



21 世紀 中小企業ニューディール政策

- 幸せで豊かで活力ある『中小輝業』へのフロンティア -

2010 年 5 月 24 日

公益社団法人 経済同友会

目 次

・ <u>基本認識：“3代目危機”の日本経済</u>	
1. 「戦後60年（1、2代目）モデル」の限界	1
2. 「経済生態系」崩壊危機と中小企業	2
・ <u>中小企業の新たなフロンティアを求めて</u>	5
1. 新フロンティア移行を後押しする流れ	5
（1）「バランスのとれた多様性ある産業構造」への転換の必要性	5
（2）国民の価値観の変化	7
（3）ITとインターネットによる情報・流通革命	7
2. 中小企業観の転換：『中小輝業』の創出を	8
・ <u>提言：“中小企業ニューディール”で新たな日本を創る</u>	9
1. 新たな中小企業政策の座標軸：“文明型”と“文化型”	9
（1）「文明型（純グローバル型）」の財・サービス	9
（2）「文化型（グローカリズム型）」の財・サービス	9
2. 具体的提言	11
（1） <u>New Deal 1：“文明型”戦略</u>	12
「文明型大企業」の活性化	12
移行期の中小企業の戦略	12
（A）国際化・海外展開：“臥龍 昇龍”プログラム	13
（B）グローバル大企業の「技術パートナー」化	15
（C）「文化型中小企業」への飛躍	15
「名誉と余力ある撤退」の支援	16
（2） <u>New Deal 2：“文化型”戦略</u>	17
単なる「モノづくり」から、「ホンモノづくり」へ	17
「ホンモノづくり」から、「街づくり・地域づくり」へ	18
地域産業の「人づくり」	20
< 「文明型」と「文化型」の相互作用 >	22
モデルプラン「レインボー・ニューディール」	23
（3） <u>New Deal 3：共通基盤の整備</u>	25
中小企業政策の整理・再編と地方分権	25
国際標準作りの主導	25
税 制	26
金 融	26
< 終わりに >	27
2009年度 中堅・中小企業活性化委員会 委員名簿	28

基本認識：“3代目危機”の日本経済

1. 「戦後60年（1、2代目）モデル」の限界

戦後の荒廃の中、多くの「創業者」が「使命感・志」に燃えて起業した。当然、全て「中小企業」であった。彼らに続く「第2世代（2代目）」は、創業者の働く姿を見て、その精神を受け継ぎながら、会社を発展させてきた。だが戦後も60年以上を経過し、1人の経営者が第一線で活躍する期間を「約30年」とすれば、そろそろ「2代目」が引退して「3代目社長」が跡を継ぐ時期になった。「3代目」にもなると、ある程度ビジネスが軌道に乗る一方で、仕事に対する「使命感・志」は薄れていく。同時に、40～50年もすると、各業界における技術・流通システムなどのライフサイクルが峠を越え、陳腐化が始まる。こうして、「3代目」の頃から、大きな経営変革を準備する時期に入る。

日本の経済構造全体も、この時期に差し掛かっている。「2代目時代」終盤の90～00年代前半、バブル崩壊とそれに続く長期不況・デフレに直面した。苦境の中、それまでの成長を実現してきた産業構造を前提に、中小企業の「維持・救済」、場合によっては「延命」の要望が繰り返され、政府も、財政赤字を拡大させつつ、それに応じてきた。しかし、新たな展望は開けないままであった。

そうこうしているうちに、2005年に「戦後60年」を迎え、いよいよ「3代目時代」に突入した。そこに、予期せずリーマンショック以降の世界同時不況が襲ってきた。現下の景気について、一部に「底打ちした」という分析もあるが、中小企業の実態は依然として厳しい。これに対し、相変わらずの公的な資金繰り支援や補助金増額などが検討されている。

しかし、冷静に、経済・社会の構造変化を見据えてみるべきである。

終戦直後、約7200万人だった人口は、2006年に最大で1億2,780万人を記録した。つまり、この間、約5,600万人（＝英国やイタリア、一国分に匹敵する人口）が増え、若年労働力となるとともに、「消費者」ともなった。その人口が都市に移動し、世帯数が増えたことにより、一世帯毎に必需の耐久消費財が売れた。こうして日本は、内需を中心に爆発的な発展を遂げてきた¹。

しかし今日、既に人口減少に転じている。高齢化が更に進めば世帯数も減少する可能性が高い。もちろん内需拡大に向け様々な政策努力を行うべきであるが、それでもしばらく内需の量は縮小してゆくことを前提とせざるを得ない。「商店街」はじめ、旺盛な内需の伸びを前提にした「戦後第一世代の30年」に生み出されたビジネスモデルは、「経営効率化・生産性向上をするほど雇用が失われる」というジレンマを抱え続ける。

グローバリゼーションが進み、新興国が急速に勃興する中、日本がかつてのような「世界の（量産）工場」の役割を果たすことは、基本的に不可能である。自動車・電機など、これまでの成長を支えてきたリーディング産業は、グローバルな土俵で生き残りを図る方向に向かう。経営資源は全世界の中で、コストを勘案して最適配置される。「海外で作って、海外で売る」「海外で作って、日本でも売る」という奔流は止めようがない。今後は、「プロセス・イノベーション」（既存技術の改善・改良）ではなく、「プロダクト・イノベーション」（新しい最終製品の開発）に重きを置かねばならない。これは日本企業に質的な転換を迫る。

それに加え、大きな技術変化の波が押し寄せている。電機では、ブラックボックス化したプロセッサとソフト・ウェアだけが基幹部品となり、組み立てによる量産製造は、コストの安い新興国のEMS

¹ 「日本経済は外需依存」と言われるが、GDPに占める輸出の割合は、ドイツの約40%に対し、日本は、近年上昇を続けているとはいえ10%台（2008年[CY]で17.5%）まだ半分以下である。

(電子機器受託製造サービス)に委託する流れが強まっている。

多くの部品から成り、経済波及効果が大きい自動車は、EV(電気自動車)になると部品点数が「数分の一」に激減するとも言われる。バッテリーのみが基幹部品化し、これ以外の組み立て部品は、汎用製品で十分可能と言われる。いわば「自動車の家電化」である。同時に「スマートグリッド」化の流れがあり、その国際標準を取れなければバッテリーの国際標準も取れず、日本には価値を生む部分が何も残らなくなる懸念がある。しかも新分野だけに、世界のベンチャーがしのぎを削っており、ある日突然、独創的・革命的な技術が発表され、これまでの技術が一夜にして陳腐化するリスクがある。

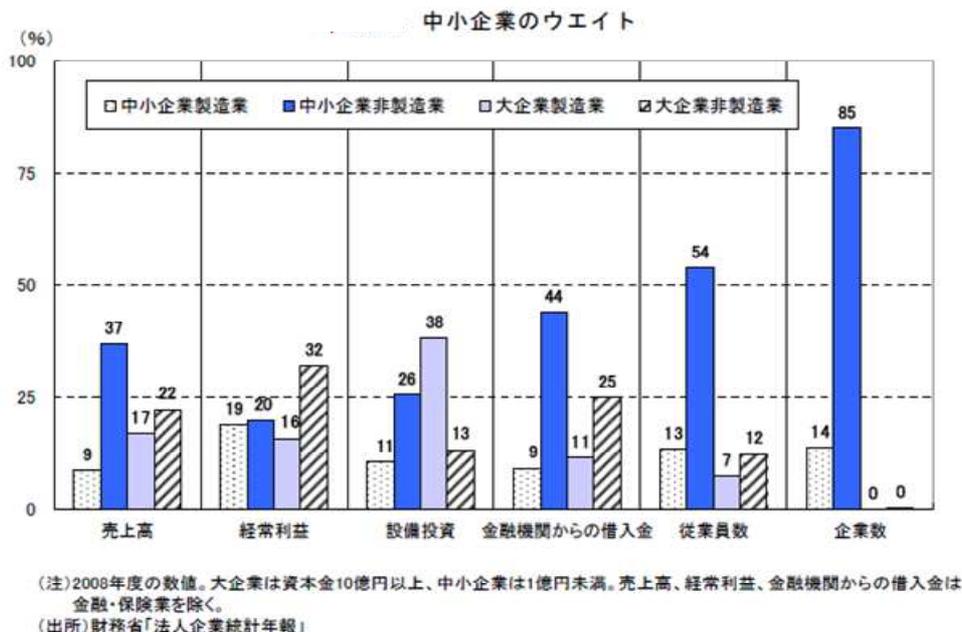
低付加価値品の量的拡大モデルではもう限界である。大企業製造業を頂点とする従来型の「下請けピラミッド構造」は否応なく変化を迫られる。戦後賑わった商店街の多くがシャッター通り化したのも、それなりの理由がある。ノスタルジーで「救え」と言っても、解決策にはならない。

2. 「経済生態系」崩壊危機と中小企業

現在でも、日本の企業数の99%以上、企業の雇用の約7割²を中小企業が占める。企業に貴賤はないのであって、飲食、娯楽、日常の生活サービスも含め、それぞれが立派に社会・人間生活の豊かさ・幸福の増進に貢献している。こうした多様な中小企業が雇用の大宗を吸収し、人々の生活の安定を図ることで、全体として日本の経済・社会が支えられてきた。

当然ながら、多くの雇用者に生活不安があって、景気が良くなるはずがない。中小企業の活性化は、すなわち日本経済全体の活性化につながる。また中小企業の発展は、供給面での貢献と共に、投資面、さらに「中小企業経営者」という「豊かな中産階級」を形作ることで、消費面における貢献も大きいものがある。

中小企業は、雇用・供給サイド・需要サイドにわたって、幅広い「裾野(ボリューム・ゾーン)」、いわば「経済生態系」の基層部分を成している。これは世界的にも、ほぼ共通した構造である。



(出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング「返済猶予制度と中小企業金融の現状」

² 但し公務員、非営利法人なども含めたベースで計算すると、中小企業の雇用割合は5割弱程度となる。

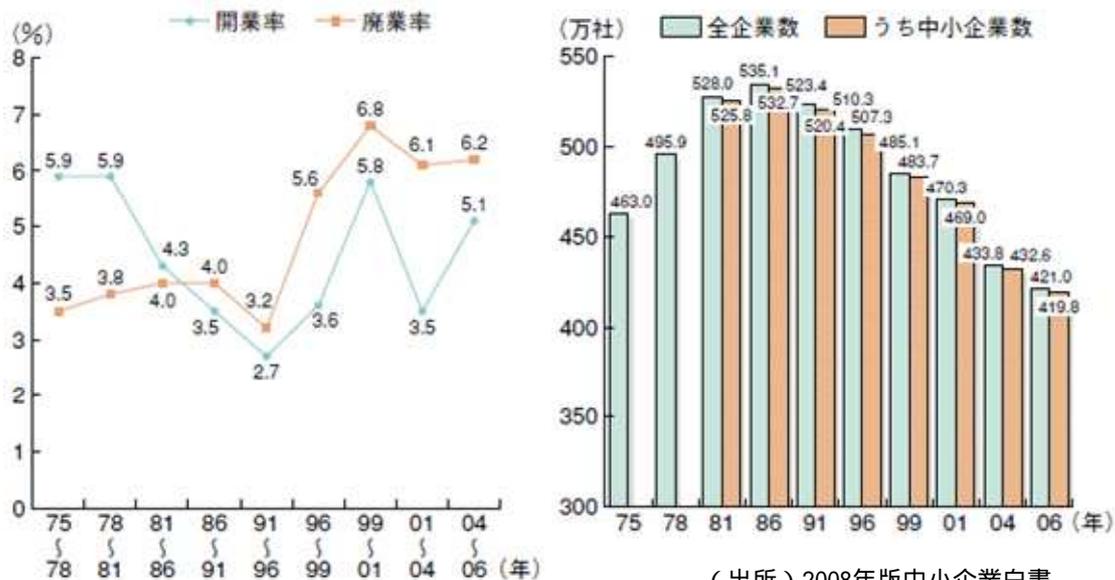
欧米主要国と日本における中小企業のシェア

単位：%

		企業数	従業者数	生産高 <small>or</small> 製造業出荷額
米 国	中小企業	99.7	50.7	非農業部門の生産高の52%は中小企業 (米中小企業白書)
	(2004) 大企業	0.3	49.3	
英 国	中小企業	99.6	59.2	
	(2003) 大企業	0.4	40.8	
ドイツ	中小企業	99.6	64.8	
	(2003) 大企業	0.4	35.2	
フランス	中小企業	99.8	66.6	生産高の57%は、中 小企業 (EU&UE APME資料)
	(2003) 大企業	0.2	33.4	
イタリア	中小企業	99.9	83.5	
	(2003) 大企業	0.1	16.5	
EU	中小企業	99.8	69.7	
	(2003) 大企業	0.2	30.3	
日 本	中小企業	99.7	77.8	47.9製造出荷額、 63.7卸販売額
	(2006) 大企業	0.3	22.2	53.5製造出荷額、 36.3卸販売額
				出荷額、販売額は (2007) (図説：日本の 中小企業)

(出所) 井出亜夫日本大学教授「コボレートガバナンス」(2009年10月27日 日刊工業新聞)

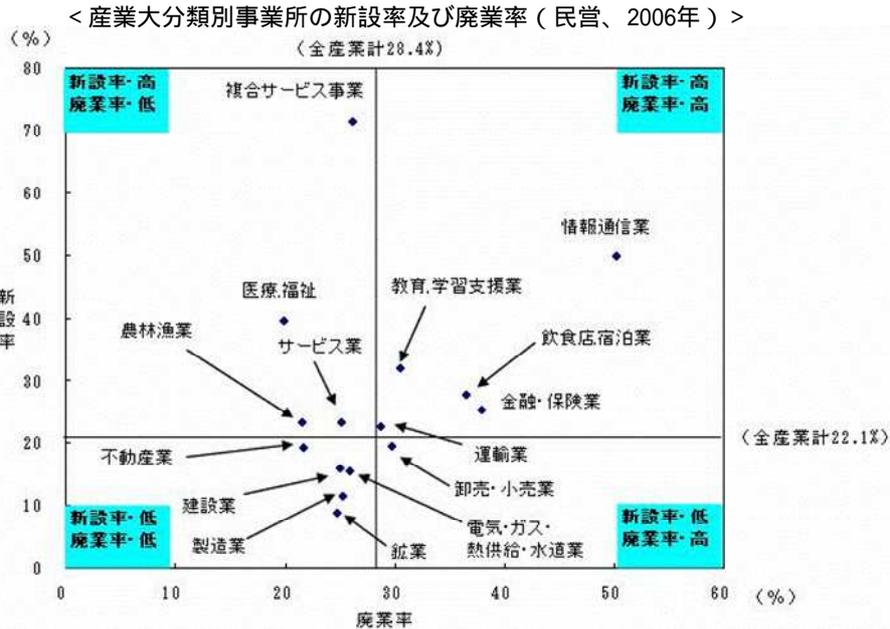
まず数の面を見ると、日本では長く開業率が廃業率を下回り、企業数の減少が続いている。それに加え、リーマンショック以降の世界同時不況で、いわば「経済生態系」が崩壊の危機に瀕している。「多様な企業が存続できる経済環境 = 「経済生態系」を維持することは極めて重要である。



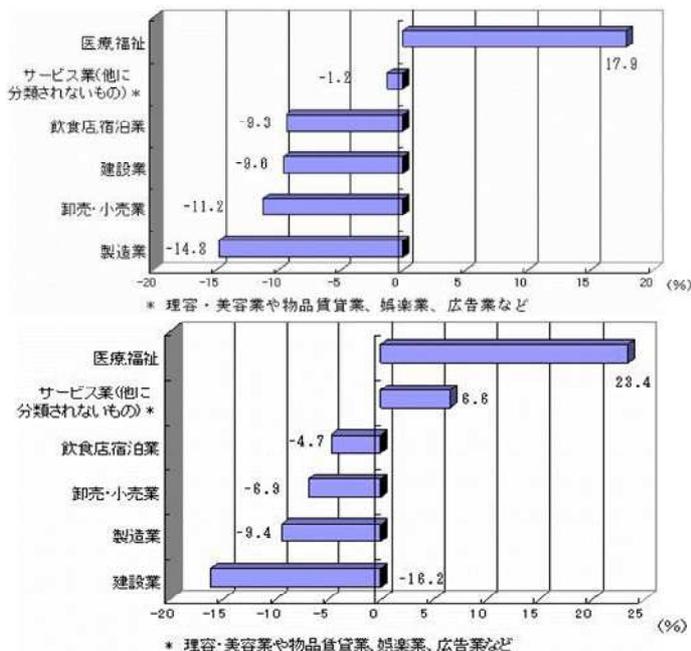
(出所) 2008年版中小企業白書

一方、自然の生態系では常に「適者生存」(変化する者が生き残る)の原理が働いている。「経済生態系」も、質の面で、新陳代謝のあるダイナミックな生態系でなければならない。従来型の産業構造のまま、変化する意欲・努力の無い企業を延命させ、その結果、中小企業全体が「ゆでガエル」状態となり、「次の30年」続かないとしたら、それも「経済生態系」の崩壊につながる。

戦後の「30年×2サイクル」が終わった今、「戦後60年の成功モデル」に固執するのではなく、21世紀の日本を作る新しい産業構造と、それに向かって全体をどうシフトさせるかの国家ビジョンが必要である。それに沿って中小企業政策も、「延命」ではなく、21世紀の中小企業の「フロンティア(新たな移住先)」を示し、導いていけるものでなくてはならない。



< 主な産業大分類別事業所数 (上) 及び従業者数 (下) の増減率 (2001年 ~ 2006年) >



(出所) 総務省「平成18年事業所・企業統計調査」

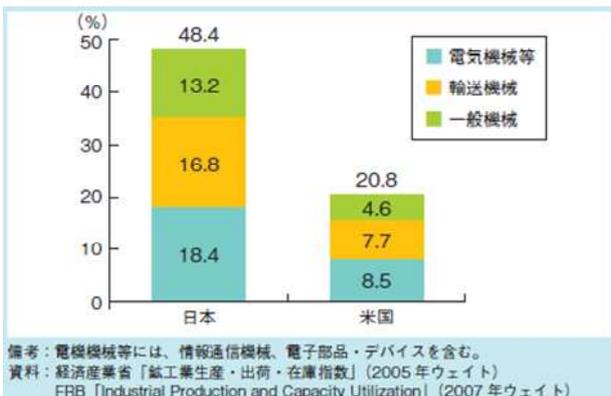
中小企業の新たなフロンティアを求めて

1. 新フロンティア移行を後押しする流れ

(1) 「バランスのとれた多様性ある産業構造」への転換の必要性

日本の外需依存度はさほど高くないのに、なぜリーマンショック以降の GDP 落ち込みが先進国で最も大きかったのか。様々な分析があるが、政府は一つの見方として、鉱工業（第 2 次産業）生産に占める機械系 3 業種（一般機械、輸送機械、電機）の割合の高さを挙げている³。日本は、自分たちが最も「強み」を持っていたこの構成に特化することで、60～80 年代に拡大的発展を遂げてきたと言える。

＜ 鉱工業生産に占める 3 業種の割合 ＞

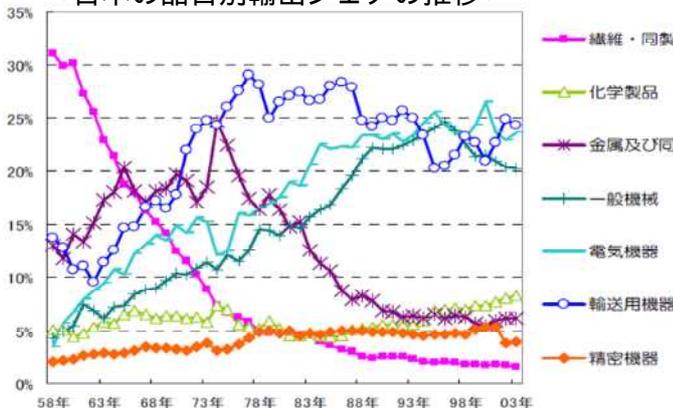


＜ 総需要に占める輸出割合 [2007年] ＞

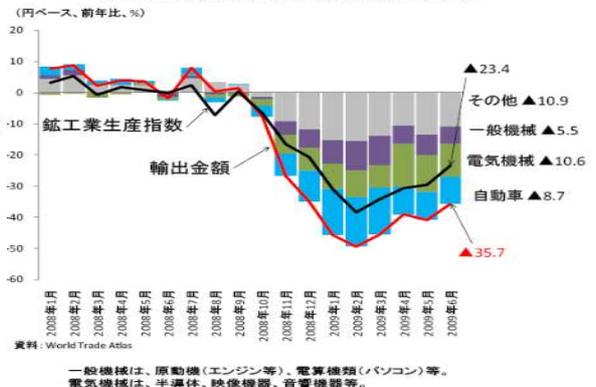


（出所）2009年版ものづくり白書

＜ 日本の品目別輸出シェアの推移 ＞



我が国の輸出増減率の品目別寄与度



（出所）みずほコーポレート銀行「Mizuho Industry Focus Vol 78」（左） 経済産業省「平成 22 年度経済産業政策の重点のポイント」（右）

だが逆に見れば、日本経済は、この「機械系 3 業種」に頼り切った構成で、バラエティが無い。日本

³ 「危機の震源地である米国よりも景気後退の影響が大きくなっている理由」：「... 鉱工業生産に占める一般機械、電気機械及び輸送機械（機械系 3 業種）の割合をみていくと、日本で 48.4%、アメリカでは 20.8%...。... 今回のように設備投資や輸出の低迷により機械系 3 業種の生産が落ち込むと、わが国の鉱工業生産は、大きな影響を受ける。特に、主要輸出品である自動車のような高級消費財は、景気が悪くなると買い控えの対象になりやすく、一般機械の中で主要な部分を占める産業機械や原動機等の生産設備は、設備投資の縮小・延期による影響を大きく受けやすい。...」さらに、機械系 3 業種の総需要に占める輸出の割合をみていくと、輸送機械では日本の 30.4% に比べて米国は 12.8% であるなど、米国と比較して輸出割合が高くなっている。」（2009 年版ものづくり白書より抜粋）

なお、域内貿易が多いため一概に比較できない面もあるが、EU 諸国も英国 20.1%、イタリア 24.2%、フランス 24.4%、ドイツ 39.7% と総じて日本より低い（EU 諸国については 2005 年の製造業合計付加価値額における「一般機械・事務用機械・電機機械・通信装置・自動車」の占める割合（「世界国勢図絵 2009/10」より算出））

経済の今後の方向性としては、この「機械系3業種」が知識・技術・技能のレベルを更に高め、高機能化・デジタル化など「次世代型」への移行を進めるとともに、「経済多様性」向上の観点から、3業種以外もレベルを高め、「バランスのとれた多様性ある産業構造」へ転換することが必要である。高度成長時代以来、どちらかと言えば軽視されてきた感のある、地域密着の生活必需品や軽工業等の活性化が必要となる。もちろん、製造業の多様化に加え、元来多様なサービス産業や、農林水産業の新たな切り口での展開も求められる。

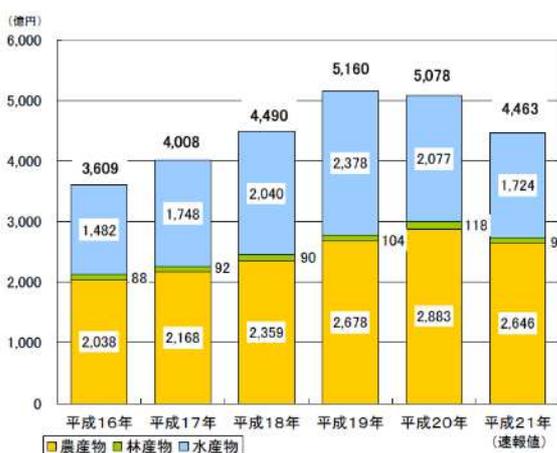
〔各国の繊維、家具、食品の輸出額、貿易収支〕

		日本	アメリカ	イタリア	フランス	ドイツ
繊維	輸出額	0.9	2.4	3.6	1.7	2.9
	貿易収支	▲2.1	▲7.0	1.4	▲1.0	▲1.0
家具	輸出額	0.1	0.7	1.4	0.4	1.1
	貿易収支	▲0.5	▲3.0	1.2	▲0.4	▲0.2
食品	輸出額	0.1	1.3	1.4	2.3	1.8
	貿易収支	▲1.0	▲1.7	0.7	0.9	▲0.2

※貿易統計データベース、日本は2005年、他の4カ国は2004年の数値

(出所) 経済産業省 中小企業政策審議会第1回経営支援部会

< わが国の農林水産産物輸出額の推移 >

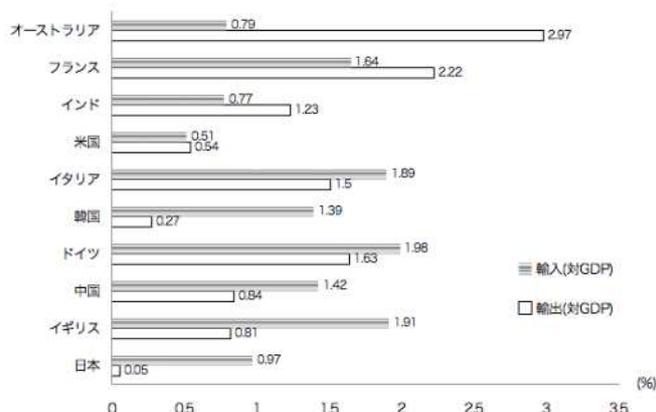


< 品目別内訳 (平成 21[2009] 年) >



(出所) 農林水産省「平成 21 (2009) 年農林水産物等輸出実績 (速報値)」

< 主要国の農業輸出入 (対 GDP 比) >



FAOSTAT 等から大野太郎財務総合政策研究所研究官作成 (2009 年 12 月)

(出所) 経済産業研究所「成長戦略(3) - 戦略的農業支援により、日本農業の国際競争力を強化せよ」

バランスのとれた多様性の高い「経済生態系」は、或る一つの業界が不況でも、それが経済全体に波及しないとか、大企業・都市部が人員過剰になっても地方の中小企業でむしろ人材が獲得しやすくなるなど、経済変動に対する「耐性」が強く、結果として日本経済の「自然治癒力」も高まると予想される。つまり、むしろこれからが本格的な「中小企業の出番」と言える。

(2) 国民の価値観の変化

中小企業の特徴は、その「多様性」にある。全てが成長を目指している訳でもなく、また目指さねばならないものでもない。高齢化の中、現役の中小企業経営者でも、ある程度の年齢になれば、「今更、会社を大きくして、人のこと・お金のことを気にしたくない」と考える人も多い。もちろん、「新しいことを始めたい」「もっと会社を大きくしたい」という意欲、志のある人も常にいる。

少子高齢化・人口減少など「社会の成熟化」が進む中、趨勢として、量的な意味での「物質的豊かさ」から、「質的な豊かさ」を求める傾向が強まっている。近年、作り手の顔が見える「農産物直売所」「マルシェ」などは総じて盛況である。いわゆる「スローライフ」志向の人が増えていると言われ、実際、農業が脚光を浴び、田舎に移住して無農薬野菜やワイン/チーズ作りを始める人なども出ている。

その意味で、人生観、生活スタイル、精神的豊かさ、自然環境との共存などを含めた「変化する国民の価値観」を受け止める主体となり得るのは、中小企業である。

(3) ITとインターネットによる情報・流通革命

高度成長時代の全国的な「大量生産、大量流通、大量消費」モデルの普及・浸透は、歴史的必然という側面はあったものの、一方で各地域の地場産業の衰退を招いたことは事実である。規格化し、大量流通に乗せられ、全国同じものが隔々に行き渡る過程で、その流れに乗れない商品の販路は、極めて限定されてしまった。

しかし、今日、ITとインターネットの発達によって、各地域に隠れていた質の高い「拘りの逸品・サービス」、特色ある街づくりへの取り組み等、各地域の優れた事例を、日本のみならず世界の人に発信することが可能となった。一昔前には「死に筋」などと言われた商品でも、ウェブサイト、生産者の想いのこもったメッセージ付きで掲載して、遠隔地からでも受注し、大きな中間業者を通さずとも個別配送システムを使って消費者に直接届けるというルートができた。いわゆる「ロングテールの需要」を集約することで、ビジネスとして成立し得るようになった。

また、中小企業にとってIT投資は負担が大きかったが、近年では、自前でサーバーやソフトウェアなどを持たずとも、インターネット経由で外部のIT資源を活用できる「クラウド・コンピューティング」も普及しつつある。

2. 中小企業観の転換：『中小輝業』の創出を

このように、国民経済的にも、価値観の面でも、技術の面でも、多様な中小企業の持つ個性が認められ、活躍できる時代が確実に到来しつつある。1999年に改正された中小企業基本法で既に、中小企業は、新産業創出、就業機会増大、市場競争促進、地域経済活性化などに重要な役割が期待される「我が国の経済の基盤を形成しているもの」と位置付けられている。

しかし、一般的にはまだ、旧基本法で想定されていたような、「二重構造（優れた大企業 VS 劣った中小企業）」、「過小過多で非効率」「社会的弱者」といったネガティブ・イメージも根強い。その証拠に、新規学卒者の大半は依然として有名大企業への就職を希望する。だが欧州では、マイスター制度や職人企業の伝統があり、中小企業と大企業とは、あくまで「質・個性の違い」であり、中小企業で働くことも一つの生き方として認知されている。

日本でも、200年以上続く堅実な老舗企業、廃棄物ゼロに拘る企業、地方の美しい街づくりに貢献する企業等々、中小企業には、これから称賛され、羨ましがられるビジネスモデルが数多くある。「大企業より中小企業の方がカッコイイ」と言われる素地は揃っている。

経済的にも決して「Small is Poor」ということではない。場合によっては、寡占化した大企業よりも、中小企業は、よほど厳しい市場経済の中を生き抜いている。他社が真似できないような技術力を持ち、テレビや書籍で頻繁に紹介される「キラリと光るオンリーワン企業」も多数ある。ヒト・モノ・カネの資源は限られているので「やること、やらないこと」を明確にする。そうすれば、「中小企業 = 経済成長の重要な活力源（エンジン）」、「中小企業経営者 = イノベーションの担い手」となることは十分、可能である⁴。

経営者の理念・志が組織に行き渡り、「小さくとも、強く、楽しい、自分の顔を持った中小企業 = 『中小輝業』(「Small but Excellent & Interesting Enterprises (SEIE: セクシー)」へと、中小企業の位置付けそのものを大転換し、わが国「経済生態系」を支える「活力あるマジョリティー」としての『中小輝業』を数多く創出すべきである。

⁴ フィンランドは、経済的つながりの深い隣国ソ連の崩壊で国家的経済危機に陥り、1993年に「国家産業戦略」を作成した。その中で「イノベーションの主体としての中小企業/中小企業経営者」の位置付けを明確に宣言して、改革を行った。その結果、現在では様々な国際機関の発表する「国際競争力ランキング」で、常に日本を大きく上回っている。(廣江彰 立教大学教授の当委員会における講演より)

提言：「21世紀 中小企業ニューディール」で新たな日本を創る

1. 新たな中小企業政策の座標軸：「文明型」と「文化型」

では、『中小輝業』の活躍できる新たなフロンティアはどこにあるのか。

これまでのように「規模」だけを基準に、全国一律に考えるのではなく、もう一段、ブレークダウンして試みるのがヒントになる。「良いものを作れば売れる」というのは、ビジネスの一つの真理であろう。しかし、一口に「良いもの」と言っても、それには、2種類の「良いもの」があると考えてみてはどうか。

(1)「文明型(純グローバル型)」の財・サービス：

生活の利便性・効率性を向上させてくれる財・サービスを指す。ある国の経済が発展し、購買力さえ上がってくれば、世界中どこでも似たパターンで需要が発生するもので、典型例は自動車、家電、事務機をはじめとする機械・工業製品である。「文明型」財・サービスは、先端的な科学技術に基づいており、本質的に機能・設計思想の面で全世界的な普遍性を持っているがゆえに、グローバル展開が当初から視野に入る。「地域・国境を超え全世界の人々の生活の向上に貢献する」という志から成長を志向し、株式を公開して「パブリックな会社」となり、究極的には売上・シェア等で「業界世界一」になることが目標となる。このためには技術を常に高度化させてないと生きていけない。こうした製品の製造をサポートする中堅・中小企業にも、製品・製造にまつわる客観的性能に関し「最小、最大、最速、最廉」「世界初」などへの挑戦が常に要求される。

言うまでもなく、「文明型」財・サービスは「世界同一スペック」を意味しない。作る側が「消費者よりも自分たちの方が顧客ニーズに詳しい」などと勘違いし、技術偏重・機能過剰になりがちであるが、顧客の声を聞き、市場の嗜好の違いを徹底的に調査する「Market-In」、更にはそれを超えて、市場・顧客の中に入り込んで、顧客と一緒に生活・仕事をして問題点を浮かび上がらせる「Market-Out」の発想で商品開発をしなければならない。「文明型」には「絶えざる自己否定」が要求される。

もちろんサービス産業でも「文明型」はある。国内で高度の「サービス・ビジネスモデル」を確立し、それを定式化・規格化・標準化し、自ら海外展開する、あるいはライセンス供与して知的財産権で収益を得る形態が考えられる。

(2)「文化型(グローカリズム型)」の財・サービス：

「衣・食・住」関連を中心とする地場産業、或いは「趣味」分野など、多様な生活・心の豊かさをもたらしてくれる財・サービスを指す。この型は、「文明型」とは違い、高度な科学技術は必要ない。建築様式・建材、生活雑貨・郷土料理・食材など「衣・食・住」は、気象条件を含めて、地域性・民族性と密接に関わっており、各地域の風土・歴史と伝統の中で育まれる。「品質への拘り・独自性は世界一」といった気概は必要だが、株式公開や、売上・シェアなどの数字で「全国企業(日本一)」、「国際企業(世界一)」などを目指す必要は無い。しかし逆説的なことに、極端な「土着性」や「丁寧な仕事」が、結果的に、世界にも通じる競争力を持つ。地域の良さ・個性を研ぎ澄ますことで、日本の独自価値を世界に向けて発信する「グローカリズム(グローバルな中で光り輝くローカリゼーション)」である。これが成熟社会における高付加価値化と競争力の大きな源泉になる。

現在、多くの日本の地域・地場の産業は自信喪失状態である。戦後、日本経済全体が総じて「文明型産業」に特化して発展してきた中で、自分たちの価値を正しく認識できず、卑下しがちである。しかし、

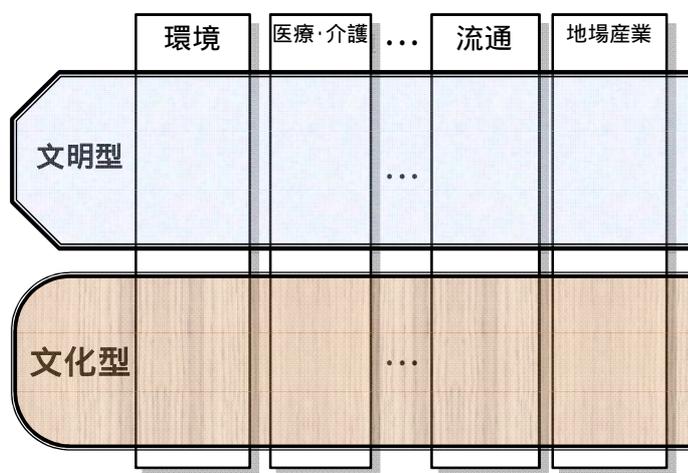
ちょっとした付加価値をつけてプロモーションする「味付け」が無いばかりに、貴重な資源を埋もれさせている例が多い。「文化型」の要諦は、自分たちの良さを褒めて伸ばす「地域の価値の再発見」、「自尊」と言える。

当然、こうした「文化型」財・サービスの提供は、地域に密着し、地域資源・地域特性を生かすことのできる、各地域の中小企業の担う余地が非常に大きいし、むしろ優位性を持つ。

	「文明型(純グローバル型)」財・サービス	「文化型(グローカリズム型)」財・サービス
代表例	自動車・家電をはじめとする機械工業製品など	「衣・食・住」などの生活必需品、「趣味」関連など
存在意義	豊かな社会の「必要条件」	豊かな社会の「十分条件」
製品機能の特性	人間の手足・五感の機能向上 規格化・標準化	人間の生命・生活の維持と質的充実 オンリーワン
競争力の源泉	科学技術・知性の高度化	地域生活文化、感性の独創性
生産力の特徴	技術・機械体系の進歩、大量生産	技能・熟練の高度化、「極め・拘り」
企画・調達体制	経営資源のグローバルな最適配置	地域自立/自律、地産地消
担い手企業	グローバル大企業とそのサポーティング 中堅・中小企業、ベンチャー企業 (自ら獲物を採りに動く動物型)	地域密着型の中堅・中小・零細企業 (しっかり根を張って、自分の立ち位置を 固定する植物型)

(吉田敬一 駒澤大学教授作成の表を基に編集)

2つの「横串」戦略(概念図)



戦後の日本経済は、「文明型」の「モノ」に特化して成長してきた結果、もう一方の「文化型」は、相対的に衰退してしまった。

今後は、本性的にグローバル化を志向する「文明型」の更なる強化に加え、地域に根差した「文化型」と合わせた2本柱の産業構造を作っていくべきである。

これは、産業別「縦割り」から、「横串」への発想転換である。今後の成長分野とされる産業、例えば「医療」と言っても、先端科学技術に基づく高度医療は「文明型」だが、住み慣れた地域で在宅医療では「文化型」の要素が強く入ってくる。「環境」でも、太陽電池素子開発

などは「文明型」だが、地元特産農林水産物を利用したバイオマス事業などは「文化型」と言えよう⁵。これは、その他の産業分野や地場産業でも言える⁶。

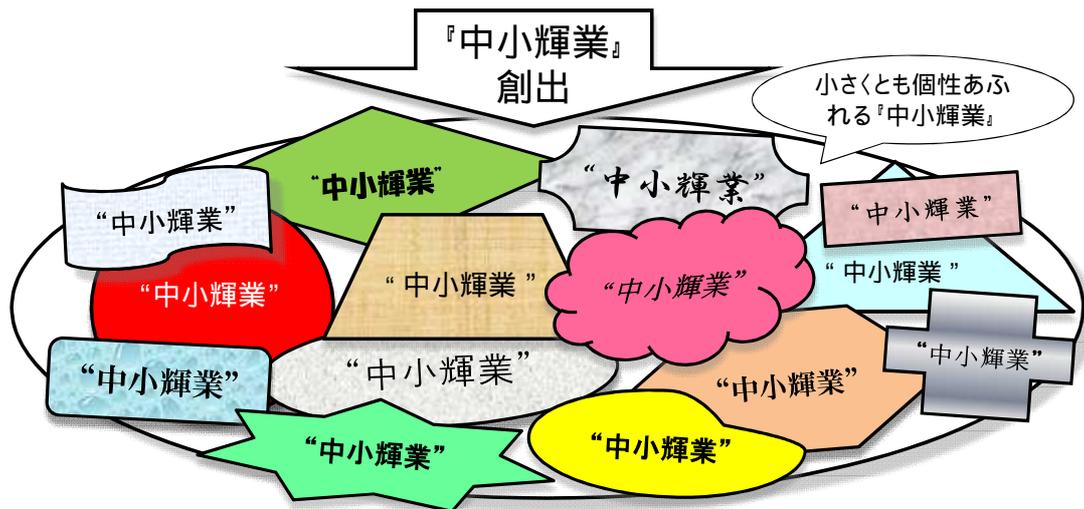
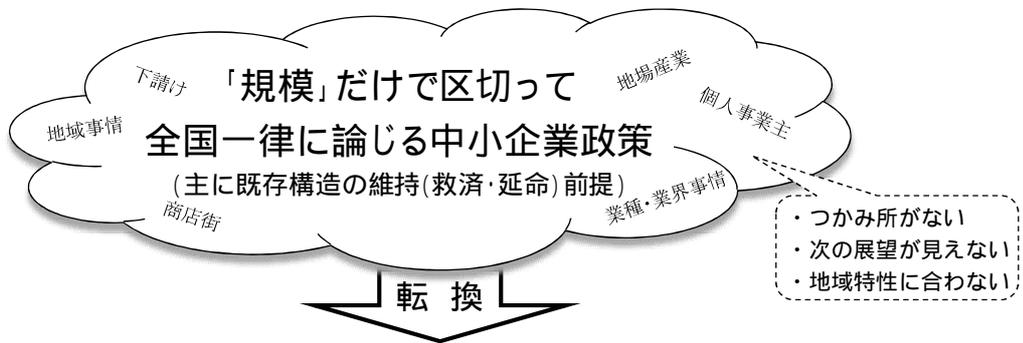
このように、「文明型」「文化型」は、多様であるがゆえに掴みどころのなかった中小企業問題に、一つの座標軸を与えてくれる。

⁵ 例えば、休耕田で菜の花を栽培し観光資源とするとともに、その菜種油の廃油を回収してディーゼル燃料や石けんとして再生利用する兵庫県淡路島の「あわじ菜の花エコプロジェクト」がある。

⁶ 例えば、新潟県燕市の地場産業である「洋食器」は、途上国の追い上げや円高で苦境に直面したが、現在残っている企業には2パターンある。文明型路線の新展開で活路を拓いた企業(例:以前は特注品だった身障者向け食器を、形状記憶樹脂で製作し、「規格化・標準化」と「個別化」を両立させ、福祉領域に参入した企業)文化型路線で飛躍した企業(例:和の食文化に合わせた彩色・素材の食器を製造。その際、美術系・医学系と産官学連携し、視神経や「感じ方」まで研究。その結果、MoMA(ニューヨーク近代美術館)の永久保存コレクションとなり、ブランドを確立した企業)。(吉田敬一駒澤大学教授の当委員会における講演より)

2. 具体的提言

以上を踏まえ、3つの軸からなるから「21世紀 中小企業ニューディール政策」を行うべきである。



(1) New Deal 1 : 「文明型」戦略

「文明型大企業」の活性化

厳しい環境でも、「文明型大企業」が、これまで通り日本国内に止まって、国際競争力を維持し続けることができれば、そのサポーター・インダストリーへの仕事も自ずと生まれる。「文明型大企業」に対し、既存分野での更なる高度化・高付加価値や、新たな「文明型の財・サービス」を生むイノベーションを促す「大企業のフロンティア開拓」への支援を行う必要がある。具体的には、環境関連（太陽電池、大容量・長寿命バッテリー、有機 EL 等）、高度先端医療、航空機、宇宙産業（人工衛星、ロケット）、海洋・海底探査、原子力発電、民生用ロボットなどが想定される。そのため、そうした成長分野での研究・開発への支援策に加え、規制改革、国際的にみて高い法人税率の引き下げ、EPA/FTA 締結拡大など、制度インフラの整備が必要である。

なお、新しい「文明型」財・サービス担うもう一つの重要な主体は「ベンチャー企業」であるが、ベンチャー支援策について、経済同友会では既に提言しているので、そちらに譲る⁷。

移行期の中小企業の戦略

しかし、現実的には、「文明型大企業」の高付加価値化やフロンティア開拓は、それなりの時間がかかる。その間にも厳しい競争で「文明型大企業」のグローバル展開は待ったなしに進む。発注元から与えられた低付加価値部品生産の仕事をごさすだけの旧来型の下請け（いわゆる「待ち工場」）では、もはや生き残りは難しい。よって、「文明型大企業」の新フロンティアが本格的に花開くまでの「移行期」を、したたかに生き残る戦略が必要になる。この場合の中小企業の選択は、幾つかあるだろう。

志を高く持ち、自社ブランド商品（できれば最終商品）を開発し、「中小企業 中堅企業 大企業」へと自力で成長を遂げることが理想である。ソニーやホンダも最初は小さな町工場だった。ニッチ市場では高い世界シェアを獲得しているところも多い⁸。環境意識の高まりや EV など、技術・価値観の大転換期なので、「文明型中小企業」にも自力成長のチャンスは十分にある。既に持つ技術を異分野へ適応する「横展開」は可能性が高い。

国内で従来と同じような下請け型ビジネスモデルを続けていても、独自の画期的な生産技術や、徹底した効率化で、例えば「\$ 1 = 70 円」でも中国等に負けない体質になることも不可能ではない。こうした中小企業も実際に存在している⁹。

当然、以上の 2 つの道で個別に成功している会社も多い。しかしながら、日本全国の「文明型中小企業」全体の「量」を支えるという意味では、限りがあろう。移行期戦略としては、中小企業としても「文明型大企業」のグローバル展開を積極的に支援できる姿に転換していくこと等が現実的であり、当面、以下 3 つの道を、重点的に検討すべきである。

7 経済同友会提言「ベンチャー企業による市場の活性化と個人再生」(2007 年 4 月 16 日) 参照。

8 例えば、「リード」(横浜市)は、ハードディスク駆動装置(HDD)中核部品である磁気ヘッド製造に用いる高精度なダイヤモンド工具で世界シェア 8 割(2009 年 11 月 24 日 日経産業新聞)、根本特殊化学(東京都)の放射性物質を使わない夜光塗料「N夜光」は夜光塗料で世界シェア約 8 割(2010 年 1 月 1 日「TKC 戦略経営者」)を誇る。この他、世界シェア 3~5 割の商品を持つ日本の中小企業は多数ある。

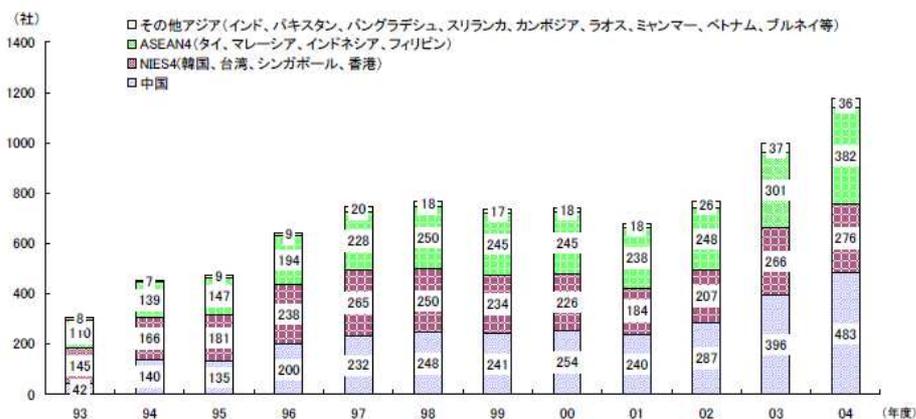
9 「パイプ曲げ加工の武州工業(東京都青梅市)は「国内生産でも、世界で最も安く生産する国の値段に合わせられる」と胸を張る。売り上げの約 9 割が海外で幅広く事業展開する自動車メーカー向け。現地部品メーカーに対抗できるのは技術力に加え、1 人の技術者が複数の工程をごさす部品づくりを突き詰めた「1 個流し生産」という独自手法に負うところが大きい。治具の設計から出荷管理まで、新入社員から教育を徹底、通常なら数年かけて養成する多能工を短期に育てる。...設備機械は自社製。無駄な機能がなく使いやすい分、生産効率が上がる。生産した部品はすかさず出荷し、ほとんど在庫を持たない。1960 年の創業以来、ほぼ無借金。2010 年 3 月期の売上高は約 9 億円の見通し。バブル経済期のピーク時の 3 分の 1 に減るが、黒字は維持する。」(2010 年 2 月 5 日 日本経済新聞首都圏面)

(A) 国際化・海外展開: 「“ 臥龍 昇龍 ” プログラム」

最も現実的な生き残り策は、グローバル化する元請け大企業とともに海外に打って出て、しばらくはそのサポートを中心にしつつ、他の日系グローバル企業や、進出先現地企業などとの取引を拡大し、徐々に製品開発力をつけるなどして、自立度を高めてゆくことであろう。国内だけで取引先を拡大しても、全体の需要が伸びない中では、根本解決にならない。

近年、主にアジアを中心に、海外進出する中小企業が増えてきていることは間違いない。

中小製造業のアジア現地法人数

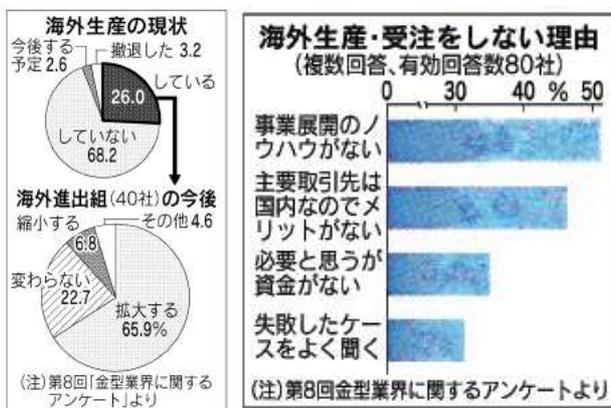


資料: 経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工
 (注) 本企業が資本金3億円以下又は常時雇用従業員数300人以下の企業を中小企業とした。ただし1994、1995年度については、資本金3億円以下の企業を中小企業とした。

(出所) 2006年版中小企業白書

だが、例えば、金型業界のアンケートでも、まだ過半が海外進出を躊躇しているのが現実である。

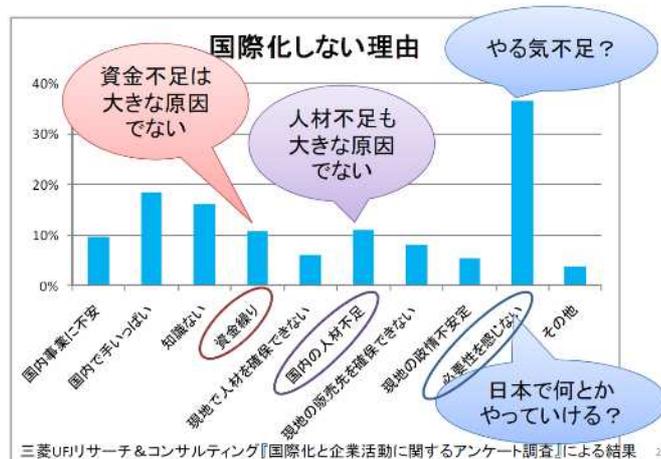
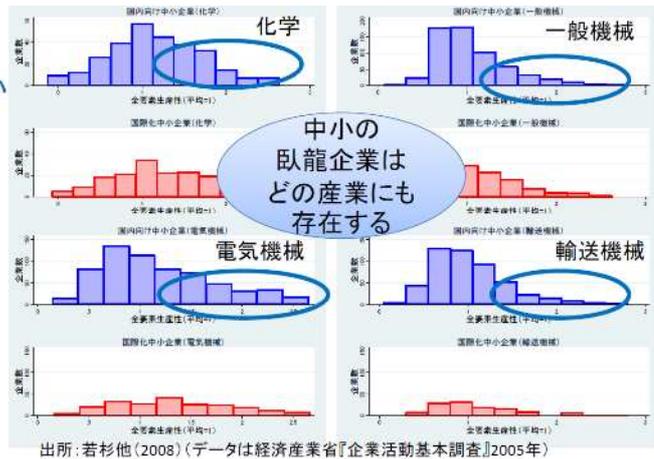
< 日本経済新聞社 第8回「金型業界に関するアンケート」より >



(出所) 2010年1月21日 日本経済新聞(左)、2010年1月22日 日経産業新聞(右)

戸堂康之・東京大学大学院准教授の分析によると、明確な理由がある訳ではないのに、「国際化する必要性を感じない」とする中小企業が多く、その中には、平均以上の高い生産性を誇り、海外展開する能力が十分あるところも数多く存在するという。戸堂氏はこれを「臥龍企業¹⁰」と呼んでいる。実際、元請けやアジアの企業から「是非、出てきてほしい」と求められているのに出ていかない優良な中小企業も多いと聞く。その意味で、中小企業の海外展開を積極的に誘導する「“ 臥龍 昇龍 ” プログラム」を展開すべきである。

¹⁰ 「龍が臥せた状態」という意味。三国志で、劉備に仕官する前の諸葛亮孔明を表した表現。戸堂氏は更に、「臥龍企業」のうち、経営者がリスク回避的、海外情報に無関心であるために国際化を考えていない中小企業を「草食系臥龍企業」と呼んでいる。(経済産業研究所・京都大学共催公開シンポジウム(2010年2月15日)より)



(出所) 経済産業研究所-京都大学共催公開政策シンポジウム「多様性、国際化、イノベーション：中小企業政策の新しい視点」(2010年2月15日)における、戸堂康之・東京大学大学院准教授 講演資料より転載。

既に日本貿易振興機構(JETRO)を中心に様々な中小企業の海外進出支援策があるが、総じて現地情報や「出会いの場」の提供など「入口」で止まっているように思われる。更にきめ細かく、その後の交渉成立や事業の軌道化まで展望し、例えば以下のような支援策を実施すべきである。

(想定実施責任主体：[国]=中央政府、[地]=地方自治体、[民]=民間企業。以下同じ)

各社の得意分野を持ち寄り専門的設備を互いに使えるようにするなど同業者間、或いはマーケティング力・デザイン力のある非同業者とのアライアンスを組んでの進出の支援¹¹。[国・地]

現地企業との生産・技術面で協業、現地企業を「アウトバウンドM&A」する場合への支援。[国・地]

本社と現地事業所とのリアルタイム・テレビ会議を可能にする高速通信インフラ整備への支援。[国・地]

現地語習得訓練、現地での法律相談費用への補助。[国・地]

現地要人とのネットワークを拡大する「Know-Who」計画。[国・地]

知的財産権を巡る現地企業に対する訴訟対応能力を強化する「法武装」計画(ビジネス弁護士事務所の海外展開へのサポート等含め)[国・地]

「海外進出企業ケア・マネージャー制度」(個別企業に専門担当者を決めて、その担当者が様々な事

11 例えば、「シンガポール国際企業庁(International Enterprise Singapore: IES)」では、「3C」(能力=competency、つながり=connections、資本=capital)を重視したサービス提供を目指し、きめ細かい支援活動を展開している。それぞれの業界が協力しあうことで各社の経営資源を補足しあって能力を高め世界に打って出る「i(インターナショナル)パートナーズ・プログラム」の一貫として、いくつかのシンガポール企業がコンソーシアムを組むという取り組みもスタートした。(2008年8月8日 日刊工業新聞より)

情を熟知して、継続的に相談に乗る)。[国・地]

変化の激しい中で構造転換を急速に進めるため、以上のような海外展開支援を、「細く長く」ではなく、市町村合併特例法が時限だったように、期限を区切って集中的に行うべきである(例えば5年間)。

(B) グローバル大企業の「技術パートナー」化：

特に製造業の場合、国内にとどまり続けても、グローバル大企業の技術基盤の一角を担い、苦勞を分かち合う「技術パートナー」となる道がある。「製品開発段階から参画し、大企業と一緒にあって、大企業の求める高品質・高精度の部品を製造する」、「大企業が新鋭機種・戦略機種を作る『世界の母工場』(先端的研究・試作工場)に対し、重要部品を短納期・短サイクルに供給できる」、「図面ができる前から参画し、工程改善を提案できる」といった存在になるものである。そのためには中小企業といえども大企業の求めるレベルに技術力を高度化させてゆく必要がある。もちろん個々の企業の経営努力が第一だが、その側面支援策としては以下が考えられる。

「非工学部連携」: 知識・技術を高度化のためには、R&Dにおける大学との連携が重要になる。これまでの「産学官連携」の取り組みで「工学部」との連携ノウハウはかなり蓄積してきたけれども、工学部以外の学部では、大学・教員側のスタンスがまだ定まっていらないように思われる。医学系との連携は多少出ているが、それは「たまたま知っている人の一本釣り」で、単発で終わっていることも多い。医・薬、物理・化学、生物・農学など工学部以外との連携に関し、学校側の動機付けの「システム」を作る必要がある。例えば、文科省の大学第三者評価とリンクさせ、医学部や、場合によってはデザインなど芸術系でも、産官学連携に取り組みれば評価がアップする等のシステムを整備すべきである。[国・地]

「漁礁」計画: 中小企業単独での努力に加え、東京大田区のような既に存在する貴重な産業クラスターを全体として高度化させることも有効である。その際、全ての中小企業を広く薄く支援するのではなく、「プロダクト・イノベーション能力のある中堅・中小企業(中核企業)」と「そのサポートをする要素加工的な工場」を分け、まずは開発能力ある中核企業に集中的に政策を打っていくことが望ましい。中核企業がまずレベルアップし、新製品開発能力を高め、「新たにこの水準の精度が必要」となれば、要素的加工を担う工場がそれに付いて行く。こうして中核企業と協力中小企業が自立してくると、小売り・サービス・医療や商店街などの需要・雇用も自ずと周辺に生まれる。例えるなら、豊穡な海の生態系回復に向けて、その基点となる「漁礁」を作ることである¹²。こうした「中核企業」の選定に国は関与せず、各地域に委ねられるべきである。[国・地]

(C) 「文化型中小企業」への飛躍：

80年代までに日本人は一通りの「文明型」財・サービスを持ってしまった。「貧しさのために生活必需品が買えなかった経験」というアンケート調査で、日本は世界最低である。海外にも出ず、高度成長時代の「文明型」財・サービスを、そのままの形で売っていても、いつかは限界が来る。例えば流通業の場合、ネット販売やテレビ通販も伸びる中で、商店街の小売店が全国同じナショナルブランドの量産品を、大手流通チェーンより割高で売っていても、待っているのは、100円ショップに敗れるか、全国的FCチェーンに組み込まれるかである。また、財政難から公共事業が削減されることは避けられず、特に地方の関連業界では模索が続いている。

¹² 現在、農業政策においても、各地域で今後の中核的担い手となる大規模農家を「認定農業者」として優遇していく制度がある。

貧しさのため生活必需品が買えなかった経験の国際比較(2002年)



(注) 過去1年に十分なお金がないために食料を買えなかったことがあったかどうか、という質問に対して、買えなかったことがあったと回答した人の割合である(医療、被服についても同様)。Global Attitudes Project "What the world thinks in 2002"(2002)による。

(資料) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2008」

(出所)「社会実情データ図録」<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/4653.html>

科学技術、規格化・効率化・コストダウン、大量生産・大量流通という「文明型」の土俵で勝負し続けるのではなく、それとは異質の付加価値源泉である「地元・地域の歴史・伝統・文化」に基礎を置く「文化型中小企業」として、全く新たな土俵でのブレイクスルーと飛躍を目指す。これが第3の道である(詳しくは後述)。実はこの道こそ、大きな構造転換期の日本の中にあって最も大きな潜在力を秘めた道なのである。

既に「建設業」で農林業や介護分野への参入など具体的取り組みも始まっているが¹³、こうした個別業種対応を超えた、全体的な「文化型への転換戦略」として構想し直すべきであろう。[国・地]

「名誉と余力ある撤退」の支援：

残念ながら、全国の全ての中小企業が、こうした3つの道のいずれかで成功を収めることは、現実的には難しいかもしれない。そうした中小企業には、ある程度積極的に「撤退」を促すことも必要である。

具体的には、

- ・ 友好的 M&A が進み易いよう資産査定費用へ補助(外国企業による「インバウンド M&A」含めて)
- ・ 清算手続きにかかる弁護士費用への補助、
- ・ 場合によっては、割増退職金ならぬ「割増廃業金」支給、

等が考えられる。[国・地]

中小企業では、経営者自身、薄々「もうどうにもならない」と感じていても、「親の代から続く事業だから」などの理由で、本当に進退極まるまで頑張ってしまう場合が多い。だがその結果は、全てを失い、従業員・取引先・金融機関・地域社会に大きな迷惑をかけることになる。ある程度、資産や余力があるうちに撤退すれば、従業員の退職金も払え、取引先に迷惑かけることなく、自分の家も残せる。金融機関も、求めに応じて資金繰りを助けるだけでなく、ビジネスが成り立つかどうか冷静に分析し、早い段階ではっきり言ってあげることも、ある意味での「中小企業支援」なのではないか。[民]

なお、「個人」へのセーフティーネット充実が必要であれば、別途検討すべきである。[国・地]

13 例えば、「頸城建設」(新潟県上越市)で「公共事業が減り続ける中、雇用対策として作り始めたコシヒカリは、今や東京の老舗料亭や国際線ファーストクラスで提供される。最も高いもので1キロ1950円。量販店で売られるコシヒカリの数倍だが、すべて売り切れる。人気の理由は徹底した無農薬・減農薬。...04年に...50アールで始めた農地は毎年増え続け、今では8ヘクタールになった。」(2010年1月1日 中部経済新聞)

(2) New Deal 2:「文化型」戦略

「衣・食・住」関連の財・サービスで、品質が良いものは、民族・地域の歴史・文化・伝統を受け継ぎ、特色ある地域を創り出し、後世に伝える。成長性には乏しいかもしれないが、地元の雇用機会を創出し、地域経済の自立に貢献する。これを主に担ってきたのが代々続く地場の産業・中小企業である。

戦後、「文明型」財・サービス普及に伴い、地域の特色は薄れ、地場産業も相対的に縮小・衰退の一途であった。しかし、こうした地域の中小企業は、今でも総じて高い加工技術、優れた品質＝「埋もれた価値」を持っている場合が多い。コモディティーは価格勝負になるだけだが、「信頼」「ヒューマン・タッチ」「おもてなし」などの人的サービスを含め、「コモディティー化できない価値」の将来性は高い。自分たちが受け継いできたもののポテンシャルの高さを自覚し、「自分はこういう想いで、こういう品物を作った」と、製品の背後にある「物語・哲学・思い入れ」(＝製品理念)を確立することである。そこに感性的機能(デザイン・質感)を付加するなど、少し「切り口」を変えてプロモーションを工夫すれば、十分、復活・飛躍できる¹⁴。

こうした付加価値アップの最大の源泉は「和の生活文化」と「地域の香り」である。欧米と歴史・風土・文化が異なる日本は、欧米にはない独自の精神・発想を育んできた。特にこれからの「環境」の時代、「簡素、循環、自然との共存、もったいない」といった精神を内在する日本文化には大きな優位性がある。日本的な価値を見直し、「和の哲学・ライフスタイル」に確信を持ち、その特徴を徹底的に生かしていけばよい。逆に、自国の生活文化・生活美学を世界に発信できない先進国は、永久に新興国との価格競争に巻き込まれてしまう。欧米の真似を止め、「日本文化発信型の地場産業」に変わってゆくべきである。

伝統文化に限らず、現代日本文化(映画、文学、演劇、マンガ、アニメ、ファッション、歌謡曲、ゲーム、スポーツ等の「Cool Japan」)、近代日本文化(明治～昭和)にも価値創造の源泉となるものは多い¹⁵。

もちろん、「文化型」からスタートして、その後、「文明型」にシフトする企業もあり得る¹⁶。人類全体に受け入れられる普遍性が「文明」であって、日本文化にもその要素は沢山ある。むしろ「日本文化を、人類共通の文明にする」というぐらいの志があっていい¹⁷。

こうした「文化型」の戦略も幾つか考えられる。

単なる「モノづくり」から、「ホンモノづくり」へ

正真正銘、本当の地元の地域資源に回帰し、妥協せず徹底的に拘り抜くこと。例えば、お土産品などの名産品でも、実はその原料は他県(場合によっては海外)から調達している現状がある。衣食住関連を地産地消にするだけで、かなりの仕事が地域に生まれる。建築に地元の木材を使うことで、地元の山林の手入れも始まる。家具もそれに似合った本物を使いたくなる。手に入りにくい素材を使うと、使い捨てではなく、消費者から「修理」を求められる。こうして地域の中で波及的に雇用が生まれ、環境も良くなり、独自のライフスタイル文化発信の素地が作られる。

この場合の支援策としては、以下のようなステージ毎の対応が考えられる。

14 大西正曹・関西大学教授は、こうした「ある特定の地域や業界、企業の中に眠っている、長年蓄積されてきた知識やノウハウ」を『地財』と呼び、「衰退していった産業にも、それまでに蓄積された要素技術などは残っている、それが当然蘇ることがある。現実にはこの蘇りによって復権を果たした企業や地域が、数多く出ている」と指摘している(2010年2月19日 日本経済新聞より)

15 例えば、映画「寅さん」で有名な柴又帝釈天、鳥取県境港市「水木しげるロード」、秋田県田沢湖町「わらび座」(演劇を中心とした文化・観光グループ)など。

16 例えば、小型マグロ漁船を製造していた「高橋工業」(宮城県気仙沼市)は地元漁業の不振で苦境にあったが、偶然依頼を受けた美術館の「窪んだ壁」の製造をきっかけに、自分たちが漁船作りで培ってきた、鉄板に「窪み・丸み・ひねり」を作る3次元曲面加工技術の高さを知り、「建設業」へと転換した。斬新なデザインのビルやオブジェを次々と製作し、海外にも進出予定。(2010年1月30日 NHK「経済ワイドビジョンe」-特集「造船技術で建築に新風を」より)

17 例えば、今や全世界に展開するハンバーガーの「マクドナルド」は、「米国文化」を「文明化」させた成功例と言える。

「価値の発見」：地元の価値は、意外と自分達では気づかない場合が多いので、地域資源の良さを発見する目利きとして外部の目を積極的に入れる¹⁸。当然、日本文化・「和のライフスタイル」に対する理解・好奇心のある人であれば、国籍は関係ない¹⁹。自然人のみならず、法人（外国企業）でも良い（対内直接投資の促進）。[国・地・民]

「事業化」：現在、政府が進めている「農商工連携」事業を進化させ、「農商工“文（文化）”連携」とし、モデル事業に重点的に助成する。[国・地・民]

「流通」：高度成長時の文明型規格品の大量流通とは異なり、「小ロットを、ターゲットを見据えて、適時的確に流す流通パイプ」が必要となる。特に IT を活用することで、全く新たな流通モデルを考案する余地がある。[国・地・民]

また、規制が多く、評価眼がなく、「出る杭を叩く」風潮のある日本国内での売上拡大を目指すのではなく、国内を素通りして一気に海外展開を目指す「カエル跳び(Leapfrogging)計画」²⁰も有効。[国・地・民]

「価値を守り、育てる」：各地が、地域のブランド価値を、行政に頼らず、民間ベースで守り・高める「地域版コルベール委員会」²¹を設置する。[民]

但し、「排他的」になってはならない。西洋文化が先んじて「文明化」したのは、それなりの普遍性があるからである。外国文化に対しても常に敬意を表し、正當に評価できる鑑識眼と謙虚さを忘れないこと。最低限、公共調達などで WTO ルールに適合する必要がある。[国・地]

「ホンモノづくり」から、「街づくり・地域づくり」へ

だが、この段階で止まっては、地域経済を支えるボリューム感はまだ出ない。「文化型」の本当の難しさは、個別企業の努力だけでは限界があることである²²。京野菜が他の野菜より高く売れるのは、その品

18 多くの地場産業振興に携わっている工業デザイナー・奥山清行氏は「さまざまな地場産業を訪れ、一緒にモノづくりをしてきた経験から言えば、プロデューサー的役割をやらせてくれと手を挙げている人は多くいる。ただ、地元の人たちが、業界を守るためとか、外の余計な意見は欲しくないとかで、つぶしてしまっているケースが多い。まず、来た人を受け入れ、新しいモノをつくる努力をすればいい。プロデューサーに手を挙げた人が本当に力があるかを見きわめる、これから育ちそうな人材は見逃さない、成功する地場産業はそうしたことができてい」と語っている。(2010年1月5日 日刊工業新聞)

19 長野県小布施市のセラ・マリ・カミングスさん(米国出身)は有名(経済同友会提言「魅力ある日本の再生を促す TPLS 組織」(2005年3月4日[15頁]参照)。その他にも例えば、「フランスの女流映画監督、エリーズ・バサヴァンさん(33)は...5年ほど前、米国の酒場で偶然出会った「濁り酒」が忘れられず、母国で日本酒の勉強を本格的に開始。熱心さが高じてフランス人初の「日本酒ソムリエ」の資格を取得...「杜氏が繰り出す手や体の動きには、武道や茶道に通じる美しさがある...香りや料理との相性を楽しめる魅力はワインと同じ。また、日本酒は正月や婚礼など行事と密接にかかわっている点も興味深い」...和食人気と連動して日本酒の将来的な市場として有望視しており、文化とワンセットで日本酒の魅力を発信しようと思いつく。(2010年3月3日 日本農業新聞)

20 小松ダイヤモンド工業所(甲府市、小松一仁社長)は、ダイヤモンド研磨の技術を生かして真珠にカットを施す技術で、第3回「ものづくり日本大賞」総理大臣賞を受賞した。真珠業界から「せっかくの真珠を削るとは」と批判されたが、真珠は「白く丸くてツルツとしている」という固定観念のない海外で大きな評価を受けて成功した。「...米国の業者に見せたところ、『これはすごいぞ』ということになった。それを知って海外に出して評価を受け、戻ってくる方が近道だと考えるようになった」(小松社長)(2010年3月2日、3月18日 日刊工業新聞より)

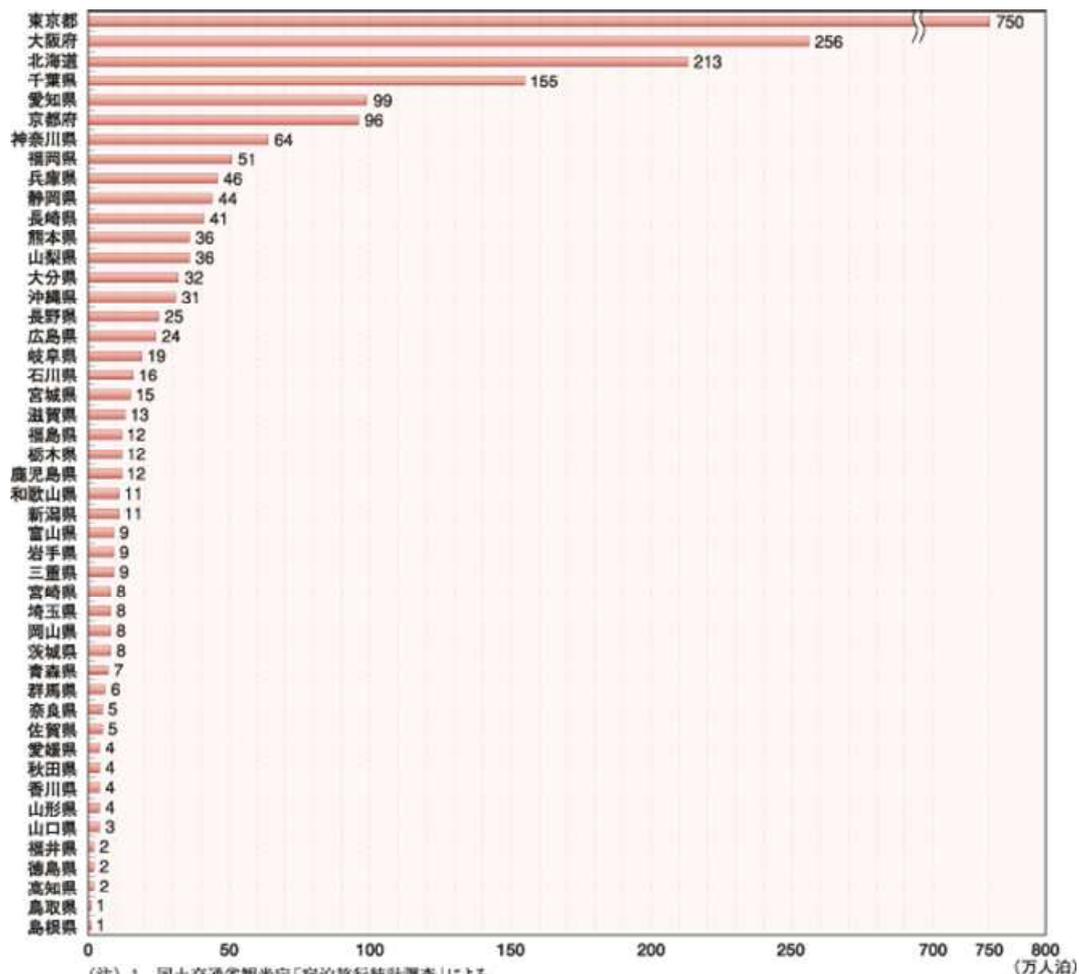
21 「コルベール委員会(Comite Colbert)」とは、フランスで1954年に香水「ゲラン」のゲラン社長が中心となり12社で設立された民間非営利団体(名称は産業振興に功績のあったルイ14世時代の宰相に由来)。現在はオートクチュール、香水、宝飾品、皮革、クリスタル、銀製品、陶磁器、食品・飲料(フランス料理、シャンパン、ワイン等)、高級ホテルなど75社によって構成される。各ブランドの品質・イメージの保持、伝統技術の保護・育成を通じて、フランスの「生活美学」を世界に広めることを目的に、世界各国で偽造品防止活動、学生デザインコンクール、展覧会、フェスティバル・シンポジウム等を行う。フランスで創業した高級ブランドのみが所属でき、新たな会員になるに最低、会員2人の推薦と委員会での4分3の支持が必要。(参考資料：経済産業省「戦略的デザイン活用研究会報告」、鳥取絹子著「フランスのブランド美学」(文化出版局))

22 工業デザイナー・奥山清行氏は、「Experience Design」(経験を与えるデザイン)という考えに基づき、「モノ単体で魅力を発揮する時代が終わり、インフラや社会環境があって初めてモノが生きる...モノを通じて得る経験をデザインする...モノづくりだけでなく、インフラや環境を整備する『コトづくり』に手をつけないと本当に良いモノは作れない」とし、「経営資源も限られる中では、数年前にどういった商品を作りたいかというビジョンを最初に決め、それに必要な技術は何かとさかのぼり、技術の種を植える...これは極めて高度な経営判断で、企業のアイデンティティーや文化、哲学が重要になる。日本企業は、こうしたビジョンをつくる力と、判断するスピードに欠けている」と語っている。(2010年1月5日 日刊工業新聞)

質・味だけではなく、京都の暮らしや食文化の歴史などを思い描くからである²³。モノはきっかりに過ぎず、それが「世界に向けた差別化」につながり、各地域の生活文化にあこがれる外国人含めた観光客が多数訪れ、地域資源を生かした観光業、きめ細やかさ・ホスピタリティを生かした多様なサービス業などがコンバインして好循環が回り出すと、本当の「集客力ある地域」＝「文化型の成長モデル」となる。

そのための基盤として、まず、規格化・標準化した街づくり・地域づくりを止め、景観維持を含めて各地域が「自分の顔を持つ」街づくり・地域づくりを実行できか否かが鍵となる。特色ある地方とは、すなわち「東京化していない」ということである。「東京」を観た後で「東京に似た街」をわざわざ観る必要はないではないか。

< 都道府県別外国人延べ宿泊者数(2008年) >



(注) 1 国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」による。
 2 「外国人」とは、日本国内に住所を有しない者をいう。
 3 年間の新設・廃業施設のデータを反映させる前の数値であり、確定値では若干の変更があり得る。

(出所) 2009年版観光白書

「点」で開発しても街・地域の魅力は出ない。「文化型価値」の源泉である街並み・山林・河川・農地は当然として、地域経済全体としては常に「文明型」財・サービスの拠点も必要になる。これらを総合的に勘案し、地域一体で計画的な配置を行っていく、「面」の政策を展開しなければならない。[国・地・民]

だが、このためには、少数の反対者を抑え込み、地域開発できることが重要で、「個人の私権制限」が

23 加藤正明著・橋爪紳也著監修「成功する「地域ブランド」戦略 - 九条ねぎが高くて売れる理由」(PHP)より。

必要になる現実を直視しなければならない²⁴。例えば、シャッターが閉まったままにしておかず、使わない所有者から、「利用権」をある程度強制的に収用できる制度が必要となる²⁵。また、「日本版 BID (Business Improvement District)」制度²⁶の本格的導入や、将来的には、米国の「Development Committee (開発委員会)」のように、道路一本のルート、ビルの高さ規制を含めて、地域の土地利用ルールを地域住民の直接参加で決めるような制度も検討課題である。[国・地・民]

地域産業の「人づくり」

地域産業の後継者を持続的に育成する「戦略的教育」も必要になる。[国・地・民]

まず、幼児・義務教育段階は、地域産業を具体的カリキュラム・教材に取り入れているイタリアのプラートの例が参考になる。

< プラートの「繊維読本」と幼児教育 >

毛織物・テキスタイル産業が集積するイタリアの工業都市「プラート」(人口約 18 万人)では、「地域の産業維持が、地域社会と文化の基盤」という明確な共通認識に基づき、地元経営者団体と労働組合などが共同で、地元の、日本では中学・高校生に相当する学年に対して、「働くこと」へのオリエンテーションになる教材として、毛織物産業の歴史、文化、生産技術、地域における役割などを伝える「繊維読本」を作った。そこでは、羊毛の原産地と生産地の関係、基礎的な生産技術、その歴史、今後の発展の可能性、新しい時代の産業の夢も語られる。子どもたちに対し、「能力を発揮する機会は多様であって」大学や大学院に至るまでの複数の可能性を進路として示し、親の跡を継いで仕事をしていくためには、どういう環境条件があるかを伝えている。

また、繊維製品がどのように生産されるのか学校の先生が知らなければ、当然、生徒にも教えない。「繊維読本」は「教える側にとっての教材」でもあった(この点、東京の産業集積地の工業高校ですら、産業の実態や工業技術を十分に知らない例もある)。

それどころか、国際競争の中での長期的生き残りを展望し、幼稚園からセオリーに則った「デザイン教育」を導入している。幼稚園の遊具等は本物の地元産地が使われ、動植物など「生のもの」に触れるなど、幼い時から「五感教育」で感性を磨くとともに、自分の頭で考えさせる仕掛けを入れ込んでいる。(廣江彰 立教大学教授の当委員会における講演より)

大学は、各地域におけるインキュベーターとして地元中小企業との連携を密にすべきである。特に、日本の会社・経営者は、大企業へと成長するほど、発祥地・出身大学とのつながりが希薄になるが、この絆を回復し、プロ経営者を地方へ流動させる拠点となることが期待される。「地方大学で MBA や理

24 商店街活性化の代表的成功例と言われる高松丸亀商店街振興組合は、商店街の土地の所有権と利用権を分離し、利用権は商店街組合の作った会社が定期借地権で一斉借り上げし、有効利用者に貸し出すことで、活性化に成功した。

「旧市街地の地権関係が複雑で開発ができず、駐車場さえ確保できない。...大規模店に規制をかけたり、一時しのぎのパラマキ政策を実施したりする前に、地権を整理しやすい法律の仕組みをつくらなければ、構造的な問題は変わらない。...既得権者の中には従来、弱者といわれてきた人もいるだろう。...既得権の仕組みをリセットして根底から変えないと、どんなに頑張っても成長の糧を得ることはできない。」(市川真一・クレディスイス証券・マーケット・ストラテジスト)。(2010年1月5日 朝日新聞)

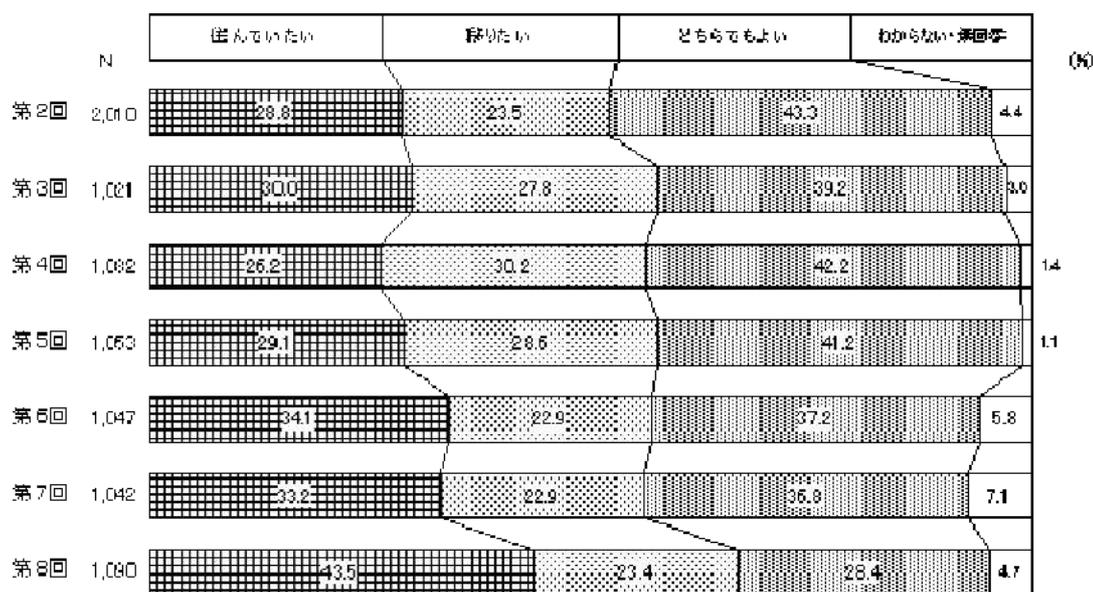
25 この点、農地改革が参考になる。政府は、農家の高齢化等で耕作放棄地が増大した事態に鑑み、農地の「所有」と「利用」を分離し、農地を農地として使わないならば、農地として使う人・企業に貸すよう求める方向に、スタンスを大転換した。農地法第1条「耕作者みずからが所有することを最も適当」を削除し、「農地を効率的に利用するものによる農地についての権利の取得を促進」と改正した上、賃借方式による企業の農業参入が自由化された(2009年12月改正農地法施行)

26 中心市街地や地域の都市計画に必要な地域の不動産の所有と利用を分離、自ら有効利用できない店舗は、適切な家賃でまちづくり会社や他の商業者に賃貸させるよう、地域合意に基づく「街づくり団体」等が小売店舗の地権者などから強制的に負担金を徴収し、地域経営の財源にあてる制度。米国などで広く導入されている。

工系の MOT (Management of Technology) を取得し、そのまま地元企業に就職する」、「大企業経営者 OB が出身地の大学へ帰って地方の中小企業を立て直す」等の人の流れを作る必要があり、これらの実績を「大学 GP (Good Practice)」或いは「COE (Center of Excellence)」の評価対象にしてもよい。[国・地]

しかし、日本の場合、こうした制度的施策以上に重要なのは「中小企業へのイメージ転換」であろう。実は、内閣府が 5 年毎に 18～24 歳の青少年を対象に行う「世界青年意識調査」によると、「今住む地域に永住したい」と答えた人は、第 8 回調査 (2007 年実施) 43.5% で、前回第 7 回 (2003 年) の 33.2% から 10 ポイントも増えている。

< 地域への永住意識 (時系列比較) >



(出所) 内閣府「第 8 回世界青年意識調査」(2007 年実施、2009 年 3 月発表)

それなのに、学生が中小企業と大企業 両方の内定を得たら、その親まで含めて、殆どの方が大企業を選ぶのが現実である。これは中小企業の情報が圧倒的に不足しているからである。日本には優れた中小企業・経営者が多いのに、世間一般、特に青少年層に知られていない。「わが社はこうだ」と、中小企業経営者自らが学生に語りかける努力をしなければならない。その意味で日本に必要なのは、学生インターンの「デュアルシステム」ではなく、むしろ、中小企業経営者の方が学校に定期的に出向いて学生と直接触れ合う、「逆デュアルシステム」ではないか。[地・民]

なお、「中小企業は社会的弱者である、国が補助すべきである」などと自分たちが声高に言い続けている限り、社会や若者にそうしたイメージを再生産するだけで、永遠に払拭できない。[民]

< 「文明型」と「文化型」の相互作用 >

また、「文明型」「文化型」の2つは、分離されたものではなく、相互に影響し合うことで、お互いが、よりレベルアップし、活性化・好循環を生む。例としては、以下のようなものがある。

「文化型」の製品で、その素材を最新科学に基づいた新素材にし、機能性を向上させる²⁷。「文明型」の良い点を取り入れることで、「文化型」復活の一助ともなる（例えば「フローリングの床を、畳にしよう」という、きっかけになり得る）。

逆に、「文明型」が、「文化型」の良さを取り入れる例も多数ある。「外装デザインだけ和風にする」という単純なものだけでなく、伝統素材・伝統技術のそのものを取り入れた例も多い²⁸。

また、「文明型」製品でも、全てが無国籍化するのではなく、「Made in Japan の価値」が残る部分はある。特に「和のライフスタイル」を明確に確立し、発信していくと、「文明型」日本製品が「ステイタス・シンボル」性を帯びようになる。「ステイタス・シンボル」は、その製品の機能だけでは出ない。なぜ世界中の人がフェラーリ、ポルシェ、ロレックスなど、いわば欧州の地場産業の製品を、高いお金を払ってでも買いたいと思うのか。それは、「ドイツ風」「イタリア風」という言葉に潜在的に「文化性が高い、感性的なデザイン、色彩も素晴らしい」「文化性の高い、感性が非常に優れている国民が作った」というイメージがあり、それによって値段が何倍も違ってくる。文化の香り高い地域・国作りは、間接的に「文明型」をも活性化してくれる。

サービス産業でも、文化・歴史・自然を基にした日本的サービスを付加すれば競争力はある。「もてなし」「繊細」「時間厳守」「安全」「待つ」「育てる」等にも、普遍性はある。「日本の当たり前」が世界で売れる可能性は高い。そうしたコアコンピタンスを明確に同定・認識し、標準化することで、「日本的（文化型）サービス」を「文明型サービス」に転換することは可能である²⁹。その際、例えば温泉の効能を科学的に検証するなど、「文化的暗黙知の形式知化（文明型用語による文化の解説）」も有効である。

なお、マネジメントは難しいだろうが、1つの企業が「文明型」と「文化型」を同時に手掛けることだって、あって良い³⁰。

27 「東京・中野にある大野畳店...「畳床」と呼ぶ畳の基材。国産イグサの畳表を縫い付けると畳が完成する。この畳床、石油化学樹脂のポリスチレン製...ワラに比べ重さが8分の1の4キログラムで、断熱性が3倍高い。...」「...浅草寺...屋根瓦には「軽くて強くてさびない金属」...チタンだ。鉄の60%の軽さで強さは2倍。...寺社などの屋根施工のカナメ（宇都宮市、渡部渉社長）が金型とプレス技術を駆使、土製の瓦と変わらない形状や色を再現した。...本堂を覆う瓦は...重さは約900トンだが、これが約200トンと8割弱も軽減でき、耐震性が大幅に向上する。耐食性にも優れ、長期間にわたりメンテナンスがほとんど不要。土製の瓦の耐用年数は一般に50年程度とされるが、チタンは「半永久的に使える...価格は土製の数倍と高いが、維持費は安く済む。」（2010年1月20日 日経産業新聞）

28 京都「清水焼」の伝統技術が電子部品セラミック調合技術に生かされ、京セラや村田製作所といった世界的企業が生まれたことは有名である。また、「...王子ファイバー（東京・中央）は紙から作った「紙糸」をインテリア素材として事業展開する。紙糸は細い紙をこより状によったもの。日本では近代以前から衣類などに用いられてきた...化学繊維の隆盛で廃れていた。...最新の製紙技術で短い繊維をつなぐようにすきあげ...建築用の壁紙のサンプルを試作...他の繊維より穴が多く湿気や臭気を吸収...「環境にも優しい。紙糸が持つ『和』の風合いを生かし、ホテルや高級マンションの需要を開拓したい」...」（2010年1月20日 日経産業新聞）

アルカリ乾電池に使われる絶縁紙（セパレーター）の生産で国内シェア6割を誇る高知県土佐市「廣瀬製紙」は、平安時代から続く伝統産業である土佐和紙の工房が前身で、同社のセパレーターは、和紙を作る「手漉き」の技術を活かして開発された。（「復活企業 強さの理由」[赤堀たか子著、PHP ビジネス新書]より） その他、日本酒の醸造技術を化粧品・医薬品製造に生かすなど、多数の例がある。

29 石川県和倉温泉の老舗旅館「加賀屋」は、「おもてなし」をコアコンピタンスに、FC方式で台湾に進出する。（2010年2月3日 東京新聞、2010年4月7日 日本経済新聞）

30 鳥根県奥出雲市で電子部品加工を行う「(有)エヌ・イー・ワークス」は、リーマンショック後、売上が急減。「自分たちが開発から販売までできる事業をスタートしなければ生き残りは難しい」と感じ、電子部品に加え、菓子製造に進出。「可能な限り地元産の原料をいかに商品開発」をコンセプトに、従業員がピニールハウスで栽培する食用花の押し花を乗せた菓子を製造（ピンセットで花を乗せる技術は共通とか）。現在では、地元ブランド米「仁多米」の米粉を使用したカステラ、地元産リンゴ、ホウレンソウ、ムラサキイモ、ニンジンを入れて食感と色付けをしたせんべい、地元産大豆の豆乳を使う生キャラメルも製造。鳥根県特産であるシジミ、ドジョウから抽出したエキスの出汁を使ったラーメンも開発中。これらによって、従業員の定年を70歳に延長している。

（2010年3月1日テレビ朝日「スーパーモーニング」より）

最後に、一例として、「文明型」と「文化型」がトータルに相乗効果を発揮できるモデルプランを示す。

モデルプラン：観光を軸に「真の埋蔵金」を発掘する「レインボー・ニューディール」

基本コンセプト：

「アジアにおける憧れの地＝日本」のイメージを作り上げ、成長を続けるアジア各国の富裕層（＝「真の埋蔵金」）を、したたかに呼び込んで、高成長を続けるアジア経済圏の経済循環の一角を占める。

Step 1-A：日本の優れた電化製品の買い物ツアーで、まずは日本に来てもらう（「文明型」観光客の誘致）。その際に、日本の高いホスピタリティ（「文化型サービス」）を体験してもらう（例：三ツ星レストランは東京が世界一多い³¹）。

Step 1-B：同時に、日本文化に興味を持ってもらうきっかけ（「文化型財」の先発隊）として、国家戦略として、メディアも巻き込んで、「Cool Japan」（映画、文学、演劇、マンガ、アニメ、ファッション、歌謡曲、ゲーム等）をアジアに輸出する（例：中国の人気トレンドードラマが撮影された阿寒湖では、今や観光客の中心は中国人³²）。

（注：ドラマや映画でも韓国製の人気世界で急速に高まっている。強い強いと言われてきた Cool Japan さえ、急がないと手遅れになりかねないため、「Step 1」とする）

Step 2：来日回数の多い（又は買い物金額の大きい）観光客には、特別待遇を与え、空港での入国審査手続き等を簡略化できるカードを発行する（富裕層のプライドをくすぐり「日本びいき」を増やす）。

Step 3：日本への関心を高めたところで、レベルを上げて、茶道、華道、能、禅、侘・寂（わび・さび）など、よりディープな日本文化に誘っていく（例：歴史ブームも、ゲームや大河ドラマが最初のきっかけ）。

Step 4：芸術も絡めて、地域の特徴を出して、地方への長期滞在（「文化型観光客」）を増やす。

Step 5：各地域で、新しい「文明型」財・サービスと「文化型」財・サービスとを戦略的に融合する（例：高度先端医療施設と、温泉や地元特産ブランド和牛料理などをセットにした「医療リゾート」や「日本版アリゾナ/フロリダ（高齢者天国）」等）

GOAL：日本の各地が、アジアの富裕層の「憧れの地」となり、リピーターが途切れず、利益率の高い財・サービスを消費。日本好きになった彼らが、母国で「無料の広報マン」となって、更に集客を増やす。

31 「レストランを格付けする『ミシュランガイド』。1日に発表された本家『フランス版 2010』で紹介されたパリの三ツ星店は10店にとどまり、11店が三ツ星と評価された東京（2010年版）は、三ツ星店の数で世界一を保った。」（2010年3月7日 産経新聞）

32 「...北海道釧路市が重要な舞台になった『狙った恋の落とし方』。中国で6000万人超が見た大ヒット作だ。主人公が旅した阿寒湖などが「美しい」と評判になり、09年に阿寒湖温泉に宿泊した中国人観光客は約8100人と前年の約11倍に急増した。...映画のヒットを地域おこしの起爆剤にしようと動いたのは蝦名大也・釧路市長だ。北京と上海に乗り込み、旅行代理店を招いた商談会で「北海道の雄大な自然をぜひ見に来ていただきたい」とアピールした。」（2010年2月19日 FujiSankei Business i.）

< 外国人旅行者受入れ数の国際ランキング (2007年) >



日本は世界で28位
アジアで6位

(注) 1 世界観光機関 (UNWTO) 資料に基づき (独) 国際観光振興機構 (JNTO) 作成。
 2 本表の数値は2008年10月時点の暫定値である。
 3 () は2007年の数値が公表されていないため、2006年の数値を利用した。
 4 < > は2007年、2006年の数値が公表されていないため、2005年の数値を利用した。

(出所) 2009年版観光白書

(3) New Deal 3 : 共通基盤の整備

以上、「2つのニューディール」を支える共通基盤の整備が、「第3のニューディール」である。様々な課題があるが、ここでは個別中小企業と中小企業政策全体に大きな影響をもつ4点に絞って提言する。

中小企業政策の整理・再編と地方分権

実は、「文明型戦略」も「文化型戦略」も、政府の支援政策はかなり出揃っている³³。むしろ沢山あり過ぎて、どれをどう使っているのか分らず、使う側が困っているほどである。コマ切れの政策では、貴重な予算の効率的な使い方とは言えない。「ストーリーの見える骨太の政策体系」が求められているのであって、第1ステップとして、経産省・国交省・農水省等々の官庁別、更には同じ省庁内でも部局別の「縦割り行政」でバラバラになった政策を、「文明型」「文化型」という2つの戦略の視点から整理・統合し、相乗効果も考えて、再編・再構築してみるべきである。[国]

その上で次のステップとして、中小企業政策の本格的な地方分権を検討すべきである。戦後、日本経済の基盤は脆弱で、各地の中小企業も、まず「レベル合わせ(底上げ)」が必要で、全ての政策メニューを中央で作し、地方は、せいぜいその中から自分に適するものを選ぶだけだった。また、中小企業政策は殆ど「業種別」で、地域という「面」の発想は無かった。しかし、80年代までに各地の技術レベルは高まり、例えば、同じ「文明型」の代表的集積地である大田区、東大阪市、浜松市でも、その得意とする中身が違ってきている。さらに、今後、「文化型」との2本柱での中小企業政策を考えていく必要があるならば、尚更、地域が主体となって考えなければならない。例えば、国が関与する必然性が薄く、個性豊かで魅力的な地方確立の基盤となる「文化型」関連の施策(商店街・中心市街地活性化、地場産業・伝統工芸産業振興、農商工連携等)等を中心に、地方移管を検討してみるべきである。[国]

国際標準作りの主導

製造業では「オープンな国際分業体制」が進んでいる。「設計」と「製造」が分離し、「フルセット型・統合型」「摺り合せ技術」といった、これまで日本の製造業の強みが相対的に失われつつある。こうした中では、国際標準のオープン化とコア技術の「ブラックボックス化」を戦略的に構想していかねばイノベーションの「果実」を得られない。特にスマートグリッドの国際標準獲得は重要である。バッテリーを取られてしまえばEVは「走る家電」となり、誰でもできる組み立てしか残らず、中国には叶わない。国内の「文明型中小企業」の仕事は無くなる。そればかりか、「低炭素社会」の共通プラットフォームとして、住宅・街づくりまで含め、あらゆる業種に広範な影響を持つ可能性もある。その他、鉄道技術でも国際標準作りの動きがあるし、ネット時代の書籍デジタル化に伴う著作権問題などもある。「文化型」でさえ、国際標準を意識せずにはいられない³⁴。「国際標準を取る」ことは、「文明型」と「文化型」の共通項として重要である。国際標準が確立していない分野でも、むしろ日本が主導して、国際標準作りを働き掛けるべきである³⁵。[国]

但し、国際標準獲得のためには、日本企業の「過剰品質への拘り」も改める必要がある。[民]

33 例えば、「文明型」では「中小企業新事業活動促進法」「企業立地促進法」、「文化型」では「中小企業地域資源活用促進法」、「農商工連携促進法」「地域商店街活性化法」等々がある。

34 この他、例えば農産物には、「グローバルGAP(Good Agricultural Practice)」という欧州発の認証基準があり、農業の使い方、生産段階での衛生管理など200項目を審査し認証する。欧州の小売り大手が安全性の目安とし、既に欧州の流通業界ではGAPがないと引き取らないほどで、この基準取得を要求する動きが世界で広がっている。日本国内の取得農家はわずか十数件。農水省が推進する規格はこれに準拠していない上、それ以外にも小売業者が独自に農家に求める基準、農業団体が策定したものなどが乱立し、一本化できていない。

35 「...日本が標準化機関に提案した技術件数(2006~08年末)は102件で全世界1470件の7%だ。」(2010年4月5日 日本経済新聞)

税制

中小企業の税制は、「アクセル（産業育成志向の経産省）」と「ブレーキ（「中小企業＝課税逃れ」という前提になりがちな税務署[財務省]）」と、同時に踏むような整合性の無さが時にある。政治主導で共通認識を作り、それに沿った税制に統一することが重要である。

一般論としては、経済的に同じキャッシュ・フローを生み出す取引に対し、時期・場所・当事者・取引の法的性質などにより税務上の取扱いが異なると、「課税の中立性」が失われ、租税裁定取引が起こる。税制によって、経済全体をより豊かにする取引が阻害されれば、国全体にとって損失となる。様々な租税特別措置はなるべく減らし、代わりに法人税率を引下げるべきで、[国]

その他、中堅企業の活性化までも展望し、具体的に以下のような問題を検討すべきである。

旺盛な投資資金需要のある成長途上の企業に対してだけ留保金課税を行うような現在の「特定同族会社への内部留保金課税³⁶」は、配当政策に対する課税の中立性を歪め、中堅・中小企業の成長を阻害するので、廃止すべきである。[国]

個人株主の受取配当に対する極めて重い課税³⁷は、収益力の高い優良な非上場企業が、配当よりも役員報酬を増やそうとする極めて強い誘因となる。企業が最適と考える配当政策を歪めれば、結果的に経済的不合理を生む。また、税務署が「役員報酬が過大である」と様々なロジックを使って否認しがちで、その対応に無駄な労力を費やす。配当課税は廃止するか二重課税を是正するべきである。また、配当所得とキャピタル・ゲインの課税が大きく異なることは租税裁定取引の温床となるので、金融所得の一体課税を進めるべきである。[国]

中小企業経営者への相続税軽減策は土地が中心だったため「個人名義で土地を保有し、会社に貸与する」というパターンが広まり、本来企業が保有すべき不動産が会社の貸借対象表から外れ、中小企業の過小資本の一因となってきた。法人に資産がないため、金融機関としては、経営者に個人保証を求めざるを得なくなる。経営者個人名義の土地に対する相続税減免は縮小し、会社株式に対する減免を拡大する方向性を検討すべきである。[国]

金融

「中小企業問題は金融問題」と言われるように、「金融」は全ての中小企業のインフラである。中小企業向け金融としては、金融機関融資による間接金融、企業が株式・社債を発行して資金調達する直接金融がある。前者では、ABL（動産担保融資）など、不動産担保や個人保証に頼らない新手法の開発・普及、金融機関を地域貢献度で評価する「金融アセスメント法」、リレーションシップ・バンキングのあり方等、後者では低格付け社債市場活性化、リスクキャピタル供給増大などが課題として指摘されてきた。こうした中小企業金融の革新を通じ、中小企業向け貸出専門銀行やベンチャーキャピタルなど、中小企業向け金融の「プレーヤー」が増えることが望まれる。

36 法人税法上、企業に個人の支配株主が存在する場合には「特定同族会社」として扱われ、特定同族会社の所得のうち配当されず内部留保に回された金額（留保金）がある場合、留保金額から一定値を控除した金額のうち、3000万円以下の部分には10%、3000万円から1億円までの部分には15%、1億円を超える部分には20%の追加法人税が課される。現在では「資本金1億円以下の会社」は適用除外となり、適用されるのは「資本金1億円超の特定同族会社」でかつ配当しない会社（＝最も成長期にある中小・中堅企業）となっている。設備投資などの資金需要が旺盛で配当しないと、この制度により巨額の税金がかかってくるため、資金を借入金で補うことを迫られるなど負債比率を上げる効果を誘発している。

37 個人株主の受け取る配当は、上場企業で持株比率5%未満の場合には10%分離課税（2011年末までの時限措置、その後20%に一本化予定）非上場企業で少額配当（1年間に同一の銘柄から受け取る配当が10万円以下）の場合、20%分離課税、上記以外の場合（非上場企業の中・高配当含む）は通常の所得と同じ総合課税となり、最大適用税率は45%（「所得税40%＋都道府県住民税4%＋市町村住民税6%」「配当控除5%」）となる。企業に100の所得があるとすると、企業レベルで40%課税され、残る60に対して最大45%、つまり $60 \times 0.45 = 27\%$ 課税されるので、合計最大 $40\% + 27\% = 67\%$ もの課税となる（但し資本金1億円以下の中小企業では各税で軽減税率が適用されるためこれよりも負担は低くなる）。

特に中小・零細企業にとって、その観点から懸念されるのが貸金業法³⁸の問題である。かつては都銀、地銀、信金・信組で借りられない中小企業には、商工ローン・消費者金融など「ノンバンク」という受け皿があった。多少金利は高くとも、その利便性の高さから事業用資金として利用していた小規模事業者もあった³⁹。多様な中小企業向け金融の「プレーヤー」が存在することで、いわば「金融の生態系」が形成され、全体として多様なリスクを金利に転換するマーケットが機能していた。しかし、貸金業法の改正・段階的施行の中で、こうしたリテールのノンバンクは、業界自体が壊滅状態となり、結果的に中小・零細企業の資金調達の選択肢が少なくなってしまった。政府は予定通り 2010 年 6 月 18 日をもって改正貸金業法を完全施行する方針のようであるが、様々な懸念も指摘されているので、施行後の動向を注意深くモニタリングし、もし中小・零細企業にとって大きな問題が発生するようであれば、機動的な対策を取ることも検討すべきである。

また、郵政や公的金融機関の“再改革”で、市場経済原則に基づかない「官製金融」が再び肥大化するようなことがあってはならない。

<終わりに>

このレポートは、狭い意味の中小企業政策の提言というよりは、むしろ、「がんばる中小企業への応援歌」である。これまで述べてきたように、日本の中小企業の未来は、夢とチャンスで一杯である。高い技術力を持った「文明型中小企業」は、大企業と連携して世界へと飛び出し、それが刺激となって次なるイノベーションを生んで行く。「文化型中小企業」は、きめ細かさ・もてなしなど優れた日本文化を世界に向けて発信してゆく。こうして再び「中小企業経営者という豊かな中間層」が生まれ、内需も含めて大きな経済循環が回り出す。もちろん現実には甘くないので、個々の中小企業が粉骨砕身の自助努力を行うことが大前提であるが、中小企業は成長戦略の大きな柱となり得る存在である。

特に、観光戦略との有機的連携を展望できる「文化型」が極めて大きな鍵を握る。各地域で文化・伝統を守ってきた中小企業にとっては、目に前に大きな飛躍へのフロンティアが広がっている。経済同友会でも「観光・文化委員会」で引き続き検討を深め、より具体的なロードマップを提示したい。

しかしながら、政府の「成長戦略」における中小企業の位置付けははっきりしていない。相変わらず“弱者たる中小企業の保護政策”という発想が中心で、結果的に「経済生態系」の活力を弱めているのではないかと懸念される。

「21 世紀 中小企業ニューディール政策」によって、「がんばる中小企業」が『中小輝業』に変わるこそ成長戦略の要であることを、改めて訴えたい。

以上

38 多重債務者の社会問題化、グレーゾーン金利違法との最高裁判決などから、2006 年に貸金業法が改正され、段階的に施行されてきた。特に 2010 年 6 月 18 日以降、最高金利の引き下げ（29.2% → 20%）と、借り手の「年収の 3 分の 1」を超える貸し付けを禁止する「総量規制」が実施される。

39 金融庁「貸金業制度に関するプロジェクトチーム」で、消費者金融の利用経験がある個人事業主は、「材料などの仕入れと顧客からの入金の間差を埋めるための短期資金の借入れを貸金業者に頼っていたが、規制の強化で借りにくくなった...これまでのように貸金業者が資金需要に迅速に対応できるようにしてほしい」「短期のつなぎ資金なので、金利が高くても負担を感じることはない」「銀行や政府系金融機関が短期資金の融資に消極的だったり、融資の実行までに時間がかかるため、貸金業者から融資を受けていた」と陳述している。（2010 年 2 月 19 日 日本経済新聞）

2009年度 中堅・中小企業活性化委員会

(敬称略)

* 2010年5月21日現在

委員長

岩田 彰一郎 (アスクル 取締役社長兼CEO)

副委員長

魚谷 雅彦 (日本コカ・コーラ 取締役会長)

木村 剛 (フィナンシャル 金融コンサルタント)

高乗 正行 (チップワンストップ 取締役社長)

近藤 章 (富士火災海上保険 執行役社長CEO)

火浦 俊彦 (ハイ・アンド・カパニージャパン・インコーポレイテッド マネージング パートナー)

船橋 仁 (アクセル 取締役社長)

委員

アンドレアス・ヨハネ・ダンネパー (アド・メディア 取締役社長)

飯村 慎一 (光陽電気工事 取締役社長)

稲川 広幸 (JALUX 特別顧問)

井口 武雄 (三井住友海上火災保険 シニアアドバイザー)

岩部 金吾 (文化シャッター 取締役会長)

大井川 和彦 (マイクロソフト 執行役常務)

大橋 光博 (MRI 代表取締役)

岡本 昂 (保土谷化学工業 取締役会長)

奥谷 禮子 (ザ・アール 取締役社長)

尾原 蓉子 (IFI [(財)ファッション産業人材育成機構] IFIビジネス・スクール 名誉学長)

梶 明彦 (目黒雅叙園 取締役社長)

神山 治貴 (マクニカ 取締役会長)

河合輝欣	(ユー・エス・イー 取締役会長)
川村治	(テー・オー・ダブリュー 取締役会長)
川本昌寛	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
岸田勝彦	(ヤマハ 特別顧問)
木村廣道	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
小泉周一	(千代田商事 取締役社長)
小林洋子	(NTTコミュニケーションズ 取締役)
斎藤敏一	(ルネサンス 取締役会長執行役員)
笹山幸嗣	(メザニン 代表取締役)
佐藤葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
篠田紘明	(バンテック 取締役相談役)
澁谷耕一	(リッキービジネスソリューション 代表取締役)
清水弘	(アーサー・D・リトル ディレクター)
下村朱美	(シェイプアップハウス 代表取締役)
陳野浩司	(ドイツ証券 マネージングディレクター)
鈴木孝男	(三菱ふそうトラック・バス 取締役会長)
反町勝夫	(東京リーガルマインド 取締役社長)
竹尾 稔	(竹尾 取締役社長)
橘 憲正	(タチバナエステート 取締役会長)
谷口恒明	(日本生産性本部 理事長)
田沼千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
田部井昌子	(関塾 取締役会長)
富田純明	(日進レンタカー 取締役会長)
長原道徳	(エム・ディコーポレーション 代表取締役)
西川久仁子	(スーパーナース 取締役社長)
野坂正樹	(TMI総合法律事務所 チーフ・アドバイザー)

芳賀 日登美	(マンパワー・ジャパン 専務執行役員)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
日比野 晃久	(ヒビノ 取締役社長(CEO))
平尾 光司	(信金中央金庫 地域・中小企業研究所 所長)
平岡 昭良	(日本ユニシス 上席常務執行役員)
平野 哲行	(平野デザイン設計 取締役社長)
廣瀬 駒雄	(ディレクトフォース シニアフェロー)
藤井 俊一	(藤井事務所 代表取締役)
藤崎 清孝	(オークネット 取締役社長)
古川 令治	(マーチャント・バンカーズ 取締役会長兼最高経営責任者CEO)
古田 英明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
古橋 和好	(ムラヤマ 専務取締役)
堀田 利子	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
宮城 利行	(ティーガイア 取締役会長)
村上 雅彦	(ロバート・アイ・ダリエン信託 取締役社長)
村瀬 治男	(キヤノンマーケティングジャパン 取締役会長)
村田 嘉一	(日立製作所 名誉顧問)
村田 隆一	(三菱UFJリース 取締役副社長)
安田 育生	(ピナクル 取締役会長&CEO)
安淵 聖司	(日本GE 取締役 GEキャピタル社長兼CEO)
山中 祥弘	(ハリウッド大学院大学 学長)
山梨 広一	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・イン・ジャパン ディレクター)
山本 裕二	(ヒューロンコンサルティンググループ 取締役社長兼CEO)
横山 隆吉	(不二工機 取締役社長)
吉田 正昭	(ルネサンス 取締役専務執行役員)

吉 田 雅 俊 (日税ビジネスサービス 取締役社長)
米 村 紀 幸 (中小企業診断協会 顧問)
渡 邊 佳 英 (大崎電気工業 取締役会長)
鰐 淵 美恵子 (銀座テーラーグループ 取締役社長)

以上74名

事務局

伊 藤 清 彦 (経済同友会 執行役)
永 井 卓 (経済同友会 政策調査第1部 部長)
小 林 敏 和 (経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)