

2023 年度

事業報告

2024 年 6 月

一般社団法人 日本経済調査協議会

序

2023 年の日本経済を振り返ると、長きにわたる「低インフレ・低成長」からようやく転換に向けた動きが見られた1年であった。経済活動の正常化や供給制約の緩和等を受けて景気は緩やかな回復に転じている。

政府主導による構造的賃上げは、好調な企業業績や人手不足もあって浸透しつつあるように見える。しかし、原油高・円安からの物価高等を背景としてインフレ率はそれ以上に上昇、結果として実質賃金の減少が続いている。日本経済は表向き好調だが、賃上げと個人消費拡大の好循環には至っていないのが実状である。

2024 年は日本が「金利のある世界」に戻り、経済のダイナミズムを取り戻すことが出来るか否かの正念場である。デフレを脱却し、岸田内閣が掲げる「新しい資本主義」に向けた、①構造的な人手不足への対応、②人材への投資、③GX・DX への投資、④イノベーションに向けたスタートアップ企業育成等が具現化され、日本経済が成長軌道に乗ることを期待したい。

一方、世界に目を向けると、長期化するロシア・ウクライナ紛争、パレスチナ情勢の緊迫化や中東地政学リスクの高まり、米中を中心とする国際社会の分断等、混迷を深めつつある。

2024 年の世界経済は、安定成長に向けてインフレを抑制しつつ、多くの国・地域が金融政策を緩和方向に転換するという難しい局面を迎える。また、今年は米国のみならず世界的な「選挙の年」であり、その動向と民主主義の行方が注目される。

現在の日本と世界の経済を俯瞰して申し上げれば、長らく続いた「停滞と安定」の時代から「変化と不確実性」の時代へと加速度的に移行する過渡期にあると言えよう。かかる状況の中で、公正・中立・独立の民間シンクタンクの立場から、衆知を結集して課題解決への道筋を提示するという当会の存在意義と役割はこれまで以上に増している。

60 年余りの歴史と研究・提言の蓄積、それらを通じて培われた多様で厚みのある人的ネットワークを活かし、「変革と創造のためのプラットフォーム」として、日本経済の発展に寄与する成果を積極的に発信していく所存である。

ここに、日頃より当会の活動をご支援頂いている会員を始めとする関係者の皆様に対し、衷心より御礼申し上げますと共に、今後も一層のご指導・ご支援を切にお願い申し上げます。

2024 年 5 月

一般社団法人 日本経済調査協議会
理事長 朝田 照男

目 次

概況	1
I 2023 年度における調査提言活動	
1. 当年度に完了した調査専門委員会	5
(1) 第3次水産業改革委員会(調査報告 2023-1)	6
第3次水産業改革委員会 最終提言	
科学に基づく漁業・水産業の新法制度・システム確立に全力を	
(2) 人材委員会(調査報告 2023-2)	27
人材委員会報告書	
(経営者版) 人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実践的ストーリーブック～	
(働く個人版) どこよりもわかりやすい解説書 人的資本経営と「働くあなた」	
2. 継続中の調査専門委員会	45
(1) 金融委員会	45
(2) 第二次人工知能(LLM:生成 AI)委員会	46
II 2023 年度における各種刊行資料ならびに各種会合	
1. 各種刊行資料	47
(1) 調査報告書	47
(2) 定期刊行物	47
2. 各種会合	48
(1) 調査及び業務関係	48
① 総合委員会・調査委員会	48
② 定例講演会(旧調査部長会)	48
③ シンポジウム	48
(2) 総務関係	49
① 定時社員総会	49
② 理事会	50
③ 審議員会	50
④ その他	51
III 会員・役員・組織の状況	
1. 会員の状況	52
2. 役員一覧	54
3. 日経調の組織	57
IV その他庶務事項	
1. ホームページ	58
2. 過去の刊行資料等	59
V 附属明細書	61

概 況

日経平均株価の史上最高値が24年2月に更新されるなど、株式市場が最近盛況である。東証の働きかけもあって資本効率重視へと企業経営者の意識改革が進展したことが大きい。また、近時、日本国内への投資も活気づいている。米中対立に端を発するデリスキングにより、サプライチェーン再構築の動きの中で、経済安全保障上の日本の位置付けが(特に半導体等の戦略分野において)増したことによる。

物価と賃金の好循環により、日本経済を長らく蝕んできた「デフレ」はようやく終焉する可能性が高まってきており、ある意味、日本を取り巻く環境は追い風にあろう。但し、24年度を展望すれば、以下に述べる通り、これまでにないリスクが山積している。

イアン・ブレマー氏率いる米調査会社ユーラシア・グループは24年の「世界の10大リスク」として、1位:米国の敵は米国(The United States vs. Itself)、2位:瀬戸際に立つ中東(Middle East on The Brink)、3位:ウクライナ分割(Partitioned Ukraine)、4位:AIのガバナンス欠如(Ungoverned AI)、5位:ならず者国家の枢軸(Axis of Rogues)¹を挙げた。

序文では「3つの戦争が世界情勢を左右する」として、「ロシア vs ウクライナ」、「イスラエル vs ハマス」と同列に「米国 vs 米国」を並べ、米国の政治の分裂を「24年最大の問題」と指摘している点が印象的である²。

これらの主として国際政治的なリスクのみならず、日本経済は同時に、他国に先駆けて進展する少子高齢化による人手不足や地方経済の減退といった課題も抱えており、労働生産性向上やDX推進等に取り組みつつ、環境悪化に左右されない基礎体力を付け、次の成長に繋げていく必要がある。

かかる状況下、弊会は昨年度、「企業経営力の強化」、ひいては「日本経済再生」に資するテーマとして以下の4つに取り組んだ。

	委員会名	発足時期	現在の状況等
(1)	第3次水産業改革委員会	21年6月	23年4月完了
(2)	人材委員会	22年9月	23年11月完了
(3)	金融委員会	23年4月	進行中 (24年3月;第13回委員会)
(4)	第二次人工知能(LLM:生成AI)委員会	24年1月	進行中 (24年3月;第3回委員会)

¹ ロシア、イラン、および北朝鮮を指す。

² 6位以下は次の通り。6位:回復しない中国(No China Recovery)、7位:重要鉱物の争奪戦(The Fight for Critical Minerals)、8位:インフレによる経済的逆風(No Room for Error)、9位:エルニーニョ再来(El Nino Is Back)、10位:分断化が進む米国でビジネス展開する企業のリスク(Risky Business)。なお、みずほリサーチ&テクノロジーズも「米大統領選」を24年の懸念テーマの1つとして挙げ、「地政学的緊張、多角的貿易体制への決別」等に繋がる可能性大と指摘している。

(1)第3次水産業改革委員会

委員長兼主査:小松正之 一般社団法人生態系総合研究所代表理事

2018 年 12 月の改正漁業法において、これまで日経調が行ってきた提言の一部が実現されたが、依然としてその内容と実施状況は不十分であったため、より具体的な提言をまとめるべく本委員会を立ち上げた。

22 年 8 月、中間提言を公表、23 年 4 月、報告書を発刊、記者レクを実施。更には農林水産事務次官、水産庁長官、衆議院議員等への個別説明を行い、問題意識や提言内容の共有を図った。

23 年 7 月、シンポジウム「食べる魚が無くなった日本漁業」を開催、多くの出席者を迎え、業界紙に取り上げられる等、大きな反響を呼んだ。

(2)人材委員会

テーマ:不確実な時代における日本企業の人材確保・育成策を考える

委員長:木川眞 ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問

主 査:大久保幸夫 株式会社リクルート フェロー

少子高齢化等の環境下、労働価値観の変化に呼応した人材戦略の再構築が喫緊の課題にある日本企業に向けて、企業経営者目線で実践的プランを提示すべく本委員会を立ち上げた。

「人材版伊藤レポート」を取り纏めた伊藤邦雄氏を外部講師として招聘する等、議論を重ね、23 年 11 月、2 種類の報告書「経営者版」、「働く個人版」を発刊、「人的資本経営をどのように実装するか」という企業経営者共通の課題に対して「ABCDE パッケージ」による実践法を提唱した。

24 年 1 月、シンポジウム「人的資本経営の実践的ストーリーを考える」を開催、企業経営者、人事関係者、研究者等、多くの聴講者を迎え、盛況となった。

(3)金融委員会

テーマ:日本の金融機関が抱える課題を整理し、日本再生と持続的成長に寄与する処方箋を提言する

委員長:小山田隆 株式会社三菱 UFJ 銀行 特別顧問

主 査:神田秀樹 学習院大学 教授

**主 査:福田慎一 東京大学大学院経済学研究科・未来ビジョン研究センター・
先端科学技術研究センター 教授**

**副主査:廉了 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 調査・開発本部 調査部
主席研究員**

過去 30 年に亘り、日本はグローバル・プレゼンスを大きく低下させ、また、政府債務残高増に伴う財政・金融政策の手詰り感等、諸々の課題を抱えている。

かかる環境下、日本の金融機関が抱える課題を整理し、日本再生と持続的成長に寄与する「処方箋」を提言すべく本委員会を立ち上げた。

現在、各委員からのプレゼン(13 回)を経て様々な角度から課題を抽出、その間、ブラックロック、GPIF、日本商工会議所等の有識者を外部講師に招聘し、運用、市場規制、中小企業政策についても視野を広げ、現在、各課題に対する具体的なアクションとして「7 つの処方箋」を取り纏め中。

(4) 第二次人工知能(LLM:生成 AI)委員会

テーマ:生成 AI 旋風に企業経営者はどう向き合うか

委員長:岩本敏男 株式会社NTTデータグループ 相談役

主 査:須藤修 中央大学国際情報学部 教授

副主査:伏田享平 株式会社NTTデータグループ 技術革新統括本部システム技術本部
データ&インテリジェンス技術部 AIガバナンス室長

ChatGPT の公開以降、世界的な広がりを見せる「生成 AI」旋風に対して企業経営者はどう向き合うべきなのか、先行事例を示しつつ適切なスタンスを提示すべく本委員会を立ち上げた(cf.18 年 2 月「人工知能研究委員会」報告書以来、6 年振り)。

本委員会では「生成 AI」への向き合い方について企業経営者目線で議論し、知的財産権、人権侵害、情報漏洩等のリスクや懸念事項を解きほぐし、どう対処すべきかの示唆を提示することを目的とした。加えて、10 年後に起きていそうなことを盛り込み「日本経済の明るい将来」に向けて今からどうすれば良いのかをバックキャスティングで議論し、ディストピア的な不安を払拭することも目的の一つとした。

2024 年度においては、上述の通り、仕掛中の委員会・研究会を進めていくと共に、先行き不透明な世界経済を正しく認識し、日本経済が直面する構造変化とその対応策を探るべく、新たな委員会・研究会の立ち上げを検討中である(詳細「事業計画(2024 年度)」参照)。

以上が調査専門委員会に関わる報告である。

「定例講演会(詳細後述)」については、会員への接点手段の一つとして継続的に開催している。直近の「最近の資源・食料問題について」で第 199 回を数えた。

【定例講演会(旧調査部長会)／23 年度実績】

開催日	テーマ・講師
23 年 9 月 11 日	「世界経済の潮流 2023 年 I」 石橋英宣 内閣府 政策統括官(経済財政分析担当)付参事官(海外担当) 高原滉平 内閣府 政策統括官(経済財政分析担当)付参事官(海外担当)付 政策調査員
10 月 11 日	「令和 5 年度 年次経済財政報告」 上野有子 内閣府 大臣官房審議官(経済財政分析担当)
11 月 15 日	特別講演会「最近の資源・食料問題について」 柴田明夫 株式会社資源・食糧問題研究所 代表

5 年振りに、春季懇談会を 2024 年 3 月 7 日に経団連会館において開催した。

また、2019 年より「日経調だより」を毎月発刊している。弊社活動にご関心をお寄せ頂ければ幸いであり、引き続き、会員とのコミュニケーションを図って参りたい。

その他の会合、資料刊行等については次頁以降に記載の通りである。

I 2023 年度における調査提言活動

1. 当年度に完了した調査専門委員会

	専門委員会名・報告書名	委員長名 主査名	活動期間
(1)	第3次水産業改革委員会 「第3次水産業改革委員会 最終提言 科学に基づく漁業・水産業の新法制度・システム確立に全力を」	委員長兼主査 小松正之 氏	開始 2021 年 6 月 完了 2023 年 4 月
(2)	人材委員会 人材委員会報告書 (経営者版) 人的資本経営と人材戦略～人的資本 経営の実践的ストーリーブック～ (働く個人版) どこよりもわかりやすい解説書 人的資本 経営と「働くあなた」	委員長 木川眞 氏 主 査 大久保幸夫 氏	開始 2022 年 9 月 完了 2023 年 11 月

(1) 第3次水産業改革委員会

調査報告 2023-1

第3次水産業改革委員会 最終提言

科学に基づく漁業・水産業の新法制度・システム確立に全力を

提言の各論

提言0: (改革は待った無し、資源管理と海洋の環境収容力管理を最重要の基本原則として、迅速にかつ、骨太に行動に移す)

以下の提言は、我が国の漁業・水産業の衰退が著しいことに鑑み、改革は待ったなし、一刻の猶予もない。資源管理と海洋の環境収容力管理を最重要の基本原則として、迅速にかつ、骨太に実行すること。その場合、適応管理 (Adaptive Management; 段階的・修正実施) に拠ることも適切かつ現実的である。

また、提言の実行には、政府、政治、科学者と水産業界 (特に漁協、漁業者と企業、行政の間での) と NGO の間のコミュニケーションが基本であり、これを促進することが重要である。各団体・組織及び各人が自由に発言する機会を提供し、広く国民が共有すること。

その結果として、水産業を成長産業とすること。

提言1: (海洋水産資源/海洋生態系を無主物から国民共有の財産への法制化)

- ・法律によって明確に「海洋水産資源と海洋生態系は国民共有の財産である」と定めること。

- ・海洋・水産政策をそれらの法律の理念 (データの取得、科学的根拠と持続的利用と取締りの原則) のもとで実施することを義務付ける必要がある。

- ・水産資源を国民の共有財産にすることは 2011 年 7 月に閣議決定されているが、法制化されていない。

- ・民法の規定である「無主物」としての解釈と、所有権に関する規定である「無主物先占」の取扱いを止め、国と都道府県が海洋水産資源と海洋生態系を科学的に管理し、取締る。

- ・旧明治漁業法の残滓 (し) を引きずる現行漁業法制度を廃止し、海洋水産資源と海洋生態系は国民共有の財産であるとの基本理念のもと、新漁業法、新水産基本法ないしは新たに国民共有の財産化の原則を謳った法を可及的速やかに制定する。

- ① 国民の共有財産である海洋水産資源と海洋生態系は、国民の負託 (公共信託法理) を受けて国と都道府県が管理を行うこと。漁業協同組合や一般社団法人など民間による海洋と水産資源・海洋生態系の直接的管理は適切ではなく、それらは国や都道府県の管理業務を補佐することが適切である。

- ② 国民共有の財産たる海洋水産資源と海洋生態系の利用者は、その持続的利活用に努めるとともに、そこから利益を上げ、その利益は広く国民に公共の利用、資源保護等の方法で還元するものとする。他方、それらを毀損し害を与えることは抑止しなければならないし、してはならない。
- ③ 国と都道府県は、海洋水産資源を科学的かつ経済的に管理し過剰漁獲を排除するとともに、枯渇または悪化した海洋水産資源は直ちに持続的利用が可能な水準まで、迅速に回復させる義務を負う(国連の持続可能な開発目標(SDGs)SDG14.4(抜粋:各資源の生物学的特性によって定められる最大持続生産量(MSY)まで回復させる))。
- ④ 我が国における海洋水産資源は、民法第 239 条により「無主物先占」の規定の下にあるが、この規定では、水産資源の先獲り競争が進行し、資源の悪化を招く。従って、これを国民共有の財産として法制化し、水産資源に対しては「無主物先占」の規定の適用を廃止する。国と都道府県がその資源の管理と取締りを行うものとする。これは国連海洋法第 56 条と第 61 条の規定にも合致する。

なお、米国には海洋水産資源は国民共有の財産との規定はないが、国民からの信託を受けて「公共信託法理」(Public Trust Doctrine)に基づいて管理される。また、アラスカ州はその憲法により、州民共有の財産である。日本においても、国が国民の負託を受けて管理することを法令に明示し、水産政策に迅速に反映させるべきである。

提言2: (データの質と量の向上と科学的根拠に基づく不確実性を最小限にした TAC 設定を)

- ・海洋水産資源/海洋生態系のデータの質・量を向上し科学的根拠に基づき、持続的に利活用する漁業システムの構築をすること。
- ・最大持続生産量(MSY)と厳格な生物学的許容漁獲量(ABC)の算定と不確実性を最小限とする漁獲可能量(TAC)設定が必須であり、8 魚種にとどまっている TAC はホッケを含めて直ちに増加させること。
- ・現在の日本では漁業者から提供される漁獲データの量的・質的提供の格段の向上(正確性、リアルタイム)と報告義務化が急務である。漁業協同組合員であっても、漁協作成によるものや販売用のデータではなく漁業者が記入し、直接提供する漁獲量・魚種・サイズと操業期間・努力量等の漁獲データの解析、科学オブザーバーによる漁獲と生物指標の検証制度の導入、さらに漁業から独立した国他の研究機関による科学調査データの収集が必要である。

2-2 (外国人専門家も入れた資源評価の外部レビューを強化し定期的を実施する)

科学者の言葉を一般人にわかりやすく理解できる説明者・伝達者の養成が必要である。

2-3 (監視・取締制度と漁業法令違反に対する罰則の強化)

- ・監視・取締制度の自国漁船・養殖業への導入・強化と罰則の強化が必要である。
- ・我が国の自国漁船・養殖業に監視取締りを導入し体制を強化すること。また、用船に加え、水産庁と海上保安庁の協力体制を構築の上で官船による取締・監視体制を強化すること。

**・漁獲量の未報告・虚偽報告、漁獲量の超過、操業区域・期間違反などの漁業
法令違反に対する罰則を強化すること。**

① 国民共有の財産は、国と都道府県が国民からの負託を受けて管理する。国は資源の乱獲や過剰漁獲を避け、資源の利活用に関し国民に対して漁業界の内部用語ではなく、一般国民にも理解できる科学的な言語と表現によって、わかりやすく説明する義務を負う。これらの情報はすべて国会に迅速に報告し、国民にも公表する義務を負う。

② 我が国の資源評価の対象魚種数が欧米に比べ少ないため、これを増大させる必要がある。また、最大持続生産量(MSY)の算出は、米国の規準では、MSY 達成確率を 75%とする。我が国では、現在 MSY 達成確率は、資源状態が悪いものについては 50%台に設定されており不十分である。資源状態が良いものについては、70%台あるいはそれ以上で設定している。50%台の回復確率で算定される生物学的許容漁獲量(ABC)とその後に設定される漁獲可能量(TAC)では確実な資源回復には繋がらない。MSY 達成確率を 75%程度にするべきである。この場合 ABC はより小さく算出される。我が国の資源評価に問題があることは、米国の科学者(Steven Teo 博士 海洋大気庁(NOAA)南西漁業研究センター(国立研究開発法人水産研究・教育機構が 2020 年 10 月に開催した「資源評価ピアレビュー委員会」に出席)2021 年 2 月 9 日付みなと新聞電子版)からも指摘された(注)。

(注)指摘の内容: i) 魚の資源量を正確に推定するために重要な周辺国の漁獲データが足りないこと、ii) 魚の年齢や群れの数、自然界での死亡率などの推定に不確実性が高いことから抜本的な改善が必要であること、iii) 資源量自体の指標にも疑問が呈された。まき網では魚群を見つけて網を曳いた当たりで何トンの魚が獲れるかという指標が使われているものの、魚群の大きさなどの目安(魚群の数自体)が考慮されず、また漁船の技術進歩なども無視した分析になっているとし、科学者などによる調査をより強める必要性が求められた。Teo 博士はまた、iv) サバ類の管理に関し、日本と外国の協力体制が薄いことにも言及した。日本単独でも、漁期前調査を充実させることで、漁期中に資源全体のうちどれだけの割合が日本水域に来遊するのかを推定し、その中でどれだけの量を獲るべきかを分析するなど、他国に左右されず管理する方法を考え得ると提案している。

③ 沿岸の漁業者/養殖業者は漁協を通じてではなく、漁業者と養殖業者が自ら記入し、直接都道府県に漁獲報告書を提出することを義務付ける。虚偽報告に対しては罰則を厳しく定める。

また、養殖業者には、都道府県に対し種苗(稚魚と若齢魚他)の池入れ数、死亡尾数と出荷尾数・重量、投薬量、水質モニタリングデータの養殖報告書を提出させること(漁業法の改正が必要)。

④ 我が国には存在しないオブザーバー制度を創設し、オブザーバー新設のために必要な生物科学的トレーニング経験者の採用、トレーニングの実施予算と海外での訓練費用並びに安全の確保のための保険の充実を図るべきである。

⑤ 取締船は、民間船の用船が多いので、取締りの権限のある監督官 1 人と通訳 1 人の乗船に限られ取締りの能力が限定されている。これらをさらに充実させるための予算措置を講

じるとともに、漁業の許可を行う官庁である水産庁に従属している用船組合を、その許可漁船が真に法を守った操業をしているのか否かの独立の取締機能を果たすために、水産庁の組織から独立させる。海上保安庁との協働や役割分担、どこに属するかも今後検討する。

- ⑥ 米国・オーストラリア・ニュージーランドにならい、オブザーバー制度を導入し、そのための法改正と予算措置が必要である。科学・統計情報の検証と収集、オブザーバーによる漁獲データ収集のための漁業者に対する指導や支援並びに漁獲報告書の記入支援(漁獲報告書の信頼性と精度の向上に不可欠である)、オブザーバーの養成と訓練等を行う。
- ⑦ 漁業と養殖業にはオブザーバーを乗船ないし水揚げ地や養殖施設へ配置し、漁船にはビデオカメラの設置と GPS 装着を義務付け、水産庁と海上保安庁が密接に協力した上で漁業と養殖業の活動を監視し、漁獲状況を検証する。合わせて E レポート方式(電子によるタブレットを使用した方式)を導入する。オブザーバーは漁獲・養殖報告書を検証しながら、その精度向上を図るとともに、魚体サイズ、年齢と性別など生物学的データを収集する。
- ⑧ 沿岸漁業では刺し網漁業などで、違反操業が後を絶たない。都道府県は、沿岸漁業のトレーサビリティと監視取締りを強化すべきである。
- ⑨ 違法操業や産地偽装などの不適切漁獲が無くならないのは、それを仲介、取引するマーケット(流通業者)・飲食店・レストラン・最終消費者が購入する事も原因であり、ノルウェーやニュージーランド、イギリス、米国など諸外国にならい、卸売市場などの流通・加工、飲食店・レストランにも購入報告書の作成・提出を義務付ける必要がある。
- ⑩ 罰則の強化

日本の罰則は諸外国の船体没収や許可の取り消しなどの厳罰に比較して軽微である。罰則は抑止力としての効果を期待できるものとするべきである。

水産動植物の採捕違反などや、漁業法の漁獲報告書違反に対しても 3,000 万円以上の罰金への引き上げ、違法行為から得られた利益を全て没収する過料の導入が肝要である(図表 1 参照)。

図表 1: 漁業法改正と罰則の体系

- ✓ 改正法において、特定の水産動植物の採捕禁止違反の罪、密漁品の譲受け等の罪を新設し、法定刑は、個人に対する罰金の最高額（3,000万円）を規定。無許可漁業や漁業権侵害の罪に対する罰金の上限も引上げ、全体として罰則を引上げ。
- ✓ 停泊命令等を法律に明記し、命令違反者に対する罰則を引上げ。

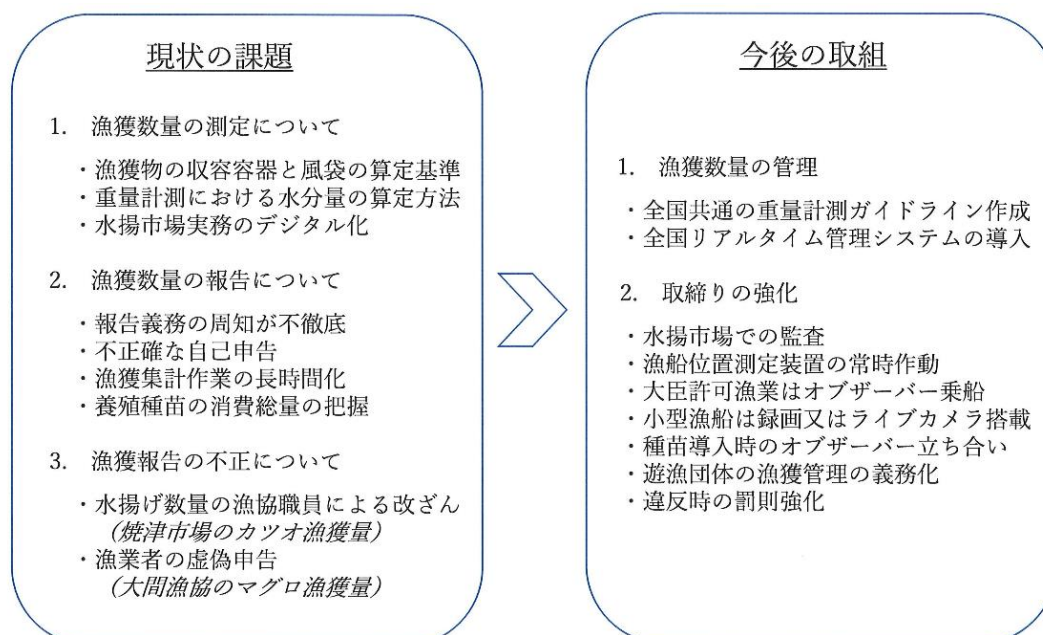
違反行為	改正前		改正後	
	懲役	罰金	懲役	罰金
特定水産動植物の採捕（第189条第1号）	—	—	3年	3,000万円
違法に採捕された特定水産動植物の運搬等（第189条第2号）	—	—	3年	3,000万円
漁獲割当てを設定されていない者が採捕（第190条第1号）	3年	200万円※1	3年	300万円
漁獲割当て保有者が保有する年次漁獲割当量を超えて採捕（第190条第1号）	3年	200万円※1	3年	300万円
採捕停止命令、停泊命令等違反（第190条第2号）	3年	200万円※1	3年	300万円
停泊命令等違反（第190条第2号）	2年	50万円※2	3年	300万円
無許可、禁止漁業違反（第190条第3号、4号、8号）	3年	200万円	3年	300万円
漁業権又は入漁権に基づかずに入漁・区画漁業を営む（第190条第7号）	3年	200万円	3年	300万円
大臣許可漁業の許可、漁業権に付けた条件違反（第190条第5号）	3年	200万円	3年	300万円
知事許可漁業の許可に付けた条件違反（第193条第2号）	6月	10万円※3	6月	30万円
海区漁業調整委員会等の指示に従うべき旨の知事命令違反（第191条）	1年	50万円	1年	50万円
漁獲量の報告義務違反（第193条第1号）	6月	30万円※1	6月	30万円
検査拒否・妨害・忌避等（第193条第4号）	6月	30万円	6月	30万円
漁業権又は組合員行使権を侵害（第195条）		20万円		100万円

※1 海洋生物資源の保存及び管理に関する法律（TAC法） ※2 農林水産省令 ※3 漁業調整規則

出典: 水産庁「漁業法改正と罰則の体系」

(<https://www.jfa.maff.go.jp/j/enoki/attach/pdf/mitsuryotaisaku-2.pdf>)

図表 2: 漁獲報告の現状と課題



出典: 泉澤宏委員作成資料

提言3: (調査研究体制を強化し、信頼性の高い資源評価を実践する)

水産庁予算のうち、漁港予算(公共予算)と積立ふらすなどのうち公的な数値目標を伴った資源管理及び取締りが無い漁業に対する非持続的補助金を削減し、また新たな民間からの拠出とともに調査研究所の施設整備と資源評価と養殖業・海域の適正調査、陸と海域の関係と洋上風力の環境影響評価など水産調査研究体制の強化に当てること。

- ① 国際的 NGO (SeaBOS) の見解も、すべての政策の基盤は科学的根拠に基づく、海洋生態系、資源の管理と養殖漁場の管理であるとして明確である。そして、科学的管理からは漁業者と水産企業は利益を受けるとの主張から、米国とオーストラリアなど諸外国では利益を受ける漁業者、水産企業と NGO は水産資源と海洋生態系調査とオブザーバー制度に財政支援を提供する。それを日本でも実施するべきである。
- ② 国立研究開発法人水産研究・教育機構の水産資源の評価、漁場開発・企業化、サケ・マスふ化放流の実施・研究と養殖業の適切な餌や種苗の開発と魚病対策に果たす役割は非常に大きい。近年の財政難を背景に、漁港予算や積立ふらすが増大する一方で、研究予算が継続して縮小している。
そこで運営費交付金の大幅な増額を達成するべきである。その財源は、漁港予算と積立ふらすなどのうち公的な数値目標を伴った資源管理及び取締りが無い漁業に対する補助金を削減して、これを調査研究予算に充てるべきである。
- ③ 火力・原子力発電所からの温排水の海洋水産資源と海洋生態系への影響、海洋の汚染の調査と防止の対策予算を充実させる。
- ④ サケ・マスの回帰の減少、養殖業の海洋環境と海底環境への影響の調査の予算を充実させる。ふ化放流事業からの転換を果たし、そのための予算の転換を。

提言4: (漁業権を科学的根拠に基づく許可制に変え、沿岸漁業を地域の根幹産業とする)

共同漁業権、定置漁業権と区画漁業権の漁業権制度は順次廃止し、沿岸漁業・定置漁業・養殖業は許可制へ移行するものとする。沿岸魚種に科学的根拠に基づく TAC を設定し、定着性の貝類・海藻類と魚類は、IQ ないし ITQ を導入する。定置漁業は主要な複数魚種を TAC と IQ ないし ITQ 管理する。

4-2 (養殖業を経営能力、環境への配慮を条件とした許可制度へ)

「養殖業に関する許可制度」に関しては、国と都道府県が海洋環境と海洋の環境収容力を科学的に評価し、この環境収容力に応じて、市場の需要と供給の分析を踏まえて全体計画を立てるとともに、個別には1) 当該養殖業の海洋の環境収容力に基づく漁場の設定、海底土質、海洋環境と魚病などに対する規制の順守の度合いと、2) 経営能力他を許可の条件とする必要がある。

4-3 (養殖業への新規参入基準の「適切かつ有効に」の内容の明確化)

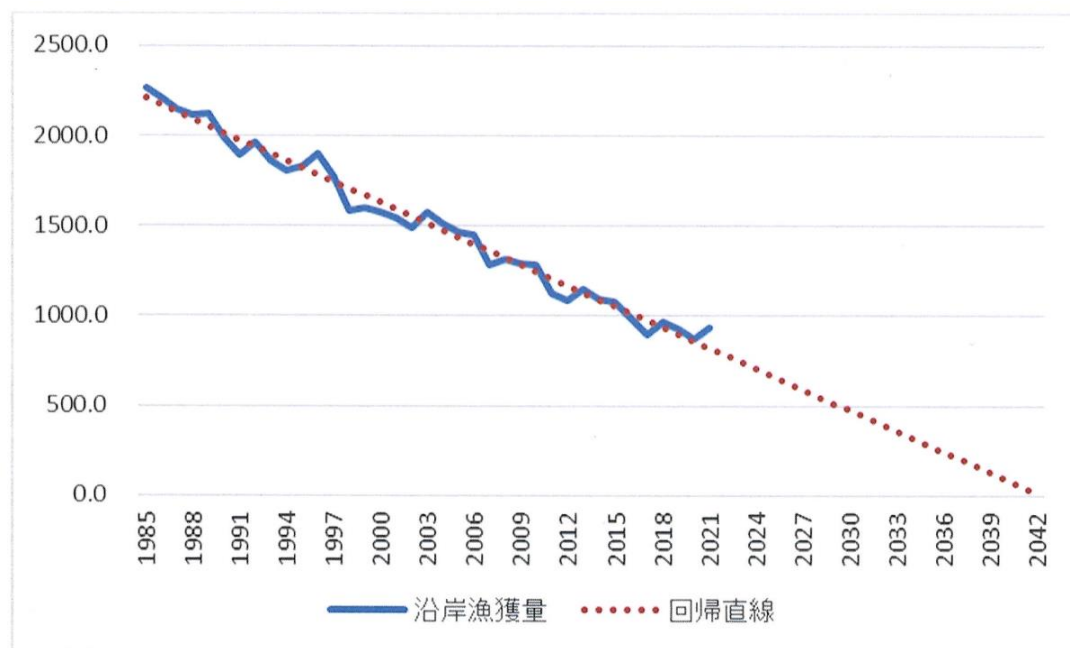
許可制への移行期の措置として「適切かつ有効に」を申請の手続き内容ではなく養殖業の持続的発展の観点からの新規参入の基準を明確に示すこと。申請手続きも新規参入希望者と漁協に周知徹底する。

4-4 (サケ・マスふ化事業を必要に応じ転換する)

サケ・マスふ化放流事業を見直し、必要に応じ転換し、自然放流、遺伝子系群の分析をする。

- ① 漁協は、私的な経済事業と公的な性格の漁業権の管理という、相反する2つの事業を抱えてきた。漁協は民間機関であり、また外部との対話も、科学と技術並びに経営に関しての対話力に限界がある。
- ② 沿岸漁業(共同漁業権内漁業)と定置網漁業に関しては、許可漁業としたうえで都道府県が、魚種別・混獲される複数種別に漁獲枠(IQ ないし ITQ)を設定する。
- ③ 養殖業に関しては、海洋の環境収容力に全体の養殖量を収めることがその持続的維持・振興の基本条件である。事業の目的、海面の占有面積と養殖量の上限の設定などを定め、経営能力や海域環境と底質の保全を許可の必須条件とする。
- ④ ふ化場改善計画(米国)とサケ・エンハンスメント計画(カナダ)にならい、日本でも至急、ふ化場とふ化放流事業、不要親魚政策などの計画を見直して、必要に応じて、自然産卵と産卵場の造成他を導入する。その場合、産卵場の環境・生態系もレビューし改善に取り組み、これに対して水産研究所は適切な助言を提供する。

図表 3: 減少傾向の日本の漁獲量



出典：農林水産省統計部

出典: 2022年6月17日 東京海洋大学准教授 勝川俊雄氏講演資料
(農水省 海面漁業生産統計調査より作成)

図表 4:沿岸漁業の未来

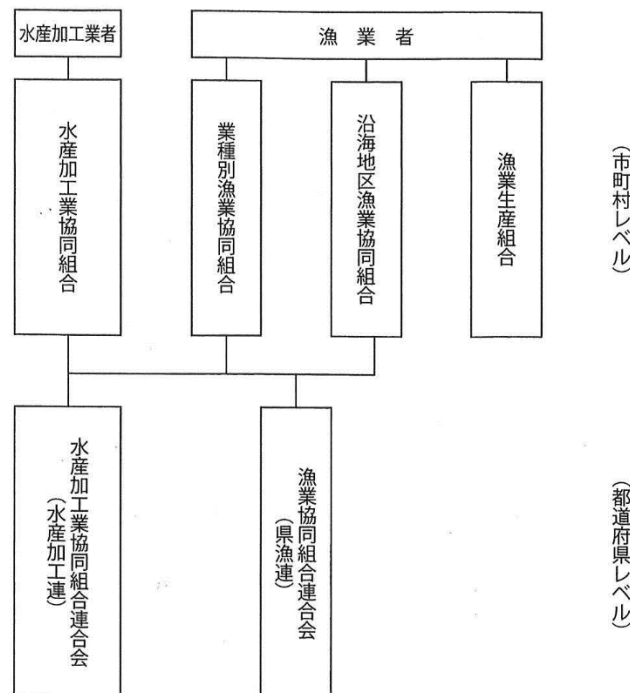
- 沿岸漁業の未来を変えるための時間が残されていない
- 沿岸地域の労働人口の減少は不可避である
- 少ない人数で運営し、効率的に利益を生み出す産業に再編
 - 水産資源を回復・維持するための資源管理の推進
 - その前提となる漁獲量確認システム・トレーサビリティの導入
 - 適正な魚価で販売するための流通改革
 - IoTの導入、省人化、マルチパーパス漁船
 - 漁場の不安定化に対応するACE譲渡の仕組み

出典:2022年6月17日 東京海洋大学准教授 勝川俊雄氏講演資料より一部改変

提言5: (漁業協同組合を地域のあらゆる水産関係者を入れ新水産業協同組合に発展的に改組する。新組合は経済事業を柱に地域の中核的役割を果たす)

- ① 新組合は沿岸漁業者、水産加工業者と漁業地域社会とともに、沿岸の水質・生態系悪化への歯止めと回復のリーダーとなるべきである。地域社会に貢献する機関とし、市町村区を地区とする地区水産業協同組合、水産加工業・中小企業等協同組合などと合併し流通、加工業と中小漁業者と消費者団体なども構成員とする幅広く包括的な水産組合ないしは法人とする。地域の産業振興の中核的役割を果たす。

図表 5:水産業協同組合法に基づく沿海地区漁業協同組合他



出典:小松正之・有蘭眞琴共著「実例でわかる漁業法と漁業権の課題」
(株式会社成山堂書店)(2017年11月)P161より転載

- ② 地区漁協への漁業権の免許を廃止する。漁協は①の法人として販売事業などの経済事業と以下の③～⑤の事業を行う。
- ③ 行政方針を受けて行政を補完する漁業者のための資源管理、漁獲データ収集と報告の補助と漁業者への指導を行う。
- ④ 新規参入者への指導と高齢者の再雇用の斡旋を行う。
- ⑤ 加えて法人としての事業と組織の透明性を高める。公認会計士の監査の対象とし、貯金等の合計額 200 億円に限定することなく実施する。
 - i) 日本の沿岸海域における漁業は、生態系の観点から内水面漁業と密接に関係する。特に沿岸海域に栄養塩を供給する河川などは、海と陸とのつなぎの役割を果たし沿岸域の漁業と海面養殖業の持続的生産活動を支えている。
近年のサケ・マス回帰率の大幅な低下とアユ、ウナギの大幅な漁獲量の減少は、海洋と河川を横断的に生息場所とする海洋生物の環境変化が影響しているものと懸念される。すなわち森、川、河口干潟や湿地帯の保全と回復が、沿岸漁業と養殖業の生産力向上に大きく寄与すると考えられ、河口から上流域に至る流域全てを包括的に管理する体制の構築が急がれるので、上記の法人も積極的に関与するべきである。
 - ii) サケ・マスを中心(ウナギとアユなども)とする沿岸河口域から、上流域までをカバーする、漁業管理体制の導入が必要である。

提言6: (資源量と漁業経営バランスと新たな ITQ 等の導入へ)

TAC に基づき漁業資源量の回復・確保と漁獲量・漁業経営のバランスの取れた資源管理制度と漁獲を監視する取締制度を早急に確立するべきである。

6-2 (譲渡可能な個別割当制度(ITQ、IVQ、IFQ 他の実施))

- ・経営持続性と合理化の手段として、効果的な ITQ(個別漁船割当(IVQ)、個別漁業割当(IFQ)を含む以下同じ)を大臣許可漁業と知事許可漁業に加えて沿岸漁業(養殖業を含む)にも導入するべきである。
- ・ITQ の迅速かつ多くの魚種での導入とその実践が急がれる。しかし、改正漁業法では IQ の法制化が決定されており、実施しやすいところでは IQ を導入し、それを修正しつつ、ITQ の迅速な導入につなげる適応管理(Adaptive Management)として、これを奨励する。中でも、特定魚種を漁獲する全漁業種類(イワシの場合の大中型まき網だけでなく、中型まき網と棒受網漁業など)を対象とした IQ(その後 ITQ)の導入を図ることが必須である。
- ・その際には、衰退する沿岸漁業地域の保護、振興を図るため、沿岸漁業には、許可漁業に比較して ITQ をより多く配分する仕組みを用意するなどの配慮が必要である。

6-3 (グループ化による譲渡可能な個別割当制度実施と枠配分・検討委員会の設置)

- ・クロマグロ資源の ITQ オンライン化(タブレットやパソコンによるエレクトリック報告)と漁業種類別枠管理を超えたグループ化による管理システムを構築するべきである。
- ・クロマグロの漁獲管理は沿岸漁業、知事許可漁業と大臣許可漁業の枠を超えてグループ化し、異なる漁業種類間でも ITQ の融通を迅速かつ透明性をもって

行えるシステムを構築するべきである。

・クロマグロの初期漁獲枠の配分を再度根本的にやり直すべきである。そのために、例えば、公認会計士・弁護士・生物学者・統計学者の第 3 者で構成される「IQ/ITQ 配分検討委員会」を直ちに設置する必要がある(水産庁は事務局の役割)。

① 日本の資源管理体制の樹立とその効果的な実施は、未だに不十分であり、特に過剰漁獲能力問題が深刻である。しかしながら、資源に見合った漁船能力・漁船数の算出ないし適正化も行われていないし、行う方針も全く示されていない。過剰漁獲能力状態の解消と漁業者の利益保護を進める上で、ITQ 制度の導入が必要である(注)。

(注)譲渡可能個別漁獲割当 (ITQ; Individual transferable quota) : TAC の範囲内で、過去の漁獲実績などを基に、個別漁業者ごとに漁獲量を割り当てる制度のことを個別漁獲割当 (IQ; Individual Quota) と呼ぶ。IQ のデメリット(漁業者の経営規模の拡大などの融通を利かせるのが難しいこと等)を克服すべく登場してきたのが ITQ で、IQ を売買することができるなど譲渡できることから、漁業者の経営の安定化や漁業の効率化を図ることができる。

② ITQ の効果的な実施については、各社・各人が保有する漁獲枠の移譲が必要な人へ迅速に透明性をもって行われることが鍵となる。改正漁業法(第 20 条; 漁獲枠の譲渡)では、漁期中における漁獲枠の移譲を迅速かつ透明性をもって行えない。オンライン(エレクトリック報告)でタイムリーに有資格者がアクセスできる ITQ システムを構築し、管理すべきである。その際に、農林水産大臣は事後に正確な報告を受けるとともに、監視できるシステムを確立しておく必要がある。また、漁獲量と漁獲割当量の正確な報告がこの場合は必須であり、漁獲量と漁獲割当量並びに譲渡する漁獲枠の虚偽報告と不正報告に対する厳しい罰則の適用が必要であろう。

③ ITQ は、漁業種類の区分を超えて、同一の魚種ないしは複数の魚種を一括コントロールすることが適当である。このために水産庁は、漁業種類毎の管理をやめ、魚種毎の管理に移行するべきである(例えば、マグロ類ではまき網漁業・マグロ漁業・沿岸釣りほえ縄漁業が漁獲する魚種毎の分布・生態に合わせて一体的に管理する方式に転換する)。

この意味で水産庁が魚種と漁法を問わずマルチパーパス漁船で漁獲するとの方針を打ち出した(神谷崇水産庁長官 2023 年 1 月 5 日年頭会見)ことは、この方針と合致し、歓迎する。

④ ノルウェーなどの制度にならい、ITQ の管理は、沿岸漁業の小規模漁業(沿岸小型釣り漁業と定置網漁業の区分)と沖合漁業(大中型まき網漁業と近海マグロほえ縄漁業)では別の管理を行うべきである。

ただし、ノルウェー漁業と同様に沿岸漁業への配慮が不可欠である。沿岸漁業と沿岸漁業地域の保護と振興、経営の統合と規模拡大の観点から大型漁業と沿岸漁業間の漁獲枠の配分では、漁業規模間の漁獲枠の制限を考慮し、かつ単純な実績割の方式を超えて、沿岸漁業により多くの漁獲枠が配分されるべきである。

⑤ 複数の漁業者間(グループ枠)での ITQ の漁獲枠の共同保有を推進する。これは、大型漁業と小型漁業の範囲を超えた情報の共有、コミュニケーション、漁場利用の円滑化と枠

の譲渡の柔軟性と弾力化にもつながる。また、漁場形成やマーケット情報の共有が進み、漁業の近代化と利益の増大に加えて、これまで対立が際立った沿岸漁業と沖合の大型漁業の協力と信頼関係の促進が図られる(米国ベーリング海^{*1}とニューイングランド^{*2}に優良事例あり)可能性がある。

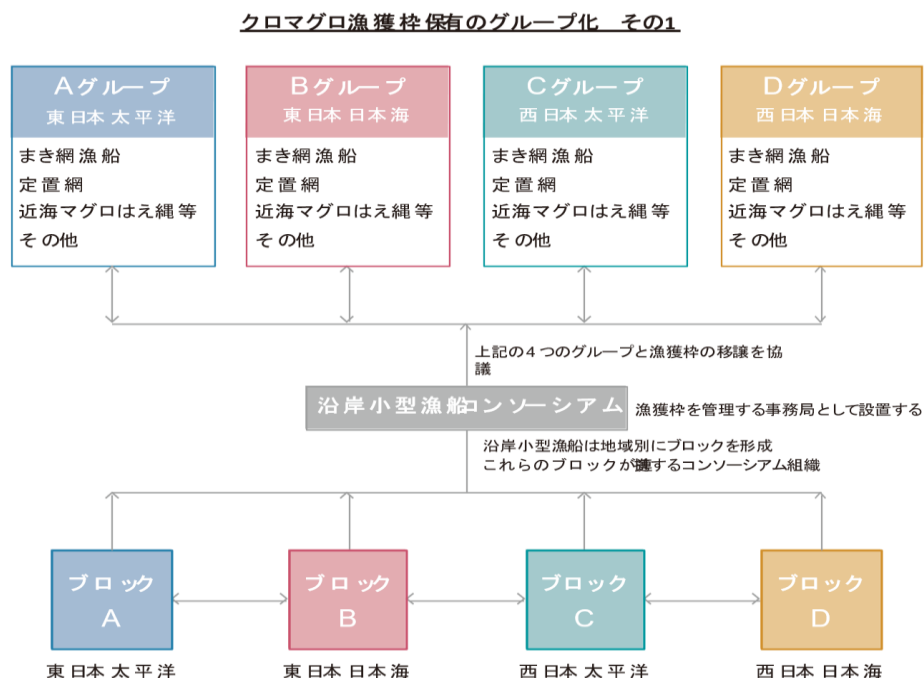
※1 漁船間の協同漁業

※2 漁業者間のセクター漁業

⑥ クロマグロの漁獲枠の漁業種類を超えたグループ化による保有の例

オンラインでの取引は漁業者間で行い、農林水産大臣はオンラインシステムを監視できるものとする。また、原則的にマーケット・流通関係者など漁獲物を購入する者もこれを閲覧できるものとする。

図表 6: クロマグロ漁獲枠保有のグループ化の例



出典: 小松正之委員長作成資料

- i) 漁業種類別(大臣許可漁業と沿岸漁業: 釣り漁業と定置網漁業)の区別の廃止
地域ごと(4~6地域)に異なる許可漁業種類のグループを生成し、その中で、漁獲枠を共有する。
- ii) 漁獲枠の再配分は、実績を考慮する。全く実績のない者には配布しない。ないしは、これを返上させる(有償か無償かは要検討)。
- iii) 漁獲枠の移譲は全てオンラインで行うものとする。地域別グループで、オンライン制度を導入する。水産庁は、地域別グループのオンライン化がスムーズに進むよう、実務に精通したオンライン専門会社と契約等の推進を行う。自らのグループで対応可能なときは、自分たちでオンラインで管理する。オンラインについては、海外の事例から学ぶものとする
- iv) 漁獲枠の移譲がすぐわかる漁獲報告書のモデル(図表7参照)を作成する。

図表 7: 漁獲成績報告書(ログブック)のモデル

まき網漁業の例

日付 (年/月/日)	漁船名	漁船登録番号	漁業者名	許可番号	ログブック 番号	
操業の開始日時: 年 月 日 時から 終了日時: 年 月 日 時まで						
操業の位置: 始点 東経 度 分 終点 東経 度 分 北緯 度 分 北緯 度 分						
24 時間以内の投網回数・投網時間: 1 回目 時 分 ~ 時 分 2 回目 時 分 ~ 時 分 3 回目 時 分 ~ 時 分 4 回目 時 分 ~ 時 分 5 回目 時 分 ~ 時 分						
魚種別漁獲量(重量/箱数) マイワシ(1回目、2回目、3回目、4回目、5回目) マサバ(1回目、2回目、3回目、4回目、5回目) マアジ(1回目、2回目、3回目、4回目、5回目) クロマグロ(1回目、2回目、3回目、4回目、5回目) カツオ(1回目、2回目、3回目、4回目、5回目)					合計(重量/箱数) (C)	
総漁獲量(重量/箱数)						
漁獲割当量の状況 年 月 日現在						
魚種	年当初漁 獲割当量 (A) (トン)	累積漁 獲量(B) (トン)	今回漁 獲量 (C) (トン)	漁獲割当 量販売分 (D) (トン)	他の漁業者 からの購入漁 獲割当量(E) (トン)	現在の魚枠割当 量(F) F=A-B-C-D+E (トン)
マイワシ						
マサバ						
マアジ						
クロマグロ						
スルメイカ						

出典:小松正之委員長作成資料

提言 7: (スポーツフィッシングの許可制)

・スポーツフィッシングにライセンス制(許可制)を可及的速やかに導入する。
 漁業者へのライセンス制と異なり、漁獲物の販売を原則として禁じ、ルールとマナー(別途定める)を守るすべての申請者に許可する。1)船舶の使用を伴う場合と2)岸壁、海浜、3)河川での漁獲に分類する。1)から3)の状況に応じて条件を付与することができるものとする。

・漁獲量ないしは漁獲尾数の制限

一船舶当たりないし1人当たりの漁獲の数量ないし尾数の上限(1日当たりなど)を設定する。クロマグロやマアジなどの主要魚種にはスポーツフィッシングのTACを設定する。公平なTAC設定のための現状の把握調査を至急実施する。

TACの設定に際し、取締制度を導入し、キャッチアンドリリースの制度(死亡率の科学的算出を行う。)の導入についても科学的に検討する。

- ① スポーツフィッシングは、一時は 2,000 万人にのぼった。現在では 550 万人程度である（茂木陽一氏講演より）。米国、オーストラリア、ニュージーランドとノルウェーなど世界各国ではスポーツフィッシングは盛んである。ロックフィッシュやメキシコ湾のマダイ漁では、スポーツフィッシングが漁業より漁獲が大きい。
日本では現在、ライセンス制（許可制）による規制はなされていない。現在は遊漁案内業がある。米国、オーストラリア、ニュージーランドなどではライセンス制と取締りが導入され、一日一人当たりの漁獲尾数をバッグ・リミットとして定め、さらに体長制限を定める。規制のある海外のスポーツフィッシングの隆興が著しい。一方で規制も取締りもない日本では、海面と内水面の双方が衰退の傾向を示す。
- ② ライセンス制度（許可制度）は、国の行政庁から申請者に対してほとんど自動的に許可を発給し、許可料を徴収する。
- ③ 沿岸漁業とスポーツフィッシングは、漁場の利用とクロマグロなどの漁獲規制をめぐる紛争が常に絶えない。諸外国はスポーツフィッシングと漁業者の関係が良好であり、実態と理由の調査が至急必要である。
- ④ 予算不足で導入できない、ポップアップタグについては、キャッチアンドリリースの導入検討に必須である
- ⑤ スポーツフィッシングの代表が水産政策審議会のメンバーであるが、広域漁業調整委員会他の各地漁業調整委員会のメンバーとしても参加できるように至急改善するべきである。

提言8: (非持続的漁業補助金の段階的廃止と予算のイノベーション等への振り向け、そして自立した漁業・水産業の確立を)

世界貿易機関(WTO)は、IUU 漁業と過剰漁獲補助金は廃止すると原則的に合意した。日本でも水産予算の漁業共済保証金と積立ふらすなどのうち公的な数値目標を伴った資源管理及び取締りが無い漁業に対する補助金は段階的に廃止するべきである。上記の補助金は漁業の衰退を促進するので、今後はイノベーション、科学調査、消費・流通対策の充実、漁獲データの円滑な収集のためのオブザーバー制度の導入、オブザーバーのトレーニングの実施と国内監視取締り活動の強化(取締官の補充と訓練)などに振り向け、上記の補助金に依存しない自立した漁業・水産業の経営の確立を目指す。

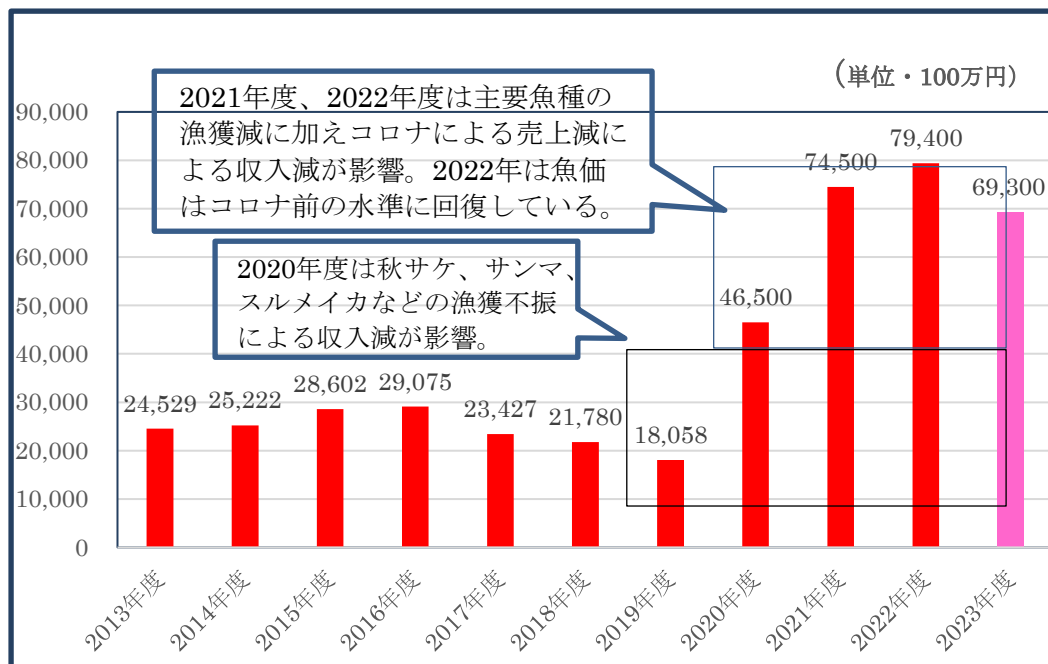
行政庁が設定した数値目標のある資源の管理・回復目的の事業への参加の補助金を資源が回復するまでの間の補助金とし、その活用を促進する。しかし、これは一時的な対応とし、漁業補助金からは最終的には撤退するべきである。

- ① 公的な数値目標を伴った資源管理及び取締りが無い場合「直接の漁業補償」、「漁業経費の負担・補助金」は、過剰漁獲能力と過剰漁獲につながり経済学的にも、漁業資源学上も、漁業の収益を低下させ、かつ、資源を悪化させる「非持続的補助金」とであるとされている(SDG14.6(抜粋:2020 年までに、過剰漁獲能力や過剰漁獲につながる漁業補助金を禁止))。従って 2023 年度水産予算のうち「非持続的補助金」(図表 9 参照)を段階的に廃止するべきであり、このような補助金に依存しない漁業への転換を図るべきである。

我が国の「積立ふらす」は、資源管理に基づく漁獲抑制で発生した減収を補う目的とすべき補助金であるが、クロマグロの強度資源管理も含め公的な数値目標を伴った資源管理及び取締りが無い漁業に対する補助金とみられるものが多い。

結局、実際は短期的な経営補填金であるとみられ、資源の回復に繋がる資源管理の実施の有無とは無関係で、経営悪化に伴って加入率と払戻金が急激に増加している。また、2020年と2021年の積立ふらすの払戻金の半分はコロナウイルス感染症による経営損失ないし収入減の補填金である。これらから我が国の積立ふらすは、米国のように政府が定めた具体的な数値目標がなく、資源の管理措置と取締措置を伴っておらず、WTOの非持続的補助金に該当するものと推定・判断した。

図表 8: 積立ふらす等漁業収入補填事業

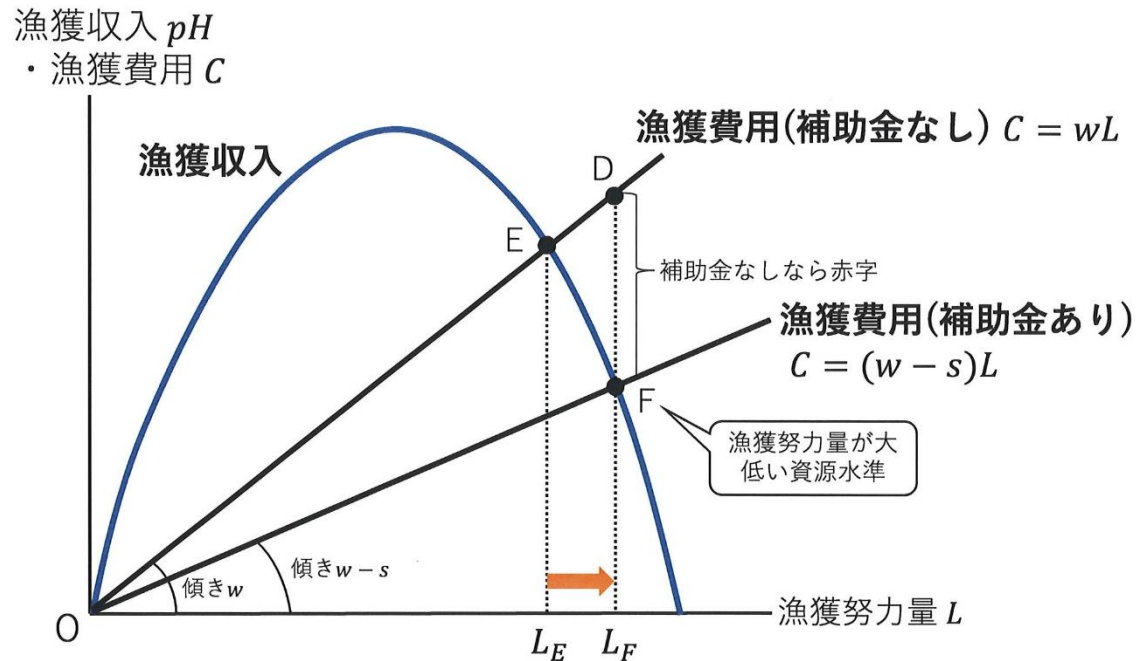


出典: 水産ジャーナリスト 川崎龍宣氏作成資料

- ② 委員会は、真に資源管理に貢献する補助金制度は実効性がある場合でも短期的に活用すべきであるとの見解で一致した。すなわち資源管理を実施するうえで、具体的な漁獲抑制と生存放流、減船、資源回復のために、科学的に漁獲量を通常レベルから削減する場合などの数値目標を行政庁で定め、その支援に対する補助金などを内容とすること。
- ③ 積立ふらすなどのうち公的な数値目標を伴った資源管理及び取締りが無い漁業に対する補助金は段階的に廃止する。これらの補助金は、漁業・水産業の持続的な発展と将来に必要な新技術・新経営の開発・展開に必要な原資としてこれらに転換する。また、GPSや監視カメラの設置を義務化し、そのために要すれば財政支援は必要と考える。
- ④ 漁港の建設や修復などの公共事業は、OECD 諸国の中でも日本が飛び抜けて多い。一方米国は、科学調査、取締りやモニターが多い。日本は近年、漁船数が減少し、漁港の建設と修復のニーズが減少しているので、これを削減すべきである。漁港を集約することで、水揚げの監視も促進される。また、漁港は沿岸域の良好な沿岸漁場;藻場や干潟、砂州と湿地と河口域に隣接し、それを埋め立てながら建設されるため、結果的に良好の漁場と繁殖場を失っているため、今後これらの建設の縮小などがなされるべきである。

- ⑤ WTO の分類では、科学調査やイノベーション向けなどの「その他の一般補助金」があるが、これらについては水産業の将来の展開と資源の回復に貢献することから日本の予算でも奨励・方向付けすべきである。

図表 9: 補助金の漁業資源と漁業経営への影響



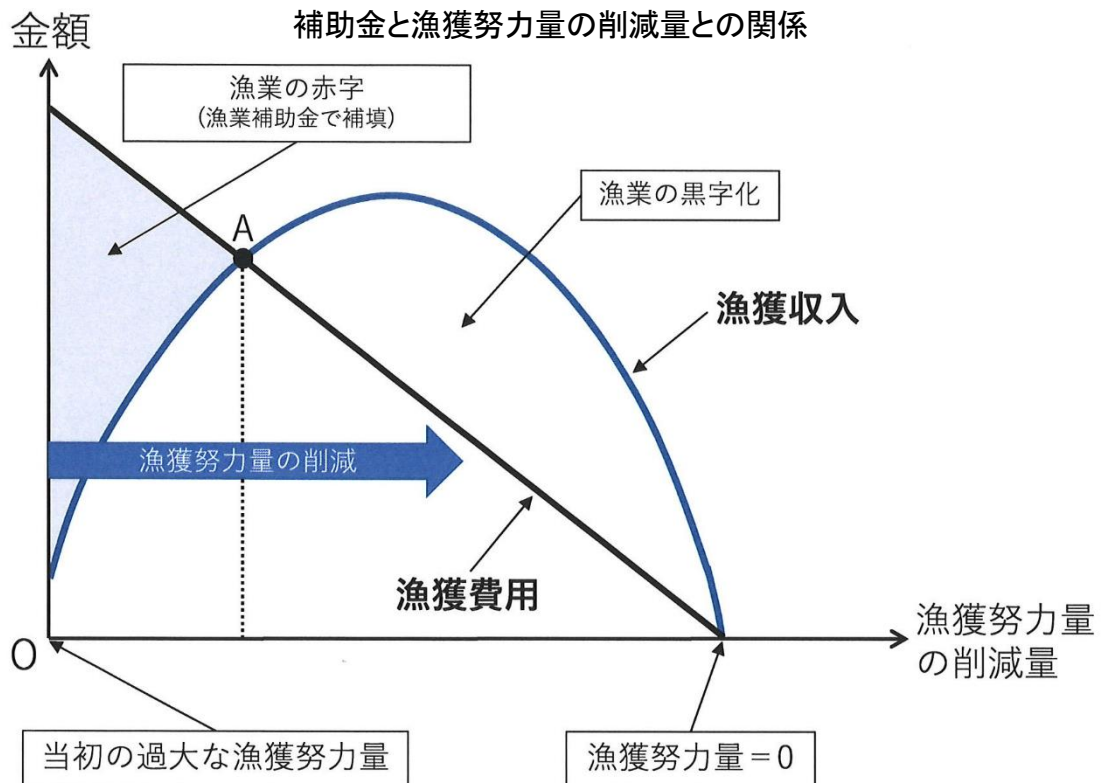
- 補助金 s で漁獲費用が低下 → 漁獲努力量の増加
→ 資源ストックの減少で非効率な漁獲 (点Eから点F)
- 漁業者以外に補助金分の税負担が発生

公的な数値目標を伴った資源管理及び取締りが無い場合。図表 9 の点 E のように漁獲収入と漁獲費用が一致して利潤がゼロの状態にあるとする。このとき、補助金の支給で漁獲費用が低下すると、漁獲量を増やそうとして漁業者は漁獲努力量を増加させる(漁獲努力量は L_E から L_F に増加)。その結果、漁獲圧力は強くなり、資源量は悪化することになる。これは点 E から点 F への変化である。点 F において、補助金がなければ赤字であるが、補助金があるために利潤はゼロとなっている。

このように、赤字部分を補助金で補充すると、資源量は漁獲努力量が小さい L_E のときの点 E での資源量にとどまるべきところが、漁獲努力量が大きいための点 F に対応する低い資源量に減少するので、資源量は悪化する。

出典:2022 年 1 月 21 日 實多康弘委員講演資料より一部改変

図表 10: 漁獲努力量の削減と漁業経営の赤字の解消



図表 10 で示すように、漁獲努力量が過大であれば、漁獲費用は大きく漁獲収入は小さいので、漁業は赤字である。これを漁業経営の赤字補填の補助金で補填している限り赤字は解消しない。漁業補助金が無くなれば、漁船の操業の日数が削減され、漁獲努力量も減少して、漁獲費用は右肩下がり減少する。そして A 点で漁業経費と漁業生産金額が一致する。この地点で赤字が解消する。その後は資源も改善し生産金額も増えて、収入は増加し、経費は減少し、漁業利潤は最大化する。

出典: 寶多康弘委員作成資料

提言9: (使命を終えた輸入割当制度(IQ)は迅速に撤廃すべきである。また、輸入割当制度などの存在によって海外に進出した日本の加工業を国内に呼び戻す)

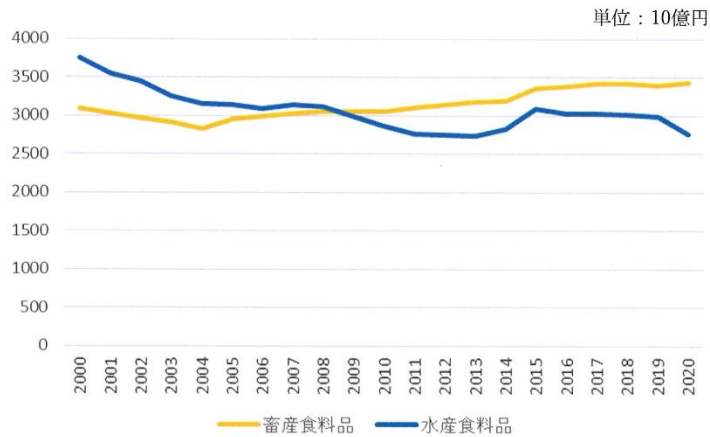
- ① 輸入割当制度(IQ)は、戦後に我が国の沿岸漁業がいまだに発達中であった際に、沿岸漁業の漁獲物に外国からの水産物が価格形成に悪影響を及ぼすことを懸念して設けられた制度と思料される。結果、輸入割当制度が継続して存在している。この間、沿岸漁業も大衆魚を含んだ生産物の供給能力が減退し、もっぱら水産加工業に対して加工原料となる生産物を供給する能力を失った。
- ② 輸入割当制度があるために、原料を必要とする加工業者による入手難と不安定さ、不必要な経費負担が生じており、加工業振興と発展の妨げになっているほか、輸入割当の使用を逃れるために加工後の調製品で輸入するケースが多くみられる。これは我が国の水産加工業の海外展開を促進することにつながる。コロナウイルス感染症で露呈した国内の生産体制の弱体化とサプライチェーンの海外流出にも、輸入割当制度が結果的に「寄与」していることになる。水産加工業の衰退は結果的に漁業の衰退につながる悪循環である。

輸入割当制度を廃止すれば、輸入水産物が安価に入手でき、国内で加工した水産加工品の価格が低下して消費者にとっても望ましい。

- ③ 従って現行の輸入割当制度は即座に廃止すべきである。海外からの違法な生産物を輸入禁止・抑制する制度は、IUU 対策法と新規の国際的な資源管理法を構築して対応すべきである。

図表 12: 衰退する日本の水産加工業

水産加工業と畜産加工業の国内生産額の推移



(資料：令和4年 農業・食料関連産業の経済計算より作成)

水産加工業の国内生産額は、2000年から2020年の20年間で、3.7兆円から2.7兆円へ減少し、4分の3の規模となった。

出典：2022年8月19日 株式会社合食代表取締役社長執行役員 砂川雄一氏講演資料

委員名簿

(敬称略)

委員 長	小松 正之	一般社団法人生態系総合研究所 代表理事
兼 主 査		
委 員	池見 賢	マルハニチロ株式会社 代表取締役社長
(五十音順)	泉澤 宏	網代漁業株式会社 代表取締役
	(2022 年 8 月～)	
	伊藤 裕康	中央魚類株式会社 代表取締役会長兼 CEO
	(～2022 年 7 月)	
	酒井 健	株式会社極洋 代表取締役副社長
	阪口 功	学習院大学法学部 教授
	寶多 康弘	南山大学経済学部 教授
	野村 譲	久二野村水産株式会社 代表取締役社長
	浜田 晋吾	株式会社ニッスイ 代表取締役 社長執行役員
	福島 哲男	株式会社福島漁業 代表取締役会長
	矢野 雅之	株式会社ベニレイ 代表取締役社長
事 務 局	小田 寛一	日本経済調査協議会 専務理事
	木曾 琢真	日本経済調査協議会 顧問
	竹内 信彦	日本経済調査協議会 主任研究員
	北島 基子	日本経済調査協議会 リサーチ・アシスタント

外部講師名簿

(講演順、敬称略、所属・役職は講演当時)

有菌 眞琴	水産アナリスト
三浦 大介	神奈川大学法学部 教授
David Carter	Austral Fisheries CEO
三輪 剛志	水産庁 資源管理部国際課 課長補佐(かつお・まぐろ漁業班担当)
久保 幹太	日昇漁業株式会社 代表取締役社長
中村 稔	壱岐市マグロ資源を考える会 会長
屋葺 利也	日本水産株式会社 CSR 部 担当部長
真田 康弘	早稲田大学 地域・地域間研究機構 客員主任研究員・研究院客員准教授
中山 一郎	国立研究開発法人水産研究・教育機構 理事長
茂木 陽一	特定非営利活動法人スポーツフィッシング推進委員会 顧問・ 一般社団法人日本スポーツフィッシング協会 顧問
勝川 俊雄	東京海洋大学准教授
菅 正治	株式会社時事通信社 ロンドン支局 記者
砂川 雄一	株式会社合食 代表取締役社長執行役員
Martin Exel	SeaBOS Managing Director
魚谷 敏紀	水産庁 水産経営課長
竹越 攻征	水産庁 漁政部漁業保険管理官補佐(共済班担当)

報告書内容目次

1. 基本原則「食は命の源泉である」を踏まえた第3次水産業改革委員会の設置

2. 提言

提言0

(改革は待った無し、資源管理と海洋の環境収容力管理を最重要の基本原則として、迅速にかつ、骨太に行動に移す)

提言1

(海洋水産資源/海洋生態系を無主物から国民共有の財産への法制化)

提言2

(データの質と量の向上、オブザーバー制度の導入と科学的根拠に基づく不確実性を最小限にした TAC 設定を)

2-2

(外国人専門家も入れた資源評価の外部レビューを強化し定期的に実施する)

2-3

(監視・取締制度と漁業法令違反に対する罰則の強化)

提言3

(調査研究体制を強化し、信頼性の高い資源評価を実践する)

提言4

(漁業権を科学的根拠に基づく許可制に変え、沿岸漁業を地域の根幹産業とする)

4-2

(養殖業を経営能力、環境への配慮を条件とした許可制度へ)

4-3

(養殖業への新規参入基準の「適切かつ有効に」の内容の明確化)

4-4

(サケ・マスふ化事業を必要に応じ転換する)

提言5

(漁業協同組合を地域のあらゆる水産関係者を入れ新水産業協同組合に発展的に改組する。新組合は経済事業を柱に地域の中核的役割を果たす)

提言6

(資源量と漁業経営バランスと新たな ITQ 等の導入へ)

6-2

(譲渡可能な個別割当制度(ITQ、IVQ、IFQ 他の実施))

6-3

(グループ化による譲渡可能な個別割当制度実施と枠配分・検討委員会の設置)

提言7

(スポーツフィッシングの許可制)

提言8

(非持続的漁業補助金の段階的廃止と予算のイノベーション等への振り向け、そして自

立した漁業・水産業の確立を)

提言9

(使命を終えた輸入割当制度(IQ)は迅速に撤廃すべきである。また、輸入割当制度などの存在によって海外に進出した日本の加工業を国内に呼び戻す)

3. 最終提言の背景

4. 第3次水産業改革委員会での主要な問題意識

5. 委員会での検証状況

参考資料

参考文献

デイスクレーマー(異議申し立て)

(2) 人材委員会

調査報告 2023-2 人材委員会報告書(経営者版) 人的資本経営と人材戦略 ～人的資本経営の実践的ストーリーブック～

1. 私たちが考える人的資本経営とは

1-1 人的資本は新しい概念ではない

人的資本経営が新しい経営手法として注目を集めている。

人的資本経営という言葉が一般に知られるようになったのは 2020 年からであろう。経済産業省主催の「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」が契機であるが、実は人的資本、人的資本経営という概念は新しいものではない。

1992 年にノーベル経済学賞を受賞した故ゲーリー・ベッカー博士が、1964 年に発表した『人的資本(Human Capital)』が起点であり、ベッカーは「すべての投資のなかで、一番価値のあるものは、人的資本への投資(人間への投資)である」ことを分析結果に基づき発表したのである。ベッカーの人的資本理論は企業経営に影響を与え、すでに 1990 年代には人的資本経営(当時は知的資本経営という呼び方が主流であった)の実践がいくつかの国といくつかの企業ではじまっていた。

ただし当時の問題意識は企業の「無形資産(intangible asset)の評価」にあったため、人的資本については評価手法が定まらず、大きな広がりになることはなかった。そのため人材は「コスト」ではなく「資産(資本)」であるという哲学が生まれただけで、従来からの経営手法自体が変わることはなかった。

その後リーマンショックを経て、投資家の関心が短期的利益から中長期的な企業価値の持続的向上に移り、2006 年に国連が機関投資家に対し、ESG を投資プロセスに組み入れる「責任投資原則」(PRI)を提唱すると、S(=social)の要素としてダイバーシティへの取り組みや人材戦略そのものにも注目が集まるようになってきた。

日本における人的資本経営というトレンドはこのような歴史的経緯を踏まえて生まれてきたのである。

1-2 人材版伊藤レポートのインパクト

経済産業省研究会の報告書として 2020 年 9 月に「人材版伊藤レポート」が発表される。これは投資家の視点を盛り込んで、企業戦略とりわけ人材戦略の見直しを求めたもので、一橋大学 CFO 教育研究センター長の伊藤邦雄氏を中心としたチームがまとめたことから伊藤レポートと呼ばれている。経営戦略と人事戦略の連動を求め、3 つの視点・5 つの共通要素からなる人材戦略の枠組みを示した。

伊藤レポートは CEO・CHRO に大きなインパクトを与え、その後組織化された人的資本経

営コンソーシアムには、549 法人が参集するという広がりを見せている(2023.9.12 時点)。

日本企業はバブル経済の崩壊以降、それまでの高度経済成長モデルから成熟モデルへの変更を模索し、日本型雇用の微修正を繰り返してきた。しかしグローバル化・デジタル化が進む環境下で徐々に競争力を低下させてきていて、人事戦略の抜本的見直しが必要と指摘されてきていた。伊藤レポートはこのような時代背景のなかで生まれたものと言えるだろう。資本市場との対話を促している点に大きな特徴があり、CEO と CHRO が連携して投資家と対峙していくときの「共通言語」を提供したところに大きな価値があると考えられる。

1-3 私たちの独自定義

日本経済調査協議会人材委員会のメンバーは、人事戦略の実務家・研究者という専門家により構成されている。人的資本経営というコンセプトに共感しつつ、現実に人材戦略の構築と向き合うとき、これまでの人事体系にどのようにメスを入れ再構築していくのか、働く従業員の支持をどのように得ていけるのか、ということに頭を悩ませているメンバーである。

人的資本経営に関して対話を重ねるうちに、人的資本経営の定義から考える必要があると思いついた。もちろん経済産業省が示す「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」という定義があるが、これをもう一段階掘り下げ、クラフティングするべきだと考えた。

結論から言えば、私たちの独自定義は以下のようにまとまった。

人的資本経営とは、従業員一人ひとりが思いをかなえる経営であり、
人材に投資することを通じて持続的に企業価値を高める経営である

「従業員一人ひとりが思いをかなえる経営」という部分に独自性がある。なぜこのような表現になったのか。2 つのポイントを説明しよう。

ひとつは、人材と企業価値をつなぐプロセスを明確にしたいと考えた結果であるということ。人材＝従業員がどうすれば持続的に企業価値が高まるのかといえ、企業として掲げる戦略やパーパス(存在意義)に従業員が共感して、自らが持つ価値観や思いにつなげて行動に移すということであろう。

そしてもうひとつは、従業員と共有できる定義にしたいと考えたことである。「従業員一人ひとりが…」というように、従業員を主語にすることで、何を期待されているのかをわかるように、メッセージを込めた。

1-4 人的資本に関する理解

併せて、人的資本の定義についても理解を深めた。人的資本は「人材を資本とみなす」ということだが、より厳密に言えば、ゲーリー・ベッカーが「人的資本とは教育や訓練を通して高めることができる人間個人の能力」と定義しているように、人材が持つ能力のことである。次のように整理しておきたい。

- ① 専門的かつ体系的な知識
- ② 業務遂行に必要な対人能力や思考力

- ③ ものの見方・考え方
- ④ 慮る力やサービス精神
- ⑤ 創意工夫する行動特性

これらはいずれも価値創造に必要な能力である。専門知識は「筋のいい信念」を生み、イノベーションにつながる。対人能力や思考力は対話と連携を促進するリーダーシップに通じる。多様なものの見方・考え方は多様な仮説となり価値創造の源になる。慮る力は顧客の潜在ニーズを発掘する。そして創意工夫する行動特性は粘り強い試行錯誤に向かわせる。

このような能力を集め、高めることで、持続的に企業価値を高めるような活動が生まれるのである。

その能力は多様であることが前提だ。同じ能力を持った人が 10 人いるよりも、異なる能力を持った人が 10 人いるほうが価値創造につながるからだ。その点で人的資本経営の中心にはダイバーシティ経営 (DE&I) があると言えるだろう。

企業は人的資本という、従業員一人ひとりが持つ多様な知識やスキルなどの能力の集合体を拡大するために戦略的投資を行う。対象は以下の 3 点である。

- ① 競争的賃金
- ② 個別的育成
- ③ 心身の健康や仕事に集中できる環境

競争的賃金とは、秀でた能力を持つ人材を惹きつける人材獲得競争を勝ち抜く賃金である。一人ひとり異なる能力と能力向上ニーズも持つことに対応する個別的人材育成。そして仕事にエンゲージできる環境の提供ということである。これらを約束する一方で、従業員には、思いをかなえる価値創造に主体的に取り組むことを求めている。

2. 人的資本経営と人材戦略

2-1 経営戦略と人材戦略は「双子」の戦略

人材(の能力)を資本とみなして投資する人的資本経営において、人材戦略は極めて重要なものである。経営戦略のもっとも重要な部分と言ってもいいだろう。

これまでは経営戦略と人材戦略が必ずしも連動していなかったという指摘がある。それは、経営戦略が 3 年から 5 年という時間軸で描かれるのに対して、人材戦略は 10 年というレベルの長期の時間軸で作られるものだからであろう。さらに言えば、人材戦略は在籍している社員を起点として考えなければならない(大胆にリストラすることができないという前提)ため、経営戦略ほど柔軟に環境変化に適応させられないという制約があったことも事実である。

しかし、戦略実現のために必要となる能力を明確にすることや、リスクリングの環境が整備されつつあることなどによって、経営戦略を受けた人材戦略を構築することは不可能ではないと考える。掲げた経営戦略を、どのように実現させていくのか、その実現可能性を示す役割が人材戦略にはある。投資家も人材戦略までしっかりとつながっていることを確認して、安心して投資することができるのではないか。

経営戦略と人材戦略は、たとえるならば双子のような関係であり、CEO と CHRO もまた、そのような役割を「演じる」必要があるということである。

2-2 人的資本経営において「経営戦略」と「人材戦略」を連動して進めるためのポイント

双子の戦略を進めるための具体的なポイントは以下の通りである。

□CEO と CHRO の強固な信頼関係づくりと人材戦略実行組織の体制整備

人的資本経営を実践するには CEO と CHRO の信頼関係づくりが出発点となる。あわせて人材戦略を実行するための中核組織と事業部門と密接に連携したビジネスパートナー型人事組織を整備する

□経営戦略実現のためのストーリーづくり

人材戦略は中期経営戦略の実現可能性を担保するものと位置づけ、実現に向けての全体ストーリーを構想する。詳細にこだわるよりも短期間で全体像をつくりあげることがポイント

□ロールとスキルによる人材ポートフォリオ策定

事業部門と人事部門が協力して、戦略実現に必要なロール(役割)とスキルを描き、採用と育成の道筋を描く。単なる要員(人員)計画に終わらないもので、採用活動やリスクリング計画の根拠となるもの

□データガバナンスへの注力による人材価値の全体把握

アセスメント等により、外国籍の人材を含めて、国ごとの齟齬をなくして、多様な人材の全体像を把握する

□情報開示に基づく資本市場・労働市場との対話

情報開示項目は法令に準じつつも、戦略のストーリーに合わせて独自に設定する。数字のエビデンスを添えたストーリーを投資家との対話や未来の従業員との対話に活用してゆく

3. 人材戦略のABCDEパッケージ

3-1 人材戦略はABCDEの 5 要素をセットにする

人的資本経営を展開するうえで、経営戦略と連動する人事戦略を構築するためには、どのようなポイントが重要になるだろうか。人材委員会では、各委員から話題提供という形でそれぞれの企業の人材戦略を詳細に共有し、議論を行ってきた。また労働市場の観点や人的資源管理論の観点からの話題提供と議論、ゲスト(伊藤邦雄氏、機関投資家であるブラックロック・ジャパン株式会社の江良明嗣氏)との対話を重ねてきた。そこで出てきた人材戦略にかかわる部分を帰納的に分析し、類型化した結果、5 つの要素が浮かび上がってきたのである。

A **Attraction** 優れた人材を惹きつける

経営戦略を実現するために必要となる人材を惹きつける。「囲い込む」のではなく、市場価値がある人材（能力がある人材）とWin-Winな関係を築くということ

B **Bridge** 従業員の思いと経営戦略をつなぐ

掲げる中長期戦略やパーパスと、従業員一人ひとりの仕事に対する価値観、信念などを接続するように役割や目標を設定してゆくということ

C **Career ownership** 主体的なキャリア形成を支援し持続的成長を促す

従業員にキャリア展望やキャリア開発に対する主体的行動を求め、キャリア展望を実現できるように支援することで持続的成長を実現するということ

D **Diversity** 多様な知と経験を価値創造に活かす

多様な専門性や経験を持つ人材を集め、多様な視点や仮説をもつことを通じて、イノベーションや日常的な価値創造につなげてゆくということ

E **Equity & Engagement** 個の違いを踏まえて支援し仕事への熱意を引き出す

一人ひとりが能力を発揮できるように個別に支援を行いつつ、ワーク・エンゲージメントを求めるということ

人事制度というものは一つ一つが独立して存在しているわけではなく、全体として整合性を保つものである。一部を変えるのではなく、全体のストーリーを変えなければ、現場では機能しない。上記の5つも、一つ一つではなく一貫したストーリーとしてABCDEに該当するものをセットで採用・導入することが不可欠である。

ABCDEというストーリーは人的資本経営を標榜する企業の典型的なコンセプトとなりうるものであり、それぞれの企業が独自の言葉で表現して、従業員や投資家と共有することを推奨させていただきたい。

3-2 日本型雇用からの進化

人的資本経営における人材戦略ABCDEパッケージは、日本型雇用を見直すひとつの答えになる。

日本型雇用では「雇用を守る」ことが従業員を大切にすることだと考え、雇用を守るために、強い人事権を発動してきた。また公平・平等を重視して、標準化されたルールで管理・処遇してきた。

一方で人的資本経営は、「従業員一人ひとりの思いを尊重」し、「強みを活かして働きがいをもって働ける環境を整備すること」が従業員を大切にすることだと考える。従業員の主体性を重視し、公正であることを大事にしている。

日本企業は以前から従業員を大切にしてきた。しかし「大切にすること」の意味合いが変わるのである。

3-3 人材戦略ABCDEの施策参考例

人材戦略をABCDEという5つの領域に類型化する前の各項目を記述しておく。これらは委員会場で話題提供された各社の事例や議論された要素を整理したものである。

各社それぞれ業種も戦略も異なるので、具体的人事施策の「これが正解」というものがあるわけではない。以下の例を参考にして、各社が自社に合うABCDEを組み立てていただきたい。

人材戦略 ABCDE の施策参考例

- | | |
|------------|--|
| A | <p>〔競争力のある賃金水準〕</p> <p>グローバルレベルのタレント獲得競争が進み、円安等の影響によるアジアでの賃金の逆転現象が起こっている。現在日本企業は賃金の外部競争性において劣後している状態である。国内でも採用競合の範囲が拡大し、闘える賃金水準が必要になる。生産性が上がったから賃金を上げるのではなく、生産性を上げるために賃金を上げるという発想の転換が必要になる</p> |
| A | <p>〔年功賃金との決別〕</p> <p>テクノロジーの急速な進化によって、経験年数・年齢とパフォーマンスとの関係が崩れて、年功賃金を継続することが合理的ではなくなっている。若手の台頭を喜ぶ組織とするためにも年功序列との決別が必要になる。結果として年功的になる報酬制度の改定に取り組む</p> |
| A | <p>〔金銭的報酬と非金銭的報酬の総合的な提示〕</p> <p>多彩なCash Compensationと、保険・休暇などのBenefitを組み合わせ、直接賃金だけでない採用時の報酬契約を行う。また、仕事での権限・環境、ワークライフバランス、成長機会、職場の横のつながり等様々な非金銭的報酬についてもコミュニケーション材料とする</p> |
| A | <p>〔離職率の適正水準想定〕</p> <p>離職率が低いということは、「不満があってもやめられない会社」＝「エンプロイアビリティが低い」「求職者にとって魅力的でない」という側面もあるため、適正な離職率水準を想定する。一定程度の離職を受け入れつつ、戦力上欠かせない人材については、個別のリテンションを行う</p> |
| A D | <p>〔新卒者一律初任給の見直し〕</p> <p>大卒・大学院卒新規採用者も能力に大きな個人差があることを踏まえて、従来の一律初任給を改め、最低保証給を置きつつ、個別評価で上乘せした初任賃金を運用する</p> |
| B | <p>〔組織のパーパスと個人のパーパスの接続〕</p> <p>組織としてのパーパス(存在意義)を従業員にコミュニケーションしたうえで、個人の価値観や存在意義(Myパーパス)を明確にするよう促す。全社から部門、部へと戦略・ビジョンを落としこむプロセスが重要</p> |
| B | <p>〔経営ボードと全従業員との直接対話の促進〕</p> <p>経営戦略やパーパスの浸透と、従業員の意見吸い上げのための、経営ボードとの少人数の直接対話を促進する。特に経営トップと若手従業員との直接対話は有効</p> |
| BC | <p>〔目標管理制度と報酬制度の関係性見直し〕</p> <p>目標管理制度は業績推進・人材育成・評価制度としての機能があるが、これまで様々な課題が指摘されてきた。「多様な人材の能力を活かす」「思いをかなえる」観点から、見直しを行う必要がある。ノンレーティングやOKR等の有効性も踏まえつつ、目標達成度評価を直接的に賃金に直結させるか、昇格の参考資料にとどめるかなどの全体フレームも検討する</p> |
| BC | <p>〔個人キャリアと経営のブリッジ機能設定〕</p> <p>一人ひとりの従業員がこれからのキャリアに対してどのような希望をもっているか、組織としてどのような将来キャリアへの期待を持っているかを1on1で把握して、タイミングよく人事に反映させる。その役割を専門部署がやるのか、HRBPがやるのか、という役割を明確にしておく</p> |
| C | <p>〔キャリアにおけるオーナーシップ重視(寝た子は起こせ)〕</p> <p>離職を恐れてキャリア意識の覚醒をセーブするのではなく、キャリアオーナーシップをすべての従業員が持つことを目指す。そのうえで自立した従業員と組織が惹かれ合うWin-Winの関係を目指す。全世代にわたるキャリアデザイン支援施策を整備する</p> |

BC**〔キャリア・オーナーシップを促進させる人事制度〕**

旧来の職能資格型の人事制度から、職務型と役割等級型を組み合わせた人事制度に転換することも有力な選択肢である。一般にジョブ型と呼ばれる制度だが、詳細な職務規定書(ジョブ・ディスクリプション)をつくるというよりは役割とのハイブリッド型に仕立てることが現在日本にひろがりつつある制度の特徴である。戦略やビジョン分解して従業員に展開しやすく、プロフェッショナルの育成にも適している。新卒採用におけるジョブ型インターンシップとも相性が良い。

C**〔ジョブ・ポスティングによる社内流動性の担保とリスクリングとの組み合わせ〕**

ジョブ・ポスティングによる従業員選択型の異動を機能させる。リスクリングや社内インターンシップと組み合わせることでインターナル・モビリティ(内部流動性)を担保する。人事が人事異動をやるのではなく、ジョブ・ポスティングを基軸にしつつ、事業部門が必要に応じて補完的に人事異動を行う

C**〔抜擢任用機会の拡大〕**

期待をかけて任せて見守ることが人材育成のもっとも重要な方法であり、その機会・頻度を高めること。従業員一人ひとりを伸びる環境に置き、自ら動く自走サイクルをつくりあげる

C**〔ジョブ・ローテーションの再考と望まない単身赴任の原則廃止〕**

必要性が低い転勤命令が多い実態を見直し、望まない転勤の原則廃止と、単身赴任を余儀なくさせる人事異動の原則廃止を進める。人事主導の定期異動であるジョブ・ローテーションについては、人材育成に欠かせないという視点と、キャリアオーナーシップを阻害するという観点の両面から再考する

C**〔高い専門性を持つプロフェッショナルの育成〕**

特定分野に高い専門性を持つ人材について、マーケットバリューに基づく専門性評価を行い、プロフェッショナル人事制度もしくは個別処遇によってスペシャリストとして処遇する。従来のゼネラリストタイプの人材については、マネジメントスキルの強化を図るとともに、多様な人材の強みを活かしながら価値創造を推進してゆけるプロデューサーとして育成を進める

C**〔副業・兼業の容認および推進〕**

副業は本来所属企業に禁止する権利はないが、改めて従業員の権利として容認するとともに、キャリアオーナーシップや多様な経験を通じた成長につながるものとして、肯定的に評価する

C E**〔成長スピードに合わせたキャリア支援〕**

新入社員がひとり立ちするまでのスピードは個人差が大きく、遅い層に合わせると「ゆるい職場」と感じて優秀層が退職してしまう。一方で成長が鈍い層はそれぞれに課題を抱えている可能性が高く個別支援が必要になる

D**〔知・経験の多様性による多様な「仮説」の担保〕**

思考や議論が多面的になることが企業価値向上にとって欠かせない要素であることから、ダイバーシティの目的をイノベーション推進に置く。性別・年齢・国籍などの属性のダイバーシティを超えて、一人ひとりのダイバーシティをめざす。人材が多様化することで「仮説」が多様化することがイノベーションの源泉になる

A D**〔女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築〕**

外部からの女性取締役の登用に終わらず、取締役や執行役員への内部昇進を促進するため、女性向けのリーダーシップ・パイプラインを整備する。女性が出産・育児によりblankが発生しやすいことを踏まえ、パイプラインを多様化させる

DE**〔シニアの期待役割明確化〕**

従業員の年齢構成が逆ピラミッドになり、シニア層を活かす組織構造やルールになっていないことは大きな課題。シニア層の経験とスキルを最大限に活かすため、期待したい役割の候補を明確に示し、リスクリングを促す

D [新卒採用をスキルベース採用へ中途採用をキャリア採用へ転換]

新卒・未経験者採用の面接依存を脱して、専門的学習、対人関係スキル、論理的思考力などを総合評価するスキルベース採用へと選考方法を転換する。中途採用については、経験履歴だけでなく、志向・価値観や職業意識を総合評価するキャリア採用へ転換する

CD [アルムナイ・ネットワークの活用]

退職した従業員を「脱藩者」とみなすのではなく、異なる経験を積んだOB/OGとみなしてイノベーション等において連携していく。ジョブリターンのような再雇用制度も検討する

DE [個を尊重する企業文化の醸成]

組織の利益のために従業員に犠牲を求めるのではなく、個人を活かすことが企業の利益につながることを考え、従業員一人ひとりを尊重する文化へ転換してゆく。個の潜在能力を顕在化させるため、悪いところを探すのではなく良いところを褒める組織文化への転換を図る

E [働きやすさと働きがいをベースとしたワーク・エンゲージメントの追求]

個人ごとに、働きやすく働きがいがある状態が実現するよう、環境整備を行い、結果としてのワーク・エンゲージメントの向上を目指す

E [個別マネジメントのスキル開発と支援]

一人ひとりの異なる従業員と向き合い、人材育成やキャリア支援を進めることはマネジャーによる日常のマネジメントにかかっている。ミドルマネジャーには以前から過重負担がかかっている実態を踏まえて、マネジメントスキル教育の強化とテクノロジーや専門部隊による支援強化に取り組む

E [心身の健康状態に対する手厚いケア]

職場環境が健康状態に与える影響と、健康状態が生産性に与える影響を常に注視してヘルスケアに取り組む

A E [採用におけるアンコンシャスバイアスの排除]

年齢・性別・国籍その他採用選考の場面で差別取り扱いが生まれやすい事柄について、アンコンシャスバイアスを排除する。転職回数によるバイアスも排除すべき項目

E [個人に選択権を持たせた働き方の多様化]

ワークライフ満足度を高めるために、働く場所と働く時間の最適化を個人の判断に委ねる。一律の働き方を強制することは避け、テレワークは活用を前提としたルールを整備する

E [無駄の徹底的排除]

従業員に無駄な仕事をさせない。テクノロジーを活用した無人化・省力化、DX、会議の効率化、待機時間の削減、業務マネジメントの質向上などに取り組む

DE [定年後再雇用から定年廃止・エイジフリーへのチャレンジ]

シニア層はスキルや気力・体力の個人差が大きいことから、定年後再雇用制度による悪平等に陥らぬよう、個別に役割、勤務形態、処遇などを決める形式に、できる限り早く移行していく。人生100年時代を迎えるなかで、何歳まで勤務を続けるかは一人ひとりのキャリア観や貢献度を元に交渉・調整してゆくものとする(キャリアEXIT)

3-4 従業員とともに始める人的資本経営

人的資本経営の主役は誰か？

CEO でも CHRO でも、ましてや投資家でもなく、従業員である、と私たちは考えた。人的資本とは、従業員一人ひとりが持つ多様な知識やスキルなどの能力の集合体であるから、従業員を主役にしなければ、価値創造によって持続的に企業価値を向上させていくことはできない。

ところが人的資本経営の全体像は、働く人々から見て、いまだ遠いところにあるのではないだろうか。これから人的資本経営を実践していこうと考える CEO・CHRO は、従業員と対話を繰り返しながら歩みを進めていくことを提案したい。

そのための一助になれば幸いと考え、本レポートには、人的資本経営と働くあなた、と題した従業員版のレポートを添えた。人的資本経営は、企業と従業員が Win-Win になれるシナリオのはずである。それはあらかじめ理解し、新しい人材戦略の構築を期待してもらうためのツールとしてご活用いただきたい。

調査報告 2023-2 人材委員会報告書(働く個人版) どこよりもわかりやすい解説書 人的資本経営と「働くあなた」

働く皆さんに私たちがお伝えしたかったこと

最近、『人的資本経営』という言葉をよく耳にするようになりました。では、人的資本経営とはどのような経営思想なのでしょう。もしこの経営の考え方が実践されると、会社の人材戦略や人事制度、そして働く環境はどう変わってくるのでしょうか。また、働く社員の皆さんに求められる対応とは何なのでしょう。こうした疑問に答えるためには、各企業と働く社員の皆さんが人的資本経営についての理解を共有し、対話を積み重ねていくことが不可欠です。

日本経済調査協議会の「人材委員会」において、革新的な人事戦略に挑戦してきた企業の人事責任者と研究者が委員として集い、人的資本経営について様々な視点から一年間にわたり議論を重ねてきました。そして今回、企業経営者向けの『人的資本経営と人材戦略』という報告書をまとめました。また同時に、働く社員の皆さんに向けての解説書も作成し、発信することにしました。

企業経営者向けの報告書は、これから人的資本経営を実践しようと考えている経営者にとっては、まさに手引書として活用してもらえる内容になっていると考えています。

ただ、これを経営者にだけ発信したのでは不十分であり、働く社員の皆さんとも提言内容を共有する必要がある、というのが委員全員の総意でした。なぜならば、私たちは人的資本経営を「従業員一人ひとりが思いをかなえる経営」と定義したからです。つまり、人的資本経営の主役は従業員であることを明確にしました。個々の従業員が持つ多様な知識やスキルの総和がその企業の人的資本となることを考えれば、当然のことです。そして、従業員一人ひとりの主体性を重視したキャリア形成を会社が支援することで、会社全体の持続的な企業価値向上につなげる。この良い循環を回していくための人材戦略づくりは、企業と従業員がWin-Winになれるシナリオづくりと言い換えても良いでしょう。

今後多くの会社で、人的資本経営の実践に向けての議論が活発化するの間違いありません。本解説書が、働く皆さんにとって人的資本経営を理解する一助となり、自分事として考えてもらうきっかけになれば幸いです。

日本経済調査協議会 人材委員会
委員長 木川 真

01

このレポートは人的資本経営について皆さんの疑問にお答えします

Q. 人的資本経営という言葉をよく聞くけど？

Q. ABCDE? 具体的には？

Q. 人材に投資するって？

A ttraction

Q. どうやって企業価値を高めるの？

B ridge

Q. 具体的にはどこからはじめるの？

C areer ownership

D iversity

Q. 人材戦略は大きく変わるの？

E quity & Engagement

Q. もっと知りたいときは？

02

人的資本経営という言葉をよく聞くけど？

一人ひとりの思い



MY PURPOSE

人的資本経営とは

**従業員一人ひとりが
思いをかなえる経営**

であり、

人材に投資することを通じて
持続的に企業価値を高める経営です

例えば...あなたの思いは.....

専門性を極めて
その道のプロに
なりたい！

自分の手で
新しいサービスを
生み出したい！

たくさんの人を
笑顔にしたい！

若い世代が
活躍できるように
支援したい！

日本と海外の
懸け橋に
なりたい！

03

人材に投資するって？

賃金、育成、働きがいと働きやすさなどに
優先的に投資していきます



人材に対する
戦略的投資



従業員の皆さん

投資対象 1
競争的賃金

多様な能力を持った人材を
惹きつける報酬

投資対象 2
個別的育成

一人ひとりの個性に
合わせた学習の場

投資対象 3
**心身の健康
や働く環境**

自分の仕事に
エンゲージできる環境

04

どうやって企業価値を高めるの？

会社とあなたが同じ方向性を共有したうえで、個性を発揮してもらいます



多様な能力とは.....

- 1 専門的な知識や技術
- 2 対人能力や思考力
- 3 ものの見方・考え方
- 4 慮る力・サービス精神
- 5 創意工夫する行動

05

具体的にはどこからは始めるの？

まずは「経営戦略」と「人材戦略」を接続します。そのために5つの準備をします

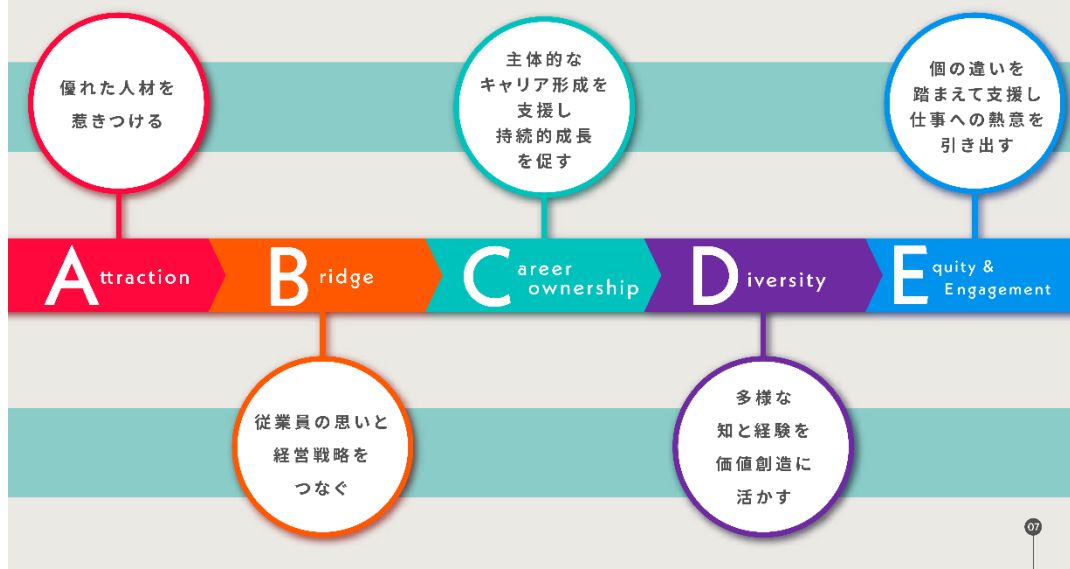
- 1 実行体制の整備
(CEOとCHROの連携強化、人事体制整備)
- 2 経営戦略実現のための
人材面からのストーリーづくり
- 3 これから求められる役割とスキルの明確化
- 4 従業員が持つ能力のデータベース作成
- 5 情報開示したうえでの
(未来の)従業員や投資家との対話

06

人材戦略は大きく変わるの？



5つのジャンルの施策をセットで実施します



07

ABCDE？ 具体的には？

具体的施策は、業種や戦略によって異なるため、企業ごとの個性が出てきます。

しかしABCDEをセットで行うことで、持続的に企業価値を向上させる効果が大きくなります

あなたの会社の人材戦略をよく見てみましょう

会社はあなたが能力や個性を発揮してくれるよう精一杯支援します。

同時に、従業員であるあなたに期待することもあります



一つ一つ見てみましょう

08

A

ttraction

優れた人材を惹きつける

優秀な人材を
惹きつけることはグローバルな
タレント獲得競争企業の
競争力に
直結金銭
的報酬スキルや能力を
正當に評価した賃金や手当など非金銭
的報酬働きやすさや働きがい
仕事を通じた成長機会など

惹きつける

多様な知と経験を
もった人材「囲い込む」のではなく、
お互いに惹かれ合う関係を目指す

あなたに期待されていること

あなたの強みを明確にし磨きこんでください

人 事
施策例

- ・競争力のある賃金水準
- ・年功賃金との決別

- ・金銭的報酬と非金銭的報酬の総合的提示
- ・離職率の適正水準想定

- ・個を尊重する企業文化の醸成
- ・アルムナイ・ネットワークの活用
- ・新卒採用をスキルベース採用に転換

- ・新卒者の一律初任給の見直し
- ・女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築

09

B

ridge

従業員の思いと経営戦略をつなぐ

企業として掲げるパーパス、
ミッション&ビジョン、
中期経営戦略など

理解・共感

目標管理

配置任用

つなぐ

従業員の思い

個人としてのパーパス、職業価値観、
キャリア・ゴール、活かした強みなど

あなたに期待されていること

経営戦略を理解しあなたの仕事と結び付けてください

人 事
施策例

- ・組織のパーパスと個人のパーパスの接続
- ・経営ボードと全従業員の直接対話の促進

- ・目標管理と報酬制度の関係性見直し

- ・個人キャリアと経営のブリッジ機能設定
- ・職務と役割を組み合わせた人事制度の採用

10

Career ownership

主体的なキャリア形成を支援し持続的成長を促す



あなたに期待されていること

自らのキャリアにオーナーシップを発揮してください

人事
施策例

- ・キャリア・オーナーシップ重視
- ・ジョブ・ホスティングによる社内流動性の担保とリスクリングとの組み合わせ

- ・抜擢任用機会の拡大
- ・ジョブ・ローテーションの再考と単身社員の原則廃止

- ・高い専門性を持つプロフェッショナルの育成
- ・副業・兼業の容認および推進

- ・新卒者一律初任給の見直し
- ・女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築

11

Diversity

多様な知と経験を価値創造に活かす



あなたに期待されていること

あなたと異なる他者の意見を尊重してください

人事
施策例

- ・知・経験の多様性による多様な「仮説」の担保
- ・個を尊重する企業文化の醸成
- ・アルムナイ・ネットワークの活用

- ・新卒採用をスキルベース採用へ転換
- ・新卒者一律初任給の見直し
- ・シニアの期待役割明確化

- ・女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築
- ・採用におけるアンコンシャスバイアスの排除

- ・成長スピードに合わせたキャリア支援
- ・定年後再雇用から定年廃止・エイジフリーへのチャレンジ

12

Equity & Engagement

個の違いを踏まえて支援し仕事への熱意を引き出す



マネジメントを通じて
個別支援する



仕事に没頭する
ワーク・エンゲージメント

どのような環境に働きやすさや
働きがいを感じるかは個人差がある



働きやすく
働きがいがある環境

あなたに期待されていること

あなたの仕事に夢中になってください

人事
施策例

- 働きやすさと働きがいをベースとしたワーク・エンゲージメントの追求
- 個別マネジメントのスキル開発と支援

- 心身の健康状態に対する手厚いケア
- シニアの期待役割明確化
- 個人に選択幅を持たせた働き方の多様化

13

委員名簿

(敬称略)

委員長	木川 眞	ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問
主査	大久保 幸夫	株式会社リクルート フェロー
委員 (五十音順)	有沢 正人	カゴメ株式会社 常務執行役員
		カゴメアクシス株式会社 代表取締役社長 兼 経営管理部長
	島貫 智行	中央大学大学院戦略経営研究科(中央大学ビジネススクール) 教授
	曾山 哲人	株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO
	中島 豊	株式会社プロテリアル 常務執行役員兼 CHRO 人事総務 本部長
	平松 浩樹	富士通株式会社 執行役員 EVP CHRO
顧問	杉浦 哲郎	日本経済調査協議会 調査委員長
事務局	小田 寛一	日本経済調査協議会 専務理事
	石井 浩之	日本経済調査協議会 主任研究員
	石川 美子	日本経済調査協議会 リサーチ・アシスタント

外部講師名簿

(講演順、敬称略、所属・役職は講演当時)

江良 明嗣	ブラックロック・ジャパン株式会社 マネージング・ディレクター インベストメント・スチュワードシップ部長
伊藤 邦雄	一橋大学 CFO 教育研究センター長

報告書内容目次

経営者版

1. 私たちが考える人的資本経営とは
2. 人的資本経営と人材戦略
3. 人材戦略の ABCDE パッケージ
4. 参考文献
5. 委員会運営記録

働く個人版

働く皆さんに私たちがお伝えしたかったこと

このレポートは人的資本経営について皆さんの疑問にお答えします

人的資本経営という言葉をよく聞くけど？

人材に投資するって？

どうやって企業価値を高めるの？

具体的にはどこからはじめるの？

人材戦略は大きく変わるの？

ABCDE？具体的には？

Attraction

Bridge

Carrer ownership

Diversity

Equity & Engagement

もっと知りたいときは？

2. 継続中の調査専門委員会

(1) 金融委員会

2023 年 2 月開始 当年度委員会 13 回開催

(敬称略)

委員長：	小山田 隆	株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問
主 査：	神田 秀樹	学習院大学 教授
主 査：	福田 慎一	東京大学大学院経済学研究科・未来ビジョン研究センター・先端科学技術研究センター 教授
副主査：	廉 了	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 調査・開発本部 調査部 主席研究員
委 員：	伊藤 芳彦	株式会社三菱総合研究所 常務取締役 デジタルイノベーション部門長
	岩井 尚彦	日本製鉄株式会社 財務部 常務執行役員財務部長
	岩下 直行	京都大学 公共政策大学院 教授
	梅原 弘充	株式会社静岡銀行 取締役常務執行役員
	河村 芳彦	株式会社日立製作所 代表執行役 執行役副社長
	佐々木 百合	明治学院大学 経済学部 教授
	田中 道昭	立教大学ビジネススクール 教授
	西山 圭太	東京大学未来ビジョン研究センター 客員教授
	萩原 攻太郎	株式会社三井住友銀行 専務執行役員
	原田 喜美枝	中央大学 商学部 教授
	松尾 直彦	松尾国際法律事務所 弁護士
顧 問：	杉浦 哲郎	日本経済調査協議会 元専務理事

当年度講師(講演順)

小山田隆委員長、萩原攻太郎委員、梅原弘充委員、神田秀樹主査、福田慎一主査、伊藤芳彦委員、河村芳彦委員、岩井尚彦委員、日本電鍍工業株式会社 代表取締役 伊藤麻美 氏、日本商工会議所 中小企業振興部 部長 山内清行 氏、田中道昭委員、原田喜美枝委員、西山圭太委員、佐々木百合委員、岩下直行委員、ブラックロック・ジャパン株式会社 代表取締役社長 CEO 有田浩之 氏、年金積立金管理運用独立行政法人 理事 兼 CIO 植田栄治 氏、松尾直彦委員

(2) 第二次人工知能(LLM:生成 AI)委員会

2024 年 1 月開始 当年度委員会 3 回開催

(敬称略)

委員長：岩本 敏男	株式会社NTTデータグループ 相談役
主 査：須藤 修	中央大学国際情報学部 教授
副主査：伏田 享平	株式会社NTTデータグループ 技術革新統括本部 システム技術本部 データ&インテリジェンス技術部 AIガバナンス室長
委 員：安宅 和人	慶應義塾大学環境情報学部 教授／ LINEヤフー株式会社 シニアストラテジスト
江間 有沙	東京大学国際高等研究所東京カレッジ 准教授
栗原 聡	慶應義塾大学理工学部 教授／ 共生知能創発社会研究センター センター長
土田 剛	株式会社IHI 代表取締役 副社長執行役員
徳永 俊昭	株式会社日立製作所 代表執行役 執行役副社長 デジタルシステム&サービス統括本部長
西山 圭太	東京大学未来ビジョン研究センター 客員教授
村野 剛太	東京海上日動火災保険株式会社 理事 IT企画部 部長
山口 真一	国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 准教授
顧 問：杉浦 哲郎	日本経済調査協議会 調査委員長

当年度講師(講演順)

須藤修主査、岩本敏男委員長、村野剛太委員

Ⅱ 2023 年度における各種刊行資料ならびに各種会合

1. 各種刊行資料

(1)調査報告書

番号	報告書名	頁数	発行 年月日
2023-1	第3次水産業改革委員会 最終提言 科学に基づく漁業・水産業の新法制度・システム 確立に全力を	72	2023 年 4 月
2023-2	人材委員会報告書 (経営者版) 「人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実 践的ストーリーブック～」	12	2023 年 11 月
	(働く個人版) どこよりもわかりやすい解説書「人的資本経営と 『働くあなた』」	16	

(2)定期刊行物

①2022 年度事業報告

2023 年 6 月 27 日発行

②日経調だより

2023 年 4 月 3 日刊行
2023 年 5 月 1 日刊行
2023 年 6 月 1 日刊行
2023 年 7 月 3 日刊行
2023 年 8 月 1 日刊行
2023 年 9 月 1 日刊行
2023 年 10 月 2 日刊行
2023 年 11 月 1 日刊行
2023 年 12 月 1 日刊行

2024 年 1 月 4 日刊行
2024 年 2 月 1 日刊行
2024 年 3 月 1 日刊行

2. 各種会合

(1) 調査及び業務関係

① 総合委員会・調査委員会

第 28 回総合委員会・第 27 回調査委員会:2023 年 4 月 3 日(於 事務局内会議室)

第3次水産業改革委員会報告書

『最終提言 科学に基づく漁業・水産業の新法制度・システム確立に全力を』について

第 29 回総合委員会・第 28 回調査委員会:2023 年 6 月 27 日(於 事務局内会議室)

役員改選期にあたるため、定時社員総会と同時開催

調査委員長、総合委員長を互選

第 30 回総合委員会・第 29 回調査委員会:2023 年 11 月 22 日(於 事務局内会議室)

人材委員会報告書

(経営者版) 人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実践的ストーリーブック～

(働く個人版) どこよりもわかりやすい解説書「人的資本経営と『働くあなた』

について

② 定例講演会(旧調査部長会)

第 197 回:2023 年 9 月 11 日(オンライン開催)21 名参加

「世界経済の潮流(2023 年 I)ーアメリカの回復・インドの発展ー」

講師:内閣府 政策統括官(経済財政分析担当)付参事官(海外担当) 石橋英宣 氏

内閣府 政策統括官(経済財政分析担当)付参事官(海外担当)付政策調査員

高原滉平 氏

第 198 回:2023 年 10 月 11 日(オンライン開催)20 名参加

「令和 5 年度 年次経済財政報告ー動き始めた物価と賃金ー」

講師:内閣府 大臣官房審議官(経済財政分析担当) 上野有子 氏

第 199 回(特別講演会):2023 年 11 月 15 日(オンライン開催)13 名参加

「最近の資源・食料問題について」

講師:資源・食糧問題研究所 代表 柴田明夫 氏

③ シンポジウム

第 163 回:2023 年 7 月 19 日(オンライン開催)55 名参加

『食べる魚が無くなった日本漁業』

<第3次水産業改革委員会 委員長挨拶>

小松正之 氏(生態系総合研究所 代表理事)

＜基調講演1＞

「持続可能な漁業:オーストラル・フィッシュリーズ社によるオーストラリアにおける ITQ
ならびに ITE の運用経験」

David Carter 氏 (Austral Fisheries CEO)

＜基調講演2＞

「水産資源を持続させるために何が必要か？」

池見賢 氏 (マルハニチロ 代表取締役社長、当委員会委員)

＜パネルディスカッション＞

パネリスト:David Carter 氏

池見賢 氏

泉澤宏 氏 (網代漁業 代表取締役、当委員会委員)

阪口功 氏 (学習院大学法学部 教授、当委員会委員)

藤田仁司 氏 (水産庁 次長)

コーディネーター:小松正之 氏

第 164 回:2024 年 1 月 17 日(オンライン開催)67 名参加

『人的資本経営の実践的ストーリーを考える』

＜人材委員会 委員長挨拶＞

木川眞 氏 (ヤマトホールディングス 特別顧問)

＜人材委員会報告書解説＞

大久保幸夫 氏 (リクルート フェロー、リクルートワークス研究所 アドバイザー、
当委員会主査)

＜アカデミアの視点からの補足＞

島貫智行 氏 (中央大学大学院 戦略経営研究科(中央大学ビジネススクール)教授、
当委員会委員)

＜パネルディスカッション「人材委員会の提言と我が社の人材戦略」＞

パネリスト:有沢正人 氏 (カゴメ 常務執行役員、カゴメアクシス 代表取締役社長 兼
経営管理部長、当委員会委員)

曾山哲人 氏 (サイバーエージェント 常務執行役員 CHO、当委員会委員)

中島豊 氏 (プロテリアル 常務執行役員兼 CHRO 人事総務本部長、
当委員会委員)

平松浩樹 氏 (富士通 執行役員 EVP CHRO、当委員会委員)

モデレーター:大久保幸夫 氏

(2)総務関係

①定時社員総会

第 11 回:2023 年 6 月 27 日(於 事務局内会議室)

1. 2022 年度事業報告 【承認】

2. 2023 年度事業計画 【承認】
3. 2022 年度決算報告 【承認】
4. 2023 年度予算 【承認】
5. 役員の選任 【承認】
6. 調査委員長、総合委員長、審議員会議長の選任 【報告】
7. 公益目的支出計画実施報告書 【報告】

②理事会

第 34 回:2023 年 5 月 31 日(於 事務局内会議室)

1. 会員の入・退会ならびに増減口 【承認】
2. 役員ならびに各種委員の退任・選任、特別会員の推薦 【承認】
3. 2022 年度事業報告案 【承認】
4. 2023 年度事業計画案 【承認】
5. 2022 年度決算案 【承認】
6. 2023 年度予算案 【承認】
7. 公益目的支出計画実施報告書案 【承認】
8. 第 11 回定時社員総会の招集及び議案 【承認】

第 35 回:2023 年 6 月 27 日(於 事務局内会議室)

1. 代表理事の選任 【承認】
2. 理事長の選任 【承認】
3. 副理事長の選任 【承認】
4. 業務執行理事の選任 【承認】
5. 専務理事の選任 【承認】
6. 会計監査人報酬の改定 【承認】

第 36 回:2023 年 11 月 24 日(於 事務局内会議室)

1. 2023 年度上期事業報告 【報告】
2. 2023 年度上期会計報告 【報告】
3. 2023 年度上期会員の入退会及び増減口 【報告】
4. 各種委員等の退任・選任 【承認】
5. 規程類の改定 【承認】
6. 春季懇談会の開催 【報告】

第 37 回:2024 年 3 月 28 日(決議の省略)

1. 役員賠償責任保険契約の締結 【承認】
2. 正会員の入会 【承認】

③審議員会

第 6 回:2023 年 6 月 27 日(於 事務局内会議室)

④その他

春季懇談会:2024 年 3 月 7 日(於 経団連会館)

Ⅲ 会員・役員・組織の状況

1. 会員の状況

2024 年 3 月末における当会正会員数は 119 社(前年と同数)、特別会員は 32 人(非開示)である。

[正会員名簿(五十音順)]

(株)IHI	(株)常陽銀行
旭化成(株)	昭和産業(株)
アサヒグループホールディングス(株)	(株)すかいらくホールディングス
有限責任あずさ監査法人	住友化学(株)
アズビル(株)	セイコーグループ(株)
出光興産(株)	損害保険ジャパン(株)
伊藤忠商事(株)	大成建設(株)
伊藤ハム(株)	大日本印刷(株)
伊藤 裕康	(一社)大日本水産会
(株)伊予銀行	太平洋セメント(株)
エーザイ(株)	(株)竹中工務店
SMBC日興証券(株)	(株)千葉銀行
ENEOSホールディングス(株)	(株)千葉興業銀行
王子ホールディングス(株)	中外製薬(株)
沖電気工業(株)	中国電力(株)
(株)開倫塾	中部電力(株)
鹿島建設(株)	DIC(株)
川崎重工業(株)	電源開発(株)
関西学院大学産業研究所	(一財)電力中央研究所
関西電力(株)	東海旅客鉄道(株)
キッコーマン(株)	東京海上日動火災保険(株)
キヤノン(株)	(一社)東京経営者協会
九州電力(株)	東京商工会議所
教育出版(株)	東京センチュリー(株)
京浜急行電鉄(株)	東京建物(株)
サッポロホールディングス(株)	東京電力ホールディングス(株)
四国電力(株)	(株)東芝
(株)静岡銀行	東電設計(株)
(株)商工組合中央金庫	東武鉄道(株)

東北電力(株)
戸田建設(株)
西日本旅客鉄道(株)
西松建設(株)
(株)ニチレイ
日産自動車(株)
日清オイリオグループ(株)
(株)日清製粉グループ本社
日鉄興和不動産(株)
日鉄総研(株)
日本銀行
日本精工(株)
日本製鉄(株)
(一社)日本経済団体連合会
日本工営ビジネスパートナーズ(株)
日本証券業協会
日本証券金融(株)
(株)日本政策投資銀行
日本生命保険(相)
日本たばこ産業(株)
(一社)日本鉄鋼連盟
野村ホールディングス(株)
農林中央金庫
パナソニックホールディングス(株)
(株)パレスホテル
東日本旅客鉄道(株)
(株)肥後銀行
(株)日立製作所
日立造船(株)
日野自動車(株)
BIPROGY(株)
ヒューリック(株)
(株)フジコーポレーション
富士通(株)
富士電機(株)
芙蓉総合リース(株)
(株)ブリヂストン
松井建設(株)
マルハニチロ(株)
丸紅(株)
みずほ信託銀行(株)

(株)みずほフィナンシャルグループ
みずほリース(株)
(株)みちのく銀行
(株)三井住友銀行
三井住友信託銀行(株)
三井不動産(株)
三井物産(株)
三菱商事(株)
三菱地所(株)
三菱電機(株)
(株)三菱UFJ銀行
三菱UFJ信託銀行(株)
明治安田生命保険(相)
森ビル(株)
安田不動産(株)
ヤマト運輸(株)
(株)横浜銀行
(株)りそな銀行
龍谷大学
(株)レゾナック・ホールディングス

2. 役員一覧(2024 年 3 月末時点)

(敬称略)

代表理事・理事長

朝田 照男 丸紅(株) 名誉理事

代表理事・副理事長

林 信秀 (株)みずほフィナンシャルグループ 顧問

理 事

岩井 睦雄 日本たばこ産業(株) 取締役会長
上條 努 サッポロホールディングス(株) 名誉顧問
高橋 恭平 (株)レゾナック・ホールディングス 相談役
小田 寛一 (一社)日本経済調査協議会 専務理事(業務執行理事)

監 事

小山田 隆 (株)三菱UFJ銀行 特別顧問
國部 毅 (株)三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長
関口 憲一 明治安田生命保険(相) 名誉顧問

調査委員会

委員長

杉浦 哲郎 (株)千葉興業銀行 取締役

調査委員

金本 良嗣 政策研究大学院大学 客員教授
島田 晴雄 慶應義塾大学 名誉教授
生源寺眞一 東京大学 名誉教授
神野 直彦 東京大学 名誉教授
清家 篤 日本赤十字社 社長
松田 義幸 尚美学園大学 名誉教授
八代 尚宏 昭和女子大学グローバルビジネス学部 特命教授
渡邊 利夫 拓殖大学 顧問
小田 寛一 (一社)日本経済調査協議会 専務理事

総合委員会
委員長
高橋 恭平

(株)レゾナック・ホールディングス 相談役

総合委員

相川 善郎
朝田 照男
石田 徹
岩井 睦雄
大櫛 顕也
大宅 映子
岡野 貞彦
奥田 修
勝野 哲
金本 良嗣
上條 努
川村 健一
河津 司
佐々木正人
島田 晴雄
生源寺眞一
神野 直彦
杉浦 哲郎
隅 修三
清家 篤
柘植 康英
富田 哲郎
新妻 一彦
林 信秀
福川 伸次
松田 義幸
茂木友三郎
八代 尚宏
渡邊 利夫
小田 寛一

大成建設(株) 代表取締役社長
丸紅(株) 名誉理事
日本商工会議所 専務理事
日本たばこ産業(株) 取締役会長
(株)ニチレイ 代表取締役社長
評論家
(公社)経済同友会 事務局長・代表理事
中外製薬(株) 代表取締役社長
中部電力(株) 代表取締役会長
政策研究大学院大学 客員教授
サッポロホールディングス(株) 名誉顧問
(株)横浜銀行 顧問
(一社)日本貿易会 専務理事
(株)竹中工務店 取締役執行役員社長
慶應義塾大学 名誉教授
東京大学 名誉教授
東京大学 名誉教授
(株)千葉興業銀行 取締役
東京海上日動火災保険(株) 相談役
日本赤十字社 社長
東海旅客鉄道(株) 取締役相談役
東日本旅客鉄道(株) 取締役会長
昭和産業(株) 代表取締役会長
(株)みずほフィナンシャルグループ 顧問
(一財)地球産業文化研究所 顧問
尚美学園大学 名誉教授
キッコーマン(株) 取締役名誉会長
昭和女子大学グローバルビジネス学部 特命教授
拓殖大学 顧問
(一社)日本経済調査協議会 専務理事

審議委員会

議 長

黒田 則正 みずほ信託銀行(株) 元会長

審 議 員

瓜生 道明 九州電力(株) 代表取締役会長
芦谷 茂 中国電力(株) 代表取締役会長
高瀬 伸利 西松建設(株) 代表取締役社長
平岩 芳朗 (一財)電力中央研究所 理事長

最高顧問

今井 敬 (一社)日本経済団体連合会 名誉会長／日本製鉄(株) 名誉会長
岡村 正 日本商工会議所 名誉会頭
榊原 定征 (一社)日本経済団体連合会 名誉会長
長坂健二郎 (元)(一社)日本経済調査協議会 理事長
橋本 徹 (元)(一社)日本経済調査協議会 理事長
前田 晃伸 (元)(一社)日本経済調査協議会 理事長
御手洗富士夫 (一社)日本経済団体連合会 名誉会長／
 キヤノン(株) 代表取締役会長兼社長 CEO
吉川 弘之 東京大学 名誉教授／東京国際工科専門職大学 学長

顧 問

木曾 琢真 (前)(一社)日本経済調査協議会 専務理事

参 与

内閣府事務次官

法務事務次官

外務事務次官

文部科学事務次官

厚生労働事務次官

農林水産事務次官

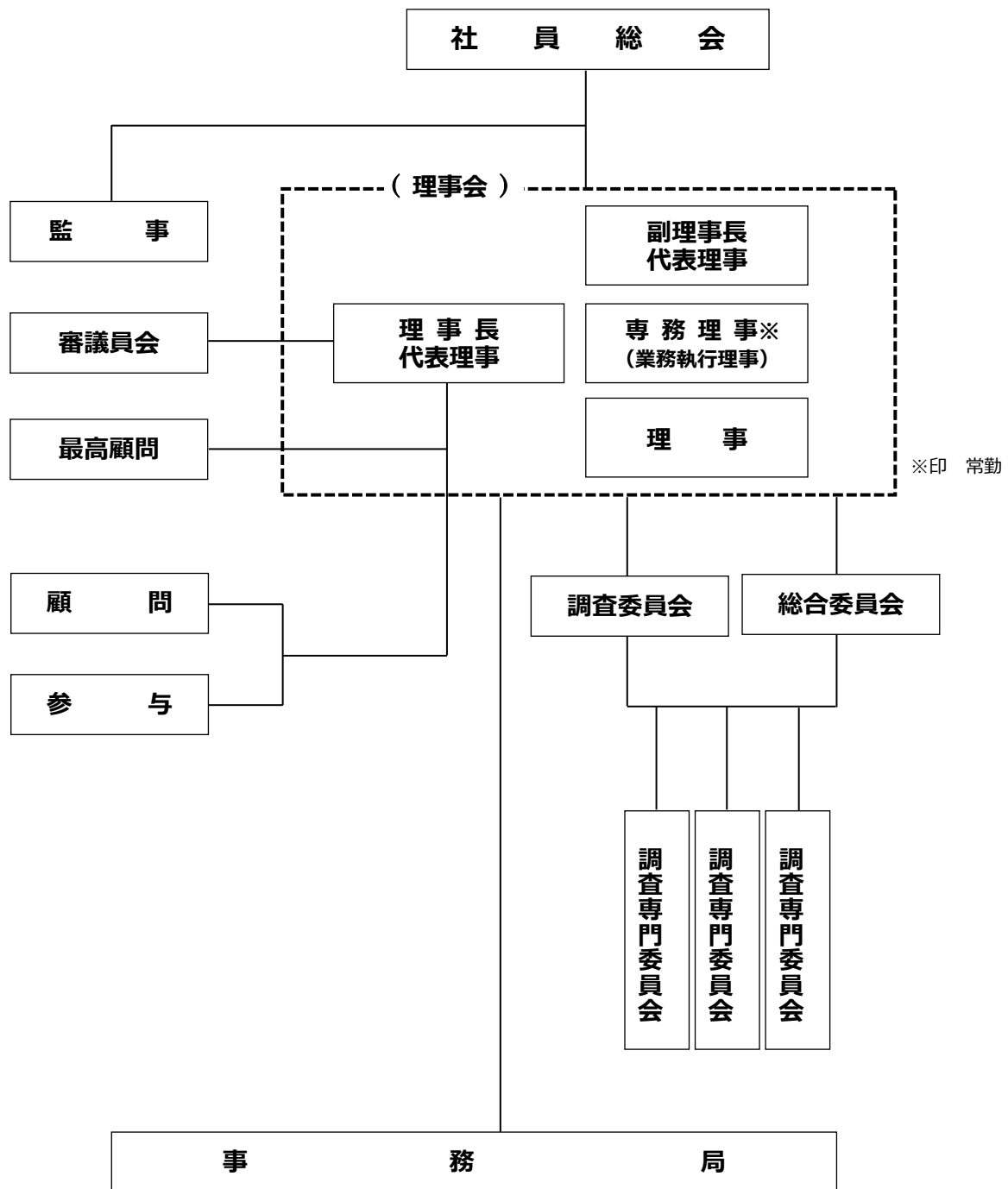
経済産業事務次官

国土交通事務次官

環境事務次官

(株)日本政策投資銀行 代表取締役副社長

3. 日経調の組織



調査委員会:調査の企画及び実施に関する業務を行う

総合委員会:調査事項の選択及び調査報告の処理に関する業務を行う

IV その他庶務事項

1. ホームページ

掲載内容は以下の通り。

(1) 一般ページ

- ・日経調について
パンフレット「日経調について」、日経調とは、組織図、主な役員、会員名簿、財務諸表、事業報告、事業計画、定款、役員報酬規程、役員退職金規程、個人情報保護
- ・調査研究活動の成果
メディア掲載、調査報告書全文、調査報告書リスト、日経調資料リスト
- ・講演会・シンポジウム
開催実績
- ・入会のご案内
- ・アクセス

(2) 会員専用ページ

- ・活動中の委員会・研究会
委員名簿、趣意書、活動詳細(審議経過・予定、講演録、資料、傍聴案内)
- ・会員限定会合のご案内
- ・会員情報変更届
会員代表者変更届、送付先変更届、送付先追加・抹消届

2. 過去の刊行資料等

(1) 調査報告書(2019 年度以降)

番号	調査報告書名 委員長・主査	発行 年月
23-2	人材委員会報告書 (経営者版) 人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実践的ストーリーブック～ (働く個人版) どこよりもわかりやすい解説書「人的資本経営と『働くあなた』」 委員長:木川眞 ヤマトホールディングス株式会社特別顧問 主 査:大久保幸夫 株式会社リクルートフェロー	23/11
23-1	第3次水産業改革委員会 最終提言 科学に基づく漁業・水産業の新法制度・システム確立に全力を 委員長兼主査:小松正之 生態系総合研究所代表理事	23/4
22-4	カーボンニュートラル実現に向けた「覚悟」を問う ～トランジションとグレートリセットによるビジネスチャンスの創出～ 委員長:朝田照男 日本経済調査協議会理事長 主 査:尾木蔵人 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 国際アドバイザリー事業部副部長 副主査:吉本陽子 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 経済政策部主席研究員	22/11
22-3	林業研究会 報告書～社会で支える森林・林業～ 主査:白石則彦 東京大学名誉教授	22/11
22-2	第3次水産業改革委員会 中間提言 委員長兼主査:小松正之 生態系総合研究所代表理事	22/8
22-1	改めて中小企業の可能性を問うー弱者救済から強者育成へー 委員長:加護野忠男 神戸大学社会システムイノベーション センター特命教授 主 査:後藤康雄 成城大学社会イノベーション学部教授	22/7

20-1	海図なき資本主義の時代 ～我々はどこへ向かうのか 委員長:寺西重郎 一橋大学名誉教授 副委員長:吉川洋 立正大学学長／東京大学名誉教授	21/1
19-4	「介護離職」防止のための社会システム構築への提言 ～最終報告書～ 企業への調査結果から 主査:結城康博 淑徳大学総合福祉学部教授	20/3
19-3	人生 100 年時代の地方創生 ～住民による住民のための持続可能な地域創生とは～ 委員長:片山善博 早稲田大学政治経済学術院公共経営大学院教授 主 査:川崎一泰 中央大学総合政策学部教授	19/10
19-2	「介護離職」防止のための社会システム構築への提言 ～中間提言～ ケアマネジャーへの調査結果から 主査:結城康博 淑徳大学総合福祉学部教授	19/6
19-1	新たな漁業・水産業に関する制度・システムの具体像を示せ ～漁業・水産業の成長と活力を取り戻すために～ 最終報告(提言) 委員長:高木勇樹 日本プロ農業総合支援機構理事長 主 査:小松正之 東京財団政策研究所上席研究員	19/5

(2)その他の刊行物

資 料 名	出 版 元	発行年月
日経調の五十年 Ⅰ.日経調五十年の歩み Ⅱ.提言集 その1 Ⅲ.提言集 その2	日本経済調査協議会	2012/9
日経調設立 50 周年記念懸賞論文 「今こそ日本の進路を問う」 —入選論文集—	日本経済調査協議会	2012/2

V 附属明細書

事業報告には、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則」第 34 条第 3 項に規定する「事業報告の内容を補足する重要な事項」は存在しない。

2023 年度 事 業 報 告

2024 年 6 月 17 日 発行

一般社団法人 日本経済調査協議会

専務理事 小 田 寛 一
〒106-0047
東京都港区南麻布 5-2-32
興和広尾ビル 6 階
電話(03) 3442-9400(代表)
FAX (03) 3442-9403
<https://www.nikkeicho.or.jp>

〔調査報告部分禁無断転載〕

印刷・製本/株式会社東京技術協会

©2024, Japan Economic Research Institute