

## 第 15 回新しい資本主義実現会議 意見書

2023 年 3 月 29 日

株式会社経営共創基盤 (IGPI)  
IGPI グループ会長 富山和彦

持続的な所得増加に向けて、コロナ明けの経済情勢（人手不足、インフレ圧力と金利上昇圧力の上昇）に鑑みると、当面、もっとも重要かつ有効な政策課題は(1)ジョブ型雇用を核とした労働市場機能の異次元の強化 (2)企業の退出・集約化ハードルの引き下げ (3)総合ホスピタリティ産業政策の推進の 3 点と考えており、関連施策の集中的な遂行を期待します。

**1-1 ジョブ型・プロフェッショナル型雇用**

ChatGPT の出現など、DX と GX の破壊的イノベーションがさらに加速・継続し、人的資本集約型産業の優勢がますます顕著になるなかで、人的資本が会社横断的かつ社内でも部門横断的に適時最適配置され、かつ時代的な変化のなかで生産性向上のための適時的確な人材への投資、能力開発、リスクリングをやり続けるには、ジョブ型あるいはプロフェッショナル型の雇用形態・人事体系（採用、処遇、評価）への移行は喫緊の必須事項である。この際、労使ともに日本的メンバーシップ雇用への未練を捨て、高速かつ大幅な産業変容に対応できるオープンかつダイナミックな雇用モデルに転換しなければ、賃金上昇は停滞し、日本企業群の衰退は加速するばかりである。

**1-2 労働市場関連制度の中立化を急げ**

企業経営者も労働組合も腹をくくって、現状と決別して新しい人と仕事（ジョブ）の関係、新しい人と会社との関係への革命的な転換を急ぐべきだし、労働市場に関連する諸制度をあらゆる意味で、ジョブ型かメンバーシップ型か、正規か非正規か、長期同じ会社で働くか転職しながらキャリア形成するか、あるいはジェンダーや家族のかたちなど、様々な働き方、生き方に対して中立的なルールに直ちに転換すべきである。例えば在職が超長期にわたると急速に高くなる退職金計算テーブルの税制不適格化や不当解雇に対する調停前置型選択的金銭救済制度などは直ちに実施すべきである。

**1-3 さらに時代遅れの経営者たち**

ちなみに「流動的労働市場になると転職リスクが高まるような人材投資の動機付けがなくなる」などと言っている経営者は、まったく現実から取り残された時代遅れの経営者である。今や未来を担う若い世代においては、優秀な人材はいくらでも転職ができるし、実際にどんどん転職する時代であり、それを引き留めるために、企業は人材投資を行い、グローバルな市場価格とそん色ない報酬を払って、彼ら彼女らの成長と自己実現ができる職場を提供し

なくてはならない時代なのだ（この流れは少子高齢化による人手不足の慢性化でますます加速する）。時代遅れ、ピント外れの経営者の言い分を政策に反映する必要性はまったくないし、おそらくそんな人物が経営している企業（あるいはその経営者）は早めに市場から退出した方が我が国の賃金水準は上がっていく。

## **2-1 創業と退出は新陳代謝の両輪、退出ハードルを下げ企業の集約化を加速する施策群を急げ**

創業と退出は、産業変容の時代における生産性向上の鍵となる新陳代謝にとって同じコインの表裏を構成する連動要素である。前者についてはスタートアップ 5 か年計画が始動しているが、その裏側の既存産業、既存企業の退出と集約化をスムーズに進める部分については、企業再生の現場から見て数多くのハードルが存在する。既に検討されている私的整理への多数決原理導入に加え、経営者の個人保証の禁止にまで踏み込んだ制度改革、企業の大中小を問わず弱者救済型の様々な資金給付を見直し、それらの資金を転廃業・集約再編促進、リタイヤする経営者とその家族のスムーズなライフシフト支援、従業員のリスクリングと転職支援へ、あるいは税制面での転廃業優遇、集約再編優遇へと予算の使い道を転換すべきである。

## **2-2 人手不足時代、転廃業と集約再編で所得水準は必ず上がる**

今後、多くの低生産性企業が、賃金上昇と金利上昇という長きデフレ時代には存在しなかった厳しい市場規律の圧力にさらされる。人手不足基調が続く中、ここでそうした企業群の退出ハードルを下げることは、産業と企業の新陳代謝を加速し、よってマクロ的に生産性と所得を上場させる千載一遇のチャンスが到来していることを意味する。ミクロレベルでは個別業界や個別企業から様々な救済陳情が来るだろうが、企業再生の現場感覚で言えば、ここで弱い産業、企業を救うのではなく、転廃業と優良企業への集約再編を促すことで、前述の流動的な労働市場の機能と連動して、日本国民の所得水準は間違いなく上がっていく。

## **3-1 総合ホスピタリティ産業を自動車産業と比肩する基幹産業へ**

最後に狭義の観光だけでなく、文化、スポーツなど様々なアクティビティ、エンターテイメント、高度人材の留学や研究、国境を超えた2拠点居住、医療ツーリズム、カンファレンスなどなど広義のグローバルホスピタリティ産業は、欧州の高所得国と同様、今後、我が国の基幹産業、すなわち現在の自動車産業を上回る大量の良質な雇用を生み、かつ国際収支に貢献し、かつ地方創生に直結し、かつビジネスモデル的に空洞化リスクが極めて低い持続可能な基幹産業になる。

## **3-2 産業政策が必要かつ有効、新たな顔ぶれで官民の本格的取り組みの始動を**

この領域はデジタル産業から農林水産業まで様々な産業を巻き込む裾野の広さと、それら

を有機的にコーディネートする必要があるために、国と地方、官庁の縦割り、さらには個別の既存産業の垣根を超えた総合的な産業政策の推進が必要かつ有効となる。現状、(先進国の中で) 甚だしい低生産性、低賃金の産業領域ゆえにそれが改善される伸びしろも極めて大きい。しかし、現場目線でぶっちゃけて言うと、残念ながらその多くが観光協会の延長線上、あるいは地方自治体の天下りポストに甘んじ出ている DMO なんぞでうまく行く話ではない。新たな基幹産業をゼロベースで作る(古い昭和な観光業から決別する)覚悟で新たな顔ぶれでの官民の取り組みを始動することを提案する。