

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(投入時間当たり付加価値生産額)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が多く、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(平均的技能の人材が中心、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

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

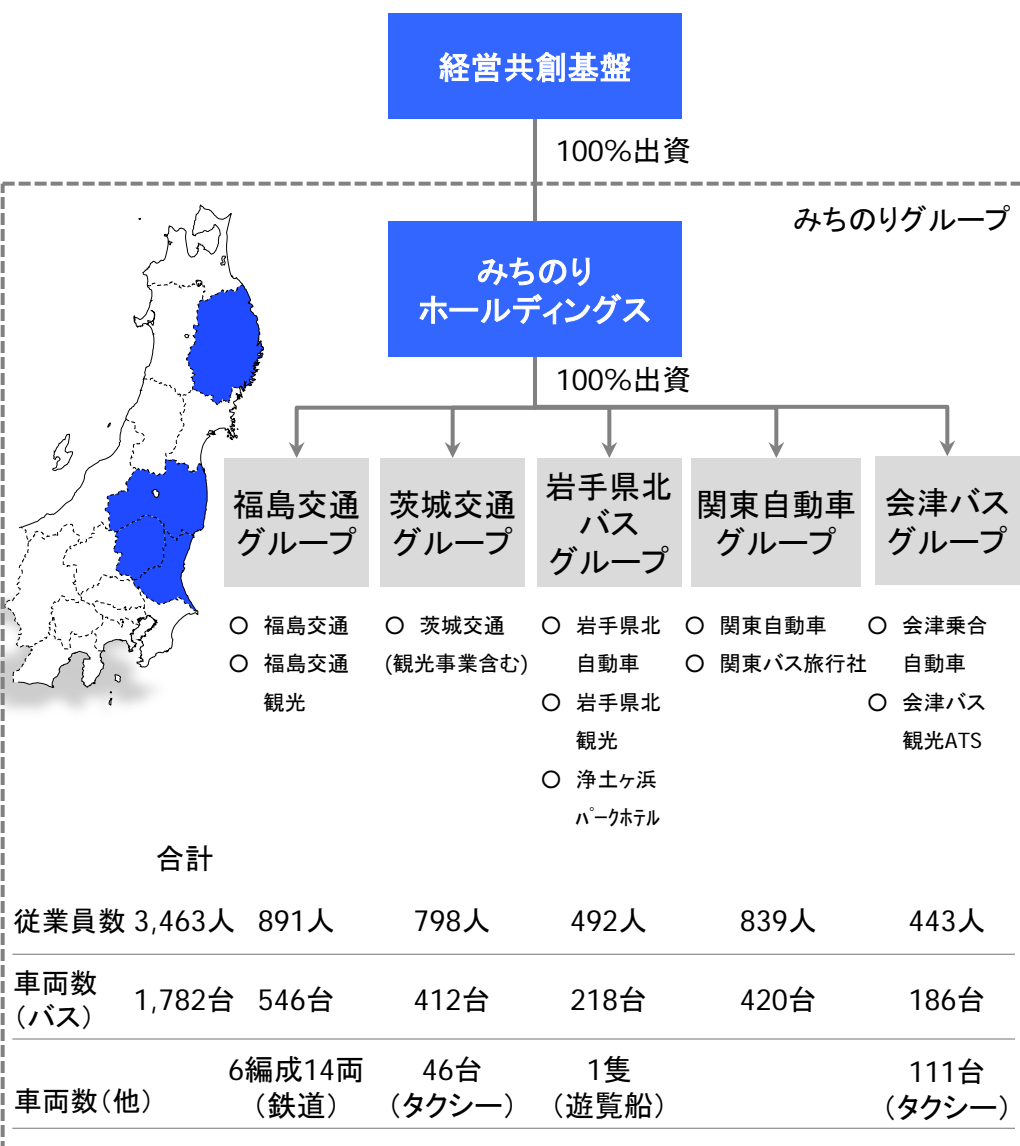
「新陳」と「代謝」の同時促進による労働生産性と賃金の上昇

- 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

- ◆ **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)エクスビジョン(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



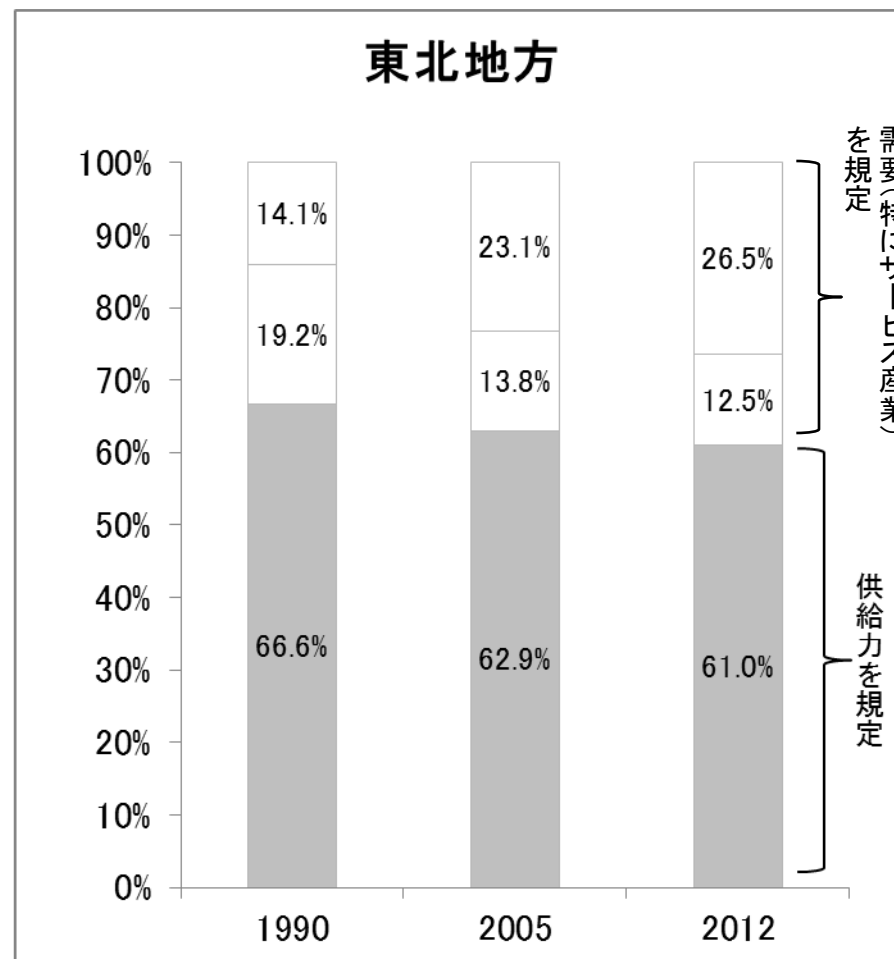
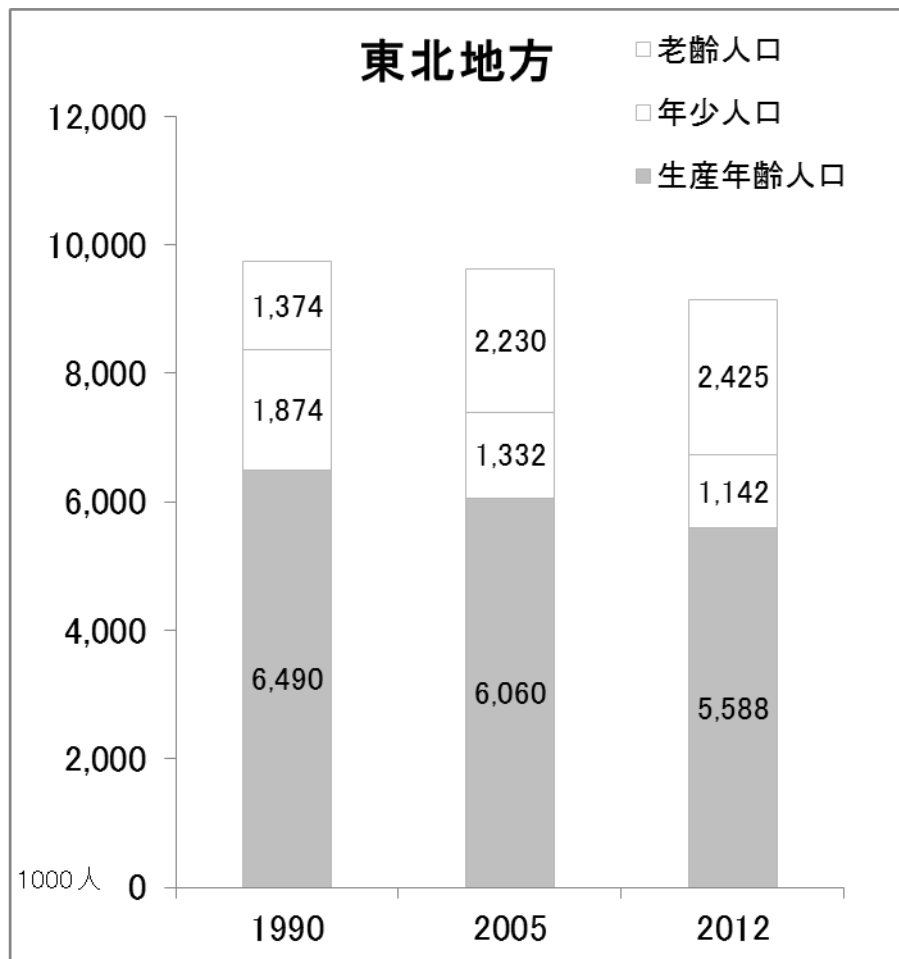
関与前
(震災前)

現在
(2013/9期実績)

グループ入り後
(2010~2013実績平均)

※ 震災前にグループ入りした福島・茨城・岩手の合算

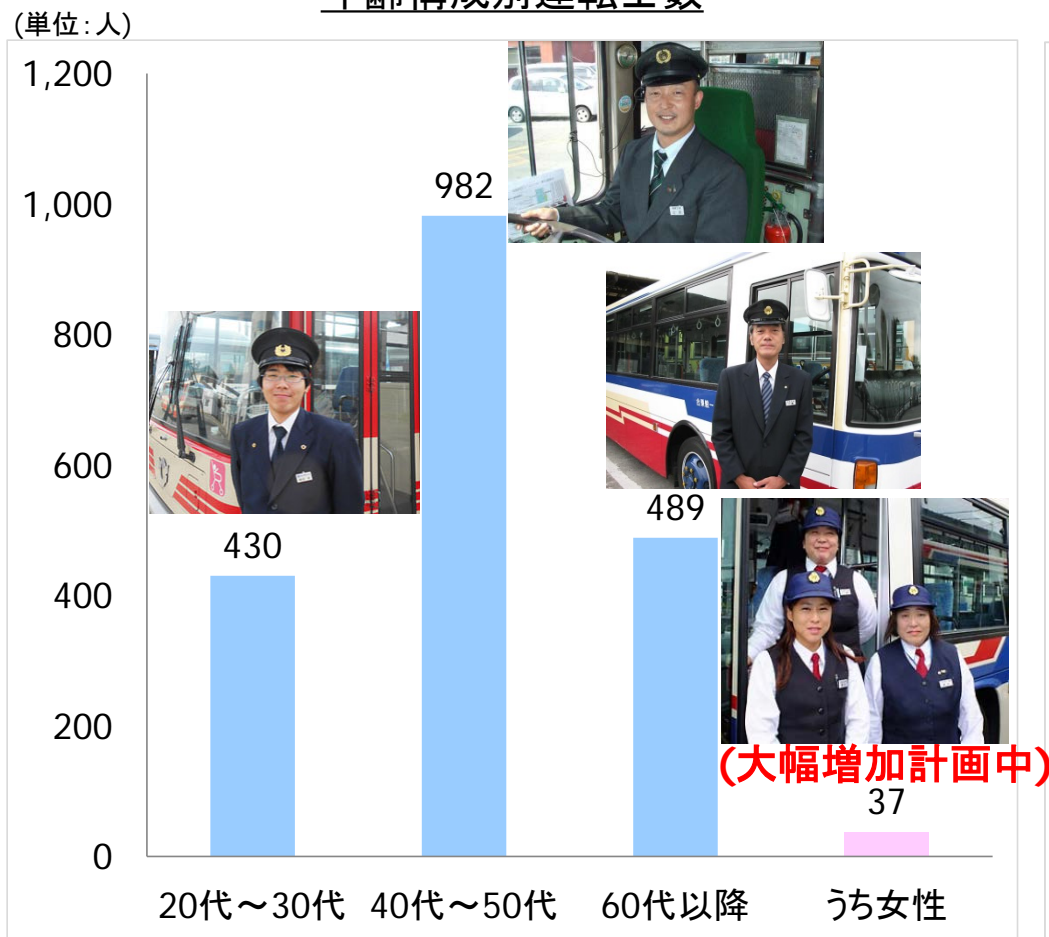
なぜ7年前から、リーマンショック時でさえ人手不足なのか



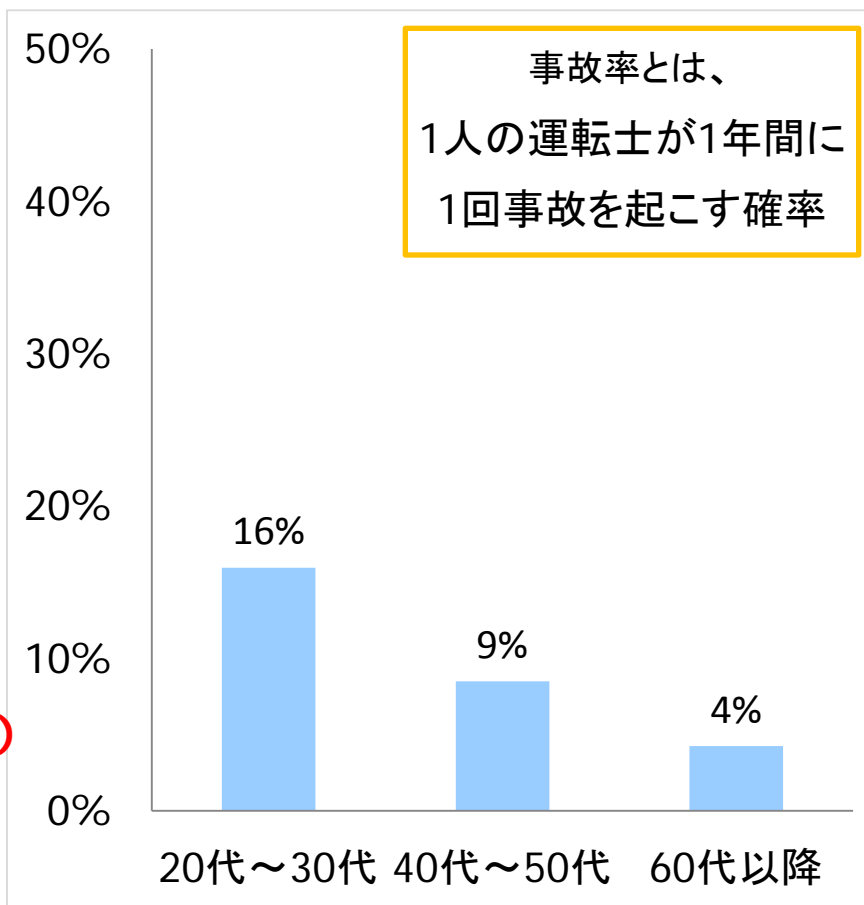
運転士の年齢構成と事故率： 長期慢性的な運転士不足にどう対応するか？

- ◆ 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)



バス会社活性化の要諦

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

移動需要の創出

ルート・ダイヤの最適化
運行の質の向上(安全・接遇)

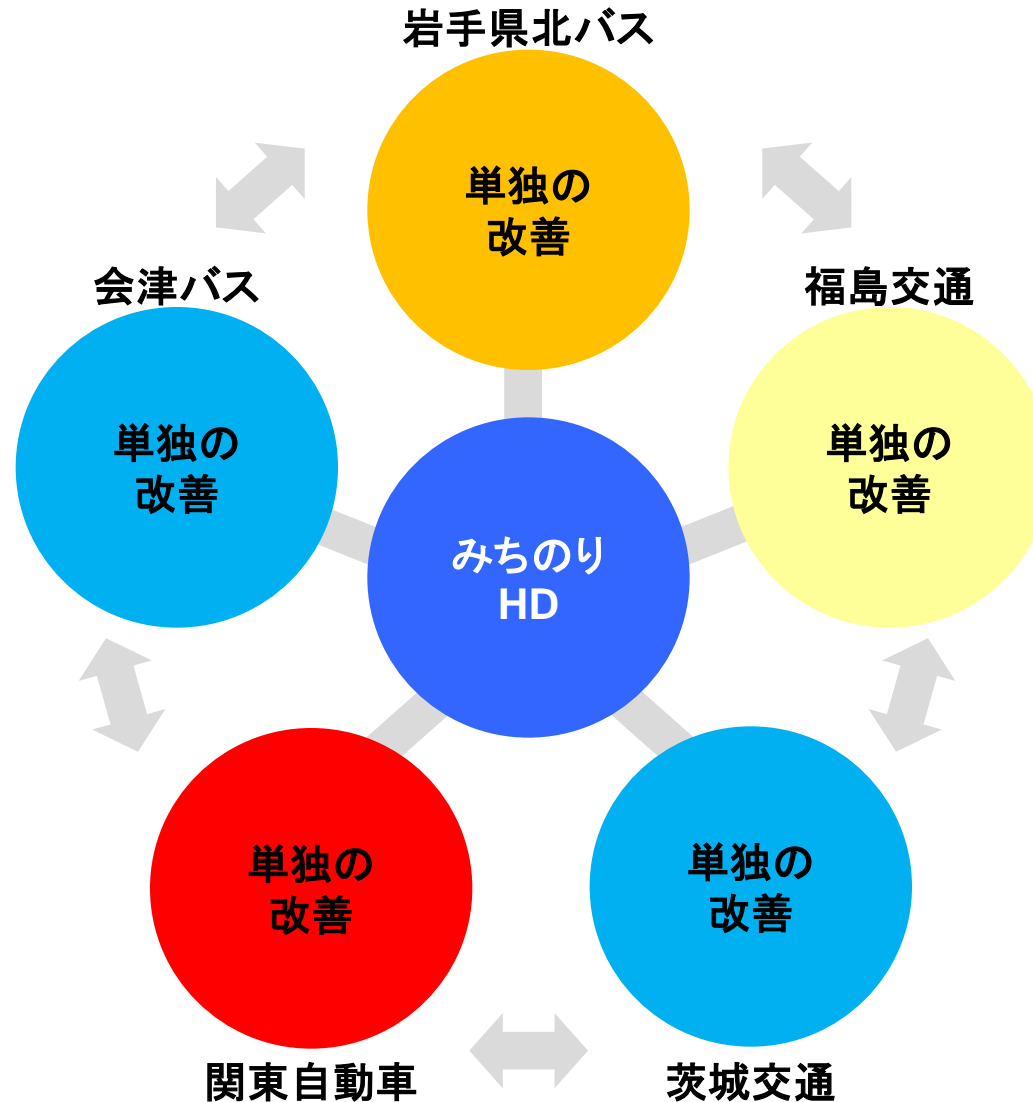
旅行サービスの充実
- 路線バスの旅
- 他県・首都圏からの誘客

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)