

なぜローカル経済から日本は甦るのか GとLの経済成長戦略



2014年9月24日(水)
株式会社経営共創基盤
代表取締役CEO 富山和彦

【IRCJ案件:全41件】

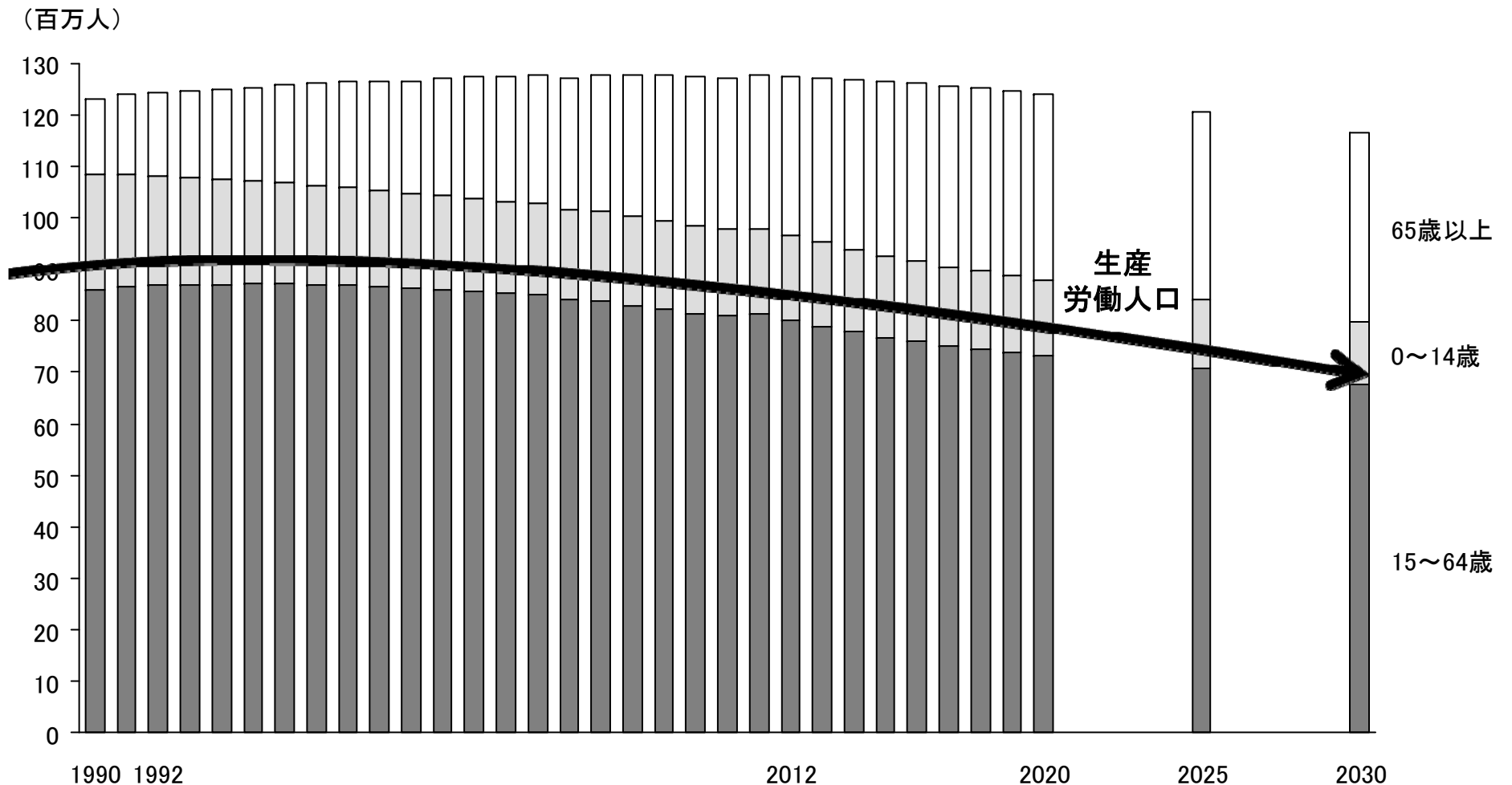
企業名	支援決定	業種	スポンサー
うすい百貨店	2003年8月28日	小売	三越
九州産業交通	2003年8月28日	運輸	HIS
九州産交運輸	2003年8月28日	運輸	フットワークエクスプレス
ダイア建設	2003年8月28日	不動産	レオパレス21
マツヤデンキ	2003年9月26日	小売	ニューMDパートナーズ
明成商会	2003年9月26日	卸売業	東京コンピュータサービス
津松菱	2003年10月24日	小売	ジャパンリカバリーファンド
三井鉱山	2003年10月31日	鉱業	新日鉄、住友商事、大和証券SMBCプリンシパルインベストメンツ
八神商事	2003年10月31日	卸売業	ピップフジモト
富士油業	2003年12月19日	石油卸	富士興産
大阪マルビル	2004年1月28日	不動産	大和ハウス工業
金門製作所	2004年1月28日	計測器	山武
カネボウ	2004年3月10日	繊維	花王、トリニティインベストメント
カネボウ化粧品	2004年3月10日	化粧品	花王、トリニティインベストメント
フレック	2004年4月27日	小売	シートウーネットワーク
大川荘	2004年5月17日	宿泊業	八幡屋
タイホー工業	2004年5月20日	化学	イチネン
ホテル四季彩	2004年6月4日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
ミヤノ	2004年6月4日	機械	東証2部上場
スカイネットアジア航空	2004年6月25日	運輸	ANA、宮崎交通グループ
アメックス協販	2004年7月13日	建材	山陰再生ファンド
栃木レザー	2004年7月21日	皮革	ジェイ・オー・ピー、山陽

企業名	支援決定	業種	スポンサー
オーシーシー	2004年8月6日	電線	ロングリーチグループ
フェニックス	2004年8月30日	アパレル	オリックス
服部玩具	2004年8月31日	卸売業	タカラ
粧連	2004年9月28日	卸売業	パルタック
大京	2004年9月28日	不動産	オリックス
関東自動車	2004年11月26日	運輸	ジェイウィルパートナーズ
三景	2004年11月30日	卸売業	MKSパートナーズ
あさやホテル	2004年12月8日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
金精	2004年12月8日	宿泊業	個人
田中屋	2004年12月8日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
玉野総合コンサルタント	2004年12月24日	建設 コンサル タント	日本工営
ダイエー	2004年12月28日	小売	アドバンテッジパートナーズ、丸紅
ミサワホーム	2004年12月28日	住宅	トヨタ自動車、野村プリンシパルファイナンス、あいおい損保保険
アビバジャパン	2005年1月18日	教育	ベネッセ
オグラ	2005年1月18日	卸売業	菱食
鬼怒川温泉山水閣	2005年1月18日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
鬼怒川グランドホテル	2005年1月18日	宿泊業	フレンドシップカンパニー
宮崎交通	2005年1月18日	運輸	全日空、雲海酒造、その他
奥日光小西ホテル	2005年2月3日	宿泊業	ジー・アール・ビー・インベストメント・インク
金谷ホテル観光	2005年2月3日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
釜屋旅館	2005年2月3日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル

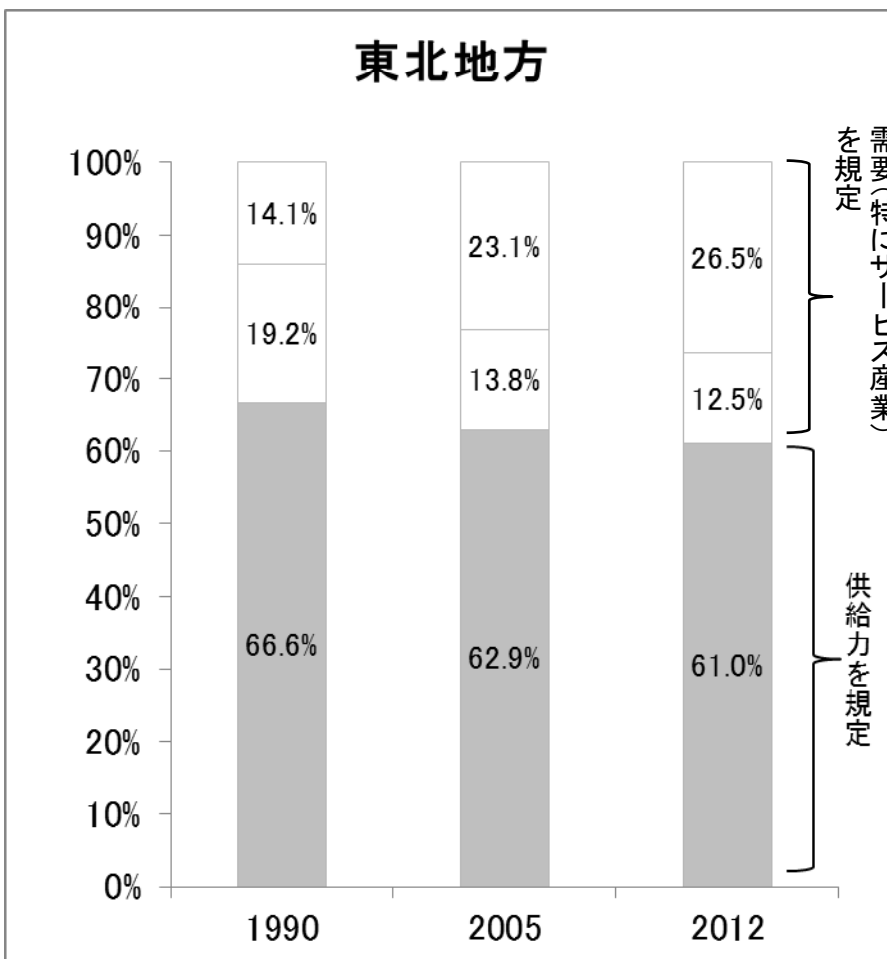
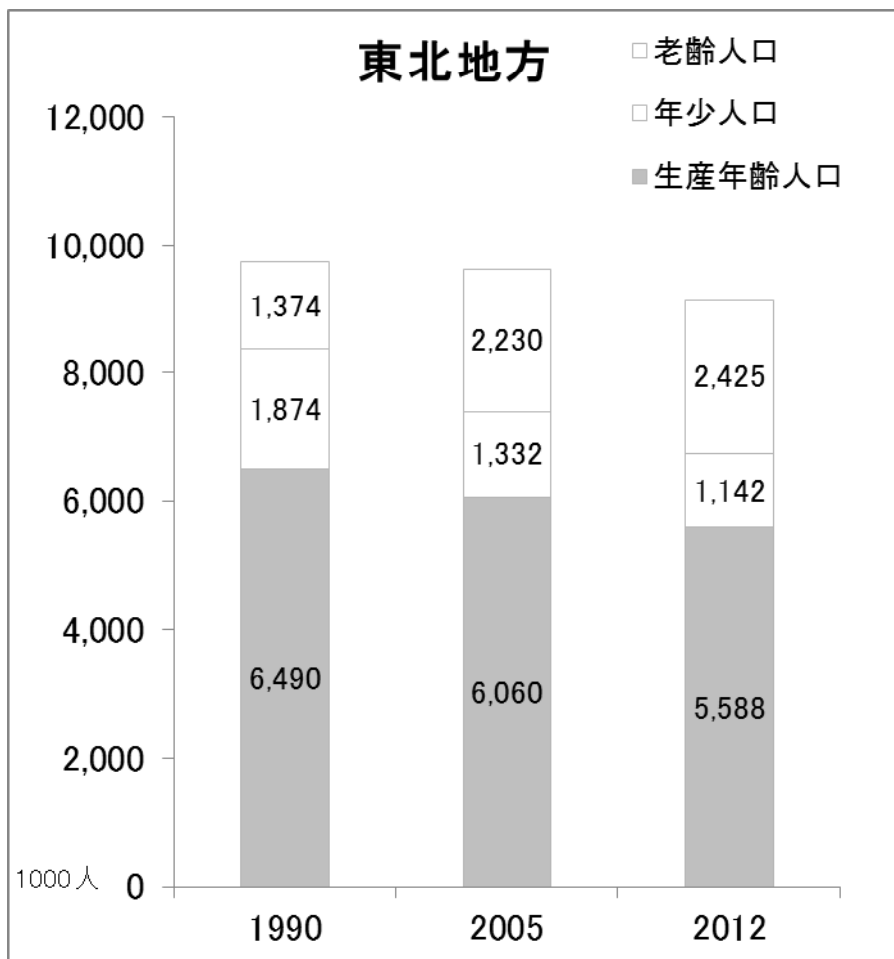
「雇用過剰の時代」の終焉 -日本の経済社会問題における巨大なパラダイムシフト-

- ◆ 最近の人手不足感は一過性ではなく、より慢性的、構造的なもの(ユニクロのパート正社員化は経営哲学の転換ではなく、競争のリアリズムによるもの)。

日本の年代別人口



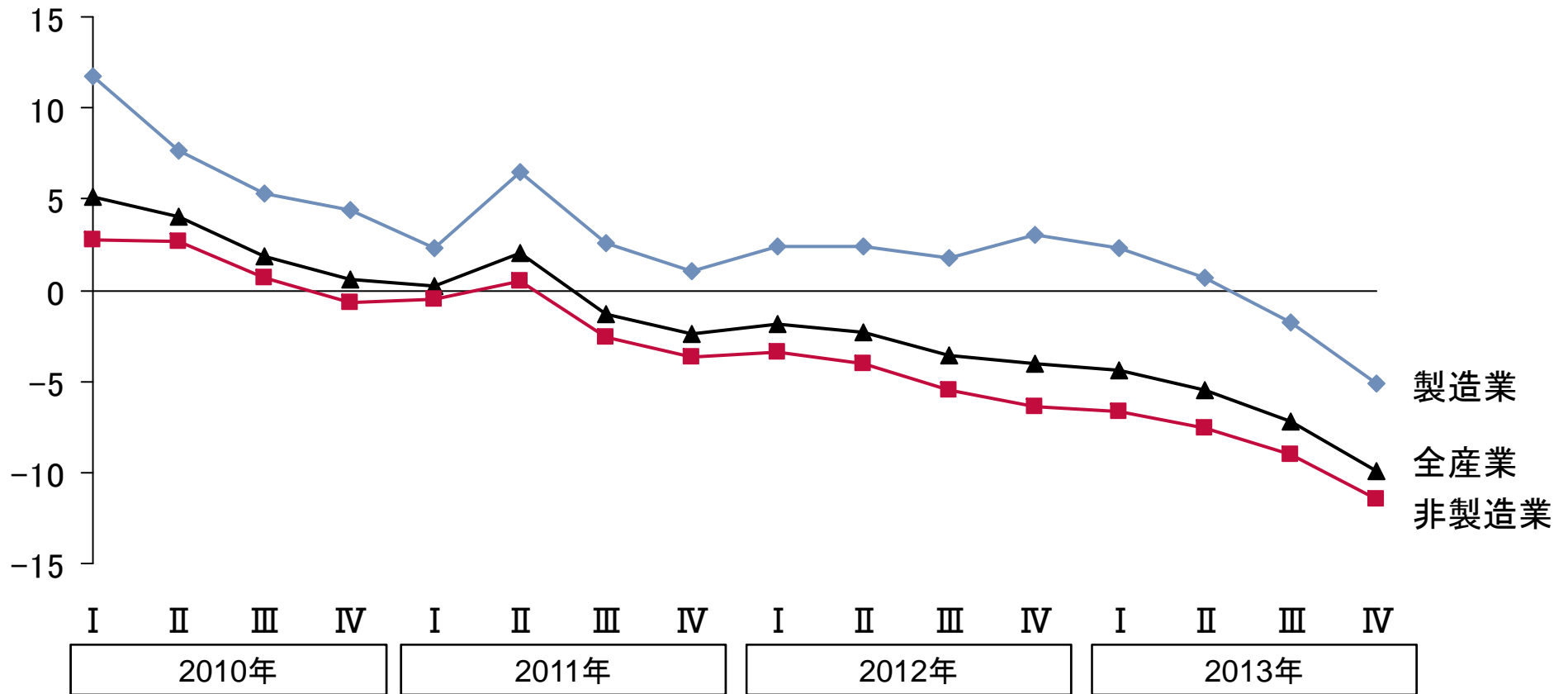
東北地方のバス会社では、なぜ7年前から、リーマンショック時でさえ人手不足なのか



中小企業の人手不足

◆ 中小企業では、近年、人手不足の傾向が強まっており、その度合いは製造業よりも非製造業において顕著。

中小企業の従業員過不足DIの推移



出所: 中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」再編加工

* 従業員過不足DIは、今期の従業員数が「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの IGPI All Rights Reserved

Gの世界とLの世界：経済特性、産業構造が大きく異なる2つの経済圏の存在

	Gの世界(グローバル経済圏)	Lの世界(ローカル経済圏)
商品	<ul style="list-style-type: none"> ✓ モノ、情報 ✓ 持ち運び可能(貿易財) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コト、サービス(基本的に対面型) ✓ 生産と同時にその場で消費される(同時性・同場性)
業種例	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自動車・電機・機械 ✓ 医療機器・製薬 ✓ 情報・IT産業の非対面機能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 交通(鉄道、バス、タクシー)・物流 ✓ 飲食・宿泊・対面小売・卸売 ✓ 社会福祉サービス(医療、介護、保育等)
産業構造	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 製造業、大企業が中心 ✓ グローバル経済圏での完全競争(資本集約的でグローバルな規模の経済性、世界水準の差別化⇒栄光か淘汰か) ✓ GDP比は長期漸減で約30~40%の世界 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サービス産業、中堅・中小企業が中心 ✓ ローカル経済圏での不完全競争(労働集約的、密度の経済性で分散的な産業構造⇒地域密着型の域内競争が基本) ✓ GDP比は長期漸増で60~70%超の世界(先進国共通のトレンド)
生産性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 労働生産性(投入時間当り付加価値生産額)は世界トップクラスかつ事業者間のばらつきも小さい ✓ 資本生産性(ROE, ROA)は改善の余地大 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 労働生産性が非常に低い <ul style="list-style-type: none"> — 先進国比で最低レベル(米国の約半分、独仏にも劣る) — 国内製造業比でも約半分 ✓ 同一業種の事業者数多く、生産性のばらつきも大きい
雇用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 長期的に漸減傾向(約20%の世界) ✓ 知識集約型(高度な技能の人材が中心、高賃金) ✓ メンバーシップ型雇用中心で流動性が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 空洞化が起きにくく、長期的に増加傾向(約80%の世界) ✓ 労働集約型(平均的スキルの人材が中心、低賃金) ✓ ジョブ型雇用中心で流動性が高い
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産拠点の立地選択が必ずしも商品の消費地に依存しない(拠点毎の目的に応じた最適な立地を選択可能) ✓ 国際經常収支的には、貿易収支または所得収支の稼ぎ手 ✓ グローバルな競争市場の原理に支配されざるを得ない 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 不完全競争市場、かつ公共性の高い規制業種が多く、市場規律が働きにくい(顧客の商品選択の自由が限定的) ✓ 従来は「雇用の受皿」だったが、今後は労働力不足がより深刻化するため、労働生産性と労働参加率の向上が喫緊課題 ✓ 地域社会との共創・共生的な経済原理と相性が良い

Gの世界(グローバル経済圏)の戦略・施策 – ビジネスのオリンピックを勝ち抜く

◆ Gの世界では、オリンピック水準の競技環境の整備して、世界へのシグナルを発信するとともに、大中小を問わず日本企業のオリンピックメダリストを増やすため、厳しい競争淘汰によって潜在競争力を引き出す施策が鍵。

戦略

施策

効果

		戦略	施策	効果
消費拡大	高株価	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 世界へのシグナルを発信し、投資家の信任を繋ぎ止めて高株価を維持 ⇒ 資産効果による消費・投資の拡大を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 法人税減税 <ul style="list-style-type: none"> － 企業の長期的な合理的期待に訴求する視点 － 立地競争上の視点 ✓ コーポレート・ガバナンス強化 <ul style="list-style-type: none"> － 複数独立取締役の義務化 － コーポレートガバナンス・コードの導入 － GPIF改革 － IFRSの導入 ✓ 規制緩和(ディ・レギュレーション) ✓ ベンチマークは資本効率(ROE, ROIC)の向上 ✓ 財政健全化への信頼感 	短中期
	新陳代謝	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル企業の経営に対する規律を強化し、企業自身及び企業間の新陳代謝力を高め、日本企業が本来持っている潜在競争力を引き出す ⇒ 企業の成長力と収益力を強化し、貿易収支・所得収支の拡大を通じた国富の拡大を図る 		
企業の収益向上	成長産業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル高度機能に特化した産業立地政策 ⇒ グローバルな企業・ベンチャーの本部機能、R&D機能、マザー工場・先端生産拠点の日本への誘致/引き留めを図る 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本格技術系VB・VCの担い手の育成 ✓ 規制緩和(ディ・レギュレーション) ✓ 財政健全化の着実な進捗 	長期
	賃金上昇	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 知識集約型産業の誘致/引き留めによる高度人材に対する高賃金の支払い ✓ 企業の収益向上を通じた賃金上昇 		

Lの成長戦略の根本課題: 地域経済の基幹産業たるサービス産業の労働生産性と賃金を大幅に押し上げること

- ◆ 両経済圏は緩やかな相互依存関係だが、直接的な関連性を持っていない(トリクルダウンが起きにくい背景)
- ◆ 重要なことはGかLかではなく、GにはGの、LにはLの特性に対応した政策と成長戦略を用意し、共存させること
- ◆ アベノミクス効果で需給ギャップが急速に解消し、従来からの生産労働人口減少による供給制約要因が特にLの経済圏、雇用の80%を占める地域密着型サービス産業の世界で問題になる中、そこでの労働参加数の拡大と労働生産性上昇(≒持続的賃金上昇)こそが、ローカルアベノミクスの本丸

テーマ

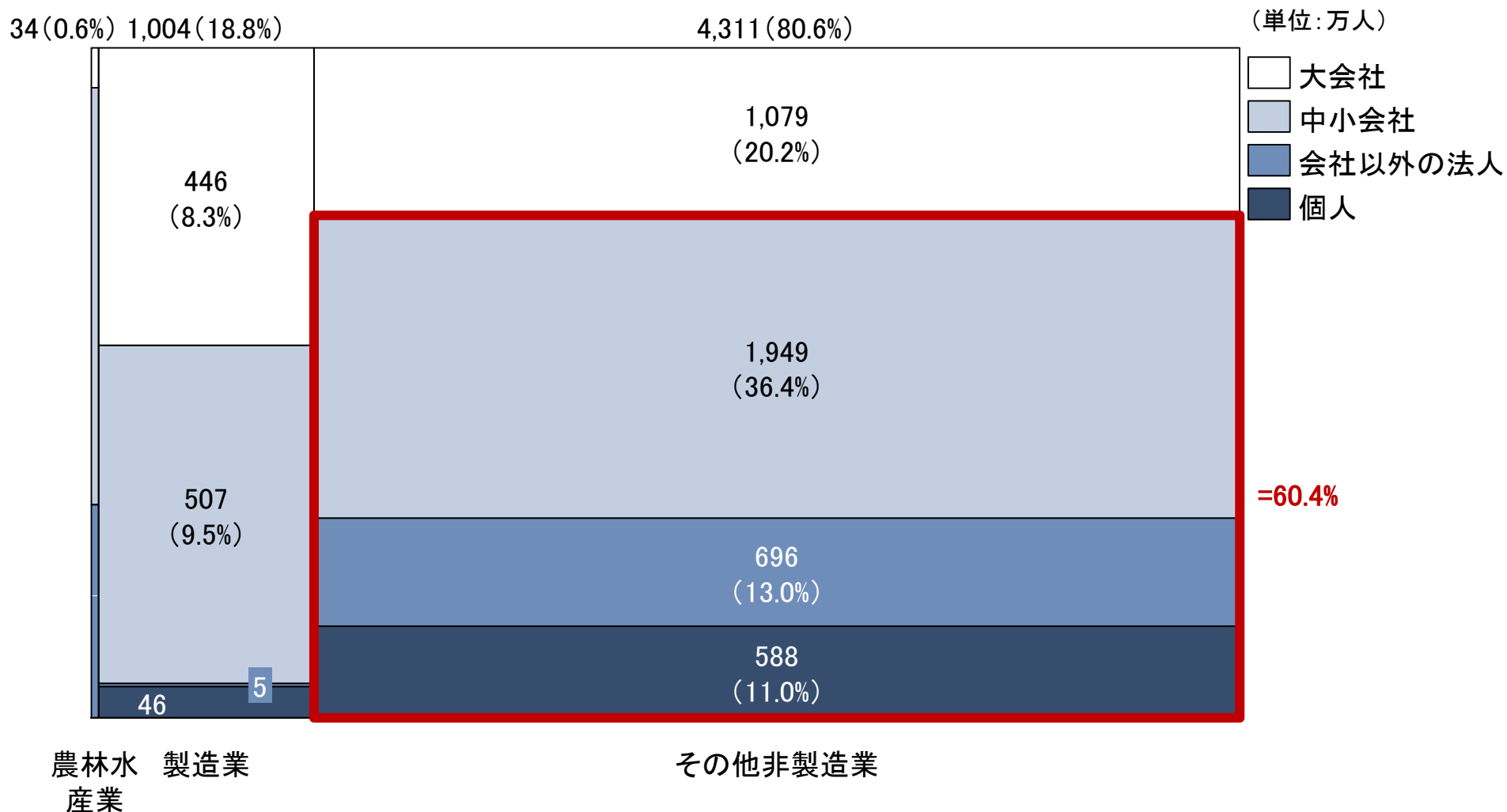
「新陳」と「代謝」の同時促進による労働生産性と賃金の上昇

- ①スマートな(賢い)レギュレーションで、地域社会との共生力と、イノベーションによる労働生産性向上力(付加価値up力、業務効率性up力)とを両立できる事業者、起業家を後押し
 - ✓ 緩和すべき規制(ex. 既得権保護型の参入主体規制等)
 - ✓ 強化すべき規制(ex. 最低賃金制度、労働・安全監督等)
 - ✓ 新たなガバナンスモデル(非営利ホールディングス型)の導入⇒公共性の高い産業の集約化・統合化を推進
- ②コンパクトシティ化で地域の消費密度を高める
⇒「密度の経済性」に支配される地域のサービス業務(公共サービスを含む)の効率化
- ③職業訓練やジョブ型正社員化促進等でサービス産業従事者の潜在生産性向上と就労支援を進める
- ④穏やかな退出・集約化政策とスマート・レギュレーションで、地域経済に生産性と安定雇用と賃金の同時上昇を達成する。
 - ⇒労働生産性(≒実質賃金)を高めて欧米先進国並みに
 - ⇒集約化・統合化で域内に規律ある寡占的安定を形成
 - ⇒高労働生産性(≒高賃金)かつ安定雇用の企業へ事業と雇用を集約
 - ⇒雇用の80%を占めるLの世界で賃金→消費→投資の好循環を実現へ

挑戦課題

産業別・企業規模別の従業者数

- ◆ 全体の約6割を非製造業の中小規模事業者が占めている。また、製造業よりも非製造業の方が、中小規模事業者の占める割合が大きい。

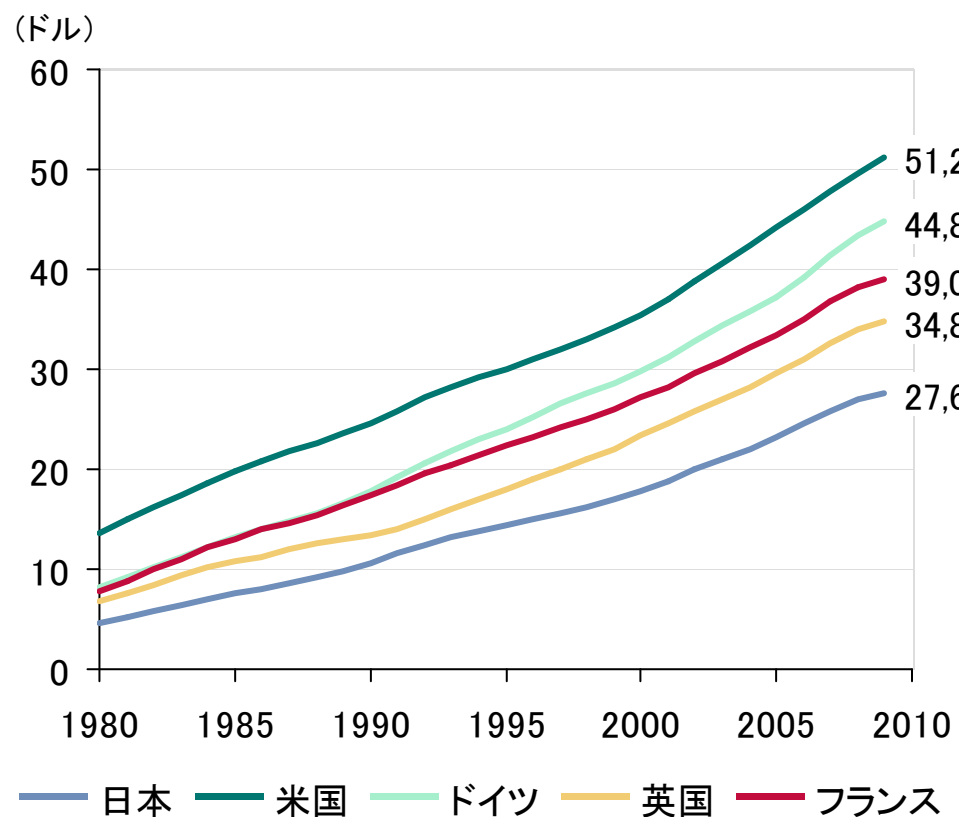


出所: 資料: 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス - 活動調査」再編加工
 (注) 大会社 = 資本金1億円以上、中小会社 = 資本金1億円未満および資本金不詳

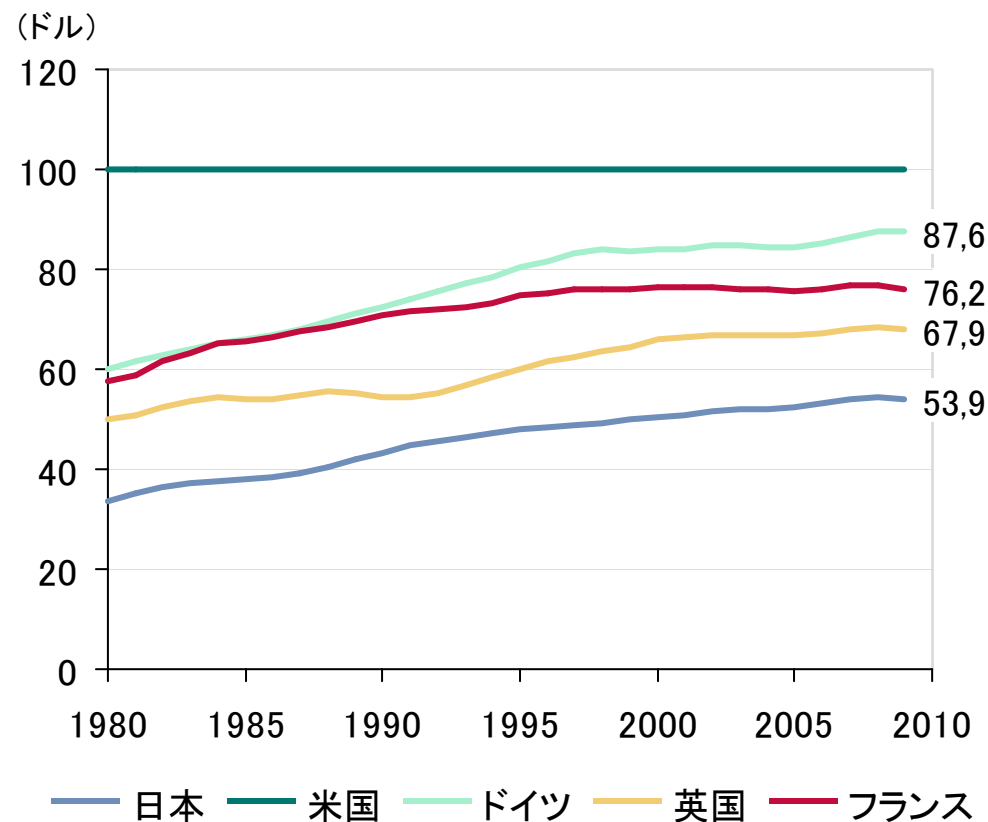
非製造業の労働生産性の国際比較

- ◆ 日本の生産性は、米国の5割程度にとどまっており、欧米諸国(独、仏、英)と比較しても低水準となっている

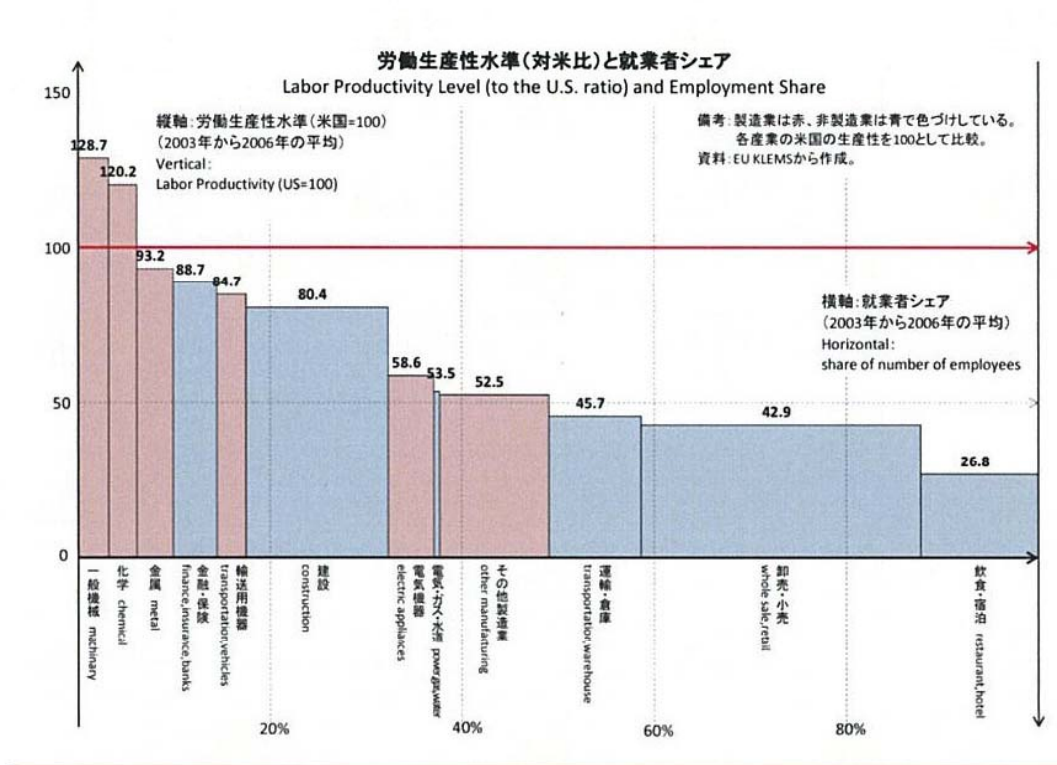
労働生産性水準



労働生産性水準の対米比



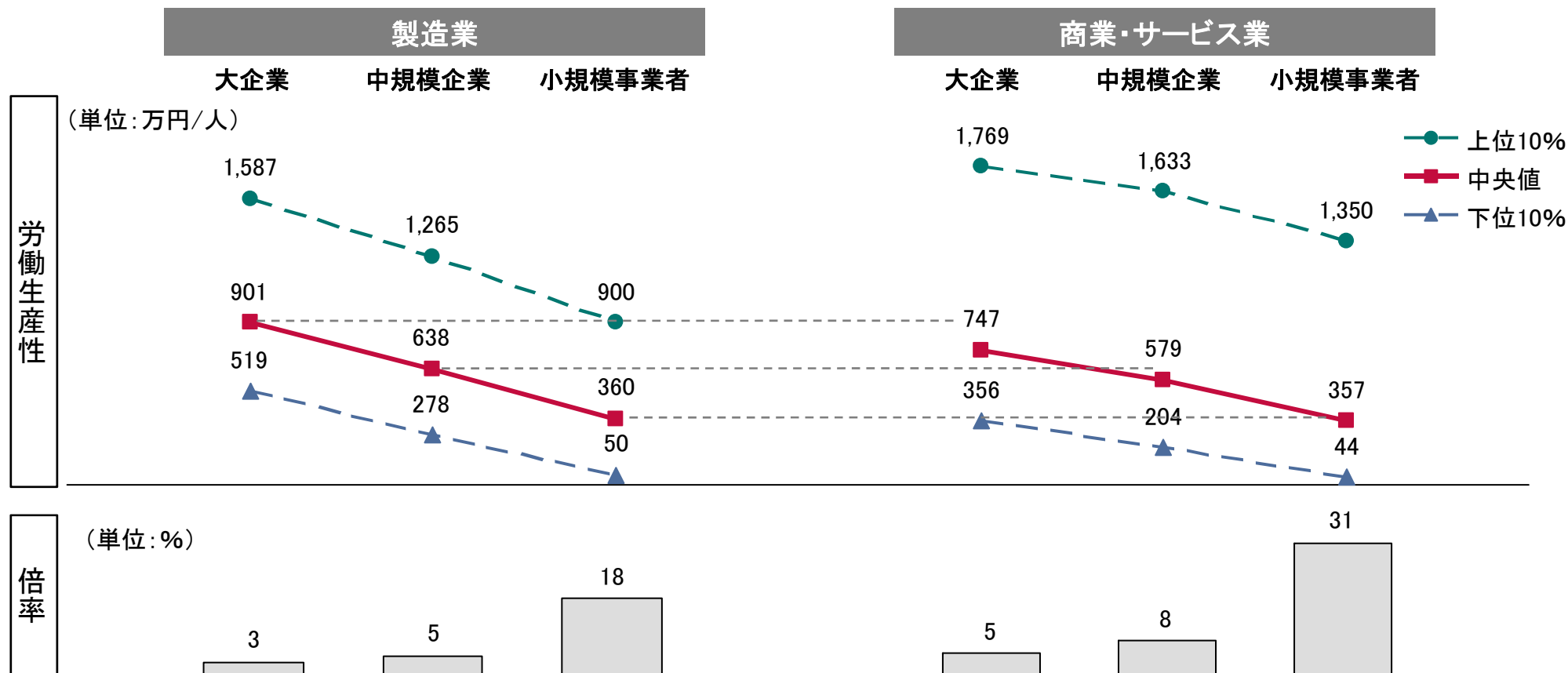
産業別の労働生産性水準(対米比)と就業者シェア



出所: 経済産業省作成資料より

産業別/規模別の労働生産性比較

- ◆ 中央値で見ると、商業・サービス業の方が製造業よりも労働生産性がやや低い。また、労働生産性の格差は、大規模事業者よりも小規模事業者の方が、また製造業よりも商業・サービス業の方が、顕著に大きい。



出所: 財務省「平成23年度法人企業統計年報」再編加工

(注) 1. 労働生産性 = 付加価値額 / 従業者数

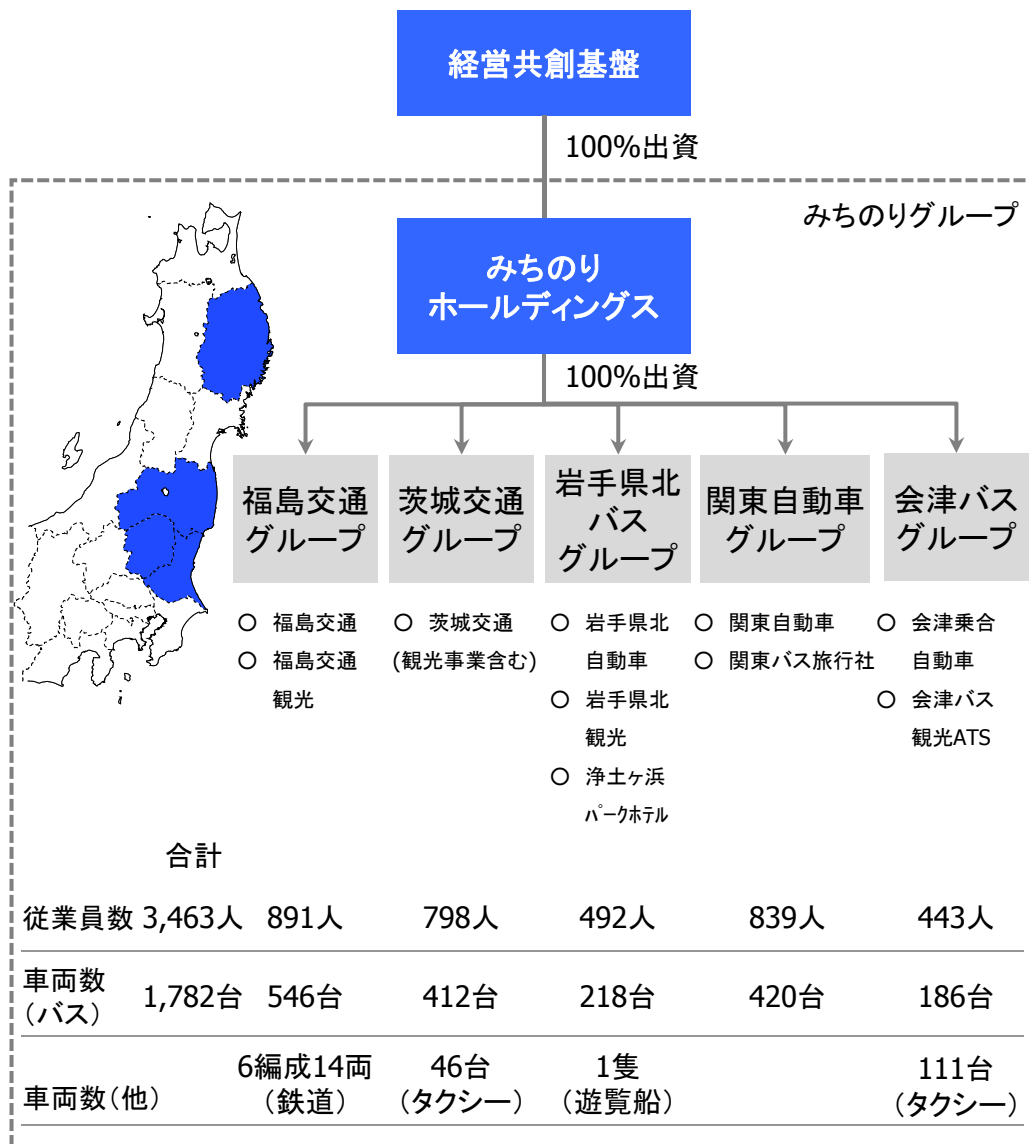
2. 付加価値額 = 人件費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課 + 営業純益

3. 従業者数 = 役員数 + 従業員数

4. 倍率 = 上位10%の労働生産性 / 下位10%の労働生産性.

- ◆ **企業概要**: 2007年設立。売上高310億円(連結)、従業員数3,500人(連結)、純資産150億円(連結)
- ◆ **拠点**: 東京、上海、シンガポール
- ◆ **本体事業**: ハンズオンコンサルティング
 - ー150名のプロフェッショナル: 元産業再生機構、戦略コンサルタント、投資銀行、会計士、弁護士、事業会社経営等の多様なプロフェッショナル
 - ー累積クライアント数: 260 進行中プロジェクト数: 130(2014年8月現在)
 - ークライアントイメージ: 売上高 数億円～数兆円。中心ゾーンは売上高数千億円クラス
- ◆ **連結対象事業**: みちのリホールディングスグループ
 - ー地方路線バス事業者グループ(東日本エリアで5つのバス事業者グループを傘下に経営)
- ◆ **ベンチャー支援出資事業**
 - ーサイフューズ(再生医療)、株エキスビジョン(視覚認識技術)、Noxilizer, Inc.(滅菌技術)、株KPIソリューションズ(ネット広告最適化サービス)、株MUGENUP(イラストのクラウドソーシング)、その他
 - ースタートアッププラットフォーム運用支援: KDDIによる“∞ラボ”(米国シリコンバレーのスタートアクセラレーターモデルの日本第1号)
- ◆ **経営支援出資事業**
 - ーぴあ、池貝、知的財産戦略ネットワーク、サティス製薬、その他

みちのりグループ各社と経営支援の効果



経営支援の効果(1):賃金の上昇

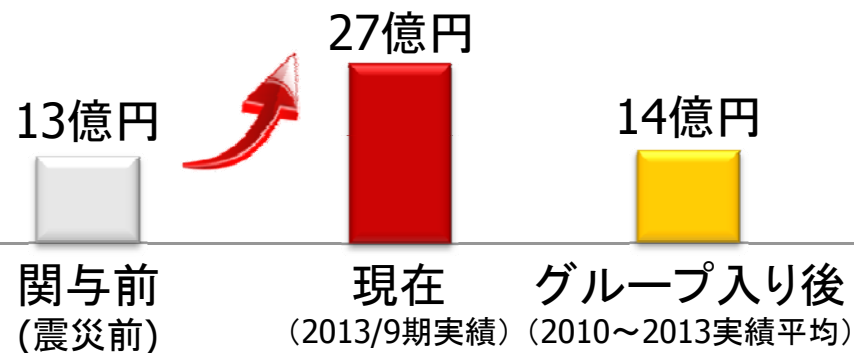
◆ グループ入り後4年間で、11%の賃金上昇



経営支援の効果(2):収益力の向上

EBITDA(償却前営業利益)

設備投資額

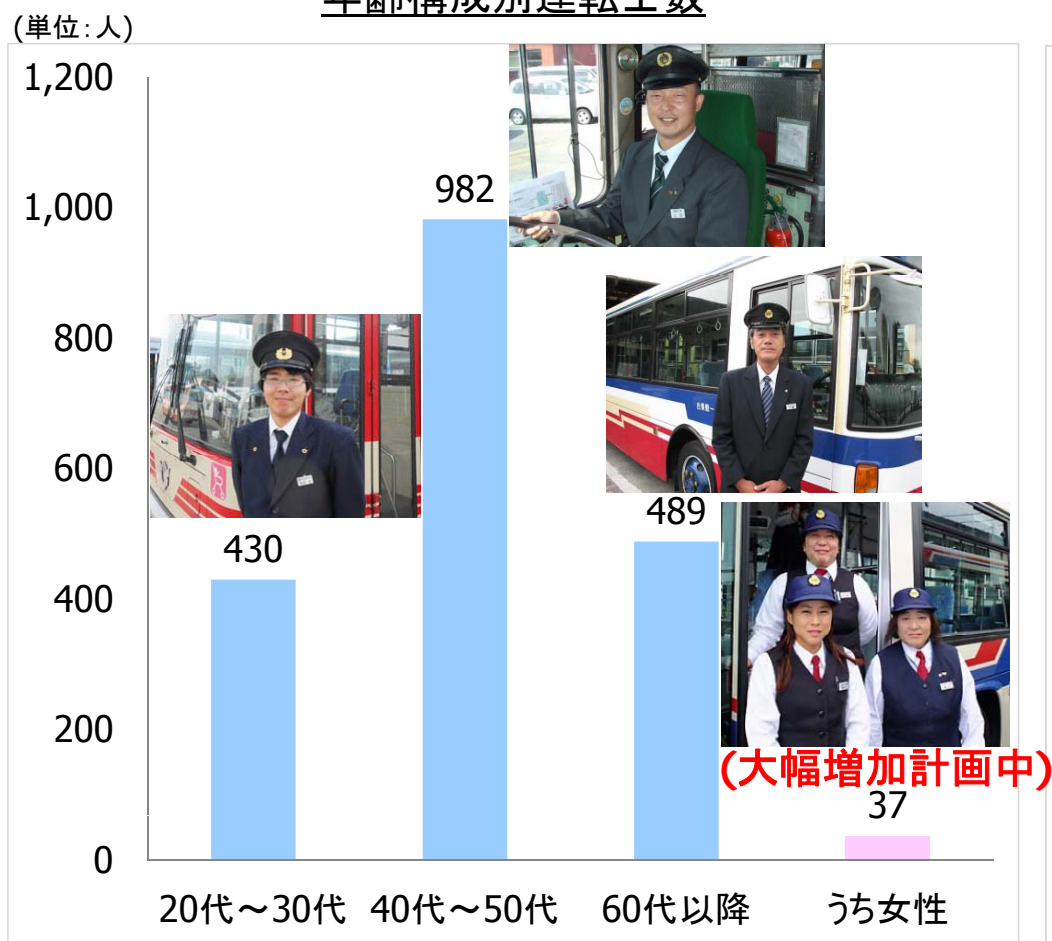


※ 震災前にグループ入りした福島・茨城・岩手の合算

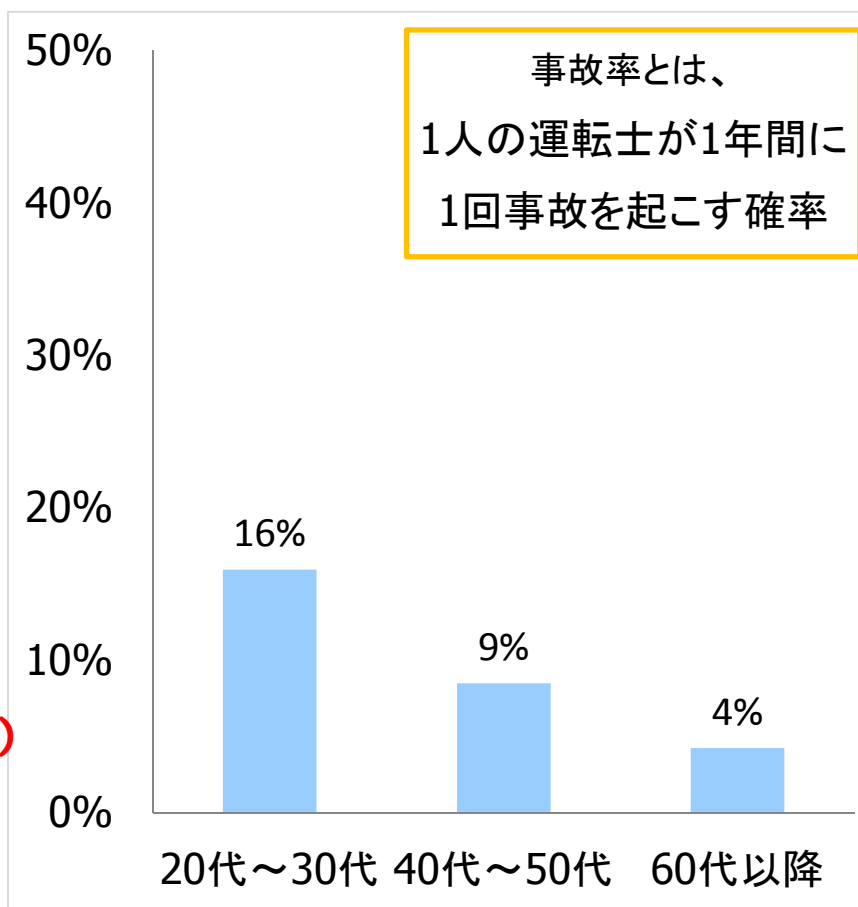
運転士の年齢構成と事故率： 長期慢性的な運転士不足にどう対応するか？

- ◆ 運転士の平均年齢は約50歳
- ◆ 高齢運転士の事故率低い。女性ドライバーも活躍。
- ◆ 大型第2種免許は入社後に会社負担で取得させる採用方針

年齢構成別運転士数



年齢別事故率(福島交通)



震災対応： 震災直後から様々な対応において重要な役割を担っている

原発事故20キロ圏住民避難の主力輸送機関 (11年3月12日～)



出所: Asahi.com(2011年3月12日)

被災各地へのボランティア輸送



岩手県宮古市の震災学習ツアー



出所: サンスポ(2011年5月4日)



出所: NHK Bizスポ(2011年3月30日)



地域経済への
貢献

公共交通インフラの維持・発展
観光など交流人口の増加

継続的設備投資
労働分配の増加(→人材の獲得)

収益性の改善

労働生産性の改善

乗車密度の向上

ルート・ダイヤの最適化
運行の質の向上(安全・接客)

移動需要の創出

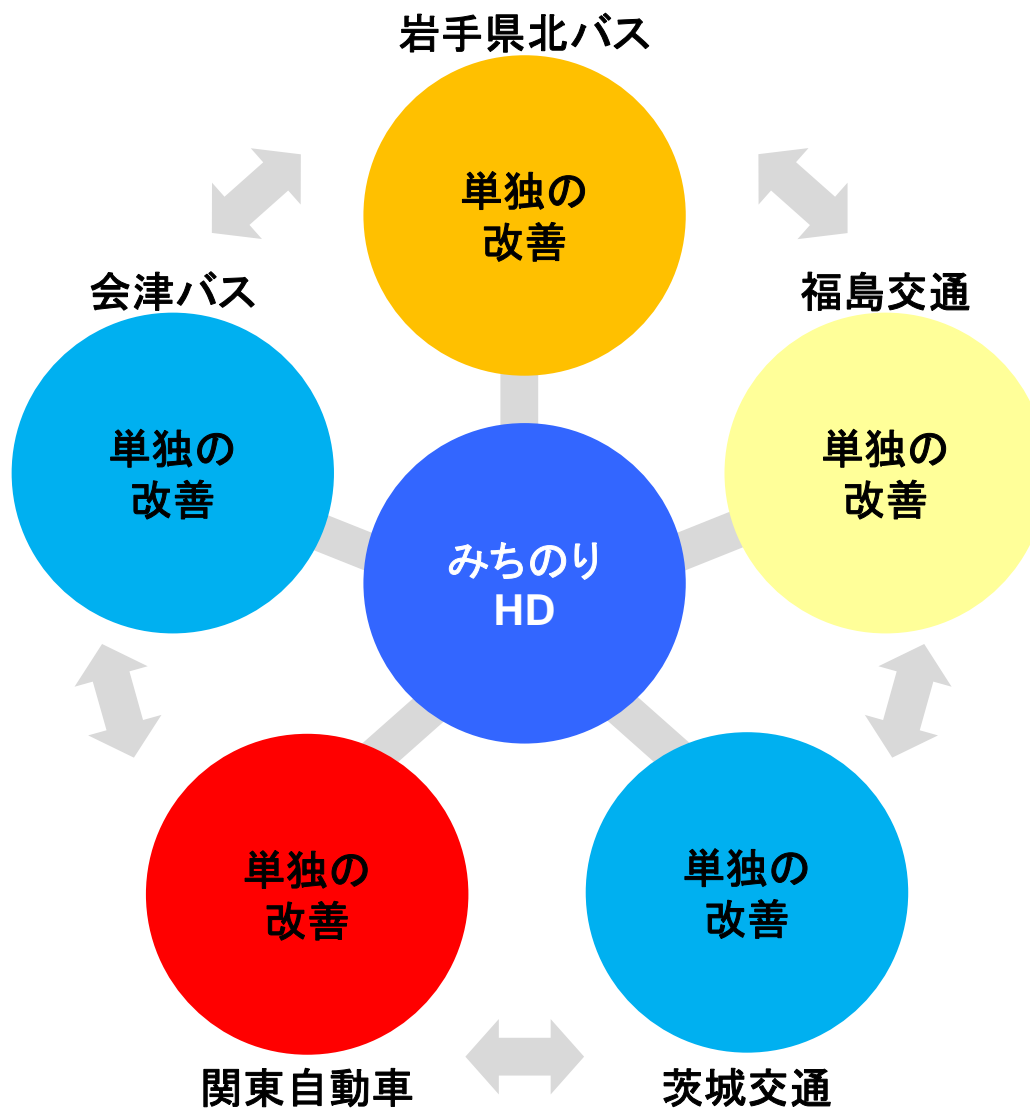
旅行サービスの充実
- 路線バスの旅
- 他県・首都圏からの誘客

人的資源の
不足

高齢者の
増加

長期的
人口減少

◆ ベストプラクティスの横展開により、単独では成し得ない改善効果を生み出す



- みちのりホールディングス
 - 松本 順 元産業再生機構
 - 関 敦彦 元産業再生機構
- 福島交通
 - 武藤 泰典 元トラック運送会社専務
 - 城下 和彰 元銀行
- 茨城交通
 - 任田 正史 元水産会社社長
 - 遠藤 隆光 元監査法人
- 岩手県北自動車
 - 鈴木 拓 元ファーストリテイリング
- 関東自動車
 - 吉田 元 元銀行・ロボットベンチャーCFO
- 会津バス
 - 佐藤 俊材 元産業再生機構
- 横串メンバー
 - 数名(元産業再生機構等)

「ハイ・サービス日本300選」概要

「ハイ・サービス日本300選」とは

「ハイ・サービス日本300選」は、イノベーションや生産性向上に役立つ先進的な取り組み(ベストプラクティス)を行っている企業・団体を表彰・公表することで企業・団体の一層の取り組みを喚起し、優良事例を広く普及・共有することで、サービス産業全体のイノベーションや生産性向上を促進することを目的としています。

●選定対象

主として中小サービス業から選ばれますが、大企業の場合はとりわけ先駆的で他の企業の模範となる取り組みを行っている企業が対象になります。対象とする「サービス業」は広義のサービス業です。流通(卸小売)、物流、医療・保険、通信・放送、運輸、金融保険、対個人サービス(飲食店、旅館その他宿泊所等)、対事業所サービス(情報サービス、物品賃貸業等)などが含まれます。

●選定方法

おおむね4半期ごとに20~25社程度選定・公表し、3年間で300選を目標とします。関係機関などから広く推薦を受け、推薦のあった企業について、イノベーションや生産性向上に資する先進的な取り組みを行っている企業を「ハイ・サービス日本300選」選定委員会で選びます。

●選定に当たっての評価項目

(1)科学的・工学的アプローチ、(2)サービスプロセスの改善、(3)サービスの高付加価値化、(4)人材育成、(5)国際展開、(6)地域貢献

●選定委員会

<委員長>

村上 輝康 (株)野村総合研究所シニア・フェロー

<委員>

伊藤 元重 東京大学大学院経済学研究科教授

河野 栄子 DIC(株)社外取締役

小林 英俊 (財)日本交通公社常務理事

野原佐和子 (株)イプシ・マーケティング研究所代表取締役社長

橋本 和仁 東京大学大学院工学系研究科教授

藤川 佳則 一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授

藤沢 久美 シンクタンク・ソフィアバンク副代表

「ハイ・サービス日本300選」概要



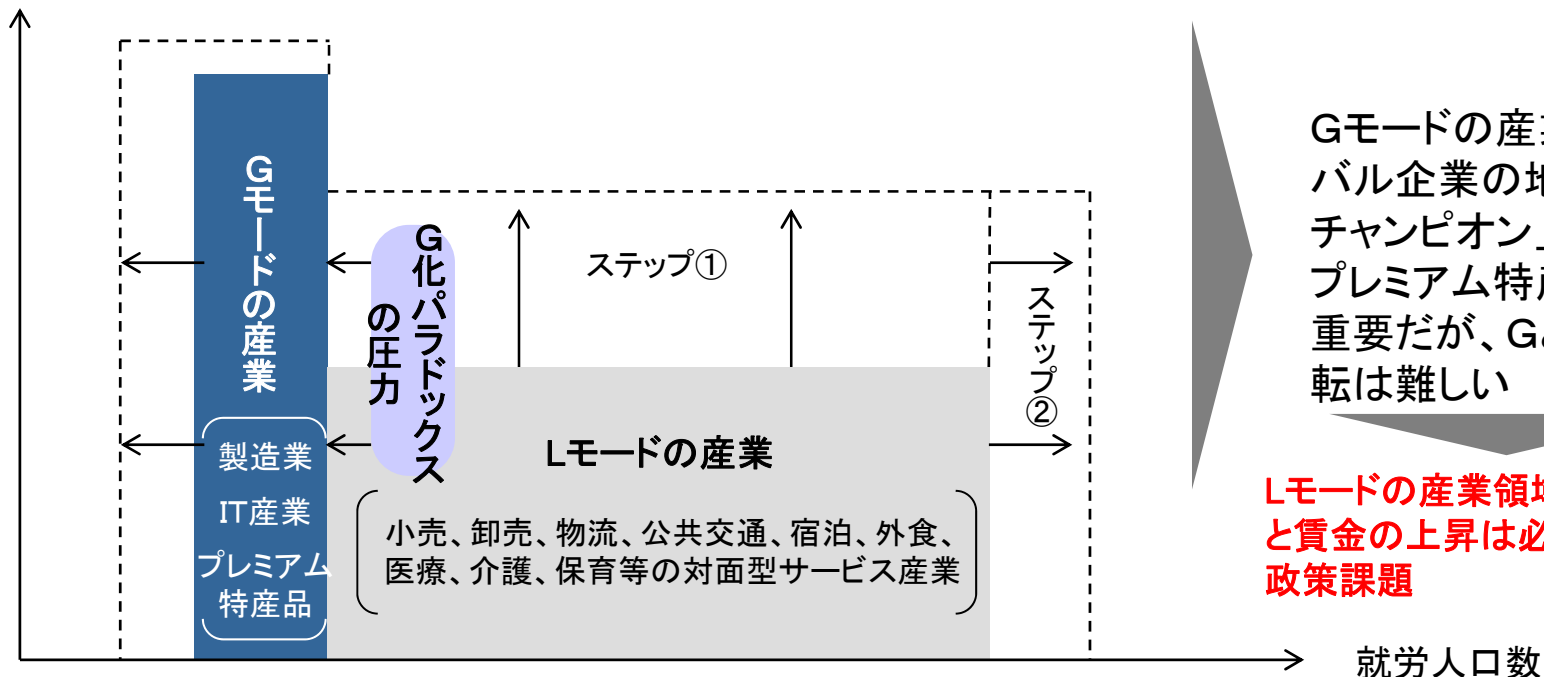
先進的な取組の観点	具体的な取組内容の例
科学的・工学的 アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> • これまで人により実施されていたサービスについて、技術を導入することでイノベーションにつなげているか（例：ロボットスーツの活用、サービス設計CAD）。 • 人の行動を科学的・工学的に分析し、質の高いサービスの提供につなげているか。（例：消費者の視点分析） • 「経験と勘」に頼っていた従来のサービスをモデル化し、最適化しているか（例：エアラインの搭乗時間の最適化）。 • 市場化された技術や他分野では既に普及している技術を活用してサービス提供を行っているか（例：GPSを活用したタクシー乗務員の行動分析）。 • その他、サービス分野において「科学的・工学的」な観点からアプローチを行い、生産性の向上につなげているか。等
サービスプロセス の改善	<ul style="list-style-type: none"> • サービスの提供プロセスにおいて、IE（インダストリアル・エンジニアリング）手法、カンバン方式、ロボット、QCなど、効率化のための工夫を行っているか（例：作業動作の分析による作業動線の短縮・重複作業の削減）。等
サービスの 高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> • 提供するサービスについて、お客様の満足度や品質の測定、ニーズの掘り起こしなどを行うことで、満足度の高いサービスの提供を行っているか。 • ホームページなどを効果的に活用して、自社サービスの情報提供や積極的なコミュニケーションの実施など、ニーズに的確に対応した取組を行っているか。 • お客様からの苦情・問い合わせに対して、専門窓口・担当者を設けるなど、積極的に対応しているか。等
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> • 採用・配置・育成・処遇に関して、従業員のモチベーションを向上させ、ひいてはお客様の満足度や生産性の向上につながるようなユニークな人事制度を構築しているか。等
国際展開	<ul style="list-style-type: none"> • ユニークな強みを有し、積極的な国際展開を行っているか。等
地域貢献	<ul style="list-style-type: none"> • 地域ニーズに対応するとともに、需要を喚起し、地域の活性化につながる取組を行っているか。 • 地域ブランドの創出など、地域性を上手く活用した取組を行っているか。等

出所：サービス産業生産性協議会
ホームページより

地方経済に無いものは何か？

- ◆ 地方に「しごと」が無いわけではない(Lの経済圏は生産労働人口の先行減少で恒常的な人手不足時代へ)
- ◆ 無いのは「相応の賃金」「安定した雇用形態」と「やりがいやプライド」を持って働ける「しごと」(だから若者の流出が続く)
- ◆ 需要(量的な意味での「しごと」)を作っても、労働生産性(= $\frac{\text{付加価値生産額}}{\text{投入労働時間}} \div \text{賃金}$)が持続的に上昇しなければ問題は解決しない。

労働生産性(≒賃金)



Gモードの産業拡大策(グローバル企業の地方誘致、「隠れたチャンピオン」GNT企業育成、プレミアム特産品の育成等)は重要だが、GとLの比率の大逆転は難しい

Lモードの産業領域の労働生産性と賃金の上昇は必須かつ最大の政策課題

Lモードの地域密着・対面型サービス産業の生産性向上で世帯所得の倍増を！

1. 先進国中、最低レベルの労働生産性の原因の直視
 - ・ 経営レベルの低さとばらつき大きさ
 - ・ 域内における過当競争問題
 - ・ **消費密度の低下(密度の経済性⇒「まち」のコンパクトシティー化の重要性)**
 - ・ リスクマネーの不足？(YesでありNoでもある)
 - ・ 企業やイノベーションを妨げる規制の存在？(YesでもありNoでもある)
2. 地域企業の経営を担う「ひと」のレベルを高める施策群の展開
 - ・ **大都市に偏っている経営人材を地域企業へ還流・循環する施策(Ex.官民「人材」ファンドモデル)**
 - ・ 域内の優秀な経営者のもとへスムーズに事業と雇用の集約化を促進する新陳代謝施策
⇒ベストプラクティスを域内、地域間で横展開
3. サービス産業に従事する「ひと」のスキルレベルを高める施策群の展開
 - ・ ジョブ型雇用領域において有効な職業訓練の展開と労働市場改革
 - ・ 高等教育の大改革(大学もGとLに分別！?)
4. 地域創生関連施策を労働生産性と賃金・雇用に紐づけること
Ex. 海外観光客の誘致をどう高賃金の安定雇用創出につなげるのか？
5. 地方自治体単位でのきめ細かい「見える化」と粘り強いPDCA管理
 - ・ KPI(生産性指標、賃金・雇用指標など)をリアルタイムで把握し施策効果の評価と見直しを継続
 - ・ 地域金融機関等とも連携して「生産性運動2.0」を展開

ご清聴ありがとうございました
