

富山 和彦氏 提出資料

(経営共創基盤代表取締役CEO)

平成26年9月19日(金)

まち・ひと・しごと創生会議

第1回まち・ひと・しごと創生会議 説明資料

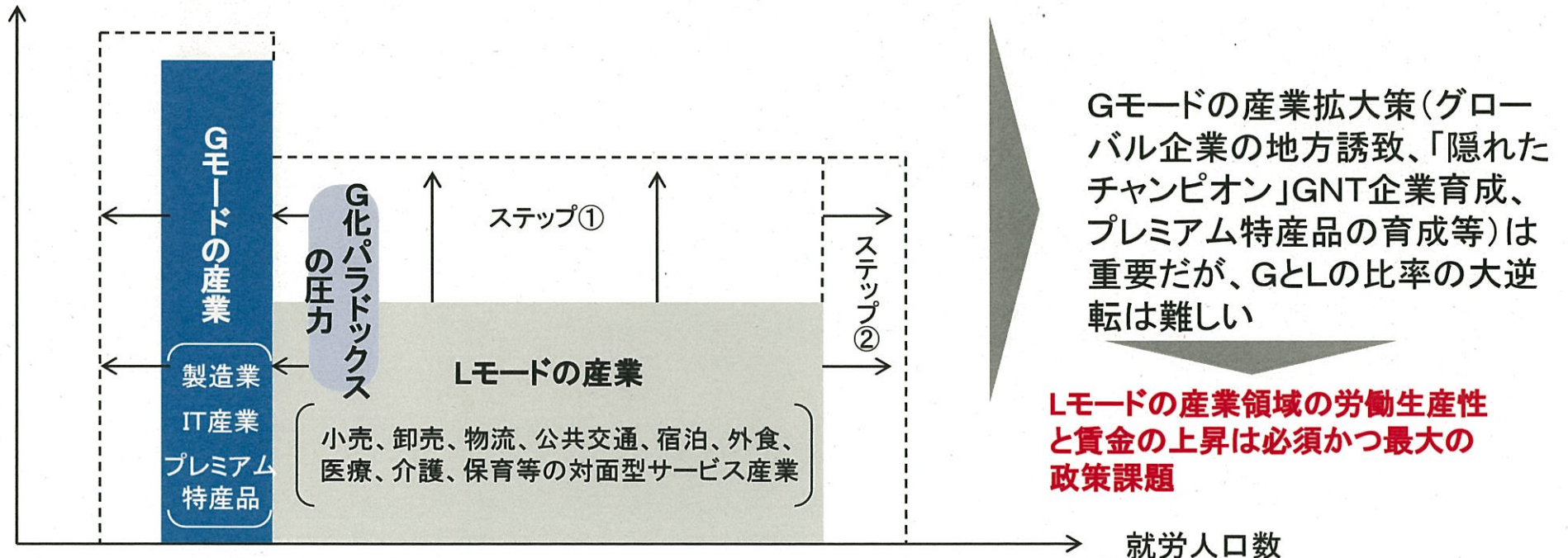


2014年9月19日(金)
株式会社経営共創基盤
代表取締役CEO 富山和彦

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(= $\frac{\text{付加価値生産額}}{\text{投入労働時間}}$ ≒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)



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

参考資料

2014年9月19日
株式会社経営共創基盤
代表取締役CEO 富山和彦

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"> ー 先進国比で最低レベル(米国の約半分、独仏にも劣る) ー 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

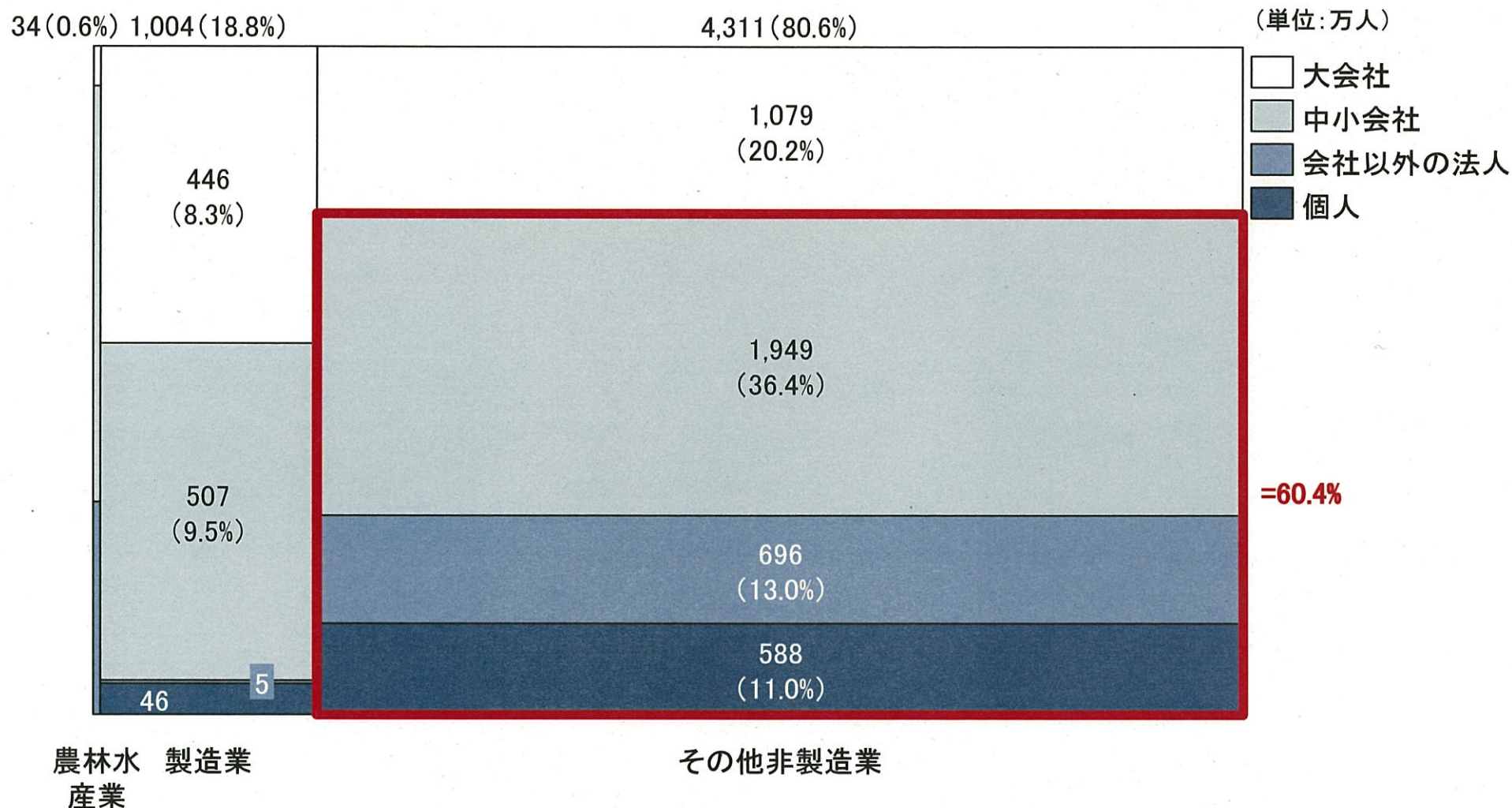
「新陳」と「代謝」の同時促進による労働生産性と賃金の上昇

- 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

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。

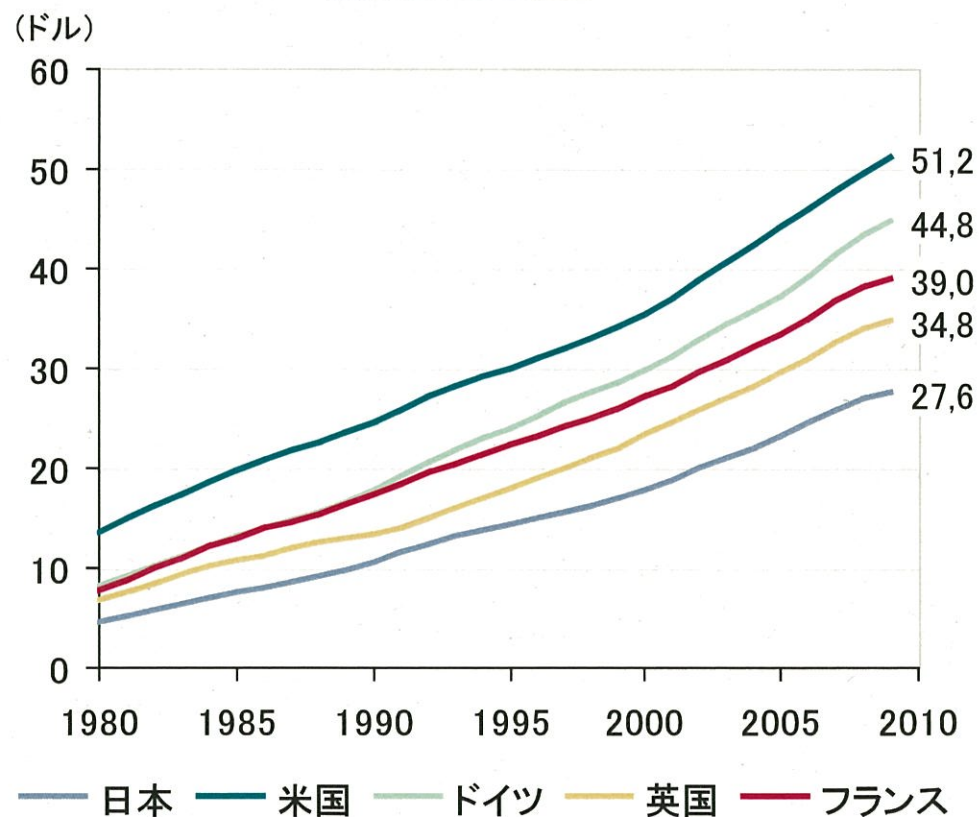


出所: 資料: 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス - 活動調査」再編加工
 (注) 大会社 = 資本金1億円以上、中小会社 = 資本金1億円未満および資本金不詳

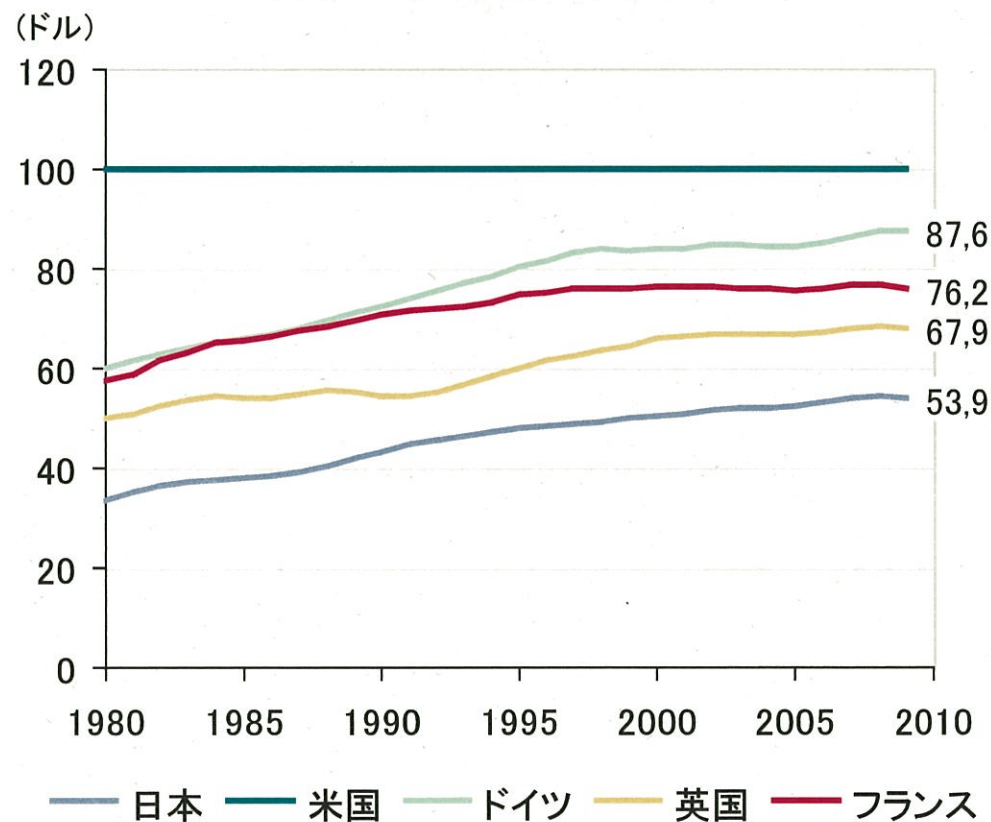
非製造業の労働生産性の国際比較

◆ 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

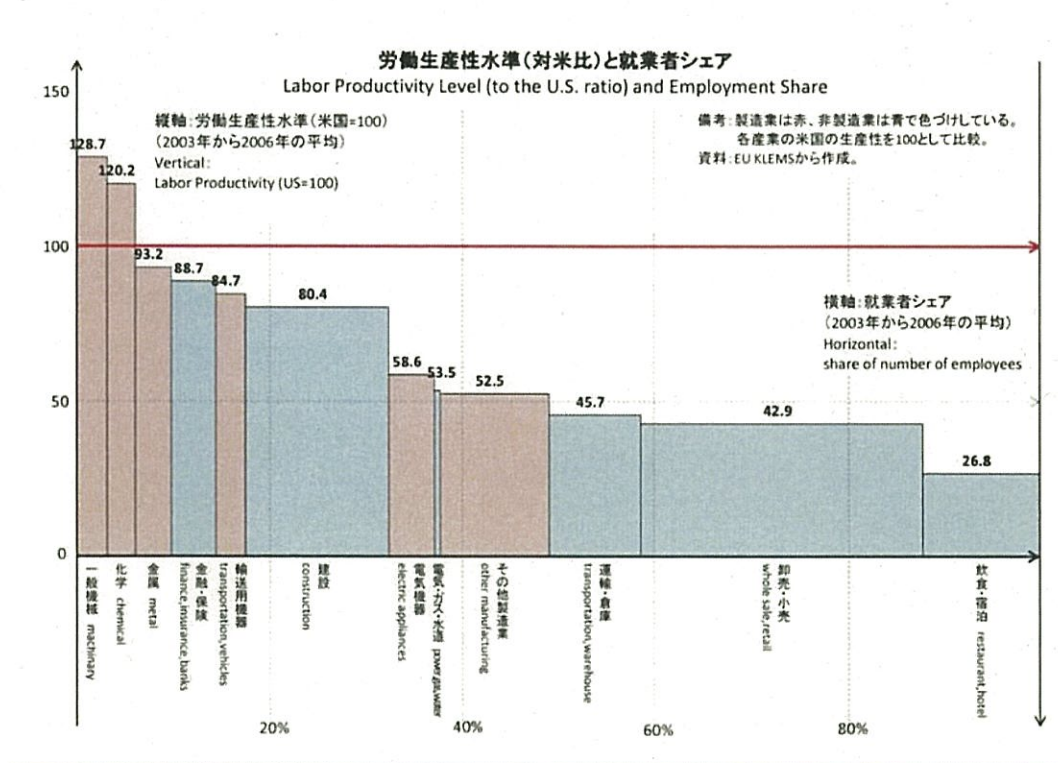
労働生産性水準



労働生産性水準の対米比



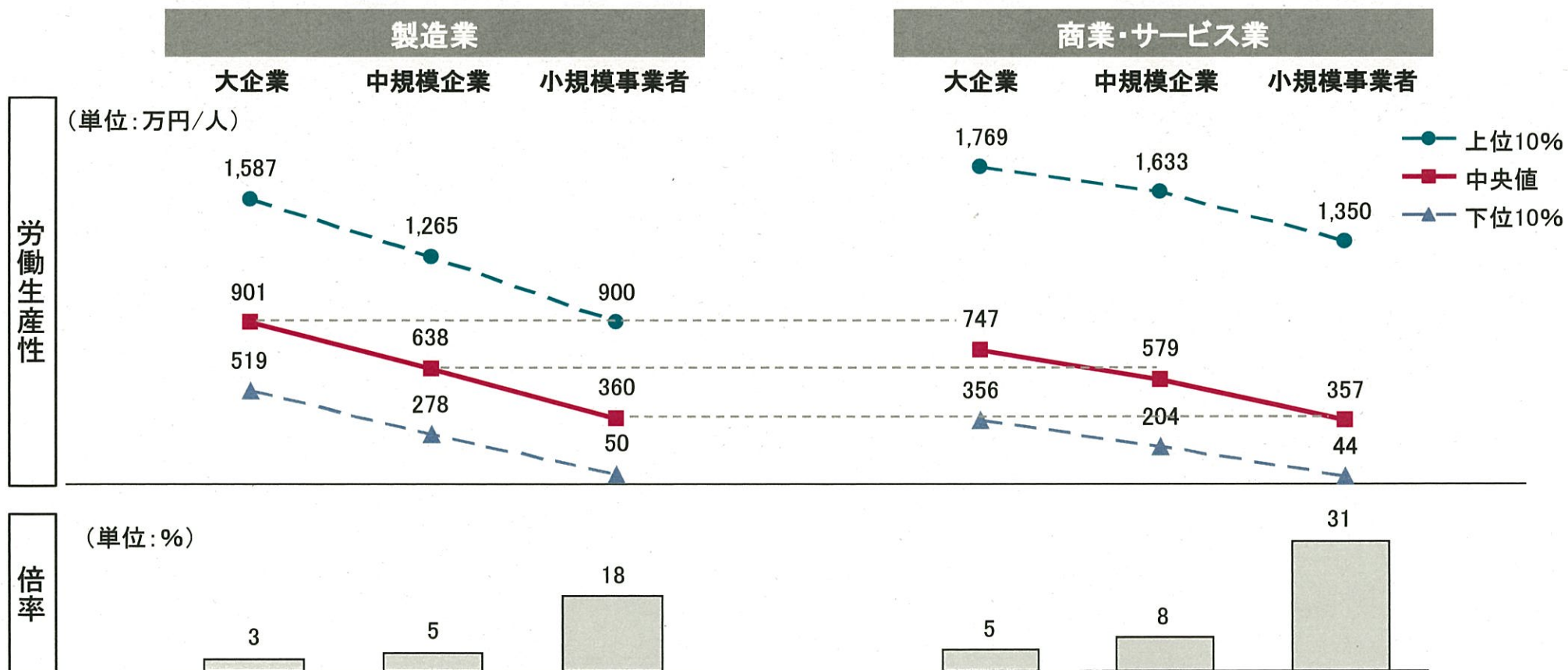
労働生産性水準(対米比)と就業者シェア



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

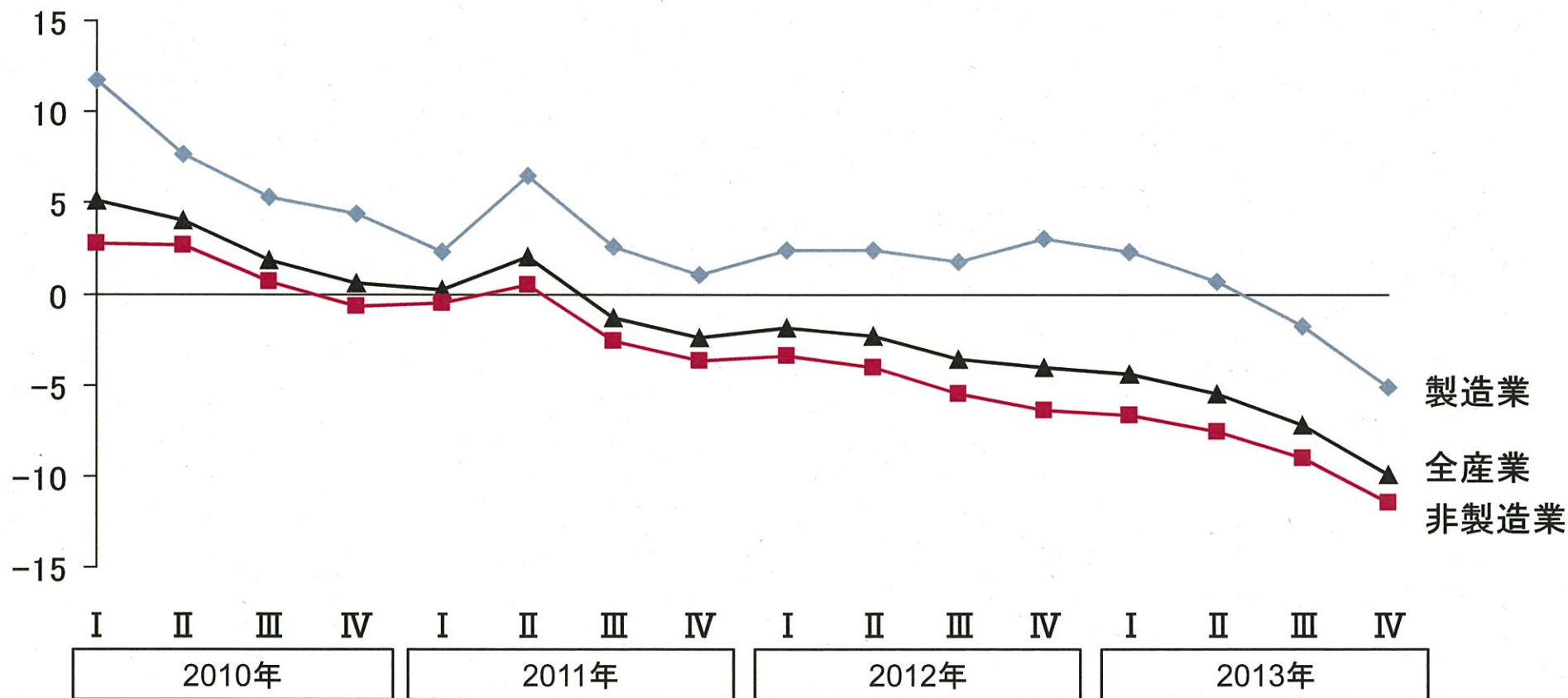
3. 従業者数＝役員数＋従業員数

4. 倍率＝上位10%の労働生産性/下位10%の労働生産性。

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



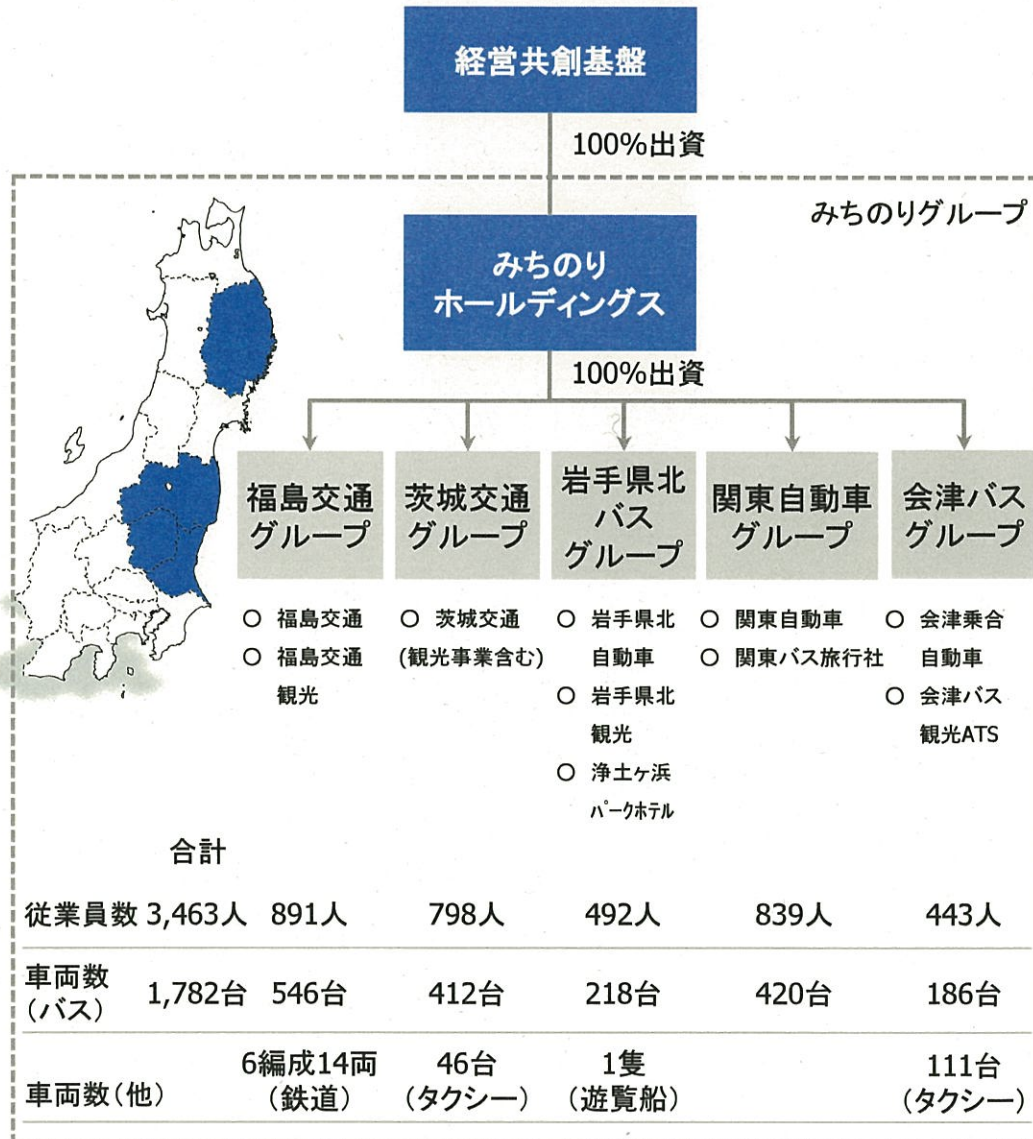
出所: 中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」再編加工

(株)経営共創基盤とみちのリグループの紹介(2014年8月26日現在)



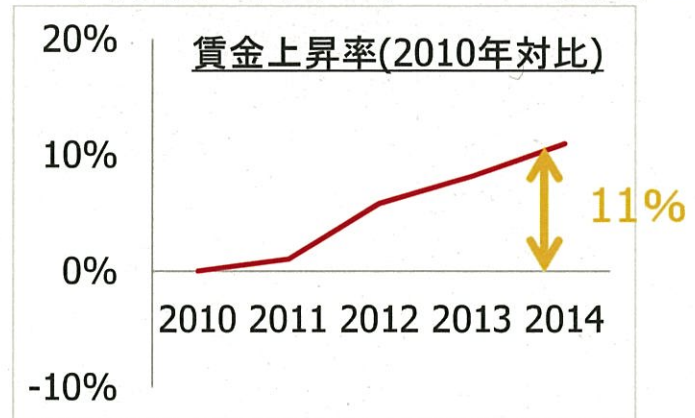
- ◆ **企業概要:**2007年設立。売上高310億円(連結)、従業員数3,500人(連結)、純資産150億円(連結)
- ◆ **拠点:**東京、上海、シンガポール
- ◆ **本体事業:**ハンズオンコンサルティング
 - ー150名のプロフェッショナル:元産業再生機構、戦略コンサルタント、投資銀行、会計士、弁護士、事業会社経営等の多様なプロフェッショナル
 - ー累積クライアント数:260 進行中プロジェクト数:130(2014年8月現在)
 - ークライアントイメージ:売上高 数億円~数兆円。中心ゾーンは売上高数千億円クラス
- ◆ **連結対象事業:みちのリホールディングスグループ**
 - 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

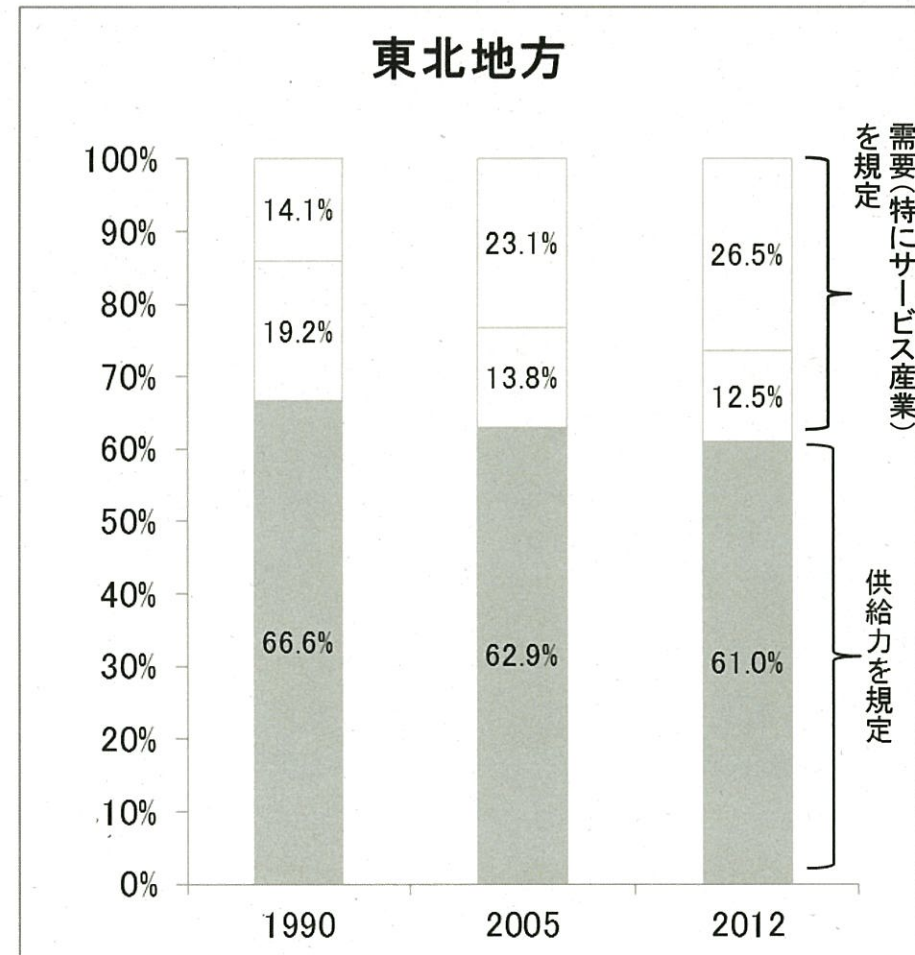
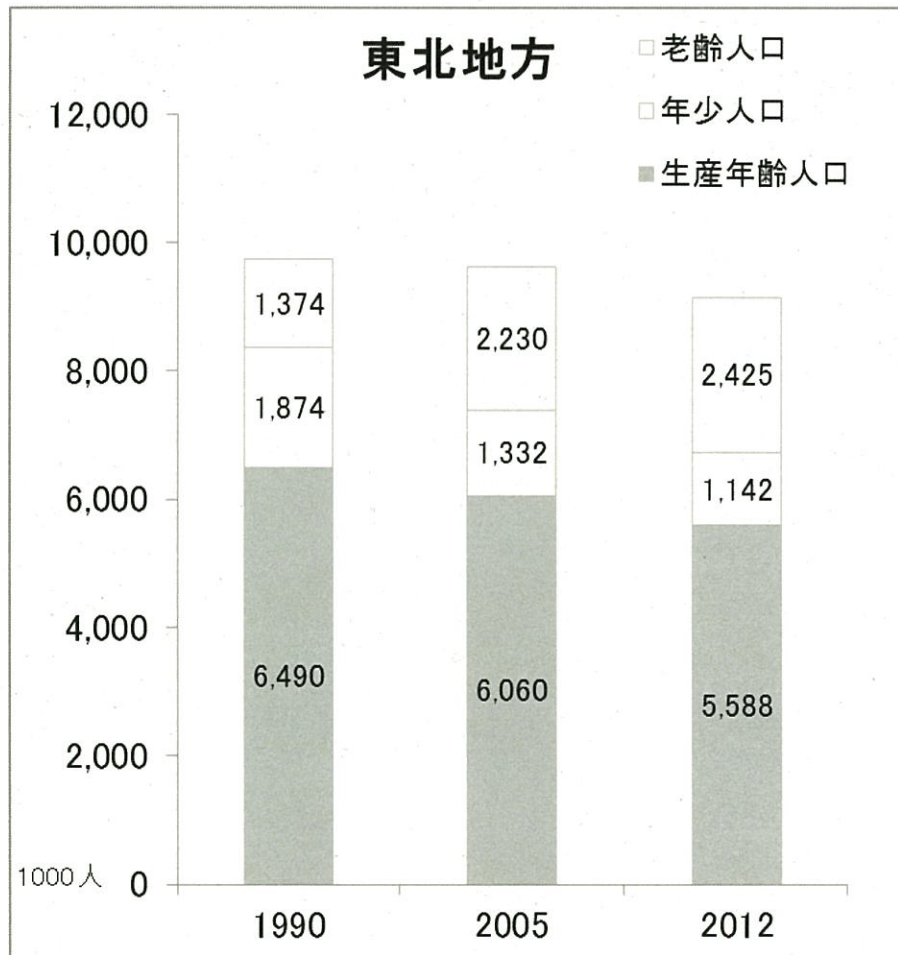
EBITDA(償却前営業利益)

設備投資額



※ 震災前にグループ入りした福島・茨城・岩手の合算

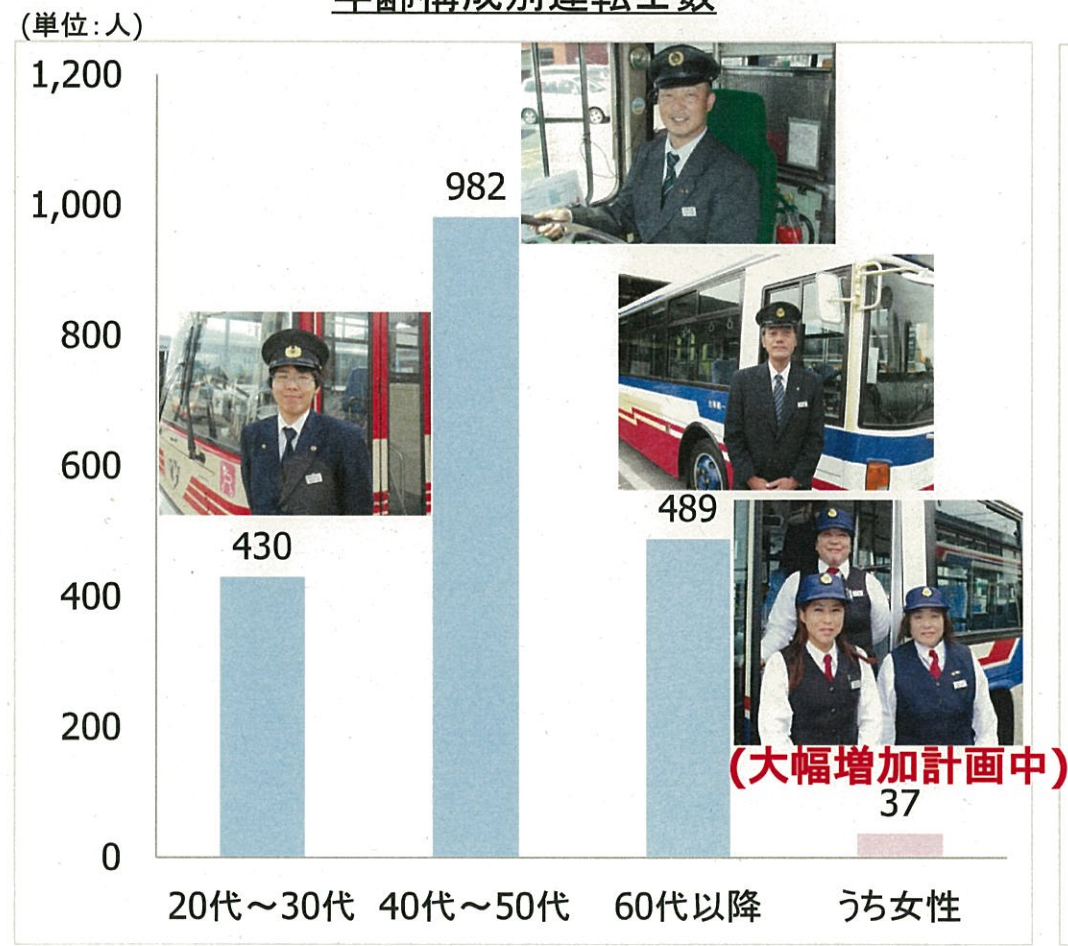
なぜ7年前から、リーマンショック時でさえ人手不足なのか



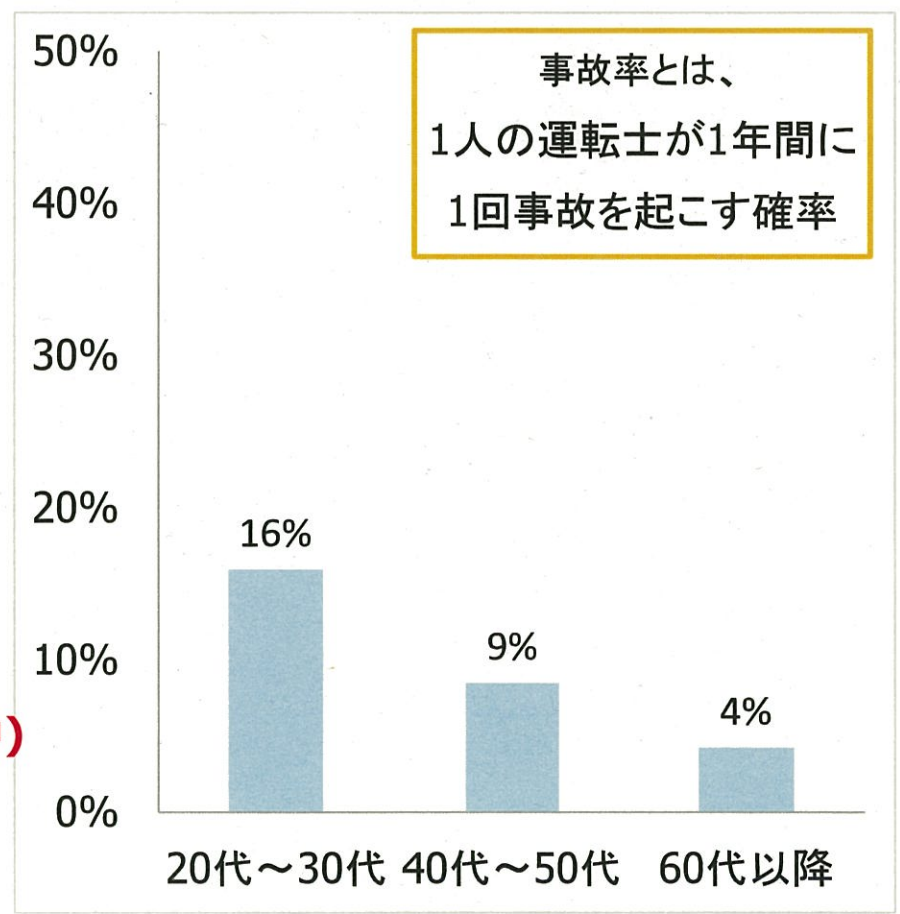
運転士の年齢構成と事故率： 長期慢性的な運転士不足にどう対応するか

- ◆ 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)

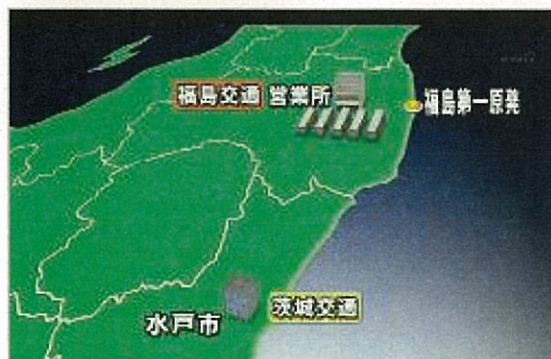
被災各地へのボランティア輸送



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

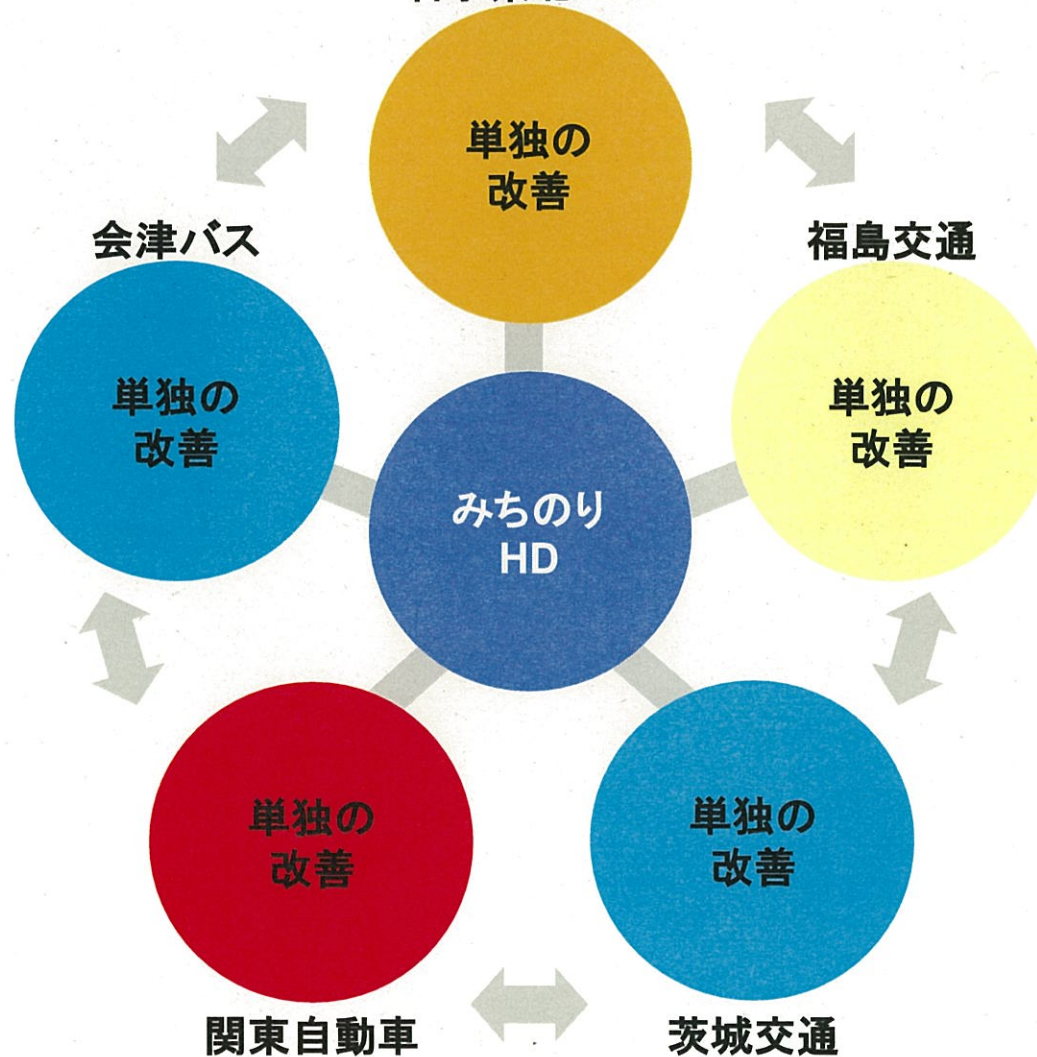
人的資源の
不足

高齢者の
増加

長期的
人口減少

広域連携効果とは

◆ 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
岩手県北バス



- 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)