

# 労働供給制約の時代の労働(市場)政策

---

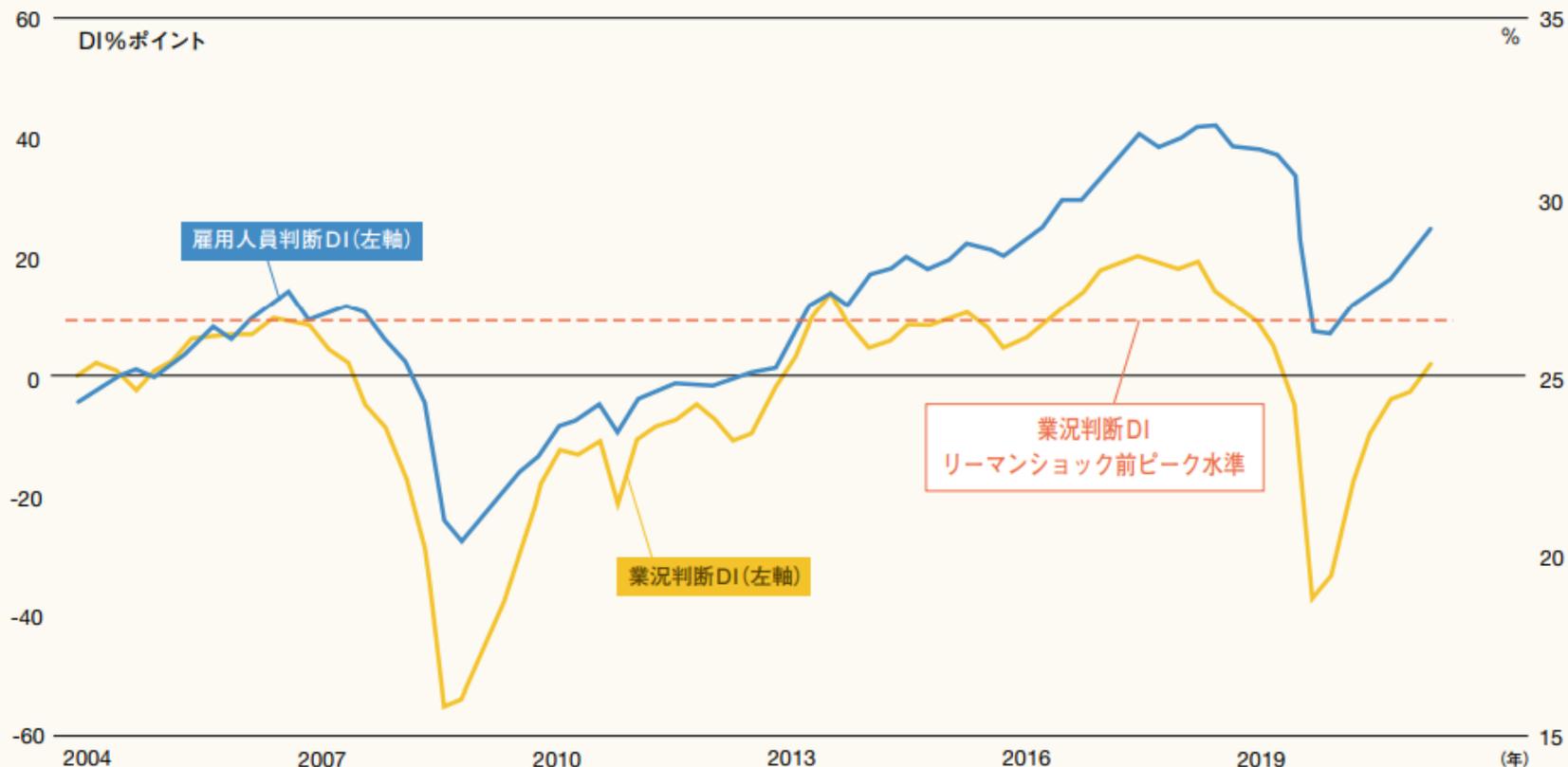
---

コペルニクス的な大転換期が我々に求めるもの

2024年4月5日  
株式会社経営共創基盤 IGPIグループ会長  
富山和彦

# 2010年代前半(団塊世代の大量退職)から景気と人手不足の相関が失われつつある

## 短観に見る業況判断DIと雇用人員判断DIの乖離

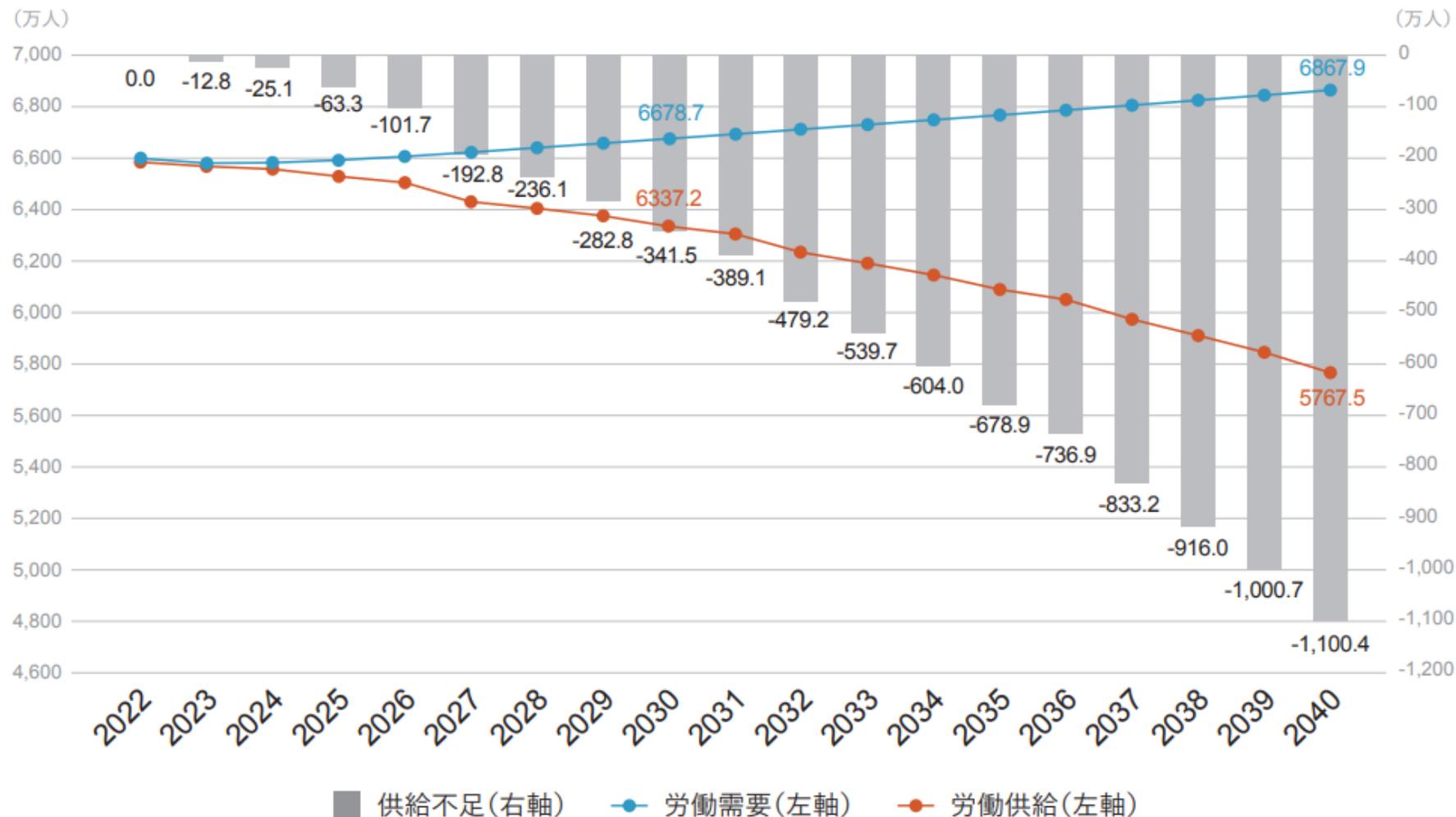


※全国企業短期経済観測調査: 雇用人員判断DIについては逆符号となる加工。

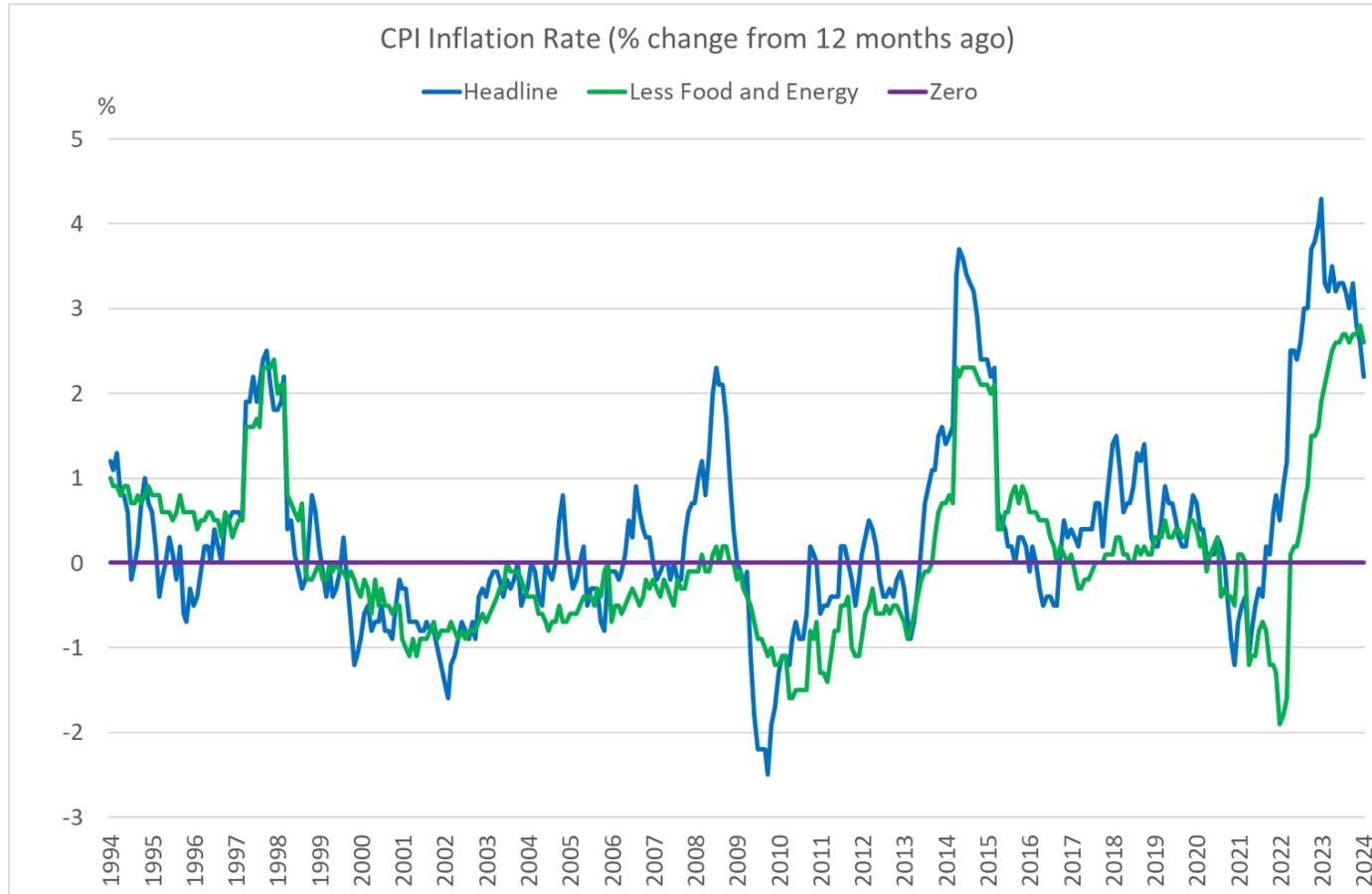
出典: リクルート「リクルート労働市場レポート vol.2 健全な雇用の流動化」(2022年6月)

# 少子高齢化に起因する人手不足は必ず長期化・深刻化する(今はまだ序の口)

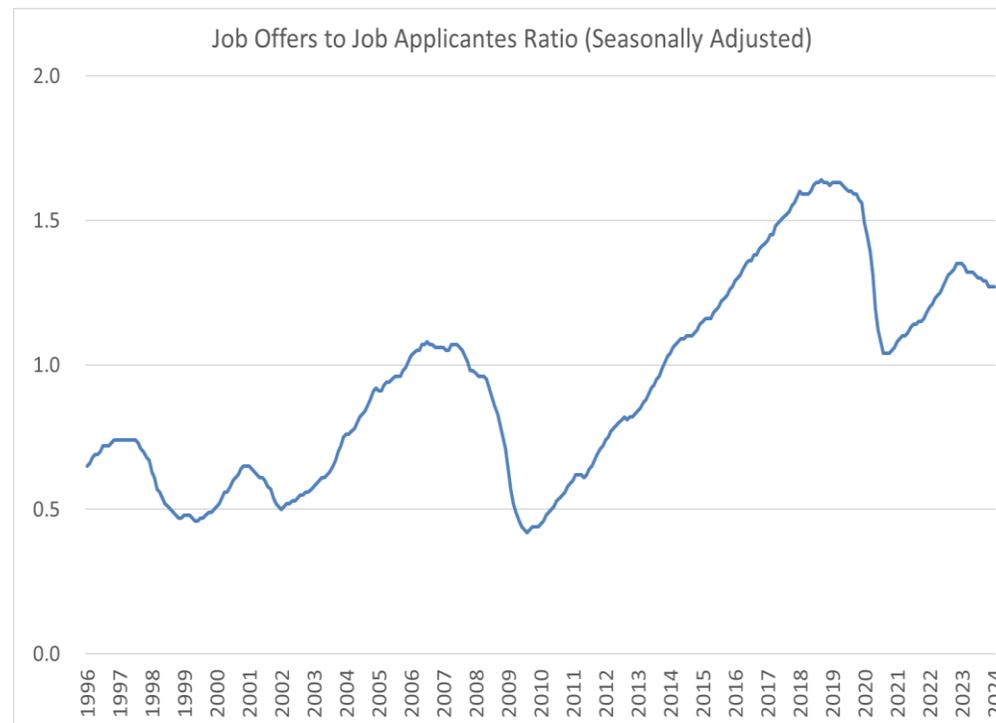
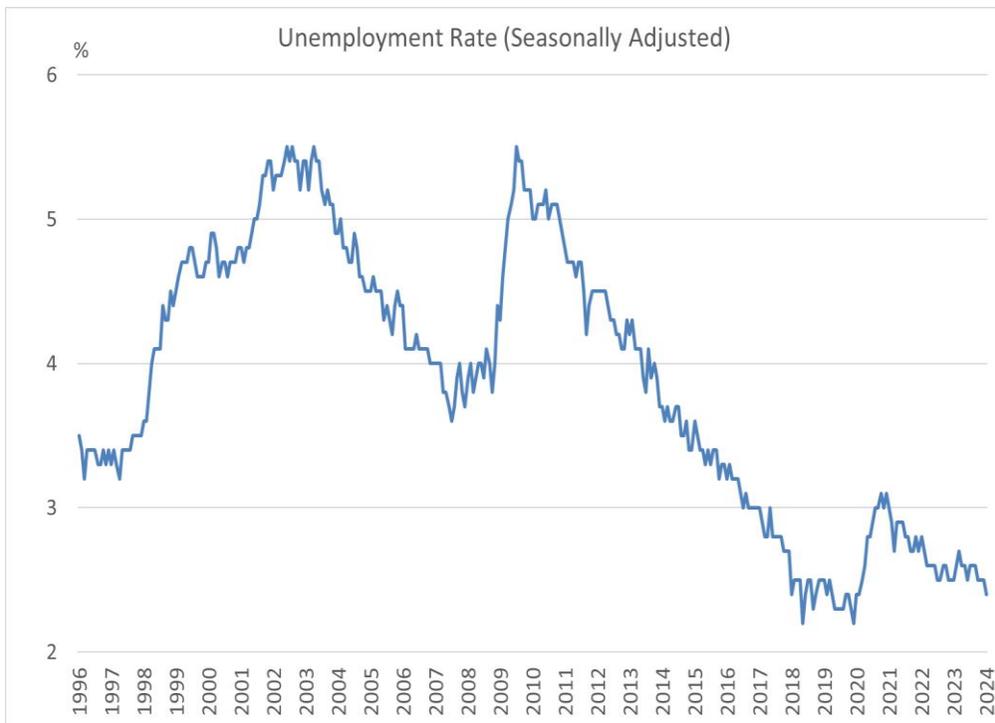
## ◆ 労働需給シミュレーション



# デフレの終わり(星岳雄教授の講演資料より)

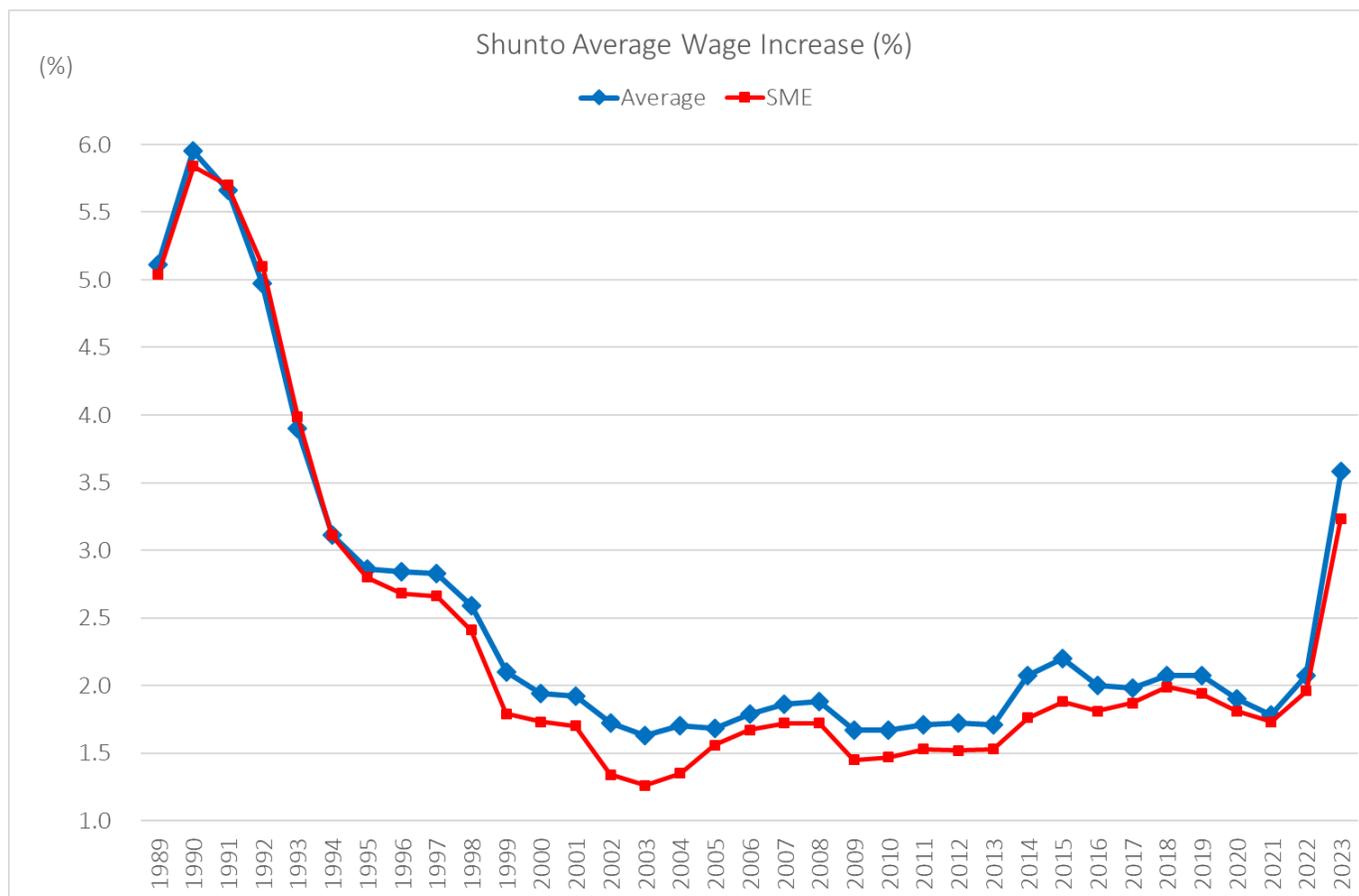


# 労働力不足も続いている(星岳雄教授講演資料より)

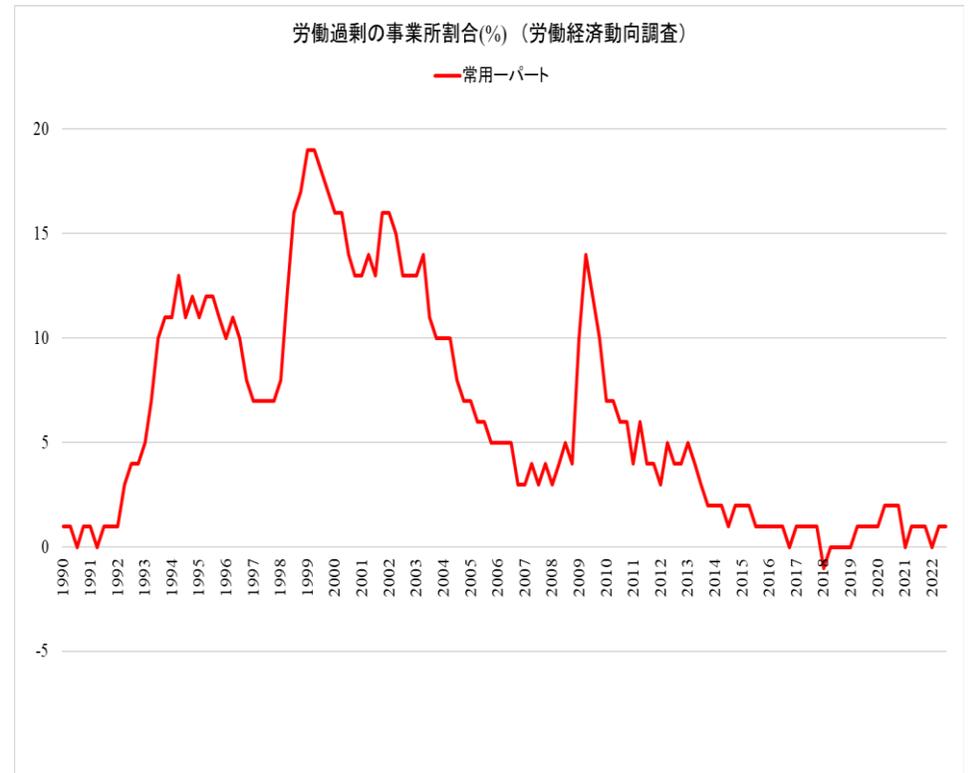
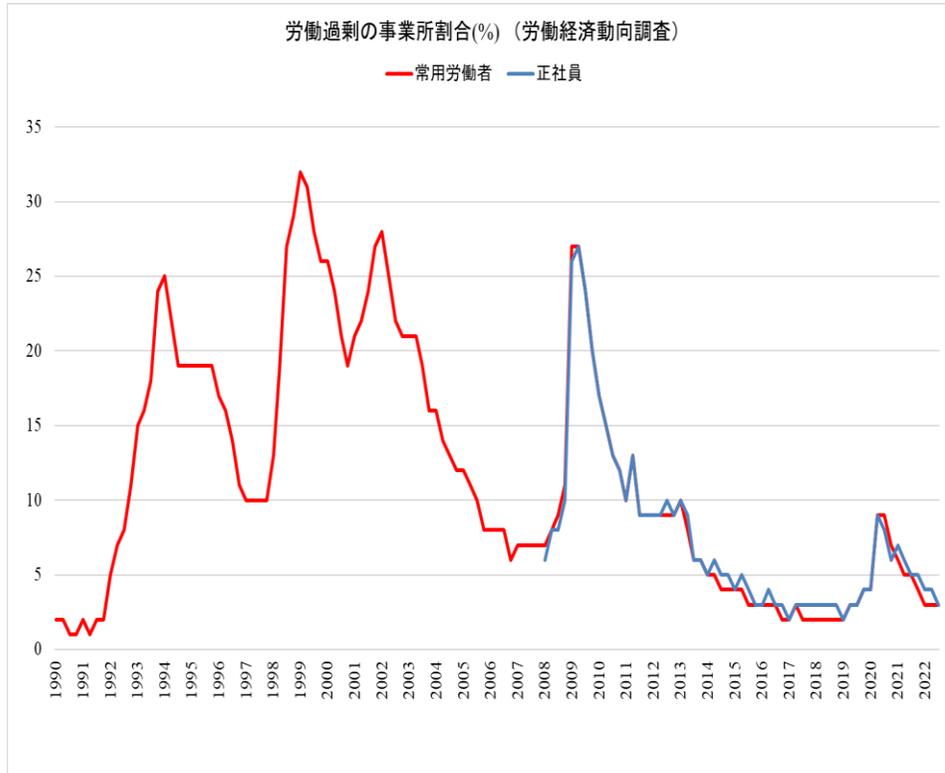


Source: CEIC Data

## 賃金もようやく上昇に転じた(星岳雄教授講演資料より)

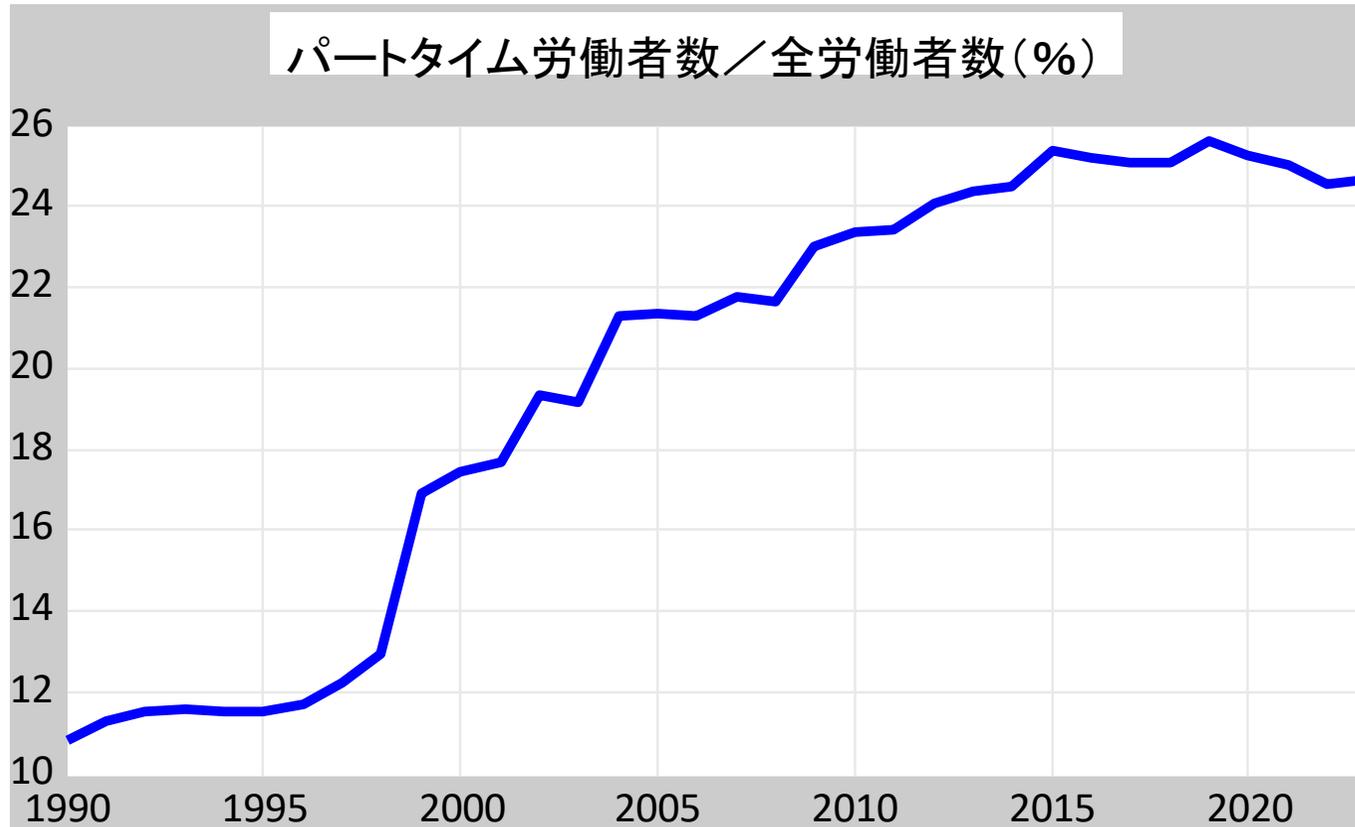


# 正規雇用労働者の過剰感が解消された(星岳雄教授講演資料より)



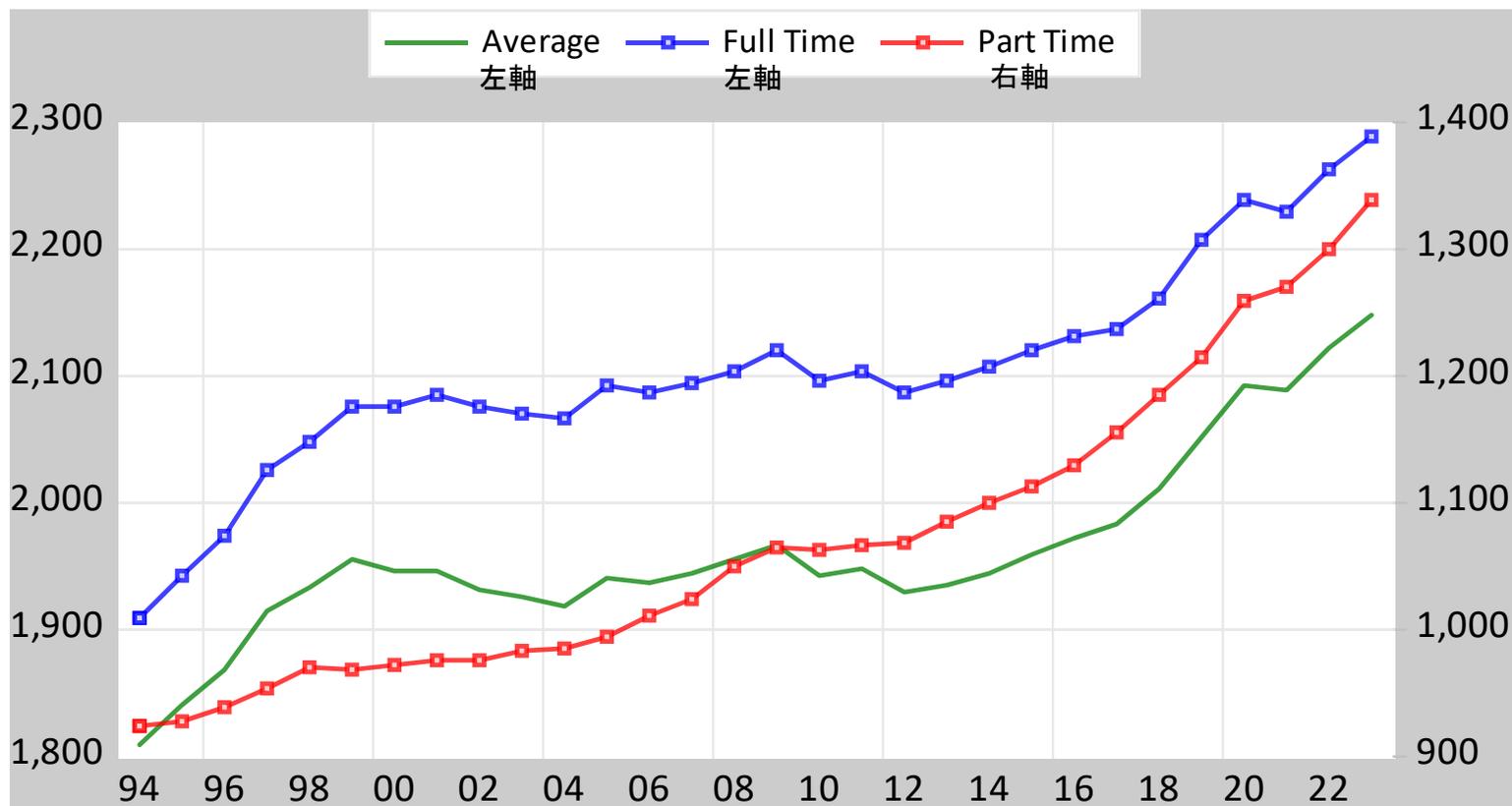
出典:『労働経済動向調査』

## パートタイム労働者の比率の上昇が止まった(星岳雄教授講演資料より)



出典:『毎月勤労統計調査』

パートタイムの賃金だけでなくフルタイムの賃金も上がってきた(単位:円/時)が、他方で依然大きな(生産性では説明できない)格差も(星岳雄教授講演資料より)

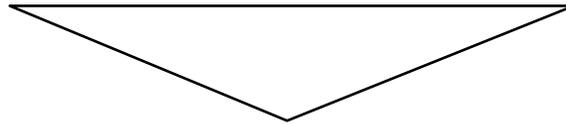


出典:『毎月勤労統計調査』に基づく計算(時給 円)

## 現在地:日本の労働(市場)政策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)も必然的に加速している
- 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



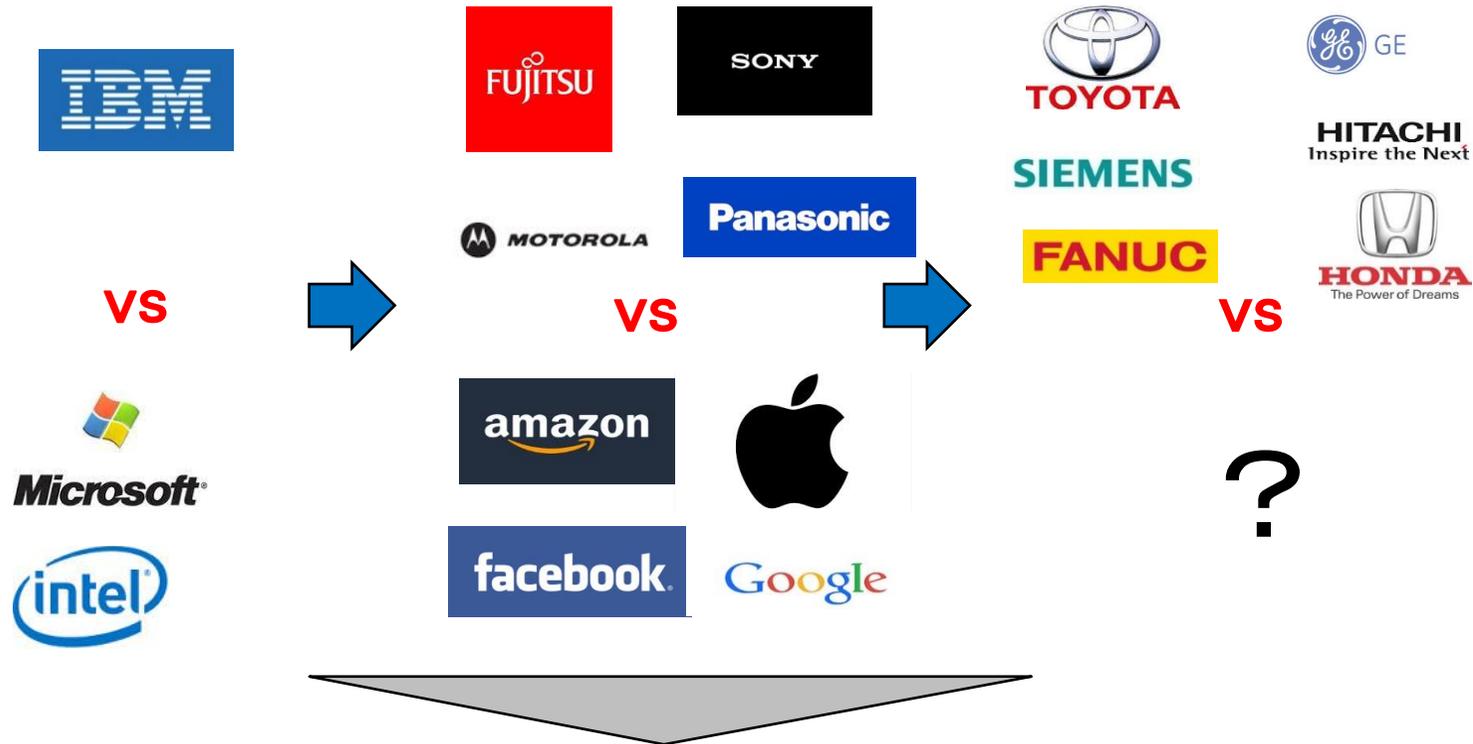
客観情勢的にシーソーは倒れ掛かっているが・・・

## 長期停滞がもたらしたデフレ×昭和的均衡モデルの呪縛は強固！？

---

- ◆ ポストコロナ期において、先進国で突出的に日本の賃金上昇が遅い
  - －新自由主義の国(?)米国は賃金上昇牽引型のインフレが止まらない
  - －先進国でもっとも構造的な人手不足で低失業率(実は10年以上前から)の日本の実質賃金と労働生産性がなぜか低水準に停滞
  - －円安とエネルギー高騰によるコストプッシュインフレ率 > 名目賃金上昇率
  
- ◆ なぜ？
- ◆ 市場の失敗？
- ◆ 政策の失敗？
- ◆ 昭和の「日本的経営」「日本的労使慣行」の経路依存性？
  - －終身雇用、年功賃金、サラリーマン共同体ガバナンス
- ◆ デフレ時代の労使モデルの経路依存性？
  - －賃金抑制でコスト競争に耐え、企業を守りその終身雇用労働者を守る
- ◆ 昭和の分厚い中間層モデルの経路依存性？
  - －終身年功制で働くホワイトカラーこそが本来の働き方、正規な働き方

# 新しい現実(1):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

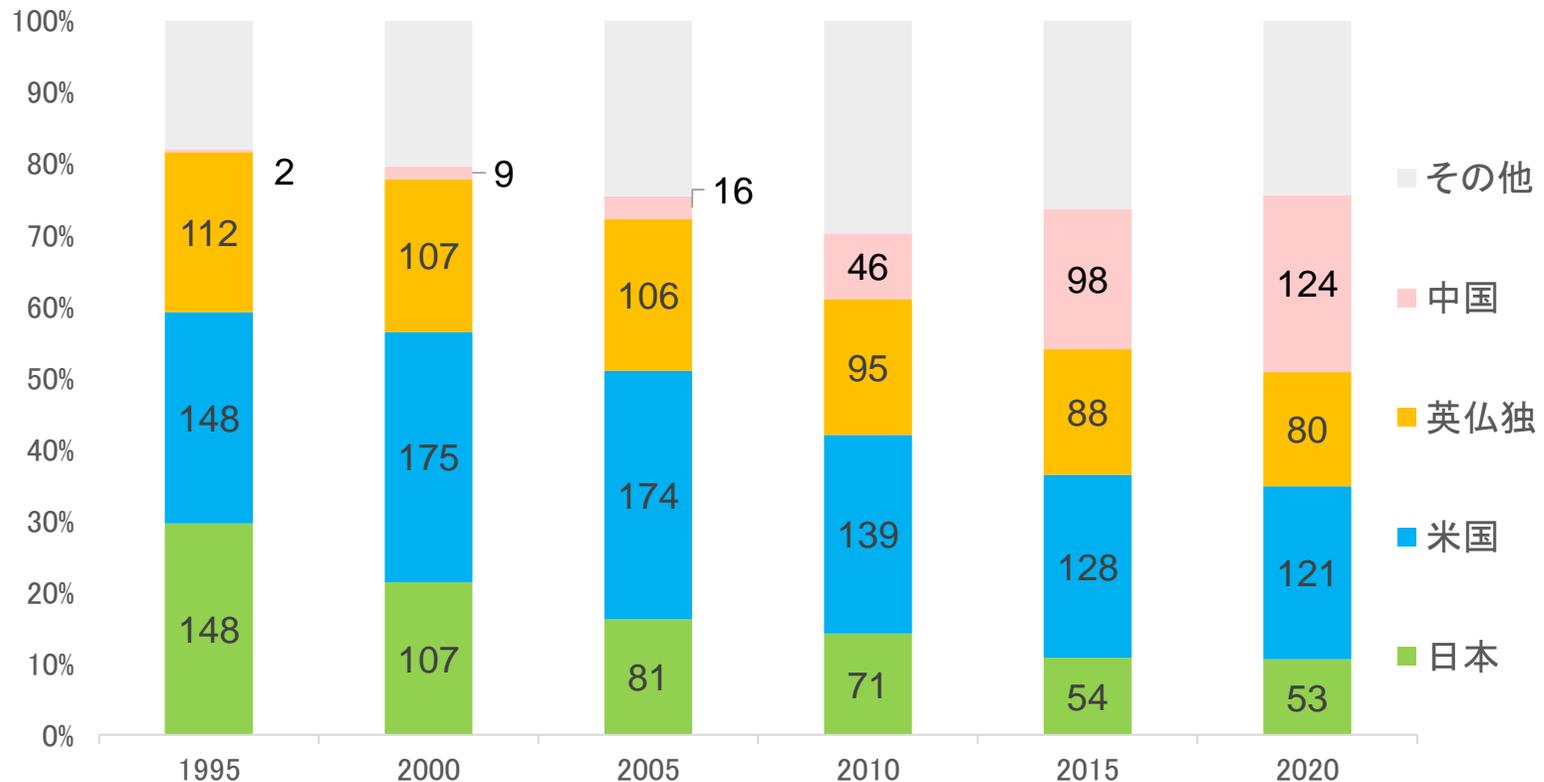
プロ野球(既存産業)全体がプロサッカー(ベンチャー企業)に席卷されるような戦い  
産業、企業、ジョブの新陳代謝を積極的に捉えなければ経済も賃金も停滞する

## 新しい現実(2): 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
- ー古いモデルの衰退のバッファとなった非正規雇用増加の背景でもある

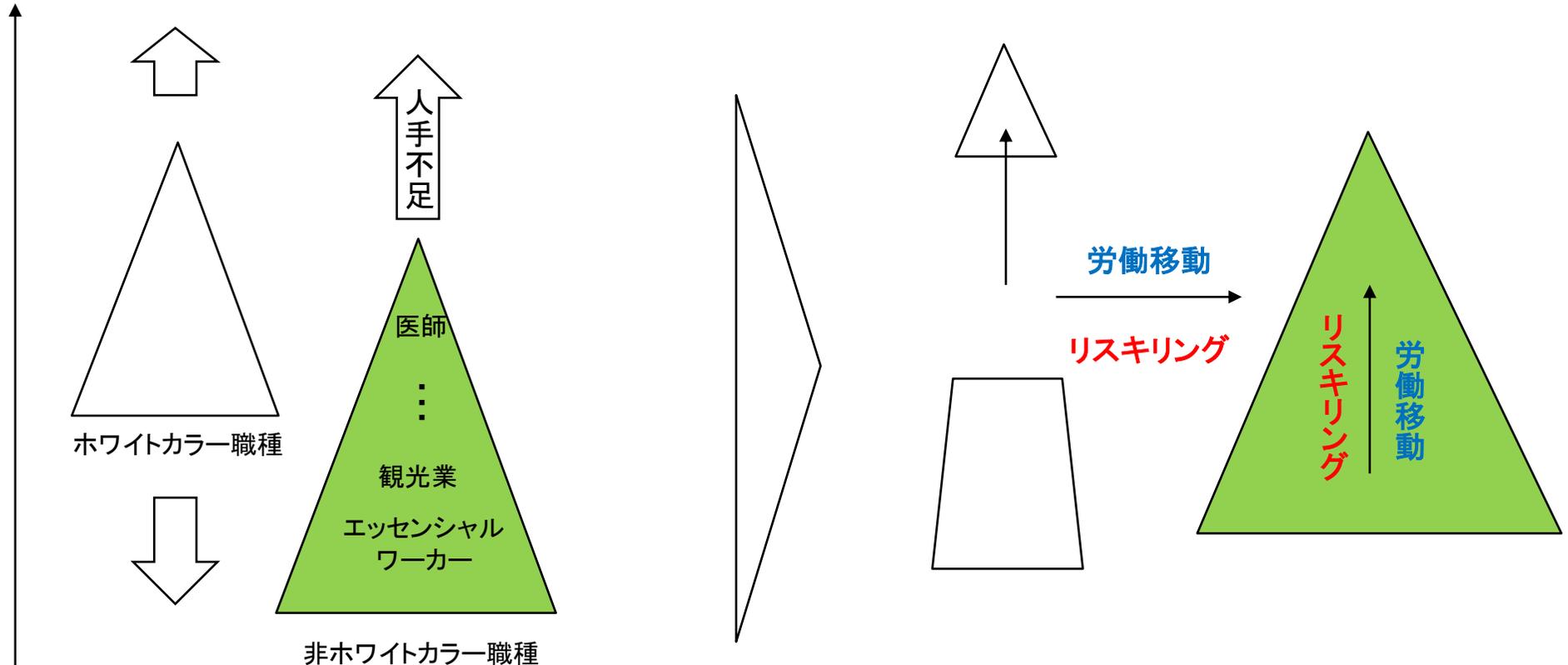
Fortune Global 500 国別企業数



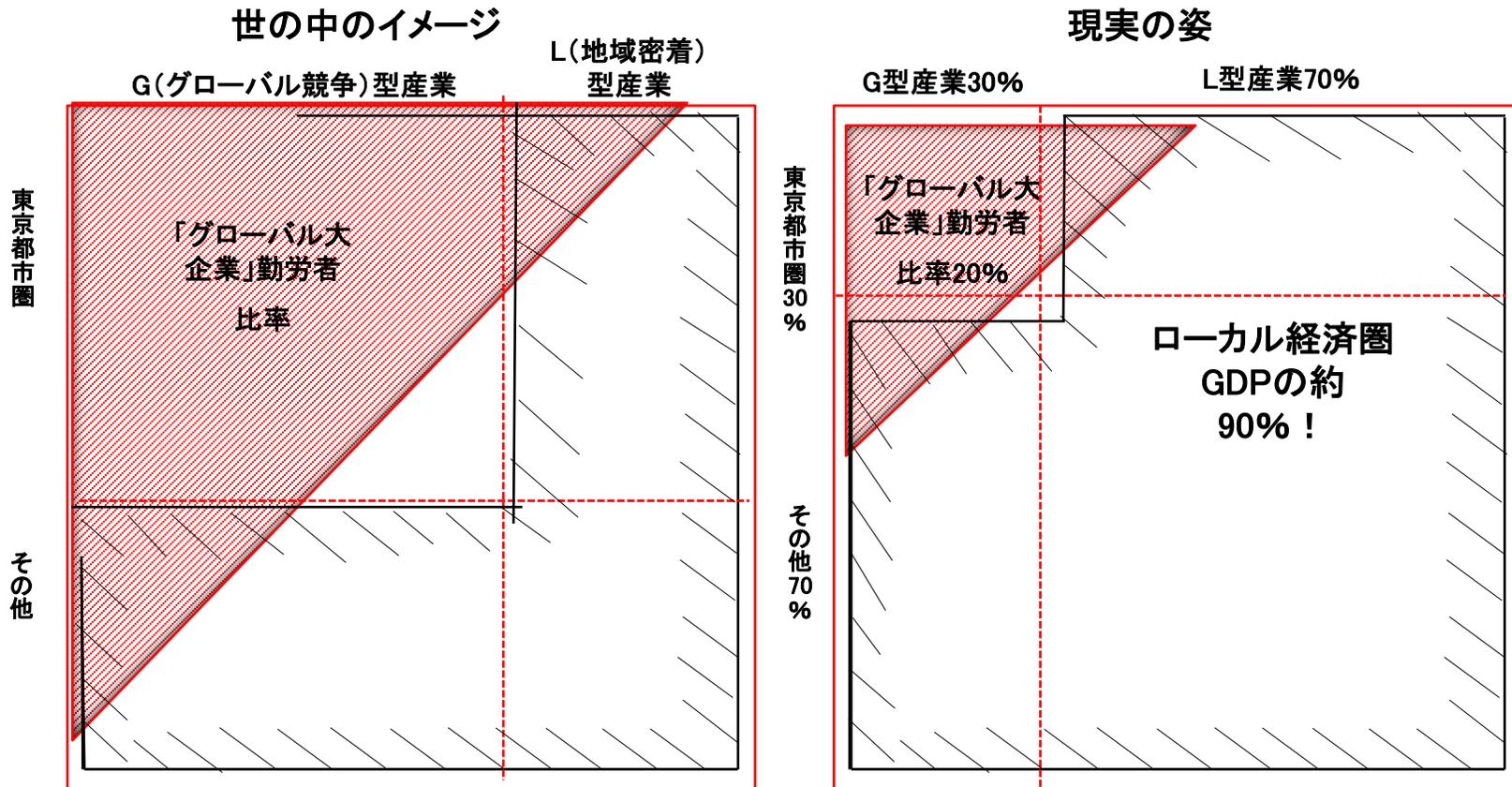
# 新しい現実(3): AI革命で分厚いホワイトカラー中間層の時代は終わる

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)



# 新しい現実(4): Lの経済圏の付加価値生産性の向上無くして賃金上昇はない



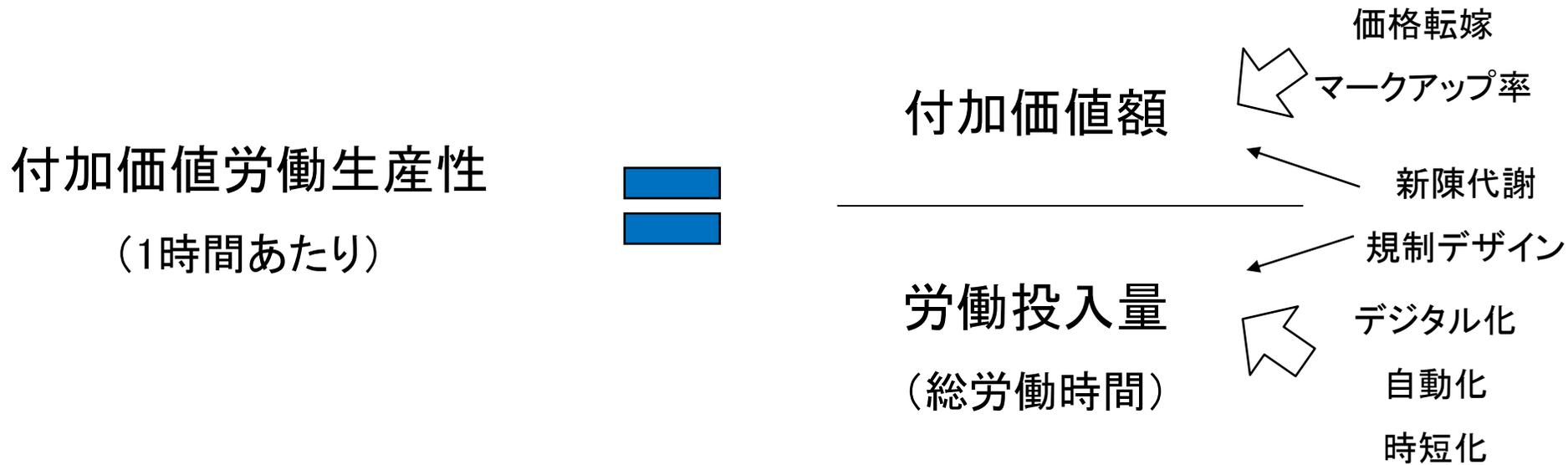
## 新しい現実(5):労働供給余剰時代の発想は有効性を失う

---

- ◆ 企業倒産、企業再編は長期失業、非正規増加と賃金低下をもたらす？
  - 低労働生産性企業を守りその既存雇用を守るほど賃金は上がり非正規雇用も増える
  - 人手不足倒産、人件費倒産は歓迎すべきこと(低生産性企業の雇用の受け皿機能はもう不要)
- ◆ 中小企業の事業承継に失敗すると雇用が減る、最低賃金を上げると中小企業が持たず雇用が減る？
  - 労働供給制約下で雇用量を定めるのは総需要とのギャップ、企業数ではない
- ◆ 企業統治改革、規制改革による生産性向上は人減らし、賃金低下、雇用不安につながる？
  - 労働供給制約、資本供給余剰の経済においては労働分配率には上昇圧力が働く
- ◆ 転職増加、雇用の流動化は賃金低下と非正規増加をもたらす？
  - 労働供給制約下では外部労働市場にこそ賃金上昇と正規求人圧力が働く
  - その結果、人材確保のために内部労働市場にも上昇圧力、正規雇用化圧力が働く
- ◆ 分厚いホワイトカラー中間層の復活こそが日本の政労使が目指すべき道？
  - ホワイトカラー職種の幻想を追いかけるほど雇用のミスマッチと賃金停滞を生む
  - ジョブシフトから逃げずにAdvanced Essential Jobを新しい分厚い中間層へ押し上げるべき

# 付加価値労働生産性の時代： 政労使ともに最優先で追求すべき共通のベンチマーク

- ◆ 労働供給制約の時代、唯一有効なマクロ政策は付加価値労働生産性の向上
- ◆ 構造的、恒久的人手不足の時代≡ミクロでは雇用と賃金のトレードオフからの解放!
- ◆ 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)



※付加価値額≡粗利≡売上 - 変動経費(原材料費・運送費など)

$$\text{付加価値労働生産性} \times \text{労働分配率} \equiv \text{賃金}$$

$$\text{付加価値労働生産性} \times \text{総労働時間} \equiv \text{GDP}$$

- ◆経路依存性の罣(古い均衡から新しい均衡にシフトする様々な壁)
  - ―労働市場、労働政策に関わる様々な制度や慣習の新たな整合化の困難さ
- ◆意識改革
  - ―潜在意識を変える難しさ
  - ―人間は習慣の生き物、思考も習慣の産物
- ◆しかし、急がないとスタグフレーションの罣が待っている
  - ―賃金上昇と成長(生産性向上)の黄金の好循環期に入るか？
  - ―スタグフレーションという新たな、もっと辛い停滞期に入るか？

# 労働(市場)政策こそが我が国の最重要成長政策である

---

---

賃金抑制で労使共にじっと耐えて生き残るデフレモードの経営と労使関係

↓ 労働(市場)政策のモード転換

賃金上昇で労使共にダイナミックに勝ち抜く労働供給制約モードの経営と労使関係

## 労働(市場)政策の転換ポイント

---

### ◆守りの労働政策から攻めの労働政策へ

ー「雇用の安定」は重要だが争点ではない、賃金上昇、人的資本投資(リスキリング、アップスキリング)強化、ホワイト化を目指せ

### ◆静態化・固定化から動態化・流動化を前提とした労働市場政策へ

ー同一企業にフルタイム(内部労働市場)で働き続けるか、転職や兼業で個別企業の枠を超えた(外部労働市場)キャリアを目指すかの選択の中立化

### ◆社内共助偏重から社会共助や公助とのセーフティネット・リバランス

### ◆建前の同一労働同一賃金から真の同一ジョブ同一賃金の実現へ

## 論点:「解雇規制」を緩和する必要はないし、すべきでもない、しかし・・・

- ◆ 実は雇用調整が難しい国ではない
  - －大企業のリストラのリアル
  - －中小企業の人員整理のリアル
- ◆ 労働供給制約時代において、企業側にも解雇規制緩和の切実なニーズはない
- ◆ むしろ解雇規制に縛られた方が低労働生産性企業の新陳代謝は進む

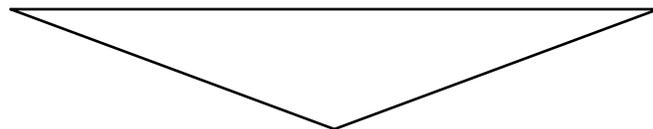
しかし・・・

- ◆ 現行の不当解雇裁判救済が解雇無効&職場復帰にバイアスがかかっている点は、「中立化」の観点からは要修正
- ◆ 労働者による選択的金銭救済制度を可及的早期に導入すべき
- ◆ 労働供給制約下では、救済金基準を適正な水準に設定すれば、これが安易な「金銭解雇」の跋扈につながるリスクはない
- ◆ 金銭救済負担で持たなくなる低労働生産性の中小企業に対する懸念も今や不要
- ◆ 片面的な選択権を労働者が持つことは、継続的な法律関係の解消という点で類似性のある離婚訴訟において有責配偶者からの離婚申し立てが制限される判例法と整合的で公平な制度
- ◆ 労働審判制度も金銭救済申し立てについて調停(労働審判)前置主義とすることで、制度の利用者は増え、調停金額も高くなる

## 論点:「最低賃金」がなんでこんなに低いのか？時代の大転換も踏まえてゼロベースで要再検証

---

- ◆ 企業側の支払い能力への配慮は、労働供給余剰とデフレの時代、すなわち中小企業雇用や非正規雇用が雇用の受け皿、社会のセーフティネットとして重要な役割を果たしていた時代においては、極めて重要だったが・・・
- ◆ 地域別のきめ細かな最低賃金設定も地域の雇用を守るためには極めて重要だったが・・・



- ◆ 労働供給制約と脱デフレの時代、個別中小企業の存続による雇用維持の必要性は著しく低下
- ◆ 地方はより深刻な人手不足、仕事はあるが賃金が安いので人口減少が止まらず、生活インフラも危機的に
- ◆ 賃金上昇の足を引っ張る非正規雇用の低賃金問題に対する最低賃金水準の影響は懸念事項
- ◆ 非正規(スポット雇用)の実勢賃金との乖離が恒常化しつつあるなかで最低賃金の意義とは？
- ◆ 時代の大転換を踏まえて新しい時代の最低賃金制度のあり方を抜本的に再検証、再検討すべき時期が来ている  
—新しい時代に「健康で文化的な生活をする権利」(憲法25条)を持続的に保障する最低賃金制度とは？

## 論点:「日本型メンバーシップ雇用」の黄昏、ジョブ型シフトは重要な政策課題

- ◆ 終身雇用、年功賃金、曖昧な職務定義(≡曖昧な必要スキル定義)と転勤、配置転換の受け入れは、大量生産大量販売×集团的オペレーショナルエクセレンスの時代の生涯生活保障のある働き方として合理性があったが…
- ◆ ホワイトカラー型中間層モデルと日本型メンバーシップ雇用は相性が良かったが…



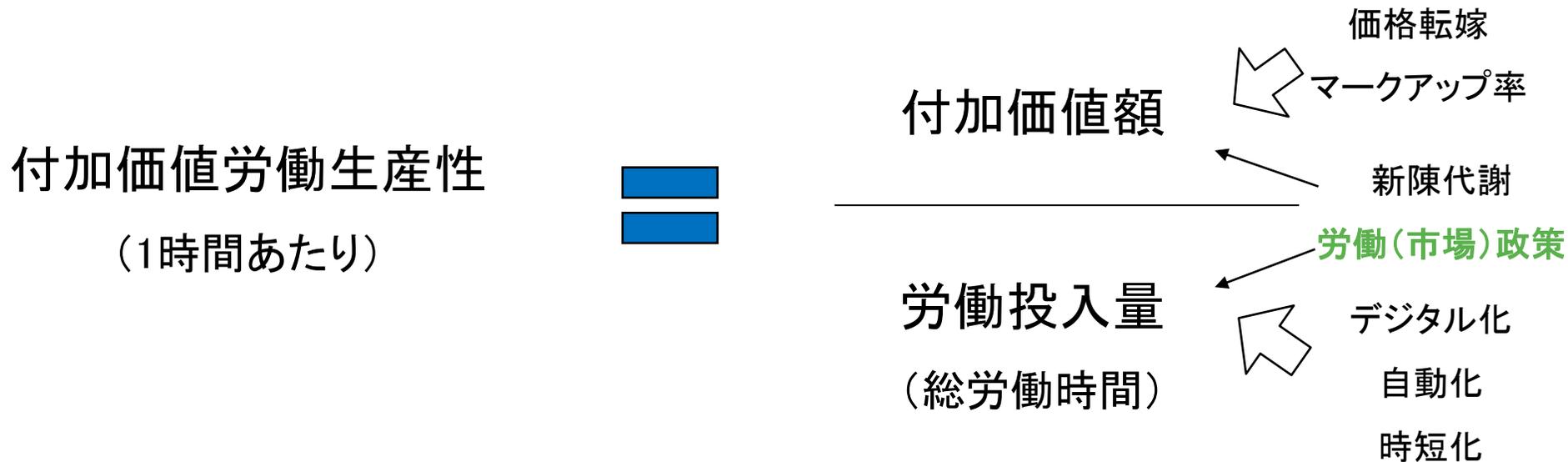
- ◆ ゲームチェンジングゲーム、破壊的イノベーションの時代に入り、少なからずの産業、企業で、社内で自然に身につくスキルの陳腐化が起き、付加価値労働生産性(≡賃金)が下がってしまう
- ◆ AI革命でホワイトカラー職種の代替が起き、特に年功で賃金が上がっていく中高年層(典型的には販売管理部門にいるホワイトカラー)の賃金と付加価値労働生産性の乖離がどんどん大きくなり、社内労働搾取的な状況に
- ◆ 外部労働市場、内部労働市場いずれも市場化、流動化が進み(急増するM&Aも言わば集団転職)、言語化されたスキル定義とその磨き込みは、個々の労働者の生産性と賃金上昇の必要条件
- ◆ 人生100年時代、定年退職後に長い長い人生があり、そこで経済的にも自己実現的にも充実した人生を送ることを日本型メンバーシップ雇用と内部労働市場は「生涯生活保障」できない
- ◆ ジョブ型シフト、スキルベース雇用シフトとそれを支える社会インフラ整備(リスクリング、資格制度、高等職能教育)は、個別企業労使の任意に任せておける悠長な問題ではない、極めて重要な労働(市場)政策課題

## その他の論点:「外国人労働力」「公定価格市場」「高プロ制度」

- ◆ 定住型外国人労働力をどんどん受け入れれば問題は深刻化する労働力不足が解決しそうに見えるが・・・
- ◆ 少子高齢化による労働力不足の相当部分を非熟練移民で補おうとした欧州の教訓
  - －チープレーバーへの依存を可能にすると企業は労働生産性向上意欲を失う
  - －非熟練移民を入れると、十分な教育を受けていない言葉も不自由な非生産年齢家族も相当数入ってくる
  - －労働力不足は解消せず、様々な社会的なコストが増え、雇用のミスマッチで若年層失業問題まで起きる
- ◆ 外国人労働力の導入は必須だが、高度人材及び技能労働者に限定して抑制的に進めるべき(チープレーバー狙いの移民受け入れは絶対にダメ)
  - －我が国が黄金の循環を思い切り追求できるのは人手不足が構造的、恒久的だから(周回遅れの僥倖?)
  - －家族も含めた言語教育、一般教育や技能開発が可能な範囲にとどめるべき
  - －高労働生産性、高賃金でなければ、技能労働者、優秀人材から日本は選ばれない
- ◆ 公定価格市場では労働市場の圧力があまり機能せず、社会インフラ機能が危機に陥るリスク
  - －医療介護セクター、保育セクター
  - －地方のインフラ維持(道路、上下水道、公共交通、消防団など)→続発する入札不調や撤退、定員割れ
  - －「やりがい搾取」モデルは労働供給制約時代にマクロな持続性はない→財政制約の呪縛をどう逃れるか?
- ◆ 現行の「働き方改革」「高プロ制度」では高度な知識集約セクターの人材が存分に戦えない問題
  - －スタートアップやプロフェッショナルサービスなどでグローバル競争に挑む知的・高度エリートセクターの若手人材

# 攻めの労働(市場)政策への大転換を急げ！

裏返しとして、従来のデフレ均衡、労働供給余剰時代の守りの労働(市場)政策から転換できないと、黄金の循環に入ることを阻害しスタグフレーションリスク要因(インフレ率 > 名目賃金上昇率の慢性化)にもなる



※付加価値額 ≒ 粗利 ≒ 売上 - 変動経費(原材料費・運送費など)

$$\text{付加価値労働生産性} \times \text{労働分配率} \doteq \text{賃金}$$

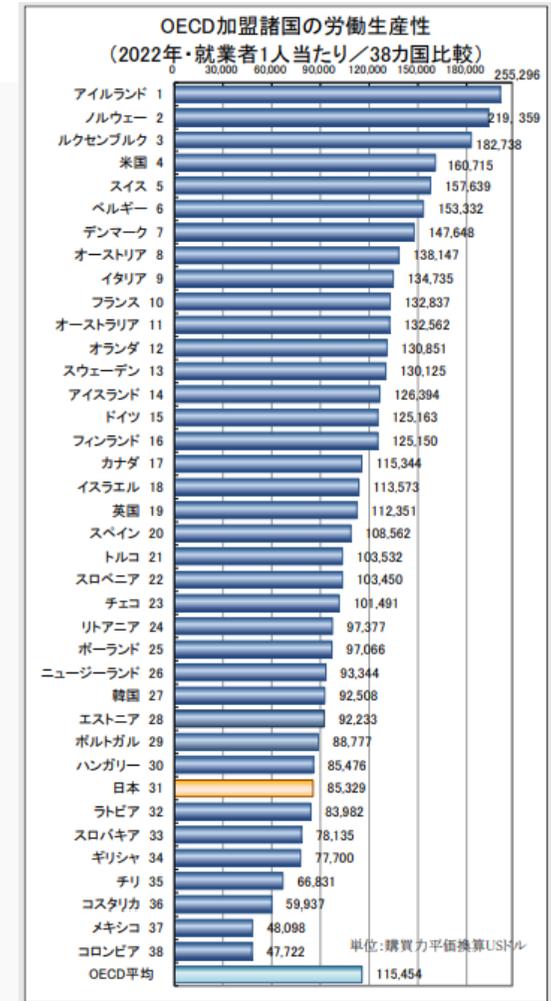
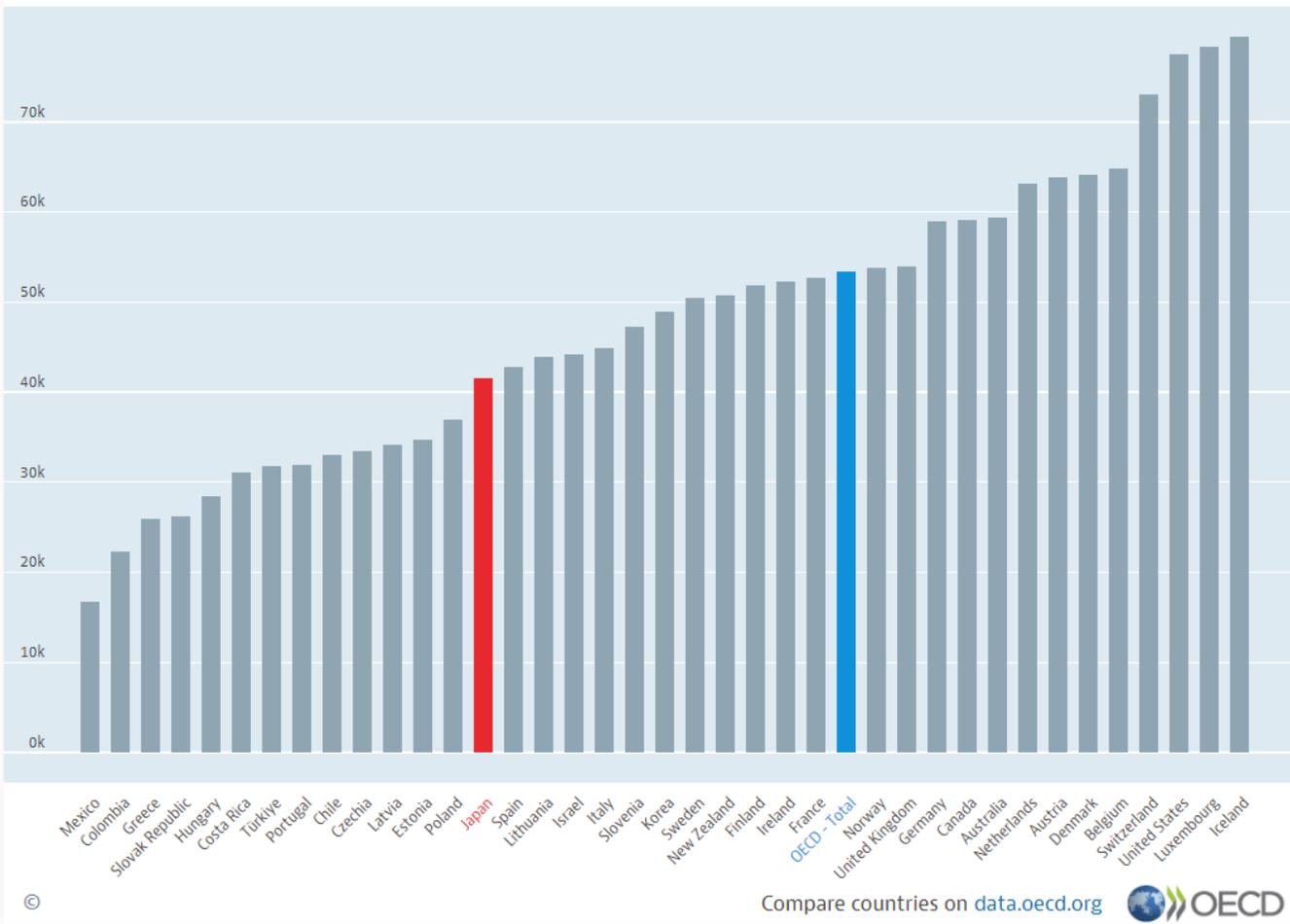
$$\text{付加価値労働生産性} \times \text{総労働時間} \doteq \text{GDP}$$

## 参考資料

---

# 購買力平価の賃金国際比較、労働生産性国際比較

平均賃金 Total, US dollars, 2022 or latest available

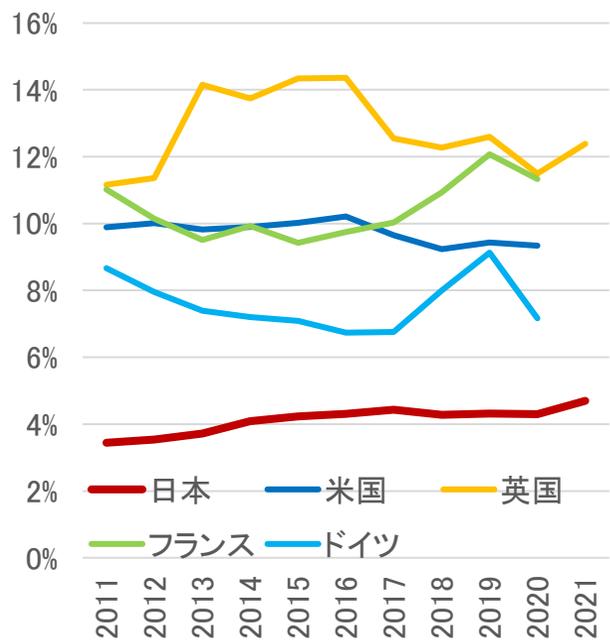


出典: Compare countries on [data.oecd.org](https://www.oecd.org/data.oecd.org)  
<https://www.oecd.org/tokyo/statistics/average-wages-japanese-version.htm>

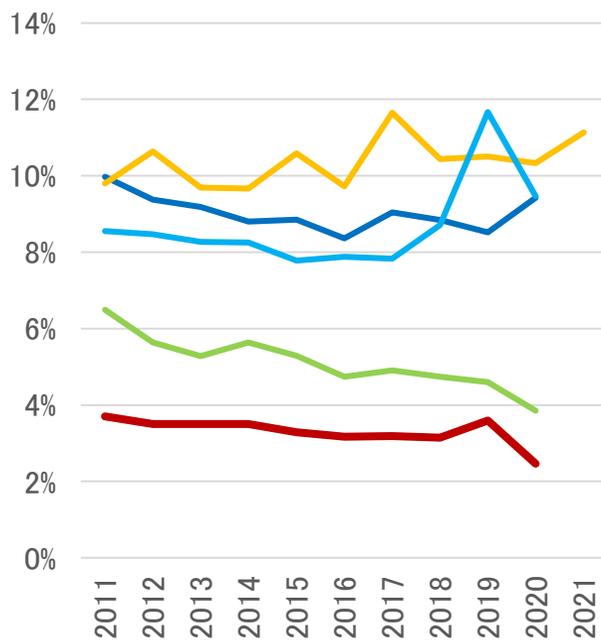
出典: 日本生産性本部 労働生産性の国際比較 2023  
<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report2023.pdf>

# 主要先進国の中で突出的に低い廃業率と創業率と平均賃金

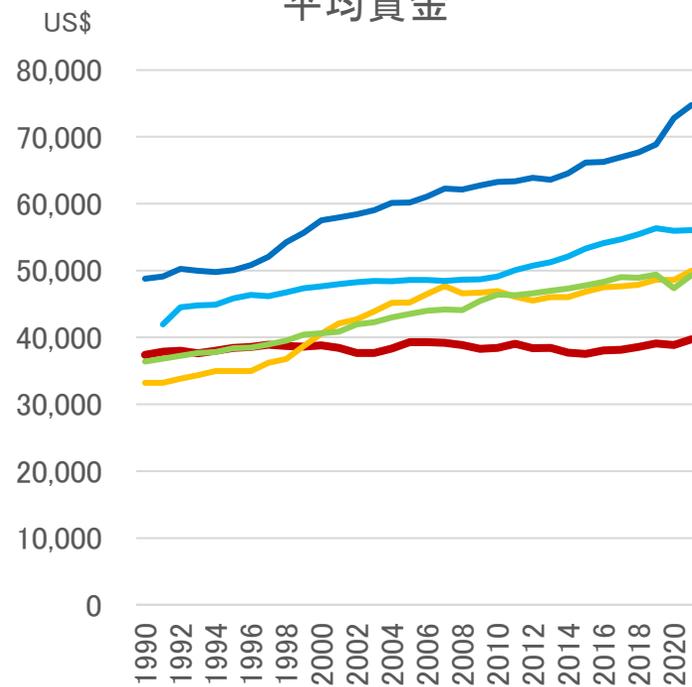
## 開業率



## 廃業率



## 平均賃金



出所: 法務省「民事・訟務・人権統計年報」および国税庁「国税庁統計年報書」よりIGPI分析、US Census 2020 Business Dynamics Statistics Datasets、UK Office for National Statistics、Eurostat、OECD Average Annual Wage

注) 平均賃金は2021年基準の実質値、購買力平価換算

# 「両利き経営」時代のコーポレート・トランスフォーメーション 新旧憲法の共存の時代

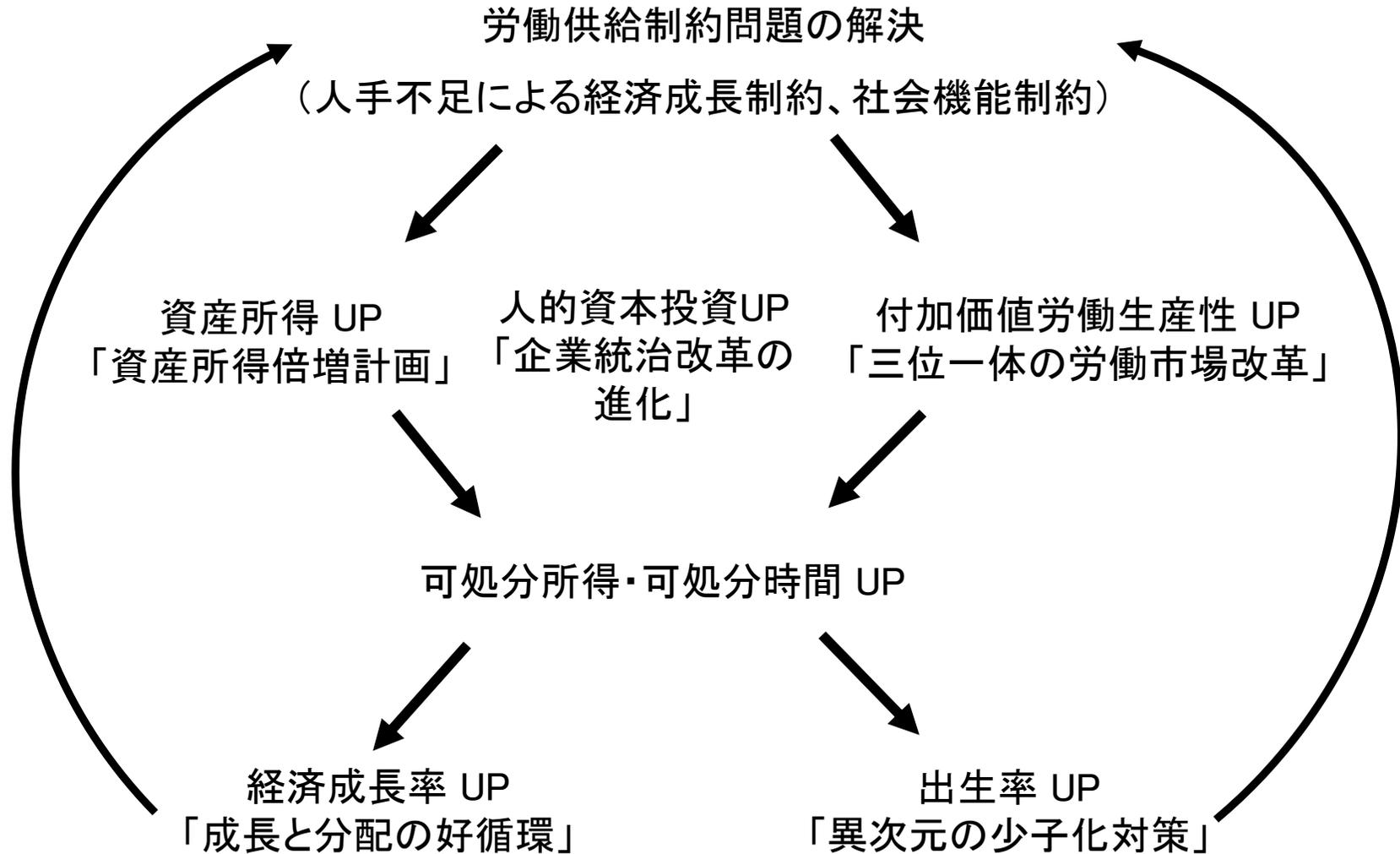
	現憲法	新憲法
①人事組織管理	同質性、閉鎖性、固定制、 新陳代謝サイクル40年、制度一元的	多様性、開放性、流動性、 新陳代謝サイクル10年、制度多元的
②組織構造と運営	年功階層性、ボトムアップ、集団主義、 コンセンサス重視	ネットワーク型、トップダウン&ボトムアップ、 強い個人、合理性・迅速性重視
③事業戦略経営	連続的改良・改善型競争、自前主義競争	不連続な改革型経営、非自前主義
④財務経営	財務経営は財務経営、事業経営は事業経営 事業撤退は極めて例外的な不幸	事業戦略と財務戦略の高度な融合モデル 事業ポートフォリオの入れ替えは日常的
⑤コーポレートガバナンス	サラリーマン共同体主義ガバナンス 経営トップ、経営陣は生え抜き中心	ステークホルダー主義の外部ガバナンス 「生え抜き」と言う概念自体が消滅

## なぜ資本市場は日本企業に人的資本投資を促すのか？

---

- ◆ 企業価値を規定する新しいゲームは無形資産型、知識集約型のゲーム、すなわち人的資本の生産性(人材生産性≡付加価値労働生産性)のゲームだから
- ◆ 日本の構造的、恒久的労働力不足において成長する企業は人的資本投資が充実し、より多くの良質な人材を獲得、維持できる企業だから
- ◆ 企業統治改革を進めて資本市場規律を強めることは、付加価値労働生産性と賃金と株価の上昇を促す(これが今、起きていること)  
— 昭和×デフレの古い発想で反対している経済団体もいるが…

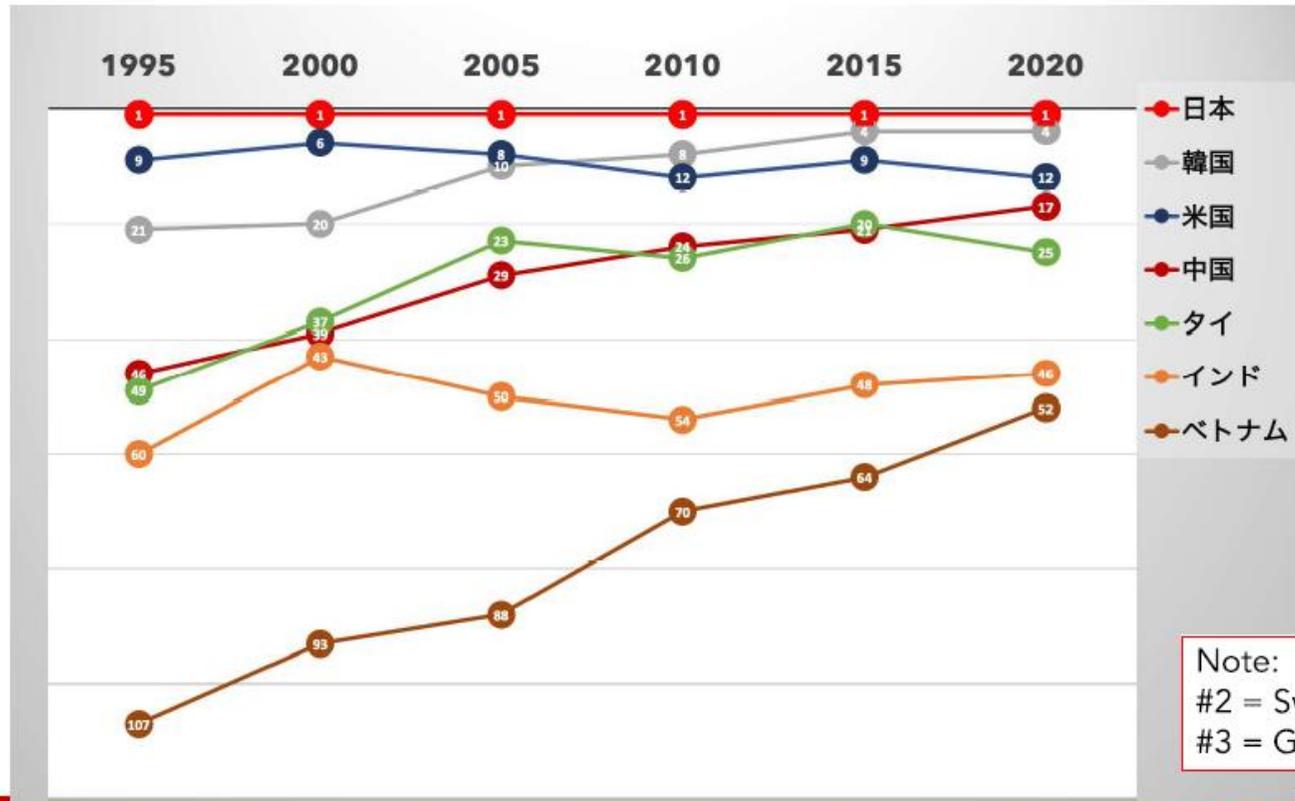
# 持続的な生産性と賃金上昇の循環構造に向けて政策的布石は打たれているが...



# 「探索」「深化」はどこを目指すべきか？

The Business Invention of Japan Prof. Ulrike Schaede ①

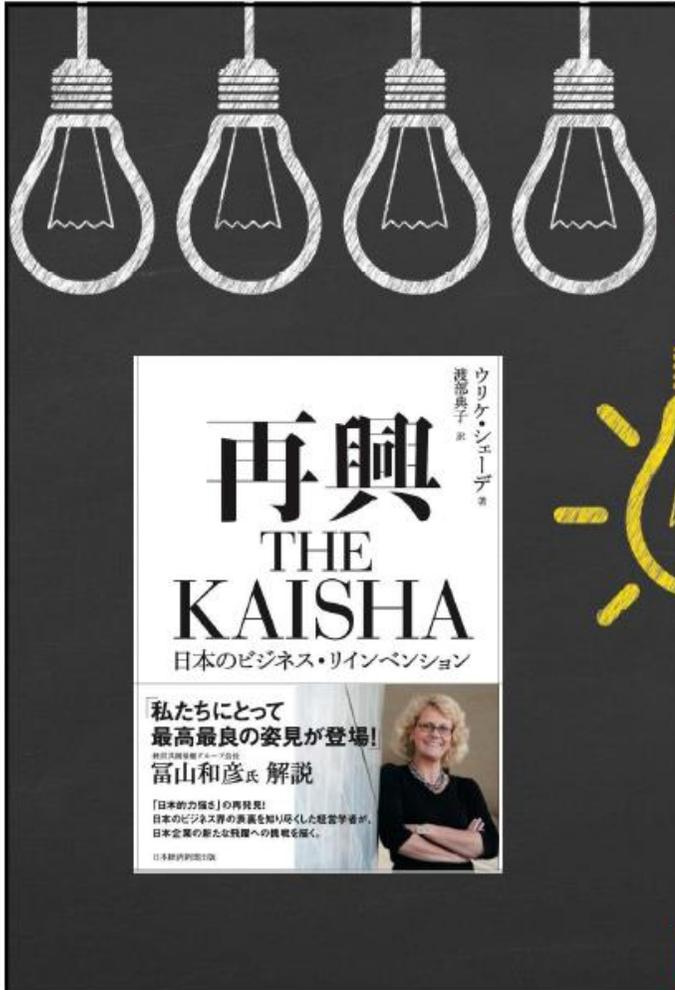
## World Product Complexity Ranking 世界の製品複雑性ランキング



Note:  
#2 = Switzerland  
#3 = Germany

# 組織能力のコアコンピタンスは何か？

The Business Invention of Japan Prof. Ulrike Schaede ②



In response to changing global competition, Japan's leading firms have reinvented themselves

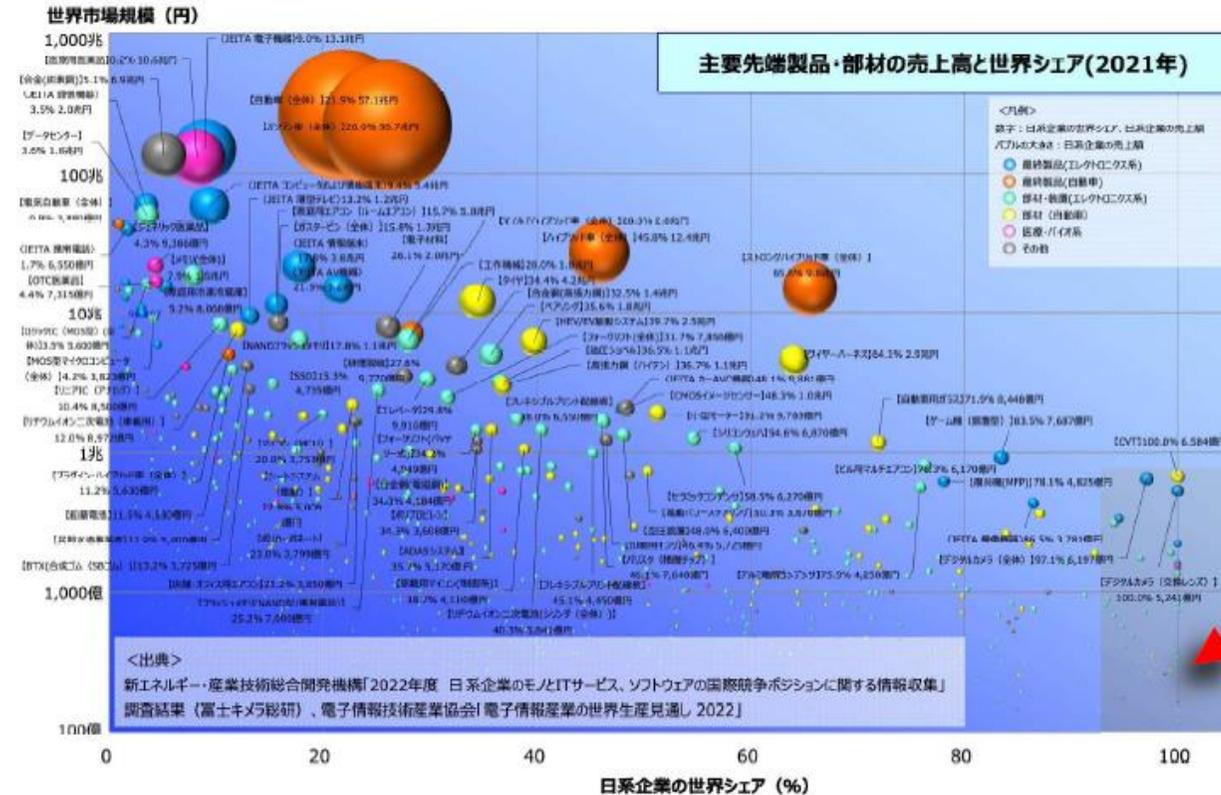
- **Japan Inside** Repositioning
  - Move upstream to supply Northeast Asian competitors and the world with deep-tech, indispensable, input materials and components and machinery
- **Mainoumi Strategy:** How Japan's best companies have repositioned
  - 技のデパート戦略: difficult-to-make, difficult-to-copy products
  - Stay ahead competition by being agile, smart, unique
- In **Management:** Slow, steady, organized, quiet
  - How to manage organizational change in a "tight" culture
  - Tradeoffs are different from elsewhere
  - **Slow is not stagnant**

8

8

I. 日本企業の国際競争ポジション推移の評価  
 I-1. 企業圏別別の製品別世界市場規模と市場占有率及び売上額のバブルチャート  
 I-1-1. 製品別市場規模及び日系企業売上高と世界シェア(JEITA統計を含む)

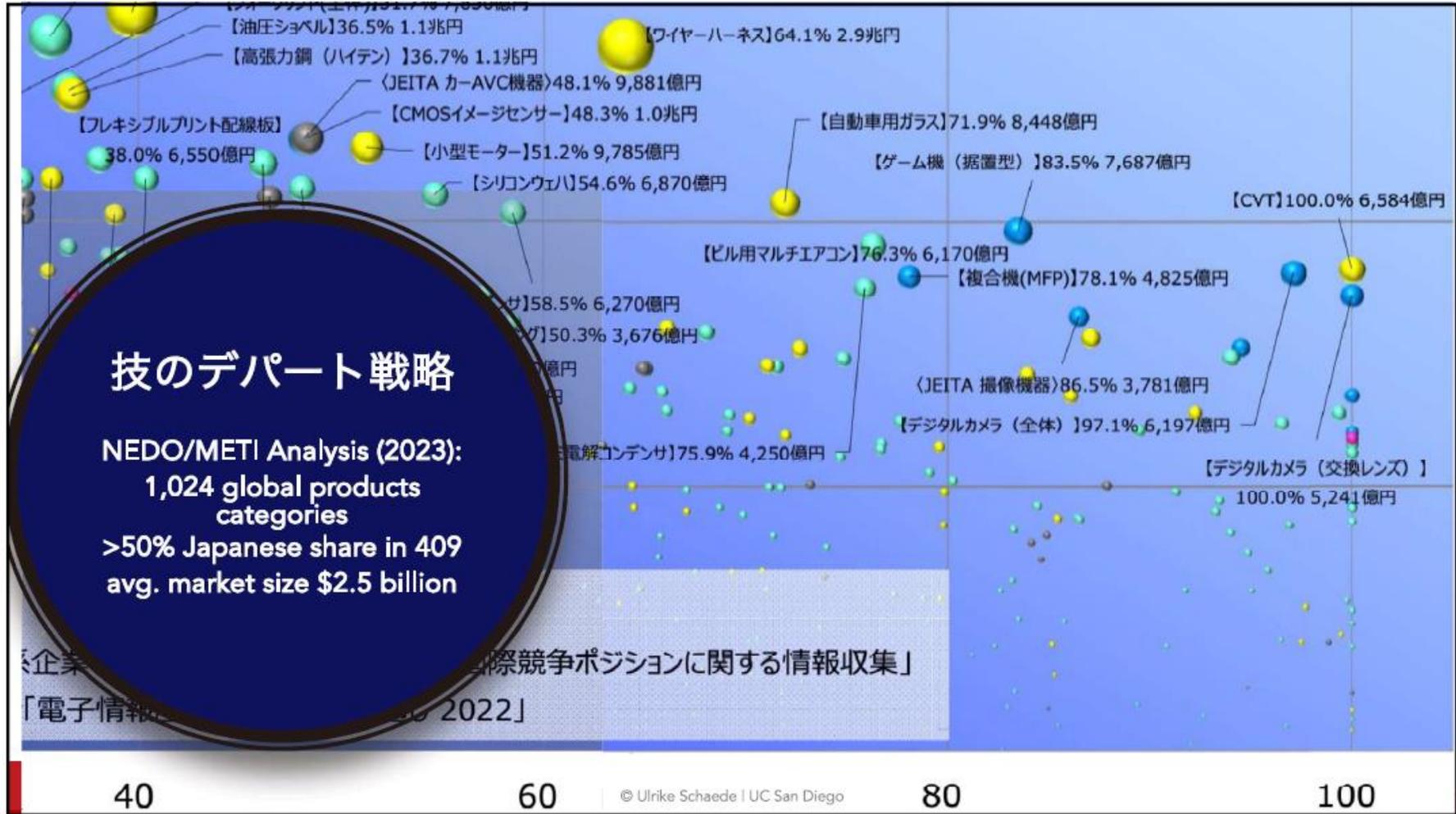
Global Market Size



Combined Global Market Share of Japanese Companies (in %)

# Complexity (複雑性) フォーカス長期戦略の勝者は増加中！

The Business Invention of Japan Prof. Ulrike Schaede ④



# 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



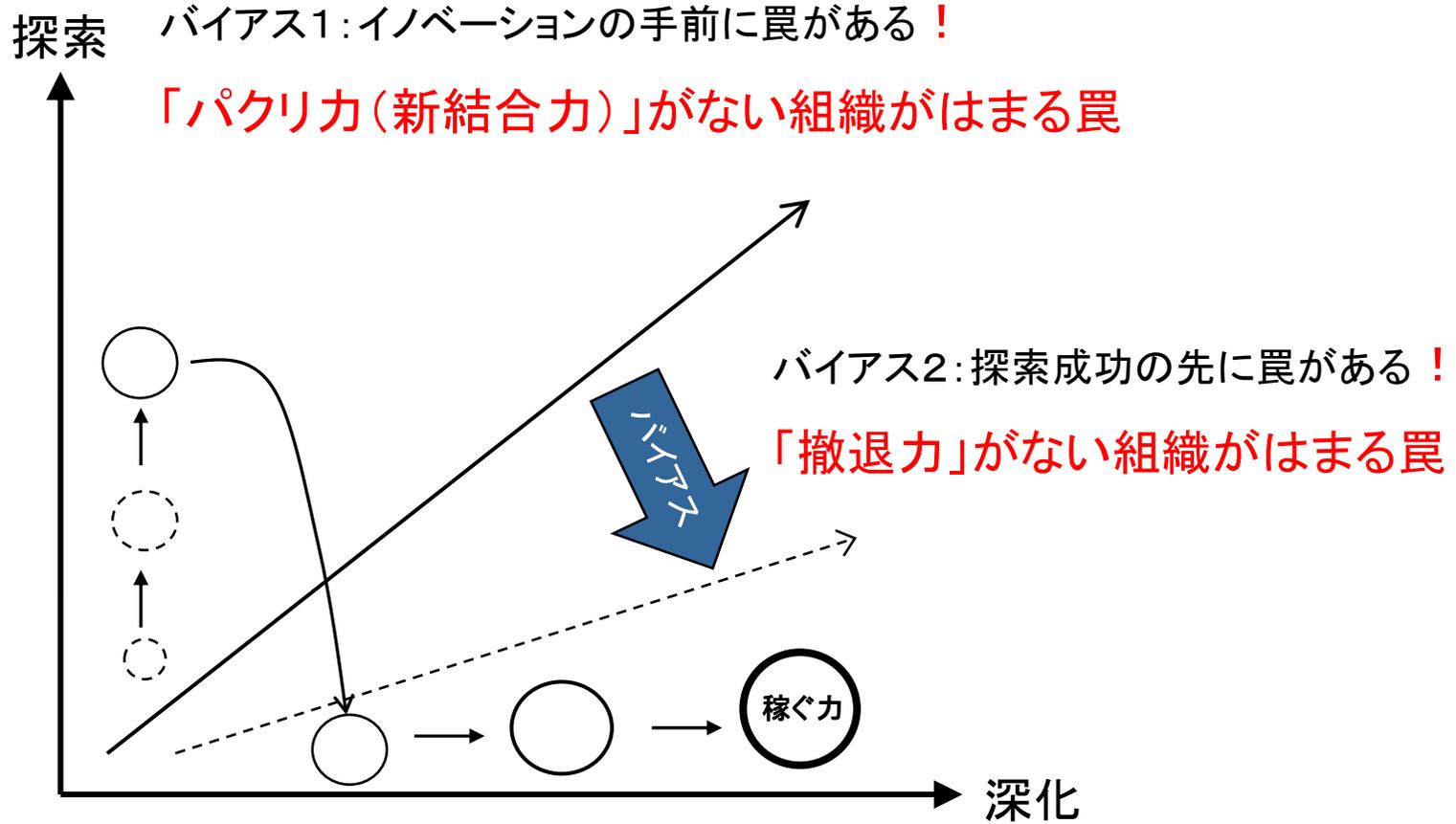
## 「両利きの経営」

2019年



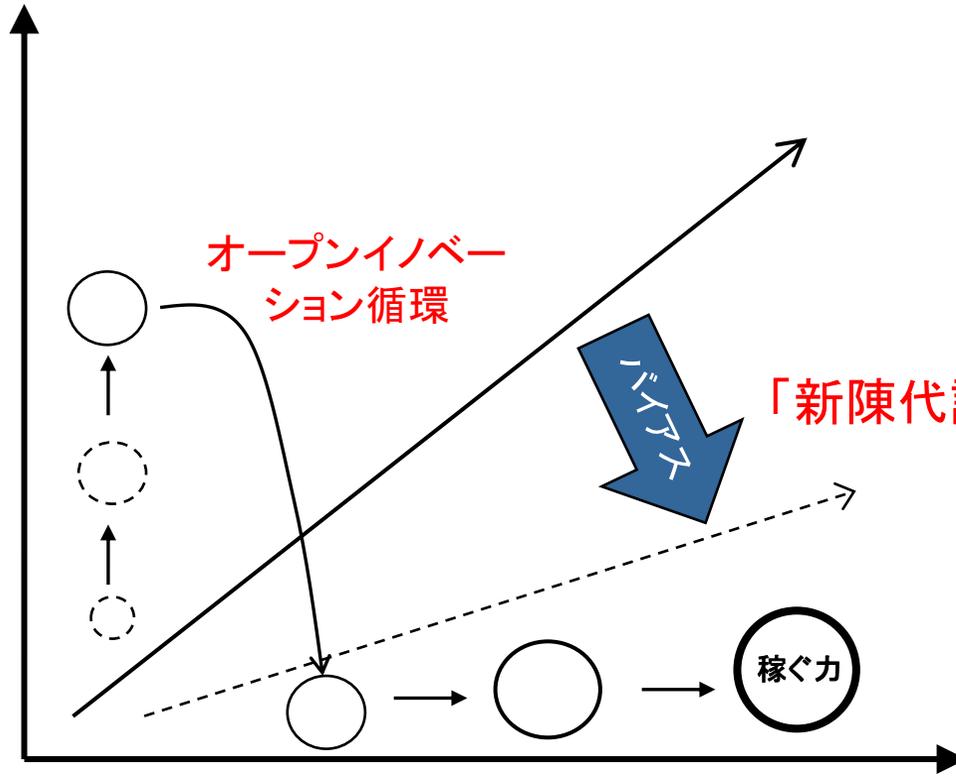


# 「両利きポートフォリオ経営」が求める組織能力: パクる力、やめる力 → 根本病巣に切り込め!



# 「両利き経営」の要諦: 経済社会全体として

探索 : スタートアップが主役 ⇒ スタートアップ生態系の決定的重要性

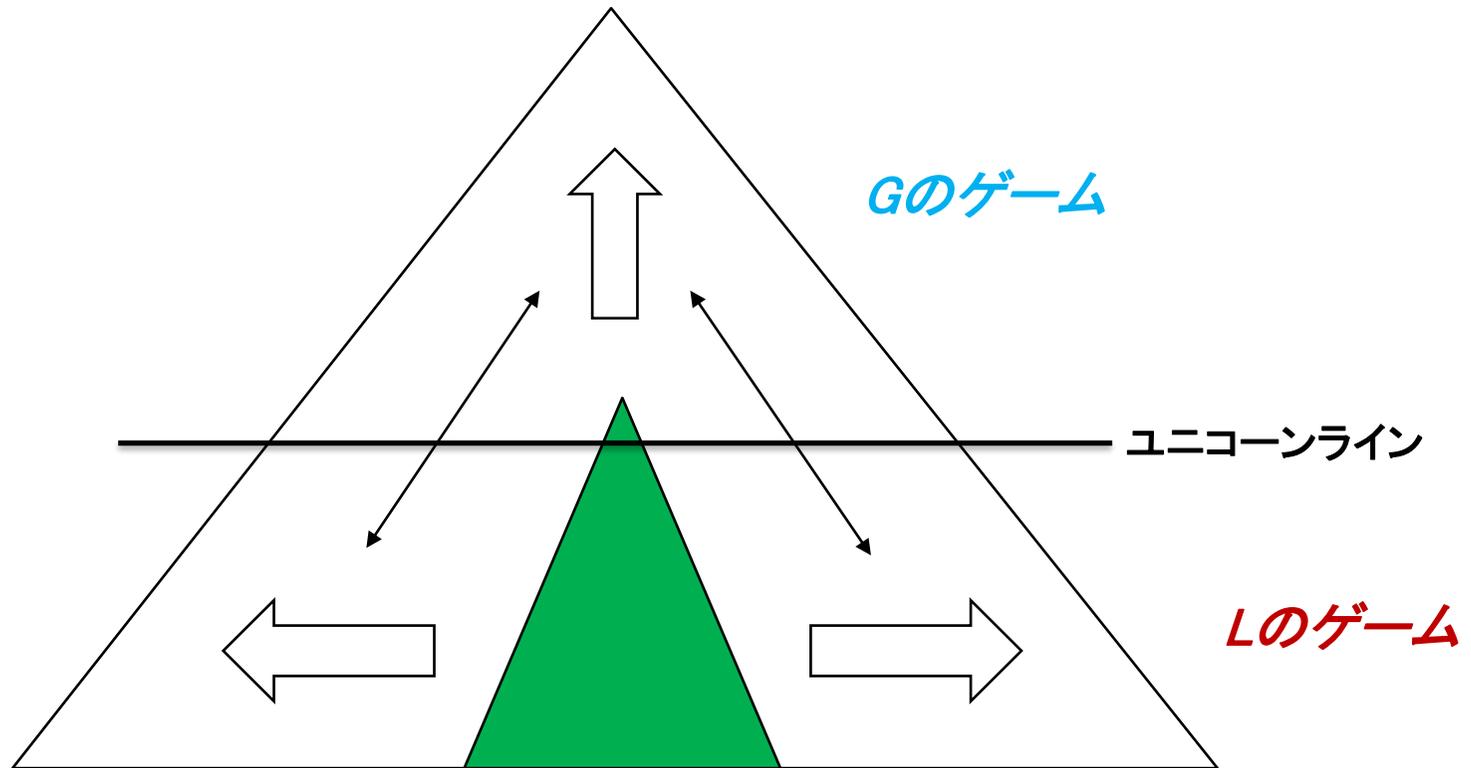


「新陳代謝力」がない国がはまる罠

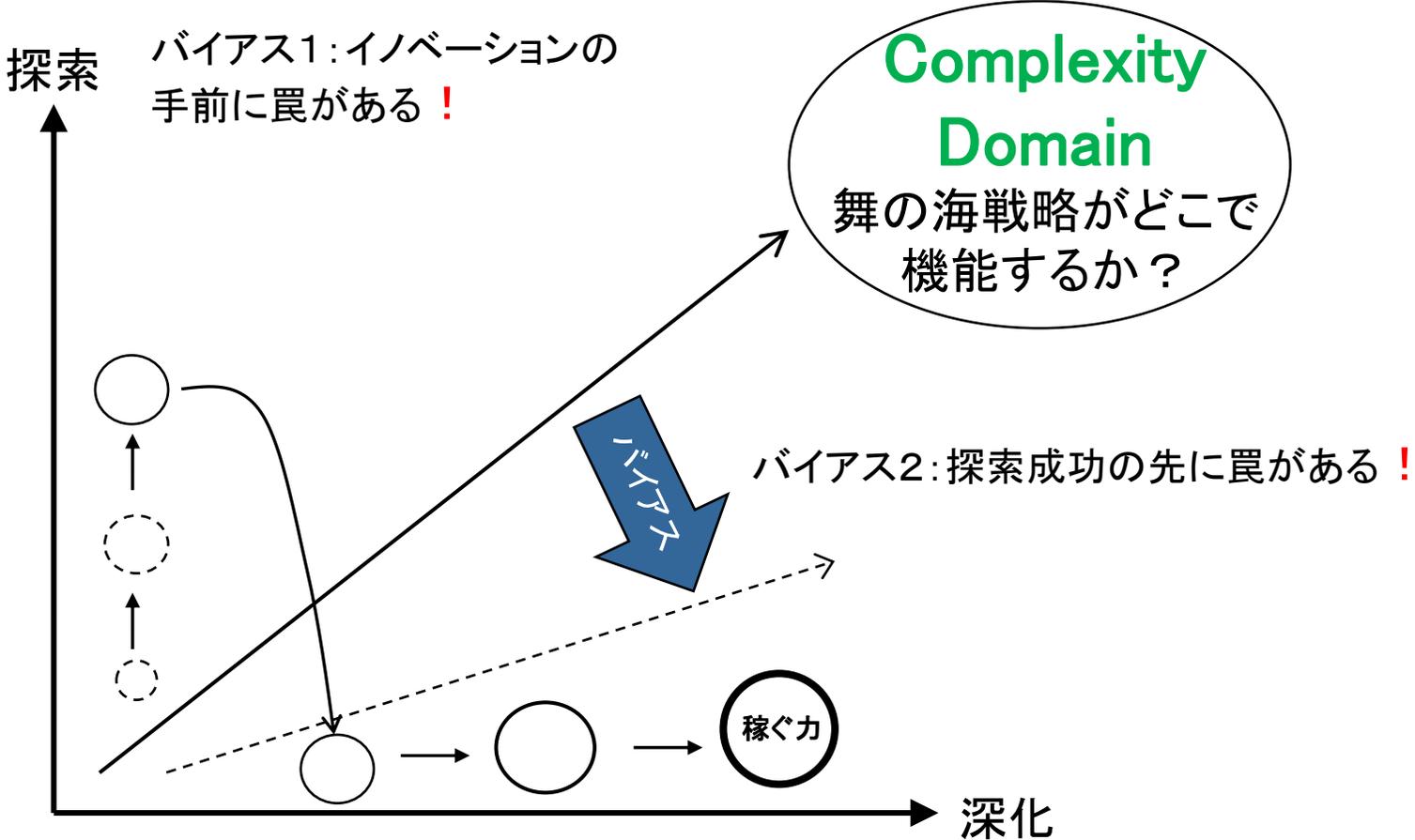
深化 : 既存企業が主役  
⇒ 稼ぐ力の決定的重要性

## 世界比較でみるとスタートアップエコシステムのすそ野は狭く高さも低い

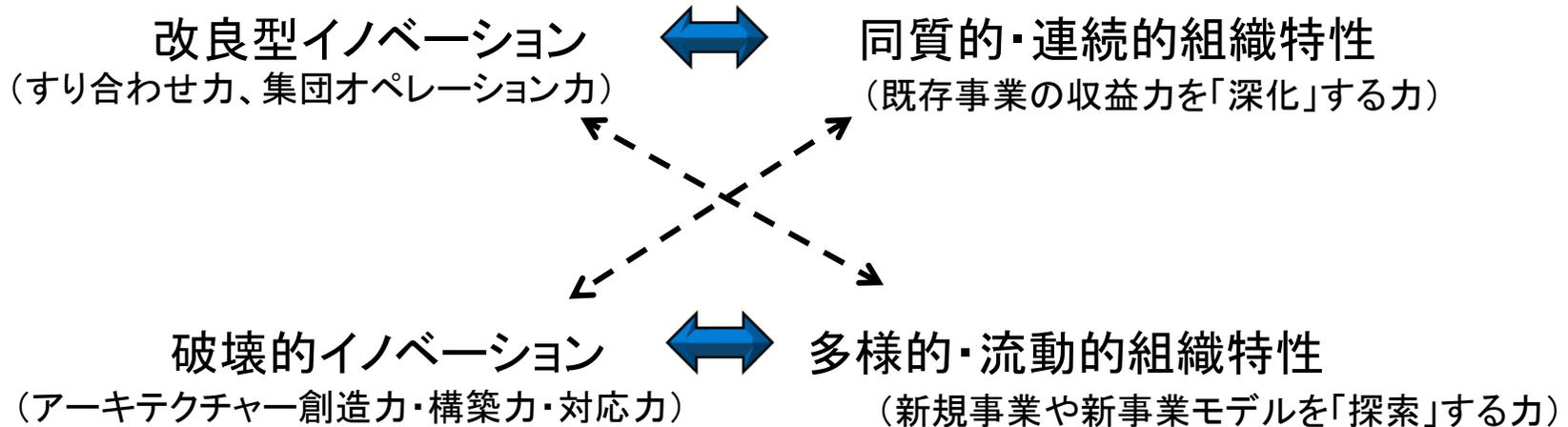
- ◆ サッカー日本代表の躍進のアナロジー
- ◆ すそ野が広がる→世界レベルの選手交流が増える→すそ野が広がる→世界トップクラスのスターが現れる→すそ野が広がる



# 根源的な組織能力の強みを梃子にして45度線を駆け上れ



# 破壊的イノベーションとアーキテクチャー競争に勝つ経営力、産業競争力



ハイブリッド型組織能力と「両利き経営」力

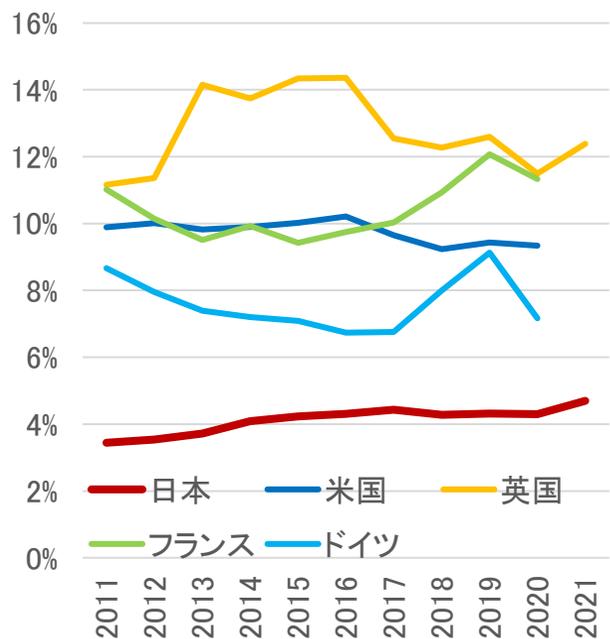
「伝統的な日本的経営」に代わる

新陳代謝を前提とした両利きの会社へと大改造、CXが急務

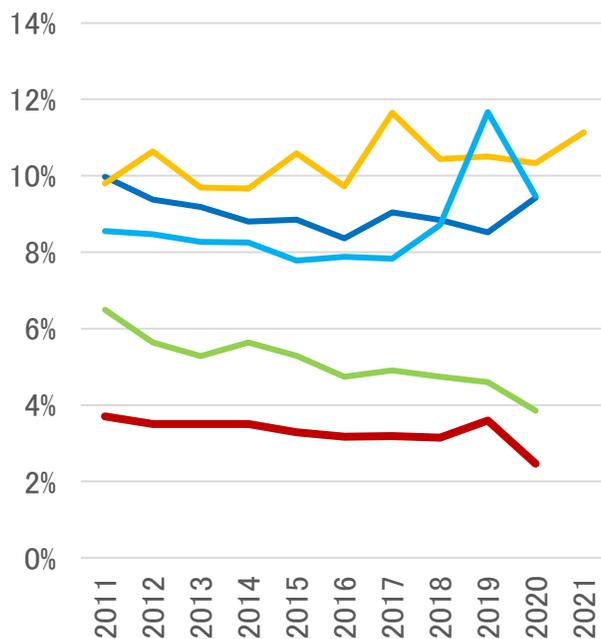


# 主要先進国の中で突出的に低い廃業率と創業率と平均賃金

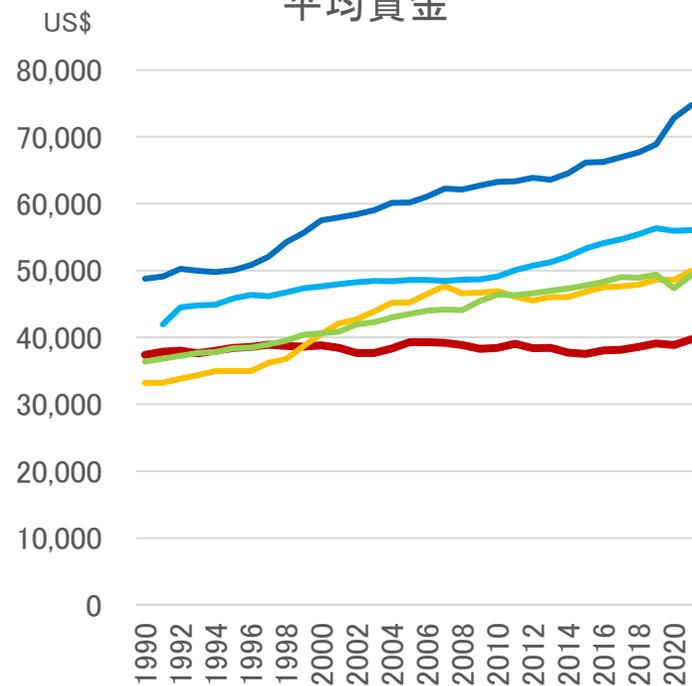
## 開業率



## 廃業率



## 平均賃金



出所: 法務省「民事・訟務・人権統計年報」および国税庁「国税庁統計年報書」よりIGPI分析、US Census 2020 Business Dynamics Statistics Datasets、UK Office for National Statistics、Eurostat、OECD Average Annual Wage

注) 平均賃金は2021年基準の実質値、購買力平価換算

# みちのりグループ



\*1:従業員数・車両台数は2023年3月31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



タクシー

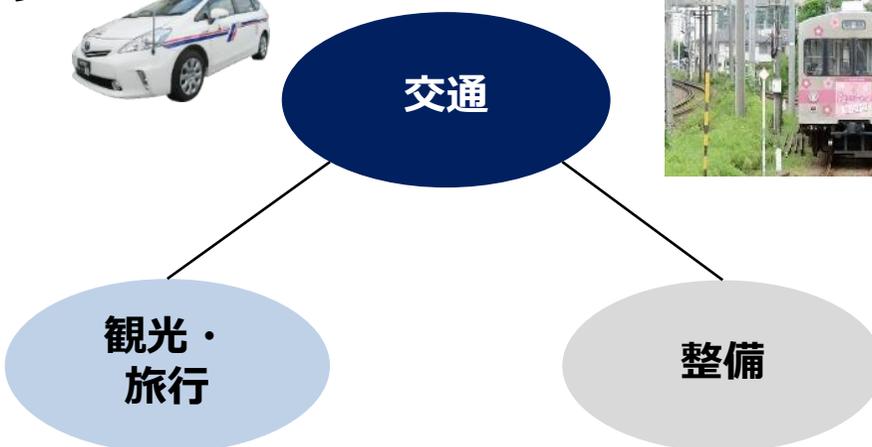


電車



モノレール

ロープウェイ



ホテル



車両整備の風景



カーフェリー／ジェットフォイル



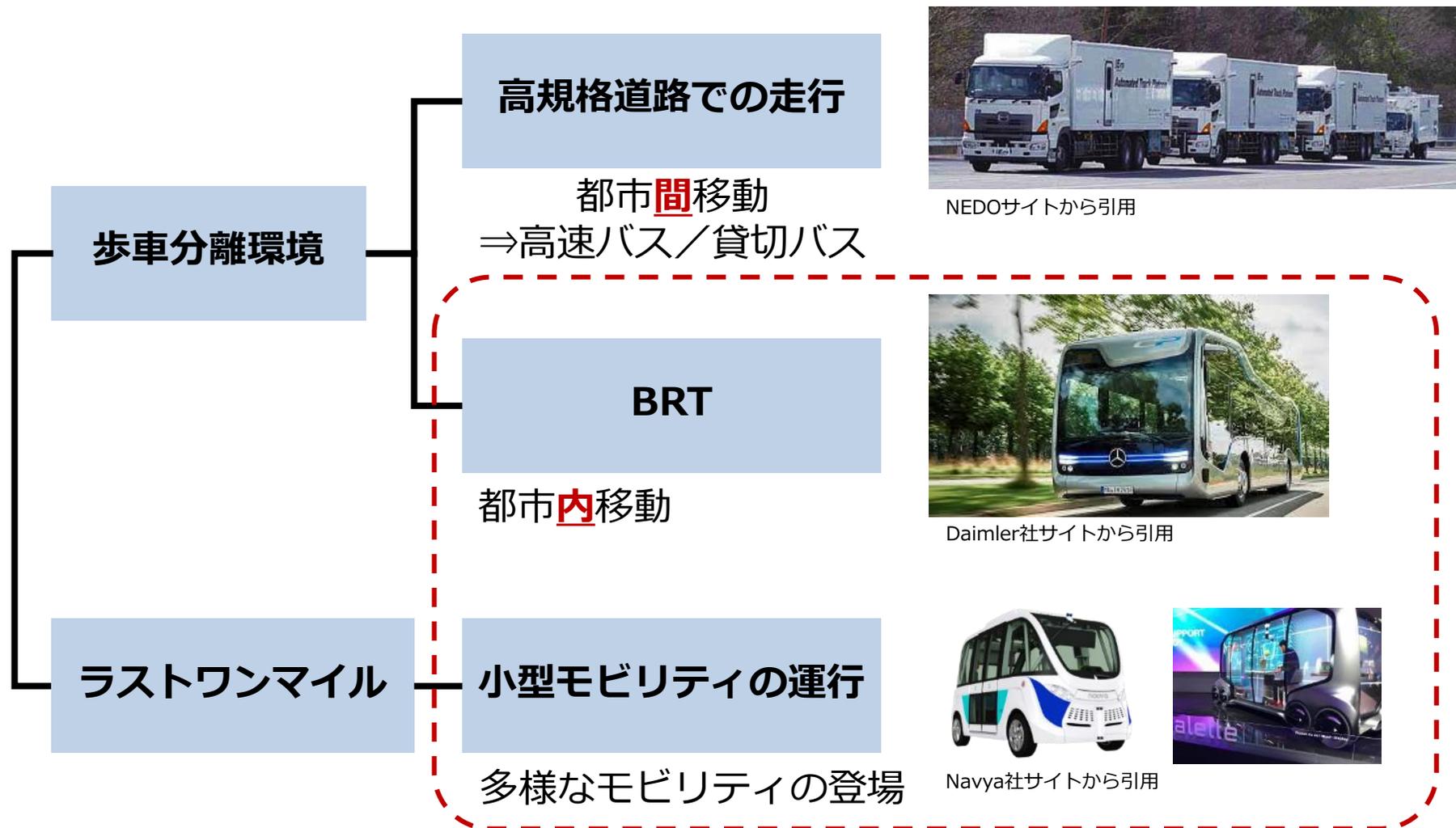
## 超安価なデジタルツールの時代:地道な「分ける化」「見える化」とDXの距離はさらに縮まる

---

- ◆ 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！

# 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



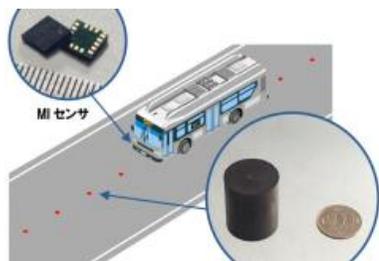
信号協調システム：日本信号提供



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

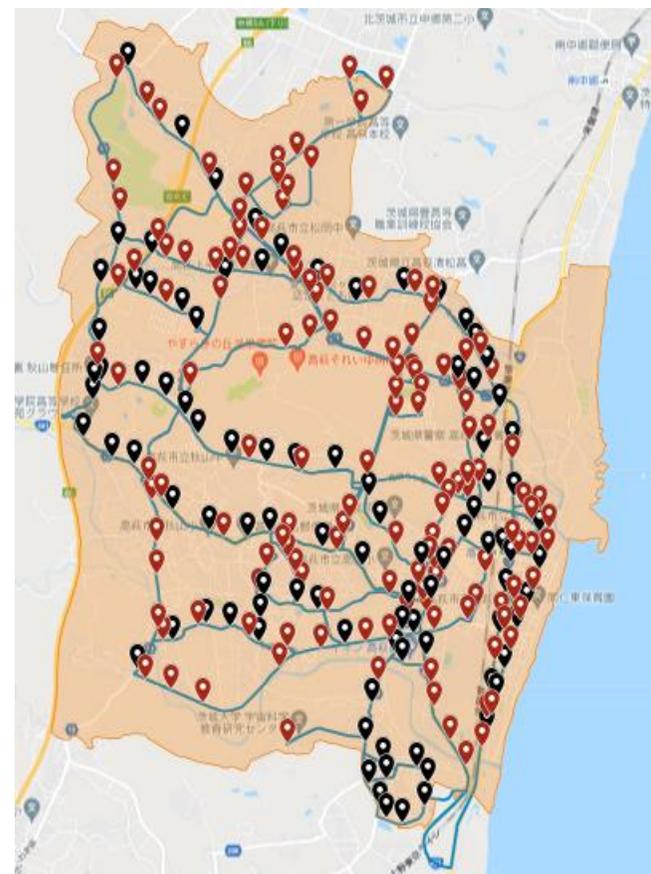


# リクエスト型最適経路バス（ダイナミックルーティング）

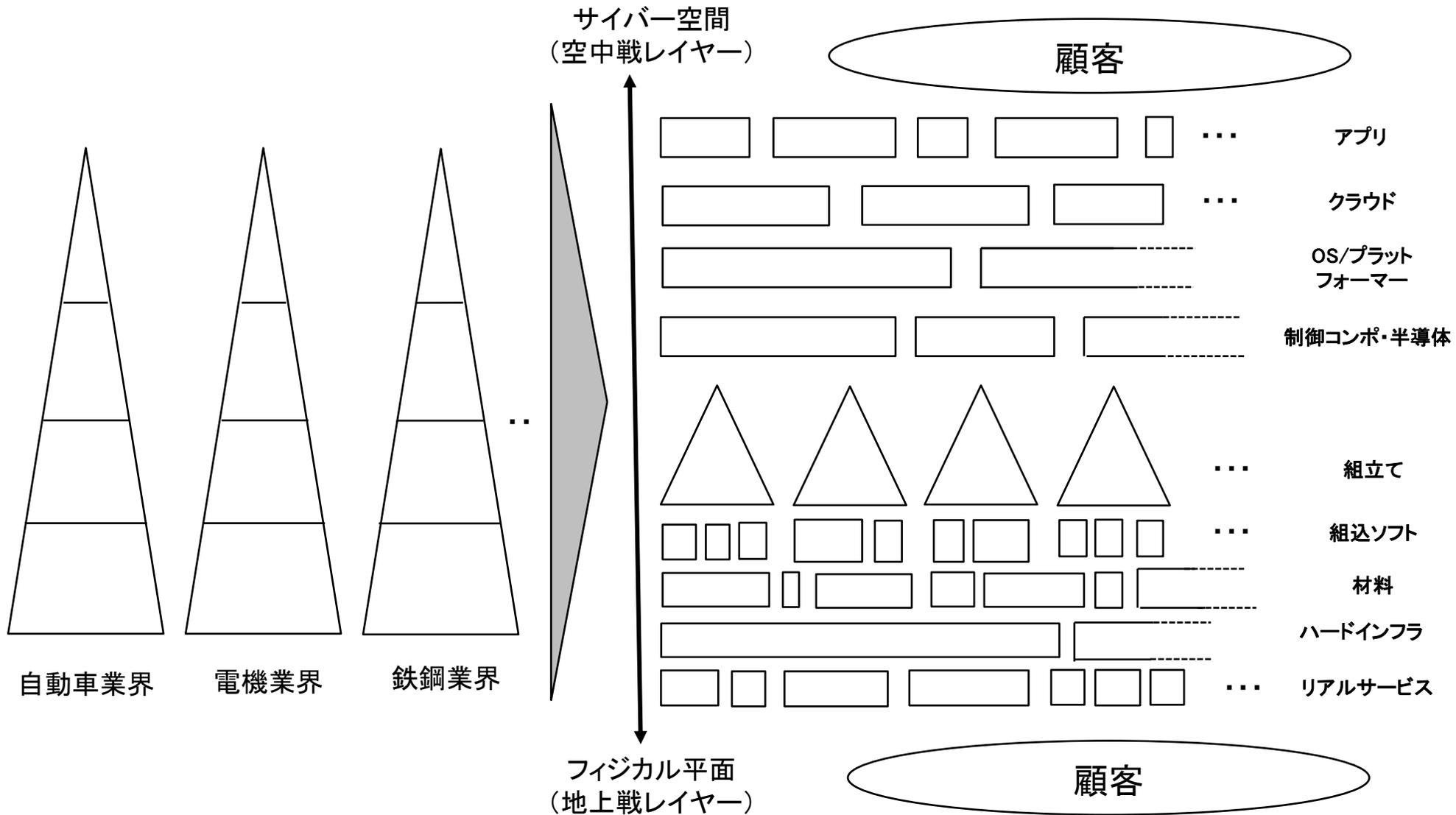
利用者のリクエスト（現在地、目的地）に応じて、AIが最適な経路とダイヤを算出するオンデマンドサービス

サービス	エリア	特徴
MyRide 会津OLY	会津若松市	<ul style="list-style-type: none"> <li>中型バスでの運行</li> <li>会津オリンパスの出退勤時刻に合わせた運行</li> </ul>
MyRide のるる	高萩市	<ul style="list-style-type: none"> <li>中型バスでの運行</li> <li>日中の定時定路線バスを呼出型最適経路バスへ置換え</li> </ul>
デマンドバス こゆりちゃん号	西会津町	<ul style="list-style-type: none"> <li>既往のデマンドバスへのシステム導入</li> </ul>
MyRide さわやか号	会津若松市	<ul style="list-style-type: none"> <li>時間帯による運行エリアの変更</li> <li>既存のコミュニティバスとの組み合わせ</li> </ul>
Hitachi MaaS デマンドタクシー	日上市	<ul style="list-style-type: none"> <li>MaaSアプリへの組み込み</li> </ul>

運行エリアのマップ  
(赤印：バーチャルバス停)

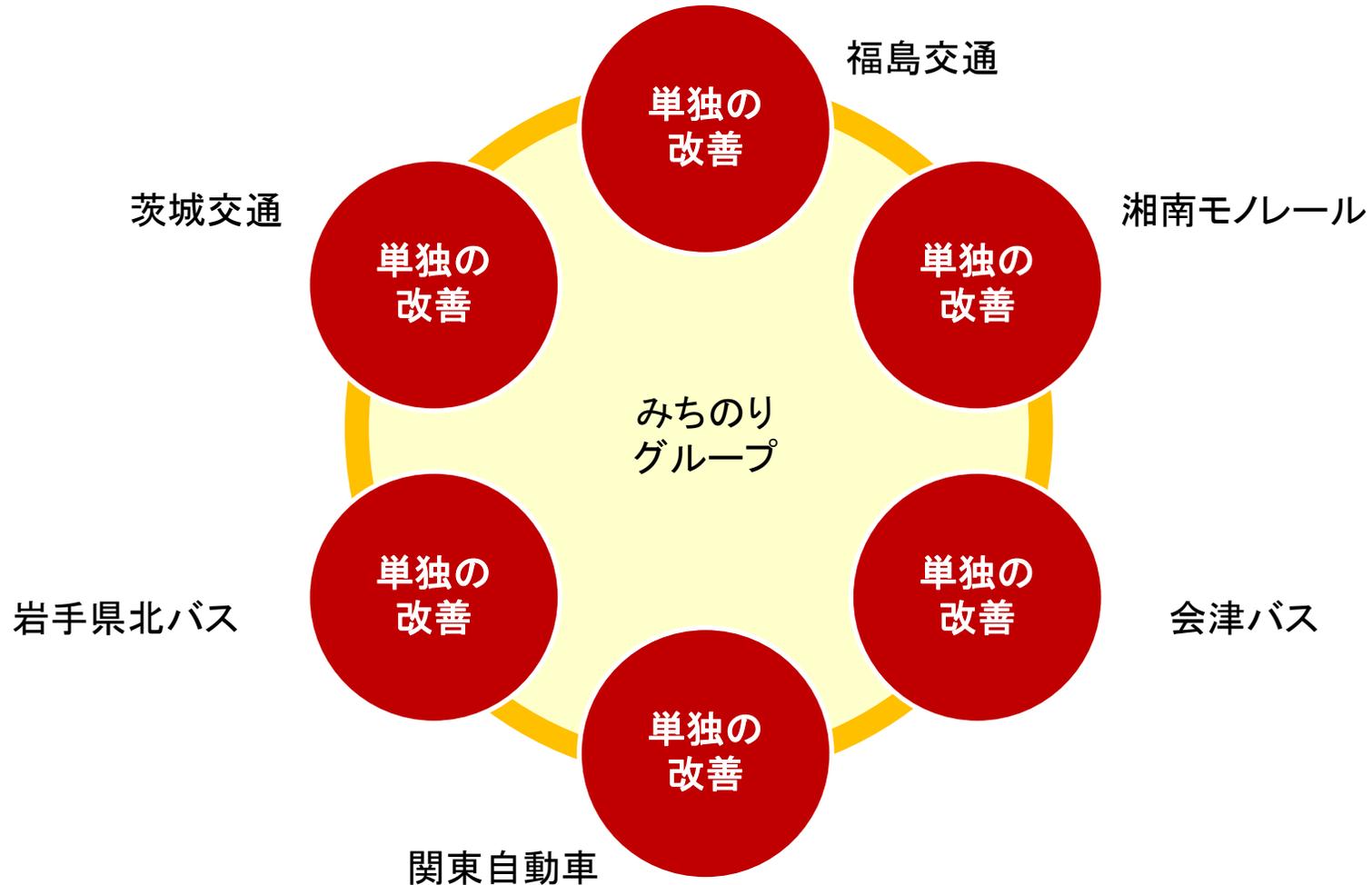


# DX時代のIXの本質⇒「ミルフィーユ」構造時代、ローカル産業に追い風が吹く



## 分ける化、見える化で地道な改善改良を積み重ねることが全ての出発点

- ◆ 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



## 超安価なデジタルツールの時代:地道な「分ける化」「見える化」とDXの距離はさらに縮まる

---

- ◆ 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！

# 株式会社日本共創プラットフォーム(JPiX) 会社概要



## ◆ 恒久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	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ オールジャパンの投資・事業経営会社</li><li>◆ 株式会社形態の長期投資(Exitを前提としない)</li><li>◆ 長期的な経営支援(CX・DX)の実施</li></ul> <p>▶ <b>恒久投資を通じた 生産性・収益性の抜本的改善による 地域経済の活性化</b></p>						
役員	<table border="0"><tr><td> 代表取締役社長: 富山 和彦 (IGPIグループ会長)</td><td> 代表取締役専務: 松本 順 (みちのりホールディングス) 代表取締役グループCEO</td><td>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)</td></tr><tr><td></td><td></td><td>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)</td></tr></table>	 代表取締役社長: 富山 和彦 (IGPIグループ会長)	 代表取締役専務: 松本 順 (みちのりホールディングス) 代表取締役グループCEO	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)
 代表取締役社長: 富山 和彦 (IGPIグループ会長)	 代表取締役専務: 松本 順 (みちのりホールディングス) 代表取締役グループCEO	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	株式会社経営共創基盤 (IGPI) 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