みをつくること。
- ・上場子会社において、一般株主の利益を確保するためにどのようなガバナンス体制を構築しているかについて、投資家等に対して情報開示を行うこと。

（親会社側の対応）

- ・親会社は、グループとしての企業価値の最大化の観点から上場子会社として維持することの合理的理由を示すとともに、支配株主として上場子会社の取締役の選解任権限について上場子会社のガバナンス体制の実効性を確保できるよう行使し、その適切性について、情報開示を通じて、投資家等に対して説明責任を果たすこと。

②東京証券取引所の対応等

「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」の実効性を高めるため、同指針の方向性に沿って、東京証券取引所の独立性基準の見直し等、上場子会社等の支配株主からの独立性を高めるための更なる措置等を講ずる。

(3) パリ協定に基づく長期戦略定及びSDGsとESG投資の推進

環境問題への対応に積極的な企業に世界中から資金が集まり、次なる成長と更なる対策が可能となる環境と成長の好循環とも呼ぶべき変化が世界規模で進んでいる。「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」（令和元年6月11日閣議決定）に基づき、最終到達点としての脱炭素社会を掲げ、それを野心的に今世紀後半のできるだけ早期に実現することを目指すとともに、2050年までの温室効果ガス80%削減に大胆に取り組み、世界全体の取り組みと非連続なイノベーションが不可欠であることを踏まえてビジネス主導の環境と成長の好循環を実現していくため、以下の取り組みを行う。（①②略）

③世界で膨らむESG資金をイノベーションに繋げるべく、従来型の規制でなく情報開示・見える化を進めることでグリーンファイナンスを活性化する。具体的には、事業会社と金融機関等の対話の場として本年5月に立ち上げたTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）コンソーシアムにおいて、昨年末に策定した政府初の事業会社向けのTCFDガイダンスを改訂するとともに、金融機関向けにグリーン投資に関するガイダンスを策定する。また、本年秋に、世界の先進的な事業会社、金融機関等が一堂に会するTCFDサミットを開催する。これらを通じて、企業等の経営戦略へのSDGsの組み込みを推進するとともに、SDGs経営に先進的に取り

組む企業の視座やメッセージをまとめた指針を策定して国内外に発信していく。

(4) 地域のインフラ維持と競争政策

地域銀行及び乗合バス等の事業者は、地域における基盤的サービスを提供し、破綻すれば地域に甚大な影響を与える可能性が高い「地域基盤企業」とも言える存在であり、その維持は国民的課題である。

他方、これら2分野の事業者は、現在、少子化、人口減少の中で、地域において、その経営が急速に悪化しており、インフラ機能維持のため、その経営力強化が喫緊の課題である中、その選択肢として、経営統合や共同経営の実施が見込まれる。

このため、こうした地域基盤企業に限定して、経営統合等に関して、特例的な措置を講ずることにより、地域社会のコミュニティの維持を図るべきである。その際、経営統合等から生じる消費者・利用者への弊害を防止し、経営統合等の果実を地域のインフラ維持や経済発展に活用するなどにより、独占禁止法の究極的な目的である「一般消費者の利益」の確保を達成することが不可欠であり、公正取引委員会及び主務官庁のいずれの知見も最大限いかされるよう、両者の緊密な連携を前提とするものとする。

第一に、乗合バスは地域の足であり、高齢者の住民のためにも、その維持が必要である。地方の不安な現状を訴える声は多い。典型的な例として、乗合バス等の事業者について、共同経営等を認め、街の中心部における頻度の高い便数の適正化を図れば、その収入を調整することにより、低需要の路線を維持することが可能となる。これは、地域住民の利便性向上につながる。地域において、関係者による協議会を設置することを前提にした、新たなスキームを実現する。

第二に、地域銀行は、それぞれの地域において、7割から8割の企業のメインバンクとして、地域経済を支えている。業績が悪化すれば、貸出金が減少するなど、悪影響が預金者や借り手に及び、地域における円滑な金融仲介に支障を及ぼすおそれがある。早期に地域銀行の事業の改善を図るため、経営統合により生じる余力に応じて、地方におけるサービス維持への取り組みを行うことを前提に、シェアが高くなっても特例的に経営統合が認められるようにする。

これらの目的のため、特例法を設けることとする。

独占禁止法改正と今後の規則・ガイドラインの制定等について

私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の一部を改正する法律案に対する附帯決議（衆議院）

政府は、本法施行に当たり、次の諸点について十分配慮すべきである。

- 一 減免申請を行う事業者の予見可能性を確保する観点から、新たな課徴金減免制度における事業者が自主的に提出する証拠等の評価方法については、ガイドラインにおいてその明確化を図ること。特に、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、実施状況等の評価対象となる情報について、評価方法の考え方や具体例をわかりやすく明示すること。また、制度の運用状況を見つつ、適時適切にガイドラインの見直しを行うこと。
- 二 課徴金減免制度において、事業者の協力度合いに応じた減算率を適用するに際しては、より高い減算率を得ること等を目的として事実を歪曲した資料の提出や供述調書の作成により迅速な実態解明が阻害されることがないように留意するとともに、運用の検証やガイドラインの策定など適切な対応を行うこと。
- 三 いわゆる弁護士・依頼者間秘匿特権に関して規則・ガイドライン等を整備するに当たっては、範囲、要件について、国際水準との整合性を可能な限り図るよう留意した内容とするとともに、新制度の運用を検証しつつ、制度の拡充も視野に検討を継続すること。

- 四 いわゆる弁護士・依頼者間秘匿特権について、事業者と弁護士との間の法的相談に係る法的意見等の秘密を実質的に保護できるよう、公正取引委員会における判別手続と審査手続を明確に遮断する等、適正手続を確保する制度を本法施行までに整備すること。
- 五 いわゆる弁護士・依頼者間秘匿特権に関する公正取引委員会における運用について、手続の透明性及び信頼性並びに事業者の予見可能性を確保するために、運用事例を定期的に公表するよう努めること。

※当日の委員会では参議院の附帯決議も報告されたが、本稿では衆議院の附帯決議のみ掲載。

令和2年度税制改正要望(連結納税制度の見直し、自社株等を対価とした株式取得による事業再編の円滑化措置の創設)について 日本企業の法務機能の可能性・改革・人材について

令和元年9月24日(火)の企業法制委員会では、経済産業省 経済産業政策局 産業組織課 坂本里和課長より「令和2年度税制改正要望(連結納税制度の見直し、自社株等を対価とした株式取得による事業再編の円滑化措置の創設)について」と経済産業省 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 柁口豊室長より「日本企業の法務機能の可能性・改革・人材について」のご説明がありました。

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



写真左より、川田委員長、坂本課長、柁口室長



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

古本 省三 日本製鉄(株) 常務執行役員
野間 豊史 損害保険ジャパン日本興亜(株) 法務部長
東 智太郎 日産自動車(株) 法務室 日本事業グループ 担当部長
小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長
矢野 敏樹 パナソニック(株) 法務コンプライアンス本部 法務部 部長

代理出席

高木 智也 (株)神戸製鋼所 法務部 担当部長
林 剛史 四国電力(株) 総務部 リーダー
加藤 隆之 中部電力(株) 法務室 部長

川村 泰一 東レ(株) 法務部長
澤田 真周 (株)日立製作所 法務本部 部長代理
桐野 哲平 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
小坂 展生 三菱商事(株) 法務部 コーポレート法務チーム チームリーダー

経済産業省

坂本 里和 経済産業政策局 産業組織課 課長
柁口 豊 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室長
上田圭一郎 経済産業政策局 産業組織課 統括補佐
萩谷 惟史 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 総括補佐
吉川 信彦 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
金澤 優 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 室長補佐
山本 美幸 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 係長
横倉 幹人 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)

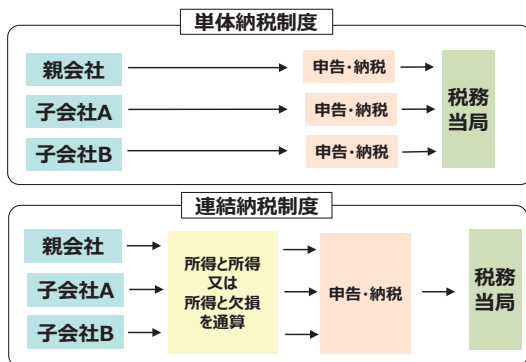
令和2年度税制改正要望（連結納税制度の見直し、自社株等を対価とした株式取得による事業再編の円滑化措置の創設）について

連結納税制度の見直し (法人税・法人住民税・事業税)

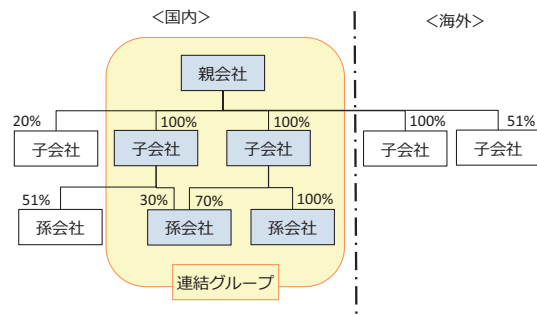
拡充

- 連結納税制度は、企業グループを一体とみて親会社と100%子会社の所得通算等を行う制度。
- 企業間連携を促し、機動的な事業再編の円滑化・効率的なグループ経営を後押しするため、連結グループへの加入時の時価評価課税や繰越欠損金の切捨ての対象を縮小するなどの見直しを行う。
- その際、研究開発税制や外国税額控除等、連結グループ一体となって活用されるべき税制措置の取扱いや親会社繰越欠損金の取扱いを堅持する。

現行制度 【期限の定めなし】



連結納税制度の対象範囲



要望内容

- 連結納税制度について、機動的な事業再編・効率的なグループ経営を後押しする等の観点から見直しを行う。
- その際、連結グループ一体となって活用されるべき税制措置の取扱いや親会社繰越欠損金の取扱いを堅持する。

自社株式等を対価とした株式取得による事業再編の円滑化措置の創設

(所得税・法人税・個人住民税・法人住民税・事業税)

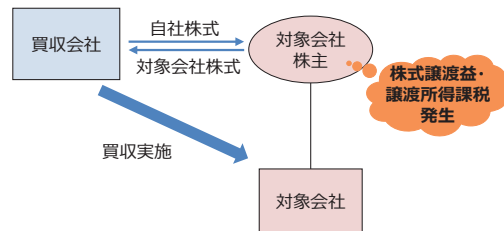
新設

- 法制審議会において決定された「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱」（平成31年2月）においては、自社株式等を対価とするM&Aについて、新たに「株式交付制度」が創設される予定。
- この会社法改正を踏まえ、迅速かつ大胆な事業再編を円滑に実施できるよう、欧米諸国では一般的に用いられている、自社株式等を対価としたM&Aについて、対象会社株主の譲渡益等に対する課税繰延措置を創設する。

現行制度

【通常の場合】

(自社株式を対価とする例)



要望内容

- 自社株式等を対価としたM&Aに応じた対象会社の株主について、株式譲渡益・譲渡所得への課税の繰延措置を講ずる。
- (期限の定めなし)

株式対価としたM&Aにおける課税繰延措置の国際比較

国名	課税繰延措置の有無
アメリカ	○
イギリス	○
フランス	○
ドイツ	○
日本	△*

*産業競争力強化法の認定が必要（時限措置）

日本企業の法務機能の可能性・改革・人材について

国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会報告書(平成30年4月公表) 公表後の展開

1. 見えてきた課題

- 企業との意見交換の中では、法務機能を発揮するために、「具体的に何から手を付ければ良いのか」というご意見も。
- 発せられた意見を大別すると大きく2つの課題に整理される。

①どのように社内に有効な法務機能を実装するか

- ・経営にリーガルの視点を取り込むための具体的なスキーム
- ・経営層・事業部門と法務部門間のコミュニケーションの在り方、オペレーションの整備

②法務人材の育成・活用について

- ・法務人材に求められるキャリアパス・スキルセットの在り方
- ・ビジネスのグローバル化に対応した法務人材の在り方

2. 検討の方向性

- 法務機能の実装の強化及び法務人材の育成に向けた方策

- (1) 「事業(価値)の創造」に向けた法務機能の可能性
 - ・「事業(価値)の創造」に着目した法務機能の再確認
- (2) 法務機能の実装の方法
 - ・具体的な実装の方策の例
- (3) 法務機能を支える人材の育成・獲得方法
 - ・具体的な育成・獲得策の例

3. 事業(価値)の創造に向けた法務機能の在り方(メッセージ)

- 「企業の法務機能を担う者は、法務機能に含まれる3つの機能を継続的に発揮して、社内外の関係者からの期待を意識し、法的素養を活かした広義のコミュニケーションを通じて、健全で持続的な価値を共創することができる。」

○「法務機能」の意義・目的(価値を共創すること)

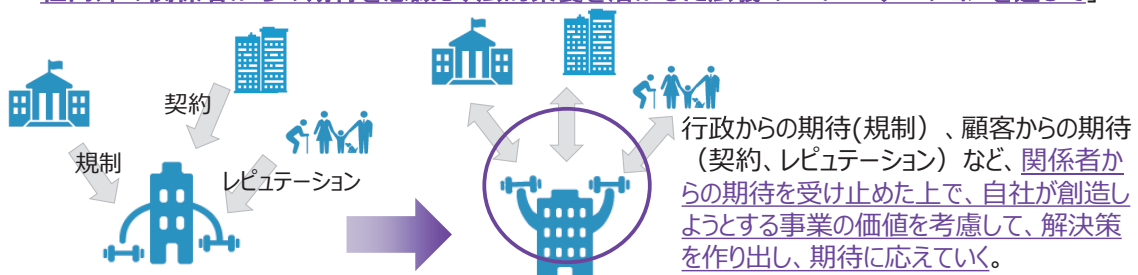
「3つの機能を継続的に発揮して、...健全で持続的な価値を共創する」

3つの機能： クリエイション ナビゲーション ガーディアン

➡ 法令・契約違反によるダメージを防ぎながら、厳格にやりすぎても限定的な利益しか得られないところで、より大きな価値創造を可能にする取組を続けていく機能。

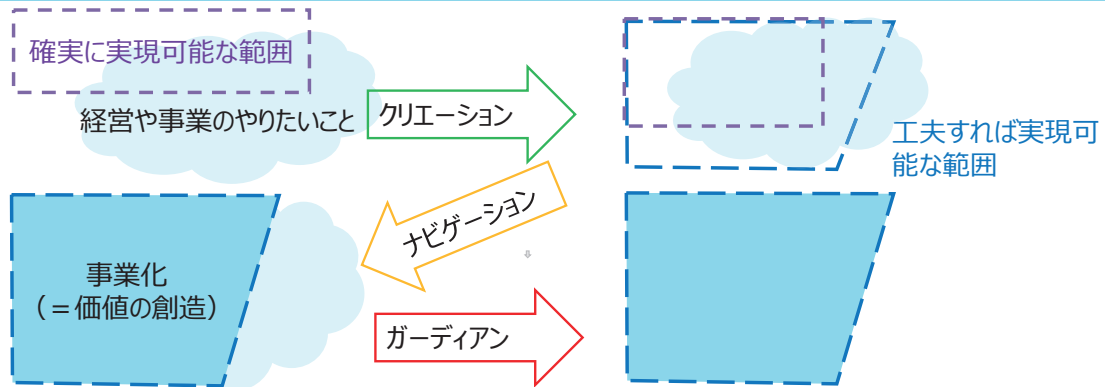
○「法務機能」の手段(社内外とのコミュニケーション)

「社内外の関係者からの期待を意識し、法的素養を活かした広義のコミュニケーションを通じて」



3-1. 法務機能に含まれる3つの機能

- 法務機能は、**3つが一体的かつ循環的に発揮される**ことで達成される。



クリエーション 【枠を広げる機能】

- ・現行のルールや解釈を分析して、適切に（再）解釈することで、当該ルールや解釈が予定していない領域に、事業が踏み込める領域を広げたり、ルール自体を新たに構築・変更する。

ナビゲーション 【枠内での最大化を図る機能】

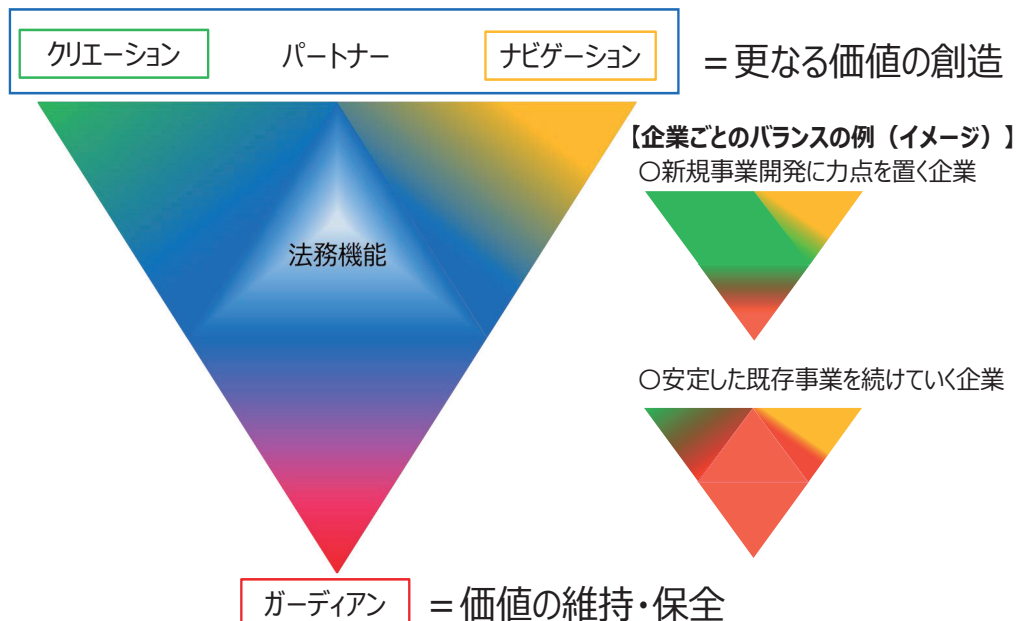
- ・事業と経営に寄り添って、リスクの分析や低減策の提示などを通じて、積極的に戦略を提案する。

ガーディアン 【枠外をさせない機能】

- ・違反行為の防止（リスクの低減を含む）、万一の場合の対処などにより、価値の毀損を防止する。

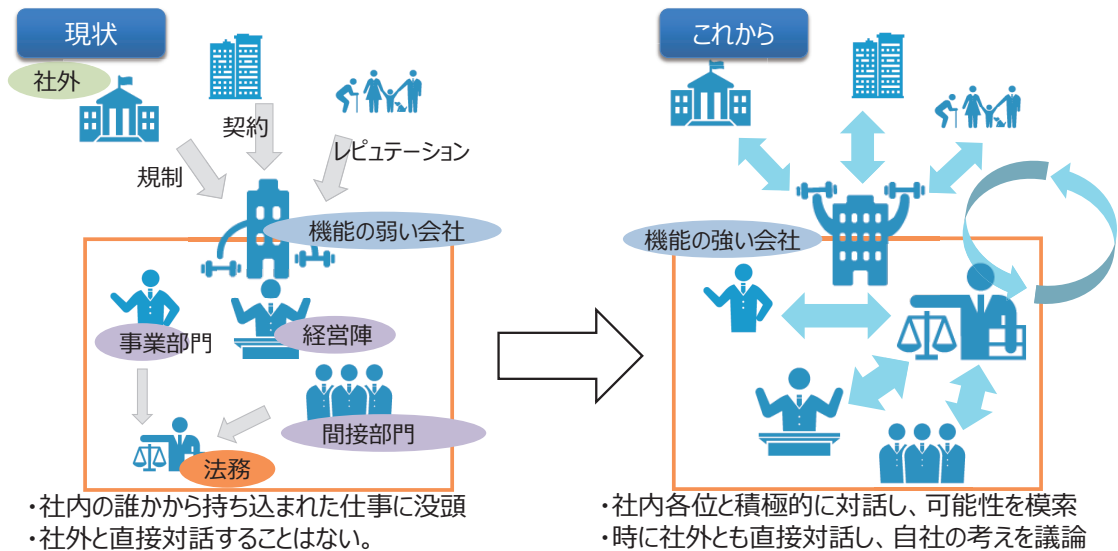
3-2. 法務機能に含まれる3つの機能

- 個々の案件全てにおいて3つの機能が必要なわけではないが、**社の法務機能としてはいずれも備えていなければ、価値創造の可能性を狭めることになる。**
- 3つのバランスは経営が何を目指すか次第 ⇒ **経営陣とのコミュニケーションが重要**



3-3. 法務機能を発揮するための手段

- 法務機能が行う創造とは、**社内外の関係者（ステークホルダー）との関係を構築・整理すること**であり、そのためには能動的に社内外を動き回り、積極的に信頼を勝ち取ることが必要。



3-4. 法務機能の実装の方法

- 組織に法務機能を実装するためには。

方法1：トップダウン型

- ・外部からプロフェッショナルを招聘して、GC又はCLOに就かせる。
- ・トップダウンで大規模な改革が可能だが、経営トップの強いコミットメントが必要。

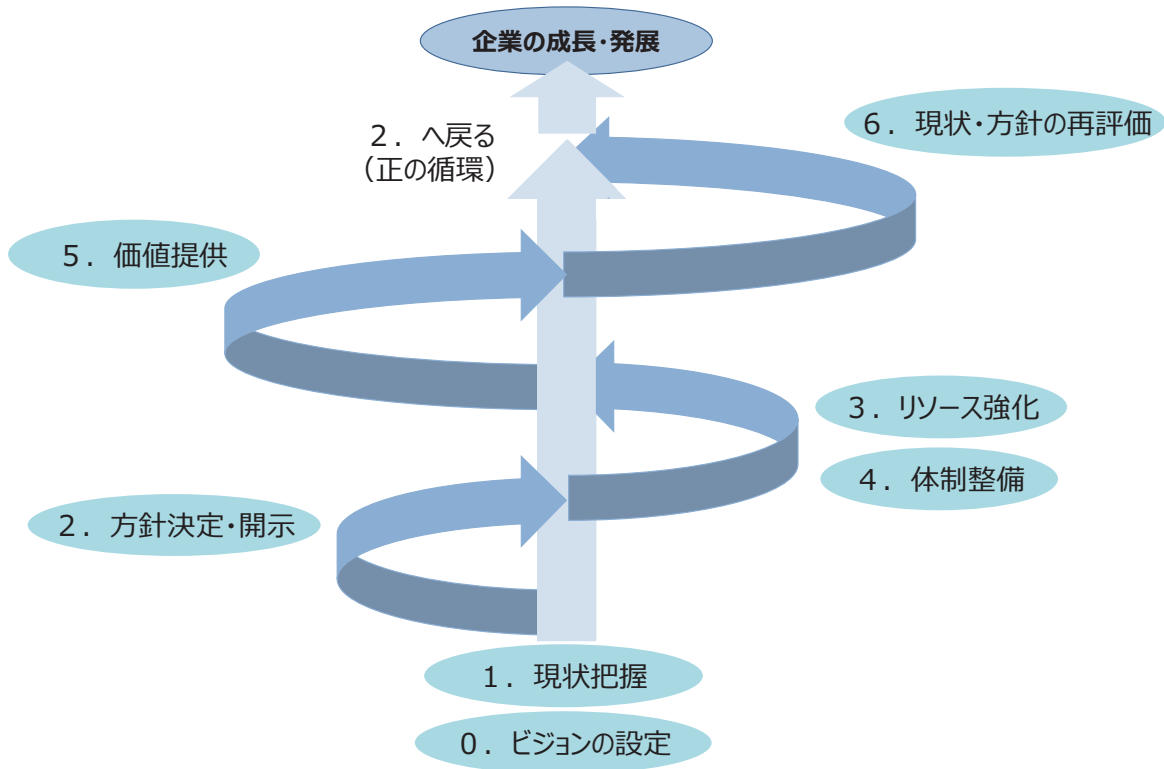
方法2：ボトムアップ型

- ・法務部門の発意によって行うことが可能。
- ・関係者にその必要を認めてもらい、関係者の信頼を得られるかがポイント。

↓

両者はどちらが優れているということはなく、状況によって選択するべき。

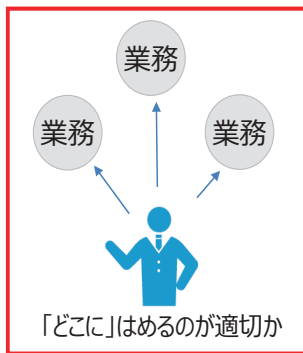
3-5. 法務機能の実装の方法 (特にボトムアップ型で必要な取組)



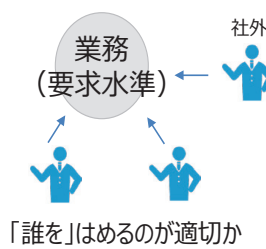
4. 法務人材の育成・活用について

- 伝統的な日本型雇用は「業務基準」ではなく、「人基準」の発想になりがち。
- 「この業務にどういう能力が求められるか」ではなく、年次等の属人的要素で決定。

○伝統的な日本型雇用 (人基準)



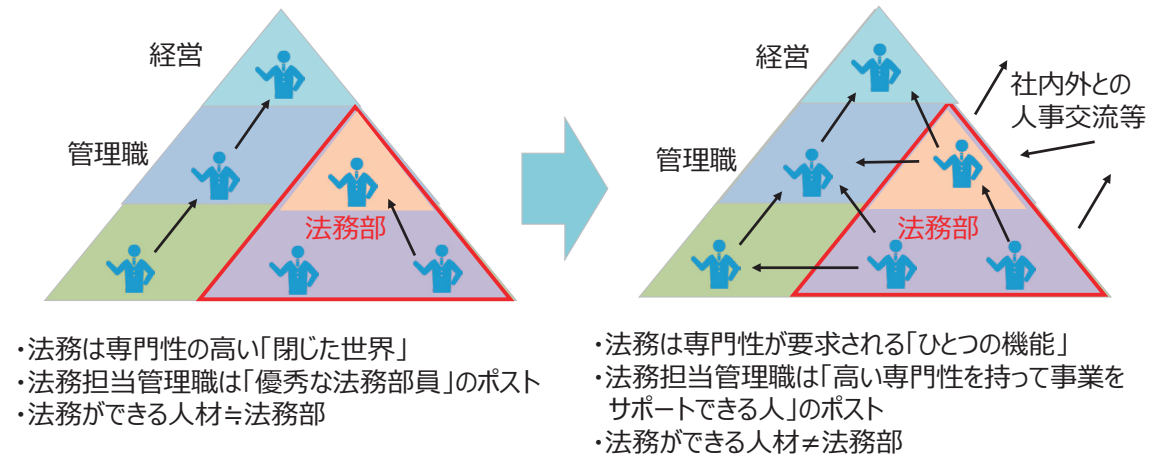
【参考】業務基準



- ➡ 求められる機能が変わる中では、スキルやマインドセットのミスマッチが発生
- ➡ 「自社の法務機能のあるべき姿から必要な能力と配分を逆算し、それを担える適材を業務に充てる」という発想も備えるべき

4-1. 「適材を示す」

- 企業の側が、どのようなポスト・業種にどのような人材を求めているか明示。
- 多様なキャリアパスの受入れ・提示。

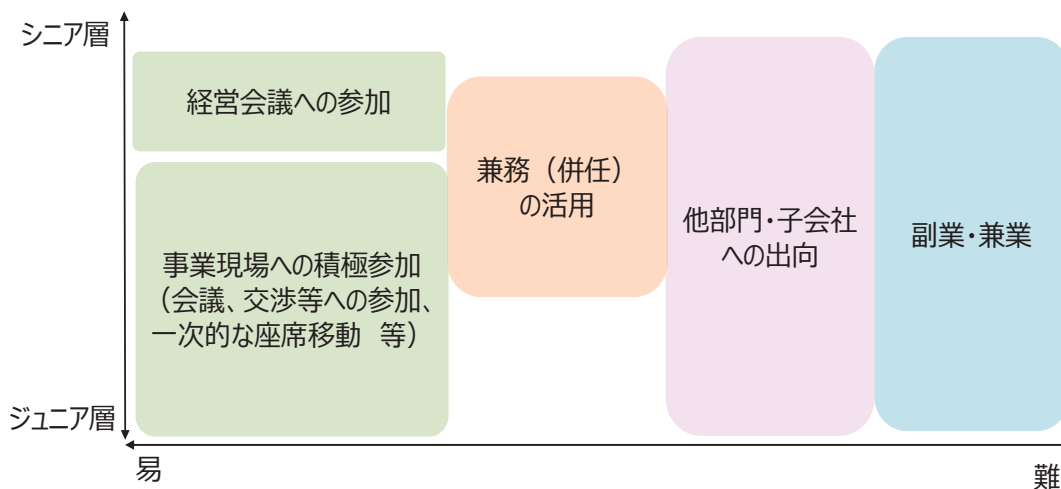


4-2. 「適材を育てる」

- 事業の理解・現場経験の蓄積
- スキルマップに基づく評価
- 専門性の向上

＜事業の理解・現場経験の蓄積の例＞

・経営感覚や事業マインドを体得するには、**事業の現場に触れる**など、**法務の外に出る機会**を作ること有効。



令和2年度税制改正に関する 経済産業省要望案について

令和元年8月1日(木)に、第44回税制委員会が、合間篤史委員長(日本製鉄株式会社 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 経済産業局 企業行動課 課長 小川要氏から、「令和2年度税制改正に関する経済産業省要望案」についてご説明があり、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
 廣田 大輔 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

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

川上健一郎 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 渉外2グループ 担当課長
 小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長
 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 経理渉外担当部長
 濱田 将史 (株)日立製作所 財務マネジメント本部 税務統括部 部長
 加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

委員代理

松尾 耕造 住友化学(株) 経理部 PJ支援・税務チームリーダー
 佐藤 政広 石油連盟 企画部 副部長
 鈴木 弘 太平洋セメント(株) 経理部 経理グループ サブリーダー
 水野 旭 日本電気(株) 経理本部 主計室

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

令和2年度税制改正に関する経済産業省要望の方向性

小川課長からは、取りまとめ中の令和2年度税制改正に関する経済産業省要望案について、次の4つの主要項目からご説明いただきました。

1. 新たな付加価値の創出・獲得に向けたオープン・イノベーションの促進
2. 新陳代謝等を通じた中小企業の生産性向上の促進
3. 自由化の下でのエネルギー安定供給の確保
4. グローバル化・デジタル化に対応した事業環境の整備

各項目の詳細については、以下の「【参考】令和2年度税制改正に関する経済産業省要望のポイント」をご参照ください。

【参考】令和2年度税制改正に関する経済産業省要望のポイント

1. 新たな付加価値の創出・獲得に向けたオープン・イノベーションの促進

(1) 連結納税制度の見直し

- ・ 企業間連携を促し、機動的な事業再編の円滑化・効率的なグループ経営を後押しするため、連結グループへの加入時の時価評価課税や繰越欠損金切り捨ての対象を縮小するなど、連結納税制度を見直す。その際、研究開発税制や外国税額控除等、連結グループ一体となって活用されるべき税制措置の取扱や、連結グループ全体で活用できる親会社の繰越欠損金の取扱を堅持する。

(2) ベンチャー投資を通じたオープン・イノベーションの促進

- ・ 第4次産業革命に伴う急激な事業環境変化に対応し、新たな付加価値の創出・獲得に向けたオープン・イノベーションを促進するため、企業の有する人材・技術・資本などのリソースを、企業間で相互に活用することの重要性を踏まえ、一定の要件を満たしたベンチャー投資に対する措置を講ずる。

(3) 株式を対価としたM&Aの円滑化

- ・ 迅速かつ大胆な事業再編を円滑化するため、株式を対価としたM&Aにおける被買収会社株主の株式譲渡益について課税繰延の措置を講ずる。

2. 新陳代謝等を通じた中小企業の生産性向上の促進

(1) 親族以外の第三者による事業承継の促進

- ・ 昨年の法人版事業承継税制の抜本拡充、今年の個人版事業承継税制の創設に続く第3弾の措置として、後継者不在の中小企業について、株式・事業の譲渡やM&Aを通じた親族以外の第三者への事業承継を促進するための措置を講ずる。

(2) 創業後間もない中小企業の更なる成長の促進

- ・ クラウドファンディング等の新たな資金調達手法の普及に対応しつつ、創業後間もない中小企業の更なる成長を支援するため、個人によるベンチャー投資促進税制（エンジェル税制）の対象となるベンチャー企業の要件を緩和するなどの措置を講ずる。

(3) 少額資産の特例措置及び交際費課税の特例措置の延長

- ・ 中小企業による30万円未満の少額設備投資等の即時償却を可能とする特例措置及び中小企業の交際費を800万円まで全額損金算入可能とする特例措置を延長する。

3. 自由化の下でのエネルギー安定供給の確保

(1) 電力・ガス事業の収入金課税の見直し

- ・ 昨年の与党税制改正大綱を踏まえ、小売全面自由化が行われ、2020年に法的分離する電気供給業及びガス供給業について、一般の事業との課税の公平性を確保するため、法人事業税の課税方式（収入金ベース）を他の事業と同様の課税方式（所得ベース）に変更する。

(2) 先進的な省エネ・再エネ投資の促進

- ・ 更なる省エネ投資、再エネの主力電源化を促進するため、大規模な省エネ投資や先進的な再エネ設備導入支援（特別償却・税額控除等）を延長・拡充する。

(3) 資源・燃料を巡る国際競争の激化に対応する取組の推進

- ・ エネルギー・鉱物資源の自主開発を促進しつつ、資源・燃料を巡る国際競争の激化に対応すべく、海外資源投資を行う際の事業リスクを軽減する海外投資等損失準備金制度や、石油精製時に不可避に発生する非製品ガスに係る石油石炭税の還付措置等を延長する。

4. グローバル化・デジタル化に対応した事業環境の整備

(1) 日本企業の状況を踏まえた国際的な課税の見直し

- ・ 経済のデジタル化や多国籍企業の課税逃れに効果的に対応するための課税ルールの見直しに当たっては、OECD等における国際的な議論の動向や日本企業の海外展開の実態を踏まえつつ、日本企業への過度な負担を回避し、海外企業とのイコールフットリングを確保するなど、適切なものとなるようにする。

(2) 経済のデジタル化等に伴う税務手続の合理化

- ・ 経済のデジタル化等も踏まえ、申告・納税等に係る税務手続の更なる合理化を図る。また、「働き方改革」を踏まえた企業の事務負担の軽減等のため、消費税の申告期限を1ヶ月延長する特例を創設する。

出所：経済産業省HP「令和2年度税制改正に関する経済産業省要望のポイント」

(https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei_fy2020/zeisei_r/pdf/1_01.pdf)

人材政策の今後の展望～成長戦略を踏まえて～

令和元年7月4日(木)の雇用・人材開発委員会は、右田彰雄委員長(日本製鉄株式会社 代表取締役副社長)の司会進行により開催されました。

委員会は、経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長 能村幸輝氏から、「人材政策の今後の展望～成長戦略を踏まえて～」についてご説明があった後、参加者を交えて活発な意見交換が行われました。



写真左から右田委員長、能村室長



雇用・人材開発委員会の様子

ご出席者名簿

委員長

右田 彰雄 日本製鉄(株) 代表取締役副社長

経済産業省

能村 幸輝 経済産業政策局 産業人材政策室 室長

委員

秋元 潤 IHI(株) 人事部 人事グループ長
 川添 紀 キヤノン(株) 人事本部 人事統括センター 人事部 主席
 陶久 昌明 JXTGエネルギー(株) 執行役員 人事部長
 大神 敬崇 昭和電工(株) 人事部長
 荒木 誠一 太平洋セメント(株) 執行役員 人事部 人事部長 兼 ダイバーシティ推進室長

竹村 洋行 東京ガス(株) 人事部 人材開発室長
 澤田 潤一 (公財)日本生産性本部 理事(業務執行理事)

委員代理

齊藤 雄一 (一財)エンジニアリング協会 産学人材開発部 部長代理
 伊延 充正 大阪ガス(株) 東京支社 副支社長
 田辺 圭 (株)神戸製鋼所 人事労政部 担当部長
 長基 公則 (一社)日本経済団体連合会 労働政策本部
 岩田 幸大 (株)日立製作所 人財統括本部 人事労働本部
 雇用・処遇改革プロジェクト・企画グループ長
 鈴木 繁正 本田技研工業(株) 人事部人材開発課 人材育成グループリーダー
 (企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

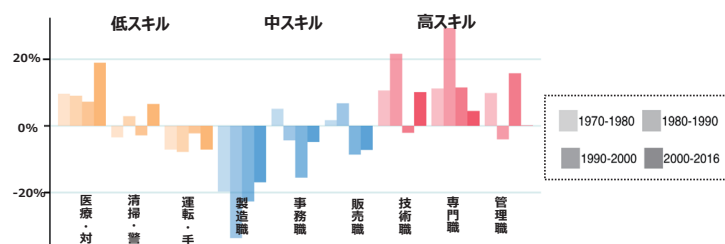
I. 経営環境や労働市場の変化(抜粋)

1. 経営環境の変化と労働市場の両極化

米国では「労働市場の両極化」が進展

- 米国では、専門・技術職等の高スキル職や、医療・対個人サービス等の低スキル職で就業者が増加する一方、製造や事務等の中スキル職が大幅に減少。
- こうした現象は、労働市場の両極化(Polarization)と呼ばれている。

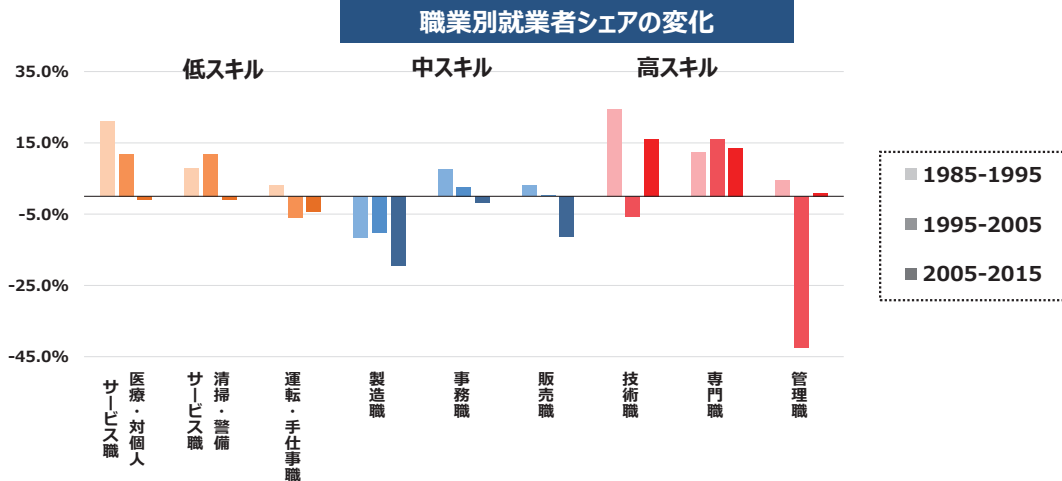
米国における職業別就業者シェアの変化(16-64歳)



(注) 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) Autor (2019) 「Work of the Past, Work of the Future」

日本でも「労働市場の両極化」が確認できる

- 日本でも、専門職・技術職等の高スキル職と、医療・対個人サービス等の低スキル職が増える一方、製造等の中スキル職が減少。
- ただし、今のところ、日本では、米国に比べて事務職の減少幅が小さい。



(出所) 総務省「国勢調査」より経済産業省作成。
 (参考) Daron Acemoglu, David Autor, "Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings" (2010)を参考に職業を分類。
 前頁の米国の分析と異なり、職業者数のシェア変化であること、全年齢が対象であること、清掃・警備職には自衛官を含む(米国は軍人を除外)ことに留意。

2. 汎用技術(GPT)としての第4次産業革命

汎用技術 (GPT) としての第四次産業革命

- 第四次産業革命 (IoT、人工知能等) は、過去の電力化やIT化と同じく、汎用技術 (GPT: General Purpose Technology) であると言われている。
- 汎用技術は、産業全般にわたって大きな影響を及ぼすが、導入後の一定期間は、既存の仕事の仕方や企業行動に大きな変化を迫ることから、生産性をかえって下げ、その後、大きな生産性上昇効果をもたらすと言われている。

GPTの特徴

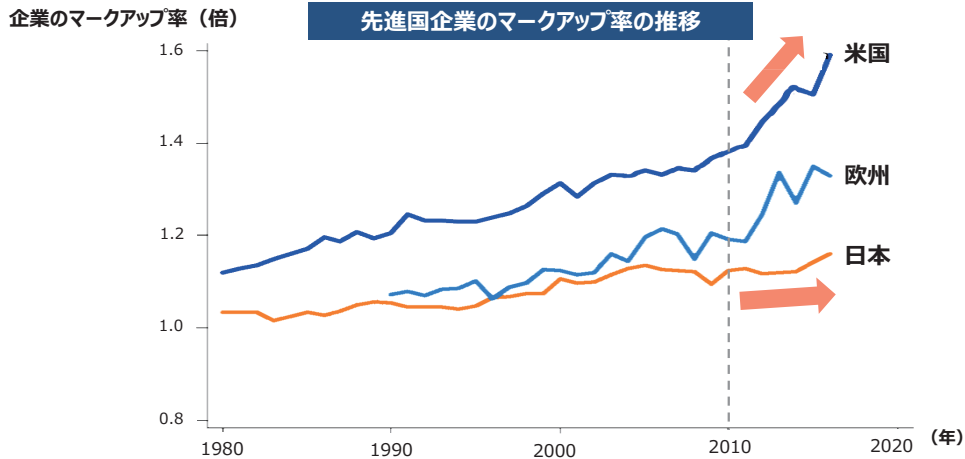
	一般的特徴	第4次産業革命の特徴
①影響する範囲	あらゆる産業に影響を及ぼす	モビリティ、ヘルスケア、金融、エンターテインメントなど広範囲の産業に影響を及ぼす
②性能の改善	性能が改善し続ける	データ量の拡大に伴い、人工知能の性能が向上し続ける
③生産性への影響	業務プロセスに根本的な見直しを迫るため、導入後の一定期間は生産性を下げ、その後大きな生産性上昇をもたらす	仕事の仕方や企業組織のあり方に大きな影響を及ぼす

(参考) Brynjolfsson et al. (2017), Jovanovic and Rousseau(2005)

3. 生産性の動向と既存企業の構造改革

先進国企業のマークアップ率の推移

- 米国や欧州企業は、2010年以降、急速にマークアップ率が上昇する一方、日本企業は2010年以降も低水準で推移。
- 同質的な製品・サービスによるコスト競争ではなく、高付加価値化が課題。



(注) トムソン・ロイター社の上場企業データベースにおける1980～2016年、46.5万件のデータ（日本企業は8万件、米国企業は13万件）を使用した分析。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) Diez, Leigh, and Tambunlertchai (2018) "Global Market Power and its Macroeconomic Implications"を基に作成。

規模・多角化度別の利益率の国際比較

- 日本企業の利益率（ROS）は、専業企業の場合、米国企業と大きな違いはない。
- 一方、多角化が進むほど、日米企業で利益率（ROS）は大きく乖離。事業ポートフォリオのマネジメントに差が存在。

日米企業の規模・多角化度別の営業利益率（2000-2012年平均）

多角化度		規模			
		小規模	中規模	大規模	巨大規模
専業	日本	8.8%	5.9%	6.5%	7.0%
	米国	-0.5%	11.4%	7.7%	10.4%
準専業化	日本	7.4%	5.3%	6.2%	6.2%
	米国	4.7%	11.5%	10.7%	7.8%
準多角化	日本	6.2%	5.7%	5.2%	4.7%
	米国	9.9%	9.2%	8.3%	8.6%
多角化	日本	5.1%	5.4%	5.4%	3.0%
	米国	-15.2%	9.0%	11.0%	13.7%

多角化度
 専業：～10%
 準専業化：10%～30%
 準多角化：30%～50%
 多角化：50%～

規模（売上高）
 小規模：～500億円
 中規模：500億円～5,000億円
 大規模：5,000億円～2兆円
 巨大規模：2兆円～

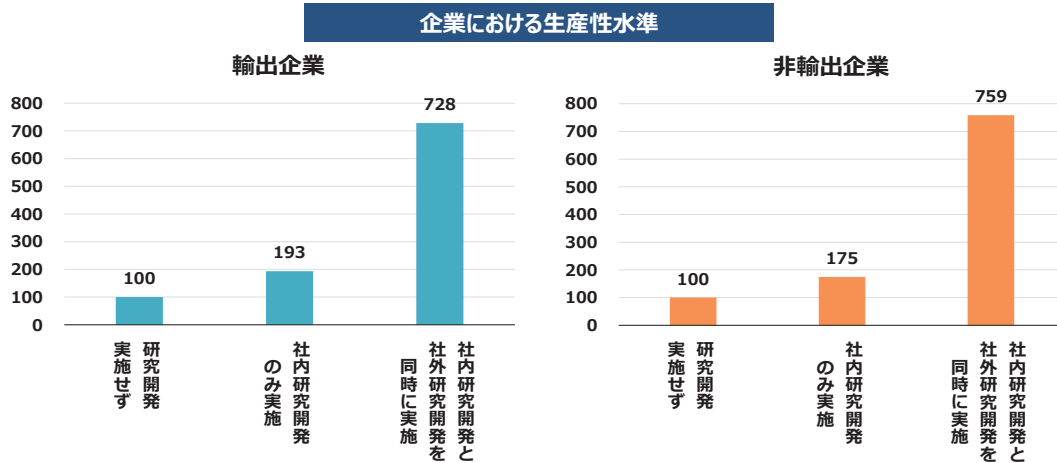
(注) 調査対象企業は、日本はTOPIX対象銘柄、米国はNYSE総合指数構成銘柄。「多角化度」は、売上高構成比率が最大の事業以外の売上高が、全体の売上高に占める割合。米国の「規模（売上高）」は、1USD=100円により円換算して区分。

(出所) 経済産業省委託調査。Bloombergデータを元にデロイト トーマツ コンサルティング作成。

4. イノベーションと高等教育

オープンイノベーションは、企業の生産性を高める

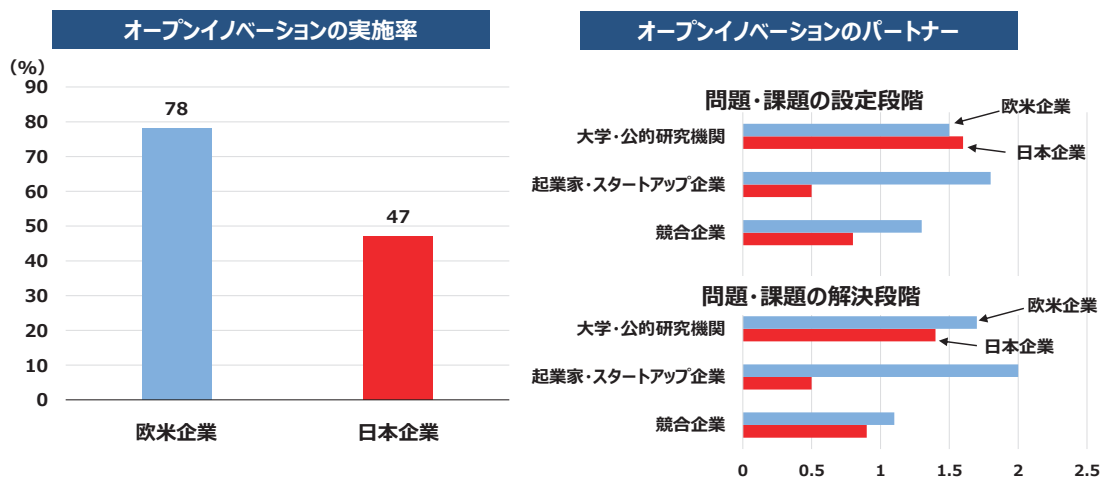
- 製造業を対象にした実証研究では、研究開発を実施する企業の方が生産性が高い。
- 特に、社内研究開発とオープンイノベーションを同時に行う企業では、研究開発を行わない企業の7倍以上の生産性となっている。



(注) 「研究開発を実施していない企業」を「100」として比較したもの。対象は、1997-2007年の製造業のデータ。生産性は、全要素生産性（TFP）。
 (出所) Ito and Tanaka (2013) 「Open Innovation, Productivity, and Export : Evidence from Japanese firms」を基に作成。

我が国のオープンイノベーション

- 日本企業は競合他社やスタートアップ企業とのオープンイノベーションが少ない。

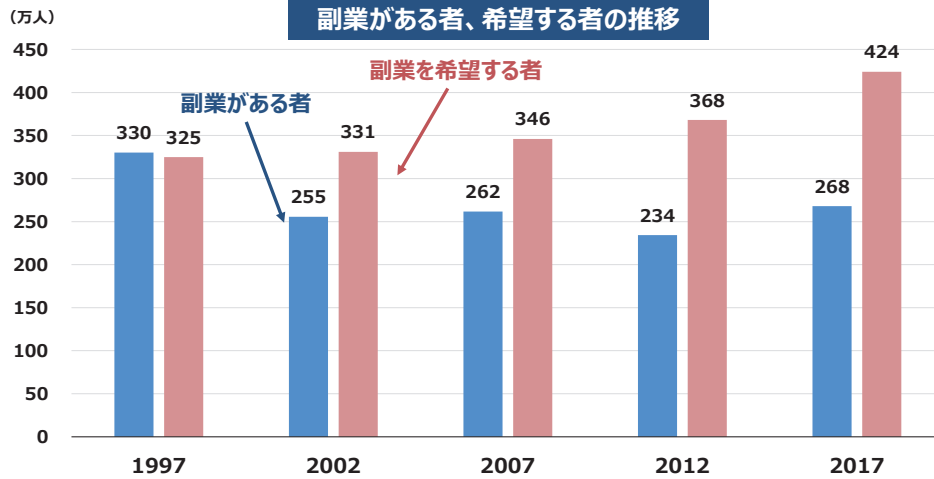


(注) オープンイノベーションとは、技術やアイデア等の資源を、積極的に内部と外部で共有し、イノベーションの創出・組織外への展開等を行うことをいう。
 右図：横軸は、イノベーションのプロジェクト（メンバー）以外の外部人材・組織との知識・ノウハウのやり取りに費やしたすべての時間に占めるそれぞれの時間割合
 (出所) 米山、渡部、山内、真鍋、岩田（2017）「日米欧企業におけるオープン・イノベーション活動の比較研究」を基に作成。

5. 多様な働き方(兼業・副業/フリーランス)

兼業・副業の増加

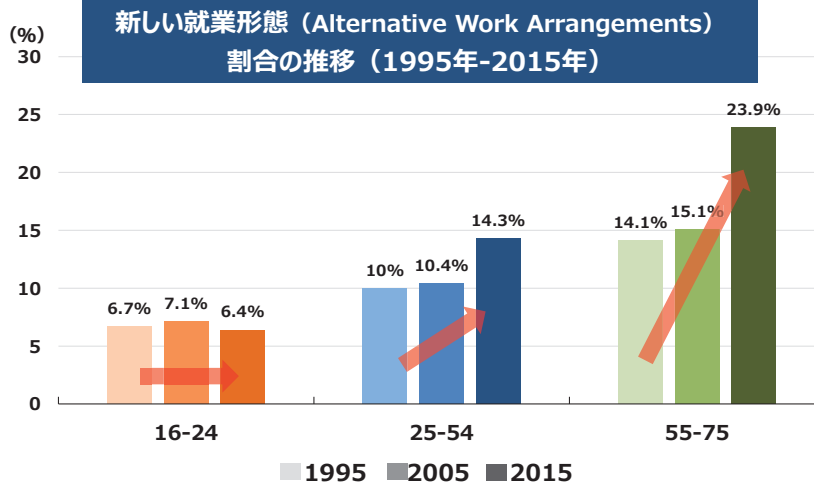
- 副業を希望する者は、近年増加傾向。
- 他方、実際に副業がある者の数は、横ばい傾向。



(出所) 総務省「就業構造基本調査」を基に作成。

米国における「ギグ・エコミー」の進展

- 米国では、新しい就業形態により、インターネットを通じて短期・単発の仕事を請け負い個人で働く者が増加しており、「ギグ・エコミー」と呼ばれている。
- 高齢者であるほど割合が高く、近年、顕著に増加。高齢者の就業機会の拡大に貢献。



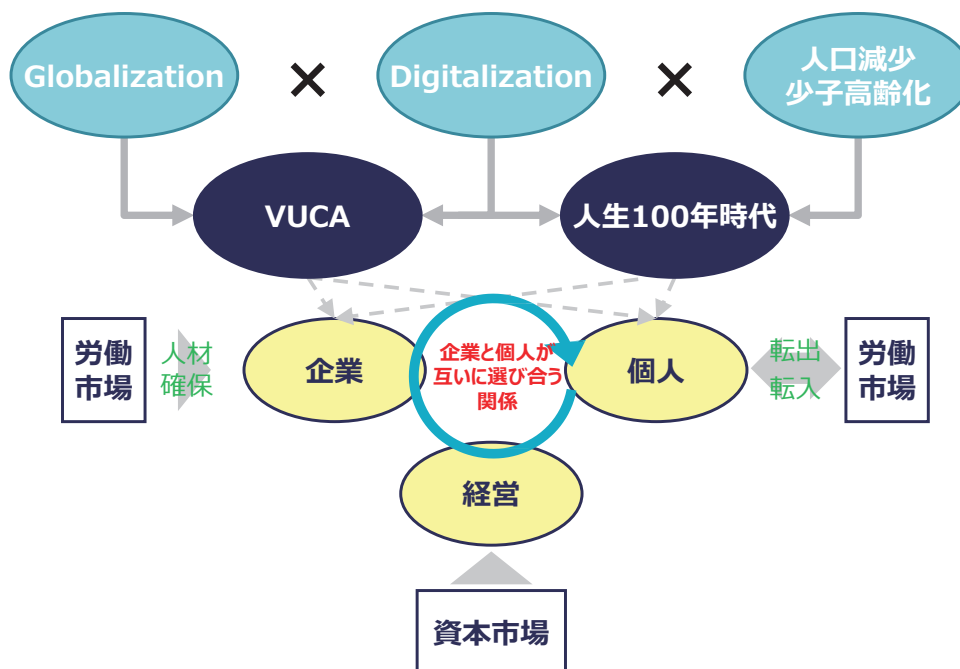
(注) 新しい就業形態 (Alternative Work Arrangements) : フリーランス、請負等
 (出所) Katz and Krueger(2016)「THE RISE AND NATURE OF ALTERNATIVE WORK ARRANGEMENTS IN THE UNITED STATES, 1995-2015,」を基に作成。

II. 人材マネジメントのアップデートと個人・企業の関係の再構築（抜粋）

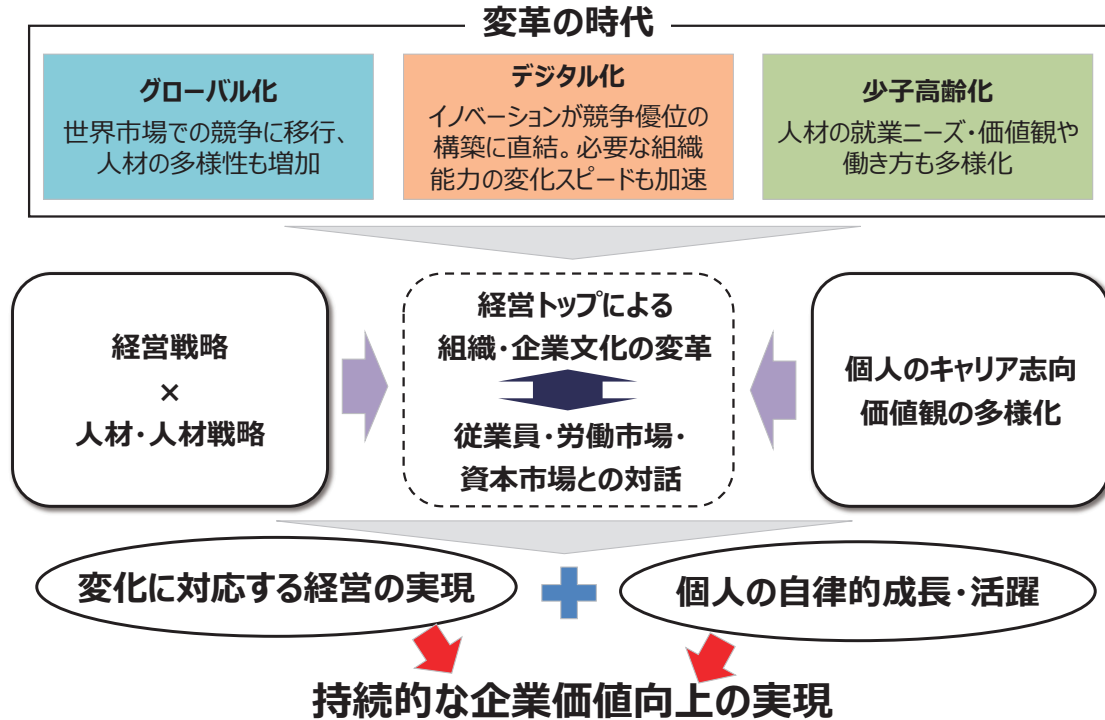
経営課題と人材マネジメント上の課題は直結

	経営上の優先課題（例）	人材マネジメント上の優先課題（例）
グローバル化	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>高成長の海外市場</u>におけるシェア獲得や<u>多様化する顧客ニーズ</u>への対応 ・グローバルな組織ガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル成長を牽引できる経営人材をはじめとした、<u>多様な人材の育成・確保</u> ・職務やスキルに対応した<u>柔軟な人事制度</u>の構築や運用
デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>winner takes all</u>の経済に移行、“すり合わせ”の競争優位が低下 ・<u>競争力や勝ち筋の再検証</u> ・テクノロジーの<u>変化スピード</u>への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>イノベーション創出をリードする人材</u>の育成・発掘・獲得、既存オペレーション人材の強みとの両立 ・ビジネスモデル変化に対応した<u>従業員の再配置・再教育</u>
少子高齢化 ：人生100年時代	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>シニア人口増加・若年人口減少</u>への対応 ・<u>社会で活躍する期間が長期化し、個人のキャリア意識が向上</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>人材多様化、個の動機の多様化</u>への対応 ・従業員の<u>自発的貢献意欲</u>の向上 ・個人の<u>自律的なキャリア構築</u>の支援、成長機会の提供

個人・企業の関係の再構築



経営環境の変化と、これから求められる人材マネジメント



経営競争力・人材競争力強化のための9つの提言

経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会



3つの原則

- | | | |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること | 2. 個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選びあい、高め合う関係を構築していくこと | 3. 経営トップが率先してミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|

6つの方策

1. 変革や人材育成を担う経営リーダー、ミドルリーダーの計画的育成・支援
2. 経営に必要な多様な人材確保を可能とする、外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度・キャリア機会の提供
3. 個人の挑戦や成長を促進し、強みを活かした企業価値の創出に貢献する企業文化や評価の構築
4. 個人の自律的なキャリア開発や学び直しを後押しし、支援する機会の提供
5. 個のニーズに応え、経営競争力強化を実行する人事部門の構築
6. 経営トップ自ら、人材および人材戦略に関して積極的に発信し、従業員・労働市場・資本市場との対話を実施

日露関係にどう向き合っていくのかについて

企業活力委員会（企業活力政策研究会合同開催）は、令和元年7月17日（水）に「日露関係にどう向き合っていくのかについて」をテーマに、経済産業省 通商政策局 欧州課長 靄田将範氏をお迎えし開催致しました。

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



写真左から、靄田課長、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

靄田 将範 経済産業省 通商政策局 欧州課長

ご出席者

田中 雄作 旭化成(株) 経営企画部 通商・海外企画室長
 梅田 一久 JXTGホールディングス(株) 総務部 副部長
 笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
 遠田 雅章 (一社)セメント協会 調査・企画部門
 坂口 淳 ソニー(株) 渉外・通商部 渉外グループ シニアマネジャー
 沢井英一郎 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 企画開発部 課長

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
 梶谷 俊 東北電力(株) 東京支社 総務グループ 課長
 神田 晃浩 トヨタ自動車(株) 渉外広報部 グローバルリレーション室 担当課長
 鈴木千枝子 日産自動車(株) 渉外部 担当部長
 渡辺 絵里 日産自動車(株) 渉外部 課長
 清矢 祐司 (一社)日本貿易会 政策業務 第一グループ長
 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
 今村 俊明 (株)日立製作所 グローバル渉外統括本部 国際政策本部 国際渉外部 部長
 井岡 紘子 富士通(株) 政策渉外室 国際渉外部
 伊藤 潤平 三井化学(株) 経営企画部 調査・渉外担当 ダイレクター

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

I. ロシア経済の動向

(1) 特徴

- ① ・油価に強く連動する経済構造。輸出や連邦予算の多くをエネルギー関係が占める。
・油価低迷の長期化はロシア経済にとって痛手。
・エネルギーに依存しない経済構造構築は重要課題。
- ② ・世界のエネルギー市場におけるロシアの存在感は大きい。石油の生産量は世界第3位、天然ガスは世界第2位。（GLOBAL NOTE、World Trade Atlasより）
・ロスネフチやガスプロムは世界を代表するエネルギー企業。

(2) 貿易動向

- ① ・ロシアの貿易収支は一貫して輸出超過が継続。
※参考 2017年：貿易輸出額3,578.1億ドル、貿易輸入額2,275.0億ドル（Global Trade Atlasより）
- ② ・伝統的に欧州との間の強い経済関係。近年中国が存在感。
※参考 2017年：ロシア貿易総額5,835億ドルのうち欧州41.8%、中国14.9%、日本3.1%（Global Trade Atlasより）

(3) 今後の成長予測

- ・ここ数年のマイナス成長は、2017年以降、プラス成長に転換予測。
※参考（IMF） 2015年実績▲2.8、2016年実績▲0.2、2017年実績1.5、2018年1.7、2019年1.8（IMF: World Economic Outlook 2018.Octより）

(4) ロシアのビジネス環境

- ① ・プーチン大統領の号令により、ビジネス環境の改善が進む。直近のビジネス環境ランキングでは日本を追い抜く。
※参考 2011年：日本20位・ロシア120位、2018年：日本39位・ロシア31位（World bank 「Doing Business」より）
- ② ・IT等の分野において近年多数のスタートアップがロシアでも生まれている。

II. 日露関係の進展

(1) 8項目の協力プラン:概要

➤ 2016年5月のソチでの日露首脳会談で安倍総理から下記8項目の協力プランを提示、プーチン大統領から高い評価と賛意が表明され、両首脳は今後の具体化で一致。

1. 医療水準を高め、ロシア国民の健康寿命の伸長に役立つ協力

日本の最先端の病院、日露の専門家間の交流等。

2. 快適・清潔で、住みやすく、活動しやすい都市作り

我が国の知見と技術を活かしたスマートウェルネス、廃棄物処理システム、渋滞緩和、上下水道の強靱化、都市交通網・郵便ネットワーク整備等。

3. 日露中小企業の交流と協力の抜本的拡大

中堅・中小企業プラットフォームを設置し、ビジネスマッチング、食関連の交流等を促進。

4. 石油、ガス等のエネルギー開発協力、生産能力の拡充

日露エネルギー・イニシアティブ協議会の下、炭化水素、原子力、省エネ・再エネワーキンググループを設置し、各種プロジェクトの形成を支援。

5. ロシア産業の多様化促進と生産性向上

ロシア企業の生産性診断、裾野産業の人材育成（訪日研修）。

6. 極東における産業振興、アジア太平洋地域に向けた輸出基地化

港湾、温室栽培、木造住宅供給、空港整備等。

7. 日露の知恵を結集した先端技術協力

原子力、衛星通信、IT等。

8. 両国間の多層での観光を含む人的交流の飛躍的拡大

大学・青年等の交流、地域間交流、観光客の増大、スポーツ・文化等の幅広い分野での人的交流の抜本的拡大。

■デジタル経済に関する協力

8項目の「協力プラン」各項目で、デジタル経済の実現に向けた協力を実施する。

■労働生産性向上協力

日本のベストプラクティスの共有など、ロシアの労働生産性向上に向けた協力を実施する。

特許・意匠制度の見直しについて

企業活力委員会（企業活力政策研究会合同開催）は、令和元年9月20日（金）に「特許・意匠制度の見直しについて」をテーマとして、経済産業省 特許庁 総務部 総務課 制度審議室長 川上敏寛氏をお迎えし開催致しました。

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



写真左から、川上室長、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

川上 敏寛 経済産業省 特許庁 総務部 総務課 制度審議室長

ご出席者

中出 朋彦 IHI(株) 総務部 渉外グループ 課長
 塩田 実 JFEスチール(株) 総務部 総務室 室長
 梶 達雄 ソニー(株) 渉外・通商部 渉外グループ 産業政策専任部長
 沢井英一郎 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 課長
 山田 俊宏 東レ(株) 経営企画室 担当部長
 吉田 康浩 トヨタ自動車(株) 知的財産部
 渡邊喜一郎 日本電気(株) 政策渉外部長
 清矢 祐司 (一社)日本貿易会 政策業務第一グループ長
 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 担当部長
 伊藤 潤平 三井化学(株) 経営企画部 調査・渉外担当 ダイレクター

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

特許法等の一部を改正する法律



1. 目的

- デジタル革命により業種の垣根が崩れ、オープンイノベーションが進む中、中小・ベンチャー企業が優れた技術を活かして飛躍するチャンスが拡大している。せっかく取得した特許で大切な技術を守れるよう、**訴訟制度を改善**する。
- 優良な顧客体験が競争力の源泉として重要性を高める中、デジタル技術を活用したデザイン等の保護や、ブランド構築のため、**意匠制度等を強化**する。

2. 概要

(1) 特許法

① 査証制度の創設

・ 特許権の侵害の可能性がある場合、中立な技術専門家が、被疑侵害者の工場等に立ち入り、特許権の侵害立証に必要な調査を行い、裁判所に報告書を提出する制度を創設する。

② 損害賠償額算定方法の見直し

- ・ 侵害者が得た利益のうち、特許権者の生産能力等を超過として賠償が否定されていた部分について、侵害者にライセンスしたとみなして、損害賠償を請求できることとする。
- ・ ライセンス料相当額による損害賠償額の算定に当たり、特許権侵害があったことを前提として交渉した場合に決まるであろう額を考慮できる旨を明記する。

※②については実用新案法、意匠法及び商標法において同旨の改正を実施。

(2) 意匠法

① 保護対象の拡充

・ 物品に記録・表示されていない画像や、建築物の外観・内装のデザインを、新たに意匠法の保護対象とする。

② 関連意匠制度の見直し

・ 一貫したコンセプトに基づき開発されたデザインを保護可能とするため、関連意匠制度を拡充する。

③ その他

・ 意匠権の存続期間を「登録日から20年」から「出願日から25年」に変更する。

(3) 商標法

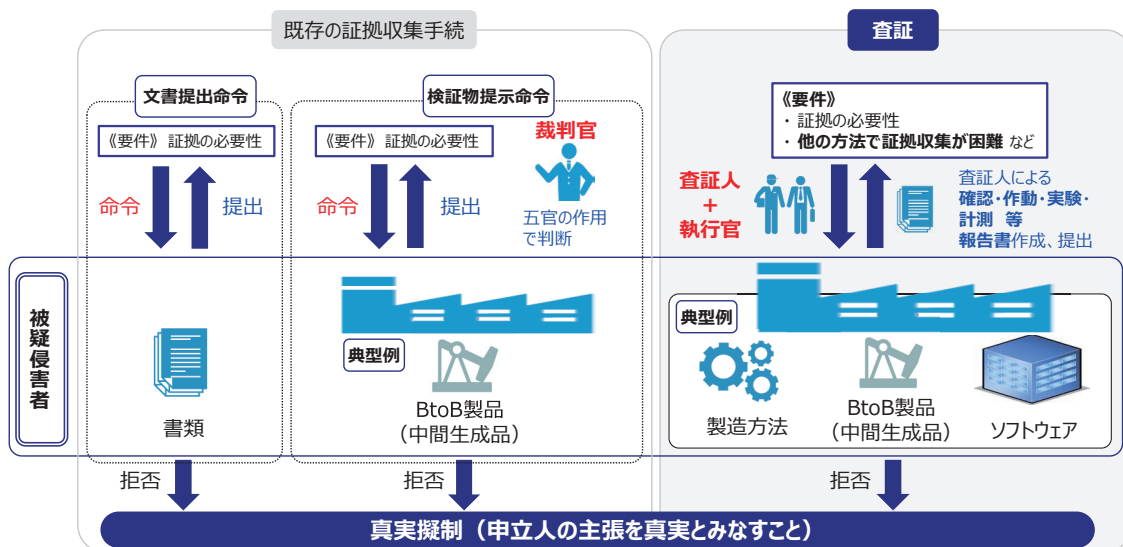
・ 公益団体等（自治体、大学等）が自身を表示する著名な商標権のライセンスを認める等の措置を講ずる。

I. 特許法 ※資料抜粋

査証制度の創設



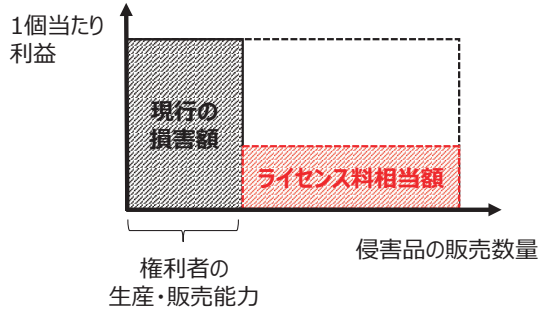
- 文書提出命令や検証物提示命令では侵害の有無等を文書や製品を調べることで判断する。
- しかし**製造方法、BtoB製品、ソフトウェア**に関する証拠は既存の証拠収集手続では証拠収集が困難。
- そこで、中立な技術専門家が、被疑侵害者の工場等に立ち入り、特許権の侵害立証に必要な調査を行い、裁判所に報告書を提出する制度を創設する。



権利者の生産・販売能力等を超える部分の損害の認定

① 権利者の生産・販売能力等を超える部分の損害を認定

侵害者が得た利益のうち、特許権者の生産能力等を超えて賠償が否定されていた部分について、侵害者にライセンスしたとみなして、損害賠償を請求できることとする。



② ライセンス料相当額の増額

ライセンス料相当額による損害賠償額の算定に当たり、特許権侵害があったことを前提として交渉した場合に決まるであろう額を考慮できる旨を明記する。

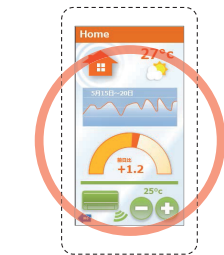
- ✓ 損害賠償額算定の段階では、有効な特許が侵害されたことが認定されている
- ✓ 特許権者による実施許諾の判断機会の喪失
- ✓ 侵害者は契約上の制約を負っていない
(最低保証料支払い、契約解除事由の制限、特許無効の場合の返還請求の制限、支払期限の存在 等)

II. 意匠法 ※資料抜粋

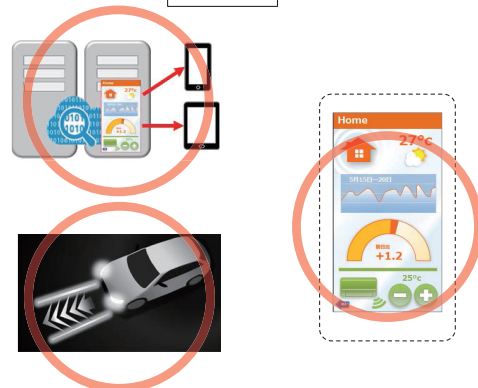
画像デザインの保護

- 現行法では、表示画像及び操作画像のうち、物品に記録・表示される画像が、保護対象となっている。
- 改正後は、**物品に記録・表示されているか否かにかかわらず**、表示画像や操作画像そのものを保護することができる。

現行



改正後



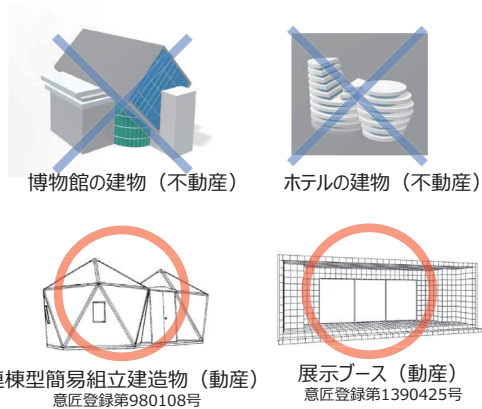
物品に記録・表示されているか否かにかかわらず保護対象となる。

建築物デザインの保護

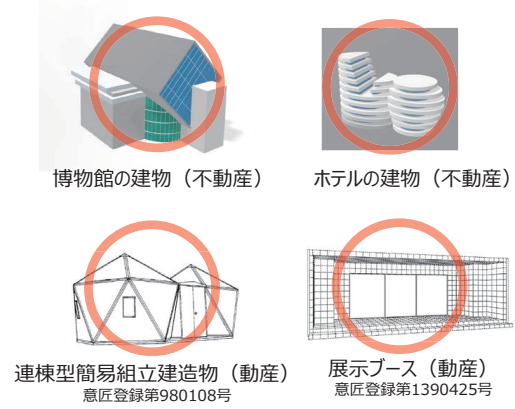


- 現行法では、「物品」は、「有体物である動産」を意味することから、建築物等の不動産について、意匠権で保護することはできない。
- 改正後は、「建築物」（不動産）についても意匠権で保護することができる。

現行



改正後

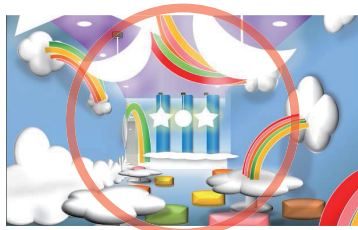


内装デザインの保護



- 現行法では、複数の物品（テーブル、椅子、照明器具など）や建築物（壁や床の装飾）から構成される内装のデザインは、一意匠一出願（7条）の要件を満たさないため、意匠登録を受けることができない。
- 改正後は、**複数の物品や建築物、画像から構成される内装のデザイン**について、「**内装全体として統一的な美感を起こさせる**」という要件を満たす場合に限り、一意匠として意匠登録を受けることができる。

改正後



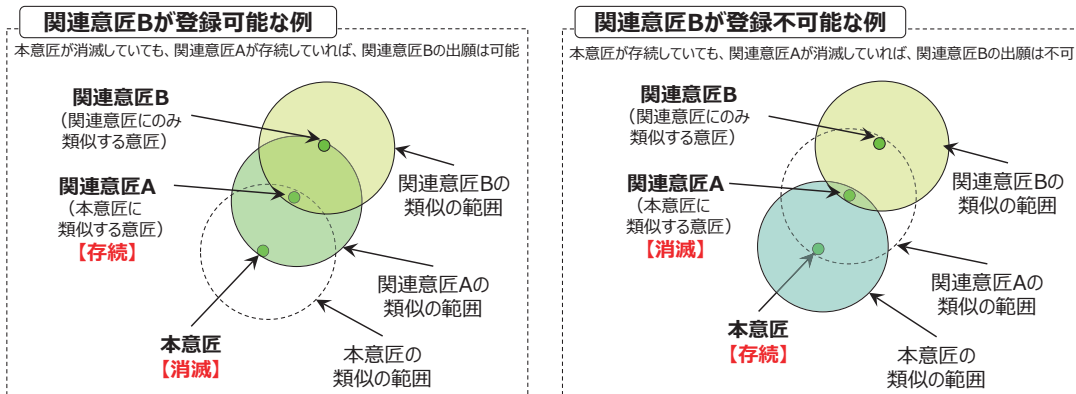
レストランの内装



渡り廊下の内装

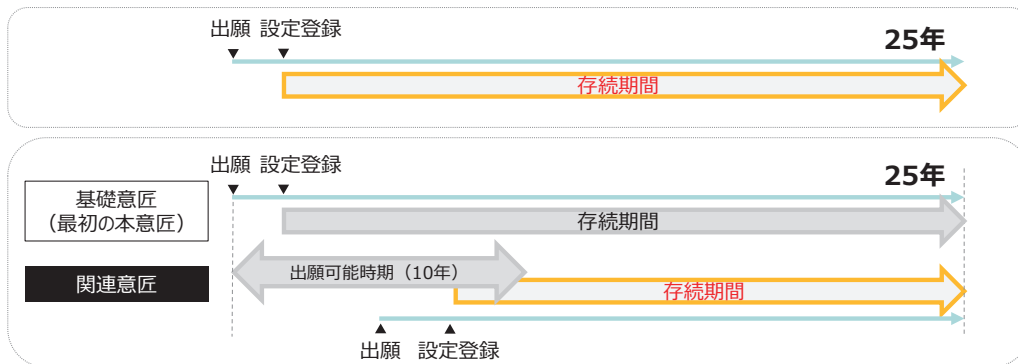
関連意匠にのみ類似する意匠

- **関連意匠にのみ類似する意匠（関連意匠Bとする）**についても、**最初の本意匠（基礎意匠）の出願から10年以内の出願であれば、登録を認める。**
- 関連意匠Bは、**関連意匠Bの本意匠（関連意匠Aとする）が存続していれば、関連意匠Aの本意匠が存続しているか否かにかかわらず登録を認める。**



意匠権の存続期間の変更

- 意匠権の存続期間を「設定登録の日から20年」から「**意匠登録出願の日から25年**」に変更する。
- 関連意匠の意匠権の存続期間は「**基礎意匠の意匠登録出願の日から25年**」とする。



Ⅲ. 商標法

公益団体等を表示する商標のライセンス解禁



- 公益団体等（国、自治体、大学等）を表示する商標については、これまでは本人の使用を前提とし、本人のみ商標登録できるものの、ライセンスは不可。
- 近年、公益団体等が地域の活性化等を目的に、**自身を表すブランドを広報活動等に使用する**ケースが見られるようになっており、商標権をライセンスしたいとのニーズも存在。
※「民間との共同研究結果を製品化する際、**大学名を表示する商標権をライセンスしてPRしたい。**」（大学）
- こうしたニーズを踏まえ、**公益団体等を表示する商標のライセンスを認める。**

公益団体等を表示する商標の例

例) A B C 大学の商標



をコップに用いる例



2018年度第4四半期決算の概要

令和元年6月25日(火)に開催されました業種別動向分析委員会では、経済産業省 経済産業政策局 企業財務室 室長 中野渡守氏をお迎えし、東証1部上場12、2、3月決算企業1,346社(金融業、証券業及び保険業を除く)の「2018年度第4四半期決算の概要」についてご説明をいただきました。ご説明の後、委員から各業界の決算状況、経済動向等について活発な意見交換が行われました。



中野渡室長



業種別動向分析委員会の様子

ご出席者名簿

経済産業省

中野渡 守 経済産業省 経済産業政策局 企業財務室 室長

酒匂 宗二 (一社)日本鉄鋼連盟 常務理事
加藤 建治 (公財)リース事業協会 企画部長

委員

笠原 隆男 石油化学工業協会 業務部 兼 企画部 担当部長
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
杉原 克 日本化学繊維協会 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
(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

2018年度第4四半期決算の概要 (講演資料抜粋) 東証1部上場12、2、3月決算企業1,346社 (金融業、証券業及び保険業を除く)

【利用上の注意事項】

- 分析対象は、東証一部上場企業(除く:金融・証券・保険業、連結子会社)で、決算期が12月、2月、3月の企業のうち、継続してデータを取得可能な1,346社(5月20日現在)。ただし、通期業績見直しについては1,257社を分析対象とし、上期・下期業績見直しについては852社を分析対象とした。
- 日経NEEDS(株)日本経済新聞社の企業財務データを基に集計。なお、日経NEEDSでデータを取得できない一部企業についてはBloombergによりデータを取得。
- 米国会計基準(SEC基準)を適用している企業については、「税引前当期純利益」又は「税金等調整前当期純利益」を経常利益として計上している。また、当期利益は「当社株主に帰属する当期純利益」を計上している。
- 国際会計基準(IFRS)を適用している企業については、「税引前利益」を経常利益として計上している。また、当期利益は「親会社の所有者に帰属する当期利益」を計上している。

概 要

○18年度通期決算概要

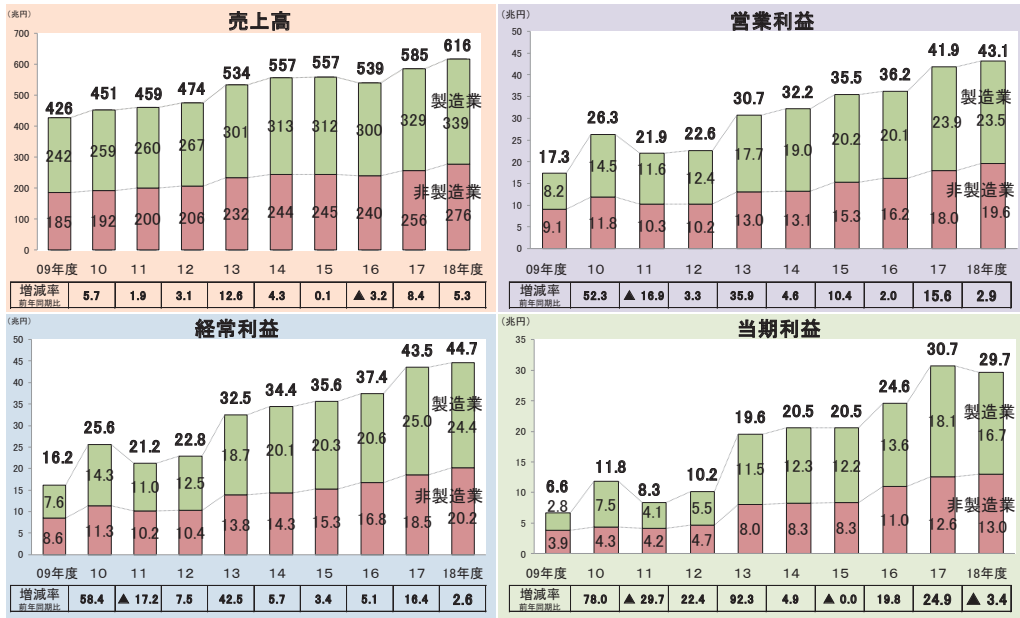
	14年度 通期実績	15年度 通期実績	16年度 通期実績	17年度 通期実績	18年度 通期実績	19年度 通期見直し
売上高	4.3%	0.1%	▲3.2%	8.4%	5.3%	2.6%
営業利益	4.6%	10.4%	2.0%	15.6%	2.9%	0.8%
経常利益	5.7%	3.4%	5.1%	16.4%	2.6%	0.5%
当期利益	4.9%	▲0.0%	19.8%	24.9%	▲3.4%	2.8%
	※対前年比	※対前年比	※対前年比	※対前年比	※対前年比	※対前年比

○19年度通期見直し予想の企業数割合

増収増益	54.8%
増収減益	19.4%
減収増益	5.9%
減収減益	13.3%
未公表	6.7%

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

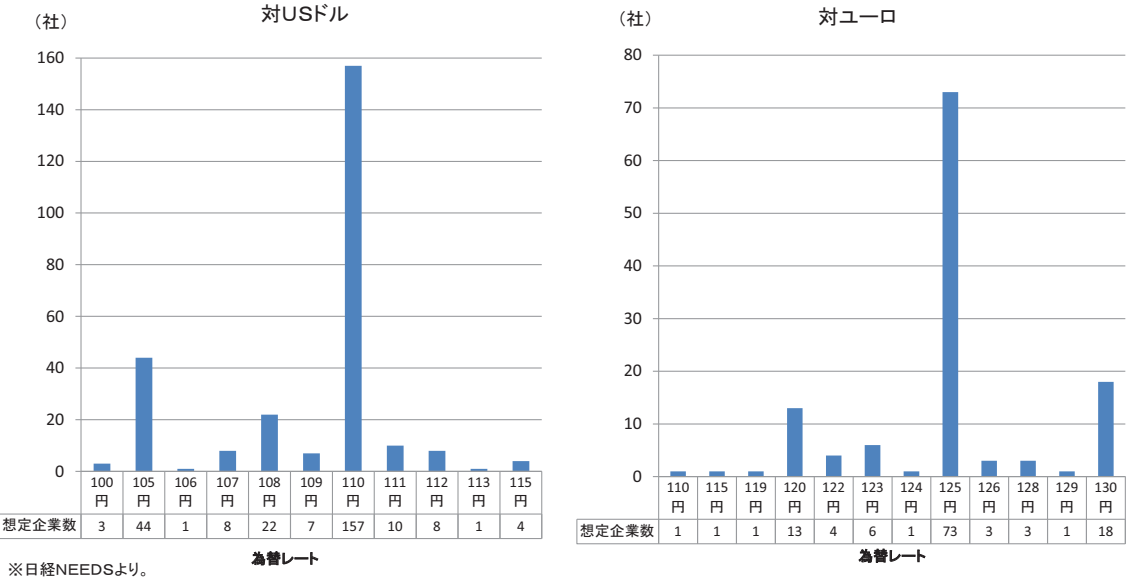
- 18年度通期(12か月累計)では、売上高が対前年同期比+5.3%、営業利益が同+2.9%、経常利益が同+2.6%、当期純利益が同▲3.4%となり、増収増益。
- 業種別では非鉄金属、海運業、その他金融業を除く27業種が増収となり、経常利益は水産・農林業、鉱業、パルプ・紙、化学、ガラス・土石製品、鉄鋼、機械、電気機器、その他製品、陸運業、倉庫・運輸関連業、情報・通信業、卸売業、不動産業、サービス業の15業種が増益となった。



上場企業の19年度通期想定為替レート

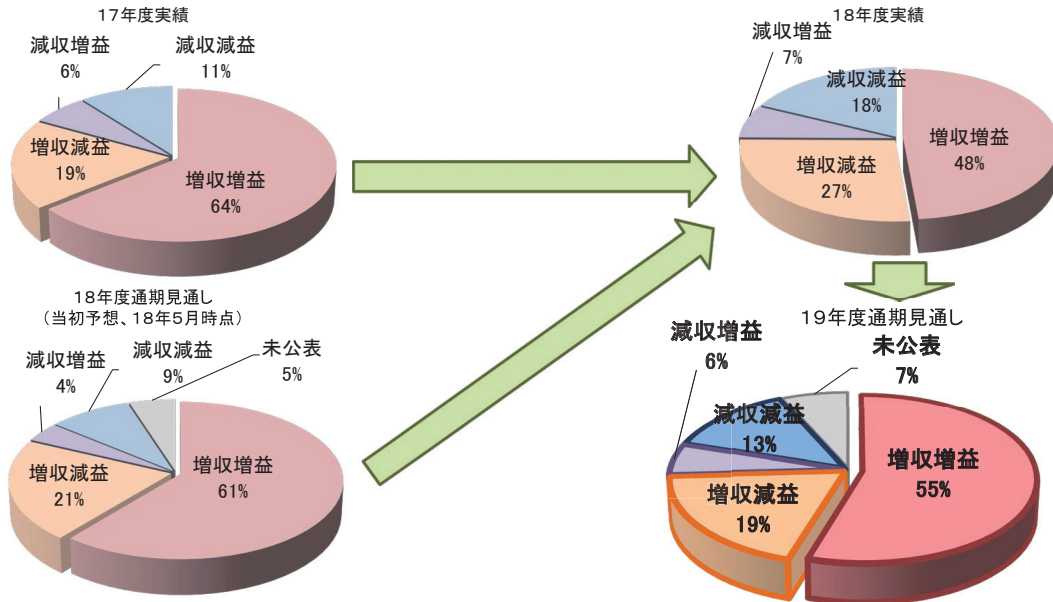
東証一部上場企業から、決算期が12月、2月、3月の企業かつ想定為替レートを取得可能な企業を対象に作業。(5月20日(月)10時時点 USドル:265社 ユーロ:125社)

- 対USドル:110円を見込む企業が最も多く、次点で105円。平均は108.9円。
- 対ユーロ:125円を見込む企業が最も多く、次点で130円。平均は124.9円。



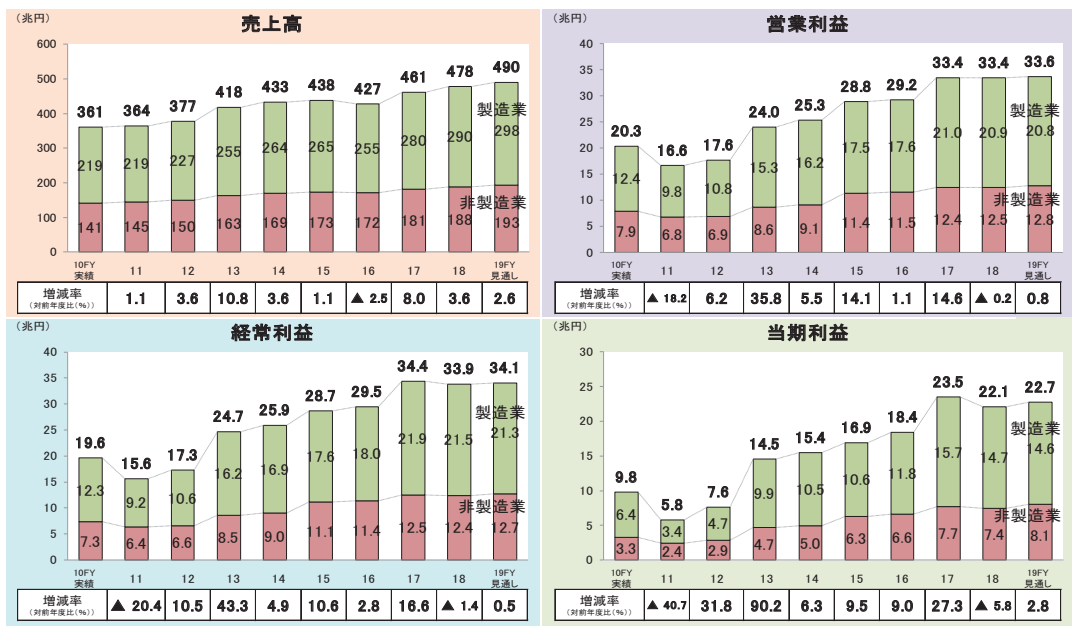
19年度通期見通し

- 19年度の通期見通しは、増収を予想する企業は74%（増収増益55%+増収減益19%）、増益を予想する企業は61%（増収増益55%+減収増益6%）となり、減収減益を予想する企業は13%となった。
- 電気機器、鉄鋼等の89社が通期見通しを未公表。（売上高、営業利益、経常利益、当期利益のうち1つでも未公表であれば、未公表とカウント。）



19年度通期見通しの概要

- 19年度通期見通しは、売上高が対前年同期比+2.6%、営業利益が同+0.8%、経常利益が同+0.5%、当期利益が同+2.8%と、増収増益を見込む。
- 業種別では、30業種中、非鉄金属、海運業を除く28業種で増収を見込み、経常利益では、水産・農林業、建設業、繊維製品、パルプ・紙、化学、石油・石炭製品、ゴム製品、ガラス・土石製品、非鉄金属、金属製品、輸送用機器、精密機器、電気・ガス、海運業、空運業、倉庫・運輸関連業、卸売業、小売業、その他金融業、不動産業の20業種で増益を見込む。



日本経済の現状と先行き

令和元年9月13日（金）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 課長 青木幹夫氏をお迎えし、「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。



青木課長



業種別動向分析委員会の様子

ご出席者名簿

経済産業省

- 青木 幹夫 経済産業省 経済産業政策局 調査課 課長
- 占部寿美子 経済産業省 経済産業政策局 調査課 産業班 課長補佐

委員

- 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

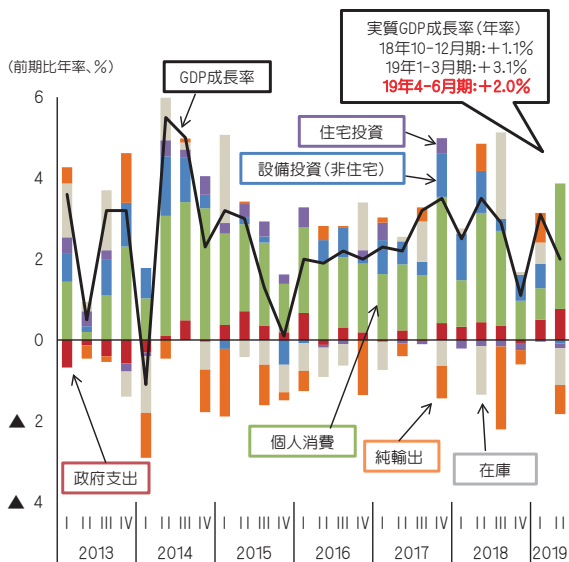
- 遠田 雅章 (一社)セメント協会 調査・企画部門 リーダー
- 持田 弘喜 (一社)日本自動車工業会 参事・調査・統計担当
- 有泉 奈々 (公財)日本生産性本部 生産性総合研究センター 課長

(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)

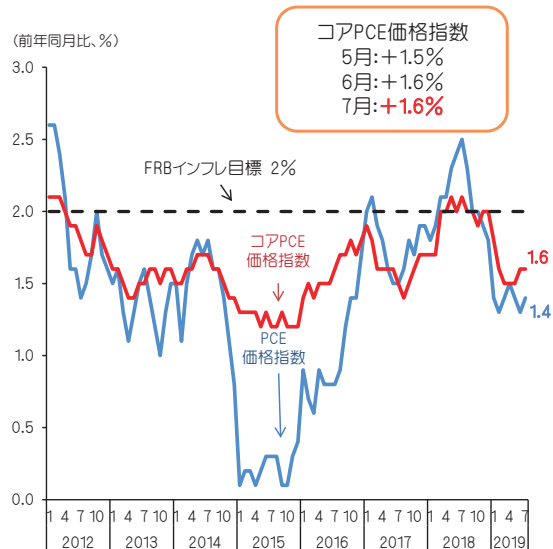
米国経済 ～景気は回復が続くが、物価上昇率(コア)はやや低下～

米国実質GDP成長率の推移



(資料)米商務省

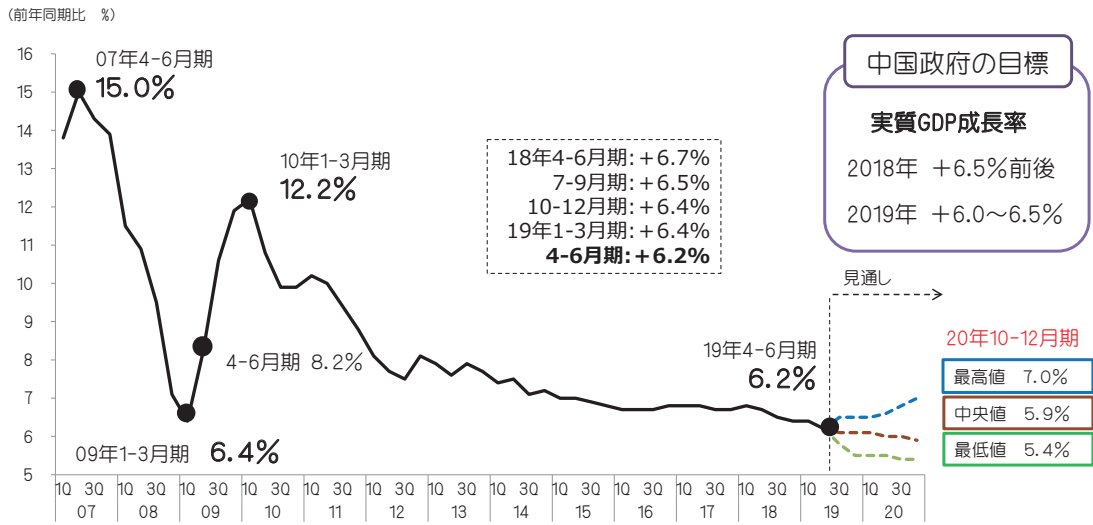
PCE価格指数



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

中国の実質GDP成長率

中国の実質GDP成長率

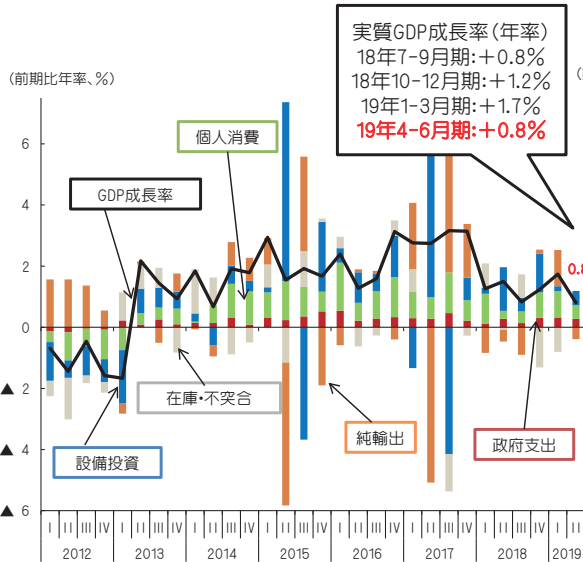


(※) 全国人民代表大会で設定される中国政府の各年目標は2016年:+6.5~7.0%、2017年:+6.5%前後、2018年:+6.5%前後、2019年:+6.0~6.5%。

(資料) bloomberg調査 (2019年9月4日時点)

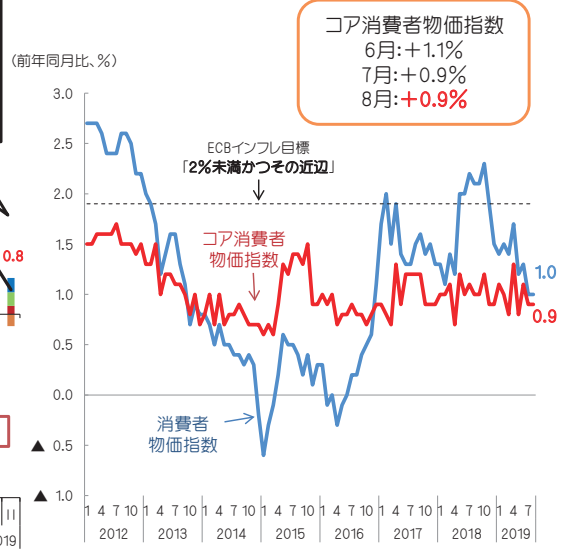
ユーロ圏経済 ~景気は緩やかに回復するも一部で弱い動き、物価上昇率(コア)も1.0%前後で推移~

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カ国ベース。

ユーロ圏の消費者物価上昇率



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

IMF世界経済見通し(2019年7月見通し)

□ 2019年7月23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、2020年ともに▲0.1%pt下方修正。

	2018年 見込み	2019年見通し		2020年見通し		備考
		(19年4月)	(19年7月)	(19年4月)	(19年7月)	
世界	3.6%	3.3%	↓ 3.2%	3.6%	↓ 3.5%	新興国の減速を踏まえ、下方修正
(先進国)	2.2%	1.8%	↑ 1.9%	1.7%	→ 1.7%	米国などの上方修正を反映
日本	0.8%	1.0%	↓ 0.9%	0.5%	↓ 0.4%	外需の減退などにより下方修正
米国	2.9%	2.3%	↑ 2.6%	1.9%	→ 1.9%	2019年の上方修正は、堅調な輸出などを背景に第1四半期のGDP実績値が予想を上回ったことを反映
英国	1.4%	1.2%	↑ 1.3%	1.4%	→ 1.4%	2019年の上方修正は、ブレグジット前の在庫増加を背景に第1四半期のGDP実績値が予想を上回ったことを反映
ユーロ圏	1.9%	1.3%	→ 1.3%	1.5%	↑ 1.6%	2020年の上方修正は、外需の回復予想を反映
(新興国・途上国)	4.5%	4.4%	↓ 4.1%	4.8%	↓ 4.7%	米中貿易摩擦の激化や政局の混乱などを受けて下方修正
中国	6.6%	6.3%	↓ 6.2%	6.1%	↓ 6.0%	米中貿易摩擦の激化を受けて下方修正
インド	6.8%	7.3%	↓ 7.0%	7.5%	↓ 7.2%	内需の鈍化を反映

※1 (2019年4月見通しと比較して) ↑:上方修正、↓:下方修正、→:横ばい。

※2 原油価格の想定は、1バレルあたり2019年65.52ドル(前回:59.16ドル)、2020年63.88ドル(前回:59.02ドル)。

(資料)IMF「World Economic Outlook」(July,2019)、2019年7月24日日経新聞記事を参考に調査課作成

4-6月期GDP2次速報

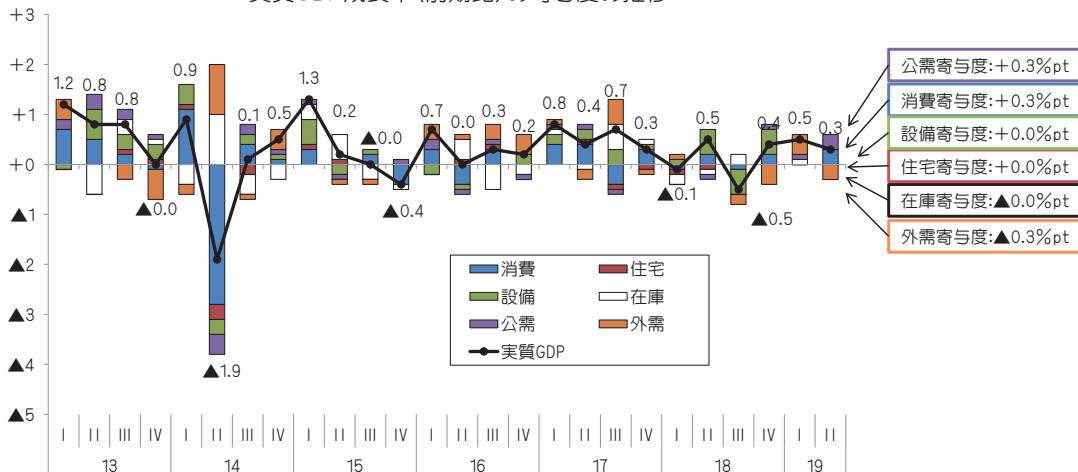
□ 4-6月期の実質GDP成長率は、前期比+0.3%(年率+1.3%)となり、1次速報(前期比+0.4%、年率+1.8%)から下方改定。

□ 設備投資が下方改定されたことが主因。

設備投資(寄与度):1次速報+0.2%pt、2次速報+0.0%pt

(前期比、%)

実質GDP成長率(前期比)の寄与度の推移



(資料)内閣府「四半期別GDP速報」

設備投資

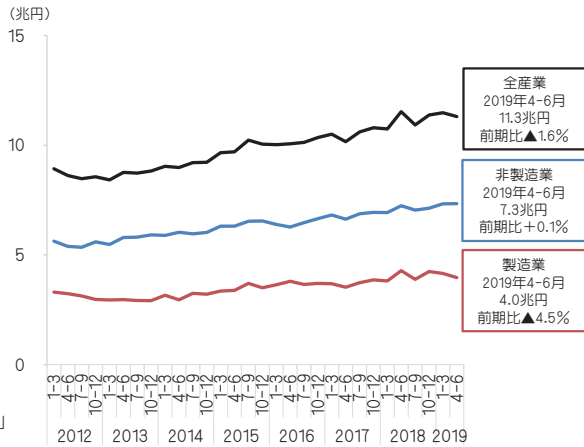
- 2019年4-6月期の設備投資は、前年同期比+1.9%と11四半期連続の増加。
- 製造業は同▲6.9%と8四半期ぶりの減少。非製造業は+7.0%と11四半期連続の増加。

原系列の前年同期比(%)

		2018			2019	
		4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	4-6月期
全規模	全産業	12.8	4.5	5.7	6.1	1.9
	製造業	19.8	5.1	10.9	8.5	▲6.9
	非製造業	9.2	4.2	2.7	5.0	7.0
大企業		23.5	6.0	13.7	12.1	▲4.1
中堅企業		3.5	4.3	2.2	▲5.2	10.8
中小企業		▲1.2	1.6	▲8.0	▲1.3	10.0

(資料) 財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く。ソフトウェアを含む。)」
 ※1 数値は原系列による前年同期比。
 ※2 大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1億円～10億円未満、
 中小企業は資本金1千万円～1億円未満の企業。

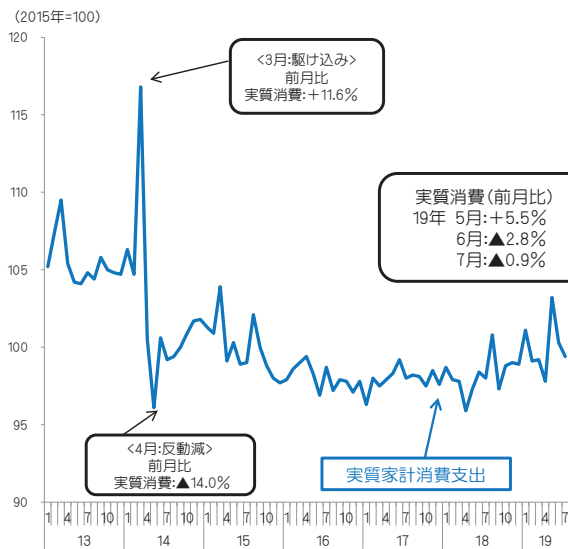
(参考) 季節調整済系列の推移



(資料) 財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く。ソフトウェアを除く。)」
 ※1 季節調整済系列
 ※2 本系列(全産業)はGDP2次速報の算定に使用される。

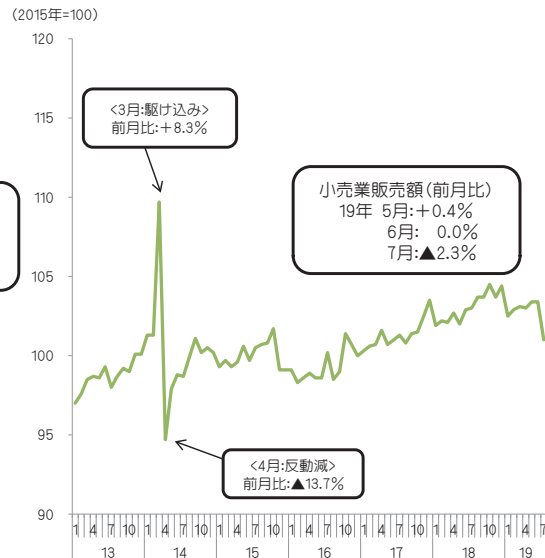
個人消費 ～家計調査、商業動態統計～

実質消費支出(季節調整済)



(資料) 総務省「家計調査」

小売業販売額(季節調整済、名目)

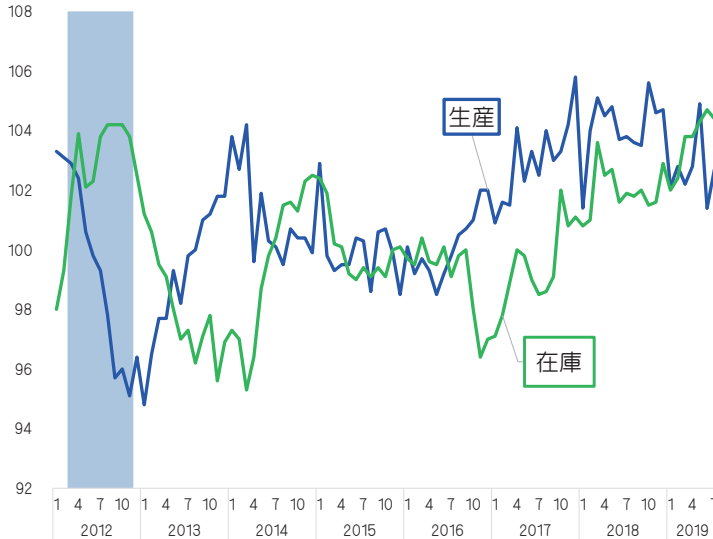


(資料) 経済産業省「商業動態統計」

鉱工業指数の推移 ～生産は一進一退～

(2015年=100, 季調済)

鉱工業指数の推移



生産指数(前月比)

19年 5月 +2.0%
6月 ▲3.3%
7月 +1.3%(速報)

生産予測指数(前月比)

19年8月 +1.3%(補正値*▲0.7%)
9月 ▲1.6%

*製造工業生産予測調査の結果に含まれる予測誤差について加工を行ったもの。9月は報告値のみ。

(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

- 2019年4-6月期の経常利益は、前年同期比▲12.0%と2四半期ぶりの減益。
- 製造業は同▲27.9%と4四半期連続の減益。非製造業は▲1.5%と2四半期ぶりの減益。

原系列の前年同期比(%)

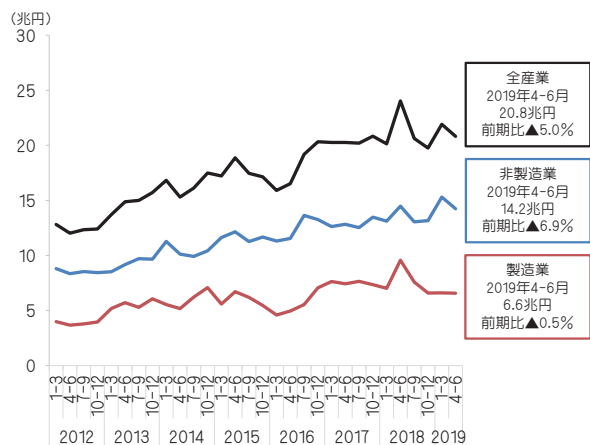
		2018			2019	
		4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	4-6月期
全規模	全産業	17.9	2.2	▲7.0	10.3	▲12.0
	製造業	27.5	▲1.6	▲10.6	▲6.3	▲27.9
	非製造業	12.4	4.6	▲4.9	18.4	▲1.5
大企業		25.0	1.0	▲7.5	12.7	▲18.5
中堅企業		12.7	5.0	2.4	6.9	▲3.9
中小企業		2.1	3.0	▲11.1	8.6	4.4

(資料) 財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く)」

※1 数値は原系列による前年同期比。

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

(参考) 季節調整済系列の推移



全産業
2019年4-6月
20.8兆円
前期比▲5.0%

非製造業
2019年4-6月
14.2兆円
前期比▲6.9%

製造業
2019年4-6月
6.6兆円
前期比▲0.5%

(資料) 財務省「法人企業統計季報(金融業、保険業を除く)」

※ 季節調整系列

WTO紛争処理制度の「危機」と見通し — 上級委員会をめぐる「司法化」と “Member Driven”の相克—



日本大学商学部 准教授

飯野 文氏

2018年頃からWTO現代化・改革の取り組みが開始されると共に、2019年に入り韓国による日本産水産物に対する輸入規制措置や日本製産業用バルブに対するアンチ・ダンピング措置についてWTOから判断が出されたこともあり、WTOの紛争処理制度に関連する国内報道が増えている。

WTOの紛争処理制度は、紛争毎に形成されるパネル（第一審にあたる）と7名の上級委員で構成される常設の上級委員会（上級審にあたる）の二審制である。ただし、上級委員会（以下、上級委）については本稿執筆時点（2019年10月末）で既に在籍中の上級委員が3名となり、本年12月にはその3名のうち2名の任期が終了予定である。このため上級委員会は機能停止する可能性が高まっている。

そこで、本稿ではWTOの紛争処理制度の特徴を概観した上で、同制度の見通しに関して私見を述べることにしたい。

冒頭であげた日韓の貿易紛争については「敗訴」や「勝訴」といった見出しが報道で散見された。しかし「敗訴」や「勝訴」の部分にのみ焦点を当てる報道に違和感を禁じ得ない。WTO体制下の紛争処理制度は、GATT体制下の同制度よりも司法化したといわれるもの

の裁判制度ではない。同制度は貿易紛争を第三者による審査にほぼ自動的に付託可能で、かつ法の適用による紛争処理が行われる特徴をもつ。この点で、そうした審査なく専ら外交・政治的な解決を目指す仕組みと裁判制度との中間にある制度といえ、「準司法的」と呼ばれる場合もある。WTO加盟国（Member）の間では、“Member Driven”の制度という表現が用いられることも多い。つまり、WTOでは、加盟国の立場の相違や見解の濃淡をふまえ、ルールに則った紛争処理手続が望まれながらも一定以上の司法化は志向しないということが着地点になっているといえる。

このようなWTOの紛争処理制度には一定の限界がある。例えば、冒頭であげた日本産水産物のケースはその一例であると筆者は捉えている。同ケースではパネル段階で日本の主張がほぼ認められ、韓国の輸入制限はルール違反であると判断されていた。しかし上級委員会は、結論としてパネルによるルールの主要な解釈と適用を取り消した。同ケースには様々な評価があるなかで、上級委が別途判断するために必要な事実に関する判断が不足した部分があったとの見方もある。上級委の判断に対しては、パネル・上級委の各判断（WTOの紛争処理のルールを定める紛争解決了解（DSU）上「報

告」と呼ばれる)が採択される紛争解決機関(Dispute Settlement Body: DSB、加盟国で構成される会議体。報告は採択を経てDSB勧告として効力を発する)の場合、紛争解決に資さないとの指摘も複数行われた。

DSUは、上級委はパネルの法的認定と結論について支持、修正、取消のいずれかを行うと規定し(DSU17.13条)、事実問題について上級委が新たに判断することはできない。また、上級委がパネルに「差し戻し(remand)」を行う仕組みもない。上級委の判断は概ねこのルールに沿ったものといえる。

加えて、上級委の責任ばかり問うことは適切でない。WTOでは、DSUの見直しを行う「DSUレビュー」という作業が加盟国間で20年近くに渡って行われ、その中で差し戻しについての改革提案も何度か出された経緯がある。しかし、紛争処理の長期化や差し戻しが複数回行われ得るなどの懸念が提起され、DSU改正に至っていない。つまり制度設計の改善を怠ってきた加盟国全体も責任を負っている。

WTOの現代化・改革の取組みにも、紛争処理制度の性格が反映している。米国は、“Member Driven”を強調し、昨今の上級委の判断等を行き過ぎた行動(“overreach”)であるとして、2016年頃から上級委員の再任を認めず、また任期切れの空席を埋める新たな選出プロセスの開始に同意していない。このため2018年頃から状況の改善を目指して、WTO改革・現代化の試みをはじめ、各国から改善提案が出されると共に、2019年1月からは非公式プロセスなども開始されたのである。

米国は、2017年にトランプ政権が誕生してから、上記のような姿勢をとるようになったともみられているが実際にはそうではない。WTOの紛争処理制度については、“Member driven”でない事態、もっといえば、米国がコントロールできない状況を危惧し、米国はこれまで何度か「警告」を発してきている。例えば2005～2006年の段階で、DSUレビューで「WTO紛争処理における加盟国のコントロール(以下略)」(TN/DS/W/82/Add.1, 同Add.2)と題する提案を行っている。もちろん、今回の再任拒否と選出プロセスのブロックというのは過去最大の行動であることは間違いない。

WTOの現代化・改革の取組みの中で、提案を出すべ

きとする各国からの強い批判にさらされながらも米国はこれまで実質的な提案を出していない。筆者としては、米国は上級委員会が実際に機能停止せざるをえなくなるのを待っていると考える。上級委員会が機能停止してもパネル段階は残る。実際、GATT体制下では上級委員会がなくパネル段階のみ存在した。同体制下では、紛争処理制度でコンセンサス方式(審議事項の決定に際し、会合に出席しているいずれの加盟国からも正式に反対が表明されない限り決定がなされる意)が採用されていたため、意に沿わない判断が出た被申立国が反対してパネル報告が採択されないという問題があった。しかし、WTO体制下ではDSU上の手続の一部でネガティブコンセンサス(ある行為をしないことをコンセンサスで決定しない限り、当該行為をすることが決定される意)が採用されており、ほぼ自動的に採択される。つまり、パネル段階は機能し続けるのである。

もちろん、そうであるとしても技術的に解決すべき点は残る。最大の問題は、現行のDSU上、紛争当事国は上訴可能であり、その場合パネル報告はDSBで採択のために検討されないと規定される点である。つまり、上訴されると上級委は存在しないため判断は出ないが、同時にパネル報告も宙ぶらりんになってしまう。

この問題への対策として、加盟国による提案(DSU25条の定める仲裁を上級審として活用するなど)の採用や、事前に当事国間で上訴しないことを合意した上でパネル手続を開始するガイドライン、またはモデル合意をDSBで決定する方法が考えられる。しかし、決定にはいずれも加盟国のコンセンサスが必要となる。ドーハ・ラウンドの経緯に鑑みても現状のWTOでコンセンサスの形成は非常に困難であると思われる。

加盟国のコンセンサス方式での意思決定が難しいとすれば、法的安定性や予見可能性の観点からは懸念も残るものの、現行のDSUを前提に、暫定的に紛争当事国が上訴しないことを合意した上で手続を開始する、つまり上訴手続について暫定的に停止するといった方法をとることが選択肢となる。

WTOの紛争処理制度では、ある加盟国の措置がルール違反との判断が出された場合、その加盟国には違反措置、制度、ひいては政策の変更が迫られる。しかも、報告の採択はネガティブコンセンサスによるため、そ

れを止める手立てが加盟国にない。つまり、“Member Driven”でないなど、加盟国が望む以上に司法化が進んでいると捉えられれば、当然制度そのものに揺らぎが生じる。現状は、そうした事態が顕在化したものといえ、司法化から“Member Driven”への揺り戻しが来ていると考える。反対に、数年後には法的安定性や予見可能性の向上という観点から、また上級委が開始される可能性もある。そのためにも上級委制度がDSU上残ることはむしろ必要であるともいえる。

貿易ルールの遵守を確保する仕組みとしてWTOの紛争処理制度が必須であることはいうまでもない。また、FTAの紛争処理制度の運用のモデルという観点からも同制度が円滑に機能することは重要である。筆者が参加機会を得ている企業活力研究所主催の国際経済研究会においてもWTO及びその紛争処理制度に対する関心が示されている。大学に所属する筆者にとって、企業の方々から貿易・投資活動の実情を拝聴することは得難い機会となっている。この場を借りて企業活力研究所に御礼申し上げたい。

「生活習慣」のリフレクション・・・

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室長

能村 幸輝 氏



もともと食べるスピードは学生時代から速かった。役所に入ってから、それが加速。入省してからは、仕事の合間にコンビニ弁当をかき込む事が日常であった。夜寝る直前に夕飯を食べる日も多く、悲しいかな、当然の流れとして、生活習慣病予備軍への「好循環」が確立していった。

いつしか、おなか周りには豊かな地層が構築され、日々存在感を増していく。年月を経るにつれて、その地層は強固になり、ちょっとやそとの運動では、びくともしなくなってしまう。さらに恐ろしいことには、自分ではさほど気にならないのである。子ども達から、お父さんのおなか周りのシルエットがおかしいと揶揄される事も、この悲しい「好循環」を打ち崩すほどのドライバーにはならなかった。

そんな中、転機が突然おとずれる事に！2019年2月、経済産業省の厚生企画室から一通のメールが届く。「健診結果により血糖改善が望ましいとされる皆様」宛に、「糖尿病予備群向け重症化予防プログラム」への参加を促すものであった。メールの件名に誘われ、特に深く考える事なく申し込んだ。

「見える化」の力は凄い。様々なメニューの中でも、血糖値測定プログラムは、色々な意味で最も衝撃的であった。まず、腕に血糖値測定用の丸い直径数センチのバッチを装着する。ワンタッチで鋭い針がパチンと腕に刺さる仕組みに家族一同、恐れおののいた。それから約4週間、食前食後を中心に血糖値の動向を測定。その期間中は、食事の写真を保健師に送付してアドバイスをもらう。家での毎食の写真を送付することについて、家の内部では少なからず抵抗の声（笑）もあったが、家族の協力も得ながら楽しく取り組むことができた。プールなどで、同じ様なバッチを腕に装着している方を時折見かけると、一方的に戦友意識が芽生えるようになった。

「見える化」の話に戻ろう。これまでどおりの食事をとり、血糖値を測定。驚くべき数値の変動とスパイクが発生。この変動の大きさが、血管に負荷を掛け、体の疲れにもつながるそうだ。これまでの自分の生活習慣がいかに体に負荷をかけ続けていたのかが、可視化される瞬間であった。食べる順番（野菜から食べ、最後に炭水化物）や食べるスピードによって、血糖値は驚くほど安定する。また、一度に沢山食べるより夕方に間食をして、夕飯を少し減らす方が、一日の血糖値の変動は小さくなることも分かった。定期的な運動とあわせることで、懸案のおなか周りも若干、うっすらと地層が削られ始めた。

数ヶ月後、プログラムが終了し、各種機器を返却。満を持して迎えた秋の健康診断。結果は、昨年より+1Kg。あれっ、増えている・・・!? 「生活習慣」の「慣性」を痛感するとともに、保健師さんという第三者の存在や、報告するという適度なプレッシャーの重要性、機器を活用した「見える化」の力を感じた。人生100年時代を生き抜くため、「生活習慣」をリフレクションし（振り返り）、新たな一歩を踏み出す決意をあらたにした秋の日であった！

元号が平成から令和に変わり、（一財）企業活力研究所においても、令和元年度の研究会活動（ものづくり競争力研究会、人材研究会、CSR研究会）がスタートしました。

本号では、今年度の各研究会における研究テーマや進め方を紹介するとともに、既に開催された各研究会の活動内容をまとめています。

今年度もこれから月1回のペースで各研究会を行い、来年3月に調査研究報告書を取りまとめ、4～5月頃に、各報告書に関するセミナーやシンポジウム等を開催する予定です。

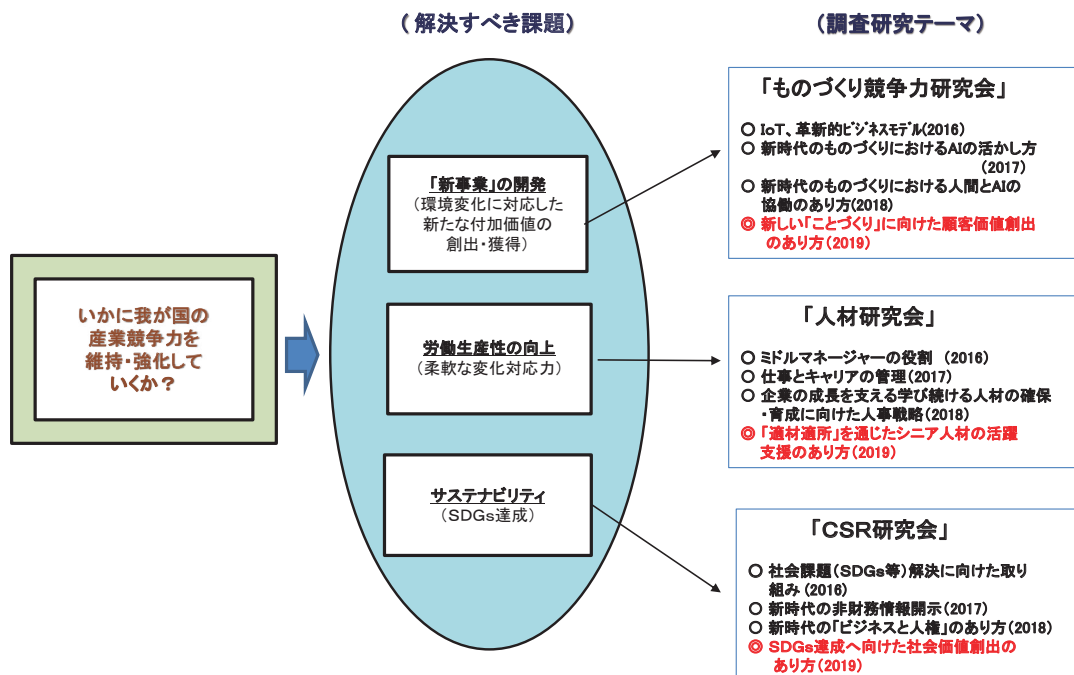
今年度の調査研究テーマは、ものづくり競争力研究会が「新しい「ことづくり」に向けた顧客価値創出のあり方」、人材研究会は「適材適所」を通じたシニア人材の活躍支援のあり方」、CSR研究会は「SDGs達成へ向けた企業の社会価値創出のあり方」となっています。それぞれのテーマが、我が国産業、社会経済が直面し、解決すべき喫緊の課題とも言えます。

当研究所では、「新時代のものづくりの推進」、「働き方改革の推進」、「新時代のCSRの推進」の3つの視点から、社会環境の変化を客観的に分析し、今後解決すべき課題を提示するとともに、我が国産業の競争力維持・強化に資する方策を多面的に探って行きます。

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

（企画研究部長 志田 英一）

2019年度 企業活力研究所 調査研究テーマの位置付け





企業活力

2019 No.109
秋季報告書

発行 2019. 11

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

設立:昭和59年7月19日

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

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

ホームページ:<http://www.bpfj.jp/>

Eメール:info@bpf-f.or.jp

※2016.9 上記住所に移転しました。

企業活力

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