

# MONTHLY REVIEW

MRIマンスリーレビュー

巻頭言

研究理事

亀井 信一

## 科学者としての矜持

時の流れは連続というが、区切りをつけるというのは、人間の知恵の一つなのかもしれない。これまでの悪しき部分を改め、次の時代を新たに創り上げる絶好の機会を与えてくれる。ちょうど、わが国の科学技術基本計画も次期計画策定に向けて見直しの時期を迎えている。

日本人は、熱しやすく冷めやすいといわれる。また、付和雷同的な性格も持ち合わせている。普遍的な価値創造を目指す科学技術の分野でもその特質が顔をのぞかせることがある。過去には、何度か「ブーム」と呼ばれたムーブメントがあった。「超伝導」「ナノテクノロジー」そして「人工知能」などである。それらは、基本計画において、その都度重要課題に書き加えられてきた。その結果、これらのキーワードを無理をしてでも提案書の中に盛り込まないと研究資金が取れないというおかしな現象が起きた。

ところが、注目された技術の新聞掲載記事数の時間的な推移をみると、どれも似たような様相を示すことが分かった。すなわち、突如として記事数が増え、ピークを打った後に急速に減少していく。そのことの繰り返しである。

注目すべきはそのブームの長さである。解析的には記事数のピークの半分のところの期間が代表値として採られる(半値全幅という)。過去の例でいうと、前回の人工知能のブームのときの半値全幅は4.3年、超伝導で3.0年、ナノテクノロジーは多少長く5.0年であった。ブームを受けて重要課題に設定しても、基本計画の期間である5年間の終盤ですでにブームは去りつつあり、それを待たずに次々と新しい技術が生まれてくる。

次期基本計画では、何を優先課題とすべきか。ブームに踊らされることなく技術の本質を見極め、粘り強く議論することが必要だ。これこそわが国が育んできた科学技術に向き合う姿勢であり、わが国復活の鍵でもある。日本の科学技術者としての矜持を示したい。

### 巻頭言

科学者としての矜持

### 特集

進化するプラチナ社会構築モデル

### トピックス

1. 公共施設に新しい価値を
2. キャッシュレス化の鍵
3. 社会参加による認知症予防
4. 新たな食・健康ビジネス
5. サプライチェーンのリスク
6. 人生100年に必要なキャリア

1

5

# 進化するプラチナ社会構築モデル

— 技術革新、価値変化に合わせた新たなアプローチ手法



21世紀の社会モデル「プラチナ社会」の理念は今も有効だが、環境が変化。

意識・知識・働き方が変わる中、構想実現の手法にも見直しが必要に。

先端技術活用、将来ビジョン起点などの新たな視点の追加で実装加速へ。

## 1. プラチナ社会構想

21世紀に入り、少子高齢化、エネルギー・環境問題、都市と地方の格差など社会課題が顕在化する中、大量生産で物質的な豊かさを目指す工業化社会モデルは有効でなくなり、従来とは視点を変えた新しいモデルが求められる時代となった。プラチナ社会は、健康寿命が延び価値観も多様化した21世紀に目指すべき、モノに加えてココロも豊かにする持続可能な新しい社会モデルであり、人生100年時代への対応や1億総活躍社会などの国の動きにも符合したものである<sup>※1</sup>。

当社は2010年にプラチナ社会研究会を設立、500以上の産官学の会員との議論、共創を通じて、プラチナ社会構想の実現に向けた取り組みを続けてきた。研究会は、自治体・官庁172、民間企業197、大学など135という構成からなるプラットフォーム組織で、都道府県・政令市の7割、全自治体の1割をカバーしている。産官学のバランスのとれた組織で、まちづくり・産業・ライフスタイルなど、さまざまな分野で分科会・プロジェクト活動に取り組んできた(図1)。

## 2. これまでの取り組みと成果

プラチナ社会研究会では、自治体・地域の課題・ニーズと民間企業のもつシーズ、商品・サービスをうまく結びつけるため、技術革新、社会環境や価値観の変化を捉えた「提言・提案」を起点に、具体的な動きへの「潮流」を引き起こし、「社会実装」を通じた課題解決モデルの形成・浸透という一連のプロセスに取り組んできた。これまでの分科会活動などから、二つのアプローチを類型として抽出できる。

### ① 特定プロジェクト・マッチング型：【事例】松本市健康寿命延伸都市

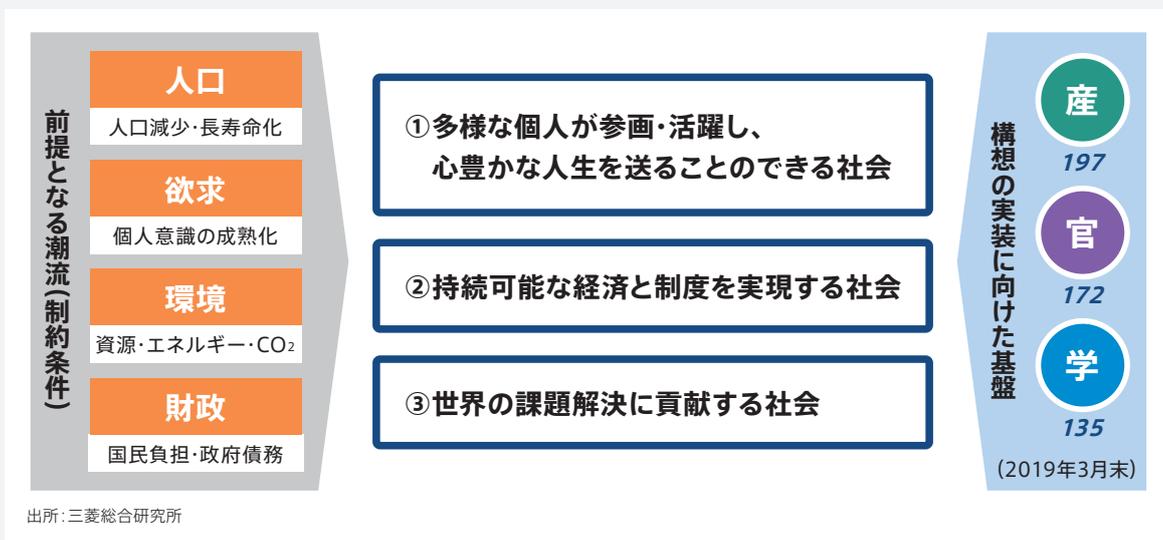
特定の地域やプロジェクトを対象に、政策を横断するかたちで推進して、官民のマッチングを行うアプローチである。松本市では、医師でもある菅谷昭市長のリーダーシップと研究会での議論などを通じ、日常生活動作が自立している期間の平均年齢を延ばすことを目標にした「健康寿命延伸都市」構想をとりまとめ、健康福祉分野と経済産業・商工分野などを横断する施策を推進することができた<sup>※2</sup>。

具体的には、これまで公による福祉給付として捉えられてきた健康増進を新たな産業・雇用の創出機会と捉え直し、市民参加による松本ヘルス・ラボや世界健康首都会議などの特定プロジェクトの場を活用したという2点が大きく従来の政策構想とは異なっている。結果、松本地域健康産業推進協議会を通じた官民マッチングや複数の社会実証、民間

※1: プラチナ社会構想および研究会の詳細については、「プラチナ社会研究会」サイト参照。

※2: 「健康寿命延伸都市・松本」の創造をめざして;松本市

[図1] プラチナ社会構想と研究会の構成



企業進出が進み、松本市では2015年の健康寿命が男性で2005年比プラス1.7歳、女性でプラス1.3歳と伸長した。

### ②政策パッケージ先行型:【事例】日本版CCRC推進パッケージ

プラチナ社会の実現に向けて、自治体のみならず国を巻き込んで、政策のパッケージ化を行うアプローチである。日本版CCRC<sup>※3</sup>は、健康で輝き続けるコミュニティの実現を目標に、研究会の議論を経て地方創生政策としてとりまとめられた。特徴は、社会的弱者救済、ケア対象としての高齢者の住まいという位置付けから視座を転回し、元気で活発な高齢者の生活拠点として、人生を楽しむ米国版CCRCに生きがいや承認欲求、安心の追求など日本人の感覚に合わせたアクティビティーの要素を加えたパッケージにした点にある。この政策パッケージは、内閣官房のまち・ひと・しごと創生総合戦略に盛り込まれるに至り、多数の自治体で構想され計画策定ブームとなった。

以上二つのアプローチ類型にみられるように、プラチナ社会研究会の取り組みは一定の成果を上げてきたが、一方で環境変化も大きなものがある。

### 3. 研究会活動を取り巻く環境変化

研究会を取り巻く環境は、創設当時から大きく変化した。特に、

- ・**意識**: 世界的なSDGs推進が日本でも浸透・拡大、社会課題がビジネスに
- ・**知識**: ビッグデータの蓄積を活用できるAI・IoT技術が急進展し無限の活用余地
- ・**働き方**: 働き方改革で人と組織の関係が大きく変わり、一人二役三役の活躍の変化が重要であり、プラチナ社会構想の実現に向けた取り組み手法も変化を迫られている。むしろ、より強力に推進できるようになったというべきであろう。

意識・知識・働き方の変化をもとに、これからは社会構想・変革アクションが具体化する「イノベーションを通じた社会実装の時代」が到来するといえるだろう。

※3:「生涯活躍のまち(日本版CCRC)」;内閣官房まち・ひと・しごと創生本部

わずか10年弱だが、デジタル化や先端科学技術の進化は、社会・地域課題解決の取り組みにかかるコストを劇的に低下させた。民間による小回りの利く実装策や他地域への普及が容易になってきたのが近年の顕著な特徴といえる。また、適用技術を開発するベンチャー企業が次々と現れ、大学研究の社会還元を目指す組織も急増した。地域でもリビングラボなどを通じてデータ提供に協力的な住民の巻き込みが可能になり、関連する個人のビッグデータ蓄積も充実してきた。

#### 4. 新しいプラチナ社会構築モデルへ

こうした環境変化に対応して、プラチナ社会研究会の社会・地域課題解決へのアプローチ手法も、新たな観点を付加して取り組みを進化、深化させる必要がある。意識・知識・働き方の変化は、社会実装の面では、実証・実装コスト低下や個人のスキマ時間の多面活用などを通じて、民主導、新技術同士の結合、複合課題への対応、多様な人の参加といった新たな視点を浮かび上がらせる。大規模な予算を用意し、大掛かりな仕組みをつくって大々的に取り組むのではなく、将来のあるべき社会像を見据えつつも、身近な問題に対して民主導で小回りの利くかたちで始め、デジタル技術も活用しつつ多様な人を巻き込みながら拡大していく方向が主流となる。こうした社会実装を基本に、以下の二つの観点を付加することによって、課題解決実装策のスコープとスピードが格段にアップするはずだ(図2)。

##### (1) 先端技術活用

一つは、地域の先端技術利用シーンを増やし活用の実績・分野を拡充、蓄積することで、両立が困難と考えられてきた課題への対応が可能となるものである。実際に、研究会では、窓口業務の人手不足やデータ連携、住民からの質問対応など自治体委員の課題解決ニーズと、AIチャットボットという技術シーズを結びつけるかたちで、試行サービス開発、複数の自治体での実証実験、その成果を踏まえた機能・範囲の拡充などにつながりつつある<sup>※4</sup>。特徴は、人口減少に伴い自治体職員の数や対住民サービスの対応時間も減少し、頻度や待ち時間などの面でサービスの質の低下につながりがちなところを、AIなどの先端技術を活用、業務効率化による財政負担軽減と住民サービスの品質向上・手順簡素化の両立を目指している点にある。

今後、こうした取り組みは住民とのインターフェースを円滑にするだけではない。AI活用を通じて蓄積される住民の生の声を深く分析し、ブロックチェーンなど、ほかの技術も組み合わせることで、自治体と地域・住民との真のコミュニケーション、行動の変容につながっていく(Region-Tech構想<sup>※5</sup>)。

##### (2) 将来ビジョン起点

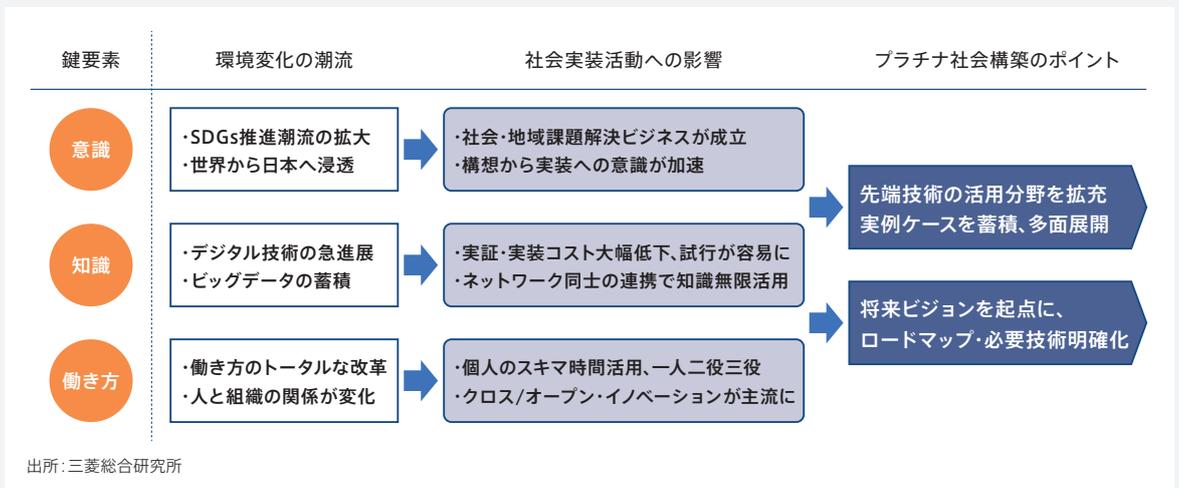
もうひとつは、目の前の課題解決に向き合うだけでなく、将来のあるべき姿を設定し、これを起点にバックキャスト的手法で実現に向けたロードマップや必要な要素技術を明らかにしていくというアプローチである。

食・農やヘルスケア・ウェルネスなどの範囲の広い分野については、特定の課題だけ

※4: 「AIによる住民問い合わせ対応サービスを提供開始」; ニュースリリース2018.09.04

※5: 特集「持続可能な地域づくりを支える『Region-Tech』」; MRIマンスリーレビュー2018年10月号

[図2] 環境変化に合わせたプラチナ社会構築モデルのポイント



の解決策ではなく、解決策同士の関係、技術の応用範囲なども考慮することが効率的であり、一つの改革で複合課題に対処できることにつながる。研究会では、将来ビジョンを見据えて関心ある企業・自治体・省庁などが多数集まるかたちで分科会が立ち上がりつつある。食・農は、飽和しない産業としての食の新次元という将来像に基づき、フードプリンターの活用による豊かな食のカスタマイズ化などを検討している。ヘルスケア・ウェルネスは、人生100年時代に対応し、患者主体の医療を実現する道筋の一つとして、ヘルスデータ流通の加速による民主導のイノベーション拡大を目指している。課題解決のために必要な政策、規制のあり方や企業のビジネスモデル設計など今後議論すべきことも数多いが、将来ビジョンに基づき現実の障壁と実際にお金が回るビジネスを考えていきたいという参加者の関心、熱意は非常に大きい。

また、官主導では限界があった日本版CCRCも、分科会などで議論を深掘りして、民主導・官民共創のCCRC2.0将来ビジョン<sup>※6</sup>に進化しつつある。現在、大手不動産会社の実証やスポーツ連携型推進などの動きも出てきた。さらに、兼業・副業解禁などの働き方改革の推進や地方関係人口の創出などを目的に期間限定で地方でのリモートワークを行う逆参勤交代構想<sup>※7</sup>と組み合わせたビジョンに拡大させることで、同じ方向性をもちながらこれまで接点が無かった団体同士を結びつけることも可能となっている。

こうした要素を追加して活動を広げるためには、産官学に加え地域住民、金融・投資家をも巻き込んだフォーメーションが必要である。今後「ネットワーク・オブ・ネットワークス＝Network of Networks」、すなわち多様なネットワーク同士が連携しなければならない<sup>※8</sup>。社会・地域課題の解決を目指すネットワーク組織は数多くあり、それぞれの特徴、強みに応じた役割分担・相互補完することで、多様なアプローチが可能となる<sup>※9</sup>。プラチナ社会研究会では、意識・知識・働き方の変化を追い風に、デジタル技術進展によるコスト低下や多数の自治体会員を通じた実証フィールド提供などを強みとして、多面的な社会実装活動をさらに拡充していきたい。

※6：特集「民主導のCCRC2.0へ」；MRIマンスリーレビュー2018年12月号

※7：「構想から実装へ動き出した逆参勤交代」；MRIマンスリーレビュー2019年2月号

※8：ネットワーク・オブ・ネットワークスは、インターネットや5G時代の構造変化の文脈で使われることが多いが、小宮山宏・山田興一『新ビジョン2050』（2016年10月、日経BP社）では「同じ方向を向いたグループとの連携」として説明されている。船橋洋一『シンクタンクとは何か：政策起業力の時代』（2019年3月、中公新書）でも、プラットフォーム型組織のシンクタンク機能の急拡大が着目されている。

※9：スタートアップ企業を中心としたINCF＝未来共創イノベーションネットワークや、自治体首長・民間企業トップなどから成るプラチナ構想ネットワークに加え、科学技術振興機構や新エネルギー・産業技術総合開発機構など国の機関も参加する未来社会デザイン・オープンプラットフォーム（CHANCE）やG20のエンゲージメント・グループの一つであるT20（Think20、シンクタンク連携会議）などとの補完が考えられる。



有明アリーナを契機にコンセッションの活用推進に対する期待感が向上。

収益の再投資により公共施設に新たな価値を創出。

「にぎわい形成」や「新たな体験」も新たな公的価値だという発想の転換を。

2019年3月、国内アリーナ初のコンセッションとして注目される東京都の有明アリーナ管理運営事業の運営権者候補者が選定された。コンセッションは、公共施設の所有権を公共主体に残したまま施設の運営権を民間事業者を設定することにより、料金設定や更新投資も含め自由度の高い施設経営を可能とする管理運営方式である。公共施設の管理運営を民間事業者が行う主要な仕組みとして指定管理者制度とコンセッションがあるが、公共性の高いサービスの事業代行にとどまらず、民間視点による自由度の高い施設経営によって収益拡大を図るにはコンセッションが有効とされている。政府もコンセッションの活用を推進しており、有明アリーナを文教施設分野の先進事例として案件増加への期待が高まっている。

しかし、コンセッションの後続案件がなかなか出てこない実情もある。公共施設には地方自治法に規定される「公の施設」の考え方があり、誰もが平等に利用できる公共性が求められてきた。施設経営の自由度の高まりが営利主義につながり、ひいては公共性を損なうと考える自治体も多いことが、検討が進まない一因である。

有明アリーナの場合、単なる箱貸しによる受け身の施設運営ではなく、民間事業者が有する国内外のネットワークを活かし、スポーツの国際大会やトップアーティストの公演など質の高いコンテンツを誘致・編成することで稼働率と収益性を高め、地域ににぎわいをもたらすことができる。また、継続的なIT投資により、大型ビジョンによるデジタル演出など最新鋭の観戦環境や、施設と来場者をつなぐアプリを活用したさまざまなサービスの提供など、快適で便利な利用者サービスをつくり出すことも期待されている。

このような「攻めの公共施設」はコンセッションのメリットを最大限に活かすことで実現できる。「にぎわいの形成」は社会経済への好影響を生む。大型ビジョンやアプリなどを駆使した「新たな体験」は利用者満足度の向上につながる。自治体には、このような社会的・文化的インパクトも、公共施設が新たに創出する公的価値だという発想の転換が必要だろう。

【図】有明アリーナで提案された最先端スマートアリーナのイメージ



エントランスの大型ビジョン（イメージ）

出所：運営権者候補者の提案概要（東京都オリンピック・パラリンピック準備局）

# 個人間送金が鍵となる 日本のキャッシュレス化



**キャッシュレス化を進める  
上で注目すべきは少額決  
済の分野。**

**クレジットカード決済が主  
流の日本では若年層の利  
用に難あり。**

**SNS付随の個人間送金サ  
ービスが普及の起点にな  
りうる。**

※1: VISAの報告書「キャッシュレスシティ: デジタル決済がもたらす恩恵の実現」によると、都市の全人口に現在の上位10%が利用しているのと同等のデジタル決済が浸透した場合、世界100都市計で年間4700億ドル、うち東京については490億ドルの便益が生じると予想される。

※2: 当社「生活者市場予測システム(mif)」のアンケートパネル3万人の中から5,000人を対象に調査。

2019年10月1日の消費税率引き上げに伴う国民負担増の軽減策として、政府はキャッシュレス決済へのポイント還元を決定した。キャッシュレス化については、東京だけでも、年間490億ドル(約5.4兆円)の便益が見込めるとの調査報告<sup>※1</sup>がある。同報告では、消費者は支払いの手間と時間を省くことができ、企業は決済効率化や収益拡大、政府は犯罪防止や税収増が見込めると指摘されている。

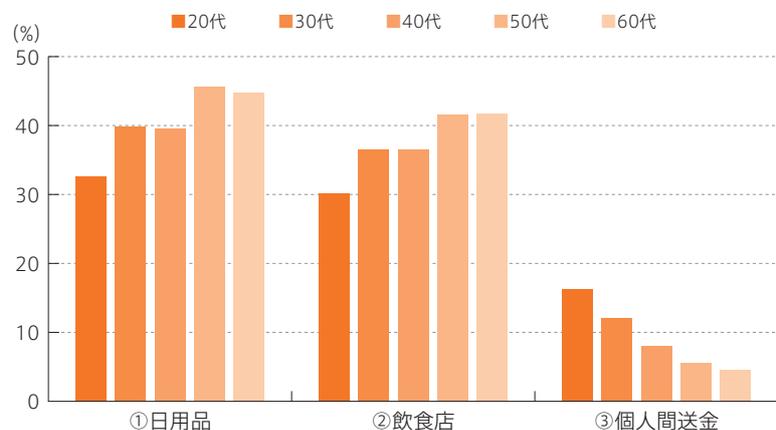
キャッシュレス化を進める上で、最も注目すべきは少額決済分野である。現金支払いの大多数は飲食や日用品の買い物、個人間の送金といった、日常生活での少額決済で占められているからだ。

当社が行った少額決済でのキャッシュレス利用状況調査によると、利用媒体の主役はクレジットカードである。クレジットカード決済は近年スーパーやコンビニでも普及してきた一方、年齢や社会的信用に比例して保有率が上昇するため、利用率は若年ほど低くなる(図中の①、②)。カード会社の手数料が高く小規模店舗への浸透が難しいこともあり、少額決済でのクレジットカード利用の広がりには限界がある。

今回の調査で若年層の利用率が高齢層を唯一上回ったのが「個人間送金」だ。絶対水準は低いものの、20代の利用率は16.3%と60代の3.5倍に上る(図中の③)。海外では近年、米国の「Venmo」、中国の「支付宝(アリペイ)」、スウェーデンの「Swish」といった個人間送金サービスが、若年層を中心に急速に普及している。こうした個人間送金サービスは少額決済普及の起点となりうるが、日本では「LINE Pay」などSNS付随の現行サービスは登録数と比較して実利用が進んでいない。

現状を打開するヒントは、当社による別のアンケート調査結果に示されている。少額決済でキャッシュレス利用を敬遠する理由として「使い方が分からない」「手続きが面倒」「利用できる店舗が限られている」が挙げられた<sup>※2</sup>。今後は、利便性・簡便性の訴求や利用可能店舗の拡大といった地道な施策の積み重ねが必要だ。伸びしろの大きい個人間送金サービスは、日本のキャッシュレス化を後押しできるはずである。

【図】 少額決済でのキャッシュレス利用率



出所: 三菱総合研究所「生活者市場予測システム(mif)」



認知症の根本的な治療が可能となるのは20~30年後と思われる。

当面は予防強化が現実的であり、高齢者の社会参加が有効との統計あり。

コーディネーターと社会参加促進のバーチャルな仕組みが不可欠。

- ※1: 経済協力開発機構 (OECD) の「図表でみる医療 2017」によれば、2017年時点で日本の認知症患者数は1000人中23.3人と、加盟国中1位。
- ※2: 厚生労働省「認知症施策推進総合戦略(新オレンジプラン)」による推計。
- ※3: 英国の医学雑誌「The Lancet」の認知症予防・介入・ケアに関する国際委員会。

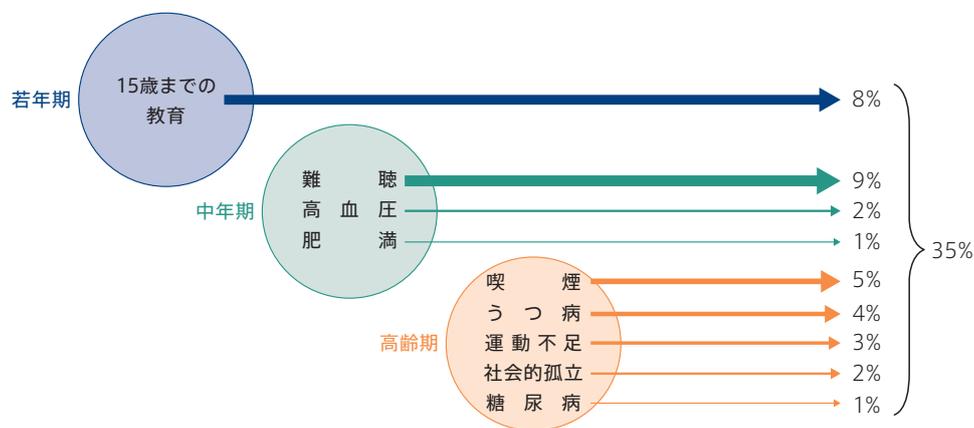
すでに世界最多の水準<sup>※1</sup>にある日本の認知症患者数は2025年に約700万人と、65歳以上人口の5分の1に達する見込みだ<sup>※2</sup>。対策は待ったなしである。しかし、認知症で最も患者が多いアルツハイマー型の治療薬開発はここ数年、臨床試験で薬効が確認できず中止が相次いでいる。認知症の根本的な治療が可能となるのは20~30年後と思われる。

当面は、予防の強化に努めることが現実的な策と考えられる。そうした中、発症リスクを高める要因が統計的手法により明らかになってきた。世界的な権威が集まるランセット委員会<sup>※3</sup>の2017年報告によると、認知症の約35%は九つのリスク(図)を抑制すれば予防できる可能性がある。このうち、高齢期の社会的孤立と運動不足への対策は、10年後には高齢者世帯の4割近くが一人暮らしとなる日本において重要と言えよう。

こうしたリスクの低減に効果的な高齢者の社会参加システム構築が、全国各地で始まっている。先駆的な例としては、千葉県柏市・UR都市機構・東京大学が2010年から同市内の団地で進めてきた就労促進事業がある。高齢者が健康づくりや生きがい創出を主目的に、居住地の近くで無理なく働く取り組みである。新規に用意された都市型農業や学童保育、介護補助などに従事した高齢者からは「生活により緊張感ができた」「人との交流が増えた」などの回答が寄せられた。「柏モデル」の立役者は、連絡調整や労務管理などを行うコーディネーターであった。高齢者本人と、地場企業や社会福祉法人といった事業主との希望を丁寧にマッチングさせたほか、社会参加のきっかけづくりやその後のコーチングなどでも活躍した。

さらに今後は、社会参加を促すバーチャルな仕組みも大いに役立つ。例えば、コミュニティ独自の話題を提供する地域SNSや、特定のイベントに出席すれば特典が得られる仮想的な地域ポイントなどだ。ICTやAI技術を活かすことにより小まめなきっかけづくりの仕掛けができれば、認知症を防止する一手にもなりうるはずである。

【図】 認知症の発生に対する各リスク因子の影響度



出所: ランセット委員会2017年報告を基に三菱総合研究所作成

# 栄養表示の義務化がもたらす 新たな食・健康ビジネス

地域創生事業本部

葦津 紗恵



加工食品の栄養表示が全面義務化。消費者の「栄養摂取」意識も高まる。

スマホアプリやAIの進化で、よりパーソナルな栄養管理も可能に。

栄養と健康情報の蓄積が社会課題解決型ビジネス・研究の進展に寄与。

※1:加工食品の栄養表示の義務化猶予期間が2020年3月に終了。

※2:満たされるニーズの種類を多く取りそろえることにより、個別ニーズをもつ消費者が少なくても、全体として多くの消費者のニーズを満たす。

※3:三菱総合研究所「生活者市場予測システム(mif)」による調査。  
対象:日本全国の20~69歳の男女  
サンプル数:3万人  
調査時期:2018年6月  
調査方法:インターネット調査

2020年4月、ほぼ全ての加工食品で栄養表示が義務化<sup>※1</sup>される。生鮮食品の食品成分表と組み合わせて、どのような食事から、どのような栄養をどの程度とったのかを消費者自らが把握可能になる。あらためて、食事の「栄養摂取」という側面に注目が集まりそうだ。

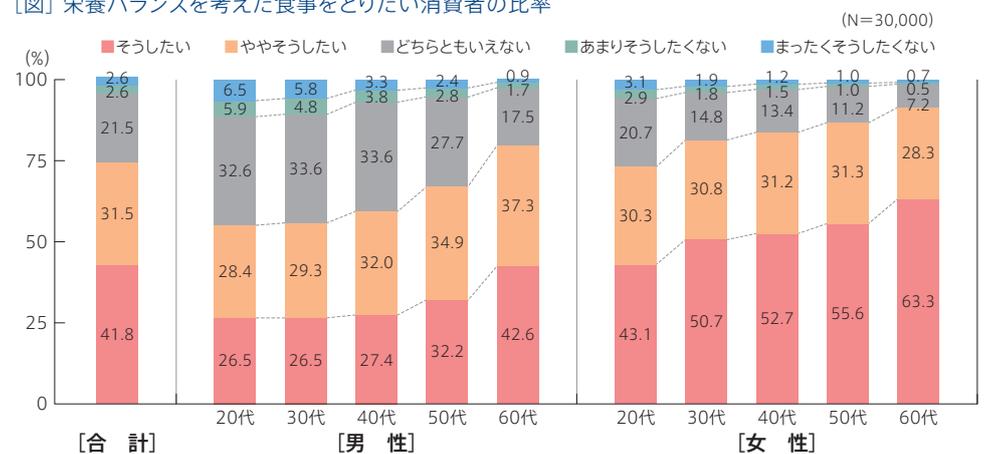
今回、義務化される表示は、カロリー、タンパク質、脂質、炭水化物、ナトリウム(食塩相当量)といった生活習慣病の予防につながる5項目である。適切な情報開示により、消費者の食生活改善による生活習慣病の予防、ひいては医療費の削減効果も見込まれる。最近では、日々の食事内容を記録し、カロリーやPFCバランス(タンパク質、脂質、炭水化物のバランス)を自動計算してくれるスマホアプリも提供されており、こうしたサービスが情報の活用を後押しすることが期待される。

しかし、「100グラム中の食塩相当量0.3グラム」など細かな数字を毎食の調理のたび、いくつもチェックするのはしんどい。スマホアプリを使用しても、「入力の手間」「分かることの少なさ」「継続の難しさ」といった壁に直面する。課題はまだ多い。

ただし、加工食品の写真から商品を判定して栄養データを自動入力するような機能が普及すれば、日々の栄養管理の作業負担は軽減される。AIチャットボットが進化すれば、糖尿病、貧血などの食事習慣と密接に関係するパーソナルな病気に関するアドバイスも可能になる。利用者一人ひとりのニーズに合った栄養管理が実現すれば、少数派のニーズが主役の「ロングテール」型<sup>※2</sup>の栄養管理の実現が近づくのではないかな。

超高齢社会を迎えるにあたり栄養管理へのニーズは確実に増すと見られる。当社調査<sup>※3</sup>によれば「健康のために栄養バランスの良い食事をしたい」と考える消費者は約7割で、高齢者ほど増加する傾向がある(図)。スマホアプリやAIの普及に伴い、栄養摂取と健康に関連するビッグデータが蓄積されれば、個人の生活習慣に即したアドバイスが的確になり、健康経営や健康寿命の延伸などに寄与する多様な社会課題解決型ビジネスが発展する可能性が高まる。

【図】 栄養バランスを考えた食事をとりたい消費者の比率



出所:三菱総合研究所「生活者市場予測システム(mif)」



国内外の政府調達にサイバーセキュリティの新しいルールが導入された。

とりわけグローバルなサプライチェーンでの対応が必須に。

企業のリスク対応力強化のための支援を急ぐ必要がある。

※1: H.R.5515 - John S. McCain National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2019

※2: National Institute of Standards and Technology Special Publication 800-171 Revision 1 Protecting Controlled Unclassified Information in Nonfederal Systems and Organizations

※3: 「IT調達に係る国の物品等又は役務の調達方針及び調達手続に関する申合せ」(2018年12月)

※4: Service Level Agreement: サービスレベル契約。提供するサービスや製品の品質レベルの保証に関する合意事項のこと。

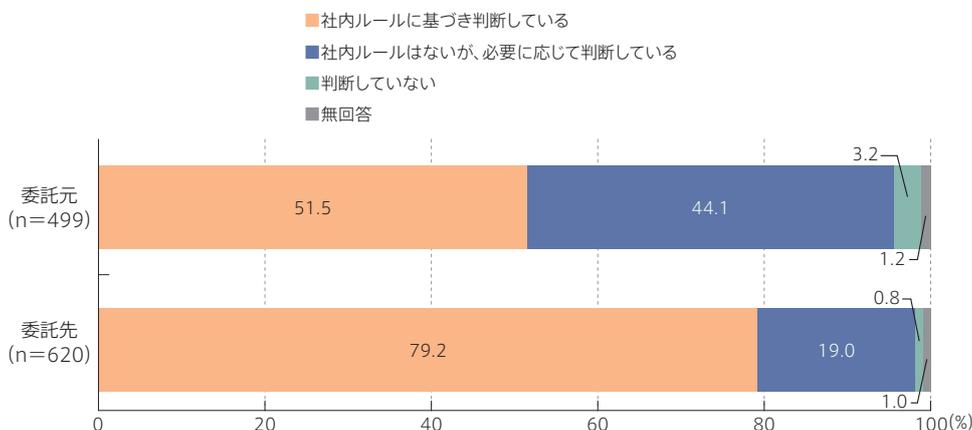
米国では2018年8月、政府機関およびその取引企業に対して、サイバーセキュリティ上の懸念を理由に、中国企業5社からの通信機器などの調達を禁じる条項を盛り込んだ国防権限法が成立した<sup>※1</sup>。政府調達のサイバーセキュリティ強化の観点では、すでに重要情報を扱う取引企業を対象に、セキュリティ基準NIST SP800-171<sup>※2</sup>の導入を順次進めていた中で、特定企業の排除というさらなる強硬策を取ったかたちだ。

国内でも同年12月、政府機関などの重要業務のIT調達におけるサプライチェーン・リスクへの対応として、特に防護すべき情報システムなどに関する調達の基本的な方針および手続きを明確化するよう、関係省庁内で申し合わせがなされた<sup>※3</sup>。今後、サプライチェーンにおけるセキュリティ強化の流れは一般企業にも広がっていくことが想定され、対応できない企業はグローバルなサプライチェーンから排除されるおそれもある。

しかし、調達におけるサイバーセキュリティ上のリスクを適切に評価し、必要な対策を判断することは企業にとって容易ではない。情報処理推進機構が2017年度に行った調査では、サプライチェーンの観点から、委託先に求める情報セキュリティ対策を社内ルールとして定めている委託元は約半数(51.5%)にとどまっている(図)。製品やサービスに求められるセキュリティは、サプライチェーンの上位(調達元=委託元)から下位(調達先=委託先)に指示されるのが本来あるべき姿だが、明確な指示ができていない場合も多い。調達元の評価・判断能力の向上が焦眉の急となっている。

一方、調達元から独自基準で対策するよう要求された場合、追加対策の実施および実施状況に関するチェックリストの提出、実地調査の受け入れなど、調達先の負担が大きくなる。既存のセキュリティに関する認証や業界ガイドライン、SLA<sup>※4</sup>など共通的な指標がうまく活用されれば、サプライチェーン内で一定のセキュリティレベルが担保されつつ、個別対応のコスト低減にもつながる。既存の認証などへの対応が難しい場合については、官民が連携して、業種・規模によらず、サプライチェーン内で「最低限満たすべきレベル」を確認できる共通指標を整備していく必要があるだろう。

【図】 情報資産やリスクに基づく情報セキュリティ対策の判断の実施状況



出所: 独立行政法人情報処理推進機構「ITサプライチェーンの業務委託におけるセキュリティインシデント及びマネジメントに関する調査報告書」(2018年3月)における国内企業へのアンケート調査結果(p.49)をもとに三菱総合研究所作成



「プラチナキャリア」形成を支援する企業を表彰する制度を創設。

長期的視点、自律的な学び、社会への貢献の3点を評価基準に設定。

表彰を機に、プラチナキャリア定着に向けた活動を加速。

※1:活動の詳細は<https://incf.mri.co.jp/>参照。

※2:東洋経済新報社、三菱UFJ信託銀行、当社が連携して創設。

※3:審査委員会の詳細は<https://toyokeizai.net/sp/sm/award2019/index.html>参照。

グローバルな競争力の低下が言われて久しい日本で、企業およびそこで働く人々の活力と創造性を回復するには、人生100年時代にマッチできる意識や価値観の変革が必要となろう。社会課題をビジネスで解決することを目指す、当社主催のプラットフォーム「未来共創イノベーションネットワーク (INCF)」<sup>※1</sup>では、働き手と企業の双方にこうした変革をもたらす新しいコンセプトとして「プラチナキャリア」を提唱し議論を深めてきた。年齢にこだわらず仕事に必要なスキルを取得する、自発的な学習や経験を通じてAIに負けないようなライフスタイルを実践する、常に社外にも関心を持ち社会課題の解決を図る、というキャリア像である。

このプラチナキャリアの理念を社会に浸透させるため、社員のこうしたキャリア形成を支援している企業を選定・表彰する「プラチナキャリア・アワード」を創設<sup>※2</sup>した。初年度の2019年度は150社超の応募があった。当社の小宮山宏理事長を座長とする審査委員会<sup>※3</sup>が、アワードの理念に沿って長期的視点、自律的な学び、社会への貢献という、評価基準3点に基づいて選考を実施した(表)。表彰式は5月23日に行われた。

最優秀賞にはシステムインテグレーターのSCSKが選ばれた。ITを活用して多様な学習機会を提供することで、社員の自律的な学びの支援を行っている点や、副業の全面的な解禁、社内公募制度・FA制度の利用を60歳以上の人材にも認めて社員のチャレンジや自己研さんを促進している点が評価された。独自のCSR活動を通じて、社員が社会課題に目を向けるようにしている点も特徴的であった。優秀賞はマツダ、丸井グループ、T&Dホールディングス、伊藤園の4社。中規模企業を対象とする東洋経済賞にはファンケルが選定された。

受賞企業は、働き手の立場に立って長期的な視点で人材を育成するとともに、社会貢献意識の高い人材が多数在籍し、社会課題解決のためのイノベーションを起こすことができる会社であるとの評価を受けよう。こうした機運を背景に、INCFでは、人生100年時代に適したプラチナキャリアの定着に向けた活動をいっそう促進していきたい。

[表] 2019年度プラチナキャリア・アワードの評価基準

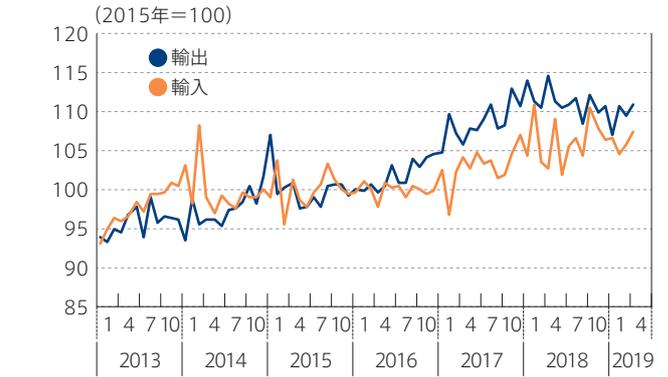
長期的視点	年齢を問わずしっかりと活躍できる場がある(単なる定年延長ではない)
	副業、公募、手挙げ制など自身でキャリアを築いていける仕組みがある
自律的な学び	企業都合の学びではなく、自身で自律的に学べる仕組みがある
社会への貢献	社会に対する責任を果たし、社員が誇りをもてる取り組みを実施している
	社員の社会的活動を支援する仕組みがある

出所:三菱総合研究所

**生産** 鉱工業生産指数、第三次産業活動指数



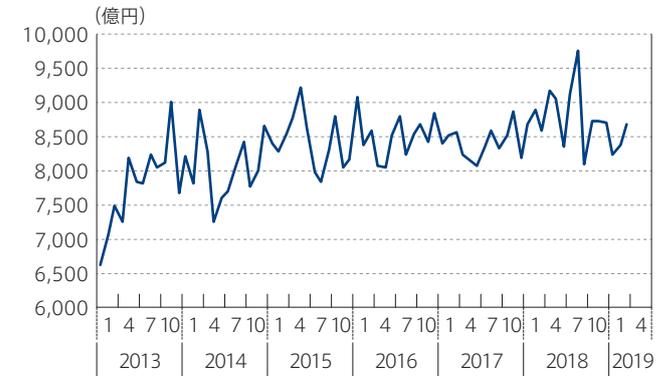
**輸出入** 実質輸出入



**消費** 実質消費指数(除く住居等)



**設備投資** 機械受注額[民需(船舶・電力除く)]



**住宅** 新設住宅着工戸数



**物価** 消費者物価指数(生鮮食品除く総合)

