

## 第2部 パネルディスカッション

一橋大学大学院経済学研究科、国際・公共政策大学院教授 佐藤 主光 氏  
株式会社経営共創基盤代表取締役CEO 富山 和彦 氏  
中央大学法科大学院教授、東京財団上席研究員 森信 茂樹 氏  
モデレータ：株式会社日本総合研究所 副理事長 湯元 健治

### 「セッション1 政府案の評価」

[湯元] それでは、パネルディスカッションを始めたいと思います。

税制のご専門家のお二人、佐藤先生、森信先生と、まさに企業再建のプロフェッショナルでいらっしゃる富山先生という、異色の組み合わせとも言えるのですが、ぜひとも本音で激論を戦わせていただければと思っております。それから、税制という問題は非常に難しい点が多い訳ですが、そこをぜひ易しくご解説いただければと思っております。

まず最初にお伺いしたい点ですが、今、政府は基本的に大きな方向性として法人実効税率を来年度から引き下げて、数年以内に20%台に引き下げることまでは決定しているわけです。ただ、この数年内に20%台という表現の解釈がいろいろと出ていますけれども、数年というのは5年以内だというような言い方もされていますし、20%台というのは、ぎりぎり29%だというふうに言われているわけがあります。先ほど、お三方から何ゆえ法人税率を下げるべきか、その基本的な考え方や理由についてお話しいただきました。もし、5年以内に29%という程度でとどまってしまう場合、本来、何のために下げることかという目的に合致する結果に果たしてなるのかどうか。引き下げのスピードや、下げ幅、最終的に何%ぐらいまでを目指すべきなのか、といった点についてお話をいただけないかと思っております。

それから、税収中立が基本だという話をお三方からいただいたと思いますが、税収中立にも単年度



---

か中長期かという観点もありますし、それから、法人税の枠内での税収中立なのか、枠外での中立なのか、様々な中立の考え方があると思います。

さらには、来年度の引き下げをめぐっては、アベノミクスの成果の配当である自然増収分を使って減税を先行させるべきだといった意見もあります。また、ヨーロッパの法人税パラドックスといった言葉がありますが、ヨーロッパは税率を下げたにもかかわらず税収が増えたという事実を引き合いに出して、法人部門は少なくともネット減税にすべきであるといったような議論も出てきていて、このあたり非常に意見が分かれているところだと思っております。

その辺のところを含めて、改めて先生方にご意見を伺いたいと思います。まず森信先生からお伺いしたいと思いますのですが、私は、法人税の議論は、下手をすると落とし穴に陥るおそれがあるのではないかと思っております。税収中立という看板を掲げて議論していきまると、「税収中立の罠」といったものに陥ってしまうのではないかと危惧しているわけでありまして。

つまり、財源を一生懸命課税ベースの拡大で探そうとしているわけですが、その財源が見つからないと、なかなか十分な幅の法人税率の引き下げができなくなりかねませんし、スピードも遅れかねない。財界などでは実質減税という言葉を使ってネット減税を要請していますが、そこがあまりできないということであれば、下げても仕方ないんじゃないか、というような冷めた空気も一部に流れているような感じもいたしております。

そのあたりを含めて、森信先生、ご意見をお願いいたします。

[森信] 今のご質問ですが、私は、法人税率を引き下げるべきだ、引き下げてほしいという議論は、29%では取束しないというふうに考えております。

なぜかという、これは日本だけの問題ではなくて、グローバル世界のなかで相対的な問題だということ、要するに、法人税率引き下げ競争はいまだ続いているということです。イギリスは来年ですか、20%になるまで、毎年1%ずつ引き下げてきているわけですが、その周りの国々も引き下げており、相手の国が下げたから下げざるを得ないという状況は未だ取束していない。経済、企業がグローバル化していくなかではやむを得ざる流れなので、それに否応なく対応していかざるを得ない、そういう認識を持っています。

問題はそのときの財源です。日本のコンテキストで考えますと、数年かけて5%ぐらい下げる、というのが現在検討されている案ですが、それはいろんな租税特別措置や受取配当非課税制度、繰越し欠損金の繰延べ制度などの見直しで何とか財源は出てくる。先ほど、日本総研からもご説明がありましたが、そういうことで対応できると思います。しかし、さらなる5%、25%までの引き下げは、課税ベースの拡大では対応できないと思います。

では、どうしていくかということになりますと、私の資料の31ページを見ていただきたいのですが、諸外国がどうやって法人税率を下げたかという経緯が書いてあります。

スウェーデンは、二元的所得税を入れまして、法人税率を91年に53%から30%にどっと下げています。しかし、その前にVAT（消費税）の税率を上げています。それから、ドイツは、ご承知のように、メルケルの大連立政権のときに、第1弾として消費税率を引き上げて、第2弾として法人税率を引き下げるということを、セットで決めて実行しました。それからイギリスは、この2年間でVATを計5%、

2.5%の引上げを2回行いました。これらは、消費税引き上げと法人税引き下げを同時にやっているわけではなくて、間隔をあけてやっていたりして、国民にはあまり認識されていない。ドイツだけはセットですが。いずれにしても、先進国は法人税率の引き下げ競争につき合わざるを得ないなかで、その財源は、課税ベースの拡大や法人税パラドックスもありますが、基本的には消費税を引き上げて対応しているのですね。

だから、日本も25%に引き下げとなると、結局、この議論をせざるを得ない。その観点から、後で話題になると思いますが、法人事業税あるいは法人事業税のうち外形標準課税というものを、しっかり原点に戻って議論しておくことが必要じゃないかと思います。

[湯元] ありがとうございます。佐藤先生、先ほどのプレゼンでは、広く薄い課税が雇用や投資、立地条件、新規参入といった点でのインセンティブになるというお話をさせていただいたと思うのですが、税収中立という形で本当にそういう効果が期待できるのかどうか。ヨーロッパの法人税パラドックスの本当の原因といいますか、そういうところも含めて教えていただければと思います。

[佐藤] 政府税制調査会の議論にも私は参加させていただいておりましたが、そのなかにおいても、まず税収中立というのをもう少し幅広く捉えようという議論がありました。

それは、一つは、時間的に考えれば、単年度の意味での税収中立ではなくて、ある意味、中長期的な観点からの税収中立。だから先行減税はあります。税収は後でリカバーできればいいということですね。

それからもう一つは、ここは委員によっても温度差があったと思うのですが、他税目を含めた形での税収中立。これは、私、地方税のところでは固定資産とかを採り上げましたけれども、やっぱり税収中立というのは単年度の枠のなかでできるものではないし、それから、法人税の枠のなかだけでできるものでもないわけですから、いや応なく他の税目を巻き込まざるを得ないと思います。先ほど、森信先生の場合は、それは消費税だというふうにおっしゃいましたし、ほかの税目でもそれはあり得べしだと思います。

したがって、法人税の今回の改革は、法人税の話だけではないのですね。二つあると思ってください。法人税のなかでの構造改革、それが後で述べる広く薄い課税の意味です。法人税の構造改革ということ。本来は、タックスミックスの見直しがあるはずなのです。ただ、今、消費税を上げるので、何となく個人に税負担を押しつけるみたいなメッセージは出しにくいというのがあるのかもしれませんが、やっぱり長い目で見れば、タックスミックスの見直しは不可避だと思います。

さて、法人税のパラドックスというので、今でもそうだと思うのですが、税率を下げると、実は、それで減収になるわけではない。経済が活性化して、結果的に増収になるんじゃないか、そういう議論があります。これ、昔、レーガノミクス、多分、皆さんの年代ですと覚えていらっしゃると思いますけれども、80年代のレーガノミクスは、ラフファーカーブという議論にちょっとだけ近いんですね。つまり、あそこでも、税率を下げれば、要するに、経済が活性化して税収が増えるんだという話があったんですが、やってみたらそうじゃなかったという経験則です。

ただ、イギリスをはじめ欧州諸国なんかでは、実際、法人税は下げた、税率は下げただけけれども、税収の対GDP比で見ると、意外と安定的に推移し、また、国によっては上昇している国がある。これはみんなパラドックスだと思います。ただ、実は、イギリスを含め、彼らは別に税率だけ下げたわけで

---

はなく、租税特別措置の見直しを含め、やっぱり広く薄い課税というのをやっているわけですね。

先ほど申し上げました通り、広く薄い課税というのは何かというと、それはすべての企業に機会を与えるということなのですね。租税特別措置は、要は、特定の地域、部門や企業にえこひいきしていると言っているのに変わらないので、むしろ、すべてのいろいろな企業、とくに新興企業や、それから生産性の高い企業なんかに対してみれば、所得課税を減税してもらったほうがいいわけです。同じ減税ならば、租税特別措置という形で恩恵をこうむるよりは。

ですから、ある意味、生産性が高い、収益性の高い企業、それから新興企業、こういったところにあまねく減税の恩恵というものを及ぼすことによって、うまく経済を回していたという面はあると思います。その意味において、単に税率を下げただけではない、もうちょっと考えたわけですね。そこに国としての戦略性は確かにあったのかなというふうには思います。

【湯元】 ありがとうございます。富山先生、先ほど、Gの世界とLの世界という、非常にユニークな、かつわかりやすいご説明をいただいたのですが、先生は、ネット減税にこだわるという論点そのものがナンセンスだというご指摘もございました。会場からも、この点に関して富山先生にご質問が入っております。

例えば新興企業をこれから育てていくといったときに、法人減税をするほうがいいのか、政策減税でやっていくのか、どちらがいいのでしょうかというご質問。それからもう一つ、趣旨は違いますが、雇用の流動化をしても生産性の低いセクターに人が移ってしまうだけで、それだけでは問題は解決しないというお話がございました。それに対して、ほかの国でもやっぱり同じ現象が起きているのでしょうか、というようなご質問等もありました。そういったご質問を踏まえて、お話しいただければと思います。

【富山】 今のベンチャーの議論は、先ほどの佐藤先生のお話にまさにかぶるわけでありまして、繰り返しのようになってしまいますが、基本的に、この法人税体系にどういう動機づけを与えるかということなんです。やっぱり生産性を上げる方向に動機づけられてないと、要は、赤字のほうが得ですということになってしまって、まじめにやらなくなりますので、あるいは費目が税金で落ちるかどうかが気になるような、そういう会社がなきにしもあらずなんですけれども、そうなってしまうわけがあります。

したがって、今のベンチャーのお話も同じことで、一般論で言うと、新しくできたベンチャー企業のほうが、普通、生産性が高いわけで、むしろ、生き残るベンチャーはそういう会社ですから。ただ、当初は、ある意味、不利な状況からスタートするわけで、そういったところを応援していくというのは、税制上、私も当然だと思っていて、そこは全く賛成です。

ですから、一般論で言っちゃうと、ベンチャーもある種の中小企業なんですけれども、例えばこれ、くどいようですが、外形標準にこだわらずに、地方消費税に持っていてもいいし、固定資産税でもいいですけれども、要するに、外形的課税を一般的に強化すると、どちらかというと、赤字法人に不利に働くわけですけれども、では、その赤字法人のなかでも、今さらちょっとという赤字法人と、これから行くぞというのと、どっちを応援するかといったら、やっぱりこれから行く人を応援すべきで。ですから、実際の税体系上はちょっと政策減税っぽくなるんですかね。そういうことを考えたほうがいいと思っております。

それから、ネット減税はあまり意味がないと申し上げているのは、繰り返しのようになってしまいますが、

企業行動というのは極めて生々しい比較優位を、例えば企業という単位、産業という単位、企業のなかの機能においても、どの機能が日本の立地の、あるいはそういう比較になるんですかということ、かなりミクロに突き詰めて議論するんですよ。で、その比較優位の議論というのは、圧倒的に競争原理です。競争市場における経営戦略上、どれが合理的か突き詰めて考えますから、税率云々というのは、その最後の最後に来るんですよ。要するに、もうかった場合にどうなるかということなので、税率が低いからといって、もうからないところではそんなものはつukらないのは当たり前なんですけれどもね。

ですから、今、中国向けの生産立地が中国から中央圏にすごい勢いで移っているんですね。ミャンマーに行ったり、ベトナムに行ったり、タイに行ったりしています、あるいはインドネシアに行ったりしています。そのときに、さっき順番がありましたけれども、税率は最後の最後です。圧倒的にまず調べるのは物的生産性です、これから入っていきます。企業の行動としては、これは当然です。そういった意味でいうと、法人税を下げたから日本の会社が調子よくなって、日本のグローバル企業が強くなって、ぐるぐるっと循環が起きるとい議論は、申しわけないけれども、私はあまりぴんときません。

これは森信さんのお話と一緒になんですが、これは圧倒的に立地競争力の問題です。ですから、別に日本の企業だろうが、アメリカの企業だろうが、中国の企業だろうが、要は、同じなんですね。高い生産性の生産活動を日本でやってくれるところを誘導することが大事なのであって、そういった意味合いにおいては、これはまさに競争の問題ですから、ある種、シグナリング的な意味合いも含めて、要は、そこでオープンな状況をつくらないと逆に意味がないということになります。ですから、グローバル経済圏というのはそうやって動いていきますから、そういう意味でいうと、30%経済圏においては効くんですが、やる以上は、森信さんが言われたように、ある程度のところに下げたおかないと逆に意味がないということになります。

今度、70%の世界というのは立地選択性がないです。私ども、東北でバス会社をやっていますけれども、岩手県のお客さんに乗せるために、幾らコストが安いからといってベトナムでバスを走らせても、



---

岩手県の人は乗れません。そういうことなんですよ。なので、これは、立地選択上の選択権を持ってない。でも、実は、こういう産業が日本では7割を占めているということなんです。こういうところで立地競争力の議論はあまり意味がないです。この現実も踏まえておかなければいけないので、この30%の経済圏から、あたかも日本全国津々浦々、経済がよくなっちゃうような錯覚は間違いで、この錯覚に気がついたから、従来の成長戦略とは別パッケージで地方創生やりましょうと、今、なっているんです。

だから、この間は経済連携が切れていますから、そういった意味合いでいうと、この法人税の議論は少なくともこの30%の議論だということをよく踏まえて議論しないと、非常にとんちんかんな結果を生むということでもあります。

[湯元] ありがとうございます。それでは次に、法人税の引き下げの財源として検討されています課税ベースの拡大の評価についてお伺いしたいと思います。大きなポイントは外形標準課税、先ほどから何度も議論になっていると思いますが、メリット、デメリット、双方あるかと思います。その対象を中小企業まで広げるべきかどうかという点も大きな論点になるかと思います。それから、海外では、とくにヨーロッパでは外形標準課税は廃止し、付加価値税に置き換えてきたという経緯があると思います。2つ目の論点に租税特別措置があると思います。先ほど、日本総研のプレゼンのなかでもありましたけれども、設備投資減税とか研究開発投資減税とかアベノミクス減税と言われる部分が金額的にはウエートが非常に高いわけでございます。

この点について、アベノミクスの成長戦略との観点から見て、どういうふうを考えるべきなのか。政策減税は期限が来たらやめるということが大原則ではありますが、この点とくに研究開発投資減税は、日本の企業の国際競争力の源泉になる、あるいはイノベーション創出力の源泉になるわけですから、この点をどう考えるべきかは非常に微妙で難しい問題じゃないかと思っております。

それから、中小企業向けの政策減税についても、これはやめる、やめないは政治的に難しい部分がありますし、べき論としてどうすべきかという議論もあろうかと思えます。いろんな論点があるかと思えますけれども、とくに外形標準課税と研究開発投資減税、あるいは中小企業優遇税制、こういった点について富山先生のほうからまずお伺いしたいと思います。

[富山] これも同じ脈絡で、結局、企業活動上、日本という立地がどういう活動をするのに相対的に比較優位があるんですかという議論に、多分、私は尽きると思っているんですが、途中で申し上げたように、コスト競争力を武器にして戦う労働集約的な生産工程を日本にもつというのは100%ありません。可能性ゼロです。日本に置いておくとすれば、生産であれば、極めて高付加価値の生産活動です。車だったら最高級車、最高級クラスの車をつくるということであり、あるいは部品においても、非常に競争力のある高付加価値、高単価で収益率の高い部品をつくっていくということに絶対なります。だから、Jカーブ効果は起きないんです。起きないと私は当初から公に言っていましたが、案の定、これは起きなかったんです。それは、個々の企業活動の合理性を考えたら当たり前なんですね。

そう考えちゃうと、先ほどおっしゃっていましたが、機能論的に言っちゃうと、要は、設備投資を何でもエンカレッジすればいいというものではなくて、かなり怪しい設備投資も入ってくる減税措置なので、大事なことは、もし、この手の政策減税を残していくとしたら、あるいは申し上げたような意味合いにおいて、要は、どういう機能を日本に集中するのかということを考えるべきです。

ちなみに、マザー工場機能とか、あるいは研究開発機能に関しては、アジア圏においては日本という立地はもともと極めて比較優位があります。これは理由は簡単で、要は、ちゃんと法制度が整備されていて、知財法制のほうはちゃんとしていて、かつ、日本は比較的雇用の流動性が低いということは、実は、マザー工場とか研究開発するにはいいことなんです。雇用の流動性が高いということは、マザー工場をやるのに極めて危険な場所です。

ですから、そういった優位性は明らかにあるので、私はもともと日本はアジアのマザー工場王国になるべきだという論なんです。実際、結果的にほとんどの設備がそっちにシフトしています。国内の工場はむしろ集約化して、そこをマザー化する、あるいはマザー研究所化するという流れですので、これをエンカレッジしていくという意味でいうと、私はどちらかというと研究開発、これ、中身の精査は実は必要なんですけれども、そういうところに思い切りシャープにフォーカスしたマザー工場あるいは研究開発機能を税務上エンカレッジすることは、私は実は賛成であります。

それからあと、この後の繰越欠損云々かんぬんとあるんですけども、ちょっとくどいようですが、こういう制度はちゃんと使われる場合とだめな会社が便乗するケースがあって、だめなやつを応援してもしょうがないので、要は、そういうことなのだろうなというふうに私自身は思っています。

あと、外形標準課税の中小企業云々ですが、私は、これ、そもそも大中小で区別をすることは今やナンセンスだと思っています。さっき、ちらっと申し上げましたけれども、中小企業を守ろうという議論は、マクロ経済政策的にいうと、人が余っている状況においては極めて合理的な政策です。要は、会社をある意味では社会政策のアウトソーシングというか、会社で頑張ってもらって、むしろ、その場合は労働生産性は低いほうがいいんですね。そのほうがたくさん雇用を吸収できるので。ですから、そういった形で、低い生産性のままでいいから頑張ってもらいたいね、というのを税制上も展開することは極めて合理的です。

しかしながら、何度も繰り返しますが、今後、日本は人手が足りないんです。これは生産労働人口の減少によって起きていますから、構造的で慢性的です。ですから、多分、この先、誰がやったって、何とかショックとかが起きているときは別で、通常状態であれば、多分、誰がやっても日本は完全雇用です。ということは、今、大事なものは、雇用の質なんです。ということは、この外形標準の議論も、実は、総人件費に対して課税懲罰的というのは全然意味がありません。問題は、雇用の質なんです。

とすれば、要は、税体系的にいうと、賃金単価の高い企業を有利にして、賃金単価の安い企業をペナルティ化したほうがいいです。そうすれば、賃金を上げるインセンティブが働くので。ですから、そういったことのほうが大事だと思っているので、その観点において、企業の規模というのは本質的じゃないです。ちなみに、私の知っている会社、中小企業でもグローバルにニッチトップの会社を何社か知っているんですが、例えば売上が150億円ぐらいで、年間の利益が30億円という会社があります、私が長い間つき合っている会社、その会社の資本金は9,999万円、すなわち税法上は中小企業です。

はっきり言って、これって不合理でしょう。こういう非常にゆがみが起きるんです。これは確かに税務上の資本金でまゐるんですよ。だから、ああいうくだらないことはやめたほうがいい。要するに、これは行動をすごいゆがめているということです。ですから、そういうくだらないことは私はやめたほうがいいと思いますね。

---

[湯元] ありがとうございます。佐藤先生にお伺いしたいんですが、外形標準課税、研究開発税制について、富山先生からお話がありましたけれども、それから繰越欠損控除なんかのお話もありましたけれども、海外の例でいうと、繰越欠損金の話は期間も日本よりはるかに長く相当優遇されていますし、それから、税制抜本改革によって法人税を下げた付加価値税を上げるといったような改革をした国でも、研究開発だけはかなり強化したという事例もあると思うのですが、そういう点を踏まえて、そのあたりをどのように考えられるか、ぜひご意見をお願いします。

[佐藤] では、まず研究開発税制からですが、研究開発税制はやはり中身の問題だと思うのですね。あともう一つ、研究開発税制で何をしたいかということだと思います。経済政策というのは大きく二つあります。一つは景気対策です。もう一つは成長戦略です。景気対策だと割り切るのであれば、質より量だと思います。だから、設備投資だろうが、研究開発だろうが、とにかくじゃんじゃんと企業にお金を使ってもらったほうが、いわゆる有効需要の喚起になりますので、これはこれで悪いことではない。ただし、これは時限的な措置としてやるべき。だって、景気がよくなってやることではない。景気が悪いからやる措置なのです。

他方、ここで議論になっているのは、つまり、法人税減税を含めて、今回、議論になっているのは、成長戦略のほうだと思いますので、これは中長期的な観点から、果たしてその研究開発減税が成長に寄与するかどうかということを考えなければいけないと思うんですね。確かに諸外国におきましても研究開発というのはかなり重きが置かれていますけれども、ただ、日本はこれが結構緩いのですよね。委託と外部委託とかこういうのも含めて、要するに、研究開発として減税してあげているので、もう少しここは精査したほうがいい。もちろん、国内で研究開発してもらわなければ話にならないわけですし、したがって、そこの中身はちゃんと精査するべきだと思います。

ただ、研究開発税制は、ややもすると、頑張ったからご褒美を上げていると言っているのに近くて、成果が上がっているかどうか問わないんですね。本来、それは何に結びついたのか問われるはずですが。法人税減税というのは成果に対する報酬なのです。高い利益を上げて、高い税金をかけないと言っているわけですから。ですから、研究開発税制は努力に対する報酬であり、法人税率の引き下げは成果に対する報酬です。さて、どちらを進めることが本当にこの国の成長に寄与するかということは、ちょっとバランスを考えたいほうがよろしいかと思います。

それから、繰越欠損金の話は、ご存じではない方のために申し上げますと、要するに、損失が発生しましたというときに、今年が赤字企業なので、もちろん法人税は払いません。ただ、企業というのは、何年間にもわたって操業を続けるわけですから、次の年に黒字になることもあります。だからといって、「おまえ、黒字になったから、じゃあ、高い法人税を払え」というのは無下な話で、前の年は赤字だったわけです。それは設備投資とかいろいろな事情があって赤字だったわけです。だから、その部分の前の赤字のところをちゃんと繰り越してあげて、きょうの黒字から差引いて税金は取るというのが繰越欠損金の仕組みなのです。

企業というのは、ある意味、ゴーイング・コンサーンと私たちは呼びますが、人間と違うのは、原則論からいうと死なないということです。無論、つぶれれば死にますけれども。原則としていえば、寿命に限界があるわけではないということを考えれば、長期的な視点がやっぱり大事です。だから、長

期的な視点で経営できるようにするためには、やっぱり税制の中身も長期的な視点に沿う必要がある。それが繰越欠損金の役割の一つだと思うんです。諸外国なんかでは、それが徹底しています。だから、繰越欠損金の期間が長いとか、国によっては無制限というのものもあるのは、そういう長期的な経営戦略に対する配慮だと思います。

ただ、さっき、富山先生がおっしゃったように、日本においては、それを使って赤字を慢性的に出して税金を免れているということになっちゃうと、これはまさに、さっきの言葉を使えば、だめな企業をサポートすることになってしまうので、やり方は少し考えないといけないかと思います。ただ、原則論だけいえば、ある程度繰越欠損金をやってあげることが、企業の長期的な経営戦略を助けることにはなるかなと思います。

[湯元] ありがとうございます。森信先生、富山先生から先ほど、外形標準課税は企業の新陳代謝を促進する意味合いでそれなりの意味があるというお話があったかと思います。それから、研究開発投資減税については、今、佐藤先生からもお話がありました、少し細かい話として、総額型と、増加した分について減税する増加型の2種類があって、それぞれどうすべきかという点はかなり意見が分かれていますと思うのですが、そのあたりを含めまして、ご意見を頂戴できればと思います。

[森信] 29%までの引き下げは、おそらく2回に分けて行われるでしょう。研究開発減税の総額型か増加型かというのは、アベノミクス租特の期限がくる2回目の議論の際に大きな議論になるのではないのでしょうか。私は正直どちらがいいかよくわかりません。経済界の方は、経団連も含めて総額型。アメリカでも総額型の税制ではないかと思います。逆に、増加型のほうがインセンティブが働くので、そのほうがいいという政府税調の議論もあります。

私は1983年から85年にロサンゼルスで勤務しました。ちょうどレーガンの1期が終わって、2期に入りかけるころでした。ご承知のように、2期目は、ランドスライド・ビクトリーと言われる圧勝をして、今までのインチキくさいレーガノミクスを改めて、課税ベースを広げて税率を下げるという本格的な、今でも手本になっている税制改正をやるわけですね。そのときの記憶をたどりながらお話ししたいと思います。

当時のアメリカは、1期のレーガノミクス、レーガン税制で、大規模な加速度償却とか投資税額控除をやりました。企業のほうは税金が返ってくるものだから、とにかく投資をするんですね。極端に言えば投資した以上に税金が返ってくるような変な税制でした。それで、結局、無駄な投資が多くなる。東海岸のスモークスタック・インダストリー、いわゆる重厚長大産業がそういうことをやるわけですね、当時、東海岸の重厚長大産業は日本やヨーロッパの競争力に非常に劣ってしまっていて、ヨタヨタだった。それを何とか租特で食いとめていたというのが実状だと思います。

それをやめて、税収中立で、一気に税率を12%ぐらい下げました。そこで、西海岸のヒューレット・パカードなどの新興産業、それからガレージでやっていたスティーブ・ジョブズとか、そういった連中がアントレプレナーシップをかき立てられて起業する、それが今日のシリコンバレーにつながり、アメリカの繁栄にもつながっているという事実があります。その息吹を実感しました。

もちろん、租特一個一個には意味があるわけです、意味があるからやっているわけですが、租特の恩恵はどうしても一部の企業・産業に偏ってしまう。これをやめて、みんなに税率引き下げという形で利

---

益を均てんさせるということ自体が、大きな意味があると思います。

もう一つつけ加えさせてほしいのですが、赤字法人の問題。外国の方から言われるのは、日本は75%も赤字があって、税金を払ってないのはひどいじゃないか、ということです。そういうなかで法人税を下げても意味はない、という議論。麻生大臣もそうおっしゃっていますが。

しかし、税制を専門にしている立場としては、この赤字法人というのは大きく2種類あるんですね。一つは、いわゆる同族会社、日本の98%は同族会社です。同族会社は、いわゆるタックスプランニングで赤字にしていることが多いのです。つまり、会計上は黒字だったりするわけですが、税務会計上は赤字になっている。役員給与という形で赤字を作っていく、そういう企業が圧倒的に多いわけですね。もう一つは、先ほど、富山さんがおっしゃったような、ローカルな企業で、一生懸命働いていて、なかなか黒字に転換しないという企業、この二つがあると思います。

前者のほうの対応は、法人成りというところからきているので、その法人成りを抑制するようなこと、例えば給与所得控除を抑えるという対応を考えるべきです。法人税改革というのは、日本のグローバル企業の話だけではなくて、税制、法人税の公正のためにもやるべきじゃないかと思います。

そういう観点から、例えば社会福祉法人などにもメスを入れるべきです。介護事業などは民間が参入していますが、株式会社は法人税を負担し、社会福祉法人は負担しないというのでは、アンバランス、公平性の問題が起きます。そういったところも幅広く議論して法人税改革のフィールドを広げていくことが重要だと思います。宗教法人とか、いろいろまだ問題はあります。そういう問題と、事業を一生懸命やっても赤字だという法人の問題もあるということですね。

## 「セッション2 税制抜本改革の在り方」

[湯元] ありがとうございます。これまでお三方の先生のご議論を伺った感じでは、やはりいろんな観点があり、グローバル競争の激化への対応やシグナル効果によって新しい企業や産業が排出されるようにしていく。そのためには、Lの世界の企業も含めて法人税を引き下げていくことが非常に重要だというお話をいただいたと思います。ただ、気になるのは、現在の政府あるいは与党の法人税改革の議論を素直に見た感想を言えば、例えば法人事業税の外形標準強化という議論も、法人事業税という枠内で所得のところを下げて外形の部分を増やすという議論、つまり法人事業税は税収中立でやるべきで、地方の財源を減らすわけにはいかない、そういう議論になっている感じがします。

あと、政府税制調査会では確かに他の税目の増税も含めて抜本的改革をすべきだ、そういう提言が出されていると思うのですが、現実問題として、他の税目についての議論はそんなに進んでいないのが実情です。ヨーロッパの改革の事例などを見ますと、ありとあらゆる税目をテーブルにのせて、トータルな視点で抜本的な税制改革の議論をし、実行してきた国が多いのではないかと思います。

日本でも、抜本的な税制改革が必要だという議論は、10年以上前から言われ続けてきました。それが今、何とか消費税は8%まで上げました。しかし、10%はちょっとよくわからないという感じになってきています。それから、法人税の議論はスタートしたばかりで、税収中立論のなかでどこまで下げられるのかという点のはっきり見えないという感じを持っております。こうしたいろいろな角度から現状を踏まえてみますと、先ほど、佐藤先生は、地方の法人課税は非常に高いとおっしゃいました。実際、実

効税率35%中12%が地方分ですから、地方の法人課税も含めた地方課税、地方の税制全体を見直していく必要があると思うのですが、そのあたり、どのようにお考えになっておられるか、お願いしたいと思います。

[佐藤] この抜本的税制改革というときに、三位一体、つまり、国税、地方税、それからもう一つ、先ほど西沢さんからご紹介があったと思いますが、社会保険料。これら三つは三位一体なのですね。社会保険料なんていいますが、あれは税金ですから。しかも、体のいい雇用税なので、それも含めた改革が必要だと思います。

さて、では、地方税の枠のなかで考えたときにも、ここにもまた三位一体があるんですね。それは何かというと、個人所得課税や法人所得課税という分野と、それから消費課税、更に資産課税。つまり、所得課税、消費課税、資産課税、この三つの税金をどう見直すかということです。さらに、所得課税の枠のなかには、もう言っちゃいましたけれども、もちろん、個人所得課税と法人所得課税がある、こういう構造になっているわけですね。

地方税の話をもっとメインにさせていただきたいと思うのですが、地方は、今、地方分権という、一時は地方主権改革と呼んだり、地方分権改革と呼んだり、最近では地域再生と呼んだり、とにかく地方にもっと元気になってもらうためにも、財政面においても分権化を進めよう。これはもうここ十何年来の流れだと思います。2000年に地方分権一括法が施行されてから、本格的にこの国は分権化に舵を切ってきたわけですね。

ただ、税制面につきましては、抜本的な改革がなされているかということ、若干怪しいんですね。2000年以降、地方税でどんな改革があったかということ、地方新税、皆さん、覚えていらっしゃるかわかりませんが、法定外税なんですね。それから、2004年に外形標準課税。それから、税源移譲ですね、2006年でした。それから、地方法人特別税とかふるさと納税とか、一応ふるさと納税も地方税です。こういった改革はなされてきているんですけども、さはさりながら、持続的な、それから、ある種偏在性のない公平な税体系をどうつくっていくのかということは、議論としてはおざなりだったと思います。

さて、そこで翻ってなんですけれども、地方税はまず三つ大事な点があると思います。1つは、税源が安定的であること。なぜかということ、公共サービスを安定的に提供したいからですね。2つ目は、やっぱり偏在性がないことなのです。都市圏と地方圏の間に格差をあまりつくりたくないですよ。それから三つ目ですが、これが時として応益原則という言われ方をします。けれども、本当をいえば、これは財政責任なんですね。誰が負うべき財政責任かということ、住民が負うべき財政責任だと思ってください。なぜかということ、住民が主権者だからです。地域住民は地方自治体の主権者です。ですから、主権者である住民がみずから財政責任を負うことは大事なことであります。

そのときに、また今の議論に戻りますと、地方法人課税というのはまず不安定だから、最初の条件はバツ。地域間に偏在性がある、これもバツ。それからもう一つ、住民が直接負うわけではない。ある意味、まやかしという言い方は悪いですけども、あたかも企業も地域社会の一員で応分の負担を負ってなんて言いますが、さっきも申し上げた通り、地方の法人課税なんて、誰が最終的に負担しているかなんていうのはわかったものじゃないので、しかも、企業は主権者ではありませんので投票しませんから、それも考えると財政責任を負っているという形にもならない。地域住民の財政責任ということ

ろにも適わないのですね。

となってくると、地方レベルの法人課税というのはかなり問題含みでありますので、であれば、もう少し本来の地方税の趣旨に沿うとすれば、住民にもっと税を負担していただく。それはどうするかといえば、個人住民税があります。それから、地方消費税があります。それから、固定資産税があります。こういったものをもっとちゃんと丁寧に拡充していこう。

そういうとき、「不公平じゃないですか」、「低所得者に対する配慮はどうするんだ」という反論が必ず出ますが、そういう所得再分配の話は国税のなかでちゃんとやればいいことです。国が政策として社会保障とか国税のなかでやるべきことであって、地方にとって大事なことは、みんなが享受する公共サービスを安定的に提供することですから、安定的な提供のためには、みんなが応分の負担をするということはあるべきなのですね。もちろん、具体的にいえば、個人住民税であれば、今、10%で一律フラットですけれども、そういう比例的な形での課税というものが望ましいだろうということになるのだと思います。そういう形で、ちゃんと地方税のそもそも論に戻って抜本的な改革の姿を考えていかなければいけないというふうに思います。

[湯元] ありがとうございます。森信先生は、先ほど、25%まで下げるべきだとおっしゃいました。そして、そこまで下げるには税制抜本改革をしなければいけないというご指摘だったと思います。それで、いろんなご著作などを拝見しますと、2段階に分けて改革をやっていく必要があるというふうにご主張されていると思います。今、佐藤先生から地方課税のお話がありましたけれども、それ以外にも、消費税、あるいは所得税、そういう個人に対する税制の在り方も含めてどのような抜本改革をしていくべきか。とくに所得税に関しては、会場のほうからも、本来、どうあるべきかというご質問も入っておりまして、ぜひよろしく願いいたします。

[森信] 私の資料の26ページを見ていただけませんか。ちょうど今、佐藤先生が大学の講義のようにすばらしいことをしゃべられたので、その延長です。今のご質問とはちょっと離れるのですが、「地方税収の構成割合の国際比較」をつけています。

例えばスウェーデン、これは湯元さんのご専門ですが、地方税収はほとんど100%個人所得課税です。それから、イギリスでは100%固定資産税です。フランスも固定資産税が多い。法人所得課税に頼っている国は、ドイツ、アメリカ、カナダが少しあるだけ。ドイツ、アメリカ、カナダに共通するのは、分権国家で、州があるのです。その州が法人税制を持っている。州以外の、いわゆる基礎自治体は法人税制を持っていません。それは、佐藤さんがおっしゃったような税制としての問題があるという理由からです。それが一つ。

それから、資料24ページを見ていただきますと、法人事業税には長い議論の経緯がある。明治時代からの議論はともかく、昭和25年にシャープ勧告によって、「企業も地方公共サービスを受けている」、当時は公衆衛生費という言い方をしていましたが、「公衆衛生費の対価を負担すべきじゃないか」ということで、その際一番ふさわしい物差しは、所得ではなくて付加価値だ、ということで、加算型付加価値税という法律ができました。ところが、これはなかなか当時の日本人には理解されなくて、廃案になり、所得を基準とする税制になった。

その後も、第一次オイルショックのときに、法人事業税が所得課税だから、千葉県などで鉄鋼会社が

赤字になり法人事業税が入ってこなくなった。それで、知事会で、この税制はとんでもないぞということで、付加価値化しよう、外形化しようという議論が起きました。しかしそれもうまくいかず、やっと平成16年に、地方税収を安定的なものにしたい、一方で法人税率は下げざるを得ないということから合意がなされ、一部に外形標準課税が入ったわけです。一部というのは、1%しか適用企業はないわけですから。そういう経緯から見ると、法人事業税そのものは付加価値税であるべきなんですね。

では今後、外形標準課税の付加価値部分をぐっと100%伸ばしていくのがいいのかということではない。本来の付加価値税である（地方）消費税で置き換える方がいい、という議論をすべきだと思います。（地方）消費税で置き換えたほうが、企業から見れば、転嫁も可能だし、国境調整もできるという大きなメリットがあります。そこで、先ほども湯元さんから話がありました2段階目というのは、資料28ページに書いてありますが、29%からさらに引き下げの場合は、結局、法人税の引き下げと消費税の引き上げというセットにならざるを得ない、これが私の考え方です。

正面から法人税を下げた消費税を入れるとなると、これは大変な議論になる。そうではなくて、今、地方にある法人事業税というもののルーツをたどっていくと、これは付加価値税、消費税ですね。消費税に代替したほうが本来の姿だし、国際競争力にも影響しない、ということを行っています。これが第2段階の法人税改革であるべきだと思います。

最後にもう一つ。そんなことはできるわけがない、と思われる方が多いと思います。資料29ページを見ていただきたいのですが、現在、地方法人特別税という税があります。これは、法人事業税の半分、当時の金額で2.5兆円、つまり消費税率1%分、これを地方法人特別税という名前の税にして、国に集めて再分配をして地方に配っています。

なぜ、平成20年度税制改正のときに地方法人特別税ができたかということ、「将来消費税率が5%から上がるときには、事業税の半分である地方法人特別税を地方消費税に置き換えましょう」、霞が関でそういう暗黙の合意があったのですね。合意して、こういう税制を作ったわけです。しかし消費税が5%から8%になる、10%になるといったときに、消費税の増収分は全額社会保障に入れる、という政治決断が行われその構想は吹っ飛んでしまったということです。

私の言いたいのは、このような合意を形成することは決して難しいことではない。総務省も地方も、そうするほうが地方財源も安定するし、税収格差もなくなるということです。そこにもう一度戻る議論をする必要がある。後は政治決断だけです。

[湯元] ありがとうございました。

富山先生の最近のご著書を拝見しまして、70%を占める、このLの世界ですね。まさに新陳代謝を高めていくということは、とくに生産性の低いところについて、穏やかな退出と、それからコンパクトシティ化といった集約化が必要だ、というふうにおっしゃっておられるかと思います。

地方の活性化は非常に重要な課題になっており、ローカル・アベノミクスという言葉も出てきているわけですが、具体的に強いローカル企業をどうやって次々と輩出していくのか、あるいは新興企業が地方発でどんどん出てくるということは非常に望ましい姿だと思います。当然、これは税だけで実現できるわけではないという意見もあるかと思いますが、税制も含めて、こういった全般的な政策体系をとっていくことが望まれるのかというお話をいただければと思います。

---

[富山] これ、今おっしゃったように、やるのは民間企業なので、そこが頑張るということに7～8割問題は尽きるんですけども、あえて言えば、政策が関与するとしたら、ちゃんとやっている人、やろうとしている人にアメを与えて、そうじゃない人はムチでしょう、というようなことになるんですね。

お配りした資料でいうと、うちのバス会社の話がどこかに出ているかと思うんですけども、「ローカル経済から甦る日本」という資料の12、13、14ページです。13、14ページあたりがうちの会社です。で、私どもの会社は、今、創業7年目で、連結で3,600人ぐらいいる会社になっているんですね。本体である経営共創基盤というのは、コンサルティングとか企業再生をやっているんですけども、連結してしまうと、みちのりホールディングスというのが連結の90%を占めております。ですので、私どもの会社は連結するとバス会社なんですね。バス会社が余業でコンサルティングをやっているという業態になっているんですけども、このバス会社はどうやっているかという、業績が右側に書いてありますが、業績はちゃんとしております。

それで、もう7年前からやっていますから、実は、この間にリーマンショックもあり、津波の被害を受け、原発事故に遭いというのを乗り越えて、ちゃんと黒字になっていて、ちゃんと賃金も。このデフレの時代に、東北地方で、営業エリアはこういうところですから、普通、最悪な環境でやっているわけです。そこでちゃんとかうなるということなんですね。

では、何か我々が魔法を持っているかといったら、そんなことはなくて、資料の後のほうにどうやってやりましたと書いてありますけれども、これを見るとわかりますけれども、当たり前のことをやっているわけです。なので、別に奇跡は必要ないです。ちゃんとしっかりとやるべきことを見える化するものは見える化して、改善の努力を一生懸命やって、営業努力を一生懸命やっていけば、岩手県の北部のバス会社も黒字になるんです。私は、これがローカル経済圏の90%以上の真実だと思っています。

ということは、要は、こういったことをどんだんいろんな民間の会社がやることを応援するということです。少なくとも、今、地方路線バス会社の70%は赤字だそうです。で、くどいようですが、岩手県の北部で津波の被害に遭っても黒字なんですから、我々は。ということは、その人たちは一体何をやっているんですかということになるんですね。

ということは、政策の軸をどのベースに置くかということです。あらゆる税制も含めて、どこに目線を合わせるんですかということなんです。そういう意味でいうと、確かに基本的にはちゃんとやる人に目線を合わせたほうがいいと思いますよ。ちなみに、もう一つの資料「持続的成長へのリアル挑戦課題と経済財政政策への示唆」の4ページ目、5ページ目に、負担と給付の関係と、ある種の給付の議論が出てまいります。いわゆる保証協会の話です。

今、保証協会というのはどういう人に使われているかという、保証協会からしか借りられない人がほとんどです。要は、普通の市中銀行からの借り入れと保証協会を併用している会社は、今、ほとんどありません。力のあるところは純粋に市中銀行から、地方信金からお金を借りていて、力のないところがもっぱら保証協会からお金を借りています。はっきり言って、保証協会からしか借りられない会社はゾンビです。恐らく間違いなく税法上も赤の欠損会社だと思います。

次の5ページ、どのぐらいのお金の代位弁済を、これは最後は税金になるんですが、やっているか。大体1兆円ぐらいの金が、毎年私どもの税金が突っ込まれているわけです。要は、これは所得再分配で

す。そういうことなんですね。だから、税制上、一生懸命優遇してきました、あるいは労働法上もいろんな優遇があります。労働監督基準とか時間外労働の割り増しに関しても中小企業は優遇されています。いろんなことをやってきているんですが、かつ、こうやって所得再分配もやっていますということです。それで、では、賃金は上がったかという、上がってきてないわけです。

ですので、私はある意味で中小企業の応援団なので、では、どういう中小企業を応援するかといったら、やる気と能力のあるやつを応援すればいいんです。やる気のないやつを応援する必要は全くありません。とにかく人手が足りないんですから、そろそろそういっためりはりをつけるべきところに来ているんじゃないですか、というのが私の問題提起です。

そういった意味合いにおいて、税制の問題も、これは両先生がおっしゃっている通りで、法人税というのは本当に微妙な税金で、そもそも何であるのか。さっきの佐藤先生の議論でも、国税に関しても同じところがあって、よくわからないんですよ。結局、法人って、例えばトヨタ自動車という法人をここに誰か連れて見せてください。誰も見えないでしょう。これ、擬制なんですよ。要するに、有限責任で経済活動を行うためのリーガル・フィクションなんですよ。そういう意味で、本当は間接税とか個人所得税というところに全部取れんしていいんですよ。そこで本来取れるものは、本来取れるんです。

だから、そもそも不思議な税制で、大体沿革を見ると、戦時資金調達とか源泉課税の代替みたいな形で便乗して取り始めたのを、戦争が終わった後も取り続けたみたいな、さっきのシャープ勧告で、どの国も大差ない沿革があって、ちょっと怪しげな税金なんですよ。だから、そもそも法人税自体は、経済学上、どう考えても評判よくないですよ。

なので、そういった意味合いでいうと、私自身は、法人税でいろいろいじるのはもともと限界があると思っているので、要は、現状の所得に課税する税金よりは、まだ外形のほうがましだし、もちろん、外形もいろんな問題があるのはおっしゃる通りで、であれば、本当は消費税と個人所得税に、結局、最後は取れんしていくのが私は全く本筋だと思っています。そうすれば、少なくとも生産性に対して税体系は中立的になっていくので、そういった流れが正しいのだろうと私自身も思っていますが、とりあえず、政策的にまずできることは、今やっている余計なことをやめましょうということです。一生懸命ゾンビを支えるということをやっているけれども、残念ながら、そういうことをやって誰が幸せになっているのかということです。

はっきり言って、例えば生産性の低いバス会社があったら、つぶれてもらったほうがいいです。そういう会社は、多分、より生産性の高いバス会社の傘下に入るだけで、傘下に入れば賃金は増えます。恐らく雇用も増えます。それだけの話なんです。要は、経営力がすべてですから、そういった集約を進めていったほうがいいんじゃないの、ということを申し上げているわけでございます。

[湯元] ありがとうございます。このお三方のご意見は、法人税率を下げっていくプロセスのなかで抜本改革をしていくとしたら、消費税、それから所得税、住民税、そういった分野での増税が必要だという結論になるということだと思います。ここで必ず出てきますのは、そういう方向性は企業優遇、家計冷遇ではないかというような批判が常に出てきて、抜本改革の障害になってきたのではないかと思います。

---

こういう批判の妥当性、あるいはこの批判をどういうふう乗り越えていくべきなのかについて、ご意見をいただけたらと思っております。森信先生、先ほど、海外の事例なんかをお出しいただきましたけれども、ヨーロッパでは付加価値税を上げながら法人税を下げたという経験がありますが、なぜ、それが可能だったのか。あるいは日本としてどういうふうそこを乗り越えていくべきなのか、というお話をいただけたらと思います。

[森信] 私の印象では、進んでそういうことをやっていったというよりも、そういうふうやらざるを得なかったということだと思います。ベルリンの壁が崩れ東欧圏の国々が西側に入ってきた。ポーランドあたりから始まって、税率を大幅に引き下げて、ドイツから企業を誘致しようという政策に出る。すると、ハンガリーもやる、チェコもやるという話になって、イギリスとかドイツも税率を引き下げざるを得なくなる。これを2、3回繰り返すわけです。

しかし法人税パラドックスも起きています。私の資料の14ページです。これは表面税率を下げていて、実効税率を下げていてではありません。表面税率は95年から2007年の間で10%近く下がっている。その前の10年に戻るとまた10%ぐらい下げています。

そうすることによって企業の誘致をやる。欧州では地続きですから、一番安易な政策ですね。表面税率を下げますと、当然税収が落ちます。だから、落ちないように、最低限の課税ベースを拡大して税収減を防ぐ。そうやっているうちに、だんだん税率が下がることによるプラス効果が働いてきて、またさまざまな成長戦略も実行されたのでしょ、アントレプレナーシップが発揮され経済が活性化してくる。先ほどのレーガン第2の税制改革みたいな効果も出てきて、結果的にはGDPに対する法人税収は増えている。こういうことが起きたという事実があるわけですね。

さっきのご質問に戻りますと、法人税は、とくにヨーロッパのような地続きの国では下げざるを得ないという現実がまず先に来る。しかし、国民の高齢化は同じように進んでいますから、税収はとにかく確保しないとイケない。その結果、法人税パラドックスだけでは足りないの、「消費税を引き上げて、法人税を下げる」というタックスミックスが、結果として出てきているということだと思います。

私は日本も結局、意図するかどうかは別として、そういうふうやっていかざるを得ない。それは法人税というのが、先ほどからずっと議論がありますように、そもそも誰が負担する税なのか、よくわからないという問題からきているともいえるでしょう。

最後に一つ言いたいのは、法人税と消費税というと大変違うように思われます。しかし、消費税の納税義務者は事業者です。事業者がどうやって計算するかというと、売上×消費税率－仕入れ×消費税率ですが、括弧でくくりますと、売上から仕入れを引いて消費税率をかける。では法人税はどうやって計算するかというと、事業者が、やっぱり売上から仕入れを引いて、違うのは人件費も引くことができる。それに法人税率を掛けて計算するわけです。だから、天と地ほど違うわけではない。要するに、言ってみれば、人件費が課税ベースに入るかどうかという違いなのです。

法人税を下げて消費税を上げると、まさに個人から法人に負担が移転するようなイメージになりますね。しかし決してそんな単純なものではない。法人と個人は同じ舟に乗っているのだと私はいつも言っています。同じ舟に乗っているのだから、どっちかが浮かべばどっちが下がるというものではなくて、みんなで浮かんで、その利益を雇用、賃金というだけではなくて、配当とかキャピタル・ゲインとか、

あるいは銀行を通じた利子所得といった形で個人に還元する、みんな、同じ舟に乗っていて、プラスサムの方に向かうのがいいのではないか、と思います。ゼロサムの法人と個人を対立して捉えるという考え方は早く脱却したほうがいいと思います。

[湯元] ありがとうございます。富山先生は、現場感覚からご覧になって、このあたりをどういうふうに捉えておられるか、ぜひお願いします。

[富山] これは、もともと政治的情緒論なので、理論的に反論するのは、確かに森信先生の言うように難しいですね。で、あえて、これはたしかどこかの審議会でも同じ質問をされたので、そのときに言ったことをまたオウム返しで申し上げておきますが、要は、国家、社会における企業の役割をどう考えるかということになるわけです。私は、グローバル経済圏の企業が国内で一生懸命経済活動して利益出して、それで法人税を払ってもらい、国富に貢献してもらおうという議論は、基本的にナンセンスだと思うんです。こんなことを期待しないほうがいい。むしろ、そんなことをすると、かえって角を矯めて牛を殺すことになっちゃうので。

あと、そういった企業は貿易収支で稼いでくれることもあまり期待しないほうがいいです。貿易収支で稼ぐという議論になると、法人税という議論とリンクするんですけども、多分、皆さん、調べたらわかりますけれども、いわゆるエクセレントなグローバル企業ほど、多分、過去10年間の通算で見たら、あまり国内で法人税をもともと払ってないです。海外で払っています。それは当たり前です、ほとんど黒字部門は海外ですから。で、今、ご存じのように、法人税の国際的な課税体系というのは、もうかつてと違うところがあるというふうになっているので、相対的に、さっき言ったように、国内というのは、どちらかというコストセンター化しているんですよ。研究開発とかマザー工場とか、どちらかというコストセンターですから。

なので、基本的には海外で税金を払っちゃうんですね。で、海外でもうかっちゃうという構図なんです。これはもうしょうがないです、そういう時代なんだから。これをぐじゃぐじゃ言っちゃったら、かえって競争力がなくなってしまって、会社がだめになっちゃうので、むしろ、状況に合わせて、とにかく勝ってもらうことが大事であります。

で、勝ってもらうと何がいいかというと、少なくとも本社が日本にあれば、所得収支を稼いでくれるんですよ。で、日本は、残念ながら、資源がない国ですから、資源を輸入しなければだめです。圧倒的に今の大企業には所得収支でがちり稼いでもらうしかないんですよ。で、がちり稼いで、海外から利子なり配当なりを日本に持ってきて、そのお金で油や天然ガスを買う。国としてはそういうエコノミクスになっているわけですから、そこで圧倒的に頑張ってもらうしかないんです。はっきり言って、グローバル経済圏の大企業については、もう私はそう割り切ったほうがいいと思っています。

ですから、そうやって彼らが稼いでくれているので、要は、今、国際経常収支がヤバイと言っていますけれども、辛うじて黒字を維持しているのは、完全に第一次所得収支でしょう。でも、これからはそういう構造になるんですよ。だから、それはもう割り切ったほうがよくて、こういう誰が税負担するかという話はやめて、グローバルの世界のとにかく大手、競争力のある会社は、昔の出稼ぎと一緒に、世界中で勝ってこい。

要するに、錦織君ですよ。錦織君が世界で勝って、彼の口座が日本にあることが大事なんです。そう

---

すると、今回の賞金も、わからないけれども、SMBCだか、みずほだか、三菱東京UFJだかわかりませんが、そこにチャリンチャリンと振り込まれるわけで、これが大事なんです。別に彼が日本で活躍することを誰も期待してないでしょう。要するに、世界の試合で勝ってくればいいんだから、あれでいいんですよ。そこで四の五の言っちゃだめなんです。

なので、私はそれがポイントだと思っているので、だから、最後は認識論の問題なので、くどいようですけども、これはGの世界の会社もあるし、Lの世界の会社もある。Lの世界の会社というのは、私どもバス会社もそうです。これは全然様相が違うので、こういう会社が一番大事なことは、地域に対する貢献です。いい経営をしたほうがたくさん路線が維持できますから、路線を維持して、できるだけ料金を何とか頑張って抑えて、人を雇って、稼いだお金でちゃんとバスを新しくして、いいバスにすることが大事なんですけれども、それぞれの役割がありますから、それぞれの役割を、私は、ある意味では冷静に整理をしていって、そのなかで見んな、それぞれ頑張るとというのが、国のため、あるいは我々の未来のためなんじゃないかなというふうに思っています。

[湯元] ありがとうございます。佐藤先生に会場からご質問がありました。先ほど、法人税の負担というのは、結局、国民が負担しているんだというご説明をいただきました。で、これは理論的に頭では何となく理解できるんだけれども、国民感情として何となくやっぱり腑に落ちないといいますか、腹に落ちないというところがどうしてもあるんじゃないか、というご質問がありまして、そういう一般国民に対して説明する際に、例えば法人税を下げるとこんなメリットがあるよといった、メリットがまさに国民そのものに及びますよといった説明がもしできるとしたら、どのようなご説明をされるのかというところをちょっとお伺いできればと思います。

[佐藤] 多分、法人税を下げたらどんなメリットがあるかと考えるよりは、今、高い法人税によって私たちは何を失ってきたのかということを考えるほうが、意外と素直だと思うのですね。下げた後というのは、もう想像力の世界になってきます。他方、今、私たちは高い法人税の世界で生きているので、それが私たちの見ている世界です。では、それは一体どんな世界ですかと言われると、7割の企業が赤字の世界です。それから、雇用が減っている世界です。地域経済が低迷している世界です。もちろん、すべてが法人税のせいではないですよ。それは一部かもしれないけれども、でも、我々はそういう世界のなかにいるんですね。

で、法人税が高いことによって、本当なら一念発起して新興企業を興そうと思っている人もいたかもしれない、でも、そういう人たちは、恐らくやめているか、普通にサラリーマンをやるかです。それを私たちは、「今どきの若い人は安定志向で」という形で理解しているだけかもしれないですね。本当は私たちが彼らの起業活動をディスカレッジしてきているかもしれない。それと、もちろん、法人税だけじゃないですよ。ほかにもいろいろと規制はあるので。それから、「やっぱりサラリーマン社長というのはなかなかリスクとらないよねえ」なんていう言い方をしますけれども、これだって実は似ている話であって、企業がリスクをとりにくい環境をつくっている。だって、とっつもうけたって、税金で持っていられるだけなのだから、ばかみたいじゃないですか。

我々は、今、自分たちのいる世界のなかにおいて、高い法人税じゃない、別の理由で今の状況を説明していると思うんですね、自分たちの頭のなかで。でも、それは本当にそうなのかなということ、ち

よっと考えたほうが良いと思うんですね。もちろん、くどいようですが、すべてが法人税ではないのですよ。

ただ、法人税というのはあるものをすごく象徴していると思います。さっき、控室でも議論していましたが、法人税減税の最大のメリットは何かというと、一つのシグナル効果だという説明があるんです。つまり、「私たちはビジネスに対してフレンドリーな環境を整備しているのですよ」ということを国内外の投資家や企業にメッセージとして送るということです。

逆に、我々は高い法人税で何を象徴した社会をつくってきたのだらうと考えたときに、私たちは企業に依存する社会だと思うのです。雇用だけじゃなく、納税も、セーフティネットも、いろんな意味で企業に依存する社会をつくってきたのだと思うんですね。もちろん、高度成長において企業がガツポガツポもうかっている世界においては、これはすごくいい社会なのです。国民は税負担を感じることなく、企業が国民にかわって税金を納めてくれるわけです。皆さんの所得税の源泉徴収も本当は企業が納めているわけですから、法人が納めているのは法人税だけの話ではないんですね。

ところが、企業が元気を失ってきた、経済成長がどうしても低迷してくるという社会になってくると、我々1億2,000万人が企業におんぶにだっこし続けられるか、こういう議論になってくると思うのです。そこで、さっきの富山先生の話ではないけれども、やっぱり企業には企業の本来の役割があるわけで、そこに特化してもらったほうが良いわけであって、多分、彼らの役割は、もちろん、Gの世界においては所得収支を稼ぐことかもしれないし、Lの世界においては雇用を生み出すことかもしれないわけですね。だったら、そっちに特化してもらったほうがよくて、我々としては、では、納税は誰の責任ですかといったら、国民の責任なわけですし、セーフティネットを提供するのは誰の責任ですかといったら、これは国とか自治体の責任、公共の責任なのですね。そういう形でちゃんと役割分担していくことが本当は求められていると思うのです。

法人税を減税したらこんなメリットがある。実証研究をすればいろいろ出てきます。実は、OECDでいろいろパネルデータやって、統計分析すれば、大体法人税の高い国は成長率が低いのです。こんなのはわかっていることなので。ただ、やっぱり我々、もうちょっと腑に落ちた理解をしようということであれば、これから高齢化やグローバル化のなかにおいて、どんな税制が我々の新しい社会によりフィットするか、適応するかということをやっばり考えていく必要があるのかなと思うのです。それは、少なくとも私たちが理解する限り、法人税に依存した税制ではないはずなんですね。

[湯元] ありがとうございます。安倍総理もぜひそうした説明を国民に対してしていただきたいというふうに思います (笑)。

【富山先生参考資料1】

## ローカル経済から甦る日本

---



2014年11月13日(金)  
株式会社経営共創基盤  
代表取締役CEO 富山和彦

IGPI All Rights Reserved

### IRCJ案件



【IRCJ案件:全41件】

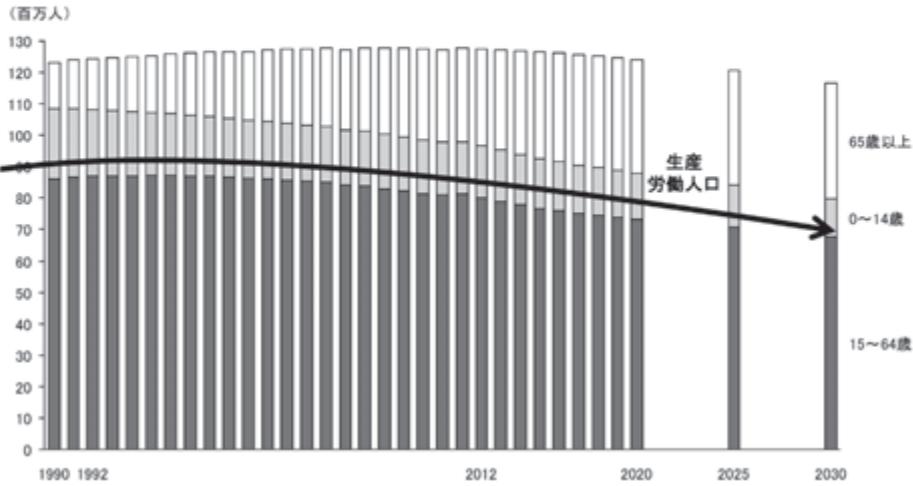
企業名	支援決定	業種	スポンサー	企業名	支援決定	業種	スポンサー
うすい百貨店	2002年8月28日	小売	三越	オーシーシー	2004年8月6日	電機	ログリーグループ
九州産業交通	2003年8月28日	運輸	HIS	フェニックス	2004年8月30日	アパレル	オリックス
九州産交運輸	2003年8月28日	運輸	フットワークエクスプレス	販物玩具	2004年8月31日	卸売業	タカラ
ダイア建設	2003年8月28日	不動産	レオパレス21	新通	2004年9月28日	卸売業	バルタック
マツヤデンキ	2003年9月26日	小売	ニューMOパートナーズ	大京	2004年9月28日	不動産	オリックス
明成商会	2003年9月26日	卸売業	東京コンピュータサービス	関東自動車	2004年11月26日	運輸	ジェイコムパートナーズ
津松業	2003年10月24日	小売	ジャパネットリサーチ	三豊	2004年11月30日	卸売業	MKSパートナーズ
三井鉱山	2003年10月31日	鉱業	新日鉄、住友商事、大和證券SMDICプリンシパルインベストメント	あさやホテル	2004年12月8日	宿泊業	とちぎスリット・キチ 3&
八神商事	2003年10月31日	卸売業	ビップフジモト	全糖	2004年12月8日	宿泊業	個人
富士油業	2003年12月19日	石油卸	富士油産	山手屋	2004年12月8日	宿泊業	とちぎスリット・キチ 3&
大阪マルビル	2004年1月28日	不動産	大和ハウス工業	玉野総合エンターテインメント	2004年12月24日	建設 コンサル タレント	日本工業
金門製作所	2004年1月28日	計測器	山武	ダイエー	2004年12月28日	小売	アドバンテッジパートナーズ、丸紅
カネボウ	2004年2月10日	化粧品	花王、トクイハイベスト	ニサワホーム	2004年12月28日	住宅	トヨタ自動車、野村プリンシパルファイナンス、あいおい損害保険
カネボウ化粧品	2004年2月10日	化粧品	花王、トクイハイベスト	アビバジャパン	2005年1月18日	飲食	ベネッセ
フレック	2004年4月27日	小売	シートウーネットワーク	オグラ	2005年1月18日	卸売業	豪倉
大川荘	2004年5月17日	宿泊業	八幡屋	鬼怒川温泉山水閣	2005年1月18日	宿泊業	とちぎスリット・キチ 3&
タイホー工業	2004年5月20日	化学	イチメン	鬼怒川グランドホテル	2005年1月18日	宿泊業	フルトップ&パニー
ホテル四季彩	2004年6月4日	宿泊業	とちぎスリット・キチ 3&	宮崎交通	2005年1月18日	運輸	全日空、東海汽船、その他
ミヤノ	2004年6月4日	機械	東証2部上場	興日光小西ホテル	2005年2月3日	宿泊業	ジー・アール・ビー・インベストメント・インターナショナル
スカイネットアジア航空	2004年6月25日	運輸	ANA、宮崎交通グループ	香雪ホテル観光	2005年2月3日	宿泊業	とちぎスリット・キチ 3&
アックス紡織	2004年7月13日	繊維	山陰再生ファンド	富屋旅館	2005年2月3日	宿泊業	とちぎスリット・キチ 3&
熊本レジャー	2004年7月21日	皮革	ジェイオーピー、山陽				

IGPI All Rights Reserved - 1 -

「雇用過剰の時代」の終焉 -日本の経済社会問題における巨大なパラダイムシフト-

- ◆ 最近の人手不足感は一過性ではなく、より慢性的、構造的なもの(ユニクロのパート正社員化は経営哲学の転換ではなく、競争のリアリズムによるもの)。

日本の年代別人口

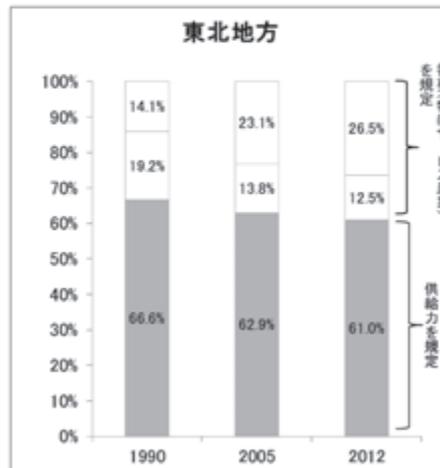
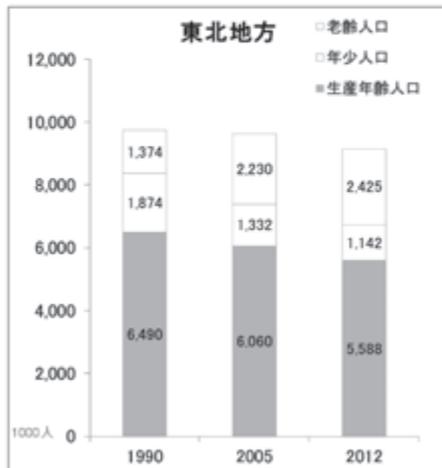


09M00104113

IGPI All Rights Reserved

- 2 -

東北地方のバス会社では、なぜ7年前から、リーマンショック時でさえ人手不足なのか



09M00104113

IGPI All Rights Reserved

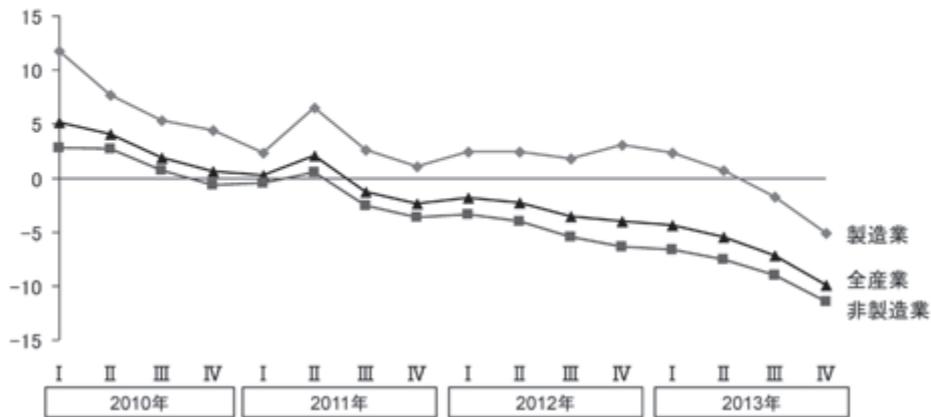
- 3 -

## 中小企業の人手不足



- ◆ 中小企業では、近年、人手不足の傾向が強まっており、その度合いは製造業よりも非製造業において顕著。

中小企業の従業員過不足DIの推移



出所: 中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」再編加工

\* 従業員過不足DIは、今期の従業員数が「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの IGPI All Rights Reserved - 4 -

## Gの世界とLの世界: 経済特性、産業構造が大きく異なる2つの経済圏の存在

	Gの世界(グローバル経済圏)	Lの世界(ローカル経済圏)
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ モノ、情報</li> <li>✓ 持ち運び可能(貿易財)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コト、サービス(基本的に対面型)</li> <li>✓ 生産と同時にその場で消費される(同時性・同場性)</li> </ul>
業種例	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自動車・電機・機械</li> <li>✓ 医療機器・製薬</li> <li>✓ 情報・IT産業の非対面機能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 交通(鉄道、バス、タクシー)・物流</li> <li>✓ 飲食・宿泊・対面小売・卸売</li> <li>✓ 社会福祉サービス(医療、介護、保育等)</li> </ul>
産業構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 製造業、大企業が中心</li> <li>✓ グローバル経済圏での完全競争(資本集約的でグローバルな規模の経済性、世界水準の差別化⇒栄光か淘汰か)</li> <li>✓ GDP比は長期漸減で約30~40%の世界</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サービス産業、中堅・中小企業を中心</li> <li>✓ ローカル経済圏での不完全競争(労働集約的、密度の経済性で分散的な産業構造⇒地域密着型の域内競争が基本)</li> <li>✓ GDP比は長期漸増で60~70%超の世界(先進国共通のトレンド)</li> </ul>
生産性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 労働生産性(投入時間当たり付加価値生産額)は世界トップクラスかつ事業者間のばらつきも小さい</li> <li>✓ 資本生産性(ROE、ROA)は改善の余地大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 労働生産性が非常に低い</li> <li>- 先進国比で最低レベル(米国の約半分、独仏にも劣る)</li> <li>- 国内製造業比でも約半分</li> <li>✓ 同一業種の事業者数が多く、生産性のばらつきも大きい</li> </ul>
雇用	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 長期的に漸減傾向(約20%の世界)</li> <li>✓ 知識集約型(高度な技能の人材が中心、高賃金)</li> <li>✓ メンバーシップ型雇用中心で流動性が低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 空洞化が起きにくく、長期的に増加傾向(約80%の世界)</li> <li>✓ 労働集約型(平均的スキルの人材が中心、低賃金)</li> <li>✓ ジョブ型雇用中心で流動性が高い</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 生産拠点の立地選択が必ずしも商品の消費地に依存しない(拠点毎の目的に応じた最適な立地を選択可能)</li> <li>✓ 国際經常収支的には、貿易収支または所得収支の種ご手グローバルな競争市場の原理に支配されざるを得ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不完全競争市場、かつ公共性の高い規制業種が多く、市場規律が働きにくい(顧客の商品選択の自由が限定的)</li> <li>✓ 従来は「雇用の受皿」だったが、今後は労働力不足がより深刻化するため、労働生産性と労働参加率の向上が喫緊課題</li> <li>✓ 地域社会との共創・共生的な経済原理と相性が良い</li> </ul>

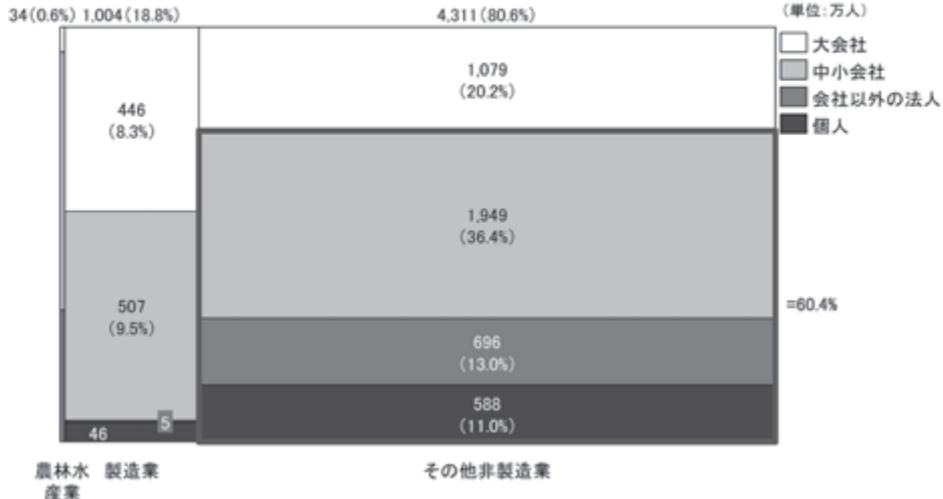
02002014113

IGPI All Rights Reserved - 5 -



## 産業別・企業規模別の従業者数

- ◆ 全体の約6割を非製造業の中小規模事業者が占めている。また、製造業よりも非製造業の方が、中小規模事業者の占める割合が大きい。

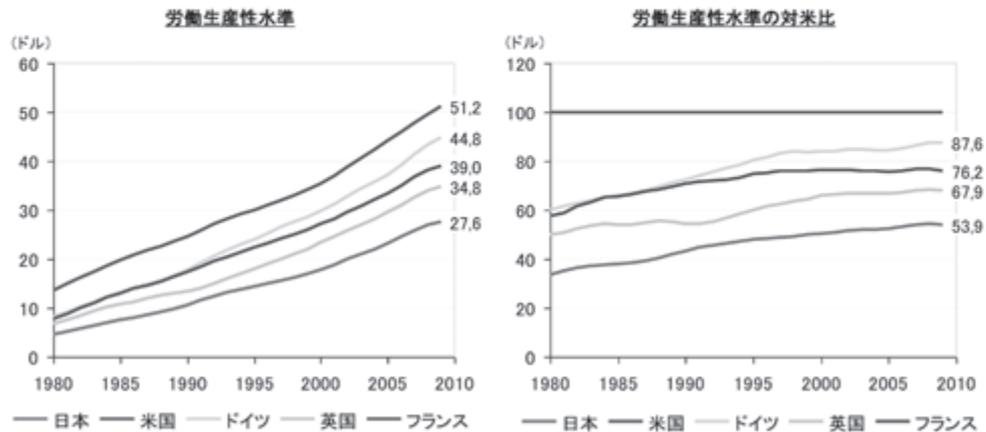


出所: 資料: 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス - 活動調査」再編加工  
 (注) 大会社=資本金1億円以上、中小会社=資本金1億円未満および資本金不詳

IGPI All Rights Reserved - 8 -

## 非製造業の労働生産性の国際比較

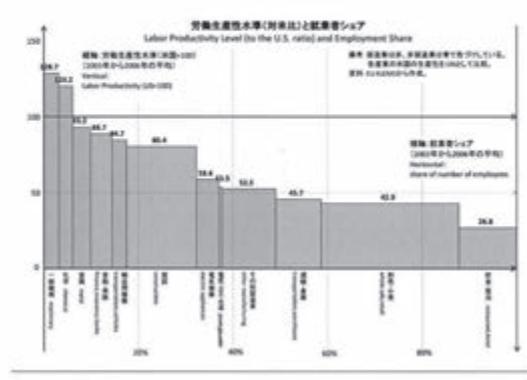
- ◆ 日本の生産性は、米国の5割程度にとどまっており、欧米諸国(独、仏、英)と比較しても低水準となっている



出所: 経済産業省「通商白書2013」

IGPI All Rights Reserved - 9 -

### 産業別の労働生産性水準(対米比)と就業者シェア



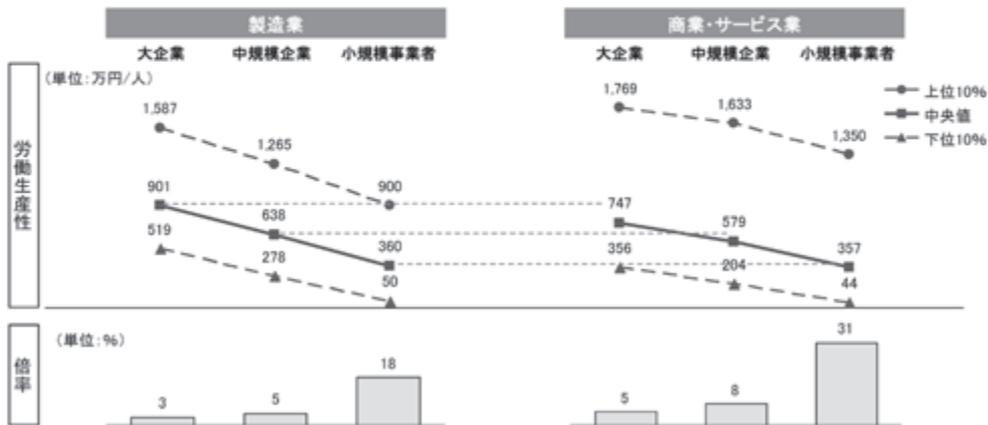
出所: 経済産業省作成資料より

2024/01/11

ICPI All Rights Reserved - 10 -

### 産業別/規模別の労働生産性比較

◆ 中央値でみると、商業・サービス業の方が製造業よりも労働生産性がやや低い。また、労働生産性の格差は、大規模事業者よりも小規模事業者の方が、また製造業よりも商業・サービス業の方が、顕著に大きい。



出所: 財務省「平成23年度法人企業統計年報」再編加工

- (注) 1. 労働生産性=付加価値額/従業員数
- 2. 付加価値額=人件費+支払利息等+勘定・不動産賃借料+租税公課+営業純益
- 3. 従業員数=役員数+従業員数
- 4. 倍率=上位10%の労働生産性/下位10%の労働生産性

2024/01/11

ICPI All Rights Reserved - 11 -

(株)経営共創基盤とみちのりグループの紹介(2014年9月現在)

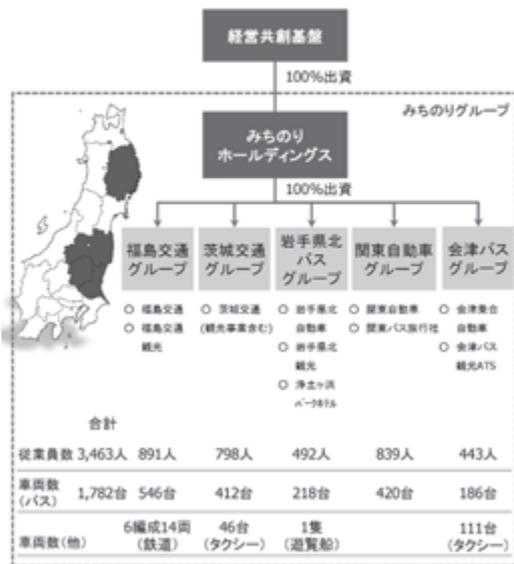


- ◆ 企業概要: 2007年設立。売上高310億円(連結)、従業員数3,500人(連結)、純資産150億円(連結)
- ◆ 拠点: 東京、上海、シンガポール
- ◆ 本体事業: ハンズオンコンサルティング
  - 150名のプロフェッショナル: 元産業界再生機構、戦略コンサルタント、投資銀行、会計士、弁護士、事業会社経営等の多様なプロフェッショナル
  - 累積クライアント数: 260 進行中プロジェクト数: 130(2014年8月現在)
  - クライアントイメージ: 売上高 数億円~数兆円。中心ゾーンは売上高数千億円クラス
- ◆ 連結対象事業: みちのりホールディングスグループ
  - 地方路線バス事業者グループ(東日本エリアで5つのバス事業者グループを傘下に経営)
- ◆ ベンチャー支援投資事業
  - サイフューズ(再生医療)、株式会社エクスビジョン(視覚認識技術)、Noxilizer, Inc.(滅菌技術)、株式会社KPIソリューションズ(ネット広告最適化サービス)、株式会社MUGENUP(イラストのクラウドソーシング)、その他
  - スタートアッププラットフォーム運用支援: KDDIによる“ゆるラボ”(米国シリコンバレーのスタートアップアクセラレータ - モデルの日本第1号)
- ◆ 経営支援投資事業
  - びあ、池貝、知的財産戦略ネットワーク、サティス製菓、その他

000001041112

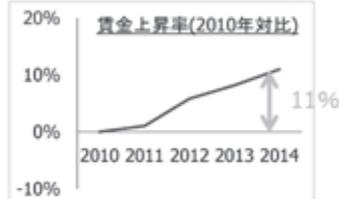
IGPI All Rights Reserved - 12 -

みちのりグループ各社と経営支援の効果



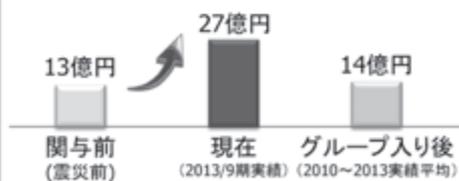
経営支援の効果(1): 賃金の上昇

◆ グループ入り後4年間で、11%の賃金上昇



経営支援の効果(2): 収益力の向上

EBITDA(償却前営業利益) 設備投資額



※ 震災前にグループ入りした福島・茨城・岩手の合算

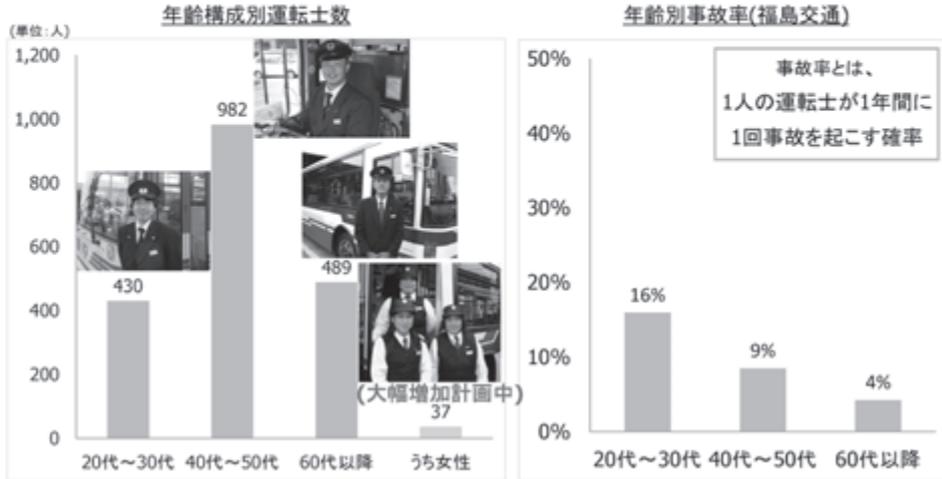
2014/1/1 現在  
000001041112

IGPI All Rights Reserved - 13 -

運転士の年齢構成と事故率：長期慢性的な運転士不足にどう対応するか？



- ◆ 運転士の平均年齢は約50歳
- ◆ 高齢運転士の事故率低い。女性ドライバーも活躍。
- ◆ 大型第2種免許は入社後に会社負担で取得させる採用方針



08000794113

IGPI All Rights Reserved - 14 -

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)



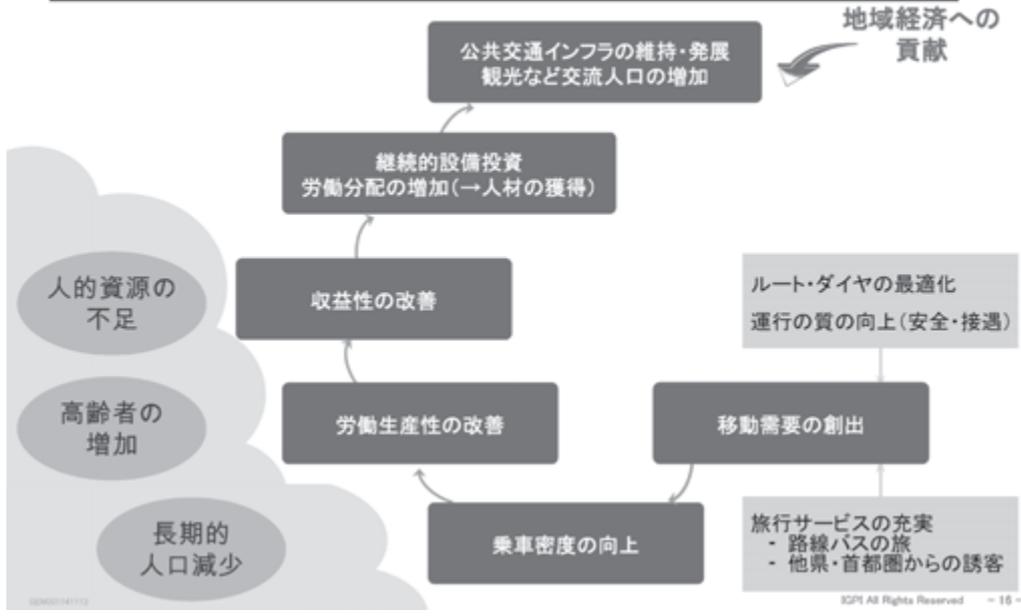
出所: NHK 防災ポ(2011年3月30日)



08000794113

IGPI All Rights Reserved - 15 -

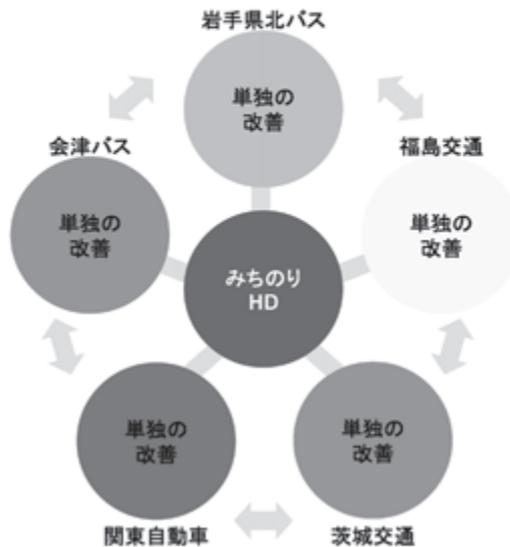
バス会社活性化の要諦



広域連携効果とは



◆ベストプラクティスの横展開により、単独では成し得ない改善効果を生み出す



経営人材		
➢ みちのりホールディングス	・ 松本 順	元産業再生機構
	・ 関 敦彦	元産業再生機構
➢ 福島交通	・ 武藤 泰典	元トラック運送会社専務
	・ 城下 和彰	元銀行
➢ 茨城交通	・ 任田 正史	元水産会社社長
	・ 遠藤 隆光	元監査法人
➢ 岩手県北自動車	・ 鈴木 拓	元ファーストリテイリング
➢ 関東自動車	・ 吉田 元	元銀行・ロボットペンチャーCFO
➢ 会津バス	・ 佐藤 俊材	元産業再生機構
➢ 横串メンバー	・ 数名(元産業再生機構等)	

08000194112 IGPI All Rights Reserved - 18 -

「ハイ・サービス日本300選」概要		
<b>「ハイ・サービス日本300選」とは</b>		
<p>「ハイ・サービス日本300選」は、イノベーションや生産性向上に役立つ先進的な取り組み(ベストプラクティス)を行っている企業・団体を表彰・公表することで企業・団体の一層の取り組みを喚起し、優良事例を広く普及・共有することで、サービス産業全体のイノベーションや生産性向上を促進することを目的としています。</p>		
●選定対象	主として中小サービス業から選ばれますが、大企業の場合はとりわけ先駆的で他の企業の模範となる取り組みを行っている企業を対象になります。対象とする「サービス業」は広義のサービス業です。流通(卸小売)、物流、医療・保険、通信・放送、運輸、金融保険、対個人サービス(飲食店、旅館その他宿泊所等)、対事業所サービス(情報サービス、物品賃貸業等)などが含まれます。	
●選定方法	おおむね4半期ごとに20~25社程度選定・公表し、3年間で300選を目標とします。関係機関などから広く推薦を受け、推薦のあった企業について、イノベーションや生産性向上に資する先進的な取り組みを行っている企業を「ハイ・サービス日本300選」選定委員会で選びます。	
●選定に当たっての評価項目	(1)科学的・工学的アプローチ、(2)サービスプロセスの改善、(3)サービスの高付加価値化、(4)人材育成、(5)国際展開、(6)地域貢献	
●選定委員会	<p>&lt;委員長&gt; 村上 輝康 (株)野村総合研究所シニア・フェロー</p> <p>&lt;委員&gt; 伊藤 元重 東京大学大学院経済学研究科教授 河野 栄子 DIC(株)社外取締役 小林 英俊 (財)日本交通公社常務理事 野原佐和子 (株)イブシ・マーケティング研究所代表取締役社長 橋本 和仁 東京大学大学院工学系研究科教授 藤川 佳剛 一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授 藤沢 久美 シンクタンク・ソフィアバンク副代表</p>	
<p>出所: サービス産業生産性協議会ホームページより 08000194112 <span style="float: right;">IGPI All Rights Reserved - 19 -</span></p>		

「ハイ・サービス日本300選」概要



先進的な取組の観点	具体的な取組内容の例
科学的・工学的アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで人により実施されていたサービスについて、技術を導入することでイノベーションにつながっているか（例：ロボットスーツの活用、サービス設計CAD）。</li> <li>人の行動を科学的・工学的に分析し、新しいサービスの提供につながっているか。（例：消費者の行動分析）</li> <li>「経験と勘」に頼っていた従来のサービスをモデル化し、最適化しているか（例：エアラインの搭乗待機の最適化）。</li> <li>高度化された技術や他分野では既に普及している技術を活用してサービス提供を行っているか（例：GPSを活用したタクシー乗務員の行動分析）。</li> <li>その他、サービス分野において「科学的・工学的」な観点からアプローチを行い、生産性の向上につながっているか。等</li> </ul>
サービスプロセスの改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスの提供プロセスにおいて、IT（インダストリアル・エンジニアリング）手法、カンパニ方式、ロボット、QCなど、効率化のための工夫を行っているか（例：作業動作の分析による作業手順の短縮・重複作業の削減）。等</li> </ul>
サービスの高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供するサービスについて、お客様の満足度や品質の測定、ニーズの掘り起こしなどを行うことで、満足度の高いサービスの提供を行っているか。</li> <li>ホームページなどを効果的に活用して、自社サービスの価値提供や積極的なコミュニケーションの実施など、ニーズに的確に対応した取組を行っているか。</li> <li>お客様からの声援・問い合わせに対して、専門窓口・担当者をつけるなど、積極的に対応しているか。等</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用・配属・育成・評価に関して、従業員のモチベーションを向上させ、ひいてはお客様の満足度や生産性の向上につながるようなユニークな人事制度を構築しているか。等</li> </ul>
国際展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユニークな強みを生かし、積極的な国際展開を行っているか。等</li> </ul>
地域貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ニーズに対応するとともに、需要を喚起し、地域の活性化につながる取組を行っているか。</li> <li>地域ブランドの創出など、地域性を上手く活用した取組を行っているか。等</li> </ul>

出所：サービス産業生産性協議会ホームページより

IGPI All Rights Reserved - 20 -

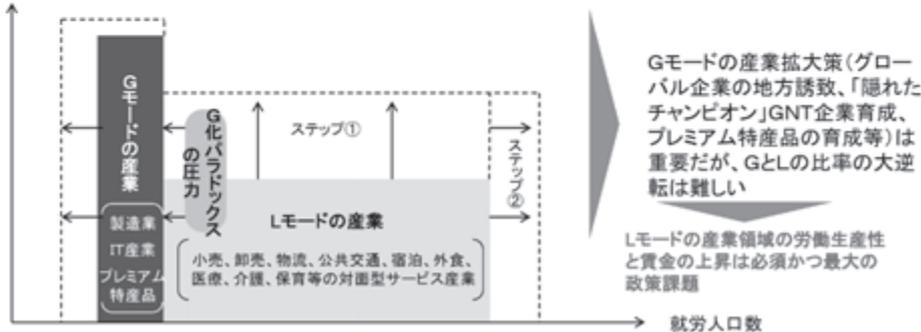
08M0114113

地方経済に無いものは何か？



- ◆ 地方に「しごと」が無いわけではない(Lの経済圏は生産労働人口の先行減少で恒常的な人手不足時代へ)
- ◆ 無いのは「相応の賃金」「安定した雇用形態」と「やりがいやプライド」を持って働ける「しごと」(だから若者の流出が続く)
- ◆ 需要(量的な意味での「しごと」)を作っても、労働生産性(=  $\frac{\text{付加価値生産額}}{\text{投入労働時間}}$  ÷ 賃金)が持続的に上昇しなければ問題は解決しない。

労働生産性(÷賃金)



08M0114113

IGPI All Rights Reserved - 21 -

●●●

**「地方創生」が持続的創生(地方の定住人口減少の持続的な歯止め)となるために**



基本的な問い: 3要件をみたす「しごと」の持続的な創生につながるのか?

①「相応の賃金」のしごと

②「安定した雇用形態」のしごと

③「やりがい」のあるしごと

各地域の生活実情の中で、子育て世代が子供2人を無理なく育てられ、その気になれば大学を出してやれる職場環境と世帯収入水準

「地域」や「社会」や「ひとさま」の役に立っている実感

各政策メニューが、この3要件をみたす「しごと」の自律的、持続的な増加(新しい「しごと」の創出 and/or 既存の「しごと」の再生・生産性向上)にひもづき、かつ政策遂行主体(自治体、省庁)によって、それぞれの定量的な目標に基づき責任をもってPDCA管理されるのか?

09M00104113 IGPI All Rights Reserved - 22 -

**Lモードの地域密着・対面型サービス産業の生産性向上で世帯所得の倍増を!**



1. 先進国中、最低レベルの労働生産性の原因の直視
  - ・ 経営レベルの低さとばらつき大きさ
  - ・ 域内における過当競争問題
  - ・ 消費密度の低下(密度の経済性⇒「まち」のコンパクトシティ化の重要性)
  - ・ リスクマネーの不足?(YesでありNoでもある)
  - ・ 企業やイノベーションを妨げる規制の存在?(YesでもありNoでもある)
2. 地域企業の経営を担う「ひと」のレベルを高める施策群の展開
  - ・ 大都市に偏っている経営人材を地域企業へ還流・循環する施策(Ex.官民「人材」ファンドモデル)
  - ・ 域内の優秀な経営者のもとへスムーズに事業と雇用の集約化を促進する新陳代謝施策 ⇒ベストプラクティスを地域内、地域間で横展開
3. サービス産業に従事する「ひと」のスキルレベルを高める施策群の展開
  - ・ ジョブ型雇用領域において有効な職業訓練の展開と労働市場改革
  - ・ 高等教育の大改革(大学もGとLに分別!?)
4. 地域創生関連施策を労働生産性と賃金・雇用に紐づけること
  - Ex. 海外観光客の誘致をどう高賃金の安定雇用創出につなげるのか?
5. 地方自治体単位でのきめ細かい「見える化」と粘り強いPDCA管理
  - ・ KPI(生産性指標、賃金・雇用指標など)をリアルタイムで把握し施策効果の評価と見直しを継続
  - ・ 地域金融機関等とも連携して「生産性運動2.0」を展開

09M00104113 IGPI All Rights Reserved - 23 -

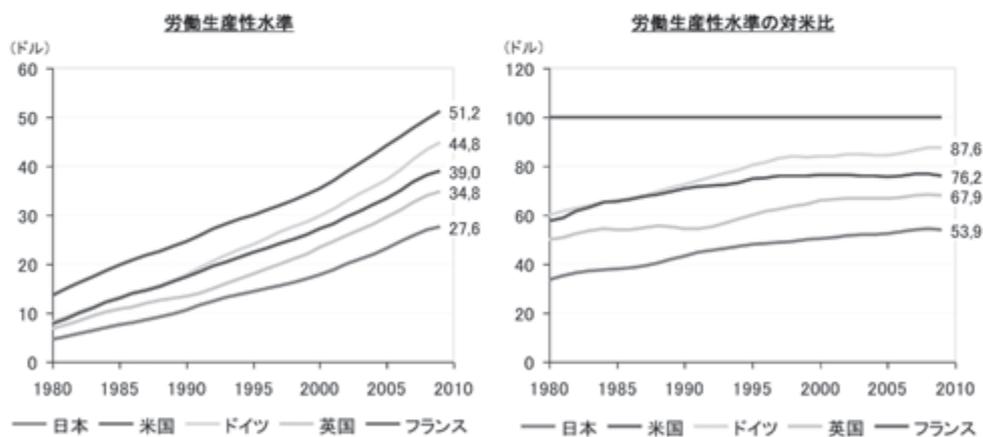
### 持続的成長へのリアル挑戦課題と経済財政政策への示唆

- 大中小、企業経営の本音と労働需給の歴史的パラダイム転換の中で -

2014年11月13日  
株式会社 経営共創基盤  
富山 和彦

### 非製造業の労働生産性の国際比較

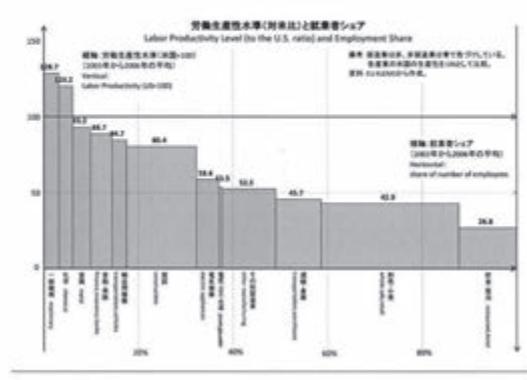
◆ 日本の生産性は、米国の5割程度にとどまっており、欧米諸国(独、仏、英)と比較しても低水準となっている



出所:経済産業省「通商白書2013」

ICPI All Rights Reserved - 1 -

### 労働生産性水準(対米比)と就業者シェア



出所: 経済産業省作成資料より

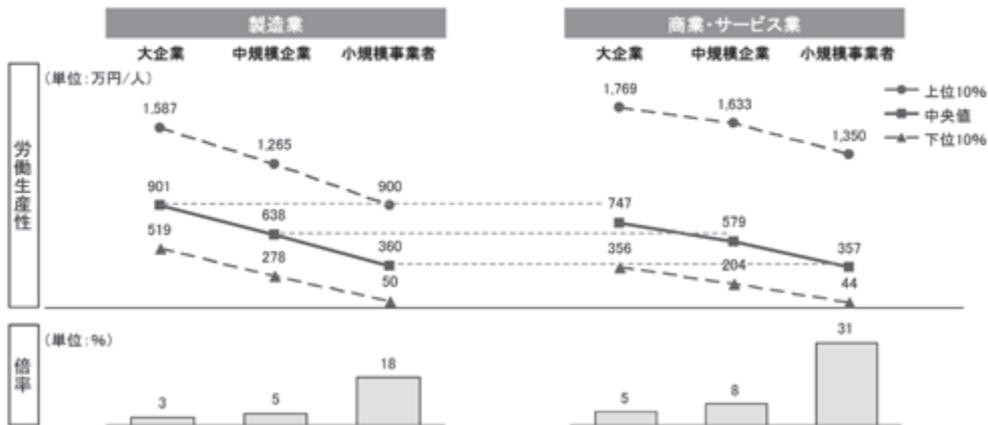
103402141117

ICPI All Rights Reserved

- 2 -

### 産業別/規模別の労働生産性比較

◆ 中央値でみると、商業・サービス業の方が製造業よりも労働生産性がやや低い。また、労働生産性の格差は、大規模事業者よりも小規模事業者の方が、また製造業よりも商業・サービス業の方が、顕著に大きい。



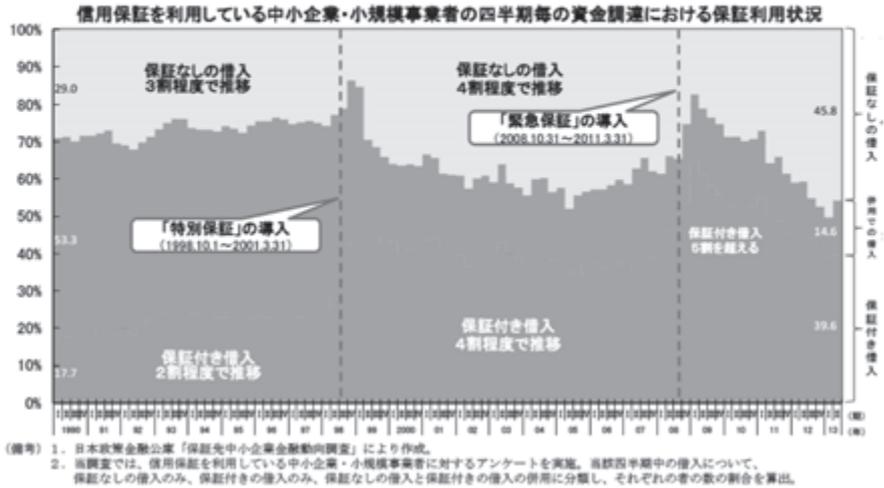
出所: 財務省「平成23年度法人企業統計年報」再編加工  
 (注) 1. 労働生産性=付加価値額/従業員数  
 2. 付加価値額=人件費+支払利息等+不動産賃借料+租税公課+営業利益  
 3. 従業員数=役員数+従業員数  
 4. 倍率=上位10%の労働生産性/下位10%の労働生産性

ICPI All Rights Reserved

- 3 -

## 資金調達における保証利用動向

- ◆ かつては民間金融機関と信用保証協会の双方がリスクをシェアする貸出が多くみられたが、98年頃を境に保証なしの貸出と保証付きの貸出に二極化している。



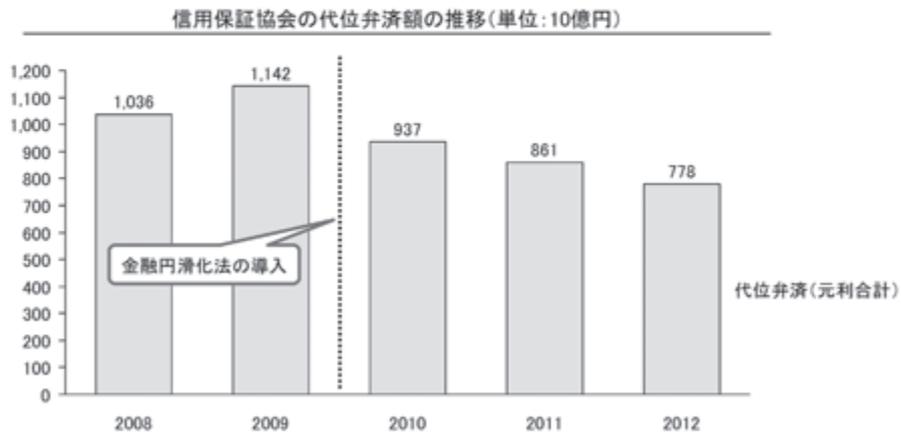
出所：中小企業庁「財政制度等審議会財政投融資分科会参考資料」(平成25年10月23日)

ICPI All Rights Reserved

- 4 -

## 信用保証協会の代位弁済の推移

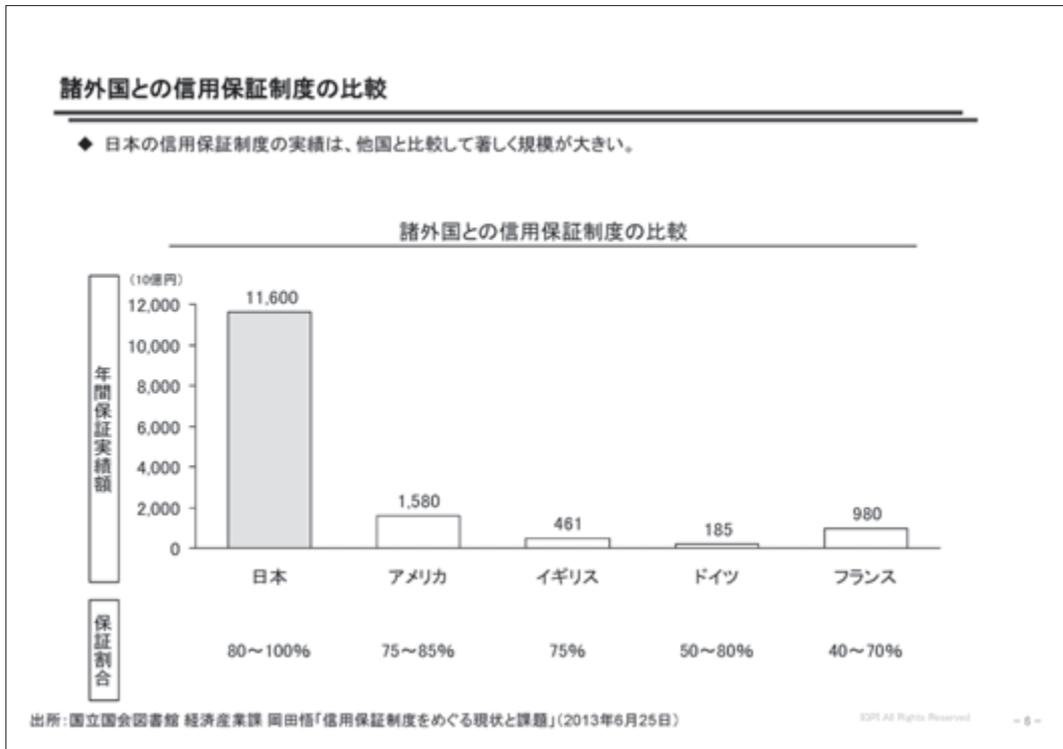
- ◆ 2010年以降、代位弁済の金額が減少しているが、これは金融円滑化法の影響と言われており、その以前は年間約1兆円の代位弁済が行われている。



出所：全国信用保証協会公表資料より作成

ICPI All Rights Reserved

- 5 -



「セッション3 財政健全化をどう実現するか」

[湯元] 時間も押し迫ってまいりましたけれども、最後に、財政健全化の問題ですね。政府は2015年、プライマリーバランスの赤字半減、2020年黒字化という目標を設定して、これは国際公約になっているわけですが、私どもの先ほどの試算でも、2020年黒字化という目標達成は相当厳しい状況になっているわけであります。

そういうなかで、森信先生にお伺いします。安倍総理が12月初旬に10%への消費税引き上げを判断することになっていますが、直近の情勢ですと、何か先送りをして、衆議院も解散かというような雲行きになってきましたけれども、本当にこういうことでもいいのかどうか、もちろん、現実論とべき論の世界があるとは思いますが、ぜひお願いしたいと思います。

[森信] 実は、きょう「消費税先送り、アベノミクス失敗の始まり」というタイトルでコラムを書いたばかりです。それは以下の内容です。

消費税の影響ですが、3%増税したわけですから、経済が若干落ち込むのは当たり前だと思います。一方で、社会保障・税一体改革というのは、リーマンショック並みの大きな経済変動が起きたときは増税はやめたほうがいいが、基本的には短期的な経済状況で決める話ではない。これが経済条項の趣旨です。そうすると、7~9月期のQEがどうかという話はそれほど大きな話ではない。

では、消費増税の延期がなぜ、アベノミクスの失敗の始まりかといいますと、今起きているわが国の経済の停滞は、消費増税の影響はありますがそれだけではない。第1の矢である金融緩和は、当初の

---

ストーリーでは、緩和すればするほど円安になって輸出が伸びる、企業収益が改善するというものだった。それが、円安になったけれども、国内産業の空洞化などから輸出はそれほど伸びていない。今度は輸入物価が上がって、消費にマイナスという話が地方経済から出てきた。金融緩和の出口も大きなリスクがある。むしろ今手をつけるべきは、経済の一層の空洞化を阻止するために法人税改革を急ぐ必要がある。

第2の矢はどうかといえば、公共事業は追加したけれども執行が思わしくない。無理やり執行しようとする、民間のマンション建設が影響を受ける。自宅近くの大規模マンション建設が1年おくれるという知らせがきましたが、これは公共事業を無理やり執行しようとしている裏返しの影響です。

そうすると、今、日本経済に起きている問題は、需要不足というより、さっき富山さんがおっしゃったけれども、サプライサイド、供給側の問題です。少子高齢化で労働力不足。だから、早く女性の労働力を活用しなければいけない。そのためには103万円や130万円の壁を取っ払う政策努力をすべきではないか。

第1の矢も第2の矢も構造的な問題があることがわかってきて、では、第3の矢の成長戦略で供給サイドの改革ができていないか、法人税改革の行方はよくわからない。配偶者控除の改革も進みそうにない。後者は、「女性が輝く社会」の建設につながるのですが、議論は進まない。もう1年先送り。本当にやるべき構造改革の第3の矢をやらずに、第1の矢、第2の矢が放たれたことから構造的な問題が出ている。

社会保障・税一体改革の最も大きな意義は、今までは消費税収は、高齢3経費（医療、介護、年金）にしか使えなかったのを、今度は少子化対策にも使えるという穴をあけたことだと思います。皆さんから見れば大した穴じゃないかもしれませんが、霞が関から見れば大きな穴です。それが今回の消費税率8%、10%への引き上げの意義だと思います。少子化対策をやることによって人口減少社会への対応になるわけですから、そういったことをほっぽり出して、党利党略で、今が一番チャンスだということで解散するというのは、私は本当にどうかなというふうに思います。最後に思いのたけを言わせていただきました（笑）。

[湯元] ありがとうございます。富山先生は、実体経済、企業経営、もう現場を肌で感じておられるわけですが、実際、消費税を3%上げてかなり深刻な影響が出たことは間違いないと思うんですが、そういう状況のなかで、あと2%決断すべきかどうかというところが非常に微妙な判断になってきていると思います。

[富山] 政治的にはね。

[湯元] 政治的にはですね。ですから、このあたり、財政と経済成長の両立ということが常々言われてきていますけれども、現実問題として景気が下振れしてくるとなかなかそれができない。で、財政のほうはどうしても悪くなるのが放置される、ということが何度も続いてきていると思うんですけれども、この辺の課題を現場の視点から見てどういうふうに切り抜けていくべきなのか、というお話をいただければと思います。

[富山] 多分、これはべき論で言っちゃうと、消費税を上げる議論は、構造的な問題があるから構造的に対応しましょうと言っている話なので、そもそものところ、7~9月期の数字でどうたらこうたら、

構造的問題を短期的な数字で決めるのというのは、何かちょっとかみ合っていない話なんですよね。だから、こういう建てつけをつくっちゃった3党合意も何だかなという感じは正直するんですけども、これを今さら言ってもせんないのですが……。

構造的な議論で今の話を整理すると、では、今、構造的な失速要因があるんですか？という問いなんですね、あえて言えば。で、7～9月期の数字は構造的な話ではないので、むしろ、構造的に起きている現象、例えばサプライサイドで言っちゃうと、企業業績は、ご存じのように、グローバル経済圏はめっちゃめっちゃいいわけです。この9月決算は、みんな、ほとんど上方修正ですね。円安が効いていることは事実です。

それから、実は、安倍政権になる前ぐらいから、結構多くの会社が戦略転換を始めているんですね。その典型が、日立なんかはそうですね、完全に会社自身が構造改革をすごい勢いで始めていて、要は、ROE（株主資本利益率）だとかROIC（投下資本利益率）なんていうことは、実は、そういう会社は安倍政権ができる前から言い出しているんです。だから、グローバルモード経営に多くのそういうグローバル企業は転換していて、もちろん、先行的な優等生として、コマツであるとか、信越化学であるとか、ブリヂストンとか、多分、私が役員をやっているオムロンもそうですね、優等生はいっぱいいるわけです。大体みんな優等生モードにどんどん舵を切っているわけです。多分、パナソニックなんかも舵を切っている最中ですね。

案の定、日本の会社は、実はもともと力があるので、現場力はやっぱり世界一ですから、舵を切ればガーンと収益力が上がるんですよ。これはもうその流れが起きています。で、かつ、彼らは世界で勝っていく。要するに、錦織君モデルなので、結構ウィンブルドンで勝っちゃったりとか、そういうことがそれぞれの分野でも起き始めています。まさにこれも構造的なんです。ですから、このトレンドは多分変わらないと思っています。

あえて言えば、今、GPIF改革とか、法人税改革もそうです。それから、コーポレートガバナンス改革というのをやろうとしているので、これが腰砕けにならなければ、こういった会社の稼ぐ力は上昇基調が続くでしょうし、恐らく結果的に株価も上がってくるでしょう。そういう現象が起きるのだと思います。所得収支も、多分、彼らは稼いでくれます。

先ほどから言っているように、私はもともとと貿易黒字は伸びないと思っていた、Jカーブは起きないと思っていたので、これは案の定です。彼らは今後も所得収支を稼ぐという面で頑張ってもらうのと、株価を上げるということで資産効果という形で消費にいい影響を与えるという頑張り方をしてもらえばいい。これはもう構造的にベリー・グッド。

問題は、ローカル経済圏のサプライサイドの問題で、ここが実は人手不足なんだけれども、賃金が上がらないという、不思議な……（状態になっている）。今は完全雇用もいいとこなんですけれども、だけど賃金が上がらなくて、要するに、生産性が低いからなんですけど、そういうある種デフレ的の均衡からここが抜け出せてないんですね。ここが、実は、消費税が上がり物価が上がったときに購買力が下がって大変だということになっている。これは構造問題なんです。労働市場というか、雇用市場サイドのほうで、構造問題をまだ日本はヘビーに抱えているというのが今の実態です。

ですから、地方創生の議論というのは、仕事、雇用の質というところに思い切り比重を置かなければ

---

ならず、それをやっ払いこうということになるんですが、ただ、先ほどのご質問との関連で言うと、これは時間がかかるんです。要は、この経済圏というのはマジックがないんですよ。みんな、地道な商売です。うちの路線バス会社もそうだけれども。バスとか、小売とか、卸とか、あるいは社会福祉関係とか、すごく地道な労働集約的な対面型の産業がほとんどですから。観光業もそうです。一朝一夕で急に生産性が倍になるとか、びっくりするようなイノベーションは、この領域では起こりません。はっきり言って、グーグルのような会社は出てこないです。ですので、こつこつ営々と努力をしながら、先ほどの成長戦略、構造改革をやっても、多分、5年、10年かけて生産性を上げていくという、そういう世界です。

こうしたタイムラグの問題がヘビーにあって、今回の先送りの問題も、本質的な問題は、そこで生まれる時間的なギャップをどうするかということなんです。私が思うに、万万が一、先送り—私は先送り論ではなくて、むしろ、今回、粛々と上げちゃったほうがいいと考えていますが—しても、構造的な要因、今申し上げた、ローカル経済圏の賃金が上がってないというのは、別に消費増税後に起きたことではなくて、ずうっと前からあった話です。だとすると、以前に消費税率を5%に上げたのも間違いということになっちゃうので、すぐには解けない問題です。ただ、ちゃんと賃金を上げていきますよということ思い切りドライブかけようと思ったら、やっぱり政策として期限を切らなければだめです。

もし、仮に先送るんだったら、明確にどこで上げるかということ、タイミングを決めちゃったほうがいいです。要するに、また先へ行って、何かそのときの直前の四半期の数字で上げる、上げないということをやると、まずそこで後ろが切られないという意味で政策がずるずる先延ばしになるという問題と、もう一つの問題は、どうなるかわからないと、そもそも財政計画を組めないですよ。経済活動というのは何よりも不確実性を嫌います。ですから、上がるんだか上がらないんだかわからない、ひょっとしたら上がるかもしれない、という状況というのは、消費者にとっても、あるいはサプライサイドの企業にとっても非常によくありません。これはマーケットから見ても同じです。

ですから、経済というものを消費サイドと供給サイド、どっちから見ても、不確実性は奪っちゃったほうがいいので、要は、延ばすんだったら、逆に、ここで明確に上げますと腹を決めてしまって、それまでにいろんな政策手段を繰り出して、次に上げるときには、ちゃんとそれを上回るレベルに賃金は上がっているという状況をつくり出すというふうに、政策的な宿題の期限を決めちゃったほうが私はいいと思っています。

あと、こういう話というのは、企業再生で言うと、ある種、ゆでガエルモードなんですよ、さっきおっしやっしたように。「何かヤバいなあ」といっていると、「あ、痛てて。急にお湯の温度上げるなよな」と、言っているうちに、じわじわお湯がだんだん熱くなっていて、最後にはゆだっちゃう。今、財政の問題はそういう状況になっていて、多分、これはかつて経営不振に陥った名門企業と同じパターンです。

それで、こういうときに実際に破綻する前に再生のウィンドウが開くときというのは、何かのイベントが起きてヒュッとお湯の温度が上がる瞬間があるんですよ。この温度が上がった瞬間が、実はチャンスです。ですから、この後、どういう財政運営になるかわからない、ひょっとしたらあるとき、急に金利がはね上がりそうになったりとか、いろんなことが起きると思います。実は、ワッとお湯の温度が

熱くなった瞬間が、多分、日本の経済構造を抜本的に改革する最後のチャンスです。そのウインドウが開いた瞬間にいろんな政策手段を一遍に、社会保障の改革も含めて、バババーッと打ち込まないと、破たんしたかつての名門企業と同じ道をたどります。

飛行機がゆっくり落ちちていくと、地面が近づいていることに気がつかないんですね。で、ピコンピコンと警報が鳴り始めて、「おい、ヤバいぞ、落ちるぞ」というときに最後のチャンスが来る。ここを逸すると、そのまま落ちちちゃいます。今の展開で、消費税率引き上げを先送るということは、多分、だんだん飛行機の機首が下がっていく構図になっていくので、良いようにとれば、数年のうちにそういう警報音が鳴り出すタイミングがやってきます。そこでいろんな政策手段を一斉に繰り出すというのが、再生の専門家から言うと、それがチャンスです。恐らく日立さんやパナソニックさんは、私が見ている限りでいうと、警報が鳴り出したところで適切な対応をとった結果、今、ガンと機首が上がってきていますね。もちろん、上げそこなった企業も数多くあります。多分、そこに私は境目が来るんじゃないかなと思っています。

[湯元] ありがとうございます。佐藤先生、目先の消費税の問題も当然あるんですが、税・社会保障一体改革と叫ばれながら、社会保障の改革はほとんど進んでないというか、アベノミクスのなかにも本当に入っているのかどうかもよくわからないという状態になっていると思います。先ほどの私どもの試算で、ドラスティックな社会保障の改革が本当にできるのかという問題はあるのですが、ドラスティックな改革を仮にやっても、まだ赤字が残るというような厳しい状況なんですけれども、そういうところを踏まえて、一体、どういう形で社会保障をはじめとした歳出の改革、あるいは追加的な消費税の引き上げもそうだと思うんですけれども、これを推進していけるのか。ずるずるとプライマリーバランス目標を先延ばしするしかないということなのかどうか、ということをお話いただければと思います。

[佐藤] 社会保障についてですけれども、二つのことは分けたほうが良いと思います。一つは現金給付、つまり年金の問題と、現物給付、いわゆる医療・介護の問題です。医療・介護というのは、理想論を言えば、今はただの財政負担、負担セクターなのですね。でも、産業化すれば——あれは人も雇いますからね。もちろん、技術革新もありますので、典型的な「Lの世界」ですけれども、しかし、産業化を進めていくということが可能であれば、ある意味、付加価値を生み出す分野にもなり得るんです。今は違います。

したがって、そうすれば、我々は医療や介護に関しては、負担ではなくて、新たな産業として位置付けることが可能になってくると思います。ただ、これをやるためには、今の診療報酬体系ではだめですし、もちろん、株式会社を含めた新規の事業体の参入を認めなければいけません。だから、やることはやっぱりドラスティックなのですね。

年金給付に関して言うと、世代間でお金のやりとりをするのはそろそろやめたほうが良いと思うんです。年寄りいじめじゃないかと言われるかもしれませんが、豊かな方と貧しい方はどこの世代にもいますので、年金に関して言うと、やはり豊かな年金受給者というか、もともと資産を保有している人、マイナンバー的に言えば、ちゃんとほかの所得も通算したうえで、理想的に言えば資産所得もちゃんと捕捉したうえで、豊かな方に関していえば、公的年金はカットするか、たっぷりと税金を払っていただく。

---

具体的には、公的年金等控除というような形で税制上も優遇されているわけですから、そういうところはちゃんと税金を納めていただく。そのかわり、資産もない、今、日々の暮らしがかつかつであるという高齢者の方にはちゃんと支援をする。その仕組みをちゃんとつくっていくことだと思います。

この経済を支えているのは、やっぱり働いている人たち。もちろん、働いている場所は企業ですから、彼らの負担をどこまで抑えられるかということと、それから、繰り返しますけれども、我々が今まで負担だと思っていた、そういう介護や医療のセクターをどこまで価値を生み出すセクターにできるか、ここに多分、歳出・歳入改革はかかってくるのかなと思います。

やっぱり、これからやらないと無理だと思うんですね。年金の支給年齢を70歳まで上げたり、小手先じゃない取り組みをしたって、うまくいかないわけですから。もう考え方を根本的に変えていくしかないのかなというふうに思いました。

[湯元] ありがとうございます。ほんとうにまだまだお伺いしたい点はたくさんあるのですが、残念ながら、時間が参ってしまいました。きょうは、本当に幅広く、かつ、有意義なご議論をしていただいたと思います。パネリストの先生方、本当に長時間ありがとうございました。(拍手)