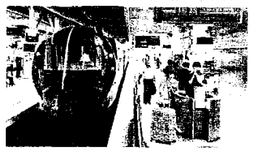


私鉄乗客100億人

インバウンド追い風 2

ロイター

為替介入 なお火花

米高官、再びけん制 3

西洋美術館 登録へ

世界遺産に勧告 社会

日本経済新聞

5月18日

水曜日

発行所　日本経済新聞社
東京本社　☎(03)3270-0251
〒100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7
大阪本社　☎(06)7639-7111
名古屋支社　☎(052)243-3311
西部支社　☎(092)473-3300
札幌支社　☎(011)281-3211

リースが拓く、新たな未来
三井住友ファイナンス&リース
www.smfl.co.jp

外国人定住へ環境整備 3

政府は日本で働く外国人やその家族の定住を促すため、包括的な環境改善策を打ち出す。まず医療専門の通訳が常駐する病院を2016年度中に倍増する。外国人が住みやすい環境の整備を通じ、対日投資を促す狙いがある。

社民、民進と合流見送り 4

社民党は民進党への合流を見送る方針を固めた。吉田忠智党首の提案に国会議員や地方組織から支持が得られず、吉田氏が18日に事実上撤回する。7月の参院選には党単独で臨む公算が大きくなっている。

三菱電機が月面探査機 11

三菱電機は日本初の月面探査機を製造する。海外の従来機の10倍以上の精度で目標地点の近くに着陸できるようにする。宇宙航空研究開発機構から受注し、2019年度にも打ち上げられる。

TODAY'S ASIA

東南ア3ヵ国で海洋監視 7

インドネシア、マレーシア、フィリピンは海洋テロ対策で共同監視活動に乗り出す。中国の海洋進出が続く南シナ海の代替ルートとして重要性が増す比南方セレベス海の安全確保が狙い。

M&I　生活設計と資産運用

主婦　有利な働き方を吟味 18

為替の節目が示す株価水準 19

電子版 きょうの1本

新電力の旗手が陥ったワナ

電力自由化が始まり、異業種が参入するなか、日本ロジテック協同組合（東京・中央）が4月、経営破綻した。有力企業に何があったのか。

▶ビジネスリーダー→経営・仕事術→企業信用調査マンの目

WORLD MARKETS 17B

日経平均株価	上海総合指数
1万6652円80銭	2843.684
↗ +186円40銭 (+1.13%)	↘ −7.178 (−0.25%)
円・ドル（東京）	円・ユーロ（東京）
109円40銭〜41銭	124円04銭〜08銭
↘ 64銭安	↘ 98銭安
長期金利	ドバイ原油
10年国債利回り342回債 日本相互証券 −0.110%	現物、FOB、1バレル、7月渡し 45.95〜46.05ドル
↘ 変わらず	↗ +1.00ドル

欧米市場は電子版で▶マーケット→世界の市況

「指名委」設置4倍 475社

企業統治意識高まり 14年比で

人事透明に、運用カギ

社長など経営陣の人事を議論する「指名委員会」を設置する企業が急増している。指名委を導入した上場企業は17日時点で475社と、2014年の約4倍になった。企業統治がより重要になり、経営陣の人事についても透明性を向上させたいとの意識が強まっているためだ。新しい制度が急速に普及するなかで一部では混乱も生じており、スムーズな運用のための工夫が問われている。（関連記事11面に）

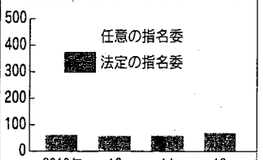
東京証券取引所のデータによると指名委を設ける上場企業は過去数年間110〜120社前後で推移してきた。だが、15年6月に企業統治の強化を求める「企業統治の指針（3面きょうのことば）」が導入されたことで流れが変わり、指名委を取り入れる企業が急増した。

指名委には2種類ある。ひとつは企業統治の面で条件が厳しい「指名委員会等設置会社」がつくる指名委。このケースでは指名委が決めた取締役の人事案には法的な拘束力があり、参加者の過半を社外取締役にする必要もある。

もう一方は任意に設ける場合で、法的な拘束力を持たず、参加者を開示する義務もない。急増しているのはこちらの指名委で、406社と14年（53社）の8倍弱に膨らんでいる。指名委員会等設置会社に移行する手続きを経ないでも、スピーディーに指名委を立ち上げられるためだ。

任意の指名委は多くの業種に広がっている。セブン&アイ・ホールディングスやセコムのほか、住友化学、ニチレイ、三菱製紙などが昨年度に導入した。

「指名委員会」が急増している



（注）16年は5月17日時点

「指名委」には2種類ある

法定の指名委		任意の指名委
指名委員会	正式名称	指名報酬委員会など
会社法に基づく	法的な位置づけ	特になし
法的拘束力あり	権限	法的拘束力はなく、助言の位置づけ
社外取締役が過半	構成員の要件	特になし
構成員などの開示が必要	開示義務	特になし
69社	設置社数	406社

ニトリホールディングスは13日に任意の指名委を設置し、参加者5人のうち過半の3人を社外取締役とすると決めた。同社では「創業者の似鳥昭雄会長の独断ではなく、外部の目を通した手続きを踏み、中長期的な成長につなげる」と説明する。IHIは昨年6月につくった任意の指名委の参加者4人のうち3人を社外が、構成メンバーは非公表で、「企業統治指針が掲げる『透明・公正』の精神が見えない」（ガバナンス・フォー・オーナーズ・ジャパンの小口俊朗代表）といった批判が一部にある。

セブン&アイで鈴木敏文会長らと社外取締役の意見が対立した舞台も任意の指名委だった。指名委の反対を押し切る形で中核子会社セブン-イレブン・ジャパンの社長更迭を諮ったものの取締役会では過半数を得られず、鈴木会長は辞任を決めた。指名委での社外取締役の権限があいまいだという問題も浮上した。

「任意も含めて指名委が増えているのは企業統治の前進」（コンサルティング会社、エゴンゼンダーの佃秀昭社長）との指摘は多い。今後は指名委での議論を活用しながら、優秀な人材を経営陣に登用していく運用の巧拙が企業の課題になる。

購読のお申し込み
☎ 0120-21-4946
http://www.nikkei4946.com/
日経電子版
http://www.nikkei.com/
お問い合わせ(7:00〜21:00)
☎ 0120-24-2146

スマホで本人確認

マイナンバー活用 買い物や病院

政府 実証実験へ

政府は携帯電話会社と連携し、スマートフォン（スマホ）を使った本人確認システムをつくる。日常持ち歩くスマホにマイナンバーカードの情報を取り機にかざすと本人かどうかを特定できるようにする。クレジット決済や病院での国民健康保険などの本人確認で活用を見込む。2018年度にも関連法を改正し、19年度から実用化をめざす。

総務省が今夏にも実証実験を始める。申請者と

好奇心持つAI

ソニー、米VBと開発

人が気付かぬ「解」探す

ソニーはコンピューターが環境の変化に応じ、自ら考えて機器やサービスの新しい使い方を示す人工知能（AI）を米有力ベンチャー（VB）と共同開発する。利用者が想定しないような最適解を見つけ出すことを目指し、ソニーは「好奇心を持つAI」と説明する。3年後をめどに新型AIを製品に搭載。新規事業を生み出す原動力にする。

共同開発するVBはコジタイ（カリフォルニア州）。AIやロボット研究で知られるピーター・ストーン・テキサス大教授ら3人が昨年9月に設立した。ソニーは20%程度を出資するとみられ、近く取締役を派遣する。

AIは大量のデータから特徴を見つける「深層学習」と試行錯誤しながら正解を見つける「強化学習」を融合させたことで囲碁のトップ棋士に勝ち越すなど機能が進化した。ソニーとコジタイは両技術に加えて独自のアルゴリズム（計算手法）を使う。与えられた課題だけでなく、好奇心を持った人間のように新しい目標を自ら設定するAIを開発する。

例えば一般のデジカメに既存のAIを使うとプロの写真家の技術をベースにベストの撮り方を提案する。新開発のAIが導き出す撮影手法や撮影対象は、定石とはいえないものも出てくる。利用者が意外に感じるものの、実際には最適となるようにする。

世界拓くケーキの秘密は

新 産業創世記

「土俵」が変わる 2

北海道中標津町。地場産乳製品を使った洋菓子を作るフランダースの村上友一社長（43）は悩んでいた。味には自信があるが、もう一段の成長を目指すにはどうすればよいのか。ヒントを与えたのは地域応援ファンドを通じて知り合った意外な相手だった。

国際的に評価の高いデザイン事務所nendo（ネンド、東京・港）。雪原から掘り起こすようにして食べるチーズケーキ、雪だるま型のロールケーキ。ネンドが描くケーキは「ケーキ職人の常識を超えている」と村上社長は舌を巻く。

驚くのは早い。ネンドはインターネット販売や海外展開の方法も提案。必要な資金もネットを介して募る。そう、彼らがデザインするのは従業員17人の洋菓子店が北海道を飛び出し、世界を拓くための経営そのものだ。

課題見極め解決

商品の外観を描くことだけがデザイナーの仕事ではない。こうした考え方が欧米で台頭している。問題の本質を見極め、解決の糸口を探ってカタチにする。米アップルの共同創業者、故スティーブ・ジョブズ氏はそのデザイナーの力を徹底的に使いこなして革新的な商品を生み出してきた。

パソコン「マッキントッシュ」の初代マウスが代表例だ。直感的で使いやすさを追求した入力装置がパソコンを一気に身近な存在にした。ジョブズ氏の依頼を受けてマウスをデザインしたのが米シリコンバレーに本拠を置くデザイン会社IDEO（アイディオ）だ。

新規事業の立ち上げを模索する広告大手、博報堂DYホールディングスは2月、そのアイディオに30%出資した。神経科学者や法律家、オペラ歌手……。多彩な顔ぶれのデザイナーが300人近く。「貧困や高齢化といった社会課題の解決をビジネスにするとき、彼らのノウハウが必要になる」。赤木直人執行役員（57）は期待する。

経営をデザイン

保守的なパナソニックが変わる

フランダースはケーキで世界を拓く

性能の追求転換

東京・秋葉原。家電量販店ヨドバシカメラで断トツの売れ行きを見せる洗濯乾燥機がある。パナソニックが昨年11月に発売した洗濯乾燥機「キューブル」。直方体のすっきりとした形状が特徴だが、「とにかく指名買いが多い」。売り場の浅岡聖也氏（29）が明かす。

2018年に創業100年を迎えるパナソニック。「保守的」といわれてきた家電部門がデザイン思考で商品開発に挑む。省エネといった性能の向上を追求する従来の開発手法をやめ、消費者が本当に求める価値を探ることにこだわった。調査会社GfKジャパン（東京・中野）によると昨年の国内の洗濯機の販売台数は前年比10%減。成熟市場への危機感が後押しした。

宣伝文句が変身ぶりを物語る。「暮らしを変える」「衣類も空間も美しく」。直方体のデザインを実現するために乾燥ヒーターの作りを見直した技術の革新性はおくびにも出さない。

「もっと洗浄力を伝えてくれ」。宣伝部門からは当然、こんな反発もあった。だが、企画担当の古長亮二氏（42）は動じない。「私たちは何のために家電を作るのか。再定義した」

経営の「土俵」を作り直して初めて見える新市場。前例踏襲では新たな価値は生まれない。

＝関連記事12面に