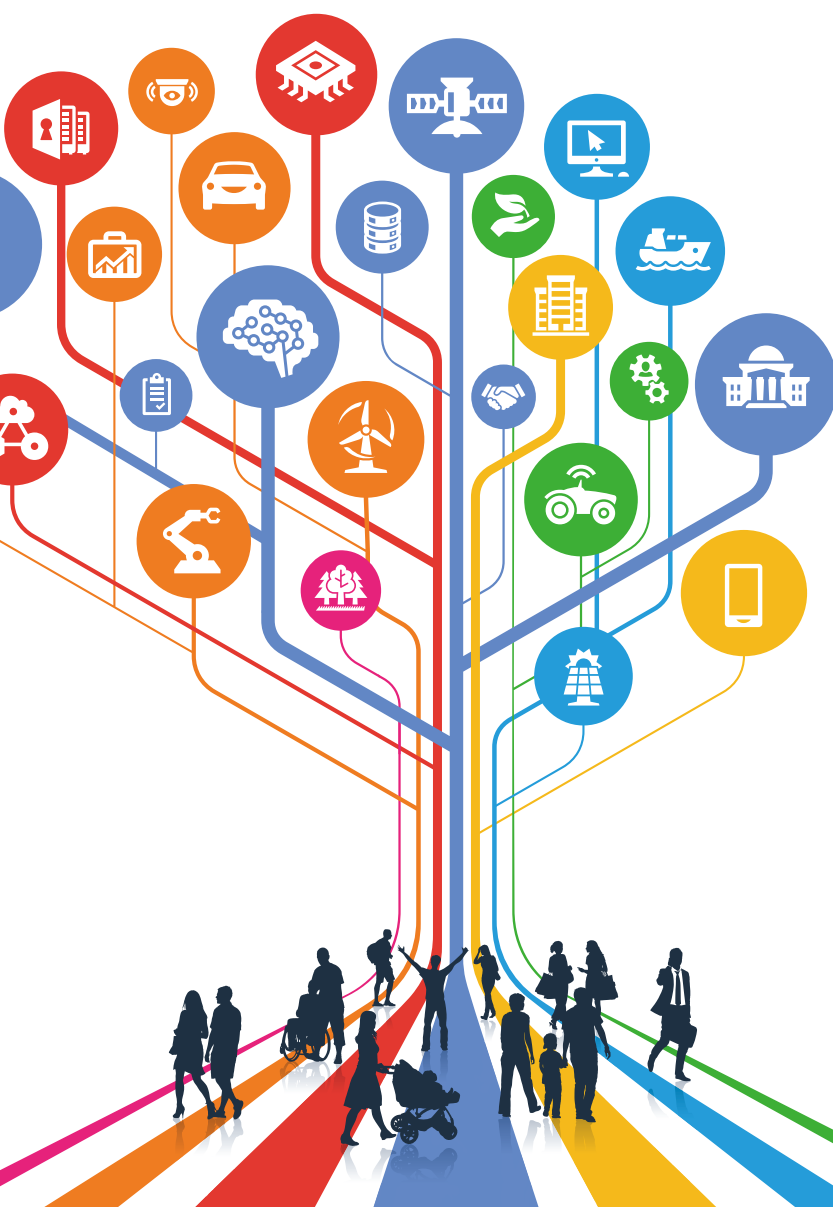


特集

新しい資本主義を 考える



Highlight TOPICS

01

特集

02

新しい資本主義を考える

巻頭コラム

03

「新しい資本主義」：実現への道

矢野 誠 RIETI理事長

RIETI特別オンライン鼎談

04

新しい資本主義

リチャード・ボールドウィン（高等国際問題・開発研究所（ジュネーブ）教授）／矢野 誠 RIETI理事長／渡辺 哲也 RIETI副所長

RIETI特別オンライン鼎談

09

分配の強化と競争政策の役割

杉本 和行（元公正取引委員会 委員長）／矢野 誠 RIETI理事長／渡辺 哲也 RIETI副所長／
モデレータ：中澤 正彦（財務省財務総合政策研究所 客員研究員・関税局 総務課長）

コラム

12

破壊的イノベーションを起こすために何が必要か

池内 健太 RIETI上席研究員（政策エコノミスト）

コラム

14

ステークホルダー資本主義2.0ー従業員のウェルビーイング向上・社会的課題への貢献と企業価値向上の両立を目指して

鶴 光太郎 RIETIファカルティフェロー・プログラムディレクター

インタビュー

16

新しい資本主義は「よい経営」の追求からー経営のOSを変える

中神 康議 RIETIコンサルティングフェロー／インタビュアー：渡辺 哲也 RIETI副所長

BBL セミナー開催報告

19

デザインと知財：デザイン経営宣言のその後

西垣 淳子 RIETI上席研究員／鷲田 祐一 RIETIファカルティフェロー

BBL

22

BBL セミナー開催実績

RIETI EBPM インタビュー

23

EBPMを日本に根付かせるーナッジ活用のすすめー

大竹 文雄 RIETIファカルティフェロー

インタビュー

27

高齢化、女性の労働参加とマクロ経済

北尾 早霧 RIETI上席研究員

新春特別コラム

28

新型コロナへのRIETIの取り組み

森川 正之 RIETI所長・CRO

新春特別コラム

29

ようやく浸透した日本版LLC

本庄 裕司 RIETIファカルティフェロー

特別企画

32

働き方改革最前線

対談

32

日経BPのテレワークの取り組みについて

吉田 直人（株式会社日経BP 代表取締役社長）／矢野 誠 RIETI理事長

インタビュー

34

日本の働き方改革から見えてくるもの

奥平 力（日経ビジネス編集部 記者）

特別対談

36

RIETIのテレワーク化はどう進んだか

鎌田 環 RIETI情報システム担当マネージャー／小澤 俊哉 RIETI映像編集専門職

インタビュー

38

RIETIのテレワーク制度化構想について

林 祥一郎 RIETI総務ディレクター

ノンテクニカルサマリー

40

サッカーサポーターの社会的圧力はホームアドバンテージを生み出すか？：COVID-19流行下におけるリーグ観客制限からの考察

荒木 祥太 RIETI研究員（政策エコノミスト）／森田 裕史（法政大学）

ノンテクニカルサマリー

41

国際貿易を考慮した炭素排出量の共有責任基準による評価

Palizha AIREBULE（三井住友信託銀行）／成 海濤（一橋大学）／石川 城太 RIETIファカルティフェロー

ノンテクニカルサマリー

43

相対的剥奪、選択的インセンティブ、および男女不平等に対する、報酬システムにおけるエミュレーションの影響

山口 一男 RIETI客員研究員

RIETI BOOKS

45

日本企業の為替リスク管理 通貨選択の合理性・戦略・パズル

著：伊藤 隆敏、清水 順子、鯉淵 賢、佐藤 清隆

RIETI BOOKS

46

サービス産業の生産性と日本経済 JIPデータベースによる実証分析と提言

編：深尾 京司

DP・PDP・編集後記

47

ディスカッション・ペーパー（DP）紹介／ポリシー・ディスカッション・ペーパー（PDP）紹介／編集後記

略語

CRO：チーフリサーチオフィサー
SA：シニアアドバイザー
SRA：シニアリサーチアドバイザー
PD：プログラムディレクター
SF：シニアフェロー（上席研究員）
F：フェロー（研究員）

FF：ファカルティフェロー
CF：コンサルティングフェロー
VF：客員研究員
VS：ヴィジティングスカラー
RC：研究コーディネーター
RAs：リサーチアソシエイト

発行：独立行政法人経済産業研究所（RIETI）
〒100-8901 東京都千代田区霞が関1-3-1
経済産業省別館11 階
URL: <https://www.rieti.go.jp>

お問い合わせ：国際・広報グループ クロスメディア担当
TEL:03-3501-6408 FAX:03-5510-3926
E-mail: pr-general@rieti.go.jp
ISSN 1349-7170
デザイン・DTP・印刷：株式会社アークコミュニケーションズ

※本誌掲載の記事、写真等の無断複製、複写、転載を禁じます。

01

RIETI EBPMセンターを2022年4月1日に創設

地球温暖化、地政学リスク、パンデミックによる不確実性の高まりなど世界が大きく変化する中で、経済政策の分野でも大規模な先端研究開発へ向けた官民連携のあり方、新たな市場創出やイノベーション促進のための制度設計の構想、サプライチェーン強靱化への対応が求められている。

このような大きな状況変化を踏まえ、経済産業研究所(RIETI)は、2022年4月1日に「RIETI EBPMセンター」を創設する。センターは、内外の研究者や政策当局と連携し、

これまで進めてきたデータに基づく事後検証型の政策評価に加え、例えばグリーン化のように、今後官民連携で実施する大規模プロジェクトなどの経済効果の事前評価やこのために必要なデータ・デザインなどの基本構想を提示する。これを通じて、EBPMの進化を図るとともに、経済政策、産業政策の高度化へ向けた提言を行う政策研究機関として中核的な役割を担うことを目指す。

02

ムーンショット型研究開発プロジェクト 科学者インタビュー公開中

破壊的イノベーションの先導を狙い、世界各国で研究開発投資が急速に拡大する中、日本でも超高齢化社会や地球温暖化問題など重要な社会課題に対し人々を魅了する野心的な目標(ムーンショット目標)を国が設定し、挑戦的な研究を推進するムーンショット型研究開発制度が創設され、公募により選ばれた研究開発プロジェクトが2020年にスタートした。

RIETIでは、科学者と社会科学の研究者との連携促進、社会的価値を生み出す人文・社会科学の知と自然科学の知の融合である総合知を活用しやすい環境づくりを目指し、ムーンショット型研究開発制度を担当する内閣府科学技術・イノベーション推進事務局と連携して2021年9月から4回にわたりムーンショット型研究開発制度のプロジェクトマネージャーの科学者にインタビューを行ってきた。

未来の生活を支えと期待されるサイバネティック・アバター、AIロボット、昆虫食、CO₂循環システムに関する最先端の研究を技術開発、社会実装の両面から掘り下げたインタビュー記事と、インタビュアーを務めた池内健太RIETI上席研究員が総括したコラムをRIETIホームページに掲載している。また、インタビューから見えてきた将来のニーズ実現のイメージや人文・社会科学の専門家への期待を踏まえたセミナー開催、書籍やレポートの公表、新たな研究企画も計画している。

RIETIウェブサイト
ムーンショット型研究開発プロジェクト
科学者インタビュー



03

オーストラリア国立大学(ANU)と共催でシンポジウムを開催

2022年2月8日開催

米中両大国による戦略的競争は、これまでアジア太平洋地域に経済的繁栄と政治的安定をもたらしてきた多国間経済秩序を脅かしており、ルール・ベースの多国間経済秩序は米中対立の中で真価を問われている。WTOをはじめとした国際機関は機能不全に陥っており、またデジタル経済、投資、国有企業について現代的な国際ルールは整備されていない。米国はインド太平洋での新しい経済的枠組みづくりを表明しているが、その内容は依然として明らかになっておらず、中国のCPTPP加盟表明は、米国がTPPを離脱した後のアジア太平洋の経済・貿易秩序とCPTPPの既存メンバーに新たな課題を突きつけている。

こういった状況を受け、RIETIは、オーストラリア国立大学(ANU)との共催シンポジウム「大国間の戦略的競争時代の多国間主義の展望：CPTPPを超えて」を開催。ANUとの5年連続の共催となる今回のシンポジウムでは、細田健一経済産業副大臣による基調講演を受け、米中の戦略的競争や経済安全保障への関心が高まる中でルール・ベースの地域秩序をどのようにアップグレードしていくべきか、多国間で合意されたルール・ベースの秩序へ米中両国を帰着させるにはどうすべきかなど、多くの重要な論点について、日・豪・米・中・ASEANからの専門家による議論がなされた。

新しい資本主義を考える

2021年10月に発足した岸田内閣が経済政策として掲げる「新しい資本主義」。

カギとされる「成長と分配の好循環」を起こすには何が必要なのか。

パンデミック下のグローバルサプライチェーンをどうとらえ、リスクにどう備えたいのか、イノベーションの促進や日本企業のグローバル化には何が必要か、デジタル時代における競争政策の役割等、さまざまな分野の専門家へのインタビュー等を基に、多角的に考察、展望する。



巻頭コラム

「新しい資本主義」：実現への道

矢野 誠 RIETI理事長

RIETI特別オンライン鼎談

新しい資本主義

リチャード・ボールドウィン（高等国際問題・開発研究所（ジュネーブ）教授）／
矢野 誠 RIETI理事長／渡辺 哲也 RIETI副所長

RIETI特別オンライン鼎談

分配の強化と競争政策の役割

杉本 和行（元公正取引委員会 委員長）／矢野 誠 RIETI理事長／
渡辺 哲也 RIETI副所長／モデレータ：中澤 正彦（財務省財務総合政策研
究所 客員研究員・関税局 総務課長）

コラム

破壊的イノベーションを起こすために何が必要か

池内 健太 RIETI上席研究員（政策エコノミスト）

コラム

ステークホルダー資本主義2.0

一従業員のウェルビーイング向上・社会的課題への貢献と
企業価値向上の両立を目指して

鶴 光太郎 RIETIファカルティフェロー・プログラムディレクター

インタビュー

新しい資本主義は「よい経営」の追求から ～経営のOSを変える

中神 康議 RIETIコンサルティングフェロー

インタビュアー：渡辺 哲也RIETI副所長

巻頭コラム



COLUMN

「新しい資本主義」：実現への道

矢野 誠 RIETI理事長(日本学士院/京都大学経済研究所 特任教授/上智大学 特任教授)



コラムはRIETIウェブサイトでもご覧になれます。

肩書き・役職は執筆当時のものです。

岸田文雄総理が提唱される「新しい資本主義」では、成長と分配の好循環が提唱され、適切な分配が成長の原動力となるという見方が打ち出されている。このような見方は、貧富の差が拡大し、地政学的リスクが増大する中で、今後、重要性が増すだろう。

では、どのようにしたら、「新しい資本主義」を実現できるのだろうか。以下では、それを経済学的に検討しよう。

市場の質と公正な競争

「新しい資本主義」を実現する唯一の方法は市場の質を高めることにある。市場は上手に利用すれば、社会の隅々まで大きな利益をもたらす。

そのためには市場競争を単なる競い合いにとどめてはならない。どんな競争にもルールがある。相撲には相撲のルールがあり、それが守られるからこそ、スポーツとして楽しめる。そうしたルールが守られるのが公正(fairness)であり、公正(fair)な市場活動に担われて市場の質は高まる。

古来、いくつかの基本的ルールによって市場は支えられてきた。競争という視点では、無差別性原則とも呼ぶべきルールが特に大切である。どの売り手もどの買い手とも取引でき、どの買い手もどの売り手とも取引できる。そういう機会が保証されなくてはならない。無差別性原則は、過去にも、さまざまな形で採用されてきた。市場参加者に自らの領地での自由な往還を保証した織田信長の楽市楽座はなじみ深い。

無差別性原則は売り手と買い手の双方で守られなくてはならない。取引の片側に立つものだけが競争状態におかれては、一方的に不利な取引の条件を押し付けられる。産業革命時代の労働者搾取も、そういう現象かもしれない。

成長と分配は切り離せない。市場では、交換を通じて、財・サービスがより有効に利用できる主体の手に移転する。それによって、莫大な交換の利益が生み出されることは、市場経済の発展の歴史を見れば明らかだろう。しかし、誰もが納得する形で利益が分配されず、力の強いものに搾取されては、技術開発の誘因も生まれず、次の成長にはつながらない。

無差別性原則は市場への自由参入を保証するためにも大切なルールである。誰もが自由に参加できる市場があって、工夫や熱意、想像力や創造力が生かされ、技術開発が起きる。それ

によってけん引されたのがIT革命である。

イノベーションを生む産業政策

とはいつても、個々の経済主体の意欲だけでは、実現できないタイプの技術開発もある。その場合、初期投資の段階で、技術開発に向けた政府補助が必要になる。

その古典的な例が先進技術へのキャッチアップである。20世紀中葉にはキャッチアップに関する経済政策理論が確立し、先端技術の学習期間における政府支援の意義が明らかにされた。わが国の高度成長はその理論に裏打ちされている。

未知の基礎技術の開発に莫大な固定費がかかる場合も、私企業では初期投資を回収できず、政府補助が必要となる。それを精緻な理論的枠組みで示したのは根岸隆氏(日本学士院/東京大学名誉教授)で、今の産業政策理論に先鞭をつけた。その意味で、わが国の経済学の役割は世界に誇ることができる。

たとえ、基礎技術が開発できても、商業ベースに乗る応用技術が開発できなくては、発展・成長に寄与しない。そのためにも、高質な市場が不可欠である。

市場は、財を生産者から消費者に流し、消費者のニーズを情報に変換し生産者に流す双方向的なパイプである。このパイプの太さや機能が市場の質である。質の高い双方向的なパイプができて、初めて、時代のニーズをつかんだ応用技術が開発できる。

第二次世界大戦後に米国で着手された宇宙開発やインターネットが良い例である。こうした基本技術が商業ベースに乗るのかと危惧された時代もあった。しかし、21世紀に入って、まずインターネットの商業的な価値が確立し、2021年はバージン・アトランティックやアマゾンの力で商業的な宇宙開発もその緒に就いた。宇宙ビジネスの成功は、レーガン・サッチャー改革以来の市場制度の改革を契機に、高質な市場が形成できたおかげである。

この間、欧米では、新しい産業政策に向けたさまざまな手法が開発されてきた。現代社会が求めるグリーン・イノベーションの実現には、30年後、50年後にどのような世界が生まれ、どんなニーズがあるかを見通す先見力が不可欠である。

地政学的なリスクの高まりとともに世界的に市場の質が低下しつつある現在、「新しい資本主義」を模索する意義は大い。

新しい資本主義



**リチャード・
ボールドウィン**

(高等国際問題・開発研究所(ジュネーブ)教授)



矢野 誠

RIETI理事長
(日本学士院／京都大学経済研究所
特任教授／上智大学 特任教授)



渡辺 哲也

RIETI副所長
(東京大学公共政策大学院
客員教授)

岸田政権は「新しい資本主義」を経済政策の柱に掲げる。成長と分配の好循環の実現、脱炭素社会への移行、イノベーション促進や産業構造の転換、スタートアップなどの新たな起業家群の創出、経済安保の要請やパンデミックの中でのサプライチェーン強靱性の強化など課題は大きい。気候変動をはじめとした社会課題の解決へ向けた市民や消費者、若い世代の意識も急速に変化している。政府と民間セクターの連携と役割分担の見直しも議論を深めていくべき課題だ。国際的にも、資本主義の在り方を見直し、社会の中の多様なステークホルダーを重視していく考え方は大きな潮流となっている。国際経済の専門である高等国際問題・開発研究所(ジュネーブ)のリチャード・ボールドウィン教授とRIETIの矢野誠理事長、渡辺哲也副所長が国際的な動向と日本の課題について議論を行った。

イントロダクション

渡辺 哲也 RIETI副所長
(東京大学公共政策大学院 客員教授)

岸田政権では「新しい資本主義」が経済政策の大きなテーマになっています。成長と分配の好循環の実現、脱炭素社会への移行、イノベーション促進や産業構造の転換、スタートアップなどの新たな起業家群の創出、経済安保の要請やパンデミックの中でのサプライチェーン強靱性の強化などさまざまな課題があります。気候変動をはじめとした社会課題の解決へ向けた市民や消費者、若い世代の意識も急速に変化しています。政府と民間セクターの連携と役割分担の見直しも議論を深めていくべき課題です。国際的にも、資本主義の在り方を見直し、社会の中の多様なステークホルダーを重視していく考え方は大きな潮流となっています。

本日は「新しい資本主義」の在り方について、高等国際問題・開発研究所(ジュネーブ)のリチャード・ボールドウィン教授とRIETI矢野理事長からお話を伺いたいと思います。

ボールドウィン教授は2021年、イングランド銀行(Bank

of England)のレベッカ・フリーマン氏と共に、地政学的緊張とパンデミックという新しい状況の中で、グローバル・サプライチェーンをどうとらえるか、サプライチェーン・リスクに備え、レジリエンスをどう高めるか、政府や民間企業の対応はどうあるべきかについて大変興味深い論文を發表されています(NBER(National Bureau of Economic Research)ワーキングペーパー:「Risks and Global Supply Chains: What We Know and What We Need to Know」)。

最初に、矢野理事長から新しい経済政策の在り方について伺います。

新しい資本主義の必要性

矢野 誠 RIETI理事長
(日本学士院／
京都大学経済研究所 特任教授／上智大学 特任教授)

岸田首相は、政権の重要アジェンダとして「新しい資本主義」を打ち出しました。この新構想では所得分配の重要性が強調されており、「成長と分配の好循環」を作ることによって低迷する賃金問題に終止符を打ち、経済を活性化させること

を提唱しています。また、大企業による中小企業への圧倒的な支配力を抑制することや、中間所得層の拡大、人口の増加を目指しています。

その実現のために、教育や住宅への補助金や、保育所の数を増やすなどの子育て支援を行うとともに、看護や高齢者介護、保育などに携わるエッセンシャルワーカーの賃金アップを目指す計画です。米国に比べて、日本の看護師や高齢者介護士は低い賃金で働いています。BBC（英国放送協会）が発表した数字からも分かるように、日本人の平均賃金は30年以上も停滞しています。一方で、ドイツ、フランス、英国、米国、韓国では全般的に賃金が増えています。これは日本のGDP上昇の鈍化を示すものでもあり、政府は賃金アップによって、経済成長とさらなる経済発展を目指す考えです。

新しい産業政策に明確なビジョンはあるか

その中で、経済産業省は今、新しい産業政策を推し進めたいと考えています。

1950年代からこれまでの産業政策を3つのステージに分けて考えると、第1ステージでの目標は特定の産業を育成することであり、基礎となる経済理論は市場の失敗や幼稚産業の保護に対処することでした。イノベーション政策では、先進国のモデルや製造業に追いつき、応用することに焦点を当てており、製造業の振興が非常に重要な役割を果たしました。

第2ステージでは構造改革を行い、市場インフラを改革しようとしていました。市場指向の経済政策を行い、政府の失敗に対応し、より基礎的な科学知識の獲得に焦点を当てたイノベーション政策を目指していました。

この第2ステージの構造改革で日本は製造業から転換した一方で、技術的な優位性を失ってしまいました。先進国に追いつくまでの間は、どの技術に重点を置くかを決定するのは難しくありませんが、技術がトップレベルになってしまうと、どの技術に注力すべきかを見極めるのは非常に難しくなります。技術開発の最前線に立つ国がこのような混乱状態に陥るのは避けられないことです。米国は1960年代からの約30年間、そのような混乱状態にありましたが、日本もこの30年間、混乱状態にあります。日本がこのような状態から抜け出すためには、産業政策において新しいアプローチを模索すること

が非常に重要です。

そして、第3ステージの現在、経済産業省は「ムーンショット」型のイノベーションを推進し、明確なターゲットを設定した「ミッション指向」の新しい産業政策を実施したいと考えています。製造業ではDXを行い、新しいデジタル経済に向けた、新しいサプライチェーンの構築・維持を目指しています。この新しい産業政策の内容は、ボールドウィン教授がRIETIでの講演等で強調されてきたこと―市場における不確実性の克服、ターゲット型のイノベーション、DX、サプライチェーンの創造と維持―と重なります。ただし、単に欧米のモデルを踏襲するだけでは、この新しい産業政策は成功しないでしょう。

日本政府が現在新たにターゲットとして主張しているのは、グリーンテクノロジー、レジリエンスとサステナビリティ、DX、所得分配です。現在、TSMC（Taiwan Semiconductor Manufacturing Company）の工場を日本に誘致したことで、その技術をさらに高めて、ロジックチップの生産能力を開発したいとも考えています。

私が重要だと考えるのは、これらの取り組みを支えるグランドデザインや哲学の設定です。例えば、ジョン・F・ケネディのムーンショットは、科学的な知識だけでなく、商業的な政策やターゲット、さらには軍事的、国家的な威信までも含んでいました。インターネットやコンピュータ技術の発展を見れば、開発の初期段階から市場を意識した明確なビジョンがあったことが分かります。ですから、新しい産業政策を開始するにあたっては、技術をどのように使いたいのか、その未来像を実現するために何を開発すべきなのか、という明確なビジョンを描く必要があるでしょう。

イノベーションを生む「質の高い市場」

現在、社会はテクノロジーの大きな変化を目の当たりにしています。私が驚いたのは、最近、商業的な宇宙旅行が始まったことです。このような劇的な経済社会の変化の背景には、イノベーションの必要条件である「質の高い市場」の存在があります。パソコン、スマートフォン、電子商取引、宇宙旅行の基礎を作ったのは、整備された「質の高い市場」ですが、日本にはそれがありません。過去の経済成長の時とは異なり、今、日本が開発しようとしているものはまったく未知の技術で、未知

図：新しい産業政策：コンテンツ

	古い産業政策	構造改革	新しい産業政策
目標	特定産業の育成	市場インフラの改革	ミッション指向 問題解決型
基礎となる理論	市場の失敗 幼稚産業の保護	市場指向 政府の失敗に対応	不確実性に対処 政府の失敗
イノベーション政策	技術の応用 キャッチアップ型	基礎となる政策指向	ムーンショット型
製造業	製造業の促進	製造業からの転換	DX（デジタルトランスフォーメーション） サプライチェーン・バリューチェーンの構築・維持

の技術を開発するには「質の良い市場」が必要なのです。市場とは、技術と生活とを結び付ける双方向のパイプのようなもので、技術や資源は製品となって生活へ流れ、情報や人々のニーズはこのパイプをさかのぼって技術開発につながります。市場の質とは、技術と消費者をつなぐパイプの質であり、パイプを通じた双方向の情報伝達の質と見ることができます。パイプが発達していれば、生産者と消費者の間に好循環を作ることができますが、今の日本には両者をつなぐ良いパイプがないのではないのでしょうか。

産業政策におけるマクロの目標とミクロの目標

リチャード・ボールドウィン
(高等国際問題・開発研究所(ジュネーブ)教授)

矢野理事長、渡辺副所長、本日はこのような機会をいただきありがとうございます。

初めに、産業政策のマクロの目標とミクロの目標を考えてみたいと思います。不平等の是正が需要を喚起し、それを刺激として成長につなげるという考え方、これは産業政策のマクロの目標といえるでしょう。一方で、新しい産業政策におけるミクロの目標には、教育、住宅、保育などがあり、経済の生産力・生産性を高めるという点で非常に明確です。例えば、教育レベルの高い社会には個人が教育を受けた以上の価値がありますから、教育補助金は有効です。また、住宅は、住宅需要よりも住宅ストックの方がゆっくりと動くため、政策の効果が出やすいもう1つの分野です。育児も政策が効果的に作用する分野です。保育所が増えれば、より多くの女性がそれを利用し、働き手として社会に参加できます。

古い産業政策と新しい産業政策の間には大きな違いがあります。古い産業政策はキャッチアップ型で、日本には鉄鋼、自動車、エレクトロニクス、セメント、化学、医薬品などの産業の育成が必要だという目標はイメージしやすいものでした。これに対し、1980年代、欧州と米国は価格指向(price-oriented)の政策と小さな政府に向かっていました。日本もこの動きに追随しましたが、追いつくための成長政策と継続的な成長政策は同じではないことが明らかになり、この政策は長続きしませんでした。

中国の台頭への対応

新しい産業政策では、産業界が自ら達成できないようなターゲットの設定が鍵になるでしょう。これには、中国の台頭も影響を及ぼしています。中国の工業化は、この20年の間に急速に進みました。中国は、日本、ドイツ、米国などから多くの財を輸入していましたが、2006年頃から輸入額が減り始め、米国や欧州に並ぶ世界第2位の経済大国へと変貌を遂げたのです。今後は、特に中国の輸出入の動向がどう変化していく

のかを見極める必要があるでしょう。

さらに、米中の地政学的な緊張が、政治的な要因による産業の混乱を引き起こしています。その一例が、半導体供給の混乱です。米中間の緊張関係がどの程度激化するかは、米国と中国の政権にかかっています。米国では、二大政党のどちらも中国との協力的なアプローチには関心がありません。中国では、習近平国家主席が国内市場と産業基盤整備に注力しています。このような変化は、過去20年間の他国間自由貿易のフレームワークを根本的に変えてしまうものです。

気候変動に対する産業界の対応

気候変動対策、私は「気候救済(Climate Rescue)」と呼んでいますが、これは非常に大きな課題です。これまでに引き起こされたダメージからわれわれ自身を救済するには、数十年の時間が必要です。温室効果ガスの排出量削減と、すでに起きている気候変動への適応は、世界中の産業に深刻な影響を与えるでしょう。

しかしながら、こうした課題の解決のための技術の導入には、ボトルネックや外部性が存在している可能性があります。これをどう扱うかです。

電気自動車の導入について考えてみましょう。電気自動車は「鶏と卵」のように、電気自動車が増えないと充電スタンドのようなインフラが増えず、インフラが増えないと電気自動車の数も増えないというジレンマがあります。その場合、政策立案者は、補助金や規制によって電気自動車の需要を喚起することができます。また、テスラのような企業は、自らインフラを構築することで、電気自動車技術の導入に関する問題を解決しました。電気自動車はディーゼル車やガソリン車と比べても比較的単純な技術であり、インフラも単純といえます。

一方で、水素技術や二酸化炭素の回収といった技術は、より丁寧に技術の開発と導入を進める必要があるように思います。民間の需要がまだ存在しないので、この分野では政府が影響力を持ちます。このような気候変動を緩和する技術の開発に成功するのは、おそらくごく一部の企業や国に限られると思われるのですが、その技術は世界中に輸出され展開されることになるでしょう。また、G7諸国が競争力を発揮できるのは、通常の製造業ではなく、ハイテク製造業に限られることも重要です。このような技術はたとえ国内で使用するだけでも、今世紀の何十年にもわたって需要があるのです。

その他にも、防潮堤の建設、灌漑設備、都市移転、耐暑性の高い農業など異常気象に適応するための技術が必要になります。精密な灌漑設備や、水や肥料、農薬が少なくても育つ作物を作るための農業機器なども、気候変動時に世界中で求められるハイテク技術の一例です。ただし、農業のように、産業界へのインセンティブが必要な場合もあります。

同じく、重要な分野として淡水処理と造水があります。飲料水の確保はすでに多くの地域で問題となっており、海水の淡

水化や水のリサイクル、雨水の回収などは、ハイテクノロジーまたはメディアテクノロジーでの工学的・科学的解決法の一例です。こうした分野の外部性を克服するには、ミクロレベルの産業政策が役に立つでしょう。

新しい産業政策のターゲット

新しい産業政策において、適切なターゲットを設定することは特に難しいものです。産業界は政府以上に技術に関する知識を持っているため、産業政策は産業界に取り込まれる傾向がありますが、新しい産業政策のターゲットは、一般的かつ明確である必要があります。気候変動への適応と中国の製造パターンの変化に対応するというターゲットは、国民の大きな支持を得ることができるでしょう。

中期的な時間軸では、急速な米中関係の悪化や貿易破壊的な政策により、主要コンポーネントを保護する産業政策が正当化される可能性があります。ある産業と他の産業との関係性を政府がしっかり考える必要があります。第一の判断基準は、その産業が他の産業にどれだけ不可欠かです。1950年代、欧州は石炭と鉄鋼に焦点を当て、貿易共同体を形成しました。その後、これに原子力が加わりましたが、これらの産業は他の産業を支える要となりました。その点では半導体も同様で、最近のサプライチェーンの混乱でそのことが明らかになりました。

代替できないインプットであるということは、ターゲットとしての重要な基準の1つです。供給が途絶えた場合に同様の製造ラインを作ることが非常に困難である、もしくは時間がかかるという点も重要で、やはり半導体が好例といえます。こうした産業分野については、国内の供給体制を確保することは大変重要だと思います。

ディスカッション

ターゲット産業における行政の役割

矢野: 新しい産業政策で政府は大きな役割を果たすことができるとのことですが、この点についてもう少し詳しくお聞かせください。

ボールドウィン: メモリーチップのように、新製品のときには非常に高価だったにもかかわらず、生産量が増えるにつれ価格が劇的に下がるものがあります（供給不足と供給過多が繰り返すいわゆるシリコン・サイクル）。価格変動のために民間企業が投資に消極的になっている場合には、採算が合わなくても生産を継続できるような、保険の役割を政府が果たせる可能性があります。また、教育や医療など、社会的な需要があっても民間企業としては十分な利益が得られない産業は、政府の関与が必要となります。

このように、代替可能なインプットがなく、リードタイムが非

常に長く、価格変動が激しい分野では、企業がすべてのコストをカバーすることは困難です。ですので、こうした分野に公共投資を行えば、官民ともにリターンが得られると思います。

欧州では、エアバスがその成功例です。ボーイングやマクドネル・ダグラスがすでにジェット機を生産していたため、民間企業のエアバスは、巨大な投資に伴うリスクの正当化ができず、民間航空機市場への参入ができませんでした。欧州政府によるエアバス支援は、現在の半導体への投資を正当化する説明にもなるのではないのでしょうか。

矢野: 確かに台湾のTSMCは、台湾行政の支援によって技術開発を長年続けてきましたね。

ボールドウィン: エアバスは現在利益を上げており、支援を必要としません。韓国や台湾の半導体産業も、一時期は政府に支援を受けたようですが、今は支援の必要はないでしょう。日本は、現在存在しない新たなチップを製造したいと考えていますが、そのためには政府の大規模な支援が何年にもわたって必要になります。特に、米中の緊張関係により両国との貿易が自由で保障されたものではなくなったため、国内で産業を確立する必要性がより高まっていると思います。

恒久的な助成は特別な場合にのみ行うべきだというご意見は理解できますし、賛成です。例えば、医療、教育、道路、司法、警察、消防などは、恒久的な助成が必要な分野の例です。産業を助成する場合は、社会にとってのコストとベネフィットを評価した上で、Exit（終了）条項を設ける必要があります。スタートアップ支援と恒久的な支援を区別することも重要で、単に資金を投入すればいいというものではありません。

渡辺: 中国の需要の変化を受けて、同志国間ではどのような形で協調を強化する必要があるとお考えですか。もう少し詳しく教えてください。

ボールドウィン: これは、政府の介入を最小限にとどめるための議論です。例えば、中国が大規模な工業化を進めていた1990年代から2010年にかけて、日本やドイツ、米国から輸入されていた電車や重機、大型のクレーンなどの建設機械がその例です。これらの機器の中国からの需要は、世界市場をゆがめるほどに高かったのです。しかし、現在の中国では、建設機械は国内生産されており、需要が動いているのはハイテク資本財やハイテク中間財です。産業界はこの変化に迅速に対応できるかもしれません。しかし、それが大規模でシステミックなものになる可能性もあります。ですから、中国市場が戻ってこないことを認識し、他の分野に方向転換するための協調が、G7のメーカー間で必要になるかもしれません。民間企業にはそのための十分なインセンティブがありますが、このような機器の製造には多くの企業が関わっており、国家間のサプライチェーンの調整においても政府の手助けが必要かもしれません。



脱炭素社会の実現のために原子力を活用すべきか

矢野: 原子力エネルギーについての考え方ですが、フランスやEUは、原子力は地球温暖化対策の1つの手段であり、原子力の利用を引き続き検討すると発表しました。原子力という技術について、どのようにお考えですか。

ボールドウィン: 東日本大震災の後、ドイツではメルケル首相がすべての原子力発電所の廃止を決定しました。長期的には核廃棄物への懸念があることも理解できますが、2030年や2050年までに、原子力なしで二酸化炭素排出を抑制したりゼロにしたりするのは困難です。現時点では、選択肢にある2つの悪のうち、ましな方を選ぶしかないのです。

しかし、日本では状況が違います。地震があるとすると、原子力は魅力的ではないでしょう。一方、フランスは原子力発電によって温室効果ガスの削減目標を達成することができました。気候変動対策のために、私たちは持てるすべての手段を使うべきだと思います。原子力は、長期的にはコストがかかりますが、短期的にはメリットがある手段だと思います。

グローバルな競争ルールのアップデート:

異なる資本主義とのインターフェースの確保

矢野: 中国との関係についてはどのようにお考えですか。

ボールドウィン: 問題は、中国の資本主義と欧州、日本、米国の資本主義とのインターフェースの確保だと思います。長い時間をかけて、欧州と米国と日本は、お互いにある種のインターフェースを確立しました。欧州は、貿易の原則、規制、社会的目標など、米国とは異なる資本主義システムの上に成り立っています。また、1980年代後半から1990年代前半にかけて、日本と米国の間にインターフェースが確立されるまでは、大きな対立がありました。

今度は、中国に対して適切なインターフェースを見つけないければなりません。彼らは変わらないし、われわれも変わりません。私は、中国との間にもインターフェースを確保できると楽観的に考えています。なぜなら、そのインターフェースを確保することで得られる利益は非常に大きく、確保できなければ破壊的な状況に陥る可能性があるからです。中国は、製造品に広く使用される中間財を生産しており、これらは世界中のバリューチェーンに浸透しています。例えば、カナダから製品を購入しても、その中身の多くは中国製である可能性が高い。中国の製造業、特に中間財を切り離すことは非常にコストが高く困難であるため、協力する方法を見つけることが急務です。その際に主な問題となるのは産業補助金でしょう。

矢野: 1980年代には日米も緊張関係にありましたが、当時の日本と異なり、中国は政治力と経済力を同時に獲得しつつあります。これは、米国、欧州、そして日本が対処しなければならない新しいモデルです。中国の人口は米国、欧州、日本を合わせたよりもはるかに多く、彼らはさらに強大になる可能性があります。

ボールドウィン: 中国は工業化に成功して、米国の一部の産業を廃業に追い込み、これが中国に対する米国民の反発につながっています。政治の側も、この緊張関係を利用した票集めを行っています。しかし、だからといって中国を切り離すことはできないでしょう。

中国の世界システムへの統合は、解決が非常に難しい問題だと思います。技術移転の強要、補助金、海外企業の買収などは対処すべき問題です。これらは、製品レベル、企業レベルでの競争力の変化につながり、不公平を生み出しています。先に挙げた航空機の場合には、米国と欧州との間で、政府からの融資額の上限について取り決めをしました。その結果、産業分野レベルでの協定や補助金の慣行が次々と生まれました。このように、商業レベルで現実的に解決が可能なことはあります。とはいえ、こうした手法でより大きな問題を解決できるかという、難しいかもしれません。

技術移転の強要など先ほど挙げた問題は、二国間または多国間の問題であり、WTOの管轄外であるため、そのように対処する必要があります。ですから、経済産業省や他のエコノミストの方々は、不公正な取引や政府からの強制措置についての申し立てに注力することをお勧めします。この種の議論は、欧州、日本、韓国、米国の間では定期的に行われていますが、中国では補助金や政策の機能の仕組みが異なります。相殺関税のような古い手段では不十分な可能性もあり、そこに焦点を当てた取引を行うべきでしょう。

渡辺: 国家資本主義とのインターフェースというのは大変重要な視点だと思います。経済安全保障上の懸念に対処し、同志国や友好国で協調したアプローチをとることは急務ですが、一方で、世界経済は相互に依存しており、切り離すことができません。そうした中で、異なるタイプの資本主義である国家資本主義との間にもインターフェースを持たなければならないというのは重要な指摘です。国際ルールの中には、すでに産業補助金への規律や政府調達に関するルール、デジタル貿易に関する取引ルールなど、有益なツールがあります。経済安全保障上の懸念に確実に対応しつつ、他方で、こうしたツールキットをアップグレードすることで、ルールに基づく世界・地域の経済秩序や自由貿易システムを進化させ、強化することが必要です。これは、超大国間の競争の渦中にある日本や豪州、EUなどのミドルパワーの国々が果たすべき大きな役割です。

本日は貴重なお話をいただきありがとうございました。

(敬称略)

RIETI特別オンライン鼎談

分配の強化と競争政策の役割



杉本 和行

(元公正取引委員会 委員長)



矢野 誠

RIETI理事長
(日本学士院／京都大学経済研究所
特任教授／上智大学 特任教授)

モデレータ

中澤 正彦

(財務省財務総合政策研究所
客員研究員・関税局 総務課長)

渡辺 哲也 RIETI副所長 (東京大学公共政策大学院 客員教授)

岸田内閣は、主要政策の1つとして「新しい資本主義」の実現を掲げ、分配の原資を稼ぎ出す「成長」と次の成長につながる「分配」を同時に進めるとしている。成長と分配を円滑に進めるためには、市場メカニズムを正しく機能させ、事業者間の競争によるイノベーションと消費者の利益を同時に確保する「競争政策」が重要となるが、近年急速に進む経済のグローバル化やデジタル化により、競争政策も大きな変化を迫られている。GAFAに代表される巨大デジタルプラットフォーマーにどう対応し、利便性を確保しつつ個人情報を守ればいいのか —「新しい資本主義」の時代の競争政策の課題と挑戦につき、2013年から7年半にわたり公正取引委員会委員長を務めた杉本和行氏と、財務省職員であり元京都大学経済研究所先端政策分析研究センター教授である中澤正彦氏を迎え、RIETIの矢野誠理事長と渡辺哲也副所長が議論した。

中澤: 日本経済の大きな課題として、成長と分配の問題が指摘されています。この点について、公正取引委員会(公取委)では、GAFAなどのデジタルプラットフォーマー対策に大きな一歩を踏み出すとともに、独占禁止法(独禁法)的な視点で労働市場の課題をとらえ、人材と競争政策をテーマに労働市場の課題にも取り組んでいます。また、RIETIでは、競争政策やデジタルトランスフォーメーション(DX)について、さまざまな研究やセミナーを行っておられます。本日は、成長と分配について議論を深め、公取委やRIETIの現在の取り組みについて理解を深める機会になればと思っています。

公取委は、分配を適正化する制度をお持ちかと思います。分配について公正な競争が果たす役割について、杉本さんのお考えをお聞かせください。

競争政策が格差拡大の歯止めに

杉本: 分配の問題に関しては、20世紀末から経済格差・所得格差が世界経済の大きな課題となり、これにコロナ禍が加わって改めて格差問題が浮き彫りとなっています。

これまで公取委の競争政策は、企業によるカルテル(不当な取引制限や談合など)への対応が中心でしたが、私は人々の経済格差・所得格差に対しても競争政策が一定の役割を果たせるのではないかと考えています。英国のEU離脱や米国社会の二極化、ポピュリズムの台頭の背景には、経済格差・所得格差の拡大があるわけで、私は適切な競争政策は、企業の過剰な収益を排除し、こうした経済格差・所得格差の是正に向けて貢献できるのではないかと考えています。

国際通貨基金(IMF)は2019年4月の世界経済見通し(WEO)で、市場集中度が10%高まると賃金の割合が0.3%減少するとしています。企業の独占度・寡占度が上がると、巨大企業に富が集中し、それが分配に影響するのです。米国では1990年代以降、所得格差が拡大し、起業率も1980年代をピークに下落しています。競争の不足は、所得格差拡大の一因にもなっています。

もちろん経済格差・所得格差の拡大は、低技能労働者の業務が新技術に代替されたり、低賃金諸国が国際労働市場へ参入したりしたのが大きな要因です。格差是正には第一義的に社会保障や租税政策が重要なのはもちろんですが、競争政



策は市場支配力の強い企業が過剰な利益を蓄積することを防ぎ、それによって格差拡大に歯止めをかけるのではないかと思います。競争政策によって、市場支配力の高い企業にチャレンジする機会が開かれれば、過剰な利益の抑制に寄与するのではないかと思います。

他方、社会の各層に成長の果実が行きわたる包摂的成長(inclusive growth)が世界的な課題となっています。公取委では、下請取引の公正化と下請事業者の利益保護のための下請法(下請代金支払遅延等防止法)の執行も担当しています。下請法の考え方は、独禁法における優越的地位の濫用を下請事業者対親事業者に当てはめたものです。私は委員長在任中から、水平的な競争関係(同業者同士の競争)だけでなく、垂直的な競争関係を確保すべきと考えてきました。垂直的な競争関係におけるlevel playing field(公平な競争条件)を確保する上で必要なのが優越的地位の濫用に対する規制であり、それが包摂的成長につながると考えています。

中澤: 垂直的な競争関係は、企業と労働者の関係にも言えると思います。公取委は「人材と競争政策に関する検討会」の報告書を2018年に発表され、「労働者は当然に独占禁止法上の事業者には当たらないと考えることは適切ではなく」と整理されています。企業と労働者の関係についてはどう考えればいいでしょうか。

杉本: そもそも「人材と競争政策に関する検討会」の議論では、デジタル化時代を背景として働き方が多様化する中、独禁法は働き方に対してどういう役割を果たしていく必要があるのかという問題意識があります。そのことを前提に考えると、人材市場における競争の確保は非常に重要であり、検討会の報告書でも人材市場における自由・公正な市場の確保が非常に重要な役割を果たすと明記しています。使用者は優れた役務提供者(就労者)をめぐる競争し、役務提供者は自己の供給する役務をより良いものにしようと競争しているので、独禁法を人材獲得市場にも適用し、水平的な競争関係も確保しつつ、優越的地位の濫用がないかどうかを監視して、垂直的な競争関係も確保することが求められています。

人材市場のオープン化を

矢野: 市場や水平的競争、特に労働市場のことを考えると、外部オファーが非常に重要になります。外部オファーがあることで自分の給与を上げられるわけですから、自らの労働力の価値を下げないためにも常に外部から認められなければならないと思っています、それが市場の活性化につながるのではないかと思います。

しかし日本では労働市場における独禁法の扱いは、米国などと比べてあまり明確ではありません。今後、労働法と競争法が両輪となっていけば、労働市場がさらに活性化されていく

と思います。

杉本: 確かに自由で公正な市場が確保されることで人材の流動化が進みますし、人材の流動化が進むことがこれから非常に重要になってくると思います。現状では企業はコストカットを優先し、賃金を抑える方向に動きます。しかし、企業にとって人材は有力な投資先でもあるわけで、有能な人材を調達することも非常に重要です。そうすると、人材調達市場がオープンになっていて、外部オファーがあることで人材が流動化する、すなわち生産性の高い部門に人材が動くことによって労働分配率が高まるのではないかと考えられます。

これからは労働市場がオープンになっていかなければなりません。独禁法の考え方としても、使用者間の引き抜き禁止は問題があるというのが今までの見解だったと思うので、労働市場のオープン性は今後さらにしっかりと確保していかなければならないと思います。

近年、労働関係で課題になっているのは、ジョブ型雇用への移行です。特定のジョブに対して競争環境がはっきりし、競争関係が働くようになれば、労働市場も自由化すると思いますし、外部オファーがオープンな形で出てくるのではないかと考えています。

渡辺: 社会の変化として、働き方が変わってきて、組織に属するという前提ではなくなると、確かにそこに独禁法が入ってきて、優越的地位の濫用というコンセプトを使えるというのは、まさに時代をとらえていると思います。今後、人材の流動化を高めるために独禁法の役割はますます大きくなるということがよく分かりました。

成長における公正な競争の役割

中澤: ここからは、成長と分配の成長面について話を移したいと思います。成長における公正な競争の役割として、デジタルプラットフォーム事業者への対応が大きな1つの論点として挙げられています。一方で、デジタル化は日本経済の大きな成長エンジンであることも間違いありません。

杉本: 岸田内閣が目指している「成長と分配の好循環」を実現するには、恒常的に国民全体の所得を上げなければならず、そのためには経済成長が必要となります。私が委員長に就任して一番思ったのは、日本企業が競争力を失ってきているのではないかとことです。その背景にはイノベーションに対する取り組みが非常に消極的という問題があります。日本経済はまさに成熟化の状況ですので、需要不足を嘆くよりも、潜在的需要を引き起こすような製品やサービス、ビジネスモデルを確立することで供給面から経済を引っ張ることが必要な時代であり、イノベーションを積極的に行わないと日本経済はジリ貧状態に陥るでしょう。日本経済自体が世界のいろいろな企業の下請けとなり、下請けの中でもさらに中国や韓

国との激しい競争があるので、さらにジリ貧になっていくことが懸念されます。

そうすると、公取委が担う競争政策の一番重要な点は、イノベーションのための競争環境を整備することではないかと思うのです。デジタル関連分野でイノベーションがどんどん起これば、情報がイノベーションを促進する上で非常に重要な地位を占めるようになります。いわば「情報本位制」の時代になると思うのです。その中で非常に大きな存在感を示しているのがデジタルプラットフォーマーです。

しかし、デジタルプラットフォーマーはネットワーク効果を持ち、限界費用が非常に小さいこともあって寡占化・独占化しやすいので、社会経済に弊害を及ぼしていないか、競争当局としてちゃんと見ていかなければならないと思います。そのときには、デジタルプラットフォーマー自体がイノベーションを阻害していないかという観点もありますし、巨大なマーケットパワーを持っているデジタルプラットフォーマーたちが取引相手（出店者や消費者）に不当な不利益を与えていないかという観点もあるでしょう。マーケットパワーを背景とした不当な不利益を抑える意味でも競争政策の必要性は高まっていると考えます。

個人情報保護と独禁法

渡辺: 巨大プラットフォーマーへの規制を強めて巨大テック企業と市民社会の関係のバランスを取り直そうという動きが世界的に起きています。日本でも新しいスタートアップが随分出てきているので、そうした人たちがマーケットに入っていく上で、杉本さんがおっしゃった取り組みはこれからますます重要になると思います。

矢野: そうすると、競争法以外の制度的担保をもって情報の集め方の濫用をコントロールすべきなのではないでしょうか。それとも、独禁法や競争法の枠組みの中で情報の集め方についてもコントロールできるとお考えなのではないでしょうか。

杉本: 公取委で、個人情報に関してデジタルプラットフォーマーの優越的地位の濫用についてガイドライン（デジタル・プラットフォーム事業者と個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方：令和元年12月17日）を出しました。その考え方は、消費者は、プラットフォーム上で例えば検索サービスを受ける見返りに、ターゲット広告事業の上で有用な投入財である自分の個人情報を提供しています。消費者もデジタルプラットフォーマーに対して一取引者として位置付けられることから、消費者とプラットフォーマーの関係にも独禁法を適用できるのではないかと思います。検索ビジネスは無料ですから、この場合価格ではなく、情報の質が重要なパラメーターになります。個人情報が守られているかどうかは情報の重要なクオリティーですから、消費者の同意なく情報を使用するのは独禁法上問題があると整理しました。

情報本位制社会の到来

中澤: 最後に、RIETIに対する期待を一言お願いします。

杉本: 情報本位制が進む中で、情報の取り扱いについての戦略が必要となっています。わが国においても、世界的なイノベーション競争に伍（ご）するため、情報インフラの構築がこれから非常に重要となるでしょう。それがむしろ、究極の巨大デジタルプラットフォーマー対策ではないかと私は思っています。自動運転や金融などのリアルな事業でもデジタルプラットフォーマーは自分たちが有する豊富な情報量を基に優位を有しているので、それに対抗するためにはわが国でも共通情報基盤（Data Spaces）を構築する必要があると考えています。

Data Spacesは産業分野ごとに考えていく必要があると思います。情報の規格化も非常に重要ですからRIETIにも、日本企業がイノベーションを進めていくため、基盤整備について考えていただけたらと思います。

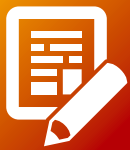
良質な市場形成に向けて着実な努力を

矢野: 私が反トラスト法を学ぼうと思ったのは1980年代中ごろだったのですが、その理由は当時の学生に「どうしたら金持ちになれると思う？」と聞くと、「悪いことをしないと金持ちになれる」という答えが返ってきたからなのです。ですから、そう感じないような市場を作っていくためにも競争法の役割はものすごく大きいと思いました。情報を集めて利益につなげる活動も含め、競争法で制御していくことができるのではないかと杉本さんのご意見は、将来の競争法の在り方を先取りした議論で、とても心強く感じました。

一方でやはり今は、市場の中で悪いことをしないともうからないというタイプの考え方は、昔と比べて払拭（ふっしょく）されてきていると思うのです。今の学生に同じことを聞いても「悪いことをしないと金持ちになれる」と言う人は極めて少ないでしょう。いい製品を作って、いいことをしてもうけることを考える時代になってきていると思うのです。

RIETIでもいろいろなところでDXなどについて、若い産業家へのインタビューや講演の開催などを行っているのですが、そうした若い方々もそう感じていらっしゃると思います。そういう意味では、日々のステップではなかなか目に見えないようなことでも、30年、40年着実に続けていけば大きく改善するということは、日本の独禁法の適用に関して、そして競争法の適用に関して、私もいつも感じていますので、杉本さんのそうした取り組みに心からお礼を申し上げたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

（敬称略）



COLUMN

破壊的イノベーションを起こすために何が必要か

池内 健太 RIETI上席研究員(政策エコノミスト)



コラムはRIETIウェブサイトでもご覧になれます。

肩書き・役職は執筆当時のものです。

破壊的なイノベーションを創出するためには何が必要か(注1)。本コラムでは、これまで筆者が進めてきたRIETI「ムーンショット型研究開発プロジェクト 科学者インタビュー」の内容を振り返り、そのヒントを導きたい。

1. RIETI「ムーンショット型研究開発プロジェクト 科学者インタビュー」の概要

破壊的イノベーションの先導を狙い、世界各国で官民の研究開発投資が急速に拡大している。近年、わが国においても、超高齢化社会や地球温暖化問題など重要な社会課題に対し、人々を魅了する野心的な目標(ムーンショット目標)を国が設定し、挑戦的な研究を推進するムーンショット型研究開発制度が創設された。本制度は、「我が国発の破壊的イノベーションの創出を目指し、従来技術の延長にない、より大胆な発想に基づく挑戦的な研究開発(ムーンショット)を推進する国の大型研究プログラム」とされ、2020年度から本制度のもとで実際の研究プロジェクトが始まっている(注2)。

他方、RIETIは2020年度からの第5期中期目標期間において社会科学的な要素と産業技術の融合に注力している。そこで、2021年度から内閣府との連携の下、ムーンショット型研究開発制度のプロジェクトマネージャーの科学者にインタビューを開始し、これまでに以下4つの研究プロジェクトについて科学者へのインタビューを実施した。各インタビューの詳細については、各記事のHPを参照されたい(注3)。

2. 研究プロジェクトの特徴と共通点

4回のインタビューの結果から見てきた今から約30年後の2050年の未来像をまとめると次のようなイメージである。

遺伝子工学技術により家畜化され大量生産されたコオロギを原料とする培養肉のハンバーガーを片手に、遠隔地やサイバー空間上のアバターにアクセスすると、身体的な制限から解放された多種多様な活動を体験できる。アバターを介して、あたかも自分自身の体験であるような実感を持って他者の経験を追体験することも可能である。家の中や外出先で

周囲を見渡すと、至る所に、人工知能を搭載した自律的に動作する筋斗雲のような柔らかなロボットが漂っていて、必要に応じてさまざまな生活支援をしてくれる。そして、街中や住宅には空気中の二酸化炭素からエネルギーを作り出す装置が設置されて都市単位でのゼロエミッションが達成されるとともに、昆虫食の普及によって家畜由来の温室効果ガスも削減され、化石燃料の枯渇を心配する必要がなくなっている。

もし、こういった社会が実現するならば、現在とは産業構造や企業活動、場合によっては経済の仕組みそのものにも変革がもたらされる破壊的イノベーションといえよう。では、これらの破壊的イノベーションをもたらす技術をまさに実現しようとしている研究プロジェクトの特徴は何だろうか。インタビューを振り返ると以下のような共通点があると思われる。

- ① 人間中心の技術
- ② 大学発ベンチャー・産学連携への取り組み
- ③ デザインの重要性・可視化への取り組み

まず第一に、人間の生活の質やヒトにとっての幸福とは何か、といった「人間とは何か」という問いを持ちながら研究開発を進められていることである。例えば、「ロボット」と聞くと「人間と機械の競争」や労働機会が奪われてしまう状況も想像されるが、「適応自在AIロボット」の開発を進めている平田氏は、人間の生活の質を高めるようなロボットはどのようなものか、人間の「自己効力感」を高めるためのロボットとはどうあるべきか、に注目している点が印象的であった。また、南澤氏は「ヒューマン・ビーイングからサイバネティック・ビーイングへ」という概念を提唱し、アバターを利用することで人間の自己概念がどのように変化し、新たな価値観の下での人間の幸福はどのようなものなのか、さらにはアバターを介して他人の技能や経験の共有が可能になることでコミュニティの在り方が変化する可能性についても検討されている。

第二に、産学連携への取り組みを積極的に進めている点である。南澤氏は共同創業者として大学発ベンチャーの立ち上げに関わった経験があり、由良氏・朝日氏の昆虫食のプロジェクトは大学発ベンチャーを立ち上げた学生のアイデアが

発端になっている。藤川氏も分離膜を用いた小型分散型の空気中の二酸化炭素吸収・利用装置 (DAC-U) の開発において、そのビジネス・エコシステムの設計のために産業界との連携を積極的に進めている。

第三に、デザインの重要性に注目している点である。藤川氏は技術の普及を視野に「デザイン」の重要性に着目し、九州大学芸術工学部の学生とともに、現在開発中のDAC-Uの製品イメージの制作を進めている。平田氏が開発中のAIロボットは『西遊記』に登場する筋斗雲のように柔らかくて人を優しく包み込む「Robotics Nimbus (筋斗雲)」というコンセプトを提唱し、そのコンセプトをイラストとして視覚化する取り組みをプロジェクトの早い段階で行うことによって、イメージが共有しやすくなるように工夫されている。

3. おわりに

今回インタビューを実施したムーンショット型研究開発プロジェクトが目指している製品・サービスはどれも市場が存在しているものではない。つまり、「新市場型破壊的イノベーション」を目指している。さらには、新しい製品やサービスを市場に導入しさえすれば実現可能なイノベーションではなく、新たなビジネス・エコシステムを創出する必要がある。そのためには、ムーンショット型研究開発プロジェクトを契機として多くのスタートアップ企業が生まれることが期待される。

また、どの研究開発プロジェクトも野心的な目標に挑戦し

ており、その成功には大きな不確実性が存在する。「経営学の父」と呼ばれるP.F.ドラッカーが予期せぬ成功や失敗をイノベーションの機会に利用することの重要性を指摘しているように、失敗を許容し、当初計画に固執しない臨機応変な軌道修正の余地を残しておくことが肝要であろう。さらには、想定外の発見、いわゆる「セレンディピティ」の可能性を見逃さないことも重要である。

最後に、今回のインタビューを通じて、現在進行中の技術革新は近い将来に価値観の変容や社会経済システムの変革をもたらす可能性があることを改めて実感した。これは経済学をはじめとする社会科学にも非連続的なパラダイムシフトが生じる可能性を示唆するものであり、私自身も経済学分野の研究者の一端として破壊的イノベーションの機会を貪欲に追求していきたいと考えている。

脚注

注1 「破壊的イノベーション」とは、ハーバード・ビジネススクールの教授であった故クレイトン・クリステンセン氏が『イノベーションのジレンマ』をはじめとする一連の研究書において「持続的イノベーション」と対比して提唱した概念であり、既存の事業の秩序を破壊し、業界構造を劇的に変化させるイノベーションを指す。また、破壊的イノベーションは「ローエンド型破壊的イノベーション」と「新市場型破壊的イノベーション」の2つに分けられるとされている。

注2 内閣府「ムーンショット型研究開発制度とは」HP
<https://www8.cao.go.jp/cstp/moonshot/system.html>

注3 RIETI「ムーンショット型研究開発プロジェクト 科学者インタビュー」HP
<https://www.rieti.go.jp/jp/special/moonshot/index.html>

表:ムーンショット型研究開発プロジェクト 科学者インタビュー

第1回 サイバネティック・アバターという 『もう1つの身体』を通じて 豊かな人生を送れる未来社会を目指して	● 南澤 孝太氏 (慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 教授) ● ムーンショット目標 1 「2050年までに、人が身体、脳、空間、時間の制約から解放された社会を実現」
第2回 誰もが、いつでも、どこでも安心して AIロボットを使うことが 当たり前の社会を目指して	● 平田 泰久氏 (東北大学大学院工学研究科 教授) ● ムーンショット目標 3 「2050年までに、AIとロボットの共進化により、自ら学習・行動し人と共生するロボットを実現」
第3回 将来の食糧難・宇宙開発を見据えての 昆虫食の社会実装	● 由良 敬氏 (お茶の水女子大学基礎研究院自然科学系 教授) ● 朝日 透氏 (早稲田大学理工学術院 教授) ● ムーンショット目標 5 「2050年までに、未利用の生物機能等のフル活用により、地球規模でムリ・ムダのない持続的な食料供給産業を創出」
第4回 CO₂削減と炭素資源循環を実装した “ビヨンド・ゼロ” 社会実現への挑戦と課題	● 藤川 茂紀氏 (九州大学カーボンニュートラル・エネルギー国際研究所 教授) ● ムーンショット目標 4 「2050年までに、地球環境再生に向けた持続可能な資源循環を実現」



COLUMN

ステークホルダー資本主義2.0

一従業員のウェルビーイング向上・社会的課題への貢献と 企業価値向上の両立を目指して

鶴 光太郎 RIETIファカルティフェロー・プログラムディレクター(慶應義塾大学大学院商学研究科 教授)



コラムはRIETIウェブサイトでもご覧になれます。

肩書き・役職は執筆当時のものです。

岸田政権の「新しい資本主義」とは

2021年10月に発足した岸田政権の経済政策のキーワードは「新しい資本主義」だ。例えば、2022年1月の総理施政方針演説を見ると、これまでの資本主義が生んできた「様々な弊害」(「格差と貧困の拡大」、「中長期的投資の不足」、「気候変動問題」など)を是正する「経済社会改革に挑戦」することで、「成長と分配の好循環」を実現し、「資本主義がもたらす便益の最大化」を目指すとして記されている。

特に、政権が「新しい」という言葉に込めているのは「分配戦略」の重視である。当初、「分配するためには成長が必要」という批判を受けて、政権は「成長戦略」と「分配戦略」の両輪を強調するスタンスに変更しているが、後者により軸足があることは変わっていない。「分配戦略」として具体的に挙げられている課題としては、施政方針演説では、「賃上げ」、「人への投資」、「中間層の維持」、であり、安倍・菅政権でも、課題として取り組んできたテーマであり、特に目新しさがあるわけではない。

的外れな過去政権への批判

筆者が、むしろ目新しいと感じたのは、上記、「様々な弊害」の背景に対する認識である。施政方針演説では、「市場や競争の効率性を重視し過ぎた」、「市場に任せれば全てがうまくいくという、新自由主義的な考え方が生んだ様々な弊害」と指摘されている。これは、過去の政権の経済政策を暗に批判することを意図しているのだろうが、的外れと言わざるを得ない。なぜなら、米国の場合であればともかく、日本がそうした弊害を生むほど市場や競争の効率性が高まったとの査証はないためだ。

確かに、バブル崩壊以後、90年代末に金融危機を迎える中で、日本経済が行き詰まり、政府の規制・関与を徹底的に見直し、規制・構造改革を進めるという機運が高まり、それが2000年代の小泉政権に継承されていった。しかし、小泉政権で目指されたものは「市場主義」、「新自由主義」というよりも族議員の既得権益破壊や政府支出規模を引き下げる「小さな政府」に主眼があったと筆者はみている。一方、安倍政権は

第一次、第二次も含め組織の論理や常識にしがみついたエリート官僚・日銀マンの徹底否定が根本にあると考える。当然、霞が関・日銀との対立があったわけだが、それが「市場主義」、「新自由主義」を意味していたわけではない。むしろ、その本質は、為政者が経済を好転させることができるという一種の「パターンリズム」だ。株価を意識した経済運営、政府が経済成長を高めることができることを前提とした「成長戦略」がその良い例である。「市場主義」、「新自由主義」を徹底すれば「成長戦略」という発想が出てくる余地はないはずだ。

「分配戦略」を強調する理由

それでは、岸田政権はなぜ「新自由主義」をやりに玉に挙げ、「分配戦略」を強調する「新しい資本主義」を提言したのか。これも筆者の想像の域を出ないが、かなりの部分が選挙対策と考えて良いのではないかと。中位投票者定理やホテリングの立地論を挙げるまでもなく、二大政党の場合を考えると、両党がより多く支持を集め、得票しようと考えればその主張の差はなくなることが知られている。このため、自民党からすれば、野党があたかも主張しそうなことを主張し、争点をなくしてしまうことがある意味最善の選択となり得るのだ。また、コロナ下での2回目の給付金、大型の補正予算を正当化するレトリックも必要であったろう。

このように政権が選挙目当てに行う政策は当然、問題視する向きもある。一方、政権が長期運営を目指すのであれば、国民経済的に考えても正当化される余地はあるかもしれない。なぜなら、政権が安定し、長期運営が見通せなければ、国民に多少不人気でかつ、成果が出るまでに時間がかかるが日本経済にとって必要となる改革を断行することはできないからだ。

しかし、今の「新しい資本主義」の概念・ロジック、特に、「分配」というキーワードにこだわり続けていると、行き詰まることは目に見えている。なぜなら、政府の所得再分配政策がどうしてもイメージされてしまうからだ。長期政権を目指すのであれば、「新しい資本主義」の「部品」は生かしつつも、その位置付け、組み立て方、ロジックなどは再考する必要があると思う。

「新しい資本主義」は 「ステークホルダー資本主義」?

筆者が「新しい資本主義」の「部品」として特に重要と考えるのは「賃上げ」、「人への投資」、「気候変動問題への対応」である。最初の2つは、要は、労働者としての「ヒト」への手厚い配慮ということでまとめられるし、3つめは広く言えば、SDGsに当たるような地球的・社会的課題への対応ということになる。このように整理すると、要は「ヒト」が大事ということだから、「新しい資本主義」は80年代に脚光を浴びた「人本主義」と考えればよい、また、社会的課題の対応も含めて、要は、「ステークホルダー資本主義」と考えればよいのではと思う向きも多いかもしれない。折しも米大手資産運用会社のブラックロックのCEOが「ステークホルダー資本主義」の重要性を表明するといった報道もなされている。これらの対立概念である株主の利益を最優先する「株主資本主義」は「市場主義」と同じ文脈で批判されることも多い。

筆者は、「新しい資本主義」を「人本主義」や「ステークホルダー資本主義」とすり替えてしまうことには反対だ。いずれも従来型の日本経済システム(雇用システムなどのサブシステム)を迫認することにしかならないという意味で新味はない。また、後者は「株主資本主義」を否定するということであれば、それは資本主義の根幹を揺るがすことになるからである。企業が利潤最大化、ひいては、企業価値の最大化を怠れば、必ず、市場で淘汰(とうた)されることになる。コーポレートガバナンスは、必ずしも企業価値最大化に向かわない経営者に規律を与える仕組みと考えるべきだ。

それでは、従業員を含めた他のステークホルダー(利害関係者)に配慮したり、さらに、それを進めて社会貢献を考えることは企業の利潤最大化行動と必ず矛盾するのであろうか。この問いに答える1つのカギは企業経営の視野の長さである。例えば、従業員への投資はその時点では企業のコストになるが、ある程度の期間が経過すると、従業員のスキルやパフォーマンスに反映され、企業の利潤に結び付くことになる。社会貢献といわれるものも、従業員のケースよりも企業が恩恵を受けるのはもっと先になるかもしれない。しかし、十分な期間をとれば、企業への信頼・評判を高める効果があることで企業の利潤最大化と両立し得ると考えられる。

以上を踏まえれば、「ステークホルダー資本主義」はかなり長期的な視野からの利潤最大化、「株主資本主義」はかなり短期的な視野からの利潤最大化に対応すると整理できよう。日本が高度成長期から80年代までの経済システムは安定的な経済成長の下、ゲーム理論でいうところの(無限回)繰り返しゲームに擬される長期・相対的取引をベースとしたものであったが、それがまさに長期的視野を可能にしたといえる。また、こうした見方は80年代の米国の株主至上主義の企業経営が、“short termism”と批判されたこととも符合する。

従業員のウェルビーイングの向上、 社会的課題への貢献、企業価値向上が両立する 「ステークホルダー資本主義2.0」を目指して

このように考えれば、岸田政権の「ヒト」重視、気候変動問題といった社会課題対応も資本主義の根本である企業の利潤最大化行動と矛盾することなく考えることができる。しかし、日本企業にとっての問題点は経済の低成長や増大する不確実性でかつてに比べて長期的視野が持ちにくくなっていることだ。日本企業で人への投資が減少していることと視野の短期化は関係がありそうだ。従って、今の日本では、長期的視野を前提とした「ステークホルダー資本主義」は憧憬(しょうけい)の対象であっても「新しい資本主義」にはなり得ない。

一方、大きな時代の変化の中で、経営視野の長さに依存しない「ステークホルダー資本主義2.0」が生まれつつあるのではという予感もある。例えば、今、日本のエクセレント・カンパニーと呼ばれる企業では、働き方改革をさらに進化させ、従業員のウェルビーイング(肉体的、精神的、社会的に良好な状態)を高めることで、企業業績を高めようとする取り組みが広まっている。ウェルビーイングは仕事のやりがいやワークエンゲイジメント(熱意、活力、没頭)といった要素も含む広い概念だ。実際、健康経営の取り組みも企業業績を高めようという分析結果も出ている。むしろ、従来型の「人への投資」よりも企業にとってのメリットの回収期間が短くなっているのだ。

資本主義の根幹には、長らく、「資本家と労働者の対立」があった。労働者にとってのメリットは企業にとってコストでしかなく、いかにそれを最小化することが求められてきたが、そうした対立や常識が急速に陳腐化してきているように感じる。企業の生産性向上の源泉が物的資産から無形資産を含む広い意味での人に付随・生み出す資産に移り変わっていることもその背景の1つであろう。

社会的課題への取り組みについても従来よりも早く効果が出てきている可能性がある。例えば、ESG投資に代表されるように、投資家によるこうした取り組みへの明示的な評価は企業価値への直接的な影響を与えるようになっている。また、需要者(消費者)に対しても環境問題などの社会的な課題への取り組みはより大きなアピールを生むようになってきており、これも直接、売り上げを高める効果が期待できる。さらに、最近、企業の存在意義を明確化する「パーパス経営」が注目されているが、企業は優秀な人材を集めるためには、利潤最大化を超えてどのような社会貢献を行いたいかを示し、彼らから共感を得ることが以前にも増して重要になっている。

今、日本が目指すべき「新しい資本主義」があるとすれば、それは、何か。従業員のウェルビーイングの向上、社会的課題への貢献、企業価値向上という3つが両立し、相乗効果を生むような「ステークホルダー資本主義2.0」が1つの答えであろう。

新しい資本主義は「よい経営」の追求から ～経営のOSを変える

中 神 康 議 RIETIコンサルティングフェロー(みさき投資株式会社 代表取締役社長)

インタビュアー: 渡辺 哲也RIETI副所長



岸田政権の「新しい資本主義」は「成長と分配の好循環」を目指すものだが、日本のGDPは1994年に約5兆ドル、2021年も約5兆ドルとほとんど変わっていない。日本経済はなぜ成長しなかったのだろうか。

2020年に『経営者・従業員・株主がみなで豊かになる 三位一体の経営』(ダイヤモンド社)を上梓し、よい経営を企業が実施するには日本企業の古き経営OSを変えなくてはならないと説く中神康議・みさき投資株式会社 代表取締役社長／RIETIコンサルティングフェローに、「成長と分配の好循環」を実現するための処方箋を聞いた。

渡辺: 岸田政権の掲げる「新しい資本主義」、資本主義のバージョンアップが大きな議論となっています。「新しい資本主義」の実現のためには、ミッション・オリエンテッドなイノベーションの促進、人への投資、公平な分配を実現するための競争政策の強化、スタートアップ促進、経済安保の強化の中でのサプライチェーンのレジリエンスの強化などさまざまな論点があると思いますが、中神社長が『三位一体の経営』(ダイヤモンド社、2020)で指摘されているような経営革新や、日本の企業経営をいかにグローバル化して、ちゃんと稼げるようにして、それで収益を上げて、従業員にも株主にも還元するメカニズムを作っていくかという点も非常に重要な論点です。今日は中神社長のお考えをお聞かせいただければ幸いです。

中神社長は以前RIETIのコラムで「年収1400万円はサンフランシスコでは低所得層だ」と書いていますが、日本人がだんだん貧しくなっていて、これをどう変えていけばいいかについて、最初にお話しただけですか。

中神: ありがとうございます。そうですね、コラムに書いた通り、日本経済新聞の日米の所得格差のデータを見たときは大変ショックでした。年収1000万円以上というのは、日本だと全世帯の10%強しかいないわけですね。でもその人たちがサンフランシスコでは貧困層なのだと米住宅都市開発省が発表している。

それからいろいろなデータを調べてみたのですが、日本は実質賃金が全然伸びていない。日本企業はROE(自己資本利益率)が低く資本生産性が低いのですが、その利益も結局のところ労働分配率を下げながら、何とか利益をキープしているにすぎないのではないか。国民全体が、実は知らないうちに、世界各国と比べて貧しくなっているという現実が見えてきました。

日本のROEが低いと申し上げましたが、日本企業の資本生

産性は欧米企業の半分ぐらいです。その理由は、もちろん財務レバレッジが低いとか総資産回転率が低いなどがあるのですが、本質は、売上高営業利益率が半分ぐらいしかない。だから、ROEも半分ぐらいしかない。利益率が株主資本コストを上回ることができていないのです。だから株主も豊かにならない。一方で、労働生産性は低いままで、労働者も豊かにならない。むしろ貧しくなっている。この「株主と労働者の貧困化」は事実なのではないかと思います。ここを変えない限り日本の経済の発展はないのではないかというのが、私の基本的な問題意識です。社会にはさまざまな経済主体がありますが、価値を生み出しているのは企業だけです。その企業が価値を生み出す力そのものを高めない限りは、どう分配してもパイは小さいままです。だから、経営を革新しなければいけない。

渡辺: 新しい資本主義の大きな課題は「成長と分配の好循環」です。まさに中神社長がおっしゃったように、まずは成長してパイを大きくしなければなりませんよね。

日本は「失われた30年」といわれますが、それ以前は日本の経営は世界が注目する成功モデルだったはずですよ。この30年間に何が起こったのでしょうか。

中神: 単純な話ですが、企業がよい経営をすれば経済がよくなり、悪い経営をすれば経済は悪くなります。

ここ5～6年の日本政府の企業がバナンスの改革努力は素晴らしいと思っています。資本コストを意識しよう、資本生産性を上げよう、事業ポートフォリオの改革が大事、人への投資が大事といった主張です。

ただ、いろいろなガバナンス改革のメニューが出ていますが、結局どれも進まない。これはなぜなのか。私の現在の仮説は「日本企業の経営のOS(オペレーティング・システム)が古くなっている」というものです。企業を動かすさまざまなアプ

リケーションが、経営のOSが古くて、もう乗らない。あるいは、乗ってもスムーズに動かないのだと思っています。

そのOSの1つがおそらく人事評価システム、人材育成や評価・昇進といった人事がらみのところですね。先輩への付度(そんたく)があるから不採算事業の売却ができないとか、社内の予定調和を守りたいから本当のことを言わない、社外取締役もおとなしい害のない方を入れるなどが考えられます。

渡辺:まさにOSといいますか、企業経営の根幹のシステムが古くなっている。時代に合わなくなっているということですね。

中神: はい。そしてその打開策が、著書の『三位一体の経営』でも述べていますが「まず、みんなが株を持ちましょう」です。日本人って全然株を持っていないんですね。社内の人がほとんど自社株を持ってない。これは、RIETIの宮島英昭先生たちの研究でも指摘されています。だからまずちゃんと自社株を持つべきです。

そして、その上でよい経営をきちんとやっていこうということです。よい経営をすれば資本コストを超える利潤も出るだろうし、超過利潤が出れば従業員に対してもっと分配できる。そうすると人的投資もできるようになります。いずれにしても、資本コストを上回るよい経営をしましょうというのが2番目の、そしてど真ん中のテーマだと思います。

そうすれば、社員で持っている株の価値が時価総額の長期的な増加によって現れるはずなので、それでみんなが豊かになっていく。この3ステップがいいのではないかと思います。

そしてこのど真ん中の「じゃあよい経営をしましょう」というところに、これまでのような経営者と従業員の二人三脚だけではなく、投資家の技術や経験を持った人材などを活用する。その具体的なやり方は「Board 3.0」として最近RIETIコラムにも書きましたが、Board 3.0を実行しながら投資家の思考を入れ込んでいくことで、よりよい経営OSに塗り替えていくことかと思っています。

法学の世界では「法人実在説」と「法人擬制説」という2つの説があって、もう何百年も戦われているらしいのですが、日本の経営者は「会社は人なり」しかないと考えている。会社にとって大切なのは人だからみんなで気持ちよく仲良く、予定調和も大事だし、人心掌握も大事だし、気持ちを1つにしながら発展させていこうという考え方です。一方で、投資家というのは、会社といってもしょせんは「モノ」だという見方もします。企業という存在をドライに突き放して見ている。

これはどちらがいいとか悪いとかではなく、本当に論争になるぐらい、現在の資本主義にはこの両方の考え方が埋め込まれています。なのに日本のOSは「会社は人なり」で塗り固められているので、そこに「いやいや、法人擬制説という考え方もありますよね」と言ってもなかなか浸透しない。例えば、バランスシートにたまっているキャッシュは、「会社は人なり」という考え方からすると、先輩方が稼いでくれて、それがキャッシュ

になっているし、エクイティ(自己資本勘定)にたまっているし、会社というものはいつ危機に陥るか分からないから、多ければ多いほどよく、借入れのない自己資本比率100%がよいのだ、とある種極端な考え方になってしまいます。

一方、投資家は「でもあなたのビジネスはこのぐらいの事業リスクだから、このぐらい財務リスクを取ってもいいはずで、そうすればこのぐらい資金を借り入れてレバレッジをかけても全然危なくないですよ。その方が効率的な経営ですよ」といった冷静な物の見方をするわけです。新たな経営を導入する、場合によってはオーナーシップも変える方が従業員の皆さんも実はハッピーになるのではないですか、というような見方ですね。

結局は、実在説と擬制説をうまくミックスしていかないとOSが変わらないので、どんなアプリケーションを乗っけようとしてもうまくいかないのではないかと考えています。

渡辺: 戦後ずっと成功してきた日本のモデルは、全社員が一体となって、組織の調和も保って、それで成功してきた時代があるわけです。それがうまくいかなくなって、世界は大きく変化しているのに日本がその変化についていくことができていないということなのでしょうね。

中神: その他にも、デットガバナンスの問題があると思います。資金を借りていることで銀行という「外の目」により経営に規律が効いていた部分があったと思うんですが、それが徐々に効かなくなっている。デットガバナンスが効かなくなったら、代わりにエクイティガバナンス(資本家の目)が効けばいいのですが、今はまだこの移行期にあると思います。

日本の産業界では、アセットマネジメント業界の存在感があまり大きくないので、よいパフォーマンスを出して経営者からガバナンスの重要なパートナーとして認められるまでには、もう少し時間がかかるかと思っています。

渡辺: 中神社長は、まさに日本でそのエクイティガバナンスをリードされてきたわけですが、実際にやっておられて変化や手応えを感じておられますか。

中神: そうですね。政府のガバナンス改革のおかげで大きく変化してきたと思います。私が運用の世界に入った16年前には、IR(投資家向けの情報提供活動)をやっていない会社がたくさんありまして、投資家には会わないと公言される経営者も大勢いらっしゃいました。資本コストとか資本生産性という言葉を知らない、あるいは背を向けている方もいらっしゃいましたが、今はそうしたことはありません。

ですので、対話の窓口は開かれたと思います。あとはお互いの実力がポイントだと思います。投資家は投資家としての実力を高めて、本当に経営に対して価値のある存在なのだと証明していかなければいけないと思いますし、経営者は経営のために意味のある対話であれば耳を傾けようと思っていたことが大変重要だと思います。



みさき投資株式会社では、経営者の評価基準を「HOP」と言っています。Hはハングリー、Oはオープンです。会社を1ミリでもよくしたいというハングリーさがあるなら、若者に対してでもファンドに対してでも、いろいろな人にオープンに耳を傾けられるはずで。最後のPはパブリックカンパニーマインドです。上場企業の経営者には、未公開企業の経営者とはレベルの違う重い社会的な責任があるはずなので、そこにちゃんと思いをはせているか。ちゃんと超過利潤を出して、少数株主にも報いなければいけないというところにも思いが至っている方がHOPです。HOPな経営者ほど「いいアイデアがあるんだったら聞かせてよ」と私たち投資家との対話が進み、「外から見るとこうですよ」「なるほどそうだったのか」と前に進んでいけるという実感があります。

弊社は「HOPな経営者に投資する」と言っていますが、ウォーレン・バフェットは「ABCに投資するな」と言っています(笑)。Aが傲慢(ごうまん) (Arrogance)「俺が経営しているんだ」という意識。Bが官僚主義(Bureaucracy)。Cが現状満足(Complacency)です。そういう経営者には投資しては駄目だとバフェットは言っていますが、弊社の基準とは裏表みたいな感じですね。投資の現場では、やはりABCの人は排除し、HOPの人に投資をしていく。そうすると物事はかなり前に進みます。

渡辺: ABCでなくてHOPが日本全体に広がっていくためには、具体的にどうすることが必要だと思われますか。

中神: 経営者を動かすフォース(力)とは何かを考えていくと、どうも「社内からの突き上げ」ではないかと思います。

社員みんなが株を持つことで、同業他社と比べてうちの株価はこんなに長期低迷しているけど、それは経営がまずいのではないか、経営者がちゃんと仕事をしていないのではないかと、という社内の圧力が高まれば、経営者ももう少しピリッとする可能性も十分あるのではないかと思います。GAFAが実施しているエクイティ・インセンティブには富を作り出す、どんどん億万長者を会社から輩出するという意味があります。日本の会社のOSは、内部の予定調和への圧力が強いのが1つの特徴だと思うので、エクイティ・インセンティブを社員みんなで持つのは、このフォースを変えるきっかけになるのではないかと思います。

渡辺: 確かに従業員の圧力がいい形で働くことは有効ですね。

中神: 賃金とか給与・賞与は、なかなか上げられないと思います。競争相手がいますし、厳しいお客さんもいるので、10%、15%、20%と社員の賃金を上げられるかというと、おそらくそうはいかない。

ただ、株式が評価されるのであれば、これはかなりの資産エンジンになり得るので、この力を借りて成長と分配のサイクルを回していくのはどうかと。

注意しなければいけないのは、成長と膨張は違うということです。成長成長といって売り上げばかり追いかけても、それは単なる膨張です。やはり資本コストを超える資本生産性を出して初めて真の成長だと思います。その真の成長を実現したとき、株式を持っていれば必ずその分配を享受できるので、それでパイを増やしながらみんなで享受する。こうしたサイクルが回ればいいと思っています。

ただ、よい経営者はリスクを取れないと育ちません。失敗を許容しながら、若いうちはこれだけ、中堅になったらここまで、事業部長はここまでリスクを取ってよいなど、リスクを取れる人を育てないと、おそらく資本コストを上回る資本生産性を出せる経営者というのは育たないと思います。

渡辺: 若いうちから将来の経営者になる人たちを育てていく、そのために若いうちからリスクを取って事業を運営していく経験を積む機会を与えていくということですね。最近では日本でも大企業に就職するのではなく、自ら起業する若い人たちが増えていますが、日本のスタートアップの動きをどうご覧になっていますか。

中神: 若いスタートアップの人たちは、事業経営の進め方をきちんと身に付けていて、経営者として自ら判断できる人が多いので心強く思っています。今やVC(ベンチャー・キャピタル)もたくさんありますし、制度的にも相当整備されていて、スタートアップが育っていく環境は整ってきていると思います。これからの日本経済の活性化のためには、こういう優秀な若いスタートアップ企業を社会全体で応援していくことが一番よいでしょう。私自身もそういうスタートアップの人たちを大切にしたいと思っています。

渡辺: 最後に若いスタートアップの方々への期待を一言お願いします。

中神: 私は、父がゼネコンで働いていて、次はこの支店に、その次はこの案件にというように、何度も転勤がありました。それを見ていて、僕自身は自分の人生を自分で決められないのは嫌だなと。自分の人生、自分で決めなくてはと思いました。

そして経営コンサルタントを始めてから20年の間に、経営者とコンサルタントががっちりタッグを組んでよい仕事をすると本当に会社が変わり、その結果として株価がどんどん上がっていくことを何度も経験しました。世の中は意外と単純で、会社がよくなれば株価は上がるんだ、ということです。

やはり企業のよい経営が経済のエンジンであり、そうした経営を増やせるよう今後も取り組んでいきたいと思っています。若いスタートアップの皆さんにも大いに期待しています。

渡辺: 本日はありがとうございました。

(敬称略)

2021年11月19日開催



デザインと知財： デザイン経営宣言のその後

スピーカー・モデレータ：西垣 淳子 RIETI 上席研究員

スピーカー：鷺田 祐一 RIETI ファカルティフェロー（一橋大学大学院経営管理研究科 教授）

コメンテータ：前田 育男（マツダ株式会社常務執行役員）

長谷川 豊（ソニーデザインコンサルティング株式会社代表取締役）

俣野 敏道（経済産業省商務・サービスグループ デザイン政策室長）

今村 亘（経済産業省特許庁デザイン経営プロジェクトチームリーダー）

この記事は
RIETIウェブサイトでも
ご覧になれます。

経済産業省と特許庁は、2018年5月に「産業競争力とデザインを考える研究会」報告書とともに「デザイン経営」宣言を公表した。この宣言と同時に、意匠法の大幅改正も実施し、今後、日本の企業経営スタイルに大きな変革をもたらす強い意欲を表明している。本セミナーでは、宣言後の取り組みを振り返りつつ、産業界で活躍中のデザイナーや経済産業省、特許庁の各デザイン政策担当を交えて今後の課題について議論した。また、デザインがもたらす企業価値の評価指標の策定に取り組むRIETIの研究プロジェクトも紹介した。

なぜ今、経営にデザインが必要か

西垣：デザイン経営宣言を出す前提として、ユーザーのためのビジネスに変革すべき時代が到来し、グローバルな企業がデザインを核にした経営に向かっている中、当時の経済産業省には、日本でもそうしたことをしっかり考えていく必要があるという問題意識がありました。

顧客・市場の変化に対しては、顧客の潜在的課題を発見することで顧客体験としての魅力を持った新たな製品・サービス等の創出が重要になっています。技術の発展に対しては、新技術導入に対するユーザーの受容度を一緒に考えていく必要があるでしょう。社会の変化に対しては、今までの延長線上で物事を考えるのではなく、未来に対する洞察力を持って顧客や従業員との良好な関係の構築、エコシステムの構築が重要になるでしょう。こうした問題意識から、ユーザー中心のビジネスヘシフトするために、デザインを経営に生かしていくことの重要性を訴えてきました。

2018年には政府の知的財産戦略本部が、「知財戦略ビジョン」というものを出しました。この中で、価値創造エコシステムがどのように変わっていくのか、価値という言葉キーワードに議論されています。今までの「良いものを作れば売れる」「マスコミュニケーションによる趣向の同質化」の時代から、これからは「新製品・技術でも選ばれないと売れない」「情報源と趣向の多様化」の時代が変わっていく中で、価値に対する

考え方においても、消費者から見た評価や信頼などが大事になってきます。

そうすると、価値の設計思想として、技術や市場を起点とするプロダクトアウト型から、ユーザーを起点とする、あるいはユーザーも気付いていないニーズやウォンツに訴求するデザイン思考が必要になります。価値創造モデルとしての組織の在り方も、従来のような組織内調整を中心にしたウォーターフォール型ではなく、他者ともいろいろ協力しながら複雑な問題を俯瞰していくデザイン力や、複数主体が協力していく中でのオープンイノベーションが必要となります。

知財本部ではそのような考えの下、これからの価値を生み出す仕組みを構想する、すなわち「経営をデザインする」ことが重要であるとしたビジョンをまとめました。

デザイン経営宣言のあらまし

経済産業省と特許庁では、「産業構想力とデザインを考える研究会」を2017～2018年に全11回開催し、その中で「デザイン経営」宣言を公表しました。ブランド構築に資するデザインとイノベーションに資するデザインをしっかりと進めていくことが、企業の競争力向上にとって重要なのだという宣言です。

そのとき特許庁では、ブランド構築に資するデザインを議論する中で、意匠法の改正にも取り組みました。企業が大切にしている価値は、従来の製品や包装物などに表れているデザ

インだけでなく、店舗やウェブサイトなどのデザイン(意匠)についても保護可能にするというものです。併せて、関連意匠制度も拡充しました。企業がブランドとしての統一感を出すときに、関連して出てくるいろいろな製品群と一緒に関連意匠として登録できるようにしました。

デザイン経営宣言の報告書では、デザイン経営の定義もうたいました。必須条件として、デザイン責任者が経営チームに参画していること、デザインが事業戦略等の最上流から参画することの2つを挙げ、合計7つの定義を示しました。その後、フォローアップをしていく中で、各企業からは社内横断でデザインを実施することが重要だという声も聞かれました。

宣言後の企業の取り組み

特許庁ではデザイン経営宣言後のフォローアップとして、日本企業96社にアンケートを実施しました。企業の考えるデザインの定義として、マインドセット、組織改革、ブランディング・マーケティング、課題発見、美しさといった意見が挙がり、デザインがもたらす価値が組織全体にとって大きな改革になるように取り組んでいる姿が見て取れました。

一方、課題も見えてきました。経営陣の理解不足、全社的な意識の不統一や人材面の課題のほか、効果を定量化できない、評価指標ができていないといった課題もあるようです。

また、特許庁ではデザイン経営プロジェクトチームを立ち上げ、特許庁自らのデザイン経営化に取り組んできました。特許庁のことを知らない方にも知っていただけるように、「商標拳」という動画を作成したほか、特許庁自身のミッション・ビジョン・バリューを特許庁全員で議論しながら作成する取り組みも行いました。2021年の夏には、中小企業が取り組みやすいデザイン経営の入り口を9つにまとめたハンドブックも作成しました。このような取り組みをしながら、われわれはデザイン経営の普及を進めています。

デザイン・パフォーマンスの量的評価

鷲田: デザインのパフォーマンスに関する量的評価には賛否両論がずっとありました。デザインは質的な問題が非常に関わるので、あまり安易に量的な評価をするとうまくないという問題があるからです。

そうした問題意識の中で私もデザイン経営宣言に関わり、デザインがイノベーションとブランドを通じてどう貢献しているかということを比べられる指標を何か準備していかなければならないと思うに至りました。

そんなとき、ソニーの長谷川さんから、ソニーで試みているデザイン・パフォーマンスの評価指標を拡充して統一的にいろいろな企業で同じ指標で比べられれば、量的な指標の策定に一歩近づけるのではないかとのご提案を頂きました。そし

て、われわれ一橋大学データ・デザイン研究センターと同じような考えを持つ4社が集まり、「デザイン経営の標準KPI策定」研究が始まったのです。

手法としては、4社のデザインのプロジェクトに携わった事業責任者や経営者465人にアンケートをとり、因子分析と回帰分析という非常にオーソドックスな方法を使って分析しました。

因子分析では、デザイン組織は商品開発力、情報提供、ブランドの一貫性、アウトプットの速度、コストという5つの指標で累積寄与率が約9割に上る、つまりこの調査で発見できた出来事の9割が5つの指標で説明できることが分かってきました。これを使って回帰分析をしたところ、商品開発力とコストの要素が非常に強く効いていることが分かりました。目標としてはこの指標を使って日本企業で同じような方法で調査できれば、日本の多くの企業が便利に使える指標になるのではないかと考えています。

日本の意匠登録の数は、中国、欧州、韓国、米国と比べても伸び悩んでいます。他の国からの意匠登録は比較的受け付けています。その背景には国際競争の問題があるので、知財の1つの重要な柱として意匠をもっと活用できる環境を作りたいと考えています。

コメント

前田: 私が考えるデザイン経営の理想的な姿は、第一に経営サイドが独自の美意識を持つことです。その上で、美意識を体現したブランドに昇華させるためのビジョンと戦略を策定・実践することが次のステップとして必要になります。

弊社では、マツダデザインと技術呼称であるSKYACTIVEの2つをブランド価値の柱として定義し、マツダ固有の技術を磨くと同時に商品デザインの個性を磨いてきました。一方で、そこに共感がなければブランドとして成立しないので、全領域にブランド様式を反映させるため、あらゆることに取り組んできました。それらの活動を行いながらも、マネジメントにデザイン経営を行っているという意識を持ってもらうことは相当難しい課題だと感じています。

基本的に経営には形や様式はないので、デザインと経営のイメージが直結しないのは当然かもしれません。そこで弊社では、「ブランド価値経営」という言葉に置き換え、デザイン力をブランド価値の柱の1つにすることを提案してきました。そうすることで、デザイン力がブランド価値を伝える大きな手段であることへの認知が深まったと思います。

一方、今は構造改革が不可避な状況となり、自動車業界でも、経営基盤強化のためのイノベーションが求められています。かつ、資金の目標達成にフォーカスが当たり、ブランド議論が影を潜めることも多く、いかにブランドの進化を絶やさないかという視点を失わないことが大きな課題となっています。

また、企業が発信するメッセージ全体がブランドの価値であり、それがデザインの対象となります。例えば、自動車業界で

は、カーボンニュートラルへの取り組み姿勢の発信によってブランド価値が大きく変わるなど、経営の根幹、つまり経営の美意識といえる領域をデザインすることが求められていますし、その視点でのデザイン経営の在り方を再設計する必要があると思います。

社会的な要求が人々の美意識を変化させるし、共感の視点も変わります。その変化をリードできる経営の在り方やブランド像を、商品同様にデザインして一貫性を持たせることが必要だと思います。

長谷川: インハウスデザインにおいてもデザイン経営やデザインの価値を企業内でどう伝えていけるかということが課題になっており、われわれインハウスデザイン組織が集まる電子情報技術産業協会 (JEITA) でも、インハウスデザインの価値を上げるための活動をしています。

弊社ソニーグループでは、各事業のビジョン・ミッションづくりにわれわれデザイナーが参画することが非常に多くなっていて、ビジョンづくりにデザインが貢献するようなアプローチがかなり重視されるようになっていきます。その点では、われわれも共感や共通認識を念頭に置いて目標を作っていくことは大切だと思っています。

デザイン経営の1つのポイントはそこにあると思っていて、一言で言えば「らしさ」であり、企業の存在意義をしっかりと作っていくことがわれわれの大事な役割になるのではないのでしょうか。

加えて、ソニーでは「社会への責任」を重視しており、環境やインクルージョン、サステナビリティに対する企業のメッセージにデザイン価値を広げることが大きな課題となっています。

先行開発の領域の中でデザインの知財化にアプローチしていることもわれわれの変化だと思っています。中でも大きなポイントはユーザーインターフェースです。そういった領域で、私どもとしてデータを可視化し、それをデザインとして価値に変えていくことが大きなポイントだと思っています。

それから、ステークホルダーやトップマネジメントと共通の言語をしっかりと持つことも大事だと思っているので、私としては感性的な部分と定量・定性的な部分の両方を持ったアプローチをしたいと考えています。その点で、われわれはKPI (Key Performance Indicator、重要業績評価指数) の中に知財の創出力を組み込んでおり、ここでの新しい価値もKPIの1領域になると思っています。われわれとしては、定量と感性をうまく組み込んだKPI、もしくはデザイン・パフォーマンス・インジケータ (DPI) を作りたいと考えています。

俣野: デザイン経営宣言後、経済産業省では2019年に「高度デザイン人材育成研究会」ガイドラインを作成し、大学や企業での実践を進めていただいています。また、文部科学省では「大学等における価値創造人材育成拠点の形成事業」でプロトタイピングを始めていて、経済産業省としてもこうした人材

がしっかりと経済産業に接続していくようにフォローしていきたいと考えています。

デザインの概念がものすごく広がっている中で、スキル論や教育論もかなり多岐にわたっています。アートと科学を融合するような文脈もあれば、人文科学、社会科学、自然科学の分野を編さん・結合していくようなアナロジーを見いだすなど、その過程でプロトタイピングを作りながら関係者にコンセンサスを得ていくという点では、かなり幅広いスキルになっています。

これまでまとまってきたものもありますし、実践していただいている部分もありますが、引き続き手を抜かずフォローしながら、しっかりと定着できるようにしていきたいと考えています。

今村: 製品やサービスといったビジネスの種類によって、上市のタイミング、ライフサイクル、マーケットへの広がりなどが変わります。企業は、マーケットやユーザーの行動を観察しながら、戦略を立てることが必要となってきています。これまでは、知財戦略というと、大量出願やオープン・クローズ戦略といった平面的なものでしたが、これからは、有事の際に抜ける懐刀としての特許か、目に見えてインパクトがありながら製品のコンセプトを守る意匠か、万人に分かりやすく圧倒的な差別化を図れる商標かを組み合わせ、または、使い分けながら、そこにオープン・クローズ戦略を掛け合わせるような三次元的な戦略が必要です。

知財権にはProtect (保護)、Cooperation (連携)、Trust (信用) という3つの機能がありますが、中でも連携の機能がより重要となってきています。知財＝独占と考えられがちですが、特許は他の人に使ってもらえるようにすることもできますし、商標も地域のブランドを登録して同じブランドで商品・サービスを展開できますし、建築物や店舗デザインも意匠権として登録できるようになり、デザインによってグループの共通コンセプトや想いを共有できます。まさに、連携や共創のツールとして使うことができます。

こうした知財の権利と機能を使っていく知財ミックス戦略を実現するには、これまでのような縦割りの思考では駄目で、一段階高い視点から俯瞰して考えるメタ思考でなければなりません。まさにデザイン思考を使いながら、デザイン経営の実践が必須です。

特許庁ではミッション・ビジョン・バリューズ (MVV) を作りました。その議論の過程を見ると、デザイン経営やデザイン思考が庁内に徐々に浸透し始めていると感じます。これを特許庁だけでなく社会や企業にも浸透させていきたいと考えています。

Q&A

西垣: 新事業開発領域を知財価値につなげていくときに、特許、意匠、商標をミックスする上でどのような苦労や工夫がありましたか。

長谷川:要素開発の時点から、どのビジネスの方向性に対して価値を生み出すかという、定期的にプロトタイピングを作っています。そうすると、その中で必要とされるデータの可視化など、いくつかの論点で要素的な技術に付随する意匠が同時に発生すると思うのです。そうした活動が起こることでミクスチャーされるのではないかと考えています。

あるときはプロトタイプでも、外のビジネスでPOC (Proof Of Concept、概念実証)を回すことも起きると思うので、そうして知財ミックスがうまくできると思います。事業の型はいろいろあるものの、そういったことから参画していくことが結果的には知財のミクスチャーにもつながると思っています。

鷺田:デザインへの感度が高い人は同じく機能にも感度が高いのです。そうすると、自動車産業においても、環境自動車や自動運転のような新技術をデザインで伝えることが大きな課題ではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

前田:先ほども述べましたが、環境問題が自動車業界全体の課題です。それにどう対応して新しい技術や資産を投入しているかがブランドとして大きなメッセージになっています。プロダクトの良し悪し以前に、企業の姿勢が問われます。その姿勢、つまり企業の存在価値、その実現に向けたロードマップをきちんと設計していくことがとても重要になります。その上でブランドの

姿を描くこと。これが今デザインに求められていると感じます。

Q:デザイン経営の目指す方向として、どの因子の期待値や目標KPIを上げていくのか、プランがあれば教えてください。

鷺田:5つの指標の中で商品開発力とデザインが非常に近いことが分かったのですが、ブランドに対してあまり近くないことも判明しました。これは、日本企業のブランドに対する戦略・取り組みがまだ弱いことの表れだと思います。この分野を強化していく必要があり、そういう意味では、前田さんや長谷川さんの取り組みは多くの示唆があったと思います。併せて、個別の企業の連携も大事になってくると思うので、カスタマイズも同時に必要だと思います。

Q:これらのKPIを標準として、各社が独自のKPIを考えていく方法も想定されているでしょうか。

鷺田:まったくその通りです。ベーシックな標準を作ればカスタマイズもできると思っています。

西垣:そういう意味では、いろいろな企業に調査にご協力いただくと充実したKPIができますので、皆さんにはぜひ前向きに協力していただければと思います。

(敬称略)

B B L セミナー開催実績

BBL (Brown Bag Lunch) セミナーでは、国内外の識者を招き講演を行い、さまざまなテーマについて政策立案者、アカデミア、産業界、ジャーナリスト、外交官らとのディスカッションを行っています。なお、スピーカーの肩書きは講演当時のものです。

2021年11月4日

【DXシリーズ (経済産業省デジタル高度化推進室 (DX推進室) 連携企画)】 日立製作所におけるDXへの取組み

- スピーカー: 貫井 清一郎 (株式会社日立製作所 執行役常務CIO兼ITデジタル統括本部長)
- コメンテータ: 沖藤 圭祐 (経済産業省商務情報政策局 情報産業課ソフトウェア・情報サービス戦略室(併) 情報技術利用促進課デジタル高度化推進室 課長補佐)
- モデレータ: 木戸 冬子 (RIETIコンサルティングフェロー / 東京大学大学院経済学研究科 特任研究員 / 国立情報学研究所研究戦略室 特任助教 / 日本経済研究センター 特任研究員 / 法政大学イノベーションマネジメントセンター 客員研究員)

2021年11月18日

特許情報を用いた競争力や特許価値の分析とその応用: 特許行政年次報告書 2021年版の公表等を受けて

- スピーカー: 仁科 雅弘 (経済産業省特許庁総務部企画調査課長)
- モデレータ: 田村 傑 (RIETI上席研究員 / 東京大学政策ビジョン研究センター (PARI) / 未来ビジョン研究センター (IFI) 客員研究員)

2021年11月19日

デザインと知財: デザイン経営宣言のその後

- スピーカー・モデレータ: 西垣 淳子 (RIETI上席研究員)
- スピーカー: 鷺田 祐一 (RIETIファカルティフェロー / 一橋大学大学院経営管理研究科教授)

- コメンテータ: 前田 育男 (マツダ株式会社常務執行役員) / 長谷川 豊 (ソニーデザインコンサルティング株式会社代表取締役) / 保野 敏道 (経済産業省商務・サービスグループデザイン政策室長) / 今村 亘 (経済産業省特許庁デザイン経営プロジェクトチームリーダー)

2021年12月1日

IMF世界・アジア太平洋地域経済見通し: パンデミック下の回復—健康上の懸念、供給混乱、物価圧力

- スピーカー: 鷺見 周久 (国際通貨基金 (IMF) アジア太平洋地域事務所所長)
- コメンテータ: 中島 厚志 (RIETIコンサルティングフェロー / 新潟県立大学国際経済学部教授)
- モデレータ: 佐分利 応貴 (RIETI国際・広報ディレクター / 経済産業省大臣官房参事)

2021年12月3日

【グローバル・インテリジェンス・シリーズ】 国交正常化50周年を迎える中国と日本は、 何を以て引き続き世界に貢献していくのか?

- スピーカー: 楊 伯江 (中国社会科学院 日本研究所所長)
- コメンテータ: 岩永 正嗣 (経済産業省 貿易経済協力局 審議官)
- モデレータ: 佐分利 応貴 (RIETI国際・広報ディレクター / 経済産業省大臣官房参事)

EBPMを日本に根付かせる ーナッジ活用のすすめー

大竹 文雄 RIETIファカルティフェロー(大阪大学感染症総合教育研究拠点 特任教授)



この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。

RIETIでは客観的なデータに基づく政策提言を行うことを重要なミッションとし、4年前にEBPM(Evidence-Based Policy Making:証拠に基づく政策立案)の研究プロジェクトを立ち上げた。この4年間で日本にEBPMは根付いたのか。また、豪雨災害や新型コロナウイルス感染症など、命に関わる深刻な問題についてEBPMはどう活用されるべきなのか。政府の新型インフルエンザ等対策有識者会議の委員であり、RIETIがEBPM研究を始めた当初からその中心的な役割を担ってこられた大阪大学の大竹文雄特任教授にお話を伺った。

これまでにRIETIのEBPM研究で 取り組んでこられたことについて教えてください

RIETIではこれまでEBPM(Evidence-Based Policy Making:証拠に基づく政策立案)に関する研究会を4年間やってきて、毎年シンポジウムも行ってきました。研究会の一番の目標は、日本の政策にEBPMを根付かせることだったのですが、それ以前に「EBPMとは何か」から始める必要がありました。これまでも日本政府で政策評価は行われてきましたが、予算を獲得し、その予算を当初の計画通りに使ったかどうかを評価することが中心だったということも分かってきました。政策評価とは本来、設定した政策目標を達成したかどうかを評価するものです。つまり、政策目標という成果を計測するアウトカムや事業そのものの効果を測るアウトプットについての目標があって、それを評価するものなのです。しかし、アウトカムやアウトプットではなくて事業が計画通り実行できたかどうかを測るインプットを評価対象にしている場合が多いことも分かりました。まずは、アウトカムやアウトプットを目標に設定することを共通理解にするというところから始めたわけです。その前に、ある政策のAという事業をインプットすれば、目標とするアウトプットやアウトカムが達成できる理由についての論理的な枠組みを、科学的な知見やエビデンスをもとに説明することが十分にできていないことが多かったのです。そうしたことが、EBPM普及の第一歩でした。

次に、政策の効果をどう測るかという問題がありました。これも、政策を実施した前と後でどうなったかの比較で測られていることが多かったのですが、統計学や経済学で使われている因果推論の考え方からすると、それでは正しい政策評価になっていません。政策の効果を検証する上では、その政策が行われていなかった場合の反実仮想と政策実施後の結果とを比較することが重要なのです。ですから、当初の研究会やシンポジウムでは、EBPMで目標とすべきものは何かという定義と、どうやって

その効果検証を行うかという手法を普及させることを目標としました。それが今は少しずつ浸透してきたのではないかと思います。

それから、手法だけではなく、具体的な実践例を紹介していくことも政策の実務担当者にとって有益だろうと考え、RIETIの研究会やシンポジウムを通して、教育、防災、それから2021年のシンポジウムで報告したコロナ対策など、さまざまな分野でのEBPMのモデルケースを紹介してきました。

さらに、RIETIの研究会での議論を通じて強調したのは、EBPMの本来あるべき姿についてです。これまで行われてきた政策評価は、すでに実施された政策についての事後評価が中心でした。しかし、「証拠に基づく政策立案」なのですから、特定の目的の達成に向けていくつかの政策候補を挙げ、政策を本格的に行う前に、どの政策が一番効果的なのかを事前調査で明らかにしていくことが重要だと考えます。政策形成あるいは予算の策定の段階から、あらかじめ予備的なEBPMを行って、そして本格的な導入に結び付けるべきだという議論をかなり繰り返して行ってきました。

そういうことをこの4年間続けてきて、少しずつEBPMが日本にも定着してきていると感じています。

大竹先生ご自身は現在どのような 研究をなさっているのでしょうか 最新の研究成果についてお話しいただけますか

EBPMでは、2つのタイプの研究をしています。第一は、政策の効果検証です。兵庫県尼崎市と奈良県奈良市と協力して行っている教育の政策効果の分析などがそれに当てはまります。少人数学級、そろばん特区、コロナ臨時休校、貧困などが学力や非認知能力に与えた影響といったものはその例です。このような研究をするためには、データを構築するところから始める必要があって、本格的に研究を開始するまでが大

変でした。第二は、本来のEBPMに近いもので、どのような政策が効果的かを事前に分析してエビデンスを出し、政策につなげるタイプのもので、ここで紹介したいのは、豪雨災害で多くの方が亡くなった広島県での研究です。広島県は防災教育に力を入れており、避難場所や避難経路を確認している県民の比率はかなり高かったのですが、2018年の豪雨災害では実際に避難した人が少なく、人的被害が多くなり問題になりました。そこで、行動経済学の「ナッジ」による政策の効果検証を行いました。手法はランダム化比較試験(RCT)といわれるもので、1万人を対象にアンケート調査を行い、6種類のメッセージをランダムに配布してそのメッセージを受け取った人たちの避難意欲がどの程度変化したかを調べました。さらに、8カ月後に同じ人たちが防災行動を継続しているかどうかを確認するという、二段階の調査を行いました。

調査を行うに当たっての一番の問題は、どのようなメッセージを作成するかでした。豪雨災害の時に避難した人を対象に行ったインタビュー調査やアンケート調査から、周囲の人が避難をしているのを見たり、周囲の人に避難を呼びかけられ

たりして避難した人が圧倒的に多かったことが分かっています。行動経済学で「社会規範」と呼ばれる周囲の人の行動を基準にして自分の行動を決定するという現象です。従って、「周りの皆さんは避難をされていますよ」という表現が避難を促すのに有効だということはすぐに分かりましたが、多くの方がまだ避難をしていない状況ではこの表現は使えません。また、普段の啓発活動にも不向きですので、もう少し工夫する必要があります。そこで、私は「あなたが避難することは人の命を救うことになります。」というメッセージを考えました(表1-A)。これを普段から啓発活動に使うことで、避難行動が他人の命を救う利他的な行動になることを自覚させることができます。また、「あなたが避難しないと人の命を危険にさらすことになります。」というネガティブなメッセージ(表1-B)、そして、避難所に避難すると物資が確保できるという利得を示して、「避難場所に避難すれば、食料や毛布などを確保できます。(避難しないと確保できない。)」(表1-D、E)というメッセージも作りました。

アンケート調査の結果、AとBのメッセージを受け取った人

表1: アンケートで用いたメッセージ(回答者はこのメッセージのうち1つを提示される)

A. 社会規範、外部性、利他性 (利得局面)	これまで豪雨時に避難勧告で避難した人は、まわりの人が避難していたから避難したという人がほとんどでした。 <u>あなたが避難することは人の命を救うことになります。</u>
B. 社会規範、外部性、利他性 (損失局面)	これまで豪雨時に避難勧告で避難した人は、まわりの人が避難していたから避難したという人がほとんどでした。 <u>あなたが避難しないと人の命を危険にさらすことになります。</u>
C. 参照点	豪雨で避難勧告が発令された際には、早めに避難することが必要です。どうしても自宅に残りたい場合は、命の危険性があるので、万一のために身元確認ができるものを身につけてください。
D. 救援物資 (利得局面)	豪雨で避難勧告が発令された際に避難場所に避難すれば、 <u>食料や毛布などを確保できます。</u>
E. 救援物資 (損失局面)	豪雨で避難勧告が発令された際に避難場所に避難しないと、 <u>食料や毛布などが確保できない可能性があります。</u>
F. コントロール	毎年、6月始め頃の梅雨入りから秋にかけて、梅雨前線や台風などの影響により、多くの雨が降ります。広島県でもこれまでに、山や急な斜面が崩れる土砂崩れなどの災害が発生しています。大雨がもたらす被害について知り、危険が迫った時には、正しく判断して行動できる力をつけ、災害から命を守りましょう。

図1: メッセージによる避難行動の違い

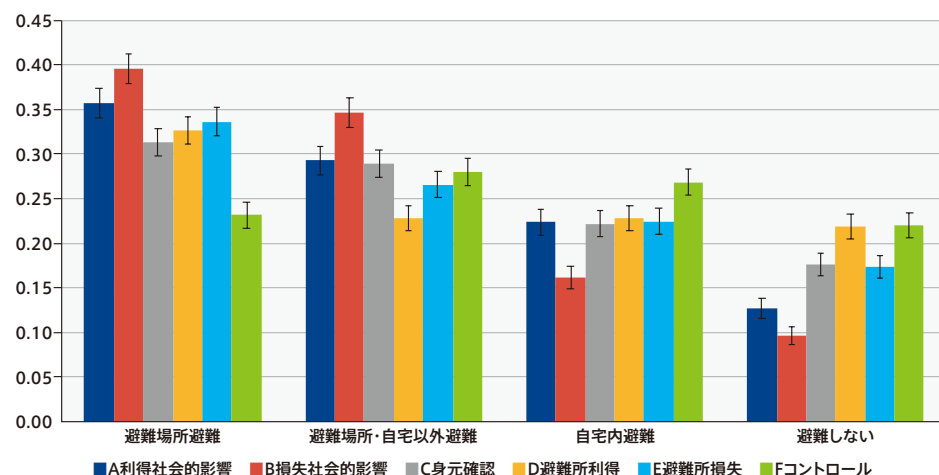


図2



表2: アンケートで用いたメッセージ(回答者はこのメッセージのうち1つを提示される)

A.コントロール 感染を防ぐには、 ・人との接触を減らすこと ・密閉空間・密集場所・密接場面という「3密」を避けること ・手洗いをすること、マスクをすること が有効だとされています。	B.利己・利得 したがって、新型コロナウイルス感染症は、 あなた自身への深刻な脅威なのです。 感染を防ぐには、 ・人との接触を減らすこと ・密閉空間・密集場所・密接場面という「3密」を避けること ・手洗いをすること、マスクをすること が有効だとされています。 あなたが外出をやめ、「3密」をさけ、手洗いやマスクをすることで、あなた自身の命を守れます。
C.利己+利他・利得 したがって、新型コロナウイルス感染症は、 あなた自身と身近な人への深刻な脅威なのです。 感染を防ぐには、 ・人との接触を減らすこと ・密閉空間・密集場所・密接場面という「3密」を避けること ・手洗いをすること、マスクをすること が有効だとされています。 あなたが外出をやめ、「3密」をさけ、手洗いやマスクをすることで、あなた自身と身近な人の命を守れます。	D.利他・利得 したがって、新型コロナウイルス感染症は、 あなたの身近な人への深刻な脅威なのです。 感染を防ぐには、 ・人との接触を減らすこと ・密閉空間・密集場所・密接場面という「3密」を避けること ・手洗いをすること、マスクをすること が有効だとされています。 あなたが外出をやめ、「3密」をさけ、手洗いやマスクをすることで、身近な人の命を守れます。
E.利他・損失 したがって、新型コロナウイルス感染症は、 あなたの身近な人への深刻な脅威なのです。 感染を防ぐには、 ・人との接触を減らすこと ・密閉空間・密集場所・密接場面という「3密」を避けること ・手洗いをすること、マスクをすること が有効だとされています。 あなたが外出をしたり、「3密」の場所に行ったり、手洗いやマスクをしなかったりすることで、身近な人の命を危険にさらします。	F.シンプル・利得 したがって、新型コロナウイルス感染症は、 あなたの身近な人への深刻な脅威なのです。 感染を防ぐには、 ・人との接触を減らすこと ・密閉空間・密集場所・密接場面という「3密」を避けること ・手洗いをすること、マスクをすること が有効だとされています。 家にいてください。 あなたの身近な人の命を守れます。

は、避難する意向が高いことが分かりました(図1)。さらに追跡調査で、Aのメッセージを受け取った人は、8カ月後も防災行動を続けていたことが分かりました。一方、ネガティブなメッセージの効果は8カ月後には消滅することも分かり、政策的には、ポジティブかつ、自分の避難行動が人の命を救うという社会的影響モデルのメッセージが非常に有効であることが分かりました。この結果から、広島県では、「あなたの避難が、みんなの命を救う」というタイプのメッセージを広く利用することになったわけです(図2)。

これは、政策目標に対して、行動経済学的に有効だと思われるいくつかのメッセージ候補を考え、それらのメッセージの効果検証を行い、効果が確認され行政的に採用可能なもの

を社会実装したという点で、ナッジを利用したEBPMの好例と言えるのではないかと自負しています。

次に紹介したいのが、新型コロナウイルス感染症対策のメッセージです。日本では、2020年の4月に緊急事態宣言が発令され、ゴールデンウィークと呼ばれる4月末から5月前半の大型連休に人との接触を8割減らすことが政策目標となりました。当時一番使われていたメッセージは「ステイホーム」でしたが、この他にも候補を作り、最も効果があるものを検証しました(表2)。単に情報提供だけがいいのか、「3密を避け、手洗いやマスクをすることで身近な人の命を守れます」という利他的なメッセージがよいのか。あるいは、「3密を避け、手洗い、マスクをすることであなた自身の命を守れます」という利己的な

表3: アンケートで用いたメッセージ(回答者はこのメッセージのうち1つを提示される)

A. 社会比較メッセージ	あなたと同じ年代の10人中X人が、このワクチンを接種すると回答しています。
B. 利得フレームの社会的影響メッセージ	ワクチンを接種した人が増えると、ワクチン接種を希望する人も増えることが分かっています。あなたのワクチン接種が、周りの人のワクチン接種を後押しします。
C. 損失フレームの社会的影響メッセージ	ワクチンを接種した人が増えると、ワクチン接種を希望する人も増えることが分かっています。あなたがワクチンを接種しないと、周りの人のワクチン接種が進まない可能性があります。

メッセージがよいのか。この他、損失を強調する利他的なメッセージや、利他的なメッセージと利己的なメッセージの組み合わせなど、行動経済学で考えられるさまざまなメッセージを使い、2020年のゴールデンウィークの直前から直後にかけて、インターネット調査でランダム化比較試験を継続的に行いました。その結果、利他的なメッセージを利得フレームで伝える(表2-D)のが最も効果的であることが分かりました。

さらに2021年に行ったのが、ワクチンの接種促進策です。高齢者のワクチン接種が日本で本格的に始まったのは2021年5月からですが、実際の接種の呼びかけに研究成果が生かせるように、2021年の1月頃から効果的なメッセージの研究を始めました。いくつか研究をする中で明らかになったのは、人は社会規範に大きな影響を受けるということです。ワクチンを接種している人が少ない段階ではワクチン接種意欲も低く、ワクチンを接種した人が増えると、接種意欲も高まります。ただ、避難の話と同じで、接種を開始する段階では当然少しの人しか接種していません。その時にどのようなメッセージを出すのかについて、3つ候補を出し検証しました(表3)。その結果、Bの利得フレームの社会的影響メッセージが最も接種意欲を高め、特に高齢者に大きな影響が観察されることが分かりました。一方で、Cの損失フレームのメッセージについては、一部の人たちに効果があるものの、心理的負担があるということも分かりました。

このように、政策を実施する前であっても、ランダムに割り付けたメッセージを配布するようなインターネット調査で意向調査を行えば、ある程度の効果検証はできます。私は風疹の抗体検査促進メッセージについても研究を行っているのですが、意向調査だけでなく実際の行動までを追っていて、意向と行動の間にはかなりの相関があることも分かっています。このように簡単な方法を使った意向調査が常にできる体制にしておけば、コロナのようにどんどん状況が変わるような政策課題が発生したときも、リアルタイムで効果的なメッセージを検証しながら、政策に使っていけるのではないかと考えています。

中でも、ポスターや通知文など、政策担当者が個別に行う通知の文面は、担当者の自由裁量に任されている部分があります。情報を提供する際に、実質的な内容は変えずにデザインや文面を少し変えることは担当者が簡単にできることです。どの通知文を受け取った人の申し込みが一番多かったかなどのアウトカムが比較的簡単に手に入るので効果検証もすぐできます。高度な因果推論の検証は他にもさまざまな手法があるのですが、まずはこうしてナッジを使うことで、非常に手軽に、なおかつ少ない予算で、政策現場の担当者レベルでの効果検証がかなりできるのです。人材形成・育成の面でも、まずはそこからEBPMの基本を身につけていくというのがいいのではないかと思います。どんなロジックで政策の提案をし、その効果をどのように検証し、結果を受けて実装するという一連のプロセスが経験できるわけです。もちろん大規模な事業もたくさんありますから、こんなに簡単に効果検証ができるものばかりではありませんが、こうした効果検証をした経験があれば、どのように政策を設計すればのちのち効果検証がうまくでき政策改善のヒントが得られるかなどが、政策の設計段階で分かるようになるはずです。

EBPMの経験を積む上では、行動経済学のナッジの実証というのは、大変効果的だと思っています。大規模な調査や高度な統計技術を使わなくてもできますので、ぜひ多くの方に実践してほしいと思います。

日本はこれからEBPMを どのように進めていくべきでしょうか

お話ししたようなEBPMの手法を使えば、比較的簡単に、かつ理論的に、何が一番いいのかを検証できます。例えば実務の

高齢化、女性の労働参加とマクロ経済

北尾 早霧 RIETI 上席研究員

聞き手: RIETI ハイライト編集部



急速にそして大規模な高齢化に直面する日本では、労働力の急激な減少が予想される。北尾早霧上席研究員はこれまでも、労働力の変化がマクロ経済や財政にどのような影響を与えるかについて研究し、女性がどのように働き、どのような仕事に就き、生産性を上げられるかどうか、財政状況改善のカギとなるということを示してきた。現在、女性の働き方に焦点を当て、財政政策の役割についての分析に取り組まれている。研究プロジェクトの内容やその政策的な意味合いなどについて伺った。

現在、取り組んでいらっしゃる研究について教えてください。

なぜ女性は現在のような働き方をしているのかということ、を財政政策の役割に焦点を当てて分析する研究に取り組んでいます。男女はほぼ同等の教育を受けており、女性は健康で長生きであるのに、本来働けるほどに女性は働いていません。女性がどのようにして働き方を選択するのか、またその理由をより詳細に調べるために、東京大学御子柴みなも氏との共同で、パネルデータ（消費生活に関するパネル調査: JPSC）を用いてライフサイクルを通じた女性の就業行動を調査しました。

データ分析の結果、次のようなことが分かりました。独身女性の労働者のほとんどが正規労働者として働き、その割合は40代後半くらいまではあまり減少しませんが、既婚で正規労働者として働く女性の割合は非常に小さい。また、働いていない人の割合は約70%まで上昇した後、減少していきます。つまり、多くの女性が、一度正規の仕事を辞めるとほとんどの場合、非正規の仕事に就いているのです。

女性が結婚時に経験する変化は、労働力人口や雇用分布が時系列でどのように変化するかを説明する上で、非常に重要です。この変化を説明する要因はいろいろと考えられますが、財政政策の役割から理解したいと考えています。

既婚女性が思うように働けていない背景にはさまざまな「壁」があります。いわゆる103万円の壁（これ以下の所得で配偶者控除があり、所得税非課税）、130万円の壁（これ以下で夫の職場の社会保険の被保険者として社会保険料が全額免除）、150万円の壁（これ以下で配偶者が配偶者特別控除を受けられる）です。こうした政策により、女性が労働市場に参入する際の行動にどう影響するかを理解したいと考えています。これまでの分析の結果では、以上の「壁」が多くの既婚女性の就労を妨げていることが示唆されました。

壁を取り除くことで、多くの女性が非正規の仕事や「働いていない」状態から、正規の仕事に移行することが考えられます。その結果、女性はライフサイクルを通じてより多くのスキ

ルを蓄積し、高い収入を得ることができ、同時に税・社会保険料の支払いを通じて財政への貢献度も高まるでしょう。

この研究の政策的な意味合いとして強調したいのは、望ましい政策の組み合わせは時間とともに変化する可能性があるということです。ある経済状況下では非常に望ましく適切な一連の政策が、異なる経済環境下では全く異なるものになる可能性があり、それが成長を妨げることになる可能性もあります。経済の生産性を高めることが急務であり、そのためには、現状ではあまり機能していない可能性のある政策、特に仕事や成長のインセンティブを妨げている可能性のある規制を再検討する必要があると思います。

今後、取り組まれていきたいとお考えのテーマはありますか？

少子高齢化や社会保障・財政の課題については引き続き取り組みたいです。現在、取り組んでいる共同研究では、コロナ危機による企業業績や労働時間への影響が、在宅勤務の実施によってどのように緩和されたか分析しています。コロナ危機直後は緊急事態宣言や感染防止のため在宅勤務を実施せざるを得ないケースも多かったものの、コロナ危機発生から約2年経過した今、これから在宅勤務が定着するのかわからないのか、どういった企業や労働者が在宅勤務の継続によって恩恵を受けるのか、また生産性や所得分布にどのような影響を与えるのかは未知数です。今後、企業サーベイやマイクロデータを使って理解を深めたいと考えているトピックの1つです。

また、欧米諸国に比べて、日本は行政データへのアクセスが容易ではないといわれていましたが、関係省庁の担当者や多数の研究者の尽力によって、研究目的のデータ利用が可能になる動きも見られます。格差問題解決のための再分配政策や社会保障政策の研究も、行政データの利用によって分析が飛躍的に発展します。どんなデータがどれ程のコストで入手可能か注視しつつ、利用できるデータには積極的にアクセスし、精緻な分析を通じて政策議論に生かしていきたいです。



COLUMN

新型コロナへのRIETIの取り組み

森川 正之 RIETI所長・CRO（一橋大学経済研究所 教授）



新春特別コラムはRIETIウェブサイトでもご覧になれます。

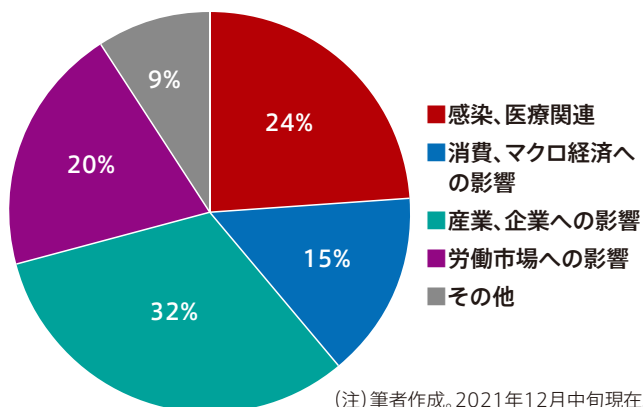
肩書き・役職は執筆当時のものです。

コロナ危機への経済学の対応

新型コロナ感染症は、歴史的に見ても過去の経済危機とは違った特異なショックである。ワクチンや治療薬の開発・普及が進んでいるものの、新たな変異株が現れるなど依然として終息は見通せない状況にあり、2022年もウィズ・コロナの状況は続くだろう。

コロナ危機の特徴として、①健康と経済活動のトレードオフ、②セクターによる影響の異質性、③不確実性の高さが挙げられる。感染拡大を抑えるために外出や移動を制限する措置は、少なくとも短期的には経済活動を低下させる一方、景気を刺激するための通常の経済政策は、感染者数を増加させてしまう。石油危機、世界経済危機など過去の大きなショックは製造業に強く影響したが、コロナ危機は対人接触が不可欠なサービス産業に深刻な影響を与えた。さらにコロナ危機は、企業・家計などの経済主体に対して、類例のない先行き不確実性をもたらした。

図1：RIETIの新型コロナ関連論文の構成



世界中の経済学者が、この新しい課題に積極的に取り組んできた。新型コロナを扱った経済学の研究論文は累増しており、多くの学術誌が特集号を組んだ。日本も例外ではなく、日本経済学会はウェブサイトコロナ関連研究の特設サイトを設け、その機関誌である『The Japanese Economic Review』は2回にわたり特集号を公刊した。

RIETIも2020年4月から始まった第5期中期計画期間、新型コロナ関連の研究に力を注いできた。本稿執筆時点で約60本のディスカッション・ペーパーが公表され、約20本の論文が既に査読付き学術誌に公刊又は公刊予定となっている(注1)。リ

アルタイムの分析、政府統計では得られない情報が必要なため、株価、POSデータ、移動端末の位置情報などの高頻度データを利用した研究、企業や個人への独自のサーベイに基づく研究が多数行われている。具体的な分析テーマは多岐にわたるが、あえて類型化すると、①感染拡大の要因・対応策や医療体制、②消費やマクロ経済への影響、③産業・企業への影響、④労働市場への影響が主なものである(図1参照)。

RIETIのコロナ関連研究

第一に、感染症自体を対象とした研究としては、疫学モデルに経済行動を組み入れたシミュレーション・モデルによる分析が代表例である(20-E-089, 21-E-004, 21-E-009)(注2)。社会的距離政策、移動制限、ワクチン接種が感染や経済活動に及ぼす影響などが分析された。また、個人へのオリジナルなサーベイに基づき、ワクチン接種の拡大に有効な方法を示唆する研究も行われた(21-J-007, 21-J-023, 21-J-026, 21-P-017)。これらは、政府の政策決定過程でも参考にされた。

第二に、消費やマクロ経済に関連する研究としては、感染症および外出自粛措置の消費への影響に関する家計へのサーベイ(20-P-020)、POSデータを用いた週次での消費行動の変化の実態分析(20-J-037)、2020年に実施された全世帯への現金給付の消費への効果の推計(21-E-043)が挙げられる。新型コロナが広がる中で外食や化粧品の消費が減少する一方、いわゆる「巣ごもり消費」が増加するなど消費構成が大きく変化したこと、国民一律の現金給付の限界消費性向が低いことが実証的に明らかにされた。最近では、ワクチン接種が消費行動に及ぼす効果についての分析も始まっている(21-E-079)。

第三に、産業や企業への影響に関する研究は、RIETIのコロナ関連研究の中で最も多くの論文が公表されている。株価データは産業・企業へのショックの影響を迅速に把握する上で有用性が高く、早い時期からこれを用いた研究が行われた(20-E-061, 20-E-068, 20-E-088)。企業が直面する不確実性を独自のサーベイ・データに基づいて計測した研究(20-E-081, 21-E-042)は、感染症発生の初期において中国との貿易関係を持つ企業の不確実性が増大したこと、コロナ危機は世界経済危機以上に不確実性ショックという性格が強いこ

とを示した。ショックの波及に関するシミュレーションや事後の評価の研究も多く(20-E-037, 21-E-001, 21-J-010, 21-E-014, 21-J-031)、サプライチェーンを通じた地域間・各国間での影響拡大を明らかにしている。コロナ・ショックは、宿泊・飲食サービス、旅客運輸業などに深刻な負の影響を与えた一方、電気機械製造業、情報サービス業、オンライン小売業など「巣ごもり需要」の正の影響を受けた業種もある。コロナ下での企業の退出をシミュレーションした研究(20-E-065)は、業種や地域による異質性が大きいこと、企業の退出を抑制するためには巨額の補助金が必要になることなどを示した。企業への独自のサーベイにより、政府の企業支援策を利用した企業の特性を明らかにする研究も行われている(21-P-006, 21-J-029)。ポスト・コロナの経済成長のためには、市場での企業の選別メカニズムを生かすことが必要であり、これらの研究は今後の望ましい政策に示唆を与えるものである。

第四に、労働市場への影響を扱った研究も多い。どのような属性の労働者が深刻な影響を受けたのかを分析した研究(20-E-039, 20-E-064)は、コロナ危機が非正規労働者、小規模な自営業主、低所得者に大きな打撃を与え、経済格差の拡大につながること示している。また、コロナ危機下の労働市場での注目すべき変化は在宅勤務の急拡大であり、在宅勤務を扱った研究も多い(20-E-073, 21-E-002, 21-E-024, 21-E-063, 21-E-078)。在宅勤務の拡大がコロナ・ショックの雇用や企業業績への影響を軽減する一方、在宅勤務の実行可能性は業種や職種によって大きく異なり労働市場における格差を拡大する傾向があること、在宅勤務の平均的な生産

性は職場勤務に比べて低いことなどが明らかにされた。

展望と課題

進行中の研究も数多く、それらの中には京都大学医学研究科およびフランスのパスツール研究所と共同で行っている抗体検査を含む文理融合型の研究もあり、今後の成果が期待される。コロナ危機下で巨額の予算を投じて行われた個人や企業へのさまざまな支援政策の事後評価は、EBPMの観点から優先度の高い今後の課題である。前述の通り、特別定額給付金の効果分析は既に行われているが、政府系金融機関による資金繰り支援、中小企業への給付金、雇用調整助成金、観光需要振興策(GoToトラベル)などの効果や副作用についての実証分析はまだ遅れている。中長期的な経済成長の観点からは、休校やオンライン授業拡大が人的資本形成に及ぼす影響の解明も重要な研究課題である。

RIETIとしては、ポスト・コロナの経済構造変化も視野に入れつつ、2022年も新型コロナ関連の研究を積極的に進めていく考えである。

* 新型コロナウイルス感染症研究報告

<https://www.rieti.go.jp/jp/projects/2019-ncov/index.html>

脚注

注1. このほか、公刊書籍として小林慶一郎・森川正之編『コロナ危機の経済学：提言と分析』(日本経済新聞出版、2020)、宮川努編『コロナショックの経済学』(中央経済社、2021)。

注2. 数字は、各論文のRIETI Discussion Paper番号(以下同様)。

新春特別コラム：2022年の日本経済を読む～この国の新しいかたち



COLUMN

ようやく浸透した日本版LLC

本庄 裕司 RIETIファカルティフェロー(中央大学商学部 教授)

新春特別コラムはRIETIウェブサイトでもご覧になれます。



肩書き・役職は執筆当時のものです。

「多様性」(diversity) は、地球環境だけでなく人間社会にとって重要な概念だ。多様性が新たな価値を生み出すならば、これを積極的に維持すべきだ。創業(スタートアップ)について、近年、従来の株式会社に加えて、多くの合同会社が誕生している。

日本版LLC誕生と当時の状況

2006年5月、会社法の導入に伴い、新たな会社の組織形態

として合同会社の設立が始まった。合同会社は、有限責任の下で人的資産を重視する組織形態として誕生した。米国のLLC (limited liability company) に倣ったこともあって、しばしば「日本版LLC」と呼ばれる。合同会社の誕生に伴って、それまで認められていた有限会社の設立は認められなくなり、会社の組織形態は、株式会社、合名会社、合資会社、合同会社の4つが中心になった(注1)。4つの組織形態の特徴は、表1に示す通りである。

表1:会社の組織形態の比較

	株式会社	合同会社	合名会社	合資会社
出資者名称	株主	社員	社員	社員
構成・責任	1人以上で 有限責任	1人以上で 有限責任社員	2人以上で 無限責任社員	有限責任社員と 無限責任社員 (各1人以上)
意思決定	株主総会	社員総会	社員総会	社員総会

出所:みずほ証券「お金のキャンパス」などを参考に筆者作成。
<https://money-campus.net/archives/1300> [2021年12月1日アクセス]

日本版LLCとして注目を集めた合同会社だが、当初、設立件数はまったく振るわなかった。有限会社の設立件数が2005年の78,293社に対し、合同会社の設立件数は2006年に3,392社、2007年に6,076社だった(注2)。合同会社は新たな組織形態として期待されたが、まったく期待外れだった。

合同会社の設立が振るわなかった理由の1つに株式会社の最低資本金制度の廃止が挙げられる。1991年4月以降、株式会社1,000万円、有限会社300万円といった最低資本金が課された。しかし、資本金の大きさが創業を阻害する考えから、例外的に「1円創業」を認めたこともあって、会社法の導入を契機に、株式会社の最低資本金制度が廃止された。その効果もあって株式会社の選択が増加した。実際に、株式会社の設立は2005年に23,228社であったが、翌2006年に76,570社と大幅に増加した。

増加する合同会社

合同会社の設立件数は低調に推移したことから、会社の組織形態は、実質的に株式会社に集約される印象を与えた。しかし、この予想を覆すかのように、新たな合同会社が登場した。有名なところでは、楽天の創業者が所有するクリムゾングループが株式会社から合同会社に変更した。また、アップル・ジャパンなど、海外の日本法人のいくつかは、合同会社として誕生している。人的資本を中心とした小規模企業にとどまらず、こうした企業が合同会社を選択している。

図1は、月次データに基づいて合同会社と株式会社の設立

件数を表す。株式会社の設立件数が一定範囲にとどまる一方、当初低調だった合同会社は、2010年10月ごろから右肩上がり増加した(注3)。2020年ごろから3,000社を超える月が見られている。この傾向は、合同会社の浸透の表れといえる(注4)。ちなみに、新型コロナウイルス感染拡大に伴っての合同会社の設立件数(2020年3月以降)に大きな落ち込みは見られていない。

合同会社の増加をとらえるために、ここで簡単な回帰式で合同会社の設立件数を推定する。2010年10月から2021年9月までの合同会社の設立件数を従属変数、トレンド項(1次項のみ)を独立変数として回帰式を推定し、そこから得られた回帰式で設立件数の予測値を推定する(注5)。回帰式によれば、今から5年後の2027年1月に、月あたり4,379社の設立件数となる。

もし、株式会社の設立がこれまでの平均で推移すると仮定すれば、今から17年後の2039年5月に合同会社の設立が株式会社を上回る。また、2007年1月から2021年8月までの株式会社の設立を従属変数、トレンド項を独立変数として推定した回帰式に基づけば、2043年2月、合同会社の設立が株式会社を上回る。現在のペースで増加すると、将来的に合同会社が組織形態の中心になると予想される。

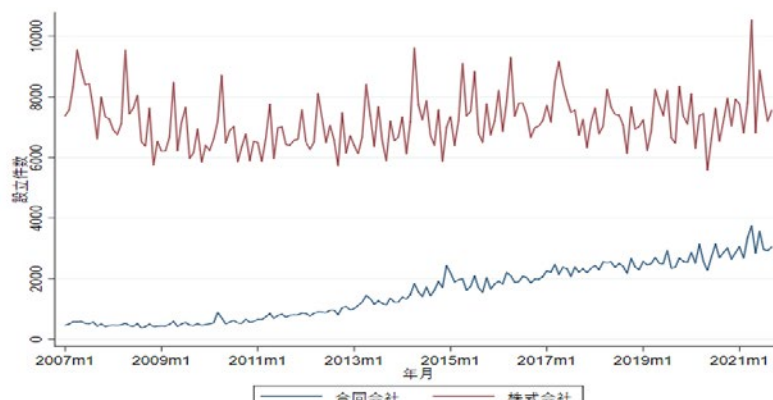
地方に浸透する合同会社

新しい企業の誕生に地域間の差異があるかもしれない。2000年代前後に、IT (information technology) ブームに伴って、渋谷などの一部の都市にIT系スタートアップ企業の集積が見られた。こうした状況に鑑みると、合同会社は、都市部に限った現象かもしれない。

実際に、年次データに基づいて、都道府県ごとの設立件数のシェアを求めてみる。予想どおり、東京都のシェアが最も高く、2007年、合同会社の設立は全体の40%以上が東京都であった(注6)。しかし、その後、東京都などの特定の地域に集中したわけではない。

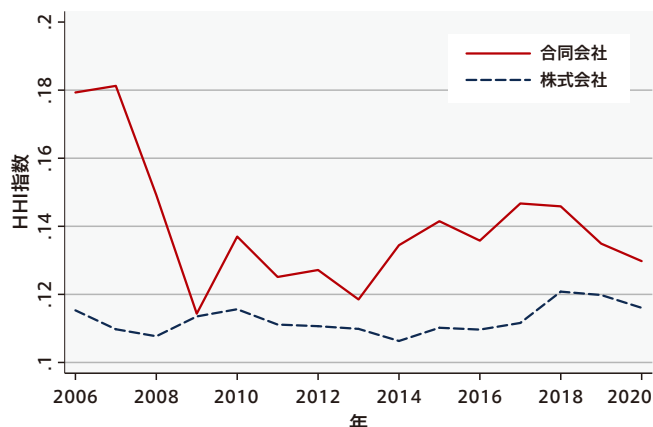
一例を示すために、都道府県別のシェアを計算した上で、地域間の設立の集中度を表すハーフィンダール・ハーシュマン指

図1:合同会社、株式会社の設立件数の推移(月次)



出所:法務省「登記統計」「商業・法人」(月次)の「会社及び登記の種類別 会社の登記の件数」を基に筆者作成。
 注:月次データは2007年1月分から公表。

図2: 合同会社、株式会社のHHI (年次)



出所: 法務省「登記統計」「商業・法人」(年次)の「法務局及び地方法務局管内別・種類別 株式会社の登記の件数」「法務局及び地方法務局管内別・種類別 合同会社の登記の件数」を基に筆者作成。
注: HHIは、都道府県ごとのシェアの2乗和。合同会社の2006年について、2006年5月以降の設立件数を使用。

数(以下、「HHI」と呼ぶ)を算出する。図2は、合同会社と株式会社ごとに年別のHHIを示す。合同会社の誕生当初の2006年、2007年に一部の地域に高い集中が見られたが、その後低下している。確かに株式会社と比較すると合同会社の設立の集中度は高いが、合同会社の誕生当初と比較すると特定の地域への集中は見られない。これは合同会社が多く地域で浸透し始めたことを示唆している。

合同会社の特徴

合同会社では、株式会社と同様、社員(合同会社の役員)は有限責任だ。出資額を超える責任を負わないことから、リスクあるビジネスであっても個人資産を保護できる。他方、合同会社は、株式会社と異なり、設立時に定款認証を必要としない。また、合同会社の登録免許税は株式会社より小さい。こうした点は合同会社のメリットだ。

合同会社と株式会社との最も大きな違いは、所有と経営に対する考えだろう。株式会社では、所有者である株主と経営との分離を前提とするが、合同会社では「社員」と呼ばれる人たちが所有と経営の双方を担う。この所有と経営の分離は、いくつかメリットをもたらす。株主に経営を付与する必要がなく、新株発行を通じて株式による資金調達(増資)を行える。また、所有の移転も株式売却を通じてスムーズに行える。

しかし、中小企業やスタートアップ企業の多くは、所有と経営の分離を必要としない。資金調達や所有の移転を必要としないならば、株式会社にこだわる必要はない。逆に、買収や転売を防ぐ点で所有と経営を分離しないほうがよい。また、合同会社は、あらかじめ社員で定めれば出資額と関係なく利益を分配できる。所有や利益の分配の変化は新たな紛争の火種につながりかねない。資産管理会社や日本法人では、こうした変化を望まない。

多様な企業の誕生に向けて

日本では、人だけでなく企業の高齢化が進む。米国企業では、メタ・プラットフォームズ(フェイスブック)、特斯拉など、まだ20歳に満たない企業が世界の時価総額ランキング上位に位置する一方で、日本企業最上位のトヨタ自動車はすでに80歳を過ぎている。将来の担い手を考えると、経済にインパクトを与える急成長スタートアップ企業の登場への期待は大きい。経済効果からいえば、こうした企業を政策的に支援すべきだ。しかし、すべての企業が必ずしも成長を実現できるわけではない。新規株式公開(initial public offering; IPO)まで到達する企業は実際にわずかに握りにすぎない(Honjo, 2021)。

社会の多様化が進む中、多様な企業が誕生する環境は必要だ。何もすべてのスタートアップ企業(新規開業企業)に成長を強いる必要はなく、同じ政策効果の視点で論じる必要もない。むしろスタートアップ企業を選別する視点が重要だ。これまで企業の成長に必要と考えられてきた所有と経営の分離は、資金調達や成長を必要としない企業にとって無用の制度かもしれない。

合同会社以外にも有限責任事業組合(limited liability partnership; LLP)やフリーランスといった多様な形態を通じてビジネスが誕生している。制度の維持に多額の費用が発生しない範囲で、多様性を維持する環境は望ましい。「企業多様性」を通じた新たなビジネスの創造に期待したい。

脚注

注1. 合同会社の誕生の経緯について、経済産業省産業組織課「人的資産を活用する新しい組織形態に関する提案—日本版LLC制度の創設に向けて—(平成15年11月)」などが参考になる。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/honnun.pdf [2021年11月18日アクセス]

有限会社が認められなくなった理由など、会社法の施行に伴う組織形態の変更について、中小機構「J-Net21」などが参考になる。

<https://j-net21.smrj.go.jp/qa/org/Q0022.html> [2021年12月1日アクセス]

注2. 以下、株式会社および合同会社の設立件数について、法務省「登記統計」「商業・法人」の「会社及び登記の種類別 会社の登記の件数」「法務局及び地方法務局管内別・種類別 株式会社の登記の件数」「法務局及び地方法務局管内別・種類別 合同会社の登記の件数」から入手した。

注3. 月次データに基づいて、2007年1月から1月ごとデータを追加してトレンド項の係数の符号と有意水準を求めたところ、2010年10月まで追加した時点で、5%水準で有意(正)となった。

注4. 合同会社の増加傾向は、東京商工リサーチの調査で同様に見られる。また、業種別で不動産業が多く、経営コンサルタントなど、学術研究、専門・技術サービス業で増加しており、業種間に違いが見られる。

https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200618_03.html [2021年11月29日アクセス]

注5. 2010年10月から2021年9月までの月次データに基づいて、トレンド項(1次項のみ)で回帰したところ、係数は19.2となり、1%水準で有意となった。

注6. 設立件数のうち東京都のシェアは、2007年に合同会社が40.5%、株式会社が28.6%、また、2020年に合同会社が32.4%、株式会社が29.5%であった。

参考文献

Honjo, Y., 2021. Public or perish? From founding to initial public offering. *Review of Managerial Science*, 15, 1573-1610

働き方改革 最前線

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、日本国内の各企業ではテレワークが一気に進展した。また、働き方改革の観点から、従来のように社員各自が個人専用のデスクを持つのではなく、フロア内で自由に着席して仕事をするフリーアドレス制を導入する企業も増えている。今特集では積極的に働き方改革を推進している企業及び弊所の働き方改革の取り組みを紹介する。

対談

肩書き・役職は対談当時のものです。

日経BPのテレワークの 取り組みについて

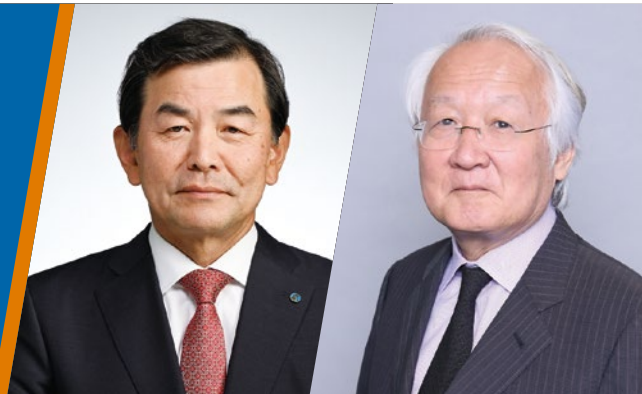
吉田 直人

(株式会社日経BP代表取締役社長)



矢野 誠

RIETI理事長



テレワーク推進のきっかけ

矢野: 本日はお忙しいところありがとうございます。以前日経ビジネス誌の磯貝高行編集長にインタビューしていただいた時に、日経BPがテレワークで先進的な取り組みをされているとお聞きました。特にすでにオフィスフリーアドレス化しているというお話に大変刺激を受けました。そこで、私もRIETIのテレワーク推進の参考とすべく、今回はこちらがインタビューをさせていただきたいと思った次第です。RIETIは「霞が関の知のプラットフォーム」として経済や産業に関するさまざまな知の集約と発信を行っておりますが、御社は「日本の知のプラットフォーム」として素晴らしい知の集約と発信をされています。ぜひ御社の先進的な取り組みを参考にさせていただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

吉田: こちらこそわざわざお越しいただきありがとうございます。決して「先進的」というほどではありませんが、参考になれば幸いです。

実は、弊社でもかなり早い段階で新型コロナの感染者が発生して、強い危機感を覚えました。メディアの仕事は生活が不規則ですし、取材でいろいろな場所に入出入りするので、職場の健康管理が重要だと感じたのです。

そこで、テレワークに本格的に取り組むことにしましたが、ありがたいことにメディア編集は自分のオフィスから離れら

れる職種です。取材で外に出ているし、記事も外で書いても家で書いてもいいわけです。もともとリモートワークと相性が高い職種の1つだと思います。

ただ、デジタルのメディアはいいのですが、紙のメディアは最終的にゲラ刷りがあったり、印刷物の納品対応をするためにどこかで集まらなければならない仕事が必要だったりします。テレワークの実施に際しては、同じ社内の仕事や職種の違いへの配慮がとても大事だと感じました。

メディアの人間は自律的なので、できるだけフレキシブルな働き方、オフィスに来なくていい働き方を2020年の4月に呼び掛けところ、最初から在宅勤務比率が70%を超えました。

最初の課題はインフラです。機器をもっと増やさなければいけない。例えば、タブレットを配布して同じような業務ができないかということを検討し始めました。セキュリティ上、家庭のWi-Fiからパソコンをつなぐことは許可していなかったので、会社が貸与しているiPhone経由にしました。こうした環境整備に2020年の春から夏にかけて取り組みました。

フリーアドレス制の導入

矢野: 吉田社長が自らリードされたのですか。

吉田: はい。私自身も他の企業のトップの方たちからお話を聞きました。2020年の春にお会いしたある企業の社長は、「うちはオフィス3割返すことにしたよ」と。「え？ すごいですね」

「そんなの当たり前だよ。スピードだよ」と言うのです。システム系の会社でしたが、決断の速さはさすがだなと思いました。

そこで、わが社も内部で検討し、向かいのビルに借りていた2フロアのオフィスを8月に解約しました。それと同時にオフィススペースを全面的に見直し、それが現在のフリーアドレス制につながっていきました。国が7割在宅勤務を呼び掛けていたこともあり、オフィスの規模を小さくする方向に踏み切って、2021年の年末にかけて一気に工事を進めました。

矢野: オフィスも新しくデザインされたんですね。

吉田: お恥ずかしながら、それまでは昔ながらの古いタイプのオフィスでした。そんなに天井も高くないので、コロナ禍になる前に見学し好印象だった汐留のパナソニックのオフィスなどを参考にしました。内装の方たちにも「もっと、メディアならではのオフィスづくりを提案していただきたい」とお願いしました。

フリーアドレスはどこに座ってもいいのですが、後で居場所をトレースできなければ、仮に誰かがコロナに感染したときに濃厚接触者を特定できないので、そういう場合にどうするかも考えました。

オンライン環境整備に腐心

矢野: フリーアドレス導入にも苦労があるんですね。

吉田: すぐに完璧なものとはできないので、手探りで少しずつ進めました。例えば、取材が直接できなくて、リモート取材が当たり前になっていますし、営業にも直接行けません。そういうビジネススタイルの変化もありますよね。

わが社の場合は結構イベント事業があるのですが、コロナのためリアルイベントにお客さんに来てもらうわけにはいきません。そこで、デジタルとどう組み合わせるかということになります。また、研修事業など教養を高めるためのセミナーなども人を集められません。

では、どうするのか。デジタル化するといっても、スタジオはテレビ用のすごい設備は要らなくて、最低限のものでいい。そして、当社は同じビルにテレビ東京がありますので、テレビ東京のアナウンサーを講師に、話し方の基本を教えてもらうオンライン研修を社内で行くなどしました。

矢野: スタジオは作られたのですか。

吉田: 会議室をスタジオ仕様にして、会議やオンラインセミナーに使っています。例えば、講師がそこで講演してネット中継をしたり、デジタルアーカイブに入れたりします。リアルのスタジオを作ろうとすると、パーティションで仕切らないといけないですし、そうするとスプリンクラー設備を再考するという問題もあります。日本の霞が関が作ったすごいルールにがんじがらめになるのですよ(笑)。お金もかかりますし。



矢野: 私どもも、オフィスにセミナー配信用のスタジオを作ろうと思っているので、とても参考になります。

吉田: 記者たちの取材も、今はリモートで行っています。お互いの声が周りに聞こえてしまうのは情報漏洩になってまづいので、社内に会議用の小さなパーティションスペースを作りました。当初は、1箇所作ると300万円や400万円もかかると言われました。それではコスト的に無理なので最初は仕切りだったのですが、今は100万円台でもしっかりしたものが出てきています。

最初に試験的にいくつか置いてみたのです。それで、改善点などを使用者に聞いてみたら、数が足りないという事情もあったのですが、あまり密室感があるところもきりになってしまっただけで、なかなか空けてくれなくて困るという意見もありました。フロアによって人が集まる所も変わるので、随時アンケートで声を聞きながら、より使いやすいように考えてあげないといけませんね。

ダイバーシティのさらなる推進を

矢野: 最後に読者の方へのメッセージをお願いします。

吉田: とりわけ気を使ったのがダイバーシティです。どうしてもわれわれは男の目線だけで考えてしまいがちですので、できるだけ女性従業員の声を聞きました。ダイバーシティへの対応もさらに進めたいと思いました。

矢野: 他社の事例を社長自らが積極的に取材に行かれ、社員の声を聞きながら改善を繰り返していくやり方に大変感銘を受けました。働き方改革には正解はないので、とにかくトライしてみるということですね。特にダイバーシティはとても重要で、単純にダイバーシティと言うのは簡単なのですが、どうすれば達成できるかというところまでなかなか考えが及ばないので、非常に勉強になりました。弊所は女性職員が6割ですので、女性活躍できる職場にしていきたいと思います。本日は貴重なお話をありがとうございました。

(敬称略)

日本の働き方改革から見てくるもの

奥平 力 (日経ビジネス編集部 記者)

聞き手:RIETIハイライト編集部



日本企業のテレワークの現場はどうなっているのだろうか。日経BPの発行する『日経ビジネス』誌で働き方改革のキャップを務め、企業のテレワークの現場を幅広く取材してきた奥平力記者から、テレワークの推進によって社内の働き方がどう変わってきたか、今後日本でテレワークを推進していくためには何が必要かについてご意見を伺った。

テレワークはコミュニケーションを取りづらい？

編集部: 奥平さんはこれまで数々のテレワーク企業を取材され、日本のテレワークについて大変お詳しいと伺っております。日本のテレワークの現状について教えていただけますか。

奥平: テレワークは、もともと東京オリンピック開催時の混雑緩和をターゲットとして議論されていたのですが、新型コロナの影響で思わぬ形で強制的に導入されました。2020年の一時期は、テレワークが新しい働き方の主流になる勢いでしたが、足元ではやや揺り戻している印象があります。

テレワークの導入でどの会社も苦労しているのは、在宅でも職場にいるときと同じパフォーマンスで仕事ができるかという労働生産性の問題ですが、一方でハラスメントに当たるかもしれない問題もあります。分かりやすいのは、オンライン会議のカメラをオンにするかどうかですね。これは年代によってかなり意識の差があって、20代はカメラオフでいい、40代以上は顔が見えないとコミュニケーションの質が担保できない、と言います。

普段から顔を突き合わせているメンバーとリモートでコミュニケーションを取るのには難しくないのですが、新入社員や初対面の人とコミュニケーションするときにはリアルの方がより

深いやりとりができるという人は多いです。できればオンラインではなくリアルに戻りたいというのが、経営層の本音のような気がします。

編集部: 確かにリアルで会うと印象も違ってきますよね。だとすると、オンラインではどのように新しい関係づくりをしていけばいいのでしょうか。

奥平: まさにそれは私も問題意識を持っているところで、目の前にいない分だけ積極的・意識的にコミュニケーションを取る必要があります。働き方や業務報告のフローも変えないといけない。例えば、サイボウズ株式会社では、日報ではなく分報(ぶんほう)といって、今何をしているのか、チームのメンバーがチャットにどんどん書き込んでいく仕組みを入れて、各メンバーの動きを「見える化」しています。

ちなみに、外資系企業の人たちにとっては、仕事はそもそもリモートワークです。彼らは本国に上司がいて、活動しているのは日本ですから、積極的に本国とコミュニケーションを取らないとチームとしてやっていけないのです。

テレワークはマネジメントを変える

編集部: 確かに日本企業でも、海外の駐在員は本国とのコミュニケーションにものすごく苦労します。いまはそれが日本国内で起きているというわけですね。

奥平: はい。日本の経営層は、これまでチームをマネジメントしていくという発想もスキルも足りなかったので、リモートワークになると、目の前に部下がいないので不安になるわけです。部下はサボっていると思われるのではと不安になるし、上司は部下がサボっているのではないかと、お互い疑心暗鬼になるのです。

編集部: そうすると、仕事の成果を椅子に座っていたかどうかで見えるのではなく、新たな評価指標が必要になりますよね。そ



のあたりは各企業でどのように考えているのでしょうか。

奥平:テクノロジーの進歩によって、人を細かく管理しようと思えばいくらでも管理でき、上司によるパワハラやプライバイシーの侵害なども起きています。やはり労務管理は、性善説に立たないとお互い不幸になるように思います。パソコンの前にいる時間で管理するのではなく、成果できちんと管理する。リモートワークの導入は、経営者や上司にそのことを気付けさせてくれるものだと思います。

企業の人事担当者が「リモートワークになれば子育てと仕事の両立ができています」と考えるのは、とても危ういと思います。リモートだと、自宅が働きやすい環境なのか、部屋数は十分にあるのか、パートナーが家事や子育てに協力的なのか、子どもを保育所に預けられるのかといった、一人一人が抱える事情を見ないまま、いわば目を閉じたまま人事労務管理をしてしまう可能性があるのです。

編集部:とても重要な指摘だと思います。ちなみに、テレワークの先進企業はどうやってテレワークを導入したのでしょうか。

奥平:これまで取材した中で印象的だったのは、メタウォーター株式会社という水処理の企業です。この会社は、リモートワークを前提として技術者を採用する枠組みがあって、例えば北海道で在宅勤務ができる人をそのまま採用しています。そうした人が現場の担当になった場合は、自宅で仕事をしながら、月に何回か現場に足を運ぶような働き方を認めています。

これからはエンジニアの確保が厳しくなるので、東京で一括採用して地方に人をばらまくという手法は非効率になっていくでしょう。中小企業は特に、東京で人を採用しようとする知名度もないしライバルも多いので人材確保が難しいですが、特定の地域で働けるという呼び掛けにバリューを見いだしてくれる人もいます。

編集部:テレワークが向いている会社と向いていない会社があるのでしょうか。

奥平:ITやデジタル系の企業であれば当然テレワークを進めやすいでしょう。逆に、テレワークの導入が難しい業種でどこまでできているかを取材していきたいですね。

テレワークを普及させる鍵は

編集部:どのような指標を企業に与えれば企業はテレワークを導入するとお考えですか。また、先ほどの話にあった「リモートワークになることで見えなくなってしまう部分」を見える化するにはどうしたらよいでしょうか。

奥平:テレワークを導入することで投資家からの評価が高まったり生産性が上がるという実績を見せたり、優秀な若手を採用するにはリモートワークを導入しないと駄目だというのは説得力があると思います。



生産性は時間当たりの成果が大事ですが、現状では各企業が総労働時間をなかなか開示しないので、企業ごとの時間当たりの労働生産性が見えにくいという問題があります。

生産性を高めるためには、マネジメント力が重要なポイントで、今までは一緒にいることで以心伝心でマネジメントしていたのが、テレワークでそれができなくなる。そのときに本当にマネジメントできるかどうかが問われるわけです。でも、冷静に考えれば、同じようなパンデミックが5年後にまた起こるかもしれないので、テレワークを常態化してしまった方が世のトレンドに合っていると思います。

いずれにせよ、社外取締役も含めた企業の意思決定に女性や若年層があまり加わっていないとすれば、経営層の考え方はなかなか変わらないでしょう。取締役の報酬を下げて取締役会のメンバーを多様化してもいいと思うのです。意思決定が多様化すれば、こうした方がいいという改善案が出てくるし、社内の考え方もある程度変わっていくと思います。

今のままでは、若い人は大企業に見切りをつけてスタートアップに行ってしまうと思います。スタートアップは能力評価や成果評価ですし、抜擢が早いのも魅力的だと思います。早く一人前になりたいという人はスタートアップに行きます。旧態依然としたピラミッド型の組織では、企業はもう持たないのではないのでしょうか。

編集部:テレワークの問題から、現場のマネジメント、日本企業の経営力まで、非常に深いお話をありがとうございました。

(敬称略)

RIETIのテレワーク化はどう進んだか

鎌田 環 RIETI情報システム担当マネージャー

小澤 俊哉 RIETI映像編集専門職

進行: 谷本 桐子 RIETI国際・広報副ディレクター

肩書き・役職は対談当時のものです。

ここではRIETIのテレワーク化やウェビナーの取り組みについて、鎌田環情報システム担当マネージャーと小澤俊哉映像編集専門職による、現場の声をお届けします。

谷本: コロナ禍になってすぐにRIETIの在宅勤務が開始されましたが、まず鎌田さんに在宅勤務開始時の経緯や苦労をされた点についてお聞きしたいと思います。

鎌田: 新型コロナで在宅勤務を開始することになったのが2020年の2月下旬、ちょうど2年前頃ですが、実はその前から働き方改革の一環として2020年夏に予定されていた東京オリンピック・パラリンピックの開催に合わせてテレワークを実施できるよう、所内でアンケートをとり、各部署から人を選んでテレワークを試行していました。また、所内会議のペーパーレス化やそれに伴うタブレット端末の導入もしていたので、テレワーク用のツールの選定も始めていました。

谷本: もともと素地があったんですね。

鎌田: ある程度ありましたね。在宅でテレワークをするのであれば、オフィス業務の再現性も高く、職員も一番なじみやすいことから、リモートデスクトップ方式を導入することが確定していました。あとは在宅勤務が自宅以外でのテレワークになるのか、所内規程をどう作ってどういう形で進めていくかなどについて、幹部に相談して研究所の方針を決めていこうという段階になっていました。それが新型コロナで緊急事態宣言が出て、各省庁、独立行政法人も一齐に在宅勤務で職員の出勤を7割控えることになり、まずは今すぐできる形で在宅勤務を始めることになりました。

谷本: ある程度準備が整っていたということは、在宅勤務の実施にそれほど苦労はなかったんですね。

鎌田: 何か新しく機器を選定して入れる必要はその時点ではなかったですね。在宅勤務やテレワークのコミュニケーションツールは、メールとチャットとウェブ会議の3本立てが必要になってくるわけですが、当時からRIETIではグループウェアのクラウドサービスを導入していて、そうした機能が含まれていました。ただ、タブレットでのテレワークは月に1回くらいの想定だったので、毎日職員全員がタブレットを使って仕事するような環境で利便性が高くないことはもうこの時点で分かっていた。

谷本: 確かにタブレットの小さい画面で毎日仕事をするのはきつかったですね。その後タブレットからノートPCへと切り替えを行いました。その作業は大変でしたか？

鎌田: しばらくはタブレットでみんながんばってくれていましたが(笑)、コロナが収束しないし、これはもう在宅勤務が本格化するなど。全職員用のノートPCを購入しても無駄にはならないからいいだろうとなったのが2020年の秋です。政府関係機関として調達するので、丁寧な手続きが必要になりますが、コロナが広がっている中で出勤しないとできない作業もあり、当時PCも品薄になっていたりして、実際に導入できたのは2021年3月でした。

谷本: 当時は毎日大変でしたね。本当にお疲れさまでした。次に映像配信担当の小澤さんから、ウェビナーの話をお聞きしたいと思います。RIETIでは2020年4月以降、シンポジウムやBBLセミナーをすべてオンライン化しました。当時のご苦労についてお話しいただけますか。

小澤: 鎌田さんの話とは全然違って、私は2020年の4月に着任したんで、何の計画もなく、もう、ぶっつけ本番で始めました(笑)。とにかくやるしかなかったんで、ひたすら練習。



谷本: 特訓、でしたよね(笑)。

小澤: そうですね。僕だけじゃなく、コンファレンス担当のスタッフ全員がウェビナーに備えて特訓しました。

谷本: その甲斐あってといえますか、RIETIのウェビナーは開始以来、大きなトラブルは一度も起こっていません。

小澤: それは、そもそもRIETIでは以前から、セミナーをやるときにものすごく準備をしているじゃないですか。

谷本: そうそう、TODOリストとか細かいですものね。

小澤: 講師の対応など、当日の役割分担がすごく細かく決まっ

RIETIテレワーク化の歩み

2020年初頭から始まった日本国内における新型コロナウイルスの感染拡大を受け、経済産業研究所(RIETI: リエティ)は直ちに矢野誠理事長を本部長とする「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置、同年1月30日に第1回対策本部会議を開催した。さらに日本政府からの

感染拡大防止対策の要請を踏まえ、2月25日には全職員を対象に在宅勤務を奨励、3月下旬には所内の会議をオンライン化し、4月以降は研究会やシンポジウム、BBLセミナーなどのイベントを全てオンライン開催とするなど、業務のデジタル化に取り組んでいる。

無聴衆によるRIETIシンポジウム開催の舞台裏



ている。だから、ウェビナー配信がうまくいったのは、日頃のコンファレンスチームのきめ細かい業務実施体制があったからだと思っています。

谷本: 鎌田さん、情報システム担当としてウェビナーでご苦労された点はありますか？

鎌田: 一番困ったのはZoomの問題ですね。RIETIでウェビナーをやろうという話になった当時はZoomが一番利用をされていたし、海外の使用率も高かったからZoomは間違いないよねとライセンス購入に動いていたら、セキュリティ上の問題があるということで、使えなくなってしまった。それでWebexに急ぎょ変更することになり、ただウェビナーはYouTubeでも公開するというので親和性が高いのはZoomだったので、公開ウェビナーに関してはZoomを使用しても良いという整理にしました。

小澤: 鎌田さんにはいろいろ良い知恵を絞ってもらいました。技術的にはどのツールでもYouTubeに流すことは可能なのですが、霞が関のルールに合わせたりすることが大変でした。それで、ウェビナー終了後のアンケートも、Zoomが使えないから別のツールを導入したり。

鎌田: アンケートツールも選定に苦労しましたね。あるツールを使っていたらIPアドレスが省庁のセキュリティ設定でブロックされてしまって、結局新しいサービスに変えなければならなかったということもありました。

谷本: 次にテレワークのメリットとデメリットについて聞かせて

ください。

鎌田: そうですね、私の場合、遠距離通勤なので通勤しなくていいというのは、こんなにありがたいものはないです。ただノートPCの貸し出しや技術的なサポート等、情報システム担当は結局出勤せざるを得ない業務も多いです。デメリットの部分はやはりコミュニケーションの取りづらさがどうしてもありますね。誰かが横について「こうですよ」と教えるのと、「マニュアルを見て、分からなかったらチャットで聞いて」みたいなのでは、解決力が全然違います。

小澤: ウェビナーのメリットに関していえば、地域差の解消ですね。ウェビナーになって地方の人でも参加できるようになったし、海外の人も飛行機で移動しなくても簡単に登壇できるようになった。それは本当に良かった。デメリットに関しては、今このコロナの緊急時と実際のテレワークを混同してはいけないと思います。例えば新人研修などは絶対にリアルでやった方がいいと思うし、何でもかんでもテレワーク化するのではなく、これからもリアルの方がいいものはリアルでやっていけばいいと思いますね。

谷本: テレワーク、ウェビナーで気をつけた方がいい点などはありますか。

鎌田: 少し前のデータにはなりますが、テレワーク拡大下の民間企業や官公庁において2020年中に発生したセキュリティインシデントのうち約83%がメール・ウェブアクセスに起因するものだそうです。(https://www.daj.jp/webtopics/74/) 新型コロナ関連情報を偽装した手口も多いので、周囲にすぐ

に相談できない在宅勤務下では各自一層の注意が必要です。テレワークでも従来の働き方でも同様ですが、もしトラブルに遭遇した場合に取るべき対応を事前に確認し手順化して備えておくことが重要です。

小澤：ウェビナーではなく、リモート会議についてなのですが、今のリモート会議などのオンラインコミュニケーションはブロードバンドネットワークに支えられた世界だと思いますが、リアルに比べれば交わされる情報量は超ナローバンドだと思います。

ですからリモート会議では少ない情報量の質を上げるためにご自身の映り方や画質、音質、背景などにも気を配るべきだと思います。また、カメラをオンにして話している相手に表情やしぐさでリアクションを伝えることも重要だと思います。オンラインでもオフラインでも大切なことは同じです。

谷本：最後に今後の課題や抱負についてお聞かせください。

鎌田：情報システム担当では、Teamsの機能を使った電話の導入を進めていて、本年度中に導入可能だと思っています。それから決裁文書の原本がまだ紙とされていて、その印刷のために出勤せざるを得ない状況が続いているので、その解決のために原本の電子ファイル化に向けて準備を進めています。ただ、霞が関のルールや内部規程にも関わってくるので、なかなか簡単ではない部分がありますが。

今所内で検討しているフリーアドレスを含め、いろいろな

課題を、バラバラではなく、1つの流れとして考えていかなければならないのだと思います。それと、RIETIはかなり昔からISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)の一環として、情報資産台帳とワークフローを毎年更新しています。こういう情報を持っていて、この情報は機密性が高いからきちんと管理しなくてはいけないというのを整理することはすごく大事です。台帳・ワークフローがきちんとあるからこそ、RIETIはこの業務はテレワークしても問題ないですといった判断ができる。こうした目に見えにくいことを、これからもきっちりやっていくこと、セキュリティ意識を幹部を含め職員全員が持つことが大事だと思います。

小澤：これまで手作り感満載でやってきたウェビナーの省力化・システム化を進めたいですね。撮影・配信用のスペースを確保して、毎回会議室で映像機材やパソコンのセッティングをしなくても配信ができる環境を作りたいと思っています。加えて、設備的な面だけではなく、コンテンツそのもののさらなる高品質化というのかな。画質や品質もそうですし、コンテンツのバリエーションを増やして、ターゲットを増やして、社会に良いインパクトを出せるようにしたいですね。

谷本：それはぜひやりたいですね。本日はお忙しいところありがとうございました。

(敬称略)

インタビュー

肩書き・役職はインタビュー当時のものです。

RIETIのテレワーク制度化構想について

林 祥一郎 RIETI総務ディレクター

聞き手：RIETIハイライト編集部

ここでは林祥一郎総務ディレクターにRIETIのテレワーク制度化構想や所内アンケートの内容についてお話を伺った。

テレワークはコミュニケーションを取りづらい？

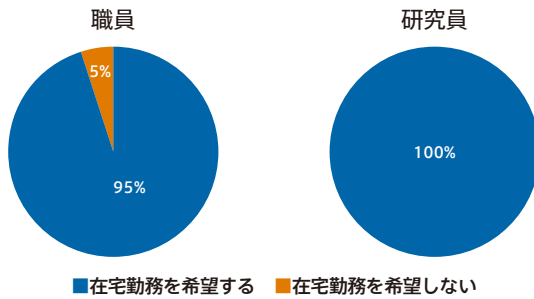
編集部：今後のテレワーク構想や所内アンケートについてお聞かせください。

林：テレワークの制度化に当たっては就業規則の問題であるとか、通勤手当、在宅勤務手当等、広範な問題があり、現在総合的に検討している状況です。

その前段階として全職員対象のアンケートを2021年11月に実施しました。有効回答数は職員64名、研究員13名ということで、RIETI全体は96人の組織ですので、かなりの方から回答いただいたことになります。

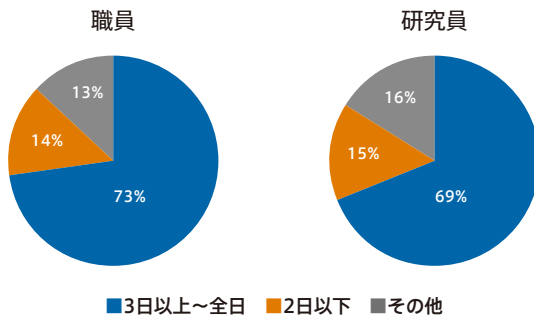
アンケート結果の抜粋を簡単に紹介しますと、「在宅勤務を希望しますか」という問いには職員の95%、研究員の100%が「希望する」という回答でした。

在宅勤務を希望する者の割合



週に1日なのか、2日なのか、1週間全部なのかといった詳細を聞くと、3日以上～全日を合わせると、職員が73%、研究員が69%という、かなりの割合の方が週3日以上を希望していることが分かりました。

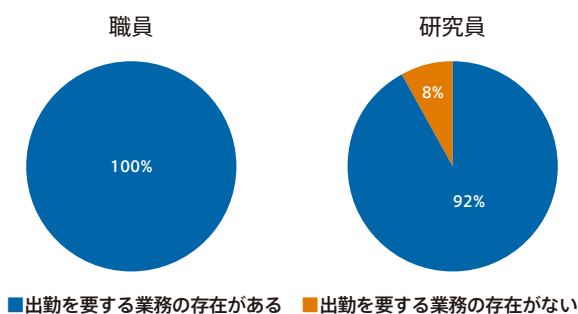
どの程度の在宅勤務日数を希望するか



在宅勤務を希望する理由としては、通勤に関するものが多く、通勤に要する時間を柔軟に活用できる、通勤がなくなると心身の負担が軽減される、準備や出勤するための手間が軽減されるといった意見が多く、他方「業務効率が向上する」という人も53%いて、半数の方が在宅勤務の方が業務効率が高いと感じていることが分かりました。

それから、出勤の必要性について別途聞いていますが、ここは今後検討していかなければならない課題がたくさん発掘されました。まず郵便物の受け取り確認というのが67%。それから決裁文書の処理です。決裁自体は電子決裁ですが、最終的な保存方法が紙媒体という問題。それから紙媒体でしか存在しない資料を見に行かないといけなく、あるいは入札対応といった多岐な問題があることが分かりました。

出勤を要する業務の存在



研究員の場合は、政府統計の個票データを分析したり、論

文データにアクセスするなどテクニカルな問題がありました。こうした問題に関しては順次解決していかなければならない課題ととらえています。

その他、アンケートでは在宅勤務での支障に関することや在宅勤務時の費用等についても聞いていますが、長くなるので割愛し、個別の回答からいくつか紹介します。

まず即時性の欠如の話がありました。フェーストゥフェースではない環境で生じる問題として、上司への相談も一手間かかるとか、対面でないとなかなか難しい引き継ぎ作業、職員の体調不良等に気付くことができないといった指摘もありました。それから、フリーアドレス導入時の課題ということで、十分な保管スペースの確保やシステム対応、衛生面への指摘もありました。

あとは費用負担の問題。恒常的な費用として光熱費がかかるということで、それを負担しているという意識の方も結構いました。

これが大体のアンケート結果でありまして、これを受けて、これから組織の中で、それぞれの検討チームを作って、順番に動かしていくことになります。

RIETIは研究機関なので、研究支援的観点、業務自体の適性に応じたオフィスの在り方をよく議論しながら決めていくということになると思っています。

今回のアンケートを通じて、皆さんが日頃抱えておられる不満や「こうしたらいい」という改善点を抽出できて大変よかったと思います。総務グループとしては皆さんの意見にしっかりと対応していかなければならないと感じています。

編集部: ありがとうございました。最後にこれからのRIETIの働き方改革の方向性について一言いただけますか。

林: 主として考えているのは、職員一人一人にこういう働き方をしたいという考えがあると思うのですが、例えば親の介護の関係で東京を離れて仕事を続けたいという職員がいた場合等、幅広い働き方への対応を組織としては考えていく必要があり、その中でテレワークの制度化を機会として、多様な働き方を受け入れられる制度設計をしていけたらいいと考えています。

(敬称略)



サッカーサポーターの社会的圧力は ホームアドバンテージを生み出すか？： COVID-19流行下におけるJリーグ観客制限からの考察

荒木 祥太 RIETI研究員(政策エコノミスト)／森田 裕史 (法政大学)



この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。

ノンテクニカルサマリーは、分析結果を踏まえつつ、政策的含意を中心に大胆に記述したもので、DP・PDPの一部ではありません。分析内容の詳細はDP・PDP本文をお読みください。なお著者の肩書き・役職は執筆当時のものです。

この研究は、社会的圧力によって個人の行動は変わるのかという問いについて、自然実験的な手法を用いて検証している。読者の中にも、COVID-19パンデミック当初のいわゆる「自粛警察」を意識して外出行動を控えた方や、感染予防の観点よりもまず社会的圧力を鑑みてマスクの着用を選んだ方もおられるだろう。このような社会的圧力と個人の行動との関係について、経済学においてもAkerlof (1980)の先駆的な理論研究以来、関心が持たれている。この文脈における実証研究の1つとして、プロスポーツにおいて観客の社会的圧力が試合結果に影響を与える可能性を報告した研究がなされている。無観客試合のような状況を、社会的圧力を外生的に排除した自然実験として見なせるからである。

この研究では、COVID-19パンデミック中の日本プロサッカーリーグのトップ2部(J1リーグ、J2リーグ)の2020年シーズンのデータを用いて、社会的圧力が審判の判断に与える影響を検証する。2020年シーズンにおけるJ1リーグ、J2リーグを合わせた768試合中43試合(全試合の5.6%)が無観客試合となり、2019年シーズンを参考にするとJ1では1試合平均21,000人、J2では1試合平均7,000人の観客がこの期間中にスタジアムから姿を消したことになる。この前例のない状況を

利用して、試合結果が観客の社会的圧力によって影響を受けるかどうかを検証する。ここでは社会的圧力がサッカーの試合における審判の判定に与える影響を測定するために、ホームチームとアウェイチームそれぞれに与えられた判定の差について、さらに無観客試合と有観客試合との差をとった、いわゆる差の差分析を行った。主な結果は以下の通りである。観客が試合に参加することで、ホームチームに与えられるファウルの数は約1.05回減少した。その一方で、ホームチームが受け取るイエローカードの数は影響を受けていないようである(表参照)。このような観客の存在がホームチームへの判定に有利に働く傾向は、海外での先行研究と一致する。

本研究と先行研究との違いは、2020年シーズンの有観客の試合においても観客動員数の制限がなされたこと、その観客動員制限の形式が感染症流行状況に応じて変化したことを利用したことにある。これはJリーグの観客制限の形式が、無観客試合、観客動員の上限に厳しい制限を敷くと同時にビジター席を置かない「超厳戒態勢」期、および観客動員数の上限を緩めると同時にビジター席の販売を解禁した「厳戒態勢」期と、それぞれ異なることを利用するものである。この違いを用いて、スタジアム内の観客の絶対数またはホームチー

表: 自然実験から推定される有観客試合でのホームアドバンテージ(表中 β_3)

	ファウル数		イエローカード数	
	(1a)	(1b)	(2a)	(2b)
ホームチームダミー (β_1)	1.012* (0.594)	0.744 (0.704)	-0.147** (0.233)	-0.133 (0.225)
有観客ダミー (β_2)	1.391*** (0.419)	0.809 (0.576)	-0.034 (0.181)	-0.066 (0.187)
ホームチームダミー×有観客ダミー (β_3)	-1.046* (0.623)	-0.762 (0.732)	0.048 (0.240)	0.032 (0.231)
自チームファウル数			0.071*** (0.008)	0.084*** (0.007)
コントロール変数	含む	含まない	含む	含まない
R ²	0.368	0.001	0.228	0.114
サンプルサイズ (うち無観客試合)	1536 (86)	1536 (86)	1536 (86)	1536 (86)

注: 丸括弧内は試合のクラスター間の誤差項の相関を考慮したロバスト標準誤差。1%、5%、10%有意水準はそれぞれ***、** and *によって表されている。コントロール変数として、チーム固定効果、対戦相手固定効果、審判固定効果、および観客動員数を用いた。

ムのサポーターの割合のどちらがより審判の判定に影響を与えるかを検証した。その結果、スタジアムにおけるホームチームのサポーターの割合よりも、観客の絶対数の方が審判の判定に影響を与えることが分かった。

今回行った分析のみから政策的示唆を直接的に見いだすことは難しいが、社会的圧力の存在が個人の行動に影響を与えることを自然実験的な状況で実証的に示した点に政策的な意義があると考えられる。まずわれわれが行った分析は、学術的にはAkerlof (1980)の先駆的な研究から連なる社会的慣習に関する経済学理論についての実証研究と位置付けることができる。この理論は、個人が社会的慣習を逸脱した行動をとると、他人からの評判といった非金銭的もしくは金銭的なペナルティが社会から与えられるという想定の下で、社会的慣習に適合する個人と社会との相互関係をモデル化したものである。この理論についてはCOVID-19パンデミック当初のいわゆる「自粛警察」を意識して外出行動を控えると

いったエピソードなどが直観的な例として挙げられるであろう。それと同時に政府にとってこの理論は、国内の社会構成員に対して政府が行動規範に関するメッセージを提示することによって、そのメッセージから逸脱することによる個人としての社会的評価の損失の形成と、その結果としての社会的に望ましい慣習を形成する余地がある(注1)のではないかという政策的示唆がある。そして今回われわれが行った分析は、この社会的慣習の理論の予想について、エピソードベースの言説ではなく、実験的な状況を利用した信頼性の高い識別戦略をもって肯定的に検証することができた。この点に今回行った分析の政策的な意義があると考えられる。

脚注

注1: それと同時に政府の行動によっては社会的に望ましくない行動規範および慣習を生み出しかねないことについて慎重でなければならないことを指摘しておく。



国際貿易を考慮した炭素排出量の共有責任基準による評価

Palizha AIREBULE (三井住友信託銀行) / 成 海濤 (一橋大学) / 石川 城太 RIETIファカルティフェロー

この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。



ノンテクニカルサマリーは、分析結果を踏まえつつ、政策的含意を中心に大胆に記述したもので、DP・PDPの一部ではありません。分析内容の詳細はDP・PDP本文をお読みください。なお著者の肩書き・役職は執筆当時のものです。

1992年に採択された国連気候変動枠組条約に基づき、1995年から毎年国連気候変動枠組条約締約国会議(COP)が開催され、1997年のCOP3で採択された京都議定書および2015年のCOP21で採択されたパリ協定では、参加国は排出削減の目標値を設定した。例えば、日本はパリ協定の下で、2030年までに2013年度比で排出量を46%減少させ、2050年にカーボンニュートラルを達成することを目標としている。これらの排出削減は日本国内のみでの排出をターゲットとしたものであり、例えば日系企業が海外で排出した分はカウントされない。

このような削減目標の設定について、「先進国が自国の排出削減を進める陰で、新興国や途上国に排出を押しつけている側面がある」(総合地球環境学研究所金本圭一朗准教授、日本経済新聞2021年10月31日)といった指摘がある。つまり、先進国が、生産拠点を海外に移転する、あるいは、海外の企業に生産委託することで、自国内での排出を海外に移転しているというものだ。そこで、現行の生産者の視点で排出量を測定する「生産者責任(PR)」基準ではなく、消費者の視点

で排出量を測定する「消費者責任(CR)」基準を推す研究者もいる。しかし、CRの下では、国際貿易がある場合、生産国企業に排出量削減誘因があまりなく、また海外で生産している企業の排出量に制限をかけることも難しい。そこで、PRとCRのハイブリッド方式、すなわち、生産者と消費者の両方が責任を共有するという「共有責任(SR)」基準が考案されている。大まかに言うと、SR基準は、PR基準とCR基準の加重平均である。従って、そのウェイト(加重)をどのように決めるかが重要となる。既存研究では、外生的に与えるケース(例えばアドホックに半分ずつにする)と内生的に導出するというケースがある。

本研究では、世界のカーボン排出量が最も多い5カ国(中国、米国、インド、ロシア、日本)のSRを国レベルと56のセクターレベルで導出して分析する。ここでは、加重平均のウェイトを付加価値に比例させている先行研究に従い、計算には産業連関表を用いる。ただ、先行研究と違い、多地域間産業連関モデル(MRIO)を用いることで、より現実的に即した導出を行う。また、データは、2016年にリリースされた世界産業連関データベース(WIOD)とその環境勘定を用いる。

5カ国の2002年から2014年のPR、CR、SRを国レベル(表1)とセクターレベルで分析し、以下のような結果を得た。

1. 中国・インド・ロシアではPRがCRを上回り、逆に米国と日本ではCRがPRを上回る(図1参照のこと)。このことは、各国のSRに対する3つのソース(国内需要・輸出・輸入)の貢献割合にも反映されている(図2参照のこと)。
2. その時期、中国とインドの排出量は、SR基準で評価すると、それぞれ157%と116%も増加した(図1参照のこと)。その主な理由は、中国では経済成長、特に輸出の増加であるのに対し、インドではカーボン集約的な生産技術である。
3. 2014年の中国のSRに貢献している主な輸出先はEU・米国・日本となっているのに対し、ロシアのSRに貢献している輸出先はEUが大きなシェアを占める。また、米国と日本のSRに貢献している主な輸入先はそれぞれEU・カナダ・中国・メキシコと中国・EU・米国・韓国となっている。このことは、米国や日本からこれらの国々にカーボンリーケージが起きていることを示唆している。
4. 5カ国とも“Electricity, gas, steam and air conditioning supply”セクターの排出が断トツに多く、SRに占める割合は40%を超える。そのセクターでは、生産もカーボン集約度も高い。中国ではSRにおいて輸出の貢献

分が大きいのに対し、米国では輸入の貢献分が大きい。また、インドのカーボン集約度は群を抜いて高い。

5. “Electricity, gas, steam and air conditioning supply”に“Manufacture of basic metals”、“Manufacture of other non-metallic mineral products”、“Manufacture of chemicals and chemical products”の3つのセクターを加えるとSRに占める割合は5カ国とも60%を超える。

なお、ほとんどの既存研究では、産業連関表の性質上、家計消費からの排出を含めていない。本研究でも主要な分析は家計消費からの排出を除いたが、それを含めた分析では、米国の排出シェアが相対的に上がるという点を除いては、主要な結論にはほとんど影響を及ぼさないことを示した。

本研究は、今後カーボン排出削減の責任を誰が担うべきなのかを議論する際に一石を投じるものである。SR基準によれば、米国や日本はより責任を負う必要があるだろう。また、SR基準が確立されて浸透すれば、先進国から途上国への削減技術移転が促されるであろうから、2国間クレジットメカニズムといったようなものも必要なくなるであろう。

表1:5カ国のカーボン排出量の世界全体排出量に占める割合

		PR%	CR%	SR%
2002	CHN	16.98	14.54	15.23
	USA	21.18	25.54	23.74
	IND	4.19	3.91	4.03
	RUS	6.16	3.65	4.73
	JPN	5.05	6.11	5.62
2005	CHN	22.40	17.32	18.82
	USA	18.51	23.22	21.26
	IND	4.23	4.05	4.17
	RUS	5.64	3.66	4.54
	JPN	4.37	5.34	4.93
2008	CHN	25.51	19.46	21.21
	USA	16.38	18.78	17.92
	IND	4.80	4.48	4.67
	RUS	5.45	3.89	4.57
	JPN	3.82	4.33	4.02
2011	CHN	30.05	25.57	26.63
	USA	14.02	17.31	16.23
	IND	5.53	5.52	5.58
	RUS	5.19	3.94	4.43
	JPN	3.61	4.61	4.12
2014	CHN	30.80	26.90	27.68
	USA	13.45	16.85	15.81
	IND	6.32	5.97	6.16
	RUS	4.72	3.61	4.01
	JPN	3.48	4.30	3.89

図1:5カ国のPR・CR・SR

(CO₂ million tons)

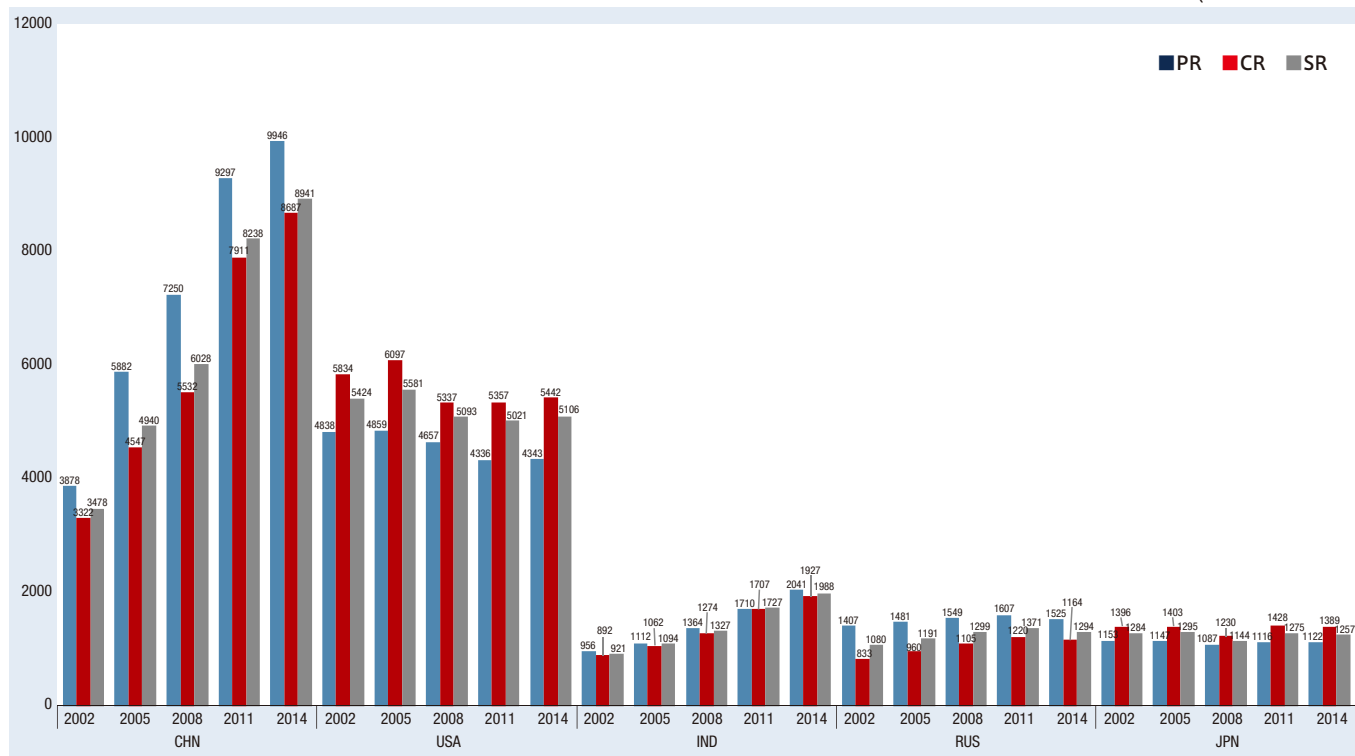
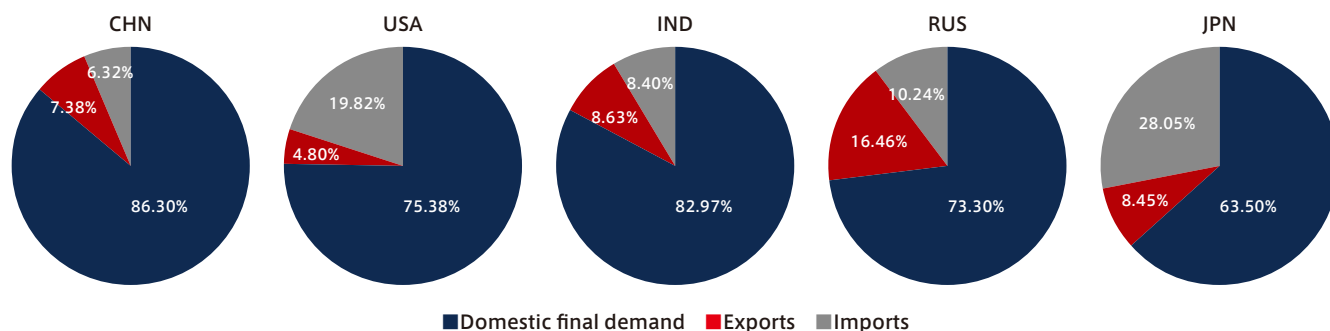


図2:各国のSRに対する3つのソースの貢献割合(2014年)



相対的剥奪、選択的インセンティブ、および男女不平等に対する、報酬システムにおけるエミュレーションの影響

山口 一男 RIETI客員研究員(シカゴ大学ラルフ・ルイス記念特別社会学教授)

この記事はRIETIウェブサイトでもご覧いただけます。



ノンテクニカルサマリーは、分析結果を踏まえつつ、政策的含意を中心に大胆に記述したもので、DP・PDPの一部ではありません。分析内容の詳細はDP・PDP本文をお読みください。なお著者の肩書き・役職は執筆当時のものです。

相対的地位に対する賞罰のある競争であるエミュレーションがもたらす社会的結果については、社会的機会が増大すると社会的不満が増大するというパラドックスの原因を「相対的剥奪」により説明するブードンの理論(Boudon 1981)と職場での労働意欲に関する石川(1981)の理論を例外とし

て、合理的選択に基づく社会学理論で今まで体系的に理論分析されてこなかった。また近年フランクとサンスタインにより相対的地位の行動への影響が理論化され、フランク(2018)はさらに近著『ダーウィン・エコノミー』で、それを進化ゲーム理論的に発展させたが、エミュレーションの影響については

触れておらず、そこは不十分と思われる。

エミュレーションとは相対的順位に関する賞罰のある競争をいい、例示すると、学校における成績の絶対評価はエミュレーションではないが、相対評価(成績分布上の位置で評価)はエミュレーションとなる。オリンピックはエミュレーションだが、高校生の国際数学オリンピックはエミュレーションではない(金銀銅メダリストの人数は固定されず試験成績の絶対評価で決まる)。また内部労働市場による「空き埋め連鎖(vacancy chain)」型の昇進や賃金競争はエミュレーションだが、もし賃金が限界生産性に等しいなら、賃金競争はエミュレーションではない。日本の正規雇用は内部労働市場に類似するので、正規雇用における昇進と賃金の企業内競争はエミュレーションの性格を持つ。

本稿は、エミュレーションのない報酬システムと「努力に関するエミュレーション」と「達成に関するエミュレーション」の2種のエミュレーションを伴う報酬システムのモデルに基づいて、エミュレーションの存在がいかに人々の仕事努力量を変えるか、またその選択の変化が相対的剥奪と男女の不平等にどう影響を与えるかを明らかにしている。ブードン理論や石川理論同様、本稿の理論的結果は、報酬モデルの仮定の下で、全て数理的な演繹的論理によって導かれる。ただし、少人数間のエミュレーションを想定した石川のゲーム理論モデルと異なり、本稿では特定他者の選択が直接個人のコスト・ベネフィットに影響を与えないが、他者の選択の分布は各個人のコスト・ベネフィットに影響を与えるという、ブードン理論型のモデルを仮定している。

まず、本稿はモデルの仮定により、エミュレーションのない報酬モデルの下では、最適な仕事努力の量は仕事達成への報酬度が大きいほど大きくなり、仕事努力の機会費用係数(機会費用の個人差の指標)が大きいほど少なくなることが示される。ここで仕事努力の機会費用とは、仕事努力により失われる家庭生活・個人生活時間の犠牲によるコストである。

本稿はまず努力に関するエミュレーションと達成に関するエミュレーションは共に人々の努力レベルを引き上げる効果をもたらすことを示す。同時に、努力に関するエミュレーションと達成に関するエミュレーションは、エミュレーションの下で誰が努力向上のインセンティブをより多く受けるかという相対的インセンティブについて、ほとんど対照的といえる差があり、前者は仕事の機会費用係数の大小で人を選別し、機会コストが小さいためエミュレーションがなくても努力量の大きい者の努力量をより大きく増大させるため努力格差を拡大させるが、後者は仕事達成への報酬度の大小で人を選別し、仕事達成への報酬が少なく、またこのためエミュレーションなしでは比較的 effort 量の少ない者の努力量をより大きく増大させるため努力格差を縮小させることを示す。

この結果、伝統的家庭内分業による男女間の機会費用の差(女性が高い)を既存の条件とすると、努力に関するエミュ

レーションの導入(例えば長時間労働できるか否か)は、男女の努力格差を増大させ、その結果男女の達成の格差も拡大させるが、機会費用の大きい女性は増加努力量が少ないので、相対的剥奪は起こりにくいことが示される。ここで相対的剥奪は、エミュレーションの下で他者と同等かそれ以上に努力増加をしたにもかかわらず、エミュレーションの結果において他者に劣るためペナルティーを被ることと定義している。一方男性にとっては、努力に関するエミュレーションの導入は、仕事努力の機会費用の小さい(家事育児を妻に任せきりにできる)男性の過度な努力量(働きすぎ)を、特に所得の高い者に生み出しやすいことが示される。

他方、達成に関するエミュレーションの導入(例えば企業内成果主義)は、フルタイムだが相対的に所得の少ない女性により大きな努力量増大のインセンティブを与える結果、男女の努力格差も達成格差も減少させるが、女性の平均的努力量は男性と比べ(平均機会費用が大きい)小さくなるため、努力量が少なくとも仕事達成度が他者を上回る能力の高い女性を除き、エミュレーションの結果ペナルティーを受けやすく、相対的剥奪が起こりやすいこと。また男性の場合も仕事能力が低くかつ仕事達成への報酬度が低い者は、達成に関するエミュレーションの下では人一倍に努力量を増やすにもかかわらず、達成結果が他者より劣るため、エミュレーションの結果ペナルティーを受けやすく、相対的剥奪が起こりやすいことが判明した。

この結果エミュレーションは努力量を増やし達成度を向上させるが、努力に関するエミュレーションは男女格差を増大させたり、家事育児をしないですむ高所得男性の働きすぎを生み出したりする可能性が高く、他方達成に関するエミュレーションは男女格差を縮小させるが、努力を人一倍増すにもかかわらずその努力が報われない相対的剥奪者を特に平均所得の低い男女に生み出しやすい、というそれぞれの独自の弊害もあることが示された。

以上は、あくまで数理理論による予測結果であるが、事実との整合性も高いと思われる。しかし理論予測の厳密な実証的検証は今後の課題である。

参考文献

- ・石川経夫. 1981. 「労働意欲の決定要因としてのエミュレーション効果について」『経済学論集』第47巻
- ・ロバート・H. フランク. 2018. 『ダーウィン・エコノミー: 自由、競争、公益』(若林茂樹訳) 日本経済新聞出版
- ・Boudon, Raymond. 1982. *Unintended Consequences of Social Action*. London: McMillan Press.

日本企業の為替リスク管理

通貨選択の合理性・戦略・パズル

著：伊藤 隆敏、清水 順子、鯉淵 賢、佐藤 清隆

出版社：日本経済新聞出版 2021年9月

本書に関する詳しい情報はこちらから。



アンケート調査による 日本企業の為替リスク管理の考察

小川 英治 RIETIファカルティフェロー(東京経済大学経済学部 教授)

本書は、独立行政法人経済産業研究所 (RIETI) の研究プロジェクト「為替レートと国際通貨」のサブグループ (研究テーマ: 「決済通貨と為替パススルーの分析」) の研究成果 (Ito, Takatoshi, Satoshi Koibuchi, Kiyotaka Sato and Junko Shimizu, *Managing Currency Risk: How Japanese Firms Choose Invoicing Currency*, Edward Elgar Publishing, 2018) に基づいて、実務家を含む一般向けに書き下ろされたものである。日本企業の決済通貨選択と為替リスク管理に関して、日本企業へのインタビュー調査とアンケート調査に基づく分析を行ったことが本書の特徴である。アンケート調査は、経済産業省、RIETIの助力を得て、日本の製造業企業 (上場企業) 900社~1000社の本社企業と海外現地法人を対象にして2009年から4年ごとに3回にわたって行われた。

企業戦略としての総合的な為替リスク管理

本書では、為替リスクのうち、為替レートの変動が輸出企業の収益を変動させる不確実性に焦点が当てられる。国際投資家や金融機関が海外に保有する外貨建て金融資産や輸出企業が海外に保有する生産拠点や販売拠点などの外貨建て実物資産の円建て換算・評価額を変動させる不確実性は対象となっていない。

当該の為替リスクを縮小するための為替リスク管理の手法として、フィナンシャル・ヘッジ (デリバティブ・ヘッジ) のみならず、インボイス通貨 (貿易建値通貨) の選択、価格設定 (為替相場変動を価格に反映させるパススルー)、オペレーショナル・ヘッジ (マリーおよびネットティングのナチュラルヘッジング) を含む、為替リスク管理が考察されている。それは、企業の財務担当者が直面する為替リスクヘッジに限定されず、むしろ輸出企業の経営者が直面する価格設定やそれが市場シェアに及ぼす影響とともにインボイス通貨の選択等、企業戦略としての総合的な為替リスク管理である。

最終消費国通貨が決め手

総合的な為替リスク管理を所与とすると、日本の輸出企業は為

替リスクの対処法として輸出を円建てにすれば為替リスクを回避できるのではないかと、そして、なぜアジアへの輸出でドル建てを採用するのか、というのが、本書の問題意識である。グラスマンの法則によれば、インボイス通貨として輸出企業の自国通貨が採用され、その際に、貿易が先進国と途上国との間の場合には、規制の少なく国際的に利用されている先進国通貨が採用される傾向がある。日本の輸出企業はこの傾向と異なる。

本書は、その問題を以下のように考察した。アジアは、日本の輸出企業のグローバルな販売網の中、サプライチェーンにおける生産基地である。日本の輸出企業はアジアの生産子会社へ部品・半製品を輸出し、現地で組み立てて、完成品を米国に輸出する場合が多い。このようなサプライチェーン内の取引については、川上から川下まで、最終消費地の通貨である米ドルで建値を統一することが、為替リスクを管理する上で合理的であると企業が考えている。そのため、日本からアジアへの輸出またその逆で米ドルがインボイス通貨となる場合が多い。

コロナ後の世界

サプライチェーンの最終消費国通貨がインボイス通貨となるという本書の考え方は、今後の動向を推察する上で重要である。中国政府は、2005年以降、人民元取引に関する規制を漸進的に緩和し、人民元の国際化を推進してきた。それが功を奏するかどうかは、中国がサプライチェーンの最終消費国となるかどうかによって依存する。また、本書は、コロナ後の世界について、日本企業のサプライチェーンが変化し、コロナ禍でのサプライチェーン分断が、その後急速な中国経済の復活により、改めて中国を中心とするASEAN諸国との生産ネットワークの重要性が高まると指摘する。中国を中心としてアジア域内のサプライチェーンで地産地消がさらに進むならば、日本から中国向けの輸出のインボイス通貨が人民元に移行する可能性が高いと推測する。一方、日本から部品を調達し、日本向けに完成品を輸出するという逆輸入取引が拡大すれば、その貿易取引が円建てになる可能性が高いとも予測する。

コロナショック後、2022年と2023年に本社企業と海外現地法人に対する4回目のアンケート調査を著者たちは計画している。さらなる分析によりコロナ後の世界における日本の輸出企業の動向が明らかになると期待される。

サービス産業の生産性と日本経済

JIPデータベースによる実証分析と提言

編: 深尾 京司

出版社: 東京大学出版会 2021年9月

本書に関する詳しい情報はこちらから。



マクロレベルの生産性計測と ミクロレベルの実証分析をつなぐ「架け橋」

宮川 大介 (一橋大学大学院経営管理研究科 准教授)

本書は、日本における生産性研究をけん引してきた深尾京司氏が、科研費およびRIETIプロジェクトにおいて自ら実施または組織した研究を取りまとめたものである。最大の特徴は、日本におけるGDPの7～8割を占めるサービス業へ焦点を当てた点にある。

マクロ・産業・企業レベルでの生産性計測を通じて、経済のサプライサイドから経済成長を論じた良書としては、深尾氏と共に当該分野をリードしてきた宮川努氏を共編者として2008年に刊行された『生産性と日本の経済成長—JIPデータベースによる産業・企業レベルの実証分析』(東京大学出版会)が、製造業を含む広範な業種を対象とした研究成果を整理している。また、同分野の主要な研究者である徳井丞次氏が編者として2018年に刊行した『日本の地域別生産性と格差—R-JIPデータベースによる産業別分析』(同)では、地域間比較に焦点を当てた研究が収録されている。本書はこれらのシリーズの最新刊と位置付けられる。

生産性分析のマナーブック

本書の独自性として、まず、第1部「サービス産業の生産性計測」を構成する2つの章を挙げるべきだろう。第1章で、JIPデータベース2018の構築方法を詳細に解説した後、第2章では、同データベースを用いた分析例としてサービス産業における長期の労働生産性変化の背景を丁寧に記述している。近年、経済学のバックグラウンドを持たない読者を念頭に置いたメディアでの議論においても、生産性の概念や計測結果が頻繁に参照されている。しかし、かかる議論を正しく行うためには適切な知識と手順が必要となる点に十分な注意が払われていないケースも多い。本書における骨太な解説と分析は、生産性を議論しようとする主体が身に付けるべき標準的なマナーを示している。

マクロとミクロの架け橋

紙幅の制約から、第II部「市場型サービス産業の生産性」と第III部「非市場型サービス産業の生産性」に含まれる各章の詳細を取り上げることは難しいが、第II部においては、日本のサービス産

業における低い労働生産性の要因として、資本(第3章)、労働(第4章)、生産性(第5章)を対象とした分析がまとめられている。さまざまな粒度で計測されたデータを用いた手堅い実証分析結果が紹介されている他、いわゆるAI・ビッグデータの利用がもたらす意義についても言及されており、現代的な生産活動をデータに基づいて記述する際の標準的な視点を要領よく学ぶことができる。

第III部においては、サービス業の中でも生産活動に関する実証分析が特に難しい医療(第7・9章)や教育(第8章)といった分野における意欲的な研究の成果が示されている。多様な業種を含むサービス産業に対しては、製造業を念頭に置いて開発されてきた伝統的な分析手法を用いることが難しい場合もある。第III部における個々の研究成果は、こうした難易度の高い取り組みの現段階における到達点を示すものでもある。サービス産業一般に関する経済学的な議論のポイントを効果的にハイライトした第II部第6章、第IV部第11章と併せて、政策担当者や実務家にとっても有益な知見が多く含まれている。

以上のミクロ実証分析の結果は、第I部で示されたマクロレベルの議論と対応する形で展開されている。個々の研究成果の結果をつなぐ大きな視点を提供することで、本書は、マクロとミクロの議論をつなぐ架け橋としての役割を果たしているといえるだろう。

問題の抽出と対応する政策の検討

第IV部第10章では、サービス業を含む広範な業種に関するビジネス・ダイナミズム(企業の参入・拡大・縮小・退出によって企業・事業所間の資源配分が効率化するメカニズム)を、経済センサス活動調査の個票データを用いることで丁寧に記述している。終章では、本書での議論を振り返りながらサービス産業の生産性向上策を展望している。近年、母集団に近いミクロデータを用いて長期にわたるビジネス・ダイナミズムを記述することで経済の問題を浮き彫りにする研究が各国において蓄積されている。こうした研究スタイルは、深尾氏のチームが長年にわたって蓄積してきた個票データの取り扱いに関するノウハウと高い親和性を有するものだ。

本書の特徴として、生産性分析に関するマナーブック、マクロとミクロの架け橋、データに基づいた政策検討を挙げてきた。本書が政策や企業実務を担当する読者のリテラシー向上へ貢献するとともに、多彩な研究シーズに基づく活発な学術研究が着実に進むことを期待したい。

ディスカッション・ペーパー (DP) は、専門論文の形式でまとめられたフェローの研究
成果で、活発な議論を喚起することを目的としています。論文は、原則として内部のレ
ビュー・プロセスを経て掲載されます。DP・PDPに掲載されている肩書き・役職は、執
筆当時のものです。

【第5期中期目標期間の取り組みについて】

RIETIは、強みである「中立的な立場からの理論的・実証的な政策研究の実施および政策提言」「内外の幅広いネットワークを活かした研究体制」「マイクロデータ等を用いた幅広い政策的ニーズへの的確な対応」を活かし、研究をレベルアップするとともに政策立案への貢献に努めます。特に第5期においては、①社会科学的な要素と産業技術の融合（いわゆる文理融合）、②民間のビッグデータの活用及び独自のデータ構築、③EBPM (Evidence-Based Policy Making) に資する政策評価分析というタイプの研究に注力することとしています。

研究プログラムの構成



第5期中期目標期間(2020年4月-2024年3月)の研究成果

貿易投資

2021年10月 21-E-082

How Do Disasters Change Inter-Group Perceptions? Evidence from the 2018 Sulawesi Earthquake

日本語タイトル：災害はどのように異集団に対する認識を変えるか？

- 柏木 柚香(早稲田大学 / 国立研究開発法人防災科学技術研究所)、戸堂 康之 FF
- プロジェクト：経済・社会ネットワークとグローバル化の関わりに関する研究
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e082.pdf>

地域経済

2021年10月 21-E-088

Estimating the Impact of Land Use Regulation on Land Price: At the Kink Point of Building Height Limits in Fukuoka

日本語タイトル：土地利用規制が地価に与える影響についての実証研究：福岡市の事例より

- 中島 賢太郎 FF、高野 佳佑 (運輸総合研究所)
- プロジェクト：消費者としての都市の魅力と都市政策
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e088.pdf>

2021年10月 21-E-085

The Spillover Effects of Compact City Policy on Incumbent Retailers: Evidence from Toyama City 日本語タイトル：コンパクトシティ政策による存続小売事業所への波及効果：富山市からの証拠

- 岩田 真一郎 (神奈川大学)、近藤 恵介 SF
- プロジェクト：コンパクトシティに関する実証研究
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e085.pdf>

産業フロンティア

2021年7月 21-E-059

Place-Based Policies and the Geography of Corporate Investment

日本語タイトル：地域依存型政策が企業の立地・投資行動の空間的分布に与える影響

- Cameron LAPOINT (Yale School of Management)、坂部 翔悟 (Columbia University)
- プロジェクト：人口減少社会における経済成長・景気変動
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e059.pdf>

2021年7月 21-E-056

Optimal Wealth Taxation in the Schumpeterian Growth Model with Unemployment

日本語タイトル：失業を考慮した内生的経済成長モデルにおける資産課税政策の研究

- 平口 良司 (明治大学)
- プロジェクト：人口減少社会における経済成長・景気変動
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e056.pdf>

2021 年 8 月 21-J-040

睡眠改善アプリを用いた健康経営施策が生産性に与えた影響：RCT に基づく検証

- 川太 悠史 (早稲田大学)、黒田 祥子 FF、大湾 秀雄 FF
- プロジェクト：働き方改革と健康経営に関する研究
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21j040.pdf>

2021 年 8 月 21-J-039

日本の理数教育と研究開発力の推移

- 西村 和雄 FF、宮本 大 (同志社大学)、八木 匡 (同志社大学)
- プロジェクト：日本の経済成長と生産性向上のための基礎的研究
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21j039.pdf>

2021 年 8 月 21-J-037

健康経営銘柄と健康経営施策の効果分析

- 山本 勲 (慶應義塾大学)、福田 皓 (慶應義塾大学)、永田 智久 (産業医科大学)、黒田 祥子 FF
- プロジェクト：働き方改革と健康経営に関する研究
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21j037.pdf>

2021 年 7 月 21-J-032

禁煙プログラムの生産性への短期的影響

- 高橋 孝平 (早稲田大学)、中室 牧子 (慶應義塾大学)、大湾 秀雄 FF
- プロジェクト：人事施策の生産性効果と雇用システムの変容
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21j032.pdf>

2021 年 10 月 21-E-084

Distribution of Long-run Stock Returns: Evidence from Japan and the US

日本語タイトル：日米比較による長期の株式リターン分布の分析

- 蟻川 靖浩 (早稲田大学)、Vikas MEHROTRA (アルバータ大学)
- プロジェクト：企業統治分析のフロンティア
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e084.pdf>

2021 年 10 月 21-E-081

Early-Life War Experiences and Corporate Financial Outcomes

日本語タイトル：経営者の幼少期戦争体験と企業財務投資活動

- Arman ESHRAGHI (カーディフ大学)、高橋 秀朋 (法政大学)、胥 鵬 (法政大学)
- プロジェクト：企業統治分析のフロンティア
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e081.pdf>

2021 年 10 月 21-J-050

2000 年代以降の法人税改革の影響—企業特種的フォワードルッキング実効税率を用いた分析—

- 馬場 康郎 (三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社)、小林 庸平 CF、佐藤 主光 FF
- プロジェクト：これからの法人に対する課税の方向性
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21j050.pdf>

2021 年 10 月 21-E-087

Windfalls? Costs and Benefits of Investment Tax Incentives due to Financial Constraints

日本語タイトル：金融は投資促進税制の費用と便益にどう影響するか？

- 折原 正訓 (筑波大学)、鈴木 崇文 (愛知淑徳大学)
- プロジェクト：これからの法人に対する課税の方向性
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e087.pdf>

2021 年 10 月 21-E-086

Is Entering a Selective School the Ultimate Goal or Just a Start? The Effect of Ordinal Rank on Academic Achievement and College Quality in a Selective Secondary School

日本語タイトル：進学校への入学はゴールかスタートか？学校における相対順位が成績と進学先大学に与える影響

- 五十棲 浩二 (慶応大学)、伊藤 寛武 (慶應義塾大学 SFC 研究所)、中室 牧子 (慶応大学)、山口 慎太郎 (東京大学)
- プロジェクト：日本におけるエビデンスに基づく政策形成の定着
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e086.pdf>

2021 年 7 月 21-J-030

2000 年代の産業再生政策

- 渡邊 純子 (京都大学)、武田 晴人 FF
- プロジェクト：産業再生と金融の役割に関する政策史研究
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21j030.pdf>

2021 年 12 月 21-J-053

地方公共団体における移住推進施策と人口移動の関係 - 市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略のテキスト分析 -

- 荒川 清晟 CF、野寄 修平 (東京大学)、中田 登志之 (東京大学)
- プロジェクト：なし
- <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21j053.pdf>

2021年8月 21-E-064

The Semiconductor Industry in the Age of Trade Wars, Covid-19, and Strategic Rivalries

日本語タイトル: 貿易戦争、新型コロナウイルス、戦略的対立の時代における半導体産業

■ Willem THORBECKE SF

■ プロジェクト: なし

■ <https://www.rieti.go.jp/publications/dp/21e064.pdf>

2021年7月 21-E-063

The Impact of COVID-19 on Japanese Firms: Mobility and Resilience via Remote Work

日本語タイトル: 新型コロナ危機と企業活動: 人流変化の影響と在宅勤務による緩和効果

■ 川口 大司 FF、北尾 早霧 SF、能勢 学 (国際通貨基金 / 東京大学)

■ プロジェクト: なし

■ <https://www.rieti.go.jp/publications/dp/21e063.pdf>

2021年7月 21-E-057

Algorithm is Experiment: Machine Learning, Market Design, and Policy Eligibility Rules

日本語タイトル: アルゴリズムは実験である: 機械学習・市場設計・政策受益資格ルール

■ 成田 悠輔 VF、矢田 紘平 (イェール大学)

■ プロジェクト: なし

■ <https://www.rieti.go.jp/publications/dp/21e057.pdf>

2021年7月 21-E-055

Macro Uncertainties and Tests of Capital Structure Theories across Renewable and Non-Renewable Resource Companies

日本語タイトル: 資源企業における資本構成理論の検証とマクロ不確実性の役割

■ Denny IRAWAN (オーストラリア国立大学)、沖本 竜義 VF

■ プロジェクト: なし

■ <https://www.rieti.go.jp/publications/dp/21e055.pdf>

ポリシー・ディスカッション・ペーパー (PDP) 紹介

ポリシー・ディスカッション・ペーパー (PDP) は、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献する論文等を収録しています。RIETI ウェブサイトからダウンロードが可能です。なお、ここに掲載されている肩書き・役職は執筆当時のものです。

2021年11月 21-P-018

我が国におけるTax Compliance Costの定量的評価

■ 高木 駿平 (経済産業省)、中嶋 佑佳 (経済産業省)

■ プロジェクト: これからの法人に対する課税の方向性

■ <https://www.rieti.go.jp/publications/pdp/21p018.pdf>

2021年11月 21-P-019

サプライチェーン・マネジメントにおける非経済的価値の多様化について

■ 福岡 功慶 CF、坂本 雅純 (経済産業省)

■ プロジェクト: なし

■ <https://www.rieti.go.jp/publications/pdp/21p019.pdf>

2021年12月 21-P-020

日本型モデルVer2.0に向けて: 株式会社の目的、取締役の役割、所有構造

■ 宮島 英昭 FF

■ プロジェクト: 企業統治分析のフロンティア

■ <https://www.rieti.go.jp/publications/pdp/21p020.pdf>

2021年12月 21-P-021

COVID-19下における労働供給と配偶関係について(2020年の分析)

■ 庄野 嘉恒 CF、菅井 郁 CF、長谷部 拓也 (上智大学 / 経済産業省)

■ プロジェクト: なし

■ <https://www.rieti.go.jp/publications/pdp/21p021.pdf>

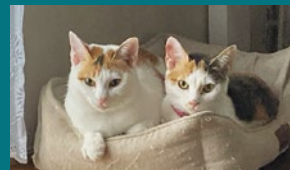


編集後記

先日、コロナ禍以前は常に満席で店の外に列ができることもしばしばあった定食屋さんの前を久しぶりに通ったらお客さんが1人もいない。これは安全に美味しいご飯が食べられるチャンスと店に入って注文し、しばらくしてからお財布を持っていなかったことに気づき、慌ててキャンセルしようとしたら「いいよ今度で。また食べにきてよ」と店主。次回大食漢の夫を連れて売り上げに少しでも貢献しに行きます～(感涙)。(谷)

昨年7月に保護猫施設から、三毛猫の姉妹を譲渡していただ

きました。来た当初はおびえていましたが、今ではすっかり家族になつて、膝に乗ってきたりします。(岡)



3度目のワクチンを接種。東京下町の静かな接種会場。隣にはお昼の買い物帰りか、弁当屋のレジ袋を持ったままのおばあちゃん。実にほのぼの。春一番がウイルスをどこかへ運んでいってくれたらいいのに。(宮)



独立行政法人 **経済産業研究所**

www.rieti.go.jp

 @Japan.RIETI  @RIETIjp