

# 企業活力

2020  
夏季号

No.  
111



## 巻頭言

住友化学株式会社 常務執行役員(企業法制委員会 委員長) 大野 顕司 氏

## 研究会報告

- これからのシニア人材の活躍支援の在り方に関する調査研究
- 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
- 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  
ーデジタル時代における新たな企業成長のあり方ー

## 寄稿

テスラとエネルギー転換の新潮流

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 国際アドバイザー事業部 副部長 尾木 蔵人 氏

## コラム

「だんご3兄弟」とダイバーシティ

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長 積田 北辰 氏

# 企業活力 2020 夏季号

No. 111

## 目次 CONTENTS

### [巻頭言]

住友化学株式会社 常務執行役員(企業法制委員会 委員長) 大野 顕司 氏 ..... 1

### [研究会:2019(令和元)年度報告]

#### 【人材研究会】

これからのシニア人材の活躍支援の在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」への期待に関する調査研究 ..... 14

#### 【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 ..... 24  
—デジタル時代における新たな企業成長のあり方—

### [委員会]

#### 【企業法制委員会】

「本年の定時株主総会の状況」について ..... 32

「弁護士・依頼者間秘匿特権の創設」について

#### 【業種別動向分析委員会】

2019年度通期決算の概要 ..... 39

### [寄稿]

#### テスラとエネルギー転換の新潮流

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 国際アドバイザー 事業部 副部長

尾木 蔵人 氏 ..... 42

### [コラム]

#### 「だんご3兄弟」とダイバーシティ

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長 積田 北辰 氏 ..... 45

### [その他]

研究所便り ..... 46



住友化学株式会社 常務執行役員  
(企業法制委員会 委員長)

大野 顕司 氏

新型コロナウイルスと世界の人々が戦う日々が続いている。新型コロナウイルスが確認されたとの報道があったのは、2020年1月初めのことだったので、それから既に半年以上が経過している。この間、新型コロナウイルスによってお亡くなりになった皆さまには心からお悔やみ申し上げるとともに、感染拡大防止に尽力されている医療関係者をはじめとする多くの方々に敬意を表したい。

企業としては、パンデミックは来ると言われて久しかったし、想定された事態であったというべきところ、実際のところ備えはどうだったのか。拡大が始まって以降の世界各国、企業各社の対応もまちまちであり、未だ収束を見ていない現状において、巧拙を一概に語ることも難しいが、それぞれ苦心惨憺する中であっても、日頃の備えの分厚さの程度が見え隠れしているようにも思える。

また、このパンデミックが発生して以降、環境破壊、「脱」グローバル化、格差問題、人口集中、政治の強権化、株主至上主義かステークホルダー資本主義か、デジタル化、等々が、社会的・国際的問題として、クローズアップされる形となっている。いずれも新たな問題ではなく、この機に、より大きな問題として認識されているだけともいえる。国連が提唱しているSDGsや日本が提唱しているSociety 5.0を加速させる流れにあることは間違いない。

多くのリーダーが「ピンチをチャンスに」「Build back better」などと唱えている。ペストやスペイン風邪などの過去の感染症の例に倣えば、天然痘のような根絶は難しい可能性が高く、むしろ人々が新型コロナに対する考え方を換え、いわば共存するような形で、パンデミックは「社会的に終息する」のだという。目先、終わりの見えない戦いが続いているが、必ず終わりは来し、「そのとき」に向けて備えをすることもリスク管理の一つであろう。

多くの企業で春先以降、在宅勤務を活用している。筆者個人も、この新しい働き方を試すチャンスと思い、進んで在宅勤務を試すこととなった。正直いえば、数カ月を経過して、何ともメリハリのない、人のぬくもりを感じ難い日々になんか嫌気がさしている。調査によれば、テレワークにより業務の生産性が下がったという割合が「6割以上」（日経クロステック8月25日）である一方、その割合は、諸外国に比べて日本は格段に低い、との調査結果もある（日本経済新聞 8月27日）。

京都大学総長で霊長類研究の世界的権威である山極壽一教授によれば、人は「対面して相手の目の動きを追いながら同調し、共感する間柄をつくる」ことで、「強い信頼関係を育み、高度で複雑な社会の資本となってきた」のだという（ゴリラからの警告「人間社会、ここがおかしい」、毎日新聞出版2018年）。結局のところ、テレワークの利便性を最大限活用しつつ、いまや地球規模となった人間の共同体において、如何に他者と信頼関係を築き、育むことが出来るかが、アフターコロナに生き残れるカギとなるのではないかと。そう考えつつ、今日も、より良いテレワークの活用を目指して苦闘している。

# 2019年度(令和元年度) これからのシニア人材の 活躍支援の在り方に関する調査研究

2019年度において、当研究所の人材研究会では、中央大学大学院 戦略経営研究科 佐藤博樹教授を委員長にお迎えし、企業の人事担当者、有識者、オブザーバーの経済産業省の方々と共に、「これからのシニア人材の活躍支援の在り方」をテーマに、6回にわたり研究会を開催いたしました。

本調査研究では、企業委員や有識者などからの具体的な事例発表、インタビュー調査、WEB アンケート調査等を実施し、分析、検討、議論を経て、調査研究報告を取りまとめ、8つの提言を行いました。

また、2020年7月21日(火)には、提言発表WEBセミナーを開催し、プレス関係者、研究機関、企業の人事担当者の皆様にご参加いただきました。



人材研究会の様子



写真左から佐藤委員長、能村室長



セミナーの様子

## 委員名簿

### 委員長

佐藤 博樹 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

### 委員

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. 研究会報告書の概要

### 1. 調査研究の目的および、調査研究の背景

#### 調査研究の目的

以下3点について明らかにすること。

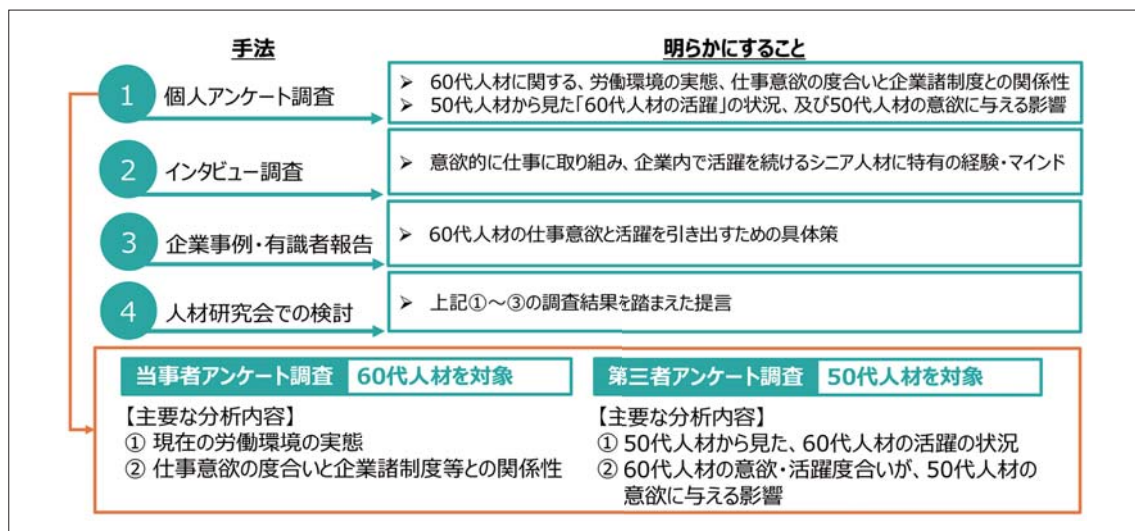
- ① 企業としては、シニア人材の能力を現状よりも効果的に活用するためにどのような余地（制度・仕組み等）があるのか
- ② 意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材に共通する経験・マインドにはどのような特徴があるのか
- ③ シニア人材が意欲高く働き、活躍を続けることは、50歳代の社員の仕事意欲にどのような影響を与えるのか

#### 調査研究の背景

- ・「働き方改革」に取り組む企業が増えている昨今、単なる残業削減でなく、社員の一人一人の時間意識を高め、企業が必要とするスキルを持った多様な人材が活躍できる企業・職場とすることが重要となる。
- ・2020年3月31日、70歳までの就業機会の確保を企業の努力義務とする、「高年齢者雇用安定法」などの改正法が公布（2020年4月1日施行）され、これからの時代においては、“エイジフリーの人材活用”がキーワードとなることが予見される。
- ・とくに、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。

### 2. 調査研究の手法および、アンケート調査の全体像

本調査研究における4つの調査手法、および、アンケート調査の全体像は以下のとおり。



### 3. これからのシニア人材の活躍支援の在り方に向けた8つの提言

#### 《60代の社員に対して企業が取り組むべきこと》

##### 提言1. 60代人材のスキル・専門性を活かせる仕事を割り当てられないか、社内外を含めて最適配置を検討しよう

- ・ アンケート調査によれば、50代後半に担当していた仕事内容が大幅に変わる場合でも、50代までに獲得したスキルが60%程度以上活用できている60代人材は、意欲高く働いている傾向が見られた。
- ・ これと同様の結果がインタビュー調査でも示唆されており、60歳以降も意欲高く活躍している対象者全員が、定年前の職務を通じて培った経験を活かせる仕事に従事しており、「現役世代の指導・育成」を担っているケースが多く見られた。
- ・ したがって、60代人材に対し、それまでに培ったスキルを活かせる仕事を割り当てるためには、本人の希望とミスマッチを生じさせない工夫が必要となる。
- ・ また、60歳以降の職務決定については、60歳まで勤めていた企業内だけでなく、社外にも目を向けて配置を検討することが重要となる。

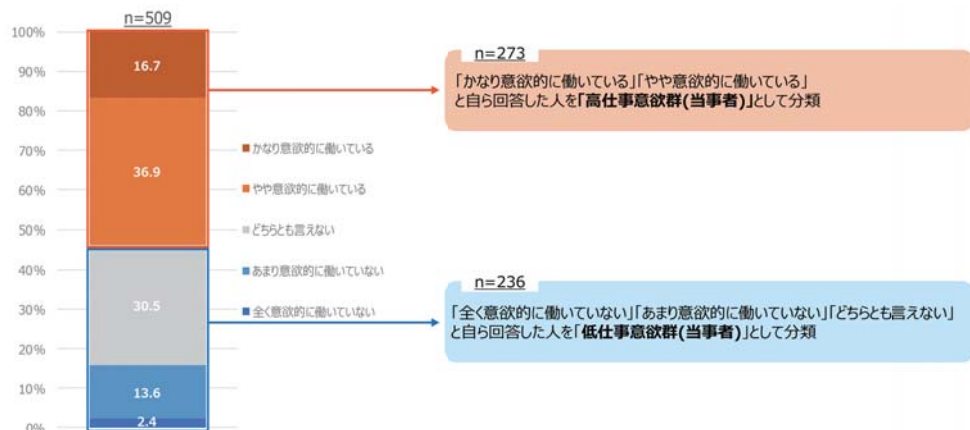
図表1 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と、「スキル活用量」「仕事内容の変化度」との関係  
 [Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。  
 [Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。  
 [Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

高仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度	40%程度	30%程度	20%程度	10%未満
[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	58.3% 7/12	100.0% 1/1	68.8% 11/16	70.4% 19/27	76.9% 10/13	25.0% 7/28	25.0% 1/4	28.6% 4/14	33.3% 2/6	17.4% 4/23
	やや変わる	72.0% 18/25	58.8% 10/17	51.6% 16/31	74.2% 23/31	35.7% 5/14	50.0% 8/16	33.3% 1/3	25.0% 1/4	0.0% 0/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	66.3% 55/83	68.4% 13/19	61.2% 30/49	52.4% 11/21	36.4% 4/11	35.3% 6/17	20.0% 1/5	100.0% 1/1	0.0% 0/3	11.1% 1/9
低仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度	40%程度	30%程度	20%程度	10%未満
[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	41.7% 5/12	0.0% 0/1	31.3% 5/16	29.6% 8/27	23.1% 3/13	75.0% 21/28	75.0% 3/4	71.4% 10/14	66.7% 4/6	82.6% 19/23
	やや変わる	28.0% 7/25	41.2% 7/17	48.4% 15/31	25.8% 8/31	64.3% 9/14	50.0% 8/16	66.7% 2/3	75.0% 3/4	100.0% 2/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	33.7% 28/83	31.6% 6/19	38.8% 19/49	47.6% 10/21	63.6% 7/11	64.7% 11/17	80.0% 4/5	0.0% 0/1	100.0% 3/3	88.9% 8/9

※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表2 (60代対象) : 「高仕事意欲群」「低仕事意欲群」の群分け

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

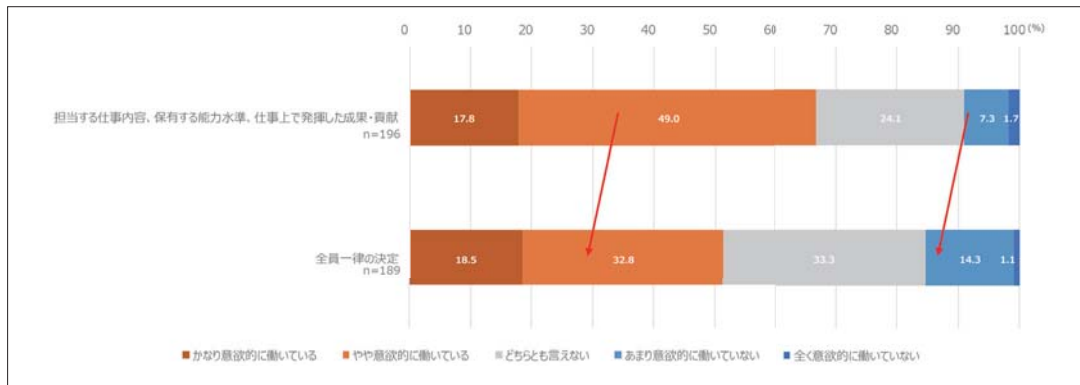
提言 2. 納得感を高めるため、報酬は60代人材の仕事・スキル・評価に基づいて決定しよう

- ・ 60歳以降の処遇決定については、「個性を問わず全員一律に決定される会社」で働く60代人材よりも、「担当する仕事内容や保有する能力水準、仕事上で発揮した成果・貢献によって決定される会社」で働く60代人材の方が、より意欲が高いことが明らかとなった。
- ・ また、仕事や働きぶり、貢献などに応じて「処遇が変動する会社」で働く場合の方が、「変動しない会社」で働く場合と比較して、仕事意欲が高い人が多い傾向が見られた。
- ・ したがって、現役世代以上に身体面・能力面などで「個性」が幅広いシニア人材に対しても、現役世代同様に評価結果を処遇に反映させ、個々の貢献度に応じた昇給や賞与支給を行うことが重要といえるだろう。

図表3 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「勤務先における60歳以降の年収の決定基準」

[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。(いくつでも)

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

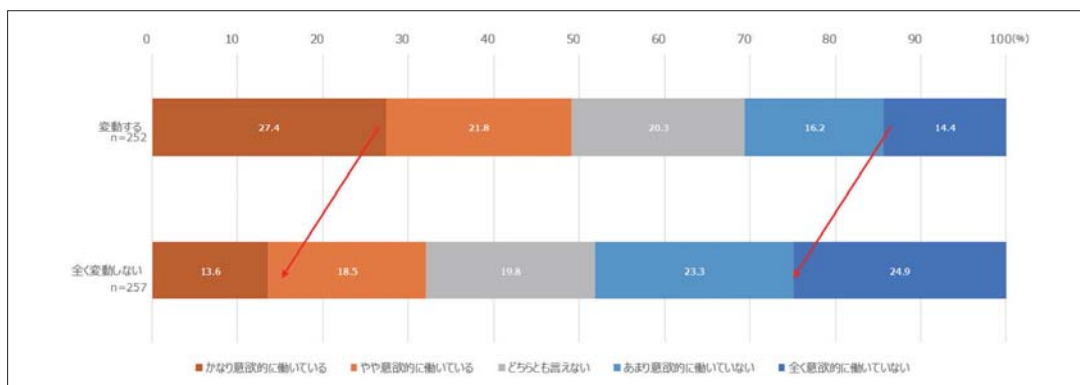


※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=385 (「その他」「わからない」を除外して集計)

図表4 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「60歳以降の年収水準の変動性」の関係

[Q26]60歳以降の年収水準は、あなたが担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて、変化しますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

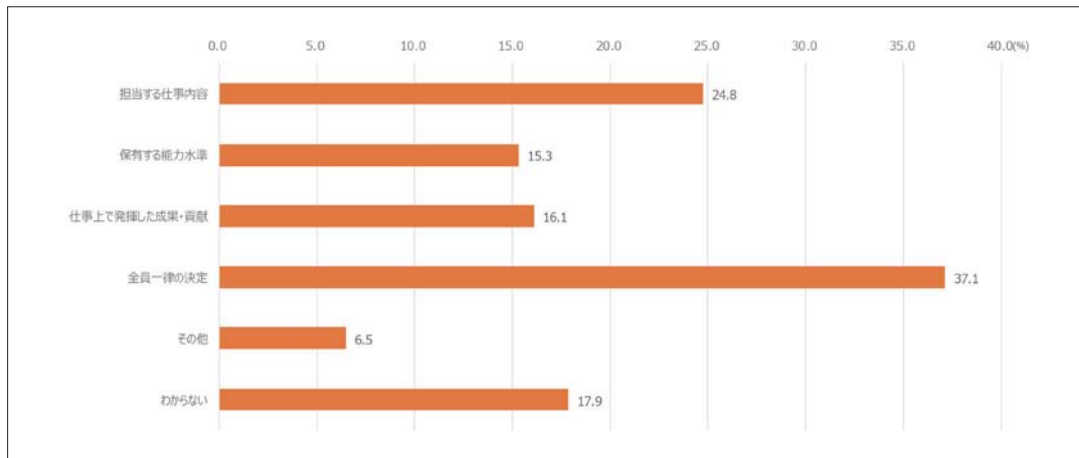


※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509 (「大幅に変動する」「緩やかに変動する」を「変動する」として集計)



<参考> (60代対象) : 勤務先における60歳以降の年収の決定基準

60歳以降の年収の決定基準は、「個別性を問わず、全員一律に決定される」ケースが最も多い。  
[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。(いくつでも)



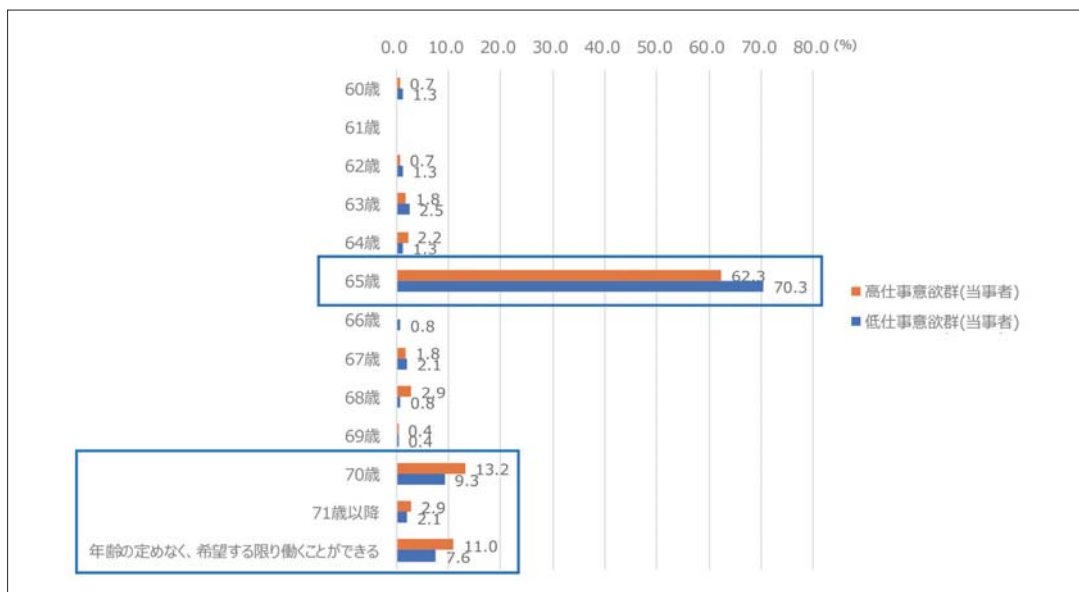
※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

提言3. 安心感・満足感を高めるため、60代人材本人の就労ニーズに合った活用方法を検討しよう

- ・ アンケート調査では、希望する限り70歳以降も働くことができる会社の場合は、意欲的に働いている60代人材が多い傾向にあることから、勤続可能年齢を長くし、安心感を醸成することが重要であることが伺える。

図表5 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「希望した場合の勤続可能年齢」の関係

[Q18]あなたが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。

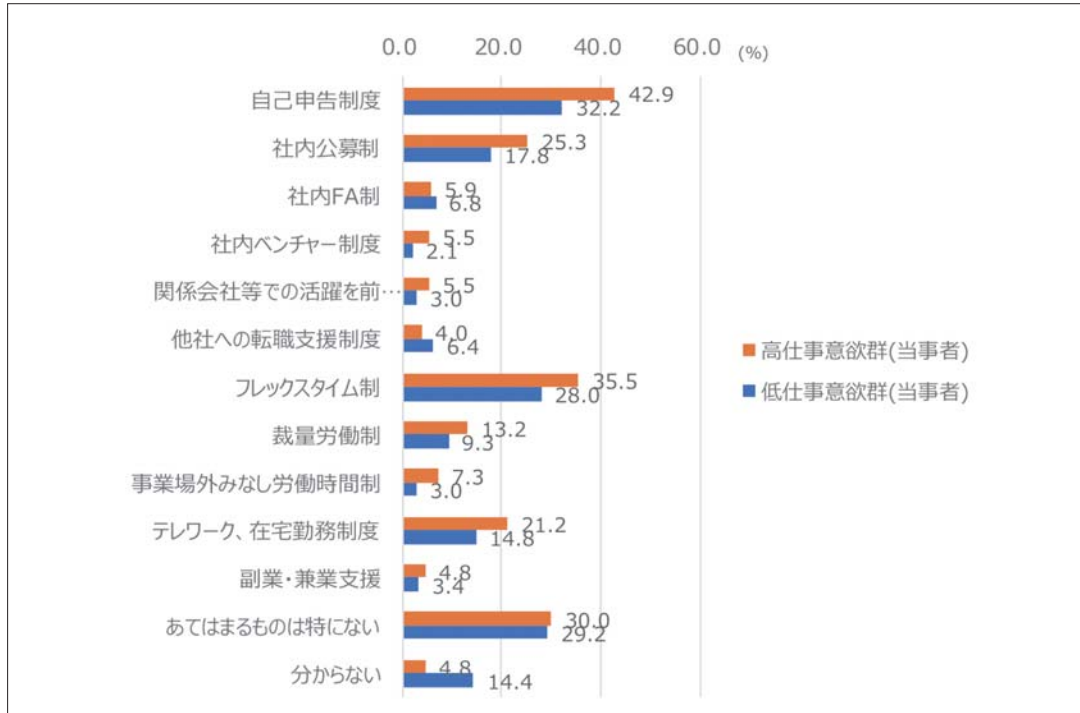


※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

- ・ 「自己申告制度」「フレックスタイム制」「裁量労働制」「テレワーク」「在宅勤務」などの仕組みが整備されている会社で働く60代人材がより意欲高く働いている傾向が見られたことから、「柔軟な働き方を支える仕組み」を整備することも重要といえるだろう。

図表6 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「諸制度の導入状況」の関係

[Q38]次のうち、勤務先で導入されている制度(自身の適用有無は問わない)はありますか。



※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

- ・ また、希望する勤務地への配属で、満足感を高めることの重要性も示唆された。
- ・ ただし、単に「希望勤務地に転勤させればよい」ということではないことには留意されたい。「50代までに獲得したスキルを十分活用できる」ということが前提となる。

図表7 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「希望勤務地の実現度」「スキル活用度」の関係

[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。

[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。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

高仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		70%程度以上		60%程度以下	
[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。	希望した場所である	68.9%	37.0%	131/190	27/73
	希望した場所ではないし、不満である	40.9%	20.0%	9/22	6/30
低仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)		70%程度以上		60%程度以下	
[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。	希望した場所である	31.1%	63.0%	59/190	46/73
	希望した場所ではないし、不満である	59.1%	80.0%	13/22	24/30

※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

## 《60歳前（主に50代）の社員に対して企業が取り組むべきこと》

### 提言4. 社員に対して、中長期的なキャリアプラン・ライフプランを見通す機会を継続的に提供しよう

- ・ アンケート調査では、現在意欲的に働いている60代人材は、「キャリアに関する研修を受講し役に立った」と感じた人の割合が多く、中でも「かなり意欲的に働いている」シニア人材に注目すると、20代～60代前半まで全ての時期において、「研修を受講し、役立った」と感じている人の割合が、全体と比較して顕著に多かった。
- ・ それらの研修において重要となることは、「60歳を迎えるタイミングで雇用・処遇が大きく変化することに備える研修内容とすること」であると指摘されている。
- ・ 具体的には、「給与が下がる場合でも十分生活ができるという安心感を醸成すること」、「これまでのキャリアを振り返って、本当にやりたい仕事を見つけること」の二点が、シニアに向けたキャリア教育において重要であると思料される。

図表8（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「『研修を受講し、役に立った』と感じる人の割合」

[Q37]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。それらは60歳以降のキャリアを検討するうえでどの程度役に立ちましたか。年齢階層別の状況として最も良く当てはまるものを選択してください。  
[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

	n	20代	30代	40代	50代前半	50代後半	60代前半
全体	509	36.0% 183/509	37.7% 192/509	35.0% 178/509	21.6% 110/509	16.9% 86/509	6.9% 35/509
かなり意欲的に働いている	85	41.2% 35/85	43.5% 37/85	42.4% 36/85	36.5% 31/85	32.9% 28/85	12.9% 11/85
やや意欲的に働いている	188	41.5% 78/188	43.1% 81/188	40.4% 76/188	25.5% 48/188	19.1% 36/188	10.1% 19/188
どちらとも言えない	155	31.0% 48/155	34.2% 53/155	29.7% 46/155	16.1% 25/155	11.6% 18/155	1.9% 3/155
あまり意欲的に働いていない	69	30.4% 21/69	29.0% 20/69	26.1% 18/69	8.7% 6/69	5.8% 4/69	2.9% 2/69
全く意欲的に働いていない	12	8.3% 1/12	8.3% 1/12	16.7% 2/12	0.0% 0/12	0.0% 0/12	0.0% 0/12

[比率の差]

- 全体 +10ポイント
- 全体 +5ポイント
- 全体 -5ポイント
- 全体 -10ポイント

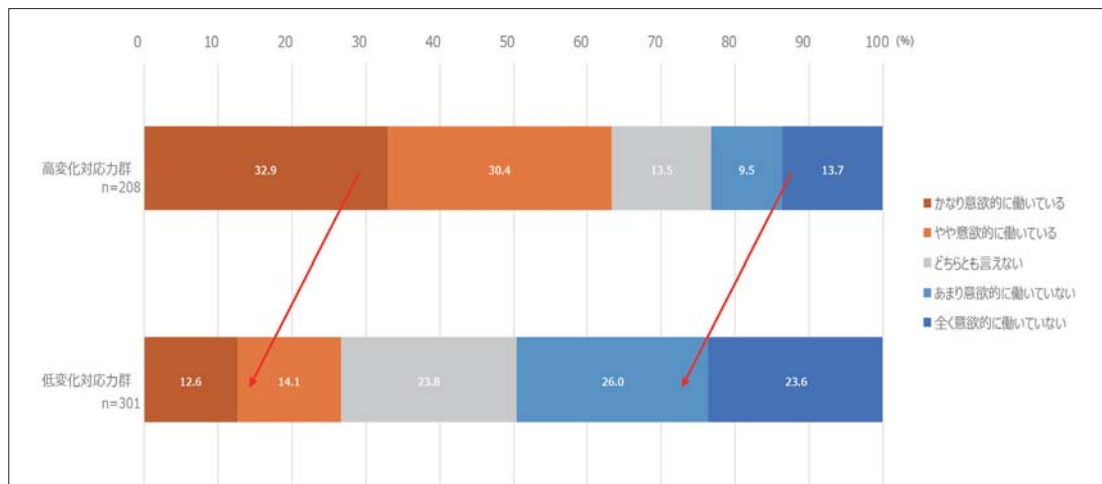
※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509（「研修を受講し、役に立った」「実施したが、役に立たなかった」「受講していない」の内、「研修を受講し、役に立った」と感じる人の割合であり、合計は100にならない。）

提言5. チーム組成できる能力・マインドを育むため、社員に変化対応力を高める経験を積ませよう

- ・ インタビュー調査から、仕事意欲高く活躍を続けるためには、60歳以前のポジションに執着することなく、「若手をサポートする立場になるということを自覚する」「周囲から期待されることをまずは受け入れ何でもやってみる」といったマインドを持つことが重要であることが示唆された。
- ・ なお、このようなマインドを持つためには、アンケート調査によれば、「変化対応力」の高さが重要であることが明らかとなった。

図表9 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「変化対応力」の関係

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。  
[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

<参考> (60代対象) : 「高変化対応力群」と「低変化対応力群」の詳細

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

項目	設問	選択肢	スコア
知的好奇心	新技術や新製品などに興味を持つ 他社や他業界の動きや社会の変化に興味を持つ 他社や他業界の人と、幅広いネットワークを持つ	非常に当てはまる	1
		やや当てはまる	2
		どちらとも言えない	3
学習習慣	将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強する キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認する 自分の強みや他社でも活かせる能力を確認する	あまり当てはまらない	4
		全く当てはまらない	5
		経験のない仕事や苦手な仕事にできるだけ挑戦する 従来の方を見直して、新しいやり方を考える 自分と異なる意見や考えを積極的に聞く	

n=208  
9項目の合計スコアが22以下の者を「高変化対応力群」として分類

n=301  
9項目の合計スコアが23以上の者を「低変化対応力群」として分類

閾値設定の補足

- ・ ①全回答が「非常に当てはまる」「やや当てはまる」である者は合計スコアが18以下
- ・ ②全回答が「全く当てはまらない」「あまり当てはまらない」「どちらとも言えない」である者は合計スコアが27以上
- ・ ①と②の中間値である22以下、23以上を閾値として設定

※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

《60歳前（主に50代）の社員本人が取り組むべきこと》

提言6. 自らの強みを発揮できる新たな専門性やスキルを磨き続け、Employabilityを高めよう

- ・ インタビュー調査の対象者は共通して、比較的キャリア早期の段階で、組織のマネージャーまたはプロジェクトのマネージャーを担っているケースが多く、高い専門性を有していた。現在は、上記で培ったスキル・専門性を活かせる職務を担っていることから、仕事意欲および職務満足度が高かった。
- ・ 以上のように、60歳を迎えても意欲高く働き続けるためには、60歳を迎える前段階でいかに専門性を高めるかが重要であるといえる。専門性を高めるための取り組みとしては、例えば、担当職務の変更や仕事上の環境変化は、本人の学習習慣を促進する可能性があると考えられており、重要といえるだろう。
- ・ なお、Employabilityを高めるためには、「自身の専門性やスキル」と「会社が求めている専門性・スキル」を重ねるように、時代に即した新たな専門性を身に付け続けるよう努めることが肝要といえるだろう。

図表10：学習習慣とその他の仕事上の環境変化

[Q11]あなたは、これまでに以下のような経験がありますか。当てはまる選択肢をすべてお答えください。

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

【出所】『「学び」を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けた人事戦略に関する調査研究報告書』（企業活力研究所、2019）

提言7. キャリアオーナーシップを持ち、定期的にスキルの棚卸やキャリアプランの検討を続けよう

- ・ インタビュー調査では、60歳以降も意欲高く働くための重要課題として、「会社から求められる仕事に従事する」というマインドから、「本当にやりたい仕事に従事する」というマインドにチェンジすることが挙げられた。
- ・ また、こういったマインドチェンジに奏功した取り組みとして、「60歳に到達する以前から、それまでのキャリアを振り返って自身のスキルを棚卸し、今後のキャリアプランを検討すること」が有用であることが示唆された。
- ・ 企業から提供されるキャリア研修などもその機会のひとつであるが、個々の多様性が広がる人生100年時代においては、キャリアオーナーシップを持って、自ら習慣化することが重要なのではないだろうか。

60歳以降も意欲高く働くために、本人が取り組んでおくべき重要課題

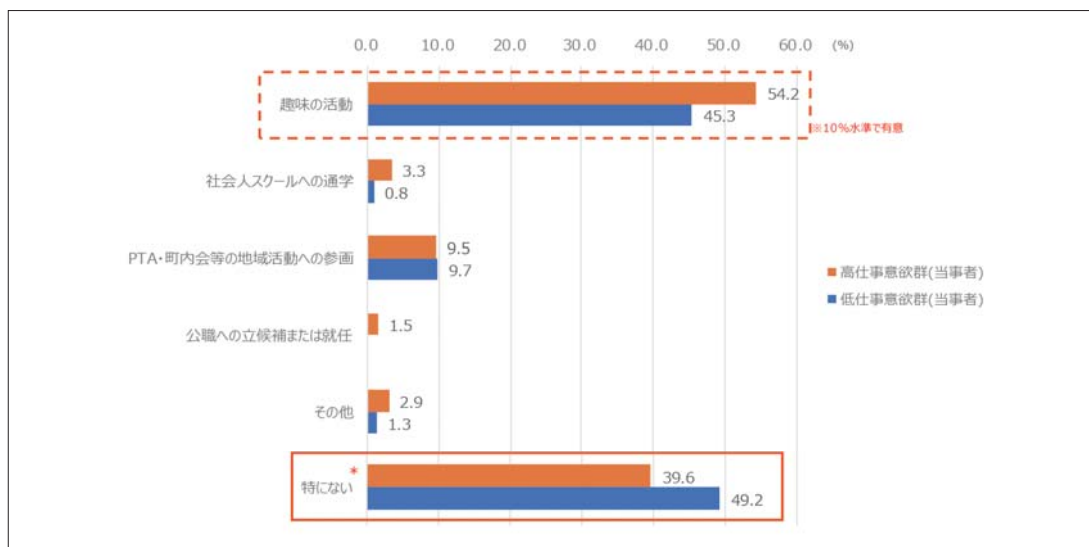
会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「会社から求められる仕事に従事する」というマインドから、「本当にやりたい仕事に従事する」というマインドにチェンジする</li> <li>・ 「自分のキャリアは自分で作るもの」と考える（キャリアオーナーシップを持っている）</li> </ul>
キャリアの棚卸し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 60歳に到達する以前から、それまでのキャリアを振り返って自身のスキルを棚卸し、今後のキャリアプランを検討する</li> </ul>

提言8. 会社一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げよう

- ・ インタビュー調査では、積極的に社外で活躍する対象者も存在し、それらの社外活動が現在の職務と相乗効果を生んでいることが示唆された。アンケート調査でも、仕事以外で趣味の活動を行っている60代人材の方が、60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向にあった。
- ・ 以上から、本人が日頃から積極的に職場以外での活動を行うことが重要であるとともに、企業側もキャリア教育の一環として、外部との接点を増やす取り組みは積極的に実施することが有用といえる。具体的には、働き方改革・業務効率化などによって労働時間を短縮し、捻出した時間で社外の人脈を形成する、兼業・副業を行うなどの取り組みが想定される。

図表11 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「仕事以外の活動状況」の関係

[Q46]あなたは、仕事以外でどのような活動を行っていますか。下記の中で当てはまるもの全てを選択してください。



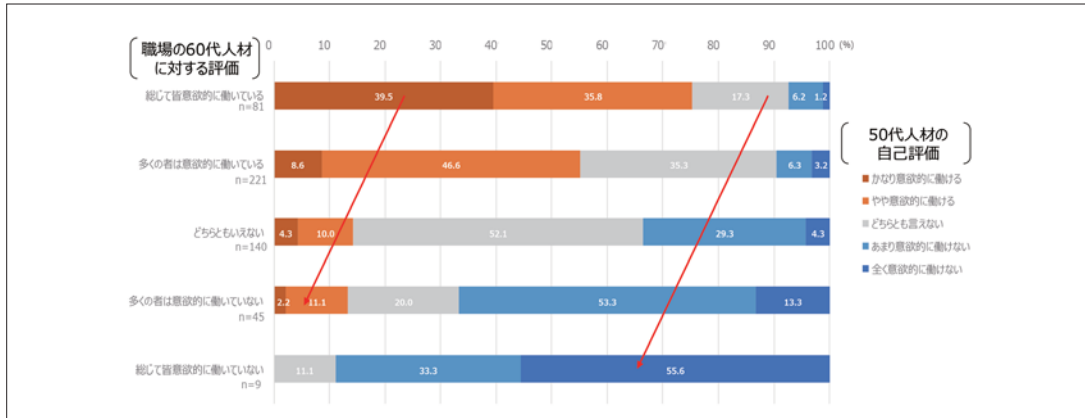
※ 設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

<参考> (50代対象) : 「60歳以降の仕事意欲」と「60代人材の仕事意欲」の関係

・50代人材を対象としたアンケート調査では、「職場の60代人材が意欲的に働いている」と感じられる会社では、50代人材が「自身も60歳以降に意欲的に働ける」と感じている人が多い傾向にあった。

[Q15]あなた自身は現在の会社・組織で60歳以降も意欲的に働けると感じますか。

[Q12]日頃一緒に仕事をする60歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。



※ 設問番号は第三者アンケートに準拠 n=496 (「60歳以降は現在の会社・組織で働かない」を除外して集計)

(以上)

※報告書全文は企業活力研究所HPからダウンロードできますので、ぜひご利用下さい。

[https://www.bpfj.jp/report/human-resources\\_r01/](https://www.bpfj.jp/report/human-resources_r01/)

【人材研究会 担当研究員より】

昨年度の人材研究会では、「これからのシニア人材の活躍支援の在り方」をテーマに調査研究を行ってまいりました。

実施いたしましたアンケート調査では、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修などの施策について、「研修を受講し、役に立った」と回答するシニア人材が、意欲的に働いていることが明らかになり、企業がこれまで推進してきたキャリア研修などの施策について一定の効果があるということを確認することが出来ました。

また、50代人材から見て、「職場の60代人材が意欲的に働いている」と感じられる会社や、「60代人材が職場にいと仕事がしやすくなる」と回答した会社では、50代人材が「自身も60歳以降に意欲的に働ける」と感じている人が多い傾向があることが明らかになりました。「シニア人材が仕事意欲を高く持って働き、活躍を続ける」ということは、シニア世代の生産性を左右するだけでなく、今後シニア期を迎える世代に対しても一定の影響を与える可能性があるということを発見できたことは、大きな成果であったと思います。

「シニア人材の活用」を高度化することは、シニアを超えた幅広い世代に影響を与えるという意味で、これからの企業にとって、極めて重要な経営課題といえるのではないのでしょうか。

本研究会メンバーで議論を重ね作成いたしました「これからのシニア人材の活躍支援の在り方に関する調査研究報告書」が、皆様の職場で少しでも役に立つことが出来れば幸いです。

ご多忙にも拘らず、本研究会にお力添えをいただきました佐藤委員長をはじめ、委員の皆様、経済産業省産業人材政策室の皆様に対し、この場を借りて心より感謝申し上げます。

(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」への期待に関する調査研究

企業活力研究所では2004年度より、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）においては、「SDGs達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待」をテーマとして、合計7回の研究会を実施致しました。

本調査研究では、企業や専門家の事例発表、インタビュー調査、文献調査等を実施し、検討、議論を経て、調査研究報告を取りまとめ、5つの提言を行いました。本稿では、取りまとめられた調査研究報告書の概要を紹介致します。



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 (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 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)プリチストーン 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)SIIF(社会変革推進財団)事業本部 本部長  
 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  
 冨田 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 渉外調査グループ グループ長  
 長谷川 知子 (一社)日本経済団体連合会 SDGs本部 本部長  
 畑中 晴雄 花王(株)ESG部門 ESG戦略部 部長  
 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)



## I. 開催内容

<p><b>第1回 2019年8月29日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>① 研究会趣旨・検討事項(事務局)</p>
<p><b>第2回 2019年9月26日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>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</p> <p>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</p>
<p><b>第3回 2019年10月17日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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)</p>
<p><b>第4回 2019年11月14日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>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</p> <p>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 松古樹美様</p>
<p><b>第5回 2019年12月16日(月) 15:00~17:00</b></p> <p>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</p> <p>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)</p>
<p><b>第6回 2020年1月30日(木) 15:00~17:00</b></p> <p>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)</p>
<p><b>第7回 2020年2月17日(月) 15:00~17:00</b></p> <p>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)</p>

## II. 研究会報告書の概要

### はじめに

#### ✓ 本論の目的

SDGs達成への企業の貢献に対して社会の期待が高まる中、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、世の中に発信すること。

#### ✓ 課題認識

SDGsやESGという用語を頻繁に見かけるようになった反面、それが果たして社会課題（環境面・社会面）の解決に実質的な効果を及ぼしているのか不明な部分も多い。また「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、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がある。他方、伝統的に社会的な存在であることが重視されてきた日本企業では、そうした考え方が、企業が社会課題に取り組む強い原動力となると同時に、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。またその推進方法に課題認識を持っている企業も多く見受けられる。

### 1. 今、企業に求められる「社会の価値」の創出とは

企業は、社会の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り、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。そうした認識を前提に、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、企業と社会の関係性の変遷の観点からみると、以下の通り整理できる。

#### 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、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

特に90年代以降、企業活動のグローバル化やバリューチェーンの複雑化に伴い、企業が社会に与える負の影響に対する注目が高まっていった。それに対し、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。

関連概念・指針・ガイドライン：CSR、国連グローバル・コンパクト、ISO26000、国連ビジネスと人権に関する指導原則、GRIスタンダードなど

#### 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

2)の課題について、企業が自主的・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始まった。

関連概念・指針・ガイドライン：CSV、ESG、SASB、TCFDなど

#### 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

1) から3) の変遷を俯瞰してみると、それらの局面が重層的に積み重なっているという捉え方が適切である。

社会課題は、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きている。従来から社会課題の解決に向け、政府や自治体、国際機関、NGOが取り組んできたが、それらに加えて、投資家や金融機関、更には企業にも課題解決に向けた実質的な貢献が期待されるようになった。

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。

## 2. 「企業の価値」と「社会の価値」の考え方

「企業の価値」と「社会の価値」に関連する用語には様々なものが存在し、共通の定義として定まっていなかったものも多い。株主にとっての利益を重視する「企業価値」という概念だけで企業が持つ価値を測ることは難しくなっており、本研究会では基本的な考え方を整理する一つの形として、伝統的な「企業価値」とは異なる「企業の価値」という概念と、「社会の価値」という概念を提案する。

### 2-1 「企業の価値」とは

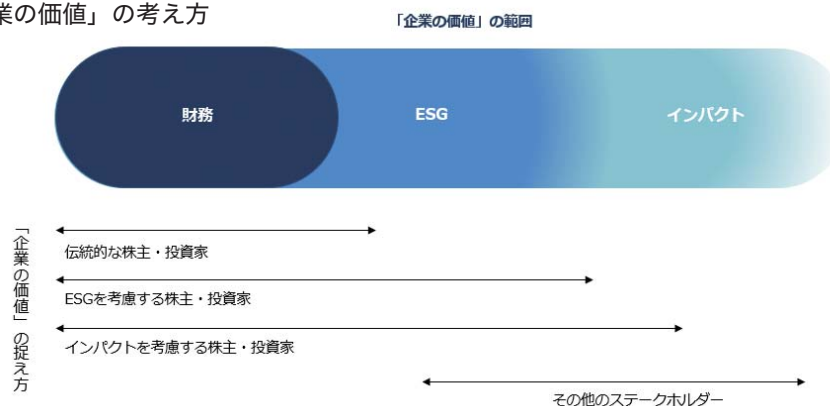
本論で提案する「企業の価値」とは、「財務」、「ESG」、「インパクト」の3つの観点から評価されるものと考えられる。それぞれの観点については、次のとおりである。

- ✓ **財務の観点**：企業活動により生じる収益、費用の総計又はその評価として得られる、過去・現在の金銭的価値。財務面を評価する方法や指標として、貸借対照表や損益計算書といった財務諸表や、売上高や営業利益、売上高営業利益率やROE（自己資本利益率）といった数値がある。
- ✓ **ESGの観点**：財務諸表に記載されないステークホルダーへの収益の配分、人権や地域社会、地球環境に及ぼす影響、及び企業経営を管理監督する企業統治の仕組みといった側面が対象となる価値。ESG面を測定・評価するための方法や指標としてESG評価がある。
- ✓ **インパクトの観点**：個人や個社の効用を超えて、社会課題の解決に影響を与えることによって生まれる価値。社会課題の解決への影響は、解決に寄与する正の影響の場合もあれば、悪影響を与えることで負の影響を及ぼす場合もある。

(注) ESGの観点とインパクトの観点はつながっている。ESGは主に企業活動の結果に着目し、インパクトは主に、そうした結果がどのような成果を生み、社会にどのような影響を与えたかという点に着目している場合が多い。

これらの3つの観点を考慮したうえで、どの範囲を「企業の価値」として捉え評価するかは、企業側においては、その経営方針や理念、及びそれに基づく企業活動の内容によって、また評価するステークホルダー側においては、関心分野や考え方によって異なりうるものである。

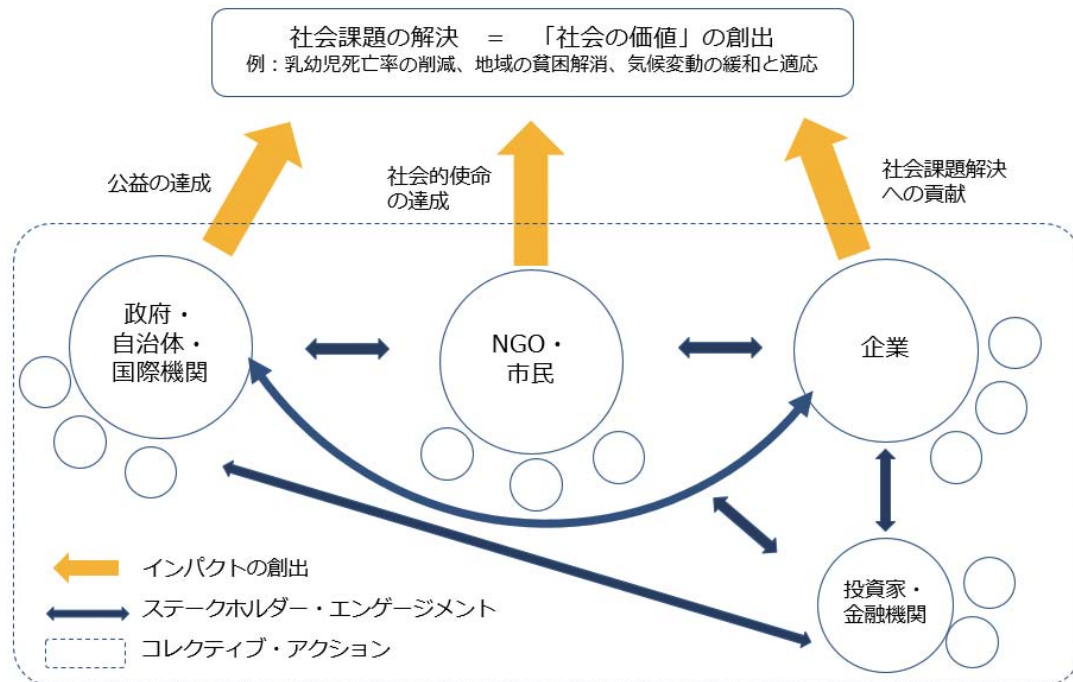
図1：「企業の価値」の考え方



## 2-2 「社会の価値」とは

本論で提案する「社会の価値」とは、一定の社会的な合意に基づく規範に照らしてより良い状況に近づけることによって生まれる価値のことである。これは、政府・自治体や国際機関、NGO・市民社会、投資家・金融機関、そして企業など、社会課題の解決に関わる主体間に共通のものと考えられる。何を社会課題として捉えるかによって、「社会の価値」を測る方法や指標は相違し、定量化しやすいものもあれば、定量化しにくいもの、価値が可視化されるまでに時間が必要なものもある。また価値創出に関わる主体や要因の影響範囲は明確にしにくいといった面がある。

図2：「社会の価値」の創出に関わるプレイヤー



## 2-3 「企業の価値」と企業が創出する「社会の価値」の関係

「企業の価値」を構成する3つの観点のうち、主にインパクトとESGの側面が、企業が創出する「社会の価値」に関わるものと捉えることができ、両者は相互に影響を与え合う関係性にある。

- ・ 調達先工場での児童労働がゼロになり（企業の価値）、工場周辺地域の児童労働がなくなり、就学率が上昇し学力も向上した（社会の価値）。
- ・ 地域の進学率が高まった結果（社会の価値）、企業には優秀な人材が集まるようになり、生産性が高まり収益が増加した（企業の価値）。

企業による「社会の価値」の創出が、「企業の価値」として認識され評価されるかどうかは、対象となる社会課題に対する社会の認識によって、また社会課題と企業の関係性、評価する主体の価値観によって大きく異なる。このため、「企業の価値」と「社会の価値」の関係性は、時間、場所等の諸条件で変化するダイナミズムの中で捉えていくことが必要である。例えば気候変動の問題は、現在では広く社会全体で企業の財務面に影響を与える課題としての共通認識が構築されている。企業が気候変動の問題に対応し温室効果ガスの排出を削減したことは、その他のステークホルダーやESGやインパクトを考慮する株主・投資家だけでなく、伝統的な株主・投資家にとっても「企業の価値」の範囲として認識されつつある。

このダイナミズムを考える上での一つの考え方を、図3で示す。

図3：「企業の価値」の捉え方の変化

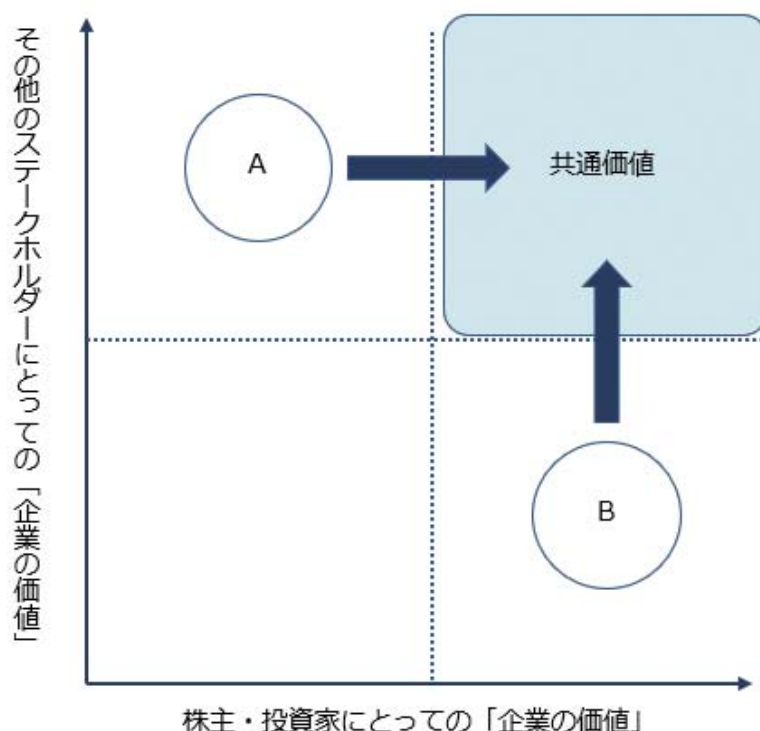


図3の横軸と縦軸は、それぞれ、株主・投資家にとっての「企業の価値」と、その他のステークホルダーにとっての「企業の価値」の大きさを表している。右上は、株主・投資家とその他のステークホルダーの双方にとって価値の大きい「共通価値」の領域として位置付けられる。

社会課題の解決に向けて、企業による「社会の価値」の創出を企業が推進する際には、AやBの領域を共通価値に高めていくことが必要であり、企業の側と社会の側の双方に共通価値の領域を広げていくための努力が期待される。

### 3. 企業の「社会の価値」創出の測定・評価に向けた動き

「社会の価値」を創出するステップ及び「社会の価値」の範囲については様々な考え方があり、統一的な定義がないのが現状である。しかし従来から社会課題の解決を担ってきたNGO・市民社会や政府・自治体を中心に、「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて模索が行われており、企業の「社会の価値」の創出の測定・評価に向けたマルチステークホルダーによる共通の枠組み作りに向けた様々な動きも進んでいる。

#### 3-1 「社会の価値」の創出に係る分析対象に関する用語

「社会の価値」を測定・評価する際には、ある事業や活動によって生まれる影響について、その段階や要因を分解し、目標達成や課題解決に向けた一連の流れとして表現することが多い。ここでは、事業や活動によりもたらされる変化の過程をいくつかの段階に分けて考えると分かりやすい。

その際一般的には、「インプット」、「アウトプット」、「アウトカム」、「インパクト」といった概念が用いられる。各用語の定義は、「インプット」、「アウトプット」については国際的にもほぼ統一されているものの、「アウトカム」や「(社会的)インパクト」については統一されたものはなく、様々な捉え方が存在する。

### 3-2 企業が創出する「社会の価値」の測定・評価の共通枠組み作りに向けた動き

企業が創出する「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて、投資家や学術機関、企業、政府が参加し、統一的な枠組み作りに向けた様々な取り組みが進められている。また国際的な会計基準に非財務情報に関する基準を加えていこうとする動きもある。こうした共通の枠組み作りは、「社会の価値」の創出を実際より大きく見せかける「インパクト・ウォッシング」や「社会の価値」の創出に貢献せずその利益だけを一方的に享受するフリーライドを防止し、適正な競争環境の基盤を整備する上でも重要である。

- 1) SDGs達成のための企業パフォーマンスを評価するベンチマーク指標の開発 — World Benchmark Alliance (WBA)
 

持続可能な社会の実現に向け構造的変化が求められる7つの領域（社会、農業・食料、脱炭素・エネルギー、循環、デジタル、都市、金融システム）について、SDGs達成に向けた貢献が不可欠な主要プレイヤーとなる企業群全2,000社を特定し、パフォーマンスを評価するためのベンチマーク指標を2023年までに開発することを目指している。

（WBAは、国連財団、英保険会社Aviva、オランダNGOのIndex Initiativeが中心となって、2018年に設立された組織。）
- 2) 外部性を加重した財務諸表の開発 — Impact Weighted Accounts (IWA)
 

従来の財務諸表では表現されていなかった社会面・環境面への外部性を企業のマネージャーや投資家が理解できる比較可能な数値として表現し、意思決定に利用できるよう統合・比較可能なものとし、財務と外部性の情報を同じ会計諸表の中で表すことで企業パフォーマンスの評価を可能とすることを目指している。

（IWAは、ハーバード・ビジネス・スクールのSerafeim教授主導のプロジェクト。2019年から開発開始。）
- 3) 先進企業によるモデル作り — value balancing alliance (VBA)
 

長期価値を創造し保護する企業の意思決定を後押しすることを目的に設立された企業ネットワークで、企業の価値と、財務価値及び将来の財務価値につながる社会への貢献（影響と依存）の両面について、測定と金銭価値換算の方法、相互依存性の理解、開示及びマネジメントの方法の開発と普及に取り組んでいる。

（VBAは、2019年に設立された企業ネットワーク。現在、9社が参加し、日本からは三菱ケミカルホールディングスが参加。）
- 4) 分類による社会性の評価 — タクソノミー（分類体系）
 

単一の資本市場の構築に向け、EUではサステナブル・ファイナンスを重要な柱と位置づけ、2020年3月に、欧州委員会が設置した専門家グループ（TEG）が、「持続可能性に関するタクソノミー（分類体系）」に関する報告書を発表した。タクソノミーとは、持続可能性に資する経済活動の具体的な基準を閾値と共に示すものであり、7分野68経済活動について示されている。

遡ること、2019年12月には、タクソノミー活用のための大枠を規定した「フレームワーク規則」が政治合意された。本規則は、金融機関及び事業会社に対して、当該金融商品及び経済活動がタクソノミーへどれだけ適合しているかについて、情報開示を義務付けるものである。今後は、専門家グループ（TEG）による最終報告書を踏まえ、経済活動ごとの具体的なタクソノミー基準を欧州委員会が委任立法で規定する予定である。
- 5) 投資を通じたインパクトの創出 — インパクト投資
 

リスクとリターンの観点に加えてインパクトをも考慮する投資に関し、投資によるSDGsへの影響を測定・評価する国際的な動きとして、例えばGlobal Impact Investing Networkによる社会的インパクト投資の定義策定と投資額の推計の動きや、SDG ImpactによるSDGsに資する投資や事業を認証するための基準策定の動きがある。

（Global Impact Investing Networkは、ロックフェラー財団を中心に設立された組織。SDG Impactは、国連開発計画（UNDP）が主催する組織。）

## 6) 会計基準設定主体による記述情報にかかる枠組作成の動き

国際財務報告基準（IFRS）の策定を行っている国際会計基準機構（IASB）では、広義の財務報告の一部を成すものとしての、非財務情報についての記述的説明の役割も果たすManagement Commentary（MC：経営者による説明）のガイダンス案の作成作業が進んでいる。本ガイダンスは、会計基準とは異なり任意の枠組である。またEUは積極的に非財務情報の基準策定を主導する意思を示しており、IASBと並列で国際非財務情報基準機構（INSB）の設置を提案する動きもある。

## 3-3 「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた企業の取り組み

### 1) 「社会の価値」を創出する企業活動

企業の「社会の価値」の創出は、企業活動の範囲によって分けて考えることができ、対象とする範囲によって測定・評価の方法や容易性は異なる。

基礎となる単位は、個別の事業や活動である。事業や活動には、収益化を目的とする事業活動と、収益化を目的としないフィランソロピー活動がある。他方、最も大きな単位となるのが企業全体であり、その対象は組織全体であり、経営層が活動の主体となる。

「社会の価値」の測定のために必要なコストは、測定の範囲や採用手法、期待する情報の精度によって大きく異なり、どこまでの精度の高さを求めるかについては、測定の目的によって異なる。

### 2) 「企業の価値」の向上と「社会の価値」の創出のためのマネジメントシステムの構築

社会の期待を事業活動に取り込み、統合的な価値創造を行うためのマネジメントシステムを構築して経営レベル、事業レベル、現場レベルに企業の文化として社内に浸透させていくよう取り組んでいくことが重要である。そのために以下のステップが考えられる。

- ①メガトレンド分析、企業理念の見直し、パーパスの明確化
- ②長期ビジョンの策定、バックキャスト思考の導入
- ③共通価値創造に向けたビジネスモデルの構築
- ④持続可能な経営のための戦略策定
- ⑤経営戦略への統合とPDCAマネジメントの着実な実行
- ⑥ステークホルダーへの情報開示およびエンゲージメントの推進
- ⑦持続可能な経営の方向付けと監督

### 3) 創出した「社会の価値」の測定・評価の試み

「社会の価値」の創出をステークホルダーに開示し、説明をしていく上では、ストーリーとしてロジカルに説明できることが大切である。このための手法についてみると、ロジックモデル手法（目標達成に至る道筋や因果関係を整理する手法）という有用な手法の他、インプットの側面に注目したLBGモデル（ロンドン・ベンチマーク・グループ）や、社会的な価値を定量化して貨幣換算したSROI（社会的投資収益分析）といった手法がある。その他にも、自社の製品・サービスの社会への影響を測る独自指標を設定する方法は、従業員や投資家・株主にとっても理解がしやすい。反面、見せかけの「ウォッシュ」とならないよう、例えばSDGsのターゲットと整合させるなど、客観性のある形での検討が必要である。企業全体の単位で「社会の価値」を金額換算して定量化する「統合損益計算書（Integrated Profit & Loss Statement）」や「付加価値計算書（Value Added Statement）」を公表する試みも一部の欧米企業では行われている。

## 4.【提言】 SDGs達成に向けた企業の「社会の価値」創出にむけて

### 4-1 経営層による「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造の主導

企業は、「企業の価値」と「社会の価値」という2つの価値の両面を見ながら、創出する価値の内容、目指す目標、価値の創造に至るプロセスを見極め、短期と長期の時間軸を持ち、資源配分を行っていく必要がある。そのための戦略を構築し、意思決定を行い、実行できる組織体制を構築することは経営層にしかできない。特に、メガトレンドの分析と長期ビジョンの策定、社会課題を解決し経済的な利益の創出にもつながるビジネスモデルの構築、その実現に向けた戦略策定と実行および組織体制の構築、それらの意思決定と行動を支えるためのガバナンスおよびステークホルダーとのエンゲージメント（対話、連携、共創）などが期待される。

### 4-2 企業が創出した「社会の価値」に関わる情報の評価

企業が創出した「社会の価値」について、企業自らがその価値の評価を行うことは、経営資源を適切に配分するための意思決定を行なってマネジメントのサイクルを回し、ステークホルダーの理解を図るためにも重要である。ロジックモデルといったツールを用いて事業や活動の目標、目標達成に至る道筋、因果関係などを整理し、まずは取り組みとその結果をインプットからアウトプットに至る経路として可視化して共有し、さらにアウトカムの範囲を見極めていくことが大切である。

その際、負の影響についても併せて評価すること、また分かりやすい数値を求めて形式的に測定するだけにならないよう注意することが重要である。

### 4-3 積極的な情報開示と対話・エンゲージメントによる共通価値への昇華と拡張

企業の「社会の価値」創出を「企業の価値」として捉え、あらゆるステークホルダーにとっての「共通価値」を広げていくために、「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造について投資家、市民社会等のステークホルダーに対して理解を促すよう働きかけていくための積極的な情報開示と対話・エンゲージメントが企業に期待される。

また、その対象は、社外に限らない。統合思考に基づくマネジメントの方針を、社内に十分に根付かせることも重要なポイントである。ただし、それは必ずしも容易ではなく、組織全体の新たな文化の形成が求められる場合もある。

### 4-4 他社・他機関との協調行動への期待

複雑な社会課題の解決に向けて、より大きな「社会の価値」を創出するためには、様々な主体間による協働が欠かせない。企業には、サプライチェーンへの働きかけ、セクター別のコンソーシアムやイニシアチブへの参画、課題に関連するNGOとの協働などが期待される。様々な主体が参加するエコシステムに参加し、企業1社では実現できない広範な成果を、協調行動により創出すること（コレクティブ・インパクト）が期待される。

### 4-5 企業が創出する「社会の価値」の創出を後押しするステークホルダーの役割

機関投資家を始めとする財務資本の提供者には、自らの価値観に従い、中長期的な時間軸を持って企業が生み出す「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造を支持することが期待される。業界団体には、業界にとって重要な課題の特定や、課題解決の仕組み、測定・評価の基準開発など、1社では取り組みが難しい共通の枠組み作りの旗を振っていくこと、NGOにはより効果的な協働や枠組み作りに向けた専門性の提供が期待される。日本政府には、そうした枠組み作りの推進に向けて制度を整備し、コレクティブ・アクションのためのプラットフォームを用意し協働を支援することなどが期待される。

(以上)



※報告書全文は、企業活力研究所HPからダウンロードできますので、ぜひご利用ください。  
[https://www.bpfj.jp/report/csr\\_r01/](https://www.bpfj.jp/report/csr_r01/)

### 【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」について取りまとめを致しました。新型コロナウイルスの感染拡大により世界中の社会・経済に大きなダメージを与えている状況が続いております。そのような中、「持続可能な世の中」を続けていくことは決して当たり前のことではなく、一人一人がより主体的にサステナビリティに取り組んでいくことが改めて重要であることが認識されてきているのではないのでしょうか。企業においても例外ではなく、「持続可能な世の中」を続けていくために、その「価値」について改めて問われる時代が来ているのだと考えます。

本研究会では、その「企業の価値」について「財務、ESG、インパクト」の3つの観点から評価されるものとし、主にESGとインパクトの側面が「社会の価値」に関わるものであり、それは相互に影響を与える関係性にあると捉えました。この「社会の価値」創出こそ、これからの時代により期待されるものであるとして研究会メンバーでその課題や方向性について意見交換をしてみました。

企業が創出する「社会の価値」については、研究会開催当初（2019年8月）においてはSDGs達成に求められることであるという仮説のもと調査・検討がスタートしましたが、これはまさにウィズコロナ、アフターコロナの世の中においてもより重要視される概念でもあると認識しております。本調査研究報告書が、皆様の今後のサステナビリティの取り組みに少しでもお役に立つことが出来れば幸いです。

ご多忙にも拘らず、本研究会にお力添えをいただきました加賀谷座長をはじめ、ご関係者の皆様に対し、この場を借りて心より感謝申し上げます。

（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 —デジタル時代における新たな企業成長のあり方—

昨今のIoTやAIをはじめとするデジタル技術の発展により、我が国経済をとりまく環境が大きく変化しています。特に製造業では「モノ」の製造・販売だけでは十分に収益を上げられないという課題が顕在化してきています。

2019年度のものづくり競争力研究会(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)では、座長をはじめ9名の有識者の方々に委員としてご参加いただき、「大きな環境変化に直面するなかで我が国製造業はどのような企業成長のビジョンを描けるのか」という問いを設定したうえで検討を重ねました。その結果、デジタル時代の新たな企業成長のあり方として、「デジタル・プラットフォームの構築」の重要性や必要性、さらには製造業が実際にデジタル・プラットフォームを構築する際の具体的な課題や解決のヒントについて、報告書を取りまとめました。

本項では、2019年度の研究会開催のご報告をするとともに、取りまとめた報告書のポイントについてご紹介いたします。



写真左から小川座長、中野参事官



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 テクノスタータサイエンス・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  
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  
受田 憲昭 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 係長  
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

#### 事務局

(一財)企業活力研究所  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)

(企業名・団体名・役職名は当時、氏名50音順、敬称略)

## I. 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 中野剛志様</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 吉田忠之様 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 井上浩一様</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 石田和裕様</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 川崎道文様</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 四家千佳史様</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 近藤高行様</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 名取磨一様</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 海藤満様</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 大山宗哉様</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 石原英貴様</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 万殿貴志様</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 中野剛志様</p>

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

## II. 研究会報告書のポイント

### ポイント1

「モノ」の製造・販売だけでは十分に収益を上げにくくなっている現状において、製造業の新たな企業成長のあり方として「デジタル・プラットフォームの構築」に着目

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卷し、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」の製造・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。

そこで2019年度のもの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。分析を進める過程で、これらの企業には、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」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て「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方が多いかもしれないが、今回扱った企業事例を見る限り、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。これは大企業だけではなく中堅・中小企業でも可能であり、さらには完成品メーカーだけではなく部品メーカーでも可能であると考えられる。

- ・ デジタル化や新興国の成長により、我が国製造業をとりまく環境が大きく変化し、「モノ」の製造・販売だけでは収益を上げることが困難に

#### [モノ売りだけではない製造業の新たな取り組み]

1. IoTを用いて顧客の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「XaaS(X as a Service)」の取り組み
2. 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て「デジタル・プラットフォームを構築する」取り組み

#### [デジタル化のインパクト]

「情報のデジタルデータ化」、「限界費用ほぼゼロ」、「取引費用の低廉化」といったデジタル化がもたらすインパクトによってビジネスのあり方が根本から変化  
⇒米国のGAFAや中国のBATに代表されるデジタル・プラットフォーマーが次々に台頭

デジタル時代における製造業の新たな企業成長のあり方として「デジタル・プラットフォームの構築」が重要であると考え、着目

## ポイント2

「一般的なデジタル・プラットフォーム」と「製造業のデジタル・プラットフォーム」の構築プロセスを比較し、製造業のデジタル・プラットフォームの特徴を抽出

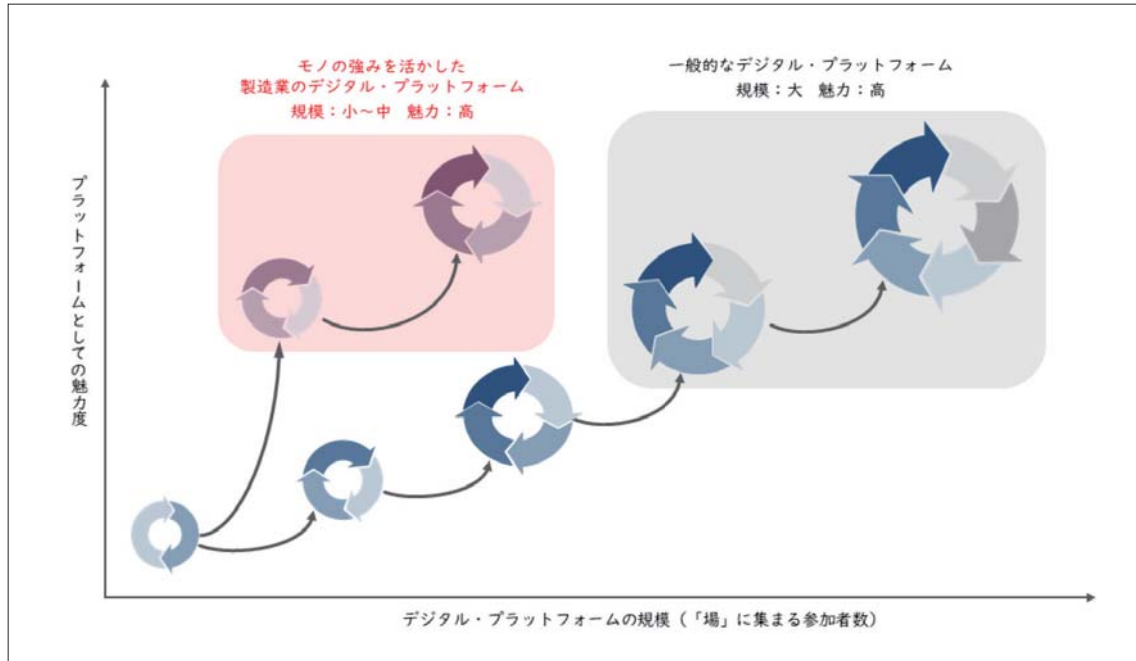
GAFABATを含む一般的なデジタル・プラットフォームと製造業のデジタル・プラットフォームは類似する部分もあれば相違する部分もある。それぞれの構築プロセスを3つのステップに当てはめて整理すると以下ようになる（図表1）。

図表1 一般的なデジタル・プラットフォームと製造業のデジタル・プラットフォームの構築プロセス

	一般的なデジタル・プラットフォームの構築プロセス	製造業のデジタル・プラットフォームの構築プロセス
従来のビジネス	1対1のモノやサービスの取引（販売・購入）が行われる	顧客にモノを販売し、対価を受け取る
Step1	インターネットを経由して、モノやサービスの取引が行われる「場」の仕組みをつくる	顧客への販売後に、そのモノに付随するデータを収集・見える化する「場」の仕組みをつくる
Step2	「場」の利用者から得られるデータを活用し、新たな価値を提供する	収集・見える化したモノに付随するデータを活用し、新たな価値を提供する
Step3	「場」の利用者が増えることで、利用者のデータから得られた価値を新たなサービスとして提供できるようになる ネットワーク効果でさらに「場」の利用者が増え、より多くのデータも集まるという好循環が形成される	「場」を利用する顧客が増えることで、より多くの顧客データを活用した新たなサービスの提供ができるようになる 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さらなる好循環が期待できる

図表1での整理を踏まえ、GAFABATを含む一般的なデジタル・プラットフォームと製造業のデジタル・プラットフォームを比較すると、両者には「デジタル・プラットフォームが成立する規模」と「データとその取り扱い」に違いがあることが明らかになった。この2点から製造業のデジタル・プラットフォームの特徴をまとめると次のように整理できる。

まず、デジタル・プラットフォームが成立する規模について、製造業では、規模が大きくなっても「場」の魅力があればデジタル・プラットフォームを成立させることが可能である。一般的には、「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。しかし、製造業の場合はモノ自体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、規模が大きくなってもデジタル・プラットフォームを成立させることができる。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。ただし、いずれにせよネットワーク効果を働かせて好循環を生むためには、デジタル・プラットフォームに情報が集まるような「場」としての魅力づくりが規模の大小にかかわらず極めて重要になる。



次にデータとその取り扱いについて、GAFBAやBATなどのデジタル・プラットフォーマー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には多くの違いがある。産業用データは工場や事業所など出所がはっきりしている。また、顧客の製造ノウハウに関するデータであるため、顧客はデータを出すことにセンシティブになる傾向が強い。したがって、顧客からデータを得るには、顧客にとっても意味のある価値を生み出すこと、すなわち、Win-Win関係の構築が必要であり、そのためのインセンティブ設計が極めて重要となる。また、顧客からデータを集めるうえ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。

なお、デジタル・プラットフォームでは、顧客にモノを提供する手段として製造業が従来から行ってきた販売（売り切り）に限らず、レンタルやリース、または利用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。しかし、こうしたモノを提供する手段を問わず、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ことがビジネスモデルを設計する際に最も肝要となる。

### ポイント3

4社のケーススタディを行い、製造業がデジタル・プラットフォームを構築する際の着眼点を整理するとともに、「課題」と「解決のヒント」をQ&A形式で解説

製造業のデジタル・プラットフォーム構築のケーススタディとして、先進的な取り組みを行っているB to Bの製造業4社（コマツ、碌々産業（株）、（株）英田エンジニアリング、月井精密（株））を分析した。各社のデジタル・プラットフォーム構築に至るプロセスを3つのステップに合わせて共通項目を括り出すと以下ようになる（図表2）。

図表2 ケーススタディで取り上げる企業の特徴

	コマツ	碌々産業(株)	英田エンジニアリング(株)	月井精密(株)
事業概要 主力品目など	世界シェアトップのICT建機、ハイブリッド建機等を生産・販売するグローバル企業	1ミクロン以下の超微細加工機を主力とする工作機械メーカー	成形機・造管機・専用機等の独自技術を有する産業機械メーカー	航空宇宙など難易度の高い部品の試作加工を中心に手掛ける精密機械加工部品メーカー
Step1 モノに付随するデータを収集・見える化する仕組みの構築	建設機械の稼働状況の収集・見える化(KOMTRAX)	微細加工機の状態の収集・見える化(Advanced In-Kit)	成形機の稼働状況の収集・見える化	見積もりのビッグデータ化・経営情報の見える化
Step2 モノに付随するデータを活用した新たな価値の提供	施工の高度化 (ソリューションの提供) (SMARTCONSTRUCTION)	モニタリングによる加工歩留まりの向上、予防保全・早期トラブル解決・コンサルティング等の提供 (AI Machine Doctor, ROKU-ROKU Cloud Monitoring System)	故障診断、設備保全等のリモートメンテナンスシステムの提供	データベース機能、マッチング機能、見積もり機能、経営分析機能の提供
Step3 オープン化戦略や外部パートナーとの連携を通じた好循環の実現	プラットフォームのオープン化 (ソリューションの進化) (LANDLOG)			見積もりサービスのプラットフォーム化(TerminalQ)

4社のケーススタディの結果、製造業が実際にデジタル・プラットフォームを構築する際の課題として、「1. デジタル・プラットフォーム構築のきっかけ」、「2. デジタル・プラットフォームの構築に向けたビジネスモデルの設計」、「3. データの利活用」の3つが挙げられた。そこで、これらの「課題」に対する「解決のヒント」をQ&A形式で示すこととした。

#### 1. デジタル・プラットフォーム構築のきっかけ

ケーススタディで扱った4社すべてが、デジタル・プラットフォームの構築そのものを最初から目的とはしておらず、自社が永続的に発展していくための企業成長のあり方を模索する中でデジタル・プラットフォームの構築へとつながる着想を得ている。また、顧客や自社、そして社会の抱える課題の解決に取り組むことが、具体的なデジタル・プラットフォーム構築のきっかけとなっている。（課題1～2）

<p>[課題1] これからの企業成長の方向性をどうするか？</p>	<p>[解決のヒント] 時流を読み、ビジネスモデルへの気づきを得る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケーススタディで扱った企業すべてが、デジタル・プラットフォームの構築そのものを最初から目的とせず</li> <li>・今までのモノ売りのやり方では企業が永続的に成長・発展していくことが難しいという問題意識が新たなビジネスモデルの気づきに</li> </ul>
<p>[課題2] デジタル・プラットフォームの構築は何をきっかけに始まったのか？</p>	<p>[解決のヒント1] 顧客が抱える課題の解決に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の製品を購入した顧客が困っていることを解決したい等、顧客起点がデジタル・プラットフォーム構築のきっかけに</li> </ul> <p>[解決のヒント2] 自社が直面する課題の解決に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・元々は自社が困っていることから始まったが、それが同業他社も同じだと気づき、デジタル・プラットフォーム構築のきっかけに</li> </ul> <p>[解決のヒント3] 社会課題の解決に向けた価値の創出に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・深刻な労働力不足という社会課題解決に向けた取り組みがデジタル・プラットフォーム構築のきっかけに</li> </ul>

## 2. デジタル・プラットフォーム構築に向けたビジネスモデルの設計

デジタル・プラットフォームが成立するには「場」としての魅力を高め、データが集まる好循環をつくる必要がある。そのためには顧客とのWin-Win関係の構築をはじめとするビジネスモデルの設計が極めて重要となる。したがって、誰を相手に（Who）、どのような価値を（What）、どうやって（How）提供するかを考える必要がある。また、製造業がデジタル・プラットフォームの構築という新たな取り組みを進めるためには、必要な技術・人材・情報を確保する工夫も必要になる。（課題3～6）

<p>【課題3】 価値の提供先はどこか？</p>	<p>【解決のヒント】 価値を提供する領域を定める</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「誰を相手にサービスを提供するか」を明確にする</li> <li>デジタル・プラットフォームから提供されるサービスの提供先は自社製品を販売している顧客とは限らない。自社製品を利用するエンドユーザーであったり、同業他社であったりする</li> </ul>
<p>【課題4】 どのような価値を提供すればよいのか？</p>	<p>【解決のヒント】 顧客目線で考える</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル・プラットフォーム構築には顧客からのデータ収集が不可欠。そのため、「顧客がデータを提供してでも得たいと思えるのはどのような価値なのか」を顧客目線で考える必要がある（例）顧客の生産性や収益力向上に寄与するサービス、人材不足へ対応するサービス</li> </ul>
<p>【課題5】 収益を得る仕組みをどのように構築すればよいのか？</p>	<p>【解決のヒント1】 まずは市場に出して市場の反応を見る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル・プラットフォームで提供されるソフトウェアやサービスは市場に出した後もアップデートが可能。作り込みを重視してきた従来の「ものづくり」とは異なる発想・マネジメントが必要</li> </ul> <p>【解決のヒント2】 仲間（ビジネスパートナー）と顧客を増やす仕掛けをつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル・プラットフォームは高い魅力で仲間と顧客を惹きつけてこそ成立。そのため、仲間と顧客を増やすことが収益化への道筋につながる</li> </ul> <p>【解決のヒント3】 サービス提供を前提とした課金体系に変更する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル・プラットフォームでは、モノに加えてサービスも対価を得る手段になる。そのため、モノで対価を得るのか、サービスで対価を得るのかのビジネスモデルの設計が重要</li> </ul>
<p>【課題6】 必要な技術・人材・情報をどうやって確保すればよいのか？</p>	<p>【解決のヒント1】 外部の技術・人材・情報を活用する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデルは自社で練り上げる必要があるが、その実現のツールとしてのIoT、AI、ビッグデータは外部のパートナー企業の技術やノウハウを活用</li> </ul> <p>【解決のヒント2】 内部に技術・人材・情報を取り込む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル・プラットフォームで新たな価値提供をするにあたり、これまでのビジネスの範疇ではカバーできない領域は足りないリソースを内部に取り込むことも必要</li> </ul> <p>【解決のヒント3】 ネットワークづくりに公的機関を積極的に活用する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公的機関を積極的に活用し、必要な情報や支援パートナーの紹介を得る</li> </ul>

## 3. データの利活用

デジタル・プラットフォームを構築するには、データの利活用のための仕組みづくりもまた極めて重要となる。顧客からデータを収集できなければそもそも価値を生み出すことができず、また、データを収集できたとしてもデータ活用のノウハウがなければ顧客が求める価値を生み出すことはできないという事態に陥ってしまう。そこでどのようにデータを集め、活用すれば良いのかという課題への対応が必要になる。また、製造業の場合は、取り扱うデータが顧客の製造ノウハウなどに関わることが多い。そのため、セキュリティ面に対策を講じ、顧客のデータ提供に対する不安や抵抗感を和らげることも求められる。（課題7～8）



<p>[課題7] どのようにデータを集め、活用すればよいのか?</p>	<p>[解決のヒント1] 課題解決を意識して多くのデータを集める仕組みをつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客や自社が抱える課題をいかに解決できるのかという視点でのデータ収集が重要</li> </ul> <p>[解決のヒント2] 自社だけでなく顧客にも価値を提供できるようにデータを活用する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収集したデータを自社のためだけでなく、顧客のためにも活用する発想が重要</li> <li>・顧客に対しては、生産性向上や経営分析に役立つデータ活用を行い、サービスとして提供するのがポイント</li> </ul>
<p>[課題8] セキュリティ対策はどうすればよいのか?</p>	<p>[解決のヒント1] セキュリティに信頼のあるクラウドを活用する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際規格の認証を取得している米国大手のクラウドを活用</li> </ul> <p>[解決のヒント2] 守秘義務等の契約を締結する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客データの利活用について個別に守秘義務契約を締結するなど、知財・法務の体制整備が重要</li> </ul>

(以上)

※報告書全文は企業活力研究所HPからダウンロードできますので、ぜひご利用ください。

[https://www.bpfj.jp/report/manufacturing\\_r01/](https://www.bpfj.jp/report/manufacturing_r01/)

#### 【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

上記の通り、2019年度ものづくり競争力研究会では「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—デジタル時代における新たな企業成長のあり方—」をテーマに報告書を取りまとめました。新たな企業成長のあり方を探るという難しいテーマでしたが、座長の小川先生をはじめ委員や講師、オブザーバーの皆様から終始的確なご指導・ご助言をいただけたおかげで公表にまで至ることができました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

実は2019年度の報告書では新しい試みとして「委員コラム」を掲載しています。今回は、委員の市川先生、池田先生、尾木先生の3名に担当していただきそれぞれのご専門の立場から執筆していただきました。これからのビジネスのあり方やデジタル技術の活用について報告書本文とはまた別の観点からの分析・考察となっていますので、ぜひ一読ください。

次回の研究会でも新しい試みにチャレンジしていきながら、皆様にとってより有益な調査研究となるよう取り組んでいきたいと思っております。引き続きご支援・ご指導のほどどうぞよろしくお願い申し上げます。

(主任研究員 福本 泰起)

# 「本年の定時株主総会の状況」について 「弁護士・依頼者間秘匿特権の創設」について

令和2年7月28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「本年の定時株主総会の状況について」、「弁護士・依頼者間秘匿特権の創設について」のご説明がありました。

大野顕司委員長（住友化学株式会社 常務執行役員）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。（参加者はオンラインでの参加）



写真右より、大野委員長、小畑委員



写真左より、安藤課長、柁口室長

### ご出席者名簿

#### 委員長

大野 顕司 住友化学(株) 常務執行役員

#### 出席委員

田井中伸介 キヤノン(株) 執行役員 法務統括センター 所長  
 山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長  
 佐々木 徹 ENEOSホールディングス(株) 法務部長  
 野間 豊史 SOMPOホールディングス(株) 法務部長  
 細野 秀一 中部電力(株) 執行役員 経営管理本部 部長  
 佐成 実 東京ガス(株) 参与  
 山本 芳郎 東レ(株) 執行役員 法務・コンプライアンス部門長  
 伊藤 亮 トヨタ自動車(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  
 原田 剛 日本製鉄(株) 執行役員 法務部長  
 小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長  
 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  
 柴田 英紀 三菱重工業(株) 総務法務部 調査役  
 野島 嘉之 三菱商事(株) 執行役員 法務部長

#### 代理出席

山中 秀紀 アステラス製薬(株) 法務部長 部長  
 林 剛史 四国電力(株) 総務部 リーダー  
 桐野 哲平 富士通(株) 法務・知財・内部統制推進本部 コーポレートガバナンス法務部  
 鈴木 雄大 三井化学(株) 総務・法務部 法務グループ 商事法務チームリーダー

#### 経済産業省

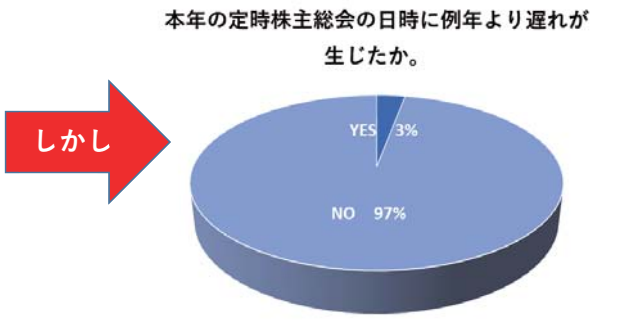
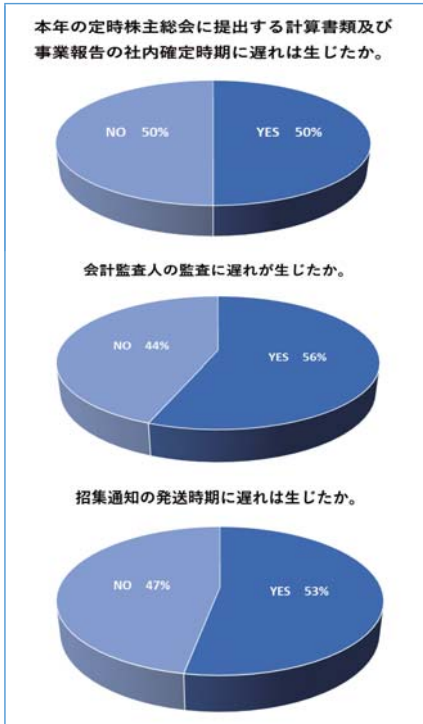
安藤 元太 経済産業政策局 産業組織課 課長  
 柁口 豊 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室長  
 白岩 直樹 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐  
 秋山 仁志 経済産業政策局 産業組織課 産業組織課 係長  
 山本 美幸 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 係長

(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)

# 「本年の定時株主総会の状況」について

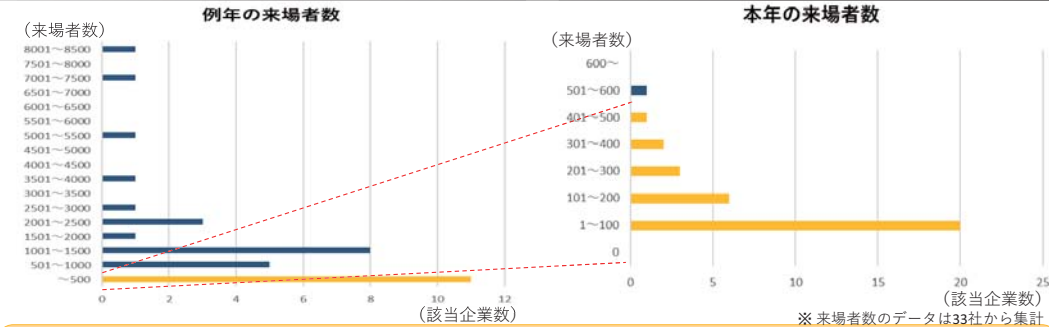
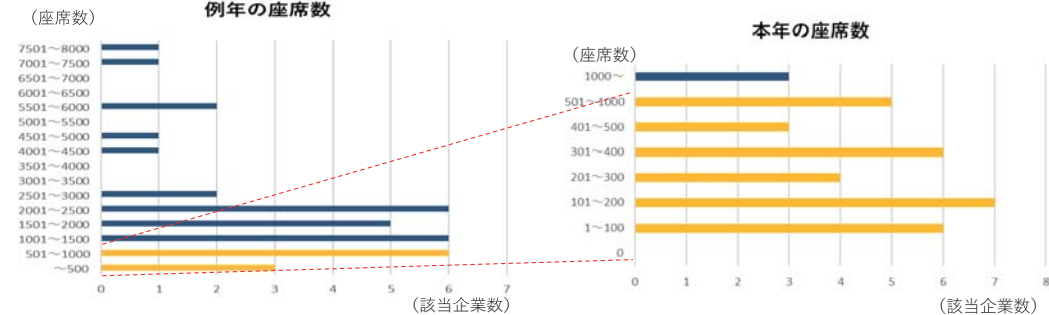
※経団連の副会長会社、審議員会議長・副議長会社、経済法規委員会企画部会社等のうち、6月に定時株主総会を開催した企業44社にアンケート。うち2020年7月20日時点で34社から回答（回答率約77%）

## 株主総会の日時は概ね通常通り



- 新型コロナウイルス感染症により、株主総会資料の作成等に一定の影響があった。
- ただし、株主総会の開催日を遅らせる程度のものではなかった。

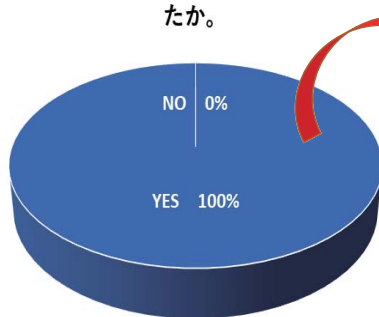
## 座席数、来場者数は大幅に減少



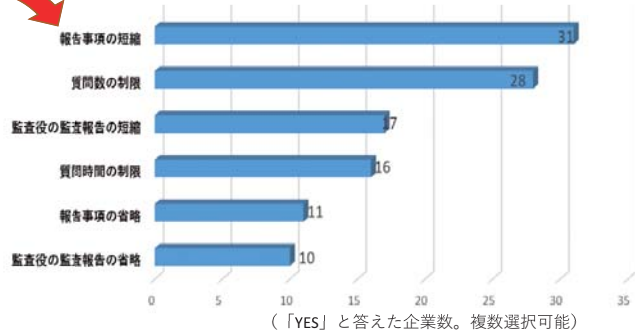
- モデルB（来場謝絶型）は1社のみ。大多数がモデルA（来場抑制型）。座席数を大幅に削減。大多数が1000席以下に。
- 来場を控える呼びかけにより、来場者数100人以下となった企業が多数。

## 回答企業のすべてが議事を簡略化

定時株主総会当日、議事の簡略化などは行っ  
たか。



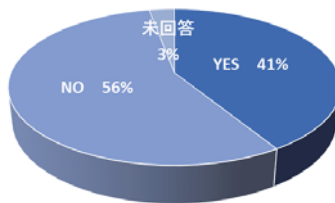
総会議事の簡略化の内容



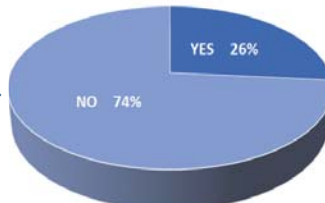
- 回答したすべての企業が議事の簡略化を行った。
- 「報告事項の省略」や「監査役・監査報告の省略」といった、通常行っている報告作業の全省略も、比較的少数であるものの一定数あった。

## 株主の質問権確保の方策をとった企業もあった

株主の質問権確保のために、何か方策を  
取ったか。



本年の定時株主総会において、株主から事前  
に質問を募集したか。



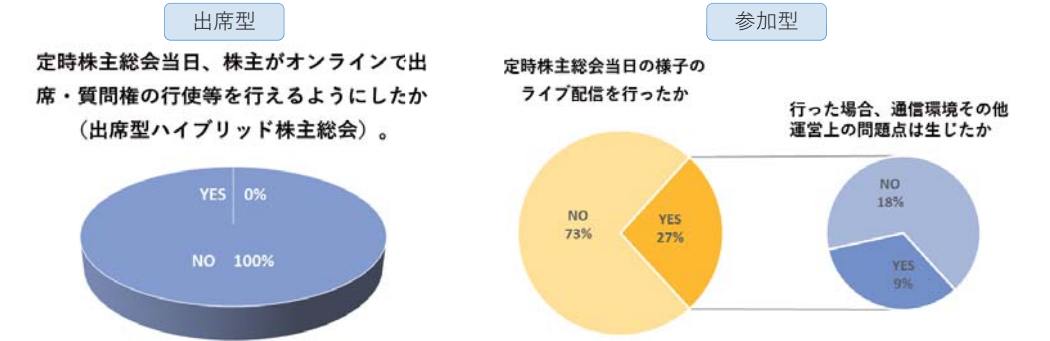
### 事前質問への 回答方法

- 株主総会で回答し、その様子をライブ配信
- 事後的にHPに回答を掲載など

- 座席数を削減することや議事を簡略化する一方、株主の質問権確保のための方策をとった企業も半数近くあった。
- 方策としては、事前に質問を募集し、株主総会当日や事後的にHPで回答したという企業が多かった。
- なお、それ以外では、報告時間等を削減しつつ、質問の時間は可能な限り例年通り確保したという企業もあった。

## バーチャル株主総会の活用も一定数

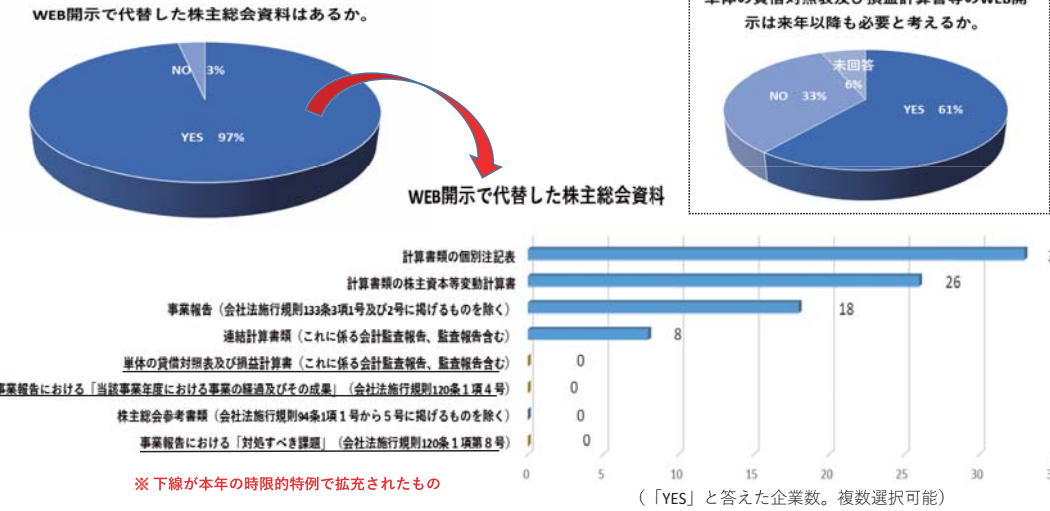
- バーチャル（オンライン）株主総会の種類**
- ◆ 出席型ハイブリッド・バーチャル株主総会・・・リアル総会を開催しつつ、総会中にオンラインで議決権や質問権の行使ができる。
  - ◆ 参加型ハイブリッド・バーチャル株主総会・・・リアル総会のライブ配信を行う。
  - ◆ バーチャルオンリー株主総会・・・完全にオンラインだけで株主総会を開催する。現行会社法では不可能。



- ・ 回答企業で出席型ハイブリッド・バーチャル株主総会を開催した企業はなし。
- ・ ただし、参加型（ライブ配信）は一定程度行われた。
- ・ とはいえ、通信環境等に問題が生じるケースも少なくなく、今後バーチャル株主総会が拡充されるうえでの課題といえる。

## 株主総会資料のWEB提供のニーズは高い

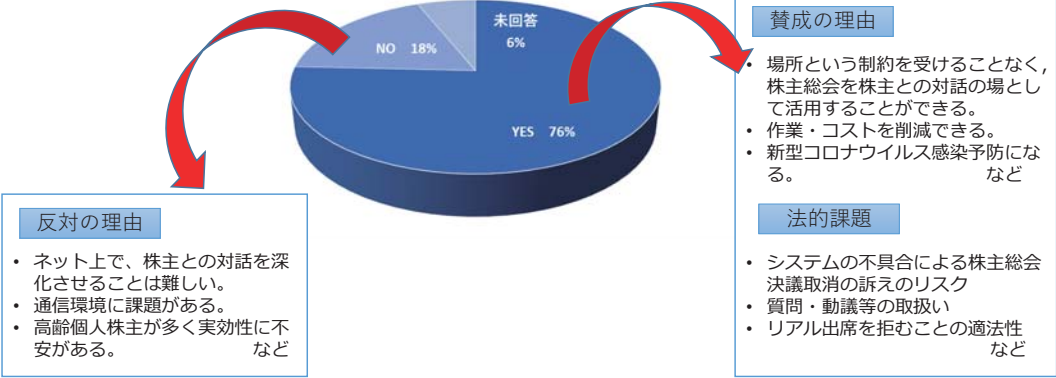
- 現行法上、一定の株主総会資料はWEB開示により、紙での提供に代替できる。
- 本年の時限的特例として、代替でききる資料に単体の貸借対照表や損益計算書などが追加された。



- ・ 回答したほぼすべての企業が一定の株主総会資料を紙の代わりにWEB提供していた。
- ・ 本年の時限的措置が株主総会シーズンの直前で決まったため、その利用はなかったが、来年以降も同様の同措置が必要と考える企業が多数。

## バーチャルオンリー株主総会のニーズは高い

将来的にバーチャルオンリー株主総会（株主はすべてオンラインで出席。議決権行使や質問もオンラインでできる。）が実現するとよいと考えるか（この場合、会社法改正が必要）。



- 多くの企業がバーチャルオンリー株主総会の実現に向けた会社法改正を望んでいる。
- ただし、通信環境やデジタル・ディバイドの株主への対応等、課題も残されている。

## <ご参考> 連絡協議会とりまとめ

### 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた 企業決算・監査等への対応（骨子）

令和2年7月2日  
新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた  
企業決算・監査等への対応に係る連絡協議会

- 有価証券報告書等の提出期限の一律延長（本年9月末まで）  
【金融庁】
- 新型コロナウイルス感染症の収束時期等を予測することが困難な状況において会計上の見積りを行う際の留意点を議事概要として公表  
【企業会計基準委員会】
- 新型コロナウイルス感染症に関連する監査上の留意事項として、①会計上の見積り、②固定費等の会計処理並びに金融機関の自己査定及び償却・引当などの項目を公表  
【日本公認会計士協会】
- 株主総会をめぐる対応
  - 株主総会の延期や継続会の開催など、例年とは異なるスケジュールや方法とすることの検討を求める声明文を公表  
【新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業決算・監査等への対応に係る連絡協議会】
  - 継続会開催に当たっての留意事項を明確化  
【金融庁・法務省・経済産業省】
- 新型コロナウイルス感染症の影響に関する企業情報の開示
  - 新型コロナウイルス感染症の影響に関する具体的かつ充実した企業情報の開示が強く期待されること等を内容とする要請文を公表  
【金融庁・企業会計基準委員会・日本公認会計士協会・日本証券アナリスト協会】
  - 今後も、四半期報告書等も含めた適時適切な開示を期待  
【金融庁・企業会計基準委員会・日本公認会計士協会】

- そのほか、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業決算・監査等への対応に係る連絡協議会メンバーによる主な取組み
  - 決算発表日程の再検討のお願いを上場会社宛てに通知  
【東京証券取引所】
  - 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた定時株主総会の臨時的な招集通知モデルを公表  
【日本経済団体連合会】

○感染拡大のピーク時を含め、クラスターの発生等の大きな混乱はなく、企業決算・監査業務等を進めることができたことを評価

○今後、基準日変更を検討する企業があれば、後押しすることや、企業決算・監査等に係るデジタル化の推進など、実務上の中長期的な課題への対応は、引き続き関係者と議論

○本連絡協議会は、7月2日の会合にて一区切りとし、万が一状況の変化があった場合は再開

(以上)

### (参考) 3月期決算会社の決算発表・株主総会開催時期の動向等について

#### <決算発表の動向（6月末時点）>

発表時期	社数（構成比）
決算発表済（5/15まで）（45日以内）	1,732社（74.1%）
決算発表済（5/16～5月末まで）	519社（22.2%）
決算発表済（6/1～6月末まで）	66社（2.8%）
小計（決算発表済会社数）	2,317社（99.2%）
7月以降に決算発表予定	11社（0.5%）
決算発表時期が「未定」	8社（0.3%）
合計	2,336社（100.0%）

#### <3月期決算会社の株主総会開催時期の動向（6月末開示分まで）>

項目	社数
基準日変更	57社
継続会を開催予定	30社
臨時株主総会を開催予定（※）	4社

※計算書類報告のための臨時総会を後日開催

# 「弁護士・依頼者間秘匿特権の創設」について

## 独禁法改正に伴う公正取引委員会の規則・指針の検討経緯

2016年2月23日～2017年3月30日  
公正取引委員会「独占禁止法研究会」にて同法の改正を議論

### 2019年6月 独禁法改正法案成立

1. 事業者の公正取引委員会の調査への協力度合いに応じた課徴金の減算を行う「調査協力減算制度」の導入
2. 弁護士と事業者間の一定の「通信」につき、公正取引委員会の審査官にその内容が秘匿される「弁護士・依頼者間秘匿特権」の導入

2020年4月2日 規則・指針の案が公表（同日から5月15日までパブコメ）

2020年5月15日 経団連経済法規委員会競争法部会として意見を提出

2020年6月25日 「弁護士・依頼者間秘匿特権」に関する規則・指針の成案公表  
 ※ 課徴金の「調査協力減算制度」に関する規則・指針の成案化は8月中旬以降の見込み  
 ⇒ 両制度は改正独占禁止法施行（公布の日（2019年6月26日）から1年6月を超えない範囲で政令で定める日）と同時に施行

## パブコメ案、それに対する経団連の意見、成案及びパブコメ回答

公取委案	経団連意見	成案及びパブコメ回答
<p>I 事業者は、公正取引委員会の審査官が立入検査にて物件等の提出命令を行う際、秘匿特権の対象物件として取り扱いを求める。</p> <p>II 秘匿特権の対象となる「通信」は、<u>独禁法の「不当な取引制限」（カルテル等）に関する事業者から日本の弁護士（※1）への相談、及び日本の弁護士から事業者への回答（※2）。</u></p> <p>※1 組織内弁護士に関しては、課徴金減免対象被疑行為の発覚等を契機として、当該事業者からの文書による指示により、当該事業者の指揮命令監督下になく、独立して法律事務を行っていることが明らかの場合のみ含まれる。</p> <p>※2 弁護士の役員等へのヒアリング記録等、事実を主たる内容とする文書等は秘匿特権の保護の対象外。</p>	<p>《左記IIに対して》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業者が日本の弁護士を経由して、外国の弁護士の助言等を得た際、日本の弁護士が当該外国の弁護士の助言等に自らの法的助言を付している場合には、外国の弁護士の法的助言部分も含めて秘匿特権の対象とり得るとの理解でよいか。</li> </ul> <p>《左記※2に対して》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業者から弁護士への相談や弁護士から事業者への回答に係る文書の中に事実に関する記載が含まれている場合は、事実部分も含め全体として弁護士との相談・回答文書であるかを判断するという理解でよいか。</li> <li>■ 弁護士のヒアリングに関して、単に事実をヒアリングするのではなく、弁護士が考える法的意見に沿って質問が構成され、その質問に弁護士の被疑事件に関する見解や印象等が反映されている場合には、秘匿特権の対象となり得るとすべき。</li> </ul>	<p>《左記IIへの意見に関して》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国の弁護士の助言を参考に日本の弁護士が自らの法的意見を記載している場合などは、外国弁護士の助言部分も含めて秘匿特権の対象となり得る。</li> </ul> <p>《左記※2への意見に関して》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事実が含まれているか、事実が法的意見より多いかといった形式のみではなく、<u>全体として弁護士との相談・回答文書</u>といえるか判断する。</li> <li>● 弁護士がヒアリングなどにより得た事実を記載するとともに、<u>その事実関係を前提に、それを評価した法的意見を記載している場合などは、全体として秘匿特権の対象となり得る。</u>そのことが分かるよう指針を修正した。</li> </ul>

<p>III 事業者には、立入検査に先立ち、秘匿特権の対象物件につき、以下の「<u>適正な保管</u>」が求められる。</p> <p>1 秘匿特権対象物件であることの表示</p> <p>2 対象外物件と区別された場所で保管</p> <p>※3 電子データ（電子メール以外）は、フォルダなどによる区別が必要。</p> <p>※4 電子メールは、弁護士との通信用の特定のアカウントのアドレスを使って通信を行う必要があるが、そうしている場合、フォルダ等への保存は不要。</p> <p>3 <u>内容を知る者が、弁護士に相談する職責にある者等に限定</u>されている</p> <p>IV 外形上「適切な保管」がされている場合には、審査官は中身を確認せず、封をして判別官に当該物件等を移管。</p> <p>V 事業者は、提出命令を受けた日から2週間以内に、秘匿特権対象物件の「<u>概要文書</u>」を提出。</p> <p>VI 判別官は「概要文書」をもとに秘匿特権対象物が判別し、対象物は事業者に還付。非対象物は審査官に移管。</p> <p>VII 外国弁護士との通信は、調査に必要な事実の記載があるもの以外は、そもそも提出命令の対象としない。</p>	<p>《左記Ⅲの2に対して》</p> <p>■ 対象物件の保管場所として示された場所に、対象外物件が多少混在していたとしても、「<u>適切な保管</u>」の要件を満たすことを確認したい。</p> <p>《左記※4に対して》</p> <p>■ 秘匿特権制度の開始前に存在した電子メールについては、特定アカウントではなく、フォルダ保存での管理も認めるべき。</p> <p>《左記Ⅲの3に対して》</p> <p>■ チャットツールやウェブ会議システムを介して事業者と弁護士がコミュニケーションを取る場合でも、弁護士との通信の内容を知る者を限定した場合は、「適切な保管」の要件を満たすとの理解でよい。</p> <p>■ 事業者が、日本の弁護士との通信内容を外国の弁護士に共有しても、<u>その内容が秘匿特権の対象外とはならない</u>とすべき。</p>	<p>《左記Ⅲの2への意見に関して》</p> <p>● 多少の混在があっても、外形上区分して保管されていたと確認され得る。</p> <p>《左記※4への意見に関して》</p> <p>● 制度開始前の電子メールに関しては、エクスポートするなどして別個の電子ファイルにしたうえで、特定のファイルでの保存も認める。</p> <p>《左記Ⅲの3への意見に関して》</p> <p>● 個々のサービスを個別にみていく必要があるが、秘匿特権の対象になり得ると考える。</p> <p>● 外国の弁護士への「<u>共有の必要性</u>」が認められる場合には、共有しても<u>秘匿特権の対象外とはならない</u>。そのことが分かるよう指針を修正した。</p>
--	--	---



# 2019年度通期決算の概要

令和2年7月31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 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1,362社（金融業、証券業及び保険業を除く）の「2019年度通期決算の概要」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  
藤井 優聡 経済産業省 経済産業政策局 企業財務室 企画係長

#### 委員

長房 勇 (一社)日本化学工業協会 産業部 兼 技術部 部長  
加藤 建治 (公財)リース事業協会 事務局長

#### 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  
河野 駿吾 (一社)電子情報技術産業協会 政策渉外部長  
五嶋 希 (一社)日本ガス協会 総務ユニット長  
持田 弘喜 (一社)日本自動車工業会 参事・調査・統計担当

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

## 2019年度通期決算の概要（講演資料抜粋） 東証1部上場12、2、3月決算企業1,362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1,362社（7月7日現在）。ただし、通期業績見直しについては565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四半期純利益」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四半期純利益」を計上している。

### 概要

#### ○19年度通期決算概要

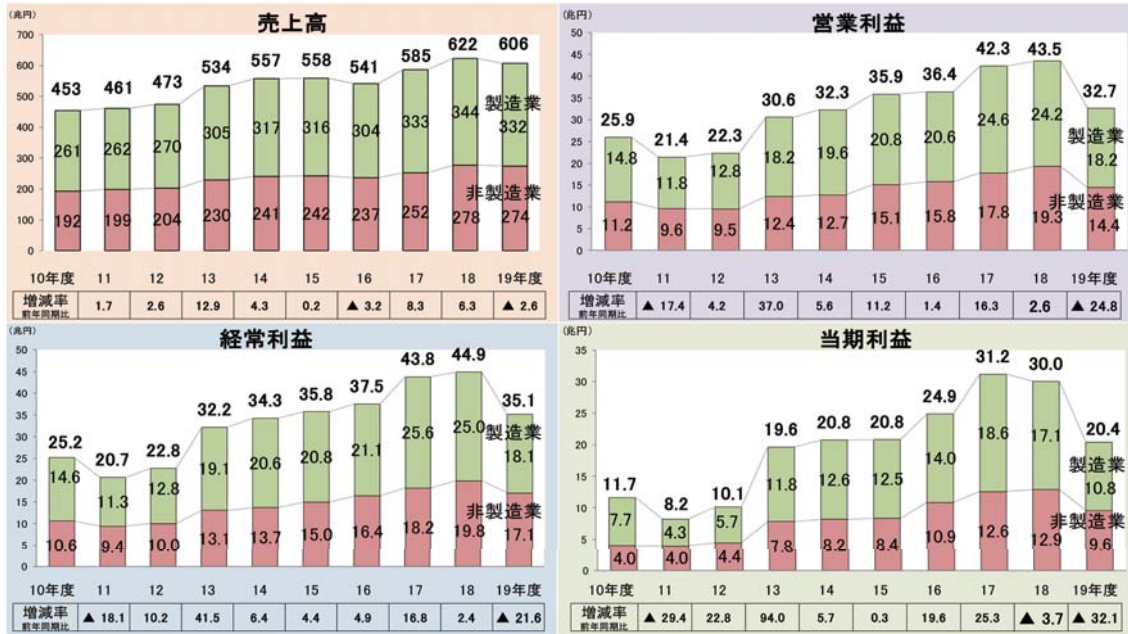
	15年度 通期実績	16年度 通期実績	17年度 通期実績	18年度 通期実績	19年度 通期実績	20年度 通期見直し
売上高	0.2%	▲3.2%	8.3%	6.3%	▲2.6%	▲0.1%
営業利益	11.2%	1.4%	16.3%	2.6%	▲24.8%	▲12.2%
経常利益	4.4%	4.9%	16.8%	2.4%	▲21.6%	▲16.2%
当期利益	0.3%	19.6%	25.3%	▲3.7%	▲32.1%	▲19.6%
	※対前年比	※対前年比	※対前年比	※対前年比	※対前年比	※対前年比

#### ○20年度通期見直し予想の企業数割合

増収増益	14.4%
増収減益	6.9%
減収増益	3.1%
減収減益	16.4%
未公表	59.2%

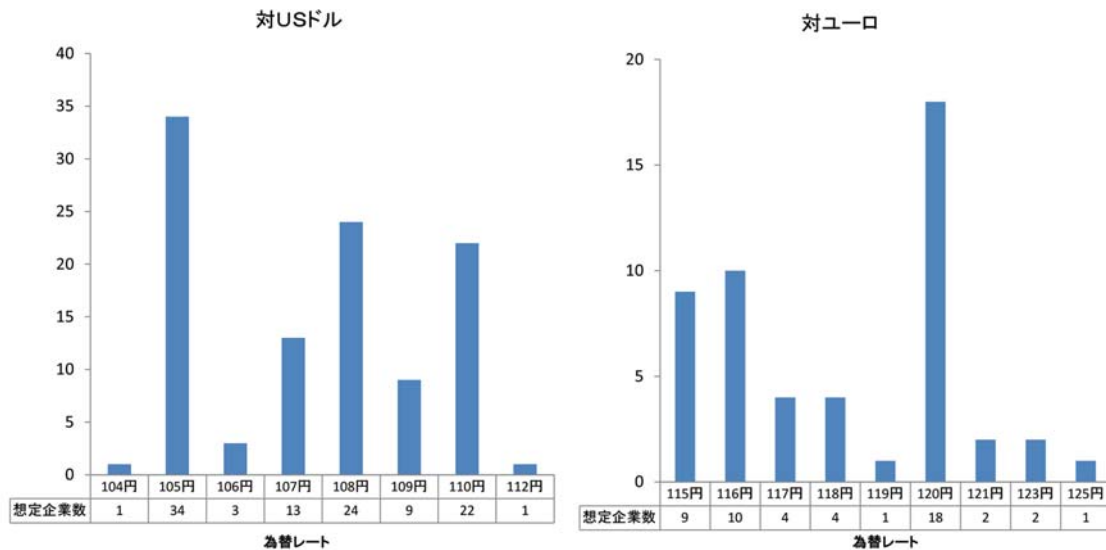
通期決算(12か月累計)の概要(3月決算企業:4~3月、2月決算企業:3~2月、12月決算企業:1~12月)

- 19年度通期(12か月累計)では、売上高が対前年同期比▲2.6%(製造業:同▲3.6%、非製造業:同▲1.5%)、営業利益が同▲24.8%、経常利益が同▲21.6%(製造業:同▲27.7%、非製造業:同▲14.0%)、当期純利益が同▲32.1%となり、減収減益。
- 業種別では、30業種中21業種が減収となり、経常利益は20業種が減益となった。



上場企業の20年度通期想定為替レート

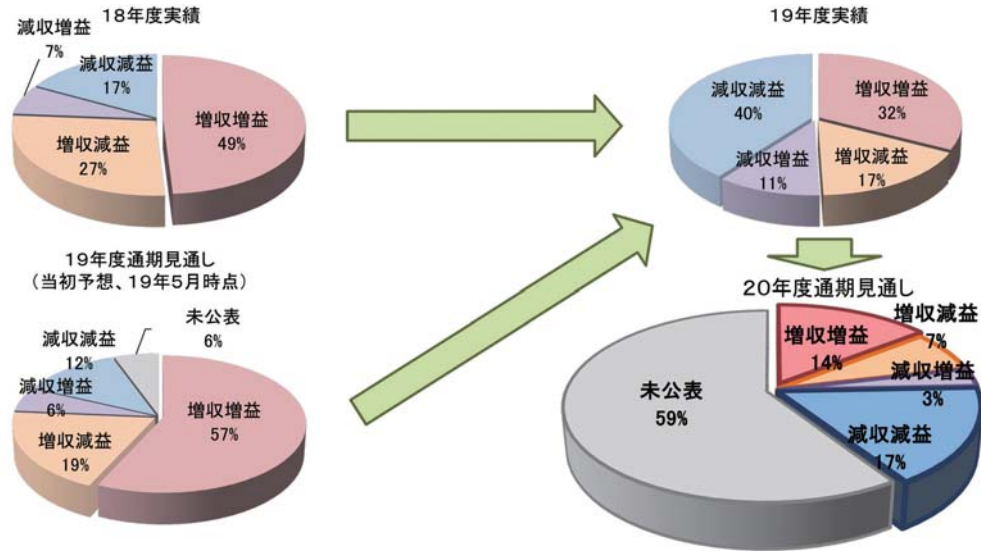
- 東証一部上場企業のうち決算期が12月、2月、3月の企業かつ想定為替レートを取得可能な企業を対象に作業。(6月1日(月)10時時点 USドル:107社 ユーロ:51社)
- 対USドル:105円台を見込む企業が最も多く、次点で108円台。平均は107.4円。
  - 対ユーロ:120円台を見込む企業が最も多く、次点で116円台。平均は118.2円。



※日経NEEDSより。

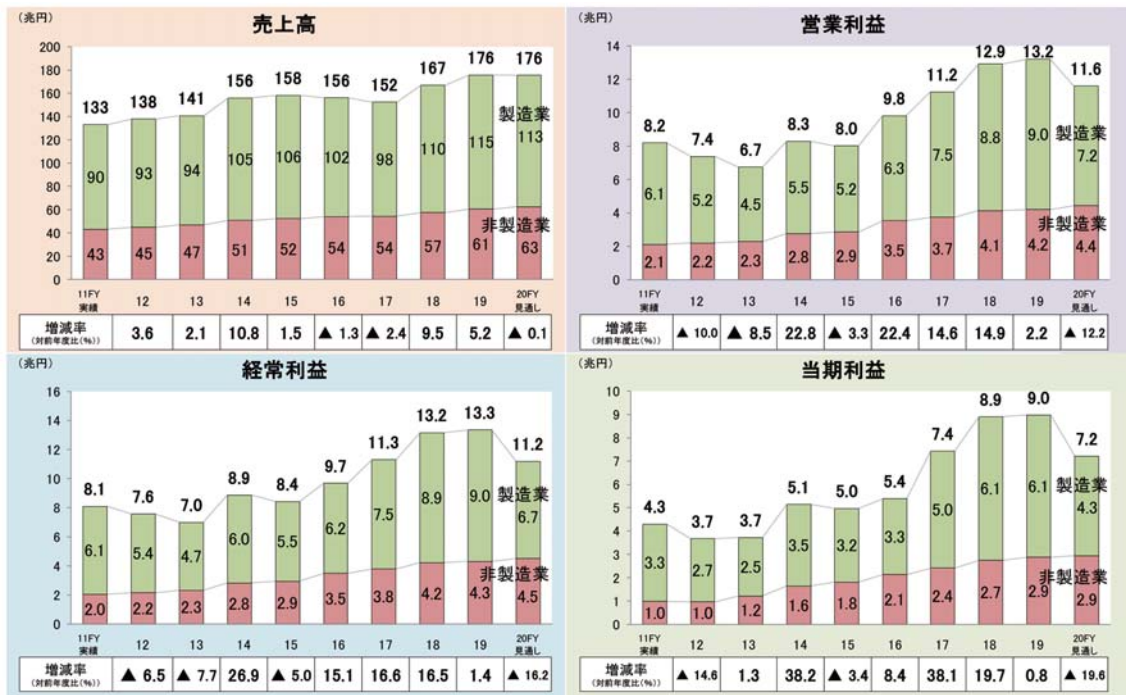
## 20年度通期見通し

- 20年度の通期見通しは、増収を予想する企業は21%（増収増益14%+増収減益7%）、増益を予想する企業は17%（増収増益14%+減収増益3%）となり、減収減益を予想する企業は17%となった。
- 新型コロナウイルス影響を見通せない等の理由で、多くの業種で通期見通しの非開示が広がり、821社（全体の59%）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。）



## 20年度通期見通しの概要

- 20年度通期見通しは、売上高が対前年同期比▲0.1%、営業利益が同▲12.2%、経常利益が同▲16.2%、当期利益が同▲19.6%と、微減収減益を見込む。
- 業種別では、28業種中、水産・農林業、繊維製品、パルプ・紙、化学、石油・石炭製品、ガラス・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、電気機器、精密機器、卸売業の16業種で減収を見込み、経常利益は、水産・農林業、建設業、食料品、化学、医薬品、石油・石炭製品、ガラス・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、海運業、小売業の16業種で減益を見込む。（ゴム製品、空運業では集計企業がないため除外）



## テスラとエネルギー転換の新潮流



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
国際アドバイザリー事業部 副部長

尾木 蔵人氏

### ■自動車メーカー時価総額 世界1位となったテスラ

令和元年度「ものづくり競争力研究会」委員として、AIやIoTのデジタル技術を活用した「製造業のサービス化」、「デジタル・プラットフォーム構築」の事例を議論する機会をいただいた。「モノを販売した後のサービスでも価値を生み出して、利益をあげていく」というビジネスモデルは、今後、日本が得意としてきた製造業にも影響を与えていくものと思われる。

この「ものづくり競争力研究会」報告書のコラムで、デジタル化・サービス化の潮流の中で大きな変革が進む産業として自動車産業をとり上げた。トヨタ自動車の豊田章男社長が語る「100年に一度の大変革が自動車産業に起こっている」との見方や、日本と並んで自動車産業で世界をリードするドイツで語られている「自動車の歴史130年で起こった変化に匹敵する変化が、これからわずか20年で起こる」という予想は、表現こそ異なっても日独が共通した経営環境の変化に取り組んでいると理解できる。

自動車業界で進む、Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）、いわゆる「CASE」

の波は、この製造業のサービス化と深く関連しており、このテクノロジーの実現をリードする企業の一つとして同コラムではテスラをとり上げた。2020年1月、テスラの時価総額は世界の自動車メーカー中、トヨタ自動車に次いで第2位となったことから、時代の変化を表わすニュースの一つとして報道されていることを紹介した。ところがその後、2020年7月、わずか6カ月の短期間にテスラの時価総額はトヨタ自動車を上回り、世界トップに躍り出ることになる。このニュースは世界で驚きの声をもって迎えられ、日本でも大きく報道された通りである。

テスラは、クルマを売ったあとにソフトウェアをアップデートすることで機能を進化させるといった「サービス化」を重視している企業である。CASEのCに相当するコネクティッドカーがこれを支えるテクノロジーであり、テスラのEV車はすべてインターネットに接続されたコネクティッドカーになっている。EV車としての制御機能や、自動運転支援に関わるソフトウェアのアップグレードを、テスラ社から販売した車に対してインターネットを使ってワイヤレスの遠隔操作でアップデートす

ることを実現しているのである。この取り組みは、これまでの自動車産業界から見ると、シリコンバレーのデジタル・テクノロジー企業による、従来と異なる顧客へのアプローチ手法をとる「異業種」からの自動車産業への参入と映るのではないだろうか。

CASE のEにあたる電気自動車について言えば、テスラはEV 電気自動車に車種をしぼってEVブームの火付け役になり、米国のみならず中国でも上海での現地生産を2019年末に異例のスピードで立ち上げ、2019年世界EV車市場のトップシェアを占めるに至った。また2019年11月、ドイツ・ベルリン近郊での欧州EV車工場の建設も発表、ドイツの自動車産業から驚きの声が上がった。

### ■ 経営者イーロン・マスク氏とエネルギー企業への飛躍を目指すテスラ

一方、テスラCEOであるイーロン・マスク氏について言えば、宇宙開発企業・スペースXのCEOも兼務している。2020年5月、米国NASAの委託を受ける形で民間企業として初の有人宇宙船を国際宇宙ステーション（ISS）に送り、8月に帰還させる最終試験飛行に成功した。マスク氏はコンピュータ制御技術を得意とするエンジニアで、ロケットの噴射装置を遠隔制御して地球に戻して着陸させるという画期的な手法を実現した天才といわれている。

この打ち上げにあたって、フロリダ・ケネディ宇宙センターの、かつて月面着陸を成功させたアポロ・ロケットが利用した発射台に、2人の宇宙飛行士を運んだNASAのロゴ入りの車はテスラのEV車・モデルXであった。今後、運用段階となるISSへの輸送ミッションがスタートする予定で、JAXAの野口聡一宇宙飛行士も搭乗する見込みである。快進撃が続くスペースXは、デジタル・テクノロジーを支える通信ビジネス用衛星ビジネスをリードする宇宙開発企業の一つと期待されている。テスラ、スペースX両社を経営するイーロン・マスク氏への注目度も必然的に高まっている。

一方テスラは、EV自動車のビジネス拡大に加えて、将来、エネルギー企業になることを目指しているとされ

る。そして、同社EV自動車を利用する電気は、石油・石炭等を燃焼させ、CO<sub>2</sub>を排出してつくられた電力ではなく、「風力や太陽光などの再生可能エネルギーを活用した電気を利用することを重視する」、とイーロン・マスク氏は説明している。

また、テスラの経営を始めた際、同氏は「目標は、持続可能なエネルギー企業となること」と語っている。実際、テスラはEV自動車メーカーとして理解されることが多いが、自社開発した蓄電技術を民間で活用するエネルギー関連ビジネスの拡大にも力を入れているのである。太陽光システム、蓄電池、EVをフル動員したエネルギー企業を目指すという考え方に共感するテスラのEV車のユーザーや投資家も多いといわれる。

### ■ ポストコロナの新潮流「グリーン・リカバリー」

テスラが目指すEVによるクリーン・モビリティや、再生可能エネルギーを活用した地球温暖化対策を進めようとしている動きは、実は、今、海外の政府や産業界レベルでも活発化しようとしている。

中でも特に注目されるのが、「欧州グリーン・ディール政策」である。EUの中核をなすドイツは、2050年の電力消費に占める再生可能エネルギー比率80%を達成する目標を掲げ、これを実現するテクノロジーで世界のエネルギー・ビジネスをリードすることを目指していると見られている。エネルギー分野は、IoTなどのデジタル技術を活用して変革可能な、最も大規模な産業セクターの一つと考えられている。

ドイツの前閣僚（防衛相）であるフォン・デア・ライエン氏は、2019年12月、初の女性委員長としてEU委員長に就任すると、「2050年までに、温室効果ガスの排出を実質ゼロとする目標」を掲げ、脱炭素化政策に今後10年間で約1兆ユーロ（約125兆円）の予算を投入する「欧州グリーン・ディール政策」を発表した。

「欧州グリーン・ディール」には、モビリティも重要項目の一つに挙げられている。EV充電網の拡大、バッテリー関連技術の育成、FC（水素）トラックの導入等

に大規模な支援が行われることが期待されている。自動車産業についていえば、テスラのドイツ進出や欧州自動車メーカーのEVモデルの拡大を受けてEUでのEVのバリューチェーンが今後形づくられていくと思われる。

その後、EU委員会は2020年5月、新型コロナウイルス復興プラン「グリーン・リカバリー計画」を発表、EU経済を立て直す復興プランに前述の「欧州グリーン・ディール政策」を柱の一つとして位置付けると発表した。EU加盟国の復興を支援しつつ、同時に欧州グリーン政策、デジタル化政策を同時に実現することにより、脱炭素の実現を目指すという考え方である。

一方、米国に目を転じると、2020年8月、バイデン大統領候補は民主党指名演説で、「地球温暖化対策に取り組むと同時に、雇用を創出することを目指し、再生可能エネルギーを最重要政策の一つとし、米国版「グリーン・ニューディール政策」を推進する」と表明した。EV充電設備を全米50万カ所に設置する等、4年間で2兆ドル（約210兆円）という過去最大規模の公共投資計画を環境インフラ部門等に投入するという公約を掲げている。現職のトランプ大統領は、石炭・石油産業を支える政策をとっており、2019年、パリ協定から離脱することを国連に通知した。米国の大統領選の結果により、対立するエネルギー政策のどちらの方向に同国が向かうのか、欧州を中心に本格化しようとしているエネルギー転換政策の動きと合わせ、目が離せない状況が続くと思われる。



## 「だんご3兄弟」とダイバーシティ

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長

積田 北辰 氏



弟想いの 長男♪、兄さん想いの 三男♪、自分が一番 次男♪ 次男♪、  
だんご3兄弟っ♪

NHK教育テレビ「おかあさんといっしょ」のオリジナルナンバーとして1999年に発表された童謡「だんご3兄弟」の一節。3兄弟は同じ両親から産まれたわけだが、DNAはもちろん、産まれた順番が異なることで境遇もそれぞれ異なる。

長男は、両親にとって全てが初めて。常に注目されて大事に育てられたことだろう。

次男は、二人目の子どもであるが、やはり産まれたばかりの赤ちゃんは可愛すぎる。突然の次男の誕生で、長男は少し寂しい思いをしたのではないか。そんな状況も三男が産まれることで一変する。

三人目は、とにかくめちゃくちゃ可愛い（とりわけ、その時点で既に成長している長男や次男との対比もあって、そう感じるのだろうか）。

既に兄としての貫禄のある長男、それに対し、初めてお兄さんを振る舞おうとするが長男の存在を前に引き続き赤ん坊扱いされる次男。かつて次男がちやほやされていたポジションは、いつの間にか三男に奪われている。間に挟まれた中途半端なポジションの次男は、両親や周囲からの注目度が急降下（と感じただろう）、次男の発する声は自然とデカくなる。行動も独自路線を突き進むが、何をやっても以前ほどの注目度が得られない。独自路線を進めば進むほど自己中心的と見做されるだけで相手にされず、やり過ぎてネガティブな面だけ注目を浴びるジレンマ。でも、自分流を貫いて必死にがんばっている。

余裕の三男は、両親と兄二人の注目を一手に集め、一家の中心人物となって、伸び伸びと、要領よく、そして優しくまっすぐに育っている。次男からいじめられることがあるが、三男にとってたいしたことではない。余裕の構え。愛想がよく全ての人たちから好かれる。そして、兄さん想い。たとえいじめられても次男のことが大好きである。

我が家の「だんご」たちの名前は、総一郎（14歳）、啓一郎（11歳）、淳一郎（6歳）。個性を重視して全員に「〇一郎」と名付けた。それぞれ「only one」の「一」郎である。

私は、昨年7月に現在の部署に異動して以来、企業におけるダイバーシティや女性活躍の推進を担当している。我が家の家族構成は、性別多様性では著しく偏りがあるが、「多様な個」という意味において、動物園というか、カオス。自分や妻も動物園の一員。唯一、妻だけが人間（調教師）であるが。

我が家が授かった「だんご」たちのダイバーシティのありさまは、まさに進化論の本質そのものだろう。この恵みをどのように活かすか。企業のダイバーシティ経営推進を担当する室長として、そして「だんご」それぞれの将来を願う親として、しっかりと実践せねばならない。

これからのVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の世界、子どもたちをどのように育てていくべきか。彼らは将来をどのように生き抜いていくのか。「だんご」たちに寄り添って答えのない道を模索しながらの旅。それぞれの個が未来を作る力を信じて前に進むしかない。

# 研究所便り

## 編集後記

広報誌「企業活力」(2020年夏季号111号)は、新型コロナウイルス感染症問題の中、従来の7月発刊予定を変更し、今月(9月)発刊の運びとなりました。

本号では、2019(令和元)年度に実施しました3研究会(人材研究会、CSR研究会、ものづくり競争力研究会)につきまして、それぞれの調査研究報告書の概要を掲載しました。

また、委員会につきましては、新型コロナ感染対策を考慮し、本年7月以降、オンライン会議も活用しつつ行うこととし、これまでに実施した「企業法制委員会」、「業種別動向分析委員会」の概要を収録しました。

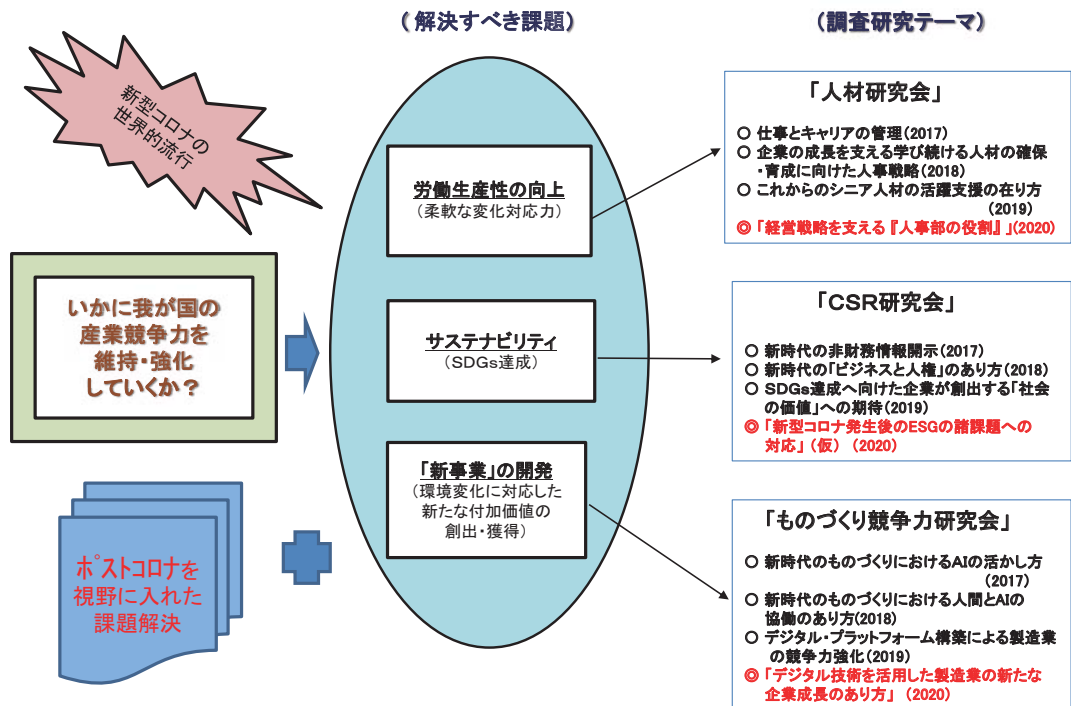
なお、3研究会「報告書」の全文、委員会の開催内容については、本年5月にリニューアルしたホームページよりダウンロード出来ますので、ぜひご利用ください。

さて、昨今は新型コロナウイルスの感染拡大が企業活動や社会・生産活動に大きな影響を与えており、あらゆる局面において「ウィズ/アフター/ポストコロナ」を視野に入れた、新たな課題解決策が求められています。そうした中で、2020(令和2)年度における3研究会の調査研究としては、このような状況を踏まえたテーマについて実施していく予定です。

当研究所では、今後とも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いくことを考えておりますので、引き続きご指導・ご協力の程、宜しく申し上げます。

(2020年9月 企画研究部長 志田 英一)

### 2020年度 企業活力研究所 調査研究テーマの位置付け



( )内は年度。





# 企業活力

2020 No.111  
夏季報告書

発行 2020.9

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:<https://www.bpfj.jp/>

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

# 企業活力

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