

浩志会 平成 27 年 5 月度月例会講演録

日時：2015 年 5 月 11 日（月）12:05～13:30

講師：富山 和彦 氏（株式会社 経営共創基盤 代表取締役 CEO）

演題：「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～」

講師プロフィール

東京大学法学部卒。在学中に司法試験に合格。卒業後、ボストン・コンサルティング・グループに入社。その後、独立し(株)コーポレートディレクション（CDI）の設立に携わる。幅広い産業分野における戦略立案や実行支援を手がける傍ら、スタンフォード大学でMBAを取得。2001年、CDI社長に就任。2003年、(株)産業再生機構代表取締役専務兼COOに就任。日本における事業再生事業の発展に貢献。2007年に(株)経営共創基盤を設立し、CEOに就任。数多くの企業や団体の要職を兼務しているほか、政府の審議会の委員を勤めるなど、官民の枠を超えて精力的にご活躍されています。

<講演の概要>

[マクロでの時代認識の共有]

- ・1990年代以降、日本はバブル経済後のデフレ経済に苦しむという経験をしてきたが、欧米も遅れて日本と同じ経緯をたどっている。つまり、この分野では日本は欧米に比べフロントランナー。しかも、日本の中では地方が東京よりも先行している。
- ・産業の歴史は不連続でラディカルなイノベーションと連続的なイノベーションが繰り返しているが、この20～30年間というのは不連続でラディカルなイノベーションが起きている。
- ・日本の企業はどちらかというと連続的なイノベーションには強いが、不連続な変化が起きた時に何かをバサッと捨てるのは苦手。
- ・デジタル革命の第2期であるインターネット・モバイル革命が、そろそろネタ切れ気味。次に起きそうなのは、人工知能（AI）による革命だと思っているが、これはあらゆる産業が影響を受ける。
- ・産業イノベーションが起きる時に考えなければいけないのは、「何が売れそうか？」ではなく「産業構造上、どこのポジションにいれば儲かるか？」ということ。
- ・例えば、最近ロボットがもてはやされているが、ロボットを作っても儲からなくて、キーとなるコンポーネントを作っている会社が大儲けするかもしれない。日本もよく考える必要がある。

[国内経済の状況]

- ・国内経済では生産労働人口が減っており、人手不足の状態。ドラスティックな構造変化であり、世界でも日本だけ。特に東北地方ではこういった事象が先行して起こっている。
- ・「地方経済が疲弊して大変だ。人手も余っているに違いない」と考える人がいるかもしれないが、実は逆で、地方の労働集約的なサービス産業は慢性的な人手不足。
- ・グローバル経済圏（Gの世界）は、モノや情報といった持ち運び可能な貿易財を扱っている産業領域。立地も自由に選べて、グローバルに競争が激しく、完全競争に近い世界。
- ・他方、ローカル経済圏（Lの世界）では、対面型のサービスが生産と同時に消費される。つまりお客様がいるところでサービスが提供されるわけだから、産業が空洞化しない。また、こういった産業領域は、その地域での密着度がモノを言う世界であり、規模の経済が影響しにくい

ので、中堅中小企業が主役。

[グローバル経済圏の課題]

- ・グローバル経済圏の日本企業は、既に労働生産性は高い。特に製造業は、この10年程、1ドル80円の時代を生き延びてきたこともあり、労働生産性は中国などの2~5倍。
- ・問題は資本生産性が低いこと。つまりROAが低い。これは売上高利益率が低いため、経営の問題。経営が儲からないことをいつまでもやっているから。
- ・研究開発分野で言うと、その技術が開花する時に絶対的な差別化ができないのであれば、仮に10年間投資していたとしても、すぐにやめるべき。そういう鮮烈な意思決定をしないと、改善しない。儲からない事業・技術は、さっさと他の企業に売却すべき。

[ローカル経済圏の課題]

- ・日本のローカル経済圏のサービス産業は生産性が低い。生産性の低い会社が沢山ある一方、優秀な経営者は少ない。
- ・一般的に、基礎的な能力が高い人は、東京の立派な組織に入ってしまう。地方企業の多くは、経営人材不足であり、緻密な経営努力が欠けており、どんぶり勘定経営。それでいてオーナー一族は多くの収入を得ているが、会社が赤字になれば、(自分達の努力不足を差し置いて)補助金が必要だと言う人が多い。

[何故、今、地方創生か?]

- ・グローバル経済圏の生産性が高い企業や人達の所得をローカル経済圏に再分配するという構図を田中首相以来、過去40年間やってきたが、これが持たなくなってきたので、「地方の人達も生産性を上げてください」というのが今の地方創生。
- ・しかも、先程の補助金の恩恵を受けているのは、地方企業のオーナーであり、若い人達には行き渡らないから、若い人達がどんどん地方から流出した。
- ・地方のこういった労働者の年収は約200万円。我々のバス会社がある岩手県の感覚では、600~700万円くらいあれば、子供を無理なく育てて、頑張れば子供を大学にやれる。でも実際は夫婦共働きで400万円くらい。これを600万円にすれば若い人達が地方に定住してくれる。
- ・夫婦共働きという点では、サービス産業では一般的に女性が時間限定で働きやすい。一般事務のように、会議に出なければいけない、ということも少ないし、働ける時間にシフトを組める。
- ・そう考えると、地方創生という課題は、ローカル経済圏のサービス産業の賃金収入をどう上げるかという課題に収斂する。

[ローカル経済圏のサービス産業の活性化]

- ・この課題の鍵になるのが新陳代謝。効率の悪い企業が沢山ある。企業の新陳代謝を進めるには、規制緩和で競争を促進させれば良いが、ここに労働集約型産業の落とし穴がある。
- ・規制緩和をすると、競争密度が上がる。労働集約型産業では、労働コストの割合が高いため、ダメな経営者は、ブラック戦略、つまり低賃金化・長時間労働化で乗り切ろうとする。
- ・なので、規制緩和をする時は、必ず労働基準・監督を強化し、最低賃金を上げる必要がある。
- ・日本では長らく雇用の受け皿を地方のローカル企業に課すということを社会政策的にやってきた。つまり、効率の悪い企業に対して多額の補助金を出したり、中小企業金融円滑化法で会社の倒産を回避するといったことを行い、延命(ゾンビ化)をしてきた。
- ・しかし、最近は状況が変わり、人手が足りなくなってきた。先進国の中で日本ほど無邪気に労働生産性を向上させることに集中できる国は無い。だから遠慮せずに新陳代謝を進めるべき。

- ・次の議論はコンパクトシティ化。地方の公共機能やサービス産業にとって、生産性を高めるためには集積度の向上が大事。
- ・だから、地方の中核都市に機能を集める必要がある。地方創生の本質は、地方の中核都市の再生であり、生産性向上。中核都市としては少なくとも人口 10 万、できれば 30 万人は必要。

[その他の課題（教育制度と信用保証制度）]

- ・こういった地域の産業のほとんどの仕事は、一般事務のようなメンバーシップ型ではなくプロフェッショナル型であり、ジョブ型。
- ・しかし、今の日本の教育体系や人材育成の仕組みはジョブ型の職業向きにはできておらず、20%しかいない大企業のサラリーマン向けにできている。大学の仕組みも見直すべき。
- ・日本の信用保証制度では、年間 7000 億円もの大金を税金で賄っている。信用保証協会の個人保証というのは、税金が後ろにあるから、絶対に債権放棄しない。なので、中小企業の会社がつぶれた時は、一族郎党、揃って自己破産。それを国が税金で補う。不幸の再生産である。

[まとめ]

- ・L型産業はとにかく生産性を上げること。G型産業の労働生産性は既に上がっており、100mを10秒で走っているようなもの。一方、L型産業の方は、100mを30秒とか40秒で走っている。30秒を20秒にすれば、生産性が1.5倍になる。400万円の世帯収入を600万円にできる。
- ・GとLがそれぞれ強くなれば、訪日観光客の地方への取り込みや地方で生まれた新サービスのグローバル展開のように、GとLのシナジーが生まれる。
- ・現象として、域外経済からの収入が多い地域の経済が伸びているように見えるが、域外からの収入が多い経済圏は生産性が高いからそのように見えるだけ。経済成長の源泉は、圧倒的に生産性の向上。そうでなければ世界経済（完全に閉域な経済）が成長するはずが無い。

<主な質疑・応答>

問 ヨーロッパなどに行くと、日本よりもはるかに不便な場所で町が存続しているようにも思えるが、こういった町は日本と同様、消滅する方向にあるのか？

答 統計的に見ると、日本は先進国の中でも、人間がまばら（スプラディック）に住んでいる。ヨーロッパは歴史的にも城郭都市なので、城郭の外側へ通いで農業をし、コンパクトシティ・コンパクトタウン化が元々出来ている。そもそも、日本の現在の限界集落の多くは戦争直後にできている。外地からの引き揚げと都市部からの再疎開が原因。元々、人間が住んでいた場所では無いので、自然に返せばいい。

問 地方の活性化において、「若者・よそ者・バカ者」がいないと伸びないと言うが、どうやったらこういう人達が育つか？

答 一つは気付きの問題。東京でそこそこ鍛えられた人達にとって、地方で活躍するのは、さほど難しくない。そういったことに気付くかがポイント。もう一つは人材市場のメカニズムが無いこと。地方の受け入れ側にも問題があり、排他的。地方企業に対するガバナンスに問題がある。地方銀行が頑張らないといけない。ある意味、地方の経営者は甘やかされている。優秀な経営者を招き入れて、生産性を上げる必要がある。

以上