

# イベント

## ERINA特別セミナー

# 「ウィズコロナ社会と新潟県経済」

日 時：2020年10月23日

会 場：朱鷺メッセ 4階 マリンホール

### 〈講演〉新潟県経済の動向と今後

日本銀行新潟支店長 佐久田健司

この後のプログラム「談論」につながる話として、新潟県の経済状況とその中で私が大事ではないかと感じているトピックについて話をさせていただきたい。

新型コロナウイルスの世界的感染が拡大しているなか、経済の落ち込みが非常に大きいことは、新聞、テレビ、インターネットのニュースなどで日々ご覧になっておられることと思う。それがどのような経路で経済に影響しているのか、どれくらい影響しているのか、ということ、まずは整理したい。

新型コロナウイルスの経済への影響については、この場では三つの経路があるという整理で説明したい。

最初は、国内個人消費の落ち込みである。

感染が拡大する中で人々が外出することに慎重になると、それに伴って消費活動が停滞する。個人の消費活動は、財、すなわちモノを買う行為と、サービスを利用する行為の大きく二つに分かれる。年初からの変化を見ると、サービスの消費の方がモノの消費よりも落ち込みが大きくなっている。サービスというのは、基本的には人と人との接点を伴うものが多い。また、宿泊、外食、娯楽などは、サービスを利用すれば楽しかったり、人生が豊かになったりするものではあるが、生活に必要不可欠かという、必ずしもそうではないものもある。そうすると、感染リスクが高いと人々が認識すると、やはりサービスの利用が大きく落ち込むことになる。落ち込み度合いは、感染状況と関連しているので、4月、

5月が大きく、その後は極端な落ち込みからは脱しているが、まだ水準としては相応に低い。

一方、財、すなわちモノを買うという行動は、一言でいえば、4月、5月の落ち込みは大きかったが、その後については少しプラスになっている部分もあり、サービスよりも回復の度合いが高い。モノを買うことでも人と人との接点は生じるが、例えば商談などであればそれほど人と人の接点は大きくなく済ませることができる。また、家電などについては、デジタル化に対する需要が出てくる中で、春先からの落ち込みからプラスに転じている。

このように、モノの消費をみると、家電や自動車のように、春先の落ち込みから少しプラスの方に転じているものが、一つのグループとしてある。

他方、衣料品は基本的にマイナスになっている。例えば、入学式や卒業式がない、結婚式がない、あるいは旅行にも出かけない、ということになると、服を買う必要性がどうしても薄れてしまう。あるいは、テレワークやオンライン授業などの普及で出かける機会が減れば、あまり服を買わないことになる。衣料品は外出の減少と関連するかたちで低迷していると思う。

そうした中で、比較的堅調なのが飲食料品で、外食の機会が減っている分、スーパーなどで食材を購入する、あるいは惣菜を購入するといったことが起き、春先以降継続的にプラスになっている。このように、一口に「経済が停滞している」と言っても、実はいろいろなことが起きているので

ある。以上が新型コロナウイルスと経済の影響の一つ目の話である。

二つ目の経路は輸出である。新型コロナウイルスの感染拡大が世界的な現象であり、国内だけではなく世界経済も落ち込んでいるため、輸出は当然大きな影響を受けている。輸出の中でどういう物が影響を受けたかという、一番大きかったのは自動車である。世界的に春先に感染が拡大したため落ち込みが大きくなったが、その後は急激に戻っている。感染が緩和されると人々の活動も回復する傾向にあるし、生産活動の制約を挽回するための生産が起ってくることもあって、急回復のようなかたちになっている。

情報関連の輸出を見てみると、自動車と比べるとかなり落ち込みが小さくなっており、世界的なデジタル化需要が下支えの一つになっているということではないかと思う。

輸出を地域別にみると、落ち込んでいる地域が多いが、中国は、日本から見てもいち早く輸出は回復している。中国は感染が拡大するのも早かったが、感染者が減少に転ずるのも非常に早かった。中国企業の生産活動や経済活動が早期に回復していることは、我が国の輸出にも表れている。

三つ目の経路はインバウンドである。感染拡大に伴い、基本的には海外からの観光客がゼロになっていて、今でもほぼゼロという状況に変わりはない。したがって、インバウンドへの依存度が高い業種や地域は今非常に厳しい状況下にあることにな

る。

大きくいえば、経済への影響は、こういう三つの経路によってマイナスの方向に作用している。そうした状況で新潟県経済がどうなっているか、話を進めさせていただく。

企業全体の業況感は、一言でいえば全国と新潟とは似たような動きになっていて、春先の急激な落ち込みからは少し下げ止まっている、場合によっては持ち直しているという状況ではないかと思う。ただ、水準が低いということも同時に言える。

次に、新潟における業況感を企業規模別にみると、中小企業の落ち込みが目立つ。一言でいえば今回のような急激なショックに対して経営規模が小さく、経営体力が弱い中小企業の方が苦しい状況になりやすいということを反映していると思う。2008年、2009年のリーマンショックの時も今回と同様に、大企業よりも中堅・中小企業の落ち込みが顕著になっていた。やはり経済に大きなショックがかかった時は中小企業が苦しい状況になりやすい、ということが表れていると思う。

今度は業種別の状況を見てみる。総じていえば、3月から6月にかけて大きく落ち込んだがその後は少し下げ止まっている、あるいは場合によっては回復している、ということが幅広い業種でみられる。建設業は、先行きについて少し慎重な見方しているものの、比較的新型ウイルスの影響を受けづらいということもあり、この間ある程度の水準を保っている。それ以外のところは、やはり大きく落ち込んだ後に少し下げ止まり、場合によっては緩やかではあるが右肩上がりの見込みになっているのが、今の状況である。

先ほどインバウンドについて少し触れたが、新潟とインバウンドについての話をしたい。観光庁によると2019年の宿泊者数に占める外国人比率は、全国平均で19.4%である。ただこの19.4%の押し上げに大きく寄与しているのは京都、大阪、東京などで、都道府県で順位をつけて真ん中の24位をみると、隣の富山県で9.4%になる。新潟県は36位で4.4%である。インバウンドに関する落ち込みは県全体の平均としては比較的小さいことになる。ただ、先に申し上げたように個々の事業者の中にはイン

バウンドへの依存度が高い方もいるので、それらの方が困らないということではない。同様に、地域によってはインバウンドにこれまで力を入れてきた例があるので、そうしたところではマイナスは大きいということも同時に申し上げておきたい。

こうした中で、経済全体としての関心は雇用や倒産がどうなるかということである。今、経済自体が非常に大きな落ち込みに見舞われているが、この新型ウイルスの感染というのはいつか必ず収束するものでもある。その時に雇用が失われていたり、あるいは企業が減っていたりしたのでは、経済活動を再開することは難しくなる。したがって、雇用や企業そのものを維持することが、今のような経済情勢の時は特に重要になってくる。

雇用情勢について簡単に触れると、新潟短観では、過去を見ると全体としては基本的にずっと人手不足であるという回答が増えてきていたが、最近は急激に人手不足であるという回答の割合が減っている。内訳を見ると、例えば宿泊・飲食業は過去、どちらかという全産業平均よりも人手不足であるという回答が多かった。これは、接客などでどうしても人手が必要であるという産業分野だからであり、建設業についても同様に人手が必要な度合いが高い分野と言える。小売業なども含め、接客など機械化や自動化が難しい分野においては、このように人手不足感が強い状況が続いてきた。

ところが、今回の新型ウイルスの感染拡大により、宿泊・飲食業では急激に人手不足から人手が過剰になっている。ただ、春先の休業要請があった時期に比べれば、そうした状況も下げ止まってきてはいる。一方、例えば建設業や小売業は、引き続き人手不足感が強く、その水準は実は去年とあまり変わらない。したがって、現在は全体的には人手不足感は急激に下がり、一部の業種では人手が余剰になっているが、同時に、構造的な人手不足に直面している産業分野は直近でも存在している。先ほどの大企業、中堅、中小企業の業況感で説明したのと同じように、業種や企業規模によってばらつきがみられる状況になっている。

先ほど、雇用と同じように大事なのは企

業活動の維持だという話をした。倒産についてデータを見ると、例えば新潟の倒産件数を見ても、基本的には前年比マイナスで、全国も同様になっている。経済情勢が非常に厳しく、戦後最悪のGDPの落ち込みだと言われる中で、倒産はむしろ減少している、ということである。

これには大きく二つの要因がある。一つは公的機関、あるいは民間金融機関などによる資金繰り面での支援である。これは実質無利子融資と呼ばれるものが含まれており、当面は利子がなく資金が借りられるかたちでの資金繰り支援がいきわたっていることが一つの要因である。

もう一つは事業者側でも、春先のような休業の動きが少なくなってきたことである。休業すれば売上げが立たないので資金繰りが非常に厳しくなるが、営業を再開すればなにがしか売上げも立つし、売上げが立てば資金繰りとしてはプラスに働く。こうした二つの要因により、企業倒産は、厳しい状況ではあるが何とか踏みとどまっているというのが、今の全国の状況である。新潟県についても同じ状況ではないかと思う。ただ、経済の落ち込みが長期化していくと当然企業経営は苦しくなっていくので、これからこういう状況が維持できるかは注意深く見ていくべきと思う。

それでは、最近の新潟の経済情勢から話題を転じて、「経済社会の変化と新潟の今後」という話で、二つのテーマについて、これまでのデータを見ていくのとは少し違う形で、題材の提供をさせていただきたい。

まずはデジタル化である。デジタル化は、今の状況で非常に大事なテーマとしていろいろなところで言われている。ただ、デジタル化と言ってもいろいろな切り口があり、例えば新潟ではこういう切り口で考えたらいのではないかと、昨年来、自分が考えてきたことを話させていただきたい。

2015年の国勢調査の結果をもとに、全国の自治体を人口の順位で並べると、17位が新潟県新潟市である。そして、新潟市の人口密度は1,115である。新潟市というのは、人口が同じような他の自治体（世田谷区15,562、練馬区15,011、堺市5,602）に比べると、人口密度はかなり

低い。広い土地に住んでいるということである。

次にもう一つのデータとして、高齢化率（人口に占める65歳以上の人の割合）を人口の似た他の自治体と比較してみる。新潟市は27.0である。人口14位の北九州市が29.3であるが、世田谷区21.6、練馬区22.1、堺市26.9、浜松市26.4、熊本市24.2などと比べると、新潟市では高齢化がより進んでいることが分かる。

もう一つは、1981年以降の気象庁の記録によると、新潟市は年間の雪日数が70.8日で、最深積雪は36cmである。雪が多いという意味で、自然環境が厳しいということである。また、新潟の夏が暑いことは、私自身も去年、今年と体験したところである。新潟は、夏が暑くて冬は雪が多く、自然環境は厳しいという面がある。

さて、そうした中でのデジタル化の意味は何かということになる。

今申し上げたようなことを踏まえて、昨年、機会があって、次のようなことを書かせて頂いたことがある。

「東京などと比べれば、新潟では金融機関の店舗（それ以外の店舗もそうかもしれませんが）が近くにないことも少なくありません。そして、夏の暑さや冬の雪、人口の高齢化は、いずれも、人を『出掛けづらくさせる』要因です。とすれば、電子化・IT化のメリットは、新潟のような地域でこそ大きいはずです。」

ところが、「新潟のような地域でこそメリットが大きい」はずのデジタル化は、本当に地方で進んでいるのかというと、そうとも言えないようである。

2018年に日銀でアンケート調査をしたキャッシュレス決済の利用比率を地域別に見ると、首都圏や関西圏では高い数字が出ており、それ以外の地域というのは比較的安く、私が今申し上げた見方とは少し違う結果になっている。

その背景について考えてみると、地方には、デジタル化というどうしても難しいイメージを持たれる方が多いということがあられるように思う。新潟県内で私がデジタル化

の話をした時に、例えば、「AIのことですか」と言われたことがある。そういう最先端のものもデジタル化ではあるが、実際には、既にある程度の人が使っているが全体的には十分には使いこなされていないものも多くあると思う。例えば、個人では当たり前のように利用しているSNSをビジネスツールとして情報発信するかどうか、ということもある。マスコミなどで日々言われているデジタル化は、ものすごく最先端だったり、高度な技術だったりするが、こなれた技術を活用して企業経営に役立てていくことも大切だと思う。やはり新潟の自然環境やあるいは人口の状況なども踏まえると、こうしたデジタル化を日々生活の上で役立てていくことは大事ではないかと考えている。

二つ目のテーマとして「食と農」を取り上げたい。新型コロナウイルスの影響について国内個人消費がどうだったかという話をしたが、実はこの中に「食」の話が結構出てくる。外食はもちろんだが、宿泊も食事を伴うことが少なくない。他方、飲食料品の消費は、基本的にはこの新型コロナウイルスの感染拡大下でもプラスを維持していると話した。このように、実は新型コロナウイルスによる社会への影響には、食に関するものが少なくない。今しきりに取りざたされていることは、感染が拡大すると外出しなくなるので、外出機会が減少するということである。ただ、それだけではなく、もっと長い目で見た社会の変化が食に及んでいるということも、同時に言えると思う。

例えば、デジタル化が進んでいく、あるいはダイバーシティということでも多様な方々が社会の働き手になっていく。具体的に言えば、在宅勤務をすとか、あるいは、専業主婦ではなく共働きが増えるといったかたちで、ライフスタイルが変わっている。あるいは、高齢化で高齢単身者が増えてきてもいる。こういうライフスタイルの変化の下で、高齢の単身者が毎日、自分だけのために手間をかけて食事を作るかということでもないとか、あるいは、男性も女性も働くという社会になってくると、わざわざ手

間をかけて食事を作る時間がどうしても取りづらくなるとかいったことが起こってくる。このような形で、食に関する時間や手間の節約ニーズが出てくる。こうした動きが、新型コロナウイルスの影響と部分的には重なり、部分的には重ならないところがありながら今、進んでいるのが食を巡る変化ではないかと思う。

食と新潟は、色々な意味で関係が深い。一つは、新潟は農業が盛んで、農業生産が多様な地域であるということである。農業の生産という意味で、一つのポテンシャルがある。これは新潟のいわば強み、新潟の特徴の一つである。

二つ目としては、農業だけではなく工業生産という話をしたい。

経済産業省の「工業統計」をみると、新潟県は工業生産に占める食料品の割合は15.8%であり、全国9.0%に比べて非常に高い。また、金属製品は新潟県10.8%、全国は4.8%である。金属製品は多様なものがあるが、洋食器、刃物、台所用品、調理用品などもこの中にかなり含まれている。したがって、実は工業は食に非常に密接に関係していることも新潟県の特徴である。

消費者の認知という面ではどうだろうか。以前、新潟県が実施した消費者への調査の結果をみると、新潟県全体のイメージでいちばんよく出てくるのが、県内居住者であっても、県外居住者であっても、「米」と「おいしい」ということである。やはり、新潟は食というイメージは日本の消費者の間に広く浸透しているようである。ここまで見てきたように、①新潟は農業生産が非常に多様であること、②工業についても農業と非常に関連の深い分野がいわば集積していること、③消費者も「新潟＝おいしい」というイメージを持っていることは、新潟のポテンシャルである。現在起こっている食に関する大きな変化の中で新潟県がどのように対応していくか、新潟の経済を考えていく上での一つの大きなテーマではないかと思う。

## 〈談論〉新潟県経済の展望

日本銀行新潟支店長 佐久田健司／新潟経済同友会代表幹事 吉田至夫／ERINA 代表理事・所長 河合正弘

### 河合正弘

はじめに新潟経済同友会吉田代表幹事から今の佐久田支店長の講演についてのコメント、あるいは今の経済状況を、ビジネス界、企業の立場から考えを伺いたい。

### 吉田至夫

新潟経済同友会では、幹事会等で加盟企業から現状について毎回発表してもらっている。そうした状況を見ると、まさに今回、佐久田支店長から話していただいた通りの状況が如実にでてくる。

全体を見回すと新型コロナウイルスでかつてないほど需要が蒸発してしまい、新潟県経済は非常に大きな打撃を受けている。特に、新潟経済はじめ地方経済は個人消費への依存が極めて高い企業が多く、その影響は大きい。中でもサービス関係の宿泊などは4月、5月等はまさに売上が前年比▲95%というところが現実にあった。私の会社も過去に1度だけ売上が前年比3割落ちたことがあるが、そのときは本当に大変な苦労をした。売上が前年の5%とはほとんど経営にならない状況である。

その一方、言いづらいが「コロナ特需」というか、巣ごもり需要をうまく取り入れて過去最高益を出している企業が数多くあるのも事実である。スーパー関係、米菓、ホームセンター、それから、リモートワーク等の影響でノートパソコンの部品などを納めているところは、ある意味特需に沸いているところもあり、明暗がはっきりしているというのが、今回の特徴だと思う。

リーマンショックのときは、金融危機からグローバル経済がダメージを受けて、それがローカル経済の方に来た。今回はいきなりローカル経済が疲弊して、グローバル経済は持ちこたえて、今のところ、以前の金融危機のところまではいっていないというのが現状なのだろう。ただ、今は経済対策等が効いていることも踏まえて、悪いところは頑張って回復している。それでも、おそらく売上は前年の7割か8割で、以前のようには戻ってはいないだろうと思う。この辺



がやはり悩ましいところではないのかなと思う。

その意味で「Go Toトラベル」、「Go To イート」と、いろいろ不手際があって批判する人もいるが、地方経済、特に新潟県にとっては大変大きな効果があったのではないかと、私は正直思っている。実際、いろいろな方の話を聞いても、旅館、ホテル、レストラン等は確かに高級なところから順番に予約が埋まっていくという状況である。以前はレストランに、いつ行っても私以外の客は誰もいないという状況が、現段階では予約が取れないという状態になっているので、この効果はあったと思う。ただ、こうした効果は、全部税金でやっているの、無制限にいつまでもできるわけではない。いつかは切れるわけで、出口戦略というものを踏まえて、これからどうなっていくのかということが今回のテーマになるだろうと思う。

私は佐久田支店長の話を聞いて三つの視点で慧眼だと思った。

気を付けないといけないのは、大企業、中堅企業、中小企業で格差があるということだ。中小企業は非常に大きく疲弊して回復も遅い。何か対策を出そうとすると、中小企業中心の対策ということになる。すべてを守るというのは不可能である。こんな言い方をすると誠に悪いが、何でも税金を払うのは大企業で、恩恵を受けるのは中小企業、のようなところがある。そうした

考え方からそろそろ脱却して、ある意味、今、世代交代、後継者不足等々もあるので、上手にフェードアウトさせてやる政策という考え方も私は必要なのではないかと思う。その意味で、新しい産業の方に経営資源を持っていく、というような発想も必要なのではないかと思う。

それから、デジタル化。これも必ず言われる話で、佐久田支店長の言われる「こなれた技術を活用して」というのは一つの大きなポイントになると思っている。

最後に、新潟県の強みというと私も農業に関係しているので、今回、実は新型コロナウイルスによる大きな影響を受けなくて済んだ企業の一つである。

生活様式の変容と言われるが、やはり「密」は非常に楽しいことで、1.5m 離れて飯を食べて話をしても、あまり面白くない。やはり、食と農の喜びというのはある。これをもう一度、まさにこなれた技術を用いて、デジタルとうまくかみ合わせることによって、海外展開を含めた新しい産業に持っていく。そういう発想が必要であると思う。

実際、私はコメの輸出を世界に向けてしているが実は伸びている。ロックダウンの3~4月頃は香港、シンガポール向けはさすがに大きく落ちた。しかし6月頃から需要が出てきて、前年を上回っている状態である。特にシンガポールでは需要が非常に強い。レストランへは全然行かないのでよくわからないが、コメの輸出というのは

レストランの需要なので、おそらく高級レストランが流行っていると思う。そしてそこにお客さんが来ているのだろうと思う。

本日の主催者 ERINA の調査研究対象地域の北東アジアでいうと、モンゴルに合弁会社で精米工場を持っていて、そこへ輸出をしている。モンゴルは1月からロックダウンしているので、むしろ、巣ごもり需要が非常に早く出て、モンゴル政府の方からは早くコメを輸出してほしいという要請を受けた。最後は4月か5月から緊急臨時の措置として関税をゼロにするので大量に出してほしいと言われ、今出しているような状況である。今年はおそらく、過去最高を記録すると思っている。アニマルスピリットと言うと昔はずいぶん日本企業の悪口が言われていたが、こうした良い意味でのアニマルスピリットをもって、今の苦境を乗り切ろうという意思を企業経営者が持って、ある意味ピンチをチャンスにすることができるのではないかな、と思ったりすることがある。

**河合** いくつかのお話があったので、私の方から若干データを示しながら質問もしていきたいと思う。

新潟市の Web サイトを見ると市の特徴がデータに現れている。佐久田支店長が出されたようなデータもその中に含まれている。例えば、日本には政令市が20ほどあるが、その中で新潟市の総人口数は20の中で下から6番目である。そして、人口の増減率を見ても下から6番目。新潟市の人口は平成22年から27年までマイナスになっている。人口密度は下から5番目。新潟市の出しているデータを見て、面白いと思ったのは、持ち家率が政令市の中で第1位、一戸建ての比率がいちばん高い、共働きをしている比率がいちばん高い、三世帯所帯の割合を見るとそれもいちばん高いということだ。新潟市は、持ち家比率が高く、三世帯一緒に住んでおり、共働きをして皆頑張っておられるということで、住みやすいところではないか。

もう一つ私が注目したのは、居住外国人の比率である。新潟市に住んでいる外国人の比率は20政令市の中で下から2番目で、非常に低い。佐久田支店長の話にも出てきたが、インバウンドが大きく減少し、

新潟もちろん影響を受けているが、日本全体の中でみると相対的な影響は比較的限られている。インバウンドがもともと比較的少なかったということだと思ふ。これからは、インバウンドを増やし、居住する外国人の割合をもっと増やしていくことで新潟市を活性化できるのではないかと感じた。

佐久田支店長の講演の中で、日銀の短観資料に企業マインドのデータがあった。全国の企業マインドと新潟県の企業マインドは大体同じように動いているが、新潟の方がいつも全国と比べると下になっている。これはいったいどうしてなのか。企業マインドを高めていくというのは、なかなか難しいかもしれないが、理由が分かればもう少し何かできるのではないかと考えた。

そしてデジタル化についても触れられたが、デジタル化とは具体的に何をどうやればいいのか。私は大学で講義をしているが、コロナ以降オンラインで授業をやることになった。Zoom はそれまで一回も使ったことがなく、今年の4月になって大学から Zoom を使えと言われて、Zoom を使い出した。Zoom を使いこなすのに丸一日くらいかかったと思う。Zoom をやることでオンラインの授業ができる、あるいはリモートワークができるというメリットがある。デジタル化をしろということはず、パソコンを買いなさい、あるいはスマホを買いなさい、そしてそれを使えるようになりなさい、ということが最低条件だと思う。中小企業の方々にとって、それプラス何をやっていけばいいのか、何をやるのが、デジタル化につながって生産性を引き上げることにつながるのか、ということをご経験から話していただければと思う。吉田代表幹事は株式会社新潟クボタの社長として、会社の中ではデジタル化を進めておられると思うが、何をやっていけば、生産性が上がるのか、についてお話しいただきたい。

**吉田** デジタル化と言われても、私は実はかなりの音痴で、様々な活字や見出しに DX と書かれていて、私はずっとデラックスと書いてあると思っていた。つい最近、デジタルトランスフォーメーションというのが分かって、社員に向かって「これからは、デジタルトランスフォーメーションだ」と「コー

ポレートトランスフォーメーションをやらなさい」といけな」という話をした。

おそらく、この中におられる企業の方々はこの半年間の経験で経費が下がった、と明確に認識していると思う。まず、出張が無くなった。私もこの2月の半ばまで多くの出張があった。1月から2月の半ばまで、香港、ベトナム、ウランバートル、スペインに行ってきた。今年は何回行くのか思っていたが、その後はゼロになった。そうすると経費が明らかに減った。それから、今まで大阪、東京に行って会議をしていたのが全部 Zoom や Google Meet などである。いまだに私は好きではない。それで会議をやると一段と疲れたような感じになる。今日いらっしゃる方も、だいたい年齢的には私と似たような方が多いから、やっぱり、Zoom でこういうものを聴くよりも、実際にここで聴いた方が腑に落ちるような感覚をもっておられる方が多いと思う。

ただ、明らかに経費が落ちた。そうすると、売り上げさえ落ちなかったら、経費が落ちただけ利益増になる。これは、経営者は全部理解していると思う。それで、わが社でも事務員の4割は在宅勤務とし、ノートパソコンを100台近く買い全社員に持たせた。スマホだけはほぼ270~280台セールスサービスに持たせていたから、今度はこれで全員にやるように。セールスフォースを入れているから、これで見込み客を共有する。朝礼はやらない。サービスマンは現場にいないと修理できないから、「感染防止に気を付けて」と。

それで、やってみればできる。そこから、こんな仕事は止め、こんな業務は意味がなかったから止める、というようになる。この積み重ねの経験が重要だと思う。そうすると、絶対、不要不急というか、出張も現実、少なくなると思う。所長会議は以来一回もやっていない。全部 Web でやっている。新津営業所、妙高営業所、佐渡営業所などに行って、所員を集めて話をしていたが、今度は Web で全員、一人一人スマホで、顧客とはどのようにしている、見込み客は今どうなっている、修理で今困っていることはないか、などと話を聞いて、コミュニケーションをとっている。これも案外いいなと思っている。こういう積み重ねで、別段セールスフォース使って見込み

客を分析してそこから成約する確率がどのくらいあって、ここに向かってどういう訪問回数で商談管理をしたらなどと難しいことを言わなくても、結構できる。こういう経験は、今まで対面で培った信頼関係にプラス、そういうものを持っていくなど、そういうやり方を身に着けていく過程がデジタル化で、いわゆる佐久田支店長が言われるのとは少し違うかもしれないが、こなれた技術、こなれた手法を少し変えながら行く、という一つになる。実感としてはそういう感じを持っている

**河合** 要するに、パソコンを入れたり、スマホを持つ、それを利用するだけではなくて、自分の会社のやり方も変えていくと、無駄なことをやらないようにすると。

**吉田** 会社の仕組みや業務のやり方を変えていくということだと思う。そこで、スマホやパソコンなど、リテラシーの問題というのは必ずあるが、便利で楽して物が売れる。私の会社では結構ベテランでも関心を寄せている。そういうやり方なのだろうかと、個人的には思っている。

**河合** 佐久田支店長のお考えは？

### 佐久田健司

はじめに、新潟の企業マインドという話をいただいた。これは、例えば地域性みたいなもので、新潟の方は慎重である、というようなことをおっしゃる方もおられる。新潟に来ると、そういう声を聴くことも少くない。ただ、基本的にはやはり地方経済というのは、大都市圏に比べれば人口減少も大きく、新規企業の開業率などが必ずしも高くない。やはり、地域経済、地方経済が直面している構造的な問題というのを反映しているかもしれないという印象を私自身は持っている。

次に、デジタル化について何をすればいいのかということだが、金融のことを考えると、従業員が少ない企業があるとして、雪の中をわざわざ遠いところまで車を運転して、銀行や信用金庫に行って用事を済ませるのか、という話がある。そういうことをしながらも、人手がないので人手不足で困っている、ということになっているかもし

れない。その一方で、インターネットバンキングはかなり普及をしている。言わば、最先端の技術ではないが、ある程度の人が使っている。ただ、今まで使ったことがないので、わざわざ遠いところに、雪の中を運転して用事を済ませているわけである。このように、去年もそうだったし、先月もそうだったから、今月もそうしている、ということは、結構多くの領域であるように思う。

ただ、そうした状況の中でデジタル化の課題としていろいろな調査の中で必ず出てくるのは、やはり、使い方がわからないということだ。そうすると、デジタル化に移行する中で使い方を教えたり、何かをサポートしたりするという人間の役割は、やはり大事なのだろうと思う。考えてみると、私が小学校1年生くらいの時に我が家に電話が来た。けれども、当時、電電公社の方が来て電話を引いてくれて、使い方を教えてくれた。だから電話が安心して使えたのだと思う。インターネットバンキングであれば金融機関の方々に聞けば対応してくださると思うし、自分ではSNSの使い方が分からなくても、お子さんやお孫さんも使っている、ということもある。

今までの折り込み広告のような時間とコストをかけた営業手法とは違い、SNSというのは基本的にはお金がかからないサービスで、発信という意味でも即時性が高い。非常に広くの人にいきわたるということでもある。もちろん、だからといって伝統的な広告をする意味がなくなるわけではないが、新しいものでコストが低いものでやってみて、失敗したからといって特に大きなダメージがあるわけではない。そういうものはある程度の人使っているが、よくよく考えるとうまく使いこなされていないようなところがあるのではないかと思う。それを使う意味は売り上げを伸ばすという意味であったり、いろいろなコストを下げていくというような意味であったりするのだろうが、低コストで結構使えるものがある。

そして、それをいわば入り口としてうまく使っていくことによって、メリットが広がることもある。例えばインターネットバンキングを利用することによって、会計自体を、会計ソフトを入れてより便利に、自動化、機械化していくということになれば、人手不足対策にもなる。それは、初めの一歩がある

から、二歩目、三歩目になっていくということであって、初めの一歩を踏み出していくと、その先にこういうことがあるというのが分かるようになる。SNSも、最初にSNSにアップして、それがすぐに人気が高くなるということもなかなかないが、アップしてみてもどういふところに問題があるのだろうか、なぜ人気が出ないのかということを考えるようになる。そうすると次の一歩になっていく、というようなことになる。このように、ものすごく高度なことでもなく、それほどコストがかからないのでできるものはある。そういうことをやっていくということが、生活を便利にしていく上では、あるいは企業であれば、生産性を上げる、ビジネスを拡大していくという上では、結構有益なのではないかなという感じがする。新潟県内のいろいろな企業の方に聞いても、やはり、SNSを通じた発信効果についておっしゃる方は結構おられる感じは、私自身は受けている。

**河合** インターネットバンキングの話があったが、私の家では妻も子供たちもインターネットバンキングをやっているが、私はハッキングや、いつの間にか自分の預金口座からお金が無くなってしまうのではないかと心配で全くやってないが、考え方をええなくはないかということか。

会場の皆様の中で、インターネットバンキングをやっておられる方、手を挙げていただきたい。7割くらいの方がやっていらっしゃる。ということは私は少数派になって、古い人間だということか。システムは完全に信頼できるのか。

**佐久田** いただいたご指摘は、いわゆる、消費者アンケートのようなものでも出てくるポイントである。インターネットに関して必ず出てくる話は、セキュリティと使い方という二つの問題である。その二つのうちの一つの話をご指摘いただいたと思うが、感覚としてセキュリティに不安があるという方は多くいらっしゃると思う。

先ほどの話は一面的に聞こえたかもしれないが、必ず皆さんがSNSを使って情報発信をしなければいけない、必ずインターネットバンキングを使わないといけないということでは、私はないと思う。例えば、東京の山手線内で暮らしていることを考え

れば、歩いて1、2分のところにコンビニがあったり、金融機関があったり、その他のいろいろなものがあるような生活環境であろう。そういうところの方であれば、別にインターネットを使う必要も、大きくはないと思う。すべて歩いて用事を済ませるということは、十分可能だと思し、そういう生活環境の方は、日本の中にそれなりにたくさんいらっしゃると思う。そういう方と並べて言うことではないかもしれないが、地方においては、インターネットのセキュリティが心配なので雪の中を自動車が高齢者の方が運転して用事を足すことをどう考えるか、あるいはその方もいずれ高齢で運転免許証を返納した場合にどうやって生活をしていくかというようなバランスの中で考えていくのではないかと思う。

セキュリティに関して心配であるということであるが、コンピュータ・システムである以上、人間の作ったものなので100%ということ、私はないと思う。ただ、現金は落としてしまえばそれ限りということもあるわけで、リアルな世界だからリスクがないということでもない。インターネットバンキングで使う口座に入金する金額を一定以下にしておけば、それ以上に盗られることもない。そういうところには少額の資金を入れておいて、主たる家計の資産運用などは別に分けて行うということも、そんなにコストを掛けなくていい。例えば、日頃の送金が2、3万円で済むのであれば、そういう口座に10万円くらい入れておけば十分で、そのように個人がリスク管理することもできると思う。そのような選択肢もある中で、インターネットバンキングを使わないことによって得られていないメリットをどう考えるのか、例えば高齢者で運転免許証を返納した方などはやはり使われた方が便利ではないのか、といったことになるのではと思う。

**河合** もう一つ、佐久田支店長の講演の中で、これも日銀短観に基づくものだと思うが、中小企業の企業マインドは大企業よりも低いということだったが、企業の大半は中小企業である。これは新潟県に限らず、日本の中でもそうで、世界的に見てもそうだと思う。そして中小企業の雇用がきわめて重要で、全体の就業者の中で中小企業が一番大きなウエイトを占めている。

したがって中小企業を活性化させていくことが雇用の拡大につながる。菅首相が首相就任直後、中小企業は生産性が低いので統合して数を減らせというコメントをしていた。

そして、もう一つの点は、経済構造の問題からして、新潟は農業が強い、製造業も強いところがあり、サービス業が雇用と生産の量面で役割が非常に大きい。したがって、サービス業の生産性を上げていくということが重要であるし、その中でも中小企業の生産性を上げていくということが重要だと。これはいったいどのようにやっていけばいいのか。

**吉田** 私は農業に近いので、農業のアナロジーでいうと、中小零細農家を守れという声が当然ある。その一方、今、農業で大きな成果を上げているのは、食料生産の7割、8割を上げている大規模農家である。ところが非常に小さい農家がとても多く、どうしてもこちらを守らなければならない。それで中山間地を守れという話になるが、この人たちが離農してしまうと、その農地を大手が吸収するような形になる。それが上手いかわからないと、耕作放棄地など様々な問題が起きてくるというのが、農業の現状である。

それと同じようなアナロジーが産業界やサービス業界にあるのではないかと思う。そのように見ると、何となく、私は理解できるところがある。それで中小企業基本法がある。これは雇用者数や資本金、また、サービス業と製造業など業種によっても違う。それで、あそこにいたほうが楽で、いろいろな優遇策がある。今回の政策だと、中小企業政策という形で出てくる。成長促進法などの発想でこの中小企業基本法を考え直したとしたら、別な発展の仕方があるのではないか。やはり、どんどん大きくなってもらう。規模の小さいところに甘んじていないで、どんどん大きくなってもらう。それを促進するいろいろな制度を作っていく。そうすると、日本経済二重構造論はもう古い話であるが、私が大学で学んでいたころから、大企業と中小企業の二重構造論は、ずっと言われていた。その根底には中小企業基本法があるのではないかと思っている。この辺の見方も、一つのポ

イントなのではないかと思っている。

今回のコロナウイルスだけではなく、これを契機に今ある中小企業の多くは、現在は後継者がいない方が多い。だからやめられない。あるいは銀行に借金があるからやめられない。そのうち健康を悪くして廃業する、という悪循環が結構、起きているのが実態である。倒産は少ないけれども廃業が多い。それも、意図せざる廃業、意に沿わない廃業が多い。それならむしろ、うまくフェードアウトして、ハッピーリタイアできるような法体系があってもいいし、別途、セーフティーゾーンでやるのもいい。そして、そういう資源、ノウハウを成長するところに引き継いでもらうような政策も必要だと思う。農業を見ていると、そういう感じがする。

それとデジタル化で一言だけ言わせてほしいのは、反省すべきは行政だと思う。行政がいちばんデジタル化が遅れている。昨日の新聞が何かに載っていたが、ハンコを止められるという話。そんなところから一つ一つやっていく。

今回の10万円の給付金でも、県庁の役人に言わせると、いかに我が県民はあいうデジタルを、コンピュータを持っていないかよくわかったと言っている。それは、あなたたちが持ってないからではないのか。行政ももっとデジタル化すれば、県民はついてくる、という思いもある。この辺から、「隼より始めよ」を実践してもらおう。これは重要だと思う。

**河合** 佐久田支店長、中小企業、あるいはサービス業について、意見を伺いたい。

**佐久田** 中小企業の生産性をどのようにとらえるかということがあると思う。一つは先ほど言ったように、人がわざわざ遠いところまで自動車を運転して用事を済ませていたことを、インターネットで済ませれば生産性が上がる、というのは、直感的に分かりやすい生産性の上げ方だと思う。ただ、実は生産性の上げ方というのはいろいろなものがあって、例えば同じタクシー1台でも、1日5人乗るタクシーと10人乗るタクシーというのは10人乗るタクシーの方が利益が大きいので、生産性は高い。でも、やってい

ることはタクシー事業と同じである。

何を言っているのかというと、売り上げを増やすということは実は生産性を上げるという効果がある、要するに、客がたくさん来てくれるということでも生産性は上がりますということである。そうすると、地方経済というのはやはり人口減少に直面をしているので、例えば、同じ町の中で、同じように商売をしていると、どうしてもそれを買ってくれる人、利用してくれる人というのは少なくなるので、売り上げが減っていくことになる。それをどうやって考えていくかといえば、一つは商圈を拡大しようということになるわけで、これは先ほどから話が出ているデジタル化のような話がある。歩いてお客さんが来る、車でお客さんが来るというだけではなくて、例えばインターネットを通じて販売をするというのは、商圈を拡大し売り上げを増やすということになる。そのことで、同じ一人の人が働いていても、売り上げが増える、それによって、収益が増える、それでその人の生産性が上がる、という一つのやり方だと思う。

もう一つは、商圈を増やすというよりも、いわば、仕事の中身を変えていくということだと思う。より需要がある分野に仕事の中身を少しずつ変えていくというようなことが、あるのではないかと思います。

日本はよく、世界の中で長寿企業が多いと言われることがある。長寿企業と言ってもいろいろなものがあるが、業態を変えながら長く生きている企業もたくさんある。日本銀行に就職した年、私は松本支店に配属になった。長野県では昔、繊維業が盛んだったが、繊維業が衰退してくると、同じ会社が例えば精密機械や電気機械へと業態転換をしていくことによって長い業歴を保っているという例があった。名前は繊維業のような会社だが、実際には例えばコンピュータの部品を作っている、というような例である。このように業態を変えていくということは、生産性を上げるもう一つのやり方で、どうしても需要が伸びない分野から少しずつ需要が高い分野にシフトしていくということが、一つの解決になる。

そうしたことをしていくうえで、吉田社長から先ほど話があった、後継者という話が大事になるのだろう。従来の考え方で経営しているところに、やはり後継者であった

り後継者候補になる方だったり、あるいは若い方が新しい考え方や新しいものの進め方というのを持ち込んでいくことが、一つの契機になって、需要が高い分野へのシフトが進んでいる例というのはそれなりにあるように思う。デジタルの話もしたが、それと同時に「人」という面、特に新しいアイデアや発想が「人」によって取り込まれていくということも大事なのではないかと風風に思っている。

**河合** 少し違うデータを申し上げたい。2017年度の新潟県の県民総生産でGDPにあたるものだが、それは8.99兆円、約9兆円であった。2019年度のデータはまだ出ていないが、日本経済全体と同じスピードで拡大したとすると、2019年度は9.2兆円ほどだと考えられる。その値はどのようなことを北東アジアの国と比べてみた。ドルベースで言うと、新潟の2019年のGDP、9.2兆円にあたる額は850億ドルである。北朝鮮は300億ドルなので、実は北朝鮮は新潟のGDPの3分の1くらいということになる。北朝鮮の人口は2500万人以上いて、新潟の人口は220万人くらいなので、人口は10倍以上だが、GDPの規模は3分の1くらいになる。また、モンゴルの人口は330万人で新潟の1.5倍くらいになるが、GDPは140億ドルで新潟のGDP(850億ドル)の約6分の1である。もちろん、中国経済は非常に大きい経済で、ロシアも韓国も大きい。ただ、このように見ると、新潟の経済は北朝鮮やモンゴルをはるかに上回る経済規模があるので、もっと北東アジアの国、あるいはほかのアジアの国からも惹きつけられる潜在性を持っているのではないのか。

新潟市は政令市の中でも、外国人の居住比率が非常に低い。新潟県もおそらく低いと思うが、もっとインバウンド外国人を取り込むことができるだろうし、北東アジア全体の中で、新潟は実はもっと活躍できる潜在性を持っているのではないかと感じる。

吉田社長、日本と北東アジア、新潟と北東アジア、新潟のポテンシャルについてお考えをお聞きたい。

**吉田** 戦後の中で、北東アジアと新潟が

疎遠になってしまった。戦前、新潟は北東アジアの玄関口であった。今、新たに開国をしつつある、そうした状況だと思う。

先ほど佐久田支店長がおっしゃるように、生産性というのは一人当たり売上高、一人当たり利益ということなので、一番手取り早いのは、売り上げを伸ばすことと言われた。販路を拡大したり、市場を拡大することで、そういう意味ではインバウンドも輸出も結局同じことになる。だから、北東アジアと経済交流、貿易、インバウンドをするというのは、イコール売り上げを伸ばす大きな要因になるわけで、これは重要なポイントだと思う。

実際、我が社には今モンゴル人が3名、カザフスタン人が1名の社員がいる。いずれも、比較的若く、事業創造大学院大学や新潟工科大学などに留学経験者を採用し、それぞれ活躍してもらっている。我が社の米販売の輸出、それから国内のAmazon等でいろいろSNS上でネット販売しているのは、ほとんどが彼女たちである。既存の社員ではできない仕事を彼女たちは非常にスムーズにこなしてくれるので、我が社には非常にプラスになっている。こうした経験をいろいろな企業がやるのが重要ではないかと思う。おっしゃるように、外国人がもっと来ることによって、文化が変わったり、習慣が変わったり、様々なアイデアが出てくるというのは事実で、これは基本的に進めていくべきだろうと思っている。

**佐久田** 例えば、日本と海外のつなぎ方の一つとして居住外国人というのは、当然ある。それは一つの選択肢であるが、おそらく、ウィズコロナあるいはポストコロナというような世界、あるいはそもそも新型コロナウイルスがなくてもということだと私は思うが、日本と海外のつながり方が多様化していくということなのではないかと思う。伝統的に、国際的な産業の協調のあり方には、もちろん、人が行き来するということもあるし、もう一つはモノが行き来する、輸出入というのがある。伝統的な国際的な分業というのは、いわば部品を日本から輸出する、あるいは部品を日本から買ってくるような形で、いわばモノの輸出入として現れてきたということだと思う。

ただ、それ以外の連携の仕方というのいろいろあるような気がする。例えば、日本でソフトウェアを作るときに、ソフトウェアの開発にはどうしても人手がかかる部分がある。そういうスキルや労働力が豊富であって、日本よりもコストが低いところと、データをやり取りしソフトウェアのプログラミングを進めるといった形での国際的な分業もある。これは輸出でもないし人が行き来するわけでもないが国際分業ではある、という話になるのではないかなと思う。あるいは人が直接的に行き来をしなくても、先ほどから話題に出ているが、オンラインでのやり取りのようなことがあれば、それがより効率的に国際的なつながりを深めるということがあると思う。

つまり、どれが良いとか悪いとかいうことではなくて、日本と海外とのつながり方は多様化していくし、そのように選択肢が増えることは基本的に良いことである。そのうえで、そうした選択肢をよりうまく使った人がおそらく勝つだろうと、そのようなことが起こるだろうという感じがする。

アジアについて補足的に二つのことを申し上げると、一つは、やはり経済成長や食生活の向上が著しいということではないかなと思う。日本からすれば、先ほどコメの輸出の話なども伺ったが、そういうマーケットとしてのポテンシャルというのがある。これは、日本の人口が減少している、あるいは経済成長がどうしても成熟期に入っているということとの対比で出てくる視点なのだろうという感じがする。

それからもう一つ、個人的に思っていることとしては、高齢化をどうとらえるかということである。日本はほかの国に先駆けて高齢化がかなり進んでいる社会である。先ほど食のことを申し上げたが、例えば、食と高齢化のようなことを考えても、いろいろなことがある。高齢の方は、より健康に注意をしたような食の在り方を求めていくこともあるし、あるいは調理時間を節約したいということもあるかもしれない。あるいは火を使うのは少し心配だ、ということもあるかもしれない。あるいは一人で住んでおられる高齢者はどういうふうに楽しい食事をするのだろうか、ということもある。こういったことは課題としてあるが、それに対して十分に社会がどうか、我々日本だけでは

なくて、内外の社会が十分にその答えを与えられているかということ、例えば自分の親の生活を見てもどうなのだろうかなと思うところはある。日本は世界に先駆けて、という言い方がいいのか分からないが、非常に高齢化が進展するのが速い国である。ところがアジアについても、特に中国はそうだが、必ず高齢化が進んでいくと言われている。人口動態は非常に確実なので、必ずそのような未来が来る。その時に、日本の経験を、どのようにアジアに提供していくのか、それによってアジアの方々との結びつきをどのように強めていくのか、というのは一つの大事なテーマであり、先ほど食のことを申し上げたが、例えば新潟と食と高齢化とアジアをどのように考えていくのだろうか、という感じはするところである。

**河合** それでは、会場の方々から質問、コメント、あるいはご意見等を受けたいと思う。

**Q.** 一つ、感想であり、またお願いをさせていただきたい。私の仕事は、24時間いわゆる通信が必要で、24時間リアルな人の駆け付けの仕事が必要で、そのベースはエネルギーになっている。一見コロナとは関係ないようだが、実は、おおありで、いま私共で取り扱っている新しい商材は期せずして、オゾン発生器というものを弊社で取り扱っている。そのオゾン発生器は、エネルギー、電気が必要で、エネルギーとコロナをかけ合わせてみると、また一つ見えてくるものがあるというふうに思っている。デジタル化もやはりエネルギーが基盤に必要かと思う。そして、新潟県経済ということなので、そこに様々な要素を合わせてみると、新潟、そしてコロナ、エネルギー、先ほど経済の活性化というキーワードもかけ合わせてみると、やはり、新潟県単県だけでできた時と、それから今後エリアで展開していかなければならない場面も出てくると思っている。例えば今話に上がった、新潟にエネルギーを供給している東北電力は、支店が宮城、新潟、秋田、山形にある。今日講演いただいた日本銀行は、近県では秋田、仙台、福島、前橋、松本、金沢支店の7カ店とあると思う。こうしたも

のをかけ合わせてみると実は、近くにいろいろな形での、いわゆる今後いっしょに展開できる仲間がいる。これは私の持論でもあるが、そのような面があるのではないかなと思っている。

実は今日、福岡の友人から1本の電話が入り、「おいしいリンゴの原液を中国に送りたいが、知っている人はいないか」という問い合わせがあった。青森にも友人がいるし、新潟にもリンゴ農園をやっている方がいるので、そうしたところに当たってみようと思っている。いろいろなところで、かけ合わせみたいな、吉田社長の「積み重ね」ではないが、そうしたデジタルの前の基盤づくり、一つ一つの積み重ね、人と人との出会い、交流、観光というのは一つの新しい光との出会いという意味もあると思う。そういうことで、単県、新潟県と対岸、新潟県とどこどこというような局面でできている部分と、これからゾーンで考えて新潟県を囲んだエリア、その向こう側にはERINAの研究対象の経済圏になっていくと思う。ERINAのような経済団体の方々、日本銀行の支店があるようなところのエリアの方々と一緒に、いろいろ形で人と人が出会ってそこで商売の話をする中で、また新しい光が出てくるのではないかなと思っている。またご一考の機会をいただければという風に思っている。

**河合** たいへん貴重な意見だと思う。ほかのコメントや質問を受けたい。その後で、まとめてお二方からレスポンスをいただきたいと思う。

**Q.** ウィズコロナ社会ということで、コロナがなければなんのことはないが、この度は残念ながらコロナということで、しかもこのコロナは当分続くというか、なくならないというふうだ。その中で、個人の生活もさることながら、企業活動に大きな影響を与えていて、まさにこのコロナ禍で企業が淘汰されるのか、されないのか、これを選択される場面なのだろうと思う。

ここで何とか生き残るために、各企業は様々な努力とチャレンジ、あるいは、国・行政を挙げた支援も含めて、いろいろなチャレンジをしながら生き残りをかけている。しかし、それも含めて頑張ったものの、残念

ながら淘汰されてしまうということもあると思う。したがって、このコロナ社会でどうしていくかということは、まずは現状、果敢にチャレンジして生き残りを図ってもらうということが必要だし、それも、むしろ攻撃していくことが必要だ。攻撃は最大の防御とも言える。あるいは、逆に今度、守りだけだと守りは衰退の一途ということで、守ってはいけません、いかに攻撃していくかということだと思ふ。既に私が申しあげるまでもなく、多くの皆さんが攻撃して、努力されている方もたくさんいらっしゃると思うが、残念ながら守りにとどまっておられる方も、相当大勢いらっしゃると思う。したがって、守りから、いかに攻撃の姿勢に転換していくか、ここは県民性あるいは人間の考え方にもよるが、そこを乗り越えていただけるような行政の政策も必要だろうし、またはERINAのようなシンクタンクのいろいろな情報提供、あるいは、攻撃して頑張っておられる企業の皆さんのうしろ姿を思いっきり示していただくなど、そういったことが、特に新潟県には必要なのではないかなというふうに感じた次第である。

**河合** 守りから攻めへ。そのためには何が必要か、という話をいただいた。

お二方から質問の回答とコメントをお願いしたい。

**吉田** 直接の回答にはならないと思うが、まず一つは、今のコロナショックをよい意味での黒船ショックとして見てみたい。たとえば、デジタルでも、手本があるわけで、エストニアなどいろいろな国で行政は既にデジタル化をしているところがある。それを真似すればいい。こういうのは日本は得意なので、どんどん取り入れるというのが一つ。

もう一つは、こういう時いろいろなチャレンジをするというように、経営者自身がアニマルスピリットをもって新しいものに取り組んでみる。例えば今、新潟でANAが何千億の赤字、JALが何千億の赤字というさなか2年後、2年半後くらいに新しい航空会社をつくらうという動きがある。その頃になれば、ある程度人の動きは出てくるかもしれないし、新しく作るのも損掛もないし、技術も安くなっているし、今だからこそ、そういう新しい航空会社をつくるということ

で、こういう動きは今、出始めている。いろいろな場面でいろいろな経営者が挑戦していく。こういうところから新しい活路なり、新しい産業、あとは第二創業、第三創業が生まれる。まったくゼロからは難しいけど、後継者、世代交代を機に、新しい産業に持っていく人を応援するなど。このようなものが取り組みやすいポイントなのかな、と私自身周りを見て思っている。

**佐久田** 一つは近隣の連携というお話をいただいたのだと思う。もちろん地理的に近いところは行き来もしやすいし、いろいろな意味で環境が似ているので、そうしたものは当然、有益だろうと思う。ただ、私自身は同時に、やはり離れているところを見ることも大事なのではないか思っている。

今日、例えば、新潟市と人口が似た自治体の人口密度とか高齢化率をお話の中で取り上げたが、例えば私は宮城県出身なので、宮城県の人とはという、山形がどうか、岩手がどうかなどと言って近いところと比較する。ところが近いところというのは、自然条件や産業構造等がどうしても似ているので、自分の近いところを見ただけだと、新たな発想が出づらいように思う。

私自身が新潟に来て何回か申し上げたことがあるが、自分は宮城県出身で、今新潟県に住んでいて、長野県で勤務したこともあるし、京都府にも住んだことがある。これらは、日本の都道府県の人口でいうと13位、14位、15位、16位で、同じような規模である。ところが、同じような200万人前後が住んでいても、京都府と新潟県はこんなに違うのかと思う。そうすると、なぜ京都はこうで、なぜ新潟はこうなのかというようなことから、新しい視点や発想が生まれてくることもあるように思う。つまり、近くを見るということも、近くと連携するということも、当然大事ではあるが、少し遠くを見ていくということも、私自身は有益なのではないかなという感じがしている。

もう一つは、企業が前向きになるためにどうしていくかという話ではないか、と思う。この間のいろいろな公的な支援等のあり方を見てみると、この半年間、ご指摘のような視点も織り込んだものだと思うが、なに

がしか、支援のあり方というのも、変わってきているように思う。

新型コロナウイルスの感染というのは、新潟では2月29日に初めて起こったが、その半月前くらいに私がイベントに参加した時には、ウイルス対策をそんなに心配していなかった。その後半月で新潟県に感染者が初めて確認されることになり、いわば天から降ってきたような突発的な事態であったと言えると思う。そういうような突発的な事象が起こった時に、何か対応するというのは、個々の事業者の方にはなかなか難しいから、いわば一律に支援をしてさしあげて、何とか、まずはしのいでいただきたい、ということがまずは大事になったのだと思う。

ところがそれからだんだん時間が経ってきているので、いわば事業者の方々もいろいろなことを考えられたり、いろいろなことに取り組んでいかれたり、そのための時間的な余裕も出てきているところなのではないかと思う。市場経済においては、必ず需要や収益があるところに経済活動は流れようとする。そこに対して頑張っている人に支援をしていく。いわば経済活動を後押ししていくような形での、促していく形の支援にすることが大事だと思うし、いわば一律に支援することから、様々な、支援の条件の設定の仕方など、民間の経済活動が、おのずと需要がある方向に、収益がある方向に流れ行くのを促すような形で、いろいろな支援が行われていく方向に変わっているように思う。私自身は様々な報道などで、いろいろな県や国の支援策を見ていてもそういうふうな感じに変わってきていると思うし、そのような形で後押しをしてさしあげることが大事なのではないかと思っている。

**河合** 時間が来たので、このあたりで談論を終わりたいと思うが、2、3分お借りして、今日の話の全体のまとめと私を感じたことを申し上げたいと思う。

日本全国そうであるが、新潟県でも経済の落ち込みが非常に大きいことが佐久間支店長から示された。とりわけ、対人サービスの分野での落ち込みが厳しく、コロナ禍で淘汰されかねない企業が増えている。その多くは当然のことだが中小企業である。

そして、新潟県は高齢化比率が非常に高く、人口減少が続いている県である。そうした構造的な問題がある中で、コロナ禍が経済活動への下押しをしているという状況にある。こうした点を踏まえ、新潟県はどのようにやっていけばいいかということが、今日の議論の中心的なトピックだった。行政としても、差し当たっての短期的な対応だけでなく、長期的な視点から多面的に対応策を打ち出すべきではないか、ということだったと思う。

まず第一に、デジタル化は企業の生産性を上げる上で非常に有効な手段であることに同意があった。ただデジタル化を成功させるには、それを採用する企業がインターネットや SNS を通じて自社の販売を増やすことに加え、自社の事業や業務のやり方を適切な形に変えていかないといけないことが論じられた。そして行政のデジタル化がやはり重要で、行政の努力が欠かせないが、民間も行政がやっていないからといってやらないのではなくて、どんどんデジタルトランスフォーメーションを進めるべきことが指摘されたと思う。

第二に、国や地方の中小企業政策としては、吉田代表幹事より、中小企業を保護するという視点から、規模の拡大に向けた成長促進の方向に転換することが重要だという指摘があった。中小企業自身としても、業態を需要の伸びない分野に留めるのではなく、需要の伸びる分野に積極的に転換していくという攻めの発想をもつことが奨められた。そのためにも、外国人従業員を増やすなど多様な文化や習慣に触れて絶えず新しいアイデアを取り込み、会社や仕事のやり方を変えていく必要があると。

第三に、フロアからのコメントの中に、エネルギーの問題も重要ではないかという指摘があった。数日前に菅首相は2050年までに二酸化炭素など温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすると述べた。首相の所信表明の中にもそれが出てくるのではないか。エネルギーというときには、これからは再生可能エネルギーをもっと増やしていかなくてはいけないということなのだと思う。なるべく石炭など化石燃料を減らして、再生可能エネルギーにシフトして行く、あるいは

分散型のエネルギーの供給もしっかりやっていくということではないか。

そして、新潟県を北東アジアの中でどういうふうにつなげていくかという話もあった。インバウンドや外国人をどのように取り込んでいくか。そして、新潟は食や農業で非常に強く、製造業でも競争力の高い企業が多い。その中で、デジタル化、中小企業振興、再生可能エネルギーなどと組み合わせ、新潟の強みをさらに発揮させていくことが重要なのだと思う。

EU やアメリカのバイデン大統領候補は「ビルド・バック・ベター」という表現をしている。コロナ禍に対応するにあたっては、より良い仕組みや制度をこれから作る方向に再建していこう。再建するときには、古いものをそのまま再建するのではなく、ベターな形で再建しよう、ということを行っている。やはり、新潟県も同じような考え方で、そしてコメントの中にあつたように新潟県だけでやるよりは、ほかの県と連携してやった方がいいようなところは連携して経済の再建を図るべきだと思う。