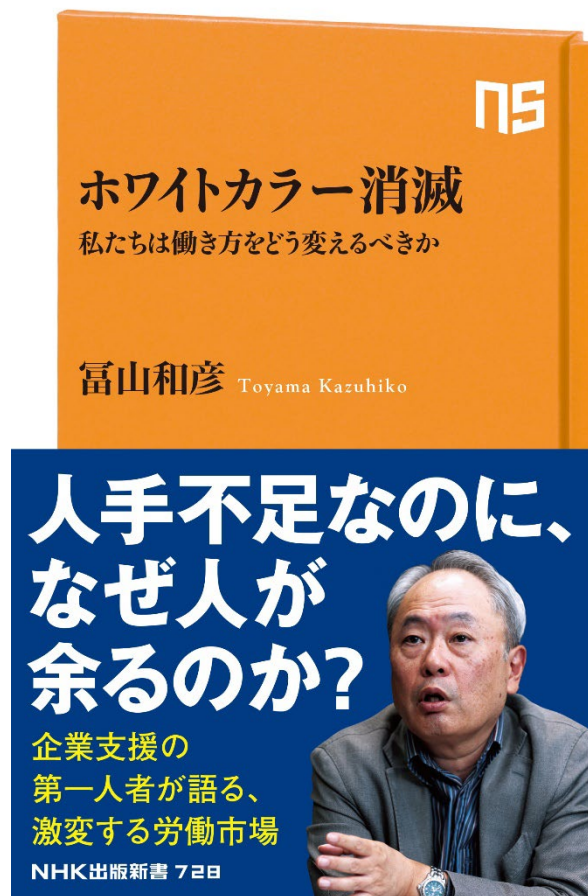


デジタル×AI×データの時代のルールデザイン

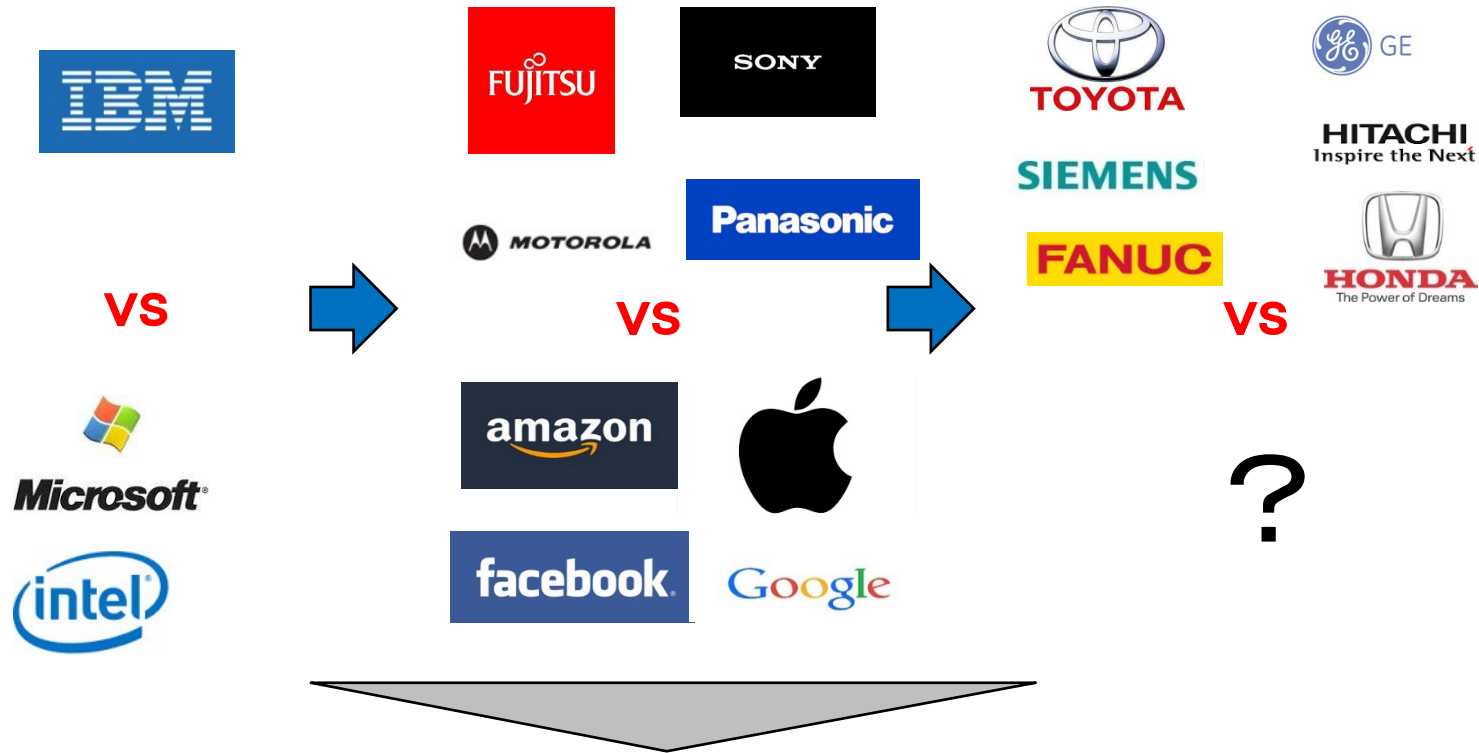
実は日本の未来は明るい、私たち次第で・・・

◆ 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 富山 和彦（著）
（NHK出版新書） 2024/10/10発刊



序章	労働力消滅、ふたたび
第1章	グローバル企業は劇的に変わらざるを得ない
第2章	ローカル経済で確実に進む「人手不足クライシス」
第3章	エッセンシャルワーカーを「アドバンスト」にする
第4章	悩めるホワイトカラーとその予備軍への処方箋
第5章	日本再生への20の提言

破壊的イノベーションによるゲームチェンジングゲーム(新陳代謝)の時代は続く

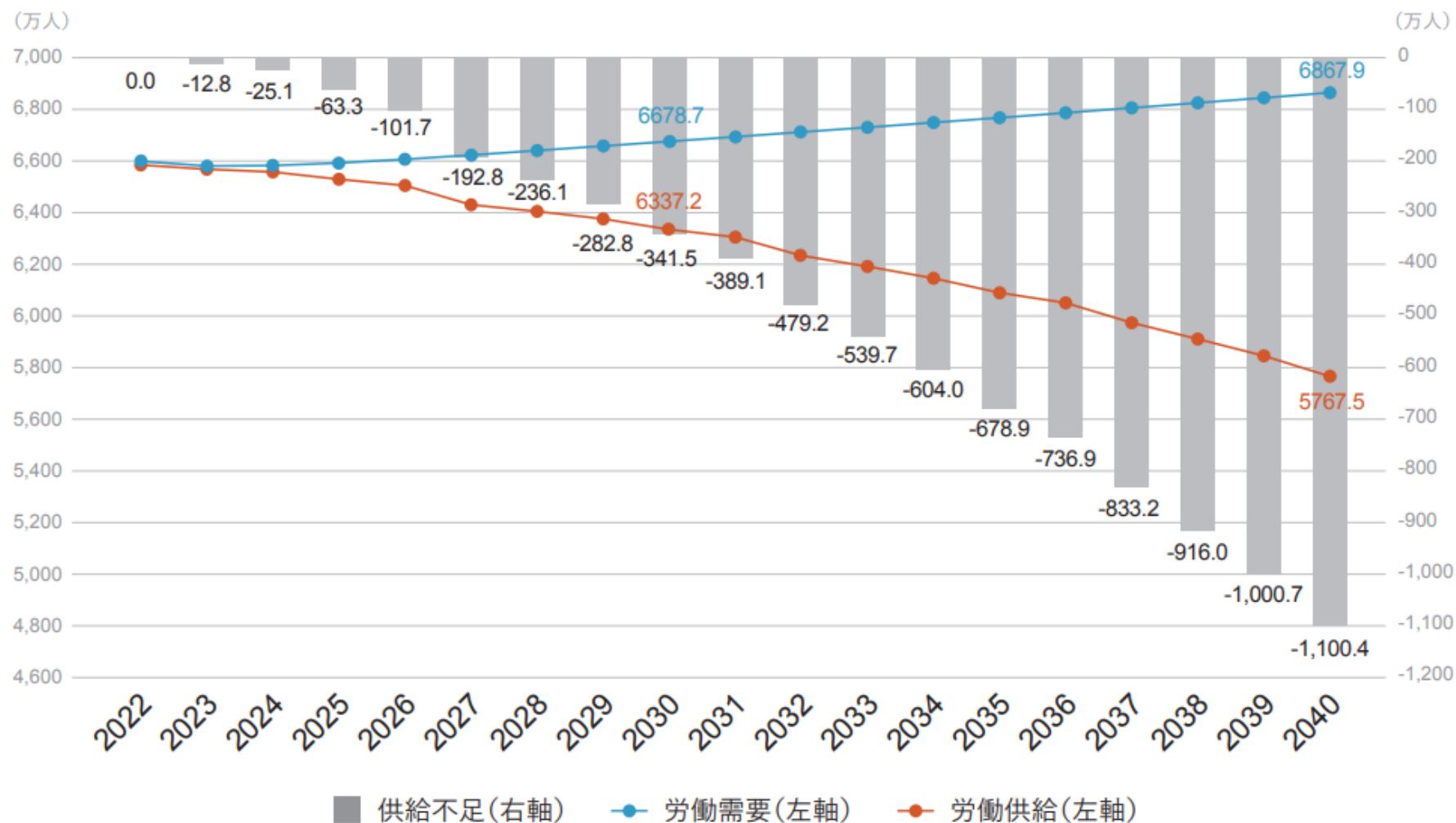


ゲーム内競争ではなく、ゲーム自体を変える戦い

プロ野球(既存産業)全体がプロサッカー(ベンチャー企業)に席卷されるような戦い
産業、企業、ジョブの新陳代謝を積極的に捉えなければ経済も賃金も停滞する

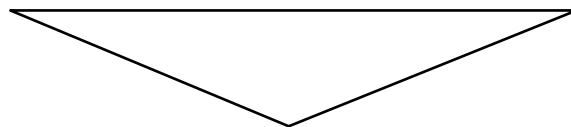
人口8000万時代と人手不足は長期化は所与→今後のゲームチェンジの最大の源！

◆ デフレと人手余りを前提としたゲームは終焉し、これから真逆のゲームが日本でも始まる



労働集約産業の観光業は潜在意識ごとコペルニクス的な大転換が迫られている

- 構造的人手不足はますます不可逆的に深刻化していく
 - －企業の大中小、正規非正規を問わず賃上げ市場圧力は高まり続ける
 - －問題は失業や雇用不安ではなく、雇用の質、すなわち賃金とホワイトな労働条件の実現
 - －競争モデルも真逆に転換
 - ・「値下げで商売防衛→コスト抑制→賃金抑制→雇用防衛」
 - 「賃上げ→人材リテンション→付加価値アップ→収益拡大」
- 事業再編・企業再編、ジョブ型シフト(企業側、働き手側の両方)、積極的労働移動(特に若手層)も必然的に増えつつある
- デフレはようやく終焉を迎え、資本市場の活性化、企業価値向上、資産所得向上、そしてインフレと金利が上昇する時代がやってきている



労働供給余剰の時代の発想や制度は確実に有効性を失う

「常識」の罠： 地方から東京への社会減、本当に「ない」のは何なのか？

問題1：下記の会話の矛盾を指摘せよ

「若い人は仕事がないから東京へ行ってしまうんですよ」

「そうですか。ちなみに御社は人手不足問題はどうですか？」

「若い人が減ってるので深刻です」

「??」

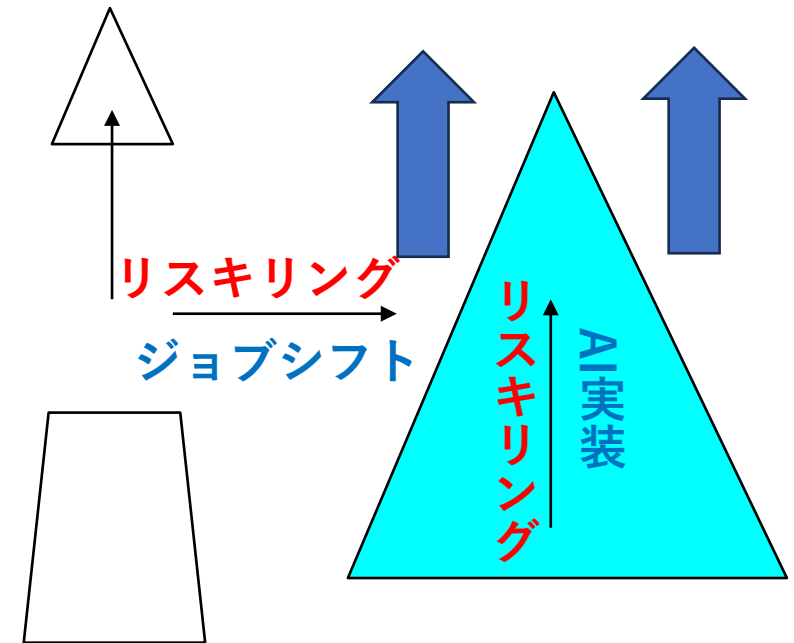
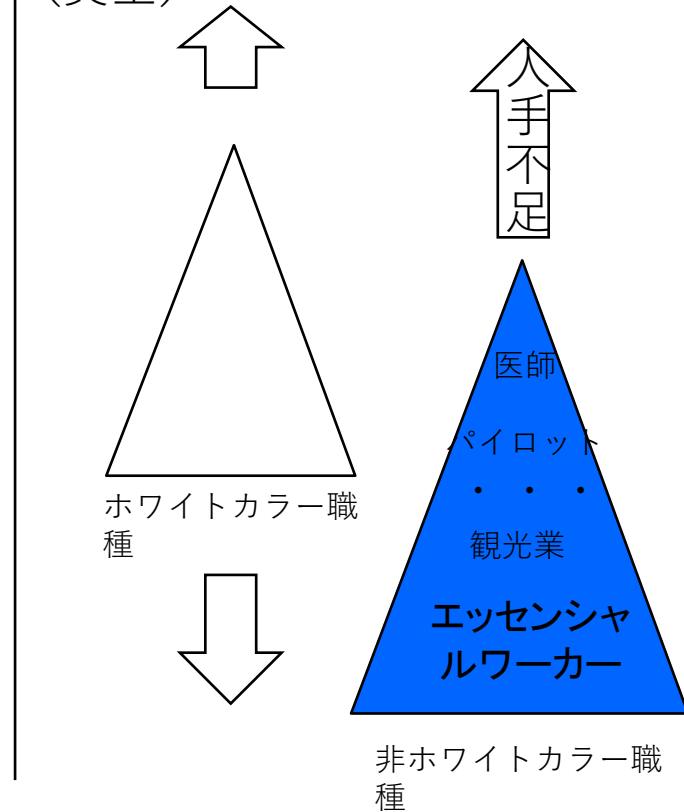
問題2：最低賃金に関するこの言い分は正しいか

「最低賃金を上げると中小企業が潰れて地方の社会インフラ機能が崩壊する・・・」

AI革命: データの力でデジタル革命は異次元へ

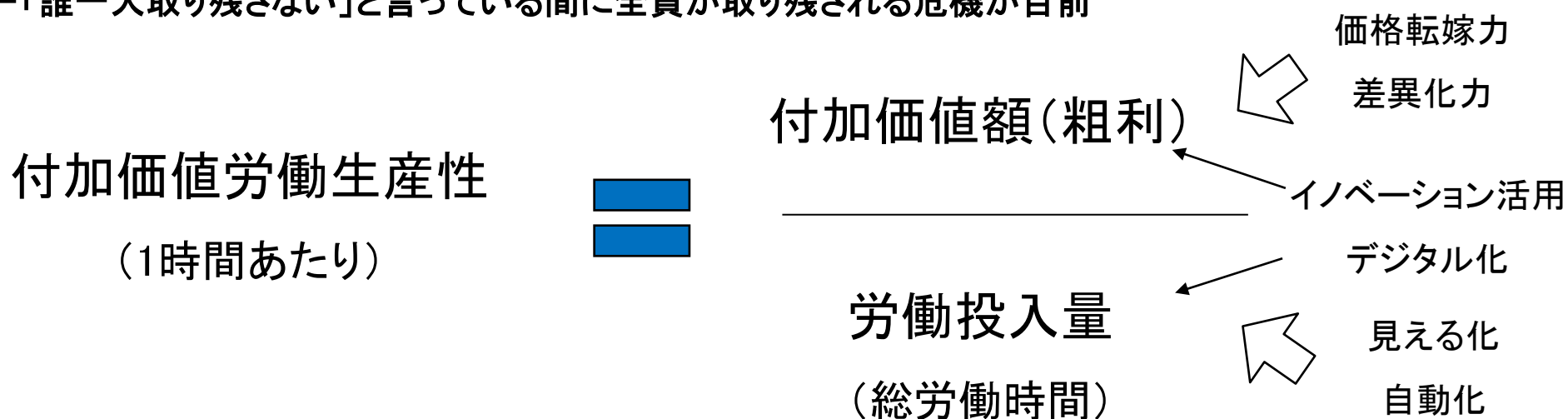
筋肉の代替（動力革命）→ 知覚の代替（情報革命）→ 脳の代替（AI革命）

労働生産性
（賃金）



付加価値労働生産性の向上は可能かつ必須の重大課題

- ◆ 構造的、恒久的な人手不足の時代、労働生産性向上と失業問題のトレードオフはない
- ◆ 我が国の労働生産性の低さは伸びしろの大きさ(ロー・ハンギング・フルーツの宝庫)
- ◆ デジタル×データのフル活用による生産性革命なくして日本社会の持続性はない
ー「誰一人取り残さない」と言っている間に全員が取り残される危機が目前

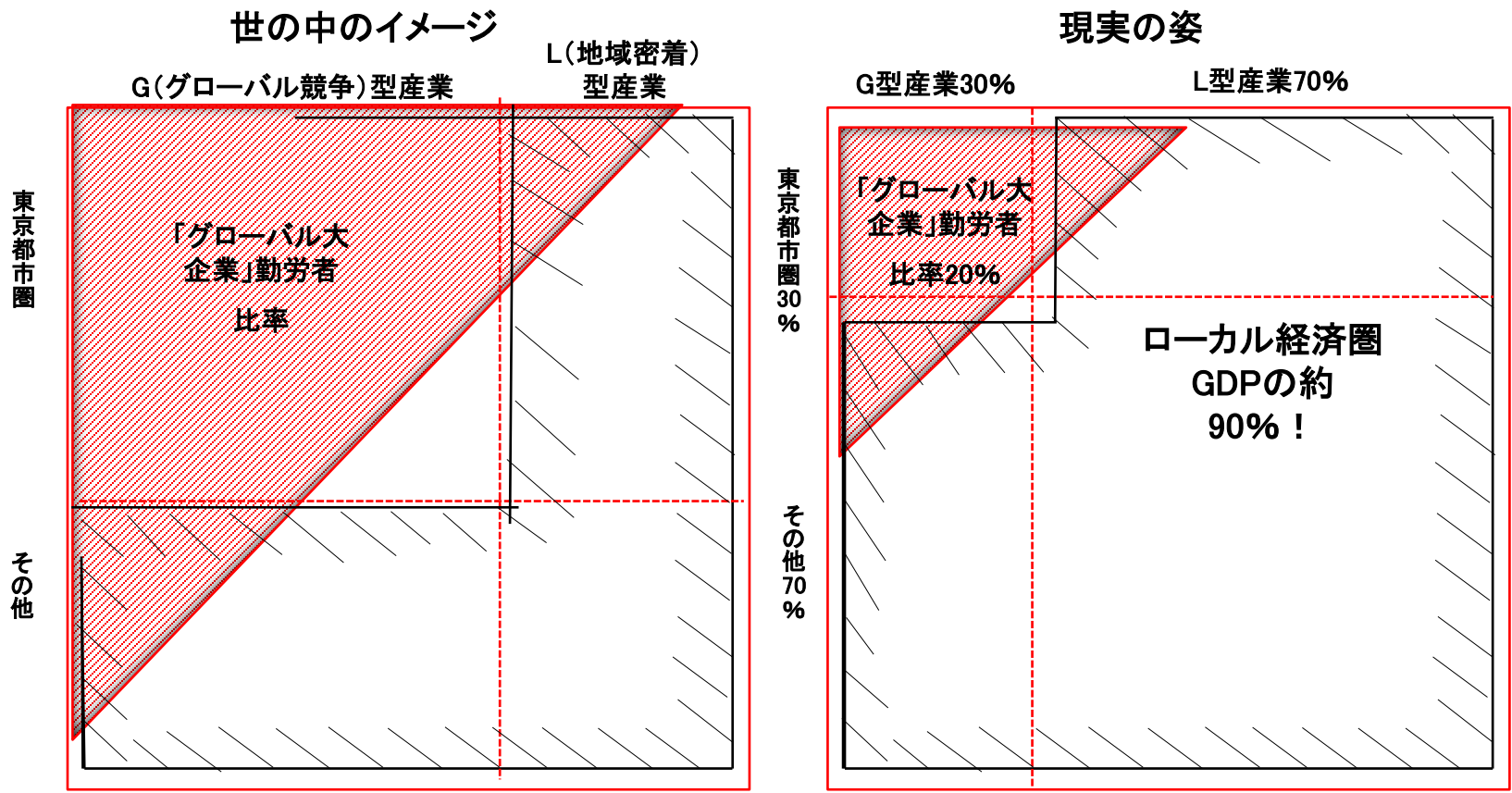


※付加価値額≡粗利≡売価×粗利率、労働投入量≡生産数量÷物的労働生産性

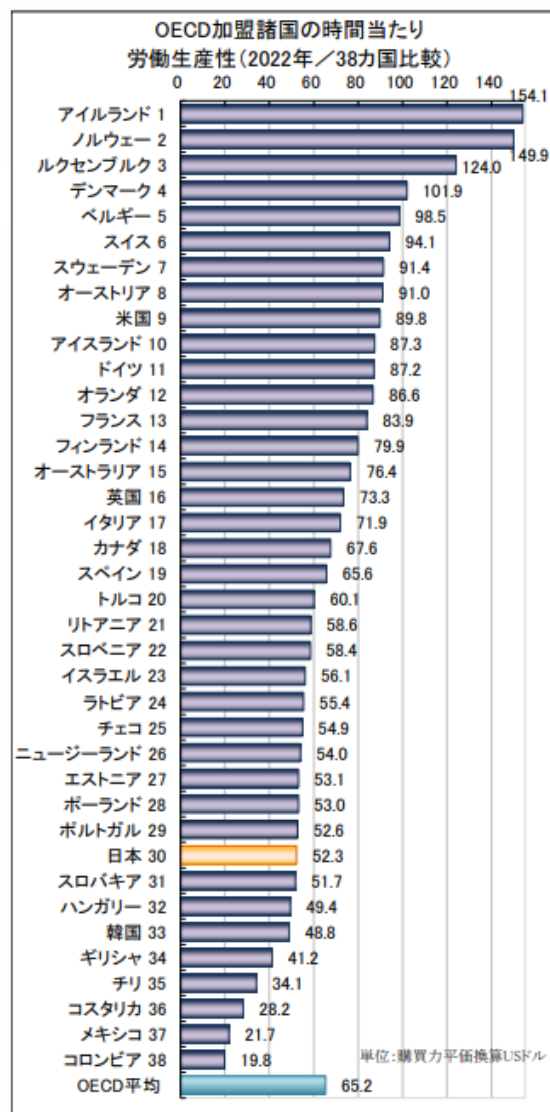
付加価値労働生産性 × 労働分配率 ≡ 賃金

付加価値労働生産性 × 総労働時間 ≡ GDP

先進国経済のローカル経済圏シフトは今後も続く



付加価値労働生産性ランキング

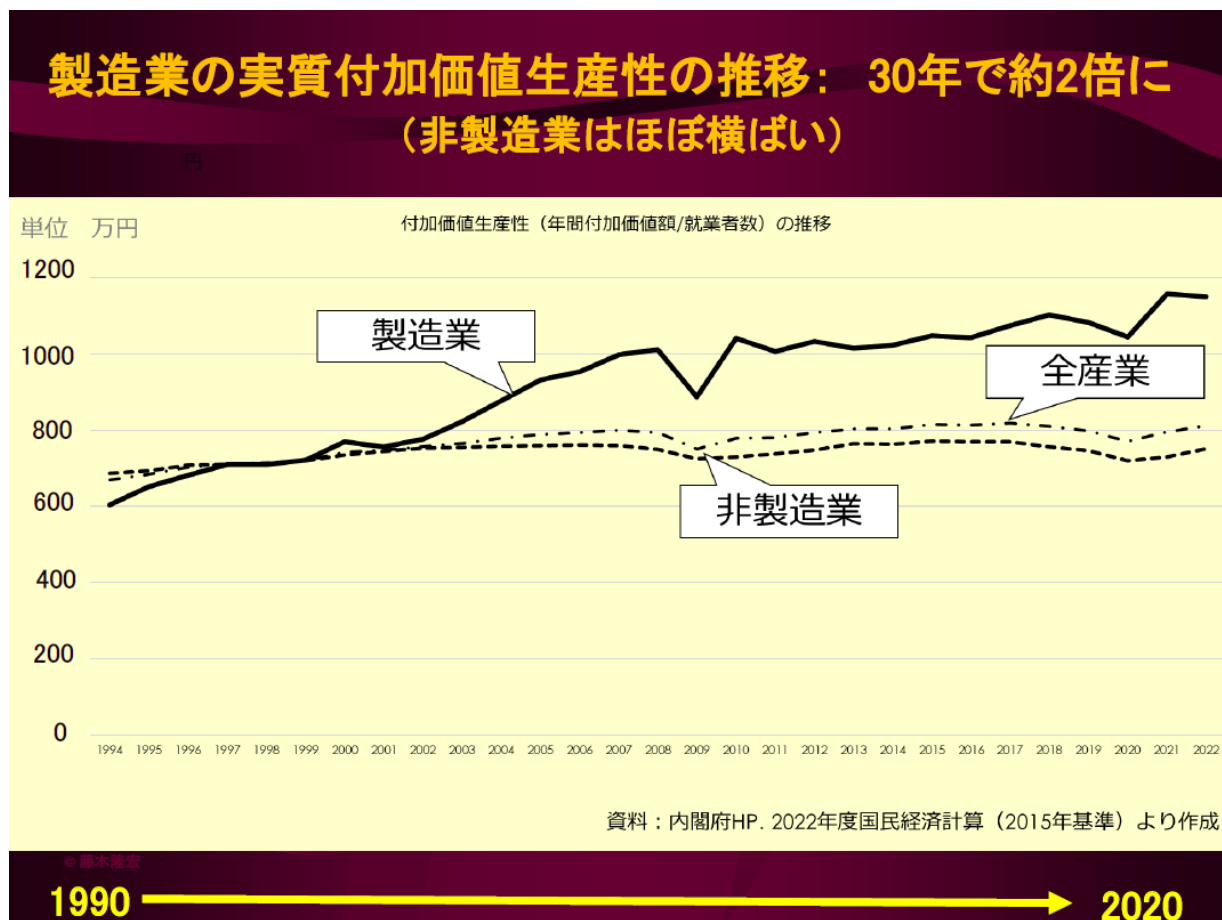


OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性(2022年/38カ国比較)

単位:購買力平価換算USDドル

1	アイルランド	154.1
2	ノルウェー	149.9
3	ルクセンブルク	124.0
4	デンマーク	101.9
5	ベルギー	98.5
6	スイス	94.1
7	スウェーデン	91.4
8	オーストリア	91.0
9	米国	89.8
10	アイスランド	87.3
30	日本	52.3

勤労者の8割を占める非製造業セクターの押上げが重要

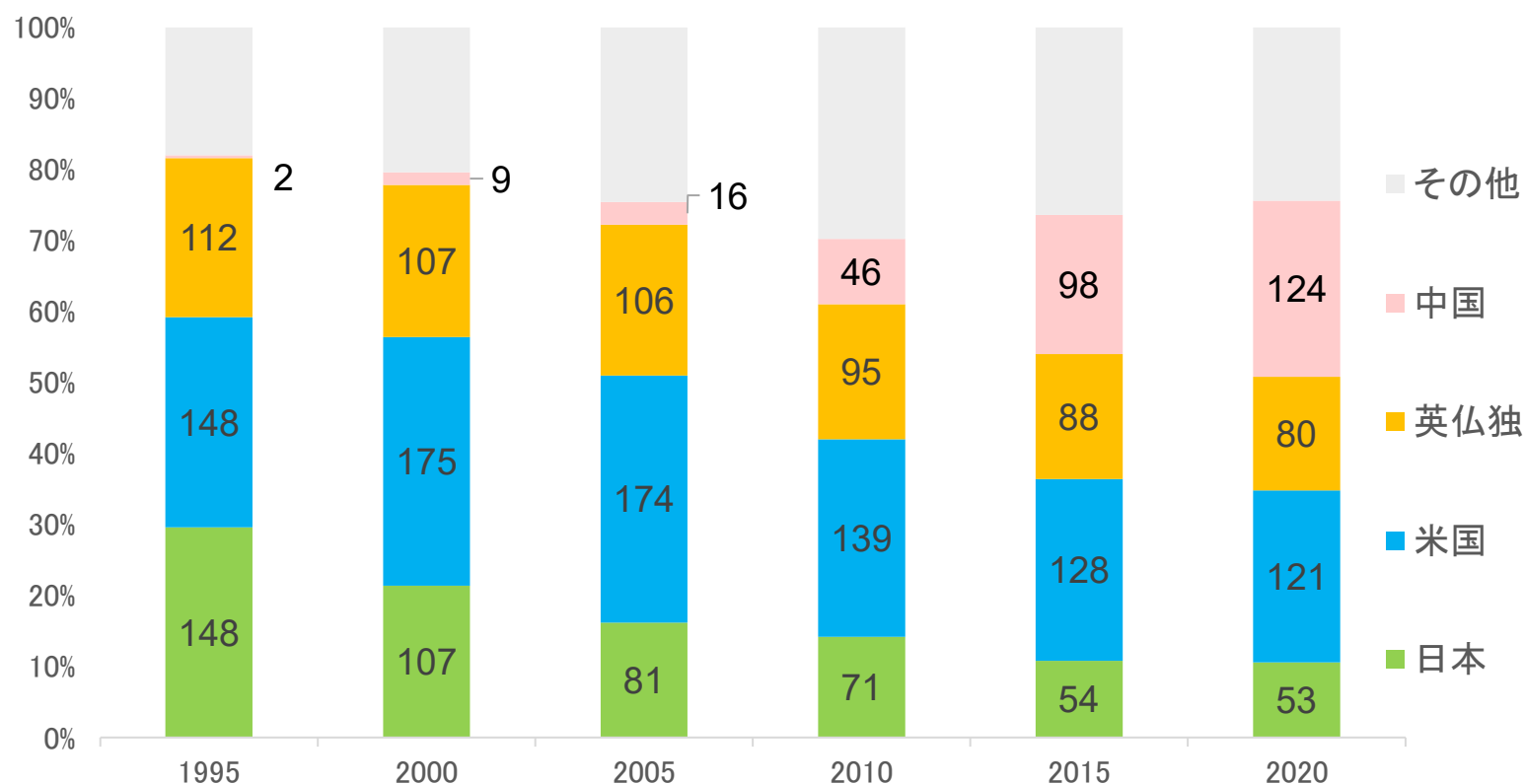


古い日本的経営モデルにすがりついても生産性も賃金も上がらない

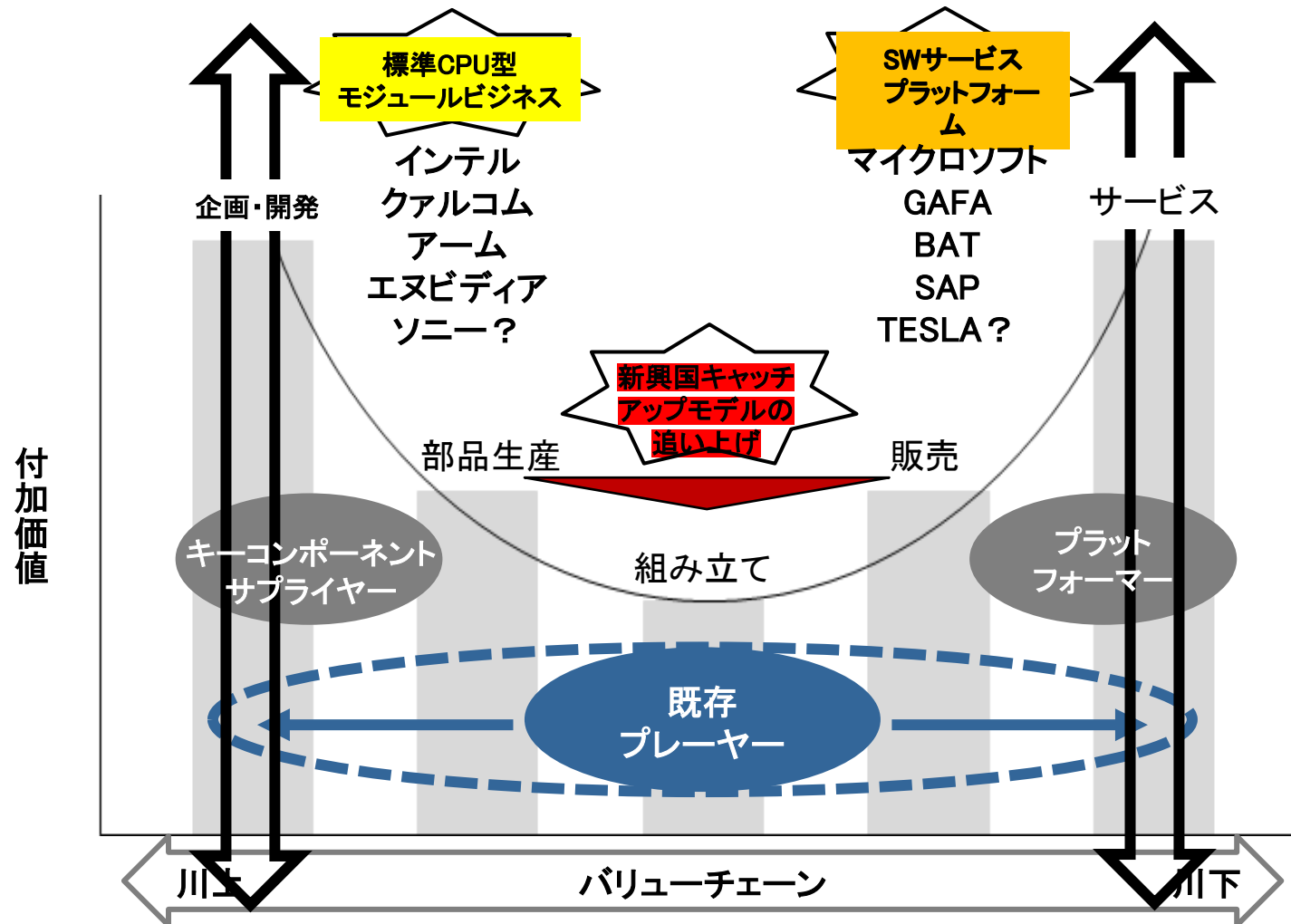
◆ グローバル競争とデジタル革命の中で日本経済・企業の地位が低下

- ー古い日本型競争モデル(大量生産大量販売×キャッチアップ型×連続的改善・改良力×集团的オペレーショナルエクセレンス) & 「日本的経営」モデルの耐用期限切れ
- ー新しいゲームは知識集約による付加価値ゲームであり無形資産価値(≡人的資本)のゲーム

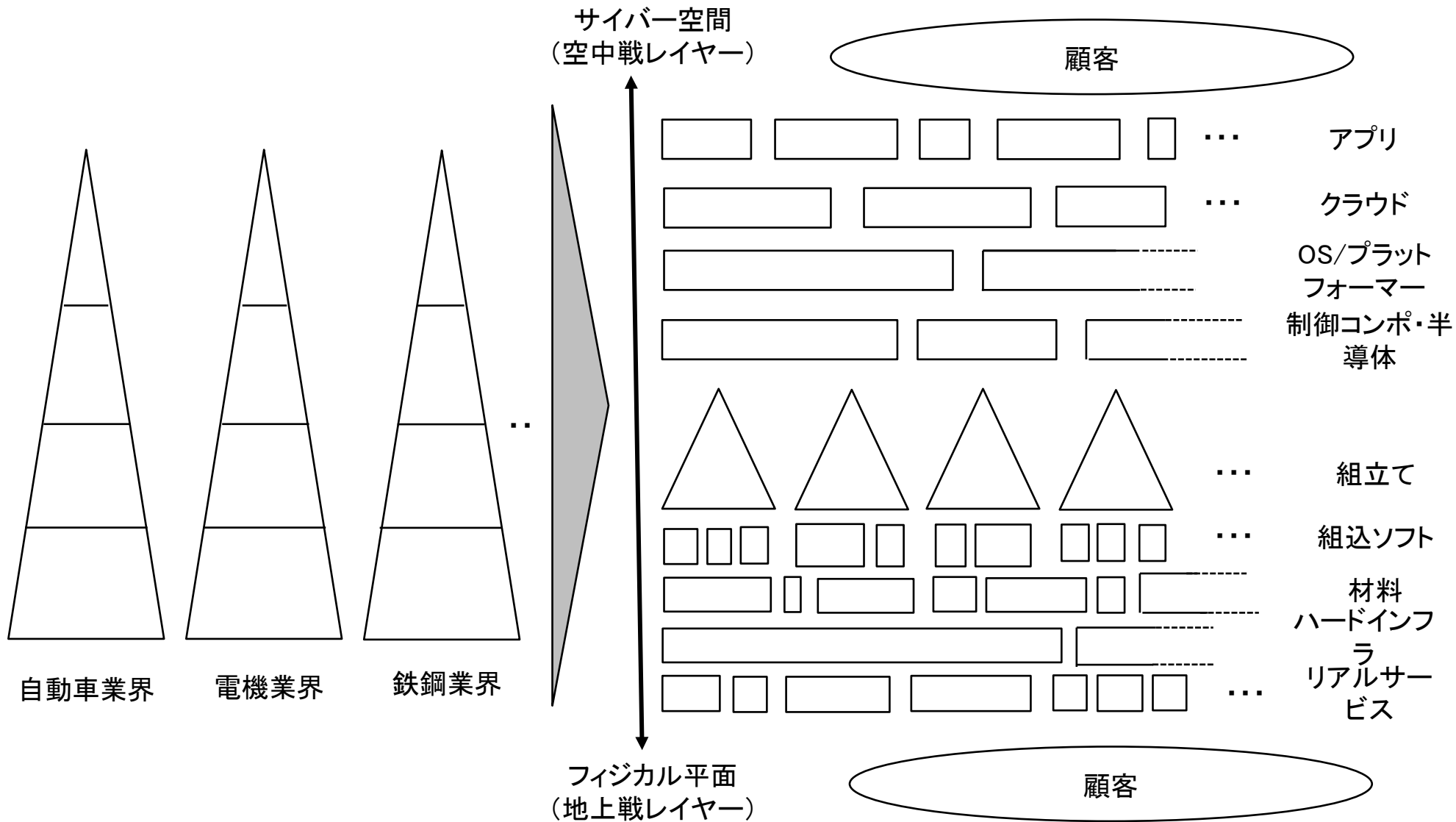
Fortune Global 500 国別企業数



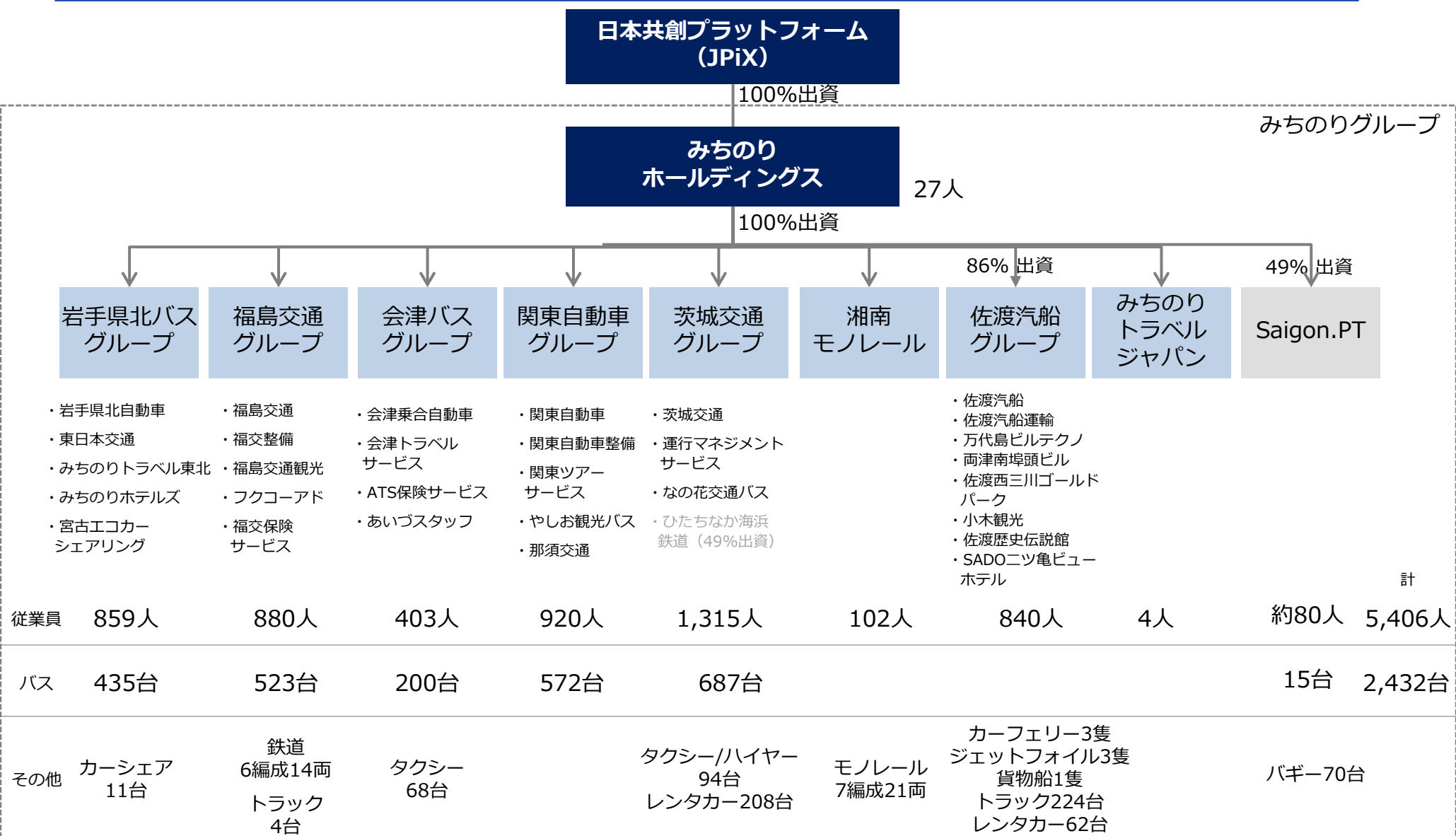
DX≠IT化・・・破壊性の本質は付加価値サイドの構造変化にある⇒観光業には追い風



業種を縦で切って捉える時代の終わり。法体系もしかり→「横串」一般法の時代に！



みちのりグループ



*1: 従業員数は2024年7月1日時点

みちのりグループの事業内容

観光バス



路線バス



高速バス



運転士達



ロープウェイ



タクシー



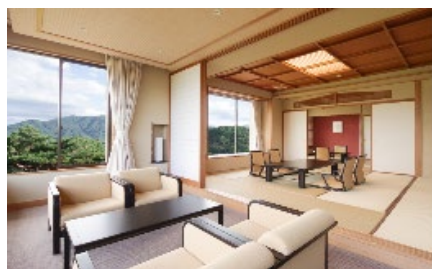
電車



モノレール



ホテル



車両整備の風景



整備

カーフェリー／ジェットフォイル

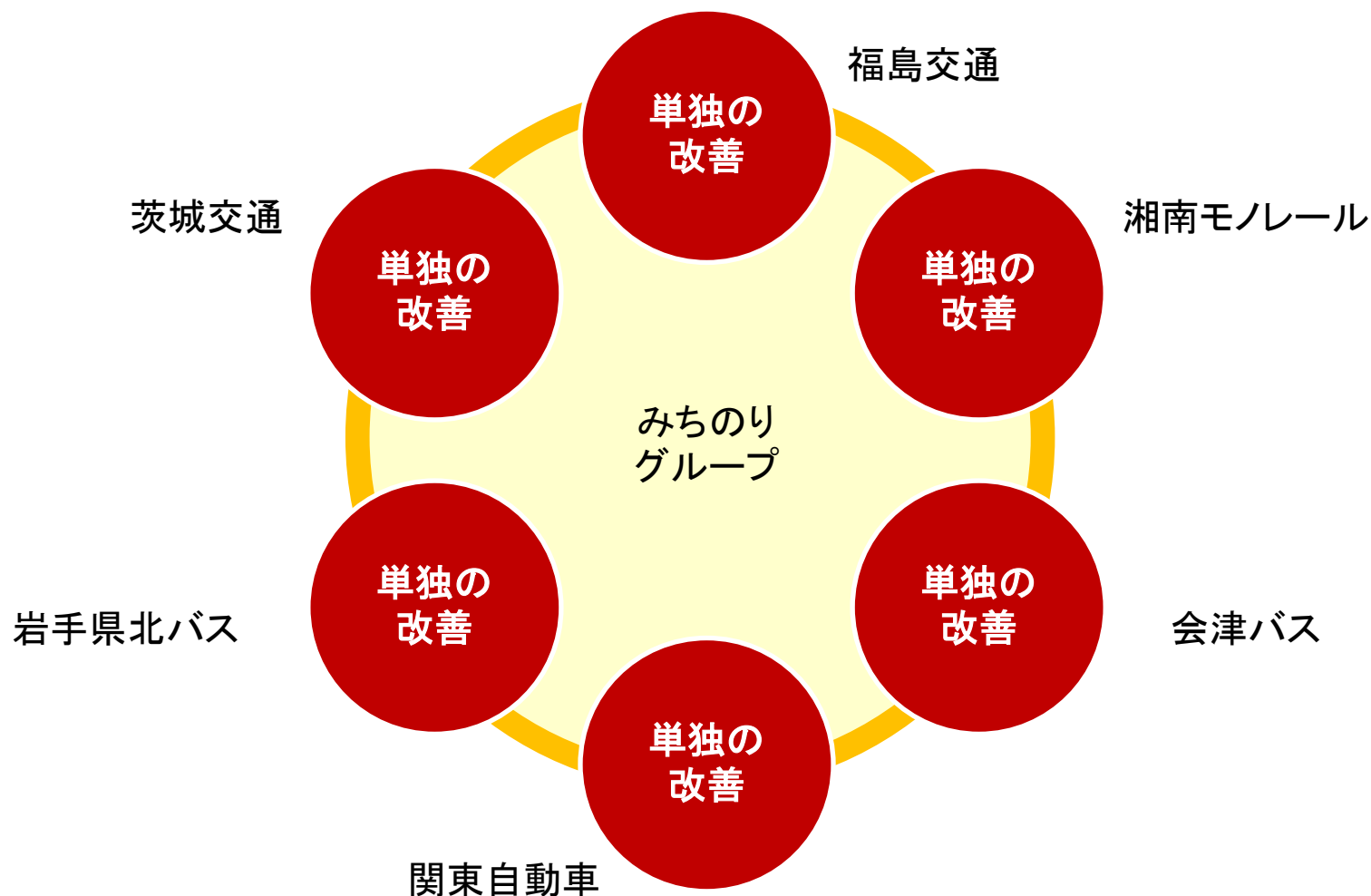


交通

観光・旅行

ミクロ経営も「分ける化」「見える化」からCX・DXによる「横串化」、そして再編によるIXへ

- ◆ 地道な改善改良の徹底の先にDX的解決が自然に浮かび上がる
- ◆ ベストプラクティスの横展開やスケールメリットの追求で、単独では成し得ない改善効果を生み出す



データをDXで横串活用することで付加価値労働生産性を持続的に向上

- ◆ ICカード・・・利便性向上 & 路線別収支を「見える化」したいから
- ◆ ドライブレコーダーによる事故原因分析・・・安全性向上 & 運転手の生産性上げたいから
- ◆ バスロケーションシステム・・・利便性向上 & お客様の取りこぼしを最小化したいから
- ◆ AIを活用したダイナミックルーティング・・・利便性向上 & 過疎地域の顧客密度上げたいから
- ◆ 貨客混載・・・バス当たりの収入密度を上げたいから
- ◆ 自動運転・・・来るべき運転手不足に備えたいから
- ◆ 顔認証おもてなしサービス・・・利便性向上 & 運行生産性上げたいから
- ◆ そして生成AIの登場！

今どき規制改革のディレンマ・・・

- ◆ 規制改革による生産性向上は官民共通、既得権組新規参入組共通の課題だが・・・
- ◆ デジタルイノベーションは横串で起きるが規制は業種別
- ◆ 一つのビジネスモデルを現実化するには多くの規制を一つずつ、しかも整合的に改革する必要
- ◆ 当然、膨大な時間がかかり、その間にテクノロジーは指数関数スピードで進みビジネスイノベーションも進む
- ◆ 結果、規制体系がやっと追いついたころにはビジネスモデルが変わっていて、社会実装の努力は逃げ水を追い続けるような展開になる
 - ー ドローン、ライドシェアや自動運転、スポットワーク・・・
 - ー AIを活用するための苦しい規制運用(同じ官庁の中にも縦割り規制が・・・)

イノベーションの時代において既存企業の衰退は必然的か？

イノベーションのジレンマ

1997年

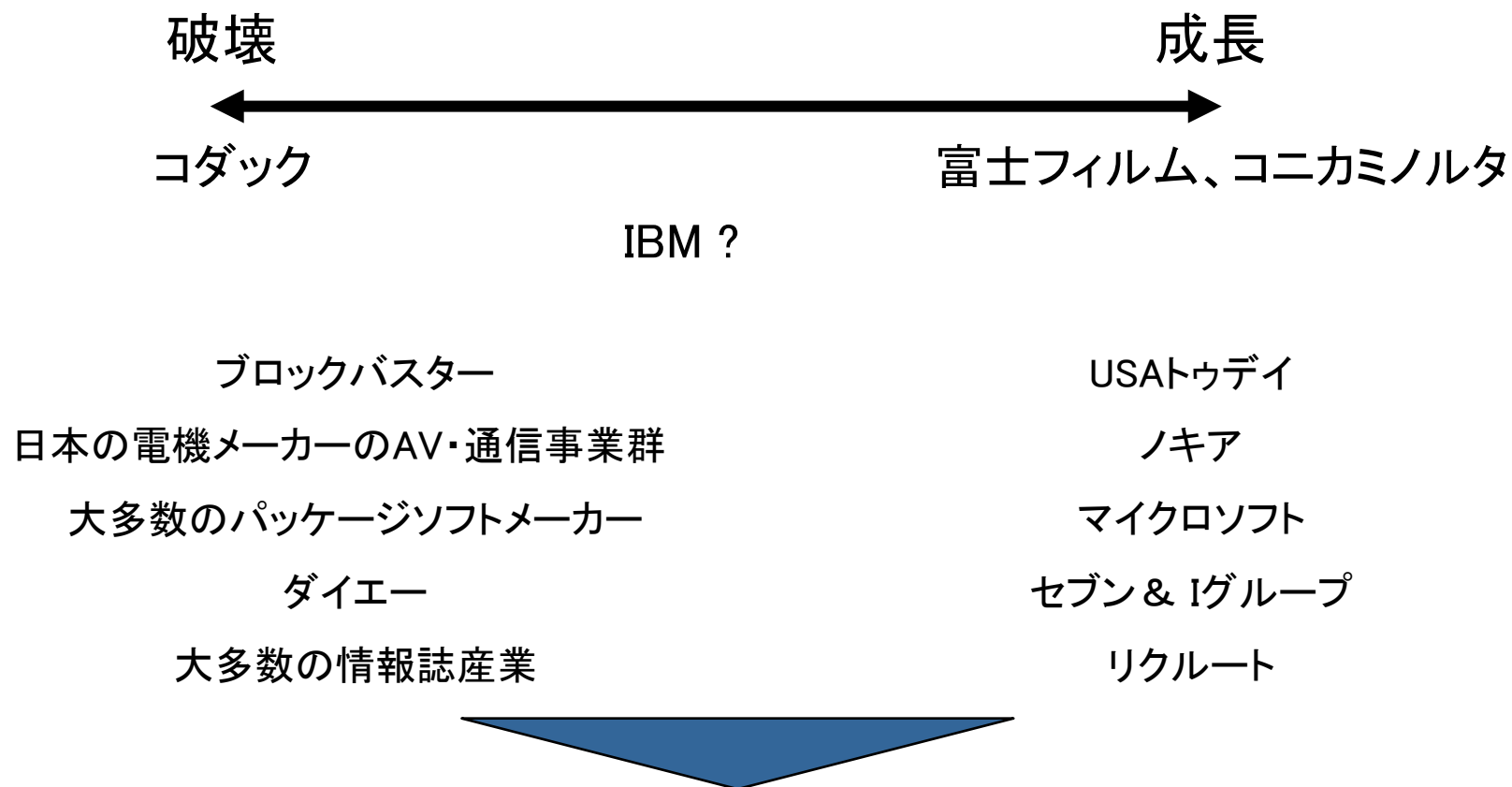


「両利きの経営」

2019年



破壊される企業と成長力に転化できる「既存」企業の分かれ目はリーダーシップ

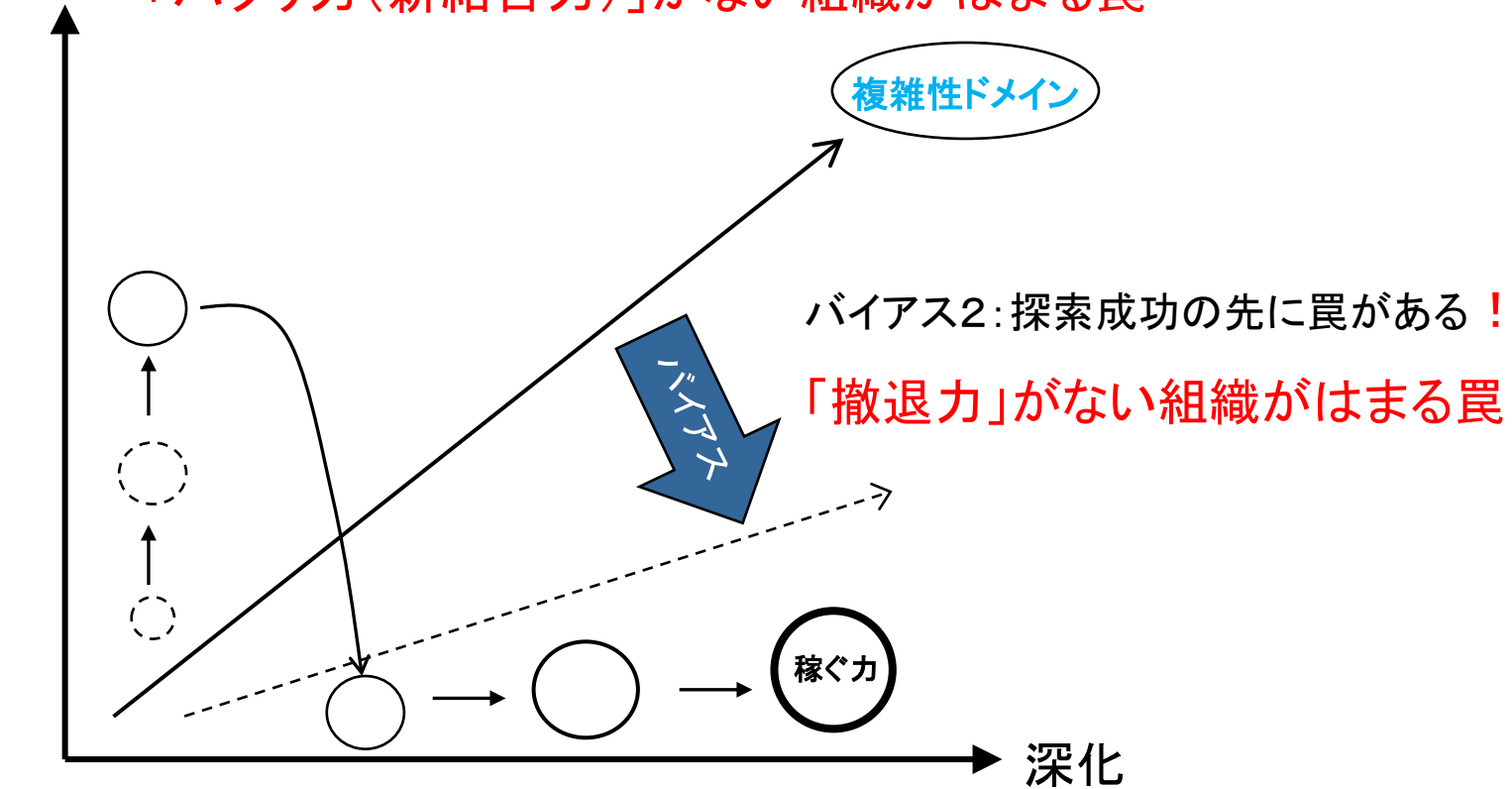


破壊的イノベーターが現れてからでも間に合うが、根源的なCXDXを遂行する「両利き経営」力、「両利き」組織能力の有無こそが問題

「両利き経営」の要諦： どこで日本企業は躓くのか・・・カイシャのかたちに起源

バイアス1: イノベーションの手前に罠がある！

探索 「パクリ力(新結合力)」がない組織がはまる罠



日本企業に特徴的な問題： 準協調領域の過少化バイアス

- ◆ 国連のGlobal Digital Compactの世界観では、協調領域≡公共財及び準公共財だが・・・
- ◆ カイシャの建付けとして、自前主義バイアス、競争領域を拡大的に捉えるバイアスが強烈に働く
 - －新卒一括採用、終身雇用、年功制
 - －縦割の業種構造で定義された事業モデルとカイシャモデル
- ◆ 競争領域を差異化領域（他社と異なることをやることで優位性を作れる領域）と非差異化領域（他社と同じことやらないと劣位性の原因となる領域≡準協調領域）に分ける必要
 - －付加価値連鎖を横切りすると見えてくる
- ◆ 従来のIT化はもちろんDX化領域でもコストサイドのテーマはほとんどが非差異化領域、すなわち準協調領域であり、その多くがまだ個社の社内に残され、縦割り構造と自前主義の罫で極めて非効率なまま
 - －デジタルとデータの脈絡でいわばこのグレーゾーンをいかに協調領域に切り出させるか？
 - －ガバナンス改革による効率化圧力、事業モデル転換圧力
 - －ソフトローの活用

デジタル関連、データ関連法制の課題

- ◆ 一般法体系であるべき
 - ーデジタル化の本質は横串化
 - ー既存業種の壁、国と地方の壁・・・

- ◆ ハードローとソフトローの連動活用は必須
 - ー破壊的イノベーションによるゲームチェンジングゲームへの柔軟な対応力
 - ー業種固有事情への対応(例: SNSへの広告出稿の自主規制など)や準協調領域への誘導

- ◆ データ利活用においては規制思考よりもマーケットデザイン思考
 - ー自由と規制のバランス
 - ー利用する利益(私益と公共の福祉)とプライバシー権のリ・バランス
 - ーDFTT法として一体化が理想

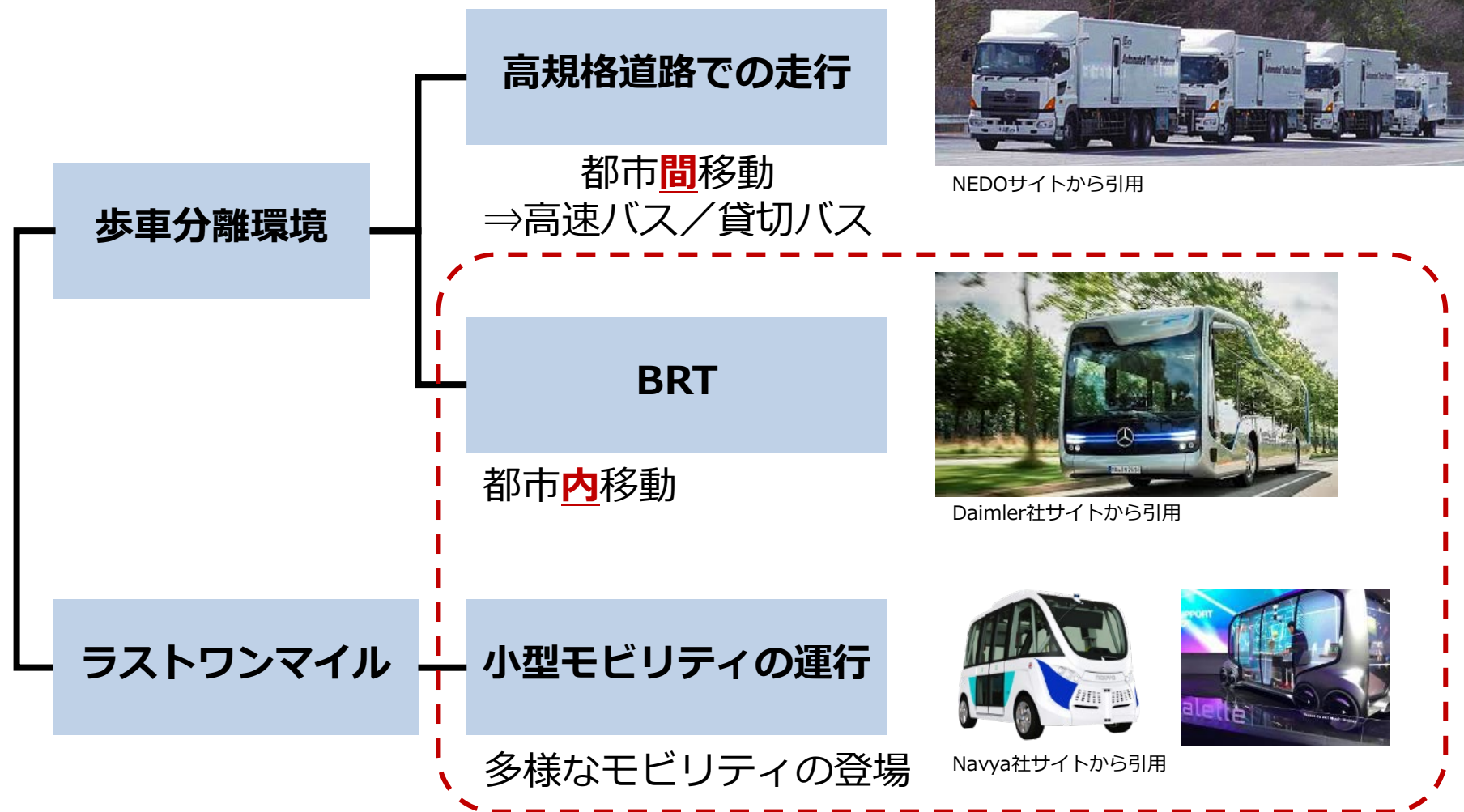
- ◆ サイバー空間を前提に全ての法体系(特にアナログとリアルだけの時代の法体系)をレビューすべき
 - ー競争法はなぜ抜本的な転換を迫らているのか？

- ◆ デジタル領域の規制改革のあり方の見直し
 - ーほとんどのテーマが業法横断性を持つ
 - ー関連法体系のそのものの見直しが求められる

参考資料

自動運転バスへの取組み

- ◆ 自動運転バスの社会実装は専用走行空間とラストワンマイルの二軸で考えており、まずはBRTおよびラストワンマイルでの取組みに注力しています。



自動運転関連技術のご紹介

自動運転バスの試乗体験

改造ポンチョを使った自動運転バス 歩行者の検知センサー
：先進モビリティ提供 ；コイト電工



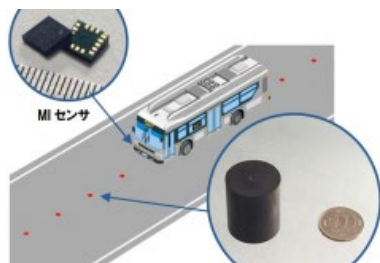
信号協調システム：日本信号提供



遠隔型監視システム
(Dispatcher)：SBD提供



埋め込み式ガイド磁石：愛知製鋼提供



自動運転バスのサービスコンセプト体験

自動運転向けのアプリサービス：ジョルダン社提供



スマートバス停（決済体験）：凸版社提供

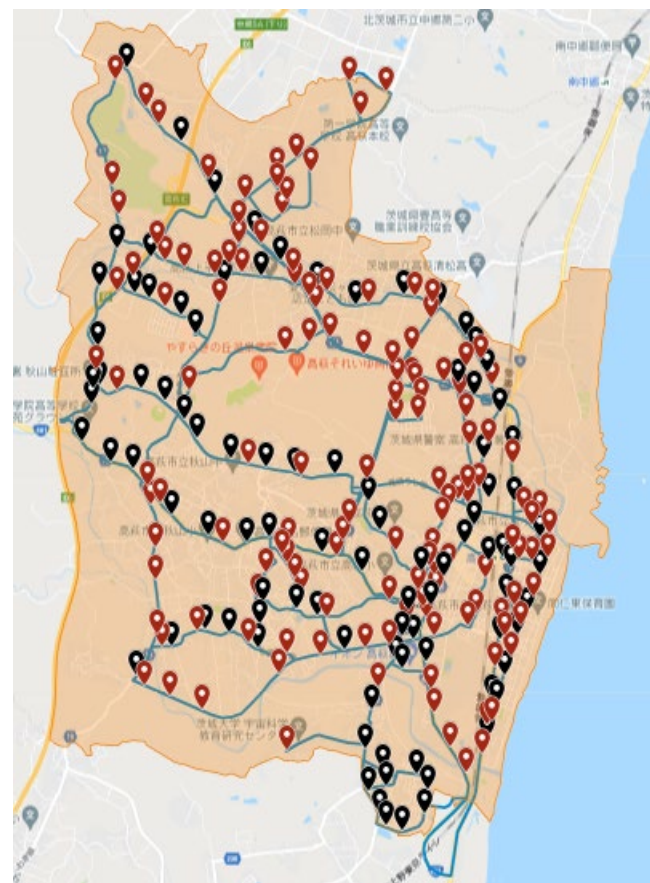


リクエスト型最適経路バス（ダイナミックルーティング）

利用者のリクエスト（現在地、目的地）に応じて、AIが最適な経路とダイヤを算出するオンデマンドサービス

サービス	エリア	特徴
MyRide 会津OLY	会津若松市	- 中型バスでの運行 - 会津オリンパスの出退勤時刻に合わせた運行
MyRide のるる	高萩市	- 中型バスでの運行 - 日中の定時定路線バスを呼出型最適経路バスへ置換え
デマンドバス こゆりちゃん号	西会津町	既往のデマンドバスへのシステム導入
MyRide さわやか号	会津若松市	- 時間帯による運行エリアの変更 - 既存のコミュニティバスとの組み合わせ
Hitachi MaaS デマンドタクシー	日立市	MaaSアプリへの組み込み

運行エリアのマップ
(赤印：バーチャルバス停)



南紀白浜：東京からたった1時間のリゾート

- ✓ 伊豆や軽井沢より
圧倒的に近い
- ✓ 飛行機移動による
非日常感・リセット感
- ✓ 世界**5位**の素晴らしい
観光資源



「関西の奥座敷から、日本の白浜、世界のKiiへ」

南紀白浜エアポート: ワークेशन実績

企業やグループの目的に合わせたカスタマイズプログラムを企画・実施

● 目的

- ➔ 働き方改革・生産性向上
- ➔ エンゲージメント強化
- ➔ 人材育成
- ➔ CSR・SDGs

● 実施プログラムの例

- ➔ リゾートシェアオフィス利用（通常業務）
- ➔ プロジェクト合宿 / オフサイト会議
- ➔ 親子ワークेशन（自然体験。IT・語学へも拡充予定）
- ➔ リーダーシップ人材開発（地域課題解決）



和歌山らしいワーケーション

歴史文化や地域産業、海山川の自然を生かしたプログラム

リゾートオフィス



人材育成プログラム



親子ワーケーション



顔認証おもてなしサービス

さまざまな場所で、IoTおもてなしサービスを体験



- **旅行動線全体**を意識して、**各タッチポイント**で **One ID**のおもてなし
- **水着・浴衣のまま、財布・鍵なし**で手ぶら観光

【対象施設】

- ✓ 空港
- ✓ ホテル
- ✓ テマパーク
- ✓ 土産店
- ✓ レストラン
- ✓ 観光施設
- ✓ バス
- ✓ ゴルフ場
- ✓ 海の家（8月限定）

【おもてなしサービス】

- ✓ ウェルカムメッセージ
- ✓ 顔認証チェックイン
- ✓ 鍵なしドア解錠
- ✓ キャッシュレス決済
- ✓ スマート入場

AIを活用した空港滑走路点検

国土交通大臣賞

応募部門	ア .メンテナンス実施現場における工夫部門	
案件名	ドライブレコーダーを活用した空港滑走路の調査及び点検	
代表団体名	株式会社南紀白浜エアポート	
(概要)	空港において、車両を運転しながら「目視」で実施している滑走路等の日常点検及び巡回点検を「AIによる自動検知」に置き換える取組みである。具体的には、点検車両に市販のドライブレコーダー(以下、ドラレコ)を設置、滑走路の点検(車両走行)時に路面の状況(映像)をドラレコに記録、その画像から学習を重ねたAIがき裂・損傷を自動検知するものである。この技術の実用化により、飛行機の離着陸に影響を及ぼす損傷の見落としリスクを軽減させるとともに、損傷の進行度合を定量的に把握することができ効率的な予防保全が可能となった。	

状況

- 原発が復旧せずメルトダウンの可能性
- 国から避難輸送要請(≠命令)

経営判断

- 避難輸送を引き受けますか？
- 運転士をどうやって決めますか？

常駐者の指示

- スーパー臨時オペレーションの即時実行
- 運転士の意思確認は行わず、経営サイドの責任で



震災対応： 震災直後から様々な対応において重要な役割を担っている

原発事故20キロ圏住民避難の主力輸送機関 (11年3月12日～)



出所: Asahi.com (2011年3月12日)

被災各地へのボランティア輸送



岩手県宮古市の震災学習ツアー



出所: サンスポ (2011年5月4日)



出所: NHK Bizスポ (2011年3月30日)



株式会社日本共創プラットフォーム(JPiX) 会社概要

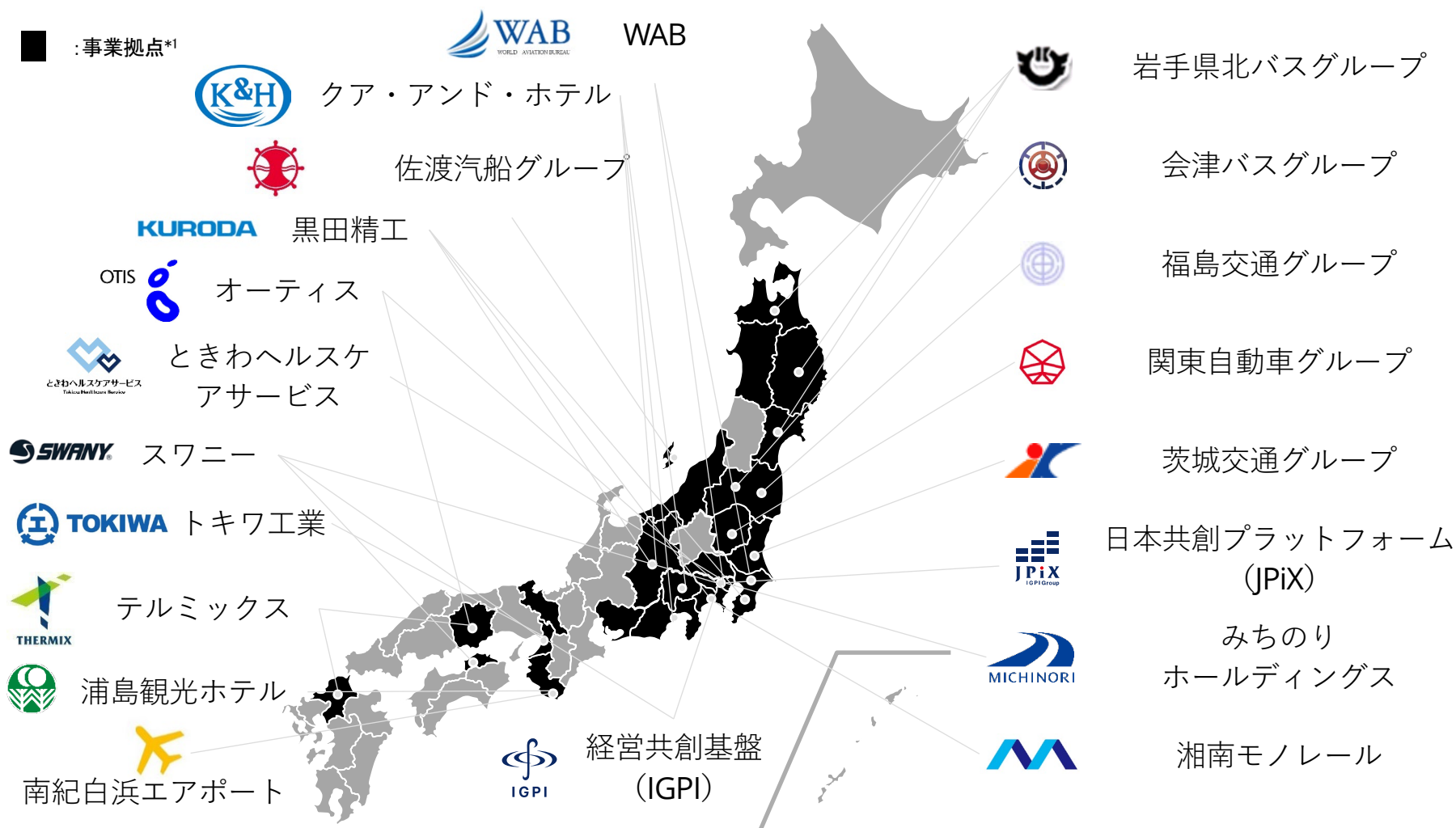
◆ 株式会社形態による長期保有を前提とした投資により、地域経済の成長にコミット



社名	株式会社日本共創プラットフォーム (英文名: Japan Platform of Industrial Transformation, Inc. 略称: JPiX)	
事業概要	◆ オールジャパンの投資・事業経営会社 ◆ 株式会社形態の長期投資(Exitを前提としない) ◆ 長期的な経営支援(CX・DX)の実施	▶ <u>恒久投資を通じた</u> <u>生産性・収益性の抜本的改善による</u> <u>地域経済の活性化</u>
役員	 代表取締役会長: 富山 和彦 (IGPIグループ会長)  代表取締役社長: 松本 順 (みちのりホールディングス) 取締役会長	社外取締役 小城武彦 (九州大学大学院教授) 奥山章雄 (会計士、公認会計士奥山章雄事務所所長) 松井秀樹 (弁護士、森・濱田松本法律事務所パートナー) 松田千恵子 (東京都立大学院教授) 御手洗瑞子 (株式会社気仙沼ニッティング代表取締役) 常勤監査役 上條崇 (元金融庁) 社外監査役 宿利正史 (一般財団法人運輸総合研究所会長) 小林雅人 (弁護士、シティユーワ法律事務所パートナー)
議決権株主	株式会社IGPIグループ 100%	
種類株主*1	株式会社伊予銀行、株式会社NTTデータ、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社、株式会社群馬銀行、KDDI株式会社、株式会社埼玉りそな銀行、株式会社商工組合中央金庫、損害保険ジャパン株式会社、株式会社第四北越銀行、東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社、株式会社日本政策投資銀行、東日本旅客鉄道株式会社、株式会社肥後銀行、株式会社北洋銀行、三井住友信託銀行株式会社、株式会社山口フィナンシャルグループ、株式会社ゆうちょ銀行	

*1: 今後も、新たな企業・金融機関に種類株主として順次ご参加頂く予定

IGPIグループ 国内 事業展開エリア



*1:なお、秋田県、埼玉県、愛知県、京都府はみちのりグループにおけるバスの運行のみのエリア