

# 企業活力 2020 春季号

No.  
110



## 巻頭言

35年の経験を基とした今後の活動の充実・強化に向けて  
一般財団法人 企業活力研究所 専務理事 福岡 徹

## 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
- SDGs達成へ向けた企業が創出する「社会の価値」への期待
- デジタル・プラットフォーム構築による製造業の競争力強化

## 寄稿

デジタル時代のエコシステムを考える  
立命館アジア太平洋大学 国際経営学部 准教授 高梨 千賀子 氏

# 企業活力 2020 春季号 No. 110

## 目次 CONTENTS

### [巻頭言]

#### 35年の経験を基とした今後の活動の充実・強化に向けて

一般財団法人 企業活力研究所 専務理事 福岡 徹 ..... 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達成へ向けた企業が創出する「社会の価値」への期待 ..... 11

#### 【ものづくり競争力研究会】

デジタル・プラットフォーム構築による製造業の競争力強化に関する調査研究 ..... 18

### [常設委員会]

#### 【経営戦略・産業政策委員会】

新たな成長戦略実行計画策定に関する中間報告 ..... 25

#### 【企業法制委員会】

公正取引委員会「デジタル・プラットフォーマーと個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方(案)」について

公正取引委員会「企業結合ガイドライン等の改定案」について ..... 29

事業再編研究会について

令和2年度税制改正要望について ..... 33

#### 【税制委員会】

令和2年度税制改正要望について ..... 38

#### 【雇用・人材開発委員会】

働き方改革フェーズIIの課題 ..... 40

#### 【業種別動向分析委員会】

日本経済の現状と先行き ..... 46

### [寄稿]

#### デジタル時代のエコシステムを考える

立命館アジア太平洋大学 国際経営学部 准教授 高梨 千賀子 氏 ..... 51

### [その他]

研究所便り ..... 54

## 35年の経験を基とした 今後の活動の充実・強化に向けて



一般財団法人 企業活力研究所 専務理事

福岡 徹

昨年9月に、当研究所の専務理事に就任いたしました。ここに、会員の皆様、関係の皆様  
に、御挨拶を申し上げます。

昨年は、当研究所が、1984年の設立後、35周年を迎えた年でした。この設立当時の問題  
意識を、広報誌の初号（1985年）や特集記事（2016年；創刊100号記念座談会）をみて整  
理しますと、概要は、以下のようになると思います。

まず、当時の経済・社会環境に関する「課題認識」として、①技術の飛躍的進展による大  
変革に直面していること、②国民の価値観の多様化等による社会構造の変化がみられること  
を中心課題としています。またこれらに加え、③国際環境が変化（特に日米関係の変化）し  
つつあるため、国際化を検討するべきことも課題として提示されています。

そのうえで、「対応方策」として、④厳しい財政制約の中で、企業活力の増進を図り、  
もって経済の健全な発展を資することを基本としており、この点が当研究所の名称にも反映  
されています。同時に、⑤当時の経団連会長の稲山様の御見解である、企業は競争するだけ  
ではなく、より大きな目的を共有して協調するべきという考え方も反映されていたと考えら  
れます。

他方、「留意事項」として、⑥社会の成熟化、経済の低成長化の中での、自助努力や自己  
責任精神の衰えなど、いわゆる先進国病の可能性への警鐘も提起されていたところです。

これらの課題認識、対応方策等は、現時点で振り返ってみましても、個別的事象にはもち  
ろん、変化はありますが、コアとなる点については、今日にも広く通じるものであると思い  
ます。設立当時の関係者の皆様の先見性と洞察力に深い敬意を感じているところです。

当研究所では、現在、これらの問題意識を背景とした事業として、委員会事業（産業界と  
政策当局との間での交流を促進する事業）と研究会事業（経済・社会上の諸問題、企業活動  
をめぐる政策のあり方等について調査研究を行う事業）を中核事業として、業務を推進して  
おります。

経済・社会環境に関する大きな課題に対応していくことは容易ではありませんが、今後と  
も、経済・社会における主要課題について意見交換を推進し、またその中で中長期的なコア  
課題を見出している確かな調査分析、提言等を取りまとめ、更に、その成果の広範な広報を図る  
活動に、積極的に取り組んでいきたいと考えております。

当研究所の体制は、あまり大きくありませんが、多くの関係の皆様方の御支援をいただき  
ながら、精鋭の職員とともに、努力を積み重ねて参る所存でございます。

今後とも、皆様からの御支援・御協力を、心からお願い申し上げます。

# 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

2019年度、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、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、「適材適所」を通じたシニア人材の活躍支援の在り方」について、調査研究を行っております。

研究会は9月5日(木)に第1回を開催した後、概ね月1回の頻度で開催し、企業委員、有識者からの発表、インタビュー調査、WEBアンケート調査等を実施し、3月の報告書取りまとめに向け委員の皆様と議論を進めております。本稿におきましては、実施いたしましたアンケート調査結果の一部をご紹介します。



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 専任部長  
 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) 人事本部 日本タレント/リソースマネジメント部  
 日本SWP/C&B/TM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 人材統括本部 ダイバーシティ推進センタ 部長代理  
 谷 亘 (株)LIXIL 営業人事総務統括部 営業総務部長

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. 開催内容

<p><b>第1回 2019年9月5日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「エイジフリー社会の実現に向けて」 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</p> <p>② 研究会の趣旨・検討の論点説明</p> <p>③ 委員自己紹介・意見開陳・討議</p>
<p><b>第2回 2019年10月3日(木) 15:30~17:30</b></p> <p>① 「大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み」 大和ハウス工業株式会社 東京本社 人事部長 菊岡大輔委員</p> <p>② 調査方法について</p>
<p><b>第3回 2019年10月31日(木) 15:30~17:30</b></p> <p>① 「SCSKのシニア正社員制度」 SCSK株式会社 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 杉山敦委員</p> <p>② 「シニア人材のポテンシャル」 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子委員</p> <p>③ 調査方法について</p>
<p><b>第4回 2019年11月21日(木) 15:30~17:30</b></p> <p>① 「シニア人材が活躍できるために」 中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長</p> <p>② 企業インタビュー調査及びWEBアンケート調査について</p>
<p><b>第5回 2020年1月30日(木) 10:00~12:00</b></p> <p>① 「アステラス製薬のシニア活用」 アステラス製薬株式会社 人事部 部長 中島竜介委員</p> <p>② 企業インタビュー調査結果及びWEBアンケート調査結果報告</p>
<p><b>第6回 2020年2月27日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 報告書(案)について</p>

## II. 調査研究の趣旨

近年、「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いえる。

「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、「60歳以降のシニア人材」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。

そこで本調査研究では、アンケート調査、シニア人材へのインタビュー、企業事例・有識者の発表等を通じて、「60歳以降のシニア人材が、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」について、企業とシニア人材の両者の視点から検討した。さらに、上記の分析成果を踏まえ、今後シニア人材となる現在50歳代の人材が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についても併せて検討した。

## III. アンケート調査について

### 1. アンケート調査の目的

本調査研究では、次の3つの論点を設定し、60代人材や、60代人材が職場にいる方を主な対象として、環境要因・内的要因など、どのような要素が当人の意欲に影響を与えるかを把握することを目的としたWEBアンケート調査を行った。

【論点1】 企業におけるシニア人材活用について

企業においては、企業内のシニア人材の能力を、現状以上に効果的に活用する余地（制度・仕組み等）があるのではないか。

【論点2】 60歳未満の現役世代について

シニア人材が意欲高く働き、活躍を続けることは、現役世代にも好影響を与えるのではないか。

【論点3】 シニア人材当事者について

意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材には、特有の経験・マインドを保有しているのではないか。

<アンケート調査の概要>

- 調査地域：全国
  - 対象者性別：男性
  - 対象者年齢：60代人材アンケート 60～64歳  
50代人材アンケート 50～59歳
  - 対象者属性：従業員数300人以上規模の会社に勤務する社員
  - 対象者職種：ホワイトカラー全般
  - 集計対象者数：60代人材アンケート 509名  
50代人材アンケート 515名
- ※60代人材アンケートの回答者数は515名だが、現在役員を務めている者6名を除外して集計
- 調査時期：2019年12月13日（金）～2019年12月14日（土）

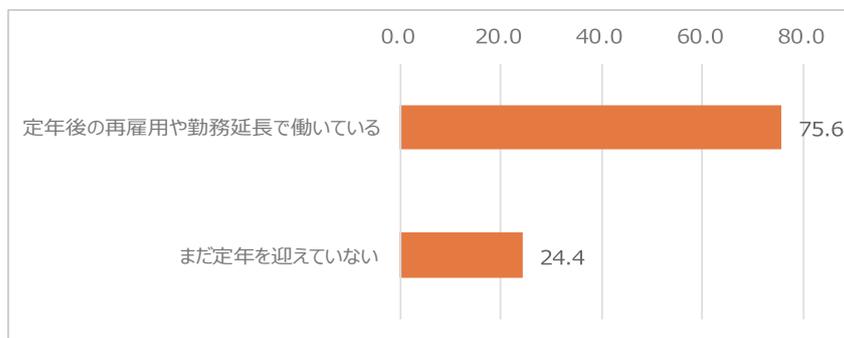
## 2. 60代人材の勤務状況（アンケート調査結果）

### (1) 定年制度

- ・ 定年制度の状況については、7割強の60代人材は定年後再雇用や勤務延長で働いており、3割弱は65歳以降定年や定年廃止の会社で働いていると推察される。（図表1）
- ・ 定年年齢については60歳とする企業が多いが、65歳定年の会社も2割強存在した。（図表2）
- ・ 勤続可能な年齢の上限については65歳が最も多いが、66歳以降も働ける会社も一定数見られた。（図表3）
- ・ 定年後再雇用・勤務延長と役職定年制・役職任期制の適用経験の関係性については、現在定年を迎えていない60代人材は役職定年制・役職任期制による役職離任経験者の割合が少ない傾向にあった。（図表4）

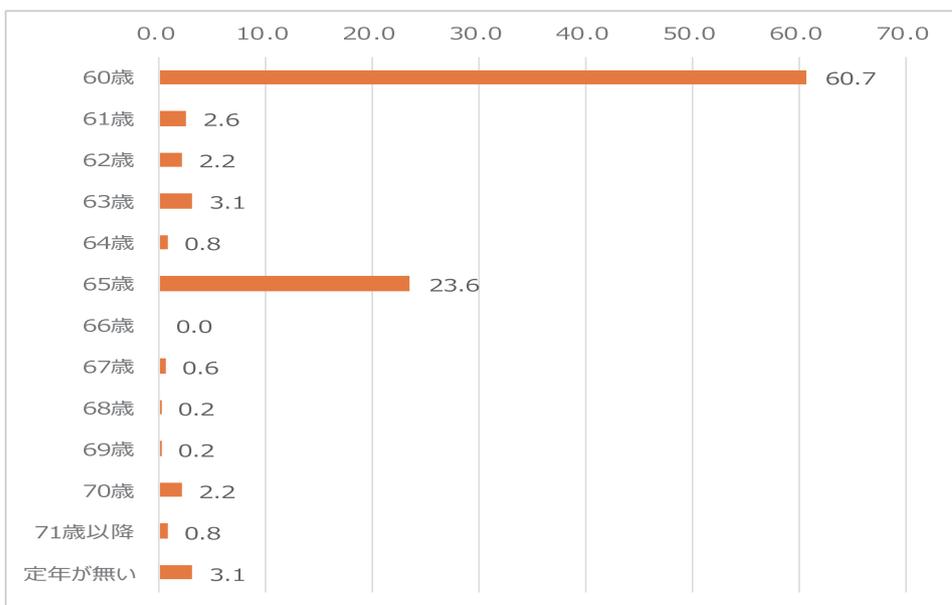
（図表 1）現在の雇用形態【60 代人材対象】

[Q12]あなたは定年後の再雇用や勤務延長で働いていますか。



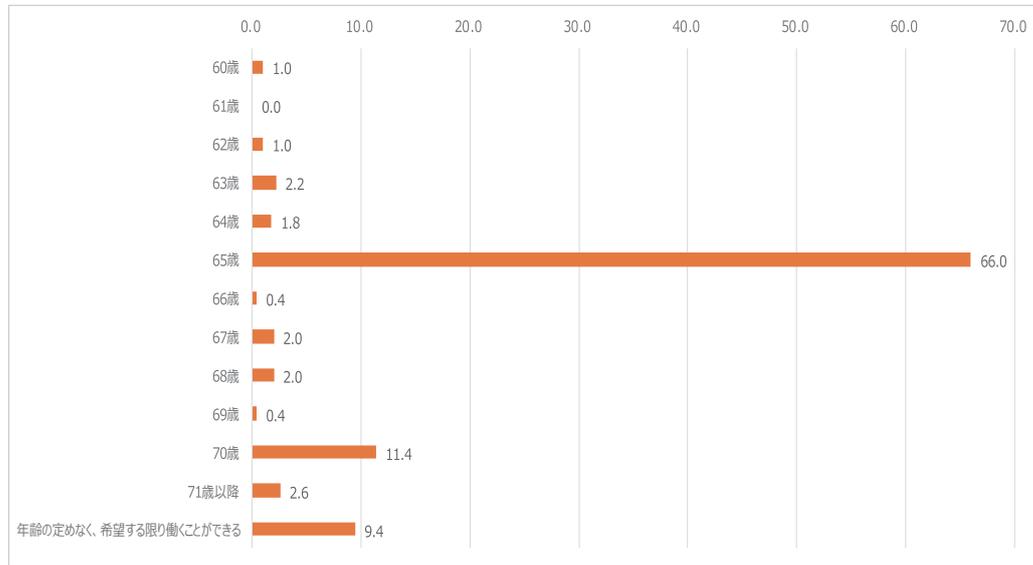
（図表 2）勤務先における定年年齢【60 代人材対象】

[Q17]勤務先における定年年齢として当てはまるものを選択してください。



(図表 3) 勤務先における、勤続可能な年齢の上限【60代人材対象】

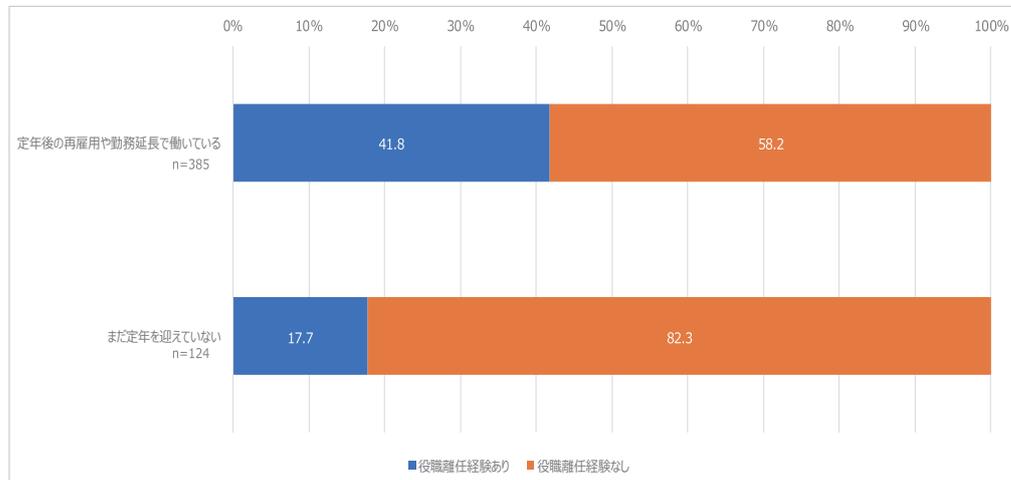
[Q18]あなた自身が希望した場合、勤務先では何歳まで働くことができますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



(図表 4) 「現在の雇用形態」と「役職定年制・役職任期制の適用経験」の関係【60代人材対象】

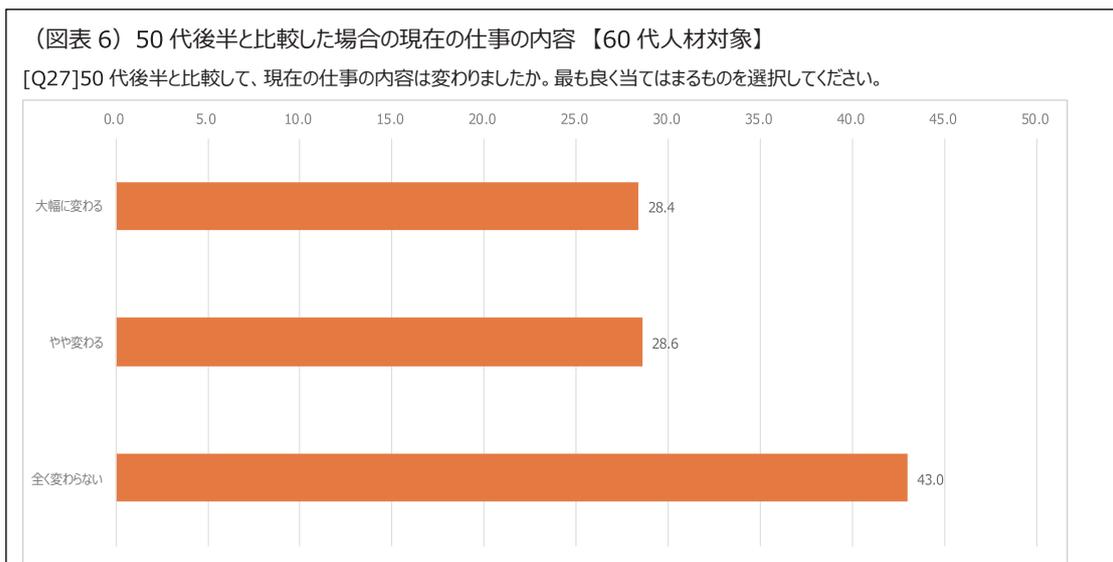
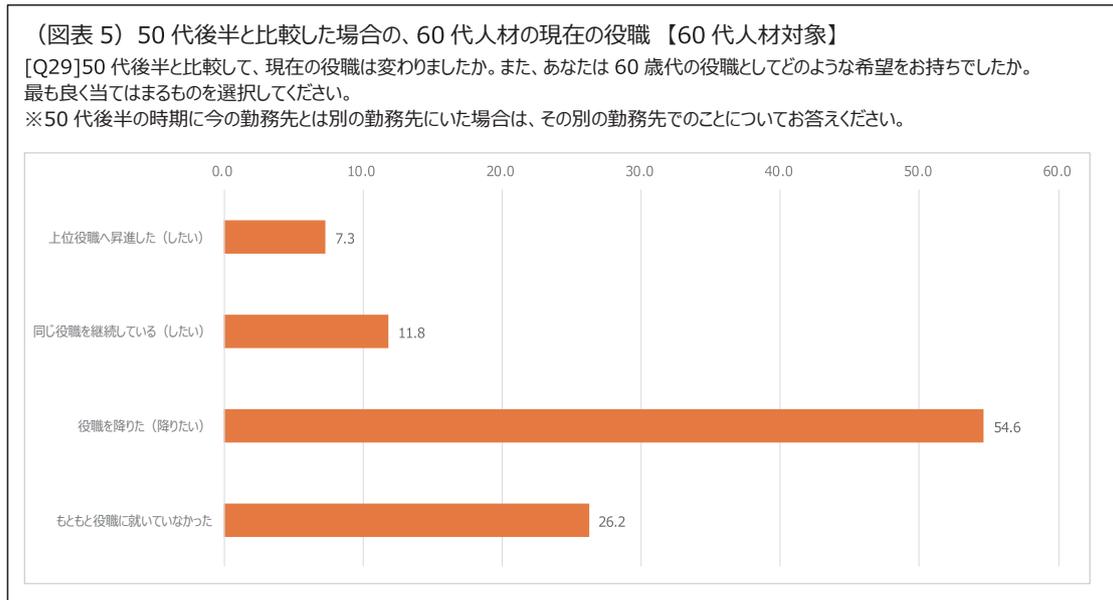
[Q12]あなたは定年後の再雇用や勤務延長で働いていますか。

[Q13]あなたは役職定年制や役職任期制で役職を降りた経験がありますか。



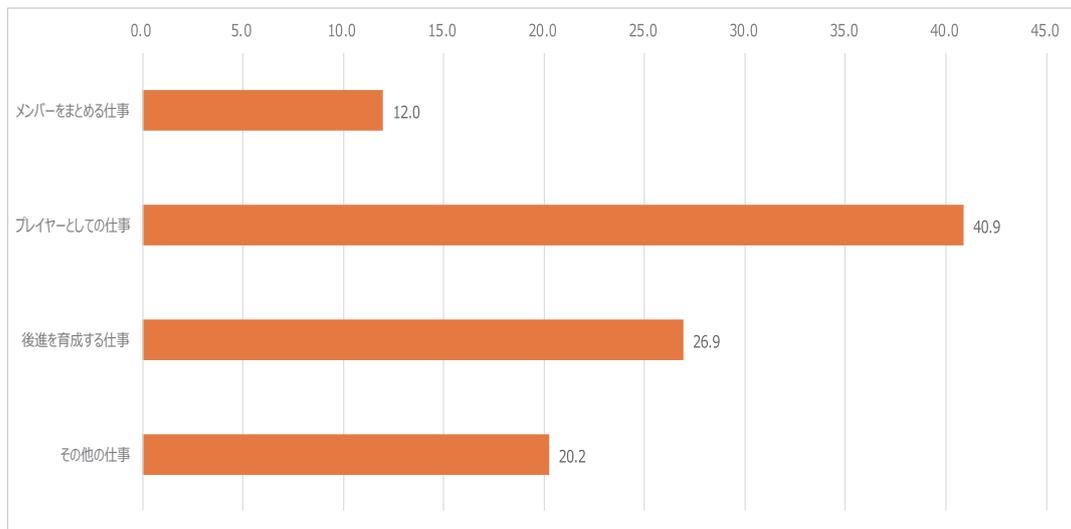
## (2) 役職・業務

- ・ 50代後半から60代にかけての役職の変化については、役職を降りた割合がより高い傾向にあったが、役職が変わらない、あるいは、上位役職へ昇進した人材も一定数見られた。(図表5)
- ・ 50代後半から60代にかけての仕事の内容の変化については、全く仕事が変わらないケースが約半数に上り、大幅に仕事が変わる・やや変わるケースも同程度であった。(図表6)
- ・ 60歳以降に希望していた仕事上の役割としては、「プレイヤーとしての仕事」が多い傾向にあった。(図表7)
- ・ 60代人材が仕事をする上で重視するものとしては「金銭的報酬」という回答が多い傾向にあった。(図表8)



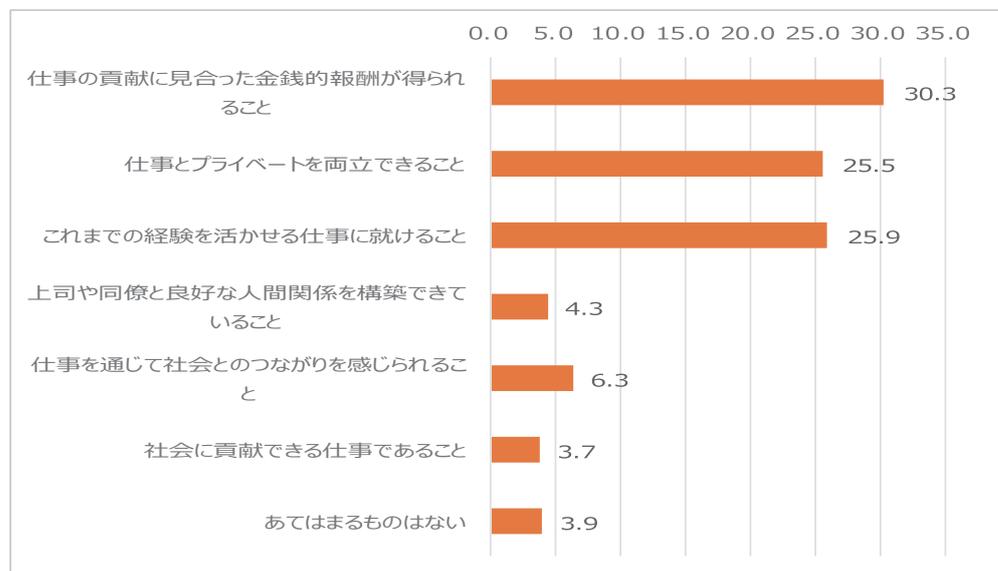
(図表7) 60歳以降に希望していた仕事上の役割【60代人材対象】

[Q36]60歳以降、あなた自身が希望していた役割はどのようなものでしたか。最も良く当てはまるものを選択してください。  
※複数当てはまる場合は、メインの役割をお答えください。



(図表8) 仕事をする上で最も重視するもの【60代人材対象】

[Q16]あなたが今仕事をする上で、【1】最も重視するものを下記の中から一つ選んでください。

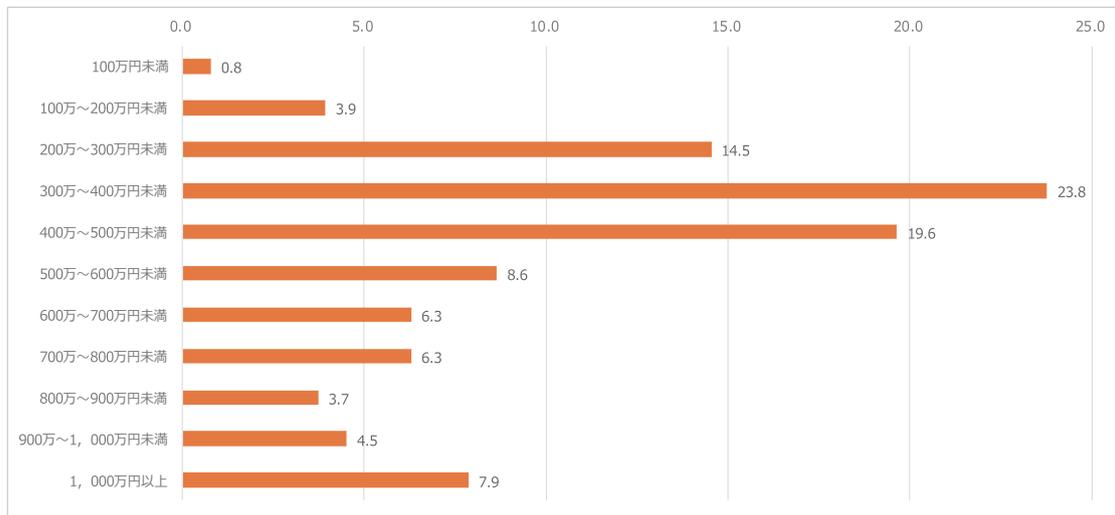


### (3) 給与条件

- ・ 60代人材の現在の年収水準は300万円台が最も多かった。(図表9)
- ・ また、年収の決定基準は、個別性を問わず全員一律に決定されるケースが多かった。(図表10)

(図表 9) 現在の年収水準【60 代人材対象】

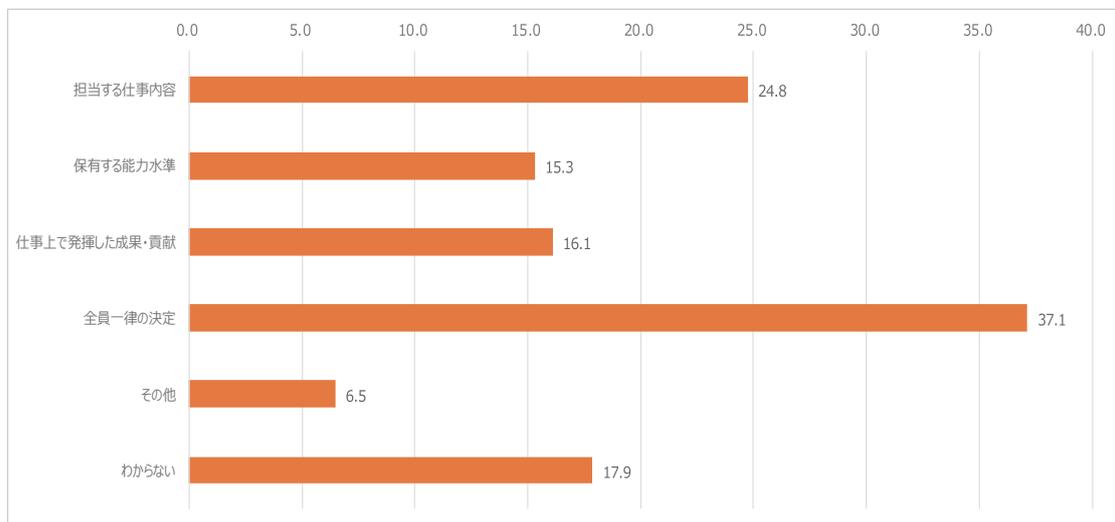
[Q23]あなた自身の現在の年収（税込）として最も良く当てはまるものを選択してください。



(図表 10) 勤務先における、60 歳以降の年収の決定基準【60 代人材対象】

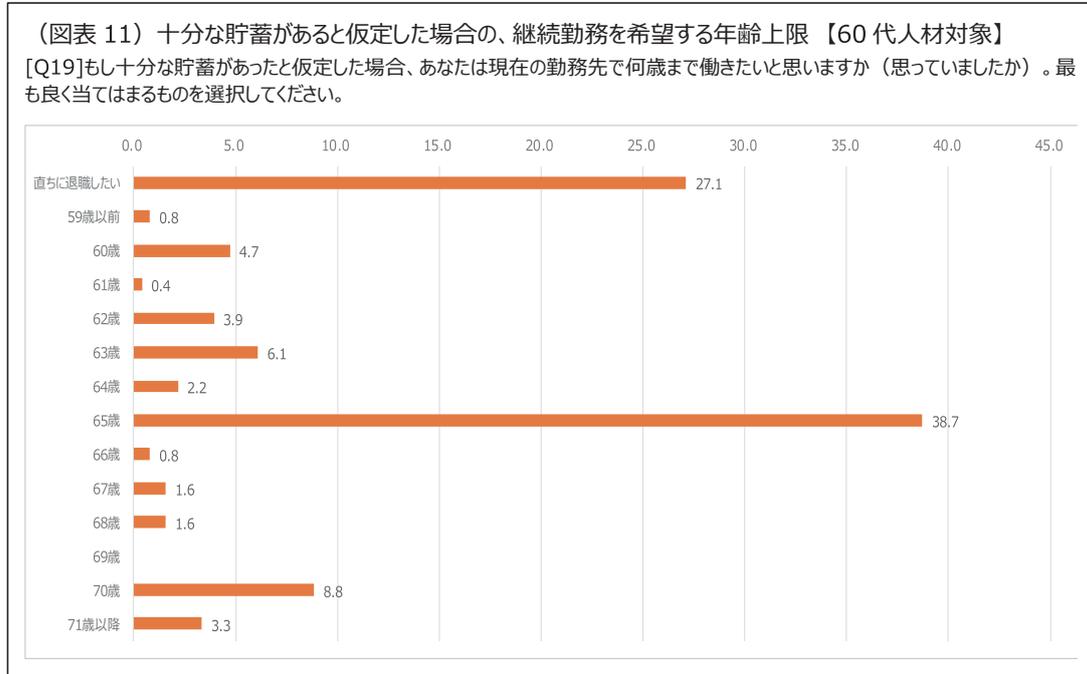
[Q25]あなたの、60 歳以降の賃金は、どのように決められていますか。

また、あなた自身が希望していた賃金の決定基準は何ですか。当てはまるものを全て選択してください。(それぞれいくつでも)



(4) 就業希望の年齢の上限

- ・ 継続勤務を希望する年齢の上限としては、十分な貯蓄がある場合でも65歳まで働きたいという回答が最も多い傾向にあった。反対に、「十分な貯蓄があるならば直ちに退職したい」という回答も一定数見られた。(図表11)



【人材研究会 担当研究員より】

今年度の人材研究会において、「適材適所を通じたシニア人材の活躍支援の在り方」をテーマに実施いたしましたアンケート調査の一部をご紹介させていただきました。

その結果、シニア人材が、仕事をする上で重視するものとして、①貢献に見合った報酬が得られること②経験の活かせる仕事に就くこと③仕事とプライベートを両立できること、の3つが上位を占めました。また、たとえ十分な貯蓄があったとしても65歳まで働きたいと考えていることやプレイヤーとしての仕事を希望しているシニア人材が多いことなども明らかになりました。

今後は、シニア人材の意欲をクロス軸に設定し、その度合いから見た分析・検証を行い、企業事例、有識者のご発表、インタビュー調査などを併せて、委員の皆様と共に、報告書を取りまとめまいります。内容については、次号で紹介させていただきます。

(主任研究員 石川 真紀)

# 2019年度(令和元年度) SDGs達成へ向けた企業が創出する 「社会の価値」への期待

企業活力研究所では2004年より、企業、経済産業省、学識者、NGO、関係団体のメンバーからなる「CSR研究会」を設置し、CSRの諸課題について調査研究を行っています。

本年度のCSR研究会（座長：加賀谷哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 准教授）は「SDGs達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待」を検討すべく合計7回の研究会を実施致しました。

調査研究報告書は現在最終段階での検討を進めておりますが、本稿におきましては、議論の進められている「企業と社会の関係を巡る変遷」についてご紹介致します。



写真中央：加賀谷座長、写真左：藤井顧問、写真右：松本室長



CSR研究会の様子

## 委員名簿

### 座長

加賀谷哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 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 グローバル経営戦略・企画本部  
サステナビリティ推進部長  
今田 克司 (一財)CSOネットワーク 常務理事  
牛島 慶一 EY Japan CCoSSリーダー 気候変動・サステナビリティサービス(CCoSS) プリンシパル  
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  
中野 規子 トヨタ自動車(株) サステナビリティ推進室 主幹  
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)

## 2019年度CSR研究会 開催内容

### 第1回 2019年8月29日(木) 15:00~17:00

- ① 研究会趣旨・検討事項(事務局)

### 第2回 2019年9月26日(木) 15:00~17:00

- ① 「企業の社会価値創出を体系化する ～社会的インパクト・マネジメントの試みから～」  
一般財団法人CSOネットワーク 常務理事 今田克司委員
- ② 「丸井グループの共創サステナビリティ経営」  
株式会社丸井グループ サステナビリティ・ESG推進部長 関崎陽子委員

### 第3回 2019年10月17日(木) 15:00~17:00

- ① 「インパクトを制度化する ～タクソノミーの視点から～」  
株式会社日本総合研究所 創発戦略センター 理事 足達英一郎委員
- ② 「花王のESG戦略と効果検証の試み」  
花王株式会社 ESG部門 ESG戦略部 部長 畑中晴雄委員
- ③ 「企業の価値における社会の位置付け」の整理素案について(事務局)

### 第4回 2019年11月14日(木) 15:00~17:00

- ① 「三井住友トラスト・ホールディングスの『インパクト創出』を目指した経営と ポジティブインパクト・ファイナンス」  
三井住友信託銀行株式会社 フェロー役員 チーフ・サステナビリティ・オフィサー 金井司委員
- ② 「オムロンにおけるサステナビリティの取り組み」  
オムロン株式会社 サステナビリティ推進室 エンゲージメント推進部長 松古樹美氏

### 第5回 2019年12月16日(月) 15:00~17:00

- ① 「日立のサステナビリティ戦略のご紹介  
—社会価値・環境価値・経済価値を重視する経営の具現化に向けて—」  
株式会社日立製作所 サステナビリティ推進本部 企画部 部長 増田典生委員
- ② CSR研究会(令和元年度)報告書コンセプト案について(事務局)

### 第6回 2020年1月30日(木) 15:00~17:00

- ① 「SDGs達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待に関する調査研究」報告書(案) (事務局)

### 第7回 2020年2月17日(月) 15:00~17:00

- ① 「SDGs達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待に関する調査研究」報告書(最終案) (事務局)

## はじめに

2050年には世界の人口は70億人から90億人に増大し、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。こうした資源と地球の限界に、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、2015年に採択された国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」や2016年に発効された気候変動問題に関する「パリ協定」などを通じて世界的に広がりつつある。「ビジネスと持続可能な開発委員会」の報告書<sup>1</sup>によれば、SDGsの達成により年間12兆ドルの事業機会が生まれると試算している。またミレニアル世代を中心に、企業に社会的な役割を果たすことを期待する声も高まっている。2017年世界経済フォーラムの年度調査<sup>2</sup>によれば、186カ国約3万1500人のミレニアル世代が「世界全体に影響している最も深刻な問題」として、最も多かった回答が「気候変動/環境破壊」（約49%）であった。その他にも「SDGsの達成に取り組んでいる」という回答も約82%にのぼった。

そうした状況に対し、経済界も動き始めている。我が国では、2017年11月に経団連が企業行動憲章を改訂し、「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」ことを明記する一方、経済同友会からも、「企業と人間社会の持続的成長のためのSDGs」と題した提言が公表されている。また株主第一主義を推進してきた米国のビジネス・ラウンドテーブルが、2019年8月、株主至上主義からの脱却を宣言し、顧客や従業員、サプライヤー、地域社会、株主のステークホルダーを重視する方針を打ち出したことも象徴的な出来事と言える。

反面、前出の「ビジネスと持続可能な開発委員会」の報告書では、SDGsによる事業機会を獲得するために企業は市場シェアや株主価値の追求に投じているのと同じだけのエネルギーを持続可能性の実現に投入する必要があり、もし多くの企業が変革に動き出さなければ、持続不可能な発展による不確実性とコストは、ビジネスができなくなる世界が訪れるまで膨張し続けるとも警告している。SDGsのマークやESGという用語を毎日のように見かけるようになった反面、それが果たしてSDGsを始めとする社会課題の解決に実質的な効果を与えているのか不明な部分も多い。「非財務価値」、「社会価値」、「アウトカム」、「インパクト」といった様々な概念が登場し、国際的にも共通の明確な定義が確立していない中で、様々な捉え方の下に使用され混乱している状況もある。表面的にやっているように見せかける、実際より大きく成果を見せる「SDGsウォッシュ」、「インパクトウォッシュ」が注視されている。

他方、日本企業に目を向けてみると、企業理念や創業哲学において社会的な存在であることが重視され、また企業が長期に存続していること自体が、社会に価値を提供しているからであるという考え方も根強い。そうした考え方は、企業が社会課題に取り組む強い原動力となると同時に、時に、従来の延長では達成できない社会課題を解決するための変革を阻害してしまう可能性もある。2016年度に当研究会にて実施した上場企業対象のアンケート<sup>3</sup>でも、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「評価していない」との回答であった。また、「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、社会課題解決への取り組み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も伺える。2017年度の調査<sup>4</sup>では、「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」と回答した企業は各3割にとどまっている状況であり、価値創造につながる非財務情報の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課題を抱えている企業も多く見受けられた。

こうした状況の中、企業活動におけるSDGsを始めとする社会課題解決への貢献による価値創出について、基本的な概念を整理する枠組みを提示するとともに、企業の活動成果の評価を行ってステークホルダーに開示し対話を行うための課題と方向性について調査分析し、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。そこで当研究所に企業、学識者、NGO、政策当局等の関係者からなる研究会を設置し、「SDGs達成へ向けた企業が創出する「社会の価値」への期待」をテーマに調査研究を行うこととした。

## 企業と社会の関係を巡る変遷

「企業とは何かを知るためには、企業の目的から考えなければならない。

企業の目的は、それぞれの企業の外にある。

企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。

企業の目的の定義は一つしかない。それは、顧客を創造することである。」

(P・F・ドラッカー『マネジメント』)

「利益が重要でないということではない。

利益は、企業や事業の目的ではなく、条件なのである。

また利益は、事業における意思決定の理由や原因や根拠ではなく、

妥当性の尺度なのである。」 (同『現代の経営』)

企業は、社会の課題を市場と捉え、ニーズに応える製品・サービスを提供することで顧客を創造し、顧客や社会に価値を提供することで収益を創出する主体である。企業活動の結果として創出された収益は、一部をステークホルダーに配分した上で、最終的に財務資本を提供している株主に配分されるものである。

同様に、社会に価値を提供することは企業存続の前提であり、企業が事業を継続し社会に存在していること自体が、社会に価値を提供していることの証ともいえる。加えて日本企業では、「三方よし」や「論語と算盤」といった考え方、また各社の創業理念に代表されるように、社会的な存在であること、社会の役に立つことが強く意識されてきた。こうした認識を念頭に、企業と社会の関係性の変遷を振り返ることで、今新たに企業に「社会の価値」の創出が期待される背景についてみていく。

### 1. 顧客のニーズへの対応と社会課題の解決への貢献

日本の戦後のように、社会全体が発展途上であるとき、社会における重要な課題は、電力やガス、水道といったインフラ整備、医療環境の向上や栄養状況の改善、産業基盤の整備による雇用創出と経済活性化といった、人々の生存や生活基盤に影響する課題が重要な課題となる。顧客のニーズも同様に、明かりや水、衣食住といった、人が生活する上で欠かせない領域に存在する。こうした社会状況において、社会課題(環境課題を含む)と顧客のニーズはほぼ同義であり、企業は顧客のニーズを捉えた手ごころで質の高い製品・サービスを提供することで収益を創出し、社会課題の解決にも貢献してきた。

同時に、地域に密着したサプライチェーンの中で、企業は従業員や顧客、取引先といったステークホルダーを大切に、事業活動を通じて地域に雇用を生み出し、地域社会に貢献する社会貢献活動に取り組み、社会的な存在としての地位を高めていった。一方で、経済性を追求する企業の活動は、公害といった負の影響を地域社会に与えることもあった。そうして発生した負の影響に伴い法規制が強化され、企業は法規制の順守を行うことで、また状況によっては賠償金を支払う中で、企業活動に反映させていった。

顧客のニーズと社会課題が近く、また企業とサプライチェーン、ステークホルダーの関係が複雑ではない時代において、企業は主に製品・サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、創業者の哲学や創業理念、法規制への対応がそうした企業活動を牽引した。

### 2. 企業のバリューチェーンが社会に及ぼす負の影響の拡大とCSR概念の登場

人々の生活基盤が整い社会の発展段階が次に進んだ地域では、顧客のニーズはより豊かで便利、快適な生活といった、生活の質向上に関する領域へと変化していった。企業は顧客の不便を解消するような、また顧客の新たなニーズを生み出すような製品・サービスを提供することで、収益を創出する新たな市場を創造していった。

また企業活動がグローバル化し巨大化し、バリューチェーンが広く複雑に広がり、資本主義市場の競争が激化するに伴い、特に90年代以降、多国籍企業が社会経済や地球環境に及ぼす様々な負の影響に対する注目が高まっていった。地球温暖化や生物多様性の損失、長く国境を越えたサプライチェーンの

上流で起きる児童労働や強制労働、環境汚染、また汚職や不正、食品安全、会計偽装といったコンプライアンス上の問題も頻発し、企業は地球規模の課題に対して影響を与える存在となっていった。

企業の負の影響への注目が高まる中で、欧米を中心としたグローバルなNGOが多国籍企業に対する監視役として存在感を増すようになった。NGOは世界中の労働団体や消費者団体と連携して、問題を起こした企業に対するネガティブキャンペーンを展開し、企業活動に対して圧力を加えていった。

「CSR」という考え方が欧州で政策に登場するようになったのもこの時期である。雇用の問題を主な出発点とし、EUの競争力強化を目指す「リスボン戦略（2000年）」において企業責任の強化が言及され、2004年の欧州委員会マルチステークホルダーフォーラムの最終報告ではCSRとは「企業が自主的に社会面・環境面の考慮を事業活動とステークホルダーとの相互関係に統合するもの」であり、法律や契約上の要請を越えて行われるものと定義された<sup>5</sup>。この定義はその後2011年に「企業が社会において及ぼす影響に対する責任」と改定されている<sup>6</sup>。

この文脈においては、企業活動が社会に与える主に負の影響の統制に焦点があたっており、経済産業省の定義でも、「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方」とある<sup>7</sup>。また2010年に発行された「組織の社会責任ガイダンス規格ISO26000」においても、「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響」が重視されている<sup>8</sup>。

欧州から始まったこうした考え方はその後、ソフトローとして様々な国際的な規範に取り入れられ、広がっていった。2000年に当時の国連総長コフィ・アナン氏が提唱し、現在13,800社以上<sup>9</sup>が署名し賛同している「国連グローバル・コンパクト」は、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則の遵守と誓約を企業に求めている。2011年に国連人権理事会において全会一致で承認され、各国の人権に関する国別行動計画の策定や法規制へと広がっている「国連ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業活動が人権に及ぼす可能性のある悪影響（人権リスク）を特定し、予防や軽減、救済措置といった対応を企業に求めている。我が国でも「ビジネスと人権に関する行動計画（NAP）」の策定を2019年より検討しており、2020年6月を目処に発表される予定である。また1997年に初版が発行され、現在は「GRIスタンダード」となっている、企業がCSRに関する情報開示を行う際の基礎的な指針として参照されているNGO Global Reporting Standardによるサステナビリティ報告ガイドラインは、組織がサステナビリティに及ぼす影響について報告することを求めている。

ソフトローとしての様々な枠組みが形作られていく中で、企業には自主的・主体的に社会に与える主に負の影響を管理し、外部化していた社会的コストをCSRに関する活動を通じて応分負担し、その結果について説明責任を果たすことが求められるようになった。企業活動が社会に与える主に負の影響をいかに低減するかが、その対応の基本である。

### 3. 社会課題が及ぼす企業への影響への注目、社会課題の経営への統合

企業が社会に与える主に負の影響を自主的・主体的に管理する取り組みが広がる中で、そうした動きを評価しようとする流れがステークホルダーにも見られるようになっていった。また同時に、社会課題が企業のオペレーションや競争力に及ぼす影響への注目が高まっていった。中心概念は企業活動にとってのリスクと機会であり、投資リスクやリターンがより強く意識され、社会課題を新たなビジネス機会と捉える考え方が出始めた。

金融の世界においては、2000年代前半から、投融資に環境面・社会面への配慮を統合する「赤道原則」や、環境・社会・倫理面を踏まえて投資先を評価する「社会的責任投資（SRI）」、企業の気候変動への取り組みを国際NGOであるCDPが評価し投資判断に組み入れるといった動きが、10年から数十年の期間で投資を考える長期投資家や規模の大きな投資家など一部の機関投資家を中心に広がっていった。その後2006年の「国連責任投資原則（PRI）」において提唱された、環境・社会・ガバナンス側面を投資プロセスに統合する「ESG」は、現在国際的な潮流となって拡大を続けており、日本国内においても2015年のESG元年を契機に急拡大している<sup>10</sup>。

こうした評価を投資家がより適正かつ容易に行えるようにするため、企業業績への影響に対する環境・社会面の重要課題を業界ごとに特定し、開示を推奨しているのが米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）である。SASBでは業種ごとに財務に影響を与えるサステナビリティ課題に関する重要な指標を絞り込み、同業種における横断でのパフォーマンス比較を容易にすることを目指している。ま

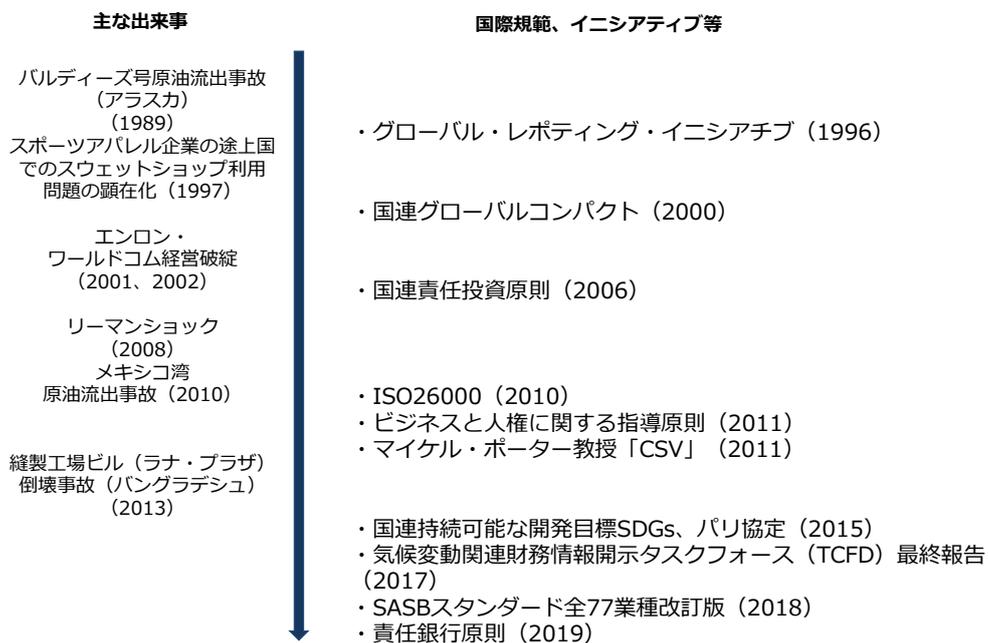
た金融安定理事会（FSB）が設置した、気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の2017年の最終報告では、甚大化する気候変動の影響を踏まえ、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4つの項目について、企業に自社の財務影響に関連する気候関連情報の開示を求めている。

この段階では、企業は社会課題をビジネスに対する機会とリスクの観点から捉え、経営や事業戦略に統合していくことが求められた。製品・サービス、オペレーションの変革、社会貢献活動などを通じて戦略的に取り組むことで、短期または中長期での新たな市場の獲得やリスクの低減といった効果が期待される。

#### 4. 社会と事業の持続可能性を脅かす社会課題の解決に貢献する「社会の価値」の創出

ここまで述べた企業と社会との関係の変遷であるが、それぞれが独立したものというよりは、重層的に積み重なっているという捉え方が適切である。

図表1 CSRに関わる主な出来事と国際規範、イニシアチブ等の変遷



大量生産・大量消費を前提とする社会経済モデルと、グローバル化と事業規模の拡大に伴う企業の影響力の増大、過度の株主第一主義により、企業活動は短期的な収益創出が重視され、企業が社会に及ぼす負の影響が拡大していった。それに対し企業は、自社の影響と責任の範囲において、外部化されていた社会的コストを応分負担することで社会への影響を軽減し、さらに社会課題を機会とリスクとして経営や事業に統合していくことを試みてきた。しかし現在起きているのは、そうした企業活動の前提となる社会経済システムそのものが揺らぐ事態である。

世界経済フォーラムが発表する「グローバルリスク報告書」の2020年版<sup>11</sup>では、リスクの発生可能性から見たリスクが、初めて上位5つとも環境面に関するものとなった。過去10年の変化を見ても、以前は経済に関する課題が上位を占めていたが、社会課題（環境面・社会面）の比重は高まる一方である。各国首脳や経済のリーダーが集うダボス会議においては、社会課題（環境面・社会面）は経済活動を行う上での大きなリスクであり、成長を阻害する要因であるという認識が定着していると言える。事実、気候変動による異常気象がもたらす自然災害の深刻度は年々高まっている。今後の人口増加と中流階級の増加が想定される反面、既に資源は自然の再生可能な速度を越えて消費されており、資源制約は高まる一方である。超高齢化社会の進展に伴い発生する様々な問題、格差拡大による社会の不安定化、経済的・政治的・社会的理由による移民や難民の増加、AIや人工知能の社会実装に伴う新たな労働・人権問題の登場など、社会経済に深刻な影響を与える社会課題が山積している。

従来こうした社会課題の解決は、公益の達成を存在意義とする政府や自治体、国際機関、またそれぞ

れが抱える課題の解決や社会的使命の達成のためにNGOや市民社会が取り組んできた。ここに、近年新たなプレイヤーとして、インパクトを追求する投資家や金融機関が参画し、企業に対しても社会課題の解決への実質的な貢献が期待されている。

それぞれが目指す目的のために新たな役割を担いながら、社会の持続可能性を脅かす課題の解決に向けて協働する流れが起きている。その象徴が、マルチステークホルダーによる議論を経て2015年に合意に至った「持続可能な開発目標SDGs」であるともいえる。

今日、企業には、本来の使命である顧客や社会に価値を提供することで収益を上げるのは当然のこと、それと同時に、社会課題解決に実質的に貢献し、社会課題が解決されることによって生まれる「社会の価値」を創出することが期待されている。

図表2 社会課題の解決に向けた新たな動き

	目指すところ・従来の役割	社会課題解決に向けた新たな動き
政府・自治体・国際機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公益の達成</li> <li>・政策による規制と誘導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公的資源の縮小を背景とした民間資本の呼び込み</li> </ul>
NGO・市民社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的使命の達成</li> <li>・批判による圧力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業を巻き込んだルール作りへの参画、専門的知見の提供</li> </ul>
投資家・金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金の融通による価値創造</li> <li>・リスクとリターンへの注目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクとリターンへの注目に加えて、インパクトの追求</li> </ul>
企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業理念の実現</li> <li>・事業活動による収益の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会課題解決への貢献と価値創出</li> <li>・課題解決に向けたマルチステークホルダーによる協働への参画</li> </ul>

- 1 <http://report.businesscommission.org/uploads/Executive-Summary.pdf>
- 2 <http://www.shaperssurvey2017.org/>
- 3 [http://www.bpfj.jp/act/download\\_file/98193838/71988285.pdf](http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/71988285.pdf)
- 4 [http://www.bpfj.jp/act/download\\_file/98193838/70652841.pdf](http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/70652841.pdf)
- 5 [http://www.indianet.nl/EU-MSF\\_CSR.pdf](http://www.indianet.nl/EU-MSF_CSR.pdf)
- 6 [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
- 7 [https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyokaikei/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/index.html)
- 8 [https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000\\_2010\\_E\\_OBPpages.pdf](https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf)
- 9 <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>
- 10 [http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR\\_Review2018.3.28.pdf](http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf)
- 11 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)

### 【CSR研究会 担当研究員より】

今年度のCSR研究会では、「SDGs達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待」について検討を進めております。本稿では、議論が進められている「企業と社会の関係を巡る変遷」をご紹介させていただきましたが、改めて整理をしてみると、「社会課題」も時代背景と共に在り方が移り変わり、企業に期待される課題解決に向けた役割もその社会課題の変化と共に、広く、深く且つ複雑になってきていることが伺えます。

本研究会は、その「社会課題」をはじめとして「CSR」「ESG」「インパクト」「社会の価値」「企業の価値」等個人によって内容や範囲等の捉え方が様々な言葉についても、その位置付け等に関して研究会メンバーで意見交換をしてみました。

研究会メンバーは、企業をはじめとしてNGO、学識者、専門家、業界団体、政府等のマルチステークホルダーで構成されておりますので、様々な立場で異なる切り口からの議論となりましたが、企業が創出する『社会の価値』についての課題や方向性についても報告書では記載してまいります。

調査研究報告書全体の概要につきましては、本誌次号にて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) デジタル・プラットフォーム構築による 製造業の競争力強化に関する調査研究

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、調査研究を開始しました。

当初は本誌前号でもご紹介した通り、「新しい『ことづくり』」をテーマにしておりましたが、調査を実施する過程で、これからの時代の製造業の企業成長のあり方を考えるには「デジタル・プラットフォームの構築」が重要であるとのこと指摘を委員や講師からいただきました。そこで、テーマを「デジタル・プラットフォーム構築による製造業の競争力強化」に再設定して議論を進めてきた次第です。すでに全8回の研究会は終え、現在は5月の報告書公表に向けて事務局で検討を行っております。

本項では、今年度の研究会開催のご報告とともに、現時点での調査研究の概要をご紹介します。



小川座長



研究会の様子

### 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 テクノステータサイエンス・エンジニアリング株式会社 執行役員常務  
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式会社 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 製造産業局 ものづくり政策審議室 課長補佐  
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  
山本 太郎 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 係長  
中村 彬良 経済産業省 製造産業局 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. 2019年度ものづくり競争力研究会 開催内容

<p><b>第1回 2019年9月12日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「最新の政策動向について」 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 中野剛志氏</p> <p>② 研究会趣旨等の説明</p>
<p><b>第2回 2019年10月10日(木) 10:00~12:00</b></p> <p>① 「メガネにデジタル・ソリューションを加えて…“ことづくり”への挑戦」 HOYA株式会社 Audio Glass プロジェクト推進リーダー 吉田忠之氏 法務担当リーダー 兼 MWプロジェクト事業開発マネジャー 井上浩一氏</p> <p>② 「データ利活用を前提とした新しい『ことづくり』に向けた新価値創出」 ライオン株式会社 研究開発本部 イノベーションラボ 副主席研究員 石田和裕氏</p> <p>③ 調査研究方針等の説明</p>
<p><b>第3回 2019年10月28日(月) 10:00~12:00</b></p> <p>① 「資生堂パーソナライズ・スキンケア『Optune(オブチューン)』 概要と開発背景」 資生堂ジャパン株式会社 次世代事業開発部 デジタルフューチャーグループ Optune ブランドマネージャー 川崎道文氏</p> <p>② 「スマートコンストラクションで実現する建設産業のデジタルトランスフォーメーション」 株式会社小松製作所 執行役員 スマートコンストラクション推進本部長 四家千佳史氏</p>
<p><b>第4回 2019年11月7日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「SDGsによる経営」 会宝産業株式会社 代表取締役社長 近藤高行氏</p> <p>② 「クラウド見積りネットワーク 変わる見積業務の未来」 月井精密株式会社 代表取締役 名取磨一氏</p>
<p><b>第5回 2019年11月28日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「微細加工機とAI Machine Dr.(ものづくりとコト作りの掛け合せ戦略)」 碌々産業株式会社 代表取締役社長 海藤満氏</p> <p>② 「RaaSモデルによる次世代農業パートナーシップ」 inaho株式会社 代表取締役COO 大山宗哉氏</p>
<p><b>第6回 2019年12月12日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 「オムロンのイノベーション経営」 オムロン株式会社 イノベーション推進本部 プロジェクトマネジメント室長 石原英貴氏</p> <p>② 報告書骨子案の提示および審議</p>
<p><b>第7回 2020年1月23日(木) 10:00~12:00</b></p> <p>① 「『コト』を見据えた『モノ』づくり事例発表」 株式会社英田エンジニアリング 代表取締役社長 万殿貞志氏</p> <p>② 報告書案の提示および審議</p>
<p><b>第8回 2020年2月13日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 報告書案の提示および審議</p> <p>② 「“Connected Industries”政策の新展開」 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 中野剛志氏</p>

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

## II. 2019年度ものづくり競争力研究会 調査研究の概要

### 1. 調査研究の背景と視座

我が国製造業は、「カイゼン」や「擦り合わせ」といった生産現場での様々な取り組みによって、長年にわたり高い競争力を維持してきた。その結果、「メイドインジャパン」の製品は、高い品質と性能を武器に世界市場を席巻し、我が国としても「ものづくり立国」としての評価を得てきたところである。

しかしながら、現在、我が国製造業をとりまく環境が大きく変化し、「モノ」の販売だけでは十分な収益を上げることが難しくなっている。その要因として、わが国製造業が直面する2つの課題があると考えられる。

第一の課題は、デジタル化の進展によって引き起こされている。経済産業省の『2018年版ものづくり白書』によると、「ものづくり産業における『モノ』の生産という意味での競争力の源泉（熟練工の技能の高さ、きめ細かな生産・在庫管理手法、精密な工作機械における微調整等々）がデジタル化によって相対化する一方で、そうした『モノ』それ自体に伴う競争、すなわち、品質、価格、納期といった次元での競争ではなく、『モノ』を通じて市場にいかなる付加価値をもたらすのか、といった競争が生じており、こうした前提の大きな変化に我が国ものづくり産業が十分に即応できていないという見方ができる」と指摘されている。

第二の課題は、新興国の成長によってもたらされている。新興国、特に中国をはじめとするアジア諸国は、人件費や材料費の安さを活かした工場誘致等により、1990年代以降、わが国製造業の新たな競合相手となってきた。さらに、近年では、第一の課題で挙げた製造業のデジタル化に上手く適応し、高い付加価値を生み出す企業が新興国からも数多く現れてきている。

これら2つの課題に対応し、引き続き、高い競争力を維持していくために我が国製造業にはどのような取り組みが必要なのだろうか。

以上の問題意識にもとづき、今年度のものでづくり競争力研究会では、「モノ」の製造・販売だけでは十分に収益を上げることが困難となっている中でも、引き続き、企業成長を成し遂げている製造業者を選定し、その事例を分析することにした。分析を進めていく過程で、これらの企業の中には、自社製品の販売後にIoTを用いて顧客から利用データを取得し、新たなサービスやソリューションを提供する、いわゆる「XaaS（注）」に取り組んでいること、そして、このXaaSの取り組みを顧客全体、さらには外部のパートナー企業にまで広げ「デジタル・プラットフォーム」を構築していること、という特徴を持つ企業が見られた。

デジタル・プラットフォームと聞くと、AmazonをはじめとするB to Cの巨大なインターネットショッピングサイトを連想する人が多いかもしれないが、今回扱った企業事例を見ると、B to Bが多い製造業でも、ITベンダー等の協力を得ながら独自のデジタル・プラットフォームを構築し、企業成長を成し遂げることは可能である。これは大企業ではなく中堅・中小企業でも可能であり、さらには完成品メーカーではなく部品メーカーでも可能であると考えられる。

そこで本報告書では、デジタル時代の新たな企業成長のあり方として、製造業におけるデジタル・プラットフォームの構築が重要であると考え、デジタル・プラットフォームを構築するにあたっての「課題」とその「解決のヒント」について取りまとめることとした。本報告書が、我が国経済を支える多くの製造業者にとって、今後のビジネスを考えていく際の「手引書」として参考になるようであれば、非常に幸いである。

(注) XaaSとは「X as a Service」の略語であり、Xの部分には様々な語が当てはめられている。元々はIT業界でIaaS (Infrastructure as a Service)、SaaS (Software as a Service)、PaaS (Platform as a Service) のように使用されていたが、現在ではMaaS (Mobility as a Service) という語が使われる等、IT業界以外にも広がっている。

本報告書では、Xに「製造業」を当てはめ、「製造業が、IoT等を活用しながら新たなサービスやソリューションを提供すること」という意味でXaaSを用いることとする。

## 2.なぜ今、製造業がデジタル・プラットフォームの構築に取り組むべきなのか

「GAF A」という米国の巨大IT企業（Google、Apple、Facebook、Amazon）の頭文字を並べた造語が広く話題になっている。加えて最近では「BAT」という中国の巨大IT企業（Baidu、Alibaba、Tencent）の頭文字からとった造語も登場し、こちらも頻繁に見聞きするようになった。

GAF AやBATは、なぜこれほどまでに注目されているのだろうか。その理由の1つは、これらの企業が指数関数的な急成長を遂げているからである。GAF AもBATも設立から短時間で急速に企業価値を高め、現在では世界の時価総額ランキングで上位を占めるまでになっている。

GAF AやBATは一括りに論じられることが多いが、それぞれのコア・ビジネスは大きく異なっている。たとえば、GAF Aと呼ばれる4社の場合、事業内容と売上高に注目すると次のように整理ができる。Googleは検索エンジンサービスをユーザーに無償提供し、そのユーザー向けの広告収入を第三者から得て売上を得ている。Appleはファブレス中心の製造業であり、その売上の約8割をMac、iPad、iPhone等の電子機器の製造・販売から上げている。Facebookは、広告収入が売上の大半である点はGoogleと同様であるが、主たる事業はFacebookやInstagram等のSNSの運営である。Amazonはオンライン書店から始まり、現在ではありとあらゆる商品を取り扱う世界最大級のEC小売・物流業者である。

しかし、GAF AやBATは、B to Cの巨大なデジタル・プラットフォームを構築してビジネスを展開しているという点では共通している。デジタル・プラットフォームとは、端的に言えば、インターネット上でモノやサービスをやりとりする“場”を意味する。このデジタル・プラットフォームの構築こそが彼らが「デジタル・プラットフォーマー」とも呼ばれる所以であり、急成長をもたらした要因の1つであると考えられる。

ただ、このデジタル・プラットフォームを活用したビジネスは製造業とも決して無関係ではない。それどころか、モノ売りだけでは利益をあげにくくなっている現在の製造業にとっては新しい時代の企業成長を支えるためのビジネスモデルとして極めて有効な手段であると言える。製造業のデジタル・プラットフォームの規模は、GAF AやBATとは異なる場合が多いと考えられるが、ITベンダー等とタイアップしながら、独自のデジタル・プラットフォームを構築して企業成長を成し遂げることは十分に可能である。したがって、製造業としては、GAF AやBATのビジネスを他人事であると座視するのではなく、むしろデジタル・プラットフォームを積極的に活用して企業成長につなげていく姿勢こそが今の時代まさに必要になってきている。

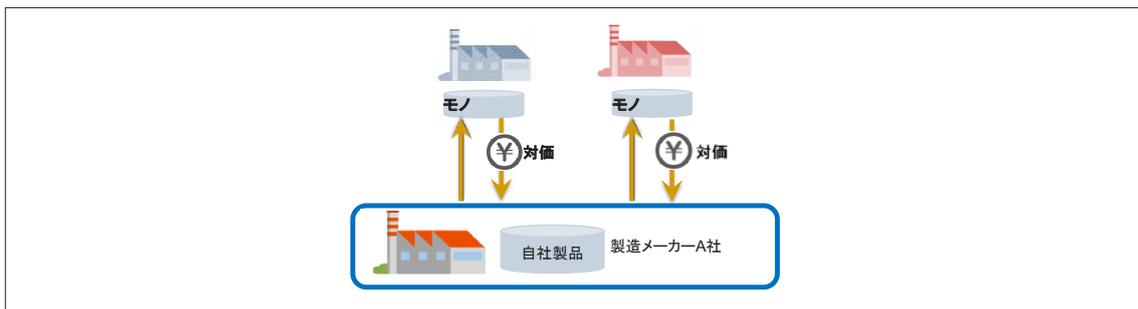
なお、製造業がデジタル・プラットフォームを構築するには留意すべき点もある。たとえば、製造業、特にB to Bの製造業の場合は、自社製品を納入した顧客からデータ収集の了解を得られなければ、そもそもプラットフォームを構築できない。B to Bの顧客は個人ではなく企業であるため、自社技術やノウハウに関わるデータの提供に対して抵抗感が強いからである。一方、データ収集・活用について顧客の合意が得られさえすれば、他社には製造できない自社製品の強みに立脚した価値提供が可能になり、お互いの信頼関係やWin-Win関係のもとで持続的に収益をあげることも期待できる。

## 3.製造業におけるデジタル・プラットフォームの構築の3ステップ

デジタル・プラットフォームの構築手法は、それに取り組む企業ごとに千差万別であり、一概に述べることは難しい。しかし、製造業におけるデジタル・プラットフォームは次のような3つのステップで構築されることが多い。

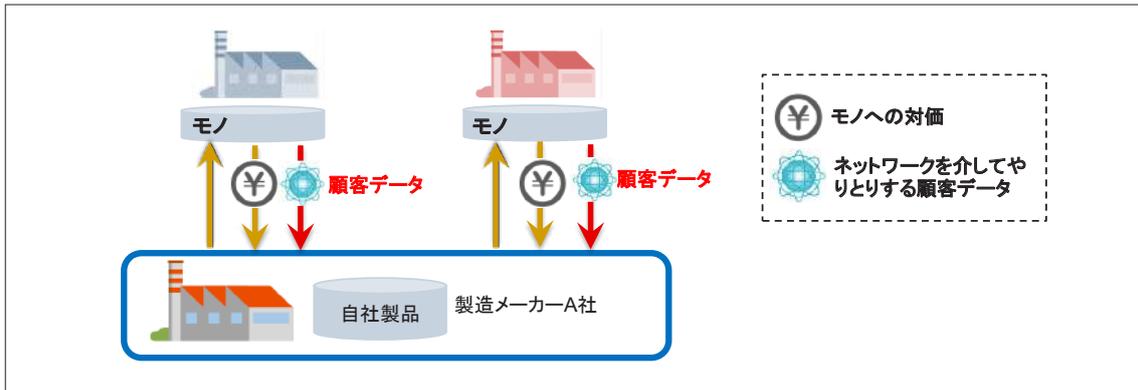
### 【従来のビジネス】

- ▶ 製造業も従来のビジネスは他業種と同様であり、相対でモノのやりとりを行う。
- ▶ 製造業の場合は、やりとりするモノの製造に強みがあった。



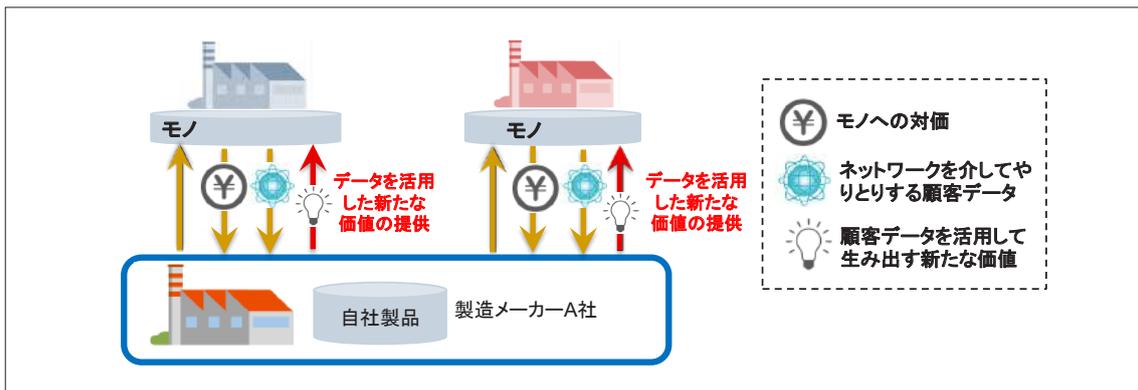
【Step 1】

- 製造業のデジタル・プラットフォームでは、自社製品の販売後に、IoTを活用して顧客から自社製品の利用データ等を取得する仕組みを作ることから始まる。
- 自社の顧客だけとつながるための“場”を作ることが多い。
- “場”でのモノやサービスの提供者は基本的にデジタル・プラットフォーマーである製造業者自身であり、モノやサービスの利用者は顧客である。
- “場”でやりとりされるのは、デジタル・プラットフォーマーである製造業者のモノやサービスが中心である。



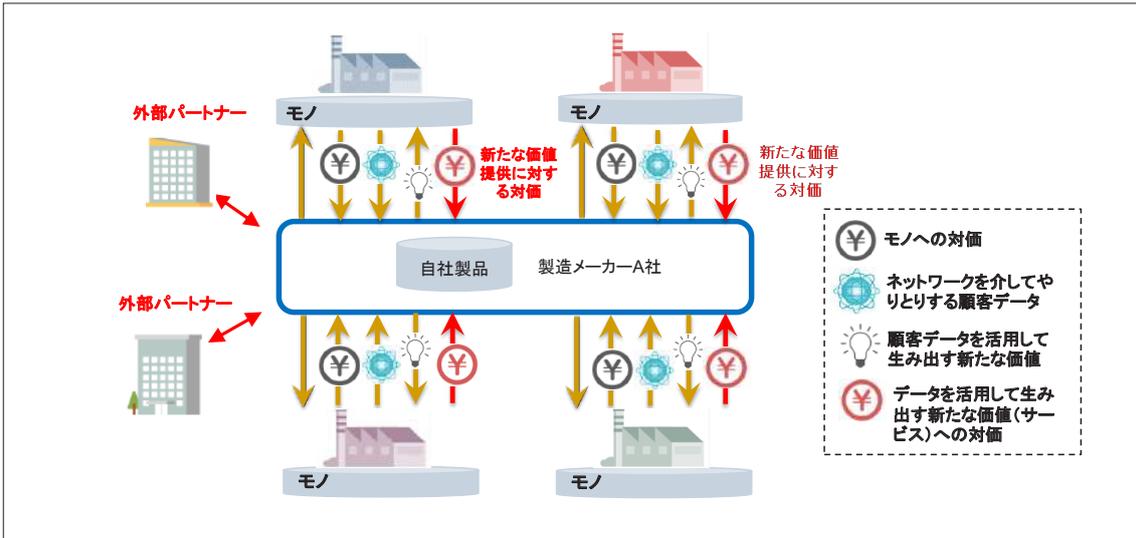
【Step 2】

- 製造業のデジタル・プラットフォーマーも“場”に集まったデータを分析・活用して新たな価値を創造する。それがデジタル・プラットフォームの“場”としての魅力につながる。
- この“場”で集められるデータは製造業の自社製品から得られ、出所が明らかなことが多い。また、モノとしての競争力が高ければ、そこから得られるデータの価値も高いため、自社製品のモノとしての競争力が重要となる。
- 顧客から技術やノウハウに関わる貴重なデータを提供してもらう必要があるため、デジタル・プラットフォーマーの側のインセンティブ設計が特に重要となる。



【Step 3】

- デジタル・プラットフォームが“場”としての魅力を高めると、“場”の参加者がさらに増加する。ここで、オープン化戦略や外部パートナーとの連携を行うことでネットワーク効果による好循環が期待できる。
- 製造業の場合は、モノとしての競争力も活かした独自のデジタル・プラットフォームを構築できるため、規模が大きくなくてもデジタル・プラットフォームが成立する可能性がある。
- デジタル・プラットフォームを構築するとモノではなくサービスのやりとりも発生するため、対価の受け取り方として販売以外の方法を検討することも重要となる。



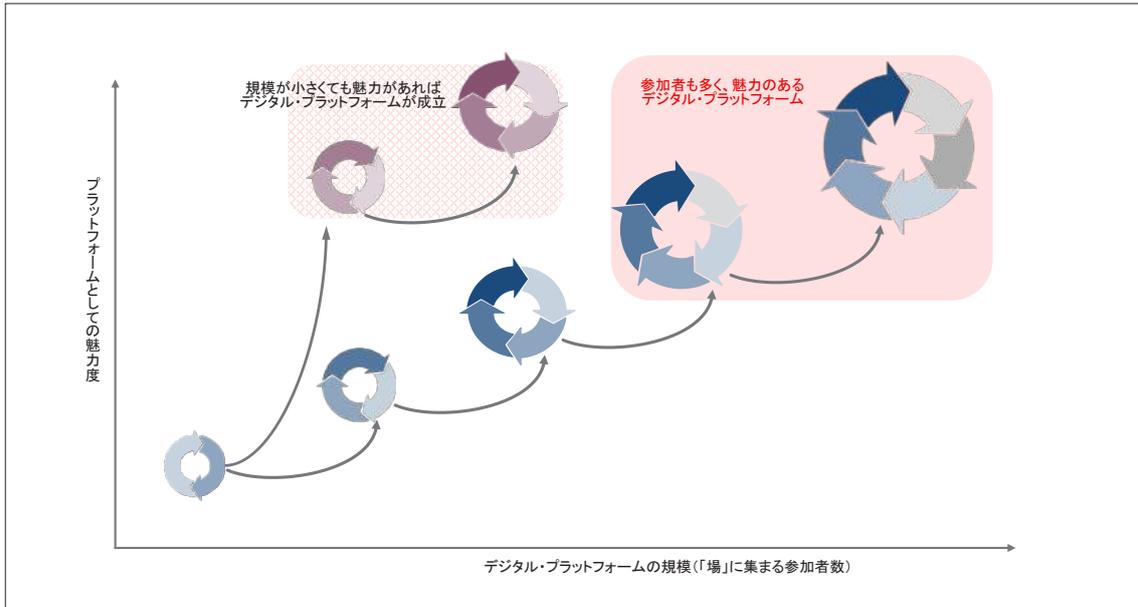
#### 4. 製造業のデジタル・プラットフォームの特徴

GAFやBATといったIT企業は巨大なインターネットデータをクラウドに集め、それをビッグデータとして人工知能で解析するソリューションサービスへシフトしており、それぞれがデジタル・プラットフォームとして熾烈な競争を展開している。これに対し、製造業は工場や事業所といった出所が明らかな産業用データを扱うため、GAFなどが扱うインターネットデータとはかなり性格が異なる。

製造業のデジタル・プラットフォームの特徴は、自社の製品を活用してデータの集まる好循環の仕組みをつくることにある。情報が媒体（モノ）から切り離された「デジタルデータ」を活用するには、顧客とWin-Win関係を構築し、顧客のデータを活用するためのツールとしてデジタル・プラットフォームの考え方が有効となる。製造業には多種多様な業種が存在し、産業データの活用方法も多様であるため、「モノ」の競争力に付随した領域で成立するデジタル・プラットフォームにも多様な形態が存在し得る。つまり、本来は「場」の参加者数が一定規模以上なければデジタル・プラットフォームは成立しえないが、製造業の場合はモノの競争力があればモノの比較優位性を活かして「場」の魅力度を高め、規模が大きなくてもデジタル・プラットフォームを成立させることができる。ただし、いずれにせよ好循環をつくるには、規模の大小にかかわらず、デジタル・プラットフォームに情報が集まる場の魅力づくりが極めて重要になる。

なお、製造業のデジタル・プラットフォームならではの留意点も多い。いわゆるGAFやBATと呼ばれるプラットフォームが取り扱うインターネット上で集めた巨大なビッグデータと、製造業が取り扱う産業用データは多くの違いがある。製造業のデータは工場など出所がはっきりしており、特に製造ノウハウに関するデータになるほど顧客はデータを出すことにセンシティブになる。また、顧客のデータを扱うからには、顧客にとって意味のある価値を生み出す必要がある。つまり、データを集めるためのインセンティブ設計が極めて重要となる。顧客データを集める上で守秘義務を締結するなど契約を取り交わす必要もあり、データの利活用に関する規制や法務に関する知識も備えておく必要がある。

また、顧客にモノを提供する手段としては販売（売り切り）に限らず、レンタルやリース、または利用した分のみチャージする課金サービスなど様々な手段が考えられる。デジタル・プラットフォームを構築する上ではモノの提供手段は問わず、モノを介していかに顧客からデータのフィードバックを得るかという設計が肝要となる。



【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

2020年1月16日(木)、九州工業大学が開催している「事業開発ビジネス講座」で「ものづくりのデジタル化」をテーマに講演させていただきました。講演では、今年度までの調査研究の成果を踏まえ、製造業がデジタル化を進めていくためのポイントを中心に説明しました。

講演後、参加された皆様(地元九州にある企業の方が中心でした)とお話する機会があったのですが、どの方からも製造業のデジタル化には強い関心があり、「工場にIoTの設備を導入した」や「機械系ではなくコンピュータに強い情報系の学生を初めて採用した」等、様々な取り組みに着手されているとのことでした。しかし、一方で「工場内のデータ収集を始めてみたのだが、集めたデータをどのように活用すれば良いのか分からない」や「社内にデジタル関係の技術に詳しい人材がおらず、こういった技術を導入すれば良いのか相談できる相手がいない」といった悩みがあることも教えていただきました。

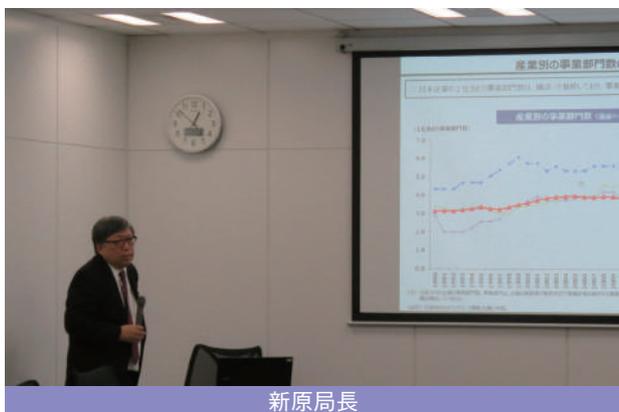
今年度の報告書では、こうした具体的な悩みにお答えすることを目的に、ケーススタディで取り扱った企業が「どのように課題を解決したのか」を紹介する章を設ける予定にしています。現在、報告書は鋭意作成中ですが、上記の点に限らず、読者の皆様に少しでも参考にしていただけるような報告書に仕上がるように引き続き取り組んでまいります。

(主任研究員 福本 泰起)

### 新たな成長戦略実行計画策定に関する中間報告

2020年1月17日（金）に、第44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 経済産業政策局 局長 新原 浩朗 氏から、2019年12月19日に取りまとめられた「新たな成長戦略実行計画策定に関する中間報告」を中心にご説明があり、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、新原局長のご説明から一部を抜粋して掲載いたします。



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

##### 委員

熊谷 裕輔 アステラス製薬(株) 渉外部 専任理事  
 安達 博治 JXTGホールディングス(株) 取締役 常務執行役員  
 宮本 喜弘 四国電力(株) 執行役員 総合企画室 経営企画部長  
 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  
 朝倉 秀明 太平洋セメント(株) 常務執行役員  
 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

久貝 卓 日本商工会議所 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  
 (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  
 船越 広充 三井化学(株) 理事 経営企画部長  
 加口 仁 三菱重工業(株) 執行役員 Co-CSO  
 兼 マーケティング&イノベーション本部長

##### 委員代理

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  
 木村 達雄 損害保険ジャパン日本興亜(株) 企画開発部 特命部長  
 田中 康史 東京電力ホールディングス(株) 企画室 次長  
 黒沢 功史 トヨタ自動車(株) 渉外部 担当部長  
 渡邊喜一郎 日本電気(株) 政策渉外部 部長

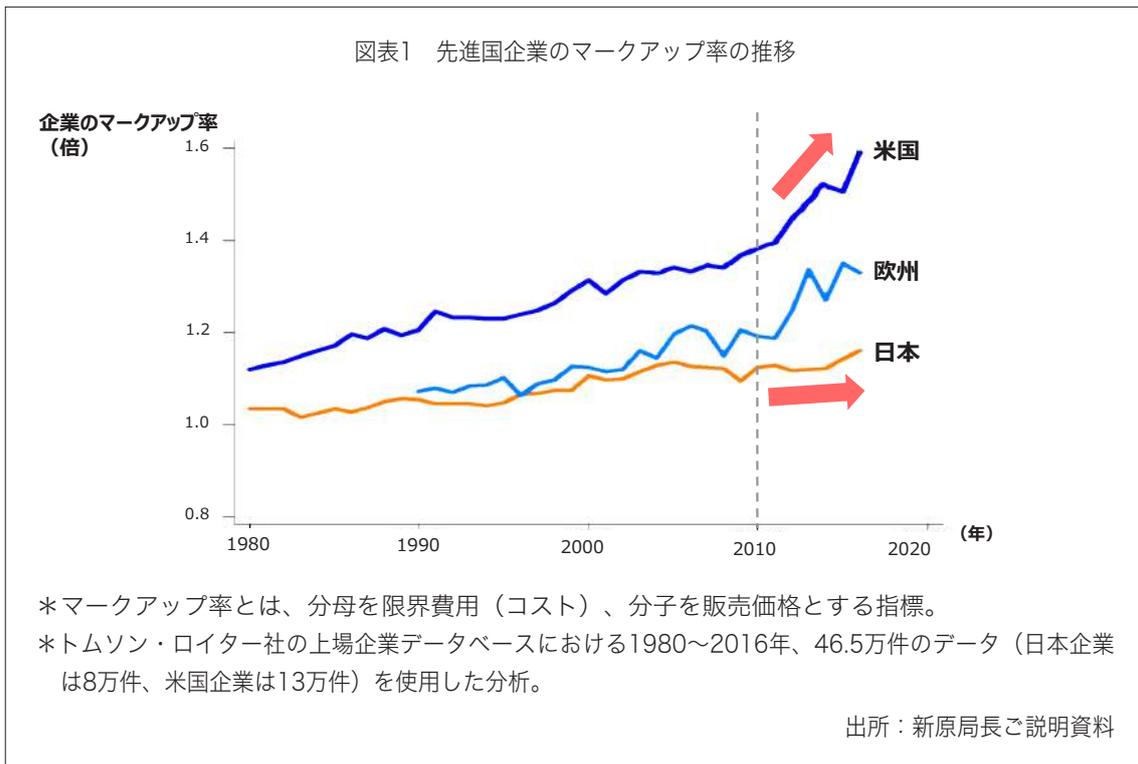
(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

## 企業の内部資金の新たな分野への投資の促進

### 1. 労働生産性向上に向けて

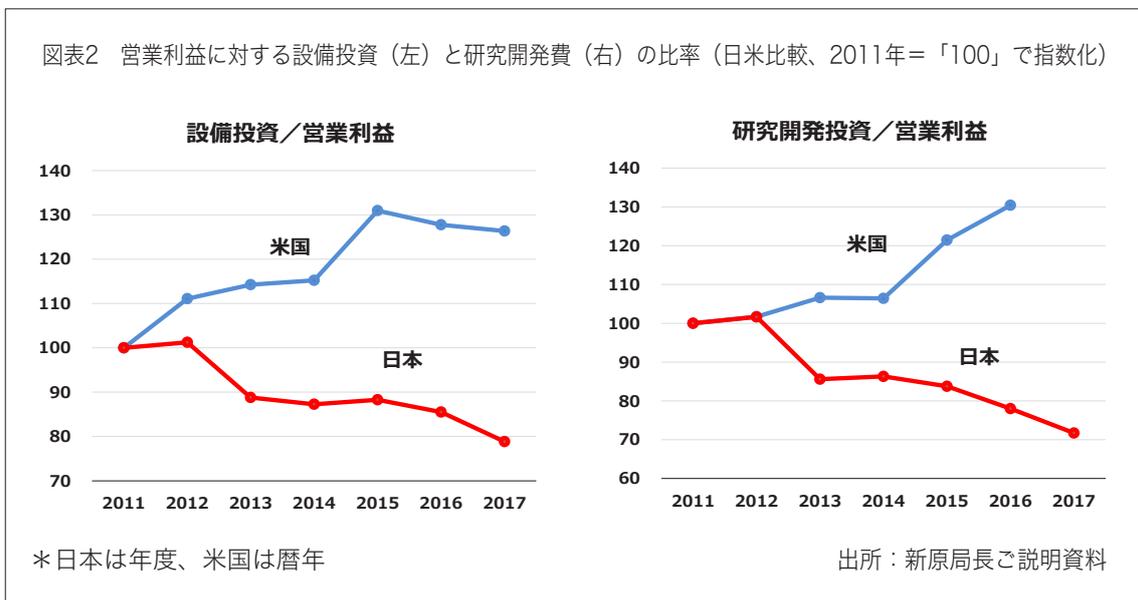
新原局長からは、まず、日本の労働生産性を高めるために、コスト削減だけでなく付加価値の高い新たな製品・サービスを生み出すことで利益率の向上を図る必要があるとのご説明がありました。販売価格をコストで割った指標である「マークアップ率」を見ても、日本企業は米国企業や欧州企業と比較してその数値が低水準で推移しています（図表1）。

図表1 先進国企業のマークアップ率の推移

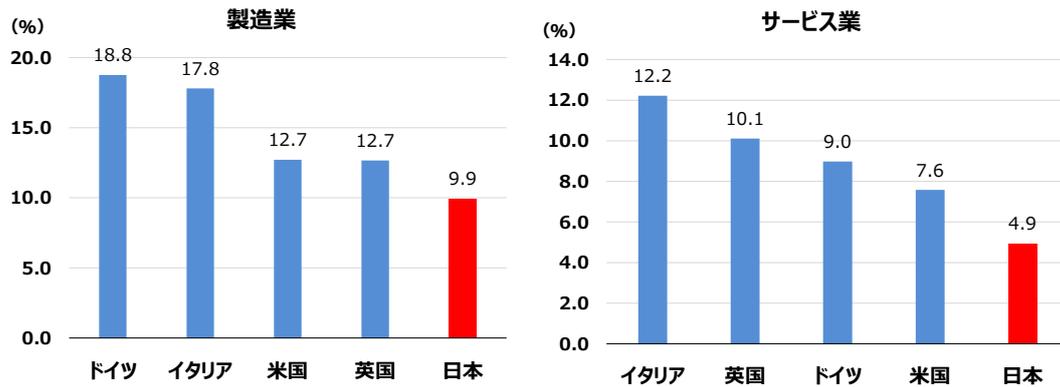


また、売上高設備投資比率や売上高研究開発比率が高い企業はマークアップ率が高い傾向にあります。日本企業は2011年以降、営業利益に対する設備投資や研究開発費の比率を下げているとご説明でした（図表2）、製造業やサービス業において新製品や新サービスを投入した企業の割合は先進国で最も低い状況になっているとご説明でした（図表3）。

図表2 営業利益に対する設備投資（左）と研究開発費（右）の比率（日米比較、2011年＝「100」で指数化）



図表3 新製品・サービスを投入した企業の割合 (2012-2014)



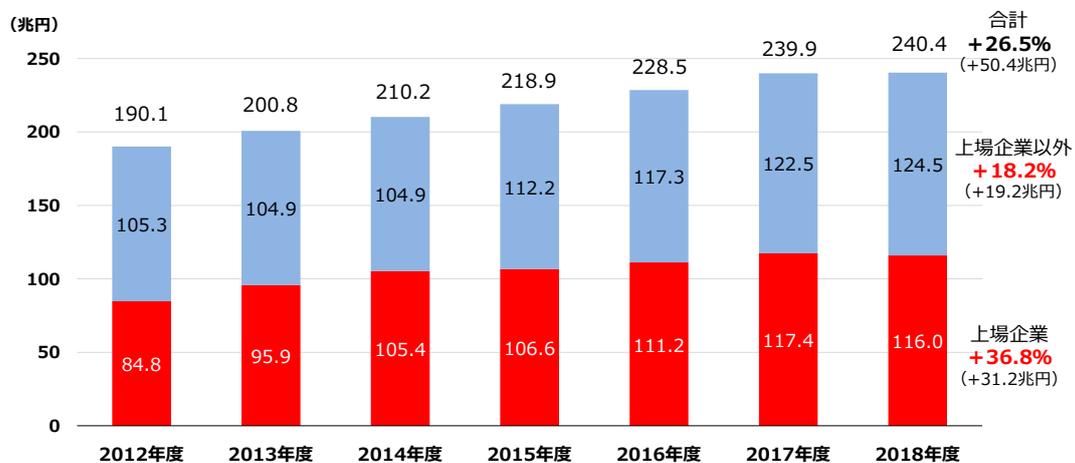
\*企業向けアンケートにおいて、「2012-14年に新製品・サービスを導入（新機能の追加や用途の大幅な改善を含む。）を行った」と回答した企業の割合。

出所：新原局長ご説明資料

## 2. オープン・イノベーションと現預金の活用

新原局長からは、こうした状況を打破するため、アベノミクスの成果により近年増加してきている日本企業の現預金（図表4）をいかに活用するのかがカギになっているとのご説明がありました。

図表4 日本企業が保有する現預金の推移



\*金融・保険業を除く数字。

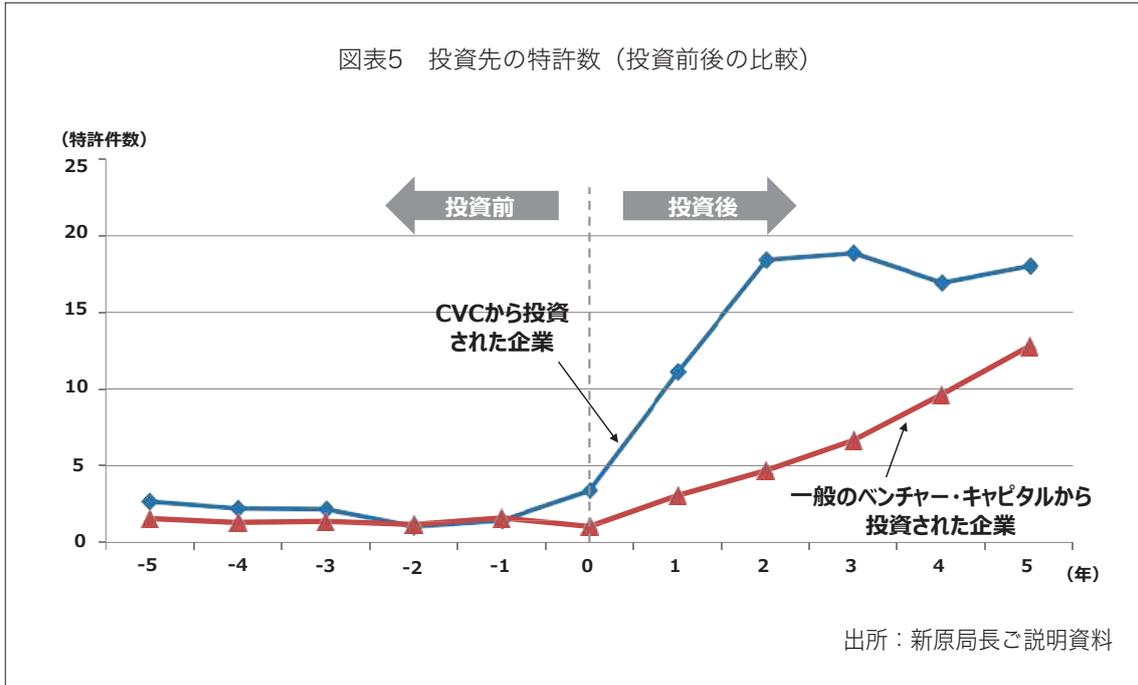
上場企業：東証1部・2部、大証、名証などを含む全上場企業

上場企業以外：日本に本店を有する会社（合名会社、合資会社、合同会社、株式会社）のうち、上記上場企業を除いたもの。

現金・預金額：現金、預金、流動資産の有価証券の額の合計

出所：新原局長ご説明資料

続けて、こうした現預金の活用方法の1つとして「CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）」が考えられるとのご説明がありました。CVCは、産業・技術の豊富な知見を持つ事業会社からスタートアップ企業への投資であるため、一般的なベンチャー・キャピタルから投資された企業と比べて、投資後の特許件数が多いとのご説明でした（図表5）。



※上記内容を含め、「新たな成長戦略実行計画策定に関する中間報告」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。

### 公正取引委員会「デジタル・プラットフォーマーと個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方(案)」について 公正取引委員会「企業結合ガイドライン等の改定案」について

令和元年11月12日(火)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「公正取引委員会『デジタル・プラットフォーマーと個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方(案)』について」、「公正取引委員会『企業結合ガイドライン等の改定案』について」のご説明がありました。

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



写真左より、川田委員長、梶口室長



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

野崎 郷 アステラス製薬(株) 法務部長  
 山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長  
 古本 省三 日本製鉄(株) 常務執行役員  
 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  
 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  
 前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 副部長

##### 代理出席

林 剛史 四国電力(株) 総務部 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  
 川瀬 隆男 中部電力(株) 法務室 経営法務リーム 課長  
 川村 泰一 東レ(株) 法務部長  
 山田 高裕 (株)日立製作所 法務本部 部長代理  
 工藤 治憲 富士通(株) 法務・知財・内部統制推進本部 ビジネス法務部 マネージャー  
 土井 浩嗣 三菱重工業(株) 総務法務部 主席部員  
 平野千佳子 三菱商事(株) 法務部 コーポレート法務チーム 課長

##### 経済産業省

梶口 豊 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室長  
 萩谷 惟史 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 統括補佐  
 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  
 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

(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)

## 公正取引委員会「デジタル・プラットフォームと個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方(案)」について

### デジタル・プラットフォームと消費者間への優越的地位の濫用 規制適用に関する政府での検討経緯

#### 未来投資戦略2018(2018.6閣議決定)

プラットフォームの寡占化が進む中で、(略) 中小企業やベンチャーを含めた公正かつ自由で透明な競争環境の整備、イノベーション促進のための規制緩和(参入要件の緩和等)、デジタルプラットフォームの社会的責任、利用者への公正性の確保など、本年中に基本原則を定め、これに沿った具体的措置を早急に進める。

#### 公正取引委員会・経済産業省・総務省

#### 「デジタル・プラットフォームを巡る取引環境整備に関する検討会」を開催(2018.7～)

2018年12月18日公表の「プラットフォーム型ビジネスの台頭に対応したルール整備の基本原則」において、「サービスの対価として自らに関連するデータを提供する消費者との関係での優越的地位の濫用規制の適用等」について検討することとされた。

#### 成長戦略フォローアップ2019(2019.6閣議決定)

現行の独占禁止法の優越的地位の濫用規制をデジタル・プラットフォーム企業による対消費者取引に適用する際の考え方の整理を2019年夏までに、執行可能な体制を整備する。

### 公正取引委員会「デジタル・プラットフォームと個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方(案)」公表(2019.8.29)

	公取委案	経団連意見
「デジタル・プラットフォーム」の定義	「情報通信技術やデータを活用して第三者にサービスの「場」を提供し、そこに異なる複数の利用者層が存在する多面市場を形成するという特徴を有するもの」	EU等の諸外国の例を参考としながら、定義を明確化のうえ、限定すべき。 ※EUの規制では、1)オンライン・プラットフォームであり、2)ビジネス・ユーザーが消費者に商品又はサービスを提供し、ビジネス・ユーザーと消費者との間の取引を容易とするものであること、という2点を充足するものと定義している。
「個人情報等」の定義	「個人情報及び個人情報以外の情報」	「個人情報以外の情報」は、限定すべき(例えば、「取り扱いによっては消費者に不利益を与える可能性がある情報」とするなど)。
優越的地位の認定基準	<p>《優越的地位の定義》 「消費者がデジタル・プラットフォームから不利益な取扱いを受けても、消費者が当該デジタル・プラットフォームの提供するサービスを利用するためにはこれを受け入れざるを得ないような場合」</p> <p>《優越的地位に通常当たるといえる事例》 ①「消費者にとって、代替可能なサービスが存在しない場合」 ②「代替可能なサービスが存在していたとしても当該デジタル・プラットフォームの提供するサービスの利用が事実上困難な場合」 ③「当該デジタル・プラットフォームが、その意思で、ある程度自由に、価格、品質、数量、その他各般の取引条件を左右することができる地位にある場合」</p>	<p>○定義がBtoBに比べ緩やかなので、定義を厳格化すべき。 ※BtoBにおいては、「乙にとって甲との取引の継続が困難になることが事業経営上大きな支障を来すため、甲が乙にとって著しく不利益な要請等を行っても、乙がこれを受け入れざるを得ないような場合」としている。</p> <p>○優越的地位の認定の基準となる消費者は、個々の消費者ではなく、「<b>大多数の消費者</b>」とすべき。</p> <p>○どのような場合に①～③に該当するかを具体的に示すべき。</p>

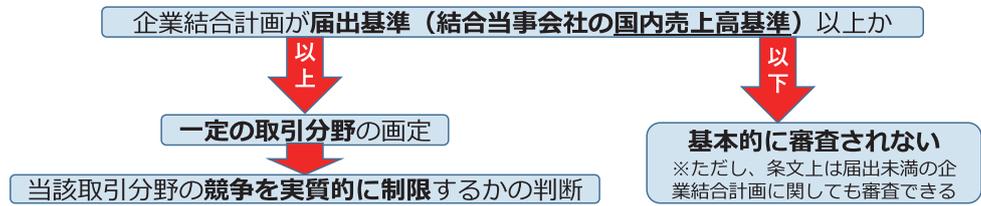
<p>優越的地位の濫用となる行為類型</p>	<p>«①個人情報保護法と同様の規制となると思われる部分»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (1) ア「利用目的を消費者に知らせずに個人情報を取得すること」</li> <li>● (1) イ「利用目的の達成に必要な範囲を超えて、消費者の意に反して個人情報を取得すること」</li> <li>● (1) ウ「個人情報の安全管理のために必要かつ適切な措置を講じずに、個人情報を取得すること」</li> <li>● (2) ア「利用目的の達成に必要な範囲を超えて、消費者の意に反して個人情報を利用すること」</li> <li>● (2) イ「個人情報の安全管理のために必要かつ適切な措置を講じずに、個人情報を利用すること」</li> </ul> <p>«②個人情報保護法を上回る規制と思われる部分»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (1) エ「自己の提供するサービスを継続して利用する消費者に対し、消費者がサービスを利用するための対価として提供している個人情報等とは別に、個人情報等の経済上の利益を提供させること」</li> <li>● (1) イ(注)及び(2)ア(注)「やむを得ず同意した」場合には、「消費者の意に反して」取得・利用したことになる。</li> </ul>	<p>«①個人情報保護法と同様の規制となると思われる部分»</p> <p>○利用目的の通知、消費者の同意の取得方法、目的外利用、第三者提供、安全管理措置等については、<u>個人情報保護法上認められているプロセスを実践していれば、優越的地位の濫用にあたらぬことの確認</u>を求める。</p> <p>«②個人情報保護法を上回る規制と思われる部分»</p> <p>○(1)エの「対価」とは別の「<u>経済上の利益を提供させる</u>」に関しては、<u>限定的に解し、かつ、具体的な例示を行うべき。</u></p> <p>○(1)イ(注)及び(2)ア(注)の「<u>やむを得ず同意した</u>」に関しても、<u>限定的に解し、かつ、具体的な例示を行うべき。</u>また、個々の消費者ではなく、「<u>大多数の消費者</u>」を基準とすべき。</p>
------------------------	--	---

## 公正取引委員会「企業結合ガイドライン等の改定案」について

### 1. 企業結合審査に関する現行ガイドライン

- ①「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」（企業結合ガイドライン）  
公正取引委員会が企業結合審査を行う際の考え方をまとめたもの
- ②「企業結合審査の手続に関する対応方針」  
企業結合審査における届出等の手続に関してまとめたもの

### 2. 現行の企業結合審査の概要



### 3. 企業結合ガイドライン等の改定の経緯

**成長戦略フォローアップ2019（2019年6月21日 閣議決定）**

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、データの集積により競争阻害が生じるおそれがあることを踏まえ、企業買収によるデータ集積に起因する競争阻害を防止するため、デジタル市場におけるデータ集積等を考慮した審査の諸点に係る企業結合審査上の考え方について整理を行い、当該審査基準を **2019 年中に改正するとともに、売上を基準とした届出基準の在り方についても 2019 年度内に検討する。**

公正取引委員会より「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」（上記①）及び「企業結合審査の手続に関する対応方針」（上記②）の改定案が公表（2019年10月4日）

## 4. 企業結合ガイドライン等改定案と経団連意見の概要

改定案	経団連意見
<b>一定の取引分野の画定</b>	
<p>「プラットフォームにおける一定の取引分野の画定」</p> <p>■ <b>多面市場を形成するプラットフォーム</b>については、<b>基本的に、それぞれの需要者層ごとに「一定の取引分野」を画定するが、間接ネットワーク効果が強く働く場合には、包含した取引分野を重層的に画定する。</b></p>	<p>□ 「<b>間接ネットワーク効果が強く働く</b>」の判断基準を具体的に示すべき。</p> <p>□ 重層的に市場画定の方法について、明確性確保の観点から、まずはそれぞれの需要者層ごとに競争上の問題を判断し、問題がある場合にのみ、包含した一つの取引分野の下で、さらに検証を行うというのも一案である。</p>
<b>競争の実質的制限</b>	
<p>「一定の取引分野における競争を実質的に制限するとは通常考えられないケース※の審査」</p> <p>■ 当事会社が<b>競争上重要なデータや知的財産権等の資産を有する</b>など、市場シェアに反映されない<b>高い潜在的競争力</b>を有する場合には、審査を行う。</p> <p>※HHI（市場での各社のシェアを2乗した数の合計）が以下のケース                      (1) 企業結合後1500以下                      (2) 企業結合後1500超2500以下であって、かつ、HHIの増分が250以下                      (3) 企業結合後2500超、かつ、HHIの増分が150以下</p> <p>■ データや知的財産等の重要性は、<b>4つのV（①種類（variety）、②量、収集の範囲（volume）、③収集の頻度（velocity）、④他方当事会社の商品市場におけるサービス等の向上にどの程度関連するか（value））</b>の観点から判断する。</p>	<p>□ 重要なデータや知的財産権等を踏まえた高い潜在的競争力が、市場シェアを上回ると考えられる<b>ケースや基準・要件に関する説明を加えるべき。</b></p> <p>□ <b>①～④の要素を、それぞれどのように検討するのかを具体的に示すべき。</b></p>
<p>「潜在的競争者との企業結合」</p> <p>■ 企業結合の一方当事会社が、<b>データ等の重要な投入財を有し</b>、仮に他方当事会社の商品市場や地域市場に参入すれば<b>有力な競争者になることが見込まれる</b>場合には、具体的な参入計画を有していないとしても、競争への影響が大きい。</p> <p>※<b>データ等の重要性は、前掲の①～④などから判断</b></p>	<p>□ 市場に参入する意思を全く持たない企業との結合も審査対象とするのは広範に過ぎるので、<b>本項目を設けるべきではない。</b></p> <p>□ 仮に項目自体は設けるとしても、<b>参入可能性で何らかの絞りを掛けるべきである。</b></p>
<p>「研究開発」</p> <p>■ 当事会社が競争する財・サービスの研究開発を行っている場合には、当該<b>研究開発の実態も踏まえて企業結合が競争に与える影響を判断</b>する。</p>	<p>□ 事業者の予測可能性を担保するため、<b>どのような審査方法を考えているのか具体的に示すべき。</b></p>
<b>届出基準（結合当事会社の国内売上高基準）に満たない企業結合計画の審査</b>	
<p>■ <b>買収対価の総額が400億円超で、かつ、以下の①から③のいずれかを満たす場合</b>などには、届出基準未満でも公取委への相談が望まれ、相談がない場合には、公取委は審査を行う。</p> <p>①被買収会社の事業拠点や研究開発拠点等が国内に所在する場合                      ②被買収会社が日本語のウェブサイトを開設したり、日本語のパンフレットを用いるなど、国内の需要者を対象に営業活動を行っている場合                      ③被買収会社の国内売上高合計額が<b>1億円</b>を超える場合</p> <p>■ <b>買収対価400億円以下の場合、または、①～③を満たさない場合であっても、「国内の競争に与える影響について精査する必要がある場合には、企業結合審査を行う。</b></p>	<p>□ 買収対価「400億円」の根拠を示すべき。</p> <p>□ 買収対価400億円超、かつ、①ないし③の要件をみたすことが、<b>なぜ「競争を実質的に制限する」おそれがあるといえるのか示すべき。</b></p> <p>□ ②について、「国内需要者に向けた顧客誘引を目的とすると認められる日本語のウェブサイトを開設したり、同様の目的で日本語のパンフレットを用いるなど、国内の需要者を対象に営業活動を行っている場合」に限定すべき。</p> <p>□ ③について、削除あるいは額を引き上げるべき。</p> <p>□ 買収対価の額が400億円以下の場合、または、①から③を満たさない場合において、審査を行うべきと考える<b>事例や、想定例などを示すべき。</b></p> <p>□ 「国内の競争に与える影響について精査する必要がある場合」との文言は、「<b>国内の競争を実質的に制限するおそれについて精査する必要がある場合</b>」に修正すべきである。</p>

# 事業再編研究会について 令和2年度税制改正要望について

令和2年1月29日(水)の企業法制委員会では、経済産業省 経済産業政策局 産業組織課 坂本里和課長より「事業再編研究会について」、「令和2年度税制改正要望について」のご説明がありました。

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



写真左より、川田委員長、坂本課長



企業法制委員会の様子

### ご出席者名簿

#### 委員長

川田 順一 JXTGホールディングス(株) 取締役 副社長執行役員

#### 出席委員

野崎 郷 アステラス製薬(株) 法務部長  
古本 省三 日本製鉄(株) 常務執行役員  
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  
佐々木英靖 パナソニック(株) 法務コンプライアンス本部 法務部 部長  
前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 副部長

#### 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  
森川 聖子 (株)日立製作所 法務本部 部長代理  
丹羽 正典 富士通(株) 法務・知財・内部統制推進本部 本部長代理  
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  
梶口 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  
白岩 直樹 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)

## 事業再編研究会について

### 「新たな成長戦略実行計画策定に関する中間報告」（令和元年12月19日未来投資会議）

- 2020年度の成長戦略実行計画の策定に向け、日本企業の内部資金を新たな分野への投資に振り向けていくための促進策として、「スピノフを含めた事業再編促進のための環境整備」が掲げられている。

#### 第2章 新たな分野への投資促進

##### 1. 企業 ～内部資金の新たな分野への投資の促進（一部抜粋）

###### （3）スピノフを含めた事業再編促進のための環境整備

日本企業の1社当たり事業部門数は、1990年代以降、横ばいで推移しており、事業再編は進んでいない。スピノフ（注）を活用した分離件数は、2010年から2018年の間で、米国では273件あるのに対し、日本では実績はゼロである。

**企業価値向上のためのスピノフを含めた事業再編を促進するため、取締役会の監督機能の強化等の在り方について指針をとりまとめる。**

（注）子会社の株式を株主に譲渡することにより会社を分離する方式

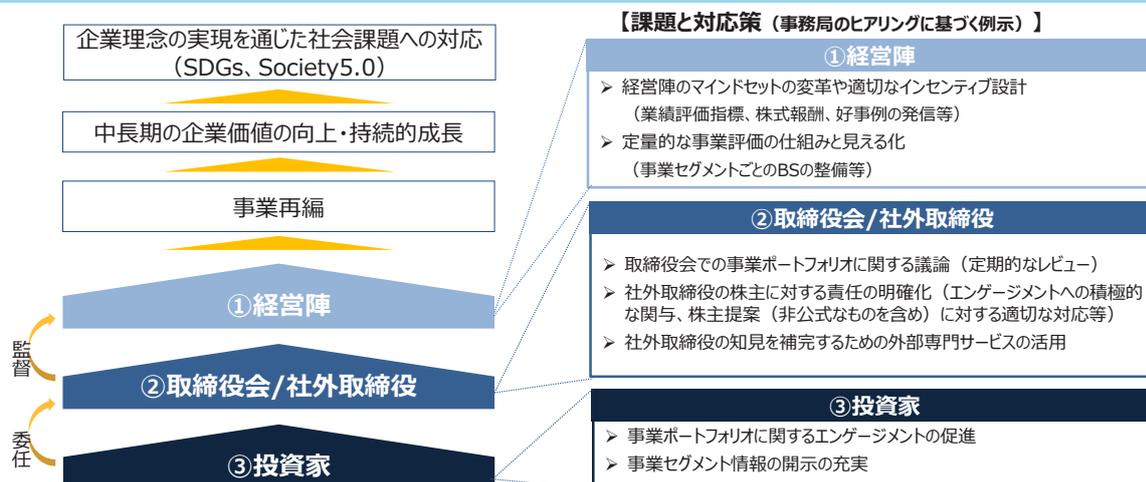
#### 安倍内閣総理大臣ご発言（議事要旨より一部抜粋）

本日は、成長戦略の中間報告を取りまとめた。  
（中略）

例年夏の新たな成長戦略実行計画の策定に向けて、与党の意見を聞きつつ、さらに検討を深めていくので、西村経済再生担当大臣をはじめ関係大臣におかれては、具体的な検討を進めていただくようお願いしたい。

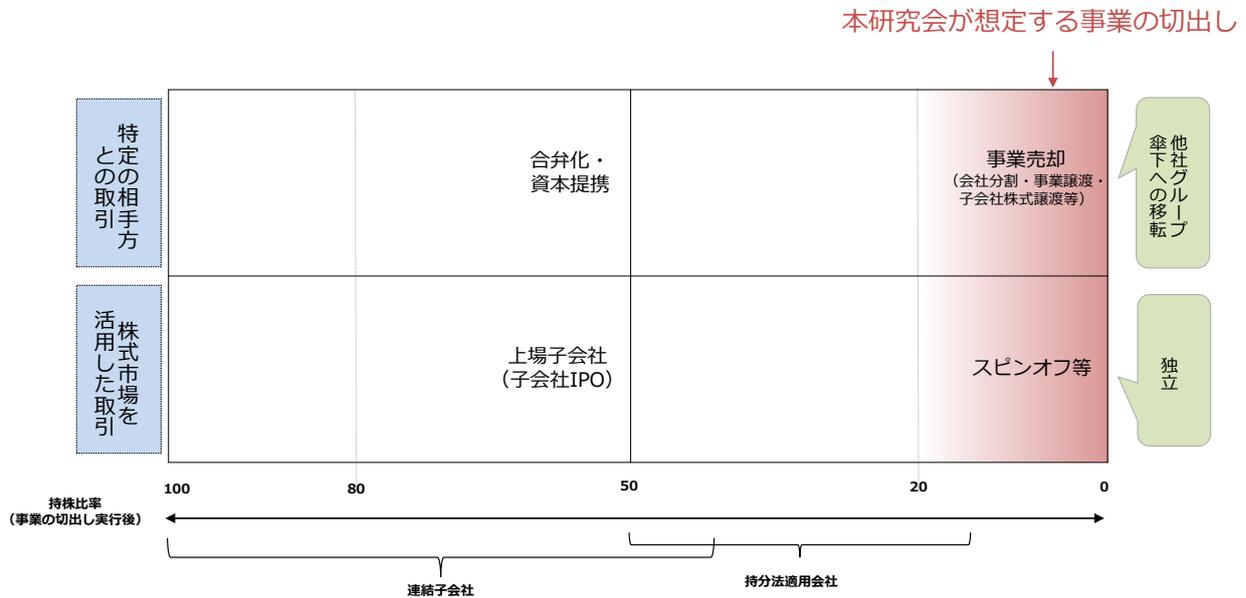
### 本研究会の検討の方向性

- グローバル化やデジタル革命の進展により産業構造・競争環境が急激に変化する中、中長期の企業価値向上と持続的成長を図っていくためには、自社の強みを活かし、経営資源を成長分野に集中的に投資することが重要であり、「スピノフを含めた事業再編の促進」が課題。
- 事業再編（※）の意思決定・実行の当事者（主役）は経営陣（マネジメント）であるが、特に事業の切出しについては、様々な事情から消極的になる傾向があると指摘されている。  
※事業ポートフォリオの新陳代謝による経営資源の成長分野への集中投資を図るもの。
- 企業価値を高める事業再編を促進するため、①経営陣、②取締役会（特に社外取締役）、③投資家（エンゲージメント）の3つのレイヤーを通じて、コーポレートガバナンスの仕組みが有効に機能することが重要。



## 本研究会において主として想定している事業の切出し

- 事業の切出しには様々な手法・段階があるが、本研究会では主として、最終的に資本関係の解消も含め完全分離をさせる方向での事業の切出しを想定。



## 本指針の位置づけ (1/2)

- 本研究会における検討に基づき本年6月末を目途に「事業再編に関する実務指針（仮称）」（以下、「本指針」）を作成することを目指す。
- 本指針は、グループガイドライン第3章「事業ポートフォリオマネジメントの在り方」の内容を踏まえつつ、「事業の切出し」にフォーカスしてその促進のための具体的な方策やベストプラクティスを示すものと位置づけてはどうか。

### グループガイドラインの構成

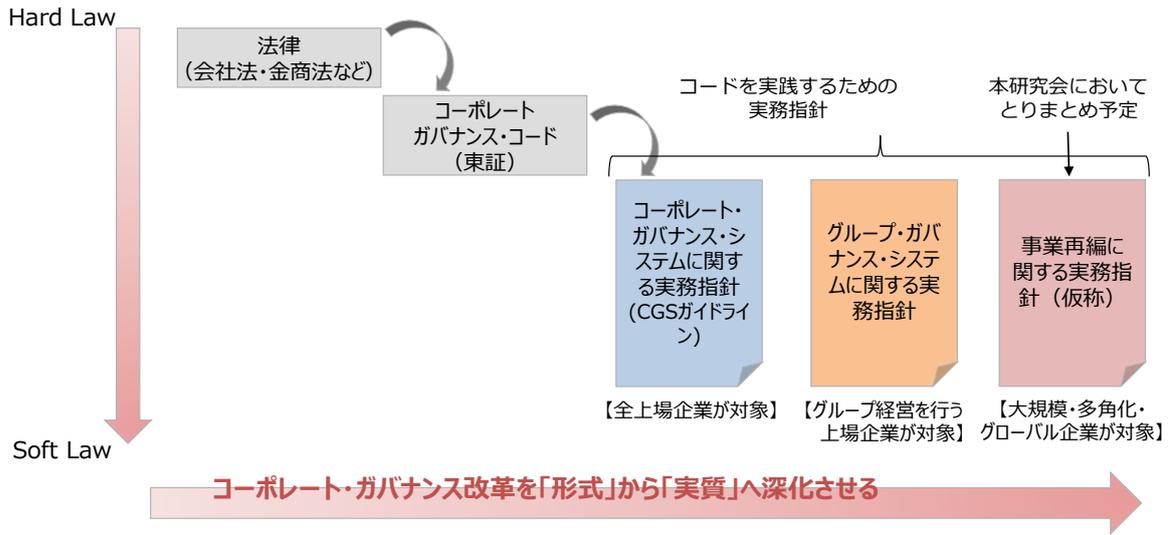
1. はじめに（背景・問題意識、実務指針の位置づけ・目的等）
2. グループ設計の在り方
- 3. 事業ポートフォリオマネジメントの在り方**
4. 内部統制システムの在り方
5. 子会社経営陣の指名・報酬の在り方 ※完全子会社のみを対象
6. 上場子会社に関するガバナンスの在り方
7. おわりに

「事業の切出し」にフォーカスして深掘り

## 本指針の位置づけ (2/2)

- 本指針は、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(※)と並列の関係に位置づけることを想定。

※いずれもCGS研究会における検討をとりまとめたもの。



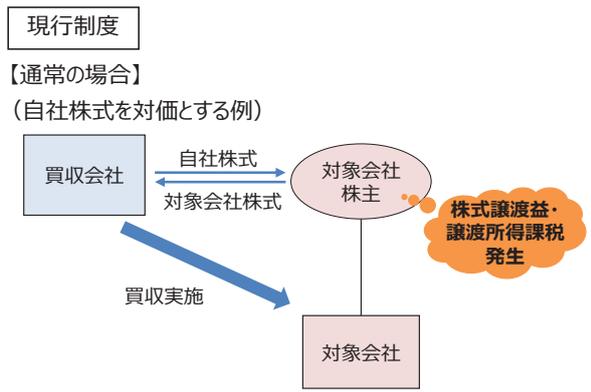
### 研究会メンバー (敬称略)

神田秀樹	学習院大学大学院法務研究科教授 <座長>	三瓶裕喜	フィデリティ投信株式会社ヘッド・オブ・エンゲージメント
青 克美	株式会社東京証券取引所執行役員	武井一浩	西村あさひ法律事務所弁護士
石綿 学	森・濱田松本法律事務所弁護士	田中 亘	東京大学社会科学研究所教授
井上光太郎	東京工業大学工学院経営工学系教授	田村俊夫	一橋大学経営管理研究科 教授
牛島辰男	慶應義塾大学商学部教授	佃 秀昭	株式会社企業統治推進機構 代表取締役社長
江良明嗣	ブラックロック・ジャパン株式会社 運用部門 インベストメント・スチュワードシップ部長	富山和彦	株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO
大湾秀雄	早稲田大学政治経済学術院教授	日戸興史	オムロン株式会社 取締役 執行役員専務 CFO 兼 グローバル戦略本部長
翁 百合	株式会社日本総合研究所 理事長	濱田昌宏	SOMPOホールディングス株式会社 グループCFO 兼 グループCSO 兼 グループCIO 執行役常務
加来一郎	株式会社ポストン コンサルティング グループ マネージング・ディレクター&パートナー	林 竜也	ユニゾン・キャピタル株式会社 代表取締役パートナー
片山栄一	パナソニック株式会社 執行役員 CSO 事業開発担当	別所賢作	三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 投資銀行本部マネージングディレクターM&Aアドバイザー・グループ統括責任者
加藤貴仁	東京大学大学院法学政治学研究科教授	松田千恵子	首都大学東京経済経営学部経営学研究科 教授
河村芳彦	株式会社日立製作所 執行役専務 CSO 兼 未来投資本部長	柳川範之	東京大学大学院経済学研究科教授
神作裕之	東京大学大学院法学政治学研究科教授	<オブザーバー>	
小林喜光	株式会社三菱ケミカルホールディングス 取締役会長	竹林俊憲	法務省大臣官房参事官
		井上俊剛	金融庁企画市場局企業開示課長

# 令和2年度税制改正要望について

## 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に関する要望

- 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の創設の要望を行った。



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）

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）

## 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に関する要望の結果

- 要望の結果、来年度税制改正としては実現せず、改正会社法の施行を見据え、引き続き検討することとなった。

### 【令和2年度税制改正大綱（抜粋）】

【第三 検討事項】  
 自社株式等を対価とした公開買付け等に係る課税のあり方については、会社法制の見直しを踏まえ、組織再編税制等も含めた理論的な整理を行った上で、必要な税制措置について検討する。

【参考】「自社株対価のM&A、税制支援を見送り 政府・与党」（日経新聞2019年12月2日）  
 政府・与党は2020年度の税制改正で、自社株を使ったTOB（株式公開買い付け）を買い付け先企業の株主の税負担なくできるようにする措置の導入を見送る。経済産業省が改正を要望していた。**自民党の甘利明税制調査会長**は2日、党本部で記者団に「**私はやってもいいと思っているが、事務方間でも詰め切っていない**」と述べた。

### 令和2年度税制改正要望について

2019年10月29日(火)に、第45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 経済産業政策局 企業行動課 課長 小川要氏から、「令和2年度税制改正要望」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、小川課長のご説明の要旨を掲載いたします。



写真左から、合間委員長、小川課長



委員会の様子

#### ご出席者名簿

##### 委員長

合間 篤史 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

##### 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  
 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  
 大貫 篤繁 日本電気(株) 経理本部長  
 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

##### 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  
 山川 美雄 東京ガス株式会社 経理部 課長

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

# I. 令和2年度税制改正に関する経済産業省要望

小川課長からは、令和2年度税制改正に関する経済産業省要望（当時）について、次の4つの項目からご説明いただきました（詳細は図表1）。

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

図表1 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とす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灰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：小川課長ご説明資料

※なお、委員会開催後の2019年12月20日に令和2年度税制改正大綱が閣議決定されました。経済産業省関係の税制改正に関する最新の資料につきましては、下記URLをご参照ください。

([https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei\\_fy2020/zeisei\\_k/index.html](https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei_fy2020/zeisei_k/index.html))

### 働き方改革フェーズIIの課題

令和元年11月27日(水)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、一般社団法人日本経済団体連合会 労働政策本部 本部長 正木義久委員から「働き方改革フェーズIIの課題」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。



右田委員



正木委員

#### 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

##### 委員

秋元 潤 IHI(株) 人事部 人事グループ長  
 今田堅太郎 (株)神戸製鋼所 人事労政部長  
 松下 裕史 コスモエネルギーホールディングス(株) 執行役員 人事総務部長  
 大神 敬崇 昭和電工(株) 人事部長  
 北村 昌弘 スズキ(株) 経営企画室 東京支店 次長  
 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  
 正木 義久 (一社)日本経済団体連合会 労働政策本部 本部長  
 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  
 高井 宏和 キヤノン(株) 人事部 人事第二課 課長  
 魚住顕太郎 JXTGエネルギー(株) 人事部 人事グループ 担当マネージャー  
 三原 誠広 日本電気(株) 人事総務部 主任  
 安井 直子 三井化学(株) 人事部 D&Iグループ 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)

## 働き方改革フェーズⅡの課題（講演資料抜粋）

### 1. 雇用環境の変化

人口減少・デジタル化・ダイバーシティ

### 2. 働き方改革フェーズⅡ

労働生産性の向上とイノベーションの創出

- 日本の「1人当たり労働生産性」は、2009年度を底に全体的に上昇傾向にあるが、業種間・規模間で大きな開きがある状況が続く。
- 日本の「時間当たり労働生産性」は、アメリカやドイツ、フランスの3分の2程度の水準。一方、日本の完全失業率は低位。
  - ⇒人手不足の影響が顕在化する中、持続的な成長を実現していくためには、労働生産性の向上が不可欠。
  - ⇒生産性向上の絶好の機会と捉え、抜本的な経営改革を進めていくことが必要。

## 労働生産性の向上のために必要なこと

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額(アウトプット)}}{\text{(時間当たり) 就業者数} \times \text{1人当たり労働時間数 (インプット)}}$$

労働生産性を高めるには・・・

- ①分母を小さくする(単純作業はロボットを活用、残業削減)
- ②分子を大きくする  
(カイゼン、イノベーションで儲かる商品・ビジネスモデルを開発)
- ③どちらも

### これまでの中心テーマ -分母を小さくする(インプット改革)

- ・機械(IoT、AI、ロボット)にできることは、機械に任せる。  
⇒“作業”をする就業者数が減る。
- ・残業を減らす。  
⇒労働時間が減る。

**➡ 労働生産性の向上**

\* 上記の改革はいずれも「付加価値を高める“仕事”に人材を投入できるようにする」「自己啓発などの時間を増やしつつ、モチベーションを向上させる」といった分子の改革にもつながります

### これからの中心テーマ -分子を大きくする(アウトプット改革)

- 経済の好循環を回して、需要を拡大する。  
⇒賃金が引き上げられ、モチベーションが向上する。
- ・職業訓練・研修・自己啓発支援を充実する。  
⇒社員の能力向上により、新しい商品・サービスが生まれる。
- ・多様な人材を受け入れ、多様な働き方を認める。  
⇒多様な価値観により、イノベーションが生まれる。

**➡ 労働生産性の向上**

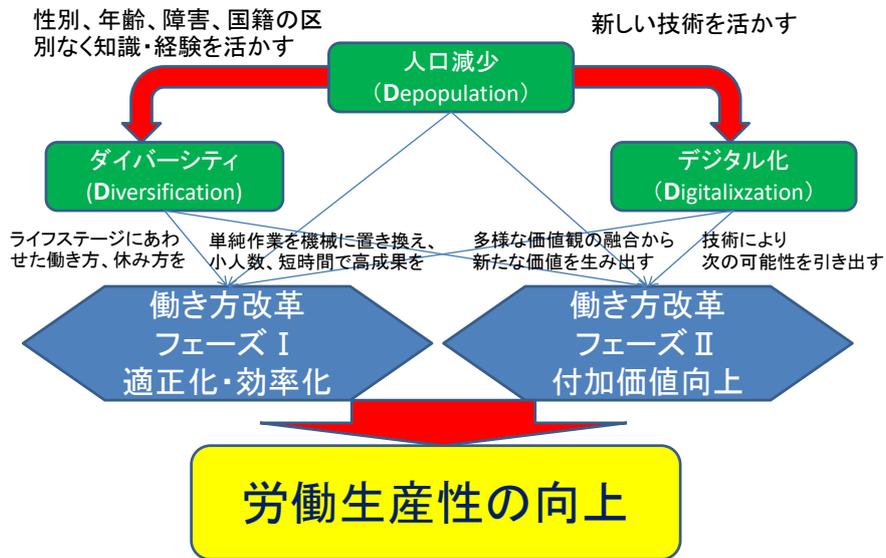
## 働き方改革による労働生産性の向上

働き方改革フェーズ II  
付加価値向上

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値(アウトプット)}}{\text{就業者数} \times \text{1人当たり労働時間数(インプット)}} \quad (\text{時間当たり})$$

働き方改革フェーズ I  
適正化・効率化

## 構造変化3D→働き方改革→労働生産性の向上



## 働き手にとっての働き方改革フェーズⅡ —キャリア自律—

1. 自己実現のために働く(エンゲージメントの向上)  
-働きがい、やりがいを実感できる働き方
2. 自己の強みを磨き、活かして働く  
(エンプロイアビリティの向上)  
-「就社」ではなく「就職」し、リカレント教育で能力拡大・向上
3. 自己のライフスタイルの変化に応じて働く  
(キャリアの長期継続)  
-育児・介護・治療をしながらキャリアをつなぐ

## 経営者にとっての働き方改革フェーズⅡ —ジョブ型雇用の拡大—

1. 変化に応じ、働き手の個性を最適に組み合わせるア  
ジャイル型組織づくり  
-変化に応じて、必要な仕事を分析、組み合わせ、融合
2. それぞれの職務能力向上を促す教育  
(エンプロイメンタビリティの向上)  
-「その会社の専門家」ではなく「その職務のプロフェッショナル」を  
養成
3. 多様な人材が働きやすい組織づくり  
(ダイバーシティ・マネジメント)  
-さまざまな働き方の人材の働きやすい環境を整えながら、  
それぞれの仕事を公正に評価、適切に処遇

## 政府にとっての働き方改革フェーズⅡ —キャリア自律・ジョブ型雇用拡大の環境整備—

1. 高度プロフェッショナル制度の創設、裁量労働制の  
拡大
2. リカレント教育の充実、中途採用・経験者採用の活  
性化、起業の促進
3. 女性・高齢者・障害者・外国人材の活躍推進に向け  
た環境整備

### 3. 働き方改革フェーズIIの課題【採用編】

#### 3-1. 「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」の動き

## 産学協議会「中間とりまとめと共同提言」（2019年4月22日） Keidanren Policy & Action

### 1. Society 5.0時代に人材に求められる能力と大学教育



- 最終的な専門分野が文系・理系であることを問わず、**リテラシー**（数理的推論・データ分析力、論理的文章表現力、外国語コミュニケーション力など）や**論理的思考力と規範的判断力**をベースに**社会システムを構想・設計する力**などが求められ、これらの能力を身につけるためには、**基盤となるリベラルアーツ教育が必要**
- こうした能力を育成するためには、**初等中等教育から始めて大学院レベルまでの教育が必要**
- 大学における**社会人リカレント教育の拡充が必要**

### 2. 今後の採用とインターンシップのあり方

- 今後は新卒一括採用（メンバーシップ型採用）に加え、ジョブ型雇用を念頭においた採用も含め、**複線的で多様な採用・雇用形態に、秩序をもって移行すべき**
- 今後、**企業は卒業・学位取得に至る全体の成果を重視するとともに、大学は卒業要件の厳格化を徹底すべき**
- インターンシップの目的、意義、内容、期間等について、**産学および社会的な共通認識の確立が必要**

### 3. 地域を支える人材の育成に関する現状と課題

- 地域は大都市圏の大学への進学や大都市圏の企業への就職による**人材流出が激しく、地域が求める人材の還流が少ない**
- 一方で、Society 5.0の実現に向けた取り組みが進む中で、地域にこそ大きな可能性と機会があり、**Society 5.0の実現を通じて地域に魅力的な雇用機会が創出されることが期待される**
- 地域の抱える課題の解決に向けて、**学生と地域の接点の増大、地域の産業発展・新産業創出のシーズと企業ニーズのマッチング、地域に存する大学の運営資金の確保、地域の大学間の連携推進**に取り組むことが必要

#### 3-2. 中途採用・経験者採用の促進

#### 3-3. 就職氷河期世代への支援

## 4. 働き方改革フェーズIIの課題【ダイバーシティ経営編】

### 4-1. 障害者雇用促進法

#### 障害者雇用促進法① 改正ポイント

**民間部門** ※2020年4月施行

- ①週所定10時間以上20時間未満の「特定短時間労働者」への特例給付金の創設
- ②障害者雇用の優良な中小企業の認定制度の創設

**【特記】**2023年4月以降の法定雇用率は、所定の計算式の結果に基づき設定したうえで、当該法定雇用率までの段階的な引上げを可能とする運用に改める。

**公務部門** ※①②2020年4月施行、③④施行済

- ①障害者活躍推進計画の作成・周知・公表および実施状況の公表
- ②上記計画作成のための指針の策定・公表
- ③対象障害者の任免状況(法定雇用率の達成状況)の公表
- ④障害者雇用推進者および障害者職業生活相談員の選任、対象障害者の確認方法の明確化、関係書類の保存など組織体制の整備

**【特記】**法定雇用率達成に向けた計画的な取組み(国は2019年末までに約4000人雇入れ)に際しては、民間企業への影響についても留意する。

➡ 改正法案は2019年6月7日成立、6月14日公布。衆議院、参議院とも全会一致で可決。

### 4-2. 女性活躍推進法

### 4-3. ハラスメント防止(労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法)

## 5. 働き方改革フェーズIIの課題【キャリア自律編】

### 5-1. 「同一労働同一賃金」の具体化(パートタイム・有期雇用労働法、派遣法)

### 5-2. 労働者派遣制度の見直し

### 5-3. 副業・兼業の促進

### 5-4. 70歳までの就業機会確保

### 5-5. 雇用保険制度の見直し

### 日本経済の現状と先行き

令和2年1月28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 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 課長補佐  
 関野 拓哉 経済産業省 経済産業政策局 調査課 係長  
 池本 尚史 経済産業省 経済産業政策局 調査課 調査員

##### 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

杉原 克 日本化学繊維協会 常務理事  
 加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

##### 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)

#### IMF世界経済見通し (2020年1月見通し)

- 2020年1月20日公表のIMF世界経済見通しは、インドなど新興国の減速を受けて、2020年▲0.1%pt、2021年▲0.2%ptの下方修正

	2019年 見込み	2020年見通し		2021年見通し		備考
		(19年10月)	(20年1月)	(19年10月)	(20年1月)	
世界	2.9%	3.4%	↓ 3.3%	3.6%	↓ 3.4%	インドなど新興国経済の減速により下方修正
(先進国)	1.7%	1.7%	↓ 1.6%	1.6%	→ 1.6%	
日本	1.0%	0.5%	↑ 0.7%	0.5%	→ 0.5%	景気刺激策により、20年の成長率は上方修正
米国	2.3%	2.1%	↓ 2.0%	1.7%	→ 1.7%	減税や利下げ効果の剥落により、20年、21年の成長率は緩やかに減速する見込み
英国	1.3%	1.4%	→ 1.4%	1.5%	→ 1.5%	見通しは、1月末にEUから秩序ある離脱を行った後、その後の新体制への段階的移行が前提
ユーロ圏	1.2%	1.4%	↓ 1.3%	1.4%	→ 1.4%	ドイツやスペインの足下での減速を受けて、20年の成長率は下方修正
(新興国・途上国)	3.7%	4.6%	↓ 4.4%	4.8%	↓ 4.6%	
中国	6.1%	5.8%	↑ 6.0%	5.9%	↓ 5.8%	米中貿易交渉の第1段階合意の影響により、20年の成長率は上方修正
インド	4.8%	7.0%	↓ 5.8%	7.4%	↓ 6.5%	大手ノンバンクのデフォルトによる金融収縮の影響により、下方修正

※1 (2019年10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2020年58.03ドル、2021年55.31ドル。

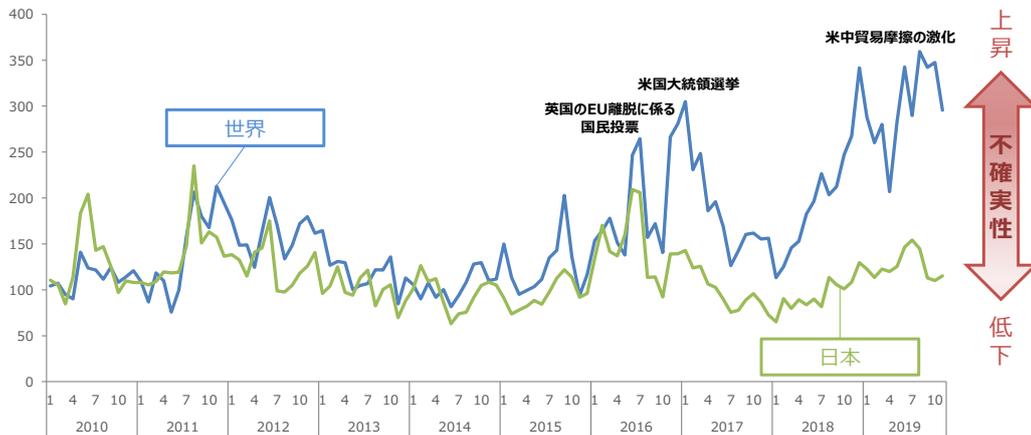
(資料) IMF World Economic Outlook (January, 2020)

## 世界と日本の経済政策不確実性指数

- 世界の経済政策不確実性指数をみると、2018年以降、米中貿易摩擦の激化に伴い、上昇基調で推移。
- 日本は、世界の指数と比較し、足下安定的に推移している。

世界：1997-2015年 平均=100  
日本：1987-2015年 平均=100

世界と日本の経済政策不確実性指数

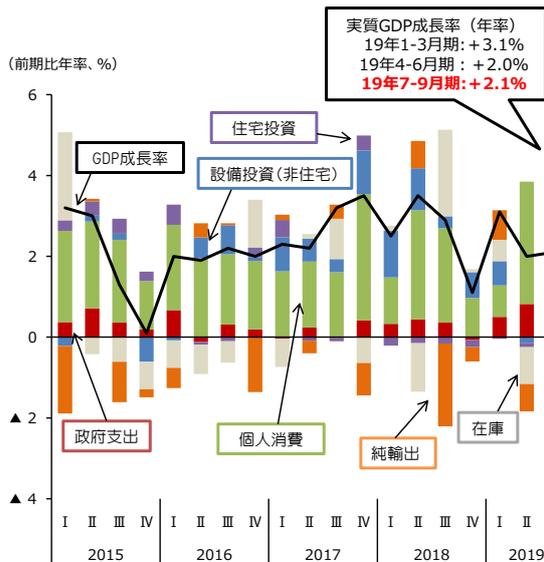


※「経済政策不確実性指数」は、経済の不確実性と政策について言及した新聞記事の頻度を基に算出された指数  
※世界については、日本、米国、英国、中国、インドなど20カ国の指数を購買力平価レートでドル換算したGDPウエイトにより加重平均して算出

(資料) <https://www.policyuncertainty.com>(2019年12月公表)

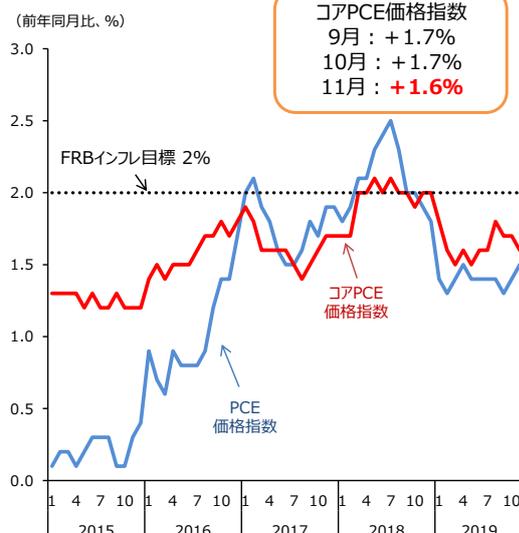
## 米国経済 ～景気は回復が続くが、物価上昇率（コア）はやや低下～

米国実質GDP成長率の推移



(資料) 米商務省、12月20日公表 (三次推計)

PCE価格指数

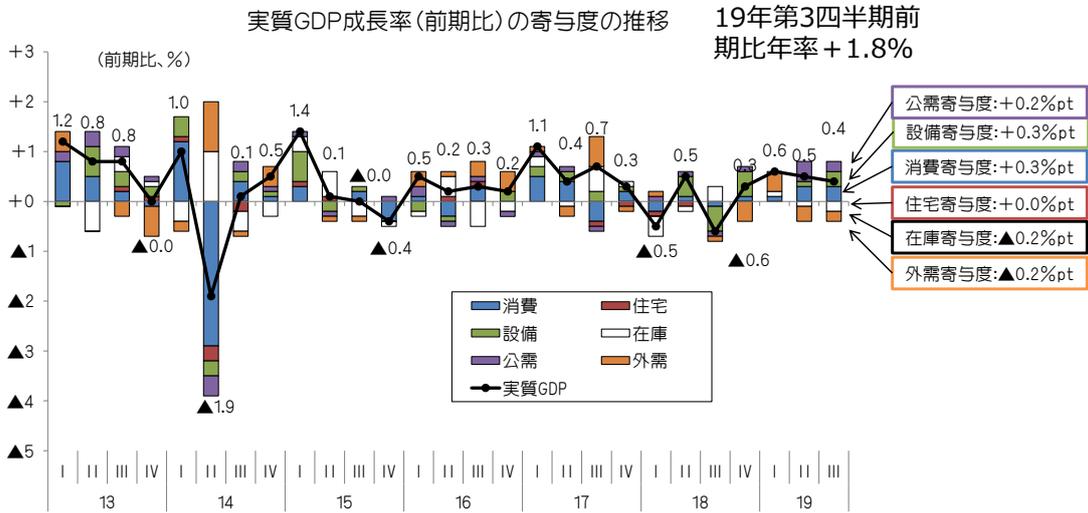


(資料) 米商務省、12月20日公表  
※1 PCE(Personal Consumption Expenditures)とは、個人消費支出の価格の変化部分を指数化したもの。  
※2 コアPCEは、食品、エネルギーを除く。



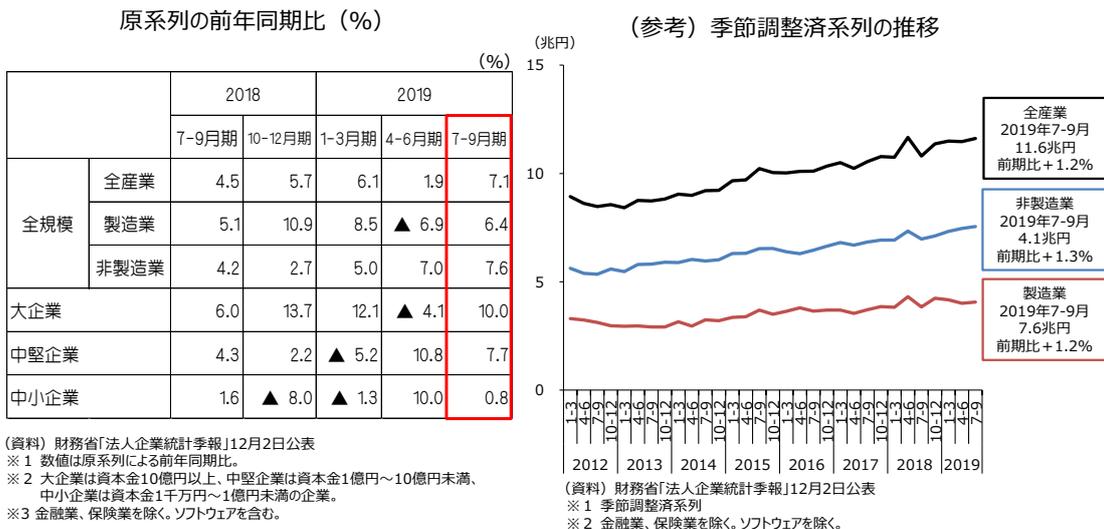
## 7-9月期GDP2次速報

- 景気は、輸出が引き続き弱含むなかで、製造業を中心に弱さが一段と増しているものの、緩やかに回復している。

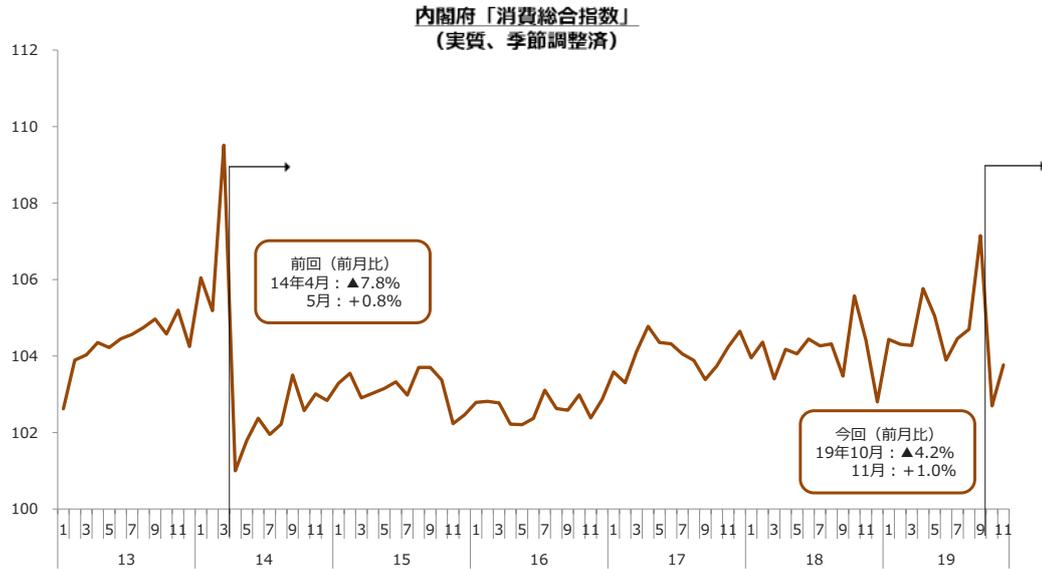


## 法人企業統計の設備投資

- 2019年7-9月期の設備投資は、前年同期比+7.1%と12四半期連続の増加。
- 人手不足からの省力化投資や次世代自動車技術開発等を背景に、設備投資は底堅く推移。



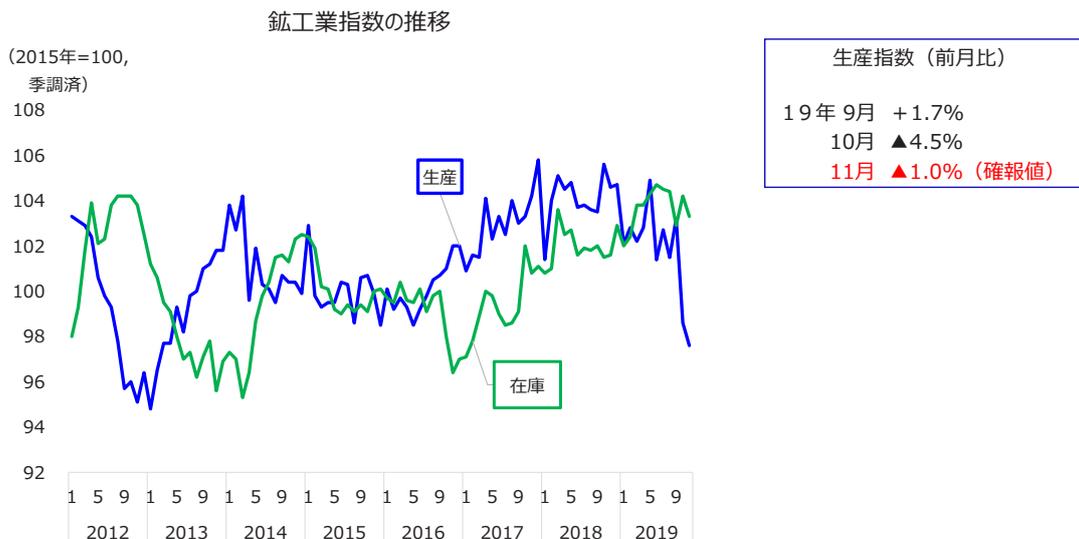
## 個人消費 ～消費総合指数～



(資料) 内閣府「消費総合指数」2020年1月20日公表  
 ※GDP四半期速報 (QE) の推計方法を参考にした月次の指数。需要側 (家計調査、家計消費状況調査、全国消費実態調査など) と供給側 (生産動態統計調査、鉱工業指数など) の統計を組み合わせて作成。

## 鉱工業指数の推移

- 生産は弱含み。11月は、台風による影響が残る建設機械や、海外向けが低下した半導体製造装置等が、生産を下押しした。



(資料) 経済産業省「鉱工業指数」  
2020年1月20日公表

## デジタル時代のエコシステムを考える



立命館アジア太平洋大学  
国際経営学部 准教授

高梨 千賀子 氏

「エコシステム」という言葉が再び紙面を賑わせるようになってきた。IoTやIndustrie4.0などのグローバルなデジタル化への取り組みで、新たなエコシステムの登場が目撃されるようになってきたからである。そこで、本稿では、これまでのビジネス・エコシステムの議論について振り返りながら、デジタル時代のエコシステムを考えてみたい。

そもそも、エコシステムとはなにか。

エコシステムとは、生物学に由来する概念で生態系と訳される。ビジネス・エコシステムはビジネスにおける多種多様な企業と企業間の相互依存関係を指す。これまでビジネス・エコシステムに類似した概念は多くみられた。例えば、バリューネット<sup>1)</sup>やビジネス・システム<sup>2)</sup>などがある。それらは、各々の研究分野を反映して、着目点が異なる。バリューネットはゲーム理論の観点から自社と他社の関係およびゲームのルールを、ビジネス・システムは収益モデルを実現する方法について、論じている。いずれも企業間関係をとらえている点でエコシステムとも共通するが、エコシステムは、エコシステムを形成するメンバーの共存共栄、価値創造と獲得に焦点を当

てる（永山・井上、2017）<sup>3)</sup>。

近年、このようなエコシステムが再び着目されるようになってきた背景には、IoTやIndustrie4.0などのデジタル化の進展がオープン化・ネットワーク化をより一層推進していることがある。共存共栄、価値創造と獲得を巡って企業環境が変化してきたのである。1970年代初期のマイクロプロセッサの登場によりデジタル化が進展、デジタル技術で製品を設計し、製品の機能を実現するようになった。その結果、モジュール化が進み、それらがネットワークで結ばれることによって、大量のデジタル・データを瞬時に伝送できるようになった。現在、我々が目にしているデジタル化は、かつては繋がっていなかったモノがデジタル化の進展の中で「繋がれ（コネクティッド）共有（オープン）される」現象である。

しかし、このような技術発展のみでビジネスの仕方が変わるわけではない。国や産業、従来の企業の境界を越えて新たなビジネスが生み出されるには、分散している様々な技術や知識が移転されたり活用されたりするための環境が整備される必要がある。安本・真壁（2017）<sup>4)</sup>によると、大きく2つの要因が関係しているという。一つは、知財制度による技術市場の形成や技

術仕様の標準化といった仕組みの制度化である。知財や標準化は一定のルールに従うことによって、知識や技術の移転・活用を促す。もう一つは、製品化のための実装技術の市場形成である。上記のモジュール化は共通の設計ルールを普及させ分業を促進したが、その一方でそれらのモジュールを統合するための実装技術を市場で得られるように促した。すなわち、統合を促す中間財の市場化であり、開発のための補完財が市場で流通するようになった。こうした要因のもと、知識そのものの流動性が高まりオープン化が促進されたのである。

経営学では、オープン化につながる知識の流動性に関し、いくつかの学説がある。一つは、取引コスト論<sup>v</sup>である。取引コストとは経済主体が取引をする際に発生するコストである。経済主体の情報の収集・処理・伝達能力には限界があり、機会主義的な性向をもつという前提を置いており、そのため、取引を統治する様々な制度を必要とする。契約の履行を監視するためのコストなどがその例である。知識や技術の探索に費やされるコストも取引コストに含まれる。知財制度や標準化によって探索コストは低くなる傾向がある。他には、補完的資産に関する議論<sup>w</sup>がある。補完的資産とは、技術の事業化の成功を促すうえで必要となる資産や能力をいう。この補完的資産において、自社で蓄積するよりも他社の資産を活用することが容易な場合、外部からの資源を取り入れる傾向につながる。知財制度による技術市場の形成や技術仕様の標準化や製品化のための実装技術の市場形成は、取引コストの低減や外部からの補完的資産の活用を促進する。知識の流動性が高まることでオープン化が促されるのである。

しかしながら、環境が整ってきたとしてもそれだけでは十分ではない。環境に対応し環境をうまく活用するための組織能力が必要となる。安本・真壁（2017）は同様に、組織能力の向上がオープン化を促進させているとしている。組織内の能力としては、ビジネスモデル構築能力、知財管理能力、アーキテクチャのデザイン能力を挙げ、また、組織外部のマネジメント能力として、知識の吸収能力、標準化の促進能力、企業間ネットワークの構築能力などを指摘している。

このようにオープン化の環境と組織能力が整ってきたところで起こった現象がIoTやIndustrie4.0である。IoTやIndustrie4.0は、上述のように、従来繋がっていなかったモノの結合をフィジカルとサイバー間でフィードバックループを作ることで進めるものである。それは企業に従来の知識・技術基盤の拡張や深耕、および新たな技術の吸収を求める。しかもそのペースは従来の展開よりも早い。そこで重要となってきたが新しい価値の創造と獲得の場、そして価値共創の場としてのエコシステムである。

オープン化には外部から資源を取り入れるインバウンド型と自社の資源を外部活用してもらうアウトバウンド型がある<sup>x</sup>が、エコシステムはその両方が可能である。エコシステムのメンバーは、固定的・長期的な取引関係とは異なり穏やかに結びつき、互いに資産を提供しあったり共有したりすることで価値を作り出す。この価値創出を通じてエコシステムの成長を促すのはキーストーンと呼ばれるハブ機能を果たす中核企業と、特殊能力を持つ小規模な存在でハブ企業に依存しながらも他のメンバーとともに価値を共創するニッチプレイヤーである。キーストーンがどのような運営をするかによってエコシステムの特徴が出てくるが、最も望ましいのは、エコシステムの健全性が保たれている場合である。健全性はProductivity（生産性）、Robustness（メンバーの生存率と生態系の持続性）、Niche Creation（新規企業の登場による多様性の増大、製品や技術の多様性の増大）として捉えることができる<sup>y</sup>。

エコシステムの中でみると、プラットフォームは、エコシステムのメンバーがインターフェースを介してアクセスできる共有ソリューションを提供する基盤である。Iansiti & Levien（2004）は、小売り大手のWalmartが構築したリテールリンクをプラットフォームの例として挙げている。リテールリンクはWalmartとサプライヤー間の情報共有システムであり、共有ソリューションは個々のサプライヤーとの取引では繰り返し発生する「冗長な部分」でもある。

IoTの例を挙げるなら、米国のIIC（Industrial Internet Consortium）がそうだろう。IICは参加メン

バー間で開発を進めていくために用いる概念を統一するとともに、参照のためのアーキテクチャを提供する。時にはアーキテクチャに標準規格を組み込む。プラットフォームはアーキテクチャに準じた補完財（サービスも含め）などを提供する。これら一連の仕組みが、参加メンバーを獲得するのに重要な役割を果たす。参加メンバーはIICのエコシステムの中でビジネスモデルを構築、パートナーを探索して開発を行い、やがてビジネスを展開していく。また、IoTにおいて見られるようになってきたB2Bのプラットフォームビジネスは、プラットフォームと呼ばれるキーストーンがプラットフォームを構築、オープン化することで多くのサプライヤーとユーザーを結びつけ、エコシステムを形成する。一例として、コマツのLANDLOGは、建設プロセスに関する様々な企業のモノやサービス、情報をプラットフォームに集め、自社の建機ユーザー以外にも広く提供することにより、顧客とサービス提供者の間で価値共創を促進させている。プラットフォームビジネスは、サプライヤー側の補完財市場が大きく成長していくならば、それに伴ってユーザー市場も大きくなっていくというネットワーク効果を発動させることで成長する。そのため、エコシステムのメンバー間の活動を促進するようプラットフォームを構築することが重要となる。

以上みてきたように、昨今のIoTやIndustrie4.0においてエコシステムが再び注目され始めたのは、①従来繋がっていなかったモノがつながる技術トレンドにおいては従来の知識・技術基盤の拡張や深耕、新たな技術の獲得がスピーディに求められていること、②これまでのデジタル化やネットワーク化の流れの中で知財制度、標準化、統合のための実装技術の市場化が進む一方で、オープン化に求められる組織能力が向上したこと、③その結果、知識や技術の移転や活用が容易になってきたこと、④価値共創の観点から言えば、従来の長期的固定的取引関係に比し緩やかな結びつきのエコシステムの活用が重要性を帯びてきていること、などが挙げられる。

最後に、組織の問題に触れておきたい。IoTやIndustrie4.0はフィジカル空間ばかりでなく、フィジカ

ル空間とサイバー空間との間でフィードバックループを形成するCPS (Cyber-Physical System) 構造をとる。その構造を見据えてビジネスモデルや企業間関係を再考する必要がでてきた。しかし、再考あるいは再構築には抵抗が付きものである。従来のビジネスを維持しようとする力が働くからである。エコシステムの活用においても、組織の意識を変えていくことから始まることを忘れてはならないだろう。

<sup>i</sup> Brandenburger, A.M & Nalebuff B.J. (1996) Co-opetition, New York, NY: Doubleday. [邦訳]嶋津祐一・東田啓作訳『コーペティション経営：ゲーム理論がビジネスを変える』（1997）日本経済新聞社。

<sup>ii</sup> 加護野忠男（1993）「新しいビジネス・システムの設計思想」『ビジネス・インサイト』第1巻3号、67-82ページ。など

<sup>iii</sup> 永山晋・井上達彦（2017）「エコシステムのマネジメント」『オープン化戦略』8章。有斐閣。

<sup>iv</sup> 安本雅典・真壁誠司（2017）『オープン化戦略』有斐閣。

<sup>v</sup> Williamson, O. E. (1985) "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," American Journal of Sociology, 87 (3) , 548-577. など

<sup>vi</sup> Teece, D. J. (1986) "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public-Policy," Research Policy, 15 (6) , 285-305.

<sup>vii</sup> Henry Chesbrough. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. [邦訳]『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』（2004）産能大出版部。ほか

<sup>viii</sup> Iansiti, M.& Levien, R. (2004) The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, Harvard Business School Press. [邦訳]杉本幸太郎訳『キーストーン戦略』（2007）翔泳社。

# 研究所便り

## 編集後記

2019年度の研究会活動（人材研究会、CSR研究会、ものづくり競争力研究会）は、昨年9月より概ね月1回ペースで研究会を行い、現在、調査報告書のとりまとめ中で、内容は以下のとおりです。

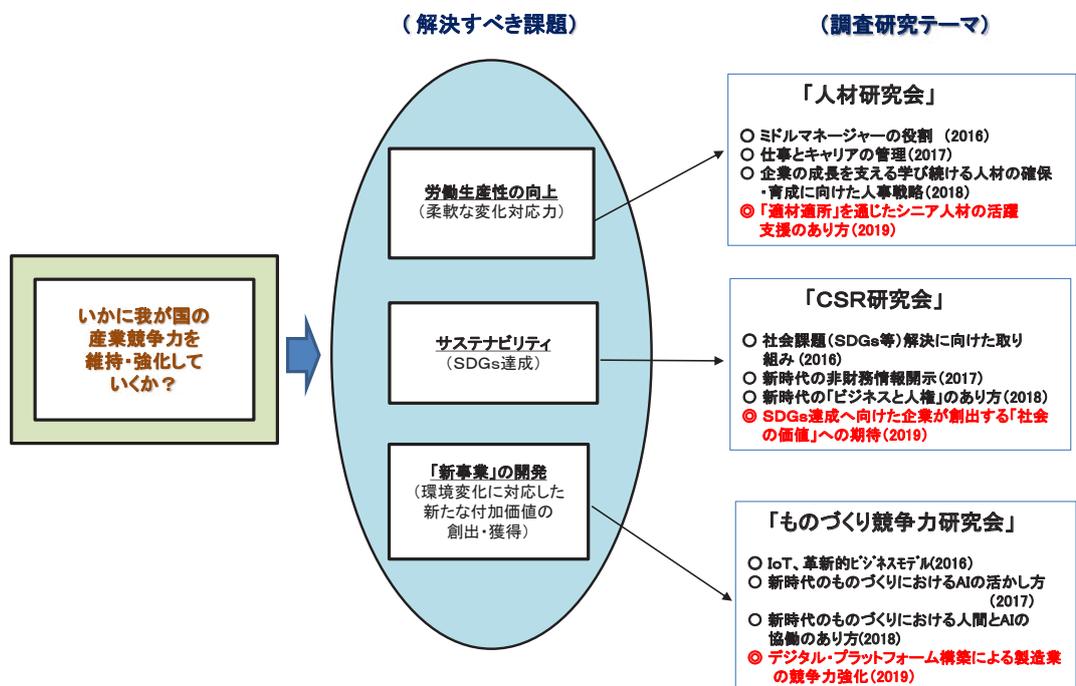
人材研究会は、「**「適材適所」を通じたシニア人材の活躍支援のあり方**」というテーマで、60歳台のシニアの方を対象とした、勤務条件等に関する意識調査に関するアンケートをとりまとめているところです。CSR研究会は、「**SDGs達成へ向けた企業が創出する「社会の価値」への期待**」というテーマで議論を進めています。ものづくり競争力研究会は、「**新しい「ことづくり」に向けた顧客価値創出のあり方**」というテーマでスタートしましたが、その過程で、製造業においてもデジタル技術とネットワークの利用が重要という観点から、「**デジタル・プラットフォーム構築による製造業の競争力強化**」にテーマを絞り、論点整理を進めています。

当研究所では、「働き方改革の推進」、「新時代のCSRのあり方」、「新時代のものづくり競争力強化の推進」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。

なお、当研究所では、現在ホームページのリニューアル作業を行っています。今まで以上に、タイムリーな情報発信に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

2020 No.110  
春季報告書

発行 2020.3

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

設立:昭和59年7月19日

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

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

ホームページ:<http://www.bpfj.jp/>

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

※2016.9 上記住所に移転しました。

# 企業活力

一般財団法人企業活力研究所

Business Policy Forum, Japan