

企業活力

2021
夏季号

No.
113



巻頭言

真のグローバル化が求められる時代

東京大学先端科学技術研究センター教授(企業活力研究所評議員) 元橋 一之氏

研究会報告

■経営戦略を支える人事部の新たな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

2021年版ものづくり白書について

愛知県 経済産業局長(前・経済産業省 製造産業局ものづくり政策審議室長) 矢野 剛史氏

コラム

私の身近なダイバーシティ

一般財団法人企業活力研究所 常務理事 事務局長 須藤 良雄

BPF

Business Policy Forum, Japan

一般財団法人企業活力研究所

企業活力 2021 夏季号

No.
113

目次 CONTENTS

[巻頭言]

真のグローバル化が求められる時代

東京大学先端科学技術研究センター教授(企業活力研究所評議員) 元橋 一之 氏 1

[研究会:2020(令和2)年度報告]

【人材研究会】

経営戦略を支える人事部の新たな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 9

【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 22
—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】

「株式対価M&Aに係る税制改正」について 30

「企業結合審査における経済分析の活用」について

「改正公益通報者保護法に基づく指針等に関する検討会の経過報告」について 37

「産業競争力強化法の改正案」について 40

【税制委員会】

令和3年度税制改正について 44

【雇用・人材開発委員会】

最近の雇用・人材政策の動き 46

【業種別動向分析委員会】

内外経済動向 47

[寄稿]

2021年版ものづくり白書について

愛知県 経済産業局長(前・経済産業省 製造産業局ものづくり政策審議室長)

矢野 剛史 氏 51

[コラム]

私の身近なダイバーシティー

一般財団法人企業活力研究所 常務理事 事務局長 須藤 良雄 53

[その他]

研究所便り 54

真のグローバル化が 求められる時代

東京大学先端科学技術研究センター教授
(企業活力研究所評議員)

元橋 一之 氏



現在、ビジネスを巡る環境は極めて不透明な状況にある。特に最近の米中デカップリングの動きやコロナウイルスの蔓延は日本企業のグローバルビジネスに甚大な影響を及ぼしている。特に最近の米中経済摩擦は、まさしくハイテク戦争の様相を呈している。米国においては、中国を念頭においた輸出規制（ECRA）や投資規制（FIRRMA）の形式で、ハイテク技術の流出をコントロールしようとしている。一方、中国も輸出管理法を打ち出すとともに自国のハイテク競争力強化のための産業政策を強化している。特に米国の規制は域外適用されるということなので、日本企業の事業活動に対する影響も免れ得ない。また、安全保障の対象が大学などの研究部門にまで及んできており、今後の見通しを立てにくい状況となっている。

しかし、このような状況下で2020年の米国からの対中投資額は過去最高レベルに達している。その一方で中国からの対米投資額はコロナショック前のトランプ外交時代から大きく落ち込んだままである。これは、両国企業のリスク対応力の違いを反映したものと見える。企業活動に対して有形・無形のさまざまな政府コントロールが入る中国はもともとビジネスリスクの高い市場であり、これに対して米国企業は長年対応してきた経緯がある。一方で、中国企業にはHuaweiなどのごく一部を除いてハイテク分野でグローバル企業といえる企業はほとんど存在しない。国内ビジネスに対する政府の関与が資本市場をゆがめており、海外マーケットに対するリスクマネーの供給がうまくいかないのである。

一方で日本企業はどうであろうか？ 日本企業の海外進出の歴史は古く、世界各地に拠点を設け、グローバルビジネスを展開している企業は多い。もちろん中国は最大の投資先である。しかし、その多くは製造拠点としての現地法人であり、イノベーションの拠点としての国際化は欧米と比べて遅れている。つまり、海外拠点を本国のコントロール下に置き、現地リスクを最小化する行動を取ってきたのである。このような事前リスクを洗い出して、それに対応する予防的なリスクマネジメント手法では、現状のような制御不能な不確実性が高まる世界に対応できない。不確実性をそのものとして受け入れて、事後のダメージを最小化するレジリエンス的な発想が必要なのである。

真のグローバル化とは、この発想に立ってグローバル戦略を進めていくことである。そのためには、まず社内に世界情勢を収集分析する機能を充実させ、海外の戦略拠点を中心に現地(政府、現地企業、研究所等)とのネットワーク構築に力を入れるべきである。現地において必要欠くべからざるパーツとなることで、不確実性に対するレジリエンス性が高まる。高齢化社会の進行によって国内市場が縮小する日本として、自国に安住するという選択肢はあり得ない。一方で、ポストコロナを睨んで世界的な陣取り合戦が始まろうとしている中で、その対応の遅れは命取りになりかねない。

2020年度(令和2年度) 経営戦略を支える人事部の 新たな役割に関する調査研究

当研究所の人材研究会では、2020年度から、学習院大学 経済学部 経済学科 守島基博教授を座長にお迎えし、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ともに、「経営戦略を支える人事部の新たな役割」について、調査研究を行っております。

2020年度においては、人事部門が抱える中心的な問題点・課題等について、企業委員、有識者委員、ゲスト講演者からご発表いただき、7回の研究会の中で、検討、議論を経て、論点整理を行いました。



写真左から守島座長、能村・METI 産業人材政策室長



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/人材開発部 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 人材統括本部 人事勤労本部 エンployee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る。
- 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、人事部としては、特に②と③への対応が重要と考えられる。
- (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る。
- 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う。

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する。

初年度の2020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・課題に係る論点を整理した。なお、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予定。

(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て、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する。

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う。

Ⅲ. 開催内容

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 座長による発表と議論 学習院大学 経済学部 経営学科 守島基博教授 「コロナ後のビジネスを支える人材マネジメント」
第2回 2020年10月16日(金) 10:00~12:00
① 研究会参加企業(5社)による発表と議論
第3回 2020年10月30日(金) 16:00~18:00
① 研究会参加企業(5社)による発表と議論
第4回 2020年11月27日(金) 10:00~12:00
① 有識者委員(2名)による発表と議論
第5回 2020年12月16日(水) 10:00~12:00
① ゲスト講演者による発表と議論 カゴメ株式会社 常務執行役員CHO(最高人事責任者) 有沢正人氏 「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 ～Withコロナ時代へのあるべき対応と経営に資する人材の育成～」
第6回 2021年2月18日(木) 16:00~18:00
① 人材研究会の論点整理案に関する討議 ② ゲスト講演者による発表と議論 ロート製薬株式会社 取締役・Well-Being 経営推進本部長 高倉千春氏 「将来の人財の捉え方と人事の役割」
第7回 2021年3月11日(木) 16:00~18:00
① 人材研究会の論点整理案に関する討議 ② 来年度の調査研究の方向性に関する討議

Ⅳ. 研究会報告(論点整理)の内容

(1) 議論の背景・問題意識

① 社会経済の変化

- デジタル化・IT化の進展。また、これは、価値がモノからサービスに移行することを促進している。環境対応の必要性の向上。具体的には、地球温暖化防止の要請(自然災害の多発など)や、資源循環の要請が高まっている。
- これらの変化は、経済のグローバル化を、従来の状況にもまして、促進している。
- 以上のような変化に起因する社会の流動性(VUCA; Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)が高まっており、その潮流(メガトレンド)に対応する必要性が拡大している。

②新型コロナウイルス感染症の発生と影響

社会のリスクに対する認識が変化した。特に、「短期間」かつ「世界規模」で、想定されていなかった大きなリスク（ブラック・スワン・リスク）が現実には発生した。

- これに伴い、働き方の変更など、従来は長い時間を要すると考えられたルール・習慣の変更が、短期間で社会に広く普及した。
- この状況の中で、従前の状態への単純回帰でなく、メガトレンドを認識しつつ、新たな社会に対応しようとする動きがみられる。

③近年の企業人事部門の状況

- 近年の制度変更（高齢者雇用制度、非正規労働者雇用ルール、同一労働同一賃金等）への対応が不可欠となり、多大な調整が必要となった。
- 多くの場面で「ジョブ型」雇用制度の議論がされているが、必ずしも、基本的な論点が整理されていないと思われる。
- 他方、「人的資産」の活動、すなわち、従業員の主体的・積極的活動が競争優位の源泉という考え方が出てきており、一部の企業で検討されてきている。

④議論の問題意識

- 近年の社会経済の変化が大きい中で、新型コロナウイルス感染症というブラック・スワン・リスクが実現した。
- この中で、メガトレンドの潮流が加速する傾向にあり、人事制度においても対応を検討する必要がある。
- このため、本研究会では、改めて、「人事部の新たな役割」について整理することとした。

(2) 人事部の役割に関する議論に当たっての留意事項

人事部の役割の議論においては、日本企業に幅広く共有されるような要素を探るため、一定の抽象化が必要となる。

ただし、本論の内容を、企業において実際に適用して検討するに際しては、本論が抽象化された議論であることを踏まえ、特に以下の配慮が必要だと考えられる。

①企業ごとの重要課題の相違

- 企業は、企業ごとに独自の事業領域、経緯、体制等を有しており、各企業の重点戦略、重要課題は、企業ごとに異なりうる。
- したがって、人事部が対応すべき重点課題も、企業によって異なりうる。
- このため、次章以下に示す人事部の役割は、あくまで、一般的にみられる課題についての整理であり、全ての項目が、各企業に適合するとは限らないことを述べておきたい。

②人事部の対応と従業員の自律的取組状況との関係

- 本論においては、人事部の役割について整理する観点から、人事部門が行うべき対応を中心に記載した。
- 他方、実施する措置が十分に効果を発揮するためには、その措置を利用すべき従業員の意欲（モチベーション）や主体的関与（エンゲージメント）が非常に重要な要素となる。
- このため、措置の実施に際しては、従業員本人の能力形成意思（キャリアオーナーシップ）を高めるための配慮が重要である。

(3) 人事部の基本的な役割

人事部の基本的な役割につき、整理してみると、次の通り、大別して3点があげられると考えられる。具体的には、次の表の通り（社会的背景・課題とともに整理）。

人事部の基本的役割	社会的背景・課題
<p>①経営戦略・事業戦略の遂行に対応する主導的・専門的人材を確保すること (必要な人材は戦略に応じて変化するもの)</p>	<p>○事業環境の変化が激化している。 (デジタル化、IT化等の技術革新、経済のサービス化、国際関係の流動化など)</p> <p>○事業遂行において、様々な社会的配慮が求められるようになってきている（環境対応、人権対応など）。</p> <p>○雇用を守りながら事業構造を変革していくことが、日本の企業社会の大きなチャレンジであり、それを達成するために、企業トップが、組織の目標（パーパス）を明確にする中で、それが従業員の共感を得るものとするのが、重要な課題となっている。</p> <p>○また、経営戦略を遂行して事業を推進する上で、組織のパフォーマンスを上げるための、従業員への適切な評価・対応が重要となっている。</p>
<p>②次世代幹部の意識的な確保・育成を図ること</p>	<p>○事業環境の激変、国際関係の流動化等に対応していく観点から、今後のリーダーには、様々な経験が必要であり、その計画的な育成が不可欠となっている。</p>
<p>③事業運営を進める中で、人的資本の一層の活用を図るために、従業員のエンゲージメントの更なる向上を図ること</p>	<p>○組織のパーパスを明確化し、これについて従業員からの共感を確保することと同時に、従業員自身において自律的に、業務遂行能力を高める気運が生じてきているところ、人事部門において、その動きに伴走して促進する社内環境を形成することが、重要な課題となっている。</p> <p>【従業員層ごとの課題】</p> <p>○自ら職務領域を選定して職務能力・経験を形成する意欲が高い層に対しては、その促進を図りつつ、その人材が効果的に活躍する体制の検討が必要。</p> <p>○新規事業・刷新事業への取組に十分に積極的ではない層に対しては、新たな領域での取組を推進して人材の更なる活用を図るための方策の更なる検討が重要。</p> <p>○家庭との両立を考えて業務に従事することを希望する層については、その数の増加を踏まえ、適切な対応が重要。</p>

(4) 具体的課題・仮説

(3)で述べた3点の基本的な課題に対し、具体的テーマ、具体的仮説及びそれに対して想定される人事上の対応策をセットとして、8点の仮説として整理すると、以下の通り。

①経営戦略・事業戦略の遂行に対応する主導的・専門的人材の確保

番号	テーマ	具体的仮説	考えられる人事上の対応策のオプション
仮説1	必要な構造転換・新規事業に向けて、自律的に活動する従業員に対する人事部の支援	○企業のパーパスの実現のために、各従業員の共感を獲得して自己の能力を高める取組が十分ではないのではないか。	●事業部門の権限と責任の明確化 ●刷新事業・新規事業へのジョブ・ポスティングの導入
仮説2	専門領域のプロフェッショナルの育成	○ジェネラリスト育成の慣習の中で、専門領域のプロフェッショナルの育成・新規採用が遅れてはいないか。 ○従業員のリスキリング(*)のための対策につき、更なる工夫の余地があるのではないか。	●専門領域プロフェッショナルを処遇する人事給与制度等の構築と、その実例形成、社内広報 ●個別従業員の専門領域への重点的配置の強化(一時的な他部門経験を除く) ●各従業員の従来の専門領域とは異なる領域でのリスキリングの推進
仮説3	先端技術(例えばデジタル、IT)における人材の新規確保や既存人材の再教育による戦力化(リスキリング)	○企業(IT系企業を除く)は、IT人材の社内発掘・育成・採用が不足しているのではないか。 ○大規模プロジェクトを指向することで、小規模プロジェクトでの成功体験の積重ねの努力が少なくなっていないか。	●外部リソースの活用、外部人材の採用 ●全業務領域での、特に先端技術に係るリスキリングの導入

(*)本論でのリスキリング(Reskilling)とは、従来の専門領域での能力にこだわらず、新たに別の領域での専門能力を獲得することを意味している。デジタル、IT等の技術の獲得を含むが、それに限定しているわけではない。

②次世代幹部の確保・育成

番号	テーマ	具体的仮説	考えられる人事上の対応策のオプション
仮説4	必要な構造転換・新規事業に向けて、自律的に活動する従業員に対する人事部の支援	○30～40代の次世代の幹部候補生における経験の蓄積が十分になされていないのではないか。 ○経営幹部のチーム組成についての検討が、十分になされていないのではないか。	●弾力的な選考と配置の実施(抜擢人事、子会社幹部への配置など) ●特別キャリア開発プログラムの実施

③人的資本の一層の活用のための従業員のエンゲージメントの更なる向上

番号	テーマ	具体的仮説	考えられる人事上の対応策のオプション
仮説5	従業員の業務意欲と自律化の一層の向上	○企業のパーパスと各従業員の業務には一定のギャップがある中で、各従業員のミッションが不明確で、自己開発意欲およびエンゲージメントを十分に引き出せていないのではないかと。	●各人のミッションや期待される貢献を明確化し、従業員への人事ヒアリングに基づき、リスキングを行っていくなど、個人別の育成・キャリア開発計画などをたてること
仮説6	人事評価制度の改善(全従業員に対する制度)	○人事評価制度につき、個人の査定にとどまらず、中堅リーダーの選抜、若手の育成など、評価の目的を踏まえた運用を強化するべきではないかと。	●評価制度における、中堅以上の者と若手の区分(中堅以上の者への成果重点の評価と、若手への希望とのマッチングの推進等)
仮説7	ベテラン従業員の更なる活用	○ベテラン従業員の更なる活用のための取組に改善の余地があるのではないかと。	●丁寧な評価と実態に応じた処遇見直し ●業務に応じた教育(リスキング)の推進
仮説8	働き方の改革(モチベーションの向上、能力の最大活用)	○弾力的な措置をより柔軟に利用する環境を形成するべきではないかと	●ライフサイクルに合わせた柔軟な働き方の提供(例えば、短時間勤務制度など。) ●単身赴任を抑制するための運用 ●テレワーク、リモートワークの活用 ●業務に応じた教育(リスキング)の推進

※論点整理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_r02/

【人材研究会 担当研究員より】

技術の進展や新型コロナウイルス蔓延による働き方改革の加速は、企業と従業員の関係性を大きく変化させています。このような環境の中で、企業が経営戦略を実現するためには、変化に対応できる優秀な人材の確保が必要であり、改めて人事部の役割の重要性を再認識するところとなっています。

2020年度の人材研究会では、ご参加委員の皆様から、人事部が経営側及び従業員側から何を求められているのか、また、コロナ問題等の短期的課題、中長期の改革に向けどのような取組を行おうとしているのか等についてお話しいただき、その内容について検討・議論を重ね、改めて「人事部の新たな役割」について、基本的な論点整理を行いました。

今後は、この論点整理を踏まえて、具体的なテーマ設定を行い、日本の多くの企業に参考となるような企業の取組事例について、調査を行うことを検討しています。

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守島座長をはじめ、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。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 真紀)

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いて、「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、合計 7 回研究会（2020 年 10 月～2021 年 3 月まで）を実施し議論を行い、この度調査研究報告書を取りまとめました。また、2021 年 7 月 12 日（月）にはオンラインにて本調査研究に関わるウェビナーを開催し、126 名の方にご視聴いただきました。

本項では、2020 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。



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本部 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 担当部長
 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)
 (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

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ものと思われます。

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おります。そこで当研究所に企業、学識者、政策当局等の関係者からなる研究会を設置し、「新型コロナウイルス感染症発生を契機としたこれからのCSRのあり方」をテーマに調査研究を行いました。

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ました。

(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. 開催内容

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	
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	
① CSR研究会(令和2年度)調査研究報告書最終案(事務局)	

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

IV. 研究会報告書のポイント

はじめに

(1) 新型コロナウイルス感染症の問題の特徴

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)については、2020年に世界に爆発的な感染が広がり、社会に甚大な影響をもたらしている。その特徴として、世界で同時に大流行していること、突発的に発生したこと及び影響が長期化していること、更には通常は数年間かけて起きる人々の行動様式や価値観の変化を短期間で強制的に引き起こしたこと、そして影響が一様ではなく、特に社会的弱者に一層の甚大な影響が生じていることが挙げられる。

(2) 新型コロナウイルス感染症とCSR

COVID-19は企業活動の前提となる社会・経済システムそのものを大きく揺るがし、企業は、CSR諸課題についても様々な対応を迫られ、企業とステークホルダーの関係の見直しや、社会と企業の持続可能性のあり方を根本から問い直すことが求められることになった。

社会と企業の持続可能性にもたらした影響については、以下の3つに大きく分けることができると考えられる。

✓ 影響①：パンデミックによる直接的影響

- ・人の移動が止まったことにより、全世界で、従業員、顧客、サプライチェーン、投資家、地域社会とあらゆるステークホルダーに影響が生じた。突発的に生じたそうした影響に対して、企業はステークホルダーの状態を適切に把握し、迅速に判断して対応することが求められた。

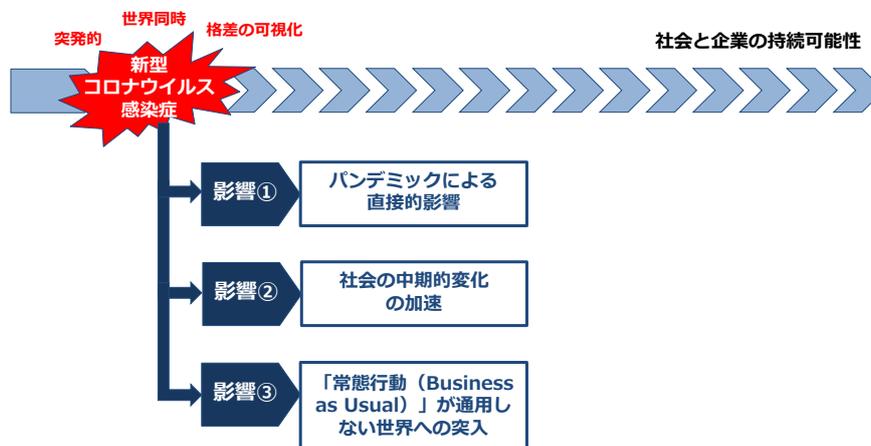
✓ 影響②：社会の中期的変化の加速

- ・COVID-19が引き起こす変化は一時的なものではない。例えば、近年の潮流であるデジタル化が一度進展すれば、今後はすべてが元に戻ることはないと思われる。この結果、以前の作業を担っていた人材の一部は不要になり、雇用の消失につながっていく可能性がある。

✓ 影響③：企業の常態行動（BAU：Business as Usual）が通用しない世界への突入

- ・COVID-19は人々の行動様式や価値観に大きな変化を引き起こし、従来の当たり前が通用しない社会を瞬く間に作り出した。BAUが通用しない新しい世界の出現を、企業はバックキャストの思考に基づき事業機会として捉えて対応していくことが求められる。そして同様に大きなインパクトを社会にもたらす事象は、COVID-19とはまた異なるパンデミックや気候変動、大地震など、今後も発生することが十分に想定されるものである。

図1：COVID-19が社会と企業の持続可能性にもたらした影響



(3) 調査目的

本調査は、影響①「パンデミックによる直接的な影響」に関して、COVID-19がもたらしたパンデミックによるCSR諸課題への直接的な影響と企業の対応につき、整理を行うことを目的としている。さらに影響②「社会の中期的変化の加速」と影響③「常態行動(BAU: Business as Usual)が通用しない世界への突入」に関して、企業が持続可能な価値創造を実現し、経営のレジリエンスを高める上で必要なことへの示唆を得ることを目指している。

調査の主な方法としては、CSRやESGに取り組む先進的な日本企業を対象に、インタビュー調査を実施する。COVID-19への影響と対応は、因果関係や時系列が複雑であり、また現在進行形で進んでいるものでもあることから、企業へのインタビューによってより適切な理解と考察を得ることが期待される。また必要に応じて開示情報も参照するものとする。

第1章. 新型コロナウイルス感染症による企業への影響

(1) コロナ禍による産業への影響

- ✓ COVID-19による産業への影響には、業種・業態によって大きな差がある点に特徴がある。
- ✓ 人の移動が止まったことにより、宿泊業、飲食業、エンターテインメント産業、交通関連の業界などは、特に深刻な打撃を受けている。
- ✓ 宿泊業、飲食業のように元々パートタイム労働者やアルバイトの割合が高い業界では、非正規雇用の労働者に影響のしわ寄せが行っている状況がある。
- ✓ 一方、情報サービス業、関連機器産業、デジタルコンテンツ産業などでは、デジタルトランスフォーメーションや巣ごもり需要により市場が拡大している業種もある。

(2) 企業活動のあり方の変化

- ✓ COVID-19は社会・経済の非対面化・非接触化をもたらし、業務のリモート化やオンライン化、デジタル化や省人化を加速させた。
- ✓ 人や物の接触を最小限とするため、流通・販売業においては、eコマースやテイクアウトへの対応、キャッシュレス決済が広がる他、ロボットを通じた間接的なサービス提供といった対応も進んでいる。また、製造業においては、AIやロボットの導入といったデジタル化・省人化が一層加速している。
- ✓ COVID-19の世界的な広がりにより、サプライチェーンの寸断が発生し、企業は対応を迫られた。また、需要の急減・急増や見通しの不透明さにより、事業継続、雇用体制への影響が生じた。
- ✓ また、企業における社会課題への対応が財務に与えるインパクトの大きさが可視化されたところ、経営者にとってもその重要性の認識を新たにする機会となったと言える。

第2章. 新型コロナウイルス感染症が社会とステークホルダーに与えた影響

(1) メガトレンドへの影響

- ✓ 「世界経済フォーラム」によるグローバルリスクに関する2021年1月の報告書では、今後の10年間で発生する可能性が高いリスクと影響の大きいリスクのランキングにおいて、感染症が前者では4位に、後者では1位にランクインした。感染症以外の項目については、極端な気象変動、気候変動対策の失敗など、環境課題がランキング上位のリスクの半数を占めている。
- ✓ 「持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)」の報告書では、COVID-19がメガトレンドにもたらした影響として、社会の中の格差の拡大、ナショナリズムの強さと多国間協調の脆弱さ、デジタル化が加速する中でのサイバー攻撃リスクへの脆弱化や監視社会化の高まり、また感染リスクの拡大に伴う都市への人口集中の鈍化といった傾向などがあげられている。

(2) SDGsへの影響

- ✓ 国連の「SDGsレポート2020」によると、COVID-19はSDGsのゴールの多く、例えば貧困、

健康・福祉、教育などに関し、それらの達成に悪影響を及ぼしており、前進していた目標も大きな後退が懸念されている。

(3) 人権・労働への影響

- ✓ ILO（国際労働機関）は、「職場における安全を確保するためのガイダンス」を発表し、企業に対応を呼びかけている。
- ✓ 「ビジネスと人権ロイヤーズネットワーク」の報告書では、日本企業においても責任ある企業として行動を取ることを求め、以下を指摘している。
 - ▶ 自社のサプライチェーンにおける労働者への影響評価及びその開示
 - ▶ 移民労働者など社会的に脆弱な立場に置かれている者に対する特別の考慮
 - ▶ サプライヤーや労働者とのコミュニケーションを可能な限り図ることによる影響緩和のための方策の模索
 - ▶ 労働者の救済アクセスを確保するための苦情処理メカニズムの強化

(4) 環境への影響

- ✓ 喫緊の課題である気候変動の問題については、パリ協定が目指す1.5度目標達成に向けて世界全体で大幅な温室効果ガスの排出削減が求められる中、経済活動の低下により2020年のCO2排出量は前年比7%減少する見込みであるが、感染の終息に伴いリバウンドする見通しであることから、地球温暖化を防ぐためにはこれまで以上に対策を強化することが必要である。
- ✓ 経済復興と脱炭素社会への移行の両立を目指すグリーン・リカバリーの動きが、欧州を中心に拡大している。また、脱炭素の実現に向けた各国のカーボンニュートラルに向けた競争は激化している。企業の間でも、脱炭素に向けた目標設定（SBT、RE100）が国際的に拡大している。
- ✓ 資源の利用については、プラスチック包装材や廃棄物が増加しているところ、欧州では、サーキュラーエコノミーに関する政策が打ち出されている。日本においても、投資家・経営者向けの情報開示ガイダンスが公表された。
- ✓ 生物多様性に関しては、生物多様性条約事務局は、「地球規模生物多様性概況第5版（GB05）」の中で、人、生物、自然環境を一体のものとして維持するワンヘルスという考え方を位置づけている。

(5) 投資家への影響

- ✓ 議決権行使助言会社であるISSのISS ESG部門の調査では、COVID-19を経て、約6割の投資家においてESGのS（社会）の重要性が増加したと回答し、また、約6割の投資家はESGに関する予算を増やしたと回答している。
- ✓ COVID-19の感染拡大第1波の期間中において、株式市場全体が下落する中、ESGパフォーマンスが良い企業の株価下落幅が少ないという複数の調査結果が出ている。
- ✓ また、コロナ禍において債券間のスプレッド（利回りの格差）が大きく拡大する中、グリーンボンドは格付けによらずポラティリティ（価格変動の度合い）が低くなる傾向もみられた。
- ✓ ブラックロックのCEOによる投資先へのメッセージ(2021年)では、昨年より明確に気候変動に関するリスクについて警鐘を鳴らすとともに、人種間の不平等の是正についても言及している。

(6) 生活者への影響

- ✓ 世界中の多くの人々は、COVID-19による危機を経験し、より健康的で、環境に優しく、そして他人に親切にするために、自分自身の行動を変化させることに前向きになっている。こうした傾向は、Z世代、ミレニアル世代のような若い世代において、より顕著にみられている。
- ✓ 国内の生活者に対する調査においても、社会課題を自分ごととして考え、また、持続可能性の観点を重視する傾向が高まっている。

第3章. 新型コロナウイルス感染症による企業への直接的な影響と対応

COVID-19がもたらしたパンデミックによるCSR諸課題への直接的な影響と企業の対応を把握するため、企業へのインタビュー調査を実施した。対象企業は、CSRやESGに先進的に取り組んでいる大企業16社である。また、特徴的な取組を行っている海外企業4社についても、文献調査を実施した。

以下、(1) CSR諸課題への影響と対応、(2) 経営・事業への影響と対応、(3) パートナシップへの影響と対応、という3つの観点から、調査結果を整理するとともに、(4) にこれらにより今後の企業の在り方として示唆される事項をまとめている。

(1) CSR諸課題への影響と対応

①働き方

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、企業は従来から取り組んできた働き方改革について一層の対応を迫られることとなった。
- ✓ 多くの企業で共通して、トップからのメッセージ発信が行われ、その中で従業員が安全・安心して働ける環境をつくることが第一であるとしていた。
- ✓ 職場では、基本的な衛生管理対応や密を回避するための施策が行われるとともに、マニュアルを整備してグループ全体・グローバル全体に展開するといった事例がみられた。
- ✓ リモートワークの導入については、従来から働き方改革の一環として制度や環境に取り組んできた企業においては、移行も比較的スムーズに行われた。導入が困難なケースについては、業務時間を最小限とする取組や、出社せざるを得ない者にメッセージ発信を行う例も見られた。
- ✓ リモートワークの効果としては、会議や移動に費やす時間が削減されたことで生産性が向上したり、現場と経営層のコミュニケーションがオンラインでスムーズになったりしたというメリットが聞かれた。
- ✓ 他方、職場・チーム内でのコミュニケーションが難しくなったこと、ネットワークのシステムが十分に整っていないことが、自宅では十分な仕事スペースを確保できない等の課題があるとの話もあった。このため、従業員に対して定期的に調査を行い、課題の早期発掘と対応に取り組む例もあった。
- ✓ 更に、コロナ禍を機に、働き方とビジネスモデルの移行に適応して生産性を高めるべく、アウトプット重視の働き方、場所や時間に捉われない働き方、ミッションや使命に基づく働き方、ジョブ型人事制度などの積極活用などに取り組む企業も見られた。

②人権・サプライチェーン

- ✓ サプライチェーンの断絶による供給危機に対しては、調達先企業の複線化や生産拠点の分散化、在庫の積み増しといった対応が見られた。また、過去の類似の経験を踏まえた備えにより、コロナ禍での対応もスムーズに進んだという例が見られた。
- ✓ サプライヤー監査に関しては、現場の目視を支援するIT機器の導入や人工衛星データの活用など、遠隔での監査実施を模索する例が見られた。また、従来からCSR調達や人権デューデリジェンス、苦情処理メカニズムの構築に取り組んできたことが、非常時において、ガバナンス機能の強化やサプライチェーンに関する情報収集・コミュニケーションなどに関して、有効に作用することが期待されるという声も聞かれた。
- ✓ 需要の急減・蒸発に伴い影響を受けているサプライヤーの事業活動の維持継続のため、生産情報を密に共有するほか、支払いの減免・延期、資金調達の支援や自社アセットの無償提供が行われた事例も多く見られた。また、自社にとっても新たな事業機会の創出につなげるという観点も踏まえ、業界の中長期的な変化を見据えた上で、サプライチェーンに関わる人々の新たな能力開発や雇用創出といったエンパワメントに取り組む例もあった。

③環境

- ✓ すべての調査対象企業において、コロナ禍においても環境への対応の手綱を緩めず、引き続き取り組みを進めていく様子が確認された。コロナ禍による環境負荷の一時的な削減の効果を継続的な削減につなげていくために、有効な施策の継続や削減効果の検証、テクノロジー

を活かしたポジティブなインパクトの創出に取り組んでいる企業も見られた。

- ✓ 欧州で進むグリーン・リカバリーのうねりが、サプライチェーンを介して日本企業にも及び始めており、企業競争力に直結するようになってきているとして、対応が遅れて出遅れてしまうことを懸念するとの声も聞かれた。
- ✓ 海外企業では、サステナビリティに取り組む上での新たなテーマとしての「リジェネレイティブ(再生・修復)」が注目され、長期のコミットメントを発表する動きが出てきている。

④コミュニティ・社会貢献

- ✓ コロナ禍の中で不足する衛生関連物資に関して、関連企業が生産体制を大幅に増強するとともに、本業以外の企業でも自社の工場やサプライチェーンを転用して製造を行う例がみられた。また、社会の様々なニーズに対して、本業を通じた自社の製品・サービスの提供による社会貢献の活動を行うことや、自社の有形・無形の資産を提供することで支援を行うことなどの積極的な対応を行っている例が多く見られた。
- ✓ 従来から取り組んできた社会貢献活動については、活動規模を見直して感染予防対策を施しながら実施したり、オンラインへの移行により参加者数の拡大が実現したりするなど、制約がある中でも工夫を重ねて活動を継続している事例が見られた。
- ✓ COVID-19に加え、同時期に発生したBlack Lives Matter運動により、社会に存在する格差や構造的な差別の存在が可視化され、公正な社会を求める機運が世界的に高まっていることに、企業としての姿勢を明らかにして新たな支援プログラムを開始した例もあった。

⑤その他の課題

- ✓ デジタル化に対応したビジネスモデルの構築を進める中で、デジタル格差の発生の可能性にも着目し、一部の人が取り残されることがないように支援する例があった。また、デジタル化の中でプライバシー保護を確保するため、従来の取り組みを維持・継続するとの方針や、更にはAI倫理対策にも取り組んでいくとの声が聞かれた。

(2) 経営・事業への影響と対応

①経営・事業方針全般

- ✓ 企業経営への影響の程度は企業の事業分野によって様々であるが、ほとんどの企業において、社会課題及びそれに伴う社会変化が財務面に大きな影響を及ぼしている。
- ✓ コロナ禍を機に、長期経営方針やコミットメントの中核にサステナビリティを据えた新たな中長期の経営計画を打ち出す動きがみられた。また、コロナ禍による社会変化を追い風として、従来からのサステナビリティの取り組みを強化・加速する動きも見られた。
- ✓ 一部の業界では、コロナ禍が長期化・常態化する中で厳しい状況に置かれている。そうした中でも、復興フェーズを見据えてあらゆる手段で雇用確保に取り組む事例や、サステナビリティに関する中長期のコミットメントを、中長期的な観点でその重要性が一層高まることを想定して、新たに打ち出す事例も見られた。
- ✓ コロナ禍の中で、自社の事業の社会的な価値を再認識できたという評価や、自社の存在意義(パーパス)に関するこれまでの議論や社内浸透が、今回の迅速な経営判断や従業員の自主的な行動につながったとの評価など、緊急事態下におけるパーパスの重要性に言及する声も複数聞かれた。

②BCP・リスクマネジメント

- ✓ 今回のパンデミックは、規模、急速な広がり、社会に及ぼす影響の程度という観点で、想定の上をいくものであったという声が殆どであった。しかし、多くの調査対象企業では、従来からBCP・リスクマネジメントに取り組んできたことで、対策チームの起動など一早くトップレベルで対応が進められ、比較的スムーズな対処ができたという評価が多く聞かれた。
- ✓ COVID-19の特徴である世界での同時発生という側面に対しては、グローバルでの危機管理体制として、必要な情報は共有しつつも、対応は現地に判断を委ねるケースが多く見られた。また、影響の長期化の側面に対しては、継続的にシナリオプランニングミーティングを開催して認識の共有と追加施策の検討、戦略の見直しを行っているという事例が見られた。
- ✓ より戦略的なリスクへの対応としては、全社として発生するリスクを統合的・包括的・戦略的に把握し、適切な対応を取ることで価値の最大化につなげていく全社的なリスクマネジメント

ト（ERM）のアプローチの重要性に対する認識を新たにしたという声もあった。

③情報開示・ステークホルダーとのコミュニケーション

- ✓ ステークホルダーのニーズに応えた丁寧な情報開示やコミュニケーションとして、トップによる従業員への直接のメッセージ発信、社内での経営層と従業員のオンライン・ミーティングの実施、社外へのオウンドメディアを活用した情報提供などに取り組む例が見られた。また、投資家への対応は、オンラインで行われるようになっており、その中ではESGに関する議論が増加しているという声が多く聞かれた。
- ✓ コロナ禍において変化する社会の状況とステークホルダーのニーズを把握すべく、更に積極的にステークホルダーとの対話に取り組む例も見られた。

(3) パートナーシップへの影響と対応

- ✓ プラスチック廃棄物問題を背景とした資源循環システム構築や、大規模災害に備えた物資運搬や災害対応に係る訓練や啓発活動といった分野で、競合他社と協力して共同で社会課題に取り組む例が見られた。
- ✓ その他にも、業界全体としてサプライヤーを下支えするために支援を行う例や、外国人労働者の問題に取り組むプラットフォームを設立したり、サーキュラーエコノミーを推進するイニシアチブに参加したりするなど、セクターを越えた連携・協働の例が見られた。

(4) 新型コロナウイルス感染症による企業への直接的な影響と対応からの示唆

(1)～(3)で整理したCOVID-19による企業への直接的な影響と対応の状況に基づき、今後の方向性として示唆される事項をまとめると、以下の4点が挙げられる。

①迅速な危機管理体制の構築

- ✓ BCPを整えていくことが何よりも重要であり、発生した危機が想定の上に行くものであっても、緊急時の初動態勢が整備されているかどうかで以降の対応スピードは大きく異なってくる。また、想定外の状況に対しては、事前の計画よりも「観察(Observe)」と「状況判断(Orient)」を重視して「意思決定(Decide)」、「行動(Act)」を行うOODAループの考え方を取り入れていくことも有効である。
- ✓ 働き方改革やCSR調達、更には人権デューデリジェンスや苦情処理メカニズムの構築に取り組んでおくことは、今回のような危機下におけるスムーズな対応に寄与すると言える。
- ✓ 今後はさらに、複数のリスクを比較してコントロールの優先順位をつけ、連携して取り組むことで効果的・効率的な対応を行うという、全社的なリスクマネジメント（ERM）のアプローチが重要になってくる。

②ステークホルダーニーズの把握と対応

- ✓ ステークホルダーと信頼関係を構築できているかが、非常時における企業の意思決定と対応の質を大きく左右する。
- ✓ この観点から、ステークホルダーの期待を適切に捉え、経営にフィードバックし、意思決定に反映して施策に落とし込む体制を構築するという、CSRの基本的要素を普段から実践することが、非常に重要である。

③経営と現場とのコミュニケーション、社内外への丁寧な情報開示

- ✓ 特に危機下においては、経営層が自ら社内外への発信や透明性の高いコミュニケーションにタイムリーに取り組むことで、ステークホルダーの信頼獲得につながっていく。
- ✓ さらに経営層においては、ステークホルダーとの積極的な対話を通じて、利害関係が異なるステークホルダー間の期待の調整を行なっていくことも重要である。

④メガトレンドを踏まえたESG課題の経営への統合

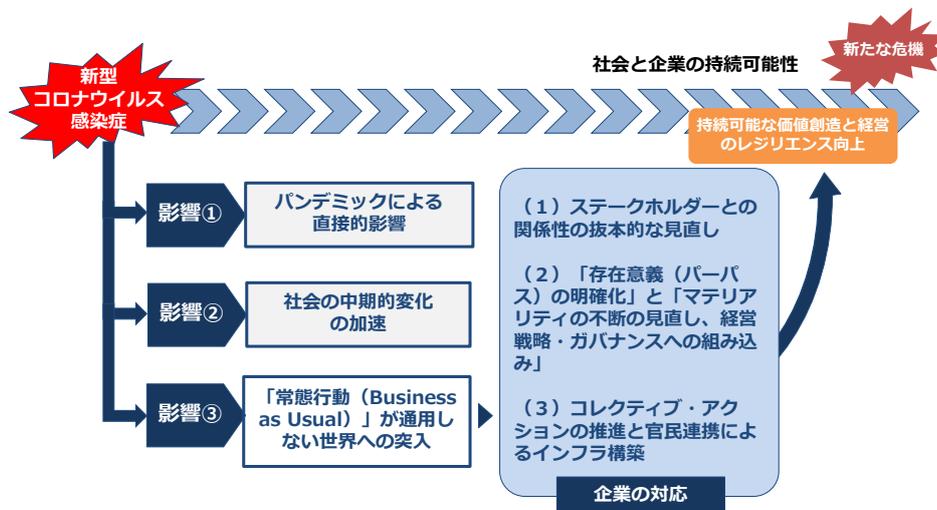
- ✓ 社会の中期的変化への対応を加速するには、メガトレンドを踏まえてESG課題を特定し、経営の中長期の方針やコミットメントに反映させていくことが重要である。
- ✓ 具体的には、ありがたい姿と長期的な社会の要請から紐解くバックキャストの発想を起点に、トップが本腰を入れて動き出すことで、従業員の受け止め方が変わり、社内の変革も加速していくと考えられる。
- ✓ 中期的変化への対応については、しっかりと時間をかけて準備し、体制を整え、文化と風土

を構築していくことが必要となる。そうした対応を普段から進めておくことで、結果的に突発的に生じる影響への対応力も上がっていくと考えられる。

第4章. 新型コロナウイルス感染症発生を契機としたこれからのCSRのあり方

- ✓ 今後もまた、COVID-19と同様に社会と企業の持続可能性を揺るがすような事象(例えば大地震や気候変動)が発生することは十分に想定される。このような危機とその影響に対応していく上では、現在の社会や経済のあり方を抜本的に変えていく必要があり、企業にはその変革を主導していくことが、持続的な価値創造の観点からも、経営のレジリエンス向上の観点からも期待されている。
- ✓ 今般の企業インタビューを通じて、従来からCSRやESGに先進的に取り組み、ステークホルダーと安定した強固な関係性を構築してきた企業においては、COVID-19による直接的な影響に対して、柔軟かつ迅速な対応が行われ、危機への高い対応力を持つことを確認することができた。
- ✓ また、経営が厳しい状況においても従業員との長期的な関係性を前提に雇用を維持し、復興フェーズを見据えて従業員の能力開発に果敢に投資する例や、サプライヤーとの共存共栄の精神の下、業界全体として中小企業を支える協働行動を行う例なども確認できた。こうした特徴はいずれも日本企業の強みとも言える部分である。
- ✓ 一方で今後同様の危機が生じた際に企業が直面すると思われる課題として、以下の3点が挙げられる。
 - 1) これまでのCSRの枠組みやステークホルダーとの関係性を越えた更なる対応の必要性があるという課題
 - 2) ESG課題を経営に統合していく上で、財務と非財務の側面をどうバランスさせて経営の舵取りを行っていくか、非財務の側面をどのように定量化して評価し経営のプロセスに組み込んでいくかという課題
 - 3) 未曾有の危機に対応して経営や事業のあり方を変革していく上での、スピード感と協調行動が必ずしも充分ではなかったという課題
- ✓ COVID-19への対応を試金石として、従来の考え方から脱却してCSRと経営のあり方をアップデートし、さらには企業のあり方そのものを再構築していくことが必要である。具体的には以下の3点に取り組んでいくことが期待される。

図2：今後想定される新たな危機に対し持続可能な価値創造と経営のレジリエンス向上に必要なこと



(1) ステークホルダーとの関係性の抜本的な見直し

取り組みを進める上で、企業はステークホルダーと対話し、社内の関連部門を巻き込んで改革を進めていく必要がある。そのためにCSRの担当部門は、社外のステークホルダーと関係する社内の主管部門を支援し、経営に適宜フィードバックを行うことで持続可能性についての全体の最適化に向けた部門間連携を推し進めていくことが期待される。

①従業員

- ✓ 企業と従業員の関係性を巡っては、デジタル化が進むことによる物理的な関係性の希薄化やワークライフバランスの重視、多様な働き方や副業の広がり、労働市場の流動化など、様々な変化が起きている。
- ✓ 企業は雇用の維持や社会の安定といった観点とのバランスも踏まえつつ、従業員との関係性や労働市場の変化に対応した最適な人事のあり方に向けて改革を進めていくことが求められる。

②顧客

- ✓ 企業がサステナビリティ意識とデジタルリテラシーの高い顧客の期待に応えていくことは、サステナビリティとデジタルの潮流に対応して経営と事業の改革を進めていく方向性とも合致するものである。
- ✓ また同時に、デジタル化の波から取り残されてしまう可能性のある人々に対しても取り組んでいくことが重要となる。

③サプライチェーン

- ✓ サプライチェーン上で脆弱な立場にあるパートナーやその関連労働者を支援することは、ビジネスと人権の観点から重要である。
- ✓ さらに、サプライヤーの変革を積極的に支援していくことで、新たなビジネスパートナーの創出や新たなビジネスのエコシステムを形成することにもつながっていくと考えられる。

④地域・コミュニティ

- ✓ 地域社会及び地域の中の社会的弱者が大きな影響を受けている状態に対し、企業が自らの存在意義（パーパス）や価値観に基づき、どのような立場を表明するのか、戦略的にどのような対応をしていくか、が問われている。
- ✓ COVID-19を経て大都市への集中から地方への分散の流れも起きている中、地方創生に対して積極的に役割を果たしていくことも重要である。

⑤将来世代と環境

- ✓ 将来世代に対する責任を認識し、それを重要なステークホルダーとして捉え、地球環境の保全に一層取り組んでいく必要がある。
- ✓ 特に気候変動については、取り組みが世界で加速している中で、日本企業も競争上の必要条件として捉え、事業機会として積極的に取り組んでいくことが求められる。

⑥投資家

- ✓ 企業（非投資家）においては、非財務の観点を統合した情報開示に積極的に取り組み、特に先進的にESG投資やインパクト投資に取り組む投資家や株主と対話を重ねることで、新たな価値創造とステークホルダーとの利益配分のあり方を共に模索していくことが重要な課題である。
- ✓ 投資家の側においても、社会と企業の持続可能性を高め、長期的な価値創造を実現するために、新たな投資方針を構築し、企業と対話を重ねていくことが期待される。

(2) 「存在意義（パーパス）の明確化」と「マテリアリティの不断の見直し、経営戦略・ガバナンスへの組み込み」

- ✓ 財務と非財務の側面を統合した経営を目指す上でまず重要なことは、ステークホルダーが抱える社会課題の解決と自らの価値観を存在意義（パーパス）として明確化し、パーパスをすべての起点とする存在意義追求型（パーパスドリブン）経営を実現させることである。
- ✓ 企業がパーパスを策定する過程において、経営層で徹底して議論し、従業員が共感することで、社会と自社の共通価値の創造につながる自律的な動きが生まれるような、変化に強い組織が形成されると考えられる。

- ✓ 経営のマテリアリティを固定的なものとし、長期的な社会の要請と短期的な社会の変化を敏感に把握して、適時見直しを行なっていくことが重要である。
- ✓ さらにマテリアリティをガバナンスに組み込んでいく上で、特定したマテリアリティをKPIに落とし込み、経営の評価と報酬体系に組み込んでいくことが必要となる。また既に特定したマテリアリティに対しては、単なる考慮要素として捉えるのではなく、ビジネスモデルを変革して事業戦略に落とし込み、ステークホルダーと協業し、社会の認識を高めることに取り組むといった、アクティブにコントロールして事業機会へとつなげていく発想が必要である。

(3) コレクティブ・アクションの推進と官民連携によるインフラ構築

- ✓ 社会と企業の持続可能性を脅かすような課題に対しては、社会状況の変化の方向性を不断に探索しながら、スピード感をもって対応に取り組むことが必要である。
- ✓ 課題解決に向けたインパクトを発揮していく上では、同業種内や異業種間での連携や、さらには政府やNGOとのセクターの垣根を越えた協業といったコレクティブ・アクションが不可欠となる。また適切な競争と協働のためのインフラを官民一体となって構築していくことも必要である。
- ✓ ステークホルダーの多様性や関係性のあり方、マテリアリティとなる社会課題の対象範囲、また前提とする時間軸を、狭く固定的に捉えるのではなく、広く大きく、そして長期に捉えることで、従来では実現が叶わなかった新たな連携や協働につながっていくことが期待される。
- ✓ また国内だけで完結しない課題に関しては、その解決のための国際的枠組みを形成し、また充実させていくため、日本政府においては、また企業・関連団体においても、国際的なルール・メイキングに積極的に参画し、貢献していくことが強く期待される場所である。

以上

【参考】

(1) インタビュー企業（五十音順）

- ①味の素株式会社
- ②ANAホールディングス株式会社
- ③花王株式会社
- ④KDDI株式会社
- ⑤ソニー株式会社
- ⑥SOMPOホールディングス株式会社
- ⑦大和ハウス工業株式会社
- ⑧東レ株式会社
- ⑨トヨタ自動車株式会社
- ⑩パナソニック株式会社
- ⑪株式会社ファミリーマート
- ⑫不二製油グループ本社株式会社
- ⑬富士通株式会社
- ⑭株式会社プリヂストン
- ⑮株式会社丸井グループ
- ⑯ヤマトホールディングス株式会社

(2) 文献調査企業（アルファベット順）

- ①GlaxoSmithKline
- ②H&M
- ③Unilever
- ④Walmart

令和2年度CSR研究会調査研究報告書や2021年7月12日（月）に開催しました本件に関するウェビナーの講演資料の一部は、弊所ホームページにて公開しておりますので宜しければご活用ください。

以下のURLよりご確認ください。

https://www.bpfj.jp/archives/report_category/csr/

【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年半以上が経過しております。米国や欧州等ではワクチン投与が進み、収束の糸口が見え始めておりますが、日本では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まだ続いております。危機的状況のなか、各企業でどのような影響があり、対応してきたのか、また今後展開していくのかについてCSR・ESGのご関係者にお伝えしていくことは大変意義のあることと捉え、調査研究報告書を取りまとめました。

本稿でその報告書の概要を記載させていただきましたが、COVID-19を境に、「サステナビリティそのものを経営の根幹として捉えなおし革新している企業」や「パーパス（存在意義）を改めてグループ全体で検討し再定義した企業」も見受けられました。気候変動という大きな地球課題や人種差別問題・人権尊重という流れは、このウィズコロナ・アフターコロナで大きな転換期を迎え、CSR・ESGも数年、数十年スパンで一気に加速したように実感される方も多いのではないのでしょうか。企業そのものの「あり方」が大きく変化してきているなかで、企業やそこで働く人々は今後どう行動をし、将来世代にバトンを渡していくべきか。大変重要な過渡期に我々は現在いるのかもかもしれません。

この度の報告書が少しでもCSR・ESGのご関係者や更には経営陣・事業部門の皆様にご活用いただけるものとなっておりましたら幸いです。

この場をお借りしましてCSR研究会に携わり、ご協力いただきました皆様に深く御礼申し上げます。

今後ともどうぞ宜しく御願ひ致します。

（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—

2019年末頃より世界各地で猛威を振っている新型コロナウイルス感染症への対応が契機となって、我が国においても「デジタル時代」に向けた潮流がますます加速しています。

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、こうした「デジタル時代」の急速な進展に適應していくためには企業の一部ではなく全体を「デジタル仕様」へと変革していく必要があると考え、「デジタル・トランスフォーメーション(DX)」をキーコンセプトに報告書を取りまとめました。

本項では、2020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。



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
国際業務推進本部 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 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 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
築瀬 創一 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. 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。

2020年度のもの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」について調査研究を実施しました。

II. 調査研究の手法

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、2020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10社にインタビューを行い、以下の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ました。

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。

Ⅲ. 開催内容

<p>第1回 2020年9月10日(木) 15:00~17:00</p> <p>① 今年度調査研究の概要・方針の説明</p>
<p>第2回 2020年10月8日(木) 10:00~12:00</p> <p>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 代表取締役社長 多田羅晋由氏、開発係係長 荒井善之氏</p> <p>② 「DXへの取り組み」 武州工業株式会社 代表取締役会長 林英夫氏</p>
<p>第3回 2020年11月9日(月) 15:00~17:00</p> <p>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 臼井努氏</p> <p>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 竹田正俊氏</p>
<p>第4回 2020年11月26日(木) 15:00~17:00</p> <p>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 今野浩好氏</p> <p>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 大坪正人氏</p>
<p>第5回 2020年12月10日(木) 10:00~12:00</p> <p>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 木村寿利氏</p> <p>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 松川和由氏</p>
<p>第6回 2021年1月14日(木) 15:00~17:00</p> <p>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 上出武史氏</p> <p>② 報告書骨子案の提示および審議</p>
<p>第7回 2021年2月8日(月) 10:00~12:00</p> <p>① 「デンソーウェーブのDXとIoTとORiN」 株式会社デンソーウェーブ 執行役員 犬飼利宏氏</p> <p>② 報告書案の提示および審議</p>
<p>第8回 2021年3月4日(木) 15:00~17:00</p> <p>① 報告書案の提示および審議</p> <p>② 「2021年版ものづくり白書概要」 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 室長 矢野剛史氏</p>

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

IV. 研究会報告書のポイント

ポイント1

製造業が現在のデジタル時代に対応していくための経営戦略として「デジタル・トランスフォーメーション (DX)」の重要性を指摘 (報告書本文 第1部 はじめに～第2章)

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、企業を取り巻く様々な環境の変化によって「モノを製造して販売する」というビジネスモデルだけでは収益を上げることが困難になっている。これは、IoTやAIといったデジタル技術が広く普及し、モノだけでなくデータからも価値を提供できるようになったことと深く関係している。今まではモノを製造して販売しさえすればそれでビジネスが完結していた。しかし、デジタル技術を活用してモノの販売後に顧客の利用データを取得・解析することができれば、モノに付随したサービスやソリューションを追加的に提供することも可能である。したがって、モノそれ自体の価格や品質だけの競争ではもはや不十分になっており、モノにサービスやソリューションを組み合わせて提供していかなければ「収益力」を確保・強化できなくなってきた。

また、現代の激しい変化や不確実性の高まりに対応するためには、「収益力」だけでなく「変化対応力」の強化も求められている。「変化対応力」を強化する必要性を現在進行形で強く実感させているのがCOVID-19の世界規模での感染拡大である。我が国でも2020年2月頃から経済・社会への影響が顕在化し始め、同年4月には全国で緊急事態宣言が発令されるに至った。現在も世界各地でロックダウンが断続的に繰り返されており、人やモノの移動が極端に制限されるという、これまでほとんど経験したことのない事態が発生している。

「変化対応力」を強化する際にもポイントとなるのはデジタル技術の活用である。今回のCOVID-19の感染拡大に対しても非対面・非接触でビジネスを進める必要からテレワークやオンライン会議の仕組みが次々に導入された。デジタル技術には「時間や場所の制約を超越した経済活動を可能にする」という特徴があるため、何か予見できない変化が起きた場合でも柔軟かつ俊敏な対応が可能なのである。

こうした「収益力」や「変化対応力」のある企業へとデジタル技術を活用して自身を変革していくことを示す概念こそが「デジタル・トランスフォーメーション (DX)」であり、今や規模や業種、業態を問わず企業が率先して取り組むべき最重要の経営課題となっている。

DXに向けた取り組みが重要

DXの本質とは…

顧客への提供価値を高めて「収益力」や「変化対応力」のある企業へと自身を変革していくこと

DXの変革対象とは…

企業文化・風土までを含む、企業の中で当たり前と捉えられてきたこと全てが対象

企業を取り巻く環境変化①

デジタル経済の到来により、「モノを製造して販売する」というビジネスモデルだけでは収益を上げることが困難に



企業を取り巻く環境変化②

2019年末に突如発生したCOVID-19の感染拡大など、不確実性の高まりによって将来を見通すことが困難に

ポイント2

製造業、特に中堅・中小製造業の【1】DXを進めるために必要なアクションや【2】DXに取り組んだことで得られる想定外の成果を6社の実例をもとに整理(報告書本文 第1部 第3章1.2.)

我が国製造業の多くがDXの重要性を認識し始めている一方で、その進捗状況は不十分であると言わざるを得ない。DXが上手く進まない要因は様々に考えられるが、特に中堅・中小製造業の場合は、DXを“自社に関係ない他人事”と捉えて最初から見切りをつけてしまっていることが大きいのではないだろうか。確かにDXは自社をあらゆる観点から変革することが求められるためその実現は決して容易ではないが、実は、中堅・中小製造業の中にも早くからデジタル技術の活用に注目してDXを推進してきた先進的な事例が数多く存在している。そこで、本報告書では、中堅・中小製造業のDX事例を6社取り上げて分析・考察することとした(図表1)。

図表1 第3章で取り上げた中堅・中小製造業一覧

	設立年	本社所在地	事業内容
株式会社ツバメックス	1961年	新潟県新潟市	自動車、建築資材、家電製品等のプレス金型、モールド金型の製造及び金属部品のプレス加工、プラスチック成型品の製造
武州工業株式会社	1951年	東京都青梅市	自動車用金属加工部品 板金、プレス、樹脂加工、自動制御機械製作、パイプグラム、BIMMS(中小製造業向け総合情報管理システム)の販売
株式会社今野製作所	1961年	東京都足立区	油圧機器事業(イーグル油圧爪つきジャッキ)、板金加工事業、エンジニアリング&サービス事業、福祉機器事業
株式会社木村鑄造所	1948年	静岡県 駿東郡清水町	自動車プレス金型用鋳物・工作機械・産業機械用鋳物・エネルギー関連鋳物の製造販売、3Dプリンタを使用した鋳物や発泡スチロールによるモニュメント・フィギュアの製造・販売、発泡スチロールによるモニュメント・フィギュアの製造・販売管理、リバースエンジニアリングによる現物復元、データ化等
京西テクノ株式会社	2002年	東京都多摩市	計測器/医療機器/通信機器/環境エネルギー分野における設計・評価・製造・修理・校正・ネットワーク設計・構築・運用管理・システム運用管理
株式会社クロスエフェクト	2001年	京都府京都市	プロダクトデザインおよび樹脂管体設計、3Dスキャン(デジタイジング)、光造形による3D開発試作モデルの製作、真空注型品製作、その他新製品開発に係わるトータルサービス、臓器シミュレーター開発、CTスキャンサービス

【1】DXを進めるために必要なアクション

6社のケーススタディの結果、中堅・中小製造業が「DXを進めるために必要なアクション」を次の3点に整理した。

1点目は「経営者が腹をくくってDXを推進する」ことである。DXとは、これまで当たり前と捉えられていた企業文化・風土も含め、企業全体の変革を意味している。したがって、経営者自身が先頭に立って社内を巻き込んでいくことが重要になる。

(1) 経営者が腹をくくってDXを推進する

<p>DXはこれまで当たり前として踏襲してきた企業文化・風土も含めてゼロベースで見直すことからスタート</p> <p><u>中長期的なビジョン</u>のもと、<u>自社や顧客のために腹をくくって経営資源を投入</u>することが結果的に成果へとつながる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「機械(IT)にできることは機械(IT)に任せ、人間はより創造的な作業を行う」という明確な指針を掲げ、日本で初めて3次元設計の基本ソフトを導入(ツバメックス) ・日本にいながらアジアのLCC(Low Cost Country)価格に対抗できる仕組み「1個流し生産」を考案し、それを実現するための統合情報管理システムBIMMSを開発(武州工業) ・コンサルタントに自社を「実験場」として提供・開放し、外部の知見を取り入れながら業務プロセスを改善(今野製作所) ・歴史ある鑄造技術Iron Tactics(鉄の戦術)とIT(Information Technologies)を融合し、鑄造業の革命児になるとのビジョンを掲げる(木村鑄造所) ・価格よりもスピードで勝負できるサービス業へのスピンオフを決断、「1年限定のプロジェクト」で成果を出して新会社を設立(京西テクノ) ・実家の町工場を事業継承せず整理するという苦渋の決断を行い、3Dを活用したビジネスモデルで勝負(クロスエフェクト)
---	---

2点目は「データとデジタル技術を活用した『仕組み』をつくる」ことである。これは、端的に言えば、“情報の流れ”をつくることである。3つのアクションの中でもこの“情報の流れ”をいかにつくっていくのがDXの核心であり、社内をはじめとして、取引先や協力企業といった社外、さらには顧客との間にも“情報の流れ”をつくっていくことがポイントになる。

(2) データとデジタル技術を活用した「仕組み」をつくる		
① 社内でのDXの取り組み	<p>(a) 標準化・見える化の徹底</p> <p>コアとなる情報が何かを見定めて情報を取捨選択し、業務プロセスの標準化・見える化に取り組む</p>	<ul style="list-style-type: none"> 部品表(BOM)や成形機の使用、実績データなど、ありとあらゆる標準化を推進(ツバメックス) 「プロセス参照モデル」を使って業務プロセスを見える化(今野製作所) 進捗工程を見える化する仕組みが必要と考え、日時決算が可能なシステムBIMMSを開発(武州工業) 作業手順を標準化し、生産性の25%向上を実現(木村鋳造所) 情報を可視化し、取引先がいつでもどこでも見たい情報を取り出し可能に(京西テクノス) 案件ごとの見える化を目的にCMAXという独自のコスト&タイムマネジメントシステムを開発(クロスエフェクト)
	<p>(b) 部門・工程間のデータ共有・活用</p> <p>社内の部門・工程間で“情報の流れ”を円滑にするため、「一度入力したデータを二度は入力しない」という仕組みをつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> お客様→営業→金型設計→生産準備(購買)→金型製作→調整まで一貫した情報連携を実現(ツバメックス) 社内の各種情報システムとメンテナンスサービスを組み合わせてパッケージとして顧客に提供(京西テクノス)
② 社外との連携を強化するDXの取り組み	<p>(c) 受発注先とのデータ共有・活用</p> <p>すべてのデータをクローズで抱え込むのではなく、社外との“情報の流れ”がメリットにつながるような仕組みをつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ごとの仕様の違いに自動で対応できるユーザー支援プログラムを構築(ツバメックス) 自社の在庫状況を開示し、購買における「IT富山の置き業」方式を実現。また、自社の設備稼働データなどを開示し、顧客との価格・納期交渉にも活用(武州工業)
	<p>(d) 新たなパートナーとのデータ共有・活用</p> <p>関わりが少なかった同業他社、異業種、エンドユーザーとデータを共有し、新たなビジネス機会につなげる仕組みをつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域の金型産業を元気にする目的で、金型製作に必要で共有可能な情報のみを共有する「燕三条金型NetWork」を立ち上げ、協力企業2社との間で試験的な試みを実施(ツバメックス) 国際物流会社との連携によりグローバルな規模でのメンテナンス・校正サービスの展開が可能に(京西テクノス)
③ 顧客への価値提供を強化するDXの取り組み	<p>(e) サービス・ソリューション化</p> <p>「顧客の困りごとや悩みごとを解消できないか」という視点で考え、モノだけでなくサービスやソリューションを提供する仕組みをつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3D測定器を活用して、図面が残っていない美術品や文化財の設計図面を提供(木村鋳造所) メーカーや機種にとらわれず一括でメンテナンスサービスを提供することで、顧客の困りごとを解決(京西テクノス) 3Dプリンタの技術を活用し、新生児の命を救う術前シミュレーションを実現(クロスエフェクト)
	<p>(f) 顧客データを活用した価値提供</p> <p>顧客がデータを提供しても良いと思えるような対価を提示し、顧客データを活用した価値提供の仕組みをつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> IoTを活用しリモート監視ソリューション(Wi-VIS)サービスにより、顧客の装置から情報を拾い上げ、何か問題が生じれば顧客よりも先に察知してサービスマンを派遣(京西テクノス)

3点目は「『仕組み』を動かすための体制をつくる」ことである。単に「仕組み」をつくるだけでは情報は円滑に流れない。何のために情報を流すのかという目標設定や、それを支える人材の確保・育成が必要になる。また、社外に目を向けて新しい知見を取り込んだり、ミスや失敗は必ず起こるものと許容することで社内の試行錯誤を促したりすることも必要になる。

(3) 「仕組み」を動かすための体制をつくる	
<p>(a) 具体的な達成目標の提示</p> <p>経営者がDXを通じて目指したい姿を具体的な達成目標に置き換えて示す</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「生産性10倍」という明確なメッセージを社内に発信(ツバメックス) アジアのLCC価格に対抗するため「1個流し生産」を社内に提唱(武州工業)
<p>(b) DXを担う人材の確保・育成と権限の付与</p> <p>ベンダーに丸投げするのではなく、DXを担う人材をできるだけ自前で確保・育成し、かつ、企業体質を変えていけるだけの権限を付与する</p>	<ul style="list-style-type: none"> システム部門の社員は現場を3年間経験した後にプログラム作成に従事するというプロセスで人材を育成(ツバメックス) 採用したプログラミングのできる人材にあえて3年間の現場経験を課してからシステム開発に着手(武州工業) システムエンジニアの大学院生をアルバイトとして受け入れたり、システム開発の担当社員にシステム会社と兼業することを容認したりして、DX人材を自前で育成(今野製作所) 情報システムに詳しい人材や、鋳造技術に詳しい人材、設備設計に明るい人材、企画を担う人材などを集めて「IoT課」を新設(木村鋳造所) メーカーを問わないマルチサービスを提供するため、1人のエンジニアが医療機器でも計測器でもIT機器でも対応できるように多能工化(京西テクノス)
<p>(c) 社外の知見の取り込み</p> <p>DXに必要な“新たな気づき”を得ることを目的に社外の知見を取り込む</p>	<ul style="list-style-type: none"> 海外のコンサルティングファームのコーチングを受け、貪欲にデジタル技術を習得(武州工業) 自らをケーススタディの場として提供することで業務プロセス改善に向けた無償のコンサルティングを受ける(今野製作所) オープンファクトリー戦略やベンチャー支援に取り組み、社外から思いがけない情報を得る手段として活用(クロスエフェクト)
<p>(d) 試行錯誤を促す企業文化・風土と意識改革</p> <p>ミスや失敗を許容しながら試行錯誤を繰り返してもらい、社員自らが気づきを得ていくような体制をつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「現場の意識を変えていくには時間がかかるだろう」との認識を持って、標準化やシステムの構築を推進(ツバメックス) ITを用いた業務の効率化を時間をかけて実感してもらい、社員が自主的にIT化に取り組むような素地を整備(今野製作所) マルチベンダーサービスを掲げる新会社で結果を出し続けることで、社員の信用を獲得(京西テクノス) CMAXという独自のコスト&タイムマネジメントシステムを開発し、社員の時間に対する意識づけを変える(クロスエフェクト)

【2】DXに取り組んだことで得られる想定外の成果

また、ケーススタディの結果、DXによって生み出される価値は必ずしも事前に想定できるものばかりではなく、むしろ往々にして「想定外の成果」が得られる場合もあることが明らかになった。本報告書では、以下の4つの想定外の成果をピックアップして紹介している。

- ・DXの成果として、生産性向上による規模や売上の拡大以上に、難しい金型の設計力や製作力が底上げされた → 顧客の要求性能に応えられるようになり、付加価値が向上 (ソバメックス)
- ・DX経営に取り組んできたことで、近年普及しつつある「中小企業共通EDI」から得られるメリットを最大限享受することが可能に(武州工業)
- ・DXによって離れた拠点間でのデータ連携を強化していたため、コロナ禍でもスムーズに事業を継続(今野製作所)
- ・世の中にインストールベースの製品(ロボットや3Dプリンタなど)が普及 → それらのメンテナンスの必要から 自社のビジネスチャンスが拡大(京西テクノス)

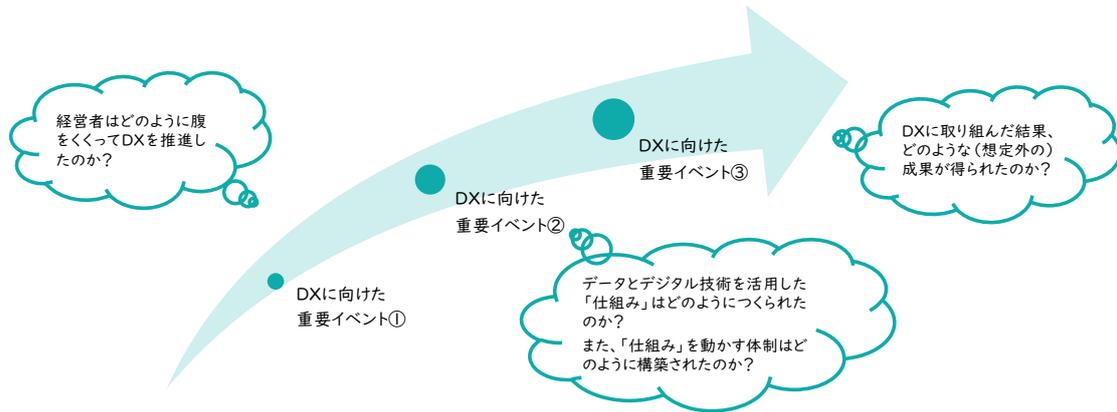
ポイント3
中堅・中小製造業のDXを支援する2つの取り組み（「ファクトリーサイエンティスト」の育成、すべての設備をつなぐミドルウェア (ORiN) の開発・普及）を紹介（報告書本文 第1部 第3章3.）

中堅・中小製造業にとってDXは決してハードルの高いものではないが、「製造現場でDXを推進する人材の育成」と「メーカーや機器の規格を超えたデータ収集・活用」は課題に感じている企業が多く見られた。これらの課題については自社だけで対処する必要はなく、状況に応じて社外の助けを得ることも重要であるため、本報告書では、「『ファクトリーサイエンティスト』の育成」と「すべての設備つなぐミドルウェア (ORiN) の開発・普及」の2つの取り組みを紹介している。

	取り組みのポイント
「製造現場でDXを推進する人材の育成」を支援する取り組み	<p>「ファクトリーサイエンティスト」の育成 (一般社団法人ファクトリーサイエンティスト協会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「現場を知っている人がITを学んでシステムを作ると、現場にとって本当に必要な仕組みが作れる」という考えのもと、製造現場におけるDXを推進し、生産現場の現場統括責任者の右腕となる存在(=ファクトリーサイエンティスト)の育成を支援 ・ノーコード技術を活用することで、5週間(うち講座は5日間(週1回))という短期間での修了を実現
「メーカーや機器の規格を超えたデータ収集・活用」を支援する取り組み	<p>すべての設備をつなぐミドルウェア (ORiN) の開発・普及 (ORiN協議会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個別の通信プロトコル(通信規格や手順)の壁を超えて製造現場にある多種多様な設備やデバイスをつなぐミドルウェアとしてORiNを開発 ・普及活動を進めており、2020年時点で全世界有償版50,000以上のライセンスを発行

ポイント4
第1部で取り上げた6社をはじめ、優れたDXの取り組みを推進している製造業8社の「試行錯誤の過程やストーリー」を紹介（報告書本文 第2部）

さらに、報告書第2部では、第1部でも取り上げた中堅・中小製造業6社に、大手製造業2社（サトーホールディングス株式会社、株式会社ファクトリーエージェント）も加えた8社がDXをどのように進めたのかを紹介している。各社の「試行錯誤の過程やストーリー」を掘り下げることで、それぞれのDXの取り組みを時系列で追える構成となっている。



※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/manufacturing_r02/

【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

2020年度のものづくり競争力研究会では「DX」をキーコンセプトに製造業のこれからの企業成長のあり方を考察しました。DXについては、すでに様々な調査が実施されており、関連する書籍なども数多く出版されています。試しにAmazonでDXをキーワードに日本語の書籍を検索したところ、10,000冊以上がヒットしました。

このようにDXに関する情報が溢れ気味とも言えるなかで、本調査研究は「中堅・中小製造業のDX」に焦点を絞って1つ1つの事例を丁寧に分析したことに特徴があると考えています。分析の結果、一見DXとは距離がありそうな中堅・中小製造業であってもそれぞれに創意工夫を積み重ねながらDXを成し遂げている事例をいくつも見つけることができたのは興味深い発見でした。そのため、報告書作成にあたっては、各事例の創意工夫を仔細にわたってご紹介するとともに「規模の大小に関わらずDXは十分に実現可能な目標である」という前向きなメッセージを提示することを意識して取りまとめを行いました。

本誌の読者は、中堅・中小製造業の方だけでなく大手製造業や非製造業の方も多くいらっしゃると思いますが、業種や事業規模などを問わず多くの皆様に報告書に目を通していただき、ご自身の所属する組織のDXについて考えたり議論したりするときの参考資料にいただければ幸いです。

最後に、ご多忙にもかかわらず、本研究会にお力添えいただいた小川座長をはじめ、委員の皆様、経済産業省ものづくり政策審議室の皆様に対し、この場を借りて心より感謝申し上げます。

(主任研究員 福本 泰起)

「株式対価M&Aに係る税制改正」について 「企業結合審査における経済分析の活用」について

2021年1月19日（火）の企業法制委員会では、経済産業省 経済産業政策局 産業組織課の安藤元太課長より「株式対価 M&A に係る税制改正」について、続いて競争環境整備室の榎口豊室長より「企業結合審査における経済分析の活用」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。（オンライン会議（Webex）にて開催）

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 室長
 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
 秋山 仁志 経済産業政策局 産業組織課 産業組織課 係長

委員

野崎 郷 アステラス製薬(株) 法務部長
 佐々木 徹 ENEOS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
 小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長
 佐々木英晴 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

高木 智也 (株)神戸製鋼所 法務部 担当部長
 林 剛史 四国電力(株) 総務部 リーダー
 大峰健太郎 SOMPOホールディングス(株) 法務部 法務グループ 特命課長
 佐藤 浩介 東北電力(株) 総務部 法務室 副長
 小川 徹 トヨタ自動車(株) 法務部 主査
 森川 聖子 (株)日立製作所 法務本部 部長代理
 工藤 治憲 富士通(株) グローバルビジネス法務部 マネージャー
 藤本 浩二 三井化学(株) 総務・法務部 法務グループ サブグループリーダー
 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)

I. 株式対価M&Aに係る税制改正について

1. 令和3年度税制改正の主要項目について

令和3年度（2021年度）経済産業関係 税制改正のポイント

1. 「新たな日常」に向けた企業の経営改革を実現する投資促進

(1) カーボンニュートラル実現に向けた投資促進

- 2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、企業の脱炭素化（投資を加速するため、i）脱炭素化効果が高い製品の生産設備や、ii）生産工程等の脱炭素化と付加価値向上を両立する設備の導入に、**最大10%の税額控除**等を講ずる。

(2) DX（デジタルトランスフォーメーション）投資の促進

- デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革を促進するため、全社レベルのDX計画に基づく、**クラウド技術を活用したハードウェアのデジタル関連投資に、最大5%の税額控除**等を講ずる。

(3) 繰越欠損金の控除上限の引上げによる投資促進

- 厳しい経営環境の中で、赤字でも努力を惜みず、カーボンニュートラル、DX、事業再構築・再編に向けた投資を行う企業に対し、コロナ禍で生じた欠損金に限り、**繰越欠損金の控除上限（現行50%）を、最長5年間、投資額の範囲で最大100%まで引き上げる。**

(4) 研究開発投資の底上げと、企業のDXを促進する研究開発の推進

- 研究開発税制について、i）コロナ禍の厳しい経営状況の中（売上2%以上減）、研究開発投資を増加させる企業に対する**税額控除の上限引き上げ（25%→30%）**、ii）DX促進のため、**クラウド提供型のソフトウェアに関する研究開発の対象追加等を講じた上で2年間延長**する。

(5) 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

- 株式を対価としたM&Aを行う際、対象会社株主の**株式譲渡益への課税の繰延措置**を、事前認定不要な**恒久措置として創設**する。（総額の20%まで現金の活用も可能）

(6) 車体課税（エコカー減税・環境性能割）の見直し・延長

- エコカー減税・環境性能割の見直しについて、2030年度燃費基準に切り替わっても、**減税対象割合が現行と同じ（新車台数の）約7割となる基準を維持**するとともに、今年度末で期限が切れる**環境性能割の臨時的特例措置（▲1%）を9ヶ月間延長**する。
- 自動車関係諸税について、保有から利用への変化等を踏まえ、受益と負担の関係も含め、その課税のあり方について検討を行う。

(7) 人材確保等を促進する税制

- 中堅・大企業向け賃上げ税制を改正し、**新規雇用者（新卒・中途採用）の給与等支給総額を前年度より2%以上増加させた場合、その給与等支給総額の15%を税額控除**する措置を講ずる。（教育訓練費20%以上増加で、さらに5%上乗せ）

2. 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

(1) 中小企業の経営資源の集約化（M&A）に資する税制の創設

- M&Aによる規模拡大を通じた中小企業の**生産性向上**と、増加する産業に伴う**地域の経営資源の融通の回遊**の双方を実現するため、経営資源の集約化を促進する税制を創設する。
- 具体的には、以下の**3つの措置をセットで適用することを可能とする。**
 - ① M&A実施後のリスクに備える**5年間の据置期間付の準備金**
 - ② 最大10%の税額控除等の**設備投資減税**
 - ③ M&A実施後の**雇用確保を促す措置**として、給与等支給総額を前年度より2.5%以上増加させた場合、その増加額の最大25%を税額控除

(2) 様々な中小企業の設備投資支援を強化

- 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**を2年間延長（10%の税額控除等）するとともに、**中小企業投資促進税制**を商業・サービス業・農林水産業活性化税制と統合した上で**2年間延長**（7%の税額控除等）する。
- 地域経済を牽引する企業向けの**地域未来投資促進税制**（5%の税額控除等）に、新たに**サプライチェーン強化型の類型を追加**し、2年間延長する。
- 激甚化する災害や感染症の事前対策に資する**中小企業防災・減災投資促進税制**（特別償却20%の**対象設備を追加**し、2年間延長する（停電時の電力供給装置、重要設備のかさ上げに用いる架台、サーモグラフィ）。

(3) 中小企業の経営基盤強化、雇用の所得拡大を支援

- 中小企業軽減税率**（所得800万円まで、法人税を19%から15%に軽減）を**2年間延長**する。
- 所得拡大促進税制**について、**企業全体の給与等支給総額を増加させた場合**（前年度比1.5%以上）、その増加額の15%を税額控除（2.5%以上増加等で、さらに10%上乗せ）する制度とした上で、2年間延長する。

(4) 土地に係る固定資産税の負担調整措置等の延長と経済状況に応じた措置

- 土地の固定資産税について、現行の負担調整措置等を3年間延長するとともに、令和3年度は、**評価替えを行った結果として、課税額が上昇する全ての土地について、令和2年度の税額に据え置く措置**を講ずる。

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

(1) 国際課税の見直し：2021年半ばに見込まれる国際合意や、その後の国内法化においては、我が国企業に過度な負担を課さないよう配慮しつつ、国際競争力の維持・向上につながるものとすべく取り組む。

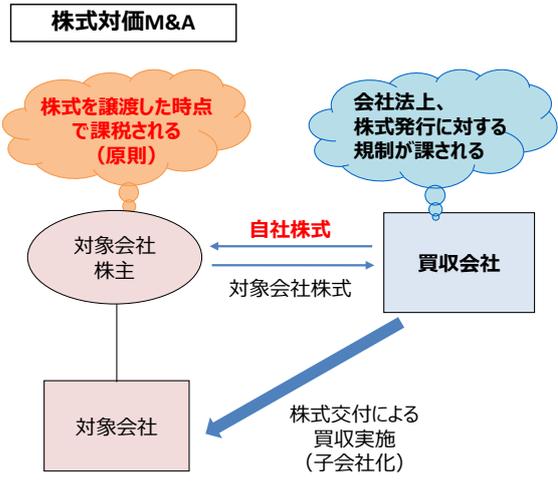
(2) 納税環境のデジタル化：タイムスタンプ要件の大幅緩和（3日 ⇒ 2ヶ月以内）、事前承認や定期検査の廃止など、電子帳簿保存法に係る**要件等についてデジタル化に資する緩和**を行う。

(3) ガス事業の収入金課税の見直し：2022年に導管部門が法的分離するガス供給業の法人事業税について、他エネルギーとの競争や新規参入状況等を考慮しつつ、**課税方式の見直し**を検討する。

2. 株式対価M&Aに関する税制改正について

株式対価M&Aの活用における課題

- これまで我が国においては、会社法の規制や課税の問題から自社株式を対価に行うM&Aは事実上選択肢となっておらず、大規模なM&Aが行いづらい状況となっていた。
- 平成30年税制改正で産業競争力強化法に基づく認定を受けた場合には株主課税の繰延べが受けられることとなったが、要件が厳しいことなどから活用は進まず。



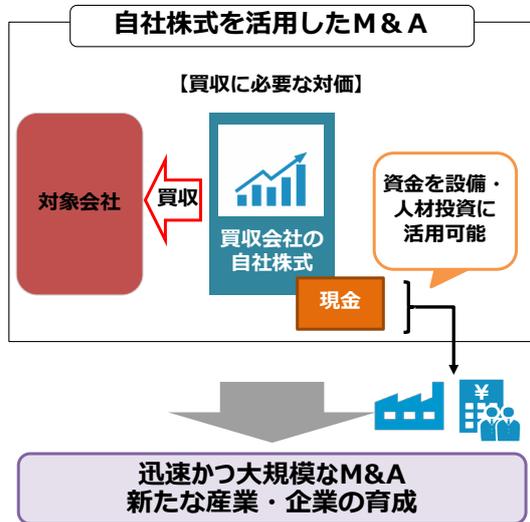
株式対価M&Aにおける課税繰延べ措置の国際比較

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

*産業競争力強化法の認定が必要（時限措置）

株式対価M&Aの意義

- 日本企業の収益性の向上を目指し、①**迅速かつ大規模なM&Aの促進**や、②**新たな産業・企業の育成**を進める上で、買収会社が自社の株式を買収対価としてM&Aを実施する、**株式対価M&Aは有用な手段**。



株式対価M&Aの意義

事業再編 機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 手元資金や借入可能額を上回る大規模な事業再編が実現可能。 ◆ 株式市場で評価されている新興企業に効果的。
M&A以外の 資金需要への対応	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事業再編を行いつつ、資金を攻めの投資（設備投資・人材投資等）に活用可能。
売り手との シナジー	<p>対象会社株主が買収企業の株を持つ結果、</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 対象会社株主が事業再編によるシナジーを享受できる。 ◆ 対象会社株主にも、企業価値向上へのインセンティブが生じ、売り手と買い手の協働による企業価値向上が期待される。

（参考）株式対価M&Aを活用した企業の成長の例（グーグル）

- 米国では、グーグルなどの**新興企業が、成長初期から加速段階**において、株式を対価に用いたM&Aを活用し、急速な成長を遂げている。

Googleによる株式対価での買収案件

- ① Applied Semantics (2003年)
 - GoogleのIPO前に行ったテキスト解析に関する技術を有する企業の買収
 - 102.4百万ドルのうち41.5百万ドル分が現金で残りは株式対価や新株予約権
- ② YouTube (2006年)
 - 自作映像公開サイトを運営する非上場ベンチャーの買収
 - 1,650百万ドルのうち21.2百万ドル分が現金で残りは株式対価や新株予約権
- ③ On2 Technologies (2009年)
 - 映像圧縮技術を有する上場会社の買収
 - 123百万ドルのうち28百万ドル分が現金で残りは株式対価
- ④ Ad Mob (2009年)
 - 携帯電話向けの広告事業の会社の買収
 - 681百万ドルのうち26百万ドル分が現金で残りは株式対価

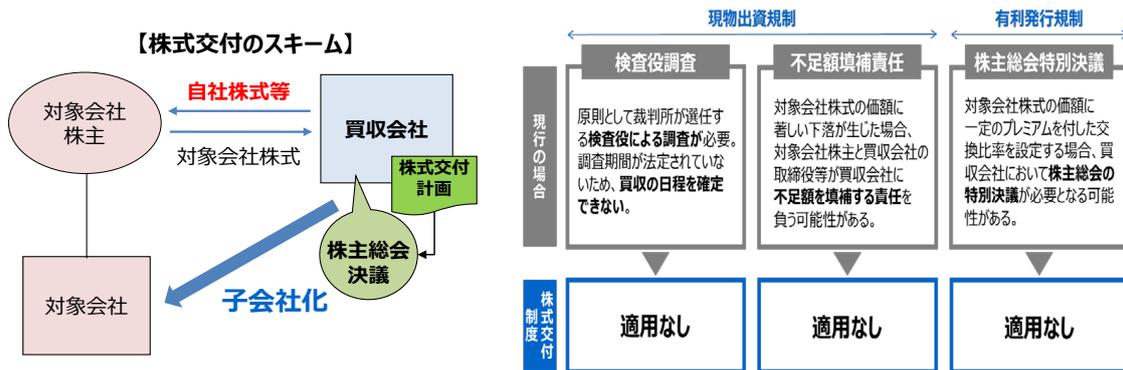
Googleの時価総額の推移と株式対価での買収時期



（備考）株式対価での案件一覧は、「Semi-Organic Growth: Tactics and Strategies Behind Google's Success (2015)」より作成。原典はGoogleのForm S-1と10-K。

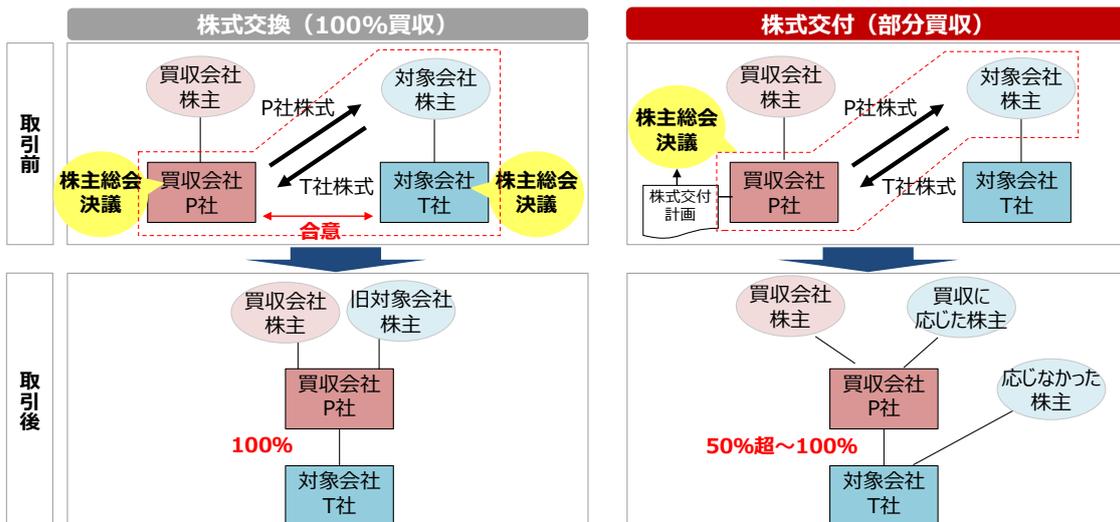
会社法改正による「株式交付制度」の創設

- 令和元年12月に成立した改正会社法（令和3年3月予定）において、事業再編の円滑化を促進することを目的として、新たに「**株式交付制度**」が創設され、**株式対価M&Aが会社法上の再編類型の1つ**として位置付けられた。
- これにより、これまで**株式対価M&Aを行う上で障害の1つ**となっていた「**株式発行に対する規制**」が撤廃され、**手続が合理化**。



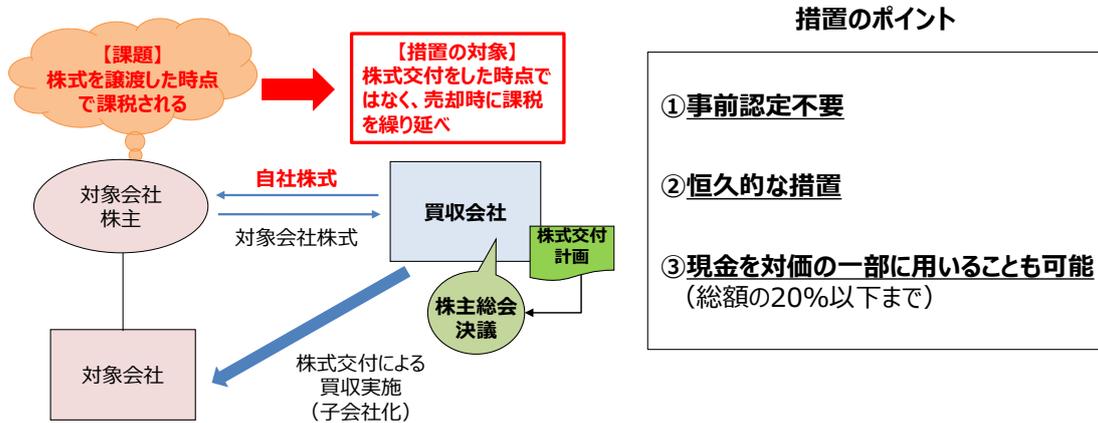
（参考）株式交換と株式交付の違い

- 株式交付は株式交換と類似しているが、以下の2点で異なる。
 - ① 株式交換は、100%買収のみが対象、株式交付は、**50%超～100%の部分買収**が対象。
 - ② 株式交換は、対象会社が再編の当事者となり、対象会社の株主総会決議が必要。株式交付は、**対象会社が再編の当事者とならず、買収会社と株主との間で完結**する。



株式対価M&Aに関する令和3年税制改正の概要

- 会社法改正で創設された**株式交付制度を用い**、買収会社が自社の株式を買収対価としてM&Aを行う際の**対象会社株主の株式譲渡益の課税を繰り延べる（株の売却時に課税）**。
- 実効的な制度とするため、**事前認定を不要とし、現金を対価の一部に用いるものも対象とする（総額の20%まで）**とともに、**恒久的な制度として創設する**。



具体的な制度内容

項目	制度内容
制度枠組	組織再編成税制の枠外の租税特別措置。計画認定等は不要。
対象行為	会社法上の 株式交付制度に基づく 子会社化
課税繰延の適用対象	株式交付制度に基づき 対象会社株式を譲渡する株主 ※非居住者及び外国法人が株主の場合、恒久的施設において管理する株式に対応する場合は、課税繰延の対象。
課税繰延の対象となる交付対価	買収会社株式 を交付した場合に課税繰延。買収会社株式のほか、 金銭等についても総額の20%までは交付可能 。（金銭等の部分は課税）
適用期限	なし
買収会社の書類の提出義務	買収会社は確定申告時に、株式交付計画書、株式交付に係る明細書、株式交付により交付した資産の数又は価額の算定の根拠を明らかにする事項を記載した 書類を提出することが必要 。

II. 企業結合審査における経済分析の活用について

1. 問題意識

- 第4次産業革命に伴うビジネス構造・消費者の価値観の変化により、業種の境界が不明瞭化（**経済産業構造の転換**）
- 国際的なサプライチェーンの変化や需要者側の交渉力の増大等により、国内における高シェアが必ずしも市場支配力を意味しない状況（**競争分析の精緻化の必要性**）
- 既に一定程度の集約が進んでいる素材産業含め、一部の産業では人口減少による中長期的な需要減少、設備更新等の問題に直面（**更なる事業再編の可能性**）



市場シェアを重要視する企業結合規制のあり方から脱却し、経済学の知見に基づいた競争評価手法（経済分析）の活用の必要性

※1 公取・事務総長の発言抜粋（事務総長定例会見記録(令和2年3月11日)）

公正取引委員会におきましては、従来から経済分析を実務に活かしておりまして、特に企業結合規制の分野は国際的にも経済分析の活用が進んでいる分野であり、公正取引委員会でも平成24年から企業結合課の中に経済分析班を置いて、経済分析業務を担っています。この班では、年間10件程度の案件におきまして、当事業社から提出されたデータを用いて、当事業社が企業結合後に価格を引き上げるインセンティブの有無などを把握するため、価格を引き上げた場合に得られる追加的利益に関する指標を算出したり、企業結合後に価格がどう変化するか予測する合併シミュレーションといった定量的な経済分析を実施しています。海外当局と比べても遜色がないような定量的な経済分析を実施しているものと考えております。…令和2年度予算案におきまして、官房総務課に経済分析業務を本務とする職員を置くこととし、経済分析について体制強化を図っております。… https://www.jftc.go.jp/houdou/teirei/2020/jan_mar/kaikenkiroku200311.html

※2 日本の企業結合審査において経済分析を活用した最近の事例

・「令和元年度における企業結合関係届出の状況及び主要な企業結合事例について」（2020年7月22日公取公表）では、公取が実施した経済分析を開示。
①日本産業パートナーズ(株)による(株)コベルコマテリアル道管及び古河電工(株)の鋼管事業の統合、②(株)マツキョホールディングスによる(株)ココカラファインの株式取得
・Zホールディングス(株)及びLINE(株)の経営統合に関する審査（2020年8月4日公取公表）では、公取と当事業社の経済分析を公表。

2. 経産省において調査報告書を作成・公表

- 企業結合及び業務提携の独禁法上の対応を念頭におき、
- ①市場画定や競争評価の考え方や制度
- ②企業結合審査における経済分析手法、活用事例
- ③業務提携による競争制限効果の評価と軽減方策

等について、我が国及び主要国の制度、事例、動向を調査し、**企業結合審査における経済分析の活用、企業実務への示唆、今後の政策への示唆**をまとめた（2020年5月公表）。

<調査報告書>

令和元年度産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費（我が国及び主要国での企業結合審査等における経済分析の活用等に関する調査））調査報告書
経産省HP：https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2019FY/000811.pdf

3. 経済分析の活用事例

- 企業結合審査での承認が難しいと思われる案件である程、**客観的な証拠として経済分析を活用し、受け身にならず積極的に主張していくことが必要**

- 事例1：当事会社の製品が同質財であっても、商品特性に多少の差異があり、競合他社の製品に比べ、当事会社間の製品の競合の度合いが大きくない
←当事会社間より競合との需要代替性が大きいことを立証（「転換率分析」「価格弾力性分析」等）
- 事例2：当事会社は設備稼働率の低下に悩んでいるが、競合他社も稼働率があまり高くないことが窺われる
←競合他社の供給余力を示すとともに、顧客のスイッチングコストが低いことを立証（「顧客スイッチング分析」等）
- 事例3：現在の輸入は多くないが、海外製品の品質・生産量が向上しており、中長期的には東アジア域内で国内外の区別無く、取引を行う顧客が増える傾向が想定される
←輸入が為替レートの変動に反応していることを示し輸入圧力が存在することや、国内・海外市場の一体性を立証（「ショック分析」「価格相関分析」等）
- 事例4：技術開発の進展により、新たな代替製品の市場投入が進み、次第に代替されつつある
←価格への影響を分析し、隣接市場からの競争圧力を立証（「価格・集中度分析」等）

4. 業務提携における企業実務への示唆

- 業務提携は競争単位を失うことなく効率化が実施されることから、**本来的には競争促進的**である一方、特に競合同士の業務提携（水平型業務提携）においては、**独禁法に対する懸念も存在**
- 「**競争制限効果**」と「**競争促進効果**」の両面を適切に事前評価し（セルフアセスメント）、**提携当事者間でコンプライアンスに関する意思の共有を図ることが重要**

<セルフアセスメントを行う際に考慮するポイント>

I. 提携当事者間の競争制限の有無

- ① **提携の目的**：提携が広く効率性の向上を目的とするものであって、正当なものか
- ② **効果**：提携により、コスト削減、生産量・品質の増大、新規参入の容易化等の利点が生じるか
- ③ **消費者への還元**：提携からもたらされる便益が消費者に公正に還元されるか
- ④ **必要性と競争排除の可能性**：提携が必要不可欠な内容であり、当事者間の競争を排除するおそれがないか
- ⑤ **共同化する事業の範囲**：提携により共同化される事業の範囲、共通化されるコストの割合、提携期間はどの程度か
- ⑥ **交換する情報**：提携により交換する情報の種類、方法、頻度が必要最小限かつ問題無い内容か
- ⑥ **情報遮断措置**：適切な情報遮断措置を講ずることが可能か

II. 市場全体の競争への影響

- **企業結合ガイドラインで示された枠組み**に沿って検討することが有用（市場シェア、提携当事者の従来の競争の状況、有力な競争者存在、競争圧力等）

5. まとめ

- ▶ 人口減少に伴う国内需要減少等を背景に、各産業における国内競争事業者同士での統合後シェアの高い企業結合事案が今後も増加することが想定される。
- ▶ 他方で、海外からの輸入の増加やサプライチェーン構造の変更による需要者圧力の増大など、市場シェアに現れない各種競争圧力の存在により、企業結合後の市場シェアが高かったとしても競争を実質的に制限することにはならないと判断されるケースも少なくない。
- ▶ 企業結合審査に臨むにあたっては、市場画定・市場シェアのみならず、各種競争圧力の評価の主張立証、すなわち**経済分析の活用**が重要となる。

「改正公益通報者保護法に基づく 指針等に関する検討会の経過報告」について

2021年3月17日（水）の企業法制委員会では、一般社団法人 日本経済団体連合会 経済基盤本部 部長の小畑良晴委員より「改正公益通報者保護法に基づく指針等に関する検討会の経過報告」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。（オンライン会議（Webex）にて開催）

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

榎口 豊 経済産業政策局 産業組織課 競争環境整備室 室長

秋山 仁志 経済産業政策局 産業組織課 係長

委員

野崎 郷 アステラス製薬(株) 法務部長

山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長

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

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

小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長

佐々木英靖 パナソニック(株) 法務コンプライアンス本部 法務部 部長

前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 部長

委員代理

宮原 淳 キヤノン(株) 法務統括センター コンプライアンス推進室 室長

四宮 剛 四国電力(株) 総務部 法務グループリーダー

小谷 理恵 中部電力(株) 経営管理本部 法務グループ スタッフ課長

光山 幸司 東北電力(株) 総務部法務室(法務) 課長(企業倫理担当)

小川 徹 トヨタ自動車(株) 法務部 主査

大津 由香 (株)日立製作所 法務本部 部長代理

保谷 正 富士通(株) 法務・知財・内部統制推進本部

コンプライアンス法務室 シニアマネージャー

土井 浩嗣 三菱重工業(株) 総務法務部 主席チーム統括

片岡 淳 三菱商事(株) 法務部 コンプライアンス総括室長

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)



「改正公益通報者保護法に基づく指針等に関する検討会の経過報告」について

1. 公益通報者保護法の一部を開催する法律(令和2年法律第51号) ※消費者庁

近年も社会問題化する事業者の不祥事が後を絶たず → 早期是正により被害の防止を図ることが必要

① 事業者自ら不正を是正しやすくするとともに、安心して通報を行いやすく

- 事業者に対し、内部通報に適切に対応するために必要な体制の整備等(窓口設定、調査、是正措置等)を義務付け。具体的内容は指針を策定【第11条】
※中小事業者(従業員数300人以下)は努力義務
- その実効性確保のために行政措置(助言・指導、勧告及び勧告に従わない場合の公表)を導入【第15条・第16条】
- 内部調査等に従事する者に対し、通報者を特定させる情報の守秘を義務付け(同義務違反に対する刑事罰を導入)【第12条・第21条】

② 行政機関等への通報を行いやすく

- 権限を有する行政機関への通報の条件【第3条第2号】

(現行) 信じるに足る相当の理由がある場合の通報	(改正) 氏名等を記載した書面を提出する場合の通報を追加
-----------------------------	---------------------------------
- 報道機関等への通報の条件【第3条第3号】

(現行) 生命・身体に対する危害	(改正) 財産に対する損害(回復困難又は重大なもの)を追加
(なし)	通報者を特定させる情報が漏れる可能性が高い場合を追加
- 権限を有する行政機関における公益通報に適切に対応するために必要な体制の整備等【第13条第2項】

内部通報・外部通報の実効化

③ 通報者がより保護されやすく

- 保護される人【第2条第1項等】

(現行) 労働者	(改正) 退職者(退職後1年以内)や、役員(原則として調査是正の取組を前置)を追加
-------------	--
- 保護される通報【第2条第3項】

(現行) 刑事罰の対象	(改正) 行政罰の対象を追加
----------------	-------------------
- 保護の内容【第7条】

(現行) (なし)	(改正) 通報に伴う損害賠償責任の免除を追加
--------------	---------------------------

※公布の日から起算して2年を超えない範囲内において政令で定める日から施行する。

2. 公益通報者保護法に基づく指針等に関する検討会報告書(案)

・公益通報者保護法に基づく指針等に関する検討会による報告書(案)の経過報告

3. 開催経緯

開催日程	主な実施事項
第1回(令和2年10月19日)	・通報経験者及び事業者へのヒアリング
第2回(令和2年11月13日)	・指針に取り入れるべき項目に関する意見交換
第3回(令和2年12月23日)	・指針の方向性(案)に関する意見交換
第4回(令和2年2月9日)	・報告書(案)に関する意見交換
第5回(令和3年3月22日)	・取りまとめ(※予定)

4. 委員等名簿

委員	
小川 修	岡山県総社市（全国市長会経済委員会委員長市）総務課 課長補佐
柿崎 環（座長代理）	明治大学 法学部 教授
後藤 準	全国商工会連合会 常務理事
五味 祐子	国広総合法律事務所 弁護士
高 巖（座長）	麗澤大学大学院 経済研究科 教授
田中 亘	東京大学 社会科学研究所 教授
土田 あつ子	公益社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 消費生活研究所 主任研究員
林 尚美	弁護士、 元 日本弁護士連合会 消費者問題対策委員会 製造物責任・公益通報者保護部会部 会長
春田 雄一	日本労働組合総連合会 総合政策局 経済・社会政策局長
松浦 正治	一般社団法人日本経済団体連合会 経済法規委員会企画部会 公益通報者保護制度検討ワーキング・グループ委員、 東京海上ホールディングス株式会社 法務コンプライアンス部 部長 兼 グローバルグループ マネージャー

（敬称略、五十音順。肩書は令和2年10月14日現在）

オブザーバー
全国市長会
全国町村会

事務局
消費者庁消費者制度課

「産業競争力強化法の改正案」について

2021年5月19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「産業競争力強化法の改正案」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。（オンライン会議（Webex）にて開催）

なお、同改正案に係る「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」（令和3年法律第70号）は、2021年6月9日（水）に成立し、同月16日（水）に公布されるとともに、同法律における場所の定めのない株主総会（バーチャルオンリー株主総会）に関する規定については、公布日に施行されています。

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
 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 係長
 秋山 仁志 経済産業政策局 産業組織課 係長
 佐々木 萌音 経済産業政策局 産業組織課 係員
 山本 美幸 経済産業政策局 競争環境整備室 係長

委員

野崎 郷 アステラス製薬(株) 法務部長
 野間 豊史 SOMPO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
 前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 部長

委員代理

高木 智也 (株)神戸製鋼所 法務部 担当部長
 四宮 剛 四国電力(株) 総務部 法務グループリーダー
 清水 義久 ENEOSホールディングス(株) 法務部 法務1グループ マネージャー
 川瀬 隆男 中部電力(株) 経営管理本部 法務グループ 課長
 光山 幸司 東北電力(株) 総務部法務室(法務) 課長
 小川 徹 トヨタ自動車(株) 法務部 主査
 福谷 悠希 (株)日立製作所 法務本部 主任
 丹羽 正典 富士通(株) 関連事業本部 理事 関連事業本部長
 土井 浩嗣 三菱重工業(株) 総務法務部 主席部員
 小林 一郎 三菱商事(株) 法務部 部長代行

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

産業競争力強化法の改正案について

1. 産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律案の概要

背景			
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの感染拡大を受け、我が国経済は戦後最大の落ち込みを記録、危機に直面。他方、古い経済社会システムから脱却し、「新たな日常」への構造変化を図るチャンス。 			
法案の概要			
<ul style="list-style-type: none"> 「新たな日常」に向けた取組を先取りし、長期視点に立った企業の変革を後押しするため、ポストコロナにおける成長の源泉となる①「グリーン社会」への転換、②「デジタル化」への対応、③「新たな日常」に向けた事業再構築、④中小企業の足腰強化等を促進するための措置を講じる。 			
1	2	3	4
「グリーン社会」への転換 <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル実現に向けた事業者の計画を主務大臣が認定し以下を措置 ① 設備投資促進税制(税額控除10%等) <ul style="list-style-type: none"> A) 脱炭素化効果が高い製品の生産設備 B) 生産工程等の脱炭素化を進める設備 ② 金融支援(最大0.2%の利子補給等) 	「デジタル化」への対応 <ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用した全社レベルのビジネスモデルの変革(DX)の計画を主務大臣が認定し以下を措置 ① DX投資促進税制(クラウド技術を活用したデジタル関連投資に対して税額控除5%等) ② 財政投融資を原資とした低利融資 	「新たな日常」に向けた事業再構築 <ul style="list-style-type: none"> 「新たな日常」に向けた事業再構築の計画を主務大臣が認定し以下を措置 ① 赤字であってもカーボンニュートラル、DX、事業再構築等に取り組む企業に対する繰越欠損金の控除上限の引上げ(中堅・大企業に最大5年間にわたり現行の50%から最大100%に引上げ) <ul style="list-style-type: none"> ※中小企業は現行でも100% ② 財政投融資を原資とした低利融資 	中小企業の足腰の強化 <ul style="list-style-type: none"> 中堅企業へ成長し、海外で競争できる企業を育成するため、以下の措置を講じる 1. 規模拡大を通じた労働生産性の向上 <ul style="list-style-type: none"> ① 中小企業から中堅企業への成長途上にある企業群への支援施策の対象拡大 ② 中小企業経営資源集約化(M&A)税制 ③ 集約化手続の短縮(所在不明株の買取) 2. 大企業と中小企業との取引の適正化 <ul style="list-style-type: none"> ① 下請振興法の対象取引類型の拡大 3. 中小企業の事業継続力の強化に取り組む中堅企業を金融支援の対象に追加
5 「新たな日常」に向けた事業環境の整備			
1. 規制改革の推進 <ul style="list-style-type: none"> ① バーチャルオーナー株主総会の実現 ② 規制のサンドボックスの恒久化¹⁾(生産性特措法からの移管) ③ 債権譲渡における第三者對抗要件の特例(民法等の特例) 	2.ベンチャー企業の成長支援 <ul style="list-style-type: none"> ① ディーテックベンチャーへの民間融資に対する債務保証制度 ② 国内ファンド(LPS)による海外投資拡大(現行の海外投資50%規制の適用除外) 	3. 事業再編の推進 <ul style="list-style-type: none"> ① 株式対価M&Aの株式譲渡益の課税繰延の事前認定の不要化 ② 株式対価M&Aにおける株式買取請求の適用除外 	4. 事業再生の円滑化 <ul style="list-style-type: none"> ① 事業再生ADR(私的整理)から簡易再生手続(法的整理)への移行等の円滑化

※産業競争力強化法及び中小企業関連法を兼ねて改正法案を提出予定。併せて、生産性向上特別措置法は廃止
 *1:新しい技術やビジネスモデルの実施が現行規制との関係で困難である場合に、これらの社会実業に向け、事業者の申請に基づき所管官庁の認定を受けた実証を行い、実証の結果を用いて規制の見直しに繋げていく制度

2. 「グリーン社会」への転換、「デジタル化」への対応、「新たな日常」に向けた事業再構築

1. 「グリーン社会」への転換	2. 「デジタル化」への対応
<ul style="list-style-type: none"> 「グリーン社会への転換」ための事業者の取組の計画を主務大臣(業所管大臣)が実施指針及び事業分野別実施指針(事業分野別実施指針の策定は任意)に適合していることを確認し、以下の支援を措置 ① カーボンニュートラルに向けた投資促進税制 <ul style="list-style-type: none"> A) 脱炭素化効果が高い製品の生産設備の投資促進 <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化効果が高く、新たな需要の拡大に寄与が見込まれる製品(化合物パワー半導体、燃料電池、電気自動車等向けリチウムイオン蓄電池、洋上風力発電設備の主要専用部品)の生産に専ら使用される設備の導入に対し、税額控除10%又は特別償却50%を措置 B) 生産工程等の脱炭素化を進める設備の投資促進 <ul style="list-style-type: none"> 事業所等の炭素生産性(付加価値額/エネルギー起源CO2排出量)を向上させる計画に必要な設備の導入に対し、税額控除最大10%又は特別償却50%を措置 ② 金融支援(利子補給等) <ul style="list-style-type: none"> 着実なCO2削減のための取組を進めるために必要な資金の指定金融機関からの融資について、予め設定したKPIを達成した場合に金利を最大0.2%引き下げる成果連動型の利子補給制度を措置する。併せて、財政投融資を原資として、低利の融資を措置 	<ul style="list-style-type: none"> 企業のDXを進める全社レベルの計画を主務大臣(業所管大臣)が実施指針及び事業分野別実施指針(事業分野別実施指針の策定は任意)に適合していることを確認し、以下の支援を措置 ① DX(デジタルトランスフォーメーション)投資促進税制 <ul style="list-style-type: none"> 部門・拠点ごとではないデータ連携・共有を伴う全社レベルのDXに向けた計画を主務大臣が認定した上で、DXの実現に必要なクラウド技術を活用したデジタル関連投資(ソフト・ハード双方)に対し、税額控除最大5%又は特別償却30%を措置 ② 金融支援(財政投融資を原資とした低利融資) <ul style="list-style-type: none"> 財政投融資を原資とした低利融資を措置
3. 「新たな日常」に向けた事業再構築	
<ul style="list-style-type: none"> 経済社会情勢の変化により事業の成長発展に重大な影響を受けた者(コロナ禍で赤字を被った企業)が「新たな日常」に向けた取組の計画を主務大臣(業所管大臣)が実施指針及び事業分野別実施指針(事業分野別実施指針の策定は任意)に適合していることを確認し、以下の支援を措置 ① コロナ禍において経営改革に取り組む企業向け「繰越欠損金の控除上限」の特例 <ul style="list-style-type: none"> 原則、2020年度及び2021年度の欠損金を、黒字転換から最長5年間にわたり、現行の50%※から最大100%に控除上限を引き上げる特例を設ける(前年度に実際に行った成長投資の投資金額まで控除上限を拡大) <ul style="list-style-type: none"> ※中小企業は現行でも100%まで控除可能。本制度は中堅・大企業向けの制度 ② 金融支援(財政投融資を原資とした低利融資) <ul style="list-style-type: none"> 財政投融資を原資とした低利融資を措置 	

3. 「新たな日常」に向けた事業環境の整備

1. 規制改革の推進	2. ベンチャー企業の成長支援
<p>① バーチャルオンリー株主総会の実現のための特例</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 会社法上、株主総会を招集する場合には「場所」を定めなければならないとされており、バーチャルのみでの株主総会の実施は困難なところ、上場会社が経産大臣及び法務大臣による確認を受けた場合は、バーチャルオンリー株主総会を実施できる特例を設ける <p>② 規制のサンドボックス制度の恒久化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 生産性向上特別措置法が2021年6月に廃止期限を迎えるところ、同法に措置されている規制改革のための実証制度（規制のサンドボックス制度）を産業競争力強化法に移管 <p>③ 債権譲渡における第三者対抗要件の特例</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 民法上、債権譲渡の債務者への通知等については「確定日付のある証書」（内容証明郵便等）でなければ第三者対抗要件を満たさないとされているところ、計画認定を受けた情報システムによる通知等については、第三者対抗要件が具備されているとする特例を設ける 	<p>① ディープテックベンチャーへの民間融資に対する債務保証制度の創設</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 量産等を自ら行う大規模研究開発型のベンチャー企業に対し、経産大臣が事業計画を認定した上で、民間金融機関からの融資に対し（独）中小機構の債務保証を行う制度を創設 <p>② 国内ファンドによる海外投資拡大のための特例</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 国内ファンド（LPS）の海外投資は投資事業有限責任組合法で出資総額の50%未満に制限されているところ、経産大臣がオープンイノベーションに取り組んでいく旨を確認したファンドが実施する投資については、海外規制を除外。あわせて、認定を受けたファンドが金融機関からのつなぎ融資を受ける場合に（独）中小機構の債務保証を行う
3. 事業再編の推進	4. 事業再生の円滑化
<p>① 事前認定不要の株式対価M&Aの株式譲渡益の課税繰延</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 会社法上の株式交付制度を用いる場合、認定なしで株式対価M&Aにおける株式譲渡益の課税繰延を措置する（税制のための認定制度を廃止） <p>② 株式対価M&Aにおける株式買取請求の適用除外</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 株式対価M&Aを行う場合、当該M&Aに反対する買取会社の株主は買取会社に対しその株式の買取を請求できるところ、「事業再編計画」の認定を受けた株式対価M&Aで一定の要件（買取会社が上場会社であるなど）を満たすものについては買取請求を適用除外とする 	<p>① 事業再生ADRから簡易再生手続への移行円滑化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業再生ADRの実効性を高めるため、①金融機関に事業再生ADRへの参加の努力義務を課すとともに、法的整理への移行を抑制するため、②事業再生ADRで3/5以上の債権者が再生計画に同意した場合にADRの第三者機関が再生計画における債権カットの必要性を確認した時は、事業再生ADRが不調に終わり簡易再生に移行しようとする際に、裁判所が当該再生計画の債権の減額について事業再生ADRで確認されている事実を考慮して簡易再生の開始決定の判断を行う規定を設ける

4. バーチャル株主総会に関する現状

現行法におけるバーチャル株主総会

- 現行会社法上、ハイブリッド型バーチャル株主総会を開催することは可能であるが、**バーチャルオンリー株主総会の開催は難しい。**
 - ✓ 株主総会を開催するためには、株主総会の「場所」を定めなければならない（会社法第298条第1項第1号）。
 - ✓ 株主総会の「場所」は、株主が質問し説明を聴く機会を確保するため、物理的に入場することができる場所で行われなければならないと解されている。
- | バーチャルオンリー | ハイブリッド（出席／参加）型 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 物理的な会場を設けない。 ✓ 株主、取締役等はインターネット等の手段により出席。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 物理的な会場を設けるとともに、株主、取締役等がインターネット等の手段により出席・参加することを許容。 |

バーチャルオンリー株主総会の必要性

- バーチャルオンリー株主総会は、遠隔地の株主など多くの株主が出席しやすく、物理的な会場を用意するコストが不要で、また、感染症への対策に資するもの。
- その実施により、株主総会の活性化・効率化・円滑化につながることから、産業競争力の強化を実現するために、バーチャルオンリー株主総会の実施を可能とする必要がある。

（参考）成長戦略会議の実行計画（令和2年12月1日）

「来年度の株主総会に向けて、バーチャル株主総会を開催できるよう、2021年の通常国会に関連法案を提出する。」

➡ **産業競争力強化法の改正により会社法の特例を措置**

5. バーチャルオンリー株主総会に関する改正法案の内容

- 産業競争力強化法の改正により、**場所の定めのない株主総会に関する会社法の特例**を創設し、**バーチャルオンリー株主総会の実施を可能**とする。

改正法案の主な内容(関連部分)

- ① **上場会社は、経済産業大臣及び法務大臣の確認を受けた場合には、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることができることとする。**
- ② 上記①の定款の定めのある上場会社については、株主総会の「場所」を定めなければならないとする会社法の規定を、「株主総会を場所の定めのない株主総会とする旨」と読み替えること等により、バーチャルオンリー株主総会を開催できることとする。
- ③ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、**施行後2年間**は、上記①の確認を受けた上場会社の定款には、上記①の**定款の定めがあるものとみなす**ことができることとする。
※ これにより、定款変更のための株主総会を開催することなく、バーチャルオンリー株主総会を開催することができる。

6. 海外投資規制の特例に関する改正法案の内容

本改正法案の規定

(投資事業有限責任組合契約に関する法律の特例)

第十七条の四 認定外部経営資源活用促進投資事業者（当該認定外部経営資源活用促進投資事業者が投資事業有限責任組合である場合にあっては、その組合員）は、**組合契約において、投資事業有限責任組合契約に関する法律第三条第一項各号に掲げる事業のほか、各当事者が共同で、外国法人（新たに設立されるものを含む。以下この項において同じ。）の発行する株式、新株予約権若しくは指定有価証券（同条第一項第三号に規定する指定有価証券をいう。第三十三条第一項において同じ。）若しくは外国法人の持分又はこれらに類似するものの取得及び保有（認定外部経営資源活用促進投資事業計画に従って行われることについて経済産業大臣の確認を受けたものに限る。）の事業を営むことを約することができる。**

現行の規定（投資事業有限責任組合契約に関する法律（平成10年法律第90号））

(投資事業有限責任組合契約)

第三条 投資事業有限責任組合契約(以下「組合契約」という。)は、各当事者が出資を行い、共同で次に掲げる事業の全部又は一部を営むことを約することにより、その効力を生ずる。

一～十 (略)

十一 **外国法人の発行する株式、新株予約権若しくは指定有価証券若しくは外国法人の持分又はこれらに類似するものの取得及び保有であつて、政令で定めるところにより、前各号に掲げる事業の遂行を妨げない限度において行うもの**

(外国法人の発行する株式の取得等)

第三条 法第三条第一項第十一号に掲げる事業については、同号の規定による取得の価額の合計額の総組合員の**出資の総額に対する割合が百分の五十に満たない範囲内において**、組合契約の定めるところにより、行われなければならない。

令和3年度税制改正について

2021年3月9日（火）に、第48回 税制委員会が、合間篤史委員長（日本製鉄株式会社 財務部 上席主幹）の司会進行により開催されました。

委員会では、経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長 大貫繁樹氏から、「令和3年度税制改正について」のご説明があり、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。（弊所会議室とオンライン（Webex）を併用して開催）



大貫課長



弊所会議室の様子

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

委員

菟浦 静夫 キヤノン(株) 理事 経理本部 税務担当 上席
 若尾 英之 コスモエネルギーホールディングス(株) 経理部長
 竹中 英道 ソニー(株) グローバル経理センター コーポレート税務企画部 統括部長
 川上健一郎 東京電力ホールディングス(株) 経営企画ユニット 経理室 経理担当 部長
 石崎 正樹 トヨタ自動車(株) 渉外部 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
 竹本 陽一 パナソニック(株) 経理・財務部 財務統括室 室長
 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
 荻田 修子 日本電気(株) 経理本部 主計室 マネージャー

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

I. 令和3年度税制改正について

大貫課長からは、昨年12月に閣議決定された令和3年度政府税制大綱のうち、経済産業関係の税制改正について、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」に向けた企業の経営改革を実現する投資促進
2. 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（2021年度）経済産業関係 税制改正のポイント

1. 「新たな日常」に向けた企業の経営改革を実現する投資促進	2. 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>(1) カーボンニュートラル実現に向けた投資促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、企業の脱炭素化(投資を加速するため、i)脱炭素化効果が高い製品の生産設備や、ii)生産工程等の脱炭素化と付加価値向上を両立する設備の導入に、最大10%の税額控除等を講ずる。 <p>(2) DX（デジタルトランスフォーメーション）投資の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革を促進するため、全社レベルのDX計画に基づく、クラウド技術を活用したハード・ソフトのデジタル関連投資に、最大5%の税額控除等を講ずる。 <p>(3) 繰越欠損金の控除上限の引上げによる投資促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 厳しい経営環境の中で、赤字でも努力を惜みず、カーボンニュートラル、DX、事業再構築・再編に向けた投資を行う企業に対し、コロナ禍で生じた欠損金に限り、繰越欠損金の控除上限（現行50%）を、最長5年間、投資額の範囲で最大100%まで引き上げる。 <p>(4) 研究開発投資の底上げと、企業のDXを促進する研究開発の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究開発税制について、i) コロナ禍の厳しい経営状況の中（売上2%以上減）、研究開発投資を増加させる企業に対する税額控除の上限引き上げ（25%→30%）、ii) DX促進のため、クラウド提供型のソフトウェアに関する研究開発の対象追加等を講じた上で2年間延長する。 <p>(5) 企業の機動的な事業再構築を促すための株式対価とするM&Aの円滑化</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式対価としたM&Aを行う際、対象会社株主の株式譲渡益への課税の繰延措置を、事前認定不要な恒久措置として創設する。（総額の20%まで現金の活用も可能） <p>(6) 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・環境性能割の見直しについて、2030年度燃費基準に切り替えつつも、減税対象割合が現行と同じ（新車台数の）約7割となる基準を維持するとともに、今年度末で期限が切れる環境性能割の臨時的特例措置（▲1%）を9ヶ月間延長する。 自動車関係諸税について、保有から利用への変化等を踏まえ、受益と負担の関係も含め、その課税のあり方について検討を行う。 <p>(7) 人材確保等を促進する税制</p> <ul style="list-style-type: none"> 中堅・大企業向け賃上げ税制を改正し、新規雇用者（新卒・中途採用）の給与等支給総額を前年度より2%以上増加させた場合、その給与等支給総額の15%を税額控除する措置を講ずる。（教育訓練費20%以上増加で、さらに5%上乘せ） 	<p>(1) 中小企業の経営資源の集約化（M&A）に資する税制の創設</p> <ul style="list-style-type: none"> M&Aによる規模拡大を通じた中小企業の生産性向上と、増加する産業に伴う地域の経営資源の散逸の回避の双方を実現するため、経営資源の集約化を促進する税制を創設する。 具体的には、以下の3つの措置をセットで適用することを可能とする。 <ol style="list-style-type: none"> ①M&A実施後のリスクに備える5年間の据置期間付の準備金 ②最大10%の税額控除等の設備投資減税 ③M&A実施後の雇用確保を促す措置として、給与等支給総額を前年度より2.5%以上増加させた場合、その増加額の最大25%を税額控除 <p>(2) 様々な中小企業の設備投資支援を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 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を2年間延長（10%の税額控除等）するとともに、中小企業投資促進税制を商業・サービス業・農林水産業活性化税制と統合した上で2年間延長（7%の税額控除等）する。 地域経済を牽引する企業向けの地域未来投資促進税制（5%の税額控除等）に、新たにサプライチェーン強靱化の類型を追加し、2年間延長する。 激甚化する災害や感染症の事前対策に資する中小企業防災・減災投資促進税制（特別償却20%）の対象設備を追加し、2年間延長する（停電時の電力供給装置、重要設備のかさ上げに用いる架台、サーモグラフィ）。 <p>(3) 中小企業の経営基盤強化、雇用者の所得拡大を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業軽減税率（所得800万円まで、法人税を19%から15%に軽減）を2年間延長する。 所得拡大促進税制について、企業全体の給与等支給総額を増加させた場合（前年度比1.5%以上）、その増加額の15%を税額控除（2.5%以上増加等で、さらに10%上乘せ）する制度とした上で、2年間延長する。 <p>(4) 土地に係る固定資産税の負担調整措置等の延長と経済状況に応じた措置</p> <ul style="list-style-type: none"> 土地の固定資産税について、現行の負担調整措置等を3年間延長するとともに、令和3年度は、評価替えを行った結果として、課税額が上昇する全ての土地について、令和2年度の税額に据え置く措置を講ずる。
<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) 国際課税の見直し：2021年半ばに見込まれる国際合意や、その後の国内法化においては、我が国企業に過度な負担を課さないよう配慮しつつ、国際競争力の維持・向上につながるものとするべく取り組む。</p> <p>(2) 納税環境のデジタル化：タイムスタンプ要件の大幅緩和（3日⇒2ヶ月以内）、事前承認や定期検査の廃止など、電子帳簿保存法に係る要件等についてデジタル化に資する緩和を行う。</p> <p>(3) ガス事業の収入金課税の見直し：2022年に導管部門が法的分離するガス供給業の法人事業税について、他エネルギーとの競合や新規参入状況等を考慮しつつ、課税方式の見直しを検討する。</p>	

出所：大貫課長ご説明資料

※上記は、経済産業省HP「令和3年度税制改正について」からもご参照いただけます。

https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei_fy2021/zeisei_k/index.html

最近の雇用・人材政策の動き

2021年1月28日(木)の雇用・人材開発委員会は、右田彰雄委員長(日本製鉄株式会社 代表取締役副社長)の司会進行により開催されました。

委員会は、経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長 能村幸輝氏から、「最近の雇用・人材政策の動き」についてご説明があった後、参加者を交えて活発な意見交換が行われました。(完全WEB会議にて開催)

ご出席者名簿

委員長

右田 彰雄 日本製鉄(株) 代表取締役副社長

経済産業省

能村 幸輝 経済産業政策局 産業人材政策室 室長

委員

半藤 孝司 IHI(株) 人事部 人材開発グループ 部長
 君島 崇史 ENEOSホールディングス(株) ENEOS(株) 人事部長
 川添 紀 キヤノン(株) 人事本部 人事統括センター 人事部 主席
 今田堅太郎 (株)神戸製鋼所 人事労政部長
 北村 昌弘 スズキ(株) 経営企画室 東京支店 次長
 牧野 英伸 太平洋セメント(株) 執行役員 人事部長
 竹村 洋行 東京ガス(株) 人事部 人材開発室長
 池田三知子 (一社)日本経済団体連合会 労働政策本部 本部長
 澤田 潤一 (公財)日本生産性本部 理事(業務執行理事)
 大野 慎一 本田技研工業(株) 人事部 人材開発課 課長

委員代理

伊延 充正 大阪ガス(株) 東京支社 支社長
 宮田 祐介 日本電気(株) 人事総務部 シニアマネージャー
 筒井 亮太 (株)日立製作所 人財統括本部
 人事勤労本部エンプロイヤーリレーション部
 労務・雇用企画グループ 部長代理
 飯田 正信 三井化学(株) 人事部 人材グループリーダー

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)



内外経済動向

2021年4月27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。(完全WEB会議にて開催)

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

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・統計担当部長
 海野 雅幸 (一社)日本化学工業協会 産業部 兼 技術部 部長
 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 企画総務部 部長
 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 次世代モビリティ領域 担当部長
 有泉 奈々 (公財)日本生産性本部 生産性総合研究センター 課長
 高田 かれん (一社)日本貿易会 調査グループ

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

内外経済動向 (4月27日(火)) 講演資料抜粋

OECD世界経済見通し (2021年3月)

- 世界の実質GDP成長率は、**2021年+5.6%、2022年+4.0%**と、それぞれ**+1.4%pt、+0.3%ptの上方修正**。効果的なワクチンの普及、米国等の財政支出、予想より早い2020年後半の世界的なリバウンド等により、ここ数か月で見通しは著しく改善。

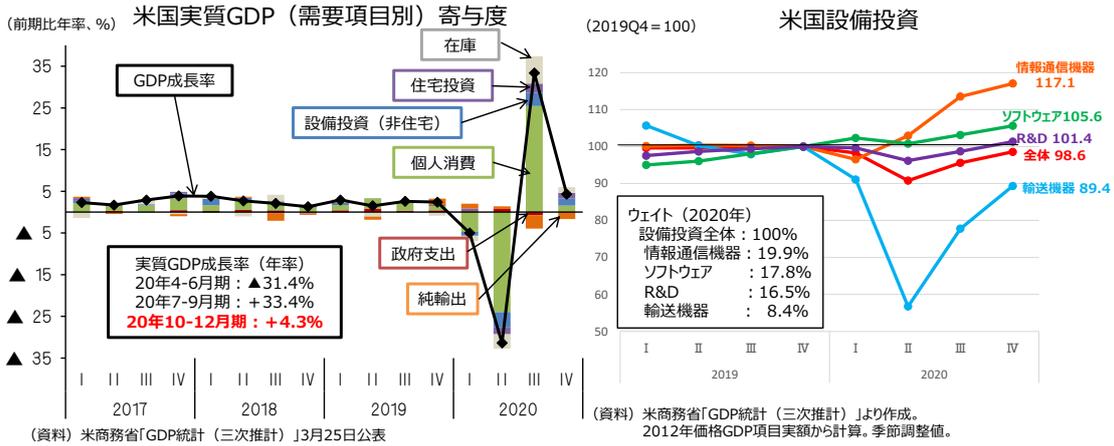
	2020年	2021年見通し		2022年見通し		備考
		20年12月	21年3月	20年12月	21年3月	
世界	▲3.4%	4.2%	↑ 5.6%	3.7%	↑ 4.0%	21年半ばまでにコロナ前の水準を上回るが、多くの国で22年末もコロナ前を下回る。
日本	▲4.8%	2.3%	↑ 2.7%	1.5%	↑ 1.8%	追加的経済対策が回復を支える。雇用調整助成金等が雇用維持につながっている。
米国	▲3.5%	3.2%	↑ 6.5%	3.5%	↑ 4.0%	大規模な財政支出と迅速なワクチン接種により、GDP成長率を3%以上押し上げ、主要な貿易相手国にも需要が波及する。
ユーロ圏	▲6.8%	3.6%	↑ 3.9%	3.3%	↑ 3.8%	感染再拡大による混乱長期化とサービス部門の労働時間短縮により、回復ペースは緩やか。21年後半から復興基金が開始するが、21年中はGDP1%程度に留まる。
ドイツ	▲5.3%	2.8%	↑ 3.0%	3.3%	↑ 3.7%	追加的財政措置が経済を下支えするも、厳格な抑制策が続いたため、回復は緩やか。
英国	▲9.9%	4.2%	↑ 5.1%	4.1%	↑ 4.7%	緩やかな回復が見込まれるものの、ワクチン展開の加速が回復のモメンタムを構築する。
中国	+2.3%	8.0%	↓ 7.8%	4.9%	→ 4.9%	強力な財政措置や製造業・建設業の回復に助けられ、活動がパンデミック前のレベルを上回った。
インド	▲7.4%	7.9%	↑ 12.6%	4.8%	↑ 5.4%	

(資料) OECD「Economic Outlook Interim Report (March, 2021)」, 3月9日公表

※(2020年12月見通しと比較して) ↑: 上方修正、↓: 下方修正、→: 横ばい。

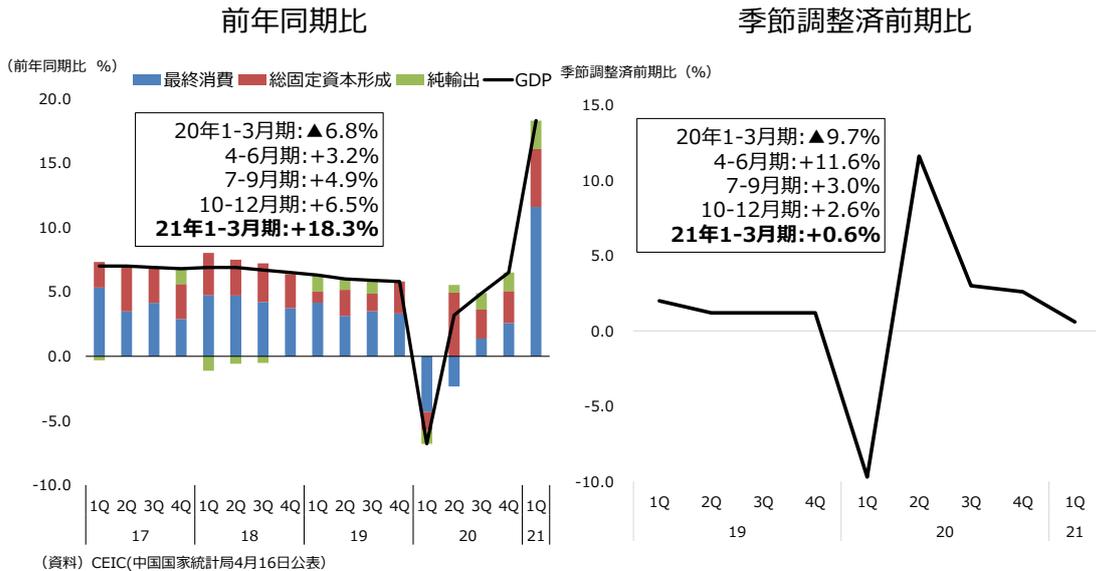
米国 GDP

- 米国の2020年10-12月期実質GDP成長率（三次推計）は、前期比年率+4.3%。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。
- 2020年暦年の実質GDP成長率は、前年比▲3.5%と、2009年（同▲2.5%）以来のマイナス成長、1946年（同▲11.6%）以来最大のマイナス幅。
- 設備投資額をコロナ禍前の2019年10-12月期と比較すると、情報通信機器は+17.1%、ソフトウェアは+5.6%、R&Dは+1.4%、輸送機器は▲10.6%。



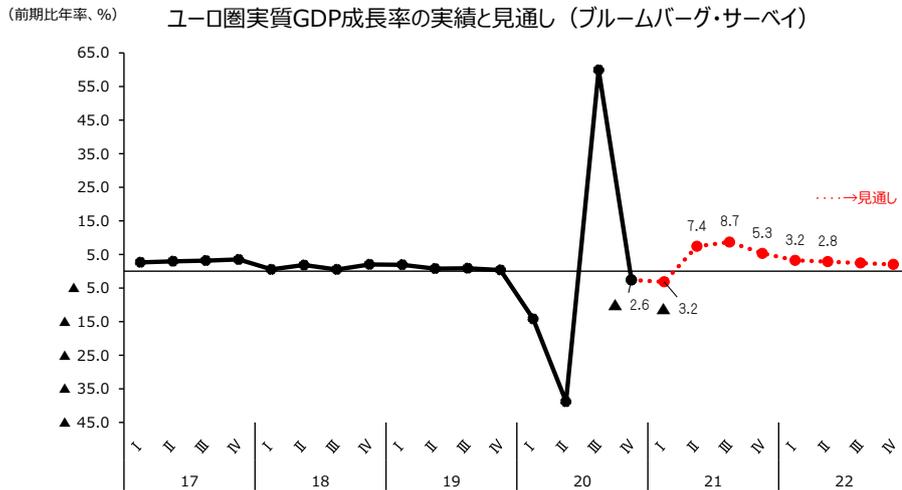
中国 実質GDP成長率

- 2021年1-3月期の実質GDP成長率は、**前年同期比+18.3%**。19年からの**2年平均成長率は+5.0%**。
- 季節調整済の前期比は+0.6%（年率:+2.4%）と、**足元では成長が減速している**。



欧州 実質GDP成長率

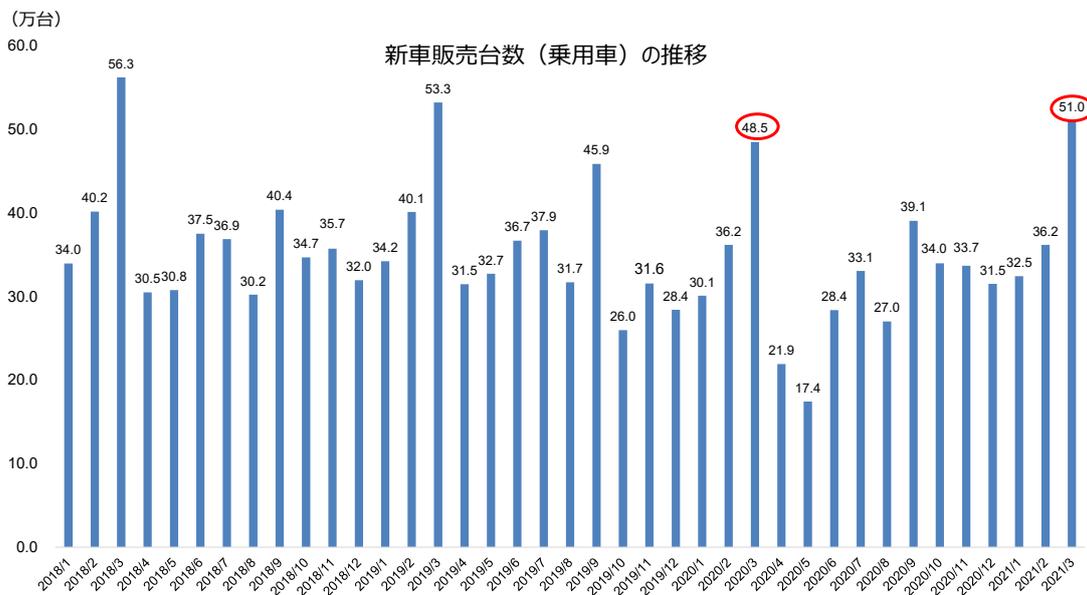
- 21年1-3月期の見通しについては、変異種ウイルスの感染拡大等を受けて12月半ば以降に行動規制を強化した国が少なくなく、特にサービス業の活動が一段と下押しされており、前期比年率▲3.2%の予測。
- 21年4-6月期以降は、行動規制がある程度緩和され、またワクチン普及による経済活動正常化への期待が企業や家計の活動を下支えし、景気は持ち直しに向かうと期待されている。



(資料)「Bloomberg Monthly Survey (4月調査) 4月22日時点」※予測は欧米金融機関等のエコノミスト見通しの中央値。(今回参加30社)

個人消費 自動車販売

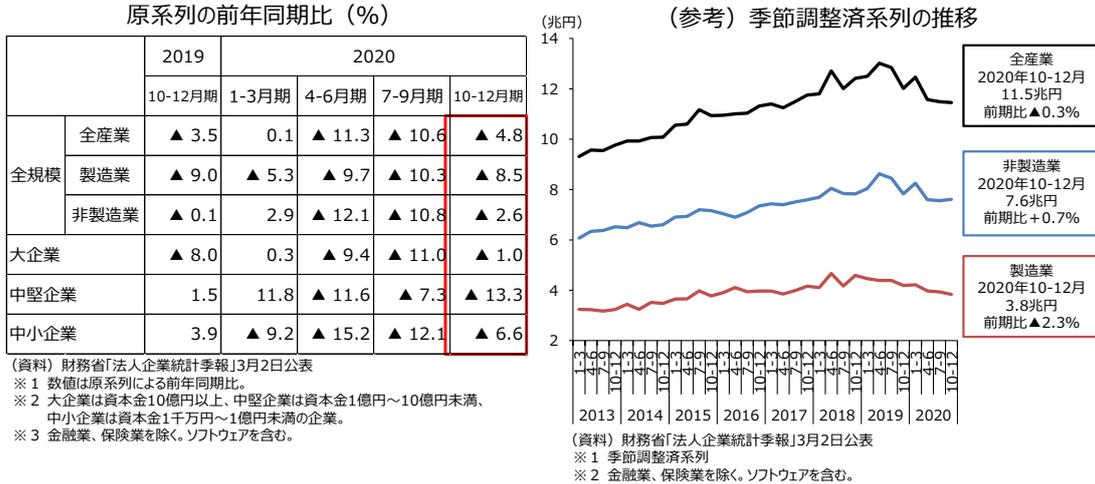
- 自動車販売 (新車販売台数・乗用車) は、前月比で増加、前年同月比とも増加。



(資料) 日本自動車販売協会連合会、全国軽自動車協会連合会「統計データ」2021年4月1日公表

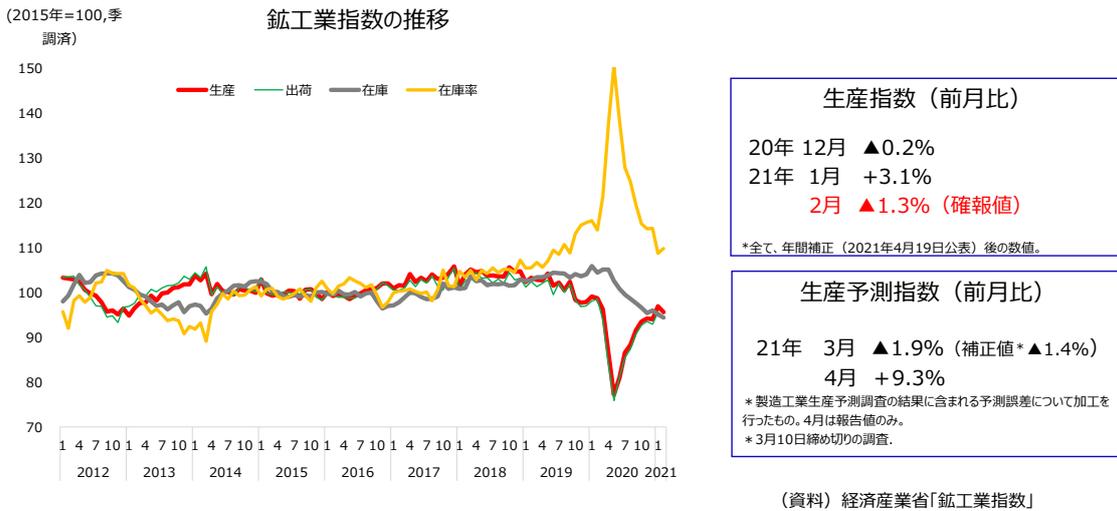
設備投資

- 2020年10-12月期の設備投資（ソフトウェアを含む）は、前年同期比▲4.8%と3四半期連続の減少。リモート化や5G関連投資が一定の下支えとなったが、先行き不透明感などから、設備投資を控える動き。
- 製造業では、化学（同+22.4%）や情報通信機械（同+6.4%）が増加したものの、金属製品（同▲37.7%）、食料品（同▲29.2%）などが減少。
- 非製造業では、建設業（同+24.5%）、電気業（同+20.5%）は増加したものの、物品賃貸業（同▲22.0%）、運輸業、郵便業（同▲15.1）などで減少。



生産

- 2月の鉱工業生産指数は、前月比▲1.3%と2ヶ月ぶりの低下。前月の大幅上昇の反動減に加え、福島県沖地震の影響等があった。指数値は95.6と、2020年3月をやや下回る水準。
- 先行きは、3月は同▲1.9%、4月は同+9.3%。
- 基調判断は「生産は持ち直している」を据え置き。



2021年版ものづくり白書について

愛知県 経済産業局長

(前・経済産業省 製造産業局ものづくり政策審議室長)

矢野 剛史 氏



■一製造業のニューノーマル/レジリエンス・グリーン・デジタルー

「不確実性の時代における製造業の企業変革力」を主題に掲げた2020年版ものづくり白書では、経済安全保障をめぐる国際的動向や地政学的リスクの高まり、気候変動や自然災害、非連続な技術革新、そして新型コロナウイルス感染症の感染拡大などの様々な「不確実性」を我が国製造業が直面する大きな課題と位置付け、不確実性の時代において製造事業者が取るべき戦略について、企業変革力（ダイナミック・ケイパビリティ）の強化が重要であると説いた。

その後も、新型コロナウイルス感染症は世界中で拡大し、我が国の経済にも大きな影響を及ぼしている。それに伴い、製造事業者にとっても、従来想定し得なかった新たなリスクやその対応が求められることとなり、例えば、特定の国や地域に限らず、サプライチェーン上のいかなる地点においても同時多発的に発生する被害や影響への対応など、製造事業者に求められるサプライチェーンのリスク管理は大きく変容しつつあると言える。

また、近年の製造業は「ものづくり」に注力するだけでなく、製品と表裏一体で提供されるサービスや、売り手や消費者の視点に立った「ことづくり」の考え方などについても、経営戦略に取り入れていく必要がある。こうした点と併せて、世界各国で取組が進むカーボンニュートラルや、企業の事業継続や競争力強化等

において今後一層その重要性が増すと考えられるデジタルトランスフォーメーション（DX）も、我が国製造事業者が直面する極めて重要な課題といえる。

こうしたことから、2021年版ものづくり白書では、「レジリエンス」、「グリーン」、「デジタル」の3つの観点を、今後の生き残りを懸けて我が国製造事業者が取り組むべき重要な柱と位置づけ、その分析を行うこととした。

■レジリエンスーサプライチェーンの強靱化ー

我が国製造業は、従来、主に自然災害のような局所的被害をもたらすリスクを想定し、自社や直接の調達先（Tier1）の事業継続や代替策を中心に、その対応を進めてきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、サプライチェーン上のいかなる地点においても同時多発的に被害や影響が発生し得ることが明らかになった。今後も世界的な不確実性の高まりが想定される中、製造事業者は、局所的な想定のみにとどまらず、自社の関わるグローバル・サプライチェーン全体を俯瞰・可視化し、多面的なリスク対応を講じていかなければならない。

また、BCPの取組に当たっては、危機事象の性質の違いに左右されることなく着実に事業を継続していくという本来の目的に鑑み、例えば、対面業務を可能な限りデジタル化して出勤の必要性を減らす工夫もしながら、危機時のリソースをいかにして確保するのかと

いった、いわゆる「オールハザード型」の対応も重要となる。具体的には、BCPを構成する行動計画として、緊急時対応計画、危機管理計画そして事業継続計画があげられるが、特に、着実な事業継続を図るためのリソースベースの考え方は、今後災害に限らずあらゆる不確実性を想定しなければならないニューノーマルにおいては非常に有効なものといえる。

さらに、今後ますますの市場拡大が見込まれるグリーンやデジタルの分野においては、半導体や蓄電池、川上の各種マテリアルなどが、製品やサービスの品質向上に向けて重要な役割を果たすこととなる。すなわち、これらの分野における技術開発やサプライチェーンの構築・強靱化が、国内に優れた製品やサービスを生み出す基盤であり、我が国製造業全体の競争力強化に直結することとなるため、レジリエンス強化のためには、個々の企業の危機時における事業継続のみならず、これらの分野における異なる業種間での連携や、官民一体となった取組も求められる。

一方で、近年、国際的に貿易・投資が伸びる中で、経済安全保障をめぐる国際情勢は大きく変化しており、技術の流出を防ぐための輸出管理、人権侵害への対応、投資管理といった各種の措置が強化されている。製造事業者にとっては、各国の輸出管理上求められている内容を超えて、過度に萎縮する必要はないが、自社のサプライチェーンのリスクについて精緻に把握する等により、海外市場におけるビジネスが阻害されることのないよう万全の備えをしておくことが重要である。

■グリーン —カーボンニュートラルへの対応—

我が国を含めた各国政府は今後カーボンニュートラルの実現を目指していくことを表明しており、その実現に向けた取組が様々な領域で進みつつある。

例えば、製造業においては、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指すグローバル企業が現れ始めており、今後は大企業のみならず中小企業も含めて、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルに寄与する取組が求められるようになって考えられる。また、資金供給に際しても、国内外の様々な投資家や金融機関が、環境問題への取組に関する積極性を資金供給の判断材料のひとつとするグリーンファイナンスの手法を採用し始めており、カーボンニュートラルに向けた取組を進めることは、民間資金をいかに

調達するかという観点からも重要である。こうした動向を踏まえ、広くサプライヤーを含めた我が国製造事業者においても、将来にわたり着実なビジネスの継続を図るべく、カーボンニュートラル実現に向けた各国政府やグローバルメーカーなどの考え方やそれに基づく具体的な取組を適切に理解し、カーボンニュートラルへの対応を自社の成長のカギとして取り込んでいく必要がある。

■デジタル —デジタルトランスフォーメーション (DX) の取組深化—

不確実性の高い世界では、急激な環境変化に対応するためのダイナミック・ケイパビリティが、事業継続や競争力強化等において有効な手段と考えられ、その強化のためにはDXが有効なツールとなる。しかしながら、現状、製造業に限らず、多くの企業においてDXの取組は道半ばである。多くのデジタルツールが市場に溢れる中で、製造事業者が効果的かつ戦略的にDXを推進していくためには、経営層のリーダーシップの下、まずは、自社がバリューチェーン上で担っている役割やそこで管理すべきデータ等についての的確に把握することが大前提となる。

さらに、製造業のデジタル化も、単に遠隔での作業や工程管理を可能にするだけではなく、熟練した職人が持つノウハウの形式知化や、若手職人のトレーニングにも活用することで、我が国のものづくりを支えてきた現場の優れた技術の未来への承継や、更なる有効活用にもつながり得るものであり、更なる進展が期待される。

また、製造現場における5Gなどの無線通信技術の本格活用については、生産ラインを迅速かつ柔軟に組み換えて有事の際の代替生産や増産を可能にすることが期待されており、ダイナミック・ケイパビリティ強化のカギとなる取組であると考えられる。レジリエンス強化に重要な役割を果たすものであることは論を俟たないが、将来、制御機能のクラウド化などを通じ、現在ハードウェアが担っている制御技術と、生産計画を統括する情報技術との融合が一層進めば、それぞれの技術に関する市場の一体化が進み、現在の市場の勢力図も大きく変わる可能性がある。

私の身近なダイバーシティ

一般財団法人企業活力研究所 常務理事 事務局長

須藤 良雄



職場のダイバーシティの重要性が言われて久しいが、私がダイバーシティを最も身近に感じるのは、町内会活動で活躍するメンバーを通してである。

皆さんの町内でも地域活動が行われていると思うが、私の町内も年間を通じて色々なイベントが行われている。

春のごみゼロ運動から始まり、花植え、花火大会、盆踊り大会、お神輿、敬老会、地区運動会、餅つき大会と続き、年間を通じて子供達からお年寄りまで幅広い年齢層の方々と顔見知りになる。参加も自由でお金もかからない（町内会費で賄っている）。

この活動を支えているのは、文化部、子供会のメンバーで、多様な業種の会社員、経営者、主婦等で構成されている。メンバー構成だけがダイバーシティなのではなく、このメンバーのスキルもなかなか多様だ。

花植えの前に行う土壌改良では耕運機で土を耕すのだが、手慣れた扱いで狭い花壇も上手に耕してくれるKWさん。花火大会では子供たちが楽しみにしている焼きそばの屋台を担当するSさん。盆踊り大会の最後に行うビンゴゲームで司会を担当し、子供たちを上手に誘導するNさん。子供神輿では、担ぎ棒6本を縄紐で結んでしっかりと固定するのだが、この結ぶ技術がなかなかのノウハウがいる。以前には大工の棟梁に依頼して対応していたのだが、時節柄それもかなわず、ある年にビデオで作業手順を録画してそれをNさんがマスター。Nさんの指導の下でメンバーが加わって組み上げている。敬老会の人気の出し物は手品。Iさんの巧みな手さばきとSさんの喋りの絶妙なコンビで、場を盛り上げてくれる。かく言う私も、餅つき大会の鏡餅づくりでは、実家で行う餅つきの経験を生かして多少なりとも貢献している。

イベントが終わると、町内会の集会場に集まって、お疲れ様会の宴席が設けられる。色々な話題でも盛り上がるのだが、こちらもなかなかダイバーシティ。町内の最近の動向について語らせるとKTさんの右に出る人はいない。また、“何処のお店の何がおいしい”といった情報はYさんがピカーである。釣りの話題になるとTさんが、最近の穴場や釣れる魚種に滅法詳しい。

町内会活動はボランティアとは言え、私の生活の一部として大切な時間となっているが、昨今のコロナの影響で、その活動も縮小を余儀なくされている。まだしばらくは我慢の日々が続くのだろうが、自分も家族も関係する皆さんにも感染することが無い様、注意を怠らなく対応して行きたい。一日も早く活気の溢れる町内を取り戻し、メンバーの活躍の機会が戻ってくることを待ち望んでいる。

研究所便り

編集後記

「企業活力」2021夏季号No.113をお届けします。

本号では、2020年度に実施した研究会活動（人材研究会、CSR研究会、ものづくり競争力研究会）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ております。各研究会は、昨年9月から概ね月1回ペースで研究会を開催して報告書を取りまとめ、本年7月までに公表いたしました。いずれも当研究所のホームページから全文がダウンロード出来ますので、ご一読頂ければ幸いです。

また、委員会につきましては、今年上半期（1月～6月）に開催した企業法制委員会、税制委員会、雇用・人材開発委員会、業種別動向分析委員会の概要を収録しました。

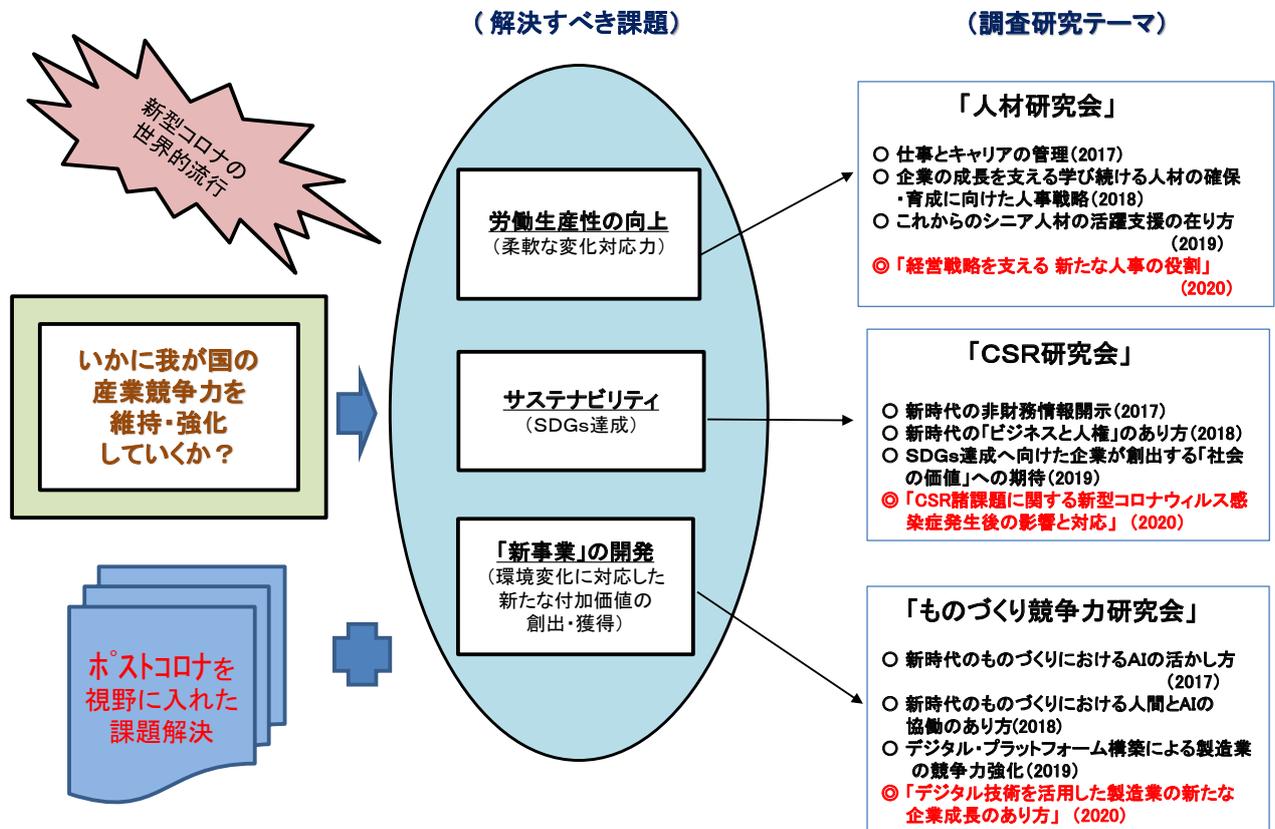
本年上半期におきましては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、研究会、委員会ともに、基本的にオンラインで開催することとなりましたが、各事業にご参加、ご協力くださいました皆様に、心より御礼を申し上げます。

当研究所としましては、新型コロナウイルス感染症の早期終息を祈りながら、我が国の産業競争力の維持・強化に少しでもお役に立てるよう研究会・委員会等の一層の充実而努力してまいります。引き続き、ご指導・ご協力くださいますようお願い申し上げます。

最後ですが、6/1付けて企画研究部長が交代し、北島が着任いたしました。今後、当研究所の円滑な業務運営に向けて精一杯努力してまいりますので、どうぞ宜しくお願いいたします。

（企画研究部長 北島 祥）

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

2021 No.113
夏季報告書

発行 2021. 8

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