仙　台　経　済　同　友　会　2015年（平成27年）7月1日発行　第373号

仙台経済同友会報

Sendai Association of Corporate Executives News

広域観光をテーマに東北ブロック会議（7月23日 青森市）

6·7
2015 No.373

目　　次

■ 平成27年度通常総会開催 …… 1
年度活動テーマ・委員会の再編・役員の担当委員会を決定
・仙台経済同友会新役員
・各委員会の活動の方向性
・記念講演要旨
「地方創生の鍵となるローカル経済成長のための処方箋」
講師：株式会社 経営共創基盤　代表取締役CEO　冨山　和彦 氏

■ 6月幹事会報告 …… 14

■ 会員異動 …… 14

■ 仙台経済同友会5・6月活動日誌 …… 15

■ 今後の予定 …… 16

平成27年度通常総会開催
年度活動テーマ・委員会再編・役員の担当委員会を決定

仙台経済同友会の平成27年度通常総会が5月28日、ホテルメトロポリタン仙台に143名の会員が出席して開かれ、年度活動テーマ、活動計画などを柱とする事業計画を決定するとともに、幹事45名の担当委員会を決定した。（新役員：別掲）

今年度の活動方針としては、長期的な震災復興を見据えた「新しい東北の創造、仙台宮城づくり、グローバリゼーション」と決まった。

また委員会については、経済同友会の大きなミッションのひとつである提言機能を強化するとともに、より広範な政策課題をカバーすることを狙いとして、地方創生に呼応する「まち・ひと・しごと」それぞれのカテゴリーごとに3つずつの委員会を設け、9つの委員会に拡大再編した。（委員会の活動の方向性：別掲）

仙台経済同友会は、24年度から3か年計画で会員の増強を図ってきたが、会員の協力によりこれまで170名台で推移してきた会員数が268名にまで伸びた。これに伴い、会の目的のひとつである相互の親睦を図るため今年度から例会終了後に1時間程度の交流会を持つことになった。

前年度からの継続事業としては、音楽ホール建設基金及びIPPO IPPO NIPPONプロジェクトへの寄付がある。音楽ホール建設基金については3か年計画の2年目に入っており、会員各位の積極的な参加を要請している。

また、IPPO IPPO NIPPONプロジェクトは5年間10期に亘る活動期間も残すところ、9・10期の2期だけとなったので引き続きの協力をお願いしている。

仙台経済同友会新役員（敬称略）

代表幹事	大山　健太郎	リーダーシッププログラム 委員長	アイリスオーヤマ株式会社　代表取締役社長
代表幹事	一　力　雅　彦	全国セミナー準備委員長	株式会社河北新報社　代表取締役社長
副代表幹事	藤﨑　三郎助	まちづくり委員長	株式会社藤崎　代表取締役社長
副代表幹事	竹　内　次　也	少子高齢社会対応委員長	株式会社仙台放送　代表取締役社長
副代表幹事	亀　井　文　行	起業支援委員長	カメイ株式会社　代表取締役社長
副代表幹事	永　山　勝　教	中枢都市形成委員長 全国経済同友会分権改革委員	株式会社七十七銀行　取締役副頭取
副代表幹事	白　根　武　史	ものづくり委員長	トヨタ自動車東日本株式会社　代表取締役
副代表幹事	松　木　　茂	広域文化観光委員長	東日本旅客鉄道株式会社　執行役員仙台支社長
副代表幹事	長谷川　　登	産業競争力強化委員長	東北電力株式会社　常務取締役
副代表幹事 兼常任幹事	菅　原　一　博	人材育成委員長	学校法人菅原学園　理事長
副代表幹事 兼常任幹事	須　佐　尚　康	ダイバーシティ委員長 IPPO IPPO NIPPON 運営委員	東洋ワーク株式会社　　代表取締役
常任幹事	佐藤　勘三郎	全国セミナー企画委員 ダイバーシティ副委員長	株式会社ホテル佐勘　代表取締役社長
常任幹事	伊　澤　泰　平	広域文化観光副委員長	勝山企業株式会社　代表取締役社長
常任幹事	菅　原　裕　典	人材育成副委員長	株式会社清月記　代表取締役社長
常任幹事	西　井　英　正	ものづくり副委員長	弘進ゴム株式会社　取締役社長
常任幹事	佐藤　万里子	少子高齢社会対応副委員長	株式会社カネサ藤原屋　代表取締役副社長
会計幹事	吉　田　久　剛		株式会社鐘崎　代表取締役社長
会計幹事	鈴　木　　隆		株式会社仙台銀行　代表取締役頭取
幹事	青　山　幸　二		株式会社 NTT ドコモ　執行役員東北支社長
幹事	赤　沼　聖　吾	中枢都市形成副委員長	鹿島建設株式会社東北支店　常任顧問
幹事	秋　田　　進	産業競争力強化副委員長	日本通運株式会社仙台支店　執行役員仙台支店長
幹事	新　本　恭　雄	産業競争力強化副委員長	セルコホーム株式会社　代表取締役社長
幹事	伊　藤　和　明		株式会社宮城テレビ放送　代表取締役社長

Sendai Association of Corporate Executives News

幹事	伊　藤　博　之		キリンビールマーケティング株式会社　東北統括本部長
幹事	内　田　浩　二		仙建工業株式会社　代表取締役社長
幹事	小　山　茂　典		NEC トーキン株式会社　代表取締役執行役員社長
幹事	駒　田　　久	まちづくり副委員長	三菱地所株式会社　執行役員東北支店長
幹事	西　條　清　和		JR 東日本東北総合サービス株式会社　代表取締役社長
幹事	榊　原　幸　彦	起業支援副委員長	株式会社みずほ銀行　仙台営業部長
幹事	佐々木　宏明	中枢都市形成副委員長	株式会社橋本店　代表取締役社長
幹事	佐　藤　秀　之	起業支援副委員長	三井物産株式会社　東北支社長
幹事	柴　田　基　靖		東日本電信電話株式会社　取締役宮城事業部長
幹事	志　村　孝　信	産業競争力強化副委員長	三菱商事株式会社　理事東北支社長
幹事	鈴　木　　賢		株式会社バイタルネット　代表取締役会長
幹事	瀬　川　隆　盛	震災復興部会委員 （公社）経済同友会震災復興委員 ダイバーシティ副委員長	株式会社日本政策投資銀行　東北支店長
幹事	竹　澤　秀　樹		日本銀行　仙台支店長
幹事	田　中　裕　人		株式会社菓匠三全　代表取締役社長
幹事	千　葉　幸　洋	広域文化観光副委員長	株式会社 JTB 東北　代表取締役社長
幹事	新　妻　博　敏		仙台ターミナルビル株式会社　代表取締役社長
幹事	藤　原　啓　人		東京海上日動火災保険株式会社　仙台支店長
幹事	宮　本　　弘	（公社）経済同友会震災復興委員	みやぎ生活協同組合　理事長
幹事	村上　ひろみ	まちづくり副委員長	株式会社北洲　代表取締役社長
幹事	矢　萩　保　雄		株式会社ユアテック　取締役会長
幹事	両　角　晃　一		株式会社東日本放送　代表取締役社長
幹事	横　山　英　子	全国セミナー企画委員 広域文化観光副委員長	株式会社シャープドキュメント 21 ヨシダ　副社長執行役員

各委員会の活動の方向性

１　まちづくり委員会

政令指定都市（仙台）、東北各地の中核市、津波被災市町のそれぞれにおいて、直面するまちづくりの課題を洗い出し、高齢者から若者、外国人といった多様な住民のニーズを満たす「まち」のあり方を提案する。

２　中枢都市形成委員会

東北六県および新潟の経済同友会との連携を強め、共通の課題や潜在力についての認識を深め、オール東北として推進するべき施策や解決策を共に検討し、中枢都市として仙台が果たすべき役割を提言する。

３　広域文化観光委員会

昨年度発表した国際・観光委員会意見書やインバウンド誘客に関する緊急提言の内容を踏まえ、東北の観光資源としての文化や魅力を国内外からの観光客にアピールする具体的な施策を提言する。

４　人材育成委員会

人材育成なくして地方創生はないとの認識に基づき、震災からの復興も含めて、高い志をもった人材を育て、東北地方から大都市への人口流出を食い止めるための「東北人材育成戦略」を提言する。

５　少子高齢社会対応委員会

人口の自然減が不可避であり、東日本大震災により一層加速する少子高齢化に対して、医療、介護、福祉、教育、育児など影響を受ける分野において少子高齢化に歯止めをかける施策を提言する。

６　ダイバーシティ委員会

女性の活躍推進、アクティブシニアの社会参画、外国人労働者の活用などに不可欠となる諸策や阻害要因について研究し、東北におけるダイバーシティ社会実現の具体策を提言する。

７　産業競争力強化委員会

港湾・空港・貨物駅・トラックターミナル等の物流インフラ整備、新たな産業誘致に必須となる燃料エネルギーや工業用地・用水の確保、労働生産性の向上など、宮城県及び東北全体の現状を踏まえて提言する。

８　ものづくり委員会

東北のものづくりのレベルをさらに押し上げ、日本有数のものづくり地帯を形成するため、分科会活動をとおして「改善」のノウハウを広める。

９　起業支援委員会

仙台市の「ソーシャル・イノベーション創生特区事業」と連携し、NPOやソーシャルビジネスも含めて、日本全国でもっとも起業がしやすい都市の実現のため提言を発表する。

Sendai Association of Corporate Executives News

記念講演要旨

地方創生の鍵となる ローカル経済成長のための処方箋

株式会社 経営共創基盤
代表取締役CEO　冨山　和彦 氏

Ⅰ．いま、なぜ地方創生か

いま地方創生がキーワードになっている。過去20年間ぐらい日本人の平均的な所得がずっと減ってきているが、この間にアメリカ人の所得は1.5倍ぐらいに上がっている。とりわけ地方経済においては広範に所得が減ってきている。20代、30代の若年層が相応の所得が得られる仕事が無いと、チャンスを求めて東京へ、東京へと流れていく。だが東京へ行ったからといって、東京にそんなにいい仕事があるわけはない。

最近の全国の求人動向を見ると、このところずっと良くなっているが、増えているのは建設、サービス産業系で人手不足になっている。だが、大企業のホワイトカラーの求人はほとんど増えていない。だから東京に行っても、終身雇用の大企業で40歳ぐらいで年収700、800万円になるような仕事は無く、居酒屋とか外食産業の店長で夜も働いて月収が20万円、年収で300～400万円ぐらいである。この年収だと東京での生活は非常にきつく、夫婦合わせて年収500、600万円の水準で子どもを2人ぐらい育てることはほぼ不可能で当然、東京の出生率は低くなる。結局、東京に出ても仕事が無くて子どもを作らないということで日本全体の人口が減る。日本はこういう悪循環にはまっているわけである。

このパターンを繰り返していくと、誰も幸せにならないので、これを何とかしなければならないというのが今回の議論である。

最近の人手不足の背景は生産年齢人口が減り始めたためだが、少子高齢化で人口が減るというのは生産年齢人口が先に減るわけである。

東北地方の1990年から2012年までの人口の推移を見ると、生産年齢人口、年少人口、老齢人口のいずれも減り、したがって全体でも減っている。私どもは過疎が進んでいる東北地方でバス会社を経営しているが、バスのお客さんは生産年齢人口の世代ではなく学生や高齢者が多い。

東北の人口構成は同じ期間に、生産年齢人口は66.6％から61.0％に、年少人口は19.2％から12.5％にそれぞれ下がっているが、老齢人口は逆に14.1％から26.5％に上昇している。年少人口と老齢人口を合わせた比率は33.3％から39.0％に高くなっていて、この人たちがバスを利用しているのである。

一方で、バス会社は典型的な労働集約産業であるから運転士、整備士、ガイドなど人手も掛かり、運転士は生産年齢人口から供給される。労働需給はどんどんタイトになり人手不足になっているのでリストラなどはできず、運転士や整備士の確保が最大の悩みである。インバウンドが増えてきてガイドも足りない。これが地方で典型的に起きている現象である。

経済成長の議論をするときどうしても、需要がある、なしの議論になり、需要さえあれば経済

は伸びるという話になる。こうしてバブル崩壊以来、25年間にわたって需要不足、供給過剰な状況が続いてきているので、経済政策を作るときは常に需要が足りないという前提でものを考え、景気が悪くなるとすぐ金券を配ろうとする。

だが実際のビジネスはそう単純ではなくていろいろなタイプがあり、ビジネスによって需要側、供給側の行動パターンが違ってくる。私自身の認識としては、Gの世界（グローバル経済圏）とLの世界（ローカル経済圏）の2つがあるというのが生活実感で、どちらを軸に考えるかによって経済政策は大きく変わって来る。

Ⅱ．Gの世界とLの世界

（1）Gの産業・ビジネス

経済圏には経済特性、産業構造が大きく異なるGとLの2つの経済圏が存在する。Gの世界は貿易財を扱う製造業とかIT産業で、価値のあるモノや情報など国境を超えて世界中に持ち運びしやすい財を扱う産業である。こういった産業は当然、競争のステージがグローバルになるから世界でほぼ同じようなルールで非常にきびしい競争が行われているが、勝ち残った産業は生産性も高く賃金も高い。

だが、こういう産業領域のGDPに対する貢献度はほとんどの先進国で3割を切っている。日本は大体3割強、ドイツも同じぐらい、アメリカに至っては2割を切っている。アップルがすごいといっても、ほとんど中国で雇用、生産していてアメリカのGDPにはほとんど貢献していない。このようにグローバル型産業の企業は競争の中で立地を世界で一番合理的に機能を配分する。たとえばアップルやトヨタは世界中でモノを売るため、営業販売機能をマーケットなりに配分するわけである。これは空洞化云々というよりは最適化現象なのである。

また、生産などコストが問われるものは、たとえばメキシコとか北米で売るときには日本では造らずに近くてコストの安い所、したがって北米向けの自動車はほとんどメキシコで造られることになる。こればかりは、為替とかはあまり関係ない話で、こうなると先進国ではどうしてもGDPに占める比率が小さくなる。

ドイツにしても、たとえばベンツの一番のマーケットは中国だと思うが、Sクラスをドイツで造って遠い中国へ輸送するのは大変だからベトナムとかインドネシア辺りで造っているわけである。だからこうした産業はあればあるほどいいのだが、実際問題として経済全体としてはむしろグローバルビジネスの比率が下がって、ローカルビジネスの比率が高くなっていくのは世界共通である。

（2）Lの産業・ビジネス

ローカルなビジネスとはどういうものかというと、基本的にサービス産業系で対面型の生産と消費がその場で行われるもの、典型的には小売り、ホテル業などで、お客様と顔を合わせてでないと出来ないサービスである。こうした産業は地域に密着せざるを得ず、空洞化はしない代わり労働集約的で生産性が上がりにくい特性を持っている。

問題は、先進国では労働もGの世界からLの世界へどんどんシフトしていき、どこの国でも大雑把にいうと給料は半分に減ることである。いま平均賃金がなかなか上がらないという議論があるが、Gの世界のトヨタ、オムロンといった会社の賃金は上がっており、コンビニのアルバイトの賃金も上がっている。

GからLへの実質的な労働移動は、直接行われるというよりは、Gの人が退職する一方で若い人がLに入ってくるという形で起きている。これだと、仮に年収800万の人が65歳でリタイアして、年収200万台の人がLに入ってくると賃金はがくんと下がるわけで、雇用者総所得が増えているにも拘わらず平均賃金、特に実質賃金が増えないことになる。これは構造的なことから起きているのである。

アベノミクスの当初のデザインとしては、金融を緩和し円安に誘導していけばGが潤い、Gが潤えばGからLにトリクルダウンが起きるだろうという目論見があった。私は、トリクルダウンは起きないという立場で論争したが、やはり起きない。その理由は、産業構造が昔のようにGの主役がトヨタやパナソニックで、Lの中心がその下請け、孫請けの中小製造業であれば、産業連関で比較的トリクルダウンが起きるが、いまはこの構造が変わってしまい効果が限られるからである。

ちなみにいま、中小零細企業のうちの製造業の比率は10％を切り、90％はサービス産業となっており、これらサービス産業にはトリクルダウン効果はなかなか起きない。つまり、経済政策的には異次元の金融緩和はGには効いたが、Lのほうはトリクルダウンは起きないし人手は足りないという状況になっている。それ故、Lのほうの生産性と賃金を上げていく努力を始めないと、国全体の経済の7割を占めるLの賃金が上がって来ないし、経済は成長しない。かつ就労者の8割、日本人の約8割がLの世界なので、この人たちがアベノミクスの恩恵を被っていると思わないわけである。

（3）LとGの活性化策の違い

Lの世界には特効薬は無い。政治の世界はポピュリズム的だから即効的な政策に頼りがちになるが、政治的、政策的に困難でも地域や企業がそれぞれ生産性を上げ、賃金を上げていくという真面目で地道な経営努力をする、あるいはそれを応援するということが基本的な答えになる。政治がそれにどこまで政策的に忍耐力を持ち得るかが1つの課題である。

もう1つ、私がこのテーマに関わって官僚や政治家と議論して思うことは、彼らは田中内閣以来40年間、田舎、田舎へと道路を延ばすなど公共事業をやってある種の所得再分配ばかりをやってきたので、いま違うことをやれと言われても何をしていいのかわからないということである。

Gの世界は比較的わかりやすく、世界レベルで競争しているので国として手を出せる余地はあまり無い。放って置いても優勝劣敗で淘汰されていくから、敢えて言えば、日本がホームであることがメーカーやIT企業にとって不利でないようにする、出来れば有利にして上げることである。

たとえばよくあるのは、クスリで認可を取る環境が日本のほうが厳しくてアメリカのほうが楽であれば当然、日本のメーカーは不利になる。だからそういった種々の競争環境、規制環境を外国と少なくとも同レベルか出来れば優位にしてあげることが大事だが、これは従来から言われている話でちゃんとやるかどうかに尽きる。

また、Gの領域で空洞化は怪しからんという議論はあまりしないほうがいいと私は思う。とにかく勝つことが大事だ。日本はいま貿易収支は赤字だが、所得収支はそれを補って余りある黒字になっている。グローバル企業が世界で稼ぐメカニズムは貿易収支もあるが、メインは所得収支になっている。海外の子会社で稼いだものが利息や配当、ライセンスフィーとして入って来るのだ。先進国では大体そうなっているからGの世界はある意味でそんなに難しくなく、それ以上やりようがない。

Ⅲ．Lの成長戦略

── 新陳代謝、生産性向上、賃金アップ ──

Lの世界の課題について政策的に出来ることで1つ明確なのは「新陳」と「代謝」の両方を促進することである。Lの世界では生産性が2つの意味で低い。1つは国際比較すると、日本の非製造業は生産性が低く、大雑把にいってアメリカの約半分、ヨーロッパの約3分の2である。Lの世界は

労働集約産業で労働生産性が全体の生産性を決める。労働生産性というのは、投入労働時間分の付加価値であるから、生産性を上げるには労働時間を減らすか、投入人数を減らすかである。

ちなみに観光業で“おもてなし”ということがあるが、これは労働生産性からいうと諸刃の剣のようなところがあり、おもてなしをやった分対価で取らないと生産性は下がるのでお客さんを放っておいたほうがよいことになり、ここをどうするかが産業的課題になる。

生産性についての外国との比較を見ると、製造業はアメリカに勝っている。日本の製造業は円が対ドル80円を生き延びてきているから相当力がある。東大の藤本隆宏教授の調査によれば、中国沿岸部の工場と日本の同一業種の工場を比較すると日本のほうが2〜5倍高いという。だからトップクラスのトヨタ、小松、オムロンといった企業の生産現場はレベルが非常に高い。

それに比べサービス産業のほうは非常に低く、日本全体の生産性を上げるためには大手製造業よりも中小サービス業のほうを上げることである。

私が最初に取り組んだ熊本県のバス会社のときは改善・改良すべき点がかなり多くあった。それ以降10社近くのバス会社を経営しているが負け戦は1つもない。生産性が非常に低い中小サービス業の生産性を上げることは出来るし、実はそれをするかしないかの差は大きい。

労働生産性は労働分配率が同一ならほぼ賃金と同じで、生産性が1.5倍になれば賃金単価も1.5倍に上げることができる。だからこういったことをしっかりやることが実は地方創生の政策面での本筋なのだが、実際にやるのは地味で難しい。

もうひとつ注目しなければならいのは、製造業も非製造業も相対的に会社の規模が小さくなると労働生産性のばらつきが大きいことであり、特にサービス業では大きい。そこで1つの明確な答えは、数は少ないができるだけ良い会社に事業や雇用を寄せることである。多くの会社が過当競争をすると、生産性の低いほうの会社がどうしても安売りとかブラックになっていき、そこで働いている人も不幸になるし、バス会社なら過重労働などで事故を起こしてしまうことになる。だからそういう会社には退出してもらい、そこの事業や雇用を良い会社に収斂していったほうが生産性が上がり、過当競争も収まってくる。これが基本的な構図だと思う。

一方で日本の開業率、廃業率はそれぞれ4％前後で欧米の10％前後と比較し、新陳代謝をしていない。これが生産性が低い根底にあるので経済を活性化するために新陳代謝を促すことである。

（1）規制の緩和と強化

新陳代謝のために、1つは規制のデザインが大事だ。新陳代謝であるから、新しくて元気のいい会社が事業を興しやすいようにすることと、生産性が高いところがより出て来るように規制はできるものからどんどん緩和していったほうがいい。

一方で規制を強化しなければならないものもある。その典型的な規制が、たとえば最低賃金とか労基法の絡みである。というのはサービス産業の多くは人件費率が高く、バス会社の固定費の半分は人件費で、小売り、ホテルもそうだ。この人件費率が高い産業で、たとえば規制緩和をしていったん競争が激しくなると駄目な会社、経営者は必ずブラック戦略で低賃金、長時間労働でしのごうとする。それをやると、公共交通機関では死亡事故を起こしたり、過労死が出て来る。介護とか医療の分野でもそういうことが起きる。だから規制緩和をするときには強化することも組み合わせたほうがいい。特に低賃金で長時間労働を強いているブラックな会社に対しては厳しい規制体系を採り、最低賃金を上げたほうがいい。

労基署も多くは真面目にやっている良い会社に入り、不真面目な中小零細な会社には入らない。これには背景がある。私が産業再生機構にいるとき、日光鬼怒川の旅館が金融機関の破綻や団体旅行から個人旅行へという旅行形態の変化への対応が遅れてピンチに陥り、安売り合戦になった。そのとき旅館の再建に取り組み資産査定をすると、ほとんどが残業代は支払わず、社会保険料も納付していなかった。そのことを地域の労基署や社会保険事務所は知っていたが、真面目に立ち入りして業務停止にしたら潰れてしまい、そこで働いている仲居さんなど従業員の行き場が無くなってしまうから目をつぶっていたのである。言うなれば生産性の低いサービス産業は雇用の受け皿になってきたのである。

失業問題への政策は国によって違いがあり、アメリカは良くも悪くも自助型の社会で、会社は潰すし失業も生まれるが、そこは労働市場で解決しようという考えである。だから労働市場は流動的な市場が発達する。逆にヨーロッパは公助型で、会社は潰すが失業者は国が助けるやり方である。

日本が選択したのは共助型で、会社という民間の共同体が助けるという選択を結果的にしている。そのためには会社が潰れては困るわけで、多少ゾンビだろうが生産性が低かろうが、会社を応援しないと雇用を吸収できないのでそういう選択をしてきたのだと思う。これは人手が余っている時代には経済政策というよりは社会保障政策として一定の合理性はあったと思うが、いまやその時代は終わった。構造的に人手不足になっているわけだから、生産性の高い会社を応援するような規制のデザインをしていくことが大事である。

（2）コンパクトシティの推進

2つ目はコンパクトシティにすること。これはいうまでもなく住民が拡散して住んでいて人口が減っていくと、単に公共サービスがもたないだけでなく、その地域の産業、特にサービス産業は生産性が上がらない。岩手など東北地方ではもう中山間部の医療、介護は崩壊しかかっており、介護している時間よりも移動している時間が長く生産性がきわめて低い。これでは介護を受ける側も提供する側もハッピーではなく、賃金も上がらない。人手が余っている時代はそれでも働く人がいたが、人手が足りなくなるとそこで働く人がいなくなる。賃金を上げろということで税金を遣うかとなると財政がこの状態であるから、そういう議論は持続的ではない。やはりなんだかんだ言っても、出来るだけ1か所に集まって住む方向に持って行く以外にない。これは政策的な選択肢ではなく、地方が基本的な経済社会的な機能を維持するためにはこれをするしかないのだ。

一方で政府は介護について施設介護から訪問介護にシフトすると言っている。訪問介護は東京とか仙台は集積があるからそれなりに回るが、岩手が中山間部でやったら移動時間が長くなり、何のためにやったかわからなくなる。岩手はやはり、たとえば盛岡とか花巻にいろいろな機能を収斂していかないと駄目だ。

沿岸部の震災復興もすべての地域の復興はあり得ず、北三陸はなんだかんだ言っても宮古市に集積するしかない。ただでさえものすごい人口減少が起きていて、水産業は生易しい産業ではない。有名な重茂半島の漁民は年収1,000万円ぐらいの恵まれた環境にあるから残るが、普通に魚を獲っている人は大変だから子どもは後を継がない。

高台移転の問題も、高台は造成したがそこに移る人はあまりいない。若い人たちはこの際、盛岡とか仙台に行くとなる。それが本音であるから、みんなが諦めるための時間は与えたほうがいいと思うが、やはり穏やかにスマートにシュリンクしていくことが大事でちゃんとやっていくべきだ。

（3）技能教育と実学の推進

3つ目は、日本ではどちらかというと技能職的

な仕事が増え、大企業ホワイトサラリーマンは増えずに減っていく可能性が高いし、AI（人工知能）などが進むと余計に減っていく可能性がある。するとこれからの多くの若い世代は現実には何らかの技能を軸にして仕事や生活の糧を得ていくことになるが、日本の大学で技能教育、実学をちゃんとやっていないという問題がある。少なくとも戦後、高校、大学の教育は学術的一般教養至上主義で、東大を頂点とした1つ山構造でミニ東大を作り、さらに旧二期校みたいなものを日本中に作ってきた。そうすると、英語は実際に使えるものよりシェークスピアを読めることが大事なのだ。

戦前は東大を頂点とするアカデミックスクールと技能教育のプロフェショナルスクールのふた山構造になっていた。戦後入ってきたリベラルアーツというのはもともと、現実社会でよりよく生きていくための知的な技法のことをいう。この定義にしたがうと、たとえば経済学部とか経営学部でいちばん大事な知的な技法は簿記、会計である。

もう1つ、教養教育の本質は自分でものを考える能力が大事なのだが、経営について考えるときは簿記、会計は経営に関する言語であり、これが解らない人は経営のことを考えようがない。だから経営学であれば簿記、会計を、コンピューターであればプログラミング言語を教えることだ。いまの若い人たちにとっては、プログラミング言語をやっておくことはコンピューターの中でものを考える言語になっていく。生きて行くうえでの術、ベースになるものをちゃんと教育、訓練することが、これからサービス産業で働く人が増えていく時代にすごく大事だ。いまのところ高校は普通科のほうがいいということになっているが、普通科は大学に行くためにあり、大学でも教養を勉強し、企業は偏差値と面接で採用し社内でトレーニングする仕組みになっている。これは終身雇用、年功制で大企業というモデルのときは機能する。

だが、運転士とか看護師など流動性の高い産業領域における教育訓練というのは本来、個別企業よりも学校の役割がすごく大事だ。

（4）政府がやめるべきこと、やるべきこと

4つ目は、政府は余計なことをやめること。政府はいま余計なことをいくつかやっている。雇用を守るということで生産性の低い会社を守ってきた。その1つの典型が信用保証協会である。もともと信用保証協会は、市中銀行にまだ十分な資金力が無かった時代に、企業が市中銀行からだけでは十分な成長運転資金が借りられないときに政府保証で借りられるようにするという趣旨だった。

だが保証利用状況を見ると、かつては民間金融機関と信用保証協会の双方がリスクをシェアする貸出が多かったが、98年ごろを境にトレンドとして民間金融機関との併用貸出が減少し、銀行では貸せない保証付き貸出と保証なし貸出とに2極化し、保証付貸出の会社はほとんどゾンビ化している。その結果、毎年貸し倒れが5,000～6,000億円あり、代位弁済によって債権が保証協会に移ってもほとんど回収できず、最後は税金から何千億円というおカネが注ぎこまれている。ゾンビの延命のためにこれだけのおカネを遣うのであれば、もっと別の使い道があるのではないか。雇用調整助成金なども同じような役割を果たしており、少なくともこういう余計なことはやめたほうがいいということである。もし税金を遣うのであれば、むしろ転廃業支援などに使ったほうがいいと思う。どうやったら穏やかにスムーズに退出や淘汰再編ができるかということが大事だ。

また、日本の仕組みは会社の撤退とか売却するときのコストが高い。苦しくなっている会社は債務超過になっているから、会社を売ろうと思っても株の価値がマイナスになっているから営業譲渡でやっても借金が残ってしまう。借金が残ると結局、連帯保証があるから自己破産しないと処理が終わらない。60代、70代の高齢の夫婦でやっているような旅館などで、会社は売れたが借金が残り、年金は少額で自己破産となる。とりわけ、保証協会融資、個人保証付というのは最悪で、保証協会は債権放棄を任意でやってくれず、自己破産してくれとなるのだ。最近、個人保証はしない方針に変わっているが、個人保証付の保証協会融資は結局、不幸の拡大再生産につながっている。

真面目に一生懸命経営しても、不幸にも会社を閉めなければいけないケースでは身ぐるみ剥ぐ必要はないわけで、そういうケースは個人保証扱いとか税金面などで経営者とその家族の人生をできるだけ壊さないようにするように制度を整備することが大事だ。

中小企業、サービス産業の経営で、経営を良くするためにまず最初にやるべきことは精緻に見える化することである。何が儲かって、何が儲かっていない、商品別、店舗別、バスなら路線別、ダイヤ別、運転士別のいろいろな業況をちゃんと把握して精緻に経営することが基本である。そのうえにいろいろなアイディアが乗っかってくるわけで、ベースが無いところに何をやっても駄目だ。これを飛ばしてテーマパーク融資とかにいくとバス会社は潰れる。だから地域の金融機関も預金者から集めたカネを貸す以上は、個人保証を取らない代わりに厳しくモニタリングするという立ち位置を取らないと地域の経営者も育たない。そういった、ある種甘えの構造があって撤退コストを高くしているので、そこを避けることが大事だ。

地方創生で私が重要だと考えているのはこれまで述べてきたようなことである。こういうことをちゃんとやるという前提の上に地域それぞれの特徴を生かした戦略が乗っかるというのがあるべき姿である。これを飛ばして一発逆転ホームランで「獺祭」のモデルではないが日本酒を世界で売ろうというほうに行くのは危険だと私は思っている。こういった議論がこの後できるかどうかというのがカギかなと思っている。

Ⅳ．地方創生と産業人の使命

整理すると、地方にいま仕事が無いわけではなく、人手不足であるから量としてはある。しかし、問題は3つの条件、すなわち相応の賃金、安定した雇用形態、地域においてやり甲斐が持てる仕事という条件を満たす仕事があれば、若い人たちはその地域で仕事をすると思う。

そうすると我々産業人の使命としては、どうやったらこういった職場を私たちが作っていけるかということに最後は収斂する。別に年収2,000万円の仕事を創る必要はない。盛岡でうちのバスの運転士だと大体、夫婦で働いて世帯年収が600万から700万円になる。盛岡でこの年収があったら子ども2人を育てられる。我々が入る前に年収200万だったバス運転士がたとえば300万円になる、この違いは大きい。これをどう押し上げられるか、それには5年、10年かかるが、それをやるかどうかがすごく大きい。毎年、労働生産性を2%、3%コツコツ上げて行くことの積み重ねが大事だということになる。その先に安定した生活ができる仕事が生まれ、雇用も安定化してくるからそれが実はリアルゴールである。

だが政治家というのはやはりナイスなベンチャーを創って、大金持ちが生まれるといったことが好きだ。また、政治家とマスコミは、中山間部の限界集落で都会で傷ついた若者が農業をやっているといった話が好きだ。これはあっていいが、メガトレンドにはならない。実際にそういうところは年収200万がいいところ、夫婦で多分300～400万円である。これで近くに病院も学校も無い所で子どもを作れるだろうか。残念ながらこれは成り立たない。だから極端に泣かせる話と極端に華やかな話の両極に跳ぶが答えは中間にあ

るわけで、こういった地道な産業でどう生産性を上げるかであるが、上げる余地はいっぱいある。優れた経営者のところに事業や雇用が収斂して行くことによって多分、それが促されると思う。従来はそれを政策が邪魔してきているのでそれをやめれば十分可能だし、優秀な経営者が頑張っていけば確実に生産性が上がると思う。

ちなみにうちのバス会社の経営を簡単に紹介すると、賃金はずっと上げている。大体、2010年から14年までのデフレの時期で年平均2％ぐらい上げている。デフレであるから実質で3％ぐらいになる。年2、3％の生産性向上であるから1日当たりで見れば見えないほどのものだが、3年、5年と積み重ねると5年前と比べると賃金は300万台の人が400万円に乗るわけで、この賃金上昇はすごく大きい。マクロ経済的にも上昇分の50万円の大半は消費に回り、出生率にも影響を与える。

これに対し給料の高いオムロンの社員のベースを2％上げても彼らの消費行動はほとんど変わらず、消費に循環するインパクトはほとんどない。

東京の機能を一部地方に分散するという話があるが、これも同じことである。年収700万、800万円という人が無理に東京で働いている必要がなく、たとえば研究開発などは東京よりも地方に持って行ったほうが生産性も高くなるし、そこで住んでいる人のQOLも高くなる。そういったことも含め、地方の優位性はどこにあるかを研ぎ澄ますことはすごく大事で、そういう努力をしていくことによって賃金も上げられるし、バスも新しくなっている。

ただ問題は人手不足である。定年制はすでに崩壊し、いちばん齢を取っている運転士は73歳である。75歳になると認知症の試験が入るが、今後は70代の運転士が増えていく。

ちなみに年代別の生産性を計測すると実は、60代が一番高い。生産性の基本要素は燃費と定時運行率、事故率で、いろいろな意味でインパクトが一番大きいのは事故である。その事故率は60代が一番低い。60、70代が生産性が高く、20代は低い。理屈は簡単で事故のほとんどは急発進、急ブレーキ、急ハンドルでバスの車内で高齢者が転ぶことだが、若い運転士はこの程度のブレーキでなぜ老人が転ぶのかが実感として分からず、ついつい急ブレーキを踏んだり、まだ坐っていないのに発進してしまったりする。ところが60を過ぎると丁寧な運転をする。丁寧な運転をする人は急発進、急ブレーキをしないから燃費もいいのだ。

給料は、従来は年功ピーク打ち型で50代がピークでその後は下げているが、むしろ上げて行くほうがよく運転士のモチベーションが上がる。こういう地道なことをやっているのだが、それをやるのは結局、人材だ。うちの経営人材は東京で採用した人が多く、割と東北出身のUターンが多い。

年齢も30代から60代まで雑多であるが、元を正せば普通のサラリーマンが自分が持っている技能やノウハウ、能力を活かしている。こういう人をどうするかということが一番大事なテーマで、この先、人をどう活かすか、あるいはどう最適配置していくかが極めて大事だ。とりわけまずリーダー人材の質と厚み、もし地方にいないのであれば東京や大都市から来てもらうことだ。人から始動してLもGも強くして行けばシナジーが出て来る。たとえばGからL、典型的には訪日観光客の話がそうだが、それが本当に所得を上げることにつながる。これをつなげるかどうかは、産業として力を持っていないといくらお客さんが来てもいい仕事、いい雇用を創れない。

人手不足に関して経済の人は移民政策を言いがちだが、私はかなり消極的で、むしろここで踏ん張ったほうがいいと思う。特に安い労働力には頼らないでどうやったら生産性の向上でしのぐかにストレスをかけたほうがいい。ストレスをかけることによってイノベーションが生まれる。それはマネジメントやビジネスモデル、あるいはテクノロジーのイノベーションかもしれない。そこで生まれたイノベーションは絶対、世界に通用する。いまから40年前にホンダが世界に示したCVCCエンジンがまさにそれで、アメリカで誰もがクリアできないと思っていたマスキー法をクリアした。これは、直前に起きたオイルショックのため石油が不足したときに必死で省エネをやったことのストレスがCVCCエンジンを生み出したもので、その後ホンダ、トヨタの世界になっていったわけである。これと同じようなことが、ある意味で人手不足のなかで起きやすい環境になっているから、安易な安い労働力の導入はむしろブラックな会社を応援することになるので私は慎重論である。日本の経営者は強いストレスのなかで必ず解決の道を見つける能力を持っていると信じているので、ストレスをかけて行くことによってLからGへのシナジーも出てくる。

そういう意味でいうと、人手不足はピンチで経済成長の頭を抑えているが、同時に地方創生という観点、あるいは持続的な成長モードに日本経済を創っていく、人口の問題に対してもチャンスであり、このチャンスを活かすか、逃すかの違いは大きい。もちろん政府がそれを活かそうとする会社を応援する方向に政策転換することも大事だが、最後は我々産業人のやる気と能力の問題である。あまり他人の所為にしないでそれぞれの企業で生産性を高め、賃金を高め、雇用を安定化することによって日本の経済全体が良い方向の持続的な循環に入るし、それが特に地方で起きていけば必ず人口、出生率が上がっていく。地方に人が増えるところまで行くには時間がかかると思うが、これから5年、10年、腹を括ってやれば必ず光明が見えてくると思う。

講師略歴

冨山（とやま） 和彦（かずひこ） 氏

1960年　（昭和35年）生まれ
1984年　旧司法試験に合格
1985年　東京大学法学部卒業
　　ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）入社
1986年　株式会社コーポレイトディレクションの設立に携わる
1990年　スタンフォード大学経営学修士（MBA）取得
2001年　株式会社コーポレイトディレクション代表取締役社長に就任
2003年　産業再生機構　代表取締役専務兼COOに就任
2007年　株式会社経営共創基盤（IGPI）設立、代表取締役CEOに就任
2009年　政府のJAL再生タスクフォースサブリーダーに就任
　　株式会社経営共創基盤代表取締役CEOに就任
2009年　財務省・財政制度審議会専門委員
2011年　文部科学省・科学技術・学術審議会基本計画特別委員会委員
2013年　経済同友会副代表幹事に就任
2014年　まち・ひと・しごと創生に関する有識者懇談会委員
2015年　内閣府　総合科学技術・イノベーション会議　基本計画専門調査会委員

6月幹事会報告

日時：平成27年6月19日（金）
15：00〜16：30
場所：勝山館
出席者：20名

◇ 審議事項

（1）会員異動及び入会促進について
事務局から入会2名、退会3名、交替5名の報告を受け承認した。(細部別掲)
入会促進については、29年度の全国セミナー開催を視野に、27年度・28年度で350〜400名体制にしたいとの提案が出されたが、次回幹事会で再度検討することとした。

（2）IPPO IPPO NIPPOプロジェクト及び音楽ホール建設基金への寄付金依頼について
IPPO IPPO NIPPONプロジェクトへの協力については、第8期（募集期間27.3.1〜27.7.31）及び第9期(募集期間27.9.1〜28.3.31)の2期間での寄付の協力をお願いする。また、音楽ホール建設基金の寄付については1口5万円で口数はそれぞれ判断頂く形で呼びかけをすることとした。

（3）広域観光分科会設置提案について
他地域と比較し遅れが目立つ東北の現状を打開するため、東北ブロック会議内に「広域観光分科会」設立の提案をすることにした。

（4）四役会の開催について
年度事業の推進に関する方針的事項について、予め代表・副代表・常任・会計幹事の認識の一致を図ることを狙いとして、各四半期に1回ずつの会合を持つこととした。

◇ 報告事項

（1）委員会活動計画について
各委員会の活動計画策定に関する正副委員長打ち合わせ会日程の報告を了承した。

（2）第29回全国セミナー（岡山）第1回企画委員会について
事務局から総合テーマ「世界に輝く地域を作ろう」、基調講演講師　ビル・エモット氏(英国人ジャーナリスト)、分科会テーマ、特別講演講師には大原謙一郎氏（大原美術館理事長）が決定したことの報告を受けた。

会員異動（敬称略）

◇ 入会（2名）

有限会社テラ構造設計
代表取締役　髙橋　一夫
今野印刷株式会社
代表取締役社長　橋浦　隆一

◇ 退会（3名）

株式会社カリーナ
代表取締役　赤塚　和子
株式会社ホットマン
代表取締役　伊藤　信幸
小野リース株式会社
代表取締役　小野　明子

◇ 交替（5名）

日本銀行
（新）仙台支店長　竹澤　秀樹
（旧）仙台支店長　高橋　経一
株式会社東北ダイケン
（新）代表取締役社長　加藤　正男
（旧）代表取締役社長　赤岩　勉
高砂熱学工業株式会社
（新）理事東北支店長　三田　暢博
（旧）執行役員東北支店長　岡野　史明
株式会社高速
（新）代表取締役社長　赫　裕規
（旧）代表取締役会長兼社長　赫　規矩夫
日本貨物鉄道株式会社
（新）東北支社長　飯田　聡
（旧）執行役員東北支社長　永田　浩一

Sendai Association of Corporate Executives News

仙台経済同友会 5･6月活動日誌

月日（曜）	会　合　等
5月7日（木）	インバウンド誘客提言提出 （大山・一力両代表幹事　仙台市長　宮城県知事　宮城復興局長）
8日（金）	福島12市町村の将来像に関する有識者検討会　18：00〜20：00 （事務局長（代理陪席）　東京）
13日（水）	公社）経済同友会　横尾敬介専務理事県教委訪問　16：30〜17：15 （横尾専務　岡野常務　事務局長（同行）　宮城県庁）
26日（火）	復興推進委員会　10：30〜12：00　（大山代表幹事　事務局長　東京）
27日（水）	福島12市町村の将来像に関する有識者検討会　18：00〜20：00 （大山代表幹事　事務局長　東京）
28日（木）	平成27年度通常総会 総会　15：00〜16：20 記念講演　16：30〜18：00 「地方創生の鍵となるローカル経済成長のための処方箋」 株式会社経営共創基盤代表取締役CEO　冨山和彦氏 懇親会　18：10〜19：40　（ホテルメトロポリタン仙台）
6月2日（火）	ダメだっちゃ温暖化宮城県民会議　13：00〜14：00　（事務局長　県庁） 仙台都市圏自動車専用道路整備促進期成会幹事会　15：00〜16：00 （事務局長　仙台商工会議所）
4日（木）	復興道路会議　15：00〜17：00　（事務局長　宮城県自治会館）
8日（月）	第1回全国セミナー企画委員会　16：00〜18：00　（横山委員、事務局　東京）
11日（木）	みやぎの女性活躍促進連携会議　15：00〜16：30　（事務局　県庁）
12日（金）	仙台空港国際化利用促進協議会幹事会　11：00〜12：00　（事務局長　商工会議所） 仙台国際貿易港整備利用促進協議会幹事会　13：30〜14：30（事務局長　商工会議所）
19日（金）	幹事会　15：00〜16：30　（20名） 例会　16：30〜18：00 「ミドリムシがもたらすイノベーション。ユーグレナの事業と今後の展望」 講師：株式会社ユーグレナ　代表取締役社長　出雲充氏　（93名） 会員交流会　18：00〜19：00　（江陽グランドホテル）
22日（月）〜23日（火）	東北ブロック事務局長会議　（事務局長　青森市、六ケ所村）
23日（火）	ダイバーシティ委員会正副委員長打ち合わせ会　14：00〜15：00 （須佐委員長、佐藤・海津副委員長、事務局）
25日（木）	（公社）経済同友会　第30回全国セミナー会場現地視察　10：00〜12：00 （岡野常務他1名　事務局長　国際センター）
26日（金）	IPPO　IPPO　NIPPONプロジェクト運営委員会　10：00〜11：30 （須佐委員　事務局長　東京）
29日（月）	人材育成委員会正副委員長打ち合わせ会　13：00〜14：00 （菅原（一）委員長、菅原（裕）副委員長、事務局　菅原学園本部）

今後の予定

月 日（曜）	例会・幹事会・全国・東北ブロック等
7 月 22 日（水）	第 2 回全国セミナー企画委員会　11：00 ～ 13：00　（企画委員、事務局　東京）
23 日（木） ～24 日（金）	東北ブロック会議　テーマ「道南を含めた広域観光連携」 23 日　13：00　オープニング 13：40 ～ 14：40　基調講演 1（国交省鉄道局次長） 14：40 ～ 15：10　基調講演 2（函館市長） 15：25 ～ 16：40　パネルディスカッション（セッション 1） 16：55 ～ 18：10　パネルディスカッション（セッション 2） 18：30 ～ 20：00　交歓交流会 24 日　8：30 ～ 16：00　エクスカーション　（青森市他）
25 日（土）	福島 12 市町村の将来像に関する有識者検討会　（福島市）
9 月 7 日（月）	ダイバーシティ委員会　16：30 ～ 18：00　（江陽グランドホテル）
10 日（木） ～11 日（金）	全国経済同友会事務局長会議　（事務局長　札幌）
15 日（火）	起業支援委員会　14：00 ～ 15：30　（ホテルメトロポリタン仙台）
17 日（木）	幹事会　15：00 ～ 16：30 例会　16：30 ～ 18：00 「初歩的な疑問に答える NPO の教科書 ～非営利なのに給与はどうするの？～（仮題）」 講師：一般財団法人ジャパンギビング　代表理事　佐藤大吾氏 交流会　18：00 ～ 19：00　（ホテルメトロポリタン仙台）
25 日（金） ～26 日（土）	第 1 期リーダーシッププログラム　（ホテル佐勘）
10 月 9 日（金）	まちづくり委員会　16：30 ～ 18：00　（ホテルメトロポリタン仙台）
21 日（水）	全国セミナー企画委員会　11：00 ～ 13：00　（佐藤・横山企画委員、事務局　東京）
22 日（木）	幹事会　15：00 ～ 16：30 例会　16：30 ～ 18：00 交流会　18：00 ～ 19：00　（江陽グランドホテル）
29 日（木）	拡大人材育成委員会・交流会　16：30 ～ 18：00　（勝山館）

発行所　仙台経済同友会
〒 980－0014　仙台市青葉区本町二丁目16番12号
仙台商工会議所会館　7階
電　話（022）223－8555
ＦＡＸ（022）262－2650
Ｅ-mail:sendaikd@nifty.com
発行人　大　山　健太郎
一　力　雅　彦
編集人　金　田　　隆
ホームページ：http://sendai-doyukai.org/