

APIRシンポジウム

# 景気討論会 レポート

# 2022

- 01. 日本経済編
- 02. 関西経済編



## 日本経済編

## 生産性と賃金上昇の同時実現策を追究する

— シン・景気好循環とは —

## ■ 開催日時

2022年12月15日(木)15:00~16:30

## ■ 開催方式

対面:グランフロント大阪 北館タワーC 8階

ナレッジキャピタルカンファレンスルーム Room C03+C04

オンライン:Zoomウェビナーによる実施

## ■ 参加者 69名

開会挨拶 小浪 明 一般財団法人 アジア太平洋研究所代表理事

## [第1部] 基調講演

## 日本経済の短期見通し

I. 齋藤 太郎 氏 株式会社ニッセイ基礎研究所 経済研究部 経済調査部長

II. 稲田 義久 APIR研究統括兼数量経済分析センター長、甲南大学名誉教授

## [第2部] パネルディスカッション

## 生産性と賃金上昇の同時実現策を追究する —シン・景気好循環とは—

討論者 齋藤 太郎 氏、稲田 義久

モデレーター 松林 洋一 APIR上席研究員、神戸大学大学院経済学研究科 教授

## 第1部

## 基調講演

## 日本経済の短期見通し

## 基調講演 I

## 齋藤 太郎 氏

株式会社ニッセイ基礎研究所  
経済研究部 経済調査部長

## 1. 経済の正常化には遠い

直近の実質GDPは、コロナ禍前の2019年10-12月期を0.9%上回っています。しかし、日本の場合、この期に消費増税で年率-10%ほどの大きなマイナス成長となっており、直近のピークである19年7-9月期と比べるとGDPは1.9%、民間消費は3.2%低く、正常化には遠いというのが私の現状認識です。

今後は、海外経済が重要になってくると思います。1970年以降、日本と米国の景気循環の関係から、米国が景気後退すると日本も後退する傾向があり、米国と密接な関係があります。

## 2. 海外経済の減速が鮮明に

23年の成長率見通しは、米国が0.3%、ユーロ圏が-0.2%とほぼゼロ成長で、米国、ユーロ圏ともに景気が後退するとみえます。米国はこれだけ金利を引き上げているので、この程度の減速で済むかというやや微妙で、下振れリスクはかなり高いのではないかと考えています。

日本の輸出環境という点では円安がもちろんプラスで効いてくると思うのですが、海外の成長率という点ではどちらかというマイナス要因です。日本の輸出の伸びは、22年度は3.1%ですが、23年度は-1.5%となり、輸出の減少が成長率の下押し要因になると考えています。

## 3. 内需は比較的堅調

一方、内需は比較的堅調です。今は物価が上がっているため、実質賃金はマイナスになっていますが、名目雇用者報酬は着実に伸びており、今後さらに伸びが高まるでしょう。実質雇用者報酬は、22年度は消費者物価が3%程度の高い伸びとなるため、マイナスになるものの、23・24年度はプラスに転じていくと想定して

います。

貯蓄に関しては、強制貯蓄が引き続き消費を支えるのではないかと考えています。貯蓄率は、コロナ禍前は平均して1%程度の状態が続いていましたが、直近では5.4%とまだ平常時より高くなっています。貯蓄率を平常時に戻すだけで、消費はまだ増える余地があります。

設備投資は、企業収益が非常に好調であることを背景として回復が続いています。円安のマイナス面がクローズアップされていますが、製造業は過去最高益を更新し続けています。

企業は潤沢なキャッシュフローがあり、人手不足対応やデジタル化、テレワーク関連など投資の目的がかなり多く、収益の好調が維持できれば投資は引き続き堅調であると考えています。

## 4. 消費者物価と賃上げの見通し

22年10月のコアCPI(生鮮食品を除く総合指数)は3.6%と、約40年ぶりの高い伸びとなっています。原材料価格の高騰が反映されて上がっているわけですが、原材料価格がいずれ下がってくると、サービスが上昇しないと安定的な物価上昇にはつながりません。サービス価格が上がるためには賃金が上がることが条件ですが、今はまだそれが満たされていません。

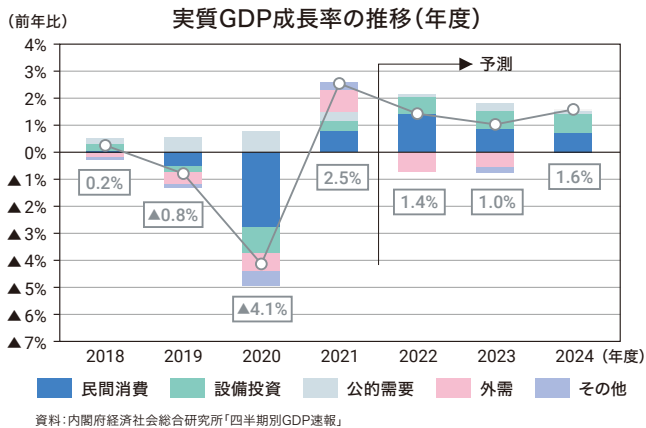
23年に入ると物価高対策がさらに拡張され、電気・ガス代の値下げがかなり大きく効くため、コアCPIは2%台後半に落ち着くとみられます。また、原油価格はそれほど上がらず円高傾向になるため、輸入物価上昇による財価格の上昇に歯止めがかかると思います。

賃上げについては、これまでデフレ下で物価が全く上がらず、物価動向が賃金改定の要素にされなかった時期が長く続きましたが、今は物価高による実質賃金の目減りが問題視されているので、23年春闘では物価動向が賃金交渉の材料にされると考えます。私の予想では、23年春闘の賃上げ率は2.75%です。しかし、これはベースアップで1%程度ですので、引き続き物価上昇率を下回ると考えています。

## 5.実質GDP成長率の見通し

外需が成長の足を引っ張る一方、民間消費、設備投資が比較的堅調という流れを想定し、実質GDP成長率は22年度の1.4%から23年度は1.0%に下がり、24年度は1.6%に少し上向くとみています。これは海外経済の持ち直しが主な要因です。

今のところ、24年4-6月期にコロナ禍前の直近のピークに戻ると考えています。



### 基調講演Ⅱ

#### 稲田 義久

APIR研究統括兼数量経済分析センター長、  
甲南大学名誉教授



## 1.メインメッセージ

12月8日に発表された7-9月期の2次速報値は2四半期ぶりのマイナス成長となっています。GDPは前期比-0.2%で、内需は0.4%ですが、純輸出は-0.6%で、純輸出が景況を押し下げたことが分かります。押し下げた原因はサービス輸入の急増であり、これは一時的なファクターです。この1年以上、交易条件(輸出物価/輸入物価)が7四半期連続で悪化しています。輸入価格の上昇によって実質所得がスクイズされ、実感以上に厳しい結果になっているということです。

2022年第3四半期は、コロナ禍前のピークからGDPが1.9%低くなっています。民間最終消費支出は-3.2%、民間資本形成(設備投資、建設投資、在庫投資など)も-3.3%と低いです。サービス輸出は15ポイントも低くなっています。

今回、マイナス成長になった要因のサービス輸入を見ると、22年第2四半期は90を割り込みましたが、第3四半期は106になっていることから、今後は景気押し上げ要因にもなります。

## 2.外生変数の想定比較

モデルでは通常、外生変数を想定して予測しますが、その変数として、海外に関係するものとして原油価格、世界貿易、為替レートを想定しています。

原油価格は足元で思っていたより下がりましたが、23・24年は高止まりすると見込んでいます。世界貿易は23年に一層停滞すると見込まれ、円安も加速します。来年5月頃まで利上げされる

影響がじわじわと出て、米国はリセッションに入る可能性が高まると思います。いずれにせよ、23年にかけて世界経済に一層の下押し圧力になるということです。

国際通貨基金(IMF)が10月に公表した世界経済見通しでは、暦年ベースで日本が22年1.7%、23年1.6%となっていますが、APIRの予測は、両年とも暦年ベースで1.2%ぐらいに下方修正しました。

特に関西では中国の影響を意識しますが、例えば中国のGDPがベースラインで1%程度下がると、全国の輸出が0.3%ポイントぐらい下がるのですが、関西は0.46%ポイント下がるということで、ゼロコロナ政策によりマイナスの影響が長続きすると結構厳しい状況になります。

## 3.実質GDP成長率の予測結果

APIRの実質GDP成長率の予測(2次速報反映後)は、年度ベースでは22年1.5%、23年1.1%、24年1.4%、暦年ベースでは22年1.2%、23年1.2%、24年1.4%になっています。コロナ禍前のピークを超えるのは、24年1-3月期ということになります。

## 4.賃金、消費の伸びに期待

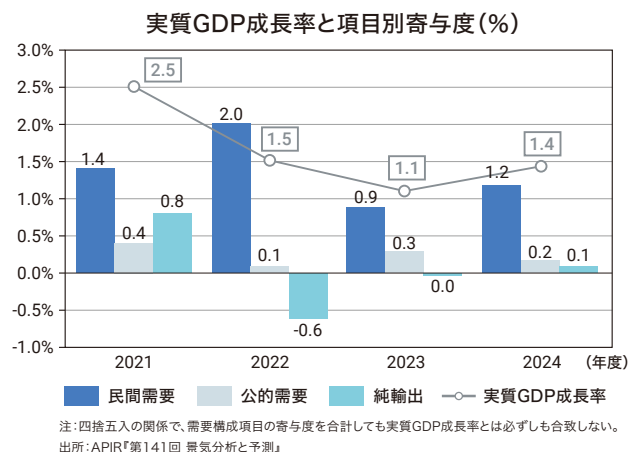
賃金が伸びない中、家計は生涯所得の増加に自信を持っていないため、消費も当然停滞するという状況になっています。ただ、10月の実質総消費動向指数や日銀の実質消費活動指数を見ると、22年7-9月期平均と比べていずれもプラスになっていますし、11・12月の全国旅行支援助事業や強制貯蓄もあることから民間消費の伸びが期待できます。

工業生産は、7-9月期は中国のロックダウンの影響もあり落ち込みました。さらに10-12月期についても減速しているだろうと思います。一方で、対面型のサービスは徐々に伸びています。

生産指数は、全体として振るわないのですが資本財出荷指数は非常に堅調で、10月は7-9月期平均比2.5%程度伸びています。これは投資が強くなっていく一つの証左ではないかと考えます。

貿易は、赤字額は非常に大きいのですが、前月比等の季節調整値で見れば少しずつ赤字幅が縮小している状況です。

最後に、交易条件が若干改善し、GDI(国内総所得)の前年比の伸びがGDPの伸びよりも少し良くなっており、実感としてはGDPの動きよりも改善するのではないかと足元では見えています。





## 生産性と賃金上昇の同時実現策を追究する

— シン・景気好循環とは —

討論者 齋藤 太郎氏 / 稲田 義久

モデレーター 松林 洋一 APIR上席研究員、神戸大学大学院経済学研究科 教授

## 第1クール 「日本経済の短期予測」をもとに討論

## 世界同時不況で注目すべき国・地域

**松林:** 世界同時不況ということで、どの国や地域に注目すればよいか教えてください。

**齋藤:** 米国と中国です。米国については金利を5%に上げると、景気がもう少し落ちてもおかしくないと思っています。ただ、時間的なラグもあり来年1年間、注目しなければならぬと思っています。

中国は、不確実性があまりにも高く、最近では急にゼロコロナ政策を緩和することになっています。また、政治的な問題や米中関係によってサプライチェーンの寸断にもつながりかねず、下振れリスクが高いと思っています。

**稲田:** 私は中国に注目しています。中国はこの2年間、ゼロコロナ政策による制約が強かったため、家計行動がマイナスに変容しています。元に戻るにはかなり時間がかかり、リスクファクターは大きいでしょう。

また、中国はEUとのつながりが深く、EUがマイナス成長になっていくといわれていますので、中国の対EU輸出が大幅に減った場合、中国経済がさらに減速し、その影響が関西にも及ぶでしょう。

## 強制貯蓄は解消されつつあるのか

**松林:** 米国、中国、EUはいずれも成長が期待できない中、日本は国内需要をいかに伸ばすかがポイントになります。国内需要は消費と設備投資が柱で、稲田先生は強制貯蓄がそれほど消費に向かわないということでしたが、どのようにお考えですか。

**稲田:** 19年4-6月期をコロナ禍前のピークとして、それをベンチマークに可処分所得と消費性向の動きを見ると、実質可処分所得も名目可処分所得もほとんど変わらないのですが、消費性向は下がったままです。消費性向を上げるためには、ベースアップを中心とした賃上げに資するような政策展開が必要だと思っています。



松林 洋一

**齋藤:** 今の貯蓄率が高いのは、コロナ禍がまだ終わっていないからという認識です。まだコロナ禍前の行動に戻り切っていませんが、だい

ぶましになったからこそ貯蓄率が10%から5%程度にまで下がりました。行動がコロナ禍前に戻れば、消費もその分伸びる余地があります。

## 設備投資は持続的な盛り上がりをめせるのか

**松林:** 内需のもう一つのファクターである設備投資は、お二人とも高い伸びを予測されています。設備投資の盛り上がりは、一過性あるいは持続的なものなのでしょうか。

**齋藤:** 企業の投資意欲が非常に高くなっているとは思っていません。私は、キャッシュフローに対する設備投資の比率が上がると、企業が積極的に投資していると判断するのですが、実はまだ過去最低レベルです。潤沢なキャッシュフローがあるので設備投資の余力が十分にありますが、借金をしてまで投資するかというと、残念ながらそこまで至っていないというのが私の認識です。

**稲田:** 齋藤さんがおっしゃったように、アニマルスピリッツがあつてどんどん投資していこうとする傾向は見られないということに私も同感です。

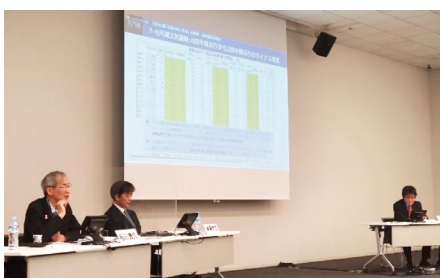
**松林:** あくまでも短期的にキャッシュが積みまれているので、それを使う程度だというお二人のご意見でした。5年・10年先を見据えて大きく産業構造をドライブするような設備投資が出てくるわけではないということでした。

## 第2クール 生産性と賃金上昇の同時実現策の追究

**松林:** 引き続き第2クールに入ります。物価・賃金・生産性といったキーワードをもとにしながら議論していきます。まず、コアCPIはお二人とも来年度は1.9%と同じで、再来年度はもう少し下がるということでした。これは、デフレマインドが払拭されたと理解してもよいのでしょうか。さらに、インフレは23・24年も続くともよいのでしょうか。

## 「デフレマインド」は払拭されたとと言えるのか

**齋藤:** デフレマインドは完全に払拭されたとはいえないと思います。今は物価が上昇しているので「物価は上がるものだ」というマインドになってきましたが、物価が下がりやすい局面でも消費者物価がプラスを続けられない限り、デフレマインドは払拭されたとはいえきれないと考えています。一方で、あまりにデフレが長く続いたため、企業は値上げに対する抵抗感が非常に強くなってしまっていたのですが、今回、価格は上げられるのだということを経験したことは大きいと思います。



**稲田:** 過去20年を振り返ると、原油価格が上がっているときには為替は概ね円高で、それによって価格上昇がキャンセルアウトされていましたが、今はそうではありません。食品を中心に物価が上昇しデフレマインドは変化しつつありますが、23年春闘での賃上げが大きなポイントだと思っています。

### 物価上昇の要因

**松林:** 物価上昇の要因は、円安と原油高によるコストプッシュによるものですが、来年度以降は景気が良くなり需要が回復しデマンドプルするのでしょうか。

**斎藤:** 一言でいえばデマンドプルではありません。日本の場合、値上げのタイミングが遅かったため、特に一番川下の消費者物価は、原材料価格の上昇から大幅に遅れて、今ようやく本格的に上がり始めています。

サービスも少し上がっていくと思います。サービスのコストは人件費以外でも上がってきています。

### 「生産性向上」を賃金上昇につなげるための方策

**松林:** 本来はマクロ経済が活況を呈して物価が上昇し、デマンドプルのインフレが出てきて賃金が上がるのが望ましい姿です。賃金を抜本的に上げるには、企業そのものが雇用者1人当たりの粗利益を増やしていくことが必要です。生産性や賃金をリンクさせることに関して斎藤さんはどのようなお考えでいらっしゃいますか。

**斎藤:** 生産性が上がれば付加価値が上がり賃金が上がるというのはある意味美しい形なのですが、私は付加価値が上がると生産性が上がるという考え方です。付加価値は消費で決まります。消費が増えれば企業の売上が増え、付加価値が増えます。消費は可処分所得で決まります。可処分所得は賃金から来ます。私自身は賃金を先に上げ、所得を増やして消費を増やせば、生産性が上がるだろうと考えています。

**稲田:** 斎藤さんがおっしゃったことは重要です。プレミアム商品を作って高い価格で売るという付加価値の部分を引き上げ、それをきちんと上げるべきだと思います。我々は、これまで生産性を上げてインプット当たりのアウトプットをどれだけ伸ばすかという議論ばかりしてきました。内閣府の「経済白書」によると、日本は生産性の変動に対して賃金がほとんど連動していません。そこに、この問題を解くヒントがある気がしています。

**斎藤:** 将来不安が高いので消費をせず貯蓄をするという考え方がありますが、マクロの家計貯蓄率はコロナ禍前に1%しかなかった理由は、所得が伸びないから貯蓄ができていなかったということです。つまり、所得を伸ばしてあげないと消費はできないのです。実は、マクロ的には家計はぎりぎりまで消費していました。だから、根っこの所得を増やすことが必要であり、その一番の要素である賃金をもっと増やせば、消費は伸びてくると思います。

### 政府は何をすべきか

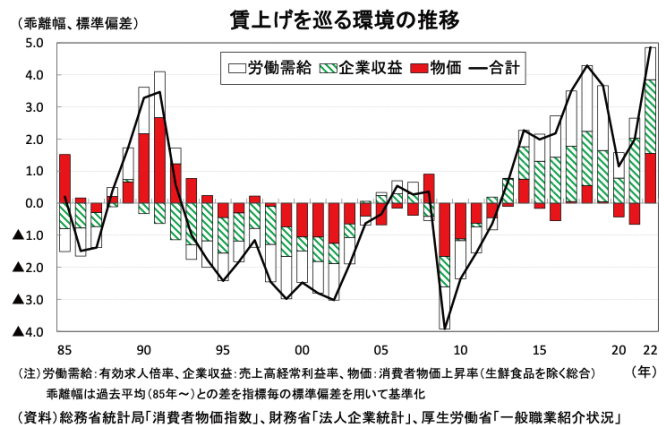
**松林:** 賃金、所得、消費のチャンネルを太くすることを考えた場合、政府に何ができるでしょうか、また、何をすべきでしょうか。

**斎藤:** 政府は基本的な社会インフラもしくは社会保障制度であ

るとか、国民が自由に社会経済活動ができるための政策をもう少しきちんとやってほしい。コロナ禍で医療崩壊し、国民が動けなくなってしまうようなことを解決しないまま、さまざまな成長戦略を描いても意味がないと思います。

そういう意味で政府にできることは少なく、賃金に関して唯一できることは最低賃金だと思っています。そこは、政府としてやるべきことをやっていると思います。

賃上げを決める要素は物価と労働需給と企業収益だと考えていて、下のグラフを見ると、アベノミクスが始まって以降はプラスが大きく、直近はバブル期よりも高いぐらいで、この10年近くはかなりいい状態が続いています。こうした賃上げしやすい環境を活かさなかったのです。23年の春闘は、さすがにこれだけ物価が上がり賃金が目減りしたことに気付いたので、おそらくそこは変えるだろうと私は見えています。そういう意味では期待をしています。



**稲田:** これまでは、企業が雇用を守る代わりに賃金の引き下げを行い、危機が過ぎた後、好況時になっても賃金の引き上げをしぶるようなことが景気循環の中で行われた結果、低い賃上げ要求につながっていたのかもしれませんが、いずれにせよ、23年の春闘は非常に重要だと思います。

### ご登壇者 略歴

**斎藤 太郎氏**  
株式会社ニッセイ基礎研究所 経済研究部 経済調査部長  
1992年 日本生命保険相互会社入社  
1996年 株式会社ニッセイ基礎研究所へ出向  
2010年 拓殖大学非常勤講師(日本経済論)  
2012年~ 神奈川大学非常勤講師(日本経済論)  
2018年~ 統計委員会専門委員  
2019年~ 現職 専門は、日本経済、雇用

**稲田 義久**  
APIR研究統括兼数量経済分析センター センター長 甲南大学名誉教授  
1984年 神戸学院大学助教授  
1995年~ 甲南大学教授 同大学経済学部長、学長補佐、副学長等を歴任  
2014年~ APIR数量経済分析センター長(現職)  
2019年~ 同研究統括を兼任(現職)  
2021年 甲南大学名誉教授 博士(経済学)

**松林 洋一**  
APIR上席研究員、神戸大学大学院経済学研究科 経済学部 教授  
1991年 神戸大学経済学部助手  
2005年~ 同大学大学院経済学研究科教授  
2016年~ APIR主席研究員 2021年~ APIR上席研究員  
2020年~ 同大学大学院経済学研究科長・経済学部長・教授  
2021年~ APIR上席研究員  
2022年~ 同大学大学院経済学研究科・経済学部・教授 博士(経済学)

## 関西のシン・景気好循環の実現に向けて

## ■ 開催日時

2023年3月13日(月)15:00~16:30

## ■ 開催方式

対面:グランフロント大阪 北館タワーC 8階  
ナレッジキャピタルカンファレンスルーム Room C01+C02  
オンライン:Zoomウェビナーによる実施

## ■ 参加者 79名

開会挨拶 小浪 明 一般財団法人 アジア太平洋研究所代表理事

## [第1部] 基調講演

## 関西経済の短期見通し

入江 啓彰 氏 近畿大学短期大学部商経科教授・APIRリサーチャー

## [第2部] パネルディスカッション

## 関西のシン・景気好循環の実現に向けて

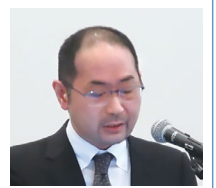
討論者(順不同) 草場 寛子 氏 株式会社盛光SCM 代表取締役  
安福 武之助 氏 株式会社神戸酒心館 代表取締役社長  
山本 勇輝 氏 HILLTOP株式会社 代表取締役社長  
モデレーター 稲田 義久 APIR研究統括兼数量経済分析センター長、甲南大学名誉教授

## 第1部

## 基調講演

## 関西経済の短期見通し

入江 啓彰 氏 近畿大学短期大学部商経科教授・APIRリサーチャー



「足下の関西経済」、「最新の関西経済予測」、「今後の展望」の三つのポイントについて昨年12月に開催の景気討論会(日本経済編)で議論された「シン・景気好循環」のサイクルに乗せて、関西経済の状況を説明します。

## 1. 足下の関西経済

2月に公表した最新のAPIR関西経済レポートでは、「内需を中心に緩やかな持ち直しの動きが続く」としていますが、「コロナ禍前の水準にはまだ至っていない」「先行きに関しては力強い回復は見込みづらい」という但し書き付きの動きと見えています。

企業の景況感について、日銀短観では5四半期連続でプラス圏を維持しているもののコロナ禍前のピークには至っていません。20年度に大きく落ち込み戻した後ゼロを上回っていますが、やや停滞している状況です。また、製造業は回復の動きは早かったものの少し伸び悩んでいます。一方、非製造業は遅れて持ち直している状況にあります。

次に、所得と雇用ですが、賃金は名目ベースでは伸びているものの、物価がそれ以上に伸びており、実質賃金はマイナスが続いています。雇用もコロナ禍の20年5月を底に回復していますがこのところ横ばいで、特に1月は15カ月ぶりに悪化しています。

## 2. 最新の関西経済予測

このような状況を踏まえ、APIRでは関西の実質GRP成長率を22年度1.3%、23年度1.3%、24年度1.6%と予測しています。

22年度は域外需要(関西以外との取引)が成長を押し下げましたが、23年度はプラスに出ています。これは、関西経済は中国の影響が強く、22年度はゼロコロナの影響で中国経済が停滞したため、関西は域外需要が全国より減少しました。23年度は中国経済の復調に伴い全国に比べ域外需要が伸びると見えています。

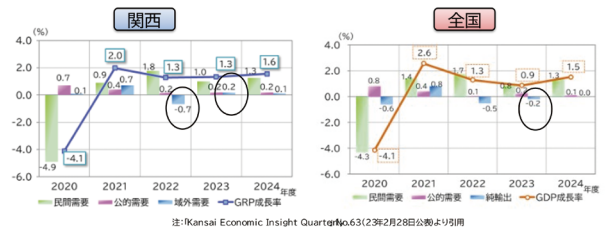
APIR 景気討論会(3/13)

## 2. 最新の関西経済予測

6

## GRP予測結果と成長に対する寄与

- ✓ 関西の実質 GRP成長率を **22年度+1.3%、23年度+1.3%、24年度+1.6%**と予測。
- ✓ 項目別では、民間需要が成長の牽引役となる。また公的需要も成長を支える。域外需要は22年度は成長を押し下げ、23年度以降は小幅プラスとなる。
- ✓ 日本経済予測と比較すると、22年度に停滞した **域外需要が23年度には持ち直し、全国を上回る成長**となる見通し。24年度は全国とほぼ共通した成長パスとなる。



## 3. 今後の展望

「シン・景気好循環」は、賃金が上がれば所得が増え、消費が増えマクロ経済が拡大し、それにつられ物価が上がり、賃金が増えるというのが望ましい姿なのですが、今はこの循環に至っておらず、物価だけが上がっている状況です。

この物価上昇の背景にあるのが、資源高や円安という外的要因です。「シン・景気好循環」では、賃金が増えるためには企業家精神の発揮や生産性、付加価値の向上が必要です。しかし、現状はそこに至っていません。

例えば、企業が設備投資や研究開発、リスクリングを進めることで景気好循環が加速されます。関西では、これに加えて大阪・関西万博と関連インフラ整備が加速要因になるだろうと考えられます。一方、中小企業の回復ペースの遅れはマクロレベルでは抑制要因になります。

ただ最近では、中小企業でも賃上げの動きが見られています。大阪商工会議所の調査によると、4割の中小企業が業績は改善



しないものの賃上げをすると答えており、業績の改善が見られるため賃上げを合わせると、74%の企業が賃上げに踏み切ろうとしています。賃上げの背景には人材確保・定着があり、これは景気好循環に向け良い傾向にあると思います。

最後に万博に関していえば、APIRの関西経済白書やトレンド

ウォッチで「拡張万博」、いわゆる、関西全体をパビリオンに見立て、様々な地域でイベントや万博に向けた取り組みを行うことで、経済効果がより大きくなるという試算結果を出しています。積極的に万博に向けたイベントを進めていくことは景気好循環のきっかけになると期待しています。

第2部

パネルディスカッション

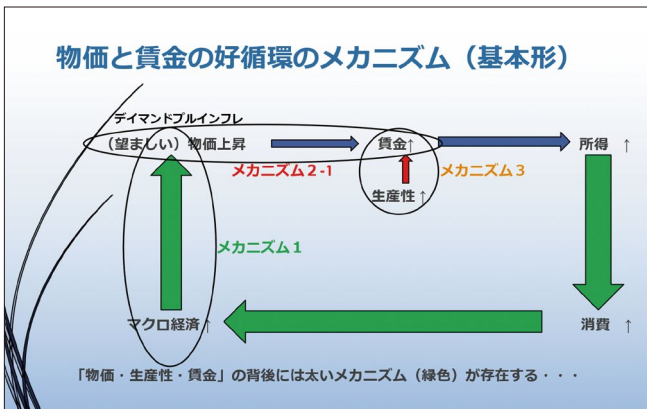
# 関西のシン・景気好循環の実現に向けて

討論者	草場 寛子氏	株式会社盛光SCM 代表取締役
	安福 武之助氏	株式会社神戸酒心館 代表取締役社長
	山本 勇輝氏	HILLTOP株式会社 代表取締役社長
モデレーター	稲田 義久	APIR研究統括兼数量分析センター長、甲南大学名誉教授

**稲田:** 昨年12月に景気討論会〈日本経済編〉を開催し、景気循環の望ましい姿として、省力化やプレミアム商品の開発により生産性、付加価値を向上させ、賃金の所得の上昇につなげるという議論をしました。



稲田 義久



生産性は、分母が就業者数で分子は付加価値ですから、その二つの動きに影響されます。いま、需要が拡大しそれにつれて物価上昇が起き、売上、粗利が増え、賃金上昇の余力が出るという一つのメカニズム(図、メカニズム2-1)が働いていますが、同時に輸入品価格高騰によるコストプッシュ型の物価上昇が起こっています。それに伴い実質的な給与が減り、それをカバーするために賃金上昇が迫られています。生産性を向上させることで賃金上昇の余力が出てくるため(メカニズム3)、「生産性向上」が大きなキーワードになります。つまり、望ましい物価上昇による賃金上昇が重要で、今日はここに絞って議論します。

持続的発展に向けて、特に中堅・中小企業が元気になるためにどうすればいいのか、関西を代表する企業の代表者様と論点を三つに絞り深く議論しようと思います。

その前に、本日のパネリストである、株式会社盛光SCMの草場様、株式会社神戸酒心館の安福様、HILLTOP株式会社の山本様のお三方に、お一人10分ずつ事業紹介をしていただきます。

## 事業紹介

**草場:** 私は、東大阪の布施で金属加工、照明器具あるいはアルミのダイカストの金型工場を35歳のときに経営を受け継ぎ14年経ちます。



草場 寛子氏

東大阪はものづくりのまち、日本ものづくりの国なので、日本の縮図が東大阪であると思って聞いてください。

まず、これから町工場、大手も含めどんな未来設計をしていけばよいのかということです。私は、製造業を経験せず経営者になりましたので、製造業を把握する、あるいは私のやりたいことを見つけたらまでに13年かかりました。今ははっきりとビジョンが見えています。

私の会社は、社員が45名ぐらいでそのほとんどがモノづくりのスタッフなので、私の構想が理解がたいという人が多い中、新しいことにずっと挑戦し続けてきました。

盛光SCMは盛光とSCMという二つの町工場が合併した会社です。盛光は、盛光電器製作所という板金加工の工場がスタートで、最初はパナソニックの下請けでした。SCMは、2代目の社長のときに買い取った協力工場、アルミダイカストの金型を作っています。

本社兼工場は5階建てになっています。1階が板金工場と金型工場、2階がショールーム、3階が組立工場になっています。

自社ブランド「NEEL」、オープンファクトリー「こーばへ行こう!」、そして「株式会社COBA」とありますが、盛光SCMを母体に新しいブランド、新しい地域創生、東大阪全体を自分の工場と捉えたブランディングの企画をしている会社です。

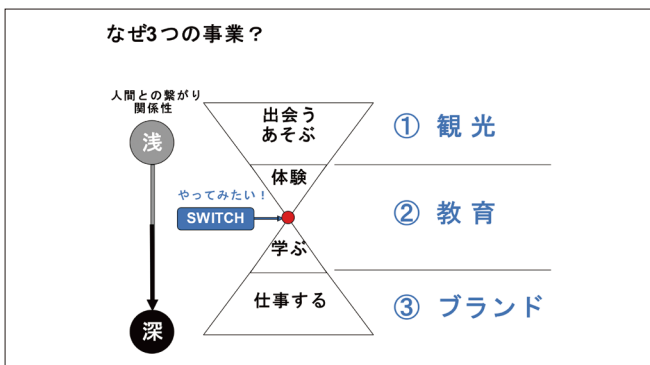
今NHKの朝ドラで、東大阪を舞台にした「舞いあがれ!」をやっています。あれは、町工場の社長から実話を寄せ集めNHKディレクターに吸い上げられたものです。「草場さん、オープンファクトリーの後、町工場はどう舞い上がっていくの?」とディレクターに聞かれて話をした一部をこれからお話しします。

私が目指すべきビジョンは、「マチづくりに繋がるモノづくり」です。従来の工場は大きな機械を入れるためのとても大きな建物が必要です。そしてその建物の中に、機械を動かす職人がいます。職人には技術を向上させるための教育が必要ですし、機械の入れ替えにかなり投資が必要です。

工業にとって必要不可欠である建物や機械、人員や人材教育費などすべて、ばく大な固定費です。また、電気代も上がっています。一方で、モノが売れる市場は、時代と共に量から質への時代へと変化しました。1,000円のを1万個造って1,000万円売り上げるのも、1万円のを1,000個だけ造って1,000万円の売り上げるのも同じ売上金額ですが、これから世界が日本に求めるメイドインジャパンは、後者ではないでしょうか。感動したというものをエンドユーザーに届けるまでがモノづくりです。

私は、モノが欲しいと思わせるためのコンテンツづくりを考えました。そのコンテンツは「観光事業」、「教育事業」、「ブランド事業」の三つです。今まで工場は、関係者以外立ち入り禁止にしていました。つまり、我々は製造業界におけるファンづくりをしてこなかったんです。だからこそ、工場をオープンにしよう！と「こーばへ行こう！」をやっています。次に、人とのつながりを深くするために、まず出会い、工場の中で遊んでもらい、遊んで興味を持ってもらったら体験、ワークショップで学んでもらい、最後に一緒に仕事をしよう。今、小学生、高校生、大学生でも起業家が増えています。企業同士ではなく学生同士、今は子どもと企業がコラボするという時代になっています。

「観光で出会う」、「教育で人をつくる」、「ブランドをつくる」の三つを考えています。工場は固定費の塊ですから、農家にちなんで「工場の五毛作」を考えています。一つは「モノをつくる場」。プラスアルファとして、モノをつくる「技術を魅せる場」、人と出会う「交流の場」、人を育てる「教育の場」、最後に「モノを売る場」。自分で作ったものは自分で売る、そのために、工場の中での教育が必要になると考えています。



工場を取り巻く社会問題として、技術の海外流出、量から質への時代変化は長い間われてきました。早く工場のブランディング、人づくり、工場自体のスキルアップに取り組みましょう。「ものを作ることしかでけへんねん」という時代はもう終わりです。

また、流通人口、定住人口を増やし、まちの活性化につながることを意識しています。

オープンファクトリー「こーばへ行こう！」は365日、東大阪、日本のPR活動をすべきと考えています。2025年の大阪・関西万博まで

あと2年しかありません。そのためにCOBAという東大阪市を資源としたコンテンツの企画を行う会社を今年立ち上げています。

そして、東大阪自体を町なかパビリオンにして世界に発信しよう！と取り組んでいます。官と民のスクラム型のまちづくりをするため強烈に連携し、中小企業のフットワークの良さを生かしていきたいと思っています。

「舞いあがれ！」は3月で終わりますが、リアルな『舞いあがれ！』はこれからが本番です。「大阪・関西万博までみんなで一緒に立ち上がりましょう」と東大阪市長を巻き込みながらまちの活性化を進めています。

**安福：** 神戸酒心館の創業は宝暦元年（1751年）で、安福の家族経営が270年続いており、私で13代目になります。私たちは日本酒の造り酒屋ですけれども、清酒製造業、観光事業、飲食事業の一体化による価値の創造を目指しています。



安福 武之助氏

当社の銘柄は「福寿」と言い、七福神の一つである福祿寿に由来しており、このお酒を飲んでいただく方々に財運がもたらされまじようとの願いが込められています。

六甲山から流れる「宮水」、兵庫県特産の「山田錦」、六甲おろしの寒風、瀬戸内の温暖な気候、これらの要素が絶妙に、そして永続的に作用し合って当社のお酒は造られてきました。

酒蔵の継承と発展は、日本の歴史、伝統、文化などの理解のために欠くことができないものであると同時に、将来の文化の向上、発展の基礎を成すものと考えられています。しかし、酒蔵の継承と発展には限界が生じており、清酒の出荷数量の減少、そして製造者数の問題が起こっています。

これらの問題に対し、当社はクオリティの追求だけではなく、持続的生産にも目を向ける必要があると考え、具体的には環境負荷の低減といった「環境価値」と、売上増加やコストダウンといった「経済価値」を両立させることによって、酒蔵の継承と発展につなげようとしています。私たちは、「品質」、「イノベーション」、「持続可能性」を軸として、サステナブル経営を目指しています。

#### サステナブル経営



- クオリティーの追求という限定された目的のためだけでなく、持続的生産にも目を向ける。
- 「環境価値」と「経済価値」を両立し、「品質」「イノベーション」「持続可能性(サステナビリティ)を経営の軸とする。

サステナブル経営というのは、環境価値と経済価値を両立することにより、酒蔵の継承と発展につなげようというものです。2010年からの7年間で生産量を3倍に増やすと同時に、エネルギーの



使用量とCO<sub>2</sub>の排出量を12%削減、また水の使用量を35%増に抑えました。

生産工程のデジタル化により、品質と生産性の向上、さらに地球温暖化防止、水資源の保全と節水、酒粕の再利用、ボトルの再資源化、生物多様性への配慮に取り組むなど、環境価値と経済価値を両立したことが評価され、2019年にEcoPro Awardにおいて財務大臣賞を酒蔵としては初めて受賞しました。

昨年、東京証券取引所が再編され、プライム市場の企業はTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づく情報開示を義務付けられるようになりました。原料の調達を自然環境に大きく依存する日本酒業界は気候変動リスクを抱えていて、TCFDは上場企業に限ったものではありません。ただ現状、業界ではまだまだ議論されていません。日本酒業界はコロナ禍で大きな影響を受けましたが、当社は2030年に向けたグリーン・イニシアチブ<サステナビリティへの旅>というものを策定しました。SDGsに明示されているとおり、地球社会は多くの課題を抱えています。その課題の中から、私たちが優先的に取り組むべき重要な分野を脱炭素社会、循環経済社会、自然共生社会の三つの分野に定めさまざまな取り組みを行っています。

脱炭素社会の実現に向けては、2030年までに日本酒の製造においてCO<sub>2</sub>の排出ネットゼロを達成することを目標としています。循環経済社会では、日本酒で使用するビンの再資源化100%や、ラベルや化粧箱などは持続可能性が担保された材料を100%使用するなど、サステナブルな素材を活用します。また、食品廃棄物対策として酒粕の原料としての有効利用を図ります。自然共生社会では、地元兵庫県産米を100%使用すること、使用する水の量を削減することをはじめ、ドローンを活用したりリモートセンシングなど、農家が持続可能な農法を導入することを支援するなど、持続可能な調達を目指しています。また、農薬、化学肥料不使用の有機米、オーガニック米の使用量を拡大していると考えています。

脱炭素社会に向けての取り組みとして、昨年10月20日に、世界で初めてカーボンゼロの日本酒を発売しました。温室効果ガスの排出を実質ゼロにしました。当社では、関西電力様、大阪ガス様のご協力により、日本酒を造る工程においてカーボンゼロを達成し、フードサプライチェーンにおける脱炭素、カーボンニュートラルに貢献することが可能となりました。その他にも、ラベルを廃したエコロジーボトルを使用したり、米の磨きを抑えることで精米工程におけるエネルギーを削減したり、特別な酵母を使用することにより醸造日数を大幅に短縮するなど、環境負荷の低減を目指したお酒です。

当社は、創業から一貫して家族経営で、伝統を尊重しながらも常に新しい技術を品質向上のために取り入れ、270年にわたる酒造りを行ってきました。日本酒は非常に伝統的な飲み物ですが、私たちの取り組みは、日本酒がより地球に優しいものにアップデートされることを物語っています。私は、それがまた新しい伝統であると考えています。

最近、パーパスブランディングという言葉を聞くようになりましたけれども、当社は環境負荷をかけずにおいしい日本酒を造るこ

とをパーパスとしています。

**山本:** HILLTOPという会社は、アルミの加工を行っているものづくりの会社です。まずは、どういったものづくりをしているかムービーをご覧ください。



山本 勇輝氏

—ムービー上映(HILLTOP会社紹介)—

HILLTOPは、金属のアルミに特化した多品種少量の切削加工をしている会社です。受注の約80%が1個もしくは2個の単品もので、試作品からオーダーメイド品を中心に事業をしています。変わったところでは、従来、切削加工条件や工程の設計、例えばどういう材料を使い、どういう向きで、どういう治具を使って、というような製造技術は職人技とされてきましたが、これをデータ化して入社して間もない文系の新卒生でも、1、2カ月もあれば通常の5軸加工機といわれる工作機械を使って加工できるような仕組みをつくっています。

全体の9割ほどの生産をムービーでご覧いただいた工場で行っていますが、製造現場には人がほとんどおらず、メンテナンスや材料交換をするような軽作業をする人だけで、約4名で回しています。このように、製造工程を切り分け、ほとんどの情報をオフィスに集約しています。製造現場は、デジタルツインにより、全てオフィスでコントロールすることで、製造現場では24時間無人で工作機械を稼働させることができます。実は切削加工だけではなく、構想設計から最終製品のデザイン、例えば表面処理や最終的なアッセンブリまで内製化しています。プロジェクトをトータルでサポートできるというのがHILLTOPの強みです。

事業内容としては、部品加工と装置開発では、オリジナルで製品を作っている場合もあれば、受託開発している場合もあります。主にカメラを使った自動機など、ファクトリーオートメーション系の装置開発が多いのですが、少し変わったところでいうとPCRなども作ったりしますし、素材事業も新しく始めました。当社のような金属加工の会社で社内にITエンジニアがいること自体珍しいのですが、140名強の社員のうち10名強のITエンジニアがいますので、新しいビジネスモデルとして、ものづくりのノウハウをパッケージ化し、皆さまに使っていただけるようなシステム開発もしています。

素材事業は昨年8月から始め、今は素材の自製を行っています。お見せしている写真は実際の製品で、テスト中のファーストロットになります。積層型アモルファスモーターコアの量産化に成功し、今後事業展開を進めていく予定です。それ以外にも、金属3Dプリンタ用の材料事業と、燃料電池用の金属セパレーターやボンド磁石などの事業を進めているところです。

ロケーションとしては、京都の宇治市に工場兼オフィスがあり、東京は新宿にセールスオフィスがあります。2013年にアメリカのカリフォルニア州アーバインに工場兼オフィスを設け、テキサス州にもセールスオフィスがあります。

自動化に関しては、材料選定から工程設計、工具選定からCADのプログラミング、最終的にはシミュレーションまで行って

います。ドラッグ&ドロップで3次元モデルを放り込むと、工程設計を全て行いカッターパスまで自動で吐き出すソフトウェア「COMlogiQ(コムロジック)」のテスト販売を、昨年からのスタートさせています。

2019年に「Forbes JAPAN」が主催する「SMALL GIANTS AWARD 2019」でグランプリをいただき、またJDMCが主催する2023年データマネジメント賞で「データガバナンス賞」を受賞し、先週、DXについての講演をさせていただきました。

これだけはお伝えしたいと思っているのが「理解と寛容を以て人を育てる」という弊社の経営理念です。HILLTOPは、人の価値をいかに高めていくかという思いで自動化をしてきました。我々の業界では、職人に「省人化で自分たちの仕事なくなるのではないか、自分のノウハウは価値のあるものなので出たくない」という思いがあります。人の価値を高めていくためには、お互いが今までやってきたことを誰かに引き継ぎ、自分たちが新しい取り組みをしていくことが必要です。それにはやはり理解と寛容で、納得はいかなくてもお互いを理解し受け入れるという考え方を持つ。その上で、人の価値を追求するために、いまある情報を整理し、短期的な利益を追うのではなく、人が育つためのモチベーションを高めていく。そして、弊社にはたくさんの部署がありますので効率が一時的には下がったとしても、多機能な中でどんどんジョブローテーションし、人を成長させる仕組みを回しています。

## 討 論



### 論点

## 1

### 生産性・付加価値向上の 取り組みに関する深掘り

**稲田:** まず、草場さんにお聞きしたい。下請けから自社ブランドに転換された時に、設計やデザインのリソースはどのように確保されたのか、またご苦労などがあれば教えてください。

**草場:** 2代目の時に設計の部署を立ち上げ、自社の設計者がイラストから図面を引くようにして人材を育ててきました。

当初NEELという自社ブランドを立ち上げた時、商品企画くらいできるだろうと思っていましたが、インテリア、照明器具、家具はミラノサローネ(国際家具見本市)に世界の情報がありましたので、イタリアに行きブランディングの勉強をしました。イタリアの製品にはとても感動があります。それは、会社のぶれない思想が

しっかりとあって、会社自体をものとして捉え、その付加価値をどうやって向上させていけばよいかを考えてきました。

**稲田:** 次に安福さんにお伺いしたいのですが、ベテランの技術者の熟練の技術を工程ごとにデータ化して生産管理をされているということでしたが、軌道に乗るまでどのような苦労があったのか、そのご経験を教えてください。

**安福:** 私が家業を継いだ時、杜氏の高齢化・技術伝承が課題で、今後の非常に心配でした。そこで、平成17年に杜氏制度を廃止し、社員による酒造りに移行しました。発酵過程に必要なデータをしっかり集め、数値化しながら杜氏の技の再現を目指しました。今では、経験の浅い社員でも高品質なお酒を安定的に造ることができるようになりました。スマートフォンを使った遠隔制御も可能になり、残業や夜間・早朝勤務を廃止しました。また、通年生産による設備の稼働率も向上しました。

さらに、品質向上も実現し、全国新酒鑑評会や国際的なコンクールでも金賞を受賞するようになり、2008年から当社の純米吟醸はノーベル賞の公式行事で提供されるようになりました。社員は誇りを感じ、能動的に仕事に取り組み好循環が生まれてきました。

**稲田:** 山本さんのところでは、製造部門において究極の省力化を実現されましたが、ベテラン職人の方は今どのような仕事をされているのかお聞かせください。

**山本:** まず、私たちの金属加工は、工作機械自体がデータで動き、数値制御されているものなのでデータ化できる世界だと思っています。実際にはIT技術やさまざまな技術が進化していく中で、職人の技術はそのままではどんどん陳腐化します。だからこそ、その技術をデータ化・自動化しつつ、次の世界を開拓し職人の新たな価値を生みだしていかないといけないと思っています。

今ベテランの職人は、例えば、自動化をより効果的に進めるためのデータ収集の研究をしたり、新しいプラスアルファの能力として、既存の切削条件の技術をデータ化してシステム化をしたり、あるいは、ものづくりができるので装置開発やアセンブリを担当したり、仕事の中身もどんどん進化し続けています。

### 論点

## 2

### 生産性・付加価値向上を 自社の成長の好循環につなげるために

**稲田:** 景気討論会(日本経済編)では、生産性・付加価値向上によって賃金や所得が上昇することで消費が増え、企業投資も増えてうまく回っていく。物価が適度に上昇することで理想の景気好循環につながるのではないかとということを議論しました。実際に皆さんの会社で、生産性・付加価値の向上が賃金上昇につながっているのか、あるいは賃金上昇以外で自社の成長の好循環につなげておられる実態についてお聞かせください。

**草場:** 賃上げはできているとは言えない。下げてはいないけれども上げてない、維持という感じです。コロナ禍もあってモノが売れない時代の中で、どうやって賃上げするかというと、先ほど言った1,000円でなく1万円で売れるものを作らないといけないということですが、これには時間がかかるため、ばく大な固定費を節約



する方向で考えています。つまり、建物を共有する、機械を共有する、人を共有するという事です。事業所は減らさないけど拠点は減っていいと思います。今は時代の節目で、また新たな時代が来ます。私は、シェアファクトリーをこの春から立ち上げていこうと思っています。

**安福:** 私たちにとって、高品質な酒米を大量に安定的にそして長期的に調達できるかどうかというのは、事業継続の生命線となります。また、深刻な水不足により農地や酒蔵が影響を受けて、事業継続が難しくなる可能性もあるかもしれません。

そういった課題を解決していくために、カーボンゼロの日本酒を発売して世界的な環境アワードで再エネ賞を受賞。また、生産量の3倍に対して水使用量の増加を35%に抑え、2020年グリーンアワードで、ウォーター・マネジメントアワードを受賞するなど、サステナブルな取り組みを付加価値につなげる自社の好循環の戦略に取り組んでいます。

**山本:** 賃上げは、コロナ禍中もずっとやり続けてきたので、できているかと思えます。また、製造業としては珍しいかもしれませんが、フレックス制とリモート出勤を検討しています。フレックス制はテスト的にこの4月から進めていくことになっています。

**稲田:** HILLTOPさんは、短期でジョブローテーションをすることで、生産性が落ちるけれども、長期的に見れば職人のリスクリングになる。そういうところにお金をかけているという理解でよろしいでしょうか。

**山本:** おっしゃるとおりです。最適化を進めていく上では、ある程度単機能的に部署を配置する方が、基本的には効率は上がりやすいのですが、その反面、私はモチベーションと最適化は対極にあると考えていて、最適化を推し進めるほど人が考える要素と行動するアクションが減るので、モチベーションはどんどん下がります。

ジョブローテーションの1周目と2周目で感じたことは必ず違うので、現場サイドからアイデアがどんどん出てきます。これは非常に良い効果だと思っています。ただ、短期的にはどうしても効率が下がりますが、長い目で見れば効率的かと思えます。

## 論点

### 3

## 関西のシン・景気好循環の実現に向けて

**稲田:** このパネルのまとめに入っていきます。企業の大半を占める中堅・中小企業が元気になるために、企業自らがどういふことをすればいいのか、行政がどういふことができるのか。皆さんが思っておられるところを存分に語ってください。

**草場:** 今まで中小企業は大手企業に守られてきたのでリスクヘッジができていません。

しかし、町工場の中でも新しい発想でゼロを1にする社長たちが現れています。これらは歴史や技術があるベンチャー企業なので、大手企業と組むべきだと思います。

大手企業が安いモノを作る時代はもう終わりです。中小企業とタグを組んで付加価値のあるものづくりをするべきです。

行政には、企業と企業をつないでほしい。中小企業と大企業がタグを組むスクラム型がこれから求められるのではないかと

思っています。

**安福:** 中小企業が元気になるためには、社会が良くなると駄目だと思います。私たちのように原材料の供給を農家に依存している企業であれば農業の持続可能性を高めて、農村地域を保存し、発展させることにフォーカスすべきだと考えています。

また、大量生産・大量消費というのは、もはや時代遅れであると思います。人、社会、地域、環境に配慮した消費行動を積極的に推進すること、企業自身また行政は行動変容を促していくことが、やはり今の時代には大変重要ではないかと考えています。

**山本:** お二方のご意見に加え、中小企業は、自分たちの存在価値を出し、平等なパートナーとして自立した企業体としてお付き合いができるまで企業マインド、人材育成、事業の成熟をさせていくことが非常に重要だと思っています。その上で、人の価値を高めていくことが必要です。会社という「器」の中でどのような人が働き、どのような企業マインドの中でどういう成長を遂げるかがポイントです。中小企業は、自ら率先して企業価値を高める努力をすべきだと思います。

**稲田:** まとめに入ります。安福さんは、「SDGs」や「環境」をキーワードに新たな付加価値をつくり出すために生産プロセスを変革・定着されました。山本さんは、究極的に生産効率を上げているが故に、企業価値を高める中心となる「人」に重要性を強調されました。草場さんは、東大阪が一体となって中小企業の強みを表現していきたいということでした。

また、国内需要が収縮している中、今後膨らんでいくグローバルな市場の中で、企業価値を高めることに注力されているところが共通していました。

また、中小企業の方々は行政頼みかと思いましたが、自らをきちんと律して、あるべき姿のお話を皆さんからいただき、非常に意識を強くいたしました。

## ご登壇者 略歴

### 草場 寛子氏

株式会社盛光SCM 代表取締役

1974年 大阪府東大阪市生まれ。2009年 株式会社盛光SCM3代目代表取締役就任。「下請け体質からの脱却」という指針より自社ブランドNEEL(ニール)を立ち上げる。また、オープンファクトリー「こーばへ行こう!」の実行委員長として、同市から事業受託し、地域経済の活性化を目指して活動している。

### 安福 武之助氏

株式会社神戸酒心館 代表取締役社長

1973年生まれ。大学卒業後、アサヒビール(株)を経て、2003年(株)神戸酒心館に入社。代表銘柄は「福寿」。ノーベル賞の公式行事で提供されるなど、国内外での評価は高い。環境価値と事業価値を両立し、サステナブル経営を目指す。十三代目蔵元として「安福武之助」を襲名。

### 山本 勇輝氏

HILLTOP株式会社 代表取締役社長

1980年京都府城陽市生まれ。2006年にHILLTOP株式会社へ入社後、製造部長を経て、2013年に米国法人を設立しCEOに就任。HILLTOPの海外事業の立ち上げと事業拡大を推進。帰国後、常務取締役を経て、2022年に代表取締役社長に就任。

### 入江 啓彰氏

2008~11年 (財)関西社会経済研究所(現アジア太平洋研究所) 研究員

2011年 4月 近畿大学 世界経済研究所助教

2012年 4月 近畿大学 短期大学部講師

2016年 4月~ 近畿大学短期大学部准教授

2022年 4月~ 近畿大学短期大学部教授(現職) 博士(経済学)

### 稲田 義久

(4ページ参照)



APIRシンポジウム  
景気討論会レポート 2022

---

発行日：2023(令和5)年3月

発行所：一般財団法人アジア太平洋研究所

〒530-0011 大阪市北区大深町3-1

グランフロント大阪 ナレッジキャピタル タワーC7階

Asia Pacific Institute of Research

Tel.06-6485-7690 Fax.06-6485-7689

URL <https://www.apir.or.jp>

発行者：小浪 明

ISBN 978-4-87769-701-3

---

賛助会員・メールマガジン配信のご登録は  
こちらよりどうぞ！

