

企業活力

2022
冬季号

No.
116



巻頭言

企業の枠を超えた人的資本活用の議論を

元 株式会社みずほ年金研究所 理事長(企業活力研究所 資産運用委員会 委員) 村上 正人 氏

研究会報告

■事業環境変化に対応した従業員の学び直し・キャリア自律を促進するための
企業の取組みに関する調査研究

■社会の持続可能性と長期的な企業価値創出に向けたESG情報開示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

人的資本経営として注目されるエンゲージメントの向上

慶應義塾大学 商学部 教授 山本 勲 氏

コラム

“サムライブルーの戦士”たちへ

一般財団法人企業活力研究所 総務部長 太田 匠

BPF

Business Policy Forum, Japan

一般財団法人企業活力研究所

企業活力 2022 冬季号 No. 116

目次

CONTENTS

[巻頭言]

企業の枠を超えた人的資本活用の議論を

元 株式会社みずほ年金研究所 理事長(企業活力研究所 資産運用委員会 委員) 村上 正人氏 …… 1

[研究会:2022(令和4)年度報告]

【人材研究会】

事業環境変化に対応した従業員の学び直し・キャリア自律を促進するための企業の取組みに関する調査研究 …… 2

【CSR研究会】

社会の持続可能性と長期的な企業価値創出に向けたESG情報開示のあり方に関する調査研究 …… 7

【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 …… 11

[委員会]

【企業法制委員会】

金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告 …… 16

改訂CGSガイドラインの解説 …… 20

会社法等におけるデジタル化の動向 …… 26

【税制委員会】

令和5年度税制改正に関する経済産業省要望 …… 30

【企業活力委員会】

通商政策に関して ～求められる官民連携 …… 33

【業種別動向分析委員会】

2021年度決算の概要(通期) …… 34

内外経済動向 …… 38

[寄稿]

人的資本経営として注目されるエンゲージメントの向上

慶應義塾大学 商学部 教授 山本 勲氏 …… 42

[コラム]

“サムライブルーの戦士”たちへ

一般財団法人企業活力研究所 総務部長 太田 匠 …… 46

[その他]

研究所便り …… 47

企業の枠を超えた人的資本活用の議論を

元 株式会社みずほ年金研究所 理事長

村上 正人 氏

(公益財団法人年金シニアプラン総合研究機構 特任研究員)

(独立行政法人勤労者退職金共済機構 資産運用委員会 委員長)

(一般財団法人企業活力研究所 資産運用委員会 委員)

(元 年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) 運用委員)



チャールズ・エリスらの著作による『老後資金がショートする』（原題 FALLING SHORT）には米国の退職者事情が詳細に描かれている。本著によれば、米国の従業員は自身が実際に予定していた時期よりも早く退職していると言う。米国は雇用における年齢制限を禁止しているが、その分従業員は厳しい状況に晒される。企業が50歳以上の従業員に対して抱く主要な関心は、柔軟性があることと必要とされる技術的なスキルに熟達していることだそう。ゆえに、従業員が勤続期間を長期化させるのは容易なことではなく、スキルアップを続け、雇用主のニーズに応じていくために計画的に取り組んでいく必要があるということだ。

一方でわが国では、「高年齢者雇用安定法」により、企業に70歳まで雇用する努力等を促している。このことはわが国らしく、人に優しいと言うこともできるが、メンバーシップ型の期間を延長するメッセージとも受け取れる。企業においては収益性は低くても高齢者雇用を意識した事業を存続し続ける動機にもなりかねない。併せて考えると、昨今のテーマであるリスクについても、個人が自発的に行うのが必然である米国のような環境とは対照的に、国や企業が主導的に牽引する仕組みを目指しているように見える。

2020年に公表された、いわゆる「人材版伊藤レポート」は持続的な企業価値の向上のために人材戦略と経営戦略の連動をはじめとする変革の方向が提言されている。その個別の議論の多くは従来のメンバーシップ型とは相対峙する点が多いのだが、レポートの性質上、企業の枠を超えた言及は少ない。

当レポートの中では、日本の従業員のエンゲージメントが低いことの指摘もある。従業員エンゲージメントは企業業績や株価とも関係があると考えられており、ESG投資の分野でもひとつのテーマと注目されている。ロシェル・カップ著『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか？』では「エンゲージメントはモチベーションが更に強化された形のもの」と表現している。そして、日本の企業経営の何がそうさせているかをこと細かに分析したうえで、多様な社員の有効活用のあり方を説いている。

筆者自身も長く企業人であった経験から思うことだが、大勢の人が長年にわたって高いモチベーションを持ち続けるような仕組みはそう簡単ではないということだ。30年も40年もの間には、企業内での従業員の序列がはっきりして固定化し、ほどほどに仕事をしていればよいと考える従業員も多くなる。このことは、企業にとっても従業員自身にとっても不幸なことであり、少子高齢化のトップを行くわが国にとって大きな損失である。一企業という枠を超えて人的資本を最大限に活かすための議論がもっと必要のように思われる。

それは従来の生産性の低い企業群をベースとした経済システムの持続可能性に疑問が投げかけられていることをしっかりと認識するところから始めることであろう。今後、どのような市場経済の国を目指すか、その中で企業はどのような存在であるべきか、国際的に競争可能か否かを含めて考えていかなければならない。企業に過重に社会福祉政策の一端を担わせることは、国際競争上の足枷にもなりかねず、人に優しいように全員で貧しくなることにもなりかねない。企業への期待役割について、資本や人材の効率活用を通じた価値創造面だけでなく雇用問題等まで首尾一貫した考え方の下に明確にして広くコンセンサスを得ていく必要がある。このことは企業と投資家の間の対話だけでは解決できないわが国最大級の課題である。

2022年度(令和4年度) 事業環境変化に対応した従業員の学び直し・キャリア自律を 促進するための企業の取組みに関する調査研究

企業活力研究所では、2004年度以降、企業の人事担当者、関係の有識者の皆様にお集まりいただき、また経済産業省の関係部局の方々にもオブザーバーとしてご参加いただき、「人材研究会」を設置しており、人材に関わる様々なテーマで調査研究を行っております。

本年度の人材研究会では、昨年度から引き続き、守島基博先生(学習院大学 経済学部 経営学科 教授)に座長に御就任いただき、「事業環境変化に対応した従業員の学び直し、キャリア自律を促進するための企業の取組み」をテーマとし、複数年度プロジェクトの初年度との位置づけで、有識者委員・企業委員からの発表、インタビュー調査を実施し、調査研究を進めております。

研究会は、2022年9月20日(火)に第1回を開催し、2023年3月までに合計7回実施し、初年度の論点整理を行うことを予定しております。

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

委員

石原 直子 (株)エクサウィザーズ はたらくAI&DX研究所 所長
 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ployeeサクセスセンター長
 東風 晴雄 ダイキン工業(株) 東京支社 人事本部 採用グループ 専任部長
 小林由紀子 (株)日立製作所 人財統括本部 人事労働本部 トータルリワード部 部長
 佐竹 秀彦 富士通(株) Employee Success本部 Engagement & Growth統括部長
 篠原 貴之 SCSK(株) 人材開発本部 人材開発部長
 須藤 由紀 キヤノン(株) 人材開発部 部長
 中澤 二郎 高知大学 希望創発センター アドバイザリーボード(アドバイザー) / (株)労務行政 講師
 中島 竜介 大鵬薬品工業(株) 人事部 担当部長
 半藤 孝司 (株)IHI 人事部 ダイバーシティ・キャリア開発グループ グループ長
 本荘 太郎 日本製鉄(株) 人事労政部 部長

オブザーバー

島津 裕紀 経済産業省 経済産業政策局 産業人材課長 併 大臣官房 未来人材室長
 亀長 尚尋 経済産業省 経済産業政策局 産業人材 課長補佐
 西村 萌 経済産業省 経済産業政策局 産業人材 課長補佐

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

(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) 調査研究の背景認識

- 近年、IT/DX技術の大幅な進展及びその実用化が進む中で、企業においては、それを活用した業務運営やその一層の効率化を図ることが重要な課題となっている。
- 同時に、社会環境の変化を広く見ると、IT/DX化の進展をはじめとして、複雑化する国際環境の下での事業再編成の必要性の増大、ESG課題対応への要請の高まりなどがみられるところ、企業においては、単に既存業務の効率化が求められるにとどまらず、業務運営方法の大幅な変革や、また、新たな事業領域への取組みが求められる状況になっていると考えられる。
- この動きへの対応は、相当の変革を要するものであり、人事対応の面では、従来型の社内教育制度（例えばOJT）によっては、十分な効果を出すことは必ずしも容易でないと考えられる。むしろ、新たな取組みとして、従業員の学び直し・キャリア自律を促進することが、重要な経営課題となっていると考えられる。

(2) 調査研究にあたって問題意識

- 企業においては、事業環境変化に対応するための今後の事業戦略に基づき、それを担う人材を確保するため、人材戦略として従業員の新領域に関する教育・学習（学び直し）の機会の充実を推進する必要がある。
- 同時に、従業員においても、企業の事業戦略を踏まえつつ、問題意識をもって行う自らのキャリアの検討・構築（キャリア自律）を図ることとし、自発的に積極的な学び直しを進めることについて、強く期待されることである。
- 更にその上で、企業においては、事業改革を進める意欲と能力のある人材に対しては、その活動機会の提供や制度の改善を行い、又必要に応じて権限の拡大等の取組みを行う必要があると考えられる。
- この観点から、企業による従業員の学び直し・キャリア自律に関する取組状況、及びそれに対応した人事制度の状況等について、調査を行い、分析考察を行うこととする。

II. 調査研究の手法

(1) 調査手順

- ① 具体的論点の整理（研究会での議論）
- ② 企業調査（企業委員プレゼンテーション等）
- ③ 有識者からのインプット（米国企業の取り組み等）
- ④ 「企業調査の中間整理」とそれを踏まえた「従業員アンケート項目の検討」
- ⑤ 従業員アンケート（ネット調査会社による調査）
- ⑥ 企業調査及び従業員アンケートを踏まえた取りまとめ

(2) 調査分析での主な視点

- ① 企業調査においては、企業における人事部門主導の取り組み状況を調査する。
(事業戦略との関連を含めて調査するため)
- ② 従業員アンケートの設計においては、可能な限り、具体的な質問項目を設定する。
(この観点から、質問項目は企業調査の中間整理を踏まえて設定することとする)
- ③ IT/DXに特化した学び直しにつき、重要な項目として調査することとするが、いわゆるIT/DX企業群と、それ以外の企業群との対比を行う。(大きな相違があると想定されるため)

(3) 調査項目

- ① 企業の事業構造変化への対応方針の従業員への開示状況
 - ▶ 具体的な対応方針の開示状況
 - ▶ 従業員において新たに習得が期待されるスキル・専門性の特定の状況
(既存業務のデジタル化、異なる職種への転換、異業種での職務経験等の具体内容)
- ② 学び直しのプロセスに、従業員に積極的に参加してもらう工夫
 - ▶ 幹部主導の働きかけ、個別ミーティング、従業員の自主的な取組事例の紹介など
- ③ 企業主導の研修の内容
 - ▶ スケジュール、期間
 - ▶ 講習内容(特にIT/DX関係は、個別に項目を設ける)
 - ▶ 対象部門(全社、システム部門、特定部門など)
 - ▶ 対象年代/対象役職
- ④ 研修後の対応
 - ▶ 研修受講後の任用方針(配置、ポスト、処遇等)の開示の状況
 - ▶ 研修受講後の任用の状況(特に実務経験)
 - ▶ 研修又はその後の実務経験に関する成果を評価する仕組み
- ⑤ その他の意欲ある人材の活用方法
 - ▶ 事業推進・改革意欲の高い人材の活用方法

Ⅲ. 開催状況（予定を含む）

<p>第1回 2022年9月20日(火) 10:00~12:00</p> <p>① 調査設計説明 ② 委員自己紹介 ③ 経済産業省 経済産業政策局 産業人材課長 併 大臣官房 未来人材室長 島津裕紀課長講演</p>
<p>第2回 2022年10月14日(金) 15:00~17:00</p> <p>① ゲストによる講演と質疑 株式会社日本総合研究所 副理事長 山田久氏 日本マイクロソフト株式会社 Senior HR Business Partner 今井千嘉子氏</p>
<p>第3回 2022年11月25日(金) 15:00~17:00</p> <p>① 研究会有識者委員による発表と質疑 株式会社エクサウィザーズ はたらくAI&DX研究所 所長 石原直子委員 ② 研究会企業委員による発表と質疑 キヤノン株式会社 人材・組織開発センター 人材開発部長 須藤由紀委員</p>
<p>第4回 2022年12月20日(火) 10:00~12:00</p> <p>① 研究会企業委員による発表と質疑 日産自動車株式会社 人事本部 日本人事部 部長 蛭原淳委員 富士通株式会社 Employee Success本部 Engagement & Growth統括部長 佐竹秀彦委員</p>
<p>第5回 2023年1月31日(火) 10:00~12:00</p> <p>① 研究会企業委員による発表と質疑 パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社 人事部門 エンployeeサクセスセンター センター長 菊川万友委員 ② 企業インタビュー結果報告</p>
<p>第6回 2023年3月3日(金) 15:00~17:00</p> <p>① ゲストによる講演と議論 株式会社ベイシア様 ② 調査研究中間整理骨子案及び質疑</p>
<p>第7回 2023年3月28日(火) 15:00~17:00</p> <p>① 企業調査の中間整理 ② 従業員アンケート調査設計案</p>

（企業・団体名、役職名はご講演当時）

【人材研究会 担当研究員より】

デジタルテクノロジーの発展や、経済のグローバル化、新型コロナウイルスの流行、消費者ニーズの多様化等、ビジネス環境は日々めまぐるしく変動し、複雑化しています。これら加速度的な変化のなかで、企業が競争力を高めるためには、その力の源泉である一人ひとりの人材が、常に新しい技術・知識を学習・体験しながら、スキル変革を図り、自らのキャリア形成に取り組めるようにすることが、大変重要な課題となっています。

そこで、今年度は、「事業環境変化に対応した従業員の学び直し・キャリア自律を促進するための企業の取組み」をテーマに、有識者のみなさまのプレゼンや、様々な企業の人事担当者から、企業の取組状況・人事制度の状況、現場ではどのような問題点を抱えているのか、学びや自律に向けて積極的に取り組んでいくための工夫等、具体的な取組事例をお伺いしながら、調査研究を行っております。

これらを踏まえ、守島座長をはじめ委員のみなさまとともに、有益な情報提供に向けて、議論を進めてまいりたいと思います。

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)

2022年度(令和4年度) 社会の持続可能性と長期的な企業価値創出に 向けたESG情報開示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、企業メンバー等のご参加とオブザーバーとして経済産業省にもご参加いただき、「CSR研究会」を設置し、CSRの諸課題について調査研究を行っております。

本年度のCSR研究会（座長：加賀谷哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 教授）では、「社会の持続可能性と長期的な企業価値創出に向けたESG情報開示のあり方」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、2022年9月20日（火）に第1回を開催し、合計7回研究会（2023年3月まで）を実施し議論を行ってまいります。

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

浅野 雄亮 三菱商事(株)サステナビリティ・CSR部
ステークホルダーエンゲージメントチームリーダー

石野 正大 ソニーグループ(株)サステナビリティ推進部 CSRグループ ゼネラルマネジャー

稲継 明宏 (株)ブリヂストン グローバルサステナビリティ統括部門 統括部門長

金井 圭 SOMPOホールディングス(株)サステナブル経営推進部 リーダー
兼 損害保険ジャパン(株)経営企画部サステナビリティ推進G リーダー

塩田 裕子 (株)丸井グループ サステナビリティ部長 兼 ESG推進部長

新野 宏喜 パナソニックホールディングス(株)CSR・企業市民活動担当室 CSR課 課長

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 ESG戦略スペシャリスト

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)上席執行役員 グループCSO
(Chief Sustainability Officer) サステナビリティ推進部長

山田真理子 富士通(株)サステナビリティ推進本部 企業バリュー・GRB統括部 統括部長

オブザーバー

長宗 豊和 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 LRQAサステナビリティ(株)代表取締役

事務局

(一財)企業活力研究所
LRQAサステナビリティ(株)
(有)エコネットワークス

(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

CSR研究会では、2017年度に「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究」を行い、非財務情報開示の最新状況、企業の実態把握・事例調査、ステークホルダーの要請等を分析した。その上で企業に対し、①リスクと機会の関係を見極めて中長期の価値創造活動を整理すること、②重要なステークホルダーの期待を把握し、コミュニケーション戦略を構築すること、③経営トップが先頭に立ち組織的な統合戦略と開示文化の醸成を推進すること、④企業特性に応じた情報開示を追求すること等の提言を行った。

その後、この調査から5年が経過する中で、気候変動、人権課題をはじめとしたESG課題が社会・環境へもたらす影響が更に増大してきているところ、ESG課題が企業の持続的な価値創出やステークホルダーに及ぼす影響に関して、国際的な議論が改めて展開されている。

具体的には、非財務情報を含むESG課題に関わる情報の開示（以下、ESG情報開示）に関する国際的なスタンダード・フレームワークの整備・集約が進められている。その大きな潮流のひとつとしては、IFRS財団・ISSBの検討があり、そこでは投資家を対象とする財務上の企業価値を中心としつつ、特定の事象(気候変動等)が企業に与える影響に関する情報を追加する方式でのサステナビリティ報告基準の検討・調整が進められている。また別の潮流として、欧州委員会が構築を進めている「コーポレート・サステナビリティ報告指令(CSRD)」があり、ESG課題が企業価値に及ぼす影響と、企業がサステナビリティの面で社会・環境に及ぼす影響の双方を重要とするダブルマテリアリティをコンセプトとした考えが提示されている。

一方、この状況の中で、日本国内を見てみると、2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改定され、その中に「サステナビリティを巡る課題への取組み」等が追加されている。また企業においては、既に、統合報告書を発行する企業が716社(2021年12月末時点)となり、統合的な情報開示が進展してきている。しかしながら投資家からは、「企業の開示するマテリアリティが企業の長期的な価値にどのように繋がるのか分かりづらく、他社との比較検討も難しい」という声も聞かれる。

そこで、CSR研究会においては、本年度、第一に、ESG情報開示のスタンダード・フレームワーク等の動向について簡単な整理を試みるとともに、第二に、国内企業のESG情報開示の状況につき、特に統合的開示の状況、マテリアリティの設定方法に着目して調査することとする。その上で、企業の多様なステークホルダーの期待や問題意識も調査することで、それと企業自身の問題意識とを比較考察することにより、社会の持続可能性と長期的な企業価値創出に向けたESG情報開示のあり方について考察を行うこととする。

II. 調査研究の手法

(1) ESG情報開示に関する最新状況の整理

① ESG情報開示に関する基準・フレームワーク等の動向

- 「ISSB」への各開示基準・フレームワーク等からの開示基準・フレームワークの収斂の動向
- 「CSRD」を中心としたEUの開示基準・フレームワーク等の動向やグローバル企業への影響

② ESG情報と企業価値評価の動向

(2) 国内企業のESG情報開示に関わる調査

① ESG情報の開示状況調査(重点的抽出項目:統合的開示、マテリアリティ)

- 対象: 日本企業16社
- 調査方法: 企業インタビュー、研究会講演、CSR研究会委員企業アンケート調査

(3) ステークホルダーのESG情報開示に関する期待・課題認識

- 対象: 投資家、NGO等

Ⅲ. 開催状況（予定を含む）

<p>第1回 2022年9月20日(火) 15:00~17:00</p> <p>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 ③ 経済産業省説明 「サステナビリティ経営と非財務情報開示基準の動向について」 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室 室長 長宗豊和氏</p>
<p>第2回 2022年10月21日(金) 13:00~15:00</p> <p>① 企業事例報告 ・「ANAグループのESG経営推進」 ANAホールディングス株式会社 上席執行役員 グループCSO(Chief Sustainability Officer) サステナビリティ推進部長 宮田千夏子委員 ・「Bridgestone 3.0 Journey Report(統合報告2022)を通じたESG情報開示の推進および課題について」 株式会社ブリヂストン グローバルサステナビリティ統括部門 統括部門長 稲継明宏委員</p>
<p>第3回 2022年11月22日(火) 15:00~17:00</p> <p>① 企業事例報告 ・「統合レポートの制作とマテリアリティの検討状況」 富士通株式会社 サステナビリティ推進本部 企業パーパス・GRB統括部 統括部長 山田真理子委員 ・「SOMPOのパーパス経営」 SOMPOホールディングス株式会社サステナブル経営推進部 リーダー 兼 損害保険ジャパン株式会社 経営企画部サステナビリティ推進Gリーダー 金井圭委員</p>
<p>第4回 2022年12月16日(金) 15:00~17:00</p> <p>① 投資家事例報告 ・「企業価値創造とESG情報開示」 アストナリング・アドバイザーLLC 代表 三瓶裕喜氏 ② インタビュー調査中間報告(事務局)</p>
<p>第5回 2023年1月20日(金) 15:00~17:00</p> <p>① 調査報告・CSR研究会(2022年度)調査研究報告書構成案(事務局) ② 「欧州動向報告」 在欧日系ビジネス協議会(JBCE)事務局長 前田翔三氏</p>
<p>第6回 2023年2月17日(金)※予定 15:00~17:00</p> <p>① CSR研究会(2022年度)調査研究報告書案(事務局)</p>
<p>第7回 2023年3月7日(火)※予定 15:00~17:00</p> <p>① CSR研究会(2022年度)調査研究報告書最終案(事務局)</p>

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

【CSR研究会 担当研究員より】

2006年、国連「責任投資原則（PRI）」において、投資する企業を判断する際の「ESG」の観点で紹介され、「ESG課題に取り組み、長期的な利益を生み出す企業への投資を促すことで、持続可能な価値創造を実現させる動き」としてESG投資が着目され、拡大してきております。その拡大とともに問題視されてきているのが「ESGに考慮していると謳いながら、実際には考慮していないこと」を指す、所謂「ESGウォッシュ」です。ESGウォッシュは、国内外の金融市場で憂慮されている問題で、ESG投信の定義明確化等、様々な対策が進められているところです。

また、投資家のサステナビリティ情報を含む非財務情報へのニーズの高まりを受け、IFRS財団は2021年に国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）を設立し、基準の策定に向け取り組んでおります。EUの企業持続可能性報告指令（CSRD）も大企業と上場した中小企業に対し、環境・社会・ガバナンス要因などの持続可能性事項に関する報告を義務付けるものとして2022年にEU理事会にて承認されました。日本においても2022年末、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案が公表され、有価証券報告書に「サステナビリティに関する企業の取組みの開示」と「コーポレートガバナンスに関する開示」について必須記載事項とされています。

このように、ESG・サステナビリティのあり方や情報開示について国内外で議論が高まり、基準等の策定・改正が進む中で、多くの日本企業のCSR・ESG・サステナビリティ関連のご担当者の皆様は、動向を注視しつつ、苦慮しながら取り組みを推進されているものと認識しております。

そこで、本研究会・調査研究におきまして、内外動向の把握とともに、サステナビリティ経営や情報開示が先行している日本企業16社に対して、インタビューやアンケートを実施致しました。フォーカスしたポイントは「経営へのサステナビリティの位置付け」、「統合的開示への取り組みの背景、効果、課題」、「マテリアリティの捉え方や特定プロセス、運用方法」、「ステークホルダーへの要望・期待」等です。また、企業を取り巻くステークホルダーに関しては、主に投資家の立場からの、企業価値評価の方法や情報開示への期待等について、調査を行っております。

今後は、これらの調査を分析し、日本企業にとって少しでもサステナビリティ経営やESG情報開示の取り組みの参考となるような報告書を作成してまいりたいと考えております。

詳細につきましては、次号の会報誌にてご紹介させていただきます。今後ともどうぞ宜しくお願い申し上げます。

（主任研究員 小西 広晃）

2022年度(令和4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

企業活力研究所では、関連分野の有識者にお集まりいただいて「ものづくり競争力研究会」を運営しており、昨年度は、複数年度にまたがるプロジェクトの第1年度との位置づけで「製造業のDXを阻む壁の乗り越え方」をテーマとした論点整理を取りまとめました。

2022年度のものづくり競争力研究会（座長：小川 紘一 東京大学 未来ビジョン研究センター 客員研究員）では、昨年度の論点整理を踏まえたケーススタディを実施しております。

研究会は、2022年7月26日（火）に第1回を開催し、2023年3月まで合計8回実施し、報告書作成に向けた検討を進めてまいります。



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技師長

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 総務課 参事官 ものづくり政策審議室長

蓬田桂一郎 経済産業省 製造産業局 総務課 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

杉原 諒 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

1. 調査の背景・前提

【問題意識】

- ・DXの重要性・緊急性が高まっているのにも関わらず、我が国製造業の多くがDXに向けた取り組みをうまく推進できないのはなぜか？

【昨年度調査で明らかにしたこと】

- ・製造業のDXには確立された手法があるわけではなく、そのうえ、投資に対して比例的に成果が得られるわけでもないため、長期的な視点に立って「試行錯誤」や「組織学習」を進めることが必要になる。
- ・日本の製造業は様々なレガシー（老朽設備、属人的技能、高度に専門化された分業組織、業界慣習など）を抱えているため、既存の事業やステークホルダーとのバランスを保ちながら、DXという新しい取り組みを進めるという「移行期のマネジメント」が特に重要になる。

2. 調査目的

- ・昨年度調査で整理・分類した「DXを阻む壁」を乗り越えて成果を得るまでの過程で、調査対象企業が「DXに向けた取り組みを《どのような》考えのもとで《どのように》進めたのか？」を明らかにする。（＝調査対象企業がDXの成果を得るまでの一連の「内的メカニズム」を明らかにする。）
- ・特に、「DXのゴールに至るまでの取り組みの具体的な実装プロセスやスケジュールなどを《どのように》設定して中長期的な計画に組み込んだのか？」や「様々な部門への共有・定着を《どのように》進めたのか？」などといった組織マネジメントの面に注目して「内的メカニズム」の分析を行う。

II. 調査研究の手法

1. 調査方法

- ・事前インタビュー 【事務局で実施】
- ・企業講演・委員との意見交換 【研究会】

2. 調査対象企業

- ・DXで成果を上げている製造業6社（企業名はIII.開催状況に記載）を調査対象とする。

3. 調査項目

【全調査対象企業共通の調査項目】

①現状認識と将来の展望

- ・自社を取り巻く外部環境の変化（カーボンニュートラルに向けた世界的な潮流や、サプライチェーンの分断リスクの増大など）をどのように認識しているのか？
- ・自社ビジネスの現状をどのように認識し、将来の展望をどのように描いているのか？
- ・現状認識と将来の展望に対して、DXはどのように関連付けられているのか？

②ビジョンの策定

- ・DXにつながるような新しい経営ビジョンやイノベーションのあり方、マネタイズのあり方などをどのように検討・策定しているのか？特に、中期経営計画などにこれらはどのように組み込まれているのか？
- ・意思決定プロセスや具体的な経営目標・ロードマップへの落とし込みなどについてはどのように進めているのか？また、それぞれの事業部門はどのように取り組んでいるのか？

③データを活用できる仕組みの構築

- ・基盤となるITシステムをどのように設計・構築しているのか？
- ・データの生成→収集（物理的につなぐ）→構造化（意味的につなぐ）→活用（統合解析、経済的価値の創出）といったプロセスをどのように進めているのか？

④部門間や企業間の組織・体制の構築

- ・社内の役割分担（自律的なDX推進部門設立や、既存部門との連携関係構築など）をどのように進めているのか？
- ・各部門に必要な経営資源（時間、人、カネ、ファシリティ、情報など）をどのように確保・分配しているのか？
- ・管理指標（KPI等）、評価制度（人事考課等）、雇用制度などといった仕組み・ルールをどのように整備しているのか？
- ・奨励されている働き方や重視されている価値観などといった組織文化はDXとともにどのように醸成されていったのか？
- ・具体的な取り組みをどのように実装して、さらに、どのように全社的な横展開・定着へとつなげているのか？
- ・社内（部門間）の取り組みを超えて、企業間の取り組みはどのように進められているのか？

⑤移行期のマネジメント

- ・DXに向けた中期経営計画やロードマップをどの程度の長さに設定しているのか？
- ・既存の経営資源（老朽設備、属人的技能、高度に専門化された分業・縦割り組織など）のレガシー化に対してどのように対応しているのか？
- ・既存事業の効率化と新規事業（DX事業）の創出をどのように両立しているのか？（「両利きの経営」をどのように実現しているのか？）

【各調査対象企業個別の調査項目】

⑥その他特徴的な取り組み

- ・上記①～⑤のほか事前インタビューで把握した特徴的な取り組みについては、個別に調査項目に加える。

Ⅲ. 開催状況 (予定を含む)

第1回 2022年7月26日(火) 15:00~17:00	
① 今年度調査研究の方針および調査対象企業の説明 ② 2022年版ものづくり白書概要の説明および意見交換 経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室長	伊奈友子氏
第2回 2022年8月26日(金) 15:00~17:00	
① 有識者によるご講演 鍋屋バイテック株式会社 常務取締役	丹羽哲也氏
第3回 2022年9月9日(金) 15:00~17:00	
① 有識者によるご講演 株式会社三松 代表取締役社長	田名部徹朗氏
第4回 2022年10月7日(金) 15:00~17:00	
① 有識者によるご講演 i Smart Technologies株式会社 代表取締役社長 CEO	木村哲也氏
第5回 2022年11月11日(金) 15:00~17:00	
① 有識者によるご講演 株式会社ダイセル 東京本社 社長室長 兼 モノづくり革新センター長	三好史浩氏
第6回 2022年12月20日(火) 15:00~17:00	
① 有識者によるご講演 シナノケンシ株式会社 代表取締役常務	金子行宏氏
第7回 2023年1月24日(火) 15:00~17:00	
① 有識者によるご講演 常石造船株式会社 取締役常務執行役員 ② 今年度報告書骨子案の提示および審議	芦田琢磨氏
第8回 2023年3月10日(金) 15:00~17:00	
① 今年度報告書案の提示および審議	

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

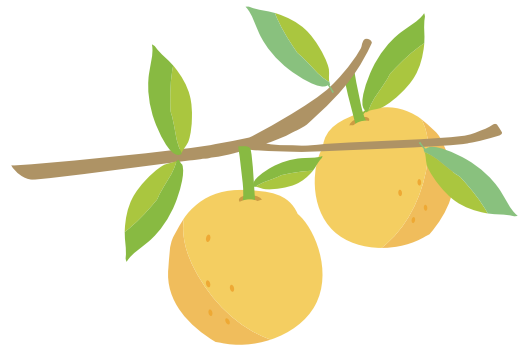
【ものづくり競争力研究会 担当研究員より】

2022年度ものづくり競争力研究会では、研究会での意見交換だけでなく、基本的事項を確認するための事前インタビュー調査も実施しています。調査対象企業6社の皆様には、ご多忙中にも関わらず、訪問しての対面インタビューをご承諾いただきましたこと、この場を借りて改めて深く感謝申し上げます。

インタビュー調査では、各社のDXについて、その開始から現在の成果に至るまで苦労話も含めて率直にお話いただきました。その際、最初は少人数で小規模に始まったDXが「あれもできる、これもできる」と次々に広がっていき、最終的に全社を巻き込んだDXへと発展していったという好循環のプロセスを6社から共通して見て取れたのが特に印象に残っています。

なお、本研究会の成果については、本年5月頃を目途に報告書の形で公表するとともに、本誌次号でもご紹介させていただきます。製造業をはじめとする企業の皆様に有益な情報提供ができるよう報告書の取りまとめを進めてまいりますので、小川座長をはじめ委員の皆様、そして経済産業省ものづくり政策審議室の皆様におかれましては、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)



金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ報告

2022年7月12日(火)の企業法制委員会では、一般社団法人日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長の小畑良晴委員より「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」についてのご説明がありました。

大野顕司委員長(住友化学株式会社 常務執行役員)の司会により進められ、ご説明後、参加者を交えて活発な意見交換が行われました。(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

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

委員

田井中伸介 キヤノン(株) 執行役員 法務統括センター 所長

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

前田 光俊 三井化学(株) 総務・法務部 部長

委員代理

山中 秀紀 アステラス製薬(株) 法務部 部長

中山 有香 (株)神戸製鋼所 法務部 課長

武田 真一 四国電力(株) 総務部 株式・文書グループリーダー

河合 達也 (株)日立製作所 法務本部 主任

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

土井 浩嗣 三菱重工業(株) 総務部 ガバナンス第二グループ

永原 悠子 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)

金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ報告 — 中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて —

令和4年6月13日 金融庁

1. ディスクロージャーワーキング・グループ メンバー名簿

令和4年6月13日現在

座 長	神田 秀樹	学習院大学大学院法務研究科 教授
委 員	井口 譲二	ニッセイアセットマネジメント株式会社 チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー 執行役員 統括部長
	上田 亮子	株式会社日本投資環境研究所 主任研究員
	上柳 敏郎	東京駿河台法律事務所 弁護士
	近江 静子	JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社 インベストメント・スチュワードシップ統括責任者エグゼクティブ ディレクター
	神作 裕之	東京大学大学院法学政治学研究科 教授
	清原 健	清原国際法律事務所 代表弁護士
	熊谷 五郎	みずほ証券株式会社グローバル戦略部産官学連携室 上級研究員 公益社団法人日本証券アナリスト協会 企業会計部長
	黒沼 悦郎	早稲田大学大学院法務研究科 教授
	小林 いずみ	ANAホールディングス株式会社 社外取締役
	佐々木 啓吾	住友化学株式会社 常務執行役員
	三瓶 裕喜	アストナリング・アドバイザー合同会社 代表
	高村 ゆかり	東京大学未来ビジョン研究センター 教授
	田代 桂子	株式会社大和証券グループ本社 取締役兼執行役員副社長
	永沢 裕美子	フォスター・フォーラム（良質な金融商品を育てる会） 世話人
	中野 貴之	法政大学キャリアデザイン学部 教授
	藤村 武宏	三菱商事株式会社 執行役員 監査部長
	松元 暢子	慶應義塾大学法学部 教授

オブザーバー 全国銀行協会 東京証券取引所 日本監査役協会
日本経済団体連合会 日本公認会計士協会 日本証券業協会
日本労働組合総連合会
法務省 財務省 経済産業省 日本銀行

（敬称略・五十音順）

2. はじめに

企業情報の開示は、投資家の投資判断の基礎となる情報の提供を通じ、資本市場において効率的な資源配分が実現されるための基本的インフラであり、投資判断に必要なとされる情報を十分かつ正確に、また適時に分かりやすく提供することが求められる。

また、中長期的な企業価値にとって重要な課題を開示事項とすることを通じ、企業がそれらの課題について必要な検討と取組みを行うことが期待される。投資家は開示された企業の取組みを深く理解し、建設的な対話を通じて、企業価値の向上を促すことが期待される。

前回の金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループの審議では、財務情報のみならず、それを補完する記述情報が企業と投資家との対話の基盤として特に重要性を増しているとの問題意識の下、その在り方全体について検討を加え、報告を取りまとめた（2018年6月。以下「前回ワーキング・グループ報告」という。）。

その後、同報告を受け、制度改正が進められる¹とともに、金融庁により、「記述情報の開示の原則」が策定され、実務家や有識者の協力を得て「記述情報の開示の好事例集」が定期的に公表・更新されるなど、実務への浸透を図る継続的な取組みが進められてきた。

こうした中、企業と投資家との対話や開示実務の進展などにより、企業情報の開示、特に記述情報の開示の充実が進み、その有用性は着実に高まっている。

同時に、企業情報の開示を取り巻く経済社会情勢をみると、

- ・企業経営や投資家の投資判断におけるサステナビリティ²の重要性の急速な高まり
- ・企業のコーポレートガバナンスに関する議論の進展

など大きな変化が生じている。

さらに、「成長と分配の好循環」を柱とする「新しい資本主義」の実現に向けた議論も進んでいる。この議論では、現在の資本主義経済が抱える、持続可能性の欠如、中長期的投資の不足、気候変動問題の深刻化といった課題に対応し、資本市場の機能発揮を促すとの観点から、企業情報の開示のあり方の検討が求められている。

同時に、世界から人材・企業・資金を呼び込む「国際金融センター」実現に向けた取組みも進んでいる。国内外で気候変動対応に関する取組みが加速しており、海外からの投資を呼び込む上では、このような国際的な動きを踏まえた資本市場の一層の整備が求められる。

¹ 経営方針、事業等のリスク、役員報酬、政策保有株式、監査役会等の活動状況等の開示の充実を図るため、内閣府令を改正（2019年1月公布）。

² サステナビリティの概念は、様々な主体において説明が行われている。コーポレートガバナンス・コードやステュワードシップ・コードでは、サステナビリティの概念を、「ESG要素を含む中長期的な持続可能性」としている。国際的には、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）の公開草案「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項案に関する結論の根拠」においては、「サステナビリティの概念は『持続可能な開発』と結び付けられることが多く、国連環境特別委員会のブルントラント報告書では、「将来の世代が自身のニーズを満たす能力を損なうことなしに、現在のニーズを満たす開発」と定義されているとしている。また、「サステナビリティ及び持続可能な開発という用語は、社会的コミュニティ及び共同体にわたり幅広く適用され、現在及び将来の世代に適用される。これらの用語は、正義、健康、福祉、維持及び地球の限界の認識に関する環境上の及び社会的な概念もカバーしている」とされている。さらに、欧州委員会の企業サステナビリティ報告指令（CSRD）案では、環境、社会、従業員の事項、人権の尊重、腐敗防止、贈収賄防止の事項、ガバナンスの事項とされている。

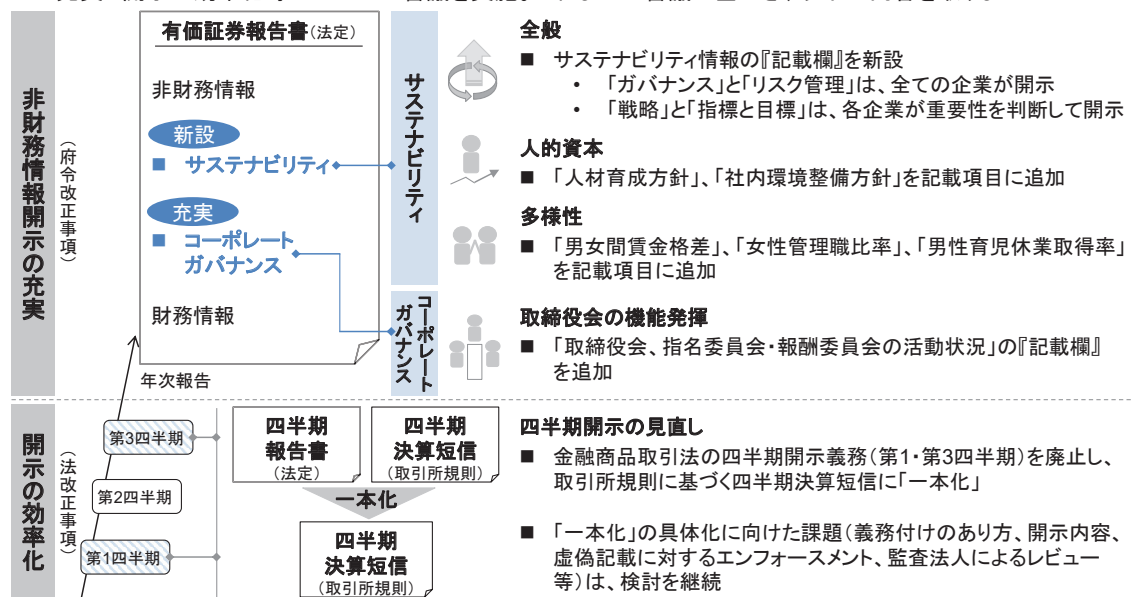
こうした課題認識の下、金融審議会では、2021年6月の金融担当大臣からの諮問を受けてディスクロージャーワーキング・グループ（以下「当ワーキング・グループ」という。）を設置し、

- I. サステナビリティに関する企業の取組みの開示
- II. コーポレートガバナンスに関する開示
- III. 四半期開示をはじめとする情報開示の頻度・タイミング
- IV. その他の開示に係る個別課題

について、2021年9月から9回にわたり審議を行った。本報告は、当ワーキング・グループにおける検討の結果をとりまとめたものである。

3. 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告の概要

□ ディスクロージャーワーキング・グループでは、昨今の経済社会情勢の変化を踏まえ、非財務情報開示の充実と開示の効率化等についての審議を実施。これまでの審議に基づき、以下の内容を取りまとめ



(注) 上記の他、企業が他者と締結する重要な契約の開示要件の明確化、英文開示の促進についても取りまとめている

改訂CGSガイドラインの解説

2022年9月7日(水)の企業法制委員会では、経済産業省 経済産業政策局 産業組織課 安藤元太課長より「改訂CGSガイドラインの解説」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

委員

山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部長
佐成 実 東京ガス(株) 参与
東 智太郎 日産自動車(株) 法務室 日本事業グループ 担当部長
小畑 良晴 (一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 本部長
佐々木英靖 パナソニックホールディングス(株) グループGC コーポレート法務部 部長
小椋 和朗 三菱重工業(株) 法務部長

委員代理

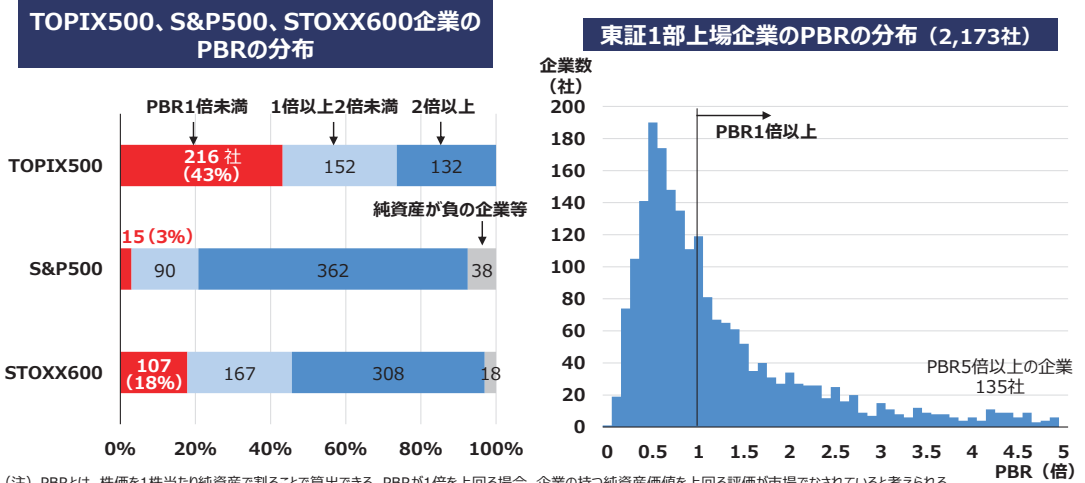
国井 厚志 アステラス製薬(株) 法務部 部長
岩丸 修 ENEOSホールディングス(株) 法務部 副部長
蒲沢 雄亮 損害保険ジャパン(株) 法務・コンプライアンス部 課長代理
佐藤 浩介 東北電力(株) 総務部 法務室 課長
市川 智裕 (株)日立製作所 法務本部 商事法務グループ 主任
丹羽 正典 富士通(株) 理事 ガバナンス・コンプライアンス法務本部長
永原 悠子 三菱商事(株) 法務部 コーポレート法務チーム チームリーダー

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

I. 検討の背景

日本企業におけるPBRの分布

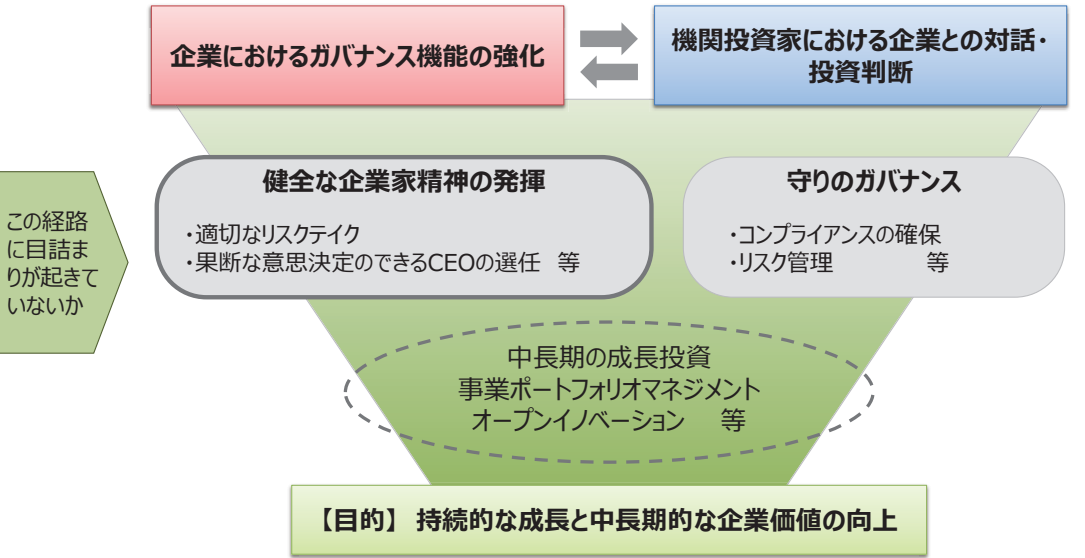
- 主要株価指数の構成企業のうち非財務資本がゼロを下回る（PBRが1倍未満（純資産>株式時価総額）の企業）の割合は、**米国（S&P）3%、欧州（STOXX）約2割に対し日本（TOPIX）は約4割**。東証1部上場企業では、**PBR0.5~0.6倍が最頻値**となっている。（東証1部上場2,173社中、PBR 1倍以上は1,075社（49.5%）※2022/3/2時点）



(注) PBRとは、株価を1株当たり純資産で割ることで算出できる。PBRが1倍を上回る場合、企業の持つ純資産価値を上回る評価が市場でなされていると考えられる。
 左図は2022年3月7日時点の情報。右図は2022年3月2日時点の情報。PBRデータが得られる企業のみを抽出し、PBR0.1倍刻みで該当する企業数を表示している。
 (出所) Bloombergを基に作成。

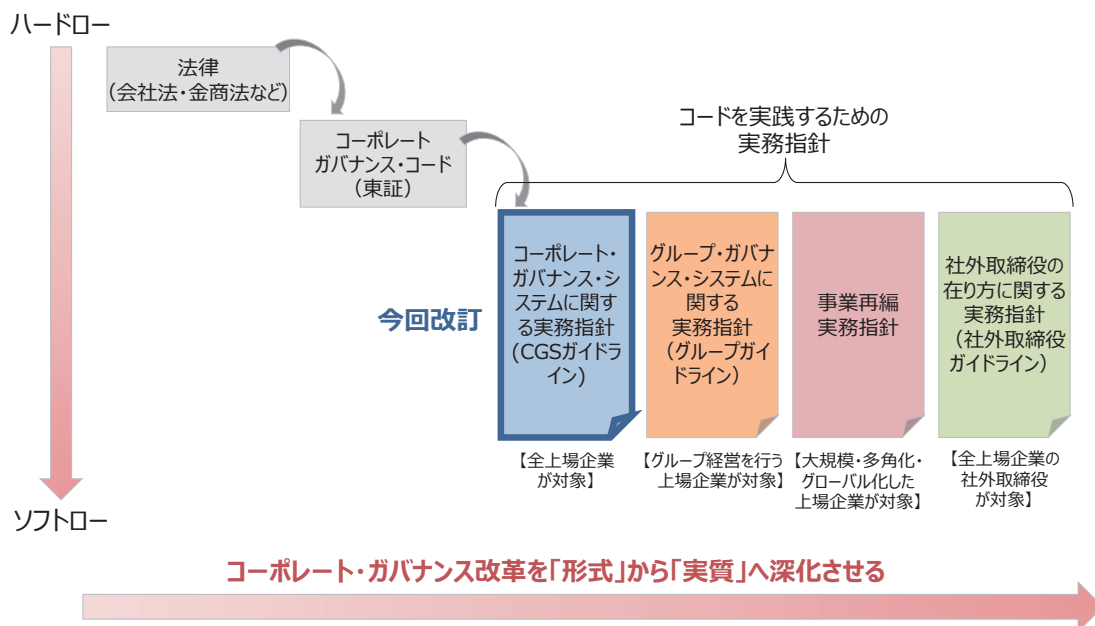
コーポレートガバナンス改革が目指すもの

- ガバナンス機能の強化や企業が市場と向き合うことにより、**健全な企業家精神の発揮などを介して、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上という目的に繋がる**ことが期待されている。



この経路に目詰まりが起きていないか

経済産業省の各指針の位置づけ



CGS研究会（第3期）の概要

- 2021年11月から検討を開始し、6回の議論を経て取りまとめ。

CGS研究会（第3期）委員等名簿

※敬称略

神田 秀樹	学習院大学大学院法務研究科教授 <座長>	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業弁護士
阿部 敦	富士通株式会社取締役会議長	富山 和彦	株式会社経営共創基盤IGPIグループ会長
石田 猛行	インスティテューショナルシェアホルダーサービスズ代表取締役	藤田 友敬	東京大学大学院法学政治学研究科教授
伊藤 邦雄	一橋大学CFO教育研究センター長	古田 温子	株式会社アイ・アールジャパン常務取締役
江良 明嗣	ブラックロック・ジャパン株式会社マネージングディレクター インベストメント・スチュワードシップ部長	松元 暢子	慶應義塾大学法学部教授
大内 政太	一般社団法人日本経済団体連合会経済法規委員会企画部 会長（日本製鉄株式会社常務執行役員（法務管掌））	三笥 裕	長島・大野・常松法律事務所弁護士
大杉 謙一	中央大学法科大学院教授	宮島 英昭	早稲田大学商学学術院教授
大場 昭義	日本投資顧問業協会会長	森田 守	株式会社日立製作所執行役員専務
神作 裕之	東京大学大学院法学政治学研究科教授	柳川 範之	東京大学大学院経済学研究科教授
後藤 元	東京大学大学院法学政治学研究科教授	<オブザーバー>	
小林 喜光	株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役 ※第2回まで参画、肩書きは当時	渡辺 諭	法務省民事局参事官
澤口 実	森・濱田松本法律事務所弁護士	廣川 斉	金融庁企画市場局企業開示課長
武井 一浩	西村あさひ法律事務所弁護士	菊池 敦之	株式会社東京証券取引所上場部長

(注) 肩書きは第6回CGS研究会時点のもの（小林委員を除く）。

CGS研究会（第3期）における検討経緯

回数	アジェンダ
第1回 (2021年11月16日)	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス改革の成果と課題 CGS研究会（第1期・第2期）の振り返り 本研究会で議論を深める論点
第2回 (2021年12月27日)	<ul style="list-style-type: none"> 全体的な議論 <ul style="list-style-type: none"> ✓ CEO集権型とこれを支える独立性の高い監督の仕組み ✓ 取締役会の役割・機能にかかる再整理
第3回 (2022年2月21日)	<ul style="list-style-type: none"> 執行側の機能強化に関する各論 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営戦略・経営計画の策定 ✓ KPIの設定・中長期インセンティブ報酬の活用 その他 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先との公正・適正な取引 ✓ 複数議決権株式の活用
第4回 (2022年4月6日)	<ul style="list-style-type: none"> 監督側の機能強化に関する各論 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 執行側の機能強化に対応した監督機能の強化 ✓ 任意の指名委員会・報酬委員会の構成、ボードサクセッション等 ✓ 投資家からの取締役の選任 ✓ 社外取締役の質と量の向上
第5回 (2022年5月20日)	取りまとめ案にかかる審議
第6回 (2022年6月27日)	取りまとめ（CGSガイドライン改訂案等）

II. ガイドライン改訂の方向性

ガバナンス改革を通じた中長期的な企業価値の向上の経路

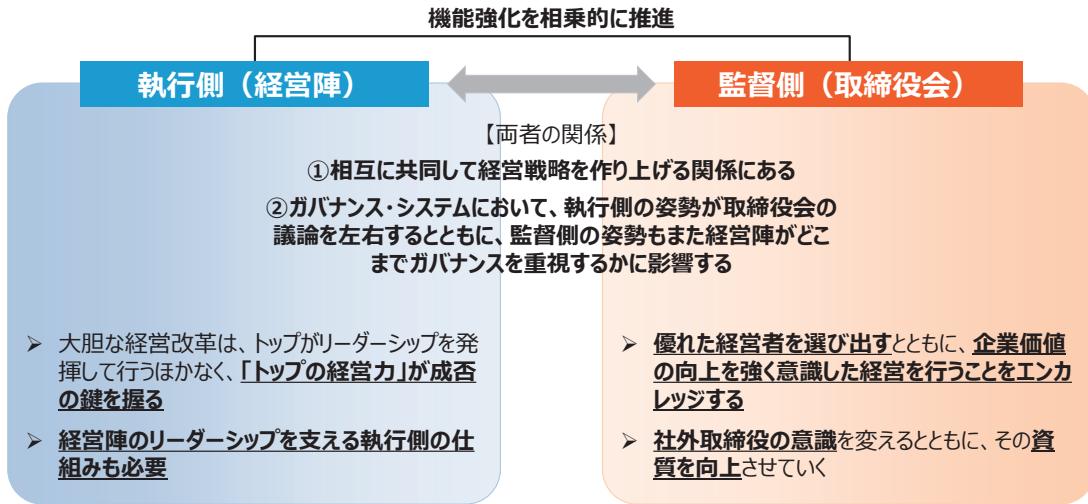
- コーポレートガバナンス改革では「**攻めのガバナンス**」の実現が掲げられてきたが、そこでは**企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼が置かれている**。
- ガイドラインでは、コーポレートガバナンス改革が中長期的な企業価値の向上へと寄与する経路を整理して例示している。

コーポレートガバナンス改革が会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上へと寄与する経路の例

- 1 優れた社長・CEOを選ぶことなどにより、経営陣自体の強化を図ることで、中長期的な企業価値の向上を図る
- 2 取締役会が経営陣の作成した経営判断の軸となる戦略を検討し、適切な資源配分を実現することで、中長期的な企業価値の向上を図る
- 3 経営の意思決定過程の合理性を確保し、経営陣による大胆な経営判断を後押しすることで、中長期的な企業価値の向上を図る
- 4 市場からの評価や投資家との対話を通じて経営を改善することで、中長期的な企業価値の向上を図る

執行側と監督側の双方の機能強化

- これまでのコーポレートガバナンス改革の議論では、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、執行側（経営陣によるマネジメント）の機能強化も重要。
- ガバナンス改革の取組を実質的なものとしていくためには、**双方の機能強化を相乗的に推し進めていく意識が重要**。



CGSガイドラインのアプローチ

- CGSガイドラインは企業がコーポレートガバナンスの原則を実践するに当たって考えるべき内容を、**コーポレートガバナンス・コードと整合性を保ちつつ示すことでこれを補完**するとともに、「**稼ぐ力**」を強化するために**有意義と考えられる具体的な行動を取りまとめたもの**。

アプローチに関するガイドラインでの記載

- 1 どのようなガバナンスを選択するか、どのように経営に活かすかは、**企業にとって競争戦略の軸の一つであり、株主からの評価の対象となるもの**。コーポレートガバナンスに関する課題解決のために何をすべきか、は企業によって異なり、CGSガイドラインが提唱する取組の実施を一律に要請するものではない
- 2 コーポレートガバナンス・コードは「**プリンシプルベース・アプローチ**」（自らの活動が、形式的な文言・記載ではなく、その趣旨・精神に照らして真に適切か否かを判断）及び「**コンプライ・オア・エクスプレイン**」（原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）の手法を採用しており、CGSガイドラインもこの枠組を前提としている
- 3 企業がコーポレートガバナンスの取組を進めるに当たっては、**各原則の趣旨・精神を理解したうえで**、経営理念・経営戦略など自社が目指す姿や、事業特性、規模等の特徴を踏まえた工夫を自律的に行うとともに、**株主等のステークホルダーに対して自社の選択の理由を積極的に説明することが強く期待される**

CGSガイドラインの構成（改訂前との比較）

今回の改訂前（2018年9月）	今回の改訂後（2022年6月）
本編	本編
<ol style="list-style-type: none"> 1. はじめに 2. 取締役会の在り方 3. 社外取締役の活用^{の在り方} 4. 経営陣の指名・報酬^{の在り方} 5. 経営陣のリーダーシップ^{の在り方} 6. おわりに 	<ol style="list-style-type: none"> 1. はじめに 2. 取締役会の在り方 2.3. 各社の経営・取締役会の在り方の整理 3. 社外取締役の活用^{の在り方} 4. 経営陣の指名・報酬^{の在り方} 5. 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 6. おわりに
<p>一部再整理の上で、内容の一部を本編の「2.取締役会の在り方」に記載</p>	
別紙1：取締役会の役割・機能に関する検討の視点	別紙1：社外取締役活用の視点
別紙2：社外取締役活用の視点	別紙2：監査等委員会設置会社へ移行する際の視点
別紙3：指名委員会・報酬委員会活用の視点	<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際の留意事項
別紙4：社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点	別紙3：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
	<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
	別冊（指名委員会・報酬委員会及び後継者計画活用に関する指針）
	<p>第一部：指名委員会・報酬委員会活用の視点</p> <p>第二部：社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点</p>
今回の改訂に当たり独立した指針として位置づけ	

（注）新設項目につき青字で記載。その他、各章において改訂を行っている。

コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）の改訂（2022年7月）

検討の背景・方向性	
検討の背景	方向性
<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、資本市場からの評価も厳しい（TOPIX500企業の約4割でPBRが1倍未満）。 ● 独立社外取締役が増え（10年前の7倍、5年前の1.6倍）、取締役会の活性化などに取り組む企業も増加。 ● 他方、コーポレートガバナンス改革が、中長期的な企業価値向上に資する投資の拡大や、リスクテイクの活性化にまでは現状では寄与していないという評価も。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 優れた経営者を選び出すとともに、企業価値向上を意識した経営を行うようエンカレッジすることが重要。 ● 社外取締役の意識を変え、資質の向上を図ることも重要。 ● 監督側だけでなく、執行側と監督側の双方の機能強化を相乗的に推進。 ● 企業がコーポレートガバナンスの原則を理解したうえで自律的に工夫を行うとともに、株主等のステークホルダーに対する自社の選択を積極的に説明することを期待。
ガイドラインの主なポイント	
<p>1 コーポレートガバナンス改革で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、その「監督」の意味が誤解されているおそれがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 取締役会における「監督」は、執行のプレーキや不祥事の発見ではなく、「リスクテイクや社内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。 <p>2 監督機能の強化を進める中で、機関設計の変更を行う企業が増加。また、特に監査等委員会設置会社に移行する流れが強まっている。</p> <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は、リスクテイクが促されることや、会社内部の論理が相対化されることなどの点で有益であることを明示。 ✓ 監査等委員会設置会社への移行を実効的なものとする上で重要な検討事項を整理（業務執行事項の執行側への大幅委任＋取締役会は監督に特化等） <p>3 日本の大企業の取締役は、ファイナンス、戦略策定、グローバルの領域で経験が不足。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 会社の抱える課題（資本市場の評価、海外展開等）を踏まえた取締役の選任が有益。資本市場との相互理解は多くの日本企業の課題であり、資本市場の知見を備えた者を社外取締役に選任することも選択肢。 ✓ 関連して、「投資家株主の関係者」を取締役として選任する場合の留意点を整理（利益相反、情報管理、独立性・社外性、開示等）。 	<p>4 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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業は社外取締役の研修機会の提供や費用の支援を行うべき。社外取締役自身の自己研鑽も期待。 <p>5 コーポレートガバナンス改革の実質化には社外取締役の姿勢や意識が大切であり、重要性が増している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 任意の指名委員会・報酬委員会について、構成員の過半数を社外取締役とすること及び委員を社外取締役とすることを検討すべき旨を提示。 ✓ 社外取締役の評価について、社外取締役である指名委員長等が主導し、相互評価を実施するなど、ベストプラクティスを整理。 <p>6 執行機能の強化の中核となるのはトップの経営力。経営陣がリーダーシップを発揮して経営改革を推進するための社内の仕組み作りが必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ トップマネジメントチームを社長・CEO自身が組成し、CXOの設置などにより、責任・権限を明確にした上で権限委譲を進める。 ✓ トップマネジメントチームのダイバーシティの確保も重要。積極的な開示が望ましい。 ✓ 経営・執行の機能強化のため、戦略やサステナビリティを検討する委員会を活用することも選択肢。委員会から取締役会に直接報告する関係とすることも有益。 ✓ 社長・CEO就任年齢の若返り、長期インセンティブ報酬の引き上げ（グローバル水準である40～50％程度）、幹部候補人材の育成・エンゲージメント向上（自社株報酬の活用）についてもベストプラクティスとして提示。

会社法等におけるデジタル化の動向

2022年11月10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「会社法等におけるデジタル化の動向」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
 杉原 光俊 経済産業政策局 競争環境整備室 室長

委員

田井中伸介 キヤノン(株) 執行役員 法務統括センター 所長
 山下 淳二 (株)神戸製鋼所 法務部 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
 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
 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
 長山 泰之 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
 森 雄祐 四国電力(株) 総務部 株式・文書グループ 副リーダー
 佐藤 浩介 東北電力(株) 総務部 法務室 課長
 宮川 玲 東レ(株) 法務部 課長
 山田 高裕 (株)日立製作所 法務本部 部長代理
 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)

会社法等におけるデジタル化の動向

2022年11月10日 一般社団法人日本経済団体連合会

1. 株主総会資料の電子提供制度

電子提供制度の概要

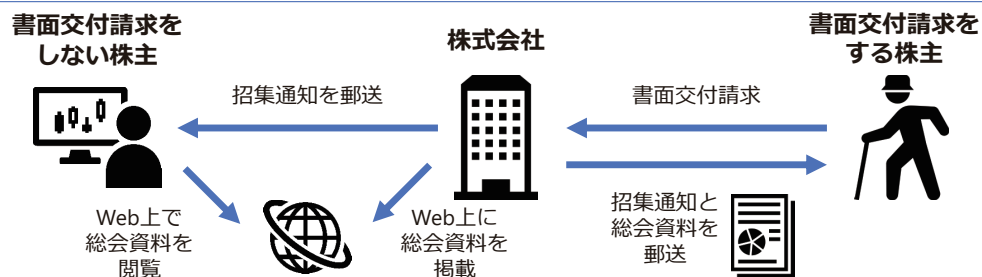
Web開示によるみなし提供制度

- 株主総会資料の一部について、当該事項に係る情報をWebサイトに掲載し、URL等を株主に対して通知することで、当該事項が株主に提供されたものとみなす制度。
- 2021年1月法務省令改正で、2021年9月までの時限的措置として対象範囲が拡充された。

2023年3月の株主総会よりすべての上場会社が移行。

電子提供制度

- 会社は、株主総会資料をすべてWebサイトに掲載し、株主に対しては、書面で最低限の情報（日時、場所、議題、WebサイトURL等）を通知。
- 株主から書面交付請求があった場合、株主総会資料を書面で交付しなければならない。ただし、一定の事項については、書面への記載を要しない旨を定款で規定できる。



経団連では11月、電子提供制度に対応した「株式会社の各種書類のひな型」改訂版を公表。

書面交付請求制度に関する経団連要望

経団連の要望事項（2021年9月規制改革推進会議デジタルWG）

電子提供制度の開始により、書面交付が必要な資料の範囲がかえって拡大。書面交付請求権が利用された際の書面に記載を要する事項について、Web開示制度（拡充措置あり）の場合以上に削減すべく、省令を見直すべき。

	電子提供制度の 書面交付請求	Web開示制度 (拡充措置あり)
役員の責任限定契約に関する事項	×	○
役員の補償契約、 役員等賠償責任保険（D&O保険）契約に関する事項	×	×
事業報告の「事業の経過及びその成果」、 「対処すべき課題」	×	○
単体の株主資本等変動計算書、個別注記表	○	○
単体の貸借対照表、損益計算書 (会計監査報告、監査報告を含む)	×	○
連結の株主資本等変動計算書、連結注記表	○	○
連結の貸借対照表、損益計算書 (会計監査報告、監査報告を含む)	×	○

○：書面記載を省略できる。 ×：書面記載を省略できない。

すべて○にすべし

書面交付請求制度に関する法務省の対応

法務省主導のもと、2022年2～7月にかけて、商事法務研究会内の「**商事法の電子化に関する研究会**（電子提供措置事項記載書面）」において議論。

- ◆ 会社法研究者、日弁連、信託協、日証協等が参加（座長：藤田友敬 東京大学教授）。経団連からは井上卓 三菱重工業IR・SR室長（東京株式懇話会会長）を委員に推薦。
- ◆ 主な争点は以下の2つ。
 - ① インターネットを利用することが困難な株主への配慮をどう考えるか。
 - ② 法律による委任の範囲を超えない（書面交付請求制度を実質的に空洞化させるおそれはない）と言えるか。

研究会の結論

- 以下のいずれについても、**書面記載を不要とする**ことは**法律による委任の範囲内**にある。かつ、将来の見通しの不確実さやデジタル化の進展を踏まえた**政策判断としても適切**。
 - ① 単体・連結の貸借対照表・損益計算書
 - ② 事業報告の責任限定契約・補償契約・D&O保険契約に関する事項
 - ③ 事業報告の「事業の経過及びその成果」・「対処すべき課題」
- 今後は、関係各位の合理的な裁量の範囲内で、インターネットを利用することが困難な株主への配慮・サポートの工夫がされることを期待。

➡ 2022年内に省令が改正され、電子提供制度の利用開始時（2023年3月）より書面記載の省略が可能となる見通し。

2. 株式会社の代表者住所情報の取り扱い

代表者住所をめぐる議論の経緯①

株式会社の**代表者住所**は登記事項として公開されており、以下のいずれかの方法により**誰でも知ることができる**。

- ① **登記事項証明書**を取得する方法（書面記載）
- ② **登記情報提供サービス**を用いて登記情報を閲覧する方法（インターネット閲覧）

令和元年会社法改正に先立つ**法制審議会会社法制（企業統治等関係）部会**では、株式会社の代表者住所の提供について**一定の規制を設けるか**が議論に。

会社法改正中間試案に対する経団連提言（2018年4月）

代表者住所が記載された登記事項証明書の交付に関して**規制を設けることに賛成**。

- 不特定多数人が代表者個人の住所情報を入手できるのは**プライバシー保護の観点から問題**。
- 「**利害関係人**」に**限定して交付請求を認める**ことで、訴訟上必要な場合にも対応可能。

⬆ 「利害関係人」に限定する案には**反対意見**も。
 ◆ 利害関係の範囲が不明確。登記官が利害関係の有無を判断することは困難。
 ◆ 企業取引の開始前に与信審査のために取引相手の代表者住所を利用しようとしても、利害関係人と認められないおそれ。（日商の意見）

代表者住所をめぐる議論の経緯②

法制審議会会社法制部会 附帯決議（2019年1月）

登記情報提供サービス（インターネット閲覧）では株式会社の代表者住所の情報を一律に非表示とする。

	Before	After
書面記載		○
インターネット閲覧	○	×

2022年2～3月、商業登記規則等改正に向けたパブリックコメントを実施。

在日米商工会議所（ACCJ）提出意見（2022年3月）

- 登記情報提供サービス（インターネット閲覧）において代表者住所を一律非表示とする提案は歓迎。
- しかしながら、登記事項証明書（書面記載）に関しても、利害関係者に限り代表者住所情報の交付を請求できるとすべき。

代表者住所の取り扱いに関する論点

指摘事項

登記事項証明書（書面記載）で入手できる情報と比べて登記情報提供サービス（インターネット閲覧）で入手できる情報が少なくなることはデジタル原則（デジタル完結・自動化原則）に反する。

登記情報提供サービスで代表者住所を一律非表示とする省令改正は見送りに。今後、デジタル臨時行政調査会作業部会で検討することに。

主な論点

- ✓ 書面とオンラインで代表者住所情報の提供範囲を揃える必要がある。
- ✓ 利害関係者に限り代表者住所情報を入手できるようにする場合、「利害関係者」の範囲が問題に。
- ✓ 利害関係の有無を確認する方法も検討が必要。

	Before	After
書面記載		△
インターネット閲覧	○	

令和5年度税制改正に関する 経済産業省要望

2022年11月8日(火)に、第53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 武田 伸二郎 氏から、「令和5年度税制改正に関する経済産業省要望」についてご説明があり、その後、参加者による活発な意見交換が行われました。

本項では、武田課長のご説明の要旨を掲載いたします。(弊所会議室とオンラインを併用して開催)

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

武田伸二郎 経済産業政策局 企業行動課 課長

委員

亀井 秀次 (一財)エンジニアリング協会 総務部長
 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
 角田 和雄 (一社)日本貿易会 政策業務第一グループ長
 竹本 陽一 パナソニックホールディングス(株) グループCFO 上席主幹
 梁 文馨 (株)日立製作所 財務統括本部 財務本部 税務統括部・税務シニアスペシャリスト
 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
 今井 英人 太平洋セメント(株) 経理部 経理グループ サブリーダー
 細井 庸弘 日本電気(株) 経理財務部門 経理部・税務グループ長

(企業・団体名・役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

I. 令和5年度税制改正に関する経済産業省要望

武田課長から、令和5年度税制改正に関する経済産業省要望（当時）について、次の4つの項目をご説明いただきました（詳細は図表1）。

1. スタートアップ・エコシステムの抜本強化
2. カーボンニュートラルへの対応とイノベーション促進のための取組
3. 中小企業・小規模事業者の設備投資・経営基盤の強化と地域経済を牽引する企業の成長促進
4. 企業活動のグローバル化に対応した事業環境の整備

図表1 令和5年度（2023年度）税制改正に関する経済産業省要望のポイント

1. スタートアップ・エコシステムの抜本強化

- ① 大きなリスクを取った出資者を支援する観点から、エンジェル税制についての必要な見直しや出口戦略を含むスタートアップ・エコシステムの抜本強化に資する税制のあり方について検討する。
- ② ストックオプション税制（権利行使時の課税繰り延べ）について、ディープテックなど事業化まで時間を要するスタートアップや、グローバル展開を含め長期間をかけて大きな成長を目指すスタートアップ等を後押しするため、権利行使期間等について、見直しを行う。
- ③ スタートアップがグローバル展開を目指す中で、経営陣等が一時的に出国し海外での事業活動を円滑に行えるよう、国外転出時課税制度について、必要な措置を講ずる。
- ④ 新たな産業領域であるWeb3.0について、新規事業立ち上げ等に支障のない事業環境を整備するため、発行した法人が自ら保有する暗号資産の期末時価評価課税について、必要な措置を講じる。

2. カーボンニュートラルへの対応とイノベーション促進のための取組

（1）研究開発を含む投資促進等の措置

- ① 民間の研究開発投資に対し、メリハリの効いたインセンティブを提供するとともに、スタートアップとのオープンイノベーションを促進するため、研究開発税制（試験研究費の税額控除等）の見直しを行う。
- ② デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革を促進するため、DX投資促進税制（税額控除5%/3%又は特別償却30%）を見直す。
- ③ 大企業発のスタートアップ創出や企業価値向上に向けた事業再編を促進するため、スピノフ税制（法人や株主の課税繰り延べ）を見直す。

（2）車体課税等の見直し

- ① 環境性能に優れた自動車の更なる普及を促すため、エコカー減税等の車体課税の見直しを行う。また、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、受益と負担の関係も含め、自動車関係諸税のあり方について検討を行う。
- ② ロシア・ウクライナ情勢等を踏まえ、エネルギー安定供給の確保を目指しつつ、脱炭素化社会への貢献にも資するバイオエタノール等揮発油に係る揮発油税の免税措置や石油精製時に不可避に発生する非製品ガスに係る石油石炭税の還付措置の延長等を行う。
- ③ 電気供給業・一部のガス供給業について、一般の企業との課税の公平性確保、カーボンニュートラルや安定供給のため、法人事業税の課税方式を他の事業と同様の課税方式に変更を図る。

3. 中小企業・小規模事業者の設備投資・経営基盤の強化と地域経済を牽引する企業の成長促進

(1) 中小企業・小規模事業者の積極的な投資、経営基盤強化、研究開発を支援

- ①円安・資源高等によるコストプッシュ・インフレや新型コロナ禍でも、中小企業の生産性向上やDXに資する投資をよりメリハリのきいた形での後押しや適正運用等の観点から**中小企業経営強化税制**（即時償却又は税額控除10%）を見直し、**中小企業投資促進税制**（特別償却30%又は税額控除7%）の延長を行うなど、中小企業を取り巻く厳しい環境や経営状況等を踏まえ、赤字の事業者を含め中小企業においても前向きな投資につながる税制のあり方について検討する。
- ②**中小企業軽減税率**（法人税率を所得800万円まで 19%→15%に軽減）を延長するとともに、中小企業の研究開発を支援すべく、**中小企業技術基盤強化税制**（試験研究費の税額控除等）の見直しを行う。
- ③激化する自然災害等への事前対策を強化するため、防災・減災のための設備投資を後押しする**中小企業防災・減災投資促進税制**（特別償却20%）を拡充する。

(2) 地域経済を牽引する企業の成長を促進するための設備投資促進税制の強化

- ・地方自治体と連携して、地域経済を牽引する企業の成長を促進すべく、**地域企業のデジタル化促進や戦略的な産業群の維持・強化等の観点から、地域未来投資促進税制**（特別償却20～50%又は税額控除2～5%）を拡充する。

4. 企業活動のグローバル化に対応した事業環境の整備

- ・諸外国との並びで**新たな国際課税制度（グローバル最低税率課税）**が導入される場合には、同制度及び既存の類似措置（外国子会社合算税制）の簡素化等により、企業の事務負担を軽減する。

出所：武田課長ご説明資料

※なお、委員会開催後の2022年12月23日に令和5年度税制改正大綱が閣議決定されました。経済産業省関係の税制改正に関する最新の資料につきましては、下記URLをご参照ください。

https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei_fy2023/zeisei_k/index.html

通商政策に関して ～求められる官民連携

企業活力委員会は、2022年12月9日（金）に「通商政策に関して ～求められる官民連携」をテーマとして、経済産業省 通商政策局 福永哲郎審議官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

福永 哲郎 通商政策局 審議官

ご出席者

阪本 俊司 (株)IHI 総務部 渉外グループ 主幹

町野 之美 アステラス製薬(株) 渉外部 次長

鈴木 久人 川崎重工業(株) 企画本部 経営企画部 副部長

山本 道隆 JFEスチール(株) 総務部 総務室 室長

遠田 雅章 (一社)セメント協会 調査・企画部門リーダー

廣田 英郎 ソニーグループ(株) 渉外部 政策渉外グループ シニアマネジャー

坂口 淳 ソニーグループ(株) 渉外部 政策渉外グループ シニアマネジャー

中村 健一 損害保険ジャパン(株) 企画開発部 課長

今泉 仁志 ダイキン工業(株) 渉外室 専任部長

松本奈緒子 ダイキン工業(株) 渉外室 担当課長

久我 親雅 太平洋セメント(株) 総務部長

金子 洋平 東京電力ホールディングス(株) 経営企画ユニット 企画室 次長
兼 グループ事業管理室

子安 信彦 (株)東芝 経営企画部 経営戦略室 官公庁渉外担当 部長

山田 俊宏 東レ(株) 経営企画室 担当部長

黒田 和男 日本製鉄(株) 営業統括部 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

角田 和雄 (一社)日本貿易会 政策業務第一グループ長

田中 義久 パナソニックホールディングス(株) 渉外室 上席主幹

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

寺田 透 富士通(株) 政策渉外室 室長

竹内 忍 三井化学(株) 経営企画部 主席部員

河本 崇志 三井化学(株) 経営企画部 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)

通商政策に関して ～求められる官民連携

1. 大国間の関係の変化
2. 日本における経済安全保障戦略の展開
3. 今、日本の官民が直面する通商課題
4. 2023年G7に向けて

令和4年12月9日

経済産業省 大臣官房審議官

福永 哲郎

2021年度決算の概要(通期)

2022年7月7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 企業財務室長 井川良氏をお迎えし、「2021年度決算の概要(通期)」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

井川 良 経済産業政策局 企業財務室 室長
 中村 元洋 経済産業政策局 企業財務室 企画担当
 占部寿美子 経済産業政策局 調査課 課長補佐

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
 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
 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

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
 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
 河合 良介 (一社)日本貿易会 調査グループ長

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

2021年度決算の概要(通期) (7月7日(木)講演資料抜粋) 東証1部上場12月、2月及び3月決算企業1,379社(金融業、証券業及び保険業を除く)

【利用上の注意事項】

- 本報は、東証一部上場企業(金融・証券・保険業、連結子会社を除く)のうち、決算期が12月、2月又は3月かつ継続してデータを取得可能な1,379社(5月26日時点)を対象とした。また、通期業績見直しについては1,365社を分析対象とした。
- 12月期決算企業は『1月~12月』、2月期決算企業は『3月~翌年2月』、3月期決算企業は『4月~翌年3月』を対象期間として集計している。
- 日経NEEDS(株)日本経済新聞社)の企業財務データを基に集計。なお、日経NEEDSでデータを取得できない一部企業についてはBloombergによりデータを取得。
- 米国会計基準(SEC基準)を適用している企業については、「税引前当期純利益」又は「税金等調整前当期純利益」を経常利益として計上している。また、当期利益は「当社株主に帰属する四半期純利益」を計上している。
- 国際会計基準(IFRS)を適用している企業については、「税引前利益」を経常利益として計上している。また、当期利益は「親会社の所有者に帰属する四半期純利益」を計上している。

21年度通期決算概要(実績ベース、前年同期)

	16年度 (実績)	17年度 (実績)	18年度 (実績)	19年度 (実績)	20年度 (実績)	21年度(実績)	次期見通し
売上高	▲ 2.9%	8.2%	5.5%	▲ 1.5%	▲ 7.5%	12.6%	4.1% ▲ 14.7%
営業損益	1.2%	15.1%	1.9%	▲ 19.5%	▲ 15.8%	47.4%	24.1% ▲ 8.2%
経常損益	5.7%	16.8%	2.9%	▲ 21.1%	5.7%	36.4%	44.2% ▲ 25.3%
当期純損益	16.8%	33.7%	▲ 2.3%	▲ 35.1%	21.1%	44.9%	75.5% ▲ 18.5%

※19年度比(コロナ比較)

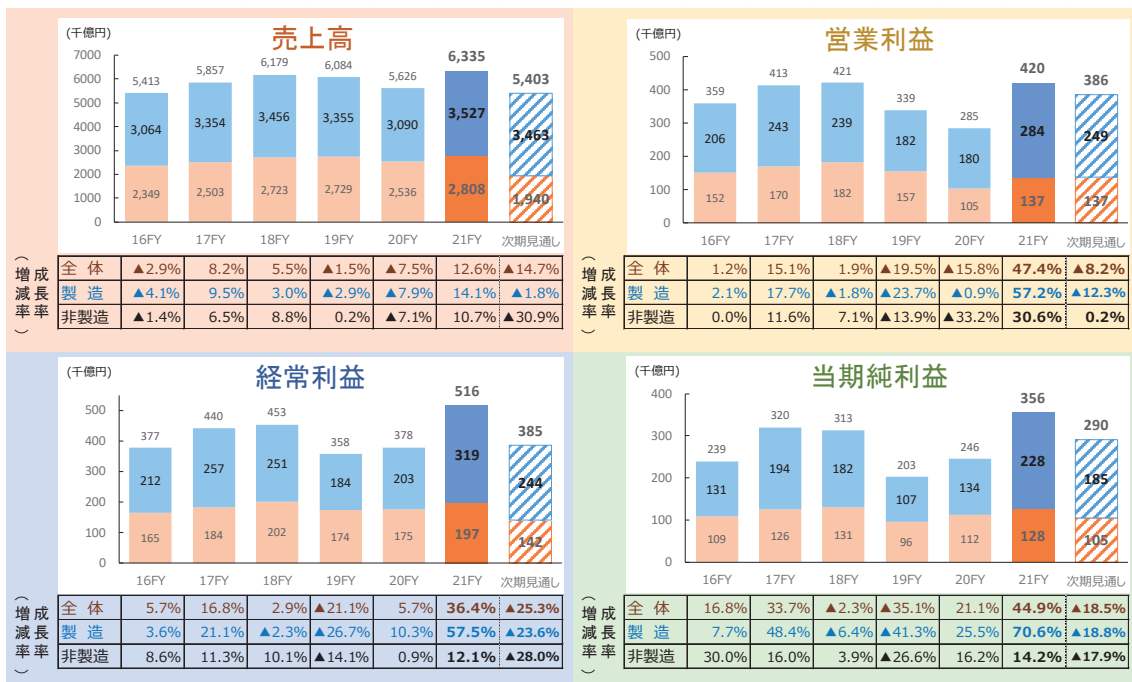
実績・予想 公開企業数

	20FY通期 実績(参考)	21FY当初 予想	21FY通期 実績	22FY通期 見通し
増収増益	308 社	728 社	890 社	715 社
増収減益	70 社	238 社	171 社	411 社
減収増益	291 社	103 社	150 社	35 社
減収減益	694 社	180 社	153 社	96 社
未公表	16 社	130 社	15 社	108 社

※当該データを公表している企業のみ集計

決算概要(通期・前年同期比)

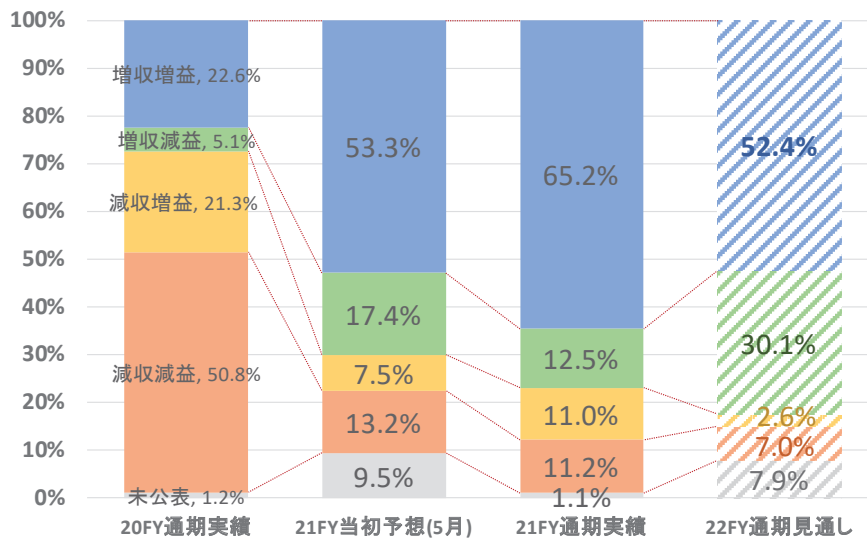
○対前年同期比は、売上高が+12.6%、営業利益が+47.4%、経常利益が+36.4%、当期利益が+44.9%となり、増収増益傾向。また、コロナ以前の前々年同期比でも、売上高+4.1%、経常利益+44.2%となり、増収大幅増益。



次期見通し

- 「増収」を予想する企業は**82.5%**(増収増益52.4%+増収減益30.1%)となり、今年度の77.7%(増収増益65.2%+増収源益12.5%)を上回る見込み。
- 「増益」を予想する企業は**55.0%**(増収増益52.4%+減収増益2.6%)となり、今年度の76.2%(増収増益65.2%+減収増益11.0%)を下回る見込み。
- 「減収減益」を予想する企業数は、**7.0%**となり、「未公表」とした企業は**7.9%**となっている。

業績予想



実績・予想公開状況(企業数割合)

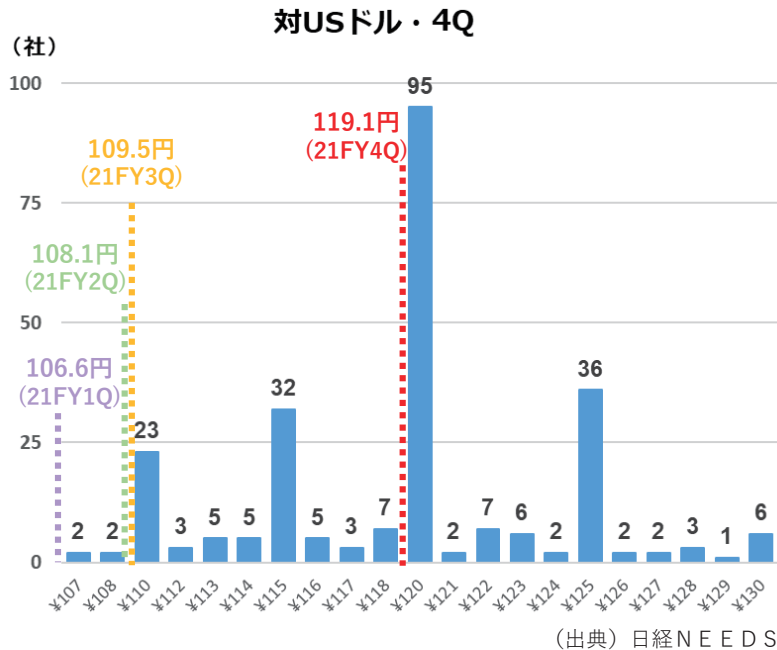
	20FY通期実績	21FY当初予想(5月)	21FY通期実績	22FY通期見通し
増収増益	22.6%	53.3%	65.2%	52.4%
増収減益	5.1%	17.4%	12.5%	30.1%
減収増益	21.3%	7.5%	11.0%	2.6%
減収減益	50.8%	13.2%	11.2%	7.0%
未公表	1.2%	9.5%	1.1%	7.9%

※構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても100%にならないことがある。

上場企業の通期想定為替レート(USドル)

○決算期が12月、2月、3月の東証1部上場企業から想定為替レートを公表している企業を抽出(5/26時点:249社)

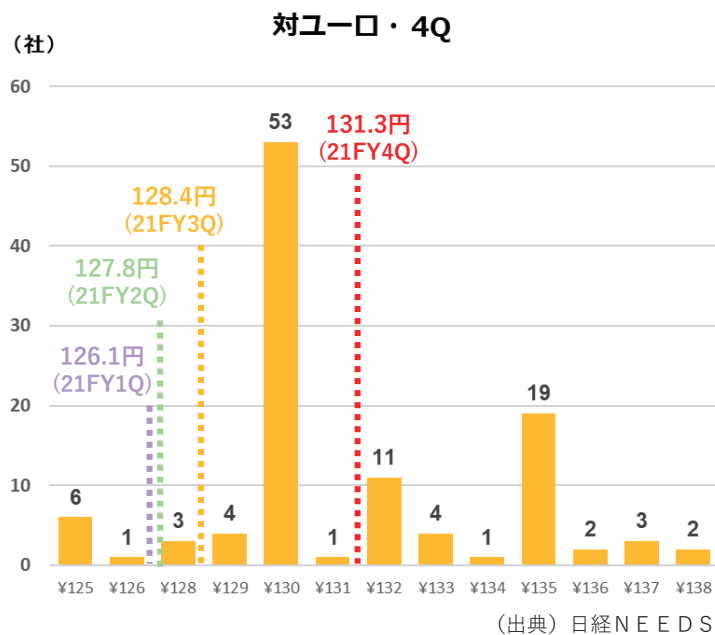
○120円/USドルを見込む企業が最も多く、次点で125円/USドル。平均は119.1円/USドル。



上場企業の通期想定為替レート(ユーロ)

○決算期が12月、2月、3月の東証1部上場企業から想定為替レートを公表している企業を抽出(5/26時点:110社)

○130円/1-ロを見込む企業が最も多く、次点で135円/1-ロ。平均は131.3円/1-ロ。



内外経済動向

2022年10月7日(金)に開催されました業種別動向分析委員会では、経済産業省 経済産業政策局 調査課長補佐 村瀬光氏をお迎えし、「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

村瀬 光 経済産業政策局 調査課 課長補佐
 占部寿美子 経済産業政策局 調査課 課長補佐
 山本青里奈 経済産業政策局 調査課 調査員

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
 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

委員

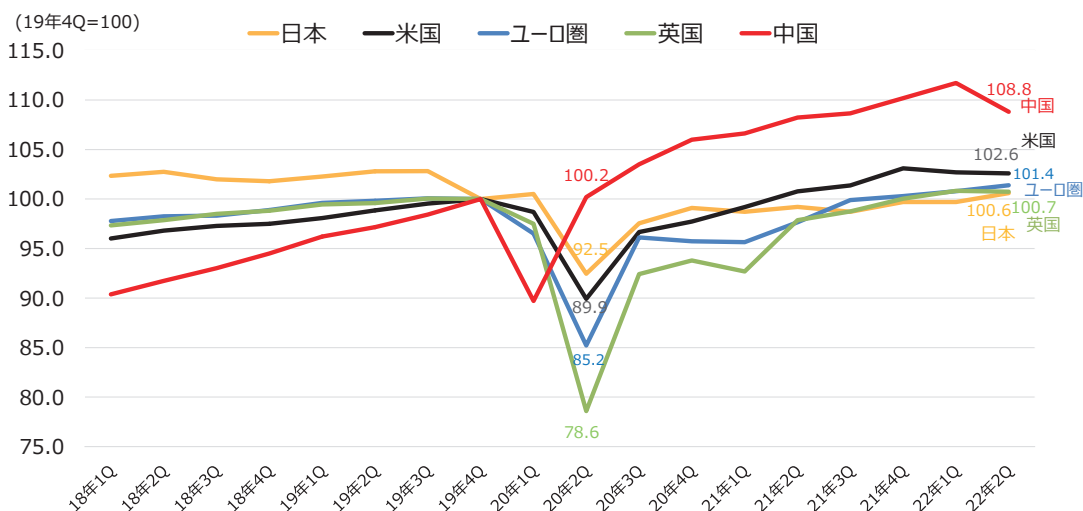
海野 雅幸 (一社)日本化学工業協会 産業部 兼 技術部 部長
 持田 弘喜 (一社)日本自動車工業会 次世代モビリティ領域 部長
 加藤 建治 (公社)リース事業協会 事務局長

(役職名は当時、企業・団体名五十音順 敬称略)

内外経済動向 (10月7日(金) 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も、22年4-6月期は米国、英国、中国がマイナス成長に。
- 最新のデータでは、各国ともコロナ前の水準を取り戻した。
- 日本の22年4-6月期の実質GDP成長率は、+0.9%と3四半期連続のプラス成長となった。(2次速報)
- 日本はコロナ前の水準をほぼ取り戻したが、諸外国と比較して回復ペースは遅い。



(資料) Bloomberg、内閣府「国民経済計算」2022年9月15日公表 2022年4-6月期 (2次速報)

OECD 世界経済中間見通し（2022年9月）

- 世界の実質GDP成長率は、**2022年は+3.0%**と横ばい、**2023年は+2.2%**と▲0.6%ptの下方修正。
- ロシアによるウクライナ侵攻と新型コロナウイルスの継続的な影響により、成長が鈍化し、特にエネルギーと食料の価格を大幅に押し上げるなどインフレ圧力を悪化させ、世界経済が打撃を受けた。

	2020年	2021年	2022年見通し		2023年見通し		備考
			22年6月	22年9月	22年6月	22年9月	
世界	▲3.4%	5.8%	3.0%	→ 3.0%	2.8%	↓ 2.2%	2022年、2023年ともに、ほとんどのG20経済圏で減速すると予測。
日本	▲4.6%	1.7%	1.7%	↓ 1.6%	1.8%	↓ 1.4%	現在、欧州や米国よりも強い成長モメンタムを持っているが、外需の軟化もあり、今後数四半期でその勢いは弱まると予想。
米国	▲3.4%	5.7%	2.5%	↓ 1.5%	1.2%	↓ 0.5%	2022年後半から2023年にかけて、年率換算で潜在成長率を大きく下回る1.5%程度になると予想。
ユーロ圏	▲6.5%	5.3%	2.6%	↑ 3.1%	1.6%	↓ 0.3%	実質所得の減少やエネルギー市場の混乱などにより、短期的に生産が減少する可能性がある。
ドイツ	▲4.9%	2.9%	1.9%	↓ 1.2%	1.7%	↓ ▲0.7%	実質所得の減少やエネルギー市場の混乱が足を引っ張り、短期的に生産が減少する可能性がある。
英国	▲9.8%	7.4%	3.6%	↓ 3.4%	0.0%	→ 0.0%	実質所得の減少やエネルギー市場の混乱が足を引っ張り、短期的に生産が減少する可能性がある。
中国	2.3%	8.1%	4.4%	↓ 3.2%	4.9%	↓ 4.7%	ゼロコロナ政策による都市閉鎖と不動産市場の低迷を背景に、22年は低下すると予測。23年には政策支援により回復する可能性がある。
ロシア	▲2.5%	4.7%	▲10.0%	↑ ▲5.5%	▲4.1%	↓ ▲4.5%	欧米のロシア産原油輸出に対する制裁措置の影響も、予想以上に破壊的となる可能性がある。

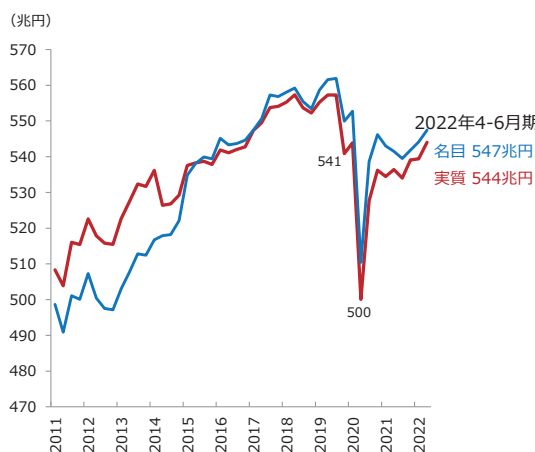
(資料) OECD「Economic Outlook」(September 2022)

※(2022年6月見通しと比較して) ↑: 上方修正、↓: 下方修正、→: 横ばい。

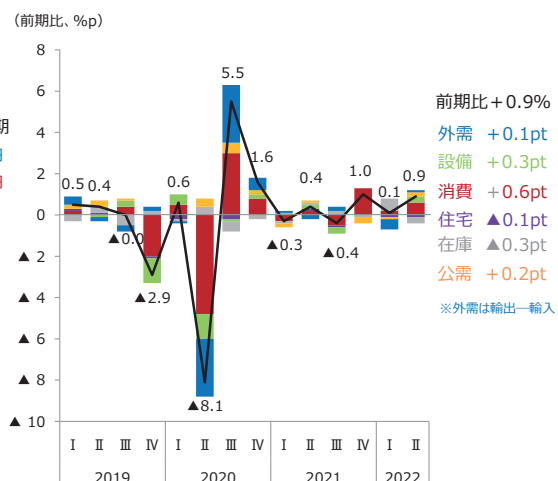
GDP

- 2022年4-6月期実質GDP成長率は、**民間消費や設備投資等の増加**から、**前期比+0.9%（年率+3.5%）**と1次速報（前期比+0.5%、年率+2.2%）から上方改定し、三四半期連続のプラス成長。
- 実質で544兆円、名目で547兆円。（1次速報では、実質で542兆円、名目で545兆円。）

GDPの推移



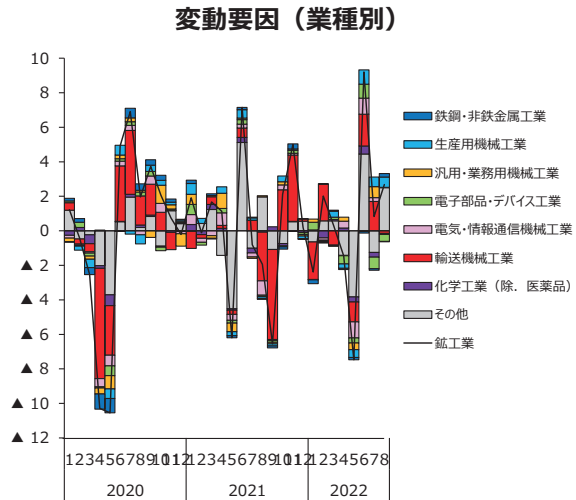
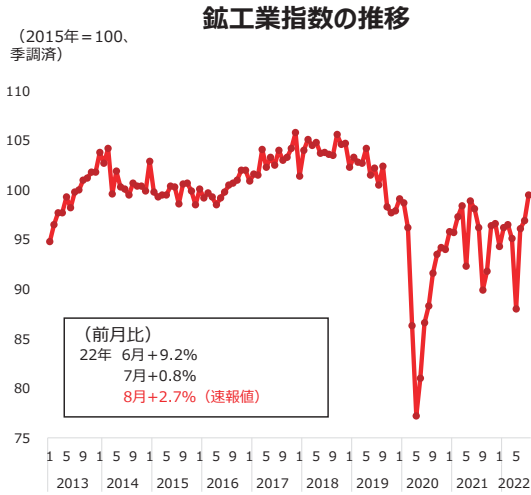
実質GDPの変動要因



(資料) 内閣府「国民経済計算」2022年9月15日公表 2022年4-6月期（2次速報）

生産

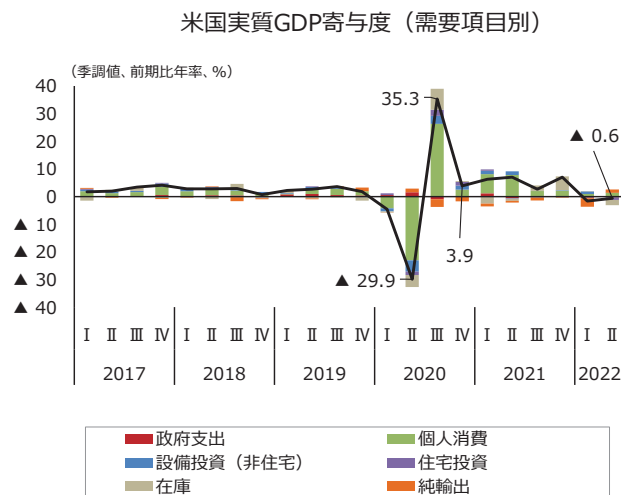
- 7月に続いて、部材供給不足の影響が緩和し、8月の生産は前月比+2.7%の上昇。生産用機械工業等、幅広い業種が上昇した一方、電子部品・デバイス工業等は低下した。
- 8月の生産の基調判断は、「緩やかな持ち直しの動き」（前月から上方修正）。



(資料) 経済産業省「鉱工業指数」

米国 GDP

- 2022年4-6月期実質GDP成長率（三次推計）は前期比年率▲0.6%と4-6月期に続き、2四半期連続のマイナス成長となった。個人消費がプラスを維持したものの、住宅投資や在庫投資などの内需がマイナスに寄与した。



(資料) 米商務省「GDP統計（改定値）」2022年9月29日公表

	1-3月期	4-6月期 三次推計	増減
実質GDP	▲ 1.6	▲ 0.6	1.0
個人消費	1.3	2.0	0.7
設備投資	7.9	0.1	▲ 7.8
住宅投資	▲ 3.1	▲ 17.8	▲ 14.7
輸出	▲ 4.6	13.8	18.4
輸入	18.4	2.2	▲ 16.2
政府支出	▲ 2.3	▲ 1.6	0.7

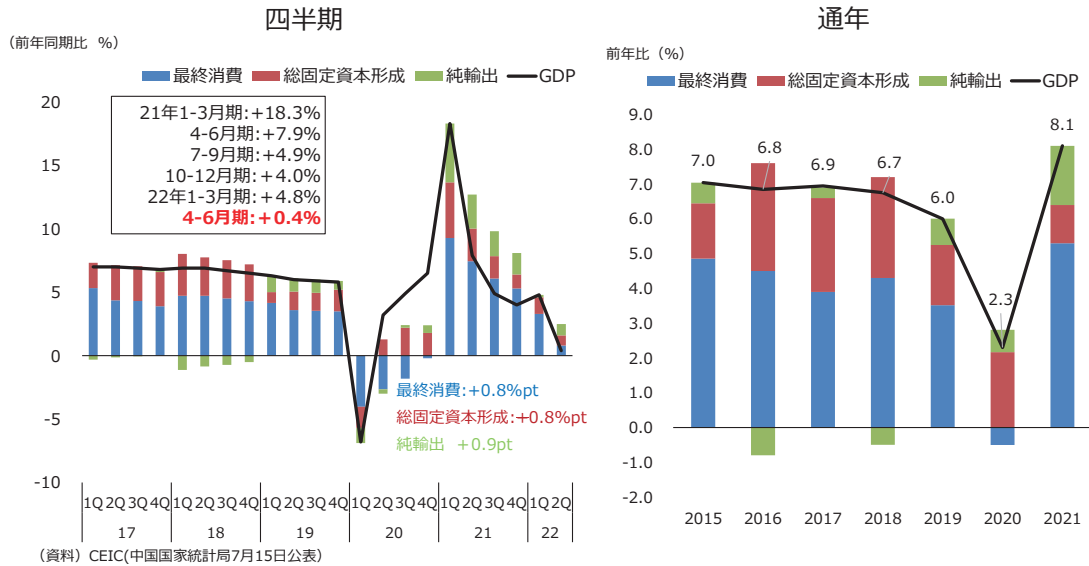
(資料) 米商務省

	1-3月期	4-6月期 三次推計	増減
実質GDP	▲ 1.6	▲ 0.6	1.0
個人消費	0.9	1.4	0.5
設備投資	1.0	0.0	▲ 1.0
住宅投資	▲ 0.2	▲ 0.9	▲ 0.8
在庫投資	0.2	▲ 1.9	▲ 2.1
輸出	▲ 0.5	1.5	2.0
輸入	▲ 2.6	▲ 0.4	2.3
政府支出	▲ 0.4	▲ 0.3	0.1

(資料) 米商務省

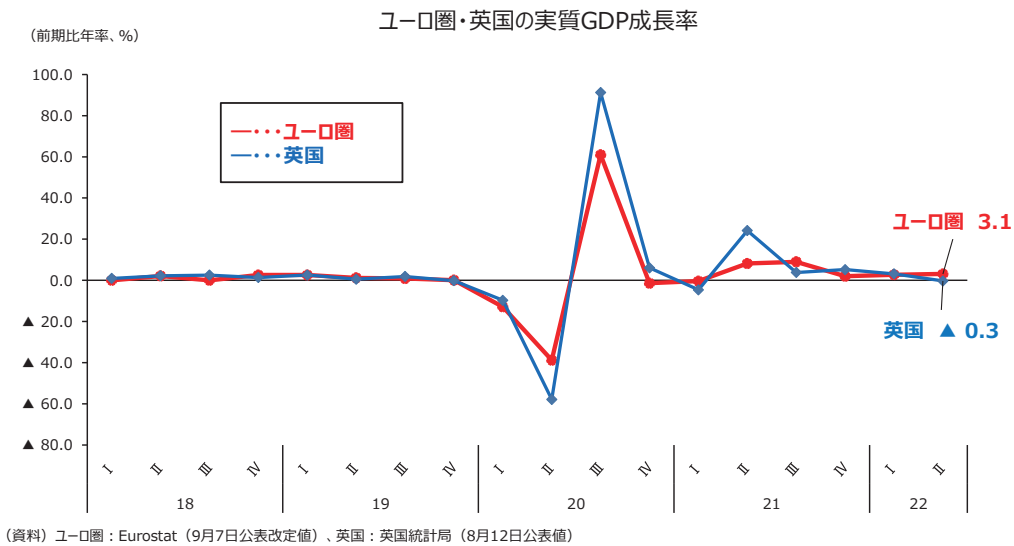
中国 GDP

● 22年4-6月期の実質GDP成長率は、前年同期比+0.4%と市場予想（+1.2%）を下回った。



欧州 実質GDP成長率

- ユーロ圏の22年4-6月期は前期比年率+3.1%と前期（+2.7%）を上回り、5四半期連続のプラス成長。
- 英国の22年4-6月期は前期比年率▲0.3%（前期：+3.1%）と、21年1-3月期以来のマイナス成長。



人的資本経営として注目される エンゲージメントの向上



慶應義塾大学 商学部 教授

山本 勲 氏

■人的資本経営とエンゲージメント

近年、人的資本経営が注目されている。経済産業省の説明によると、人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方である。人材を費用や資源としてではなく、投資対象の資本として捉え、さまざまな従業員の活用度や能力の向上を持続的に行っていくことが重要とされている。人的資本経営を実践するうえで、人的資本に関する情報開示や人への投資とともに、いかに人材の価値を最大限に引き出していけるかという点でエンゲージメントの向上に注目が集まっている。

「エンゲージメント」は、さまざまな意味を持って使われているが、労働者と仕事・企業とのマッチングが適切である状態、すなわち、労働者が仕事や企業に対してポジティブな状態で向き合っている状態と広く定義できる。このうち、労働者と仕事とのマッチングの良さを示す概念として「ワークエンゲージメント」、労働者と企業とのマッチングの良さを示す概念として「従業員エンゲージメント」がある。

ワークエンゲージメントは労働者と広い意味での仕事とのマッチングの良さを示し、仕事に対する活力・熱意・没頭が高い心理状態であれば、ワークエンゲージメントが高いと解釈される。ワークエンゲージメントは産業保健心理学を中心に研究されており、その測定には、ユトレヒト大学のシャウヘリ教授らが開発したユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度

(Utrecht Work Engagement Scale; UWES) が用いられることが多い。UWESは活力・熱意・没頭に関する項目をアンケート調査で労働者に回答してもらうことで測定され、日本語版は慶應義塾大学の島津研究室のHPからダウンロードできる。

一方、従業員エンゲージメントは労働者の勤務している職場や企業などの組織とのマッチングの良さを示し、組織に対する愛着や思い入れ、満足度などが高いと従業員エンゲージメントが高いと解釈される。多くの企業で行われている従業員サーベイに盛り込まれており、測定尺度としては、知人・友人に自身の職場を薦めたいかを測る職場推奨度尺度 (Employee Net Promoter Score; eNPS) が用いられることが多いが、その他にも、より広義に、ロイヤリティや職場満足度、職務満足度、組織コミットメントなども従業員エンゲージメントとして扱われることもある。

■エンゲージメントへの注目

こうしたエンゲージメントが人的資本経営の一要素として注目されているが、時代の流れとしても、エンゲージメントが重視されることは自然なことといえる。かつて企業で働く人の目標といえば、昇進や昇給といったものが多く、価値観は現在に比べれば、総じて似ていた。しかし、近年は労働者の価値観の多様化が進み、昇進・昇給だけでなく、ワークライフ・バランスの追求や働きがい、自己実現、社会貢献など、労働者によって重視するものが異なるようになった。さら

に、多様化した労働者の目標の中には、お金というよりも、非金銭的なものが目立つようになった。

こうした多様で非金銭的な要素が重視される従業員の目標が達成されているかを判断するのに、ワークエンゲージメントや従業員エンゲージメントは有用である。労働者によって重視する要素は異なっても、その要素が満たされていれば、エンゲージメントは高まる。つまり、労働者の多様で測定しにくい非金銭的な要素の1つ1つを企業が個別に配慮するのは困難だが、エンゲージメントをKPIとすれば、結果的にさまざまな労働者の目標が達成されているかを判断しやすい。こうしたことから、企業の人材マネジメントの観点、あるいは、人的資本経営の観点で、エンゲージメントの有用性は高いといえる。

■コロナ禍でさらに重要性を増したエンゲージメント

労働者の価値観の多様性はコロナ禍でさらに高まったといえる。というのも、感染症に対する不安や危機感の度合い、政府・企業・上司・同僚などに求める対策などは、労働者によって大きく異なる。さらに、労働者本人の価値観だけでなく、同居家族に基礎疾患のある人がいるか、高齢者がいるか、といった同居家族の状況によっても、感染症に対する労働者の価値観が変わりうる。このため、在宅勤務・テレワークの実施や時差出勤、出張・イベント・会食などの制限ルールなどの感染症対策の実施のあり方に、労働者のエンゲージメントは左右されやすい。

実際、筆者らがコロナ禍初期に実施したインターネット調査によると、在宅勤務（テレワーク）をしていた人ほど、勤務先の満足度で測った従業員エンゲージメントが顕著に高いことがわかっている。コロナ禍でいち早く感染リスクを小さくする対策をとったことで、従業員エンゲージメントが高まったと解釈できる。

ただ、コロナ禍でエンゲージメントに関する格差が拡大するという懸念される動きもみられる。「日本家計パネル調査（JHPS）」（慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センター）のデータを用いて、コロナ禍前後で所属階層毎にワークエンゲージメント（UWES）と従業員エンゲージメント（勤務先への満足度・愛着度）がどのように変化したかを図1と図2に示している。図1をみると、ワークエンゲージメントのスコアは、中所得層においてコロナ禍で低下して

いる一方で、高所得層では増加していることがわかる。同様に、図2をみると、従業員エンゲージメントのスコアは全般的に減少した人の割合が多い中で、高所得層はその度合いが小さく、相対的にみればコロナ禍でエンゲージメントが高まっているとも解釈できる。つまり、ワークエンゲージメントも従業員エンゲージメントも労働者間での格差が高まったといえる。

その背景にあるのが、在宅勤務実施率の格差である。図3では在宅勤務の実施率のコロナ禍前後での変化を示している。在宅勤務実施率は、コロナ禍前の2020年2月頃には所得階層による大きな違いはみられず、むしろ低所得層で若干高い傾向にあったが、コロナ流行から1年たった2021年4月の時点では、高所得層で顕著に在宅勤務実施率が高まっており、在宅勤務実施率の格差が所得格差と連動して生じたといえる。ということは、在宅勤務実施が継続できている人ほど、エンゲージメントが相対的に高まっており、結果的に在宅勤務格差によるエンゲージメント格差が生じたと解釈できる。実際、詳細は割愛するが、統計解析によって在宅勤務実施率がワークエンゲージメントや従業員エンゲージメントに与える影響を検証すると、在宅勤務の実施は統計的に有意にエンゲージメントを高めることが確認されている。

在宅勤務に象徴される柔軟な働き方は、感染対策という意味合いだけでなく、自然災害、あるいは、療養・介護といったライフイベントが生じた際にも仕事を継続できる意味で、レジリエンス（復元力）の高い働き方と捉えられる。こうしたレジリエンスの高い働き方は、コロナ禍あるいはポストコロナの労働者の価値観に沿ったものであり、その実現がワークエンゲージメントや従業員エンゲージメントを高めるといえる。

■エンゲージメントを高める要因

コロナ禍では在宅勤務の実施などのレジリエンスの高い働き方がエンゲージメントを高めることを述べたが、一般にエンゲージメントを高める要因にはどのようなものがあるのだろうか。

エンゲージメントの決定要因は、産業保健心理学の分野で発展した「仕事の要求度－資源モデル（Job Demand-Resource model）」で検討されている。このモデルは、労働者のエンゲージメントが「仕事の要求度」が高まると悪化する一方で、「仕事の資源」が

増加すると改善することを示している。「仕事の要求度」は、身体的・精神的な努力を必要とする物理的・社会的・組織的な仕事の特徴であり、過度な仕事の負担や人間関係の衝突、雇用不安などが含まれる。また、「仕事の資源」は、仕事の達成を促進したり、仕事の要求度を軽減したり、個人の成長を促進したりする物理的・社会的・組織的な仕事の特徴であり、上司からのフィードバックや仕事の裁量・コントロール、社会的なサポートなどが含まれる。在宅勤務の実施は、この「仕事の資源」の1つと解釈できる。

この「仕事の要求度-資源モデル」は、仕事のマイナス面の要素（要求度）とプラス面の要素（資源）のバランスで労働者のエンゲージメントが決まることを示し、さらに、要求度と資源が幅広い概念をカバーしているため、学術的にも実務的にも広く使われている。

■エンゲージメント指標の活用

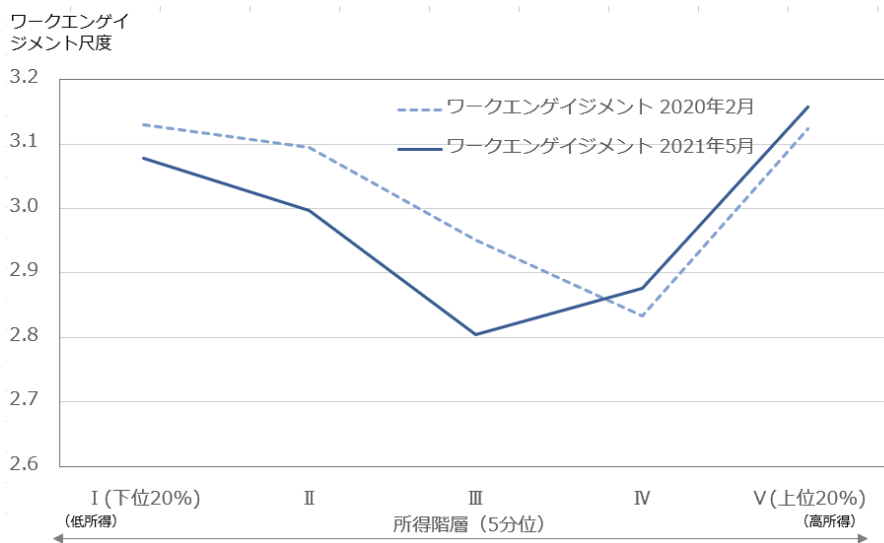
価値観の多様化が進む中で、エンゲージメントを高めることは労働者の生産性を高め、企業業績の向上につながりうる。そのためには、まずは労働者個々人のエンゲージメントを把握することが重要である。従業員サーベイを通じて、定期的に、かつ、可能であれば高頻度で労働者のエンゲージメントを測定することで、労働者と仕事、あるいは、労働者と組織（職場・企業）とのマッチングの見える化が図れるはずである。見える化を行うことができれば、それを人材マネジメントや組織マネジメントに有効活用することも可能となる。

組織単位でエンゲージメントの良さを判断するには、当然ながら平均的にエンゲージメントが高いかどうか注目される。ただし、平均値も重要であるが、最近の研究によると、組織のパフォーマンスにつなげるのは、単にエンゲージメントの平均値の高さだけではなく、エンゲージメントのばらつき（分散）の小ささも重要であることがわかってきている。

具体的には、大手小売業1社から提供されたデータをもとに、販売職の労働者のワークエンゲージメントのスコアと売り場ごとの売上高の関係を解析したところ、売り場毎のワークエンゲージメントの平均値が高いほど、一人当たり売上高（予測対比）が高くなることがわかった。それと同時に、売り場内でのワークエンゲージメントの平均値が同じであっても、ばらつき（分散）が小さい売り場ほど売上高が高くなることも明らかになった。

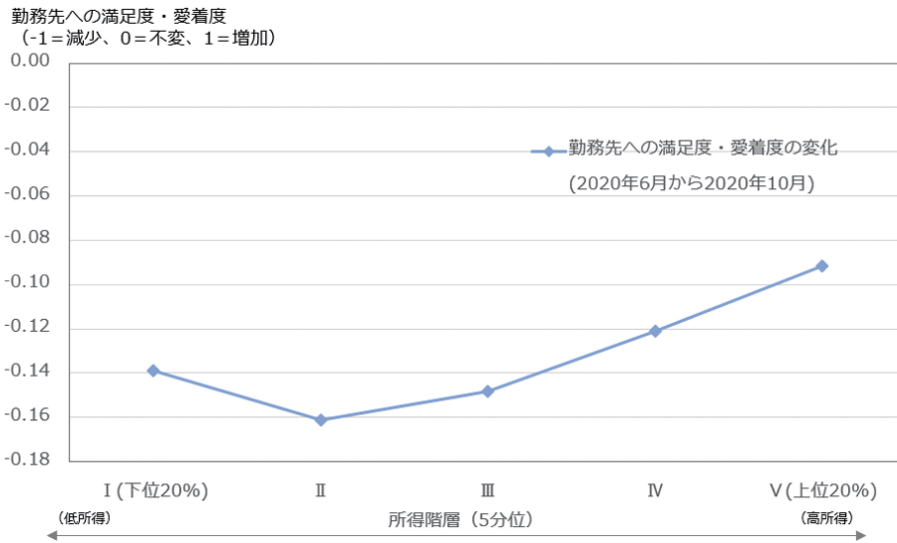
この結果は、一部のハイパーフォーマーのエンゲージメントが飛び抜けて高くても、その組織の他の労働者のエンゲージメントが低ければ、むしろ一人当たり売上高は下がることもありうることを示している。価値観が多様化している中で、一律でエンゲージメントを高めることは容易ではない。よって、従業員サーベイで個々の労働者のエンゲージメントを見える化した後には、組織全体だけでなく、個々の労働者のエンゲージメントにも注目し、エンゲージメントの底上げを図っていくことが重要といえよう。

図1 所得階層別に見たワークエンゲージメントの変化



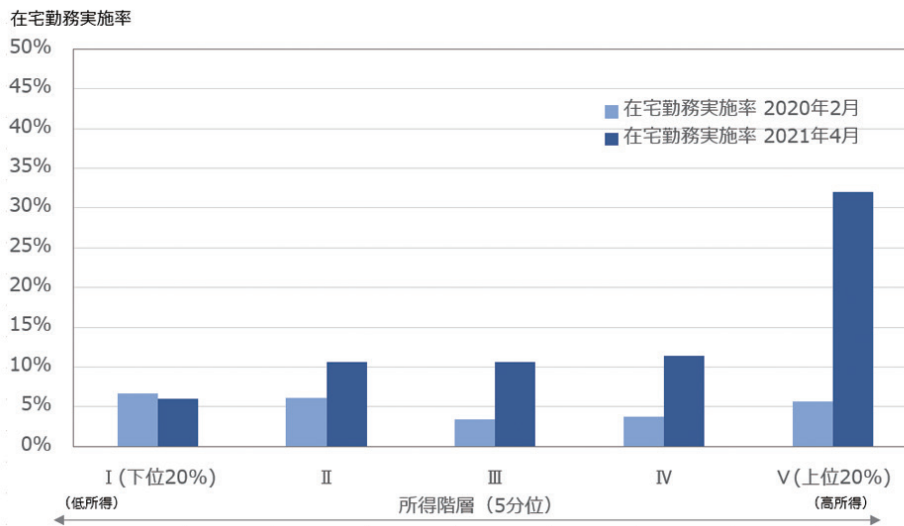
出所) 「日本家計パネル調査」 (定例調査、コロナ特別調査)

図2 所得階層別に見た従業員エンゲージメントの変化



出所) 「日本家計パネル調査」 (定例調査、コロナ特別調査)

図3 所得階層別に見た在宅勤務実施率の変化



出所) 「日本家計パネル調査」 (定例調査、コロナ特別調査)

“サムライブルーの戦士”たちへ

一般財団法人企業活力研究所 総務部長

太田 匠



終わってしまった。サッカーW杯2022である。4年に一度の「世界の祭典」をずっと楽しみに待ち望んでいただけに、終わってしまったさびしさもまた大きい。

私とW杯との出会いは、1974年の西ドイツ大会である。開催国西ドイツが決勝でオランダに勝利し優勝したが、その華麗なプレーや観衆の熱狂が、当時中学生のサッカー少年であった私に強烈な衝撃を与えた。それ以来、私はすっかりW杯の虜である。

当時日本のサッカーはW杯とは無縁であったが、1994年アメリカ大会のアジア最終予選でその状況が一変する。“ドーハの悲劇”によりあと一步のところまで初出場を逃したものの、W杯に出場するという夢が現実味を帯びてきたと思わせてくれる出来事だった。

実際、次の1998年フランス大会ではそれが現実となり、ついに悲願のW杯出場を果たしたのである。以来、日本は、今回のカタール大会まで連続で出場し、出場することは「当たり前」となるに至った。と言ってもこれまでの成績は、グループリーグ敗退やベスト16止まりであり、今回の目標であるベスト8は、まだ見たことがない「新しい景色」とされた。私も当然「新しい景色」が見たいと思っていたが、一方で、日本は強豪ドイツ、スペインがいる“死のグループ”に属していたので、ベスト8どころか決勝トーナメント進出も難しいのではないかと半ば諦めていた。ところが、である。初戦のドイツに「勝ってしまった」。日本中が一気に盛り上がり、監督の采配や選手のプレーを絶賛した。しかし、「勝つはず」の次のコスタリカに敗れ、「手のひら返し」の大批判。そのような中で決勝トーナメント進出がかかったスペイン戦。なんとドイツだけでなく、またも“ジャイアントキリング”を起こし、グループリーグ1位通過を成し遂げたのである。もちろん、再び「手のひら返し」の大絶賛で、多くの人が手首を痛めたのではないだろうか。

残念ながら、「新しい景色」をかけた決勝トーナメント初戦のクロアチア戦に惜敗し、それを見ることなく日本のW杯は終わったが、もはや「手のひら返し」は起こらなかった。今大会を通じて日本中のサッカーファンは、チームが一丸となって逆境に立ち向かい、諦めることなく戦い抜き、二つの世界の強豪を倒すという、「新しい景色」以上の「すばらしい景色」を見せてもらったからだ。中でも、将来の日本代表を目指している全国のサッカー少年や“サッカー小僧”たち若い世代に「勇気」や「夢と希望」を与えたことは間違いない。いつの日か、この若い世代の人たちが日本代表となり、ベスト8と言わず、ベスト4、優勝を目指すような代表チームになってくれることを期待する。

最後に、今回のW杯で「すばらしい景色」を見せてくれ、感動を与えてくれた我が日本代表“サムライブルーの戦士”たちに感謝を込めてこの言葉を贈りたい。“ブラボー！”

研究所便り

編集後記

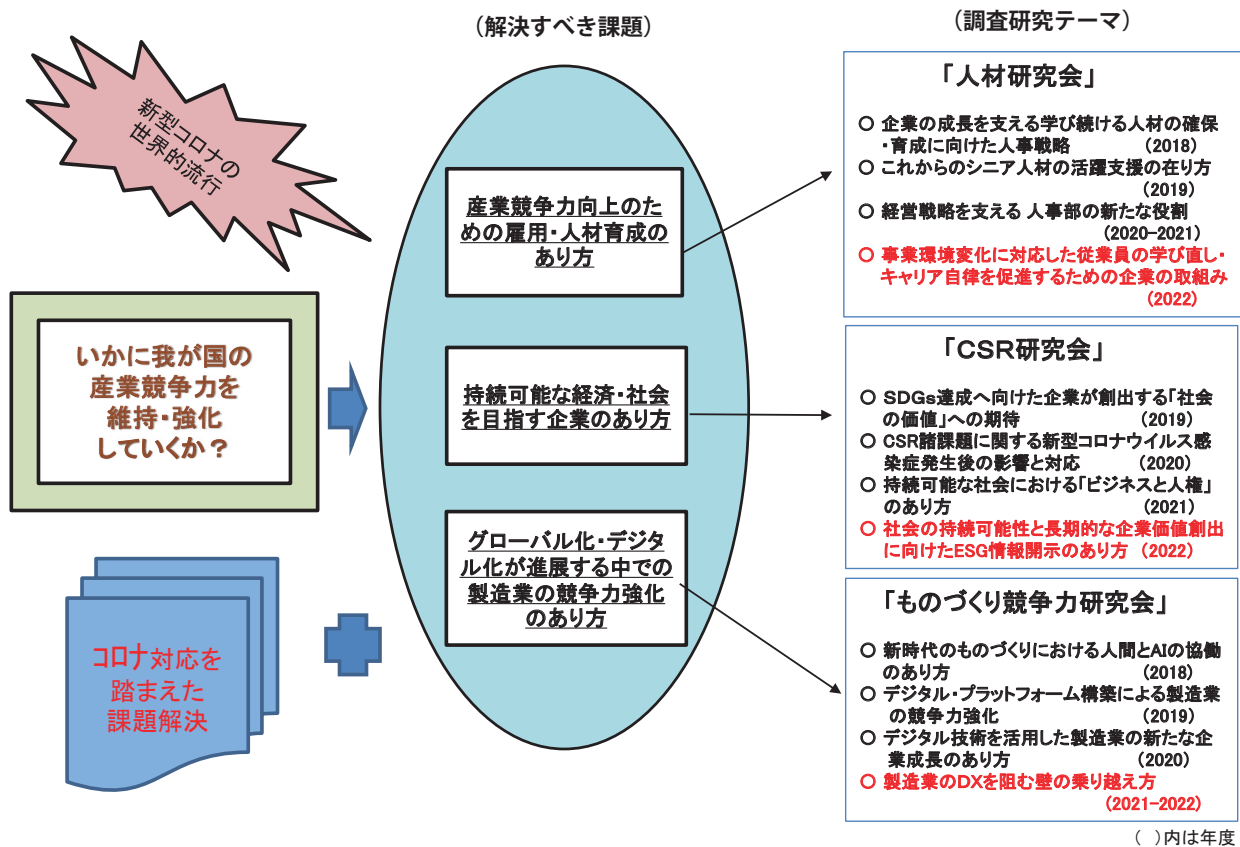
新型コロナウイルスの国内感染の発生から丸3年が経過しました。コロナ禍の収束の見通しは未だ不透明という状況にあります。昨年のサッカーW杯や年末年始の学生・社会人のスポーツイベントの盛り上がりなどを見ていると、Withコロナの生活が次第に広がる中で日常を取り戻しつつあることの有難さを実感いたします。先の見えにくい時代ではありますが、2023年が皆様にとって幸多い年となることを願っております。

さて、本号には、昨年下半年（7月～12月）の当研究所の事業活動を収録いたしました。研究会事業については、人材研究会が「従業員の学び直し・キャリア自律の促進」、CSR研究会が「ESG情報開示のあり方」、ものづくり競争力研究会が「製造業のDX」という、企業経営における喫緊の課題をテーマとして調査研究活動を進めております（下の図をご参照ください）。また、委員会活動につきましては、昨年下半年に実施した活動の一部をご紹介しますので、ご一読頂ければ幸いです。

当研究所といたしましては、事業の効果的な運営に向けて、関係者のご意向を踏まえつつ、会議の開催方法等を適宜、見直していきたいと考えております。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とともに、今後も引き続き、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）

2022年度 企業活力研究所 調査研究テーマの位置付け





企業活力

2022 No.116
冬季報告書

発行 2023. 2

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

設立:昭和59年7月19日

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

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

ホームページ:<https://www.bpfj.jp/>

Eメール:info@bpf-f.or.jp

企業活力

一般財団法人**企業活力研究所**

Business Policy Forum, Japan