

## . 2016 年度委員会・P T ( 2017 年に提言・意見・報告書を発表 ) 【公益目的事業】

---

- ( 1 ) 2016 年度資本効率の最適化委員会 提言『資本効率最適化経営の実践 財務・非財務資本を最適活用した価値創造経営 』を 5 月 12 日に公表

2016 年度資本効率の最適化委員会(志賀俊之委員長)では、提言『資本効率最適化経営の実践 財務・非財務資本を最適活用した価値創造経営 』を 5 月 12 日に公表した。

委員会では、日本企業の課題は、収益力を高め、得られた利益をイノベーションに投入し、社会価値の創出により持続的成長を実現することであると、そのためには、広い意味での資本の最適な活用が必要であると考えた。提言では、こうした資本活用のあり方と実践に向けた取り組み、さらにそれを主導する経営者の行動宣言を取りまとめた。

具体的には、まず、社会のサステナビリティ向上と企業の成長を両立する経営を行うために、企業内外の財務資本、非財務資本を活用し、社会の課題やニーズに応じた財・サービスを提供する「価値創造ビジネスプロセス」を回すことが必要であるとした。この「価値創造ビジネスプロセス」を持続的に回す経営を資本効率最適化経営と定義した。その上で、資本効率最適化経営を実現するには、第一に、資本コストを上回る ROE の達成、第二に、利益をイノベーションに振り向け、最適な ROE の水準を追求すること、第三に、優れた「価値創造ビジネスプロセス」を持続し企業価値を向上すること、の三つのステップが必要であるとした。

さらに、資本効率最適化経営を推進する経営者の行動宣言として、社会を変革する魅力あるビジョンの発信、実効性の高いコーポレートガバナンスの確立、事業の新陳代謝の促進、従業員との財務・非財務資本の目標値の共有、投資家との中長期的な企業価値向上のための対話 の五つを表明した。

- ( 2 ) 2016 年度人材の採用・育成・登用委員会 提言『生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ 未来志向の「足るを知る」サステナブルな成長社会の実現 』を 6 月 29 日に公表

2016 年度人材の採用・育成・登用委員会(櫻田謙吾委員長)では、2016 年度活動の成果として、提言『生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ 未来志向の「足るを知る」サステナブルな成長社会の実現 』を 6 月 29 日に公表した。

同提言では、まず、日本型雇用慣行を改革するためには、日本人の「心の態度」（公の意識、名こそ惜しけれ、異文化の取り組み）を活かすことが重要とした。その上で、改革を阻害する構造的課題は、新卒一括採用から始まる年功序列、年次別管理、曖昧な職務／ミッション／評価、会社命令による転勤制度、年齢による一律の退出であると指摘し、改革の方向性と具体的ステップ、先進事例の提示によって、各企業がそれぞれの状況に応じて実施可能なことから着手する具体的道筋を示した。

また、会員所属企業にダイバーシティや働き方改革の実現に向けた KPI の設定を呼びかけ、その自己評価結果を提言に掲載した。本取り組みの拡大と深化および定点観測の観点から、ダイバーシティに関するアンケートならびに KPI 設定・進捗共有を継続することとした。

(3) 2016 年度先進技術による経営革新委員会 経営者のデジタル・マインドセットに関する提言を 5 月 29 日、先進技術の経営革新に関する報告書を 7 月 5 日に公表

2016 年度先進技術による経営革新委員会（小柴満信委員長、程近智委員長）では、2016 年度活動の成果として、提言『経営者はデジタル・マインドセットに切り替えよ デジタル・マインドセット チェックリスト』を 5 月 29 日に、報告書『先進技術による経営革新 「コンビナート」「医療・健康」「金融」「物流・生産」各分科会報告』を 7 月 5 日に、それぞれ公表した。

提言では、デジタル化が進展する中で、経営者がデジタル・マインドセットを自ら身に付けなければ、企業変革は不可能である、との問題意識から、経営者の姿勢・考え方、経営モデルのあり方、デジタル時代の組織・プロセスのあり方に関する計 25 項目を 5 段階評価で自己評価できるチェックリストを提案した。

本提言については、政府の未来投資会議において、「官民戦略プロジェクト 10」に関する民間の取り組み状況の一つとして紹介されるとともに、日本経済新聞（2018 年 2 月 21 日付）の社説「日本企業の CEO の競争力を高めよう」で採り上げられた。

一方、報告書は「コンビナート」「医療・健康」「金融」「物流・生産」の各分野において、先進技術による経営革新の可能性を取りまとめたものである。特に、「コンビナート」に関しては、報告書で描いたコンビナートの未来像を約 3 分の映像（アニメーション）に取りまとめ、人工知能（AI）や拡張現実（AR）を活用した現場支援や教育訓練の様子を具体的にイメージできるようにするなど、発信方法についても工夫を行った。

- (4) 2016年度イノベーション・エコシステム委員会 提言『イノベーション推進のための経営行動指針～トップマネジメントによる決断と実行を～』を9月8日に公表

2016年度イノベーション・エコシステム委員会(野路國夫委員長)は、提言『イノベーション推進のための経営行動指針 トップマネジメントによる決断と実行を』を9月8日に発表し、官公庁等に送付した。

本委員会では、2013年度科学技術・イノベーション委員会が取りまとめた提言『民間主導型イノベーションを加速させるための23の方策』(2014年2月公表)の実現状況をレビューするとともに、継続的なフォローアップや新たに発掘された課題に対する方策の修正・追加、いわゆるPDCAサイクルを回すことに重点を置いて活動を展開してきた。過去5年間の継続的な活動が実り、政府等においてもイノベーション促進のための施策や環境の整備が進みつつあり、企業の自前主義からの脱却、オープンイノベーションの取り組み、大学との共同・委託研究拡大などに関する理解が広まり、機運も今までにないほどに高まってきた。

提言では、必要なことは、企業や独立行政法人や大学のトップマネジメントによる決断と実行に尽きると考え、経営行動指針として、産学共同研究の推進、人材交流の推進、シーズ主導のベンチャー創出、ニーズ主導の新事業・ベンチャーによる新市場創造、地域のイノベーション・エコシステム構築による地方創生について訴えた。

また、12月13日には、フォローアップ活動として、阿部博之 日本工学アカデミー会長ほか幹部と本委員会正副委員長との意見交換会を実施し、わが国の科学技術・イノベーションの現状と課題について議論した。

- (5) 2016年度経済法制・国際標準戦略委員会 『流通・取引慣行ガイドライン改正案に対する意見』を4月25日、『「独占禁止法研究会報告書」に対する意見』を6月21日に公表

2016年度経済法制・国際標準戦略委員会(遠山敬史委員長)では、2017年2月に開催した第5回会合にて、佐久間正哉 公正取引委員会 事務総局官房参事官から「流通・取引慣行と競争政策の在り方に関する研究会報告書」に関するヒアリングを、3月に開催した第6回会合では同報告書に基づき、流通・取引慣行ガイドラインの見直しに関する意見交換を行った。流通・取引慣行ガイドラインについては、これまでパブリック・コメントに対応してきた経緯や、Eコマースの拡大やプラットフォーム事業者の台頭等、流通実態の急激な変化に対応するための競争政策に関して意見を述べる必要があったため、『流通・取引慣行ガイドライン改正案に対する意見(パブリック・コメント)』を取りまとめ、4月25日に公表した。

また、公正取引委員会が2016年7月に公表した「課徴金制度の在り方に関する論

点整理」に対して、同年8月に本会の意見を公表したが、その後、公正取引委員会が同論点整理を経て4月に「独占禁止法研究会報告書」を公表したことから、前記意見に基づいて、『独占禁止法研究会報告に対する意見（パブリック・コメント）』を取りまとめ、公表した。

- (6) 2016年度国際金融市場委員会 報告書『グローバルマーケットの新潮流を見据えて不確実な世界を大局的に見通す着眼点』を4月19日に公表

2016年度国際金融市場委員会(宮田孝一委員長)は、報告書『グローバルマーケットの新潮流を見据えて不確実な世界を大局的に見通す着眼点』を4月19日に公表した。

報告書では、2016年度中に実施したヒアリングを基に、まず、グローバルマーケットが直面する新潮流を整理した。具体的には、世界的な金融緩和の結果としての過剰流動性と米国の金融政策の変化、ポピュリズムおよび保護主義的風潮の高まり、金融危機の後遺症としての過剰債務問題、金融サービス分野におけるイノベーションを挙げた。その上で、不確実な世界を大局的に見通す着眼点として、米国は、さまざまな「ジレンマ」に直面する点、欧州は、EU離脱ドミノの恐れがある点、中国は、ソフトランディングに向けて政治手腕が問われる点、新興国は、さまざまな下押し圧力が課題になる点、日本は、金融政策と財政政策の持続可能性が注視される点があることを述べ、それぞれについての考察を報告書に取りまとめた。

- (7) 2016年度雇用・労働市場委員会 労働紛争解決システムに関する意見を4月28日、将来の働き方に関する提言を5月26日に公表

2016年度雇用・労働市場委員会(橘・フクシマ・咲江委員長)では、2016年度活動の成果として、『「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方」に対する意見 解雇無効時の金銭救済制度導入と既存制度改善に関する考え方』を4月28日に、提言『シェアリング・エコノミー等が雇用・労働市場に与えるインパクト 多様なプロフェッショナル人財による「デジタル+」の価値創造で世界をリードする』を5月26日にそれぞれ公表した。

労働紛争解決システムに関する意見は、厚生労働省「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会」での論点について、解雇無効時における金銭救済制度を導入し、補償金の算定方法や水準を具体的に法定すべき、金銭補償額は賃金の半年分から1年半分の範囲内とすべき など本会の考え方を取りまとめたものである。制度導入への反対論が根強い中で、本会は賛成の立場から同検討会で意見表明を行い、その結果、検討会報告書では「労働政策審議会において、更に検討を

深めていくことが適当と考える」との結論を導くことに寄与した。

一方、提言では、将来的に雇用を前提としない就労形態と働き方が急速に拡大し、価値創造を担うプロフェッショナル人財の獲得競争が激化すると予測し、将来に向けて企業、個人、政府が何をすべきかを提示した。

具体的には、「兼業型プロ」（雇用されながら他組織で兼業・副業に従事するプロフェッショナル人財）、「自立型プロ」（個人事業主として企業と契約を結ぶプロフェッショナル人財）など多様なタイプの人財を活用する将来の企業像を念頭に、企業にはメンバーシップ型人事制度の見直しや自立型プロとの協業促進など、個人にはライフステージに応じた主体的なキャリア・デザインの策定や継続的な自己研鑽など、政府には自立型プロやフリーランサーの拡大を前提にした制度整備（個人の権利保護、社会保険、職業訓練等）などを求めた。

同提言は、従来の労働法や雇用・人事制度が想定していない新しい視点を提示しており、連合と本会との懇談会（5月30日開催）においても意見交換のテーマとなった。

（8）2016年度サービス産業活性化委員会 提言『サービス産業生産性革命 ピンチ（人手不足）をチャンス（変革）に！』を6月7日に公表

2016年度サービス産業活性化委員会（玉塚元一委員長）では、2016年度活動の成果として、提言『サービス産業生産性革命 ピンチ（人手不足）をチャンス（変革）に！』を6月7日に公表した。

同提言では、日本で人手不足が深刻度を増す一方、サービス産業を中心に生産性向上の余地が大きいことに着目し、人手不足を契機にサービス産業の生産性革命につなげていくための具体的取り組みを示した。

例えば、中小企業をネットワーク化するプラットフォーマーの育成、中小企業が利用可能な革新的で安価なITサービスの開発・提供、非接触型電子タグの先行例に見られるように、業界横断的かつ官民連携による非競争領域の標準化など、テクノロジーの積極的な活用について、IT投資や人材獲得が困難な中小企業が多数を占める日本のサービス産業の特性を踏まえた取り組みを紹介した。

また、生産性の低さの一因となっている日本企業の過剰サービス・不適切なプライシングについては、正当な値上げや労働時間の短縮に向け、業界大手が勇気を持って決断・実行すべきであると主張した。

本提言の内容は、発表直後の報道に加え、委員長による読売新聞の「論点」欄への寄稿（2017年7月26日付）や講演活動などを通じて、広く社会に発信した。

- (9) 2016年度新産業革命と社会的インパクト委員会 提言『新たなステージへ「経営者よ、大志を抱け！」 新産業革命のリーダーとなるための経営者の行動宣言』を6月12日に公表

2016年度新産業革命と社会的インパクト委員会(橋本孝之委員長)では、5月の正副代表幹事会、幹事会での審議を経て、提言『新たなステージへ「経営者よ、大志を抱け！」 新産業革命のリーダーとなるための経営者の行動宣言』を6月12日に公表した。

委員会は、『Japan 2.0 最適化社会に向けて』(2016年11月21日に開催された本会創立70周年記念式典にて発表)の策定の一助とすべく、2016年度より活動を開始した。検討課題は、「新産業革命の進行が未来社会の各方面に及ぼす影響」「シンギュラリティ(技術的特異点:コンピューターの知能が人間を超える)が起きると言われる2045年に向けて、新産業革命が社会にもたらすインパクトへの対応の方向性」とした。これらを踏まえ、委員会では、「新産業革命をもたらすドライバー(情報、医療、環境の分野における先進技術)とめざすべき経済・社会の姿」や「新産業革命の過程で考えるべき倫理的問題への対応」をテーマに有識者ヒアリング等を行い、検討結果を提言として取りまとめた。

提言では、新産業革命のリーダーとなるための企業がめざすべき姿として、破壊的イノベーションや、中長期的視野に立脚した柔軟な事業組み換えの推進等を提示した。また、経営者の行動宣言として、第一に「心の岩盤」の打破、第二に先進技術人材の獲得・育成、ならびに優れた後進経営者の育成、第三に社会的ミッションの明確化を提示した。

- (10) 2016年度社会保障改革委員会 「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として、「社会保障フォーラム」を2018年3月20日に開催

2016年度社会保障改革委員会(朝田照男委員長)は、2016年度の活動を継続するかたちで、1回の正副委員長会議と4回の委員会を開催した。

委員会において、権丈善一 慶應義塾大学 商学部 教授より「日本の社会保障の全体像」について、谷内繁 厚生労働省 大臣官房審議官(医療保険担当)より「医療保険制度の現状と展望」について、諏訪園健司 厚生労働省 大臣官房審議官(年金担当)より「年金制度の現状と展望」について、八代尚宏 昭和女子大学 グローバルビジネス学部長・特命教授より「シルバー市場の発展と選択的介護」について、ヒアリングおよび意見交換を行った。

その後、2月に開催した正副委員長会議および委員会において、2年間のヒアリング等を通じて得られた知見を基に社会保障制度改革にまつわる論点を整理するとと

もに、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として、公開フォーラムを開催することを決定した。

これを踏まえ、大林尚 日本経済新聞社 上級論説委員、松山幸弘 キヤノングローバル戦略研究所 研究主幹、村井英樹 衆議院議員、八代尚宏 昭和女子大学 グローバルビジネス学部長・特命教授を招いて、3月20日に「社会保障フォーラム」を開催し、企業経営者、ビジネスパーソン、生徒・学生、メディア関係者など約150名の参加を得た。

- (11) 2016年度政治改革委員会 報告書『若者が政治に参画しやすい社会』を6月20日に公表

2016年度政治改革委員会(木川眞委員長)では、報告書『若者が政治に参画しやすい社会』を6月20日に公表した。

報告書では、2016年7月の参議院議員選挙から「18歳選挙権」が適用されたことを踏まえ、わが国が真に持続可能な社会を構築するためには、将来世代である若者が、政治に参画しやすい社会を実現することが喫緊の課題であるとの問題意識から、「若者と政治」をメインテーマに、投票率と住民票問題、インターネット投票の実現可能性、立候補を可能とする休暇制度、若者が参画しやすい地方議会、政治を変えるインターネット・SNSの五つのテーマについて、委員会におけるヒアリングや意見交換を通じて得られた知見を取りまとめた。

これらの活動と並行して、4月12日には、中林美恵子 早稲田大学 社会科学総合学院 社会科学部 教授を招き、「米国政治システムにおける意思決定プロセス」に関するヒアリングおよび意見交換を行った。

- (12) 2016年度行政・制度改革委員会 提言『電子政府を実現し、世界第3位を目指せ』を8月31日に公表、9月5日の新戦略推進専門調査会電子行政分科会および9月15日の規制改革推進会議行政手続部会で説明

2016年度行政・制度改革委員会(藤森義明委員長)は、2016年度の活動を継続するかたちで、1回の正副委員長会議と3回の委員会を開催した。

委員会において、高島大浩 日本貿易振興機構 対日投資部長より「対日投資の推進に向けた取り組みの進捗と課題」について、中里実 東京大学大学院 法学政治学研究科教授より「諸外国の徴税・納税制度とその運用」について、ヒアリングおよび意見交換を行った。その後、2016年度に得られた知見も踏まえて委員間の意見交換を重ね、提言『電子政府を実現し、世界第3位を目指せ 行政手続効率化でビジネス環境ランキング26位からの飛躍を』を取りまとめた。7月の正副代表幹事会および幹事会

を経て、8月31日に公表した後、9月5日の新戦略推進専門調査会電子行政分科会および9月15日の規制改革推進会議行政手続部会で委員長が説明を行った。

提言では、各府省庁が7月4日に公表した「重点9分野における行政手続コスト削減に向けた基本計画」に対し、2018年3月の同計画改定に向けた点検プロセスの中で府省間の調整を行い、全体最適を図ること、計画改定後も継続的にPDCAを回すとともに、ユーザーに利活用を促す周知・教育を行うこと、中央省庁のみならず、市区町村を含む地方公共団体まで一貫した手続の電子化とバックヤード連携を進めることが重要であると指摘した。

また、電子政府を実現するために不可欠な事項として、手続の電子化とワンストップ、ワンストップ化、国と地方公共団体間の情報連携、手続の標準化やシステム投資における政府のリーダーシップの三つを掲げ、2016年11月に実施したアンケート調査結果も踏まえて、情報連携によって簡素化すべき具体的な行政手続を提言した。

- (13) 2016年度経済連携委員会 提言『多国間自由貿易体制の前進に向け、今こそ日本のリーダーシップを TPP、日・EU EPA、RCEPの今後の方向性に係る考え方』を6月27日に公表、複数のメガFTAに対し、日本の取るべき姿勢を提言

2016年度経済連携委員会(松崎正年委員長)は、2016年度の活動を継続する形で、2017年4月、5月に1回ずつ会合を開催し、論点整理や討議を行った上で、提言『多国間自由貿易体制の前進に向け、今こそ日本のリーダーシップを TPP、日・EU EPA、RCEPの今後の方向性に係る考え方』を取りまとめ、6月27日に公表した。

提言では、米国の大統領選挙や英国のEU離脱などによって、経済連携協定交渉を巡る国際環境が大きく変化したことや、グローバル化・自由貿易に対する逆風が強まりつつある状況を踏まえて、日本が環太平洋パートナーシップ(TPP)協定、日・EU経済連携協定、東アジア地域包括的経済連携(RCEP)という主要協定に係る交渉に、どのような姿勢で臨むべきか、その方向性を示した。

具体的には、日本が経済成長を続けるためには、高水準で包括的な貿易投資ルールを地域レベルで確立することが必要との問題意識に立ち、TPP協定については、米国不在であっても「TPP 11」の早期発効に向けてリーダーシップを発揮し、その一方で米国との対話を継続することを求めた。日・EU EPAについては、積み残された政治的課題を克服し、早期合意の実現に注力することを呼びかけた。RCEPについては、ASEAN主導のモメンタムを後押ししつつ、日本が同協定に期待する効用・質が担保されるよう、従来以上に積極的に交渉に参画していくことを求めた。

併せて、グローバル化の進展に伴い、顕在化したさまざまな矛盾に対する本質的な解として、各国政府が拡大する不平等や格差に対して、社会的な手当を講じることが

必須という考えを示し、こうした考え方を各国と共有することを政府に求めた。

また、4月11日には、ニュージーランドの通商交渉を統括するヴァンゲリス・ヴィタリス ニュージーランド外務貿易省 貿易経済審議官の来日を受けて、ニュージーランド・オーストラリアの両国の駐日大使館および在日商工会議所の関係者との懇談会を開催し、TPP、RCEP といった主要経済連携協定に係る各国の期待や政策スタンス等について、意見交換を行った。

(14) 2016年度東北未来創造イニシアティブ協働PT 5年間にわたる「創造的復興」への特別協力を終了し、関係者に報告

2016年度東北未来創造イニシアティブ協働PT(野田智義委員長)は、2012年4月、東日本大震災の被災地の復興支援を目的に発足した全国の有志による「東北未来創造イニシアティブ(以下、イニシアティブ)」との協働を目的に発足、2016年度までの5年間にわたり、地域発の「創造的復興」推進に向け、さまざまな活動を行った。

イニシアティブが活動拠点を設けた釜石・大船渡・気仙沼の各自治体に対し、本会会員有志の所属企業から延べ36名の出向者を派遣し、復興を担う地域の人材育成等を支援した。

本PTは、2017年3月をもって、活動が終了し、5年間の活動を総括した記事を本会広報誌『経済同友』2017年3月号に掲載した。本年度はこれをもとに、地方創生に関わる政策担当者、各地経済同友会をはじめとする地方経済団体、NPO・NGOや協力企業等に対する活動結果報告を行った。