

第5回 選択する未来2.0 議事要旨

1. 開催日時：2020年4月10日（金）12:00～13:30

2. 場所：オンライン開催

3. 出席委員

座長	翁 百合	株式会社日本総合研究所理事長
座長代行	柳川 範之	東京大学大学院経済学研究科教授
座長代理	松本 大	マネックスグループ株式会社代表執行役社長CEO
委員	大屋 雄裕	慶應義塾大学法学部教授
同	川口 大司	東京大学公共政策大学院教授
同	権丈 善一	慶應義塾大学商学部教授
同	滝澤 美帆	学習院大学経済学部教授
同	南場 智子	株式会社ディー・エヌ・エー代表取締役会長
同	羽生 祥子	日経xwoman総編集長、日経DUAL創刊編集長、ecomom編集長
同	広井 良典	京都大学こころの未来研究センター教授
同	松尾 豊	東京大学大学院工学系研究科教授
同	横田 響子	株式会社コラボ代表取締役

（概要）

○翁座長

第5回選択する未来2.0を開催する。

本日は、株式会社日本人材機構代表取締役社長の小城社長に参加いただいている。

初めに小城社長から人材の力による地方創生について、次に、広井委員からAIを活用した社会構想と人口減少社会のデザインについて、それぞれ15分程度お話しいただいた後、意見交換を行う。

○小城社長

本日は「人材の力による地方創生」というテーマで話をする。

日本人材機構は政府系の会社で、地方中小企業のオーナーの右腕になるような幹部人材を首都圏から招聘するマーケットをつくることにチャレンジをしている会社である。2015年から活動し、見えてきたことがあるので、皆様に伝えたい。

我々の会社は、地方創生を目的に2015年から経営幹部人材紹介をしている。30代から50代全般までを紹介し、シニアは原則対象外にしている。首都圏で幾らでも仕事がある方をあえて地方にいざなうことにチャレンジしている。転職市場の創出を目的に、3つのことをやってきた。1つ目は民間の参入を促す事業モデルの開発、2つ目はこのモデルの社会への実装、3つ目は首都圏人材のプロモーションである。

公的な会社のため期限がある。市場が動き始めたら解散・撤収する前提で動いてきた。まず、事業モデルの説明であるが、地方企業を求めている支援の形を、我々は伴走型支援と呼んでいる。地方企業の実態として、その大多数がオーナー企業であり本社機能は極めて脆弱である。東京の大企業では当たり前にある、経営企画や管理、情報システム、人事のような機能が地方企業の場合ほとんどない。オーナーと現場だけでやっている会社が大半である。したがって、事業モデルやプロセスの改善や改革にオーナーは取り組んでいるが、ほとんどの場合は孤軍奮闘である。社内に相談できる参謀はいない。加えて事業承継は大変悩みが深く、幹部人材ニーズは極めて大きい。

一方、今後の成長戦略、言葉を変えると「稼ぎ方」が見えていない企業がかなり多く、したがって、経営課題の優先順位が不明瞭で、本当に必要な人物がどういう人か明確になっていない。どんな人が必要かということが実は明確になりにくい。こうした事情から人材紹介以前の問題が大きいことが判明した。6ページは我々の当初の事業ドメインである。「あるべき人材像」はすぐ決まるから、どんどん人材を紹介しようと思って始めた。最低限、戦略とのフィット感ぐらい見ておこうと思って始めたが、全く機能しなかった。経営理念、場合によっては創業の精神までさかのぼった上で、もう一回オーナーと一緒に外部・内部環境の分析をし直す。そして、一緒になって戦略を磨き上げ、一方、その戦略ができる体制があるかどうか、組織の中をふかんする。ガバナンスの体制、後継者の候補がいるかどうかなどを検討し、これらを全部踏まえて初めてこの会社に必要なあるべき人材像が決まってくる。場合によっては人材紹介が早過ぎるケースもあるため、コンサルティングのプロジェクトを動かしたり、我々の職員がハンズオンで短期間入ることを行いながら人材紹介につなげることをやってきた。この全体像を我々は「伴走型支援サービス」と呼んでいる。心はオーナーに伴走しながら一緒になって経営課題を見つめ、解決策を考えるという趣旨である。

9ページ目、具体的事例について説明する。ポイントは、オーナーが一番初めにおっしゃっている人材像は多くの場合変わるということである。一番左は、技術部門の常務が定年で辞めるから後任を探してほしいという会社のケースである。直接人材の話せず、まず今後の事業展開に関する議論を始めるが、この会社は、長らく顧客から設計図をもらって物を作る仕事をしてきたが、今後、やはりこのままでは難しいのではないかという話になる。議論を通じて、オーナーは今後ソリューション提案型に変わっていきたいとの意向が変わっていく。そのためには技術、営業、両方が分かる人材が必要となるが、社内にはいないため、この両面が分かる人材こそが現在必要な人材だという話になる。したがって、この両面の背景を持った方を紹介することになった。

真ん中のケースは、売上げが減ってしょうがない、何とか海外に活路を見いだしたいとオーナーがおっしゃっていたケースである。PCパーツを売っているとのことなので、調べてみると、海外の市場も大変厳しいことが判明した。したがってもう一回、一緒に技術の棚卸しをする。何ができるか考えると、変革が進んでいる自動車業界に活路があるのでは

ないかという話になり、この業界に知見がある方を採用しようということになる。通常の人材会社の場合は、オーナーが希望する人材をそのまま探しにいてしまうが、それが本当にその会社に必要な人材とはならないケースが多い。この会社に本当に必要な人がどんな人をしっかり見極める。これが伴走型支援の肝である。

地方創生の最大のボトルネックはこの伴走型支援サービスを提供する主体が地域にほとんどいないことである。したがって、どんなに補助金を渡しても、本来必要なところにお金が使われない。これがメッセージの第一点である。

では、これは本来誰が担うべきか。我々は市場をつくりに行っているのだから、担い手を探すことが必要となる。ここで地域金融機関の出番となる。理由は4つある。まず1番目、地域金融機関のミッションそのものではないかというもの。2つ目は、既存業務と大変シナジーがあるということ。3番目は、戦略的にも意義が大きいというもの。4番目は、首都圏人材にとっても大変大きな安心材料になるのというもの。それぞれ御説明をしていく。

13ページは地域金融機関の経営理念の抜粋である。多くの金融機関が、「地域のために」、「地域社会・地域の発展」といっている。伴走型支援サービスがまさにこれに該当するというのが1点目である。

14ページで既存業務との相乗効果の例を説明する。一番左で、まずは自動車部品製造業、生産性を上げたいので生産管理系の人材が欲しいとオーナーがおっしゃるので、我々は銀行と一緒に参った。確かに生産性を上げる余地はあるが、何せ工場が古くて狭い。日本人材機構はファイナンス機能がない。銀行が持っている。したがって、銀行からオーナーにこの機に建て直ししませんかという話が出る。我々からしても新しい工場のほうが良い人材が採りやすいのでウェルカムである。新規融資の案件がここで生まれてくるという話になる。

真ん中のケースは遊具製造業である。売上げが下がってしょうがないので、腕っ節がいい営業マンが欲しいとの依頼があった。我々が行って、議論を始めてすぐ分かることがある。これは営業の問題ではない。商品力がないということ。なぜか。実はこのオーナーは80代であるが、この80代のオーナーが一つ一つ商品開発に全部関与しているわけである。遊具であるから、ユーザーは若い父母である。当然ニーズのミスマッチが生じる。実は子息が社内にいる。そのため、銀行から、「子息に経験豊かな補佐をつけるからこれを機に事業承継をされませんか」という話になる。そして事業承継サービスに移っていく。

一番右が最後の例である。電気工事業、技術者が足りないという相談であるが、なかなか実は採用は難しい。ただ、銀行からこんな話が出る。実は同業の売り物があるのでM&Aしないか、と。そして、M&A仲介サービスに移っていく。このように「人」から入っていくと経営の一番深いところまで議論が及ぶので、様々な銀行の既存のサービスにつながっていくということが2点目。

3点目は戦略的意義である。御存知のとおり地域金融機関をめぐる事業環境は構造変化を迎えている。真ん中であるが、従来の商業銀行モデルはもうコモディティー化しており、

差別化が困難でもうからない。そこにフィンテックが入ってきている。これまで地域金融機関はお客様の近くにいることが最大の強みであった。ただ、その近くにいるお客様と銀行の間にフィンテックがITを使って入ってきている。したがって、近くにいる強みがどんどん減殺されている。そうであれば、近くにいるからこそ、フェース・トゥー・フェースのコミュニケーションができる位置にいるからこそできるサービスは何だろうと考え、この伴走型支援というのは大変有力な候補になると思っている。

4番目の点に移る。首都圏人材は、我々が紹介する会社のほとんどをご存知ない。一般の人材会社は、1人紹介すると年俸の30から35%のフィーを取るモデルである。したがって、効率を考えると、首都圏人材を首都圏外に出さない。首都圏の中で人材がずっと回っている。裏を返すと、地方の企業のことをほとんど首都圏人材は知らない。したがって、我々は紹介する会社の大半は聞いたこともない会社である。ただ、ここで金融機関が入ると大きく変わる。データが示すように、地銀からオファーがあると首都圏人材は安心するわけで、これが地銀のブランド力である。そういった意味で大変役割は大きいと思っている。以上、4点である。この理由があって、我々は地銀の出番であると思っている。

我々は金融機関にハンズオンで我々の機能の移植を図ってきた。まず、北洋銀行とジョイントベンチャーをつくり、その後、各個別行へハンズオンで我々のノウハウの移転を行って大変順調に進んでいる。2018年3月には金融庁にお願いをして、金融機関による人材紹介業の規制緩和をして頂いた。そのため、今後、地銀の参入は広がってくると読んでいる。ちなみに、この北洋銀行とのジョイントベンチャーは大変うまく立ち上がり、実は4月1日付で先方から御要望があつて株式の譲渡が終了しており、100%化が済んでいる。また、右下にあるとおり、他行の追随が始まっており大変良い状況だと思っている。これも加えて地銀の参入が相次いでおり、3月末時点で19ページにある銀行数が既に人材紹介業へ参入が済んでいる。

我々はこれを加速しようと思っており、我々のノウハウをガイドブックにまとめて配布を始めている。また、本当は研修をしようと思っていたが、コロナウイルスの影響でできなくなったので、今、ガイドブックの解説動画を作ってアップしよう準備をしているところである。

また、左の下、実は政府サイドでも新しい助成金できた。これは先導的人材マッチング事業といい、地域金融機関が行う幹部の人材紹介に対する助成制度である。これから交付が始まると理解をしている。内閣府のほうで審査が行われて、38機関が伴走型支援を行えるであろうということで採択された。これから個別の案件の助成が始まっていくと伺っているところである。

一方、首都圏人材の様子を簡単に御紹介したい。我々は首都圏人材のプロモーションを2つのメディアを通じて行ってきた。23ページ左側は、地方転職啓発メディアで「GLOBAL MISSION Times」と言っている。我々が始めた頃は、どうも地方転職というと少し都落ち感が正直あった。そうではなく、地方ではこんなにやりがいがある仕事がたくさんあるとい

うことをポジティブに示してきており、現在、地方創生分野でナンバーワンのメディアになっている。

また、右側にあるとおり、地方企業の幹部に特化した、大変ニッチではあるが、それしか載っていない求人メディア「GLOCAL MISSION Jobs」を運営している。日本に1つしかないメディアである。結構応募が来ており、1求人当たりの応募数が、いわゆる大手の転職サイト水準に到達している。したがって、これらは民営化できるだろうということで、現在、売却プロセスに入っているところである。

我々はマーケットをつくりにいっているのですが、個別の案件の数を追っていないが、189名ほどの幹部を紹介してきた。24ページで御覧いただきたい点は2つあり、まず1つは年収のレベルである。確かに地方の賃金水準は安いですが、幹部に限って年俸はほとんど下がらない。オーナーは困っており、我々がオーナーに対して「賃金テーブルに合わないと思うが投資と思って決断してください」と申し上げるとお金は出てくる。我々のやってきた転職のあっせんの平均年齢は49歳である。また、もう一つ分かったことは、UターンよりIターンのほうが圧倒的に多いということである。日本は狭いので仕事さえ面白かったら人は動く。まさに「人が動く」ことを強く実感をしている。

25ページ目、最近の首都圏の管理職の調査である。首都圏に勤める管理職に聞いている。左側の円グラフ、地方企業への転職の興味である。「興味がある」が22%まで、この3月末で増えてきた。「やや興味がある」を加えると過半に達している。右上、魅力のあるオファーがあったらいつ転職できるかと聞くと、大体3割の方が1年以内に転職可能といっている。特に御注目いただきたいのは右の下の円グラフである。あなたの周りの首都圏のビジネスパーソンで、最近二、三年のうちに転職した方がいるかと聞くと、28%がイエスと言っている。誰ですかと聞くと、同僚が13%もいる。したがって、首都圏人材は動き始めている。

では、地銀が人材を紹介するに当たり、どうやって人材にリーチするのだということをおもよく聞かれる。実はデータベース業はかなり発展をしてくれている。有名なものはビズリーチである。左側の棒グラフは従業員数だが、ここ数年でかなり伸びていることがお分かりいただけると思う。右側の数字は極めてかたく見積もっているが、現状で60万人が動いており、このデータベースには誰でもアクセスが可能である。実際、地銀は既にアクセスを始め、直にメールを打って、オーナーと引き合わせた上で転職に成功する例が出始めている。そのため、今後、人材を探すことはあまり難しくなっている。

まとめると、本日のメッセージはこういうことになる。地方企業に必要な支援が伴走型になる。従来の人材紹介と少し違ったモデルである。この担い手は地銀が最適と思う。かつ、首都圏人材は仕事が面白かったら動く。日本は広くない。最後、候補者へのアクセスは容易になってきた。したがって、我々は、そろそろ官から民に主役が代わる時期が来たと思っており、実は弊社はこの6月末で事業を終了し、民間へのバトンタッチをする準備を進めているところである。

○翁座長

続いて広井委員にお願いしたい。

○広井委員

発表の最初のほうで、私たちの研究グループが行ったAIを活用したシミュレーション、についてお話しし、それを踏まえて「『分散型社会』～『多極集中』のビジョン」という話をさせていただく。

前半のAIの話だが、この研究を行った基本的な問題意識が、端的に言って2050年、日本は持続可能かということである。日本社会の持続可能性が様々な面でかなり危うい面を持っているのではないかと、そういう問題意識から出発している。3点ほど挙げる。一つ、政府の借金が1,000兆円を超える規模にどんどん蓄積しているわけであるが、これは社会保障が120兆円を超えるような規模になっており、それに対する税負担は先送りして、結局、将来世代に負担を先送りしているということ、これは持続可能性という面から非常に危うい。2番目に、これは貧困層とか生活保護を受けている世帯の年次推移は、ずっと一貫して減少していたが、95年を谷としてそれ以降は増加に転じて、これも一億総中流と言われたような構造が非常に変質しているということ、持続可能性を危うくさせている。3番目に、これがある意味では私は根っこにある課題ではないかと思っているが、社会的孤立というのが非常に日本社会は高いという点。これはミシガン大学を中心に行われている世界価値観調査と言われるものの一部であるが、日本が一番右になっている。ここで言う社会的孤立とは、家族を超えたつながり、支え合いというようなことで、こうした孤立度が高まっているということがある。

このような状況を踏まえ、2050年に向けて持続可能シナリオ、もう一つはあえて強い言葉を使っているが破局シナリオである。破局シナリオとは、先ほどからお話ししているが財政破綻、それから人口減少が加速して、格差・貧困拡大、これは悪いことばかり書いているが、失業率上昇、地方都市空洞化等々というシナリオ。こういった方向に行かないために、持続可能シナリオに持っていくためには何をしたらよいかということ、AIを使って何か出せないかに行ったものが今回の私どもの研究ということになる。

幸い、日立京大ラボが2016年に立ち上がり、ここにはAIのエキスパートのような方々もいらっしゃるため、こちらの方々との共同研究で2050年に向けた4つの持続可能性、つまり、①人口、②財政・社会保障の持続可能性、③地域の持続可能性、④環境・資源の持続可能性、こちらの方向に持っていくためには何をすればよいか、AIを活用してシミュレーションを行った。得られた結果が私にとっても多少意外だったのだが、日本社会の未来の持続可能性にとって、東京一極集中に代表されるような都市集中型か地方分散型かが最も大きな分岐点で、これが研究発表した時点から8から10年後位に起こる。人口・地域の持続可能性や健康、幸福、格差などの観点からは、地方分散型が望ましいという結果が出た。

どういふことをやったかをお話しすると、150ぐらいの日本社会の現在、そして未来にとって重要と思われる社会的要因、人口やGDP、高齢化、そういったものから成る因果連関モデルというのを作った。そこに出ているような要因が、お互い複雑に影響しながら、時間の経過とともに進化して枝分かれしていくというようなイメージである。

2万通りのシミュレーションを行ったが、それが11ページにあるように大きく6つのグループに分かれる。右下が先ほども述べた、東京一極集中に代表されるような都市集中で、残りが地方分散。そこに示されているような指標の動きを分析して評価していったことになる。12ページ目は途中の分岐の図で、左下の赤が都市集中型、右のほうは地方分散型。実は正確には、一番パフォーマンスがよかったのが真ん中の青の部分、地方分散型の中でも都市集中型に近い、両方のバランスの取れた姿みたいなものがパフォーマンスがよいという結果が示された。13ページ目のシナリオ比較は、それをやや単純に示したもので、6つのうち一番下の赤い部分が先ほどから述べている都市集中型で、×が多いのが目にとまるかと思う。残りが地方分散型で、上のほうが相対的にパフォーマンスがよいというような結果になっている。

それを定性的に説明すると、都市集中シナリオと地方分散型。都市集中シナリオは、主に都市の企業が主導する技術革新によって人口の都市への一極集中が進行し、地方は衰退する。出生率の低下と格差の拡大がさらに進行し、個人の健康寿命や幸福感は低下する一方で、政府支出の都市への集中によって政府の財政は持ち直す。東京一人勝ち的なイメージである。地方分散シナリオは、地方へ人口分散が起こり、出生率が持ち直して格差が縮小し、個人の健康寿命や幸福感も増大するが、これを持続可能にするためにはまた細心の注意が必要となるという結果である。

2回分岐があるということが示されており、最初が、先ほど述べた第1回目の都市集中と地方分散への分岐。その地方分散型に持っていくためには、どういう要因が重要かというのも含めて出したのだが、環境課税、再生可能エネルギー、まちづくり、地域公共交通機関とか文化や倫理、資産形成を促す社会保障、そういったものが出た。

2回目の分岐というのがもう一回あり、それは地方分散型の中でパフォーマンスがよいものと、あまりそうでもないものへの分岐が二段階目で起こるという結果であった。その具体的な要因として重要なものを資料として19ページ目以降に入れた。全体としてここで行ったのは、言わばフォア・バック・キャストといえるような方法ではないかと思っており、フォア・キャストとバック・キャストを複合化したようなもので、ある意味では「選択する未来」という話につながるかと思う。この研究を2年半ぐらい前に公表してから、自治体や政府関係機関から多くの問い合わせをいただき、具体的などころでは、例えば長野県のほうで2040年に向けての持続可能性に関する同様なシミュレーションを行って昨年公表したり、割と最近では、この間の2月に兵庫県の2050年に向けたシミュレーションというのを同様な方法で行ったりした。

AIにはいろいろな長所もあるかと思う。人間の持つ認知のゆがみやバイアスを是正でき

るとか、多くの要因の間の複雑な関係性を分析できるとか、不確実性や曖昧さを取り込んだ予測をできるというような長所もあるかと思うが、土台となる最初のモデルの作成やシミュレーション結果の解釈を行うのは全て人間であるため、AIはあくまで補助的なツールということになる。また、私自身もまだ試行錯誤というか手探りでやっていっている途上であり、さらにブラッシュアップや精度の向上を図っていく必要があると思っている。

ここからはAIの分析そのものからは独立した内容になるが、今出た分散型社会というものを私見を含めてお話しさせていただきたい。特に都市とかまちづくりに関する話を中心にさせていただく。私は以前3年ぐらいアメリカに滞在していたが、都市や地域の在り方という意味では、ある時期からヨーロッパに学ぶべき点が、成熟社会のまちという意味では大きいのではないかということを感じてきた。今御覧いただいているのはフランクフルトであるが、中心部の自動車道だったところを完全に歩行者だけの空間にしている。ここに限らずドイツの地方都市は全てこのような方向になっている。今御覧いただいているのはザールブリュッケンという20万人ぐらいの都市である。ここも駅前から中心市街地に向かう道なのだが、完全に歩行者だけの空間で、自動車の姿も見えないような形になっている。私が特に注目したいのが、エアランゲンという10万人ぐらいの街の様子である。ベビーカーを引いた女性や車椅子のお年寄りが普通に安心して過ごせるという福祉的な意味もさることながら、この人口10万人の地方都市がこれだけ中心部がにぎわっているということが、後で日本の現状に少し触れるが、日本の現状と比べて非常に印象深いところで、こういった街の姿にしていくことが地域の活性化、経済循環にもつながるといえるのではないかと。あるいは高齢者が気楽に出かけられるようなこういう市場が人口2万人ぐらいの町でもあったりして、介護予防、生活の質というような様々なメリットがあるかと思う。これは、ハノーファーというIndustry4.0、国際見本市がよく開かれる場所であるが、こういったところも同様に完全に歩行者だけの空間が広がっている。スマートシティということが言われているが、言うならば「人間の顔をしたスマートシティ」というか、特にコミュニティという視点を重視したまちづくり、都市づくりというようなことが特に重要になっていると思う。

私も日本各地に地域再生等の関係で行くが、残念ながら、まず間違いなく20万人都市以下になると、33ページの日本の地方都市の現状に出ているような、完全なシャッター通りで、30~40万人規模であってもそれに類するようなものが多く見られるということで、これを何とかできないかと考えている。

一つは、やはりこれまでの政策が、よくも悪くも自動車中心で、特に90年代以降はアメリカ的な郊外ショッピングモール型の都市地域像を志向してきた、これを少し見直していく必要があるのではないかと思う。歩いて楽しめる街というものは、本来は高齢化とは無関係の話だとは思いますが、日本の場合は高齢化をチャンスとして、つまり、遠くのモールに自動車で行けないという層が増えている中で、今お話しているようなコミュニティという視点を重視した歩行者中心のまちをつくっていくことが、地域経済の活性化にも

プラスになっていくのではないかと思う。

最近、いろいろな試みが広がっており、35ページは有名な高松の丸亀町商店街の写真であり、私はこれは素晴らしいと思ったのだが、数年前に姫路市で駅前を完全な、いわゆるトランジットモール、歩行者と公共交通機関だけの空間にする、こういった試みが、今、各地で始まろうとしている。

私が特に今日注目したいのが、少極集中から多極集中へということである。実は今進んでいるのは決して東京一極集中ではなく、例えば、札幌、仙台、広島、福岡などの人口増加率は首都圏並みに大きい。特に福岡が大きい。最近出た地価公示を見ても同様な傾向が示されている。したがって、現在進みつつあるのは、一極集中ではなくて、言わば少極集中とでも言えるような状況である。これを一層の少極集中にとどめるか、さらに、先ほどドイツで見たようなイメージのような多極集中に向かうかの分岐点で、個人的には多極集中に向かうために様々な公共政策というのが重要になってくるのではないかと思う。

もう一つ強調したいのが、これを若者支援と結びつけ、これが人口減少の是正や経済活性化にも寄与するのではないかということである。後で資料を入れているが、日本は国際的に見ても子供や若者に対する支援が、教育を含めて非常に低い。それがチャンスの平等、需要喚起と経済活性化にも若い世代に資源を配分していくことがプラスで、また、イノベーション創出ということにも寄与すると思う。

財源としては、高所得高齢者を中心とする年金課税や、昨日も出たが資産課税等を地方に移住・居住する若者や、そこでの基礎的生活支援に充当して、ある意味、若者・地域版ベーシックインカムに類するような姿である。これは必ずしもとっぴなものではなく、今5,000人位いる地域おこし協力隊を少し拡充するような姿も考えられる。

39ページは、折れ線グラフが消費の伸び率で、高齢世代は増えているけれども若年世代の消費はむしろ減っているということで、こちらに支援、お金を回すことが需要喚起、経済成長にもプラスになると思う。第1回にも言ったように規模感について、一番下の国立大学が1兆円、これが少しずつ減らされて、大学や若手研究者は今いろいろきゅうきゅうとしているわけで、少し世代間の配分を見直すことで、いろいろな改善が図られるのではないかと考えている。

先ほどの小城社長のお話にもあったように、若い世代のローカル志向というのはかなり増えており、ふるさと回帰フェアというものでも、以前は中高年が中心だったが今は中心が若者になっているということで、こういう若い世代のローカル志向を支援するような政策がいろいろと求められているのではないかと思う。

○翁座長

それでは、意見交換に移る。最初に西村大臣から御発言を頂きたい。

○西村大臣

大変興味深いお二人のお話であり、改めて地方の可能性や人材の可能性を感じたところである。先ほど小城社長からは60万人ぐらい首都圏には移動を準備している人たちがいるというお話、広井委員からは若い人たちに地方志向が出てきているとお話があった。ふるさと回帰支援センターに年4万人ぐらい移住相談で来ているが、そのうち約2万人が40歳以下である。昔はおっしゃるように60歳以上が多かったが、最近は半分以上が20代、30代ということである。この2つの層は政策的に何かがあれば動く可能性がある。若者たちは地域おこし協力隊で地方に来たり、あるいは移住すれば100万円や200万円を助成するという制度もあるのだが、なかなか使われない。

中高年の幹部職で移動を準備している60万人をさらに増やす、あるいは地方への移住を進めていくための施策で何が必要かという点をお二人に伺いたい。ご指摘のとおり、地方銀行がこういったコンサルティング機能を持ってやれば動くはずだが、背中をもう一つ押すための施策は何があるとお考えか。また、若い人たちにおいても、地方志向がある中で、口コミで広がって、海士町や宮崎の日南市など、いろいろなところに若者たちのネットワークでIT企業が広がったり移住したりしているが、その若い人たちへの後押しについて何がいるとお考えかを伺いたい。

また、30代、40代、中堅のところ、大企業にいたほうが所得も安定するしリスクがなく、子育てがまだ終わっていない、住宅ローンも終わっていない、という状況にある方々で、能力もある人達が、地方に行くこと、あるいは独立やベンチャーに転職することなどを後押しするのに何が必要なのか。年金もポータブルにだんだんできてきているし、様々なことができるようになってきている。若者、中堅、幹部クラスの世代と、3つの世代に分けてお考えを伺いたい。

○小城社長

大臣と全く同感で、何とか動かそうと思ってやってきた。1つは、大企業の人事の機能に少し問題があると思っている。我々が調べたところでは、大手の企業は実は経営幹部層を早く選んでおり、その選抜は30代で完了している。しかしながら、その30代で完了した経営幹部層に選ばれなかった人に対する開示がほとんど行われていない。したがって、残念ながらその会社で役員等になるチャンスはなくなったということがしっかり伝わっていない。だんだんみんな薄々気づくが、その落選組にきちんと言わなくて、結局、役職定年まで引っ張ってしまうわけである。しかし、大企業の出世などは半分ぐらい運であり、幾らでも早く社外に出れば活躍する場があるので、その通知をちゃんとやっていただきたい。ただ、これはなかなか難しい。大企業の人事部はいい人材をたくさん採って、役職定年まで引っ張って評価されるからである。そのため、ぜひやってほしいがこれはなかなかハードルが高いと思う。

もう一つは兼業・副業である。大企業に兼業・副業を早く認めさせて、30代、40代の早いうちに地方に出て、自分が通用するし、自分がやったらこんなに地域がよくなると実感

を持たせることである。これが私は一番早いと見ている。ただし、残念ながら大企業で兼業・副業は広がりが遅い。これはもっと広めてほしいと思うし、ここが一番重要だと思う。そうすると、彼らの会社を見る目が変わる。会社に雇われているのではなくて自分が会社を選んでやっている、自分はほかで幾らでも活躍できるということになると、会社との力関係も大きく変わるし、自分の力がもっと発揮できる場所を彼らは自分で探していけるようになっていく。そのため、この兼業・副業をいかに広げるかは日本全体にとって極めて大事だと思っているし、ぜひ、お力を借りたいと思う。

○広井委員

私は、若い世代に特に注目したいと思っており、先ほど言ったように、学生等を見ても、全てではないにしてもローカル志向というものがかなり高まっていると思う。それを支援するのが重要で、逆都市化政策という言い方もある。思えば高度成長期には、国を挙げて東京近辺に、当時の日本住宅公団が大量に団地をつくるなどをして、若い世代が東京などの大都市圏に集まってくるのを国を挙げて支援した。そのある意味で逆をやっていくということが重要ではないかと思う。大臣も言われた海士町などのケースもあるが、やはりまだ個別の事例にとどまっていて、それをもうちょっとシステム化していくというか、普遍化していく方策をいろいろ考えていく必要がある。

なかなか難しいが、何が重要かということやはり住宅や教育等である。それから、昨日松尾委員のITの話があったが、情報環境の整備みたいなこととか、ベーシックインカムという話をしたが基礎的な生活保障の部分である。そういったあの手この手でやっていくという、そういった潜在的なニーズは高まっているのではないかと思っている。

中高年になってくると、医療・介護の安心が結構重要かと思うので、そこがポイントである。私が危惧しているのは、今、首都圏が急激に高齢化していて、その介護ニーズのために、また全国の若者が吸い寄せられるように東京に集まることになると、高度成長期に起こったことが形を変えてまた繰り返されるみたいなことになる。高齢層も地方にできる限り移住できるような環境をいろいろな形で整備していくことが重要になっていると思う。

○西村大臣

昨日も申し上げたが、こうして別々の場所において、まるで同じ会議室にいるかのように打ち合わせができることを多くの日本国民なり企業が分かってきたと思う。地方にいても、今日、皆さんのお話を聞ける。また、竹中さんがよく言われるように、ハーバードで教えられけれども中学校で教えられないといった規制を改革していけば、例えば、中学校でも高校でも、松尾先生の授業だって地方にいてもこのように受けることができるようになる。オンライン診療も今回特例的に認めたが、第一歩だと思っており、いろいろなことがこのコロナを機に変わっていく。10年、20年の社会の進化をこの機会に進めていきたいと思っている。今のお話も参考にさせていただきながら政策を考えていきたい。

○翁座長

それでは、委員の皆様から御発言をお願いしたい。

○松本座長代理

昨日の議論で投資の話があったが、日本は膨大な金融資産が2,000兆円近くある。税金を使うのではなく、民間にあるお金を政策によって動かすことは財政を圧迫せず効果も大きいと思う。金融の中で一番イノベティブな人たちは投資家であり、リスクを取れるのも投資家である。そのように考えると、投資される側をどうするかとか、商品設計をどうするかという議論よりも投資する側がもっと自由に投資できるようにする、投資する側にあまり制限をかけないということのほうが、放っておいてもイノベティブでありグリーンディーであり、どんどんお金を動かすので、そちらのほうがよいのではないかと思う。

日本は機関投資家に関しても個人投資家に関しても制限が多いが、放っておけば本当はよく、投資などは自己責任だと思う。いろいろなところに投資をしたいと思えば投資できるようにすればコストをかけずにお金を動かせるので、政策的によいのではないのかと金融の観点からは思っている。

もう一点は、人材であり、子供の頃の教育が大変重要であると思う。私は小さいときから本を読んだり雑誌を読んだり、いろいろなものを読んで知識とか刺激を得た。昔は何でもルビが振ってあり、私の小さい頃は新聞にもルビが振ってあった。英語はアルファベットなので、分からないことがあればすぐ辞書で引けるが、日本の場合には漢字の熟語で書かれていると、子供がそれを読んでも辞書で調べることもできない。これが小さいときの興味の発達とかを阻害しているのではないかと私は昔から思っていて、昔のように子供がもっと文献とか様々ものを、ルビがある程度振ってあって読めるようにするのは、小さいことかもしれないけれども実はすごく大きいことなのではないのかと前から思っている。

また、先ほど小城社長がおっしゃっていた、大企業の中で評価が若いうちに伝えられていないのが問題だということは私も大変同感である。当社においても大企業から40歳ぐらいで転職、30代で転職している人間が一部いて、すごい力になっているが、そういう人たちをどうやって動かすかというのはすごく大きいテーマだと思う。メガバンク等が独占し過ぎている。大変もったいないので、うまくそこを動かすと、効率よく人材を再配置できるのではないのかと強く思う。

○滝澤委員

2点お伺いしたい。1点目は広井委員にお伺いしたいが、こういうシミュレーションでは、震災とかコロナなど、言わば外生ショックのようなものはどのように取り扱われているのか。

2点目はお二人にお伺いしたいが、私は財務省の審議会で国有財産分科会に委員として

参加しているが、そこでは所有者不明の土地の問題や管理の問題が取り上げられている。人口減少や高齢化が進展する中でこうした問題は全国的に今後発生し、道路や橋などの社会資本の老朽化も進んでおり、社会資本を一様に全国に充実させていくことは政策的資源の制約から難しい状況かと思う。例えば伴走型に支援していくことが重要であるという中で、支援先企業において、こういう企業を重点的に支援していくべきとか、支援する上で企業の選択の条件などがあるかどうかということをお伺いしたい。また、この都市はこういう条件がそろっているから、地方分権シナリオのモデル都市になり得るなど、何か条件とか指標があれば御教示いただきたい。

○広井委員

シミュレーションについて、震災や今回のコロナのようなものが入っているかということであるが、残念ながらそういったものは入っていない。未来予測というものがいかにして人間は可能かという、ある意味で根本的なテーマにもなると思うが、結局は人間が予想できる範囲でモデルをつくっているということになるので、全くの不測の事態といったものは残念ながら入っていない。ただ、それでも地震予知、その他、精度を高めていくことは、いろいろな形でこれから研究を進めていく中で可能ではないかと思うが、残念ながらその辺は入っていないというのが実際である。ただ、モデルをつくるときに、そこがある意味でAI的かと思うが、かなり不確実性というものを大幅に取り入れるような形で入れているので、そういう不確実な要素も取り組んでモデルをつくっていくことは原理的には可能という面はあるかと思う。それは今後の課題と思っている。

それから、インフラの整備に関しては、私も多極集中と言ったように、人口減少社会であるから、多極分散的にどこもかしこも整備していくことになる、あまりにも低密度のところまで支援していくようなことになるので、それは現実的には不可能で、極はたくさんあるが、それはある程度しぼり集約的なものにしていく。その基準をどう考えるかは、まだ具体的などころまではできていないので、それも考えていきたい課題として残っている。

○小城社長

地域性とか業種ではどうかとよく質問を受けるが、我々がやった現場の感覚からいうと、本当にオーナー次第である。同じ地域、同じ業種でもオーナーによって全然企業の伸び方も違うし変革の度合いも違う。したがって、オーナーをどう見分けるかということが我々は大事だと思っており、そういった観点もあり、関係が深い地銀の出番かと思っている。

もう一点だけ申し上げると、地域全体や業種全体がよくなるということは難しいと見ている。逆に、その地域の中で、同じ業種の中で突き抜けた成功例をつくるような、あえて不均衡をつくらないと地域は変わらないぐらいだと思っている。したがって、我々はあえて地域性とか業種は問わず、かつ、その中から均衡とか公平性はあまり問わず、やる気の

あるオーナーとはしっかりと組んで、そこに突き抜けてもらうということをやってきたというのが現場的な印象である。

○南場委員

私も兼業・副業も大賛成だが、今日の日本人材機構の在り方について伺いたい。5ページに書いてあるオーナー企業の現実で、成長戦略に迷いがあったり曖昧であったり、経営課題の優先順位が分からなくて人材の要件も分からない人を助けるということにどれぐらい意味があるのか、ダブルスタンダードになっていないのか伺いたい。実は地方にもものすごく優秀な方はいて、また、都市部の方が地方に行くハードルが最近低くなってきているのであれば、やはり都心部で通用するようなビジネスを育てていかないと、基本的には競争力のある地方が育たないのではないかと思う。

また、日本で創業が多いけれども廃業が少ない、要するに、企業の新陳代謝が非常に少ないということ自体も問題だと思っている。戦略も分からないし、優先順位も分からないし、人材要件も決まらないようなオーナーに寄り添うというスタンスよりも、むしろそういったことがしっかり分かっている人を押し込んでいく、あるいは起業家にしていく、そういう選別というのが非常に重要ではないかと思う。

○小城社長

南場委員とは全く同じ思いで、今おっしゃったぐらいひどい人は対象にしていない。逆に断っている。そういったところは首都圏の良い人を引きつけることは不可能だ。先ほどの5ページのスライドは少しオーバーに書いているが、少し迷いがあるぐらいの感じである。そのため、我々から見ても、このオーナーだったら、問題意識は明確だし、かつ、首都圏の人材を引きつけるようなコミュニケーションもできるし、いけるのではというようなところしか実は対象にしていない。

言葉は悪いが、いわゆるゾンビ企業的なところをそのまま維持するということは全く反対で、したがって、あえて力があるところに伸びていただいて、逆に生産性が低いところをそこで吸収合併できるような、そういったコアな力を持った企業を支援するということをやってきた。そういった軸が入っているということをぜひ御理解いただければと思う。

○南場委員

あるいは、すばらしい技術を持っているとか、ユニークなビジネスモデルにより顧客基盤がしっかりしているとか、オーナーが代わればうまくいくようなところも大事にするところかもしれない。それをちゃんとなさっているということか。

○小城社長

然り。再生フェーズの会社は極少数である。一回踊り場が上がって、もう一回伸びたい

というような会社を御支援するケースがかなりある。おっしゃった意味はよく分かっている。それは肝に銘じてやっているの、御安心いただきたい。

○松尾委員

まず、小城社長に伺いたい、大変すばらしい試みだと思った。地銀をてこにしていくということだが、私は大変よい地銀もあると思うが地銀にもいろいろあり、しかもコンサルに求められるレベルは非常に高いので、地銀の人にもできるかという実態のところを教えてください。

それから、広井委員について、日本国内で言うと地域と都市圏で一極集中、多極、少極とあると思う一方、日本対グローバルに見たときに、やはり同じような間いがあると思う。私も、今から20歳若かったらとりあえず海外に行くと思うので、そういうときに、このモデルがグローバルに通用するのか、あるいはそれを解析されたような事例や御見解があるか伺いたい。

○小城社長

御指摘の懸念はよく分かる。ただ、地銀も相当力量差がある。我々は多くの地銀と付き合い合ってきたが、先ほどの仕事ができる人は相当数いる。それは、力がある地銀のエース級の人材である。したがって、まず頭取がこういった事業に対して戦略的な優先度をどう与えるか。そして、行内の人材をどうアサインにするかによって成功、失敗は決まってくると思っている。

今回、政府で助成金をつくられたが、実はこの38行の中でも競争がこれから始まると見ている。これまで地銀は、地域で独占、寡占状態で競争がなかったが、これから伴走型支援サービスができるかどうか、すなわち地銀が本当に企業の支援ができるかという競争が始まると見ており、ここで優勝劣敗が明らかになってくれればよいと思っている。

我々が幾つかの地銀と一緒にやった経験でいうと、先ほどの繰り返しになるが、有力地銀のエース級の人材は十分できる。かつ、彼らはこういうことがしくて地銀に入っている。そのため、やれる地銀があると思っているが、今のところはそんなに数は多くない。これから増えることを期待している。

○広井委員

グローバルに見た場合にどう言えるかということだが、今回のモデルはあくまで日本を対象にしたモデルである。当初からこれのグローバル版をやってみようという話はしているが、まだ実現には至っていない。

私見になるが、実はグローバルレベルでも、分散型あるいは多極化に向かうのではないかと私自身は思っている。人口や経済の拡大成長期、ちょっと大きな話になるが十六、七世紀以降は常にヘゲモニー国家みたいなものがあって、スペイン、オランダ、イギリス、

アメリカとかいう具合に、必ず中心的なものがかなり明確に存在しており、これは拡大成長期になりやすい傾向である。これから人口や経済もかなり成熟段階に入っていくと、むしろ分散的な方向に向かっていくのではないか。新しい中世という議論もあるが、これは大きなテーマである。推測であるが、我々はグローバルレベルでも分散型システムという方向に向かっていくのではないかと直感的には思っている。

○大屋委員

3点ある。支援対象にされ、移られた人材の平均年齢が49歳位だったが、子供の教育がまだ終わっていない世代だと思う。小城社長にはその辺りの事情が当事者の決断にどう影響したのか、という点についてお伺いしたい。

2つ目は単純な情報提供であるが、数年前に総務省で横田委員とも一緒に自治体戦略2040構想研究会をやった。そのときに、本格的な多極型に向かうか、東京への集中を抑制するということにとどまるかどうかはともかく、多段の砂防ダムのように、地方の中核都市や政令指定都市があって、さらに東京へという形で何段階かの順番に移動をとめるようなことをやらないと無理だろうという話が出た。

そのときに明治大学の飯田泰之准教授は、1段目の目安としては人口30万ぐらいの都市であると述べていた。その理由は、おおむね必要なサービスが一通りそろっているということだった。首都圏に本部のあるようなフランチャイズの企業が一通りそろっているのはそのぐらいの都市規模であるとおっしゃっていた。それが一つの目安になるかもしれない。

3つ目は、広井委員のお話に関連して、私は横田委員と一緒に地方制度調査会にも出席しているが、そちらで和歌山市の商店街の視察にも行った。状況を伺っていると、やはり若者の地方移動が結構あって、地方で起業するという若者が結構いるということが1つ目である。ただ、現状だと、それだけでは恐らくシャッター街の復活につながらないし、広井委員が提示されたような中心市街地の形成につながらないだろうという話もあった。なぜかと言うと、今、シャッターを下ろしている保有者が手放さないのである。つまり、彼らは営業だけやめて、そこに住居として住んでいるとか、あるいはもう住んでもいないが、人に貸すと面倒であるからそのまま放置しているという状態にある。そのため、その不動産を彼らから物件として手放させるか、あるいは営業だけでも賃貸に出すということだけを納得させる必要があると思う。和歌山の場合には、そこを和歌山市が仲介に入ってコーディネートすることで何とか突破しようとしていたが、最初のほうの生産性の議論にも通底することだが、やはりゾンビ企業であるとか、この場合はもう商店として死んでしまっているが、死んでしまったものを退出促進策というのを組み合わせないと、なかなか厳しいのではないかと思っている。その辺についての御意見を伺いたい。

○小城社長

確かに教育問題があり、単身赴任となるケースは一定数ある。ただ、日本は狭いので、

単身赴任でも、毎週もしくは隔週自宅に帰るということによって何ら勤務上の問題は生じていない。お子さんが小さい場合には育児環境は地方のほうがよいので、帯同されて引越すようなケースもかなりある。いずれにせよ、教育問題で転職をしないというところまでの阻害要因にはなっていないと理解している。

○広井委員

大屋委員の2点のうち、二、三十万の都市の話について一言。私も実はそこら辺りが鍵ではないかと思っており、今日申したように、札幌、仙台、広島、福岡辺りの100万ぐらいの規模の都市は、かなり東京を上回るぐらいの人口規模や地価が上昇している。今、先ほど例として挙げたが、50万前後の規模の姫路などもそれに類する方向になりつつある。そして、その先に大屋先生の言う二、三十万の都市が控えているように思っている。ここは現状ではシャッター通りの的なものが多いが、地方の活性化をここの辺りにまで広げていくような方向が進んでいけば、それはまさに今日述べた多極集中であり、そういった分散型の方向に進んでいくのではないかと考えており、そういうトレンドは既に出始めているのではないかと思っている。

それから、後半に言われた、オーナーが手放さないという話は、まさに私もそれがこのシャッター通りの核心にある問題だと思っている。言い換えると土地問題で、日本社会のかなりの問題は土地の問題に行き着く。シャッター街の問題というのは、空き地、空き家や耕作放棄地の問題などと共通していると私は思っており、そこをいかに承継のバトンタッチをスムーズにさせていくか。和歌山市の例を挙げられていたが、自治体がそこを買い上げて、安い値段で若い世代に貸すなどをして創業の支援を行うとか、若い世代ではなくてもいいと思うが、行政や商工会議所が創業支援をやるという例で割とうまくいっているものがあると思う。土地の承継をいかにうまくしていくかがかなり鍵になっていると思う。

○横田委員

これまでの議論を踏まえて、労働政策・就業政策と社会保障と税、3つセットできちんと考えていく必要があると感じている。ただ、日本型雇用はもたないという声もちらほら出つつも、まだ日本型雇用を維持した中での施策というのがいくつか見受けられるので、グランドデザインをどう持ってくるかということ、その3セットできちんと話す必要があると思う。

広井委員のモデルについて、働き方が変化する可能性があるとか、日本型雇用というところ、もう一つはAIがどこまで今の雇用の働き方というのに影響するかというところがあると思うが、そこら辺は現状分析の中ではどう扱われているのかお伺いしたい。

小城社長には、オーナーの特徴をもう一步踏み込んで伺いたい。例えば、復興支援の東日本大震災の1年後に、私は女性社長たち連れて東北の方にお伺いしたとき、変化を受け入れ対応された老舗の企業のオーナーなどは、東京の高校に進学された方や、一度その地

域を離れた方、要は、自分の地域外を知っている方。真っ先にiPadを持ち始めたりされていたような印象を持っている。何かバックグラウンドに共通点があるかを教えていただきたい。

○広井委員

モデルの中に働き方の多様化のようなことがどれだけ入っているかであるが、これは、まず、未来予測のモデルをつくるときの非常に難しさがあると思う。つまり、精度を高めようと思うと、過去10年、20年とかのデータの変化を見て、それをモデルに組み込むような形になってしまう。それだと過去の延長でしか未来を考えることができないので、未来予測というものをどのように盛り込んでいくかというのが非常に基本的な課題としてあると思う。今回のAIを活用したシミュレーションは、それを大胆にというか、モデルをつくる研究者の主観を入れ込むような形をある程度している。例えば、働き方が多様化することで、子育てと仕事の両立の両立がしやすくなって出生率の上昇とか経済の活性化とか女性の活躍にもつながるといえるものは、ある程度、因果連関モデルの中に入れてはいる。しかし具体的に、これが何%上がればこちらが何%上がるはなかなか正確に予測することはできないため、その不確実さを大幅にモデルの中に盛り込むような形で作っている。ある程度そういったものは入れてはいるが、逆にそうすると、主観が入ってきて、希望的観測のようなものが入ったりするため、精度がどうかという問題もあるということで、そうした問題はまだ試行錯誤しているという状況になっている。

○小城社長

我々の支援している会社の大体のプロファイルを申し上げますと、売上げは50億ぐらいが多分平均値である。従業員数は200名ぐらいである。創業者はそこまで多くなく、3代目から4代目ぐらいが多くて、在職年数の平均が10年ぐらいである。そのため、多くの方が東京の大学を出たり、もしくは社長を継ぐ前に他の会社で修行を積んでおり、その会社しか知らないという方は少数だと思う。概して我々が話をすると、共通言語があり、勉強されている。そうでなければ、首都圏の人材を口説けない。我々自身が口説かれたら行くかなということをリトマス試験紙にしてやっている。そういった観点でスクリーニングはしているので、先ほどおっしゃったような外の世界を知っているというプロファイルはほとんどの方に当てはまると思う。

○柳川座長代行

非常に重要なお話をされており、まず広井委員に伺いたいのは、多極集中を目指すということは非常に重要なことだと思うが、そうは言ってもやはり人口10万、20万の都市で産業基盤とか経済の基盤を考えると、どういう形で人を引きつけて、何で食べていくのかということを中心にイメージしにくい地域が多いと思う。その辺り、何か起爆剤となる

お考えがあればお聞かせいただきたい。

それから、小城社長のお話について、地銀を活用することはよく分かったが、1つは人材の評価というものがある。東京圏から人を引っ張ってくるとすると、どの人材がどういう能力を持っているか、その人材のクオリティに関するしっかりとした情報がないといけないと思うが、どうしても地銀にいれば地元のことや人材は分かっているが、東京圏の人材の情報が入りにくいと思う。この辺り、派遣業の方々などと連携をするイメージなのか、それとも地銀が自分でやるのか、その辺りのイメージをお聞かせいただきたい。

また、これは全般的な感想というよりは意見であるが、やはり今、いろいろな制約があちこちにあり、先ほど横田委員からお話があったように、全体的に変えていかなければならないと思う。この研究会は少し先を見据えた話なので、例えば先ほどの話で、子供の受験があるから親がなかなか地方に動けないということがあって、それは現実的にそうなのだが、やはり子供の受験があることを前提にして話を組み立てるよりは、そちらも変えていこうよという話をせっかくならしただほうがよいという感想を持った。

その観点では、東京か地方かどちらかに住むという話では、恐らくこれから、なくなっていくのだろうと思っており、経済財政諮問会議では二地域居住とか二地域就労という話をしている。こうやってネットでできるようになったということは、我々の住む地域ももう少し自由度が広がってくると思うので、そういうところも踏まえた提言をこれから考えていければと思う。

○翁座長

小城社長のところは、東京に住んでいる方に週何日か地方で働いてもらうというようなビジネスもやっている。そこもぜひ教えていただきたいと思う。

○広井委員

柳川座長代行の指摘のとおり、10万、20万の都市をどうやっていくかは本当に大きな難しい課題だと思うが、ドイツとかに行くと10万とか5万ぐらいの都市でも中心部がにぎわっていたりして、どうやって経済を回しているのかというのは、私自身もずっと疑問として持っている。幾つか手がかりがあると思っているが、1つは、ドイツで隠れたチャンピオン企業という、hidden championという議論があり、あくまでローカルな事業が中心なのだけれども、よくよく見ると世界シェアがトップクラスだとか、そういう隠れたチャンピオン企業的なローカルな経済循環をベースにしつつ、グローバルに開かれているみたいな企業をいかに育てていくかということがある。

もう一つは既にサービス業が中心となっており、これからのローカルなサービス業というのがかなり経済構造の中で大きなものになっていくと思う。高齢化が進むと、介護や子育ては基本的にローカルなもので、再生可能エネルギーもある。比較的ローカルなサービス業がこれからの時代は産業構造的にも結構大きくなっていくので、そのように考えると

いろいろな可能性もあるのではないかと思います。

○小城社長

まず、柳川座長代行の御質問の、地銀は人を探せるのかということであるが、実はやってみて分かったことは、結構できるということである。ビズリーチのようなものは本当にデータベースだけであり、検索をして、その人のプロフィールを見た上でオーナーに提案するということであるが、我々がOJTをやったところそれなりにワークしている。

加えて、先ほどの伴走型支援の中で一番難しいのは、必要の人材要件を決めるところである。それさえできれば、あとは実はアウトソースも可能である。したがって、銀行にとって本当に大事な企業は自分で最後までやるが、それ以外は人材会社に基本的に投げている銀行も最近出てきている。これもしっかりワークしているので、私はそれほど難しくないのではないかと見ている。

先ほど翁座長からも御指摘があった兼業、副業の件であるが、我々も、いわゆるデュアルな生活をするような形態での兼業・副業のマッチングをしており、企業が小さい場合は週1回でもワークする。例えばITとかブランディングとか商品開発は週1回ぐらいで全然ワークする。実はこちらのほうがすごい人が応募してくる。かつ、仕事のやりがいを感じてもらえるのでそんなにお金を払わなくてもやってくれる。週に1回ぐらい地方に行って、おいしいものを食べて酒を飲んで帰って来ながら「ありがとうございます」と言われることは、みんな結構うれしいみたいで、月額10万円ぐらいで十分なのである。それでも本当にすごい人が集まってくるので、今後、デュアルな生活はかなりのポテンシャルがあると思っている。

○川口委員

都市か地方かということ考えたときに、ライフサイクルも大切な視点だと思う。若いうちに都市に出てきて、例えば大企業で働いて、そこで学んだ技術を携えて地方に転職していく。もともとその地方にずっと住んでいてスキルの形成ができるのであればそれでいいと思うが、どうしても都市ではないと経験できないようなものがあるのではないかと思います。そういう高いスキルを持った人を地方に紹介していくということを考えることによって日本の全体の生産性が上がっていくという考え方もできるのではないかと思います。御意見をお伺いしたい。

もう一つは、もう少し具体的な話であるが、日本の都市のビルの容積率は規制緩和されており、都市へのビジネスの集中が起こりやすい形での規制緩和が行われてきたが、一体どのように考えたらよいのか。私は先ほど申し上げたような理由により都市の生産性が上がることによって地方の生産性が上がっていくということも考えられると思っているため、今のままでよいのではないかと思います。お考えをお聞かせいただきたい。

○広井委員

2点、私も基本的に同感である。前半のライフサイクルとの関係では、まさに都市、地方というのとライフサイクルというのはつながっていると思う。私は今日、若い世代のローカル志向という話をしたが、これには2パターンあると思う。1つは、ヤンキー経済が数年前に言われたりしたが、それほど学歴が高なくて、地元志向みたいな形で結婚も早いというパターン。もう一つは、かなり高学歴の層で地域志向。私の学生を見ていると、環境問題に関心を持って、それを大学で勉強して、再生可能エネルギーの事業を地方で始めたとか、その他いろいろな形態があって、かなり高学歴の若者や、卒業後、何年間かを東京や大都市圏で過ごして地方にIターンというようなパターンも結構増えていると思う。そういった意味では都市と地方のフィードバックというか、シミュレーションでも実は都市集中と地方分散の中間的なパターンが一番パフォーマンスがよいというような結果が出たのである。やはりそれぞれの長所、短所というかバランスというか、都市集中型と分散のよさを組み合わせたような姿が一つ望ましい姿になるのかと思っている。

容積率緩和は私も専門ではないが、今日も先ほど話が出たように、日本の場合は土地があまりにも私的所有の面が強く、細分化され過ぎているという面があるので、ある程度の容積率緩和はあってもよいと私は思っている。むしろ、それ以上に先ほどシャッター通りの話でも出た土地の公共性や流動性をどのように考えていくかというところが重要なポイントではないかと思っている。

○小城社長

地方の企業で求められるスキルは、大都市、特に大企業であれば、割と多くの人を持っているスキルで十分通用する面がある。グローバルトッププレイヤーを目指すような企業はそんなに多くないので、地域の中でそれなりに収益を高めていく、もしくは戦略を変更していくということに対するスキルセットはそんなに難しいものではないと思う。したがって、大都市でそれなりに成功した方、それなりに力をつけた方は十分通用する。

一方、都市から地方中小企業に入った人は、オーナーの元で経営力を短期間で身につけることができる。そのため、私は一回地方に行き、また戻ってくるルートがあつていいと思っている。40代で地方中小企業のオーナーに仕えれば、5年ぐらいでかなり経営の実力はつくと思っている。今、日本全体で経営力が足りないと言われていたが、私はそれを育成する素地は地方に山ほどあると思っている。40代は一回地方に出て、五、六年オーナー仕えて経営力を磨く。そして、もう一回東京に帰ってくる。そうすると、経営力不足が問われている、特に大手の企業の経営人材候補になると思っている。地方と東京を2項対立的に考えるよりも、もっとトータルに、ダイナミックに人がループするようなことを目指すべきだと思っている。

○羽生委員

お二人のお話を聞いて、お伺いしたいことが2つある。まず、小城先生の、エリートに上がれなかった人に早めに通知するべきだということは、いろいろな企業の取材をしていて非常によく分かる。「働かないおじさん」や「モニュメントおじさん」のような言葉が流行キーワードになるほどだ。そのような人材が企業の中に多数存在する。そのような実態のなかで、「エリートに上がれない人に早めに通知」などしたら、ますます会社が“ぶら下がり健康器”になってしまう。ひとたび正社員になると、給与や年金など福利厚生が手厚く守られている。言葉は悪いが、70歳までぶら下がっていられる分、彼らは健康なのである。しかし、そのような人に通知した結果、ますますぶら下がるのではないかと、若い世代は危惧している。通知して、本当に彼らをまた奮い立たせられるのかどうか、そんなノウハウはあるのか。これが、一つ目の質問である。

もう一つは、若い人のローカル志向というお話についてである。具体的な事業についてZ世代の取材をしていると、ユーチューバーはfrom東京ではなく、from名古屋やfrom青森といった「ご当地ユーチューバー」が安定して流行している。地方と若者の意識というものがもっと上手にビジネス化ができると良いと思うが、具体的かつ適当なビジネス分野があれば、教えていただきたい。というのも実際に取材案件として取り扱われているのは、ユーチューバーや農業を使わないお野菜を作ってネットで販売しているとか、コミュニティーづくりのカフェをやっているといった案件のように、得てして規模が小さい。利益も小さい。もう少し規模が大きいビジネスを地方からも続けていければいいと思う。彼らの「社会貢献したい、ローカルが好きだ」というマインドとある程度の規模があるビジネスがマッチングできれば、我々ももっと報道していきたい。

○小城社長

もうそうってしまった人は手遅れだと思う。それを防ぐためにも、早く機会を提供することである。先ほど申し上げた人事部のセレクトは40歳になる前に終わっているので、僕は40歳で言うべきだと思う。それだったら全然間に合う。役職定年まで一つの大企業にいた方は我々もさすがに慎重に見ている。当然例外はある。ただ、難しい方が多い。したがって、早く機会を与えることが重要だ。でも、これは経営者が人事部にどんなミッションを与えるかによると思う。今は残念ながら、経営者は人事部長に対して、いいやつを採れ、大過なく最後まで持っていけというミッションを与えている。だから動かない。これは経営者自身のマインドセットを変えなければいけないと思っている。

○広井委員

若い世代のローカル志向に関して、やはり環境とか、そういった関係は目に留まるどころであって、ある卒業生は千葉エコ・エネルギーというのを設立して、今ソーラーシェアといって、田んぼや畑の上に特殊な形の太陽光パネルを取り付けて、農業と太陽光発電の一石二鳥というような事業を始めて、それが今、結構全国的にも普及し始めている。ある

いはもうちょっと地味なところでは商店街でカフェをやるみたいな話や、地味な話も含めて、割とそういった地域・地元で根差してみたいなことをやろうとしている学生はかなり増えている。あるいは地元で普通に製造業、地元で愛着があるからとか、そういうこともあるので、多様な形があるのではないかと考えている。

ちょっと話が広がるが、私は「鎮守の森プロジェクト」というのをやっているが、伝統文化みたいなお祭りとか、そういった地域の祭りの活性化みたいなこととか、そういったことへの関心も広がっているように個人的には思っている。

○権丈委員

今日は広井先生が財政・社会保障の持続可能性の話がされていたので触れておきたい。この国は、給付を先行した福祉国家である。給付先行型福祉国家という言葉が大分使われるようになったが、給付を先行したがゆえに、広井先生が使われている先ほどのスライド5ページ目の債務残高にみるように、相当な債務のストックがある。そして、この債務のストックは、財政に対して国債費というフローを発生させてしまう。このフローの在り次第で、将来は、今ある社会保障の給付をカットせざるを得なくなっていく、いろいろな辛い状況になっていく。財政とか社会保障の持続可能性を考えることは重要で、今の状況はプライマリーバランスが取れていて追加的な政策を議論するというものではなく、あるいは財政収支が取れている上で追加的な政策を論じるというわけではなく、先ほどスライド5でGDPに対する債務残高の国際比較をされていたあの図の中で、債務の発散が起こらないようにするためにはどうすればいいかというような、結構、ベースとなるところの議論をやはりせざるを得ないところがある。

しかし、今日のこの会議はそういう話がメインになるようなところではないが、今話したような問題を議論していく、あるいは当然、財政の持続可能性を考えていく上では、まず、経済政策をしていくためにどうすればよいか、成長政策をするためにどうすればよいかというスタート地点に立つ前のベースとしての財政の議論というのをどこかでやらなくてはならなくなる。

もう一つ、広井先生も使われていた、スライド6ページ目の生活保護の増加傾向の内訳は相当部分、高齢者の増加による。高齢者が果たしてこの国で恵まれているのかということ、厳しいものがあり、確かに若者に向かう社会保障のGDP比は国際比較をすると小さいが、医療、介護、年金の高齢者に向かうGDP比が果たしてほかの国と比べて圧倒的に多いのかというと、そうでもない。それと同時に、この会議の第2回目に、家族関係支出の対GDP比の資料が出されていたと思うが、あれを今度は横軸に高齢者の比率を取り、縦軸に高齢者向け支出の対GDP比をとると、日本ははたして傾向線上にすることができているのかという状況にあり、日本の高齢者が別に恵まれているという状況でもない。2013年の社会保障制度改革国民会議の報告書には、「全世代型の社会保障への転換は、世代間の財源の取り合いではなく、それぞれ必要な財源を確保することによって達成を図っていく必要がある」という文章が

あったのだが、多分、この文章のような状況にこの国はあるのではないかと思う。

社会保障に対するニーズと比べると、社会保障の規模は国際比較をすると多いほうでもなく、あるいは中堅どころでもなく、少し我慢している状況なのかというところがあり、この辺りの議論は別の会議でする必要があるのだと思う。今日は、会議のダイバーシティに鑑み、少し違う角度からコメントさせていただいた。

○広井委員

私は、今権丈先生が言われた点は、この会議で重要テーマとしてしっかり議論するべき点だと思っている。前半で給付先行型福祉国家というようなことを言われたが、給付を求めるが負担は回避し、それが借金になっている。日本は全体としては、単純に言うと中福祉、低負担ぐらいの感じかと思う。結局、その結果、二重の意味というか、将来世代にどんどん負担を回しているということと、今の給付構造自体が、私から見ると若い世代への支援がかなり不足していて、高齢者に偏っている。議論があり得るところであるが、そういう意味で、やはり二重の意味で若い世代、将来世代がかなりハンディーを背負っているというのが日本の現状だと思うので、私はやはり世代間配分をいろいろな形で是正するというのをしっかり議論する必要があると思っている。

ただ、権丈先生が言われるように、高齢者の中でも、資産を含めて所得のばらつきが非常に大きい。貧困世帯、生活保護の半分強が高齢者であるから、世代内格差というのが世代間の格差なり不公平と並んであるので、その点も併せて議論していくことが重要である。個人的には、高所得高齢者のかなりお金が行っている部分を若い世代に再配分をするような議論は、やはり進めていく必要があるのではないかと思っている。

○翁座長

この格差の問題は、次回も少し議論ができればと思う。

以上で会議を終了する。

(速報のため事後修正の可能性あり)