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 2014

（年頭展望レポート）　第3号

Ⅰ　問題提起

1　アメリカ、EU、中国、新興国の経済はどうなるか

2　消費税増税、TPP、エネルギー問題、国内経済の見通しと安倍内閣の成長戦略

3　中小企業振興基本条例の広がりと地域経済の動き

4　時代認識に対応した企業づくりのために

Ⅱ　討論

●世界経済の変化をどのように理解し、味方につけられるか

●中小企業・地域経済にとって必要な海外展開はどんなものか

●自治体とともに循環型地域経済をつくるために企業・同友会に何が必要か

●どのような時代認識が、企業の発展に結びつくのか（同友会への期待）

Ⅲ　講演録

統計から見た情勢と情勢に負けない企業づくり・同友会づくり

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 2014（年頭展望レポート）第 3 号

＜ 目 次 ＞

Ⅰ　問題提起

1. アメリカ、EU、中国、新興国の経済はどうなるか ・・・・・・・・・・・・・・・ 小松善雄、飯島寛之　1

2. 消費税増税、TPP、エネルギー問題、国内経済の見通しと安倍内閣の成長戦略
・・ 吉田敬一　5

3. 中小企業振興基本条例の広がりと地域経済の動き ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 植田浩史　9

4. 時代認識に対応した企業づくりのために ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 松井清充　12

Ⅱ　討論

・世界経済の変化をどのように理解し、味方につけられるか ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

・中小企業・地域経済にとって必要な海外展開はどんなものか ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14

・自治体とともに循環型地域経済をつくるために企業・同友会に何が必要か ・・・・・・・・・・・ 17

・どのような時代認識が、企業の発展に結びつくのか（同友会への期待） ・・・・・・・・・・・・・・・ 20

Ⅲ　講演録

統計から見た情勢と情勢に負けない企業づくり・同友会づくり ・・・・・・・・・・・・・・・ 菊地　進　22

座談会　2013 年 12 月 25 日(水)

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
	植田浩史	慶応義塾大学経済学部教授・・・・・・・・	同	副座長
	小松善雄	前・東京農業大学生物産業学部教授・・・・	同	委員
	飯島寛之	立教大学経済学部准教授・・・・・・・・・	同	委員
	松井清充	中小企業家同友会全国協議会専務幹事		
司　会	中平智之	中小企業家同友会全国協議会事務局員		

（敬称略）

Ⅰ 報 告

1.　アメリカ、EU、中国、新興国の経済はどうなるか（国際経済）

前・東京農業大学生物産業学部教授　小松 善雄
立教大学経済学部准教授　飯島 寛之

世界経済の成長率、今年は3%か

小松　2008 年９月のリーマンショックから５年が経過して、新聞などでは 2014 年はバラ色の年になると報じられています。そうした予測が出てくるにはある程度理由があります。サブプライム問題から、2009 年にはゼネラル・モーターズの破綻、2010 年には銀行危機、2011 年にアメリカ国債の格上げ、2012 年にユーロ危機と世界経済を揺るがすような出来事が毎年起きてきました。そして昨年はアメリカの財政の崖がどうなるか危ぶまれましたが、どうにか切り抜けました。その後大きなマイナス要因となるような問題はないと見て、2014 年は良いのではないかという予測が出てきたわけです。

ちなみに内閣府が昨年 12 月９日に発表した『世界経済の潮流』という報告書があります。そこでは 2014 年は世界経済の成長率が実質３％強になると予想しています。これをどう見るかということではいろいろな見方があると思いますが、永久不況ということはありえませんし、リーマンショック以降、実質ＧＤＰが回復基調にあることは否定できません。2014 年１月 14 日に発表された世界銀行の世界経済見通しでも 2014 年の世界の実質国内総生産（ＧＤＰ）は 3.2％伸びるとされて

図1　IMFの世界経済見通し

	2014年	2015年
世界全体	3.7(0.1)	3.9(0.0)
先進国	2.2(0.2)	2.3(▲0.2)
日　本	1.7(0.4)	1.0(▲0.2)
アメリカ	2.8(0.2)	3.0(▲0.4)
ユーロ圏	1.0(0.1)	1.4(0.1)
ドイツ	1.6(0.2)	1.4(0.1)
フランス	0.9(0.0)	1.5(0.0)
イタリア	0.6(▲0.1)	1.1(0.1)
スペイン	0.6(0.4)	0.8(0.3)
新興・途上国	5.1(0.0)	5.4(0.1)
中　国	7.5(0.3)	7.3(0.2)
インド	5.4(0.2)	6.4(0.1)
ブラジル	2.3(▲0.2)	2.8(▲0.4)

（出所）IMF2014年1月世界経済見通し
※国内総生産（GDP）実質成長率%、（　）は2013年10月予測からの修正幅、▲はマイナス

小松 善雄氏

います（2014 年１月 15 日付『日本経済新聞』夕刊）。ことさら内閣府の予想だけが強気というわけではありません。

同じく１月 21 日に発表されたＩＭＦ（国際通貨基金）でも世界経済は 3.7%成長するとの見通しです（１月 22 日付『日本経済新聞』）。世界銀行よりＩＭＦの方が強気です。

ただ日本はＩＭＦの見通しでも 2014 年が 1.7%、2015 年は 1.0%で低迷すると見られています（世界銀行の見通しでは 2014 年が 1.4%、2015 年が 1.2%）。バラ色の見通しに踊って「行け行けドンドン」と浮かれると、シッペ返しを受けてしまいますので、見極めが大事です。

個人消費がカギ握るアメリカの回復

個別に見てみると、まずアメリカでは住宅価格が上昇してきています。株式市場も上がってきています。しかし実体経済というか自律回復のエンジンである設備投資がさほど盛り上がっていません。それでも物価は上昇気味で、市場筋からは評価され、ドルは高くなっています。アメリカ経済が本当に良くなるには、経済に占めるウエイトが高い個人消費が伸びないと景気が力強く回復するということはないと思います。この間アメリカだけではありませんが、５年経ってもリーマンショック以前の成長率にもどっていません。以前は平均６％でしたが今は３％です。

しかも、この程度の回復でも早くも証券バブルの再燃が取り沙汰される有様でもあります。

曲がり角のEU

ＥＵでは、ギリシャの債務危機がありましたが、あれはアメリカの投資銀行の入れ知恵で行われた粉飾財政が白日の下にさらされたことに端を発しています。本当は８％くらいの財政赤字があったのに、ＥＵ加盟国の場合は３％にしなければいけないため 1.8%と公表していました。そのウソがバレた途端、一気にギリシャ国債の信用は失墜しました。それはユーロ各国のソブリン債にも飛び火してユーロ危機になりました。結局ヨーロッパ中央銀行（ＥＣＢ）のドラギ総裁が無制限に国債を買うという方策に出て、現在のところ静まっています。

こういう事件を通してＥＵのあり方について様々な意見が出てきています。ＥＵでは、金融政策は欧州中央銀行制度のもとで加盟国が統一的に行い、財政政策は各国が個別に実施ということで金融と財政をバラバラに運営してきました。本来金融と財政は一体に取り組むべきものですが、財政主権をＥＵに預けてしまうということは国としての存在を否定することになりますから、なかなかそこまでは踏み切れないのです。

この間、財政面でもＥＵの中は一体化しなければダメだという動きがでてきています。ＥＵ分割論も出ています。ヨーロッパの北の方、ドイツや北欧などは比較的堅実な財政運営をしていますが、南ヨーロッパ、イタリアやスペインなどは相変わらず放漫な財政運営をしているから割ってしまった方がいいのではないかという意見です。さらに極端な意見ではＥＵ解体論まで唱える人もいます。

もっとも、当面はドイツとの綱引きを重ねつつ、銀行監督の一元化――単一銀行破綻処理機構の設立から始めて欧州銀行同盟に持って行こうとしています。

緊縮策では打開はできない

ＥＵの場合、低成長が続くなかで、失業率の数字をよく見ておく必要があります。スペイン、イタリア、フランスなどを見ると失業率は依然として高く、この間上がっています。イギリスだけは少し良くなっています。ドイツは、ハイパーイン

フレで懲りているので、金融も財政も緊縮策をとって引き締めていますが、基本的にはそれは間違いだと思います。それでは縮小均衡になってしまいます。ギリシャが典型的な例ですが、緊縮策をとって公務員の首を切る、社会保障を少なくする、こういう政策をとっていくと国民の懐が寂しくなる。そういう政策ではダメだということが最近はもっとはっきりしてきています。ここでの手の打ち方が課題ですね。

今年の５月に欧州議会選挙がありますが、この点が重大な争点の一つになると思います。

注視すべき中国の動向

世界経済でもう一つ見ておくべきなのは、中国の動向です。鄧小平の改革開放路線から今年で35年になります。市場経済の方向へさらにシフトしていこうとしていますが果たしてそれがうまくいくか微妙なところです。2013年の実質ＧＤＰは7.7％で、８％を割り込んでいますが、今年に入ってから内需が冷え込み、景況感が悪化していると報じられています。それでも不動産バブルの赤信号はそのままです。

所得分配の不平等さを示すジニ係数は 4.77 で依然、暴動などが起きてもおかしくないとされる４を越える危険水域にありますし、シャドーバンキングや地方政府の「城投債」といった債務の累積などいくつもの“爆弾”をかかえています。強力な政府の力で爆発しないように押さえ込むかもしれませんが、どこまで押さえ込めるか。一方で市場経済を強めようとしているわけですから、そのあたりの矛盾がどう現れてくるか注視しておく必要があります。今年の世界経済の“台風の目”は中国経済の行方だといってもいいかもしれません。世界経済は回復の足取りを少しずつ進めていますが、非常に重い足取りですし、それほどバラ色に描ける年ではないと思います。

基本認識として持っておくべきなのは、70年代の第一次石油危機以降、新自由主義が経済政策を左右するようになって以来、世界経済は不安定化してきているということです。現に中国の景況感の悪化が伝えられるや、新興国経済への先行き懸念からアルゼンチン通貨が急落、１月 27 日の週明け、東京株式市場で株価が 15,000 円割れとなり、円も102円近辺の円高となっています。

とくに金利の自由化・証券化・国際化を広げた金融革命のもとで今の資本主義は「金融資本主義」・「投機資本主義」といわれるほどになり、それに伴い景気循環のパターンも変容してきています。

つまり好景気＝ブームに必ず金融バブル、すなわち現実の利潤水準から大きくかけ離れた資産価格の高騰が伴うようになり、ブームとバブルが一体化してバブルがはじけると、日本では 1980 年代の株・土地バブルの破綻が不良債権を積み上げ、その処理で“失われた10年”、“失われた20年”という長期停滞をもたらし、今回の100年に１度の世界恐慌に見られるように実体経済の傷みが大きくなり、なかなか好転しにくくなってきています。

今やそういう世の中になっているということを見据えておく必要があると思います。

2014年も続く円安と貿易赤字

飯島　2013年は円・ドル相場は84円前後で始まり、年末には104円くらいになりましたから１年間で20円ほど円安の方へ振れたことになります。2014年はどうなるか、昨年のように20円安くなるかどうかは別にしても、円安の傾向は続くだろうと思います。一つの基本的要因は１月の段階でアメリカが出口戦略という形で、金融資産の買い入れ額減少を発表しましたが、その一方で日本はもっと買い入れをしていくということですから日米の金融スタンスは大きく変わってくるということです。ヨーロッパや新興国も合わせて全体の基調の中で見ても、日本の円安は際立ってくると考えられます。もう一つは、日本の貿易収支・

飯島 寛之氏

経常収支の問題です。特に貿易は２年間赤字続きでその額も大きくなってきています。経常収支もそれにつられて 2013 年の後半に赤字に転落しました。実体経済の面でも円の弱さが現れてきています。こうした貿易の赤字と円安がからみあった形で悪循環となって進んでいくというのが 2014 年ではないかと思います。

昨今は円安も、輸出の拡大や国内景気の刺激というプラス面よりも、輸入物価の上昇という意味でマイナスの側面が強くなっています。さらにある最近の調査によると、円安は貿易収支の改善には結びつかないと言われています。ですから、従来の「円安＝輸出増＝景気回復」というサイクルへの楽観視は禁物です。とりわけ内需型の多い中小企業の場合には、円安のもたらす影響が変わっていること、その背景として日本経済の在り方そのものが変わっていることを認識することが大事になっていきます。

投機的資金の規制が課題

相場が安いなかでも、為替相場は日々乱高下しますから、その影響も考えなければならないでしょう。この数年は、国際的な投資家がリスクの高い投資を避ける傾向（「リスクオフ」）が続いてきましたが、アメリカ経済の「回復」や金融政策の変更に伴って、投機的な国際資金移動がより活発化し、為替相場をはじめ国際商品価格も大きく変動することが考えられます。ですから、相場の乱高下を招きかねない投機的な資金の動きをどのように規制していくのか、これらが広い意味での課題になってくるだろうと思います。

70 年代以降の国際的な資金の動きの背景には、低成長である実体経済に合わせて財政金融政策で資金が次から次へと投入されてきたことと、多国籍企業及び金融機関などが自由に活動できるよう規制緩和を一方的に進めてきたことがあります。低成長や資金供給という背景は変わっていませんが、世界金融危機のあと変わりつつあるのが金融規制です。2009 年Ｇ20 によって発足した金融安定化理事会では、国際的な資金を規制するため、市場に合わせた形で活動をさせようとしていますが、残念ながらそれが効力を発揮しているとは言えません。

一方金融危機震源地のアメリカですが、2015 年７月からアメリカの銀行およびアメリカに子会社を持つ外国銀行に対して、短期的な投資資金あるいはデリバティブ取引などを規制するいわゆる“ボルカールール”が採用されることが議会で決定されました。このルールが実施されるとアメリカの大手銀行は年間数十億ドル程度収益が減ることになりますのでそれに合わせて新しい動きが 2014 年の間に出てくると思われます。アメリカも自国だけで動くとアメリカの金融機関だけの損失になりますから、ヨーロッパやアジア各国に対して、まだまだ規制が甘いと圧力をかけてくる可能性があります。

一方ヨーロッパでも、欧州委員会で金融取引税を導入して、年間 350 億ユーロを取引高に応じて金融機関から徴収することを決めました。こうした世界的な規制への動きを見越してどう行動していくか、国際的な資金の動きをどう制限していくかは、為替相場の乱高下やマネーゲームを回避するためにも重要な視点になると思います。

小松　金融取引税の導入ではフランスのＡＴＴＡＣ（「市民を支援するために金融取引への課税を求めるアソシエーション」）の役割が大きいですね。ＡＴＴＡＣは 1997 年のアジア通貨危機を受けて投機的通貨取引を抑えるため、トービン税の導入を提起した研究・学習団体ＮＰＯです。フランスだけでも３万人の会員がいて、日本も含め 40 ヵ国で同様の団体が組織されています。

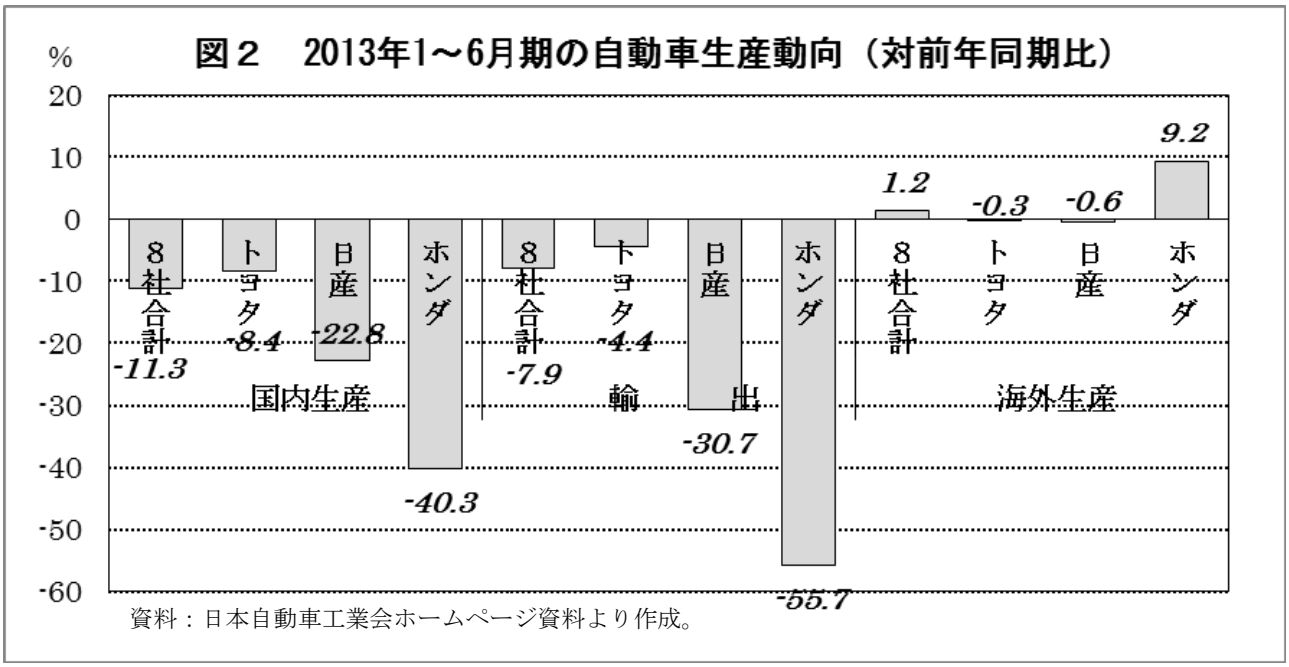
このＡＴＴＡＣは 2001 年にフランスの国会でトービン税を支持する法案を採択させています。この要求は、世界政治フォーラムの『もうひとつの世界は可能だ―世界社会フォーラムとグローバル化への民衆のオルタナティブ』（Ｗ・Ｆ・フィッシャー／Ｔ・ポニア 編著、加藤哲郎監修、日本経済評論社、2003 年）でも、共同要求に掲げられているもので、下からの民主的なグローバリゼーション＝「もうひとつの世界」創造にむけての世界市民運動の活動成果といえます。

2. 消費税増税、TPP、エネルギー問題、国内経済の見通しと安倍内閣の成長戦略（国内情勢）

駒澤大学経済学部教授 吉田 敬一

円安による株価上昇という「回復」

まず国内経済の見通しとアベノミクスということです。アベノミクスについての評価はＤＯＲ 105 号に書きましたので参考にしていただければと思います。この間株価は上がりましたが**図２**に見るように、国内生産、輸出ともに伸びていません。数量が増えていないのに、決算がプラスになっているのは円安の影響によるものです。輸出はドルベースで立てているので 1 ドル 80 円代の時期に輸出して決算期には 100 円になりましたから、輸出数量が１割減るとドルで入る金額は１割減りますが、円が２割安くなっているということは、受け取ったドルを円で換算すると差し引き１割のプラスになります。海外での販売金額（ドル表示）を引き下げないと円安が続いていく限り、少々数量が落ち込んでもプラス決算が出てきます。しかも海外現地法人からの利益送金が同じ金額のドルで送金されても円安が進めば増えることになります。さらに海外の設備、土地などの資産も決算する時に円表示で出ますから円安が続けば増えます。決算上含み資産が増え、生産量拡



資料：日本自動車工業会ホームページ資料より作成。

吉田 敬一氏

大にはつながらない形で株価が上がるという傾向が続いているということです。

景気の二極化構造とアベノミクス

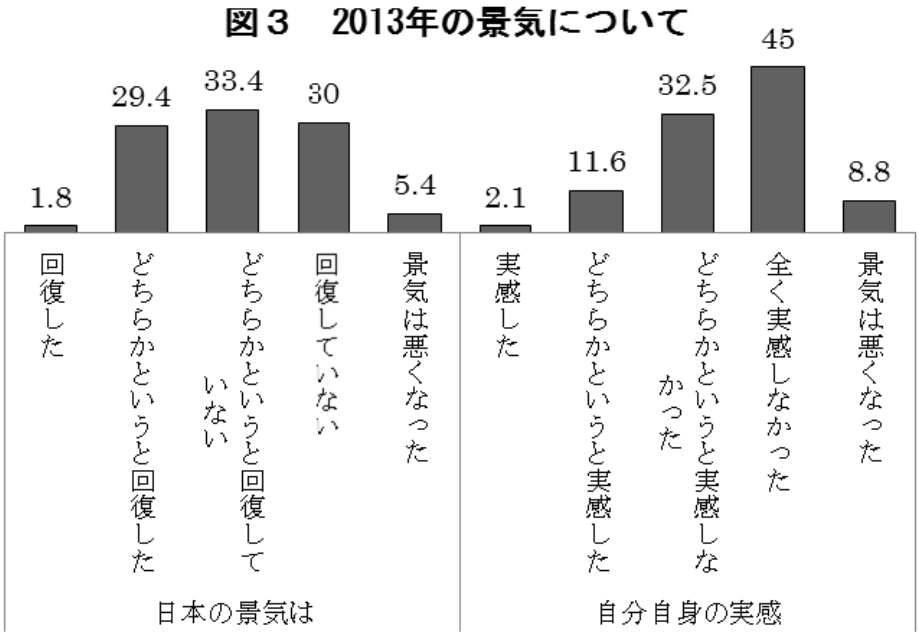
12 月以降政府発表の資料からデフレという言葉が消えました。景気の二極化構造ははっきりしています。一つは輸出型と内需型です。輸出型といっても日本で作ったものが数量的に売れるということではなく、前述のように円安によって決算上プラスが出てきているだけです。内需型は基本的に冷え込んでいます。これらの傾向はまだ続くでしょう。二つ目は大企業と中小企業の間の格差構造です。売上の伸びや利益率、賃金など現在もその差は大きいです。そういう流れですから結局景気は株がらみで引っ張られてきています。その結果、高額商品市場が活性化していますが、生活必需品市場では依然として安値競争が続いています。

消費需要も高額商品の売れ行き好調と必需品市場の冷え込み持続という二極化が進んでいますが、アベノミクス効果についての庶民の実感を反映する記事が昨年 12 月 30 日付の日経新聞に掲載されました。タイトルは“景気回復「実感ない」78%”でした。**図３**が示すように、日本経済全体については「回復していない」「どちらかといえば回復していない」の合計は 63%であるのに対して、回復派は 31%と少数派でした。さらに「自分自身は景気回復を実感したか？」という問に対する回答は「実感できた派」はわずか 14%止まりであり、「実感できなかった派」は 78%という高率に達しています。

アベノミクス政策は 2014 年も続いていくと考えられます。その根本的な狙いは、グローバル化と日本経済の金融化です。４月からはＮＩＳＡ、小口の 1500 兆円とも言われる国民金融資産を貯蓄から投資へ導こうと、イギリス型の金融証券経済化を追求しようとしています。見かけ上の数字はよくなっていくかもしれませんが、実体経済につながってきませんから、今までの日本経済の成長エンジンに期待した形での地域経済・中小企業の発展というのは考えにくくなっているのではないかと思います。

輸出が増えないということの理由に触れておきます。**図４**を見ると工作機械の受注は外需の方に移ってきていることがわかります。90 年には内需比率が 73.6%だったのが、12 年には 31%にま

図３　2013年の景気について

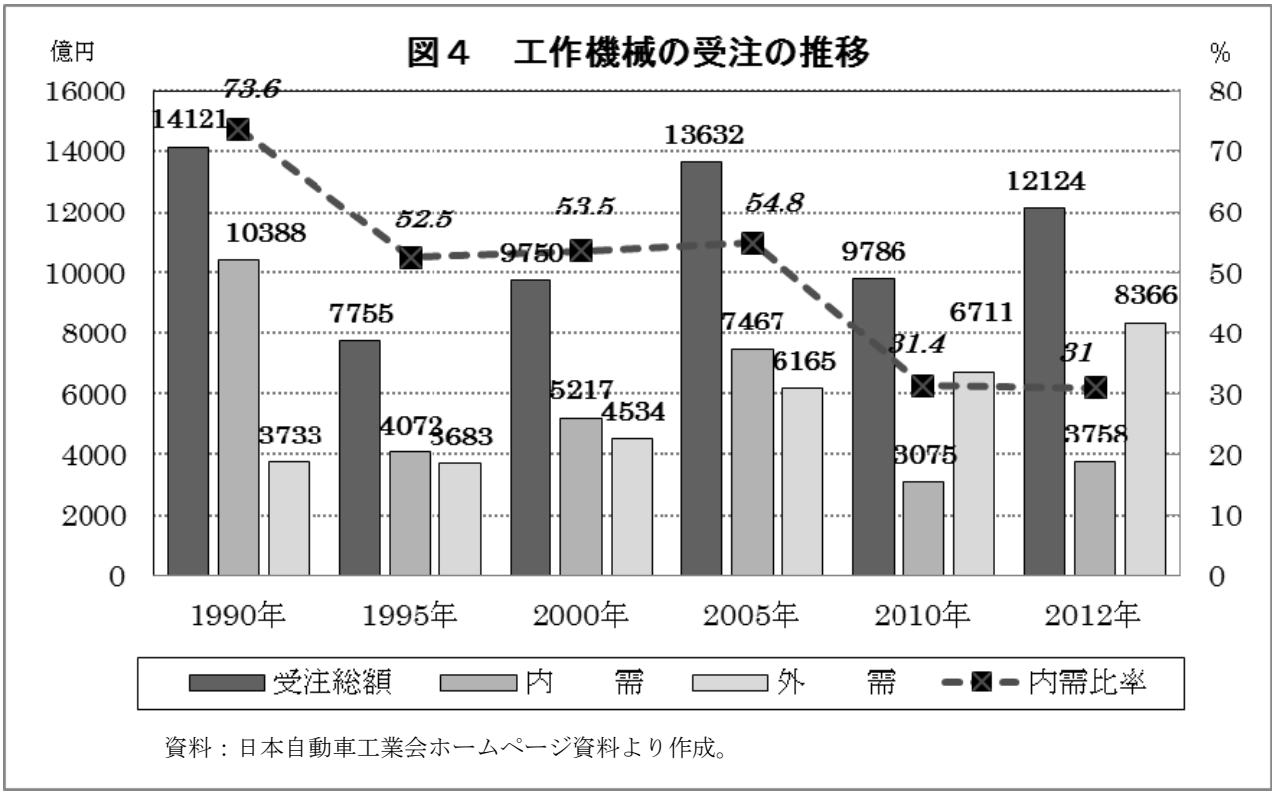


資料： 2013 年 12 月 30 日付『日本経済新聞』記事より作成。

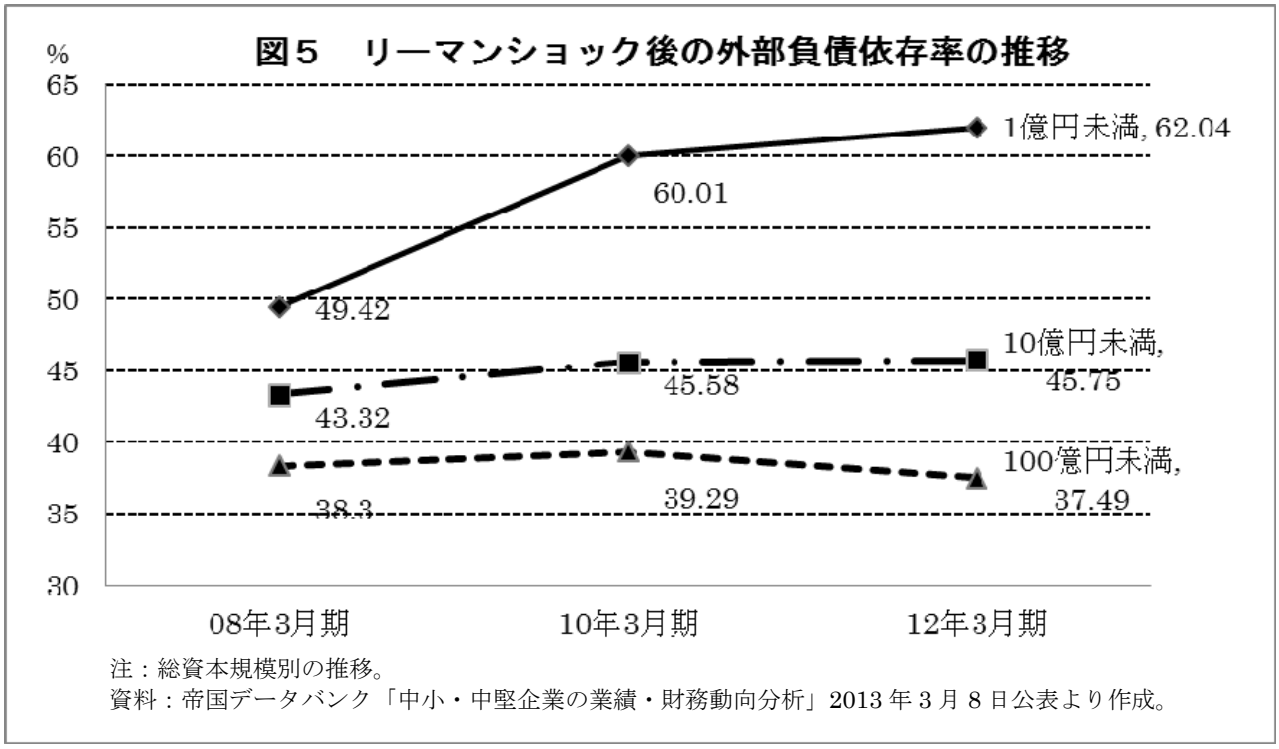
で落ちています。生産の海外移転が進んできていることとアジア各国の経済発展に向かってマーケットが移ってきていることの反映です。

中小企業の財務状況の悪化

そうした中で中小企業の財務状況が悪化してきているのが気になるところです。リーマンショック後の回復状況を見ると小企業の外部負債依存率が高いことがわかります（**図５**）。それは借金でなんとか息をつないでいるということを意味しています。こうした状況下で 2013 年 12 月に政府は中小企業向け融資の保証を縮小する方針を発表しました。リーマンショック後続いていた特例を廃止して平時にもどすということです。これで 2014 年に中小企業が耐え切れる経営環境を



資料：日本自動車工業会ホームページ資料より作成。



注：総資本規模別の推移。
資料：帝国データバンク「中小・中堅企業の業績・財務動向分析」2013 年 3 月 8 日公表より作成。

維持できるか不安なところです。法人企業統計で見ると、利益率で大企業と中小企業には格差が明瞭に現れています。この点でも注意する必要があります。

税収増につながらない消費税増税

消費税の問題については、税収増につながらないという問題があります。元大蔵官僚の武田知弘氏が著書の中で指摘していますが、消費税導入直前の 1988 年と 2010 年を比較すると 2010 年の方が税収が減っています。消費税の場合、輸出企業には還付があるし、抱合せで法人税の減税や高額所得者の所得税の税率引き下げなどを行ってきたため、消費税の導入が全体の税収増につながっていません。実体経済の回復に結びついていない景気高揚感のもとで大部分の国民は所得増に至っていません。そうした中での消費税増税です。マスコミでもいわれているように福祉・介護サービスの後退も進むと可処分所得の減少が進み、消費税駆け込み需要のあとの反動不況が懸念されます。税制は内需拡大を促すような応能負担の原則に戻す必要があると思います。不労所得に対する適正な課税を導入しないと格差社会の是正は実現できませんし、最終消費需要の低迷が続いていくのではないと危惧されます。

TPP の本質は多国籍企業の企業内国際分業の推進

ＴＰＰは輸出拡大、景気回復というシナリオにはつながりません。円安になっても輸出は増えない状況が既に生まれています。ＴＰＰの基本的な狙いは、アジアにおける多国籍企業の国境を越えての企業内国際分業を推進するところにあります。日本国内に生産拠点を持つ中小企業は輸出が増えるかもしれませんが、経済を引っ張るリーディングカンパニーの輸出増にはつながりません。アジアの成長を取り込むといっても現地生産が増えてきているため 21 世紀に入ってからアジアに対しての自動車の輸出（輸出台数は 2000 年の 41 万台から 2010 年には 58 万台へ、現地生産台数は 167 万台から 713 万台へ）はほとんど増えていません。

国内生産に占める輸出比率は約３割と業界有数の低さでグローバル循環型戦略をとるホンダの池史彦専務は、日本経済新聞のインタビュー（2012 年３月１日付）に対して、輸出は「まったくゼロにはならないが減るだろう。逆に条件を見ながらアジアやアメリカからの逆輸入を考えていくことになる。二輪車はもうそうなっており、年間の世界販売約 1500 万台のうち日本の生産は 20 万台のみ」と断言しており、安倍政権が求める民間企業の国内設備投資拡大について日本自動車工業会会長の立場から豊田章男氏は「国内生産能力に余裕があるなかで、生産拡大に向けた設備投資は困難と言わざるを得ない。…（投資の）優先順位として海外が高くならざるを得ない」（2013 年７月 12 日付『日経しんぶん』）と明言しており、円安が進んでも日本からの輸出は思ったようには増えないし、国内の設備投資も順調には進まないということを頭に入れておく必要があります。

エネルギー問題は長期的視点で

最後にエネルギー問題です。小泉元首相も核のゴミはどうするのかと原発廃止という論陣を張っているし、安倍首相の奥さんは週刊現代の 12 月 21 日号で、日本が原発に代わる技術を開発してそれを売り込むのが筋、と言っています。原発事故後、一部で言われるような、原油の輸入で貿易収支が赤字になるから原発は必要だというような短期的な見方ではなく、10 年後 20 年後を見据えたエネルギー政策を確立していく必要があります。10 年後 20 年後に、“原発が主力エネルギー”ということが趨勢になっているかどうか。それよりも今は苦しくても、地域資源を生かした再生エネルギーの活用を地域振興の原点の一つに

置いていく必要があります。エネルギー問題と貿易収支を絡ませてよく論じられますが、12 月 16 日付の日経新聞にこういう記事がありました。円安になって１年経つのに貿易赤字は１兆円を超えている、輸出数量は伸ばせない、2013 年９月 10 月の貿易赤字拡大に寄与しているのは電気機械である、円安で高まった価格競争力を埋められないほど産業としての競争力が低下している、日本の企業は逆輸入戦略に移ってきている、という記事です。

今エネルギーについても長期的な視点で、しかも各地域で循環型エネルギーへの取り組みが始まっています。世界的にも注目を浴びているオーストリアのギュッシングモデルの例を見てみると、エネルギー問題に取り組みながら国内の仕事と雇用を増やしていく道筋もあるのではないかとも思われます。

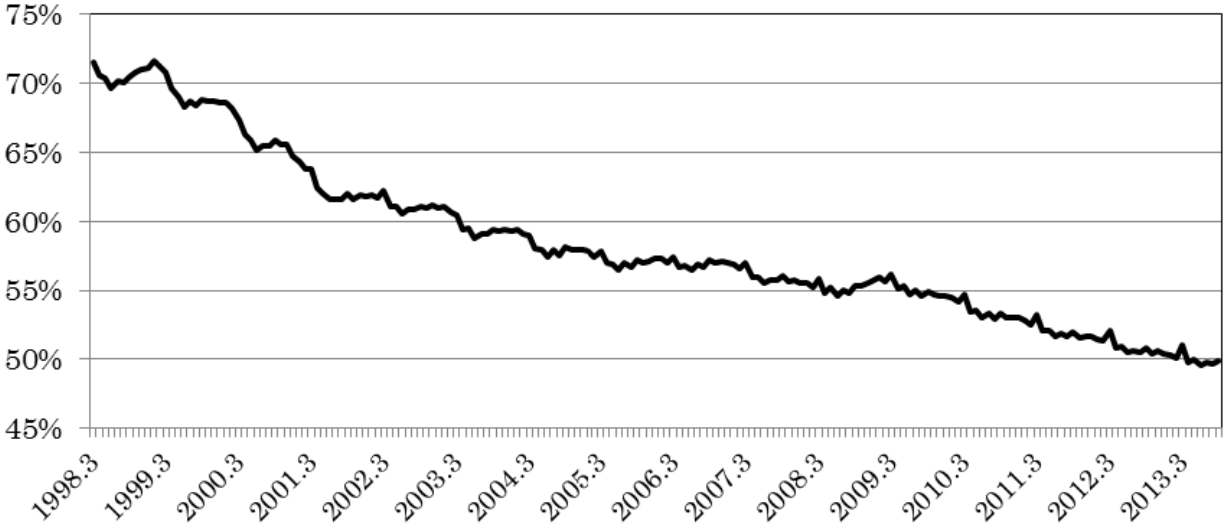
3.　中小企業振興基本条例の広がりと地域経済の動き

慶応義塾大学経済学部教授　植田 浩史

大企業による波及効果が弱まった時代

20 世紀と 21 世紀の日本の地域経済と中小企業を比較して考えてみると、20 世紀は日本の中心的な産業や大企業が成長し発展することが地域経済や中小企業に波及効果をもたらせた時代でした。それに対し、波及効果は 21 世紀に入った今日では弱くなっています。2000 年から 2007 年のいわゆる景気回復期と言われた時期に景気を牽引していたのは輸出産業でした。自動車、鉄鋼など輸出産業に関連した地域や企業は好調でした。それ以外の地域や産業分野は厳しい状況が続いていました。そうした地域や企業は、今回アベノミクスで景気が上向いたと騒がれている中でも依然として良くない状況が続いています。

図６　信用金庫預貸率の推移



（出所）全国信用金庫協会資料より作成。

地域の資金循環を表す信金の預貸率

地域の状況を見る上で注目すべきデータは、信用金庫の預貸率です。事業範囲が限られている信用金庫の預貸率は、地域から集めた預金を信用金庫を媒介して地域に貸し出しどれだけ還流しているのか、地域の資金循環を見る上でよく使われる数字です。

図６にあるように、この預貸率は 1990 年代終わりから下がり続けているのですが、アベノミクスの下でも低下傾向は変わらず、2013 年にはついに 50%を切りました。つまり全国平均で、信用金庫が集めた預金のうち、半分しか地域に還流していないわけです。逆に言えば、信用金庫に預金されたお金の半分は地域外に出ており、地域内の再投資に使われていません。なお、地域への資金の還流に代ってこの間増えているのは国債の購入です。地域の資金が、より多く国の借金を支えるようになる一方、地域の再投資に使われる分は減ってきている、それが今日の状況です。これは全国平均ですから、この数字よりさらに低い地域が全国に存在しています。アベノミクスの影響が、日本経済の末端まで及んでいないことを示しています。

こうした信用金庫の預貸率の低下に示される資金循環の悪化の原因は、第１に、地域で経済活動を行う中小企業数が減少していることにあります。地域内の企業数が減れば、当然資金需要が減っていきます。中小企業の数が地域で減ることは、地域の資金循環を停滞させる最も大きな原因になっています。

第２に、中小企業の投資意欲がなかなか高まらないことです。ＤＯＲでも示されているように、最近の設備投資は今一つ盛り上がりに欠けています。将来への見通しがなかなか持てない中小企業は、投資にも慎重になっています。

アベノミクスの下でも依然と続いている中小企業数の減少や中小企業の元気のなさは、地域経済にとっても大きな影響をもたらしていますし、地域経済の衰退・疲弊は、地域での生活や社会、そして地方自治体の経営にとっても問題となっていきます。中小企業の元気のなさ、地域経済の活力の喪失、地域社会・地域生活の困難、といった悪循環に陥らないことが、全国の地域で求められています。

中小企業振興基本条例の広がり

地域経済と地域の中小企業がこうした状況にある中で、全国で中小企業振興基本条例の制定が増えています。2013 年には、制定数は、都道府県の半数以上で、区市町村では 100 以上になり、条例制定運動の一つの画期の年となりました。中小企業振興条例は、良く知られているように 1979 年に東京都墨田区で初めて作られました。その後、しばらくの間は、条例を制定する自治体は少数にとどまりました。しかし、2000 年代に入り、条例制定は増え、特に 2000 年代後半に制定数の拡大は加速しています。

こうした条例制定の最近の特徴は、次のとおりです。

①2000 年代後半から条例の制定が加速化し、全国化していることです。1979 年に墨田区で制定された後、しばらくの間、条例を制定する自治体は東京に集中する傾向がありました。最近はそうではなく、北は北海道から南は沖縄まで、全国に制定自治体が広がっています。

②制定の経緯が多様化しています。条例は墨田区での制定以降、首長・行政からの提案が中心でしたが、最近では議員提案や同友会をはじめとした民間からの働きかけがきっかけになる例が増えています。

③多様な形態の地域で制定が進んでいます。当初は都市型産業（工業）集積地域が中心でしたが、最近では地方都市、農業地域等にも広がっています。そのため条例の課題も多様になっています。

条例の広がりの背景

このように条例が広がっている背景には三つの理由が考えられます。

第１に、日本の多くの地域で、地域経済の活性化が大きな課題となっていることです。地域経済の活性化については、大企業の誘致が重視されてきましたが、大企業の誘致が現実的には困難になっていることから、誘致だけでは地域経済の活性化ができない状況になってきています。また、従来、それぞれの地域をリードする特定の産業を軸に政策がとられることが多かったのですが、地域をリードする産業も簡単には存在しません。この産業に特化すれば地域経済がよくなる、という構図が見えにくくなっているなかで、地域に根付いている中小企業に着目した政策が重視されるようになってきています。この結果、中小企業の振興が不可欠であるという認識が、行政や住民、経済団体などで強くなってきました。

第２に、1999 年に改正された中小企業基本法では、地方自治体が中小企業振興について責務を有することが指摘されたことです。1963 年の中小企業基本法では中小企業振興における地方自治体の役割は副次的なもので、中心的な役割を与えられていたわけではありませんでした。しかし 1999 年の中小企業基本法改正により、地方自治体も中小企業政策に対して責務を有することになり、地方自治体もそういう問題意識を持たざるを得ないし、むしろ、積極的に持とうとしているということがあります。

第３に、同友会の中で条例制定運動が広がりを見せ、同友会自身が条例制定に向けて活発化するとともに、他団体や行政を巻き込んだ運動として発展してきたことがあげられます。同友会は以前から条例について強い関心を持ってきたわけですが、同友会だけでなく行政や他の団体も巻き込んで幅の広い運動として展開しています。運動の深まりと、広がりの両面が進んできたことが挙げられます。

植田 浩史氏

条例制定によって地域の中小企業を元気にし、地域経済の振興を

一年前のこの座談会で、それぞれの地域は、「1000×1」から「1×1000」に発想を切り替えるべきだということを述べました、つまり、地域経済を振興させるために、社員数が 1000 人の会社を１社、地域外から誘致してくることを考えるよりも、1 人雇用を増やす企業を 1000 社創り出すことを考えるべきだということです。条例は、地域にしっかりした経営を実践する優れた中小企業を増やしていくことを目的とし、そのための環境と仕組みを地域全体で整えていこうというものです。地域に元気な中小企業を増やし、中小企業が元気であることによって、地域経済と地域社会を豊かにしていくこと、これが条例の基本的な考え方です。

最初に述べた地域経済の問題を克服し、地域経済を元気にしていくためにも、条例を全国で制定し、条例の考え方を根付かせていくことが必要だと思います。

4.　時代認識に対応した企業づくりのために

中小企業家同友会全国協議会専務幹事　松井　清充

物的豊かさ追求からの転換

人口が確実に減っていく中で量的な拡大による成長ということはありえません。大量生産、マスの時代ではなく、一人ひとりを大事にして応えていく時代です。もう一つは明治以来追い求めてきた物的な豊かさの追求からの転換です。ほとんどみんな持っているため、何か欲しいものはあるかと聞かれても「ない」という状況です。しかも同じようなものがたくさんあって、どれもこれも同じように見える。そんな時代です。典型的なのは価格競争です。ビール業界は発泡酒から第三のビールまで作って、いよいよ普通の水の方が高く売れる時代になってしまいました。この間“コンビニコーヒー”が朝からよく売れています。一杯100円で。「大量」から「個人」ということになると、モノの豊かさから心の豊かさの追求へシフトしなければなりません。それは結局見えない未来を自分で提案していく、一人のお客に、より多くのサービスを提供していくことを意味します。中小企業の生きる戦略の一つはそこにあります。

たとえば繊維産業はずっと不況ですが、その中にあって大阪の小西釦(ボタン)工業は見事に安売り競争の世界から脱却しています。繊維製品は海外からの輸入製品が 77%を占めるようになり、当然ボタンの販売も減少し続けてきました。そこでこの企業では、パリコレなどを社員が見学して服の付属品に注目、付属品のサンプル帳を作成してメーカーではなくデザイナーに販売したところ、1冊 1500 円で 1 万冊以上売れました。純益を上げることができた上にボタンの注文まで来たそうです。

モノからコトへ

松井 清充氏

心の豊かさといっても、何をしてもらったら幸せなのか誰にとってもわかりにくい時代です。そこで大事になるのは接触して物事を判断するということであり、商売で言えば体験・共感を通して商品を売るということです。だからこそ直接触れることができる地域や中小企業が重要になってきます。少子高齢化の時代の「見える未来」へは積極的に対応していく必要があります。実は「身近がターゲット」なのです。インターネットを通して買う高齢者も増えていますが宅配してくれるから増えているのであって、やはり近所で買うことのほうが多いのです。

地域が疲弊していて自社だけが儲かるという時代ではありません。地域資源に付加価値をつけていかなければなりません。大阪の泉州広告㈱では、「地域の全ての人が得をする情報創造」ということを掲げています。5000 店を得意先にしている会社ですが、1000 店の割引券などをつけたフリーペーパーを発行しました。広告をとっていませんので、各店に買ってもらい無料配布をしています。さらに地域のすべての医者をご近所ドクターということで掲載、同時にホームページに、画面で体の痛い部分を触ると対応できる地域内の医者を表示するシステムを載せたいへん喜ばれています。「地域とともに」という経営の一つのあり方を示唆していると思います。変に若い人に媚びるのではなく、丁寧に高齢者に対応していくことで戦略は出てくるのではないかと思います。

Ⅱ　討論

中小企業は、世界経済の変化をどのように理解し、味方につけられるか

中平　それぞれご報告いただいた国際経済、国内経済、地域経済、経営戦略の四つのテーマを深める形で討論を進めていきます。まず国際経済の変化を中小企業経営にどう取り込んでいくのかということですが。

為替レート変動の要因を知ること

小松　先程は景気の循環面について話しましたが、少し構造面について触れておきます。

2014 年１月 16 日、世界経済フォーラム（ダボス会議）は『グローバルリスク報告書　2014 年版』で 2014 年に世界が直面する最大のリスクは所得格差問題の悪化であると指摘。１月 20 日には国際援助団体オックスファムはそれを裏付ける報告書を公表しました。それによると、もっとも豊かな１％の人々が世界の富の半分を有し、残りの99％の人々には半分の富しか分配されていない。アメリカではもっとも豊かな１％の人々が 2009 年以降、経済金融危機後の成長の 95％を獲得し、下層 90％の人々はより貧しくなったとしています。2012 年の「ウォール街を占拠せよ運動」のスローガン、「99％対１％」の通りです。しかもしたたかなのは１％のうちの 0.01％階層です。

最近『グローバル・スーパーリッチ～超格差の時代』（クリスティア・フリーランド著、中島由華訳、早川書房刊、2013 年 11 月）という本が出ました。カナダの女性研究者が書いたものです。この本では、リーマンショック以降の不況の中でも、年収 1000 万ドル以上の超富裕層である 0.01％のスーパーリッチだけがどんどん儲けていて、国籍は関係なしにグローバルな一つの階層を形成しつつあると言っています（なおこの本について 2014 年１月 12 日付『日本経済新聞』の「この一冊欄」で同志社大学の鹿野嘉昭氏が書評しています）。

中平 智之氏

そこで問題になるのは、旧来のエスタブリッシュメントの人たちとも違うスティーブ・ジョブズ（アップル）やビル・ゲイツ（マイクロソフト）のような“働く金持ち”が出てきていることです。といってもこれらの働く金持ちも子どもに遺産相続すれば、ただの有閑階級になるだけです。

注目されるのはそうした人たちは少数派で、この間の金融資本主義・投機資本主義のお陰で、金融派生商品などで儲けている不労所得階層の方が多数派になってきていることです。この人たちは景気が良かろうと悪かろうと関係ないし、経済成長も関係ないんです。

こうなってくると社会的対立、昔のいい方でいうと階級対立が激化して、社会的混乱・危機も招来されかねません。経済社会が二極化してしまうのを防ぐという課題として、中産階級の役割が見直される必要が出てきています。

さて「中小企業は世界経済の変化をどのように理解し、味方につけられるか」という大テーマには多面的・多様性を持ったアプローチが求められますが、差し当たり世界経済との関連で言えば、為替レートがどんな要因で動いているか、その背

景を知っておく必要があると思います。

さらにそれがたとえばアメリカ経済とどうからんでいるのか、ＥＵの動向とどう関係しているのかなども知らなければなりません。

というのも円高になれば輸出面で国際競争力がすぐ削がれますが、輸入面では原材料安になる。円安になれば国際競争力は戻りますが、原材料高になる。しかも、円高、円安のブレには目まぐるしいものがあり、中小企業もただちに打撃を被りますから。

もっとも、上で述べた円高・円安の効果は理論的にいってそういうものだということで、近年、日本の大企業は多国籍企業化していますので、円安でも現地調達を選び、海外直接投資に走っています。大企業では総設備投資のうち海外で新規工場を建てる分の方が、国内で新規工場を建てる分を上回っています。いわゆる産業構造の空洞化で、日本経済の構造的停滞の大きな原因の一つがここにあります。

飯島　アメリカについては、すでに景気後退から脱したような報道が相次いでいます。ただ、細かい指標を見てみると決してアメリカの家計部門が危機前のような状態に戻ったわけでありませんし、オバマ大統領の目指す製造業の国内回帰もうまくいっているとはいえません。その上、財政問題の火種はくすぶっている状態です。ですから、各国が今までのようにアメリカに頼って回復軌道に戻るのは難しいでしょう。アメリカ経済だけをとりあげましたが、重要なのは危機から５年という現在もまだ変化の過渡期であり、為替相場は昨今の事情だけでなくもう少し踏み込んだ形で、長い目で見ていく必要があるということです。

アジアとの連携の追求を

吉田　全般的な金融・為替の状況やアメリカの動向をふまえつつ、これからしばらくの間は、アジアとの連携を追求する必要があるのではないでしょうか。アジア諸国は豊かな国づくりに邁進しているわけですから、アジアの中の先輩として日本が提供できる財・サービスをメイドインジャパン型で本来の国民経済の量的な発展につながるような形を追求する、これを中小企業は考える必要があるのではないでしょうか。出ていくだけがグローバル化ではありません。

小松　それはひとつの論点ですね。たとえば本来は国内経済が循環して完結する形が望ましいと思いますが、ことの次第によっては、アジアで中産階級が勃興してその人たちとどう付き合っていくかということも、避けて通れない問題になる可能性もあります。

中小企業・地域経済にとって必要な海外展開はどんなものか

アメリカを抜くBRICs

中平　中小企業にとって必要な海外展開とはどのようなものでしょうか。

植田　おそらく2014年から15年くらいには、ＧＤＰで見たときに、ＢＲＩＣｓ四ヵ国（Ｂ：ブラジル、Ｒ：ロシア、Ｉ：インド、Ｃ：チャイナ＝中国）の４国にアメリカは抜かれると思います。ＢＲＩＣｓの経済成長率に少し陰りは見られますが、四ヵ国合わせたＧＤＰがアメリカを抜くということはひとつの象徴的な出来事になるのは間違いありません。これをどう見るかは考えておく必要があります。あとは、これもよく言われている

ことではありますが、21 世紀に入って実体貿易が急速に拡大しています。このこともしっかり認識しておく必要があります。地域経済もそういうことも含め広い視野から見ていかなければなりません。

小松　2030 年に中国がアメリカを抜いて 2050 年くらいになるとインドが中国を抜くとも言われています。そういう意味でもアジアは焦点です。

飯島　アメリカ自身も自国はもうナンバーワンにはならないことを前提にしたシナリオをいくつか描いていますし、2020 年代の半ばには、ナンバーワンというよりもワンノブゼムの中のナンバーワンとしてどう生き残るかを国家として考えています。そのなかで特に重要視しているのがアジアであり、アジアとどう付き合うべきかを多面的に考え、日本政府よりも積極的に実行に移している面もあります。よく耳にするのがＴＰＰです。ただ、日本の選択肢はアメリカ主導のＴＰＰだけでありません。あまり注目されていませんがＲＣＥＰという「ＡＳＥＡＮ＋３（日中韓）＋３（印豪 NZ)」を軸にしたもう一つの枠組みも進められています。どのような形で進むかはまだ未知数ですが、ＴＰＰに是か非かという議論だけでなく、多様な選択肢の一つとして幅広く議論される必要があるのではないでしょうか。

海外をマーケットとして見据えた自立的展開を

吉田　アジア各国の国民経済を尊重した形での連携への模索ですね。飛び抜けて強い多国籍企業中心の連携がＴＰＰですが。平等互恵を基本とした世界的な自由化の枠組みがあれば日本の中小企業も個性を発揮していけると思います。グローバリゼーションへの対応もそういう点から考えておくことです。

海外展開には二つ意味があります。一つは一般的には外へ出ていくという意味のもの。依然としてかなりの中小企業は大企業とリンクした形で仕事をしているので、大企業の海外展開に伴って出て行かざるを得なくなるケースはあります。また内需中心でやっていた地場産業などが海外展開していくということもあります。

それに対して、同友会の会員企業で海外に進出しているところは、国内の工場を閉鎖して海外進出しているタイプとは違います。大田区がタイに工業団地を作っていますが、向こうから仕事をとってくるために展開しています。中小企業や地域経済にとって必要な海外展開というのはマーケットとして海外を見据えていくということです。

実は戦後一貫して二国間貿易で日本の赤字が続いているのはフランスとイタリアです。靴、雑貨、ワイン、ファッション関係などを輸入しています。これらの分野は日本では成長率が低いということで、輸入に頼っているわけです。同じことを対アジアで考えれば、たとえば今中国で紙おむつなどの日本製品に対しての信頼感は強いものがありますから、そういう形の輸出を基本とし海外生産を従とする形での海外展開は日本の能力からしたらできるはずです。それをやるために何が課題なのかきっちり整理していく必要があります。

もちろん中小企業の圧倒的多数は地域に根ざして地域の雇用を確保して地域社会づくりに貢献することが本筋です。同友会のいう企業経営の基本は、地域をどうしていくか、持続可能な地域社会をどう作っていくかという視点をもって経営していくことです。そういう点からすると軸足はやはり国民経済、地域経済に置いて、できれば地産地消から地域外でも売っていける企業経営をめざしたいところです。

小松　海外に出ていくときも中同協の『労使見

解』を踏まえて進出すべきです。チープレーバー、安すぎる賃金で使っている企業があります。超過搾取です。それぞれの国には労働時間や最低賃金などを定めた労働法制がありますから遵守しなければなりません。そうでないところで暴動などが起こっているんだと思います。

この点に関してもう少し詳しく言いますと、フェア・トレードのやっている「基準」が参考になると思います。フェア・トレード会社、グローバル・エクスチェンジのデボラ・ジェームズは『フリー・トレード（自由貿易）でなくフェア・トレード（公正貿易）を』という本のなかで、次のような「基準」を打ち出しています。

フェア・トレードは北アメリカの市場関係者とアジア、アフリカ、ラテンアメリカ、その他の地域の生産者グループと結ぶ公平で公正なパートナーシップである。フェア・トレードに従事するものは以下の基準を満たすことに同意する。
・現地の基準から見た公正な賃金を支払うこと
・従業員に対して昇進の機会を与えること
・すべての人に平等な機会を提供すること
・環境の面で持続可能な企業活動を行うこと
・公的な説明責任を果たすこと
・長期的な貿易関係を築き上げること
・現地の基準から見て健康的で安全な労働条件を提供すること
・可能な範囲で生産者に金融面・技術面での支援を行うこと
（D.James, 'Fair Trade, Not Free Trade', in K. Danaher and R. Burbach, eds, Globalize This! (Monroe, ME, 2000)

これらをクリアした海外経営をやってもらいたいですね。

松井　日本国内の工場などを閉鎖して海外進出した企業はほとんど全滅に近い状態です。進出先の国の人たちの暮らしが成り立つような経営、技術や産業も育つというスタンスで経営している企業は残っています。タイなども産業を育てて欲しいという要望が強いです。残念なのは中小企業で完成品メーカーは少ないですから、１社で海外へ出ていっても仕事になりません。日本文化の発信につながるような商品づくりは比較的うまくいっている分野です。

植田　海外展開をもう少し広く捉えると、新興国などを中心に伸びている市場や消費をどう取り込んでいくかということになってくると思います。その場合一つは現地に出ていくことです。もう一つは日本国内に取り込むことであり、その代表は観光です。海外に出るといっても大企業について出ていった企業のほとんどは失敗しています。大事なことは、ヒト・モノ・カネすべて自前で考え、自立的に出ていくことです。同友会理念に基づいて、日本にとっても、現地にとってもいいやり方を考えることです。

もう一つ、日本に取り込んでいくということで考えると、観光の場合、典型的なのは北海道の倶知安がやっているような地域ぐるみでの取り組みを真剣に考えることです。とかくこういう取り組みというのは、観光がらみになってくるとややこしいことが発生しがちです。倶知安の場合は同友会の企業が中心になって行政も巻き込み、従来のやり方を全く変えていくという形を取りました。

中小企業が入っていける余地はかなりあります。たとえば、インドネシアとかマレーシアからの観光客が増えてくるとムスリム対応が必要になってきますが、日本ではまだまだできていません。これは細かい対応が求められますから、中小企業にできることがたくさんあります。こういう形で取り込むことも考える必要があります。

飯島　植田先生の示された信金の預貸率にも間

接的に関係しますが、海外展開とのかかわりでいえば、地域金融機関には進出先で何ができて何ができないのかなど海外情報を中小企業に提供できるような役割を期待したいと思います。また、海外からの観光の場合でも、取り込むというのを単発で終わらせるのではなく、地域と地域がつながり、連携して「国内を線で結ぶ」ような施策や協力が求められていくのではないでしょうか。

スタートアップへの支援期間を長く

小松　日本のスタートアップ事業は遅れていると思います。東京農業大学の生物産業学部キャンパスがある網走で生活していた際に経験しましたが、新商品や新技術を開発しても、試作品を作るためのお金を貸してくれるところすらありません。役所が少し出してくれましたが、それも２年ほどです。スタートアップで見て欲しいのは最低５年です。

コミュニティ銀行といわれた信用金庫も昔は企業訪問をして、企業の経営内容や内情もよく知って融資をしていましたが、今はそういう人も少なくなりました。北海道では帯広信用金庫が企業訪問などをよくやっていて、そういう点で実績を上げた職員が高く評価されています。ところが普通の信金は失敗を恐れ、新規の事業などへの融資に積極的ではありません。

自治体とともに循環型地域経済をつくるために企業・同友会に何が必要か

中小企業振興基本条例の内容の実現が地域と企業発展への道

中平　自治体とともに循環型経済をつくっていくために同友会と企業に求められるものは何でしょうか。

植田　中小企業振興基本条例の内容に沿って活動、実現していくことが基本だと思います。そのためには、第一に、条例の中に書かれていることで重要なこととして世界、日本、地域が大きく変わってきている中で中小企業自身も変わっていかなければならないし、それを地域全体でサポートすることです。中小企業が変化を認識して変わる努力をしていく。その点では従来の中小企業支援の単純な延長線上の発想ではダメです。

先ほどスタートアップの支援が２年では短いという話がありましたが、これなども古い制度にとらわれないことが求められるでしょう。しかも単なる救済ということではなく、中小企業が発展していく為の自らの努力を前提としながら、その努力と創造を支援するという形です。

二つ目は、企業、行政、支援機関の間で新たなネットワークを結成し、新たな経済を創造していくことを多くの条例は想定しているわけで、この点を強調しておきます。先ほども述べたように、大企業やリーディング産業と関係を持つことによる波及効果で地域が発展していくことは望めない時代になっています。そのため従来であれば関係がなかったものの間で新たに関係が作られたり、地域内の資源を活用して新たな価値を創造していくこと、また生産、消費、新たな金の流れが作られていくことが大事になってきています。

企業自ら、あるいは自治体自らがそういう新しい経済の流れを作っていくことを考えていかなければなりません。その担い手として中小企業があるということを再認識することです。

三つ目に、こうして新たな企業が生まれてきたり、企業が新しいことにチャレンジしたり、新たな雇用が生まれるなど目に見える形で地域の活性化が進んでいく時に、条例の中心を担う同友会企業が先頭になって、こうしたチャレンジを行い、成功を収めていくことが必要です。実際こういう例は全国で生まれつつありますので、それらに学びながら少しずつ変えていくことです。

中平　地域経済が疲弊する中で、各地域で循環型経済への模索が始まっている状況です。同友会運動もそれと響きあう形で展開しています。

植田　そういう点では、中小企業にとって、条例制定運動、条例制定後のさまざまな協力というのは、同友会の三つの目的の中の「良い経営環境をつくる」ということだけでなく、「会社を良くする」「良い経営者になる」という点とも密接に関係していることです。条例推進運動を通じて、会社のあり方を捉えなおしていく、会社を良くしていくためのさまざまな施策を利用する、経営者として勉強し成長していく、といった事例をしばしば見てきました。こうした点からも同友会が条例づくりで中心を担うことは必要なことであると同時に当然のことなのかなと感じています。

リーディング産業に頼らない地域再生

吉田　今、リーディング産業には期待できないという指摘がありましたが、もともと地域には循環型経済というものはあったと思います。トヨタや日産が日本国内で生産している時には、東京の大田区では工場がどんどん増えていきました。ところが頼る相手がナショナル循環からグローバル循環にシフトしていったため、それをサポートする工業集積も引きずられてグローバル循環になっていき大田区も東大阪も大きな影響を受けてきました。大企業にとって絶対になければならないサポートインダストリーとして発展してきた中小企業が 90 年代以降ボロボロになっていきました。その頃から東京同友会の大橋製作所などもそうですが「待ち工場からの脱却」をキャッチフレーズに、ウェイティングではダメだということで新しい開発に取り組んできました。

21 世紀になって、もう一度地域内循環をつくろうという中で、それまでの“大企業にとってなくてはならないサポーティングインダストリーエリア”という発想から、地域の中の中核企業を軸にして独自の市場を開拓する方向へ、自律型の工業集積の方向へと変わってきました。

最近 10 年くらいを見ると、今まで手がけていなかった三つの分野へ広がっています。一つは医療機器、日本の場合、医療機器は輸入品が多いということで、医工連携支援センターが大田区に設置され地元の医科大学とも連携してやっています。二つ目は、農業地域のニーズとの連携です。山陰合同銀行と協力して島根・鳥取地域の農業作業のための技術提案などを行っています。また三つ目には、東日本大震災の被災地の食品加工用の機械を作ったりしています。これらはいずれも、部品を納めるというタイプではない展開のしかたです。

三つ目として大田の工業集積を生かしたが変わった、自律型のモノづくりができる中小企業が育ってきているとことを示すシンボル事業として、下町ボブスレーがあります。1台 3000 万円くらいするものを全部大田区の町工場が作っています。ボブスレーの機材には新素材も使いますので、イタリアであればフェラーリ、ドイツであ

ればＢＭＷ、アメリカではＮＡＳＡ、イギリスなら空軍などがバックアップして作っています。そういうものを町工場がチャレンジするように変わってきたのです。

苦しいことに変わりはありませんが、21 世紀型とは何なのかを中小企業の経営者といえどもじっくり考えていかなければいけません。それぞれの地域の主力産業が何なのかということをふまえて、同友会でもよく言っている「地域深耕」、地域に根ざしてネタを探していかないと、植田さんの示した「信金の預貸率」の改善にはなりません。そうでないと地域の資金や労働力をバキュームカーで吸い上げられる状況が続いてしまいます。そう言う意味で条例は地域再生の必須の条件になってくると思います。

地域のすべての資源に付加価値を

中平　どのような時代認識が企業の発展に結びつくかということについて松井さんお願いします。

松井　中小企業が武器になるというか、小さいことそれ自体が武器になるという発想が大事だと思います。問題は、自分たちの地域がどういう地域なのか、地域の資源は何なのか考えたことのない企業が多いことです。したがって地域のすべての資源、人なども含めて、そこに付加価値を付けることができる企業はまだほとんどありません。

新しいことに取り組むにあたっては理念の共有化が必要です。同友会では「環境経営」ということに取り組んでいます。滋賀の新江州㈱（森建司会長、滋賀同友会会員）というダンボールを扱っている会社の例です。ダンボールは使用後にはゴミになってしまうので、環境への配慮を考える意識の高いお客様から包装資材を半分にしたいという要望が寄せられるようになりました。それに応えると売上は半分になってしまいますが、他に困っていることはないか丁寧にお客様に聞いたところ、使い回しのできるプラスチックのダン

ボールへのニーズなど、さまざまな声が出てきました。これをきっかけに環境にやさしい製品を作り出し売上を維持することができました。環境保護ということを本気でやると新しい製品を生み出せるということです。

障害者雇用は人に優しい経営の一つの典型です。京都の㈲思風都（土井善子会長、京都同友会会員）というレストランは、障害者が働けるレストランづくりから始め、障害者だけでなく誰にでもやさしくという理念から、アトピー対応の食事を出すようになりました。さらに経営者の娘さんが隣にペットショップを併設し、ペットと一緒に安全な食事ができるようにしたところ、予約も簡単には入らないほど繁盛しています。

地域資源に付加価値をつけるということで、福島のアース建設㈱（渡部明雄社長、福島同友会会員）の例を紹介します。ここでは農事組合法人いわき菌床椎茸組合を立ち上げ、「いわきゴールドしいたけ」というブランドが認知されて広まっていきました。「日本一の椎茸工場を目指す」の合言葉のもと、生産能力向上のための新たな施設増設が決まった矢先、大震災および福島原発事故に見舞われました。

現在、福島県産の食品は放射性検査で安全性が確かめられても、風評によって取引価格が抑えられる状況が続いています。椎茸も震災前に比べて３割ほど価格が下がりました。そうした中で 2012 年の秋には、県内の食品製造会社３事業所と提携

し、「いわきゴールドしいたけ」を使った地域産業６次化商品である「いわきゴールド椎茸焼酎」「いわきゴールド椎茸うどん」「焼きしいたけ」を開発しました。「『福島産』とあえて前面に出しながら味の良さなどを消費者に伝えることで、風評被害を払しょくし、いわき・福島の復興に役立てたいです」としています。

「誰のために、何のために」という理念が共有されていないと経営革新は進みません。そして実際に現場で人間力を発揮する自立型社員がいて、自分を律する経営者がいて、提案力が発揮され業界の常識を破るサプライズが生み出され、連携交流のすべてに対応できる人材育成がうまくいっていないと理念を実現することはできません。それは時代認識、世界情勢などについて経営者が社員に情報を提供し常に問題を投げかけていることで可能になります。

どのような時代認識が、企業の発展に結びつくのか（同友会への期待）

まっとうで適切な価格の商品で日本を支える中小企業

中平　時代認識を経営者と社員が共有することがカギということでした。最後に同友会への期待を各先生から一言ずつお願いいたします。

小松　消費者砂時計理論というのがあります。砂時計というのは上と下が膨らんでいて、真ん中が細くくびれています。上と下の膨らんでいる部分を、高額商品と低額商品にたとえて、その二つを柱にすれば儲かるという考え方です。しかし私は、それはおかしいと思います。いま、松井専務幹事も触れたように、地場資源にそこそこの付加価値を取り入れたものは、高額でも低額でもなく、それなりにまっとうな商品であり、そこそこの価格で買ってくれる人がいるということです。そういう意味では、同友会は健全な日本を支える、健全な中産階級を維持して育てる役割を担っているのではないかと思います。

循環型地域経済づくりとのかかわりでいうと、『会社の目的は利益じゃない』（あさ出版、2013年７月）という本があります。オールトヨタ顧客満足度 12 年連続ＮＯ.１のネッツトヨタ南国(株)の相談役の横田英毅氏の書いたものです。

その中で、会社の目的と目標は違う、目的は従業員を人生の勝利者にすることだ、それは彼らの持っている潜在能力をできるだけ生かしてあげることであり、そうすると目標としての売上や利益はついてくるのだと言っています。現についてきているようです。同友会は経営理念の実行・実践が目的で利益は手段だと捉えていますが、それと同じです。この会社のすごいところは、マニュアルなどなくて、従業員が自律型で、自分で考えて行動していることです。経営陣は大枠が狂っていないかだけをみていてあとは従業員に任せています。1998 年９月 25 日に高知市で未曾有の豪雨で市内の４分の１が水没した際、同業他社が対策会議を開いてモタモタしていた際、災害復興には車が不可欠ですから、会社の指示待ちでなく社員がいち早く水没車の救援を行い、顧客の用に弁じたというエピソードがあります。東日本大震災のときにも、岩手同友会の(株)八木澤商店や福島同友会のフレスコキクチ（(株)キクチ）など、そういう企業がみられましたが、そういう会社が地域でもっと増えてきたらいいなと思います。

経営者と社員が学び続ける環境を

飯島　今日は世界経済も日本経済も先行きはわからないという話をしてきましたが、途中で吉田先生も言われたように、90 年代までと現在では明らかに違う時代ですし、それゆえに予想しにくい時代です。だからこそ経営者が学ばないといけないんだと思います。それをしないと社員も学びません。学び続けるような環境をできるだけ増やしていただきたいと思います。

同友会の理念・協働性・先進性

植田　今日の議論の中でたびたび強調されたように 20 世紀型の世界経済、日本経済、地域経済から 21 世紀型に移ってきてその変化が急速に進んでいます。そうした中で個々の中小企業が頑張っていかなければいけないわけですが、そういう時に同友会に期待することは三つあります。

一つは、同友会の企業や同友会運動が持っている理念・理論を大事にすることです。時代が変化してきている中で基本的なところでブレないことがとても大事です。

二つ目は、協働性ということです。同友会では、企業内では経営者と社員が協働していく、地域では中小企業間、経済団体、行政などと協働しながらいろんなことに取り組んでいくことです。

三つ目は、先進性です。同友会は従来、中小企業が考えてこなかった農業分野で部会を立ち上げたり、最近では福祉関係の方も同友会に入会して、福祉の基本的な考え方を大事にしながら経営について同友会で熱心に学んでいます。こういう分野の人たちも取り込んでいくところに同友会の先進性があると思います。環境問題や障害者問題にも取り組み、そのこと自体が中小企業の発展につながるんだという点を押さえながら取り組んでいるのも大事な点だと思います。そういうことがあるから個々の会社経営でも先進性が発揮されていくのかと思います。

同友会が追求してきた経営指針作りをベースに

吉田　植田さんが言われたことをきちんと実現していくためには、今、社会問題にもなっているブラック企業のように社員を使うのではなく、『労使見解』に基づき、人間を消耗品扱いにしない経営を目指し、１個の人格として尊重し、共に育つことを追求することです。最近いろいろな地域を回って頑張っている企業をみると『労使見解』をふまえて人育て、お客づくりをしています。これまで同友会が追求してきた経営指針づくりとその実践が植田さんの言われた三つの点を保障していくことになると思います。厳しい状況が続くと思いますが頑張っていただきたいと思います。

Ⅲ　講演録

中同協第 45 期第 3 回(新春)幹事会　2014 年 1 月 10 日(金)での講演より

統計から見た情勢と情勢に負けない企業づくり・同友会づくり

立教大学経済学部教授　**菊地　進**

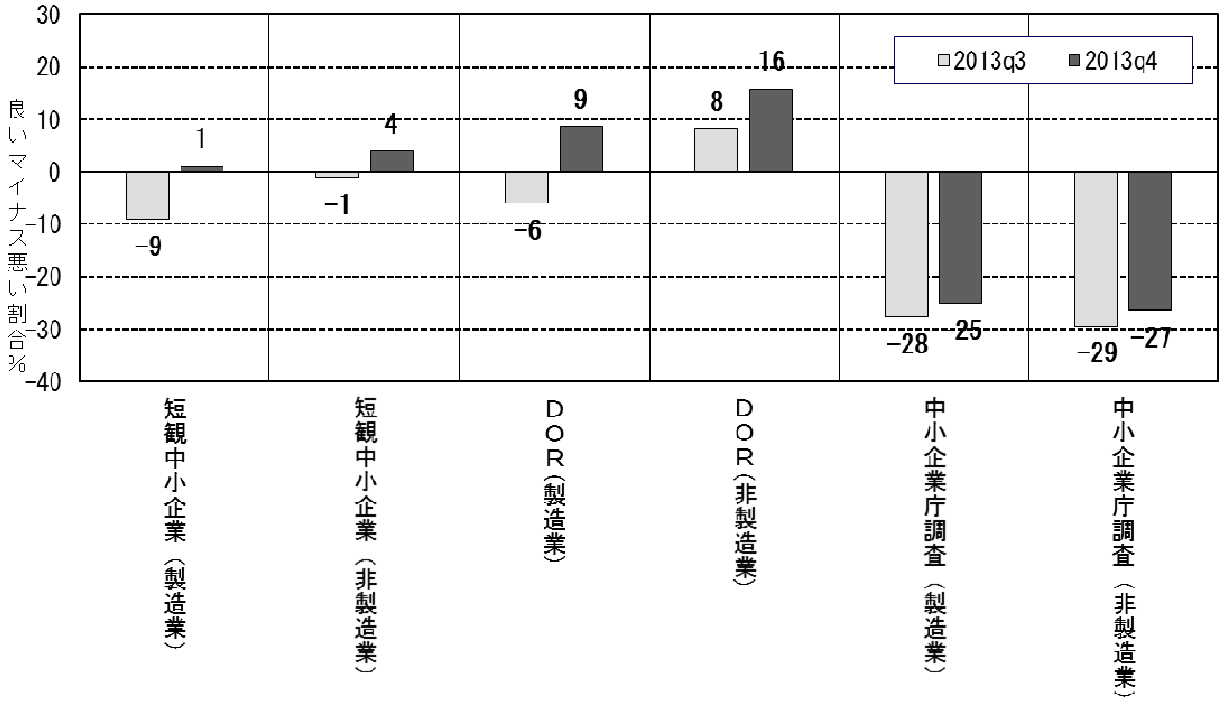
Ⅰ、景気の現況

景気の現況ですが、日銀短観（企業短期経済観測調査）の調査結果では、昨年１年間、業況水準ＤＩ（「良い」―「悪い」割合％）で改善傾向を見せてきました。大企業、中堅企業、中小企業いずれの規模でも改善です。中小企業庁の調査ではまだ深い水面下にありますが、それでも改善傾向にあります。製造業、非製造業ともに改善を示しています。

ＤＯＲではどうでしょうか。前年同期と比べだいぶ良くなっています。それだけでなく「良い」・「悪い」を聞く設問で、「良い」という回答が急速に増えています。「良い」から「悪い」の差をとった業況水準ＤＩでは調査開始以来最高の値を示すところとなりました。**（別冊資料スライド５参照、以下スライド番号のみ記載）**

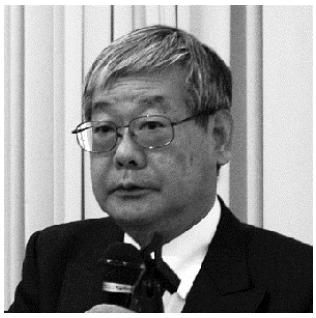
ＤＯＲの回答数は 1,000 社前後ですので、もう少し多くなるといいなと思っていますが、それでも四半世紀近く続いてきましたので、その性能に

図１　中小企業景況調査・業況水準ＤＩの比較―2013年12月調査



はかなりの注目が集まっています。このＤＯＲの業況水準ＤＩですが、昨年 10～12 月期に、短観の中小企業のそれを上回りました。短観の中小企業の方が規模において大きいため、これまで短観のＤＩ値の方が高かったのですが、今回はっきりとＤＯＲのＤＩが上回ったのです。これは注目すべき点で、ＤＯＲ回答企業、同友会の会員の皆さんの頑張りを表していると言って良いと思います。**（図１、スライド８）**

業種別にみると建設業が急速に好転しています。製造業のＤＩも昨年 10～12 月でかなり上がってきました。流通業、サービス業も良くなっています。前年同期比の業況判断ＤＩで見ても、業況水準ＤＩで見ても同様の傾向にあります。**（スライド９）**もう一点注目されるのは、採算水準ＤＩ（「黒字」―「赤字」割合％）です。この値はこれまで 40％を超えることはなかったのですが、昨年 10～12 月期に初めてこのラインを超えました。このようにこれまでなかった良好な数値が出てきたこと自体は確認しておく必要があると思います。**（スライド 11）**



菊地 進氏

Ⅱ、景況改善の背景

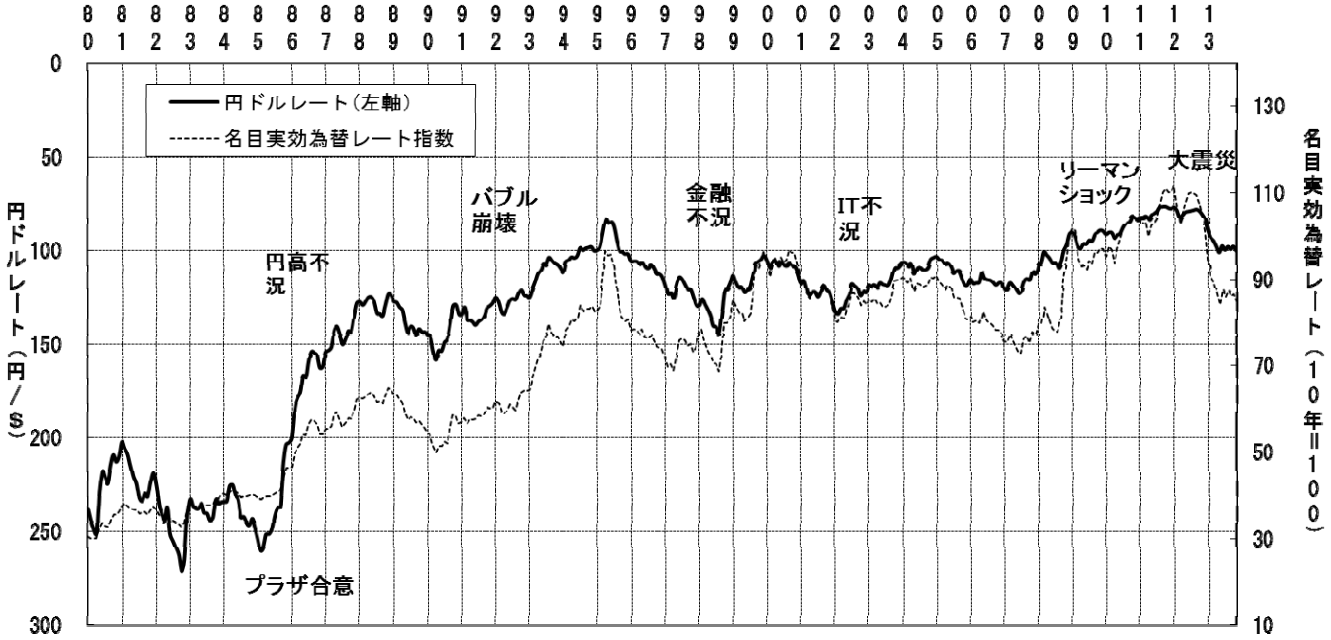
円安進行の背景

では、こうした景況改善の背景は何か、そしてこの傾向は 2014 年も続くのでしょうか。一昨年末に政権交代がありました。そのころから、円安が進行し、輸出企業の業績好転期待から日経平均株価が上昇してきました。半年ほどはほぼ直線的な上昇でした。あたかも安倍内閣が発足し、アベノミクスによって変わってきたかのようです。しかし、為替レートの推移を長い目で見るとどうでしょうか。1985 年のプラザ合意以降、急激に円高が進み、1990 年代以降 100 円から 150 円の間を推移してきました。そしてリーマンショックで、アメリカ経済が深刻な危機に直面し、相対的にましな円ということで円買が進みました。東日本大震災のあとも、復興絡みの需要が出るだろうということで、円はさらに上がり一時 70 円台半ばまで行きました。長いスパンで見ると、それがこの一年でもとに戻ってきたという印象です。**（図２、スライド 14）**

昨年５月、アメリカ連邦準備制度理事会（ＦＲＢ）バーナンキ議長が行った金融緩和縮小を示唆する発言をきっかけに、円が急反転し、それに伴い株価も急落しました。それ以降、一本調子の円安、株価上昇は消え、狭いレンジの中で動くようになっています。黒田日銀総裁が昨年３月に就任し、「異次元緩和」に本格的に乗り出した２カ月後には異なる動きが始まったわけで、何でもアベノミクスというわけではないことがわかります。

アメリカ連邦準備制度理事会（ＦＲＢ）は、リーマンショックで危機的な状態に陥ったアメリカ経済を立て直すため、大規模な量的緩和を第１次（QE1）、第２次（QE2）、第３次（QE3）と実施してきており、そろそろ出口を模索する段階に入ってきていました。昨年５月に、金融を少し締めるぞと匂わせた途端、株価も為替レートも大きく動いたわけで、ファンドがどこを見て動いているかということがよくわかります。今年はアメリカでは 11 月に中間選挙があるので、それまではアメリカは慎重かつ国内重視の動きが続くのではないかと思います。

図２　外国為替相場状況



脆弱さを残した日本経済

アメリカの指標を見ると、生産指数は鉱工業全体ではリーマンショック前の数字に戻ってきています。製造業ではまだそこまでいっていませんが、失業率も低下してきています。こうした背景の下で、そろそろ金融の量的緩和も出口を考えようという動きになってきたわけです。

日本では2012年末の政権交代後、「大胆な金融緩和、機動的な財政運営、成長戦略」という方針のもと、昨年１月には日銀と内閣が連携し、消費者物価の前年比上昇率２％目標、10兆円規模の経済対策などを打ち出し、第一、第二の矢の政策を進めてきました。円安の進行とともに、大規模な財政投入、本格的な金融緩和期待から株式市場が動くとともに、復興・耐震需要が強まるなか、建設業、製造業がけん引する形で売り上げも伸びてきました。消費税率アップの駆け込み需要がさらに拍車をかけたことは言うまでもありません。こうして、昨年１年間は業況の改善を続けてきました。この勢いで、2014年の暮れには次の消費税率アップの決断をしようとしています。

ただ、業況で見ると一定の改善は見られましたが、根底からの強さが取り戻せたわけではありません。日本の生産・雇用指標は、依然としてリーマンショック前の水準に戻っていません。有効求人倍率はかなり上がってきていますが、内実は、パートタイマーの求人倍率が伸びているのであって、正社員は 0.63 で大震災前の水準にとどまっています。完全失業率を見ると若年層で非常に高く、あまり改善されていません。

円安が進んだもうひとつの背景に、東日本大震災後の化石燃料輸入の増加による貿易収支赤字がありますが、円安進行の割に輸出数量はさほど伸びていません。むしろ縮小、横ばいです。**（スライド20）**

その結果、むしろ円安の弊害の方が目立ってきています。すなわち、円安が進むわけですから、輸入物価の方はしっかり上昇してきます。どちらかというと急上昇です。これが仕入単価に反映して企業物価も上がってきています。そうなると、中小企業にとってはこれが経営上の問題点として浮上せざるを得ないことになります。**（スライド21）**

Ⅲ、DOR の結果をさらにみてみると

人手と設備の過不足

10～12 月のＤＯＲの調査結果をもう少し詳しく見ていきます。人手と設備の過不足感では、両方とも不足感が高まってきていて、特に人手過不足ＤＩ（「過剰」－「不足」割合％）は－30.9 という高い不足感を示しています。この指標はマイナスの値が大きいほど不足割合が高いことを意味します。**（図３、スライド 22）** これを業種別にみると、建設業が－64.7 と一番高くなっています。これほど不足感が高い数字は見たことがありません。サービス業はずっと高い数字が続いており、製造業も昨年 10～12 月期でかなり不足感が増しました。**（スライド 23）** 従業員数については、人手不足感の高まりからいずれの業種でも人員を増やす動きになっています。同様に臨時・パート数や所定外労働時間も増やす傾向にあります。**（スライド 24）**

設備の過不足はどうでしょうか。ここでも不足感が増し、設備投資の実施割合が全業種でリーマンショック前の水準に上がってきています。実施目的については、「維持補修のため」が減少し、「能力増強」が増えています。やはり一歩前へ進めたいという意欲の現れと言えます。他方、設備投資を実施しない場合の理由としては、依然として「先行き不透明」を上げる割合が高くなっています。**（スライド 26）** なお先行き不透明感が強いようです。

単価と採算理由

次に仕入単価です。円安に伴いこの１年間で仕入単価ＤＩ（「上昇」－「下降」割合％）は＋6.4 から＋46.7 に急上昇しています。売上単価 DI もマイナスからプラスに転じ、上がっていると感じている企業が増えています。しかし、仕入単価ほどではありません。業種別に見ると、すべての業種で仕入単価ＤＩが上がっており、特に建設業が＋60 とかなりの上昇を示しています。その他の業種も＋40 前後でかなり高い数値です。売上単価ＤＩも建設業で急上昇、流通・商業、サービス業もプラス、製造業もマイナスからゼロに近づいています。ですが、仕入単価ＤＩほどではないため、仕入単価の上昇分が売上単価に転嫁できるどうか、これが今後大きな課題になってくると思われます。**（図４、スライド 27）（スライド 28、29）**

図３　人手、設備の過不足感　　全国ＤＯＲ

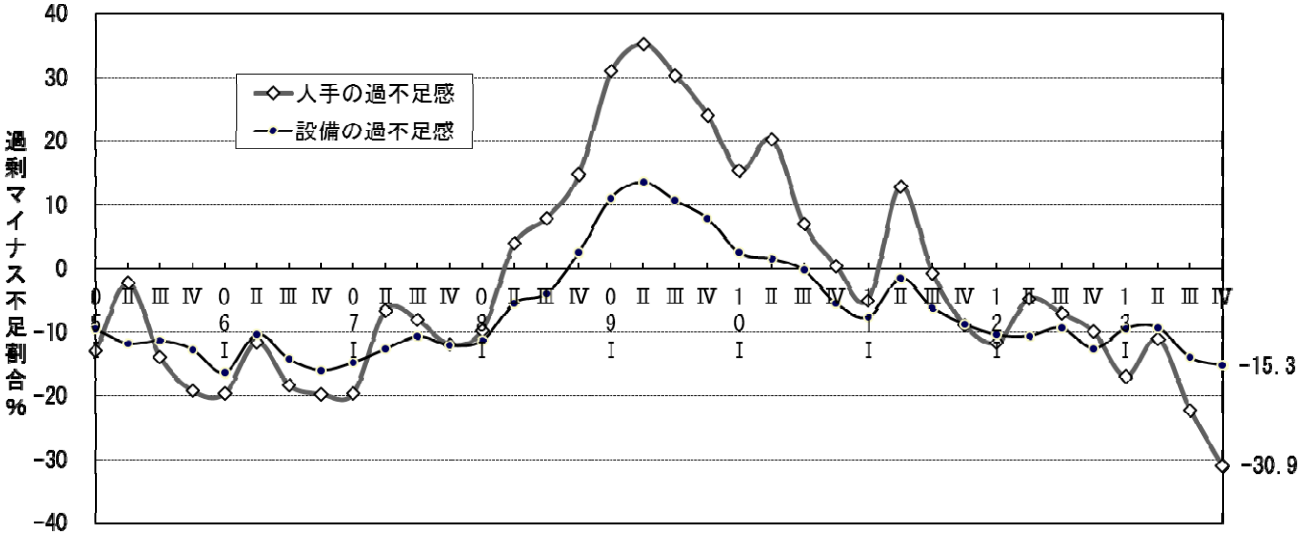


図４　仕入単価、売上単価ＤＩ（前年同期比）；同友会ＤＯＲ

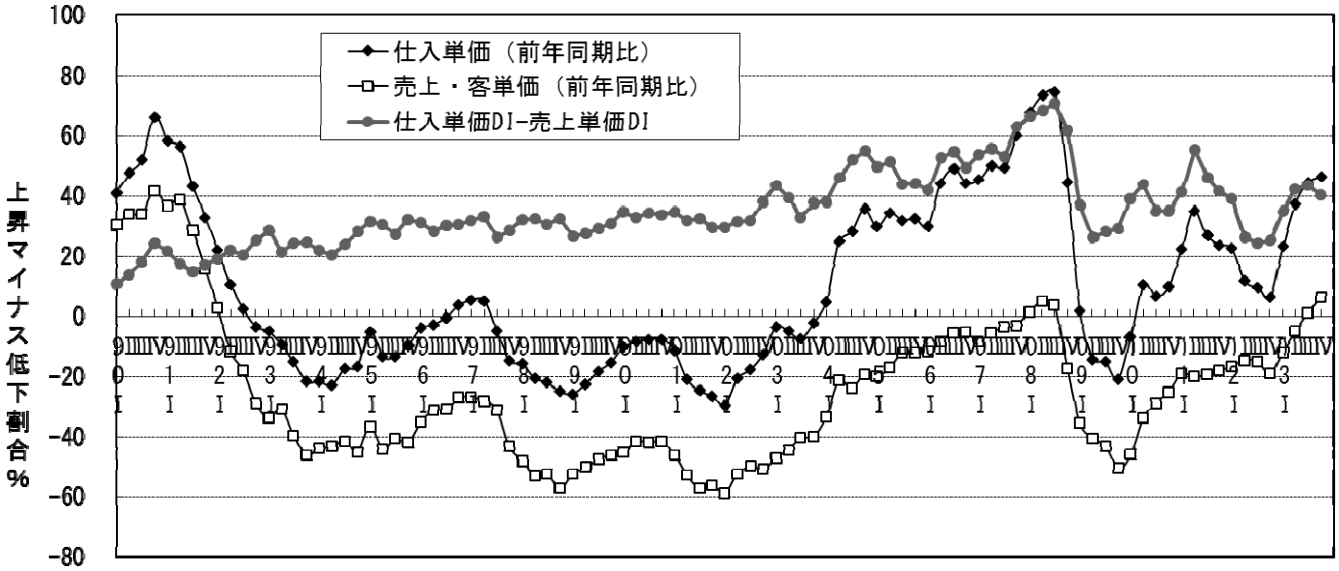
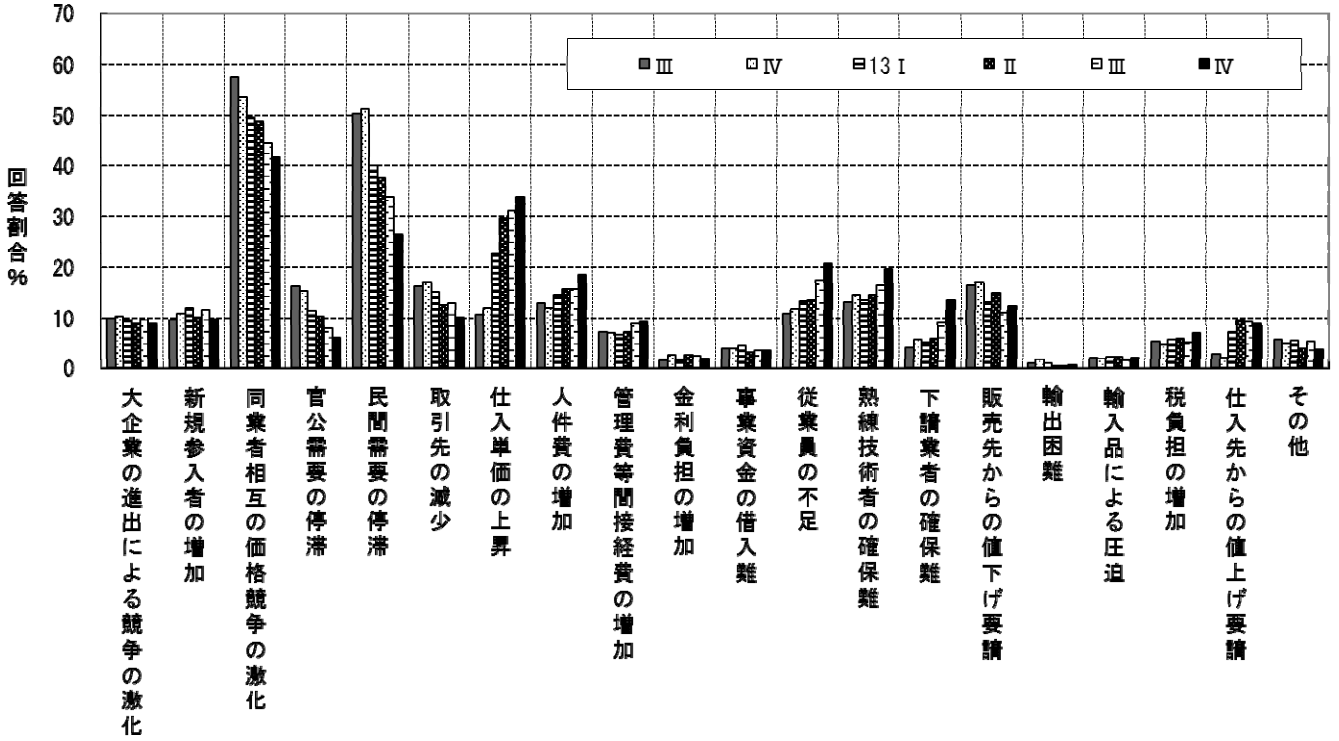


図５　経営上の問題点；同友会景況調査ＤＯＲ



採算好転の理由も少しずつ変化しています。好転理由は「売上数量・客数の増加」が最も多く、当然にそれが可能な時は採算が好転していきます。問題はそれ以外の要因です。昨年第４四半期の調査結果では、「売上単価・客単価の上昇」の増加が目立っており、価格の引き上げが採算好転の大事なポイントとなってきていることがわかります。**（スライド 30）**

逆に採算悪化の要因は何でしょうか。この場合も「売上数量・客数の減少」という数量要因がトップなのですが、それ以外では「原材料費・商品仕入額上昇」が、昨年１年間、悪化要因として上昇の一途をたどってきています。売上単価に転嫁できなければ、大きな経営圧迫要因になります。**（スライド 31）**

経営上の問題点と力点

そこで、経営上の問題点を見てみると、一貫して高かった「民間需要の停滞」が下がってきて、代わって「仕入価格の上昇」、「従業員の不足」、「熟練技術者の確保難」が上がってきており、全体を通して「単価」と「人」の問題が経営課題になっていることがわかります。特に仕入単価の上昇は全業種で経営上の問題点として急上昇してきました。**（図５、スライド 32）**

経営上の力点が「人材確保」、「社員教育」に移行してきていることも調査結果から伺えます。「新規受注の確保」、「付加価値の増大」はいつでも力点として上位ですが、昨年１年は「社員教育」と「人材確保」のウエイトが高まり、特に「人材確保」はここへきて急浮上しています。業種別に見ると、建設業、サービス業で人材への逼迫感が高まっています。**（スライド 34、36）**

今回の調査では、経営上の力点が「人」の問題に移行していることに鑑み、「賃上げの状況」（定昇、ベア、ボーナスのいずれかのアップ）について聞いてみました。結果は賃上げを「実施した」企業は 53.6%、「据え置いた」企業が 44.5%でした。「据え置いた」ないしは「賃下げをした」理由として、「業績が伸びなかった」（47.7%）、「外部環境の不透明さ」（40.9%）が多くなっています。また、今年の春の賃上げの意向については「ある」（54.9%）、「ない」（16.1%）、「わからない」（28.0%）となっています。予定の賃上げ率は、3%以内の企業が８割でした。

賃上げの理由では、「社員のモチベーションアップ」を上げる企業が多く、「消費税、保険料アップへの対応」、「諸物価上昇のため」、「人材確保、定着、移動の防止のため」を上げる企業もありました。一方賃上げをしない理由としては、「利益の減少」、「先行き不透明」、「消費税アップの不安」などが上げられています。賃金をどうするかについて、会員企業が模索をしていることがよくわかります。**（スライド 37～42）**

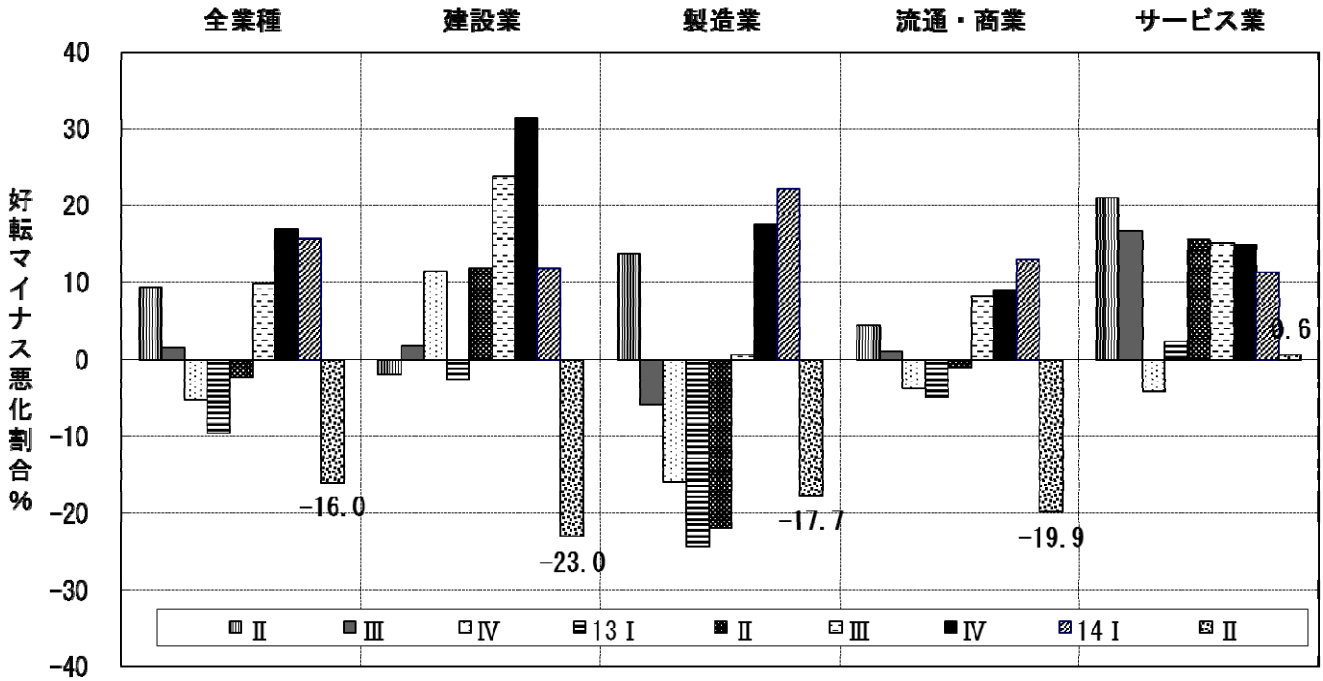
Ⅳ、2014 年の経営環境

1、消費税引き上げと価格転嫁 消費税率引き上げ以降の見通し

次に同友会の会員の皆さんが 2014 年の経営環境をどう考えているかを調査結果から見てみます。

昨年９月の調査時にオプションで「消費税引き上げの影響」について聞きました。回答の多かった順に上げますと、「景気の後退」（43.4%）、「利益の減少」（39.5%）、「売上の減少」（38.7%）、「駆け込み需要の発生」（33.0%）、「経理事務の増大」（23.5%）、「取引先の経営悪化」（15.4%）となっており、消費税率引き上げ後の状況に、強い不安感を示しています。さらに 12 月の調査で、2014 年の業況判断ＤＩ（前年同期比）の見通しを聞きましたが、１～３月期はまだ駆け込み需要への期待感もありそれほど下がっていません。しかし、４～６月期の見通しを見ると、－20 に迫るところまで急落しています。昨年 10～12 月期の業況判断 DI が＋17.0 ですから、それから 37 ポイントも

図６　業況判断ＤＩ（前年同期比）―14Ⅰ、Ⅱは見通し



落ちると見ているわけです。1997 年の消費税率引き上げ前に聞いた見通しでは、ここまで落ちてはいませんでした。ただ、この時は税率引き上げ後の実際の落ち込みはかなりひどい状況でした。今回はこの時よりも、税率引き上げ後の後退見通しが強くなっています。**（スライド 44）**

業種別に見ると、サービス業を除き、建設業、製造業、流通・商業のいずれも強い後退見通しとなっています。企業規模別に見ても、すべての規模で強い後退見通しです。**（図６、スライド 45）、（スライド 46）**昨年６月に行った調査の際、オプションで円安の進行による影響について聞きました。結果は、「仕入価格に影響がある」と答えた企業が 44.7%、「今後予想される」とした企業が 33%でした。「影響がある」とした企業のうち、「販売価格にほとんど転嫁できない」と答えた企業が 58.9%となっています。ここが大きな問題で、消費税についても同様の問題が発生してくる可能性が高いと考えられます。「自社は大丈夫でも、取引先は大丈夫だろうか」という不安の連鎖が大きくなっているように思われます。

消費税転嫁の問題

こうした消費税転嫁の問題に対して、国は「消費税の円滑かつ適正な確保のための消費税の転嫁を阻害する行為の是正等に関する法律」（平成 25 年 10 月 1 日～平成 29 年３月 31 日）を制定・施行しました。その主な内容は「１、大規模小売事業者・法人事業者は、特定供給事業者（多くは中小企業）に対して、次を行ってはならない。①減額・買いたたき、②商品購入、役務利用又は利益提供の要請、③本体価格での交渉の拒否、④報復行為。２、転嫁拒否等の行為に対しては検査、指導等を行う」であります。

しかしこの法律の実効性には疑問があります。なぜならば実際の納税義務は消費者ではなく、事業者にあるため、価格決定権は事業者に委ねられ、実際の取引関係の中で決められていきます。そのため消費税転嫁の保証がなく、中小企業者にとっては強い不安材料となります。また、大企業経営者の団体は駆け込み需要の反動は４～６月期のみに止まるであろうと主張していますが、このような日本の消費税の性質上、中小企業へのしわ寄せの連鎖は避けられないと見なければなりませ

ん。十分な注意が必要です。

2、アベノミクス第三の矢の実行プランと、米中間選挙

アベノミクスの第三の矢の実行方針は、国家戦略特区の設置、投資促進税制の導入、戦略市場の創出など主として大企業を念頭に置いたものです。**（スライド 50）**この基盤整備の取り組みによって成長への期待感を高めながら、大規模な財政投入と金融緩和を続け、2014 年末の消費税率 10%への引き上げ決断をする動きになってくると思われます。

ところで、第三の矢の実行方針ですが、これは最後に「地域ごとの成長戦略の推進と中小企業・小規模事業者の革新」という課題を掲げています。その中身は、各地域における「地方産業競争力協議会」の設置、地域における創業等を促進するための支援、小規模事業者の振興に向けた枠組みの整備などです。この課題に向けて、昨年 6 月には「小規模企業活性化法」を成立させました。

大企業重視のアベノミクスでもこうした枠組を設けざるを得ないわけで、これをどう活かすか、この点も 2014 年の課題となってきます。ただし、棚から何かが落ちてくるというものではありません。これを活かせるかどうかは、各地での取り組み次第ということになります。

もう一つ、アメリカでは 2014 年 11 月に中間選挙があります。オバマ大統領 2 期目の中間年にあたります。上院の３分の１、下院全員の議員選挙、州知事改選などがありますから、対外的には強硬、国内重視のスタンスで行くと思われます。この動きにも目を向けておかなければなりません。

Ⅴ、条例づくりの取り組みから見えてきたもの

厳しい経営環境が続くことが予想される中で大事なことは、経済活力の源泉が中小企業にある社会を築く方向性を持つことです。そうでないと日本経済自体が立ちいかなくなるということに気づいていかなければならないでしょう。そのためには中小企業家だけでなく市民・県民各層がそのことを理解し、具体的な取り組みを始めることが大事です。それが『中小企業憲章』の理念を踏まえることであり、その具体化が地域における中小企業振興条例づくりであります。

「中小企業憲章」の閣議決定以降、全国の市区町村で中小企業の振興に関する条例制定の動きが高まり、2013 年 12 月 26 日時点で、計 114 本（87 市 16 区 11 町）の振興条例が制定されました。都道府県では 29 道府県です。中小企業庁もこの数字を紹介していますが、これは同友会の調べによるものであり、その多くに各地同友会が関わっています。中小企業庁もこの調査を引用しています。こうした各地で進められている果敢な取り組みに敬意を表したいと思います。

では、中小企業振興基本条例制定に際して大事なことは何か。それは、①現状を知る、きちんと調査をする、②各層を交えた討議で練り上げ、それぞれの役割を明確化する、③制定後も議論を継続する枠組み、振興会議・円卓会議などをつくる、であります。ここまでは、理論化・教訓化されてきたのではないでしょうか。問題はそこから先です。

1、条例制定の次に来るもの

中小企業振興基本条例が制定されると、次に必要となるのは、振興会議（円卓会議）を設けて、

市民・県民各層を交えて地域の将来ビジョンを練ることであります。その策定と実現を目指す中長期の取り組みと資金・雇用対策など時々の緊急対策を織り成しながら進めていくのが中小企業振興策となります。条例自体は行政そして地方議会が定めることになり、中小企業振興策が着実に進んでいくためには、地方行政の枠組みに則ることを軽視してはなりません。

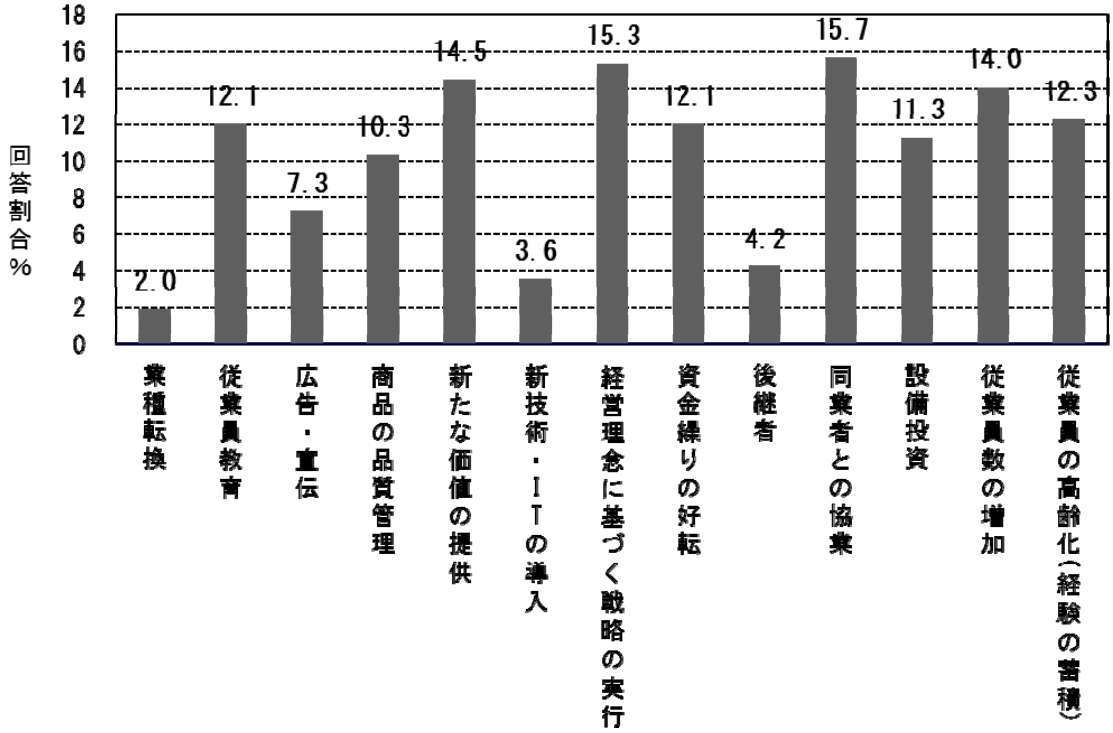
政策評価法制定以来、国と地方行政は、説明責任の徹底、効率的で質の高い行政、成果重視の行政への転換が求められ、政策・施策・事務事業の体系を作り、自己評価・外部評価を実施しながら業務を進めることが求められています。そうした体系の中に中小企業振興策が位置づけられるよう議論を進めていく必要があります。

そのため振興会議の議論では、第一に、地方行政が置かれた状況を踏まえ、それを活用する立場から臨むこと、第二に、共通認識を作るためにデータを踏まえた議論を行っていくこと、この二つが必要です。条例・振興会議を作る時に独自調査を行うことが多いですが、本格的には振興会議が動き出してからの調査の方が大事になってきます。とはいっても調査予算は限られますから、国が実施している調査結果、統計を利用することも必要です。地方行政は政府統計の二次利用制度で申請し、地域の詳細データを引き出すことができますから、そうした条件を活かすことも必要です。これは行政機関でなければできないことですが、残念ながら今は対応できる自治体が限られています。ここを変えていくと、地域にとっても助かりますし、行政の担当部署にとっても庁内での存在感が格段に上がってきます。同友会もそういう方針を持って行政を動かしていく必要があると思います。

2、市内企業調査から見えてきたもの

愛媛県の松山市と東温市の条例制定の際に行った調査分析に、行政を支える立場から私も関わりましたので、多少事例としてご紹介します。東温市は 2013 年３月に『東温市中小零細企業振興基本条例』を作り、円卓会議での議論に入ってい

図７　利益増・横ばい維持につながった内部要因（ｎ＝919）



ます。松山市はこの３月に制定予定です。両市とも独自の調査を実施した上での取り組みとなっています。

一昨年の松山市が行った調査で、業種別売上高ＤＩ（「増加」－「減少」割合％）をとったところ、ことごとくマイナスで非常に厳しい数字が出ました。**（スライド 56）**これを見ますと、中小企業振興基本条例を作らなければという理解が進むような結果でした。

もちろん売上高ＤＩが悪いといっても、その中には伸びている企業、横ばいの企業もありますので、そういう企業の売上増の内部要因をまとめてみました。すると、そうした行政の実施した『市内企業調査』の分析から浮かび上がってきたのは、企業実践の大事さのポイントは、「経営理念に基づく戦略の実行」と「丁寧な社員教育・人材育成」にあるという点でした。**（図７、スライド 57）**つまり、同友会が重視している力点がそのまま浮かび上がってきました。「良い会社を作ろう」、「良い経営者になろう」の実践の大事さが、会外の調査でも確認されるところとなったわけです。

中小企業振興策を作っていく時に、どういう姿を目指し、何に力を入れるべきかを共有できるようなデータを提起していくことが大事であると思います。

Ⅵ、調査を通じて検証された同友会運動の意義

1、三つの目的の意義と調査を通じた検証

図８、スライド 59 は業況判断ＤＩ（前年同期比）についてのＤＯＲ（回答約 1,000 社）と中小企業庁（回答約 19,000 社）の調査の比較です。中小企業庁の調査は、小規模企業中心のため極めて低いＤＩ値で推移していますが、回答数が最大規模であるためそれなりに景気の動きが捉えら

図８　中小企業の業況判断ＤＩ（前年同期比）

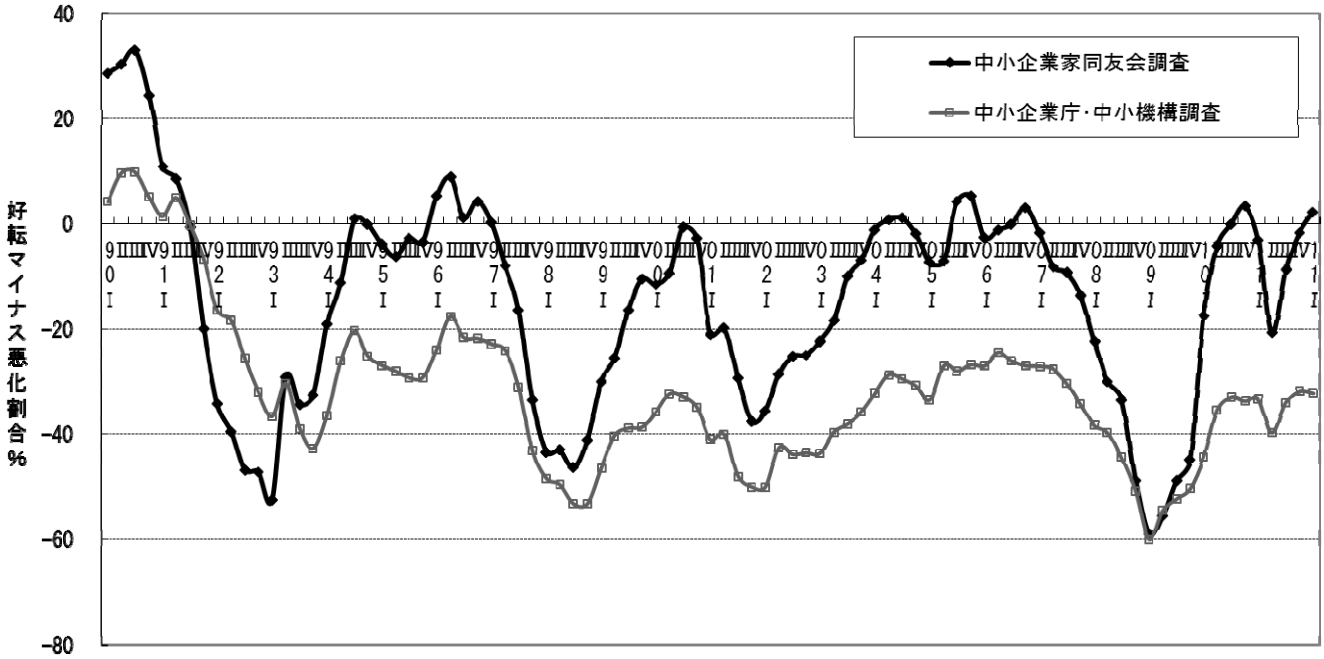
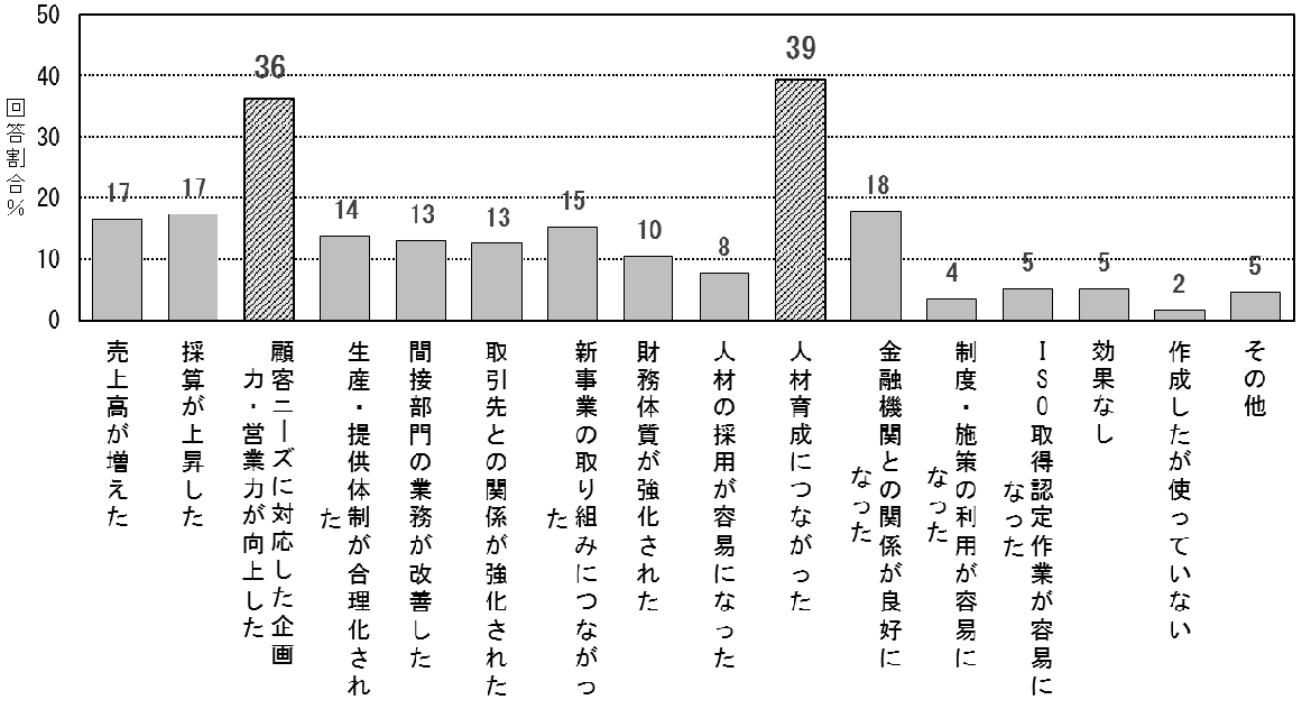


図９　経営指針の実践の成果(2012)



れています。他方、ＤＯＲの回答規模はその 20 分の１くらいと少ないのですが、それでもほぼ同様に市場の変化を捉えています。**（スライド 60）**は各調査の業況判断の内訳ですが、他の二つの調査が「横ばい」という回答が多いのに比べ、同友会の皆さんの回答は、「良い」「悪い」の判断がはっきりしてメリハリがあることがわかります。なかなか興味深い調査となっています。

良い会社を作ろう

このＤＯＲの調査では、2000 年ごろから経営理念・方針・計画等について時々オプション調査項目を入れてきました。2012 年の４～６月期に行った調査結果を見てみますと、経営理念は、「作成して社内公開した」(53.6%)、「作成し社外公開した」(31.7%)。経営方針は、「作成し社内公開した」(67.4%)。経営計画が、「作成し社内公開した」(50.2%)、「作成し毎月到達点を確認」(28.7%) となっており、「経営指針の社内共有の方法」**（スライド 65）**、「経営指針の実践による社内状況の変化」**（スライド 66）**などにおいて大変味深い結果が出ています。

これらの結果は役員の皆さんも折に触れ、紹介され活用されていると思いますが、特に興味深かったのが、「経営指針実践の成果」についてです。「人材育成につながった」、「顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した」の二つが際立っています。まさに同友会の目指した成果がはっきりと出ています。**（図９、スライド 67）**

経営指針の作成で、理念・方針・計画のすべてを作成しているか否かについても指標化しました。すべてを作成した企業は 67.2%でした。すべてを作成しているか、そうでないかで、業況、売上、採算などのＤＩ値をとるとかなりはっきりした違いが出ていきす。やはり経営指針の作成は大事だということがわかります。**（スライド 69）**それを業況判断ＤＩ**（スライド 70）**と業況水準ＤＩ**（スライド 71）**でさらに細かく見てみました。そうすると、業況判断・業況水準とも、「経営理念を作成し社外公開した」企業と「経営計画を作成し毎月到達点を確認」している企業の良さが抜きん出ていることがわかりました。同友会は「良い会社をつくる」一環として経営指針の作成運動を

続けてきましたが、その正しさが本当に立証されるところとなっています。こうした同友会運動の成果を各同友会においても時々確認する必要があるように思います。

良い経営者になろう

経済環境の変化を捉え、経営の舵取りに責任を持つために、経営者の皆さんには景気や経営環境の変化に敏感になっていただきたいと思っております。そのためにＤＯＲも有効に使っていただきたいと考えています。このＤＯＲを皆さんがどのように活用しているか、2012 年に調査した結果を紹介します。

注目している景気の動きでは、当然ではありますが「国内景気に注目」が最も多くなっています。**（スライド 73）**ＤＯＲの報告書の中の注目記事については、2000 年の調査では「トップページ」が多く、調査結果の本論部分を中抜きして、最後の記述式の「経営上の問題点、力点」などを読むという形が多かったのですが、2012 年の調査では、調査結果の中軸である「全体業況」、「業種別業況」に注目が集まるようになってきました。やはり、数字を読みこなすことが必要という意識変化が生まれてきているのだと思います。**（スライド 74）**

利用目的**（スライド 75）**、利用形態**（スライド 76）**を見ると、皆さん大変多様な形で活用されていることがわかります。ＤＯＲに限らず、いろいろな資料を有効に活かして経営の舵取りをすることが大事だと思います。

毎回の調査で記述欄には感動的な文章がたくさん寄せられています。私はこの文章をいつも読んでいますので、行政の方と話をする時に「伸びる経営者は姿勢が違う」と言っています。つまり景況調査の回答の記入も、受け身の感覚で億劫がるというのでなく、経営を見直す機会にしていたり、先行きを考えるきっかけにしたりしているのです。**（スライド 77、78）**また、自社のポジションの確認**（スライド 79）**、景気を見通す力をつける**（スライド 80）**、行政との協議でも使う**（スライド 81）**など多岐にわたって活用されています。2000 年の時と比較すると活用の内容も相当変化してきています。

また、より進んだ回答としてアドバイス的な記述をされている会員もいます。**（スライド 83、84）**以上見てきたように、ＤＯＲ調査は経営実践を自己点検していく上で有効に使えます。調査への回答をそういう視点で捉えていただくと、結果への関心も大きく増してきます。ＤＯＲは全国調査ですが各同友会においても調査活動が活発になってきています。その際ぜひＤＯＲの教訓を生かしていただきたいと思います。**（スライド 85）**

2、『日本経済ビジョン』の一層の深化を期待する

東日本大震災直後の 2011 年６月に中同協の憲章・条例推進本部が『日本経済ビジョン』を発表しています。この中で「中小企業が発展の源泉となる日本経済を構築する」、「景気を自ら作る気概を持って中小企業発展のモデルを作る」という心に響く提起をしています。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ると思います。その実現の条件は、経営指針の策定と実践で“良い会社”を作る活動を一層強化することと、日本の企業発展のモデルを作ることです。

3、大切なのは同友会型企業づくりの普及、会の増強

中小企業振興基本条例が作られ、振興会議が立ち上がった時、どのような議論になるでしょうか。そこには、金融機関、経済団体、支援団体、大学、ＮＰＯ、行政など多様な層の代表が参加してきます。その中で、中小企業振興ということになれば、まず第一に問われてくるのが、中小企業家はどう考えるかであります。これに答えられなければな

らず、これに答えられるのは、実は自社と地域の将来ビジョンを持つ企業家であります。条例づくりのための地域調査で浮かび上がってきたことは、経営指針を作成し実践することの大事さであり、人材育成を重視することの大事さです。これを伸ばす視点抜きには中小企業振興策はありえません。そして、このことは中小企業家以外の各層の人々の理解を得ていく重要なポイントでもあります。そう考えると、地域における中小企業振興とは、共に育つ企業、学ぶ企業、同友会型企業が広がりを見せることそのもののように思われます。かくして行き着くのは、同友会型企業づくりの普及、同友会の増強の大事さということになります。それは私自身が長年ＤＯＲに携わり、行政と協力して地域の調査を行ってきて強く感じているところであります。

おわりに

2014 年はアベノミクスを通じ大企業と中小企業の格差が拡大する可能性が非常に高いと思われます。何もしなければ、地方の疲弊もさらに進むでしょう。ですから、地域における中小企業振興の取り組みが一層大事になってきます。企業家、金融機関、行政、大学、民間が一体となった地域振興の協議と取り組みが必要です。繰り返しになりますが、その際、軸となっていくのが同友会型企業の存在と広がりです。そういう意味で、地域における中小企業振興と同友会型企業づくりの普及はメダルの裏と表の関係にあると言えます。会の質的量的増強が大変大事な年です。調査をベースにした同友会運動をぜひ広げていただきたいと思います。

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

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	前・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	日本大学工学部教授
委　員	山本篤民	日本大学商学部准教授
委　員	鬼丸朋子	國學院大学経済学部教授
委　員	田浦　元	拓殖大学政経学部准教授
委　員	飯島寛之	立教大学経済学部准教授
顧　問	永山利和	日本大学教員
顧　問	大林弘道	神奈川大学名誉教授
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 2014
（年頭展望レポート）第３号

2014 年 1 月 31 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