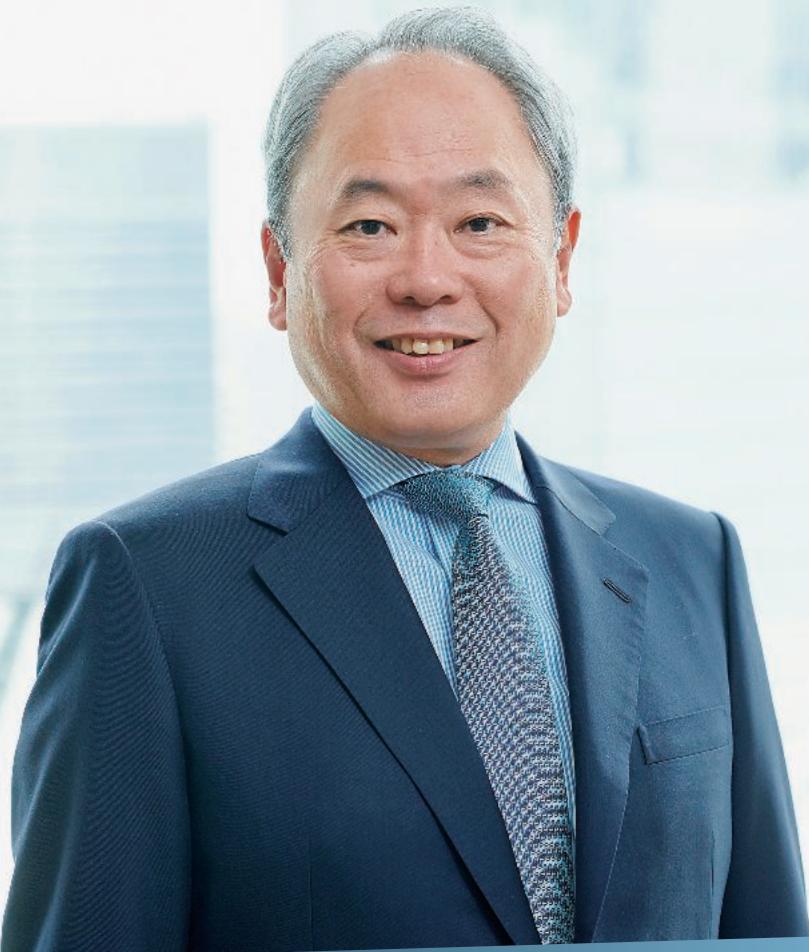


TOP INTERVIEW

トップインタビュー

聞き手／矢吹光一

一般財団法人
とうほう地域総合研究所 理事長



Vol.

18

「若者から選ばれる地域とは」

株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX)

代表取締役会長 **富山 和彦 氏**

ボストンコンサルティンググループ、コーポレイトディレクション代表取締役を経て、2003年産業再生機構設立時に参画しCOOに就任。解散後、2007年 経営共創基盤 (IGPI) を設立し代表取締役CEO就任。2020年日本共創プラットフォーム (JPiX) を設立。メルカリ社外取締役、日本取締役協会会长。内閣府規制改革推進会議議長代理、金融庁スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議委員、他政府関連委員多数。主著に『日本経済AI成長戦略』『ホワイトカラー消滅 私たちは働き方をどう変えるべきか』『コーポレート・トランスマーケーション 日本の会社をつくりえる』『なぜローカル経済から日本は甦るのか GとLの経済成長戦略』他。東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士(MBA)、司法試験合格。

今回のインタビューは、2025年9月12日に開催されたとうほう地域総合研究所定期講演会の講師として登壇いただいた富山和彦様に講演前のお時間をいただき、地方の企業経営者の関心が高いテーマである「人口減少問題と地域の未来」に焦点を当ててお話を伺いました。当日は会場到着後、休む間もなく収録させていただきました。ぜひ、①インタビュー、②講演録、③先生の著書「ホワイトカラー消滅」の3点セットでお読みいただければ幸いです。

【矢吹】富山さん本日は宜しくお願ひ致します。富山さんは福島交通様をはじめとして当地のために尽力下さり、ありがとうございます。さて、福島県の状況ですが、生産年齢人口が震災後に約30万人減少し、さらに子どもの数も減少しているという深刻な課題が見られます。若者に地方や企業が選ばれるためのヒントを教えてください。

【富山】大きく分けて、「給料（報酬面）」と「働く環境」の二つがあります。地方には仕事の数自体は比較的多く、求人倍率が東京を上回るケースもありますが、給料や職場環境、特に職場の空気感が問題です。職場だけをみれば東京や首都圏の企業は時間当たりの賃金が高く、ホワイトな企業が多いため、若者はそちらに惹かれます。また、もう一つの問題の家庭や地域の空気感、価値観が残念ながら「昭和的」で、特に若い女性に対して無意識のプレッシャーがかかる場合があります。例えば、何の悪気もなく「結婚はまだか」といった質問をすることですね。また、結婚後の子育てへの配慮が不足しているという声も聞かれます。

【矢吹】そうですね。親切心やフランクな関係を築こうとするアプローチですが、ともすれば若い方にとっては、プレッシャーや障害になってしまう面もあるのでしょうか。

【富山】若者はインターネットを通じて全国や世界の情勢に触れていて感覚が東京と一緒にそのため、地方の伝統的な考え方とのギャップを強く感じています。例えば、女性専用トイレが無いなどの設備面の遅れは、地方での就労を敬遠する理由になります。一方で、若い世代による起業や新しい知識を活かしたスタートアップ企業は若者から支持を得られやすく雇用の受け皿にもなっています。しかし伝統的な企業や職場は変化のスピードが遅く、文化や社会的な意味でアップデートが求められています。以前、ある地方自治体の会議で、出席者から若い女性が東京に流出する理由について「地方に若い男性の良い正社員の仕事が無いから、結婚相手を探して東京へ行ってしまう」という意見がありました。これは100%違っています。発言された方は昭和の専業主婦モデルがベースになっているので、そう思うのでしょうかが、参加者の若い女性はみんなドン引きしていました。今は、女性自身も働き方や生き方を多様に選択しています。また、中堅・中小企業の事業承継に伴う世代交代や組織のアップデートはとても重要で、若者や外部からの人材が活躍できる環境を整え、彼らが若年層を引き付けることが地域活性化に欠かせません。



【矢吹】なるほど、そういった意味で、東京に一極集中する中にあって私たちも地方の良さをもっと訴えていく必要がありますね。福島には福島らしい本來的な良さがありますからね。

【富山】そうですね、地方は生活コストが低く、健 康志向の若者には過ごしやすい環境であることも魅力的です。また、夜遅くまで飲酒をしないなど生活習慣の変化も地方に合っています。インターネットの普及により情報格差も縮まりました。一方、東京での生活は忙しく時間や経済的余裕が減り、結婚や子育ての機会を逃しがちという実情があります。今の状況は東京も地方も不幸な感じがします。

【矢吹】福島県は高校生が1学年約1万人いて、この内県立高校2年生を対象にアンケート調査（高校生の進路や将来像に関する調査・回答数2557人）を行いました。結果を見ると、「福島県内の会社を何社くらい知っていますか」という設問に対し、知っている会社が5社未満の回答が約7割を占めていました。ここから県内企業の認知度を高める取り組みが必要なことと、キャリア教育が十分とは言えないことが読み取れ、これから様々な角度から解析して提言したいと考えています。

【富山】親の問題もあるのですが、典型的には地方の高校生や保護者は現代の就職活動の実態を十分に知らず、東京の有名大学を目指す傾向が強いですね。おそらくそこから東京の有名企業（自分でも知っているような企業）への就職にも繋がっていくような感じがします。そういう感覚は、むしろ東京より地方の方が強いです。そうすると、例えば地元の大学より東京の大学を志向するわけです。しかし、現実はそう甘くなくて売り手市場と言われていますが、いわゆる本当の一流企業は採用を結構絞ってきてなかなか就職できません。AIの時代だから多数

のホワイトカラーは必要ないということですね。ですから、現実的には希望する企業から内定がもらえなくて、就職活動を始めてから知ったような会社に就職して3年で3割くらいが辞める状況になっています。そういう意味では、東京の高校生は情報格差が少ないので、漫然と有名大学に行って大企業を目指すキャリアというのは意外と多くないということを知っています。ただし地方は本人も親御さんも、矢吹さんがおっしゃるように情報が入ってこないので、漫然と東京の有名大学、有名な企業を志向しています。これもやっぱり、若者が地元から離れる一つのきっかけになっています。ですから、高等教育の中で現実の就職活動はどうなっているか、格差社会の現実についてよく伝えるようなキャリア教育をきちんとやるべきです。あと、親御さんたちの認識はもっと古くて30年前で止まっていて、バブル崩壊前の感覚でいる場合があるので、これも問題ですね。



【矢吹】アンケートで「保護者との程度会話をしているか」という問い合わせ反映されます。親御さんの理解、企業側の教師さんへのアプローチも大切ですね。

【富山】そのとおりです。逆に皮肉なことに高校受験の志望校では比較的人気の低い工業高校、高専あるいは技術系の大学は凄く就職に強くて、1人で何十社のオファーを受けるほどです。高校生の文系人気が高い一方で、社会の認知と学生の人気がひっくり返っていて、文部科学省は真剣に悩んでいます。

【矢吹】なるほど、人口減少の中で生き残っていくためには福島交通さんもそうですが、DXやAIでバックオフィス業務を共通化するための人材が必要ですね。

【富山】そうです。そういうことをやっていただける学生が欲しくて、どちらかというと地元の工業高校生や福島大学の理系学生が欲しいです。ですが、みんな漫然と東京の有名な企業の方を向かれると当

社の採用対象ではなくなります。このミスマッチは凄いですね。要するに、東京に行ってみんながハッピーな人生を送っているならいいのですが、そうでないところが今難しいところです。昔は地方の優秀な人材が東京帝国大学へ進学しましたが、今はほとんどそういうことはなく、東大は東京圏の学生の大学になっています。

【矢吹】確かにそういう面もありますね。理系人材の育成は地方にとって必要かつ急務ですね。

【富山】本来、そういう人材ニーズのある所に進学してもらった方がよいのですが、高校の教育は普通科志向が強いですね。普通科はどちらかというと4年制大学進学が前提の仕組みなので、あれも正直もう本当は時代遅れになっています。今後、高校無償化になってしまふとますます普通科志向が強くなつて、ますます東京の有名大学に行って、そのあと結構苦労することが目に見えています。今、アメリカもそうなっていて、ホワイトカラーのリストラが凄いことになっています。

【矢吹】この間もそういう話を伺いましたが、どんどん仕事を切られるそうですね。他方、理系、工業系人材が不足している。

【富山】特に、今ソフトウェアのプログラミング人材がリストラされているようにホワイトカラーのリストラも変化しています。特に現場の知識とプログラミングスキルを持つ人材が求められています。例えば、車両整備などの現場の機械系の技能が出来て、なおかつある程度プログラムがわかるような人材が一番です。結局、実際の現場に実装するようなところは、デスクワークだけではできないので、現場のことがわからないと駄目ですね。だから、そのタイプのエンジニアはどこでも引っ張りだこです。



【矢吹】先日、プライム上場の製造業の経営者の方にお会いした時の話ですが、プライム上場企業でさえも実際採用に苦慮されているようです。有効求人倍率が高くてもアンマッチの状況があるということをわかってないと、本質的なことが伝わらないと思います。

【富山】プライム上場企業の製造業でも今以上ホワイトカラーを増やさないのではないか。やっぱり大体製造業の現場はおしなべて人が不足しています。自動車もそうですが、当然バスの運転手も足りません。その一方でホワイトカラーはそんなに増やす予定はないので、はっきり言ってアンマッチの状況は重症です。だから、今までのように頑張って勉強して東京大学を頂点とするホワイトカラー養成学校に行くという昭和からの流れは、見直されるべきじゃないですかね。

【矢吹】高専の学生さん等がそういう役割を担うということですか。

【富山】もう完全にそうです。別に高専の子がホワイトカラー的な仕事をできないわけではないのです。逆に、ホワイトカラー系は高専の技能ではなく機械系は誰もできないのだから、むしろそういう意味で言うと、完全に社会の流れがいよいよAIで変わりつつある。そこにどこまで今度は教育が追いついていくかですね。だから、文科省も今、かなり必死ですね。要するに20年後や30年後にかなりえらいことになってしまうからです。後で響く訳ですよね。

【矢吹】地方企業の事業継承などに対応してこられましたが、地方ではどういう企業が生き残るのでしょうか。

【富山】はっきりしていて、地方企業の方が残存率は高いと思いますよ。地方企業は現場現業型の会社が多く、割と元々ローカルの地消地産型ビジネスが多いので、この手のビジネスというのは別にデジタル化が起きたから、あるいはグローバル化が起きたからなくなるわけじゃない。だから、その地域に人がいる限り生き残るという意味で言うと確率が高いです。ただ、結局は人の問題です。そこに需要があることはわかっていても、（路線バスの廃線のケースのように）運転手がいなくなつたので廃線するという感じです。これはもう医療介護、小売あるいは旅館、ホテルなんか皆同じで、むしろ農業もそうです。だから地域密着型の産業も課題は人手の問題で、そうすると、どうやって労働生産性を上げるかということを考えなければいけない。これは二つ考えられて、少ない人数で仕事をこなすということと、それから魅力ある職場にすることです。やっぱりなんだかんだ言って賃金が安いと魅力ある職場にならないので、より少ない時間でよりたくさん稼げることが大事ですね。それがやっぱり人を引き付ける要因になります。そこから、付加価値労働生産性を上げることができますかということが重要です。これはもう、もっぱら8割9割は経営能力です。しかし、実際また中小企業のつらいところは、要は経営人材がなかなか地元にたくさんいない（100年ぐらい東京に人材を供給しているので）という問題があります。そのため1人の経営者が見る会社の数が多いので、事業規模もすごく小さくなっています。これが大きくなってくると、管理が行き届かなくなるので、AIや経営能力のある専門人材を活用することも対策の一つですね。

【矢吹】大変示唆に富むお話をいただき、ありがとうございました。今後とも、当地福島を宜しくお願い申し上げます。

インタビューを終えて

当研究所では、福島県の地域経済が直面する構造的経営課題を見据え、経営者の皆さんと共に考える場づくりを重ねている。

今回開催した講演会は、「労働供給制約社会」という避けて通れない現実を真正面から捉え、地域企業の経営戦略を改めて問い合わせ直す良い機会となった。

講演者である日本共創プラットフォーム(JPiX)代表取締役会長の富山和彦氏は、当地福島を「創業の地」と言って下さる。それは同グループの手がけられたバス会社事業再生の第一号案件が福島交通株式会社だからである。今年、同社は会津乗合自動車株式会社と事業統合予定で、より一層の成長、発展が見込まれている。私自身、ほんの少し両社の事業再生支援に関わらせて頂いた経緯があり、現在地域に不可欠のインフラ企業として大きな役割を担われており、役職員の皆様のご尽力に心から敬意を表する次第である。

富山氏は、人手不足を単なる経営上の困難としてではなく、経営の前提条件として受け止め

る「覚悟」の重要性を強調された。限られた人材であるからこそ、事業の選択と集中や付加価値の向上・効率化等が必要不可欠であり、「経営の質」そのものが企業の将来を左右するというメッセージは、経営者の皆様等にとって極めて示唆に富るものであった。また、地域の実情に即して地域課題が深掘りされ、経営者お一人おひとりが自社の進むべき方向を見つめ直す良い時間となった。「制約の時代だからこそ、経営の本質がより明確に問われている」という言葉が、講演全体を象徴する総括として強く心に刺さった。

当研究所は、今後も地域企業の挑戦に寄り添い、変化の時代を乗り越えるための知見と対話の場をできる限り提供していく所存である。労働力という制約を、悲観で終わらせるのではなく、経営を進化させる起点とできるかどうか。その選択は、いまこの瞬間の決断にかかっている。

ともに前に進んでまいりましょう。

(インタビュー 矢吹 光一)



矢吹理事長

佐藤頭取

富山和彦様

福島県産業振興センター
野地理事長



－定期講演会－ 「労働供給制約時代における地域企業の経営戦略」講演録

1. はじめに

皆さま、本日はお忙しい中をご参加いただき、誠にありがとうございます。まずは簡単に私の自己紹介から始めさせていただきます。私は現在、日本共創プラットフォームの会長を務めており、この団体はIGPIグループの子会社として設立されました。福島交通もこの日本共創プラットフォームに参加しております、福島交通は当社の第1号案件として再生に携わりました。そのため、私どもは「福島を創業の地」と考えています。今では東北一円に事業展開し、バス事業だけではなく、旅館や製造業にまで裾野が広がってきています。例えば、カップラーメンの包装機械を作る地域の製造企業が世界市場で活躍している姿を見て、地域企業の力強さを改めて感じています。私自身も福島交通の再生に携わる中で、「労働供給制約」という問題の深刻さに気づきました。これこそが、今回の講演のテーマの原点でもあります。

2. 「労働供給制約社会」について

では、まず「労働供給制約社会」についてお話ししましょう。福島交通の再生を始めた際、一番困った問題は運転手の不足でした。普通の企業再生であれば、人員削減が課題ですが、ここではまさに逆でした。「人が足りない」。東北地方は日本で最も早く若年人口の減少が始まった地域であり、少子高齢化の最前線にあります。この経験から、日本全体が慢性的な人手不足に直面する将来を予見しました。そして約10年前、「なぜローカル経済から日本は甦るのか」(PHP新書)という書籍を執筆したのもこうした背景からです。当時、増田元総務大臣による「地方消滅」論が世間を賑わせ、その直後に地方創生の議論が加速しましたが、国の政策はどうしても補助金の配分に偏重して根本的な解決には至っていないのが現状です。

さらに世界情勢を見れば、私たちは明らかに歴史の変動期に差し掛かっています。テクノロジーの進



化に加え、産業構造の急激な変化、気候変動や度重なる自然災害が複雑に絡み合い、不安定な時代に突入しています。目の前の一時的な出来事に振り回されるのではなく、大きな潮流を正しく理解して経営することが求められています。例えばアメリカはトランプ氏個人の問題ではなく、「ローコストの霸権国モデル」を目指す構造的な政策を進めていますが、既に製造業の空洞化や中産階級の衰退が社会問題となっています。日本企業にとっても、「サプライチェーン※の短縮化」は今後の重要な戦略です。

それでは少子高齢化問題に話を戻します。これは単なる人口統計の問題ではなく、ほぼ確定です。今の出生率と人口構成から、30年間は決まっていて、日本の人口は今後30年間で約8000万人の時代に入り、2040年には労働力人口が1100万人不足すると予測されています。外国人労働者の受け入れだけでは根本的な解決にはなりません。地方の消滅も避けられない状況であり、そのため行政サービスの集中化を進めざるを得ません。

※原材料の調達から製造、物流、販売を経て、最終的に消費者に製品が届くまでの一連の流れ

3. 「地域企業の経営戦略」について

こうした厳しい状況下で求められるのが「ビジネスモデルの転換」です。過去30年間は、主にデフレのもとで値下げと人件費抑制が主流の戦略でしたが、これからは値上げを進めつつ、人材を確保し維持することが経営の基本になるでしょう。ただ、これまでのデフレモデルが深く染み付いていて、頭の切り替えには相当な努力が必要です。たとえば、アメリカの大企業や医療・介護の崩壊寸前の現状、またインフラの老朽化など、多くの問題に対応するためには生産性の向上が不可欠です。

その生産性向上の中でも、特に「付加価値労働生産性」が重要になります。この指標は粗利を労働時



間で割ったもので、ここに労働分配率を掛けると賃金額が出てきます。つまり、持続的に給料を上げるためにには、付加価値労働生産性を向上させ続ける以外にありません。人がやらなくてもいい仕事はAIやロボットに任せ、人間はお客様に価値を提供する仕事に集中すべきです。日本のGDPを伸ばすためにも、全体の付加価値労働生産性を上げることが社会全体の課題です。

ところが現実は厳しい。日本の生産性は世界で30位前後に低迷しており、トップのアイルランドとは3倍の差があります。これは、日本人がアイルランドと同じ年収を得るには24時間働かねばならないということです。しかし、日本の労働者は教育水準が高く勤勉で、チームワークも優れているため、生産性向上に有利な素地はあります。製造業の海外移転と非製造業での生産性抑制がこの現状の一因ですが、TSMCが日本を選んだのも日本人労働者の効率の良さが理由の一つです。

しかし、これまで守ってきた「雇用を維持するための生産性抑制モデル」は、もはや労働力不足により維持不可能に陥っています。医療や介護の崩壊、インフラの老朽化、物流や公共交通の機能低下は社会の基盤を揺るがします。今後は賃金を持続的に上げるために、特に非製造業や中小企業の生産性向上が必須課題です。観光業やサービス業も成長産業として、単価を適正化し、手間のかかる顧客からは相応の対価を得る取り組みが求められています。

講演録

それから日本の産業構造についてですが、日本のGDPの約3割はグローバル市場向けの産業、残り7割は地域に根ざした産業です。地域企業こそが日本経済の中心を担っています。また、東京一極集中のイメージは強いですが、東京圏の経済規模はこの70年間ほとんど変わらず約3割で、1人当たりGDPも減少傾向にあります。長時間の通勤、高い住宅費、震災リスク、そして出生率の低さもあり、むしろ東京集中は経済にとってリスクであると警告せざるをえません。

現在の地域企業の課題は、若者が地方を離れることに対して「仕事がない」という旧来の考え方から

脱却しなくてはなりません。実際には正社員求人は地方でも相当数ありますが、仕事の質や賃金、また職場の古い価値観「昭和的」な空気が若者や特に女性の流出の主因となっています。職場環境のアップデート、つまりホワイトな環境づくりが競争力の源泉となります。さらに、AIやデジタル技術の活用は、地域企業が新たなチャンスを掴む鍵になるでしょう。

AIやデジタル技術の進展は、テレビ産業の例でも明らかに価値の源泉が製造からコンテンツやサービスへと移っていますが、地域密着型ビジネスはデジタルサービスと補完関係にあり、むしろ成長の好機です。例えば旅館業ではオンライン・トラベル・



エージェンシーの導入により、世界中から予約が入るようになりました。クラウドや SaaS の普及により、中小企業でも手頃なコストで最新のデジタルツールを利用可能です。AI の自然言語処理機能はプログラミング不要での利用を可能にし、「AI 民主化」が急速に進んでいます。

一方で、AI によるホワイトカラー業務の代替は進みますが、サービス業の「感情労働」、つまり人を喜ばせる仕事は依然として人間が必要です。これから求められる人材は「ボス力」、すなわち AI を自在に駆使し、自ら問題解決できる力を持つ人。日本の強みは複雑でややこしい現場でも着実に物事を

完遂する能力であり、インバウンド観光の成功例もこうした現場力の評価に他なりません。

生産性向上のためには「分ける、見える化」が欠かせません。非製造業で特に共通固定費の配賦が曖昧になりがちであるため、商品やサービスごとに正確な原価把握が必要です。デジタルや AI 活用はそのための第一歩として重要です。具体例としてバス会社の事故率を挙げると、運転手の安全運転行動の徹底が事故率低減と生産性向上に貢献しています。

4. おわりに

最後に、私が関わる事業を紹介します。「ベンチャー・フォー・ジャパン」は若者を地域中小企業の右腕、左腕に育成し、約半数が就業先に定着しています。もう一つは「日本共創プラットフォーム (JPiX)」で、傘下の「みちのりホールディングス」の福島交通を起点に、地域企業の事業承継や買収を通じて、長期的な経営支援を行っています。これは単なる売却とは異なり、オーナー経営者の意志を尊重した持続可能な支援体制です。地域企業の本質は業種を超えて共通しており、今後も福島を中心にこうした活動を拡大していく考えです。

本日の講演は以上となります。ありがとうございました。

【おことわり】

本稿は、2025年9月12日に一般財団法人とうほう地域総合研究所、公益財団法人福島県産業振興センター、福島経済同友会の共催、株式会社東邦銀行の協賛、福島民報社、福島民友新聞社の後援により開催された「とうほう地域総合研究所定期講演会」の要旨を当研究所の文責でまとめたものです。本講演録のご参考として、富山先生の著書「ホワイトカラー消滅」(NHK 出版新書) の一読をお勧めします。

