

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 2016

(年頭展望レポート) 第5号

I 報告

- 1 世界経済と中小企業 ～アメリカ金融緩和、欧州政情の行方、アジア・新興国の趨勢
- 2 中国経済の行方 ～中国経済の現状と日本企業の対応
- 3 新自由主義経済政策と地域・中小企業
～アベノミクス第2ステージの行方、TPP・法人減税等の問題点、地域創生
- 4 中小企業景気のいまと地域振興
～今日の中小企業景気、中小企業振興基本条例による地域振興の広がり
- 5 中小企業経営戦略と同友会運動 ～中小企業の経営戦略、同友会運動の位置

II 討論

- 今日の世界経済の特徴と日本への影響をどうみるか
- 同友会への期待 ～中小企業に求められる時代認識とは

III 付録

- 中国経済の減速と国内需要拡大、中小企業のチャンスは？

< 目次 >

I 報告

1. 世界経済と中小企業 ～アメリカ金融緩和、欧州政情の行方、アジア・新興国の趨勢
..... 飯島寛之 1
2. 中国経済の行方 ～中国経済の現状と日本企業の対応
..... 植田浩史 5
3. 新自由主義経済政策と地域・中小企業
～アベノミクス第2ステージの行方、TPP・法人減税等の問題点、地域創生
..... 吉田敬一 9
4. 中小企業景気のいまと地域振興
～今日の中小企業景気、中小企業振興基本条例による地域振興の広がり
..... 菊地 進 13
5. 中小企業経営戦略と同友会運動 ～中小企業の経営戦略、同友会運動の位置
..... 松井清充 19

II 討論

- ・ 今日の世界経済の特徴と日本への影響をどうみるか 23
- ・ 同友会への期待 ～中小企業に求められる時代認識とは 26

III 付録

- ・ 中国経済の減速と国内需要拡大、中小企業のチャンスは? 29

座談会 2015年12月26日(土)

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
	菊地 進	立教大学経済学部名誉教授	同 副座長
	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主任事務局員	

(敬称略)

I 報 告

1. 世界経済と中小企業

～アメリカ金融緩和、欧州政情の行方、アジア・新興国の趨勢

立教大学経済学部准教授 飯島 寛之

はじめに

2016年の世界経済は四つの不安に覆われて始まったと考えてよいと思います。一つ目は、昨年末の米国の利上げの影響、二つ目は欧州の経済・政治両面での不安定さ、三つ目が中国経済の減速の不安、そして最後が資源価格と新興国経済の低迷です。

去年は、年初には少なくともアメリカ経済は良くなるだろうという「明るい展望」がありました。実際には停滞してしまいましたが、2016年が昨年と大きく違うのは「世界を牽引する明るい国・地域」がみられないこと、言い換えるとアメリカの金融緩和が終わり、世界経済のけん引役となってきた中国の成長鈍化というリーマンショック後の世界経済の構図が転換点を迎えたという点です。

IMFは、今年の世界経済の成長率を3.6%とみて、先進国・地域での緩やかな改善、新興市場

国・地域の減速という二極化を予想の根底においています(図1)。私も新興国経済については同意しますが、先進国・地域での穏やかな回復という見方は楽観的すぎるものと考えています。これを考える上で重要な位置にいるのが中国なのですが、中国経済については植田先生がお話になるので、私からは欧州経済、米経済と新興国経済の三つの点を軸に2016年のマクロ経済の姿について考えてみたいと思います。

アメリカ経済と金融緩和 ～力強くはないアメリカ経済

まずはアメリカ経済ですが、ご承知のようにアメリカでは昨年12月に9年半ぶりの利上げが行われました。1年にわたって“上げるぞ”“上げるぞ”と地ならしが行われてきたため、ここまでの時点で金融市場では大きな混乱は生じておらず、むしろ焦点は今年のいつ頃、何度利上げが行なわれるかに移っている段階です。では今年もアメリ



飯島 寛之氏

カ経済は問題なく推移するか、アメリカ経済の政策変更が世界経済に何の影響も与えずに済むかといえば疑問が残ります。

第一は、雇用状況や経済状況は引き続き堅実さを維持するという

大方の予想に対し、アメリカ経済は力強いとは決して言えない点です。

現在のアメリカ経済は、家計消費と住宅価格の改善が支え、その下で雇用の改善が進んできました。数字の上では確かにその通りです。しかし他方、企業、なかでも製造業部門は「停滞」という言葉の方がぴったりくる経済指標が並んでいます。先ほど雇用数の話をしましたが、もし製造業での雇用拡大があるとすれば、新規受注の増大と設備稼働率の上昇が生じ、賃金が上昇した後に雇用が増えていくというのが一般的に考えられるケースです。しかし、雇用の増加は内容的には時給の低いサービス業、とくに「ヘルスケア」と「宿泊・外食」が目立ち、全体としての賃金もその伸びは鈍いままです。こうした状況の下で、今回の利上げがこれから始まる金利上昇局面のスタートであるとするならば、ローンを組んで耐久消費財

を買おうとする家計にも影響を与えざるを得ない。ましてや、製造業の回復が始まらないのであれば、堅い成長というのも怪しいと思います。

ドル高の中での利上げの影響は

第二に、今回の利上げの国際的な影響の問題です。例えば 80 年代の中盤や 90 年代の中盤、さらには 2000 年代の後半などアメリカで急激な利上げが実施される前にはドル安が続いていました。ドルが弱いということは、相対的には世界経済が強いこと、つまり先の順番でいえば日本、アジア諸国、中国などがそれぞれ世界経済のリード役になっていたなかで、アメリカの利上げが行われたわけです。

しかし、今回はドル高状況が続いてからの利上げ、つまり中国の停滞も始まり、アメリカ経済に世界が頼っているという局面であり、さらに利上げで資本も大量に集めかねないこととなります。このことは、一方ではそれによって停滞する世界経済をアメリカだけで支えるだけの体力を持っているかが問われる事態ですし、アメリカへの資本流出に見舞われる新興国経済に大きな影響を与えざるを得ないということになります。これについては、欧州の話の後にもう一度したいと思います。

不安定な欧州経済 ～増えない投資、金融政策の限界

ユーロ圏は「緩やかな回復」と評価されていますが、それは悪化していないということの別の表現でしかありません。一言でいえば、欧州経済は「急性の危機」から「慢性的な停滞期」へ移行したとみています。三つの側面から考えてみたいと思います。

一つは、銀行与信が増加して回復の指標として用いられているにもかかわらず、投資が拡大していないという点です。

このことは、中国経済の減速や資源国・新興国経済の不安など外部環境の悪化による不透明感

図 1 IMF と OECD の経済予測

	IMF			OECD	
	2015	2016		2015	2016
	見通し	見通し	2015年7月からの修正	見通し	見通し
世界	3.1	3.6	-0.2	2.9	3.3
先進国	2.0	2.2	-0.2		
日本	0.6	1.0	-0.2	0.6	1.0
米国	2.6	2.8	-0.2	2.4	2.5
ユーロ圏	1.5	1.6	-0.1	1.5	1.8
新興国	4.0	4.5	-0.2		
中国	6.8	6.3	0	6.8	6.5
インド	7.3	7.5	0	7.2	7.3
ASEAN4	4.6	4.9	-0.2		
ブラジル	-3.0	-1.0	-1.7	-3.1	-1.2

出典：OECD, IMF

が強まっていることも影響していますが、基本的には域内市場の成長期待の低下という要因と、財政問題を背景とした公共投資の回復不足が背景にあります。近年、緊縮志向が続いてきたユーロ圏各国の財政政策は軌道修正が行われ、成長指向の財政政策が採られています。しかしそれは主に減税や社会保険料負担の軽減などを通じたもので、財源確保のため歳出の削減措置を伴うものであったため、その影響を受けて公共投資が回復していないことも投資不足の一因となっています。

二つ目の点は、ドラギマジックとよばれてきたECBの金融政策の限界が露呈していることです。

ユーロ圏では日本と同様に、資源価格の低下や輸入物価の低下を背景に、極めて低いインフレ率が続く、デフレ懸念が払しょくできずにいます。この状況を何とか維持してきたのが「ユーロを守るためには何でもする」といって金融緩和で成果を出してきたドラギ総裁だったわけです。しかし、ECBが12月に決めた追加緩和は、ユーロ高圧力の緩和には一定の効果を発揮しつつも、それ以外への効果はほとんどみられませんでした。日本やアメリカでもそうですが、「金融政策」は金融パニックを抑えることには役立っても、その後の需要を高めるためには役立たない、ということがヨーロッパでも明らかになってきました。つまり、企業などに積み上がった債務の削減、投資不足への効果は限定されるという頼みの綱の金融政策も限界を迎えつつあるというのが大方の見方です。

統合ヨーロッパの理念の希薄化

最後は少し毛色が違いますが難民危機という形で現れてきているナショナリズムや反EU運動の台頭という問題です。すなわちこれは緊縮疲れや負担の押し付け合い争いに根があるわけですが、もっと根本的にはヨーロッパ統合の発展を支えてきた理念・連帯の著しい希薄化という大きな課題を背負っています。このほどフランスの地

域圏議会選挙では、極右政党が躍進しましたが、フランスではオランド大統領の再選は難しく、極右政党のルペンが台頭しているともいわれます。一方で難民受け入れに寛容なドイツ・メルケル首相は2017年秋で3期目の任期が終わります。4選への楽観的な雰囲気は大幅に後退しています。もし、それに代わってルペンのような人物がヨーロッパの顔になるようなことがあれば、経済社会そのものが大きく変わるかもしれません。統合ヨーロッパの理念が変わりつつあるという点は非常に重要な点なのではないでしょうか。

鈍化する新興国

すでに昨年から成長率が鈍化してきた新興国は引き続き苦しい状況に置かれています。それは三重苦を抱えているからではないでしょうか。

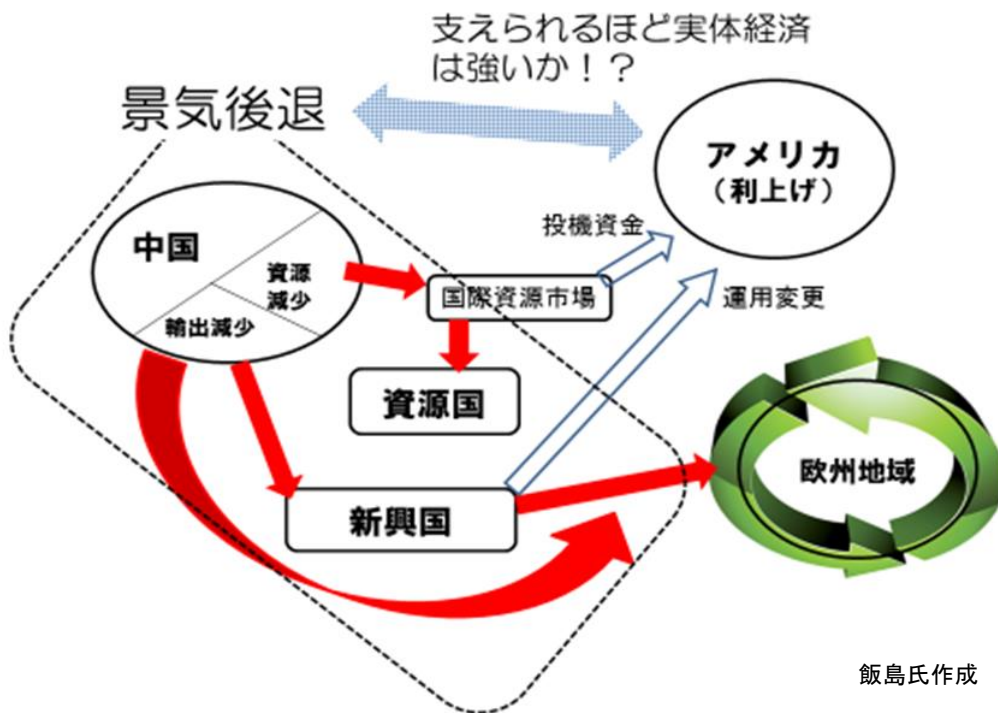
第一は、米国の利上げをきっかけに、資本流出と通貨安、これまで借り入れてきた債務問題が広がるのが懸念されています。

ご承知のように、今のところ新興国通貨は総じて底堅く推移していますが、新興国が相次いで通貨防衛を意識した利上げを行ったからにはほかなりません。ただ、利上げは国内景気を冷え込ませるため、いつまでも続けるわけにはいきませんので、もし金利引き上げに限界が来て、資金流出が生じるなどすれば、債務問題が深刻化する可能性があります。

というのも、2008年以降金融環境の容易さが増すなかで、その半分程度は中国のシャドーバンキングを通じた信用の拡大ですが、新興諸国では借入が右肩上がりに増加し、債務が積み上がっている状況だからです。

古くて新しい問題ですが、ドル建てで借りた資金が自国通貨安になることで返済負担が増すこと、国際金利の上昇による返済負担の増加、あるいは通貨安によるインフレ対策としての高金利政策採用による返済負担の増加、これらのことが国内での債務問題を引き起こしかねず、景気によって足かせになるということです。実際、国際金

図2 アメリカ、欧州、新興国経済の相関図



しいのではないでしょう
か。

例えば原油の下落で
いうと、原因は需要と
供給サイドの双方にあ
ります。

需要からいうと、中
国の景気悪化による原
油の輸入が大幅な減少
です。中国の輸入の約
3割は資源・貴金属で、
世界の原油需要の1割
を占めています。もち
ろん、国際資源価格に
は多くの投機資金が流
れ込み、それが相場を
押し上げていたという
側面が強いことは事実

融協会の発表では、2015年第3四半期の新興国での不良債権の増え方は2009年第4四半期以来の深刻さとも言われており、特にアジアでの増加が目立つとされています。

つまり、2008年以降、先進国・民間債務問題としてあらわれた危機が、財政問題として付け替えられて先進国・政府債務問題としてあらわれ、今度はアメリカの利上げをきっかけとして新興国・民間債務問題が生じるのではないかという第三局面があるのかなのかという、現在はそうした局面にあると考えられます。

第二は、中国経済の低迷による輸出数量の低迷ですが、これはあまり説明はいらないと思います。

資源価格の低下

最後に国際商品価格の低迷の問題です。冒頭に見たIMFの新興国の成長率予測は、資源価格が回復するという前提になっているためにやや高めになっています。しかし、それは二つの点から難

ですが、しかしその強気も実需部分の強さがあってこそです。最大の需要者の需要が減少していることに加え、アメリカの金利も引き上げられて投資資金が逃げて行っていることも価格の押し下げ要因になって、資源国に負の影響を与え続けているわけです。これは鉄鉱石などでも同様です。

他方、供給面からいえば、OPECが米国のシェールオイル対抗策としての価格の引き下げ競争に入った影響が大きい。ただ、シェールオイル業者も思ったより体力があったり、昨年末にはアメリカが40年ぶりに原油輸出を認めて世界的な供給過剰が続くなど、下落が続く世界の原油相場への更なる下押し圧力を強めています。

資源価格と中国経済の減速。2015年に新興諸国を苦しめてきた要因がどうなるか、またアメリカの利上げによる環境の変化がどの程度深刻化するかが問題でしょう(図2)。

2. 中国経済の行方 ～中国経済の現状と日本企業の対応

慶応義塾大学経済学部教授 植田 浩史

中国経済の減速

2000年代の世界経済成長の重心はBRICSと呼ばれる新興国に移っていきました。中でも中国の成長は著しく、リーマンショック後の2010年には日本を抜いて世界第2位のGDP大国となり、21世紀に入り世界経済における存在感を高めてきました(図3、4)。

さて、2015年は存在感を高めてきた中国経済の減速が、大きな話題になりました。例えば、春には、日経新聞で中国の自動車産業について、次のような記事が相次いで載っていました。

「新車減速 中国どう攻略 上海モーターショー 『新常态』探る3社首脳」(4月24日)

「中国、車工場2500万台分過剰 稼働率5割、値引き競争に」(5月6日)

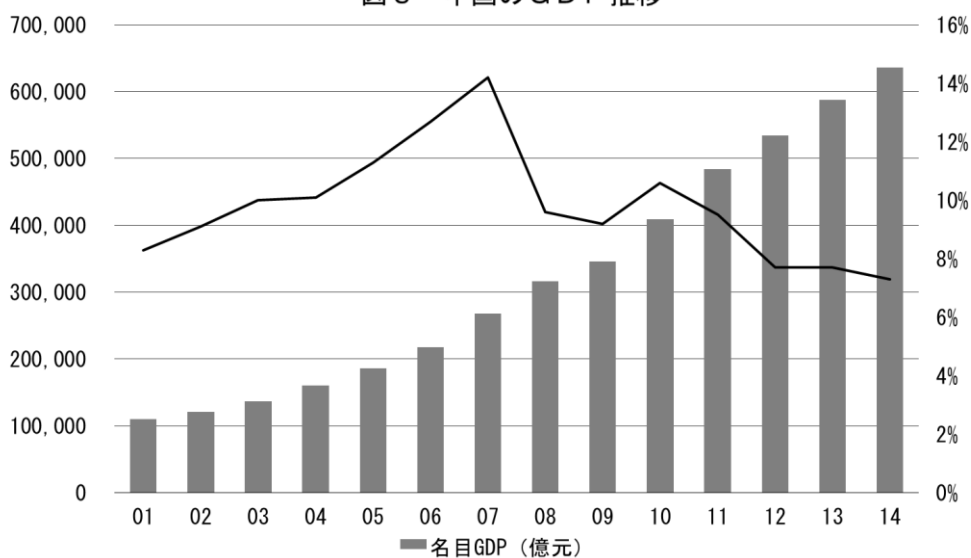
「中国新車販売0.5%減」(5月12日)

「GM 中国で大幅値下げ」(5月13日)

夏になると、さらに世界から注目される変化が見られました。

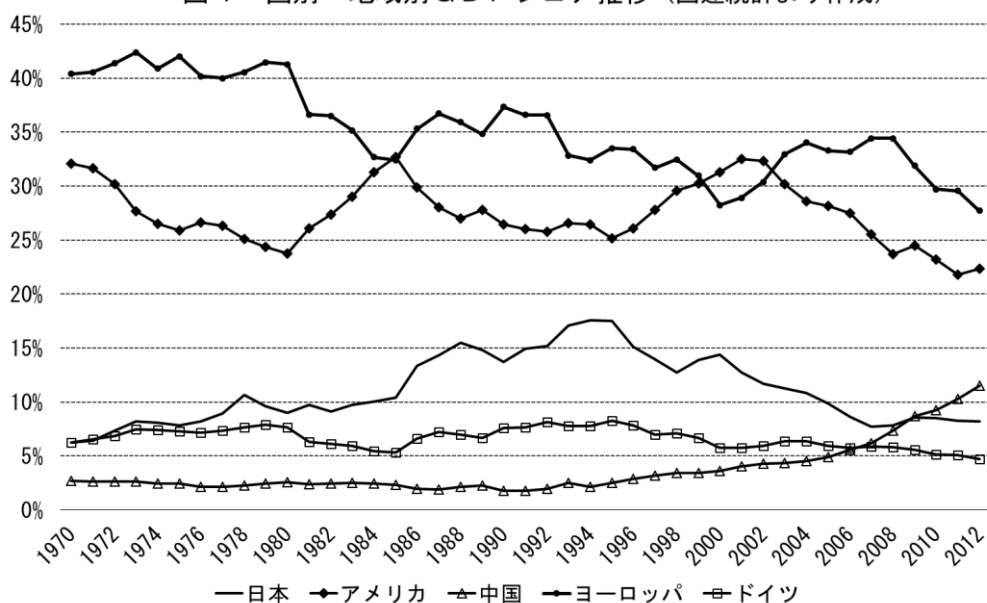
2015年8月には中国人民銀行が設定する元の対ドル基準値が切り下げられました(図5)。切り下げは、輸出産業振興を目的にしたといわれていますが、切り下げ方は突然で、切り下げ幅も大

図3 中国のGDP推移



出所) 『中国統計年鑑』より作成。

図4 国別・地域別GDPシェア推移 (国連統計より作成)





植田 浩史氏

きかったことから、世界から注目され、影響も与えました。

元切り下げ後、経済減速への懸念から中国国内の株価が大きく下落し、先進国の株安を引き起こし、世界同時株安も生じるなど、世界経済への影響も見られました。株価は2015年、特に春ころから一気に上昇しており、バブル的な状況にあると懸念されていたのですが、それが夏に弾けたわけです。

そして、7～9月の第3四半期の政府発表のGDP成長率は6.9%、リーマンショック後の2009年第1四半期以来の低い数値となり、マスコミでも大きく取り上げられました。日本の第3四半期のGDP成長率が当初-0.2%と発表されたこともあり（のちに+0.3%に修正）、中国経済の減速の日本経済への影響が喧伝されました。

OECDは、2015年11月に発表した見通しで、中国のGDP成長率は2015年6.8%、16年6.5%、17年6.2%になると厳しい見方をしています。帝国データバンクが中国に関係したアンケート

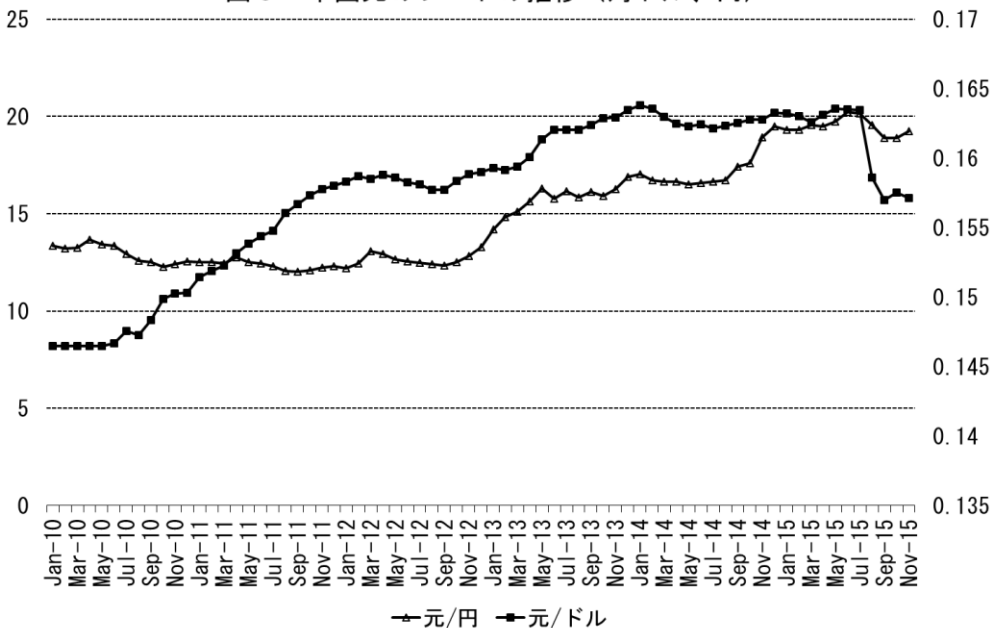
ト調査を行なっていますが、中国の成長鈍化が日本企業に少なからぬ影響を与えるという結果が出ています。たとえば昨年10月の調査では、25%の企業が中国の成長鈍化で今後影響を受けるだろうと答えています。

中国経済への視座 ～冷静に見よう

後で触れるように、2010年代後半の中国経済が、2000年代のような高い成長率を持続することはできない、という点では多くの中国経済研究者やエコノミストの見解はほぼ一致しています。しかし、どの程度の減速か、についてはかなり意見が分かれています。例えば、本屋には中国経済について様々な本が並んでいますが、その中には「中国経済崩壊」といった過激なタイトルを付けたものがあります。しかし、「中国経済崩壊」といったタイトルであっても、内容はタイトルほど「崩壊」について書かれているわけではない、科学的な分析によるのではなく煽情的に「崩壊」を唱えている、など気を付けなければならないものも少なくありません。こうした煽情的な見解は、結構影響力が大きく、何度も目にしていると本当にそうなのかと思ってしまうこともあるので、注意しないといけません。

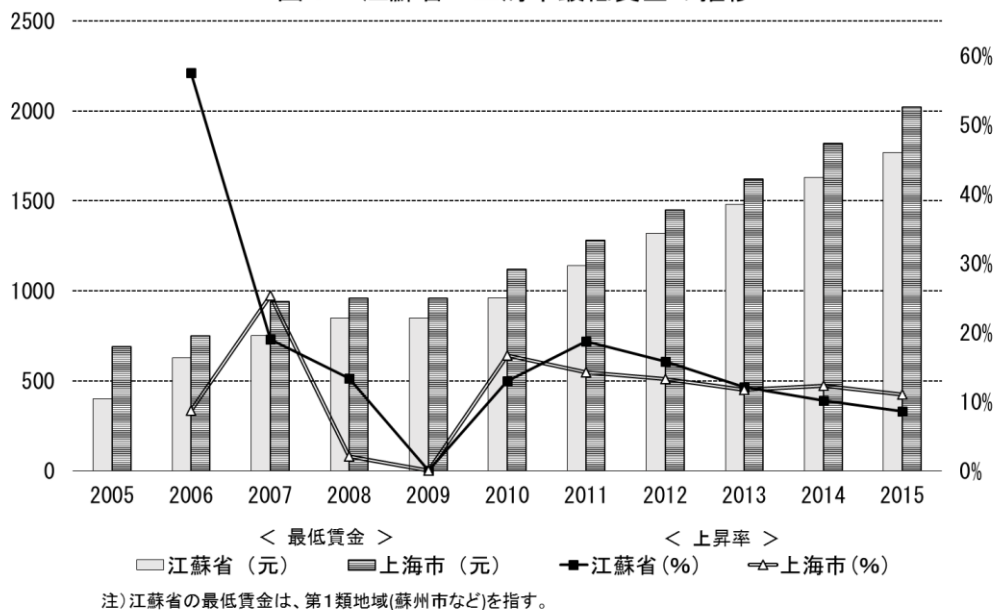
「中国経済崩壊」はさておいて、まじめに中国経済を見ている人たちにも、悲観論と楽観論があるようです。悲観論は、中国経済が抱えるさまざまな問題点を重視し、特に減速時に問題が深刻化すると予測する見方です。それは、「中所得国のわな」（自国経済が中

図5 中国元のレートの推移（対ドル、円）



所得国のレベルで停滞し、先進国（高所得国）入りがなかなかできない状況。新興国が低賃金の労働力等を原動力として経済成長し、中所得国の仲間入りを果たした後、人件費上昇や後発新興国の追い上げ、先進国の先端イノベーション（技術力等）の格差などに遭って競争力を失い、経済成長が停

図6 江蘇省・上海市最低賃金の推移



滞する現象を指す)、「ルイスの転換点」(社会が工業化する過程で、農村部から都市部へ低賃金の余剰労働力が供給されるが、工業化の進展に伴い、やがて余剰が解消され、農業労働力が不足に転じること。転換点を超えると、賃金の上昇や労働力不足により経済成長が鈍化する)などです。開発経済学の議論を利用し、中国経済は転換点にきているとするものです。

楽観論は、中国経済にはさまざまな問題があるとしながらも、問題を緩和する仕組みが存在していることを重視しています。多くの論者の見方はこの二つの見解のなかにあります。

もう一つ、中国経済の問題を考える際に留意しなければならないのは、中国経済の減速が日本経済にどのように影響を与えるのか、について考える視角です。日本経済の調子が今一つなのをすべて中国経済が原因であるかのように考えるのは短絡的です。中国経済が日本経済にとって重要な存在であるのは確かですが、両者の関係の仕方は複雑であり、さらに、アメリカ経済、アジア経済などとも密接に関係していることも注視していかなければなりません。

中国=「世界の工場」は終わったのか？

改革開放後の中国は、外資系企業の生産拠点と

して発展し、中国系企業の生産も拡大した 2000 年頃から「世界の工場」と呼ばれてきました。しかし、2012 年頃からは、賃金の上昇が進み、生産地としての魅力が低下したことから、生産が中国国内から他国へ移り、「世界の工場」は終わったとする報道もなされています。確かに、2000 年代以降の賃金上昇は著しいものがありますが(図6)、これは本当なのでしょうか。

最近刊行された伊藤聖東京大学准教授の『中国の産業集積』(名古屋大学出版会)では、中国国内の賃金水準が大きく上昇した 2010 年代に、労働集約的な「雑貨」と呼ばれるような商品分野で中国のシェアは落ちていないことを、さまざまな統計データを使いながら説明しています。賃金上昇などの変化に対して、中国の産業も変化し、賃金上昇のなかでも国際競争力が高止まりする構造が出来上がっているというのが、現実の中国の姿のような気がします。

中国経済減速の理由

「世界の工場」としての中国が消滅するとか、中国経済崩壊、という見方は誤りだとしても、これまで高い成長率を持続してきた中国経済の成長率が減速を見せ始めていることは事実です。では、なぜ減速しているのでしょうか。

第一に不動産バブルの顕在化です。中国経済は他の国と比べると市場機能に限界があるため、投資が「過剰」化する傾向、つまり投資が適正に配分されず、一部のところに過剰化されてしまう傾向があります。特に近年は地方政府の相次ぐ地方開発により住宅などが大量に供給され投資対象となり、価格が吊り上がるという状況が生まれています。さらに供給過剰が進み、不動産から資金が引き上げられ、株式に向かう、これが 2015 年の株式バブルを生みました。

第二に金融システムが未成熟なために様々な歪みが生じていることです。中国の経済は急速に拡大してきましたから、資金需要は常にあります。その資金需要に対して正規のルート以外から供給される、つまり「影の銀行」と呼ばれる不透明なシステムが存在しています。これは好景気であれば大きな問題になりませんが、経済が停滞すると資金の流れが滞り問題が顕在化する可能性が高くなります。

第三に内需の停滞の問題です。自動車のように潜在的な需要は存在しますが、短期的には景気動向に左右されるという問題があります。

第四に産業構造の変化です。世界の工場としての役割は現在も担っていますが、成長をリードしてきた工業部門の役割が相対的に低下し、サービス部門などの比重が相対的に大きくなっています。

習近平政権が唱えている「新常态」、つまり高成長から中成長へのギアチェンジがうまくいき、中国経済の質的向上を図れるかどうか、特に「創新（イノベーション）」がどのくらい行なわれていくかがカギとなっています。バブル崩壊への危機感是中国政府にもあり、まったくコントロール不能なバブル崩壊はないものと考えられます。日本ではバブル崩壊への危機感は今中国政府と比較すると弱かったです。したがって日本のバブル崩壊の経験だけで、中国のバブル崩壊を考えてしまうと、見方を誤ってしまいます。

日本経済と中小企業への影響

短期的な影響として株価の変動がいつものような規模で起こるかわかりませんし、為替の変動は中国だけでなくアメリカの通貨政策との関係で決まってきます。ただ株価については、2015 年の前半で起きたようなバブル的な値上がりはしていませんから、株価は下降気味で推移するものの、昨年夏のような一気に急速に値下がりすることは頻繁には生じないと思います。賃金は今後も持続的に上昇していくと考えられますが上昇率は低下しつつあります。

問題になるのはむしろ中期的な影響です。その一つが、日本から中国への輸出が伸び悩みを見せてきていることです。これは中国経済の減速の影響もありますが、もう一つ見ておかなければいけないのは、中国国内で供給できるもの、国内供給への切り替えが増えてきているということです。

二つには、日本から第三国への輸出が中国経済の減速によって影響を受けることです。今も東南アジアへ日本からかなり輸出していますが、東南アジアの経済は中国経済と密接に結びついており、中国景気の影響を東南アジアが受けて、それが間接的に日本に影響してくることは考えておく必要があります。

中国内需の低迷は短期的に起きてくる可能性があり、中国内需に市場を切り替えてきた日系企業には影響が出てきます。しかし潜在的な需要は存在しており、中国市場に食い込むビジネスが展開できていれば内需が少々停滞しても影響は小さくて済みます。

最後にもう一つ注意しておく必要があるのは、中国政府が先ほどの“新常态”に対応する形で産業構造の転換をはかってくることです。その中で政策的優遇対象となる産業が変わってくる可能性があります。それにどう対応するかということです。

3. 新自由主義経済政策と地域・中小企業

～アベノミクス第2ステージの行方、

TPP・法人減税等の問題点、地域創生

駒沢大学政経学部教授 吉田 敬一

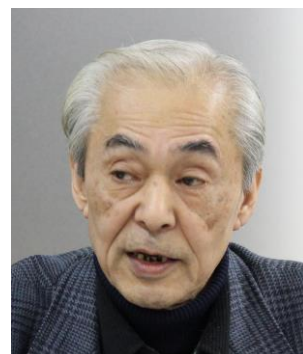
アベノミクス第1ステージの目的

第1ステージの目的は、脱デフレでインフレ率2%を達成することでした。そのために三本の矢の政策を実施しました。第一の矢は異次元の金融緩和。円安は実現しましたが、金利ゼロでお金をダブダブ状態にしても貸し出しは増えませんでした。図7に見るように、マネタリーベースは増えていますが、日銀が市中銀行から買い入れる国債の支払いのための日銀当座預金が積み上がっているだけで、実際にマーケットで動くマネーサプライは微増しているにすぎません。第二の矢は機動的な財政政策。国が内需拡大に火をつけるということで公共投資が実施されましたが、首都圏の再開発、オリンピック、震災復興のみでした。財政再建とのからみで先行き不透明になってきており、震災復興についても5年目を迎え、公共事業は先細りが懸念されます。したがって第一、第二の矢は、脱デフレでGDPを増やしていくという方向での効果は上がっていません。第三の矢はどうでしょう。規制緩和、法人税減税を行って設備投資を拡大していくということですが、これは矢が放たれていないのが現状です。

アベノミクス景気は 蟹気楼現象

アベノミクスの第1ステージは、マスコミなどではアベノミクス景気と呼ばれていましたが、蟹気楼にしか過ぎ

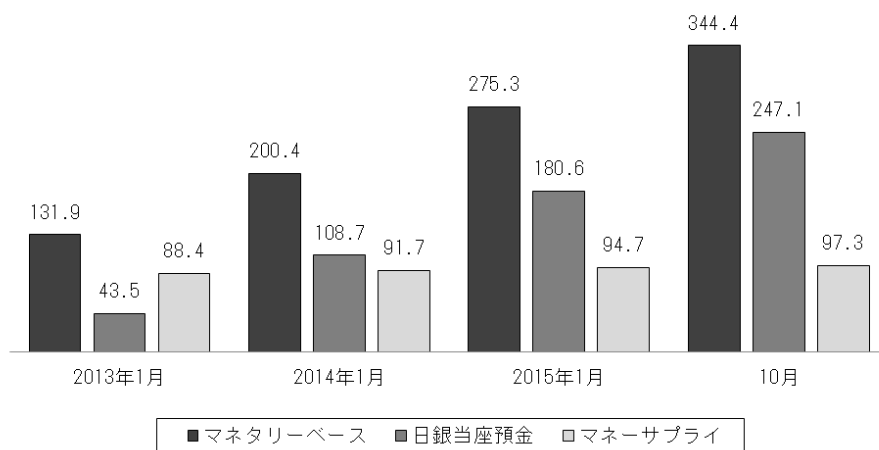
ませんでした。図8・9に表れているように、自動車の生産を見ても、国内生産と輸出は増えず、海外生産だけが増えました。輸出が伸びないのに黒字が出ているのは、円安による為替差益です。そこで上がった利



吉田 敬一氏

益は株式市場や投機にしか回らず、实体经济には反映されません。アベノミクスのもとでの好循環は価値を再分配する資本のところでの好循環に過ぎません。先ほど植田先生が中国における現地生産の問題を指摘されていましたが、円安になればドル建ての価格は引き下げられるのに、そうせずに輸出は増えませんでした。結局、トヨタでも日本国内で作っている車をアメリカでもヨーロッパでも作っていますから、円安差益が効果を発揮するのは日本で作った車を輸出する時だけで

図7 異次元の金融緩和の実態（単位：兆円）



資料：日本銀行調査統計局「マネタリーベース」（平均残高）より吉田氏作成。

す。日本で作った車のドル表示価格を下げると、アメリカで作っているものも下げなければならなくなるので、日本で作った車も下げるわけにいかないのです。グローバル戦略に乗った多国籍企業の場合は、円高になろうと円安になろうと、基本的に日本からの輸出価格はドル表示では変動できないのです。アベノミクスのもとでの大企業の好決算業種による、国内の実体経済を押し上げる作用は生まれてこないのだと言えます（以上の詳細は『企業環境研究年報』第19号2014年12月の1-5頁参照）。

第2ステージの問題点

昨年第2ステージとしてまた三本の矢が打ち出されてきました。第一の矢は、希望を生み出す強い経済でGDP600兆円の実現をめざすとして

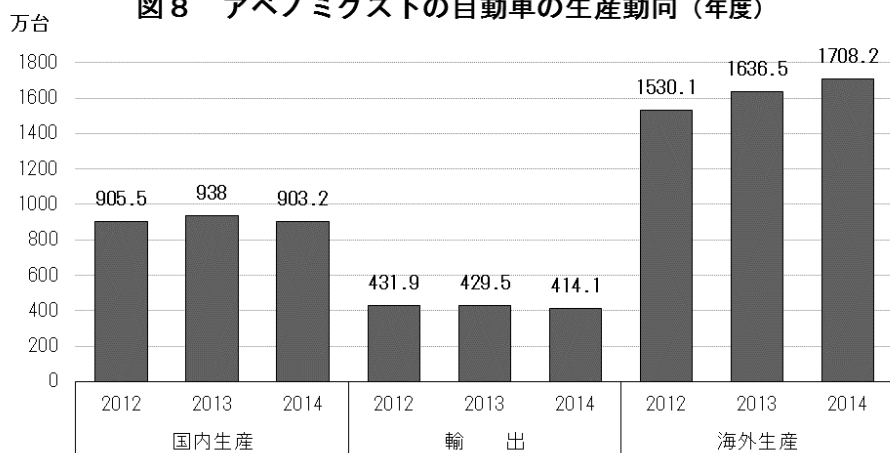
います。第1ステージで実体経済が動いていない、その反省もなしに、突然GDPを100兆円も増やすといいますが、いったいどういう方法で実現しようと言うのか根拠は明らかになっていません。

第二の矢は、出生率1.8の実現ですが、若い人が安心して子どもを産み育てるには、まず生活の安定、展望が必要です。非正規雇用が4割に迫り、労働条件の悪化が進んでいく、そういうなかでどんな方法で出生率を高めようというのでしょうか。

第三の矢は介護離職ゼロです。これも予算がついているのはハード面です。どうして今介護が問題になっているのかという肝心なところ、問題になっている労働条件、賃金水準に手をつけるどころか、さらに悪化する方向で、足りない部分は外国人を活用すると言う形になってきています。

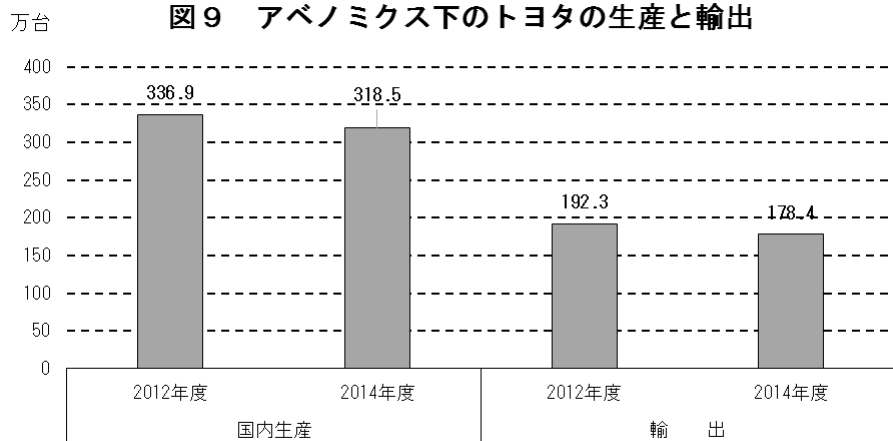
しかも新しいステージの三本の矢は、今問題になっている国民生活の中の問題を単に取り上げたに過ぎません。第2ステージの問題点は、一つは第1ステージがどうだったのかという評価、反省がないことです。それがないため、第1ステージと第2ステージの連関性が分からないわけです。二つには、新しい三つの矢を実現していく手段・方法が明示されず、曇り空のような願望にとどまっていることです。三つ目には、目標数値に違和感があることです。“いつまでに”という期限がないこと、人口減少社会ではトータルのGDPではなく、一人あたりのGDPを考えるべきであること、目標達成のための手段方法が示されていないことなどです。つま

図8 アベノミクス下の自動車の生産動向（年度）



資料：日本自動車工業会「自動車統計月報」より吉田作成。

図9 アベノミクス下のトヨタの生産と輸出



資料：日本自動車工業会「自動車統計月報」より吉田作成。

り3本の矢（政策・方法）というよりは三つの的（目標）にすぎません。

第2ステージというのは、アベノミクスの失敗を覆い尽くすための単なるキャッチフレーズの羅列ではないかといえます。そう考えざるを得ないのは、2%のインフレ目標を繰り返し先送りしていることに表れています。アベノミクスの最終的な政策目標は、国民経済をどうするかというよりも、世界で戦えるグローバル循環型企業を中心にした経済を形成することにあります。20世紀の日本経済は、国内で作り輸出するというナショナル循環型、メイドインジャパン型の企業が牽引してきました。当然円安になれば効果が発揮されます。しかし今日では、グローバル循環、現地生産、現地販売が基本になっているので、20世紀型の経済政策をそのまま実施しても国民経済を浮上させるどころか、国民経済の持続可能性を掘り崩す危険性が懸念されます。

TPPの問題点

日本の経済政策の基本がナショナル循環ではなくグローバル循環、つまり多国籍企業支援になってきています。トヨタにしてもキャノンにしても世界中で最適地生産を行っています。そのためには企業内国際分業を進め、部品の受発注や労働力の調達を日本国内で行っていたのと同じような形で行う必要があります。タイで組み立てる時に、マレーシアやインドネシアから部品を送る際に関税がかかったり、様々な規制・ルールの違いがあると障害になります。そういう障壁をなくして企業内国際分業を進めるモデル地区にアジアが設定されようとしているのではないかと思います。

そういう点から考えるとTPPのいくつかの問題点が浮かび上がってきます。政府は昨年12月にTPP発効による経済効果の試算を発表しました。GDPは14兆円拡大する、農林水産分野も国内生産量はほぼ維持できる、というものです。しかし2013年3月の政府の試算では、GD

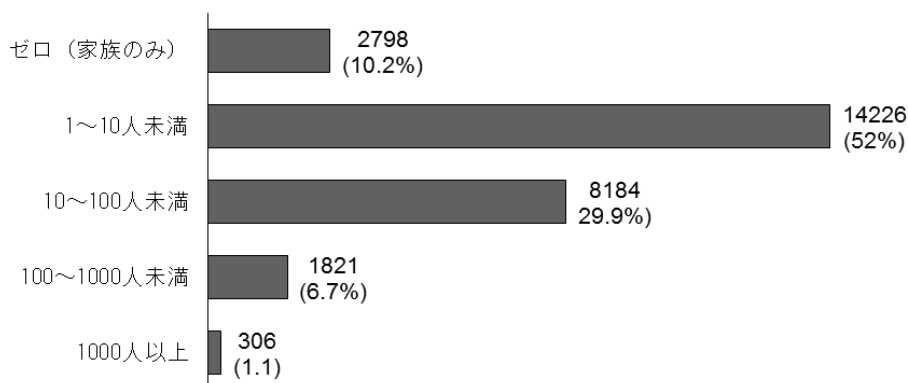
P押し上げ効果は3兆2千億円、農林水産業は3兆円減るとしていました。それが急に楽観的な見通しになりました。GDPが14兆円押し上げられるということに関しても、輸出拡大効果、外資が日本に入ってきて国内の雇用が80万人増えるとしています。TPPに入ったからといって果たしてアジア、アメリカへの輸出が増えるか。増えるのならこの間のアベノミクスによって対ドルの為替レートが80円から120円へと円安になる中で増えるはずなのに、それほどの円安になっても輸出は増えていないのですから、TPPにより増えるというのは楽観的と言わざるを得ません。

さらにTPPの問題点ですが、TPPの協定正文は英語・スペイン語・フランス語でしか書かれていません。参加交渉国第2位の日本語は一人前扱いされていません。大きな影響力を持つ国の国語が協定正文に入っていないのは問題です。国連などのように多数の国が関与している場合の文書なら別ですが、地域が限定されている協定の正規の文書に日本語が入っていないのはおかしいです。しかも2000ページと言われている成文のうち翻訳されたのは“概要”の97ページのみ。内容があいまいなまま大筋合意をされてしまった。そのイニシアチブを日本が取ったと誇るのであれば、責任という意味でも重要な問題です。そこまでのめり込んでいるのは政府の方針が日本の大企業のグローバル循環、日本国内での地域間分業からアジアでの企業内国際分業を確立していくということに軸足が移っているのではないかと考えられます。

法人税減税のねらい

法人税減税もグローバル企業支援減税がねらいです。その財源は外形標準課税の適用拡大と中小企業優遇税制の改悪によるものであり、国民経済の復活にとっては問題と言わざるを得ません。さらに財政再建の財源として消費増税が相次いで打ち出されていく危険性があり、内需減退の大

**図10 従業員数規模別にみた
業歴百年以上の長寿企業の構成**



資料：帝国データバンク「長寿企業の実態調査」2014年9月18日
(業歴100年以上の総数は2万7335社)。

きな要因になります。それは8%への税率アップ後の景気低迷が証明しています。結果として、ローカル循環、地域経済の一層の衰退につながっていきます。

地域創生～「地域創生」政策の税減税のねらい

地方創生政策の基本的な目標は、東京一極集中を打破する、そのための手法を①企業の地方移転を促進、②地方での雇用創出と若者の地元就職拡大、③大都市圏から地方への人材移転、としています。しかし、企業の地方移転は昨年10月末現在5社のみです。一つはYKK、もともと富山が発祥の地であったので移転しました。あとは医療機器のベセル、サントリープロダクト、アパレルのキャン、冷凍機の前川製作所、という会社が移転を表明しているだけであり、これは看板倒れで終わっています。帝国データバンクが2014年9月に発表した企業移転に関する調査を見ても、税制で優遇されれば移転するという企業はほとん

どなく、希望する移転先は東京、名古屋、大阪などであり、その周辺にある企業が都市の“格”を求めて動こうとしていることがわかります。

雇用創出の問題でも地元就職大卒者の奨学金を減免すると言っていますが、雇用を生み出す中小企業への支援が明確に出されていない現状では困難です。

大企業の社員の地方への転職支援は、期限付きで一定の賃金保障をするということですが、安定して雇用されている正規社員がわざわざ地方へ行って新たな就職先を求めるかといえば、あり得ないと思います。

以上みてきたように、アベノミクスのもとでの新自由主義的な経済政策は持続可能な国民経済や地域経済を掘り崩す方に作用するのではないかと。そういう点でめざすべきは、グローバル化政策を軸にした成長戦略ではなく、地域特性に根ざした産業集積（ローカル循環）の再構築と、メイドインジャパンに基礎を置く新たなナショナル循環の構築です。この主役の一つは中小企業です。図10にあるように、業歴100年以上の企業をみると100人未満の中小企業が9割以上を、従業員が10人未満の企業が6割を占めています。同友会を中心とした地域循環の確立の運動、同友会型の企業づくりがますます重要になってくると思います。

4. 中小企業景気のいまと地域振興

～今日の中小企業景気、中小企業振興基本条例による 地域振興の広がり

立教大学経済学部名誉教授 菊地 進

※ 資料はいずれも菊地氏作成

中小企業景気の現状 ～2015年の特徴と 2016年の見通し

日銀短観では、景況感が製造業は横ばいで、非製造業は上向いています(図11、12)。またDORでは、今期までは業況水準が上がってきていますが、次期以降は厳しい見通しになっています(図13)。この間全体を牽引してきたのは、建設業とサービス業です。それもやはり次期の見通しは厳しくなってきました。この間上昇が続いていた仕入単価と売上単価は収まってきています。一方、人手の不足感はかなり高まっており、経営上の問題点の第2位まで上がってきています(図14)。設備不足感も高まっていますが、先行き不透明感から投資が思うようには伸びていません。地域別に見ると、北海道、東北、四国、中国など地方の苦戦が目立ちます。

中小企業の苦戦に比して、短観では大企業の利益率が非常に高くなっていることが示されており、規模間格差、地域別格差が進んでいます。

2016年は、人材確保、人材育成、社員教育が一層大事になってくると思われます。

図11 短観と中小企業景況調査(中小企業庁)；製造業

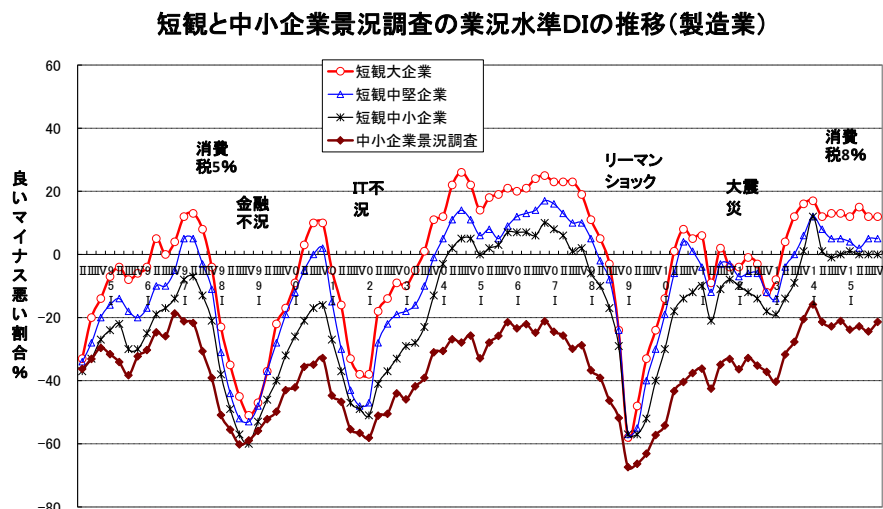
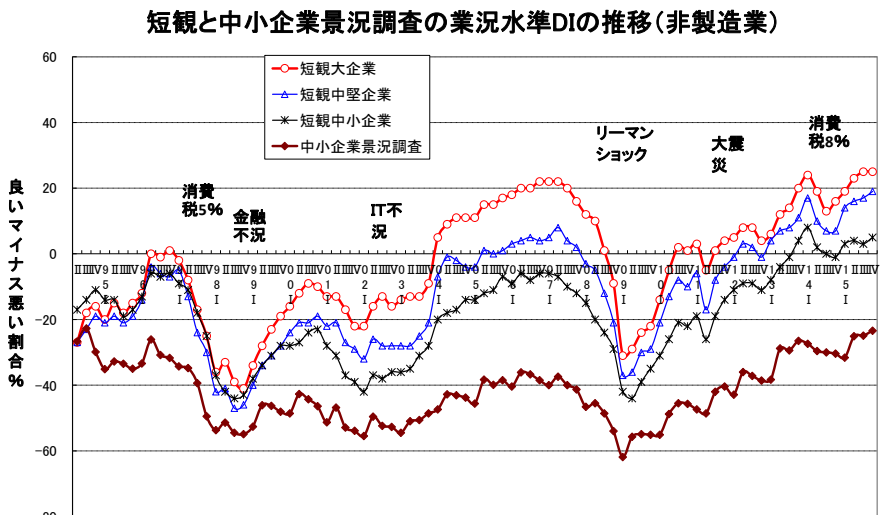


図12 短観と中小企業景況調査(中小企業庁)非製造業



地方創生と地域振興

2014年9月に国は「まち・ひと・しごと創生本部」を設置しました。目的は、人口急減・超高齢化という課題に対し、各地域が自律的で持続的な社会の創成をめざすことにあり、ポイントは、地方に仕事をつくり、安心して働けるようにする所



菊地 進氏

にあります。そのために国は、情報支援、人的支援、財政支援を行なうとしています。情報支援では、地域中核企業候補の発見や基盤産業の抽出のために、RESAS（地域経済分析システム）などにかつてない予算を投

入しています。人的支援では、地方創生コンシェルジュの育成、地方創生人材支援制度、地方創生人材プランなどを掲げ、特に自治体に人を送り込んでいます。財政支援では、地方創生事業費、「新型交付金」の創設、各種補助金等が盛り込まれています。

これらの支援を受けるには各自治体が、人口ビジョンと総合戦略策定（盛り込む事業）が必要になります。そういうこともあり自治体は国から出

図 13 同友会景況調査

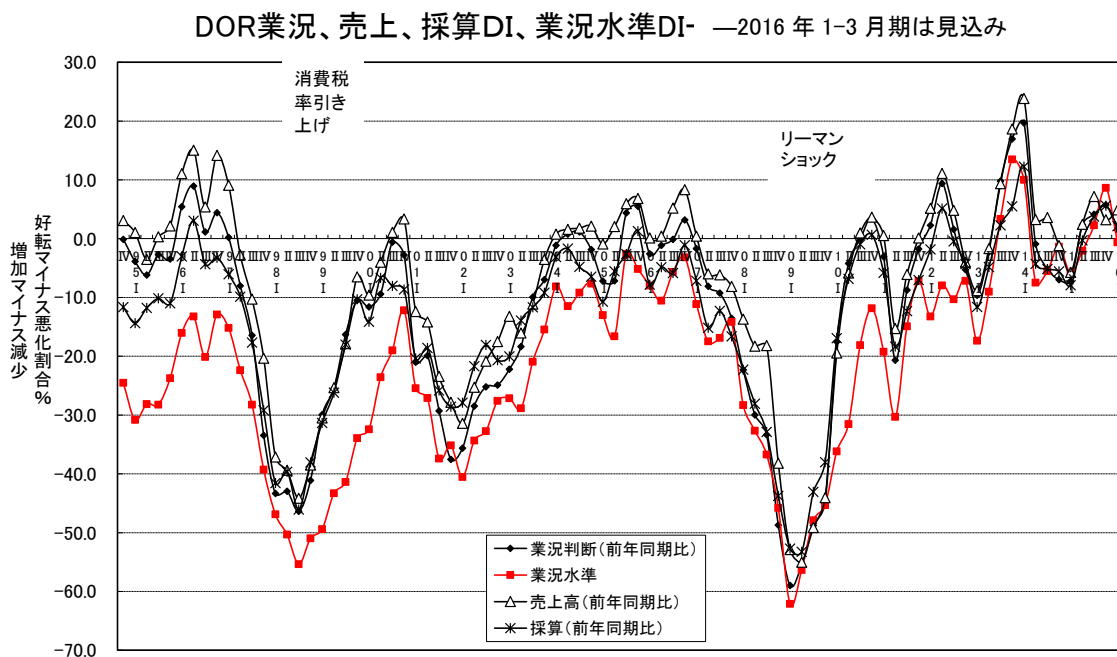
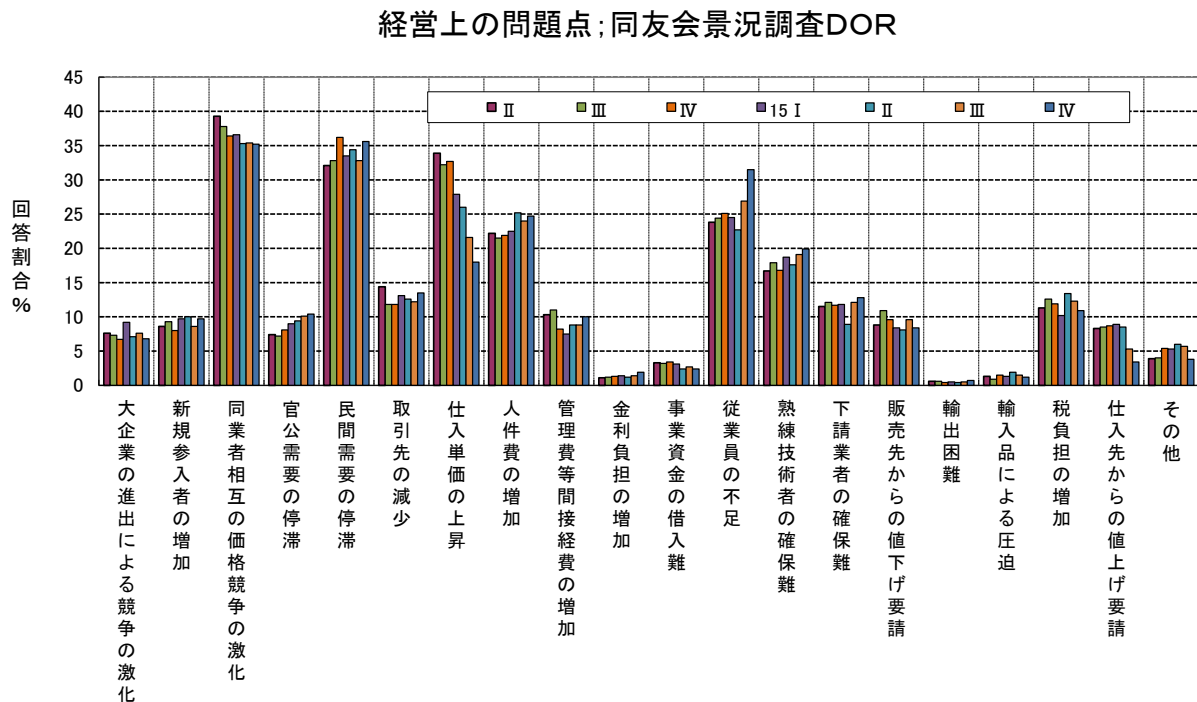


図 14 同友会景況調査



向という形で人材を受け入れて、プランの策定に着手し、そこに主力部隊を投入しています。ただし、人口ビジョンといってもすぐに出生率が改善できるわけではないので、国にならって希望的人口ビジョンと総合戦略を策定しています。

各自治体にはそれまで進めてきた産業振興の流れがあり、それぞれの振興条例や振興計画、施策に基づいた取り組みがあります。しかしそうした取り組みとの整合性よりも交付金を念頭に置いた総合戦略の策定が重視される恐れがあります。政策企画課と産業振興課の一体的取り組みが可能となっている自治体は多くはなく、ここを大事にする必要があります。

条例を実質的なものとするために

地方創生を言うならば、中小企業憲章や中小企業振興基本条例（以下、条例）をきちんと評価した上で取り組むべきですが、創生本部の動きはそうだとは言い難く、だからこそ、憲章・条例を実質化する運動が大切になっています。

中小企業憲章の中にはとても大事な中小企業観が示されていますが、なかなか社会の理解が得られていません。特に自治体や金融機関などの深い理解を促進していくことが重要ではないかと思えます。

『中小企業は、雇用の大部分を支え、暮らしに潤いを与える。／意思決定の素早さや行動力、個性豊かな得意分野や多種多様な可能性。／中小企業は、経営者と従業員が一体感を発揮し易い場である。／中小企業は、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。／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る。／政府が中核となり、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、どんな問題も中小企業の立場で考えていく。／これにより、中小企業が光り輝き、もって、安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現されるよう、ここに中小企業憲章を定める』
(中小企業憲章より)

条例制定運動の中ではこれまで教訓化されてきた点があります。調査を通じて現状を知る、それをふまえて条例制定の必要性を確認する、地域主体を加えての振興会議（円卓会議）の設置、振興計画の策定（地域の経営指針）、自治体における単年度の行政事業の決定・実施、などです。

条例には次のような基本パターンがあります。

(構成)

目的、基本理念、基本方針、行政の役割、事業者の役割、経済団体の役割、学校の役割、金融機関の協力、市民の理解と協力、中小企業円卓会議

(行政の役割)

基本方針を総合的・計画的に推進するため、必要な調査研究を行い、財政上の措置を講じる。／施策の実施に当たり、各機関・市民と協働し、効率的に進める。／市内中小零細事業者の受注機会の拡大に努める。等々

(事業者の役割)

自主的な努力及び創意工夫により、経営基盤の強化、人材の育成、地域からの雇用の促進・雇用環境の充実に努める。／学校と連携し、職業への理解の向上及び体験学習の充実に努める。／人材の育成並びに雇用環境の整備のため、大学及び専修学校との連携に努める。／市内で提供される財・サービスの利用に努める。／大企業者は、中小零細企業者の存在を認識し、ともに地域社会に貢献するよう努める。／経済団体に加入するよう努めるとともに、中小零細企業者振興の事業に積極的に協力する。

(中小企業振興円卓会議)

条例の目的達成のため、円卓会議を設置（事業者、経済団体、学識経験者、金融機関、消費者等で構成）。振興施策について審議し、市長に提案。

条例を生きたものにするために、制定した後に求められるものは何か、それは実効性のある円卓

会議の設置と各層を交えて地域の経営指針を作ることです。円卓会議が機能していくためには、地域の中小企業家が信頼を得ておくことが決定的に大事です。条例の中の「事業者の役割」が実質化すると、行政や金融機関、教育機関、NPOもついてきます。地域内の各層に信頼を得ることのできる企業家とは、経営指針をしっかりと持ち、『労使見解』を理解し、先を見通し互いによく勉強し、地域活動をいとわない企業家である、とい

った企業家の広がり地域振興のカギを握っています。そうした企業家をコーディネートするのが同友会の事務局であり、会員と事務局の姿を見て、行政の担当者は信頼を寄せることになります。その好循環の構築が2016年度の課題といえます。

条例制定に向けた調査のポイント

条例制定に向けた調査という視点で考えると、地域の企業・事業所の把握のために自分たちで調査を行ったんだという自信を持てるような調査を行うことです。できる限り全数調査をめざすこと、調査票作成にあたっては行政も関与して一緒に実施したという意識が持てるようにすること、クロス集計を射程に入れた調査票を作成すること、なども大事です。また、各層に信頼を得ることのできる企業家（経営指針をしっかりと持ち、労使見解を理解し、先を見通し互いによく勉強する企業家）の存在が浮き彫りになるような調査票作成を心がけること、同時にそのことが浮かび上がるような分析も必要です。そ

図 15 東温市中小企業現状把握調査（2012年1月）

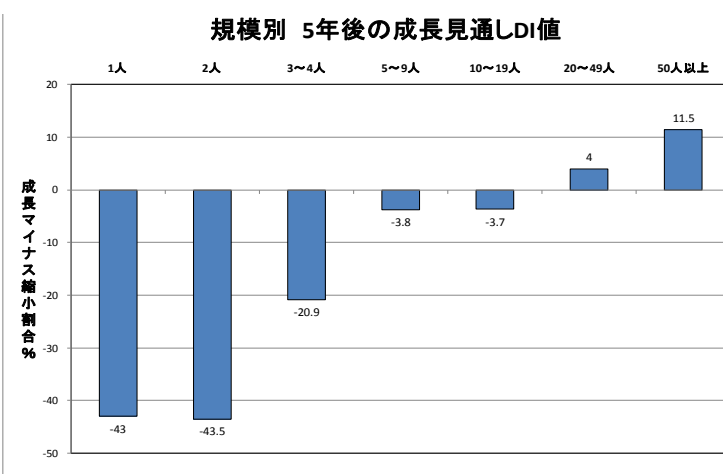
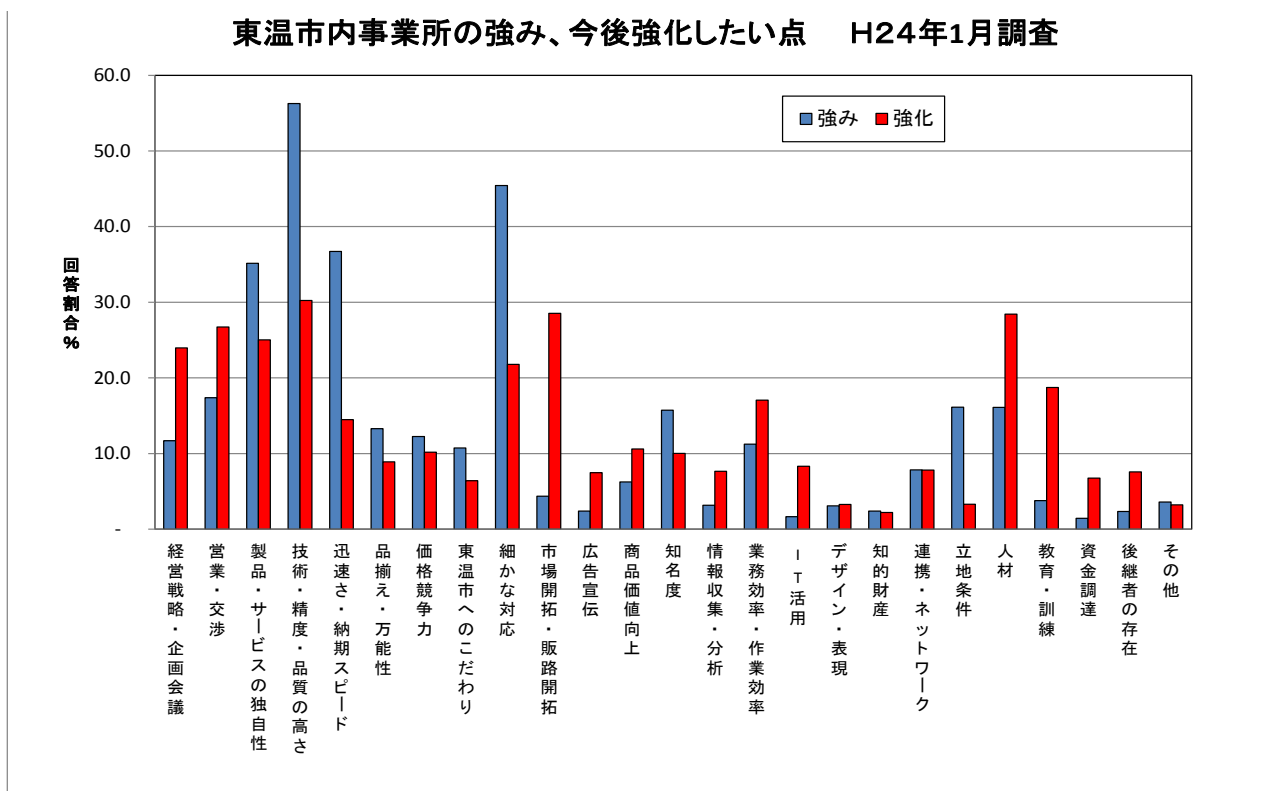


図 16 東温市中小企業現状把握調査（2012年1月）



これは同友会の調査だけでなく、自治体が行なう調査についても同様のことが言えます。いくつかの地域の調査の事例を紹介します。

図 15、16 は東温市の調査ですが、企業規模の小さい所の厳しさがはっきりと表れています。同じ調査で「強み、今後の強化点」では、自信を持っている点も明確になっていると同時に、市場開拓・販路開拓や人材など強化点も浮き彫りになっており、サポートの方向性も見えてきています。

図 17、18 は松山市の調査です。「利益を維持できた企業の内部要因」の中で「経営理念に基づく戦略の実行」が多いことは必ずしも同友会会員企業に限ったことではないことがわかります。さらに、「経営理念に基づく戦略の実行」を選んだ企業が次に選んだ要因を見ると、「従業員教育」「新たな価値の提供」が高くなっています。こうした特徴が出てくるのも同友会会員企業だけではないということです。

白石市の調査は興味深い調査項目が入っています。人材育成の仕組み、経営計画（作成の有無、金融機関への提出、月次決算の有無、定例会議の有無、経営に関する勉強会への参加の意思）などを問うています。調査項目の設定にあたって、同

図 17 松山市中小企業等実態調査（2012年10月）

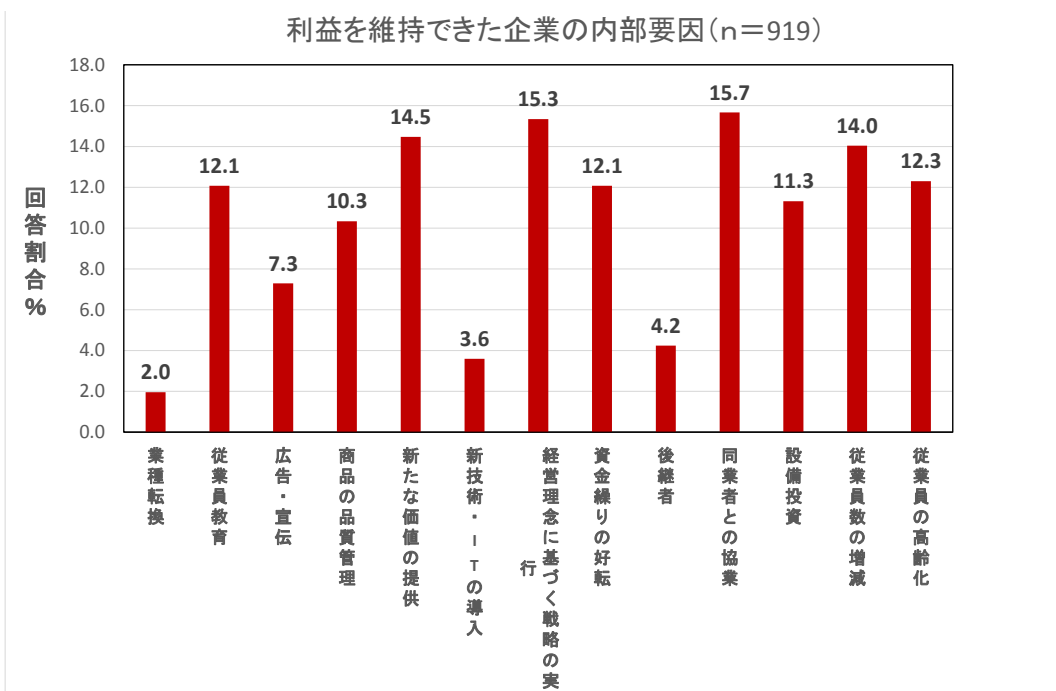
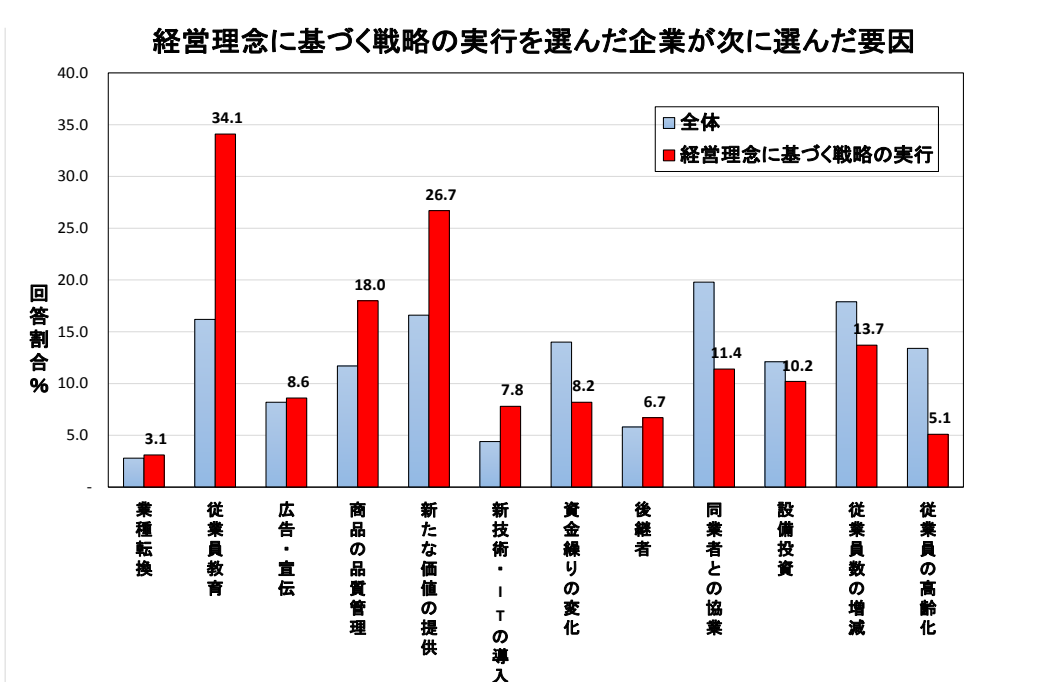


図 18 松山市中小企業等実態調査（2012年10月）

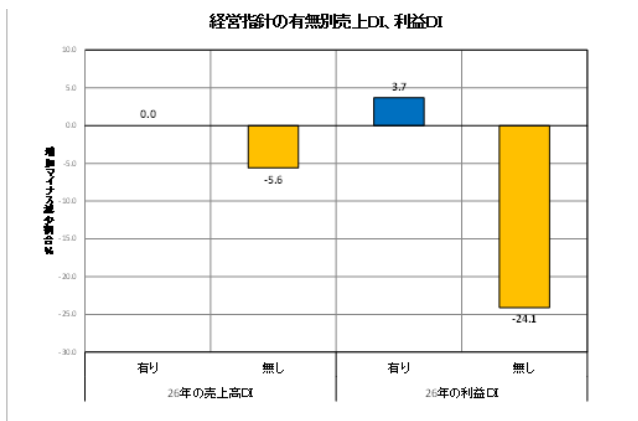


友会の役員の方が強く主張してとのことでした。ただ残念なことは、調査結果のきちんとした分析にまで至っていないことです。

現在実施中の南三陸町の調査では、白石市の調査項目を生かして、人材育成、資金・経営計画などを入れました（資料参照）。

まだ集計の途中ですが、「経営指針の有無別売上D I、利益D I」を見ると、売上高ではさほど

図 19 南三陸町企業・事業所実態調査（2015年11月）



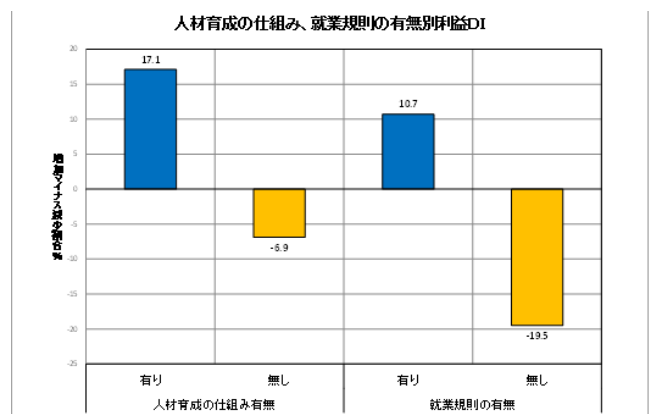
でもありませんが、利益では経営指針の有無による差がはっきりと出ています。「人材育成の仕組み、就業規則の有無別利益DI」も違いがはっきり出ています（図 19、20）。

調査結果をどう生かすか

今後は円卓会議が動き出して以降に行われる調査が増えてくるであろうと思われます。東温市では 2012 年に調査を行い、その年には経済センサス活動調査（事業所企業調査、工業調査、商業調査、サービス業基本調査が合体）も行われました。東温市は 2016 年に 2 度目の調査を行います。今年も経済センサス調査が行なわれます。そうすると、全国一律に実施する公的調査と独自調査の結果を総合的に見て振興計画を考えることが必要になってきますから、一段とレベルの高さが求められてくると思います。これは次の段階のモデルケースになることを期待しています。

同友会内の調査で出てくるような結果が、会外の調査でも出てきていますので、それを共通認識にしてこれからの運動に生かしていくことがとても大事だと思います。

図 20 南三陸町企業・事業所実態調査（2015年11月）



＜資料：南三陸町の調査項目＞

- 1 .企業・事業所の概要
名称、所在地、形態、資本金、主事業、サブ事業、ブランドの有無、従業員数
- 2 .東日本大震災の被災状況について
物的被災状況、再開状況、再開場所
- 3 .東日本大震災後の経営状況について
売上・利益の推移、増減理由、資金調達先、資金・経営計画、強み・強化
- 4 .施策の利用状況と課題について
利用した施策、効果、利用時の問題点、希望する施策
- 5 .雇用・採用について
従業員の居住地域、増減、求人予定、人材育成
- 6 5年後の南三陸町と貴社について
5年後の町の課題、業界の見通し、拡張、縮小、移転、今後展開したい分野、事業継承

5. 中小企業経営戦略と同友会運動

～中小企業の経営戦略、同友会運動の位置

中小企業家同友会全国協議会専務幹事 松井 清充

地域での仕事づくりの方向は

人口減少が進み地方が衰退し、一極集中の弊害が大きくなっていることは周知のことです。人間の生活に最低必要な物が「衣・食・住」から、「医療・職業・居場所」に変わってきています。

“医療”では、2014年度で年金受給者は6988万人、年金を払う人が6013万人とひっくり返っています。それほど高齢化が進んでおり、介護へのニーズが高まり続けています。

“職業”については、有効求人倍率が1.25倍、パートが1.61倍、正社員が0.79倍ということで、いわゆる「ブラック企業」でアルバイトをやらざるを得ない非正規社員も増えています。一方で、地方では正社員の求人があるにもかかわらず、東京の大企業を目指すという構造にもなっています。“居場所”とは、一人暮らしの高齢者が増えて行く場所がなくなっているということです。

そうしたなかで地域で仕事をつくるには、人口減少がすすむ中で生まれてきているニーズへの対応が必要です。これまで地域で外からかせぐ仕事をつくってきた分野は、公共工事・工業・観光産業などでしたが、今は「介護、健康、環境、補修、安全・安心、食料、エネルギー、観光産業」へと変わってきていきます。

中小企業が活躍できる分野は

まず、介護・健康分野は勢いがあります。とりわけ介護に携わる経営は、年率で2割以上のテンポで増えています。経済産業省の産業活動分析(2014年)のサービス業分析によると、施設介護サービスが増えるとフィットネスクラブも増え

るという相関関係があることが示されています。事例を紹介すると、甲賀市の(株)レークケア(滋賀同友会会員、代表取締役社長 西村雄一氏)は、調剤薬局が病院の誘致を行い、通所介護施設をオープン、人口10



松井 清充氏

万人の地方市で地域見守りネットワークを構築し、連携・協力企業が増えています。

また、(有)いわてにつかコミュニティ企画(岩手同友会会員、代表取締役、吉田ひさ子氏)の住居型老人ホーム「めだかの家」では、児童デイサービス(障がい児放課後保育)も併設し、地域のお年寄りや子ども達の居場所を作っています。

環境分野では、都市鉱山とも言われるように資源ゴミを分別して資源として再生させる、これは大企業が手を出さない分野です。

補修分野では、業種の中で2040年までに唯一伸びるのは住宅補修だと言われています。新潟県燕市にある旧吉田町の半径1.5キロ圏内の人口は2万人強、このエリア内で営業を成り立たせている(有)滝本工務店(新潟同友会会員、代表取締役滝本勝則氏)や、東京大田区内で全社員が毎日訪問をして住宅修繕で得意先確保、立替需要も取り込んでいる(株)湯建工務店(東京同友会会員、社長湯本良一氏)など、活躍している企業があります。

安全・安心分野では、中国の爆買いが話題となっていますが、中国国内で生産される食糧は中国での信頼度がまだ低く、メイドインジャパンを求めています。大量生産の大企業は海外へ移ってい

るので、小ロットで対応できる中小企業向きともいえます。

また、高齢者の孤独死が問題となっています。これに関連するサービス業はいろいろ考えられます。たとえば、(株)太陽ビルマネージメント（大阪同友会会員、常務取締役 前田竜一氏）では、高齢者の管理人を派遣し、住民から安心するという評価も高く、大阪のマンション派遣の過半数を占めています。(株)昭和観光社（広島同友会会員、代表取締役 平森良典氏）は、福祉旅行専門会社として障がい者や高齢者の方々の夢を実現、旅を通じた健康・生きがい・生活の目標、生活のQOL向上につなげています。

食料・エネルギー分野においては、自給の時代になりつつあります。地域でエネルギーの地産地消にとりくむ白河エナジー(株)（福島同友会会員、代表取締役社長 鈴木俊雄氏）や、農業分野で自然エネルギーを取り入れた群馬の農業生産法人グリーンリーフ(株)（群馬同友会会員、代表取締役 澤浦彰治氏）など。

自社の業種を広げ、地域へのお役立ちを仕事に結びつけた「生活支援業」を展開する(株)小坂田建設（岡山同友会会員、代表取締役 小坂田英明氏）は、中小企業しかできない仕事づくりの典型ともいえます。従来の「建設業」などの業種の枠で考えず、生きること暮らしを支援する取り組みが求められます。そう考えると地域の仕事は無限に存在します。

大企業が参入しない仕事づくりを考えてみる

労働生産性を上げようという声が高くなっていますが、高齢化率30%、40%という地域ではそう簡単に労働生産性は上がりません。となると付加価値を上げるしかありません。GDPは上がらなくても価値の高いものを作り出す必要があります。そのためにどうすればよいのでしょうか。ここで三つの方向性が考えられます。

一つは、仕事を単純化して障がい者や高齢者も

活躍できる場を作るという方向性。大企業のように設備増強やロボット化して大量生産で生産性を上げるのではなく、仕事を1000個に分解・単純化して、障がい者や高齢者も活躍できる仕事をつくり出すことで、地域に暮らす多くの人が活躍することができます。

二つ目は地域貢献。中小企業のもっとも得意な分野です。大里綜合管理(株)（千葉同友会会員、代表取締役 野老真理子氏）は空き地管理などの不動産管理企業で、学童保育や清掃活動など200以上の地域貢献活動に取り組んで地域からの支持を得ています。総合パトロール(株)（千葉同友会会員、代表取締役 笹原繁司氏）は生活保護受給者の中から希望者全員を警備員に採用しています。

三つ目は地域資源に付加価値をつけるという方向性。この分野では、四万十川流域の天然素材を生かした商品開発・販売を手掛ける(株)四万十ドラマ（高知同友会会員、代表取締役 畦地履正氏）が典型的な例です。(株)早和果樹園（和歌山同友会会員、代表取締役 秋竹新吾氏）では1個10円のみかんが100%ジュース「味一しぼり」にすると100円に、さらに「黄金ジャム」にすると1000円にというように、地域資源の付加価値を高めています。

古紙の方が鉄スクラップより輸出価格が高くなったという面白いデータが出ていました（2015年12月現在）。日本全体の輸出が伸び悩むなか、紙の輸出は伸びています。また、デジタル化が進む一方で紙が伸びているということから、文化の輸出を考えた方が良いのではないかと思います。日本を世界の中の一地域と考えれば、その地域の文化は地域資源といえるのです。

新しい仕事づくりを担う企業の条件

新しい仕事づくりを担う企業の条件を、同友会運動の観点から整理します。

1点目は、「経営理念を発信していること」です。具体的には、①同友会理念に基づく経営指針

が確立されている、②社員とともに経営指針の確立と実践がなされている、③経営理念に誰のための何のための企業か明確にされた上で、④経営理念の外部発信がなされている、というポイントがあげられます。

（株）宮崎本店（三重同友会会員、代表取締役 宮崎由至氏）は商品である『宮の雪』や『キンミヤ焼酎』に代表される全商品のラベルに経営理念を印刷しています。「当社は酒類・食品の製造販売を通じて社会に貢献できる企業を目指します」という経営理念が、商品を手にする600万人に経営理念が届くしお金もかからないという理由からです。すると、経営理念を実践しないといけないと社員が思うようになり、売上げ増にもつながっています。

また、2012年4～6月期DOR（同友会景況調査）オプション項目の調査では、景況と経営指針の関係を分析しました。経営指針を作成するだけでなく社外公開しないと業況の好転効果が少なく、毎月到達点を確認しないと業況は良くならないという傾向が出ています。

経営指針作成の取り組みを広げると同時に経営理念を発信できるようにすることは、同友会運動推進においてとても大切なことです。会議や会合などで経営理念を発表する時間を意識的に確保するなど工夫していくことも重要です。

経営理念の外部発信という点では、学生に選ばれる企業になるという意味でも、共同求人活動に積極的に参加していくことも大きな意義があるといえます。

「人を生かす経営」でイキイキした社風づくり

2点目は、「経営指針をもとにした『人を生かす経営』を実践している」ことです。生産性だけを高めるのであれば、ロボットに切り替えた方がいいかもしれません。しかし、それでは付加価値は上がりません。やはり人材育成が重要となります。「労使見解」の精神を生かした経営指針を実

践する企業では、人が育ち、活力が増し、継続的な安定性を確保し発展しています。

食品スーパーを経営している（株）文化堂（東京同友会会員、相談役 後藤せき子氏）は、正確にレジを打つことが難しく落ちこぼれ意識を持っている社員のために、事前に先輩社員からクリアできる段階を聞き取り、毎日必ず100点をとれるテストを行って徐々に段階を上げて行きました。さらにテストの結果を“120点”分ほめる、これを2年間繰り返すうちに社員に自信が芽生え、お客様からの難しい注文にも応えることができるようになったそうです。

大阪市立大学研究員の三浦純一氏が2012年に大阪同友会・大東支部の会員企業を対象としたアンケートから、「同僚とのチームワークを感じている人ほど職場での働きがいを感じ、同僚とのチームワークが悪いと感じていれば今の会社で仕事を続けたいと思っていない。一方、他社従業員との交流があるほど働きがいを感じている。また自社の経営計画を知っている人ほど職場での働きがいを感じている」という結果が紹介されます（「企業環境研究年報第17号」、2012年）。

企業に社員がイキイキとした社風をつくるためには、「労使見解」の精神を社員に徹底的に伝えていくことが大切です。同友会の活動においても、日常的に役員研修や例会で同友会がめざす企業づくりの語り部を増やしていくことが求められます。

共に育つ企業

3点目に、「共に育つ企業」です。そのためには、先輩社員が後輩を教えるシステムをつくと同時に、企業において全社員の後継者づくりを真剣に考え、計画的な人材採用を行い、共に育つ社風をつくるのが強靱な企業への道です。

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授の山中伸彦氏が中同協発行の『企業変革支援プログラム Step1』の回答企業に関する分析を行った結果によると、「経営理念を実践する力が強いほ

ど市場顧客対応でき、人を生かす経営の実践が強いほど付加価値を高める」関係が確認されたそうです（「企業環境研究年報第 18 号」、2013 年）

同友会で推進する社長と社員がお互いに教え・教えられる関係、共に育つ関係を学びの体系の中心に据え、会員間においても共に育つシステムが構築できるように広げていくことが求められます。

同友会がめざす企業づくりが 地域発展のかなめ

自社だけが儲かる時代ではありません。「地域や他社も良くしないと自社も良くならない」という時代認識が学べる同友会。なぜ同友会が地域の未来を担えるのかといえば、この企業づくりの発展が「人が生きていける地域」づくりにつながるからです。そのためには教育の力がとても大きいといえます。

地域を経営していくという観点が必要になってきています。北海道の浜中町農業協同組合（北海道同友会会員、代表理事組合長 石橋榮紀氏）は、酪農学校を作り酪農を楽しく、田舎だからこその子育てができる環境づくりをすすめ、地域外から 20 人の移住に成功、移住者も働く楽しさか

ら、世帯で子どもが 3 人以上、さらに地元で酪農を嫌がっていた人が楽しく仕事をしている移住者を見て家業を後継するケースも出てきました。

さらに北海道の帯広では「北の大地に人を残す運動」が取り組まれています。子どもたちの父母や教員、教育委員会等と手を携えて 2000 年に地域教育協議会を結成しました。父母や教員も地元企業にインターンシップをするのが何よりの特徴です。地域で子供の働く場をつくることです。食べられさえすれば給料は半分でもいい、と言ってもいいほど地域は豊かで暮らしやすいのです。そのことを証明するような実験を浜中町がやっているような気がします。

ただし 1 社 1 社の努力だけでは生き残れない時代です。商売敵も含めて地域で共同して生きることを担う取り組みが必要です。持続可能な地域づくりは、地域の担い手という自負を持つ同友会会員を中心に築き上げていくこと。中小企業振興基本条例制定推進の取り組みなどを通じて、地域循環させると同時に、地域資源に付加価値つけて外から稼ぎ出す企業をつくることです。

今日の世界経済の特徴と 日本への影響をどうみるか

国家財政行き詰まりへの懸念



中平 智之氏

中平 まず世界経済と中小企業の関わりから。アメリカの利上げはいつ、どのくらいになるのか、アメリカ経済には世界経済の停滞を打ち破れるほどの強さはない

のではないかと、欧州の慢性的停滞、新興国の成長の鈍化という報告がありました。

吉田 全体的な特徴は飯島先生の報告された通りだと思います。問題の一つは、日本がとっている異次元金融緩和政策の出口をどうするかということです。政府としては当分このまま続けていくのではないかとこのようにも見えますが。

飯島 政府、日銀にしてみれば少しでも弱気なことを言うと一気に反転する可能性があるもので、なかなか上げたアドバルーンは降ろせないでしょう。利上げとの関係では、2016年の予算は国債を減らしたとは言っていますが、それでもGDPの2倍です。それだけの借金を背負っていて、12月の段階で国債のうち100兆円位を外国人の投資家が保有しています。したがって海外の投資家のことも考慮しないと日本の金利は考えられなくなってきています。ヨーロッパは金利を引き下げたので日本の国債を買ってくれます。アメリカは金利を引き上げてドルに対する需要が高まり、逆に円資金調達のコストが下がったのでやはり日本

国債を買います。ということで今のところは“日本国債買い”という状況で進みますが、これがどこまで続くかということになると、金融政策というよりもまず財政に行き詰まりが生じるだろうと思います。GDP600兆円という目標を達成するには、名目3%成長を4~5年続ける必要があります。その内の半分くらいは公共投資で賄わないと600兆円には到達しません。となると金利が上がってくる状況の中で、政府が言っているようなことを実行すれば一方で財政が悪化していきそうです。どう考えても行き詰まる方向で進んでいるとしか考えられません。

植田 2016~2017年を何とかやり過ごせば、2018~2019年はオリンピックを前にして外からお金が入ってくるし、内需も拡大するという見通しなんだと思います。2016年はアメリカの大統領選挙があり、アメリカの景気はそんなに悪くはないだろうという見込みで、日本政府には主体性がありません。

吉田 実体経済に動きがないのに、外国頼みや投機資本頼みになると相対的には安全と言われていた日本の屋台骨が揺らいでしまう危険性があります。そういう意味からも地域経済、ローカル循環をしっかりとやっていくことが大切です。

格差を広げる金融緩和

飯島 世界的には金融緩和は格差を広げるという論調が強くなっています。結局、余剰な資金が株式や不動産に流れて資産を持つ者だけがよりいっそう富んでいき、持たない者はますます置いていかれるという二極化が進みます。それへの対



応の一つがアメリカの利上げだったわけですが、それでも日本やヨーロッパは金融緩和を止めていません。これが地域、個人間の格差として深刻な問題として現れてくる可能性があります。

吉田 格差の問題は昨年のこの座談会の時に、信金の融資先で大幅に伸びているのが不動産業だけというデータが示されました。不動産が伸びていて、建設業が落ち込んでいるということは、完全に財テクや資産運用中心のお金の流れになっている証しです。

松井 2017 年末には日銀が大量に保有している国債の市場が成り立たなくなるという懸念があります。いくら金融緩和をしても国債を買えなくなったらおしまいです。

吉田 日銀は2%のインフレが目標だと言っていますが、それが無理ならば一旦旗を降ろして何が必要かを考えるべきです。そうしないと余計な負の遺産を5年先10年先に背負うことになってしまいます。

松井 地方自治体に対して総務省が来年から貸借対照表を含む複式簿記のシステムを供給することになっていますが、国の方はまだやらないため単年度会計では財政の問題点がわかりにくいのです。

不安定な為替相場

植田 ドル高のもとでの金利引き上げが行なわ

れたことは、ドルペッグ制を導入している国の通貨にとって影響がとても大きくなります。また、去年中国の通貨切り下げがあり、一方でドル高が進んだためアジアの国では結構混乱がありました。ここらも見ておかなければいけ

ないですね。アジア地域の経済にとってプラスではなくマイナス要因となりますから。

飯島 昨年12月にはドルペッグ制をやめる国がいくつか出てきています。ヨーロッパは景気が悪いので利下げをしており、今後もその傾向が続くと思います。EUとアメリカという二つの巨大経済圏の方向性が全く違うということは、全体としての為替相場の不安定さを招きかねません。

植田 ドル円だけで為替相場を見ていると大変なことになる恐れがあるということです。

飯島 何かの情報次第では、為替相場は片方に極端に流れたり、反転したりということがあるかもしれません。

経済予測の基礎データは恣意的

植田 最近の経済予測などを見ていて気になることは基礎になっているデータが恣意的なデータであることです。たとえば企業の利益率がすごくいい、日本経済の好調さを示している、という言い方がされますが、日銀短観のデータも利用されるのは大企業の数字であって中小企業の数字は取り上げられません。地域間格差にも触れない。すべて大企業の数字ですから設備投資も“伸びている”という分析になるわけです。何をベースにして日本経済の現状を語るのかによってかなり見方は変わってくるので、そういう点に注意が必要です。2016年の経済成長率などいい数字が出

ていますが、中身を良く見ると不安要因ばかりです。

飯島 中小企業や国民の生活に近いところのデータはあまり活用されずに、大企業の数字で評価するので“景気はいいです”という判断が出てきます。

中国との関係はアジア全体の中で見る

飯島 大企業の経営が悪くなっていく時は海外の指標との関係で見なければいけないと思います。さらに海外の指標はどういう形で国内とつながっているかも分析する必要があります。ただ少なくとも表面的には、輸出の減という形で表れ、特に中国との関係が大きな問題として取り扱われます。直接投資でみると中国の4倍くらいASEANに日本企業は進出していますから、中国の直接的影響だけでなく、ASEANを通しての影響も考えておく必要があるでしょう。

吉田 中国の成長率が低下したといっても6%という数字はたいしたものです。一言で中国との関わりと言っても、売り手としての関わり、買い手としての関わりなどいろいろな立場、角度から考えなければなりません。そういう違いをふまえて企業経営のスタンス、理念を固めて方針を出していかなければならないでしょう。

植田 アジアと中国の間の貿易は1兆ドル前後で、日本と中国は1500億ドルくらいですから、アジア全体と中国との関係は日本よりも深いです。このこともきちんと見ておく必要があります。

吉田 アジアの中の日本という位置付けで中国との関係や経済政策も考えないと問題を取り違える危険性もありますね。

植田 TPPはアジアを中国から切り離そうとしていますが、これは無理な話です。

松井 中国との関係でいえば輸出は増えると思います。ただしメイドインジャパンの物に限られますが。それは国際的に調達するような大企業製品ではありません。ここに対応できる中小企業が

どれだけあるかということです。

吉田 あるとは思いますが、問題はその地域の経営者のレベルです。今治のタオルで問題が起きました。ロットを追求していた企業で中国にも進出していた企業です。こういう企業が“今治”というブランドの信用を落としてしまうと後が大変です。やはり経営理念です。何をやるべきで、何をやってはいけないかという哲学を経営者がどれだけしっかり持っているかということが問われます。売上至上主義に陥ってしまうと、自社だけでなく、地域全体に迷惑をかけることになります。そういう点で経営者の自治能力が問われているのです。

いまこそ地域経済に根を張るとき

吉田 ヨーロッパも当面はテロや難民の問題があって、EUの結束力が弱まってきたらマーケットが縮小してしまうのではないかと思います。アジアを始めとする途上国もアメリカやヨーロッパへの輸出で成長してきましたし、アメリカも実体経済はしっかりしていません。ドル高先行の利上げというのは初めてのことなので、2016年は不確定要因が非常に多い中で動かざるを得ません。アジア、EU、アメリカ、世界のマーケットもどうなるか予測が困難であるのが現在の状況です。そういう状況のなかで日本の中小企業は内需で動いているのです。今こそ地域経済の中に根を張っていくことが大切です。成長率は乏しいかもしれませんが、安定して発展していける地域経済循環の土台をつくっていく時です。それを地方創生の政策の基本に置くべきです。

経営者は自分の目で情勢判断を

吉田 安倍政権は株価頼みのようなところがあります。しかも経済成長の結果としての株価ではなくて国家管理というか国の政策で株価がつけ上げられています。それを見てもいかに実体経済

の回復力が弱まっているかがわかります。にもかかわらず、地方へ行くと「ローカルアベノミクスがここにも来るのはいつ頃ですか」という期待を経営者が持っている場面に遭遇します。こういう情勢だからこそ、経営者は客観的に今の国際情勢

や国内の経済状態を自分の目で判断していく基準を持たないといけません。マスコミが流す情報は操作されたものですからそれでは的確な判断はできません。そういう点で同友会の企業は確固とした基準を持っていただきたいと思います。



同友会への期待

中小企業に求められる時代認識とは

同友会運動の原点から

経営者のなすべきことを考える

中平 同友会への期待なども含め最後に一言ずつお願いします。

吉田 今こそ同友会運動の原点に立ち返るべきだと思います。まず平和の問題、平和であってこそ地域経済や中小企業は発展する。これは「日本経済の自主的で平和的な発展をめざす」ことを掲げてきた同友会の真骨頂です。同友会運動の一つのポイントは「自主・民主・連帯の精神」です。「連帯」とは、会員同士の裸の助け合いという意味と、関係するあらゆる人たちと手を取り合っ外へ向けても融合、団結をめざすということであり、それが地域づくりや条例づくりの時に同友会会員企業が果たす重要な役割です。そのためにも「自主・民主・連帯の精神」の原点に返って同友会運動を捉え直すことです。

国民や地域とともに歩む中小企業という点では、この間中小企業振興基本条例制定とあわせて進められている企業づくり、中小企業憲章の内容に合致する企業づくりをふまえて経営にあたることです。これをきっちり踏まえたうえで、「労使見解」をベースにした経営指針づくりに取り組むこと。人材育成のために経営者がなにをやるか。これはもう「労使見解」に尽きます。一番目が経営者の責任、二番目が対等な労使関係ですね。ということは、今経営者は何をなすべきかということを考えるための基本的な土台は、同友会は何の

ために結成されたかという過去の蓄積の中にあるわけで、これをもう一度整理して、21世紀型に対応して地域に根差して企業経営を実践していく、このことがまさに今求められていると思います。

もっと同友会の姿を素直に地域に示す

菊地 経営理念に関連して、宮崎本店さんが「経営理念の中で平和でなければ仕事ができない」と言っていますが、国際情勢をみると大変心配です。日本の予算でも軍事費が増えています。軍事費というのはマーケットがなくなると自己増殖を始めるんです。そういう点で平和のなかでこそ経営を実現していくという経営者の声が大きくなってこなければいけないと感じています。

経営者が自ら学びあい、経営指針をつくり、「労使見解」をベースとした企業づくりの実践に取り組んでいる、こういう同友会の取り組みはまだ広くは知られていないと思います。これを行政や金融機関に知ってもらうことが、今の中小企業振興基本条例の取り組みの局面を変えていく契機になると思います。

地域における中小企業振興と同友会型企業づくりは裏表の関係であり、同友会の姿を素直に示すことで理解を得られる、それだけのものを同友会は持っています。全国の調査に関わるなかで、同友会の事務局員がたいへん奮闘されている姿



を見てきました。コーディネートしていくのが事務局の役割です。そういう意味で地域を変える主体の一翼を担う事務局に期待しています。

先進的中小企業を作る 道具は同友会にそろっている

植田 中小企業は何を大事にしていかなければいけないか。まず中小企業の安定的で持続的な発展です。そして従業員にとっても「よい会社」にしていくこと、さらにお客様や地域にとって必要とされる企業でなければなりません。これらすべてがうまく回転して相互に関連しながら発展していく。これを現代版“三方よし”と呼んでいます。今の時代そういう企業を作ることはとても大事です。同友会はそういう企業を作る道具をそろえている団体です。同友会は、企業としてどう発展していくかということについて、確固とした経営理念をベースにした経営指針を軸に企業の方向性を考えていくというスタイルを確立しています。

従業員に対しては「労使見解」があります。お客様や地域に対しては、企業としては経営理念、地域、行政としては中小企業振興基本条例という形で明示し、中小企業と地域の関係を問い直して位置づけようとしています。現代の日本においてもっとも先進的な中小企業を築く上で必要な条件や道具が同友会にはそろっています。これをい

かに生かすかがこれからの大きな課題ではないかと思います。

実際にその道具をうまく使って“三方よし”を実践している企業は多いです。全国を回ると、どの地域にもそうした企業が存在することが確認できます。そんな企業をどれだけ増やしていくかは同友会にとっても、日本経済にとっても大事なことです。

積極的に金融機関との関係構築を

飯島 12月に金融庁が発表したところによると、地銀と取引のある企業に対して、「メインバンクに経営課題を相談したことがない」という企業が3割あるという結果が出ています。金融緩和で金利の条件だけを緩和すれば資金が回るかのような“ウソ”はすでに限界が表れています。しかしながら、金融機関としても“貸してナンボ”のところがありますから、もう少し有効に使ってもらいたいという面があります。ですから企業として金融機関との関係をどうあるべきか真剣に考え積極的に動いた方がいいと思います。2016年の参議院選挙まで、現政権は小手先の対応をしてくると思われます。現状がどうなっているのかをしっかりと把握し、その先はどうなっていくのかを展望しながら指針を考えていただきたいと思いません。特に不透明、不安定な2016年に臨むにあた

って思うことです。

同友会運動の発展こそ 幸せな社会づくりへの確かな道

松井 戦後、経済が成長すれば幸せになると信じて国民は一生懸命働いてきました。確かにある時点までは成長して豊かになりましたが、その後はどうでしょうか。大企業が利益を伸ばしている一方で、地方は疲弊し中小企業は苦しくなりました。世界の流れも不安定さを増しています。そのようななかで、目先のことに振り回されてはダメです。

「地域で絶対につぶれない企業を作るんだ」という信念のもと、社員とともに経営指針をつくり、一丸となってそれぞれが自律的に働く企業づく

りをする。そのことが地域をも良くしていくことにつながります。そういう意味で経営指針をもとにした企業づくりは、憲章・条例推進運動にも通じています。いきなり実践するには1社では難しいかもしれませんが、地域で刺激しあいながら努力していけば、そのような企業、そのような地域を作り上げていくことができると思います。

同友会運動を推進することによって、経営指針をつくり、社員を大切にし、お客様を大事にする企業づくりをめざして、さらにその動きを同友会の外へ拡大していく、それが誰にとっても幸せな社会づくりに向けた確かで大きな道です。

Ⅲ 付録



写真：上海・外灘

「中小企業家しんぶん」2016年2月5日号特集記事より

中国経済の減速と国内需要拡大、 中小企業のチャンスは？

中国経済の今とこれからをどう見るか。2015年12月8日に大阪同友会日中経済交流会のメンバーと、植田浩史・慶応義塾大学教授（中同協企業環境研究センター副座長）が座談会を行いました。座談会の概要、および、現地に展開する企業・法律事務所の取り組みを紹介します。

<座談会参加者>

司会／松井清充・中同協専務幹事

A氏 金属加工業、上海市に工場

B氏 プラスチック成型加工業、江蘇省・蘇州市に工場

C氏 機械部品製造業、得意先が進出

D氏 水道器具製造、中国から仕入

E氏 自動車部品加工業

F氏 O A機器組み立て業

G氏 表面処理鋼材製造業

植田浩史氏 慶応義塾大学教授・中同協企業環境研究センター副座長

司会／松井清充・中同協専務幹事 進出先の製造コスト、輸出や需要の状況はどのようなものでしょうか？

A氏（金属加工業、上海市に工場） 現地で仕入れる部品・材料価格が四年前から比べて三割以上上昇。為替の影響も大きいです。一ドル八十円の時代はコストメリットがあったが今は違います。

B氏（プラスチック成型加工業、江蘇省・蘇州市に工場） 人件費が当初の何十倍に高騰しました。撤退を視野に入れていますが、従業員の削減や事業の売却に課題が多いです。

C氏（機械部品製造業、得意先が進出） 広東省・東莞工場への納品が減り、逆に国内向けが増えていきます。ものづくりの国内回帰の風潮があります。

ただ、タブレット生産の日系企業は現地でフル生産。地域や製品により状況が異なると思います。

D氏（水道器具製造、中国から仕入） 日本から進出している大手企業は中国工場を閉鎖してベトナムやタイに移転しています。日本市場向けの工場でその傾向が顕著です。

E氏（自動車部品加工業） 得意先がタイ、インドネシア、フィリピンに進出。中には三年で黒字

にすることをめざして進出したもののうまくいかず、撤退も難しく、現地に張りついている企業もあります。

F氏 (OA 機器組み立て業) 広東省・東莞市に進出している OA 機器関連企業はベトナムに移転を計画。日本国内は人件費が高く完全自動化でないと採算がとれないと言われていました。

G氏 (表面処理鋼材製造業) 韓国とタイに進出しています。半導体関連は中国企業がキャッチアップして韓国を逆転するかという段階。韓国にいると中国産業の脅威を非常に感じます。

植田浩史氏 (慶應義塾大学教授・中同協企業環境研究センター副座長) 中国経済の成長率は下がっているが成長しているし、国内市場が膨大なのも事実。山が崩れかかっていると見るのか、伸びは低まっているが山はまだあると見るか。そこは分けて考える必要があります。

日系企業でも儲かっている企業とそうでない企業の格差が出ています。マイナス影響のみにとられないことが大切です。

生産拠点の撤退はまだ部分的な動き

B氏 技術力の競争についても中国企業が日系企業に追いつくのは時間の問題と感じます。技術

力向上で対抗しても“たちごっこ”になってしまう。

A氏 中国に進出しているのは、原材料やあらゆるものが揃うからです。加工委託先を探せば必ず目的の企業が出てきます。他の国ではそうはいきません。日本ではまだまだ高いものを安価に中国で探すことになると思います。

植田氏 中国では原材料も、部品もそろそろ環境があります。高いものから安いものまでとても幅が広い。いくらで作りたいといったときに、それに合わせた安い材料が種類も豊富に入手できます。

中国から他の国に生産拠点を移す動きもありますが、大きな流れにはならないと思います。

日本のような「バブル崩壊」は考えにくい

司会 中国自体が巨大な市場です。今後の日本への影響をどう見ていますか？

C氏 中国人は「バブル崩壊はない」と言います。政府が拡大主義をとっているかぎり崩壊しないのではないのでしょうか。

ただし、拡大主義に伴う政治的軋轢には今後警戒が必要です。

A氏 中国のマンション価格は浙江省・温州市な

どは下がっていますが、上海市では上昇が続いています。内陸部にまだ何億人もの潜在需要があり裾野がとても広いです。

植田氏 中国の銀行で不良債権がたまっている状況は二十年くらい前から存在していました。問題が起きないのは成長が続いたからで、成長率が低下すると問題の表面化はありえます。しかしこれは誰も分かっていることで政策的な対応が当然視されています。日本の「バブ



Copyright © 中国まるごと百科事典 <http://www.allchinainfo.com/>



写真左：中国の工場、写真右：縫製工業（いずれも、写真提供・大阪同友会日中経済交流研究会）

ル崩壊」のときのような形で一気に爆発するということは考えにくいです。大問題になる前に少し金融市場を引きしめると予想されます。

自社の立ち位置と関わり方が問われる

F氏 国内中小企業で、日系企業から海外メーカーとの直接取引に転換して伸びているところがあります。また、中国人が直接に買いに来るといったケースも増えています。安く中国でつくるもの、高くても日本でつくるものというすみ分けが進んでいきます。

それは日本全国や地域全体というよりは、個々の企業のつながりによって異なると思います。これまでの概念にとらわれないことが大切です。

G氏 タイでは工業団地の中に中国銀行のATMが設置されています。中国は投資される側から投資する側に変化しているのです。貿易自由化が進むと、国境を越えた複雑なサプライチェーンが生まれるでしょう。

中国がどうか、日本がどうかとかいう次元ではなく、グローバルに人・モノ・金が動く時代です。その中で自社の立ち位置を考えることが求められます。

植田氏 中国の世界的な通信機器メーカーの日本法人では、日本での販売額よりも購買額の方が大きい。日本で買って全世界の通信設備に供給するために、中国企業が日本で調達することが増え

ています。こうした動きにも注目すべきです。

H氏 当社は中国に売りたい日本企業向けの営業代行を請け負っています。中国で売りたいという企業は増えています。それは消費財だけでなく機械も需要があります。地下鉄インフラもすごい。天津で三路線、北京で五路線を同時に建設中です。内陸の湖北省・武漢市、重慶市も設備投資の嵐。日本企業も関わり方を変えるとチャンスがあります。

中国経済の存在感と中小企業のチャンス

植田氏 今回の懇談会のまとめとして三点。

一つ目に、中国の現状を客観的に見ることが大事です。

『現代中国の産業集積～「世界の工場」とボトムアップ型経済発展』（伊藤亜聖著、名古屋大学出版社）という書籍で次のようなデータが紹介されています。繊維製品の輸出額（世界全体）に占める中国のシェアは2000年に12.3%だったのが2010年には28.9%となり、2014年は32.9%とさらに伸びています。この間の賃金がほぼ倍の水準になったが、依然として労働集約型の製品が中国でつくられ世界に輸出されています。この存在感は大きい。

中国経済のマイナス影響だけでなくプラス影響を見ることも重要です。

二つ目に、中国を含めて国際的な取引が広がり、

「サプライチェーン」が複雑化しています。

重要なのはモノの流れの国際化が進むなかで、どこで価値が形成されているのかという「バリューチェーン」の視点です。どの段階で付加価値をつけるのか、戦略的に考えて自社と中国を位置づけるべきです。

三つ目に、「バブル経済の崩壊」がいわれるが、武漢や重慶のように経済拡大を続ける地域もあります。状況は地域や産業によって異なります。

中国経済が全体として「バブル崩壊」するということは考えにくいと思います。

インタビュー(食品メーカー社長、法律事務所代表)

中国に展開する企業・法律事務所の取り組み

河南省などで製造を行う食品メーカー

安徽省と河南省で、日本ではできない食品原材料を製造して、日・中の両市場に販売しています。

季節工を月 2400 元 (約 5 万円) で雇用。若い人は沿岸部に出たり、サービス業を好んで工場を避ける傾向があります。地方に戻ってきた中年層を雇用しています。

中国では高所得者が多数いる一方で格差が拡大。物価、教育費、医療費が上昇しており、賃金上昇が追いつかない人たちの生活は苦しいです。

最近、お客様の求めでミャンマーに展開しました。中国経済の成長は確かに減速しているかもしれないと感じます。建物の空きも目立ちます。

しかし当社にとっては中国国内に十分な需要があり、これに対応した仕事を増やしていきたいと取り組んでいます。

なぜなら日本の食品は「安全」のイメージが強く、食材は日本より高く売れます。日本国内では複数の大手食品メーカーやコンビニエンスストアに提供しています。食材の製造工程のトレースの明示を強みとしています。

大連を拠点に、進出企業向け支援に取り組む法律事務所

撤退時の法務対応の相談が増えています。撤退時のリスク管理をテーマにした「企業再編セミナー」には大手の製造業など 40~50 社の参加がありました。

中国では労働契約法の制定で自由解雇ができなくなっています。保証金を上積みして解決するケースが多いです。手順をふんで適切な形で進めるようアドバイスしています。中国では企業破産制度がうまく機能していないため、財産の精算をどうするかが重要なポイントになります。

一方、製造コストを目的とした企業は厳しく、もう工場進出する意味はなくなっていますが、中国市場に売る企業にはまだまだチャンスがあります。

1996 年に進出した日本の食品メーカーは、カレーライスを普及するために工場見学やお土産を提供するなど現地に馴染む地道な努力で黒字化しました。新業態をつくる覚悟が必要です。

中国の内需はまだ増えます。内陸の都市や中堅都市が伸びるからです。政府は内陸地方部にインフラ投資をして就業を促進する政策をとっており、内陸部で農民の所得が上昇しています。その分、沿岸部では労働力が不足。沿岸部では成長のピークが過ぎています。

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	立教大学経済学部名誉教授
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	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	中央大学経済学部准教授
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
委員	長谷川英伸	玉川大学経済学部助教
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
顧問	廣江 彰	東京家政大学学長
顧問	小松 善雄	前・東京農業大学生物産業学部教授

< 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 2016
(年頭展望レポート)第5号

2016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