

令和5年5月18日（木）

【第25回北陸地域連携プラットフォーム】

## プレゼンテーション

テーマ：「北陸地域における製造業の現状と課題—労働生産性向上の実現に向けて—」

説明者：福井県立大学 経済学部 経営学科 教授 杉山 友城

皆さん、改めまして、こんにちは。福井県立大学経済学部の杉山友城と申します。

私の専門は、先ほども座長さんから地方創生というキーワードがあったと思いますけれども、地域をどうやって元気にしていくかということテーマにした研究であったり、あとは、前職のお話も後ほどさせていただきたいと思っていますけれども、中小企業経営というような、どちらかというと民間企業の経営マネジメントというところの研究も専門とさせていただきます。

その内容も含めて、今日は、このテーマです。「北陸地域における製造業の現状と課題—労働生産性向上の実現に向けて—」というお話をさせていただければと思っています。

最初に、こういった場でお話しさせていただく機会をいただきましたこと、まず御礼申し上げます。ありがとうございます。

40分間ということになりますので、今日、資料をお手元に御用意させていただいてますけれども、その全てを細かくお話しすると時間が足りなくなってしまうので、ちょっと駆け足といいますか、かいつまんでお話しすることになるかと思っておりますけれども、質疑応答、意見交換会もあると伺っておりますので、その際に、補足させていただければいいかなと思っています。

では、次のページです。

「はじめに」ですけれども、まず結論を申し上げておきたいと思っています。

今日のテーマがですね、労働生産性をどうやって向上させるのかということになりますと思っておりますけれども、そもそも北陸地域の製造業が元気になるために、何をやらなければならないのか。ここの5つだと考えています。

まず1つ目はですね、労働集約型はですね、北陸地域の産業であったり企業の特徴の一つだと思っておりますけれども、ここをどう変えていくか。がらがらと変える必要はないと思

いますけれども、意識的に労働集約型のタイプから徐々にどうやって変えていくのかということを考えて、それを実現して、労働生産性を向上していくことが必要ではないかというのがまず1つ目です。

2つ目です。これも北陸地域の一つの特徴だと思いますけれども、閉鎖的産業空間、経済学から言うとですね、クラスターだとか、産業集積だとかというようなイメージで、そういう集積のメリットというものが今まで北陸地域にはあったかだと思いますけれども、やはりこれからの時代、広域的な取引空間というものに移行していくことによって、売上高であったり付加価値額であったりというものの量的な拡大というところを考えていく必要があるのではないかというのが2つ目の方向性です。

3つ目として、特定依存から分散へと書かせていただきました。

やはり、北陸地域の会社さんは、ニッチな部分で戦っている会社さんがあったりだとか、いろいろ特徴的なところがあるかと思えますけれども、そうした主力分野だけではなくて、徐々にかもかもしれませんけれども、深耕であったり、開拓であったり、開発であったり、多角化というようなバランス、その構造というものを見直していく。事業ポートフォリオの再構築というように書かせていただいていますけれども、こういった形の方向性もあるのではないかというのが3つ目です。

4つ目として、やはり、これも北陸地域の特徴の一つです。後ほどちょっとお話ししますけれども、自己資本比率という会社の潰れにくさというところを全国と比較すると、北陸の製造業の場合は高い、潰れにくいというような状況があります。

そうした中で、やはり多少の利益であったり自己資本比率というものが低下したとしても、積極的な未来投資、ここには設備投資であったり人材育成と書かせていただいておりますけれども、そこにお金を投下していくというようなところでですね、未来投資をしていくというのも一つの方向性としてあるのではないかということです。

5つ目です。脱・自前主義です。

最近、オープンイノベーションという言葉がよく耳にされる機会が多くなってきていますけれども、こういったオープンイノベーションを推進していくというようなところ。アライアンスと言ってもいいのかもしれませんが、そういった取組というものを後押ししていくということも必要ではないかと。

この5つが本日の結論になるのかなと思っています。

今からお話しさせていただくことは、なぜこの5つを今日申し上げるのかという、その

背景といますか、理由を説明していきたいなと思っています。

次のページです。

今日のテーマが労働生産性の向上ということになりますが、そもそもなぜ労働生産性を高めなければならないのかということところです。これをしっかりと説明できるかできないかというところがポイントになってくるのかなとも思いますけれども、かつての私と書かせていただきました。

私が福井県立大学に赴任して、今でちょうど5年目になります。その前は何をやってたかと言いますと、名古屋が本社になります税理士法人が母体となった経営コンサルティングファームで、コンサルタントと事業マネージャーという職に就かせていただいていた。

一社員の頃は労働生産性だとか付加価値というものに対してさほど注目していなかったわけですが、マネージャー職になってから急に労働生産性であったり、付加価値というものの重要さに気づかされたということがたくさんあります。

事業マネージャーをやっていたときにどんな責任を負っていたのかというのが、まず収益、コスト責任で、売上を上げて、コストコントロールをして、利益を出すというところを、まず責任として負わされていたというのが1つ目です。

2つ目としては採用責任。どんな人たちを採用していくと、自分たちの会社が強くなるのかと。

あとは、採用したのであれば、その人たちに活躍していただかないといけませんので、育成責任ということも担っていました。

最後に自分自身が任されている事業自体を潰さない、永続させるということ、その責任というのを負っていたわけです。

そのとき、責任をしっかりと全うするために意識したというところが、ここに書いてあります。まず労働分配率です。労働分配率は、付加価値に対しての人件費の割合というものです。ここを安定化させるということを常に意識していました。もう一つは、1人当たりの付加価値の最大化ということなんです。

なぜこの2つに注目していたのかというのが、その下に書かせていただいていますけれども、まず1つ目、労働分配率を安定化させるというのは、人件費自体が企業経営でいけば、もしくは企業財務でいけば、最大の固定費の科目になってきます。そこがしっかりとコントロールできていればということで、労働分配率を安定化させていこうということ

を意識してマネジメントをしていました。

2つ目としてです。ここは採用責任というところと、育成責任というところの肝になっていたわけですが、まず最初です。1人当たりの付加価値を最大化することによって、一緒に働きたい、この人と一緒に働きたいという人と多く出会える機会をつくりたいというようなものがあります。

2つ目としては、せっかく知り合った仲間ですので、その人たちに成長していただきたい。さらにはですね、仲間に少しでも多く報酬を払ってあげたい。ここはですね、同年代の人たちよりも10%ぐらいは報酬として高くあげられたらいいなというような思いを持ってやっていました。

人件費もその他固定費も、その原資となるものが付加価値ですので、この付加価値を上げることによって、この採用責任、育成責任というようなところを担うことができている、できていないと判断できるというように思ったというのがあります。

最後の事業永続責任を果たす肝が、付加価値を高め続けていくことでした。ここはビジネスにおいては、少しでも高くお客様にサービスを買ってもらえるように、常にブラッシュアップ、改善、開発というのを繰り返していくということをしています。ですので、このまず1人当たりの労働生産性を高め続けることが、ビジネスもしくはマネジメントをやり続けていく上で、自分自身の責任が果たしているか果たせていないかというメルクマール、指標になっていたというのがあります。

ともかくなのですが、こういった意味で、労働生産性を高め続けていくことは、地域の経済というところもありますけれども、一つ一つの企業さんのマネジメントというところにも影響を及ぼしていくというようなキーワードになってくるのかなというように考えています。

次です。本日のコンテンツということでまとめさせていただきました。

最初に北陸地域における製造業の状況ということで、再確認をというように思っています。

2つ目として、北陸地域における製造業の財務マネジメントということで、ここは総合力だとか収益性だとかと書かせていただいています、工業統計等を使わせていただいて、北陸地域の製造業全般における財務の状況ってどうなっているのかというのを整理したいなと思っています。

この2つに関しては、どちらかというと、良い、悪いというようなところではなくて、

現状把握をしていきたいなと思っています。

3つ目として、北陸地域における製造業の労働生産性向上に向けてということで、現状を把握した上での課題ですね。どんなことが求められるのかというようなお話をさせていただいて、まとめというような流れで考えております。

では、まず、この再確認ということで、北陸地域における製造業の状況というところを見ていきたいなと思いますが、この会で何回もこの状況に関してはお話が出ているかと思っておりますので、簡単に御説明をさせていただきたいなと思っています。

まず、「大混迷時代を迎えた日本・地方」というように書かせていただきました。

ここはもう御承知のとおりだと思いますけれども、まず日本の場合です。人口減少、少子・高齢化の到来というところは大きな問題点の一つ、現状として把握しておかないといけないというところは一致しているかと思っております。

グラフで書かせていただいておりますけれども、一番左のグラフです。総人口指数というように書いてありますが、これの見方です。2015年を100とした場合の推移というものを見ているものです。2045年までありますが、全国と北陸、さらには北陸3県、富山、石川、福井というような推移を見たものです。

人口に関しては、これも皆さん、もう御承知のとおりだと思いますけれども、北陸地域の場合、今後の人口の減少は、全国を上回る水準で低下していってしまうような状況だと思っております。

さらに、0歳から14歳、真ん中のグラフです。その割合の推移を見たものがこちらです。もう一つが、65歳以上の人口の割合というのを見えています。

人口に関して言いますと、やはり北陸地域というのは、全国の水準を上回るスピードで減少していったり、高齢化率も高まっていくというような状況が見て取れるかと思っております。

そのほかにも、ただ単純に人口が減っていくだけではなくて、大混迷というような時代になっております。資源価格は高騰しておりますし、賃上げの要請も出てきております。デジタル革命というプラスの要素もあるかもしれませんが、そんな時代です。あとはカーボンニュートラルであったりとか、自然災害が頻発するというようなことになってきます。

地方の経済の維持というものが、かつてに比べると難易度が高まっているという状況かと思っております。外部環境というのをしっかりと捉えながら、意思決定していかなければならない時代になってしまったというようなところも共有しておきたいと思っています。

では、次です。

次が、経済活動別県内総生産の、2019年度のものを用意させていただきました。

今回、製造業がテーマになりますが、やはり北陸地域は製造業が地域経済に与えているインパクトというのが、全国に比べると大きいということがこれで見て取れると思います。

ちょっと青塗りにしているところですけども、全国の場合、総生産に対して20.3%を製造業が担っているというような状況ですけども、北陸地域の場合は25.9%となっておりますので、ある意味で製造業がやはりこの地域に関して言うと大きなインパクトを与えている状況です。ですので、ここをてこ入れする。もしくはこの成長、もしくは衰退というものが、地域経済に対して大きなインパクトを与えてしまうことを考えると、やはり製造業というところを切り口にして地域の経済をどうやって見ていくかということを考えることは、非常に重要なことなのかなというように思っています。

では、次です。

ここは、実際に製造業の動向、近年がどうなっているのかといったものを、これも折れ線グラフで表してみました。2017年からですね、2021年の状況を見ています。

事業所数、従業者数、あとは製造品出荷額等と付加価値額というように取らせていただいています。こちらも全てにおいて全国よりも厳しい状況が続いているというようにところが実態かなというように思っています。

では、次です。

北陸地域における製造業の特徴ということで、もう一つ、規模別というようなものを持ってこさせていただきます。

この規模別に関して言うと、とにかく北陸地域であったり地方の場合、全国であったり東京と比べると、コンパクトな、もしくは小さい会社が多いというような指摘をされがちですけども、実際に現状どうなっているかを見ると、左上の事業所数のところですね。全国と北陸の数字を見ていただくと、4人から9人のところですね。全国が37.0で、北陸の場合36.3というような形で、大体、全国とそう変わらないボリューム感になっているというところが分かるかと思えます。

一方でなのですが、それに対して従業者数であったり、製造品出荷額等であったり、付加価値額というところを見ていただくと、全国と比較すると、300人以下というような事業所さんの割合が多くなっていることが見て取れると思います。つまり、北陸地域の場合は全国と比較すればと、比較的コンパクトな会社さんが、いろいろな意味で地域経済に

対して影響を与えているというようなどころが見て取れるかと思います。ここも一つのポイントになってくるのかなというように感じています。

では、次です。

実際に今度は製造品出荷額等をベースに、北陸地域の5大製造業って何なのだろうかというようなどころを見たのがこちらになります。

ここでポイントの一つだけ申し上げますと、全国と北陸地域、やはり産業構造と異なりますか、5大製造業の構成が異なっているというところがポイントだと思います。

北陸地域の場合は生産用機械器具製造業というところが13.6、全国の場合はですね、輸送用機械器具というようなどころになるかと思いますが、こういったところでまず違いがあるのだというところがポイントの一つで、ポイントをもう一つ、申し上げておきますと、この5大製造業が与えているインパクトの大きさだと思います。

全国の場合と比べると、5大製造業が占める製造品出荷額等の割合というのは多くなっているというのがポイントだと思います。特定の産業に依存している傾向がちょっとあることがポイントになってくるのがここから見て取れると思っています。

では、次です。

私の専門分野、1つが経営財務になりますので、北陸地域における製造業の財務マネジメントの状況ってどうなっているのかと見たのが、ここからのお話になってきます。

私の前職が経営コンサルティングファームのコンサルタントというようなどころをやっていた関係もありまして、地域経済も財務視点で見ってしまうというようなどころがあります。

今から見ていくところが、次になりますけれども、総合力、収益性、効率性というような形で、これもグラフを用意させていただいています。

なぜこれを用意させていただいたのかということなのですが、まず企業財務の視点からすると、ビジネスってどういった構造なのかといいますと、まず資金を調達して、次に資金を投下運用して、最後に資金を回収する。この循環が、一回転して初めてビジネスが完了したということになります。もう一回言いますと、資金の調達、資金の投下運用、資金の回収と、これができて初めてビジネスということになります。

総合力と書かせていただいている一番左のですね、グラフは、総資産に対する経常利益率の推移を取ったものになりますけれども、俗に言う、ROA、Return On Assetsと言われるものです。

これはですね、今申し上げた入口の部分の資金の調達という部分と、出口の部分

のですね、資金の回収、つまり総資産と経常利益というところの割合を見ているというようなものになっています。

この推移を見たときに、一番直近のものでですね。北陸地域の場合5.3%、全国の場合は4.6%というような形で、全国を上回る水準になっていることは北陸地域の特徴なのかと思います。

では、なぜ上回っているのかというのを見ると、真ん中と右のグラフが、収益性と効率性ということになります。

収益性に関しては、売上に対する経常利益、出口の部分ですね。この割合がどうなっているのか。もう一つ、効率性に関して言いますと、こちらは総資産に対する売上というようになってきます。

収益性のところを見ていただくと、北陸地域は、全国と同水準。6.5%になっています。

もう一つのほうの効率性というところを見ていただくと、北陸地域は全国を上回る水準ということが見て取れますので、先ほど申し上げたROA、総合力というところが全国と比較して高い理由というのは、収益性の部分ではなくて、効率性の部分が高いのだというところが見て取れると思います。

ここはですね、数字のトリックというところもちょっと意識しないといけないかもしれません。冒頭に、労働生産性が低いと。高めるためにしなければならないことの一つとして、労働集約型からの脱却というようなお話をさせていただきましたけれども、残念ながら、労働集約型の産業というところは、機械設備というのは比較的少なくなっていますので、総資産のボリュームというのが低くなる傾向があります。その関係で、必然的に効率性が高くなっているというような傾向も出てきますので、その点も考慮しながら、ここの数字は考えなければならないというようなところも共有しておきたいなと思っています。

ともかくですけれども、今の北陸地域のROAが高い理由というのは、効率性が高いというようなところが影響していることがここから見て取れると思います。

では、次です。

実際に次、会社が潰れにくい潰れやすいか、あとは、競合他社もしくは他地域と比べて競争力が高いのか低いのか、あとは、付加価値の分配というようなところの状況がどうなっているかを見たのがこちらになってきます。

まず安全性、潰れにくさということで、自己資本比率というのを見ています。自己資本比率というのは、総資産に対する自己資本の割合です。つまり、借入れではなくて、自分

たちのお金、返さなくていいお金の割合がどのくらいあるかというようなものを見たものがこの自己資本比率になるわけですが、こちらも全国と比較すると、北陸地域の場合、高い水準になっていますので、潰れにくさというのはここから確認ができると思います。

もう一つ、付加価値率も見えています。付加価値率の推移も、全国が22.0%に対して、北陸地域の場合30.5%というようになっていますので、この付加価値率も高くなっています。

付加価値率というのはどちらかというと、同じような仕事をしているけれども、高い利益が取れている、取れていないところを見るというようなものになりますが、ここもちょっと注意が必要だと思います。産業構造の特徴というようなところで大分変わってきます。

1つ考えられるのが、北陸地域の場合、ニッチな分野で戦っている会社さん、本当に付加価値が高いというような場合と、もう一つは、賃加工業のような形で、原材料というのが支給されていて、自分たちで仕入れする、調達するという必要性が少ないというような関係で、数字上、付加価値率が高くなっているという可能性もあります。

そういった意味で、こういったところで付加価値率がとにかく高いと。良い、悪いは置いておいてですけども、ありますよというところがポイントになってくるかなと考えられます。

もう一つ見ておきたいのが、1人当たりの現金給与総額と労働分配率の推移という、赤い点線で囲ませていただいているところです。

現金給与に関して言うと、全国水準以下というような状況とはいえですけども、近年は右肩上がりというようになっています。

一方で、労働分配率を見ると全国水準よりも高くなっています。固定費の中身を見させていただくと、まず「人件費」というのは最大の費用科目です。2つ目というのは、コンサルティングをやっているときによく使う、将来のために先行して意識的に投資するためのお金というような意味で「戦略コスト・未来経費」、あともう一つは「節約可能費」というような形で、積極的にコストダウンしていかないといけないよねという、この3つの切り口で中身を見ますけれども、人件費を考えて見ていただくと、人件費が上がってしまいますと、労働分配率も高まっていってしまうというようなことになります。すると、将来どんなことが起こるかという、今申し上げた未来経費に対して分配する原資が少なくな

ってしまいますし、さらに言うと、節約可能費と言われているようなものを削減していく努力というのは、さらにしていかないといけないというような状況になってくるというのが特徴的なところになってくるのかなと思います。

では、次です。

では、実際に、今日のテーマである労働生産性というようなところで、この労働生産性という言葉もいろいろな使い方がされます。ここでは付加価値労働生産性というように表現をさせていただいていますが、簡単に言ってしまうと、1人当たりの付加価値額の推移というものになります。

ここは、統計の調査対象がそれぞれ違うものですから、2つ用意させていただいていますが、企業活動基本調査と経済センサス、工業統計で見えています。

企業活動基本調査は基本的には、条件があります。従業者50人以上かつ資本金3000万円以上の比較的大きい規模の会社さんを対象にしています。一方で、工業統計、経済センサスは、4人以上の会社というようなところ、事業所というところを見えていますので、そこを両方用意させていただきましたけれども、数字の云々というところではなくて、傾向を見ていただきたいなと思いますけれども、いずれも1人当たり付加価値と付加価値労働生産性が、全国を下回るというようなところが北陸地域の状況としてここから見て取れます。

さらに、右側の資本装備率、事業所当たりの付加価値額というところもグラフで用意させていただきましたが、まず資本装備率ですね。固定資産を従業者数で割ったというようなものを見ていただくと、やはりこちらも全国に比べると北陸地域というのは低い水準になっています。この要因というのは、繰り返しになりますけれども、労働集約型の会社さん、事業所さんが多いというようなところが一つのポイントになってくるかなというように思います。

もう一つです。ここも考えなければならぬところなのですが、事業所当たり付加価値額です。率ではなくて、額というところを見えています。ここも全国に比べると低いという状況になっておりますので、冒頭に、付加価値額の量的拡大というのを考えなければならぬのだというようなお話をさせていただいた背景というのは、ここも一つの要因だと思っていただければうれしいなと思っています。

ともかくです。労働集約型というところが、影響して、資本装備率が低くなっている可能性があります。もう一つは、事業所当たりの付加価値額というところが少ない。圧倒的

に、量的にまだ不足している可能性がありますよというところもポイントとして見ておいていただくといいかなと思っています。

次です。

製造業に関して、全国と比較した場合の付加価値率と労働生産性の比較をして、マトリックスにプロットしたものになっています。

赤い線のクロスしているところが、全国をゼロとした場合というところになりますし、あと何がプロットされているかという、産業中分類の24産業というところでプロットさせていただきました。この大きな特徴というのは、残念ながらなのですが、多くの産業で全国と比較すると、労働生産性というところが低くなっているところです。87.5%というように書かせていただきましたけれども、8割以上の産業が全国と比較すると、労働生産性というものが低くなっているのだというところになります。

ここで見ておきたいと思うのが、やはり理想の形は、ここに書いてあるⅣ(第4象限)というところです。Ⅳ、右上に北陸地域の産業が集中していくようにすることが重要になってくると思います。

そこで、例えばです。ⅠからⅣにどうやって向かわせるかといったときに何を考えるかという、まず、Ⅱから、Ⅳに持っていく手段、打ち手というのは何かあるかというのを考えないといけないかなというように思いますが、ⅡからⅣに持っていく場合というのは、1つ目として売上、付加価値額をどうやって拡大していくのか。もう一つは設備投資。ソフトウェア投資も含みますけれども、労働投入の節約・効率化ということはどうやって図っていくのかということがポイントになってくるかなと。

もう一つ、ⅢからⅣに持っていくというような方法は、高付加価値分野へ挑戦していくというような形の打ち手が一つになると思います。

この結果として、ⅠからⅣへというのは、このⅡからⅣ、ⅢからⅣに向かっていく打ち手のどこかをやっていかなければならないということが、ここから見て取れるのかなとも思います。

では、次です。

ここは、ちょっと参考までにということで用意させていただきましたが、従業者規模別の製造業の比較というような表になっていますので、時間があるときにここは見ておいていただければいいかなと思います。

では、こういった状況なのですが、そこで北陸地域における製造業の労働生産性

向上に向けてということで、方向性、課題というのを1つ提示させていただきたいなと思っています。

まず、経済成長の3要素、ここも皆さん御承知のとおりかと思えますけれども、地域経済だけではなくて、国の経済もそうですけれども、経済が成長するためには、要素が3つあるのだと言われています。

1つ目が、左下にある労働増加による経済成長というようなものです。この労働増加による経済成長というのは、残念ながらですけれども、人口減少時代ということもありますし、北陸地域の場合は女性の有業率、あとは高齢者の有業率というところも全国よりも高いという状況になっておりますので、どうやって人材確保していくのかというところは、大きなポイントになってきます。

さらに言うと、女性、高齢者が駄目だったら、外国人だというような議論も見られるわけですが、この外国人雇用に関してもすごく厳しい状況になってくるのかなというように思います。昨今の円安、あとは後進国の急成長という形になってくると、日本で働くというメリットといいますか、魅力というのが低下している可能性があると思いますので、そういった意味で、労働増加による経済成長というのをどうやって実現していくのかというところは真剣に考えていかなければならない1つのことなのかなというように思います。

2つ目として、技術進歩、イノベーションをどうやって起こしていくのか。イノベーションによる経済成長というところを考えていかないといけないでしょうし、この場合はプロダクトイノベーションというものとプロセスイノベーションとなると思います。

プロダクトの部分に関しては、商品開発であったりサービス開発であったりというところ、プロセスイノベーションとなると、会社の仕組みであったりシステムであったりというところを、どうやってイノベーションを起こしていくのかというところが一つのポイントになるのかなというように思っています。

3つ目として資本増加による経済成長になります。設備投資であったり資本投入というところが経済成長の一つの要因になってくるわけですが、そういった意味でソフトウェア投資を含めて設備投資をして効率化を図っていくというところも考えていかなければならないのかなと。

ここで言う資本増加というのは、効率性向上を伴わないもの。設備更新であったりですね、修理であったりというところは省くというところも重要になってくるのかなと

いうように思っています。

では、次です。

冒頭に申し上げた北陸地域の製造業が抱える課題として、挙げさせていただいたことを、もう一回書かせていただきました。

この大混迷の時代ですね、北陸地域の製造業がサバイブ、生き残るためにはということで、労働生産性をどうやって向上させていくのか。売上、付加価値額の量的拡大というのをどうやって実現していくのか。あとは事業ポートフォリオの再構築、積極的な未来投資、オープンイノベーションというようになりますけれども、やはり注目したいのは、適正価格を主張できる企業・産業へ転身していくこと。値決めができる会社になっていくというところが一つポイントになってくると思いますし、あとは積極的な未来投資ですね。多少の利益や自己資本比率の低下を犠牲にしても書かせていただいています、自己資本比率は比較的、北陸地域の会社さんは高くなっておりますので、そういった意味では、まだ自己資本比率というのを下げたとしても、未来投資へのチャレンジに対して背中を押すというような体制もつくっていくということが重要なのかなとも思いますし、設備だけではなくて人材投資ということで、人を育てていくというところにお金を配分していくというところも考えていく必要があるのかなとも思っています。

では、具体的に、どんなことがやれるのかというようなところを書かせていただいています。

3つの会社さんの事例を持ってこさせていただきました。1つ目は、伊那食品工業。2つ目は、大阪にある東邦レオという会社の事例です。3つ目が、東京にある松山油脂という会社さんの事例を持ってこさせていただきます。

簡単に御説明させていただきますが、まず伊那食品工業はですね長野県の伊那市で寒天の製造販売をしている会社さんです。

この会社さんは、戦略的な未来投資と研究開発投資をゆっくり着実に何十年も続けていった結果として、今では日本で最強の中小企業とも呼ばれるような会社になられていらっしゃいます。

ここの会社のポイントは、未来投資に対して、従業員の1割は必ず研究開発人員に充てるということで、その年その年の売上ではなくて、将来の売上のために研究開発する人は1割準備しておく、用意しておくということを決めている会社さんです。

それが、創業当初から1割という形ではなくて、今年は1%、来年は2%、再来年は、

で、将来10%にしたい、1割にしたいよねということを計画的に進めていった結果として、今あるような会社さんになっています。

ほかにも特徴として、この会社は何をやったかといいますと、寒天と言うとですね、食品になります。原材料はテングサになりますので、寒天というのは、かつて、相場商品でした。テングサが取れば、安くなるし、取れなければ高くなるというような商品だったわけですが、この会社さんは積極的に外に出ていきます。世界からテングサを仕入れて在庫をストックすることによって、原材料費というのを安定化させる。その結果として、相場商品から寒天を工業製品という形で、年がら年中同じ価格で販売できるというようにしてしまいました。

ほかにも、寒天、食品だけではなくて、コスメの分野ですね。落ちない口紅というようなところがですね、何十年か前にはやったかと思えますけれども、そこにもこの会社の寒天が原料として使われていたり、さらにはバイオ分野であったりメディカル分野というような形で、毎年毎年時間をかけて事業ポートフォリオというのを組み替え続けています。そこが成長して高付加価値の会社になっているというような結果の事例の会社さんです。

次です。東邦レオですね。この東邦レオさんもユニークといいますか、勉強になる会社さんの一つかと思えます。

ここはですね、今、事業ポートフォリオの話をしましたが、この会社も、組替えというような形で、売上であったり付加価値の拡大を成功させた会社さんの一つです。

もともと、ここ、東邦レオという名前になっていますが、かつての名前は東邦パーライトという会社です。現在、グリーンテクノロジー云々という形で、どちらかという都市緑化というようなところのビジネスを主力にしていっていますが、もともとは東邦パーライト。パーライトというのは建築材料です。壁であったり天井に吹きつける材料になるわけですが、そういった商売をしていた会社が、なぜ今、都市緑化の分野が主力になっているのかというののポイントとして挙げられるのかなと思います。

もともと建築部材としてパーライトを売っていると、どちらかという、1キロ、2キロというような売り方だったわけですが、時代変化の中でですね、土壌改良が必要になったと。それも都市においてです。

かつての日本の場合、土地を豊かにしていくというのが土壌改良だったかもしれませんが、都市化が進むと土壌改良というものは、通気性だとか通水性を高めていかないといけなくなります。そのときにパーライトを混ぜると、通水性、通気性が向上して、よ

い状況になるということに気づいて、パーライトを土壌改良材として売ろうというように決めたというところが、この会社です。

つまり1キロ、2キロという売り方から1トン、2トンというような売り方によって変わったのです。その関係で売上が急に拡大するというような傾向が生まれたところがこの会社のポイントになるかなというように思います。

今現在、大阪のあべのハルカスを見ていただくと、木が植わっていたりとかするかと思えますけれども、そのあべのハルカスの緑化というところを手がけているのも、この東邦レオさんです。

では、3つ目ですね。最後の3つ目の事例として、松山油脂さんのお話をしたいと思います。

ここは脱・下請で、値決め（適正価格の主張）ができる会社になりたいのだというようなことをされたところです。

松山油脂と言うと、聞き慣れない会社名かもしれませんが、北陸、特に石川県に住んでいる皆さんであればですが、金沢フォーラスの2階にMARKS&WEBという、ハンドクリームであったり、化粧品であったり、シャンプーであったりリンスであったりというようなものを売っているお店がありますが、その商品を作っている会社さんです。

この会社さんもかつては大手の会社さんの下請でした。その当時の売上高というのは、聞いた話ですと4億円ぐらいだったと聞いています。さらに利益率も、1%あるかないかぐらいというような状況だったわけですが、脱・下請というところにチャレンジして、今やです。30年間ぐらいで41億円ぐらいになっていますので、10倍というような形で急成長したといえますか、ここも30年かけてゆっくり着実に、成長していった会社さんになるかなというように思います。

この会社の社長が、よくおっしゃっているのがこれなのです。価格決定権を持つ。下請だと自分で価格が決定できない。であれば、自社製品を創って、自分で値決めができる会社になるということが重要だということを常におっしゃられています。

そういった意味でまずここです。下請ということに対して批判するわけではございませんけれども、やはり少しでも、下請しながらでも自社商品という形で、自社で値決めができる商品というものを時間をかけて研究開発投資をして創っていくということもポイントになってくるのかなというように思います。

ここも参考程度ですので、付加価値労働生産性を高めるための方向性ということで、幾

つか方向性をちょっと示させていただいています。

顧客密着型であったり、商品開発型であったり、オペレーショナルエクセレンス・卓越した仕組みという形で、経営学の分野ではよく使われるような枠組みではありますけれども、会社として、もしくは北陸地域として、どこに重点を置いていくのかということを用意決定するということも、一つ重要になってくるのかなと思います。

この意思決定することによって、打ち手が変わってくる、もしくは鍛えどころが見えてくるということもありますので、そういった意味でちょっと示させていただいたのがこちらになります。

おわりにということで、まとめさせていただきます。

今、ちょっとかいつまんでいろいろお話しさせていただきましたが、やはり今後、北陸地域の労働生産性が高い状況になるためにはです。

1つとしては、まず事業と財務が強く、あと、組織・人が優しく、愛される会社というのをどうやって増やしていくのかということがポイントになるかと思います。

2つ目として、経営者の仕事、マネージャーの仕事というようなことをよく言われるわけですが、こんな切り口がありますよということです。経営者の仕事というのは売上を上げること、利益を出すこと、利益を使うこと。一番重要なことは、この利益を使うことだと思います。利益を使うというものは6つだと思いますけれども、納税する。これは当たり前のことです。返済、借りたお金は返すということです。あとは、社員還元、未来投資、内部留保、株主還元というような形になると思いますけれども、これの、6つのどこにウェイトを置いて配分していくのかということをはっきりさせるということも重要かと思います。

そうしたときに、やはりしっかり利益が出た分を未来投資に回していくこと。今年は1%かもしれないけれども、来年は2%、再来年は3%、さらには将来、付加価値の中の10%は、未来投資にうちの会社もしくは北陸地域全体で使っていくのだというような意思決定ができるといいのかなとも思っています。

最後ですね、ポジショニング、学習、連携、資源というように書かせていただきましたけれども、アプローチとしてまずは、高付加価値分野へ挑戦していくこと。フィールドを広げていくこと。ポジショニングを変えるというようにところも一つポイントになると思いますし、学習というようにところになると、積極的な人材育成ということで成長を促していく。連携です。オープンイノベーションですね。アライアンスというようにところを

積極的にやっていくことも重要でしょうし、最後の資源というようなところは、設備投資による効率化ということを図っていくところが重要になるのかなと思います。

社員の成長が会社の成長というようなところも、これは経営学の分野では、よく言われています。地域の会社さんが成長していただければ、それが自然と、地域の成長にもつながっていくと思います。

最後にダーウィンの進化論の話を書かせていただきましたが、やはりこれからの時代は、厳しい環境変化の中で、どうそこに順応していくか、適応していくかということがポイントになると思います。

今は比較的变化に対して寛容な時代にもなっておりますので、その点も含めて今後、北陸地域がどうあるべきなのかということを考えていく必要があるのかなというように思っています。

この会を通じて、北陸地域の労働生産性が高まっていく、人が活躍するような地域になることを願って、私のお話はこれで最後とさせていただきます。

ちょっと長くなってしまいましたが、御清聴いただきまして、ありがとうございました。

以上