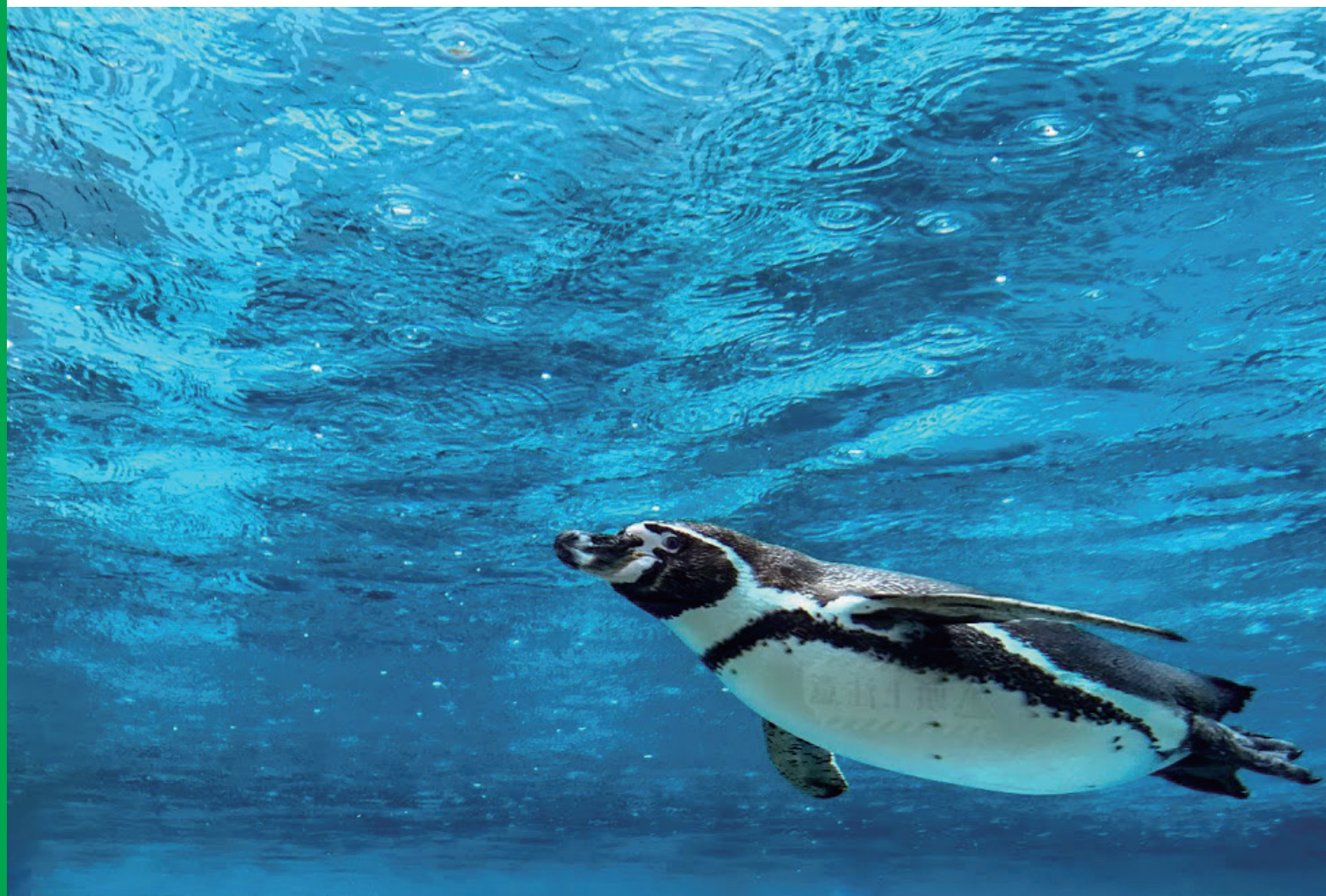


企業活力

2022
夏季号

No.
115



巻頭言

成長と分配の好循環に向けたDXの役割

東京大学未来ビジョン研究センター シニア・リサーチャー(客員研究員)
(企業活力研究所 ものづくり競争力研究会 座長) 小川 紘一 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
- 持続可能な社会における「ビジネスと人権」のあり方に関する調査研究
- 製造業のDXを阻む壁の乗り越え方に関する調査研究

寄稿

2022年版ものづくり白書について

経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 室長 伊奈 友子 氏

コラム

鉄道開業150周年の雑感

一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長 北畠 祥

BPF

Business Policy Forum, Japan

一般財団法人企業活力研究所

企業活力 2022 夏季号

No. 115

目次

CONTENTS

[巻頭言]

成長と分配の好循環に向けたDXの役割

東京大学未来ビジョン研究センター シニア・リサーチャー(客員研究員)

(企業活力研究所 ものづくり競争力研究会 座長) 小川 紘一 氏..... 1

[研究会:2021(令和3)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】

持続可能な社会における「ビジネスと人権」のあり方に関する調査研究 19

【ものづくり競争力研究会】

製造業のDXを阻む壁の乗り越え方に関する調査研究 30

[委員会]

【企業法制委員会】

コーポレートガバナンスに関する最近の動向について..... 36

パートナーシップ構築宣言について 42

経済産業新機軸部会の動向と今後の経済産業政策について..... 49

グリーン社会の実現に向けた競争政策について

【税制委員会】

令和4年度税制改正について 57

国際課税について

【企業活力委員会】

デジタルヘルス推進のための取組 59

【業種別動向分析委員会】

内外経済動向 66

[寄稿]

2022年版ものづくり白書について

経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室 室長 伊奈 友子 氏 74

[コラム]

鉄道開業150周年の雑感

一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長 北畠 祥 77

[その他]

研究所便り 78

成長と分配の好循環に向けたDXの役割

東京大学未来ビジョン研究センター シニア・リサーチャー
(客員研究員)

【企業活力研究所 ものづくり競争力研究会 座長】

小川 紘一 氏



バブル崩壊から30年、日本経済の長期低迷がまだ続く。欧米諸国もリーマンショックから長期低迷が続き、その原因探しに10年も議論している。ここにパンデミックが襲い掛かった。さらにロシアのウクライナ侵略によって資源や食料価格が急上昇し、景気後退とインフレの同時進行が始まった。世界の国々で社会不安が広がり、民主主義が危機に晒されているという。

これと類似のスタグフレーションが1970年代のアメリカで起きたが、この時の処方箋は新自由主義経済のイデオロギーによるオープン化政策の徹底であった。当初このオープン化政策を受け入れたのは、確かにコンピュータやインターネットなどデジタル型産業のしかもスタートアップ企業だけであったが、10~15年後は他の多くの産業の大規模企業もこれを受け入れ、アメリカの産業構造がインタラクティブ連鎖を造り出すオープンなエコシステム型へ造り替えられた。

その最大の特徴は、企業の利潤や競争優位を確立する場が企業の内部から企業の外のエコシステムへシフトした事実。フルセット垂直統合型企業が100年以上も蓄積したレガシーインフラが、これによって切り離されたのである。この切り離しが無ければ自己実現に向けたアニマルスピリッツの発揮は困難だったはずであり、アメリカ経済の復活はもっともっと遅れたであろう。

この意味で現在の我われには、目に見えないレガシーインフラやコーポラティズムを切り離してインタラクティブ連鎖を起こす新しい経済システムが必要。これをDXによって造り出せないだろうか。

この方向性を確かめるために19世紀の欧米や日本の経済を振り返ってみたい。A.Maddisonの世界経済史概観によれば、それ以前なら経済成長と無縁だったアメリカとイギリスが1830年初期と1840年ころから、そして日本が1870年代の後半から、新しい姿の成長軌道に乗っていた。

これらに共通するのが、国の隅々に鉄道と電信が張り巡らされ、物流コストとコミュニケーションコストが共に1/10以下に激減した事実。公共性の高い鉄道網と電信網の広がりによって誰でも低コストで参入できるオープン・プラットフォームが現れ、それまで商人ギルドが支配していた物流のレガシーインフラとコーポラティズムが切り離されたのである。

切り離しによって生まれる需要と供給のインタラクティブ連鎖が、自己実現に向けたアニマルスピリッツを目覚めさせてイノベーション連鎖を起こす。これが近代経済の始まりであり、一人当たりのGDPが指数関数的なプロファイルの成長軌道に乗った。当時のドイツもフランスも例外ではない。

2020年代から広がる産業データの時代に、価値形成の主たる場がサイバー空間へシフトするのであれば、DXを目的に企業活動をサイバー空間のデジタルデータ (Digital Twin) で表現するこのプロセスで、フィジカル空間のレガシーインフラやコーポラティズムを切り離すことができる。

しかもサイバー空間は時間も距離も、そして限界費用も全てゼロ。これまで不可能だった企業・産業を跨ぐ広範囲の、しかも瞬時のインタラクティブ連鎖が可能になったのであり、人間の自己実現に向けたアニマルスピリッツを目覚めさせてイノベーション連鎖を起こす。

この一連のプロセスもまた21世紀のDXと定義すれば、19世紀に鉄道や電信が担った役割を今度はサイバー空間のDXが担うのである。ここから成長と分配の好循環に向けた経済システムを作り出せるのではないかと。DXにはこの役割も期待されていることを改めて強調したい。

2021年度(令和3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、学習院大学 経済学部 経営学科 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、2020年度から2年にわたり、調査研究を行いました。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、論点整理を行い、2021年度は、人事戦略実現のための鍵となる従業員の「エンゲージメント」と「キャリアオーナーシップ」を中心に、有識者や企業委員の発表、企業インタビュー調査、WEB アンケート調査等を実施し、7回の研究会の中で、分析、検討を行い、報告書を取りまとめました。また、2022年7月1日(金)には、報告会ウェビナーを開催し、プレス関係者、研究機関、企業の人事担当者の皆様にご参加いただきました。

本項では、2021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。

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 / 一橋大学 名誉教授

オブザーバー

島津 裕紀 経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 課長

委員

石原 直子 (株)リクルートリクルートワークス研究所 主幹研究員 / 人事研究センター長

蛭原 淳 日産自動車(株) 人事本部 日本人事部 部長

菊岡 大輔 大和ハウス工業(株) 経営管理本部 人事部長

菊川 万友 パナソニック(株) オペレーショナルエクセレンス社
エンプロイヤーサクセスセンター長

佐竹 秀彦 富士通(株) Employee Success本部
Engagement & Growth統括部長

杉山 敦 SCSK(株) 人材開発本部 本部長

須藤 由紀 キヤノン(株) 人材開発部 部長

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 人事労務本部
エンプロイヤーリレーション部長

山内 幸治 日本製鉄(株) 人事労政部 部長

事務局

(一財)企業活力研究所

(株)インターネット総合研究所
学習院大学

(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. 企業を取り巻く中長期的な環境変化への対応

企業は、技術革新が、厳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、次の課題への対応が必要

- ①経営戦略として、グローバル化や最新の技術（AI、ICT、DX、新素材等）への対応、事業の再構築
- ②環境変化に対応し、経営戦略を具現化する戦略的人事施策、組織体制の構築
- ③従業員の価値観の変化、多様化、エンゲージメントの低下への対応
- ④COVID-19による短期的変化又は変化加速への対応

2. 企業の人事部がおかれた現状と問題点

- ①従来型の人材マネジメント（採用・昇進昇格・人事異動等）の延長上の業務や雇用延長への対応業務が中心となり、戦略的な対応への検討が十分でない
- ②制度や雇用慣行の縛りで、改革に踏み出しにくい環境である
- ③従業員のエンゲージメント向上やキャリア自律を促進する取り組みが充分でない



人事部の新たな役割への検討視点

- 人事施策の在り方：経営戦略と連動した戦略人事のあり方
- 従業員と組織の関係（心理的契約）：従業員と組織の利益が一致する組織構築のあり方
- 従業員エンゲージメント
- 従業員キャリアオーナーシップ

II. 調査研究の手法

1. 研究会の設置

- 守島座長（学習院大学教授）、企業の人事部長等、有識者 合計 13名
- 問題意識の整理、企業調査・従業員アンケートの項目の検討
- 企業調査・従業員アンケートによる調査の結果の考察

2. 企業調査

- 研究会委員企業（10社）と、他の企業（10社）を調査（合計20社）
（インタビュー又はプレゼンテーション聴取）
- この調査においては、回答内容を示す形での企業名の公表はしない前提で実施
- 調査時期：2021年10月～12月

3. 従業員アンケート調査

- インターネット調査会社によるアンケート回収
- 回答者数：637名（25-34歳：27.3%、35-49歳：47.9%、50-60歳：24.8%）
- 対象者：ホワイトカラー（大卒以上、正社員、従業員数300名以上の企業）
- 調査時期：2021年10月13日～同年10月21日

Ⅲ. 開催内容

<p>第1回 2021年8月31日(火) 16:00~18:00</p> <p>① 委員自己紹介 ② 調査設計説明 ③ 全体討議</p>
<p>第2回 2021年10月22日(金) 10:00~12:00</p> <p>① 従業員アンケート調査及び企業インタビュー調査について ② 有識者委員(2名)による発表と議論</p>
<p>第3回 2021年11月16日(火) 10:00~12:00</p> <p>① 研究会参加企業(3社)による発表と議論</p>
<p>第4回 2021年12月3日(金) 15:00~17:30</p> <p>① 研究会参加企業(4社)による発表と議論</p>
<p>第5回 2022年1月18日(火) 15:00~17:00</p> <p>① 研究会参加企業(2社)による発表と議論 ② 従業員アンケート調査(中間報告) ③ 企業インタビュー調査(進捗報告)</p>
<p>第6回 2022年2月18日(金) 10:00~12:00</p> <p>① 企業調査結果(概要報告) ② 従業員アンケート調査結果(2次報告)</p>
<p>第7回 2022年3月11日(金) 10:00~12:00</p> <p>① 従業員アンケート調査結果についての追加・修正報告 ② 企業調査結果についての追加・修正報告 ③ 調査研究報告書骨子案について</p>

IV. 研究会報告書のポイント

※本文中の図表番号は、報告書と同様の番号で記載しています。

<1>問題意識

1. 基本的認識

- (1) **経営戦略の立案・推進** ← 経済環境変化のスピードアップ



「人事戦略と合わせた検討」が必要ではないか。現状はどうか。

⇒その連携の状況につき、企業調査、従業員アンケートの双方により、実態を調査考察する。

- (2) 同時に、人事戦略を効果的に推進するためには、



従業員が人事戦略を受け入れること（信頼関係）が必要。その状況・対策はどうなっているか。

⇒この信頼関係の状況・対策につき、企業調査、従業員アンケートの双方により、実態を調査考察する。

※その際、エンゲージメント、キャリアオーナーシップという尺度を用いて評価

2. 「エンゲージメント」と「キャリアオーナーシップ」の意味

(1) 様々な定義

- 既に多くの研究において、様々な定義が示されている。
- 経済産業省の報告書の例では、次の通り。

▶ エンゲージメント

企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること（「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」（2020年9月））

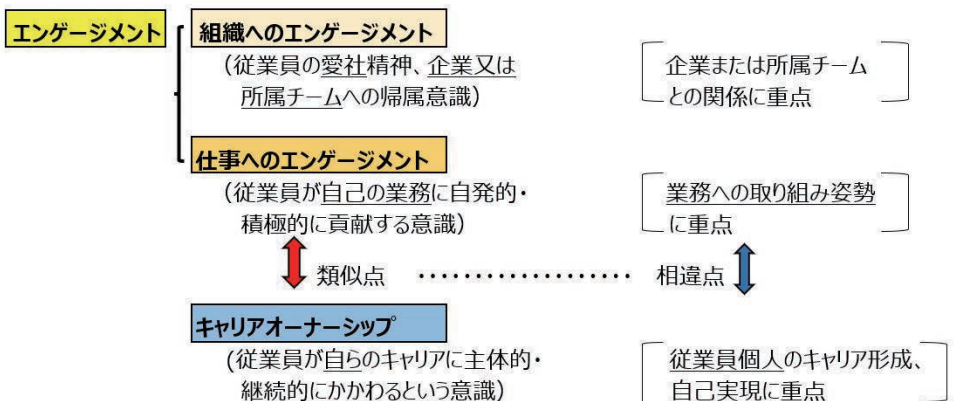
▶ キャリアオーナーシップ

従業員が、キャリアは企業からただ与えられるものではなく、自ら作り上げるものだという認識に立ち、置かれた制約や条件の下で、様々な働き方を選択し、獲得するスキルの種類、発揮する場面等を常に意識し続けること（「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」（2018年3月））

- これらの定義は、入念なものではあるが抽象的な面もあり、直感的な理解は必ずしも容易でない。

⇒類似する用語（概念）を、比較対照してみる。

(2) 比較対照による定義



※仕事へのエンゲージメント」と「キャリアオーナーシップ」は、比較的、類似した概念

「組織へのエンゲージメント」と「キャリアオーナーシップ」の関係は、要検討。

(定義上は、並立する場合も、対立する場合もあり得る)

(注) この整理は、本研究の実施に際しての枠組み

<2>分析考察1：経営戦略と人事戦略の連携

1. 企業調査

●「人事戦略」は、「経営戦略」と連動するものと認識されてきていると考えられる。

●共通してみられる経営戦略（事業基盤強化、事業再編）に応じた対応：



- ・社内人材の育成・活用を中心とする対応より、外部人材の確保・活用の比重を増加させる対応をしている事例が多く見られた。
- ・新人事制度の導入事例（ジョブ型マネジメント、キャリアポスティング制度等）
- ・社内人材の再教育（リスキリング）の対策推進の事例

●個別戦略ごとの対応

➤ 新規領域進出：



- ・外部人材（専門知識・スキル）の中途採用を拡大
- ・内部人材、外部の新規人材ともに、特別の給与・ポストを処遇する事例

➤ グローバル化：



- ・多様性を尊重する体制の強化（ダイバーシティ/インクルージョン、オープンイノベーション）
- ・外国人人材の確保の強化
- ・グローバル人事制度の導入事例、グローバルな人事データベース開発事例

●経営戦略構築で、「企業理念（パーパス）」の明確化・社内共有に注力した事例。

2. 従業員アンケート調査

(1) 人材マネジメント、従業員経験の状況

●新領域進出を目指す戦略の企業

- ・「人材マネジメント実施指標」も「従業員経験価値指標」も、ともに高い傾向



- ・従業員への慎重・入念な対応が実施されていると考えられる。

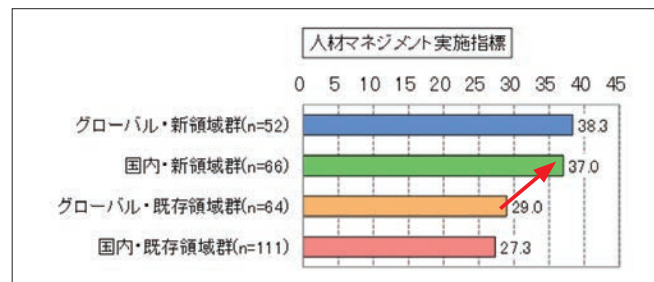
- ・国内事業中心か、グローバル展開かの相違に関しては、いずれの指標についても結果に大きな相違がみられない。



- ・海外事業要員の限定など、個別の事情が影響している可能性があるが、更なる検討が必要。

図表-11

経営戦略類型別—人材マネジメント実施指標の状況

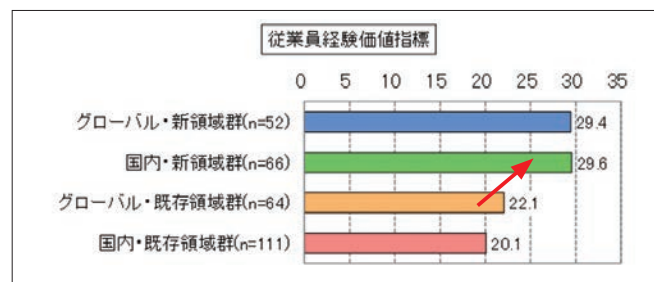


人材マネジメント実施指標：

人材マネジメントがどの程度適切に実施されているかを表す指標（従業員評価）

図表-12

経営戦略類型別—従業員経験価値指標の状況



従業員経験価値指標：

従業員が仕事を通じて経験できている経験価値を表す指標（従業員評価）

(2) 人材マネジメントの区分【戦略連動、外部志向、個の尊重】&新領域進出

●人材マネジメントの内容区分での比較

- 「戦略連動」型：仕事内容明確化、戦略対応に係るスキル開発、外部採用など
- 「外部志向」型：外部労働市場との比較、兼業・副業など
- 「個の尊重」型：評価説明、キャリア構築に係る自己責任、多様な就労形態など

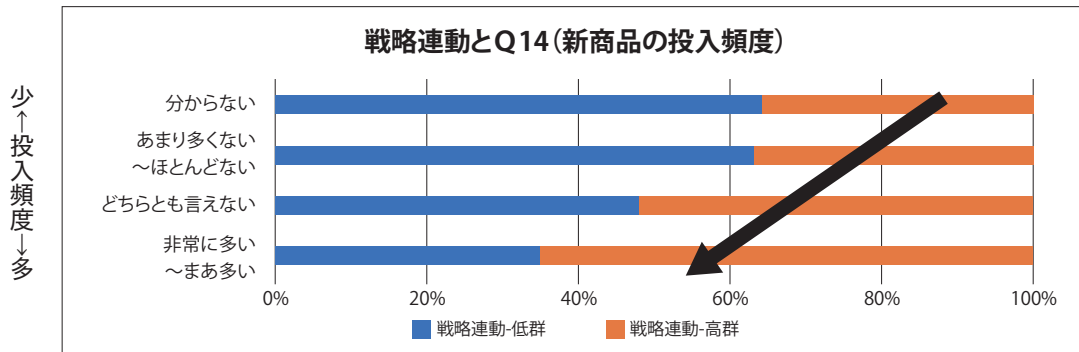
●「既に新領域進出」の戦略の企業（下の図）

「戦略連動」、「外部志向」、「個の尊重」型につき、いずれも高位とする者の比率が高い。

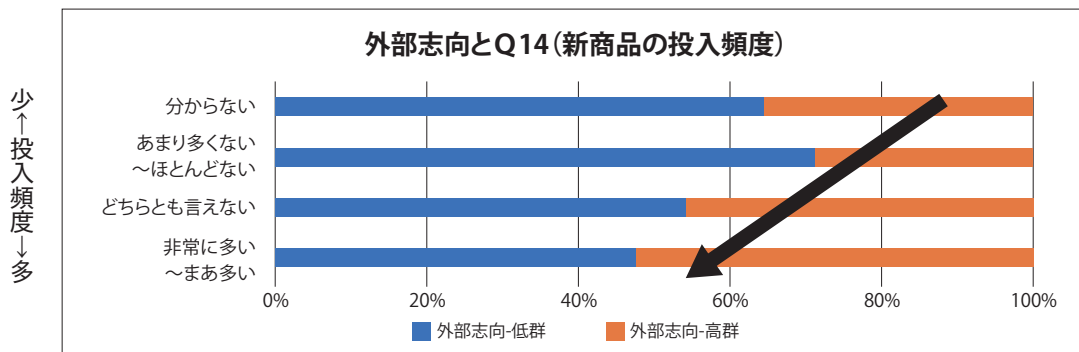


従業員への入念な対応実施を示唆。

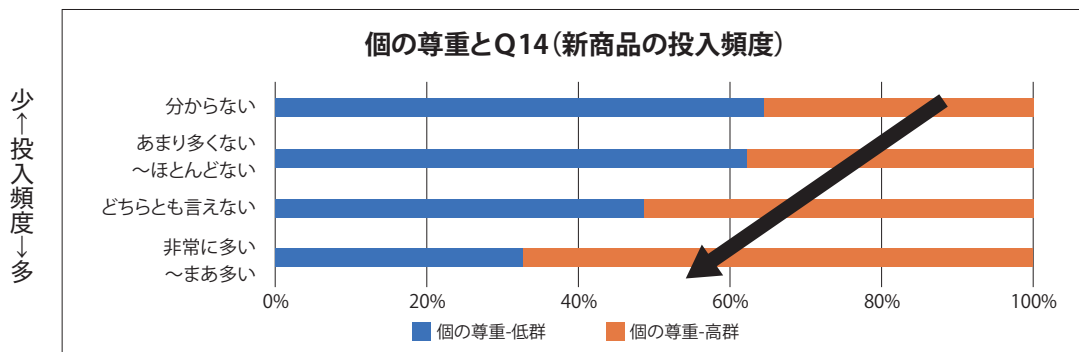
図表-14：新商品の投入頻度と「戦略連動」型人事



図表-15：新商品の投入頻度と「外部志向」型人事



図表-16：新商品の投入頻度と「個の尊重」型人事



●「今後の新領域進出」を想定する企業（図省略）

「戦略連動」、「個の尊重」は高位者比率が高いが、「外部志向」では差が見られない。



「外部志向」型の導入に至っていない可能性

図表-13 人材マネジメントの分類（従業員アンケート Q4の22問（並び替え））

2	個々で求められる仕事内容や職責が明確化されている	}	戦略連動
4	経営の変化に応じて、人材の能力・スキルを再開発しようとしている		
15	経営戦略と一緒に、人事の方針・戦略が語られることが多い		
18	人材が経営戦略や経営の方向性に合わせて配置・活用されている		
19	育成・評価等が戦略に合わせて、プログラム化・体系化されている		
21	経営戦略を念頭に人材要件を個別化・具体化し、それを満たす応募者を採用している		
22	戦略上必要であれば、内部育成だけではなく外部からの採用も躊躇なく行う	}	外部志向
3	評価や処遇が、外部労働市場での人材の価値を考慮したものになっている		
5	自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力開発支援を行っている		
12	兼業や副業が認められている		
13	社内起業や独立の機会が多くそれを支援する制度が確立している	}	個の尊重
14	賃金や賞与以外での多様な報酬制度がある		
1	上司が、人事評価の結果やその理由を、個別に丁寧に説明してくれる		
6	自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリア構築の責任を持つことが求められる		
7	職場では一人の人間として尊重されている		
8	自分の意見や考えを言い合うことが奨励されている		
9	仕事の進め方や方法に関して従業員の意見や提案が反映されることが多い		
10	価値観や考え方、これまでの経験などが多様な人材が活用されている		
11	本人のニーズや家族の状況などに応じて、多様な就労形態（勤務地や勤務時間等）を柔軟に選択できるようになっている	}	個の尊重
16	ハラスメント等の発生を放置しない体質がある		
17	新しいことにチャレンジした結果の失敗やそのリスクは許容されやすい		
20	個々のニーズに応じた多様な採用ルート（中途・自社への出戻り等）が確保されている		

(3) 人材マネジメントの区分【戦略連動、外部志向、個の尊重】&グローバル事業運営

●「現在のグローバル事業運営」戦略が明確な企業

- ・「戦略連動」、「個の尊重」型のマネジメントが実施されているとする者の比率が高い傾向

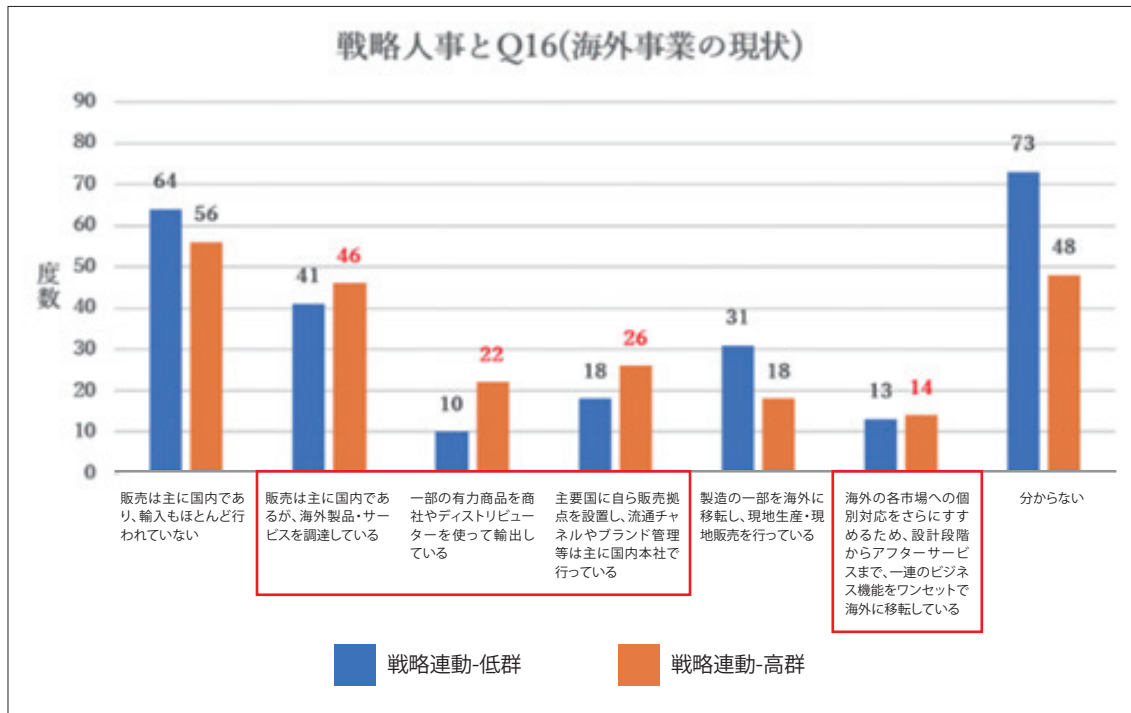
●「今後にグローバル事業運営」戦略を志向する企業

- ・現地生産・販売までも志向する企業において、「個の尊重」型マネジメントが実施されているとする者の比率が高い。

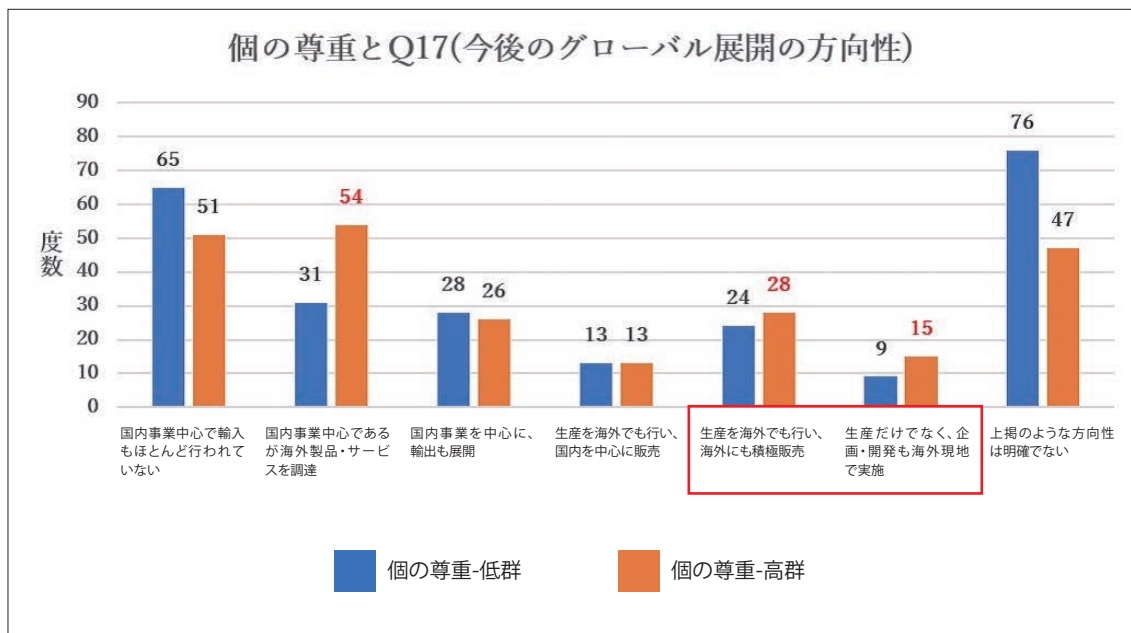


適切な海外人材要員を確保しようとしている試みの可能性

図表 資料-64 海外事業の現状と「戦略連動」



図表 資料-69 今後のグローバル展開と「個の尊重」



<3>分析考察2：エンゲージメントとキャリアオーナーシップ

1. エンゲージメントの状況

(1) 全般的状況

●従業員に一定のエンゲージメント意識が見られる（組織、仕事の両方）

▶ 企業調査：

- ・調査企業では、従業員のエンゲージメントは高い傾向（先進的な人事対策）。
- ・近年の労働環境変化の中で、エンゲージメントの維持・向上に苦労している模様。
- ・エンゲージメントは、企業の業績（事業の拡大・縮小）、ブランド力に大きく影響を受ける可能性。

▶ 従業員アンケート：

- ・エンゲージメントを表す項目については、5～6割が、「そう思う」、「まあそう思う」。
- ・一方、否定的項目については、その比率が低い状況にある。
- ・「組織」、「仕事」へのエンゲージメントは、ほぼ同じ傾向を示している。

●年齢層ごとのエンゲージメントの相違

▶ 企業調査：

- ・全般的にはエンゲージメントは高い状況だが、若手社員は低く、ミドル・シニア社員は高い傾向

▶ 従業員アンケート：

- ・若年層では、ミドル・シニア層と比べ、エンゲージメントが低い傾向。対「組織」、対「仕事」とも、同じ傾向。



・エンゲージメントは、若手社員は低く、ミドル・シニア社員は高い傾向

（企業調査と従業員アンケートは整合的）

- ・今後の人事対策については、一方への対策が他方にも影響しうると考えられる（企業調査での回答事例）ため、この影響も考慮する必要。

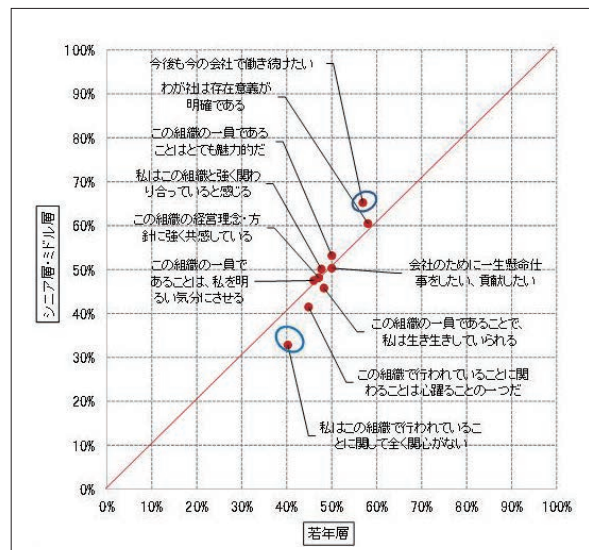
図表-20：組織に対するエンゲージメントの状況（抄）

区分	質問内容	「そう思う」「まあそう思う」の比率
プラス質問	・今後も今の会社で働きたい	63.0%
	・わが社の存在意義は明確	59.8%
	・会社のために貢献したい	50.3%
マイナス質問	・組織の業務に関心がない	34.8%

図表-21：仕事に対するエンゲージメントの状況（抄）

区分	質問内容	「そう思う」「まあそう思う」の比率
プラス質問	・こだわりを持って仕事している	58.9%
	・社会的意義が高い仕事	56.6%
	・仕事と強くかかわりあっている	53.7%
マイナス質問	・作事中、他のことを考える	48.1%

図表-25：組織に対するエンゲージメントに関する若年層とシニア・ミドル層の対比



※横軸（若年層）、縦軸（シニア・ミドル層）とも、「そう思う」、「まあそう思う」と答えた者の構成比率
 ※※「仕事」に対するエンゲージメントについても、ほぼ同じ

(2) 「組織」エンゲージメントと「仕事」エンゲージメントの関係

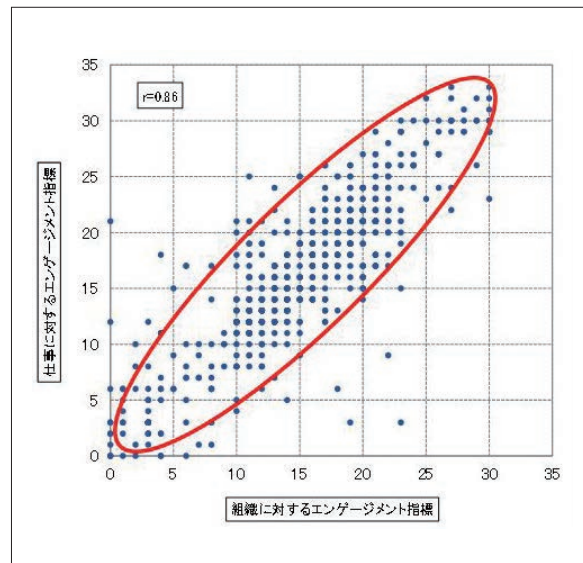
●従業員アンケートの分析で、「組織」に対するエンゲージメントと、「仕事」に対するエンゲージメントの間に高い相関 ($r=0.86$)

- ・別の先行海外調査では、両者の相関係数が低いとの研究あり。
(Saks (2006) : 米国で $r=0.62$ など)



- ・日本では、労働法制の影響等での従来型雇用慣行により、それらに、大きな差が見られなかった可能性。
- ・以下の考察においては、分析作業は分けて行ったが、双方を同様の概念として説明している。

図表-22：組織に対するエンゲージメント指標と仕事に対するエンゲージメント指標の相関



※各質問への回答を点数付けし、その合計値をプロット

(3) 経営戦略とエンゲージメントの関係

<従業員アンケートの分析>

●新領域進出を目指す企業

- ・従業員のエンゲージメントが、より高い傾向。
- ・対「組織」エンゲージメントも、対「仕事」エンゲージメントでも、同様。

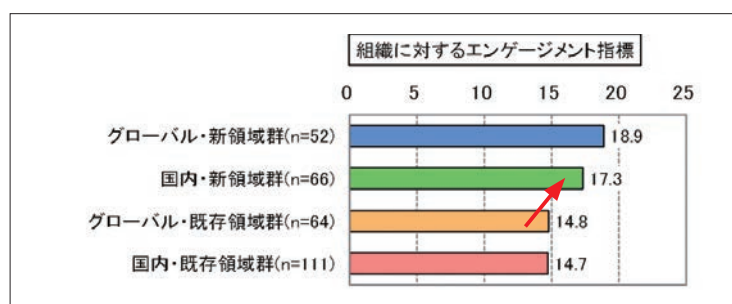


- ・企業がエンゲージメント対策を講じているケース、その戦略により業績拡大が実現できているケースが想定される。

●グローバル事業運営を目指す企業

- ・「国内での事業運営」を目指す企業と「グローバル事業運営」を目指す企業の間では、明確な差は見られない。
(理由は不明。更なる精査必要。)

図表-23：経営戦略類型別ー組織に対するエンゲージメント指標



※仕事に対するエンゲージメントに関しても、同様の傾向

2. キャリアオーナーシップの状況

(1) 全般的状況

●従業員のキャリアオーナーシップは、全体ではあまり明確に見られない

▶ 企業調査：

- ・従業員の中で、個人差があるが、一般的には、まだ十分に形成されていない模様。
- ・企業の中では、キャリア開発を支援し、自律的な社員となることを強く期待する会社が多い。

▶ 従業員アンケート：

- ・キャリアオーナーシップのプラス面の質問への反応と、マイナス面での質問への反応に、明瞭な差が見られない。
- ・「職務上義務的と思う事項」に係る質問では、基礎的事項に係る重要度と比べ、キャリアオーナーシップ関係の質問の重要度は高くはない傾向。

●年齢層ごとのキャリアオーナーシップの相違

▶ 企業調査：

- ・多くの企業で、若手社員は自己キャリアに意識が高く、自己研鑽に励む社員が多いとのこと。
- ・他方、ミドル・シニア社員は、環境変化に追いつけていないケースがあるとの話あり。

▶ 従業員アンケート：

- ・若年層は、シニア・ミドル層と比べ、キャリア充実、能力開発、副業・兼業などへの問題意識が高い。



・キャリアオーナーシップは、ミドル・シニア社員は低く、若手社員は高い傾向

(企業調査・従業員アンケートの結果は整合的)

- ・若手の問題意識を、個人の特性を踏まえつつ、積極的に活用する方策が重要。

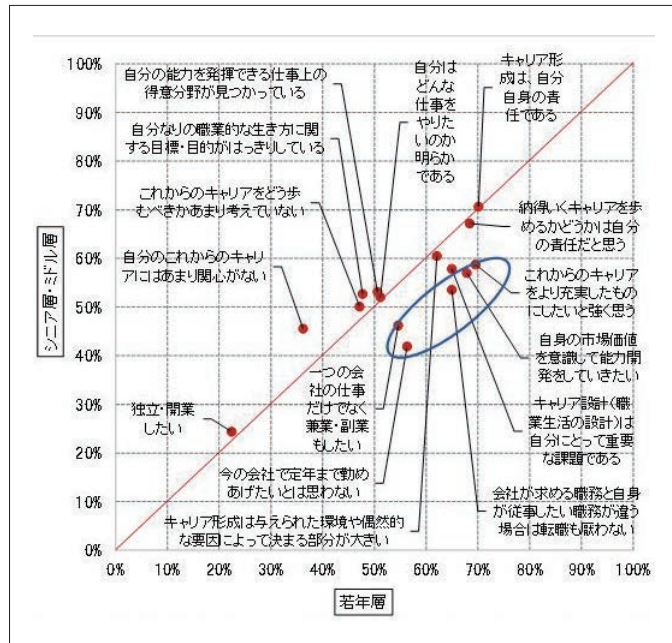
図表 資料-48：キャリアオーナーシップの状況 (抄)

区分	質問内容	「そう思う」「まあそう思う」の比率
プラス質問	・キャリア形成は自分の責任	70.5%
	・キャリアを充実したものにしたい	61.7%
	・能力開発をしていきたい	60.0%
マイナス質問	・キャリアは環境、偶然の要因大	60.9%
	・キャリアをあまり考えていない	49.3%

図表-32：従業員が職務上義務的と思う事項 (抄)

区分	質問内容	「重要度が高い」の比率
基礎的対応関係	・賃金に見合った成果	26.5%
	・法令違反可能性案件への対応	32.5%
	・顧客・同僚への適切な対応	25.7%
キャリアオーナーシップ関係	・必要な知識・スキルを習得	20.6%
	・知識・経験による意見を提示	16.5%
	・キャリア上の希望を伝達	12.2%

図表-31：キャリアオーナーシップに関する若年層とシニア層・ミドル層の対比



※横軸(若年層)、縦軸(シニア・ミドル層)とも、「そう思う」、「まあそう思う」と答えた者の構成比率

(2) 経営戦略とキャリアオーナーシップの関係
 <従業員アンケートの分析>

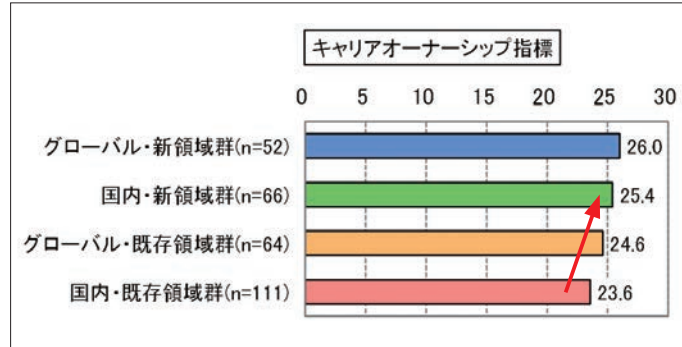
●新領域進出を目指す企業
 ・このうち、国内事業中心企業では、従業員のキャリアオーナーシップが高い傾向



- ・企業インタビューで、その戦略の企業では新しい仕事・ポストが生まれているため、チャンスが多くなっているとの話があったことと整合的。
- ・その戦略の企業では、キャリアオーナーシップが高い者を採用していることの結果である可能性。

- グローバル事業運営を目指す企業
 - ・新領域進出企業と既存領域中心の企業の間で、あまり差は見られなかった。

図表-29：企業類型別ーキャリアオーナーシップ指標



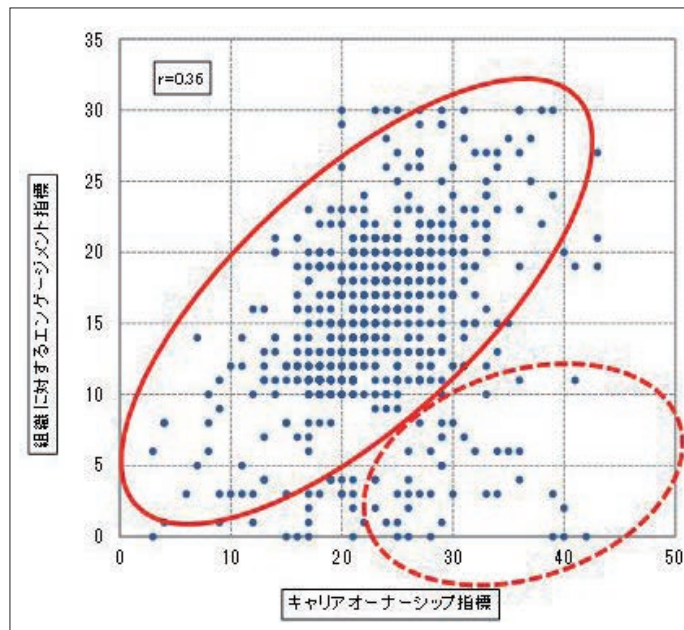
3. エンゲージメントとキャリアオーナーシップの関係

(1) 全般的状況

●ある程度の正の相関はある。

- 企業調査／研究会討議：
 - ・多くの企業から、相反するものではなく、双方の向上のための対策で、相乗的な効果が生じるとの意見あり。
 - ・他方、双方のバランスをとるのは難しい課題との意見もあった。
- 従業員アンケート：
 - ・相関の程度はあまり高くないが、ある程度の正の相関がある。
 - ・ただし、キャリアオーナーシップは高いが、エンゲージメントは高くない層も見られる。(図中の破線の円)

図表-33：キャリアオーナーシップ指標と組織に対するエンゲージメント指標の相関



※仕事に対するエンゲージメント指標との相関についても、ほぼ同様 (図表-34)

(2) 業種別・職種別にみたエンゲージメントとキャリアオーナーシップの関係

●業種別

➤ 研究会討議：

- ・製造業のように、一般的に、組織のチームワークによる業務遂行が必要とされる場所では、エンゲージメントとキャリアオーナーシップは相反する傾向が高い面がある。
- ・ITサービス業のように、技術の変化が速いため、個々の従業員の努力・能力に成果が大きく依存する場所では、相反する局面は少ない状況にある。

●職種別

➤ 研究会討議：

- ・製造業の企業の中でも、担当部門によって異なる。
製造現場、品質管理担当：キャリアオーナーシップよりエンゲージメントが重要
企画部門など：状況は異なり、キャリアオーナーシップも重要
- ・他方、企業は業績が悪化する局面はありうるので、それを念頭に置いて、従業員がキャリアオーナーシップを持つことは重要。

(3) 「キャリアオーナーシップは高いが、エンゲージメントは高くない層」への対応策

- 「キャリアオーナーシップは高いが、エンゲージメントは高くない層」が一定比率存在（図表-35の黄色）
- その層のエンゲージメントを高める対策をみるため、いくつかの人材マネジメント対策につき、実施している企業群における4つの象限の構成比を見る。

・「個々の従業員の心理的安全性を重視した人材対策」

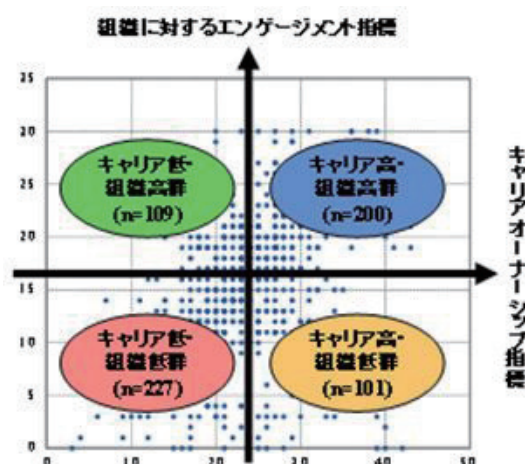
- (例)
- ・職場での一人の人間として尊重
 - ・職務との調和を図りながらのキャリア構築責任の要請
 - ・経営戦略・経営方針に応じた人材配置・活用

・その人材対策を行っていない企業群 (No) と比較し、実施企業群 (Yes) では、「高キャリアオーナーシップ・高エンゲージメント」の従業員の比率 (青の構成比) が高い

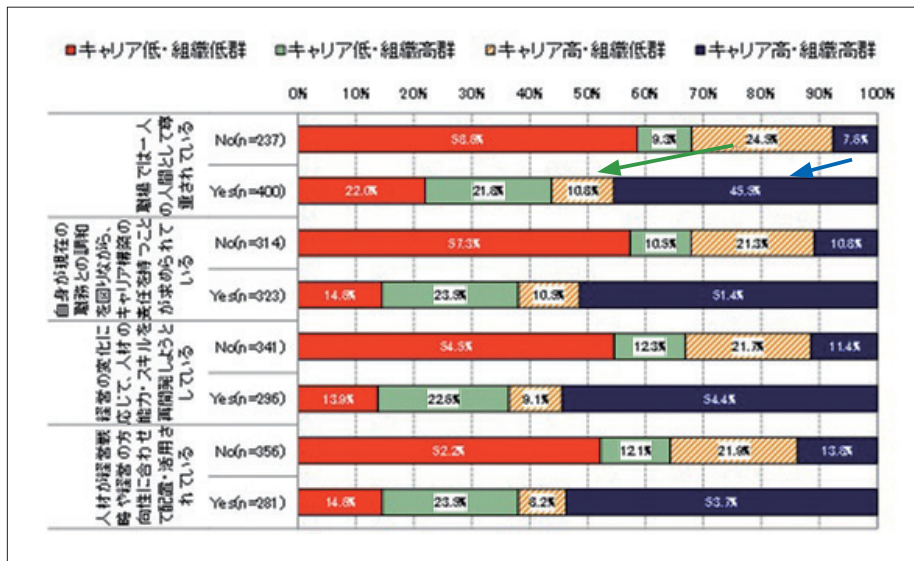


- ・「個々の従業員の心理的安全性を重視した人材対策」が、エンゲージメント向上（黄⇒青）に有効である可能性。
- ・同時に、その対策は、「低キャリアオーナーシップ・低エンゲージメント」（赤部分）の従業員のエンゲージメントの向上対策（赤⇒緑）としても有効である可能性。

図表-35：キャリアオーナーシップ指標と組織に対するエンゲージメント指標の相関図の象限分け



図表-36：人材マネジメントの実施状況別の各象限の割合



4. エンゲージメントと向上対策についての分析（統計分析）

(1) 人材マネジメント対策区分「三分類」ごとのエンゲージメント向上効果
 <キャリアオーナーシップの程度区分>

- 「戦略連動」型人事 ・どのキャリアオーナーシップ区分の者にも効果あり
 ・特にその区分が「高」「中」の区分の者に有効
- 「外部志向」型人事 ・特にその区分が「高」の区分の者に有効
- 「個の尊重」型人事 ・どのキャリアオーナーシップ区分の者にも効果あり
 ・特にその区分が「低」の区分の者に有効

以上の点は、対「組織」エンゲージメントでも対「仕事」エンゲージメントでもほぼ同じ



キャリアオーナーシップの高低によって、より有効にエンゲージメントを高めるための人材マネジメント対策が異なりうる可能性

図表-37：キャリアオーナーシップの高中低別－人材マネジメントによるエンゲージメントへの効果

従属変数	仕事に対するエンゲージメント					
	キャリア高群(N=157)		キャリア中群(N=177)		キャリア低群(N=146)	
	Model1 β	Model2 β	Model3 β	Model4 β	Model5 β	Model6 β
人材マネジメント実施割合	0.586 ***		0.466 ***		0.412 ***	
戦略連動		0.311 *		0.412 ***		0.197
外部志向		0.188 *		-0.018		0.037
個の尊重		0.153		0.11		0.226 †
R ²	0.425	0.430	0.300	0.323	0.321	0.325
従属変数	組織に対するエンゲージメント					
	キャリア高群(N=157)		キャリア中群(N=177)		キャリア低群(N=146)	
	Model7 β	Model8 β	Model9 β	Model10 β	Model11 β	Model12 β
人材マネジメント実施割合	0.726 ***		0.580 ***		0.421 ***	
戦略連動		0.335 *		0.487 ***		0.206
外部志向		0.254 **		-0.016		-0.138
個の尊重		0.22 *		0.158 †		0.373 **
R ²	0.595	0.599	0.369	0.401	0.266	0.314

***:p<.001 **:p<.01 *:p<.05 †:p<.10

- (2) 特に「転職志向」が高いものに対するエンゲージメント向上対策
- キャリアオーナーシップ意識の一部を「転職志向」として切り出し
 - この「転職志向」要素と、エンゲージメントの高低を分析

➤ 「転職志向」とエンゲージメントの関係

- ・「転職志向」が高い者は、エンゲージメントが低い傾向（係数がマイナス）

➤ 「転職志向」×「戦略連動」型人事、「転職志向」×「外部志向」型人事とエンゲージメントの関係

- ・「転職志向」が高い者は、「戦略連動」型または「外部志向」型人事が、エンゲージメントを向上させる傾向（係数がプラス）



- ・「転職志向」が高い者について、社内で効果的に活躍してもらうための対策の可能性

図表-38：組織に対するエンゲージメントへの「転職志向」層、「戦略連動」型・「外部志向」型人事の影響

組織に対するエンゲージメントへの効果								
	Model13			Model14		Model15		
	β			β		β		
戦略連動	0.634	***	外部志向	0.461	***	個の尊重	0.619	***
転職志向	-0.139	***	転職志向	-0.138	**	転職志向	-0.135	***
戦略連動*転職志向	0.097	**	外部志向*転職志向	0.153	***	個の尊重*転職志向	0.058	
	R ²	0.452		R ²	0.299		R ²	0.422
***:p<.001 **:p<.01 *: p<.05 †:p<.10								

< 4 > 分析考察の整理

論点1：「経営戦略の立案・推進に際しての人事戦略と合わせた検討」の状況

1. 経営戦略と連携した人事戦略の推進

- 「人事戦略」は、「経営戦略」と連動するものと認識されてきている。
- 多くの企業は、経営戦略の方向と合わせ、新人事制度（ジョブ型マネジメント制度、キャリアパスティング制度等）の導入や、外部人材の活用などを推進している。

2. 経営戦略の周知

- 「経営戦略」の策定に関し、「企業理念（パーパス）」の明確化・社内共有にも 努力している事例がある。

3. 従業員アンケートから見える方向

- 「新領域進出」を目指す企業においては、人材対策マネジメントにより、従業員への慎重・入念な対応をしているケースが多いとみられる。
- 「グローバル事業運営」を目指す企業においては、特に、「戦略連動」型、「個の尊重」型の人材マネジメントを実施している企業が多いとみられる。

論点2: 従業員との間の「信頼関係」の尺度としての、従業員における「エンゲージメント」、 「キャリアオーナーシップ」の状況

1. エンゲージメントの状況

- 従業員には、一定のエンゲージメント意識がみられる。
- ただし、年齢層ごとにみると、ミドル・シニア層が高く、若年層は低い傾向。
(企業調査でも、従業員アンケートでも、同様の結果)
- 「組織」へのエンゲージメントと、「仕事」へのエンゲージメントの関係は、米国等での先行研究と異なり、高い相関関係がみられる(別々の要素でなく、連動傾向)。
- 新領域進出を目指す企業では、高いエンゲージメントがみられる。
→ 企業の人材対策と、業績拡大に伴う波及効果の双方によると推測される。

2. キャリアオーナーシップの状況

- 従業員のキャリアオーナーシップは、全体では、あまり明確に見られない。
- ただし、年齢層ごとにみると、ミドル・シニア層が低く、若年層は高い傾向。
(エンゲージメントと逆の傾向；企業調査でも、従業員アンケートでも、同様の結果)
- 新領域進出を目指す企業では、高いキャリアオーナーシップがみられる。
→ 企業での新仕事・ポストの拡大、採用状況等の要素によると推測される。

3. エンゲージメントとキャリアオーナーシップの関係

- 双方に、ある程度の正の相関はみられる。
- ただし、「高キャリアオーナーシップ/低エンゲージメント」の層も、一定数みられる。
- 研究会の討議では、業種ごとの相違、同一企業の中での業種ごとの相違の可能性が指摘された。
- 「高キャリアオーナーシップ/低エンゲージメント」の層へのエンゲージメント向上対策として、「個々の従業員の心理的安全性」を重視した対策の可能性が示された。
※この対策は、「低キャリアオーナーシップ/低エンゲージメント」の層へのエンゲージメント向上対策としても有効な対策となる可能性

4. エンゲージメント向上対策の分析(統計分析)

- キャリアオーナーシップの高低によって、より有効となる人材マネジメント対策が異なる可能性が示された。
(例：「戦略連動」型人事 ⇒ キャリアオーナーシップが「高」「中」の者に特に有効
「個の尊重」型人事 ⇒ キャリアオーナーシップが「低」の者に特に有効)
- キャリアオーナーシップ意識の一部である「転職志向」に関し、それが高い者につき、社内で効果的に活躍してもらうための有効な対策の可能性が示された。
(例：「戦略連動」型人事対策、「個の尊重」型人事対策)

<5> 調査から導かれる示唆と将来への指針

1. 人事部門への示唆・将来への指針

- (1) 経営戦略を支える人事戦略・人事対策を推進
 - 経営戦略を実現し経営目標を達成するため、人事面からの戦略を率先して遂行
 - 自社のパーパスや経営の方向性の明確化と、それらの従業員への浸透を積極的に推進
- (2) 人材採用・確保のための外部労働市場の活用
 - 自前主義からの脱却、外部連携、他との共創を含めたオープンイノベーションの推進
- (3) 従業員のキャリアオーナーシップとエンゲージメントの向上
 - キャリアオーナーシップ向上とエンゲージメント向上の両立のための人材マネジメントが重要
- (4) 多様な人材層への配慮
 - これまで自社を支えてきた既存事業にかかわってきた人材への配慮
 - 多様な人材が安心して働ける職場にするための心理的安全性の確保

2. 従業員に対する示唆・将来への指針

(1) 企業の経営理念、経営戦略に関する情報の収集と確認

■企業の経営理念、経営戦略に関する情報に係る、社会環境の推移と合わせた確認

(2) エンゲージメントとキャリアオーナーシップの観点からの努力の方向性

■業務に積極的に貢献する意識（エンゲージメント）の自覚

■自らの職務経験・業務遂行能力を構築する意識（キャリアオーナーシップ）の自覚と努力

2021年度人材研究会調査研究報告書や2022年7月1日（金）に開催しました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よりご確認いただけます。

https://www.bpfj.jp/report/human-resources_r03/

【人材研究会 担当研究員より】

技術革新による事業変化や、新型コロナウイルス蔓延により働き方が大きく変わる中で、企業の最大の経営資源である人材の価値を引き出す人事部の果たすべき役割は、益々重要になっています。

今回の研究会では、経営戦略を実現するために、人事部としてどのような取組を進めているのか、また、従業員の心のマネジメントはどうなっているのか、ということを中心に調査研究を進めてまいりました。

今回の調査において、日本企業で働く人々の組織エンゲージメントと仕事エンゲージメントが、外国よりも高い相関があるということが明らかになったことは、新しい発見であったと思います。また、エンゲージメントとキャリアオーナーシップは、必ずしも相反するものではなく、その向上に向けてセットで推し進めていくことが重要なポイントとして示されました。企業インタビューでも、パーパスを日々社員に周知する取組や、やりたかった事に挑戦したり、ワクワクしながら仕事をする環境を整える、といった働く人にとってやりがいのある、魅力ある職場作りへの取組や、ひとりひとりの意思を尊重し、働く人々の心理的な安心感を与える等の対策を進めていくことが、企業への貢献意識を高め、人材の能力を向上させていく、という声が多く聞かれました。

研究会を進める中で、人事にかかわる皆様の、自社の社員にとって何が本当にプラスになるのかを考え、真摯に向き合い寄り添おうとする熱い想いに、心から敬服いたしました。

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、インタビュー調査にご協力いただいた企業の皆様、経済産業省 産業人材課の皆様、また、研究会を支えてくださった学習院大学の齋藤氏、インターネット総合研究所コンサルチームの皆様に対し、この場を借りて深く感謝申し上げます。

引き続き、ご指導ご鞭撻の程、どうぞよろしくお願いいたします。

(主任研究員 石川 真紀)

2021年度(令和3年度) 持続可能な社会における「ビジネスと人権」の あり方に関する調査研究

企業活力研究所では2004年度より、企業メンバー等にご参加いただき、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。

2021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、「持続可能な社会における『ビジネスと人権』のあり方」をテーマとして調査研究を行うことといたしました。

本調査研究は、合計6回研究会（2021年10月～2022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、2022年7月5日(火)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、209名の方にご視聴いただきました。

本項では、2021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。

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
 稲継 明宏 (株)ブリヂストン グローバルサステナビリティ部門長
 金井 圭 損害保険ジャパン(株) サステナビリティ推進部 リーダー
 シッピー 光 ソニーグループ(株) サステナビリティ推進部 シニアゼネラルマネジャー
 新野 宏喜 パナソニック(株) コーポレート戦略・技術部門 CSR・企業市民活動担当室
 CSR企画課 課長
 関崎 陽子 (株)丸井グループ サステナビリティ部 兼 ESG推進部長、
 (株)okos Q-SUI事業部長 兼 VEGAN事業部長
 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
 畑中 晴雄 花王(株) ESG部門 ESG戦略部 部長
 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 グループ法務・グループ総務・
 サステナビリティ推進 副担当、サステナビリティ推進部長

オブザーバー

前田 翔三 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室 室長
 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

2011年に国連人権理事会において「ビジネスと人権に関する指導原則」が採択されてから、10年強が経過しました。既に多くのグローバル企業において人権方針が策定され、人権デュー・ディリジェンスも実施されるようになった一方で、指導原則についての一層の実効性の確保という課題も指摘されております。

具体的には、気候変動を始めとする環境問題と関連して発生する人権問題が拡大し、新しいテクノロジーによる負の影響が顕在化する等、人権を巡る社会の状況は厳しさを増しております。また、新型コロナウイルス感染症の蔓延は、社会的に脆弱な立場にある人々に深刻な影響を及ぼしたところです。他方、国家が人権問題を誘発する状況や、それに伴い人権問題が企業のグローバル展開に影響を与える可能性も現実のものとなっています。

このような状況の中で、企業が「ビジネスと人権」に関する取り組みの成熟度を高めていく上での課題と対応を取りまとめることを目的として、当研究所に企業、学識経験者等の関係者からなる研究会を設置し、「持続可能な社会における『ビジネスと人権』のあり方」をテーマとして、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

持続可能な社会における「ビジネスと人権」のあり方について、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、訴訟・判決等の状況の調査を行い、その上で委員間での議論のうえ、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・専門調査（法規制・裁判事例等）
- 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

第1回 2021年10月19日(火) 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 2021年11月19日(金) 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
・NPO法人日本サステナブル投資フォーラム 会長	荒井勝氏
・損害保険ジャパン(株) サステナビリティ推進部 シニアアドバイザー、 明治大学 経営学部 特任教授	関正雄氏
・(一財)日本民間公益活動連携機構 事務局長、 立教大学大学院 21世紀社会 デザイン研究科 客員教授	鈴木均氏
・(株)日本総合研究所 常務理事	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
第3回 2021年12月14日(火) 15:00~17:00	
① 専門家による講演	
「企業価値を高めるための『ビジネスと人権』」	
・JETROアジア経済研究所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長	山田美和氏
「ビジネスと人権に関する規制・訴訟等の動向と対応」	
・真和総合法律事務所 パートナー 弁護士	高橋大祐氏
第4回 2022年1月25日(火) 15:00~17:00	
① 投資家による講演	
「『ビジネスと人権』に関する投資家の視点と企業への期待」	
・りそなアセットマネジメント株式会社 執行役員 責任投資部長	松原稔氏
② 「日本企業のサプライチェーンにおける人権に関する取組状況のアンケート」調査結果概要説明	
・経済産業省 通商政策局 通商戦略室 /大臣官房ビジネス・人権政策調整室 室長補佐	飯野拓馬氏
③ 調査報告・CSR研究会(2021年度)調査研究報告書構成案(事務局)	
第5回 2022年2月18日(金) 15:00~17:00	
① CSR研究会(2021年度)調査研究報告書案(事務局)	
第6回 2022年3月22日(火) 15:00~17:00	
① CSR研究会(2021年度)調査研究報告書最終案(事務局)	

(企業・団体名、役職名は当時)

IV. 研究会報告書のポイント

はじめに

- ✓ 指導原則策定から10年：2011年に国連人権理事会において採択された「ビジネスと人権に関する指導原則（以下、指導原則）」が、ビジネスと人権に関して、国と企業が取り組むべきフレームワークを提示してから10年が経った。指導原則は国際的規範として浸透し、各国では国別行動計画（NAP）や法規制が施行され、多くのグローバル企業において人権方針が策定され、人権デュー・ディリジェンスが実施されるようになった。一方で、指導原則の実行、政策とビジネスにおける実践との乖離といった課題が指摘されている。
- ✓ ビジネスと人権をめぐる潮流：気候変動を始めとする環境問題は深刻化し、AIを始めとする新しいテクノロジーによる負の影響が顕在化するなど、人権を巡る社会の状況は厳しさを増している。また、独裁的な政治や暴力的な統治、ポピュリズムや格差の広がりによって社会が不安定さを増していることに加え、新型コロナウイルス感染症への対応に伴い、社会的弱者の人権が軽視されるような事態が発生し、社会の構造的な矛盾が明らかとなった。日本国内においては政府が「ビジネスと人権に関する行動計画（2020-2025）（NAP）」を公表した他、「コーポレートガバナンス・コード」にも取締役会が人権尊重に取り組むことが明記され、人権デュー・ディリジェンスのガイドライン策定に向けた動きも進んでいる。
- ✓ 調査目的・背景：本調査は、先進企業のこれまでの取り組み内容から、企業が「ビジネスと人権」に関する取り組みの成熟度を高め、深化させていく上での課題と対応を取りまとめることを目的としている。経営者と取締役、およびビジネスと人権を担当する実務担当者を主な利用者として想定しており、業種業態や企業規模を問わず、広く日本企業全体において参照されることを期待している。

第1章 ビジネスと人権をめぐる潮流

(1) 国連の指導原則

- ✓ 指導原則は、経済のグローバル化に伴い生じた多国籍企業をもたらす人権への負の影響を適切にコントロールするための社会の能力の差（ガバナンス・ギャップ）に対応するために、策定された。
- ✓ また指導原則は、1) 人権を保護する国家の義務、2) 人権を尊重する企業の責任、3) 救済へのアクセスの3本柱で構成されている。人権侵害の解決に向けて、政府と企業に異なるが補完しあう役割があることを明示した点が最大のポイントであり、多様なステークホルダーが協働して人権に取り組む上でのグローバルな共通のフレームワークを提示した。
- ✓ その中で、企業においては、人権が尊重されるよう方針を策定してコミットし、人権に対して及ぼす負の影響を特定し、評価し、予防・軽減し、説明する「人権デュー・ディリジェンス」の実践が求められている。
- ✓ 企業が人権に及ぼす影響には、負の影響を直接引き起こす①Cause（起因）、負の影響を誘発する②Contribute（助長）、事業活動によって結びついている③Directly Linked（関係）の3種類があり、人権への負の影響との関係性を踏まえ、影響力を行使していくことが期待される。
- ✓ 救済へのアクセスは、人権侵害の被害者が適切に救済されるよう、必要な手段を整備するよう政府と企業、社会全体に対して求めるものである。

(2) ビジネスと人権をめぐる潮流

- ✓ ビジネスと人権に関する範囲の広がり：近年、従来から人権の範囲としてイメージされてきたハラスメントや差別、強制労働や児童労働といった問題にとどまらず、AIを始めとする新しいテクノロジーによる人権問題、さらには環境・気候変動に関する人権問題まで、対象となる範囲が広がっている。
- ✓ コロナ禍による格差拡大：新型コロナウイルス感染症の蔓延は、特に女性や子ども、障がい者、貧

- 困層といった社会的に脆弱な立場にある人々に深刻な影響を及ぼしている。同時期に米国で発生したBlack Lives Matter運動などの広がりとともに、人権や社会正義に取り組むことが、社会をよりレジリエントにすることにつながるという認識が、企業や投資家にも広がり始めている。
- ✓ **新しい技術の進展と人権**：AIを始めとする新しいテクノロジーの開発と社会実装の加速と共に、規制に関する本格的な議論が進んでいる。特に説明責任の不足（アカウンタビリティ・ギャップ）が生じていることが課題として指摘されている。企業はAIなどによる人権侵害の可能性を十分に考慮し、説明責任を果たしていくと共に、提供する側と使用する側の双方が主体的にルール形成に参画していくことが望まれる。
 - ✓ **地政学リスクと人権**：国家が人権問題を誘発することで企業が人権に負の影響を及ぼす（加担する）リスクが高まる状況が生まれている。企業は人権デュー・ディリジェンスを徹底し、特定した影響の是正に取り組む必要がある。それが十分にできない状況においては、対応の結果に係る信頼できる評価を考慮した上で、事業の休止または撤退を行うことも選択肢となる。また他社との協働や、NGOや政府などのステークホルダーと対話し、連携して取り組み、透明性を持ってその過程と結果を情報開示することが重要である。こうした事業に大きな影響を伴う意思決定は、担当者だけで判断することは極めて難しく、経営レベルでの判断が求められる。

第2章 法規制・裁判事例、ルール形成及び機関投資家の動向

(1) 法規制・裁判事例の動向

- ✓ **ビジネスと人権に関する各国規制・ソフトローの日本企業に対する影響**：海外政府は、規制の域外適用、サプライチェーンなどの取引先管理規制、経済制裁・貿易制限措置、規制の緩和など様々な手法により、自国のルールをその法域外の企業活動にも適用することを試みており、日本企業にも影響が生じている。政府の法規制以外にも、様々なステークホルダーが関与して策定するルールが存在し、それぞれ関連しながら、企業行動に影響を与える可能性がある。
- ✓ **ビジネスと人権に関する訴訟・判決、非司法的救済に関する動向**：司法制度においては、自国の法域外で生じた問題については裁判管轄を認めないことが一般的であったが、近年、諸外国では、当該国にある親会社の海外子会社・取引先の事業における人権侵害に関して、親会社の責任を認めるものが現れている。また、非司法的な救済メカニズムにおける責任の基準についても、海外の子会社・サプライチェーンにおける人権侵害に関して、人権デュー・ディリジェンスが十分実施されているかの観点から判断される傾向にある。

(2) EUの法規制に関する動向

- ✓ 2022年2月に企業持続可能性デュー・ディリジェンス指令案が公表された。この案では、一定規模以上の企業は、自社と子会社に加えて、関係性の強い取引先に対しても人権デュー・ディリジェンスが求められている。このため、サプライチェーンならびにバリューチェーンを介して、要請が遡ってくる可能性がある。
- ✓ EUでは、サステナブルファイナンスに関し、運用会社や機関投資家に対して最終投資家向けの情報開示の枠組みを規定する指針であるSFDR（Sustainable Finance Disclosure Regulation）が、本則につき2021年3月から適用され、今後、細則について適用される。これにより、投資先企業の人権に対する取り組みの開示等も求められるようになる。また、企業に対して情報開示を要請する指針であるCSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive）も、2023年度から適用が開始される予定となっている。

(3) 機関投資家の動向

- ✓ 世界3,800以上の機関投資家が賛同署名している「責任投資原則（PRI）」の過去5年の年次総会では、気候変動と人権がフォーカステーマとして継続的に取り上げられている。
- ✓ 強制労働のリスクに対する企業の取り組みを評価する「Know the Chain」や、人権リスクの高い業種に焦点をあてビジネスと人権の取り組みを総合的に評価する「Corporate Human Rights Benchmark（CHRB）」など、NGOとの協働により設立されたベンチマークの枠組みがある。海

外の機関投資家ではこうした評価結果を議決権行使の判断基準の1つとする動きがある。

- ✓ 日本の投資家よりも海外投資家の方が、S（社会）を重視する傾向は強い。GPIFの運用受託機関が考える重要課題に関する調査では、パッシブ投資家では国内外問わず「気候変動」、「ダイバーシティ」、「サプライチェーン」が上位に来ている。一方でアクティブ投資家では、国内機関では上位をガバナンス課題が占めているが、海外機関では「気候変動」に「健康と安全」、「人権と地域社会」が続いている。

第3章 企業のビジネスと人権に対する取り組みの現状

(1) 日本企業のビジネスと人権への取り組みの概況

経済産業省と外務省が2021年11月に東証一部・二部上場企業等を対象に行った調査（回答企業数760社）と、当研究所で2018年度に同規模の企業を対象に実施した調査（同373社）を比較し、日本企業のビジネスと人権に対する取り組みの現状について確認した。

- ✓ 「ビジネスと人権」の認知度：指導原則と人権デュー・ディリジェンスの認知度については、2018年度調査と比較して共に上昇している。「ビジネスと人権」への関心の高まりを反映して、企業における認知度は着実に高まっていると言える。
- ✓ 人権方針策定：人権方針を策定した企業は3年間で一定数増加している。2018年度調査では、ESG投資の高まりを受け、調査実施前の過去2年程度の間の人権尊重の企業方針を改定した企業が多数あったところ、この傾向は継続していると考えられる。
- ✓ 人権デュー・ディリジェンス実施状況：3年間で回答企業数の大幅な上昇が見られる。一方で人権デュー・ディリジェンスの実施には様々な度合があるため、次回調査の際には、人権への負の影響の評価から、予防・軽減、追跡評価、情報開示のどこまで取り組みが進んでいるかについて踏み込んで実態を把握することが期待される。人権デュー・ディリジェンスを実施していない理由としては、両調査結果で共通して、実施方法に対する理解の不足や人員・予算の確保などが挙げられている。
- ✓ 苦情処理メカニズムの設置状況：2021年度調査では約半数が被害者救済・問題は正のためのガイドライン・手続を定めていると回答しているが、2018年度調査では、苦情処理メカニズムを利用できる対象については、人権リスクがより発生しやすい調達先に対しての設置は約3割にとどまっていた。次回調査時には、通報窓口の対象や運用状況について把握していくことも期待される。
- ✓ 情報開示の状況：2021年度調査では半数以上の企業が情報を開示していると回答しているが、それらの対応の内容については不明である。2018年度調査では、顕著な人権課題やKPIに基づく進捗状況の開示は1割以下であった。
- ✓ 企業からの要望等：2021年度調査では、ビジネスと人権に積極的に取り組んでいる企業群から、国際的な制度調和・他国の制度に関する支援や、企業及び国民の意識向上などが挙げられた。他方、取り組んでいない企業群では、約半数が「具体的な取り組み方法が分からない」と回答しているほか、企業の人権デュー・ディリジェンス等に関する好事例の収集・頒布に対する要望も多く見られた。

(2) インタビュー調査・文献調査からの対応状況と参考事例

本年度の調査研究では、日本企業10社のインタビュー調査と海外企業5社の文献調査を行った。

①方針策定・コミットメント（指導原則の原則16と関連）

- ✓ 調査対象企業各社の基本的な取り組みは、指導原則で要請されている基本的な要件に則り、社内経営層・関連部門や社外の専門家との議論を経て、人権方針を策定し、公表することであった。
- ✓ 具体的には、社会のビジネスと人権に対する認識の広がりおよび自社の取り組み状況の進展を踏まえ、方針の内容を更新すること、全体の企業方針の中で体系的・横断的に整理・統合すること、企業理念や存在意義、価値観と人権の関係性を紐解いて整理すること、個別課題に対する方針を新たに策定すること、社会情勢に応じてメッセージを発信することなど、様々な工夫が見られた。
- ✓ 人権リスクが顕在化した際の対応の拠り所となるのが人権方針であり、飾りとしての人権方針では

実行につながらず、社内理解が進んでいかない。今後、人権侵害を予防・軽減するための責任を果たすという点から、方針の運用と体制の構築を定期的に見直していくことが求められる。

②社内体制の構築・教育（指導原則の原則16と関連）

- ✓ 調査対象企業では、全てにおいて、人権方針の策定過程で担当役員と担当部門を設定し、全社横断での取り組みと個別の課題ごとの取り組みの両軸での体制構築に取り組んでいた。前者の軸についてはCSR・サステナビリティ部門が横串を刺して関連部門が連携する推進体制を構築しているケースが多い。
- ✓ 人権方針の教育・浸透に際しては、人権そのものに対する理解の向上と、人権リスクが企業リスクになる点を自分ごととして捉えられるかがポイントとして挙げられた。関連する規制が先行する海外地域で日本よりも進んだ対応が求められている経験が、社内での推進力につながるという声も聞かれた。
- ✓ 今後は、人権リスク低減に向けて体制の実効性を高めていくことが課題である。社内横断の体制と個別課題の体制との連携、本社での判断とグローバル各拠点での意思決定との棲み分けと連携、取り組み状況を定期的にフォローアップするためのロードマップや指標の設定、状況の変化を踏まえた体制の見直しといった要素が重要となる。

③人権への負の影響の情報収集と評価（指導原則の原則18と関連）

- ✓ 負の影響評価は、リスクがここにあると決めつけずに広い視野でバリューチェーン全体を見渡し、業種業態に応じてリスクの観点からの優先順位を見極めて取り組むことが重要となる。
- ✓ 調査対象企業の多くがサプライチェーンを優先領域とし、1次取引先を対象にアンケート調査（SAQ）を実施し、リスクが特に高いと判断した領域や対象には現地訪問を含む定期監査を実施している事例が多く見られた。また、広範な多種多様な商品・サービスを取り扱う企業においては、重大リスク要素を絞り込むことが現実的ではないところ、1次サプライヤーへの調査につき、限定に行っているケースがあった。
- ✓ 一方2次以降の上流サプライヤーに対しては、特に重大なリスク要因が絞られる企業においては、高リスクの2次取引先を限定して集中的な現状把握を行う例などが見られた。他方、多くの企業においては、2次以降の上流サプライヤーに関する情報収集については、ほとんどの企業では着手されていない状況であった。
- ✓ また一方、販売先といったバリューチェーンの下流については、多くの企業で、まだ十分な対応が進んでいないのが実態であるとみられる。
- ✓ 優先領域・地域の判断のための情報収集にあたっては、社内でのヒアリング、アンケート調査、一般データや他社事例の収集、ライツホルダーとのエンゲージメントといった方法があり、評価にあたっては客観性を高めるために社外のデータベースを活用する例も多く見られた。
- ✓ 今後、リスクマネジメントの観点からも下流から上流に徐々に遡ってサプライチェーンの透明化に取り組むと同時に、苦情処理メカニズムを整備し上流から通報が寄せられる体制を作っていくことが肝要であると考えられる。

④負の影響の予防・軽減の活動、追跡評価（指導原則の原則19、20と関連）

- ✓ 調査企業では、特定した負の影響に対して、影響の予防・軽減に取り組んでいる。取引先に対しては多くの場合、SAQなどにより影響評価を行った結果、課題が見つかった企業に対して改善を要求し対応状況をモニタリングしている状況であった。
- ✓ 特定された人権リスクの種類によってアプローチは異なっている。原材料に起因するリスクに対してはサプライチェーンの透明化と生産段階での地域の課題解決に向けたNGO等との協働の例が見られた。また日本のカントリーリスクとして認識されている外国人労働者・技能実習生に対しては当事者へのヒアリング等による課題の把握と対応といった例が見られた。
- ✓ 大企業には特に取引先での負の影響の予防・軽減に対して適切に影響力を行使することが期待され、さらに近年その期待の範囲が原材料に対してまで広がっている状況がある。1社では解決できない構造的な問題も多いところ、今後は構造的な課題解決に向けた協働での取り組みを進めていくことが求められる。

⑤情報開示（指導原則の原則21と関連）

- ✓ 人権方針、社内の運用体制、人権デュー・ディリジェンスの実施、社内教育の事例、相談窓口の有無についての開示は広く見られたが、運用状況の詳細を開示している企業は一部であった。
- ✓ 日本企業でも人権に特化した報告書を公表する例が出てきている。サプライヤーリストやサプライチェーンマップ、1次取引先の監査結果の詳細、苦情処理メカニズムへの申し立て内容と対応状況について開示する事例も見られた。NGOからの問い合わせにはできるだけ真摯に対応し、必要に応じて実態を確認する、社内に共有して情報収集に活かすという声も多く聞かれた。
- ✓ 今後、機関投資家に向けた開示という点からは、ESG評価対応のためのチェックボックス型の開示と共に、人権デュー・ディリジェンスを実施した範囲、実施の手法、そこから得られた発見、そしてそれへの対処と今後の改善など、PDCAをどのように回しているのかを開示していくことが重要である。

⑥苦情処理メカニズムの整備（指導原則の原則22、29～31と関連）

- ✓ すべての対象企業で、自社従業員向けの通報窓口は設置済みであったが、国内外のグループ企業に対して整備されている割合は少ない。通報しやすいよう、社内での告知に積極的に取り組む例や、外国人労働者が使いやすいよう多言語対応アプリの導入に取り組む例も見られた。
- ✓ 一部の企業では、特定のサプライチェーンを対象にした窓口を設置している。一方でコスト、運用上の負荷、効率性、そして申立者の利用しやすさの観点から、政府や事業者団体、NGOとの協働による集団的な苦情処理メカニズムの整備が重要であり、近年、海外だけでなく日本国内においてもそうした制度の整備が進みつつある。
- ✓ 人権デュー・ディリジェンスの一環として申立ての傾向やパターンをモニタリングし分析することにより、人権に負の影響を及ぼす可能性を特定し、予防または早期に是正し、PDCAを回すことが本来重要である。今後は、その対応により、より広範な利用者が、より簡易に利用できるよう改善していくことが求められる。

第4章 評価と提言：日本企業のビジネスと人権の取り組みを成熟させていくために

(1) ビジネスと人権に取り組む「成熟度」の評価についてのフレームワーク

- ✓ ビジネスが人権に負の影響を及ぼす可能性は、ゼロにはならないが、取り組みの成熟度を高めることで、及ぼす負の影響の深刻度と発生可能性を低減することができ、また、企業の価値創造につながる道筋が見えてくる。
- ✓ ただしその実現のための道筋は一樣ではなく、一律にここまでやれば十分というラインを具体的に提示することは難しい。具体的に取り組みを進める上では、業種や規模、事業特性に応じて、自社が人権に及ぼすリスクを評価し、優先度の高いところから取り組んでいくことが重要となる。またステークホルダーとの対話・エンゲージメントを通じて、当事者や社会のニーズと取り組みの進捗を確認していくことが欠かせない。

企業がビジネスと人権の取り組みにおける自社の現在地を把握し、今後の方向性を検討する際の指針として、取り組みの成熟度を踏まえた3つのレベルでの整理を本研究会では提案する。

ビジネスと人権の取り組みの成熟度の3つのレベル

	Do No Harm (害を及ぼさない)	Problem Solving (課題解決の一部に)	
	レベル1	レベル2	レベル3
	<ul style="list-style-type: none"> ●コンプライアンス→国際規範の尊重 ●基盤整備 	<ul style="list-style-type: none"> ●経営・事業への統合 ●強靱性・実効性のある人権デュー・ディリジェンス (DD) 	<ul style="list-style-type: none"> ●構造的な課題解決に向けたインパクトの発揮 ●人的資本の強化、企業のレジリエンス向上
方針策定・コミットメント	・人権方針の策定	・方針体系の整理・統合 ・個別課題の方針策定	・社会の課題に対する企業使命や価値観に基づく立場の表明 (ブランドアクティビズム)
社内体制の構築・教育	・担当役員、担当部門の任命 ・全役職員への研修 ・社内横断体制の構築 ・社内外のライツホルダーからの情報収集	・ロードマップ、KPIの策定 ・経営会議での定期レビュー ・1次取引先への啓発 ・社内外のライツホルダーとのエンゲージメント	・社外も含む協業体制の構築 ・サプライチェーンとの協働による能力強化 (キャパシティビルディング)
負の影響の情報収集と評価	・人権重要課題の特定 ・高リスク領域の調査 ・1次取引先へのSAQ調査	・リスク評価の定期見直し ・高リスク1次取引先の監査 ・2次取引先より上流の調査 ・顧客の調査	・構造的な課題に関する調査 ・環境面も含む包括的な調査
負の影響の予防・軽減、追跡調査	・規定・手続きの見直し ・教育	・取り組み成果の追跡評価 ・サプライチェーンの透明化 ・NGOとの協働プログラム実施	・構造的な課題解決に向けたコレクティブアクション主導 ・サプライチェーン上の企業に対する影響力の活用
情報開示	・定性開示	・定量開示 ・特定リスクと改善事例の開示 ・苦情処理メカニズムの状況開示 ・関連情報 (統合報告やガバナンスコード等) における統合的開示	・構造的な課題解決に対する取り組みの進捗状況の報告
苦情処理メカニズムの整備	・社内向け通報窓口の整備 ・顧客向け通報窓口の整備 ・負の影響を被った当事者の救済	・取引先向け通報窓口の整備 ・利用拡大に向けた働きかけ	・集団的通報窓口の主導 ・通報内容を踏まえた負の影響の予防・軽減策の実施

1) レベル1

- ✓ 中小企業を含むあらゆる企業が速やかに取り組むことが求められるレベルである。具体的な企業への要請は、地域の法規制が第一であるが、直接現地で操業していなくても取引先企業からの要請を通じて顕在化することとなる。幅広いEU規制の対象となるグローバル企業が自社の取引先にいる場合は、より高い緊急度と水準での対応が求められる。
- ✓ 目指すところは、国際的に求められるビジネスと人権の内容を理解し、指導原則が求める人権方針の策定、人権デュー・ディリジェンスの実践、苦情処理メカニズムの整備に取り組み、PDCAを回す体制を構築した状態である。
- ✓ 取り組みの推進に際しては、経営者がビジネスと人権の重要性を認識することがあらゆる取り組みの大前提となる。

2) レベル2

- ✓ 国内上場企業であれば早晩到達することが期待されるレベルである。取り組みの水準としては、EUを中心に進むルール形成への対応が進み、さらに業種や業態により異なるリスクへのさらなる対応が行われている状況になることが期待される。
- ✓ 目指すところは、ビジネスと人権の取り組みを継続し、進化させ、経営や事業活動に組み込んでいく状態である。人権デュー・ディリジェンスのサイクルを回していく中で、レピュテーションの向上や従業員のモチベーション向上といった効果も期待できる状況になる。
- ✓ 推進にあたっては、国際規範と各国の法令とのギャップを越えていくために、自社が定めた方針をグローバル全体での基準として適用し、それを実現するための体制を構築していくことが何より重要となる。

3) レベル3

- ✓ 市場をリードするグローバル企業が到達することが期待されるレベルである。既に欧米の先進的なグローバル企業は、人権を起点に新しい市場の開拓やビジネスを行う上でのルール、価値創造につながる仕組みの構築に戦略的に取り組んでおり、世界市場をリードする日本企業にもこのレベルに取り組んでいくことが望まれる。
- ✓ 自社のみで対応可能な範囲は徐々に縮小し、残存する人権リスクは構造的な要因による部分が大きくなり、多様なステークホルダーとの協働によるコレクティブアクションが重要となってくる。
- ✓ 目指すところは、1次取引先、2次取引先、さらには原材料までサプライチェーンを遡った人権デュー・ディリジェンスと集団的な苦情処理メカニズムの構築が進められ、またライツホルダーとの対話を通じて取り組み、インパクトを把握していく体制が整備される状況である。
- ✓ 推進に際しては、企業経営を長期の時間軸で考え、業界全体やその他のステークホルダーを巻き込んだ取り組みを進めていくことが重要である。

(2) 提言

- ✓ 先行地域で進むルール形成の影響はサプライチェーンを介して日本企業にも着実に広がっており、国内でもルール形成に向けた検討の動きもみられる。サプライチェーンの人権リスクを低減するためには、サプライチェーンに連なる企業全体で人権リスクが低減されていく必要がある。
- ✓ ビジネスと人権については、欧州を主要な発信源として、世界的に新たな動きが着実に進展してきている状況があることを、特にグローバルに展開している企業は十分にフォローする必要がある。こうした法規制や国際的な基準に対応し、成熟度を高めるためには、相当の時間を要する可能性があり、企業は可能な限り早急に、検討・対応を進める必要がある。

1) あらゆる企業への提言：経営者が経営マターとしてビジネスと人権の重要性を認識することを出発点に、あらゆる企業が速やかにビジネスと人権への取り組みに着手し、日本企業・日本社会全体として成熟度に基づく実践施策を策定し、PDCAを回していくこと

- ✓ 人権デュー・ディリジェンスは継続的なサイクルとして事業活動に統合していくことが必要であり、一朝一夕でできるものではない。またサプライチェーンを構成する企業は規模を問わずビジネスと人権に関する取り組みが求められる。経営者は経営マターとしてビジネスと人権の重要性を認識し、あらゆる日本企業が速やかにビジネスと人権に着手し、日本企業・日本社会全体として取り組みの成熟度を高めていくことが必要となる。

2) グローバルで事業を展開する企業等への提言：グローバルで事業を展開する企業、グローバルなサプライチェーンやインベストメントチェーンに連なる企業は、ビジネスと人権の取り組みを加速して成熟度を高め、早急に経営・事業への統合を進めること

- ✓ ビジネスと人権に関する規制の対象となるグローバル企業や機関投資家からの要請に対応することが求められる企業においては、ビジネスと人権の取り組みの成熟度のレベル1への対応を早急に整備し、さらにレベル2に相当する内容へと成熟度を高めていくことが、強く期待される。
- ✓ 緊急性の高い人権デュー・ディリジェンスが求められ、事業の中止や撤退も選択肢に含む経営レベルでの判断が必要な状況が既に起きている。そうした事態に備え、将来取り残されないためにも、今から先行して備えを進めておくことは有用である。

3) グローバルで市場をリードする大企業への提言：グローバルで市場をリードする大企業は、構造的な課題解決に向けてインパクトを形成していくこと

- ✓ グローバルで市場をリードする大企業は、人権リスクを一層低減するという点に加え、先手を打ってビジネスのプレイフィールドを変えて価値創造につなげる戦略的な動きとして、構造的な問題に主体的に向き合い、課題解決への貢献を通じて社会に対してインパクトを発揮していくことが求められる。
- ✓ そのためにはNGOや政府機関、事業者団体といった外部のステークホルダーとの協働が不可欠であり、特にサプライチェーンに対する負の影響の予防・軽減や集団的な苦情処理メカニズムの構築に向け、コレクティブアクションの推進において中心的な役割を果たしていくことが期待される。

- 4) 事業者団体への提言：事業者団体においては、関連企業の取り組みの標準化と構造的な問題の解決に取り組むこと
- ✓ 事業者団体においては、業界としての標準化の動き、業界特有の課題や構造を踏まえたツール開発や啓発、また、構造的な問題に対して取り組んでいくためのコレクティブアクションの推進や、集団的な苦情処理メカニズムを整備していくことが期待される。
- 5) 日本政府への提言：日本政府は、政府自身としての取り組みと、日本企業全体の取り組みの成熟度が高まるための取り組みを、強力で推進していくこと
- ✓ 国際的な制度調和・他国の制度に関する支援や、企業及び国民の意識向上に対する企業の期待も高い。日本政府には、公表されている「ビジネスと人権に関する国別行動計画（NAP）」で示された施策を着実に推進すると共に、一層取り組みを加速していくことが期待される。
 - ✓ 具体的には、社会全体の理解促進と意識向上の推進施策、企業の効果的・効率的な取り組みを支える仕組み・インフラの整備、政府による人権尊重のルール整備の3点が挙げられる。

2021年度CSR研究会調査研究報告書や2022年7月5日（火）に開催しました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/report/csr_r03/

【CSR研究会 担当研究員より】

日本においては、グローバル企業を中心として人権方針の策定や人権デュー・ディリジェンスを実施する企業が増加傾向となっています。しかしながら「ビジネスと人権」の問題は、グループ内従業員はもちろんのことサプライチェーン・消費者・地域社会など様々な場面で発生し得るリスクがあり、負の影響の防止・軽減、苦情処理メカニズム、情報開示等に苦慮されている企業の皆様がまだまだ多いと本調査を通して実感致しました。

本調査研究報告書においては、国連ビジネスと人権に関する指導原則が採択されてから10年強を経た現在の潮流、法規制・裁判事例やルール形成・投資家の動向、またインタビューや文献調査から抽出した国内外企業の取り組み事例を分析しております。評価と提言については、「ビジネスと人権」の取り組みの成熟度を踏まえた3つのレベルでの整理を本研究会にて試みております。取り組みの度合いについては企業や事業者団体等の状況によって濃淡があるかと思いますが、本調査研究報告書が少しでも企業やステークホルダーの皆様にとって「ビジネスと人権」への対応を更に前に進めるきっかけになりますと幸いです。そしてその結果として、ライツホルダーの人権侵害の軽減に繋がっていくよう、弊所も普及啓発に努めてまいりたいと考えております。

本調査研究報告書作成にあたりまして、CSR研究会の座長であります一橋大学・加賀谷哲之教授、研究会委員・オブザーバーの皆様、ビジネスと人権に関する訴訟・判決等をご執筆いただいた高橋大祐様・Raquel Nahmad Vazquez様、研究会でのご講演やインタビューにご対応いただいた皆様、共同事務局をご担当いただいたロイド・レジスタージャパン(株)の皆様にも多大なるご尽力をいただきましたこと、この場をお借りしまして深く感謝申し上げます。

(主任研究員 小西 広晃)

2021年度(令和3年度) 製造業のDXを阻む壁の乗り越え方に関する調査研究

ものづくり競争力研究会では、DXの重要性がかつてないほどに高まっており、各企業も様々にチャレンジしているのにも関わらず、DXに向けた取り組みが上手く進められないのはなぜなのだろうかという問題意識のもと、「製造業のDXを阻む壁の乗り越え方」をテーマに調査研究を進めております。2021年度は、2年計画の1年目との位置づけで、まずは小川座長はじめ10名の委員の皆様や外部の有識者から本テーマに関するご意見を伺い、そのうえでDXを阻む壁やその乗り越え方に関する論点整理を行いました。

本項では、2021年度の研究会開催のご報告をするとともに、取りまとめた論点整理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

中村 公弘 東芝デジタルソリューションズ(株) IoT技術長

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

伊奈 友子 経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室長(併)ものづくり政策審議室長

松高 大喜 経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室 ものづくり政策審議室 課長補佐

福水 雄己 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

デジタル時代が到来し、DXの重要性が広く認識されるようになってからすでに数年以上が経過しています。デジタル技術を活用した企業変革の必要性がますます高まっているなかで、今や「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」という言葉はすっかり定着しました。現在では、どの業界でも最重要の経営課題の1つとしてDXを挙げるようになってきています。

さらに、2019年末以降、世界各地で猛威を振るい続けているCOVID-19のパンデミックは、企業に非対面・非接触の事業活動を半ば強制しており、結果として、事業活動における価値創出の中心がサイバー空間に移行する動きをますます加速させています。今やDXは全ての企業が早急に取り組まなければならない最重要の経営課題となっています。

しかし、本質的な意味でDXを実現できている企業はまだ決して多くありません。それどころか、IT化やデジタル化といった段階から「壁」にぶつかっている企業のほうが多く散見される状況です。特に製造業の場合は、成功事例が少ないうえに、「こうすればDXを実現できる」という確立された手法もないため、その傾向がより顕著であるように感じられます。

こうした認識のもと、(1) 製造業のDX推進を阻んでいる壁を論点整理したうえで、(2) その課題解決の方策を検討することとしました。

II. 調査研究の手法

本調査研究は2年計画で実施することとし、まず1年目（2021年度）は、以下の手法で調査研究を進めました。

- (ア) DX推進を阻んでいる壁に関する座長・委員からのプレゼンテーション
- (イ) DX推進を阻んでいる壁に関する外部有識者・企業へのヒアリング
- (ウ) (ア) (イ) を踏まえて課題を再整理し、課題解決の方策の試案を提示（＝論点整理）

2年目（2022年度）は、1年目の論点整理を踏まえて、DXで成果を上げている中堅以上の製造業のケーススタディに重点を置いて調査研究を進めることにしております。

Ⅲ. 開催状況

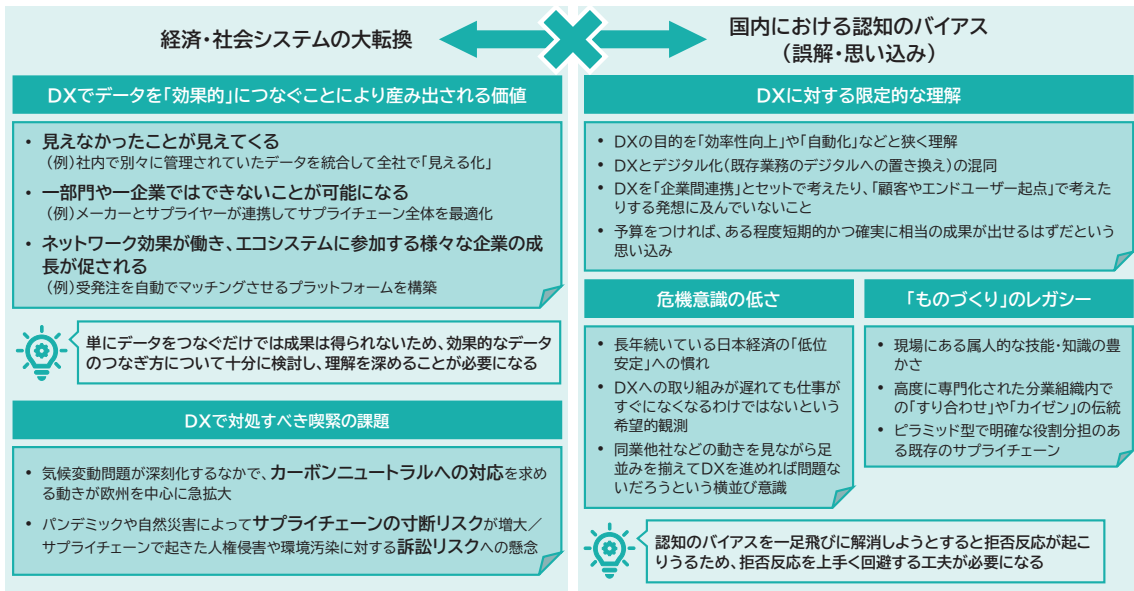
第1回 2021年9月21日(火) 15:00~17:00	
① 今年度調査研究の概要・方針の説明	
② 座長による発表と議論	
東京大学 未来ビジョン研究センター 客員研究員 「製造業のDXに向けた問題提起—製造業のDXを阻む壁を乗り越えるために—」	小川紘一氏
第2回 2021年10月29日(金) 15:00~17:00	
① 有識者委員による発表と議論	
・多摩大学 ルール形成戦略研究所 客員教授 ・東芝デジタルソリューションズ株式会社 IoT技師長	市川芳明氏 中村公弘氏
第3回 2021年11月12日(金) 15:00~17:00	
① 有識者委員による発表と議論	
・東洋大学 経営学部 経営学科 教授 ・ジャーナリスト	高梨千賀子氏 三神万里子氏
第4回 2021年12月13日(月) 15:00~17:30	
① 有識者委員による発表と議論	
・法政大学 デザイン工学部 システムデザイン学科 教授 ・AWSジャパン株式会社 プロフェッショナルサービス本部 ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社	西岡靖之氏 池田拓史氏 尾木蔵人氏
第5回 2022年1月20日(木) 15:00~17:00	
① 有識者委員による発表と議論	
・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	白坂成功氏
② 今年度論点整理案の提示および審議	
第6回 2022年2月21日(月) 15:00~17:00	
① ゲスト講演者による発表と議論	
・株式会社INDUSTRIAL-X 代表取締役	八子知礼氏
② 今年度論点整理案の提示および審議	
第7回 2022年3月15日(火) 15:00~17:00	
① 今年度論点整理の取りまとめ	

(企業・団体名、役職名は当時)

IV. 論点整理のポイント

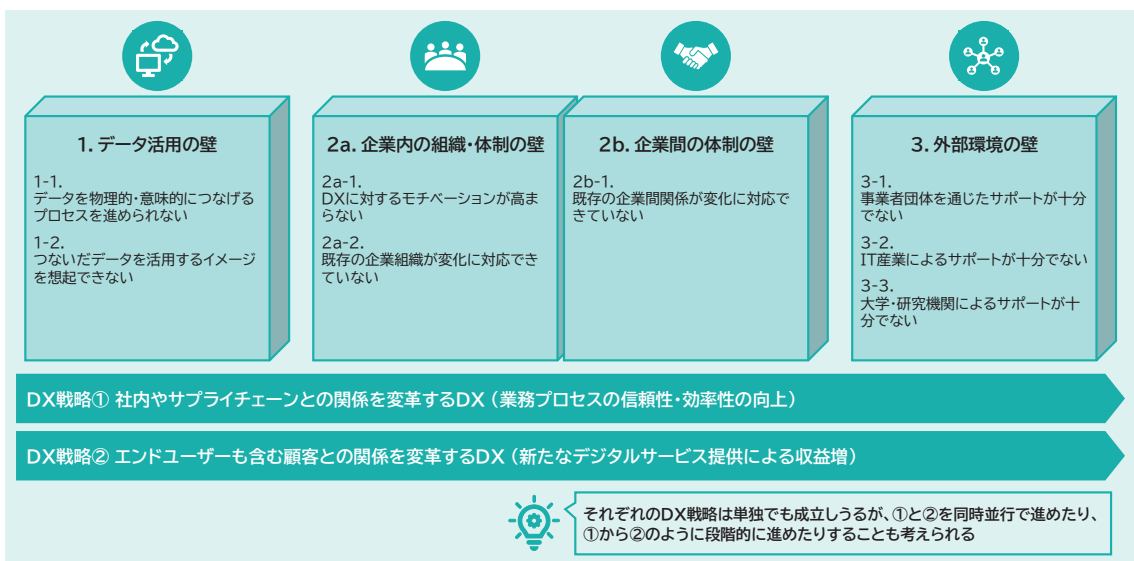
1. DXに取り組むうえで前提となる議論

- DXは、製造業の企業成長に向けて高い潜在可能性を有する。
- しかし、我が国製造業の経営層、マネジメント層、現場担当者の多くが、外部環境で進む経済・社会システムの大転換を把握しきれておらず、認知のバイアスが生じている。



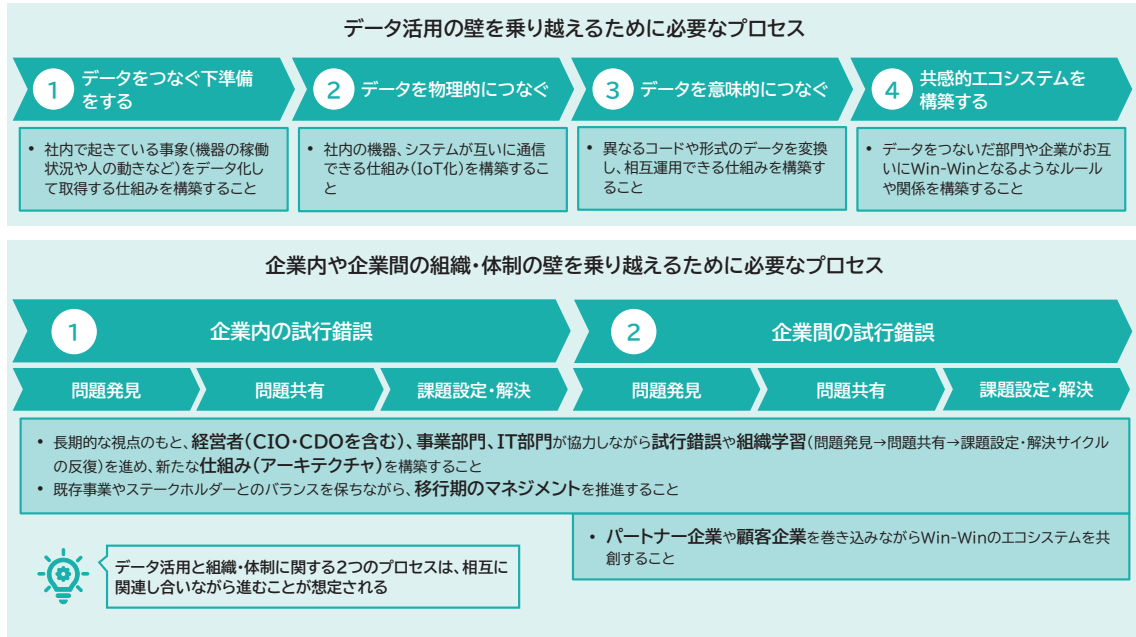
2. DXを阻む壁とDX戦略

- DXを阻む壁を乗り越えて成果を得るためには、データを活用可能な形に調整することや、企業内や企業間の組織・体制の整備、DXを外部から支える仕組みづくりといった取り組みが必要になる。
- DXを阻む壁の具体的な内容はDX戦略 (①社内やサプライチェーンとの関係を変革するDX、②エンドユーザーも含む顧客との関係を変革するDX) ごとに異なるため、各戦略に合わせた対応が必要になる。



3. 企業による打開の方向性

■ 製造業のDXには確立された手法があるわけではないため、企業としては以下の2つのプロセスを試行錯誤しながら長期的な視点で進めることが重要になる



2021年度ものづくり競争力研究会の論点整理に係る資料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/report/manufacturing_r03/

【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

イギリスの児童文学作家ルイス・キャロルの『鏡の国のアリス』（『不思議の国のアリス』の続編）の作中で、赤の女王という登場人物が主人公であるアリスに向かって次のように語りかける場面があります。

“Now, here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place.”

（ここではだね、同じ場所にとどまるためには、もう必死で走らなきゃいけないのだよ。）

“If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!”

（どこかよそに行くつもりなら、せめてその倍の速さで走らないとね！）

この一連の台詞から着想を得て、進化生物学の分野では「赤の女王仮説」という専門用語があるそうです。この用語は「生物が種として生存競争を勝ち抜くためには、環境の変化や他種の進化に応じて、自らも進化し続ける必要があること」の比喩として用いられており、たとえば、被食者である草食動物が素早く逃げられるよう進化を遂げた場合、その捕食者である肉食動物も素早く獲物を追えるよう進化しなければやがて絶滅してしまうといったケースの説明に使われています。

2022年度のものづくり競争力研究会では、2021年度の論点整理を踏まえ、先進的なDXの取り組みを進める企業数社にインタビュー調査を実施していますが、この「赤の女王仮説」は非常に示唆的であると考えています。というのも、インタビューを引き受けていただいたいずれの企業からも、事業環境の変化に合わせて「企業変革（≒進化）」をし続けてきたというストーリーを伺うことができたからです。インタビュー調査では、他社との生存競争だけでなく、他社との“共存共栄”を可能にするような「企業変革」についてもご紹介いただいたため、「赤の女王仮説」だけで全てを説明することはできないのですが、重要な視点の1つとして分析に活用していきたいと考えています。

なお、最後になりますが、ご多忙にもかかわらず、昨年度の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。2年計画の2年目である今年度も、引き続きご指導ご鞭撻のほど、どうぞよろしくお願いいたします。

（主任研究員 福本 泰起）



コーポレートガバナンスに関する 最近の動向について

2022年1月13日（木）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 安藤元太課長より「コーポレートガバナンスに関する最近の動向」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
 中村 宏 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
 山口 敦子 経済産業政策局 産業組織課 課長補佐
 海野 将司 経済産業政策局 産業組織課 係長
 藤田 拓志 経済産業政策局 産業組織課 係長
 石塚 誠人 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

委員

志々目隆則 ENEOSホールディングス(株) 法務部長
 田井中伸介 キヤノン(株) 執行役員 法務統括センター 所長
 山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長
 野間 豊史 SOMPOホールディングス(株) 法務・コンプライアンス部長
 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
 小椋 和朗 三菱重工業(株) 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
 武田 真一 四国電力(株) 総務部 株式・文書グループリーダー
 久野 雄大 中部電力(株) 経営管理本部 法務グループ 副長
 木村 達彦 東北電力(株) 総務部法務室(株式) 副長
 石川 真生 日本製鉄(株) 法務部 国内法務室 コーポレート法務課 主査
 山田 高裕 (株)日立製作所 法務本部 商事・法務グループ 部長代理
 丹羽 正典 富士通(株) 関連事業本部 本部長 兼 法務・知財・内部統制推進本部 本部長代理
 川勝 慶之 三井化学(株) 総務・法務部 法務グループ 商事法務チームリーダー
 小坂 展生 三菱商事(株) 法務部 コーポレート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)

コーポレートガバナンスに関する最近の動向について

1. コーポレートガバナンスを巡る現状

プライム市場企業に対するコーポレートガバナンス・コード改訂内容

- 我が国を代表する投資対象として優良な企業が集まる、国際的に見ても魅力あふれる市場となるプライム市場については、コード改訂において、一段高いガバナンスを目指すこととされた。

項目	改訂の内容
取締役会の実効性確保	- プライム市場上場会社において独立社外取締役を3分の1以上（必要と考える場合には過半数）選任すべきことを明記
指名・報酬	- プライム市場上場会社においては、指名・報酬委員会の構成の過半数を独立社外取締役とすることを原則化
上場子会社	- 支配株主を有する上場会社について、プライム市場上場会社は独立社外取締役を過半数選任、または特別委員会の設置を明記
サステナビリティ	- プライム市場上場会社においては、気候変動に係るリスク及び収益機会が事業活動等に与える影響について分析を行った上で、TCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めることを原則化

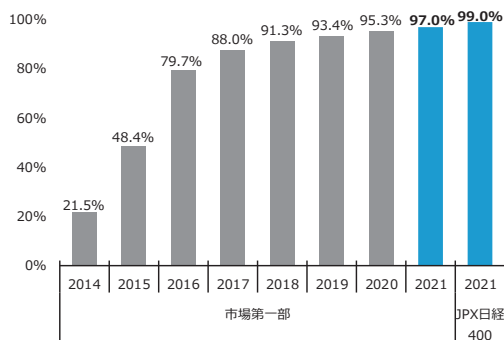
（出所） スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 2021年4月6日「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」から作成

社外取締役の選任（東証一部）

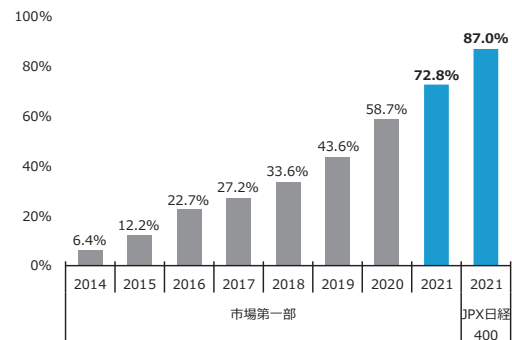
- コーポレートガバナンス・コードが策定されて以降、**社外取締役の選任は着実に進展**。
- 昨年6月の同コード改訂では、プライム市場上場会社は独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきであるとされた。

※ 令和元年改正会社法（令和3年3月1日施行）により、上場会社等は社外取締役を置くことが義務付けられた。

2名以上の独立社外取締役を選任する上場会社の比率推移



3分の1以上の独立社外取締役を選任する上場会社の比率推移

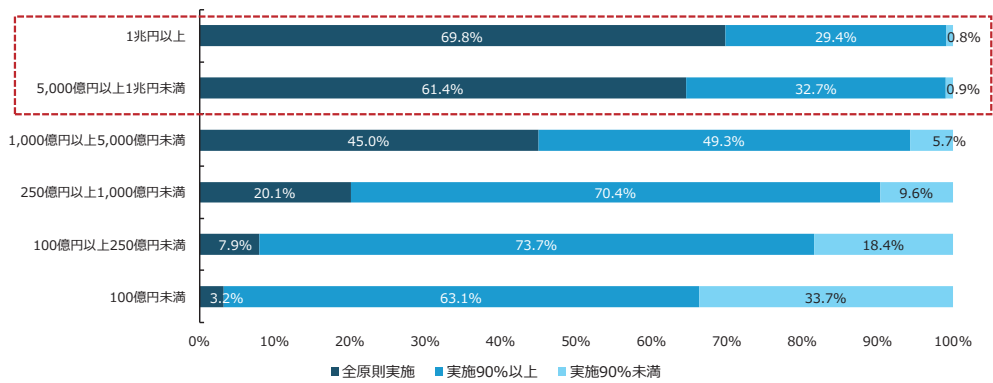


出所：東証資料「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況（2021年8月2日）」

企業規模別のコーポレートガバナンス・コード実施状況

- 時価総額の大きい企業は、コーポレートガバナンス・コードの各原則の実施比率が高く、時価総額が5,000億円以上の企業は、過半数が全原則を実施している。

時価総額別のコーポレートガバナンス・コード実施状況

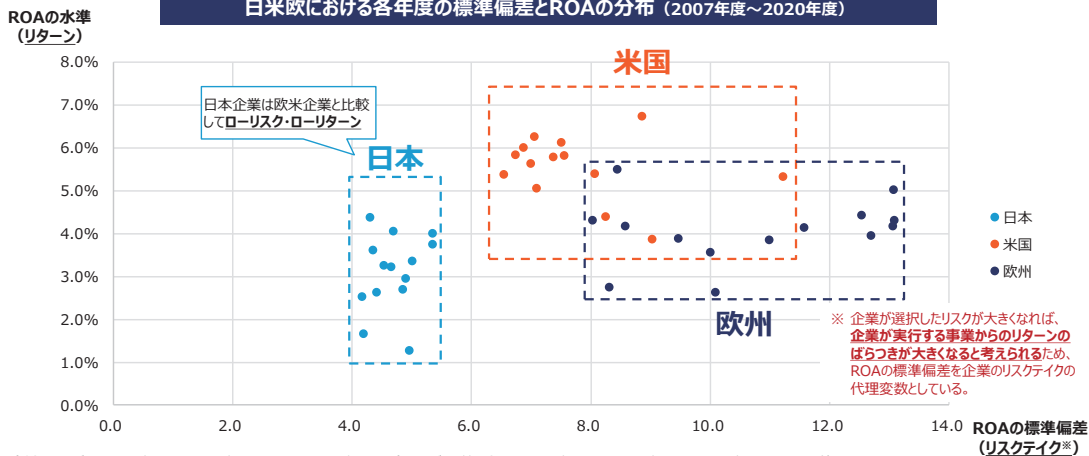


(注) 2020年8月14日時点のデータを記載
 (出所) 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

リスクテイクの大きさとROAとの関係

- 日本企業は欧米企業と比較してROAの水準及び標準偏差がともに低い数値。日本企業が欧米企業に比して、日本企業が**ローリスク・ローリターン**の行動を取っていることの現れとも考えられる。

日米欧における各年度の標準偏差とROAの分布 (2007年度～2020年度)

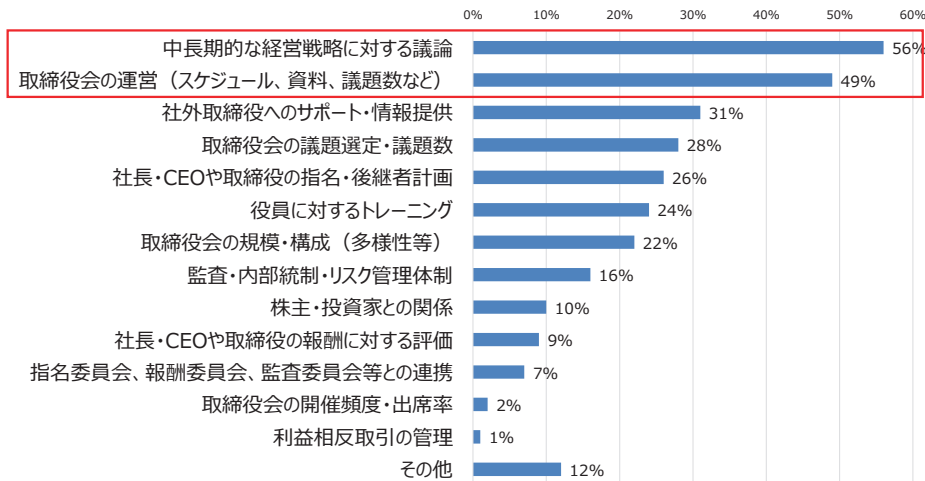


(注) それぞれ横軸：各国の分析対象におけるROAの標準偏差（年度ごとに算出）、縦軸：各年度における各国の分析対象のROA中央値、を指す
 ①日本：TOPIX500（東証1部上場企業時価総額上位500社）
 ②米国：S&P500（米国上場企業の内、全主要業種を代表する500社）
 ③欧州：BE500（欧州企業時価総額上位500社）
 (出所) Bloombergを元に経済産業省作成（データは2021年5月24日時点）

取締役会の実効性評価で課題とされた項目

- 取締役会の実効性評価を行った企業では、中長期的な経営戦略に対する議論不足や、取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数等）が課題として認識されている。

取締役会の実効性評価の結果、課題が見つかった項目（複数回答）



（出典）経済産業省による東証一部・二部上場企業に対するアンケート調査（2020年度調査）

2. 産業構造審議会（経済産業政策新機軸部会）における検討

以下のようなアプローチで経済産業政策の新機軸を検討してはどうか

新機軸部会第1回資料

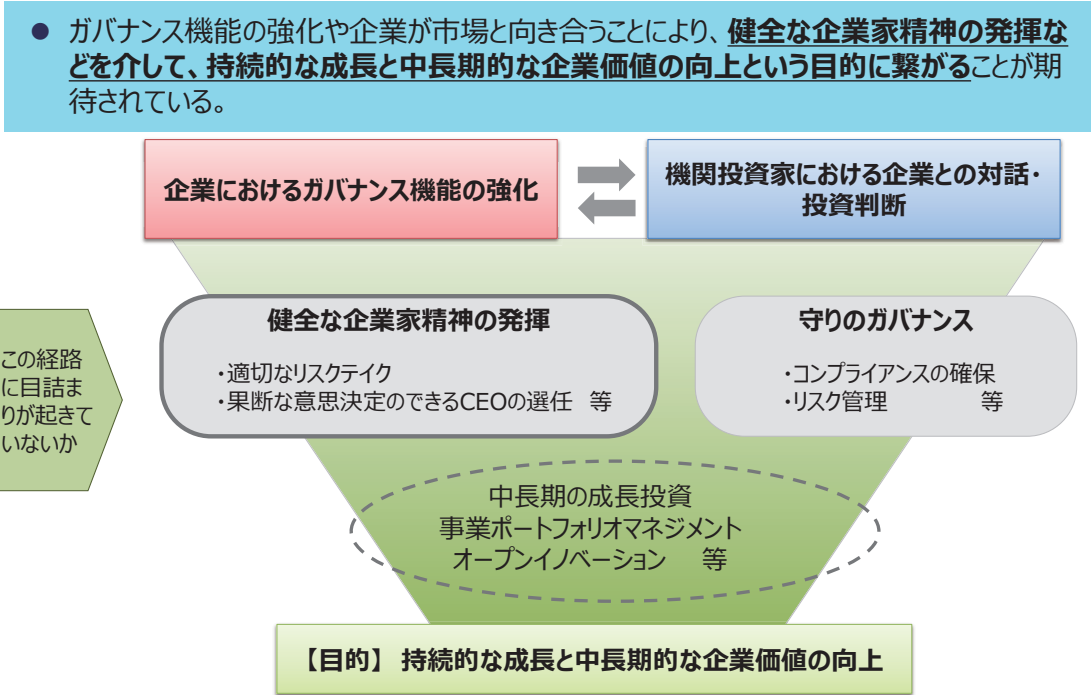
- ① 長期で到達すべきゴール・ビジョンを明確に設定（当面、2030年、2050年）
- ② 政府が「ミッション志向」で積極的政策対応すべき社会・経済課題や分野を特定。
 - **グリーン社会、デジタル社会、経済安保・グローバル社会、包摂的社会、健康・ヘルスケア、レジリエンス**の実現を「ミッション志向」で取り組み、**人材、スタートアップ・イノベーション、企業改革、行政アップデート**をそれらの実現の基盤として取り組む。
- ※世界で「ミッション志向」で取り組むべきとされるのはグリーンや格差（包摂的社会）であるが、**日本では、デジタルやグローバル化は世界に対して周回遅れとなっていることが問題**であり、積極的政策対応が必要。
- ③ それぞれの分野で、**各国の取組や国際的な状況を踏まえて、真に実現すべき定量的な目標を設定する。**
- ④ それらの**目標からバックキャストし、新しい政府の関与の在り方**（例：ワクチン製造のデュアルユース）や、**大規模・長期・計画的な支援の在り方**も含め、**官民のアクションを整理する。**

	伝統的産業政策	構造改革	経済産業政策の新機軸
目的	特定産業の保護・育成	市場環境の整備	多様化する中長期の 社会・経済課題の解決 （「 ミッション志向 」）
理論的根拠	「市場の失敗」の是正 幼稚産業保護	市場機能の重視 「政府の失敗」を懸念	不確実性への対応（政府による 市場の創造 ） 「政府の不作為」を懸念 （ 政府もリスクを負う「起業家国家 」） クラウド・イン （民間投資を呼び込む政府資金）
財政出動	中規模・中期	小規模・単発・短期	大規模・長期・計画的

3. CGS研究会(第3期)における検討状況

コーポレートガバナンス改革が目指すもの

CGS研究会第1回資料



コーポレートガバナンスシステムを改めて議論する狙い

CGS研究会第1回資料

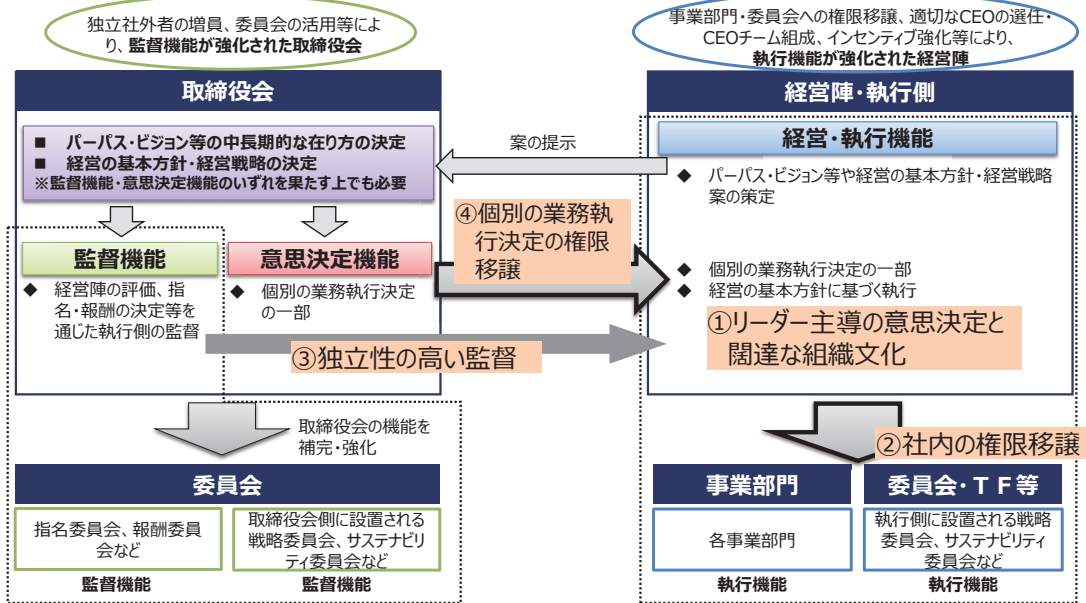
- 社外取締役や指名・報酬委員会の導入が進むなど、コーポレートガバナンスの仕組みは整えられてきているが、**実質の充実は道半ば。マクロで見ると、中長期的な成長に資する投資は不十分。**
- 他方、デジタル化に伴い、**特にグローバルな競争のある分野では、事業を迅速に規模拡大できる経営力が重要に。**従来以上に、**迅速果敢な経営判断の必要性が増し、それができない企業がグローバル競争から取り残される状況に。**
- こうした中で企業が成長するためには、**経営者のアントレプレナーシップやアニマルスピリット（企業家精神）が健全な形で発揮されるための仕組みを作り上げていくことが、より重要に。**
- これまでのガバナンス改革は、取締役会を核とする監督機能の強化が重視されてきたが、それに加え、**踏み込んだ経営戦略を立案し、速やかに実行するための執行側の機能の強化も重要ではないか。**
- また、最大公約数的な監督機能の強化がある程度達成された場合には、**企業特性によって適したガバナンスの姿・水準を考えることが必要になるのではないか。**

- ① 企業価値を高める経営戦略を生み出し実行する仕組みをどう築くか、
 - ② 特にグローバル競争の中で成長を目指す企業のガバナンスをどう考えるか、
- といった観点から、コーポレートガバナンスシステムに関する課題を検討する。

執行側の機能強化とこれを支える独立性の高い監督の仕組み

CGS研究会
第2回資料

- 執行側の機能強化とこれを支える監督機能の強化を、車の両輪として推進する仕組みを作ることで、大胆なリスクテイクを後押ししていくことが必要。



サステナビリティ委員会等の各種の委員会の活用

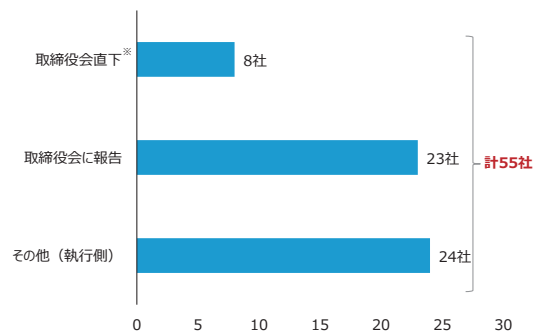
CGS研究会第1回資料

- 英米の大企業では、サステナビリティや財務・投資に関する委員会など、指名・報酬以外の各種委員会が活用されている。
- 日本でもこうしたテーマ別の委員会の設置の動きが広まりつつあるが、指名・報酬委員会とは異なる性質のものとも考えられる。**日本企業のガバナンスの仕組みの中で、こうした委員会をどう位置付け活用していくべきか。**

米英での指名・報酬以外の委員会の設置状況

	米国 (S&P100 : 98社)	英国 (FTSE100 : 77社)
Executive (戦略関連)	31社	8社
Finance (財務・調達 / 投資・M&A関連)	40社	7社
Sustainability (サステナ、ESG、CSR関連)	33社	33社
Risk (リスクマネジメント関連)	18社	17社
Technology (技術、イノベーション関連)	26社	7社

JPX400対象企業におけるサステナビリティ委員会の設置状況



(注) FTSE100は77社、S&P100は98社を母数として数値を算出 (出所) 日本総合研究所

* 委員会が取締役会の諮問機関として位置づけられていることを表す (出所) 日本経済新聞社

パートナーシップ構築宣言について

2022年3月17日（木）の企業法制委員会では、一般社団法人日本経済団体連合会 経済基盤本部 部長の小畑良晴委員より「パートナーシップ構築宣言」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
 杉原 光俊 経済産業政策局 競争環境整備室 室長
 栗原 涼介 経済産業政策局 課長補佐(次席)
 海野 将司 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

委員

野崎 郷 アステラス製薬(株) 法務部長
 田井中伸介 キヤノン(株) 執行役員 法務統括センター 所長
 山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長
 野間 豊史 SOMPOホールディングス(株) 法務・コンプライアンス部長
 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) コーポレート法務部 コーポレート法務部長
 前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 部長
 小椋 和朗 三菱重工業(株) 法務部長

委員代理

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
 武田 真一 四国電力(株) 総務部 株式・文書グループリーダー
 柴田 洋和 中部電力(株) 経営管理本部 法務グループ スタッフ副長
 川原 慶士 (株)日立製作所 法務本部 部長代理
 丹羽 正典 富士通(株) 関連事業本部 本部長
 兼 法務・知財・内部統制推進本部 本部長代理

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ

令和4年2月21日 公正取引委員会

概要

- 令和3年12月27日、内閣官房、消費者庁、厚生労働省、経済産業省、国土交通省及び公正取引委員会において、「**パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ**」が取りまとめられた。
- 中小企業等が労務費、原材料費、エネルギーコストの上昇分を適切に転嫁できるよう、**毎年1月から3月までを「転嫁対策に向けた集中取組期間」と定める**など、政府横断的な転嫁対策に取り組む。
- 公正取引委員会・中小企業庁は、**事業所管省庁と緊密に連携**を図り、**下請事業者から寄せられた情報も活用**し、**体制強化**を行いつつ、執行強化の取組を進めていく。



<具体的な取組>

- ①**価格転嫁円滑化スキームの創設**（公正取引委員会・中小企業庁・事業所管省庁）
- ②**独占禁止法の執行強化**（公正取引委員会）
- ③**下請法の執行強化**（公正取引委員会・中小企業庁）

①価格転嫁円滑化スキームの創設（公正取引委員会・中小企業庁・事業所管省庁）

- **業種別の法遵守状況の点検を行う新たな仕組み**の創設【**関係省庁連絡会議**を内閣官房に設置するなど年度内に速やかに仕組みを創設し、6月までに報告書を取りまとめ、その後、自主点検の要請や重点立入調査を実施】
 - 公正取引委員会・中小企業庁が事業所管省庁と連携を図り、①**関係省庁からの情報提供や要請**を受けるとともに、②下請事業者が匿名で違反行為を行っていると思われる親事業者に関する情報を提供できる「**違反行為情報提供フォーム**」をHPに開設（**1月26日開設済**）し、広範囲に情報提供を受け付ける
 - 年度末までに把握した情報に基づき、業種別状況等についての**報告書**を取りまとめ
 - 法違反が多く認められる業種については、公正取引委員会・中小企業庁と事業所管省庁が連名で、事業者団体に対して、傘下企業において**法遵守状況の自主点検を行うよう要請**を実施
 - これらの情報に基づき、**重点立入業種**として、毎年3業種を定めて立入調査を実施

②独占禁止法の執行強化（公正取引委員会）

- 労務費，原材料費，エネルギーコストの上昇分の転嫁拒否が疑われる事案が発生していると見込まれる業種について，下請法の適用対象とならない取引も含めて，**新たに独占禁止法上の優越的地位の濫用に関する緊急調査を実施**。関係事業者に対し，立入調査の実施や，具体的な懸念事項を明示した文書を送付【関係省庁からの情報提供も踏まえて年度内に業種選定し，来年度速やかに調査開始】
- 優越的地位の濫用に係る事件調査を効率的かつ効果的に行うため，「優越的地位濫用事件タスクフォース」を設置し，必要な是正措置を講じてきたが，**新たに「優越的地位濫用未然防止対策調査室」を設置**し，上記の問題業種における関係事業者に対して機動的な調査と文書送付を行い，優越的地位の濫用の未然防止をより一層図っていく。【2月16日設置済】
- 大企業と**スタートアップとの取引に関する調査を実施**。関係事業者に対し，立入調査の実施や具体的な懸念事項を明示した文書を送付【来年度速やかに調査開始】

<今後の検討課題>

- 「優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方」の策定以来の運用実績等も参考にし，**「優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方」の改正を検討**する。

③下請法の執行強化

- 労務費，原材料費，エネルギーコストの上昇を取引価格に反映しない取引が**「買ったとき」に該当するおそれがあることの明確化**【1月26日措置済】
（公正取引委員会）

- ▶ 労務費，原材料費，エネルギーコスト等のコストの上昇分の取引価格への反映の必要性について，価格の交渉の場において明示的に協議することなく，従来どおりの取引価格に据え置くこと
- ▶ 労務費，原材料費，エネルギーコスト等のコストが上昇したため，下請事業者が取引価格の引上げを求めたにもかかわらず，価格転嫁をしない理由を文書や電子メールなどで下請事業者に回答することなく，従来どおりの取引価格に据え置くこと

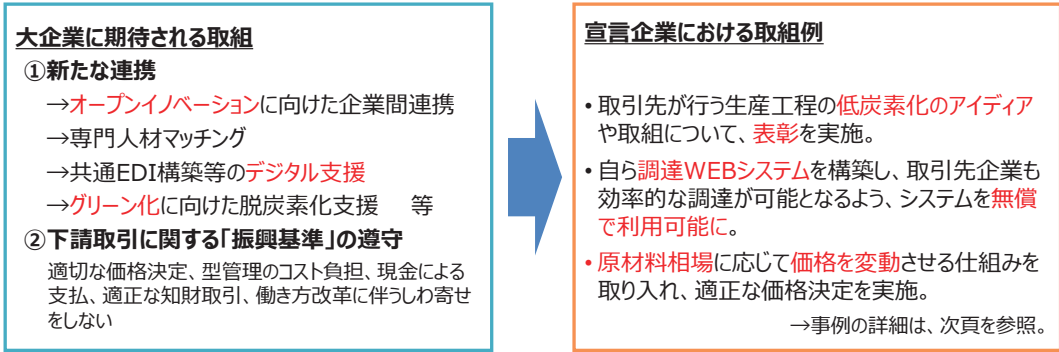
- 「不当なしわ寄せに関する下請相談窓口」の**フリーダイヤル（0120-060-110）の更なる周知徹底**【実施中】（公正取引委員会）
- 親事業者への立入調査の件数を増やすなど，**取締りを強化**するとともに，再発防止が不十分な事業者に対しては，**取締役会決議を経た上で改善報告書の提出**を求める【年度内に速やかに開始】（公正取引委員会・中小企業庁）
- 違反行為を行っているおそれが強い事業者を抽出し，優先的に調査するため，過去の措置実績や関係省庁が提供する情報などを一元的に管理できる**情報システムを新たに構築**【準備中】（公正取引委員会）

パートナーシップ構築宣言等に関する現状と今後の取組

令和4年2月10日 経済産業省

パートナーシップ構築宣言の趣旨・現状

- パートナーシップ構築宣言は、サプライチェーン全体での付加価値向上に向けて、企業規模や系列を越えた新たな連携、取引先との共存共栄関係の構築に取り組むこと、望ましい取引慣行の遵守や、取引関係の適正化に積極的に取り組むことを、経営者の名前で宣言し、公表して頂くもの。
- サプライチェーンの頂点・大企業に対しては、適正な下請取引に加え、オープンイノベーションに向けた企業連携、共通EDI（電子受発注システム）構築等のデジタル化支援、グリーン化に向けた脱炭素支援等が期待されるところ、実際に、取引先の低炭素化のアイデアの表彰や、調達WEBシステムの無償供与等の好事例も出てきている。



（参考）宣言企業の優良事例

パナソニック株式会社	ナブテスコ株式会社 (輸送用機器等の製造)	三機工業株式会社 (設備工事業)
1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携 グリーン化の取組に係る支援 取引先や関係企業から温室効果ガス削減、循環型モノ作りに関してアイデアを集めるECO-VC(Eco Value Creation)活動を実施しており、優秀な提案については企業に対して表彰を行っている。	1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携 企業間の連携に係る取組 取引先の生産性向上を支援するため、輸送用機器等の製造に関して技術支援・指導、その他の相談等を行っており、改善成果については現場改善発表会にて共有している	1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携 企業間の連携に係る取組 協力会社、取引先等の技術力向上の目的から大規模な研修センターを設置しており、当社社員、協力会社、取引先等に対して技術・安全の実技・体感研修や資格取得のための研修等、様々な教育を無償で提供している。
2. 「振興基準」の遵守 型管理などのコスト負担に係る取組 型は当社の買取りを原則とし、無償で取引先に貸与している。型の管理状況をシステムにより把握し、非稼働の型の引き揚げ・廃棄のプロセスを構築している。	2. 「振興基準」の遵守 価格決定方法に係る取組 ・ 鋳物メーカーに対しては、スクラップ相場等公表されている指標の相場によって価格が変動する契約を結んでおり、客観性のあるコストの透明化および公正・公明な仕組みとしている。 ・ 鋳物メーカー以外の取引先からの値上げ要求については、ひとまず話は聞くようにと本社統括部より通達が出ており、実際多くの場合値上げに応じている。	IT実装支援に係る取組 現場、取引先等の負担軽減を目的として独自の調達WEBシステムを構築している。取引先に対して無償で利用可能としており、約7割の取引先が利用している。また、調達に関連する相談窓口を設置している。
下請取引に係る取組 各事業所にて下請法順守委員会を組織し、社内で下請法教育を実施している。調達担当社員は、当教育の受講状況が人事評価に勘案される。		

パートナーシップ構築宣言の課題と今後の取組

- 宣言企業数は約6,000社。ただし、大企業（資本金3億円以上）の宣言数は、約500（1割程度）。
- 中小企業による価格転嫁の円滑化、サプライチェーン全体の付加価値向上の観点から、取引先を多く抱える大企業において幅広く宣言して頂くことが重要。また、宣言内容を取引現場で実行して頂くことも重要。
- このため、宣言に関する政策的インセンティブの検討や、実効性向上に向けた調査を引き続き行う。

1. コーポレートガバナンスに関するガイドラインへの位置付け

→コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針において、パートナーシップ構築宣言が望ましい取組であること示す。

2. 宣言企業の申請に対する補助金における加点

→経済産業省で実施している補助金の加点措置（事業再構築補助金等）について、対象範囲を他省庁の補助金に拡大を検討。

3. 宣言内容の実効性向上

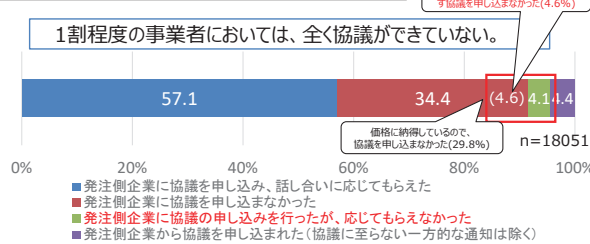
宣言企業全社に書面調査（令和4年1月12日～）

調査内容	①宣言内容の周知の状況 -取引先全体に対する宣言内容の周知の状況、社内の調達部門に対する周知・教育の実施状況 等
	②取引適正化の重点5分野に関する取組等について -労務費や原材料費の上昇に関する価格交渉協議の実施状況、価格転嫁の達成状況 -取引価格を上げる際の懸念点、その他工夫している取組 等
	③サプライチェーン全体の共存共栄に向けた取組 -グリーン化（脱炭素化）に向けた取引先への支援状況 -その他の社会課題に関する取組に向けた取引先への支援状況 等

価格交渉・転嫁に関する現状（価格交渉促進月間（2021年9月）の実施結果）

- 労務費や原材料費等の取引価格への適切な反映を促すため、2021年9月を「価格交渉促進月間」と設定。その成果について、中小企業4万社へアンケート・聞き取り調査を実施。
- 調査の結果、価格協議では1割程度が、価格転嫁では2割程度が、全く実現していない状況。
- 業種別に見ると、価格協議では電気・情報通信等において、転嫁状況では金属等において進展。

1. 発注側企業との価格交渉の実施状況



3. 業種別の実施状況（スコアリングの結果）

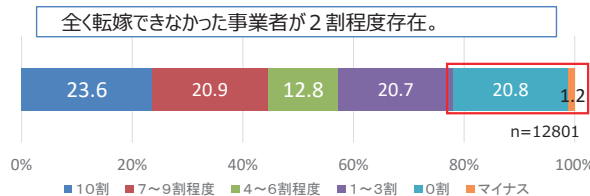
親事業者情報のうち、自主行動計画/業種別ガイドラインの策定業種16業種（※）について集計した結果は下記の通り。

順位	価格交渉の協議状況	価格転嫁の達成状況
1位	電気・情報通信機器	金属
2位	食品製造	放送コンテンツ
3位	建設	化学
4位	金属	素形材
5位	情報サービス・ソフトウェア	紙・紙加工
6位	建材・住宅設備	食品製造
7位	流通・小売	情報サービス・ソフトウェア
8位	化学	繊維
9位	紙・紙加工	電気・情報通信機器
10位	機械製造	建材・住宅設備
11位	繊維	流通・小売
12位	素形材	機械製造
13位	自動車・自動車部品	建設
14位	放送コンテンツ	自動車・自動車部品
15位	印刷	印刷
16位	トラック運送	トラック運送

⇒企業別の順位において上位に位置するパートナーシップ宣言企業は、次頁参照。

※①令和3年9月時点でガイドラインが策定されていなかった「水産物・水産加工品」、「養殖」、②約束手形についてのみ自主行動計画が策定されている「金融業」、「商社」は除く。なお、「アニメーション制作」は「放送コンテンツ」を含む。またサンプル数がいずれも50以下の業種（航空宇宙、警備、広告）は除く。

2. 価格転嫁を実現できた割合



価格交渉月間フォローアップ調査で優良な結果だった宣言企業

- 今回の調査で評価対象となった企業（下請中小5社以上の回答があった企業）は257社。うちパートナーシップ構築宣言企業は70社。**パートナーシップ構築宣言企業の上位企業（9.00点以上）**は以下の通り。

価格転嫁の達成状況

パートナーシップ構築宣言企業の上位企業(9.00点以上)

順位	企業名	点数
1	信越化学工業	9.71
2	東洋紡	9.43
3	住友化学	9.11
4	東日本電信電話	9.00

(cf.全社平均 6.86)

価格交渉の協議状況

パートナーシップ構築宣言企業の上位企業(9.00点以上)

順位	企業名	点数
1	東日本電信電話	10.00
1	日立システムズ	10.00
1	富士電機	10.00
4	N T Tドコモ	9.62
5	岩田地崎建設	9.29
5	東急建設	9.17
7	北海道電力	9.17
7	イトーヨーカ堂	9.00
7	五洋建設	9.00
7	住友電気工業	9.00
7	飛鳥建設	9.00
7	安川電機	9.00

(cf.全社平均 7.59)

注) 下請中小企業の回答が5社以上集まった発注者側企業を点数化したものであり、**本調査結果に含まれないもの、優良な下請取引に取り組む事業者もあり得る。**

下請Gメンヒアリングの結果に基づく主な事例

- 価格交渉、価格転嫁に関して、**下請Gメンによる重点ヒアリングも実施。**

(1) よい事例

- 9月中旬に「**価格交渉推進月間の要請を踏まえ、価格交渉を希望する場合は交渉に応ずる**」との連絡があり、継続品の原材料費上昇分を協議した結果、約15%の値上げを認可され、10月から適用されることになった。(工作機械)
- 9月末に親事業者担当から、**取引価格について原材料費・労務費を含めて見直しましょうと連絡があった**。当社は具体的な金額は示さなかったが、今回の値上げで最低賃金の上昇分は従業員給与に反映できた。(半導体製造装置)
- 継続取引の多いシステム保守費用について、ここ数年の最低賃金アップを追い風に値上交渉を行い、受け入れてもらった。新規取引であるシステム開発では、見積りに労務費等上昇分、仕様変更想定分を反映しており、そのまま決定することが殆ど。(情報サービス・ソフトウェア)
- 原材料価格上昇についての価格協議を**2021年8月から親事業者に要請・交渉の結果、2021年9月に製品価格への転嫁が認められた**。親事業者は化学メーカーなので、関わる原材料の価格相場を把握しているため。(化学)

(2) 問題のある事例

- ▲単価の無い予告伝票のみで短納期発注の作業物が送られてくるため、**作業開始後に後指値での発注書が常態化している**。(印刷)
- ▲原材料の紙価格を大幅上昇したことにより、継続品の値上げ要請をしたが、**競合他社には要請してこないという理由で断られた**。(食品製造)
- ▲材料単価の値上げを要請したが、「そういう要請してくるのは御社だけだ。」と言われ拒否されている。値上げのエビデンスを見せても、「**値上げしないのは法律違反になるのか。違反となる裁判事例を持ってこい**」と言われた。(自動車部品)
- ▲競合相手も多く、**数年前に10%値上げした以降は値上げ要請できる環境にない**。軽油の値上がり分も転嫁できていない。(トラック運送・倉庫)
- ▲**加工費が、1980年代後半から変更されていない**。当時より労務費や副資材(カーテン金具等)が高騰したうえに要求される質が向上することで製造時間もかかるようになっていく。(繊維)
- ▲**親事業者(発注担当者)が予算を死守し実績価格を崩さない**ため、コスト等が下請代金に転嫁出来ない。受注案件も減少傾向で、競合との価格競争が激しくなっていることも要因の一つである。(素形材)
- ▲**元々の価格が、取引先からの高い品質要求や環境に配慮した材料の選定等に見合った設定がされていない**。コスト上昇分を上乗せした見積りを提出し、交渉するが認めてもらえない。(航空宇宙)

取引適正化に向けた5つの取組

- 中小企業の賃上げ原資の確保や、エネルギー価格・原材料価格の上昇に対応するためにも、**下請中小企業に公平・適切に付加価値が共有されるよう、「転嫁円滑化施策パッケージ」**（昨年未取りまとめ）の着実な実施に加えて、**大企業と下請中小企業との取引の更なる適正化**に向け、以下の**5つの取組**を実施していく。

（※赤字は今回新たに発表する内容）

◆ 年末にとりまとめられた「転嫁円滑化パッケージ」の取組を具体化。

1. 価格交渉のより一層の促進

- **下請振興法に基づく「助言（注意喚起）」の実施**（2月中に順次実施）
 - 令和3年9月に実施した価格交渉促進月間のフォローアップ結果を踏まえ、価格交渉・転嫁の状況の良くない個別の企業に対して実施。
- **価格交渉促進月間の3月の実施**（3月に実施し、4月にフォローアップを実施）
 - 9月と並んで価格交渉の頻度の高い3月にも**価格交渉促進月間**を実施。
- **下請振興法の振興基準を改正**（年度内を想定）
 - 原材料費やエネルギー価格の上昇による価格交渉に加え、最低賃金等の外的要因がない場合も、労務費上昇による価格交渉に応じるよう親事業者に促す。

2. パートナーシップ構築宣言の大企業への拡大、実効性の向上

- ①宣言した企業全て、及び②下請取引企業に対するアンケート調査の実施
 - ①は**年度内に取り纏めて公表**し、宣言内容の**調達現場への浸透**を促す。②は**評価結果を公表・周知**（2021年調査結果は本日公表(P5)）
- コーポレートガバナンスに関するガイドラインへの位置づけ、補助金等によるインセンティブ拡充の検討

3. 下請取引の監督強化

- 下請Gメンの体制強化（4月から倍増予定）
 - 下請Gメンを来年度倍増。また、**アドバイス機能の強化**（支援機関や補助金等の紹介）や**AI**による**取締りの効率化**も検討。
- **商工会・商工会議所と下請かけこみ寺の連携による相談体制の強化**（年度内から実施）
 - 下請かけこみ寺で収集した相談情報を端緒に下請Gメンのヒアリング等を実施。
- **業種別ガイドライン・自主行動計画の拡充・改定等**（順次実施）
 - 取引上の問題のある業種や、新たな取引上の課題に対応するため、**拡充・改定**を随時実施。

取引適正化に向けた5つの取組

（※赤字は今回新たに発表する内容）

◆ 前頁に加えて、新たに下記の事項にも取り組む。

4. 知財Gメンの創設と知財関連の対応強化

- **「知財Gメン」の新設**（今年度内にヒアリングを開始）
 - 知財関連の取引問題に専門的に対応。
- 中小企業庁に**「知財取引アドバイザーボード」**の設置（今年度内にも立ち上げ）
 - 知財取引の専門家により構成し、個別企業への指導・助言の実施など知財関連の対応を強化。
- **商工会議所、INPIT（工業所有権情報・研修館）等の関係機関との連携の強化**（年度内から実施）

5. 約束手形の2026年までの利用廃止への道筋

- 各団体における自主行動計画の改定の要請（2月中に各省に依頼）
 - 利用の廃止に向けた**具体的なロードマップ（段取り、スケジュール等）**の検討を依頼し、その反映を要請。
 - 約束手形の利用廃止に向け、異なる業種間での取引における課題など、他業種も含めて取り組まなければ解消できない**課題の洗い出し**などを実施。**中小企業庁において課題を整理し、それらの課題に対する対応も各業界の自主行動計画に盛り込むよう要請。**
- **2026年の手形交換所における約束手形の取扱い廃止の検討**（2月中に金融業界に検討を依頼）
 - 金融業界に対して、産業界における約束手形利用廃止の取組状況を踏まえつつ、**2026年に手形交換所における約束手形の取扱いを廃止することの可否について検討を開始するよう要請。**

経済産業新機軸部会の動向と今後の経済産業政策について グリーン社会の実現に向けた競争政策について

2022年5月23日(月)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 安藤元太課長より「経済産業新機軸部会の動向と今後の経済産業政策」について、続いて経済産業省 経済産業政策局 競争環境整備室 杉原光俊室長より「グリーン社会の実現に向けた競争政策」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
杉原 光俊 経済産業政策局 競争環境整備室 室長
笹谷 朋子 経済産業政策局 競争環境整備室 係長
佐々木萌音 経済産業政策局 産業組織課 係員

委員

野崎 郷 アステラス製薬(株) 法務部長
荒木 信之 ENEOSホールディングス(株) 法務部長
田井中伸介 キヤノン(株) 執行役員 法務統括センター 所長
山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長
野間 豊史 SOMPOホールディングス(株) 法務・コンプライアンス部長
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
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 パナソニックホールディングス(株) グループGC コーポレート法務部 部長
前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 部長
小椋 和朗 三菱重工業(株) 法務部長

委員代理

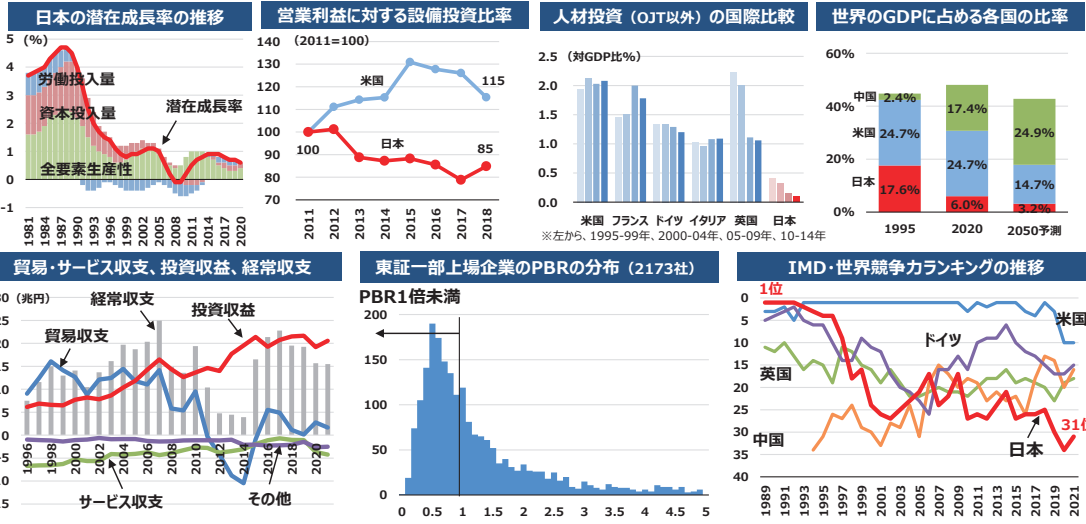
小川 竜司 四国電力(株) 総務部 法務グループリーダー
木村 佳恵 (株)日立製作所 法務本部 企画員
丹羽 正典 富士通(株) 理事 ガバナンス・コンプライアンス法務本部長
永原 悠子 三菱商事(株) 法務部 コーポレート法務チーム チームリーダー

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

経済産業政策新機軸部会中間整理案

日本経済の課題

- 日本経済は過去30年間低迷。90年代以降設備投資や人的資本投資が低迷。少子高齢化・人口減少の中で、今後、さらに世界のGDPに占めるシェアは低下の見通し。貿易収支に依存する構造から、グローバルに投資し、グローバルに稼ぐことで投資収益を含む所得収支で経済を支える構造への転換が必要。
- その一方で、日本企業の国際競争力・価値創造力は低下。日本の代表的企業※の4割の企業価値が純資産を下回る（PBR < 1）状況。代表的企業※に占める設立30年内企業が5%たらず、ユニコーンも15社たらずと、経済を牽引するメガベンチャーが生まれにくい。※TOPIX500 構成企業
- そのような状況にある中、気候変動、格差等の社会課題を解決すべく、世界では歴史的スケールの経済社会変革が模索されている。



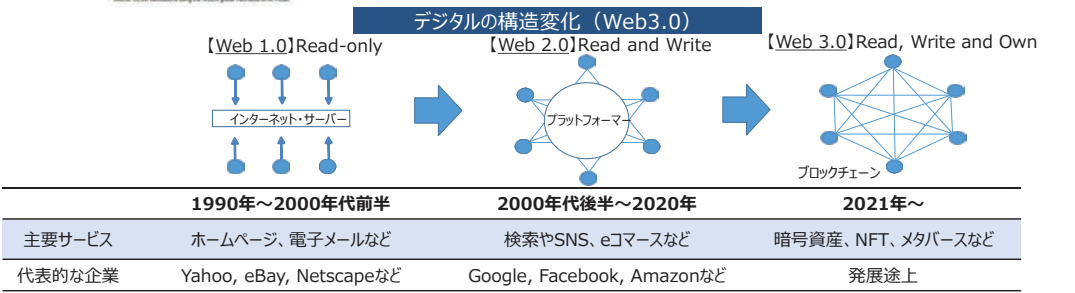
さらなる構造変化

- ロシアによるウクライナ侵略は、世界経済の減速、インフレ圧力を高める。今後、地政学的な不安定性を更に高める可能性も。これまでの世界経済の前提となっていたグローバル化の構造は変化し、供給制約リスクが高まり、インフレ圧力強化が想定。輸入材価格高騰により消費減少も想定される。供給制約を緩和するためのサプライサイド政策とともに、需要喚起・格差是正などもより必要となる可能性あり。
- デジタルの世界も、分散型技術（ブロックチェーン技術等）の社会実装を背景に、GAFAM等のプラットフォームが情報を寡占することで競争力の源泉としたWeb2.0（中央集権型）に加えて、Web3.0（分散型）という新たなステージに移行する動きあり。
- 環境領域においても、脱炭素に加えて、欧州中心に「サーキュラーエコノミー」化に向けた動きあり。

OECD見通し（2022年3月）では世界経済成長率は1%以上減少、インフレ率は2.5%以上上昇
2021年3月欧州委員会「新循環経済アクションプラン」（サーキュラーエコノミー）



1. 持続可能な製品の政策フレームワーク
 - (1) 持続可能な製品設計 (2) 消費者の権限強化 (3) 循環型製造プロセス
2. 7つの主要製品のバリューチェーン強化
 - (1) 電気電子製品 (2) バッテリー・自動車 (3) 包装 (4) プラスチック (5) 繊維 (6) 建設・建物 (7) 食料・水 等



経済産業政策の新機軸 ～目指すべき経済社会のビジョン～

- 投資によるイノベーションの成果が分配され次なる成長につながる「成長と分配の好循環」を生み出し、「新しい資本主義」を実現することで、持続的な経済社会を実現。
- 短期的な株主利益至上主義を追求するのではなく、日本の持つ強み（安心安全、豊かな文化資源、健康寿命、インフラの信頼性等）を活かしながら、経済成長・国際競争力強化および多様な地域や個人の価値を最大化する包摂的成長の両者を実現する。
- すなわち、グローバルマーケットとつながり、優秀な人材を引きつけ、グローバルな経済社会課題の解決に貢献する「グローバル競争に勝ちきる企業群」や、「スタートアップ群」が経済成長を牽引するとともに、日本全国に「多様な地域や個人がそれぞれの価値を開花させる環境」が存在する経済社会モデルを実現する。
- そのため、以下のような方向での産業構造・社会環境の変革を中長期的に実現することを目指す：

	現状 (AS IS)	目指すべき状態 (TO BE)
産業構造・経営	<ul style="list-style-type: none"> ・新規成長分野・スタートアップへの低調な投資・低成長・低賃金の負のスパイラル ・様々な役割の中小・小規模事業の持続性の課題 ・低調なM&A ・国内市場前提・コスト削減型・プロダクトアウト型 ・サプライチェーンの脆弱性（半導体、ワクチン等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規成長分野・スタートアップへの大胆な投資・グローバル規模で成長する事業の創出、高成長、高賃金化の正のスパイラル ・中小・小規模事業も連動して高付加価値・高賃金化 ・グローバル規模での活発なM&A等を通じた新陳代謝・事業再編（ダイナミズムある事業環境） ・グローバル市場前提・高付加価値型・マーケットイン型 ・経済安全保障の確保（国内完結追求だけでなく同志国との協調）
人材	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業に人材が囲い込まれ、十分な育成もなされない ・同質性が高く、ハイレベルな外国人材も来ない ・日本人の育成が前提 ・一律・一斉で画一的な教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・人の移動を前提とした個人に対するセーフティネット整備・就労支援・人的資本投資が行われ、成長分野・スタートアップに人材が動く ・海外からもハイレベル人材が集まり、多様な人材が起業・企業で活躍 ・アジア等の海外の才能を日本に呼び込み育成し、日本で活躍 ・多様な才能を活かす教育
資金	<ul style="list-style-type: none"> ・個人資産・企業年金等の資産の多くが現預金等に塩漬け 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人資産・企業年金等が資本市場を通じて成長セクターに投資され、成長の果実が広く分配される
地域	<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化の進展により持続可能性に懸念 ・高付加価値の事業・雇用機会の欠如 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域固有の価値を活かし、それぞれ特色ある高付加価値な事業・雇用機会や、魅力・求心力のある持続可能な地域

経済産業政策の新機軸 ～ビジョン実現に向けた政策の基本的な考え方～

- 市場の失敗や外部不経済を是正する仕組みを成長と分配の両面から資本主義に埋め込み「資本主義のバージョンアップ」「新しい資本主義」の実現をはかる。すなわち、成長分野への投資や人的資本投資を進める大胆な政策が必要であり、このため、**グリーン、デジタルなどの社会課題の解決が、未来の成長の種にもなる**との考え方下、**政府も民間も一歩前に出て投資を拡大していくことが重要。**
- 人材やスタートアップのエコシステムなど**経済社会の基盤を組み替える**とともに、**大規模・長期・計画的な支援等施策を総動員し、大規模な民間投資・スタートアップへの資金供給拡大を引き出し、我が国で停滞している成長投資（成長領域への設備投資、インフラ投資に加えて、より重要性の高まる無形資産投資や人的資本投資、海外への直接投資）を、他の先進国を超えるペースで拡大することを目指す。**

→他の先進国が2000年代以降年率3%程度で設備投資等を拡大したことを踏まえて、**我が国の成長投資をそれ以上のペース（年率約4%）で進め、2030年の年間投資額を現在の水準の約1.5倍とすることを目指す。**
- 大規模・長期・計画的な支援を行っていくにあたっては、将来的に経済効果を生み出す投資的な支出であることに鑑み、**柔軟に支出していく仕組み、安定的に政策を実施するための財源を検討する。**
- 方針を「**経済産業政策の新機軸**」として定め、「**新たな官民連携**」の構築により、グローバルな経済社会変革を主導する。

経済産業政策の新機軸の2つの柱

1. ミッション志向の産業政策

国や世界全体で解決すべき以下の**経済社会課題**（ミッション）について官民で**長期的なビジョン・目標や戦略を共有し**、政府はそのため**大規模・長期・計画的支援、規制・制度・標準、外交等あらゆる政策を総動員、企業においては価値創造力を高める取組を集中的に実施する。**

- ① 炭素中立型社会の実現
- ② デジタル社会の実現
- ③ 経済安全保障の実現
- ④ 新しい健康社会の実現
- ⑤ 災害に対するレジリエンス社会の実現
- ⑥ バイオものづくり革命の実現

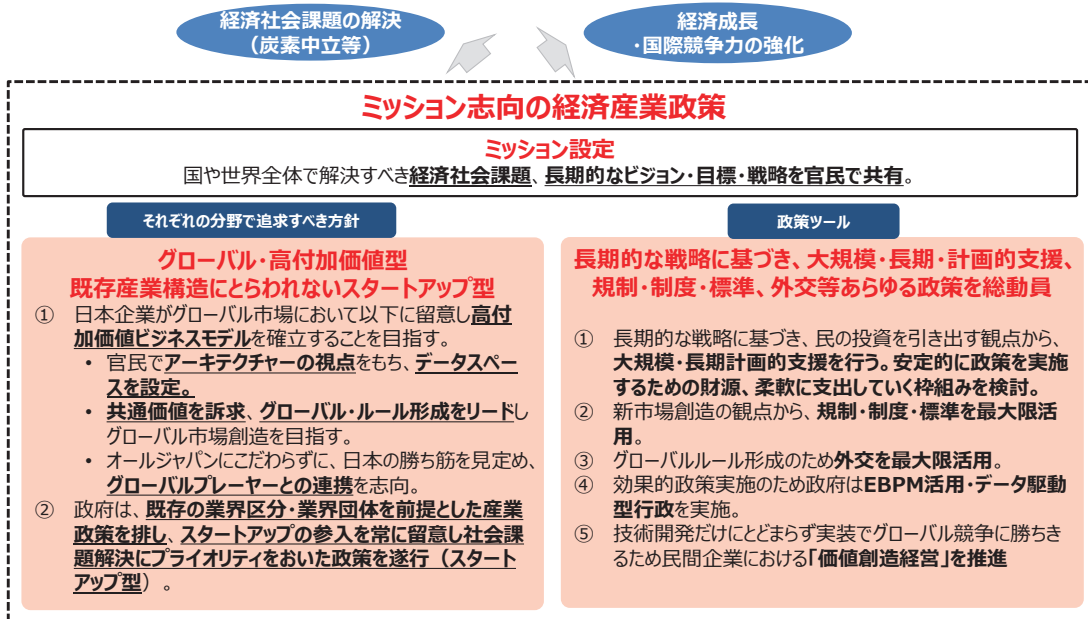
2. 経済社会システムの基盤の組み替え（OS組み替え）

経済社会構造の変化に対応し、**経済のダイナミズムを実現し、経済成長・国際競争力強化と多様な地域や個人の価値を最大化する包摂的成長の両者を実現するために、経済社会システムの基盤の組み替えを進める。**

- ① 人材
- ② スタートアップ・イノベーション
- ③ グローバル企業の経営：価値創造経営
- ④ 徹底した日本社会のグローバル化
- ⑤ 包摂的成長（地域・中小企業・文化経済）
- ⑥ 行政：EBPM・データ駆動型行政

ミッション志向の産業政策

● **世界が直面する経済社会課題は、世界全体で大きなニーズが存在し、大規模な市場が創出されると捉えるべきであり、その市場を捉えることが日本の経済成長の好機となる**との観点から、**経済社会課題の解決と成長の実現の「二兎」を追求する「ミッション志向の産業政策」を確立。**



ミッション志向の産業政策

	長期ビジョン・定量目標	対応の方向性
①炭素中立型社会の実現	・2050年CN、2030年温室効果ガス排出46%減 →2030年までに官民で約5～6兆/年投資 ⇒17兆/年投資 ※数字は現在精査中	・世界で新たに創出されるGX関連市場の獲得のための技術開発、社会実装のためのGX起点の新産業創造 ・産業の構造転換
②デジタル社会の実現	・「デジタル田園都市国家構想」（デジタル技術を活用し地域課題解決、魅力向上）実現 →2030年に官民で半導体3兆/年、蓄電池0.6兆/年、データセンター0.5兆/年投資	・デジタル推進人材の育成、次世代計算基盤の整備、社会的基盤のデジタル化等によるデジタル投資の加速 ・デジタル前提の規制・制度・システム改革
③経済安全保障の実現	・包括的な経済安全保障実現	・安全保障上維持・強化すべき技術・生産基盤の確保に向けた大規模・長期・計画的な支援 ・企業活動のグローバル化・リスク要因の拡大に対応する適切な事業環境の確保・リスク情報管理体制の構築
④新しい健康社会の実現	・デジタルによる未来の健康づくり実現 →2030年までに全ての患者が医師等と健康・医療データを共有できる仕組みの整備等	・PHR（Personal Health Record）の整備、ヘルスケアサービスの信頼性確保による産業創造、健康経営の推進 ・アジアを中心とした新興国での市場創出と一体的な海外展開
⑤災害に対するレジリエンス社会の実現	・気象関連災害等に強い社会を実現 →2030年までに途上国の災害リスク対策・適応分野での解決策を提供できるビジネスとしての日本企業のユースケースを39社から倍増	・市場の創出、国際展開支援、レジリエンス強化に向けた基盤整備
⑥バイオものづくり革命の実現	・バイオものづくりの確立 →2030年までに官民で3兆円/年投資	・製品開発の基礎となる新たな微生物の設計・開発の促進 ・微生物を用いた製品開発プロセスの高度化の促進 ・有志国と連携した製品の需要先の確保

基盤となる経済社会システムの組み替え（OSの組み替え）

	課題・定量目標	対応の方向性
①人材	【課題】日本型雇用システムの綻び、一律・一斉・受動的な学びの限界。 →5年後までに 新卒者と既卒者の平均採用割合を7:3⇒6:4に、2030年までに副業・兼業を容認している企業を55%⇒100%	・ 旧来の日本型雇用システムからの転換 ：人的資本経営の推進、インターンシップの積極活用、兼業・副業の推進 等 ・ 好きなことに夢中になれる教育への転換 ：教育課程編成の一層の弾力化、多様な人材が教育に参画できる仕組みの整備、サードプレイスの推進 等
②スタートアップ・イノベーション	【課題】起業マインド向上、起業家が不足、資金供給拡大、Exit機会拡大、公共調達拡大 →5年後までに 国内スタートアップへの投資額を10倍に	・ 起業家教育 ・多様な才能の 育成・発掘プログラムの拡充 ・ 個人保証の撤廃 、事業化前段階の リスクマネー供給強化 ・海外展開のノウハウを持つ 海外の投資家や有力VCの呼び込み ・スタートアップに対する M&Aの促進 ・ SBIR制度 についてスタートアップへの抜本的拡充 等
③グローバル企業の経営：価値創造経営	【課題】企業価値創造力の向上 →資本市場全体の評価を高めるための取組や、産業構造上の課題等に官民連携して速やかに取り組み、 2030年までに代表的企業※のPBR1以上の割合を約6割⇒約8割 ※TOPIX500を想定	・ 価値創造経営 （バランスシート経営改革、バックキャスト型長期経営、マネジメントスタイル改革 等）の促進 ・ 大規模・長期・計画的支援との連動 ・ 資本市場改革
④徹底した日本社会のグローバル化	【課題】対外投資を通じた投資収益モデルへの転換、対内直接投資のさらなる拡大 → 2030年までに対日直接80兆円へ倍増（現状43.5兆円）、海外からの経営・管理人材を9.5万⇒20万人	・ 海外市場を取りこんだ日本企業の成長の促進 ・ 社会のグローバル化加速 ・ 内外一体の通商政策の徹底
⑤包摂的成長（地域・中小企業・文化経済）	【課題】大都市との生産性や賃金格差縮小、アート・スポーツ等の文化創出エコシステムの確立 → 2024年度に地方と東京圏との転出入を均衡	・ 持続可能な地域・中小企業の実現 （戦略的圏域設定、デジタル等の活用、中小企業・小規模事業者の自己変革を促す経営力再構築伴走支援モデル等） ・ 文化経済産業政策の推進 （アート・コンテンツ・スポーツ・教育）
⑥行政：EBPM・データ駆動型行政	【課題】データを活用した政策効果検証の仕組みの整備 → 2025年度まで行政手続全体のオンライン化（中小企業庁は2023年度まで）	・ EBPM（政策評価プロセス） の深掘（EBPMセンター設立） ・データを活用し多様な意見を反映できる行政組織（ データ駆動型行政組織 ）への転換

経済秩序の激動期における経済産業政策の方向性

1. 国際経済秩序の再編における対外政策

基本的考え方

（現状認識）

- 米欧を始めとする西側先進国と権威主義国家との間の分断がますます深まる中、新興・途上国の動向や、その巻き込みが問われている。こうした状況で、我が国が自ら戦略をもって行動しなければ、**国際経済秩序の再編における我が国の存在感が薄まり、不利なビジネス環境を押しつけられるルールテイクアの立場に陥るおそれがある。**

（我が国の立ち位置）

- 国際経済の分断と国際経済システムの機能不全によりビジネス環境が不透明な中、安全保障環境面の課題も抱える東アジアに位置し資源に乏しい我が国として、今後も**世界経済との強固なつながりの重要性は不変**。分断が進む中でも、**ビジネス実態を踏まえながら対外関係を構築することが必要**。
- 我が国は、アジア唯一のG7加盟国として、米欧・アジア諸国双方から独自の役割を期待される立場であるとともに、アフリカ・中南米諸国とも旧宗主国である米欧とは歴史的に異なる関係を築いてきた。

（取組の方向性）

- これまで米欧、新興・途上国との間で安定的互恵関係を築いてきた我が国として、**国際経済秩序の再編において主体的な役割を果たすべく**取組むべきではないか。特に、歴史的・経済的関係の深い**アジア諸国と米欧との橋渡し**を独自の役割として、価値観を押しつけるのではなく、東南アジア等の実情や成長ニーズに寄り添った**包摂的ルールメイキングによる同志国の拡大**に貢献すべきではないか。
- また、ルールメイクを進める上で新興・途上国に我が国が提供できる価値（互恵的ビジネス協力、キャパビル、文化等）を示しつつ、同時に市場を獲得することも必要。官が一步前に出て、各国の実情に寄り添った**高い協力目標を官民共有し、政策を総動員して新たな官民連携を実現すべきではないか。**

⇒これまでのCPTPPやRCEP、日ASEAN協力等の取組に加えて、日米経済版2+2、日米豪印（通称「クアッド」）、G7（2023年日本議長国）、SCRI（サプライチェーン強靱化イニシアティブ）、IPEF（インド太平洋経済枠組み）等の国際枠組みを戦略的に活用。

2. 成長志向型の資源自律経済の確立

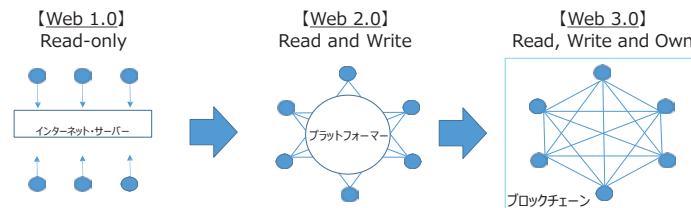
基本的考え方

- 近年、コロナ禍やウクライナ情勢に端を発した**物資や資源の供給制約**が断続的に発生。過去にも、国外の紛争や外交摩擦を背景とした供給制約は繰り返し発生してきており、**不確実性の高まる世界情勢の中、今後同様の供給リスクはさらに高まっていく可能性**。
- 加えて、近年、新興国を中心に**世界人口が増加し、豊かになることで、世界的に資源消費が増大**。それにより、**汎用的な工業用品や消費財も含めて、需給の逼迫がさらに進行する懸念があり、物資や資源を特定の国に依存し続けることは、中長期的に経済の脆弱性を高め、国際競争力の低下につながるおそれがある**。
- そのため、安全保障を目的とした半導体・医薬品・希少金属等の戦略的自律性・不可欠性の確保*や、環境負荷低減を目的とした3R (Reuse, Reduce, Recycle)・廃棄物対策では必ずしも**カバーされない領域における供給制約への対策**も講じていく必要がある。
*他国に過度に依存せず、正常な経済運営を実現すること(戦略的自律性)、我が国が国際社会にとって不可欠である分野を拡大すること(戦略的不可欠性)
- 我が国の資源賦存量やコスト等を踏まえると、物資や資源の完全な「自立」や「自給」は現実的ではないが、今後、**自律性を確保して持続的に成長していくためには、国際的な供給途絶リスクをできる限りコントロールし、経済の強靱化を進めることが不可欠となる**。**汎用的な工業用品や消費財**も射程に含め、資源循環経済政策の再構築等により「**成長志向型の資源自律経済**」の確立を目指すべきではないか。
- また、今後こうした課題には**世界が直面する**。日本が世界に先駆けて課題解決の技術・制度・システムを確立し、**海外展開につなげる**ことで、自律性の確保とともに、他国にとっての不可欠性の確保や国際競争力獲得による**力強い成長**に繋がられるのではないか。

3. Web 3.0の可能性と政策対応

Web 3.0(ウェブスリー)とは

- デジタル技術の発展に合わせて、Web社会を3つの段階に分けて捉える考え方が登場。
【Web 1.0】：インターネット導入初期の段階。従前の手紙や電話といった手段に加えて電子メールがコミュニケーション手段に追加。ただし、**一方通行のコミュニケーション**。
【Web 2.0】：SNS (Twitter、Facebook等)が生み出され、**双方向のコミュニケーション**が可能に。他方で**巨大なプラットフォーム**に個人データが集中する仕組み。
【Web 3.0】：**ブロックチェーン**による相互認証、データの唯一性・真正性、改ざんに対する堅牢性に支えられて、**個人がデータを所有・管理し、中央集権不在**で個人同士が自由につながり交流・取引する世界。
- Web 3.0は**新たな経済活動のフロンティア**として期待される一方、非集権的であるがゆえに、金融システムへの影響や制裁逃れ・資金洗浄・詐欺への利用などの**リスク**を踏まえ、政府としてどう向き合うかが問われる。



CGS研究会（第3期） 第5回事務局資料

CGS研究会（第3期） 提言内容の概要（案）

検討の背景
<ul style="list-style-type: none"> 日本企業の「稼ぐ力」は低迷。中長期的な成長を実現するための投資は増加せず。グローバル経済における日本企業の総体としての地位は後退。 社会の急速なデジタル化や地政学的な変動など、大きな環境変化に直面し、不確実性の高い中で経営者が大きな経営判断を迫られる状況。 社外取締役の選任が進み（プライム市場は3分の1以上が原則）、取締役会での議論が社外取締役が相当数含まれることを前提としたものに変化。 サステナビリティを巡る課題への対応が、地球環境問題のみならず、人権の尊重や取引先との公正・適正な取引など多岐に渡るように。

コーポレートガバナンス・システムに係る主な課題
<ol style="list-style-type: none"> どのような会社を目指すかを考え、経営や監督の在り方をそのためにふさわしいものに変えていく必要があるが、そこまで至っていない会社が多い コーポレートガバナンスに取り組むべき理由や意義に対する理解・納得が得られていない <ul style="list-style-type: none"> コードやガイドラインで示される事項を遵守することが目的化している 取締役会による「監督」の意味が執行にブレーキをかけることだと誤解している社外取締役も存在 経営のスピードを上げ、リスクテイクをしなければ、グローバルな競争から取り残されてしまう <ul style="list-style-type: none"> 経営者がリーダーシップを発揮し、アントレプレナーシップやアマルスピリットが健全に発揮できることが必要だが、そのための仕組みを作っていない 資本効率性を意識した経営、中長期的な成長に向けた投資が十分行われていない 経営戦略の議論が取締役会で十分になされていない 社外取締役が増え、役割も増す中、資質を有する人材がこれまで以上に求められている <ul style="list-style-type: none"> ガバナンス改革は社外取締役の姿勢や当事者意識が変わらない限り、実質が伴わない

主な提言内容
<ol style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス改革の目的の再確認 <ul style="list-style-type: none"> 「攻めのガバナンス」：健全な企業家精神を発揮しつつ経営手腕を振るえるような環境整備が狙い。 ガバナンスは、競争戦略の軸の一つ。各社がコード等の原則の趣旨・精神を理解した上で、自社の特性や目指す姿を踏まえ、自覚的に選択すべき。 取締役会の役割・機能の向上 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会における「監督」は、執行のブレーキや不祥事の発見ではなく、リスクテイクや社内での経営改革の後押し、「リスクテイクしないことへのリスク」の提起も含まれることを明示。 社外取締役が相当数含まれる取締役会で議論する意義（多様な価値観の反映等）や留意点（取締役会の役割・機能の見直し、付議事項の取り扱いの見直し等）を提示。 取引先との公正・適正な取引の実現のため、パートナーシップ構築宣言の有無や取組状況について、取締役会が監督することが有益であることを明示。 モニタリング機能を重視したガバナンス体制へ向けて <ul style="list-style-type: none"> モニタリング機能を重視したガバナンス体制により、多少の失敗は許容することも含め、平時における経営の自由度を高めることの有益性を強調。関連して、ガバナンス体制に依じた機関設計の選択の考え方や監査等委員会設置会社へ移行する際の検討事項（取締役会の役割の見直しや内部監査部門との連携等）を提示。 取締役の資質・取締役会の構成の在り方 <ul style="list-style-type: none"> 取締役には取締役会にコミットする姿勢や当事者意識が必要であり、社外取締役の場合、社外取締役の質を担保するための取組（実効性評価、スキル・マトリックス、研修）が重要であることを提示。 ボードセッションに関する検討を意味あるものとする方法（取締役会や指名委員会の連携、関係者間の信頼関係の構築、社外取締役中心の指名委員会の活用等）を整理。 資本市場を意欲した経営を助言・監督できる取締役の選任により、経営資源の効率的配分を重視する観点等を提示。関連して、投資家株主から取締役を選任することの留意点（利益相反や情報管理の問題等）を整理。 経営陣のリーダーシップ強化のための環境整備（執行側の機能強化） <ul style="list-style-type: none"> 執行側の機能強化の中核となるトップの経営力の重要性をあらためて提示。 経営陣のリーダーシップを支える以下の仕組みを提案。 <ul style="list-style-type: none"> リスクテイクができ、しがらみにとらわれない社長・CEOの選任（指名の仕組み） トップマネジメントチームを組成し、責任・権限を明確にした上で各人に権限委譲することは有効 執行側が優れた戦略等を立案するために戦略策定等に委員会を活用することも考えられる CEO就任年齢の若返りによる、CEOが精力的に経営戦略を実現出来る期間の確保 報酬水準・構成の在り方、KPI設定について議論し、報酬制度に織り込むことが重要。将来の幹部候補を育成していくための自社株報酬や持株会の活用も有益 等

CGSガイドラインの構成案（現行との比較）

現行のCGSガイドライン（平成30年9月）
<p>本編</p> <ol style="list-style-type: none"> はじめに <ol style="list-style-type: none"> 1.1. 問題意識 1.2. CGSガイドラインの方向性 1.3. CGSガイドラインの意義・対象 取締役会の在り方 <ol style="list-style-type: none"> 2.1. 取締役会の役割・機能 2.2. 各社の経営・取締役会の在り方の整理 ※「別紙1」に詳細記載 2.3. モニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行を検討する場合の留意点 2.4. 取締役の指名 2.5. 取締役会の運営に関する論点 社外取締役の活用/在り方 <ol style="list-style-type: none"> 3.1. 社外取締役の活用に関する課題 3.2. 社外取締役の活用に向けて ※「別紙2」に詳細記載 3.3. 社外取締役の人材市場の拡充に向けて 経営陣の指名・報酬の在り方 <ol style="list-style-type: none"> 4.1. 経営陣の指名の在り方 ※「別紙4」に詳細記載 4.2. 経営陣の報酬の在り方 4.3. 指名委員会・報酬委員会の活用 ※「別紙3」に詳細記載 経営陣のリーダーシップの在り方 <ol style="list-style-type: none"> 5.1. 相談役・顧問の在り方 5.2. 取締役会長の在り方 おわりに <p>別紙1：取締役会の役割・機能に関する検討の視点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 縦割・横断・立体的な考え方 2. 自社の経営・取締役会の見直し方向性 <p>別紙2：社外取締役活用の視点</p> <p>別紙3：指名委員会・報酬委員会活用の視点</p> <p>別紙4：社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点</p>

再整理の上で、内容の一部を本編の「2.取締役会の在り方」に記載

CGSガイドライン改訂版（案）
<p>本編</p> <ol style="list-style-type: none"> はじめに <ol style="list-style-type: none"> 1.1. 問題意識 1.2. CGSガイドラインの方向性 1.3. CGSガイドラインの意義・対象 取締役会の在り方 <ol style="list-style-type: none"> 2.1. 取締役会の役割・機能 2.2. 社外取締役が相当数含まれる取締役会で議論する意義と留意点 2.3. 各社の経営・取締役会の在り方の整理 (2.2.→2.3.) 2.4. モニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行を検討する意義と留意点 (2.3.→2.4.) 2.5. 取締役の指名 (2.4.→2.5.) 2.6. 取締役会の運営に関する論点 (2.5.→2.6.) 社外取締役の活用/在り方 <ol style="list-style-type: none"> 3.1. 社外取締役の活用に関する課題 3.2. 社外取締役の活用に向けて ※「別紙2」に詳細記載 3.3. 社外取締役の人材市場の拡充に向けて 経営陣の指名・報酬の在り方 <ol style="list-style-type: none"> 4.1. 経営陣の指名の在り方 ※「別紙4」に詳細記載 4.2. 経営陣の報酬の在り方 4.3. 指名委員会・報酬委員会の活用 ※「別紙3」に詳細記載 経営陣のリーダーシップの在り方 <ol style="list-style-type: none"> 5.1. 執行側の機能強化の重要性 5.2. トップマネジメントチームの組成と責任・権限の委譲 5.3. 経営戦略等の策定・実行における工夫 5.4. 経営・執行の機能強化のための委員会の活用 5.5. 幹部候補人材の育成・エンゲージメント向上 5.6. 相談役・顧問の在り方 (5.1.→5.6.) 5.7. 取締役会長の在り方 (5.2.→5.7.) おわりに <p>別紙1：監査等委員会設置会社へ移行する際の視点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 取締役会の役割・機能の見直し 2. 監査等委員会の意見陳述権と任意の指名委員会・報酬委員会の関係 3. 監査の実効性の向上 4. 社外監査役を社外取締役として選任する場合の留意事項 <p>別紙2：社外取締役活用の視点</p> <p>社外取締役活用におけるステップ1～9の中で、以下の点を追加</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役に対する株式報酬の検討（ステップ6：社外取締役の就任条件（報酬等）に関する検討） 社外取締役の実効性評価（ステップ8：社外取締役が期待した役割の詳細） 社外取締役の解任・不任用判断の留意点（ステップ9：評価結果を踏まえた再任・解任等の検討） ボードセッションに対する考え方（ステップ9：評価結果を踏まえた再任・解任等の検討） <p>別紙3：指名委員会・報酬委員会活用の視点</p> <p>指名委員会及び報酬委員会の活用において、以下の点を追加</p> <ul style="list-style-type: none"> 社長・CEOの解任・不任用基準（2. 諮問対象者・諮問事項） 社外役員とそれ以外の委員のバランス（3. 委員会の構成） 社外取締役を委員長とする場合の検討（3. 委員会の構成） <p>別紙4：社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点</p> <p>別紙5：投資家株主からの取締役の選任の留意点と検討すべき措置</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. はじめに 2. 一般株主との利害の不一致の問題 3. 会社との利益相反の問題 4. 情報管理の問題 5. 独立性・社外性の問題 6. 重要な契約に関する開示の問題

（注）赤字：記載内容の修正・追記、青字：項目の新設、をそれぞれ表す。

グリーン社会の実現に向けた競争政策について

炭素中立型社会の実現に向けた競争政策上の論点

- 炭素中立型社会の実現に向けては、「脱炭素のために必要な革新的イノベーション・産業構造転換を促す制度環境のあり方」についても、検討を進めることとしている。
当該検討における論点の1つとしては、競争政策上の方策が挙げられる。
 - **炭素中立型社会の実現に向けては、複数企業が連携して脱炭素化に取り組むことも想定される。**
例えば、こうした取組（共同行為、企業結合）は、競争法の規制対象となり得るところ、
 - 炭素中立に向けたイノベーションを不当に抑制しようとする企業間の合意については、これまで通り、厳正に対処し、是正を図る必要がある
 一方で、
 - 脱炭素化に大きく資する生産設備の集約やサプライチェーンの脱炭素化に向けた企業間の大規模な合意など、複数の企業が共同で行う自律的な取組であって、炭素中立の産業構造への転換に資するものについては強く後押しすべきではないか。
- ⇒ **炭素中立型社会の実現に向けた取組を後押しする上での競争政策上の論点について、広く知見を集めて整理を行い、それを共有するため、3月に研究会を立ち上げ。**

グリーン社会の実現に向けた競争政策研究会

- 炭素中立型社会の実現に向けた競争政策上の論点を検討するにあたっては、**サステナビリティと競争政策の検討に着手している海外の事例等が参考になると考えられる。**
- このため、本研究会では、**当面の間、会合毎に海外有識者を含むゲストを招聘してヒアリングを実施し**、こうした論点について、広く知見を集めて整理を行う。

【開催状況】

2022年3月25日	第1回会合 グリーン社会の実現に向けた競争政策の検討について
2022年4月21日	第2回会合 マウリッツ・ドールマン弁護士からのヒアリング <ご経歴> 世界各国に拠点を有するCleary Gottlieb Steen & Hamilton法律事務所のパートナー。サステナビリティと競争法に関する多くの事例に関与し、論文・書籍の執筆多数。OECDや欧州委員会の会議でも専門家として講演するなど、欧州でのサステナビリティと競争法の議論について知見を持つ代表的な専門家。

令和4年度税制改正について 国際課税について

2022年2月24日(木)に、第51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 部長代理)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 氏と貿易経済連携局 投資促進課 課長 垣見 直彦 氏から、それぞれ「令和4年度税制改正について」と「国際課税について」というテーマでご説明があり、その後、参加者による活発な意見交換が行われました。(弊所会議室とオンラインを併用して開催)

本項では、経済産業省 大貫課長のご説明の要旨を掲載いたします。

ご出席者名簿

委員長

合間 篤史 日本製鉄(株) 財務部 部長代理

経済産業省

大貫 繁樹 経済産業政策局 企業行動課 課長

垣見 直彦 貿易経済連携局 投資促進課 課長

委員

小野 森彦 石油連盟 理事 企画総務部長

竹中 英道 ソニーグループ(株) グローバル経理センター 税務政策専任部長

曾我 豪 東京ガス(株) 経理部長

久玉 欣人 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

小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長

藤井 正之 (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

加藤 建治 (公社)リース事業協会 事務局長

委員代理

村本 昌男 キヤノン(株) 経理部 税務担当主席(部長相当職)

市川 智秀 住友化学(株) 経理部 PJ支援・税務チームリーダー

荻田 修子 日本電気(株) 経理本部 主計室 マネージャー

萩原 剛 (株)日立製作所 財務マネジメント本部 税務統括部 部長代理

(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4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4年度税制改正大綱のうち、経済産業関係の税制改正について、次の4つの項目からご説明いただきました（詳細は図表1）。

1. 「成長と分配の好循環」の実現に向けた税制措置
2. コロナ禍の経済情勢に対応する中小企業・小規模事業者の事業継続・成長への支援
3. カーボンニュートラル実現とエネルギー安定供給確保の両立に向けたエネルギー・環境政策の再構築
4. 企業活動のグローバル化に対応した事業環境整備（国際課税）

図表1 経済産業関係 令和4年度（2022年度）税制改正のポイント

1. 「成長と分配の好循環」の実現に向けた税制措置

（1）企業の賃上げを促進する税制措置の抜本強化（賃上げ促進税制）

- ・「成長と分配の好循環」の実現に向けて、企業の稼ぐ力を高め、その収益を従業員に還元するよう賃上げを促進することが重要。そのため、賃上げ税制を抜本的に強化し、①**資本金1億円超の大企業**については、**継続雇用者の給与を前年度比で3%以上増加させた場合に給与増加額の15%を税額控除**（同4%以上かつ教育訓練費20%以上増加で**最大30%の税額控除**など）、②**中小企業**については、**雇用者全体の給与を前年度比2.5%以上増加させた場合に給与増加額の30%を税額控除**（かつ、教育訓練費10%以上増加で**最大40%の税額控除**など）できる制度とする。

（2）オープンイノベーションの促進

- ・ウイズコロナ・ポストコロナの世界を見据え、大企業等とスタートアップ企業の連携・協業（オープンイノベーション）の重要性が一層高まっている。こうした動きを加速化するため、大企業等からスタートアップ企業への出資に対して「**所得控除25%を措置**するオープンイノベーション促進税制について、**研究開発比率が一定以上等の要件を満たす場合は設立15年未満の企業も対象**とする等の拡充を行い、制度を延長する。

（3）「デジタル田園都市国家構想」の実現に向けた5G税制の見直し・延長

- ・5Gは地域の課題解決に資する重要な通信インフラであり、「デジタル田園都市国家構想」の実現にも必要不可欠。5G税制について、リアルタイム通信などの5Gの特徴を最大限発揮する新たな技術等の要件化や特に地方での基地局整備を加速化するための見直しを行った上で、適用期限を3年間延長し、**税額控除率を最大15%から階段状にすることで、今後3年間で集中的な整備**を促進する。

2. コロナ禍の経済情勢に対応する中小企業・小規模事業者の事業継続・成長への支援

（1）交際費課税の特例措置の延長

- ・中小企業の販路開拓・販売促進等に必要**な交際費について、800万円まで全額損金算入を可能とする特例措置を延長**する。

（2）少額減価償却資産の特例措置の延長

- ・事務負担軽減やデジタル化促進のため、中小企業が取得する**30万円未満の少額設備投資**（PC・タブレットなどの情報通信機器等）について、**年間300万円まで即時償却を可能とする特例措置を延長**する。

（3）土地に係る固定資産税の経済状況に応じた措置

- ・**土地（商業地等）に係る固定資産税**について、令和4年度は、課税額が上昇する土地について、**税額上限分を半減する措置**を講じ、税負担の増加を緩和する。

（4）コロナ禍等を踏まえた事業承継税制に関する所要の措置

- ・**中小企業向けの法人版事業承継税制**において、コロナ禍による事業承継への影響を考慮し、2023年3月までとされている**特例承継計画の提出期限を1年延長**する。

3. カーボンニュートラル実現とエネルギー安定供給確保の両立に向けたエネルギー・環境政策の再構築

（1）ガス供給業・電気供給業の収入金課税の見直し

- ・小売全面自由化が行われ、2022年には導管部門が法的分離することを踏まえ、ガス供給業（製造・小売事業）における収入金課税について、中小ガス事業者に加え、**中堅ガス事業者は、一般の事業と同様の課税方式に見直す**。また、**大手ガス事業者等は、収入金課税の4割を見直し、一般の課税方式（付加価値割＋資本割）を組み込む**。なお、その課税のあり方については、**今後も引き続き検討**する。
- ・2020年に一部見直しを実施した電気供給業における法人事業税についても、事業環境や競争状況の変化を踏まえて、課税方式の更なる見直しを引き続き検討する。

（2）エネルギー・鉱物資源の確保、再エネ投資の促進

- ・エネルギー・鉱物資源の安定供給を確保し、国内外の持続的な鉱業活動や資源投資を促進するため、**海外投資等損失準備金制度の延長**に加え、**減耗控除制度の一部見直しを行った上で制度を延長**する。
- ・また、引き続き再生可能エネルギーの導入を促進すべく、**再生可能エネルギー発電設備に係る固定資産税の特例措置を延長**する。

（3）自動車関係諸税の課税のあり方の検討

- ・次のエコカー減税等の期限到来時に、**自動車関係諸税について**、カーボンニュートラル実現に積極的に貢献するものとするともに、自動運転をはじめとする技術革新の必要性や保有から利用への変化、モビリティの多様化を受けた利用者の広がり等の自動車を取り巻く環境変化の動向等を踏まえつつ、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**。

4. 企業活動のグローバル化に対応した事業環境整備（国際課税）

- ・2021年10月、OECD/G20を中心に、①市場国への課税権の配分、②グローバル最低税率課税（15%）について最終合意が実現。今後の詳細設計や国内法化に当たっては、わが国企業等の過度な負担とならないように既存制度との関係などにも配慮しつつ、**必要な検討を行う**。

出所：大貫課長ご説明資料

※上記は、経済産業省HP「令和4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_fy2022/zeisei_k/index.html

デジタルヘルス推進のための取組

企業活力委員会は、2022年4月25日（月）に「デジタルヘルス推進のための取組」をテーマとして、経済産業省 商務情報政策局 商務・サービスグループ ヘルスケア産業課 稲邑拓馬課長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。（弊所会議室とオンラインを併用して開催）

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

稲邑 拓馬 商務情報政策局 商務・サービスグループ ヘルスケア産業課長

ご出席者

阪本 俊司 (株)IHI 総務部 渉外グループ 主幹

小野 真裕 ENEOSホールディングス(株) 総務部 副部長

伊延 充正 大阪ガス(株) 東京支社 支社長

鈴木 久人 川崎重工業(株) 企画本部 経営企画部 副部長

杉本 信 キヤノン(株) 経営調査室 室長

山口 寛 JFEスチール(株) 総務部 総務室 室長

山田 俊宏 東レ(株) 経営企画室 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

中野 博之 (公財)日本生産性本部 ICT・ヘルスケア推進部 課長

本間 友貴 (公財)日本生産性本部 ICT・ヘルスケア推進部 担当課長

松下 晃 日本電気(株) 政策渉外部 担当部長

堀越 朝久 日本電気(株) 政策渉外部 課長

山本 義之 パナソニックオペレーショナルエクセレンス(株) 渉外本部 渉外部 主幹

金子 一久 (株)日立製作所 グローバル渉外統括本部 産業政策本部 担当本部長

増子 理子 富士通(株) 政策渉外室 産業・公共政策渉外部

北川 英男 三井化学(株) ライフ&ヘルスケアソリューションズ事業本部 主席

河本 崇志 三井化学(株) 経営企画部 兼 総務・法務部 社長室 社長秘書

兼コーポレートコミュニケーション部 主席部員

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

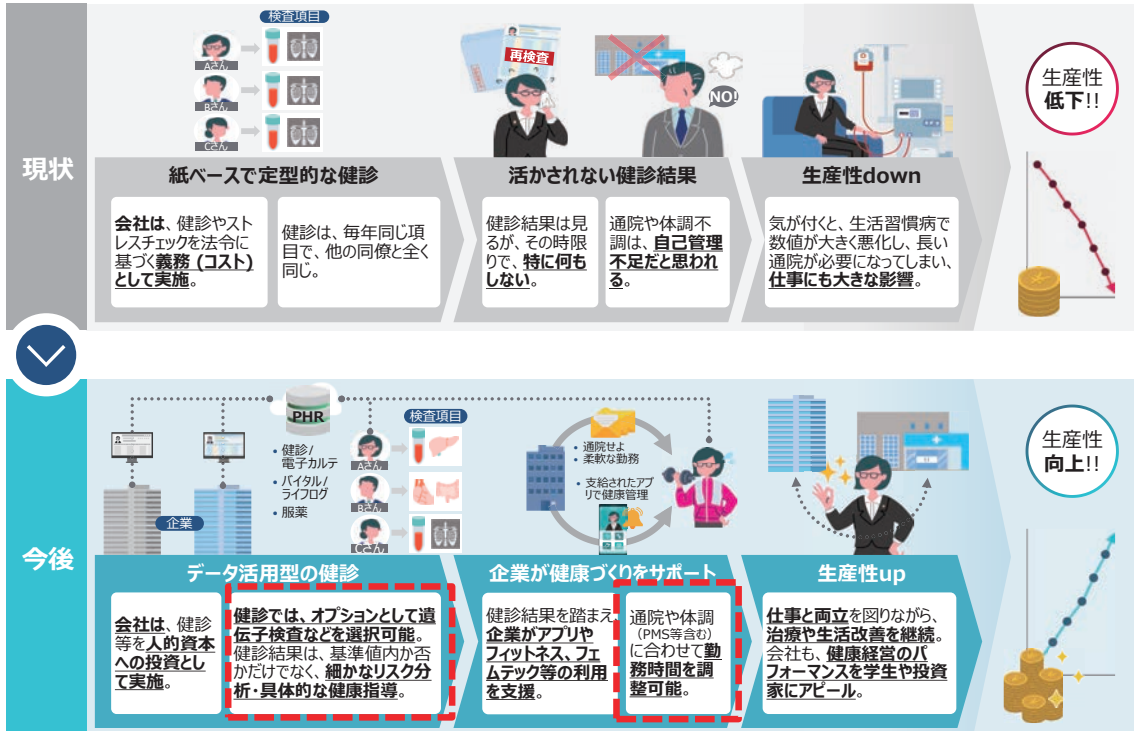
(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

デジタルヘルス推進のための取組

デジタル化による未来の健康づくりイメージ（医師との連携：糖尿病患者の場合）

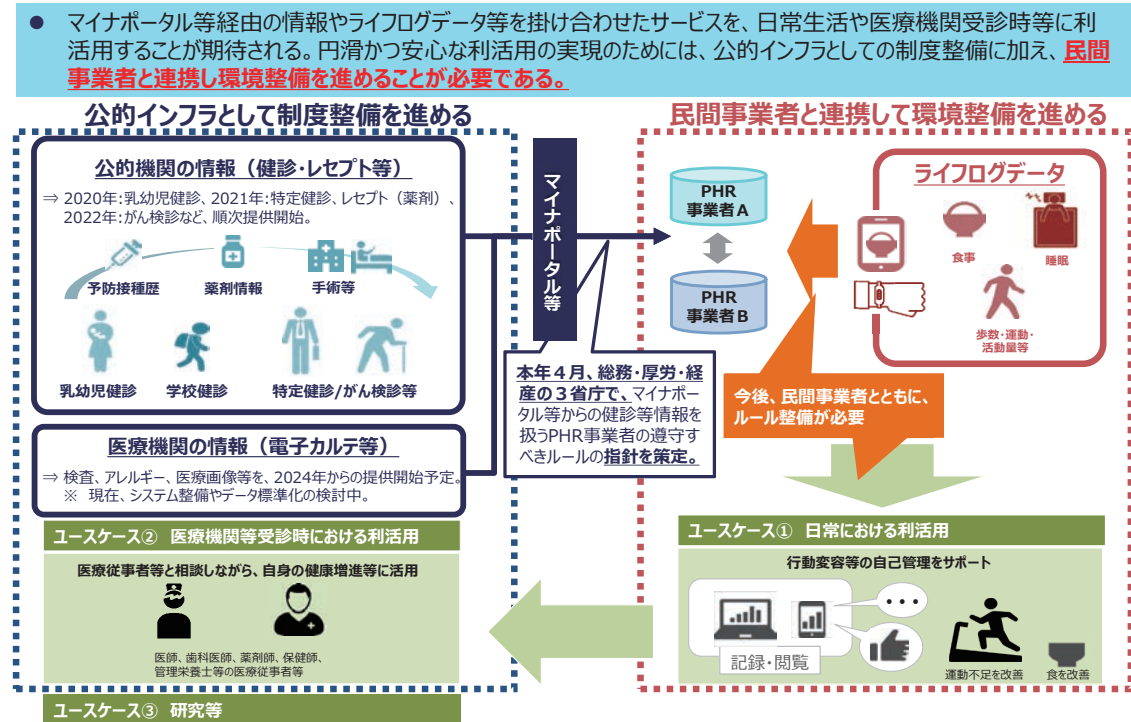


デジタル化による未来の健康づくりイメージ（企業との連携：女性の健康管理）



1. PHR(Personal Health Record)

PHRの全体像



2. ヘルスケアサービスの品質確保

① 業界自主ガイドラインの策定支援

- 補助事業による業界自主ガイドラインの策定支援（補助上限額：150万円/1件、補助率2分の1）
- 昨年度までにフィットネス等の業界において、計6件のガイドラインを策定。令和3年度は、**遠隔健康医療相談、国際メディカルコーディネイトサービス、特定保健指導サービス**など5件を採択

遠隔健康医療相談	背景
<p>様々な事業者が参入する中で、遠隔健康医療相談における事業者共通のガイドラインが存在せず、医師等による遠隔健康医療相談の質の確保や適切な研修の実施等が不十分なことによる信頼度の低いサービスが提供されてしまう可能性がある。</p>	
遠隔健康医療相談サービスガイドライン策定検討会	自主基準（案）の主な内容
<ul style="list-style-type: none"> ● 日時：2022年1月12日（水）9:00-11:00 ● 出席者： <ul style="list-style-type: none"> <一般社団法人遠隔健康医療相談適正推進機構> (株)メディカルノート、(株)メドピア(株)、MRT(株)、(株)Kids Public <有識者> Healthtech/SUM統括ディレクター 上田悠理 日本遠隔医療学会 加藤浩晃（運営委員）、長谷川高志（常務理事） 弁護士 松澤香 <オブザーバー> LINE株式会社 <関係省庁> 厚生労働省、経済産業省 ● 内容： <ul style="list-style-type: none"> 自主基準（仮）の策定に向けて、現行案の内容や、事前に実施したアンケート（消費者等）の結果について議論。 	<p><安全・安心なサービス提供体制></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者による相談対応者への適切な研修実施 ・ 事業者による適切なモニタリングの実施 ・ サービス提供時に必要な情報の提示（相談対応者の資格提示、サービス利用例の公表等） ・ サービス形態ごとの留意点の整理 ・ 業界団体による利用者への理解促進 <p><コンプライアンス遵守></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医療法・薬機法等の関係法令の遵守 ・ 個人情報の適切な取扱 ・ 事業者による相談対応者のマニュアル整備（診療でないことの明確化など） ・ 苦情への対応体制整備

検討会での意見等を踏まえて、事業者団体（昨年12月に設立）にて自主基準（案）を策定中。

アカデミアによる認知症予防サービスへの対応

「認知症予防に関わる民間ソリューション（非薬物的アプローチ）の効果検証および質の評価の在り方に関する検討会」の立ち上げ

認知症関連学会の以下のメンバーによる課題整理を実施した。

- ・横浜市立脳卒中・神経脊椎センター 臨床研究部 秋山治彦 部長（日本認知症学会 前理事長）
- ・東大大学院医学系研究科神経病理学分野 岩坪威 教授（日本認知症学会 理事長）
- ・東京都健康長寿医療センター研究所 栗田主一 センター長（日本認知症学会 理事、老年精神医学会 理事）
- ・大阪大学精神医学 池田学 教授（日本老年精神医学会 理事長、日本神経心理学会 理事長等）
- ・慶応義塾大学精神・神経科学 三村将 教授（日本高次機能学会理事長、日本老年精神医学会 副理事長等）
- ・大阪大学 小児発達学研究所 森悦朗 教授（日本高次機能学会理事、日本神経心理学会 前理事長）

<検討開始時の議論のポイント>

- ・ 認知症予防を謳う問題のあるサービスが出てくる中で、**アカデミアとして対応を検討することが必要**。
- ・ まずは「認知症予防」という言葉についての誤解や、それを謳ったサービスの問題についての消費者啓発を行っていくべき。
- ・ 非薬物介入サービスに求められるエビデンスレベルに一定の基準を設定することや、エビデンスレビューする仕組みをつくることも考えられる。
- ・ **まずは、現状の問題点や考え方を「提言」のような形で示すことが重要**。

今後の展開

- 事業者に向けた研究デザイン立案ガイド（案）の構成と作成工程は以下イメージ

章立て		項目
はじめに		<ul style="list-style-type: none"> ・ 本資料（手引き）の趣旨・目的 ・ 「手引き」の対象とするサービスの領域 等
第1章：サービス開発・展開のためのガイド	第1節：用語の定義・解説	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本資料における各用語の定義・解説（考え方）等 ➢ 「予防」「機能改善」「リスク低減」「MCI」
	第2節：現状の各介入のエビデンスレベル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「エビデンスレベル」・「推奨度」等の概説 ・ 現状の各介入（運動、学習、音楽）のエビデンスレベル
	第3節：サービス開発時の望ましい検証方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービス開発に当たっての検証の意義・基礎知識 ・ 具体的な望ましい研究デザイン等 ➢ 研究デザイン、アウトカム指標、検証期間
	第4節：研究結果に紐づく効果の謳い方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者に「予防効果」を発信する際の考え方・留意点 ・ 具体的な研究結果ごとに発信できる内容の「限界」等
第2章：Q&A集		<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者のエビデンス創出に関する疑問に対する有識者の見解等の提示等

	令和3年度			令和4年度											
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
検討会	STEP①			STEP②			STEP③			STEP④					
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 問題意識の共有 ・ 論点の洗い出し ・ 基本方針の決定 			<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状のサービスの概観・問題点の確認 ・ 検討すべき論点の精査 			<ul style="list-style-type: none"> ・ 成果物への反映に向けた文章作成 			<ul style="list-style-type: none"> ・ 成果物のとりまとめ ・ 成果物の発信方法について 					

3. 健康経営の推進

健康経営の推進

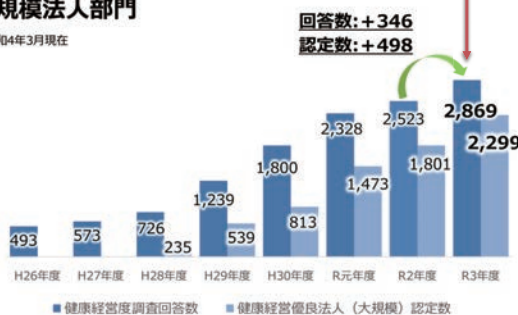
- **健康経営とは**
健康経営とは、従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、**健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践**すること。
- **健康経営の効果**
 1. 従業員の健康増進
 2. 従業員の生産性向上に伴う、企業成長及び企業価値向上
 3. 「健康」への投資促進と、ヘルスケア産業市場の拡大

健康経営優良法人の認定

日経平均株価を構成する
225社の84%が回答

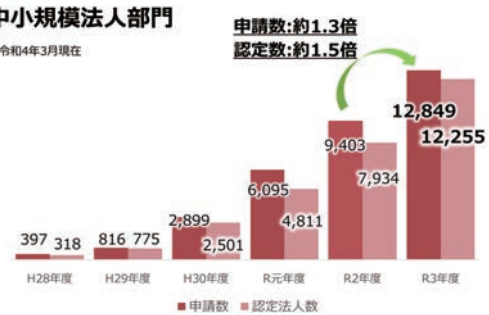
大規模法人部門

※令和4年3月現在



中小規模法人部門

※令和4年3月現在



(1)2,000法人の評価結果の一括開示①：様々なステークホルダーによる活用

- 令和4年3月15日に**2,000法人分の評価結果(フィードバックシート)**を経済産業省ウェブサイトで一括開示。



フィードバックシート1頁目

<重点を置いている施策についても開示>

課題の内容	効果検証結果
課題のテーマ 健康状態にかかわらず全従業員に対する疾病の発生予防 ●健康データ分析から、生活習慣との関連が強い項目の有病率が高止まり傾向(脂質59.0%、BMI(肥満)30.9%)にある。 ●特に、脂質については加齢と共に有視者との割合が増加していることから、若年社員も含めて全社的に、運動や食事等の生活習慣の改善を図ることが喫緊の課題である。 【2019年度実績】生活習慣リスク該当率：運動82.8%、食べる速度35.6%、多量飲酒31.3%	効果検証結果 ①スモールチェンジ活動 日常生活で続けやすい健康行動を各自が目標設定し、生活習慣改善、健康増進に繋げる活動、参考参加率：54.0% ②ウォーキングラリー ①目標カードを発行し会議で取組状況を話題にする等、健康を意識する職場風土が醸成。 ②目標歩数の達成率：61.7% ●生活習慣リスク該当率が改善し、健康経営指標の向上に繋がっていることが確認できる。 【20年度実績】生活習慣リスク該当率：運動81.3%(-1.5%)、食べる速さ35.5%(-0.1%)、多量飲酒26.1%(-5.2%)、プレゼンティーズム：76.8、ワークエンゲージメント2.686

フィードバックシート3頁目

- 健康経営に取り組む法人(経営者や健康経営担当者等)が他者の取組を参照。
- 学生等が就職する企業・団体等を選定する際に参照。
- 自治体や金融機関、取引相手等が各法人の健康経営の実践状況をチェック。
- ヘルスケアサービスを提供する企業が営業に活用(「生活習慣病」のキーワードで検索等)。

(1) 2,000法人の評価結果の一括開示②：様々なステークホルダーによる活用

● 各社のフィードバックシートをデータベースとして検索・利用できるようExcelファイル形式でも開示。

業種番号	コード	法人名	英文法人名	上場有無	保険名	業種名	総合順位 アラブ	総合評価	総合偏差	側面1経営 管理差 方針偏差 値
1	001332	日本水産株式会社	Nippon Suisan Kaisha, Ltd.	1	日本水産水産・農林51~100位	636.1	63.6	66.7		
3	001333	マルハニチロ株式会社	Maruha Nichiro Corporation	1	マルハニチロ水産・農林51~100位	635.9	63.4	66.3		
4	001301	株式会社会友	Gosoku Co., Ltd.	2	神戸製鋼水産	629.251~220	42.6	45.8		
5	001605	株式会社 I N P E X	INPEX CORPORATION	1	帯石健康保険業	301~350位	60.9	59.9		
6	001602	石油資源開発株式会社	Japan Petroleum Explorati	1	帯石健康保険業	351~800位	59.2	55.8		
7	000119	株式会社一興工業	Ichijo Co., Ltd.	2	全国健康保険業	1501~155	506.4	50.6	52.2	
8	000122	株式会社 N T T ファシリティ	NTT FACILITIES, INC.	2	エヌ・テ・建設業	551~600位	585.7	58.6	64.4	
9	000123	JFEエンジニアリング株式会社	JFE Engineering Corporati	2	J F E 健康保険業	201~250位	617.4	61.7	62.5	
10	000289	大塚新薬株式会社	Daisho Shinpo Co., Ltd.	2	全国土木建築業	201~250位	616.6	61.7	62.1	
11	001092	株式会社神岡エンジニアリ	Shinko Engineering & Maini	2	神戸製鋼健康保険業	351~400位	603.7	60.4	61.9	
12	001122	株式会社 I H I プラント	IHI Plant Services Corpor	2	I H I プラント健康保険業	551~600位	585.4	58.5	56.3	
13	001258	大塚建設株式会社	Taisei setsu bi co., Ltd.	2	全国土木建築業	651~800位	557.9	55.8	60.5	
14	001276	浜田建設株式会社	HRATA KIZUMI, INC.	2	全国土木建築業	2001~205	455.9	45.6	49.5	
15	001719	株式会社安藤・間	HAZAMA ANDO CORPORATION	1	全国土木建築業	851~900位	558.3	55.8	61	
16	001720	東急建設株式会社	Tokyu Construction Co., Lt	1	東京西南健康保険業	1001~105	544.6	54.5	57.1	
17	001722	エヌシーエム株式会社	NSM CORPORATION	2	エヌシーエム健康保険業	251~300位	613.5	61.4	64	
18	001723	日本電機株式会社	YAMAURA CORPORATION	1	工業健康保険業	951~1000	547.1	54.7	55.3	
19	001780	株式会社 ヤマワラ	YAMAURA CORPORATION	1	全国健康保険業	1001~105	545.6	54.6	57.1	
20	001783	株式会社 アップグレードホ	Kajisa Gate Holdings Co., Ltd	1	全国健康保険業	2751~280	232.3	23.2	23.7	
21	001802	株式会社大林組	OBAYASHI CORPORATION	1	全国土木建築業	2001~205	455.1	45.5	50.3	
22	001803	清水建設株式会社	SHIMIZU CORPORATION	1	全国土木建築業	1001~105	544.7	54.5	51.9	
23	001805	西濃建設株式会社	YODISHIMA CORPORATION	1	全国土木建築業	1051~110	541.4	54.1	53.7	
24	001808	株式会社エヌ・エー・ポー	ENSKO Corporation	1	総合健康保険業	201~250位	616.6	61.7	62.2	
25	001812	鹿島建設株式会社	KAJIMA CORPORATION	1	全国土木建築業	951~1000	549	54.8	53.4	
26	001813	株式会社不動テトラ	Fudo tetra Corporation	1	不動産健康保険業	1301~135	520.3	52	50.8	
27	001820	相模建設株式会社	SAIMUJISU CONSTRUCTION CO	1	全国土木建築業	401~450位	601.3	60.1	65.6	
28	001821	三井住友建設株式会社	SUMITOMO MITSUBI CONSTRUCT	1	全国土木建築業	401~450位	600	60	65.4	
29	001824	前田建設工業株式会社	MAEDA CORPORATION	2	全国土木建築業	2201~225	439.9	43.1	41.5	
30	001835	株式会社東洋材組	OHYUNRA CORPORATION	1	全国土木建築業	551~600位	567.4	56.7	59.6	
31	001848	株式会社富士・エス	FIJII P.S CORPORATION	1	全国健康保険業	901~950位	554.5	55.5	62.1	
32	001880	戸田建設株式会社	TODA CORPORATION	1	全国土木建築業	251~300位	610.8	61.1	65.6	
33	001891	株式会社精谷組	Numagai Gumi Co., Ltd.	1	全国土木建築業	1451~150	308.6	30.8	46.1	
34	001878	大塚建設株式会社	Daiko Trust Construction C	2	大塚建設健康保険業	251~300位	613.7	61.4	64.1	
35	001887	日本国土開発株式会社	1	日本国土健康保険業	51~100位	638.5	63.9	69.8		
36	001925	大和ハウス工業株式会社	Sekisui House, Ltd.	1	大和ハウス健康保険業	1051~110	541.4	54.1	52.2	
37	001929	株式会社 ユニテック	YURTEC CORPORATION	1	エヌシーエム健康保険業	51~100位	636.6	63.7	69.6	
38	001934	株式会社 ユニテック	YURTEC CORPORATION	1	エヌシーエム健康保険業	1751~180	481.6	48.2	44.6	
39	001948	株式会社私電社	The Kodensha Co., Ltd	1	電線工業健康保険業	1801~185	478.7	47.9	46.2	
40	001952	株式会社 日本空調	SHIN NIPPON AIR TECHNOLOG	1	工業健康保険業	1501~155	504.6	50.5	54	
41	001989	高砂熱工工業株式会社	Takasago Thermal Engineer	1	工業健康保険業	151~200位	620.7	62.1	68.1	
42	001979	株式会社大冢	TAIKISHA LTD.	1	大冢健康保険業	401~450位	599.3	59.9	63.2	
43	000398	株式会社 中興	CHUYUDA CORPORATION	1	工業健康保険業	1301~135	522.5	52.3	51.8	
44	001099	株式会社 ヲフ	Fujita Corporation	2	大和ハウス健康保険業	801~850位	564.7	56.4	59.3	
45	001096	相模建設株式会社	2	全国土木建築業	401~450位	565.3	56.5	64.3		

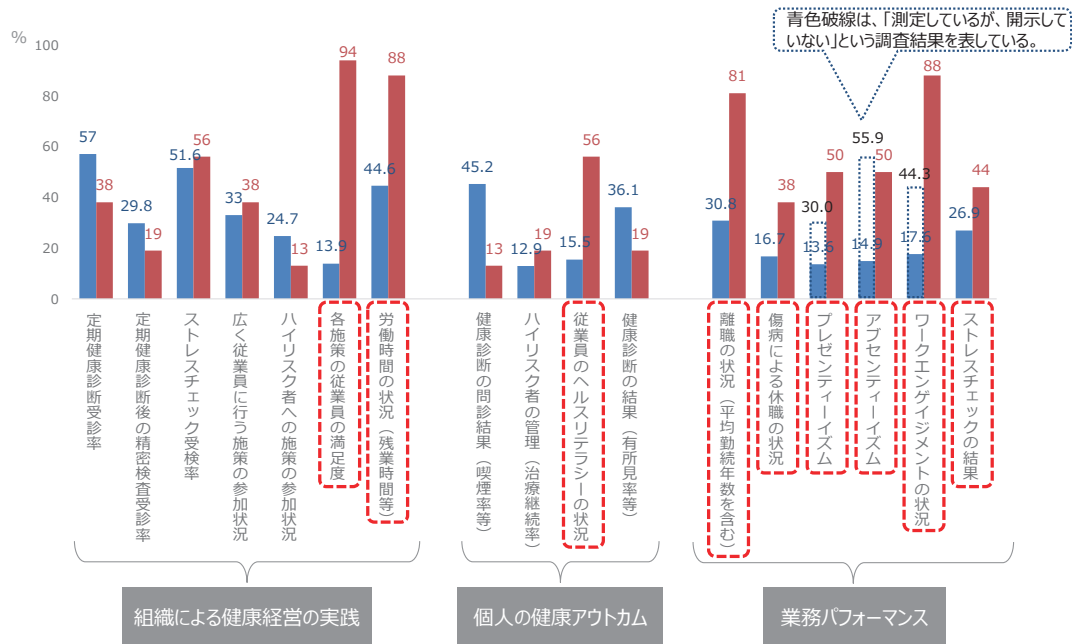
➤ 投資家からのESG評価を促進。

※ 証券コード、英文企業名も記入。

➤ 保健政策や労働政策、ESG等の分野の研究者が健康経営の効果等についての分析に活用可能。





健康経営の定量的な指標に関する企業の開示状況と投資家のニーズ

- 企業の開示状況（令和3年度健康経営度調査Q19.SQ3.「各指標の実績値の開示状況」より）（n=2,449）
- 投資家のニーズ（機関投資家向けアンケート調査Q4「健康経営の評価にあたって開示が望ましい内容」より）（n=16）



健康経営の推進

- 健康経営とは、従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、**健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践**すること。
- 2016年度開始の**健康経営優良法人認定は、申請数約1.6万件まで拡大**（大規模法人は約2,900。日経225企業の84%が申請）。

評価項目	主な評価内容	【健康経営の施策例】
1. 経営理念	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップのコミットメント ・統合報告書やCSR報告書への記載等を通じた社内外への発信 	ジム利用の費用補助 
2. 組織体制	<ul style="list-style-type: none"> ・社長や役員が健康づくり責任者になる等、経営層が参加する組織体制の構築 ・専門知識を持った産業医や保健師等の健康施策検討への参加 ・健康保険組合との連携体制の構築 	ウェアラブルデバイス支給  
3. 制度・施策実行	<ul style="list-style-type: none"> ・健康経営で実現する目標値と目標年限を明確化した計画の策定 ・研修の実施や社内ルールの整備といった土台作り ・食生活の改善、運動機会の増進等の施策の実施 	ヘルスリテラシーの向上 
4. 評価・改善	<ul style="list-style-type: none"> ・実施した取組の効果検証（健康増進、生産性向上など） ・検証結果を踏まえた施策の改善（PDCA） 	

4.ベンチャー支援

ベンチャー支援 ～Healthcare Innovation Hub～

- ヘルスケアのベンチャー支援やイノベーションの創出・活性化を目的に、スタートアップに加えて、企業の新規事業部門など、イノベーションを必要とする多様な団体から幅広く相談を受付。
- ベンチャー企業等の支援者（イノハアドバイザー）やベンチャー支援を行う同分野の事業会社等（サポーター団体）と連携し、国内外のネットワークを活用して、事業化相談やネットワーク形成を支援。
- 本事業により、ヘルスケア・ライフサイエンス分野のベンチャーエコシステムの構築を目指す。

イノハサポーター団体：194団体
(2022/1/20 時点)

【VC、金融関係】

- ・ デフタ・キャピタル
- ・ 株式会社みずほ銀行 他25社

【コンサルティング・商社関係】

- ・ 有限責任 あずさ監査法人
- ・ 住友商事株式会社 他27社

【公的機関・自治体など】

- ・ 東京都 他22団体

【業界団体・その他団体】

- ・ 日本医療政策機構
- ・ 日本医療機器産業連合会 他8団体

【保険関係】

- ・ SOMPOホールディングス株式会社
- ・ 東京海上日動火災株式会社 他11社

【大学/医療機関】

- ・ 国立がん研究センター
- ・ 国立大学法人東北大学 他12団体

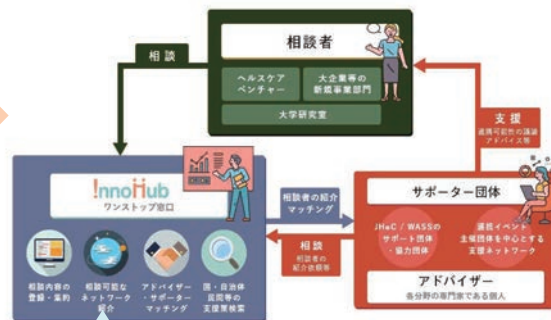
【製薬、医療機器、その他メーカー】

- ・ 帝人ファーマ株式会社 他28社

【情報・データ・通信】

- ・ KDDI株式会社 他11社

【その他】36社



省庁系ネットワーク

【官民ファンド】

- ・ 株式会社INCJ
- ・ REVIC
- ・ 中小機構
- ・ CJ機構
- ・ NEDO
- ・ AMED 他

【相談窓口、支援ネットワーク】

- ・ MEDISO
- ・ MEDIC
- ・ JETRO 他

※MEDISO（厚生労働省医療系ベンチャー・トータルサポート事業）との連携

- ・ InnoHub開設以来41件連携（うちInnoHub→MEDISO13件）
- ・ 主として薬事関連の相談をMEDISOに紹介。MEDISOからはネットワーク・マッチングに関する相談紹介を受け対応。ベンチャーへのサポートだけでなく、サポーター団体の積極活用にも貢献

内外経済動向

2022年1月26日（水）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 竹田憲氏をお迎えし、「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。（オンラインにて開催）

ご出席者名簿

経済産業省

竹田 憲 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

委員代理

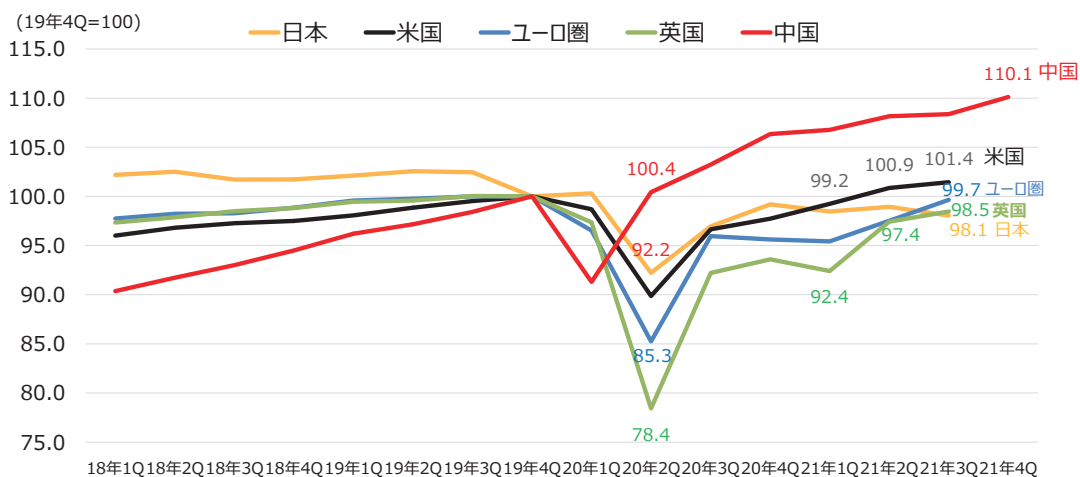
速田 雅章 (一社)セメント協会 調査・企画部門 リーダー
 鍵山 博哉 日本化学繊維協会 業務調査グループ 主幹
 持田 弘喜 (一社)日本自動車工業会 次世代モビリティ領域 部長
 有泉 奈々 (公財)日本生産性本部 生産性総合研究センター 課長
 三輪 恭裕 (一社)日本鉄鋼連盟 業務部 国内調査グループ マネージャー

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

内外経済動向（1月26日（水）講演資料抜粋）

2019年末以降の世界各国・地域の経済活動水準（四半期実質GDP）の推移

- 7-9月期、米・ユーロ圏・英国は引き続きプラス成長。日本はマイナス成長。中国は10-12月期もプラス成長。
- 7-9月期時点でコロナ前を上回って回復している主要国は中国と米国のみ。
- 日本は、昨年4-6月期の落込み幅が欧米に比べて小さかったが、1-3月期にマイナス成長、4-6月期がほぼ横ばい、7-9月は再びマイナス成長となり、引き続きコロナ前の水準を下回る。



(資料) 各国政府資料

世界銀行の経済見通し（2022年1月）

- 世界の**実質GDP成長率**は、2021年に+5.5%まで回復した後、ウイルスの再拡大、財政支援の減少、供給のボトルネックの残存を反映し、2022年は+4.1%に下方修正。需要の枯渇とマクロ経済政策の縮小により、2023年には+3.2%へ低下すると予測。
- 新興国は追加的な支援を行うための政策余地が限られているため、オミクロンによる混乱、更なる供給のボトルネックなどによるハードランディングのリスクが高いと指摘。

	2021年見通し		2022年見通し		2023年見通し		備考
	21年6月	22年1月	21年6月	22年1月	21年6月	22年1月	
世界	5.6%	↓5.5%	4.3%	↓4.1%	3.1%	↑3.2%	短期的な見通しは、パンデミックの再燃、食料・エネルギー価格の上昇、より深刻な供給制約のために、以前想定していたよりもやや弱い。
先進国	5.4%	↓5.0%	4.0%	↓3.8%	2.2%	↑2.3%	2023年にはパンデミック前のトレンドを上回ると予測。
日本	2.9%	↓1.7%	2.6%	↑2.9%	1.0%	↑1.2%	2022年は昨年の感染症再拡大によるイベント需要の後ずれと12月の追加財政出動により上方修正。
米国	6.8%	↓5.6%	4.2%	↓3.7%	2.3%	↑2.6%	2022年はオミクロンに起因するパンデミックの再来、供給ボトルネックの持続、インフレ率の上昇、金融政策支援の早期終了などを反映し下方修正。2022年末までにパンデミック前のトレンドに戻ると予測。
ユーロ圏	4.2%	↑5.2%	4.4%	↓4.2%	2.4%	↓2.1%	2022年はオミクロン株の出現によりサービス消費の回復がやや弱まることを反映し、下方修正。2023年にはさらに減速するものの、パンデミック前のトレンドに戻ると予測。
新興国・途上国	6.0%	↑6.3%	4.7%	↓4.6%	4.4%	→4.4%	2022年は中国の減速、オミクロン拡大による内需への影響により下方修正。2023年は民間消費の緩やかな伸びと、依然として控えめな投資、一次産品価格下落により、4.4%に減速すると予測。
中国	8.5%	↓8.0%	5.4%	↓5.1%	5.3%	→5.3%	2022年は不動産セクターの低迷が住宅投資をさらに下押しすると想定し、下方修正。不動産セクターの低迷が顕著かつ長期化し、個人消費、地方財政に影響を及ぼす下リスクもある。
インド	8.3%	→8.3%	7.5%	↑8.7%	6.5%	↑6.8%	2022年、2023年は製造業を中心とした民間投資やインフラ投資の増加など、投資見通しの改善を反映し、上方修正。

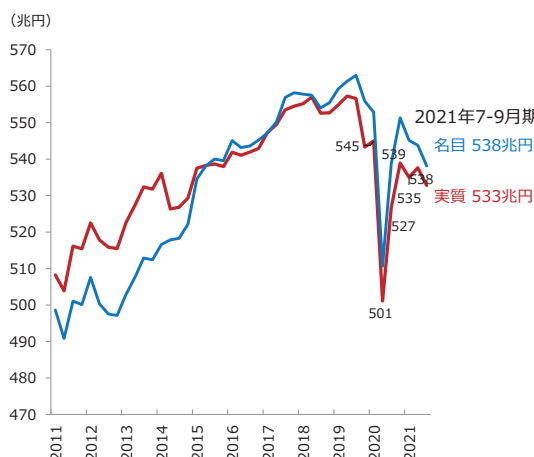
(資料) 世界銀行「世界経済見通し（2022年1月）」11月11日公表

※(2021年6月見通しと比較して) ↑:上方修正、↓:下方修正、→:横ばい。

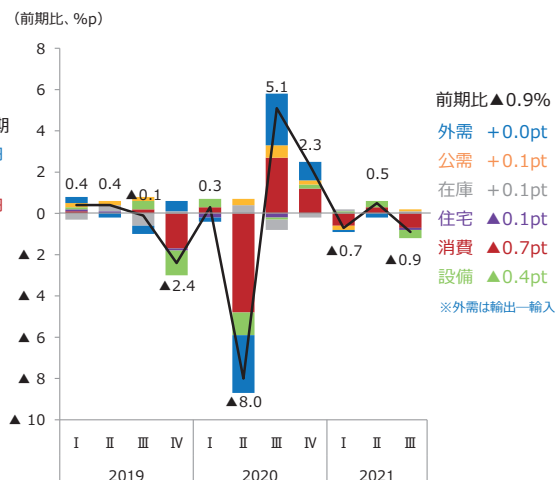
実質GDP

- 2021年7-9月期**実質GDP成長率**は、消費や設備投資の減少から、**前期比▲0.9%（年率▲3.6%）**と2四半期ぶりのマイナス成長。
- 実質で533兆円、名目で538兆円。

GDPの推移



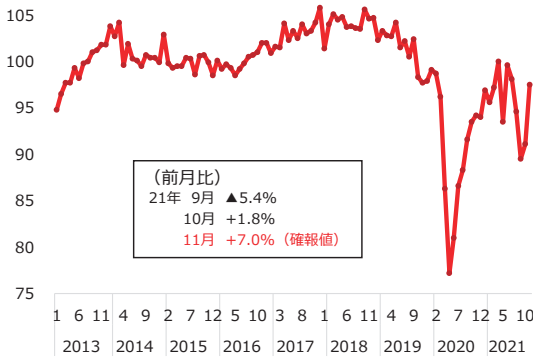
実質GDPの変動要因



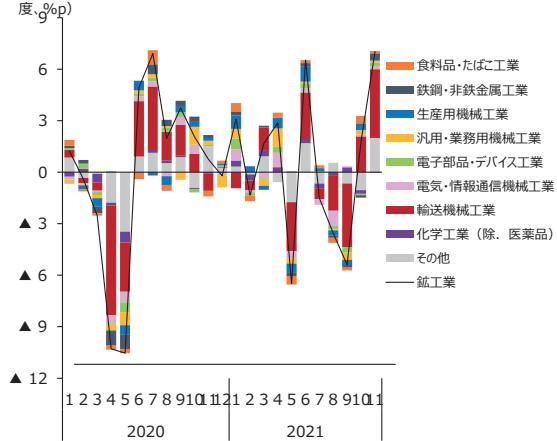
生産

- 生産は、10月の小幅上昇に続き、11月に前月比+7.0%と大幅に上昇。半導体や部材供給不足による影響の緩和を受け、自動車工業を中心に上昇した。
- 先行きは、輸送機械（12月）、生産用機械や電気機械（1月）を中心に上昇が見込まれる。ならして見れば、生産は持ち直しの動きがみられる。

(2015年=100,季調110済) 鉱工業指数の推移



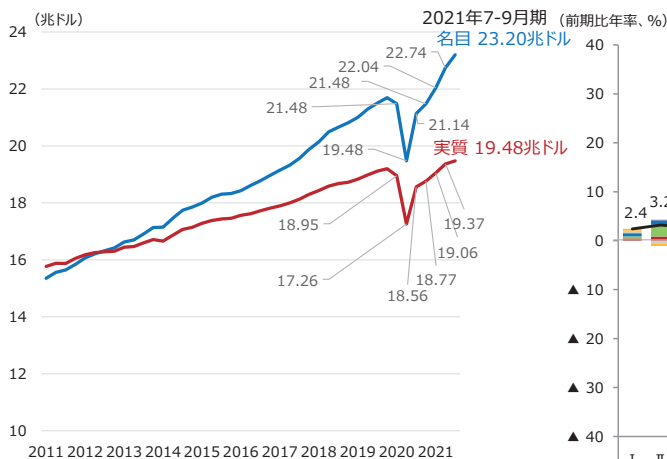
(前月比寄与度, %p) 変動要因 (業種別)



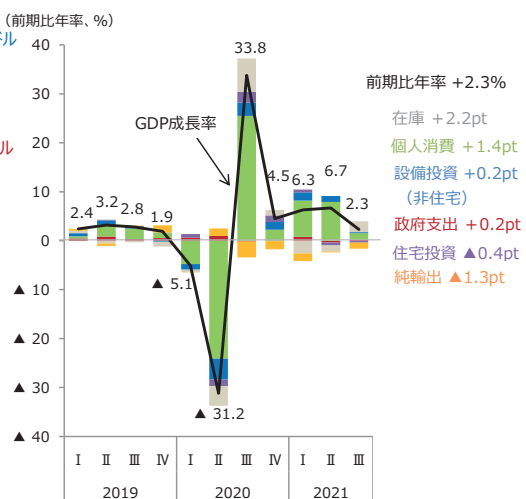
米国 実質GDP

- 7-9月期実質GDP成長率（三次推計）は前期比年率+2.3%。市場予想（+2.1%）を上回り、二次推計から+0.2%ptの上方修正。個人消費の寄与度は+1.2%pt→+1.4%ptに上昇修正。

GDPの推移

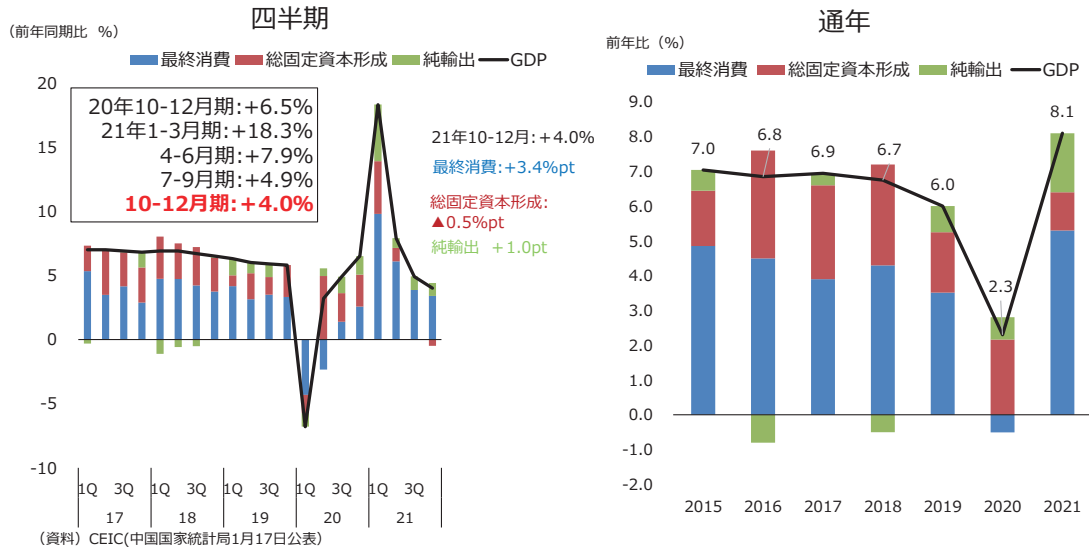


実質GDPの変動要因



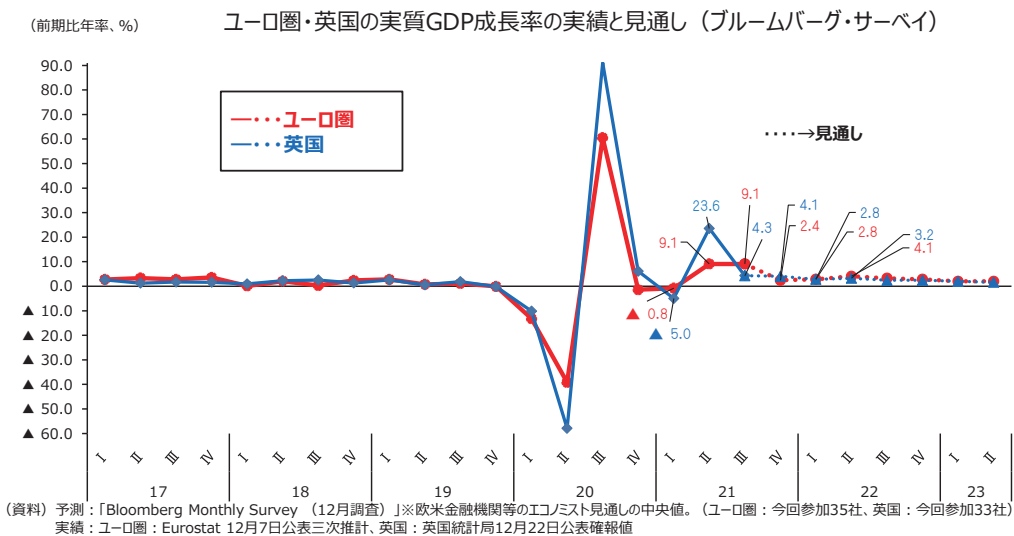
中国 実質GDP成長率

- 2021年10-12月期の実質GDP成長率は、前年同期比+4.0%と市場予想（+3.3%）を上回るも、3四半期連続で減速。
- 2021年通年の実質GDP成長率は、前年比+8.1%。政府目標の「6%以上」を上回る。



欧州 実質GDP成長率

- ユーロ圏の21年7-9月期は、前期比年率+9.1%と2四半期連続のプラス成長。パンデミック前の2019年10-12月期を、▲0.3%下回る水準。
- 英国の21年7-9月期は前期比年率+4.3%と2四半期連続のプラス成長。パンデミック前の2019年10-12月期を、▲1.5%下回る水準。



内外経済動向

2022年4月21日（木）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 調査課長補佐 相田政志氏をお迎えし、「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。（オンラインにて開催）

ご出席者名簿

経済産業省

相田 政志 経済産業省 経済産業政策局 調査課 課長補佐
 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

小野 森彦 石油連盟 理事 企画総務部長
 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

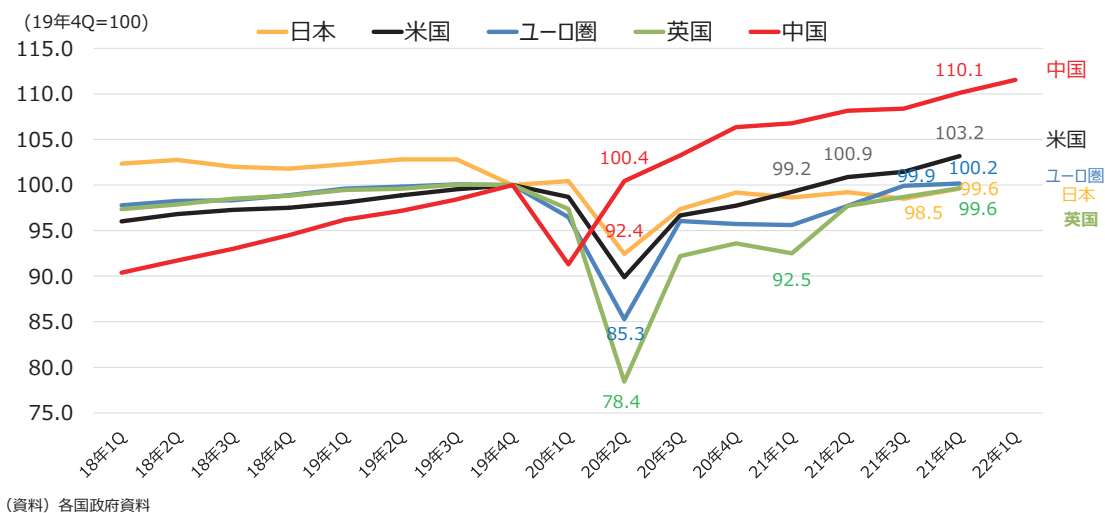
遠田 雅章 (一社)セメント協会 調査・企画部門 リーダー
 持田 弘喜 (一社)日本自動車工業会 次世代モビリティ領域 部長
 木内 康裕 (公財)日本生産性本部 生産性総合研究センター 上席研究員

(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21日（木）講演資料抜粋）

2019年末以降の世界各国・地域の経済活動水準（四半期実質GDP）の推移

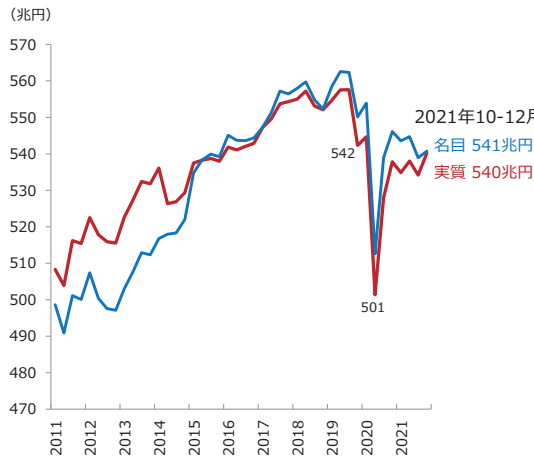
- 2021年10-12月期は各国ともプラス成長。
- 10-12月期時点でコロナ前を上回って回復している主要国は中国、米国、ユーロ圏。
- 日本は、昨年4-6月期の落込み幅が欧米に比べて小さかったが、1-3月期にマイナス成長、4-6月期がほぼ横ばい、7-9月期は再びマイナス成長。10-12月期はプラスに転換したが、引き続きコロナ前の水準を下回る。



GDP

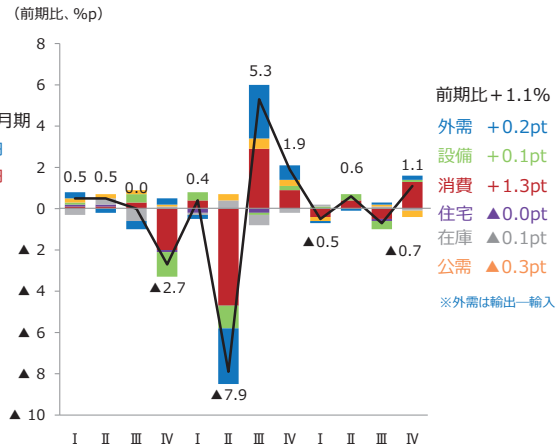
- 2021年10-12月期実質GDP成長率は、**消費や設備投資の増加**から、**前期比+1.1%（年率+4.6%）**と2四半期ぶりのプラス成長。
- 実質で540兆円、名目で541兆円。

GDPの推移



(資料) 内閣府「国民経済計算」

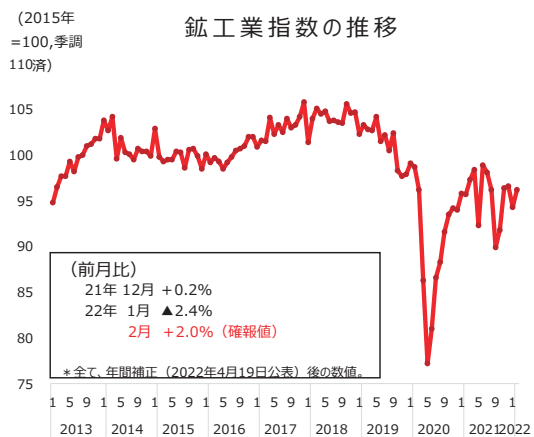
実質GDPの変動要因



生産

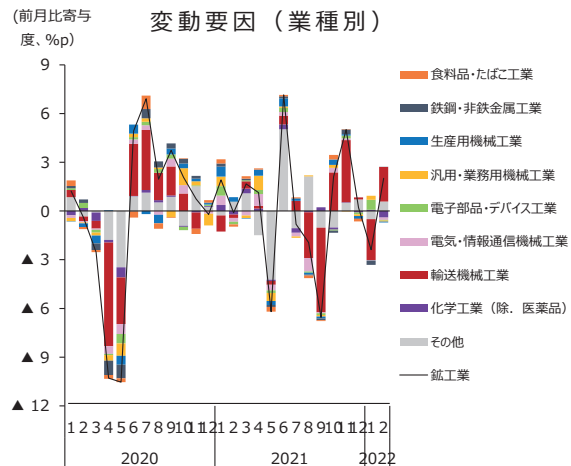
- 生産は、1月は、感染症の急拡大や部材供給不足の影響を受けた自動車工業が全体を下押ししたが、2月は、自動車工業が上昇したことで、2ヶ月ぶりに上昇。
- 先行きは、電気・情報通信機工業（3月・4月）、輸送機械工業や生産用機械工業（4月）等を中心に上昇が見込まれる。ならしてみれば、生産は持ち直しの動きがみられる。

鉱工業指数の推移



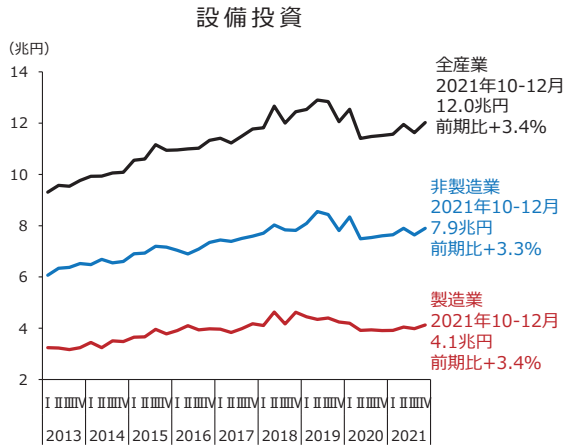
(資料) 経済産業省「鉱工業指数」

変動要因（業種別）

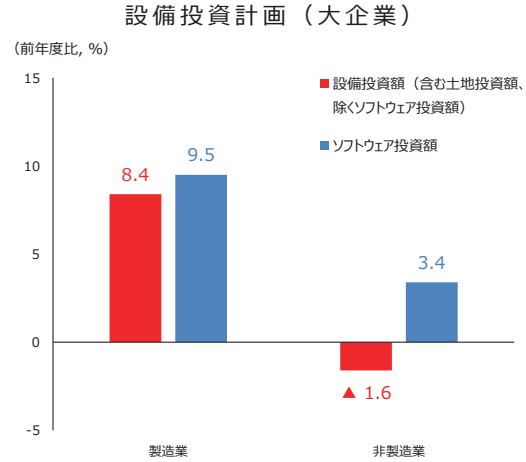


設備投資

- 2021年10-12月期の設備投資は製造業で前期比+3.4%、非製造業で同+3.3%と、堅調に推移。
- 2022年度の設備投資計画は製造業で前年度比+8.4%、非製造業で同▲1.6%と、非製造業で前年度比マイナスの計画。ソフトウェア投資額は製造業、非製造業ともに高い伸びが見込まれる。



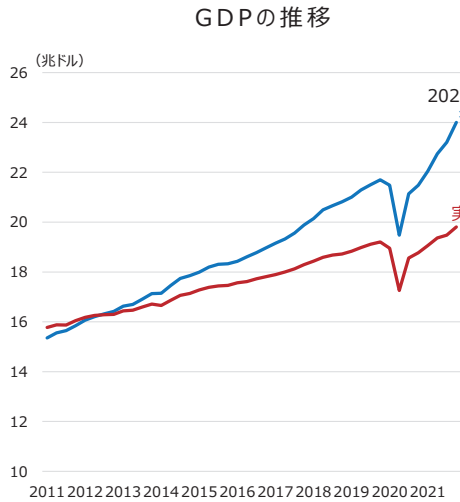
(資料) 財務省「法人企業統計季報」3月2日公表
 (注) 季節調整済系列
 金融業、保険業を除く、ソフトウェアを含む。



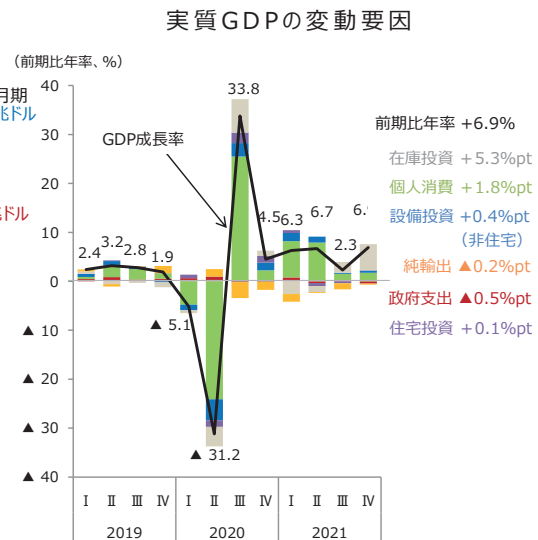
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」4月1日公表
 (注) 大企業は、資本金10億円以上。

米国 GDP

- 10-12月期実質GDP成長率（三次推計）は前期比年率+6.9%。前期より成長率が加速。在庫投資の増加（寄与度：+5.3%pt）が大きく寄与。

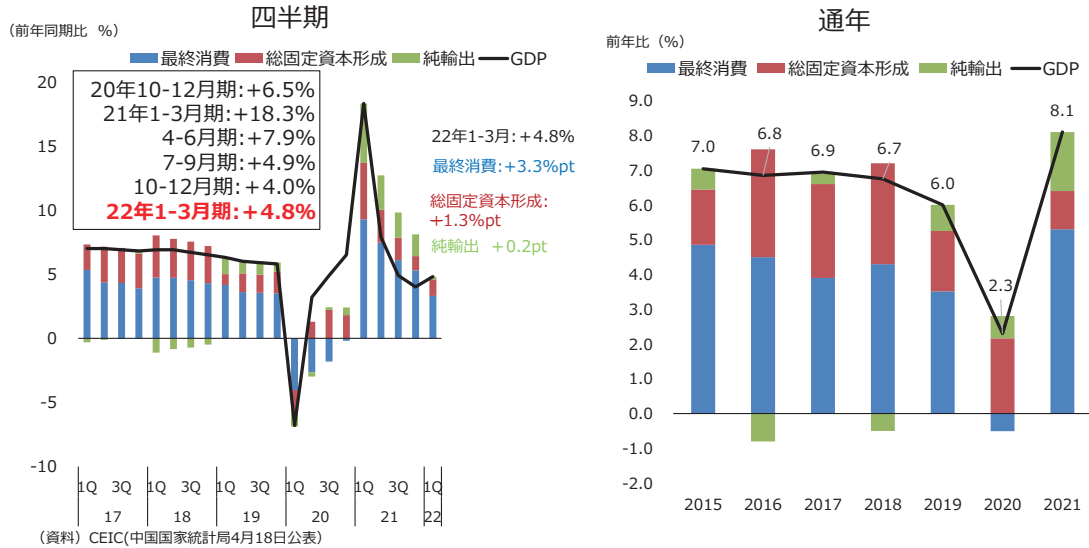


(資料) 米商務省「GDP統計」



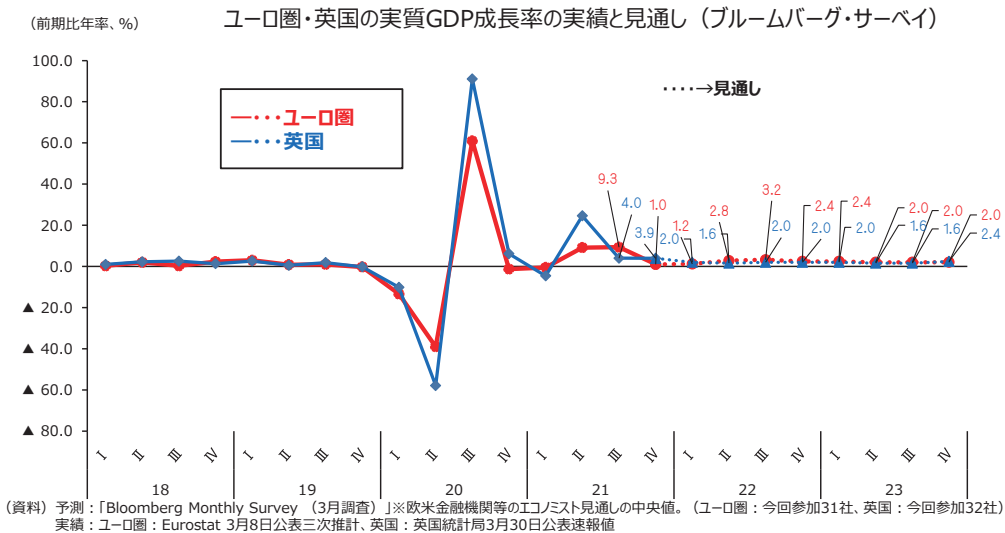
中国 GDP

- 22年1-3月期の実質GDP成長率は、前年同期比+4.8%と市場予想（+4.2%）を上回った。
- 21年通年の実質GDP成長率は、前年比+8.1%。政府目標の「6%以上」を上回った。



欧州 GDP

- ユーロ圏の21年10-12月期は、前期比年率+1.0%と、前期（+9.3%）より大幅に減速も3四半期連続のプラス成長。パンデミック前の2019年10-12月期の水準を+0.2%上回った。
- 英国の21年10-12月期は前期比年率+3.9%と3四半期連続のプラス成長。パンデミック前の2019年10-12月期を、▲0.4%下回る水準。



2022年版ものづくり白書について



経済産業省 製造産業局
ものづくり政策審議室 室長
伊奈 友子 氏

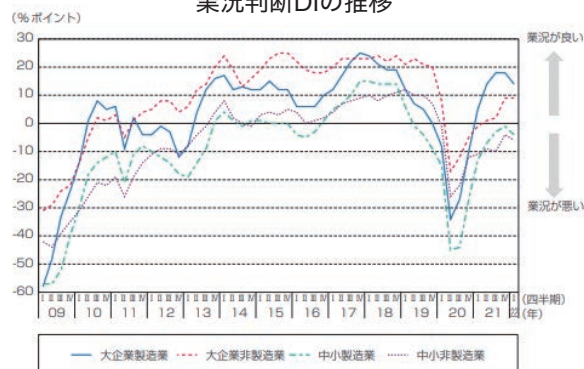
2020年以降、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大は我が国の経済に大きな影響を及ぼしており、世界各国で新型コロナワクチンの接種が進んでいるものの、2021年後半以降、新型コロナウイルスの変異株であるオミクロン株の感染が世界的に拡大し、社会、経済の様々な側面で影響が生じている。さらに、カーボンニュートラルの実現や人権尊重に向けた取組、DX（デジタルトランスフォーメーション）、レジリエンス強化の重要性の高まり、原油価格の高騰など、製造業を取り巻く環境は急激に変化している。

このようなことから、2022年版ものづくり白書では、2022年4月1日時点で公表されている各種統計等を用いて、我が国製造業の業況、人材確保・育成及び教育・研究開発などについての動向を分析し、直近の事業環境変化の動向や関連事例及び施策についてまとめるとともに、このような変化の中においても企業が収益をあげていくための稼ぐ力について分析を行った。本寄稿では、我が国製造業の足下の状況と、製造業を取り巻く事業環境変化に焦点を当てて紹介する。

■我が国製造業の足下の状況

我が国製造業の全般的な業況は、2020年下半期から2021年にかけて、大企業製造業を中心に回復基調であったが、2022年に入り、大企業製造業及び中小製造業ともに減少に転じた。

業況判断DIの推移

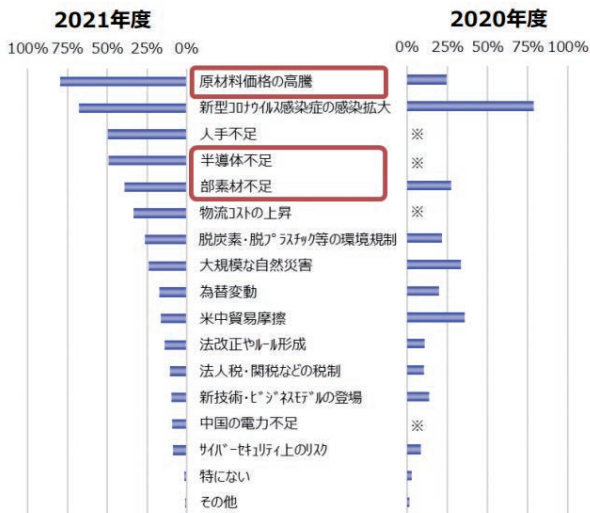


出所：経済産業省「2022年版ものづくり白書」

また、新型コロナウイルス感染症、半導体不足、部素材不足、カーボンニュートラルへの取組、DXの加速などの情勢変化と、それを受けた事業への影響についての事業者の認識に関する調査によれば、事業に影響し得る社会情勢変化として、「原材料価格の高騰」、「新型コロナウイルス感染症の感染拡大」の割合が大きくなっている。また、2020年度に行われた同様の調査結果と比較すると、2020年度は「新型コロナウイルス感染症の感染拡大」が約8割と突出していたが、2021年度の調査結果では、「原材料価格の高騰」、「新型コロナウイルス感染症の感染拡大」、「人手不足」、「半導体不足」の4項目の回答が約半数に達しており、中でも「原材料価格の高騰」と「部素材不足」の割合は2020年から大きく増加している。

このことから、2021年度には、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に加え、原材料価格の高騰や部素材不足などの社会情勢の変化が事業に及ぼす影響が大きくなっていることが分かる。

事業に影響を及ぼす社会情勢変化



備考：※は2020年度の調査時には選択肢に含まれていなかった項目を示す。

出所：経済産業省「2022年版ものづくり白書」

■製造業を取り巻く事業環境の変化

(1)原油価格の高騰

原油価格は元々上昇傾向にあったが、ウクライナ情勢の緊迫によりさらに高騰したことで、素材系の業種を中心に生産コストの増加につながっており、今後、製造業の利益を圧迫するなどの影響が考えられる。これに対し、政府としては、エネルギーの安定供給の確保や適切な価格転嫁に向けた取組を実施している。

(2)部素材不足

2021年は、災害や事故、輸出管理規制などの様々な供給面の要因により、半導体をはじめ、多くの部素材が価格高騰または不足する事態となり、製造業の多くの業種に影響があった。政府としては、このような部素材不足が国民生活や経済活動に悪影響を及ぼすことのないよう、重要物資などの需給動向を注視し、国内製造拠点の整備などの支援を実施した。

(3)カーボンニュートラル

2021年はCOP26の開催や金融機関が企業などに

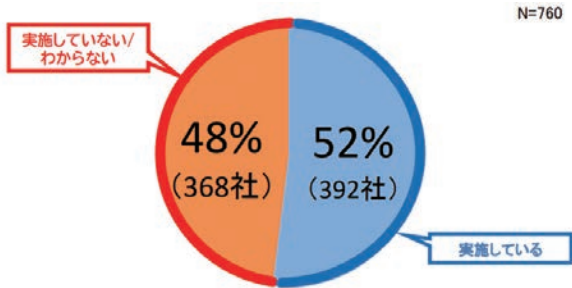
対して気候変動リスクなどに関する情報開示を推奨するフレームワークの改訂など、カーボンニュートラルの実現に向けた国際的な議論が進展した一年となった。我が国としても、気候変動問題への対応をコストではなく経済成長の機会と捉え、「経済と環境の好循環」の実現を目指す新たな成長戦略として、「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を策定し、エネルギー関連産業、輸送・製造関連産業、家庭・オフィス関連産業において、今後成長が期待される14分野と各分野で目指すべき高い目標を示した上で、予算、税、規制改革・標準化、民間の資金誘導など様々な政策を総動員し、民間企業等の取組を後押ししている。

また、鉄鋼や化学などの基礎素材産業は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、生産プロセスの革新や化石燃料からの転換など大胆な投資を進めていく必要があり、そのための研究開発や設備投資、オペレーションコストなど、新たに生じるコスト負担にどう対応するかが大きな課題となっている。このような課題に対し、基礎素材産業が多様な変革の要請に対応し、生き残りをかけて国際競争力を維持・強化していくためにどのような対策が必要となるのかという素材産業のあり方について、経済産業省の産業構造審議会製造産業分科会において検討を進めている。

(4)ビジネスと人権

ビジネスと人権については、2021年版ものづくり白書では、欧米諸国を中心に、企業に対して、サプライチェーン全体で人権尊重の取組を求める動きが進んでいることについて述べたが、その後も、欧米諸国を中心に、企業活動における人権への負の影響を特定し、それを予防、軽減させ、情報発信をする「人権デュー・ディリジェンス (DD:Due Diligence)」の実施を義務付ける法律の成立など、具体的な動きがみられた。我が国政府においては、2020年10月に「ビジネスと人権」に関する行動計画を策定し、その中で、規模、業種等にかかわらず、日本企業に対して、人権デュー・ディリジェンスの導入促進を期待する旨を表明し、経済産業省と外務省は、2021年11月に同計画のフォローアップの一環として企業の取組状況を把握するため、日本企業のビジネスと人権への取組状況に関する、政府として初めて実施した調査の結果を公表した。

人権デュー・ディリジェンスの実施状況



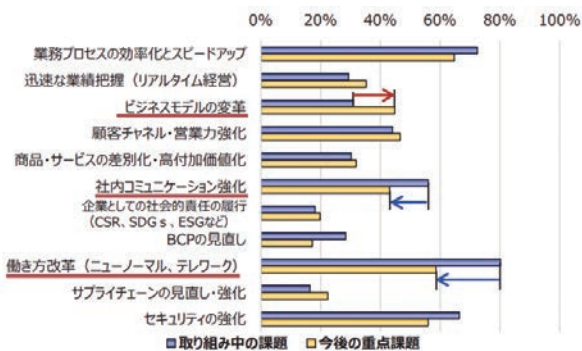
出所：経済産業省「2022年版ものづくり白書」

(5) デジタル

カーボンニュートラルの実現や人権尊重に向けた取組は世界的な潮流であり、このような課題には、組織や企業の壁を越え、バリューチェーン全体で取り組む必要がある。この際、バリューチェーン上の関係者の取組を見える化し、円滑に情報共有するため、大量のデータ収集・分析・共有などを行うDXの取組が必要である。

我が国における2010年以降のIT投資額は横ばいに推移しているが、経営者がIT投資によって解決したい課題の内訳は、「働き方改革」、「社内コミュニケーション強化」から、「ビジネスモデルの変革」に移行するなど、経営者の意識の変化がうかがえる。

IT投資で解決したい経営課題



出所：経済産業省「2022年版ものづくり白書」

また、製造現場でのDXが進む中、中小企業も含めたサプライチェーン全体のサイバーセキュリティ対策が重要性を増している一方、(独)情報処理推進機構の調査では、セキュリティ対策を特に実施していない中小企業が約3割に上ることが明らかとなっている。また、対策を実施したとしても、ウイルス対策ソフト等、

既存の対策では脅威を防ぎ切れていないのが実態であり、政府としては中小企業が無理なくサイバーセキュリティ対策を導入・運用できるよう官民一体の取組を促進している。

■ 結び

これまでに述べた事業環境の変化は今後も続くと考えられ、さらに、本白書を執筆した2022年4月以降も、ロシアによるウクライナ侵攻、約20年ぶりの円安、更なる物価高などにより、事業環境はますます複雑化している。このような中で我が国製造事業者が競争力を維持・向上していくには、変化に柔軟に対応できるよう、戦略的な投資や人材育成に取り組むなど、具体的な対応を進めることが重要であり、ものづくり白書がその一助となれば大変幸いである。

鉄道開業150周年の雑感

一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長

北畠 祥



今年10月14日に新橋・横浜間の鉄道開業（明治5年、1872年）から150周年を迎えるそうです。当研究所の事務所がある新橋地区は、JR新橋駅前のSL広場の蒸気機関車やレンガ造りのガード下、市街地中心部の赤レンガ通りなど、明治初期を思い起こさせる景観がところどころに残っています。当研究所の周辺を散策中に、港区立南桜公園で江戸末期（文久2年、1862年）の古地図の案内板を見つけました。この古地図（下の写真）によると、南桜公園は堀田加賀守の屋敷跡（地図中央）で、この辺りには諸藩の江戸屋敷や武家屋敷が立ち並んでいました。鉄道開業はこの地図から10年ほどしか経っていないことに驚かされます。

私は、埼玉県内から新橋に通勤していますが、埼玉ゆかりの偉人に渋沢栄一翁（1840-1931年）がおられます。昨年、NHK大河ドラマ「青天を衝け」が放映され記憶に新しいこともあり、鉄道開業150周年のニュースを聞いて、渋沢翁が活躍した時代を思い浮かべました。同氏は、日本資本主義の父と呼ばれますが、現在の埼玉県深谷市血洗島の農家の出身で青春時代は幕末の志士でした。渋沢翁は尊王の志士から幕臣、明治政府の官僚、実業家へと幾度か転身していますが、日本も近代国家への歩みの中で大きな困難に幾度も遭遇しながらそれを乗り越えて発展してきました。下の古地図と今の新橋の風景を見比べると隔世の感がありますが、人生100年時代と言われる時間軸から見るとさほど遠い過去ではないようにも思われます。

昨今、世界的に先行き不透明で将来の予測困難なVUCA時代の中で、日本経済は「失われた30年」が今後も続き国際競争力が低下する状況が継続するのではないかと懸念されています。人口減少、環境問題、地政学リスクなど社会課題が山積しており、コロナ禍やロシアのウクライナ侵攻など様々な事象も現実問題として発生していますが、渋沢翁が生きた時代に比べれば、日本は今でも恵まれたポジションにあるのではないのでしょうか。

「悲観は気分による、楽観は意志による」という言葉がありますが、変化に機敏に対応するためには過度な悲観論は持たない方が良いでしょう。また、渋沢翁が広く尊敬を集めるのは生前の功績もさることながら、「論語と算盤（道徳経済合一説）」や福祉・教育などに対する思想・信条にあるように思われます。日本人は今もそうした道徳的な生き方を模範としており、それは今後も日本の経済社会の強さにつながっていくのではないのでしょうか。

2024年には渋沢翁が新一万円札の顔になります。日本経済の礎を築いた渋沢翁の一万円札が日本中を飛び回る日が近づいています。仕事帰りに、渋沢翁の邸宅があった飛鳥山公園近く（JR王子駅）を通過しその故郷に向かう高崎行きの中電の中で、そんな思いが浮かんできました。



「御府内往還其外沿革図書」から編成（文久2年）

南桜公園の案内板の古地図

研究所便り

編集後記

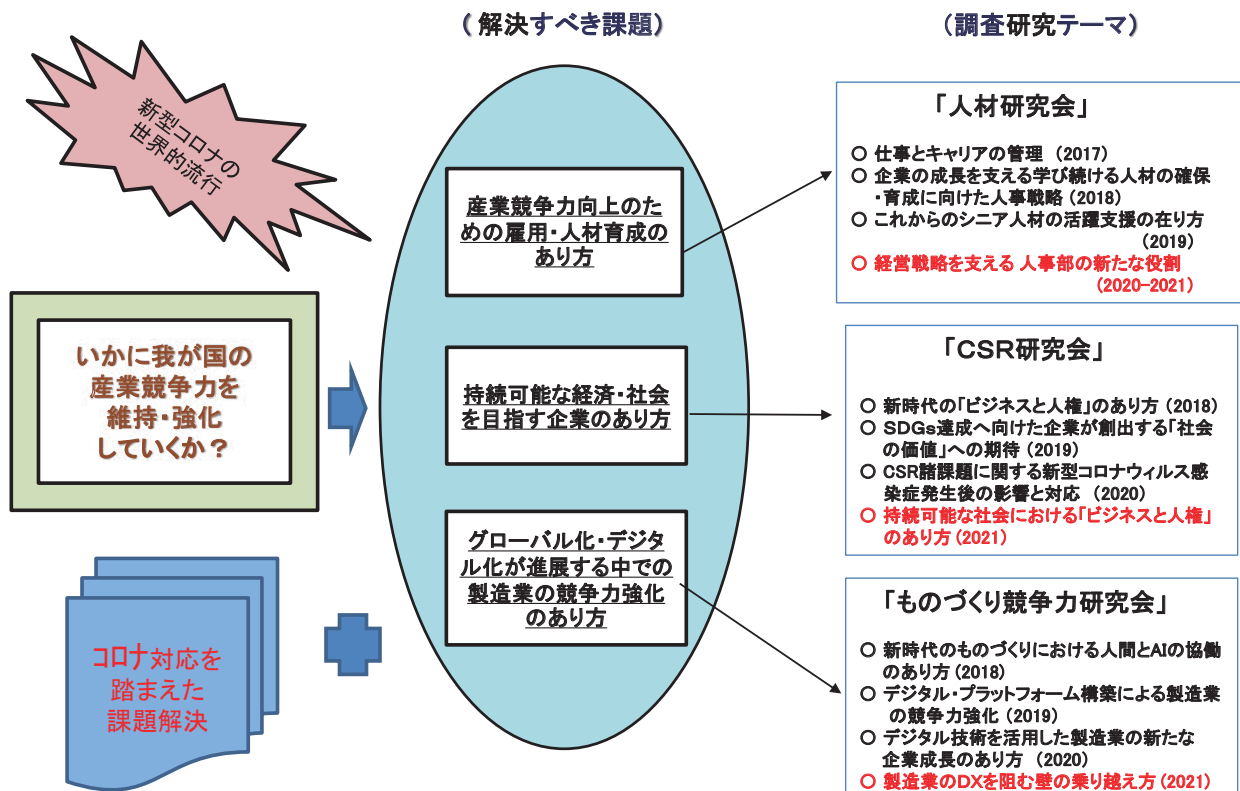
本号では、2021年度に実施した研究会事業（人材研究会・CSR研究会・ものづくり競争力研究会）の研究成果の概要を掲載しております。人材研究会及びCSR研究会につきましては、調査研究報告書を取りまとめ、人材研究会については本年7月1日に、CSR研究会については同7月5日に、ウェビナーを開催いたしました。調査研究報告書の全文及びウェビナーの講演資料の一部につきましては、当研究所のホームページからダウンロード出来ますので、ご一読頂ければ幸いです。また、ものづくり競争力研究会は2年にまたがる調査研究の1年目の位置づけで研究テーマに関する論点整理を行い、本年4月に弊所ホームページ上に公開しております。

委員会事業につきましては、本年上半期（1月～6月）に実施した活動の一部を収録しました。

本年上半期もコロナ禍における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。引き続き、ご指導・ご協力くださいますよう宜しくお願い申し上げます。

（企画研究部長 北島 祥）

2021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

2022 No.115
夏季報告書

発行 2022. 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