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 2018

（年頭展望レポート）第７号

Ⅰ　問題提起　アベノミクスから５年、地域経済、中小企業はどう変わったか

・アベノミクスは日本に何をもたらしたか　～日本経済の現状と課題
・地域産業・地場産業の動向　～中小企業を取り巻く経営環境の現状
・地域経済と中小企業（中小企業振興基本条例の取り組み）
　～持続可能な循環型地域経済に向けた挑戦
・技術の変化と中小企業
　～第４次産業革命、ＥＶ（電気自動車）化などの動向と中小企業への影響

Ⅱ　討論　同友会運動と会員企業への期待

１．経営課題にどのように向き合い、経営戦略を描くのか
２．同友会運動と会員企業への期待～中同協設立 50 周年（2019 年）に向けて

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2018（年頭展望レポート）第７号

目　次

Ⅰ　問題提起　アベノミクスから５年、地域経済、中小企業はどう変わったか

- アベノミクスは日本に何をもたらしたか　～日本経済の現状と課題
  ……駒澤大学経済学部教授　吉田 敬一　1
- 地域産業・地場産業の動向　～中小企業を取り巻く経営環境の現状
  ……日本大学商学部准教授　山本 篤民　5
- 地域経済と中小企業（中小企業振興基本条例の取り組み）
  ～持続可能な循環型地域経済に向けた挑戦
  ……立教大学名誉教授　菊地 進　9
- 技術の変化と中小企業
  ～第４次産業革命、ＥＶ（電気自動車）化などの動向と中小企業への影響
  ……慶應義塾大学経済学部教授　植田 浩史　17

Ⅱ　討論　同友会運動と会員企業への期待

1．経営課題にどのように向き合い、経営戦略を描くのか ……21

2．同友会運動と会員企業への期待
～中同協設立 50 周年（2019 年）に向けて
……22

座談会　2017年12月25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
	山本　篤民	日本大学商学部准教授	同　委員
	菊地　進	立教大学名誉教授	同　副座長
	植田　浩史	慶應義塾大学経済学部教授	同　副座長
司会	斉藤　一隆	中小企業家同友会全国協議会　事務局次長	

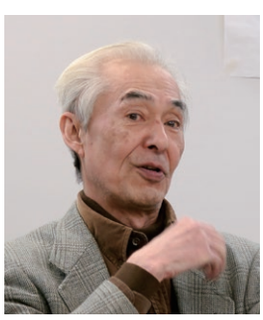
（報告順、敬称略）

I　問題提起
アベノミクスから５年、地域経済、中小企業はどう変わったか

アベノミクスは日本に何をもたらしたか
～日本経済の現状と課題

駒澤大学経済学部教授　吉田 敬一

1．格差を拡大する新種の景気回復過程


吉田 敬一氏
駒澤大学経済学部教授

アベノミクスは景気回復過程にあるといえますが、以前と違う点は、円安になっても輸出数量が増えてトリクルダウンが生じるということにはなっていないということです。そうした中で大企業中心に好決算となっています。一体その中身はなんなのか、この５年間を整理してみます。

いざなぎ景気越えのアベノミクス

2017年7－9月期は実質ＧＤＰが前期比0.6％増で、７期連続プラス成長となりました。直近の景気の底は安倍政権発足直前の12年11月でしたから58カ月の景気拡張ということになります。これは、いざなぎ景気（1965年11月から57カ月）を越えるものです。しかし、いざなぎ景気の時は実質GDPが、65年の113.4兆円から70年には190.4兆円に増え1.68倍となっていました。今回のアベノミクスでは、12年の498.8兆円から17年（推計）529.4兆円で1.06倍です。また、個人消費（実質）を比較すると、いざなぎ景気の期間は50％増で、今回は3％増です。

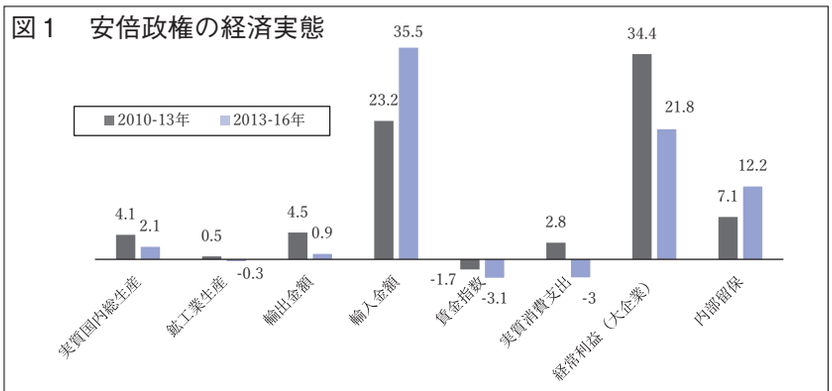
こうした数字に表れているように、確かに景気は回復過程にはあるものの、それが消費にはつながらず実体経済の発展とは無縁な形で進んできています。

新聞各紙では、民主党政権時代よりも経済ファンダメンタル(※)が劣っているのではないかという指摘があります。実際の数字で見てみると、図１にあるように、実質国内総生産は民主党時代（2010～13年）が4.1％、アベノミ

※経済ファンダメンタル：国や企業の経済状況などを示す指標。「経済の基礎的条件」とも訳される。

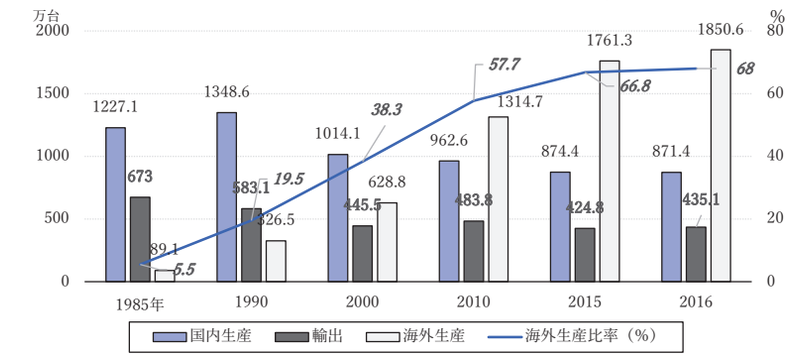
クス（2013年～16年）が2.1％、鉱工業生産はアベノミクスではマイナスに、さらに輸出金額は、4.5％から0.9％となっています。円安ということもあって輸入金額は増えています。賃金指数、実質消費指数ともにアベノミクスの方が減っています。経常利益も民主党時代の方が多く、内部留保はアベノミクスになって増えています。こうした数字に見られるように、妙な形の景気回復になっているのです。

図１　安倍政権の経済実態



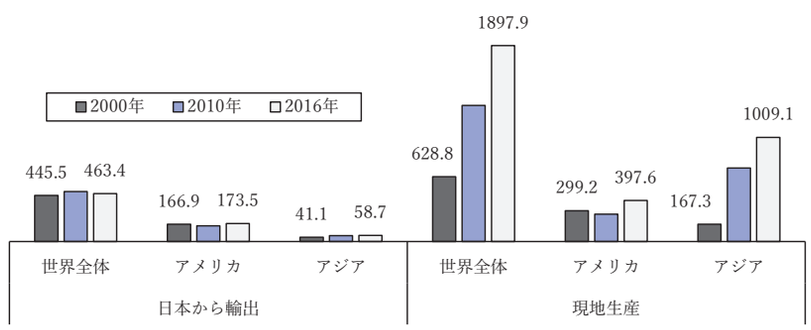
資料：日銀「金融経済統計月報」、厚労省「労働統計調査月報」、財務省「法人企業統計」等より作成。

図２　自動車生産のグローバル化（自動車８社合計）



資料：「日本経済新聞」調べ。

図３　輸出と現時生産の推移（単位：万台）



資料：日本自動車工業会「統計速報」「海外生産統計」より作成。

円安効果の実態、新種の景気回復過程

黒田日銀総裁のこんな嘆きが報道されています。「教科書には為替が下がると輸出が増えると書いてある。しかし日本では円安でも輸出は大幅には増えなかった」（17年５月６日アジア開発銀行関連イベント『日経』17年６月７日）。

21世紀は生産の海外移転が確立され、現地生産・現地販売が進んでいますから、輸出は増えません。2013年から円安が進行しましたが、それでも輸出は増えていません（図２参照）。同じ車を国内でもアメリカでも作っていますが、日本で作った車は円安で対ドル表示は安くなりますが、アメリカで作った車には円安効果は働きません。日本で作った車をアメリカ向けに円安で価格を下げて売ると、アメリカで現地生産している車も下げなければならなくなり、赤字につながるのでそれはできません。生産台数は海外の方が多いですから結局、円安になっても輸出は増えないのです。

輸出は増えませんが、為替差益によるメリットは出てきます。１ドル80円のレートで240万円の車を輸出すると３万ドルですが、１ドル120円のレートで輸出すると２万ドルになります。それを下げずに、120円のレートでも３万ドルで売れば360万円になりますから、差し引き120万円の特別な利潤が出てきます。これがトリクルダウンに結びつかず、大企業の好決算を生んでいる背景です。国内生産が増えているわけではないので下請けの仕事増や賃金上昇にはつながらず、内部留保と配当に回るということになります。

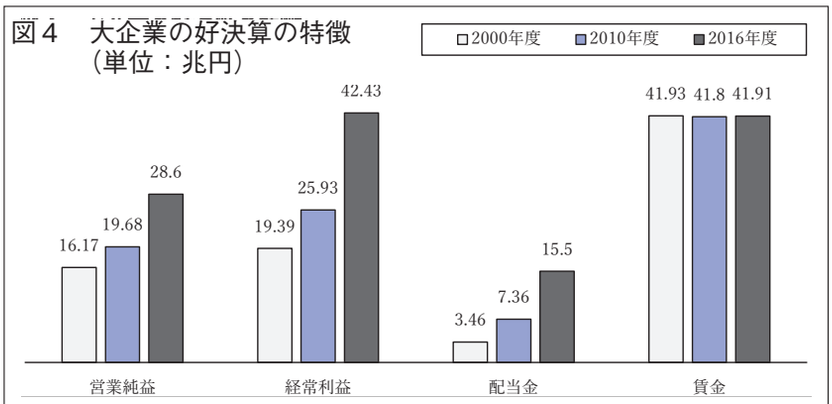
海外生産、グローバル化が進んできていますが、図３にあるように、自動車の輸出台数は横ばいであるのに対して、海外生産が増えていることがよくわかります。大企業は基本的にグローバル循環に移行してきてしまっているので、国内の仕事は増えずトリクルダウンは生じません。ですから地域経済や中小企業の維持発展をどこで確保していくかとなると中小企業憲章・振興条例の精神にのっとってローカル循環

重視で内発的発展を追求していくことが必要です。

GDP と雇用の推移

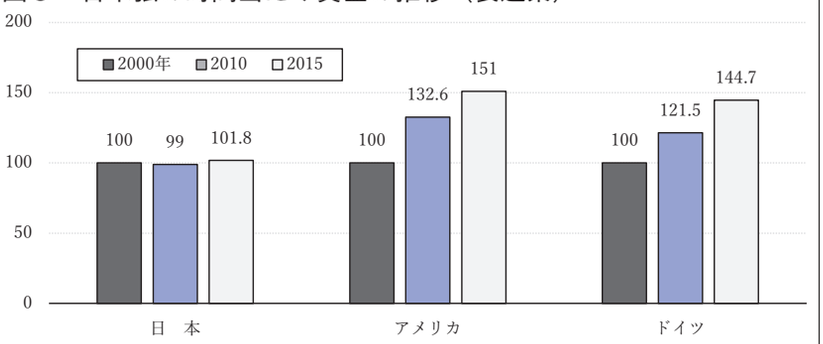
政府はアベノミクスの成果として雇用の増加を大々的に宣伝していますが、実態は厳しいものです。日経新聞のコラム「大機小機」（2017 年 10 月 17 日）によれば、ＧＤＰは民主党政権下３年の平均成長率が 1.8％　アベノミクス下では 1.1％と指摘しています。雇用については、増えたと言っても 230 万人増加のうち 210 万人が非正規であり、雇用増の 55％は介護・保育・医療、警備・保安、建設、運輸などであり、離職率が高い業種であるため求人増の要因となっている、としています。また、常用労働者には、正規雇用だけでなく、１年以上の非正規雇用労働者もカウントされています。雇用増といってもその中身をしっかり見ておく必要があります。

図４　大企業の好決算の特徴
（単位：兆円）



資料：財務省「法人企業統計」の資本金 10 億円以上の大企業データより作成。

図５　日米独の時間当たり賃金の推移（製造業）



資料：『データブック国際労働比較 2017』労働政策研究・研修機構、173 頁より作成。

２．大企業は大幅増益、中小企業と家計は低迷

労働分配率

労働分配率を 2017 年第２四半期で見ると、大企業は 43.5％で 46 年ぶりの低水準になっています。中小企業は 69.8％であり、中小企業の仕事が増えれば、消費が拡大していく可能性があることを示しています。

大企業の利益は記録的高水準が続き、中小企業との格差が拡大してきています。法人企業統計でみると、資本金 10 億円以上の企業の経常利益は、12 年度の 26 兆円から 16 年度は 62 兆円と、2.4 倍になっているのに対し、資本金 1000 万～１億円の企業では、12.7 兆円から 18.2 兆円で 1.4 倍にとどまっています。

大企業の決算状況をみると景気回復局面の経営の特徴が表れています。図４にあるように、本業による利益である営業純益に比べ、経常利益の伸びが目立っており営業外収益の比重が増大しています。グローバル循環主体に移行しての収益構造の変化を示しています。そうした流れの中で、外国企業・ファンドの株式支配による配当の増大で、お金は海外に流出し、内需拡大にはつながっていません。それが賃金水準低迷の背景です。

家計消費の実態

日経新聞（「十字路」2017 年７月 26 日夕刊）によれば、名目ＧＤＰをキャッシュフローベース（現金のやり取りを伴わない持ち家の帰属家賃等を除いたもの）でみると、家計の消費は 1997 年の 244 兆円から 2015 年には 250 兆円へと６兆円の増加ですが、貯蓄の取り崩し（56 兆円から 22 兆円へ）という代償によるものであり、収入増による消費拡大とは言えません。また、家計の税負担（所得税・消費税など＋社会保険料）が収入に占める割合は同期間（1997 年→ 2015 年）に 20％から 25％へ増加しており、そうした中での来年の消費税率引き上げの影響が懸念されるとしています。

特に日本の場合、図５にあるように、2000 年から 15 年まで賃金がほとんど増えていないという状況があります。アメリカ、ドイツが５

割前後増えているとの比較するとその違いがはっきりします。内需拡大の原資がなおざりにされているといえます。

3．先行き不透明の度合いを増す国際情勢・世界経済

トランプ政権とアメリカ経済を考えると、保守主義政策の動向、北朝鮮への対応、エルサレム問題など、世界経済の不安定要因となる材料がたくさんあります。

これまで堅実そうに見えたＥＵ・ドイツ経済の行方も不透明です。ドイツ政権の不安定性、スペインのカタルーニャ、イギリスの北アイルランド、イタリアの北部同盟など独立志向の運動の高まり、ＥＵ全体の難民問題をめぐる保守的動向などがＥＵ経済を不安定化させる懸念があります。

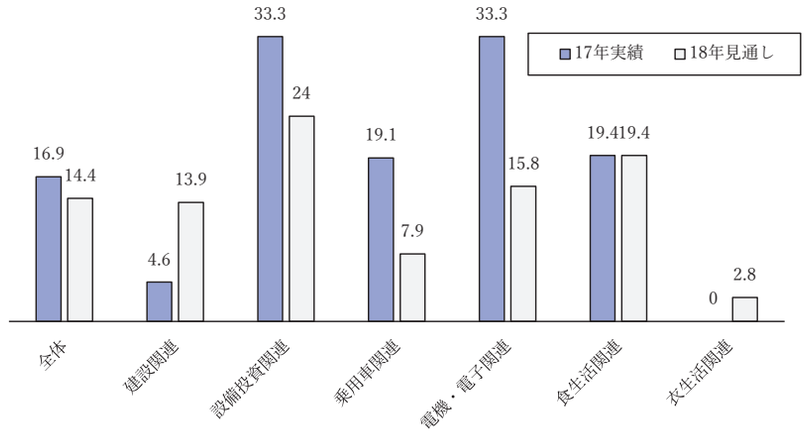
アジアでは中国に依存する経済圏ができあがりつつあります。ここに北朝鮮や日米などの地政学的問題がからんでくるとここも先行き不透明と言わざるをえません。

4．2018年の中小企業景況の見通し

以上の考察を踏まえて日本政策金融公庫「2018年の中小企業の景況見通し」を参考に今年の見通しを考えてみます。

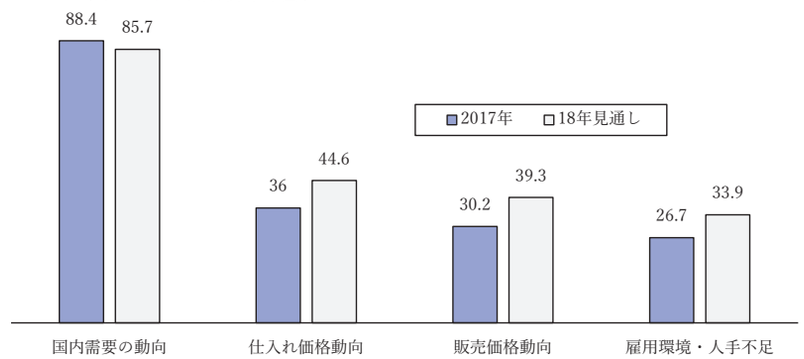
図６にあるように、2018年の業況判断の見通しは前年より落ちてはいるものの、まだ伸びるという判断をしています。一方、図７は「悪化と判断する上で影響の大きい項目」の数値を示しています。ここでは、「国内需要動向」「仕入れ価格動向」「販売価格動向」「雇用環境・人手不足」が大きいとし

図６　2018年の業況判断ＤＩ見通し



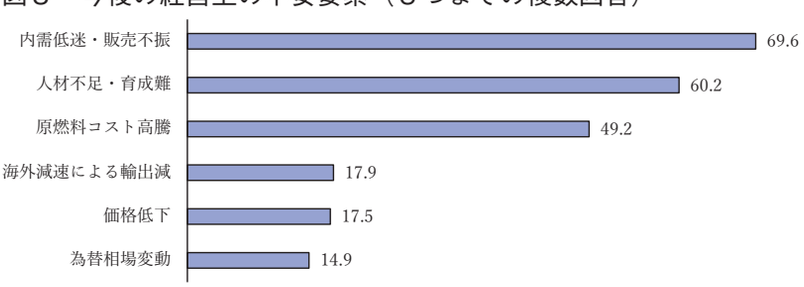
資料：日本政策金融公庫「2018年の中小企業の景況見通し」2017年12月１日より作成。

図７　悪化と判断するうえで影響が大きかった４項目（３つまで複数回答）



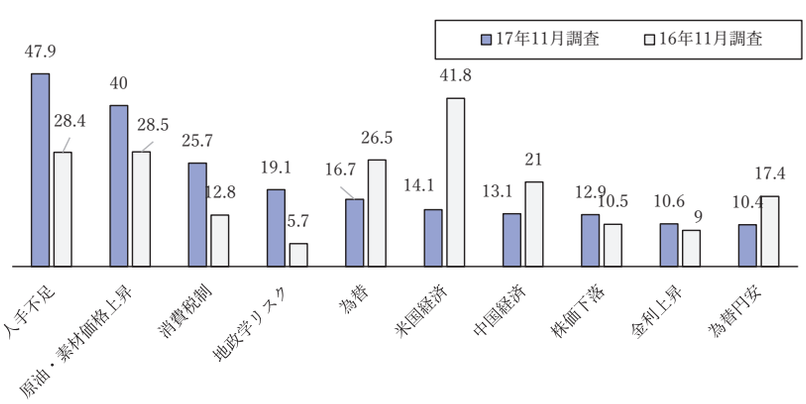
資料：日本政策金融公庫「2018年の中小企業の景況見通し」2017年12月１日より作成。

図８　今後の経営上の不安要素（３つまでの複数回答）



資料：日本政策金融公庫「2018年の中小企業の景況見通し」2017年12月１日より作成。

図９　2018年の懸念材料（３つまでの複数回答）



資料：帝国データバンク「2018年の景気見通しに対する企業の意識調査」2017年12月14日公表より作成。

ています。図８は今後の経営上の不安要素を聞いたものですが、「内需低迷・販売不振」「人材不足・育成難」「原燃料コスト高騰」などが上位にきています。

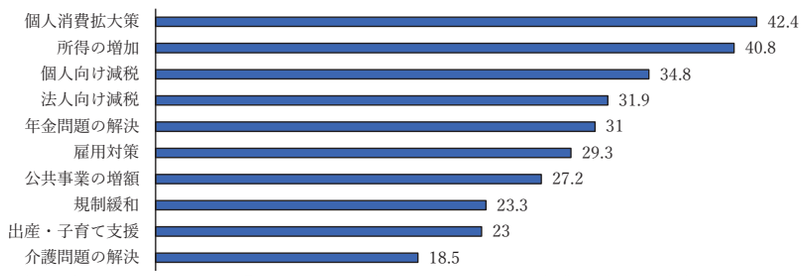
図９と図10は帝国データバンクが昨年12月に実施した調査ですが、2018年の懸念材料として、「人手不足」「原油・素材価格上昇」「消費税制」「地政学リスク」などがあげられています。

これらの状況を総合すると2018年ははっきり悪くなるとは言えませんが予断を許さない状況が続くと思われます。

図10は「今後の景気回復に必要な政策」ついての回答ですが、「個人消費拡大策」「所得の増加」「個人向け減税」がトップ３になっています。

アベノミクスの５年間を振り返ってみますと、その成果を示すデータに下駄を履かせたり、表現が偏った形で過大評価されている側面があります。企業経営上では、そうしたデータをうのみにせず、実態に即して進めていくことです。そして固定客確保とコンシュマー・シェア拡大に向けた固有技術を先鋭化させる必要があります。そのためには現有勢力のレベルアップ（共育ち型経営）と指針型経営をさらに推し進めることが肝要です。

図10　今後の景気回復に必要な政策（複数回答）



資料：帝国データバンク「2018年の景気見通しに対する企業の意識調査」2017年12月14日公表より作成。

地域産業・地場産業の動向
～中小企業を取り巻く経営環境の現状

日本大学商学部准教授　山本 篤民

1．地域産業・地場産業を取り巻く経営環境

山本 篤民氏
日本大学商学部准教授

この間、地域経済の衰退や地方と中央の格差、東京一極集中などが叫ばれてきました。地域経済の衰退にはいくつかの要因があります。大企業を中心とした生産拠点の海外移転と、それに伴う国内工場の閉鎖・縮小がその一つです。海外生産比率は、00年度11.8％、12年度20.3％、16年度25.3％と高くなってきています。その反映として国内の生産の場、雇用機会が失われています。

二つ目の問題としては、地方の経済の一つの支えであった公共工事の減少があげられます。直近では、震災復興がらみや東京オリンピック関連で投資が増えていますが、中長期的に見れば政府の建設投資は、00年度約26兆円、12年度約20兆円、16年度21兆円というように減少傾向にあります。額が減少しているだけでなく、「コンパクト＋ネットワーク」として拠点に投資を集中させたり、国際競争力強化ということで東京・大阪・名古屋を「スーパー・メガリージョン」と位置づけて重点的に開発を進めたりすることなどで、地方に建設投資は回らなくなっています。また建設就業者の数も、00年度653万人、12年度503万人、16年度492万人と減ってきています。

中小企業の数も、01年度約469万、12年度約385万、14年度約381万と減少しています。とりわけ地域経済を支えている小規模事業所の減少は、01年度約410万、12年度約334万、14年度約325万と目立っています。安倍政権になって地方創生ということが盛んに唱えられてきましたが、地域の状況を見るとこれまで地

域を担ってきた主要な産業・企業が雇用の場としての機能を果たせなくなっています。その結果、地方から東京へ人が流出し、地方の人口が減少するのでさらに地域の経済は縮小し、地域のコミュニティの維持も困難になるという事態も生まれています。地方創生のかけ声とは裏腹に、地域経済の衰退、東京一極集中は改善されていません。

表１　１産地平均企業数・従業者数・生産額・輸出額の推移

	対象産地数	1産地平均企業数	1産地平均従業者数	1産地平均生産額（億円）	1産地平均輸出額（億円）
1966年	188	261	3,333	68.3	13.6
1972年	310	266	－	124.6	26.9
1977年	326	310	2,904	259.0	48.9
1981年	436	258	2,465	313.0	36.4
1985年	551	224	1,901	275.0	29.9
1990年	543	191	1,716	297.5	18.7
1995年	537	153	1,313	225.2	11.8
2000年	553	109	1,027	203.7	8.6
2005年	573	87	924	167.2	6.5
2015年	578	52	642	123.0	11.8

出所：中小企業団体中央会（2005、2006）、株式会社日本総合研究所（2016）より作成。
注：各項目により回答産地数が異なる。

２．地域経済活性化における地域産業・地場産業への期待

私は、地域経済の活性化に対して地域産業や地場産業がその一端を担えるのではないかと期待を込めて研究をしています。なぜ期待するかというと、それには三つの理由があります。

一つ目は、地域産業・地場産業の企業は、地域に根づいた経営を行っていることです。地域産業・地場産業は、その地域ならではの経営資源を活用し、地域の企業が分業によってものづくりを行っています。生産拠点を海外に移転するような大企業とは異なり、地域と運命共同体の関係で経営をしています。

二つ目は、地場産業の産地は全国に500以上存在していることです。全国各地に存在しており、そこが活気を帯びてこないと地域経済は活性化しないということです。

三つ目は、昨今、地場産業の製品が再評価されつつあるということです。安全性や健康面で問題を引き起こす恐れすらある粗悪品が海外から押し寄せており、こうした状況への危機感から安全志向・本物志向・国産志向が高まり、改めて地場産業製品に目が向けられようになっています。それ以外にも、クールジャパンやインバウンド政策の面から地場産業や地場産業製品が取り上げられています。

そうしたことから、地域産業・地場産業が地域経済活性化の一端を担えるのではないか期待を持っているわけです。

３．地場産業の動向

縮小続く地場産業と産地

平成27年度の「産地概況調査」によると、産地数･578産地（年間生産額概ね５億円以上）、１産地平均企業数・52.4企業、１産地平均従業者数・642.2人、１産地平均生産額・123億円、１産地平均輸出額・11億8000万円となっています。

表１は産地の企業数・従業者数・生産額・輸出額の推移を表したものです。１産地平均企業数は1980年前後まで増加しその後は減っています。１産地平均従業者数は一貫して減少し、１産地平均生産額はバブル期にいったん盛り返してその後減少しています。注目すべきは１産地平均輸出額で、ずっと減り続けていましたが、ここへきて持ち直しています。

産地縮小の要因

産地縮小の要因を図 11 に見てみます。

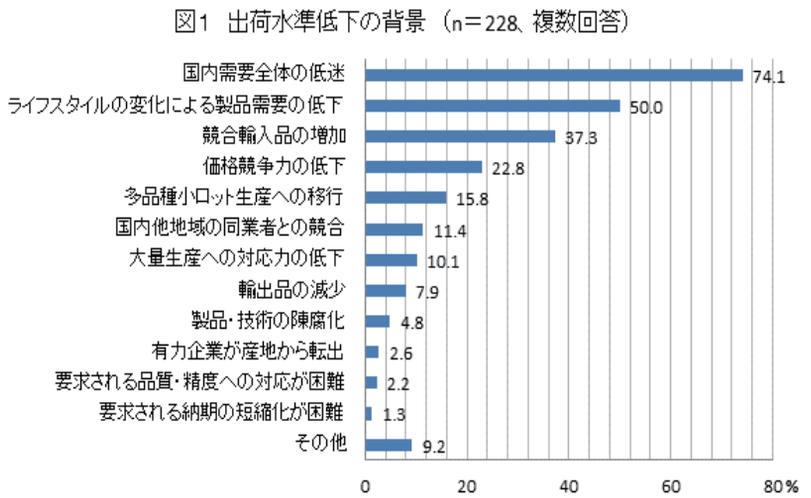
「内需の低迷」は 7 割を越える産地があげています。同様に「ライフスタイルの変化による需要低下」をあげる産地も 5 割となっています。以下「競合輸入品の増加」、「価格競争力の低下」と続いています。

これらをまとめると出荷水準の低下の背景には需要の低迷があると言えますが、地場産業製品との関係で考えると、日本の伝統的な生活様式、文化・風習に関わる製品の需要拡大が見通せないという問題もあります。価格競争力という点では、価格訴求品では海外からの輸入品を含めた価格競争に巻き込まれ、活路が見いだせないという状況になっています。

こうした点をふまえると、現在のライフスタイルに適合した製品や価格競争にさらされない高付加価値の製品を開発していくことが求められているといえます。

図 11　産地縮小の要因

・「平成27年度産地概況調査結果」



出所：株式会社日本総合研究所（2016）より作成。

4．産地の中小企業の取り組み事例

今治タオル産地の取り組み

タオルは輸入品の割合が 8 割近くに達し、国内産地の生産が激減しました。産地の縮小の推移は次の数字の通りです。

○企業数／ 90 年 390 社→ 16 年 113 社
○従業員数／ 90 年 6,533 人→ 12 年 2,486 人→ 16 年 2,573 人
○生産量／ 90 年 4 万 8,710 トン→ 12 年 9,381 トン→ 16 年 1 万 2,036 トン
○輸入浸透率／ 97 年 42.8%→ 01 年 62.4%→ 16 年 78.6%

産地縮小が進む中でも愛媛県の今治では、今治オリジナルブランド「ふわり」開発（96 年）、銀座にアンテナショップ開設（02 年）と試行錯誤を積み重ねてきました。そうした中で、2006 年に「JAPAN ブランド育成支援事業」に採択され、デザイナー佐藤可士和氏を招いて「imabari towel」ブランドの開発を行ってきました。特徴として、色柄やデザインではなく、タオルそのものの品質・機能にこだわり、吸水性や肌触りを重視した製品を開発しました。これらの取り組みの成果もあり、今では全国的にもブランド名が通るようになっています。また、産地ブランドだけではなく、個々の企業でも自社ブランドの確立に取り組み、より品質の高いタオルづくりや製品づくりに挑戦しています。例えば、老舗のタオル屋さんから独立した O 社は、自社ブランドを確立して子ども向けのコットン製品の企画販売し、多くの女性や母親層から支持されています。

三条刃物・Ｔ社の取り組み

新潟県三条市のＴ社は 1948 年創業ですが、2012 年に 3 代目社長が就任してから急成長を遂げています。成長の大きな要因は、伝統工芸品を自ら扱うコンサルタントからアドバイスを受けながら、自社ブランドの構築や消費者に直接訴える製品のラインナップ、外部のデザイナーと連携したものづくり、ファクトリーショップの開設などに取り組んできたことです。その結果、売上は 5,000 万円から 1 億円、従業員数は 12 人から 23 人と、5 年間でほぼ倍に増えてきました。

さらにＴ社の社長は、「燕三条　工場の祭典」の推進役として、自社のことだけでなく地域を盛り上げるために奮闘されています。この祭典は、昨年 5 回目を迎えました。毎年、参加する

企業や農家が増え、来場者も増加しています。一昨年の第４回には、78 社と 14 の農家が参加し、工場見学やワークショップなどを行い来場者３万 5,000 人、売上は 2,000 万円を上回ったそうです。

九谷焼・Ｋ窯の取り組み

Ｋ窯は 1897 年創業の古い窯元ですが、６代目が芸術大学卒業後に戻り新しい取り組みを行っています。海外のデザイナーと連携して新製品を開発したり、国内の他の陶磁器産地の企業とも連携して製品を作ったりしています。また、工場見学や絵付け体験なども実施しています。さらに別会社を立ち上げて、これまでの伝統工芸品としての九谷焼ではなく、現代的なデザインの食器などを手掛けています。現在のライフスタイルに適合した製品を開発し普及させることで、九谷焼や九谷焼産地の知名度を高めることにも取り組んでいます。伝統的な地場産業産地の老舗の窯元からも、こうした新しい取り組みが起こっていることは注目すべきことだと思います。

福井７人の工芸サムライ・Ｆ社の取り組み

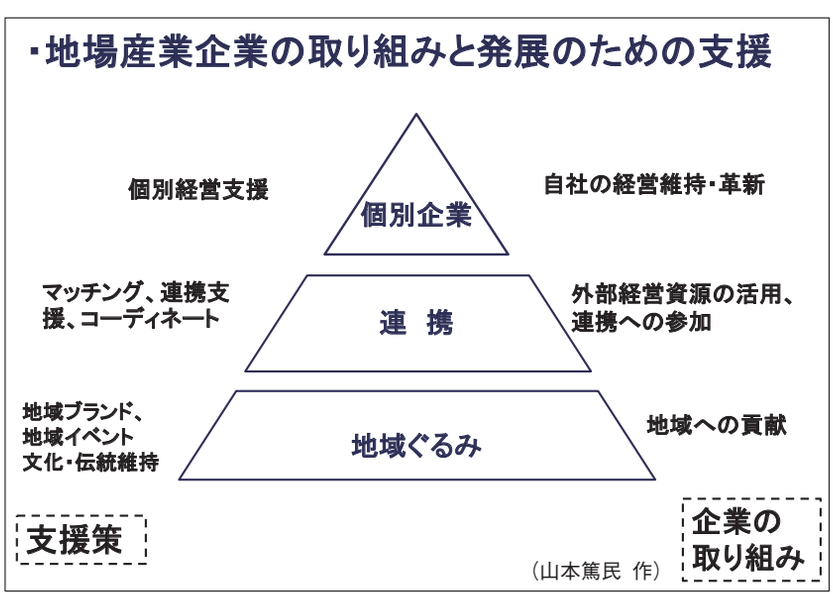
創業は 2012 年と新しい会社で、越前箪笥など木製家具を作っているＦ社の例です。ここの社長は大学を出たあと建設機械メーカーに勤めていましたが、７年で退職、ものづくりに興味があったので木工の専門校で学び、地元へ帰り越前箪笥のメーカーで修行した後、独立創業しました。しかし、自分一人ではよいアイデアも生まれないし、発展も見通せないということで 2014 年に結成された「福井７人の工芸サムライ」に参加しました。「福井７人の工芸サムライ」は、鯖江の眼鏡フレーム素材販売社の熊本雄馬氏が呼び掛けたもので、福井県が産地になっている、越前和紙・越前漆器・越前焼き・越前刃物・越前箪笥・若狭塗・若狭めのうに携わる７人からなるグループです。各地のファッションショーや展示会に共同で出展したり、お互いに情報交換したりしながら新しい製品づくりにも取り組んでいます。こうしたなかでＦ社は、木製小型キャリーバッグを開発し、国内外で話題を呼びました。その結果、海外からも引き合いがあるようです。また、本業の家具の注文も増えているため、一人では仕事がこなしきれなくなってきたので従業員を募集しているほどです。

５．地域産業・地場産業の可能性

地場産業で奮闘している事例を調査してくるといくつかの教訓が見えてきます。

まず、消費者のニーズに適応した製品を開発していることです。現代のライフスタイルに合ったものや本物志向のニーズに沿ったものを作っています。一人単独でやるのではなく、産地外の企業・デザイナー・コンサルタント等と連携することで、自分にはない知識やアイデアを活用しています。さらに重要なことは、産地ぐるみ、地域ぐるみでさまざまな取り組みが行われていることです。地場産業製品というのは、地域の歴史や文化、伝統を背負っているわけですから、地域の魅力を向上させるような活動が必要になってきます。

当然個々の企業は経営の革新のために努力しなければなりませんが、それを支えるという意味で、外部資源の活用や連携への参加が必要になり、地域ぐるみの取り組みなども必要になってきます。地場産業企業の取り組みと発展のための支援の関係を図式化すると下図のようになります。



6. まとめと残された課題

地域産業や地場産業の中小企業が経営を維持発展させることで、地域の雇用機会を維持・創出することは可能です。そうした企業が地域に増えることによって、地域からの人口流出と東京一極集中に歯止めをかけることが期待できるのではないかと思います。

しかし、問題は、各地の産地などを見ると後継者や担い手の育成が急務になっていることです。近年、地場産業に興味を持つ人が増えているようにもみえますが、弟子の受け入れ先がなかったり、独立後の見通しが立たなかったりなど、事業として地場産業を受け継ぎ、発展させていくことが難しくなっているように思われます。こうした問題を解決していかなければ、事例で紹介してきたような企業が地域に増えていかないのではないでしょうか。

地域経済と中小企業（中小企業振興基本条例の取り組み）
～持続可能な循環型地域経済に向けた挑戦

立教大学名誉教授　菊地 進

菊地 進氏
立教大学名誉教授

お二人の報告で、ローカル循環の重要性、地域産業発展のための連携や支援について強調されました。私の方からは、同友会が力を入れて取り組んできている中小企業振興基本条例（以下、条例）について、その取り組みはいろいろな試行錯誤が続いていますが、今後の方向性について多少なりともヒントを提示できればと思います。

1. はじめに

中小企業憲章に示された中小企業観とその実現

中小企業憲章（以下、憲章）前文では、「中小企業は、雇用の大部分を支え、く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を持つ」「中小企業は、経営者と従業員が一体感を発揮しやすい場である」「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である」「中小企業がその力と才能を発揮することが、疲弊する地方経済を活気づける」などの中小企業観が謳われています。しかしこれがそのまま国民の中に理解されているわけではありません。こうした中小企業観を地域に浸透させ実現していくのが“条例”定運動ではないかと思っています。

憲章の中小企業観の地域社会への浸透・実現

条例の制定自体は行政活動ですので、その第一歩として、中小企業振興において行政にどのような役割が期待されているかを押さえておくことが大事です。これまでの各地域の経験から、行政の役割として以下の点が確認されています。

- 地域の現状と事業所の現状の把握
- 地方自治体による中小企業振興基本条例の制定
- 中小企業振興会議の設置
- 中長期の中小企業振興計画の策定
- 単年度の振興施策の策定・実施
- 中小企業振興政策・施策の検証と見直し

地方行政の最近の動向

行政の役割としてこれだけ色々ありますので、行政とりわけ地方行政の最近の動向やその性格も押さえながら運動を進めていくことが大事であります。2001年に政策評価法が施行されたことにより、行政評価についての縛りが強くなり、地方行政においても政策・施策・事務

事業の明確化と厳しい事業評価（数値目標に基づく評価）が行われるようになってきています。そして、このところ特にEBPM（Evidence Baced Policy Making：証拠に基づく政策立案）のサイクルの構築が強調され、証拠に基づいて政策形成を進めることが求められています。また、KPI（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）指標の設定ということも盛んに言われており、成果・業績をどういう指標ではかるかということが大きなテーマになってきています。それらに応えられるようなデータを作りながら地方自治体は施策の実行を図らなければならず、2018年には官民データ活用推進計画策定なども要請されています。

地域の中小企業振興政策もこうした動きの影響を強く受けることになりますので、条例運動もこれらを逆手に取った取り組みが必要になってくるのではないかと思います。

条例運動のめざすところ

これは、東温市をはじめ愛媛県各地において中小企業振興基本条例制定が進むよう奔走された、鎌田哲雄氏（2017年3月11日逝去）の言葉です。2015年9月17日、宮城県南三陸町の町役場の職員と地域の中小企業経営者が震災復興事業後の南三陸町をどうするかを考えるため、条例先進自治体である愛媛県東温市役所を視察に訪れた際のあいさつでした。

「条例を作り振興計画を策定していくことは、企業経営になぞらえて言えば、東温市としての経営指針を作ることに他なりません。市にとっても、事業者にとっても、金融機関にとっても、教育機関にとっても、経営者団体にとっても、市民にとっても、それぞれが儲かる関係になるのでなければなりません。それを進めるところに条例制定の意義があるのです」。

たしかに、そのように考えていかないと地域が一丸となった力はわいてきません。説得力ある圧巻のあいさつで、会場は静まり返り皆さん一様にうなずいていました。ここに各地における条例運動のめざすところが集約的に示されていると思います。

2．地方創生と地域振興

国による地方創生の動き

2014年9月3日、「まち・ひと・しごと創生本部」が内閣に設置されました。その目的は、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生をめざす、そのために国がさまざまな支援をするというところにあります。ポイントは、地方にしごとをつくり、安心して働けるようにすることです。「地方にしごとを作る」ための国の支援として以下の3点が掲げられています。第一に、情報支援です。地域中核企業候補の発見・基盤産業の抽出のためにRESAS(＊)をはじめかつてない予算が投入されています。第二に、人的支援です。地方創生コンシェルジュ、地方創生人材支援制度、地方創生人材プランなどです。第三に、財政支援。地方創生事業費、「新型交付金」の創設、各種補助金などです。

地方自治体の動き―地方版総合戦略の策定

自治体としてもこうした国の支援を受けるには人口ビジョンとそれを盛り込む事業を含んだ総合戦略策定が必要になります。まず、取り組みにあたって人材の受け入れ（国からの出向が自治体等に張り付く）を行います。そして、総合戦略として地方創生事業費、各種補助金などにマッチするプランの策定に取り組みます。これは主に総合政策部等が担当、あるいは新組織を立ち上げ主力部隊を投入します。2014年の出生率は1.42ですが、国は長期ビジョンの中で2030年に1.8（国民希望出生率）、2040年に2.04（人口置換水準）と仮定しています。多くの自治体が国にならえで、希望的人口ビジョンのもとに総合戦略を策定してきています。

各自治体においてはこれまで進めてきた中小企業振興の流れがあるわけであります。しかし、その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策定が求められた結果、これま

＊RESAS（リーサス）　日本・内閣府のまち・ひと・しごと創生本部が運用している、産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のいわゆるビッグデータを集約し、可視化を試みるシステム。 地域経済分析システムという表現も用いられる。

での中小企業振興との関係で混乱を招いた自治体も少なからずあったようです。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ないのです。これを切り替えていくことが必要です。

このことを自治体の中小企業支援部署は良くわかっています。地方創生をいうならまずは憲章・条例の流れでしっかりやっていくことです。しかし、残念ながら創生本部の動きは、こうした取り組みを伸ばすことが頭にあるとは言い難く、自治体の人口ビジョン・総合戦略の策定は、交付金取りのためのプラン策定に陥りがちです。これを改めていくには、憲章・条例を実質化する運動がどうしても必要です。

3．実効性のある条例の制定をめざして

条例制定の韻を踏む

条例制定については、その制定の韻を踏むと言いますか、これまでの取り組みで教訓化されてきた基本形があります。それは、①地域調査を通じて現状を知る、②条例制定の必要性の確認、③中小企業振興基本条例の制定、④地域主体を加えての振興会議（円卓会議）の設置、⑤振興計画の策定（地域の経営指針）、⑥自治体における単年度の行政事業の決定・実施、⑦各主体による取り組み、という流れです。

条例の基本パターン

条例の一般的な構成として、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、中小企業円卓会議などが考えられます。その中でも私は特に行政の役割と事業者の役割に注目しています。ここをもう一度見つめ直して条例運動を進めていくことが大事ではないかと思います。

＜条例の一般的な構成＞
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
など

行政の役割というのは、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、さらに施策の実施に当たり、各機関・市民と協働し、効率的に進め、市内中小零細事業者の受注機会の拡大に努めるところにあります。

事業者には以下のような役割が期待されています。

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。

そして、こういう役割があり期待されているということがデータで証明されていく必要があります。

条例制定の次に来るもの－実効性のある円卓会議の設置、振興計画の策定

条例を制定したらその目的達成のため、事業者、経済団体、学識経験者、金融機関、消費者などで構成される円卓会議を設置し、振興施策について審議し、市長に提案することが大切です。ですから、円卓会議の設置後、次に必要となるのは各層を交え地域の経営指針をつくることです。円卓会議が機能するためにはそこに参加する地域の中小企業家が信頼を得ることが大事です。条例の「事業者の役割」が実質化すると、行政がついてきます。さらに地域の金融機関、教育機関やNPO等もついてくるという関係になってきます。

そうした各層に信頼を得ることのできる企業家は、経営指針をしっかり持ち、「労使見解」の内容を実践し、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言えます。そういう企業家の地域での広がりが地域振興のカギを握っています。そして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2018年度の課題といえるのではないでしょうか。

4．地域の実情をつかむ調査とは

条例制定に向けた調査

条例の制定に向けて、あるいはその後の展開において地域の実情をつかむ調査が大変重要です。地域の企業・事業所の把握のためには、自分たちで行ったと自信の持てる調査をめざすことが大事です。そのためには調査票の作成段階で経営者がいろいろと発言できることも大切です。大規模な地域では難しいですが、できる限り全数調査を目指したいものです。調査票作成にあたり、行政も関与した意識が持てるように工夫すること、クロス集計を射程に入れた調査票を作成することなどにも配慮していただきたいです。

特に、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持ち、「労使見解」を実践し、先を見通し互いによく勉強する企業家）の姿勢が浮き彫りになるような調査票を心掛けてはどうでしょうか。すなわち、同友会の観点がふんだんに入った調査票ということです。そして、同友会の先見性が浮かび上がる分析を心掛けてください。南三陸町、東温市の調査ではこのことが実施できました。今後こうした調査票作成と分析を全国へ普及していく意義は大きいと思います。

地域の現状を知っておく

地域をよく知っておくことは、行政に依拠する関係性を構築するためにも、行政の現在の流れと条例運動を合致させる上でも大切です。行政の仕事として、地域データの公表を求めていく必要があります。同友会はどんなデータであれば得られるはずだということを知っておくこと。地域の人口と人口移動の現状（国勢調査）については、人口分布の形状、人口増減率、昼夜間人口比率、純流入人口等々。地域の産業の現状（経済センサス）では、事業所数の増減、中小企業の現状、事業所の業種分布、事業所の規模、本社・本店の位置（市内、市外、県外）、親会社の有無。これらを知っておくことが大事であります。

ワンサイクルを経た東温市での実践

2009年に中小企業憲章が閣議決定されましたが、以下にあるように東温市では翌年から動きが始まりました。ここには条例の制定から実践に至るワンサイクルが示されています。

2010年秋、東温支部にて条例の研究を始める。東温市も巻き込む。

2011年、先進事例調査をするとともに、第1回全事業所調査を準備・実施。

2012年、調査結果を踏まえ、条例制定に向けて委員会審議。

2013年3月　東温市中小零細企業振興基本条例制定
2013年4月　東温市中小零細企業振興円卓会議発足　支援施策審議
2014年度以降毎年時　円卓会議の審議に基づき支援施策を講じる。
2016年　支援事業の実践の検証と新たなニーズを捉えるため第2回全事業所調査を実施。
2017年　分析結果の報告。条例の基本方針に基づく行動指針の策定。

新しい道を拓いた2016年東温市全事業所調査

2016年の調査では新しい試みとして、調査対象名簿を検討するときに経済センサス2014年基礎調査の調査票情報を利用しました。この利用申請を市から国に出してもらうと、市も行政としての役割が果たせていると実感できるのです。その結果調査票情報には、事業所名のみでなく、業種（小分類）、組織形態、資本金、本店・支店、親会社、売上高等が把握可能になりました。個別利用はできませんが、新たな統計（集計）を作る活用は可能です。これは大事な視点なので本格的に追求した方が良いのではないかと思っています。

もう一つは、条例における事業者の役割に即した分析を可能とする項目を加えたことです。経営指針の策定状況、人材育成への取り組み状況、連携活動への取り組み状況などについての項目は以下の資料1を参照してください。

宮城県白石市調査にヒントを得て、南三陸町調査（宮城県）、東温市調査で確信を持つことができました。この結果の意味するところは、同友会のみならず、行政や金融機関などでも理解可能であることです。

東温市の今後の課題

資料12、資料13などにより、当面力を入れるべき支援課題がわかります。と同時に、その実施の際にも資料5～11に見た力を事業者がつけていくことを基礎に置くべきだといえます。そうした事業者の役割の促進が軸に据えられ、進むならば、条例が定めた他の主体（行政、経済団体、学校、金融機関、市民）の理解も進みますし、そうした主体の取り組みも進むでしょう。会内外への東温モデルの全国広報は意義があることだと思います。そのことが東温市の励みにもなります。

東温市では、今後の事業所調査（5年に1回の全事業所調査、中間年簡易調査）を計画中で、市の計画に盛り込む算段を整えています。これは、行政に求められているEBPM（証拠に基づく政策立案）に基づく活動に合致しており、担当課としては進めやすいので、今後しっかり総合計画に位置付けられるようにすると思われます。同友会は、こうした行政の性質をよく研究しながら条例運動を進めることが大事です。

東温市の調査に関係する資料

資料1　東温市調査（2016年）の調査項目

東温市の調査項目は以下の通りですが、実際の調査用紙はA4で8ページ、回答欄は選択方式を多くして回答しやすくしてあります。

3番目の項目に、経営指針についての問いを入れました。同友会で日常的に取り組んでいる課題ですが、決して同友会独自のこととして入れたのではありません。市も金融機関も違和感を持ちませんでした。4番目には人材育成を入れました。

1．貴事業所の概要について
　事業所名、所在地、本所・支所の別、代表者(責任者)、回答者、事業の種類、事業内容、生産･受注･販売形態、従業員数、本社・本店の代表者、同住所、組織形態・設立年、資本金
2．経営状況について
　売上高の増減(3年前比)、利益の増減(3年前比)、得意先・販売先および仕入先・外注先、年間売上高、資金繰りの状況、人手の過不足感、経営上の問題点、業況(事業の状況)

3．経営計画・事業所の強み・インターネット活用等について

経営指針・経営計画（経営理念の外部発信、中長期の経営方針の有無、毎年の経営計画の有無、経営の月次点検の有無、経営に関する勉強会への参加希望の有無）、現在の強み・今後強化したい点、インターネットサービスの活用、新しい技術や製品への関心、ネット利用支援の希望の有無、市内の立地のメリット

4．雇用・採用・教育について

従業員の居住地域、従業員数の増減・定着状況、採用予定人数、人材に求める資質や知識・経験、人材育成について（人材育成のマニュアルや仕組みの有無、就業規則の有無、賃金規程の有無、雇用環境整備の勉強会への参加希望の有無）、研修実施の有無、必要とする研修

5．支援施策の利活用状況等について

条例制定についての認知、中小企業支援施策の活用状況、今後希望する施策、事業資金の調達窓口、金融機関の対応、経営上の問題に関する相談対象

6．今後の見通しと方向性について

５年先の見通し、事業所の拡張・増設や縮小の検討の有無、移転を検討の場合の移転先、今後の事業展開の方向、新分野への展開を考える場合の関心ある分野、後継者の有無と事業承継方法

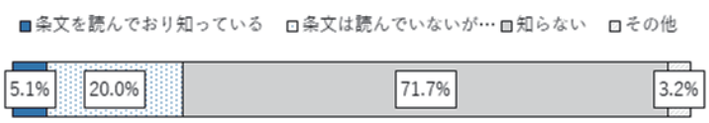
7．企業連携、社会連携について

他企業や異業種との連携のための会への加入、会の活動内容、産・官・官連携の経験、代表者の社会活動の有無、職場体験・インターンシップの有無

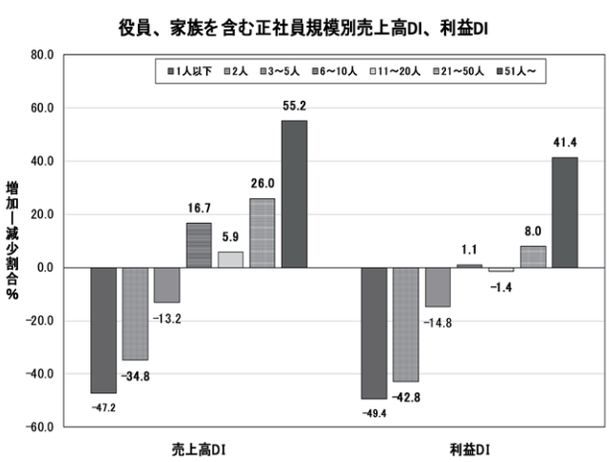
8．市・県・国等への施策の要望（自由記述）

資料２　市にとってショックであった条例の認知度

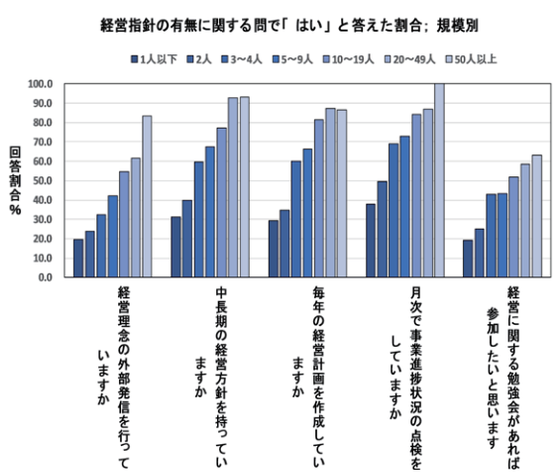
	条文を読んでおり知っている	条文は読んでいないが制定されたことは知っている	知らない	その他	総計
事業所数	49	193	692	31	965
割合(%)	5.1%	20.0%	71.7%	3.2%	100.0%



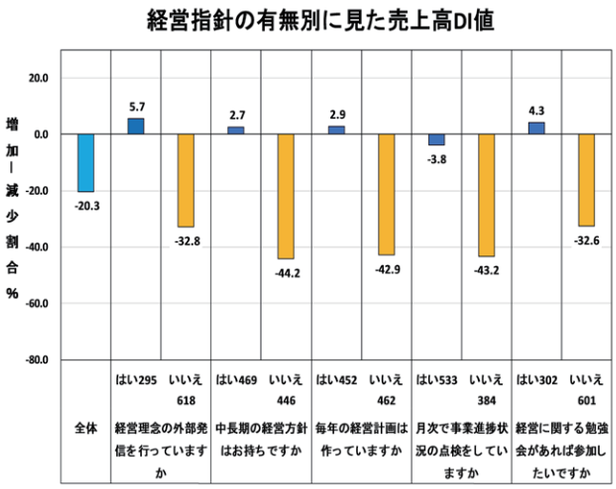
資料３　役員、家族を含めた正社員規模別売上高DI, 利益 DI（3 年前比）



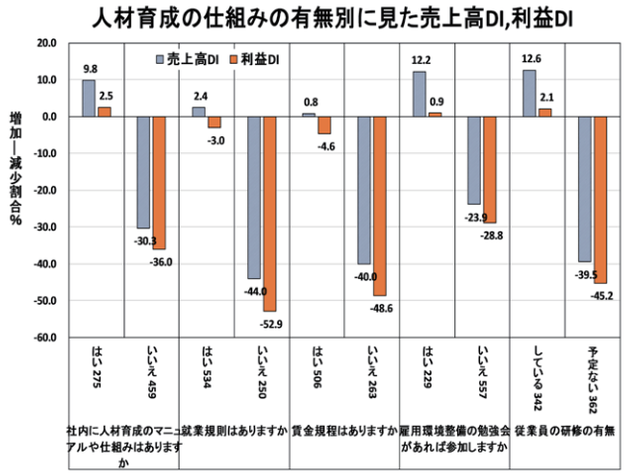
資料４　経営指針の有無に関する問で「はい」と答えた割合



資料５　経営指針の有無に関する問の「はい」「いいえ」別にみた売上高 DI



資料６　人材育成の有無別に見た売上高 DI、利益 DI（３年前比）

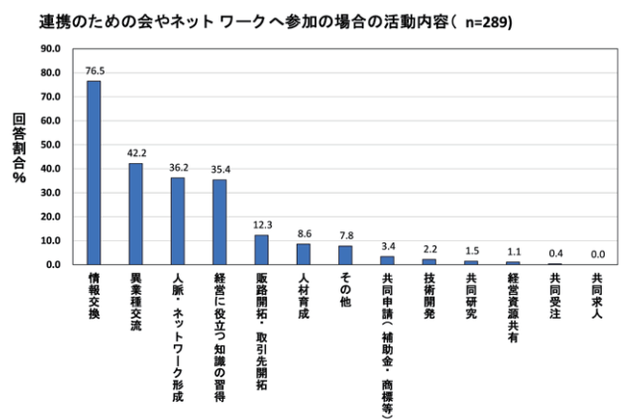


資料７　連携のための会やグループへの参加と売上高 DI、利益 DI

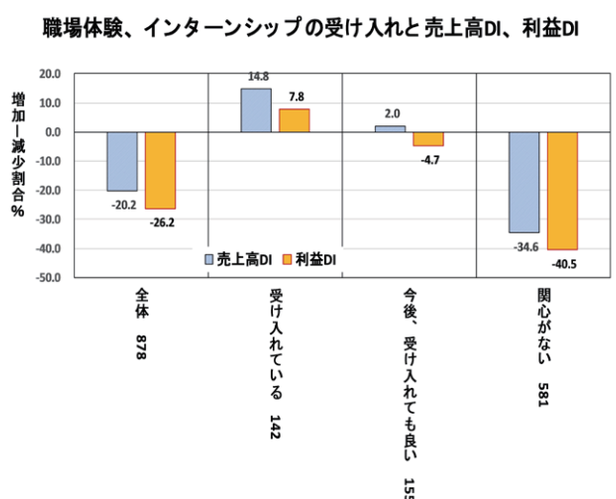
%	売上高変化（3年前比）							売上高DI
	合計(実数)	大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	新設	
全体	911	3.3	20.1	29.6	25.5	18.2	3.3	-20.3
参加していない	632	3.0	14.7	30.1	26.9	22.3	3.0	-31.5
参加している	279	3.9	32.3	28.7	22.2	9.0	3.9	5.0

%	利益変化（3年前比）							利益DI
	合計(実数)	大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	新設	
全体	891	2.5	18.3	28.5	27.2	20.3	3.3	-26.7
参加していない	619	1.8	14.4	27.9	28.1	24.9	3.1	-37.0
参加している	272	4.4	27.2	29.8	25.0	9.9	3.7	-3.3

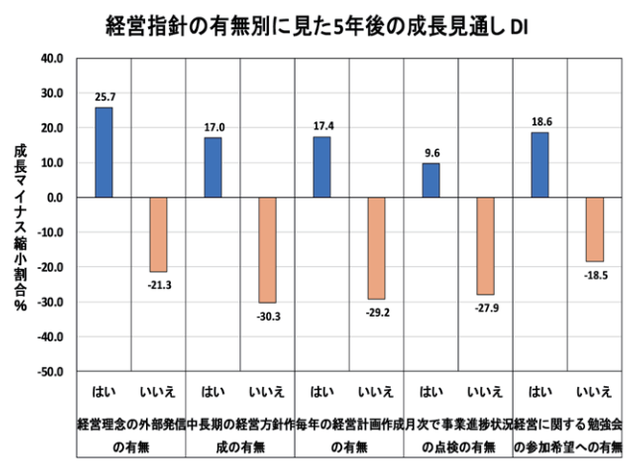
資料８　連携のための会やグループでの活動内容



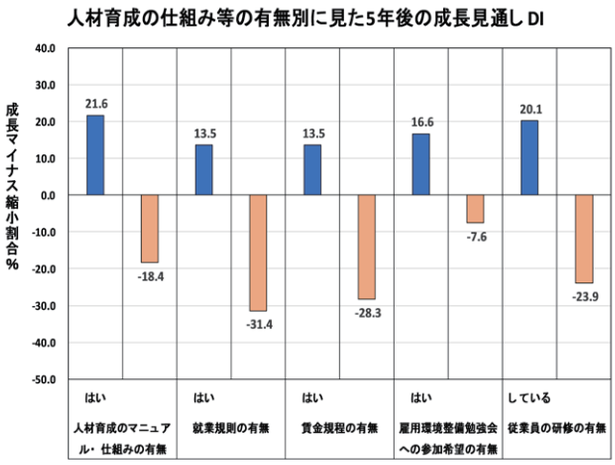
資料９　産学連携事業の経験と売上高 DI、利益 DI



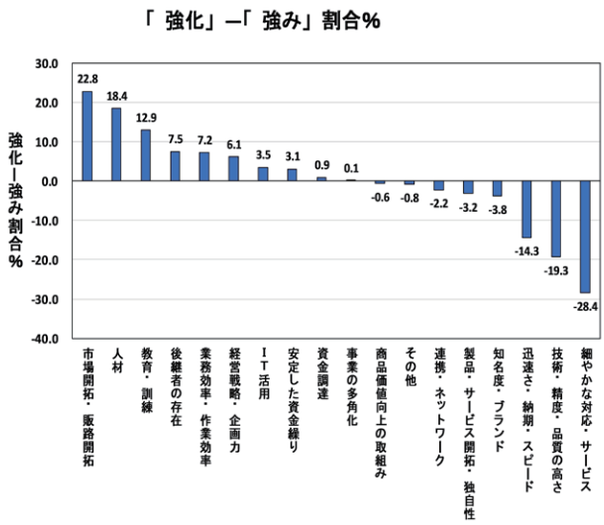
資料 10　経営指針の有無別に見た５年後の成長見通し DI



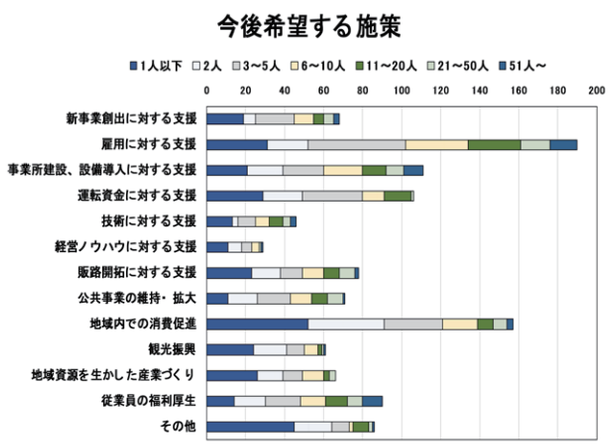
資料 11　人材育成の仕組み等の有無別に見た
　5 年後の成長見通し DI

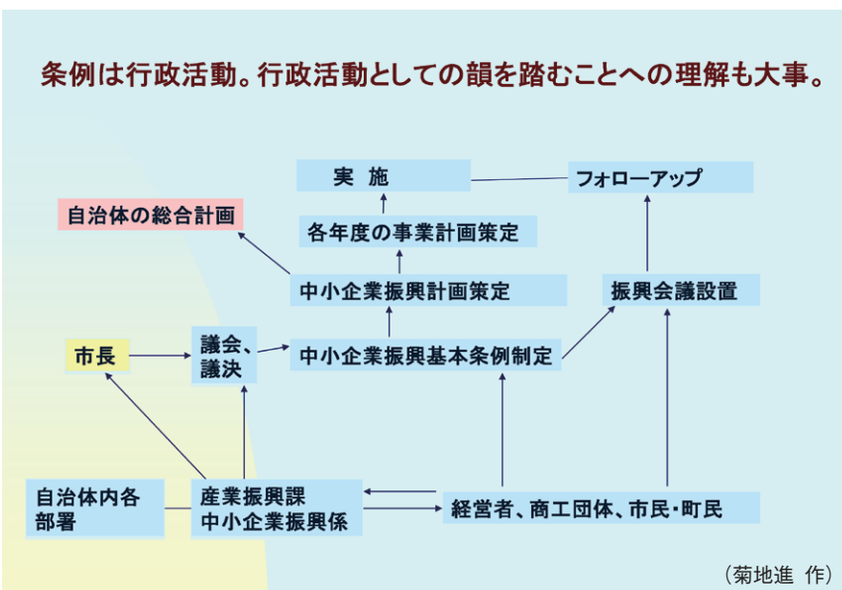


資料 12　「強化」―「強み」割合%
　政策の緊急度を見るための指標



資料 13 今後希望する施策





5．おわりに

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つくられ、振興会議が立ち上がった時、問われてくるのが中小企業家がどう考えるかです。これに応えられるのが自社と地域の将来ビジョンを持つ企業家です。振興基本条例づくりのための地域調査で浮かび上がってきたのは、経営指針を作成し実践することの大事さであり、社員教育・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の地域中小企業振興策はあり得ません。これは各層が共鳴できる重要なポイントでもあります。であるならば、地域における中小企業振興とは、共に育つ企業、学ぶ企業、同友会型企業づくりが広がりを見せることそのもののように思われます。その意味で、地域における中小企業振興と同友会型企業づくりはメダルの裏と表の関係にあるといえます。

ですから同友会がその取り組みの姿をもっと社会に示すことが中小企業振興にとっても大事なことなのです。

循環型地域経済という視点からすると

市内事業所の現状把握。組織形態、規模、単一事業所・複数事業所、本店の位置（市内・市外・県外）、親会社の有無と位置、取引先・販売先の状況等の継続的把握、人口動向、人の移動、これらが地域経済との関係では大切になってきます。中でも、市内に足場を置く事業所をしっかり把握することが重要だと思います。これらをしっかり捉え、市内企業を伸ばすことを調査の基礎に据えることです。

技術の変化と中小企業
～第４次産業革命、EV（電気自動車）化などの動向と中小企業への影響

慶應義塾大学経済学部教授　植田 浩史

「AI」「IoT」等の言葉の使用頻度に見る技術変化の速さ

植田 浩史氏
慶應義塾大学経済学部教授

新年ですので、私からは少し大きな話をさせていただきます。

ここ数年、特に2015年くらいから、同友会などで話をさせていただく際に、「技術の変化」に敏感になる必要がある、ということを強調するようにしてきました。今は、新聞でもテレビでも当たり前のように触れられる「自動運転」が、テレビのコマーシャルでよく見られるようになったのが、2015年頃からです。また、2015年には、「AI」（人工知能）「Industrie 4.0」（第４次産業革命）「IoT」も用語として広く使われるようになり、私は勝手にこの３つを「流行語大賞」とし、2016年の年初に話をする際には、この３つの用語がこれから重要になるので、自社の経営とどう関わるのか自覚することが必要です、と語っていました。このことは、割と当たっていたのではないかと思っています。

昨年（2017年）も、これらの用語を目にすることが増えています。例えば、日経テレコムで検索すると、『日本経済新聞』（朝刊、夕刊）では「第４次産業革命」が使われた回数は、2016年が103回だったのに対し、2017年は127回（12月24日時点）に増えています。同様に、「人工知能　AI」では、2016年1147回、17年（同）1943回、「IoT」が16年812回、17年1049回、「ビッグデータ」が16年458回、17年532回、「EV」が16年398回、17年796回、「自動運転」が16年725回、17年964回、といずれも増えています。「人工知能 AI」については、2017年には毎日の日経新聞に５回以上用語として使われている、ということになります。こうした状況は、日本だけではなく、欧

米や韓国、中国など世界各地に広がっており、世界的な動向になっています。

『中小企業白書 2017 年版』でも「第２部　中小企業のライフサイクル 第３章 第３節 新しい潮流」で IoT、ビッグデータ、AI、ロボット等の「第４次産業革命」と「シェアリングエコノミー」を“新しい潮流”と捉え、中小企業との関係について触れています。結論としては、「現時点においては、中小企業における新技術やシェアリングエコノミーの活用度合いはまだ低いものの、活用している企業は売上高の増加や業務コストの削減等の効果を感じている傾向に」あり、「新技術に関しては、（中略）中小企業が簡単に安価で使えるツールの提供も広がっている。こうしたツール等の活用が、中小企業にとっては、新技術の導入に有効な手段となりうる」（408 頁）としており、今後の展開を注視しています。

こうした技術の変化、新しい潮流を、中小企業はどう受け止めればよいのか、そこから何を考えていけばよいのか、企業経営とどのように関連づけていけばよいのか、次に考えていきたいと思います。

技術変化を考える時の中小企業の視点

私は、中小企業がこの問題を考える場合、次の３つの点から考えていくべきだと思っています。第１に、「AI」「第４次産業革命」などと言われている事柄について、整理して考えていくことです。最近、「AI」「第４次産業革命」などについて書かれている本が多く出版されていますが、その多くが、言葉の定義についてしっかりとした共通の理解がないままに、言葉だけが急速にかつ広範に用語が広がっており、概念やその用語の持つ意味についてしっかり把握することが必要である、と指摘しています。ここでは、細かいことまで踏み込みませんが、とりあえず考えておくべき点について触れます。

第２に、日本経済、日本の産業、日本の企業にとっての問題です。先ほど、世界的に技術変化の問題は重視されていると言いましたが、日本の場合、さらにこの問題について、後述するように危機感が強いことが特徴として挙げられます。

第３の問題が、こうした技術変化は中小企業にとってどのような意味があるのか、です。前述した『中小企業白書』の指摘のように、現在の中小企業の活用程度は大企業と比べるとまだまだ低いのが実態ですし、現在進行形の変化が自社にどのように影響してくるのか、十分に考えきれていない企業も少なくないと思います。

時代と共に変化する「AI」の概念

まず一つ目の問題です。ここでは、「人工知能 AI」について考えてみます。

「AI」は、これまで 1950 年代後半から 60 年代に最初に「AI」が用いられた推論や探索が中心の第１次ブーム、コンピュータ技術が発達したことを背景にした 1980 年代の知識処理、エキスパートシステムなどの第２次ブーム、そして今日の「機械学習」「深層学習」を中心とした第３次ブームがあります。

しかし、専門家の間でも「AI」が何を意味するのかについては、いろいろと意見があって一様ではないといわれ、現在では結局広い範囲の先端的な情報技術を「AI」としてとらえることが多いようです。とりわけ 2010 年代になると、ビッグデータが話題になり、これまでビッグデータを取ることが難しかった領域（例えば、金融、教育、医療など）でデータの取得が行われ、分析され、ビジネスとして活用されるようになる。その最たるものが Fintech（※）です。こうした大量のデータを分析する上で、機械学習機能を持ち、複雑な関数処理が可能な情報技術が発達し、新たな「AI」が必要になる。その典型が画像処理能力の高い「AI」の登場です。このことを「眼の誕生」と呼ぶ人もいるようです。

ちなみに、生物において眼が登場するのはカンブリア紀で、この時期に生物は眼を持つことで飛躍的な発展を遂げていきます。情報技術も、学習機能を持ち、眼を持つようになることで、飛躍的な発展を遂げるかもしれない、と考えている研究もあるようです（ロボットのカンブリア爆発）。最近のテレビドラマの警察もので、広く行き渡った監視カメラと画像技術を使って犯人を突き止めるというものが増えていますが、これもそうした技術変化を背景にして

※ Fintech:「Finance（金融）」と「Technology(技術)」を組み合わせた造語。情報通信技術を活用した革新的なサービスの総称。

います。

「AI」の進歩と人間の仕事の変化

「AI」の登場による社会への影響として話題になったのが、2013年のオックスフォード大学の研究グループによる、AIでなくなる仕事は今後10年で半分である、という研究でした。また、2015年には野村総研がオックスフォード大学の研究グループとの共同研究で、日本の労働人口の49％が人工知能やロボット等で代替可能、という調査結果を発表しました。こうした調査結果については、AIは人間の仕事の内容を変えるだけであり、新たな仕事も増える、など多くの批判もあります。但し、少なくない社会的な影響を与えたことは事実です。

このように、「人工知能 AI」については、情報技術の発展により、今後ますますできることは増えていくことは確かです。ロボット、コンピュータなどにできることが増え、それが自動車の自動運転など、さまざまなところに利用されていくことになることも確かでしょう。そして、そのスピードはわれわれが想像しているよりも速いと考えられます。こうしたことは認識しておくべきでしょう。

先日北海道の帯広へ行きました。自動運転で走るトラクターの仕事ぶりを見る機会がありました。畑は公道ではないので自動運転が可能です。GPSも搭載していて、数10センチの誤差で刈り取りができるんです。しかも通常のトラクターに300万円ほど上乗せすれば、そうした機能を持たせることができ、すでにかなり活躍しているようです。

日本にとっての技術変化が持つ意味

二つ目に日本にとって技術の変化がどう位置づけられるかという問題です。

第一に、バブル経済崩壊後の日本の低成長の一つの理由として、ICT投資が他の先進国と比べて相対的に少なく、その効果も得られていないとされることが多く、企業活動においてICT投資が不足しているし、その活用が不十分なことが日本の生産性を引き下げ、競争力を低下させているという見解が広がっている問題です。それが技術の変化に対する強い問題意識を引き起こしています。

第二に、世界の巨大デジタル企業に日本企業がないという問題です。世界で今7大デジタル企業というのは、アップル、アマゾン・ドット・コム、アルファベット（グーグル）、マイクロソフト、フェイスブック、アリババ、テンセントで日本企業は入っていません。日本はデジタル後進国になりつつあるという問題意識があります。

第三に、「Industrie 4.0」が登場したとき、日本の識者や企業の一部が、それをFAの延長として考え、日本企業は成功しているから必要なしとしてきてしまったことの誤りの問題です。基本的にFAは集中管理で、工場の自動化、効率化をはかっていくことです。それに対し「Industrie 4.0」は、非集中型、分散型で個々の装置が学習し制御する、そのことで効率化をはかるものであり、その意味を軽視してしまいました。

第四に、EV、自動運転で日本の自動車メーカーは従来は先行しているとされてきましたが今後競争力を発揮できるのかという問題です。最近の各国の政府の動きとして、英仏が2040年までにガソリン車、ディーゼル車の販売を禁止すると2017年7月に発表、インドは2030年には国内販売車をすべてEVに、中国は2019年からNEV法により自動車メーカーは一定割合をEV等の非ガソリン車にしなければならない、等々の先行した動きが出てきているのに対して日本はそういう動きになっていません。欧州の自動車メーカーを中心にEVについてのかなり大胆な取組計画が発表され、日系メーカーが遅れているのでは、という危機感が表れてきています。それは新聞記事、雑誌記事、本の出版（桃田健史『EV新時代にトヨタは生き残れるのか』洋泉社、中村吉明『AIが変えるクルマの未来』NTT出版など）などで展開されています。

中小企業として考えるべきこと

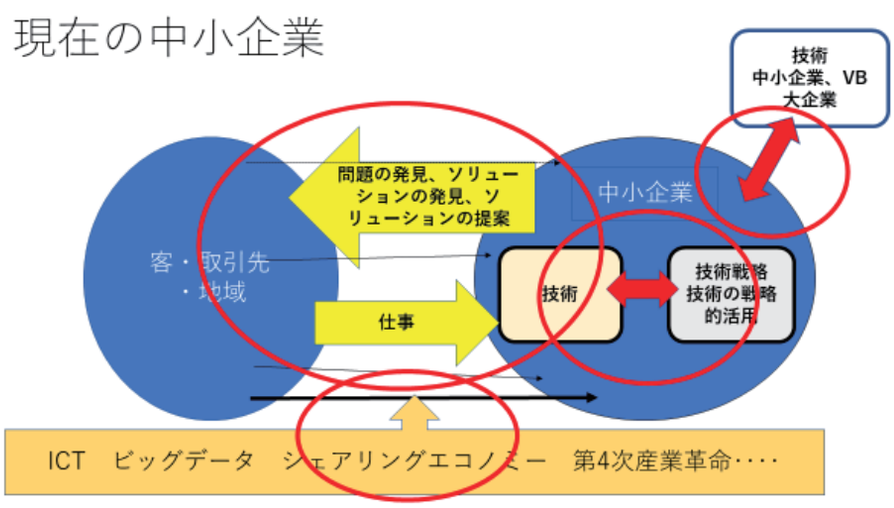
三つ目に中小企業として何を考えるべきかということについてです。

第一に、現在進行している技術変化への認識をしっかり持つ必要があります。かなり大きな変化の過程にあるのは事実であり、自社への影響を考察しなければなりません。図に示したように、前述してきたような技術変化を前提にし

て、中小企業の仕事も変化していきます。以前は、顧客から仕事が来て、顧客の注文に応えていくことで新たな仕事につながっていきましたが、今は仕事そのものが縮小しているし、変化が早いので顧客も何が大事なのかわからなくなっています。そこで、一つは、中小企業が顧客などの問題を発見し、提案をし、仕事を作っていくことが求められます。二つには、中小企業自身が、自らのコア技術をどう生かしていくのか、戦略的に考えていくことが必要になります。三つには、新しい技術や顧客に求められているものを実現していくために、自社にないものを積極的に外部との連携を通じて獲得していく必要があります。

第二に、すでに取り入れている中小企業の事例から学ぶことです。最先端でなくてもよいので、積極的にICTを取り入れ、経営管理に生かしていくことが大切です。例えば福岡同友会のベルテクネという会社ですが、ICTの徹底、社内での情報化の進展により仕事の見える化を実現し、受注仕事ごとの一人当たり単価が明確になり、儲かる仕事とそうでない仕事がはっきりわかるようにしたため今後の対応がしっかり決まるようになりました。こういった形で活かしていくことが大事だと思います。

第三に、個々の中小企業というよりも日本全体で考えるべき問題です。ICTサービスの利用コストが日本は高く、中小企業ほど不利です。中小企業が新しい技術を積極的に利用し、活用できる仕組みを確立していくことが必要です。



（植田浩史 作）

Ⅱ 討論

同友会運動と会員企業への期待

1．経営課題にどのように向き合い、経営戦略を描くのか

手遅れにならないよう技術革新について学習を

吉田　21 世紀に入ってからさまざまな角度からグローバル化の問題が脚光を浴びてきましたが、今日植田先生が最後に問題提起されたように、これまでとは違う形で技術の問題、AI を使った技術の問題が出てきています。すべての中小企業がただちにこの問題に対応していけるかと言えば、そうではありませんし、必要でない企業もあります。しかし、技術動向の変化を全く知らず、社会的インフラとして使わなければならない状況に至ってから気がついたのでは遅いのです。中小企業の仕事は、産業界の最先端と最前線に棲み分けてやってきています。最前線のところはこれまでは技能の熟練だけでやってこれた面がありますが、それだけで今後どこまでやっていけるか。人手不足の問題等もある中で、技術革新の問題はしっかり学習しておく必要があると思います。特に、仕事づくりと新たなネットワークづくりという点でも大きな可能性を秘めていますから、できるだけターゲットをしぼって、活用の方法を探していくことが大切です。それは、地場産業だから敷居が高いなどとは言ってられません、過去に燕三条でも形状記憶合金を使って新しい製品づくりにチャレンジした経験があるわけですから。ということは、新たな地域循環、ローカル循環の仕組みを作っていく時に、この地域がどういう理念のもとで、どういう方向で発展していこうとしているのか、を明確にする中小企業振興基本条例作りがますます重要な課題になってきているということでもあります。2018 年はこれまでの同友会運動の総決算をしつつ、次の新たな飛躍に向けて何が問題になっているかきっちりと整理していくことも必要ではないかという気がします。

地場産業も新技術の動向をふまえて

山本　先生方の報告を聞き改めて自分が研究している地域産業や地場産業の役割を認識することができました。地域産業や地場産業がローカル循環の担い手になっていることを確信しました。私の報告でも紹介しましたが、地域の活動に責任を持っている地場産業の企業は、業績が良いといった傾向がみられます。こうしたことから、地域で経営する中小企業が地域ぐるみ、産地ぐるみで活動することの重要性が認識されつつあります。また、産地内だけではなく、産地外の企業やデザイナーなどと連携している企業も業績を伸ばしています。

次に、技術の問題ですが、地場産業では新たな技術に対応しきれていない企業もあります。しかし、個々に見ていくと新しい素材を取り入れたりするなどチャレンジしている企業もみられます。今後、地域産業や地場産業の中小企業も新しい技術の動向をふまえないと維持・発展は難しいと考えられます。積極的に新しい技術の導入を考えていく必要がありますから、企業同士の連携や大学との連携がますます重要になっていくのではないでしょうか。

人の成長なくして企業の成長なし

菊地　技術の変化の進行を経営者はしっかり見ておかないと経営の舵取りはできないということを改めて感じました。そういう中で地域の人口の減少率が高いところが増えてきていますので、それもふまえて経営にあたる必要があると思います。経営者は経営環境や業界の動向をよく観察して、自らの頭で経営戦略

を立て経営計画を必要に応じて見直すことが大事だと思います。実際に計画を実践するのは社員ですから、人の成長なくして企業の成長なし、ということを肝に銘じて人が育つ企業づくりに取り組んでいただきたいと思います。

事業領域・人手不足・後継者という３つの問題

植田　現在の中小企業の抱える大きな課題として、①経営環境の大きな変化の中で自社の事業領域をどのように設定するか、②人材不足感が強まる中で、どのように対応すべきか、③すぐには直面していないかもしれないが承継問題、後継者問題、という三つがあります。

事業領域の設定については、同友会らしく経営指針（理念）をしっかり持ち、自社の強みと自社の存在意義を生かした、可能性ある事業領域を創造していかなければなりません。

人材不足の問題。方向性はいくつかあります。第１は、多様な働き方を求めることです。多様な従業員に、それぞれが満足できるように働いてもらう工夫をすること。「パプアニューギニア海産」（大阪府茨木市）は冷凍の海産物を扱っている会社ですが、ここはパートの従業員に対して“いつ休んでもいつ出勤してもいい”という勤務態勢を敷いています。当初は一般的な企業と同じ勤務条件でしたが、よく考えてみれば冷凍食品を扱っているので、いつ仕事をしてもらっても大丈夫だ、ということに気がつき、出退勤時間を自由にしました。これでパートも働きやすくなり、無理な管理をする必要もなくなりました。こういう工夫はまだまだできるのではないかと思います。第２は、従業員満足度の高い企業づくりです。福岡同友会の拓新産業の事例などが先進的です。第３は、業務の効率化、ICT の利用で、人手が少なくても対応できる経営をめざすことです。

承継問題は中長期的課題として準備をしておくことです。家族・親族以外からも継承希望者が出てきていますし、また育てていく努力も必要です。

2．同友会運動と会員企業への期待～中同協設立 50 周年（2019 年）に向けて

同友会の財産の棚卸し、先進性への確信

植田　一つは、近年中小企業の社会的意義の高まり、同時に中小企業者の自覚も高まってきています。そうした中で同友会の存在意義が高まっています。

二つ目に、50 周年ということで意識していただきたいことは、同友会に蓄積された財産の棚卸しをすることです。何が財産であるかを確認し、多くの人と共有するための棚卸しです。先進的な企業経営の事例、「労使見解」、情勢に応じてその時々出してきた重要なメッセージ、各地域での活動の実践、等々の財産です。

三つ目に、同友会の先進的な役割に確信を持ってそれを広げることです。同友会は「中小企業」の捉え方を変えてきました。昔の中小企業のイメージは町工場と商店街に代表されていました。同友会はもっと広く中小企業を捉えてきました。特に北海道同友会を中心に進めてきた「農業部会」は、後に政府が始める六次産業化とか農商工連携などより遙かに早い段階から着手してきました。こういう点での先進性がとても大事だと思います。

同友会の３つの目的に基づく活動は地域にとってこそ必要

菊地　私自身は各同友会それぞれの活動には深くは関わってきてはいませんが、先ほども触れた東温市の取り組みに関わらせていただいて、これは行政にとっても地域にとっても同

友会にとっても大きな教訓をもたらしていると確信しています。それは同友会の三つの目的に基づく活動が企業にとっても地域にとっても必要なものなのだということを公的機関の調査から明らかになったことにあります。こうしたことに気がつく自治体は同友会への信頼をより一層高めていきます。50周年に向けては、こうした経験の全国への普及、展開が課題になってきます。これは同友会にとって課題であるだけでなく、地方自治体にとっての課題でもあります。地方自治体がそういう認識を持てないと、地域経済は維持できなくなってきます。逆に言うと、そうした課題に気がついた自治体の期待に同友会が応えられないと同友会の存在価値は薄まります。

『中小企業の見地から展望する日本経済ビジョン』（2015年中同協）の“おわりに”の部分で「中小企業は経営環境に受動的に適応するだけでは間に合いません。企業活動を社会環境のなかに組み込み、環境を変えることができるような条件を創り出す、環境創造型の企業づくりが求められています」と呼びかけていますが、大変大事な点だと思います。

愛知同友会の会長さんが“企業づくりは人づくり”ということでこんなことを書かれています。「経営理念を持ち、社員とともに方針や戦略を立て、計画を遂行していく、そうして人が育つことによって企業体質が強化されて企業の維持発展につながっていく。その人づくりのポイントは自ら考え行動できる主体者意識を社員とともに育むこと。同友会に入っただけでは、同友会型企業、黒字企業にはならない。同友会活動を経営に活かすことが重要であり、会で学んだことを企業で実践することが必要。そうして成功、失敗した事例を地区例会で報告することが大事で、こうした語り部を増やすことで同友会の社会的発信力は強まる」。こういう実践をさらに広げていただくことが50周年に向けての課題であると思います。

人材育成で大学との連携を

山本　地域経済の衰退や地域の人口の減少などが深刻になってきている中で、地域経済や町づくりの担い手である中小企業の役割は非常に重要になっています。そういう意味で、同友会の会員企業がこれまで各地で行ってきた取り組みをさらに強力に推し進めていただきたいと思います。

また、同友会と大学の連携を従来以上に進めていただきたい。人材育成、教育について大学が担える部分がある反面、企業として同友会として実践してきたことを相互に交流することが大学にとっても大きな学びになります。我々大学としても希望するところです。日本大学の学生を見ていても、企業の二世三世が多いですから、同友会との連携は大事な課題です。私自身の課題として、同友会と大学の橋渡しの役割も果していきたいと考えています。

（左から）植田氏、山本氏、吉田氏、菊地氏、斉藤氏

次のステージは、地域を単位として“共育ち”を

吉田　中同協として50周年を迎える同友会運動は新しいステージに入りつつあります。今まで”共育ち”が強調されてきました。社長と社員が共に育つ、会員同士が共に育つということが追求されてきました。条例づくり運動が始まってから、“共に育つ”ということを地域を単位として、他の中小企業団体とも連携して追求していく道が開かれてきました。ですから、同友会の会員企業はますます経営指針に基づいて「労使見解」を活かした良い会社づくりに取り組むレベルを高めていくことが期待されているのです。

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	植田　浩史	慶応義塾大学経済学部教授
副座長	菊地　　進	立教大学名誉教授
委　員	阿部　克己	愛知東邦大学経営学部准教授
委　員	飯島　寛之	立教大学経済学部准教授
委　員	梅村　　仁	大阪経済大学経済学部教授
委　員	鬼丸　朋子	中央大学経済学部教授
委　員	田浦　　元	拓殖大学政経学部准教授
委　員	長谷川英伸	玉川大学経営学部助教
委　員	山本　篤民	日本大学商学部准教授
委　員	和田　耕治	日本大学工学部教授
顧　問	大林　弘道	神奈川大学名誉教授
顧　問	小松　善雄	元･東京農業大学生物産業学部教授
顧　問	永山　利和	元・日本大学商学部教授
顧　問	廣江　　彰	東京家政学院大学学長
顧　問	山口　義行	立教大学名誉教授

（敬称略、氏名五十音順）

＜　中同協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 2018
（年頭レポート）第７号

2018 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