

# 第34回 ESR I－経済政策フォーラム

「日本経済の生産性向上のために」

平成20年4月23日

内閣府 経済社会総合研究所

○事務局 皆様、お忙しいところお集まりいただきましてありがとうございます。

ただいまからE S R I 経済政策フォーラム「日本経済の生産性向上のために」を開会いたします。まず初めに、大田弘子内閣府特命担当大臣より、開会のあいさつをさせていただきます。

○大田大臣 皆様、こんにちは。大田でございます。

きょうはお忙しいところをお集まりいただきまして、ありがとうございます。私は通常国会の冒頭の経済演説で、日本はもはや経済は一流と呼ばれる状況ではなくなったと申し上げました。その最大の理由は、生産性が低いこと。特に、サービス産業の生産性が低いことです。日本の労働生産性は皆さんご存じのように、アメリカの7割程度にとどまっております。中でも卸、小売、運輸、飲食、宿泊、そして事業所サービスというのは、アメリカの水準の半分に満たない水準にとどまっております。この生産性が非常に低いところで、日本の就業者の4割が働いております。これは労働力が減っていく日本にとっては、大変深刻なことです。

80年代までは強い製造業が日本経済を牽引いたしましたけれども、人、物、金が国境を容易に越える中では、国内のサービス産業が強くなりませんと、雇用機会は生まれませんし、賃金水準もなかなか上がっていきません。何とかこのサービス産業の生産性を上げなければいけないということで、昨年からは政府としても本格的に取り組みを始めています。業種別に生産性向上プログラムをつくりまして、取り組みを始めたところです。

この人口が減る中で、経済の成長を持続するというのは、並大抵のことではありません。だからこそ、通常国会の冒頭でも申し上げたわけです。ただ、日本には優れた生産要素がまだまだありますので、ここで危機感を共有してこの弱みを克服する努力を続けていけば、再び一流になれると確信しております。

きょうはこの日本の生産性の問題をめぐって、学術的な研究の成果と、それからビジネスの現場での経験を踏まえた議論がなされると伺っております。ぜひこれからの日本の成長につながる示唆に富んだ活発なご議論がなされることを期待しております。

どうぞよろしく願いいたします。（拍手）

○事務局 大臣、どうもありがとうございました。

大田大臣におかれましては、他に公務がございますので、ここで失礼させていただきます。どうぞ、拍手でお送りください。（拍手）

それでは次に、基調講演に移らせていただきます。最初の講演は「日本経済の低生産

性を打破するためには」というテーマで、株式会社経営共創基盤代表取締役富山和彦様  
にお願いいたします。（拍手）

○富山 どうも富山でございます。今、大田大臣からありましたように、恐らく生産性が滞っ  
ている領域というのは、産業分野でいうとサービス産業、それから地域でいうとやはり  
多分中央よりは地方ということになるでしょうし、企業規模でいうと大企業よりも中小  
企業というある種の二重構造の中で、低生産性が生じているのでしょう。私のほうから、  
きょうはサービス産業を軸に実際の経営現場といいますか、事業を経営する、あるいは  
運営する現場で私自身が日ごろ感じているところを、私は学者ではないので、余り統計  
的、学問的にきっちりした議論はできないのですが、それでもあえて少し経済学的に解  
釈しつつ、この後に、各分野の大変な先生方のお話があるので、そこにうまく橋をかけ  
られたらいいなという感じでお話をしていきたいと思っております。

これは私がおりました産業再生機構というところで扱った案件でございまして、結局  
トータルで41案件の再生をやったわけなのですけれども、これを見ていただきますとわ  
かりますように、実はかなりの割合が地方の会社であります。左上からいくと、うすい  
百貨店というのは福島の小売業、百貨店です。九州産業交通というのは、この案件を担  
当した本人がこの辺に数人いますけれども、秋池さんにも担当してもらったのですが、  
熊本県のバス会社から始まったかなりコングロマリット化した地方のサービス会社です。  
あと、右のほうの真ん中の、あさやホテルや、金精、田中屋というのは、これは鬼怒川  
の旅館です。

ですから先ほど大田大臣が挙げられていたいろいろな業種は、ほぼ完璧にカバーして  
おります。再生機構にきてしまった会社というのは、生産性が低いので、とりわけ深刻  
な状況に陥って再生会社になってしまったわけです。大企業、中小企業、それからこう  
いった地域もかなりいろいろな領域にかかわっておりますが、この低生産性が存在して  
いると言われている領域の、とりわけ厳しい業況にある会社の再生を、幸か不幸かたく  
さん担当することになりましたので、現場ではこんなことが起きていますよというこ  
とを少しきょうはお話をしていきたいなと思っております。

と言いつつも、少し理屈っぽいスライドになってしましますが、生産性の定義という  
のは、非常に難しいという議論が常にあって、このことはいつも黒田先生に教えてもら  
っているのですが、なかなか定義が一義的にきれいに定まらない。ただ、事業経営的な  
観点でいいますと、コスト分の売り上げになるのです。いわゆるミクロの世界の経営で

いうとこういう軸で見るわけです。ですからコストが下がって売り上げが上がると生産性が上がるわけで、したがって会社としての収益力も高まるということになるわけです。この差分から結局、給料から何から全部払われるわけですから、それは株主に配分されようが、事業に配分されようが、要は配分されるパイはこの関係で決まっていくということになります。

産業を見るときに、私どものような人間がどういう見方をするかといいますと、やはり経済的な性格、その事業、産業が持っている経済的特性はどういうところにあるのだろうかというところを見るわけです。経済特性というのは、例えば製造業あるいはサービス業、サービス業の中でもまたいろいろな事業がありますが、実は非常に異なっております。ですので、売り上げからコストを引いたら利益ということになるのですが、この売り上げとコストがどういうふうに連動するのか。何に対して、どういうふうなファンクションで動くのかというのが、経済性を規定しているわけで、この部分に幾つの特徴があるのですが、サービス産業の多くの場合、多分ほとんどがそうなのですが、実は密度の経済性が非常に大きな意味を持っています。それは顧客密度かもしれませんし、あと時間的な密度もあるのですけれども、稼働率の問題かもしれませんし、密度という概念は実は非常に重要になっています。

その結果、圧倒的に価値の生産と消費の同時・同場性というのが、サービス業の多くの場合にはどうしてもつきまといます。これから解放されると、密度の経済性が今度は規模の経済性に転化していき、そこで実はITというものが非常に重要な役割を果たすのですが、ただ、これはできるものとできないものがやはりあるわけであります。例えば宿泊業というのは、やはりそこに来て泊まってもらわなければいけないので、例えば、その中の販売付加価値の部分というのは、どこから予約を入れてもらうかなど、今はIT化の発達によってスケールがある意味でもものすごくきくようになっていきます。ですから例えば、今東京にいてもパリやロンドンやアムステルダムのホテルは、ブッキングドットコムを使えば予約ができるようになっています。そういう意味でいいますと、販売付加価値、営業付加価値の部分というのは、ある意味では密度の経済性から大分解放されてきてはいるのですが、しかしながら実際に泊まってもらうということは、やはりパリやロンドンやアムステルダムに行かなければならないわけですから、いわゆるサービスの実際のデリバリーというのは、やはり密度の経済性の中に今はあるわけです。これは特に小売、流通の場合にはリアル店舗の小売、流通の場合、実にそのとおりになっ

てしまうわけでありませう。

したがって、密度の経済性がございませうので、当然ドメスティックな傾向が強くなりませうし、経済的には分散的な傾向を示しませう。ですので、この分野というのは意外と上位集中が進んでいないものませう。例えば小売業ですと、つつい何となく世の中はもうほとんどヨーカ堂さんとイオンさんが席卷しているように皆さん思うのませうが、これは恐らく傘下にあるコンビニエンス、セブンイレブンを足しても、この2社合わせて小売業のシェアというものは10%あるかないかだと思ひませう。要するに非常にシェアが分散しませう。本当に規模の経済性が支配するのであれば、例えば鉄鋼などだと、高炉の鉄鋼メーカーなどがその典型ですが、もう今は2グループです。要するに規模が意味を持つわけですから、このようになるはずなわけです。しかしながらそうならないというものは、やはり分散的な特性があるからです。

それから、多くの場合、労働集約的傾向があり、また、実はこれも非常に重要なポイントなので申し上げますが、サービス産業というものはコントロール可能なコストのうち多くの、固定費的な性格を持っています。ですので、実は稼働率が非常に大きな意味を持つてくる事業体です。物流業などがその典型です。バス会社でいえばバスは持つてしまっていますから、置いておいてもしょうがないので、少しでもお客が乗ってくれたら走らせたほうが良いということになるわけです。これはエアラインなどもそうですし、トラックやタクシーもそういう特性を持っています。

この中でどうやったら生産性を上げられるかということなわけですが、ITの議論などの話は、多分この後の方々がお話をされると思ひので、そこにはないところにきょうは私は絞って話をしたいのませうが、先に私の結論めいたことだけ申し上げますと、実はこういった分野で生産性を上げるときに、市場制度設計の問題、競争制度設計の問題が非常に重要になります。こういった経済特性を持つている分野においては、それからもう一点、人的資本、人材市場にかかわる問題が実は極めて重要であります。それからあと、地域問題あるいは公的部門問題と実はすごくこのサービス産業は重複をします。この問題をどう考えるかというものは非常に大きな論点になってまいります。

もう少しかみ砕いて話をしたいと思ひますが、さっき申し上げた密度の経済性が支配する事業領域というものは、例えば横軸にその事業者の規模をとって、縦軸に効率性、収益性をとりますと、大体V字を描きませう。要は、地方のある地域で、すごく狭い領域で集中してやっていた会社が、だんだん大きくなっていきます。ですから、例えばスーパ

一ですと店舗数がふえてまいります。ホテルで少し手広くなり、たくさんホテルの数をふやしてしまったり、遠くにホテルをつくってしまったりします。物流でも県内のある領域でやっていたものが県を越えたりします。東日本という単位に広がっていくと、基本的には大体収益性は下がっていきます。要は密度がだんだん薄まってくるので、効率が悪化します。

ところがある段階を越えて、今度は全国クラスの業者になってまいりますと、ここにかなり多大な設備投資をして物流センターのネットワークを全国につくったりして、物流で言えばヤマトや佐川のクラスになってまいりますと、ここにITの巨大な投資が始まりますので、そうするとスケールが俄然きき始めるわけです。ですから、エアラインなども、大体ローコストキャリアで成功しているところというのは、かなり路線を絞って左端のほうでやっていることが多いのです。今度はこっちはメガキャリアの世界になりまして、ラインは大体V字型になります。

ではこういった業界でさっき申し上げた効率性を高めるということになると、要は上のほうに上がっていかねばいけないということになります。一番良くないのは、この中途半端なゾーンにたくさんいるという状況でございまして、大体私どもが扱った会社の多くは、中途半端なスケールを追いかけて、中途半端な状態で沈んでいくというところが多かったです。そうしますと、一つの軸はまず選択と集中をもう一回やりましょうということ。要は、漫然と手広くやっていたことを絞り込みましょうということをやります。ですからこれはむしろ規模を縮小していく、やや縮小均衡的な議論になるのですが、裏返していうと、大体そういった会社の過去、歴史をさかのぼると、例えばあの旅館さん、あそこの場所だけでこぢんまりと木造の質素な感じでやっておけばよかったのにねということが大体なのです。それが妙に頑張ってしまうと、銀行にいろいろお金借りろと言われて、金を借りてコンクリートのでっかい建物をつくっておかしくなってしまったなどというのがほとんどのパターンなのですが、逆に言うと、延々とこつこつとこぢんまりとやった旅館というのは、実はほとんど生き残っています。後継者問題などでつぶれてしまったところは別ですが、わけのわからない借金で、わけのわからない設備投資をしないで、こつこつと真面目にやったところというのは大体生き残っています。これにはやはり理由があって、この密度の経済性に支配されているからなのです。ですから、そこの原点に回帰するというのはいつの戦略になります。

それからもう一つは、もうとにかくそれを越えて右に行ってしまうというものです。

ですから例えば旅館でしたら、大手のチェーンに入っていくなりこっちの左端からぴよんと飛び越えてこっちへ来てしまうという、そういうモデルです。小売業などでも例えば地元でやっていたスーパーがどこかのチェーンに入ってしまうとか、あるいは業態転換して、どこかのチェーンの店に変わってしまうという、あのパターンであります。

ですから、どっちかに進んでいきなさいということになるわけで、そうすると次の問題は、そういった方向に進んでいくインセンティブづけ、あるいは圧力がかかるか、かからないかという問題です。この後で申し上げますが、実はサービス業というのは、ある事業特性を持っているせいで、この退出インセンティブが働きにくい業種でもあります。ここが実は難しいところなのです。

それからもう一つ、これはもう大国家戦略になってしまうのですが、この密度の経済性が支配するという事は、地方・地域の都市化が進めば進むほど実は効率が高くなります。要は田舎のバス会社であれば、例えば熊本の例では、熊本市内は割ともうかっていた。ところが、過疎地の限界集落のようなところにお年寄りが住んでいて、軽自動車の運転もできなくなっているんで、そこにバスをナショナルミニマムの問題で走らせるわけです。補助金をもらいながら。ああいうところの路線というのは、補助金をもらっていてもかなり厳しいのです。もうストレートに言ってしまうと、お年寄りを運ぶために道路をつくるのだったら、そのお金でお年寄りに熊本市内に引っ越してきてもらったほうが、明らかに行政コストは安いのです。実は現実はそのような世界です。これは多分、行政コストも下がるし、こういった地方のサービス産業の効率も飛躍的に上がります。間違いなく上がります。そういう問題がありますので、この都市化をどう進めていくかというのは、実はすごく大きな問題です。

後で申し述べますが、日本というのは主要先進国の中では、最も都市化が進んでいない国なのです。ですから、そういった人口分布環境で、さっき大田さんが挙げられていたような、同時・同場性に支配されるサービス業が生産性を上げるというのは、かなりしんどいことです。それもよくわきまえておかなければいけないことです。

少し戻りますが、では何で退出が起きにくいということなのですかけれども、これは経済学のご説明すると、こういった交通サービス、物流、店舗型小売業、医療介護サービス、宿泊業というのは、実は固定費型、先行投資、稼働率型の事業が多いのです。そういう事業はどういう事業かという、要は限界費用曲線が比較的フラットになります。需要曲線は大体こういう形になりますので、ここで例えば規制緩和をします。規制

をしているということは、実はこの両方がこの辺で切れてしまっているのです。ここで切ってこっち側にしかあわせないとことなので、むしろある意味では生産性が高く見えるような現象が起きます。ただ、規制がありますと、当然これが上がってきてしまうので、結果的に生産性が下がるのですけれども、ただ、要はここで供給も需要も抑え込んでしまうわけですから、こういうふうな経済原理が働かないのですが、これで規制緩和だけをやりますと何が起きるかという、価格ががっと下がってきます。さっき言ったように、空気を飛ばすよりはましだからといって、すごく安い値段でお客さんに乗ってもらうエアラインみたいなことが起き始めます。旅館であれば、ものすごい値下げ競争が始まります。ですから限界費用ぎりぎりのところまで下がっていくのです。それが大体、こういう産業で起こり出しています。

だからなかなか物流業とかで規制を緩和したのだけれども、何でタクシーの台数は減らないのだろうかとか、何でバスの数は減らないのだろうかという問題は、実はこういうエコノミックスが背景にあるからであります。これは実は世界中どこへ行ってもこういう産業というのはこういう特性を持っています。

ではどうしてここまで、この状況でみんな廃業にならないかという、もう一方で、資本市場の同じような限界費用と限界雇用の問題があって、これも当然のことながら、限界資本収益曲線というのはだんだん下がっていくわけです。それに対して今度、限界資本コスト、限界の資本調達コストは普通上がっていきます。要はマージナルなプレーヤーに対しては、日本のようなばかげた貸し金の上限規制などほかの国にはありませんので、金利も普通は上がるわけでありまして。したがって、これを越えるプレーヤーというのは、ここで淘汰が起きていきます。そういうことが起きるわけです。したがって、この差分のところの生産性が確保されますので、その辺に高い生産性が維持されるということが起きます。

ところが、日本の場合には、幸か不幸か弱者保護型の金融支援制度というのがございまして、下手をするとこれは右肩下がりです。恐らく大手の高収益のバス会社よりも、下手をすると田舎のどうしようという会社のほうが資本コストが安かったりするのです。産業再生機構はちゃんと金利をとっていましたがけれども、優しいメインバンクの存在と、それから固有名詞は避けますがいろいろな中小何とかか何とかみたいなところがあるおかげで、むしろこっちのほうが資本コストが低いのです。なので、ここでも資本市場の側でも実は退出が起きません。



それからもう一つ、日本というのは時の政治状況で、大店法などの規制が強くなったり、弱くなったりするのです。強くなったり弱くなったりすると何が起きるかという、今、小売業、特に大店舗、大型店舗の場合、ほぼ皆同じジレンマに入っているのですが、大店法が存在した時期に出した店というのは、もう恐ろしいぐらい撤退コストが高くなっています。要は大変ないろいろな協定を、地元やもとの地権者と結ばされておりまして、したがって、1店舗閉めるたびに何十億円というペナルティを払わなければいけないケースが極めて多いのです。そうなりますと、スクラップ・アンド・ビルドをやるとして、例えばイオンさんが郊外に新しい新型の店舗を出して、古くなったら中心市街地の店を閉めたいと考えますね。考えるのですが、これを閉めようと思うと、例えば1年間に毎年1億円ずつ赤字を出している店になっていたとして、それこそ限界費用的に赤字になっていたとしても、閉めると例えば20億かかるということが起きてきます。そうすると、あと10年赤字を垂れ流せばその協定期間が切れるとなると、赤字を垂れ流しても店を続けたほうが良いということになります。ですから、むしろ生産性という観点では、低生産性を放置して、赤字のオペレーションを続けたほうが経済的に合理的だということが起きるわけです。

これが実はGMS、大型量販店の供給調整が進まない最大の理由です。もう古くなって大体スクラップ対象になっている店というのは、かつて大店法が存在した時期に出した店なのです。これは我々がダイエーで実際に直面した問題でありまして、その観点から、ぎりぎり52店舗しか閉められませんでした。

ですから、実は退出をさせないようなメカニズムを、日本はいろいろなもろもろの規制の歴史や、弱者保護型の助成や支援制度の中で持っているということなのです。では、これが短期的には弱い人を救うのだからいいじゃないかという議論はあるのですが、長期的にどうなるかという、言うまでもなく、一般の供給曲線というのは短期の限界費用です。実際の産業というのは、長期の限界費用はもっと高いところにあります。例えば、設備の更新であるとか開発であるとかというのは、高いところにありますので、IT投資などもそうでしょう。そうすると、ここにたまたまみんな我慢して頑張りますので、みんな実は長期限界費用の下のところまで事業運営を続けることになります。そうすると、当たり前ですが、本来やるべき生産性向上の投資ができない状態で過当競争を続けますので、産業クラスターとしての長期的競争力を失って、低生産性にあえぎながらも、貧乏暮らしを続けるという、そういう現象が多分日本中で起きています。

なので本当は申しわけないけれども、結論から言えばこの辺の人たちは退出してもらったほうがいいです。退出してもらったほうが、恐らく従業員の給料も上がります。吸収できる雇用の数というのは、所詮、ある意味では需要によって決まっていますので、ですから吸収された雇用の賃金を上げようと思ったらやはりここは淘汰してもらおうしか実はありません。くどいようですが私は今公人ではないので、民間人として思い切ったことを言ってしまいますが、要は非効率な企業が早目に退出するインセンティブをやはりつくらなければだめです。せめて、それに逆行する弱者救済的なもろもろの支援や助成を、私はやめたほうがいいと思います。あえて公共がかかわるのであれば、強者がより強くなるような政策を打つべきです。

産業再生機構は、実は鬼怒川の旅館に関しては、財務的には債務超過に陥っていましたが、オペレーショナルには勝ちそうどころしか支援していません。PL的には強くなりそうどころしか支援していません。国会でも随分怒られました。かわいそうじゃないかと。なのですが、その逆をやると共倒れになるのです。本来、よりよい旅館が倒れていくのです。現状、鬼怒川はある意味では悪くいうと、少し市場原理主義的なことが起きてしまったせいで供給調整がかなり進んでいるので、入込客数はそんなにふえていないのですが、残ったところの業況はみんなよくなっています。要するに全くこの理屈です。変な話ですが、その前のページでいうと、どこかのつぶれてしまった銀行もこれを一緒にやっていたのですが、これがいなくなったせいで、限界資本コストが高くなったので、この人たちがいなくなったということだけの話になります。

ただ、難しいのは結局、単なるレッセフェールだけだと、日本の場合にはここでみんなすごく長い間頑張ることになるのです。そうすると、寝不足で事故を起こしてしまうバスの運転手さんとか、そういうことが起きるわけです。要するにここで頑張り続けますから、いわゆる非常にかわいそうな状況が現象として起きるのです。そうすると、必ず政治的な議論としてはやはり規制強化すべきではないかという議論に戻るのです。ここが難しいところなのです。ここを政治的にどう越えるかというのは、すみませんが、私の仕事ではないので、ここでは何も申し述べません。

あともう一つ気をつけたいのは、まじめにやっているオーナー経営者やそこで働く人間というのは、別にペナライズする必要は全然ないわけで、これは要するに企業体として数が減っていってくればいいわけなのです。プレーヤーの数が減っていけば、こちらの左のほうにシフトしていきますからいいわけで、要はそんなまじめにやっている個

人や、あるいはそれが担っている事業というものを、どうM&A等の方法で再生再活用するかというのを、一方で当然やらなければいけないです。ですからその企業をどう淘汰、退出させていくかという問題と、その中で働いてきた人たちをどう救うかという問題が、なぜか日本の場合には非常に一体的に議論されるのですが、これは我々再生をやってみて、結論から言うと全く別の問題です。

もう一つの議論はどうやったら稼働率が上昇するかなのですが、一つはさっき言いましたように、空間的な密度を高めるということになりますので、そうするとやはり地方もコンパクトシティ化を進めていって、都市化が進んでいったほうが絶対に効率がよくなります。それからもう一つは、時間的な密度の問題として、特に運輸業、それから観光業ですね。広い意味で観光業がまさにそのジレンマなのですが、平日の稼働をどう上げるかです。

現実的な問題として、日本人がなかなか平日に長逗留するというのはやはり今のところモデルとして成立しないのです。随分、昔から余暇がどうか頑張ったのですが、こうならないのです。では実際に今、平日の稼働を埋められているところはどこかというところかというところ、海外からのお客さんを引っ張ってこれているところです。海外から来た人が1泊で帰るということはずなないのです。でもやはり皆さん、旅館泊まれたら大体1泊プランでしょう。国内で行く旅館というのは基本的に1泊で設計されてしまうのです。相当ダサイ旅館でも、ほとんど土日は埋まっています。金曜日、土曜日はほとんど埋まるのです。あともちろん、盆、暮れ、正月は埋まるので、ここはどうでもいいのです。問題は、平日の暇なところをどう埋めるかです。ですからこれは固定費型ですから、そこで埋まった分は丸々ほぼ粗利になってしまいます。そういうゲームなのです。ですから、そこをどうしていくのかというのは非常に重要な問題です。確か秋池玲子さんはインバウンドをどうふやすかというのを、一生懸命九州さんのところでやっていたという記憶があります。

あと、少し蛇足になりますけれども、この問題とあと多くのサービス業が地域に根ざしておりますので、地域の経営の問題と重複してまいります。それで地域というのは一般論としていうと、ご存じのように東京から離れば離れるほど、人口減が激しいです。それから、国家財政上、それはもうしょうがないのですけれども、ばらまきが減っておりますので公共事業やあるいは国からの助成金でGDPを埋めるということも今はできなくなっております。これはミクロにとってはこういう経営関係はもう義憤ですね。

個々の経営者にとっては。これは環境要因なのです。それから、実際にその地域の会社がだめ、地域がだめになっていく自己要因もあります。一つは地域というのはすさまじい世襲型の階級社会です。これも自民党の部会などで言うと、この階級社会のボスが大体選挙を応援している場合が多いので、偉い方に怒られてしまうのですけれども、ただ、私はとりあえず役人でも政治家でもないので、ストレートに言わせていただきますと、そういう文化があります。

こういったそこそこの名門会社の経営者というのももうほとんど世襲で、大体3代目か4代目です。この既得権階級というのは、実に堅固にございまして、ところがこの既得権階級、上流階級の人たちが非常に立派な人たちばかりだったらいのですが、これは平和で豊かな時代で、所得の再配分で飯を食うということを、何年も何十年もやっていると、大体階級的には劣化が起きます。これは人類の歴史が繰り返してきたことと全く同じことが起きるわけでありまして。したがって、決してとんでもなく、何だこのやろうというやつはそんなに多くないのですが、大体がもう普通のまじめな凡庸ないい人です。もう3世、4世になってしまうとただの人です。なので、結論から言うと経営力がございません。

一方で、かつてはではそういうときは番頭がいたじゃないかと。日本永代蔵の世界でございまして、番頭がそれを支えていたという議論があるのですが、今どき田舎の会社にろくな番頭はいません。理由は簡単で、こういった世襲型の階級社会ですから、私は和歌山の生まれですが、和歌山も同じような社会です。したがってそういうところで平民の家に生まれた優秀な人は、決して和歌山にはとどまりません。大阪や東京に来てしまうわけでございます。恐らくここは皆さん東京でしょうけれども、3代昔から東京の人はほとんどいないはずですが。恐らくここには非常に優秀な方が集まっておられると思うので、大体みんなそうやって田舎を捨ててきた人たちです。これは当たり前で、田舎にいる限りは名門の家に生まれるか、名門の家の娘を嫁さんにもらう以外には偉くなる方法がないからです。今は政治家もそうになっていますから、そういうことです。昔は地方には、要は家が貧乏で、中学、高校を出て、泣く泣く地元の名門企業に就職して、そこで頑張って偉くなってという優秀な人がいっぱいいたのですが、今はいません。したがって、番頭モデルというのは崩壊しております。なので、人材の空洞化がすごいです。

これはもう行ってみてびっくりな会社がいっぱいあります。そもそもパソコンなんて使っていなかったりします。バス会社ですと、定期券をいまだに判子で押している。も

う懐かしい、我々が小学生のときに見たような景色が展開されております。それが地方の現実です。

とにかくここはいろいろな問題があるのですけれども、ここは少し根本から考え直さないと、今の地方のありようというのを与件にして幾ら金をばらまいても、もうこれは砂漠に水をまくような話で、ほとんど無意味です。一つはやはり人の問題です。どうやったら優秀な人が地域に行ってくれるのか、帰っていくのか。そのインセンティブを地域の側でつくり出さない限りは幾ら金をばらまいてもただの無駄遣いです。ということは、地域のサービス産業も同じ状況にあるということでもあります。

それから、先ほど言った都市化の問題ですが、私個人は国土の均衡ある発展というのはもうやめようという意見です。ちなみに、地域の過疎化が進んでかわいそうだという議論がありますが、本当なのか、本当に地方の人口は減っているのかと調べてみたら、少なくとも戦前のよく言われる日本の地方、田舎が緑豊かで、すばらしい田園風景だったという時代は、今よりもはるかに人口は少なかったのです。だから、過疎だ過疎だというのですが、一体いつと比較しているのか。この人口増はご存じのように、自然な現象ではありません。都市部が焼け野原になって、都市部から移動した人口と、それから外地、戦地からの引き上げで人口大爆発が地方で起きています。ある意味、不自然な状況から、地方の人口はそんなに減っていないのです。実は高度成長期に入った時期に減るチャンスがあったのですが、これを某有名政治家がばらまきを始めたところから見事にとまっています。だから、実に国土の均衡ある没落という意味では、すばらしい政策をやってくれたということだと私は思っています。

これはちなみに都市部人口比率の国際比較です。英国が一番高く90%、以下、だんだん下がって、日本は最低です。だから実にくどいようですが、国土の均衡ある発展か没落か知りませんが、もう極めて政策効果があったということです。恐らく、都市部人口比率が高いところというのは、サービス産業の生産性も高いはずで、もちろんIT化などいろいろなほかの因子もあるのですけれども、多分、これは全部連動しているはずで、都市部人口比率が高くなるということと、IT化を進める進めやすさの問題、これはもう人口集積があったほうが知識集積が進みますから、IT化も進めやすさはずなのです。ばらばらのところでIT化を進めようと思ったら、コンサルタントが100人いるところを、都市化が進んだら10人で済むわけです。だからそういう意味で言うと、これは多分全部連動している議論だと思っています。なので、これは何とかしな

ければならないと思っています。

ちなみに、都市化を進めると自然破壊されるなんていうとぼけたことを言う人がいるのですが、これは逆です。都市化が進んで、要は自然を破壊するものは、常に人間であります。田舎はもののけ姫に返したほうがいいのです。だから限界集落は撤退したほうがいいのです。都市部人口率が高い国のほうが、食料自給率も一般的には高くなります。これもある意味で当たり前のことです。よく考えたら当たり前ののですが、そういうことであります。

次にもう一点、今度は公共部門問題との重複性がサービス産業、特に地方のサービス産業にはございます。さっきのバス会社がまさにそうなのですが、民間企業ですが、公共性を担っているパターンが多いです。田舎の路線バスなどは完全にそうです。あと田舎の鉄道などもそういうところがあります。あと民営化された郵政などもそうです。そういう事業を担っております。まだこれだけだったらいいのですが、これがまたえてして官民が重複してやっているケースが少なくありません。これは後で秋池さんから詳しくあるかもしれませんが、重複して競合してしまったりしていて、これもまたばかげたことが起きます。また、3セクが担っているパターン、3セクというのは効率が悪いに決まっているので、またこれが生産性を下げます。

大体、この手のパターンというのは、市場機能の阻害、それから公共部門の非効率性、ですから、市場は民間でやることの悪い部分と公共でやる部分の悪いことの、大体悪いところ取りになります。人間というのは悲しい生き物で、官と民が中途半端にくっつくと、必ず悪いところ取りになります。いいところ取りをしようとして3セクはやるのですが、結果としては悪いところ取りになります。これが現実です。人間というのは弱い生き物ですからそうなるわけです。やはり墮落するのです。

それから地方などこの手の公共部門を抱え込むサービス産業は、ほとんどコストが高いです。これは結局、市場化テストをちゃんとやるという市場化の議論と、それから少しストレートな言い方をしますが、例えばバスみたいなものが典型ですが、民間でもできる公営の業務というのは、極めて効率性が悪いのですが、これはひとえに人件費が高過ぎます。民間の倍ぐらいの給料をもらってバスの運転をしている人がいるわけです。東京にはいっぱいいらっしゃいます。神奈川にもいっぱいいらっしゃいます。熊本にもいっぱいいらっしゃいます。これはもうひとえにストレートに言ってしまうと、労の問題です。某労組等の問題です。これはなかなか大変です。石原さんもめげてしまったぐ

らいなので、大変な問題であります。これは多分、民主党政権になっても全然変わるわけではないですね。選挙を応援してもらっているのですから。だから、どうするのだろうなという感じが正直しています。

ちなみに、これをシミュレーションしてみるとおもしろいのですが、これ民営と公営とバスは随分民営化が進んだと、政治家は言うでしょう。でもあれはうそっぱちで、まだ結構あって、数は減ったかもしれないけれども、まだ28社もあるのです。それで彼らの合計の赤字が389億円です。民営のバスのトータルの赤字が238億円、これは平成16年の数字なのですが、なんと、キロ当たりのコストが倍です。公営は。キロ当たりの単価も倍です。なぜ倍になるかという、もうこれは笑ってしまうのですが、これだけコスト差があるので行政としてはコストを最小化しようと考えますと、補助金を出してへき地に民間のバスに走ってもらうのです。全然公共のバスなどが走る必要の、1%もないようなところを、大体都営とか市営のバスが走っているのです。これはある意味で合理的で、与えられた要件の中では極めて合理的に地方自治体は行動しているのですが。ちなみに、このすべてを民間バスのコストで走らせると、見事に連結は黒字になります。何なのだこれはという話です。ただこれを政治的にやることは大変難しいというのも、私どもで取り組んだのでよくわかっていますけれども、ですから要するに政府の失敗の絵に描いたような構図です。

というようなわけで、そろそろ終わりにいたしますが、地方のサービス産業の生産性で、経営という観点から見たときに、たくさん赤字会社があります。ただ、たくさん赤字会社があるのですが、我々の経験から言うと、さっき言いましたように、地域、要するに密度の経済性が支配している業態が多いので、実は地域にしっかり密着して、専守防衛に徹していれば、多くの会社が黒字にできます。これはかなり断言していいです。黒字にできます。ただ問題は、黒字にするためには相当な経営上の努力といいたいまいしょうか、場合によっては血も涙もないリストラをやらなければいけない場合があります。地方でそういうことをやると、大体地域においては村八分にされてしまいます。例えば自分たちの親戚が勤めている子会社をぶった切ってしまったり、清算したり、やめてしまったり、売っ払ったりということをするので、一族郎党の人たちの仕事が減ります。取引先は大体地方のさっき言った上流階級同士で取引をしています。ですから田舎のバス会社は友達か親戚から油を買っています。田舎の旅館は友達か親戚からお酒を買っています。そういうのを合見積をとって県外資本から石油を買ってしまったりとかそういう

ことをすると、大変な目に遭います。ただ、大変な目に遭っても、それをやれば要するに黒字になるというケースが実はほとんどであります。

これは我々も実際、売却のときに大変苦勞したのですけれども、日本の地方というのは「県外資本に売るな」、「県外資本と付き合うのはけしからん」といったもうわけのわからない、ばかみtainな地域のそういうのがすごいのです。そんなことを言っているくせに、一生懸命かすめて永田町にはお金をもらいにくるのです。何なのだろうと思うのですが、そういうことを言います。これはやはりちゃんとしなければいかんよということです。逆に、こういうことをやっている、こういう地域に大都会の優秀な人は絶対に行きません。ボス社会で、もうそこら中に地雷が埋まっている社会ですから行きません。だから実は地域自身ももっと構造改革をやらなければだめなのです。でないと、いい人材は絶対地方に帰っていかないのです。もう大都会に集まり続けます。もうこれは間違いなくそうなります。

というようなことで、ですからまず金よりも人なのです。人の再配分をどうしていくかということ、国も地方も真剣に考えないとこの状況は恐らく変わらないということでもあります。

いろいろ言いましたが、実はこのサービス産業の生産性の改善も、実は根っこにおいては構造改革の問題なのです。私自身思うのは、やはり構造改革が中途半端なところでうろろしている、だから先ほどの規制緩和をサービス業でやったらどうなるかという、あれそのものなのです。あれからやはり淘汰、退出が起きないと、生産性が上がってこないのです。その手前のところでまた大店法規制をかけてしまったので、要はやっていることが結果的にはわけがわからないのです。サッチャー政権、保守党政権は10年もやりました。だから10年ぐらいやらなければだめなのですが、5年ぐらいでやめてしまうからあんなことになってしまうのだと私は思っています。

ということで、終わりにいたしますが、この後、多分ほかの側面は議論していただけたと思うのですが、くどいようですが、サービス産業の生産性を上げるにおいては、いわゆる狭い意味での産業政策の問題だけではなくて、非常にもっと広い枠組みで、国土の使い方をどうしていくかも含めた、非常にトータルな国家戦略といいたししょうか、そういった枠組みをどう考えるか、あるいは競争市場の制度をどう設計するか、退出のインセンティブをどう高めていくかということまで、実は考えていかないと、上がっていない部分があると私は思っています。そういった条件整備の問題、ですからフィール



ドをやはり成長して、非常に合理的なインセンティブを参加者に与えるようなルールにしていって、その上に例えばIT投資とかいろいろなもろもろのものがかぶさって、初めてそれが有効に使われるのだと思っておりますので、ぜひともそのような方向に、日本の今の方向性が向かっていくといいなというふうに思っております。ということで、少し駆け足ではございましたが、話を終わりにしたいと思います。

どうもご清聴ありがとうございました。（拍手）

○事務局 どうもありがとうございます。

それでは、続きまして「日本経済の生産性と情報技術—マクロとミクロの実証分析による現状、課題、可能性—」と題しまして、九州大学大学院教授、また内閣府経済社会総合研究所の客員主任研究官も務めていただいております篠崎彰彦様に、30分ほどの講演をいただきたいと思っております。

よろしくお祈りします。

○篠崎 篠崎でございます。よろしくお祈りいたします。

時間の関係もありますので、早速、内容に入っていきたいと思っております。今日お話しする内容は、限られた時間ですが、4つの内容になっております。マクロの視点、ミクロの視点、セミマクロの視点、それから成長力の加速という点です。ただし、セミマクロのお話については今の基調講演にもありましたし、この後、元橋先生のほうのお話もありますので、手短にしたいと思います。

お話しする内容については、少し古いものから最新のものまで、私が取り組んでいる研究や共同研究の要約ですので、詳しい内容がもしご必要であれば、元になる論文などをここに列挙しておりますので、参考にしていただければと思います。

まず、マクロの視点ですが、先ほど大臣からもお話がありましたように、経済成長は大きく生産性の上昇率と人口増加要因に分かれますが、このうち人口はこれからの日本ではどうも余り増えそうにないので、生産性に焦点が当たっています。もちろん、人口をどう増やすのか、少子化対策は重要です。しかし、現実の問題として、効果が出るのは早くても一世代ぐらい先の話ですから、その間は生産性が大変重要になります。これはマクロで見ると、一人当たりGDPということになりますが、少し分析的な枠組みでは、労働生産性、つまり、時間当たりの生産性の変化率になります。この労働生産性を生産関数で分析する必要があります。長期で見えていく場合に、景気循環の要因を取り除いたり、ITの要因を織り込んだりして、どう整理できるかということ、全要素生産性、

一般資本の深化、情報資本の深化、それから労働の質の4つの要因になります。

これについて長期的に整理したものをグラフにしています。棒グラフ全体が5年ごとに見た経済成長率です。点線でそれを追っていますけれども、これで見ると明らかなどおり、80年代の後半のバブル期を境に成長率は大きく鈍化して、1%台になっております。しかし長期的に見て重要な構造的要因は、先ほど見た4つの要因、全要素生産性、情報資本深化、一般資本深化、労働の質です。それ以外の労働投入や景気循環要因を除いた構造的要因だけを4つを積み上げたものを赤い線で結んでいます。これを見ますと、バブル期の80年代後半や金融破たんがあったりデフレに入ったりした90年代の後半の時期には、上ぶれたり下ぶれたりしていますが、そのほかの時期は大体2%台前半から半ばぐらいで比較的安定した動きになっています。この安定したレベルからバブル期は1%ぐらい上ぶれていますし、デフレや金融破たんに入った時期は、1%ぐらい下ぶれていると読み取れます。

情報技術との関係では、ご存じのとおりSolow Paradox と New Economyの議論がアメリカで活発になされました。73年のオイルショックを境にアメリカの生産性は、労働生産性で見ても全要素生産性で見ても上昇率が低下しています。ところがその時期に、情報資本の深化は進みました。つまりコンピュータ化が進んでいるのに、生産性は下がったわけで、まさにこれがパラドックスです。しかし、90年代以降は、ご存じのとおり、一段と情報資本の導入が進む中で、生産性が労働生産性で見ても全要素生産性で見ても、再加速しました。これがまさにニューエコノミーです。

2000年代以降には様相がやや変わっておりまして、目下、いろいろ議論がなされています。確かに情報資本蓄積の勢いはやや鈍化しているのですが、それでもニューエコノミー以前に比べると高いようですし、生産性に関しては一段と加速しております。これについては諸説あるわけですが、90年代後半に、いわゆるビッグプッシュのような形でITを取り込み、アメリカ経済の体質改善が進んで、そのモメンタムが今も続いているということかと思っております。

ちなみに、70年代、80年代の停滞期ですと、2倍豊かな社会になるのに約50年かかりますので、孫の世代ということになりますが、現在では20数年ですから子どもの世代で2倍豊かな社会を実現できます。わずかな差のように見えますけれども、長期で見ると一世代分という大変大きな差につながるのです。

先ほどのグラフをデータに落とししかえて、5年ごとの変化で日本についてみますと、

80年代までは、情報資本がどんどん蓄積されるにつれて、生産性は、労働生産性で見ても全要素生産性で見ても高まりました。ところが90年代には、全くだめな状態になり、IT資本が生産性の増減にほとんど影響を及ぼしておりません。つまり、アメリカでパラドックスが見られたレガシー・システムの時期（90年代以前）に、日本ではパラドックスが観察されず、当時のシステムに見事に対応していたといえます。ところが、90年代以降は、IT性質がオープンなものに変わる中で、生産性向上に失敗しているようです。どうも昔の仕組みにとらわれて、それが典型的にIT導入の場面にあらわれていると考えられます。

仮に、さまざまな仕組みの見直し、つまり改革がうまくいくとすると、日本の潜在的な成長力はどのぐらいになるか、やや単純な計算をまずやってみます。先ほど見たように、日本の構造的な生産性上昇率は安定期の平均で2.35%です。情報資本は安定期平均に比べて蓄積が進んでいますので、これが維持されると仮定すると、今後は2.5%ぐらいになります。その一方で、これまでは、人口もふえ労働時間も上がっていましたので、労働投入を加えた経済成長率は3%弱あったわけですが、これからは、生産年齢人口が年率0.9%ぐらい減少していきますので、どうしたって1%半ばぐらいの成長しかできないというようなことが導かれます。

これは、今一般的に言われている潜在成長力の数字とほぼ同じで、1%半ばが基礎力というのはほぼコンセンサスになっています。問題は、これが「せいぜい」か「少なくとも」かです。「どんなに頑張ってもせいぜいこれくらいなのだ」というメッセージを次の世代に残すのか、それとも先ほどの基調講演にもありましたように、「少なくとも今これくらいはあるので、時代にあわせた改革が進めばもう少し高まる余地がある」とか「いろいろな仕組みの見直しなどをやって、努力すればさらに高まる」というメッセージを残すかということだろうと思います。

仮に、アメリカで起きた1%程度の生産性の加速と同じようなこと、もちろん、これは永遠に続くわけではなく、アメリカでも10年程度の話なのですが、そういう転換が進むとすると、その期間は、2%台半ばから3%ぐらいの数字も視野に入ります。これは単純な計算ですけれども、そういうことが一つ言えるわけです。

そもそもアメリカでパラドックスがあったのはなぜかという点については、諸説ありました。コンピュータ化は1950年代から進みましたが、それを効率的に取り込むためには時間がかかるのだというヒストリカル・タイム・ラグ説、統計の不備の問題や

オフセット効果などです。IT化という新しい動きを統計が十分に捕捉できていないとか、ITを入れたところはうまくいくけれども、逆にアウトソースした先の生産性が低くて、全体を足し合わせるとうまくいっていないのではないとか、あるいはコンピュータ化が進んでいるように見えるけれども、実はアメリカ全体で見ると進んでいないのではないかと、そういう説がありましたが、結局、パラドックスはなくなりました。では、なぜパラドックスがなくなってニュー・エコノミーが生まれたかという点、それにも、諸説ありますが、4つぐらいにまとめられます。まず投資ブームが90年代に起きて、ITがどこにでもあるような時代になったこと。それから、ITの性質が、単なる情報処理マシンというものから有効なコミュニケーションツールに変わったこと。そして、これをうまく取り入れるために、この経営上の改革、従来のやり方にそのまま当てはめるのではなくて、組織の見直しですとか、人材の見直し、対応の見直し、こういったミクロでは経営の改革が進められたこと。それからマクロのレベルでは、さまざまなその制度の見直し、これは法律のようなフォーマルなルールと、業界慣行あるいは地域の慣行のような、そういうインフォーマルな制約も含めて、さまざまな改革がマクロ、ミクロ、両レベルで進んだ結果、パラドックスというのがなくなったとされています。

組織の中では、単なるフラット化ではなくて、いろいろな構造の見直しが必要ですし、例えば先ほどの話でいくと、地域においては余り経済合理的ではないような取引もたくさんあるようですけれども、企業間の関係をどうするか、場合によっては合併したり、あるいは分割したりというような、経営資源の見直しというものが、組織内、組織間で重要になってきます。それからそういうことが可能な企業の仕組み、組織構造、財務構造、資産管理、労使関係も大切です。何かをやろうとする度にいろいろな制約が入って、部門を分けようと思っても、財務諸表自体が分けられないなど、柔軟な変革ができないような構造があるわけですが、これを何とかしないとダメです。また、企業法制、労働市場、教育市場も大切です。効果が出ない投資は民間では長続きしません。日本のIT投資はふえたり減ったりでこぼこしていますが、これはこれらの制約が大きくて、IT投資に途中までは取り組むのだけれども、うまくいかずに途切れて、結果的に効果が出ないという悪いパターンが続いていたようです。

そうすると、ミクロ分析が必要です。OAといわれていた時代からIT一筋30年という具合に、会社で長年ITに携わっている方の話を聞いたときに感じたことなのですが、企業の中で、人、物、金の経営資源を割ける総量があるとする、以前はとにかく機器、

ハードにどれだけお金が割けられるかということがとても重要でしたが、今では、ハードは大変安くなっています。多分、将来的には紙や鉛筆と同じように、ハードとしてのITというのはどれだけ予算を割くかということよりも、どういうふうにそれを使って、どのような経営をしようとするのかというソフト、つまり、経営ノウハウが重要になってくると思います。今はその端境期で、ITと経営をうまく結びつける「IT経営」というのが注目されています。ハードだけでもだめだし、経営だけでもだめで、それをうまく結びつけるような人材力、CIOといえますか、そういったものが鍵になってきているという印象を持ちます。

5年ほど前になりますが、内閣府の研究会に加わらせていただき、アンケート票をつくりました。そして、そのアンケート票を情報処理実態調査にリンクした附属調査票の形で全国9500の企業に送って回答を得ました。スライドにあるとおり、情報化の程度に関する項目と、どんな改革をしたかという改革の項目、さらに人材の対応をどうやったかという内容、そして、どういう効果があったかという項目を詳細に作ってアンケートしました。一回限りの付属調査で継続しなかったのが残念なのですが、今日ご紹介するのは、それをもとに、情報化を一生懸命やったところと余りやっていないところ、それに業務改革をたくさんやったところとやっていないところ、あるいは人材の見直しをやったところとやっていないところ。それを今度は三元配置で3つ結びつけてみてどうなるかという分析です。

情報化に積極的に、人、物、金、予算を割いている企業群が左側で、右側は余りそれをやっていないところで、たくさん人、物、金、資源を割いているところが、情報化の効果が高い、いろいろな生産性を含めて効果が高いという結果です。これは当たり前の結果なのですけれども、おもしろいのは次のグラフで、左側が同じように人、物、金をふんだんにIT化にかけているところなのですけれども、奥のほうに少し隠れているのは、業務改革を余り熱心にやらなかったところ。手前は業務改革を熱心にやったところ。これで見ると、業務改革も熱心にやったし、情報化もたくさん経営資源を注いでいるところは、効果のスコアが高く、両方とも余り熱心ではなかったところはスコアが低いのはわかりますが、情報化は一生懸命やっているのだけれども、企業改革はやらなかったところは、スコアが2.6で、やや低いのです。それに対して、予算の制約などのいろいろな制約で、情報化は思う存分できなかったのだけれども、それを機に業務改革を一生懸命やったという企業群は、3.0とスコアが高いわけ。この2.6と3.0と

は多重検定すると統計的に有意な差となっています。

同じように、人材の見直し—人材の教育ですとか、入れかえとかというのを含めて—にどう対応したかを見たのが次のグラフで、似たような結果が得られています。ただし、このときの2.6と2.9の間は、統計的に有意な差ではありませんので、無差別ということになります。つまり、情報化を一生懸命やっても、人材の対応に手を抜いたところは、情報化は制約があっても人材対応を一生懸命やったところと効果に差がないという結果が得られたのです。

これを三元配置にしてみますと、情報化はたくさんやっているところ、やっていないところ、その中で業務の見直しを一生懸命やったところ、やっていないところ、それぞれで、さらに人材の対応を一生懸命やったところややってないところという配置になり、8つに分けられます。結果を見ると、何でもできる優等生というか、情報化も業務も人材もすべてしっかりやった企業群の効果スコアが高いのは、当たり前のことかもしれませんが、すべて余り熱心ではなかったところが低いというのもわかると思うのですが、それ以外の中間部分で興味深い結果が得られています。情報化自体の取り組みは、いろいろな事情で十分できなかったのだけれども、業務の見直しですとか、人材の対応をしっかりやったところは何らかの形でそれをおろそかにしたところと比べると、スコアが高いという結果が得られております。したがって、IT導入だけではなくて、組織の見直しとか人材の対応、新しい技術を入れるのでそういうことを組み合わせて、さまざまな創意工夫が必要だということがマイクロ・レベルの実態調査から確認できます。

これを、さらに企業規模別に再構成すると、左側が小さい企業群で右が大きい企業群になるのですが、全体の分布では小企業は大体4分の1ぐらいの割合で大企業が18%ぐらいの割合なのですが、さきほどの8分類でいくと、スコアの高いところにやはり大企業がより多く分布し、スコアの低いところに中小企業が多く分布しているという傾向が見られます。したがって、IT化する場合に中小企業のIT化というのもターゲットになっていますけれども、単にパソコンをばらまけばいいということではなくて、人材とか、組織とか、そういういろいろな経営上のコンサルテーションみたいなものが必要になってくるということが読み取れるかと思えます。

各項目別に詳細に分析して、どういう見直しでどういう効果が得られるかというのをロジット・モデルで検証したのが次のスライドです。細かくなりますので、結果を取りまとめてみると、日本企業では、いろいろな改善、改革は進んでいるのですが、どうも

ドラステックな改革は、まだ効果につながっていません。ペーパーレス化ですとか、既存の社員の研修とか、そういったものは現場レベルの地道な改善は効果が出ているのですけれども、事業部門の見直しや、取引の打ち切りなどの、ドラステックな見直し、それから権限の見直しとか、上司との職務関係の見直し、人材面でも、既存の従業員の研修はいいのだけれども、外から新しい人材を引っ張ってくるような、恒常性といえますか、今の仕組みをかなり大胆に変えるような取り組みでは、効果がうまく出ていない、そういう傾向が読み取れました。

日本の企業の特徴というのは、国際比較で見るとどうなのか、興味がわくところです。そこで、日米独韓の国際比較のアンケートを昨年1月にやりました。事前の仮説というか予測では、多分アメリカが突出して良く、日本とドイツが何か似たような傾向で、韓国が項目によっておもしろい動きをするのかという、そういうイメージを持っていました。ところが、ふたを開けてみると結果は違いました。各国ともそれぞれ300社ぐらいの回答ですが、日本だけが特異な傾向を示していました。これは業種のコントロールとか、いろいろなことをまだ今から処理しないとイケないのですけれども、例えば経営計画の立案や実行で効果がありましたか、という項目を見ると、日本は低くて、米独韓というのは割りと似たような高いレベルにあります。ほかの項目も同じ傾向で、唯一、4カ国差がなかったのは、業務プロセスや作業の改善という、先ほどお話した現場レベルの改善とか改良などでは、日本も遜色がないようです。社内の情報共有もそうですね。しかし、それ以外の項目では、日本とドイツは近いかなという予想に反して、日本だけが特異な状況という意外な結果でした。

国際比較のもう一つの特徴は、これは例えば、経営陣と中間管理職の間で権限の見直しを実施したグループと実施していないグループで分けた場合ですが、実施したグループでは、日米独韓で余り差がないわけです。ところが実施しなかったところで日本のパフォーマンスが非常に悪くなります。これをどう解釈するかというと、一つのメッセージとしては、「やれば日本だってうまくいく」ということです。もうひとつのメッセージは、「実施しないと大変だ」ということです。ほかの3カ国も、もちろん実施しないよりもしたほうが効果は高いのですが、見直しを実施しなくてもITの効果はそれなりに出ています。日本以外の3カ国企業では、ITとの親和性といえますか、そういう組織の特性が元来あるのではないかと思います。ところが日本の場合は、余りITと親和的ではない組織構造になっていて、改革をしない限り効果が出にくいということなので

はないかと思います。似たようなことが幾つかの項目で出ていましたので、そこがちょっとおもしろいポイントかなと思いました。

試案ですが、日本の場合は、ITではなく人材が情報共有のいわば人的情報処理マシンとして非常に有効に働いていたものですから、そこにそのままITを入れてもうまくいかず、外国企業の場合は、システムティックになっていて、そこにITを入れると大変効果があると考えられます。日本の場合は人的なコミュニケーション、これは先ほどの話にもあったように、地理的、空間的、時間的な対面性とか同期性を求められますので、そこを切り離していくようなシステムティックな仕組みがうまく出来ていかないのかなと思いました。

こうなると、産業ごとにそれぞれ特性がありますので、産業分析が必要になります。技術が変化した場合に制度が変化しないと真の効果が出ませんが、制度には、フォーマルなルールとインフォーマルな制約との二つがあって、これが全体として技術変化にうまくかみ合って、初めてイノベーションは成功します。ところが、実際には、技術変化の時間軸は早いのですが、制度変化は、法律なり規制なりのフォーマルなルールをみても、これはどう早くしたって年度単位で動きますから1年はかかってしまいますし、業界慣行などのインフォーマルな制約になると、もうそれこそ世代交代のために10年単位かかってくるかもしれません。この変化の柔軟性が社会の中にどの程度あるのかが一つポイントになるだろうと思います。

産業分析で見ていく場合に、ITを「利用する産業」とITを「提供する産業」の2つの視点が必要です。また、企業と家計と政府という3つの主体に分けて整理するとわかりやすいと思います。この3主体がITに対する需要を呼び起こすと同時に、利用することによって何らかの効果が生まれるからです。需要から派生していく経済への影響と、利用によって利用主体が変わっていくという、2つの側面です。利用に関しては、「基盤整備」と「既存の仕組みの見直し」と「新しい価値連鎖」という3段階があります。左側に行く波及効果では、雇用創出とか新規事業になりますし、右側に行く効果としては、生産性や利便性の向上が期待されるわけです。その場合に先ほどのお話にもあったように、さまざまな制度基盤上でこの仕組みが動いていますので、制度基盤の見直しというのも当然必要になってきます。

利用サイドについては、この後にお話があるので省略しますが、かつてはそれぞれの企業ごと、あるいは、それぞれの産業ごとに限られていましたが、現在では、企業を越



えて、あるいは、産業を越えて相互に連携が進んでいるようです。例えば、先ほどのバスの話でいくと、バス会社だけではなくて、個人がバスカードを持ってそれをどう利用していくかという具合に広がりますし、公共交通機関としての地方公共団体など公的な機関もかかわってきます。かつては企業の中の限られた部門内だけでよかったのが、全社的という話になりましたけれども、今度はそれを越えて産業全体やさらに産業を越えた産業間の話になっております。別の視点で見ると、これは3主体が地域単位で連携してやっていくことにもなりますし、地域を越えて連携するということが相当出てきているのが90年代とは違うポイントになるかと思えます。

それから、このIT産業自体ですけれども、これはメディア・コンバージェンスが注目されています。情報ネットワーク産業が、今までは電話、テレビ、それからパソコンという具合に、ハードからコンテンツまで、全部縦にセグメントされていましたが、これがいろいろな経路を通じて連携・融合してきています。ちょうど2000年ぐらいに主役が固定通信から移動通信へ入れかわりましたが、移動体も今では、成熟している観があります。その中で、ブロードバンドという新しい環境がテイクオフしていますので、この新しい状況をうまく活かしてどうフロンティアを広げるか、この先の成長の一つの柱になっていくのではないかと見えています。

情報ネットワーク産業について共同研究した結果を報告しますと、自動車産業と比べても遜色のない規模になっています。生産波及効果は自動車の場合は部品のすそ野が広いので、かなり大きいわけですが、付加価値という面で見ると、情報ネットワーク産業、これには放送は入っていませんが、通信や通信ハードウェア、情報サービスなどを含めたもので見ると、かなりの波及効果を持ってきています。携帯が成熟してはいますが、ブロードバンド化でどう発展していくかが注目されます。

最後に、日経センターで中期予測班と共同で行った分析をご紹介しますと、経済成長力についての試算は、ITの利活用が進んで仕組みの見直しがうまくいくという前提ですが、高付加価値化が進んで収益が改善し、個人消費も底上げされて、国内需要が喚起していくという経路で計測してみると、小売、金融、医療と3業種だけで、ベースラインに比べて0.3ポイントぐらい押し上げ効果があるという結果が出ています。この3分野はサービス業の中で3割ぐらいですので、残りの7割のところと同じような効果がもし出るとすれば、ちょっと単純な計算ですが、1ポイントぐらい加速するといえます。

それとは別に、今度はサービス産業に限らず、マクロで一人当たりの情報資本の蓄積

がもっと進んだらどうなるかを検討してみました。先ほど言いましたように、80年代のレガシー時代に日本は情報資本の蓄積が加速しましたが、その後のオープン化の時代には鈍化しました。アメリカは、逆にオープン化の時代に加速したわけで、差がつけられたような形になっています。日本でもう一度同じような加速があると、どういうことが起きるかをマクロ生産関数で推定してみました。すると、情報資本の加速がない場合は今後20年ぐらいの成長率は、やはり1.4%ぐらいにとどまります。しかし、加速ケースA、Bとあるように、幾つかの前提条件、仮定を置いて予測すると2%台の半ば、場合によってはもう少し高いレベルの成長率も試算されます。

もちろん、度々言いましたように、ただIT投資すればいいということではなく、効果がない投資は長続きしませんので、何らかの仕組みの見直しは重要なのです。それがうまくかみ合って、投資の加速が持続すれば、日本の1%台半ばぐらいと言われている成長率、1%ポイントほど加速し得るのだという、オプティミスティックな考えですが、そういう見方があり得るのだということを今日はご紹介した次第です。

以上です。どうもありがとうございました。（拍手）

○事務局 大変、ありがとうございました。

続きまして「日本の小売業はなぜ生産性が低いのか—市場競争に関する日米英比較分析から—」というテーマで、東京大学大学院教授、また内閣府経済社会総合研究所の客員主任研究官を務めていただいている元橋一之様に、30分の予定で講演をお願いいたします。

よろしくをお願いいたします。

○元橋 ご紹介いただきました東京大学の元橋と申します。

こちらにずらずらと私のアフィリエイトが書いてありますが、今回はESRIの会議ということで、私は内閣府の客員研究官をやらせていただいていますけれども、きょう話をする小売の話については、実はその下に書いてある、経済産業研究所でやったものであります。内閣府のほうでは、実は去年から客員研究官を拝命しているのですけれども、医療サービスの話をやっています。本当はその話ができたら一番よかったのですけれども、やってみると非常に難しい話がありまして、なかなかまとまらなかったということで、もう少しわかりやすい小売の話をさせていただきたいと思います。

30分ですと少し時間がオーバーしてしまいますけれども、2時15分ぐらいまで話をさせていただきたいと思います。

まず、なぜ小売の生産性なのかということですが、きょうはサービスの生産性が低いので、これをどういうふうに上げていったらいいのかという議論が中心になると思います。その中でもサービス関係です。サービスというのは製造業以外という広い意味でのサービスということですが、これが低いとされています。実は、この小売などの非製造業というのは、ご案内のとおり、ある意味でいろいろな多種多様なものがごちゃ混ぜになっているわけです。したがって、サービスの生産性が低いとよく言われるのですけれども、それだけを言っても何も始まらないということで、ではその中でどういうものがあるのかというと、実は小売業というのは、日本のいわゆるGDPである、総付加価値額全体が500兆円ぐらいで、そのうちの14%近く、70兆円程度を占めていて、ある意味、非常に大きなセクターであるということです。固まったセクターとしては非常に大きいです。ここをもう少し詳しく、どうなっているのか調べるというのは意味があることですが、ちなみに、対事業者サービスが9%、対個人サービスが6%、金融・保険も5%程度になるので、非常に大きな固まりであるということがわかると思います。製造業の総付加価値額に占める割合というのは大体3割弱となっています。製造業には当然、エレクトロニクスから自動車から繊維から鉄鋼からみんないろいろ入って3割ぐらいですから、その半分ぐらいの付加価値を稼ぎ出すというぐらいの産業であるということです。

それで、さらにこの小売につきましては、冒頭の大田大臣の話から始まりまして、富山さん、それから篠崎さんが話をされておりましたように、生産性が低いということがよく言われております。低いというときに区別しなければいけないのは、伸び率とレベルは違うということです。冒頭に大田さんが言われた日本の生産性がアメリカの7割というのは、これはレベルの話です。アメリカに比べて7割低い。伸び率という話では、篠崎さんが言われておりましたけれども、GDPの伸び率が何%で、その中で生産性は幾らと。この小売につきましては、例えばアメリカに比べると非常にレベルも低いし、伸び率も低いというふうに言われています。したがって、それは一体なぜなのかというのを考えることは非常に大事なわけです。

その背景として、いろいろな要因が考えられるのですが、恐らく一番大きな話としては市場競争の話、これが大きいのではないかと考えております。その中には規制の話、大店法の話や、それ以外の参入・退出に関する障害ということで、富山さんからお話があったと思いますが、それに加えてあるとすれば、このITをいかに

うまく使っていくかという、ビジネスイノベーションといった話も関係があるということで、政策的なインプリケーションは結構出てきそうな気がします。そういうことで2006年、2007年の2年間、経済産業研究所でやったプロジェクト、それをベースに話をさせていただきたいと思います。

まず、生産性のレベルは低いのかというところで、国際的なコンソーシアムでやっている産業別の生産性のデータベースがありまして、それを見ますと、アメリカは100にしていますが、従業員一人当たりの付加価値という定義をもって労働生産性を定義すると、1980年のときに62%、J Aというのは日本ですけれども、2002年には46%、もう半分ぐらいになっているということです。

この国際比較分析については、後ほどミクロなデータを使った分析結果を紹介するのですが、アメリカとイギリスと比べております。したがって真ん中にイギリスが入っているのですが、イギリスというのは日本と結構同じような感じといたしますか、アメリカからすると非常にレベル的には、おくられているということです。下に今度は伸び率のほうを書いておりますけれども、90年代後半から2002年にかけて、アメリカとイギリスというのは大体5%ぐらい成長しています。それに対して日本というのは、マイナスの成長になっているという状況です。黒田先生ご専門の、いわゆる根源的な生産性がマイナスになるというのは、余り考えにくいことであると思うのですが、これは稼働率の影響などが恐らく入って、そのあたりをコントロールしていないのでマイナスになるのですが、ただ、伸び率はアメリカやイギリスに比べて非常に低いということです。したがってレベルで見ても80年から2002年に落ちているというふうな状況であります。

このスライドは同じグラフを時系列にしたものです。先ほどはわからなかった特徴的な点としましては、アメリカが最近ものすごく伸びています。特に90年代後半、2000年、このあたりから非常に伸びているということです。一方で、日本は先ほど申しましたように、ほとんど変わっていないというか、2002年までみると若干マイナスという状況になっています。イギリスは、日本とアメリカの間ぐらいであるというふうな状況です。

ここから実際の研究プロジェクトの結果というのを幾つかご紹介させていただきますけれども、これはミクロのデータを使うということで、もう少し言うと事業所レベルのデータです。小売ですと、一つ一つのいわゆるお店です。例えばセブンイレブンというチェーンがありますけれども、セブンイレブンの一店一店が、それぞれ要はアイデンテ

イファイできるというふうな状況の、事業所レベルのデータを日本とアメリカとイギリスでそれぞれ持ってきまして、それを使って国際比較分析をやろうというふうなプロジェクトです。

日本のデータにつきましては、経済産業研究所でやりました、先ほどのRIETI、アメリカのCESというのは商務省にCenter for Economic Studiesという機関があるので、基本的には政府の統計を使いますので、政府のプロジェクトではないと、なかなかやりにくいということがあって、商務省の関係の研究所が担当しました。英国はロンドン大学ですが、これもONSというOffice of National Statisticsという、イギリスの統計庁からの委託研究でやっているというような状況になっています。

センサス統計を使っているということで、これは日本の場合は商業統計という調査が5年に1回行われていますけれども、すべての日本の事業所が対象です。小売の場合、120万ぐらいありますけれども、これについて調査が行われているものです。アメリカもセンサスで、イギリスはビジネスレジスターを使っています。やはり、情報としてはセンサスのデータを使ってやります。こういう個表のデータを使うと、いろいろやりにくいところがありまして、本当はこのデータを全部がさっと日本に持ってきて、それでいろいろとテーブルをつくったり、回帰分析やったりできればいいのですけれども、日本の場合は統計法の制約があり、アメリカ、イギリスも同じような統計法というものがあるわけです。こういう制約があって、マイクロデータの作業というのは、やはりそれぞれの国で行わないといけないのです。これは少し研究とは関係ない話ですが、それなりの手続をとってやらないといけないというのがあって、こういうチームでやっているのですけれども、この研究をやるのも結構大変で、要は電話会議をやるわけです。そうすると日本とアメリカとイギリスなので、大体僕は夜中にやる。アメリカが朝で、イギリスが昼間。その時間に家でテレフォン会議をやるということを、何回もやり続けるということがあるということです。これは余談ですけれども。

それで、何をやったかということ、非常に単純でして、要はまず小売業の構造というのをとらえようと。やはり規制の影響というのはダイナミクスにどういう形で構造が変わっていくかということでとらえられますし、あるいはもう少しプリミティブな質問として、先ほど富山さんもマイクロの非常にわかりやすい話をされましたので、私も話しがしやすいのですけれども、基本的にもうこの小売業の本質というのは、どれだけの人口、お客さんがいるかということも当然そうなのですけれども、ショップの稼働率

といったものにかかわってくるわけです。さらに、規模の経済というか、大きなショップを人口増の高いところにつくることができれば、それでもう相当の部分、生産性が決まってくるということがあります。したがってこの事業所の規模というのも非常に大事なのです。それ以外の要因もあるのですけれども。

するとダイナミックに考えると、やはり参入・退出、Entry and Exit、経済学的に普通に考えると、要は生産性の低いところが抜けて、高いところが入ってくる。そういうことをやりながら、マクロとしては生産性が上がっていくということが考えられますので、当然一つの事業所が生産性を上げるというのはあるのですけれども、小売の場合、皆さんよく考えていただくとすぐわかると思いますが、なかなかこの生産性を上げるというのは難しいのです。小売が何か研究開発をやって、新しい製品を出していくということはないですから、小売のビジネスというのは一つ店ができれば、その生産性というのはそんなには変わらないです。したがってダイナミックな小売の生産性というのは、基本的にはこの参入・退出で決まっていきます。マクロの生産性もかなり参入・退出によって決まっていくということがありますので、これがやはり日本では少ないのではないかというような仮説のもとにやってみました。さらに生産性データですので、そういう情報も非常にクリアにとれるわけです。120万件のうち、1年間でどれぐらい出ていって、どれぐらい入ってくるかということもわかるというような話であります。

データセットは先ほどもう紹介しましたので、省略させていただきます。後ほどごらんください。基本的には商業統計に当たるようなものを、各国でとっています。期間は先ほど毎年と言いましたけれども、実はとれなくて、日本商業統計も5年に1回ですから、日本の場合、1997年と2002年のデータを使っています。ですから大体90年代後半から2000年代頭の2時点のデータで比べております。

構造についてですけれども、ある意味、こここのところにきょうの話の半分とまではいかないですが、かなりの部分はもう詰まってしまうところがあります。一言で言うと、事業所の数なのですけれども、日本は先ほど申しましたとおり、2002年で127万件、130万件ぐらいあります。アメリカは110万件、イギリスは30万ということです。ぱっと見たらすぐおわかりになると思うのですが、アメリカというのは大体日本の経済規模でいうと倍です。人口はもう少し多いですけれども、2.何倍というか、それぐらいの経済規模の違いがあるのに、事業所の数というのは大体同じぐらいということなので、

日本はいわゆる小売の事業所の数が非常に多いということです。

その下の、人口1,000人当たりの事業所の数というのを見ると、日本は10件でアメリカは4件、イギリスは5件ということで、当然国土的な広がりというものも考えないといけないのですけれども、マクロで見ると人口当たりの小売の数というのも非常に多いということです。その下のところに、Single Unit Establishmentとありますけれども、これは個人商店で、ある意味大きな企業のチェーンになっていないところです。その下のMultiというのが、ダイエーとかそごうとか百貨店とかそういうところを初めとし、あるいはセブンイレブンとかコンビニエンスストアみたいな、一つのチェーンなり企業が持っているところの一つ一つの小売店ということです。これを比べますと日本の場合はSingle Unit Establishment、個人商店が非常に多いということです。

ただ、いわゆるパパママショップの影響で、そんなに日本が構造的にアメリカと違うのかというと、そうでもないです。確かに、全体の130万件のうち80万件と多いですけども、アメリカも100万件のうち70万件がパパママショップなので、そののところに違いはないということです。全体的にその数が多いということはあるわけですが、次に、1事業所の平均従業員数をみますと、日本の場合6人、アメリカが13人、イギリスは9人ですから、やはり日本は小さいわけです。平均で見ても小さいということでもあります。これは2時点の推移を見たものですが、各国ともこの1,000人当たりの事業所の数というのは減っています。したがって、人口は余り変わっていないですから、小さいところはずぶれて、事業所の数全体というのは減っているということです。というふうなことにはなっているのですが、レベルで見ますと非常に大きな違いがあるということは変わっていないということです。

これは、もう少し規模の分布を細かく見たものでして、SUというのがシングルユニットで、MUがマルチユニットです。日本とアメリカとイギリスを比べておきまして、10パーセントというものは、従業員規模でローは10%、そこから始まって25%、ミディアンというのがちょうど50%のところですか。こういう形で大きくなっていくということですが、シングルユニットのミディアンは日本が2で、アメリカが3、イギリスが2ですから、ここはそんなに大きな違いがないのですけれども、マルチでは若干アメリカのほうが平均的に大きいという感じになっていると思います。

それで、いよいよ参入・退出率というところなのですが、これが我々の大きな成果の一つなのですけれども、ここでDeath Rateというのは退出率です。日本の場合35%あり

ますけれども、97年の状態のいわゆる事業所の中で、35%が2002年の時点でいなくなつたということであります。同じ統計を見ますと、アメリカが40%でイギリスが38%ということで、若干、アメリカのほうがDeath Rateが大きいということです。ただ、そんなに大きな違いはないということが言えます。この期間は日本の小売店も結構つぶれているものがあるということです。

一方で、このBirth Rateですが、これが非常に少ないということです。日本でみますと、2002年の130万件のうち、17%が97年にはなかったものです。その2時点の間に出てきたものが、日本は17%で、アメリカは40%、イギリスは36%ということで、ここが非常に違うということです。アメリカと日本を比べていただくと、アメリカのほうが非常に多産多死で、日本の場合は少産多死という状況になっています。下は従業員で、ウェイトをつけたものなのですけれども、小さいところがたくさんつぶれますから、従業員でウェイトかけると当然全体に対しては小さくなります。そうすると意外とこの値は、日本とアメリカで変わらなくなるということもあります。したがって、日本の場合は、割りと大きなところもつぶれているということです。アメリカは本当に小さいところがどんどん抜けていくということで、この違いが出てくるということであります。イギリスは、これで見ると一番、多産多死というか、いわゆるマーケットチェーンといえますけれども、マーケットの中で出たり入ったりするチャーニングが大きいというようなことになります。

ここで、若干、計量分析的なことをやっているのですがすけれども、もともとの問題意識というのは、日本はいわゆる参入障壁が高いので、Enter and Exitが起きにくい。その高い理由というのはまた後で話をしますけれども、そのような仮説のもとで、この事業所の規模、成長率というのを見ると、成長率というのがある意味、グループをいろいろ限って、小売業の中でも食品小売とか医療関係とか、総合スーパーとか、いろいろな産業分類がその下にあるわけです。そのそれぞれの産業ごとで、さらに規模です。大きな何万平米のいわゆる大きなショップと、パパママショップの小さいところと全然違いますので、規模のカテゴリーも決めて、さらに事業所タイプです。単体なのかチェーンなのか、それぞれの要因を全部コントロールした上で、それぞれのグループの中で、恐らくこのチャーニングというか、マーケットセレクションが起きていない日本というのは、この事業所規模の成長率の分散、これが小さいのではないかということが、ある程度理論的には出せるのですけれども、そこを少しやってみました。



この成長率ですけれども、この下の式でやりますと、さっき参入と退出とありましたけれども、参入・退出というのもこの中で取り入れることができるわけです。要は2時点の従業員の規模を比べているだけなのですけれども、2時点の従業員の規模の平均を分母にとりまして、分子はt期、2000年から97年のものを引いています。もし、97年がなければ、エントリーのものというのは、この $X_{t-s}$ というのがゼロになるということです。このものを入れれば、いわゆる継続事業所も、それから要はDeath、Birthの事業所も、一緒にこのフレームワークでとることができます。これはDHS、デイビスマルチマンガーシュというアメリカの経済学者がこの式を使って、いわゆる事業所レベルの産業ダイナミクスというのをやったペーパーに基づいているのですが、要はこれの分散をとるわけです。その分散のデータというのは、さっき言いましたように、産業ごとの事業所規模ごとの、それから単体かマルチごとのいわゆるセルごとのデータです。このデータは実は集計データなので、それぞれに平均と分散をお互い交換することができるわけです。一個一個のデータは個表ですからだめなのですが、これを1個に集めて、それでディグリッションをやったのがこの下の図です。ここで被説明変数は先ほど申しましたCross Sectional Dispersion、Dispersionというのは分散です。これを説明変数にしまして、それでいろいろとダミーを入れていくわけです。規模ダミーとか、産業ダミーとか、そういうのを入れていって、最後に日本のダミー、UKダミー、USダミーと入っていますけれども、日本のダミーを見ていただきますと、マイナスで統計的有意になっています。したがって、アメリカはベースになっていますので、日本の先ほどのマーケットセレクションウエイトというのは、アメリカに比べて低いというふうな結果が出ています。イギリスはアメリカに対して、若干プラスなので、イギリスのほうがアメリカよりも大きいということです。

したがって日本が一番低いという結果になっております。All Establishmentでやるとそうなるわけです。Continuing Establishmentでやると残っているものだけです。Death and Birthというのは省いて、両時点であるものだけを見ると、イギリスはアメリカよりも小さくなりますが、日本は物すごく小さくなっています。マイナス0.246、イギリスはマイナス0.047ですから、そういう形でやはり日本はこの中では、一番市場のダイナミクスというのは低いということが言えたということです。

ここで、事業所ごとではなくて企業ごとに見てみようと思います。アメリカでは小売業で非常に生産性を上げています。産業レベルのデータを用いてやると、90年代中旬以

降、マクロ経済の生産性をアメリカはある意味、すごく上げてきたわけです。ニューエコノミーの影響もあったのかもわかりませんが、その中で小売というのはある意味、彼らの生産性上昇に対するリーディングインダストリーでした。その背景についての研究というのは、たくさんやられていまして、一つは当時ウォールマート現象といわれたものです。ウォールマートは皆さんご存じだと思いますけれども、非常に生産性は高いのですけれども、少し従業員に厳しいとか、いろいろとネガティブな話もあるのですが、非常にある意味、小売業の生産性を上げるといふときのモデルになるようなアメリカのチェーンです。ここがかなりアメリカの小売業全体の生産性を引き上げていると言われていまして、これは何かというと、先ほど言いましたように一個一個の店の生産性は余り上がらないのです。ウォールマートというのはただ経営的な、ある意味、イノベーション、例えばサプライチェーンシステムでありますとか、あるいはマーケット、カスタマーサイドで言うと、いわゆる棚卸システム、データマイニングで棚割りをうまくつくるとか、いろいろな意味でのITのイノベーションというのが詰まっている企業で、これでどんどん企業としては生産性を上げるといふようなイノベーションが生まれていくわけです。そうすると、今度どういうことが起きるかということ、新しい店です。だからウォールマートも5年間の間で、5年前に出店した店と、最近出店した店とでは全然生産性が違って、最近出店した店というのはすごく高い。だからある意味、小売店一個一個の生産性ではなくて、Enter and Exitです。Enterの方はすごく生産性が高いやつが入って行って、それでアメリカ全体の生産性が上がっていくということが見られたということはあるので、少しそういう意味で言うと、本当はイノベーションをファクターととらえていかなければいけないのですけれども、ここでは、平均的な事業所サイズですね。チェーン、企業全体の従業員ではなくて、その企業の中にチェーンが幾つか、店が幾つもあります。ウォールマートは幾つも店を持っていて、その事業所ごとの平均的なサイズというのを、一つのある意味、事業所のイノベーションというか、規模の生産性みたいなのところもありますが、このプロキシにしようということで、比べたものがあります。singleというのは、単体ですから、企業イコール事業所なのですから、localというのは日本の場合は1県の中にとじたもの、アメリカではカウンティの中にとじたもの、nationalというのは、県をまたがったチェーンということなのですから、この事業所の規模というのは、localやnationalのところでは、そんなに日本とアメリカで変わらないのですけれども、若干、アメリカのほうが高いというふうな状況に

なっています。

それで少しこれもリグレッションをやってみたわけですが、これは何をやっているかという、まずこの被説明変数としては、企業全体のセールスをとっています。ウォールマートはウォールマート全体の売上げの対数をとったものですが、日本であれば、例えばセブンイレブングループの全体、あるいはダイエー全体の売上げというふうになります。これを何で回帰分析しているかという、 $\log(N)$ 、 $N$ というのはチェーン全体、あるいは企業全体の従業員、だから一人当たりの従業員みたいなものが残ったところに出てくるということです。それは生産性なのですが、その生産性をこのMSS、これはチェーンの平均的事業所サイズということで、企業にはたくさん事業所がありますので、ややこしい話なのですが、一個一個の事業所のサイズです。例えばこのサイズが10個集まって、企業全体の事業所になったり、これが3つのところもあったり、ですからある意味、平均的に大きな事業所を持っているのか、あるいは小さな事業所があるのかというのを表すのがこのMSSでして、これが生産性にプラスにきくということがわかるわけです。したがって、当たり前といえば当たり前なのですが、先ほどのある意味、平均的に大きな事業所を持てるようなところというのは生産性が高いということで、そういうやつが広がっていくということによって、マクロの生産性というのも上がっていくというふうなストーリーが描けるということです。

ここまでが、日本とアメリカとイギリスの比較でして、少しこれから、では日本がある意味、おけているというのはなぜなのだろうかという話もしたいのですが、時間の関係もありますので、少しはしょって話をさせていただきます。まずITの関係ということです。先ほど、これは篠崎さんがお話しされて、私自身もこのITの分析というのは、今のRIETIのプロジェクトではITの話をやっているのですが、実は小売については余りやっていなくて、製造業中心なのですが、若干、これを持ったものを持ってきました。これは小売と製造業で、イントラファームというのは企業内のネットワークです。イントラネットみたいなものですが、インターファームというのは、企業間のネットワークで、これを使うことによって、先ほどの事業所生産性が使っている企業、使っていない企業でどう違うかということで、上のほうに出ているというのは使っているほうが生産性が高いということです。次に、ホールセール・リテールですが、これはマニュファクチャーに比べてイントラのほうがきいていて、インターというのは若干きいていないという状況になっているというのがわかっていて、

問題はアメリカとの比較ということで、これをアメリカと比べてみました。

日本は情報ネットワーク全体でみると、2%ぐらい使っているやつが生産性の伸び率が高いというようになるわけです。アメリカは4%使うと。したがって、使っているのと使っていないものの違いというのが、日本のほうが小さいということです。アメリカのほうが大きい。これは2つの解釈ができて、日本というのはITの使い方が下手で、アメリカはうまいという解釈。もう一つは、日本はITを使っていなくてもうまくいっているということが言えるのですけれども、両方言えるわけです。これをいろいろと細かい分析をしていくと、やはり日本というのはITをうまく使い切れていないのではないかと。先ほど、篠崎さんのアンケート調査結果がありましたけれども、我々もRIETIと同じような調査をやりまして、いわゆる効果ということでいうと、やはり日本の企業というのは余りアメリカみたいに出ないというのが出てくるわけです。ということがあるのではないかなということが1点目です。ただ、これは余りさっきの小さな事業所のパパママショップなどは、関係ないかもわからないですが。

そちらのほうでもっと影響が大きいのは、多分制度的な要因ということだと思っておりますけれども、若干、この小売の制度的な要因というか、まず参入規制について、どんな感じで進んできたかと話しますと、いわゆる大店法というのがありました。これが日米構造協議など、80年代から始まっていますけれども、シンボリックなケースというのは、トイザラスが日本に出店しようとしてしました。そうすると、この大店法に引っかかってできなかったということがあって、それでUS TRが騒いで、いろいろとこういう構造協議の中に取り入れられ始めて、結局98年に大店法は廃止されたのです。今は、大店立地法というふうになりまして、参入規制というのはかなりもう減ったと考えていいと思います。今の問題というのはむしろ、当時の大店法というのは大きなところが入ってくると、中小の店舗というのは大きいやつにやられると。トイザラスが入ってきたら、みんなトイザラスに行ってしまうと、私のところのいわゆる町のおもちゃ屋がもうつぶれて立ち行かなくなるという問題だということです。大規模対小規模という話が98年ぐらいから、むしろ市街地对郊外というか、いわゆる中心市街地の商店街が、大店法が廃止されて郊外に大きな店がどんどんできることによって、いわゆるシャッター通りってありますけれども、そこに人が来なくなって、どんどん要は店が閉まって、商店街へ行っても半分ぐらいしか店やっていないですから、それはもう寂しいですし、私も実は余り地方を回らないのですが、これをやるたびに、幾つか商店街を見学しました。そうすると

何か昼間歩いていても怖いようなところが、新幹線がとまる県庁所在地の駅前にあったりするわけです。どことは言わないですけども。そういう問題になってきたわけです。

それで、2006年、最近まちづくり3法の改正というのがある、都市計画法、先ほど富山さんのスライドでは飛ばされましたけれども、イギリスのコンパクトシティの関係で、このいわゆる都市計画法で、ある程度、大店とか、あるいは住居の立地制限というのをかけてコンパクトシティをやろうというのを、日本でもやろうとしているわけです。なかなかこれも聞いていると難しいなというのはあるのですけれども、それは時間も少ないので飛ばします。

ここで、コンパクトシティというのは、要は住居機能とか、あるいは役所とか図書館とか病院とか、そういう機能と、あるいはもう大きな大店なども積極的に中心市街地に立地しよう。そうすることによって、いわゆる中心市街地の商店街、小売店、これが活性化するのではないかという議論です。これが本当にどうなのかというのを結果だけお見せします。

これは我々がやった分析結果なのですけれども、何をやっているかという、2つのことをやろうとしました。一つは大店、もともとの大規模対中小規模なのか、あるいは中心か郊外なのかという論点で、大規模対中小規模のときというのは、大規模店と中小店の売り上げというのは、これは代替的な関係にあると考えられていました。でもそれは本当は補完的というか、普通に考えればそうだと思うのですけれども、大きなところに来てついでに何かどこかで買い物していくというか、お客さんが来ないといけなくて、それで本当はどうなのかと。答えは、やはり補完的でしたということです。だからやはり大店法というのは、むしろ自分で自分の首絞めるみたいなことになったということなのです。というのが1点です。

もう一点は、では要はその新しく入ることに、病院とか公共施設などは行政、例えば富山市とか青森とか幾つかベストプラクティスと言われている、市なり、そういう地方自治体が公営の病院とか、あるいは図書館とか、そういうのを持ってくるということが出来るわけです。そういうことをやると、本当にお客さんというのは来るでしょうかというのをやりました。答えは三角というか、若干プラスですが余りよくない結果でした。

もう一つ、これは2つかラムがありまして、全店舗で見たものと、既存店というのがあります。既存店というのは、余り関係ないという結果です。やはり新しいのができたり、何らかの大規模店が入ってきたりして、そこで新しい店が小さいのができて、それ

で全体としては若干売れるようになるというような結果が出たということで、コンパクトシティというのは方向性としては正しいのではないかというのは、最終の結論ということでもあります。

最後に、いろいろな話をしましたので、もう一回少しまとめたいと思うのですが、まず日本における小売店の生産性の低さというのは、多数の零細と書いています、いわゆるパパママショップというか、事業所の数がまず多いということが一つあるということです。ただ、大規模のチェーン店の進出といったのは、生産性の向上に貢献があると。日本でも大規模なチェーン店というのは、生産性が高いというようなことがわかりまして、アメリカに比べてEnter and Exitが余り進んでいない。そこがやはりおけているところではあるのですが、そういう意味で言うと、やはりマーケットダイナミクスというのは、アグリケートな小売の生産性に対して重要であるということはいえるということです。その背景として、ITの関係ですけれども、アメリカと比べてやはり効果が小さいという可能性があるということで、何かこれは少し考える必要がありますねということでもあります。時間がないので、そこはもうそれ以上申し上げませんが、それでも。

ただ、この小売の問題で難しいのは、やはり分布というのを考えないといけないということです。ある意味、極論すると、コンパクトシティというのも、本当にそれは効率的なのかどうなのかという議論はあって、というのは、結局、全部東京に集まれば、ある意味で一番効率的なわけですが。今、道州制の話とかありますけれども、日本の場合、行政区は小さく切られているわけです。でも経済的には、ある程度一体化されている。例えば富山市、やはり新幹線ができて富山に行っていた人が金沢に行ってしまう。新幹線が通ると、富山、金沢というのはもう15分か20分になりますので、そうすると富山という県は、一体何なのだろうかということになって、ある意味、自治体を越えた集積というのは大事かもわからないし、逆に言うと日本の人口は今、多分都市部に半分ぐらい集まって、もう少しいるのかもわからないですけれども、それがもっとふえれば生産性が上がるということなのです。でもそれって本当にいいのだろうかという議論があると思うのです。だから、マクロの生産性というのはなかなかこう難しく、そういう意味で言うと、国土のバランスいい発展というのをどう考えるか、その定義なのです。

50都道府県の県庁所在地は、そこはやはり振興するようにするのか、もっと少なくしてもいいのかとか、さすがに全部東京や大阪に集まるというのはないと思うのですけれど

ども、そういう大きな設計でみた答えは、恐らく50というのはやはり多過ぎて、道州制とかそういう形で、もう少し広域に見ていかないと、富山ばかり申しわけないですけども、恐らく青森もそうなのですけども、少なくとも、そういうところは立ち行かないという感じはするという気はします。だから、あくまでも生産性ということでそう考えるのではなくて、ある意味、地域的なバランスみたいなものを片方に置きながら考えるということが、やはり大事なのではないかなというのが、これをやってよくわかったということでもあります。

少し時間がオーバーしましてすみません。以上でございます。（拍手）

○事務局 どうもありがとうございました。

それではここで少し休憩をとります。休憩後にパネルディスカッションに入りたいと思います。3時35分に再開いたします。10分ちょっとの休憩をとりたいと思います。

（休 憩）

（再 開）

○事務局 大変お待たせしました。それではパネルディスカッションに入りますので、パネリストの方、壇上をお願いいたします。

それでは、本日のパネリスト、モデレーターをご紹介します。まずパネリストは先ほど基調講演いただきました富山様、それから九州大学の篠崎様、それから東京大学の元橋様、そしてボストン・コンサルティング・グループ、パートナー&マネージング・ディレクターの秋池玲子様に加わっていただきます。モデレーターは黒田昌裕内閣府経済研究所長でございます。

では、パネルの進行は黒田所長をお願いいたします。よろしく申し上げます。

○黒田 どうもありがとうございます。ご紹介いただきました内閣府の経済社会総合研究所の所長をしております黒田でございます。本日のパネルディスカッションのモデレーターをやらせていただきたいと思います。

先ほど3名の先生方に、非常におもしろい中身の濃いプレゼンテーションをしていただきました。日本の経済がまだまだ停滞から抜けられないということ、そしてその中で最近サブプライムの問題に端を発して、世界的に新しい不況の波が押しよせている。日本のこれからの再生をどうやっていくかというのは、非常に大きな課題だと思います。その再生を金融財政政策等のマクロ経済政策だけに頼れないという状態が片方あって、単なるデフレではなくて、最近原油価格の高騰であるとか、食料品価格の高騰などの

状態を考えますと、明らかにインフレマインドが高くなっている。そういう意味では、ある種、不況の中でのインフレ、昔あったスタグフレーションというような状態が来ようとしている。

そういう状態の中で、日本が国際的な競争力を高めて、かつグローバル化の中で、より活性化できるような経済社会の構造をつくっていくのはどうやったらいいか、非常に難しい問題だろうと思います。その唯一の、もしくは一つの解決の方法が、産業、サービス業を含めた生産性を高めるというのが、一つの処方箋であることは、皆様異論のないことだろうと思います。

きょう、お3人の基調講演も、それぞれその視点に立ってサービス業が生産性を高めることができない、もしくは絶対レベルにおいても国際的にサービス業の生産性が日本は劣っているという状態は、一体どういうことから来ているのか。それを解決するための政策的なツールがもしあり得るとすれば、どういうツールがあるのかということ、それぞれの視点からご報告をいただきました。

今回は、パネリストとしてそのお3人に加えて、ボストン・コンサルティングの秋池さんにもお見えいただいていますので、最初に、お3人の基調講演を伺った感想も含めて、秋池さんのほうから今の課題についてご意見を承りたいと思います。よろしく願いいたします。

○秋池 秋池でございます。私は今はコンサルティング会社で、企業の経営の戦略づくりとか、その実行のお手伝いとか、あるいは組織改革のお手伝いという仕事をしているのですが、そういった中でも生産性の問題も組織改革とか、戦略をつくってある事業をやめて、ほかの事業に集中的に資源を投下するというのも、これもまさに生産性の問題だと思っています。今の仕事の前は、産業再生機構で仕事をしておりまして、先ほど富山さんのほうからもお話がありましたが、地方のバス会社ですとかの再生に携わってまいりました。そういった中で、地方の問題とか、あるいはサービス業の問題とかいうものを見てきたというようなところです。

コンサルタントとしては、私自身は大企業の製造業の仕事というのが多くて、最近はそのような中にももちろんIT産業とかソフトウェアとか、そういったものもかかわらせていただいているというような状況です。

そういったことを踏まえて、3人の先生方のお話をお伺いして思ったのは、やはり幾つかに分けて考えていくことが必要なのだろうということです。日本全体がGDP



を上げていくためには、大きく言えば2つの方向しかなくて、1つは市場拡大、海外に向けて拡大していく、市場をグローバルに求めるということ。もう一つは、国内ということだと考えると、消費を振興していくということではないだろうかというふうに思いました。もしかしたら、篠崎先生のお話などはそういうところにもつながるのかもしれないのですが、国内で、本当はこういうサービスがあればいいのにとみんなが思っているのに、提供されていないサービスだとか商品だとかいうものは、まだまだあるのだらうなというふうに考えています。

ただ一方で、3人の先生方、それぞれが言っておられたように、日本はなかなか新興の産業がそう簡単には興りにくい。一時期、いろいろインターネットバブルとかいう中で、ある種の産業というのは大量に興って、そういった中には今でも続いているものもあれば、消えてしまったものもあるのですけれども、そういった時期もあるのですが、なかなかその後、ベンチャーが育つとかいうようなことは起こりにくくなっているところなんです。こういったところを制度的に、エンジェル税制とか、いろいろなことが今言われていますけれども、そういったふうに新しい産業にお金が回って、それが興っていくような仕組み。そのためには、先ほど来のお話にありましたが、旧来型の産業の中で、プレーヤーが多過ぎるといえるところがある産業も多いわけです。もちろん、一見、多過ぎるように見えるのだけれども、実はその会社は独特の強みを持っていて、いっぱい同じような会社があるのだけれども、この会社は残る意味がある会社だということももちろんあるわけです。だけれども、誰がやってもできるようなことしかやっていないというものが、なかなか統合されていかないというようなジレンマがある。富山さんのお話にもあったと思うのですが、そういったところから本来であれば、有能な人材をそこにとどめておくのではなくて、流動化していくということが必要なのだらうなと思っています。

ただ、生産性を上げるという中で、大きく違うと思うのは、製造業とサービス業の違いというのがやはりありまして、製造業はグローバルになった会社は結構たくさんあるわけです。でも、サービス業でグローバルになった企業というのは、実は世界的に見てもそんなにあるわけではなくて、例えば小売も海外の小売のチェーンが日本に入ってきて、成功した例は多分ほとんどないのではないかと、逆も真なのだと思うのですが、恐らくやはりサービス業とか小売、流通業とかは、割合にその国の文化に密着しているようなところがあって、早々簡単にグローバル展開できるものではない。そういった中でも、例えば公文さんとかいうように、海外展開を成功させていらっしゃるある種のサ

ービス業もあるわけですが、すごくその確率が高いわけではないのです。

そう考えますと、実はこれは私が調べたところなので、本当に統計をきちんととるとどうかというのはあるかもしれないのですが、1兆円以上の売り上げがある製造業という企業で、海外の売上比率のほうが多い会社というのは、28社しかありませんでした。むしろ、中堅、それより下のサイズの製造業、ある部品を売っているとか、そういうところのほうで海外売上比率が70%だとか、80%だとかいうようなところがあったりするという現象があって、まだまだ大きい企業で海外に市場を求めることというのできるころはあるのではないかと思います。

もう一方で、中堅はまだグローバル化で市場拡大をねらえるわけで、中小の製造業ということになると、グローバル化がねらえるタイプのものと、国内にいるのだけれども、ひたすらその生産性を上げていく方向性を目指すべき企業とがあるのだろうというふうに思っています。

一方で、サービス業のほうは、先ほど言いましたように、どこか小売はそう簡単にグローバル化できるわけでもないというところで、人材集約型のビジネスだということが多分、そのハードルの高さになっているのだと思うのですけれども。それはそれでやはりひたすら生産性を上げていく。そういった中で生産性を上げたことで出てくる余剰な資金の中から、場合によっては海外での買収を考えたりとか、そういうふうな方向性なのかというふうに思っています。

少し話が行ったり来たりしてしまうのですけれども、どうしても生産性がなかなか上がってこないという理由、きょうもたくさん先生方からお伺いしたところですが、その最大の理由の一つというのは、経済合理性でものが考えられないというような状況に、はまってしまうというところにあるのだろうと思います。そういう意味で、産業再生機構のような、第三者が介入すると、実は当事者同士も本当はこれじゃ嫌だと思っていたところを、言い出せないでいた問題が解けたというようなケースが、幾つもございました。そういったものの力も活用しながら、「この地元の問題はこの地元でしか解決したくないんだ」というようなことではなくて、そこをうまく外部の力も使いながら進めていくということで、生産性を上げる方向性を考えてもいいのではないだろうかというふうに思っている次第です。

○黒田 どうもありがとうございました。

一言で、サービス業という言い方をしても、非常にサービス業の範囲が広いわけです

けれども、先ほどの基調講演、それから今の秋池さんのお話を含めて、少し整理をさせていただきたいと思います。富山さん、それから篠崎さん、元橋さんのお話にあったサービス業というのは、どちらかという卸売業とか、小売業とかいったイメージのサービス業が中心だったと思うのですが、いわゆるサービス業という中には、物流、それから金融、それから医療、それから企業のR&D等々の情報処理サービスとか、いろいろなものがあるわけですが、それらがサービスによって、それぞれ特徴があって違うのではないかという気も若干するのですね。

例えば、先日あるところで、小松製作所の坂根会長のお話を伺ったのですが、小松製作所では今、いろいろな建設機械を全世界に売っているのだけれども、その建設機械のすべてにGPSがついている。GPSが装てんされていることによって、会長室で現在リアルタイムに、売った機械がどう動いているかを完全に把握することができる。自分たちはもう物を売っているのではなくて、GPSを使うことによって、いかにフォークリフトを管理するか、どこにどういうサービスを提供すれば、最も効率よく物が売れるかという意味では、サービスを売っているのだというお話をされたのですが、その場合のサービスというのは、従来型の物とサービスとがセットになって、世界展開できるサービス。そういう意味では、このサービスはある意味でアントレダブルなグッズになっているのだろうという気がしてならないのです。

それに対して金融サービスというのは、これもまた世界中、地球の裏側の金融取引を東京でもできるわけですから、そのサービスそのものも、ある種トレーダブルになっていると言ってもいいのではないかという気がしております。

それに対して、今度は小売とか卸売とかというサービスは、一体トレードできるかという、今度はそれぞれの地域なり、それぞれの場所へ行かないと、カスタマーがそこで行ってしか享受できないという意味では、旧来型の非常にアントレダブルなサービスになっているのだろうと思うのです。先ほどの富山さんのお話にしても、篠崎さん、元橋さんのお話でも、ある地域におけるサービス展開ということを考えますと、やはりかなりアントレダブルなサービスに中心を置かれて議論をされていたように思うのですが、そういう形で見ると、どういうふうと考えられるかというご意見を少しそれぞれの方に伺ってみたいと思いますが、富山さんどうでしょうか。

○富山 私の話の中で少し申し上げたのですが、サービス業にはどちらにしてもベースにやや人材集約的なところがありまして、今、黒田先生が言われた例えば小松のケースなども

そうですし、我々の仕事もある意味でそうなのですが、サービス業なのですけれども、やはりベースに知識集約がすごくあるのです。GEなども多分航空機エンジンなどのサービスでもうけているはずですが、やはりそこはベースに非常に高度な知識集約があって、要するに他人にはまねができない知識に化体されたあるプロセスを商品化して、それを世界中で売っていくという多分そういうモデルになっていると思います。

おっしゃるとおりこの領域は、実は非常にトレーダブルでありまして、グローバル化できる領域なのです。例えば今言われている日本が、環境技術ですごいのだというのはいいのですが、技術だけでは銭にならないわけで、例えばそれを銭にしようと思ったら、環境技術にはまさに日本が長年蓄積してきた知識がそこに集約されているわけですから、それをではどうやって世界で銭を稼げるような商品に転化していくかというのは、多分、一つは物に化体するというモデルもありますし、もう一つはサービス業としてのビジネスモデルを確立して、先ほどの小松さんのような形で、グローバルで世界中からお金をもうけてしまうという、それはおそらく大いに可能性があるし、逆に言うと日本が必ずしも十分に上手にできてきていない部分です。この前、ある会合で東大のフジモト先生がおっしゃっていましたが、「物」づくりというのは実は「物づくり」であって、「物」のことを言っているわけではないのです。「プロセス」のことを言っています。ですから、ある意味では「物づくり」というのをサービス業化、サービス価値化して、それを世界中で売ってしまってもいいのです。ある種のエンジニアリングに近くなる。要はその実際の物をつくるというブースまで含めて、今のところ工場をつくると思うのがエンジニアリングですけれども、工場だけではなくて、その工場をつくって物をつくるまでプロセスとしてサービス化してしまえば、それは実是一种のサービス業になるわけです。ですからそれは十分、この後私たちが追求していかなければいけない一つの可能性だと思います。

それからもう一点、同時・同場性に支配されているというふうな領域、これはどうしても労働集約型のモデルが多いのだと思うのですが、先ほど少し旅館ホテル業で、いまや予約の部分というのは実はかなり同時・同場性から解放され、トレーダブルになっているということを申し上げましたが、ここは恐らくある意味ではその会社の産業事業の持っている付加価値構造、バリューチェーンです。バリューの束をよく見てみたときに、この束の部分は実はトレーダブルにできるのではなかろうか、あるいはこの束の部分は世界的、例えばナショナルなレベルで規模がきくのではなかろうかという、多分、それ

は分解していく必要があると思っ​ていま​して、それ​で例​え​ば今、卸​売流​通業​でい​うと、生​活用​品​の卸​売流​通はも​のす​ご​い勢​い​で集​約化​が​進ん​でい​ます。今、パ​ルタ​ックとア​ラタ​のほ​ぼ2社​に集​約さ​れてい​ると思​うの​です​が、そ​のう​ちの1社​に私​ども​の再​生機​構案​件とい​うのは​売却​してい​るの​です​けれ​ども、こ​れは​では​どの​部分​でも​のす​ご​い勢​いの集​約化​が​進ん​だか​とい​うと、や​はり卸​売​です​から物​を持​ってい​くとい​うのは​同時・同​場な​の​です​けれ​ども、こ​れは​圧倒​的に物​流セ​ンター​の機​械的​な設​備の​部分とI T、ピ​ッキ​ング​の部分​です。も​う物​す​ご​い数​のアイ​テム​を管​理す​るとい​うと​ころと、全​部混​載し​て末​端の​小売​に持​ってい​きま​すの​で、小​売店​ごと​にも​のす​ご​い混​載を​してい​かな​けれ​ばい​けな​い​の​です。そ​うす​るとセ​ブンイ​レブ​ンの例​え​ば麴​町店​に持​ってい​くた​め​には、そ​の店​に持​ってい​くも​のを混​載し​てい​くの​です​けれ​ども、そ​のピ​ッキ​ングの​と​ころとい​うのは、ま​さにI Tの世​界な​ので、実​はそ​こだ​け切​り出​してい​ったと​き​には、実​は強​烈に規​模が​きい​たりと​か、あ​る種、ト​レーダ​ブル性​を持​って​くる部​分が​ある​ので、多​分、それ​をや​って​い​くとい​うこ​とに​なると思​いま​す。た​だそれ​をや​って​い​こうと思​うと、さ​っきの議​論に​戻り​ま​すが、や​はりあ​る種​のM&A的​な企​業の統​合を​やっ​てい​かないと、それ​を100社、100の卸​売が​個別​にあ​るとい​うのは​効率​が悪​い​です​から、や​はりそ​こでそ​のあ​る種​の淘​汰・統​合とい​うこ​とが起​きな​けれ​ばい​けな​いとい​うこ​と。それ​からあ​とも​う一​つは、さ​っきの先​生​の、や​はり経​営が​す​ご​く重​要であ​るとい​う議​論が​あり​ま​したが、す​ご​くスト​レートに​言っ​てし​ま​いま​すと、実​は経​営者​とい​う資​源は、こ​の日本​では恐​ろしく希​少資​源で​ござい​ま​して、い​わば企​業の​数​が減​ったほ​うが優​秀な経​営者​の数は​少​な​く​て済​むの​です。な​ので、では100万社​あ​る中​で、100万人​の優​秀な経​営者​ってそ​んな供​給で​き​るのか​とい​った​ら、それ​は実​は供​給で​きない​ので、そ​うい​った意​味​でも先​ほど​の議​論とい​うのは​なるほ​どと思​いま​した。や​はり企​業とし​ての企​業の​数は減​ら​して​い​かないと、実​はI Tの果​実とい​うの​を享​受で​き​るだ​けの経​営力​を持​って​いる人​はあ​まりい​ない​ので、私​もなるほ​どと思​っ​て聞​いて​いま​した。

○黒田 ありがとうございます。

今、経​営の資​源の​話​が​出​ま​した​けれ​ども、篠​崎さん、先​ほどお​話​で、I Tを利​用す​るた​め​には、経​営資​源がや​はり非​常​に重​要だ​とい​うお​話​だ​ったわ​け​です​が、確​かに日本​の生​産性​は余​りパ​ラド​クス​もな​か​ったか​わり​に、ニ​ューエ​コノミ​ーも全​然ない​とい​う現​象だ​らうと思​いま​す。確​かにI Tを有​効に​使っ​てい​ないわ​け​です。

そ​うい​う状​態の中​で、僕​は経​営資​源も非​常​に大​きな要​素だ​と、労​働市場​がも​のす​ご​く

ある種硬直的で、例えば銀行を見ても終身雇用制みたいなものをずっととってきたために、ITを導入して本来だったら極端な話、リストラしたいのだけれども、そうなかなかできなかった層がたくさんいて、ITを完全に利用できる人ばかり残るかというところではなくて、片方で使えない人もリストラの対象にもしなければいけないし、残さなければいけない。そういう意味では、かえって生産性の悪いクオリティーの労働が適材適所で配置されていないような、そういうことが起こっているのではないかという、そういうことはいかがでしょうか。

○篠崎 今日話題になっている小売などもそうなのですが、金融など80年代にしっかりとしたシステムを入れているところほど、行き詰っている観があります。非常に精緻にシステム化が進んでいる関係で、プリントアウトとかするとき、少し何ミリかずれるともうだめとか、プリンターの交換自体も、私などの感覚だと、今はプリンターというのはどれを買ってきてもいいのではないかと思うのですが、特殊仕様のものでないと会社のフォームに合わないとか、そういう会社ごとの様式、仕組みに非常に精緻に対応したがために、もう少し一般化したような仕組みに転換するのが難しい。

これは、よくよく考えると、伝票とか帳票とかというのは、それ自体が目的ではなくて、経理とか会計をするためのもので、日付と金額と相手先がわかれば、品目がわかればいいわけです。したがって、去年までと同じフォームでもなくてもいいわけなのです。しかし、それを変えようとした途端に、「その仕組みに慣れた人たちが」猛烈に反発する。その背後に雇用の問題があるかと思えます。やはりリーダーシップを持って、「いや、そんなことを言っても変えたほうがみんなの時間も有効になる」とリードしていかないといけない。そこが一つ抜けているというか、なかなか難しい。先ほどの秋池さんのお話にもあったように、悪者になる人がなくて、みんなから担がれていると、余り敵をつくりたくないという心理がどうも働いていたようで、そういうところほどつらいというのがあったように思います。

それからもう一つ、ITでは医療がやはり一つターゲットになっているのですが、ここは今まで「経営」になじみのなかったところです。黒田所長から先ほど提示のあった、トレーダブル、アントレーダブルというところで行くと、医療も今までは基本的にすべてアントレーダブルでした。対面で触診して、処方するというのがスタイルだったわけですがけれども、ある種の医療サービスの部分は、トレーダブルというか、対面でなくてもできるわけです。これは薬事法などの問題がいろいろとあるそうなのですが、例えば

高齢者で常に病院に通っているような人の場合は、ITをうまく使って、血圧や体重などを常にはかっておけば、後は宅配便でも可能なわけです。だから、今までの仕組みの中で、どこまでが引き続きアントレダブルで、どこからがトレダブルかという引き直しが大事で、それに応じたサービスの仕組みを変えるというのは、これはまさに経営者の視点、イノベーションの発想だろうなと思います。

○黒田 どうもありがとうございました。

元橋さんに、先ほどの小売業のサービス業について、生産性という観点から、一つだけご質問してコンファームさせていただきたいのですが、僕は日本人の小売にしろ、卸売にしろ、サービス業のクオリティーは、諸外国に比較して非常に高いのではないかと考えています。日本人はサービスのクオリティーに非常にうるさいものですから、カスタマーのニーズに対応するサービスを提供するという意味では、必然的にクオリティーが非常に高くなっているのではないかと。もし、諸外国のクオリティーを換算すると、日本はクオリティーが非常に高い分だけ、今度はサービスのプライスが安く評価され、アウトプットが増えるのではないかという気がするのです。

この間、実は近くのスターバックスへ行って注文したときに、少し遠いところにいすが空いていたものですから、待っているのが嫌で、「そこまで運んでくれますか」と言ったら、ちゃんとスターバックスって運んでくれるんですね。アメリカでそんなこと言っても絶対運んでくれないですよ。だから日本のスターバックスのサービスクオリティーというのは、物すごく高いなという気がしたのですけれども、すべてのサービスというのはそういう要素があるので、そういうように評価すれば、サービスを国際比較するときに、日本のクオリティーがもし非常に高ければ、サービスの生産性はもっと高く出てくるのではないかと思います。むしろ、話題にしたのはそれを日本が売り物にできないかということですね。

それからもう一つは、先ほど比較された時系列の伸び率ですけれども、伸び率はどうしても、この間、日本は非常に景気が悪くて、アウトプットそのもの、GDPの成長率も低かったわけです。そうするとサービス業、小売業のアウトプットも当然低いわけで、そういう意味で伸び率が非常に低くなっているのではないかという気がするのです、その辺はどう考えたらいいでしょうか。

○元橋 最初の話ですけれども、クオリティーですね。今、私のプレゼンテーションで申し上げたのは、非常に単純な従業員一人当たりの付加価値額ということなのですから、

ただそれはノミナルな、ある意味、ハードフィーチャーから出てくるという数字だけの話をしているわけですが、本来、クオリティーが高ければマーケットがエフシントであれば、その分というのは高い値段をつけることができる。恐らく小松の先ほどのGPSの話も、そのGPSがついていないときに比べて、小松はそれで差別化することによって、本来であればある意味付加価値というのを値段に乗つけることができる。これは多分経済学的にはそうだと思うのですが、ただ、世の中、経済学どおりには動かないということがありますから、そういうことが起きないというか、そのイノベーションというのもすぐにまねされれば、当然競争が起きてまたマージナルプライスまで値段が落ちてしまうということになると思うのです。

小売の話について言うと、所長がおっしゃったようなことというのは、当然あると思いついて、これは日本はそれなりに、例えばスーパーマーケットに行く野菜が全部ラップに包んであって、一個一個手間がかかっているわけですね。その分はコストというのが当然かかっているでしょうし、ある意味、そのサービスというか、消費者のプリファランスが違うということも言えるのかもわからないですが、でもある意味、付加価値というのはついているということは言えると思いますので、アメリカの半分というのはそういうところの違いというのをテイクアウトされた数字ではありません。当然そここのところで何らかの形で勘案していく必要というのはあるのかなという気はします。

このサービスの生産性というのは、昔からいろいろな人がやっていて、マッキンゼーが大分前から国際的なサービス生産性比較というのを出したものなどを見ても、それは海外の国際的な会議でそういう議論をすると、我々日本人は非常におとなしいというか、黙って聞いているのです。「僕らはだめだな、だめだからしょうがない、頑張ろう」というふうに思うのですが、一番過度に話すとフランスの小売の生産性というのは、計算するとたしかアメリカの6割とか7割ぐらいしかないのですが、フランス人は「これは絶対におかしい」といってきます。ウォールマートとフランスのチーズ屋さんなどを比べられたら、これはもう同じグロッサリーストアなんかでも全然違うということがありますので、ただ、それをどういうふうにとるのかというのは、またこれは難しい話としてあるということで、でもそういう様相というのはあります。

あと、2番目の97年から2002年で、生産性がマイナスになっているように見えるというのは、もうこれは所長のおっしゃるとおりだと思います。稼働率というのはうまくと



り切れないというところがありますので、結局、これもある意味、非常にマーケットがエフシントであれば、要は売り上げが落ちればその分だけ退出するやつが出て、キャパシティが減って、それで生産性ということであるというのと影響しないということなのだと思います。ですのでけれども、ただ、富山さんの話にもありましたし、例えば私の話からも、アメリカに比べて日本の参入・退出というのは非常に遅いと出ていますので、そういういわゆるデマンドにサプライのほうは日本はアジャストできていないというか、そういうところから見た目の生産性がマイナスになってしまうという、そういう問題というのは当然あるのかなと思います。

○黒田 どうもありがとうございました。

少し話を先へ進めさせていただいて、3人の方々、それから秋池さんも触れられた今の話ですけれども、日本のサービス業、小売とか卸を中心に考えてもいいのですが、そのサービス業で企業の参入・退出という示度で見ると、非常に日本はある意味でダイナミックな動きが遅い。それゆえに、それが市場で生産性、競争なり何なりを起こす形にはなっていないということを主張されたと思います。富山さんからは、そのときにいわば過剰な保護政策、マーケットにおける規制も含めてですが、それが結果的に参入・退出を阻害したり、本来消えるべき企業を温存しているというお話だったと思うのですが、それではどういうマーケットを設計したらいいのかという観点から、ポジティブにそれを考えるとしたら、どういうことを考えたらいいのでしょうか。

○富山 これは全くゼロベースから制度設計していいのだったら楽なのですが、現状、そういう状態があるとすれば、もちろんいわゆる規制緩和論もそうなのですが、こういうことを言うと怒られてしまうのですけれども、一つは金融面でいうと、ああいう弱者保護政策的な政府系金融は、私は基本的にはやめたほうがいいと思っています。少し乱暴なのですが、本来、マージナルな企業体に対する資本コスト、要は金利ですが、これは高くなければいけないわけで、ですから余りそういう金利規制をかけるのも、私は反対です。まず金融資本市場の面から、そういう考え方を持っています。

ではもう一方で、そのせいで人生が壊れてしまう人がいてはいけないことも事実なので、これは再生機構のときもそうだったので、日本のああいう中小の会社さんというのは、基本的にはみんな個人連帯保証としているのです。それで、廃業すると結局ほとんどの場合、家屋敷を手放さなければいけなくなってしまうのです。その問題は実はすごく退出を妨げている部分があって、これをどうするかというのは、やはり何

らかの対策を講じてあげないと、死んでも頑張るという構図をつくってしまいますので、これは多分セットで、要は転廃業していく人たちのインセンティブをどういうふうにつくるかという点でいうと、そのことはやはり考えるべきだと思います。それからあと、さっき出ていたような、すごいペナルティを払わなければ店をやめられないとかという状況が現実にありますから、あれに関してはむしろ、そういう負の補助金というか、やめたらほめてあげるという、これは要するに規制が生み出した市場の一種の外部性なので、それはある意味で規制をつくった側に責任があるといえはるわけですから、そういうなんらかの補助金だったらいいかなど思っている部分は、正直あります。

それから最後にもう一点、中小事業者、あるいはマージナルな事業者のM&Aを進めるという意味で言うと、これも日本、ある意味、フランスもそういうところがあるのでしょうけれども、事業承継をしていくときに、なぜか親族に継がせるということにアドバンテージな制度をつくりたがるのです。最近、某省が一生懸命立法化している相続税の問題もそうなのですが、事業承継と相続税という話があるのですが、あれは本来は息子が継ごうが他人が継ごうが、税制はニュートラルであるべきで、肉親が継ぐときに税制上優遇してやるのだったら、別に他人が継ぐときにだって優遇してやっていいのです。だから、あれは申しわけないけれども、少しずれているのではないかと思います。ありていに言うと、商工族の人たちが、自分たちの支持者たちの顔色うかがってつくってしまったから、ああなってしまうのかなという感じはして、申しわけないですけども、大体2世、3世はできが悪いので、事業の承継はできるけれども、多分持続的に経営できるケースは十中八九ないと思っています。

○黒田 秋池さん、同じ再生機構にいらしてどうでしょうか。今、富山さんのおっしゃったような、規制がむしろ保護的に働いているとか、それから経営者側のセンスからしても、なにか規制があることとか、それによって保護されていることが、かえってゾンビの企業を生んでしまうとか、ゾンビを立ち上がらせるというようなことが、感覚的にあるというふうにお考えですかね。

○秋池 例えば運輸業界のことでいうと、バスかトラックの物流ですね。これは規制が緩和されたことによって新規事業者がたくさん参入してきて供給過多になり、ものすごく業況が悪くなってしまっているわけです。例えば貸切バスなんていうのは、昔は路線バスをやっている会社しかやってはいけなかったのだけれども、誰でも参入できるようになったということで、路線バスの赤字を貸切バスで補っていたというバランスがここで壊れ

て、赤字の路線バスだけはインフラなので走らせ続けなければいけない。一方で、収益源だった貸切バスは、新規の事業者さんが出てきて供給過剰になったがゆえに、レガシーなものを背負いながら運営していると、コスト競争力がないような状態にまでなってしまうということがあって、とてもこの話、難しいなと思うのですけれども、やはり私も過剰な保護は競争力をゆがめると思っています。けれども、もう一方で規制のほずし方と保護の仕方には、ひと工夫が必要なのではないだろうかというふうに思います。

だから、例えばよく、伝統産業を守りましょうみたいなことで、補助金を出したりする。でも職人さんというのは、お金をもらってもだめで、やはりその商品がちゃんとマーケット、市場に出回って、売れて、手を動かすことで技が磨かれて、質が上がっていくみたいなのがあって、お金をもらっても多分幸せでもないし、それから伝統産業は残らないわけです。

例えば、CO<sub>2</sub>の排出量は実はGDP当たりで見ると、日本は圧倒的に低いわけで、多分欧米の半分とか、中国やインドに比べると9分の1とか、大変低いレベルにあるわけですけれども、この産業のアドバンテージを世界に対して、これから日本が世界に売っていく、もしかしたら一つの大きな目玉商品となるかもしれないわけですけれども、こういったものに対して、でも商品が世の中に出るまでの時間の差というのがあるわけで、例えばその先行投資に対しては免税措置をすとか、補助金をあげるのではなくて、やったら免税措置をすとか、結果に対してインセンティブを与えるような施策というのはあってもいいのかなというふうに思ったりもいたしました。

○黒田 どうもありがとうございました。

篠崎さん、ITの問題に関しても、規制とか支援とかというのはいろいろあると思うのですけれども、それが弊害になっているということはいろいろあるのでしょうか。

○篠崎 ITの利用産業に関していくと、民間の企業がどうやっていくか、各企業に固有の問題があろうと思うのです。もちろん、小売ですと、それを使って大規模にやろうとしても、空間、土地利用の問題とか、何らかの制約があって、ほかの要因が影響しているというのは当然あろうと思います。

私が注目しているのは、IT提供側の産業です。放送とか通信とか、あるいはコンテンツとかという部分で。最初のプレゼンテーションの資料にもありましたけれども、生産性を上げる場合に、分母と分子で考えると、分母（＝ひと）をそぎ落としていく話だと、どうしてもつらいのですが、分子、つまり、付加価値を上げていく話だと、これか

らのフロンティア領域がまさに放送とか通信とかコンテンツの領域だと思えます。

ところが、よく考えてみると、放送にしても、ラジオからようやくテレビにという時代にできた制度的な枠組みが骨格となっています。通信も、20年前の「もしもし、はいはい」の時代に、どう自由化するか、民営化するかという、そういう枠組みを変えないまま議論がなされているように思えます。

日本のコンテンツは海外でも大変人気があります。実はきのう福岡でゼミのコンパがあったのですが、アメリカからの留学生が1人来まして、何の話で盛り上がったかという、テレビゲームとアニメの話です。彼はやはりアニメで日本語を勉強しているし、テレビゲームの真似で初対面の日本人ゼミ生と寸劇を突然始めました。デンバーに住んでいて、ニューヨークにもボストンにも行ったことがない留学生が、日本のコンテンツにあこがれて来日し、すぐコミュニケーションできるというのは相当なことです。地上波ではできなかったことが、ネットを使えばできるようになってきているわけですから、コンテンツ産業というのは大変なパワーを持っていると思います。日本は少子高齢化していきますけれども、少し視野を広げて、デンバーにまでとはいかなくても、アジアでは若い人たちが意欲を持って存在感を増していますので、そういう人たちにアニメに限らず、教育のコンテンツとか、文化のコンテンツとかをどんどん広げていけば、10年、20年先の植林のような事業なのですが、知日派人材のすそ野を広げることにつながって、次世代の成長に当然貢献するでしょう。国境の枠に縛られて、人口が減少すると悲観的になるのではなくて、今の技術を使うと、国境を越えて人材を開拓できるのだと考えるとフロンティアが広がります。それを妨げる規制なり、業界慣行なりがあるとすると、それを何とか改めて、成長する産業にもっていきたいというような発想が出てくると思えます。

○黒田 元橋さん、小売業で参入・退出が日本の場合遅いというお話でした。先ほど大店法の問題を少しお話になりましたけれども、これもやはりある種、規制なり保護なりみたいなものが小売業全体にあることが大きな要素なのでしょうか。

○元橋 大店法は大規模店舗の参入規制です。地元の小売と調整しないといけない。それが廃止されまして、実は地元の小売としてみれば、大きいところに来てもらったほうがよかった。したがって、そのときに入ってきた人が負の遺産を負っているというのが富山さんのストーリーだと思うのですが、それはそうだと思います。今、ではどういふふうなEnter and Exitを抑えるような要因があるかというのは、それは富山さんがおつ

しゃったのですけれども、一つはやはり調子が悪くて、本当は退出したほうがいい人たちを、ある意味、アーティフィシャルにサバイブさせるようなものですね。私は例えば中小企業金融、特別保証とか融資はありますけれども、それそのものもいいのか悪いのかはよくわからないのですけれども、場合によってはそういうものによって、ある意味、本当はもうやめたほうがいいという人が、やめられないのか、やめたくないのかよくわからないのですが、やめないというのものもあるのかもわからないと思います。

事業承継の話も同じだと思います。やはり本当はここで店を畳んで、別の2代目が何か違うことをやったほうがいいのかというふうな場所に、例えば小売店があって、それがそういう制度によって、ある意味残ってしまうということがあるのかもわからないです。ただ、そここのところの影響が大きいのかというと、そこは余りよくわからないところはあるのですけれども。

それから少し一点だけ、これは私が示した話の中で、申し上げないといけない話というのは、私がやっているのは商業統計を使ってすべての事業所を見ているわけです。すべての事業所の中には、お店の上に住んでいるおじいさん、おばあさんで、別にもうこの商店で食べていく必要もないので、お客さんが来たら、チリチリ鳴らしてくださいというような感じでやっているような、もともとやる気のないような店、当然そういうものもたくさん入っています。そういう店というのは多分生産性は低いと思うのですけれども、クオリティーも低いのかもわからないです。そこも逆にテイクアウトされていて、そういうのというのは外して考えないといけないなということがあって、それをやってみると、外すとどうなるかというのは、もう少しやはり国際比較もちゃんとやらないといけないなというふうには思いました。

○黒田 私もたまに地方都市へ行ってみて、シャッターストリートが非常に多いというのは、本当によく目立つのですけれども、そうするとシャッターストリートというのは、今のロジックでいくと、ある意味で淘汰の結果であって、ある生産性上昇のためのプロセスなのだというふうにとらえることも可能だということでしょうか。これは意地悪な質問ですけれども、どなたかお答えになれますか。

○元橋 シャッターストリートの場合は、個々のいわゆるインセンティブとか、事業を続けるか続けないかという問題だけではなくて、これはもう明らかに外部不経済なわけです。隣の店にとってみれば、要は普通にやっても横の店がシャッターを閉めてしまった瞬間に、それだけやはり人は来にくくなるでしょうし、見た目が悪い、というのがあり

ますから。

だからそのところを、商店街全体としてどうするかというのは、やはり何らかの施策というのがあってもいいのかなと思います。恐らく、当然淘汰の結果ではあるのですけれども。淘汰の結果なのか、あるいはさっきの2階に住んでいる人が、もう店開けるのも面倒くさいから、シャッター閉めておこうと。チリチリ鳴らされても、もういいという人なのかもわからないです。だから、そういうときはもう商店街の中で、私も例えば富山とか青森の地元の商店街の人と、ざっくばらんに話をするとき、「そういう人というのはどこかに、例えば引っ越してもらおうとか、そういうのをやったらいいのではないですか」といいますと、「いや、そういうことはやっているのですよ。それをやろうとはしている」と、そういうことみたいです。そこは地元で、当然、商店街組合がやるのですけれども、そういうのに対してもうちょっと細かく、行政サイドでテイクケアしてあげるみたいなことというのがあってもいいのかなと。それは外部不経済がありますから、もう行政が入ってもいいところなのかなというふうに思いました。

○黒田 ほかに、今の点でご意見はありますか。

○富山 再生機構案件でもありました。津の松菱でしたか、津の百貨店でシャッター街の端っこにあるのです。それでやはり要はシャッター通りが生き返ってこないと、どうやって百貨店に来る人もふえないわけです。それで、どうしようみたいな議論を少ししたのですが、まさに元橋先生が言われたとおりで、そのシャッター通りは実は別にゴーストタウンになっているわけではなくて、おじいちゃん、おばあちゃんは2階に住んでいます。それで、まさに津といえば県庁所在地ですし、それにまだ後背人口はそれなりにある。お年寄りはやはりまだ意外と住んでいて逆に行動半径が小さくなってしまっているのです。もう一度、気のきいた店にして、例えば病院も持ってきてみたいな形で、まさにコンパクトシティ論で再開発しようかなと思ったら、そのおじいちゃん、おばあちゃん的には、「余計なことはせんといてくれ」と。今から借金して建物建てかえるとか、「そんなのやめてちょうだい」と。どうせ、子どもたちも継がないのだし、もう「私たちが死んでからやってちょうだい」みたいな話になるのです。

それである種、淘汰のプロセスなのですけれども、さっき言った非常に調整に時間がかかるということです。調整にすごく時間がかかって、外部不経済が起きているのだけれども、ミクロにはある種の均衡状態、イクイリブriumになってしまっているのです。それがなかなか動くに動かない。そうすると、動かそうと思うと、確かにそこには何ら

かの行政的作用がないと、市場の外部からある種の働きかけをしないと動かないのだらうなというのは、私もそのとおりだとあのとき妙に納得した部分があるのと、それからもう一方で、それをやっていくためには、やはりすごく時間的に粘り強くやっていかなければダメなのです。皆さんそれぞれどこかの国みたいに強制退去させていきなりやるというのは、これも少し語弊がありますがそういうことは日本の場合はちゃんと基本的人権がある国なので、そういうことはできないですから、そうすると大体うまくいった例を見ていると、やはり地元には有志のすごく立派な若い人がいて、その人がもう10年、20年、こつこつ行政とも一緒にタッグを組んでやるということをやって、うまくいっているというのが大体ほとんどなのです。まちづくりでうまくいったケースというのは、ですからそういった有志を持てるか持てないか。もしいるのであれば、そういう人を本当に粘り強く、10年、20年という単位で行政側がサポートしてあげられるか。行政の側もやはり担当がかわっていったり、市長がかわったりするので、その持続性を持ち得るか持ち得ないかというのは、ものすごく大事なような気がするのですが、そういったことをやっけていかないと、結果的にコンパクトシティ的なものはなかなかでき上がらないという現実もありますので、そのサポートとやる人のインセンティブづけですね。それはお金だけではないと思うのですけれども、要するにどうやってエンカレッジしていくかが課題です。

最終的にはむしろ高齢化していく地方においては、イオン型のモデルが合理性を持つにはひょっとすると時間的空間的に限界があるのですね。そのうち、行けなくなってしまうので、車であんなにかいところに行くというモデルが果たしてどうなのでしょう。要は歩いていける圏内に、それこそ病院もあって、買い物もできて、あるいは介護をする場所も近くにあるというほうが、多分いいに決まっているので、トータルな全体の合成の誤謬を避けるという意味で言うと、コンパクトシティ論というのは、特に地方の場合には私は合理性があると思っていますので、その方向にどう持っていくかというのは、そこはやはり官とか公的部門の役割が、多少はあるのだらうなと、レッスフェールではなかなか解決しないのだらうなという気は私も強く、実感として持っています。

再生機構は3年しかなかったので、だからちょっともう手も足も出ない感じだったのです。

○黒田 そう簡単にはいかないですね。

○富山 ええ、百貨店のもてる期間が3年だけで、時限組織でしたから、もう手をつけてしま

うと、10年、20年というテーマができてしまいます。

○黒田 篠崎さん、先ほどのITとも関連するのですけれども、経営資本という意味では、ITの場合、特にネットワークづくりとか、組織資本みたいなものが非常に有効に働くものだと思います。先ほども少し触れられたことですが、日本という社会そのものが、もともとネットワークづくりだとか、組織づくりだとか、そういうことの下手な社会性を持っているのか、それともシステム志向がもっと進められて、そういう社会が実現する可能性というのは、日本の社会にあるのかどうかということについては、どういう感じを持たれていますか。

○篠崎 日本の企業というか、組織も、ネットワークづくりはある意味では非常にうまくいったと思うのですが、それが対面によるインフォーマルな情報の共有だったわけです。80年代はそれが日本の強さで、アメリカの弱さでした。営業は営業の専門家で、財務は財務の専門家で、法律は法律の専門家で、全体のことはもちろんリーダーはわかっているけれども、現場ではシェアできていないという情報の共有の弱さがアメリカ企業の弱点と言われていました。日本の企業はうまく人的情報処理マシンで対応していたと思います。

ただ、アメリカの企業は、そういう専門家集団の中で、どういう工夫をしていたかという、メモを回すとか形式知にかえるような形で対応していました。対面の情報のほうが密度は濃いですし、ハイコンテキストなわけです。紙に回すとなると、やはりローコンテキストになるのですけれども、そういうやり方で工夫していると、ITを導入したときに地理的に国境を越えてインドの人ともやりとりできてしまうわけです。

一方、コンコンとノックして「ちょっと部長…」というような、対面のやりとりが濃密な組織では、ドラえもののどこでもドアがあれば別ですけれども、コンコンとノックしてバンガロールに行くわけにはいかないわけです。そうすると、いろいろな打ち合わせにしても何にしても、地理的な制約を負ってしまって、オフィシャルリングという言葉が典型ですけれども、ITによって国際的なトレーダブルになっている活動がしにくいと思います。

かつての80年代までのレガシーなシステムは、人的情報処理マシンを補完する役割として、各企業に固有の、隣のB社とは違うA社の強さ、差別化はこれだということで精緻にカスタマイズしたシステムがあるものですから、小売もそうなのですけれども、標準化が進まずに、企業間のやりとりがうまくいかないとかという問題が出てきていると思います。



○黒田 秋池さんは、いろいろなコンサルティングをなさっていると思うのですが、中小企業のネットワークとか、それから卸売、小売等々のネットワークについては、日本の社会の属性として、どういうふうと考えられていますか。

○秋池 そういう意味では、小売がすごく力を持っている業界もあるわけです。例えば家電なんていうのは、結構小売が強くなって、大規模チェーンになっていって、むしろメーカーのほう売っていただいているというような状況になってきている。もう一方で、先ほど来お話に出ているような、食品を中心とするような小売というのは、必ずしもすごく生産性が高いわけではないというようなところがあって、ここは先ほどの話ではないのですけれども、本当にやめる補助金を払ってでも、やはり適正な状態を実現していく。ただ、これは2年や3年でできることではないと思うのですけれども、そういったことを考えてもいいのではないかと思います。

ただ、やはり世の中の傾向を見ると、これは世界的にそうなのですから、世界資本で巨大にやっていく非常に少数の企業か、例のロングテールではないのですけれども、消費者がだんだん豊かになってきて、好みがものすごく細分化しているという、両極にきているわけです。中肉中背というのがだんだん少なくなっていって、映画などがそうになっているのかもしれませんが、巨大資本になるのか、本当にもうきめ細かにこのお店に行かなければ買えないとか、自分を含む1,000人ぐらいの人しか読みたくない本とか、そういった両極に分かれてきている。

そう考えると、今のシャッター街の話ではないのですけれども、やはり大規模なチェーン店で安く、でも割に少ない選択肢の中から買えればいいという世界と、街中のお店で、個性的なものを買うとか、買いに行く時間とか距離というのも、ある意味でサービスの一部だと思います。ですからお年寄りにしてみれば、郊外のお店に行くと大量に安く買う必要は実は余りなくて、歩いて二、三分のお店で簡単に買えればいいという世界もあるわけで、なにかこの両極を見極めていくこと、ある意味で、これも経営能力なのかもしれないのですけれども、商店をやる方も、自分のお店に来る人というのは昔のお客さんとは違うのだということを考えたりするという、そういったものが必要なのではないかなというふうに思います。

○黒田 ありがとうございます。

議論の最後のポイントに移りたいのですが、先ほどの富山さんのお話だと、サービスというものと、それから地域という話は、ものすごく密接に結びついているわけですね

れども、地域の時代と言われているこれからの社会の中で、地域の活性化というのは不可欠だと思うのです。

先ほど来出ていますシャッターストリートが目につくような状態では、地域はなかなか活性化しないわけで、地域を活性化させるという、これもある種、政策の運用だと思うのですが、それにはどういう形があり得るか。富山さんは先ほど、もう少し日本は地方都市を含めて、都市化すべきであり、ある意味では都市化部分と、非都市部分とがきちっとそれぞれディスクリミネートされて、いい地域のアドバンテージをそれぞれ活かすことができれば、より地域が活性化するだろうというお話をされたと思います。そこで少し気になるのは、そういうやり方をすると、また日本中、金太郎飴みたいな地域ごとの中都市がいっぱいできてしまうのではないかということです。それだと、地域がユニークに生きられるということがなくなってしまうのではないかなという気がするのですが、その辺はいかがお考えですか。

○富山 そこはおっしゃるとおりで、もっと大上段から議論してしまうと、多分これはいわゆる分権化とか道州制の議論とセットになるべき議論で、本来はその地域が一番合理的な選択をしていくのが筋でしょう。それでちなみにここにも書いたのですが、北海道の域内GDPというのは、ほぼアイルランドと一緒にです。北海道のほうがはるかにアイルランドよりも滋味が豊かなところだと思うのですが、いまだに相当の部分を公共投資的なものに依存しており、多分、3割ぐらい依存しているのではないのでしょうか。実はだから70%経済なのです。ところがアイルランドというのはご存じのように、独立国ですから、全く独立経済で一人当たりGDPが日本の1.5倍の豊かな国に今はなっています。ただ、昔はご存じのように、極めて貧しい国で、レーガンの先祖もケネディーの先祖も、ジャガイモ飢きんのときにご飯が食べられなくなって、アメリカに移民した方たちであります。

要は何を意味しているのかというと、やはりそれはアイルランドという地域の持っている特性や、地政学上のいろいろな立場や、そういったものの特性をフルに活かして、彼らは自分たちで決めて、彼らなりの国づくりをしたから競争力のある国になったわけです。要は変な話、多分、アイルランドではできるけれど、北海道ではできないわけではない、という感じが正直しますので、あのぐらいの単位で、私はむしろ地域主権国家型にしてしまったほうが、それぞれの道を歩むでしょうし、結果的に恐らく私が言っている都市化云々というのは、ある意味では合理的選択としては必然の帰結なので、それぞ

れの地域なりのやり方をしていけばいいのだと思います。

ですから、そこはもうあくまでも分権化といいましょうか、地域主権国家的なものを進めていくことと、それが結果として恐らく都市化を進めることになるのだと私は思っています。ですからおっしゃったように、金太郎飴的な、全国一律でシロクロ、モノクロトーンになるということは私も嫌いです。むしろそれぞれ色とりどりに多様に、北海道であればせつかくあれだけの観光資源である自然資源があるのだから、それをフルに使おうと思ったら、思い切ってもうみんな札幌に住んでしまえばいいのではないのでしょうか。あとはもう全部釧路湿原みたいな、本当に自然の地域にしていけば、ものすごい観光資源に私はなると思っていますので、そういうふうにやっていけば、多分、そういうふうになってくるのではないのでしょうか。

あと、それともう一つ、地域主権国家型を進めれば、必ず地方にいい人材が行きます。やることがなくなってしまうので、霞ヶ関の仕事がつまらなくなり、それこそ経済統計をとるぐらいしか仕事がないです。そうすると、今はそれ以外の官庁で霞ヶ関に来ている連中は、地方政府のほうがやりがいのある仕事がいっぱいあるわけですから、そういうふうになるのがいいかなと思います。

○黒田 ありがとうございます。

篠崎さん、ITという観点から、地方の活性化というのをどういうふうにお考えですか。

○篠崎 今まで民間企業の話をしていたのですけれども、電子政府、電子自治体というのも大変重要な話です。地方の場合は市役所、県庁、それからさまざまな国の地域機関があります。そういうところが率先して範を垂れるというか、ITの非常に効果的な使い方をしてみせるということと同時に、そこが持つ需要力、購買力も生かします。先ほどの私のプレゼンテーションの資料にありましたように、公的機関が地域でどういうIT需要をつくっていくかによって、その地域にどういうIT産業が出てくるか影響すると思うのです。例えば広報をテレビで流すのではなくて、ネットで流すようにしていくと、そういう産業が育ってくるかもしれません。政府広告はネットを重視しますとなれば、メディア・コンバージェンス時代の新しい需要創出になるのではないかと考えています。

地域に関してグローバルな視野で人材を誘致するという発想に立つと、いろいろなポテンシャルがあると思います。人材を誘致するというのは、単に数を求めて来てくださいというのではなくて、この地域はこういうことをやっているのだから、こういう人たちに

来てほしいという発想でやると、別に定住人口にならなくてもいいので、短期の場合だと出張で来る人もいるでしょうし、2年とか3年とか、学校で勉強するために来る人もいるでしょうし、転勤族で来られても構いませんし、農林水産業の研修で海外から若者が来るかもしれません、とにかく、期間も目的も多様な人材が集まってくるような、そのための産業を生み出していくような需要を政府のIT支出の中でうまくつくっていくことが出来ないかと思います。最近はやりの言葉でいうと、クリエイティブクラスということなのかもしれませんけれども、知識産業を誘致するようなことにつながっていくのではないかなという気がします。

○黒田 秋池さん、今のお話で、人材というのが地方の活性化の一つのキーなのですが、先ほど富山さんのお話では、地方の活性化に人材、その人材の中でもある種、コーディネーター的な役割をする人材が非常に必要なのだというお話でしたが、その点は何かご感想はありますか。

○秋池 それはまさにそのとおりだと思っていて、やはり地元の方同士のしがらみというのがあって、それを解くのにコーディネーターがそれを調整機能として解いていくという場合もあると思いますし、その地域の方にしてみると、これは当たり前のことだと思っていることが、ほかの地域の人から見るとものすごい競争力があることだってあります。先ほどの北海道の自然の話も、北海道の方はそこで育っているから、きれいだとは思いますが、こんなところに人が来るのかなと思ってしまったり、例えばスキー場にオーストラリアの人がちょうど彼らの夏に雪があるので来たり、台湾の方が雪を初めて見ると、それだけで喜んだりという、そういうものの発見というのも、やはり第三者ではないとできない側面があるのではないかなというふうに思います。

ですから、地域地域で閉じてしまわないで、人を流動化させて、そこに連れてくる。長期に住むというのはなかなか難しいかもしれないのですが、ある2年間とか3年間、その間で例えば企業の立て直しだとか、その調整、あるいはコーディネートのために仕事をするとか、もちろん出張でもいいと思います。やはり例えば先進的な金融の手法とかいったようなものは、どうしても都市部に集中してしまっているものがあると思いますので、それは嫌がらずに受け入れていくということで、経済合理性に対する考え方が、別に能力がないからできないのではなくて、ただ知らないからできていないことというのたくさんあると思いますので、そういったものを取り入れていくということも必要なのではないかと思います。

あとやはり、先ほどのITの活用というお話で言うと、格差があるということはもちろんよくない側面、たくさんあると思うのですけれども、地方の生活コストが安いということを見ると、実はITの実際のオペレーションの部分は、もうネットでつなげれば都会も地方も関係なく、同時にその場にいるかのごとく仕事ができるわけなので、そういうことで、ITを利用して地方で比較的低コストで仕事を請け負うというようなこともできると思っていますので、そういうことで地域を盛り上げていくといったことも、物が地域の壁を越えるだけではなくて、そういった何かサービスがネット経由で壁を越えるということもあっていいのではないかなというふうに思っています。

○黒田 元橋さん、いかがでしょう。小売業は地方活性化のキーの一つだと思うのですけれども、小売業の観点から、地方の活性化を見たときにどういうことが要求されるのでしょうか。

○元橋 まず、これはプレゼンテーションの最後に少し申し上げましたけれども、小売とかいわゆる個人向けサービスというのは、やはり地理的な距離というのが一つの障害になって、ある意味、どこかに一つ大きいのがあればいいというか、寡占化されれば効率的でいいというものではないと思います。したがって、マクロレベルで生産性が上がったからいいというものでもないということはあると思います。

ただ一方で、例えばコンパクトシティの議論などもそうなのですけれども、今、自治体ごとに、例えば都市計画法でいわゆる土地の用途制限をやるわけですね。大規模小売店というのは、例えば一種住宅地とか、そういうところにつくれないとか、商業地ではできないとか。都市計画法上のいわゆる地図の中に色分けをするというのは、自治体ごとにやられるわけです。そうするとどういうことが起きるかという、例えば県境のところ、ここもしたかったですけれども、逆に隣の県がOKにしてしまっただけでそこへ流れて行って、要は県境にでかいのがどんとできてしまう。今回、その広域連携というのをやろうという形で制度改正されたと聞いているのですけれども、それは一つの事例なのですけれども、北海道は多分1つでいいと思うのですが、もう少し経済圏というか、徹底的に都道府県をまたがったような行政というか、区画、制度というか、そういうことを考えるような人が、さらにそれを阻害するような要因というのを取り除いていくような立場というものは、これは恐らく現状であれば、霞ヶ関の仕事なのでしょうけれども、霞ヶ関はただそれをずっとやっているのではなくて、最終的には地方に任せて、2つか3つの県が集まった、というふうなことというものはやはり探っていく必要がある

のではないかなという気はします。

あと最後に、今まで話しているのは多分、グローバル化もそうなのですけども、トーマス・フリードマンのThe World is Flatではないですが、やはりある意味、それは地域という意味でもそうなのです。新幹線ができたり、高速ができたり、インターネットができたり。ある意味、地理的な物理的な距離というのは変わらないのですけれども、経済的なり、あるいはアドミスレイティブという、いろいろな意味での距離というのはかなり近くなったということで、逆に差別化をしないと、ある意味、ファクタープレイスの違いというのは個性化して、同じものであればあるところの一つ、何らかの形で集中してくるということが起きているわけです。

小売は買いに行かないといけないのですけれども、B to Bのビジネスとかいろいろな意味で、そういう集中が起きるといことがありますので、そうするとやはり違いがないとだめだということです。恐らく、ニセコにオーストラリア人がたくさん来るというのは、それはグローバル化のメリットなわけです。違いがあれば得るところもあるわけです。それは要はオーストラリアは夏でスキーができないから、日本に来てするわけですよ。どうせ飛行機で来るのだったら、北海道に来たほうが山も大きいですし、いいわけです。だから何があるかというのを、やはり日本だけではなくてグローバルに考えるというのは、すごく大事になっているのではないかなという気がします。

○黒田 大分時間も予定時間が詰まってきたのですが、サービス産業をどうやって活性化させて生産性を上げるかということについて、パネリストの方からいろいろご意見をいただきました。

フロアに少しマイクを回して、ご質問を受けたいと思います。最終的には日本経済をどうやって元気づけるかというのが、我々の一番知りたいことなのですけども、そういうことも含めて、もしフロアからご質問があれば、パネリストからお答えいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。どなたでも挙手をしていただければ。

どうぞ、最初に所属とお名前をできましたら教えていただけますでしょうか。

○質問者 大変、ためになるご講演と、それからパネルディスカッションをどうもありがとうございます。富士通総研の〇〇と申します。

2点あるのですが、1点目は元橋先生に、2点目は富山先生と元橋先生ということになるとと思いますが、1点目は小売業の生産性、それを事業所ベースでの計算を元橋先生がされたということでお伺いしたいのですけれども、事業所ベースの中の、チェーンズ

トア、その中でも一番考えられる、コンビニエンスストアについてどういうふうに考えていらっしゃるのか。つまり、コンビニエンスストアが70年代に出たころというのは、中小小売店の疲弊ということがやはり問題になっていて、それを何とかしようということで、イトーヨーカ堂がセブンイレブンをつくって、コンビニエンスストアができたことによって、あの規模の小売店の生産性が飛躍的にアップしたということというのは、数字で見なくても論を待たないというふうに思うのですけれども、それがこの計算の中で、どのようになっているのかというのを伺いたいのが1点目です。

2点目は、中心街のところの話題にもなったところなのですけれども、まちづくり3法によって、郊外への出店が規制されるようになったわけですが、これは私の私見では、中心街にいる既得権を持った商店主が外部不経済を受けるところを守るために、議員に働きかけてつくらせた法律ではないかというような気がしています。というのは、富山先生の議論の中で、密度がサービスにとっては必要だというような議論があって、つまり郊外の店というのは一つの町だけでなく、いろいろな周辺の町から顧客を集めることによって密度の効果を上げることになって、規模の効果をすることができる。これをやめて、自然の成り行きによってその郊外店ができていくのに、中心に戻そうというのは、その効果というのを阻害することになるのではないかと思うのです。

お話の中で高齢者がというのがありましたが、さすがにそれに対応して、セブンイレブンでは、セブンミールサービスというようなものがありますし、医療機関というのは近所にできればいいだけであって、中心街にできないようになってくれば、またそれに対してサービスが自然にできてくる。それぞれの地方がそれぞれの努力でという、富山先生がおっしゃっていたところというのは、今は廃れているシャッター通りのところにも、多分高齢化が進めば自然にできてくるのではないかと思うのですが、それでもまちづくり3法というのは有用だというふうに考えられるのか。元橋先生と富山先生に伺いたいというのが2点目です。

○黒田 どうもありがとうございました。

それでは元橋さん、最初に。

○元橋 最初の質問は簡単なのですけれども、特にコンビニエンスストアもパパママショップも区別していないので、コンビニの場合はマルチユニットになりますから、その違いというところはスゲイクからコントロールされますけれども、一緒に入ってきてしまいます。ということはどういうことかという、それを除くと、そこは恐らく生産性が高い

と思います。たくさん人が来ますし、いいところにありますから。そうすると、もっとだからほかのやつというのは低いということです。というふうに解釈していただくというか。スゲイクかなんかで一緒に入っています。

2番目の質問は、これは私もよくわかりません。私は中小企業庁にもいたことがありますが、実際、88年、98年に大店法がつぶれたときに、ある意味、何らかの対策というか、特に多分88年のときに一番大きかったのが、商店街活性化法です。3法という、都市計画法と大店立地法と、あとその中心市街地活性化法。この中心市街地活性化、これは暗面の法律なのです。TMOという、いわゆるタウン・マネージメント・オーガナイゼーションというところにお金がばんと出るわけです。それで例えば商店街をきれいにしようとか、色を塗りかえようとか、照明をかえましようとかに使えるわけです。だからそのところはある意味、中小企業政策なので、いろいろと政治的な話というのは、当然あると思います。今は知りませんが、国会も中小企業関係の法律であれば、普通は全会一致ですぐ通ったわけです。もう一番に法律が出て、すぐ通る。

ただ、今回の2006年の改正は、例えば結構無知の部分というか、この都市計画法の強化などは、規制のほうに入るのです。広域調整とかそういうふうにやると、地元の利害というか、選挙区が違いますから、なかなか難しいところがあって、そこはむしろかなり行政が頑張ってやったのではないかなというふうに、内情はよくわからないのですけれども、思います。

いいか悪いかというのは、大店法のとときに、大規模が入ってきたら中小がおかしいというのは間違っていたというのはそのとおりなので、そこから今みたいな形で、郊外ではなくてコンパクトシティというのは、僕は一般的にはいいのではないかなというふうに思います。

○黒田 富山さん、いかがでしょうか。

○富山 では私は、簡単に。

あれは再生機構をやっているときに法律がつくられていて、ちょうどカネボウなどの土地を売却したりしていましたが、この法律をつくるなどと言ってくれたおかげで、売却は早くなりました。駆け込みで大店をつくるということは、要はそういうインセンティブを与える法律なので、やはり規制的要素があるわけです。それはもう現実的にはそうです。

運用上、必ずしも大店法みたいにながちがちにかからないように、それは多分我々のよ



うなどちらかという新自由主義系の人の批判に答えなければいけないという、インテリの良心が働いて、いろいろな穴は確かにつくってあるのです。僕たちにも一生懸命言いわけていましたが、ただやはり実際に経済市場参加者の立場からすると、郊外に大規模店舗を出すハードルは高くなっています。明らかにディスインセンティブが働くような法律であることは間違いありません。これは法律がどうなっているというよりは、現実はどういうインセンティブを与えるかというほうが、経済においてはより大事なことなので、ここに穴があります、こうやったら出せますというのは、要は役所、役人的言いわけなのです。現実にはそうになっています。だから、それこそ今の金商法が、事実上、金融商品取引禁止法になっているのと同じで、現実にはそういう効果を生んでいることは事実です。

ではその一方で、それによって中心市街地というのが活性化されて、さっき言ったようなアクティビティが、これによって本当にエンカレッジされるかということ、私はまたこれも実は疑問です。何度も言いますが、これはしようがないのですが、国会がつくる法律というのは、インセンティブデザインとしてはろくなものがないのです。というのは、政治家も結局支援者などからうるさく言われてしようがなくアリバイづくりでつくるわけです。ダイエーの店を閉めるときなんて、もうみんなアリバイ大行進でした。少し話しがずれてしましますが、1店舗閉めるのに大体5人は政治家が来るのです。1店舗閉めようとする、「閉めるな」と言って陳情に県知事が来る、市長が来る、参議院議員が1人、それから衆議院議員が2人ぐらいくるのです。それでうちの入り口の、結構有名になった玄関があったと思いますが、その前のところにテレビ局を連れてくるのです。それで中に入ったら別にそんなに激しくはないのですよ。要は次の選挙のためのアリバイづくりです。大体こういう法律はアリバイづくりなので、政治家の次の選挙に通るというインセンティブに非常に忠実につくられて、役人もある程度、おつき合しなければいけないので、そうやってでき上がっていくので、結果的に本当に市場参加者に合理的なインセンティブをつくっているかということ、ほとんどの場合、そうではないです。

まちづくり3法も、いろいろ一生懸命考えてつくられたということは、僕もよく説明してもらったから、わかっていますけれども、ただ現実の市場参加者というのは、そんな細かいテクニカルなところなどどうでもいいので、これは少なくとも真つ当なインセンティブはつくり出さない法律です。それはもうおっしゃるとおりだと思っています。

○黒田 どうもありがとうございました。

ほかに、ご質問いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、長時間にわたりましてありがとうございました。パネリストの先生方にも  
う一度拍手をお願いします。（拍手）

どうもありがとうございました。

○事務局 どうもありがとうございました。お帰りの際、お忘れ物のないようにお願いします。