

第2回 目指すべき市場経済システムに関する専門調査会  
「市場経済システムに関する国際的潮流」

2013.5.13

程 近智

# 新たな市場経済システムの模索

経済界の有識者や各国政府・企業・個人は新たな市場経済システムを模索している状況にある。

経済界の有識者の見解（例）

## Harvard Business School\*1

HARVARD BUSINESS SCHOOL



### ・新たな経営の必要性

- 「啓発された自己利益」を追求する企業が生き残る
- ポスト資本主義時代はすでに始まっている
- 立場を超えた協調が環境の未来地図を描き変える
- 企業が社会的ニーズを解決する（ポーター）…

## World Economic Forum\*2

2011年にCouncil on the Role of Businessを組織



### ・ビジネスの役割の再定義

- 持続可能な長期の幸福の創出
- 金融市場の透明性の確保
- 投資家の責任（株式の長期保有）
- パートナシップを通じた共通価値の創出…

## United Nations\*3

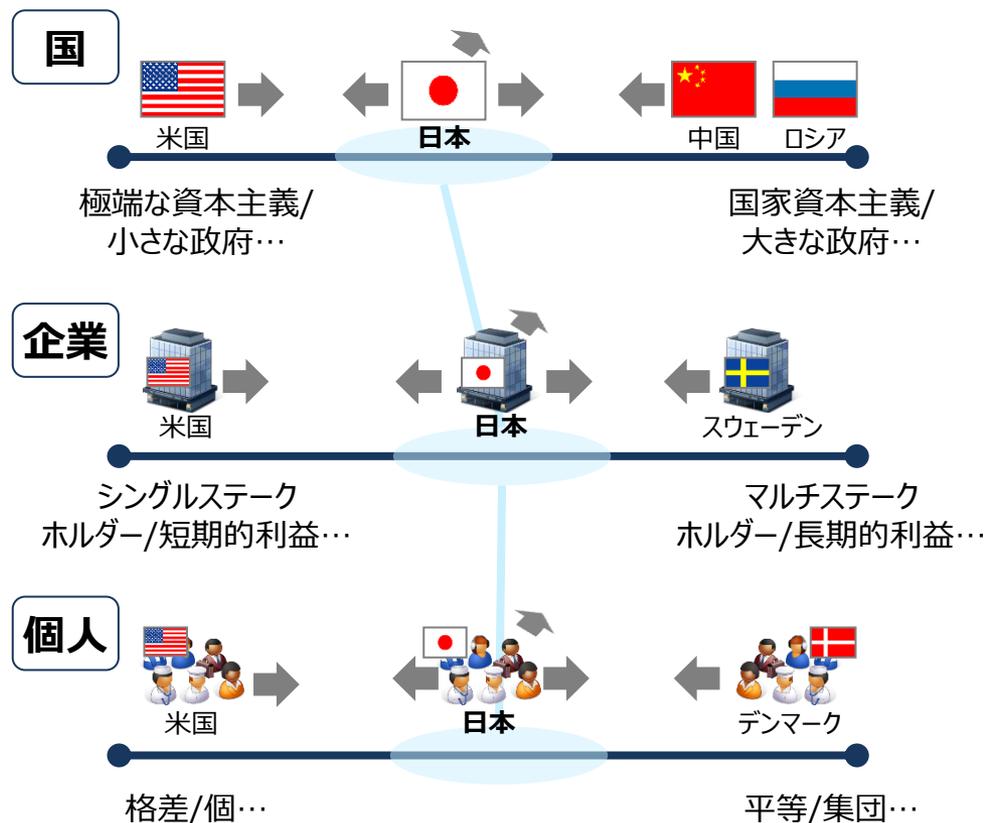
(国連Global Compact)



### ・サステナビリティ 新時代（CEO調査）

- サステナビリティは世界中のCEOが一番に念頭に置くものとなった
- 新時代のサステナビリティがビジネスに数々の規範をもたらし、競争のあり方を変える…

国/企業/個人の動向



有識者は次世代のビジネスのあり方を模索

日本はどこを目指していくべきなのか？

\*1：ハーバードが教える10年後に生き残る会社、消える会社（徳間書店）、Harvard Business Review March 2013（ダイヤモンド社）

\*2：Global Agenda Council on the Role of Business Annual Report 2011-2012（WEF）、\*3：サステナビリティ新時代（国連Global Compact/Accenture）

# 先進各国の市場経済システムに関する比較



ドイツ



UK



オランダ



北欧諸国



米国

特徴的な動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>国と企業との協調的な関係</li> <li>雇用に関する積極的施策（マッチング・就業訓練）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲットを絞った予算分配（福祉見直し）</li> <li>ソーシャル・ビジネス促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国と企業との協調的な関係</li> <li>長期的な利益・持続可能性の考慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高負担・高福祉から平等性を担保した形での福祉見直しへの転換</li> <li>雇用増・イノベーションへの積極投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス界における次世代ビジネスのあり方を模索する機運</li> <li>雇用増・イノベーションへの積極投資</li> </ul>
イノベーション・産業振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>EUではInnovation Unionと呼ばれる政策が実施されており、特許・ライセンスに関する知的市場を創出（目標：対EUGDP比率3%。2011年：ドイツ2.82%、UK：1.77%、オランダ：1.83%）</li> <li>知的財産権コストの削減・規制見直しなど、イノベーションに対する障壁を除去</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション特区における積極的なR&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;Dへの投資額がOECD第1位</li> <li>SBIR（Small Business Innovation Program）</li> </ul>
労働環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>短時間労働スキーム等を認める労働協約</li> <li>一方、セーフティネットも存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期失業者の復帰促進を官民共同で実施（Work Programme）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自営やフレキシブルな職業形態の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働市場の柔軟性と保障を組み合わせたモデル：Flexicurity（デンマーク）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人主義・市場優位の考え方に基づくモデル</li> <li>女性の社会参加推奨</li> </ul>
福祉環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国民に対する普遍的な医療サービス・年金・長期疾病手当等</li> <li>雇用マッチングシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会保障予算・公的サービスにかかる支出の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国民に対する普遍的な医療サービス・年金・長期疾病手当等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機会平等・社会連帯・万人保障</li> <li>EHRの浸透（デンマーク）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的な保障を実施するが、社会福祉に関する手当は薄い</li> </ul>
税（GDPに占める所得税）	9.3% (2011年)	10.1% (2011年)	8.6% (2010年)	24.5% (2011年、デンマーク)	9.2% (2011年)
企業例					

# 先進各国の比較

## 1. 国と企業との関係

英国・ドイツ・オランダでは、国・自治体が積極的に企業と連携・協調し、ともに目的を達成していく関係性を構築している。

小さな政府…

大きな政府…



米国



UK



ドイツ



オランダ



スウェーデン



デンマーク



スイス

北欧諸国

### 英国雇用年金省・雇用創出支援\*1

- 失業者支援に**民間のノウハウを活用** (=雇用増加数に応じた成果報酬型の業務委託)
- 官民同士が適切に協業し、**各支援者個別のニーズに合致した支援**が実現  
⇒初年度(2011年)にて31,000人もの失業者がこの事業による支援にて安定的な職を獲得

**DWP** Department for Work and Pensions

### Clean Energy Partnership\*2

- 技術・エネルギー企業**(シーメンス・リンデ…)や**自動車メーカー**(VW…)等、**16の企業と州自治体**等が**パートナーシップ**に参加
- NIP (National Innovation Programme for Hydrogen and Fuel Cell Technology)の一環として、**官民が4,000万ユーロを投じ**、2015年までにドイツ国内に50の水素燃料スタンドの設置を目指す、等

**CEP** | Clean Energy Partnership

### アムステルダム・スマートシティ\*3

- 自治体が民間とのJV**を通じ、各民間事業者の望む支援(マッチング・EUからの資金獲得援助)を実施
- 異業種の民間事業者**が、より良いアイデア創出・実現に向けて有機的に結合  
⇒生活・仕事・モビリティ・公共施設・オープンデータの5分野・32のプロジェクトが進行中

**amsterdam smart city**

\*1 : The Work Programme : The First Year (DWP)

\*2 : Official Website (CEP)

\*3 : Official Website (AMSTERDAM SMART CITY)

# 先進各国の比較

## 2.ワークフォース（雇用）

雇用問題を解決するため、各国はその主義や考え方に応じた形で政策を実施している。

雇用に対する考え方

政策

Liberal



米国

- American Jobs Act（アメリカ就業法案、2011年にオバマ大統領が提唱）に基づく、中小企業に対する税制優遇等により、企業や雇用を刺激
- 労働市場の**需要サイドから雇用促進**に対する改革を実施

Conservative



デンマーク

- 企業による従業員の解雇のハードルを引き下げ、**流動性を向上**
- 同時に、失業者は国に登録することで新たな就職先のあっせんを受けることが可能（**あっせん強化**）



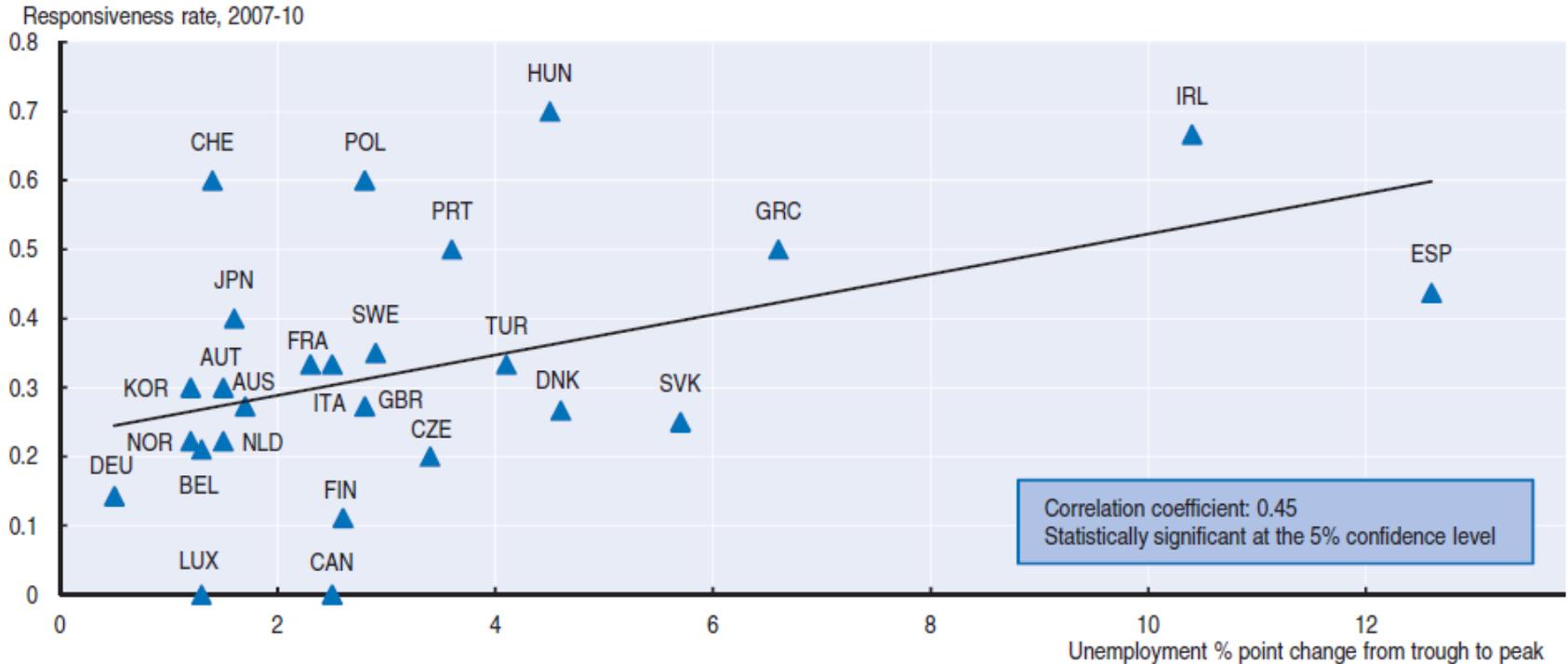
ドイツ

- 勤労に関する動機づけ、**ジョブマッチング**率の改善
- 高齢者の勤続年数を高める年金改革
- **柔軟な勤務形態**を可能にする労働協約の締結（短時間労働、等）  
⇒金融危機後の一時的な労働力の余剰に対応

# (参考) 不景気と改革

リーマン・ショックの影響を強く受けた国ほど、労働市場に対して直ちに強い改革を実施した。

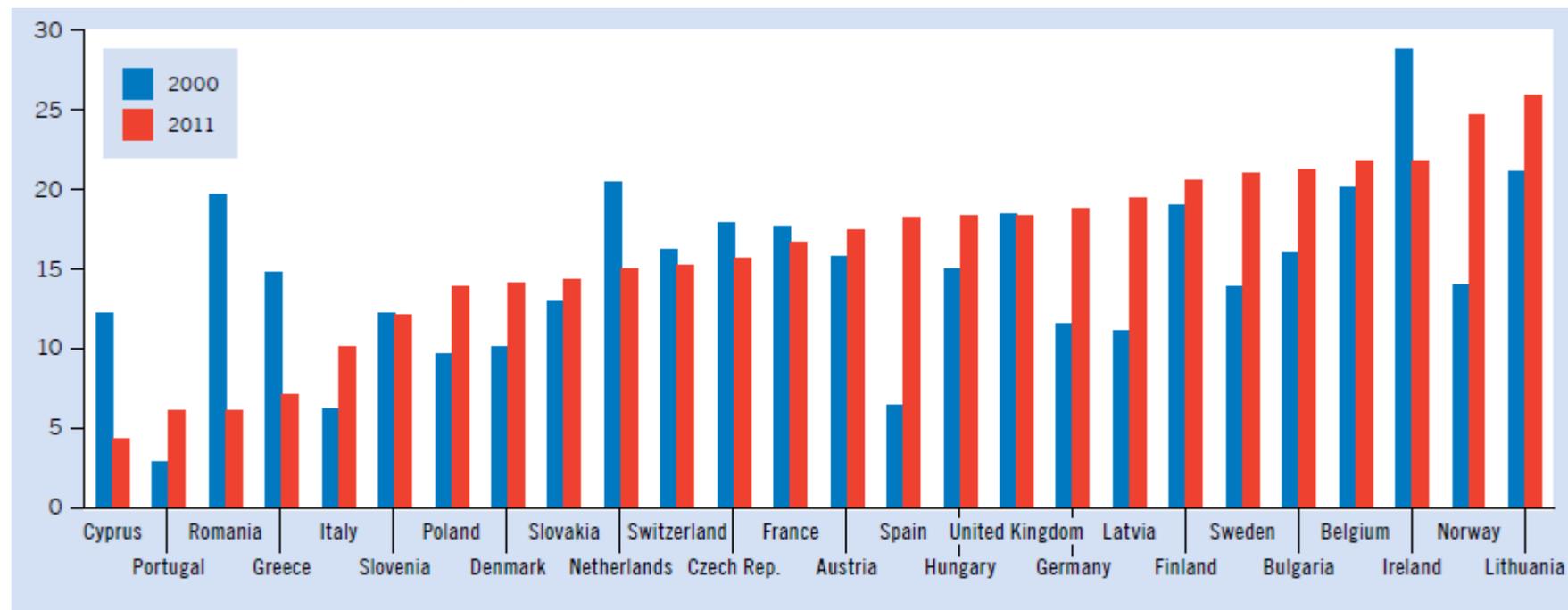
Responsiveness to labour utilisation-enhancing Going for Growth priorities and magnitude of the labour market crisis\*



# (参考) スキル・ミスマッチ

欧州の多くの国では、リーマン・ショック後、スキル・ミスマッチが増加。

Skills mismatch (percentage point) in selected developed economies (2000 vs. 2011)\*



# 先進各国の比較

## 3.セーフティネット

セーフティネットに関する考え方は国民性によって大きく異なるため、自国民の性質・感情・意見等を組み上げた政策を実施するべきである。

### 調査項目と選択肢



UK



フランス



デンマーク

調査項目と選択肢	UK	フランス	デンマーク	
失業時に便益を享受すべき人は？	・給与に関係なく、 <b>ニーズ</b> に応じて給付	18%	22%	34%
	・これまで仕事等で <b>貢献</b> をした人に給付	48%	44%	20%
	・ニーズや社会貢献に関係なく、 <b>平等</b> に給付	26%	29%	40%
	・わからない	9%	6%	7%
国に求める金融危機に対する対応は？	・高所得な人々から便益を取り戻す	29%	46%	30%
	・便益を最も必要とする人々に向ける	25%	16%	30%
	・社会貢献した人だけに便益を制限する	24%	17%	13%
	・現状を維持できるよう増税する	6%	4%	7%
	・全員の便益を減らす	5%	5%	8%
	・上記以外	4%	5%	7%
	・わからない	7%	7%	5%

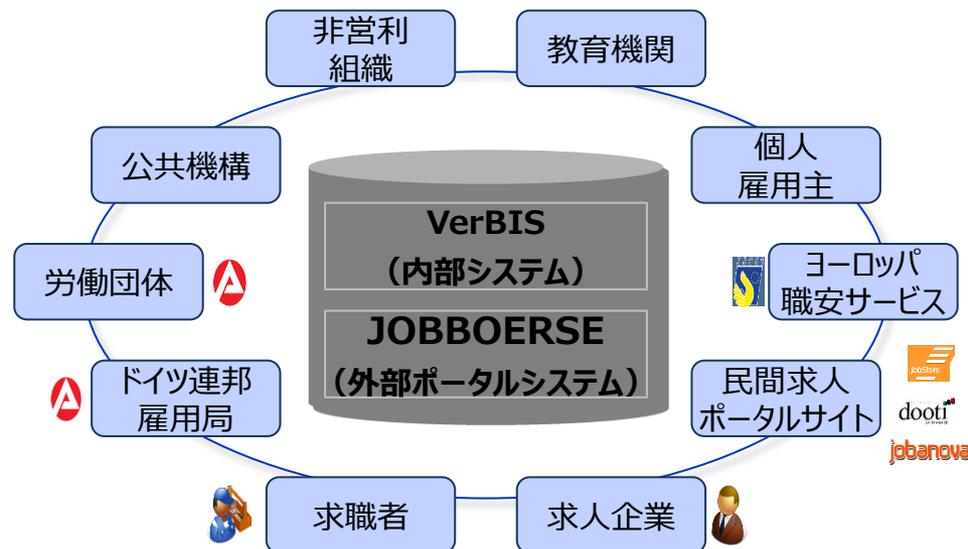
# 先進各国の比較

## 4.国民生活（IT活用） -ドイツ-

ドイツでは雇用マッチングのためのツールとしてヨーロッパでも最大級のITシステムを導入し、雇用の改善に取り組んでいる。

ドイツの職業マッチングシステム\*

背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバリゼーションに伴う労働市場の複雑化（移民の流入、国境を越えた労働環境の拡大）</li> <li>■ 上記にともなう就職斡旋業務負荷の増加</li> </ul>
施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 労働市場に参加する官・民、個人・法人等の全プレイヤーの情報を一つのデータベースに統一、共通プラットフォームを提供             <ul style="list-style-type: none"> <li>・「JOBBOERSE」：雇用マッチングのポータルシステム。求職者と求人者のダイレクトなやり取りを実現</li> <li>・「VerBIS」：ドイツ公的機関の内部システム。各公的機関の内部プロセスややり取りを簡素化・改善</li> </ul> </li> </ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ JOBBOERSEは、110万人/日の閲覧数を達成し、ドイツで最も利用される求人ポータルサイトとなり、VerBIS は10万人以上の雇用局職員が利用             <ul style="list-style-type: none"> <li>・JOBBOERSEにより、雇用に関する透明性の確保、失業者の就職斡旋率の向上、二重データ記録の防止が実現</li> <li>・VerBISにより、公的機関の事務処理業務が削減され、本来業務である就職斡旋業務に集中できる環境が実現</li> </ul> </li> </ul>



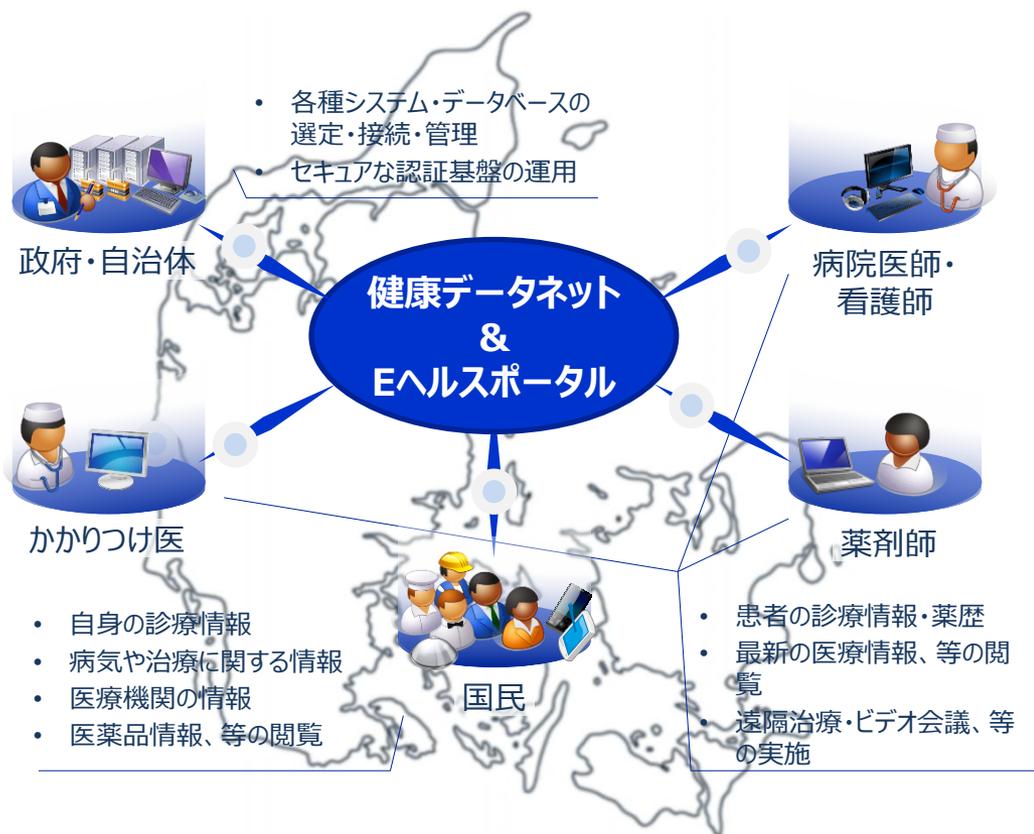
ドイツでは、グローバリゼーションに伴い求職・求人が複雑化したが、ITを活用した雇用マッチングシステムにより効率化を実現

# 先進各国の比較

## 4.国民生活（IT活用） -デンマーク-

電子化の進んでいるデンマークでは医療情報の共有・DB化・活用が進んでおり、効率的に医療サービスを提供している。

デンマークの医療情報システムネットワーク（EHR）\*



**健康データネット (Sundhedsdatanet)**

- 病院・かかりつけ医・薬局等の異なるシステムを連携
- 個人識別番号（CPR）をキーに患者の情報を紐づけ

**Eヘルスポータル (sundhed.dk)**

- 国民は診療情報を含む様々な情報にアクセス可能
- 医療従事者は患者の同意を得て、患者情報にアクセス可能

**医療の効率化**

- 国民の健康意識の啓蒙による過剰受診の抑制・適切な治療の選択
- 医療従事者の円滑な情報収集・交換

（参考）シンガポールでも短期間で上記のようなEHR基盤を整備

\* : デンマークの医療とIT (JETRO) 9

# 先進各国の比較

## 5.イノベーション促進 -スイス・スウェーデン・シンガポール・米国-

経済成長のエンジンとなるイノベーションを自国で産み出すための先進的取り組みはスイス・スウェーデン・シンガポール・米国等に見られる。

Global Innovation Index 2012\*

順位	国	スコア (0~100)
1	 スイス	68.2
2	 スウェーデン	64.8
3	 シンガポール	63.5
⋮		
10	 米国	57.7
⋮		
25	 日本	51.7

各国の取り組み (例)

**スイス**

- EU諸国と比較して、**オープン**で魅力的な研究開発環境、**知的財産**に対する取り組み、中小企業のイノベーション力に強み

Innovation Union Scoreboard 2013 (European Commission)

**スウェーデン**

- 今後は2013-16年の研究費を480億円に引き上げ、8年間で予算を30%増加予定
- 予算は**ライフサイエンス分野へ重点配分**

知的財産ニュース (JETRO)

**シンガポール**

- 世界各国の「ハブ」**となることを目指す国策
- 研究開発拠点としても海外企業を積極誘致、アジアでのフルーガル (質素・儉約) ・イノベーションを目指す

海外通信 from Singapore (みずほ総合研究所)

**米国**

- GDPの2.9%のR&D投資額 (2009年、**OECD第1位**)
- SBIR (中小企業への積極的R&D)** の設置 (2009年、\$20億)

R&D Expenditure (OECD) 、等

\* : Global Innovation Index 2012 (WIPO : World Intellectual Property Organization) 10

# 先進各国の比較

## 5.イノベーション促進 -米国・EU-

米国は産業空洞化の危機感から垂直統合型の産官学産業エコシステムを目指す。また、EUではKPIを設定し、イノベーションの進捗を可視化している。

産官学の産業エコシステム構築（米国）\*1

### 金融市場の弊害...

- 株主価値への偏重から、Asset-lightに走った結果、コア・コンピタンズ以外の**資産・技術が国内から失われてしまった**
  - 海外部品の採用・海外工場での組み立て、等

### イノベーションを取り戻すために...

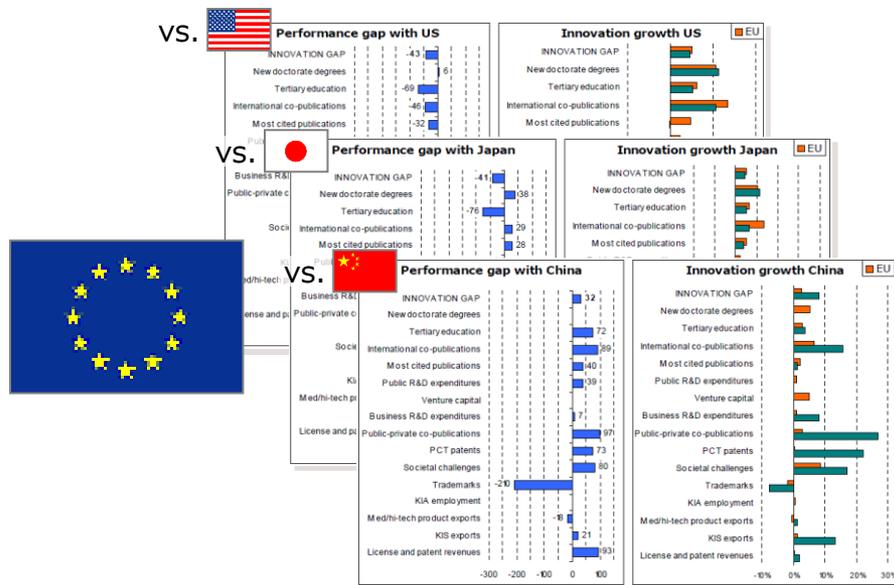
- ドイツ・中国という対極的な国からの示唆**により、自国の立ち位置・とるべき施策を検討
  - ドイツ：**産業特化**・顧客/サプライヤーとの**長期リレーション**、等
  - 中国：**再生可能エネルギー**等**新産業**への台頭、等
- 1980年代までの製造業がとった**垂直統合型組織**へ
  - 技術・教育への投資・異なるプレイヤーの有機的連携、等

### 産官学連携 産業エコシステム (CLUSTER)

特定の領域に特化、多数のプレイヤーが協調

選択と集中のもと領域・地域を明確にする

他国とのイノベーション比較（EU）\*2



- EUは米国・日本・中国とEUのKPIを比較することで、自身のイノベーションの度合いを相対的に可視化
- 進捗状況の確認や、イノベーション施策のインプットに活用

国家レベルでのKPI設計に取り組むべき

\*1 : Report of the MIT Taskforce on INNOVATION and PRODUCTION (MIT)

\*2 : COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS (European Commission)

(参考)

# ITインフラ×オープン＝イノベーション -Medicon Valley-

デンマーク・スウェーデンを跨ぐMedicon Valleyでは、ITインフラ・オープンな環境のうえで、多数の組織がR&Dに専念し、イノベーションを起こしている。

Medicon Valley とは\*

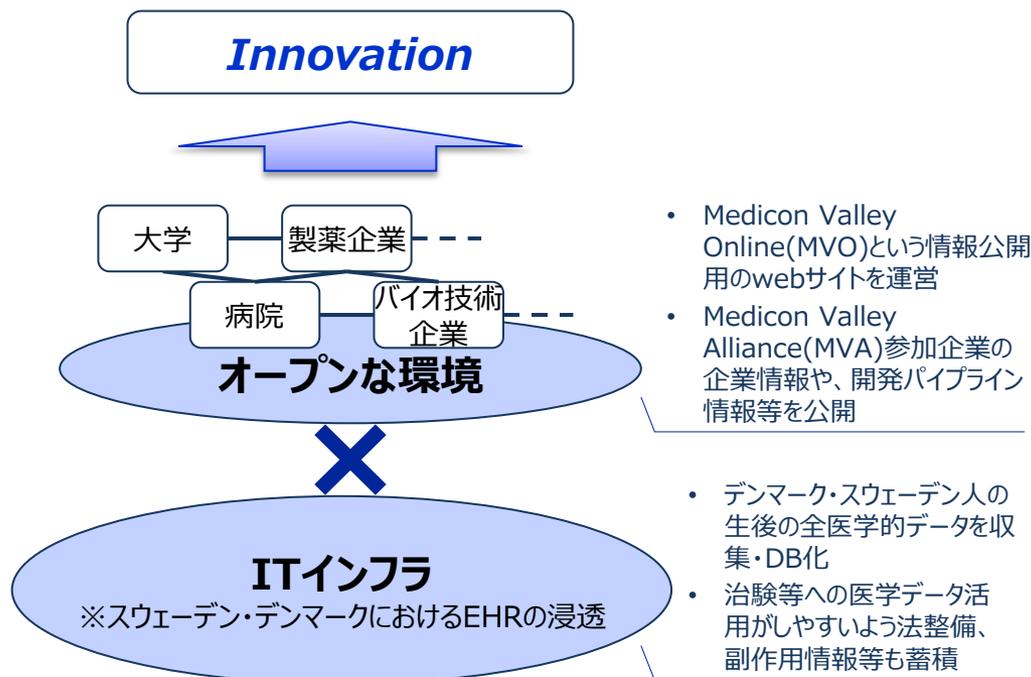
コペンハーゲン周辺（デンマーク）からスコーネ地方（スウェーデン）にまたがるヨーロッパ最大規模の医療・健康産業クラスター

mediconValley



- 12の大学、32の病院、約300の企業が参加（製薬大手5社・カールスバーグ等が参加）
- デンマーク・スウェーデンのGDPの合計に対して、20%以上の規模を誇る
- 特に、神経疾患、炎症性疾患、がん、糖尿病の研究が世界的にも有名

イノベーションを支えるITインフラ・オープンな環境



ITインフラ×オープン＝イノベーション

## 先進各国の比較

# 6. 企業評価の見直し - 米国・英国・オランダ -

株価・配当・利益等への偏重から、サステナビリティ・長期利益・マルチステークホルダー等、新たな企業価値を目指す企業が生まれている。

これからの競争優位（マイケル・E・ポーター）

変革する企業（例）

- ・差し迫った社会的ニーズに応えることは、最大のチャンス
  - 社会問題・環境問題が顕在化してきている

- ・これまでの経営者の視野はあまりに狭すぎた

- CSRは本来の事業と結びついていない
- 環境破壊、水不足、不適切な天然資源の利用が社会だけでなく、自社にとってもコストになる

- ・企業こそ、社会的ニーズを解決する担い手になる

- 共通価値（CSV：creating shared value）は社会ニーズに取り組むことで事業の成長と収益性を高める最大の機会を創出するというコンセプト
- CSVは企業の収益性向上に直接寄与するため、利益追求と社会的ニーズへの取り組みは矛盾しない

- ・マネジメント慣行に新たな思考を取り入れる

- 複数企業が協働によりCSV創造のコストを分担
- 新たな顧客セグメンテーション・ニーズ理解
- バリューチェーンの新たなマネジメント
- 外部要因の自社コストへの影響

Harvard Business Review March 2013（ダイヤモンド社）

### サステナビリティとビジネスの両立\*1（Walmart）

- ・ EDLP/EDLCとサステナブルなビジネスは矛盾しない
  - 廃棄物と余剰の削減⇒コスト削減
- ・ サステナブル商品インデックスの開発
  - 製品・流通プロセスの透明性



### 四半期決算の廃止\*2（Unilever）

- ・ 2008年にやり方が間違っていたと気づく
- ・ 売上は四半期、利益は半期に1回のレポート
- ・ 結果、株主基盤が変わり、株価の不安定性は減少するだろう



### マルチステークホルダー\*3（Dutch State Mine）

- ※CEOはCouncil on the Role of Businessのチェアマン
- ・ 「ニューエコノミー」への移行
- ・ お客様、社員、社会にフォーカスし利益を出す
- ・ 株主は結果であるべきで出発点ではない



### CSVによる株主利益と社会利益\*4（Nestle）

- ・ 地域社会の繁栄が長期的ビジネスの成長をもたらす
- ・ この取り組みを通じて事業は競争優位性を持ち、結果的に株主に利益を還元する



\*1：Harvard Business Review April 2013（ダイヤモンド社）、\*2：Rebuilding capitalism from the basics（THE GLOBE AND MAIL）

\*3：第17回企業白書「持続可能な経営の実現」（経済同友会）、\*4：What is Creating Shared Value?（Nestle）

## 先進各国の比較

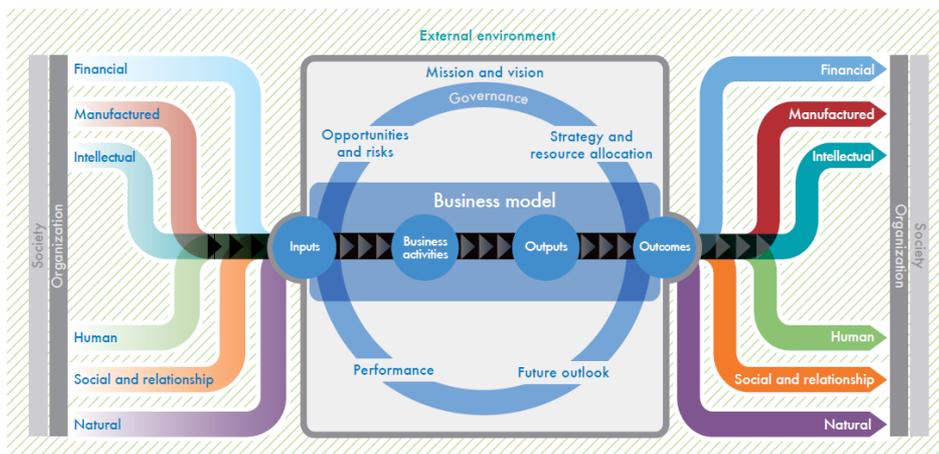
# 6. 企業評価の見直し - 新たな企業評価指標 -

IIRCをはじめとする様々な機関により、非財務情報を含む企業の評価指標が広がりを見せている。

統合報告書 (Integrated Reporting)

## INTEGRATED REPORTING <IR>

- IIRC (International Integrated Reporting Council) が推奨する財務に加え、非財務 (ESG: Environment, Society, Governance) も含めた統合的な報告書
- 背景に、地球環境や人権問題等のサステナビリティに関する問題意識があり、非財務のKPI分析が含まれるようになったIFRS (国際財務報告基準) の適用が契機



IIRCによる組織の価値創出プロセス\*

新たな企業評価指標 (例)



- 株主価値にフォーカスした経済・環境・社会に関する基準評価



- 低炭素への取り組みと気候変動に対する潜在的リスク・機会 (英国のNGO)

Bloomberg

- アナリスト評価のための持続可能な発展に関するレビューと検証



FTSE4Good

- 国際的企業責任基準を満たす企業のパフォーマンス測定 (ロンドン証券取引所が100%出資する独立企業)



- 持続可能性の理論と実践を開発・実行・公開するための戦略的プラットフォーム



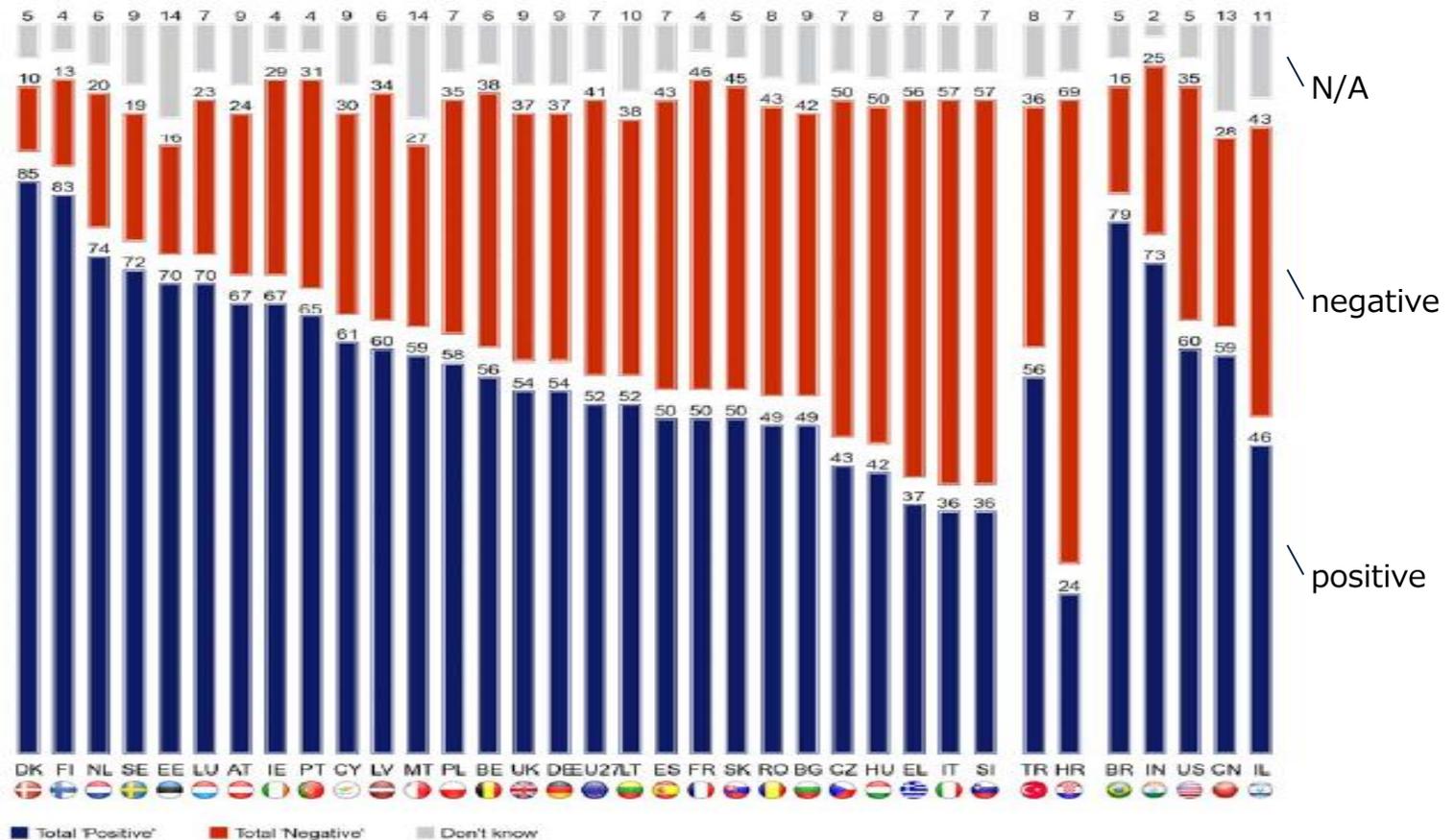
- SRI (Social Responsible Investment) のための評価 (フランス初のSRI分析企業。Vigilanceのラテン語)

ただ、これらの取り組みは未だ発展途上の段階にある

# (参考) 国民から見た企業

企業が社会に与える影響について、国により国民のとらえ方は様々。

Do you think that the overall influence of companies on society in (OUR COUNTRY) is very positive, somewhat positive, somewhat negative, or very negative?\*



\* : HOW COMPANIES INFLUENCE OUR SOCIETY: CITIZENS' VIEW (European Commission) 15

# 7. 新たな企業モデルの構築 - 英国 -

## 英国では増大する社会的課題・ニーズを解決するため、ソーシャル・ビジネスの環境を整備、市場の拡大を加速させてようとしている。

背景

CICの設立とソーシャル・ビジネス市場の拡大

### 法整備によるソーシャル・ビジネス拡大の必要性が増加

#### ・「慈善活動」に関する長い歴史

- チャリティ団体の増加・発展
- 「チャリティ」では税制上の優遇等がある一方、一般企業と比べ自由運営への制限が存在

#### ・社会的課題・ニーズの増加

- 持続可能かつコミュニティの便益に貢献する公共サービスへのニーズの高まり

#### ・チャリティのための制度的課題

- 慈善活動のための「法人格」が無い
- 事業規模拡大に伴う様々な金融手段による資金調達が困難
- 資産保護の欠如
- 「公益」ブランド保護の欠如

### Community Interest Company (CIC) の設立

- ✓ 2005年6月CIC規則制定
- ✓ 設立目的・事業範囲・受益対象者等、コミュニティ利益に資する企業を認定 (CIC監査局)
- ✓ 株式発行できるが、構成員に対する利益や資産分配を一定程度規制する「アセットロック」を採用

#### 参考事例

#### ECT(Ealing Community Transport) Group

- ・高齢者や障害者に対して送迎サービスを提供



交通弱者の減少

#### BIKE WORKS CIC

- ・中古自転車の販売等を通じ、失業者の雇用創出、トレーニングを提供



雇用確保

#### Community Healthcare Innovations

- ・若者を中心に、健康管理プログラムワークショップや禁煙推進プログラムを提供



健康促進

### ソーシャル・ビジネス市場 (2008年) \*1



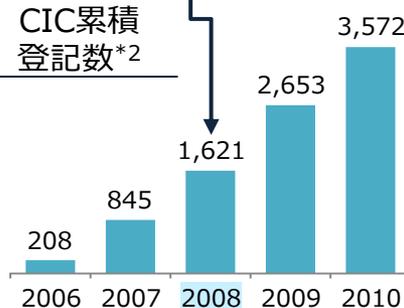
英国



日本

事業者	55,000	8,000
市場規模	5.7兆円	2,400億円
雇用者	77.5万人	3.2万人

#### CIC累積登記数\*2



CIC制度により市場拡大を加速化

\*1: ソーシャルビジネス研究会報告書 (経済産業省)、社会的企業行動計画 (英国内閣府)、等

\*2: 社会的企業についての法人制度及び支援のあり方に関する海外現地調査報告 (三菱UFJリサーチ&コンサルティング)

# 日本への示唆（私案）

日本の歴史的背景、日本人の気質を考慮した上で・・・

## 論点

1. 国と企業との関係

2. ワークフォース（雇用）

3. セーフティネット

4. 国民生活（IT活用）

5. イノベーション促進

6. 企業評価の見直し

7. 新たな企業モデルの構築

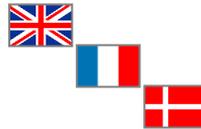
## 参考国/企業等



- 企業との協業を促進する制度の充実



- 雇用に関する法律・制度改革



- 国民性・意見の理解



- IT基盤整備
- 行政サービス効率化・高度化



- 知的財産保護
- 成長分野見極め、オープン化



- 次世代の価値指標
- Integrated Reporting



- 企業に関する法律・制度改革

Social Enterprise

## 日本への示唆（私案）

国と企業との関係強化

先進各国の「いいとこどり」を目指す  
人材の流動性向上と保障の充実

国民の気質を反映した社会保障の設計  
（各種メディアを通じた国民の意見の収集）

費用を圧縮し、イノベーションにつながる  
ITを活用したサービス提供・インフラ整備

成長分野（先進課題）へのフォーカスと  
オープンで知的財産が守られる環境づくり

次世代の企業の役割を明確にし、  
信頼性を評価する数値目標の設計

ソーシャル・ビジネスに関する起業や  
既存企業の事業を促進する環境整備