

特集

グローバル・バリエー・チェーン再考



Highlight TOPICS

01

特集

02

グローバル・バリュー・チェーン再考

RIETI オンライン座談会

03

グローバル・バリュー・チェーンの行方

浦田 秀次郎 RIETI理事長／富浦 英一 RIETIプログラムディレクター・ファカルティフェロー／浜口 伸明 RIETIプログラムディレクター・ファカルティフェロー／戸堂 康之 RIETIファカルティフェロー／司会：佐分利 応貴 RIETI 国際・広報ディレクター・上席研究員

コラム

10

東アジアのエレクトロニクス産業における学習と技術の進歩

ウィレム・ソーベック RIETI上席研究員

コラム

12

消費ビッグデータで振り返るコロナ禍の3年間

小西 葉子 RIETI上席研究員

シンポジウム開催報告

14

RIETI-ANU シンポジウム

アジアにおける地域包括的安全保障に向けて

シンポジウム開催報告

19

RIETI EBPM シンポジウム

EBPM—エビデンスに基づく政策形成の導入と実践

BBL セミナー開催報告

24

変わる霞が関 ～中央省庁が経験者（中途）採用を本格化～

川本 裕子（人事院 総裁）／藤木 俊光（経済産業省大臣官房 官房長）／佐藤 一絵（農林水産省農村振興局 農村政策部長）／中舘 尚人 RIETI コンサルティングフェロー

BBL セミナー開催報告

28

DX の思考法とスタートアップ：「DX の思考法」セミナーシリーズ総集編

津田 広和 RIETIコンサルティングフェロー／栗田 亮（金融庁総合政策局リスク分析総括課金融仲介業室・電子決済等代行業室 総括課長補佐）／板垣 和夏（経済産業省大臣官房Web3.0政策推進室 課長補佐）／常田 俊太郎（株式会社ユートニック 代表取締役）／村井 すみれ（株式会社PoliPoli Employee Experienceマネージャー）／濱田 太陽（株式会社アラヤ シニアリサーチャー）／西山 圭太（東京大学未来ビジョン研究センター 客員教授）／池田 陽子 RIETIコンサルティングフェロー

Research Digest

31

金銭的インセンティブが中小企業の雇用に与える影響

松本 広大 RIETI研究員〔政策エコノミスト〕／インタビュー：荒木 祥太 RIETI研究員〔政策エコノミスト〕

短期集中連載

35

【日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革シリーズ】

第6回 企業講演を振り返ってのメッセージ

澤邊 紀生（京都大学経営管理大学院 教授）／砂川 伸幸（京都大学経営管理大学院 教授）／関口 倫紀（京都大学経営管理大学院 教授）／江良 明嗣（ブラックロック・ジャパン株式会社インベストメント・スチュワードシップ部長 マネージング・ディレクター）／佐藤 克宏 RIETI コンサルティングフェロー／渡辺 哲也 RIETI 副所長

ノンテクニカルサマリー

38

日本と米国の異なるFTA戦略：品目別原産地規則の分析

安藤 光代（慶應義塾大学）／浦田 秀次郎 RIETI 理事長／山ノ内 健太（香川大学）

ノンテクニカルサマリー

40

ディーゼル車走行規制が大気汚染、新車登録および出生時体重に与えた効果

西立野 修平 RIETIリサーチアソシエイト／ポール・パーク（オーストラリア国立大学）

RIETI
FELLOW INTERVIEW

41

小泉 秀人 RIETI研究員〔政策エコノミスト〕

RIETI BOOKS

42

EBPM：エビデンスに基づく政策形成の導入と実践

編著：大竹 文雄 RIETI ファカルティフェロー／内山 融 RIETI ファカルティフェロー／小林 庸平 RIETI コンサルティングフェロー

DP・PDP・BBL・編集後記

43

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／BBL セミナー開催実績／編集後記

CEPR-RIETI共催のワークショップをパリで開催

2023年4月13日、RIETIはCentre for Economic Policy Research (CEPR) と共催で「Changes in the Function of World Trade Governance」と題したワークショップをCEPRの新本拠地であるパリで開催しました。

日本からは、浦田秀次郎RIETI理事長、伊藤公二RIETIコンサルティングフェロー（以下CF）、田村暁彦CF、猪俣哲史氏（ジェトロ・アジア経済研究所／OECD）らが出席。

CEPR所長のベアトリス・ウェダー＝ディマウロ氏も参加する中、戦争と対口経済制裁の影響、コストパズスルーとインフレ上昇などについて、ディスカッションが行われました。

最後にリチャード・ボールドウィン前CEPR所長もオンラインで参加して、武器化した相互依存とルールに基づく多国間主義についてのパネルセッションを行いました。



会場はパリ政治学院キャンパス内



宇南山卓ファカルティフェローが『現代日本の消費分析』（慶應義塾大学出版会）を刊行

消費税率引上げ、特別定額給付金の消費刺激効果、児童手当給付問題、老後の生活資金の不足問題—宇南山卓RIETIファカルティフェロー（以下FF）が今回上梓した本書では、わが国の消費にまつわる多様な現象を「ライフサイクル理論」を用いて一貫した視点から分析しています。経済環境の変化がどのように家計行動を変えるのか、そのメカニズムの解明を試みる意欲作となっています。

過去10年以上にわたって、日本のデータを用いたライフサイクル理論の実証研究を重ねてきた宇南山FF。ミクロ計量分析の理解を深めるうえでも大いに役立つであろう注目の一書です。



宇南山卓FF



メディア・カフェをオープン

2020年4月からスタートしたメディアの方向け勉強会では、コロナ危機、ジョブ型雇用、最低賃金等々の重要な 이슈を取り上げ、報道関係者の方々と意見交換を重ねてきましたが、今年度よりRIETIメディア・カフェとして新装オープンいたしました。従来の講演と質疑応答というスタイルではなく、対談形式のリラックスした空間の中でディスカッションを深めてまいります。

初回は日本人なら誰でも関係のある年金をテーマに「次期年金制度改正の課題をどう乗り越えるか」（講師：中田大悟RIETI上席研究員）と題して開催しました。

報道関係者の方々にはぜひお気軽にお立ち寄りいただけたら幸いです。



メディア・カフェへのお問い合わせはこちら。

[<pr-general@rieti.go.jp>](mailto:pr-general@rieti.go.jp)

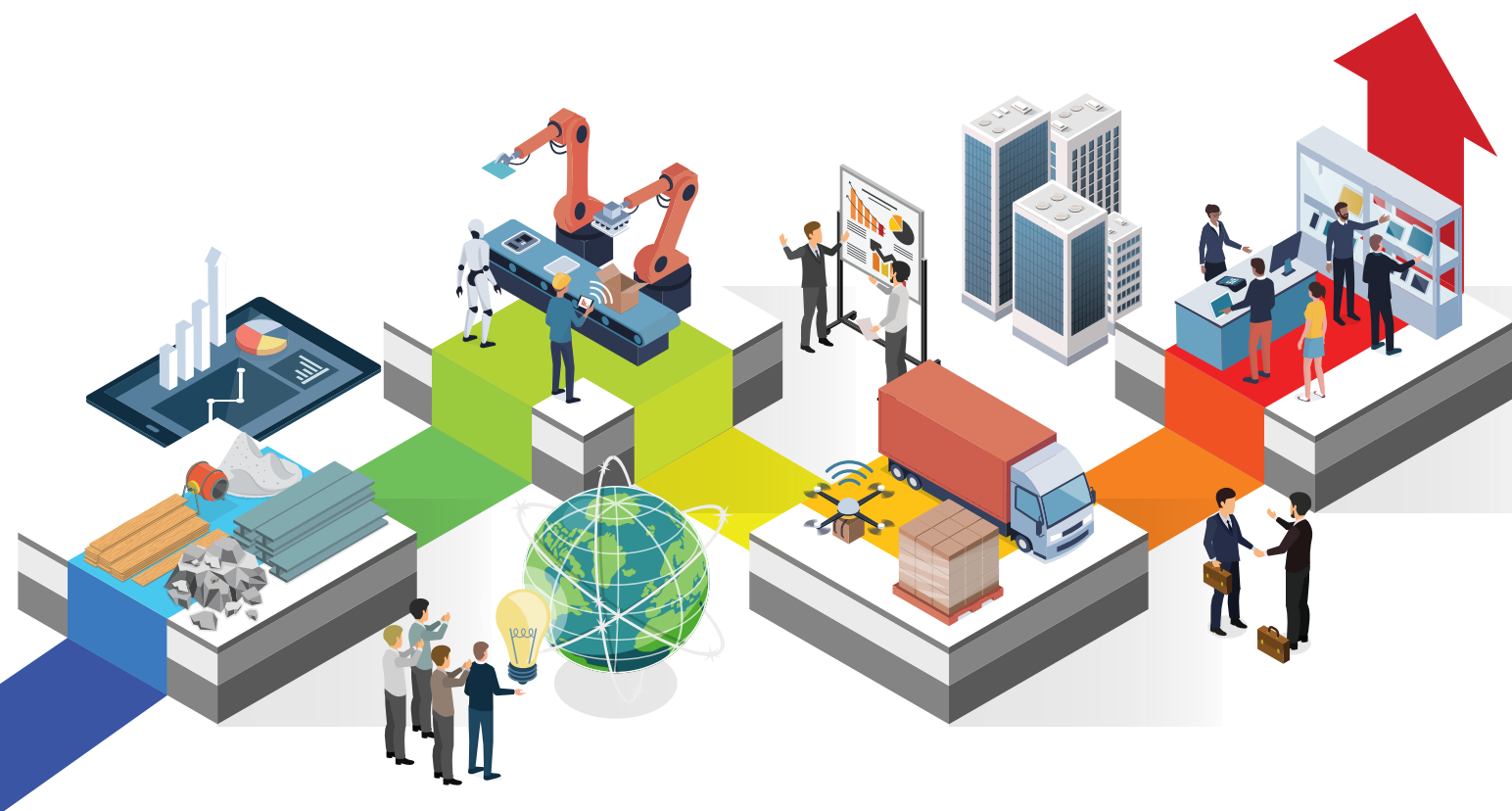
グローバル・バリュー・チェーン再考

16 世紀、マゼラン艦隊の世界一周によって、地球は丸いことが証明された。

21 世紀、地球は平(たい)らになった。

トーマス・フリードマンが“The World Is Flat” (2005 年) (邦訳『フラット化する世界』) で示したように、インターネットやグローバル・バリュー・チェーンによって世界の人々は対等に競争や協力ができるようになり、どんどんフラット(平ら)になった。米国の中間層は没落し、途上国には富裕層や中間層が生まれた。

グローバル・バリュー・チェーンは今後どうなるのか。識者に聞いた。



RIETI オンライン座談会

グローバル・バリュー・チェーンの行方

- 浦田 秀次郎 RIETI 理事長
 富浦 英一 RIETI プログラムディレクター・ファカルティフェロー(一橋大学大学院経済学研究科 教授)
 浜口 伸明 RIETI プログラムディレクター・ファカルティフェロー(神戸大学経済経営研究所 教授)
 戸堂 康之 RIETI ファカルティフェロー(早稲田大学政治経済学術院経済学研究科 教授)
 司会: 佐分利 応貴 RIETI 国際・広報ディレクター・上席研究員(経済産業省大臣官房 参事)

コラム

東アジアのエレクトロニクス産業における学習と技術の進歩

ウィレム・ソーベック RIETI 上席研究員

消費ビッグデータで振り返るコロナ禍の3年間

小西 葉子 RIETI 上席研究員

RIETI オンライン座談会

グローバル・バリュー・チェーン の行方

浦田 秀次郎 RIETI理事長

富浦 英一 RIETIプログラムディレクター・ファカルティフェロー
(一橋大学大学院経済学研究科 教授)

浜口 伸明 RIETIプログラムディレクター・ファカルティフェロー
(神戸大学経済経営研究所 教授)

戸堂 康之 RIETIファカルティフェロー
(早稲田大学政治経済学術院経済学研究科 教授)

司会：**佐分利 応貴** RIETI 国際・広報ディレクター・
上席研究員（経済産業省大臣官房 参事）



肩書き・役職は座談会当時のものです。

これまで世界の経済成長と途上国の発展の原動力となってきた国際的な生産ネットワーク、いわゆるグローバル・バリュー・チェーン (GVC) は、米中対立の深刻化、先進国と途上国の賃金格差の縮小、サプライチェーンリスクの顕在化、ロボットによる無人生産工場の誕生などにより、大きな転換点を迎つつある。

GVC はこれまでどのように拡大し、世界経済の発展にどのような役割を果たし、現在どのような課題に直面しているのか。GVC の将来はどうなるのか。今後の日本政府や大企業・中小企業の取り組むべき方向は何か — GVC の課題と展望について、各分野の専門家が議論した。

GVC の発展と世界へのインパクト

佐分利：最初に、浦田理事長から、グローバル・バリュー・チェーン(GVC)発展の歴史についてお話いただけますか。

浦田：GVCは、サービス業も含まれますが、主に製造業の企業による国際分業パターンの一形態です。企業が生産プロセスを分解し、それらを低コストで行える場所に配置してサービスリンクで接続することで、効率的な生産を実現するものです。GVCによって部品などの中間財の貿易が大きく拡大したことが、世界経済のグローバル化を推進した1つの要素でもあります。

GVCは、1960年代ごろに、多くの部品を使う自動車や電機、電子機器などの米国の企業から始まりました。日本の企業が活発にGVCを展開するようになったのは、円高が



急激に進んだ1980年代半ば以降です。多くの場合、東アジア地域がGVC展開の対象となりました。

GVCの発展には、供給側である企業側に、本国での労働賃金の上昇や為替レートの上昇などによる生産コスト上昇があったこと、また、経営陣が海外での活動の経験を蓄積して海外拠点の経営を効率よく行うことができるようになったことも追い風となったと思います。一方、需要側である受入国は、GVCに加わることで、雇用機会の拡大や外国市場への参入、技術移転などを通じた経済成長の促進を得られるという認識を持つようになり、外国企業によるGVC構築を促進する政策を実施してきました。これらの供給側と需要側の要因と併せて、製造技術の進歩や通信サービスコスト・輸送サービスコストの低下がGVCを推進したといえます。



佐分利：従来の加工貿易とGVCには何か質的な違いはあるのでしょうか。

浦田：加工貿易は原材料を本国から外国に輸出し、そこで比較的単純な工程、衣服であれば縫製を行い、それをまた買い取るというような取引であり、GVCに似た面はあるのですが、GVCは、より複雑な生産の取り決めに要します。さまざまな国でさまざまな部品を作り、それを1カ所に集めて、完成形に組み立てる。このような複雑さが日本企業のGVCの特徴だといえるでしょう。また、加工貿易とGVCの重要な違いは、知識や技術の国境を越えた伝播の有無だと思います。加工貿易では単純な作業を行うだけです。知識や技術の伝播はほとんどありません。一方、地場企業はGVCに参加することで外国企業から新しい技術や経営ノウハウなどを吸収することができるので、生産性が向上します。このような技術のスピルオーバーがGVCに参加する企業を擁する途上国の経済成長に貢献します。日本を含む先進国にとっては、GVCの1つのタスクとして行われる海外での研究開発が、本国の親企業の生産性向上に結び付きました。

戸堂：私も、GVCではモノの取引に付随して知識技術の波及が起こった点が非常に重要だと考えています。GVCが途上国、新興国の生産性を向上させたことは多くの研究成果が示していますが、先進国も、企業間の国際共同研究などが活発化し、イノベーション促進に貢献してきた。それがGVCだと認識しています。



富浦：GVCが展開してきた要因として、技術的な面と政策的な面の両方があったと思います。インターネットが普及して細かな分業が技術的に可能になったことと、途上国全体が国内産業保護から対外直接投資促進に移行したこと、そして何より米ソ冷戦が終わり、中国が改革開放を掲げてWTOに加わったことが、GVCを大きく加速させました。



浜口：地域経済の視点からは、GVCの1つ手前の段階で地方へのバリューチェーンの展開、Local Value Chainがあったことも指摘したいですね。1970年ごろから工場立地法（1973）や工業再配置促進法（1972）により工場の地方への再配置政策が進められました。その後1990年代以降、GVCが本格化する中で、地方は途上国との競争や分業を迫られ、さらにオートメーション



や生産性の向上が求められました。それは付加価値を高めていくきっかけにはなりましたが、地方の製造業の雇用自体は減少していくような流れになっています。

浦田：ASEAN（東南アジア諸国連合）のAFTA（ASEAN自由貿易地域）など、多くの国が参加するような形での自由貿易協定も、特にASEAN加盟国相手のGVCの構築に貢献したのではないかと思います。その後、ASEAN+1型FTA（ASEAN+日本、ASEAN+中国、ASEAN+韓国など）もできましたし、CPTPP（アジア太平洋地域における経済連携協定）や2022年からはRCEP（東アジア地域の包括的経済連携）もできたということで、GVCが円滑に運営される状況が政策面でかなり整ってきたのではないかと思います。

GVCの直面する課題とは

佐分利：米中対立の影響など、GVCは現在どのような問題を抱えているのでしょうか。

富浦：GVCは国内外のコスト差を生かすという成り立ちがあり、中国などで低賃金労働力が大量にあるという前提で始まっていました。しかし、中国も沿海部などでは日本と賃金差があまりない状態も見られますし、必ずしも外資優遇ではない政策に転換していて、潮目が変わってきています。

また、最近はインターネットも分断されてスプリンターネットといわれる時代になっています。コスト面での差を探そうとすれば、中国からベトナム、ベトナムからバングラデシュへと、どんどん遠くへ移転を繰り返すことになり、かなりチャレンジを受けています。

また、浦田理事長がサービスリンクに、戸堂先生が技術移転の話に触れられましたが、GVC自体はモノの貿易がメインとはいえ、細かい国際分業や共同研究を支えるためには、どうしても緊密な情報のやりとりが必要です。そこで、知財保護や、個人情報や個人データを移転しても大丈夫かななどの制約が増えていて、単にコスト面だけでなく、法制度の信頼性という問題が加わってきています。そういう意味で、GVCはコストと制度の信頼性という二重のチャレンジを受けているのではないのでしょうか。

佐分利：これまでGVCで統合されていった世界が、今は逆回転を始めていて、コストや法制度の信頼性といったさまざまな形でしみが生まれている状況ということですね。

戸堂：もしコストより制度が重要になると、先進国相手に

GVCを広げる方が理にかなっているという考え方もあり得ると思うのですが、冨浦先生いかがですか。

冨浦：今まではとにかくコストの安い方へと単線的な一方の動きでしたが、今後はそれだけでなく、高度な作業や制度にかなり依存するような性質のタスクは、欧米など先進国、あるいは法制度の整った、信頼性、透明性が高い国に置かれるようになるでしょう。

とはいえ、細かいタスクを異なった地域でつないでいくことはコストアップ要因になると思いますし、いま国際的に問題になっていることですが、サプライヤーのサプライヤーのサプライヤーなどさかのぼった先で、軍事転用、人権侵害、児童労働などの問題がないかの確認が必要だとなると、それもまたコストアップ要因になってきます。

サプライチェーンやバリューチェーンの話になると、リチャード・ボールドウィン氏と英オックスフォード大学のアンソニー・ベナブル氏による分類があります。その類型分けに従うと、長く伸びた生産工程が多くの国々に立地するスネーク(ヘビ)型は寸断に弱いので、多くの国々のサプライヤーから中間財を寄せ集めるスパイダー(クモ)型の方がよいという議論になるでしょう。最近では、スパイダー型でも「足」を短くして製造拠点を国内に留めるべきだという議論も増えてきています。しかし、大地震の可能性が高い日本では、国内に製造工程を集中させることによるリスクは考慮しなければなりません。

また、これは戸堂先生が研究されていることですが、サプライチェーンの途絶には、特定の国とのリンクが切れる場合と、感染症などですべて途絶される場合の2種類が考えられるので、リスク回避のためには各地に分散しつつ、高度な作業についてはコストは高くても制度の整った国に行くという選択肢もあり得るのではないのでしょうか。

戸堂：GVCにはコスト以外のさまざまな課題がありますが、その解決のためのさまざまなオプションも実はあるかもしれません。その意味では、そうした課題にうまく適用することによって、より進化したGVCができると思います。

冨浦：先ほどの浦田理事長の話を聞いて感じたのですが、長いスパンで見ると、90年代に中間財の貿易や世界経済全体が非常に速いスピードで拡大したのは、やはり米ソ冷戦が終結し、ベルリンの壁が崩壊して、世界中の通信が容易になったからだと思います。政治的制約や安全保障上の制約など気にしなくてよかった冷戦終結直後の時代と比べると、今は制約条件が増え、コスト差も縮まってしまった。だから

もう一段階デジタル化を進めないと突破できないのではないのでしょうか。そういう厳しい課題にGVCは直面していると思います。

チャイナ・ショックが日本にもたらす影響

佐分利：続いて、戸堂先生から、チャイナ・ショックの分析についてお話いただけますでしょうか。

戸堂：米中の分断が進み、中国の台湾侵攻のリスクが実際に高くなってきていますが、中国からの輸入や中国への輸出が途絶する状況を「チャイナ・ショック」とし、このようなショックが起きた場合の日本経済への影響を試算しました(注1)。試算には、RIETIが東京商工リサーチから入手したデータを使用していますが、これは100万社以上、取引関係400万以上を含む大規模データです。試算の結果、輸出途絶の影響よりも輸入途絶の影響の方が国内のサプライチェーンを通じた増幅効果が大きいことが分かったので、ここでは特に輸入途絶の影響についての結果を申し上げます。

中国からの輸入が80%、2カ月間途絶した時、その期間の日本企業の生産は約15%減少します。これは、企業の売上高の総計で53兆円、付加価値生産額の合計で12.8兆円に相当するものです。なお、同期間に途絶する輸入額は約1.4兆円であるという結果になっています。

ただし、これらの数字はあくまでも一定の仮定に基づく結果で、仮定を変えると数字は変わります。例えば、今回の試算では、各企業が保有する中間財の在庫を平時の使用量の平均12日分と仮定していますが、それを平均9日分と変えただけで、同程度同期間の中国からの輸入途絶によって、付加価値生産は約40%、額にして34兆円減少します。また、途絶した取引相手をどのように代替できるのかの仮定を変えても、やはり結果は変動します。

従って、この試算は、輸入途絶が日本経済に及ぼす影響を正確に推計するというよりは、輸入途絶の影響がどのような要因で増幅されるのか、どのような政策でその影響を最小限にできるのかを分析しようとしたもののなのです。

その前提で、試算から得られた結論を申し上げますと、途絶された輸入額に比べて、減少する付加価値生産額はその10倍から数十倍になるということです。これは、生産減少の影響が国内のサプライチェーンを通じて川下に波及していくからです。

輸入途絶の影響は、途絶された輸入額だけで決まるわけ



ではありません。例えば、経済産業省の「企業活動基本調査」によれば、企業の中国からの輸入総額はその他アジアからの輸入総額の半分程度ですが、中国からの輸入途絶とその他アジアからの輸入途絶が日本企業の生産減に及ぼす影響はほぼ同じです。また、産業別に輸入途絶の影響は大きく異なることも認識しておく必要があるでしょう。例えば自動車産業では、輸入企業は比較的川下にあるため、輸入額に比べて途絶による生産減少額が小さいです。しかし、化学、プラスチック、金属、機械などの産業では、輸入企業は比較的川上にあり、途絶による増幅効果が大きくなります。電機電子産業における輸入途絶の影響は大きいですが、これはこの産業の輸入額が大きいため、途絶による生産減少額は、輸入額が比較的小さいが日本企業がサプライチェーンの川上に位置している化学、金属などと同等なのです。

このように、その企業がどの産業なのか、サプライチェーンのどこに位置しているのかが、輸入途絶の影響を決める非常に大きな要素なのです。もう1つの大きな要素は、サプライヤーの代替性で、どのくらい代替できるかの仮定を変えると、生産減少額も変わってきます。代替しやすければ生産額への影響も少なくて済むので、こうした輸入途絶ショックへの対策としては、国内におけるサプライヤーで代替できるようにしておくこと、また、部品の在庫を増やすことです。在庫を少し増やすだけで、輸入途絶ショックによる生産減少を大幅に緩和することができます。研究で明らかになったことを、ぜひ政策として、そして企業の方々にも考えていただければと思っています。

浦田：例えば1年、2年という中長期的な影響を見た場合、シミュレーションはどうなるのでしょうか。

戸堂：仮に1年間輸入の途絶があった場合には、その途絶した製品について国内生産そのものが増えることが現実にはあると思いますが、今回のシミュレーションでは国内生産が増えることは考慮に入れていません。例えば、中国からのレア

アースの輸入が途絶した場合には、他の国から輸入したり、レアアースを使わないような技術が開発されたりという代替が想定されますが、そうした中長期的な影響は今回の仮定に入れておりません。そういう意味では、短期的な影響の分析だと見ていただければと思います。

佐分利：戸堂先生のお話を聞いて、資源エネルギー庁の取り組みと似た構造があると感じました。資源エネルギー庁では、石油の輸入国の多角化をし、石油の国家備蓄や民間在庫を増やし、石油に替わる新エネルギーの開発にも取り組んでいます。このようにエネルギー分野では国として取り組んでいる対応と同様のことが、今は各企業に求められているという厳しい状況だと思います。

浜口：中国のロックダウンで印象的だったのは、中国の中でも特に上海にいる企業に日本の調達が集まっていたため大きな影響が出たことです。

先ほどの調達先の代替について教えてください。このモデルで想定しているのは、すでにいくつか調達先があって1つが駄目になったときに他からの調達を増やすということでしょうか。それとも新しい調達先を見つけて代替することでしょうか。

戸堂：ここでは、他の国からの輸入を増やして調達することはできないと仮定しています。ここでいう代替とは、国内サプライヤーによる代替です。つまり、同じような部品を日本国内の企業の生産キャパシティが余っていれば調達できるものと仮定しています。ですので、もし中国に代わる調達先を東南アジア諸国で見つけることができれば、もっと生産減少に対する影響は小さくなると考えられます。

いずれにせよ、これまでは企業の戦略として「選択と集中」が叫ばれてきましたが、私のシミュレーションの大きなメッセージとしては、「集中するより分散した方がよい」ということです。部品を中国など特定の国からの輸入に強く依存していると、輸入の途絶が起こった場合に大きな影響があるので、それを見越して平時から特定の国への依存度を低減しておいた方が、より安全であるといえるでしょう。

富浦：短期の対策としては、やはり在庫を積み増すことが一番確実ですが、長期的には調達先を分散化した方がいいわけですね。とはいえ、調達先を分散化して二重・三重にすると、当然コストが上がってしまう。そこが難しいですね。

戸堂先生はミクロ個別取引のネットワークの研究もずっとされていますが「ショックを受けても同じ相手と取引して、な

なかなか新しい取引関係は生まれない」というご指摘があったと思います。特に差別化された財の場合、同等の調達先を見つけるのは難しいでしょうから、途絶しても簡単に代替ができない。そういうことが、マクロの数字以上にミクロに分解していくほど結構多く見られるのではないかと思います。そういう産業セクター・レベル別の数字と戸堂先生が研究されているミクロのネットワークの話は、どう関係していると理解したらよいでしょうか。

戸堂：それも重要な点です。数年前に東日本大震災のケースでの推計では、やはり産業ごとに集約して推計したシミュレーションした結果と、企業レベルでシミュレーションした結果とでは、非常に大きな差がありました。企業レベルの方が途絶の影響が大きく出るのですが、おそらくそれが実際に近いのだらうというのがわれわれのスタンスです。

サプライチェーン途絶の影響を最小限に抑えるために、企業は平時よりBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) を策定し、どのサプライヤーからの供給が途絶したらどのサプライヤーで代替するということを想定しておくべきでしょう。企業で、特に自動車産業では、サプライチェーンの大規模なデータセットを作成していて、「ここで災害が起きたらどう代替するか」を普段からシミュレーションしていると聞いています。

中小企業にも BCP 対策が求められる時代に

佐分利：浜口先生、こうしたショックは、地域企業にどのような影響を及ぼすのでしょうか。

浜口：中国のロックダウンをきっかけに、サプライチェーンの途絶に関して地域別に何か差が見られたかを鉱工業生産指数で調べたところ、特に大きな差はありませんでした。日本全体にしてみれば、必要な部品が入ってこない等の影響は確かにありますし、自動車や半導体の製造が集積している地域では確かに影響はあったようです。ただ、マグニチュードとしては地域による影響の差はそれほど大きくありませんでした。また、生産調整についても、中国のロックダウンの前から、世界全体のコロナ禍により各企業が段階的にさまざまな対応を取っていたことも、ショックの大きさを和らげたのではないかと考えています。

最近の状況についていえば、米中対立による地方経済への影響と、脱炭素による影響があります。米中対立の関係では、半導体関連の国内投資が進みつつあり、ご存じの通り、

熊本県には政策的に誘致された大規模な台湾の半導体工場ができます。また、北海道の千歳市にも同様の計画があるということですし、同じように半導体関連の投資が進んでいる県がいくつかあります。

コロナ禍で2020年に1度落ち込んだ鉱工業生産指数 (IIP) が、2022年にどの程度回復したか、その指数の水準を比較したところ、ほとんどの都道府県でプラス成長でした。しかし、2018-19年のコロナ以前の水準までIIPが回復している都道府県は数えるほどしかありません。岩手県、宮城県、長野県、山梨県、熊本県、三重県、そして秋田県だけです。

熊本県は、前述の半導体工場ができますし、岩手県、宮城県はどちらも半導体製造装置等の産業が集積していて、長野県、山梨県も同様です。三重県では半導体製造の投資が行われており、秋田県は恐らく洋上風力発電の投資が進んでいるのではないかと思います。

このように、米中対立を背景とする半導体関連の国内投資の成長や、今後期待されるエネルギー転換に向けた投資というものが、一部の都道府県の地域経済を牽引していく可能性がうかがわれます。

また、サプライチェーンのレジリエンスという観点からは、「中小企業等経営強化法」が今年 (2023年) に改正され、中小企業が自家発電機や制震・免震装置などの防災・減災設備を新たに導入した場合、特別償却 (20%) が得られるという税制上の措置が新たに設けられるなど、中小企業等がBCPに対応した投資を奨励する制度が日本でもできています。現在、中小企業のBCP対策が最も遅れているのですが、この点を今後も強化していくことが、地域経済を守っていくためにも非常に重要になっていくのではないのでしょうか。

富浦：中小企業のBCPは確かに難しい問題だと思います。グローバル展開をしている大企業は、サプライチェーンのかなりの先の方まで情報を集めてきちんとデータベースを整えていて、軍事転用や人権侵害等のリスク管理も含め企業グループ全体でのレジリエンシーを備えているケースがあるでしょう。一方で、中小企業は自社でできることが限られています。このため、個別の企業のBCPの対応を足し上げて、国全体としての最適にならないのです。

このため、中小企業の人も利用できる形で、BCPに関する情報が共有されるとよいでしょう。取引先のデータは、センシティブなものが多いため簡単には共有できませんが、金融機関等でも取引先のさまざまなリスクを評価するような動きがあります。中小企業のサプライチェーン全体につ



いてのリスク評価や、そのリスクの下流企業への影響予測を提供することなどは、金融リスクについて議論されているように一考の余地があるように感じています。

浜口：富浦先生がおっしゃった通り、中小企業がBCPのための生産拠点を複数持つというのは実際には難しいですね。制震・免震装置などを導入してある程度までの災害に備えるという対応が精一杯なのではないかと思います。ましてや、そのサプライチェーンの奥に潜むリスクに関して、例えばどこかで児童労働が行われているとか、環境破壊的な開発で得た鉱物が使われているといった情報は、中小企業にはアクセスが非常に難しいでしょう。

仮にそういったリスクに関するデータベースがあったとしても、誰でもアクセスできる公共財にはなっておらず、各民間企業がコンサルティング会社やITベンダーからサービスとして買うか、会社独自でデータベースを構築しているわけで、情報共有は進んでいないと思います。

最近、いわゆるDXが進んでいく中で、どの程度こうしたリスク情報の共有が進んでいくのかは重要なテーマだと思いますが、国の政策として、サプライチェーンの奥に潜むリスクから中小企業を守るという観点があるとすれば、情報に対する何らかの取り組みが必要になってくるのではないかと私も考えています。ただ、実際は今のところ、非常に高価な対応策ではあるので、中小企業の手には届きません。

戸堂：私は少し楽観的な見方をしています。というのも、BCPの策定は、その中小企業にとっては非常にコストがかかるものですが、川下にいるメーカーとしてはサプライヤーである中小企業にきちんとBCP対策をしてもらいたい。それにより自分たちも得をするわけですから、当然、サプライヤーである中小企業に対しても、そうした知識を教えていくインセンティブを持っていると思うのです。

実際に、サプライチェーンを通じてBCPを策定していく、BCP策定の指導が行われているという状況も見聞きしていますし、最近中小企業の方に伺った話では、「メーカーからBCPを作れというプレッシャーがすごく強いんだよ」と。サプライチェーンというのは、モノの取引だけではなく、情報の重要な経路にもなっているのではないかと思います。

ただ、系列的に強いつながりを持っているサプライチェーンの場合には、インセンティブが非常に強かったわけですが、そうではない、独立的な中小企業がどこまで対応できるかというのは課題です。さらに、浜口先生がおっしゃったように、海外でということになると、ますますそれが難しくなるでしょ

う。ただ困難とはいえ、GVCを通じて人権や環境に関する知識・認識を広めていくのは、決して不可能なことではないはずです。一企業でできる場合もあれば、できない場合もありますので、政策的にそれを支援していく必要があると考えています。

GVCの展望と日本の政府・企業の目指すべき方向は

佐分利：ありがとうございます。本日のまとめとなりますが、GVCに関する今後のリスクやチャンス、日本政府や企業へのメッセージをお願いします。

浦田：私は途上国に関心があるのですが、途上国から出てくる不満として、GVCのタスクの中で、単純労働のタスクが途上国にあてがわれることが多いことがあります。途上国は、できるだけ付加価値の高い方向にシフトしたいわけですが、それが非常に難しい。低賃金の労働集約的な工程から抜け出せない、そういう不満があるわけです。

この不満を解消するには途上国は労働者の能力を向上させる必要があります。そのためには、国民の教育や労働者の訓練を行わなければなりません。一方、日本などの先進国は協力を通じて途上国の人材育成に貢献することが期待されます。途上国の労働者の能力が向上すれば、付加価値の高いタスクを担うことができるようになります。労働者の能力の向上には、先ほどお話しした地場企業によるGVCへの参加が有効です。そこで、GVCを構築し運用している外国企業を誘致する必要があるのですが、そのためには途上国は自由で開かれた貿易・投資環境を構築することが重要です。

アジア太平洋地域での貿易・投資環境の整備における日本の役割は、CPTPPやRCEPでの加盟国によるルール遵守の推進、ルールの質の向上、加盟国の拡大などを牽引していくことでしょう。さらに、WTO改革を含めて世界の貿易・投資環境の整備への貢献が望まれます。途上国に対するインフラ整備への協力も必要です。具体的には、輸送や通信分野での設備建設などのハードインフラとともに教育を通じた人材育成やビジネス環境の向上に資するような法制度の整備などのソフトインフラの構築や整備が重要です。インフラが整備されれば、日本企業のGVCを途上国にさらに広げていくことも可能になります。

富浦：今回はコロナ禍や米中対立の影響がメインテーマだったのですが、ロボットやAIの発達により、そもそも単純労働

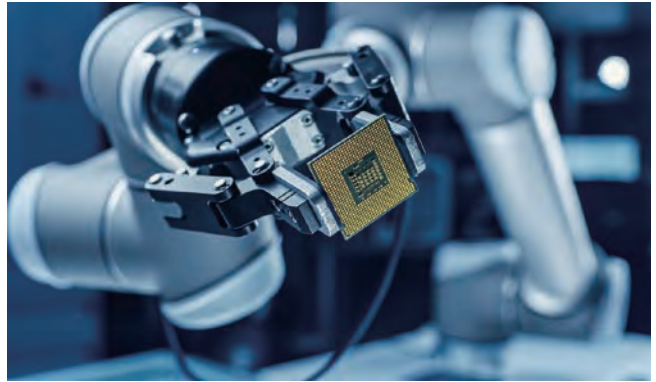
を低コストの国へ移す必要がなくなった、資本集約的に機械化されて先進国の無人工場でやればいいという話が出ていたところに、サプライチェーンの寸断の問題がここ数年の間に現れました。そのため注目が移ってしまった感じはあるのですが、この機械化の問題は残っていて、LLDC（後発開発途上国）のような最貧国が、中国のような路線で発展していく道が閉ざされてしまって、次の一步をどう踏み出せばいいのだろう、という状態になっている気がします。

この問題への明確な解はまだありませんが、先進国であっても、途上国と賃金差がなくなりつつある今、低賃金労働で生産拠点になる道が、その国にとってハッピーな道なのかどうか。ロボットと競合するのが果たしていいのか。さらにChatGPTのようなAIの登場によって、文書を書くという知的な仕事も脅かされるということになると、戸堂先生がおっしゃるような高度な国際共同研究の議論ですら問題の立て方自体が変わってくる可能性がある。このような非常に大きな問題があると思います。

戸堂：途上国に関しても、私はやや楽観的な見方をしています。途上国でもGVCがその技術移転の非常に強力なツール・経路になっているということは間違いないと思います。この前、久しぶりにインドネシアに行き、地場企業をいくつか回ってきたのですが、日本企業とのつながりを活用して、うまく技術を吸収していました。例えば、1社は自動車産業の企業で、私も学生も彼らのトレーニングに参加しました。彼らはカイゼンをきちんと理解していて、しかも新しい工場では自分たちでカンバンを電子化して独自のシステムを作っている。このようにどんどん技術を吸収することで、自社の技術のアップグレードが実現できていたのです。もちろん、うまくいくケースがすべてではないでしょうが、そうした可能性を秘めているというのがGVCの大きな特徴なのではないかと思います。

途上国への技術移転をきちんとしている日本企業を、途上国にきちんと売り込むのであれば、ある程度政策的に進めていくことも必要でしょう。今後は友好国とのサプライチェーンを拡大する、フレンド・ショアリングを行っていくことも大事になってくると思います。

浜口：日本や先進国が、かつて工業化を進めていた時代にはあまり気にしてこなかった環境問題や企業の社会的責任という問題が、今はGVCで生産活動がグローバルに結ばれてきたことにより、発展途上国にもそういった義務や考慮が課せ



られつつあります。

途上国側からすると、それは先進国の勝手な理屈だということになるでしょう。現在、グローバル・サウスという考え方が非常に注目されています。グローバル・サウスの国々が環境や社会的責任を果たす上で必要となる援助について、G7などの先進国が、ODAというチャンネルを使って応えていくことは、GVCを円滑にかつ持続可能な形で発展させていく上で必要になってくるのではないかと思います。

それに対して、例えば中国の企業がアフリカにおいて環境や社会的責任を必ずしも重視しない形で、あるいは非常に搾取的な形でGVCを構築したときに、われわれはこの流れとどう向き合っていけばよいのだろうかという問題も、別途議論を深めていかなければと思いました。

佐分利：GVCの議論は世界中でなされていますが、GVCについて歴史的経緯からその役割・途絶の影響、そしてその将来といった全体像を議論できるチャンスはなかなかなく、今日の先生方の議論は大変勉強になりました。GVCがなければ世界経済の発展も、中国の発展も、途上国の発展も、イノベーションもない。しかし、一方で、GVCを形作ってきたそもそもの前提がひっくり返っていくという新たな問題もあるという重要なご指摘もいただきました。GVCが今後どのような姿になるかは、世界にとって、日本にとって、極めて重要な問題であり、引き続き注視し考えていく必要があるかと思います。本日はありがとうございました。

（敬称略）

脚注

1. RIETI ディスカッション・ペーパー No.22-E-062 “Propagation of Overseas Economic Shocks through Global Supply Chains: Firm-level evidence” 井上 寛康（兵庫県立大学／理化学研究所）／戸堂 康之（RIETI ファカルティフェロー）



C O L U M N



東アジアのエレクトロニクス産業における 学習と技術の進歩

ウィレム・ソーベック RIETI上席研究員



この記事は要約です。全文はRIETIウェブサイトでご覧いただけます。

肩書き・役職は執筆当時のものです。

スマートフォン、パソコン、テレビ、半導体デバイスなどの電子製品の生産は、東アジアが圧倒的なシェアを占めている（注1）。では、アジアの企業や労働者は、どのようにして高性能電子製品を生産するノウハウやスキルを身につけたのだろうか。Yoshitomi (2003) は、高い貯蓄率、堅実な財政政策、低いインフレ率、柔軟な労働市場等の初期条件が資本形成を促進するとしている。知識や技術は輸入資本財に埋め込まれていることが多いので、対内直接投資を促す有利な初期条件は、途上国の生産ノウハウやスキルの学習に寄与する。

技術進歩のステージ

最初は、現地企業は外国の部品を組み立てるだけである。外国企業は、技術移転により高品質の製品が現地できれば利益が得られるので、現地企業に技術支援やアドバイスを提供する。労働者は、生産を通じて新しい技術を習得する。労働者の教育水準が高い国は、より早く新技術を習得することができる。企業は研究開発やリバースエンジニアリング（機械の分解やソフトウェアの解析などによりその製造方法などを調査すること）に取り組み、限定的なイノベーションを起こす。

輸出は企業が優れた技術力を身につけるために役立つ。企業は海外の顧客が定める高い基準を満たすことを強いられるからである。また広大な市場へのアクセスが提供されるため、大量生産による学習（learning-by-doing）の恩恵も受ける。

こうして企業は技術の習得を目指し、海外から熟練工を採用し、技術者を大学や研究機関で学習させるようになる。ノウハウを持った労働者が増えると、そうした労働者たちが他の企業へと移り、人的資本が広く蓄積される。

国内企業が最先端領域の技術に近づくにつれ、これまで技術を供給してきた海外企業との競争が始まる。この段階での技術移転は通常、戦略的提携によって行われる。

Yoshitomi (2003) は、起業家がイノベーションの触媒で

あるとしている。起業家は成功の保証がない中でリスクを取る。日本では、ソニーの盛田昭夫氏やシャープの佐々木正氏といった起業家が、ビジョンを持ち、リスクを背負い、厳しい消費者市場の中で競争してきた。ソニーのトリニトロンテレビ、ポータブルオーディオプレーヤー「ウォークマン」、シャープの薄型テレビなど、最先端の科学的課題を解決し、世界を魅了する製品を生み出してきた。日本の躍進は、高い貯蓄率、技術だけでなく教養も身につけた技術者、自由貿易に傾斜した世界経済などに支えられていた。

台湾は日本企業からテレビの製造を学び、1973年には世界第3位のテレビ輸出国となった。1974年、台湾政府は半導体産業を推進し、TSMCのようなグローバル企業を輩出した。台湾は同程度の発展段階にある他国よりも、教育により多く投資し、エンジニアたちは米国のRCA社や中国系米国人の科学者やエンジニアから技術を吸収し、その多くは台湾で働くために帰国した。サイエンスパーク、大学、企業などのクラスターも形成された。このようなネットワークの中で人的資本が急速に拡散し、成長の好循環が生まれたのである。

産業政策の課題

産業政策はインセンティブと知識という2つの問題を抱えている。1974年、台湾は危機に直面した。中国とは技術的に戦争状態にあり、技術や資本の重要な供給源である日本とは（1972年の日中国交正常化により）関係が断絶していた。さらにマルチファイバーアレンジメント（MFA：1974年に発効した途上国などの安い繊維製品が大量に流入することを規制する多国間取り決め）による繊維製品の輸出割当に直面し、第一次石油ショック（1973）による47%の消費者物価上昇に見舞われた。こうした危機に直面し、台湾の人々は経済発展が自らの生存に必要不可欠であると考え、半導体産業の振興に力を尽くしたのである。結果として、政府関係者、起業家、労働者それぞれのインセンティブが一致した。米国で活躍する世界的な中国系の学者、技術者、研究者が、台湾の半導体産業発展のために無償でボランティアとして協力し、

必要な知識を提供したのである。

台湾と同様、韓国も教育に投資し、産業政策を駆使してエレクトロニクス産業の振興を図った。韓国は北からの侵略の脅威に絶えずさらされており、労働者、起業家、政府関係者は、国家の生存にとって経済発展が極めて重要であると考えた。韓国の労働者や技術者は、外国からの技術を吸収することに長けていたこともあり、韓国経済は繁栄し、サムスは世界的なブランドとなった。

1980年代後半、日本、韓国、台湾の為替レート高騰と賃金上昇により、北東アジアの多国籍企業（MNCs）は東南アジア諸国連合（ASEAN）域内に工場を移転した。当初、タイやマレーシアの企業は製品の組み立てに従事していたが、競争激化に伴いプロセスの革新に取り組み、自動化、統計的品質管理、ジャスト・イン・タイム生産システムなどを導入し、ASEAN全域から部品を調達するようになった。

しかし、マレーシアの産業政策は失敗した。台湾や韓国とは異なり、マレーシアは国家安全保障の危機に直面していたわけではなかった。マレーシア政府は、富や企業の所有権を中国系やインド系の人々ではなく、マレー系住民へ再分配することに重点を置いた（ブミプトラ政策）。半導体企業の最高経営者、大学への入学許可、エレクトロニクス企業への助成などを決定する際、マレーシア政府は最も優秀な候補者を優遇することはなかった。再分配を重視するあまりレントシーキング（利益誘導）活動が活発化し、マレーシアの産業政策は構造転換を成し遂げることができなかった。

中国の台頭

1978年に鄧小平が中国の開放政策を宣言して以降、中国は海外投資の誘致に力を入れ、経済特区（SEZs）を設立し、減税や規制緩和されたビジネス環境を外資系企業に提供した。珠江デルタや長江デルタなどの経済特区では、高速道路や港湾、空港などのインフラが整備された。また中国は2001年に世界貿易機関（WTO）に加盟し、一貫した政策と法の支配を尊重するという信頼感を高めてきた。

2001年以降、中国に海外直接投資（FDI）が殺到し、それまでASEANを組み立ての基盤としていた多国籍企業が中国に事業を移転した。日本、韓国、台湾、ASEANで操業していた多国籍企業から、先端電子部品が中国に流れ込んだ。中国はこうした部品を使ってコンピュータ、携帯電話、家電製品などの最終電子製品を組み立てた。スティーブ・ジョブズのような起業家が中国で製品を製造し、アジアの競争力のある上流の部品と、中国の低賃金と優れたインフラによる加工の組み合わせは無敵であることを証明した。2008年中国の最

終電子製品の輸出額は、中国に続く14の最終電子製品輸出国の総輸出額を上回った。

2008年の世界金融危機の後、電子製品はコモディティ化し、企業間で激しい価格競争が繰り広げられたため、企業は自社製品の差別化を図った。日本企業は職人技が必要なハイテク部品を供給することで差別化した。セラミックフィルターの村田製作所やイメージセンサーのソニーなどである。韓国のLGは高品質なテレビのための有機ELパネルの製造によって差別化に成功した。

米国への教訓

米国は半導体製造のリショアリング（国内回帰）を望んでいる。米国が東アジアの成功から得られる教訓の1つは、起業家の存在が不可欠であり、起業家には適切なインセンティブが与えられるべきだということである。

もう1つの教訓は、産業政策は各関係者が国家の存亡のために団結して戦う場合に最もうまく機能するということである。マレーシアのようにレントシーキングや分配を重視すると産業政策は失敗する。米国ではエレクトロニクス企業が収益性の高い有利な防衛関連の契約に甘んじ、市場のテストに合格することではなく、政府高官へのロビー活動にリソースを費やすなど、レントシーキングが蔓延している。産業政策を成功させたいのであれば、国家規模の危機感を醸成する必要がある。

アジアから米国へのさらなる教訓は、質の高い教育を提供する必要性である。15歳児を対象に読解力、数学、科学を駆使して現実の課題に取り組む能力を測定する前回のOECD国際学習到達度調査（PISA）では、1位中国、2位シンガポール、3位マカオ、4位香港、6位日本、7位韓国、8位台湾となり、米国は25位だった。米国における教育成果の向上は最優先事項にするべきである。

HufbauerとJung（2021）は、競争は米国の強みであると言及している。グローバル市場で競争にさらされたことが、アジアのエレクトロニクス産業に多くの技術革新をもたらした。これに対し、防衛産業に甘やかされたことが、米国のエレクトロニクス製造業を弱体化させた。アジアの経験が示すのは、起業家が適切なインセンティブを得ることができ、財政政策は規律正しく、為替レートは高すぎず、教育が重視され、産業クラスターが形成されたときに製造業の成長が起るということである。エレクトロニクス製造業を再編成するためには、米国はアジアの事例を参考にすべきなのである。

脚注

本稿は、Thorbecke（2023）を引用。参考文献の詳細は同論文に記載。



C O L U M N



消費ビッグデータで振り返るコロナ禍の3年間

小西 葉子 RIETI上席研究員



この記事は要約です。全文はRIETIウェブサイトでご覧いただけます。

肩書き・役職は執筆当時のものです。

身近な変化をビックデータで見る

2023年5月5日、世界保健機関（WHO）は新型コロナウイルス感染症拡大についての世界的緊急事態宣言の終了を発表した。2020年1月30日の発出から1,191日間、私たちは食事、学び、仕事、余暇を変化させながら暮らした。特に2020年上半期は感染予防品や紙製品を中心にパニック消費が起こり、報道や映像で連日消費行動の変化を目の当たりにした。筆者は当時、この未曾有の変化は公的な統計調査だけではとられそうもないと直感した。コロナ禍では購入する商品やサービスの量が、感染状況や政府のアナウンスメントによって日単位、週単位で変動し、月次集計や年次集計が主流の公的統計調査ではその変動が吸収されてしまう。特に初期は、パニック消費の把握や供給ルートの確保、在庫確保など、迅速な意思決定の根拠が必要で速報性が求められた。また、コロナ禍で変動が大きかった感染予防品、食品、日用品、医薬品については、詳細な品目別の動向も必要だった。

売れた品目、売れなかった品目

インテージ社のSRI+（全国小売店パネル調査）は、スーパー、コンビニ、ホームセンター、ドラッグストア、専門店など全国約6,000店舗のPOSデータである。それらを食品、飲料、日用雑貨品、化粧品、医薬品等、344品目に分類し、各年について販売金額で順位付けした。

図1は当年（縦軸）と前年（横軸）の順位の散布図である。バブルの大きさは順位差の2乗である。±30位以上の差があった場合に、品目名を記した。45度線の右上端が両年1位、左下端が両年344位で、45度線上に分布していると前年と順位が等しい。45度線の上側は前年から順位が上がった品目、下側は下がった品目である。

2019年は、45度線上に分布している品目が多く、2018年との順位差が±30位以上変化した品目はない。そもそも344品目は日常品が多く、コロナ前の順位は安定的だった。

しかし、コロナ禍に転じた2020年は、マスク、手指消毒剤、

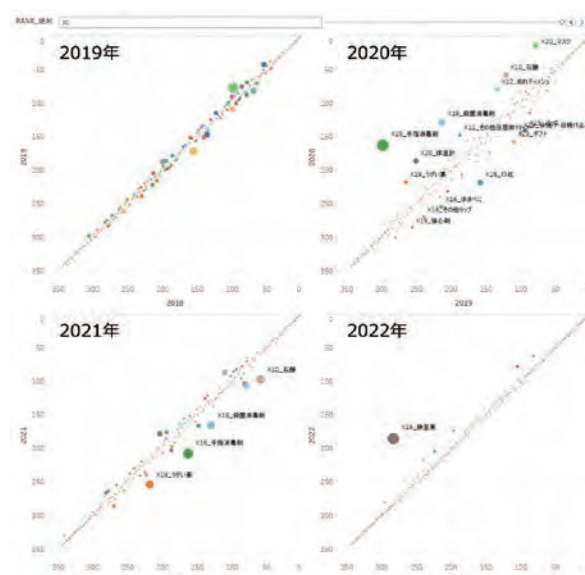
殺菌消毒剤、うがい薬、体温計といった感染予防品、またそれらの品目の品薄時に代替消費された石鹸、ぬれティッシュ、その他住居用クリーナーが30位以上順位を上げた。一方、外出機会の減少やマスク着用により、口紅、ほほべに、その他リップ、パック、日焼け止め、ギフト（お中元、お歳暮等）が30位以上順位を下げた。強心剤は、インバウンド需要の消失により順位が下がった。

2021年は、30位以上順位が上がった品目はなかったが、2020年によく売れた品目のうち、石鹸、殺菌消毒剤、手指消毒剤、うがい薬が30位以上順位を下げている。

2022年は、各品目が45度線周辺に分布し、2021年の順位と類似した。検査薬が特徴的な品目として登場した。

図1より、2020年のパニック消費期と、2021-2022年の新しい日常期で購買傾向が異なることが分かった。

図1：当年と前年の順位の散布図



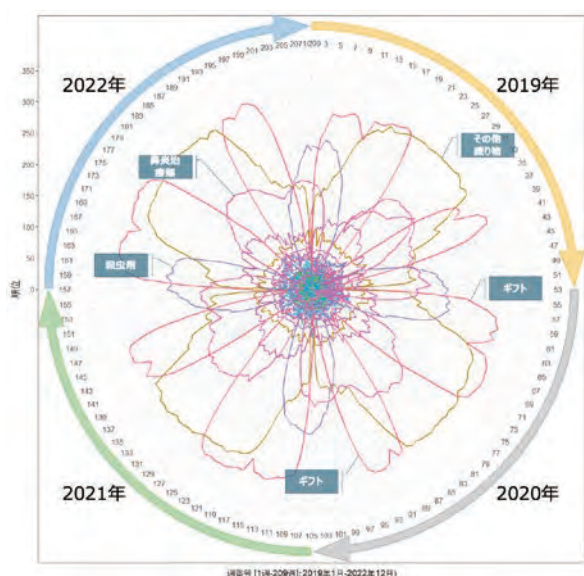
出所：インテージ社のSRI+を使用した著者作成

消費行動をグラフにしたら花が見えた

次に、毎週の順位の変化をランククロック（Rank Clocks）で視覚的に調べよう。ここでは、2019年以降1週でも上位20

位以内に入った品目を抜粋した。図2は、中心が1位で外側に向かって順位が低くなる。大半が食品、飲料品であり、特に、たばこ、ビール、菓子パン、液体茶、牛乳等の順位は常に安定して中心に分布する。図2は見たことがない花の形になったが、これは年末年始、四季、イベントなどで売れて、それ以外はあまり売れない品目があるからだ。例えば、かまぼこと練り製品は冬や正月、鼻炎治療薬は花粉症の時期、殺虫剤は夏に需要が高まる。詳細な品目を週次でみると季節性がよく見える。

図2：20位以内に入った品目のランククロック



出所：インテージ社の SRI+ を使用して著者作成

どうなるマスク消費？

最後に、コロナ禍が消費行動の季節性に与えた影響を見よう。図3はマスクの販売枚数の累積密度関数で、各週の販売枚数を各年の総販売枚数で割った比率を積み上げている。毎週同じ枚数を購入した場合、 $1/52 \div 0.0192$ で約1.92%ずつ増え45度線となる。

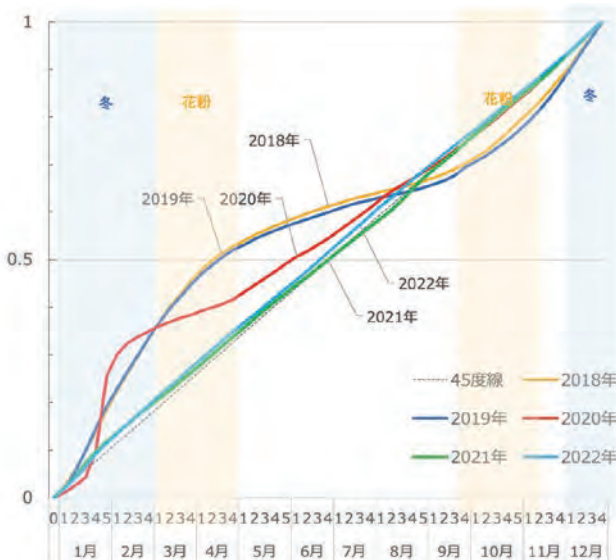
コロナ前の2018年、2019年は、冬季と春の花粉症の季節に購入が集中し、4月の第2週から第3週に1年間の販売総数の半数が販売され、夏季は停滞し、秋から冬にかけて全体の約3割を消費するという季節性がある。

一方、2020年は、1月30日のWHOの緊急事態宣言の週に30%を超え、その後のマスク不足の時期には停滞した。第一回目の緊急事態宣言の終了時に50%を超え、その後マスクが市場に戻ると一定の速度で消費された。

2021年と2022年に注目してほしい。両年はほぼ45度線と重なり、毎週同じペースで購入している。2020年の突発的な需要増によるパニック買いやマスクの供給不足はなくなったが、コロナ前の季節性も消失し、新たな消費パターンに変化した。

2023年5月8日に新型コロナウイルス感染症は5類感染症に移行したが、マスク消費はコロナ前に戻るのか？ 新しい周期になるのか？—いずれにしても最初に影響が出て、最も影響があったマスク市場は日本のコロナ禍を語る上で象徴的な品目になるだろう。

図3：マスク販売枚数の累積密度関数：2018-2022年



出所：インテージ社の SRI+ を使用して著者作成

公的統計調査とデータプラットフォームが活発な社会へ

コロナ禍ではビッグデータの活用が進んだ。筆者はPOSデータで、外出自粛やマスク着用を化粧品の販売減やマスクの販売増で観察したが、より直接的には人流データを活用でき、AIの画像診断によるマスク着用率の計測も可能な社会になった。

「いつでも、どこでも、詳細」に知ることができる時代だが、最も難しいのは何を計測するかを決め、継続することだ。改めて、長期的な仮説に基づき国の状態を計測し続ける公的統計調査の存在が心強かった。1カ月、2カ月、1年先には各省庁から調査結果が公表され、ビッグデータで得た結果の答え合わせができ、指針が示されるからだ。この基盤があったからこそ、迷わず自由にビッグデータを活用できた。

統計作成現場で予算や人材が制約になって久しいが、デジタル技術、民間データ、行政記録、統計人材を総動員し、公的統計調査が発展しながら継続することを望む。

国が企業、人々の暮らしを知る術を持ち、統計メーカーでいるからこそ、政策の説得力と知的基盤を有する。さらに政府は、平時にこそ1分野について1企業のデータではなく、複数企業の複数タイプのデータを集め、迅速な政治判断に役立つプラットフォーム創りに備えることが重要だ。

RIETI-ANU シンポジウム

アジアにおける 地域包括的安全保障に 向けて



2023年2月16日開催 所属・役職はシンポジウム開催時のものです。

アジア各国は、地政学的対立、グローバル・サプライチェーンの混乱、感染症の拡大など、単独で対処することが困難な多くの脅威に直面している。

今回の RIETI とオーストラリア国立大学 (ANU) の共催シンポジウムでは、あらゆる脅威や危機に対して、政治的・経済的・軍事的・社会的な手段を総動員して取り組み、国家の安全保障を確保する「包括的安全保障 (Comprehensive Security)」の概念を提示しつつ、アジアにおける地域包括的安全保障実現への道筋を探った。地域包括的安全保障はどうすれば実現できるのか。東南アジア諸国連合 (ASEAN) はその実現にどのような役割を果たすのか。現在の枠組みや政策は十分なのか、それとも新たな枠組みを構築する必要があるのか。アジア地域の専門家が集結し、過去の教訓、現在の状況、将来への影響を考慮しながら、それぞれの知見や洞察を共有した。



本シンポジウムの動画をウェブサイトでご覧になれます。

開会挨拶

吉田 泰彦

RIETI 理事



ロシアのウクライナ侵攻は、国際秩序の根幹を揺るがす暴挙であり、現在まで継続しております。日本を始めとするアジア各国も地政学的な教訓を深く受け止める必要があります。また、経済発展の源となる民生技術と安全保障関連の軍事技術

の重なりはますます大きくなり、コロナ禍ではサプライチェーン強靱化の重要性が改めて認識されています。これからは、経済と安全保障が密接に結び付いていることを前提に、各国の取り組み、国際経済秩序のアップデートを進めていく必要性が明らかになりました。ルールに基づくリベラルな国際経済秩序を時代の変化に適應させ、近年の国際安全保障・政治経済環境の下で世界経済を安定的に発展させ、包括的な安全保障を実現していくことが求められて

います。

本シンポジウムは、日本、オーストラリア、ASEAN諸国の関係者が一堂に会し、アジアにおける包括的安全保障について議論することによって、その実現への道を探るものです。皆様の活発な議論を期待しています。

基調講演 1

中谷 真一

(経済産業副大臣)



この10年、グローバル化のアンチテーゼとして、保護主義が台頭してきています。また、新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、ワクチンを持つ国と持たない国の格差を鮮明にし、工場閉鎖などによる世界中の生産能力の混乱を招きました。重要な

物資は、自国で、または信頼できる国と協力して確保しな

ければなりません。ロシアによるウクライナ侵攻は、非常に衝撃的でした。核保有国がこういった侵略を行ったことは、世界中に衝撃を与えたといえるでしょう。そして、東アジアでは米中の対立があります。各国が、さまざまなリスクへの備えが必要だと感じています。

経済安全保障について、信頼できる国と経済的な結び付きを強めていくというのがまず大前提になります。日本は今回特定重要物資として、半導体、蓄電池等11分野を指定しましたが、こうした分野のサプライチェーンは、自国または信頼できる国々と構築していくことになるでしょう。

エネルギーの安定供給は極めて大事であり、ロシアによるウクライナ侵略でその重要性が浮き彫りになりました。また、カーボンニュートラルも進めなければなりません。3年前に自分が外務大臣政務官だったときは、世界中の関心が変わっています。カーボンニュートラルに本気で取り組もうと世界が動いています。

わが国はもともとエネルギーを持っていない国であり、当面のエネルギーをどう確保するかを改めて考える必要があるでしょう。その上で、カーボンニュートラルに向け、省エネ、再生可能エネルギー、さらには原発再稼働、新型の革新炉、水素、アンモニアへの移行も達成していかなければなりません。

国内でも、GX（グリーントランスフォーメーション）を打ち出しており、官民合わせて150兆円を超える投資を行っています。さらに、ASEANの皆様には、アジア・ゼロエミッション共同体を提案しています。われわれが今持っている技術をASEANの皆様提供していきたいです。外務省、経済産業省が一体となって、ODA、さらにはJICA（国際協力機構）、また民間投資を喚起しつつ、JBIC（国際協力銀行）など政府系金融機関からファイナンスをしていくことが大事です。

そして、保護主義の問題。保護主義でつながりが薄くなると経済成長できないので、しっかりと多国間で連携する必要があります。一方で、安全保障も考えなければなりません。信頼できる国々と、より強く結び付いていくことが極めて大事であり、また、ルールを明確にして、グローバル化を進めつつ、安全保障も確保していくことが大切です。

RCEP（東アジア地域の包括的経済連携）やCPTPP（アジア太平洋地域における経済連携協定）、IPEF（インド太平洋経済枠組み）といった枠組みを通じて、インド太平洋地域において、イノベーティブな、包摂的な、持続可能な経済を実現していきます。

結びとして、自由、民主主義、基本的人権、さらには法の支

配など、普遍的な価値に基づき、今後もしも有志国としっかりと結び付いていきたいと思っています。特に今年2023年はわが国がG7ホストであり、また、インドがG20サミット、さらにインドネシアがASEANの議長国ということで、こういった国々としっかりと協力をして、今申し上げたような課題に当たっていきたくて考えています。また、本年は、日ASEANの友好協力50周年であり、ASEANとはさらに強い結び付きを作っていきます。

本日のシンポジウムは、RIETIとオーストラリア国立大学（ANU）との共催ですが、日本とオーストラリアは「自由で開かれたインド太平洋」のビジョンを共有する「特別な戦略的パートナー」と考えています。

引き続きこの地域の経済秩序確立に向けて、一緒に取り組みたいと思います。

基調講演 2

スリ・ムルヤニ・インドラワティ

（インドネシア共和国 財務大臣）

※ビデオメッセージ



アジアの地政学上の状況や安全保障上の懸念が悪化し、新型コロナウイルス感染症がまだ終息していない現在、本日のシンポジウムのテーマは非常にタイムリーです。

ASEAN地域は、持続的な経済成長をもたらす比較的平和で安定した環境を享受しています。地域の平和と安全を維持するため、ASEAN+1協力、ASEAN+3（日中韓）協力、ASEAN地域フォーラム（ARF）、東アジア首脳会議（EAS）、拡大ASEAN国防相会議（ADMMプラス）など、多くの枠組みが形成されています。しかし、一方で、ASEAN諸国は、伝統的な脅威に加え、気候変動など非伝統的な安全保障上の脅威に地域全体として直面しています。こうした課題へ対処するには、メンバー間の提携の強化だけでなく、外部パートナーとの協力も必要です。

2023年度はインドネシアがASEANの議長国です。ASEANは、「ASEAN Matters（ASEANは重要である）」というテーマを掲げ、健康、エネルギー安全保障、食料安全保障、健全な財政などに焦点を当て、ASEANが地域の経済協力と成長センターとしての役割を果たすことを目指

しています。インドネシアは、経済分野において、復興と再建、デジタル経済、持続可能性という3つの優先課題を掲げています。ASEAN議長国として、グローバルアジェンダにポジティブな影響を与え、世界の問題に貢献していきたいと思います。

パネルディスカッション

モデレータ

シロー・アームストロング

RIETI 客員研究員（オーストラリア国立大学クロフォード公共政策大学院 准教授／豪日研究センター長／東アジア経済研究所長）

このパネルディスカッションでは、「地域包括的安全保障に向けて」と題し、世界秩序を脅かすリスクや危機について深く掘り下げて議論することで、何らかの前進を見いだしたいと思っています。包括的安全保障の概念と特質を探って行きます。



講演 1

ダニー・カー

（シンガポール国立大学リー・クアンユー公共政策大学院、レイ・カーセン経済学部 教授）



歴史的に、日本とASEANは安全保障と経済パフォーマンスを強化する方法として、多国間主義、制度構築そして開かれた経済を強調してきました。しかし、現状はわれわれの多くが、国民の安全をどう守るのかと、いかに経済的繁栄を維持するの

かという誤った二分法にとらわれています。実はこの2つの両立を推進すべきなのです。世界的なパンデミックにより、われわれは、安全と経済の二分法は間違いだということに気付いたはずですが。

私たちは、世界経済のデカップリング、「フレンド・ショアリング」、サプライチェーンの戦略化といった思考に陥り、この思考が、経済の開放性、成長、適応性のあるサプライチェーンを犠牲にしようとしていることを忘れ

ています。経済分野での競争と安全保障上の競争は別物です。経済分野での競争は自国が成長することで優位に立つことができますが、安全保障上の競争は、他者を抑えることで優位になります。もし、このまま誤った二分法の道を進み、安全保障上の競争にばかり目を向けていたら、世界は現状より貧しく、惨めで、不幸で、危険にさらされることになると思います。

講演 2

メリー・キャバレロ＝アンソニー

（シンガポール南洋理工大學ラジャラトナム国際学院（RSIS）教授、非伝統的安全保障（NTS）研究センター 所長）



経済が成長し、相互交流が活発化する中、推進してきた包括的安全保障の概念を取り戻さなければなりません。1990年代には包括的安全保障が問われ、日本は人間の安全保障という概念を導入し、健康安全保障、環境安全保障、政治的安全保障、

さらにはコミュニティの安全保障をも追加しました。今日、われわれが直面している課題の多くは国境を越えて影響があるため、日本や東南アジアの思考の中心にあった概念を取り戻すことが重要です。アジア通貨危機や重症急性呼吸器症候群（SARS）では、1つの国家で起きた金融不安や疾病の発生が世界的な影響を及ぼすことが明らかになりました。そして、新型コロナウイルス感染症で、この問題が再び浮き彫りになりました。

気候変動や新たな疾病の発生など、国境・国家を越えたさまざまな安全保障上の課題があり、国境を越えてより強固な協力が必要です。実際、2021年には6,660万人以上が異常気象によって移住を余儀なくされ、気候変動による経済コストは2050年までに1兆4,000億～4兆7,000億ドル増加すると予測されています。また、世界保健機関（WHO）は、気候変動などにより、悪性疾患が増えるだろうと言及しています。われわれは抑止、封じ込め、デカップリングという概念に気を取られがちですが、国際社会は共通・協調安全保障の取り組みを取り戻すべきです。

講演 3

リザル・スクマ

(インドネシア戦略国際問題研究所 (CSIS) シニアフェロー)



政治的リアリストは、いかに軍事力によって国家や地域の安全保障を確保するかを議論しています。多国間の対話・協力や制度構築を続ける代わりに、軍事力の強化、戦力投射、軍事同盟に注目し始める国が増えているようです。

包括的な安全保障を議論の中心に戻すために、何をすべきでしょうか。地域の安全保障を管理するためには、2つの重要な要素を考慮する必要があります。

まず、インド太平洋地域には3次元の地域安全保障秩序が存在していることを認識する必要があります。（各国が軍事力を増強する）現実主義的秩序、（統治を規範に頼る）規範的秩序、（秩序を提供する枠組みを提供する）制度論的秩序という3つの秩序です。現状は、現実主義的な秩序が支配的になりつつありますが、これを包括的な安全保障に置き換える必要があります。

ではどうすれば良いのでしょうか。実はASEAN地域フォーラム（ARF）には多くの材料や要素があり、それらを取り上げて、別の環境や状況で実践することが可能です。そこで、ARFを廃止し、ARFのプラットフォーム全体を東アジア首脳会議（EAS）に取り込むことを提案したいと思います。EASは未発達ですが、包括的な安全保障の概念を取り戻すためのプラットフォームとなるのではないのでしょうか。

つ目は気候変動や新型コロナウイルス感染症、地震、洪水などの自然災害。2つ目は企業が所有する重要な技術が敵性国家により搾取され自国への攻撃に使われる場合。3つ目はレアアースの輸出禁止やその制限など、経済活動を利用して他国を脅すエコノミック・ステイトクラフト（対外経済政策による国益の追求）です。

1つ目の自然災害への対応については、一国ではある程度の対応しかできないため、国際的な協力が必要になります。2つ目は重要な技術を守るための体制が必要であり、例として、最近日本で行われている対内投資や企業買収の制限が挙げられます。3つ目は敵対する国への依存を避け、同じ考えを持つ国への依存を高めることです。こうした対応は経済成長にマイナスの影響を与える可能性があるため、その効果について詳細に分析すべきでしょう。

経済安全保障と経済成長の間には深い関係があります。経済安全保障を過度に強化すると経済成長が停滞する可能性があります。一方、経済成長が実現すれば、国家の防衛予算増額や、防衛力の強化も可能です。経済成長は安全保障にも貢献できます。

2つ目の脅威と3つ目の脅威は実はつながっており、この2つの脅威を防ぐためにはルールが必要であり、さらにルールに基づいた貿易・投資・経済活動を確保する仕組みが重要です。そのルールを提供できるのは、世界貿易機関（WTO）だけでなく、RCEPやCPTPPなどもあります。中国はRCEPのメンバーなので、RCEPのルールを守ってもらう必要があるし、CPTPPへの参加申請は詳しく審査する必要があります。また、中国の台湾侵攻が日本でも盛んに議論されていますが、そのようなことが起こらないよう外交をより強化し、リソースを割く必要があると思います。

講演 4

浦田 秀次郎

RIETI 理事長



経済安全保障は新しい概念です。経済安全保障は「国土、独立、国民、資産を脅威から守るための経済政策の実施」と定義することができます。この定義から、経済的な脅威は少なくとも3種類あるでしょう。1

ディスカッション

アームストロング：この「誤った二分法」について、ワクチンが見つかったことで新型コロナウイルス感染症の誤った二分法は解消されましたが、経済と安全保障のトレードオフにおける「ワクチン」は何でしょうか。

カー：ワクチンがパンデミックを終わらせたわけではなく、ワクチンと同じくらい各国の理解とコミュニケーションが重要でした。同様の問題は他にもあり、世界的な気候変動問題は、すべての国が一丸となって対応しなければならないでしょう。

アームストロング：多国間協力を妨げる「四人のジレンマ」を回避するために何ができるでしょうか。

キャバレロ=アンソニー：アジア諸国が多国間主義を推進することになったのは、まさに多国間主義が大国間競争を緩和する唯一の方法であると考えたからです。大国間競争に終止符が打たれることはないでしょうが、協力と競争は共存できます。中国、日本、韓国は、長い歴史的な反目にもかかわらず、ASEAN+3協力という枠組みを通じて、実際に協力できることを示しています。

世界にはワクチンが手に入らない地域もありますが、その地域に目を向けなければ他国にも病気が蔓延してしまいます。今日、われわれは協力せざるを得ない世界にいるのです。

アームストロング：ASEANを中心とした枠組みがどのような変化をもたらすことができるのか説明していただけませんか。

スクマ：アプローチまたは戦略の1つは、既存の機関に目を向けることです。特定の問題や新たな問題に対処するために新しい機関を創設することもできますが、すでにあるものに着目する方が早いです。EASを制度化し、新たな協力分野や新たなロードマップを試みるべきでしょう。ASEANはRCEPも利用すべきです。他の大国にイニシアチブをとられるのではなく、ASEANがイニシアチブを発揮することができます。

アームストロング：米国が進めるIPEFと他の地域の連携についてどのような見解をお持ちでしょうか。

浦田：米国はIPEFの実現に莫大かつ十分な努力を払っているとは思えません。米国はIPEF加盟国との交流を増やすべきでしょう。中国のCPTPPへの参加については、CPTPP加盟国はこの機会に中国がWTOやその他のフォーラムのルールを順守するかどうかを確かめるべきです。この場合、中国が合意したことを本当に実行に移すかどうかを確認するためにRCEPが良いリトマス試験紙になると思います。

アームストロング：ブレトン・ウッズ体制の創設者たちは、経済的主権の欠如、紛争や戦争につながる経済的兵器的利用の恐ろしさを目の当たりにしました。そこから生まれた世界秩序には、平等、多国間協力、経済的主権の原則が組み込まれ、安全保障に貢献しました。

私たちには、ASEANを中心とした機関、またEAS、アジア太平洋経済協力（APEC）、RCEP、そしてインド太平洋に関するASEANアウトルック（AOIP）という財産があります。これらを戦略的に活用し、包括的な地域安全保障の新たな枠組みを模索するため、ASEANの重要性とリーダーシップが高まっている時期だと思います。新しい道を考える手助けをしてくれたRIETIとパネリストの皆様感謝したいと思います。

（敬称略）



RIETI EBPM シンポジウム

EBPM— エビデンスに基づく 政策形成の導入と実践

2023 年 3 月 22 日開催 所属・役職はシンポジウム開催時のものです。



RIETI では、証拠に基づいて合理的、論理的に政策を評価し立案をする Evidence-Based Policy Making (EBPM: 証拠に基づく政策立案) に早くから着目し、2017 年には EBPM の研究プロジェクトを立ち上げ、政府の EBPM 推進における理論的バックボーンを提供してきた。また、第5期中期計画（2020 年度～ 2023 年度）においては、文理融合研究に並ぶ柱として EBPM 研究の推進を位置付け、2022 年 4 月には新たに EBPM センターを創設した。

EBPM の推進は、2017 年以降、政府の「骨太の方針」にも毎年掲げられている。今回で 6 回目となる本シンポジウムでは、「EBPM—エビデンスに基づく政策形成の導入と実践」と題し、政府の EBPM の取り組み、RIETI の EBPM 研究の現状、2022 年末に上梓された『EBPM：エビデンスに基づく政策形成の導入と実践』（日本経済新聞出版）の内容を紹介しつつ、EBPM の最新の理論と実践について議論した。



本シンポジウムの動画をウェブサイトでご覧いただけます。

開会挨拶

吉田 泰彦

RIETI 理事



RIETIでは設立当初から実証的な研究を重視し、政策効果を検証する研究を続けており、政府のEBPM推進に研究面からのバックボーンを提供しています。2022年4月には「RIETI EBPMセンター」を創設し、経済産業政策をはじめ各種政策のEBPM研究機関として中核的な役割を目指しています。

行政におけるEBPMの重要性は年々高まっており、政府が産業政策として大規模・長期・計画的な支援を行うに当たり、介入の意義や効果をエビデンスベースで検証することが求められています。RIETIでは2017年から毎年、EBPMシンポジウムを開催しており、今回6回目を迎えました。本日のシンポジウムを通して、今後のEBPM推進に向けて多くのヒントが得られるものと確信しております。

セッション 1：政府の EBPM の取り組み、経済産業省の取り組み、他

報告 1 政府の EBPM の取り組みについて

尾原 淳之

(内閣官房行政改革推進本部事務局 参事官)



政府は2022年6月に定めた「骨太の方針」において、行政事業レビューシートを見直し、予算編成過程でのプラットフォームとして活用することを明記しました。

これを受け、従来よりもEBPMの要素を盛り込んだレビューシートを128のテーマについて試行的に作り、2022年11月の「秋の行政事業レビュー」では、これを基にして課題を探りました。従前のレビューでは、事業の廃止・縮減といった「切る観点」での議論が少なくありませんでしたが、今回は、EBPMの実践に向けた改善策や政策効果の向上に資する方策を中心に議論しました。また、続く12月に行われた行政改革推進会議では、行政事業レビューを抜

本的に見直す方針が示されました。

今後は、秋のレビューで検証を行ったテーマを含む30程度を重点的にフォローアップし、その成果も踏まえ、残りの約5,000事業についても改善を図っていくこととしています。

日々の業務の中で自律的にEBPMが実践されるまでには一定の時間がかかると思いますが、行革事務局としては、関係機関と連携して、各府省をサポートしながら取り組んでまいります。

報告 2 経済産業省の EBPM への取り組み

佐野 究一郎

(経済産業省大臣官房 業務改革課長)



経済産業省では2022年度、「経済産業政策の新機軸」の議論の中でEBPM推進の方向性を整理しました。大規模・長期・計画的支援を行い、積極的に市場に関与する政策への転換を図るためには、政策開始後にその効果を測定し、随時見直しを行っていくアプローチが重要と考えます。

具体的には、政策プロセスにおけるEBPMの深掘りとして、「検証シナリオ」を策定します。政策効果や測定指標、データ取得方法を明確にし、対象者ともデータ収集についてあらかじめ合意するもので、取得された測定指標や集計データは原則開示し、第三者が効果検証を行うという考えです。RIETIに新設されたEBPMセンターは、こうした取り組みを伴走型で支援します。2022年には、試行的

に半導体の国内生産拠点確保に係る補助事業やグリーンイノベーション基金事業の検証シナリオの策定作業を開始しました。

データ設計やモデル構築のコスト、人的リソースの確保や職員のリテラシー向上に加え、EBPMに取り組むインセンティブの設計が課題です。

セッション 2 : RIETI の EBPM の取り組み : EBPM センターの設立等について

報告 3 RIETI における EBPM の取り組みについて

杉浦 好之

RIETI シニア EBPM オフィサー



RIETIは2022年4月1日にEBPMセンターを創設しました。10年ほど前には難しかった因果推論が、エビデンスによって可能であるという認識が行政の現場にも広まりつつあります。EBPMセンターは政策当局とRIETI内外の専門家との間で翻訳・通訳の役割を果たすとともに、EBPM研究に関するハブになる予定です。

2022年度は事前検証が必要な事業の中から、先端半導体の製造基盤整備とグリーンイノベーション基金の2事業を対象とし、政策当局にアドバイスを行いました。

半導体事業に関しては、産業基盤の再興と経済安全保障の2点をインパクト（目的）とし、産業連関表などで大胆な仮定を置けば経済安全保障としての経済的価値が大まかにでも計算できるのではないかとアドバイスしました。グ



リーンイノベーション基金に関しては、CO₂削減と経済波及効果をインパクトとし、技術開発の成果だけでなく、十分な産業競争力につなげるためのアジャイルな見直しが重要などとアドバイスしています。

報告 4 RIETI における政策評価の実践

川口 大司

RIETI プログラムディレクター・ファカルティフェロー
(東京大学公共政策大学院 教授)



政策評価は政策介入を受けたグループと受けなかったグループの結果の差によって表されますが、その比較は簡単ではありません。両グループ間に最初から差があることが考えられるからです。政策効果を正しく知るためにはその差を取り除く必要

があります。例えば、補助金の効果であれば、政策の設計段階で事後評価を想定して、採択企業と非採択企業の双方の企業を網羅したデータを集める必要があります。

政府統計の情報は、数が多く回収率も高いために信頼性が非常に高いのですが、利用を申請してから調査票情報が提供されるまでの期間が非常に長いという課題があり、税務データは個人情報保護法との整合性に課題があります。信用調査会社のデータは扱いやすいのですが、高価です。

大型政策を提案するときには、その政策を後で評価するデータをあらかじめ入手できるよう準備しておくことが必要で、そのための予算を確保しておくことも必要でしょう。

Q&A

モデレータ

平井 麻裕子 RIETI 研究コーディネーター (EBPM 担当)

平井：データの利活用に向けた課題と、政府に期待する役割についてお聞かせください。



杉浦：非採択企業に関しては法人企業番号だけは取っておいてほしいです。

川口：政府の事業を民間に委託する場合、事業者を選ぶ基準として、政策評価のためのデータを十分に提供するという要件をあらかじめ課すことも検討すべきだと思います。

平井：携帯の位置情報やカード会社の情報などのデータを、個人が特定できない形で政府が集められないでしょうか。

杉浦：データ自体に価値があるものなので、しかるべきコストを払った上であれば可能かもしれません。

川口：個人情報を特定できないようにする技術的な側面と法的な側面をしっかりとクリアした上で協力してもらうことは十分あり得ると思います。

平井：EBPMが浸透することで、選挙や政局に左右されないような政策形成は可能でしょうか。

杉浦：政策案の形成であれば可能ですが、選択や執行となると民主主義的に選挙や政策に左右されるのは当然でしょう。

川口：私も同意見で、政策判断は最終的に政治が決めることであり、より良い判断ができるように情報を提供することが専門家の果たすべき役割だと思っています。

パネリストからの報告および パネルディスカッション

プレゼンテーション EBPM とは何か

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)

EBPMは過去の政策の単なる効果検証かというところではありません。今後実施する政策候補のうち、効果が大きいものを事前テストしながら、最善の政策を探し出すことがEBPMにおいて一番重要なことだと思います。

多くの政策は、過去にうまくいったからといって今回もうまくいくとは限らず、アジャイル型の政策形成が非常

に重要となります。また、エビデンスがあれば政策は自動的に決まるわけではありません。複数の政策目標がある場合、どの政策目標を重視するかは価値観に依存します。エビデンスという情報を政策決定に生かすのが正しい在り方だと思います。エビデンスがなければ政策が実施できないわけではなく、エビデンスを作りながらより良い政策を求めていくという発想が必要です。

そのためには、データを分析可能な形にしておくことが重要であり、できるだけ分析者に第三者を入れるべきです。RIETIのEBPMセンターの役割もそこにあります。一方で、政策自体を効果検証可能な形にすることも必要です。

政策担当者から市民に向けてのコミュニケーションの仕方ももう1つの重要なポイントです。研究者はどうしても研究発表にしか慣れていないので専門用語を使いがちですが、まずは分かりやすい言葉にしなければなりません。そして、政策担当者が一般市民に説明するときには、さらに分かりやすい言葉にしないと伝わらないでしょう。研究者と政策担当者との間の翻訳とともに、政策担当者と市民との間の翻訳も重要だと思います。

政策の説明や実施の詳細を効果的に伝えるためには、エビデンスベースで行うことが非常に重要であり、今の技術なら十分に政策のスピードに対応できますので、そうしたことを今後取り入れていただければと思っています。



エビデンスが急増しましたが、その知見が新しい事業立案に十分活用されなかったという苦い経験をしてきました。エビデンスを踏まえた意思決定が必要になる場面を特定することがエビデンスを作る前に大事になってきます。エビデンスは良い意思決定のための情報なのです。日本国内においても、こうした観点が置き去りにされている印象があります。

また、開発分野ですでにエビデンスに関するさまざまな論点整理が行われ、それを踏まえた提言や制度・組織設計、解説書の発行がなされています。翻って国内を見ると、開発分野でなされた議論が繰り返されています。国際開発分野の経験から得られるヒントもあるのではないかと思います。



関沢：RIETIでは5年前から経済産業政策の効果検証を行ってきて、課題が見えてきました。まず、効果検証に必要なデータがなかったり使えなかったりする問題があります。本当は政府統計を使って分析したいのですが、入手に手間がかかる上に、統計が簡素化されて効果検証のために使いにくくなっています。EBPMを本気で推進するためには税務情報を分析に使うなどの思い切った対応が必要です。補助金の非採択企業のリストなど行政情報の利用ルールが整備されていないことも対応すべき課題です。守秘義務を付けた上で行政情報を研究者に提供するシステムがあれば望ましいと思います。



データ以外の重要な問題として、行政官と研究者がお互いを理解しきれなかったり、相手の立場を尊重できなかったりすることがあります。政策効果が見いだせないことを正直に示して責められたり、行政官が簡単に習得できない専門知識に目を付けられて業務量が過大になったり不本意な仕事を行ったりするのは、研究者にとってはつらいです。

石田：私ども広島県では2020年度から、施策の本格実施前に評価設計に取り組むようになりました。現在はEBPM

パネルディスカッション

パネリスト

青柳 恵太郎

(株式会社メトリクスワークコンサルタンツ 代表取締役)

関沢 洋一

RIETI 上席研究員・研究コーディネーター (EBPM 担当)

石田 直人

(広島県総務局経営企画チーム 主査)

大竹：まずは各パネリストの方々からご報告いただきます。

青柳：われわれ国際開発分野では、過去に途上国に対する開発援助の効果を十分に検証してこなかったとの反省から

の考え方やエビデンスを使う・作る行動様式を庁内に浸透させる段階に入っています。

今後は全施策を対象としたモニタリングの中で施策の磨き上げについて検討を進め、令和5年度は外部専門家と連携して事業局の施策形成を支援すること

に特化した組織を新設し、庁内コンサルティング機能を強化したいと考えています。これにより、施策をより良くするという前向き感を醸成し、EBPMの考え方の浸透を図っていきます。

また、目標管理型評価においても指標間の連動性を評価することで、ロジックモデルや因果関係への意識を高める仕掛けに試行的に取り組んでいます。



Q&A

モデレータ

大竹 文雄

大竹：政策効果を見るためには、モデル事業だけでなく特区制度の活用も有効ではないでしょうか。

青柳：モデル事業は試行的な要素が強いので、効果検証の要素を組み込んだ事業設計が可能ですが、特区制度はそもそも効果検証を意図して作られていないので、因果推論のアプローチは変わってくると思います。

大竹：地方自治体において、職員のみならず首長や議員にもEBPMを浸透させる妙案はありますか。

石田：やはり横のつながりは大事だと思います。他の県の皆さんも悩んでいらっしゃるので、横での情報交換も始めつつあります。そうしたところを地道に取り組んでいきたいと思っています。

大竹：医療分野においては、エビデンスがあるからといってそれだけで治療法を選択できるわけではないでしょう。患者・医療者・家族の3者間のいわゆる政治的判断になるわけで、EBPMも同じだと思うのです

が、いかがですか。

関沢：おっしゃる通り、政治的判断だと思うのですが、肺がんに対する胸部X線検査のように効果がないことが明確に示されているものもあるので、そこは区別しないといけないと思います。

大竹：効果がないものを続けていくのは資源の無駄遣いになるので、どの程度の効果があるかということを見ることと、エビデンスがあれば全て解決するのは言い過ぎだという点はあらゆる政策分野に関して共通点だと思っています。

全体総括

大竹 文雄

本日の示唆としてはまず、政策効果を測れるような形でデータを整備することが重要だということが挙げられます。政策を行う前に効果検証ができるような形に工夫し、エビデンスでより良い政策を形成していくという考え方を持たないとこれからの政策形成はできないと思います。

また、アジャイル型の政策形成、政府の無謬性の打破というキーワードも出てきました。

最後に、EBPMやエビデンスだけで政策が決まるわけではありません。エビデンスと、どんな社会にしたいのか、どんな価値観を私たちは持っているのかということとを照らし合わせ、最善の政策を選択していくことが重要だと思います。ご清聴ありがとうございました。

(敬称略)



変わる霞が関

～中央省庁が経験者（中途）採用を本格化～

スピーカー

川本 裕子（人事院 総裁） 藤木 俊光（経済産業省大臣官房 官房長）

佐藤 一絵（農林水産省農村振興局 農村政策部長）

モデレーター

中舘 尚人 RIETI コンサルティングフェロー（経済産業省資源エネルギー庁電力・ガス事業部電力産業・市場室 課長補佐 / 内閣官房ワクチン接種推進担当 参事官補佐）



このセミナーの動画をウェブサイトでご覧いただけます。

2023年2月9日開催

霞が関の中央省庁では、行政課題の高度化・複雑化に伴い、経験者（中途）採用を増やす動きが広がっている。本セミナーでは、霞が関のソトから霞が関のナカにきたメンバーによる「ソトナカプロジェクト」の一員である経済産業省の中舘尚人氏が、プロジェクトの提言内容などを解説し、経験者採用第一号として農林水産省に入省した佐藤一絵農村政策部長が自身の経験を語った。さらに、人事院の川本裕子総裁、経済産業省の藤木俊光官房長が、それぞれの組織における経験者採用の取り組みを紹介し、続くパネルディスカッションでは各氏が経験者採用の重要性と今後の展望について意見を交わした。

ソトナカプロジェクトとは

中舘 尚人 RIETI コンサルティングフェロー（経済産業省資源エネルギー庁電力・ガス事業部電力産業・市場室 課長補佐 / 内閣官房ワクチン接種推進担当 参事官補佐）



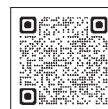
本セミナーの趣旨は、経験者採用の本格化による霞が関のポジティブな変化を発信することにあります。私は、4年間の民間企業での経験を経て経済産業省に2017年に入省したのですが、霞が関に転職して感じるの働く魅力、とてもエキサイティングな仕事だということです。働き方も、私が採用されてからの6年で大幅に改善されていますが、この霞が関の変化をけん引しているエンジンの1つが経験者採用の本格化だと思っています。

「ソトナカプロジェクト」とは、民間企業、すなわち霞が関の「ソト」で経験を積み、その後公務を志して霞が関の「ナカ」の人となったメンバーで立ち上げた有志のプロジェクトです。詳しくはソトナカプロジェクトのnote*で資料を公開していますので、ぜひご覧ください。

われわれのミッションは、「経験者採用をきっかけに、多様な人材が新しい社会を創り出す霞が関へ」です。行政課題が複雑化・高度化していく中で、さまざまな視点を持つ多様な人材と協業し、新しい価値を生み出していくことが霞が関にも求められています。

しかし、霞が関での経験者採用は歴史が浅く、まだ試行錯誤の状態です。採用後の定着・戦力化（オンボーディング）支

援のノウハウも足りず、将来のキャリアに関しても、まだ事例がたまっていないのが現状です。そこで、ソトの視点とナカの視点の両方を兼ね備えているわれわれが、経験者採用者約100名のアンケートを通じて課題を洗い出し、2022年に各府省に提言を行いました。これらの提言実現のため、内閣人事局・人事院や各省庁の人事課・秘書課と連携するとともに、経験者採用者のコミュニティを作ってお互いに助け合っていきたいと考えています。



*資料はこちらからご覧いただけます。

組織文化にポジティブなチャレンジを

佐藤 一絵（農林水産省農村振興局 農村政策部長）



私は地方の新聞社の記者として12年半、出版社の編集者を2年半、合計15年間の民間企業勤務を経て農林水産省に入省し、今年2023年の春で霞が関での勤務も丸15年になります。霞が関は想像していた以上に異文化で、今まで知らなかったような経験もたくさんしました。そこで、経験者採用の仲間たちの心のよりどころとなる場を提供するため、「シュガーソウルの会」という会を組織し、現在60名が在籍しています。

採用時の研修は、基本的にオン・ザ・ジョブ・トレーニングで、習うより慣れるという感じでした。振り返ると、分からない

ことだらけの異文化に飛び込んで、法律や予算を作るという特殊な業務を行うのに役立ったのは、何といっても「人脈」でした。省内のさまざまな方に質問できる人間関係が存在したことが一番大きかったと思います。特に、私が社会人になったのが1993年（平成5年）なのですが、平成5年入省の農林水産省の方々と同期として当初から交流していただき、困ったときに相談できたことは、今日スムーズに仕事ができている一番の理由になっていると思います。

入省時には、当時の上司から「新しい風を吹かせてほしい」「絶対に官僚には染まるな」と言われていました。最近はい「ちょっと官僚になりすぎたんじゃない？」と言われることもあります（笑）、組織文化へのポジティブなチャレンジを心がけてきたつもりです。それが意味のあるものになっているという自信はないのですが、新しい風を吹かせたいという思いで今も仕事をしています。

経験者採用で新しい風を入れる

藤木 俊光（経済産業省大臣官房 官房長）



VUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）の時代に、われわれ経済産業省が扱っている経済や産業はまさに日々変化する「生もの」であり、世の中の最先端に食らいついていかなければなりません。そのためには、その時々ベストメンバーをそろえることが必要です。従って、これからは経験者採用が必須となり、多様な経験や能力を持った人たちがどんどん入ってくる役所にしていかなければなりません。

そこでわれわれは「METITランスフォーメーション」を2017年にスタートし、採用や働き方などを変革する取り組みを進めています。2022年には「経済産業省人材戦略」を策定し、その柱の1つとして経験者採用を増やすことで組織の活力にすることを明確に位置付けました。2030年までに年間採用者のうち経験者採用を3割程度にすることを目指しており、ここ3年の平均では10人程度の経験者を採用していますが、年間の採用が100人ぐらいなので、その3倍を目指すことになります。

この経験者3割という目標はなかなか高いハードルです。公募をしても「自分の知識が生かせるのでしょうか」「何をやらされるのでしょうか」といった質問があり、待遇面でも「公務員は給料が安いと聞くんが、どのくらいなのでしょうかね」といった心配の声も聞きますので、経験者に手を挙げてもらうための十分な情報を提供することが課題となっています。また、役所というのは、マニュアルになっていない「暗黙知」で動いてい

ることも多いので、研修の部分はもう少し「形式知」化を図るとともに、新しい仲間が組織に早期になじめるよう、これを最初に読んでおけば大丈夫という「オンボーディング（乗船）キット」も開発中です。

人事管理の在り方も大きく変えていかなければなりません。経済産業省で人事を担当する秘書課に人材戦略担当として民間のプロフェッショナルを採用予定です。霞が関では、人事を担当する秘書課や人事課は閉ざされたイメージがありますが、そこにも外の風を入れなければならないと思っています。

人事院の取り組み

川本 裕子（人事院 総裁）



国家公務員の採用試験の申込者がいま非常に減ってきてしまっています。一般職試験ですと、8万人ぐらいいた申込者が、今は3万人を切っています。離職者も増えていて、5年以内に新卒採用者の10%ぐらいが辞めてしまっています。

その一方で、行政ニーズの高度化・多様化に伴い、デジタル人材を含めて政策の優先順位に合った人材が必要とされており、経験者採用を増やしています。官民を問わず、組織を変えるためにはクリティカルマス（集団の中で存在を無視できなくなる数）まで増えることが重要なので、経験者採用は3割ぐらいに増やす必要があると思っています。

人材獲得競争が厳しさを増す中で、経験者を採用するためには、入省年次（役所で働いた期間の長さ）ではなく、専門性や実績をきちんと評価するシステムが霞が関にも求められます。また、若手や中堅に成長実感を持ってもらうために、評価のフィードバックをどれだけきちんとできるかも重要なポイントになると思います。

公務が特殊な職業だとあまり思い過ぎると、問題解決の妨げになってしまうと思います。どんな仕事にも社会的な価値があり、業務改善はあらゆる業態・業界において共通です。一方で、どの業界や業態にも特殊性はあるわけです。人間の集団・組織というものは、人々がやりがいを持ってパフォーマンスを発揮することが理想であることは変わらないわけですから、あまり公務が特殊と思い過ぎない方がいいというのが私の実感です。

人事院としては、2021年の人事院勧告時報告の際に「官民の垣根を越えて時代環境に適応できる能力を有する人材を誘致することが不可欠である」と、2022年報告では「各府省における民間人材の円滑な採用を積極的に後押しします」としたところ。岸田総理も、2022年6月には「民間人材の採用円

滑化は各府省が専門人材を確保する上で非常に重要です」、同年10月には「各府省は民間人材の採用円滑化策を積極的に活用し、官民のリポリングドアの実現などさらなる改革も進めてください」と述べておられます。

人事院としては、能力のある方々が意欲とやりがいを持って生き生きと働ける職場になることで、公務全体のパフォーマンスを上げ、公務の魅力を向上し、より多くの人材を引きつけるという好循環を目指しています。このため、任期付き職員を各

府省で採用できるようにしたり、経験や専門性や業績を踏まえて給与を設定できるように支援しています。「民間人材採用サポートデスク」も設けました。また、管理職員の評価や育成能力の向上、経験者採用者を対象にしたオンボーディング研修も始めています。2022年に「勤務時間調査・指導室」を設置して長時間労働の是正を図っている他、魅力的な職場にするため、フレックスタイム制の柔軟化、健康増進なども各府省にお願いしています。

パネルディスカッション

中舘：どのような方に経験者採用の門戸をたたいてほしいですか。

藤木：やはり時代の最先端に食らいついていく覚悟と、新しいことに好奇心を持って臨むことが重要だと思います。そして役人である以上、デスクで考えるだけでなく、行動に移せることが共通した価値だと思っています。まさに組織全体がアグレッシブに動いていくように、かき乱していただけるような方が望ましいですね。

佐藤：霞が関の仕事は本当に幅が広いので、公務に魅力を感じる方であればどなたでもぜひ門戸をたたいてほしいと思いますし、やりがいのある仕事が見つけれられると思います。農林水産省の経験者採用の60名も、事務系ではメディア以外にメーカーの営業職だった方や地方公務員から来た方、銀行員だった方など、民間での経験年数も職種も本当に多様な方々が来ていますが、それぞれの経験が必ずどこかで役に立つと思います。

それから、ワーク・ライフ・バランスという点では霞が関は非常に進んでいると思います。育児・介護休業の導入や残業時間の削減といった動きが加速しており、特に女性の皆さんには非常に働きやすい環境が整いつつあると思います。

川本：問題は日本のため、世界のため、熱意を持って働いていきたいと思ってくださる方に来てもらえるかどうかです。きちんと実績を評価する仕組みや柔軟な働き方を取り入れ、暗黙知をきちんと言語化することに霞が関全体が取り組んでいかないと、なかなか好循環にならないでしょう。

中舘：経験者採用者が霞が関で活躍するために、本人の心がけとしては何が大切でしょうか。

佐藤：とにかく分からないことはちゅうちょせずに徹底的に聞くことだと思います。社会人としてのプライドから、こんなことを聞くのは恥ずかしいと感じてしまいがちなのですが、法令という社会のルールを作る重要な仕事を担う霞が関では、疑問を残したまま仕事に向き合う

のが一番危険だと思うので、質問力を持つておくことは最も重要だと思います。

川本：本人の心がけという意味では、転職をしていらっしゃるわけだから、覚悟を持って来ておられるわけですよね。ですので、やはりポイントは職場の環境整備を霞が関がもっともっと心がけてほしいと思うのです。日本の組織は一般に、官に限らず非常に同質性が強く、他者を同化させようとする。今の仕組みやシステムに合わせるような形でないと入れないような組織が多いと思うのですが、来た人たちと一緒に変わっていく、来てくださる方も霞が関の変なところは変だとちゃんとやっていただいて、新たに入ってきた人たちと一緒に変わっていくことが大事だと思います。

藤木：やはり経験者を歓迎する姿勢がもっと必要でしょう。そのために、オンボーディングキットのような仕組み上の手当てから始めて、キャリアパスとしてその人の専門性をどう伸ばしていけるのが重要だと思います。霞が関はどうしてもジェネラリストを評価しがちですが、せっかく得意技を持って入ってきた方々にキャリアパスをどう作ってあげられるかが課題だと思います。

それから、役所は割と同期でくっついてしまうところがあるので、ややもすると閉鎖的な集団になってしまいます。同期は同期でいいのですが、経験者として入ってきた方々をコミュニティの中に入れていくことを心がけなければならないと思っています。



◆
中館：既存のシステム自体をいろいろ見直していくことにも言及されていたのは心強かったです。経験者採用をきっかけに霞が関にどのような変化があると思いますか。

川本：やはり多様性はイノベーションの基なので、イノベーションが起きるといいと思いますし、考え方や動き方が異なる人が来ることで幅が広がり、より国民目線になっていくと思います。現状では、国家公務員制度や霞が関は持続可能ではなく、経験者採用をしないと立ち行かないと思いますし、新卒一括採用モデルからどれだけ早く内外無差別のモデルにシフトできるかが非常に重要だと思います。

藤木：まさに大きな変化を期待して経験者採用を増やしていきたいと考えていますし、バックグラウンドを異にする多様な人たちが1つのチームとして働いて結果を出すことがこれからますます必要になるでしょう。従って、職員間や外部とのコラボレーションで政策を生み出していくことにどんどんチャレンジしていかなければなりません。そのコアに新卒採用や経験者採用の職員が入っているような形にならないと経済産業省は時代に取り残されてしまうと思います。

佐藤：社会が流動化し、伝えるツールも受け手も多様化する中で、省庁の側が、せっかいいい政策を作っても十分に伝わっていないことに意外と気付いておらず、これまでのツールを使えば自分たちがやっていることをみんな分かってくれるはずだという思い込みを強く持っているように思います。

ですので、世の中にいかに政策を正しく伝えていくか、より開かれた霞が関になるために何をすべきかということを考えながら仕事をしてきたつもりです。外から来た人間は受け手側の経験も長かったので、中の人が気が付かないことをまだ他にも指摘できるのではないかと思います。その点でも多様な人材が活躍することが組織の変化につながっていくと思っています。

Q&A

Q：行政機関における経験者採用と新卒採用の今後の役割分担の方向性はどのようになるのでしょうか。

川本：新卒採用でもいい人に来てほしいと思いますし、そのために試験方法の見直しや公務員試験の有効期間の延長などを行い、なるべく多くの方々に応募してもらう努力を続けていきます。

藤木：経験者採用は、ジェネラリストとして入る場合もあれば、その分野のスペシャリストとして入る場合もあり、われわれは2021年度から経験者に期待するものを分けて考えるようにしています。また、新卒採用は組織のベースとなる人材ですので、

引き続き良い人材を採っていきたいと思っています。

Q：現在の仕事のやりがいや魅力について教えてください。

佐藤：一番やりがいを感じたのは、自分が企画立案して実現した政策を実際に使った方に感謝していただいたことです。東日本大震災のとき、私は水産の担当として水産業の復興支援事業に携わり、批判や叱責も受けましたが、最後は現場の被災事業者の方々から感謝の言葉をいただいたことが今も施策づくりの原点になっています。

中館：私は前職がIT業界なのですが、ITのコンサルティングをする中で、社会の仕組みがテクノロジーにフィットしないとなかなか社会実装は進まないという問題意識を持って転職しました。ですので、前職の問題意識を解決するために入省するパターンも結構あると思います。

Q：政策に明るい外部人材をトップダウンかつ要職に登用することは有効だと思います。そのような動きは見られますか。

川本：異なる経験や専門性を持った人が一定数組織に加わるのは有効だと思います。経済産業省のように、秘書課に民間の人事プロフェッショナルを採用するのも1つの手だと思います。

Q：最後に、霞が関への転職を考えている方々にメッセージをお願いします。

佐藤：リボルビングドア（官⇒民⇒官、民⇒官⇒民など）のような動きもこれから広がると思いますし、公務の世界のやりがいは無限大に広がっていると感じます。私自身も官の世界で成長を実感できていますので、年齢や過去の経験を問わず、いろいろな方にチャレンジしてほしいと思います。

藤木：経験者採用は、われわれが変わっていくためには不可欠であり、そのためには働きやすさと働きがいを両立した職場を作る必要があります。われわれもこれまでの仕組みを組み立て直すぐらいの気持ちで取り組まなければならないと思っています。

川本：国家公務員の仕事は本当にやりがいのある仕事だと思います。人事院も働きやすい環境に向けて全員で一生懸命努力しておりますので、ますます霞が関は変わっていくでしょう。どうぞ飛び込んでください。待っています。

中館：本日の皆様からのお話をお聞きして、霞が関の変化を改めて肌で感じることができました。やはり国家の屋台骨を作る仕事に関わることは国家公務員の最大の魅力です。霞が関の仕事に関心のある方、転職をご検討されている方は、今日のウェビナーをきっかけにぜひ一歩を踏み出してほしいと思います。本日はありがとうございました。

（敬称略）



DX の思考法とスタートアップ： 「DX の思考法」 セミナーシリーズ総集編

スピーカー

津田 広和 RIETIコンサルティングフェロー（財務省主計局デジタル係 主査）
栗田 亮（金融庁総合政策局リスク分析総括課金融仲介業室・電子決済等代行業室 総括課長補佐）
板垣 和夏（経済産業省大臣官房Web3.0政策推進室 課長補佐）
常田 俊太郎（株式会社ユートニック 代表取締役）
村井 すみれ（株式会社PoliPoli Employee Experienceマネージャー）
濱田 太陽（株式会社アラヤ シニアリサーチャー）

コメンテータ

西山 圭太（東京大学未来ビジョン研究センター 客員教授 /
元経済産業省 商務情報政策局長）

モデレータ

池田 陽子 RIETIコンサルティングフェロー
（内閣官房新しい資本主義実現本部事務局 企画官
（スタートアップ担当））



このセミナーの
動画をウェブサ
イトでご覧にな
れます。

2023年3月29日開催

2021年から始まった「DXの思考法」セミナーシリーズでは、DX（デジタルトランスフォーメーション）時代の新たな政策の在り方について、経済、金融、通商、教育、人事・組織などさまざまな分野から意欲的な提案がなされた。本セミナーでは、DXの最前線で未来を開拓している若手6名の講師を招き、各省庁での変革とスタートアップとしての社会変革の視座を共有した。業種のまったく異なる6名のショートプレゼンテーションとディスカッションを通じ、縦割りの社会構造を打破した先にある世界観、さらには今後社会に起こる変化が示唆された。最後に『DXの思考法 日本経済復活への最強戦略』（文藝春秋）の著者であり、元・経済産業省商務情報政策局長の西山圭太氏から、全体総括と省内外の若い世代へのエールを得て、セミナーシリーズを完結した。

池田：「DXの思考法」セミナーシリーズは、西山さんのベ



ストセラー本『DXの思考法』にインスパイアされて始まった企画です。そのメッセージは「DXが進めば縦割りの産業構造が打破されて産業のレイヤー化が進む」「そうすると、分野や業種に関係なく誰でも使えるプラットフォーム、そして、それを作り出すプラットフォーマーになることが重要」というものです。本日は、西山さんに加え、霞が関とスタートアップの、まったく異なる分野・業種でご活躍の6名にお集まりいただいています。『DXの思考法』では、物事の共通点やパターンを見出すことも重要とされています。すべての地平はつながり、世界は連関しているわけですので、皆さんのお話から、縦割り打破の先にある世界観、そして社会の中で現に起こりつつある決定的な変化の兆しをぜひ感じ取っていただければ幸いです。

津田：財務省でのDXは始まったばかりですが、財務省再



生プロジェクトの中で、半公式・半有志による取り組みを進めています。また、PolicyGarageというNPO法人を立ち上げており、このプラットフォームを通じてナッジ、EBPM、デザイン思考といった手法を自治体などに実装し、社会変革を進めています。目指すのは、政策のみならず、個々の人間の意識が変わり、それにより所属する組織も変えていくことです。この流れを自治体から全国に広げたいと思います。

今はデジタル係主査としてデジタル予算を担当していますが、日本の将来を長期的に見たとき、やはり一流のエンジニアをデジタルの世界で育てていくことが重要です。行政人材との連携も含めしっかり進めていきたいと思っています。

栗田：日本の伝統的な金融機関は顧客サービスを「全部自分で抱える」という発想でしたが、今は顧客接点のところが切り出される変化が起きています。例えば、eコマースなどで、金融機関はその裏側に回って後ろからショッピングに埋め込む形で金融サービスを提供する例です。こ



うした変化に合わせ、金融規制も見直しが進んでいます。それが機能別横断法制で、今までの規制は、銀行、証券、保険と業態別に分かれていたのが、今はさまざまな業態を網羅し仲介するレイヤーが1層あり、そこに対して規制をかけていく形になりました。

顧客接点を持ちデータの収集などを担う仕組みが、産業の中に定着していくのであれば、金融機関としては、こうした仕組みに顧客接点を委ねて自らの強みに注力していくことが、デジタル社会への適応としては本筋と考えられます。「DXの思考法」を根本にそうした発想が金融業界にできるかを問いかけていきたいと思います。

坂垣：ブロックチェーン技術に基づくWeb3.0政策では、起業家等の海外流出に直面しており、その背景には、ビットコインを念頭に置いて設計された法制度が、イーサリアム等の新たなレイヤー構造が生まれてきた際に実態と乖離するという制度疲労の問題があります。



経済産業省では、規制や税制、会計監査やブロックチェーン技術の発展のための取り組みを包括的に進めていますが、政策プロセスの在り方には「DXの思考法」的な見直しが必要だと思っています。Web3.0の世界は本当に動きが速いので、日本のように大陸法の国は対応が遅れがちです。いかにアジャイルに政策を進められるのかが重要になってくると思います。

スタートアップの視点

村井：株式会社PoliPoliは「新しい政治・行政の仕組みを作りつづけることで、世界中の人々の幸せな暮らしに貢献する」ことをミッションとして掲げるスタートアップ企業です。有識者や問題を抱える当事者と政策担当者をプラットフォームでつなげることによって、さまざまなステークホルダーが参画した体系的な政策作りに取り組んでいます。政治、行政のDXというと「手続きのDX」に焦点が当てられがちですが、弊社



では政策の立案・推進のプロセスの属人性を上げていくようなDXを目指しています。政策マネジメントサイクルの中でも、特に政策立案と政策評価のサポートを、議員の方や行政機関向けに提供しています。

これまでの多くが属人的であった領域に、はじめからプラットフォームだけで代替してもらうことは難しいため、コンサルティングサービスも並行して取り組んでいます。

皆さんの生活の根幹となる政策の作り方自体をアップデートする時代がきていると思います。



濱田：今データの基盤、サイエンスの基盤が大きく変わってきています。分散型科学(DeSci：Decentralized Science)という言葉がありますが、これは分散型技術でオープンサイエンスの課題解決を目指すものです。少し例

を示すと、「データや知的財産権 (IP) を扱うレイヤー」と「個人がそのデータを扱うレイヤー」、「AIや自律分散型組織」という3つのレイヤーが存在する中で、データ入手が困難になっています。この課題解決のために新たな実務組織が求められるのですが、それがブロックチェーンを基盤とした組織、自律分散型組織(DAO)になります。そこを介すればデータを抽出することができる仕組みです。

もう1つの流れは「分散型IDによる、個人のデータ管理」。自己主権型アイデンティティーともいわれますが、ターゲティング広告のように個人のデータが吸い上げられ、企業がそれに対して広告するのではなく、違う在り方を目指そうという流れです。こうした世界観ができて始めているので、日本でも知っておいた方がいいだろうと思います。

複雑なシステムに共通点を見いだす



西山：DXは、ビジネスの在り方の変化と分かち難く結び付いていると改めて実感しました。デジタル化が進んだ現在、何か課題を解こうとすると、自分の所属する課など、小集団の範疇内では絶対に完結しません。必ず他の課、部門などと次々に関係していきます。すると、一見、課題が非常に複雑になっているようにも見えますが、その課題の解き方、複雑性に対処しようとするやり方は、実は共

通しているものが多い。それを体現しているのがデジタル技術です。今回の皆さんのお話にも共通するものがあります。

そして、これは「気づきの問題」であることを強調したいです。気づかないと世の中は複雑なままですが、見方をがらりと変えれば、実は私のしていることも隣の人がしていることも、スタートアップがしていることも、手法としては似ているから、お互い勉強すれば良い効果があると思えるはず。皆さんが挑戦したことは、成功もうまいかないことも含め、皆さんの経験値になります。若い方へのメッセージは、気づきを得て正しく考えていけば、どんな分野のどんな政策でも必ず深い意味が生まれるということです。皆さんのそれぞれの職場で「DXの思考法」を生かして挑戦していただきたいと思います。

Q&A

Q：DXに抵抗感を持つ大人に「DXの思考法」を理解してもらうにはどうしたらいいでしょうか。

西山：DXを仕事ととらえると、仕事での知見に基づいた思考しかできなくなります。仕事とDXを切り離して、個人の生活者、消費者としての視点を持って臨むことが重要でしょう。例えば、料理などにあてはめて理解してもいいと思います。

村井：組織の比較的若手の方へまずアプローチして、組織全体に浸透させていくことを意識しています。弊社のサービスでは、コンサルティングで信頼を構築して、デジタル技術に対する抵抗感を軽減しています。

Q：複雑かつあいまいな階層構造のメタ認知とAIは、どのような形で共存が可能なのでしょうか。

西山：実は、階層構造でメタ認知をしているのがAIで、コンピュータやAIの構造と、人間あるいは生命体の構造が同じようになっているのではないかとこのメタ認知が、階層

構造で、人間とAIとの共通項を明らかにします。逆に、共存がある種の役割分担・違いととらえるなら、今のところAIには身体性がないので、自動走行など、物理的な存在にひもづいた認知や動きが不得意です。この領域は、人間が担った方がいいでしょう。

Q：最後に一言ずつ、若い世代、これからの社会を作っていく世代の方への元気の出るメッセージをお願いします。

津田：財務省という非常に伝統的・保守的な組織でも、変わらないといけないという危機感が浸透しており、動きも出ています。若い人材には、DXを先導する機会がますます与えられやすくなってくると思います。

栗田：現場の連携の構造を見ながら、ジャングルのようにこの世界をとらえて自由に自分の感性で進んでほしいです。そうすると幅広い分野で、さまざまな人や組織とのつながりができると思います。

板垣：社会を変えるのは難しいことだと思いますが、元気な仲間とつながれる、その過程自体を楽しめるということもあります。危機に直面した後に国が大きく成長したケースも過去に多数あるので、そういう変化を私たちの時代で起こしていくことが求められるのではないかと思います。

村井：若い世代の1人として、自分がどこに身を置くかはすごく大切だなと思っています。周囲の空気が、ある程度自分のマインドを決める部分があるからです。今日集まった皆さんのように、一緒にいると希望が生まれてくるような仲間と出会ってほしいと思います。

濱田：多様な能力ある人々が協力する領域が増えていると感じています。若い人たちがとても精力的に動いていて、すでに世界でも頭角を現しつつあります。日本人もどんどん世界に飛び出していける時代だと思っているので、ぜひ皆さんも突き進んでほしいと思います。

(敬称略)

過去の西山氏によるBBLセミナーDXシリーズは下記からご覧いただけます。



DXの思考法
(2021年9月10日)



DXの思考法と教育の未来
(2022年3月4日)



金銭的インセンティブが 中小企業の雇用に 与える影響

松本 広大

RIETI研究員[政策エコノミスト]

PROFILE

2022年3月 神戸大学大学院経済学研究科博士課程後期課程修了

2011年10月 - 2022年3月 鳥取市役所勤務

2022年4月 - 現在 独立行政法人経済産業研究所 研究員[政策エコノミスト]



障がい者の相対的貧困率と失業率は健常者の2倍に上る。障がい者は日常生活で多くの問題に直面しており、各国で障がい者の社会参加を促す政策に加え、障がい者雇用の促進策が企業を対象に展開されている。日本では障がい者の法定雇用率未達成企業は納付金を支払い、達成企業には調整金（報奨金）が支給されることになっており、2015年からその対象企業が拡大された。RIETIの松本広大研究員ら4人の研究グループは、対象企業の拡大が中小企業の障がい者雇用をどれだけ促進させたか、行政データを用いて分析した。今回は同じくRIETIの荒木祥太研究員が研究の背景や分析の概要、結果などについて話を聞いた。

今回の研究に至った経緯

荒木：今回の研究を行うに至った経緯についてお聞かせください。

松本：私は大学を卒業後、地元の市役所に就職したのですが、生活保護や雇用対策などの部署に配属され、業務を行ってきました。

もともと経済学部出身なので、生活保護の部署に配属されたときに生活保護と就労に関する研究をしてみたいと思いました。先行研究を調べたところ、かなり少ないことが分かり、それなら他の研究と差別化が図れるから研究してみようと思って神戸大学大学院の社会人コースに入学し研究を行ってきました。労働経済学の勇上和史先生のゼミに所属し、休職も挟みながら博士号を取り、昨年2022年4月にRIETIに採用され、現在に至っています。

今は障がい者雇用について実証分析をしているのですが、今回の研究の問題意識としては、日本における障がい

者雇用に対するアプローチが労働需要側中心になっている点があります。雇用割当制度といって、障がい者の法定雇用率を定め、それを達成した事業者には調整金という形で助成が行われるのに対し、法定雇用率を満たしていない企業からは逆に納付金を徴収する立て付けになっているのです。しかし、国が企業から徴収するという罰則のような形で雇用割当制度が行われている中、日本における中小企業の障がい者雇用の取り組みはかなり不十分であるため、今回の実証分析をしてみたいと考えました。

荒木：今回の論文は、指導教官に当たる勇上先生と、それから奥村さん、森本さんとの4人の共著となっています。特に奥村さんは株式会社LITALICOパートナーズという会社に所属しておられ、ちょっと変わった経歴の共同研究だと思うのですが、共同研究に至った経緯について教えていただけますか。

松本：共同研究者には勇上先生も入っているのですが、そ



の他の3人は全員が勇上先生のゼミ出身です。そのうちの1人である奥村さんが障がい者雇用に関して興味を持っていたので、データをもとに修士論文を書かれました。その後、奥村さんは博士課程には進まなかったのですが、研究を進める中で貴重なデータを入手したので、せっかくだから投稿してみようということになりました。しかし、企業データを結合する作業のような、かなり難しい処理が必要になったため、なかなか奥村さん1人では大変そうだとすることで勇上先生と森本さんと私が共著者に加わり、現在の研究に至っています。

荒木: データセットの取り方ですが、LITALICOパートナーズからデータを入手しているそうですね。

松本: LITALICOは障がい者向けの就労支援事業などを展開している企業であり、各都道府県の労働局に情報公開申請を毎年行っています。開示許可された範囲のデータを入手していたので、奥村さんがLITALICOに使用の可否を確認したところ、使用可ということだったので、そのデータを使って今回分析しています。ただし研究に関してはLITALICOとしての見解を述べたものではありません。

先行研究との違い

荒木: 今回の研究が先行研究と異なる点について教えてください。

松本: 日本の研究で一番新しく影響力があるのは、津田塾大学の森悠子先生と東京理科大学の坂本徳仁先生による共著論文です。そこでは分析方法として回帰不連続デザインを使っています。雇用割当制度では法定雇用率を定めているのですが、例えば法定雇用率が2%の場合、従業員数が100人から149人までは2人の障がい者が、150人から199人までは3人の障がい者が各企業に割り当てられるといった外生的な不連続な変化を利用した分析があって、海外でも多く行われています。

先行研究の分析方法は、割り当てられた雇用数の不連続が生じる前後の企業への効果に注目する考え方です。そこで、障がい者をまったく雇用していない企業や、法定雇用率を大幅に上回って障がい者を雇用している企業を含めた効果を明らかにするため、われわれは差の差分分析 (DID) を使って分析することにしました。

具体的には、法定雇用率を守っている企業には調整金を支給し、守っていない企業からは納付金を徴収するという

障がい者雇用納付金・調整金制度の対象企業が、2015年に「従業員200人を超える」から「100人を超える」に変更されたので、その制度変更の影響を受ける従業員数101～200人の企業をトリートメントグループとし、100人以下の企業をコントロールグループとして分析しました。それが先行研究との大きな違いです。

それから、森先生、坂本先生の分析はクロスセクションのデータですが、今回はDIDを行うため、パネルデータを利用しました。

また、日本では中小企業の30.8%が障がい者をまったく雇用していないという実態があります。まったく雇っていない企業が制度変更後に雇うようになったのかを見るために、障がい者を雇用するかどうかの選択 (extensive margin) の検証を行いました。障がい者雇用数を増やすかどうかという観点だけでなく、障がい者を1人でも雇うかどうかという問題を分析している点も先行研究とは異なると思います。

また、森先生、坂本先生は製造業のみを分析していますが、今回は業種別の効果を見ていますし、地域別の効果も見ているので、地域や産業の異質性を分析している点も先行研究とは異なると思います。

荒木: パネルデータを使うことで、法律が変わる前と変わった後でどれだけ変化しているかというのを同一企業で比べられるのは、推定の頑健性が高くなるというメリットがあると思いますし、そもそも障がい者を雇うかどうかというものの分析ができるようになったこと、業種別・地域別の効果を見ることができるようになったことが先行研究との大きな違いですね。



インタビュアー

荒木 祥太 RIETI研究員

[政策エコノミスト]

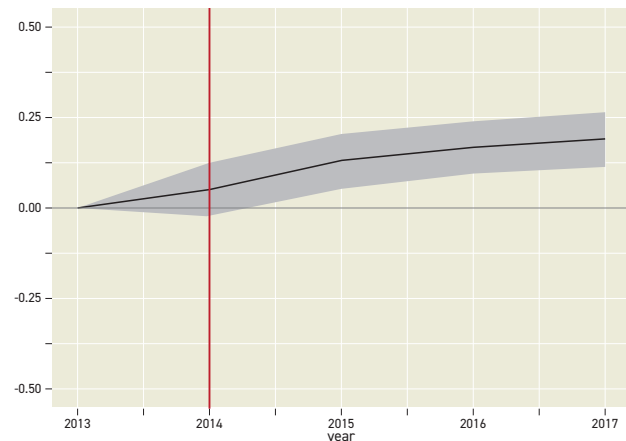
研究の政策的インプリケーション

荒木：では、今回の分析によってどのような結果が得られたのか教えてください。

松本：制度変更によって企業が障がい者を雇うようになったというのが大きな結論です。

図 1：政策変更による障がい者雇用率の増減（2013 年を基準）

全てのサンプル^注



先ほど申し上げたようにextensive marginも確認されました。

具体的には線形確率モデルで分析したのですが、それも有意に効いていたことと、もともとの関心からはそれるかもしれないのですが、企業は制度変更前から準備して障がい者を雇い始めていたので、2015年以前から有意に効いていたということが分かりました。

また、納付金と調整金を比べたら、納付金の方が効果があることが分かりました。さらに、産業別や地域別でも異質性が見られたということが結論になります。

図 2：政策変更による障がい者雇用率の増減（2013 年を基準）

法定雇用率を達成していた企業（調整金の影響）^注

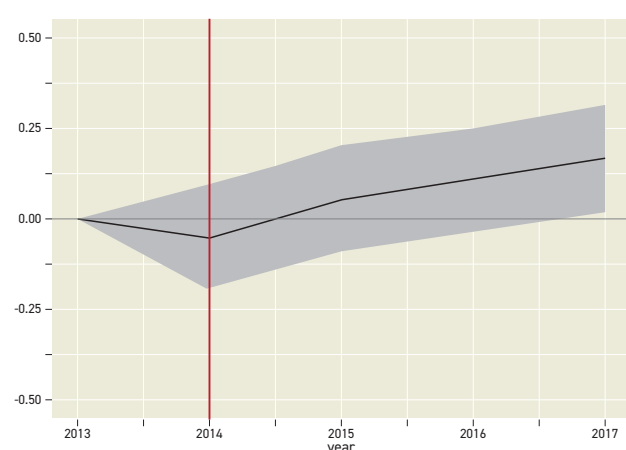
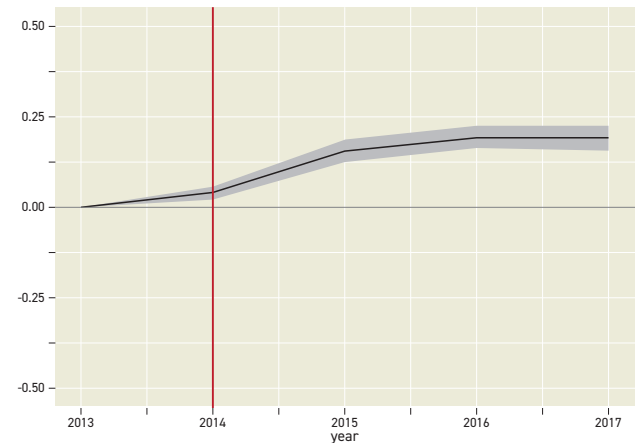


図 3：政策変更による障がい者雇用率の増減（2013 年を基準）

法定雇用率を達成していなかった企業（納付金の影響）^注



注：網かけ部分は 95%信頼区間を示す。また、赤線は政策変更前年（2014 年）である。推計は、調整された常用雇用者数の 4 次多項式、特定子会社を所有している企業のダミー、年ダミー、都道府県ダミーでコントロールしている。

荒木：大変興味深い結果だと思います。この分析結果から、どのような政策的インプリケーションがあるのでしょうか。

松本：以前は障がい者をまったく雇用していなかった中小企業が雇うようになったことが分かったので、金銭的インセンティブの強化が障がい者雇用に対して効果があったということが政策的インプリケーションになると思います。ただ、政策効果は業種によって異なっていました。例えば、製造業や卸売・小売業などは効果がありましたが、これらは日本で障がい者を積極的に雇用してきた業種であり、障がい者雇用のコストが納付金よりも低く、制度変更後は利益最大化の観点から雇用を増やした可能性があります。一方、効果がない業種は、障がい者雇用のコストが納付金よりも高い、競争的な環境にさらされにくい、法律を遵守するためだけに障がい者を雇用しているなどの理由を考えています。例えば、サンプル数が多く、障がい者雇用率も高い医療・福祉では、有意な効果はありませんでした。

荒木：政策的示唆を適用できる具体的な政策として、どのようなものが考えられるでしょうか。

松本：金銭的インセンティブの観点から言えば、法定雇用率は現在2.3%なのですが、令和6年度からは2.5%、令和8年度からは2.7%というふうに段階的に引き上げられる予定です。今後も雇用割当を強化していく方針になっているようです。ただ、今回のように対象となる企業の従業員規模が200人以上から100人以上になるような、中小企業をターゲットとした政策変更は今のところないとみられます。ま

た、業種によって効果が異なるため、業種別に政策を行うことも考えられます。しかし、そのような政策はノーマライゼーションの理念に反するため、取り入れるには慎重な議論が必要と考えます。

研究結果を解釈する上の注意点

荒木：今回の研究結果を解釈する上での注意点を挙げていただけますか。

松本：納付金・調整金の額の妥当性は今回検証していません。法定雇用率を守っていない企業は、不足している人数1人あたり5万円を徴収され、法定雇用率を上回っている企業は、上回っている人数1人あたり2万7000円の調整金が支給される制度になっているのですが、額の妥当性について何かいい分析ができるような制度変更があったら議論できるのではないかと思います。

それから、パネルで集めたのは2013～2017年のデータなので、景気回復期、人手不足の時期の分析となります。今回の結果が他の経済状態についても当てはまるかどうかは確認してみなければならぬと思っています。

また、地域による異質性が見られたと申し上げましたが、地域によって効果があったことの意味するところについては今回の論文であまり触れられていません。なぜその地域が政策変更によって障がい者を雇うようになったのかという細部までは突き詰められていないので、その点は分析のしがいがあるところだと思います。

荒木：今回の制度変更のスキームは事前にアナウンスされているので、政策を変更する前の時点で企業が対応している場合があります。今回の分析でも、従業員100人以下の中小企業で障がい者雇用が今後どんどん拡大していくのを見越して準備していることが考えられるのですが、そのことに起因するバイアスはあるですか。

松本：あるかもしれませんね。今回の場合、2015年の制度変更が2009年ごろからアナウンスされていました。現状では納付金・調整金制度の対象となる企業の範囲が拡大するということは今のところ聞いておりません。法定雇用率を上げていく政策が考えられているでしょう。

データ収集の方法

荒木：今回の研究で非常に興味深かったデータ収集の方法についてお聞かせいただけますか。

松本：冒頭にも申し上げましたが、今回はLITALICOが情報公開請求したデータを、LITALICOの許可を得て使用しています。しかし実は一部の都道府県でデータが不ぞろいなので、そこを補って分析しようと考えており、都道府県労働局などに問い合わせ実際にデータを入手しようとしています。かなり原始的な方法なのですが、各労働局に電話で問い合わせ、データがあるかどうかを確認しています。

一部の都道府県では文書の保存期間が過ぎて破棄してしまったところもあり、全部のデータがそろわない可能性もあります。

荒木：政府統計を用いてマイクロ計量分析を行おうとする場合、学生だとデータを収集できないことがあるのですが、情報公開請求の場合は学生でもがんばればデータを収集でき、こうしたマイクロ計量分析が可能だと思います。こういう研究をしてみたいと思う人に対するアドバイスはありますか。

松本：情報公開請求の手数料は数百円単位ですし、学生だけでなく誰でも利用できるというのは大きな利点です。

アドバイスとしては、問い合わせに関する点があります。今回は情報公開を申請した先方の担当者が幸いにも過去に何度か対応したことがあるデータだったのでスムーズだったのですが、そうではなくて初めての問い合わせだった場合は担当者も若干戸惑うかもしれません。先方も研究者にデータを提供するために業務を行っている訳ではなく、忙しい中、時間を割いてデータを提供してくれているので、可能な限りいろいろ調べてから問い合わせた方がいいかもしれません。

今後の研究の展望

荒木：今後どのような研究を行っていきたいとお考えですか。

松本：障がい者の雇用割当を行うことで企業の生産性や利潤が上がるのかという分析については、先行研究でもあまり行われていません。日本では森先生、坂本先生たちがクロスセクションデータで分析していますが、パネルのような豊富なデータセットを使って分析してはいないので、そうした点で差別化を図った分析が可能ではないかと思っています。

荒木：本日は興味深いお話をありがとうございました。

(敬称略)

日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革シリーズ

レギュラーメンバー



澤邊 紀生

(京都大学経営管理大学院 教授)



砂川 伸幸

(京都大学経営管理大学院 教授)



関口 倫紀

(京都大学経営管理大学院 教授)



江良 明嗣

(ブラックロック・ジャパン株式会社
インベストメント・スチュワードシップ部長 マネージングディレクター)

佐藤 克宏

RIETI コンサルティングフェロー
(マッキンゼー・アンド・カンパニー パートナー)

渡辺 哲也

RIETI 副所長 (経済産業省 特別顧問/東京大学公共政策大学院 客員教授)

役職などは講演時当時のものです。

第6回

2023年
3月16日
開催

企業講演を振り返ってのメッセージ

モデレータ

佐分利 応貴

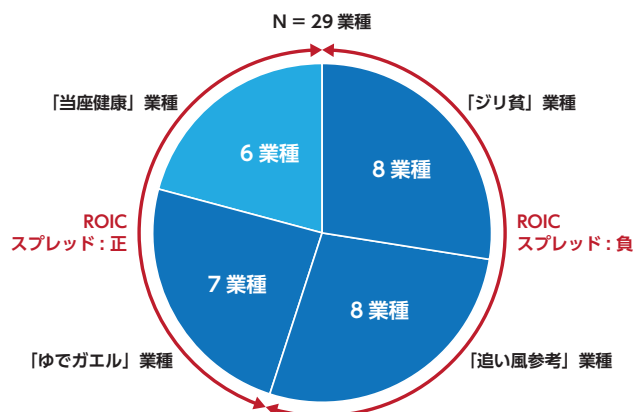
RIETI 国際・広報ディレクター (経済産業省大臣官房 参事)

RIETI と京都大学経営管理大学院の共催による本 BBL シリーズでは、これまで、オランダ・DSM 社、AGC、JERA、川崎重工業の経営幹部から、持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革の実践についてご講演いただいた。今回はシリーズ最終回として、佐藤克宏コンサルティングフェローがこれらの講演を振り返り、そこから得られたメッセージを学びとしてまとめた。これを受けて、戦略、会計、人材、投資の各分野の専門家であるレギュラーメンバーがディスカッションし、企業が事業ポートフォリオ変革に踏み出し、成功につなげるためのポイントを明らかにした。

事業ポートフォリオ変革の必要性和企業からのメッセージ

佐藤: 日本企業を業種ごとに売上高成長率と投下資本利益率 (ROIC) スプレッドで分類すると、売上高成長率がプラスであり、かつ ROIC スプレッドが正の業種は、東証の 29 業種中 6 業種しかなく、その他の業種は「ジリ貧」「追い風参考」「ゆでガエル」業種です。

図：金融・金融関連を除く 29 業種の業績類型



出 所: RIETI スペシャルレポート「日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革～日本企業の現状と課題～」

また、事業セグメントごとに見ても、28 業種のうち 11 業種で、価値を創造している事業に対し、価値を破壊している事業 (十分に稼ぎ切れていない事業) の方が上回っている、つまり価値創造というより価値破壊になっています。

今後日本企業が成長しながら稼ぐ力を付けていくためには、事業ポートフォリオの変革が必要なのではないかという問題意識に基づき、このシリーズを始めました。これまで DSM、AGC、JERA、川崎重工業の 4 社の経営幹部にご講演いただき、素晴らしいメッセージを頂きました。

戦略面では、事業ポートフォリオ変革には経営者の役割が大きいこと、社会課題を事業機会ととらえること、競争優位な戦略を持って実行すること、戦略をアクションプランに仕組み化すること、の 4 つが指摘されました。

ファイナンス面では、メリハリのある経営資源配分が必要であり、財務の裏付けがあつてこそ変革は実行可能であること、また M&A を戦略的に活用することも大切だというお話も頂きました。

組織・人材面では、役員自らが絶えず新しいことにチャレンジする姿を社員に見せること、中堅・若手を機能・事業・地域のローテーションを通じて多様な視点を持った人材に育てることも指摘されました。例えば、川崎重工業は、活躍社員

日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革シリーズ

(本人にやる気があり、会社が社員を生かす環境を与えていると思っている社員) の比率を高め、最終的にパーパスで社内が1つにまとまることを掲げておられました。

総論として、事業ポートフォリオ改革では、戦略面でも経営トップを含めてしっかりと方向性を出しつつ、経営資源配分のメリハリを付けながら、全社一丸となり次世代の人材も育てつつ進めることが大切であるということでした。

パネルディスカッション

シリーズを振り返って

佐分利：今回のシリーズのご感想をお願いします。

澤邊：今回登壇された4社は共通して、人の顔を立てながらする資源配分から、事業成果を中心とした資源配分へのシフトに成功していると思います。資源配分を将来志向で、事業価値を中心として考えているわけです。そうした将来志向的な資源配分を行うためには、分析力に基づいた構想力も重要だと思いました。

砂川：事業ポートフォリオ変革は、一時的に収益性や安定性を低下させる可能性はありますが、安定性や収益性に走ると逆に中長期の成長性が損なわれる。持続的成長のためには事業ポートフォリオ変革は不可欠だと改めて感じました。変革はリスクではなく、逆に変革しないことがリスクです。

関口：どの会社も、トップマネジメントが考え抜いた戦略ストーリーに従って事業ポートフォリオ変革を進めていること、社会課題の解決とビジネスはトレードオフではなく、それらを両立させるためにはパーパスと事業ドメインが非常に重要であること、そして事業ポートフォリオ変革では財務の安定性が非常に重要であることが印象に残りました。

江良：ポートフォリオ変革は、目的ではなく手段です。目的は企業の持続的成長であり、それに照らし合わせて自社の事業環境の変化や社会構造、価値観の変化にアンテナを張り、自分たちのポートフォリオが世界に通用しているかどうかを常に見つめ直すことはとても大切だと思います。そして、時代遅れになっていれば早めに手を打つことです。

実際は、計画を作ることより実行する方が100倍大変で、「やり切る力」が非常に重要となります。そのためには、経営陣のリーダーシップと従業員との一体感が必要で、経営トップが自分の考え方を自分の言葉で、従業員をはじめさまざまなステークホルダーに伝える力が重要です。

佐藤：私の印象は、まず経営者の方々が思いきり根明(ネアカ)だったということです。悲愴感を漂わせず、ピンチこそチャンスだと自らの態度で見せていることが印象的でした。

もう1点は、事業ポートフォリオ変革は「総合格闘技」だということです。その意味でも、戦略、会計・ファイナンス、組織・人材、そして投資家の視点からお話しいただく、このシリーズをやって良かったと思いました。各先生方がおっしゃったポイントが変革の定石(セオリー)だと思うので、それらを言語化して整理していくつもりです。

事業ポートフォリオ変革のカギは？

佐分利：続いて、先生方から、事業ポートフォリオ変革におけるキーワードを選んでいただき、併せて日本企業に向けたメッセージを頂けますでしょうか。

澤邊：「楽観的に構想し、悲観的に計画して、楽観的に実行すること」が大切だと思います。特に、伝統があるとか成功している企業の場合、現在のステータスを維持しようとする圧力が生じるので、知らないうちにリスクを蓄積していることも考えられます。やはり楽観的に構想して、計画は実現可能性を考えながら作って、計画がどうなるか分からないからこそトップは根明であることが重要だと思います。

砂川：「人的資本と財務指標の関係性」をしっかりと見ていく必要があるでしょう。この6月から有価証券報告書で人的資本関係のデータも出てきます。われわれ京都大学経営管理大学院も、人的資本や人材関係のデータと財務の関係性に関するセミナーを企画しているので、ぜひご参加ください。

また、多様な価値観を持つ人材を社会的課題の解決に向けて1つにまとめるには、企業のパーパスと個人のパーパスがどこかで交わらなければなりません。われわれもパーパス経営の科目を新設し、事業ポートフォリオ変革と絡めながら情報発信していきたいと思っていますので、ぜひご注目いただければと思います。

関口：「戦略リーダーの育成」が重要だと思います。事業ポートフォリオは全社戦略ですが、ポートフォリオを考えるトレーニングは早くから行う必要があります。トップになってからではなく、若手の頃から教育を行うべきでしょう。

それから、「バランスの取れた組織の新陳代謝」がキーワードになると思います。どの会社も異動が組織の変革やポートフォリオ変革の推進力になっていたと思いますが、新しい人材を入れることがカルチャーを変え、組織の持続的な進化・発展につながると思うので、新陳代謝のための人事制度や組織設計がこれから重要になると思います。

江良：「当たり前のことを当たり前にやり切る力」です。企業が持続的成長をするためには変化が必要であり、変化することが当たり前だと思う会社づくりが非常に重要です。4社の事例を見ても、変化を楽しんでいるところが伺えたと思いま

すし、企業文化や土壌は従業員や組織が一緒になって作り上げていくものです。当たり前のことをやり切るのは難しいですが、改めて原点に戻ることが重要でしょう。

佐藤：「事業ポートフォリオ変革は産業づくり、国づくり」です。中央省庁や関係機関からも、事業ポートフォリオ変革へのご支援を続けていただけると、日本の新たな姿が見えてくると思いました。

澤邊：今回大変ありがたかったのが、京都大学経営管理大学院というアカデミックな世界の人間が、こうした場でミクロとマクロをどのように発展させていけばいいのかということ、投資家の立場の方にもご参加いただきながら議論できたことです。

アカデミックな知の集積を行うことがわれわれの主たる役割ではありますが、もっと積極的に実務実践、政策的インプリケーションの場に参加し、企業とコラボレーションしていくべきだと思いました。

Q&A

Q：変わる企業と変わらない企業の違いはどこにあるのでしょうか。

佐藤：全体を俯瞰する力と変化を楽しむ力だと思えます。川崎重工の橋本社長からは、「自分は苦しい部門ばかりに行ったからこそ自部門をもり立てて、川崎重工全体をどう変えていくのかを考えてきた」というお話がありました。事業だけでなく全社を客観的に俯瞰できる力、その上で変化を楽しみながら進んでいく力が大事だと思います。

関口：長期的な見通しを全社員が腹落ちする形で共有できていることがとても大事だと思います。わが社はこういうパーパスや存在意義を持っているからこの方向に行くのだ、そのために事業ポートフォリオを変えるのだという明確なストーリーとクリアなビジョンが必要でしょう。それらをトップマネジメントが描いて全社員に効果的に語ることが非常に重要だと思います。

砂川：変わる企業というのは、きちんと潮目を読んで世の中の動向に合わせられる企業だと思います。そのためには財務的な基盤はかなり大事で、それがないと変わろうと思っても怖くなってしまふ。ダイバーシティーをうまく経営に取り込むこともこれからは必要になるでしょう。

江良：1つだけ補足すると、健全な危機意識だと思ってい

ます。それが組織内できちんと共有されている会社は、変化に対して許容性が高く、変化したときにもうまくいくケースが多いと思います。

澤邊：人材育成のときに、優秀な人にメインストリームではないところで、常に危機と直面する状況を経験させ、そこで成功した人たちがいつでもメインストリームに取って代われるようにしておくことが重要だと思います。文化的な多様性を社内で持っておき、健全な緊張関係を維持しておくことがカギになると思います。



Q：最後に結びのメッセージを頂ければと思います。

江良：いろいろなバックグラウンドの方々が集まって勉強すると、多様な視点から出てくる新しい知見があるということに改めて気付かされました。こうしたディスカッションをぜひ継続いただきたいと思います。

関口：事業ポートフォリオ変革を可能にするリーダーの育成が最も重要であり、その経験を積ませることを会社がサポートすることが重要だと思います。引き続き私も事業ポートフォリオ変革について勉強していきたいと思えます。

砂川：事業ポートフォリオ変革自体が、時間軸で見たときのリスク分散になることを改めて実感しました。企業でもこうした考え方を持った方が増えていると思いますので、ぜひうまく実現していただきたいと思います。

澤邊：事業は客観的に存在するのではなく、戦略とファイナンスと組織と人材の組み合わせで作っていくものであり、だからこそリーダーシップが重要なのだということに改めて感じました。また、事業ポートフォリオの前に、事業を自ら作って成功させる経験も大事なポイントだと思いました。

佐藤：今回のテーマは海外企業やグローバル企業に限った話ではなく、日本の地方企業にも成功例があると思います。2023年度はそうした企業の方々のお話も聞きつつ、このシリーズを続けていければと存じます。



佐分利：変わらない日本企業をどう変えるかに関する、まさに定石を示していただきました。日本企業の事業ポートフォリオ変革が成功すれば、日本は復活しますし、そのノウハウは世界にも展開していけると思えます。本日はありがとうございました。

(敬称略)



日本と米国の異なるFTA戦略: 品目別原産地規則の分析

安藤 光代 (慶應義塾大学) / 浦田 秀次郎 (RIETI 理事長) / 山ノ内 健太 (香川大学)

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。



自由貿易協定 (FTA) に期待される効果の1つは、最恵国待遇 (MFN) 関税より低いFTA特惠関税の利用を通じた関税削減による貿易の拡大である。FTA税率の利用には、各FTAで定められた原産地規則 (ROO) に基づいて、そのFTA加盟国・地域内で生産されたことを示す原産地証明の取得が必要である。FTAによる優遇措置を加盟国に限定させるためにはROOは必要な規則ではあるが、条件を満たしにくいROOであれば、FTA税率の利用は難しくなり、貿易の拡大は実現しづらくなる。そのため、ROOは、恣意的に使えば、ROOを隠れ蓑にした保護主義的な手段ともなり得るし、グローバル・バリュー・チェーン (GVC) や国際的生産ネットワーク (IPN) といった国際分業体制にも影響を与え得る。そこで、本論文では、東アジアと北米のGVC/IPNの主要なプレーヤーである日本と米国のFTAを対象とし、品目ごとのROO規定である品目別原産地規則 (PSR) を詳細に分析して、類似点・相違点を中心にその特徴を議論している。

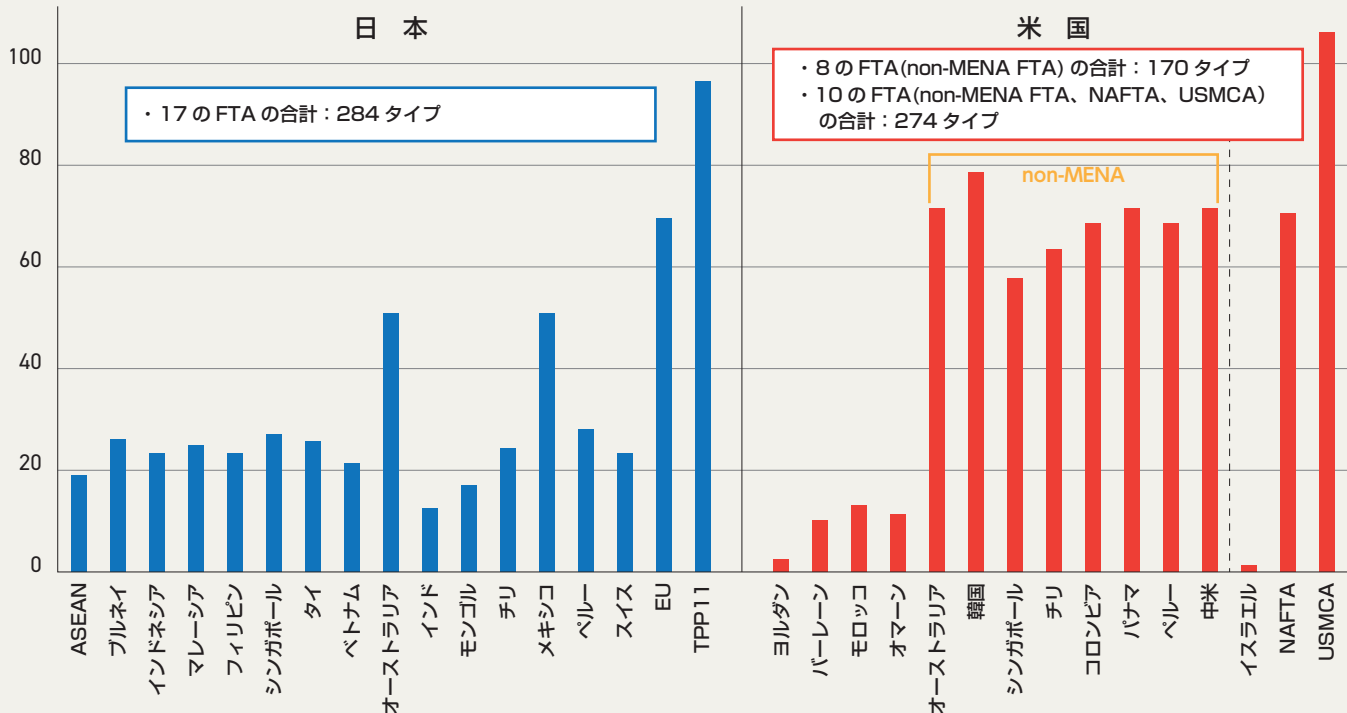
主要なPSRタイプとFTA間でのPSRのばらつき方は両国間で大きく異なる。PSRのうち実質的な変更があったと判断する基準として、関税分類 (HS) の規定桁数での変更を要する関税分類変更基準 (CTC) (HS2桁基準のCTCをCC、4桁のものをCTH、6桁のものをCTSHと呼ぶ) や必要な域内原産比率を定めた付加価値基準 (RVC) などが挙げられるが、日本の場合、CTCかRVCのいずれかを満たせばよいという選択的タイプ ("CTC or RVC") が最も多くの製品に適用されている。一方、米国の場合、一部のFTAではRVCが、残りのFTAではCTCが主流であり、それぞれのグループのFTAに関して、単純化されたPSRタイプ (RVCの比率の違いや例外・許可品目などの細かな条件を無視した形) を基にPSRの構成を見ると、FTA間で非常に似通っている。しかし、細かな違いも区別した詳細なタイプに基づいてPSRを見ると、米国のPSRは、実は、日本のケースよりも、さまざまに異なり、複雑なタイプが多く用いられる傾向にある (図1)。RVCも、日本と違って、同じFTAの中でもさまざまな基準が採用されている。

両国のそのような違いは、GVC/IPNが発展している機械産業で、とりわけ顕著である。日本のFTAでは機械製品のほとんどに"CTH or RVC"や"CTSH or RVC" という選択的タイプが採用されているのに対し、米国のFTAでは機械製品の多くに特殊なタイプ ("CTC or (CTC and RVC)" の複雑なタイプ) が適用されている (図2)。実際、統計的な推計から、前者は貿易制限度が低い一方で、後者は貿易制限度が高いことが確認されており、特に米国の輸出に大きな負の影響をもたらしている。このような貿易制限的なPSRは、米国のFTAによる貿易拡大効果が全産業と比べて機械産業で特に低い原因の1つになっていると考えられる。

機械産業において、MFN関税率がほぼゼロである日本側にPSRを厳しくするインセンティブはないが、相手国側には有税品目も多く、PSRを厳しくするインセンティブが生じ得る。しかし、日本やASEAN諸国は東アジアのGVC/IPNの重要性を意識し、そのさらなる活性化のためのFTAの活用を図ってきたために、日本の多くのFTAでは、GVC/IPNフレンドリーな、より貿易制限度の低いPSRの設計が実現している。一方、米国は、貿易制限的で複雑なPSRを設計し、むしろ貿易保護の手段としているようである。IPNが発展している北米内のFTAを見ても、北米自由貿易協定 (NAFTA) から米国・メキシコ・カナダ協定 (USMCA) に改訂された際、一部の品目でさらに厳しい条件が追加されたり、より満たしづらいような変更が加えられている。その中には、むしろ域内の国際分業さえも阻害し得るPSRも含まれており、両国のFTA戦略は対照的となっている。

ただし、両国ともに、共通して一部の保護産業では厳しいPSRを採用しており、複雑なタイプも決して少なくはない。大きなコストを払ってFTAを締結し、貿易自由化の効果に期待するならば、自由化の水準を上げるだけでなく、複雑なタイプやより貿易制限的なタイプを避け、使い勝手の良いROOを設定することが重要である。

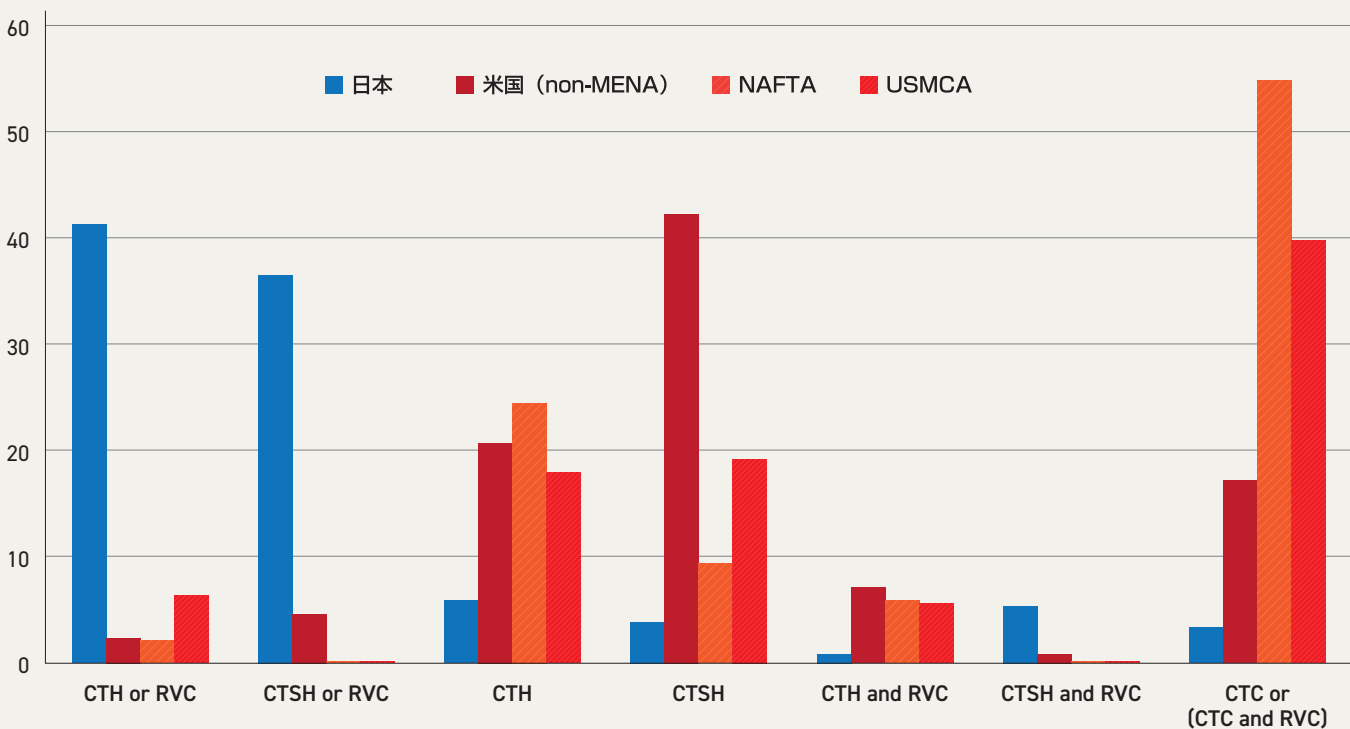
図 1：日本と米国の FTA における品目別原産地規則（PSR）タイプの数



データ出所：ICT データベースを用いて筆者作成。

注：枠で囲った合計数はいずれかの FTA で用いられている PSR タイプの集計数を示している。米国の non-MENA FTA は、2000 年代・2010 年代に発効した FTA のうち中東北アフリカ（MENA）諸国以外の国との FTA を指す。MENA 諸国との FTA ではほとんどの製品に RVC 単体が適用されていることを踏まえ、米国の合計数については、non-MENA FTA のみのケースと、これに NAFTA と USMCA を加えたケースを併記している。なお、イスラエルと NAFTA は 2000 年より前に、USMCA は 2020 年に発効している。

図 2：機械産業における日本と米国の主な PSR タイプ (%)



データ出所：ICT データベースを用いて筆者作成。

注：ここでは単純化されたタイプとして表示している。“CTC or (CTC and RVC)”にはさまざまなパターンが含まれるが、ここにさらに例外や許可品目など細かな条件が付随し、実際にはかなり複雑な PSR になっているものが多い。



ディーゼル車走行規制が大気汚染、 新車登録および出生時体重に与えた効果

西立野 修平 RIETIリサーチアソシエイト / ポール・バーク (オーストラリア国立大学)

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。



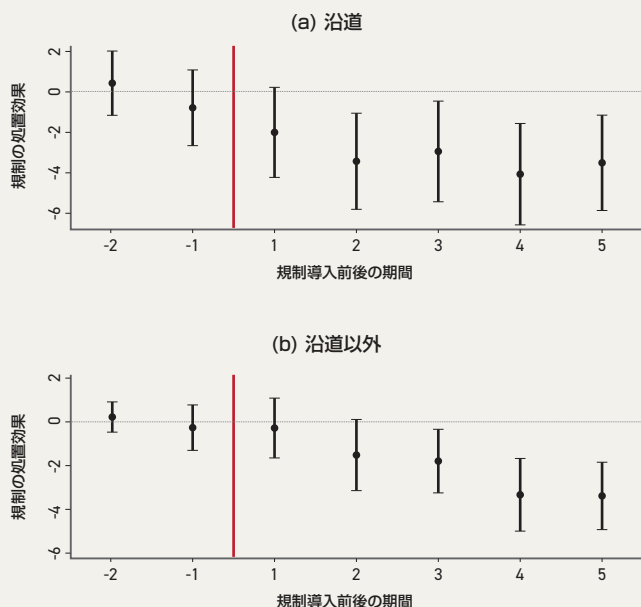
2003年10月、1都3県（東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県）全域にディーゼル車走行規制が導入され、ある一定の排ガス基準を満たさないディーゼルトラックとバスの乗り入れが禁止された。本稿では、この規制が、大気質、新車登録、および出生時体重に与えた効果を定量的に分析した。効果測定に当たり、大気測定局レベルの時間値データや人口動態調査出生票データ等のマイクロデータを活用し、差の差分析およびイベント・スタディ分析を行った。分析の結果、ディーゼル車走行規制により、規制対象地域における浮遊状粒子物質の大気中の濃度が5.4%（2.3マイクログラム毎方メートル）低下したことが明らかになった。特に、規制による大気質改善効果は東京都で最も大きかった。本稿では、さらに、ディーゼル車走行規制により、規制対象地域で生まれた子の出生時体重が0.14%（4.2グラム）増加したというエビデンスを得た。本稿では、妊娠期間を制御しているため、妊娠週あたりの胎児の成長を通じた出生時体重の増加と解釈できる。出生時体重への効果は、規制開始4～5年後に最も大きかった。興味深いことに、この結果は、規制の大気汚染削減に関するイベント・スタディ分析の結果と一致している（図を参照）。最後に、本稿では、ディーゼル車走行規制がトラックとバスの新車登録に与えた効果を分析し、規制遵守（新車買い換えおよびディーゼル粒子除去フィルターの装着）による費用が約2,500億円であったことを明らかにした。

本研究の政策的含意は2つある。1つは、ディーゼル車走行規制が、首都圏の公衆衛生の改善に貢献したことを明らかにした点である。これまでディーゼル車走行規制の大気汚染排出削減効果に関するエビデンスの蓄積が進んできたが、公衆衛生への効果についてはほとんど研究が行われてこなかった。本稿では、公衆衛生の対象を胎児に絞り分析を行ったが、規制の効果は、より広範囲（例：子供、成人、高齢者など）に及んだことが予想される。実際、外国では、自動車交通関連政策が、人々の健康改善に有効であるというエビデンスの蓄積が進んでいる。加えて、近年、

大気汚染と教育成果や知能指数の関係が注目されている。ディーゼル車走行規制が、こうした公衆衛生以外のアウトカムに与えた効果を分析することは、適切に規制の政策評価を行う上で重要である。

2つ目の政策的含意は、ディーゼル車走行規制の地理的な適用範囲に関係する。規制は、首都圏全域に適用されたため、その範囲は13,500平方キロメートルに及ぶ。大気汚染対策としての自動車走行規制は、欧州の多くの都市でLEZ（Low Emission Zone）として導入されている。一般的にLEZは小規模である（例：ミランのLEZは8.2平方キロメートル、アムステルダムは20平方キロメートル）。ロンドンに導入された欧州最大のLEZですら1,500平方キロメートルにとどまる。LEZは欧州の多くの都市で導入されているにもかかわらず、フランス、ドイツ、イタリアにおいてはいまだEUの環境基準を満たすことができていない。欧州において規制強化の議論が進む中、首都圏全域に導入されたディーゼル車走行規制は、大規模LEZの成功事例として有用であると考えられる。

図：ディーゼル車走行規制が大気中の浮遊状粒子物質濃度に与えた効果に関するイベント・スタディ分析





PROFILE

2012年 Innovation for Poverty Action
2013年 世界銀行
2020年- 現在 一橋大学イノベーション研究センター
2022年- 現在 RIETI研究員 [政策エコノミスト]

肩書き・役職はインタビュー当時のものです。

研究者を目指したきっかけを教えてください。

高校時代に国連などの国際機関の活動に興味を持ち、中でも開発援助に実践側として携わりたいという志を抱いて渡米しました。大学在学中にインターンなどで発展途上諸国も訪れる中で、小規模融資を貧困層に貸し出す、マイクロファイナンスという金融サービスを知り、この仕組みがどれだけ効果的なのか、学問的な裏付けがあるのだろうかという疑問を持ったことをきっかけに、いつの間にか経済学の世界にどっぷりと漬かっていきました。

また、13年間米国で生活し、先進国における貧困や格差についての現実を見たことで問題意識を強くしたことも影響していると思います。世界で一番裕福な国でなぜこんなことになっているのか、という素朴な疑問も、研究を続けてきた理由かと思っています。

RIETIの研究員になるまでの経歴を教えてください。

研究者になることを念頭に、社会実験を途上国で行う研究団体と世界銀行で研究助手的な位置付けで働いていました。当初は開発経済学に興味があったのですが、実際に途上国に何度も足を運ぶうちに少しずつ変わりました。貧困の中にある人たちと交流すると、自分がイメージしていた貧困にあえぐ不幸な人たちと会う機会はなく、むしろ貧困の中でも不幸に見えない人たちに会うことの方が多かったように思います。もちろんリスクと隣り合わせの脆弱な生活から抜け出すための開発援助は重要なことだと思うのですが、果たしてこれが本当に自分がやりたかったことなのかという疑問が芽生え始めていました。

また、開発経済学は途上国に行って社会実験をしてデータを得るということが主流で、学生の自分には経済的にも厳しかったこと、さらに私はお腹が弱いもので途上国での生活が身体的に大変だったこともあって(笑)、自らの情熱を注げる研究分野を他に探し求めるようになりました。

その中で、開発経済学と似ている公共経済学に出会いました。「格差」と経済効率性のバランスについて専門的に扱うのが公共経済学なのですが、「格差」というのはもともと関心が

あった「貧困」と近いこともあり、格差は正と経済効率性のバランスがとれた社会のための研究をしたいと思うようになりました。そうするうちにRIETIとご縁ができたのです。

現在進めている研究はどのようなものでしょうか。

経済産業省の主導による政策として、中小企業の設備投資を促す税制、中小企業投資促進税制というものがあります。この効果が、ターゲットとした中小企業の範疇を超え、サプライチェーン等を通じて他にも波及するかどうかを実証研究しています。

この研究については、経済学会での発表も予定しています。この夏にEconometric Society主催のNorth American Summer Meeting, Asian Meeting of Econometric Society in Singapore, Asian Meeting of Econometric Society in China, European Meeting of Econometric Societyで発表機会を頂き、米国、シンガポール、中国、スペインで発表する予定です。

今後の研究についてどんなことをお考えでしょうか。

現在の研究から派生するものとして、金融政策と成長投資について、企業レベルでの分析を始めています。また、最低賃金に関する理論研究をワーキングペーパーとして近日公表する予定です。

RIETIではEBPMセンターで実証研究に携わりますが、説得力のあるものを作るためには質の高いエビデンスが大切だと考えています。質の高い研究をして微力ながら貢献できるよう、今後もがんばっていききたいと思っています。

研究の合間の息抜きや趣味など教えてください。

最近子供が生まれたので、今は育児など家族との時間が中心ですが、自分1人の時間では、最近サウナが息抜きになっています。また、調理師免許を持っていて、お菓子作り、お料理作りも実益を兼ねた(笑)趣味になっています。

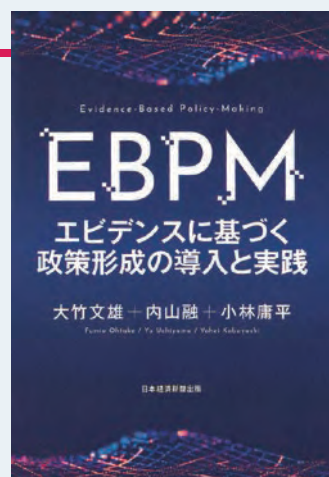
EBPM : エビデンスに基づく政策形成の導入と実践

編 著：大竹 文雄 RIETI ファカルティフェロー
内山 融 RIETI ファカルティフェロー
小林 庸平 RIETI コンサルティングフェロー

出版社：日本経済新聞出版



本書に関する詳しい情報はこちらから。



決定版的テキストの登場：概念整理から 実践に至るまで幅広い論点を網羅

杉谷 和哉 (岩手県立大学)

「エビデンスに基づく政策形成」(Evidence-Based Policy Making) が世界の潮流となり、日本でもさまざまな取り組みが進んでいる中、果たしてEBPMとは何なのか、具体的にどういったものなのかといったことを、1冊で知ることのできる本が求められていた。本書はその要請に応える成果である。

本書の概要：総論から各論までを通覧する構成

本書は4部からなる。第I部は「EBPMの基礎」と題して、EBPM概念の基本的な整理(第1章)、因果推論と効果検証についての概説(第2章)、エビデンスに基づく医療からの概説(第3章)、マクロな社会メカニズムから見たEBPM批判(第4章)、といった流れになっている。

第II部の「海外におけるEBPM」は、海外の事例紹介を中心に構成されている。それらは、米国(第5章)、英国(第6章)、国際開発分野(第7章)の3つであり、いずれも先進事例を手際よく紹介しており、EBPMへの理解を深めることができる。

第III部は国内の事例紹介である。教育(第8章)、環境・エネルギー(第9章)、経済産業(第10章)、地方自治体(第11章)が取り扱われており、いずれも先進的な事例で興味深い。

第IV部も主に国内が対象であるが、扱われているのはナッジ政策である。理論については総論で触れられ(第12章)、実践例として地方自治体(第13章)、防災(第14章)に関するナッジ政策が論じられている。

以上の構成をとることにより本書は、理論的な整理から始まり、海外の先進事例の紹介を経て、日本でも始まりつつあるさまざまな実践を取り上げている。まさしくEBPMの総論と各論を一気に通覧できる内容となっており、入門から応用までが本書で完結する。

本書の評価：意義と注意点

本書の意義は、何よりもまず、バズワードになりがちな「エビデンス」というタームに関して、それを考える上での確かな指針を提供していることにある。このことは、政策に関係する実務家や、政府の政策を吟味し、投票先を考える有権者にとって、極めて有益であり、日本の政策の質の向上に本書が果たし得る役割は大きなものがある。

また、本書の執筆陣の多くが、EBPMの推進に実際に携わっているのも重要だろう。評者の考えでは、EBPMとは、科学的な根拠と政治的アドボカシーの掛け算である。前者だけならば、精緻な研究に没頭しておくだけでよいし、後者だけであれば、根拠薄弱であってもウケのいい政策を打ち出しておけばよい。しかし、EBPMにおいてはこれらの両立が求められる。この点を理解した研究者らによる記述は参考になる点が多い。また、地方自治体の職員らが執筆に加わっている点も本書の特徴である。各自治体の事例は、他の自治体にEBPMが波及していく上で大きな役割を果たすだろう。

これらの優れた点を持つ本書だが、その議論の多くが、政策的な技術や手法に偏っており、特に、米英の制度や取り組みについての記載が充実している半面、日本の制度やシステムについての記述が手薄である点や、これまで進められてきた政策評価の取り組みがほとんど看過されているといった問題もある。これらは日本におけるEBPMが、主に経済学者によって牽引されていることと無関係ではないだろう。制度全体への目配せや、これまでの取り組みとの兼ね合いへの考慮なしに、新たな試みが成功する公算は低い。今後は多様なディシプリンによる検討が不可欠である。

本書によってEBPMをめぐる議論の舞台は整った。今後はその舞台の上で、多様な研究者による協働を通じ、日本の政策をより良くしていく作業を進めていかなければならない。評者も微力ながら、その作業に加わっていきたいと思っている。

DISCUSSION PAPER

ディスカッション・ペーパー (DP) 紹介

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・PDPI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およ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

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

マクロ経済と少子高齢化

2023年4月 23-E-032

Export Experience and the Choice of Invoice Currency: Evidence from a questionnaire survey of Japanese SMEs

日本語タイトル: 輸出経験と貿易建値通貨選択: 日本の中堅・中小企業向けアンケート調査に基づく実証研究

■後藤 瑞貴 (一橋大学)、早川 和伸 (アジア経済研究所)、鯉渕 賢 (中央大学)、吉見 太洋 (中央大学)

■プロジェクト: 為替レートと国際通貨

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/23e032.pdf>

イノベーション

2023年4月 23-E-027

University as a Knowledge Source of Innovation: A spatial analysis of the impact on local high-tech startup creation

日本語タイトル: 知識の源泉としての大学: 地域におけるハイテクスタートアップ創出に関する研究

■元橋 一之 FF、趙 秋涵 (東京大学)

■プロジェクト: イノベーションエコシステムの生成プロセスに関する研究

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/23e027.pdf>

産業・企業生産性向上

2023年4月 23-J-016

新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分: 企業マイクロデータによる生産性動学分析

■金 榮慤 (専修大学)、深尾 京司 FF、権 赫旭 FF、池内 健太 SF

■プロジェクト: 東アジア産業生産性

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/23j016.pdf>

融合領域 (文理融合・異分野融合)

2023年4月 23-J-017

経営者のタームリミット制の導入と企業価値

■石田 悠平 (立教大学)、鈴木 健嗣 (一橋大学)、西村 陽一郎 (中央大学)

■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/23j017.pdf>

その他特別な研究成果

2023年4月 23-J-015

科学技術革新における制度設計に関する一考察—中国の「新型学国体制」とEUの「開放的戦略自主性」との比較分析から

■孟 健軍 VF、潘 墨涛 (武漢大学)

■プロジェクト: なし

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/23j015.pdf>

2023年4月 23-E-031

Road Traffic Flow and Air Pollution Concentrations: Evidence from Japan

日本語タイトル:道路交通量と大気汚染濃度:ダイナミック・パネルデータ分析に基づくエビデンス

■西立野 修平 RAs、ポール・バーク(オーストラリア国立大学)、有村 俊秀 FF

■プロジェクト:なし

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/23e031.pdf>

2023年4月 23-E-030

How are Organizational Architectures of Corporate Social Responsibility Related to Corporate Performance? The case of Japanese listed companies

日本語タイトル:企業の社会的責任に関する組織アーキテクチャはどのように企業パフォーマンスと関係しているか?日本の上場企業のケース

■安橋 正人 CF

■プロジェクト:なし

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/23e030.pdf>

2023年4月 23-E-029

Does Official Development Assistance Benefit the Donor Economy? New evidence from Japanese overseas infrastructure projects

日本語タイトル:政府開発援助は援助国に経済的利益をもたらすのか?:日本のインフラ輸出のケーススタディ

■西立野 修平 RAs

■プロジェクト:なし

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/23e029.pdf>

2023年4月 23-E-028

Dollar Dominance in Cross-border Bank Loans and Its Response to Uncertainties

日本語タイトル:クロスボーダー・シンジケート融資におけるドル優位性とその不確実性への対応

■伊藤 宏之 VF、XU Ying (オーストラリア国立大学)

■プロジェクト:なし

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/23e028.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。

2023年2月 23-P-002

【WTOパネル・上級委員会報告書解説④】カナダ・乳製品関税割当(CDA-USA-2021-31-01)-FTA上の二国間DSにおける解釈基準・訴訟経済行使-

■清水 茉莉(経済産業省)

■プロジェクト:現代国際通商・投資システムの総合的研究(第VI期)

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/23p002.pdf>

2023年3月 23-P-003

デジタル化による製造業の競争戦略:プラットフォーム理論による検証

■元橋 一之 FF

■プロジェクト:イノベーションエコシステムの生成プロセスに関する研究

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/23p003.pdf>

2023年4月 23-P-004

Impact of Trade Sanctions against Russia: Analysis using international input-output tables

日本語タイトル:対ロシア貿易制裁の影響:国際産業連関表による分析

■伊藤 公二 CF

■プロジェクト:なし

■<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/23p004.pdf>

2023年4月 23-P-005

企業統治改革と政策保有株の売却:その決定要因と経済的帰結

■宮島 英昭 FF、齋藤 卓爾(慶應義塾大学)

■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/pdp/23p005.pdf>

BBL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。

2023年3月1日

大都市のメリットとコスト

◆スピーカー: ディエゴ・プーガ (Professor of Economics, Center for Monetary and Financial Studies (CEMFI))

◆コメンテータ・モデレータ: 齊藤 有希子 (RIETI 上席研究員 (特任) / 早稲田大学政治経済学術院 准教授)

◆開催言語: 英語

2023年3月2日

Reimagining the TPP - Revisions that could facilitate U.S. reentry

◆スピーカー: ウェンディ・カトラー (アジア・ソサエティ 政策研究所 (ASPI) 副所長)

◆スピーカー: クリート・ウィルムス (米国 Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP パートナー)

◆モデレータ: 吉田 泰彦 (RIETI 理事)

◆開催言語: 英語

2023年3月16日

【日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革シリーズ】

日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革 - 企業講演を振り返るのメッセージ

- ◆スピーカー：佐藤 克宏 (RIETIコンサルティングフェロー / マッキンゼー・アンド・カンパニー パートナー)
- ◆コメンテータ：澤邊 紀生 (京都大学経営管理大学院 教授)
- ◆コメンテータ：砂川 伸幸 (京都大学経営管理大学院 教授)
- ◆コメンテータ：関口 倫紀 (京都大学経営管理大学院 教授)
- ◆コメンテータ：江良 明嗣 (ブラックロック・ジャパン インベストメント・スチュワードシップ部長、マネージングディレクター)
- ◆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)

2023年3月17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)】

血を通わず。データに、人に、世の中に。

- ◆スピーカー：山本 彰洋 (イマクリエイト株式会社 代表取締役CEO)
- ◆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)

2023年3月29日

DXの思考法とスタートアップ：「DXの思考法」セミナーシリーズ 総集編

- ◆スピーカー：津田 広和 (RIETIコンサルティングフェロー / 財務省主計局デジタル係主査)
- ◆スピーカー：栗田 亮 (金融庁総合政策局 リスク分析総括課金融仲介業室・電子決済等代行業室 総括課長補佐)
- ◆スピーカー：板垣 和夏 (経済産業省大臣官房Web3.0政策推進室 課長補佐)
- ◆スピーカー：常田 俊太郎 (株式会社ユートニック 代表取締役)
- ◆スピーカー：村井 すみれ (株式会社PoliPoli Employee Experience マネージャー)
- ◆スピーカー：濱田 太陽 (株式会社アラヤ シニアリサーチャー)
- ◆コメンテータ：西山 圭太 (東京大学未来ビジョン研究センター 客員教授 / 元経済産業省商務情報政策局長)
- ◆モデレータ：池田 陽子 (RIETIコンサルティングフェロー / 内閣官房新しい資本主義実現本部事務局 企画官 (スタートアップ担当))

2023年3月30日

質の高い発展を目指す三期目の習近平体制

- ◆スピーカー：孟 健軍 (RIETI客員研究員 / 清華大学公共管理学院産業発展・環境ガバナンス研究センター (CIDE) シニアフェロー)
- ◆コメンテータ：関 志雄 (RIETIコンサルティングフェロー / 株式会社野村資本市場研究所 シニアフェロー)
- ◆コメンテータ：安藤 晴彦 (RIETIコンサルティングフェロー / 電気通信大学 客員教授)
- ◆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)

2023年4月5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)】

製造業 × DX - 新たな価値創造への挑戦

- ◆スピーカー：吉田 光伸 (株式会社ミスマグループ本社 常務執行役員 兼 ID企業体 企業体社長)
- ◆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)

2023年4月14日

社会問題を解決するデジタル技術の最先端

- ◆スピーカー：馬奈木 俊介 (RIETIファカルティフェロー / 九州大学大学院工学研究院都市システム工学講座 主幹教授・都市研究センター長)
- ◆モデレータ：水野 正人 (RIETI 研究調整ディレクター)

2023年4月19日

崩壊しつつある国際貿易システムにアジアはどう対応すべきか

- ◆スピーカー：デボラ・エルムズ (アジア貿易センター 創設者兼エグゼクティブディレクター / アジアビジネストレードアソシエーション プレジデント)
- ◆コメンテータ：浦田 秀次郎 (RIETI 理事長)
- ◆モデレータ：原岡 直幸 (一般財団法人国際経済交流財団 専務理事)
- ◆開催言語：英語

2023年4月26日

東アジアの電子製品サプライチェーンの実像：為替レート、技術移転、グローバルバリューチェーン

- ◆スピーカー：ウィレム・ソーベック (RIETI 上席研究員)
- ◆コメンテータ：グアニー・リム (政策研究大学院大学 アシスタントプロフェッサー)
- ◆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)
- ◆開催言語：英語



編 集 後 記

TOPICSにも書きましたが、この春メディアの方向けの勉強会をRIETIメディア・カフェとしてリニューアルオープンいたしました。スタッフで知恵を出し合って効果音や看板を作成＆私物の観葉植物やお花を持参し(笑)、ハンドメイドかつアットホームな雰囲気日本で抱えるさまざまな課題についてメディアの方々と意見交換ができれば良いなと思っております。(谷)

今号から紙面デザインに新しい風が入りました。昨年度のデザインと比べると、行間が少し広くあき、読みやすくなりました。内容も読みやすい文章を心がけていこうと思います。(ゆ)

RIETIのシンポジウムやセミナーはしばらくオンライン開催でしたが、少しずつリアル開催が増えてきました。直接講演に参加してライブ感を味わうのもいいけど、遠くに住んでいる方々も参加できるなど、オンラインの良さもあると思います。(岡)



独立行政法人 経済産業研究所

www.rieti.go.jp

 @Japan.RIETI  @RIETIjp

リサイクル適性 (A)

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。