

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

## 2020

(年頭展望レポート) 第9号

### I 問題提起

1. 国際経済：変化の時代に経営の本質を考える
2. 日本経済：中小企業景況に赤信号点灯
3. 地域経済：地域の中小企業が果たす役割とは

### II 討論

国内外の情勢から地域経済をどう捉えるか

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 2020(年頭展望レポート)第9号

目 次

**I 問題提起**

1. 国際経済：変化の時代に経営の本質を考える  
..... 藤岡資正・明治大学大学院グローバルビジネス研究科准教授 2
2. 日本経済：中小企業景況に赤信号点灯  
..... 吉田敬一・駒澤大学経済学部教授 7
3. 地域経済：地域の中小企業が果たす役割とは  
..... 山本篤民・日本大学商学部准教授 14

**II 討論**

- 国内外の情勢から地域経済をどう捉えるか ..... 19

出席者	藤岡 資正	明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科准教授	
	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	中同協企業環境研究センター委員
司 会・コーディネーター	植田 浩史	慶應義塾大学経済学部教授	中同協企業環境研究センター副座長 (敬称略)

## はじめに

慶應義塾大学経済学部教授 植田 浩史

明けましておめでとうございます。中同協では、毎年この時期に、中小企業に引きつけた情勢論と資料を提供し、各同友会と各企業の新年度方針の議論、策定にタイムリーに貢献することを目的に各分野の専門家の方による座談会を行い、その内容を「年頭展望レポート」という形で情報発信しています。「年頭展望レポート」の目的は、同友会会員企業の企業づくりの外部環境分析に役立ち、時代を味方につける知的ツールとしての役割を果たすこと、同友会運動と企業経営に、より危機意識と問題意識を持って取り組むことに資することにあるとされています。

さて、昨年2019年には国内外で次のような変化が見られました。世界経済ではトランプ政権によって引き起こされた米中貿易戦争が様々な形で世界に影響を与えてきました。米中貿易戦争の影響だけではないのですが、中国の経済成長率の低下も日本を含む世界経済に影響を与えています。トランプ大統領の政策に引きずられる形で1990年代以降進んできた貿易自由化の流れは、WTOの機能低下、NAFTAの変化などによって一つの岐路に立っているとされています。また、昨年12月のイギリス総選挙における保守党の圧勝は、イギリスのEU離脱を一気に進め、このことがどのような影響をもたらすのか今後注意が必要になります。一方、昨年12月にスペインで行われたCOP25は最大の焦点であった温室効果ガスの削減目標で成

果がなく、今後に大きな課題を残すことになりました。

日本経済は、株価が安定的に上昇し、年末にはバブル崩壊以後では最高値に達するのではないかとされています。資産価格の上昇を反映してか、高級車の販売が国内で増えるなど好調な話がある一方で、日銀短観は2019年に入ってから下降が続き、12月期には製造業で中小企業がマイナス9という厳しい状況を示しています。非製造業もプラスは維持していますが、10月の消費増税後、中堅・中小企業では大きく下落しています。



植田 浩史氏  
慶應義塾大学経済学部教授

中同協のDORはこうした状況をさらに厳しく見ており、全業種の前年同期比業況判断は2019年1～3月期はプラス3でしたが、4～6月期はマイナス2、7～9月期マイナス3、10～12月期にいたってはマイナス13と厳しさを増しています。

こうした2019年の経済状況の変化をどうとらえるのか。そしてアメリカでは大統領選挙を控え、国内では東京でオリンピック、パラリンピックが開催される2020年はどのような年になるのか。3人の先生から国際経済、日本経済、地域経済について問題提起をいただきます。

# I 問題提起

## 1. 国際経済：変化の時代に経営の本質を考える

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科准教授 藤岡 資正

私からは、新興国の経済状況と振興国の台頭が中小企業経営にどのような影響を与えるのかをデジタル化の問題とあわせて考えてみたいと思います。①米中摩擦がASEAN諸国に及ぼす影響、②新興国アジアの台頭、③アジアと日本という関係からアジアの中の日本に変わりつつある中でアジアにおける日系企業の動向、④アジアでどう価値を創造し共創していくのか、⑤アジアの時代における中小企業経営とは何か、という5点について述べます。



藤岡 資正氏  
明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科准教授

### 1. 米中摩擦の影響

今後、米中の経済規模は、三菱UFJ銀行の統計によると、2029年くらいには逆転現象が生じるとされています。米中貿易摩擦が大きな関心の的になっていますが、米中貿易摩擦は、ASEAN経済、アジア経済に様に影響を与えるということではありません。国によって影響は異なるといえます。JETRO（日本貿易振興機構）の専門家へのヒアリングなどでは、シンガポールやタイのような外需依存度の高い国では米中摩擦による輸出の落ち込みがみられ、一方でベトナムやインドネシアは、その隙間をぬって代替輸出や投資が増加しています。

もちろんベトナムなどの場合、こうした増加が米中摩擦の影響によるものか、将来性に対する投資なのかという点は検討する余地がありま

す。今後、米中摩擦の影響を避け、中国を出てベトナムやタイへ行く企業が増えるのではないとも言われています。

### 2. 世界経済の勢力図の変化：アジアのなかの日本

#### 低下する日本のプレゼンス

世界の中での日本の位置ですが、世界全体のGDPに占める日本の割合は1990年から2018年の間に13.3%から5.9%に低下しています。一方、中国の割合は1.7%から15.7%に増加しています。スイスのビジネススクールIMDが発表している競争力ランキングでは、日本は90年には1位でしたが、2018年には25位に低下しています。また、世界時価総額企業ランキングでは、1989年には7社がトップ10入りしていましたが、18年はゼロです。トヨタでも35位で、これが日本最上位です。GAFA（アメリカを代表するIT企業のグーグル（Google）、アップル（Apple）、フェイスブック（Facebook）、アマゾン（Amazon）の4社。頭文字を取って称される）の予備軍とされるユニコーン企業（評価額10億ドル以上の非上場、設立10年以内のベンチャー企業）が世界に約300社ある中で日本は1社のみ。アメリカは150社以上、中国は約80社、中国以外のアジア企業も4社入っています。もっともこのランキングは浮き沈みが激しいため、毎年大きく入れ替わります。

日本の労働生産性は、G7のなかで47年連続最下位となっています。1人当たりのGDPは、1990年は9位、2000年には2位でしたが

現在は 26 位です。

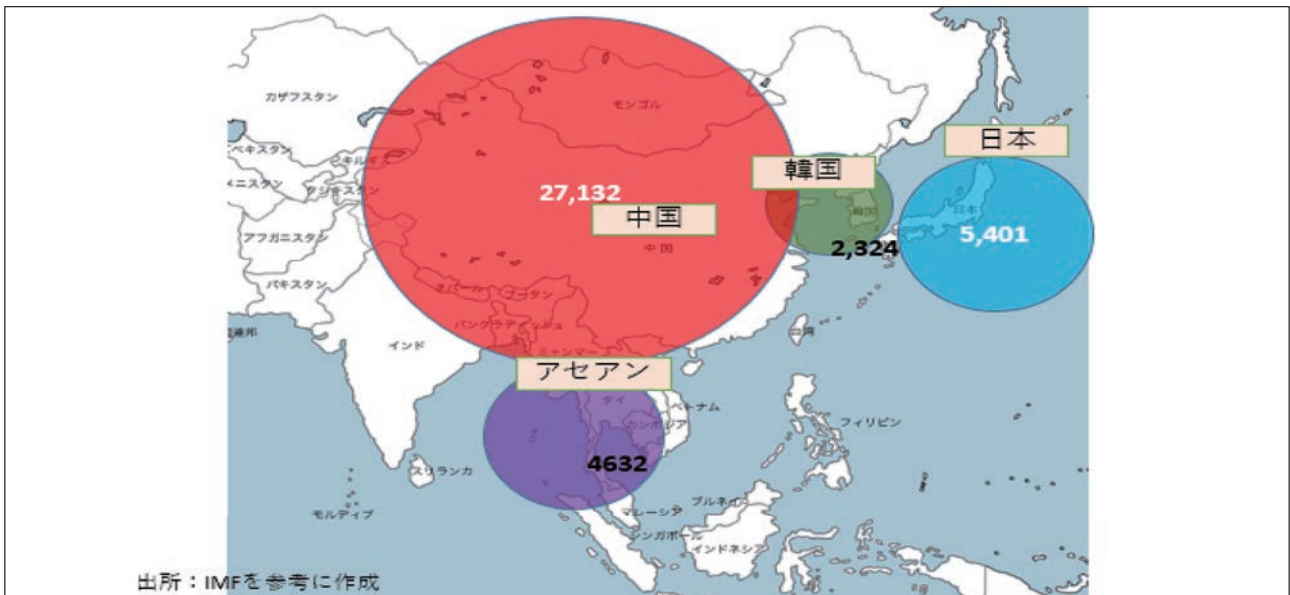
日本と中国の GDP の規模を、円の大ききで示してみますと、1980 年、90 年と徐々に拡大し、2000 年になると中国はかなり大きくなります。2010 年になると日本と中国は並んでいきます。2030 年には中国が日本を完全に逆転して図表 1-1 のような構図になります。私たちのアジア観というのは 30 年でこれだけ変わってきているので、どの時代のアジア観で日本との関係をとらえるかを理解する必要があります。

アジア各国で実質賃金が伸びている一方、日本は 1997 年から下がってきています。他の先進国と比べても日本だけが下がっています（図

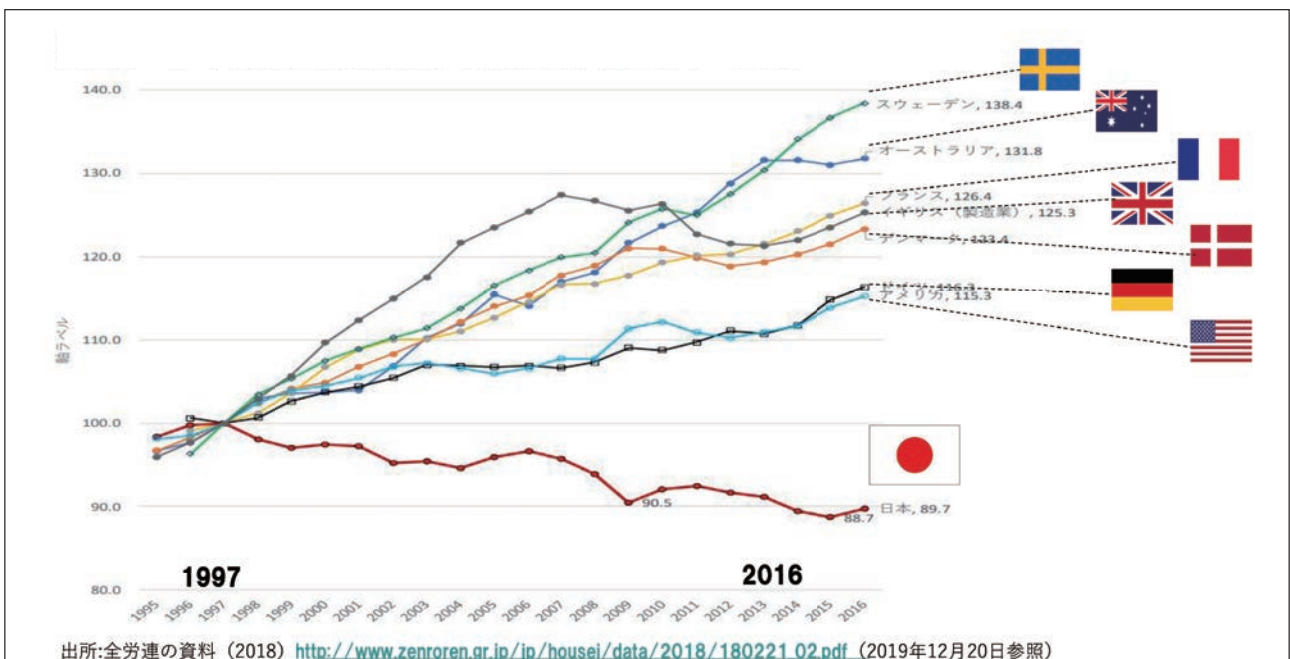
表 1-2)。つまり、相対的に貧しくなりつつあります。平均給与がマイナス成長というのも日本だけです。日本における 2000 年以降の人件費と配当金の関係を見てみると、企業の稼いだお金は配当金に回り、“人”には回っていません（図表 1-3）。

図表 1-4 のグラフはエレファントカーブというもので、所得の伸び率を階層別に表わしたものです。グローバル化によって、確かに新興国の中間層が伸び、あるいは先進国でも大企業や富裕層の所得は上がっていますが、一方で先進国の中間層には果実が反映されていないことがわかります。このように、注意深く統計を見

図表 1-1 2030 年、アジアの主要国の GDP (単位：10 億ドル)



図表 1-2 実質賃金指数の推移の国際比較 (1997 年 = 100)



ていくと、世界的にもグローバル化を享受できる層とそうでない層に分かれ二極化が進んでいることが分かります。こうした二極化が、反グローバリズムや保護貿易主義の台頭へとつながっている面があります。

こうしたグローバル化の流れとデジタル化の進展は大きなうねりとなって企業を取り巻いています。今後、ボールドウィンが指摘したように、情報革新によってコミュニケーションコストの劇的な低下が起こり、たとえばASEAN域内のバリューチェーンに関しては、企業単位でのフラグメンテーションが容易になってきます。これらを通じて1980年代のバリューチェーン、組み立て製造の付加価値がどんどん下がってきています。こうしたビジネスモデルの変化への対応もグローバル化の中では考えていかなければなりません。

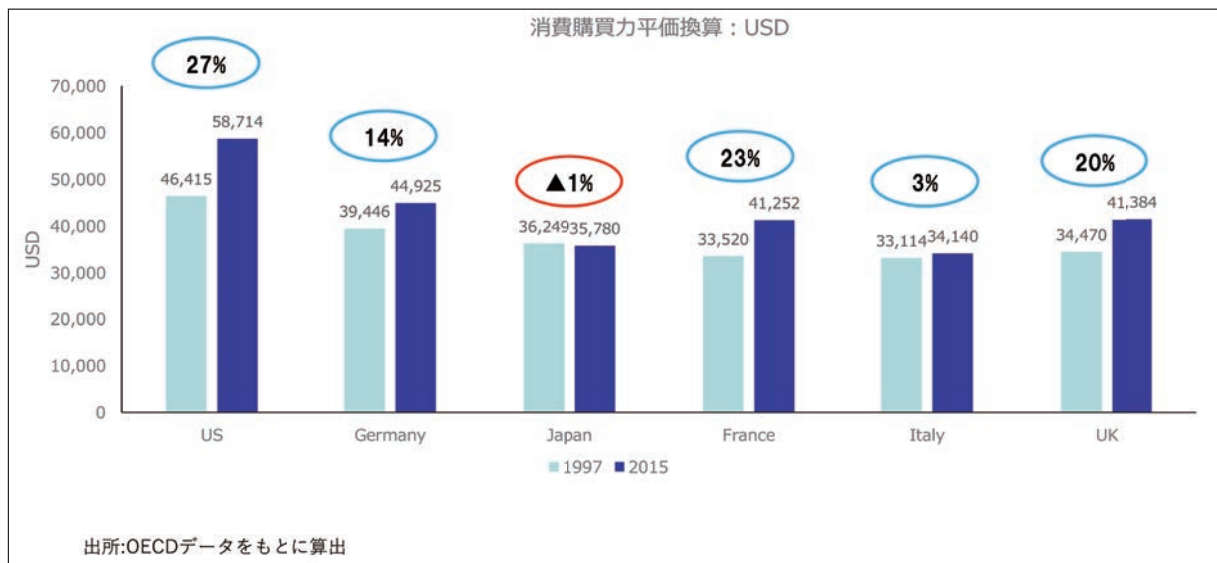
## 新興国アジアの台頭

ここ15年ほどの間に新興国が注目され始めました。なぜ新興国が注目を集めるようになったのでしょうか。

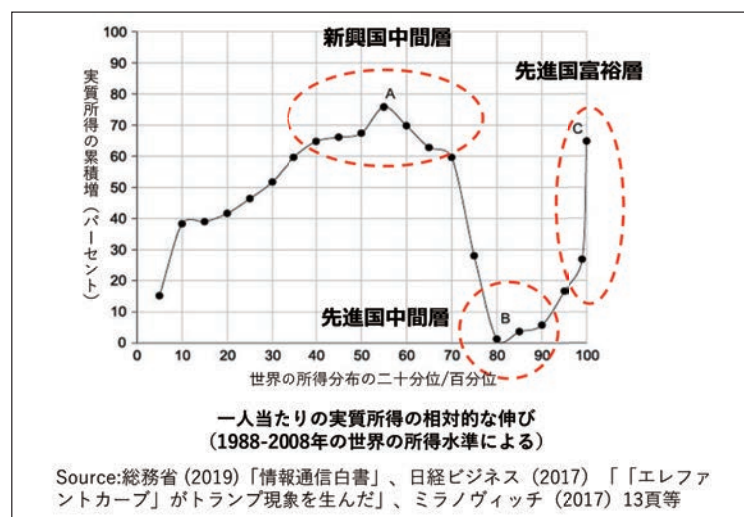
2000年を起点として2015年までを見てみると世界経済(GDP)は6割近く伸びています(図表1-5)。2003年くらいまではその成長の大半は先進国が担っていました。その後2005~06年を境に成長の源泉が新興国から生み出されるようになってきます。2015年にいたっては65%近くが新興国によるものとなっています。新興国の多くはアジアにあるわけですが、世界地図の上ではそれほど広い地域ではなく、しかもそこには世界の半分以上の人が住んでいます。

アジアの新興国だけを抜き出して経済成長率

図表1-3 先進国の平均給与比較：1997-2015年



図表1-4 エレファントカーブ



を見ると、この30年のアジアの平均成長率が約6%です（図表1-6）。7%の成長だと10年で倍になりますからすごいスピードで伸びていることがわかります。新興アジアは経済規模ではもうすぐアメリカ経済、EU経済に追いつく見通しです。

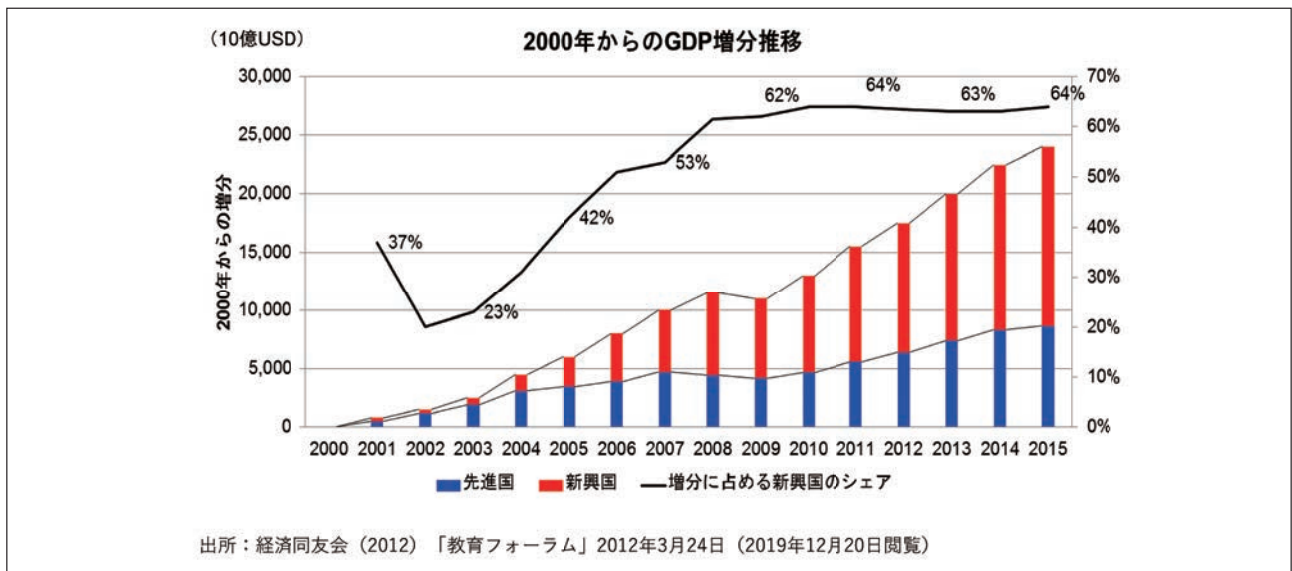
## 新興国アジアにおける 日系企業の現状と課題

ではアジア市場、新興国市場で日本企業はどのような事業展開をしているのか。これだけグローバル経営とかグローバル・ビジネスといわれている割には、日系企業の現地法人の従業員数を見ても、7割以上がアジアで働いており、

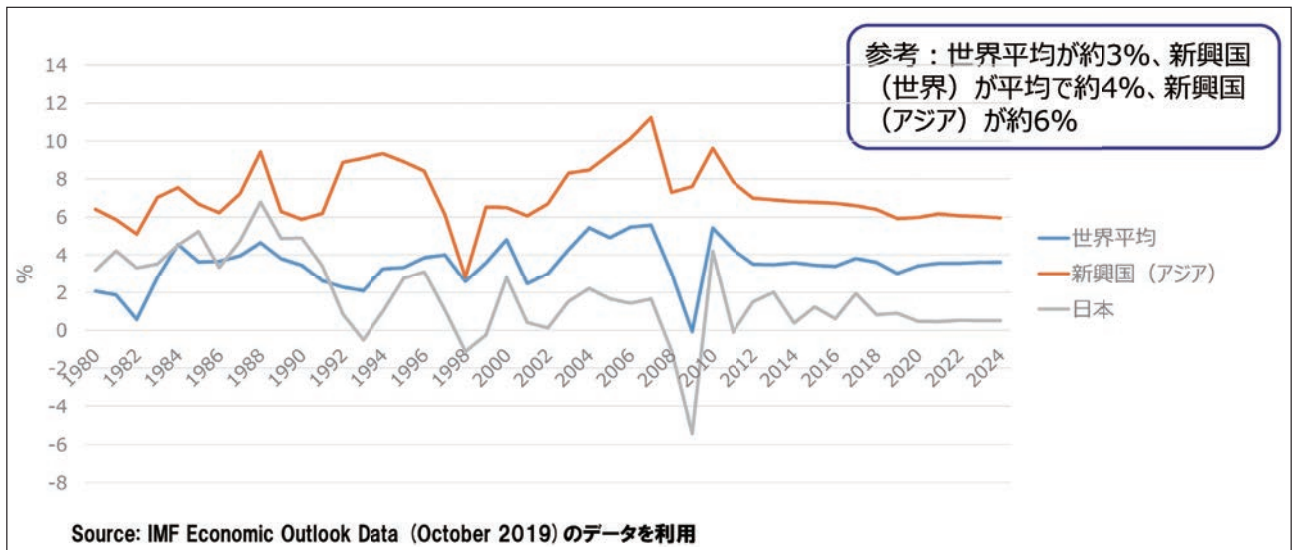
海外に出ている企業数の6割強がアジアに進出しています。中小企業だともっと高い割合になると思います。製造業だと8割近くがアジアです。グローバル経営という言葉がよく使われますが、日本の企業に関してはアジア化、アジアナイゼーションへの対応が非常に重要だということです。世界には200カ国近くありますが、それらすべてへの対応というよりは、まずアジアとどのような関係を築いていくかを考えていくことが大切です。

経常利益の地域別割合を見ると、これもアジアが5割近くを占めており、アジアが日本企業にとっての利益の源泉であることがわかります。製造業の現地法人の分布も2016年で73.6%がアジアです。海外全体の経常利益率の

図表1-5 2000年からのGDP増分の推移



図表1-6 地域別GDP成長率推移



平均が5.9%、日本大手企業が国内で3.8%、中小企業が3%切るくらい、ASEAN10カ国は7.1%、アメリカ、ヨーロッパは3%以下です。ですからアジアへの対応をもう少ししっかり考えなければいけないと思います。

海外の売上比率ですが、上場企業では、海外の比率が51%以上の企業は360社あります。それだけ世界経済との結びつきが強くなってきています。では日系企業はアジアでうまくやっているのかというとそうでもありません。日系企業の地域別売上高の成長率を見るとアジア太平洋地域は3.6%で、国内と比べると良いですが、米国・欧州やアジア系の企業と比較すると成長のスピードが全然違います。アジア、新興国の経済全体の成長率が4%ですから、日系企業が3.6%で伸びていても大きな伸びとは言えません。日系企業は80年代のプラザ合意以降、長い期間海外に出ているので成長率が低くても当然ではないかという指摘もありますが、南北アメリカ大陸、アフリカの各地域における他国の企業の成長率をみても、欧米やローカル企業の成長率と比べて日本企業の成長率は大きく見劣っており、世界経済の成長をうまく取り込めていないことが分かります。

これまでは日本とアジアという枠組みで議論されてきましたが、これからはアジアの中の日本という意識をしっかりと持つ必要があります。

一方、新興国アジアは光の部分だけではなく、多くの課題も抱えています。不均一な経済発展や域内の格差。ASEANの中でも、1人当たりGDPがシンガポールはカンボジアの49倍。タイでもカンボジアでもフィリピンでもそうですが、首都圏とそれ以外の地方の格差が拡大しつつあります。また急速に中間層が増加して都市化がすごい勢いで進んでいます。それに伴って環境問題、人権問題なども顕在化してきています。

また、これはアジア経済に特徴的ですが、少子高齢化が早いスピードで進んでいます。タイは2025年に高齢社会を迎えます。ベトナムも少し遅れてそうなります。日本は世界と比べると少子高齢化のスピードが早く、フランスが100年以上かけて高齢社会に移行してきたのに対し、日本はたった24年でした。それでもアジアの平均と比べると日本は決して早いほうではありません。今後アジアが急速に高齢化していく中で、高齢化した段階での1人当たりGD

Pをどこまで上げることができるかという問題に、タイ、ベトナム、中国などは直面してきます。その対応も大切です。

あとはよく言われるミドル・インカム・トラップ（中所得国の罠（Middle-income trap）：中所得国になって、競争力を失い、先進国になれない状況）です。中所得国から先進国への移行がうまくできた国は、世界的に見ても少数です。産業の高度化、域内の協力体制、あるいは少子高齢化への対応が求められてきます。域内での連携を強化していくためには、物的なインフラストラクチャーの連携、関税など制度的な面での連携、企業と企業、人と人の連携、こうした3つの分野でのコネクティビティを強化していく必要があります。

## 新興国アジアにおける 日系企業の価値共創

こうした中で、日本や日本の中小企業は新興国が抱えている課題に対してどのような貢献ができるのか、しっかり考えていかなければならないと思います。

日本と同じような少子高齢化、環境問題などを新興国も抱えています。課題先進国として取り組んできた日本の技術、サービス、制度などを現地の文脈と融合していくことで日本企業がアジアに貢献できる余地がたくさんあると思います。

結局アジアの社会問題の解決、あるいは地域住民の幸福に資することが、日本企業の生きる道ではないでしょうか。アジアから日本を見つめ直すことが大切です。日本の技術やモノを売るのではなく、現地の課題を起点として、そこにソリューションを提供していくために、現地の生活者を理解しなくてはなりません。IoTのような形で顧客とつながるようになってくると、価値を創造するのは企業側ではなく、お客さん自身が価値創造の担い手になります。市場を通じた価値交換ではなく、現地顧客とのつながりを起点とした価値共創を通じて、顧客の生活空間を豊かにしていくための価値創造の支援者としての役割が大切になります。

経済成長の源泉は、多くの問題点をはらみながらも先進諸国から新興国へ、中でも新興アジアへ移りつつあります。グローバル化とデジタル化の進展によって、コミュニケーションコス



トが下がり、これによりスマイルカーブの底が大きく下がってきました。こうしたビジネスモデルの変化への対応が大事です。

新興国の成長を自分たちの成長にどう取り込

むことができるか、そのためにはアジアの課題を解決するためのソリューション提供を通じた価値共創が重要となります。

## 2. 日本経済：中小企業景況に赤信号点灯

駒澤大学経済学部教授 吉田 敬一

藤岡先生は国際的観点、特に日本と海外の経済、諸外国との対応の問題について指摘されました。先進国の中でも日本は労働分配率がなかなか拡大しないという問題もありました。特に関心を引いたのは最後の方でお話になった日本が抱える



吉田 敬一氏  
駒澤大学経済学部教授

少子高齢化、人口問題などが、アジアの国々では日本を上回るスピードで進行していることです。考えてみれば日本も第2次大戦後、7,000万弱から1億3,000万と人口バブルでメリットを受けたわけですが、落ち込むのも早かった。アジアも同じような形になっており、中国がその典型です。

ですからアジアの中の日本という観点で、日本の経験と技術力を生かしてグローバル化に対応していくためのメインターゲットは、やはりアジアの国々だと思います。アジアの国々が今後急速に転換期に入ってきたときに、社会的貢献という観点で日本の企業、特に地域密着で日常的消費財を中心に供給している中小企業のさまざまなノウハウを個々の地域特性を持った社会的インフラと結合させることで新しい発展の可能性も出てきます。ただ現状はそうなっていません。アジアの中の日本と言いながらも、外交面ではアジアの一員と言えるのかどうか。その点でドイツはEUの中で戦後、中世以来の敵対国であったフランスと連携してきっちりと立ち位置を明確にしています。日本はそれができていないという政治上の課題もあります。課題

もあるが展望もあるというのが現状だと思います。

### 1. 日本経済のグローバル化と景気の二極構造

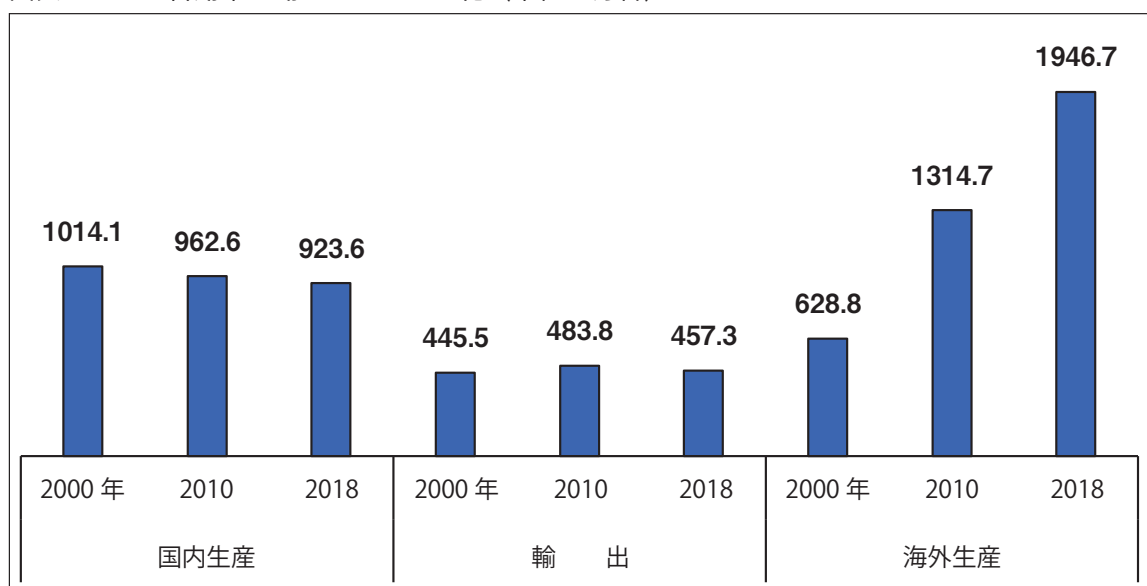
#### 国内景気に結びつかない大企業のグローバル戦略

労働分配率の問題も含めて成長率が劣っている日本、リーマンショック以来顕著になってきていますが、どうしてもGDPが広がっていかない。安倍政権が登場して以降、GDPの伸びは一貫して低位で、目標の2%成長には達していません。

昨年（2019年）の「展望レポート」でお伝えしましたが、先進国大企業の中でも日本の大企業だけが特殊なグローバル化戦略を追求してきた結果、現在の状況が生まれています。すなわち、株価は異常な高騰現象を続けているが、国民生活の状況は非常に苦しくなっている、そういう“二極化”とも密接にからんでいます。

図表2-1を見ると、21世紀に入ってから自動車工業の国内生産と輸出は増えず、海外生産だけが増えていることがよくわかります。収益では記録的な好決算となっています。20世紀における政府の経済政策の基本は、輸出を増やすためには円安の方が良いというものでした。ドル建てですから円安で価格は下がり輸出量は増えます。240万円の日本車は1ドル=80円なら3万ドルで輸出されますが、100円になると2万4千ドルで輸出できます。しかし、安

図表 2-1 自動車工場のグローバル化（単位：万台）



注) 自動車 8 社の合計値。海外生産比率は 2000 年の 38.3% から 2018 年には 67.8% へ増大。  
出所) 日本経済新聞調べ。各年 1 月下旬に記載資料より作成。

倍政権発足以前の 1 ドル = 80 円から、発足以降 100 円となり、その後 120 円と猛烈な勢いで円安が進みましたが、輸出は増えていません。というのは、円安になっても自動車メーカーはドル建ての輸出価格を下げていないからです。海外生産の台数が多く、海外でも同じ車種を作っていた場合、日本からの輸出価格を下げると海外生産している車の価格も下げなければならなくなってしまうのです。

輸出は増えませんでした。円安にもかかわらず同じ 3 万ドルで輸出したとすれば、1 ドル = 80 円レート、100 円レート、120 円レートを比較すると、輸出代金を日本に外貨で持ってきて銀行で円に替えたときに差益が出ます。こうして日本の場合海外生産をする大企業が、円安によって輸出は増えないにもかかわらず利益が上がるという構図ができあがりました。しかも GM やフォルクスワーゲンが行っているかどうか分かりませんが、海外の日本メーカーは工場出荷額の 5 ~ 10% の技術指導料を取っています。利益の何%ではなく、工場出荷額ですから工場が稼働していれば確実に日本に技術指導料がはいってきます。それが円安効果で膨らむのです。それによって配当は増え、株価が上がるという循環になっています。

## 小規模企業の破壊が進む日本経済

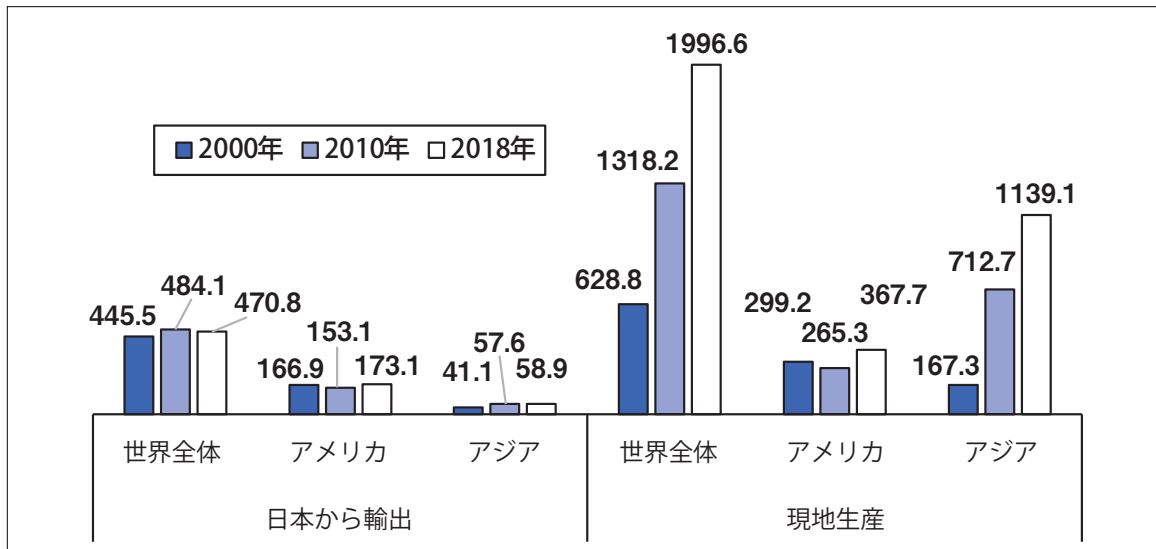
しかし中小企業の仕事は増えません。した

がって景気の二重構造が生まれています。輸出を増やそうということで「TPP 11」という動きもありましたが、自動車については、大きなターゲットであるはずのアジアに対しての輸出は増えていません（図表 2-2）。むしろ現地生産の方が増えています。「TPP 11」というのは、貿易のための協定ではなく、企業が現地生産していく場合に企業内国際分業を行う際、労働法制や取引条件などを統一する必要があるために締結されたものです。このように大企業のグローバル化を政策的に支援していく内容では、トリクルダウンでの中小企業への効果は生まれてきません。

そういう状況ですから弱いところから落ちこぼれていく営業が増えていきます。それが図表 2-3 の「倒産・廃業件数の動向」にも表われています。倒産件数は安定しています。これは金融庁の「つぶすな」という指示によって、金融機関が中小企業の生存を促進するような融資条件で対応してきているからです。しかし廃業件数はどんどん増えています。

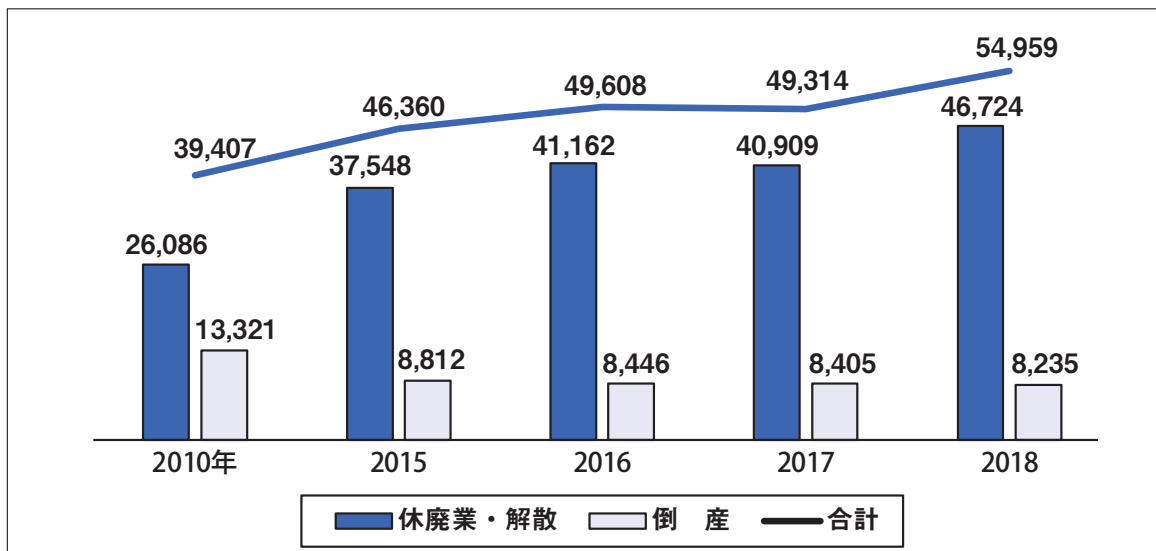
図表 2-4 は規模別開廃業件数を示しています。大企業、中堅企業はほぼプラス・マイナスゼロです。20 人以下の小規模企業では開業も活発に行われていますが、廃業がそれを大幅に上回っており、ここに矛盾がしわ寄せされています。「製造業の単純な町工場的機能は国内には不要」と切り捨てられ、「商店街等の販売形態はもう古く、今は通販の時代だ」などといわ

図表 2-2 自動車産業の輸出と海外生産（万台）



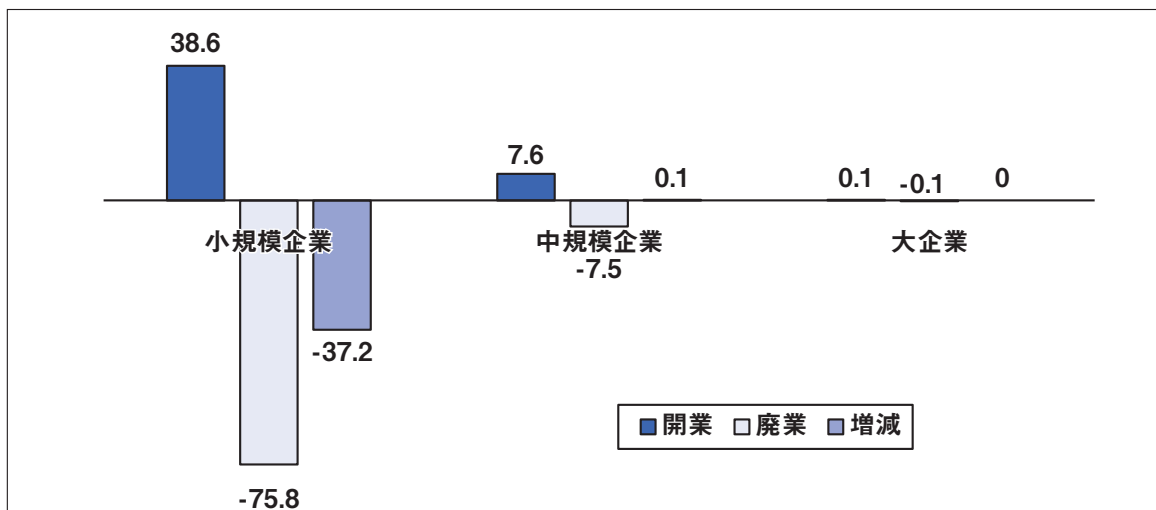
出所) 自動車工業会「統計速報」「海外生産統計」より作成。

図表 2-3 倒産・廃業件数の動向



出所) 東京商工リサーチ「休廃業・解散企業動向調査」  
2017年1月19日、2019年1月21日公表資料より作成。

図表 2-4 規模別開廃業件数の推移（2012年～16年、単位：万社）



出所) 『2019年度版中小企業白書』26頁より作成。

れる流れの中で、通販を使ったIT大企業本位の流通システム改革が進んできているので、多くの業種の中小企業は苦しくなっています。

DOR（中同協景況調査）の最近の指標を見ても、冒頭で植田先生から紹介された通り、主要指標ではほとんどマイナス、悪化という回答です。他の調査機関の傾向を見ても、2019年は軒並み悪化を示しています。GDPの成長率ですが、図表2-5に見るように、駆け込み需要があるはずの消費税率アップの直前の7～9月期でも厳しい数字となっています。

そうした目に見える形でなく、実体経済に関わる数字を示しているのが図表2-6です。鉱工業生産指数は水面下で推移しており、消費税増税後の落ち込みが大きくなっています。これは内需の低迷と、昨年後半のトランプ政権の貿易政策によって日本の得意先である中国との貿易が減少したこと、韓国との敵対的関係で輸出のメインであった工業製品の落ち込みなどが反

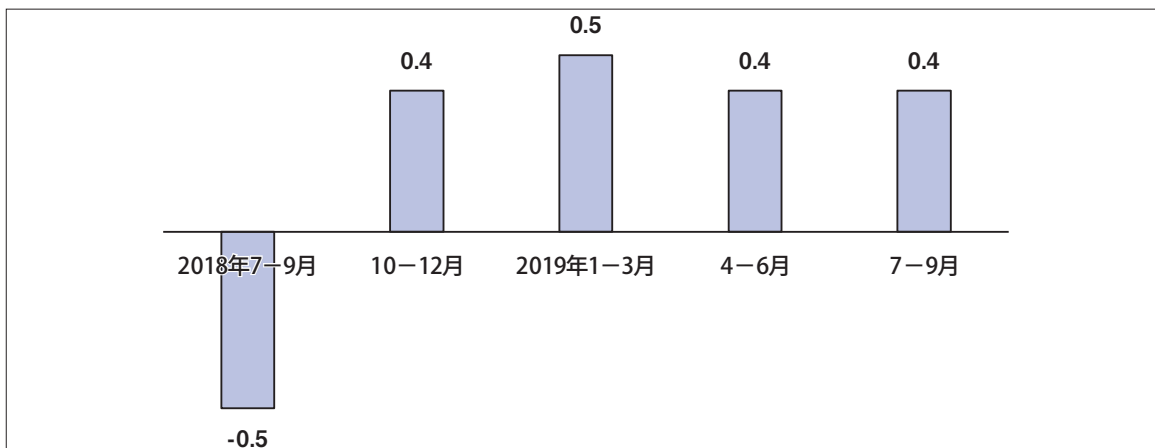
映しています。

さらに景気の先行指標である工作機械の受注で見てみると（図表2-7）、2018年以降、これはトランプ政権の誕生後米中貿易摩擦が本格化し始めた時期であり、日本型のグローバルゼーションが急速に進んでいく時期でもありますが、右肩下がりで推移しています。

ドイツと同じように日本経済の場合、価値を生む産業である第2次産業の動向にまだ大きく頼っているところがあるので、ここでいちばん得意であった基盤技術の領域で、かなり日本経済の土台の所が弱ってきています。

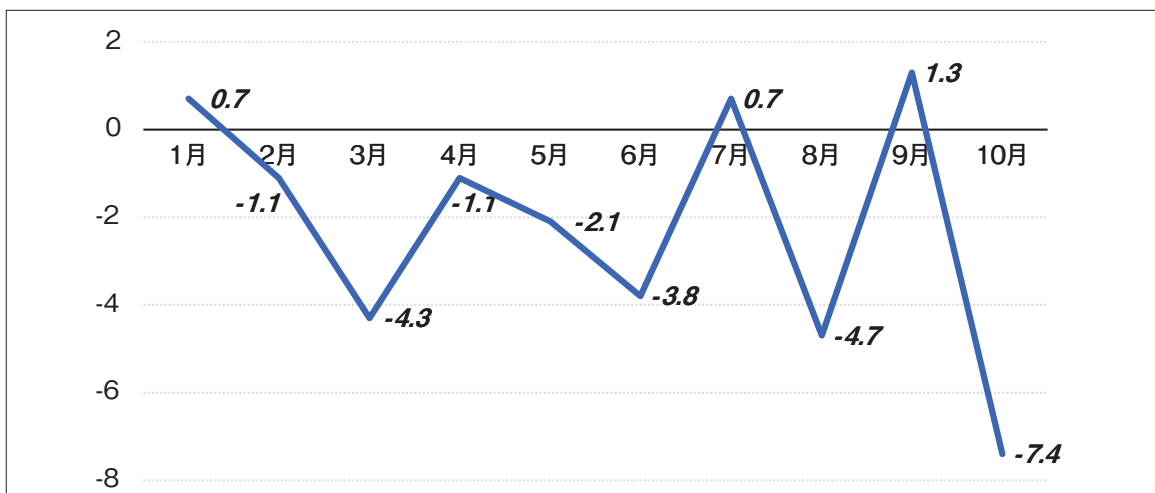
販売先ですが、日本の輸出先は国別で見るとアメリカ、中国が大きいですが、地域別にグループ化した場合、アジアの比重が非常に大きいです（図表2-8）。今後の日本経済のあり方や中小企業の出番を考えていくと、アジアとどう友好的な関係を結び、日本が持っているノウハウ人口が急速に増えていった時代に社会的イ

図表2-5 実質GDP成長率の推移（対前期比：％）



出所) 内閣府「2019年7-9月四半期別GDP速報」2019年12月9日より作成。

図表2-6 2019年の鉱工業の生産指数の推移（対前年比％）



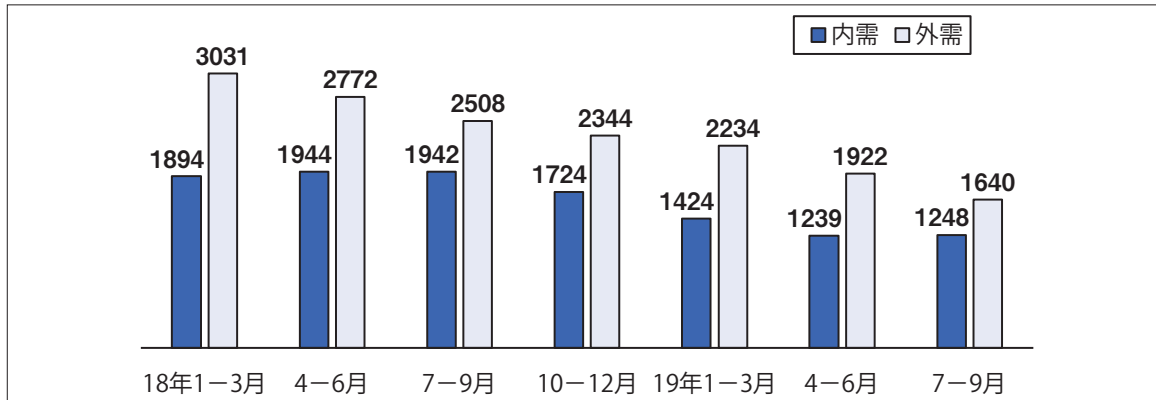
出所) 経済産業省「鉱工業指数」より作成。

インフラをどう整備してきたか、あるいは減ってきた時にどのような手を打つのか—などを地域ごとのニーズにあった形での対応策を作っていくと、経験したことの強みを生かすことができる。ここに新たな活路を見出すことができます。

日本企業の輸出先構成を見てみます（図表2

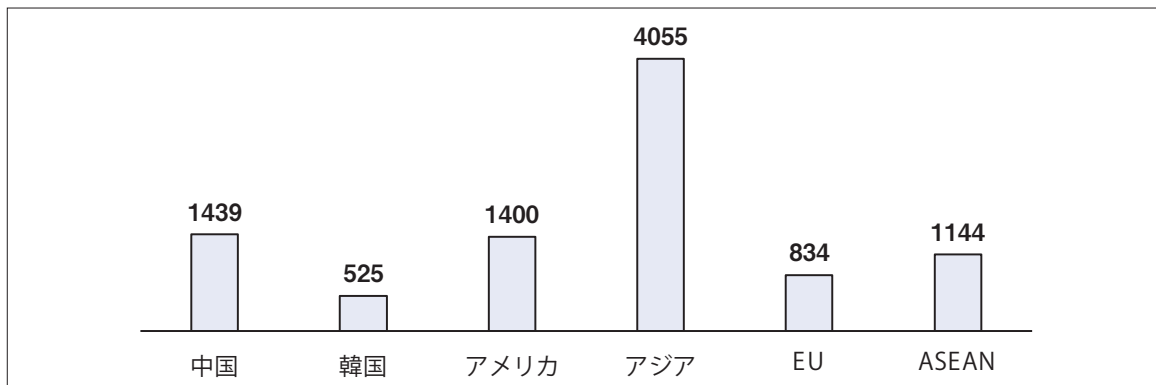
—9）。これは金額ではなく各企業がどの国と取引をしているかを聞いたものですが、地域別ではアジアが圧倒的に多いです。やはりアジアの中の日本という立ち位置を明確にして、具体的な貿易取引状況の中で信頼性を確立していくことが重要になってくるのではないのでしょうか。

図表2-7 工作機械受注の推移（単位：億円）



出所) 日本工業機械工業会「工作機械統計」より作成。

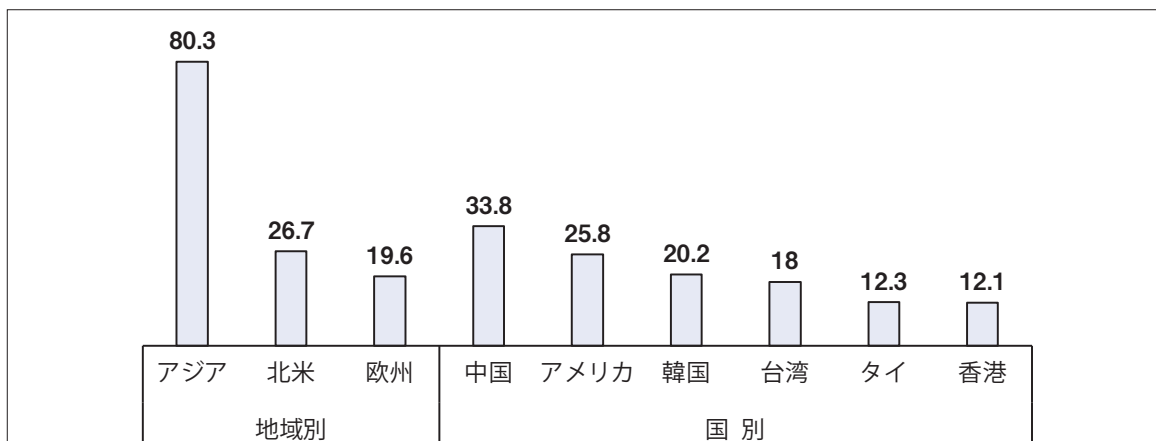
図表2-8 日本の主な輸出先（2018年：億ドル）



注) 2018年の輸出総額は7378億ドル。アジアは中国・韓国・ASEANを含む。

出所) ジェトロ「国際貿易投資報告2019年版」より作成。

図表2-9 日本企業の輸出先構成（複数回答：%）



注) 調査対象企業は約1万2千社。

出所) 帝国データバンク「2019年日本企業の輸出先調査」2019年8月26日公表。

## 今年の見通しはシビアに見て

それから怖いのは図表2-10です。1997年は消費税が3%から5%へアップ、2008年はリーマンショック、2014年は消費税が8%へアップした年です。図表2-10から分かるように、落ち込みがだんだんひどくなってきています。昨年の消費税増税後どうなるか、いろいろな指標を見ていると、2014年の落ち込みを上回る危険性が出てきていますから、2020年は中小企業にとって、絶対値の消費需要が減ってくるという可能性を考慮した守りの経営姿勢を持ち、かなり引き締める必要があります。

図表2-11は国民の景況感を尋ねたものですが、2018年以降一貫して下がっています。ところが政府は昨年12月に発表した月例経済報告で、依然として「景気は緩やかな回復を維持している」としており、国民的実感とかけ離れています。確かにグローバル化に成功してい

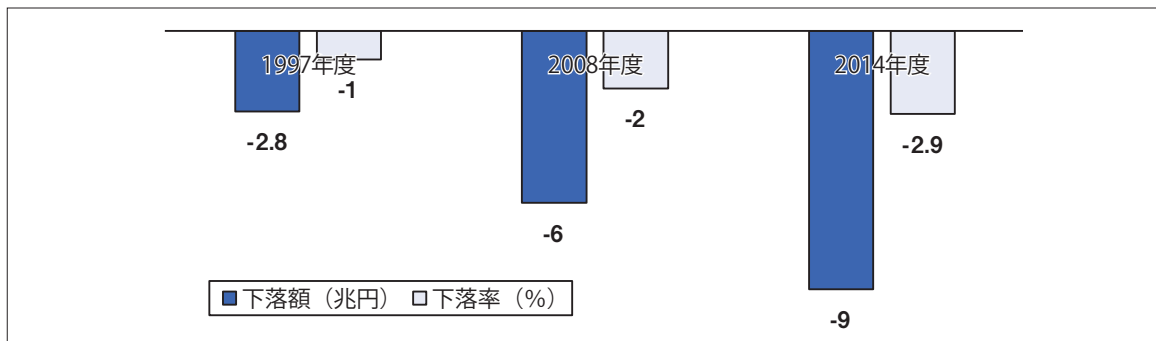
る大企業は利益が上がっているので回復していると言えますが、国民経済の観点からすると政府の判断は正しいとは言えないのではないかと。その点で今年もシビアに見ていかなければいけないでしょう。

## 2. アジアの社会問題を見据えてチャンスを開く

### 地域の日常的ニーズに応え 内需を拡大する中小企業

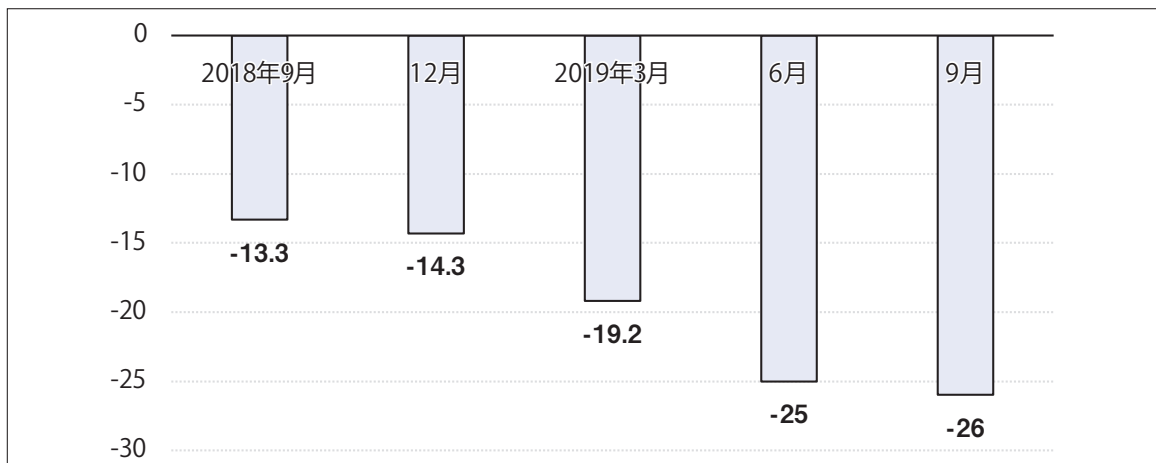
賃金水準がなかなか上がらないのは日本だけということですが、図表2-12で示した利益配分に関する企業経営者の意識調査を見ると、「従業員に還元」では、中小企業と大企業とでポイントが倍になっています。労働分配率でも大きな差が見られます。そうした点からも、成長志向の支援政策一本槍ではなく、利益率は低

図表2-10 消費税導入による民間消費の下落実態（対前年比）



注) 1997年度は消費税3%から5%へ増税、2008年度はリーマン・ショック、2015年度は消費税8%へ増税。  
出所) 明石順平『アベノミクスによるしく』修正者インターナショナル、2017年、50頁より作成（原資料は内閣府「国民経済計算」(GDP統計)）。  
出所) 全国中小企業団中央会「10月の中小企業月次景況調査」2019年11月25日発売より作成。

図表2-11 国民の景況感



注) 「良くなっていると思う」－「悪くなっていると思う」の値。  
出所) 日銀「生活意識に関するアンケート調査」(第79回2019年9月実施)より作成。

く成長率も低いですが、今、日本に必要なのは、まず雇用を守り、内需を拡大していくための経営スタイルを展開している中小企業、ここに手厚い支援策を講じることです。

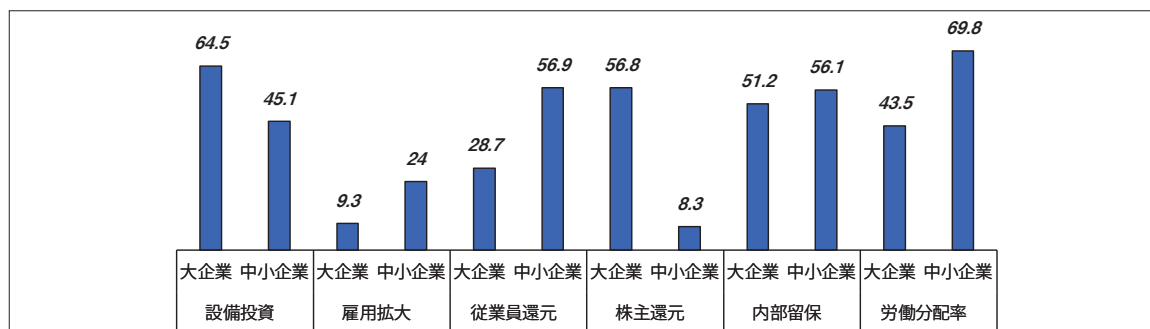
ドイツ、イタリアでは成長志向の中小企業もありますが、地方都市へ行くと地域での日常的ニーズに対応した熟成志向の企業が多いです。多様性の時代と言われていきますから企業についても多様な存在を認めていくべきです。これから地方創生事業の第2期が始まります。稼ぐ力を強めている企業も出てきていますが、地方の中小企業の大部分は稼ぐよりも、そこで人々が生活できる財・サービスを適切な形で提供し、生活を支えています。そのような企業があってもいいはず。多様性といった場合、人間の多様性だけでなく企業の多様性もサポートしていく、そういう政策的な支援も必要です。

大企業は輸出せず現地生産をする。では輸出するものは何か。国は農産物に活路を見出そう

とし、農業で輸出する物だけを作るという話もありますがそれは可能か。図表2-13はイタリアと日本の貿易構造を示したものです。日本が何を買っているか、繊維・皮革と食品・飲料の二つで4割近くを占めています。これらはすべて地場産業で作られています。しかも内需を充足させた上で品質の高いものを輸出しています。生活必需品に関わる産業というのは、工業製品と違い、民族の命と健康に関わりますから、内需を充足させずに輸出だけを育成していくことはありえません。

イタリアの場合、量産能力ではドイツに負けるので、量産型の大企業はあまり存在しません。機械工業にしてもニッチな市場でのグローバルオンリーという形で存在していて、その典型が輸送用機械です。これは自動車で、マセラティやフェラーリなどの中小企業が作っています。その製品をよく見てみると、機能性だけでなくデザインなどの点でイタリア文化を乗せて

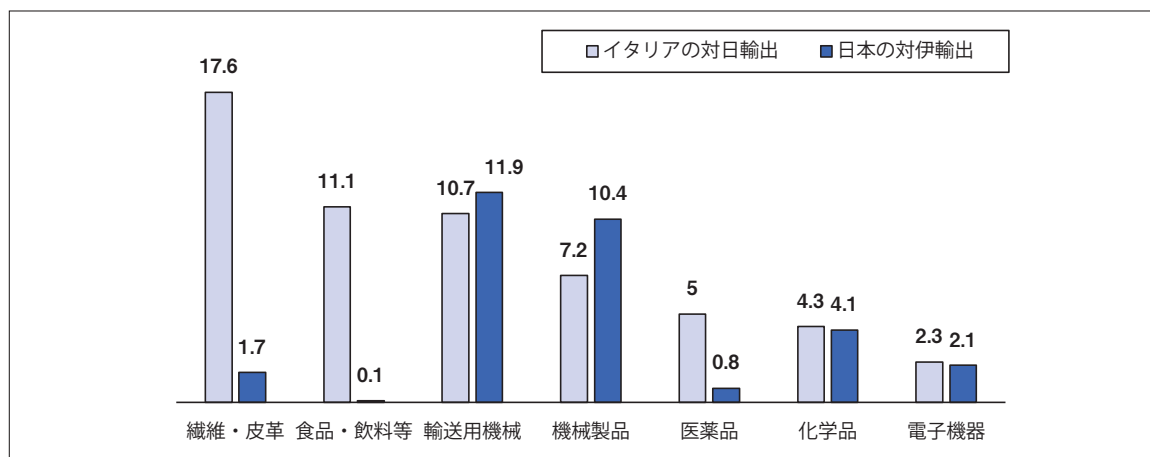
図表2-12 利益配分のスタンス（数値は指摘割合：％）



注) 10項目の選択肢から3つまでの複数回答。大企業＝資本金10億円以上 中小企業＝1億円未満。労働分配率の大企業は資本金10億円以上、中小企業は10億円未満の数値。

出所) 内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」2019年第1四半期、労働分配率は「法人企業統計調査」2017年第2四半期調査より作成。

図表2-13 イタリアと日本の貿易構造（2018年、億ユーロ）



注) イタリアの対日輸出は64.81億ユーロ、対日輸入は37.64億ユーロで、イタリアが27.21億ユーロの黒字。また2018年のイタリアの貿易収支は全体で輸出が4629億ユーロ、輸入が4240億ユーロで、389億ユーロの黒字。

出所) 『2019年版ジェトロ世界貿易投資報告』より作成。

います。日本もイタリアを見習い、民族的特性を生かした形でのデザインやサービスなどを乗せて、伝統と文化を支えている地域密着型の中小企業の出番を大切にしていけるべきです。そうしないとますます東京一極集中が進んでしまいます。

結論として今年是非常に厳しい経済状況が待っていますが、そういう中で次の10年の日本経済の持続可能性を考えると、成長志向型企業への支援と熟成志向型、地域密着・多様性企

業への支援の複線型の政策を進めていく必要があります。

マーケットとしてアジアの中に大きなチャンスがあります。しかも10年後にアジアが求めてくるニーズは、欧米では対応できないような社会問題に関わってきます。特に非キリスト教文化圏の中で、文化的につながりが深い関係があるのはアジア独特の特徴です。そういう方向を長期的に見据えて、今何ができるかと考え、ステップアップしていく必要があります。

### 3. 地域経済：地域の中小企業が果たす役割とは

日本大学商学部准教授 山本 篤民

#### 1. 地域経済の衰退と生活基盤の崩壊に高まる危機意識

##### 持続可能な地域社会をどう築いていくか

地域経済の衰退と地域の人々の生活基盤崩壊の危機の中で、持続可能な地域社会をどう築いていけるのかという問題意識・観点から報告をします。



山本 篤民氏

日本大学商学部准教授

日本では2000年頃から地域経済の衰退や、地方と中央の格差などが叫ばれるようになってきました。いわゆる限界集落が全国に広がっていきました。そうした中、2014年に日本創成会議が独自の将来人口推計に基づいて「消滅可能性都市」というものを発表しました。全国の自治体の半分に相当する896の自治体が消滅する可能性があるという指摘をしたのです。なおかつ該当する自治体名を公表したことから、自治体関係者の間に波紋を広げることになりました。

その後、消滅可能性都市については、推計方法についての疑問が出されました。また、地方に移住する動きも出ているのに、そうした動き

を反映していないのではないかという批判もなされました。2020年から2040年にかけて、20歳から39歳の女性の人口が5割以下になる自治体は消滅可能性があるとしていますが、その定義自体に対する批判もありました。ただ地方へ行くと、人口の減少や地域経済の低迷などから危機意識を持っている自治体が多いのも事実です。

経済的な問題だけではなく人々が生活していくために必要な社会インフラを維持していくことが困難になっている所も少なくありません。そのため、人々が地域で生活していけるのかという懸念が広がっています。そういう意味で持続可能な地域社会をいかに構築していくかが喫緊の課題になっています。

#### まち・ひと・しごと創生総合戦略

21世紀に入り、経済のグローバル化や製造業の海外移転に伴い、地域の経済が衰退しています。また、建設業の分野では公共工事が縮小していく中で地域の雇用の場が失われていきます。その結果、地方には職がないということで人々が東京に流出していきました。そしてさらに地方の衰退が進み、地方と中央の格差が広がり、東京一極集中が起こっていきました。

そうした状況の中、日本創生会議から消滅可



能性都市という、いささかセンセーショナルな報告が出されました。それを受けて政府も2014年に「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」と「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（第1期：2015年～2019年度）が策定されました。ここでは、第1の基本目標として地方に仕事をつくり安心して働けるようにすること。2点目として地方への新しい人の流れを作る。3点目として、若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる。4点目として、時代に合った地域をつくり、安心なくらしを守るとともに、地域と地域が連携する。以上の4つの目標を達成することで東京への人の流れを止め、地域の経済を発展させ、そこで働ける体制を作っていくことを政府として試みてきました。

地方自治体でも総合戦略や人口ビジョンなどを策定して地方創生に取り組んできました。しかし、東京から人を呼び込むための施策のなかには、地方同士で人を取り合うような事態をもたらすものもありました。隣の自治体よりも子育て支援や住宅支援が手厚いということなどで、東京からの移住者よりも、近隣の自治体からの移住者を呼び込むことになったような例です。いずれにしてもこの5年間は地方創生の先行事例探しの期間だったのではないかと思います。

2019年12月に第2期（2020年～2024年度）の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が新たに策定されました。第2期戦略の冒頭で第1期の課題や現状分析がされています。そこではこの5年間において、就業者の増加、完全失業率の低下により各都道府県で有効求人倍率が上昇したなどの成果も発表されています。ただし、就業人口の増加というのは、震災後の復興や東京オリンピック・パラリンピックに関連した仕事、インバウンド、福祉事業といった分野での増加です。製造業などでは就業者数は頭打ちになっています。さらに完全失業率の低下や有効求人倍率の上昇は、地方にいくと人材不足で求人倍率が上がっていますから、決して景気が良くて求人倍率が上がっているわけではありません。逆にこの間うまくいかなかったのは、人口減少や少子高齢化に歯止めがかからなかったことです。さらには東京圏への一極集中も依然として続いています。第1期については、このような総括をしています。

第2期の「地方創生総合戦略」でも4つの基本目標を定めています。1点目は、稼ぐ地域をつくるとともに安心して働けるようにすること。2点目は、地方とのつながりを築き、地方への新しい人の流れをつくること。3点目は、結婚・出産・子育ての希望をかなえること。4点目が、ひとが集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくることです。これらの目標は、第1期のものとほとんど重なっていますが、1点目に関しては、従来は仕事をつくるということがメインでうたわれていたが、実際には難しかったのか、今回は「稼ぐ」という言葉が使われ、雇用を創出するという観点が少し後退したようなニュアンスになっています。

いずれにしても、地方創生の中で中小企業が果たす役割は小さくありません。たとえば、1点目の稼ぐ地域、安心して働ける地域をつくることは、まさに各地域の中小企業が経営を継続・発展させて雇用機会を創出していくことにかかっています。また4点目のひとが集い安心して暮らせる魅力的な地域をつくることも、社会インフラの維持・補修、防災・災害対応など、主に建設業に関係してきますが、この点からも今後の地域づくりに果たす中小企業の役割が大きいのではないかと思います。

## 2. 中小企業経営の維持・発展（製品開発・販路開拓等）と雇用機会の創出の可能性

### 産地全体が回復～今治のタオル

次に中小企業経営の継続・発展や雇用機会創出の可能性についてですが、この点については、私は地方の地場産業などを調査していますので、事例を紹介します。

ひとつは愛媛県今治のタオル産地の取り組みです。今治は1990年以降、タオルの生産量が落ち込んでいましたが最近少し持ち直してきました。回復基調とは言えないまでも、反転攻勢の兆しが見えています。その理由を調査してみると、一つのきっかけになったのが、2006年に採択された「JAPANブランド育成支援事業」です。佐藤可士和氏が「imabari towel」を開発したことで注目されました。真っ白なタオルを開発して、肌触り、吸水性などタオル本

来の機能を追求して消費者に認められるような商品を作ったのです。タオルを開発していく過程でそれぞれのメーカーがあらためて素材とか、糸の撚りとか、織りなど各工程を見直し、品質の良いタオルを作っていました。なおかつ、産地としてのブランドが注目されるだけではなく、その後、各中小企業が自社製品の開発や販路の開拓に取り組んでいきました。その結果として産地全体が盛り上がっていき、生産量が回復してきました。

こうした結果を見ると、日本のタオルの良さが改めて見直され、海外から輸入される安価なタオルとの差別化がうまくはかられたのだと思います。今治産地での発展モデルが他の地域でも徐々に広がっています。

### 産地ブランドから自社ブランドへ～ 奈良の靴下

奈良県の靴下産地でも同様な取り組みが起きています。靴下も繊維製品なので、海外からの輸入が急増しています。図表3-1の折れ線で示しているのが輸入浸透率で、現在日本で出回っている靴下の8割が中国やベトナムの製品です。図表3-2は奈良県の靴下生産量ですが、90年代以降右肩下がりになっています。生産量は、ピーク時に比べると5分の1くらいに減少しています。

そうした中で奈良の靴下産地も何とか状況を打開していこうと、産地ぐるみで奈良県産の靴下の認定事業に取り組み、特に品質や安全性をアピールしながら海外製品との差別化をはかっています。また、「ザ・ペアー」という奈良ブランドを立ち上げて、組合ぐるみで奈良産靴下の良さを発信しています。さらに、靴下ソムリエ制度をつくり、靴下の良さを知ってもらおうと、消費者だけでなく、販売員にも知ってもらい売り場で奈良の靴下がなぜ高くても良いのか、その価値をアピールできるようにしています。

産地ぐるみの取り組みだけではなく、それに触発される形で各企業が自社ブランドの製品を作り始めています。耐久性が高く、すり切れなくて丈夫なことを売りにした靴下、履き心地の良さを追求した製品の開発、素材にこだわって安全性を追求した靴下、また野球、サッカーなどいろいろなスポーツ用の靴下や医療用の靴下

の開発もしています。

こうしたブランドの確立などには時間がかかるので、その間にも産地の企業がどんどん縮小しているという問題もあります。また、海外に売る際の販路を開拓する難しさや、産地の中でも社会的分業を維持していく難しさなどの課題もあります。

地場産業に共通してみられることでもありますが、後継者不足と人材不足はかなり深刻です。奈良の靴下産地も若者が大阪へ出ていってしまうので人材の確保に苦戦しています。しかし、地域に雇用をつくっていくために、地場産業も様々な取り組みが行われているところです。

## 3. 社会インフラの維持・補修、 防災・災害対応の危機

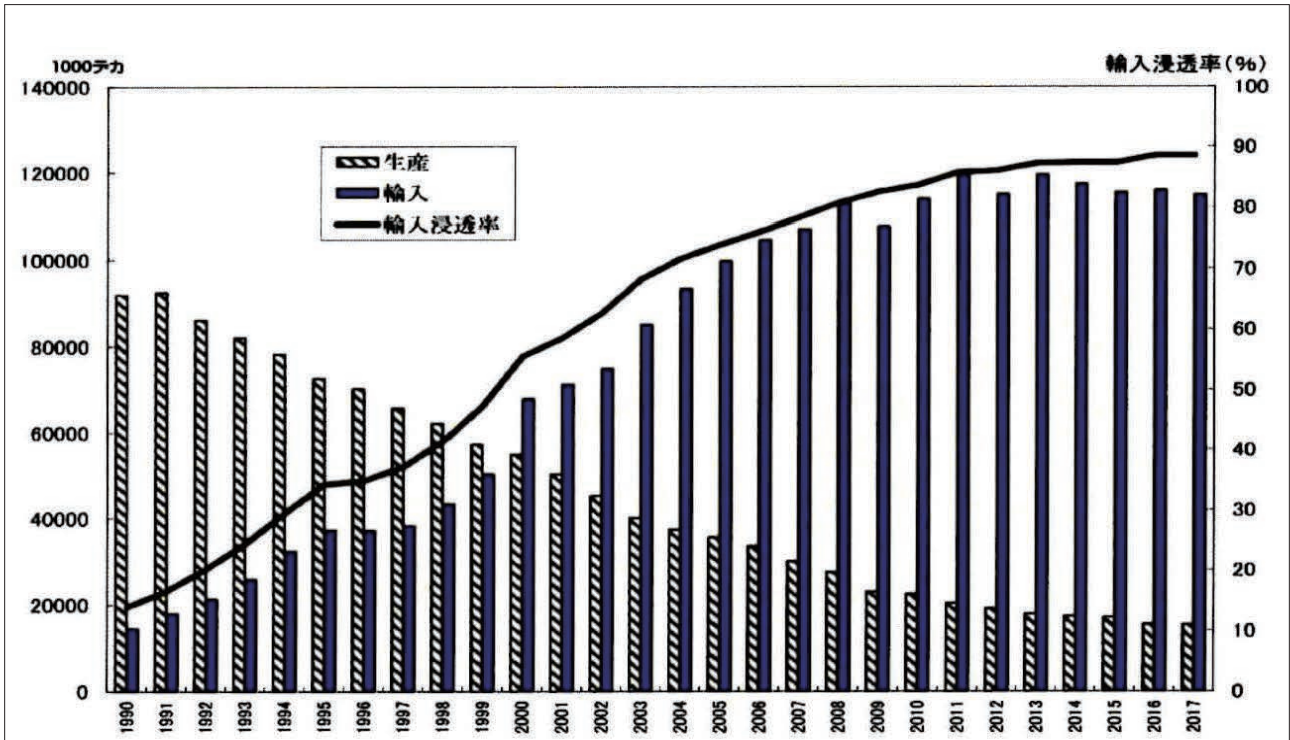
### 災害時に対応する建設業者が足りない

社会インフラの維持・補修、防災・災害対策などがきちんとなされていないと地域の持続性が保たれず、安心して生活ができなくなってしまいます。現在、日本の社会インフラを見渡すと非常に老朽化が進んでいます。建設後50年を経過する橋の割合が2033年には63%、トンネルも同じく42%になるといわれています。実際、橋が落ちたり、改修工事がなされずに放置されて通行止めになっている橋も増えています。インフラの維持・補修は待ったなしの状況になっています。

去年は台風15号や19号などが大きな被害をもたらしましたが、現場で対応にあたる建設業者が地域で減ってしまっていることが問題になりました。建設業の人員や機械を維持する上で必要最低限の工事量を限界工事量といいます。群馬県では限界工事量を下回っている業者が59%となっています。これでは災害時や除雪作業などに人員や機械を出せずに支障をきたします。現に毎年各地で起こる災害に対して地元の建設業で対応できない状況が広がっています。その裏付けとしての数字があります。まず建設業者数が減少しています。2000年に約60万業者だったものが2019年には約47万業者に減っています。就業者数もピークだった1997年の約685万人から2018年には約503万人に減っています。

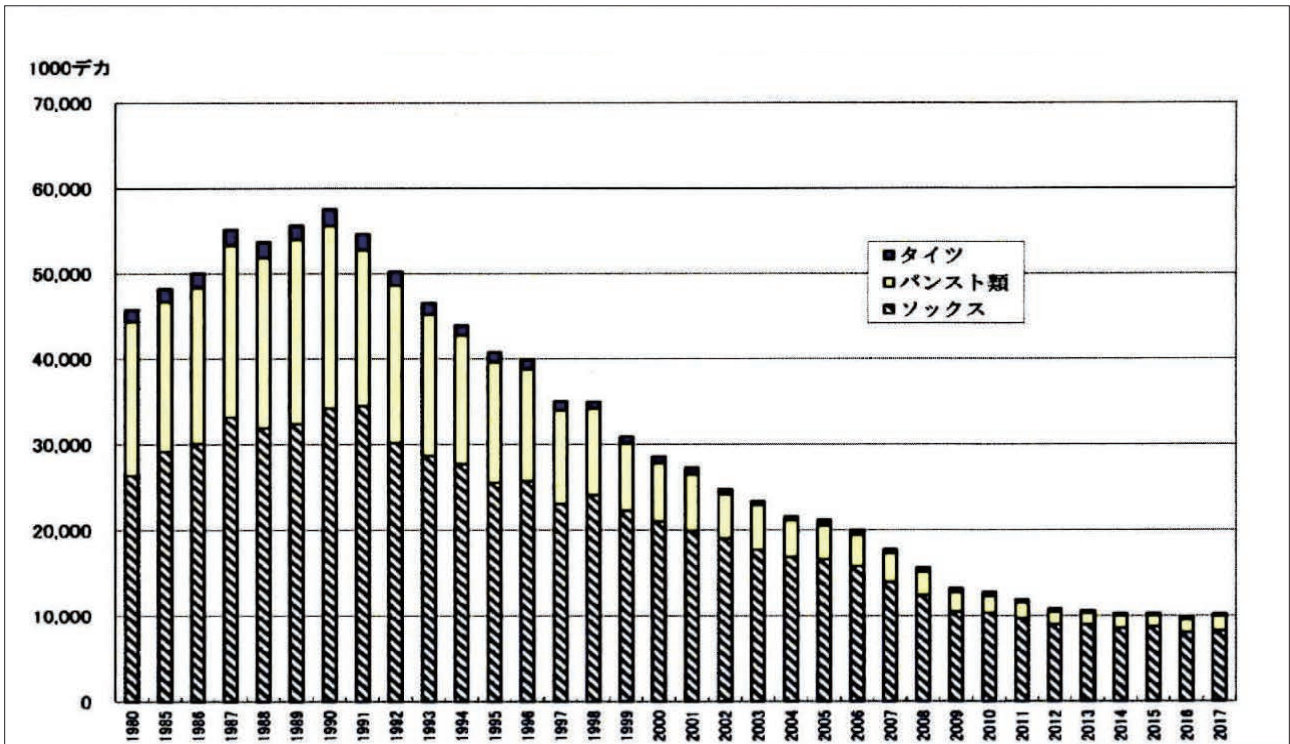
政府も東日本大震災が発生するまでは、建設

図表3-1 靴下類の生産・輸入量と輸入浸透率



出所) 日本靴下工業組合連合会資料より作成

図表3-2 奈良県の靴下生産量



出所) 日本靴下工業組合連合会資料より作成

業は過剰供給状態にあると認識していたので、過剰な人員や機械をどう整理していくかという政策をとっていました。ところが震災が発生すると建設業者が足りないという事態に直面し、政府と業界をあげて人材を確保することが行われてきました。しかし、建設業では賃金が他の産業に比べて低かったり、社会保障が未整備の企業が多く、労働時間が長いことなどから若者に敬遠され、結果として業界全体として人材不足と高齢化が進んでいます。

ひるがえって考えてみると、低賃金などの問題は、建設業界で長らく放置されていた問題です。重層的な下請け構造の中で元請け企業はある程度工事量が確保できても、下請けに行けば行くほど単価が切り下げられ、なおかつ現場の労働者が受け取る賃金が低く押さえられるとい

う状況が続いてきました。こうした問題を解決していかなければなりません。

## ■ますます重要になる地域の中小企業

2020年は「地方創生」が第2期を迎えます。この間、地域経済の衰退に伴って、雇用機会が減少し、地方から東京へ人が流れてきて一極集中がいつまでたっても止まりませんでした。そうした状況をどう断ち切るのかが改めて課題になってくると思います。また安全な暮らしという観点で言えば、台風や地震に対する備えにも本腰を入れる必要があります。地域の中小企業が果たす役割はますます重要になってくると思います。

## II 討論

# 国内外の情勢から地域経済をどう捉えるか

**植田** 報告では、藤岡先生からは主に2000年代以降の世界経済の変化をデータ的に確認していただきました。その中で新興国、とりわけアジアの存在感が大きくなってきていることが改めて確認されました。日本は、アジアの中の日本という視点で考えていかなければならないということも、いろいろなデータから説明されました。しかし、アジアの新興国は、世界全体から見ても成長しているのに、日本はそれをうまく取り込めていないことも指摘されました。その中で藤岡先生が指摘された点は、日本はこれからどのような形でアジアとの関係を作っていくのかを考えたときの重要な問題提起の一つであり、これからアジアの国々、地域が経験していくであろう様々な社会的問題の課題先進国としての日本の役割が重要であるということでした。課題先進国として日本がまだまだアジアでやっていけることがあるわけです。そのためにはアジアの国々やアジアの人たちと、日本の企業との間での価値共創が大事であると強調されました。

吉田先生からは、大企業のグローバル循環と中小企業を中心としたローカル循環型地域経済の二重構造が近年の日本経済の構造であると問題提起がありました。この二重構造が景気の二極構造にも大きく影響していて、その傾向は現在も続いており、最近の日本経済は、二極化が一層進む中で鉱工業生産が落ち込んできており、とりわけ消費税増税の影響は予想よりも大きかったと考えるべきではないかという問題提起でした。その中でこれか

らの日本経済にとっては、持続可能な国民経済づくりの基本はローカル循環型地域経済の再生であり、その中心的役割を担う中小企業をもっと大事にしていく形で進めていくべきと強調されました。

山本先生からは、持続可能な地域経済をいかにつくるかが、日本の経済社会では大きな問題、政府も地方創生を掲げて近年いろいろな形で政策を展開しており、2019年12月には第2期の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が発表されている、地方創生における中小企業の役割は非常に大きいということを前提に考えなければいけないと提起されました。こうした中で、地方で実際に戦略として取り組まれているものとして、今治のタオル、奈良の靴下などの産地の事例が紹介されました。

また、社会インフラの老朽化が進んでいたり、近年見られるような様々な自然災害が増えたりという状況の中で、社会インフラの維持・補修、防災・災害対応を行っていくために地域の建設業者の存在が重要になってきている。しかし現実はどうか。群馬県の建設業に見られるように限界工事量を下回る業者の比率が高くなっている。建設業が維持できないという状況が地域で生まれていることに危機感を持つ必要があるのではないかということでした。

地方創生は大きな課題ですし、地域における安全な暮らしを守るために、こうした社会インフラの補修等を担う建設業者の社会的位置づけをもっと上げて相応の対応をすべきではないかと提起されました。



以上のような問題提起をふまえ、討論を行っていきます。まず補足があればお願いします。そのあと、今年、中小企業が留意しなければならない経営環境について触れていただければと思います。

## 産地としてアジアの成長を取り込むとは

**山本** 先生方の報告をうかがって、アジアの中で日本をどう位置づけるかが重要だと認識しました。特に私が調査対象にしている地場産業では、グローバル化の中で、海外製品の輸入によって産地企業の生産が縮小したり、産地が崩壊したりと、問題となる部分だけを考えてしまいがちです。どうすれば産地企業や産地がアジアの成長を取り込んでいけるのか、その点をご教示いただければと思います。

アジアの製品とは違うもので差別化をはかっていくことが大事であり、それで何とか持ちこたえているというのも事実です。ただそれは産地全体からみれば、限られた企業なので、アジアの成長を取り込んで産地の再生を図ればよいと思うのですが。

地域の問題でいうと、今年まではオリンピック、パラリンピックなどでインバウンドも含め、人がやってきて地域経済もある程度は潤うと思いますが、その後の反動で地域経済が疲弊していくようなことが起こるのではないかと心配しています。

**藤岡** アジアの成長をいかに取り込むかということですが、これにはいろいろなアプローチがあると思います。コスト競争は現実的ではないため、いかにして戦略的にアジア企業との差別化を図るかですね。1点目はタオル、靴下の例が出されたようにブランドの確立です。ブランドを確立してもそれをどう伝えていくか、という点が重要です。2点目にコミュニケーションの問題、現地企業へのアクセスや販路がないということが大きな課題です。一方でデジタルライゼーションということで、3点目としてデジタル化への対応です。特に新興国はデジタル決済などへの抵抗感が日本より少ないので、地場産業に携わる方はこの分野が苦手な方が多いので、この対応は大事になってくると思います。

日本には伝統文化をはじめとして良いものがたくさんあります。これをどのようにビジネスとして軌道に乗せ、ビジネスアイデアからビジネスモデルへと昇華させていくか、そのためには経営を理解し、アジアの文脈を理解できるビジネスプロデューサー的人材が必要ですが、そういう人材がなかなか育っていません。外部の視点を入れていくことも大切です。

現地の成長を取り込むということについては、現地のニーズをしっかりと理解することです。そういう意味では現地との価値共創は大事です。しかし、一企業のみではなかなか難しい。横の連携、コラボレーションが重要になってきます。独自の価値をいかにして発信していくかも大切です。私のような立場からアジアから国際化という話をするといろんな方から「地域の空洞化を招く」という批判をよく受けます。しかし日本国内に止まったからといってそれを回避することができるのかということです。例えば日本市場向けの製品の製造をコストの安いアジアで行うという場合、あるいは市場は変わらないが代替するものが出てきて取り替わる場合は空洞化が起きます。海外の市場は放っておいても伸びていくわけですから、それをどこの企業が取っていくのか、日本企業が取らなければ他の国の企業が取っていくこともあります。ですからご指摘のように、グローバル化やアジア化の負の面と正の面の両方をしっかり見極めていく必要があります。

**植田** 北海道の十勝に(株)山本忠信商店、通称「ヤマチュウ」さん(北海道同友会会員、代表取締役 山本英明氏)という商社があって、同社が中心になって十勝の農産物や食品などを戦略的にアジアに出て売るということを積極的にやっています。中心になっているのはヤマチュウさんですが、地域全体で連携して地域のブランドで売っていくという戦略をとっています。十勝には海がないので、海産物は少し離れたところのものも扱っています。とにかく「十勝」というブランドで常に北海道のおいしいものを提供するという戦略で香港、シンガポール、バンコクなどに売っています。そういうことをやるとマネする人が出てきます。マネというのは競争するので

はなく、違うものを作っていくという意味です。そういう人も含め、地域全体としてアジアに対してどのように取り組んでいくかということで中小企業が頑張っている地域も出てきています。

そこで大事なものは成長を取り込んでいくという問題意識と戦略をしっかりと持つことです。ヤマチュウさんの場合は、若手や外国人などを雇い、人も新しく雇い育てています。

藤岡先生、世界経済で2020年に起きそうな変化、注意すべきことについてお話しいただけますか。

## 世界経済を理解して経営にあたること

**藤岡** デジタル化、グローバル化で世界経済が密接につながってくると、良い面がある一方、中国やアメリカで何か起こるとそれが他の国へも影響を及ぼします。先ほど紹介したように、東証一部上場企業において海外の売上比率が5割を超えている企業が360～370社あるわけですから、こうしたリスクが高まってきていると言えます。

私たちビジネススクールの教員は、これまでは、経営のツールを教え、自らの専門分野から少し海外に関する議論ができれば授業は成り立ちました。しかし今は、政治や為替の動向、世界経済について国と国との歴史的な関係など経営学以外の幅広い学問分野の知識が求められるようになり、それらについて理解しておかなければならなくなりました。世界を相手にとということになると、経営者もそうですが、経営学者も求められる基礎能力が格段に高くなってきています。こうした時代に正しい方程式は存在しないと思います。正しく、適切な問いかけを続け、検証していくプロセスを大事にする、戦略的な意図を持ってしっかり取り組んでいく姿勢が重要です。新しいことに取り組めばうまくいかないことがたくさん出てきます。その時にどこで失敗したのか、そのポイントを明確にして失敗を資産化していくことです。

私たちはマクロな経済環境をコントロールすることはできませんから、想定可能なものと不可能なものに分けることが重要です（経営学では環境要因と戦略変数といいます）。しかし環境要因はなかなか自分では変えるこ

とができません。その中で企業としてどのような戦略的対応をとっていくのかを考えることです。その差はこれまで以上に出てくると思います。

**吉田** 地域経済と中小企業の観点で持続可能性を追求していく場合、ヨーロッパから学ぶ必要があります。ヨーロッパの地域経済と中小企業は衣・食・住が中心です。これは民族のライフスタイルから生じる産業領域です。しかし日本とアジアは、自動車と家電でGDPを拡大していく過程で、特に日本は昭和30年代以降、ライフスタイルを根本的に変えてしまいました。「和」のライフスタイルに関わりのあるものを担ってきたのが地場産業です。それが急激にアメリカナイズされてしまいました。今の地場産業は、かつての「和」の産業を支えていた地場産業と明治維新以降進んできた「洋」の消費財を作っている地場産業と二つあります。急速に崩壊過程に入っているのは「和」の方です。「和」のライフスタイルに関わる地場産業を、21世紀にどう再生するかです。復古調でもう一度ライフスタイルを戻せと言うものではありません。

テレビでも報道されましたが、秋田の角館の樺細工や岩手の南部鉄瓶といった伝統工芸品がパリのカフェに置いてあるそうです。デザインや素材が、ヨーロッパ文化にないものということで支持を得ているのです。カフェやバーは本物志向ですから、そこにはレプリカではなく本物が置かれています。要するに日常生活で本物を使いこなすようなライフスタイルを取っているところでは、ブランドものが流通するのです。日本はライフスタイルをガラッと変えてしまったので、お茶はペットボトルで飲むようになってしまいました。日本では、伝統工芸品を日常的に使う場面が少なくなってしまう一方で、日本国内で使わなくなった伝統工芸品が“本物”として外国から評価されるようになってきているという状況です。

ヨーロッパは食と住については特に本物を使っています。イタリアやドイツには必ず修理屋がいます。日本は修理屋が消え、素材はすべて合成物質になっていきました。自然環境との共生という点でも大きな問題です。こうなってくると国内ではなくアジアでも作れ

ます。とすると、アジアは現在、成長志向で機械系、文明型産業に力点を置いています。将来日本と同じようなところに行き着きます。人口減少も起こります。地域経済の減速も。その時に持続可能な道筋を考えざるをえなくなり、ヨーロッパがもう一度評価される時がきます。

ヨーロッパは社会的市場経済ということで、市場経済は有効だけれどもきちんと人間が主役という観点から制御するというスタイルです。ドイツの場合はマイスター制度、イタリアは職人企業、協同組合制度が土台に据えられ、生活文化に関わる産業に社会的・経済的な規制の網をかけているわけです。国際文化観光都市に共通する“記憶を重ねる”という街づくりにおいても厳しい規制が都市計画法という形で効果を発揮しています。ライフスタイルも変えていないし、本物が使われ、高いブランドものが出てきます。その販売も地場の企業がやります。日本はせっかくいいものを作っても商社や問屋に上前をはねられてしまいます。価値を生む産業を作っても、価値を実現するところで首都圏に取られてしまう。かなり大きな問題ですが、これは解決すべきです。

日本がそれを解決したとき—アジアとの関係ではアジアの成長をどう取り込むかということを考えていますが一次のステップを考える必要性が出てきます。それが今の地方創生でいけるかと言えばそれは疑問です。本社機能の地方移転などではなく、地域の中の独自性でそこで生まれた人間が定住していくためにどのような雇用が必要かを考えることです。簡単なのはヨーロッパのように、農（食）と住を最低限地域内の企業同士で回していける仕組みを作ることです。その基本は地域内の自然を生かして、循環型の経済システムを作っていくことであり、同友会が推進している条例づくり運動にもつながってきます。

帝国データバンクが昨年12月に発表した「2020年の景気見通しに対する企業の意識調査」があります。前年は消費税アップ、原油・素材価格が気になりな材料として挙げられていました。今回は一番が人材不足です。二番目が中国経済、これは前年の倍のポイントになっています。アメリカ大統領選挙がありますが、トランプ氏の発言で世界経済が振りま

わされ、その振り回され方がいちばん大きいのがアジアと日本です。選挙が終わるまでどこから何が出てくるかわからない状況です。中小企業経営としては、2020年はきっちり守りを固め、何があっても現在のマーケットを守り切る、“グローバルな観点から、行動は地域に根差して”で乗り切っていただきたい。

**藤岡** デジタル化は急速に進展しますから、経済のサービス化もこれまで以上に進みます。第二次産業、第三次産業という区分自体が意味を失い、産業の概念の垣根が取り払われてくるのではないかと思います。そこへの対応も課題になってくると思います。

**植田** デジタル化が進むと、かつては日本企業の強みが発揮されて日本の企業が潤いましたが、最近はずしもそうではなくて中国に負けています。しかも普及段階に入ると安い製品が出回ってくるため、日本は太刀打ちできません。画像検査機器などはその典型です。ドローンもそうですね。

## 2020年の中小企業の経営課題

**植田** それでは中小企業にとっての2020年の経営課題についてコメントをお願いします。吉田先生からは「守りだ」という発言もありましたが、その辺りも含めてお願いします。

**藤岡** お話をうかがって、改めて中小企業の可能性について認識を新たにしました。大企業中心のグローバル化で日本の二極化が進んでいるという吉田先生の指摘からは、改めて先ほどのエレファントカーブなどへの対応をしっかりとしていかなければいけないと感じました。グローバル化もデジタル化もそうですが、結局は誰のためのグローバル化なのか、何のためのグローバル化なのかという本質的な問いを忘れて、生産性とかGDPとか成長率などにすべてがすり替わってしまっただけの本末転倒です。こうした点は社会全体が学んでいく必要があります。ドイツやイタリアに見られるように、衣食住の部分や地域や家族という単位の生活の質こそが国の豊かさの基点であるということです。経済的指標は一つの



側面であって、それだけでは価値は計れません。そういった価値の多様性を問い続けていくことの重要性と、同友会にしかない価値を国内外に発信していくことの重要性を今回勉強させていただきました。

山本先生のお話にあった、社会インフラの問題、建設業の問題ですが、ある時期には過剰と思われていたものが環境の変化によってまた違う側面が強調されてくるということです。やはり社会インフラへの対応や地方創生、災害対応などに対する中小企業が果たすべき役割、重要性を再認識しなければいけない。建設業も仕事は増えているにもかかわらず、ピンハネによって分配がうまくいってないという問題があります。価値の分配について、しっかり見える化する仕組みが必要なのではないかと思います。それが顕在化されることによって、専門家でなくても、何かおかしいのではないかと発信することができるようになります。

中小企業の経営課題ですが、廃業率の増加と事業承継の問題があります。廃業といっても事業が立ち行かなくなると廃業に追い込まれたのではなく、49%は黒字のまま廃業しているのが現状です。特に小規模事業者の廃業が多いですから、そこへの対応をはかるべきです。

**吉田** 先ほど「守る」と言いましたが、単に守るだけでなく、守る中で企業価値を上げていかなければなりません。昔から言われていることですが、マーケットが広がらなくなったからマーケットシェアではなくコンシューマーシェア、つまり今いるお客さんにもう少し買ってもらうために何をしたらいいのかを考えましょうということです。ロイヤリティの高い顧客を増やしていく、そうすると経済活動が安定したときにそこから口コミで広がっていきます。そのために第一線のお客さんと接しているのは社長ではなく従業員ですから、コンシューマーシェア拡大のために幹部も第一線の社員一人一人も問題意識を持って顧客ニーズを掴んで、(お客様が) 買えるのに買って来ていない、(自分たちが) 売れるのに売る努力をしていないという企業価値を上げる可能性の有無について深めていくことです。「守り」ではあるけれども次の「攻め」

につながっていく課題が出てきます。今年は厳しい状況が続くという前提で企業経営にあたる必要があります。

**山本** 地域経済や地域の中小企業を見ていると、経営者の高齢化が気になります。現在、日本の経営者の平均年齢は60歳弱です。特に地場産業ですと、社長だけでなく、作り手も高齢化しています。「この人たちがいなくなると、この技術はおしまいだ」という状況になっているところが非常に多いです。そういう意味では、いかに事業を継続するかということも重要ですが、同時に後継者を育成していかないと技術や技能が途絶えてしまいます。単に後継者だけの問題ではなく、産地全体として展望が持てるような状況を作っていくことが必要ではないかと思います。

それから防災の問題などを考えると、地域の中でいかに安全性を高めていくか、そういう意味で地域の建設業などは積極的に自治体との協力関係を築いていくこと、建設関係の団体などで各家庭の家具の転倒防止などを通じて安全な暮らしを作っていくことなど、そうした点での努力にも期待しています。

## 2020年の中小企業と 同友会への期待

**植田** 今年はオリンピック、パラリンピックが行われ、アメリカでは大統領選挙があります。大きなイベントの後には大きな変化が起きるとも言われており、米中の貿易戦争の動向は注視する必要があります。しかも、米中貿易戦争が少し緩和すると株価が上がるという一般的には考えられない異常な状態が続き、結果的に日本やアメリカで株価だけが上がっています。そういう中で何が起きるか予測し難いのが2020年ではないかと思います。エコノミストで2020年の景気が良くなるという人はあまりいません。自由貿易体制、グローバルズムも岐路に立っているとわれ、G A F AをはじめとするIT企業の成長率も人によって見方が異なり、さまざまな点で変わり目の年と言えるかもしれません。そういう年ですので、やはり基本的には「守り」の姿勢を重視しながら、次のステップに向かってどうしていくかを怠らないようにすべきです。

最後に、昨年、中同協は50周年を迎え、中同協第51回定時総会では「中同協設立50周年 同友会運動の将来展望(10年ビジョン)」を発表して、同友会運動を時代の変化に対応して発展させること、その推進のための体質強化を打ち出し、同友会理念を国内のみでなく海外へも発信していくとしています。同友会の役割は中小企業の役割が重要になればなるほど、また中小企業の置かれている環境が厳しくなればなるほど、より大切になり、2020年も大いに期待できるものと思います。最後に2020年の中小企業と同友会への期待ということでコメントをお願いします。

**山本** 今年、世界経済や国際政治が変化するとなると、やはり土台である地域経済をいかにしっかりしたものするかを大事に考えていく必要があります。同友会の会員企業などは、この間、地域に根づいて事業を展開し雇用を守ってきました。ぜひ世界経済に翻弄されないよう、地域づくりのために頑張っていたきたい。あとは人材の育成です。DOR(同友会景況調査)でも中小企業の人材不足が大きな課題となっていますが、そのような状況の中でも次世代を担っていく人材を同友会の会員企業の中で育成していただきたいと思います。

**藤岡** 今年の変化のスピードも質も先が読めません。その中でどう経営の舵取りをしていくのか。変化にとらわれ、変化に振り回されてしまうと方向を見失います。変化の時代こそ基礎となる価値観、価値の軸をしっかり確立することが重要です。中小企業の未来がどうなるかではなく、未来をどうしたいか?という問いが大切なのです。そういう意味で中同協が推進してきた「人を生かす経営」や「労使見解」に見られるように、人を中心とした経営をしていくことの意義は大きい。吉田先生が紹介されたように、利益配分を見ても、大企業と中小企業とでは社員に対する考え方が違います。すべてが経済合理性に収れんされるような形で経営してこなかった、だから中小企業のままなのだろうという見方もあります。別の見方をすると、あえて大企業になる道を選んでこなかったということも言えるのではないのでしょうか。

ですから、地域社会への貢献など、大企業とは違う価値観を確認しあう場としての同友会の取り組みの重要性は増してくると思います。今後はさらに外に向かって発信していくことが大事です。「価値」という表現ですが、英語だとvalueとworthがあります。日本語では両方とも価値と訳されますが、敢えてvaluesとすればいろいろな価値観、多様性を認めるというニュアンスがつかめるかもしれません。こうした価値の多義性をしっかり理解した政策担当者が必要です。そうでないと人間社会にとって大切な価値を反映させた政策を打てないと思います。もともと社会の中の一部としてあったのが経済ですが、逆に経済が社会を飲み込んでしまって貨幣価値が注目を集め、人間が表舞台に出てこなくなってしまうました。同友会では人がよく出てきます。人間性を社会にもう一度取り戻すその砦として、防波堤として同友会が果たす役割は大きいと思います。

**吉田** 今話題になっている渋沢栄一は効率性や利益追求だけでなく、「そろばんと論語」という表現で何のために仕事をするのかを追求すべきであると言っています。日本語の経済の語源である「経世済民」の原点に戻り、経済的に何とかやっていける大都市圏は別にして、地方で人間が生きていくために必要な雇用、財・サービスを提供していくという地域経済が重要です。それは経済合理性だけでは測りきれません。当然、多様な、しかも社会的弱者が多いところが地方には多いです。そういうところでの企業経営のあり方の追求、それは企業だけではできないということで同友会は自治体レベルで条例づくりに取り組んできました。これからじっくり行政と企業家と働く人と地域住民の中で信頼関係を作っていくって、住み続けたいと思える地域づくりを進めていただきたい。その担い手は地域内で仕事を生み出し、製造・販売ネットワークの要となる地域の中核企業です。同友会はそのような企業の経営者が多くいますから期待しています。

同友会の会員企業は、同友会理念に基づいて、良い会社をつくろう、良い経営者になろう、良い経営環境を作ろう、という原則的な運動を本格的に進めることが重要です。それ

が疲弊する地域経済を支え、ローカル循環を実現させます。その本格的な実践が求められているし、また実現可能な時代になっています。植田先生も言われたように中同協 50 周年で一区切りがついて、「10 年ビジョン」実

現のフロンティア企業として、同友会型企业が頑張っていく出発点です。苦しいけれども 2020 年はその出発ができれば新しい展望が開けてくると思います。



(左から) 吉田氏、山本氏、植田氏、藤岡氏

中小企業家同友会全国協議会 企業環境研究センター  
2019年1月～2020年1月のあゆみ

※一覧内の氏名は敬称略

2019年	1月	DOR（同友会景況調査）127号発行 「過年は低空飛行なれど、新年は波乱含みか」
	2月	「年頭 中小企業経営の展望レポート2019（年頭展望レポート第8号）」発行
	3月	「企業環境研究年報」第23号発行 執筆者：大林弘道、梅村仁、江本純子、杉村征郎、和田寿博
	4月	4月例会（1-3月期景況調査判定会議）
	5月	DOR128号発表 「中小企業景気も下方屈折、前途の不安定さ拭えず」
	7月	中小企業家同友会全国協議会 第51回定時総会 第11分科会 担当 「景況調査結果は情勢分析・経営分析の宝の山！自社で、組織でどう生かす！？」 報告者：県都住宅販売(株) 代表取締役 井上誠二（京都同友会） 立教大学名誉教授 菊地進 座長：慶應義塾大学経済学部教授 植田浩史
		7月例会（4-6月期景況調査判定会議）
		DOR129号発行 「景気、崖っぷちに向う動き示す 製造業と商業は悪化の一途」
	8月	8月例会（「企業環境研究年報」第24号中間報告会）
	10月	10月例会（7-9月期景況調査判定会議）
		DOR130号発行 「トランプ不況に消費増税不況で二重の不況加速か」
	11月	2019 中同協・政策活動研修交流会 講演 「最近の中小企業政策の特徴と課題」 講師：慶應義塾大学経済学部教授 植田浩史
12月	12月例会（景況調査判定会議）	
2020年	1月	「企業環境研究年報」第24号発行（研究センター30周年特集号） 執筆者：菊地進、国吉昌晴、吉田敬一、小松善雄、飯島寛之、鬼丸朋子、阿部克己、山本篤民、植田浩史、和田耕治、長谷川英伸、田浦元、梅村仁、大林弘道（執筆順）
		DOR131号発行 「消費増税不況とトランプ不況のダブルパンチで景気後退へ」
		「年頭 中小企業経営の展望レポート2020（年頭展望レポート第9号）」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 元・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 立教大学経済研究所研究員  
委員 長谷川英伸 玉川大学経営学部准教授  
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)  
(2020年1月現在)

＜ 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 [3月発行]

**年頭 中小企業経営の展望レポート 2020**  
**（年頭レポート）第9号**

2020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](mailto:center@doyu.jp)