

ローカル経済圏の再建による コロナショックによる経済危機への対応

株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX)
代表取締役社長 富山 和彦
株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX)
ディレクター 澤 陽 男

コロナショックへの対応やその後の日本経済の再成長を達成するカギは、ローカル経済圏の再建にある。これに向けた処方箋の中心は、C X・D Xの推進、リスクマネーの供給、企業の集約化等を通じた生産性の向上にある。本稿では、それらを阻む我が国の法規制や慣行に対する解決策や、それらを後押ししていくような政策を提案する。

コロナショックによる経済危機の本質

コロナの感染拡大が始まってから間もなく2年が経とうとしている。一度は収束したかに思えても、デルタ株の流行による第五波が押し寄せた。現在(令和3年10月4日時点)、ワクチン接種が進んだこともあってようやく収束しつつあるが、デルタ株に続く変異種も発生しており、いちごっこは今後も続く可能性がある。コロナ治療薬が本格的に普及されるまでは、ポストコロナではなくてウィズコロナを前提とした経済回復を今後も考えなければならない。

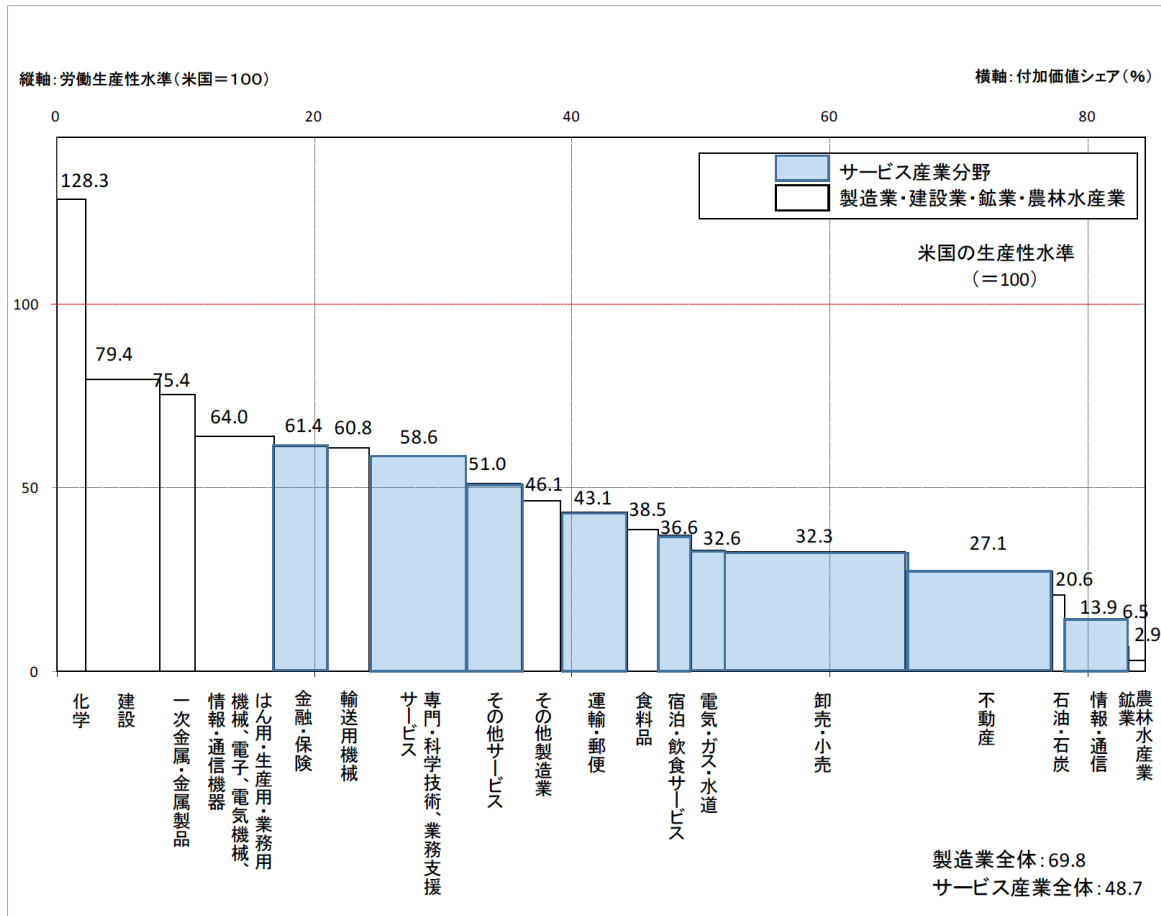
大変遺憾ながら既に多くの死亡者や重症者が発生しているし、オリンピックも無観客開催となるなど社会的な影響は計り知れない。さらに、コロナショックは、経済的にも大打撃を与えている。この点、経済的な影響については、日本の経済圏を「グローバル経済圏」(G型経済圏)と「ローカル経済圏」(L型経済圏)に分けて考えるとより本質が見えてくる。

G型経済圏とL型経済圏、今後の経済回復・成長の本丸はローカルな産業群

G型経済圏とは、すなわち製造業など販路が国際的に及ぶ耐久財や消費財を生産する企業の主戦場となる経済圏である。代表例は自動車産業である。この経済圏では、トヨタ自動車やパナソニックなどのグローバル大企業がしのぎを削って競争をしており、我が国の製造業の生産性は、トヨタ方式に代表されるように、グローバル水準でも比較的高い水準と言える。

他方で、L型経済圏の代表例は、観光業などの対面式のいわゆるサービス業である。この経済圏の特徴は、中小企業によって構成され、低い生産性にとどまっている。逆に言えば、この生産性については実は非常に伸びしろが大きい。欧米と日本の生産性を比較すると、日本企業は米国企業の3割から6割程度の生産性に甘んじているのである。

(図1) 日米の産業別生産性(1時間当たり付加価値)と付加価値シェア(2017年)¹



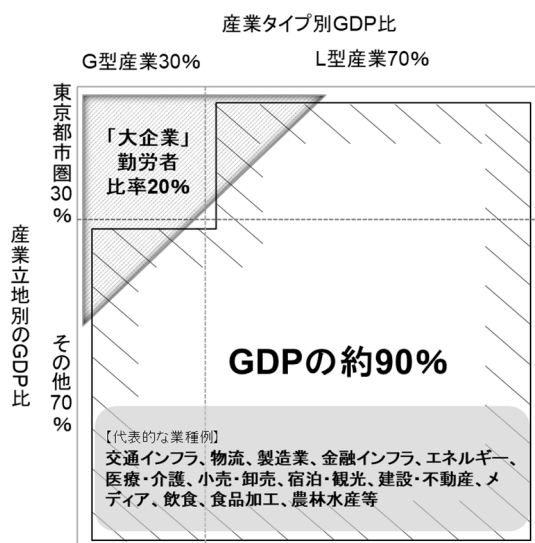
このように経済圏を大きく2つに分けてコロナショックの影響を見てみると、G型経済圏も相当な痛手を被ってはいるものの、今回のコロナショックでは、それ以上にローカル経済圏で打撃が甚大である。観光・交通・飲食などのサービス産業では、対面サービスが基本であるため、人の移動が制限されれば、それだけ消費が落ち込むからである。これは同じく世界的な経済危機だったが、G型経済圏に対してより壊滅的な打撃を与えたリーマンショックとは逆であり、今回の経済危機の大きな特徴となっている。

日本は製造大国であり経済の中心はグローバル経済圏と考えている人は少なからず存在する。しかし、実はG型経済圏のGDPは約

3割程度であり、残りの7割はL型経済圏である。すなわち、日本経済の現状を産業セクター別に捉えると、GDPの約7割が小売・卸売・飲食・宿泊・エンターテインメント・地域金融・物流・運輸・建設・医療・介護など地域密着型のサービス業と農林水産業などのL型経済圏により構成されている。しかも、雇用についてもG型経済圏の大企業の労働者は2割程度であり、残りの8割はL型経済圏に属する。もはや、日本経済の中心は紛れもなくL型経済圏である。我が国の経済成長の中心的な課題はグローバル産業からローカル産業へ、更には、東京から地方へと構造的にシフトしているのである。

¹ https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/10bad8fb307149202fee4c4be50b5f9d_1.pdf

(図2) 日本経済の中心がローカル経済圏である資料



その上に、L型経済圏の働き手の多くは、アルバイト・パートなどの非正規雇用である。また、L型経済圏のマーケットはいわゆる規模の経済が効きづらいことから、分散市場になり、中堅・中小企業によって成り立っている。これらが意味するのは、ローカル経済圏で働く人たちは、その性質上、経済危機への耐性が弱いということである。

このようにして、今回のコロナ危機は、より多くの日本人や広範囲な日本企業に対して大打撃を与えているのである。

今は政府による支援、いわゆるコロナ融資によってL型経済圏の企業は支えられている。しかし、いくら資金繰りがつながつても負債は負債、いつかは返済しなければならない。収益に対する負債が過大になっている過剰債務状態にある企業がコロナ融資によって大量発生している。筆者は産業再生機構や経営共創基盤（IGPI）、日本共創プラットフォーム（JPiX）という本業の中でこうした過剰債務の企業と対峙してきたが、現在も筆者のところに非常にたくさんの相談が来ている。しかも、それは近時では拡大傾向にある。最近では金融機関も危機対応で膨らんだ過剰債務問

題に取り組まなければならないという意識が強くなってきているように思える。コロナ禍の資金繰り対策がひと段落して、過剰債務問題を真剣に考える余裕が出てきたともいえる。したがって、これから過剰債務問題が顕在化していくことは明らかである。

「過剰債務の罠」を抜け出せ

過剰債務問題がどれほど経済への悪影響を与えるものなのか。過剰債務に陥ると企業は前向きな投資ができなくなって競争力を失い更に弁済能力を失うという悪循環に陥る。これを「過剰債務の罠」というが、日本の「失われた30年」はこの過剰債務の罠が引き起こした。コロナショックは過剰債務の罠をまた引き起こそうとしている。ここでかじ取りを間違えればまた日本は長期的な不景気に陥る可能性がある。

しかも、このローカル経済圏への大打撃によって、多くの企業が無秩序に倒産、廃業することになれば更に事態は深刻になり、金融危機へとつながる可能性がある。金融機関の視点からすれば不良債権が積み上がり、その処理に追われることとなれば、融資が消極的となり、結果として経済の血液である資金の融通がストップしてしまい、経済成長が止まってしまうのである。

したがって、過剰債務の傷口が広がる前にここから脱出しなければならない。むしろ、この過剰債務問題を逆手にとって、そもそも我が国のローカル経済圏が抱える課題、すなわち8割の勤労者が直面している低労働生産性、低賃金問題に対峙していくことが、今後取るべき施策である。

過剰債務問題を解決するため各社ができることは、不要な資産を売却して負債を圧縮した上で、収益力を改善させて、収益力と有利子負債のバランスをとることである。より具体的なイメージとしては、過剰債務とは、業

種にもよるが収益（EBITDA：営業利益＋減価償却費）のおおむね5倍から10倍の負債があることを言う。過剰債務状態を抜け出し、一刻も早く、一社でも多くの企業が正常なバランスシートに戻る必要があるが、過剰債務を解消するためには、まずは収益性を向上させる筋道を立てて、それでも過剰債務である場合には負債を圧縮していくほかない。

収益性・生産性向上の勝ちパターンはCX・DX

収益性・生産性を高めるためにはCX（コーポレートトランスフォーメーション）及びDX（デジタルトランスフォーメーション）を実施していくことが必要である。

まず、CXとは、企業の事業構造改革や組織構造改革などの本質的な課題に本気になって取り組むことである。平時では抵抗必至な不採算事業からの撤退や人員の削減・配置転換なども、危機下だからこそ実施が可能である。コロナショックを契機と捉え、抜本的な構造改革をすべきである。この構造改革が抜本的であるほど、大きな変容に対する組織の受容力は高まる。一気に^か再成長に向け会社の基本構造や事業モデル、必要な組織能力などを本質的に変容させることが必要である。これこそがポストコロナフェーズでの根本的な勝ちパターンである。

次にDXに関して、コロナ危機によって、我々は生活面でもビジネス面でも直接の接触を回避し、一挙にオンライン化が求められることとなった。その波は、会議などのビジネス面だけに限らず、今まで大きな壁に阻まれていた診療や行政手続のオンライン化にも及ぶこととなった。

このようなDXは通常モードにおいては実現が困難であった。なぜならば、DXの影響は既存のビジネスモデルを大きく変容させ、更には産業構造を変革させるほどのインパク

トを持つからである。ところが、コロナ危機はそのような抵抗を一気に飛ばしてDXにこぎつけることを可能とした。これを機に一気にデジタル化を推し進めていくべきである。

これからは中小企業こそがDXの中心になる。デジタル化が遅れていた分、コロナ危機下だからこそ大きく変わる余地がある。また、地方企業では意外にまだ知られていないが、デジタル化のツールは手に入りやすくなっている。筆者がグループ会長を務めるIGPIグループには、東北・北関東地方を中心に、バスや鉄道などの交通事業を運営するみちのりホールディングスがある。いわば中小・中堅企業の集合体であるみちのりHDにおいてもDXへの取組として、例えばダイナミックルーティング（バスを走らせるルートを乗客の需要（乗降地）に応じて動的に変更していく取組）や自動運転の実証実験を行っている。日本国内でも最も先進的な取組を行っているものと自負しているが、このようなシステム構築は自社だけで取り組んでいるのではなく、他社と協業しながら取り組んでいる。しかも、日本国内の企業に限られず、グローバルで最も性能が高いものにアクセスすることも今は可能であり、現にみちのりホールディングスではグローバルのサプライヤーの中からパートナーを選択している。

世界中に足りていない長期的なリスクマネー

こうしたCX・DXにも相応の資金が必要である。例えば、ビジネスモデルを大きく転換させるための新たな設備投資、デジタル投資であったり、構造改革費用（リストラや転職支援金など）であったりが必要である。しかし、過剰債務の企業が更なる借入を行うのは現実的には不可能である。また構造改革の多くは特別損失を出し、自己資本を毀損する施策を伴う。やはり、そのような構造改革を実施していくための資本性の資金、すなわち

「リスクマネー」が必要なのである。しかも、とりわけローカル経済圏の地方企業の再建や地方創生には長い時間が必要となるため、それに対応するリスクマネーも長期の時間軸のものでなければならない。ビジネスモデルの転換などCXを実施していくためには、短期目線での構造改革費用だけではなく、将来に向けた長期的な投資を実行していく必要があるからである。

上述のとおり、みちのりHDでは、ダイナミックルーティングや自動運転等への投資を積極的に実施しているが、それは、10年後、20年後の人口減少社会において、いかに効率的にモビリティサービスを提供していくのか、という極めて長期目線での経営を行っているからこそできるのである。いわゆるファンドのように3～5年で投資先のエグジット（売却）を実施することを前提としたビジネスモデルでは、とてもこのような投資はできないのである。

世界中を見渡しても短期投資家が多く、長期的なリスクマネーの供給が足りていないのが現状である。政策的には、長期投資家を創出し、支援することを検討していくべきである。政府が長期投資家に対して出資することも一つの手段である。

なお、政府からは、事業再生構築補助金が支給されている。これの支給要件の一つは「新分野展開」や「業態転換」等の事業再構築指針に該当する取組であることとされている。最大1億円まで補助が出る支援策であり、非常に良い取組である。しかし、1億円という金額は決して小さくはないが大きな事業モデルの転換を進める局面においては1億円では足りないことも多い。波及的効果の大きい特定の事業者における本気のCXに絞って、もっと大きな金額を集中投下していくことも検討するべきである。

オーナー経営の呪縛から解き放たれてCX・DXを推進

さて、典型的な地方企業にとってのCXのテーマはオーナー経営からの脱却である。オーナー経営には素晴らしい側面があることは事実である。オーナー経営者たちが日本企業の成長を支えてきたとしても過言ではない。トヨタ、ホンダ、パナソニック、ソニー、日本電産、ファーストリテイリング、ソフトバンク等日本を飛躍させてきた大企業はもともとはオーナー経営者の強いリーダーシップにより成長した。

これは、オーナー経営には、理念や戦略の継続性、トップダウンによる思い切った意思決定などのポジティブな側面があるからである。しかし、いくら立派な経営者であっても、血と骨の前では弱い、家族を目の前にすると情に流されてしまう、それは全ての人間に通ずる問題である。要はオーナー経営モデルが持続的に成功するには、オーナー経営者が代々にわたり「企業経営の達人」でありかつ「家族の経営の達人」であること、ある種の「両利き経営」ができる人物でなくてはならない。

しかし、そのような人物はまれであり、結局二代目・三代目で経営が立ち行かなくなる方が大多数である。筆者は今までオーナー企業であるために成長が止まってしまっているケースも多数見てきた。オーナーが会社から搾取して、会社の成長へ投資がされない事例。オーナーの好き嫌いやオーナーに対する忠誠心で人事評価が決まり本当に能力のある人が報われないで成長の機会が摘まれてしまう事例。オーナー一族がグループ企業を好き勝手に経営するためグループのシナジーが生まれずに改善余地が放置されている事例。オーナーが満足する給料をもらってればそれ以上の成長を求めない事例。オーナー家と会社のお金の出入りが公私一体化している事例。取

締役会は形骸化していてオーナーに対してダメ出しする人が皆無、もしダメ出しすれば評価が下がる事例。

以上の経営上の問題については、オーナー家から経営権が移り、しっかりとした経営を導入すれば解決する。つまり、地方の企業においてはオーナー経営からの脱却により生産性が上がる余地が非常に大きい。

個人保証から解放する令和の大徳政令の実施

こうしたオーナーチェンジのきっかけは、事業再生の局面で訪れることが多い。ただ、事業再生において、オーナーが経営権を第三者に承継させる際に大きなハードルとして立ちだかるのが個人保証問題である。

オーナー企業においては、通常、オーナー兼社長が、会社が借り入れている負債を個人保証しており、会社が返済できない場合には、個人がその分の返済を求められる。他方で、事業再生のスポンサーが事業を譲り受ける前提としては、過剰債務をある程度解消していることが条件となることが多く、そのために債権カット等の金融支援を金融機関に求めざるを得ない。債権カットが起これば個人保証の履行を求められることは必須であり、それを嫌って、事業譲渡の検討がストップしてしまうのである。課題を先延ばしにしているだけなので即時に意思決定すべきなのだが、そうはならないのが人の情である。これが、会社のオーナーチェンジを阻むこととなり、ひいては会社が抜本的に再生する機会を逃すことになってしまう。なぜなら、オーナーの意思決定が遅れることは、会社の事業を毀損していく。従業員や取引先から見放されることによって、元々備えていたその企業の優位性がどんどん削がれていってしまうからである。

オーナー社長の株主責任や経営責任があるから個人保証は当たり前だとの意見もあるが、金融機関は本来的には事業性を評価して融資

を行うべきであり、個人保証を求めない新たな融資慣行を確立していくべきである。この個人保証を問題視して、いわゆる経営者保証ガイドラインが成立してから10年弱が経過するが、未だに個人保証に頼る融資が行われている。

また、経営者保証ガイドラインでは、オーナーの下に一定の生活資金を残すことが許されるようになった。しかし、その生活資金が事業承継に対するインセンティブとして十分かという点、オーナーチェンジに踏み切るという意味では十分とは言えないのが現状である。

今回のコロナ融資によって過剰債務を抱えてしまった企業については、オーナーによる個人保証を実行するのではなく、金融機関の損失を政府が保証しているのだから、「令和の大徳政令」を出し、借金の返済と個人保証を免除するという思い切った施策をとるべきである。

ただし、単に免除するのではなく、経済成長につなげていくことも両立させていくべきである。すなわち、免除する代わりに、退場するかオーナーチェンジに協力すれば個人保証を免除するというインセンティブを付けるべきである。経営が悪化したトリガーは感染症というある種の自然災害であるから、これに対する責任を経営者に無理に取らせる必要はなく、個人保証を免除するとしても合理的である。

私的整理手続の多様化による過剰債務処理の円滑化

個人保証と併せて整備すべきは私的整理手続の多様化である。収益性の改善見通しによっても負債が大きすぎる場合には、金融機関に対して債権放棄等の金融支援を求めて負債の規模を適正化することが必要である。

債権カットの手続としては、民事再生法や会社更生法などの法的手続を利用することも

考えられるが、これらの手続は全債権者を巻き込むことになり、事業の毀損を誘発してしまう可能性が高い。また、オーナーや経営者からしても、民事再生法等の利用については、「倒産」というイメージが付きまとい、失敗経営者というレッテルが貼られることを嫌って手続の利用が躊躇^{ちゅうちよ}される。

そこで利用されるのが私的整理手続である。これは、簡単に言えば、裁判所の代わりに、事業再生実務家協会や中小企業支援協議会等が手続を主催し、銀行などの金融債権者のみを相手取って、債権のリスケジュールや債権カットについて協議し、全ての金融債権者の合意によって、それらを実施するものである。

このとき私的整理手続では「全ての金融債権者の合意」が必要とされているために、特定の債権者が不合理に異議を唱えて合意しない場合、手続が進捗しない。

このような事態を回避するために、債権者の多数決によって債権カット等を実現する方法を導入すべきである。筆者はこの方法の導入が私的整理手続の円滑化のためには必要であると以前から主張してきたが、一部の学者からはこれが財産権の侵害として憲法違反だと言われている。しかし、それを言ったら法的整理だって本質的に同じだし、不良債権化し額面より減価している債権の価格を時価に調整することのどこが憲法違反なのか訳が分からない。実際、多くの立憲民主国家でこの法制度は導入されており、違憲無効とされた事例は皆無である。債権者の財産権に配慮するのであれば、手続開始の時点で多数決原理を導入することについて全債権者から異議が唱えられなければ、最終的な計画案の承認のタイミングでは債権者全員の合意でなく、多数決で決議できるなどの措置を講ずれば十分である。またどうしても不満なら頭の固い学者が「合憲」だとする法的整理を債権者として申し立てるという救済手段も残されている。

今後過剰債務問題が顕在化すれば再生案件が大量に発生するが、裁判所や事業再生実務家協会等のリソースも有限である上に、事業再生を取り扱う弁護士・会計士・コンサルタントなどの専門家のリソースも限られている。このような限られたリソースの中で最大限の再生案件を処理していかなければコロナショックによる大規模な過剰債務問題は解決しない。したがって、私的整理手続の多様化を図っていくべきなのである。

集約化を後押しする法制度による生産性革命

リスクマネーの供給者に対する事業の承継は、同時に企業の集約化を進めるが、そのこと自体も生産性を大幅に改善させる。

生産性を上げるための絶対条件は、経営者が有能であることである。経営の上手な者の下に事業を集約させていくことは生産性の向上に直結する。ところが地方において不足しているのが有能な経営人材である。集約化によって、一人の有能な経営者がより多くの企業をカバーすることができれば、より広範に生産性の向上が期待できる。

また、L型産業の企業の収益力を規定するのは、その地域における密度である。言い換えれば、地域内のシェアが高いことが非常に重要である。また、人口減少で市場の拡大が見込めない状況では、サービス維持のために行う投資が回収できるか否かが不確実であり、事業主体が積極的な投資を行うことができなくなってしまう。最低限の規模があつて初めて効率化できる部分もある。

我々がみちのりHDを通じて地域公共交通事業を経営している実感としても、集約化してこなければ成し得なかったことはたくさんある。既存のオペレーションの磨き上げという観点ではベストプラクティスを複数社へ横展開することでサービスレベルを向上させることを可能にした。収益面も大幅に改善され

従業員の賃金を引き上げることにもつながったし、一社では抱えられないような高度人材についても複数社が集まることで採用することができた。未来に向けた投資という意味ではダイナミックルーティングや自動運転などの先進的なデジタル化は投資体力としても一社では成し得なかった。集約化による果実については枚挙にいとまがないほどである。

それどころか、業種の壁、企業の壁を超えて事業を統合していくことができれば、人口減少地域である程度の社員を抱えていても持続可能な経営が現実的になる。したがって、地域内である程度の寡占状態を作るとは積極的に肯定されるべきである。

近年、地域金融機関と地方公共交通について、独占禁止法の適用除外が認められた。これは、C X・DXを進める能力のある事業体に事業を集約して寡占化していくことを認める好事例ともいえる。

域内シェアの拡大を問題視して過当競争を煽ると、収益性が低い顧客を捨て、収益性の高い顧客（クリーム）を囲い込む「クリーム・スキミング」が起きて社会システムを維持できなくなる。更には、共倒れで収益悪化して事業者が撤退していつてしまう。そうなる最終的に困るのは地域住民である。

したがって、L型産業全てについて、域内シェア問題については適用除外とするべきである。他方で、公正取引委員会は域内のシェアよりもイノベーション競争の促進に注力すべきである。域内のシェアを拡大していくことが問題なのではなく、新しい技術と新しいビジネスモデルで競争することを寡占的な企業が妨害することを排除することが大事なのである。

ゾンビ企業を生み出さないために過度な「法人共助主義」からの脱却を

このような集約化を阻む政策がある。それ

は雇用を守る手段、社会経済的セーフティネットとして「企業」を守ることに過度に依存した日本の政策体系である。例えば、コロナ禍においても企業を潰さないために雇用調整助成金であったり、政府保証によるコロナ融資であったりの施策がとられてきた。平時における徴税と還付にしても、社会保障の負担と給付についても、我が国は圧倒的に会社などの法人に依存してきた。

今回もこのような仕組みの中、緊急避難的に何としても会社を潰さないこと、会社を通じて給付を行うことで急場をしのいできた。しかし結果として、それがゾンビ企業を増やしている。ゾンビ企業とは、自力で過剰債務問題を解消できないような企業とも言い換えられるが、コロナ後のがらりと変わった生活様式に対応していくことができていない企業はゾンビ企業になっていくであろう。このような企業の多くはもともと業績が悪く、コロナショックが来なくとも早晚立ち行かなくなるものだったのである。そして法人共助の役割を担うことは難しくなっていく。

緊急事態下においては、ゾンビ企業なのか正常な企業であるかの区別を行うことはほぼ不可能であったことから、ゾンビ企業に対してもまとめてコロナ融資による支援を打ち出したことはやむを得なかっただろう。しかし、ある意味コロナ慣れしてきた足元においては、全ての企業を救おうとする施策はやめて、企業の新陳代謝を進めるとともに、企業ではなくて困窮する「個人」そのものを支援していく仕組みへと転換していくべきである。

しかも、雇用を守るために企業を守るという施策は、結果として、雇用が守られている人と守られていない人の格差を生じさせることになっている。すなわち、コロナで職を失っているのは非正規、女性又は若者、対面のサービスといった特徴を持つ労働者が多い。逆に、正規雇用（終身雇用）は相変わらず保

護されている。言い換えれば、本当に余裕のない人が保護されずに、ある程度余裕のある人が保護され続けているとも言えるだろう。このような不均衡を是正することも急務である。

自助、共助、公助という言葉があるが、過度な法人共助依存をリバランスして、その一部を公助と自助の組合せに寄せる必要性をコロナショックは顕在化させている。

ポストコロナは更なる人手不足の時代へ、企業を守ることより雇用の質を高めること

そもそもL型経済圏においてはコロナ以前から長いこと深刻な人手不足問題を抱えている。東北・北関東地方を中心に営業するみちのりHDの経営を通じて実感することは、強烈な人手不足である。採用しようとしても、東北・北関東地方では人口の減少がすさまじいスピードで進行していて採用できない。人口減少には、少子高齢化による自然減と、別のエリアに移動してしまう社会減があるが、いずれも生産労働人口の減少が構造的に先行するので、出生率が劇的に回復しかつ20年ほどそれが続かない限り労働供給力は減り続ける。この減少ペースはAIによる自動化ではとても追いつけないほど凄まじい。そして東北で先行的に起きたこの現象は団塊の大量退職が始まった2012年頃から全国的に加速している。

他方で、高齢世代が定年退職すると、今までは供給側にいた人たちが需要側に回るようになるため、働き手は減る一方で需要は増える。しかも定年退職してもすぐに体が動かなくなるわけではないため、その需要は減らずむしろ増える。その結果人手不足が深刻化しているのである。この人手不足は構造上の問題であり、一過性の問題ではなく、コロナが収束したとてこの問題は解決しない。しかもコロナ禍の2年間で更に少子高齢化は進み、

この需給ギャップを埋めてきた外国人労働者もウィズコロナモードが続く中で以前ほどには入って来られないだろう。すなわち、今の景色から一転して、ローカル経済は激しい人手不足セクターになる。すなわちポストコロナの経済回復は労働供給力に律速されるのだ。

今後も出口が見えない人口減少下においては働き手の頭数の減少傾向から逃れることはできないので、人手不足に対応するためには、一人当たりの生産性を高めていくほか道はない。かつては生産性の話をすると人員削減を想起させるためタブーだった。しかし、このような強烈な人手不足に直面する中で生産性＝人員削減と考える人は減ってきている。人手不足下においては、生産性改善は歓迎されこそすれ、批判する人はいない。もし批判する人がいれば、それは地方経済のリアルを肌感覚を持って体験できていない人である。

すなわち、「企業」を守ることによって雇用を守らなくても、人手不足下においては人材の受け皿に困ることはなく、個人の雇用は守られていくのである。むしろ政策上、問われるのは生産性も賃金も低い雇用が、より良質な企業や産業へとスムーズに移動することを、色々な方法、事業譲渡や転職支援で促していくことである。その過程で再教育、再訓練が必要ならば、そこに手厚い支援を、個人に対してより直接的に行うことである。

最低賃金を更に引き上げ、ローカル経済圏で新中産階級を創出せよ

ローカル経済圏の働き手を守るためには、最低賃金の引上げを実施していくべきである。上述したとおりローカル経済圏では非正規雇用者が多く、最低賃金周辺で働く人も多い。また、最低賃金の引上げは生産性を高める施策としても有効である。それだとG型産業から国際競争に勝てないという反論も聞かれるが、産業構造が大量生産大量輸出型の加工貿

易型でなくなった現在、歯を食いしばって低賃金で頑張る産業や企業を国内に残す意味はない。実際そういった工場は既に外国人労働者が、かなりのブラックな働き方をしている。

最低賃金を払えないような企業をいくら延命させても中産階級は生まれてこない。最低賃金を支払えるような企業体質に変革してもらうか、又は、そういった企業体質の企業へと集約していくべきである。最低賃金の引上げは結果として、こうした企業レベルでの淘汰再編を促すことにもつながっていくのである。

このような賃金の引上げについては、政治主導で進めていかなければ進まない。本来的には、賃金の引上げに向けて、労働組合が使用者と交渉することが憲法制定当時に想定されていたことであっただろう。しかし、労働組合の組織率は20%を切る水準となっている。これは大企業の正社員を代表するものが労働組合であることを示している。逆にL型産業の中堅・中小企業の非正規雇用の労働者を代弁する労働組合は存在しない。こういった人たちの所得水準を上げるためには政府が旗を振り、もって新たな厚い中産階級層を作って持続的な経済成長につなげていってもらいたい。

集約化に逆行する事業承継税制の撤廃

事業再生以外の局面でオーナーチェンジが進むタイミングとしては、経営者が高齢化等によって事業を手放すいわゆる事業承継のときである。ところが、この事業承継による集約化を妨げている別の要因が現在の事業承継税制である。すなわち、オーナーからその子供へと株式を相続していくとき、中小企業の場合には相続税を免除する特例が存在している。これが、オーナー一族での相続を容易にさせ、いわば封建主義の身分制度を固定化してしまっているのである。

当然ながら二代目が非常に優秀で、更なる成長を遂げた会社は枚挙にいとまがない。他方で、無能なオーナー一家へ事業承継することで会社が成長しなかった会社はそれ以上である。二代目までは優秀だったが、三代目以降で躓く例なども非常に多く、一族から持続的に経営者の器を持つ人が輩出される可能性は確率論として低い。

他方で、しっかりした経営者へと事業承継して集約化していくことが会社であったり、そこで働く従業員であったり、その地域社会にとっては望ましいことは上述のとおりである。相続税の特例は、このようなオーナーから経営権をシフトする機会を潰すものであり、こうした特例がなくなれば企業の集約化は一気に進むことになる。

地方企業は副業による人材獲得を

地方企業における人材不足については上記でも指摘してきた。CX・DXを推進する人材を確保することが急務である。ただ、DXというと最先端の人材が必要と勘違いされがちであるが、実は高度なIT知識は不要であり、基本的なことが分かっているだけで十分である。身近なITツールを使いこなせるデジタルネイティブ世代であれば対応できる人は多い。

このような人材を確保するためには、非常勤や副業を活用することも可能である。近時ではそのような中小企業も増えてきている。筆者は、都市部の人材の地方への還流に挑み、実績を上げてきた日本人材機構の社外取締役として、同社の取組を間近で見てきたが、大企業で働く人材が、副業して地域で活躍することは非常に有効である。

副業する人にとってすれば、いきなり大企業を退職して地域で働くことには非常に高いハードルがあるが、副業であればそれを回避することができる。都市部の人材が地方への

転職をためらう大きな要因は給与であり、一方で地方企業も都市部の会社ほど給与を出せない。であれば、例えば年収 1,200 万円の都市部の人材であっても、年収 400 万円の地方企業を 3 社副業・兼業できるようになれば給与面での懸念は薄れるのである。地方企業でも、年収 400 万円であれば出せないレベルではない。

他方で、地域の企業にとってはいきなり採用してミスマッチになることも避けられるし、業務量としても初期的には一人工（いちにんく）の仕事がなく副業で週 2 日程度働いてもらうことがちょうど良いことも多い。

本籍のある大企業にとっても、副業は社員の成長を促すものである。大企業の一部門で働いていることとはまた違った経験をする事ができ、自分の身一つで結果を残さないといけないという、非常にタフな経験を積むチャンスとなり得るのである。

副業解禁を後押しする施策を

このように副業は三方良しの取組、新しい中産階級の創出を後押しする取組と言えるが、現在は規制が副業の普及を妨げている側面も存在する。現在、厚生労働省が副業・兼業を促進するために、ガイドラインを段階的に改正しているが、そこでは労働時間の管理が一つの大きな論点となっている。

具体的には、現状の制度の下では、使用者が、副業を解禁した場合、他社と労働時間を共有し管理していくことが必要となっている。すなわち、100 人規模の事業者の従業員 100 名全員が副業をすれば 100 社の他社と労働時間を共有して管理しなければならない。事業者にとっては、とても現状の人事労務チームでは対応できないが、ではそのために人事労務チームを拡張するかと言えば、従業員の副業・兼業は使用者にとってみれば直接的な経済的利得がないため、そこに費用をかけた

ない。その結果、こういった「雇用型副業」の解禁には二の足を踏む会社が多く、「今はお手上げ状態」との企業がほとんどである。

こういった状況のため、1 社については正社員として働いているが、片方（もしくは複数）については個人事業主として業務委託で仕事を請け負っている人たちがほとんどである。この個人事業主・業務委託形式であれば、今でも副業・兼業は可能であるものの、個人側、法人側ともに個人事業主・業務委託形式は負担が大きい。したがって、副業・兼業を「雇用型」でスムーズにできるよう更なる規制改革が必要なのが現状である。

最後に—JPiX 始動

筆者は、本稿で述べてきた問題意識から、民間主導で L 型経済圏の再建を果たすべく、日本共創プラットフォーム（英語名：Japan Platform of Industrial Transformation、略称：JPiX）という会社を立ち上げた。過剰債務問題の解決に必要な、C X・D X の実施機能、長期リスクマネー供給機能、債務調整機能、人材供給機能等を民間ベースで提供していく会社が JPiX である。具体的には、JPiX は、地域の企業への出資や事業の買収を行って C X・D X を進める投資・事業経営会社である。投資を主業とするファンドと比較されることがよくあるが、我々は長期資金を提供し、恒久的に対象企業への経営に関われるように、あえて時限組織であるファンドではなく、恒久型の株式会社の形態を選択している。我々の株主には JPiX の設立理念を共有してくれる金融機関や事業会社にも出資者として参画してもらい、一緒に持続可能性のある地方創生に向けて協業する態勢を作っている。

JPiX において実績を積み上げることが地方創生のロールモデルとなり、民間主導の経済成長を果たしていくことを目指していきたい。