

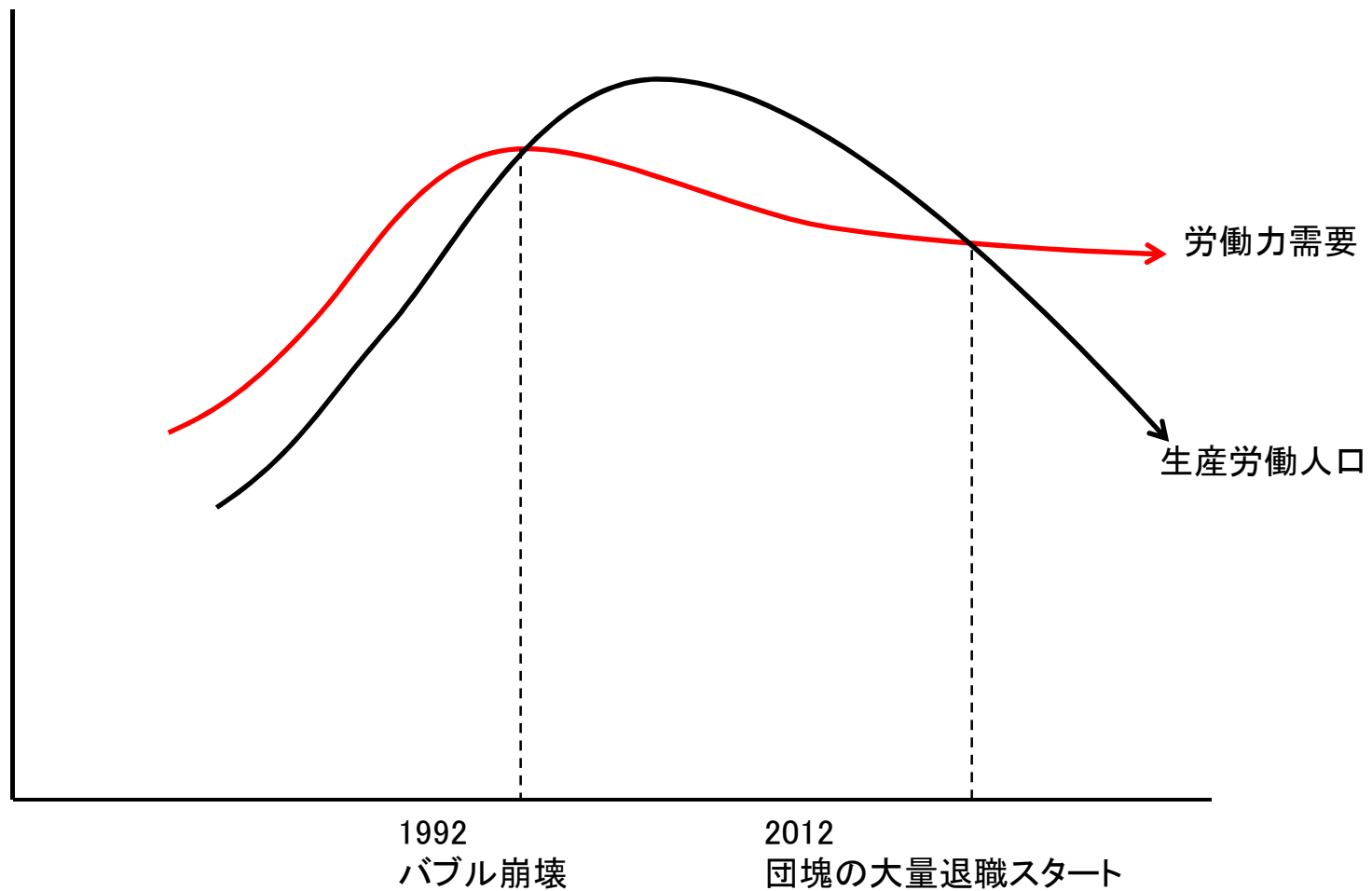
日本経済、持続的成長への挑戦

GとLの生産性向上戦略



2015年4月14日(火)
株式会社経営共創基盤
代表取締役CEO 富山和彦

日本国内の労働需給の基本トレンドイメージ

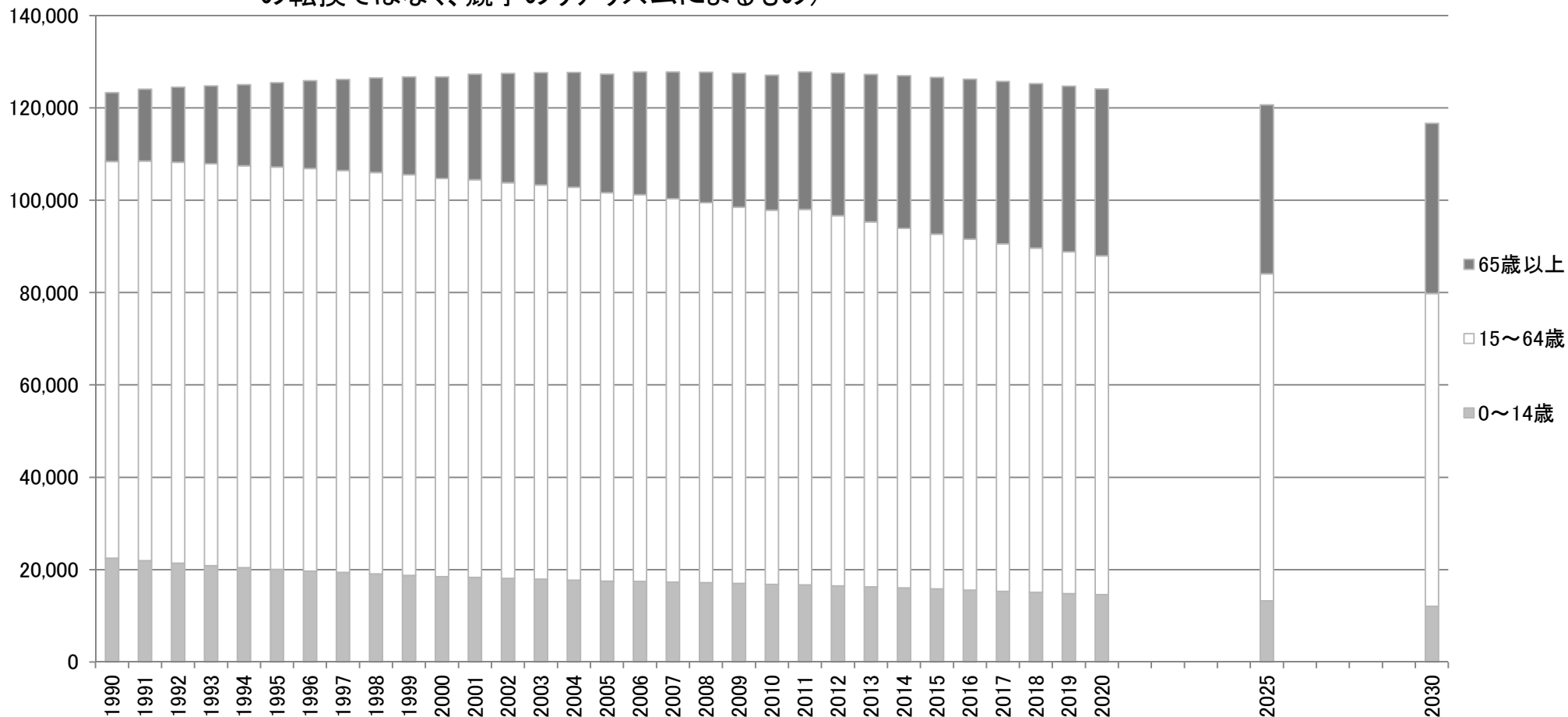


「雇用過剰の時代」の終焉：日本の経済社会問題における巨大なパラダイムシフト



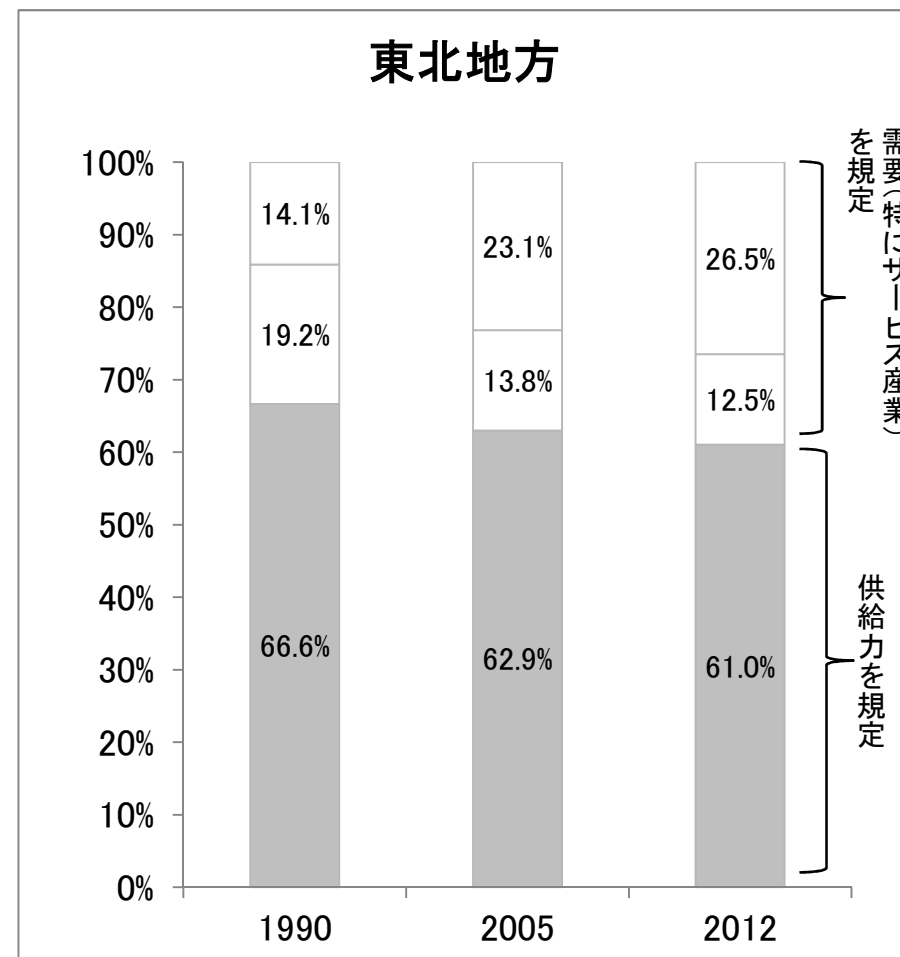
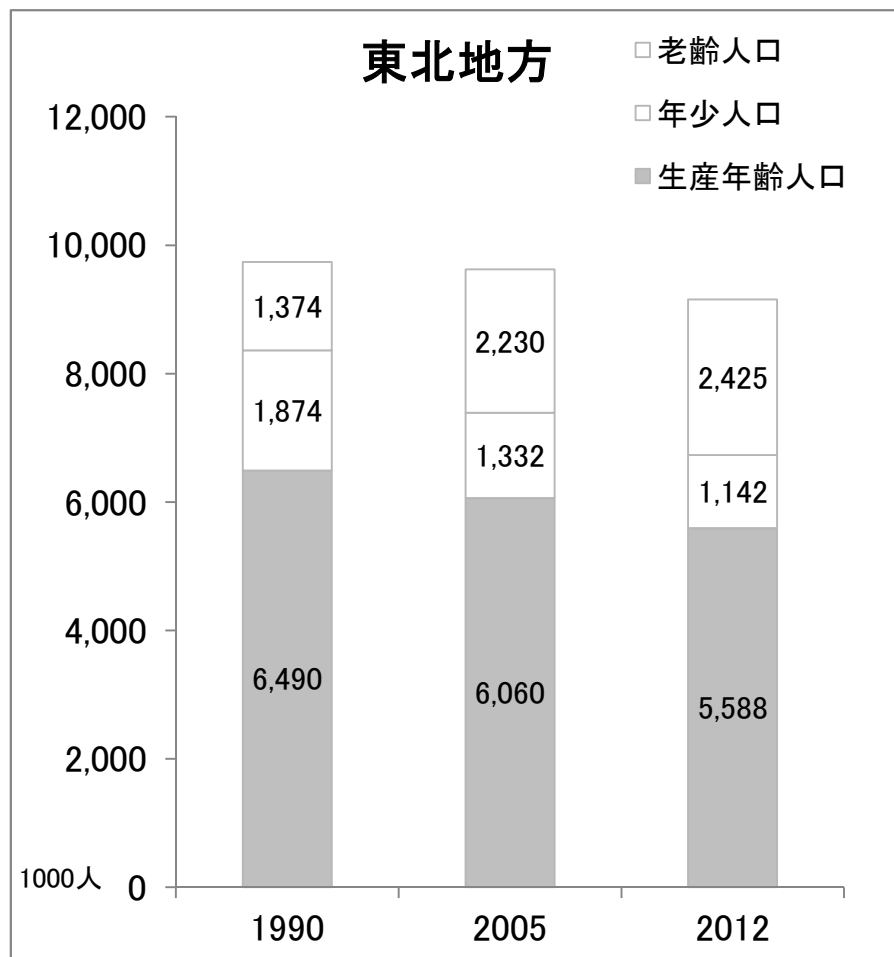
年代別人口 日本

・最近の人手不足感は一過性ではなく、より慢性的、構造的(ユニクロのパート正社員化は経営哲学の転換ではなく、競争のリアリズムによるもの)



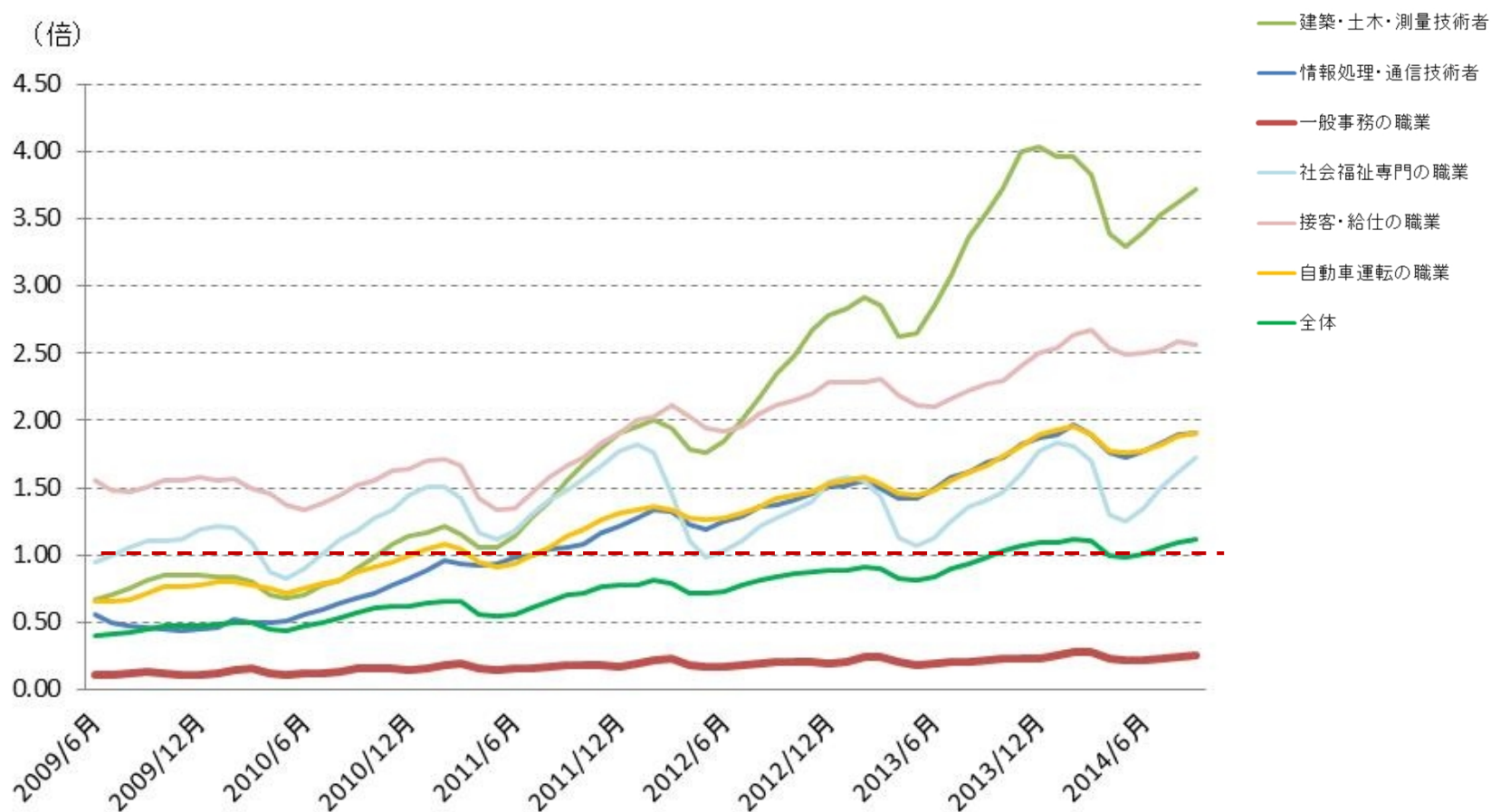
出所：国立社会保障・人口問題研究所、総務省

生産年齢人口の減少 東北



一般事務の求人倍率は低空飛行であるのに対し、 建築・接客・情報処理・自動車運転・社会福祉系は上昇傾向

職業別有効求人倍率の推移(常用(含パート))



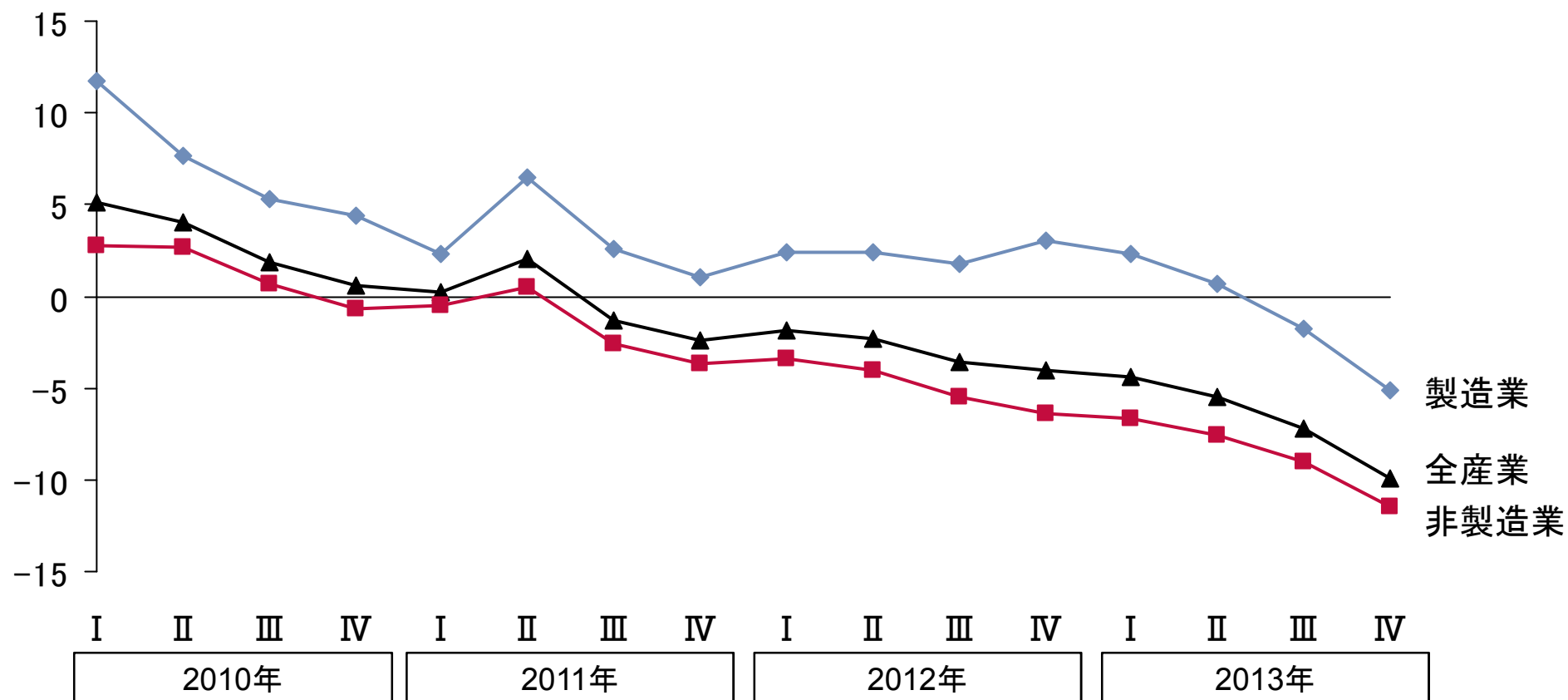
出所：厚生労働省

SEM001150414

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

* 従業員過不足DIは、今期の従業員数が「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの IGPI All Rights Reserved

IRCJ案件

【IRCJ案件:全41件】

企業名	支援決定	業種	スポンサー
うすい百貨店	2003年8月28日	小売	三越
九州産業交通	2003年8月28日	運輸	HIS
九州産交運輸	2003年8月28日	運輸	フットワークエクスプレス
ダイア建設	2003年8月28日	不動産	レオパレス21
マツヤデンキ	2003年9月26日	小売	ニューMDパートナーズ
明成商会	2003年9月26日	卸売業	東京コンピュータサービス
津松菱	2003年10月24日	小売	ジャパンリカバリーファンド
三井鉱山	2003年10月31日	鉱業	新日鉄、住友商事、 大和証券SMBCプリンシパ ルインベストメンツ
八神商事	2003年10月31日	卸売業	ピップフジモト
富士油業	2003年12月19日	石油卸	富士興産
大阪マルビル	2004年1月28日	不動産	大和ハウス工業
金門製作所	2004年1月28日	計測器	山武
カネボウ	2004年3月10日	繊維	花王、トリニティンベストメント
カネボウ化粧品	2004年3月10日	化粧品	花王、トリニティンベストメント
フレック	2004年4月27日	小売	シートウーネットワーク
大川荘	2004年5月17日	宿泊業	八幡屋
タイホー工業	2004年5月20日	化学	イチネン
ホテル四季彩	2004年6月4日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
ミヤノ	2004年6月4日	機械	東証2部上場
スカイネットアジア 航空	2004年6月25日	運輸	ANA、宮崎交通グループ
アメックス協販	2004年7月13日	建材	山陰再生ファンド
栃木レザー	2004年7月21日	皮革	ジェイ・オー・ピー、山陽

企業名	支援決定	業種	スポンサー
オーシーシー	2004年8月6日	電線	ロングリーチグループ
フェニックス	2004年8月30日	アパレル	オリックス
服部玩具	2004年8月31日	卸売業	タカラ
粧連	2004年9月28日	卸売業	パルタック
大京	2004年9月28日	不動産	オリックス
関東自動車	2004年11月26日	運輸	ジェイウィルパートナーズ
三景	2004年11月30日	卸売業	MKSパートナーズ
あさやホテル	2004年12月8日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
金精	2004年12月8日	宿泊業	個人
田中屋	2004年12月8日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
玉野総合コンサルタント	2004年12月24日	建設 コンサル タント	日本工営
ダイエー	2004年12月28日	小売	アドバンテッジパートナーズ 、丸紅
ミサワホーム	2004年12月28日	住宅	トヨタ自動車、野村プリンシ パルファイナンス、あいおい 損保保険
アビバジャパン	2005年1月18日	教育	ベネッセ
オグラ	2005年1月18日	卸売業	菱食
鬼怒川温泉山水閣	2005年1月18日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
鬼怒川グランドホテル	2005年1月18日	宿泊業	フレンドシップカンパニー
宮崎交通	2005年1月18日	運輸	全日空、雲海酒造、その他
奥日光小西ホテル	2005年2月3日	宿泊業	ジー・オール・ビー・インベ ストメント・インク
金谷ホテル観光	2005年2月3日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル
釜屋旅館	2005年2月3日	宿泊業	とちぎフレンドリーキャピタル

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	✓ モノ、情報 ✓ 持ち運び可能(貿易財)	✓ 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	✓ 自動車・電機・機械 ✓ 医療機器・製薬 ✓ 情報・IT産業の非対面機能	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 労働生産性が非常に低い - 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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

成長戦略の挑戦課題：競争を勝ち抜く共通のKey wordは「生産性」と「新陳代謝力」

- ◆ 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ない背景）。
- ◆ GとLの二つの世界を抱えながら前に進まざるを得ないこれからの時代は、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体系、成長戦略を用意し、共存させることである。

Gの世界（グローバル経済圏）

Lの世界（ローカル経済圏）

テーマ

ビジネスのオリンピックを勝ち抜く

「新陳」と「代謝」の同時促進

挑戦課題

- ① オリンピック水準の競技環境を整える
⇒ 世界水準の立地競争力と競争ルール（コーポレート・ガバナンスを含む）を整備
⇒ 世界のトッププレーヤーたち（企業、個人）のアジアにおける活動拠点に

- ② 大中小を問わず日本企業のオリンピックメダリストを増やす
⇒ 株価、貿易収支、所得収支で国富を増大

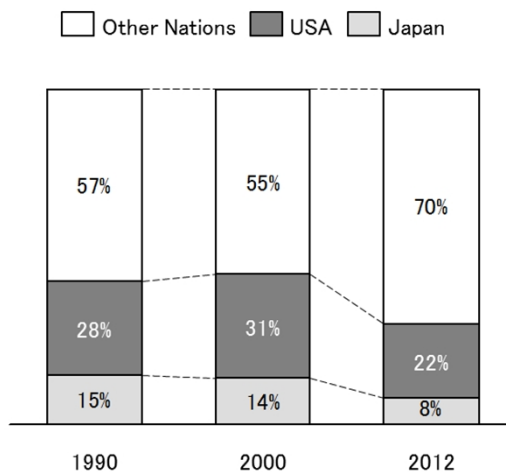
- ✓ 今こそ穏やかな退出・集約化政策とスマート・レギュレーションで、地域経済に生産性と安定雇用と賃金の同時上昇を達成する

資本生産性（資本効率）の向上

労働生産性の向上

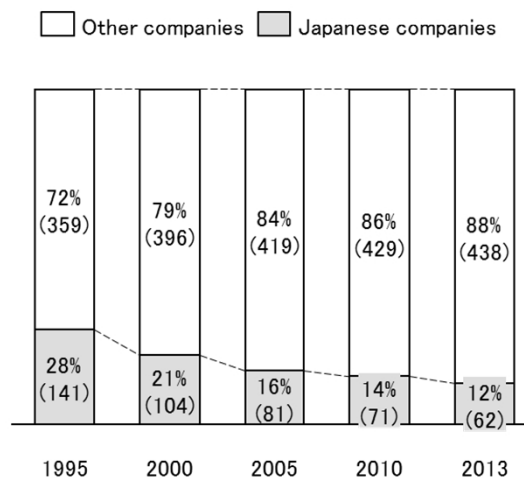
世界経済の中でポジションを失う日本経済と企業

世界のGDP構成



Source: IMF Data

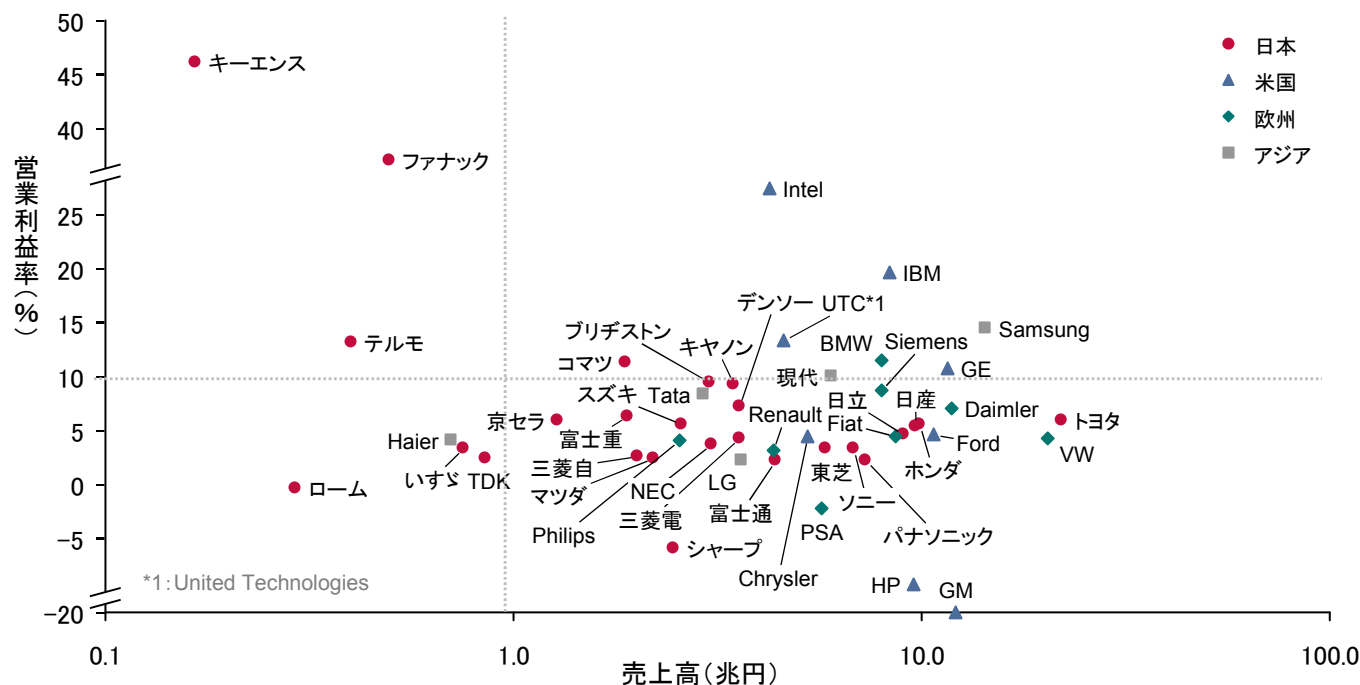
フォーチュングローバル500社



Source: Fortune

事業規模と収益性の関係

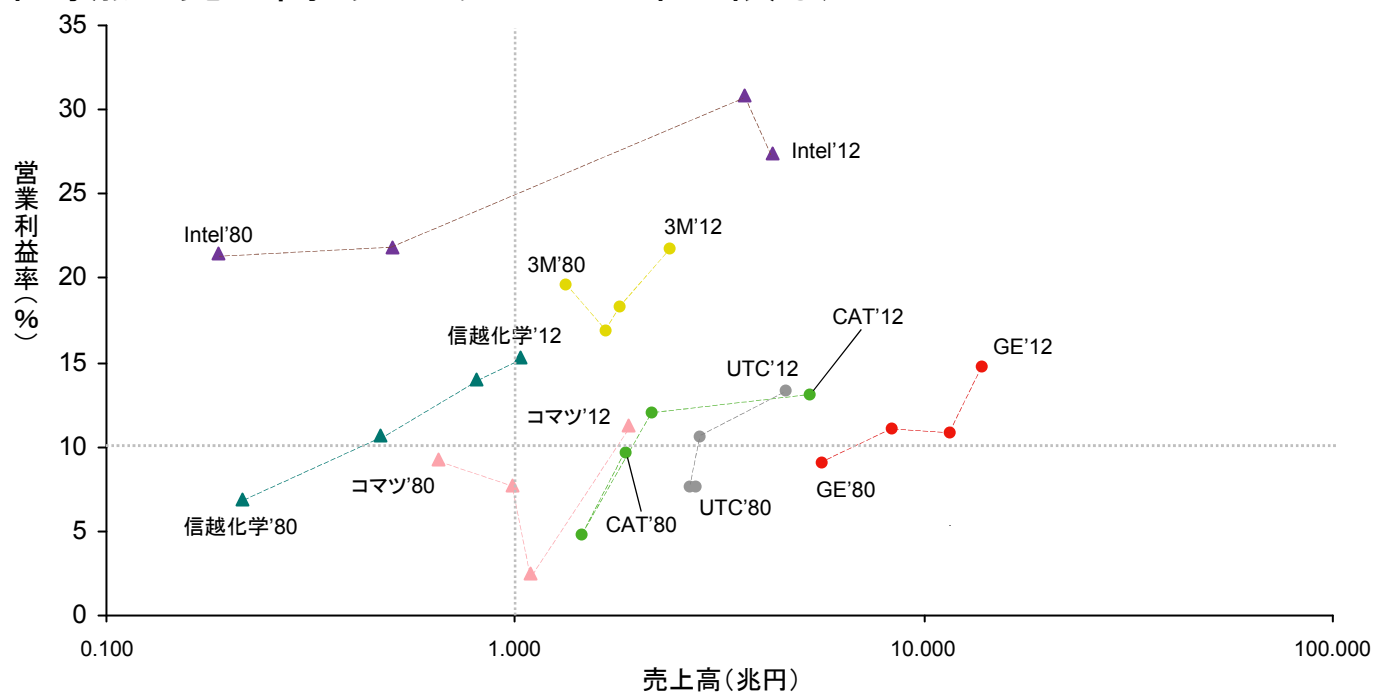
◆ 自動車・総合電機メーカー+ α の規模と収益性 (2012年度)



規模と収益性を両立するグローバルプレイヤーが存在する一方、
日本企業の多くは規模と収益性が反比例する傾向

事業規模と収益性の関係

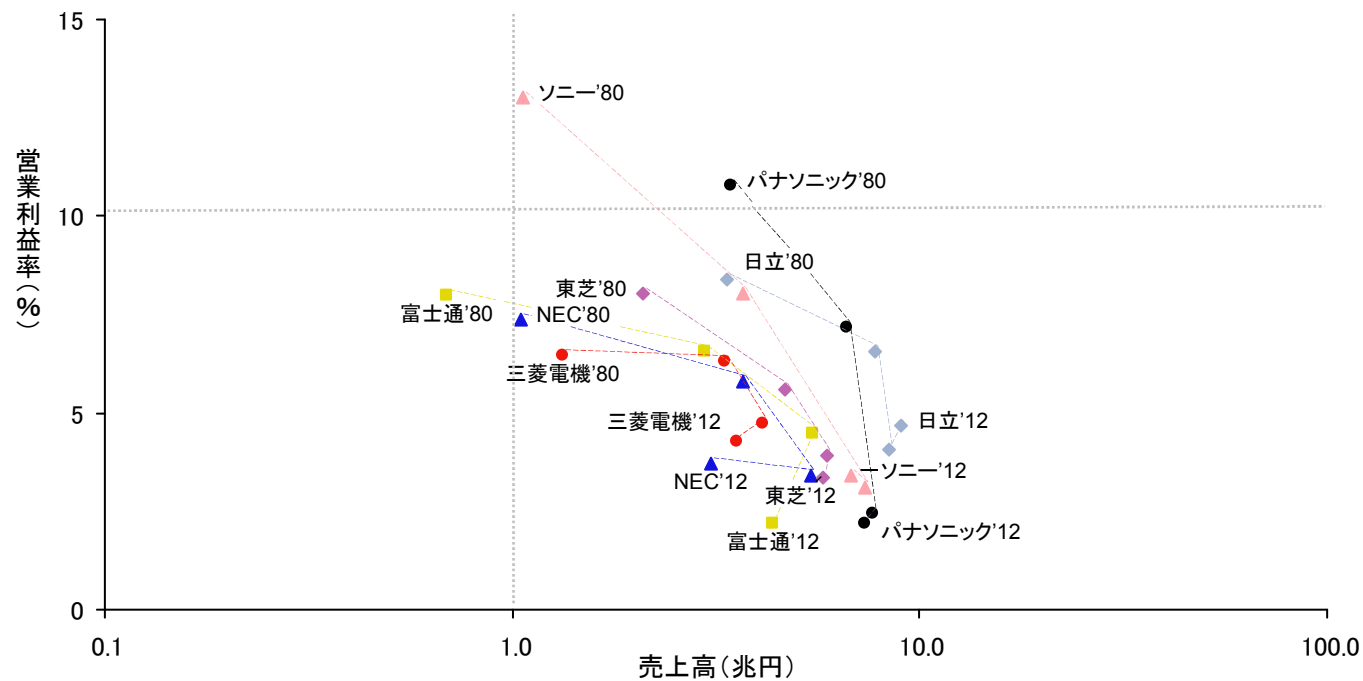
◆ 規模拡大と収益性向上を実現したグローバルプレイヤー (2012年時点で売上高1兆円以上の企業に限る)



事業と機能の新陳代謝を進めながら、規模と収益性が共に成長

事業規模と収益性の関係

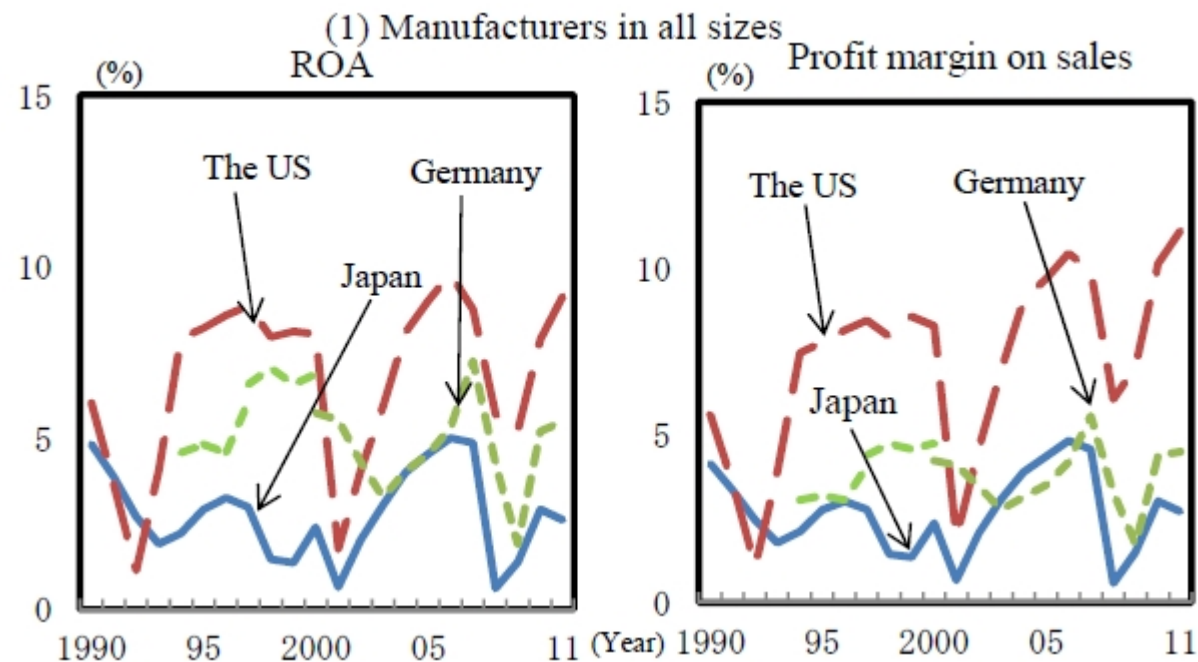
◆ 日系総合電機メーカー（過去40年の軌跡）



規模の拡大に従って、収益性は軒並み悪化

Long-term Performance Trend Comparison of Japanese and U.S. Companies

Long-term ROA and OPM Comparison in Manufacturing Sector



Source: Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance 2013

日米欧の資本生産性分解

◆ デュポン式のROE分析によって日米欧を比較すると、日本企業の低ROEの原因は低い利益率にあると考えられる

		$\frac{\text{当期純利益}}{\text{株主資本}}$	=	$\frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}}$	×	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$	×	$\frac{\text{総資産}}{\text{株主資本}}$
		ROE		売上高純利益率		総資産回転率		財務レバレッジ
日本	製造業	4.6%		3.7%		0.92		2.32
	非製造業	6.3%		4.0%		1.01		2.80
	合計	5.3%		3.8%		0.96		2.51
米国	製造業	28.9%		11.6%		0.86		2.47
	非製造業	17.6%		9.7%		1.03		2.88
	合計	22.6%		10.5%		0.96		2.69
欧州	製造業	15.2%		9.2%		0.80		2.58
	非製造業	14.8%		8.6%		0.93		3.08
	合計	15.0%		8.9%		0.87		2.86

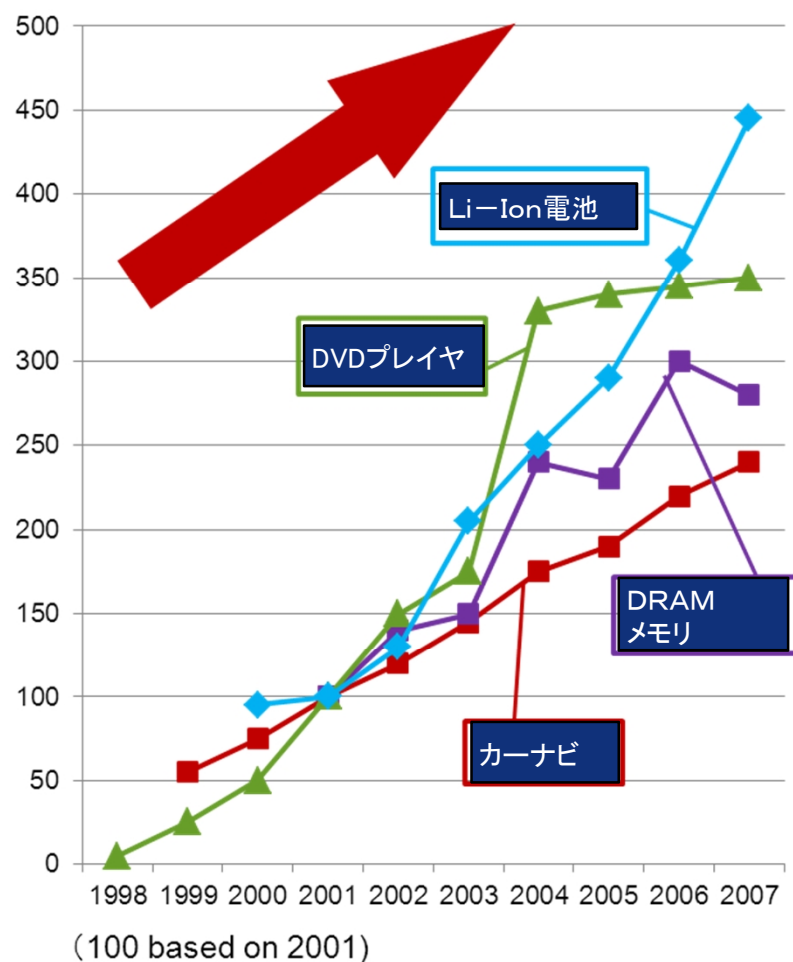
出所:「持続的成長への競争力とインセンティブ ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト(伊藤レポート)(みさき投資株式会社分析(メルリリ
ンチ神山氏の初期分析を基に、Bloombergデータを分析加工))

注1) 2012年暦年の本決算実績ベース、金融・不動産除く

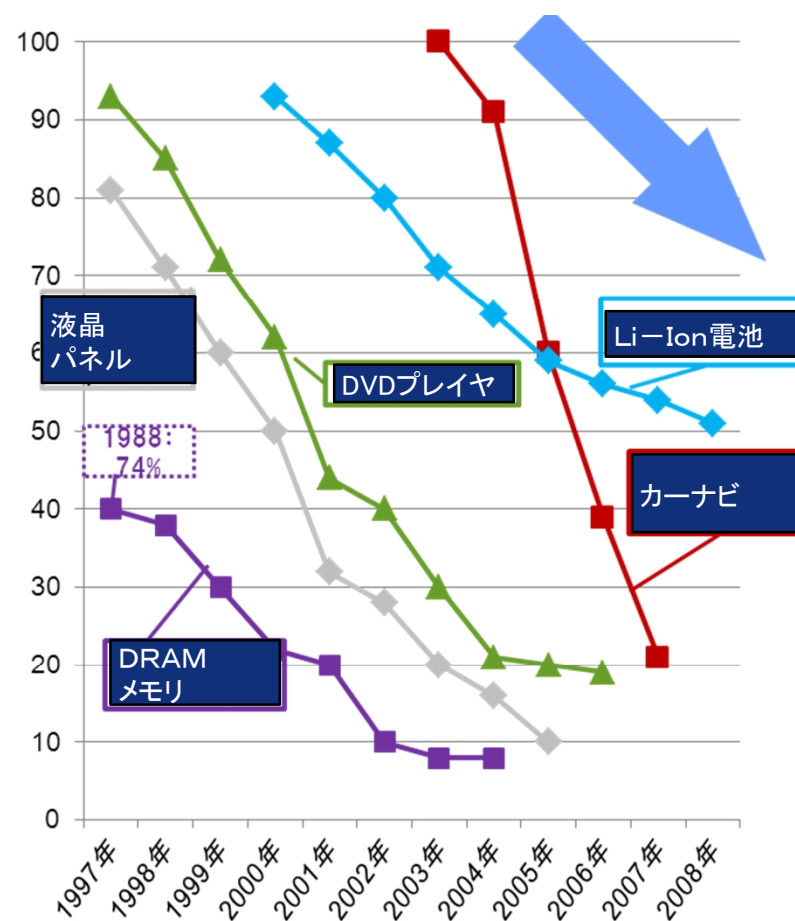
注2) 対象=TOPIX500、S&P500、Bloomberg European 500 Index 対象の企業のうち、必要なデータを取得できた企業

日系企業の課題(経済産業省の資料より)

徐々に伸びる世界経済



日系企業の市場占領率の低下



(Source) Industrial Structure Council, Industrial Competitiveness Committee (extract from METI 2010)

トップマネジメントの多様性

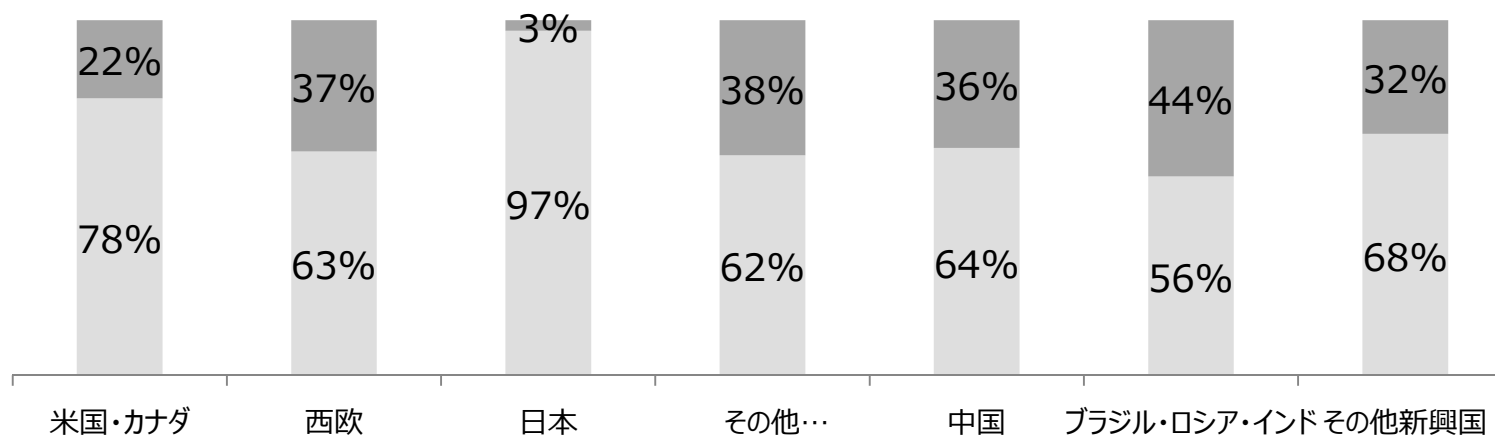


	東芝	GE	花王	P&G	Unilever	Ajinomoto	Nestle
役員合計(人数)	36	17	28	16	15	35	13
その内、女性役員(人数)	0	4	1	4	2	1	1
その内、女性役員(%)	0%	24%	4%	25%	13%	3%	8%
その内、外国籍(人数)	0		1			3	9(5ヶ国)
その内、外国籍(%)	0%		4%			9%	69%

経営者の内部昇格率

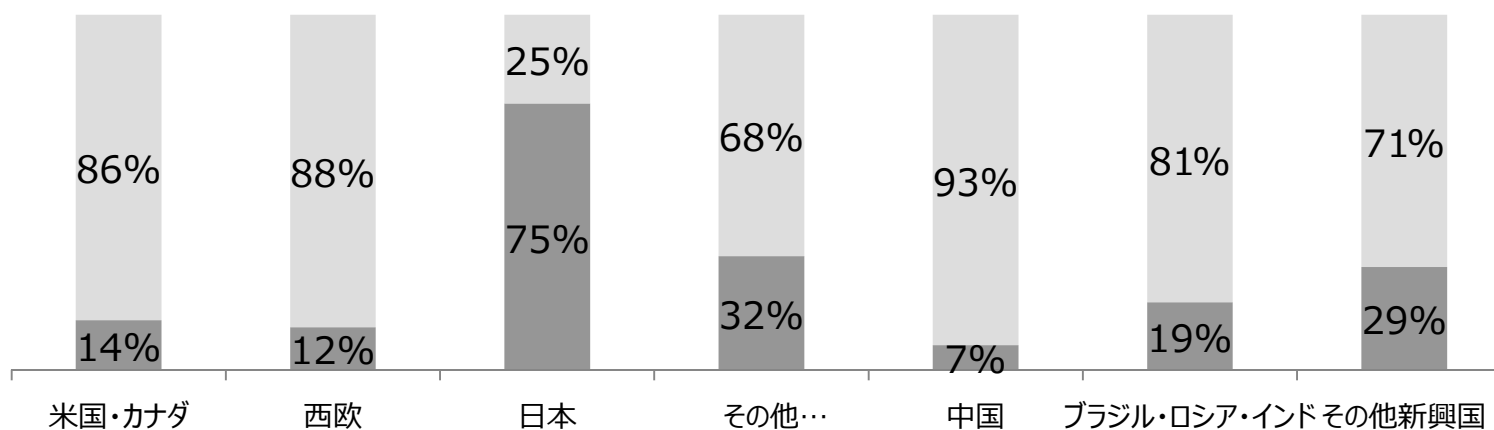
就任したCEOの内部昇格・外部招聘の割合

■ 内部昇格 ■ 外部招聘



就任したCEOの他企業での経験

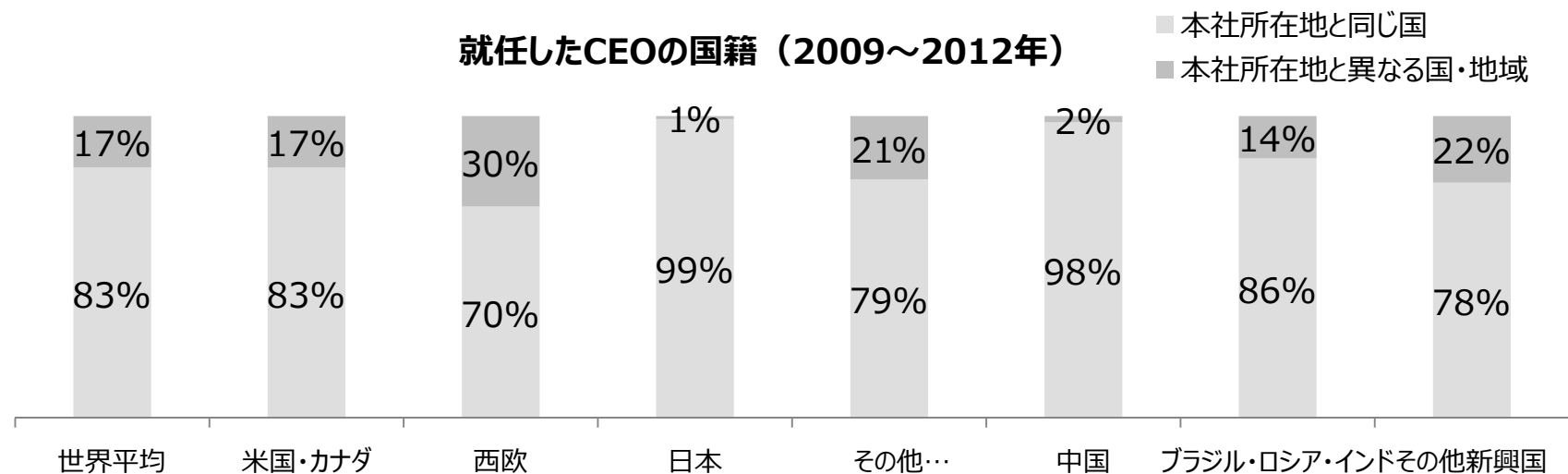
■ 他企業での経験なし ■ 経験あり



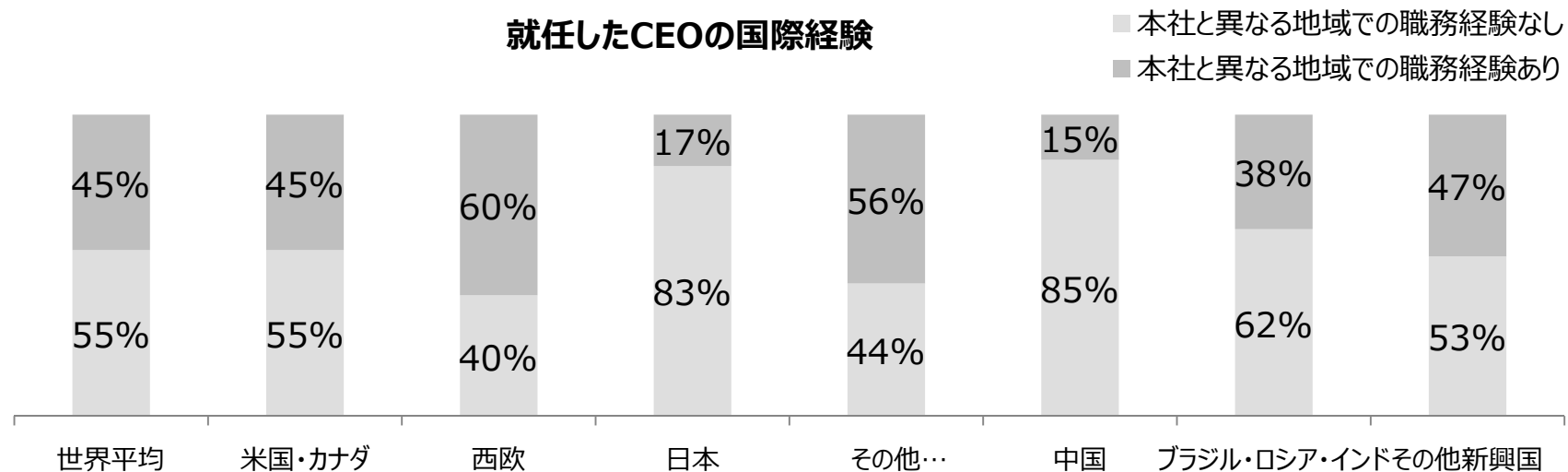
Source: Booz & Company

経営者の国際性

就任したCEOの国籍（2009～2012年）



就任したCEOの国際経験



Source: Booz & Company

◆ 複合的な技術やサービスの「すり合わせ」型の産業領域

- 医療、介護関連の機器、サービス
- エネルギー関連の機器

◆ 要素技術的にはメカトロニクス、モジュール化/コンポーネント化技術、材料が重要

- 「熱」と「質量」は経験蓄積型技術
- 日本のメーカーのお家芸

◆ 戦略モデルの転換と集中

◆ ホームマーケットの自由化(これが欧米メーカーの後塵を拝する最大の理由)

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

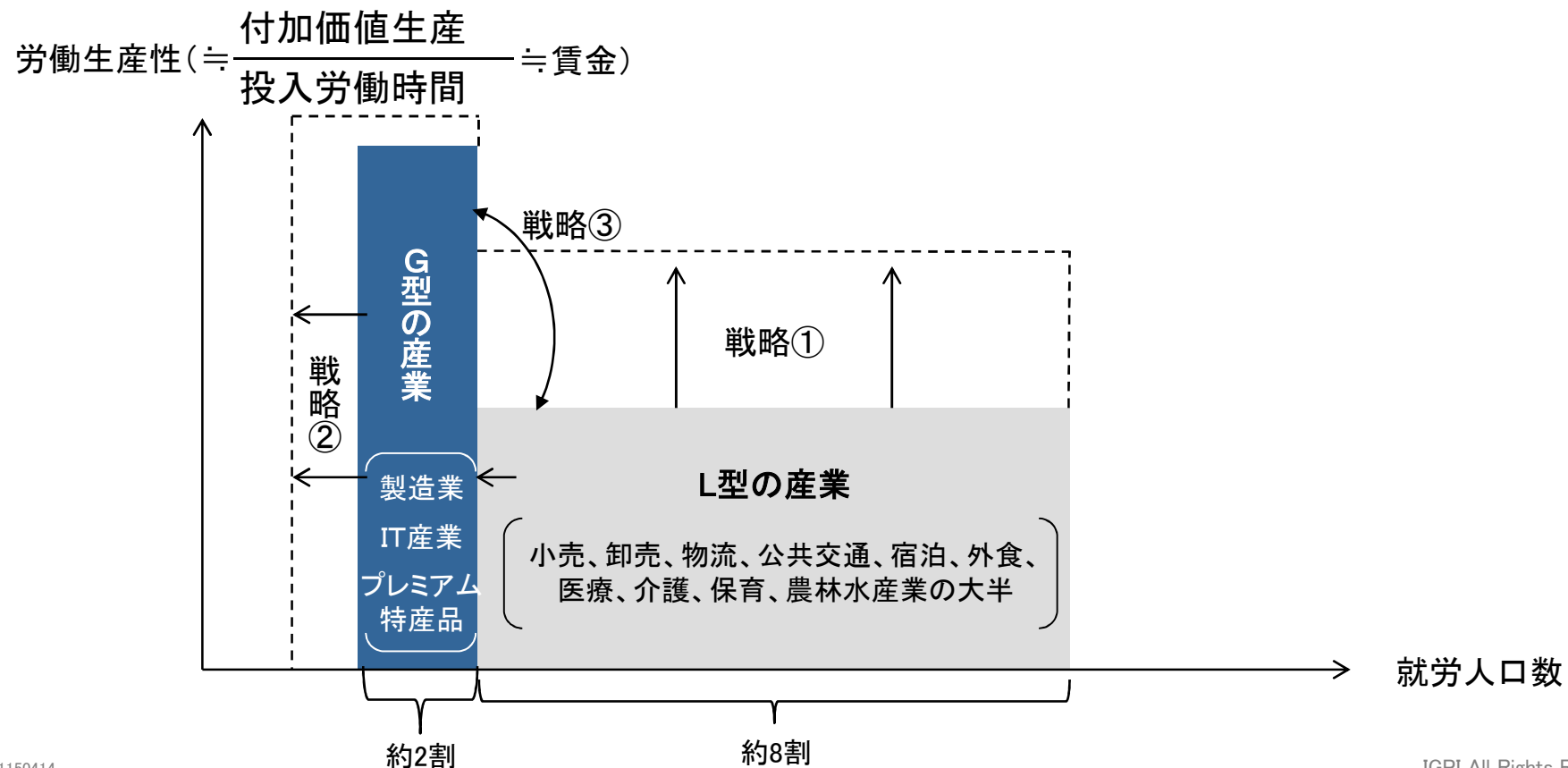
「新陳」と「代謝」の同時促進による労働生産性と賃金の上昇

挑戦課題

- 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

GとLの地方版成長戦略の枠組

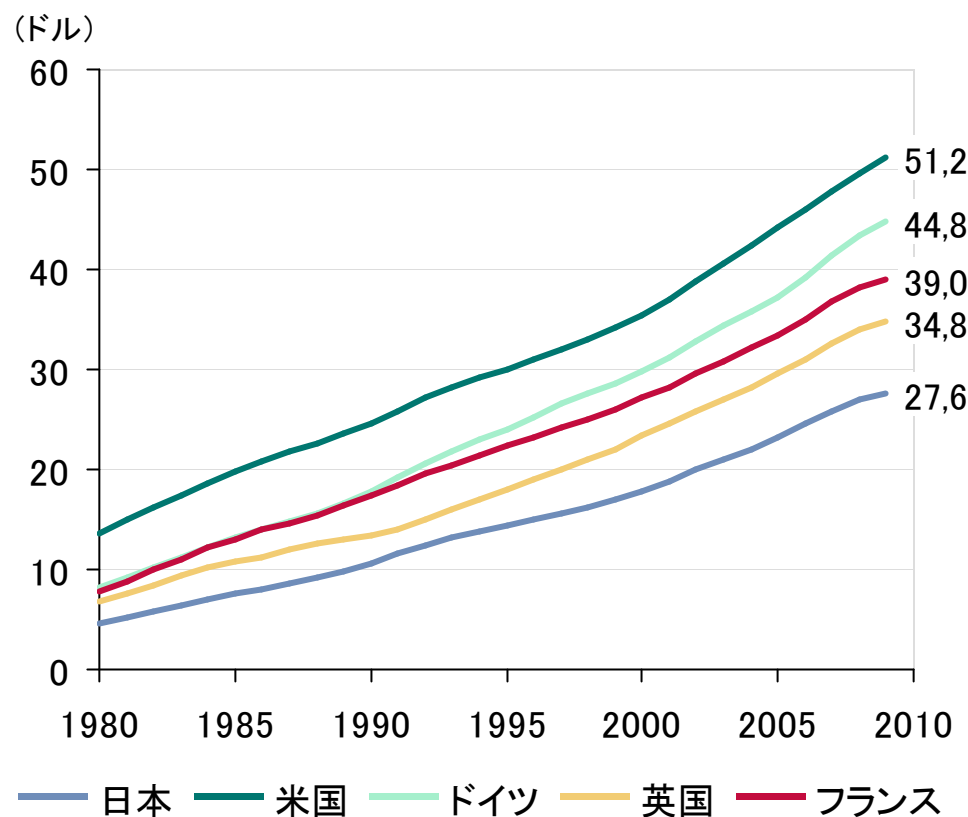
- 戦略① L型産業の労働生産性と賃金向上（サービス産業の高付加価値化and/or業務効率改善）
- 戦略② G型産業の拡大（グローバル大企業の地方誘致、「隠れたチャンピオン」企業育成、プレミアム特産品の育成等）
- 戦略③ GとLのシナジー追求（G→L: 訪日観光客の地方への取り込み、L→G: 地域で生まれた新サービス、新商品、ベンチャー企業のグローバル展開）



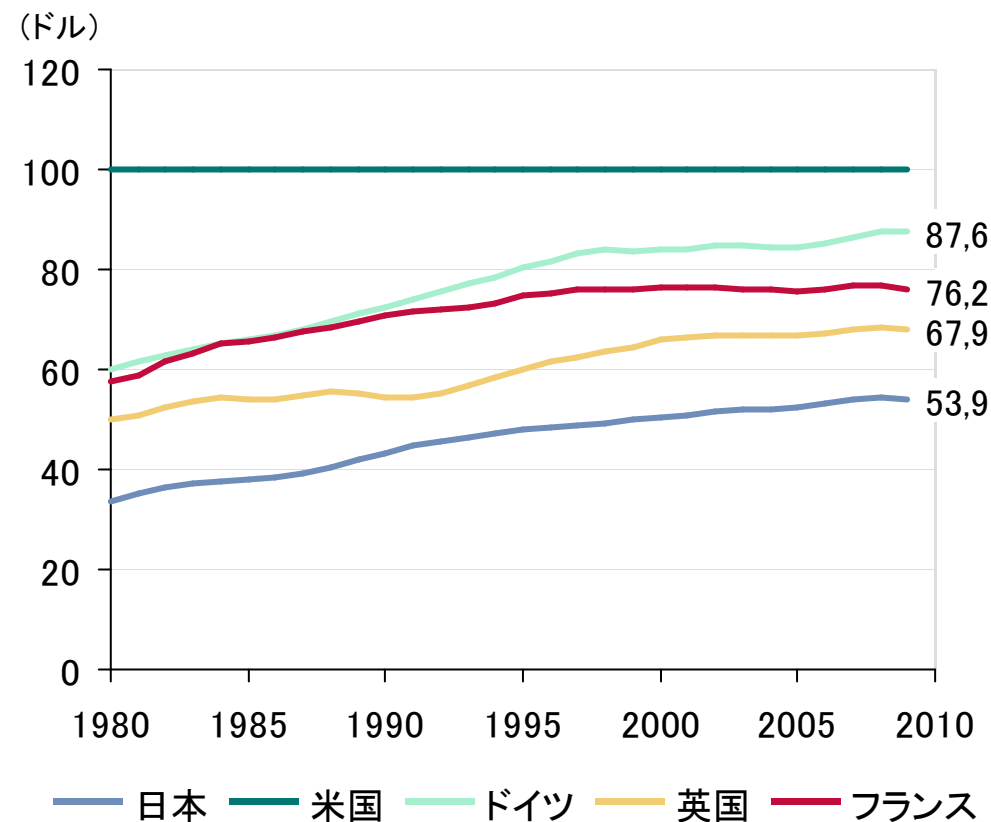
非製造業の労働生産性の国際比較

◆ 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

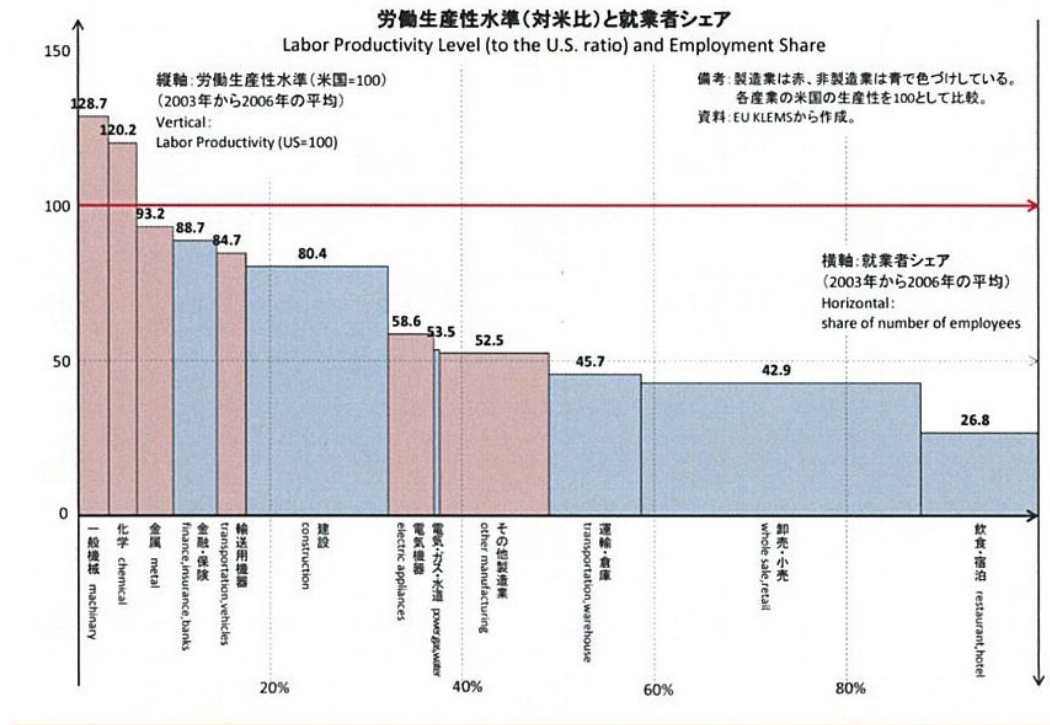
労働生産性水準



労働生産性水準の対米比



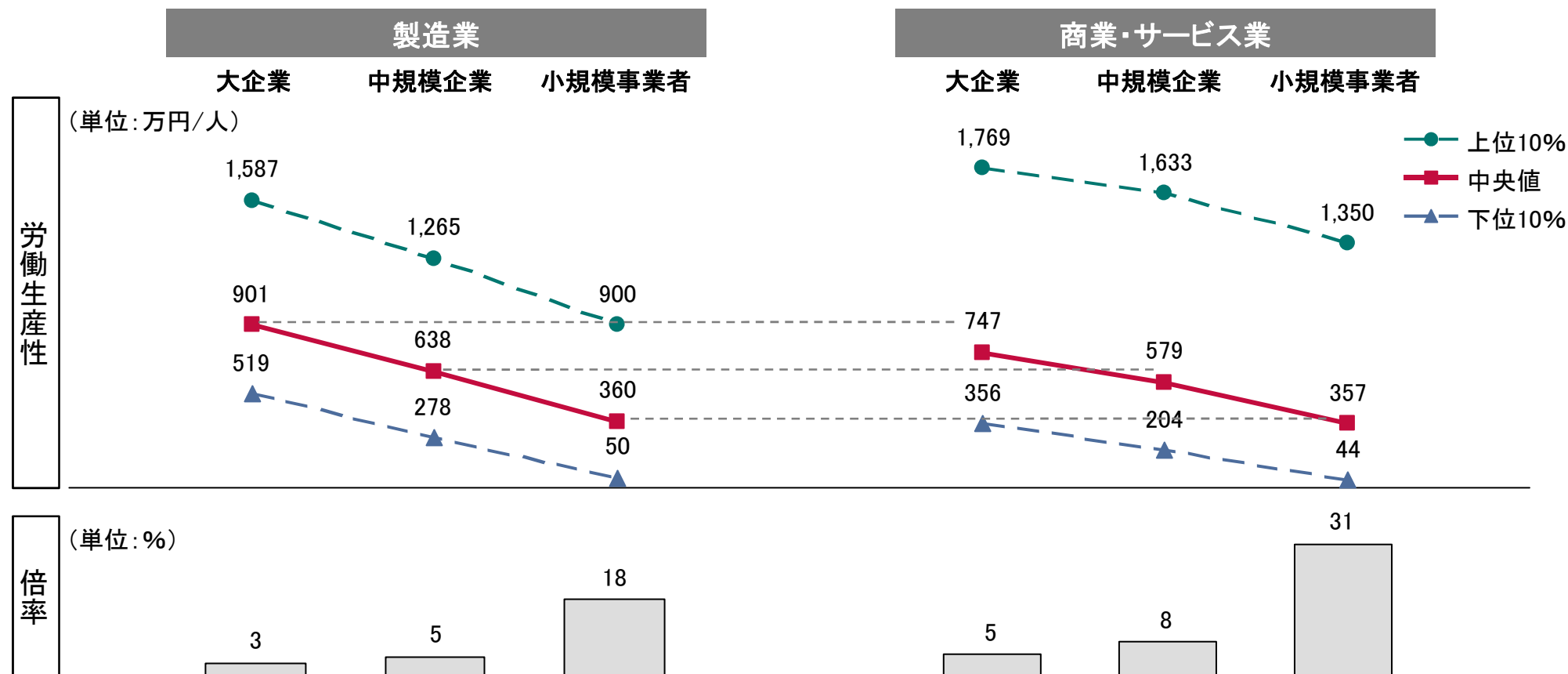
労働生産性水準(対米比)と就業者シェア



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

- ◆ 中央値でみると、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

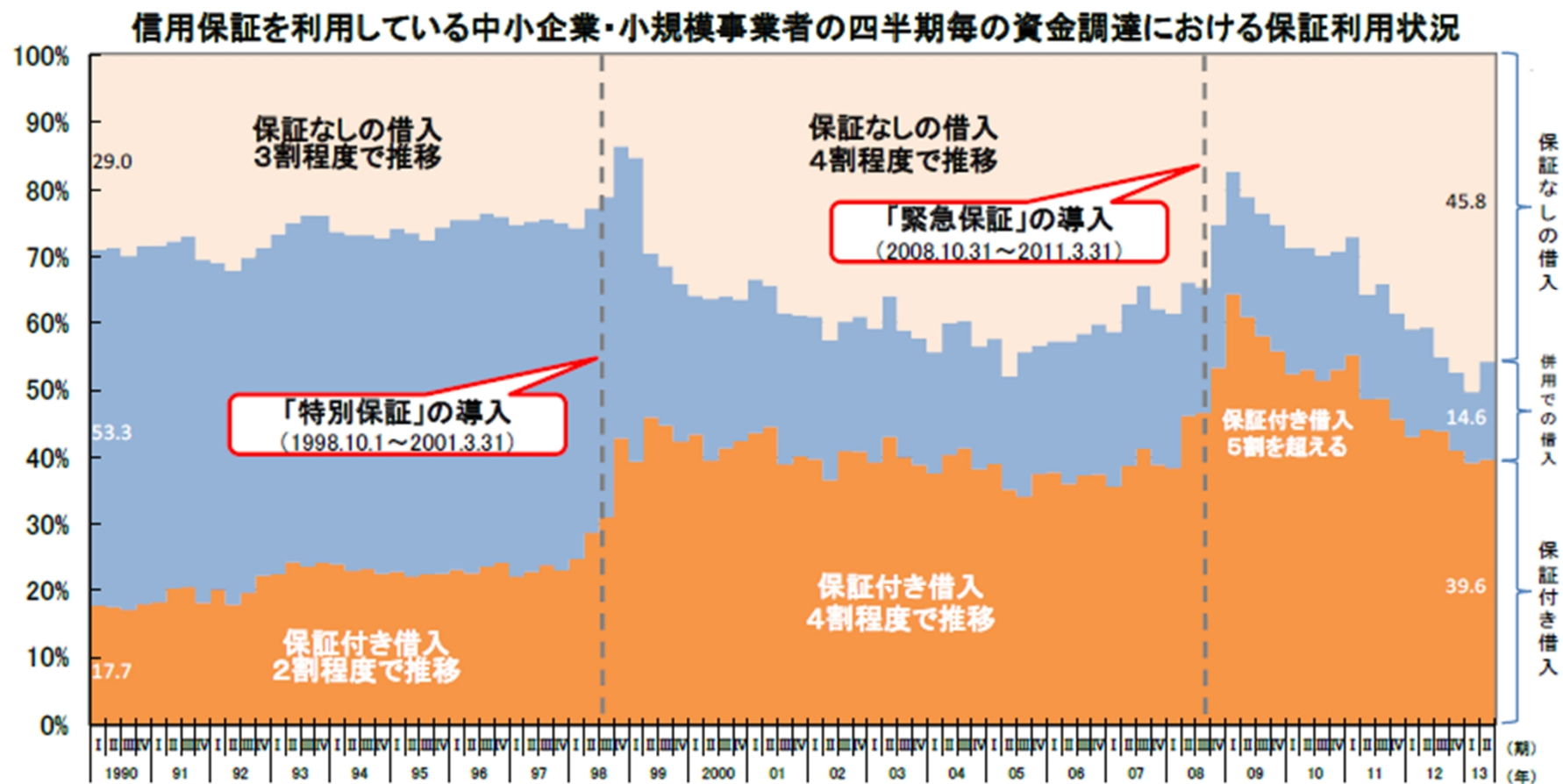
4. 倍率＝上位10%の労働生産性/下位10%の労働生産性。

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の大きさ
 - ・ 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地域内、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

資金調達における保証利用動向

- ◆ 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くみられたが、98年頃を境に保証なしの貸出と保証付きの貸出に二極化している。

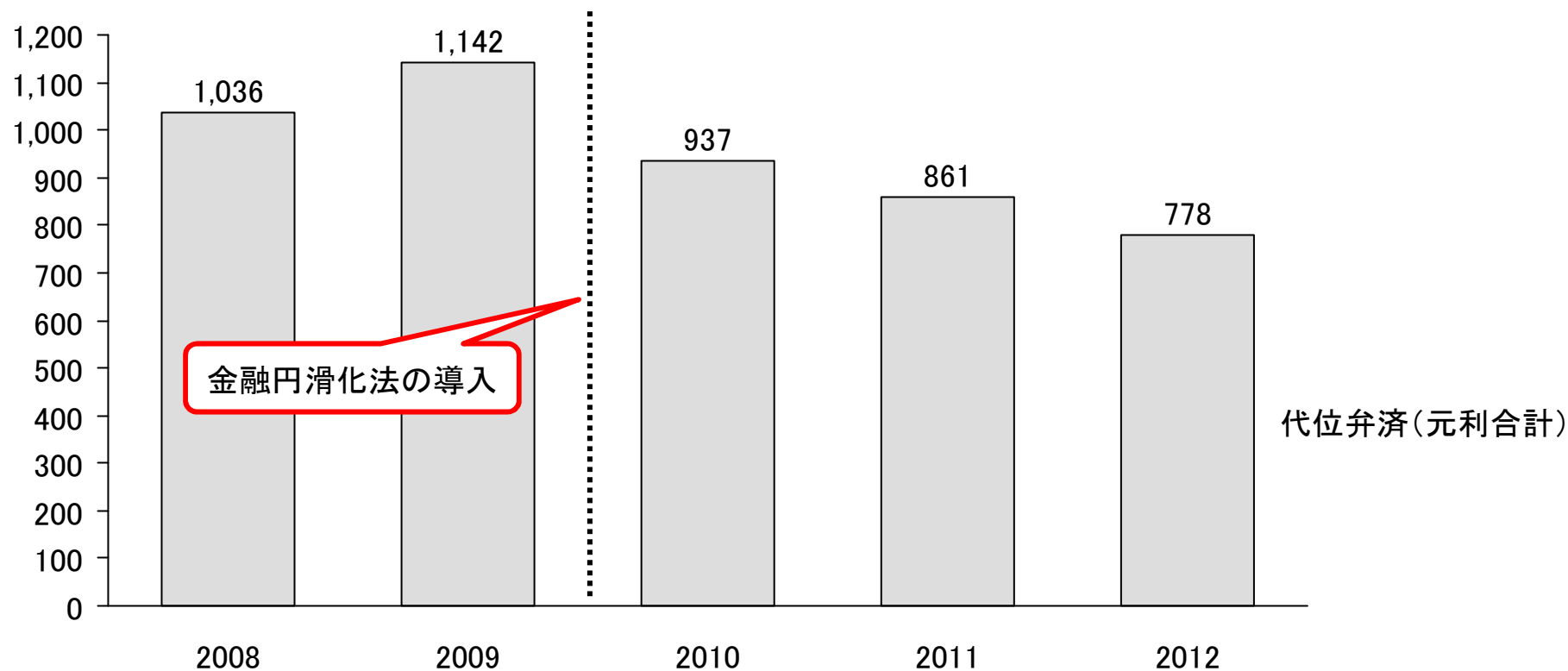


- (備考) 1. 日本政策金融公庫「保証先中小企業金融動向調査」により作成。
2. 当調査では、信用保証を利用している中小企業・小規模事業者に対するアンケートを実施。当該四半期中の借入について、保証なしの借入のみ、保証付きの借入のみ、保証なしの借入と保証付きの借入の併用に分類し、それぞれの者の数の割合を算出。

信用保証協会の代位弁済の推移

- ◆ 2010年以降、代位弁済の金額が減少しているが、これは金融円滑化法の影響と言われており、その以前は年間約1兆円の代位弁済が行われている。

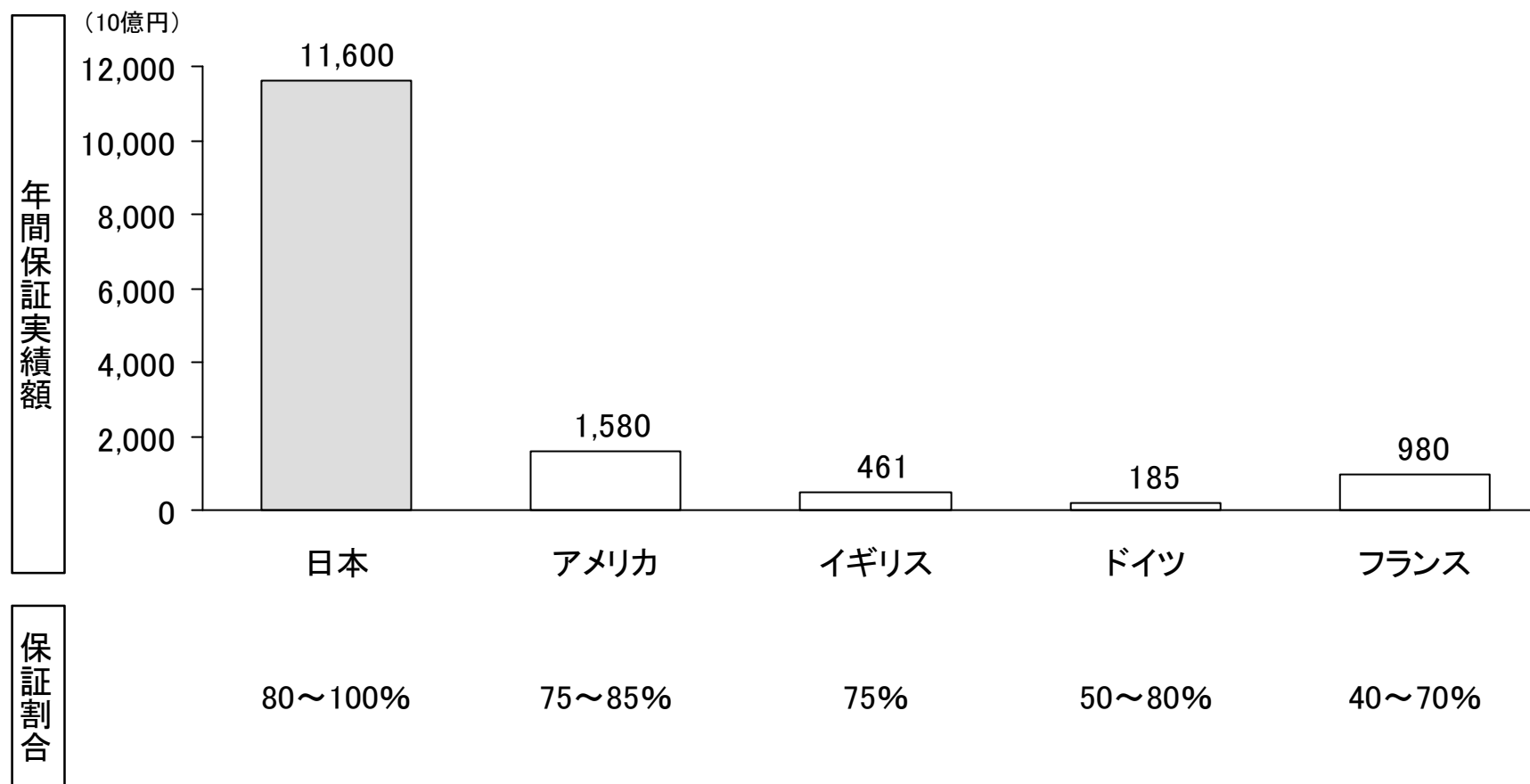
信用保証協会の代位弁済額の推移(単位:10億円)



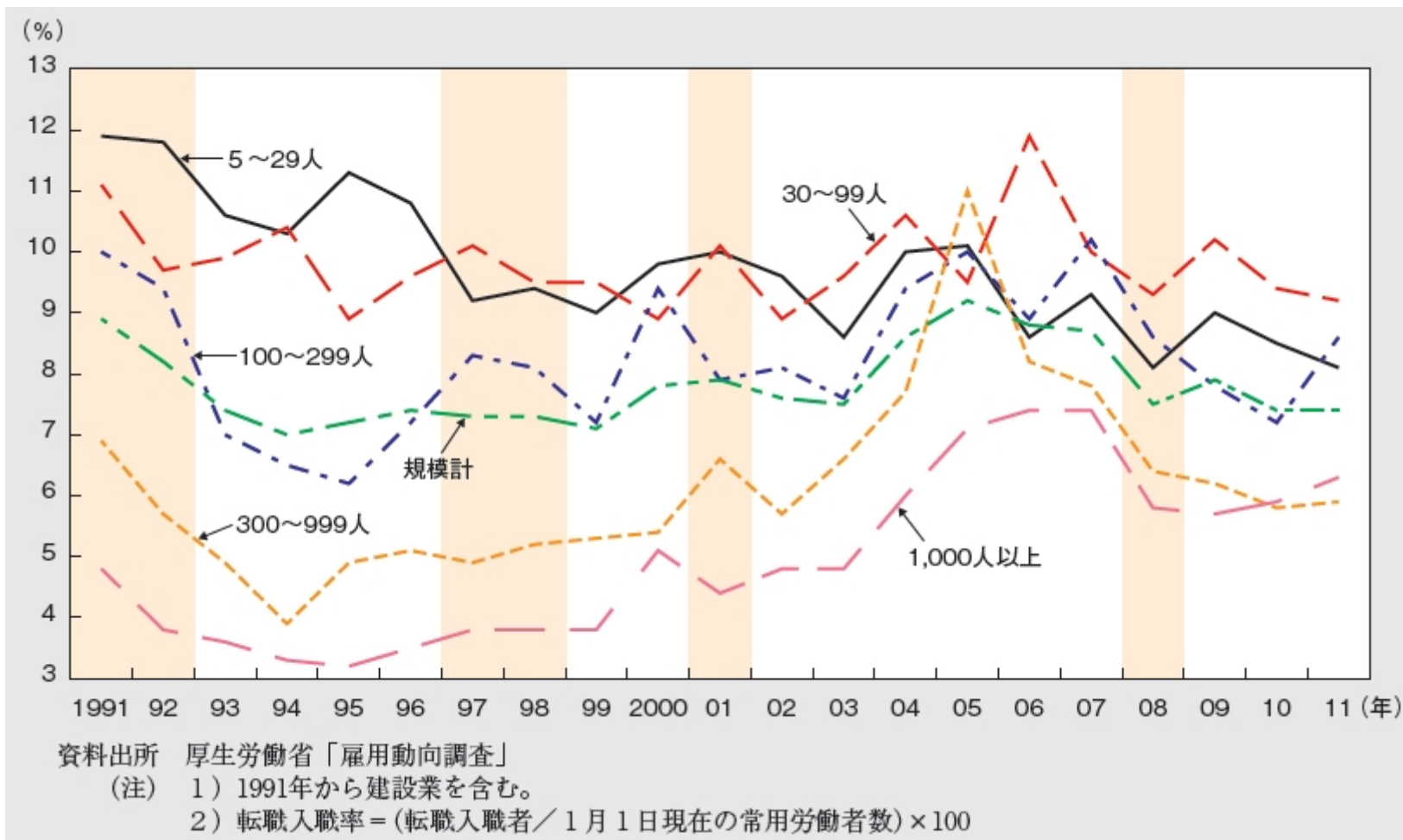
諸外国との信用保証制度の比較

◆ 日本の信用保証制度の実績は、他国と比較して著しく規模が大きい。

諸外国との信用保証制度の比較



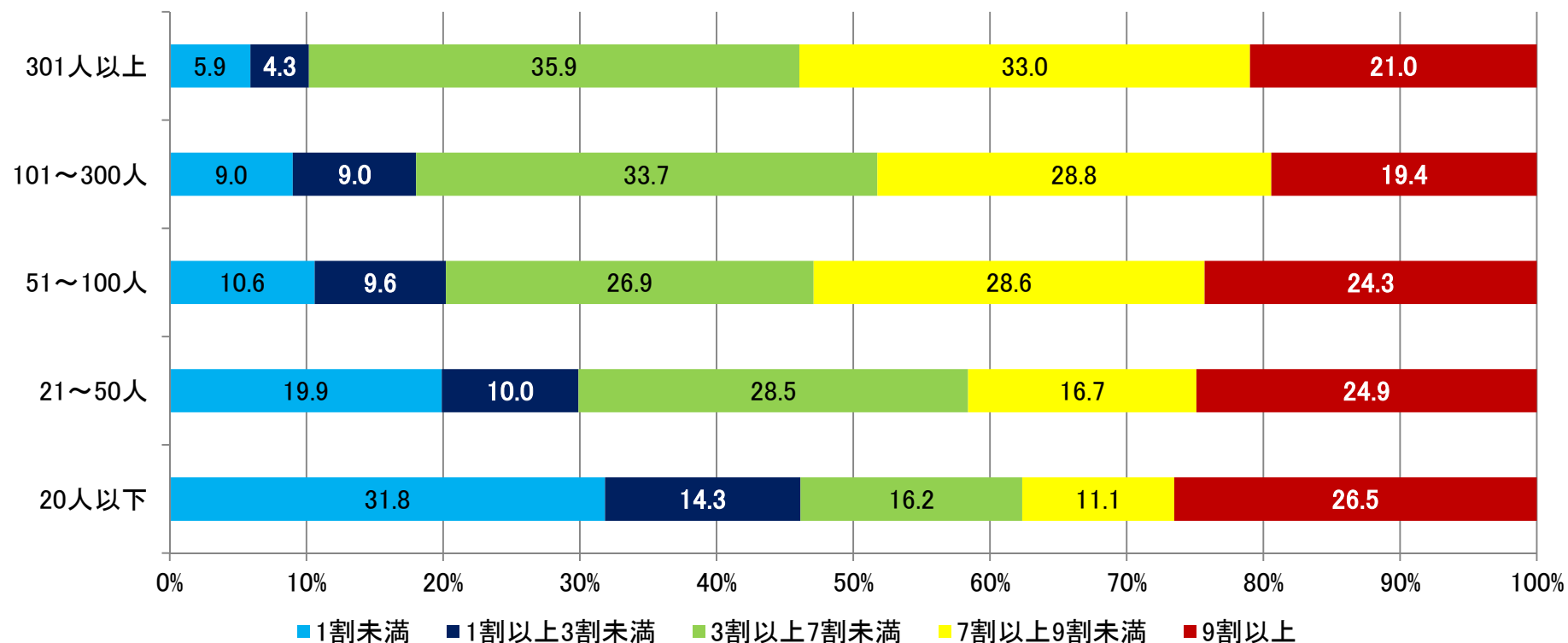
一般労働者の転職入職率の推移



出所: 厚生労働省「平成25年版 労働経済の分析」

従業員規模別正社員定着状況

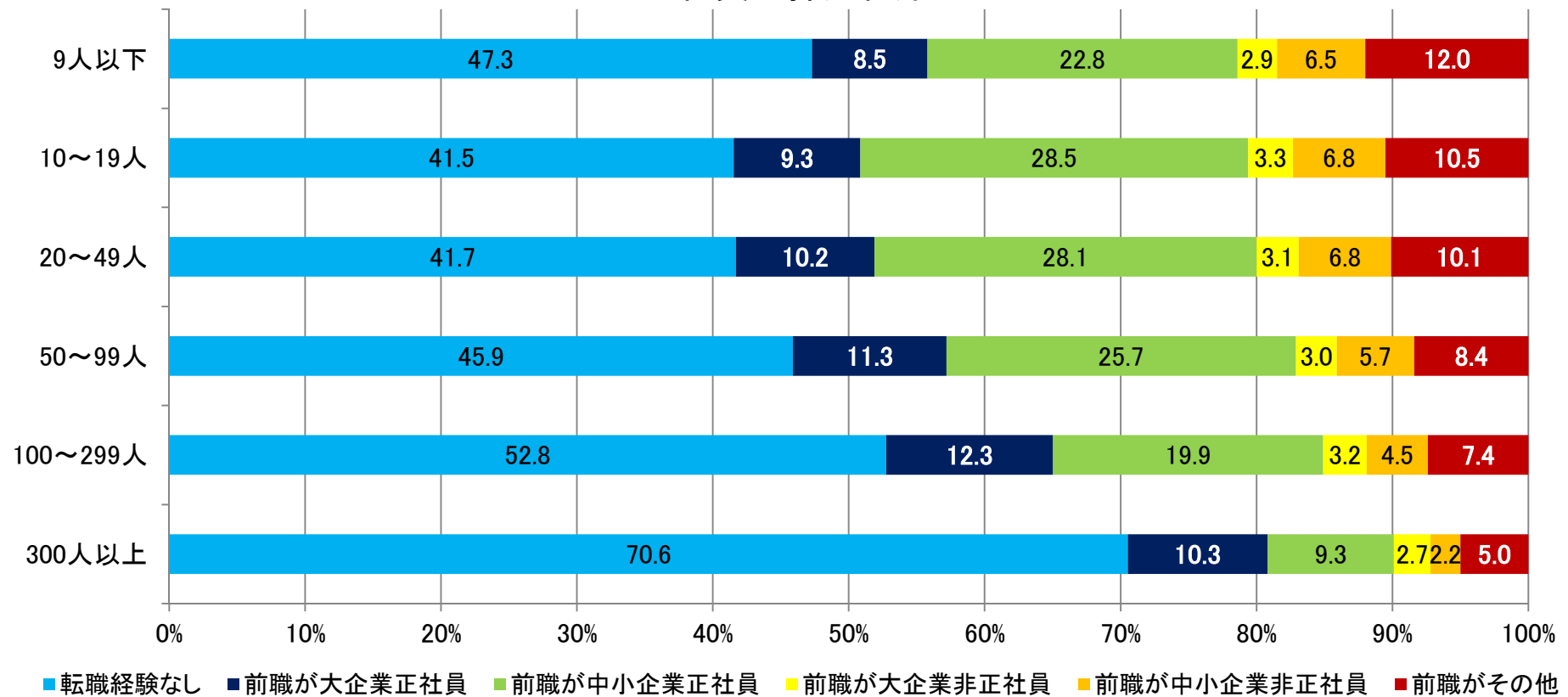
直近10年間で正社員として採用した新卒者が、現在まで働いている割合



出所:「平成21年度中小企業白書」

従業員規模別正社員採用経路

正社員の採用経路



出所:「平成21年度中小企業白書」

労働移動の状況

◆ 転職者の企業規模別構成比

(単位：%)

		前職					
		大企業(正社員)	中小企業(正社員)	大企業(非正社員)	中小企業(非正社員)	その他	計
現職	大企業(正社員)	3.8	3.2	1.5	1.1	1.2	10.7
	中小企業(正社員)	3.6	9.1	1.6	3.0	2.4	19.8
	大企業(非正社員)	3.5	3.2	6.2	4.9	2.8	20.6
	中小企業(非正社員)	2.4	4.4	2.9	7.5	2.9	20.1
	その他	5.4	6.8	3.2	4.9	8.5	28.8
	計	18.7	26.7	15.5	21.3	17.8	100.0

資料：総務省「平成19年 就業構造基本調査」再編加工

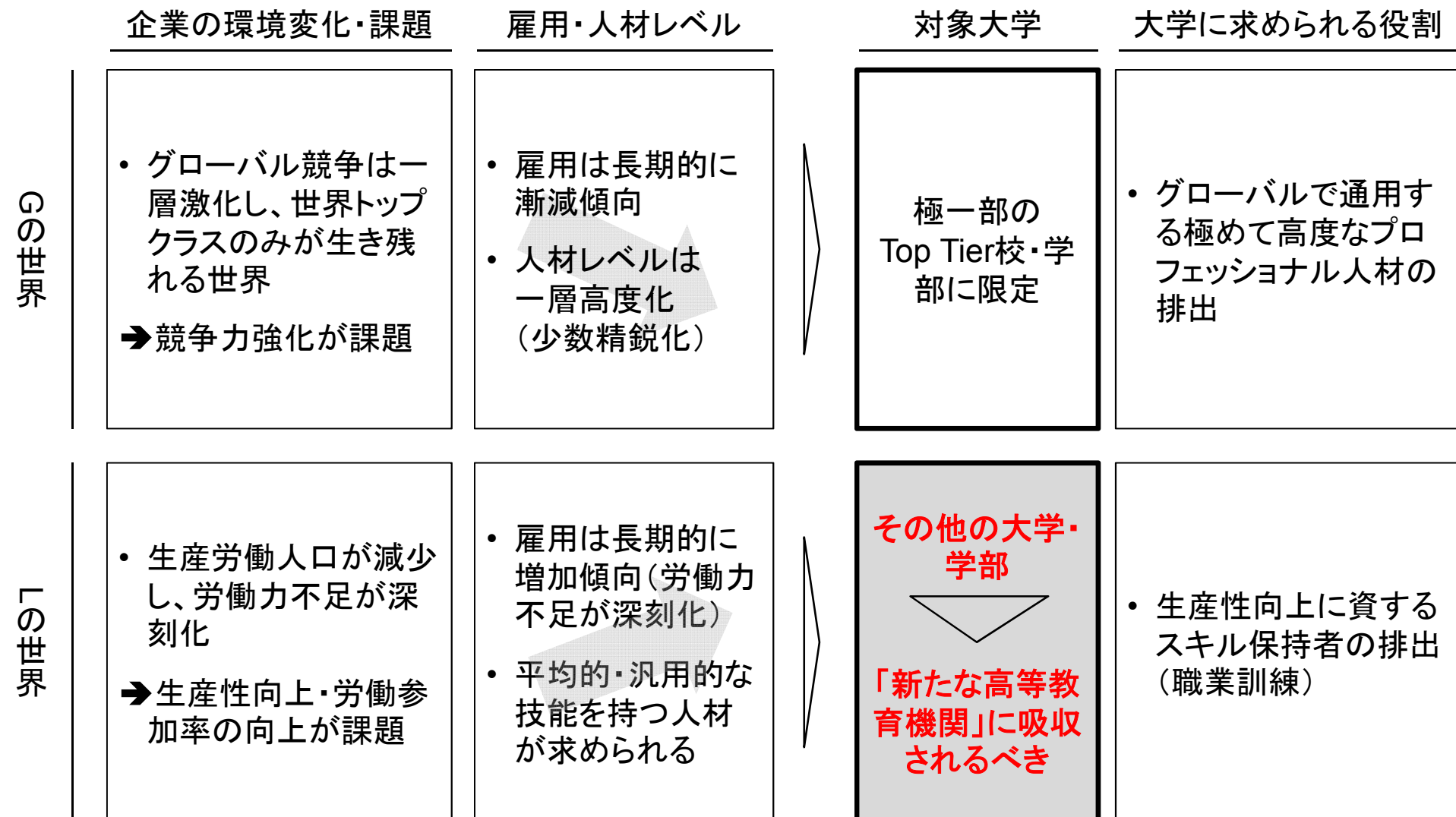
- (注) 1. 「正社員」とは、上記調査における「常雇」かつ「正規の職員・従業員」を指す。
 2. 「非正社員」とは、「正社員」以外の「会社などの役員を除く雇用者」を指す。
 3. 「現職」においては、従業者数299人以下(卸売業、サービス業は99人以下、小売業、飲食店は49人以下)の企業を中小企業、従業者数300人以上(卸売業、サービス業は100人以上、小売業、飲食店は50人以上)の企業を大企業とする。また、「大企業」、「中小企業」については非一次産業のみ集計(「官公庁など」、「その他の法人・団体」を除く)。
 4. 「前職」においては、従業者数299人以下(卸売業、サービス業、小売業、飲食店は99人以下)の企業を中小企業、従業者数300人以上(卸売業、サービス業、小売業、飲食店は100人以上)の企業を大企業とする。また、「大企業」、「中小企業」については非一次産業のみ集計(「官公庁など」を除く)。
 5. 「現職」と「前職」においては、統計の制約上、「大企業」、「中小企業」、「その他」の判定基準が異なる点には留意が必要である。
 6. 過去5年以内に職を変えた経験のある就業者のみ集計。
 7. 数字は全労働移動を100とした場合に占める、各々の区分における労働移動の割合を指す。

出所：「平成21年度中小企業白書」

**職業訓練の高度化を専門学校、専修学校の看板の架け替えに矮小化すべきではない！
極一部のTop Tier校・学部以外はL型大学と位置づけ、職業訓練校化する議論も射程に！**



・大半の大学に、今後の雇用の圧倒的多数を占めるジョブ型雇用における職業訓練機能を果たさせることがこの議論の本丸



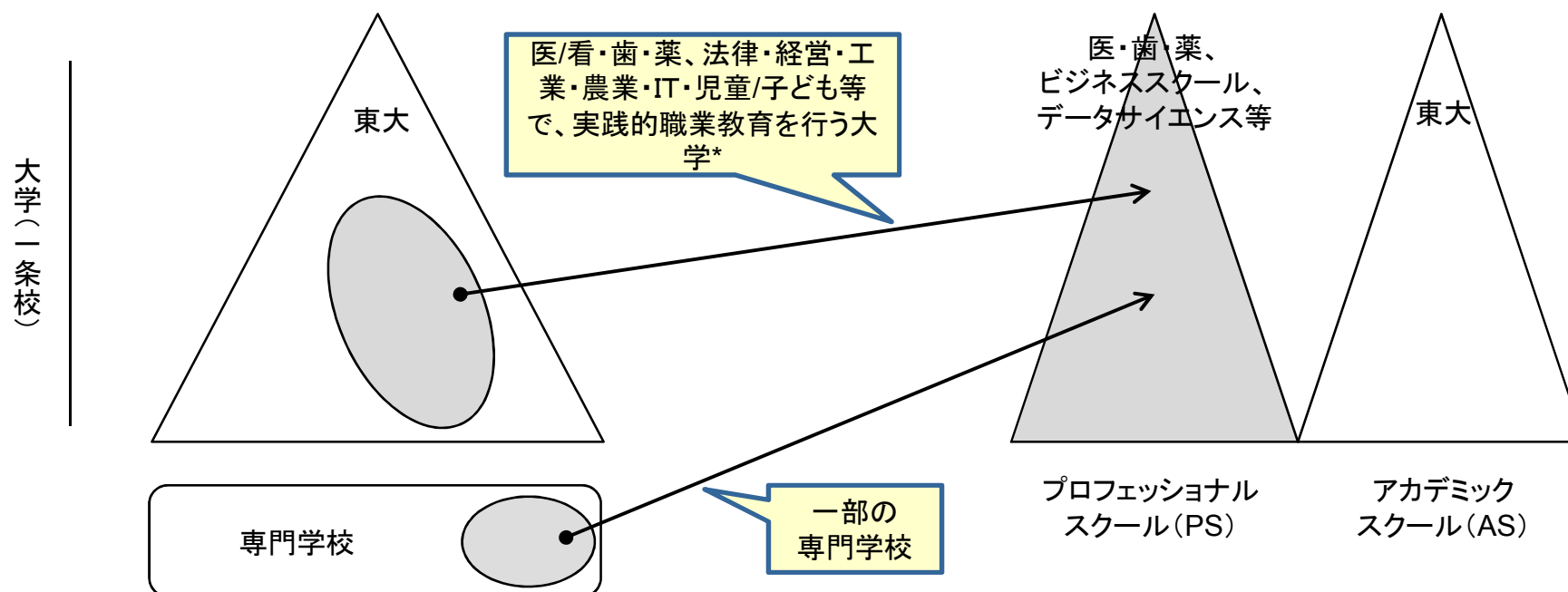
東大を頂点とする「シングルピーク構造」から、 アカデミックスクール・プロフェッショナルスクールの「ツインピークス構造」へ

現状(シングルピーク構造)

- 東大を頂点とした、アカデミアをベースとしたシングル・ピーク構造にあり、産業界が必要とするプロフェッショナル人材が輩出されにくい状況にある

今後(ツインピークス構造)

- 医・歯・薬等を頂点としたプロフェッショナルスクール(PS)を分離し、ツイン・ピークス構造へ
- PSを「職業教育」に重点を置いた仕組みにすることで、産業界が必要とする人材を輩出し、社会全体の生産性・効率性(≒賃金と安定雇用)を改善する



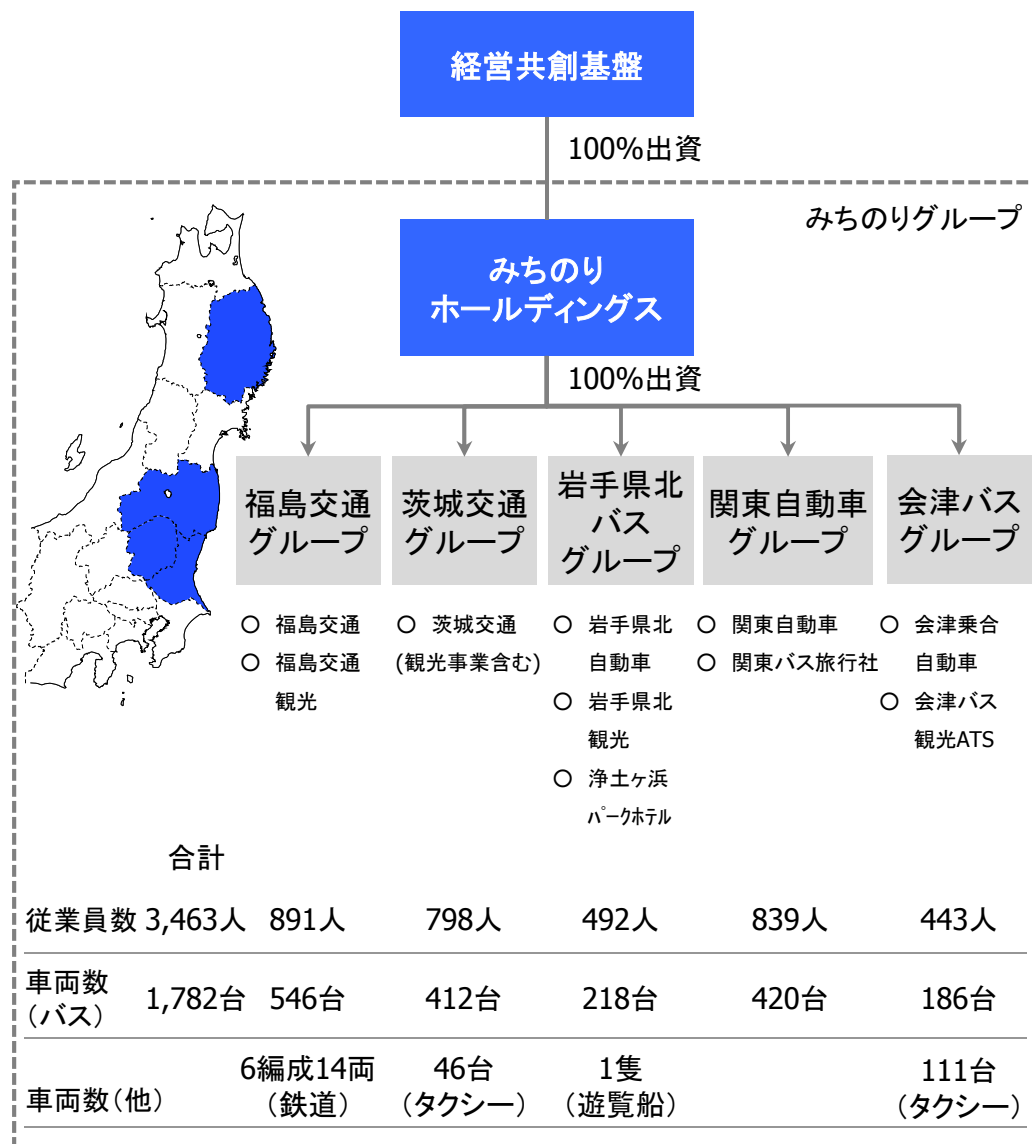
*医/歯・歯・薬(医師・看護師・薬剤師等)、法律(弁護士、司法書士等)・経営(経営実務/簿記会計)・工業(もの作り)・農業(実技/経営)・IT(プログラミング、データサイエンティスト)・児童/子ども(保育士)等

参考資料: (株)経営共創基盤とみちのりグループの紹介(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:** みちのり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

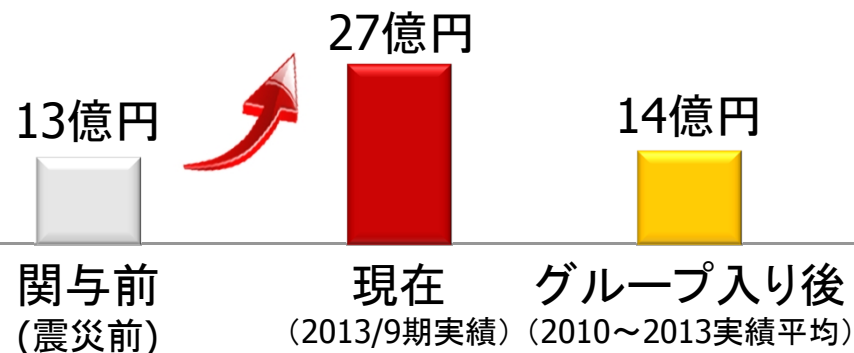
◆ グループ入り後4年間で、11%の賃金上昇



経営支援の効果(2): 収益力の向上

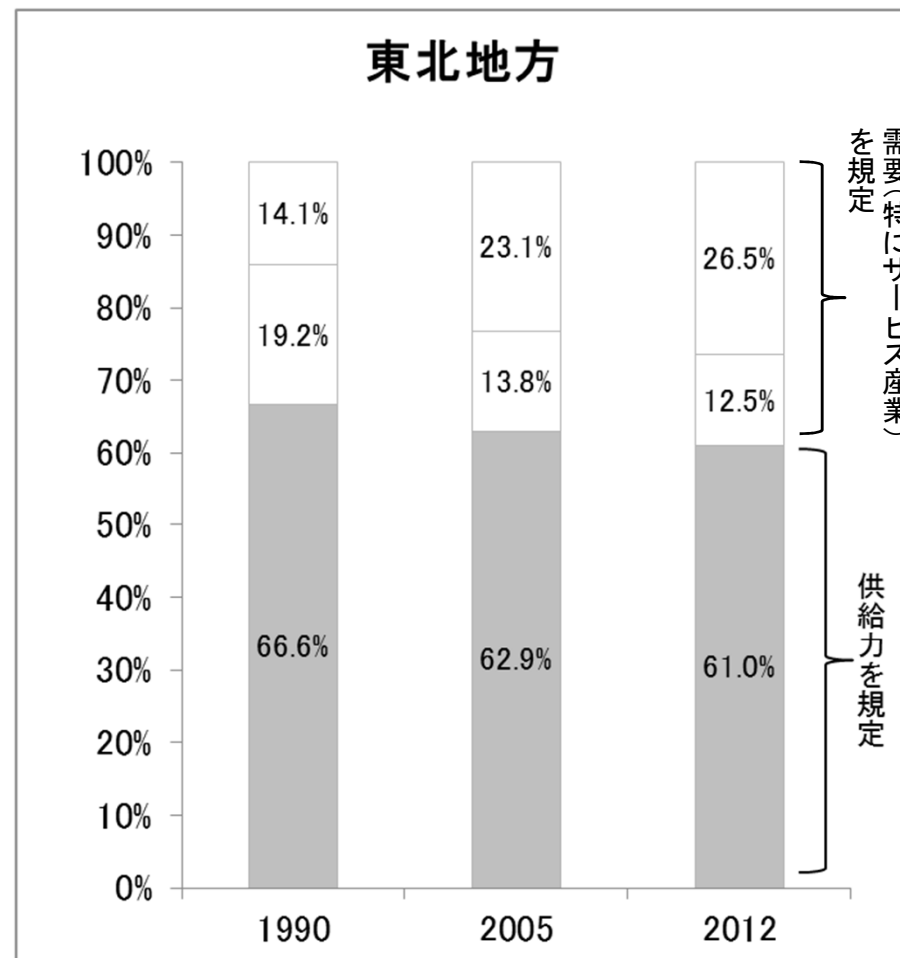
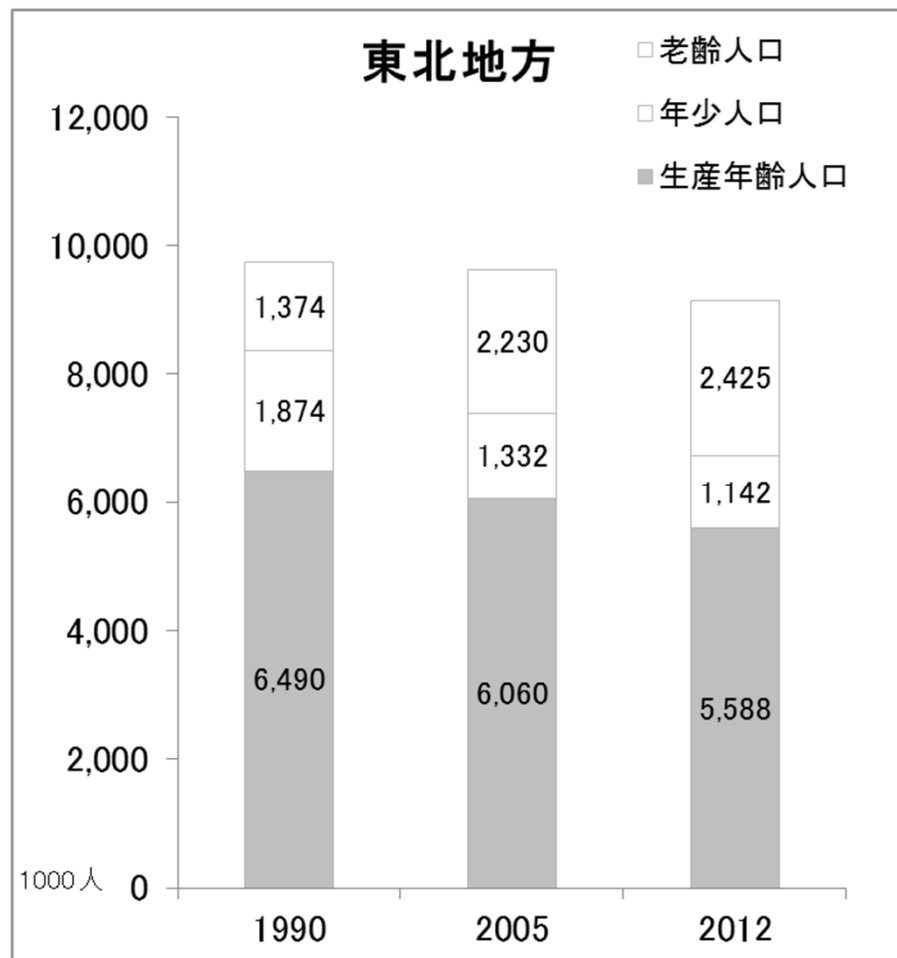
EBITDA (償却前営業利益)

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

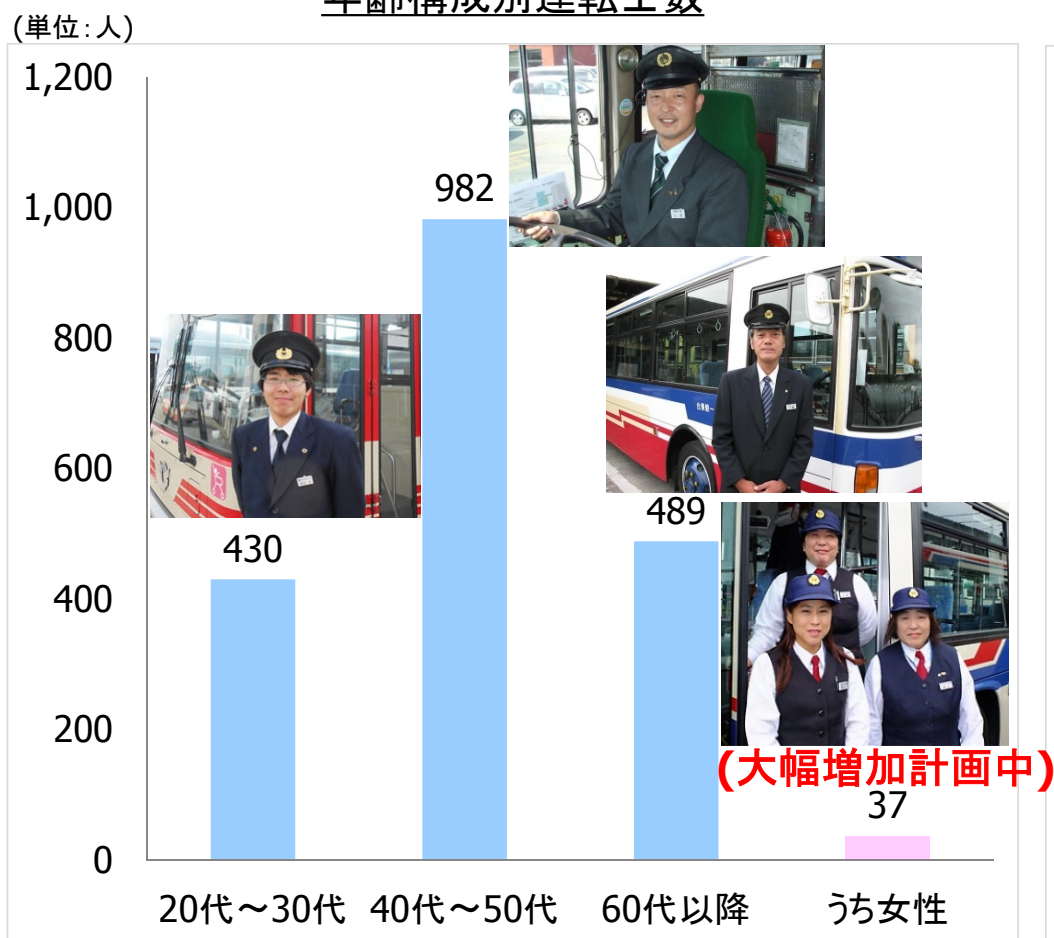
なぜ7年前から、リーマンショック時でさえ人手不足なのか



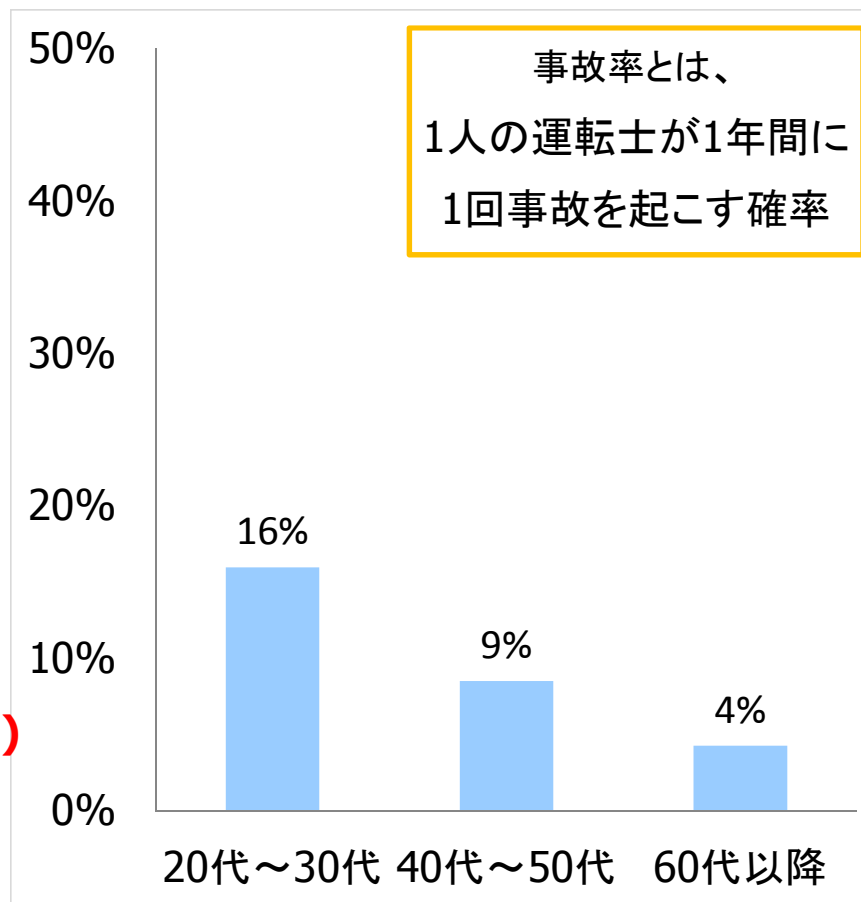
運転士の年齢構成と事故率： 長期慢性的な運転士不足にどう対応するか？

- ◆ 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)

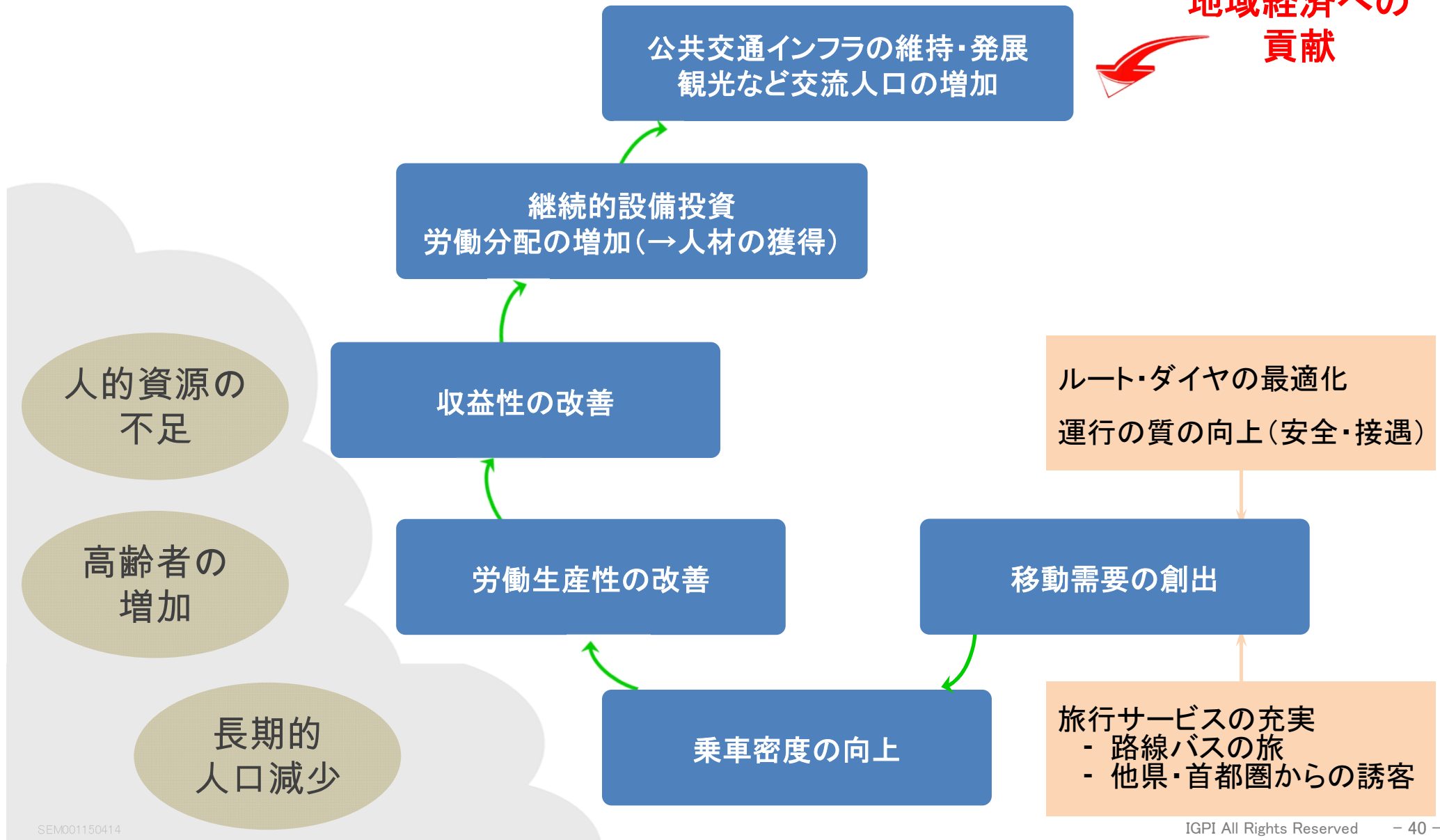


出所: NHK Bizスポ (2011年3月30日)



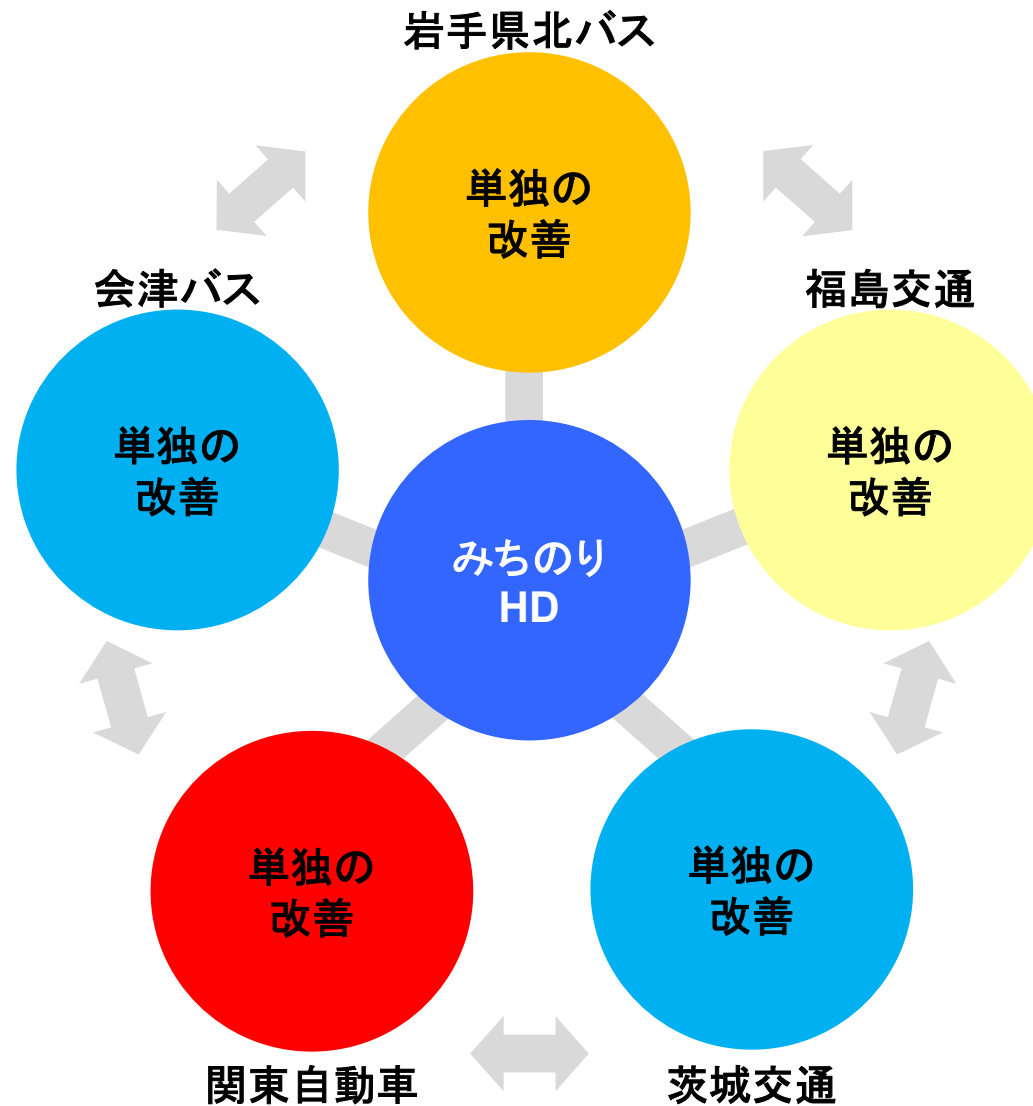
バス会社活性化の要諦

地域経済への
貢献



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



- 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)

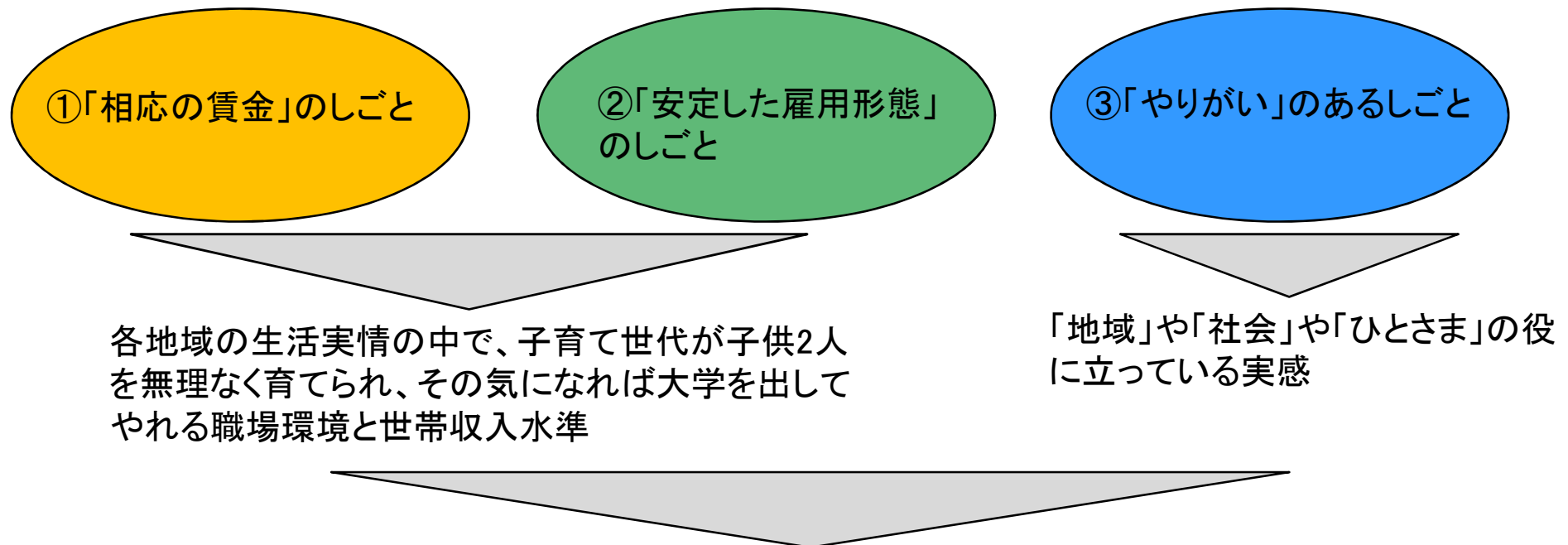
再生の修羅場から見てくるマネジメントリーダーシップの本質

- ◆ マネジメントの基本原則は古今東西変わらない
 - 売上－コスト＝利益 ≥ 0
 - 人間は意思と感情を持った不器用な生物
 - 合理と情理の正反合一・・・「道理」
 - カネの論理(財務)とヒトの論理(事業)の正反合一・・・「経営」
- ◆ マネジメント固有の仕事は「決断」
 - 危機の時代はリーダーの時代
 - 決断力(的確性と適時性)を磨け
 - 政治力(機関決定と機関実行のベース)を磨け
- ◆ マネジメント: To get things done through other people
 - トップダウン? ボトムアップ?

情と理の衝突に耐え、現実と理念の相克を超える権力者としての
タフネスと「哲学」を持ち合わせた「強い」人材の再生

「地方創生」が持続的創生(地方の定住人口減少の持続的な歯止め)となるために

基本的な問い: 3要件をみたす「しごと」の持続的な創生につながるのか?



各政策メニューが、この3要件をみたす「しごと」の自律的、持続的な増加(新しい「しごと」の創出 and/or 既存の「しごと」の再生・生産性向上)にひもづき、かつ政策遂行主体(自治体、省庁)によって、それぞれの定量的な目標に基づき責任をもってPDCA管理されるのか?

ご清聴ありがとうございました
