

企業活力

2020
冬季号

No.
112



巻頭言

変化の時代だからこそ「笑顔」を忘れずに!

日本電気株式会社 政策渉外部長(企業活力委員会 委員長) 渡邊 喜一郎 氏

研究会報告

■経営戦略を支える新たな人事の役割に関する調査研究

■CSR諸課題に関する新型コロナウイルス感染症発生後の影響と対応に関する調査研究

■デジタル技術を活用した製造業の新たな企業成長のあり方に関する調査研究
—製造業のデジタル化を通じた企業変革(DX)の分析—

寄稿

循環経済の推進について

東京大学大学院 情報学環・学際情報学府 准教授 福地 真美 氏

コラム

新型コロナウイルス感染症の蔓延の中で

一般財団法人 企業活力研究所 専務理事 福岡 徹

BPF

Business Policy Forum, Japan

一般財団法人企業活力研究所

企業活力 2020 冬季号

No. 112

目次

CONTENTS

【巻頭言】

変化の時代だからこそ「笑顔」を忘れずに!

日本電気株式会社 政策渉外部長(企業活力委員会 委員長) 渡邊 喜一郎 氏 1

【研究会:2020年度(令和2年度)年度報告】

【人材研究会】

経営戦略を支える新たな人事の役割に関する調査研究 2

【CSR研究会】

CSR諸課題に関する新型コロナウイルス感染症発生後の影響と対応に関する調査研究 5

【ものづくり競争力研究会】

デジタル技術を活用した製造業の新たな企業成長のあり方に関する調査研究 9

—製造業のデジタル化を通じた企業変革(DX)の分析—

【委員会】

【企業法制委員会】

「事業再編実務指針」及び「社外取締役の在り方に関する実務指針」について 13

「株主総会におけるオンラインの更なる活用についての提言内容」について 21

【税制委員会】

令和3年度税制改正要望に関する経済産業省要望 25

【企業活力委員会・企業活力政策研究会】

通商政策を巡る最近の動向について 27

【業種別動向分析委員会】

内外経済動向 36

内外経済動向 40

【寄稿】

循環経済の推進について

東京大学大学院 情報学環・学際情報学府 准教授 福地 真美 氏 44

【コラム】

新型コロナウイルス感染症の蔓延の中で

一般財団法人 企業活力研究所 専務理事 福岡 徹 49

【その他】

研究所便り 50

変化の時代だからこそ 「笑顔」を忘れずに！

日本電気株式会社 政策渉外部長
(企業活力委員会 委員長)

渡邊 喜一郎 氏



2020年初頭から新型コロナウイルスの影響により、開催中止を余儀なくされていた企業活力委員会を、昨年12月に約1年ぶりにオンラインの形で再開することができました。関係者の皆様のご尽力に改めて御礼申し上げます。

このオンライン会議に象徴されるように、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、皆さんの生活もこの1年で一変したのではないのでしょうか。例えば、内閣府調査によるテレワーク実施率は全国で21.5%（東京：42.8%）と前年から倍増し、ネットショッピングや宅配ランチ等の利用も広がりました。また、韓国の人気グループBTSのオンライン公演は100国以上から100万人近くが視聴したと言われています。日常的な移動の制限が、人々の可処分時間を拡大させ、デジタル技術を活用した新たなサービス需要のきっかけとなっているのだと思います。

一方、コロナ禍で業績悪化に直面している方やデジタル化の進展による個人情報漏洩やサイバー攻撃による日常生活や財産への脅威に不安を感じている方もいるでしょう。航空・運輸業界や観光業界の厳しい現状はもとより、例えばオンライン公演によって会場警備といった従来の雇用機会が喪失する等のマイナスの影響ももちろんあります。しかし、人間社会は、デジタルを始めとする新しい技術の活用等によって経済成長を促し、人々への新たな価値提供と変化への素早い対応で、こうしたリスクを乗り越えてきたのではないのでしょうか。昨年発表された情報通信白書でも、「社会のデジタル化が進み、場所にとらわれない生活・働き方が可能であると人々が実感した、この変化は不可逆的なものだ」と指摘しています。デジタル化の推進は待ったなしの状況であり、菅政権においても一丁目一番地の政策として打ち出されています。デジタル化は、これまで当たり前とされてきた押印や対面販売等の社会の仕組みや慣習の見直しを急速に進めるものであり、こうした変化への対応力と変化を継続する力が、今まさに企業や人々に求められているのだと思います。

こうした新型コロナウイルスの拡大をきっかけとして、変革を余儀なくされる社会生活をどう過ごしていくべきか、私が今年の年初に思い出した言葉は、「おもしろきこともなき世をおもしろく、すみなすものは心なりけり」という高杉晋作の辞世の句です。面白くない世の中でも、面白くできるかどうかは自分次第であるということ、何事も自分が何とかするんだという気持ちで取り組み、変化の兆しをタイムリーに把握し、自らの行動によって周囲の雰囲気を変え、結果として幸せな生活を実現することができると思っています。

コロナ禍で閉塞感のある今、「幸せに暮らし、幸せに働き、幸せに老いる」ために、また常に前向きな気持ちであるためにも、私はまず「笑顔」を忘れないこと、これを意識して日々を過ごすことにしています。

2020年度(令和2年度) 経営戦略を支える新たな人事の 役割に関する調査研究

企業活力研究所では、2014年度以降、人材に関する研究会を設置し、企業の人事担当者、有識者にお集まりいただき、また経済産業省の方々にもオブザーバー参加をいただき、毎年、人材に関わる様々なテーマで調査研究を行っています。

2020年度は、守島基博氏（学習院大学 経済学部 経営学科 教授）を座長にお迎えし、「経営戦略を支える新たな人事の役割」をテーマとし、複数年度プロジェクトの初年度との位置づけで、論点整理を進めております。

2020年9月4日（金）に第1回研究会を開催し、2021年3月までの合計7回の研究会の中で、有識者のご講演、企業委員、有識者委員からのご発表を実施し、人事部門が抱える中心的な問題点・課題を整理してまいりたいと思います。



写真左から守島座長、能村室長



人材研究会の様子

委員名簿

座長

守島 基博 学習院大学 経済学部 経営学科 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
 菊岡 大輔 大和ハウス工業(株) 東京本社 人事部長
 佐竹 秀彦 富士通(株) 総務・人事本部 人材開発部長
 杉山 敦 SCSK(株) 人材開発グループ長
 杉山 篤正 日産自動車(株) 人事本部 HRプロセスマネジメント/人財開発部 主担
 須藤 由紀 キヤノン(株) 人材組織開発センター 人材開発部 部長
 大黒 誉典 パナソニック(株) 人材開発カンパニー 社長

谷 亘 (株)LIXIL Human Resources部門 総務部 部長
 中澤 二郎 (大)高知大学 特任教授/中央大学 経済学部 講師
 中島 竜介 アステラス製薬(株) 人事開発部 部長
 山内 一生 (株)日立製作所 人財統括本部 人事労働本部 エンploy-リレーション部 部長
 山内 幸治 日本製鉄(株) 人事労政部 部長

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

事務局

(一財)企業活力研究所

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

I. 調査研究の趣旨

- (1) 今日の企業においては、技術革新が激しい事業変化を産むという環境の中で、グローバル競争にも対峙し、更なる成長発展をするために、次の課題に対応していくことが必要と考えられます。
- ① 経営戦略として、最新の技術（AI、ICT、新素材など）を活用した、事業の再構築を行うこと。
 - ② そして、その経営戦略を具体化するプロジェクトを開発する体制を構築すること。
 - ③ また、各種プロジェクトを効率的に推進するための組織として、特にICT技術を活用した適切な事業の遂行方法を導入すること。
- これらの課題の中で、人事部の活動としては、特に②と③への対応が重要と考えられます。
- (2) 他方、人事部が置かれている現状においては、以下のような問題点がある可能性があります。
- ① 採用・昇進昇格・人事異動等の従来の延長上の業務や、雇用延長への対応業務が中心となり、戦略的な対応に関する十分な検討が進められていないのではないか。
 - ② 事業ラインとの調整が円滑に行われず、望ましい人事戦略の実現が妨げられているのではないか。
 - ③ 制度や雇用慣行の縛りで、改革に踏み出しにくい環境があるのではないか。
- (3) 以上を踏まえて、人事部の果たすべき役割について、今後のあるべき姿に関する検討を行います。

II. 調査研究の手法

上記の視点に立ち、本研究会は、人事部の新たな役割に関し、複数年の研究を行い、報告書を取りまとめることとします。

初年度においては、下記の調査分析を行ったうえで、人事部門が抱える中心的な問題点・課題について論点整理を行うこととし、更に次年度以降において、調査対象を絞り込み、更なる調査を実施することとします。

(1) 調査分析方法

- ① 座長による「経営戦略に連動した人事戦略の方向性」についての基調プレゼンテーション
- ② 企業委員による人事部が抱えている課題、問題意識に関するプレゼンテーション
- ③ 先進的な取り組みを行っている企業幹部によるプレゼンテーション

(2) 検討すべきテーマ

人事部門が経営から求められている課題、従業員から求められている課題に対し、どの様な取り組みを行っているのか、また取り組もうとしているのかについて検討します。

また、コロナ問題等（短期的課題）の対応としての取り組みと、中長期の改革に向けた取り組みの双方についても検討を行います。

Ⅲ. 開催状況（予定を含む）

第1回 2020年9月4日(金) 16:00~18:00	
① 研究会の趣旨説明 ② 委員自己紹介・意見開陳・討議 ③ 座長による講演と質疑・討議 学習院大学 経済学部 経営学科 教授 「コロナ後のビジネスを支える人材マネジメント」	守島基博座長
第2回 2020年10月16日(金) 10:00~12:00	
① 研究会参加企業委員による発表と質疑・討議 ・富士通(株) 総務・人事本部 人材開発部長 ・キヤノン(株) 人材組織開発センター 人材開発部 部長 ・パナソニック(株) 人材開発カンパニー 社長 ・(株)LIXIL Human Resources部門 総務部 部長 ・アステラス製薬(株) 人事開発部 部長	佐竹秀彦委員 須藤由紀委員 大黒誉典委員 谷亘委員 中島竜介委員
第3回 2020年10月30日(金) 16:00~18:00	
① 研究会参加企業委員による発表と質疑・討議 ・大和ハウス工業(株) 東京本社 人事部長 ・SCSK(株) 人材開発グループ長 ・日産自動車(株) 人事本部 HRプロセスマネジメント/人財開発部 主担 ・(株)日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 エンployeeリレーション部 部長 ・日本製鉄(株) 人事労政部 部長	菊岡大輔委員 杉山敦委員 杉山篤正委員 山内一生委員 山内幸治委員
第4回 2020年11月27日(金) 10:00~12:00	
① 研究会参加有識者委員による発表と質疑・討議 ・(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 ・(大)高知大学 特任教授/中央大学 経済学部 講師	石原直子委員 中澤二郎委員
第5回 2020年12月16日(水) 10:00~12:00	
① 研究会ゲスト講演者による発表と質疑・討議 (株)カゴメ 常務執行役員CHO(最高人事責任者) 「毎年進化するカゴメの“生き方改革”とこれからの人事制度の在り方」	有沢正人氏
第6回 2021年2月18日(木) 16:00~18:00	
① 研究会ゲスト講演者による発表と質疑・討議 ② 論点整理の取りまとめ案に関する議論	
第7回 2021年3月11日(木) 16:00~18:00 予定	
① 論点整理の取りまとめ	

【人材研究会 担当研究員より】

加速度的に変化する経済社会環境の中で、企業が経営戦略を実行するためには、人事部の役割が大変重要であるということが再認識されています。そこで、今年度の研究会では、企業の人事部幹部の皆様にお集まりいただき、経営側に求められている課題、従業員に求められている課題は何であるか、そして今何を一番問題意識として捉えているのかについて、検討を行っております。研究会では、委員の皆様から、With/Afterコロナを見据え、従業員の安全と健康に留意しながら、より能力発揮し活躍しやすくするための様々な取り組みのお話を交えながら、多岐にわたった中・長期的改革の課題について、熱い話をいただきました。これらを踏まえ、委員の皆様とともに論点整理をしてまいりたいと思います。引き続き、ご指導ご鞭撻の程、よろしくお願いいたします。

(主任研究員 石川 眞紀)

2020年度(令和2年度) CSR諸課題に関する新型コロナウイルス 感染症発生後の影響と対応に関する調査研究

企業活力研究所では2004年度より、企業メンバー等にお集まりいただき、またオブザーバーとして経済産業省にもご参加いただき、「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きております。

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 教授)では、「CSR諸課題に関する新型コロナウイルス感染症発生後の影響と対応」を検討することといたしました。

本調査研究は、2020年10月19日(月)に第1回を開催し、合計7回研究会(2021年3月まで)を実施し議論を行ってまいります。



加賀谷座長



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 教授

委員

青山 信秀 富士通(株) サステナビリティ推進部 シニアディレクター
 有川 倫子 パナソニック(株) CSR・社会文化部 CSR・企画推進課 主幹
 稲継 明宏 (株)ブリヂストン Global CEO室 グローバルサステナビリティ推進部長
 斉藤 秀明 トヨタ自動車(株) サステナビリティ推進室 主査
 シッピー光 ソニー(株) サステナビリティ推進部 CSRグループ ゼネラルマネジャー
 関崎 陽子 (株)丸井グループ サステナビリティ 兼 ESG推進部長、
 Q-SUI事業準備室 部長、ビーガン事業準備室 部長
 田辺 敬章 損害保険ジャパン(株) CSR室 課長
 中尾 洋三 味の素(株) サステナビリティ推進部 社会グループ
 長谷川知子 (一社)日本経済団体連合会 常務理事・SDGs本部長

畑中 晴雄 花王(株) ESG部門 ESG戦略部 部長
 増田 明子 不二製油グループ本社(株) ESG経営グループ CSRチーム
 アシスタントマネージャー
 松井 滋樹 東レ(株) CSR推進室長
 宮田千夏子 ANAホールディングス(株) 執行役員 サステナビリティ推進部長

オブザーバー

田代 毅 経済産業省 経済産業政策局 企画官
 野上 美貴 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室 係長
 富田 秀実 ロイドレジスター ジャパン(株) 代表取締役

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)

(委員氏名五十音順、敬称略)

I. 調査研究の趣旨

2020年始め以降、新型コロナウイルス感染症が世界中に拡散してパンデミック状況となっており、未だ、世界の多くの地域において、十分な収束を示す状況には至っていません。また、日本においても、現在、数多くの新規感染事例が見られているところです。

この新型コロナウイルス感染症が蔓延している状況が、CSRの観点につき、「企業にどのような影響を与えているか」、また「企業の方針にどのような変化をもたらしたか」等について、調査分析を行い、発信していくことは、意義のあることだと考えています。また、この感染症が存在する前提での活動が不可避となり、いわゆる「ウィズコロナ」、「アフターコロナ」の状態の中で、新型コロナウイルス感染症発生前とは異なった経済活動、生活様式が求められてくると考えられます。

この変化の中で、改めて「持続可能な世の中」を維持・継続していくことの難しさが認識されるとともに、サステナビリティやSDGsの重要性が再認識される状況となってくると考えられます。

(例) CSR諸課題における新型コロナウイルス感染症の発生後の影響

中核主題	分野	新型コロナウイルス感染症の発生による主な影響
労働	働き方	在宅勤務等の普及
	雇用・採用	派遣切り・新規採用停止
	労働安全衛生	職場での感染リスクの拡大
人権	サプライチェーン	取引内容の再検討の必要性の拡大
	プライバシー	侵害のリスクの発生
環境	気候変動	交通量の低下に伴う排出量の一時的な低下
	資源循環	包装材等の増加
地域	地方創生	一極集中の課題認識の増加
消費者課題	消費者の安全	営業形態の変化
その他	社会課題に資する事業	新規の事業機会の可能性の拡大
	情報開示	情報開示の遅れ、コロナ特別サイトの拡充など

II. 調査研究の手法

(1) 調査実施方針

CSR諸課題に関する新型コロナウイルス感染症発生後の影響と対応について、主要企業に対するヒアリング調査を行うとともに、個別分野に係る専門家の見解の聴取を行い、その上で委員間での議論を行い、報告書を取りまとめることとします。

(2) 調査方法

- ① 企業委員による各企業の問題意識についての報告
- ② 主要企業への個別ヒアリング
- ③ 専門家への個別ヒアリング
- ④ 専門家による研究会報告・ディスカッション
- ⑤ 文献調査（本テーマにおける国内外の最新動向、海外企業先進事例等）

Ⅲ. 開催状況（予定を含む）

第1回 2020年10月19日(月) 15:00~17:00	
① 研究会の趣旨説明 ② 企業委員による各企業の問題意識についての報告・討議	
第2回 2020年11月16日(月) 15:00~17:00	
① 有識者・専門家等とのディスカッション	
・(一社)環境金融研究機構(RIEF)代表理事	藤井良広氏
・(株)日本総合研究所 理事	足達英一郎氏
・EY新日本有限責任監査法人 Japan CCaSSリーダー 気候変動・サステナビリティサービス(CCaSS) プリンシパル	牛島慶一氏
・(一財)日本民間公益活動連携機構 事務局次長	鈴木均氏
・NPO法人日本サステナブル投資フォーラム 会長	荒井勝氏
② 経済産業省報告	
・経済産業省 通商政策局 欧州課 課長補佐 「人権デュー・ディリジェンスを巡るEUの動向」	浅野義人氏
第3回 2020年11月30日(月) 15:00~17:00	
① 専門家による講演	
・東京大学大学院 情報学環・学際情報学府 准教授 「資源循環についての近年の状況」	福地真美氏
・真和総合法律事務所 パートナー 弁護士 「CSR 諸課題に関する新型コロナ発生後の影響と対応」	高橋大祐氏
第4回 2021年1月25日(月) 15:00~17:00	
① 調査報告・CSR研究会(令和2年度)調査研究報告書構成案(事務局)	
第5回 2021年3月1日(月) 15:00~17:00 予定	
① CSR研究会(令和2年度)調査研究報告書案(事務局)	
第6回 2020年3月29日(月) 15:00~17:00 予定	
① CSR研究会(令和2年度)調査研究報告書最終案(事務局)	

【CSR研究会 担当研究員より】

新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19）の発生から、既に1年以上が過ぎております。米国や欧州等では未だにCOVID-19の猛威が収まらず、また日本でも大都市を中心として全国的に収束がついていない状況が続いております。本研究会のテーマを検討していた2020年春頃においては、ここまでCOVID-19の感染拡大・長期化は想定しておらず、パンデミックの怖さを改めて認識しているところです。このような未曾有の危機の中、各企業でどのような影響があり、対応をしてきたのか、また今後展開していくのかについて少しでも多くの企業やCSRご担当者にお伝えしていくことは大変意義のあることと捉え、調査を進めているところです。研究会企業をはじめとしまして多くの企業よりインタビューを通してコロナ禍における経営・事業・BCPのあり方、CSR諸課題に関する影響・対応、そして今後「ウィズコロナ」、「アフターコロナ」時代にどのように向き合っていくのか等貴重なお話をお伺いすることが出来ました。CSRそもそものあり方を再考するきっかけになっている企業も多いようです。詳細につきましては、次号の会報誌にてご紹介させていただきます。今後ともどうぞ宜しく御願い申し上げます。

(主任研究員 小西 広晃)

2020年度(令和2年度) デジタル技術を活用した製造業の 新たな企業成長のあり方に関する調査研究 —製造業のデジタル化を通じた企業変革(DX)の分析—

ものづくり競争力研究会では、過去数年にわたって、IoTやAIをはじめとするデジタル技術の活用が、これからの製造業の競争力強化の重要な方向性であると発信し続けてきました。この方向性についてはすでに多くの製造業の皆様の共通認識となりつつあると考えています。

このデジタル技術については、昨年来の新型コロナウイルス感染症の蔓延の中で、テレワークの利用とともに、一層の活用が進んでいると考えられます。こうした今までにない新しいビジネス環境に対応していくためには、デジタル技術を活用できる企業へと自身を変革していくこと、すなわち「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」がますます必要になってきたと考えています。

そこで、2020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、「DX」をキーコンセプトに据えて、製造業がDXを通じて企業成長を成し遂げるためには何が必要なのかについて調査研究を実施することといたしました。研究会はすでに全8回中6回を終え、先進的なDXの取り組みをされている企業からのご講演や委員との意見交換を通じて検討を深めているところです。



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 AWSジャパン(株) プロフェッショナルサービス本部
データアナリティクスコンサルタント
市川 芳明 多摩大学 ルール形成戦略研究所 客員教授
尾木 蔵人 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) コンサルティング事業本部
国際業務支援ビジネスユニット 国際アドバイザリー事業部 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 東洋大学 経営学部 経営学科 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

矢野 剛史 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 室長
渡邊 学 経済産業省 ものづくり政策審議室 課長補佐
中村 彬良 経済産業省 ものづくり政策審議室 係長
築瀬 創一 経済産業省 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. 調査研究の趣旨

近年、世界規模で経済・社会環境が更に激しく変動しており、将来への見通しが不透明な時代になってきています。我が国製造業を取り巻くビジネス環境も同様であり、今までの製造業を支えてきたやり方が全く通用しなくなる恐れが出てきています。特に、

- ① 「モノ」の製造・販売だけでは十分に収益が上げられなくなっているという競争力の源泉の変化
- ② 新型コロナウイルス感染症の世界的な流行がもたらす事業継続の危機

という2点は、我が国製造業が抱える課題として「待ったなし」の対応が求められています。

今年度のもづくり競争力研究会では、上記2つの課題に対応するには「デジタル技術の活用」がカギを握っているとの認識のもと、「デジタル化を通じた企業変革=DX」をキーコンセプトに調査研究を実施することとしています。

なお、その際、

- (1) デジタル技術を活用して企業成長を成し遂げている製造業の事例を「抽出」し、
- (2) それらの事例が現在の企業成長に至るまでに取り組んだ様々な「試行錯誤の過程やストーリー」を明らかにし、
- (3) そのうえで、製造業がデジタル技術を活用して企業成長を成し遂げる際に共通してポイントとなる「考え方やパターン」を見出す

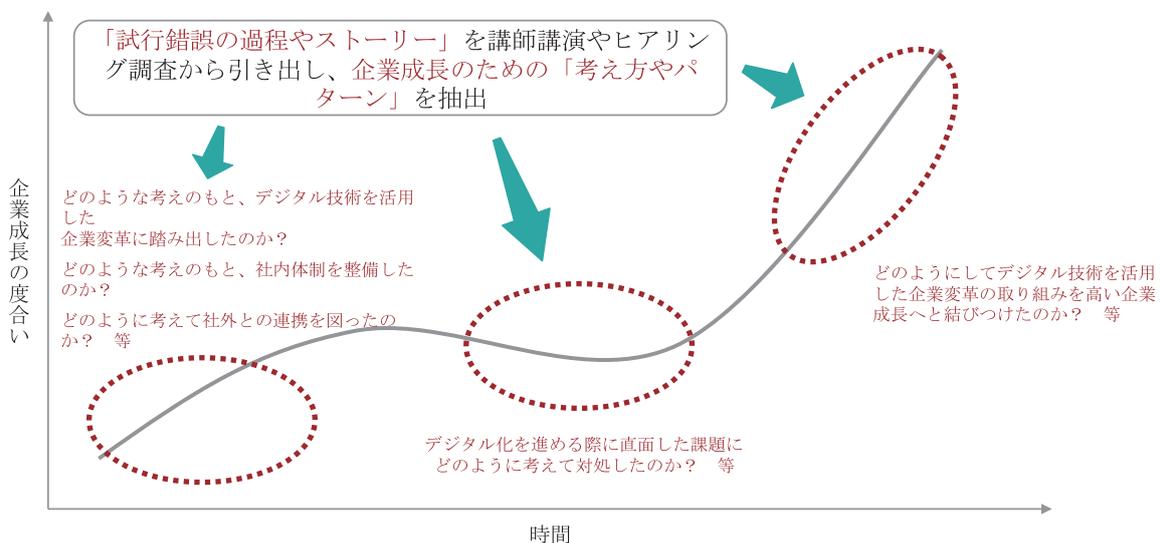
という手順で、我が国製造業がDXに向けて取り組むべきポイントを整理し、「モノ」の製造・販売だけではない新たな「収益力」の確立・強化のあり方や、事業継続の危機にも柔軟に対応できる「変化対応力」の強化のあり方を提示することを、調査研究の目的として設定しました。

II. 調査研究の分析手法

DXの必要性や緊急性については、既存の様々な調査研究でも数多く取り上げられていることもあり、すでに多くの製造業に関わる人々の間で共有されつつあります。しかし、具体的にどのような取り組みが重要なのかについては必ずしも明らかではなく、そのためにDXが十分に進められていないと考えられます。

そこで、今年度の調査研究では、先進的なDXの取り組みを進めてきた企業の「試行錯誤の過程やストーリー」を抽出することに特に力を入れることとします(図表1)。

図表1 調査研究の分析手法のイメージ



Ⅲ. 開催状況（予定を含む）

第1回 2020年9月10日(木) 15:00~17:00	
①	今年度調査研究の概要・方針の説明
第2回 2020年10月8日(木) 10:00~12:00	
①	「金型作りを紐づけるITの使い方—見える化するIoTから繋ぐIoTへ—」 株式会社ツバメックス 開発係係長 荒井善之様
②	「DXへの取り組み」 武州工業株式会社 代表取締役会長 林英夫様
第3回 2020年11月9日(月) 15:00~17:00	
①	「デジタル技術を用いたビジネスの差別化」 京西テクノス株式会社 代表取締役社長 臼井努様
②	「Made in JAPAN 小さな組織が世界を制する—乱気流の時代に必要なデジタルダイナミズム—」 株式会社クロスエフェクト 代表取締役 竹田正俊様
第4回 2020年11月26日(木) 15:00~17:00	
①	「チームで推進した小規模メーカーのデジタル化—プロセス参照モデルとITカイゼン—」 株式会社今野製作所 代表取締役 今野浩好様
②	「デジタル技術を活用した製造業の新たな企業成長のあり方、その鍵となるファクトリーサイエンティストについて」 由紀ホールディングス株式会社 代表取締役社長 大坪正人様
第5回 2020年12月10日(木) 10:00~12:00	
①	「ITを駆使した付加価値技術の革新」 株式会社木村鋳造所 代表取締役 木村寿利様
②	「CollectionからConnectedへ 『現場力』を核としたDXへの挑戦」 株式会社サトー グローバル営業本部 マニュファクチャリング市場戦略部 部長 松川和由様
第6回 2021年1月14日(木) 15:00~17:00	
①	「弊社事業紹介と取り巻く環境変化について」 株式会社ファクトリーエージェント 代表取締役社長 上出武史様
②	報告書骨子案の提示および審議
第7回 2021年2月8日(月) 10:00~12:00	
①	「デンソーウェブのDXとIoT(仮)」 株式会社デンソーウェブ 執行役員 犬飼利宏様
②	報告書案の提示および審議
第8回 2021年3月4日(木) 15:00~17:00 予定	
①	報告書案の提示および審議

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

2020年度の調査研究では「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」をキーコンセプトに置いて調査研究を進めています。DXと聞くと、かつて唱えられたIT化やデジタル化と変わらない意味で、今の時代にたまたま流行している「バズワード」に過ぎないと思える方もいるかもしれません。しかし、DXは、かつてのIT化やデジタル化とは一線を画す概念だと考えています。

それを端的に表しているのが、経済産業省の「DX推進ガイドライン」等で使われているDXの定義です。それによると、DXとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位を確立すること」と定義されています。つまり、DXとは企業のあり方を様々な観点で「変革」することを意図した概念のようです。海外の研究*でも、DXは、それまでの「デジタイゼーション（アナログな情報をデジタルなフォーマットに変換するという技術面を強調した概念）」や「デジタルライゼーション（情報通信技術の発展した現在の組織や社会の状態を表す概念）」とは異なり、「情報通信技術のイノベーションによって可能になった変革のプロセス（change process）」を説明する概念として使われることが多いと分析されています。

今年度のものづくり競争力研究会では、企業の「変革」を意味する概念であるDXの実現に向けて、その担い手である製造業をはじめとする企業の皆様に有益な情報提供ができるよう引き続き取り組んでまいります。

*Alina Bockschecker, Sarah Hackstein, Ulrike Baumol (2018) “Systematization: digital transformation and phenomena from a social-technical perspective -A literature review”

（主任研究員 福本 泰起）

「事業再編実務指針」及び 「社外取締役の在り方に関する実務指針」について

令和2年9月16日（水）の企業法制委員会では、経済産業省 経済産業政策局 産業組織課の安藤元太課長より「事業再編実務指針」及び「社外取締役の在り方に関する実務指針」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）



大野委員長



写真右より、安藤課長、榎口室長

ご出席者名簿

委員長

大野 顕司 住友化学(株) 常務執行役員

経済産業省

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

委員

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
 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 経済基本本部 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
 野島 嘉之 三菱商事(株) 執行役員 法務部長

委員代理

国井 厚志 アステラス製薬(株) 法務部 部長
 佐々木広行 四国電力(株) 総務部 株式・文書グループ グループリーダー
 吉田 暁博 東北電力(株) 総務部 法務室(法務) 課長
 丹羽 正典 富士通(株) 理事 関連事業本部長
 鈴木 雄大 三井化学(株) 総務・法務部 総務グループリーダー
 兼 法務グループ 商事法務チームリーダー

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

I. 事業再編実務指針について

事業再編研究会の概要

研究会の趣旨・取組

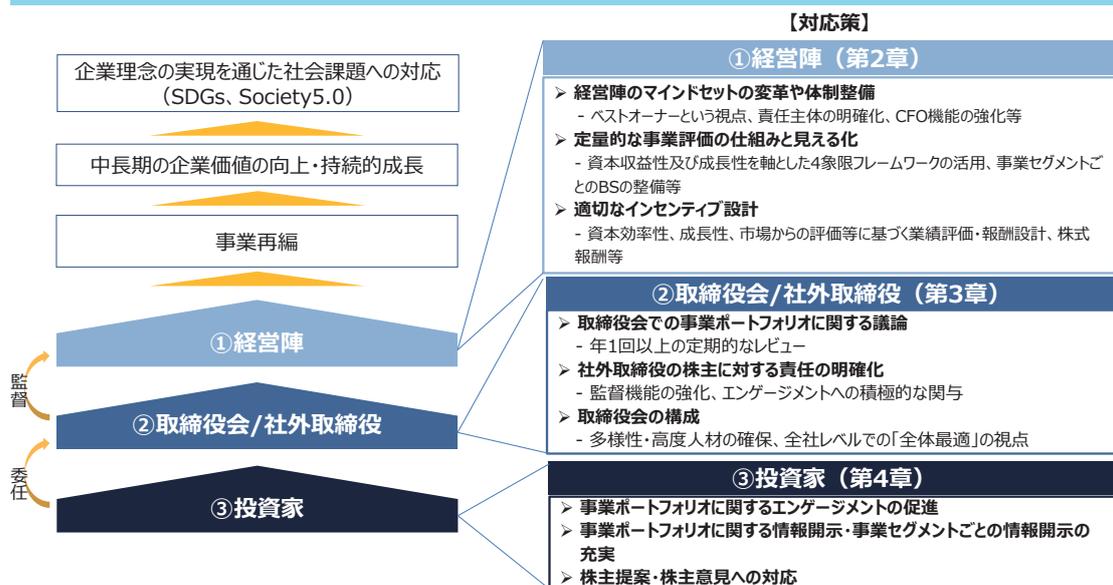
- 「新たな成長戦略実行計画策定に関する中間報告」を踏まえ、**経営陣、取締役会（特に社外取締役）及び投資家の3つのレイヤーを通じてガバナンスの力が有効に発揮される仕組み**を構築するための具体的な方策（ベストプラクティス）について検討し、実務指針を取りまとめる。
- 具体的には、本研究会では、日本企業において事業ポートフォリオの新陳代謝、**特にノンコア事業の切出しが進みにくい背景・要因を明らかにした上で、事業再編を積極的に行っている企業の取組**を参考にしつつ、**経営陣における適切なインセンティブ、取締役会による監督機能の発揮、投資家とのエンゲージメントへの対応、事業評価の仕組みの構築と開示等の在り方**について検討を行う。

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 執行役員常務
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	東京都立大学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 執行役員専務 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

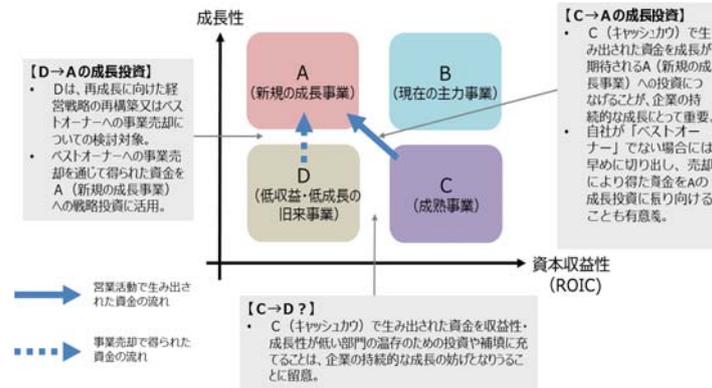
事業再編実務指針の概要

- 企業価値を高める事業再編を促進するという観点から、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た、コーポレートガバナンスの在り方等を整理。



4 象限フレームワークを用いた事業評価

- 本指針では、資本収益性と成長性を軸として事業評価を行うための仕組みとして、資本収益性と成長性を軸に事業を整理することを提案している。



本指針の提案内容

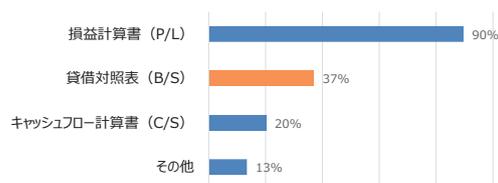
- ◆ 成熟事業（C）で生み出された資金を**新規の成長事業（A）に振り向ける**ことが重要。
- ◆ 切出しを検討すべき対象事業としては、**特に緊急を要するのがD（低収益・低成長）に属する事業**。
- ◆ また、現時点では高収益な成熟事業（C）であっても、中長期的には自社で抱えておくことがベストではない場合には早期に切り出し、成長投資に資金を回すことが合理的。

事業評価の仕組みの構築と運用

- 事業ポートフォリオの最適化を図るため、対象事業にとって自社が「ベストオーナー」になれるかという視点に立った上で、定量評価を踏まえた検討を行うことが必要。

事業セグメントごとの財務諸表の整備状況

事業セグメントごとに損益計算書（P/L）を整備する企業は多いが、資本コスト等の把握に不可欠な**貸借対照表（B/S）を整備する企業は4割弱にとどまる。**



日本企業が重視する経営指標

日本企業の経営陣は売上や営業利益の絶対額を重視する傾向が強く、**資本効率性に関係した指標はそれほど重視されていない。**

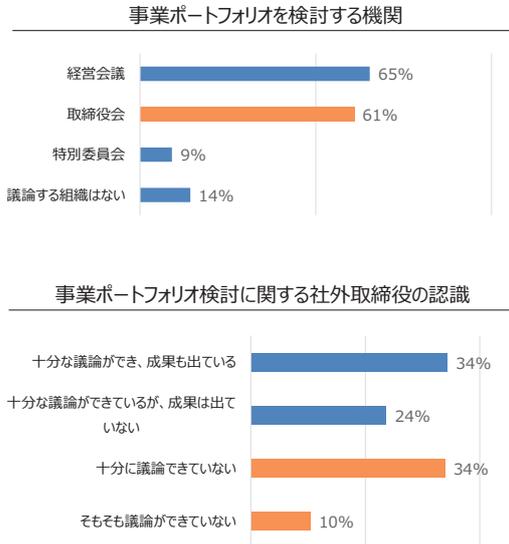
	1番目に重視	2番目に重視	3番目に重視
選択率1位	売上の絶対額 (49%)	営業利益率 (27%)	営業利益率 (31%)
選択率2位	営業利益の絶対額 (24%)	営業利益の絶対額 (26%)	売上の絶対額 (19%)
選択率3位	営業利益率 (13%)	売上の絶対額 (26%)	ROE (8%)

本指針の提案内容

- ◆ 事業ごとの資本収益性を測る指標として**ROIC（投下資本収益性）を導入**し、資本コストや競合他社との比較を行うことが重要。
- ◆ 事業ごとにROICと資本コストを比較するため、連結ベースで**事業セグメントごとの「ざっくりしたB/Sを整備**することが必要。
- ◆ 成長性については、その市場において**自社が当該事業の「ベストオーナー」であるか**という観点から評価すべき。

事業ポートフォリオに関する取締役会の役割

- 本指針では、会社法上、会社の機関設計に関わらず、事業ポートフォリオに関する基本方針の決定及びその方針に基づく執行の監督は、取締役会の重要な役割であることを整理した。



本指針の提案内容

会社法上の位置付け

- 会社法上、会社の機関設計に関わらず、事業ポートフォリオに関する基本方針の決定、及びその基本方針に基づき経営陣が行う職務の執行に対する監督は、取締役会の重要な役割。
- また、取締役は、善管注意義務に基づき、事業ポートフォリオに関する基本方針の決定及び監督に関して、中長期的な企業価値を向上させるべく、最善を尽くすことが求められる。(指針62～65頁)

- ◆ 取締役会においては、少なくとも年に1回は定期的に事業ポートフォリオに関する基本方針の見直しを行うとともに、経営陣に対して、事業ポートフォリオマネジメントの実施状況等の監督を行うべき。
- ◆ 取締役会では、株主に対する受託者責任を踏まえ、全社レベルの視点から検討するとともに、①事業ポートフォリオに関する実施体制・事業評価の仕組み・情報開示、②事業ポートフォリオの内容について確認するべき。

(出典) アンケート結果は経済産業省が実施。

情報開示の充実

- 事業ポートフォリオについて投資家の理解を深め、有意義な対話を行うためにも、情報開示の充実を図ることが重要であり、事業セグメントごとの資本収益性を含めた情報開示が望まれる。

本指針の提案内容

全社レベル	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ①企業理念・価値基準、②ビジネスモデル・経営戦略、③事業ポートフォリオマネジメントのための仕組みの構築と運用について、具体的な情報開示を行うことが重要。
事業セグメントごと	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1つの事業セグメントにまとめられている事業がどのような関連性を持っているのか、考え方やロジックを明確化するべき。 ◆ 任意開示として、事業セグメントごとの資本収益性(ROIC等)について、具体的な定義を明示した上で、その実績値と目標値を開示することが望ましい。
媒体	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事業ポートフォリオに関する情報開示の媒体については、有価証券報告書が基礎・中心であり、その記述情報の記載を充実させていくべき。 ◆ その上で、法定開示と任意開示のそれぞれの特徴を踏まえ、総合的な情報開示の充実を図っていくことが望ましい。

(参考) ソニーの開示例

Return on Invested Capital (ROIC) by segment セグメント別 ROIC

(Billions of yen)	FY17		FY18		FY19 Apr FCT	FY19 Adjusted Apr FCT		
	ROIC	Return ¹⁾ Invested Capital ²⁾	ROIC	Return ¹⁾ Invested Capital ²⁾				
GS&S	26.2%	117.2	458.1	54.9%	211.5	348.1	45.2%	42.1%
Music	36.2%	84.3	232.2	36.1%	158.1	437.7	12.8%	12.2%
Pictures	3.1%	27.1	876.1	4.2%	27.1	828.9	5.2%	5.1%
IP&S	18.8%	87.9	454.9	12.9%	62.0	454.9	21.4%	18.8%
ISCS	17.3%	108.2	627.2	14.6%	97.8	669.4	12.6%	12.2%

Cash Flow(CF) by segment セグメント別キャッシュ・フロー

(Billions of yen)	FY18		
	Operating CF	Investing CF	Operating CF + Investing CF
GS&S	534.5	-37.0	297.5
Music	58.8	-234.1	-175.3
Pictures	50.1	-18.8	31.3
Combined total of GS&S, IP&S and MC	153.8	-64.3	89.5
ISCS	196.1	-128.8	67.3
All Other, Corporate and elimination and Adjustment	-39.8	-33.7	-73.5
Sony without Financial Services Total	753.4	-530.4	223.1

(参考) シーメンスの開示例

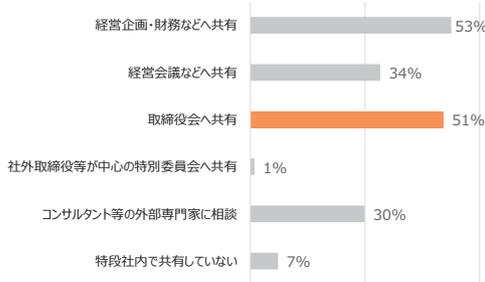


株主提案及び株主意見への対応

- 本指針では、合理的根拠のある具体的な株主提案等については、原則として、取締役会において取り上げ、真摯な検討を行うことが望ましいとの整理を行った。

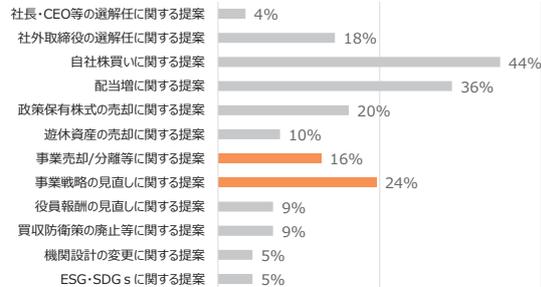
アクティビストファンドから提案を受けた後の対応

提案を受けた後、取締役会で議論する企業は約51%にとどまっている。



アクティビストファンドからの具体的な提案内容

提案内容は、自社株買いや配当増に関する提案が多いものの、事業戦略の見直しや事業売却・分離等に関する提案も少なくない。



(出典) アンケート結果は経済産業省が実施。

本指針の提案内容

- ◆ 事業ポートフォリオに関する株主提案等については、会社としても、「真摯な提案には真摯に対応する」ことが基本であり、取締役の善管注意義務の趣旨も踏まえ、合理的根拠のある具体的な株主提案等については、原則として、取締役会において取り上げ、真摯な検討を行うことが望ましい。
- ◆ 投資家側も、株主提案等を提出する場合は、「中長期」的な企業価値の向上の観点から、合理的な根拠のあるものとし、会社側とも丁寧なコミュニケーションを行うことが期待される。

事業再編を円滑に進めるための工夫

- 本指針では、事業再編を円滑に進めるための取組として、労働組合や従業員の理解・協力を得るための工夫や最適な切出しスキームの選定を提案している。

本指針の提案内容

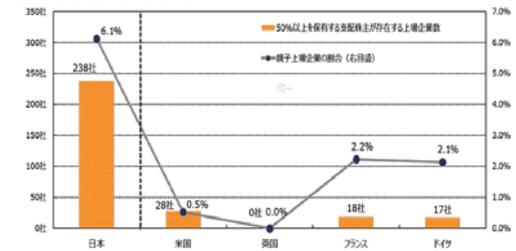
労働組合や従業員の理解と協力	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事業の切出しを円滑に行うためには、その意義等について丁寧なコミュニケーションを行い、労働組合や従業員の理解と協力を得ることが不可欠。 ◆ 意思決定の途中段階からキーパーソンとなる対象事業の幹部を議論に参画させ、情報管理に留意しつつ、管理職から現場のリーダーへと順次広げ、理解を浸透させることが望ましい。
最適な切出し手法（スキーム）の選択	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 手法ごとの特徴を踏まえた適切な切り出し手法の選択が必要。 ◆ 特に、これまで日本で活用されてこなかったスピンオフについては、経営の独立によるフォーカスの強化等の意義を踏まえ、今後積極的な活用が期待される。 ◆ エクイティ・カーブアウト（子会社上場）の場合、上場後に段階的に売却して独立させる過程において、上場子会社における少数株主との利益相反に十分留意し、「過渡的形態」として厳重なガバナンス体制の整備が必要。

(参考) 上場子会社のガバナンス体制 (グループガイドラインより)

【グループガイドラインの提案内容】

- 上場子会社では利益相反リスクに対応できる実効的なガバナンス体制が構築されるべき。
- 上場子会社においては、取締役会における独立社外取締役の比率を高めること（1/3以上や過半数等）を目指すことが基本であるが、それが直ちに困難な場合においても、重要な利益相反取引については、独立社外取締役（又は独立社外監査役）を中心とした委員会で審議・検討を行う仕組みを導入することが検討されるべき。
- 上場子会社は、そのガバナンスの方策について、投資家への説明責任や資本市場からの信頼確保の観点から積極的に情報開示すべきである。

【上場子会社の各国比較】



(出典) 経済産業省 第3回公正なM&Aの在り方に関する研究会資料（海外調査中間報告資料（ホワイト&ケース法律事務所））のデータを基に経済産業省において作成。

II. 社外取締役の在り方に関する実務指針について

社外取締役の在り方に関する実務指針の概要

- 「社外取締役の在り方に関する実務指針」は、コードの趣旨を踏まえつつ、社外取締役の在り方（役割と具体的な取組等）について実務的な視点から整理するもの。

項目	詳細
本体	第1章 社外取締役の心得 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の職務・権限や取締役の義務・役割に関する会社法の規定や解釈などを整理。 こうした会社法上の位置づけを踏まえたベストプラクティスとして、社外取締役の役割及び心構えとして特に重要な点を整理。
	第2章 社外取締役としての具体的な行動の在り方 <ul style="list-style-type: none"> 第1章で整理した社外取締役として期待される役割を果たすための具体的な行動の在り方について記載。
	第3章 会社側が構築すべきサポート体制・環境 <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役が役割を果たすために会社側が構築すべきサポート体制及び環境について記載。
参考資料① 社外取締役の声	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役へのインタビュー調査及び社外取締役向けアンケート調査の自由記述意見を掲載。
参考資料② アンケート調査結果	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役向けアンケート調査及び企業向けアンケート調査の結果を掲載。

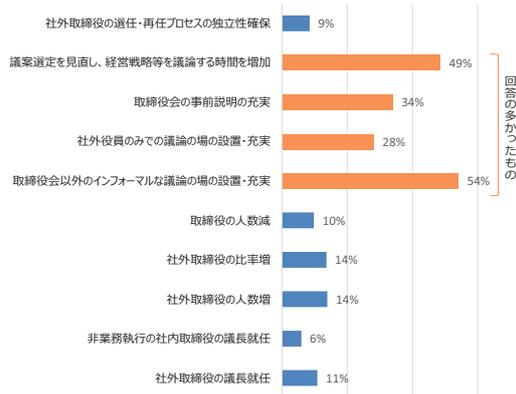
社外取締役の5つの心得（第1章）

心得1	<ul style="list-style-type: none"> 最も重要な役割は、経営の監督。その中核は、経営陣（特に社長・CEO）に対する評価と、これに基づく指名や報酬の決定。必要な場合には、社長・CEOの交代を主導することも。
心得2	<ul style="list-style-type: none"> 社内のしがらみにとらわれない立場で、市場や産業の構造変化を踏まえた会社の将来を見据え、持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべき。
心得3	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行から独立した立場から、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべき。
心得4	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役は、経営陣と適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべき。
心得5	<ul style="list-style-type: none"> 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務。

取締役会の実効性向上への関与

- 取締役会は、会社の大きな方向性（経営戦略や経営計画等）について議論を行うことに力点を置くべきであり、社外取締役には取締役会の実効性向上に向けた役割が期待される。

社外取締役が考える取締役会の有効な活性化策（複数回答）



本指針の提案内容

- 1. 取締役会の在り方への関与**
 - ◆ **アジェンダ設定に関与**し、中長期的な経営戦略、事業ポートフォリオの見直し等の重要な議案に注力するよう求める
 - ◆ 重要な議題については、**固まる前の段階から繰り返し議論**することを求める
- 2. 取締役会を活性化させる工夫**
 - ◆ 発言の機会を増やすとともに、**簡潔で付加価値の高い発言**をするよう心掛ける。
 - ◆ その場で結論を得ることを目的としない**議論の時間を設ける**
 - ◆ 経営陣に対応を求めた事項について、**事後のフォロー**を行う
- 3. 取締役会で建設的な議論を行うための取組**
 - ◆ 事前説明、社内での検討経緯について情報共有を求める
 - ◆ 事実確認等の簡単な質問は事前準備の段階で済ませる
 - ◆ 一定のテーマについて議論する**任意の委員会**を設ける

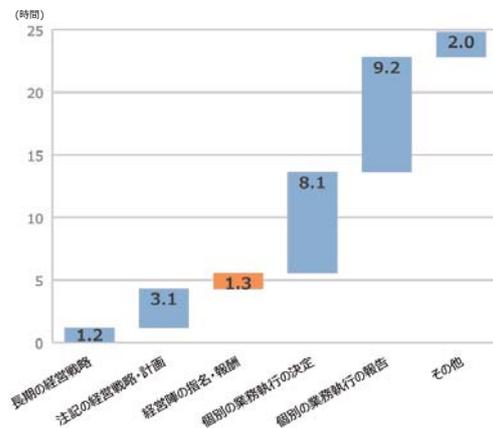
（出典）アンケート結果は経済産業省が実施。

指名・報酬への関与

- 経営の監督を行うため、社外取締役には取締役会や指名・報酬委員会を通じた積極的な指名・報酬への関与が期待される。

取締役会の時間配分

取締役会の年間所要時間（約25時間）のうち、経営陣の指名・報酬に割かれている時間は約1.3時間（約5.2%）にすぎない。



本指針の提案内容

- 1. 指名・報酬への関与の在り方**
 - ◆ **後継者計画の策定・運用**が適切に行われるように実効的に監督する。
 - ◆ 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にとって最適でないと判断した場合には、社長・CEOを再任しない、又は解任することを検討する。
 - ◆ 企業理念や経営戦略に基づく**中長期的な経営目標(KPI)**と**整合的な報酬設計**になっているかを確認する。
- 2. 取締役会、指名/報酬委員会の実効性評価**
 - ◆ **社外取締役自身の評価**について、十分な貢献ができていないか謙虚な姿勢で評価を行い、自律的にPDCAサイクルを回していくべき。
 - ◆ **社外取締役の構成やサクセッションプラン**について、指名委員会を中心となり、中長期的な時間軸で社外取締役自身が主体的に考えていくべき。

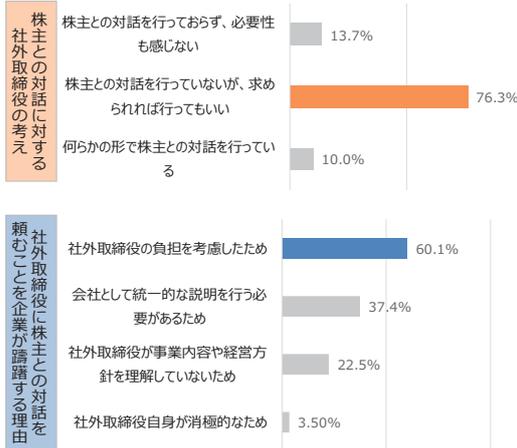
（出典）アンケート結果は経済産業省が実施。

株主との対話やIRへの関与

- 社外取締役には、投資家との対話を通じてその視点を取締役会の議論に反映させるとともに、経営の監督者として投資家等への発信・説明を行うことが期待される。

社外取締役のエンゲージメントに関するアンケート結果

社外取締役の約76%は株主との対話に前向きな姿勢を示す一方、約6割の企業は社外取締役の負担を考慮して、社外取締役に対して株主との対話を依頼することを躊躇している。



本指針の提案内容

- ◆ **投資家との対話**を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に**有用なものは、取締役会の議論に反映**させる。
- ◆ **監督者として投資家等への発信・説明**を行い、必要に応じて取締役会として決定した方針の合理性や妥当性について投資家等の理解と納得を得るよう努力すべき。

(参考) 武田製薬工業の事例



武田製薬によるシャイア-社への買収申出についての記者会見では、坂根正弘氏（社外取締役兼取締役会議長）が、シャイア-社の買収提案に関する取締役会の議論について説明し、また東恵美子氏（社外取締役）がその戦略的な根拠を説明した。

(出典) アンケート結果は経済産業省が実施。写真は武田製薬工業のHPより抜粋。

「株主総会におけるオンラインの更なる活用についての提言内容」について

令和2年11月17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 本部長の小畑良晴委員より「株主総会におけるオンラインの更なる活用についての提言内容」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）



大野委員長



小畑委員

ご出席者名簿

委員長

大野 顕司 住友化学(株) 常務執行役員

経済産業省

安藤 元太 経済産業政策局 産業組織課 課長
 樹口 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
 石塚 誠人 経済産業政策局 産業組織課 産業組織課 係長

委員

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
 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
 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
 野島 嘉之 三菱商事(株) 執行役員 法務部長

委員代理

国井 厚志 アステラス製薬(株) 法務部 部長
 林 剛史 四国電力(株) 総務部 リーダー
 野口 晃 キヤノン(株) 法務統括センター 内部統制管理部 主席
 万徳 一臣 SOMPOホールディングス(株) 法務部 特命課長
 伊藤 慎 中部電力(株) 経営管理本部 法務グループ長
 木村 達彦 東北電力(株) 総務部法務室(株式) 副長
 小川 徹 トヨタ自動車(株) 法務部 主査
 山田 高裕 (株)日立製作所 法務本部 部長代理
 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 シニアマネージャー
 鈴木 雄大 三井化学(株) 総務・法務部 総務グループリーダー
 土井 浩嗣 三菱重工業(株) 総務法務部 主席チーム統括

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

株主総会におけるオンラインの更なる活用についての提言内容

提言の背景

- 株主総会プロセスに関しては、近年電子化が進められてきたところであるが、新型コロナウイルス感染症の影響により、デジタル化のニーズがさらに加速している。
 - ⇒ 経団連のアンケート（※）では、株主総会のライブ配信を実施した企業が27%あり、事前に募集した質問のうち主要なものに対する回答の模様を配信するなど、感染予防と株主への丁寧な対応の両立を目指す姿勢が見られた。
 - ※ 本年6月の定時株主総会に関して経団連が経済法規委員会企画部会委員等に行ったアンケート（対象44社、集計した2020年7月20日時点で34社が回答、回答率77%）
- 本年の成長戦略フォローアップでは、「バーチャルオンリー型株主総会を含む株主総会プロセスにおける電子的手段の更なる活用の在り方」に関して、年度内に一定の結論を得るとされた。



新型コロナウイルス感染症に対応しつつ株主との建設的な対話やデジタルトランスフォーメーション（DX）を促進する観点から、**来年の株主総会への対応を中心に、今後の株主総会におけるオンラインの更なる活用に向け提言。**

提言の対象

（前注） リアル株主総会・・・出席株主や役員が、全員物理的な会場において出席する株主総会
 ハイブリッド参加型バーチャル株主総会・・・リアル株主総会に加え、株主総会のライブ配信を行う。
 ハイブリッド出席型バーチャル株主総会・・・株主が物理的な会場での出席とオンラインでの出席を選択できる株主総会。オンライン出席株主も議決権の行使などを行える。
 バーチャルオンリー型株主総会・・・出席株主や役員が全員オンラインで出席する株主総会。現行法では難しいとの解釈が有力。

	リアル株主総会	ハイブリッド参加型バーチャル株主総会	ハイブリッド出席型バーチャル株主総会	バーチャルオンリー型株主総会
リアル	実務の蓄積あり	リアル株主総会の実務と同じ	オンライン出席が可能なることにより、リアルの縮小等ができないか。	—
オンライン	—	経産省ガイド（※）で一定の指針が示されているが、より活用するためにどのような方策があるか。 <small>※ 経済産業省「ハイブリッド型バーチャル株主総会の実施ガイド」（2020年2月26日）</small>		どのような点が問題となるか。それに対して経団連はどのように考えるか。

① この部分に関して提言



また、株主総会プロセスの電子化という観点で共通している、
② 本年の時限的措置として認められた、株主総会資料としての単体計算書類などのWEB開示によるみなし提供の拡充の恒久化も併せて求める。

ハイブリッド型バーチャル株主総会の活用①

ガイドなどで、以下の内容の政府見解が早期に明らかにされるべき。

ハイブリッド参加型・出席型に共通の明らかにされるべき事項

- 映像通信なしの音声通信のみによる開催が認められること。
- 通信回線安定の観点から、会社は、オンラインでの株主の参加枠（人数）を合理的な範囲に制限できること。
- 役員が株主総会にオンラインで出席する場合、役員としての説明義務を果たせる態様である限り、総会に法的に出席しているといえること。総会における議事進行等を支障なく行える仕組みが整備されている限り、議長のオンライン出席も認められること。
- コロナ対策に関する会社と個人株主等との間の各種連絡（例えば、入場の事前登録行為など）について、インターネットの手段によることが認められること。
- リアル出席株主のプライバシー権や肖像権保護等の観点から、会社はオンラインの株主に対し、総会の録音・録画・転載を禁止できること。

ハイブリッド型バーチャル株主総会の活用②

ハイブリッド出席型バーチャ株主総会に関しては、通信障害などによる株主総会決議取消の訴えのリスクへの懸念があるため、株主総会の法的瑕疵を可能な限り回避するよう、特に以下のことが、早期にガイドなどで政府見解として明らかにされるべき。

ハイブリッド出席型に特有の明らかにされるべき事項

- 仮に通信障害が発生した場合でも、企業としての合理的判断を経て採用された信頼性の高いシステムであれば、十分であること。
- 第三者によるなりすましの危険性についても、会社側が本人確認の合理的な方策をとっていれば、十分であること。
- ハイブリッド出席型の導入によりオンライン出席に移行する株主の割合から合理的に導かれるリアル出席株主数が収容可能な会場を用意していれば、十分であること。
- オンライン出席株主から質問フォームにて投稿された質問事項も含め、その取り上げ方（質問者の指名）は、恣意的な運用とされない範囲で議長の合理的議事進行に委ねられること。

バーチャルオンリー型株主総会に関して必要な整理

■バーチャルオンリー型株主総会の有用性・許容性

- ✓ 諸外国ではすでに実現しており、DXの観点からも、国際的なイコール・フットイングを図ることができる。
- ✓ リアル出席とオンライン出席の垣根をなくし、一律オンライン出席にて合理的範囲で可能な限り同じ権限を行使できるのは株主平等の考え方に親和的であり、幅広い株主との対話の促進につながる。
- ✓ 会場関係費用の大幅な削減が図れる。また、株主総会の運営スタッフの労働時間・労力の削減にもつながる。
- ✓ 人と人との接触を完全に断つことができ、将来より強力な感染症が発生した際の感染防止策となる。
- ✓ 通信技術の進歩により、合理的な範囲で双方向性・即時性を持った完全オンライン開催も可能となり得る。

そこで

来年6月の株主総会に向け、ハイブリッド型バーチャル株主総会の延長として、まずは特例法等による対応によりバーチャルオンリー型を選択的に開催可能とするための措置を検討することが考えられる。

また

爾後の株主総会につき、会社法改正によるさらなる手当を行う場合には、会議体としての株主総会の在り方（決議事項の見直し、株主提案権の要件、説明義務や動議権の在り方など）に関しても併せて検討を行う必要がある。

なお

仮にバーチャルオンリー型株主総会が実現するとすれば、**以下の①～③について対処することで円滑な実施がなされることが必要。**

① 株主総会への出席と事前の議決権行使の効力の関係

ハイブリッド出席型と同じ整理にすべき。

※ 経産省ガイドでは、ハイブリッド出席型に関し、当日総会で議決権を行使した時点で、事前の議決権行使の効力が破棄されるとしている。

② 質問・動議の取扱い

- 多数の株主により、オンラインで大量の発言がなされ、建設的な発言の集約が困難になる可能性があるため、一定の制約や工夫はあってしかるべきであり、動議に関しては、認めること自体の是非も検討すべき。
- その上で、具体的な対応は実務の合理的運用に委ねられるべき。

③ 通信障害があった場合の効果

信頼性のあるシステムの利用を前提に、政府において一定の目安が示されるべき。 その際、会社側が通信途絶に十分な対策を取っていた場合には、株主側の環境が原因で通信障害が発生した場合は勿論、会社・株主双方に帰責性がない通信障害が生じた場合にも、決議取消事由には当たらないとすべき。

令和3年度税制改正要望に関する経済産業省要望

2020年10月26日(月)に、第47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(弊所会議室とオンライン(Webex)を併用しての開催)。

委員会では、経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長 大貫繁樹氏から、「令和3年度税制改正に関する経済産業省要望」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、大貫課長のご説明の要旨を掲載いたします。



大貫課長



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

大貫 繁樹 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長
 瀧川 拓也 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 係長

委員

菖蒲 静夫 キヤノン(株) 理事 経理本部 税務担当 上席
 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) 渉外部 国内渉外室 グループ長
 小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長

清矢 祐司 (一社)日本貿易会 政策業務第一グループ長
 濱田 将史 (株)日立製作所 財務マネジメント本部 税務統括部 部長
 加藤 建治 (公社)リース事業協会 企画部長

委員代理

松尾 耕造 住友化学(株) 経理部 PJ支援・税務チームリーダー
 佐藤 政広 石油連盟 企画部 副部長 兼 財務グループ長
 今井 英人 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) 経理部 課長
 竹本 陽一 パナソニック(株) 経理・財務部 財務統括室 室長
 (企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

令和3年度税制改正に関する経済産業省要望

大貫課長からは、令和3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3つの項目からご説明いただきました（詳細は図表1）。

1. 「新たな日常」に向けた不可逆なビジネスモデル変革を実現する投資促進
2. 新型コロナ禍から立ち上がる中小企業の成長支援・地域経済の活性化
3. 更に加速する社会のデジタル化・グローバル化に対応した事業環境の整備

図表1 令和3年度税制改正に関する経済産業省要望のポイント

<p>1. 「新たな日常」に向けた不可逆なビジネスモデル変革を実現する投資促進</p> <p>（1）研究開発投資の底上げとクラウドサービスを活用した研究開発の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 欧米や中国が研究開発投資を大きく伸ばす中、ウイズコロナ/ポストコロナの「新たな日常」を形成していく上で、企業の競争力の源泉たる研究開発投資は極めて重要。他方、現下のコロナ禍で企業は研究開発投資を躊躇する状況にあることから、①研究開発税制の控除上限を、法人税額の最大50%まで活用できるよう引き上げ、研究開発投資を底上げする。また、今後、クラウドを活用してサービスを拡張・提供するビジネスモデルが主流となる中、我が国の研究開発が後れを取らないためにも、②クラウドサービスを活用したソフトウェア開発を税制対象に拡充するとともに、必要な措置の延長等を行う。 <p>（2）ウイズコロナ/ポストコロナ時代のビジネスモデル変革の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社会のデジタル化対応の遅れなど、コロナ禍により顕在化した課題を踏まえ、企業においては、大胆なビジネスモデルの変革（事業再構築・再編等）が不可欠。こうした経営改革を前提に、①コロナ禍による厳しい経営状況からのV字回復の実現と、②ビジネスモデルの変革に資するDX投資の促進に対し、租税特別措置を実施（投資への特別償却・税額控除、繰越欠損金の控除上限の引上げ等）。 <p>（3）企業の機動的な事業再構築を促すための株式を対価とするM&Aの円滑化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 機動的な事業再構築を促すため、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への課税繰延措置を講ずる。この際、事前認定を不要とするなど実効的、かつ恒久的な制度とする。 <p>（4）車体課税（エコカー減税・環境性能割）の見直し・延長</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エコカー減税、環境性能割の延長・見直しを行い、優れた次世代自動車の普及を促進。その際、コロナ禍で悪影響を受けている自動車産業の厳しい現状に鑑み、自動車取得時の税負担の軽減等を図る。また、自動車を取り巻く環境変化に際し、将来のモビリティ社会像を見据えつつ、自動車関係諸税のあり方について、簡素化等の視点も踏まえ、検討を行う。 <p>（5）大企業向け賃上げ税制（3%以上）の見直し・延長</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大企業向け賃上げ税制について、設備投資要件ではなく、多様な人材投資（外部人材の獲得や、社内人材の育成・学び直し等）に着目した制度見直しを行った上で、延長する。
<p>2. 新型コロナ禍から立ち上がる中小企業の成長支援・地域経済の活性化</p> <p>（1）中小企業の経営資源の集約化等の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ウイズコロナ/ポストコロナ社会に向けて、地域経済・雇用を担おうとする中小企業の経営資源の集約化等（統合・事業再構築等）を支援するため、必要な措置を創設する。 <p>（2）中小企業の積極的な設備投資、経営基盤強化、研究開発、所得拡大を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナ禍でも、中小企業の生産性向上やDXに資する設備投資を後押しすべく、中小企業経営強化税制（即時償却又は税額控除10%）を延長する。併せて、中小企業投資促進税制、及び商業・サービス業・農林水産業活性化税制（いずれも特別償却30%又は税額控除7%）を延長する。 ・ 中小企業軽減税率（法人税を所得800万円まで、19%から15%に軽減）を延長するとともに、中小企業の研究開発を支援すべく、中小企業技術基盤強化税制を拡充する。 ・ 経済の回復・好循環のかげとなる雇用者の所得拡大を後押しすべく、中小企業向け所得拡大促進税制について、制度を見直した上で延長する。 <p>（3）地域経済を牽引する企業の成長を促進するための設備投資促進税制の強化（地域未来投資促進税制の延長・拡充）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域経済を牽引する企業の成長を促進するとともに、サプライチェーン強靱化の観点も踏まえ、設備投資に対する措置を延長・拡充し、地域の成長発展の基盤を強化する。 <p>（4）災害に事前に備えるための設備投資支援の強化（中小企業防災・減災投資促進税制の延長・拡充）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 激化する災害等及び感染症への事前対策を強化するため、防災・減災のための設備投資に対する特別償却の対象に、重要設備のかさ上げに用いる架台や、停電時の電力供給装置等を拡充。 <p>（5）土地に係る固定資産税の評価額見直しに伴う負担調整措置等の延長と経済状況に応じた所要の措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 土地（商業地等）の固定資産税の評価額見直しに関し、現行の負担調整措置等を延長するとともに、新型コロナ禍の影響を踏まえ、経済状況に応じた所要の措置を講ずる。
<p>3. 更に加速する社会のデジタル化・グローバル化に対応した事業環境の整備</p> <p>（1）経済のデジタル化に伴う国際的な課税の見直し（最低税率課税など）への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年内の国際合意やその先の国内法化では、欧米の動向等も踏まえ、日本企業（アジア製造業等）の過度な負担増を回避しつつ、デジタル経済化を見据えた日本企業の競争力強化策を併せて検討する。 <p>（2）新型コロナ禍で顕在化した社会的課題を踏まえた納税環境整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 感染症防止への対応が迫られる中で顕在化した社会的課題について、税務面でも、電子帳簿保存法に係る要件や、押印規定の見直し等について、現場実態に即した形で柔軟に緩和する。 <p>（3）ガス事業等の収入金課税の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 小売全面自由化が行われたガス供給業の法人事業税の課税方式を、一般の事業と同様の課税方式に変更する。また、電気供給業の課税方式のあり方は、本年度改正を踏まえ、検討する。

出所：大貫課長ご説明資料

※なお、委員会開催後の2020年12月21日に令和3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_fy2021/zeisei_k/index.html)

通商政策を巡る最近の動向について

企業活力委員会(企業活力政策研究会合同開催)は、令和2年12月2日(水)に「通商政策を巡る最近の動向」をテーマとして、経済産業省 通商政策局 企画調査室長 松本加代氏をお迎えし開催致しました。

委員会は、渡邊喜一郎委員長(日本電気株式会社 政策渉外部長)の司会により進められ、経済産業省からご説明があった後、参加者を交えて意見交換が行われました。(参加者はオンラインでの参加)



渡邊委員長



松本室長

ご出席者名簿

委員長

渡邊喜一郎 日本電気(株) 政策渉外部長

経済産業省

松本 加代 経済産業省 通商政策局 企画調査室長

ご出席者

阪本 俊司 (株)IHI 総務部 渉外グループ 主幹
 熊谷 裕輔 アステラス製薬(株) 渉外部 部長
 塩田 実 JFEスチール(株) 総務部 総務室 室長
 遠田 雅章 (一社)セメント協会 調査・企画部門リーダー
 坂口 淳 ソニー(株) 渉外部 シニアマネジャー
 山岡 剛司 東京電力ホールディングス(株) 経営企画ユニット 企画室 次長
 兼 グループ事業管理室

秋葉 多聞 東レ(株) 経営企画室 担当課長
 高橋美由紀 日産自動車(株) 渉外部 本部長
 長崎 玉美 日産自動車(株) 渉外部 担当部長
 天野 千里 日本電気(株) 政策渉外部 グローバル渉外室 エキスパート
 島田玄一郎 パナソニック(株) 渉外本部 渉外部 部長
 成瀬 太郎 (株)日立製作所 グローバル渉外統括本部 産業政策本部 国際渉外部 担当部長
 曾田 康敬 (株)日立製作所 グローバル渉外統括本部 産業政策本部 国際渉外部 部長代理
 日開 朝美 (株)日立製作所 グローバル渉外統括本部 産業政策本部 国際渉外部 担当
 岩井 孝 三菱重工業(株) グループ戦略推進室 戦略企画部 次長

(役職名は当時、企業・団体名五十音順、敬称略)

I. 各国の政策を形作るマクロ経済情勢

コロナショックによる世界規模の経済危機

- コロナショックは、人と人の接触制限に起因して「供給ショック」と「需要ショック」が併発した世界規模での経済危機。これが「所得・雇用ショック」につながり、経済悪化の負の連鎖に。
- 過去の経済危機とは性格が異なり、伝統的な経済対策では危機克服に至らない、異次元の経済危機。



経済危機の類型

類型	障害	需要・供給	回復の鍵
災害	生産設備や資本	供給ショック	復興
金融危機	金融システム	需要ショック	金融システムの回復
感染症	人と人の接触	供給・需要両面のショック	感染収束

- 生産設備・社会資本の破壊、供給制約（東日本大震災）
- 海外依存物資の輸入制約、流通制約（石油危機）
- 資産価値の下落、消費や設備投資の停滞（リーマンショック後の日本）

IMF世界経済見通し（10/13改定）

- IMFは世界経済成長率を2020年は前年比▲4.4%（6月時点予測より+0.8ポイント）と予測。上方修正については、主要先進国の第2四半期のGDPが予想を上回ったこと、中国経済が予想以上に回復したこと、先行指標から第3四半期の回復が見込まれること、が主な要因。
- 他方、2021年の成長率は+5.2%（6月時点予測から▲0.2ポイント）と予測。これは6月時点より2020年の景気後退が緩やかとなることを見込んでいること、社会的距離確保が長引くという想定が要因。

IMF 世界経済の成長率予測

	2019 (%)	10月予測 (%)		前回予測からの変化 (ポイント)	
		2020	2021	2020	2021
世界	2.8	▲ 4.4	5.2	0.8	▲ 0.2
先進国	1.7	▲ 5.8	3.9	2.3	▲ 0.9
米国	2.2	▲ 4.3	3.1	3.7	▲ 1.4
ユーロ圏	1.3	▲ 8.3	5.2	1.9	▲ 0.8
ドイツ	0.6	▲ 6.0	4.2	1.8	▲ 1.2
フランス	1.5	▲ 9.8	6.0	2.7	▲ 1.3
イタリア	0.3	▲ 10.6	5.2	2.2	▲ 1.1
スペイン	2.0	▲ 12.8	7.2	0.0	0.9
日本	0.7	▲ 5.3	2.3	0.5	▲ 0.1
英国	1.5	▲ 9.8	5.9	0.4	▲ 0.4
カナダ	1.7	▲ 7.1	5.2	1.3	0.3
その他先進国	1.7	▲ 3.8	3.6	1.1	▲ 0.6
発展途上国	3.7	▲ 3.3	6.0	▲ 0.2	0.2
内アジア	5.5	▲ 1.7	8.0	▲ 0.9	0.6
中国	6.1	1.9	8.2	0.9	0.0
インド	4.2	▲ 10.3	8.8	▲ 5.8	2.8
アセアン5	4.9	▲ 3.4	6.2	▲ 1.4	0.0
ロシア	1.3	▲ 4.1	2.8	2.5	▲ 1.3
ブラジル	1.1	▲ 5.8	2.8	3.3	▲ 0.8
メキシコ	▲ 0.3	▲ 9.0	3.5	1.5	0.2
サウジアラビア	0.3	▲ 5.4	3.1	1.4	0.0
南アフリカ	0.2	▲ 8.0	3.0	0.0	▲ 0.5

(資料) IMF WEO, Oct 2020 (<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>)
 (備考) インドは会計年度ベース、ASEAN5=インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム

II. 通商政策を巡る最近の動向

日英包括的経済連携協定（日英EPA）

- 現在、日英間の貿易は日EU・EPA（2019年2月発効）が適用されているところ、英国のEU離脱の移行期間終了（2020年末）後適用から外れる。
⇒日EU・EPAに変わる日英間の新たな経済連携協定の締結が必要。
- 6月9日に交渉を開始。9月11日に茂木大臣とトラス英国国際貿易大臣との会合（テレビ会議）で大筋合意に至り、10月23日に署名。
- 今後、国会審議・承認を経て、来年1月の発効を目指す。

主な内容：物品貿易

- 全体として日EU・EPAの関税率・撤廃期間に追いつく形で適用（いわゆる「キャッチアップ」）。
※日英EPAの発効時から、日EU・EPAと同じ削減税率を適用。（例）乗用車：日EU・EPAと同様に2026年2月に撤廃
- 鉱工業品関税の合意内容
- ✓ 100%の関税撤廃。
- ✓ 日EU・EPAで獲得した即時撤廃を維持しつつ、追加的に鉄道車両・自動車部品等の即時撤廃を確保。
 - （例）鉄道車両・同部品（日EU・EPA13年目撤廃、貿易額約700億円）：即時撤廃
 - ターボジェット・同部品（日EU・EPA4年目撤廃、貿易額約1,300億円）：即時撤廃（注）英国政府は上記2分野は来年以降の無税移行を表明しているが、日英間での無税を法的に担保。
- （例）電気制御盤（日EU・EPA6年目撤廃、貿易額約56億円）：即時撤廃
⇒97%の品目について即時撤廃を獲得
- 農林水産品の合意内容
- ✓ 日EU・EPAの内容の範囲内で決着。新たな関税割り当ては設定せず。

主な内容：ルール分野

- 原産地規則：EU原産材料・生産を本協定上の原産材料・生産とみなすことを規定。工作機械、繊維、自動車部品等の一部については品目別規則を日EU・EPAよりも緩和。
- 電子商取引：情報の越境移転の制限の禁止、コンピュータ関連設備の設置要求の禁止、暗号情報の開示要求禁止等を規定。ソースコード開示要求の禁止の対象にアルゴリズムを追加。

RCEP協定概要と交渉の現状

- 世界のGDP、貿易総額及び人口の約3割、我が国の貿易総額のうち約5割を占める地域の経済連携協定。2020年11月15日第4回RCEP首脳会議の際に署名。
- 統一の貿易ルールのもと、地域に広がりのあるサプライチェーンの更なる効率化・活性化に寄与。
- 発展段階や制度の異なる多様な国々の間で知的財産、電子商取引等の幅広い分野を規定し、地域における自由で公正な経済ルールを構築。
- 今後は早期発効とインドの復帰に向けた取組を牽引。

市場アクセス交渉

各国の対日関税撤廃率（品目数ベース）				日本の関税撤廃率（品目数ベース）			
全体	ASEAN・豪・NZ	中国	韓国	全体	対ASEAN・豪・NZ	対中	対韓
90%	86%~100%	86%	83%	88%	86%	86%	81%

ルール分野（代表例）※全20章

<電子商取引>・TPP3原則のうち、「データフリーフロー」、「データローカライゼーション要求の禁止」に係る義務規律を導入（「正当な公共政策目的」と「安全保障上の重大な利益保護」にかかる一定の例外あり）

<投資ルール>・「技術移転要求」や「ロイヤリティ規制（技術対価要求の制限）」を禁止（これらの義務に適合しない各締約国の措置は、留保表に記載。）

<知的財産>・模倣品の職権による輸入差止め手続の確保に関する義務等を規定。周知商標や部分意匠の保護、悪意の商標出願の拒絶・取消の権限の付与。

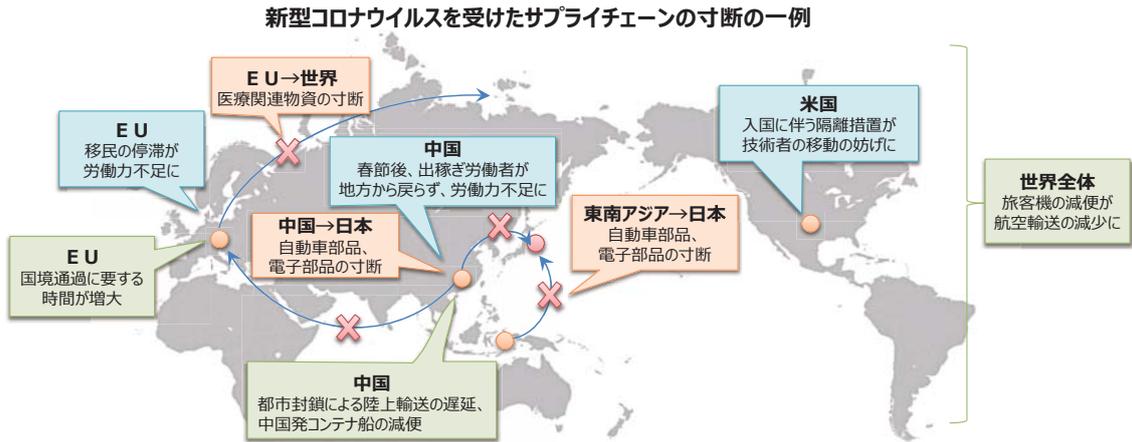
インド復帰に向けた取組

11月15日のRCEP首脳会議にて、各国がインドに対し、①RCEP署名以降、いつでも加入交渉に応じる。②RCEPの枠組みにおける「キャピタルへの参加」や「各会合へのオブザーバー参加」を許容。等の内容の閣僚宣言を发出。

Ⅲ. サプライチェーン強靱化に向けた取組

コロナショックにおいて発生したサプライチェーンの寸断

- 現代のサプライチェーンが有する①効率的な生産体制（少ない在庫、コスト競争力のある海外での集中生産）、②陸海空の機動的な物流、③人の円滑な移動という特徴のいずれにおいても供給途絶リスクが顕在化。



(資料) Global Trade Alert、独立行政法人日本貿易振興機構「地域・分析レポート」、内閣府「景気ウォッチャー調査」、Sixfold、Baldwin “Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing ‘contagion and reinfection’ from the COVID concussion”

サプライチェーンの特性とコロナショックの影響 (自動車、IT製品、医療用品、食糧・食品)

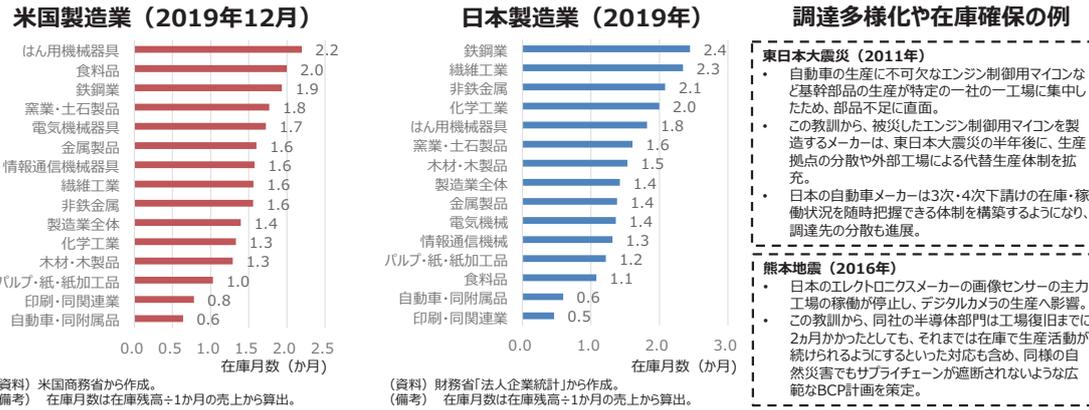
- 産業や財のサプライチェーンの特性に応じた生産体制や物流、人、規制等の要因により、コロナショックは異なる影響をもたらした。
- 自動車・IT製品については、部品供給が滞り生産工程が停滞するという点は共通。**自動車**は部品数が多く一部の部品供給の停止で生産停止に。**IT製品**についてはモジュール化により操業継続。
- **医療物資**については、需要が爆発する中で、多くの国で**輸出制限**が行われ、医療物資の一大生産地である中国において工場が再稼働しても、**世界的に供給不足**がみられた。

	自動車	IT製品	医療物資	食糧・食品
工場	部品数が多い。電気自動車はモジュール化しやすい。	組み立て加工まで多くの工程。モジュール化しやすい。	部品、製造工程は少ない。	機械化できない作業も多い
物流	海運中心	空運中心	空運（高付加価値）、海運（汎用品）、陸運（全般）	空運（高付加価値）、海運（汎用品）、陸運（全般）
在庫	在庫少	在庫少～多	在庫少～多	在庫多
コロナショック前のサプライチェーン	地産地消で多様な労働集約的な部品は生産拠点が集中しやすい。	組立は労働集約的付加価値の高い部材は高度技能者が多い場所に集中	汎用品は労働コストの低い地域に集中しやすい	気候や土地の豊富さに応じて集中
コロナショックの影響	一部の部品供給が滞るだけで生産工程全体が停滞。更に需要低迷を受け稼働停止に。	感染拡大を受け一時期に部品調達と組立加工が困難になるものの操業を続ける企業も多い。	各国において医療物資の需要が急増。多くの国で輸出制限が行われ、世界的に供給不足に。	一部の国では輸出制限も。国境を越える物流で遅延が発生し、農作業で労働者が不足になる地域も。

強靱なサプライチェーンの構築に向けて：調達の多様化、在庫

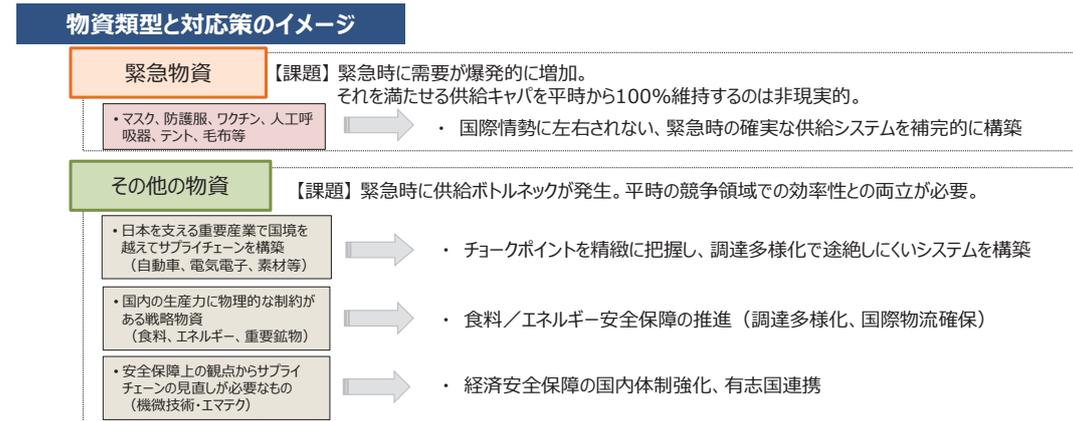
- リーン生産の普及に伴い製造業全般が在庫を保有しない傾向が強まっていたが、業種により在庫水準には違い。
- 調達の多様化や在庫の適正な確保も強靱なサプライチェーンの構築に向けた有効な戦略。「グローバル^(注)成長戦略」による、調達の多様化・リスク分散も効果的。
- これまでの自然災害においても調達の多様化や在庫の確保といった動きが見られていたが、コロナショックは世界規模で発生。デジタル活用も含めてこれまでの対応を上回る対策の必要性が明らかに。

(注) グローバル：世界市場(グローバル)に地方企業(ローカル)が直接製品等を提供し、その成長の取り込みを図るもの



物資の類型に応じたグローバルサプライチェーンの見直し

- 今次の危機の経験・反省を踏まえ、新たな危機にも柔軟に対応できる強靱 (レジリエント) なサプライチェーンへの変革が不可避。
- 製品の用途や性質に応じてボトルネックとなる事態を想定し、その解消のためにどのような措置を講じるのか、製品の類型毎に精緻な議論が求められる。

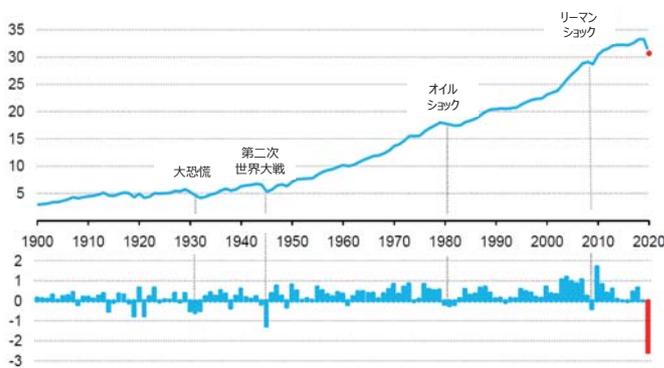


IV. カーボンニュートラルに向けた取組

コロナと気候変動

- IEA（国際エネルギー機関）によれば、新型コロナウイルスの影響によって、2020年の世界のCO2排出は、**前年比8%の減少**と予測
- 欧州は、コロナからの経済回復に際して、「**グリーンリカバリー**」を目指すことを主張。
- 我が国も国際的連帯強化、気候変動対策の機運向上の観点から、本年9月に新型コロナウイルスからの復興と気候変動・環境対策に関する「オンライン・プラットフォーム」閣僚級会合を国連気候変動枠組条約事務局と共催して実施。経済社会の**リデザイン（再設計）**に向けた3つの移行（**①脱炭素社会、②循環経済、③分散型社会への移行**）を進めていく重要性を発信。

世界のエネルギー関連CO2排出量の変化(単位=10億トン)
(1900-2020)



新型コロナウイルスからの復興と気候変動・
環境対策に関するオンライン・プラットフォーム
(9月3日、国連との合同イベント)



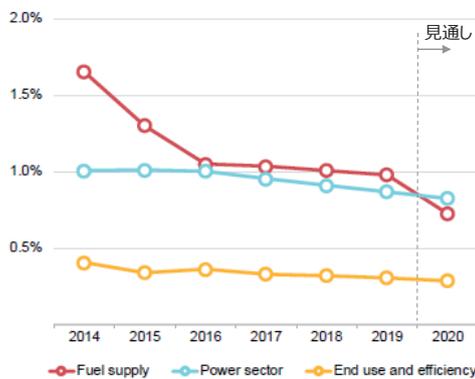
小泉環境大臣とエスピノザ気候変動枠組条約事務局長の開会挨拶

コロナ復興において、経済社会の**リデザイン（再設計）**に向けた3つの移行（**①脱炭素社会、②循環経済、③分散型社会への移行**）を進めていくことが必要であることを発信。

EUのグリーンリカバリーによる需要喚起

- IEAは新型コロナウイルスの影響で短期的にエネルギー投資が低下すると予測。こうした中、EUはグリーンリカバリーを展開、約5,000億ユーロを再生可能エネルギーやクリーンモビリティ等へ投資し需要を喚起。

世界のGDPあたりのエネルギー投資
見通し (IEA)



(出典) IEA「World Energy Investment2020」

欧州ポストコロナ復興計画予算

総額 約1.8兆ユーロ



具体的な施策例

- ✓ 再生可能エネルギーの投資加速
- ✓ クリーンなモビリティへの投資
- ✓ リノベーションの促進
- ✓ EUタクソミーの規定
- ✓ CRM（重要原材料）の新行動計画

米国産業界の動き (米国IT産業)

- 特に、大手テック企業がサプライチェーン全体の脱炭素化、エネルギー転換／技術への投資を先導。

マイクロソフト 

- ・2030年までにカーボンネガティブを達成し、2050年までに創業以来排出してきたCO2の量を除去。(2020年1月)
- ・2025年までに企業活動の直接的、間接的排出量ほぼゼロにし、2030年までにサプライチェーン全体、製品のライフサイクル全体なども考慮した排出量の半分以上削減。
- ⇒7月より、**サプライヤー**にGHG排出量レポート及び排出削減に向けた計画の提出を求める。
- ⇒1月に、**10億ドルのファンド**を創設し、カーボンネガティブの達成に向けた技術開発を支援。
- ⇒カーボンフットプリント計算用システムをクラウド利用者に提供。

アマゾン 

- ・従業員からの声により、**2040年までにカーボンニュートラル**を目指す「クライメート・プレッジ・イニシアティブ」立ち上げ。(2019年9月)
- ⇒**配達用のEV**を10万台購入。8月末、欧州で使うための1800台以上のEVをメルセデスベンツから追加購入。
- ⇒6月、気候変動に資する技術の開発のために、**20億ドルのファンド**を立ち上げ。
- ⇒自社のインフラ（データセンター等）を支える再生エネルギープロジェクトを複数立ち上げ

グーグル 

- ・2020年9月、**2030年までに自社のデータセンターとオフィスをカーボンフリー化**することを表明。
- ・2030年までに50億ドル以上の投資により、製造地域に5GWの**カーボンフリーエネルギー（風力、太陽光、地熱、バイオマス、原子力、水力、揚水発電、蓄電池）**を供給、500以上の都市で年間1Gt以上の炭素排出量削減を実現。
- ⇒2020年9月14日に、大企業として初めて、カーボンオフセットの購入により**カーボンレガシー（創業以来輩出した炭素）を排除し**、正味CO2排出量をゼロとした。
- ⇒8月に、環境・社会の課題解決に取り組むイニシアティブのために**57億5,000ドルのサステナビリティ・ボンド**を発行。

アップル 

- ・2020年7月、**2030年までにサプライチェーンをカーボンニュートラル**にすることを約束。(2018年よりデータセンターの電力を風力発電で賄う等、**企業運営は100%再生可能エネルギー**を使用。)
- ・1億ドルの平等と正義のためのイニシアティブの一環として、インバクアクセラレーターを設立し、マイノリティ所有の事業に対して集中的に投資。
- ⇒低炭素の製品デザイン（低炭素の再生材料使用、製品のライフサイクル、可能な限りエネルギー効率が高くなるような製品デザイン等）や関連技術（リサイクル作業ロボット等）の開発。
- ⇒先進の**カーボンフリー・アルミニウム**精練法の開発に注力。

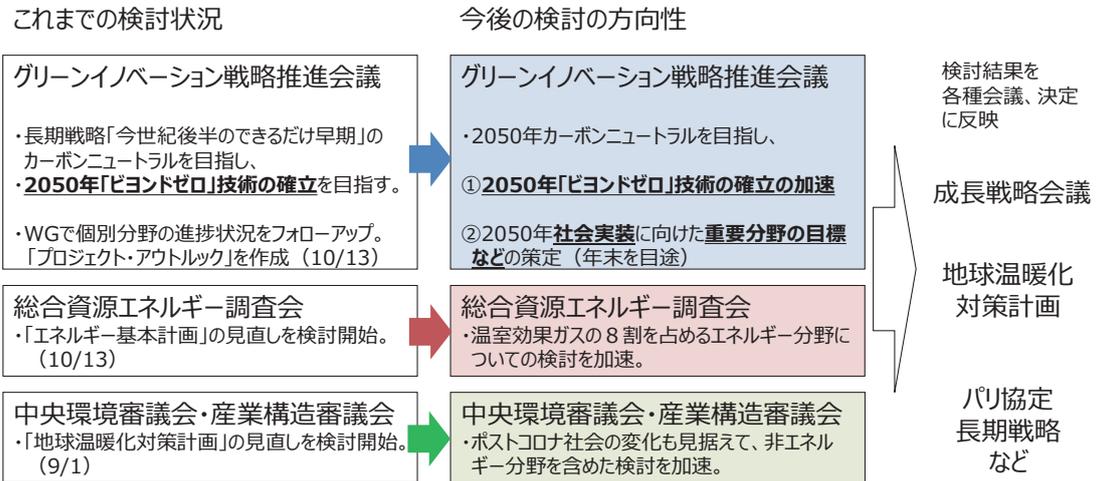
日本の気候変動対策の取り組み

- 世界的な気候変動対策の動きも踏まえ、日本政府としても取組を進める。

2015年	7月	エネルギーミックス策定	2030年	エネルギー起源CO2▲25% 再エネ22～24% 原子力22～20%
		INDC（約束草案）策定	2030年	GHG▲26%（＝エネルギーミックス）
	12月	パリ協定採択		
2016年	5月	地球温暖化対策計画策定	2050年	GHG▲80%を目指す 国連気候変動枠組条約事務局に提出した「日本の約束草案」に基づき、国内の排出削減・吸収量の確保により、2030年度において、 2013年度比26.0%減（2005年度比25.4%減） の水準にすると 中期目標の達成に向けて着実に取り組む 。（中略）我が国は、パリ協定を踏まえ、全ての主要国が参加する公平かつ実効性ある国際枠組みの下、主要排出国がその能力に応じた排出削減に取り組むよう国際社会を主導し、 地球温暖化対策と経済成長を両立させながら、長期的目標として2050年までに80%の温室効果ガスの排出削減を目指す 。
	11月	パリ協定発効	2050年	今世紀後半にGHGのネットゼロを達成 世界全体の平均気温の上昇を工業化以前よりも2℃高い水準を十分に下回るものに抑えるとともに、 1.5℃高い水準まで制限するための努力を継続
2017年	4月	長期地球温暖化対策プラットフォーム報告書	2050年	GHG▲80%は既存技術では困難 国際貢献・グローバルバリューチェーン・イノベーション
	7月	第5次エネルギー基本計画策定	2030年 2050年	エネルギーミックスの確実な実現 エネルギー転換・脱炭素化への挑戦（＝パリ協定：今世紀後半CN）
2019年	4月	パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略策定に向けた懇談会提言	2050年	GHG▲80%に大胆に取り組む 最終到達点脱炭素社会 最終到達点としての「脱炭素社会」を掲げ、それを野心的に 今世紀後半のできるだけ早期に実現することを目指す とともに、2050年までに80%の削減に 大胆に取り組む
	6月	長期戦略策定		
2020年	3月	NDC（再提出）決定	2030年	GHG▲26%の確実な実現 我が国は、 2030年度に2013年度比▲26%（2005年度比▲25.4%） の水準にする削減目標を 確実に達成することを目指す 。また、我が国は、この水準にとどまることなく、 中期・長期の両面で温室効果ガスの更なる削減努力を追求していく 。

全体の検討体制

- これまでは、2050年の技術確立を目指して検討を進めてきたが、今後は、**2050年の社会実装に向けて検討を加速**していく必要がある。
- また、エネルギー分野での検討なども連携し、各種の計画に反映させていく。

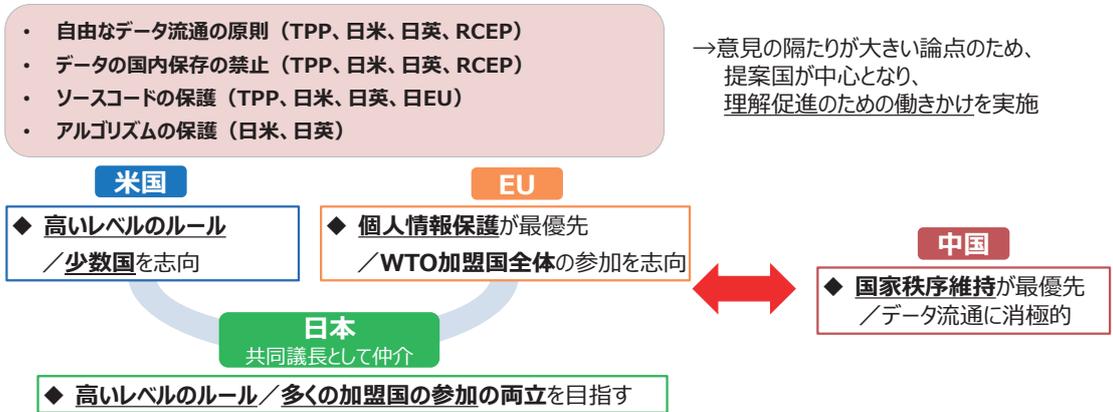


V. デジタル化社会に向けた取組

WTO電子商取引交渉

- 2017年12月のMC11にて、**日・豪・星**が、国際的な電子商取引に関するルール作りに向けた議論を行う**WTO電子商取引有志国会合を立ち上げ**（71の加盟国で共同声明を発出）。
- 電子商取引の貿易側面に関する幅広い論点について、現在**86加盟国（米欧中露を含む）**で交渉中。
- 日本は星・豪とともに**共同議長**として、**高いレベルの（商業的に意味のある）ルールをより多くの国と実現**するべく議論を牽引。
- 当面の目標として**2020年12月に統合交渉テキストを作成**し、その後はMC12に向けさらに交渉を加速。

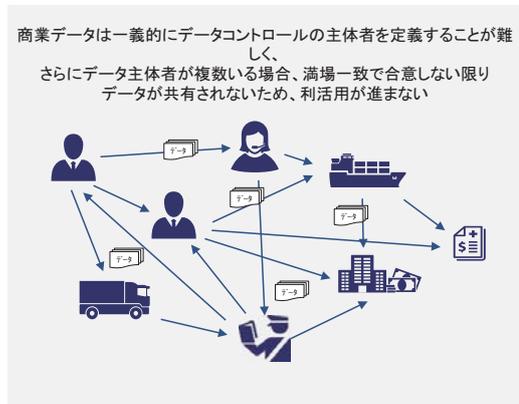
実現したいルールの代表例



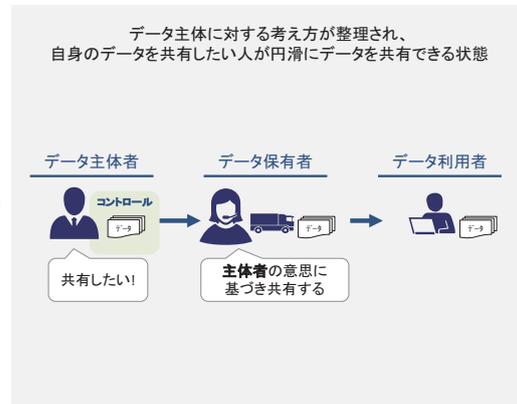
我が国の貿易データ利活用における課題

- 商業データはコントロールの主体者を定義することが難しく、データ利活用が進みづらい状態にある。留意点集の作成を通じてデータ主体に対する考え方や留意事項をまとめることで、自らのデータを共有したい人が共有できる状態を実現する。

貿易データ共有の現状



あるべき姿



現状、「データ共有」にハードルが存在し、利活用が進んでいない状況である。
データ利活用促進の1stステップとして、まずは自らのデータの共有を望む者がデータを共有できる環境づくりを進める。

(資料) KPMGコンサルティング「経済産業省委託調査令和元年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（貿易手続データの金融・保険分野等への利活用に関する調査）」

内外経済動向

令和2年9月15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 小山和久氏をお迎えし、「内外経済動向」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。（「実開催」と「WEB会議（Webex）」の併用にて開催）



小山課長



業種別動向分析委員会の様子

ご出席者名簿

経済産業省

小山 和久 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
 山口 尚志 経済産業省 経済産業政策局 調査課 産業班 係員

委員

長房 勇 (一社)日本化学工業協会 産業部 兼 技術部 部長
 ※高瀬智子 (一社)電子情報技術産業協会 経営企画本部 政策渉外部 調査・統計室長

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

※印 Webex参加

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

内外経済動向（講演資料抜粋）

主要国の4-6月期実質GDP成長率

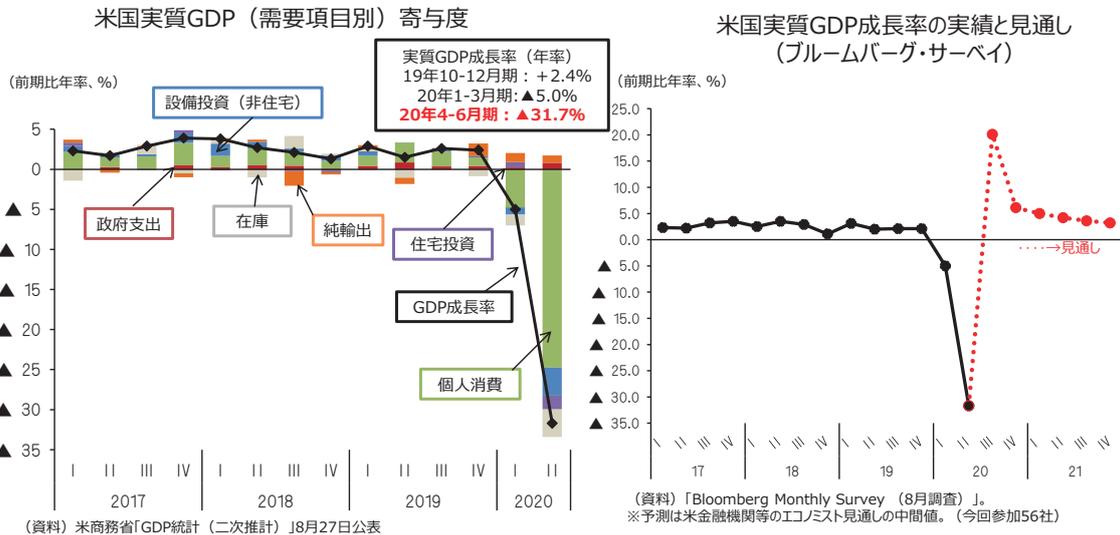
- 7月から8月にかけて発表された主要国の2020年4-6月期実質GDP成長率は、大幅マイナスを記録。

	4-6月期 (前期比)	4-6月期 (前期比年率)	1-3月期 (前期比年率)	備考
日本	▲7.9%	▲28.1%	▲2.3%	3四半期連続のマイナス成長
米国	▲9.1%	▲31.7%	▲5.0%	統計開始以来最大の落ち込み
ユーロ圏	▲11.8%	▲39.4%	▲14.1%	統計開始以来最大の落ち込み
英国	▲20.4%	▲59.8%	▲8.5%	
ドイツ	▲9.7%	▲33.5%	▲7.8%	
フランス	▲13.8%	▲44.8%	▲21.7%	
イタリア	▲12.8%	▲42.2%	▲20.1%	
スペイン	▲18.5%	▲55.8%	▲19.3%	
韓国	▲3.3%	▲12.7%	▲1.3%	アジア通貨危機以来の低水準
台湾	+1.1%	+4.5%	▲8.5%	感染の封じ込めに成功しプラス成長
中国	+11.5%	+54.6%	▲34.4%	プラス成長に回復

(資料) 各国政府資料

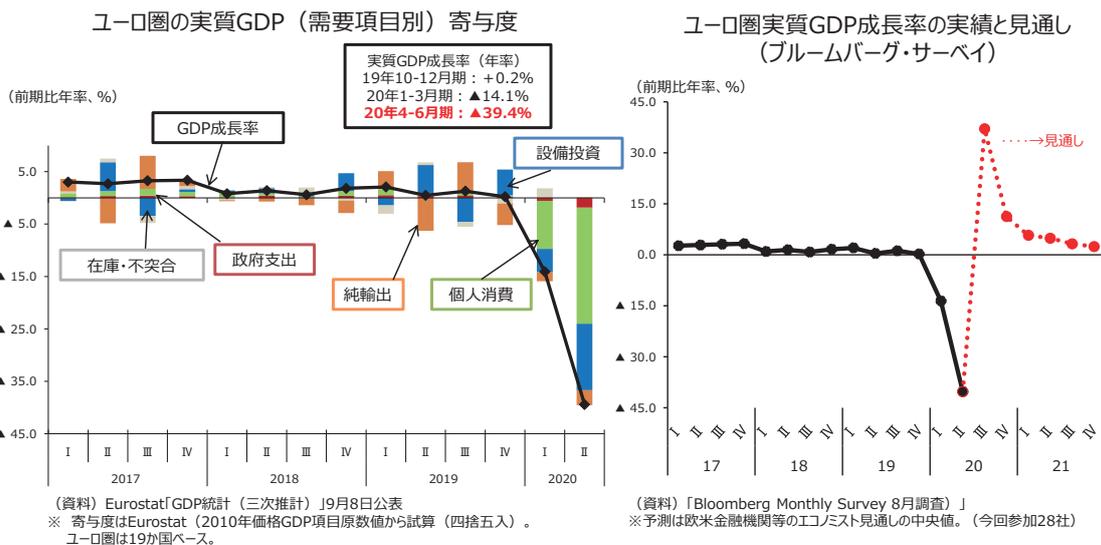
米国の実質GDP成長率

- 米国の2020年4-6期実質GDP成長率（二次推計）は、**前期比年率▲31.7%と過去最大の落ち込み**。需要項目別の寄与度では、純輸出、政府支出がプラス寄与、個人消費、設備投資、住宅投資、在庫投資がマイナス寄与。
- 20年7-9月期の見通しは、前期比年率+20.1%と回復が見込まれているが、新型コロナウイルスの感染再拡大が重しとなり、V字回復が続く公算は小さいとも指摘されている。



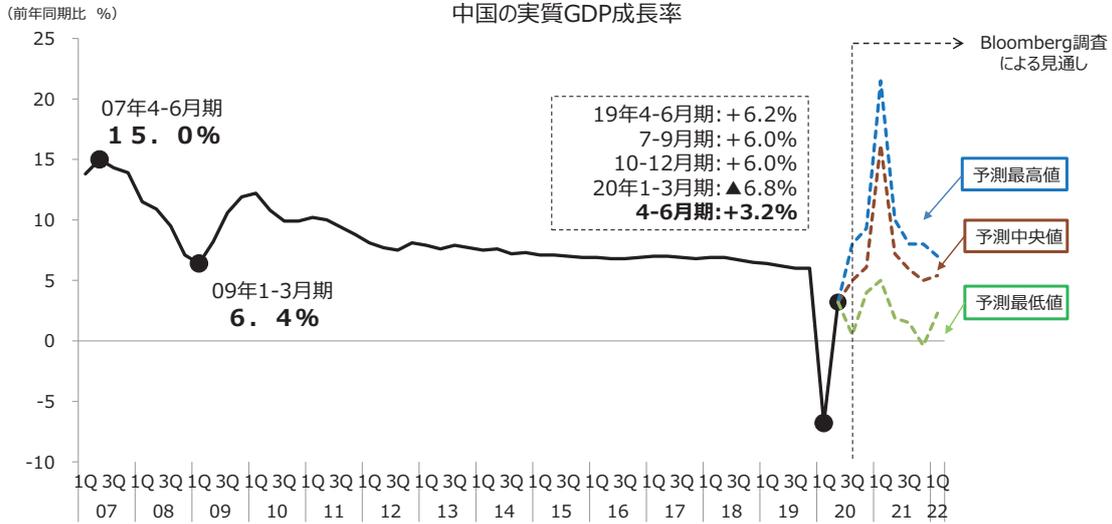
欧州の実質GDP成長率

- ユーロ圏（19か国ベース）の2020年4-6月期の実質GDP成長率（三次推計）は、**前期比年率▲39.4%**。新型コロナウイルスの影響を受け、1995年の統計開始以来の**史上最低の落ち込みを更新**。
- 20年7-9月期の見通しは、前期比年率+37.1%と急回復が予想されているが、感染再拡大への警戒から、需要回復は限定的で、成長ペースは鈍化すると懸念されている。



中国の実質GDP成長率

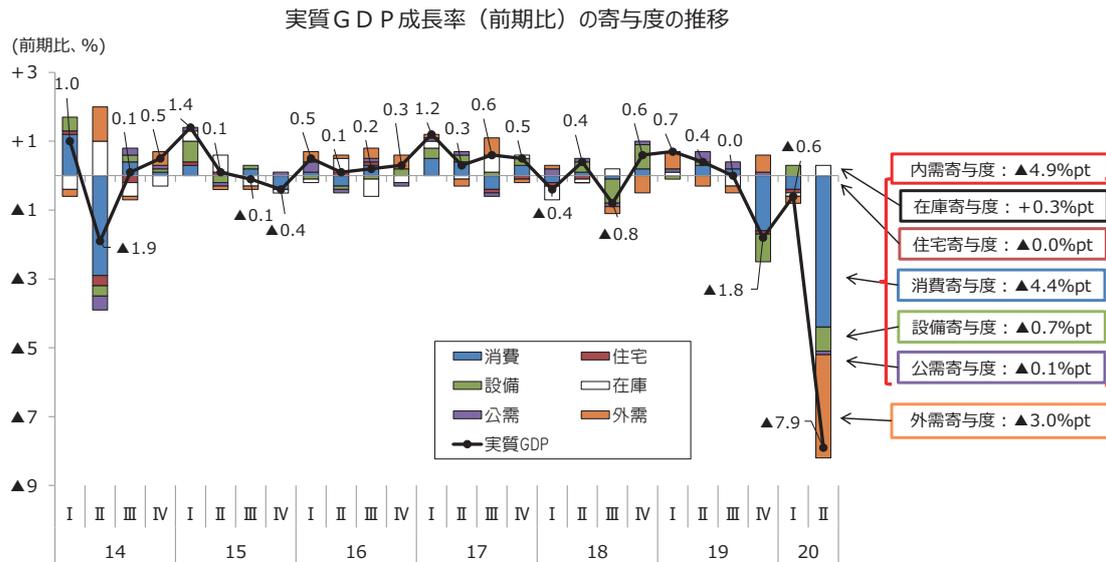
- 2020年4-6月期の実質GDP成長率は、**前年同期比+3.2%**、前期比+11.5%。
- 2四半期ぶりのプラス成長となった。



(資料) Bloomberg調査 (2020年9月1日時点)

2020年4-6月期GDP 2次速報

- 4-6月期の実質GDP成長率は、**前期比▲7.9%** (前期比年率▲28.1%)。1次速報 (前期比▲7.8% (前期比年率▲27.8%)) から下方改定



(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」

生産 ① 鉱工業指数

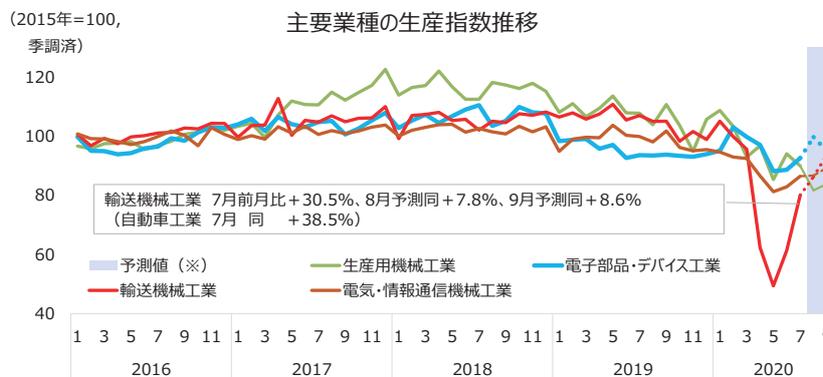
- 7月の生産は、国内外での経済活動再開の動きに伴い、**前月比+8.0%と2ヶ月連続の上昇**。指数値は86.6と、現行基準内（※）で4番目の低水準。（※現行基準：2013年1月～）
- 先行きは上昇を見込む（前月比；8月+4.0%、9月+1.9%）。



（資料）経済産業省「鉱工業指数」、「製造工業生産予測調査」（2020年8月31日公表）

生産 ② 主要業種の推移

- 7月の生産実績（12業種が上昇、3業種が低下）
 - 自動車工業のほか、自動車に関連する業種など幅広い業種で上昇。
 - 上昇業種：自動車工業、その他工業、鉄鋼・非鉄金属工業等。
 - 低下業種：生産用機械工業、輸送機械工業（除、自動車工業）等。
- 生産予測（8月前月比+4.0%見込み）（7業種が上昇、4業種が低下）
 - 上昇業種：輸送機械工業、汎用・業務用機械工業等。



（注）予測値には上方バイアスがあることが多い。輸送機械工業は自動車工業と自動車工業以外の輸送機械工業の統合系列。
（資料）経済産業省「鉱工業指数」、「製造工業生産予測調査」（8月調査）、季調済。

内外経済動向

令和2年12月15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 小山和久氏をお迎えし、「内外経済動向」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。(「実開催」と「WEB会議(Webex)」の併用にて開催)



小山課長



業種別動向分析委員会の様子

ご出席者名簿

経済産業省

小山 和久 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

委員

長房 勇 (一社)日本化学工業協会 産業部 兼 技術部 部長
 高瀬 智子 (一社)電子情報技術産業協会 経営企画本部 政策渉外部 調査・統計室長
 ※加藤建治 (公社)リース事業協会 事務局長

委員代理

※佐藤政広 石油連盟 企画部副部長 兼 財務グループ長
 (一社)セメント協会 調査・企画部門 リーダー
 ※遠田雅章
 (一社)日本自動車工業会 次世代モビリティ領域 担当部長
 ※持田弘喜

※印 Webex参加

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

内外経済動向 (講演資料抜粋)

OECD世界経済見通し (2020年12月)

- 2020年の世界の実質GDP成長率は、▲4.2%に上方修正。2021年は+4.2%に下方修正。新型コロナとパンデミックとロックダウンのパターンは当分続く可能性が高く、恒久的な影響を残すリスクが高まると分析。
- 各国政府が支援を尚早に引き上げたりワクチンが普及しなかったりすれば、回復ペースはさらに遅くなると警告

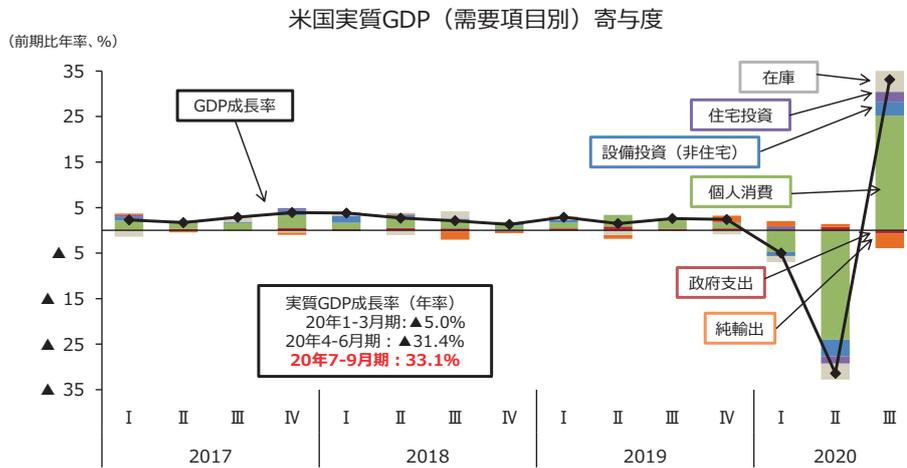
	2019年	2020年見通し		2021年見通し		2022年見通し	備考
		20年9月	20年12月	20年9月	20年12月	20年12月	
世界	2.6%	▲4.5%	▲4.2%	5.0%	4.2%	3.7%	21年末までに中国の力強い回復に助けられて危機以前の水準に達すると予測。
日本	0.7%	▲5.8%	▲5.3%	1.5%	2.3%	1.5%	各種政策措置により消費が回復し、貿易相手国の状況改善による外需回復が日本の輸出増を支えると予測。
米国	2.2%	▲3.8%	▲3.7%	4.0%	3.2%	3.5%	21年後半にワクチンが普及するまでは、ウイルス対策の実施が想定され、景況感は弱まり、非住宅投資には逆風となる。
ユーロ圏	1.3%	▲7.9%	▲7.5%	5.1%	3.6%	3.3%	厳格な封じ込め措置を反映。
ドイツ	0.6%	▲5.4%	▲5.5%	4.6%	2.8%	3.3%	封じ込め措置によりサービス消費は21年まで低調で、ワクチン普及までは不確実性により投資及び資本財輸出の回復は抑制。
英国	1.5%	▲10.1%	▲11.2%	7.6%	4.2%	4.1%	22年まで消費の反発が成長を牽引するが、企業投資は余力と不確実性により低調。EU市場撤退により輸出コスト上昇。
中国	6.1%	1.8%	1.8%	8.0%	8.0%	4.9%	不動産・インフラ投資と輸出は堅調に推移するも、雇用回復の遅れと家計所得の減少により消費は完全には回復しない。
インド	4.2%	▲10.2%	▲9.9%	10.7%	7.9%	4.8%	追加的な財政措置の余地は限られており、企業のバランスシートや銀行部門の不良債権への圧力も回復ペースを抑制する。

(資料) OECD「Economic Outlook(September, 2020)」, 12月1日公表

※(2020年9月見通しと比較して)↑: 上方修正、↓: 下方修正、→: 横ばい。

米国 実質GDP成長率

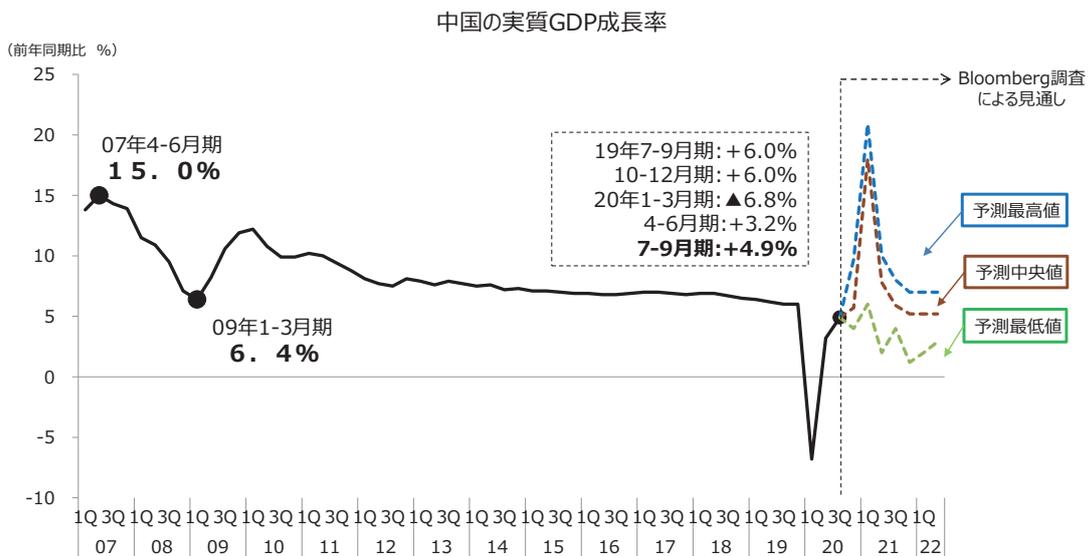
- 米国の2020年7-9期実質GDP成長率（二次推計）は、前期比年率+33.1%と過去最大の伸び。需要項目別の寄与度では、個人消費、設備投資、住宅投資、在庫投資がプラス寄与、純輸出、政府支出がマイナス寄与。



（資料）米商務省「GDP統計（二次推計）」11月25日公表

中国 実質GDP成長率

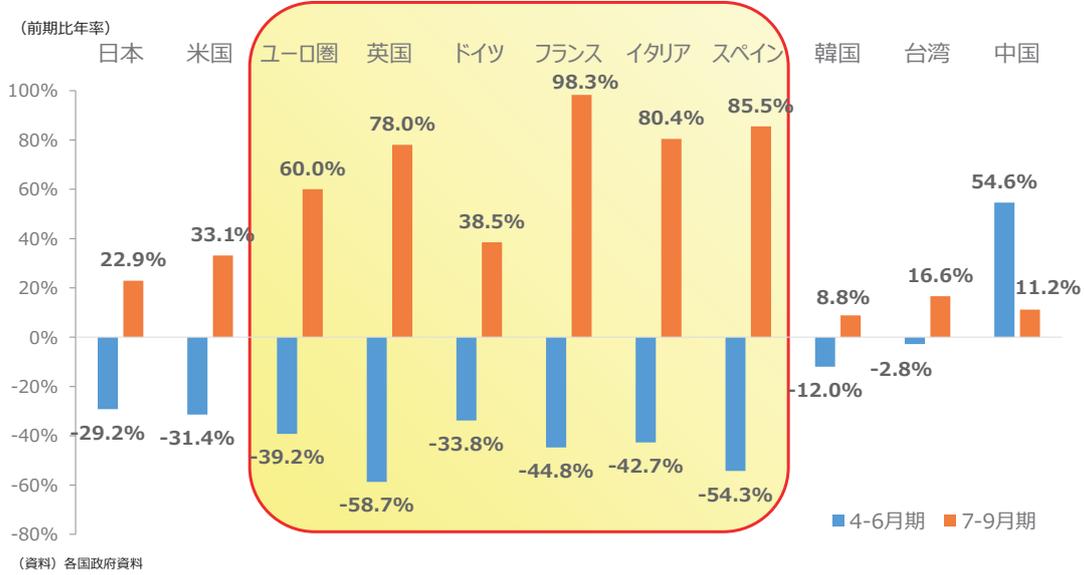
- 2020年7-9月期の実質GDP成長率は、**前年同期比+4.9%**、前期比年率で+11.2%。



（資料）Bloomberg調査（2020年11月16日時点）

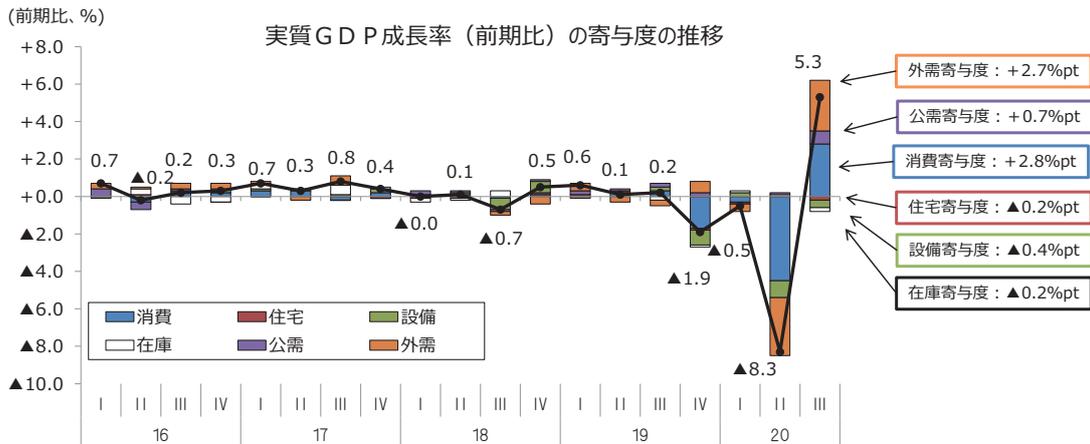
欧州 実質GDP成長率①

● ユーロ圏（19か国ベース）の7-9月期の実質GDP成長率(三次推計)は、前期比年率+60.0%。



実質GDP成長率の推移

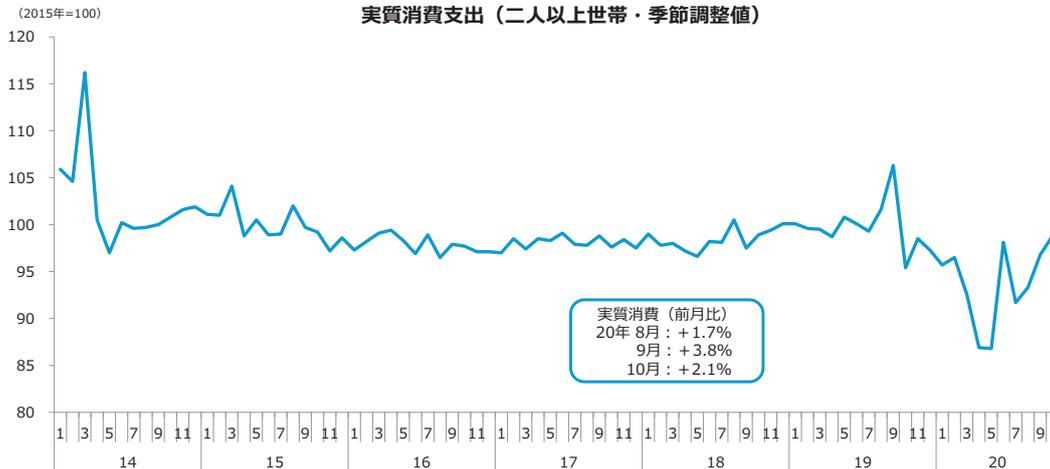
- 10月実質GDP成長率（季節調整済）は、**前期比+5.3%（年率+22.9%）**と4四半期ぶりの**プラス成長**。内訳を見ると、**内需は前期比寄与度+2.6%pt**と4四半期ぶりの**プラス寄与**となり、**外需は前期比寄与度+2.7%pt**と3四半期ぶりの**プラス寄与**となった。
- 内需項目では、民間消費が4四半期ぶりの**プラス**、民間企業設備が2四半期連続の**マイナス**となった。
- 外需項目では、輸出が3四半期ぶりの**プラス**、輸入が2四半期ぶりの**マイナス**となった。



個人消費 家計調査

- 10月の実質消費支出は前年同月比+1.9%と13か月ぶりの増加。前月比は+2.1%と3か月連続増加。

- ✓ 実質消費支出の主な増加要因は、電気冷蔵庫、電気洗濯機などの「家庭用耐久財」（前年同月比寄与度+0.63%）、自動車等関係費（同+0.42%）など。
- ✓ 11月の消費動向調査では、消費者態度指数を構成する4項目のうち、「暮らし向き」「収入の増え方」「耐久消費財の買い時判断」の項目が前月から上昇した一方、「雇用環境」については前月から下落した。



(資料) 総務省「家計調査」2020年12月8日公表 内閣府「消費動向調査」2020年12月2日公表

設備投資

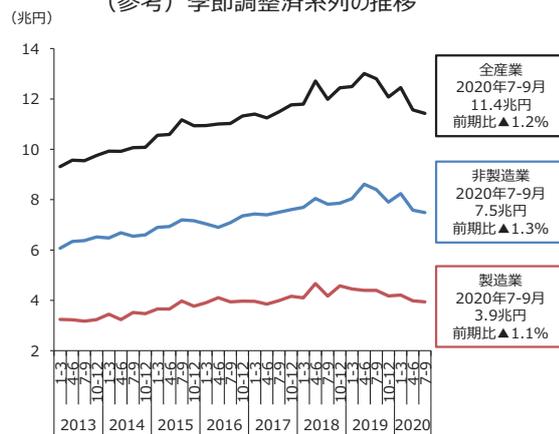
- 2020年7-9月期の設備投資は、前年同期比▲10.6%と、2四半期連続の減少。
- 季節調整済前期比でも▲1.2%と、2四半期連続の減少(4-6月期は前期比▲7.1%)。

原系列の前年同期比 (%)

		2019		2020		
		7-9月期	10-12月期	1-3月期	4-6月期	7-9月期
全規模	全産業	7.1	▲3.5	0.1	▲11.3	▲10.6
	製造業	6.4	▲9.0	▲5.3	▲9.7	▲10.3
	非製造業	7.6	▲0.1	2.9	▲12.1	▲10.8
大企業		10.0	▲8.0	0.3	▲9.4	▲11.0
中堅企業		7.7	1.5	11.8	▲11.6	▲7.3
中小企業		0.8	3.9	▲9.2	▲15.2	▲12.1

(資料) 財務省「法人企業統計季報」12月1日公表
 ※1 数値は原系列による前年同期比。
 ※2 大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1億円～10億円未満、中小企業は資本金1千万円～1億円未満の企業。
 ※3 金融業、保険業を除く。ソフトウェアを含む。

(参考) 季節調整済系列の推移



(資料) 財務省「法人企業統計季報」12月1日公表
 ※1 季節調整済系列
 ※2 金融業、保険業を除く。ソフトウェアを含む。

循環経済の推進について

東京大学大学院
情報学環・学際情報学府
准教授

福地 真美 氏



本稿では、近年関心が高まる循環経済を巡る動向を踏まえながら、経済産業省による循環経済ビジョン2020を概観しつつ、循環経済の今後の方向性について整理してみたい。

■これまでの取組

廃棄物対策・リサイクル制度の体系が現在のような形になったのは、廃棄物の最終処分場の逼迫や、不法投棄等の問題が顕在化し、対応が急務となっていた1990年代から2000年代にかけてのことである。基本的な横断的な法制度に加え、個別物品に対しての法制度として、容器包装リサイクル法、家電や自動車のリサイクル法等が相次いで制定・改正された。また、業界の自主的な3R（リデュース、リユース、リサイクル）の努力も一層推進された。この結果、例えば、当時大きな課題であった産業廃棄物の最終処分場の残余年数は3年から17年と大きく改善し、入口側の循環利用率も向上するなど、一定の効果があったと考えられる。

■グローバルな環境の変化

しかし、近年、循環経済を取り巻くグローバルな環境は大きく変化している。

第一に、世界的な人口増加・経済成長に伴う消費拡大、それに伴う将来的な資源制約のリスクの高まりである。将来的な資源価格の高騰、クリティカルメタルの安定供給についての懸念があげられる。

第二に、新興国・途上国での廃棄物量の増加と不適切な処理、それに伴う廃棄物輸入規制の導入とグローバルな廃棄物処理システムの機能不全である。新興国・途上国における消費の増加に伴い、廃棄物量が増加することとなるが、それに見合う十分な廃棄物処理システムが構築されているとはいえない。なお、新興国・途上国の廃棄物は、途上国で消費されたもののみならず、再生利用のための先進国からの輸入によっても産み出されることにも留意が必要である。さらに、グローバルな廃棄物の処理システムにも変化が出てきている。例えば、廃プラスチックについて、日本は、2017年には約140万トンを輸出していた。しかし、最大の輸入国であった中国が2017年末に廃プラスチック

輸入規制を導入、東南アジア諸国も様々な輸入規制を導入し、結果として、2018年の輸出量は急減して約100万トンとなった。グローバルな廃棄物処理システムの大きな変化が、日本の廃棄物処理に影響を与える状況となっている。

第三に、地球規模の環境問題の深刻化と環境配慮要請の高まりである。気候変動が一因と考えられる異常気象の発生や、海洋プラスチックごみ問題含め気候変動問題以外についても国際的に議論が進展していること、さらに米国のパリ協定復帰の動きなどもあり、消費者や投資家含めて環境配慮要請が一層高まっている。

これらのグローバルな環境変化により、新たな循環経済の方向性を考える上で、後押しとなるのが、ESG投資の拡大や、デジタル技術の発展である。ESGのEは、気候変動に焦点があてられることが多いが、最近では循環経済をテーマとする上場投資信託などの導入の動きもあり、循環経済も要素として注目されつつある。また、デジタル技術の進展により、モノを通じてサービスを提供するビジネスモデルの発展も著しく、循環経済推進のドライバーとなり得る。

■ 国際的な動向

循環経済に関し、国際的にも様々な動きがある。国連での資源効率性の議論や、G7・G20における資源効率性にかかる政策対話など、マルチの取組が進んでいる。なお、海洋プラスチックごみについて、日本でG20が開催された2019年には、追加的な汚染を2050年までにゼロにまで削減することを目指す「大阪ブルー・オーシャン・ビジョン」が共有された。

また、特に欧州連合（EU）において、循環経済についての政策を推し進める動きがある。2015年に、EUが発表した「サーキュラーエコノミーパッケージ」には、廃棄物指令の改正による埋め立て量の制限、プラスチック戦略の策定、エコデザイン指令の改定などが含まれている。さらに、2019年12月に発足した新政権も、3月にエコデザイン指令の対象拡大などが含まれる「サーキュラーエコノミーアクションプラン」を発表した。当該指令は、これまでエネルギー効率性が基準だったところ、耐久性、修理可能性、再使用可能性などの項目も追加されているほか、対象も非エネルギー製品やサービスも含まれることとされている。

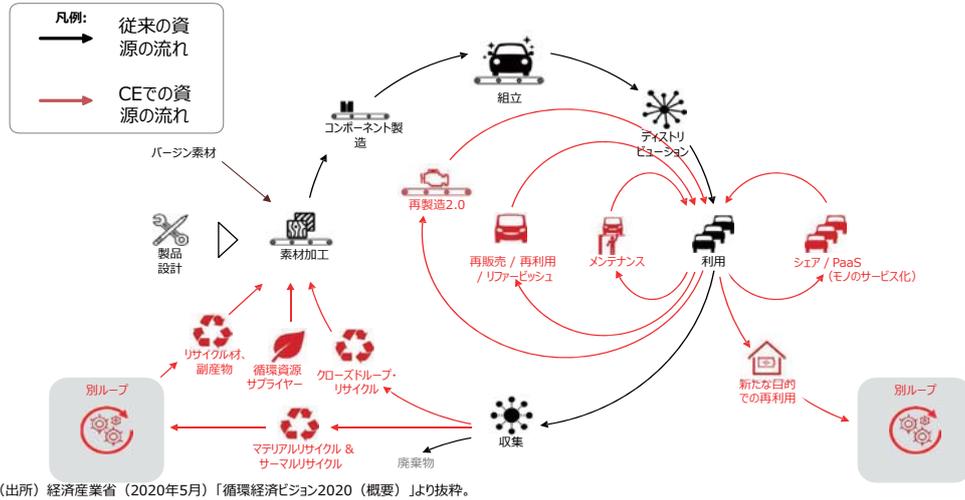
■ 循環経済ビジョン2020と今後の方向性

こういった背景も踏まえ、経済産業省は「循環経済ビジョン2020」（以下、ビジョン2020とする。）を2020年5月に発表した。ビジョン2020は線形経済から循環経済への転換を提唱している。参考1は、循環経済のイメージであり、黒線が基本的に一方通行にモノが流れる大量生産・大量消費・大量廃棄により発展する線形経済を表し、赤線は、あらゆる段階で、資源の効率的・循環的な利用を図りつつ、最大限の付加価値を生み出す循環経済の姿を表している。ビジョン2020では、「環境と経済の好循環」につなげる新たなビジネスチャンスとして、資源投入量・消費量を押さえつつ、ストックを有効活用しながら、サービス化等を通じ付加価値の最大化を図る循環型の経済社会活動を図り、経営戦略として、中長期的な成長を目指すようなビジネスモデルへの転換を図ることの重要性が強調されている。さらに、事業活動のあらゆる段階において、業態に応じた循環型の取組を選択し、特に、製造や小売りなどの動脈産業は、廃棄段階まで含めたライフサイクル全体を考慮した循環性の高い製品・ビジネスモデルをデザインしていく必要があるとしている。

循環経済とは

【参考1】

- 線形経済：大量生産・大量消費・大量廃棄の一方通行※の経済
※調達、生産、消費、廃棄といった流れが一方の経済システム（'take-make-consume-throw away' pattern）
- 循環経済：あらゆる段階で資源の効率的・循環的な利用を図りつつ、付加価値の最大化を図る経済



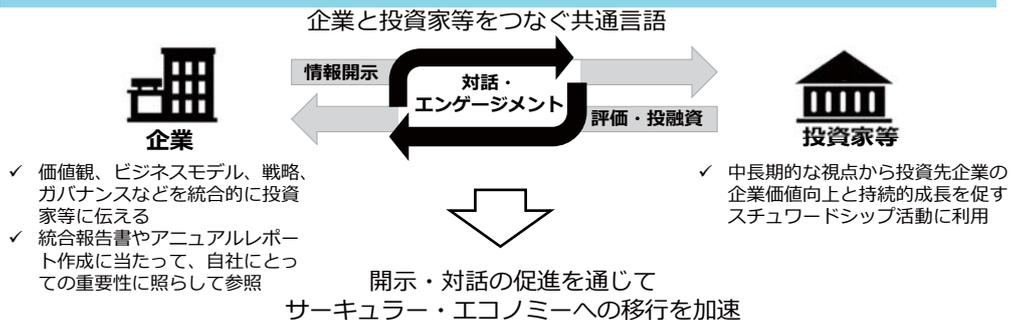
また、ビジョン2020においては、対応の方向性として、ソフトローを活用したビジネスモデルの転換の後押しと、こうした取組を支えるような投資家等関係主体の役割・機能が発揮される事業環境の整備の必要性を述べている。この具体的な方策の一つとして、「サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス」が、2021年1月に経済産業省及び環境省から公表された（参考2～4）。

【参考2】

サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス（概要）

策定の趣旨

- 本ガイダンスは、サーキュラー・エコノミー（Circular Economy, 以下、CE）への移行を加速するため、CEに特化して政府が策定する“世界初”の開示・対話のための手引き。
- 企業と投資家・金融機関（以下、投資家等）の間で対話・エンゲージメント（以下、対話）を促し、適切にファイナンスを供給することで、技術・ビジネスモデルのイノベーションを推進。
- TCFD提言など広く認知・活用されている枠組みを参考として、当該分野における開示・対話のポイントを提示。
- 今後、ESG開示フレームワークの調和が国際的に進む中、様々な機会を捉えて国内外に向けて情報発信し、本ガイダンスのグローバルな活用拡大を図る。



【参考3】

サーキュラー・エコノミーに係る開示・対話のポイント①

- 着眼すべき6つの項目（「価値観」、「ビジネスモデル」、「リスクと機会」、「戦略」、「指標と目標」、「ガバナンス」）に沿って、ポイントを整理。
- CEへの移行には、幅広い素材・製品・サービスが関わる多様な取組が貢献し得るという特徴を踏まえ、企業は“移行”(transition)に向けた多様なアプローチを、「価値観」「ビジネスモデル」に根差した一貫した価値創造ストーリーとして発信し、投資家等は中長期的視点から適切に評価することが重要。

着眼すべき6つの項目

価値観	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業理念やビジョン等への統合的位置付け（経営者メッセージでの明確な言及） ● CEをマテリアリティとして特定した理由 ● CEを企業価値向上につなげる基本的方向性 ● ビジネスモデルや戦略と一貫した価値創造ストーリー 	戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● CEに係るビジネスモデルの競争優位を支える経営資源・無形資産等の確保・強化、それらを失うリスク等へ対応する方策 ● 中長期の価値創造ストーリーにおける位置付け
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ● CEに係るビジネスモデルが前提とする市場環境とその中長期的動向（バリューチェーンと競争環境、自社の立ち位置、差別化要素等）を適切に分析 ● どのように持続的な企業価値向上に結びつくか、顧客に届ける価値と関連付けて説明 	指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値向上に向けた戦略実行に関する道標としての目標、その達成度を測る尺度として重要指標（KPI）を予め設定 ● CEに関して特定したリスク・機会と対応した形で説明 ● 成果（アウトカム）と併せた自己評価を示す
リスクと機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社のビジネスモデルを持続的に成長させる上でマテリアリティとなるリスクと機会の特定 ● 価値を創造していく上で、自社の取組を、いかに目標となる収益性を保ちながら中長期的に投資回収していくのか 	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営層や取締役会が積極的に関与するプロセスが組み込まれているか ● 戦略の達成状況に係るKPIとアウトカムの評価を戦略見直しに活用するPDCAの確立

（出所）経済産業省・環境省(2021年1月)「サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイド（概要）」より抜粋。

【参考4】

サーキュラー・エコノミーに係る開示・対話のポイント②

- “機会重視”で、CEに係る取組を中長期的な新市場創出・獲得や競争力につなげ、企業価値の向上を目指す。
- 企業は、自社の「ビジネスモデル」を持続的に成長させる上での「リスクと機会」を整理するとともに、いかにリスクを機会に転換するか、いかに目標となる収益性を保ちながら中長期的に投資回収していくのか等を「戦略」と関連付けて説明し、投資家・金融機関は、中長期的な視点から評価することが重要。

線形経済に依存するリスクの例	CEへの移行による機会の例	指標の例
<p><政策と法></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 循環経済促進のための規制や税制変更 <p><技術></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 線形型ビジネスモデルの生産設備の座礁資産化 <p><市場></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資源の枯渇に伴う資源価格の高騰・ボラティリティ拡大 <p><評判></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 環境への影響が大きい素材を使用している製品・ビジネスモデルによるブランドイメージ毀損等 	<p>● 循環経済促進のための規制や税制変更の自社ビジネスへの有効活用</p> <p>● IoTを通じた資源効率性向上による製造コストの削減</p> <p>● 枯渇性資源や自社にとって重要な一時資源への依存度低下による原材料価格の安定化</p> <p>● 国際的な市場・社会からの環境配慮要請へ応えることによるレピュテーション向上等</p>	<p>● 循環性を向上させた製品で使用される原材料の割合（質量ベース）</p> <p>● 循環ビジネスモデルをサポートするためのIT・デジタルシステム、適切なインフラ、プロセスの整備</p> <p>● 非パーズン材の原材料に占める投入割合</p> <p>● 持続可能なサプライチェーンから調達されている材料の割合等</p>

※リスクと機会は、価値創造ストーリーに応じ、自社の事業活動に影響を及ぼすと考えられるものを整理

（出所）経済産業省・環境省(2021年1月)「サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイド（概要）」より抜粋。

当該ガイドが、投資家・金融機関と企業との双方による対話・エンゲージの促進につながるガイドとして、有効に活用されるとともに、国内外に発信されることが望まれる。

■終わりに

日本は、近江商人の三方よしの経営理念など、公益を意識しながら、信義則に基づくパートナーシップを重視したビジネスを展開してきており、いわば、循環経済を推進する大きなポテンシャルを持つといえよう。そのポテンシャルが最大限発揮されるような新たな価値軸を生み出す機会として、循環経済が発展していくことを期待したい。

【参考】

経済産業省(2020年5月)循環経済ビジョン2020

(概要)<https://www.meti.go.jp/press/2020/05/20200522004/20200522004-1.pdf>

(本文)<https://www.meti.go.jp/press/2020/05/20200522004/20200522004-2.pdf>

経済産業省・環境省(2021年1月)サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス

(概要)<https://www.meti.go.jp/press/2020/01/20210119001/20210119001-1.pdf>

(本文)<https://www.meti.go.jp/press/2020/01/20210119001/20210119001-2.pdf>

新型コロナウイルス感染症の蔓延の中で

一般財団法人 企業活力研究所 専務理事

福岡 徹



昨年は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の蔓延に、世界中の多くの方々が激しく揺さ振られた年だったと思います。企業も、個人も、団体も、それぞれの状況によって影響の程度は異なると思いますが、大きな影響を受けられたと存じます。

企業活力研究所でも、COVID-19の流行の中で、いろいろな対応を迫られました。この中で、数多くの関係の皆様にご迷惑をおかけしたことがあったと存じます。この場を借りてお詫びを申し上げますとともに、特に目新しい内容ではありませんが、当研究所での対応を振り返ってみたいと思います。

当研究所の対策の目標は、まず、職員の健康面での安全を確保することであり、また、委員会・研究会事業等の事業の運営を継続することでした。

職員の健康面での対策としては、通勤時または職場での勤務時の感染を防止するため、出勤回数を減らして在宅勤務を行うなど、体制の整備を進めました。具体的には、次の通りです。

- 2020年2月中旬 フレックスタイム制の導入（時差通勤のため）
- 同年3月下旬 週1日勤務体制の導入（定例日のみ出勤とし、他の日は在宅勤務）
- 同年4月上旬 緊急事態宣言に合わせ、原則在宅勤務の体制に移行
- 同年5月下旬 同宣言解除に伴い、輪番出勤（出勤日以外は在宅勤務）体制に移行
- 2021年1月上旬 緊急事態宣言の再発令に合わせ、原則在宅勤務の体制に移行

次に、委員会・研究会事業等の運営に関しましては、まず、昨年2月には、予定されていた会議を全て中止または延期させていただきました。その後、7月から、各会議については、所内でのテストを経て、順次オンライン会議の方法により開催しております。当初は、コアメンバーの少人数の方々には当所会議室にお越しいただき、他のメンバーにはオンラインで参加していただく方式を進めました。その後、本年1月の緊急事態宣言の再発令の後には、全てのメンバーの方々にオンラインで参加いただく方式で開催しております。

今後のCOVID-19の推移の予想は困難ですが、一定期間の後には収まっていくものと思います。他方、社会のデジタル化・インターネット化は、コロナ禍の中で着実に進展・定着していると思いますので、この面では全てが元の状況に戻ることはないと思います。

当研究所としては、新たな社会環境の下での事業運営の方式を調整していき、更には一層効果的な運営のための工夫を行うと同時に、事業面ではCOVID-19後の新たな経済社会の課題を抽出し、それへの対応方法について、検討を進めてまいりたいと考えています。

文末にあたり、個人的なことを追記いたします。まずは、デジタル化・インターネット化の流れに遅れないよう、踏み出して自己研修するなど、努力を続けていきたいと思います。また、在宅勤務の継続の中で運動不足になっていることへの対応も必要になっています。時間を作って運動をするよう心がけていますが、なかなか成果が出てこないことが悩みの種です。これは私の永遠の課題になると思っています。

(2021年1月29日記)

研究所便り

編集後記

当研究所の広報の場といたしましては、昨年5月、当所ホームページ (<https://www.bpfj.jp>) を新たな拠点とするべく、大幅に更新いたしました。委員会の活動など、各事業につきまして、随時、アップロードすることとしておりますので、ぜひご覧いただければと思います。

この広報の拡充を踏まえまして、広報誌「企業活力」につきましては、これまで年3回の発行（夏季、秋季、春季）を行ってきましたが、今後は、年2回の発行（夏季（7月）、冬季（2月））に変更いたしました。

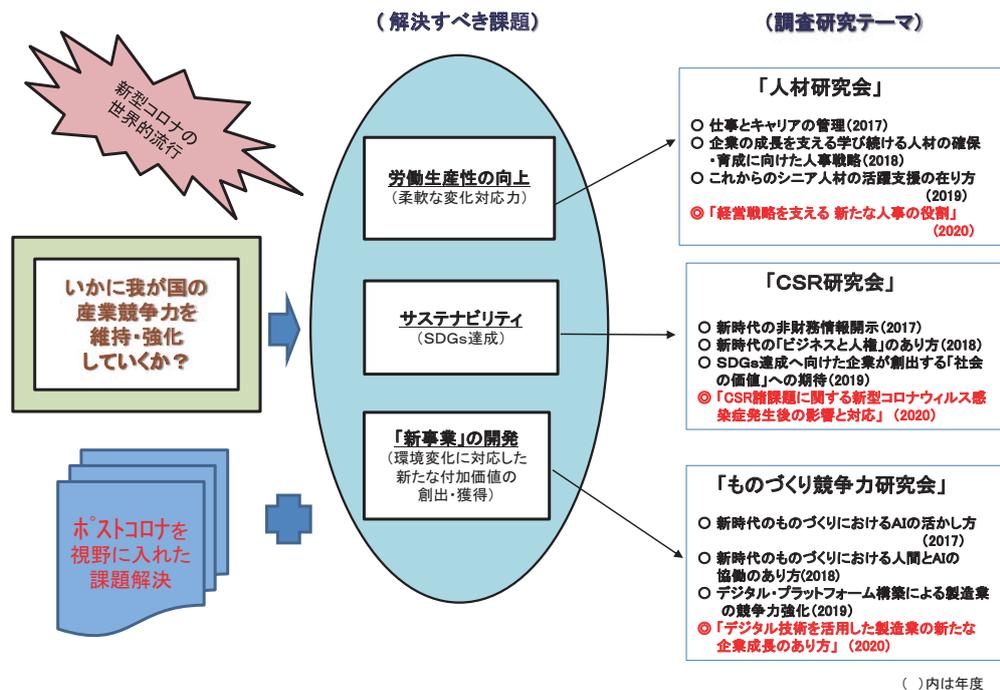
広報誌本号（2020年冬季号112号）におきましては、2020年度の3研究会（人材研究会、CSR研究会、ものづくり競争力研究会）の実施状況報告につき、新たに取りまとめて掲載しております。また、昨年9月～12月にオンライン開催された「企業法制委員会」、「税制委員会」、「企業活力委員会」、「業種別動向分析委員会」につきまして、ホームページに掲載している資料のポイントを収録しております。これらは、当研究所事業の概要を取りまとめたものでございますので、御一読賜れば幸いです。

さて、昨年から続く新型コロナウイルス感染症の蔓延は、内外で未だ十分な収束を見せることなく、企業活動や社会・生産活動に大きな影響を与えています。引き続き、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」が求められており、かつてない大きな「パラダイム変換」の必要に迫られていると考えております。

こうした状況の中、当研究所では、今後とも、社会経済環境の変化を客観的に分析し、解決すべき課題を整理するとともに、我が国産業の競争力維持・強化に資する方策を多面的に模索していく方針でございます。引き続き、関係者・読者の皆様のご指導・ご協力の程、宜しくお願い申し上げます。

（2021年2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





企業活力

2020 No.112
冬季報告書

発行 2021. 2

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

企業活力

一般財団法人企業活力研究所

Business Policy Forum, Japan