中小企業家同友会全国協議会　企業環境研究センター

年頭　中小企業経営の展望レポート 2013

（年頭展望レポート）第 2 号

Ⅰ　問題提起

1　世界経済の状況と 2013 年の景況
2　日本経済再生の可能性はどこにあるのか
3　終了を迎える中小企業金融円滑化法と中小企業に求められること
4　地域経済の疲弊と中小企業への期待、中小企業振興基本条例の役割
5　同友会型企業づくりと経営戦略～経営指針の作成と実践の意義

Ⅱ　討論

●2013 年の世界・日本経済をどうみるか
●中小企業のビジネスチャンスはどこに
●中小企業に求められる経営戦略は
●中小企業と中小企業家同友会への期待

中小企業家同友会全国協議会　企業環境研究センター
年頭　中小企業経営の展望レポート 2013（年頭展望レポート）第 2 号

＜ 目 次 ＞

Ⅰ　問題提起

1. 世界経済の状況と 2013 年の景況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 小松善雄　1
2. 日本経済再生の可能性はどこにあるのか ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 吉田敬一　4
3. 終了を迎える中小企業金融円滑化法と中小企業に求められること ・・・・・・・ 阿部克己　10
4. 地域経済の疲弊と中小企業への期待、中小企業振興基本条例の役割 ・・・・ 植田浩史　12
5. 同友会型企業づくりと経営戦略～経営指針の作成と実践の意義 ・・・・・・・・・・菊地　進　15

Ⅱ　討論

・2013 年の世界・日本経済をどうみるか ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

座談会　2012 年 12 月 27 日(木)

出席者	吉田敬一	駒澤大学経済学部教授・・・・・・・・・・・	中同協企業環境研究センター	座長
	菊地　進	立教大学経済学部教授・・・・・・・・・・・	同	副座長
	植田浩史	慶応義塾大学経済学部教授・・・・・・・・	同	副座長
	阿部克己	愛知東邦大学経営学部准教授・・・・・・・	同	委員
	小松善雄	東京農業大学生物産業学部教授・・・・・・	同	委員
司　会	松井清充	中小企業家同友会全国協議会専務幹事		

（敬称略）

Ⅰ　問題提起

1.　世界経済の状況と 2013 年の景況

東京農業大学生物産業学部教授　小松　善雄

今回の恐慌の原因は「金融革命」

2013 年の景況を語るにはどうしても 2008 年以降の世界同時恐慌について説明する必要があります。いろいろな議論はありますが、あれはまさに恐慌でした。第二次世界大戦後、古典的な金融恐慌、パニックが起きたことは一度もありませんでしたが、今回は金融システムそのものが崩壊の危機にさらされました。それは新自由主義のなれの果てであって、しかも爆発的な様相を呈しました。

その後の急激な景気の落ち込みをどう見るか。滋賀大学の柴山桂太氏は『静かなる大恐慌』（集英社新書、2012 年９月）で、現在の事態を「大恐慌」とみていますが、ポール・クルーグマンは『さっさと不況を終わらせろ』（山田浩生訳・解説、早川書房、2012 年７月）では大不況とは言っていますが大恐慌とは言っていません。もっとも彼の本が発刊されたのが 2012 年の 7 月ですから、その後のユーロ危機を見てどう考えているかはわかりません。

私自身は大恐慌に準ずるという位置付けですから「準・大恐慌」だと捉えています。どうしてそういえるほどのひどい事態になったか、歴史的に振り返ってみます。1974 年の第一次オイルショックのあと銀行・証券垣根論争というものがありました。そこではどういうことが問題になっていたのでしょうか。アメリカはベトナム戦争以後軍事費の増大から赤字になってインフレがかなり進んだので、銀行は第一次オイルショックの直前からマイナスの利子率になって儲け先を探していました。それで証券も取り扱えば儲かると足を踏み出そうとしたことから論争が起きたのです。その後金融革命、金融革新とも言いますが、金利の自由化、証券化、国際化というスローガンを掲げて、金融に関しての規制緩和が大きく進みます。

80 年代には M&A が進みました。アメリカではセービングス＆ローン機関、日本でいうと信用金庫などにあたる小さな金融機関が淘汰されるというマイナスの影響が現れてきますが、そのことはあまり重要視されず、最終的にはクリントン

小松 善雄氏

政権のもとでグラス・スティーガル法（Glass-Steagall Act：1933 年成立の米国銀行法。銀行業務と証券業務の明確な分離を定めた）が撤廃され今日の経済状況を招く前提条件ができました。アメリカでいう投資銀行の業務も日本の銀行が行う普通の業務も両方やってもいいことになり、普通の銀行も証券を取り扱えるし、逆のこともやれるようになりました。

80 年代の中頃から資産担保証券（ＡＢＳ）、債務担保証券（ＣＤＯ）、クレジット・デフォルト・スワップ（ＣＤＳ）といった金融商品が開発されて、その手法を使って住宅ローン、しかも頭金を払わなくて済むような低所得者に対する住宅ローンを始めました。そして 2007 年の段階で住宅価格の上昇がストップして、2008 年にそれが金融面で爆発したのが９月 14 日のリーマン・ショックでした。リーマン・ブラザーズが資金繰りに行き詰まり事実上倒産しました。そういうことが起こったのは、1929 年の恐慌の教訓にもとづいて戦後築いてきた規制システムを、1929 年以前に戻すかのような条件をつくってしまったからです。

1930 年代と似ている現在の状況

９月 14 日以降、その後つるべ落としのように景気が落ち込んでいきました。大変な急降下でしたが、ものすごい財政出動をして、金融もマイナス金利にまで下げ、なんとか食い止めました。それで持ち直したかのように一時は見えましたが、2012 年にいたるまで景気は、４年間、ほとんど足踏み状態でした（**図１**）。これはなぜか、ひとつ問題になるところです。クルーグマンの著書を読んで、なるほどと思ったのは、ＥＵやアメリカの政府筋や金融業界で日本の財務省などで固持されている「拡張的緊縮」いうドクトリンです。緊縮政策を取るほどかえって経済が成長するという理論です。そのドクトリンからあれほど実施した財政出動もストップして、現在は金融一本になっています。いまは 1929 年恐慌の時の 36 年恐慌に似ているのではないか。あの恐慌は 1929 年に起こって 34 年に底をつきます。34 年から 37 年にかけて回復期に入りますが、その時期がニューディール政策の真っ最中でした。

ところが議会の抵抗が強くて呼び水政策をやめるわけです。やめたとたんまた不況になってしまいました。結果的に武器貸与法（またはレンドリース法。アメリカ合衆国が 1940 年代前半にイギリス・ソビエト連邦など連合国に対して行った膨大な軍需物資供給のプログラム）にもとづいて財政支出を増やしていきました。現在、拡張的緊縮策でストップしているところが

図1　主要各国の国内総生産・国民所得

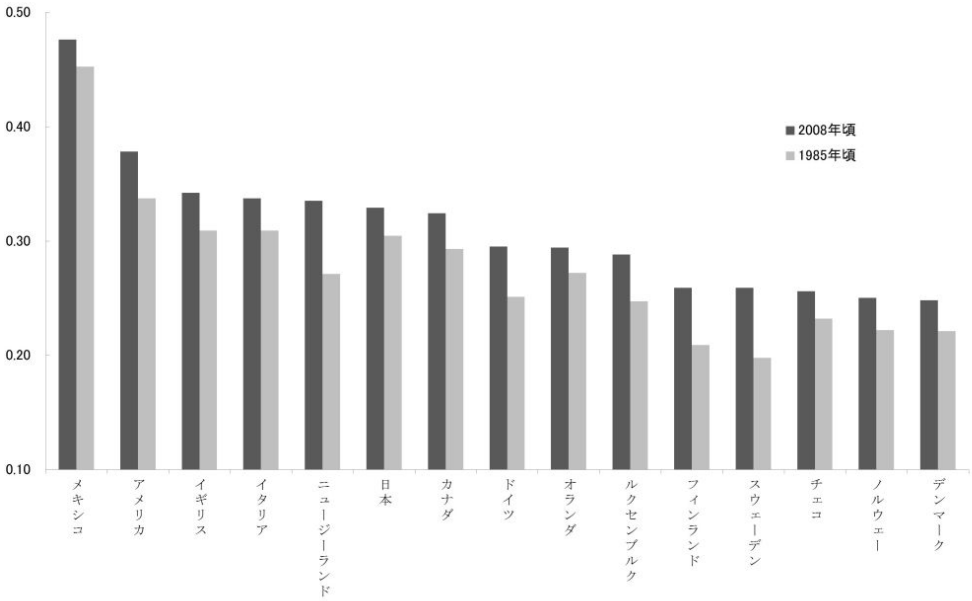
	名目GDP（億ドル）				
	2007	2008	2009	2010	2011
アメリカ合衆国	139,618	142,193	138,636	144,471	150,110
イギリス	28,129	26,360	21,714	22,617	24,155
イタリア	21,272	23,073	21,111	20,571	21,967
韓国	10,492	9,314	8,341	10,149	11,162
ギリシャ	3,049	3,412	3,218	3,011	2,990
スウェーデン	4,625	4,862	4,058	4,621	5,378
スペイン	14,414	15,934	14,556	13,924	14,921
デンマーク	3,114	3,439	3,111	3,120	3,328
ドイツ	33,238	36,237	32,986	32,803	35,738
日本	43,563	48,492	50,351	54,884	58,704
フィンランド	2,461	2,720	2,397	2,380	2,663
フランス	25,824	28,318	26,197	25,658	27,755
ポルトガル	2,317	2,519	2,341	2,287	2,377
インド	11,526	12,625	12,662	16,305	18,268
中国	34,942	45,200	49,905	59,304	72,981
ブラジル	13,662	16,504	16,223	21,429	24,929
ロシア	12,997	16,608	12,227	14,873	18,504

（出所）OECD加盟国はOECD"National Accounts of OECD Countries（Current Price and Current Exchange Rates）"その他の国はIMF"World Economic Outlook Databace, October 2012"

1930 年代と似ていると思います。

財政赤字が出てもいいから景気を拡大しましょうというのをケインズ政策と言いますが、昔から様々な事態の時にお金を投入して景気を刺激するということはいろいろな人が皆考えてきたことです。昭和恐慌の頃でいえば高橋是清もリフレーション政策ということでそういうことをやりました。さらにさかのぼると江戸時代に近江商人で又十藤野（藤野喜兵衛）という人がいましたが、江戸時代のケインズだとも言われています。３年に一度は不作が来るのでそのために家の普請は不作の年にやるようにとっておく、と主張し実行したのです。

図２　ＯＥＣＤ諸国におけるジニ係数の変化



（出所）OECD　Database:Income Distribution and Poverty

公共事業は地域の実情に即して

安倍政権が誕生して公共事業 10 兆円というアドバルーンが上がっていますが、私はそのこと自体にはあまり目くじらは立てません。問題は中央集権で大型工事をやることです。しかも『北海道新聞』で北海道同友会の守和彦代表理事が言っていました。「地域の実情をよく理解して手立てをすべき」だと。その通りだと思います。それは私流にいうと、草の根民主主義型の公共事業をやるということです。グラスルート・デモクラシー、つまり地域の実情をよく知っていてそれにふさわしい公共事業かどうか一番よく判断できるのはそこの地元の人ですから、そういう人の知恵を結集するような公共投資ならいいのではないか。そういう意味で言うと本物の地域主権が根づいているかどうかが大事です。民主党政権下で言われてきた地域主権のどこが問題かというと、ナショナルミニマムも何もないままに言われてきたことです。私自身は財政出動をしないと、横ばい景気を一転させることは難しいだろうと考えます。

震災からの復興も同様です。先日気仙沼に行きました。地盤沈下の対策は手つかずのまま、道路だけを先行させています。こういう民意・民情無視の公共投資のために財政出動するのであれば反対です。

デンマークの幸福度の高さの根底に民主主義

年末にこういう本を入手しました。デンマーク在住で日本とデンマークの交流促進をはかっている銭本隆行という人が書いた『デンマーク流「幸せの国」の作り方』（明石書房、2012 年９月）という本です。デンマークは世界で幸福度が第１位で、日本は 90 位なのですが、ジニ係数も先進国で一番低い国です（**図２**）。どうしてこんなに違うのか。銭本さんは「自己決定」「民主主義」「連帯原則」があるからだといっています。これは同友会の言う、「自主」「民主」「連帯」と同じです。

これがデンマークでは国民の間に染み渡っている。それを貫いているところが違うんだと。とくに民主主義ということでは、徹底的に話し合うことを大切にしています。その話し合いのなかから何が生まれてくるか、「人間性と経済性の両立」によって福祉国家を生み出したのです。

まず介護を始める時にも、まずは人間性を重視するということで始める、しかし無限にお金を出すことはできないから経済性で締めざるをえない。しかし経済性で締めるといっても人間性を無視できませんから、お金の出方は少なくても、そこに住む人、福祉を受ける人にとってサービスの水準が下がらないように工夫する。そういうやり方でやっているそうです。デンマークも 2008 年の恐慌の影響は受けています。政権も代わっていますが、人間性重視は壊していません。そういうデンマークの経験を読んでいると、同友会が掲げる「自主」「民主」「連帯」の精神をお題目ではなく、国づくり・地域づくりの根本・根底にすえなければいけないと強く感じました

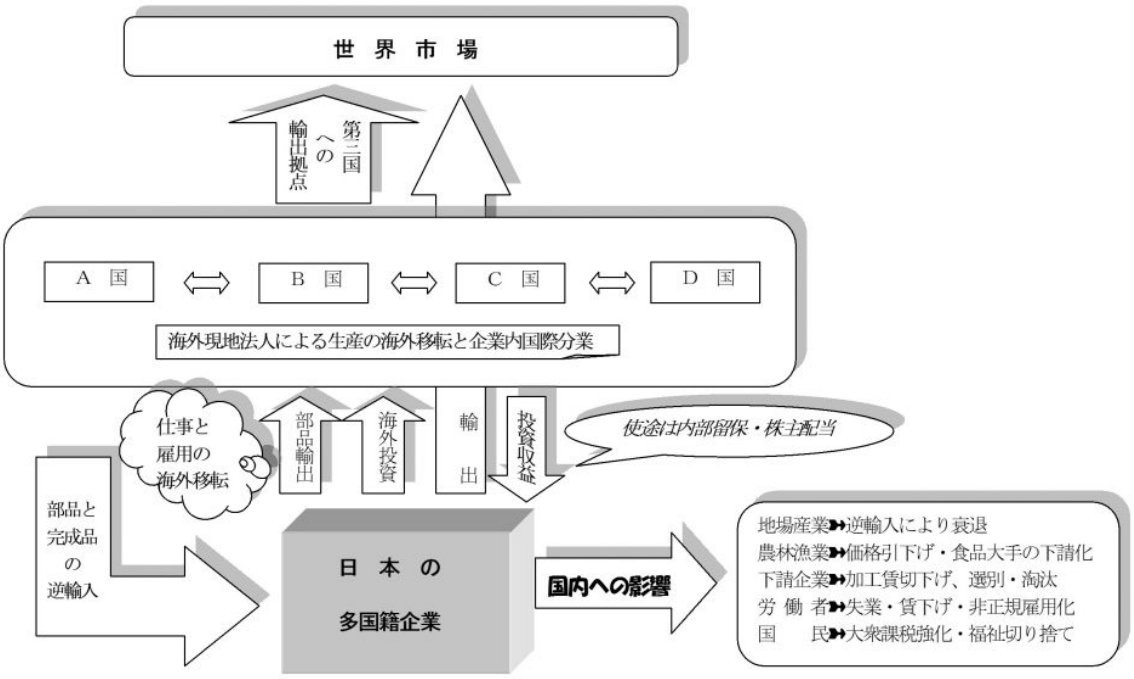
2.　日本経済再生の可能性はどこにあるのか

駒澤大学経済学部教授　吉田　敬一

グローバル循環に傾斜する日本経済

はじめに、グローバル循環に傾斜する日本経済の問題点ということに触れておきます。経済循環というのは大きく三つに分かれます。80 年代中頃までは日本経済は二つの循環でした。一つはナショナル循環、愛知に本拠地があるトヨタの仕事を日本の各地で地域間分業をしていました。国民経

図３　グローバル経済循環の構図



（吉田氏作成）

済の中で分業をして作ったものを輸出するという形でした。機械系の工業の場合は大企業はナショナル循環を基本にしていました。もうひとつは食・住を中心にしたローカル循環、限定された地域の中で素材生産から加工、出荷まで行うものです。

1985 年以降出てきたのが、グローバル循環です。企業内国際分業という形で進んできました。日本のリーディングカンパニーが 90 年代以降急速にグローバル循環にのめり込んでいく中で、機械系産業の中で大企業をサポートしていた企業は巻き込まれていきました。その結果、低工賃など様々な圧力があって、大田区で企業数が半減するような形で危機が現れてきています。もう一つは、本来ローカル循環であるべき分野が、グローバル循環に巻き込まれてしまい、食・住の分野でも逆輸入などで駆逐されてきました。

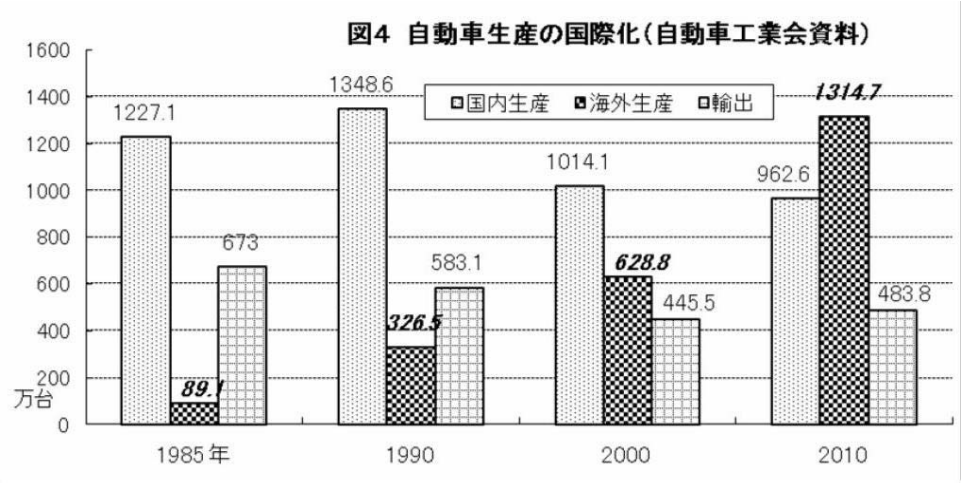
グローバル循環は海外現地生産が基本

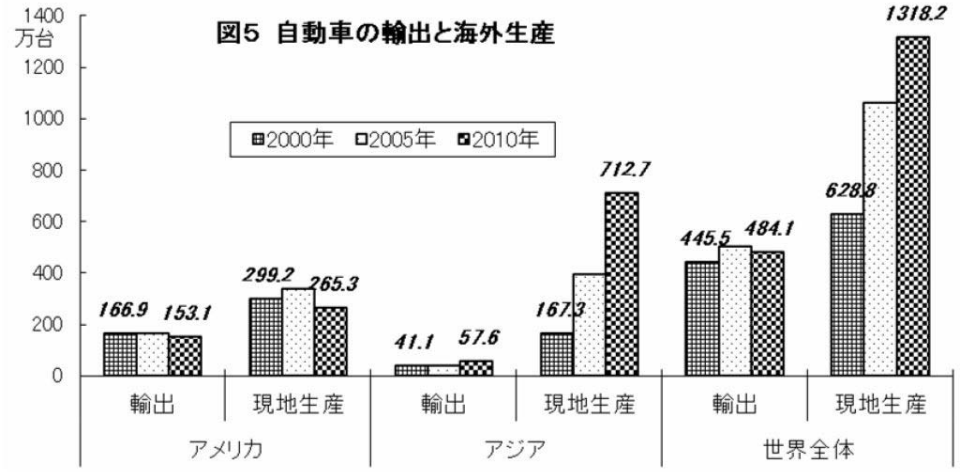
21 世紀の日本経済の可能性という点では、ローカル循環を軸にして、本来国内市場に生かしていくべきところで新たな循環を作っていけるかどうかがポイントになってくると思います。グローバル循環の問題点を見ておきます。日本の多国籍企業の場合、今までどおり国内で作った自動車を輸出していくという形は残ってはいますが、グローバル循環というのは基本的には輸出がポイントではなく、海外現地生産が基本であるということです（**図３**）。

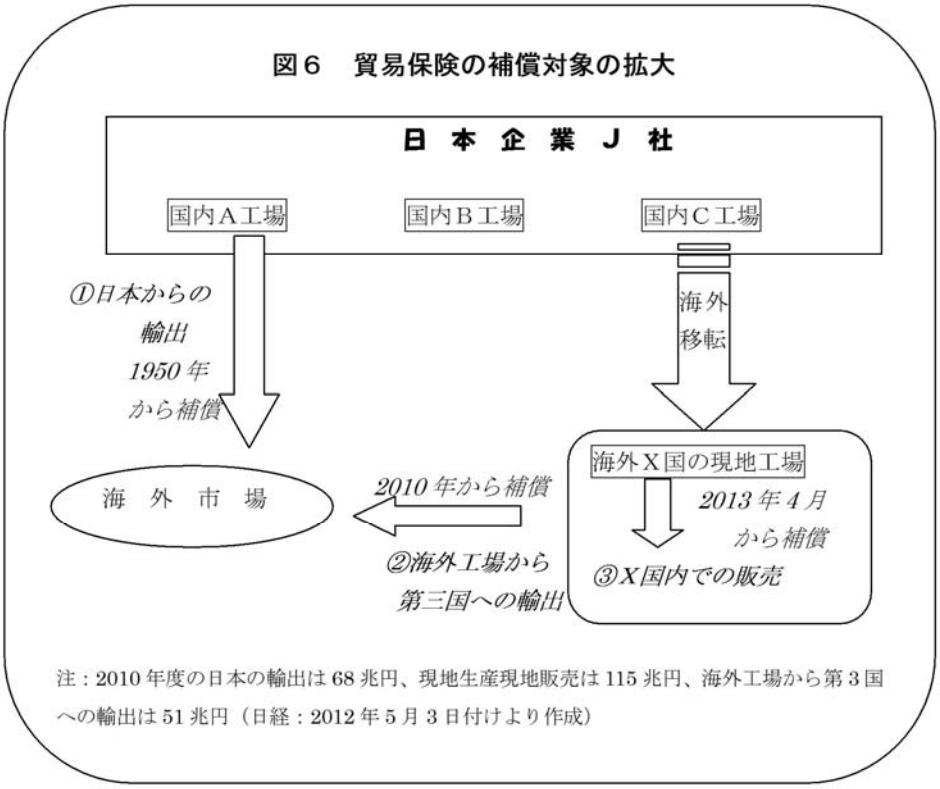
吉田 敬一氏

85 年まではナショナル循環が中心で海外生産は例外的でした。ここまでは大企業と中小企業の利害は一致していました。ところが円高で海外生産に移っていき 2000 年の直前に海外生産が輸出を上回ります。今日では海外生産が国内生産を上回ってしまいました。完全にグローバル循環となりました（**図４**）。

これを地域別に見ると 2000 年から 2010 年の 10 年間でアメリカでもアジアでも輸出はほとんど伸びていません。アジアでの現地生産が増えています。つまりグローバル循環型の大企業を支援







すが、グローバル循環型の貿易は、たとえばタイで作ってアメリカに輸出する、こういうのもトヨタにとっては貿易になるわけです。**図６**は2012年５月の日経新聞に出ていたものを図にしたものですが、貿易保険の意味が変わってきています。貿易保険は1950年から始まっていますが本来は日本からの輸出にかかっていました。グローバル化が進んで海外工場から第三国への輸出にも貿易保険が適用されるようになりました。来年の４月からは、タイで作ってタイで売る場合も貿易保険が適用されるようになります。経団連型の企業と普通の企業では貿易のイメージが違ってきているんです。

大企業にとっての貿易とは日本で作って輸出が増えるというだけでなく、むしろ主流は海外でグローバル展開して海外に輸出拠点を増やしていくことにあります。今のようなグローバル化を推し進めても国民と中小企業の発展にはつながりません。そういう意味では言葉を十分に認識して使わないと、グローバル化と言っても全くイメージが違ったものになってきています。

しても、国内での雇用はほとんど増えていかないということです（**図５**）。

極端に少ない日本の国内投資

もう一つは、アメリカもドイツもイタリアもイギリスも海外展開している企業はありますが、それらの国は双方向のグローバル化であり、対内投資残高（2012年版の通商白書）を比較すると、対ＧＤＰ比（2010年実績）で見てイギリスの48.3%、ドイツの29.2%、アメリカの21%に対して、日本の場合は3.9%に過ぎず、圧倒的に外国資本による対日直接投資が少ないことがわかります。日本の場合のグローバル化というのは出ていく一方のグローバル化です。そのため他の国より、国内の雇用や所得の削減への影響が出てきやすい形になっています。

海外工場から第三国へ輸出する「貿易」

おまけに経団連がいう貿易というのは、普通の人が考える貿易ではありません。一般的に、貿易というのは日本で作って輸出するという貿易で

空洞化の行き着く先は間接税増税

大企業が海外へ出て行くと、当然中小企業が減り労働者も首切りが増え、不安定雇用が増える、法人税も所得税も減ってくる、一方で高齢化が進む、入る金が少なくて、軍備拡張の必要性も叫ばれている、ではどうするか、利益が出ていようがいまいが、所得があろうとなかろうと取れる税金、間接税にシフトしていかざるを得なくなるという問題があります。

消費税率が上がるとどうなるか、帝国データバンクが行なった調査によると（中小企業を中心に23,099社を対象に2012年7月に実施）、「業績への影響」では「かなり悪影響」が12%、「悪影響」が55%、と7割近くが影響があると答えています。「価格への転嫁」では、完全に転嫁できると自信を持っている企業は3割に過ぎません。消費税税率引き上げは地域経済と中小企業にとって重い負担になってくると思います。

憲法を改正して社会政策の課題まで自己責任にするという市場原理の適用は、憲法第25条に反します。日本で生まれた限りは健康で文化的な最低限度の生活を営む権利がある、という国民の権利、逆に言うと国家の責務は空洞化していくのではないか、という懸念があります。

地域に根ざした物づくりは中小企業に適した分野

日本の大企業は競争力は強いがロットが大きな価格競争力が中心です。同じようなものづくりの国であるドイツと比較してもなぜこうも違うのか。**図7**は2012年の通商白書の資料です。輸出単価が違います。ドイツの場合はロットで勝負ではなく、高度な技能熟練を必要とするか、ステイタスシンボルになるようなものを作っています。ですから作った場所が問題になります。メルセデス・ベンツのSクラスを中国で作って半値で売っても誰も買いません。持続可能な国づくりという場合に、大企業の本業での責務ではメイドインジャパンで勝負できるような開発とは何か、地域に根ざす、国に根ざすとは何なのか、ということをしっかりと自覚していただきたい。難しい問題ではありますが。

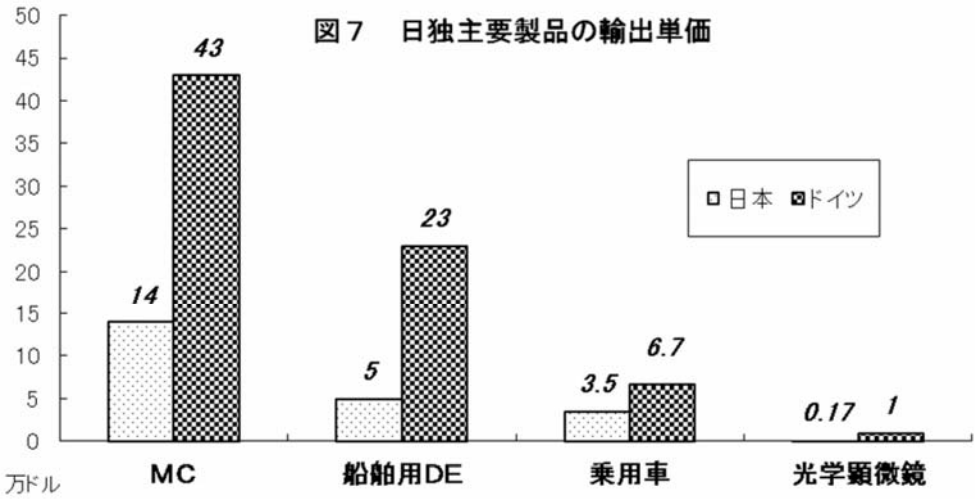
逆に言うと、そういうものは中小企業や日常消費財の分野での方がやりやすい。対先進国の二国間貿易で見ると、フランス、イタリア相手の貿易では日本は赤字基調です。スイスとドイツはトントン。フランス、イタリアから何を買っているかというと、食料品や雑貨、ファッション製品などです。これらはロットは小さいですがかなり高価なものです。メイドインフランス、メイドインイタリアになっていますが、日本の場合、そういうフランスやイタリアが得意の分野が、コストの論理で輸入産業化してしまっています。本来ローカル循環で国内資源を生かすべき「食」と「住」の分野が再構築できるかどうか大事な課題です。

これは震災復興とも関わっています。その分野を放棄してきたので、そこが復活すればかなりの雇用と所得が確保できるということです。そういう意味で21世紀はグローバル循環とローカル循環の二本足体制をどう作っていくかが課題になってきます。

岩手県住田町に見るローカル循環

ローカル循環の可能性ですが、リーディングインダストリーのサポート役を果たしていたところからはまだ事例はあまり出てきていません。今まで大企業の下請けでやってきた所がいきなり横受けでやっていけるかといえばそこは時間が

図７　日独主要製品の輸出単価



注：MCはコンピュータ制御の高級工作機械のマシニングセンタの略、DEはディーゼル・エンジンの略。『2012年版通商白書』

かかります。リーディングインダストリーを支えていた中小企業集積の地域で自立的にネットワーク化が進んでいくまでのつなぎと、近代工業が進出していかない所の地域社会の自立という意味合いで一つのシンボルになるのが岩手県住田町の事例ではないかと思います。

それが**図８**です。災害救助法では仮設住宅は県が建設することになっていますが、住田町は、震災後すぐに協議会を開き、町の予算を使って木製の仮設住宅を提供したので有名です。人口 7000 人にも満たない小さな町ですが、地域内循環の仕組みがたいへんうまくいっている地域です。もともと森林資源はありました。気仙大工もいました。製材については 1987 年から、山から切り出して加工する大規模製材工場、集成材工場、プレカット工場などを地域内に少しずつ作ってきました。それに関連した職場、雇用が生まれてきます。最初のうちは町のお金や協同組合のお金を使って進めてきました。

地域のイメージ、うちの町は何で生きていくのかというイメージを明確にしていくことが大切なんです。住田の場合は、木がある、大工もいる、しかしその間がない、その間を一つ一つ作ってきた、点の政策、それを全体のイメージをはっきりさせることで線の政策にしてきたことで地域内循環がうまく回り始めました。小さな町だからできたという意見もありますが、普通小さな町では「そんなことは小さな町では無理だ」となりがちです。そういう点で住田の経験は大きな示唆をしていると思います（詳細は、松丸・吉田・中島『地域循環型経済への挑戦』本の泉社、2012 年を参照されたし）。

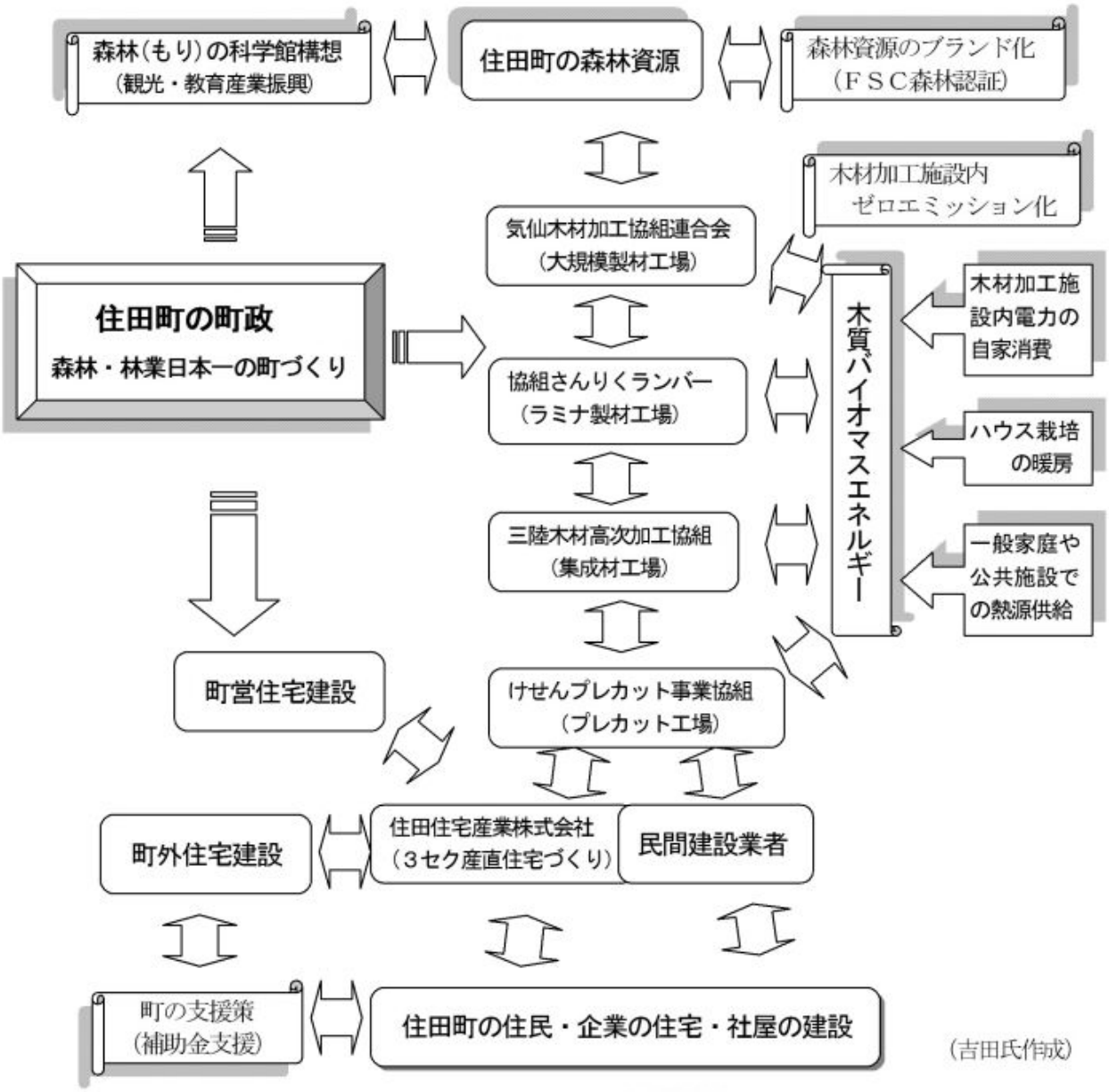
中小企業憲章の精神を生かして日本経済再生を

少しずつですが地域内循環力を高めていこうという動きは増えてきています。そういう点に確信を持っていただきたいし、それは中小企業憲章の理念にも合致しています。その前文では「中小企業は、経済をけん引する力であり、社会の主役である」「中小企業がその力と才能を発揮することが、疲弊する地方経済を活気づけ、同時にアジアなどの新興国の成長をも取り込み日本の新しい未来を切り拓く上で不可欠である」という位置づけがはっきりとされています。また基本理念として「中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす」とうたっています。

トレンドを発信できる国、ブランド力のある国というのは必ず民族固有の技能とか伝統文化を物に体現化しています。日本の弱点はそれが抜けて、どこで作っても構わないというモノづくりになってしまっていることです。そういう点では中小企業憲章の精神に則って、地域の個性を活かした形で地域を重視していく、そのためには個々の企業が夢を持って全社一丸となるために経営指針づくりを行わなければなりません。21 世紀の日本経済再生の道筋は、これまで同友会が果たしてきた運動を今の時点に立って再検証すれば展望は出てきます。

図８　住田町の林業振興を起点にした地域内経済循環の構図

－仕事と雇用と所得が地域内で再生産される仕組みづくり－



（吉田氏作成）

左図は世帯用町営住宅。右図は単身者用町営住宅。住田町ＨＰより引用。

3. 終了を迎える中小企業金融円滑化法と中小企業に求められること

愛知東邦大学経営学部准教授 阿部 克己

金融円滑化法の中小企業にとっての意味

中小企業金融円滑化法は 2013 年の３月末で終了します。中小企業金融は、直近の景況調査でも明らかになっていますように、借入金が少し増加傾向を示してきましたが、全体的にはまだ余裕のある流れで推移しています。

したがって今年１年を見渡したとき、最も問題になる点は、「円滑化法」が終了したあと資金繰りがどうなるかです。借入金が増加しているということからすると影響は出てくるでしょうから、そこを解明し、対応策を考えていくことが一つのカギになると思います。

第一に、「円滑化法」は中小企業にとってどういう意味があったかということです。「ゾンビ企業を残すだけ」「企業を甘えさせることになる」などの批判が一部にありましたが、そうではないということを押さえておく必要があります。

「円滑化法」そのものは、2009 年 12 月に施行され、２度の延長を経て、この３月末に終了することになっていますが、どのくらいの企業が活用したでしょうか。

推計ですが中小企業の１割、約 40 万社が、金融機関の貸し付け条件変更等を受けたようです。そのなかには１回条件変更をした企業が、２回３回と条件変更を繰り返すこともあります。それは、最初返済期間の延長を申し出た企業が、時間の経過とともにさらに厳しくなり、次に元本の返済猶予などの条件変更を求めるケースです。

ただ注目しなければならないのは、小規模になればなるほど、条件変更の比率が高まる傾向にあることです。同友会の会員においては、県によってばらつきはありますが、10～20%くらいの企業が条件変更を受けているようです。しかし、全国商工会連合会の調査では、ほぼ半分の企業が「円滑化法」利用したとなっています。同調査は、回答企業の95%が従業員 20 人以下、73%が５人以下、企業形態は法人が６割、個人が４割となっています。これらのデータから見えてくることは、「円滑化法」は小規模層の企業ほどよく利用していると言えることです。

阿部 克己氏

「円滑化法」の施行前の 2008 年に金融庁は金融検査マニュアルを改訂し、改善の見通しがあれば貸出条件の変更があっても金融機関の債務者区分で不良債権としない柔軟な対応ができるようになりました。ただし、銀行が柔軟に条件緩和に応じることができるようになっただけで、必ず貸出条件の緩和を行うというものではありませんでした。それが「円滑化法」の施行により貸出条件の変更の申し出に積極的に協力することが義務付けられたのです。そして企業側には経営改善計画の提出が義務付けられ、金融機関はコンサルタント機能を発揮し、経営改善のために力を貸す、というような形に整えられました。そういう意味では、以前から指摘されていた、中小企業の経営実態に即した対応になってきたと言えるし、一歩前進と言ってよいと思います。もっとも調査によっては従来の慣行の痕跡が残っている事例も見られますが……。

次に「円滑化法」の利用により立ち直った企業がどれくらいあるかについて、推計した報道によると、経営改善計画の目標を達成して立ち直った

企業は４割（約 16 万社）、立ち直りつつある企業まで含めると約６割（約 24 万社）になるとされています。

「円滑化法」を利用したもののうまく立ち直れなかった数万社のことを取り上げて、「円滑化法」は意味がないかのように論ずることは正しくありません。そういう見方ではなく、「円滑化法」によって 20 数万社の経営改善が進行していることを評価しなければならないと思います。そう言う意味では、リーマン・ショック後の経営悪化からの脱出に果たした「円滑化法」の役割は大きく、中小企業経営を後押ししたと言えます。

貸し手と借り手の新しい関係を作る契機に

第二が、中小企業と金融機関の関係の問題です。「円滑化法」の実行にあたっては、金融機関の中小企業にたいするコンサルタント機能発揮が強く呼びかけられていました。これは貸し付け条件を変更しなければならない企業だけの問題ではありません。

それは、地域金融機関に対して 2003 年から金融庁が提唱してきたリレーションシップバンキング（日本型地域密着金融）機能の強化にほかなりません。そこには、中小企業と金融機関の関係強化、あるいは地域金融機関の生き残りと中小企業の生き残りのドッキング、双方が WIN－WIN の関係を作っていくという目標があったわけですが、現実にはなかなか進みませんでした。そうした中での「円滑化法」の施行は、貸し付け条件等の変更で中小企業の実際の経営や経営計画にコミットを強めなければならなくなる点で、金融機関にとってリレバン推進の転換点になる一大チャンスでもありました。

それは「円滑化法」を利用していない企業にも関係してきます。すなわち、金融機関は中小企業が作る経営計画に基づき経営面での相談に積極的に関わることによって、貸し手、借り手双方にとって良い結果をもたらすことになるような新しい関係を広げていくことになります。それが地元の頼れる金融機関と中小企業の協力・連携がさらに進むきっかけとなっていくと思われます。

同友会企業でいうならば、地元の金融機関との関係づくりでは、経営計画を作れない企業は、関係づくりの出発点に立っていないことになります。

必要な新たな対応策

一方で、「円滑化法」は３月末で終わりですから、その後をどうするかを考えなければなりません。2008 年のリーマン・ショックの影響はまだ色濃く残っていて、ヨーロッパを経由して大きなうねりとなって現在日本に押し寄せてきています。リーマン・ショックは、発生後の大規模な財政出動によって回復したように見えましたが、まだ本当には回復したとはいえません。

そういうこともあって、現在４月以降の倒産の増加を危惧する声が聞こえてきます。貸し付け条件を変更した企業はもちろんのこと、それ以外の企業も、今後どうなるか危惧感が漂っています。こうした状況下で何も策を立てないでいることは、資金繰り難が再発するだけではなく、現在経営改善に努めている企業がリタイアせざるを得なくなるなど、日本経済の活力に直接響いてくるおそれがあります。

したがって「円滑化法」の再延長を含め、利用しやすい、中小企業の経営実態を踏まえたような対応策、とくに震災地域（東北三県）は地域限定であっても、休むことなく強力な金融支援策が必要です。もし、いい知恵が浮かばなければ、とりあえず「円滑化法」を延長しながら対応策を考えることです。

その点でとくに問題になることは、取引先・顧客・外注先の倒産・廃業への不安・懸念が高まっていることです。このままでは、これまで構築されていた分業体制が壊れると産業集積地の部分崩壊にもつながりかねない大問題にもなります。

自己資本強化を求められる金融機関、貸し渋りへの懸念

第三に、国際的な金融の流れに触れておきます。国際的には現在、バーゼル３（主要国の銀行監督局で構成するバーゼル委員会の新資本規制）による金融危機再発防止策が検討されており、金融機関が暴走しないように歯止めをかけようとしています。具体的には、金融機関に自己資本の質と量の両面での拡充を求めています。自己資本の定義を厳しくするというものです。

それが日本では2013年から大銀行に、2014年からは地域金融機関にも導入される見通しです。その前兆として、金融機関の引当金積み増しが、金融機関の与信管理強化につながり貸し渋り・貸し剥がしの再燃になる可能性があります。

こうしたこともふまえた「円滑化法」後の対応策を考えていく必要があります。そういう意味では中小企業金融は、「円滑化法」の終了、国際的な大きな流れの中でうまい舵取りをしないと、先行き中小企業経営は大変厳しくなると思います。中小企業経営の現場をふまえた適切な対応策を、地域ごとにも国のレベルでも考えて実行してなければならないと思います。

4. 地域経済の疲弊と中小企業への期待、中小企業振興基本条例の役割

慶応義塾大学経済学部教授　植田 浩史

中小企業振興基本条例の制定状況とその特徴

最初に、中小企業振興基本条例の制定状況を見ておきます。現在われわれが中小企業振興基本条例と呼んでいる条例の最初は、よく知られているように、1979 年に東京都墨田区で制定されたものです。その後、資料にあるように、条例の広がりは90年代までは非常に限定的で90年代に制定された市町村は９自治体でした（**図９**）。

2000年代、特に2000年代後半以降制定のテンポが速まり、同時に条例が全国に広がっています。『中小企業家しんぶん』2012年12月15日号でも紹介されましたように、2012 年には５県、10市町で条例が制定されました。また、今年の３月までに、さらにいくつかの県や基礎自治体での制定が予定されています。

このように、条例の制定が最近になって急速に広がりを見せているわけですが、こうした広がりには次のような特徴が見られます。第１に、地理的には全国に広がりを見せるようになっていることです。当初は、東京都内など一部の地域に集中していた条例が、北は北海道から九州、沖縄にまで広がっています。2012年に制定された10市町も京都、山口、大阪、滋賀、愛知、福岡と６府県となっています。条例の意義が、全国的に認められるようになってきたことを示しています。

（編集部注；2012年内には７県・14市町で新たに条例が制定された。表記以外に北海道、青森、熊本、香川の 4 道県の市町で条例制定。2012 年12月末現在）

第２に、条例制定のプロセスや条例内容の多様化が見られることです。条例は、従来行政側からの提案で策定されることが多かったのですが、最近では議員提案も増えています。内容についても、既存の条例を詳しく検討して、意識的に新たな特徴を付加しようとしているところもありますし、条文としてはモデルがすでに確立していること

もあり、割と一般的なものもあります。条例をつくろうという動きが見られてから制定に至る時期についても、２年くらいじっくりかけるところもあれば、半年くらいで制定に至る場合もあります。

条例の広がりの背景

こうした条例制定の背景にあるのは、第１に、同友会の条例制定に向けた運動の広がり、同友会内で条例制定によって自分たちの会社がある地域の経済の活性化を進めていくことが自社にとっても大事なことであるという認識の広がりがあったことです。経済団体の中でも同友会は、自社の存在する地域の経済と自社の経営の関連を重視し、地域の発展と自社の発展を積極的に関連づけてきました。

こうした考え方の系譜の延長線上に条例の問題があると同時に、後で触れるように今日の日本経済を活性化させる方向があると思います。条例づくりは、非常に同友会らしい運動であり、同友会が中心になっていくべき運動です。

第２に、日本の各地域で地域経済の現状に対する危機意識が高まってきていることです。バブル経済崩壊後の「失われた 10 年」期も地域経済は厳しかったですが、あのころは公共事業の拡大、企業誘致、新産業育成、に予算がつき、経済効果もある程度ありました。しかし、現在は、公共事業は縮小し、企業誘致はうまくいかないどころか撤退する企業が多い、新産業育成も予算が厳しくなる一方なかなか成功に結びつかない状況にあります。さらに、大企業の中には競争力を失い、国内での生産を大きく縮小しているところも現れています。昔は、たなぼた、つまり餅が落ちてくる棚をしっかり探して、そこで待っていれば餅を手に入れられたのが、今は、餅が棚の上にない状態です。餅自身を自ら作らないといけないのです。では、誰が餅をつくるのか。その地域に存在し、地域で活動し、地域で発展していく地域の中小企業以外にはありません。地域経済の疲弊、そうした地域経済を活性化する担い手の中心は地域内の中小企業であるという認識が中小企業経営者、自治体、住民などの間に広がっていることが、条例制定を広げていく一つの重要な背景になっているのです。

植田 浩史氏

そして第３に、中小企業憲章の制定があります。中小企業憲章が国で存在し、その地域における具体化の一つが条例という形で、条例制定をいろいろな意味でプッシュしていったことは否定でき

図９ 全国の最近の条例制定状況

地域別 時期別条例制定状況（区市町村）						
	～1990年度	91年度～00年度	01年度～05年度	06年度～10年度	11年度～	計
北海道				8	3	11
東北			1	2		3
関東（除東京都）			2	12	2	16
東京	4	6	6	5	1	22
中部		2	2	5		9
近畿			1	4	6	11
中国				2	2	4
四国					1	1
九州・沖縄		1		4	1	6
計	4	9	12	42	16	83

出所）各種資料より作成 （植田氏）

＊2012年度は滋賀県、香川県、東温市、東大阪市、福岡県直方市などが予定。

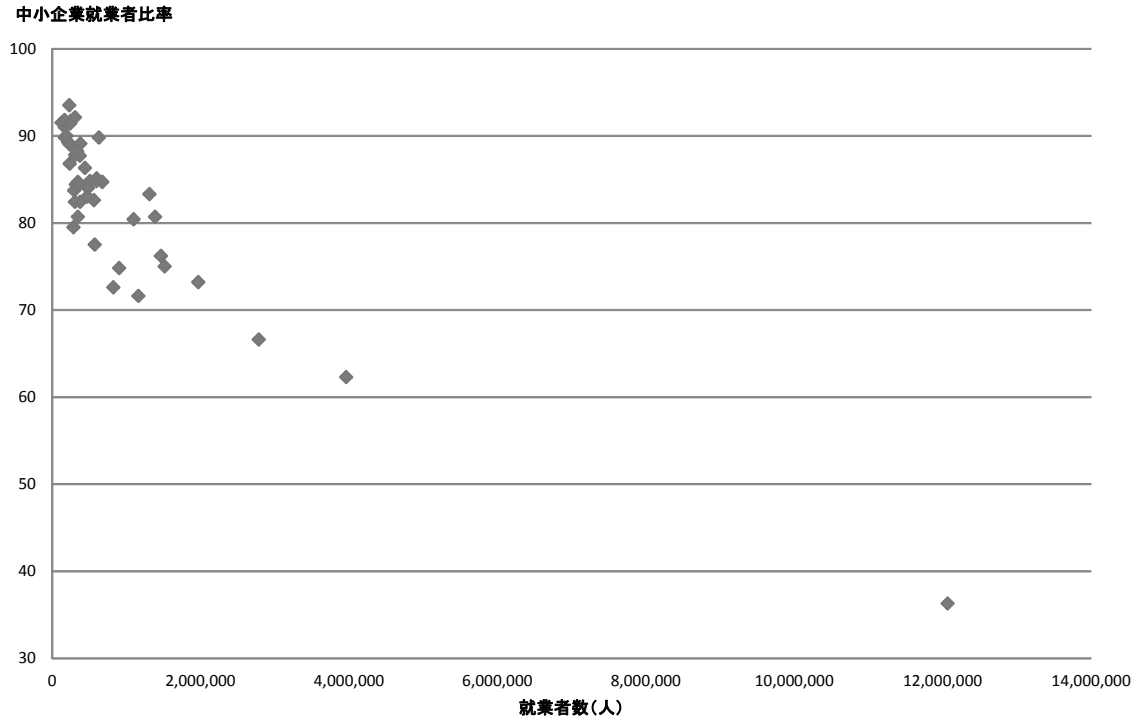
ません。今回の総選挙で復活した自民党政権においても、憲章が生かされるようにしていくことが、憲章を発展させていくためにも、新たな課題として重視していく必要があると思います。

地域と中小企業

ここで、地域と中小企業の関係について考えてみましょう。先ほど、中小企業が今日の地域経済にとって不可欠の存在であるといいました。その内容について少し詳しく説明すると、一つは、資料にあるように日本の多くの地域で雇用者の８割以上が中小企業で働いているなど、地域の雇用にとって重要な意味を持っていることからです。日本全体の平均では中小企業で働いている人の割合は 66%ですが、東京や大阪といった大都市が平均を押し下げており、県別でみると平均より高い地域が多くなっています **(図 10)**。先ほど言ったように、かつてのように大規模誘致が難しくなっている今、地域の雇用を拡大するのは、「１（社）×1000（人）」ではなく、「1000（社）×１（人）」という発想です。元気で、しっかりしたたくさんの中小企業が１人ずつ採用を増やす、そうした中小企業の厚みこそが地域経済の活性化に必要になっているのです。さらに、こうした中小企業が採用した人を育て、採用した人間によって企業が成長していく、そうした循環をつくっていくこと、これこそ同友会の共同求人の基本的な考え方ですが、この意味が重要になっています。

もう一つは、地域の社会や生活を支えているのも多くが中小企業だということです。さらに、地域経済をリードしているのも、中小企業の活力です。地域資源を発掘し、利用し、新しいものを生み出してきたのは中小企業です。そうした中小企業の創造のプロセスが、地域に新しい価値を創造し、地域を元気にし、地域にヒト、モノ、カネの循環を作り出してきたのです。地域の社会や生活を支えるとともに、地域経済をリードしている存在しての中小企業、こうした中小企業に焦点が当てられ、そうした中小企業を支えていこうという条例の重要性が広がりを見せていくというのは、当然のことと言えます。

図 10　　都道府県別就業者数と中小企業就業者比率（2009年）



出所）『中小企業白書2012年版』（元データは「経済センサス2009」）。

条例をいかに生かしていくかがカギ

中小企業振興基本条例の基本は理念条例であり、政策の具体的な内容や条例に基づく具体的な対応は条例の条文の中では一部しか指摘されていません。そのため、条例をどれだけ生かせるのかは、条例の前後で条例を生かす議論と具体策の検討をどれだけしっかりやっているのかによります。理念条例は、発展的に活用しようと思えば、大きな可能性を持っているものであるのですが、活用できなければ「理念だけ条例」になる危険性も同時に持っています。条例をつくるのは確かに大変で、相当な努力が必要なのですが、本当は条例をつくるまでは道半ば、というよりは一合目に過ぎず、中長期的に考えるとその後の方がさらに大変である、といことをしっかり把握しておくことが、条例づくりには必要になります。

最近、同友会が関わっている条例づくりでは、条例づくりに終わらせるのでなく、それはスタートにすぎない、という考えが定着しているように思われます。但し、その先の運動づくりは、それぞれの地域の実情の違いもあり、必要であることはわかったけれど、具体的にどうしていこうという点では、まだ考えていかなければならないことが多い段階にあります。条例づくりをさらにもう一歩レベルアップしていくために、2013 年はこうした点を突っ込んで考えていくことが必要になると思われます。

5. 同友会型企業づくりと経営戦略～経営指針の作成と実践の意義

立教大学経済学部教授 菊地 進

昨年 DOR100 号を記念して、経営指針の作成、実践状況についての調査を行いました。この内容は「中小企業家しんぶん」でも２回ほど紹介していますが、今回の年頭レポートでも触れておく必要があると思います。

今年は大型予算執行による景気へのカンフル効果はみられるでしょうが、新政権の成長戦略が中小企業へ与える影響については十分な注意が必要です。「世界で勝ち抜く製造業の復活」、「付加価値の高いサービス産業の創出」が目指されていますが、そこには「中小企業が発展の原動力となる日本経済の構築」という視点は見られません。

むしろ、中小企業の競争環境、経営環境については厳しくなると予想され、自社の足元と景気・経営環境をしっかり見る同友会型企業づくりが一層重要になってきています。そこで、ここではそのうちの大きな柱の一つである「経営指針の作成と実践の意義」について、『同友会景況調査』（ＤＯＲ）の結果をもとに整理をしておくことにします。

同友会の三つの目的と会内調査

①よい会社をつくろう；経営理念、方針、計画を作り、実践する。

②よい経営者になろう；経済環境の変化を捉え、経営のかじ取りに責任を負う。

③よい経営環境をつくろう；中小企業が発展の源泉となる日本経済を構築する。

同友会では会内調査を行っていますが、それはこの三つの目的の遂行の状況と、その実践から学ぶためです。その位置づけは各地同友会においても同様といえます。

中同協では、全国の会員企業を対象に 1990 年より業況と経営実践についての調査を行ってき

菊地　進氏

ました。いわゆる『同友会景況調査』（ＤＯＲ）です。回答を依頼されていないとぴんと来ないかもしれませんが、この調査は 20 年以上続き、2012 年で報告書も 100 号を超えるところとなっています。

経営指針作成と業況

同友会では、経営理念、経営方針（中・長期計画）、経営計画（単年度計画）を総称して「経営指針」と呼び、会員企業で経営指針を確立していく運動に取り組んでいます。特に「何のために経営するのか」「自社の存在価値は何か」を問いかけ、経営理念に社会性・科学性・人間性を加味することを重視しています。

この点を踏まえ、経営理念、経営方針、経営計画の作成状況と実践の成果について、2000 年第 4 四半期調査オプション、2010 年第 3 四半期調査オプション、2012 年第 2 四半期調査オプションでそれぞれ調査を行いました。その結果、いずれの回の調査においても、経営理念、経営方針、経営計画の作成がなされているか否かで業況の良否に大きな差が出てくることが明らかになりました。下のグラフに見るように、2012 年の調査では、経営理念・方針・計画をすべて作成している企業と、すべてを作成してはいない（部分的に作成した）企業との間で各種 DI 指標において大きな差が出ています。

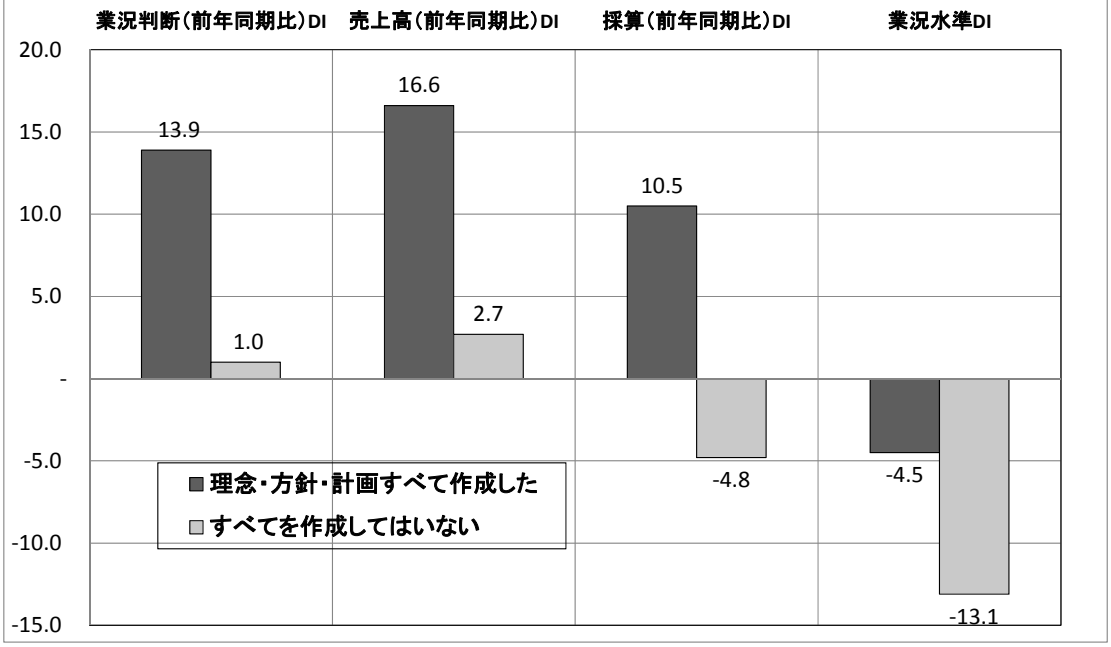
これは１回の調査で偶然出てきた結果ではなく、３回ともそうした結果が出ており、同友会の掲げてきた方針の正しさが実証されたといってよいでしょう。以下、その特徴を整理してみます。

経営指針作成の成果

― 人材育成と企画・営業力向上

経営指針作成の有無で業況他さまざまな指標で違いが出てくることは３回の調査でいずれも確認されましたが、その実践の成果についても共通する実感ともいえる成果が明らかになっています。それは、一つは、「人材の育成につながる」という点です。2000 年の調査の際にもこれが高位に来ました。そしてもう一つが、「顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した」です。これは、人が育ったことの成果ともいえますが、まさに企業の競争力向上につながってくると実感されているわけです。

図 11　経営指針作成の有無と各種DI指標（2012）



指針作成後の活用が業績向上の鍵を握る

同友会では経営理念、経営方針（中・長期計画）、経営計画の成文化運動を展開してきましたが、これらについては成文化しさえすればよいということではありません。作成後いかに活用するかで業績に大きな差が出ていることも調査結果は示しています。2012 年の調査では、経営理念であれば、作成後社内公開、社外公開しているか否か、経営方針、経営計画についても社内公開しているか否か到達点の確認を毎月行っているかまで聞きました。ここまで聞くと、やはり経営理念では、社外公開までしている企業の業況水準 DI が高いことがはっきり出てきますし、経営計画では、毎月到達点を確認している企業の業界水準 DI が抜きん出てきます。「社員が育った」「企画力がついた」というのは、経営指針を社員と共有する努力が計画的に行われているからだと思われます。

回答企業の具体的なコメントを紹介します。

●経営理念については、成文化して社員に公開するだけでなく、社外にも積極的に公開していくことが大事である。理念は、わが社をわが社足らしめる魂をまとめたものであり、社員が一丸となる旗印であるから、これを社外に示せなければ、「ここにわが社あり」を示せないことと同じである。

図 12　経営指針の実践の成果（2012）

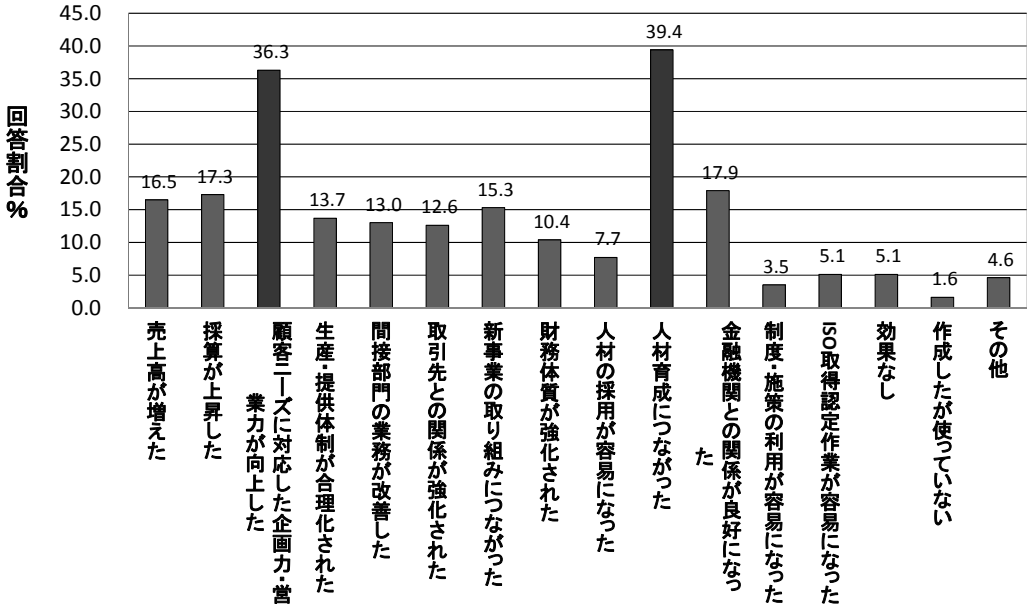
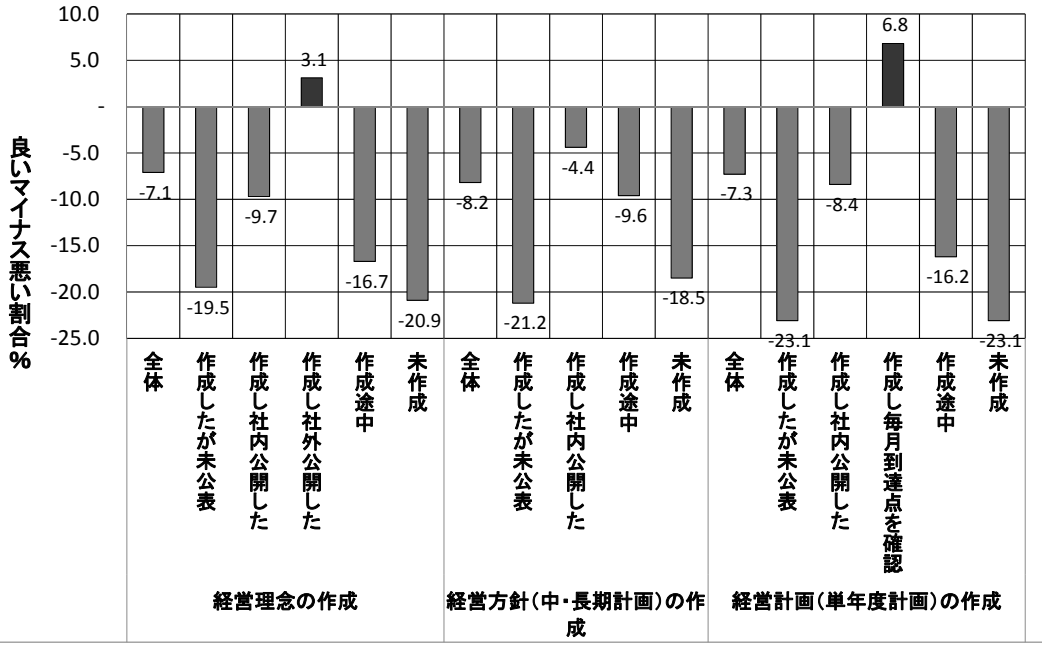


図 13　経営指針の作成状況と業況水準DI（2012）



●経営方針（中・長期計画）については、社長・幹部が理解しているだけではだめで、積極的に社内・社員に公開し、その共有化を図らなければ会社としての力が湧いてこないということになる。

●経営計画（単年度計画）については、これも未公表というのはよくなく、社員に公表したうえ、毎月到達点を確認していくことが大事である。

これらのことがはっきりとデータで示されるところとなりました。

経営指針共有のための計画的取組

経営指針の実践による社内状況の変化として、2000 年の調査では、「幹部の自覚が高まった」、「社員の士気が高まった」という回答が多かったですが、2012 年の調査では、「理念の社内共有が進んだ」、「社内の風通しがよくなった」、「より結束が強まった」という回答が多くなっています。ただし、作って、社内公開しただけで指針の社内共有が進むわけではありません。やはり、それなりに系統的・計画的取組が必要になってきます。

2012 年の調査では、そうした努力がなされていることについても浮き彫りになりました。多いのは、「朝礼、その他ミーティングでの周知徹底」、「会議・勉強会などでの不定期の周知徹底」、「年間スケジュールに基づく会議・勉強会などでの周知徹底（進捗管理を含む)」です。要するに、指針について定期であれ、不定期であれ、時間をとって議論する場を意識的に設けているのです。「作成過程から社員とともに作る」も３割に上っています。そうした結果、社

図 14　経営計画（年間計画）の作成と実践による社内状況の変化

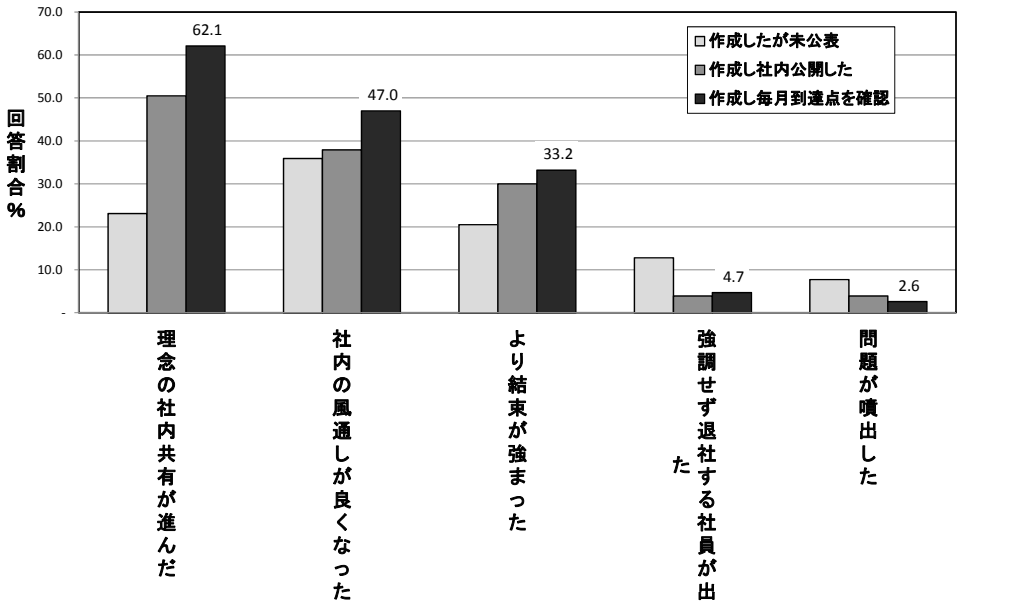
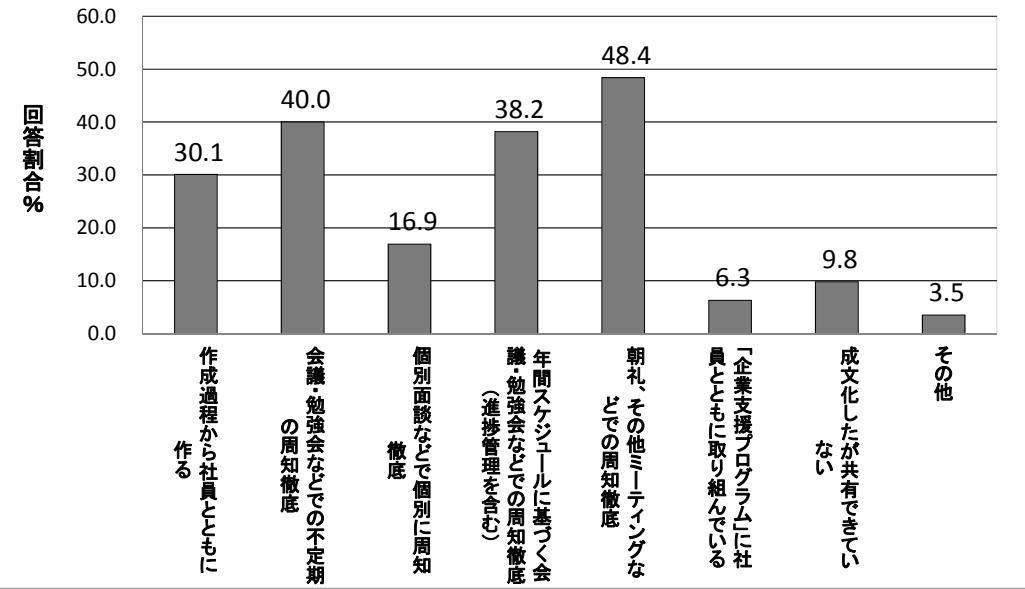


図 15　経営指針の社内共有の方法（2012）



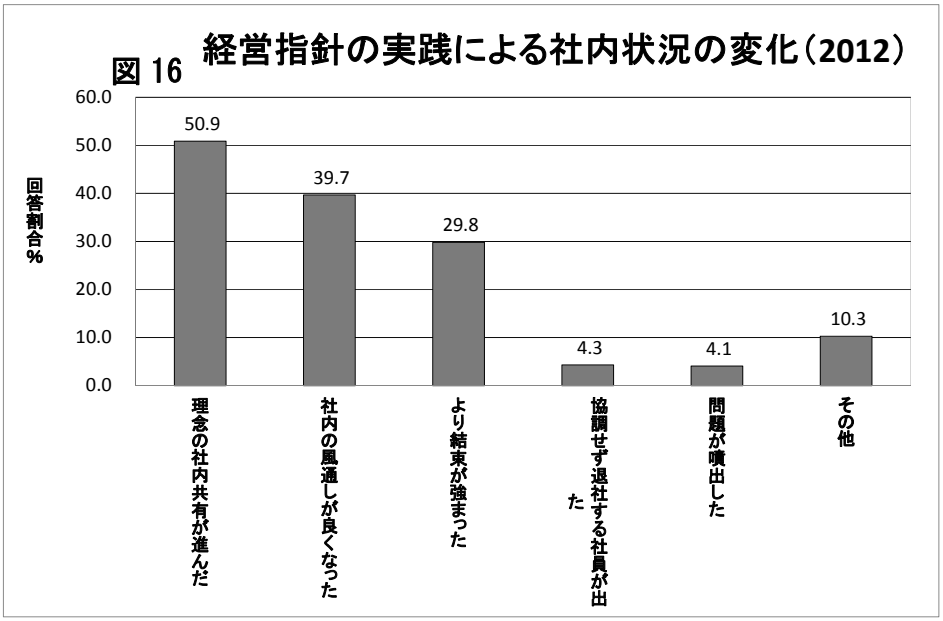
内共有が進み、風通しもよくなり、結束も強まっていくわけです。

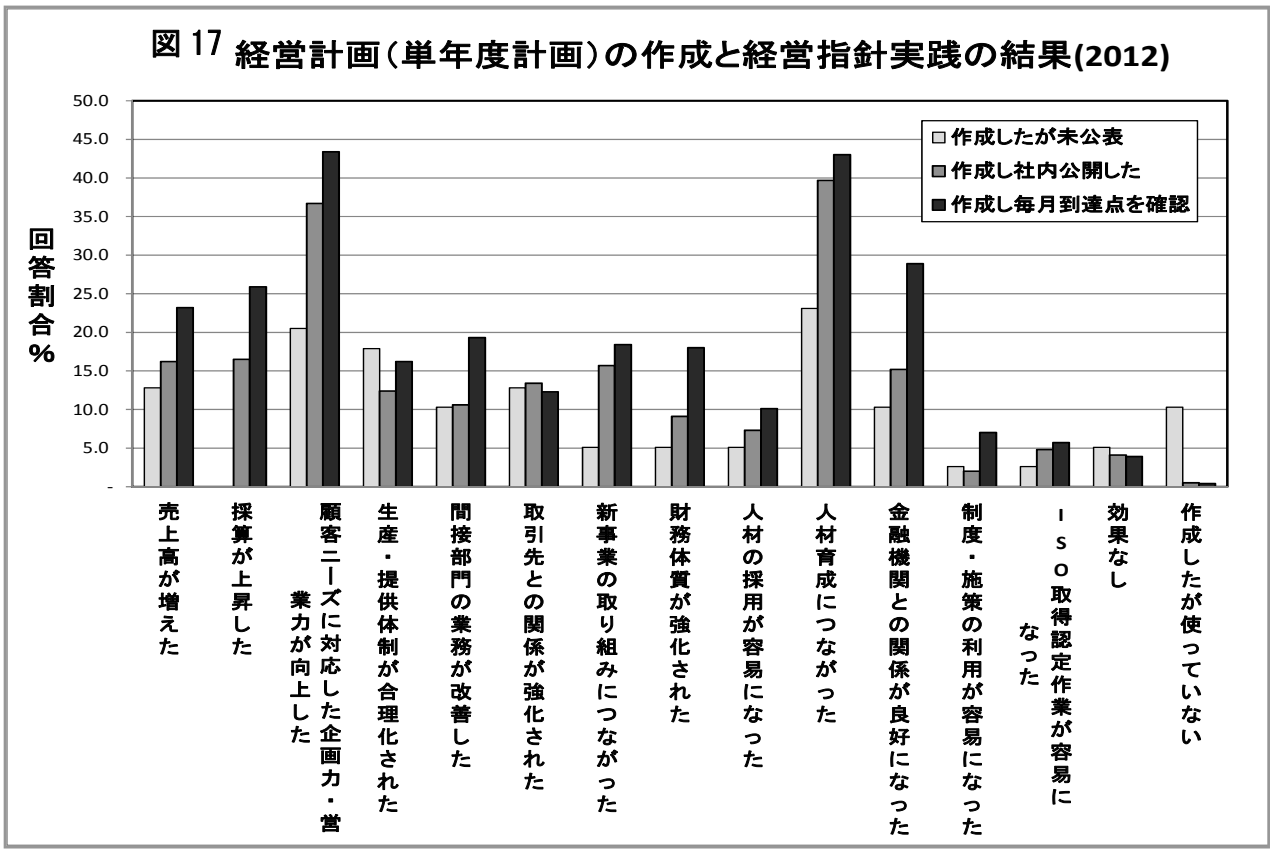
社内の結束を高め、対外的評価を高める

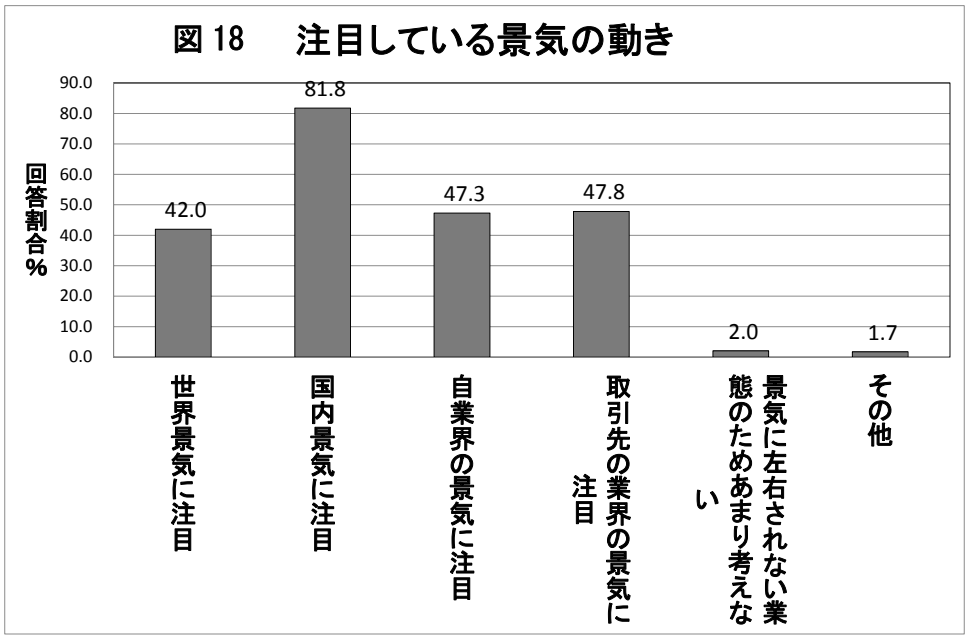
2012 年の調査で経営計画（単年度計画）を作成した企業は 84.9%に上りました。

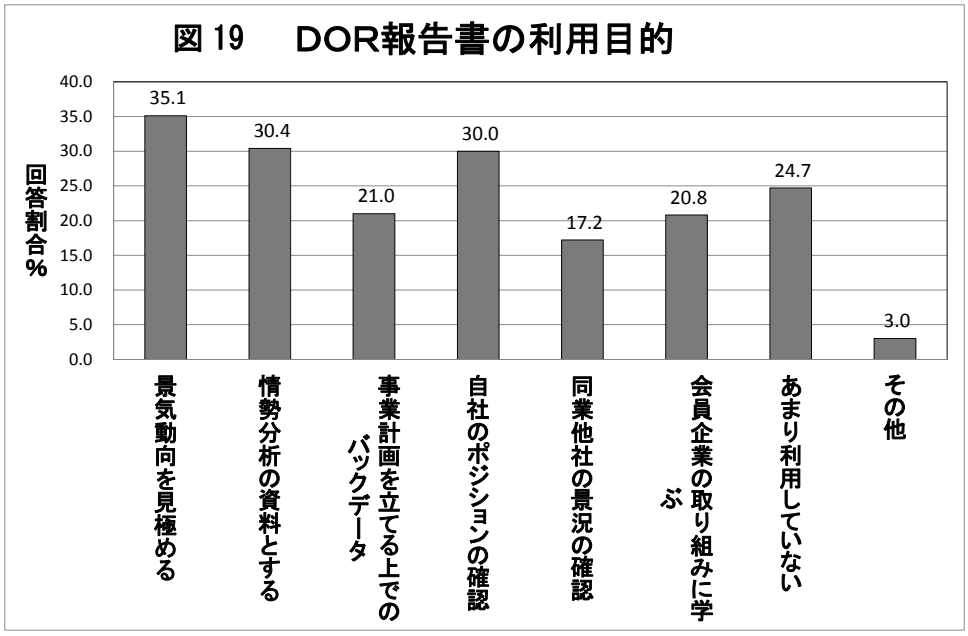
このことからわかるように、計画作成の必要性はかなりの程度理解されてきています。しかし、ただ作成しただけではだめで、より大事なことは、すでに触れたように、その到達点を定期的に確認することです。そうすることにより社内状況にも変化が現れてくることがわかります。計画の到達点を毎月確認するようになると、理念の社内共有が一層進み、社内の風通しも良くなってきます。そして、結束が強まったことを実感する割合も高くなってきます。それは、進捗状況を経営数値的に捉え、機敏に軌道修正ができるようになるからです。また、そうした状況を社員とただちに共有できるようになるからです。

次に、経営計画（単年度計画）の作成状況別に経営指針実践の成果をみると、計画の到達点を毎









月確認している場合、人材育成、企画力・営業力の向上をはじめ多くの点で優位性が示されていることがわかります。とりわけ注目されるのは「金融機関との関係が良好になった」です。これがぐんと伸びています。要するに、金融機関をはじめ対外的評価を得るためにも経営計画の定期的確認、これが大事なポイントとなっています。

情勢への注目力を築く

中同協・企業環境研究センターによる『同友会景況調査』（ＤＯＲ）は、23 年続けられてきましたが、各地同友会でも会員による景況調査が行われています。こうした調査の意義は、経営実践の自己点検の契機とするとともに、景気の動きへの関心を高めるところにあります。2012 年第 2 四半期に実施されたＤＯＲ調査では、景況調査がそうした形で役立てられていることもまた明らかになりました。

ＤＯＲへの回答及び報告書の活用については、経営の振り返りのきっかけ、計画修正の契機、先行きを考えるきっかけ、自社のポジションが確認できる、景気を見通す力をつける、行政との協議の資料として役立つ、などといった声が寄せられています。こうした取り組みが各地においても展開されるようになることが望まれます。

『日本経済ビジョン』実現の条件
ー同友会型企業づくりの全面実践

中同協の中小企業憲章・条例推進本部より『中小企業の見地から展望する日本経済ビジョン（討議資料）』が提起されています。そのポイントは、①中小企業が発展の源泉となる日本経済を実現する、②景気を自ら作る気概を持って日本企業発展のモデルを作る、という点にあります。これは、同友会の三つの目的の今日的展開そのものと言えます。

その実現のための条件は何か。それは、ほかならず、同友会が粘り強く進めてきた経営指針の策

定と実践の運動を今回の調査で浮き彫りになった方向で一層強化することです。そして日本企業発展のモデルを作ることです。それが『日本経済ビジョン』実現の土台を築くことになります。

Ⅱ　討論

2013 年の世界・日本経済をどうみるか

松井　小松先生からは「恐慌の中で、デンマーク型の自主・民主・連帯の経済社会を作る」、吉田先生からは「地域循環型の経済を作るために同友会運動の再検証する必要がある」、阿部先生からは「リレバン強化、地域金融対策が必要、特に経営計画を作れない企業は危ない」、植田先生からは「地域が疲弊している中でヒト・モノ・カネの循環を作ること、そのために条例を作るだけでなく生かすこと」、菊地先生からは「同友会型企業づくりの運動をさらに強化すること」という問題提起をそれぞれいただきました。いずれも同友会がこれまで取り組んできた運動の正しさをお話いただきました。しかし実際どれだけ企業づくりが進んでいるかと考えると、それが不十分だから地域も疲弊しているとも言えるわけで、そういう企業づくりが進むためにもどういう環境を作る必要があるのか、そのあたりを議論していきたいと思います。

小松先生からは金融恐慌という指摘がありましたが、2013 年はまだ危機的状況が続くのでしょうか。

貨幣発行増と景気回復は別のこと

小松　最近のデータを見ると、少し上向きの数字もありますが、1 月 15 日に発表された世界銀行の見通しです。12 月 6 日時点よりユーロ圏はマイナス、アメリカ、日本とも下方修正されています（**図 20**）。つまり 2013 年の景気は下がるとしています。安倍首相が、物価ターゲット論でインフレ目標２％と言っていますが、これはアメリカの連邦準備制度理事会議長バーナンキにならったものです。しかしそういうことをしても景気回復は実現はしません。なぜならば、彼らは貨幣を流通手段としてだけ見ているからです。貨幣は蓄蔵貨幣にもなるので使わなければ貯まってしまいます。日本がゼロ金利の時にもインフレ・ターゲットをやりましたが、結局日銀預け金が使われないまま増えるか、高い金利を狙ってお金が海外に逃げて海外でバブルを発生させるかです。現に日銀預け金は昨年の 12 月 20 日、過去最高になっていますし、さらに増加すると言われています。貨幣を発行すればすぐ流通するわけではなく、蓄蔵貨幣の役割ということも考えなければいけない

図２０　世界銀行の経済見通し

	2013年	2014年
先進国	1．3(1．9)	2．0(2．3)
日　本	0．8(1．5)	1．2(1．5)
アメリカ	1．9(2．4)	2．8(2．8)
ユーロ圏	−0．1(0．7)	0．9(1．4)
新興・途上国	5．5(5．9)	5．7(6．0)
中　国	8．4(8．6)	8．0(8．4)
インド	6．1(6．9)	6．8(7．1)
世界全体	2．4(3．0)	3．1(3．3)

※国内総生産(GDP)実質成長率%、
(　)は2012年6月予測

のです。

阿部　物価の上昇イコール景気の回復ということでもないし。

小松　本来、経済成長があって、物価は上がるのであって、経済成長がないところにいくらお金を発行してもダメです。投資意欲がわくような企業環境こそをつくる必要があります。しかし見通しとして中小企業の倒産が増えるような現状では難しいと思います。

それにケインズ政策が有効に働くためには賃金の下方硬直性、つまりこれ以上賃金が下がらないという歯止めがあって、この岩盤のうえに有効需要が出てくるのです。ですから、賃金水準が1997 年以降、下がり放しでは底が割れているので、景気浮揚が難しくなります。

東海東京証券チーフエコノミストの斎藤満氏は「円安・コスト高で実質所得減へ経済基盤を壊すアベノミクス」(『エコノミスト』2013 年 1 月 1 日・8 日合併号）で、1997 年度を 100 として資本の取り分＝経常利益は 2011 年度までで 163 にまで増えたのに対し、労働の取り分＝雇用者報酬は 88 にまで落ち込んでいる。そこでこの間、国内民間需要は 100 から 91 に減っているとも言っています。この構造・仕組みを変えないで、いくらアベノミクスをやってもザルに水を注ぐのと同じで、景気は浮上してこない。中小企業の多くは国内民間需要を基盤として成り立っているので、この構造・仕組みをどうするかは他人事ではなく無関心ではいられないと思います。

多面的・科学的に情勢を見ること

松井　植田先生はいかがですか。

植田　世界経済の変化についてはいろいろなエコノミストや評論家が意見を出していますが。“ウケ”をねらったような議論が多いです。ウケやすいのは一点突破的な意見ですね。それは一見わかりやすいですから。景気が良くなるか悪くなるかだけに集中した議論が多くなるのもその類ですね。良くなるか悪くなるかは、色々な要素がからみあって複雑に関連しながら動いていきます。こういった中で情勢を見るには、多面的で科学的な見方が重要になってきます。そうしないと情勢論に負けてしまう。これが一つ。たとえばグローバル化にしっかりついていくということは一面では大事ですが、逆にグローバル化に反するような動きも起きていますから両面を見ておく必要があるということです。

欧州、アメリカ、新興国、いずれもプラス要因もマイナス要因も抱えていて振幅が繰り返されますが全体としては横ばいだろうと思います。ただし根本的な問題は解決していません。たとえばリーマン・ショック後の EU の危機は、EU 内での貧富の格差に原因があり、その問題は依然として残っています。日本の場合、過去の景気回復期をみると、回復は一部の地域や産業に限定されて、広がりませんでした。その問題は現在も解決されていません。

もう一つはエレクトロニクス産業の体たらくをどうみるかということです。エレクトロニクス製品の競争力の弱化は構造的なものであり、今後短期間で急速に競争力を回復するようなものではありません。根本的にはデジタル技術の発展と国際標準化が進む中で生じた競争環境の変化が影響しているのであり、この競争環境の変化に対応できるビジネスモデルを日本企業が持てなかったことが大きい。

これらの問題を踏まえないといくらお金をつぎ込んでもしっかりした成長にはつながりません。

チーム力をなくしてしまった成果主義

小松　なぜ日本の家電・エレクトロ産業がダメになったのか、日系 2 世の齋藤ウイリアム浩幸氏は『ザ・チーム　日本の一番大きな問題を解く』(日

経 BP 社、2012 年 10 月）でこう言っています。ちなみに齋藤ウィリアムさんは起業家で、犯罪捜査でよく使われている指紋認証ソフト、生体認証ソフトを発明、コンピュータ・セキュリティの分野では世界でも第 1 人者と認められている人です。

かつて輝ける時に持っていた日本のチーム力が 90 年代になくなってしまいアメリカ型に移ってしまった。ところがアメリカは日本のチーム経営を学んだので、いまやアメリカの方がチーム力が強くなってしまった。

以前は日本では先輩が後輩を指導して教えるという企業風土があったが、成果主義になってから、自分の成績だけが伸びればいいというようになってしまった。それでアントレプレナーシップ（起業家精神）もイノベーション（技術開発力）もなくなってしまったと言っています。同感できます。

阿部　早期退職で辞めた人が、韓国や台湾に高額の給料で迎えられ、ある意味での技術移転になっているという指摘をする人もいます。このあたりは今話のあったチームを無視した雇用というか、退職のあり方とも関係があるように思います。

国内で猛烈なリストラをしながら海外投資

小松　吉田先生が触れたグローバル循環で、大企業が外に出ていってしまうという話ですが、私の知り合いでソニーの生産管理本部長を務めた金辰吉さんの話では、大企業の社長は人件費だけに目がいっていてトータルにものを見ていない。かつての中国の人件費は日本の 10 分の 1 だと言っていましたが、輸送費や管理費などトータル的にコストを見たら決して安くはつかない、と言っていました。検品などで手間もかかるので、かえって経費もかかる。だから国外に出て行ったからといってそんなに利益が上がるわけではなく、国内でつないでいった方がいいということも言えるのではないでしょうか。

松井 清充氏

吉田　自動車とか精密機械のようなすり合わせ型技術の分野では高度な技能熟練とチームワークは求められますが、家電などはキーパーツが万国共通で自動化ラインが進んでいる組み合わせ型技術が基本となるので、それほど多様な技能やチームワークは必要とされないんです。12 月２５日の新聞に書かれていますが、12 月 20 日に経産省は 7～9 月期の海外現地法人についての調査結果を発表しています。これを見ると国内で猛烈なリストラをやっている電気機械関連の企業がこのところずっと海外投資を増やしてきてしっかりやっていることがわかります。機械系とエレキ系の大企業ではグローバル戦略が違います。エレキ系は 2000 年代に入った時点で白物家電で輸入超過になり、2011 年 3 月の決算予測で、ある家電メーカーが「円高はうちにとって利益要因になってきている」と言っています。グローバル循環で最悪なのがエレキ系。自動車などもそのあとを追い、“マーチ”の逆輸入をしています。そういうことはヨーロッパだったら、労働組合の強い反発を受けます。ヨーロッパの企業もやってないことはないがケタが違います。2011 年の大地震の時、瞬間風速ですが、“マーチ”が輸入車ナンバーワンになりました。それで大企業の利益が上がったとしても、国内の雇用、中小企業の仕事はなくなってしまいます。

リーマン・ショックにしてもこの間の金融不況というのは「証券」です。もう一つは投機資本です。その対策、規制が必要です。実体経済にも影響が出てくるわけですから。この間、銀行の預貸率は下がっています。信用金庫は 5 割ちょっと。都銀も下がっていますが、これはユニバーサルバンキング化へと垣根を越えて進んでいるので、国

内で伸びそうもない企業に融資するより、証券業務の方で運用しようということの反映です。信金の方は貸し先がないため国債くらいしか買うものがないのです。このまま市場原理主義で走る可能性が高いし、今度の政府の知恵袋もそういう色合いが強いですから、かなり気持ちを引き締めて、地域の中で自治体や金融機関などとネットワークを組んで地域内循環を活発にして外からのダメージを少なくするような体制を作ることが求められていると思います。

阿部　バーゼル３（主要国の金融監督当局で構成するバーゼル銀行監督委員会が 2010 年 9 月に公表した、国際的に業務を展開している銀行の健全性を維持するための新たな自己資本規制）がどこまでやれるかわかりませんが、少なくともリーマン・ショックで野放しにしてきた金融を、少しはしっかりさせようというヨーロッパの考え方を取り入れています。しかし、あまり言うことを聞かないのがアメリカで、取り入れ時期もできるだけ遅らせようとしているし。そう言う意味ではせめぎ合っているけれども、銀行だけでなく証券にも悪さはさせないという動きは出てきています。しかし実効性は今のところはないという状況のようです。

吉田　政府が昨年末にミニ経済白書を出しました。その中で、今進んでいるグローバル化、海外投資の波は 90 年代半ばの猛烈な円高に匹敵するほど、と言っています。このまま続いていくと空洞化懸念が再燃すると警戒感を表しています。ということはある程度官僚も、これだけ不況が続いて国内が疲弊している時に、下手に金を出すと海外へ出ていくために使われかねないという心配をしているんだと思います。建設・土木に関しても誰のために何をターゲットにという所をしっかり見ておかないといけません。

震災復興の時のゼネコンの動きは、途上国に進出した時の大型受注の予行演習だ、といううがった見方もできます。そう言う意味では、自主が重要です。自社をどうしていくかを社長は他の会社に頼るわけにはいかないのと同じように、地域づくりも地域外の第三者に頼るわけにはいきません。そういう主体性が問われるのが 2013 年です。

阿部　産業空洞化は起きていないと考える研究者もいます。強い企業は国内でも海外でも両方で発展しているのだから空洞化はしていないという論調です。そういう考え方は省庁レベルでもあるようです。国内で空洞化は起きていないから、大いに海外投資を推進しようという流れが作られつつあると見ておいたほうがよいと思います。

新政権の政策をどう見るか

松井　懸念材料として「円滑化法」終了の他に、電力料金の値上げなども製造業にとっては大変だと思いますが、消費税率アップ後の長期不況、一服状態の円高、少子高齢化、震災復興、中国問題と山積みしていますが。どう見たらいいんでしょうか。

菊地　政権が変わりましたが参議院選挙までは慎重な歩みで行くでしょう。大型予算を組みましたから、景況調査のいろんな指標のところでは「好転」という回答がある程度は増えるだろうと思います。今後の見通しを考えるに当たっては、政権が本当のところ何をしようとしているのかを見極めることが大事であると思います。私は二つ柱があると考えています。一つは安全保障です。現政権の戦略からすると、根底においては核兵器の原料となるプルトニウムを持ちたいんだと思います。一方でアメリカの軍事力に依存せざるを得ない状況が続く。その中で安全保障戦略を考えていくことになります。だから原発をなくすという方向へはなるべく抵抗しようとする。世論の反対があるので慎重に対応しながらも徐々に再稼働していくという動きに拍車をかけていくと思

います。中国はアメリカの動きを見ていると思います。先日飛行機を尖閣列島周辺で飛ばしたのも、アメリカがどう対処するかを見るためであったのでしょう。日本はやはりアメリカの軍事力に依存しながら、アメリカの日本に対する経済要求をある程度受け入れながら政権運営していくと言うことが予想されます。そこで国内経済はけっこう振り回されることになります。再生エネルギーという点でも　新産業創出に向けた動きが鈍くなることも予想されます。

新政権のもう一つの柱は、「世界でいちばん企業が活動しやすい国をつくる」ということです。中小企業経営者の皆さんもそうだなあとうなずく方も多いでしょう。しかし、先程からの議論でも出ているように、これは大企業にとって活動しやすい国づくりというのが根底にあるのであって、社会保障も自己責任という観点が強いことからすれば、中小企業が活性化する国づくりということではなくてやはり大企業が一番活動しやすい国づくりということになります。そうなると中小企業の競争関係は一層激化して大企業の海外展開の踏み台にされる危険性がより強くなってくる、このあたりを見ていく必要があると思います。

吉田　アメリカとの関係強化で今後の発展を考えていこうとするのが財界主流派ですが、TPP は農業問題ではありません。自由に動ける多国籍企業のための環境を作ることが目的です。TPP に加わってもアメリカには輸出できないわけで、これまで何度自主規制をしてきたことか、繊維から始まってカラーテレビ、自動車と。TPP は現政権のもとで推進していくでしょう。

そこで公共事業というカンフル注射を打っても一時的な効果だけで、今まで以上のコストダウン要因とか厳しい状況になりかねない。これまでの成長路線の延長線上には、地域経済や中小企業の展望はないという認識をしっかりもたなければなりません。

中小企業のビジネスチャンスはどこに

松井　中小企業にとってチャンスと言えるようなものはないのでしょうか。

小松　再生エネルギーについてですが、広瀬隆氏の『原発ゼロ社会へ！新エネルギー論』（2012 年 11 月）を読むといきなり自然エネルギーで脱原発というのは無理だという感じです。どうやっても当面は自然エネルギー全体の２０％というところです。

広瀬氏のいうには、原発の代わりに天然ガスが有効で、シェール革命－シェールガス・オイル革命の進展には商機があります。この間、原発が止まっても困らなかったのですが、それはなぜかというと、大企業はエンジン発電機をたくさん買っているし、コジェネレーション（cogeneration、内燃機関、外燃機関等の排熱を利用して動力・温熱・冷熱を取り出しエネルギー効率を高めるエネルギー供給システム）もたくさんやっているんです。そういうので間をもたせていかないでいきなり自然エネルギーでやれるというのは無理です。

阿部　オイルシェールも今のような取り出し方では環境破壊になりかねません。

小松　たしかにそういうことで EU は批判的です。とはいえ挑戦せざるをえないと思います。原発導入の理由の一つに資源枯渇というのがありましたが、ここへきて石油は推定埋蔵高 1000 年とも

言われています。ですから資源枯渇だから原発というのは崩れています。

吉田　地域に仕事と雇用が回ってくる形にしていかなければいけません。私は栃木に住んでいますが、群馬や茨城の中小企業が木質バイオマスの炭を作るのに今までのエネルギーの 10 分の 1 でできる方法などを考えています。岩手県の住田町や葛巻のように小さい仕事が地域内で回っていく地域づくり。今までほうっておいたような資源に目を向けること。日本はこれまで大出力のものを一ヵ所に作ってしまう方式が多いので、そこから電力を運ぶのにはロスもある。人口は減っていくのだからゼロ成長を持続できれば一人あたりの GDP は確実に上がっていくくらいの発想でやるべきです。資源を生かして雇用を維持していくというような発想の再生エネルギーの道筋もつけていかないと、原発の代わりにソフトバンクに土地を貸して太陽光発電をやっているようなスタイルは「自主」とは言えません。

審議会運営の充実で条例を生きたものに

小松　植田先生が指摘した「中小企業振興基本条例」をつくるだけでなくもっと使うということでいえば、同友会で「日本経済ビジョン」などをつくるとしたら、各地の条例制定運動とその実践が土台となると思います。そうだとすれば、私もいろいろな条例をみましたが、多くの条例の中に“審議会を置く”と書いてあるわけですが、そのさい、審議会を定期開催するというのを盛り込む必要があると思います。「審議会を置くことができる」だけで留まっているとほとんど開かれません。審議会をつくって、その地域の可能性をふまえた地域産業構造ビジョンのようなものをつくり、それに必要な技術や組織、人、お金などがセットになって動いていく体制をつくるべきです。高度成長期に産業構造審議会というのがあって、日本経済の成長の筋道をつけました。地方や地域でも、そうした審議会の役割を果たすような場をつくって、バラバラな動きを整える必要があると思います。

吉田　そもそも、そうした審議会的なものが活動していかない条例というのは意味がありません。東京の墨田にも最初から常設の機関としてありました。帯広あたりも開いているのでは。

小松　確かに開いているところはありますが、地域全体のビジョンを練り上げているところはほとんどないのではないでしょうか。

吉田　墨田はそこが母体になってビジョンを作って行きました。問題は誰がメンバーとなり、誰が主体となって審議会運営していくかです。

阿部　地方自治体にヒヤリングに行くと、県や市町村レベルで産業政策などを作成している部署があります。その中身を見ると、地元の大学、金融機関、中小企業の代表が入っているんですが、内容がもう一つしっくりこないんです。もう一皮むける必要があるのではと感じています。

植田　今の安倍政権がやろうとしているのは、「デフレ」と市場の「縮小」への対応です。お金をたくさん発行してインフレ・ターゲットを志向して、市場を拡大させ「デフレ」をインフレに変えていこうというわけですが、根本的にはこれでは解決しません。依然としてデフレ基調は続くし、市場についても消費税の駆け込み重要はあるかもしれませんが、傾向としては人口減と高齢化の中で縮小の方向なので、中小企業としても「デフレ」と「縮小」ということをかなり真剣に考えていく必要がある。一つは、「デフレ」と「縮小」に真っ向から勝負し、打ち勝つようにしていくことです。つまり、いかにコストを下げ、縮小する市場でシェアを高められる競争力を持つかです。

　中小企業にとってもう一つの道は、「デフレ」と「縮小」からいかに遠い所にポジションするか

です。「デフレ」と「縮小」を回避する市場を発見し創り上げることです。先程の話にもあったように、地域独自の世界を中小企業中心にどう作っていくのかが課題だと思います。

中小企業に求められる経営戦略は

問われる経営者の問題意識

松井　どうしたらそういう世界を作っていけるのか、そのために求められる経営戦略はどういうものか、また同友会運動への提案も含めてお願いします。

小松　現在、日本では非正規雇用の労働者が３分の１いますが、カップルの両方が非正規だったらとても子どもは産めないですね。だから少子高齢化社会から脱出するためには正規社員を増やす方向で努力すべきだと思います。

㈱エーワン精密という会社の創業者である梅原勝彦さんという方はなかなか立派だと思います。『経常利益率 35%超を 37 年続ける町工場強さの理由』（日本実業出版社、2008 年 3 月）、『日本でいちばんの町工場 エーワン精密の儲け続けるしくみ』（日本実業出版社、2011 年 3 月）に書いているように、経常利益率 35%を超える決算を 37 年間続けてきた町工場です。非正規雇用はせず、社員もやめていません。梅原さん曰く「中小企業でいちばん大事なのは人だと言いますが、たとえば熟練の社員の首を切るということは、そういう人をまた育てなければならないということであり、うちでは働けるだけ働いてもらう」そうです。私も昔、東京都の地場産業実態調査と地場産業振興ビジョン作成の仕事をやっていたときにある中堅企業規模に手の届くゴム会社の社長さんにこう言われました。「企業経営の要諦とは何かわかっているか。“良い品を安く、早く”なんだ。その三つがきちんと回していければ企業は絶対に潰れない」。梅原さんもその通りにやっているんです。少なくとも、こういう企業をめざしていただきいと思います。

吉田　小松先生が紹介された会社の事例はマーケットの重要性を示しています。ただし治具や工具を作っている中小企業は少ないです。良い品をより安くタイムリーに納品するというのは QCD のレベルアップです。それは治具屋さんや工具屋さんが対応すればやっていけますが、普通の部品づくりをやっている企業は NC 旋盤などが出てくると、試作品以外は中国で作っても精度は変わりません。となるとニッチマーケットとどうつながっていくかが課題になりますから、従来のように言われた通りにモノづくりをやっているのではなく、どういう仕事をしていようが経営者はマーケットをよく見て差別化していく目を持たないとダメです。いつも取引先ばかり見ているような経営の仕方では危なくなってきます。同友会会員で頑張っている所も、ある特定のマーケットをうまくつかんで５割６割というシェアを築いています。最初のステップ、一歩はかなり需要ですから、それこそ同友会に参加して異業種の中で、本業でやってきた２０世紀型の商売のやり方以外を違う視線で見る勉強を経営者がどれだけやっていくかにかかっています。90 年代に大田区で、“待ち工場の時代は終わった”“ウエイテイングしている時代は終わった”というスローガンが出てきました。“腕さえあれば仕事は絶対来る、腕を磨け”でやってきたがそれではダメだ、攻めていかなければいけないということでマーケット

を見るようになってきました。２１世紀の今、ステージが変わってくるので、何も機械系工場だけでなく、地場産業でもなんでもそういう視点が必要になっています。ですから経営者の道場として同友会で何を学ぶのか、経営者としての問題意識自体も問われています。普段からそういう発想をしている経営者は震災が起きたあとも、本業と違う分野でもやっていってます。

そのような一皮むけた対応が、国際的にも激変する中小企業をめぐる環境の中で持続可能な会社をつくっていくポイントではないかと思います。

ぶれない理念で対応は柔軟に

植田　経営戦略として大事なのは、ぶれないことと「逆転」の発想です。ぶれないことというのは経営理念に関わることであり、何を大切に企業経営をしていくのかという根本的な所ではぶれてはいけないということです。たとえば同友会型の企業であれば、顧客の問題、従業員の問題、地域の問題などを大切にしていく、あるいは“三方良し”ということで企業の社会的位置を常に意識しながら経営していく、そういうことでは決してぶれない。一方、それをどう実践していくのかに関してはかなり柔軟に発想していく。場合によっては従来の業界の常識とちがったことを考え対応していく。つまり理念についてはぶれず、対応については「逆転」も含め柔軟に発想していくことが大事だと思います。2012 年に私が訪問した同友会の会員企業でもそういう実践が見受けられました。

５店舗くらい経営している函館のパーマ屋さんですが、従来のパーマ屋さんは数年で社員は独立していき、また若い人を入れて人件費を下げるというのが普通のパターンでした。ここではお客様と従業員を大事にすることが技術を覚えさせる上で不可欠だと考え出来るだけ長く勤めてもらうようにしています。従業員がやめたくならないパーマ屋さんをめざしています。これも業界の常識を変えていった発想です。同じ函館でパチンコ屋さんの例ですが、お客様と従業員を大切にするパチンコ屋さんをどう実現するかという挑戦をしています。地域に住んでいる人が家族から「あそこへ行って遊んできたら」と言われるようなパチンコ屋づくりをめざし、最近のパチンコ屋とは全く違った方向で、ギャンブル性の低いパチンコを志向し、景品には地域のものを使っています。またチェーン店を買い取った居酒屋の経営者は、「チェーン店は安く仕入れて安く提供することが課題ですが、それとは全く逆転してお客にいちばん美味しいものを食べてもらうような居酒屋にしたいということで地域の食材を生かした居酒屋へと衣替えをしてしまった」と話していました。ベースとなる理念は大事にしていく、理念から発想していくアイデアは逆転の発想をするような柔軟性を持っていく、そんなスタイルが今中小企業に求められていると思います。

同友会で学び、社員の働き方の中で生きる経営指針づくりを

菊地　「企業がいちばん活動しやすい国づくり」という構想が新政権にあってその中で中小企業の活性化がうたわれています。しかしそれと地域を結びつける視点がないのが弱点です。逆に言えば地域から中小企業への期待は大きくなってくるのではないか。それに応えられる経営や同友会運動をどう作っていくか、それは「チャンス」につながってくることでもあります。経営指針づくりと実践をきちんと行っている企業とそうでない企業の差がはっきり出ていますが、実際に社内でどういうことをやっているかもっと明らかにしていく必要があるだろうと思います。組織の運営は当然そうですが、会社として目標を持って計画を立て実行する上で一人ひとりの社員がどう目標をすえているか、それを総括するというか、社内できちんと議論できるような企業はいい成果が生まれてくる。ここを伸ばしていくことが大

事だと考えています。

吉田　先ほどの菊地先生の報告にもありましたが「経営指針を作ったがやめる社員が出てきた、問題が噴出してきた、余計なことしてしまった」という指摘がありました。経営指針を作った、理念・方針・計画を作ったからといってそれだけでは前へは進みません。前提条件として『労使見解』があります。社員を一人前の人権を持った人間として考え、対等な立場で共に育つという発想で経営者が取り組んだ時は経営指針は力になります。そこがなくて、引っ張っていこうとするのはワンマン型であり、ここへ向かって行けというゴールが指針に変わっただけです。同友会の三つの目的、『労使見解』、経営指針が経営者と社員の中で回っていて、特に経営指針作りの大前提として『労使見解』が腑に落ちているか、こうしたことが抜け落ちていると経営指針作っても完璧に逆効果になります。そういう企業の社員は「社長は経営指針などというややこしいことをやってくれる、そんなもの経営者の責任ではないか」と感じていることが多いものです。

植田　最近同友会が実施した従業員アンケートを見ましたが、先駆的にやっている企業では従業員の意識がかなり違っています。やはりどう検証していくかという策を考える必要があります。

小松　わたしの見解を入れていただくと、同友会の中でも他社の貴重な経営体験を聞くということをやっていない支部では経営不振に陥る企業が目立ちます。潰さないためには勉強すべきです。たくさん事例を知っていると経営危機が来た時に幅広い発想ができますが、勉強していない社長は自分の狭い体験だけから発想するのでピンチを乗り越えられないのです。

吉田　植田先生の言われた“ぶれない”というのはガチガチという意味ではないです。ぶれないのは軸であって、上半身は柔軟に対応しないとどこに飛んでくるかわからないタマをよけられない。柔軟に対応するためには軸がぶれてはいけない。軸とは理念です。幅広い知識を持っていれば柔軟な対応は可能です。例会に真面目に出席して、人の話を聞く耳を持っていただきたい。そうでないと社員に対してしめしがつきません。

阿部　軸ということでDORの調査結果を見ると、経営指針を作って実行し月次でデータを管理し点検する。こういうことができる企業でないと、軸も生きてこないと思います。たとえばリレバンを実際に実施して、企業と金融機関との関係を深めようと思っても、企業側が金融機関に月次のデータを提示するような姿勢がなければうまくいかないのではないでしょうか。

中小企業と中小企業家同友会への期待

同友会型企業の広がりが日本経済を変える

松井　経営指針の発表会に金融機関を呼ぶことも大事です。経営計画まで作らなければ意味がないということははっきりしてきています。ただ社員を儲けるための道具としてしか考えていなければいくら作っても効果は出てきません。最後に中小企業と同友会への期待を一言ずつお願いします。

阿部　今日話題になった軸づくり、それも強靭な軸づくりですね。対応は柔軟にして状況によって変えていけばいいわけですから、軸づくりそのものにかなり意識して取り組まなければならないでしょう。今年はいろいろな試練に耐えられる軸づくりに取り組まれる企業が同友会内で増える年にしていただきたいと、期待をこめて思います。

菊地　各地で行政の方から事業所調査に協力してほしいという話がきています。これはいい感触です。そういう状況になっていますから同友会としても、持つべき力をしっかりつけていかなければならないです。同友会に調査の協力依頼が来た場合、取りまとめと分析までできる力を身につけていただきたいと思います。同友会のネットワークを活かせば、それば十分可能です。

吉田　企業と団体の真価は危機の時に発揮されます。震災の時に、地域のリーディングカンパニーとして引っ張っていったのは、少なからぬ地域で同友会の会員企業でしたし、各同友会も地域の灯台として拠り所になっていました。行政は混沌としている状況ではありますが、今こそ今日議論する中で明らかになった課題をふまえて、同友会としてまた企業として積極的にチャレンジしていくことが地域づくりにつながっていきます。ぜひ今年１年頑張っていただきたいと思います。

植田　人間の叡智というのは、大震災のような悲惨な出来事があっても、そこから立ち直り、さらに新しいものを生み出していくことができることだと思います。阪神淡路大震災の時は、大震災からの復旧のためのボランティアが日本社会に定着し、それが東日本大震災を含む災害時に生かされることになったといわれています。今回の東日本大震災では、その後の日本社会に与えた大きな変化は何だろうか。私は、中小企業の側の地域に対する考え方、地域社会における役割への自覚、そして地域に生きる中小企業に対する社会の側の見方の変化、などがあげられるべきだと思っています。東日本大震災時の、地域の中小企業経営者たちの果たした役割は、いろいろなところで紹介されているように、筆舌に尽くしがたいものがあります。また、それに対する称賛の声、さらに震災後の大変な状況の中で事業を再開しようとする中小企業への社会的な支援の広がりは、決して十分に大きなものではないけれど、震災以前とは違った新しい動きは確実に広がりを見せていると思います。

前にもふれたように日本経済、地域経済における中小企業の役割は、明らかに大きくなっていますが、社会的な評価はそれに対して十分とは言えません。しかし、震災後の状況は、こうした問題を崩していく一つの動きにつながる可能性を持っています。この可能性を生かしていくことができるかどうかは、中小企業自身が自ら社会的に評価される存在たるべく自律的、自立的な発展を志向していくことにかかっています。こうした中小企業、これはまさに同友会型企業ですが、どれだけ同友会型企業が増えていくか、同友会型企業が中小企業のモデルとして定着していくことができるかが、今後の日本を左右すると言ってもいい

と思います。東日本大震災以降の日本社会と日本経済を変え、震災の教訓をこれからの時代に生かしていくためには、中小企業と地域の問題の発展が大事であるし、そのためには同友会に期待するところ大ですし、その責任の重さも強く自覚していただきたい。

小松　東日本大震災で同友会は維持可能な社会というのを打ち出しました。今日の座談会で維持可能な社会を支えるのは維持可能な企業であることも明らかになりました。そうした企業づくりに励まれることを期待しています。

松井　ありがとうございました。

中小企業家同友会全国協議会
企業環境研究センター委員　（50 音順）

座　長	吉田敬一	駒澤大学経済学部教授
副座長	菊地　進	立教大学経済学部教授
副座長	植田浩史	慶応義塾大学経済学部教授
委　員	阿部克己	愛知東邦大学経営学部准教授
委　員	小松善雄	東京農業大学生物産業学部教授
委　員	廣江　彰	立教大学経済学部教授
委　員	和田耕治	嘉悦大学経営経済学部教授
顧　問	永山利和	日本大学教員
顧　問	大林弘道	神奈川大学経済学部教授
顧　問	山口義行	立教大学経済学部教授

＜　企業環境研究センターの発行物　＞

同友会景況調査報告（DOR）　［1・4・7・10 月発行］

企業環境研究年報　［3 月発行］

年頭　中小企業経営の展望レポート 2013
（年頭展望レポート）第２号

2013 年 1 月 30 日発行

編集・発行　中小企業家同友会全国協議会
企業環境研究センター

〒102-0074　東京都千代田区九段南 4-7-16 市ヶ谷 KT ビル 3F
TEL　03（5215）0877（代）　FAX　03（5215）0878
URL　http://www.doyu.jp
E-mail　center@doyu.jp