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 2012

（年頭展望レポート）第１号

Ⅰ　問題提起

１　激動する世界経済と日本の行方
２　東日本大震災で露呈した日本経済の問題点と再生の可能性
３　中小企業景気の底流に潜む環境激変のマグマ
４　デフレ脱却の方途はどこにあるか

Ⅱ　討論

●世界経済をどうみるか、日本経済の問題点と可能性
●地域経済再生と中小企業の役割
●中小企業の経営課題と経営戦略、活路はどこにあるのか
●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 2012（年頭展望レポート）第 1 号

＜ 目 次 ＞

Ⅰ　問題提起

1. 激動する世界経済と日本の行方 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 植田 浩史　3
2. 東日本大震災で露呈した日本経済の問題点と再生の可能性 ・・・・・・・・・・・・ 吉田 敬一　5
3. 中小企業景気の底流に潜む環境激変のマグマ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 菊地 進　12
4. デフレ脱却の方途はどこにあるか ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 阿部 克己　19

Ⅱ　討論

・世界経済をどうみるか、日本経済の問題点と可能性 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 22
・地域経済再生と中小企業の役割 ・・ 26
・中小企業の経営課題と経営戦略、活路はどこにあるのか ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 32
・中小企業と中小企業家同友会への期待 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35

座談会　2011 年 12 月 26 日(月)

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
司　会　松井清充　中小企業家同友会全国協議会事務局長

（敬称略）

Ⅰ　問題提起

1. 激動する世界経済と日本の行方

慶応義塾大学経済学部教授 植田　浩史

2011 年の世界経済にとって最大の出来事は、言うまでもなく「欧州危機」でした。今回の欧州危機は、直接的には 2009 年 10 月にギリシャで政権が交代し、その際、前政権が巨額の財政赤字を隠ぺいしていたことの発覚に端を発しています。2010 年にはギリシャが財政支援要請を行い、その後ユーロ圏内にドミノ倒しのようにアイルランド、ポルトガルへと広がり、2011 年にはその影響がイタリア、スペインといった、欧州でも経済規模の大きな国にまで拡大していきました。欧州危機に対して、EU はもちろん、世界的に危機の広がりを何とか抑えようと対策が取られ、一定の成果を上げているものの、問題そのものが解決されず、2012 年においても世界経済にとって最大の課題となっています。

欧州危機の特徴

欧州危機の特徴は次の点にあります。第 1 に、リーマン・ショック後の景気回復に巨額の政策的資金を投じ、財政赤字が巨額化したことが、危機のきっかけになっていることです。この点では、世界同時金融危機から世界同時財政危機へと問題が展開していきました。もちろん、各国政府は財政赤字は一時的で、景気回復によって税収は回復し、財政赤字は解消されると想定していましたが、実際はそうはなっていません。

つまり、巨額の財政資金を投入して国内の景気・雇用の回復に努めても、その効果が出にくい状況に先進国の経済状況が陥っている点が第 2 の特徴です。これは、バブル経済崩壊後から今日までの日本経済の状況が典型的に物語っています。

その理由として二つのことが挙げられます。まず、①先進国社会が高齢化によって慢性的に社会保障支出が拡大する構造になっている一方、産業競争力低下、新産業・新市場創出の弱化などから経済成長率が低下しており、「高債務・低成長」状態に陥ってしまっていることです。そして、②グローバル経済の展開と新興国の急成長によって、世界の余剰マネーが高成長・高収益が得られる新興国にどんどん流出していくことです。しかも、新興国の経済成長は、世界経済をリードするものとして期待されていたため、バブル的な成長にリスクを感じながらも、資金の流れは容認され

植田浩史氏
慶応義塾大学経済学部教授
中同協企業環境研究センター副座長

てきました。結局、財政資金が大量に投入されたことで、先進国の財政危機問題と新興国経済のバブル化という二つの問題を拡大させる可能性をもっていたのです。

欧州危機の第 3 の特徴は、今回の欧州危機が 1999 年にユーロ圏を誕生させていこうと追求してきた経済統合の負の面での一つの帰結ともいえることです。経済統合は、欧州の市場を拡大し、経済を活性化させ、欧州の各国経済を強化させていった面は否定できないものの、一方でそのメリットを生かすためには経済状況の異なる多くの国を同一の条件のもとに統合させなければなりません。この矛盾は、当初から問題とされてきましたが、今回、統合の在り方をどうしていくのか、あらためて大きく取り上げられることになると思います。

実体経済に与える影響

欧州危機に関して、次に考えなければならないのは実体経済に与える影響です。一つは、欧州経済と欧州市場が冷え込み、欧州への輸出や欧州と経済関係の深い地域への経済的な影響が大きく、影響は 2012 年も引き続き深刻となると思われます。欧州との経済的関係の強いアメリカや新興国などはこうした影響は避けられないでしょう。

もう一つは、欧州危機の発端となった財政危機は、多くの先進国政府共通の問題であり、欧州以外のアメリカや日本でも、すでに国債の格付けがしばしば問題とされるように、問題として大きくなっていきます。「税と社会保障」の一体改革を政府が強調し、景気減速を覚悟してでも、改革を先行させるべき、として消費税増税などが叫ばれるのも、欧州危機で示された問題と深くかかわっています。当然、こうした状況は、国内の消費、とくに個人消費を抑制させることになり、内需に影響を与えていくことになります。

2012 年の世界経済をどうみるか
――欧州危機と新興国への影響の見究めが重要

それでは 2012 年がどうなるかと言いますと、一つは、欧州危機をどのように乗り切るのかで世界経済の動向はかなり変わってくると考えられます。欧州危機の山は、年初から何度も襲ってきますが、特にイタリア、スペインへの危機の波及を回避できるかどうか、EU 内外での危機回避の仕組みと対応がどれだけ取れるのか、そうした対応に対して市場がどのように判断していくのか、など注視しなければならない問題は非常に多く存在します。

こうした状況に対して、企業は慎重な対応を取り、できるだけリスクを回避するでしょう。具体的には、長期的な対応を避け、状況の変化を見定めながら、短期的な対応で進んでいくのではないかと思います。

もう一つは、欧州危機の影響を受けたとはいえ、2012 年も世界経済をリードしていく役割が期待される新興国経済の動向です。全体としては、欧州危機後の影響が残ることは否定できませんが、その上で、次の点を指摘しておきたいと思います。第 1 に、新興国経済については、BRICs だけでも一括して考えることはできなくなっていること、

BRICs 並でインドネシア、新・新興国あるいは新・新・新興国としてミャンマーなど新たな国が加わっていることなど、その対象や範囲、見方についても改めていく必要があります。第 2 に、新興国経済の輸出依存、バブル依存の側面は厳しい状況が続くでしょうが、内需は拡大しており、全体としては内需中心の成長に移行できれば、あるいは政策がそうした方向に誘導していくことに成功できれば、成長は続くと考えられます。

日本経済はどうなるか
――円高と海外展開の加速に注視を

2011 年を振り返ると、世界経済との関係では、ドルとユーロに対する円高が最大の問題でした。いうまでもなくこの円高は、円が相対的にドルとユーロと比較すると安定的であると評価されたことによるもので、日本経済の絶対的な強さを示すものではありません。ドルとユーロについては、2012 年も急速に状況が改善するとは考えられないので、しばらくこの円高は続くものと考えられます。

円高は、当然輸出産業に影響を与えます。海外での需要減少も加わり、2011 年 11 月には単月で貿易赤字が過去最大になるなど、数字の上でも顕著に表れ、輸出中心の産業構造に大きく影響しています。円高が定着すると、国内生産を不利と考え、海外への生産移転を図ろうとする企業が当然増えていきます。2011 年は、タイでの水害、欧州危機などの問題がありましたが、2012 年には、海外展開はさらに増加する可能性があります。すでに、2011 年は国内での設備投資よりも海外の投資を積極化させています（日経調査では国内 17.1%増、海外 39.2%増、日経 2011 年 12 月 5 日付）。こうした海外展開の加速が日本経済に与える影響についても注視する必要があります。

---

2. 東日本大震災で露呈した日本経済の問題点と再生の可能性

駒澤大学経済学部教授 吉田 敬一

市場原理主義の二重構造

日本型市場経済の問題点と日本経済再生の可能性ということで大きく二つに分けてお話します。まず、日本型市場経済の問題点についてです。橋本・小泉内閣の下で「構造改革」の名で市場原理主義が導入されてきました。しかし市場原理主義と言いますが二重構造化されているのが実態です。日本経団連に加盟するような大企業は政府に管理された市場原理主義と言えます。今回の原発事故をめぐって明らかになったのは原発利益共同体の存在です。東電を中心として、原発メーカー、ゼネコン等、原発に関わる企業について情報は公開されていません。不都合な事実は隠されてしまっています。あるいは原発事故からの復旧作業のなかで現場作業を見ると、下請け構造で、実質的には 7 次、8 次まで下請けがあるにも関わらず、東電は認めているのは 3 次下請けまでで、それ以外については闇の中です。現場の苦しい作業は無権利状態の中小企業や日雇い労働者が依然として活用されています。もっとも先端的な技術が活用されており、日本を代表する大企業が関わっていても、利潤蓄積の方法は、旧態依然たる日本独特の下請け制度が悪用されていたことが明らかになりました。

吉田　敬一氏
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

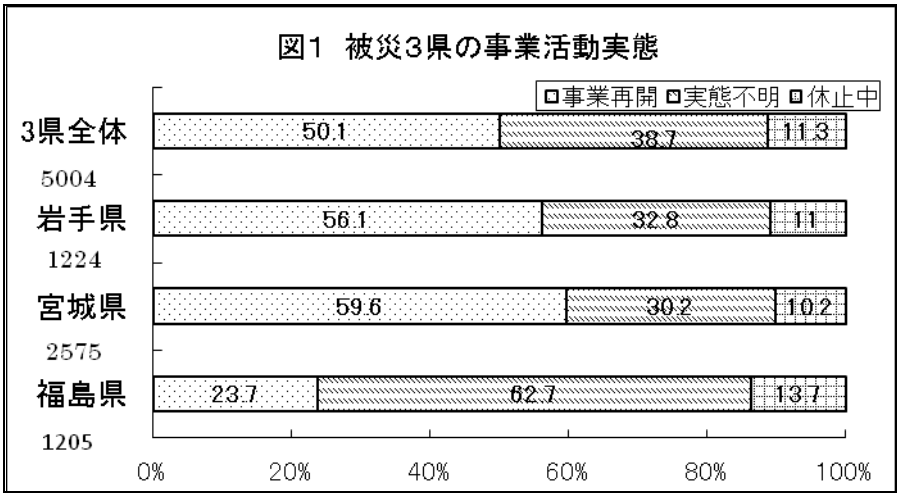
中小企業庁独立の意義

同友会運動との関わりで言いますと、原発を推進する経産省の外局に原発の安全性をチェックする安全保安院が配置されています。安全保安院のトップは当然、経産省キャリアが入っています。これでは裁判官と弁護士と検事が一体になっているようなものです。本来のあるべき先進国型の経済民主主義のシステムが日本経済の中枢では確立されていないと言えます。新年度には、この安全保安院は経済産業省から独立させることが決まりました。

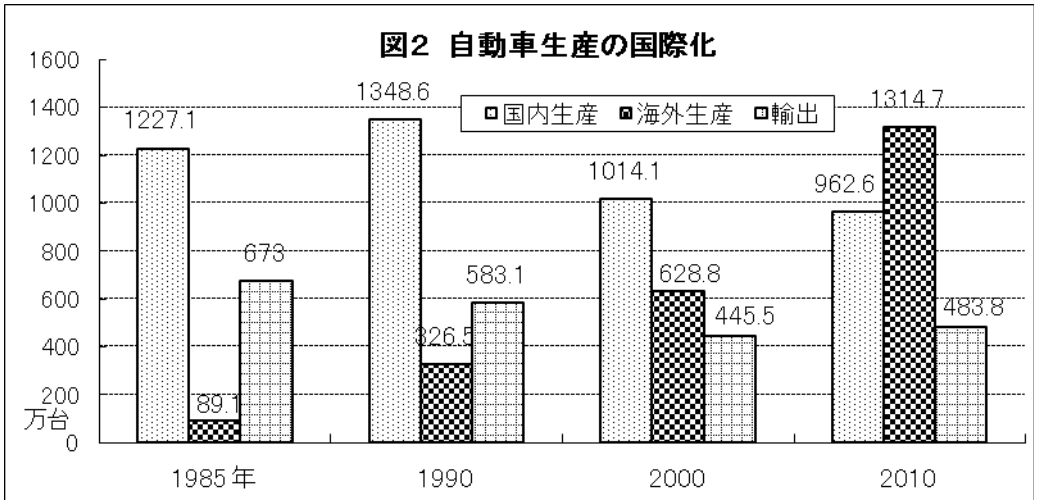
経済産業省の外局に中小企業庁が配置されているのも同じ構図です。グローバル戦略を推進し「新成長戦略」を進める経産省の外局に、ローカル循環を支援する中小企業庁が配置されています。2010 年に閣議決定された中小企業憲章の精神を推進するために、中小企業庁を独立させてローカル循環を支援する官庁として機能させていく運動が重要です。

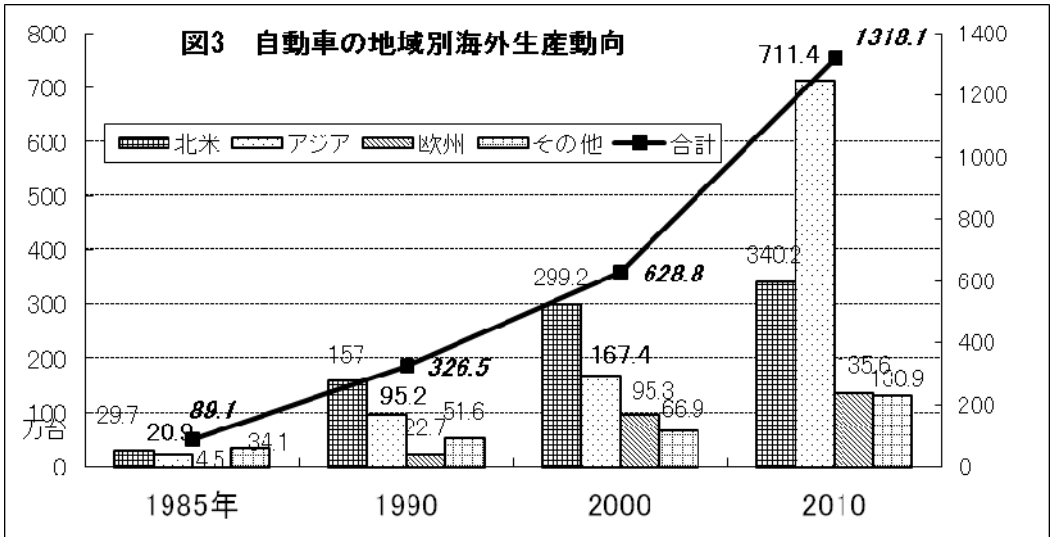
復旧過程の二重構造

また復旧過程にも二重構造化が見られます。被災 3 県の企業の被災実態（**図 1**）を見ると、津波被害が大きかった地域と福島県の警戒区域および計画的避難区域に本社がある 5004 社のうち、注目されるのは、社長がみつからず、工場もなく、連絡がとれないという実態不明の企業が 3 県全体では 4 割弱ですが、福島は 6 割以上と特に多くなっています。その一方で同時期には、半導体製造のルネサスエレクトロニクス社の那珂工場（茨城県ひたちなか市）の復旧への大規模な支援に代表されるように大企業の生産拠点が次々と復旧を果たしていました。このように考えると、地域密着で地域の大部分の雇用を支えている中小企業への復旧支援が手薄になっていたと言えます。



資料：帝国データバンク「東北３県・沿岸部「被害甚大地域」5004 社の現地確認調査＜追報＞」2011 年 7 月 22 日発表





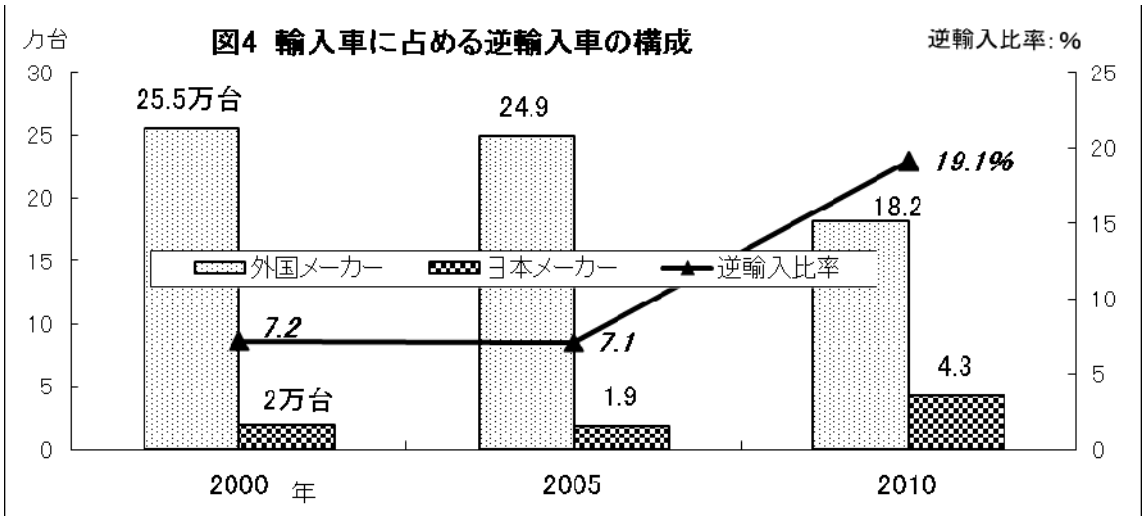
資料：日本自動車工業会ＨＰ資料より作成。図３も同じ。

その問題点ですが、日本は戦後、欧米へのキャッチアップのために、GDP・GNP 拡大に貢献し得る自動車・家電・工作機械などの業種に特化して経済成長してきました。以前はメイド・イン・ジャパンでしたが、今日ではメイド・バイ・ジャパンで、国内循環ではなくグローバル循環に突き進んでいます。先ほど植田先生が指摘したように、設備投資は国内よりも海外の比重を増しています。しかしここだけを促進しても国内雇用に大きな貢献はなく、むしろ減っていきます。こうした方向から脱するために、イタリア・ドイツ・フランスなどのように、先端産業・先端技術のエレクトロニクス産業の育成と同時に、ローカル循環を基本とした農林漁業・軽工業については別建てのルールで保護・育成するという二本足の経済構造に転換することが求められます。

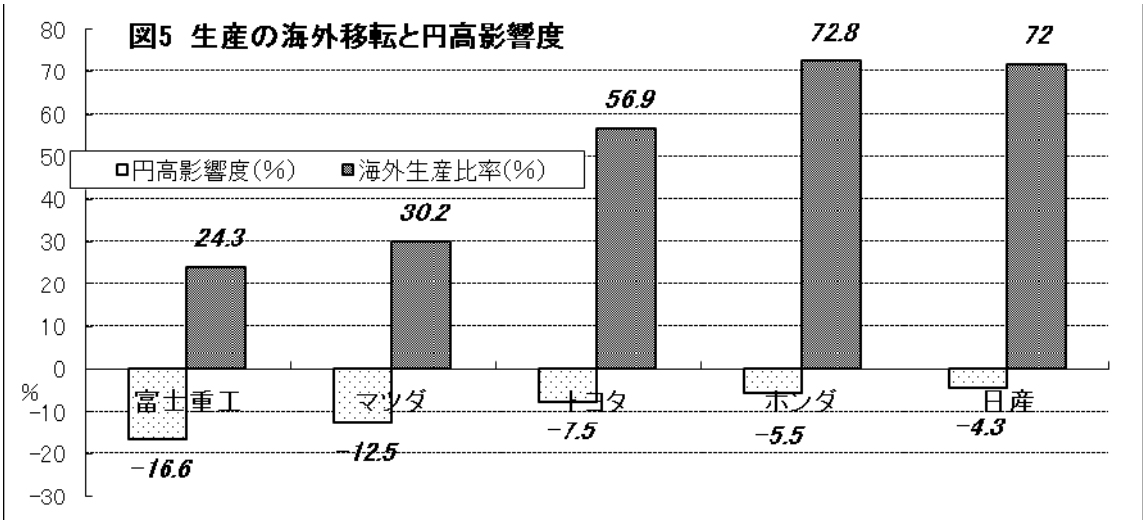
二本足の経済構造への転換が課題

有名なドイツのマイスター制度は 1990 年代末にアメリカによる規制緩和圧力で 125 業種から 95 業種に指定職種が減少しましたが、ドイツ当局は既に存在しない業種を減らすことでアメリカからの要求をクリアしました。さらには 21 世紀に入ってから、ＥＵの拡大強化の中でマイスター指定職種の半分以上が資格がなくても良いことに

なった時も、イタリア・フランスで経験のある業者は改めてドイツの資格を取る必要はないということで、資格を持った国内の職人についてはきっちり守る措置を講じました。一方で日本は、同時期にアメリカの圧力を受けて大規模小売店舗法（旧大店法）を撤廃しました。日本もドイツのようにグローバル循環とローカル循環が共存するという二本足の経済構造を目指すべきです。グローバル化が進むもとで、これまで輸入に押されてきた国内の衣食住の産業がきっちり振興されることが重要です。ちなみに、ドイツでは自動車産業と林業の経済的ウエイトはほぼ同じと言われています。こうした展望は夢物語ではなく既に芽があります。たとえば岩手県の住田町の地域循環型のまちづくり（地場材木を用いて、宮大工の流れを引く気仙大工が建てる）や、同じく岩手県の葛巻町の牧畜を起点としたエネルギー自給の取り組みなど、重化学工業が配置されていない地域でも、第一次産業とリンクして第二次、第三次産業がからみあって、地域内でお金が循環していく持続可能な地域経済の芽生えがあります。これらを政策的にどう支援していくかが重要な課題になっています。その点で、中小企業家同友会が取り組んでいる中小企業憲章を浸透させる運動は、中小企業を尊重した日本経済に転換していく意義があります。中小企業振興基本条例の制定運



資料：日本自動車輸入組合ＨＰ資料より作成。

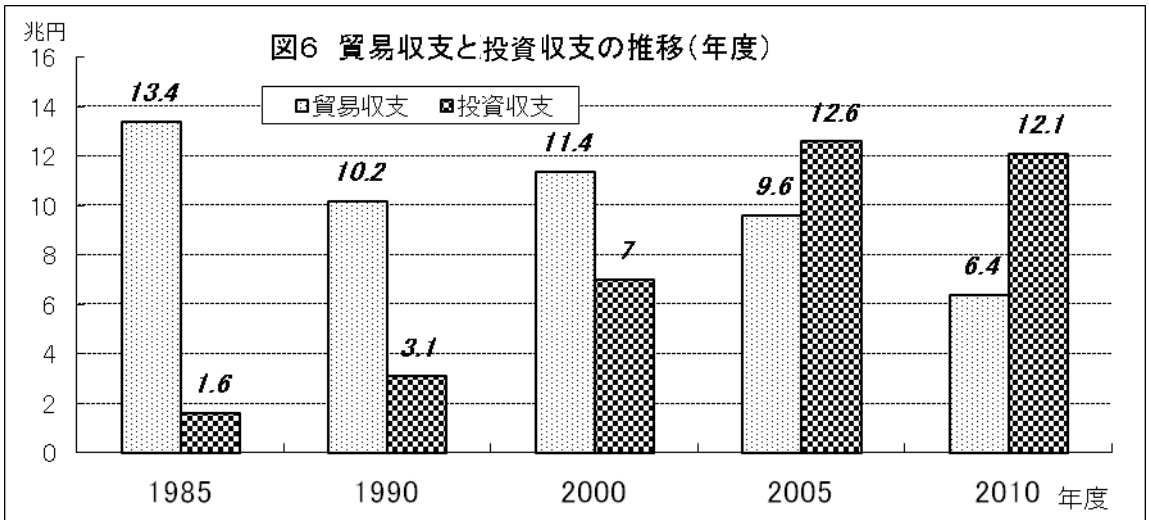


資料：日経 2011 年 10 月 25 日付より作成。

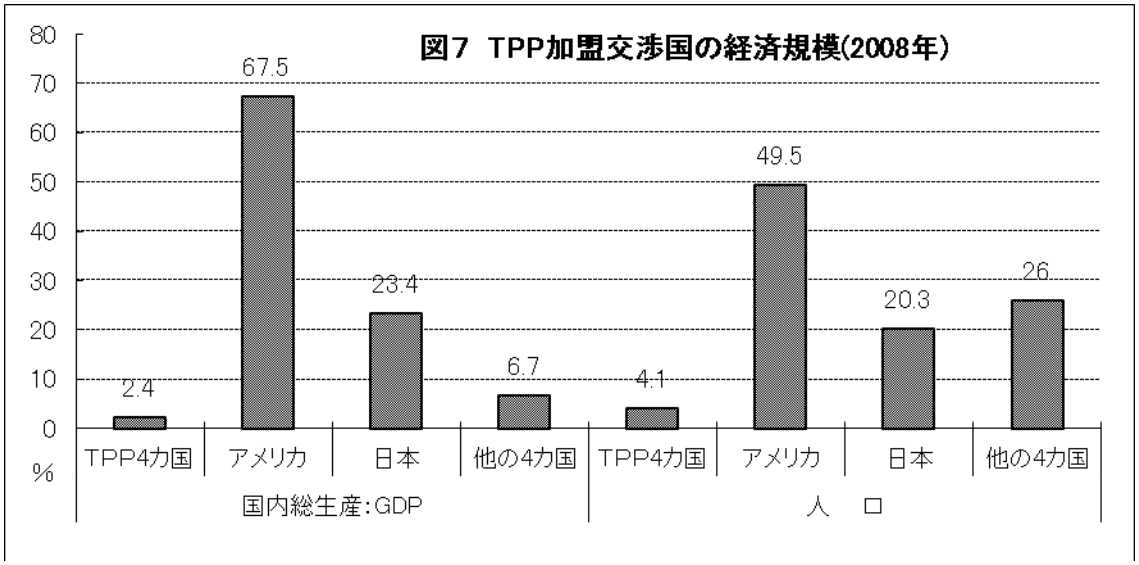
動は地域特性を活かしたモザイク模様の地域経済をつくる基盤になるという意義があります。2012 年以降、その二つの方向が国民的合意を得ることができるかどうかが重要になってくると考えています。これは 21 世紀を通した大きな課題です。

日本経済を巡る二つの道
～日本経済再生の可能性

次に二つ目の、日本経済再生の可能性についてお話します。大企業や日本経団連が考えている方向性は「新成長戦略」に代表されています。グローバル展開企業を支援することが基礎になっていて、そのなかで TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）の議論が出てきています。その重要な問題として、現在の大企業は国民経済に根ざして資本を蓄積することを放棄しています。メイド・イン・ジャパンは終わった、メイド・バイ・ジャパンであれば作るのは中国でもインドでも、利益が上がれば良いという考え方です。グローバル展開している下での大企業の自由貿易体制というのは、国民経済という概念が抜けてしまっています。

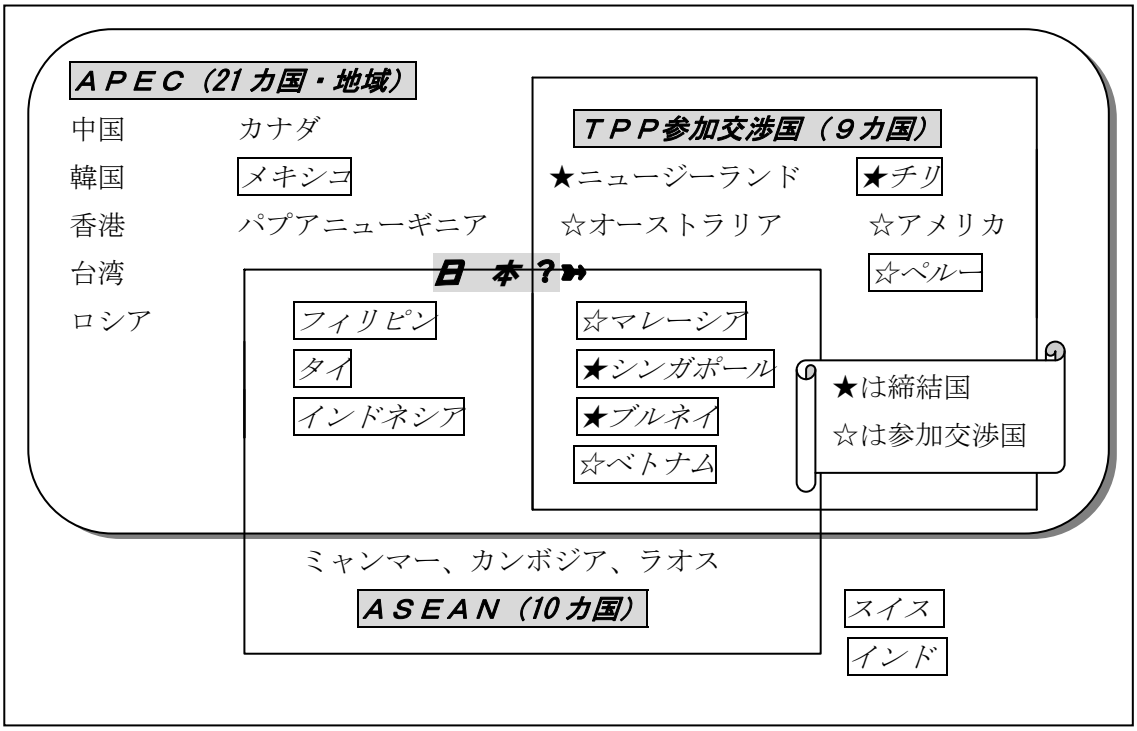


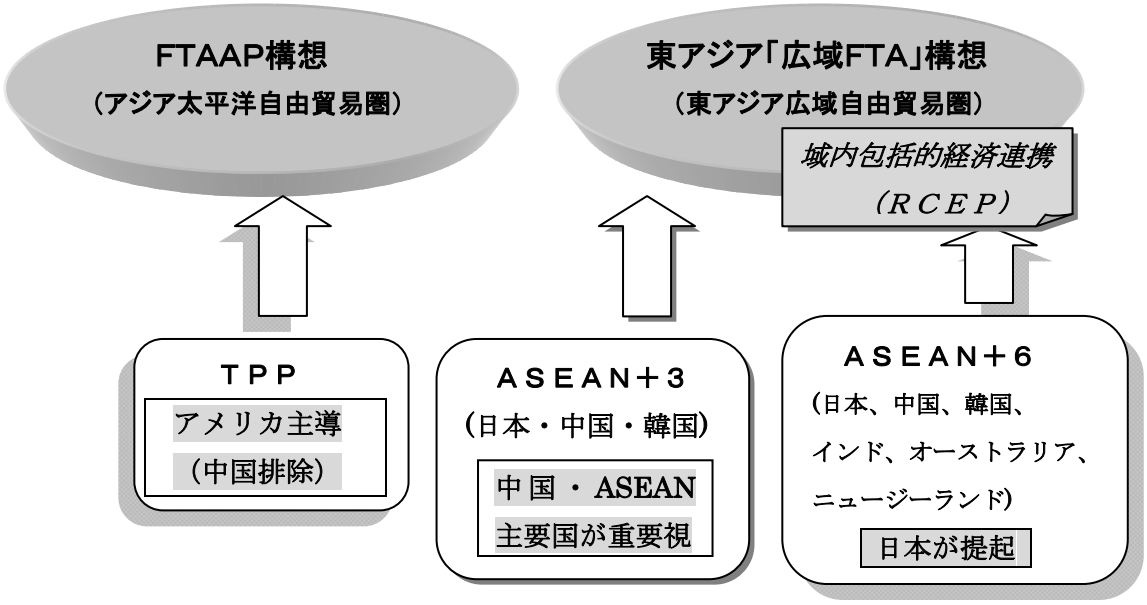
資料：財務省「貿易統計」各年度版より作成。



資料：『世界国勢力図絵』2010 年／11 年版より作成。

図８　アジア・太平洋地域における自由貿易圏の構図





注①APEC(アジア太平洋経済協力会議)は環太平洋地域の域内経済協力体制を目指して 1989 年 11 月結成。

②ASEAN(東南アジア諸国連合)は 1967 年 8 月にタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポールの東南アジア 5 カ国が結成した地域協力機構。現在は 10 カ国に拡大。

③TPP(環太平洋連携協定)は 2006 年 5 月にシンガポール、ニュージーランド、チリ、ブルネイの 4 カ国で発効した自由貿易協定である。

④国名の表示は日本がＦＴＡ/ＥＰＡを締結・発効した国々。ＡＳＥＡＮ全体とは 2008 年に発効（12 カ国 1 地域）。最近ではペルーと 2011 年 5 月 31 日に署名し年内発効を目指す。

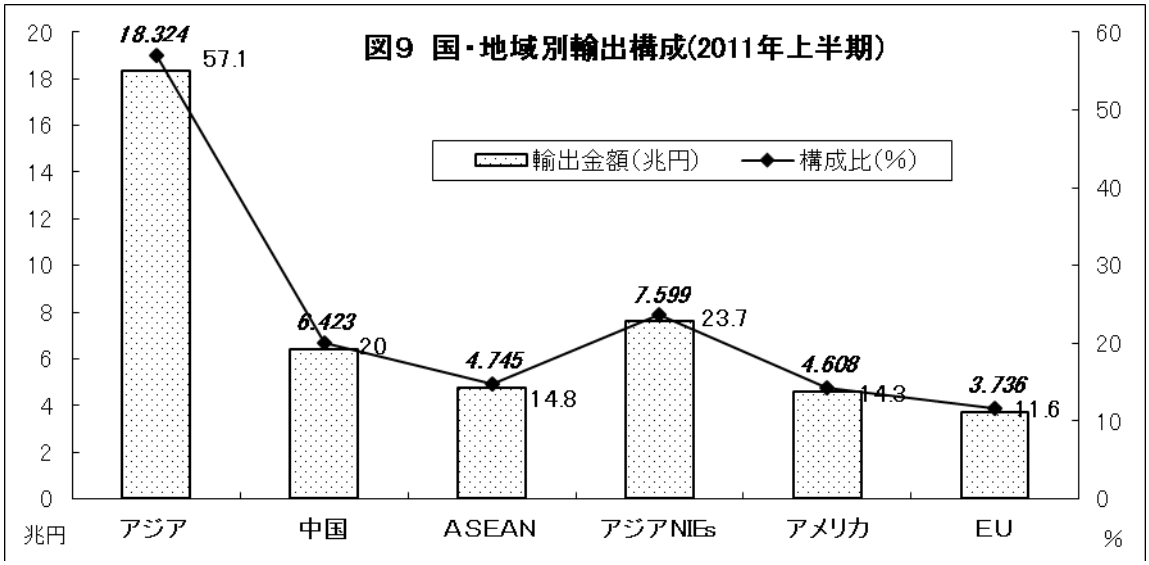
⑤2011 年 11 月のハワイＡＰＥＣ終了後、インドネシアでのＡＳＥＡＮ首脳会議で提起された。

TPP の問題点はどこにあるか
――輸出増には結びつかず

大震災が起こる前の 2011 年 2 月 13 日の日本経済新聞に「アジアの輸出は ASEAN を拠点に」というテーマの記事が載りました。日本は**図 8** の四角で括った 12 カ国とは二国間で EFTA（自由貿易協定）か EPA（経済連携協定）を結んでいます。さらに ASEAN（東南アジア諸国連合、現在 10 カ国が加盟）全体と EFTA を 2008 年に発効させています。

これを利用した形で、日本の大企業では中国は賃金が上昇しているため生産拠点を EFTA の国々に移転している傾向があります。移転した先の国から日本へ逆輸入するときに EFTA が活用されています。つまり EFTA や TPP に加盟するときに、日本からの輸出が増えることには直結しません。逆に日産（2009 年にマーチは全量インドとタイで生産し、国内販売はタイのマーチを逆輸入しています）のように逆輸入をすることが増えてきます。こういう点で、大企業や日本経団連が推進している新経済成長戦略と TPP は国民経済には百害あって一利なしと言えます。

TPP については、「参加してみないと分からない」という議論がありましたが、最近明らかになった資料では TPP 交渉には交渉秘匿義務があり、交渉締結後 4 年間はその内容は秘匿されるとのことです。これはニュージーランドで情報公開を求める労組・NGO の要求でニュージーランド外務省の公式サイトに 11 月末に発表されました。4 年間、何がどこで交渉されて、何が、どのように決まったのかは国民には明らかにされないわけです。TPP のメリット・デメリットについては農水省と経産省で試算がずいぶん違っていました。内閣府が改めて試算したところ、TPP 参加で 2 兆 7000 億円の効果があると発表されました。しかし、これもマスコミの報道では、期間が欠落していました。経済効果は 10 年間というスパンのことです。1 年間で 2700 億円程度の効果しかないこと、中小企業・国民経済にもたらされる悪影響を考えると加盟のメリットとはいえない金額です。



資料：財務省「貿易統計」2011 年上半期版より作成。

もう一つの選択肢～「幸せな国とは何か」

こうした新成長戦略や TPP ではないもう一つの選択肢があります。昨年、夫婦そろって来日されて、日本でも盛り上がったブータンで国づくりの指標として採用されているのが国民総幸福量（Gross National Happiness, ＧＮＨ）です。「幸せな国とは何か」という論点の再評価が出てくるだろうと思います。このＧＮＨには四つの大きな柱があると言われています。①生態系の豊かさ、②伝統文化や精神文化の継承と発展、③繁栄が公正に共有される経済社会、④民衆参加型の責任ある政治です。1999 年にブータンで設立されたブータン研究センターはさらに九つの要素に精緻化しました。我々にとって重要なのは 7、8 番目で、循環型の仕組みづくりと地域コミュニティに活力をもたらす政策が掲げられています。日本にとって見失われている地域コミュニティについては、中小企業が果たす役割がどれだけ大きいか考えるべきです。震災からの復旧を考えても、中小企業の役割は非常に大きいものがありました。もちろん、大企業にも頑張ってもらう必要がありますが、もう一方で、国民の大部分が働く場の確保という点で、重化学工業が出ていけない地域での、軽工業支援の政策が必要になってくると思います。その可能性については被災地にも実例として、自立型・自律型の経済がすでに存在します。これを受け継いで発展させていくことが重要であり、持続可能性を追求していくうえでの大きなヒントになるだろうと思います。

付表　ブータンの GNH9つの指標

項目		内容
1	living standard	基本的な生活を大事にする
2	cultural diversity	文化の多様性を認める
3	emotional well being	感情･感性の豊かさを大切にする
4	health	健康に生活できる環境を守る
5	education	教育環境を整える
6	time use	時間の使い方
7	eco-system	循環型の仕組みづくり
8	community vitality	地域コミュニティに活力をもたらす
9	good governance	良い統治

3. 中小企業景気の底流に潜む環境激変のマグマ

立教大学経済学部教授　**菊地　進**

中小企業景気の現況はどうなっているか

中小企業景気の現況がどうであるかを考えるため、2000 年代の景気の推移から振り返っておきたいと思います。2002 年初をボトムとする IT 不況を経て、2003 年ごろより大企業の景況感は順調に回復してきました。日銀短観の結果を見るとよくわかります（**図表 1**）。経済産業省の鉱工業

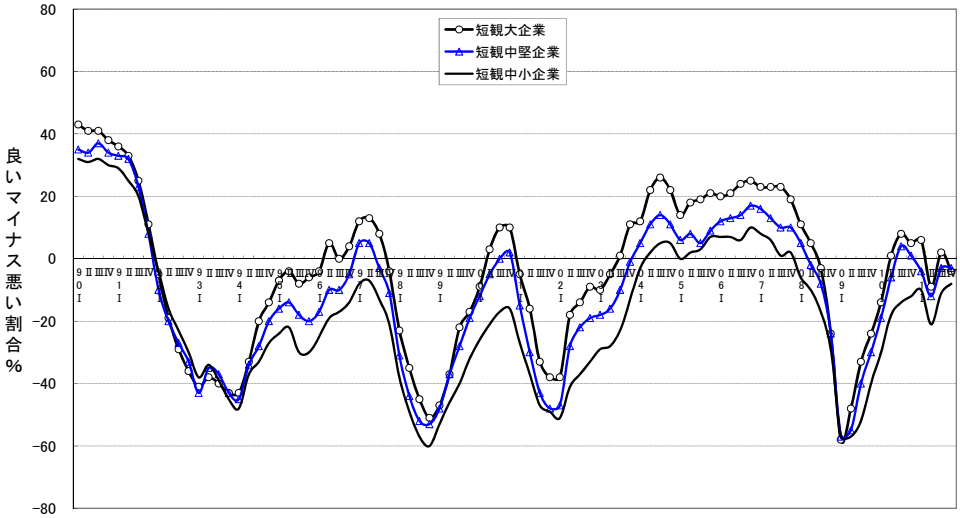
生産統計で見ても 2003 年から 2007 年にかけて生産・出荷とも順調に伸びていたことが分かります。これを牽引してきたのが大企業の輸出でした。日銀のまとめている実質貿易収支の動きを見るとそのことがよくわかります。これは 2005 年を 100 とする指数ですが、2003 年以降急激に上昇し、2007 年には 2005 年の 3 倍に達しています（**図表 2**）。

問題はこの間の大企業と中小企業の景況感の差です。日銀短観の大企業の業況水準 DI（製造業）は 2002 年から大きく上昇してきていることはすでに見ましたが、一方、中小企業景況の方はどうだったでしょうか。**図表 3** は、中小企業庁の『中小企業景況調査』、政策金融公庫の『中小企業景況調査』・『小企業景況調査』、そして中小企業家同友会の『同友会景況調査 DOR（以下 DOR）』の業況判断 DI（前年同期比）の結果です。DOR と政策金融公庫の『中小企業景況調査』でかろうじて水面に浮上する姿が何度か見られましたが、残り二つの小企業の調査の結果は水面下に深く沈んだままです。

こうして、戦後最長の景気上昇などと称されたこの時期に、実は大企業と中小企業との景況感の格差がはっきりと生まれてきていたわけです。**図表 4** を見ると分かりますが、大企業の景況は 2007 年いっぱいまで持ちこたえていましたが、中小企業景況の方は、2007 年初には売上、採算、業況ともすでに後退が始まっていました。日銀短観の大企業製造業の急激な落ち込みはリーマン・ショック以降ですが、DOR や中小企業庁調査ではリーマン・ショック以前から悪化が始まっていました。まさに、中小企業へのしわ寄せから景気後退が始まっており、中小企業行政の施策にもそうしたことに配慮する視点がしっかり盛り込まれるべきです。

菊地　進 氏
立教大学経済学部教授
中同協企業環境研究センター副座長

図表1.日銀短観の業況水準の推移（製造業）

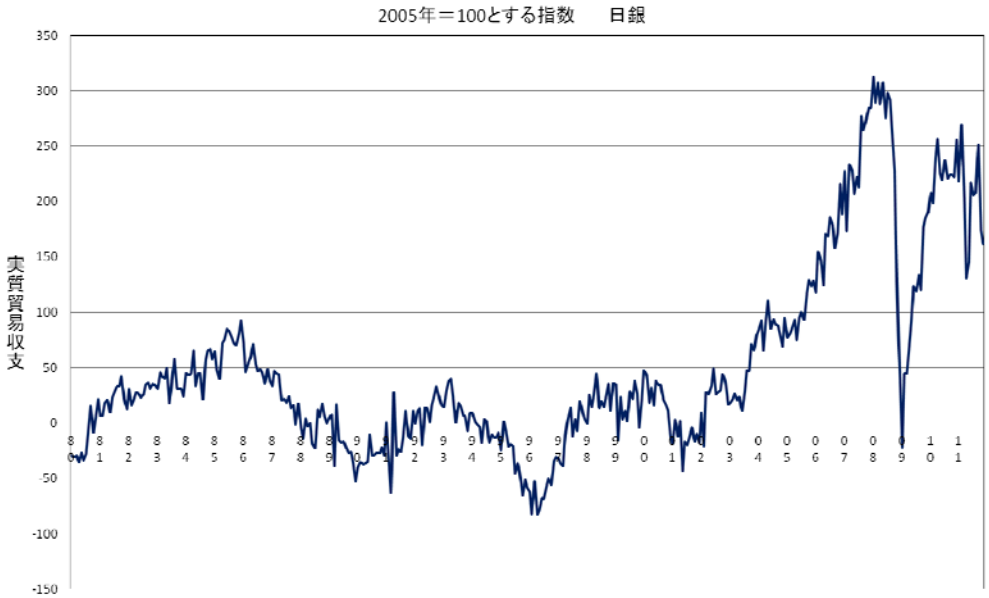


リーマン・ショック後の急後退

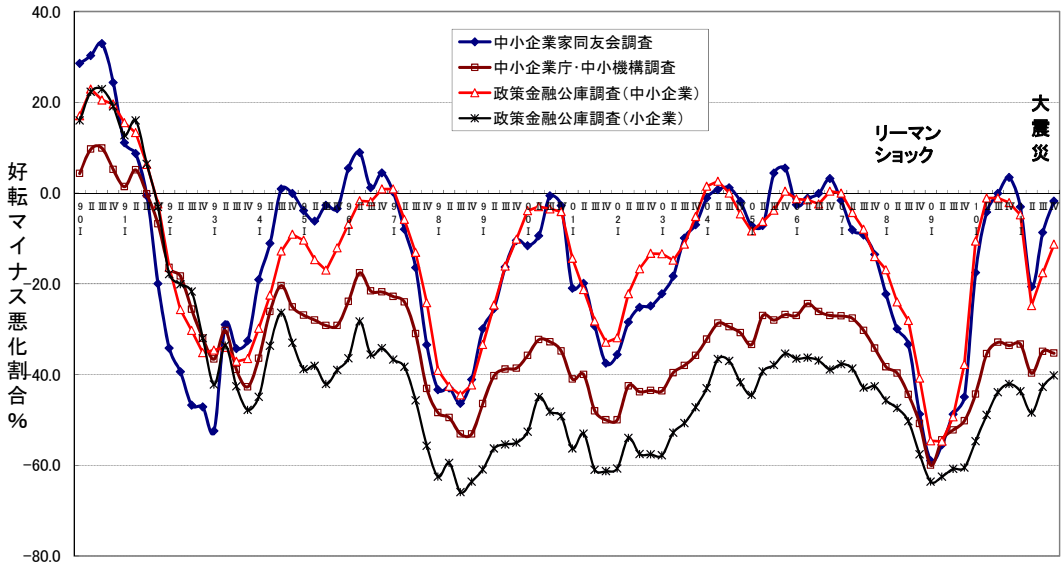
2008 年 10～12 月期以降、アメリカの住宅バブル崩壊による信用不安が世界に波及し、我が国も急激に経済活動の停滞に陥りました。輸出入は急減し、国内の生産活動が大幅に減退しました。鉱工業生産・出荷指数は 2008 年の水準より 4 割近くも低下し、在庫率（在庫/出荷）が急上昇する異常事態になりました（**図表 5**）。

DOR の結果でみると、1990 年の調査開始以来最大で、しかも最も急激な落ち込みとなっています（**図表 6**）。この厳しい時期に中小企業への影響がどうであったか、また、会員はこれをどのように乗り切ろうとしてきたのか、DOR の「経営上の努力」の記述や例会での報告などを用いて、同友会としての総括・教訓化が必要となっているように思います。

図表2.実質貿易収支（＝実質輸出－実質輸入）



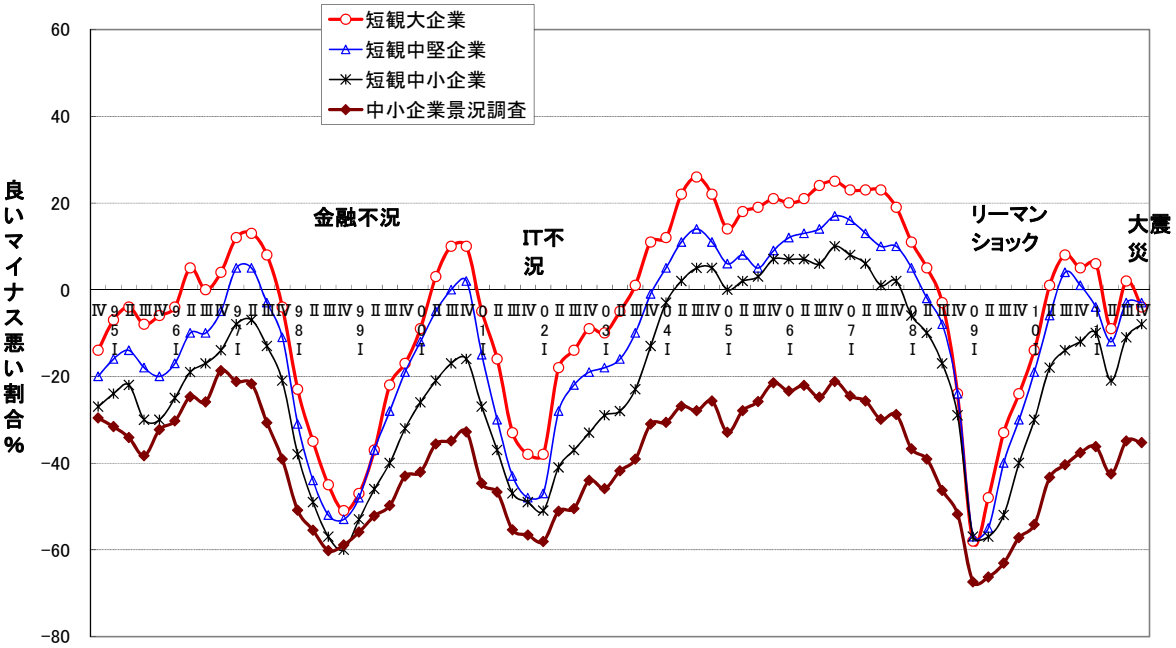
図表3.中小企業の業況判断DI（前年同期比）



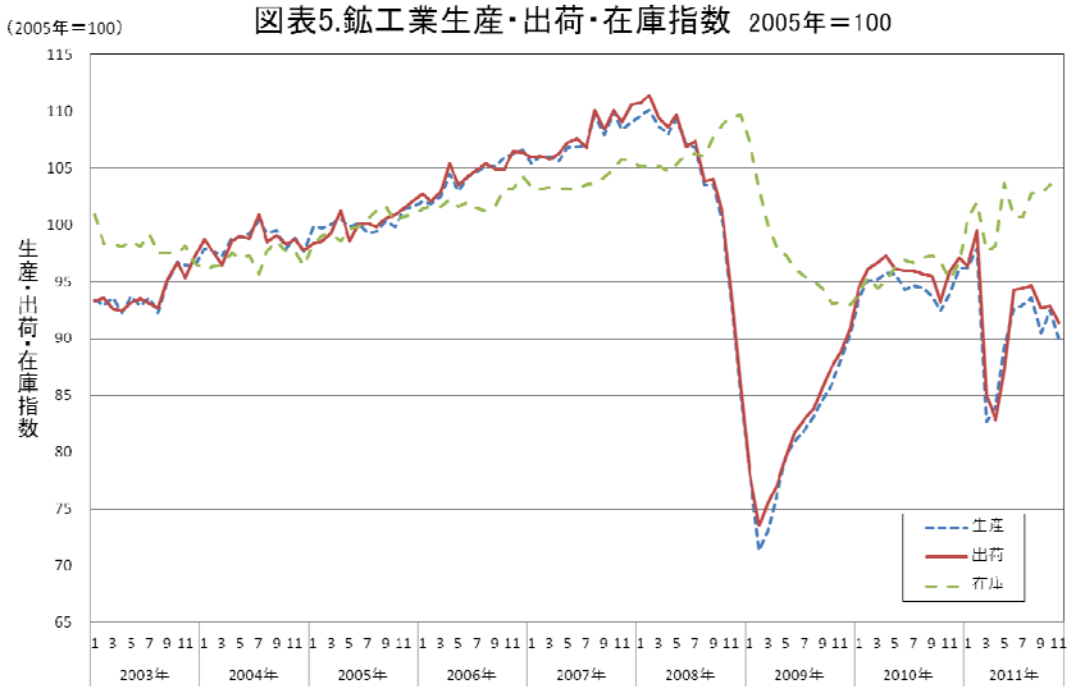
その後、2009 年 1～3 月期をボトムに大企業景況は急回復に入り、一見 V 字回復の様相を呈しました。中小企業景況もそれに従って一定の改善を見ました。これを牽引したのがやはり輸出増でした。しかし、それは 1 年余りのことで、2010 年 4～6 月期ごろより生産の回復が頭打ちになり、在庫が積み上がってきていました。今度は輸出にブレーキがかかってきたためであり、その背景には急速に進んできた円高傾向があります。

円は 2002 年から 2007 年にかけて 1 ドル 120

図表4.短観と中小企業景況調査の業況水準DIの比較（製造業）



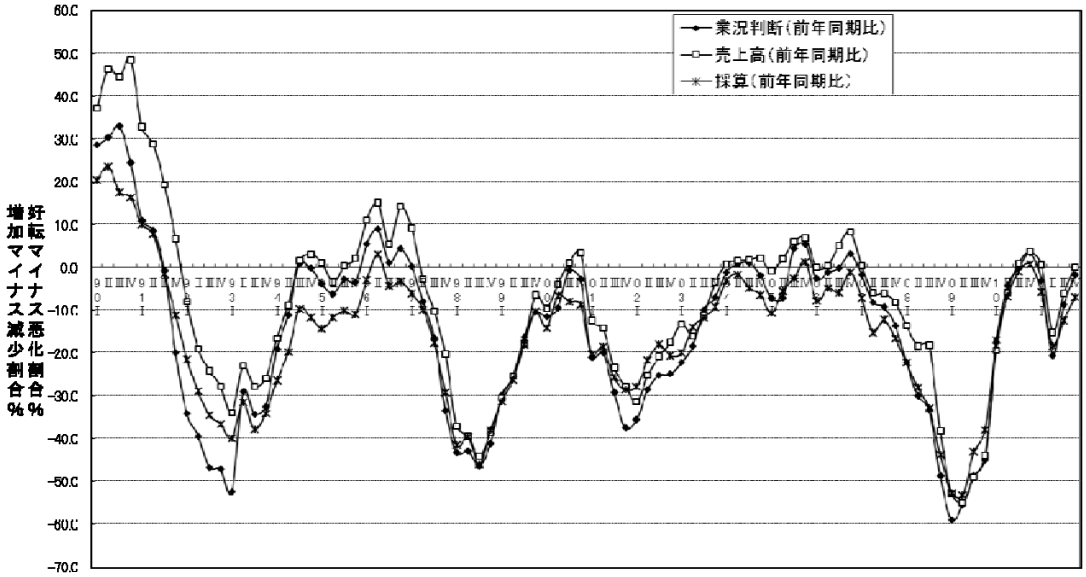
図表5.鉱工業生産・出荷・在庫指数 2005年＝100



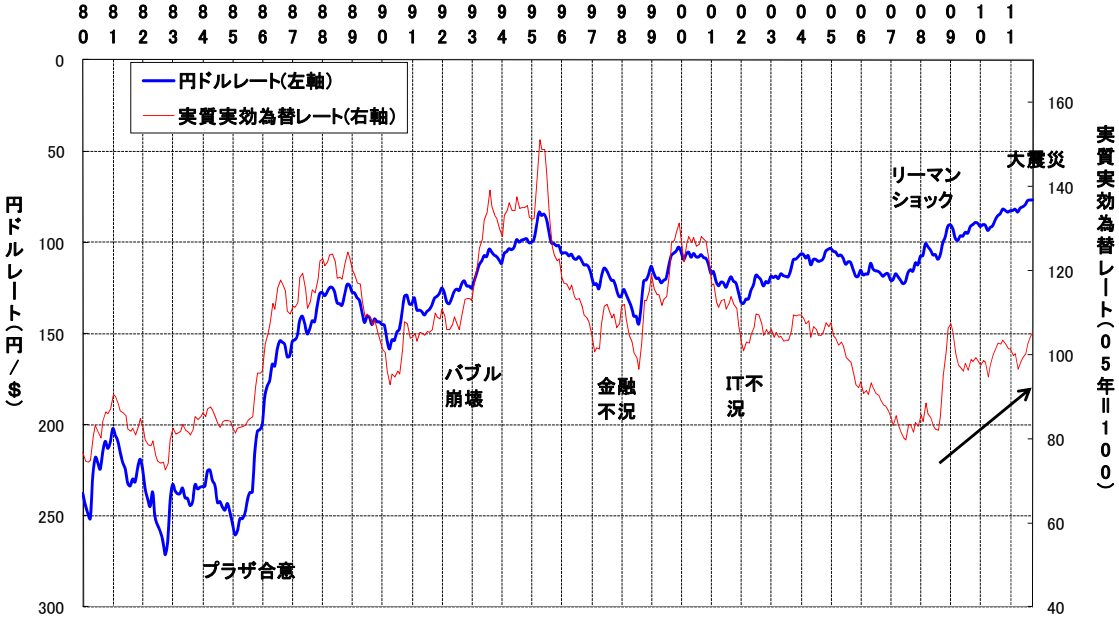
～110 円と比較的安定していました。その条件を活かして、大企業製造業は輸出に力を入れてきました。しかし、その後、2008 年に 1 ドル 110 円台、2009 年に 90 円台、2010 年半ばに 80 円台半ば、2010 年後半から 2011 年前半にかけて 80 円台前半、そして、2011 年半ばには 70 円後半から 70 円半ばへと、一気に円高が進行してきました（**図表 7**）。

こうして、2011 年の年初は円高により輸出が厳しくなり、これに 2009 年から実施されてきたエコポイント制が実質終了するなどの政策要因も加わり、出荷の鈍化が始まり、景気は在庫調整入りの一歩手前まできていました。実際、2011 年 1～3 月期 DOR 調査の震災前回答では、売上、採算、業況、業況水準ともはっきりと後退した姿が捉えられていました。

図表6.DORの業況、売上、採算（前年同期比）DI



図表7.外国為替相場状況



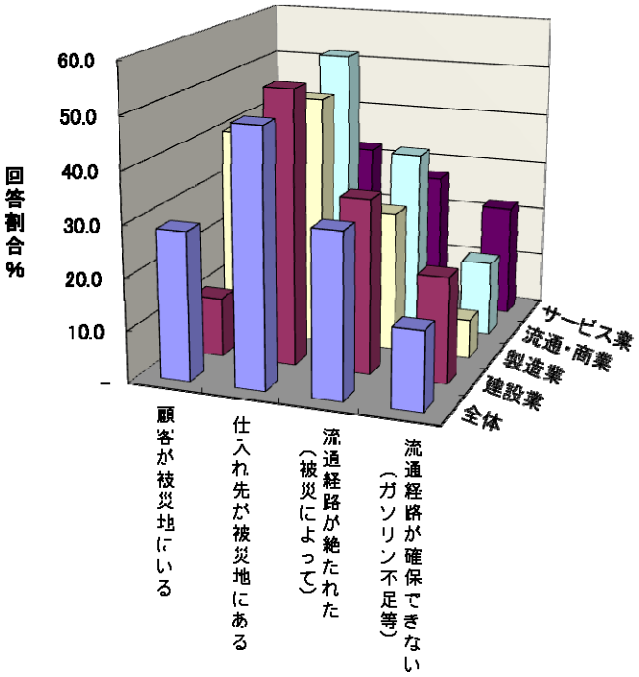
東日本大震災の発生と景気への影響

そうした中で 2011 年 3 月 11 日に東日本大震災に見舞われたわけです。東北地方の太平洋側は津波による大きな被害を受けました。さらには原発事故が発生し、周辺地域への甚大なる被害をもたらし、放射能汚染との苦闘、風評被害との苦闘を強いられることとなりました。同友会では、大震災直後、復興対策本部を立ち上げ、いち早く被災地の支援に乗り出すとともに、3 月末には、DOR 補足調査として『震災後の景況への影響に関する緊急調査』（中小企業家しんぶん 4 月 25 日号）を実施しました。阪神大震災の経験も踏まえられ、非常に機敏な対応であったといってよいでしょう。

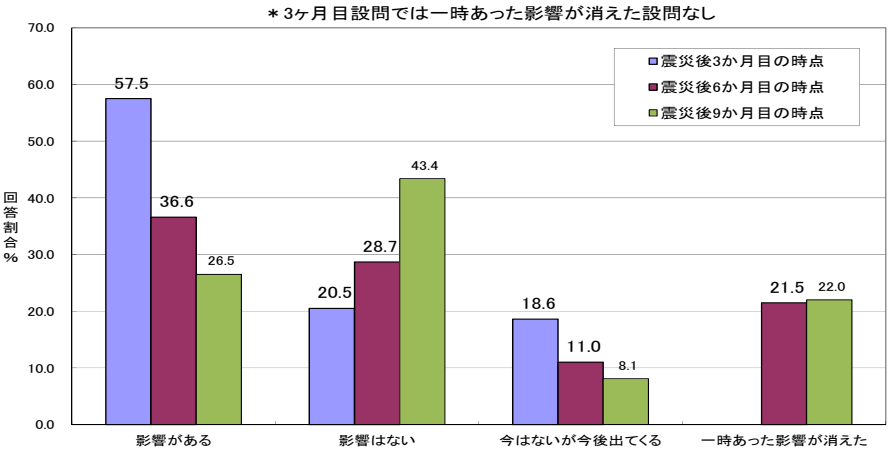
しかも、大事なことは、こうした中でも同友会内では、被災地支援と自社の立ち位置を見つめなおす活動が行われていたことです。非常に大事な姿勢であるといえるでしょう。「被災地への救援物資を社員と共に集めながら、共生（当社の理念）について話し合った。そして、原発から電力不足、政治の混迷まで話がおよび、節約をテコに改めて自社の立つ位置を確認して、当分続くであろう買い控えに対して、店頭の工夫や新商品で対応する事を話し合った。」（日用品卸、静岡）

DOR では震災発生後ただちに影響調査を行いました。その結果、4～6 月の見通し悪化が 6 割にのぼり、そのうち 5 割が「仕入れ先が被災地」にあり、3 割が「流通経路が絶たれた」というものでした。回答は中部地方から九州地方に至る西日本の県が多く、取引網がいかに全国に広がってきているかが分かります（**図表 8**）。DOR の結果のみでなく、多くの機関の調査結果でも、この 4～6 月期に全業種にわたって生産、出荷が大きく落ち込むところとなりました。そのため、DOR では その後 3 期にわたり、オプション調査として東日本大震災の影響調査を行ってきました（**図表 9**）。

図表8.売り上げ・受注見通し悪化の理由
（2011年3月末調査）



図表9.DORの捉えた大震災の影響の有無
＊3ヶ月目設問では一時あった影響が消えた設問なし



新たな不安要素により 2012 年の見通しは後退

計画停電、夏の節電を経て、緊急措置としての復旧がある程度進み、9 月時点の 7～9 月期 DOR 調査では生産、採算、業況などの各指標が震災直前のところまで戻ってきました。また、10～12 月期にはさらに進み、2010 年 10～12 月期の水準（リーマン・ショック後の最も高い水準）にまで戻ってきました。ただし、その主な要因は、復旧需要、代替需要、得意先の正常化などで、これまで止まっていたものが動き出したという面が強く、新たな上昇とは言い難いところがあります。

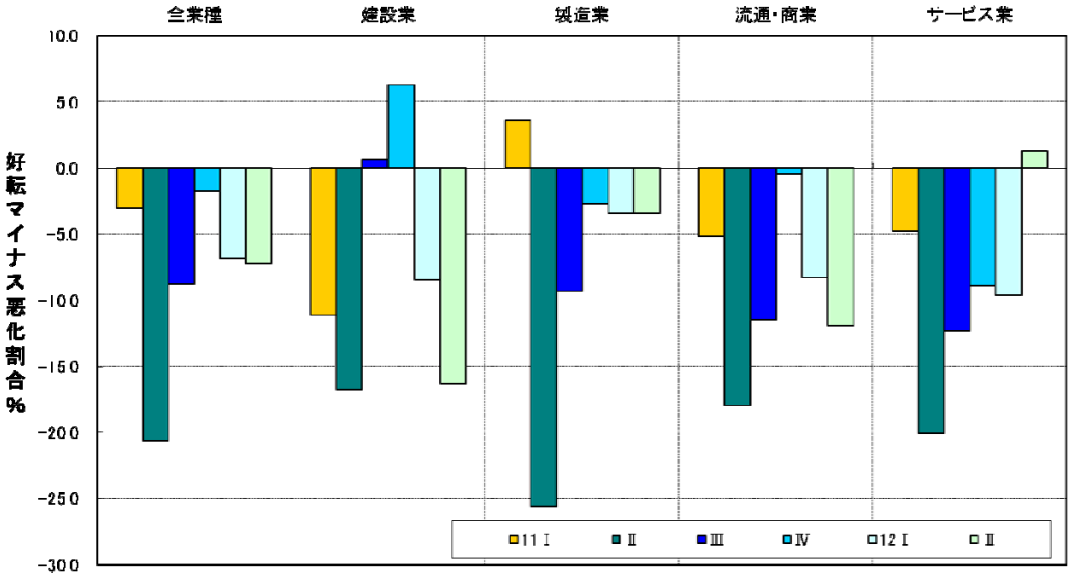
そのため、鉱工業生産全体でみても、出荷の伸びが前年同期水準のまま在庫がやや積みあがるところで揉み合いが続いています。この停滞は、欧州危機により夏以降さらに円高が進み、輸出の鈍化が起きてきたことによります。また、タイの洪水により部品供給が一時途絶えたことも原因となっています。こうした中で、欧州債務危機の深まり、円高の更なる進行、輸出企業の海外展開、復興に伴う税負担増、エネルギー負担増などへの懸念から、DOR の 2012 年 1～3 月期の業況見通しは大幅悪化を示しています（**図表 10**）。

2012 年の景気を左右する五つの要素

2012 年の景気を左右する要素として 5 点を指摘したいと思います。第 1 は欧州の債務危機です、欧州のソブリン債の信用力が急落してきていることから、それを保有する国、機関において非常に不安感が高まっています。これは多くの投資信託に組み込まれて世界で販売されているため、それを保有する各地で混乱が起きてきています。そのため、その保有が比較的少ない日本に資金を移す傾向があり、円の上昇が続いてきました。欧州危機の解決への即効薬はなく、その限りで、相対的に安全とみられる円への信頼から円安に急激に戻ることは考えられず、円高基調は継続ないし一層進行すると見なければならないでしょう。

第 2 に、各種調査で示されているように、急激に進んできた円高基調の中で、大手企業、中堅企業の海外投資は加速し、工場そのものも海外生産の割合を高めていくことになります。他方、国内生産に対しては納入価格の一層の切り下げが求められます。

図表10.業況判断DI（前年同期比）ー2012年上期の見通し



中小企業においては、下請け要素の強い取引関係に甘んじていてはやっていけなくなる可能性が高くなってきます。取引先の動向をしっかり見据える経営が必要となっているといえるでしょう。

第3に、原発事故の収束の見通しが立たないばかりか、台風による被害、タイの洪水などを目の当たりにして自然災害へ不安が一層高まり、大手・中堅企業においては本社機能、生産拠点、取引拠点の再編を進めていくことになると考えられます。そして、それにより新たな取引関係を構築する動きも出てくると思われます。中小企業においては、こうした動きへの対応もまた求められることになります。

第4に、原発事故の解決の見通しは立っていませんが、今後の電力確保の方策をめぐり激しい綱引きが続いていくことになります。中長期的に新しい方向を向いたエネルギー政策が求められているわけですが、それがどのような形になるにせよ、原発事故の収束を含め新たな負担増が迫られてくることは避けられません。国に何をもとめるか、また、企業ごとにどう工夫するかも課題となってきます。

第5に、復興政策の具体案がなかなか定まりませんが、2012 年度予算案の姿が見えてきています。復興関係特別会計で3兆7754億円が計上されています。一般会計は2兆円減の90兆3000億円、歳出のうち国債利払いが22兆円で、基礎的財政収支対象経費は68兆4000万円（2兆4700億円減）です。一般会計の各予算、とりわけ社会保障関係経費、地方交付税も削減される構成となっており、ここからも目が離せません。

2012 年の中小企業景気は、主に、以上述べた五つの要素に左右されると見なければなりません。会員企業においても同友会としても、この動静を注視しながら経営戦略を立て、取引のネットワークを確立していくことが大事であると思います。

4. デフレ脱却の方途はどこにあるか

愛知東邦大学経営学部准教授 **阿部 克己**

日本経済の中身をどうするのかの議論が必要

2011 年 12 月 22 日に政府は 2012 年度の「政府経済見通し」と、国家戦略会議（議長・野田佳彦首相）による「日本再生の基本戦略」を発表しました。「政府経済見通し」によると 2012 年度の GDP 成長率は名目で 2.2%程度ということです。「基本戦略」は中期的な視点で見通されていますが、こちらは名目成長率 3%を「努力目標」としています。デフレというのは物価が下がっていく経済現象のことですが、1990 年代以来の「失われた 20 年」というのは、物価の下落と景気の低迷とが重なって進んできたので、インフレを少しさせながら経済運営をしたほうが良いのではないかという考え方が「基本戦略」にも出ているわけです。つまり、安定的な物価上昇が経済成長を確かにするという論調です。

しかし本来、インフレ・デフレということと、景気の良し悪しは区別されるものなのです。例えば 1970 年代にスタグフレーションがありました。これは景気が悪いけれどインフレが進むという現象のことです。厳密には二つを区別して考えていかなければなりません。デフレと言っても、材

阿部　克己氏

愛知東邦大学経営学部准教授
中同協企業環境研究センター委員

料価格一つとっても上がるものもあれば、下がるものもあります。これを全部ならして、先行き感が出ないこととインフレ・デフレが一緒になって混乱しているのではないかという印象を受けます。インフレと経済成長を結びつけようという議論がありますが、重要なのは、どういう中身の経済成長をするかという議論です。吉田先生が指摘するような、日本経済の中身をどうするのかという議論が必要です。ゼロ成長だとしても経済の中身をどうするのか、つまり経済の質をどうつくるかによって、日本経済の在り方も我々の生活実感というものも違ってくるのではないかと思います。

中小企業の経営力を伸ばす政策が「デフレ脱却」のカギ

国家戦略会議の「基本戦略」で注目すべきは、これからの経済フロンティアを開拓するために、中小企業の中身づくり（潜在力）と起業家精神を盛りたてることを結びつけて、民間の活性化につなげることが謳われていることです。そして、それを実際にどういう形にしていくのかが特に大事な点になります。中小企業のイノベーションや新産業・新市場をつくる力を強めていくことが、「デフレ脱却」のいちばんの道ではないかと私は捉えています。

そういう意味では、中小企業の潜在力・経営力を伸ばすことと、中小企業憲章の具体化とを絡めることがとても大事なことです。こうした取り組みが日本経済の先が見えない状況を打ち破る力になってくるだろうと思います。「基本戦略」にも同じような内容を掲げているわけですから、内容のある力強い実行力が求められます。これまでの報告にあったように、円高の傾向は続くことが予想されます。中小企業も海外進出をかなり本格的に考えなければいけない時代に入っています。必ず進出しなければならないわけではありませんが、業種・業態によって、真剣に考えることが求められています。海外進出は大企業だけの問題ではなくなっていると思います。

問題なのは、外で事業をやって稼いだお金をどのように国内の活力に結び付けていくのかということです。海外進出しないところは、中小企業ならではの産業に対する深堀りと言いますか、内需に向けて掘っていくことが大切です。それぞれ発想の転換が求められている時代になりました。

転換期に新しいことを発見できるかどうか

世界経済の在り方については私はかなり悲観的に考えています。現状はリーマン・ショックからも抜けきっていない状況だからです。現在の欧州の状況になったのにはリーマン・ショックの時に巨額の財政出動をしたことがあります。ヨーロッパにはリーマン・ショック以前から問題はあったものの、あそこまで財政的にすごい対応をしなかったら、今の南ヨーロッパを中心とした金融不安もなかったかもしれないわけです。そういった意味では、リーマン・ショックが終わったようには見えるけれどもいろんな形で影響は残っているので、まだ終わっていないとみなければなりません。日本経済もそういう枠組みで考えることが

大切だと思います。

したがって、デフレ脱却の方策というのは、100年に１度の大きな不況が続く影響下で、産業の在り方が根本的に問われているということです。大企業も中小企業も問われています。ここに目をつけて新しいことを発見する、その局面が今なのではないかと考えています。その閉塞感を打ち破るような、新しい工夫を、やれば出てくると思います。いまこそ企業家精神を発揮すべき時ではないでしょうか。

価格と取引関係の激変
――自社の価格決定権の確立が重要

あわせて、中小企業の価格と取引関係についてお話します。2010 年秋に中同協が「価格と取引関係特別調査」（4,099 社回答、詳しくは『同友会景況調査報告（DOR）94 号』参照）を実施し、同友会として最大規模調査になりました。結果については『企業環境研究年報』第 16 号に論文としてまとめましたので、ご覧いただければと思います。

中小企業が守るべきことを実行している企業は、価格と取引関係の激変の中でも乗り切っています。どういうことかと言いますと、自社の価格決定権を持っている企業は、価格の変動があって一時的に経営が苦しくても、中長期的に見れば乗り切る力を持っていることが示されました。そういうことが、あるべき取引関係にとってもヒントになっていると思われます。本年は中小企業経営の基本に帰りながら、新しい開拓力が試される年になるのではないでしょうか。

2012 年度の主要経済指標

	対前年度比増減率	
	2012 年度	
	%程度（名目）	%程度（実質）
国内総生産	2.0	2.2
民間最終消費支出	1.0	1.1
民間住宅	7.3	6.3
民間企業設備	5.2	5.1
民間在庫品増加 （ ）内は寄与度	(0.1)	(0.1)
財貨・サービスの創出	6.6	6.5
（控除）財貨・サービスの輸入	4.2	3.3
内需寄与度	1.7	1.8
民需寄与度	1.6	1.6
公需寄与度	0.1	0.2
外需寄与度	0.3	0.4

（出所）政府の平成 24 年度の経済見通しから。

世界経済をどうみるか、日本経済の問題点と可能性

松井　先ほど植田先生から世界経済について、とりわけ欧州についての指摘がありました。2012年の日本経済を考える上でも世界経済の見方は重要になると思われますので、討論していただきたいと思います。最初にグローバル経済が日本経済に及ぼす影響について、阿部先生お願いします。

円高は 75 円よりさらに進行する可能性

阿部克己（以下、阿部）　私は円高は 75 円よりさらに進行するのではないかという気がします。それは、日本経済が好調というわけではなくて、底流で深く結びついているヨーロッパ経済とアメリカ経済が良くないからです。しかもヨーロッパ経済が悪くなるとアメリカで銀行がつぶれるというようなことがリアルにあるわけです。日本政府は「経済見通し」で 2012 年度の経済見通しにおいて 77 円 50 銭くらいにみています。ただし欧州債務危機は「各国政府が協調した政策努力で安定化すること」を前提としています。その前提に立っても 77 円 50 銭だというのです。これが安定せず各国間で調整に手間取ったりしたら、さらに円高が進行すると考えておくのが自然といえます。民間の設備投資も、円高の影響があるものの「増加に転じる」というのが「経済見通し」の特徴になっていますが、私は楽観的すぎると思います。

松井　マネー経済の矛盾についても見ておく必要があると思いますが吉田先生いかがでしょう。

円高は大企業にとって追い風の側面も

吉田敬一（以下、吉田）　円高は大企業にとっては追い風という側面もあります。典型的なのは家電です。多くの家電メーカーは既に海外展開が進んでいます。白物家電は 2001 年に輸出入が逆転しました。日本の企業がアジアから輸入しています。デジタル家電も 2010 年から輸出入が逆転しています。ですから国内では設備投資をほとんどしていません。家電メーカーは海外現地法人への輸出は円建てで行っていますから、差損は出ません。逆輸入はドル建てで行うから為替差益が出ます。去年の 2011 年 3 月期決算の際、ある電機メーカー幹部は「わが社の場合、円高は増益要因になっている」と言いました。メイド・イン・ジャパンの企業（中小企業が多い）にとっては円高は非常に負担になりますが、メイド・バイ・ジャパンのグローバル戦略の大企業にとっては、為替の決済方法を工夫することで増益要因になるというところまで大企業は進んでいます。そういう状況があるので、政府が本気で国民経済のことを考えて円高是正に乗り出すということにならないのです。

投機ファンドの動きに規制が必要

それから欧州の金融危機について考える必要があるのは、投機ファンドの大きな動きについてです。国際決済銀行が外国為替取引がどれだけ広く行われているかを細かく調査しました。直近は 2010 年 4 月の発表です。それによると 2010 年の世界貿易額は年間 15 兆ドルですが外為取引は 1 日あたり 4 兆ドルです。4 日分の外為の取引で貿易額をカバーしてしまうのです。固定相場制から変動相場制に移ってからこうした動きが出てきています。1970 年代にノーベル賞をとったトー

ビンが主張した外為取引への課税を十分に考えなければならないでしょう。そうでなければ投機ファンドに狙われた国や地域はおしまいになります。つまり、中小企業や地場産業が直面している円高と、グローバル循環を確立している大企業が直面している円高とは持っている意味合いが全く違うという点を確認しておく必要があります。

欧州金融危機のアジアへの影響に警戒を

むしろ 2012 年の中小企業と日本経済にとって問題なのは欧州危機の先行きだと思います。20 世紀の終わり、1997 年にアジア通貨危機がありました。一気に資金を引き揚げられてタイをはじめとしたアジア諸国が大きな打撃を受けました。今回もそういう危険性があります。というのは、日本を除く東アジア 10 か国の銀行融資に関しては EU からは 1 兆 4000 億ドルがアジア各国に回っています。アメリカの銀行からは 4500 億ドル、日本の銀行からは 3100 億ドルが回っています。ということは、EU がアジアの国々に圧倒的にお金を回しているわけです。リーマン危機後に大手の金融機関が大量に発行した債券の償還期限が来ますが、2011 年・2012 年の借り換え需要は 3 兆ドルあると言われており、その半分は欧州分なのです。ここで EU の金融機関が自己資本比率を守るために融資の早期回収に動き始めると、アジアの国がまた危機に陥る可能性が出てきます。この点の先行きはどうなってくるか見極めなければなりませんが、欧州の金融危機がアジアの経済危機に回ってくるかもしれないということです。そうなってくると、日本の輸出の半分以上はアジア向けです。2010 年上半期を見るとアジア 57%、アメリカ 14%で圧倒的にアジアです。アジアに部品輸出して、アジアで組立てアメリカや EU に輸出というのも含まれてはいますが、当然、欧州危機の影響によって新年の動向がさらに輸出減退の可能性があります。ですから中小企業は守りの姿勢、特にキャッシュフローについてはきっちり管理しておくことが重要と思われます。

中小企業円滑化法の延長が必要

阿部　金融についていうと中小企業円滑化法が 3 月末に期限を迎えますが、当然、延長すべきだと思います。金融庁は「即効性がない」と言っていますが、下支え措置として必要です。国の「再生の基本戦略」で中小企業をおだてておきながら、片方で蹴飛ばすというような政策は納得がいきません。それから、吉田先生の指摘にあった投機ファンド規制については、バーゼルⅢで総資産をどう考えればよいか、自己資本の範囲をどこまでにするか、新しい方法を提供することが考えられていて、これまでより投機資本が動きにくくなるような仕組みが考えられています。銀行の自己資本の計算に直接関係するような項目を入れてしまうわけです。銀行から投資ファンドにいくお金の入り口を閉めてしまうという発想です。どこで規制するかは、いろいろと議論があるところですが。

自治体への働きかけも重要

吉田　中小企業へのつなぎ資金は緊急課題だと思います。リーマン・ショックと大震災不況から立ち上がっていくまで補給していくことが大切です。今回の予算を見ていると、歳入は増えない、歳出を減らさなければならない、そして「成長」を担うのはどこかということで成長を担いきれないと判断されたところは切られる。これを市場原理主義でやられると、普通の中小企業への緊急融資継続は無駄であるというキャンペーンをされるのはまずいと思います。そういう意味で運動、地域密着の中小企業を守る声を自治体があげるような、グローバル企業が立地していないような自治体からの間接的な運動も必要になっていると思います。

松 井　清 充 氏

中小企業家同友会全国協議会（中同協）
事務局長

松井　金融の問題以外でも、原発事故の影響もあり活動拠点を移そうかという動きも存在します。ダブルスタンダードの問題も含めてですが、日本経済の課題をどのように考えるか、菊地先生、お話しください。

エネルギー問題への真剣な模索に応える視点が必要

菊地　進（以下、菊地）　円高についてはさらなる進行が避けられないでしょう。その下で国内の中小企業がいっそう厳しい状況になると見なければなりません。そして原発事故収束の見通しが立たないことから、余力がある企業はリスク分散をして活動拠点あるいは取引先の見直しを進めていくと思います。おそらく同友会会員企業も様々な対応をとられると思いますが、大事なのは日本が震災の後、かなり広い層の人たちが今後の日本経済や日本社会のあり方を真剣に考えるようになってきています。それに応えるような政策や企業対応が求められていると思います。

原発事故後、原子力発電を強力に推進してきた官民グループは、エネルギー政策が変えられてしまうのではないかと非常な危機感を持ち、猛烈に巻き返しを図ろうとしています。一方で、広島・長崎の原爆被害を問題にするだけで原子力発電については容認してきたことの反省から、脱原発を軸としたエネルギー政策の転換を求める声も強くなっています。こうした中で、今後のエネルギー確保のあり方と国内で求められる事業活動をどのようにしていくか、力がある中小企業がこうした議論をリードしていくことが大事だと思います。グローバル展開に押されているとはいえ、大企業経営者の中にも真剣な模索がないわけでなく、そうした企業にも国を救う役割を果たしていってもらうことが大切だと思います。

松井　日本企業にとってはなかなか厳しい環境になっているわけですが、植田先生は日本経済の可能性についてどのようにお考えでしょうか。

大企業での付加価値率低下の現状

植田浩史（以下、植田）　日本経済の可能性について、二つの視点から考えてみたいと思います。一つは 2000 年くらいから日本の経済がかなり変わってきていて、その流れの中でどう評価するかという視点です。もう一つは、直近の問題として 2011 年の状況の延長線上で 2012 年をどう見るのかという視点です。

2000 年代以降何が変わったのかと言いますと、景気が良いと言われていた 2000 年から 2007 年くらいにかけて、一つ大きく変わったのは大企業の製造業の付加価値率が下がってきているという事実です。好景気といわれた時期に着実に下がってきました。つまりモノをつくっても付加価値が生まれにくくなりました。その延長線上に今があります。なぜこうなったか。利益が出るものがなかなかつくれなくなってきています。それは海外からの競争相手が低価格の製品を供給してき

て低価格競争が激しくなっているということと、もう一つは新たな付加価値をもつ商品がつくれなくなってきているということです。この二つの理由から、生産を拡大したとしても企業の利益に結びつかないという状況が大企業に生まれています。

中小企業こそ「意味的価値」の追求を

そういう中で何が必要かと言いますと、延岡健太郎さんという一橋大学の先生が著書（『価値づくり経営の論理』（日本経済新聞社、2011 年））の中で強調していますが、日本企業は「機能的価値」でものづくりにまい進してきたが、その方向性が難しくなってきた。そこで「意味的価値」を付け加えないといけないと強調しています。「意味的価値」とは顧客の側が商品に対して主観的に意味づけることで生まれる価値、客観的数値で量的評価できないようなもの、あるいは顧客も気づいていないような新しい機能が提案されているものです。例えば、こうした価値はアップル社のアイパッドとかアイフォンには存在していて、顧客はこれに対してお金を支払っているというわけです。こうした意味的価値を持つ商品を供給できない日本大企業はダメだと言っています。実はこうした意味的価値を提供しやすいのは中小企業だと私は思います。大企業がこういうものを供給するのは難しくて、市場規模がないと出来ません。しかし、中小企業は意味的価値の市場を限定して考えることができるので、むしろ中小企業の方に意味的価値を実現できる可能性があるのではないかと思います。これは、吉田先生がいう「文化的産業」と結びついてくると思います。こう考えると日本には意味的価値を実現する多くの中小企業があるということになります。中小企業がそれぞれ意味的価値を追求して、それによって新しい市場、新しい製品を供給することが可能になっていく、その積み重ねが日本経済にとってこれから重要になってくると思います。これが１つ大事なことであり、中期的に見たときに可能性があると思います。

民間需要が停滞する下、新しい需要開拓に挑戦を

もう一つは直近の話ですが、2012 年の日本経済の景気予測をいろんなエコノミストが書いています。それぞれ共通している点と違う点がありますが、違う点は世界経済の動向の評価についてです。例えば欧州危機と日本経済の評価については論者によって異なります。成長率予測の差はその部分が大きいです。一方で共通点は復興需要がプラスに作用するだろうと、もう一つは民間停滞がマイナスに作用するだろうということです。復興政策に関しては遅すぎるという点や被災地と国民経済全体にどう影響していくのかという点をよく考える必要がありますが、問題なのは民間需要です。家計消費支出の減少が 2012 年はかなり進み、それによって内需停滞するとみられています。これをどう考えるのかということが日本経済の潜在的可能性を考える上で大きな問題になります。傾向として民間需要は確かに低迷すると考えられます。ただ、低迷するであろう民間需要に対してどれだけ積極的に働きかけ、そこで新しい需要を開拓し創造していけるかは個々の中小企業にとっては大事なことです。民間需要が非常に厳しくなる時代であるが故に、逆にそこにどれだけ積極的に取り組んで考えていけるかが大事です。大変なことですが従来の中小企業が取り組んでましたし、逆に新しい循環が生まれることで、全体として大きな成長・拡大は望めないとしても安定的な循環、ローカルレベルでの循環に確実につながるという仕組みをつくることが大切です。

海外需要の取り込み、従来以上の重視が必要

それともう１点、中小企業といえども海外需要

を取り込むことも積極的にやっていく必要があります。内需が伸びない中で海外需要をどれだけ取り込むかが中小企業の展開にとって大切です。従来以上に重視していただきたいと思います。この点については国内でそれなりのことをやってきた中小企業は、海外で展開する可能性や能力は持っていると思います。海外に必ず出ていけということではなく、やり方はいくらでもあります。中小企業らしい、中小企業の強みを活かした対応を考えていく必要があると思います。これは既に同友会の中で先進的な事例が生まれていると思いますので、それを生かしていただきたいと思います。

地域経済再生と中小企業の役割

松井　中小企業が頑張るには、地域をどう強くするのか、そして域内循環をどうすれば出来るか吉田先生、お話ください。

中小企業がグローバル循環にリンクするための二つの選択肢

吉田　答えはまだありませんが、域内循環をつくる展望についてお話します。国内はかなり縮小傾向にあります。国民の雇用と所得が増える展望がないということで、その中で生き残ることだけを考えていてはいけません。ある程度、メイド・イン・ジャパン型の輸出も考えなければなりません。その中で、マスコミはあまり取り上げませんが、中小企業の観点にたったグローバルとのリンクは二つあります。

TPP は日本をどこに導くのか

一つはアメリカ主導で日本の財界が追随している TPP の路線です。もう一つは東アジア「広域 FTA」構想（東アジア広域自由貿易圏）で、**図８（10 ページ参照）**の右下、ASEAN プラス 6 の矢印があって、域内包括的経済連携（RCEP）とあります。これまでアジアを軸にして自由貿易圏は TPP、ASEAN＋3、ASEAN+6 の三つがありました。ASEAN＋3 は中国とインドネシアが重要視していました。一方で日本は ASEAN+6 で日、中、韓、インド、オーストラリア、ニュージーランドを巻き込んで域内包括的経済連携（RCEP）を提起しました。これは 2011 年 11 月にハワイ APEC 終了後、インドネシアでの ASEAN 首脳会議で提起されました。議長声明のなかで ASEAN10 カ国と日・中・韓・オーストラリア・ニュージーランド・インドの計 16 カ国を対象とした自由貿易圏構想・域内包括的経済連携（RCEP）を推進する方針が決まりました。2011 年 11 月にはサービスの貿易と投資の部会がそれぞれ立ち上がりました。日本も既に入っているはずです。ASEAN はもともとメンバーを法的に拘束せずに自主的に貿易と投資の自由化を進めて行こうという協議体です。締結国の国内事情を考慮するもので、無原則の自由化を考えていません。だから ASEAN3 にしても ASEAN6 にしてもお互いの弱みの部分は置いておいて、互恵の観点で貿易拡大していこうという自由貿易圏です。TPP とは別の、アジアが柱となった貿易圏構想が既に存在しているのです。

アメリカの要求がにじみ出た内容

これに対してアメリカは原則なしの自由化を推進しているのでこの動きに反対をしてきまし

た。インドネシアでの 11 月の ASEAN 首脳国会議では議長声明が出たのに、日本はこれにどうして乗らないのでしょうか。アジアへの輸出が 6 割を超え、そこに対してはメイド・イン・ジャパン型の輸出も平等互恵の関係でできる可能性があるわけです。それに対して TPP に乗っかると、アメリカは三つの要求の中の一つに自動車が入り、牛肉と自動車と簡保などが入っていました。日本は対アメリカ輸出で乗用車に 2.5%、商用車に 25%の関税をかけられています。逆に輸入は早い段階から 0%です。それなのにこれがどうして TPP 交渉の議題になるのか。これはアメリカの不満の一つは「日本は輸入車が少ない」と。米韓 FTA では、韓国はアメリカ 1 社あたり年間 25,000 台の輸入義務を負っており、これを日本に適用する意向が示されています。これは日本が IC に強い時に、日本で使う IC の 2 割は外国製にしようと無理やり買わされた経験があります。さらにビッグ・スリーが生産していない日本独自の軽自動車規格の廃止を求めています。これが本当に自由貿易なのか。不自由貿易ではないのか。こうしたところに日本が出ていってもメリットはなく、むしろグローバルにリンクする上では、アジアの中の日本として生きる方がメリットがあります。アジアと日本を比べると、日本は生活レベルが高いし、植田先生が言ったような「意味的価値」は、アジアの中で日本はブランド市場をねらうということで平等互恵の関係が出来てきます。

もう一つの選択肢
――地域資源を生かした輸出戦略

その際に「意味的価値」あるいは「文化的・感性的価値」というのは、どこでつくったかが必ず意味をもってきます。特にブランド物は生活必需品の分野で多いですから、これまで量産・量販・低コストという見方からすると不都合だということで放置されてきた様々な地域資源を生かすことができるし、それに対する加工は、誰でも機械さえあれば出来るものではないので技能熟練が要求されます。すると地域と労働力を商品化しない、消耗品化させない持続可能で豊かな幸せな地域づくり・国づくりにつながります。これを担うのが地域密着の中小企業です。ようやく日本もこれまでのキャッチアップ型、量産・量販・低コストでは韓国や中国に勝てないことが明確になってきていますから、いわゆるフロントランナー型で、つまり量産能力にばかり特化するのではなく、最初に指摘したように二本足の経済をとるべきです。量産・量販だけでなく、もう一つメイド・

付表　文化型産業と文明型産業のイメージ

	文化型産業	文明型産業
産業部門イメージ	衣食住などの生活必需品産業	自動車・家電などの近代的機械工業
製品の機能の特性	人間の生命と生活の維持と質的充実	人間の手足・五感の機能向上
主要な素材の特徴	天然資源の活用	合成物質の開発・活用
生産力の特徴	技能・熟練の高度化	技術（機械体系）の進歩
競争力の源泉	地域生活文化と感性の独創性	科学技術・知性の高度化
中心的な企業類型	地域密着型中小企業・農林漁業	大企業・ベンチャー企業
社会生活での機能	コミュニティ基盤の持続性	個人生活の快適性・利便性の向上
産業の存在意義	幸せな社会の経済基盤	豊かな社会の経済基盤

イン・ジャパンでなければ意味がないというモノづくりに取り組むことです。イタリアの雑貨・革製品やフランスのブランドものを見ても中小企業の分野ですし、近代工業分野でもドイツのメルセデス・ベンツのブランドで売っている生産台数は中小企業規模ですし、フェラーリやポルシェも中小企業規模の生産台数でしかありません。そういう方向性に日本が転換していくのが本当の意味での中小企業、国民経済が持続可能な方向に進んでいく道です。

既にある芽をどう育てるかが課題

それも出来る可能性があります。山形の佐藤繊維の糸づくりのように、従来のように言われたことは量産・量販・低価格できっちりやりますという町工場が、仕事が来るのを待っているだけでなく（待ち工場）、積極的にこういう糸をつくりたいという「プロダクトイノベーション型」に転換して企業として大化けしていく、そういう中小企業が出てくるステージに差し掛かっています。そのセレクトが始まってきますから、それに対応する努力、地域になくてはならない企業は何か、しっかり勉強していくことで、一歩進む展望が見えてくるのではないかと思います。

松井　そうは言っても今の流れで言えば TPP ではないかという人もいると思いますが、阿部先生、いかがでしょうか。

TPP は慎重な議論と対応が必要

阿部　TPP については吉田先生が言われている通りだと思いますが、何より国民的によく議論しないまま、政府の「再生の基本戦略」に既に組み込まれてしまっているわけですね。これで良いのかなと疑問に思います。TPP についても、いろんな分野があって、それぞれの立場で地域を含めて議論した上であれば、賛否両論ある中でも一つの選択肢としては理解できます。しかしそうでなくて、「これをやらないとダメだ」と、貿易の枠組みで決めていた WTO が世界的にうまくいっていないから別の道を辿らなくてはいけないと、TPP に組み込まれていくわけです。

そして知れば知るほど TPP の秘密主義が明らかになってきます。秘密主義であればあるほど入る前にきちんと吟味することが大切ではないかと思います。過去にはこういうやり方でも許されたかもしれないが、今は、ちょっと待ってよと思う人も少なくないと思います。いろんな点から考えて結論を出したら良いじゃないですか。もっと煮詰まったら入るかもしれませんと、仮予約くらいの対応を考えれば良かったのではないでしょうか。

TPP、背景にはオバマの輸出倍増戦略

吉田　私は仮予約もいらないと思います。声をかけてきたのはアメリカです。**図７（9 ページ参照）**を見ると日本が入らなければアメリカの輸出マーケットは TPP 諸国の中にはないわけです。GDP は日米で 9 割を占めてしまいます。もし日本が抜けたら、オバマの輸出倍増戦略がダメになってしまうからアメリカは日本を入れたいのです。それよりは日本を中心としたアジア自由貿易圏をつくって、入りたかったらアメリカがそこに入って来いというふうにすべきです。アメリカは TPP を軸にしてアメリカ基準でアジアを抱きこんでいく考えです。その先棒を日本が担いだらアジアで日本は嫌われて孤立します。さらにこの間の報道によるとアメリカは日本の参加交渉条件として、一つに TPP が目指す高い貿易自由度を満たすこと、二つ目に「参加国との 2 国間の問題を真剣に解決しなければならない」と言っている、つまりアメリカが要求することに真剣に応えることが条件だと言っているわけです。だから TPP 加盟の前から牛肉輸入用件の緩和の動きが出てくるわけです。つまり TPP というのは実質的に

は日米 FTA です。そういうところに今入っていく必要はまったくありません。

地域循環型経済とは対立する TPP

それより日本の圧倒的多くの中小企業にとって大きなマーケットであるアジアをターゲットとした貿易経済圏をつくれば良いと思います。いい加減にアメリカの言いなりから脱しなければならないのではないでしょうか。私の住んでいる栃木で最初に TPP に反対表明したのは那須町の町長でした。「沖縄の普天間移設問題や中国漁船問題などで外交交渉能力が問われている日本が、TPP に入ってアメリカが出てくる中で、自国に有利な交渉結果をもたらすとは思えない。今回の参加表明は財界の圧力に屈したもので拙速にしか思えない」との意見が下野新聞で報道されていました。よほど地域の政治家の方が日本の外交能力を見据えていると思います。現在わかっている実態で問題点を整理しないと、一度のめり込んだら TPP からの撤退の自由はありません。そうなると循環型の経済を強化するどころか、非関税障壁だということで様々な地域振興政策が撤廃されてしまう危険性が大きいのです。

松井　地域循環を担う中小企業ですが、地域の中でもっと大きな役割を果たさなければなりません。その点で菊地先生いかがでしょう。

地方行政の役割の再評価を

菊地　地域になくてはならない企業づくりという視点が生きてくるためには、地域への理解が不可欠であると思います。どのような地域にし、どのような役割を果たすかです。その際、やはり地域の産業政策、商工政策がどうであるかが問題になってきます。望まれる地域づくり、まちづくりを考えるとき、地方行政の役割を見ていかないと企業や個人だけでは難しいと思います。ただ小泉改革以来、地方行政組織は定員削減、人件費削減が続き、一部に疲弊が目立っています。公的部門の無駄削減の大合唱の中、地方自治体においても 2006 年から 2009 年の国が主導した「集中改革プラン」で大幅な人員と予算削減が進み、一部に意欲の喪失が見られます。

そうした中、東日本大震災や台風などの自然災害の発生により公的部門の役割が改めて注目されています。大震災後の罹災証明発行を例にとってみても、順調に進んだ自治体と遅々として進まなかった自治体にはっきりと分かれています。比較的順調に進んだ自治体に相馬市があります。津波被害を受けた相馬市は新潟市の支援を受けて GIS（地理情報システム、GIS：Geographic Information System）を使って誰がどこに住んでいたかを再現し、住民基本台帳と照らし合わせて 9 割 5 分以上を早い時期に確定しました。このように防災対応に関しては自治体の技術力の向上が求められます。

情熱と技術力を持った自治体職員の養成のために

それは、地域経済活性化プラン作りに関しても同じです。シンクタンク頼みは許されず、情熱と技術力を持った自治体職員の養成が必要です。この点は同友会運動にとっても必要な視点となっています。自治体のプラン作りのサポートについては、自治体の PDCA サイクルの流れを踏まえた新しい対応が必要です。5 年ないし 10 年の基本計画づくりに際しては立案段階から関与し、できれば産学連携の体制をとりながら関わり、作成に際しての達成感を共有できるようにすることが大事だと思います。それがその後の行政との持続的連携につながると思います。

松井　その行政との協力関係でいうと、中小企業振興基本条例（以下「条例」）づくりを同友会として提唱しています。

全国で制定されている中小企業振興基本条例

年	地域　条例名	年	地域　条例名
1979	***東京都　墨田区中小企業振興基本条例（3.14）***		
1983	東京都　港区中小企業振興基本条例（3.17、04年10月1日改正施行）	1989	東京都　足立区産業振興基本条例
1990	東京都　葛飾区中小企業振興基本条例（12.15）		
1991	東京都　台東区中小企業振興に関する基本条例（6.27、05年4月1日改正施行）		
1992	東京都　千代田区中小企業振興基本条例（3.26）		
1995	東京都　中央区中小企業の振興に関する基本条例（8.1）	1995	東京都　大田区産業のまちづくり条例（10.16、06年4月1日改正施行）
1998	岐阜県　中津川市中小企業の振興に関する基本条例（6.1）	1999	東京都　世田谷区産業振興基本条例（7.1）
2000	東京都　目黒区中小企業振興基本条例（4.1、08年1月1日改正施行）		
	長野県　諏訪市中小企業振興基本条例（4.1）		
	福岡県　志免町中小企業振興条例（10.5）		
2001	***大阪府　八尾市中小企業地域経済振興基本条例（3.30）***	2001	長野県　飯島町産業振興条例（4.1）
	宮城県　塩竈市中小企業振興条例（3.25）		
2002	新潟県　燕市中小企業振興条例（3.20）	2003	東京都　八王子市いきいき産業基本条例（4.1）
		2004	東京都　三鷹市産業振興基本条例（4.1）
		2005	東京都　練馬区産業振興基本条例（3.14）
			千葉県　習志野市産業振興基本条例（4.1）
			東京都　足立区経済活性化基本条例（4.1）
			東京都　板橋区産業活性化条例（4.1）
			東京都　荒川区産業振興基本条例（6.23）
			埼玉県　八潮市産業経済振興条例（12.19）
2006	東京都　国立市中小企業振興基本条例（9.26）	2006	島根県　出雲市産業振興条例（3.17）
			東京都　豊島区商工振興条例（4.1）
			千葉県　柏市産業振興基本条例（4.1）
			千葉県　鎌ヶ谷市商工業振興条例（4.1）
			東京都　西東京市商工業振興基本条例（4.1）
			埼玉県　秩父市商工業振興基本条例（10.1）
2007	山形県　山形市中小企業振興条例（4.1　旧条例の抜本改正）	2007	千葉県　船橋市産業振興基本条例（4.1）
	北海道　帯広市中小企業振興基本条例　（4.1）		千葉県　流山市産業振興基本条例（4.1）
	静岡県　富士市中小企業振興基本条例（4.1）		石川県　輪島市産業振興基本条例（4.1）
	東京都　目黒区中小企業振興基本条例（1.1改正）		兵庫県　宝塚市産業振興基本条例（4.1）
			埼玉県　春日部市商工業振興基本条例（9.25）
2008	札幌市　札幌市中小企業等振興条例（4.1）	2008	東京都　東大和市産業振興基本条例（1.1）
	北海道　下川町中小企業振興条例（4.1）		千葉県　成田市商工業の振興に関する条例（4.1）
	熊本県　菊池市中小企業振興基本条例（4.1）		埼玉県　行田市商工業振興条例（7.1）
	石川県　野々市町中小企業振興基本条例（7.1）		東京都　江東区地域経済活性化基本条例（4.1）
			熊本県　山鹿市商工業振興基本条例（6.18）
			千葉県　八千代市商工業振興基本条例（11.1）
			北海道　北広島市商工業振興基本条例（11.1）
2009	北海道　釧路市中小企業基本条例（4.1）	2009	東京都　町田市産業振興基本条例（4.1）
	北海道　別海町中小企業振興基本条例（4.1）		和歌山県　田辺市商工業振興条例（7.10）
	大阪府　吹田市産業振興条例（4.1）		岩手県　一関市産業振興基本条例（8.26）
	山梨県　北杜市中小企業振興基本条例（10.2）		山口県　岩国市ふるさと産業振興条例（9.30）
2010	埼玉県　川口市中小企業振興条例（3.24）	2010	千葉県　佐倉市産業振興条例（4.1）
	新潟県　阿賀野市産業経済振興条例（4.1）		大阪府　枚方市産業振興条例（10.1）
	北海道　函館市中小企業振興基本条例（4.1）		
	北海道　中標津町中小企業振興基本条例（4.1）		
	横浜市　横浜市中小企業振興基本条例（4.1）		
	熊本県　合志市中小企業等振興基本条例（9.22）		
2011	大阪府　大東市地域産業振興基本条例（6.23）	2011	東京都　新宿区産業振興基本条例（4.1）
	北海道　旭川市中小企業振興基本条例（7.1）		

年	地域　条例名	年	地域　条例名
2002	埼玉県　埼玉県中小企業振興基本条例（12.24）	2004	茨城県　茨城県産業活性化推進条例（4.1）
		2005	三重県　三重県地域産業振興条例（4.1）
2006	福島県　福島県中小企業振興基本条例（4.1）		
2007	熊本県　熊本県中小企業振興基本条例（3.16）	2007	京都府　京都府中小企業応援条例（4.1）
	千葉県　千葉県中小企業の振興に関する条例（3.16）		
	北海道　北海道経済構造の転換を図るための企業立地の促進及び中小企業の競争力の強化に関する条例（4.1）		
	青森県　青森県中小企業振興基本条例（12.19）		
2008	沖縄県　沖縄県中小企業の振興に関する条例（3.28）	2008	山口県　山口県ふるさと産業振興条例（12.24）
	徳島県　徳島県経済飛躍のための中小企業の振興に関する条例（3.31）		
	奈良県　奈良県中小企業振興基本条例（4.1）		
2009	神奈川県　神奈川県中小企業活性化推進条例（4.1）		
	福井県　福井県中小企業振興条例（4.1）		
2010	大阪府　大阪府中小企業振興基本条例（6.15）		

条例制定のプロセス、条例を機能させる仕組みの一般化が必要

植田　条例の制定の取り組みは、毎年新しい条例が生まれ、以前とは変化していると思います。そうした中で、条例制定のプロセスを見ると、同友会が関わりながら条例を積み上げてつくった条例もあれば、同友会とは無関係にいつの間にか出来てきた「出来ちゃった条例」という二つのタイプがあります。「出来ちゃった条例」が悪いわけではありませんが、二つのタイプがあることを事実として見ておく必要があります。何が問題かと言うと、条例というのは理念ですから、当たり前のことしか書いていないとも言えます。大切なのは理念条例をどう生かすかであり、条例制定のプロセスや制定後のいろんな仕組みができるかどうかにかかっています。その点で「出来ちゃった条例」はプロセスや仕組みがないことが多く、問題を抱えていることが事実としてあります。では、どうしたら良いのか。先進的な条例の役割を再確認して、それがどのようにして生まれてきたのか、どのような仕組みがあるのかということを一般化して他の自治体でも活用できるようにしていくことです。現在取り組んでいる自治体では、新しいプロセスや仕組みをどんどん作っていくことが求められていると思います。

これから条例ができるいくつかの地域では、同友会の会員さんが熱心に関わっていますし、行政の側も条例をつくることで地域の中小企業の振興を本気で進めたいという地域が出てきています。そうした地域で、きちんとしたことがどれだけ出来ていけるかが、これからの条例づくりにとって大事だと思います。

中小企業を核にした産業振興の動きに注目を

もう一つは、条例とは直接は関係ありませんが、従来、それぞれの地域で経済・産業の振興といった時に、どうしても国の産業振興の枠組みの中で考えることが多くありました。しかし最近、そうした枠組みではなく、地域の中小企業を核として中小企業振興やバリューチェーン、地域内循環を図るという自治体が出てきています。そういう枠組みで考えないと中小企業振興に結び付かないと意識されてきているわけです。こうした自治体が出てきていることが大事だと思います。その背景には、国の産業政策の枠組みのなかで地域産業振興を図っていっても現実的にはうまくいかないことがあります。例えば、ある市がバイオ産業を掲げて国が支援するといっても結局は定着しない。そこで地元中小企業を核として産業振興をはかった方が良いのではないのか、という考えになるのはある意味では当たり前です。そういったことと、条例づくりを関連づけていく必要があると思います。

中小企業憲章の内容に沿った復興をめざして

震災後に改めて中小企業憲章を読むと大事な文章があると思いました。例えば前文の冒頭の文章は「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である。常に時代の先駆けとして積極果敢に挑戦を続け、多くの難局に遭っても、これを乗り越えてきた」とあります。昨年夏に、岩手県と宮城県の被災地を訪れた際、あらためてこの文の重みを実感しました。多くの負債を抱えながらも事業再開に向け果敢に動いている中小企業が次々と現れているのを目の当たりにしました。中小企業が地域の雇用と経済を支えていることも再認識させられました。

さらに憲章には「政府が中核となり、国の総力を挙げて、中小企業の持つ個性や可能性を存分に伸ばし、自立する中小企業を励まし、困っている中小企業を支え、そして、どんな問題も中小企業の立場で考えていく」とあります。しかし被災地では中小企業への支援はまだまだ不十分です。制度や仕組みがないわけではなく、中小企業の直面

している問題に必ずしも合っていない場合が多いのです。例えば、中小企業は、ブランドと販売ルートを維持し、雇用を確保させるため、事業を一刻も早く再開させたい、そのため、ガレキや廃棄物の撤去、建物・設備の修繕や設置などは、補助金待ちではなく、貯蓄を使いながら先行させています。事業再開に向けて抱えている課題に対応した迅速な施策の実行が求められています。被災地では、事業再開の見通しを持てずにやむなく廃業する中小企業が今後増えていくと予想されます。それだけに、なんとか再開させたいと考えている中小企業には「中小企業憲章があってよかった」と感じられる、中小企業と地域の視点に立った、有効かつ迅速な対応が求められます。

中小企業の経営課題と経営戦略、活路はどこにあるのか

松井　そういう憲章を生かして担う地域づくりをするために、まず企業が強くないといけません。その企業は自立型企業で価格決定権を持っていないといけないわけです。その点で阿部先生、価格の問題についてお願いします。

同友会型企業づくりが価格決定権の確立につながる

阿部　2010 年秋の「価格と取引関係特別調査」から浮かび上がったことから言えば、価格決定権を離さない、失うような厳しい状況の中を切り抜けてきた同友会企業がかなり存在していることが重要です。経営を続けるためには収益を上げなければなりません。そこが価格決定権の有無で歴然とした違いとなって出てくるのです。価格決定権を長期間持っていないと、いずれは規模縮小とか会社をたたむということにつながるわけです。

実際この間の、原材料価格の高騰、販売価格が転嫁できないということで苦戦している企業がかなりありますが、大事なのは企業体質づくりだと思います。企業全体が何かの製品で強いとか、地域で支持されているとか、社会のお役に立ってますよと企業で自覚しているところ、これを基盤にすると、競争力でも勝てるということです。例えば同友会には海外進出していない企業ですが、中国価格・ベトナム価格でも勝てる体質を 15 年間でつくりあげてきた企業も存在します。中小企業の経営力を着実につくっているところは、人づくりでもすぐれています。新卒を定期的に採用していて、社員の中での年代間での継承もうまくいっているわけです。同友会型企業、経営指針をもって原則的に同友会の企業づくりをやっている企業が価格決定権を離さないで続けている企業と思います。

松井　2012 年は円高がますます厳しい状況になると思われますが、そうした中でどのような企業づくりが大切でしょうか。菊地先生。

円高がもたらす生産・取引構造の変化を見据えた経営を

菊地　2012 年は大企業の生産・取引構造が今後大きく変化してくることが予想されます。2010 年の中同協の「価格と取引関係特別調査」の際に販売単価の切り下げの問題、あるいは仕入単価の上昇の問題について、主な販売先別・仕入先別にデータをとりましたが、これはまず販売先別・仕入先別にかなり違っていました。相手が大手であるほど大きく引き下げられていることが分かりました。また、大手からの仕入れであるほど、仕入れ値が引き上げられていることが分かりました。

自社の取引において直接の仕入先はわかるわ

けですが、問題はその仕入先がまだどのように仕入生産しているかです。その先のところで取引構造に大きな変化が生まれてくると、間髪おかず自社の仕入れにも影響してきます。したがって、仕入先のさらに先についての情報をどれだけしっかり持っているかが今後大事になってくると思います。

また、販売についてもそうです。自社の直接の販売先自体はわかるものの、その販売先がさらにどこに販売しているか、そこでの今後の需要見通しはどうかが大事です。自社の販売先の先の先もまた産業構造の変化を受けるわけですから、自社の部品、製品、サービスの需要先の詳細情報をどれだけ持っているかが今後ますます大事になってきます。

さらには、海外取引のない中小企業においても、海外との取引、海外展開が課題となってきます。課題山積ですが、観察と研究と技術向上、そして社員教育がセットでますます大事になってきます。避けて通れない道といえます。

松井　企業づくりに経営戦略を持たなければなりませんが、この点で吉田先生お願いします。

全社一丸で利益を生む体制になっているか

吉田　経営戦略の前に、阿部先生の話の中で価格決定の問題で指摘がありましたが、補足したいと思います。大部分の中小企業にとってはこちらからの指値とか、表向きの顔の価格決定権を持っているのは少数派です。問題は、きっちり利益が出ているのか、持続可能かということです。表向きの価格決定権は大企業が握っていたとしても、その会社の中でのコア技術になるものをどう確保するか、同友会の場合は、これが社長の能力ではなくて全社一丸で知恵をこらすことが社員の中に浸透している体質づくりが重要だと思います。

被災企業に学ぶ
――「同友会トライアングル」の実践が基本

経営戦略についてですが、被災地を訪問して感激したのは福島の菊地さん（(株）キクチ・菊地逸夫社長、福島同友会会員、スーパーマーケット・フレスコキクチを経営）のところで、津波で各店舗が音信不通になる中、震災直後から自主的に各店舗レベルで動いていたといいます。菊地さんの会社の社員は「営業しなかったら地域がたいへんなことになる」と、自分は何ができるのかと考えて動きました。ここには「自立」だけでなく「自律」があります。社長だけでなく社員も「わが社の存在意義は何か、何をしなければならないのか」と考えて動いていたのです。

それが出来るために「同友会トライアングル」の実践が重要です。つまり「同友会の三つの目的」、「中小企業における労使関係の見解（労使見解)」、「経営指針づくり」の実践です。同友会の三つの目的（よい会社、よい経営者、よい経営環境）を前提として第一線で働いている社員もそれぞれの能力と職務内容に従った形で「自働化」するのです。トヨタがよく使っている「自働化」は上から強制ですが、同友会型では違います。そして菊地さんの例や、他の被災地の頑張っている企業では社員の「自働化」の基盤として経営指針があります。経営指針がきっちり機能しているのは、社長と社員との間で雇用者と被雇用者の違いはあるが、お互いの人格・人権を尊重しあうという「労使見解」があるわけです。その結果、共育ちという軸が生まれてきます。三つがバラバラではいけません。極限状態で動いている企業が、その三つがワンセットで動いている、これがまさに強じんな経営体質につながっていますし、危機の時に反動のバネになるのではないかと思います。その点では「幸せの青い鳥」はどこか他のところにいるのではありません。今までの長い日本経済の戦後の発展過程の中で、なぜ早い時期に同友会が出来たのかよく考えてもらいたいと思います。時代の時々でタイムリーに生みだされてきた「同友会ト

ライアングル」を今こそ 4 万を超えた同友会会員企業は実践してほしいと思います。そして、それぞれの地域特性を活かして、なくなったらお客が困るという会社づくりにまい進することです。それが持続的経済をつくることにつながりますし、経営戦略の基本にもなります。

“OMNI”のレベルアップの課題

その基本の上で“OMNI”が重要になります。O は Originality、オリジナリティがちゃんとあるか、どこにあるのかです。M は Marketing、量産・量販・低価格ではなく「ちょっと高いけど買うならあそこ」となるためにはマーケットを拓いていく必要があります。その場合のマーケットの対象はロットの小さなところになるわけで、市場開拓創造型のマーケティング能力をもつことが重要です。いろんな地場産品や、軽工業の工業製品をつくっている同友会企業は、何のために何をなぜつくるのかとい「プロダクトイノベーション」と、それをどのマーケットで売れるのかという探知能力は高いものがあります。ただしそれは 1 社だけではできません。N は Network です。ネットワークの力で、思いを込めた経営をやっている者同士が、理念を共有して力を発揮していくことです。ネットワークの強みは必ずレベル合わせをしなければなりません。志を同じくして努力していく同友会の同志ならば阿吽の呼吸になっていくわけです。そして I は Intelligence。みずからの自律型の情報の受信・発信能力です。これまで重要視されてきませんでしたが、市場開拓型のマーケティングを考えたときに必要になってきます。そうした手段としての“OMNI”のレベルアップをやっていく必要がありますが、基本は「同友会トライアングル」を忘れずにきっちりとやっていくことが重要だと思います。

松井　「意味的価値」の企業づくりについてもう少し詳しくお願いします。

中小企業こそ「意味的価値」の追求を

植田　一橋大学の延岡健太郎さんが『価値づくり経営の論理』という著書のなかで強調しています。「機能的価値」を高めていけば顧客満足度が上がり、売上が拡大していく時代がありましたが、それを今は日本企業が追求できなくなっています。新たに「意味的価値」が大事になってきています。「意味的価値」は顧客が主観的に意味づけることによって生まれる価値であって、客観的数値によって定量比較することができないと、また、お客が気づいていないような新しい機能を提案していることもあるし、特定のお客が特定の意味づけを行うこともあるという「機能的価値」とは次元の違う価値のことです。これに成功することで、製品が売れたり付加価値をつけることができるということで、日本の場合には「機能的価値」を前提とした「意味的価値」を高めていくことが、特に製造業大企業の場合には大事になっているという主張です。これは大企業製造業を前提とした指摘になっていますが、私は中小企業の方が「意味的価値」を追求しやすいと思いますし、また中小企業こそが「意味的価値」を追求すべきだと考えています。また製造業だけでなくいろんな産業にとって考えていかなくてはならないものだと思います。

需要構造の変化をとらえ三つの C の対応を

では何を中小企業はすべきかということで、私は三つの C を提案しています。つまり、第 1 に転換（Change）、「転換」とは、文字通り地域経済システムが変化する中で、企業がこれまで維持してきた事業の方向性や戦略、発想そのものを転換させなければならないことです。建設業であれば、従来のような公共事業依存型の発想から転換すること、製造業であれば、従来のような発注側に依存する下請型の発想から転換することなどです。第 2 に、発想を変えた上で新しい価値や新し

いモノ、新しいサービス、新しい市場を創造（Creation）していくことです。創造のためには、新商品、新サービス、あるいは新しい市場を創り上げていくことが求められます。中小企業の経営者の第一の仕事は日常的な業務をいかに管理し、回していくのかであることはいうまでもありません。しかし、今日求められているのは、日常的な業務以外のビジネスを質的に高めていくための「創造」的な仕事です。経営者の「創造」的な仕事はまだまだ少ないので、最初はどれだけ意識的に創造的な活動に時間を費やしているのかが問われます。しかし「創造」は自己満足に終わるのなら意味がありません。企業としては結果が当然必要になってきます。自分で「創造」したと思っていても、市場が広がったり、売り上げが拡大した、利益が増えたという結果が伴わなければ意味がないのです。そのためには、創造の内容と創造のプロセスが問われてくるわけです。第３に、創造するための新しいネットワークをつくっていく、連携（Collaboration）をしていくことです。新しいビジネスモデルに基づく創造のためには、当然自社内に持っていない機能や資源が必要になることがあります。こうした自社の外部の機能や資源を効果的に活用していくために連携が必要です。連携のあり方は、その効果を短期で考える場合もあれば、長期で考える場合もあるなど多様です。また、連携の対象も、具体的なビジネスの場合もあれば、ソフト的な面の場合もあるなど多様です。連携については狭い範囲で連携を考えるのではなく、ケースによって広く捉えて考えていかなければならないと思います。この三つの C に意識的に取り組んでいくことが中小企業にとって大事ではないかと思います。

中小企業と中小企業家同友会への期待

松井　最後に同友会会員の皆さんへの期待をお願いします。

経営指針の有無によって業況に大きな差——同友会の基本を大切に

吉田　大震災後の被災地の復旧・復興の中で同友会は地域の灯台としての役割を果たしてきました。同友会という組織がないと地域の自立的発展にとって非常に大きな困難が生じてくるだろうということを認識してもらいたいと思います。そして震災だけではなくて、様々な危機が発生しています。先ほど話した「同友会トライアングル」に関して言えば特に経営指針が重要です。リーマン・ショックから回復してくる時期の DOR オプション調査で、経営指針の有無によって業況に大

きな差があるという調査結果がありました（詳しくは『同友会景況調査報告（DOR）第 92 号』を参照）。あれを見ると明らかで、景気の良い時はよほどの失敗がない限り儲かるもので、問題は危機の時にどれだけ反動のバネが働くかです。あの大変な経済環境の悪化の時期に、企業が自滅しない形で利益が出ている企業は経営指針をつくっている企業が明らかに多かったのです。指針が導入されたメリットとして社員が育っていて、組織が機能していたことがあります。同友会の意義、同友会型企業とは何なのか、激動が予想される 2012 年の年頭にあたって会員企業の皆さんは改めて考えていただき、足元をみつめて頑張っていただきたいと思います。

ピンチこそチャンス
――次の飛躍を準備する絶好の時期

阿部　一言でいえばピンチこそチャンスにしていただきたいということです。なぜかというと、リーマン・ショックの後に企業に試されたのは、同友会で言われている経営指針が企業に浸透していたのかどうかです。だからピンチこそ次への飛躍のチャンスになります。仕事が急減して 8 時間分あった仕事が 2 時間分しかなくなったときに、これまで忙しくて出来なかったけれど、企業の歴史も含めて見直すということをするかどうかです。何のために歴史を見直すかというと次の飛躍のために見直すのです。今日の日本も歴史の見直しが必要だという点で同じことが言えると思います。いまのような先の不透明な時代が次の飛躍へのバネになる時期と言えます。世の中が悪い、景気がよくない、先が見えないというだけでなく、それを次への飛躍のチャンスにしていただきたいというのが私からのメッセージです。

地域経済・日本経済の経済主体としてさらに役割発揮を

菊地　東日本大震災、円高の進行という状況下で、大企業の行動はよりはっきりしてくるように思います。より効率的で採算の取れる経営を目指すため一層のグローバル展開を余儀なくされ、そこでは、日本の地域での経済活動や雇用の維持についての配慮はますます後方に退かざるを得なくなることが予想されます。

今後の日本経済としては、日本の技術力を活かした新たな産業づくりに乗り出すことが求められるわけですが、経団連の米倉会長のこの間の発言を聞いてみても、グローバル企業のグローバル展開への寄与を国に求めるばかりの内容となっています。今後の日本社会で最も大事なのは、中小企業が活力を持つことであり、そのために、産業のすそ野をどうするか、地域経済をどうするか、雇用をどうするかを考える経済主体が活躍することであると思います。

中小企業憲章制定の原動力となった同友会が、さらに地域経済、したがって日本経済全体の牽引者となっていただきたいと思っています。日本経済を根底において支えるのは、しっかりした学びのある中小企業だと思います。そういう点で中小企業家同友会に期待するところ大であります。

企業実践事例に学ぶことがきわめて重要

植田　今の成熟化した日本経済のなかで、地域における中小企業の存在はますます重要になってきています。ただし一方で経営環境はますます厳しくなってきています。そうした厳しい状況の中で中小企業の役割が大事だということを認識していただきたいと思います。そうした中小企業をサポートするような体制がこれからますます必要になってきていると思います。同友会に関して、一つだけ強調しますと、非常に厳しい経営環境のなかで頑張っている中小企業に期待が高まっているわけですが、それだけに中小企業の抱えている問題は多様です。答えはどこにあるかというと、それは中小企業自身の中にあるし、特に同友会についていうと、同友会企業の先進的な事例の蓄積の中にあると思います。それだけ優れた企業が多

いですし、優れた実践をしている企業が数多く存在しています。同友会がそうした先進事例をどれだけ蓄積し、どれだけ学ぶのか、どれだけ共有化していくのか、これからの中小企業にとって非常に大きな財産になっていくし、これからの中小企業がどういう方向に進むのかの帰趨を決するというくらいの気概を持っていただきたいと思います。

松井　先輩の蓄積に学ぶ、激動を良き友とする企業をたくさんつくるというメッセージだったと思います。同友会にとって今年は特にそのことが大事になっていると思います。本日、議論いただいた内容を生かしていきたいと思います。本日は長時間にわたりどうも有難うございました。

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	山口義行	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

＜　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　［12 月発行］

年頭　中小企業経営の展望レポート 2012
（年頭展望レポート）第１号

2012 年 2 月 1 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